رقم الترتيب:
الرقم التسلسلي:

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة– الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم
فرع علوم تسيير، تخصص : تسويق

بعنوان :

دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم استراتيجيات الميزة التنافسية دراسة حالة عينة من المؤسسات العاملة بالقطاع الخدمي(تأمين، اتصال، بنوك) خلال الفترة (2009–2015)

من إعداد المترشحة : زينب شطيبة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : .....

أمام اللجنة المكونة من السادة :

أ.الدكتور/ دادن عبد الغني	**(أستاذ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....**	**رئيسا**
أ.الدكتور/ إبراهيم بختي	**(أستاذ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....**	**مشرفا و مقررا**
أ.الدكتور/ بن قشوة جلول	**(أستاذ، جامعة عمار ثليجي الأغواط).....**	**مناقشا**
الدكتور/ شنين حسين	**(أستاذ محاضر"أ"، جامعة غرداية) .....**	**مناقشا**
الدكتور/ الشاهد إلياس	**(أستاذ محاضر"أ"، جامعة الوادي).....**	**مناقشا**
الدكتور/ مناصرية رشيد	**(أستاذ محاضر"أ"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....**	**مناقشا**

السنة الجامعية : 2017/2016

الإهداء :

إلى تلكم النجمتين اللّتين تلوحان في الأفق منارات أهتدي بهما في ظلمات الحياة فتنيران الطريق وتهديان السبيل إلى الوالد والخال الكريمين.

إن شاء الله ألاّ تكونا معي ....فالذكر منكما معي، يراكما قلبي وإن غبتما عن بصري ...العين تبصر، وتفقد صورة من تبصره....وأعين القلب..... لا تخلو من النظر.

الى الوالدة الكريمة منارة دربي ونبراس حياتي.

إلى العائلة الكريمة، عائلة شطيبة، عسى أن يكون هذا العمل ثمرة طيبة لجهدها الكبير.

الى عائلة عمي زرقون، آملة أن يسدد هذا العمل جزءا من ديونهم عليّ.

إلى عائلة صالح بن عمارة، الركن الذي طالما سندني في مسيرتي العلمية والعملية.

الى عائلة أحمد قريشي، على كل ما بذلوه ويبذلونه الآن قبل العمل وبعده.

إلى الأخت العزيزة خيرة زرقون عربون وفاء.

الى كل زملائي ورفقائي من أساتذة وعمال في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

إلى كل من أسهم في أن يخرج هذا العمل للنور ولو بابتسامة.

شكر وعرفان :

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا على ما أنعم به وتفضّل، وقدّر فيسّر هدانا لطريق العلم فيسّر لنا سبله، وأدنى منا جناه، والصلاة والسلام على من نُبئ بإقْرأ وعلى آله و صحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

من باب قوله عليه الصلاة والسلام " لا يشكر الله من لا يشكر الناس"، أتوجه بخالص شكري و امتناني بأسمى عبارات الشكر والعرفان اكثر مهما بحثت في قاموس الأدب شعره و نثره، منظومه و منثوره فلن أجد العبارات التي توفي أصحاب هذه الأيادي، على أن يخرج هذا العمل الى النور ويجد مكانه في رفوف مكتبة الأطروحات الجامعية وأخص بالذكر :

الأستاذ الدكتور إبراهيم بختي الذي تحمّلني طوال هذه السنوات وكانت توجيهاته القيمة الأساس الذي بني عليه هذا العمل.

الأخت الاستاذة تبر زغود التي رافقت هذا العمل، وكانت سندا وعونا في فهم ما غمض وتبسيط ما صعب.

الاستاذ الدكتور عبد الغني دادن وما بذله من جهد مشكور.

الدكتور رشيد مناصرية على ملحوظاته القيّمة.

لجنة المناقشة التي قبلت مناقشة هذا العمل، وما ستسديه من نصائح وتوجيهات.

ثم أجدد خالص الشكر والامتنان إلى من لولاهم بعد الله، ما كان لهذا العمل ان يخرج في هذه الحلة وهم :

الأخت العزيزة شهرزاد حود ميسة، إطار في بريد الجزائر المركزي، التي بذلت من وقتها واختلست من وقت عائلتها لتساعدني في دراستي التطبيقية الميدانية، فجزاك الله خير الجزاء وجعل ما بذلتيه في ميزان حسناتك.

الأخ كمال شطيبي اطار بموبيليس بالمديرية العامة بالجزائر العاصمة، الذي فتح أمامي الطريق، بعد أن أغلقت في وجهي كل الأبواب، فأسأل الله أن يفتح له أبواب جنته.

الاساتذة : إلياس بن ساسي، محمد زرقون، نوال بن عمارة، وما قدموه من توجيهات قيمة أسهمت في تجاوز الأخطاء.

وأختم والخاتمة مسك بأسمى عبارات الحب والوفاء والتقدير إلى الأخت الفاضلة التي احتضنتني وآوتني في بيتها الأخت عائشة صايفي، وأدرك إدراكا جازما أني مهما قلت فلن أوفيها حقّها، ولست أملك إلا الدعاء لها.

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى بحث موضوع تكنولوجيا المعلومات والاتصال باعتباره أداة داعمة لاستراتيجيات الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية، حيث حاولنا عرض أهم المداخل الرئيسية في دراسة الميزة التنافسية وبشكل خاص مصادرها وذلك لتحديد العوامل المؤثرة بها، كما نتعرف على دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال باعتبارها وسيلة تضمن اتصال المؤسسة ببيئتها مما يتيح لها التعرف على متطلباتها وذلك بإسقاط الدراسة على حالة الجزائر، من خلال عينة من المؤسسات العاملة في القطاع الخدمي(الاتصال، التأمين، البنوك) والتي نعتبرها من المؤسسات الرائدة إلى حد الآن في تبني هذا الخيار، حيث تحصلنا على 98 إجابة تمثل 18 مؤسسة، واعتمدنا في تحليل بياناتها على التحليل الإحصائي الوصفي، تحليل الانحدار المتعدد التدريجي، تحليل التباين الأحادي ANOVA، نماذج بانل. وكان من أهم النتائج التي توصّلنا لها : أن المتغيرات المستقلة (اجهزة الحاسب، قواعد البيانات، البرمجيات، الشبكات المورد البشري، البيئة التنظيمية) تفسر على نحو مقداره 46.8% من التباين في المتغير التابع (تدعيم استراتيجيات الميزة التنافسية) وهي نسبة تفسير متوسطة، كما خلصنا إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مسيري المؤسسات يولون اهتماماً بتكنولوجيا المعلومات كأداة اتصال المؤسسة مع محيطها الخارجي، وأن هناك دورا فاعلا لهاته التكنولوجيا في تعزيز استراتيجيات الميزة التنافسية من خلال التأثير على زيادة الحصة السوقية، زيادة الأرباح، نمو القيمة المضافة.

الكلمات المفتاحية : ميزة تنافسية، منافسة، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، استراتيجية، اداء.

Abstract

This study aims to examine the subject of information technology and communication (ITC) as a tool that supports competitive advantage strategies in the Algerian institutions. We attempted to present the most important entrances to study the competitive advantage, especially its sources, in order to determine the affecting factors. In addition, we tried to identify the role of information and communication technology as a means of ensuring the connection of the institution to its environment, which allows it to determine its requirements. We conducted our study on a sample of Algerian institutions working in the service sector (communication, insurance, banks), which we consider to be the leading institutions to date in adopting this option. We obtained 98 responses representing 18 institutions. In analysing the collected data, we adopted the descriptive statistical analysis, progressive regression analysis, ANOVA analysis, PANEL models. The study concluded that the independent variables (computers, databases, software, networks, human resource, regulatory environment) interpreted 46.8% of the variation in the dependent variable (strengthening the competitive advantage strategies), which is considered as a medium interpretation ratio. In addition, we found that the managers are paying attention to information technology as a tool for institution contact with its outer environment, there is an effective role for such technology in promoting competitive advantage strategies by influencing on increasing market share, increasing profits, and growth in value added.

Keywords: Competitive advantage, competition, information and communication technology (ITC), strategy, performance.

قائـــمة المحتـويـــات

الاهداء..... III
الشكر IV
الملخص..... V
قائمة المحتويات..... VI
قائمة الجداول..... VIII
قائمة الأشكال IX
قائمة الملاحق..... X
قائمة الاختصارات و الرموز..... XIV
مقدمة..... أ
الفصل الأول . الدراسات السابقة..... 1
تمهيد..... 2
المبحث الأول . تأثيرها على النمو الاقتصادي والإنتاجية..... 2
المطلب الأول . الدراسات العربية..... ..
المطلب الثاني . الدراسات الأجنبية.....
المبحث الثاني . تأثيرها على الاستراتيجية والاداء..... 6
المطلب الأول . الدراسات العربية.....
المطلب الثاني . الدراسات الأجنبية.....
المبحث الثالث. علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة..... 23
المطلب الأول. خلاصة الدراسات السابقة.....
المطلب الثاني. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.....
الفصل الثاني. تطبيق تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية..... 27
تمهيد..... 27
المبحث الأول. مفاهيم حول تكنولوجيا المعلومات..... 27
المطلب الأول. تعريف تكنولوجيا المعلومات.....
المطلب الثاني. أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات.....
المطلب الثالث. مؤشرات قياس تكنولوجيا المعلومات.....
المطلب الرابع.. متطلبات وتحديات الاداره الاستراتيجية لتطبيق تكنولوجيا المعلومات.....
المبحث الثاني. مفاهيم متعلقة بالميزة التنافسية وطبيعتها..... 39
المطلب الأول. تعريف الميزة التنافسية.....
المبحث الثالث. تعزيز الميزة التنافسية باستخدام استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال..... 46
المطلب الأول. الآليات الداعمة لتكنولوجيا المعلومات.....

المطلب الثاني. الخيارات الاستراتيجية.....
المطلب الثالث.. تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في استراتيجيات التنافس لتحقيق الميزة التنافسية.....
خلاصة الفصل 63
الفصل الثالث. واقع تكنولوجيا المعلومات في الجزائر..... 65
تمهيد 65
المبحث الأول. الإصلاحات المنجزة..... 65
المبحث الثاني. الجاهزية الشبكية..... 68
المطلب الأول. الجاهزية الشبكية للدول المتقدمة.....
المطلب الثاني. الجاهزية الشبكية للجزائر مقارنة بالدول العربية.....
المبحث الثالث. تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال..... 90
المطلب الأول. تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال للدول المتقدّمة.....
المطلب الثاني.. تنمية تكنولوجيا المعلومات للجزائر مقارنة بالدول العربية.....
خلاصة الفصل..... 109
الفصل الرابع. دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العاملة في القطاع الخدمي (البنوك، الاتصال، التامين)..... 11
تمهيد..... 111
المبحث الأول. الطريقة والأدوات..... 111
المطلب الأول. طريقة الدراسة.....
المطلب الثاني. أدوات الدراسة.....
المبحث الثاني.عرض ومناقشة نتائج الدراسة..... 123
المطلب الأول. واقع تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية في مؤسسات عينة الدراسة.....
المطلب الثاني. عرض نتائج الدراسة الميدانية.....
المطلب الثالث . مناقشة نتائج الدراسة.....
خلاصة الفصل..... 175
الخاتمة 178
قائمة المراجع..... 184
الملاحق..... 194
الفهرس 214

قائمة الجداول :

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1.2	تطبيق استراتيجيات التنافس	52
2.2	استخدام تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية.	54
3.2	استخدام TIC لمواجهة القوة التنافسية	61
1.3	ترتيب الدول العشر حسب مؤشر NRI	69
2.3	مؤشر البيئة التشريعية والتنظيمية للدول العشر الأولى في مؤشرNRI	71
3.3	مؤشرات بيئة الاعمال والابتكار للدول العشر الأولى في مؤشر NRI	72
4.3	ترتيب الدول العشر الأولى في مؤشرNRI حسب مؤشر الجاهزية سنة 2015	73
5.3	ترتيب الدول العشر الأوائل في مؤشر NRI حسب مؤشر الاستخدام سنة 2015	75
6.3	ترتيب الدول العشر الأوائل في مؤشر NRI حسب مؤشر الأثر سنة 2015	77
7.3	ترتيب الدول العربية حسب مؤشر(NRI) سنة 2015	79
8.3	ترتيب الدول العربية حسب مؤشر البيئة سنة 2015	80
9.3	ترتيب الجزائر مقارنة بالدول العربية حسب مؤشر الجاهزية سنة 2015	83
10.3	ترتيب الجزائر مقارنة بالدول العربية حسب مؤشر الاستخدام 2015	85
11.3	ترتيب الجزائر مقارنة بالدول العربية حسب مؤشر الاثر 2015	88
12.3	ترتيب الدول العشر الأولى حسب مؤشر(IDI)	91
13.3	ترتيب الدول العشر الأولى في مؤشرIDI حسب مؤشر النفاذ	92
14.3	تطور عدد خطوط الهاتف الثابت لكل 100 من السكان	93
15.3	تطور عدد خطوط الهاتف المحمول لكل 100 من السكان ومعدل النمو	94
16.3	ترتيب الدول العشر الأولى في مؤشرIDI حسب مؤشر الاستخدام لسنتي 2010 و 2015	95
17.3	المؤشرات الفرعية لمؤشر الاستخدام للدول العشر الأولى (2010-2015)	96

18.3	المؤشرات الفرعية لمؤشر المهارات للدول العشر الأولى (2010-2015)	97
19.3	تصنيف مؤشر تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في منطقة الدول العربية	98
20.3	تطور خطوط الهاتف الثابت لكل 100شخص ومعدل النمو في البلدان العربية	100
21.3	تطور عدد خطوط الهاتف المحمول للدول العربية لكل 100 من السكان ومعدل النمو	101
22.3	نسبة الأسر العربية التي تمتلك حواسيب ومعدل النمو	103
23.3	مؤشر الاستعمال للدول العربية	105
24.3	مؤشر المهارات للدول العربية	107
1.4	المؤسسات المعنية بالدراسة	112
2.4	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية	114
3.4	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات التنظيمية	116
4.4	سنوات الخبرة لمؤسسات عينة الدراسة	118
5.4	قيمة معامل ألفا كرونباخ	122
6.4	سنوات الخبرة وعدد العاملين في تكنولوجيا المعلومات	124
7.4	عدد الحواسيب الشخصية والنهايات الطرفية نسبة الى عدد الموظفين الإجمالي	125
8.4	تطوير وتحديث تكنولوجيا المعلومات لعينة الدراسة(2009-2015)	126
9.4	متوسط معدل النمو للميزانية السنوية لتكنولوجيا المعلومات لعينة الدراسة (2009-2015)	127
10.4	متوسط معدل النمو لميزانية تكنولوجيا المعلومات المنفقة على التدريب لعينة الدراسة	128
11.4	نمو الأرباح	130
12.4	زيادة المبيعات	132
13.4	معدل العائد على الأصول لمؤسسات عينة الدراسة	134
14.4	معدل القيمة المضافة	136

15.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الإطارات العليا لمؤسسات عينة الدراسة حول استخدام أجهزة الحاسب	138
16.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الإطارات العليا لمؤسسات عينة الدراسة حول استخدام قواعد البيانات	138
17.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الإطارات العليا لمؤسسات عينة الدراسة حول استخدام البرمجيات	139
18.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الإطارات العليا لمؤسسات عينة الدراسة حول استخدام الشبكات	140
19.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الإطارات العليا لمؤسسات عينة الدراسة حول كفاءة وفاعلية الموارد البشري	141
20.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الإطارات العليا لمؤسسات عينة الدراسة حول البيئة التنظيمية	142
21.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الإطارات العليا لمؤسسات عينة الدراسة حول تطبيق استراتيجية التكلفة الأقل	143
22.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الإطارات العليا لمؤسسات عينة الدراسة حول تطبيق استراتيجية االتمايز	144
23.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الإطارات العليا لمؤسسات عينة الدراسة حول تطبيق استراتيجية التحالف	145
24.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الإطارات العليا لمؤسسات عينة الدراسة حول تطبيق استراتيجية الإبداع	146
25.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الإطارات العليا لمؤسسات عينة الدراسة حول تطبيق استراتيجية النمو	146
26.4	معامل الإرتباط سبيرمان للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع	148
27.4	معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance)	149
28.4	تحليل تباين خط الانحدار	151

29.4	معامل الارتباط للمتغير التابع والمتغيرات المستقلة	152
30.4	قيم معاملات خط الانحدار	152
31.4	الطريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع	153
32.4	معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع	154
33.4	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي Stepwise	155
34.4	نتائج تقدير أثر تكنولوجيا المعلومات على أرباح المؤسسة	159
35.4	نتائج تقدير أثر تكنولوجيا المعلومات على الحصة السوقية	161
36.4	نتائج تقدير أثر تكنولوجيا المعلومات على القيمة المضافة	162
37.4	نتائج تقدير أثر تكنولوجيا المعلومات على المعدل على الاصول	163
38.4	تحليل التباين لتطبيق استراتيجيات الميزة التنافسية تبعا لمتغير نوع القطاع	164
39.4	تحليل التباين لتطبيق استراتيجيات الميزة التنافسية تبعا لمتغير عدد الحواسيب المستخدمة بالمقارنة مع العدد الإجمالي للموظفين	165
40.4	تحليل التباين لتطبيق استراتيجيات الميزة التنافسية تبعا لمتغير نوعية البرامج المستخدمة	166
41.4	تحليل التباين لتطبيق استراتيجيات الميزة التنافسية تبعا لمتغير نوع شبكات المعلوماتية المستخدمة	167

قائمة الأشكال :

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1.2	العوامل والمتغيرات الفاعلة في البيئة الخارجية	40
2.2	سلسلة القيمة	42
3.2	نموذج Austin لبيئة الاعمال	43
4.2	مصادر الميزة التنافسية	45
5.2	مكونات الميزة التنافسية	46

6.2	هرم الإستراتيجية	50
7.2	الاستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية	55
8.2	تحقيق الكفاءة باستخدام تكنولوجيا المعلومات	60
9.2	تأثير تكنولوجيا المعلومات	62
1.3	ترتيب الدول العشر الأوائل في مؤشر البيئة	70
2.3	المؤشرات الفرعية الخاصة بمؤشر الجاهزية لدولة فنلندا	74
3.3	ترتيب الجزائر في مؤشرات البيئة التشريعية والتنظيمية	81
4.3	الجزائر في مؤشرات بيئة الاعمال والابتكار	82
5.3	المؤشرات الفرعية الخاصة بمؤشر الجاهزية للجزائر	84
6.3	تطور النسبة المئوية للأسر التي تمتلك حواسيب	94
7.3	تطور النسبة المئوية للأسر التي تتمتع بالنفاذ للإنترنت ومعدل النمو (2010-2015)	95
8.3	تطور تغلغل واشتراكات الهاتف الثابت والنقال(2009-2014)	102
9.3	تطور النسبة المئوية للأسر التي تمتلك حواسيب	104
10.3	تطور النسبة المئوية للأسر التي تتمتع بالنفاذ للإنترنت للدول العربية (2010-2015)	105
1.4	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	116
2.4	نموذج الدراسة	120
3.4	الأجور والمكافآت الخاصة باستخدام TIC	129
4.4	متوسط معدل النمو للقطاعات الثلاث	132
5.4	لوحة انتشار القيم المعيارية للقيم المتنبئ بها مع القيم المعيارية للخطأ	150
6.4	مدى ملائمة خط الانحدار	151

قائمة الملاحق :

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
1	التأثير الإيجابي لنظم وتكنولوجيا المعلومات	196
2	الاستبيان	198
3	الاستمارة الخاصة بحجم الاستثمار فيTIC	205
4	متوسط معدل النمو الخاص بتطوير وتحديث تكنولوجيا المعلومات	206
5	الميزانية السنوية لتكنولوجيا المعلومات لعينة الدراسة	207
6	الميزانية السنوية للتدريب المتعلق بتكنولوجيا المعلومات لعينة الدراسة	207
7	الميزانية السنوية للأجور و المكافآت الخاصة باستخدام Tic	208
8	تقدير النموذج الأفضل لعلاقة تكنولوجيا المعلومات والأرباح	208
9	تقدير النموذج الأفضل لعلاقة تكنولوجيا المعلومات بالمبيعات(الحصة السوقية)	210
10	تقدير النموذج الأفضل لعلاقة تكنولوجيا المعلومات بالقيمة المضافة	211
11	تقدير النموذج الأفضل لعلاقة تكنولوجيا المعلومات بـ ROA.	212
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الإطارات العليا حول علاقة تكنولوجيات المعلومات بتعزيز الميزة التنافسية	213
13	تقدير الأثر العشوائي للمتغيرات التابعة لمؤسسات عينة الدراسة	214

قائمة الاختصارات والرموز :

الاختصار/الرمز	الدلالة	الدلالة باللغة العربية
TIC	Technologies de l'information et de la Communication.	تكنولوجيا المعلومات والاتصال
IDI	The ICT Development Index	تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
NRI	Networked Readiness Index	مؤشر الجاهزية الشبكية
DAI	Digital access index	مؤشر الإتاحة الرقمية
DOI	Digital Opportunity Index	مؤشر الفرصة الرقمية
ROA	Return On Assets	العائد على الأصول
FMS	Flexible Manufacturing Systems	نظم التصنيع المرنة
CAM	Computer-aided manufacturing	التصنيع بمساعدة الحاسب
CAD	Computer-aided design	التصميم بمساعدة الحاسب
MIS	Management Information System	نظم المعلومات الإدارية
DSS	Decision Support System	نظم دعم القرار
OAS	Office Automation Systems	التطبيقات الآلية للمكاتب
ERP	Enterprise Resource Planning	تخطيط موارد المؤسسة
CRM	Customer Relationship Management	إدارة علاقات الزبون
SCM	supply chain management	إدارة سلسلة التوريد
SGBD (DBMS)	Système de gestion de base de données (data base management system)	نظام إدارة قواعد البيانات

الفصل الأول:
الدراسات السابقة

الفصل الثاني:
تطبيق تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية

الفصل الثالث:

واقع تكنولوجيا المعلومات

في الجزائر

الفصل الرابع

دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العاملة في القطاع الخدمي (البنوك، الاتصال، التأمين)

الخاتمة

قائمة المراجع

قائمة الملاحـق

الفهرس

اولا. تمهيد :

يشهد العالم كثير من التغيرات أثّرت على كل المستويات الكلية أو الجزئية، افرزتها مجموعة من العوامل منها تكنولوجيا المعلومات التي ألغت الحواجز المكانية و والزمانية، و أصبح استخدامها منتشرا في كافة المجالات والقطاعات، من خلال تأثيرها على اعادة تشكيل اساسيات الاعمال، مثل العمليات والوظائف الادارية المختلفة و اصبحت أكبر قاعدة توزيع لتقديم الخدمات و وسيلة فعالة في توفير الفرص للمؤسسات لتقديم الخدمات بالإضافة الى زيادة الإنتاجية ورفع كفاءة السوق، تدعيم القرارات والاستغلال الأفضل للموارد، تخفيض تكلفة الإنتاج، خلق منتوجات جديدة، زيادة الحصة السوقية، تحسين مستوى الجودة وبالتالي تحسين مستوى الأداء.

ولم يقتصر دور تكنولوجيا المعلومات على هذه الوظائف بل تجاوز ليشمل المستوى الاستراتيجي حيث اصبحت جزءا مهما من استراتيجية المؤسسة العامة، لتصبح وسيلة مهمة في تحقيق الميزة التنافسية.

والمؤسسات اليوم اكثر تأثرا بهذه التغييرات، لذا تسعى الى الاهتمام بوضع استراتيجيات لميزها التنافسية لتكون اكثر انسجاما وتكيفا مع ظروف بيئة الاعمال، لما تتسم به من تغيرات سريعة و تنافس شديد، وعلى هذا الاساس تتطلب المحافظة على المركز التنافسي وضع استراتيجيات تتماشى مع نواحي القوة والضعف، والفرص والتحديات التي تواجه المؤسسات، لذا على المؤسسة اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعزز ميزتها التنافسية باختيار الاستراتيجية الكفؤة التي تؤدي الى تعزيز الميزة التنافسية.

لأجل هذا عليها تحديد واستخدام ناجح لاستراتيجية تنافسية مع ادارتها بشكل صحيح، مستفيدة من أهمية تكنولوجيا المعلومات، كمورد استراتيجي، للحفاظ على بقائها واستمرارها وكذا من الجهود التي تبذلها الجزائر لترقية هذا القطاع الذي تعتبره من اهم معالم التنمية الاقتصادية البارزة خاصة وأن الجزائر منفتحة على اقتصاد السوق والاقتصاد العصري وتمتلك موارد هامة تشجع على تطوير هذه التكنولوجيات في السوق الجزائرية للتقدم في هذا المجال والذي أصبح في غاية الأهمية لبناء اقتصاد كفء قائم على المعرفة و المعلومات. وتطوير تكنولوجيا المعلومات و جعلها في قلب استراتيجيات وسياسات التنمية الاقتصادية والاجتماعية. مما أهّلها لتصنّف على أنها البلد الثالث "الأكثر دينامية" في العالم من طرف الهيئة الدولية للاتصالات، و التي تعتبر أعلى هيئة دولية في مجال الاتصالات، كما تم ترتيبها مع البلدان الذين أنجزوا تقدما لافتا في مجال تطوير تكنولوجيا المعلومات.

أمام هذه التحديات يستلزم على المؤسسة الجزائرية انتهاج اسلوب التسيير الاستراتيجي لزيادة القدرات التنافسية وتطوير أدائها، للوصول إلى الأداء المتفوق، بوضع الخطط وصياغة الاستراتيجيات اللازمة للاستفادة من الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات لمواجهة تهديدات المنافسة ببناء ميزة تنافسية قوية ومستمرة تضمن بقائها. و كذا لمواكبة المؤسسات العالمية التي احرزت تقدما كبيرا في هذا المجال.

ثانيا. إشكالية الدراسة :

تبعا لما تقدم تمت صياغة اشكالية هذه الدراسة فيما يلي:

كيف تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز استراتيجيات الميزة التنافسية في المؤسسة؟

و لمعالجة وتحليل هذه الإشكالية، نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية سنحاول الإجابة عليها من خلال الدراسة و تتمثل في :

- هل هناك وضوح في استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات محل الدراسة؟
- أي استراتيجيات الميزة التنافسية الأكثر تطبيقا في المؤسسات محل الدراسة؟
- هل هناك ارتباط بين استخدام تكنولوجيات المعلومات واستراتيجيات الميزة التنافسية في مؤسسات عينة الدراسة؟
- هل هناك ارتباط بين استخدام تكنولوجيات المعلومات وتعزيز الميزة التنافسية في مؤسسات عينة الدراسة؟
- هل تؤثر الخصائص التنظيمية للمؤسسة على استخدام تكنولوجيات المعلومات لتعزيز استراتيجيات الميزة التنافسية في مؤسسات عينة الدراسة؟

ثالثا. فرضيات الدراسة :

انطلاقا من الاسئلة الفرعية للإشكالية تم وضع فرضياتها كالتالي :

الفرضية الأولى : هناك مستوى مرتفع لاستخدام استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات محل الدراسة.

الفرضية الثانية : هناك تطبيق حيد لجميع استراتيجيات الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة.

الفرضية الثالثة: هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين استخدام تكنولوجيات المعلومات واستراتيجيات الميزة التنافسية في مؤسسات عينة الدراسة.

الفرضية الرابعة : هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين استخدام تكنولوجيات المعلومات وتعزيز الميزة التنافسية في مؤسسات عينة الدراسة.

الفرضية الخامسة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 تعزى للمتغيرات التنظيمية لتعزيز استراتيجيات الميزة التنافسية في مؤسسات عينة الدراسة.

رابعا. أهمية الدراسة :

تكمن اهمية الدراسة فيما يلي :

– القاء الضوء على احد الموضوعات التي تبرز التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال نتيجة للتغييرات التي احدثتها تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

– ابراز دور تكنولوجيا المعلومات في التأثير على القوة التنافسية ومن ثمة الى تعزيز استراتيجيات الميزة التنافسية.

– التأكيد على ضرورة تغيير الأساليب الإدارية التقليدية في المؤسسات الجزائرية، لضمان بقائها واستمراريتها.

– حداثة الموضوع، كونه يربط بين متغيرات ذات أهمية بالغة.

– الوقوف على واقع تكنولوجيا المعلومات في الجزائر.

– الوقوف على اهم معوقات تطبيق تكنولوجيا المعلومات.

– يعتبر هذا الموضوع إضافة جديدة، ومساهمة في إثراء المجال المعرفي وتدعيم للباحثين كونه تطرق الى مؤشرات لم يشر لها قبل.

– مساعدة المسيرين في المؤسسات الجزائرية إلى إعطاء أهمية لتكنولوجيا كأحد الادوات الداعمة لصياغة الاستراتيجية.

خامسا. أهداف الدراسة :

من خلال اهمية الدراسة نوجز اهدافها في ما يلي :

– تقديم إطار نظري لأهمية تكنولوجيا المعلومات في التسيير الاستراتيجي.

– الكشف عن الدور المحتمل لتكنولوجيا المعلومات في تعزيز استراتيجيات الميزة التنافسية ومن ثمة تعزيز الميزة التنافسية.

– صياغة اطار نظري يفسر العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات واستراتيجيات الميزة التنافسية.

– الوقوف على واقع المؤسسة الجزائرية ومدى استفادتها من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات من خلال الكشف عن مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات وتحليلها في المؤسسات المبحوثة.

– معرفة طريقة وحجم ادارة الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات.

– ابراز المعوقات التي تعرقل التطبيق الجيد والاستثمار الامثل في تكنولوجيا المعلومات.

– الخروج بتوصيات تساعد المؤسسات على آلية لإدارة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات.

سادسا. أسباب اختيار الموضوع :

تم اختيار هذا الموضوع للأسباب التالية :

– شدة المنافسة وتزايد الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في التأثير على العمليات والوظائف الادارية المختلفة في المؤسسة.

– الكشف عن كيفية تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التسيير الاستراتيجي، من خلال تأثيرها على صياغة استراتيجيات الميزة التنافسية في المؤسسة.

– الاهتمام بالمواضيع التي تخص تكنولوجيا المعلومات كونها من المواضيع الحديثة، وتتماشي مع طبيعة التخصص الذي تلقيناه.

سابعا. منهج الدراسة :

نظرا لطبيعة الموضوع فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي، ومنهج دراسة الحالة الذي اعتمدنا من خلاله على المسح باستخدام العينات، حيث صممنا استبانة لغرض معرفة مكونات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات مع اعتمادنا كذلك على المقابلة لجمع المعلومات الكمية الخاصة بواقع استخدام تكنولوجيا المعلومات وكذا واقع الميزة التنافسية من خلال استمارات معلومات تم تضمينها جميع المؤشرات الخاصة بجاهزية تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة وكذا حجم الاستثمار في هاته التكنولوجيا معتمدين على مؤشرات لمؤسسات عالمية.

ثم قمنا بتحليل هذه النتائج باستخدام الاساليب الاحصائية المناسبة ومن ثمة استخلاص النتائج.

ثامنا. مرجعية الدراسة :

تأرجحت الدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها بين عربية وأجنبية، وبين المقالات العلمية المحكمة وبين بحوث جامعية من رسائل ماجستير وأطروحات الدكتوراه، وبعد مراجعتها تم استبعاد العديد منها، لتبقى 29 دراسة كونها أكثر ارتباطا بالموضوع، أما المدى الزمني المعتمد لهذه الدراسات فيمتد من 1999-2014، أما المدى المكاني فتراوح بين الدراسات الجزائرية و المصرية والأردنية و الأمريكية و الفرنسية والإسبانية والكورية والسنغافورية التايوانية والنيجيرية.

تاسعا. حدود الدراسة :

تمثلت حدود الدراسة الحالية في :

– **الحدود المكانية** : اقتصرت الدراسة على بعض المؤسسات الجزائرية العاملة في القطاع الخدمي وتتمثل في مؤسسات التأمين، والاتصال(الهاتف النقال)، والبنوك وقد بلغت 18 مؤسسة، عشرة منها تابعة للتامين، ثلاثة من متعاملي الهاتف النقال، وخمسة بنوك تتوزع بين القطاع العام والخاص.

– **الحدود البشرية** : نظرا لاهتمام الدراسة في التأكد من الاجابات وتحقيقا للموضوعية، اقتصرت الدراسة على القادة الإداريين(الادارة العليا) والمتواجدون بالمديريات العامة في الجزائر العاصمة، وهم المدراء العامون، نواب المدراء، مدراء المديريات ورؤساء الاقسام والمصالح بالمديريات العامة، نظرا لمعرفتهم وخبرتهم في التعامل مع المفاهيم المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات، وكذا بصياغة استراتيجية المؤسسة .

– **الحدود الزمنية** : غطت الدراسة الفترة الممتدة بين 2009-2015، وهي الفترة التي عرفت بلورة مؤشرات تكنولوجيا المعلومات على المستوى الكلي، وكذا الشروع في مشروع الحكومة الإلكترونية.

– **حدود الأداة** : اعتمدنا في هذه الدراسة على استبانة صمّمت لأغراض الدراسة، وعلى المقابلة للوقوف على واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات.

عاشرا. صعوبات الدراسة :

تمثلت صعوبات الدراسة في :

– حصر المؤشرات التي تخص قياس تكنولوجيا المعلومات، حيث لم نجد اتفاقا موحدا حول ذلك.

– صعوبة إجراء مثل هذه الدراسة التطبيقية في المؤسسة الجزائرية نظرا لثقافة الانغلاق التي تنتهجها هذه المؤسسات و رفضها التعاون مع البحوث الأكاديمية بحجة سرية المعلومات.

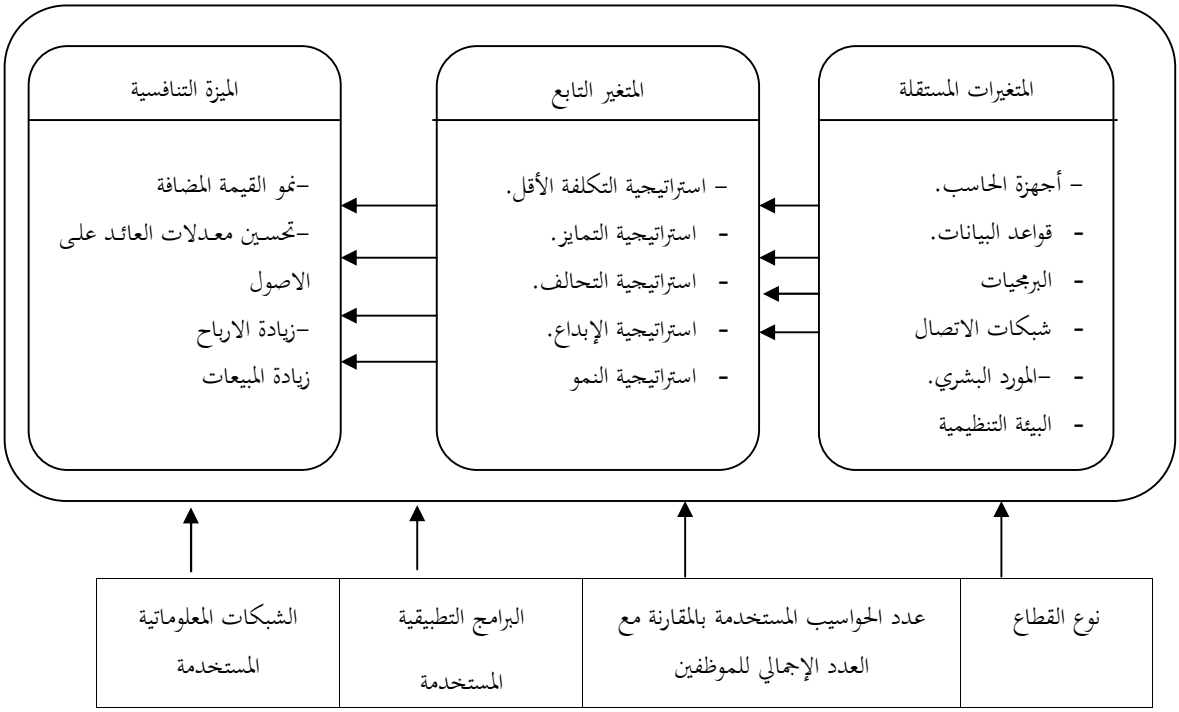
– رفض المديريات العامة لاستقبالي بالرغم انني كنت احمل طلبا رسميا من الكلية، واستغرق مني ذلك قرابة سنة.

– نقص التعاون من طرف المؤسسات التي قمنا بتوزيع الاستبانة عليها، الى جانب البيروقراطية في الإدارة الجزائرية.

– صعوبة اعطاء مؤشرات كمية تعبر عن جاهزية تكنولوجيا المعلومات بحجة عدم وجودها، او صعوبة فصلها عن مصاريف واستثمارات اخرى، تهيك عن القيم المفقودة.

حادي عشر. نموذج الدراسة :

بعد تحديد المتغيرات الخاصة بالدراسة الحالية، اقترحنا النموذج التالي كنموذجا لدراستنا الحالية، كما هو موضح في الشكل التالي :



المصدر : من إعداد الباحثة

ثاني عشر. هيكل الدراسة :

للإجابة على الأسئلة الواردة في اشكالية الدراسة، تم تقسيم الدراسة كما يلي :

مقدمة : شملت طرح الإشكالية والفرضيات مع توضيح لأهمية واهداف البحث.

الفصل الأول : تحت عنوان الدراسات السابقة، حيث تضمن عرض الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، مع بيان مكانة هذه الدراسة من الدراسات السابقة.

الفصل الثاني : تحت عنوان تطبيق تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية، حيث خصصناه لعرض مفهوم تكنولوجيا المعلومات كمورد استراتيجي تعتمده المؤسسة في تطوير ونشر التقنيات بقصد تحقيق الأهداف التنافسية ويتكون هذا المورد من العنصر البشري، الأجهزة، البرامج، البيانات، الشبكات، قاعدة البيانات والبيئة التنظيمية، كما تعرضنا لأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات، سواء بالنسبة للأبعاد التنظيمية، للرقابة وتفويض السلطة، بالنسبة لأداء العاملين وفي تطبيق استراتيجيات المؤسسة، الإنتاجية، المالية، التسويقية استراتيجية الموارد البشرية و استراتيجية البحث والتطوير، ثم تطرقنا لمختلف مؤشرات تكنولوجيا المعلومات الجزئية و المركبة ومقاييس

الفجوة الرقمية. بعدها عرضنا أهم المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية وطبيعتها، وكيفية تعزيز الميزة التنافسية باستخدام تكنولوجيا المعلومات من خلال التأثير على الأنشطة و العمليات ومن خلال تأثيرها على مخرجات المؤسسة.

الفصل الثالث : تطرقنا من خلاله الى البنية الاساسية لتكنولوجيا المعلومات وتنميتها على المستوى الكلي، من خلال ابراز وضعية الدول المتقدمة، الدول العربية من خلال مؤشر NRI,IDI ومقارنتها مع الإنجازات المحققة في الجزائر. كما سلّطنا الضوء على أهم الإصلاحات التي قامت بها الجزائر في هذا المجال لتدعيم القدرة التنافسية بتوفير الشروط الضرورية للتنافسية ومواكبة التغيرات الكبيرة التي احدثتها تكنولوجيا المعلومات من اجل توفير بنية تحتية متطورة والتي كان من بينها، تطبيق برنامج الإصلاح تحت مسمى مجتمع المعلومات و الاتصالات سنة 2000، كما عملت الجزائر على متابعة الحوار الوطني الحكومي المؤسساتي المدرج في إطار مراحل إعداد استراتيجية الجزائر الالكترونية سنة 2009 والممتد الى 2013، و القيام بإصلاحات مصرفية غرضها تطوير التجارة الإلكترونية، **و**إنجاز وصلة الألياف البصرية : الجزائر– عين قزام، ثم خلصنا لوجود اختلافات كبيرة بين الدول مرتفعة ومتدنية الدخل، الأمر الذي يدفع الجزائر لضرورة تكثيف جهودها لإدخال تحسينات في هاته المؤشرات على غرار الدول العربية خاصة منها دول الخليج.

الفصل الرابع: وهو دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العاملة في القطاع الخدمي تعرضنا من خلاله لواقع استخدام تكنولوجيا المعلومات في هاته المؤسسات، وواقع الميزة التنافسية بها، ثم عرضنا طريقة الدراسة و ادواتها، ثم عرضنا نتائج هاته الدراسة ومناقشتها.

الخاتمة : من خلالها عرضنا اهم النتائج المتوصّل لها، ثم الوقوف على اهم التوصيات التي خرجنا بها، وكذا التعرف على آفاق الدراسة.

تمهيد :

استأثر موضوع تكنولوجيا المعلومات بأهمية خاصة، وشكل توجها عالميا تسعى من خلاله الدول إلى توفير جميع المقومات الملائمة لتطوير حركية تكنولوجيا المعلومات.

واستجابة للمتغيرات الدولية تسعى المؤسسة الجزائرية لمواكبة هاته التغيرات من أجل زيادة الوضع التنافسي وذلك في عدة قطاعات أهمها القطاع الخدمي والذي يعد أكثر القطاعات تنافسية.

بعد المسح المكتبي الذي يخص موضوع الدراسة، فإن هذه الدراسة تعتبر من الدراسات القليلة التي تتناول دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم استراتيجيات الميزة التنافسية، حيث تطرقت بعض الدراسات لأبعاد تكنولوجيا المعلومات والآليات الداعمة لها، وتناولت أخرى أهميتها حيث أشارت الى دورها الكبير سواء على مستوى الاقتصاد، أو على مستوى المؤسسة، كما حاولت دراسات أخرى إبراز الآثار المترتبة عنها، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتبرز العلاقة بين أبعاد التكنولوجيا من خلال أجهزة الحاسب، قواعد البيانات، البرمجيات، والشبكات، والبيئة التنظيمية، وأخيرا المورد البشري الذي يعد أهم أداة لضمان التطبيق الفعال لهاته الأبعاد على استراتيجيات الميزة التنافسية. ومن خلال هذا الفصل سنحاول عرض بعضها ثم تقييمها لإيجاد العلاقة بينها وبين الدراسة الحالية، وقد تم تقسيمها إلى دراسات، عربية وأجنبية.

المبحث الأول . تأثيرها على النمو الاقتصادي والإنتاجية :

المطلب الأول. الدراسات العربية :

أولا. دراسة : عبير شعبان عبده عبد الحفيظ(2010)، دور تقنية المعلومات والاتصالات في التنمية البشرية في مصر[1].

هدفت الدراسة لمعرفة مفهوم ومقاييس تكنولوجيا المعلومات و تحليل الآثار المحتملة لهاته التكنولوجيا في التنمية البشرية، ثم قياس هذا الأثر خلال الفترة الممتدة من 1990 إلى غاية 2008، وقد استعمل الباحث

[1] عبير شعبان عبده عبد الحفيظ، دور تقنية المعلومات والاتصالات في التنمية البشرية في مصر، أطروحة دكتوراه،غ. منشورة، جامعة الاسكندرية،كلية التجارة، قسم الاقتصاد، مصر 2010.

أسلوب تجميع وتحليل البيانات الإحصائية المتعلقة بمؤشرات التنمية البشرية ومؤشرات تكنولوجيا المعلومات خلال هذه الفترة، مع استخدام الأساليب القياسية لقياس أثر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على التنمية البشرية (الأثر على الصحة، الأثر على التعليم، الأثر على الدخل) من خلال تقدير ثلاث نماذج قياسية، وقد توصل الباحث لعدم وجود اتفاق موحد لمفهوم لتكنولوجيا المعلومات كما أنه لا يوجد اتفاق حول مؤشرات قياس التقدم في مؤشرات تكنولوجيا المعلومات(يؤثر التوسع في البنية التحتية للمعلومات والاتصال تأثيرا ايجابيا ومعنويا على دليل الصحة لكن الاثر ضعيفا ومتناقصا، كما يؤثر التوسع في البنية التحتية للمعلومات والاتصال تأثيرا ايجابيا ومعنويا على دليل التعليم لكن التأثير ضعيف، في حين يؤثر التوسع في البنية التحتية للمعلومات والاتصال تأثيرا ايجابيا ومعنويا على دليل الدخل، ويكون هذا الاثر ذو معنوية في حال خطوط الهاتف الثابت والمحمول وعدد مستخدمي الإنترنت ودليل تقنية المعلومات والاتصال كمتغيرات نائبة عن البنية التحتية للمعلومات والاتصال، كما توصل الباحث لوجود عوامل كثيرة تقلل من دور TIC في التنمية البشرية أهمها : ضعف البنية التحتية للمعلومات والاتصال، الفجوة الرقمية، قصور التدريب في مجال TIC، ضعف التطبيقات الإلكترونية المتاحة وانخفاض المساهمة الاقتصادية لقطاع المعلومات والاتصال.

ثانيا. دراسة : مجدي الشوربجي(2011)، اثر تكنولوجيا المعلومات على النمو الاقتصادي في الدول العربية[1].

هدفت الدراسة الى قياس أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على النمو الاقتصادي لعينة تتكون من 17 دولة عربية خلال الفترة الممتدة من 2000-2009، لتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث منهج بيانات البانل(Panel Data Approch) ، بواسطة تطبيق ثلاثة نماذج هي : نموذج الانحدار المجمع، نموذج الآثار الثابتة والنموذج العشوائي.

توصل الباحث الى وجود اثر موجب ومعنوي لتكنولوجيا المعلومات على النمو الاقتصادي، حيث تؤدي الزيادة في استخدام كل من الإنترنت والهاتف المحمول إلى زيادة نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي، مما يتوجب على الحكومات الاستمرار في زيادة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات لتأثيرها الموجب المباشر والغير مباشر على هذا النمو.

[1] مجدي الشوربجي، اثر تكنولوجيا المعلومات على النمو الاقتصادي في الدول العربية ، ملتقى دولي في رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 13، 14 ديسمبر 2011.

المطلب الثاني. الدراسات الأجنبية :

أولا. دراسة : Christopher Gust, Jaime Marquez(2004), the role of information Technology And Regulatory PracTICes[1].

تهدف الدراسة لبيان العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والإنتاجية، ولشرح التباين في الإنتاجية استخدم الفريق بيانات من عام 1992 إلى عام 1999 لـ 13بلد من البلدان الصناعية، حيث خلص البحث الى أنه بالرغم من التسارع في الإنتاجية في الولايات المتحدة والذي ينسب لتكنولوجيا المعلومات، لم تشهد العديد من البلدان الصناعية الأخرى هذا النمو. ووجد أن الاختلاف سببه الاختلافات في كل من الإنتاج واعتماد تكنولوجيا المعلومات. وبناء على هذا الاستنتاج، تم البحث على العوامل التي تلعب دوراً في توضيح الاختلافات في ذلك. والنتائج التي توصلا لها تدعم الرأي القائل بأن البيئات التنظيمية المرهقة، وعلى وجه الخصوص الأنظمة التي تؤثر على سوق العمل و الممارسات عرقلت اعتماد تكنولوجيات المعلومات وأبطأت نمو الإنتاجية في عدد من البلدان الصناعية.

ثانيا. دراسة : Jason Dedrik et all (2003), Information Technology& EconomiePerformance, A critical Review Of The Empirical Evidence[2].

تطرقت هذه الدراسة الوصفية لنقاش 50 دراسة حول ما إذا كان تكنولوجيا المعلومات تؤدي الى زيادة الإنتاجية. حيث أشارت لعدم وجود اتصال بين الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والإنتاجية في الثمانينات في الاقتصاد الأمريكي، ثم استعرضت الدراسات التي توصلت إلى التأثير الهام و الإيجابي للاستثمار في تكنولوجيا المعلومات(استخدام أجهزة الكمبيوتر) على إنتاجية العمالة والنمو الاقتصادي وذلك بالنسبة للمؤسسات والدول.

خلص البحث إلى أن زيادة الاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات يقترن مع زيادة الإنتاجية، وأن أداء استثمارات تكنولوجيا المعلومات بين المؤسسات المختلفة يمكن تفسيره بالاستثمارات التكميلية في رأس المال التنظيمي، وتوصلت الدراسة بان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ليست مجرد أداة لأتمتة العمليات القائمة ولكن الأهم من ذلك هو كونها تؤدي إلى تغييرات تنظيمية يمكن أن تؤدي إلى مكاسب إنتاجية إضافية. حيث أشارت الدراسة انه في منتصف عام 2000، سجلت الاستثمارات الرأسمالية في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

[1] Christopher Gust, Jaime Marquez, The role of Information Technology and Regulatory Practices, Labour Economics,Volume 11, Issue 1, February 2004.

[2] Jason dedrik et all, Information Technology& Economie Performance, A critical Review Of The Empirical Evidence, ACM Computing Survey,vol 35, No 01, March 2003.

انخفاض حاد بسبب تباطؤ النمو الاقتصادي، وانهيار العديد من الشركات المتصلة بالإنترنت، وإجراء تخفيضات في الإنفاق على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالمؤسسات، وهذا الانخفاض في الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قد أدى إلى آثار مدمرة على قطاع إنتاج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، و تباطؤ اقتصادي في الاقتصاد الأمريكي. وبين هذا البحث أن الاضطرابات في قطاع التكنولوجيا كان مقلقا للمستثمرين والمديرين التنفيذيين على حد سواء، كما أن تغيرات أساسية حدثت نتيجة لاستثمارات المؤسسات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. مما يتيح المجال للمؤسسات المبتكرة. علما أن معظم هذه الدراسات أجريت على مؤسسات خدمية، مثل البنوك ومؤسسات التأمين، أما الدراسات التي أجريت على المؤسسات الصناعية فقد توصلت في مجملها إلى وجود تأثير إيجابي ومحدود لاستثمارات تكنولوجيا المعلومات وهذا يرجع لسهولة قياس مخرجات هذه المؤسسات وتحسين جودتها.

ثالثا. دراسة : Jie Wu(2013), Marketing Capabilities Institutional Development and The Performance of Emerging Market Firms : A Multinational Study[1].

هدفت الدراسة إلى معرفة مقومات الاداء التسويقي، حيث استندت الى بيانات البنك الدولي في 79 بلد و44000 مؤسسة، وتم اجراء بين 1200-1800 مقابلة في الاقتصادات الأكبر حجماً (مثلاً، البرازيل)، و 360 مقابلة أجريت في اقتصادات متوسطة الحجم (مثلاً، سري لانكا)، و150 مقابلة في الاقتصادات الأصغر حجماً، (مثلاً، مالي)، تم اختيار عينات عشوائية لـ 19653 مؤسسة في 73 بلد.

توصلت هاته الدراسة الى أن الأوضاع الاقتصادية والمؤسسات التشريعية والقيم الاجتماعية لها تأثير على قدرات التسويق لتحقيق أداء قوي وميزة تنافسية، في حين أن هذه العوامل لها تأثير ضعيف في البلدان التي لديها نظم تشريعية قوية. وتوصلت الى أن قدرات التسويق ممثلة في القدرات التكنولوجية، لها تأثير على القدرات التشغيلية للمؤسسات، حيث تستند المؤسسة لقدراتها التكنولوجية للتكيف مع الاحتياجات المتطورة للعملاء والأسواق، بحيث يسمح لها التكامل بين هاته القدرات التسويقية واستغلال الفرص الخارجية بإنشاء قدرات مميزة تسمح لها بأداء افضل.

[1] Jie Wu, Marketing capabilities, institutional development, and the performance of emerging market firms : A multinational study, International Journal of Research in Marketing, vol 30, Issue1, 2013.

المبحث الثاني. تأثيرها على الاستراتيجية والاداء :

المطلب الأول. الدراسات العربية :

أولا.دراسة إبراهيم بختي(2002)، دور الإنترنت وتطبيقاته في مجال التسويق، دراسة حالة الجزائر[1].

هدفت الدراسة الى إبراز أهمية استخدام الإنترنت في انشطة واستراتيجيات المؤسسة، وركز الباحث على تأثير الإنترنت على وظيفة التسويق، وذلك من أجل تعريف المؤسسات بأهمية تشييد المواقع الافتراضية والفوائد التي تجنيها من خلالها، وقد استخدم الباحث استبيانا إلكترونيا لعينة تتكون من 21 دولة، وقد خلص الباحث بعد تحليل 200 مفردة من الاستبانات المستردة إلى أن طبيعة الوضع الذي تعيشه الجزائر يفرض عليها إنشاء تجارة إلكترونية للاستفادة من التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال، وتوصل كذلك إلى أن تطبيق هذه التجارة ممكن على أساس أن الجزائر تملك كل المكونات المادية والبشرية خاصة في القطاعات الخدمية من أجل تحسين نوعيتها وتشجيع استثمار الخواص في هذا المجال، مع تهيئة البنية التنظيمية للوصول الى الأهداف المرجوة.

ثانيا. دراسة : هواري معراج، يوسف وينتن(2004)، دور نظم المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة في القطاع الصناعي الجزائري[2].

هدفت الدراسة الى البحث عن الدور الذي تلعبه نظم المعلومات كأداة استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصناعي في البيئة الجزائرية، من خلال تأثيرها على الاستراتيجيات التنافسية .

للتأكد من فرضيات البحث استخدم الباحثان اسلوب المسح باستخدام العينات عن طريق استبيان

لـ 12 مؤسسة صناعية، وقد خلصت الدراسة لوجود علاقة إيجابية و ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات التكنولوجية لنظم المعلومات و تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية، ووجود علاقة ارتباط إيجابي وذو دلالة إحصائية بين جاهزية تكنولوجيا المعلومات متمثلة في متغير عدد سنوات الخبرة في تكنولوجيا المعلومات، والحصة السوقية كأحد مؤشرات الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية.

بالإضافة إلى هذه النتائج توصل الباحثان إلى وجود علاقة ارتباط سلبية وذات دلالة إحصائية بين

---

[1] بختي إبراهيم ، دور الإنترنت وتطبيقاته في مجال التسويق : دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2002.

2 هواري معراج، يوسف وينتن، دور نظم المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية : دراسة في القطاع الصناعي الجزائري، Rist، المجلد14، العدد02، 2004.

جاهزية تكنولوجيا المعلومات ممثلة في متغير الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والعائد على المبيعات في مؤسسات عينة الدراسة.

ثالثا. دراسة : عامر شرف الدين شيشاني(2004)، أثر تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات المتطورة على إكتساب ميزة تنافسية[1].

هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية تكنولوجيا المعلومات بالنسبة لأداء المؤسسة، في شركة موبايلكم للاتصالات الخلوية الأردنية.

وللتأكد من فرضيات الدراسة، وتحقيقا لأهدافها استخدم الباحث استبانتين، حيث أظهرت النتائج أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يساهم في التنسيق بين وحدات المؤسسة الداخلية والخارجية، كما تساعد تكنولوجيا المعلومات في رفع مستوى الخدمة المقدمة، والمساهمة في تحسين أداء العاملين وبالتالي الرفع من إنتاجيتهم.

خلصت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات واكتساب المؤسسة لميزة تنافسية، كما توصلت إلى ضرورة تفعيل خدمة تراسل البيانات لتتكاثف مع خدمة الاتصالات الصوتية المقدمة للزبائن، وضرورة إتباع المؤسسة لوسائل وطرق تعمل من خلالها على زيادة الوعي حول استخدام التكنولوجيا، كما أوصى الباحث ضرورة قيام المؤسسة بالاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في سبيل تطوير ورفع جودة خدماتها التكنولوجية.

رابعا. دراسة : بلقيدوم صباح (2012–2013)، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الجزائرية[2].

هدفت الدراسة الى براز أهم الأدوار الاستراتيجية لـTIC في حقيق الميزة التنافسية والتطوير التنظيمي وتحقيق الجودة الشاملة وهندسة التحالفات الاستراتيجية، والوقوف على واقع المؤسسة الجزائرية ومدى استفادتها من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

---

[1] عامر شرف الدين شيشاني، أثر تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات المتطورة على اكتساب ميزة تنافسية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 2004.

[2] بلقيدوم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة(NTIC)على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الجزائرية، اطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2013/2012.

استخدمت الباحثة أسلوب دراسة الحالة من خلال دراسة تقييمية لواقع تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على التسيير الاستراتيجي لمؤسسة اتصالات الجزائر لخدمة الهاتف النقال(**MOBILIS**)

توصلت الباحثة لمجموعة من النتائج أهمها أن وعي وإدراك المؤسسات بأن أداء الأعمال بكفاءة وفعالية يتطلب استخدام تكنولوجيا متطورة واستثمار في طاقاتها البشرية، من أجل إيجاد برامج لتبسيط وتسهيل إجراءات العمل وتوفير معلومات للعملاء لكسب ولائهم وزيادة عددهم، خاصة وأن خدمات مؤسسات الاتصالات الخلوية تتشابه فيمابينها،كما توصلت الى ان المنافسة التي تشهدها السوق وتطور الاستراتيجية مع تغير الأهداف يستدعي تغير في الثقافة التنظيمية وروح الفريق للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة، لكن ما تمت ملاحظته بالنسبة لمؤسسة موبيليس هو غياب إرادة العمل الجماعي،كما خلصت الباحثة إلى أن مقاومة التغيير ونقص ثقافة المؤسسة يؤثر سلبا على تقاسم المعلومات بواسطة النظام الجديد LOTUS- NOTES الذي استحدثته MOBILIS سنة 2005 كاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من باب التطوير التنظيمي مما يبقي هذا النظام غير مستغل كما ينبغي رغم سلسلة عمليات التحسيس والتوعية التي تقوم بها المؤسسة من اجل الاستغلال الأمثل لهذه التكنولوجيا.

خامسا. دراسة : قدايفية أمينة (2013–2014)، أثر تكنولوجيا المعلومات على المزيج التسويقي : دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية[1].

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تكنولوجيا المعلومات على المزيج التسويقي، و إلى البحث في مختلف جوانب موضوع تكنولوجيا المعلومات التي أصبحت محل اهتمام كل المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة، خاصة مع تزايد الوعي لدى الزبون وتطلعه للحصول على تشكيلة منتجات تتناسب و متطلبات الاقتصاد الراهن.

ركزت الدراسة على احد جوانب تكنولوجيا المعلومات وهو شبكة الإنترنت باعتبارها أحد الوسائل التي تعتمدها المؤسسات في تقديم سلعها/خدماتها من جهة، ومن أكثر التكنولوجيات التي يلجأ إليها الزبون حسب رأي الباحث عند رغبته في الحصول على السلعة/الخدمة من جهة أخرى.

استخدم الباحث مجموعة من المؤسسات الاقتصادية التي تنشط داخل ولايتي الجزائر العاصمة وبومرداس لمعرفة أثر تكنولوجيا المعلومات على المزيج التسويقي وذلك بتوزيع استبانتين. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير بين تكنولوجيا المعلومات وكل من تقديم السلع/الخدمات، الترويج، البيئة المادية والعمليات، وعدم وجود علاقة تأثير بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وكل من التسعير، والتوزيع، الناس(مزود ي الخدم).

[1] قدايفة أمينة، أثر تكنولوجيا المعلومات على المزيج التسويقي : دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، اطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2013-2014.

سادسا. دراسة : فالح عبد القادر الحوري(2004)، استراتيجيات تكنولوجيا الإعلام والاتصال ودورها في تعزيز الميزة التنافسية ، تطوير نموذج في قطاع المصارف الأردنية[1].

هدفت الدراسة إلى كشف مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات وتحليلها في قطاع المصارف الأردنية حيث حاول الباحث إلقاء الضوء على استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات المتمثلة في استراتيجية القائد واستراتيجية التحرك الأول واستراتيجية التحالف والدور المحتمل لها في تعزيز الميزة التنافسية وأهم المعوقات التي تواجه المصارف الأردنية في استخدام هذه التكنولوجيا، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المصارف المسجلة في بورصة عمان والبالغ عددها 16 مصرفا واستخدم الباحث عينة تتكون من 10 مصارف بتوزيع 160 استبيانا على أفراد عينة الدراسة، وخلصت الدراسة إلى أن تبني أي استراتيجية تنافسية يحتم معرفة القوى التنافسية وذلك من شأنه تسهيل وتطوير الاستراتيجية المناسبة ونوعية التهديد التنافسي الذي تشكله القوى التنافسية، كما توصل الباحث إلى أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال لها دورا كبيرا في تعزيز الميزة التنافسية إذا ما أحسن تطوير وتنفيذ استراتيجياتها، وذلك بتطوير مهارات الأفراد العاملة في القطاع المصرفي لمواكبة التطورات، كما خلص البحث إلى أن استدامة الميزة التنافسية على أساس تعزيز جودة الخدمة والابتكار يلزم على المصارف الأردنية أن تكون استراتيجية تكنولوجيا المعلومات جزءا أساسيا في استراتيجية أعمالها.

سابعا. دراسة : رسلي قدورة، سعد غالب ياسين(2003)، نموذج مقترح لدراسة تأثير تكنولوجيا المعلومات على الاستخدام الأمثل للموارد في المنشأة[2].

هدفت الدراسة الوصفية الى مراجعة وتحليل بعض النماذج التي تحاول تقييم تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة الاقتصادية وركّزا على دورها في تحقيق الميزة التنافسية الاستراتيجية للمؤسسة.

اعتمدت الدراسة على منهج تحليل اقتصاديات الإنتاج واقتصاديات التسويق لمؤسسة صناعية من خلال معدلات الأسعار لسلعتين ذات مرونة متباينة لسلسلة زمنية معينة، وتوصلت الدراسة الى أن انخفاض مرونة العرض وثبات مرونة الطلب يؤديان لحصول المؤسسة على حصة أكبر من مردود تكنولوجيا المعلومات يصل الى(70%) وبالتالي تحقيق مستوى عال من الأرباح مما يؤثر على كفاءة استخدام الموارد في ظل سوق المنافسة، و هذا يحتم

[1] فالح عبد القادر الحوري، استراتيجيات تكنولوجيا الإعلام والاتصال ودورها في تعزيز الميزة التنافسية ، تطوير نموذج في قطاع المصارف الأردنية،أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، 2004.

[2] رسلي قدورة، سعد غالب ياسين، نموذج مقترح لدراسة تأثير تكنولوجيا المعلومات على الاستخدام الأمثل للموارد في المنشأة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد06، العدد2 2003.

على المؤسسة اختيار لتكنولوجيا المعلومات تتناسب و أهداف المؤسسة بوضع استراتيجيات فعالة لتطبيق هذه التكنولوجيا.

ثامنا. دراسة تزري أحمد(2001)، أثر التكنولوجيا على رضا الزبائن، دراسة حالة البنك البريطاني للشرق الأوسط[1].

هدفت الدراسة الى معرفة تأثير التكنولوجيا على أداء المؤسسات سواء من الناحية الإنتاجية أو الربحية وذلك من خلال قياس رضا الزبائن في المصارف الأردنية، وذلك بمعرفة مستوى توقعاتهم وإدراكهم للخدمات المقدمة من قبل البنك الذي يتعاملون معه، وذلك بإعطاء خمسة أبعاد للرضا ممثلة في : التسهيلات، الصورة المادية، الاستجابة لمتطلبات العميل، الأسعار، والتفاعل، في حين تم قياس التكنولوجيا بمدى التوفر، والاعتمادية الشمولية، التطوير، والتحديث.

شملت الدراسة كل عملاء البنك، وللتأكد من فرضيات الدراسة وزع الباحث استبيانا، وخلصت الدراسة إلى أن العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وأداء المؤسسات من حيث الإنتاجية والربحية يحدده نوع الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، من حيث سهولة التقليد، وطبيعة المنافسة، وعوامل الطلب، كما بينت الدراسة أهمية الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في التأثير على أداء المؤسسات من خلال دورها في تحسين الأساليب الإدارية المستخدمة، والسرعة في اتخاذ القرار، توفير الوقت والجهد، والسرعة في تحديد الفرص،.

كما خلصت الدراسة لأهمية الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات بتقديم الخدمة المصرفية بكفاءة وفاعلية، و لرضا العملاء من خلال التوقعات العالية للخدمات التي يقدمها البنك تعزى لتكنولوجيا المعلومات.

تاسعا. دراسة : مبارك حمد الله(2004)، تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، دراسة تحليلية لشركات التأمين الأردنية[2].

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والاداء وتطوير نموذج للعلاقة بين هذه المتغيرات في 22 مؤسسة تعمل قي قطاع التأمين، وتوصلت الدراسة لوجود وحدة متخصصة لتكنولوجيا المعلومات لدى غالبية مؤسسات التامين حيث تقوم 63,4% من العينة بالتعاون مع

[1] تزري أحمد، أثر التكنولوجيا على رضا الزبائن، دراسة حالة البنك البريطاني للشرق الأوسط، مجلة البنوك الأردنية، المجلد 21، العدد04، 2011.

[2] مبارك حمد الله، تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، دراسة تحليلية لشركات التأمين الأردنية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الاردن، 2004.

مؤسسات تكنولوجيا المعلومات على البرمجيات والأجهزة والشبكات وقواعد البيانات، كما أن ما نسبته 36,4 % تتجه الى التعاون مع مؤسسات أجنبية في هذا المجال.

توصلت الدراسة لوجود تفاوت في الإنفاق على تكنولوجيا المعلومات سواء على الأجهزة أو البرمجيات وقواعد البيانات. كما يوجد ضعف في توفر البيانات والمعلومات المالية المتعلقة بحجم الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات حيث تعامل هذه البنود كمصاريف تخص فترة مالية واحدة وليست أصولا رأسمالية تستهلك على مدار عمرها الإنتاجي، بالإضافة الى ضعف تقييم الأعمال التي أنجزتها إدارة تكنولوجيا المعلومات. كما خلصت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وبين درجة تنفيذ الاستراتيجيات الخاصة بالتحالف الاستراتيجي والتأمين الإلكتروني، والاستراتيجيات التنافسية بقيادة التكلفة والتمايز، كما توصلت الدراسة لضرورة استخدام المحفظة الملائمة من الأجهزة والبرمجيات اللازمة لاحتياجات ومتطلبات المؤسسة مما يودي إلى تعزيز الاستراتيجية المستخدمة في تحقيق اهداف المؤسسة في الأجل الطويل. بالإضافة الى ان استخدام TIC يؤدي الى زيادة عملية تبادل المعلومات والبيانات الكترونيا عبر استخدام الشبكات الواسعة والعالمية كما تساهم في استراتيجية التنوع الجغرافي. كما توصلت الدراسة لوجود علاقة طردية ولكنها غير دالة احصائيا بين استخدامTIC ودرجة الانبساط التنظيمي حيث يلاحظ ذلك من خلال انخفاض عدد المستويات الإدارية، وزيادة التحول من الهياكل الهرمية إلى الأفقية. كما توجد علاقة طردية بين استخدام TIC وزيادة تفويض السلطة والصلاحيات المالية والإدارية والفنية لكافة المستويات في المؤسسة.

وأكدت الدراسة وجود علاقة طردية بين الاستثمار في TIC وتحسين أداء العمليات من خلال تخفيض التكاليف وزيادة درجة التنسيق والرقابة وتسهيل عملية اتخاذ القرار، كما تعمل TIC على زيادة النمو والإنتاجية من خلال تسهيلها لإدخال التغييرات التنظيمية وتطوير معرفة الموظفين، كما توجد علاقة دالة احصائيا بين استخدامTIC وتحسين مؤشرات الاداء المالي نظرا لتحسين العمليات الداخلية وخدمة العملاء.

عاشرا. دراسة : محمود إسماعيل علي إسماعيل (2009)، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية[1].

هدفت الدراسة إلى بيان أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية، حيث اعتمدت على الاسلوب الوصفي التحليلي للتوصل الى تحليل المعلومات وتفسير العلاقة بين متغيري الدراسة.

1 **محمود إسماعيل علي إسماعيل، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية(دراسة ميدانية على شركات الدواء الأردنية**، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة آل البيت، كلية إدارة المال والأعمال، قسم إدارة الأعمال، الأردن، 2008-2009.

للإجابة على اشكالية الدراسة استخدم الباحث استبيانا، حيث أستخدم 57 منها للتحليل الإحصائي وشمل مجتمع الدراسة جميع شركات صناعة الأدوية الأردنية والتي تسوّق منتجاتها في الأسواق المحلية والدولية والبالغ عددها (14)، أما عينة الدراسة فكانت قصدية وشملت مدراء الوحدات(نظم المعلومات، الإنتاج التسويق، المالية، البحث والتطوير).

أشارت نتائج اختبار الفرضيات لوجود اثر لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق استراتيجية التكلفة استراتيجية التمايز واستراتيجية التركيز ، كما أنه لم يكن هناك فروق ذات دلاة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو أهمية تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الديموغرافية(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة السابقة).

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها : أن أفضل استراتيجية من استراتيجيات الميزة التنافسية في بيئة عمل شركات صناعة الدواء هي استراتيجية قيادة التكلفة، يليها استراتيجية التمايز، وفي المرتبة الأخيرة جاءت استراتيجية التركيز. كما تعد الشبكات أفضل محور من محاور تكنولوجيا المعلومات.

حادي عشر. دراسة : شيرين جمال محمد أحمد (2010)، أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات على أداء البنوك[1].

هدفت الدراسة إلى تقييم مدى استفادة البنوك المصرية من تطبيق تكنولوجيا المعلومات المصرفية وأثرها على أداء البنوك.

استخدمت الباحثة عينة تتكون من 10 بنوك من مجتمع يتكون من 33 بنكا، حيث اختبرت فروض الدراسة باستخدام اسلوب تحليل الانحدار المتعدد لاختبار جوهرية تأثير الاستثمار في TIC(مقاسا بعدد أجهزة الصراف الآلي، نسبة تكلفة الأجهزة والبرامج، الدرجة المصرفية البنكية)، على مؤشرات الربحية ومؤشرات الأنصبة السوقية متمثلة في : معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية، معدل العائد على رأس المال ربحية الإقراض، صافي ربحية الإقراض، النصيب السوقي من الأصول، النصيب السوقي من الودائع والنصيب السوقي من القروض.

توصلت الباحثة إلى أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات يؤثر على أداء البنوك تأثيرا ذا دلالة إحصائية على كل من معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية، معدل العائد على راس المال، معدل ربحية الإقراض و معدل صافي ربحية الإقراض، كما يؤثر هذا الاستثمار تأثيرا ذو دلالة إحصائية في على مؤشرات

[1] شيرين جمال محمد أحمد، أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات على أداء البنوك، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، مصر، 2011.

الأنصبة السوقية ممثلة في النصيب السوقي من الأصول، النصيب السوقي من الودائع والنصيب السوقي من القروض. مع الإشارة إلى تباين هذا التأثير من بنك الى آخر.

ثاني عشر. دراسة : توفيق صالح عبد الهادي، جهاد صياح بني هاني(2011)، اتجاهات مديري الشركات نحو أشكال التحالفات الاستراتيجية، والعوامل المؤثرة فيها[1].

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات المديرين في مؤسسات تكنولوجيا المعلومات نحو اشكال التحالفات التي يفضلونها، والقدرات التنافسية المحققة من هذه التحالفات، وتحديد مستوى الفروق في اتجاهات المديرين في هذه المؤسسات، وخصائص هاته المؤسسات من جهة أخرى.

للإجابة على إشكالية الدراسة استخدم الباحثان اسلوب دراسة الحالة، وذلك من خلال استبيان وزع على 94 مؤسسة عاملة في مجال تكنولوجيا المعلومات من مجتمع يتألف من 115 مؤسسة.

خلصت الدراسة إلى أن أفضل أشكال التحالفات هو المتحقق من خلال المساهمة في رأس المال، كما أظهرت الدراسة على أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اتجاهات المديرين في أشكال التحالفات التي يفضلونها، والمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ماعدا الخبرة الإجمالية، كما أكدت الدراسة على توجيه المؤسسات العاملة في هدا المجال لتبني التحالفات الاستراتيجية التي تساعد في تمتين بيئتها الداخلية التي تدعم موقفها التنافسي.

[1] توفيق صالح عبد الهادي، جهاد صياح بني هاني، اتجاهات مديري الشركات نحو أشكال التحالفات الاستراتيجية، والعوامل المؤثرة فيها، المجلة الأردنية في ادارة الأعمال، المجلد 07 العدد 04، 2011.

المطلب الثاني. الدراسات الأجنبية :

أولا. دراسة: Mo Adam Mahmood , Gary J Mann(2000), Impact Of Information Technology Investment On Organizational Performance[1].

هدفت الدراسة الاستكشافية الى البحث عن إيجاد العلاقات بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاداء التنظيمي والإنتاجية. عن طريق مسح مجموعة من الدراسات*، حيث توصلت إلى أن بعضها و التي أجريت لبحث العلاقة بين الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاداء التنظيمي والإنتاجية إيجابية وهامة، لكن بعض الباحثين شكك في هذه النتائج على أساس أن الدراسات التي أجريت شملت دراسة البيانات المقطعية وينبع هذا الانتقاد من الفرضية القائلة بأن فوائد الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يمكن أن تتحقق فقط على مدى فترات زمنية أطول ومع ذلك من الممكن أن تكنولوجيا المعلومات لديها القدرة على توفير فوائد هامة في نفس السنة،

ركزت الدراسة على إيجابية النتائج بين الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاداء التنظيمي والإنتاجية استناداً إلى الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الفترات الحالية والسابقة على حد سواء. وأرجع البحث هذا الخلاف الى الترابطات الوسيطة التي تعكس العلاقات بين الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاداء التنظيمي والإنتاجية كما شدد على أن العلاقة السببية لا يمكن إنشاؤها باستخدام التقنيات الإحصائية التقليدية.

رفضت بعض الدراسات التي تناولها البحث الاستنتاجات التي خلصت الى إيجابية العلاقات بين الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاداء التنظيمي والإنتاجية. بالإضافة إلى أن قواعد البيانات الكبيرة من شأنه أن يسهم في المتوسط إلى تقديم صورة أوضح عن العلاقة الأساسية بين الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاداء التنظيمي.

---

[1] Mo Adam Mahmood , Gary J Mann, Impact Of Information Technology Investment On Organizational Performance , Journal Of Management Information System, Vol 16, Issue 4, 2000.

* دراسة (Sherry D. Ryan and David A. Harrison)، دراسة (Sarv Devaraj and Rajiv Kohli)، دراسة (Sumit Sircar, Joe L. Tumbow, and Bijoy Bordoloi)، دراسة (Byungtae Lee and Nirup M. Menon)، دراسة (Michael J. Davem and Robert J. Kauffhian)، دراسة (Paul P. Tallon, Kenneth L. Kraemer, and Vijay Gurbaxani)، دراسة (Arik Ragowsky, Myles Stem, and Dennis A. Adams)، دراسة(Akemi Takeoka and Philip W. Yetton)، دراسة (Yolande E. Chan).

توصلت الدراسة أيضا بعد استعراض عدد من البحوث والدراسات الى وجود اختلافات هائلة بين المؤسسات في عائدات الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حيث أنفقت بعضها مبالغ ضخمة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع القليل من الفائدة، بينما الآخرين قد أنفقت مبالغ مماثلة مع نجاحا هائلا.

ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة أيضا، أن أعظم فوائد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تظهر في المؤسسات التي يقترن فيها الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات باستثمارات تكميلية أخرى مثل إعادة الهيكلة التنظيمية، وإعادة تصميم الأعمال ورأس المال البشري. كما أن طبيعة بعض الأعمال التجارية قد لا تكون قادرة على الحصول على عوائد كبيرة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، دعت الدراسة إلى مزيد من البحث لتحديد الفوائد الغير مدرجة في تحليل العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و الاداء التنظيمي والإنتاجية. كتلك المرتبطة بالموارد البشرية و الخبرات التنظيمية، كما توصلت الى ان الفجوة بين الباحثين للتحقق في آثار الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي ادوات التحليل في حين تشدد إلى استخدام التحليل النوعي، بالرغم من ان بعض الدراسات التي نوقشت في هذا البحث ترى أن الأدوات النوعية يمكن أن تستخدم فقط إذا كانت تتوافق أولاً مع الادوات الكمية. كما تطرقت الدراسة الى البحوث التي تستخدم البيانات النوعية للتأكيد على أن هناك مجالاً مشتركا لكلا الفريقين ، ومن الناحية المثالية، ينبغي أن يتكامل عمل كل فريق مع الآخر.

ثانيا. دراسة : Nigel Melville et all(2004), Information Technology and organizational performance : An integrative model of IT Business value[1].

بحثت الدراسة الوصفية الى تحديد العوامل الداعمة للاستفادة من TIC. من خلال استعراض مجموعة من الدراسات السابقة.

خلصت الدراسة، الى أن قدرة المؤسسة في الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات يعتمد على مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية كالموارد المتاحة من الموارد البشرية والمالية والأبعاد التنظيمية والممارسات الإدارية بالإضافة الى الطبيعة الكلية لبيئة المنافسة. حيث خلصت لتباين العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاداء التنظيمي في كيفية وضع تصور البنيات الأساسية وترابطها.

[1] Nigel Melville et all, Information Technology and organizational performance : An integrative model of IT Business value, MIS Quarterly, vol 28, Issue 2, june 2004.

قام الباحث بتطوير نموذج تكاملي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التجارية القيمة استناداً إلى طريقة عرض تستند إلى موارد المؤسسة. حيث توصَّل إلى أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ذات قيمة، ولكن مدى وأبعاد هذه القيمة يعتمد على عوامل داخلية وخارجية، بما في ذلك الموارد التنظيمية المكملة للمؤسسة وشركائها التجاريين، فضلا عن المنافسة والبيئة الكلية.

وخلص البحث إلى أن هذا النموذج التكاملي لقيمة الأعمال في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هو الخطوة الأولى باتجاه نظرية منهجية لقيمة الأعمال في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. النموذج يستند إلى رأي المؤسسة القائمة على الموارد، والذي تم اختياره لأن الموارد الاستراتيجية مثل تكنولوجيا المعلومات، ليست موزعة بالتساوي بين المؤسسات، فضلا عن التوضيح لخصائص الموارد اللازمة لتحقيق ميزة تنافسية. و تفصيل محور قيمة أعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المجالات الثلاثة : المؤسسة والبيئة التنافسية والبيئة الكلية.

اذن تحليل العلاقات بين الاعتبارات البيئية(بيئة المنافسة)، والتنسيق المؤسسي (توفر البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات) والبيئة الكلية المتعلقة بخصائص كل بلد أمر ضروري لمعرفة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات ومستوى الاداء التنظيمي الذي من شأنه إعادة تنظيم العمل في أي مؤسسة. لأن أثر تكنولوجيا المعلومات يجب أن يركز على مدى ملائمة هاته التكنولوجيا للمهام أي المتطلبات الأساسية لهاته المهام وليس لفائدتها فحسب.

ثالثا. دراسة Yi Feng Yang(2008), The Roles of Human Resources, Information Technology, and Marketing Knowledge capabilities in Performance : An Extension of the Resource-Based Theory Perspective [1].

هدفت الدراسة الى تحديد العوامل المؤثرة في اداء المؤسسة، من اجل التأكد من صحة الفرضيات استخدم الباحث اسلوب دراسة الحالة باستخدام العينات. حيث تكونت عينة الدراسة من 400 عميل ينتمون لـ04 بنوك تايوانية.

توصلت الدراسة الى ان تركيز المؤسسة على مواردها يؤدي لتحسين أدائها والحصول على ميزة تنافسية. وتتمثل هاته الموارد في تكنولوجيا المعلومات، المورد البشري والمعرفة بالتسويق، كما أن قدرات تكنولوجيا المعلومات تساهم في زيادة قيمة أعمال المؤسسة وتسهيل الاستجابة للبيئة المتغيرة.

[1] Yi Feng Yang, The Roles of Human Resources, Information Technology, and Marketing Knowledge capabilities in Performance : An Extension of the Resource-Based Theory Perspective, SOCIAL BEHAVIOR AND PERSONALITY, 36(9),2008.

كما تشير النتائج إلى أن البنوك أنفقت جزءا كبيرا من ميزانيتها لتطوير قدراتها في تكنولوجيا المعلومات وأن تكامل العوامل الثلاث يؤدي الى تحسين الاداء، حيث تعد TIC اداة للتكامل بين جميع الأنشطة في المؤسسة، وان قدرة TIC مقترن مع أعلى نسبة من الاداء وادارة العلاقة مع الزبائن، حيث ركز الباحث على التفاعل بين موارد المؤسسة المذكورة سابقا، من خلال التكامل والنمطية ومرونة موظفي تكنولوجيا المعلومات.

رابعا. دراسة **Hajer Kéfi, Michael Kalika(2006), Le Role Starategique De TIC** [1].

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين تطوير استخدام تكنولوجيا المعلومات واستراتيجية المؤسسة، وهل هذا الاستخدام يساعد في تحقيق ميزة تنافسية.

استخدم الباحثان أسلوب الاستبيان لعينة تتكون من 2500 مؤسسة و 13000 عامل في فترة ممتدة من 2001-2005، وتوصلت الدراسة إلى أن المسيرين والعمال على حد سواء يدركون أهمية الدور الاستراتيجي لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية، حيث توفّر TIC الدعم لأنشطة التشخيص اختيار ونشر الاستراتيجية، ولكي تلعب هذا الدور يجب أن تكون القرارات المتعلقة باستخدامها تتم بصورة منهجية وغاية في الاتساق مع استراتيجية المؤسسة، وأن هذه النظرة تتحكم بها عدة عوامل منها نوع القطاع الذي تعمل به المؤسسة، وحجم النشاط، والانتشار الجغرافي، كما أن النمو الخارجي من خلال الشراكة يرتبط ارتباطا ايجابيا مع الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والتوجه الاستراتيجي للمؤسسة (ابتكارية، حذرة، تقليدية).

خامسا. دراسة : **Tompson et all(2000), Information technology (IT) investment and the role of a firm: An Exploratory Study** [2].

هدفت الدراسة الى ايجاد العلاقة بين مكونات تكنولوجيا المعلومات (عمليات، استراتيجية، معلوماتية) ودور الإدارة من خلال (تقليدية، تطويرية، واستراتيجية) وفق تقسيم(weills.1992)*. وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة بين الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات الجانب الاستراتيجي واداء الشركات، بمعنى ان المؤسسة

[1] Hajer Kéfi, Michael Kalika, Le Role Starategique De Tic, Management &Tic, Edition Liaisons, France, 2006.

[2] Tompson et all, Information Technology (IT) investment and The Role of a firm: An Exploratory Study , International Journal of Information Management, Volume 20, Issue 4, 2000.

* يعتمد هذا التقسيم على تقسيم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات الى مجموعات استراتيجية تهدف الى تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمؤسسة لتحقيق مزايا تنافسية مقارنة مع المؤسسات الأخرى في السوق، مجموعات معلوماتية تعمل على توفير المعلومات اللازمة للمستويات الإدارية المختلفة بما فيها الأنشطة الرئيسة والداعمة مما يساعد المدراء على اتخاذ القرارات بكفاءة وفعالية، والى مجموعات عملياتية تعمل على تنفيد العمليات الداخلية خاصة تلك التي تتعلق بالاستخدام الأمثل للموارد للحصول على منتجات مناسبة وبأقل التكاليف.

تستثمر في تكنولوجيا المعلومات لتحقيق اهدافها الاستراتيجية، كما توصلت الدراسة ان الأهمية الاستراتيجية لهذا الاستثمار تزداد كلما سعت المؤسسة لزيادة قدرتها التنافسية وتحسين انتاجيتها، حيث تعمل تكنولوجيا المعلومات على زيادة فعالية المؤسسة، كما توصلت الدراسة أن اهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة يزداد بازدياد اهتمام المؤسسة بالاستمرار في المنافسة وتعزيزها، وان هذه الاستثمارات تؤدي الى تخفيض التكاليف وزيادة القدرة التنافسية مما يجعل استخدام هاته التكنولوجيا ميزة استراتيجية.

سادسا. دراسة : Nihel Jouirou, Michel KALIKA(2004), L'alignement stratégique déterminant de la performance (une étude empirique sur les PME[1].

هدفت الدراسة الى إثبات أن المواءمة الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع استراتيجية المؤسسة (على وجه التحديد استراتيجية الشراكة) والهيكل التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم يمكن أن يكون لها تأثير حاسم على أداء المؤسسة.

قام الباحث ببناء نموذج لاختبار المواءمة باستبيان موجه لـ 381 مؤسسة صغيرة ومتوسطة (بين 50 و 500 موظف) و عاملة في قطاعات مختلفة.

أظهر اختبار النموذج أن الإدارة الاستراتيجية يجب أن تأخذ بعين الاعتبار المواءمة او التوافق بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والخيار الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الشراكة في هذه الدراسة) وكذا التوافق بين استراتيجية تكنولوجيا المعلومات وهيكلها التنظيمي، للوصول إلى مستويات عالية من الاداء التنظيمي. مع ضرورة الاعتماد على عدة متغيرات أخرى ذات الصلة لتأثيرها على الاداء(السلوك الاستراتيجي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، دور المسيرين، مستوى المركزية لنظم المعلومات، هيكلة نظم المعلومات ، إلخ.).

[1] Nihel JOUIROU, Michel KALIKA, L'alignement stratégique : déterminant de la performance (une étude empirique sur les PME), 9ème Colloque de l'AIM, Evry,France, 2004. https://basepub.dauphine.fr/handle/123456789/1126

سابعا. دراسة : Idowu. P.A et all (2002). The Effect Of Information Technology The growth of the Banking Industry in Nigeria[1].

هدفت الدراسة عن الكشف عن تأثير تكنولوجيا المعلومات على جودة الخدمة المصرفية المقدمة وأثرها على نمو القطاع المصرفي النيجيري، وذلك بالتطبيق على 05 بنوك تجارية كعينة.

توصلت الدراسة أن التطبيقات المختلفة لتكنولوجيا المعلومات المستخدمة في هاته البنوك هي (استخدام الهاتف، شبكات الاتصال المحلية LAN، الفاكس، اجهزة الحاسب)، كما اظهرت النتائج أن افراد عينة الدراسة يدركون اهمية تكنولوجيا المعلومات في تحسين الخدمة المقدمة بأبعادها المختلفة كالسرعة في انجاز الأعمال والذي يعزى الى توافر نظم تكنولوجيا معلومات. كما توصل البحث لإدراك جودة الخدمة المقدمة من طرف الزبائن نتيجة استخدام تكنولوجيا المعلومات.

ثامنا. دراسة : Hung.Tai Tsou, Ja.Shen Chen(2007), Information Technology Adoption for Service Innovation Practices and Competitive advantage : the Case of Financial Firms[2].

هدفت الدراسة إلى تدعيم الرؤية حول خدمة الإبداع باعتباره القدرة التنظيمية الدقيقة التي يمر بها اعتماد تكنولوجيا المعلومات التي تؤثر على الميزة التنافسية للشركة في المؤسسات المالية، وبحثت الدراسة كيف تم تبني تكنولوجيا المعلومات وتمكنت من تعزيز ممارسات ابتكار الخدمة ومدى وكيفية ممارسات ابتكار الخدمة التي تؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسات.

من اجل التأكد من الفرضيات، أجري مسح تجريبي و تم إرسال الاستبيانات إلى 558 من المؤسسات المالية في تايوان، وتم تحليل ما مجموعه 124 من الاستبانات المستردة.

تشير النتائج إلى أن تبني تكنولوجيا المعلومات لديها آثار إيجابية على ممارسات ابتكار الخدمة، والتي تزيد من الميزة التنافسية للمؤسسة.

[1] Idowu. P.A et all, The effect of Iinformation Technology on the growth of the Banking industry in Nigeria,The electronic Journal On Information System In Developing Countries, EJISDC,10.2, 2002.
[2] Hung.Tai Tsou, Ja.Shen Chen, Information technology adoption for service innovation practices and competitive advantage: the case of financial firms, IR Information research, Vol. 12 No. 3, April 2007.

تاسعا. دراسة Todd Dewett(2003), Understanding the Relationship Between Information Technology and Creativity in Organizations[1].

هدفت الدراسة الوصفية الى البحث عن كيفية تأثير تكنولوجيا المعلومات على الكفاءة التشغيلية والفعالية التنظيمية، حيث حاول الباحث استكشاف هل لتكنولوجيا المعلومات تأثير على الابداع في المؤسسات.

توصل الباحث أن TIC تلعب دورا أساسيا في العملية الإبداعية كتحسين قدرة الربط وتمكين العاملين، تحسين القدرة على تدوين قاعدة معارف المؤسسة وتحسين قدراتها، كما لها تأثير على السياق التنظيمي حيث ان كفاءة المعلومات والتنسيق بينها يؤدي الى تحديد العلاقة بين الخصائص التنظيمية بما في ذلك هيكل وحجم المؤسسة التعلم، والثقافة، والعلاقات فيما بين المؤسسات و النتائج الاستراتيجية، الكفاءة التنظيمية والابتكار، كما تعد TICمتطلب رئيسي للصناعة حيث تنفق المؤسسات الأمريكية على TIC أكثر مما تنفقه على أي شيء آخر، كما تؤدي TIC الى زيادة الفعالية والإبداع الذي يتأثر بالعلاقات الاجتماعية والسياق التاريخي. وتوصل البحث الى أوجه القصور والآثار السلبية المحتملة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات.

عاشرا. دراسة : Morteza Ghobakhloo And all(2012), Strategies for Successful Information Technology Adoption in Small and Medium-sized Enterprises[2].

هدف البحث إلى تقديم فهم أفضل وأكثر وضوحاً لاعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستعراض وتحليل النظريات، و البحوث التجريبية ودراسات الحالة المتصلة بهذه المؤسسات.

استعرض البحث مجموعة من الدراسات التي تتعلق باعتماد TIC في عدد من المجالات التي تشمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدعم أعمالهم. حيث توصلت الدراسة الى أن اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يختلف عن المؤسسات الكبيرة بسبب مجموعة من العوامل منها القيود المفروضة على الموارد.

توصل البحث لنموذج لاعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الفعالة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة التي ستساعد بدورها أن تكون ناجحة مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث اعتبرها من العوامل المساعدة

[1] Todd Dewett, Understanding the Relationship Between Information Technology and Creativity in Organizations, Creativity Research Journal, Vol. 15, N 2 & 3, 2003.

[2] Morteza Ghobakhloo And all, Strategies for Successful Information Technology Adoption in Small and Medium-sized Enterprises, Information 2012, 10/12/2015, *www.mdpi.com/2078-2489/3/1/36/pdf*

الرئيسية لأداء الأعمال المتفوقة، ومن هذه العوامل عوامل داخلية تتعلق بنمط القيادة الذي يتعلق بالخصائص التسييرية للمديرين، الهيكل التنظيمي، الموارد الداخلية للمؤسسة ومستخدمي TIC بالإضافة الى عوامل خارجية تتعلق بالسياق البيئي الذي يشمل الخصائص التكنولوجية لمنتجات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتاحة في السوق، والتي يجب ان تتوافق وتتكامل مع البنية التحتية التكنولوجية، والثقافة والقيم. بالإضافة الى ضغوط المنافسة الخارجية.

كما توصل البحث الى المعوقات والتحديات التي تعرقل اعتماد TIC كمورد استراتيجي يدعم الميزة التنافسية، ومنها الاتصال الغير مناسب بين اعتماد هاته التكنولوجيا واستراتيجية المؤسسة.

حادي عشر. دراسة Alfonso Vargaset and all(2003), Determinants of information Technology Competitive Value [1].

هدفت الدراسة الى ايجاد العلاقة بين تنفيذ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والميزة التنافسية، من خلال تحليل الظروف التي تؤثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فيها على الميزة التنافسية لمؤسسات توزيع الأدوية في إسبانيا. حيث اختار الباحث كل المؤسسات العاملة في هذا القطاع ، وتبين النتائج أن العوامل غير الملموسة ذات الطابع الداخلي تشرح تأثير TIC، ولكن هناك أيضا عوامل أخرى تتصل بالمؤسسة وبيئة الأعمال ومنها شدة المنافسة التي تواجهها كل مؤسسة وهيكل ملكية المؤسسة، حجم المؤسسة، تؤثر بشدة على الميزة التنافسية لتكنولوجيا المعلومات. كما خلص البحث الى أن المورد البشري والإدارة المتكاملة والموارد التكنولوجية موارد تكميلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهي ترتبط بوجود مزايا مستدامة تؤثر على الوضع التنافسي الذي حققته المؤسسات.

[1]Alfonso Vargaset and all, Determinants of information technology competitive value.Evidence from a western European industry ,Journal of High Technology Management Research ,vol 14, 2003, *www.uhu.es/alfonso_vargas/.../JHTMRarticle.pdf*

ثاني عشر. دراسة : Namchul Shin(1999), Does information technology improve coordination? An Empirical analysis[1].

هدفت الدراسة الاستكشافية الى إيجاد العلاقة المباشرة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتنسيق. حيث استعرض البحث بعض الدراسات التي أخفقت في تقييم الآثار المباشرة التي تؤثر على أداء المؤسسة والإنتاجية. لأنها غير ملموسة وفوائدها بسيطة، لان المتغير التكنولوجي لا يعمل لوحده.

نتائج هذه الدراسة تظهر بوضوح أن الإنفاق على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يرتبط ارتباطاً قويا بحدوث انخفاض في تكاليف التنسيق. وبالتالي تحسين الاداء وزيادة إنتاجية المؤسسة وأن انخفاض تكاليف التنسيق ناتج عن الإمكانات التي تتيحها هاته التكنولوجيا في جمع وتخزين ونقل ومعالجة البيانات والحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب وخفض تكاليف التوثيق والاتصال، كما تؤدي الى زيادة عدد البدائل المتاحة امام الإدارة وتحسين البديل الذي يتم اختياره.

كما تساهم TIC في تكامل المعرفة وتوفير المعلومات التي تساعد على عملية الاتصال داخل المؤسسة والعمل على تحقيق درجة عالية بين التنسيق والتكامل بين الأنشطة الداخلية.

ثالث عشر. دراسة : Bowon Kim, Heunghik Oh(2000), An exploratory inquiry into the perceived effectiveness of a global information system[2].

هدفت هاته الدراسة الى البحث عن العوامل التي تؤثر على فعالية تنسيق العمليات الدولية وفقا لما يراه المديرون في المؤسسات الدولية، جمعت بيانات الدراسات الاستقصائية من 35 مؤسسة كورية دولية النشاط. حيث ركز البحث على مجموعة معينة من المتغيرات التي تقترح كعناصر أساسية لتحديد فعالية تكنولوجيا المعلومات في السياق الدولي.

أكدت هاته الدراسة أن العولمة أدت الى الابتكار في مجال تكنولوجيا المعلومات، حيث أصبح استخدامها فعال لأنه حاسم في تحسين العمليات الدولية.

[1]Namchul Shin, Does information technology improve coordination? An Empirical analysis, Logistics Information Management, Vol 12, No 1-2,1999.
[2] Bowon Kim, Heunghik Oh, An exploratory inquiry into the perceived effectiveness of a global information system, Information Management & Computer Security, Vol 08, No 03, 2000.

وتوصل البحث إلى أن إدارة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة يجب أن تعزز فعالية تكنولوجيا المعلومات بالنهوض بمستوى تطبيق تكنولوجيا المعلومات، وتقديم الدعم التنظيمي اللازم (تقاس بإخلاص إدارة تكنولوجيا المعلومات) إذا أرادت زيادة الاداء.

وأدت نتيجة التحليل للتوصل أيضا إلى أن استخدام نظم متقدمة لتكنولوجيا المعلومات تساهم في تحقيق التكامل والتنسيق بين الوحدات المختلفة للمؤسسة، كما تؤكد الدراسة وجود علاقة تبادل بين تكنولوجيا المعلومات والعوامل التنظيمية، حيث تؤثر العوامل التنظيمية في أداء وفعالية تكنولوجيا المعلومات وفي نفس الوقت يؤدي التطور المستمر في تكنولوجيا المعلومات إلى التأثير على العوامل التنظيمية.

المبحث الثالث. علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة :

سنحاول في هذا المبحث مناقشة الدراسات السابقة وذلك بالتركيز على اهم النتائج المتوصل لها ثم عرض ما يميز دراستنا عنها.

المطلب الاول .خلاصة الدراسات السابقة :

بعد استعراض الدراسات السابقة يلاحظ انها خلصت الى أن تكنولوجيا المعلومات تلعب دورا كبيرا سواء في المؤسسة او على مستوى الاقتصاد ككل، شريطة أن تتلاءم مع مجموعة من الأدوات الداعمة، فهي تعتبر احد الأسباب المؤثرة على قدرة المؤسسة للتكيف مع بيئة المنافسة المتغيرة، كما يعتبر استخدامها استراتيجية في حد ذاته تستند اليها المؤسسات من أجل تنظيم العمل وعليه على المؤسسة استخدام هاته التكنولوجيا بشكل يتوائم مع سياسات العمل المتبعة لتحقيق التكامل مع بقية الوظائف داخل المؤسسة، لأنها تساهم في اعادة التفكير اعادة تصميم الأنشطة التشغيلية والتنظيمية وراس المال البشري، اذن قدرة المؤسسة على الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات يتوقف على مجالات اخرى، كتوفر المؤسسات على موارد بشرية مؤهلة قادرة على استيعاب تكنولوجيا المعلومات يمكنها تحقيق التنسيق والتكامل بين أعمالها وتوقع احتياجاتها المستقبلية، وابتكار منتجات جديدة، وان نجاح المؤسسة في الاستفادة من هاته التطبيقات يتوقف على حجم الاستثمارات المخصصة لهاته التكنولوجيا.

توصلت كذلك الى أن الممارسات الإدارية والابعاد التنظيمية مثل درجة المركزية في اتخاذ القرار، اعادة **تصميم الأنشطة، التدريب على الوظائف لتمكين العاملين، ادارة الجودة الشاملة تؤثر على اداء تكنولوجيا** المعلومات وبالتالي سوف تتباين مخرجات انتاجية هاته التكنولوجيا حسب بيئة المؤسسة.

تؤكد الدراسات أن حجم المؤسسة له دور في اعتماد تكنولوجيا المعلومات وزيادة حجمها يرتبط ارتباطا وثيقا بهذه **التكنولوجيا، كما تؤكد ان نمط الإدارة السائد ومدى ايمانه بأ**همية تكنولوجيا المعلومات يساهم في تحسين أداء المؤسسة وبالتالي تزيد استثماراتها المخصصة لهاته التكنولوجيا.

تحقق TIC مجوعة من المزايا أهمها الا**ستخدام الأمثل للموارد المتاحة، تنوع المنتجات وزيادة درجة** جودتها، تحسين أداء العاملين بالإضافة إلى ابتكار أساليب جديدة في الإدارة وتنظيم العمل.

يساهم استخدام تكنولوجيا المعلومات في اعادة تصميم الأنشطة والعمليات داخل المؤسسة وزيادة قدرتها على تطوير أساليب العمل، كما تعمل على تغيير نوعية وطريقة أداء الأنشطة والأعمال، والتنسيق بين الوحدات **داخلها أو بينها** وبين المؤسسات الأخرى، من خلال تكامل المعرفة وتوفير المعلومات التي تساعد على عملية **الاتصال داخل المؤسسة والعمل على تحقيق درجة عالية بين التنسيق والتكامل بين الأنشطة الداخلية، وزيادة قدرة المؤسسة على الابتكار وتحسين جودة المنتج مما ينعكس على رضا العملاء .**

ركزت اغلب الدراسات السابقة على عنصر من عناصر تكنولوجيا المعلومات(البرمجيات، المورد البشري الانترنت، **الشبكات**)، حيث تنوعت في الاجابة عن اشكاليات الدراسة من خلال **استخدام أدوات الاقتصاد القياسي**(الانحدار **المتعدد، الاستبيان**).

تباينت نتائج هذه الدراسات فهناك من توصل الى ايجابية العلاقة، واخرى الى سلبية العلاقة مع التركيز **على** التأثير في المدى الطويل و افتراض توفر بعض الشروط الداعمة، كما لم توضح بعض الدراسات اداة وطريقة حساب المتغيرات.

اعتمدت اغلب الدراسات الاجنبية على عينات كبيرة من قطاعات مختلفة(صناعية، خدمية..)، **مع اخذ** عينات من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة، الامر الذي يؤثر على النتائج كون هاته القطاعات **والمؤسسات تتميز بتباين خصائصها.**

المطلب الثاني. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة دور **استخدام تكنولوجيا المعلومات** في دعم استراتيجيات **الميزة التنافسية لتعزيز الميزة التنافسية،** وتختلف عن الدراسات السابقة كونها :

انها **تتناول تطبيق نموذج من منطلق اعتماد** استراتيجيات **التنافس** لـ (Wiseman).مع التركيز على الكيفية التي يتم فيها تعزيز الميزة التنافسية عبر استراتيجيات التنافس التي تعتمد على **استخدام تكنولوجيا** المعلومات والتي لم تشر أي دراسة من الدراسات العربية أو الأجنبية الى وجودها ولكن تناولتها **بمفهومها العام وبشكل نظري.**

تتناول هاته الدراسة التحديات التي تعرقل **استخدام** تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة الجزائرية بطريقة تختلف عن الطرح المقدم في بيئة الدراسات العربية والأجنبية، **من خلال استعراض واقع** TIC في الجزائر من خلال **مؤشرين هامين** NRI,IDI مع التركيز على أهم الإصلاحات المنجزة في هذا الإطار.

تعمل هذه الدراسة على تغطية متغيرات **اساسية أغفلت بعض الدراسات تناولها** مما يجعل الدراسة غنية بمادتها **العلمية** فهي تعتمد على جميع مكونات تكنولوجيا المعلومات(الأجهزة، قواعد البيانات، البرامج، الشبكات، المورد البشري، البيئة التنظيمية) مع محاولة تجسيد هذه المتغيرات في مؤشرات كمية.

تناولت دراستنا القطاع الخدمي لتشابه خصائصه مع التركيز على المؤسسات الكبيرة لتفادي استثناء بعض المتغيرات.

تعتبر هذه الدراسة الأولى على المستوى الوطني **-حسب معرفة الباحث،** التي استخدمت ادوات المقابلة الاستبيان، دراسة الحالة في آن واحد، مع التنويع في ادوات القياس **واستخدام نماذج بانل للإجابة على بعض اشكالات الدراسة.**

تعتبر هذه الدراسة الأولى - **حسب معرفة الباحث** – التي تبحث في دور **استخدام تكنولوجيا المعلومات** في دعم استراتيجيات الميزة التنافسية، في **المؤسسات** التي تعمل في البيئة الجزائرية.

تمهيد :

تتعدد التحديات التي تواجهها المؤسسات نتيجة المنافسة، ولمواجهتها عليها إتباع إجراءات عديدة وذلك عبر مداخل واستراتيجيات متباينة حيث تعتبر التكنولوجيا أحد العوامل المؤثرة في التنظيم سواء على المستوى الكلي، المؤسساتي أو على مستوى الوحدات أو الأفراد في التنظيم، ذلك أنها تعتمد وبشكل رئيسي على المعلومات والأساليب والعمليات التي تحول من خلالها المؤسسة مدخلاتها إلى مخرجات معتمدة على تطور الآلات والمعدات، المعرفة التقنية المصاحبة لعملية الإنتاج، تقديم الخدمات، العلاقات المتبادلة بين النظم الفرعية للعمل. وللوصول الى هاته التكنولوجيا على المؤسسة تخطيط استراتيجياتها وأهدافها لإقامة نظرة استراتيجية تنظيمية تتلاءم والفرص المتاحة لها، التهديدات التي تواجهها وذلك للتنبؤ بالتطورات الجديدة.

المبحث الأول : مفاهيم حول تكنولوجيا المعلومات :

يغلب الطابع التقني على جميع القطاعات الاقتصادية منها وغير الاقتصادية ولضمان البقاء والاستمرار على المؤسسات استخدام التكنولوجيا لمعالجة المعلومات والبيانات، دعم استراتيجيات الأعمال ونشاطات سلسلة القيمة من خلال صياغة الاستراتيجيات التنافسية والتي تشكل الأساس للميزة التنافسية.

المطلب الأول. تعريف تكنولوجيا المعلومات :

يقدم التطور التقني إمكانيات كبيرة للمؤسسات لتطوير قدراتها التنافسية حيث يعد أكبر الصناعات العالمية ديناميكية وأهم ركيزة للصناعة المعرفية وتطوير المزايا التنافسية .

تعرف تكنولوجيا المعلومات على أنها حزمة متكاملة من القدرات والمزايا الداعمة لنشاطات المؤسسة، من خلال تأثيرها على الكفاءة التشغيلية، وانتاجية العمال، خدمة الزبائن وتحقيق رضاهم، من خلال تطوير العمليات والمنتجات التنافسية التي تحقق مزايا استراتيجية للمؤسسة[1].

[1] O'Brien, James A, Introduction to Information Systems, 11ed, Irwin, McGraw-Hill, Inc, USA, 2003, p 05.

وتمثل النطاق الواسع من القدرات والمكونات والعناصر المتنوعة المستخدمة في خزن ومعالجة وتوزيع المعلومات بالإضافة إلى دورها في خلق المعرفة [1]، كما تمثل أداة لتجميع موارد المعلومات ومستخدميها وإدارتها وتتضمن البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وكل نظم المعلومات في المؤسسة[2].

وتعد تقاربا **مجموعة من التصورات تتعلق بالحاسبات والاتصالات السلكية واللاسلكية** وتتمثل في : الأجهزة (الأجهزة الإلكترونية : **رقائق، المعالجات، الذاكرة، وأجهزة التخزين...**الخ)، البرامج (CRM،SCM، ERP، SGBD، محركات البحث، المتصفحات، مستودع البيانات، .....إلخ).بالإضافة الى الشبكات (إنترنت **و**إنترانت، إكسترانت، الألياف الضوئية، والأقمار الصناعية... إلخ) [3].

وعرفها Alter على أنها الأجهزة والبرمجيات والأدوات والوسائل الإلكترونية التي تساعد المؤسسة على تسجيل وتخزين ومعالجة و**استخدام** واسترجاع **وتبادل المعلومات، وتشمل** الأجهزة والبرمجيات والشبكات وقواعد **البيانات المستخدمة** في استقبال البيانات ومعالجتها وتخزينها وتعديلها واسترجاعها وطباعتها ونقلها إلكترونيا على **شكل نصوص وأشكال وصور بين المستخدمين والأطراف ذات العلاقة**[4].

إن استغلال المؤسسة لهذه المورد يعد استراتيجية تعتمدها المؤسسة في تطوير ونشر هاته التقنيات **بقصد تحقيق الأهداف التنافسية، من خلال استغلال هاته القدرات على المستوى الوظيفي أو التشغيلي بشكل يدعم ويتلاءم مع** استراتيجية **الأعمال، كما أن استخدامها** لهاته التكنولوجيات في تطوير المنتج يعمل على تحسين استراتيجيتها **التنافسية بفعالية، الأمر الذي يؤدي** الى الحصول على مزايا تنافسية مستدامة[5].

تعتمد منظومة تكنولوجيا المعلومات على المحاور التالية :

أولا. العنصر البشري : مستخدمي النظام من محاسبين ومهندسين وعملاء ومدراء وكذا الأفراد القائمون على التشغيل والإعداد مثل محللي ومصممي النظام، **وتبرز** أهمية العنصر البشري بكونه الأداة التي تستطيع المؤسسة **من** خلالها **تحقيق التكامل بين المتطلبات العمليّاتية** والتشغيلية من أجل تحقيق القيمة المضافة، سواء عبر توقع **الاحتياجات المستقبلية للأعمال، أو من خلال** اتخاذ **القرارات التنافسية، أو بواسطة إبداع وابتكار منتجات ذات قيمة.**

[1] James A Seen, Information of Technology in business, prentice,hall-upper saddle river, new york,2002, p01.
[2] TurbanE, Rainer , M Porter, Introduction to information Technology, John willeySons,,new work, Usa, 2005, p17.
[3] Paul Luc, Technologies et Systemes D'infomation, Capacités et Avantage Concurentiel : Analyse Inter Cas De Courtiers D'assurance Vie En France, Présentée En Coututelle Comme Exigence Partielle Du Doctorat En Administration Des Affaires, Université Du Québec À Montréal ET Université Paris –Dauphine, 2009, P 19.
[4] Steven Alter, Information system : the foundation of E-business, 4th,edition, prentice-hall, upper saddle river, new jersey, 2002, p 72.
[5] Harrison Norma, Danny Samson, Technology Management : Text and International Cases, McGraw Hill, Boston, USA, 2002 , p 25.

إن اعتماد المؤسسة على المهارات الفنية والإدارية يمكنها من تحقيق التفوق والإبداع وذلك من خلال قدرتها على حل المشاكل الفنية والإدارية، تحقيق التنسيق والتفاعل البيئي مع المستفيدين[1].

ثانيا. الأجهزة : تمثل الكيان المادي الصلب (الحواسيب وملحقاتها) وهي تشمل أجهزة الكمبيوتر والأجهزة المتصلة بها والمستخدمة في إدخال ومعالجة البيانات وإخراج المعلومات **وتتكون من : وحدات إدخال، وحدات المعالجة المركزية، الذاكرة الرئيسية، وسائط التخزين المساعدة، وحدات الإخراج**[2].

ثالثا. البرامج : هي إحدى المكونات الأساسية لتكنولوجيا المعلومات التي تشغل وتدعم الأجهزة لتحقيق الأهداف المرجوة من استخدامها، وتشمل برامج التشغيل (برمجيات النظم) التي تستعمل للتحكم في أجهزة الكمبيوتر، وبرامج التطبيقات التي تستخدم لتلبية **احتياجات الإدارة، وبرمجيات الأغراض العامة مثل برامج معالجة** العمليات، المشتريات، المحاسبة، الموارد البشرية، وغيرها .

رابعا. البيانات : وهي المادة الخام التي يقوم النظام بتنظيمها من أجل استغلالها **كمعلومات لتلبية احتياجات الإدارة.**

خامسا. الشبكات : وهي البنية الأساسية للاتصال بين أجهزة الكمبيوتر والبرامج المسؤولة عن إدارة **الاتصال بين الأجهزة وهي تمكّن** شبكة الحاسوب من ربط مجموعة أجهزة حواسيب **باستخدام وسائط الاتصال، لتكوين شبكة** يتم فيها تبادل البيانات والمعلومات بين نظم الحواسيب المرتبطة في الشبكة، وتعرف في عملية تبادل وتوزيع البيانات بين نظم الحاسوب عبر الشبكة **باتصال البيانات**[3].

سادسا. قاعدة البيانات : مجموعة البيانات الأساسية المخزنة في وسائل تخزين مختلفة قصد معالجتها وتخزينها واسترجاعها للوصول إلى معلومات **للقيام بعملية التشغيل.**

سابعا. أدلة التشغيل : مجموعة التعليمات الخاصة بإعداد البيانات وكيفية إدخالها وكذا التعليمات الموجهة **للعاملين الذين يقومون بتشغيل النظام.**

ثامنا. الأمن : وتتمثل في الوسائل المستخدمة للمحافظة على خصوصية المعلومات، وتأمين وصولها الى **الأشخاص المخولين للحصول عليها، مع** اتخاذ **الإجراءات اللازمة لصيانتها وسلامتها.**

من خلال ما سبق يتبين أن تكنولوجيا المعلومات تمثل المكونات المادية من أجهزة إلكترونية ومعدات، **قواعد البيانات، التطبيقات المناسبة والمساعدة لمستخدمي النظام، ونظم الاتصالات الشبكية، وهي** تشير أيضا إلى

---

[1] عامر عبد الرزاق عبد المحسن الجبوري، الاستراتيجية التقنية والميزة التنافسية في الألفية الثالثة، مدخل القيمة المضافة، دراسة نظرية، تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العدد 100، 2010، ص 197.

[2] Turban, et aLl, Introduction to Information Technology, McGraw-Hill, Inc, New York, 2001, p 162.

[3] سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، ط1، دار المناهج، عمان، 2008، ص 121.

الجانب التكنولوجي لنظم المعلومات. وهي متطلب اساسي يمكّن المؤسسة من القيام بأعمالها بكفاءة وفعالية بالاعتماد على الطواقم الإدارية والعاملين في التكنولوجيا من مبرمجين ومديرين.

المطلب الثاني. أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات :

إن الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات من قبل المؤسسات راجع للدور الهام الذي تؤديه من خلال التغييرات التي أحدثتها في عالم الأعمال، حيث تعد فعالية وكفاءة تكنولوجيا المعلومات من المحددات الأساسية للتفريق بين المؤسسات الناجحة أو الفاشلة[1]، وذلك من خلال تأثيرها المباشر أو غير المباشر على صياغة استراتيجية المؤسسة وتنفيذها، وأيضا تأثيرها على الأداء والميزة التنافسية ومنع المنافسين من الحصول عليها، لذلك تسعى عديد المؤسسات لخلق مزايا استراتيجية من استخدام هاته التكنولوجيا وذلك بالاستفادة من أدوارها في دعم الميزة التنافسية واستثمار الذكاء الاستراتيجي أو هندسة التحالفات، كما يبينه آراء مجموعة من الاقتصاديين *.

أولا .أهميتها بالنسبة للأبعاد التنظيمية : يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة المؤسسة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحديد أدوار الأفراد وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة وتفادي التداخل والازدواجية بين المهام، لتحقيق الأهداف المرجوة. ويعتمد بشكل رئيس على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة وبالطرق والأساليب العلمية والتقنية المتطورة من خلال تأمين مشاركة العاملين في الإدارة وتنظيم عملية المعلومات.

ترتبط كفاءة المؤسسة وفاعليتها بمدى التناسب بين التكنولوجيات المستخدمة والهيكل التنظيمي لذا وجدت علاقة قوية بين الهيكل المتبع في المؤسسة وحجم العمليات الإنتاجية[2]، حيث تؤثر تكنولوجيا المعلومات على أبعاد الهيكل التنظيمي، من خلال مساهمتها في زيادة عدد المستويات الإدارية، وزيادة عدد الوظائف الإدارية التي تتطلب مستويات عالية من المهارة، تخفيض حجم الإدارة الوسطى، إزالة الحدود الفاصلة بين الوحدات التنظيمية والوظيفية، اتساع نطاق الإشراف للمدراء بالإضافة الى المشاركة في عملية اتخاذ القرار كون تكنولوجيا المعلومات تتطلب المعرفة الفنية، وتقليل حالة عدم التأكد من خلال توفير البيانات والمعلومات لمتخذي القرار في

[1] Anandhi S , Bharadway, A Resource Based Perspective On information Technology Capability and firm Performance (An empirical Investigation), MIS Quarterly, Issue1, vol 24, 2000. p 01.

* انظر الملحق.01

[2] زاهر عبد الرحيم عاطف، هندرة المنظمات، الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 19.

كافة المستويات الإدارية[1].

ساعدت تكنولوجيا المعلومات في ظهور أنماط جديدة من الهياكل التنظيمية تعرف بـ T.Form التي تعتمد أساسا على المعلومات وتقليل عدد المستويات الإدارية، واتساع نطاق الإشراف وهو ماساهم في التحول من الهياكل البيروقراطية إلى الهياكل متعددة الوحدات، كما ساهمت في ظهور ما يسمى بالمنظمات الدولية/ المنظمات العالمية[2].

توثر تكنولوجيا المعلومات على حجم المؤسسة، حيث كلما زادت الاستثمارات المخصصة لـTIC انخفض حجم المؤسسة.

إذن على المؤسسة إيجاد هياكل تنظيمية تتوافق مع الأساليب الجديدة التي يتيحها التقدم التكنولوجي لغرض الاستفادة من التطبيقات الجديدة، وذلك بإنشاء وحدات تنظيمية لتكنولوجيا المعلومات في كل مؤسسة. حيث ستتمكّن المؤسسة من تنسيق عملياتها من خلال المعلومات والتي تعد الشبكية الأنسب لإدارتها.

ثانيا. أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات للرقابة وتفويض السلطة : تساهم تكنولوجيا المعلومات في توحيد وتكامل عمليات المؤسسة في مجال الرقابة مما يقود إلى مركزيتها وبالتالي رفع كفاءة أدائها، كما تساعد المدراء التنفيذيين لتفويض بعض صلاحياتهم للإدارة الوسطى مع الرقابة عليها من خلال المعايير الموضوعة لذلك، الأمر الذي يسمح بتوزيع عادل للصلاحيات وفي إطار تنافسي بين الأفراد العاملين.

ثالثا. أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات بالنسبة لأداء العاملين : تساهم تكنولوجيا المعلومات في التحول نحو العاملين ذوي المهارات العالية بحيث تساهم في إحداث تغييرات في مهارات وكفاءات العاملين وفي نظم قياس الأداء والنتائج، ومن ثمة في نظم الحوافز والكفاءات، كما تؤدي TIC إلى التغيير في أنواع العمالة ومستوى مهاراتها ومعدلات الأجور وفي مختلف الوظائف، أكثر من التأثير على إجمالي التوظيف أو إجمالي عدد العاملين، كما توجد علاقة بين الاستثمار في TIC ومستوى مهارة وتعليم الأيدي العاملة، فكلما زادت زاد معها المستوى

[1] بسام محمود محمد المهيرات، تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على إدارة المعرفة في مؤسسة المدن الصناعية الأردنية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المصرفية، كلية العلوم المالية والمصرفية، 2008، ص 30، بتصرف.

[2] خالد مصطفى بركات، مرجع سبق ذكره، ص ص 50- 51.

التعليمي والمهارة للعاملين والعكس صحيح [1]. كما تساهم في القضاء على الأنشطة الروتينية مما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي [2].

وتعمل TIC على استبدال الوظائف التقليدية وخلق وظائف ومجالات عمل جديدة كتصميم وإنتاج البرمجيات، تصميم وإنتاج وصيانة أجهزة الحاسوب، تصميم وتنفيذ الشبكات وتشغيلها وصيانتها، تصميم وإنتاج الاقمار الصناعية وصيانتها كما تؤثر تكنولوجيا المعلومات على الجوانب السلوكية والثقافية للعاملين داخل المؤسسة حيث تحدد أدوارهم وتؤثر في سلوكهم وتشجيعهم على تنمية مهاراتهم واكتساب خبرات جديدة وتشكل نظام القيم والثقافة السائدة في المؤسسة [3].

رابعا. أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطبيق استراتيجيات المؤسسة : تستمد تكنولوجيا لمعلومات والاتصال أهميتها من خلال دعمها للاستراتيجيات الوظيفية للمؤسسة كما يلي : [4]

أ. **الاستراتيجية الإنتاجية** : من خلال تنفيذ الاستراتيجية الخاصة بحجم الإنتاج والجودة وخدمات المستهلكين، ومن خلال التصميم الهندسي للعمليات ونظم الرقابة ونظم إدارة المخزون والمشتريات والتصنيع بمساعدة الحاسب الآلي.

ب. **الاستراتيجية المالية** : حيث تعمل تكنولوجيا المعلومات على تسهيل تنفيذ الاستراتيجية المالية من حيث الحصول على الأموال واستخدامها والسيطرة عليها وتوزيعها بكفاءة عالية والعمل على توفير السيولة المالية من المصادر الداخلية والخارجية ومراقبة التدفقات النقدية ومن خلال تسجيل ومتابعة العمليات المالية اليومية كما تساعد على تقليل تكاليف المؤسسة الثابتة والمتغيرة ومراقبتها بشكل مستمر، مما يسهم في ترشيد الإنفاق وزيادة الإنتاج عن طريق تقييم الأداء المالي من حيث الربحية والمسؤولية والمديونية...

ت. **الاستراتيجية لتسويقية** : وذلك من خلال إجراء بحوث تسويقية عن طريق تعدد مصادر الحصول على البيانات و المعلومات مما يساعد على تقييم السوق عن طريق جمع معلومات متعلقة بالعملاء واحتياجاتهم وعن قدرات المنافسين مما يساعد على تطوير السلع والخدمات التي تلبي حاجات العملاء ، كما تساهم في تقصير طول القناة التسويقية وتقليل التكاليف التبعية وسهولة متابعة حجز المخزون.

---

[1] Erik Brynjolfsson, Lorin M.Hitt,Beyond, Information Technology Organizational Transformation èt Business Performance , The Of Economic Perspectives, , no 04, Vol 14, 2000, p 35.

[2] Kenneth L Kraemer,Jascon Dedrick, Computing and public Organization, Journal of publick administration research et theory, Issue 1, vol 07, jan 1997, p97.

[3] خالد مصطفى بركات، مرجع سبق ذكره، ص 39.

[4] حمد الله مبارك، مرجع سبق ذكره، ص 42.

ث. استراتيجية الموارد البشرية : تساعد TIC في زيادة التوافق بين الأفراد والوظائف واختيار الموارد البشرية المؤهلة والكفؤة وتدريبها وتقييم أدائها وتخطيط مسارها الوظيفي كما تساهم في تحسين عمليات الاتصال وتحفيز العمال مما يساهم في تحسين ظروف ونوعية العمل. الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الوظائف وتوسعها وبناء قاعدة معلوماتية للموارد البشرية.

ج. استراتيجية البحث والتطوير : لتكنولوجيا المعلومات دورا مهما في تنفيذ وظيفة البحث والتطوير وذلك من خلال تطوير المعرفة اللازمة للإدارة والعاملين ومساعدتهم في تصميم المنتجات الجديدة والعمل على تطوير المنتجات الحالية والمساهمة في تحسين العمليات الإنتاجية في المؤسسة ككل.

المطلب الثالث. مؤشرات قياس تكنولوجيا المعلومات : سعت كثير من المنظمات الدولية والإقليمية*، للقيام بالعديد من الدراسات لقياس أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الاقتصاد والمجتمع ككل، حيث اقترحت بعض المقاييس لقياس مدى الانتشار في استعمال هاته التكنولوجيا في القطاعات المختلفة وهي :

أولا. المقاييس الجزئية : وتشمل المقاييس الخاصة بالعناصر المادية الخاصة بتكنولوجيا المعلومات وتنقسم الى: [1]

أ. مؤشرات البنية التحتية : وتشمل عدد خطوط الهاتف لكل 100 من السكان، عدد المشتركين في خدمات الهاتف المحمول لكل 100 من السكان، عدد أجهزة الحاسوب لكل 100 من السكان، عدد المشتركين في الإنترنت لكل 100 من السكان، عدد المشتركين في الإنترنت ذات السرعة العالية لكل 100 من السكان، النسبة المغطاة من السكان بخدمة الهاتف المحمول، تكاليف الاتصال بالإنترنت وتكاليف خدمة الهاتف المحمول.

ب. مؤشرات خاصة بتوافر واستخدام TIC من جانب القطاع العائلي والأفراد : وتشمل النسبة من القطاع العائلي التي تمتلك راديو، النسبة من القطاع العائلي التي تمتلك تليفزيون، النسبة من القطاع العائلي التي تمتلك خط هاتف ثابت، النسبة من القطاع العائلي التي تمتلك خط هاتف محمول، النسبة من القطاع العائلي التي تمتلك خط حاسوب، نسبة الأفراد الذين استخدموا الحاسوب من أي مكان في 12 شهر الأخيرة، النسبة من القطاع

* اهم المنظمات التي قامت بهاته الدراسات: برنامج المعلومات من اجل التنمية التابع للبنك الدوليINFODEV، الاتحاد الدولي للاتصالاتITU، منظمة التعاون الاقتصادي والتنميةOCDE، مؤتمر الامم المتحدة للتجارة والتنميةUNCTAD، قمة العالم لمجتمع المعلوماتWSES، فريق العمل الخاص بتقنية المعلومات والاتصال التابع للأمم المتحدة.

[1]UN, Core ICT Indicators, Partneship on Measuring ICT for Development, February 2016, www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/coreindicators/Core_ICT_Indicators_E.pdf

العائلي التي تمتلك انترنت في المنزل، **نسبة الأفراد الذين استخدموا** الإنترنت من أي مكان في 12 شهر الأخيرة، **مكان استخدام** الإنترنت 12 **شهر** الاخيرة، الأنشطة التي قام بها الأفراد من خلال الإنترنت **خلال 12 شهر** الاخيرة.

ج. مؤشرات خاصة بتوافر واستخدام TIC من جانب المشروعات : وتشمل نسبة المشروعات التي **تستخدم الحاسوب، نسبة عمال المشروعات الذين يستخدمون الحاسوب،** نسبة المشروعات التي تستخدم الإنترنت، **نسبة عمال المشروعات الذين يستخدمون** الإنترنت، نسبة المشروعات التي لديها موقع على صفحات الإنترنت، **نسبة المشروعات** التي لديها انترانت، نسبة المشروعات التي لديها **اكسترانت، نسبة المشروعات لديها بيع من خلال** الإنترنت، **ونسبة المشروعات لديها شراء من خلال** الإنترنت.

د. مؤشرات خاصة بقطاع TIC : و تضم النسبة من إجمالي قوة العمل المستخدمة في قطاع TIC، **القيمة** المضافة في قطاع TIC كنسبة من القيمة المضافة في إجمالي قطاع الأعمال، **واردات سلع TIC كنسبة من** إجمالي الواردات، **صادرات سلع TIC** كنسبة من اجمالي **الصادرات.**

ثانيا. المقاييس المركبة : و تضم : [1]

أ. مؤشر انتشار تقنية المعلومات والاتصال : يقيس هذا المؤشر متوسط الإنجازات التي تحققت في بعدين رئيسين هما **الاتصالية مقاسة بعدد من المؤشرات منها عدد مستقبلي** الإنترنت، **متوسط عدد أجهزة الحاسوب،** متوسط عدد خطوط الهاتف، وتعبر هذه المؤشرات على تطور البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و**الاتصال. أما** البعد الآخر فيتمثل في **إمكانية الوصول مقاسة بعدد من المؤشرات منها عدد مستخدمي** الإنترنت، **معدل القراءة بين البالغين، تكلفة المكالمة المحلية، متوسط نصيب الفرد من** إجمالي الناتج المحلي الإجمالي من الدولار، وتتيح هذه **المؤشرات وصف إمكانية الاستفادة من البنية المتاحة لتكنولوجيا المعلومات وتقاس بتحويل كل مؤشر** إلى **قيمة معيارية بقسمة القيمة الفعلية لكل مؤشر** على القيمة العظمى لهذا المؤشر ثم تحسب المؤشرات الفرعية للبعدين **الذين يتكون منهما مؤشر انتشار تكنولوجيا المعلومات وذلك بأخذ** متوسط المؤشرات التي يتضمنها كل بعد، ثم **يؤخذ متوسط المؤشرات الفرعية.**

[1] UTU, Measuring The Information Society, The Ict Devlopment Index, Genova2009, Aout 2012, https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/publications/mis2009/MIS2009_w5.pdf

ب. مؤشر الإتاحة الرقمية (DAI) : يقيس هذا المؤشر قدرة الأفراد للوصول إلى تكنولوجيا المعلومات باستخدام 08 مؤشرات تتمثل في البنية التحتية وتقاس بعدد المشتركين في خطوط الهاتف والهاتف المحمول لكل 100نسمة، والاستطاعة المادية و تقاس بتكلفة استخدام الإنترنت كنسبة من نصيب الفرد من الدخل الإجمالي، المعرفة وتقاس بنسبة البالغين الذين يعرفون القراءة والكتابة ونسبة المسجلين بالتعليم الأساسي الثانوي والجامعي، الجودة وتقاس بمتوسط نصيب الفرد من السعة الدولية للإنترنت، وعدد المشتركين في الوصلات السريعة للإنترنت لكل 100 نسمة، والاستخدام الذي يقاس بعدد مستخدمي الإنترنت لكل 100نسمة و يعتمد في حسابه على طريقة الحدود القصوى ويحسب بتحويل كل مؤشر الى قيمة معيارية من خلال قسمة القيمة الفعلية لكل مؤشر على القيمة القصوى لهذا المؤشر، ثم تحسب المؤشرات الفرعية للمجموعات الخمس بأخذ المتوسط للمؤشرات الفرعية داخل كل مجموعة ثم يحسب المؤشر الإجمالي بأخذ المتوسط البسيط لقيم الادلة الفرعية.

ج. مؤشر الفرصة الرقمية (DOI) : يضم هذا المؤشر11 مقياسا موزعين على 03 مجموعات هي مؤشر الفرصة الذي يقاس بنسبة السكان المغطاة بشبكة الهاتف المحمول، وتكلفة استخدام الهاتف المحمول كنسبة من متوسط دخل الفرد، وتكلفة استخدام الإنترنت كنسبة من متوسط دخل الفرد، ومؤشر البنية التحتية مقاسا بنسبة القطاع العائلي الذي يمتلك هاتف ثابت، وعدد المشتركين في خطوط الهاتف المحمول لكل 100 نسمة من السكان، ونسبة القطاع العائلي التي لديها حاسوب، ونسبة القطاع العائلي التي لديها انترنت في المنزل، وعدد المشتركين في الإنترنت المحمول لكل 100 من السكان، ومؤشر الاستخدام ويقاس بعدد مستخدمي الإنترنت لكل 100 من السكان، ونسبة اشتراكات الإنترنت السريع الثابت الى اجمالي اشتراكات الإنترنت ونسبة اشتراكات الإنترنت السريع المحمول إلى إجمالي اشتراكات الإنترنت المحمول، ويعتمد حساب هذا المؤشر على طريقة الحدود القصوى ويحسب بنفس طريقة حساب مؤشر الإتاحة الرقمية.

د. مؤشر تنمية تقنية المعلومات (IDI) : يضم 11 مقياسا موزعين كما يلي :

– **البنية التحتية** : وتقاس بعدد خطوط الهاتف الثابت لكل 100 من السكان، وعدد المشتركين في خطوط الهاتف المحمول لكل 100 نسمة، وعدد المشتركين في خطوط الهاتف المحمول لكل 100 نسمة، والسعة الدولية للإنترنت لكل مستخدم من مستخدمي الإنترنت، ونسبة القطاع العائلي الذي لديه انترنت في المنزل.

– **الاستخدام** : ويقاس بعدد مستخدمي الإنترنت لكل 100 من السكان، وعدد اشتراكات الانترنت السريع الثابت لكل 100 من السكان، وعدد اشتراكات الإنترنت السريع المحمول لكل 100 من السكان.

– **المهارات** : تقاس بنسبة البالغين الذين يعرفون القراءة والكتابة، ونسبة المسجلين في التعليم الثانوي، ونسبة المسجلين في التعليم الجامعي، ويعتمد حساب هذا المؤشر على طريقة الحدود القصوى ويحسب بنفس طريقة حساب مؤشر الإتاحة الرقمية.

ثالثا. مقاييس الفجوة الرقمية : تنقسم مقاييس الفجوة الرقمية إلى ثلاثة أقسام :

أ– المقاييس المطلقة : وتقيس الفجوة المطلقة بين من يمتلكون مستوى مرتفع من التجهيزات الرقمية وبين من لا يمتلكون هذه التجهيزات سواء أكانوا افرادا أو دول، وتقاس بعدد المستخدمين مقابل غير المستخدمين ومعدلات الانتشار الإجمالية.

ب– المقاييس النسبية : تقيس ما اذا كان التوزيع يتجه نحو تضييق الفجوة مع مرور الزمن او لا ويقاس بنسبة معدلات الانتشار، و معامل جيني.

ج– المقاييس المركبة : ومن امثلتها دليل الفجوة الرقمية الذي يختص بمقارنة انتشار تكنولوجيا المعلومات في المجموعات المعّرضة للخطر بالنسبة لمتوسط السكان(المرأة، الأفراد 50 سنة فاكثر، الأفراد الذين تركوا التعليم في سن يقل عن 15 سنة، الأفراد ذوو الدخول المنخفضة) وتتمثل المؤشرات التي تستخدم للمقارنة في استخدام الحاسوب، استخدام الإنترنت، استخدام الإنترنت في المنازل، وقد اُستعمل هذا المؤشر في قياس الفجوة الرقمية بين دول الاتحاد الأوروبي.

يركّز البعض في قياس تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة على مجموعة من المؤشرات منها : [1]

الإنفاق على تكنولوجيا المعلومات(تكاليف التشغيل والتدريب....)، استراتيجية تكنولوجيا المعلومات(نوعية التطبيقات المستخدمة)، تطوير وتحديث تكنولوجيا المعلومات.

في حين يرى آخرون أن العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والأداء الاقتصادي والاستراتيجي للمؤسسة يعتمد على الميزانية السنوية لتكنولوجيا المعلومات كنسبة لإرادات المؤسسة، ونسبة تكنولوجيا المعلومات المنفقة على العاملين، عدد أجهزة الحاسبات الشخصية والنهايات الطرفية كنسبة إلى إجمالي العاملين بالمؤسسة [2] .

[1] Bruc Dehning, Vernon j.Richards, Returns On Invesments In Information Technology : A Research Synthesis, Journal Of Information System, Vol 16, 2009, p 09.

[2] Mo Adam Mahmood , Gary J Mann, Impact Of Information Information Technology Investment On Organizational Performance , Journal Of Management Information System, Issue 4, Vol 16, 2000, p 03

ويركّز آخرون في قياس تكنولوجيا المعلومات على الإنفاق على أجهزة الحاسبات الشخصية، وشبكات البيانات والاتصال والخدمات المرتبطة بها، والأجور والمكافآت والمزايا المتحصل عليها من استخدام تكنولوجيا المعلومات، وتكاليف شراء، تشغيل، صيانة وتطوير تكنولوجيا المعلومات.

وتعتمد مؤسسةِ Computer word العالمية في قياسها لتكنولوجيا المعلومات على الميزانية السنوية لتكنولوجيا المعلومات كنسبة من دخل المؤسسة، وإجمالي استثمارات تكنولوجيا المعلومات بالمقارنة مع المنافسين، واستثمارات تدريب وتنمية مهارات العاملين، بالإضافة إلى عدد أجهزة الحاسبات الشخصية والوحدات الطرفية الموزعة داخل المؤسسة.

المطلب الرابع. متطلبات وتحديات الادرة الاستراتيجية لتطبيق تكنولوجيا المعلومات :

لتطبيق تكنولوجيا المعلومات، على المؤسسة وضع استراتيجية ملائمة تتناسب وأهداف المؤسسة وذلك بإجراء الدراسات الكافية التي تسمح لها باستخدام هاته التكنولوجيا ومن هذه المتطلبات توفر الرغبة لتبني الفرص التي توفرها تكنولوجيا المعلومات، مع التركيز على توجهات الإدارة الداعمة لاستخدامها، وتوفير المناخ الذي يسهّل استخدامها وذلك بتهيئة البيئة الداخلية مع القدرة على تحمل المخاطر و توفير القدرات اللازمة من مستخدمي هاته التكنولوجيا وذلك للتخطيط والإبداع والتطبيق والإدارة الجيدة التي تمكّن من وضع سياسات اقتصادية مناسبة تتلاءم وتطبيق هاته التكنولوجيات وإتاحة الفرصة للاستثمار الأجنبي في هذا المجال.

يعترض عملية صياغة الاستراتيجية التي تتبنى تطبيق هاته التكنولوجيات مجموعة من التحديات تواجهها الإدارة منها :

أولا. تسارع التغيرات كما ونوعا في بيئة الأعمال : مما يتطلب وضع استراتيجيات مناسبة للتعامل مع فرص وتهديدات البيئة الخارجية والاستجابة للتطورات في تكنولوجيا المعلومات كونها أصبحت أحد أهم عناصر صياغة الاستراتيجية العامة للمؤسسة والتي تحاول من خلالها تحقيق ميزة تنافسية[1].

ثانيا. ازدياد حدة المنافسة : التي تفرض على المؤسسة صياغة استراتيجية ملائمة قادرة على خلق ميزة تنافسية تتمكن من خلالها مواجهة المنافسة الداخلية والخارجية، خاصة أن الاستثمار الأجنبي في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الدول النامية يكون أكثر ربحية، لتوفر الدول النامية على البنية الأساسية للعمل في هذا القطاع مما يسمح للمؤسسات المستثمرة الى إعداد هذه البنية وإقامة المشروع الاستثماري الذي يمكنها من الحصول

[1] غسان العمري، سلوى العمري، نظم المعلومات الاستراتيجية(مدخل استراتيجي معاصر)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص21-22. بتصرف.

على حصة كبيرة من السوق في هذه الدولة مما يصعب إمكانية دخول منافسين جدد لهذا السوق وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية كبيرة في السوق[1].

ثالثا. التحالفات الاستراتيجية : أدى بروز التحالفات إلى تغيير نمط الإدارة الاستراتيجية بحيث تكون المؤسسات قادرة على تبني استراتيجيات **أعمال تتلاءم مع الشركات متعددة الجنسيات.**

رابعا. ندرة الموارد : أدت المنافسة الشديدة إلى ظهور صراع حول جميع الموارد (طاقة، موارد طبيعية، كفاءات علمية...) مما يحتم على المؤسسات وضع استراتيجيات **تتلاءم** والموارد المتوفرة، وبما أن هذه الموارد تتصف بالندرة **فعلى المؤسسات تكييف قدرتها على استثمار مواردها وصياغة** استراتيجيتها بناءا على هده الندرة.

خامسا. ظهور المنظمات المتعلمة : **يؤدي** امتلاك المعرفة إلى بناء قوة استراتيجية **للمؤسسة تمكنها من خلق ميزة تنافسية** وذلك بإنتاج منتجات جديدة، تحسين وتطوير المنتجات الحالية لذا **يجب على الإدارة** الاستراتيجية بناء وإدارة قاعدة معرفة لتعزيز عناصر القوة في المؤسسة والتغلب على عناصر الضعف التي تعاني منها أنشطتها.

سادسا. التغيرات التكنولوجية : تتسم التكنولوجيا بالتغير المتسارع لذا على المخططين الاستراتيجيين **مواكبة هذا** التغير **باستخدام طرق جديدة للمنافسة المحلية والدولية لتحقيق ميزة تنافسية كأهم أهداف عمليات الإدارة** الاستراتيجية.

يؤدي عدم الاهتمام بالتغيرات السابقة الى فشل **المؤسسة** في **اعتماد TIC كمورد** استراتيجي **يدعم الميزة التنافسية نظرا للا**تصال غير المناسب بين اعتماد TIC **و**استراتيجية **المؤسسة، عدم كفاية التنظيم المناسب، عدم توفر أعمال كافية للمستخدم النهائي، و**عدم مشاركة الموظفين والمسيرين في مراحل مختلفة من اعتماد TIC، **و**عدم كفاية التدريب في إعداد المستخدمين النهائيين، **و**قيود الحجم لتدريب المتخصصين في TIC، **دور المساعدات الحكومية** غير **الملائمة للتنظيم، و**التفاعلات غير **المتناسبة مع الموردين والعملاء.**

[1] مرتضى محمد صلاح الدين عبد اللطيف، التحديات التي تواجه قطاع المعلومات و**الاتصال**، **المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية**، جامعة عين شمس، مصر، العدد 03 الجزء الأول، 2011، ص 204.

المبحث الثاني. مفاهيم متعلقة بالميزة التنافسية و طبيعتها :

لضمان البقاء والاستمرار تسعى كل مؤسسة إلى بناء وامتلاك مزايا تنافسية متعددة، تحقق من خلالها **التميز والتفوق.**

المطلب الأول . تعريف الميزة التنافسية :

أولا. التنافسية : تشير تنافسية المؤسسات إلى **قدرتها على تلبية رغبة المستهلك بأكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى** وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات جودة عالية وبأسعار مناسبة وفي الوقت المناسب، بينما تشير **التنافسية** حسب النشاط إلى قدرة المؤسسات المنتمية لنفس القطاع على تحقيق نجاحات مستمرة في الأسواق الدولية دون **الاعتماد على الحكومات،** في حين تركّز **تنافسية الاقتصاد (الدول) لقدرة البلد على الإنتاج أكثر وأكفأ نسبيا سواء بتحقيق التكلفة الأقل من خلال تحسين الإنتاجية واستعمال الموارد التقنية والتنظيمية، ارتفاع الجودة، أو الملائمة من خلال مواكبة الحاجات العالمية، بالاستناد** إلى معلومات حديثة عن السوق، ومرونة كافية في الإنتاج **والتخزين والإدارة.**

والبحث عن ميزة تنافسية مستمرة تؤدي بالمؤسسة إلى **اختيار** استراتيجية **تنافس ملائمة تمكّنها من البحث عن أفضل مركز تنافسي لمواجهة** قوى التنافس الموجودة في الصناعة. وتتحدد هذه الاستراتيجية **بتحديد** مجال التنافس(**اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين)، واختيار** طريقة التنافس التي تشمل استراتيجية(**المنتج،** التسعير، التوزيع، الترويج) وكذا أساس التنافس والذي يتضمن المهارات والموارد المتوفرة في المؤسسة.

ثانيا الميزة التنافسية : تعبّر عن حالة تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات العاملة في نفس مجال القطاع حيث تتمكن من خلالها تقوية وتعزيز مركزها التنافسي بين المنافسين في السوق. **وتعبّر أيضا على قدرة المؤسسة على تنفيذ** استراتيجيتها بطريقة تسمح لها **بخلق قيمة** مبتكرة لم تنفذ في وقت واحد **مع المنافسين الحاليين أو المحتملين**[1]. **وذلك بواسطة إنتاج سلع وخدمات متميزة لا تتمتع بها منتجات المنافسين، تصميم وتنفيذ الحملات الإعلانية وإعداد** تكاليف الترويج أو اسلوب البيع، **واستخدام تقنية جديدة تحقق جودة عالية و وفورات، القيام بالبحوث** للحصول على البيانات والمعلومات في الوقت المناسب، **أو** امتلاك أفراد ذوي مهارات عالية وكفاءة في صناعة **واتخاذ** القرار مما يؤدي إلى ضمان النجاح في الصناعة وكفاءة وفعالية للعمليات الإنتاجية **ودقة تحليل الفرص**

[1] Paul Luc, Op Cit, p 38.

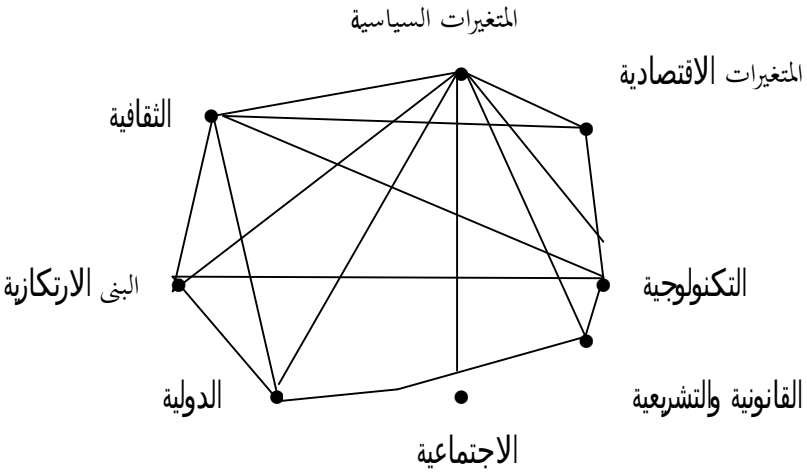
والتكيف والتعامل مع المتغيرات **و مؤشرات التنافسية** المتمثلة في الربحية، تكلفة الصنع، الإنتاجية الكلية، الحصة من السوق[1]. **وذلك باتباع** استراتيجية تنافسية لخلق قيمة غير قابلة للتقليد **أو المحاكاة**، ولم يتم تطبيقها من قبل المنافسين.

يتطلب تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية ومن ثمة إدامتها **الاعتماد على :**

أ. **التحليل الاستراتيجي: لبناء ميزة تنافسية على المؤسسة وضع** استراتيجية **واضحة مستندة على تحليل البيئة الخارجية وتحديد وتحليل المصادر الداخلية بالمؤسسة كما يلي:**

1. تحليل البيئة الخارجية : **يمكّن المؤسسة** من تحديد العوامل والمتغيرات **الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والا**جتماعية والثقافية وذلك من أجل تحديد وتحليل الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المؤسسة الخارجية وفهم التأثير بينها كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل1.2 : **تشابك العوامل و** المتغيرات الفاعلة في البيئة الخارجية :



المصدر : سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، **دار اليازوري العلمية، عمان 2002، ص**66.

يعكس هذا الشكل الطبيعة المعقّدة للمحيط الخارجي والصعوبات التي تواجهها الإدارة الاستراتيجية في متابعة المتغيرات من أجل تحديد الفرص والتهديدات الحالية والمستقبلية ومن بينها :

[2] نيفين سعيذ بيومي عبودي، نموذج مقترح لدور التسويق التفاعلي في تحسين القدرة التنافسية للمنظمات بالتطبيق على مجال التعليم عن بعد، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الاقتصاد والتجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة 06 أكتوبر مصر، 2010، ص 107 .

- **المتغيرات الاجتماعية والثقافية** : وتعتبر من الأمور الهامة التي ترتكز عليها المؤسسة عند قيامها بالتسويق، إذ تقوم بدراسة الهيكل **الاجتماعي** المتمثل في العادات وتقاليد المجتمع الذي يفرض أنماط **استهلاك السلع والخدمات** إلى جانب دراسة توجه المستهلك نحو الاهتمام بالزمان والمكان، كذلك الديانة والأدوار المتعلقة بالنوع أو الجنس (**ذكور، إناث**) **واللغة**[1].

- **المتغيرات السياسية** : **على المؤسسة أن تكون على علم** بكافة القوانين والإجراءات التي تسنّها الدولة والتي **على أساسها يتم تنظيم أعمال المؤسسة ورسم السياسة التسويقية**[2].

- **المتغيرات الاقتصادية** : من أهم العوامل الاقتصادية التي تقوم المؤسسة بدراستها (معدل الفائدة، الدخل القومي ومعدلات نموه، متوسط دخل الفرد ومعدلات نموه، نسبة البطالة، السياسات المالية للدولة وكذا السياسات الجمركية أو القيود المفروضة على التجارة الخارجية....الخ). وتهدف من خلال هذه الدراسة **معرفة مدى توفر الموارد** الطبيعية وأهميتها، هل هناك عمالة ماهرة أو غير ماهرة، **معرفة إن** كان رأس المال المستخدم محلي أو أجنبي، دراسة **البنية الأساسية أو التحتية للمؤسسة(مادية، معلوماتية)**[3].

- **المتغيرات التكنولوجية** : **إذا أرادت المؤسسة الحفاظ على الحصة السوقية ومكانتها التنافسية وعدم السماح** للمنافسين بالدخول إلى نفس القطاع السوقي عليها أن تطور أو تكتسب تكنولوجيا حديثة، **فاستخدام التكنولوجيات يساعد المؤسسة على اكتساب ميزة تنافسية** استراتيجية **يمكن أن تشكّل فرصا لبعض المؤسسات وتهديدا للبعض الآخر.**

- **المتغيرات الطبيعية** : وتشمل كافة العناصر النافعة من الطبيعة نفسها مثل المناخ، طبيعة التربة والموارد الطبيعية المتاحة في كل دولة والتي تؤثر بدورها على المؤسسة إذ تقدم لها فرصا وتهديدات.

2. تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة : **تهدف** المؤسسة من خلال تحليل بيئتها الداخلية إلى تشخيص وتحليل الميزة الاستراتيجية **للمؤسسة وذلك لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية لتمكين المؤسسة من العمل بكفاءة لاستغلال** الفرص المتاحة ومواجهة تهديدات البيئة الخارجية، في هذا الإطار **تركّز المؤسسة على العوامل المالية والمحاسبية، العوامل التسويقية، العوامل الإنتاجية، العوامل الخاصة بالموارد البشرية كما يلي :**

– **التحليل التنظيمي**: للتأكد من مدى ملائمة الهيكل التنظيمي لطبيعة الأنشطة والخدمات التي تقدمها ومدى **وضوح الخطط، وفهم العاملين للخطط التنظيمية.**

---

[1] أحمد ماهر، الإدارة (لمبادئ والمهارات)، **الدار الجامعية، الإسكندرية 2003-2004**، ص 83.

[2] مؤيد سعيد السالم، **أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2005**، ص 89.

[3] عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، ط2، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 1997، ص 116.

– **تحليل الأنشطة التشغيلية** : للتأكد من كفاءة نظم وأساليب العمل والتكنولوجيا المستخدمة .

– **تحليل الموارد البشرية** : للتعرف على توزيع الموارد البشرية في المؤسسة ومدى ملائمتها لهيكل المؤسسة وحجم العمل.

– **التحليل المالي**: يهدف إلى تقييم مدى كفاءة وفعالية اتخاذ القرارات المالية، وقدرة المؤسسة على الاستخدام الأمثل للموارد المالية المتاحة باستخدام مجموعة من المؤشرات منها تكاليف اليد العاملة، تكاليف الموارد المستخدمة ونسبة استغلالها، معدل إنتاجية الآلات ومعدل اهتلاكها.

– **تحليل المناخ التنظيمي** : يهدف إلى دراسة العلاقة بين العاملين والقيم السائدة في المؤسسة، و تحليل الأنشطة الخاصة بالبحث والتطوير، وتحليل نظم وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاستفادة منها.

ب.**تحليل سلسلة القيمة** : يعد تحليل سلسلة القيمة أحد الأساليب التي تمكن المؤسسة من تحديد نقاط القوة بشكل يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية، وذلك بتحديد المواضع التي يمكن زيادة قيمتها أو تخفيض التكلفة وتوضيح الروابط والحلقات بين الموردين، العملاء، والمؤسسات العاملة في نفس القطاع.

الشكل 2.2. سلسلة القيمة :

Source : Michon Christian, Le marketeur, Pearson education, Paris , 2003, p144.

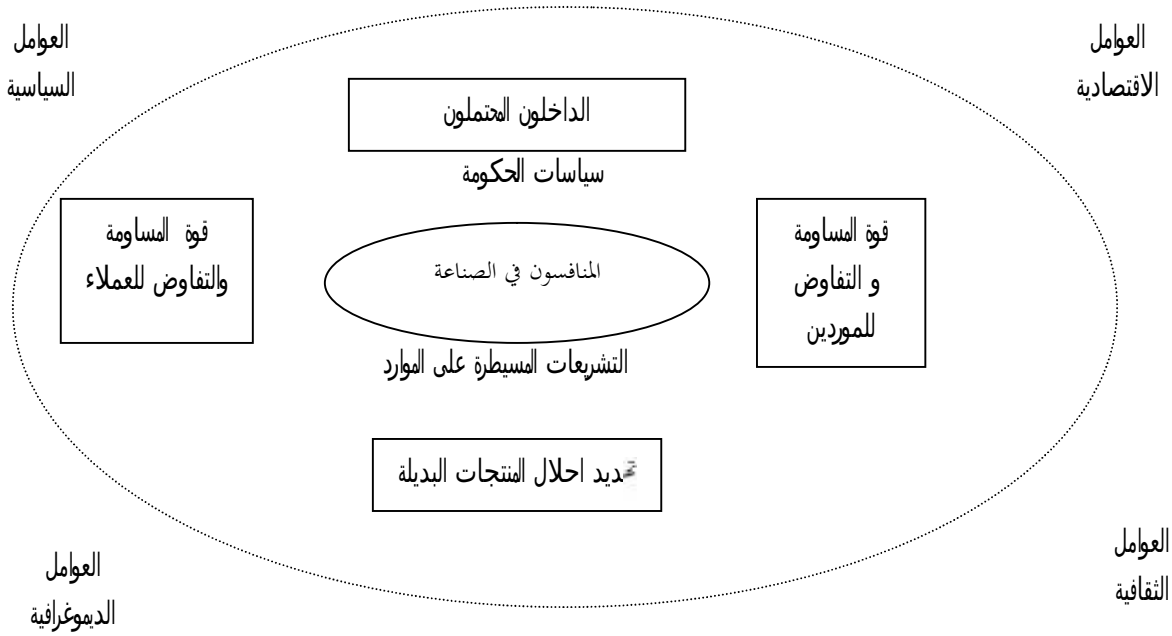
ان النموذج السابق الذي اعتمده Porter لا يعد نموذجا مطلقا، اذ تختلف المؤسسات في طريقة قيامها بأنشطتها والاستثمار في فرص البيئة الخارجية، بالإضافة الى ذلك تمثل هذه الأنشطة مصادر داخلية للميزة

التنافسية، اذ تستطيع المؤسسة تخفيض التكلفة من خلال تحليل وفرز الأنشطة المضيفة للقيمة وتوجيه الموارد المتاحة **لذلك.**

ج. تحليل هيكل الصناعة : تستند فكرة تحليل الصناعة لPorter على أن الميزة التنافسية تعتبر مؤشرا على تواجد المؤسسة في القطاع الذي تعمل به، **وعليها تحليل هيكل الصناعة الذي يمكنها من تحديد بنية القطاع الذي تنتمي له.**

تتوقف درجة المنافسة في الصناعة على خمس عوامل أشار لها Porter تساعد المؤسسة في تحليل **المنافسة ويعتمد هذا النموذج** وبدرجة كبيرة على **أسواق وصناعات الدول المتقدمة، مما يتطلب تعديل النموذج** حتى يتوافق مع بيئة الأعمال للدول النامية الأمر الذي فعله Austin بإجراء تعديلين أساسين أحداهما يتعلق **بإضافة سياسات الحكومة** باعتبارها أحد العوامل المؤثرة في هيكل الصناعة وديناميكيتها، والآخر يتعلق بالعوامل **البيئية** لما لها من تأثير في تكوين هيكل الصناعة كم هو موضح فيما يلي :

الشكل 3.2. نموذج Austin لبيئة الأعمال :



المصدر : سعد غالب ياسين، الادرة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 80.

بعد تحليل هيكل الصناعة على المؤسسة إعداد الاستراتيجية التنافسية وتطبيقها، حيث يتوقف تحقيقها للميزة التنافسية على مدى تنفيذها لاستراتيجيتها التنافسية.

د. تحديد ابعاد التنافس: من خلال تنافس المؤسسات في ما بينها وفقا لاختياراتها المتعلقة بتحليلها الاستراتيجي استراتيجياتها التنافسية، فحص سلسلة القيمة، حيث تختلف هذه الأبعاد من مؤسسة لأخرى، على المؤسسة اختيار الأبعاد التي يمكن تحقيقها بناءا على اختيارها للاستراتيجية التنافسية الملائمة لقدراتها وفرصها المتاحة.

بعد التحليل الاستراتيجي الذي يمكّن المؤسسة من تحديد مصادرها الداخلية وتحليل بيئتها الخارجية وبعد فحصها لسلسلة القيمة، وتحليل هيكل الصناعة، تستطيع المؤسسة تحديد مصادر الميزة التنافسية التي تستطيع من خلالها تحقيق مزايا تنافسية. حيث تصنف المزايا التنافسية على أساس الموارد الحقيقية لدى المؤسسة في هذا الإطار يوجد مصدرين للميزة التنافسية أولاهما المهارات المتميزة التي تساعد المؤسسة على اختيار استراتيجيات المنافسة وتطبيقها، وبالتالي تحقيق التفوق والتمايز على المنافسين، وثانيهما الموارد المتميزة والتي تشمل الموارد الملموسة التي تمتلكها المؤسسة مثل شبكات التوزيع، القوة التسويقية، التكنولوجيا[1]. وتركز المؤسسة في هذه الحالة على امتلاك هده الموارد بفاعلية أكبر لخلق الولاء لدى المستهلك وبالتالي زيادة الحصة السوقية وتعزيز المركز التنافسي، ومحاولة تقييد خيارات المنافسين والحد من قدرتهم في امتلاك هاته الموجودات القيمة. مع بناء بوابة لتسهيل الوصول الى الموارد والمستهلكين بكفاءة وفعالية أكثر من المنافسين .

وتصنف المزايا التنافسية أيضا على أساس القيمة التي تحققها للمشتري سواء في التميز أو التكلفة المنخفضة وهذا التصنيف الذي اعتمده Porter يعتمد على أنشطة القيمة التي تعني النشاطات المطلوبة لخلق القيمة للمستهلكين، للمنتج أو الخدمة مع ايجاد الروابط بينهما.

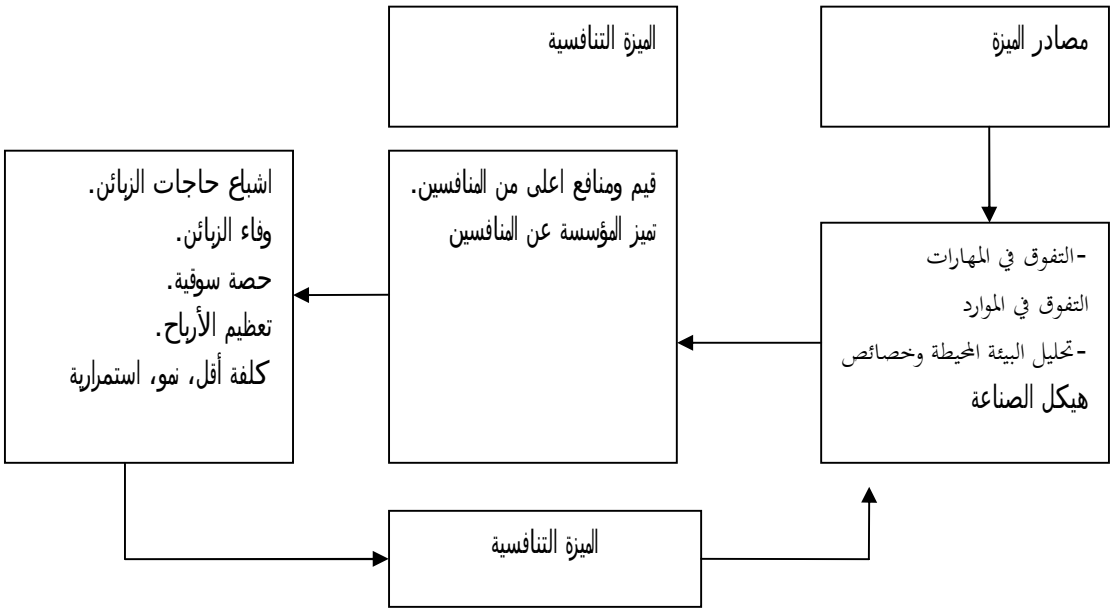
إن تحليل سلسلة القيمة يمكن المؤسسة من إيجاد إطار شمولي لتصنيف المزايا التنافسية بناءا على الابتكار والإبداع التسويقي من خلال توفر المؤسسة على خاصية تميزها عن غيرها لدى العميل، تقديم منفعة للزبون من خلال جودة المنتجات والخدمات، تأثر المنافس بالميزة التنافسية من خلال توجه الزبون إليه دون المنافس، وبالتالي تصنيف المزايا التنافسية من خلال الزبون وفقا لطبيعة المنفعة المحققة التي تؤدي إلى رضاه وولائه للمؤسسة.

تعتمد الميزة التنافسية على قدرتها على تحمل الصدمات البيئية، والتغييرات الغير محتملة في هيكل الصناعة حيث يؤكد Porter على ضرورة إقامة دفاعات ضد القوى التنافسية أو إيجاد موقع في الصناعة بحيث تكون المؤسسات المتواجدة في السوق أضعف ما يكون مما يدعو المؤسسة إلى إيجاد أو بناء استراتيجية تنافسية شاملة مع خلق الموائمة بين أنشطة المؤسسة والتكيف مع البيئة لخلق ميزة تنافسية مستمرة يصعب على المنافسين تقليدها

[1]Grant R, The resource based theory of competitive advantage, Califoring Management Review, USA, vol 33, n 03, 1991, P P 112 - 119.

معتمدة في ذلك على الموارد الفريدة التي تمتلكها **المؤسسة ك**الوصول إلى الموارد والحصول عليها بطريقة أكثر كفاية **للمنافسين، تطبيق التكنولوجيا بشكل رائد**[1]**، استخدام** المهارات الفردية التي تمكن **المؤسسة من التفوق على المنافسين، وبناء ميزة تنافسية مستدامة .**

الشكل 4.2 مصادر الميزة التنافسية :

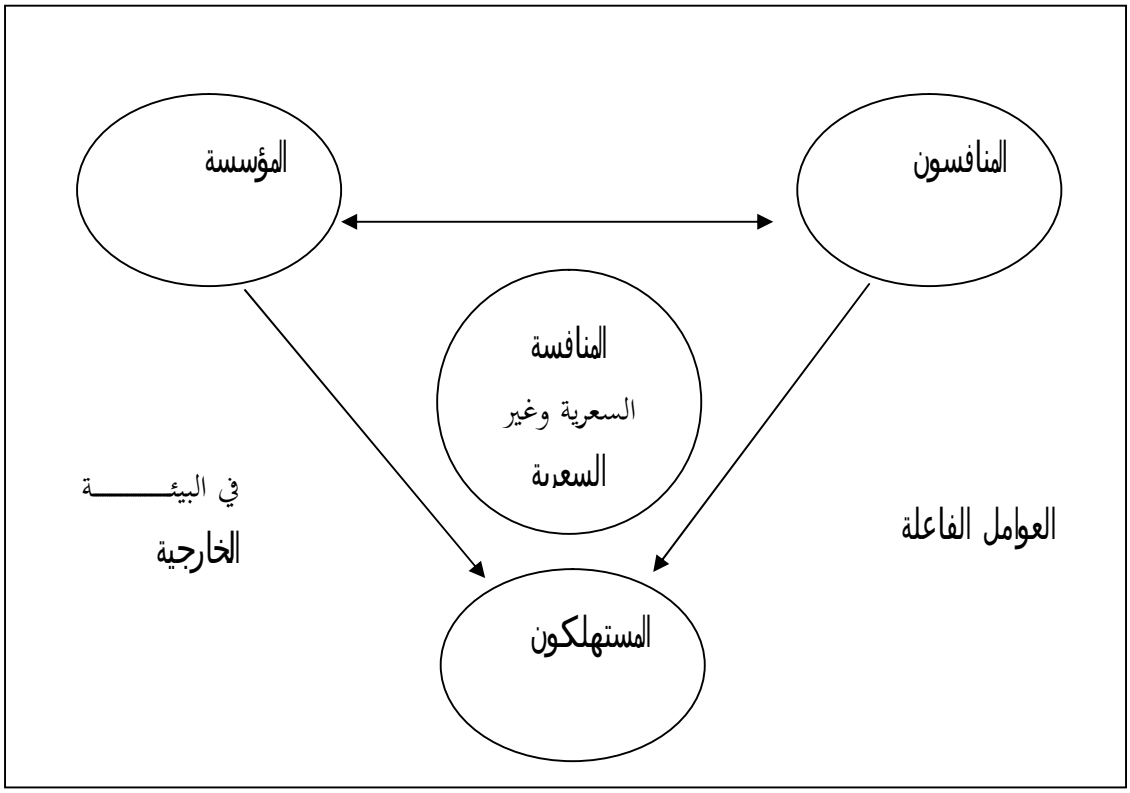


المصدر: مستنبط من التحليل.

انطلاقا مما سبق تستطيع المؤسسة وبالاعتماد على مواردها الداخلية من تحديد نقاط القوة والضعف وتحليل بيئة الأعمال(المباشرة ، غير المباشرة) بفرصها وتهديداتها **من اختيار** استراتيجيتها **التنافسية، والذي يتطلب منها: المعرفة الكافية بالأسواق كونها تتميز بالتعقيد وعدم التجانس، المعرفة الكافية بالمستهلكين والمعرفة بالمنافسين من خلال معرفة** الاستراتيجيات التي يتبعونها **وتحديد جوانب قوتهم وضعفهم** بالإضافة إلى بحث وتطوير السوق **والذي يمكن من تحديد وتحليل كافة النشاطات المحددة لاتجاهات** الطلب، طبيعة المنافسة، بالإضافة إلى معرفة التغيرات التكنولوجية السائدة في سوق المنتج وأثرها على التغير في حاجات ورغبات المستهلكين **كما يوضحه** الشكل الموالي :

[1]Hicks James , Management information systems, use perspective, 3rd edition, west publishing , usa, 1993, p103.

الشكل 5.2. مكونات الميزة التنافسية :



المصدر : مستنبط من التحليل.

المبحث الثالث. تعزيز الميزة التنافسية باستخدام استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال :

تلعب تكنولوجيا المعلومات بكل أبعادها سواء تعلق الأمر بتطبيقاتها، استراتيجياتها دورا كبيرا في تنظيم قيم المؤسسة وإطارها التنظيمي، كما أن استخدامها يؤدي إلى تغييرات كبيرة في شكل وأداء المؤسسات وطبيعة الوظائف الإدارية بها. حيث تساهم في تحسين الأداء من خلال مساهمتها في زيادة قدرة المؤسسة على جمع البيانات والحصول على المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، والاستجابة للتغيرات البيئية بسرعة كما تساهم في تحسين الإنتاجية، تنوع الخدمات المقدمة، زيادة جودتها، خفض تكاليف الإنتاج وترشيد استخدام الموارد واعادة تصميم الانشطة والعمليات لدعم استراتيجية المؤسسة والاستفادة منها في تطوير هياكل تنظيمية جديدة وخلق

مزايا تنافسية[1].

ولكن لتنفيذ هذه الاستراتيجيات بنجاح على المؤسسة توفير مجموعة من **الأدوات الداعمة منها :**

المطلب الأول. الآليات الداعمة لتكنولوجيا المعلومات: تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا كبيرا في المؤسسة **وهي تتأثر بمجموعة من الوسائل الداعمة منها :**

أولا. الأبعاد التنظيمية للمؤسسة والممارسات الإدارية : لا تستطيع تكنولوجيا المعلومات والاتصال أن تفسّر لوحدها التغييرات والتنظيمات التي قد تطرأ في خطط وسياسات المؤسسة، ولكن هذا التغيير ينجم من أهداف **متخذي القرار كما أن الأبعاد** التنظيمية للمؤسسة والممارسات الإدارية بمختلف أشكالها تفسر التباين في أثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء بمعنى التحكم بموارد المؤسسة هو الذي يتحكم في المخرجات النهائية للتنظيم **(نظرية الاعتماد على الموارد**RBV**) حيث يرتبط** أن أداء المؤسسة بالموارد والمهارات المتاحة لها والتي يصعب على المؤسسات محاكاتها، **وأن** التوزيع الغير متجانس لموارد تكنولوجيا المعلومات عبر المؤسسات المختلفة **يؤدي** إلى ظهور نماذج وأساليب مختلفة لا**ستخدام وفعالية** تكنولوجيا المعلومات حيث تعتمد هذه النظرية على **قدرة المؤسسة على تحقيق العديد من المزايا التنافسية بالاعتماد** على موارد متميزة تعتمد على الندرة والتكلفة وبالتالي يصعب على الغير محاكاتها، **وتتوزع** هذه الموارد بشكل غير متجانس وتستمر فترة من الزمن، **وللاحتفاظ** بهذه الموارد **والاستفادة منها تحتاج المؤسسة لاستراتيجيات خاصة، حيث** تستطيع المؤسسة المنافسة في ظل وجود هذه الموارد مع ضرورة توفير آليات لحمايته[2]. **كما أن** الأبعاد التنظيمية للمؤسسة لها دور كبير في **استخدام المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات والتوسع بها** [3].

في هذا الإطار تنقسم الموارد الأساسية لتكنولوجيا المعلومات إلى : [4]

-الموارد البشرية : مسؤولة عن النواحي الفنية والإدارية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات.

-الموارد غير الملموسة : تضم المعرفة الفنية والتكنولوجية، والثقافة التنظيمية.

- الموارد الملموسة : تشمل جميع المكونات المادية للبنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات.

---

[1] Hannu selmela , Pekka Turunen, Competitive Implication of Information Technologie in the public Sector, The international journal of public sector management, vol 16, no 01, 2003, p 10.

[2] Anandhi S , Bharadway, Op.Cit, P P170- 171.

[3] James Thong , An Intergrated Model Of Information System Adoption In Small Businesses, Journal Of Management Information System, Vol 15, Issue 4, 1999, p 187.

[4] خالد مصطفى بركات، مرجع سبق ذكره، ص 22.

تلجأ المؤسسات في بعض الأحيان بإجراء نفس **الاستثمارات** في تكنولوجيا المعلومات ولكن النتائج تكون مختلفة وهذا راجع من جهة أن الموارد الملموسة تستطيع المؤسسات المنافسة محاكاتها، في حين يصعب عليها ذلك بالنسبة للموارد البشرية والموارد غير الملموسة وهذا ما يعكس تباين المخرجات النهائية للتنظيم والتي تعكس **قدرة متخذي القرار على تنفيذ سياسات المؤسسة المتعلقة باستخدام تكنولوجيا المعلومات. بناءا على ذلك يوجد** نموذجين يمكن من خلالهما تحليل العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والسياسات التنظيمية وهما **نموذج الرشادة الذي يركز على أن التكنولوجيا الناجحة هي** التي تحقق **الاحتياجات** التنظيمية، والتغير التكنولوجي يحدث في حالة **وضوح الأهداف التنظيمية، الاهتمام** بالكفاءة التنظيمية والوصول إلى خبرات ومعلومات و موارد كافية **أو نموذج النظام الطبيعي** الذي يعتبر **التكنولوجيا الناجحة هي تلك** التي تحقق احتياجات الأفراد، والتغير التكنولوجي يحدث في حالة عدم التأكد في البيئة التنظيمية، واهتمام الأفراد بالوصول إلى الموارد والقبول التنظيمي للتغيير.

ثانيا. استخدام تكنولوجيا المعلومات كاستراتيجية : يؤدي استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات إلى تبني **خيار** استراتيجية هده الأخيرة لتنظيم العمل والمعلومات والتي يجب أن تتلاءم **مع سياسات العمل المتبعة داخل المؤسسة، كما أن استخدام** نظم المعلومات المبنية على الحاسب تدعم الهيكل التنظيمي بالمؤسسة.

لاتعد تطبيقات تكنولوجيا المعلومات أداة لزيادة الإنتاجية ولكن استعمالها يؤدي إلى إعادة الهندسة وتصميم الأنشطة والعمليات التشغيلية والتنظيمية الأمر الذي يزيد الإنتاجية إذن التركيز عليها كاستراتيجية لوحدها لا يلبي النتائج المتوقعة ولكن يجب مراعاة تكاملها مع الوظائف الأخرى[1] .

ثالثا. الموارد المتاحة : تتوقف قدرة المؤسسة على الاستفادة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات على مجموعة **من العوامل المساعدة كالموارد المتاحة داخل المؤسسة منها الموارد البشرية والمالية والأبعاد التنظيمية والممارسات** الإدارية، وطبيعة البيئة التي تتواجد ضمنها المؤسسة سواء تعلق الأمر ببيئة المنافسة أو غيرها[2]

.

رابعا. تهيئة البنية الأساسية : للاستفادة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات على المؤسسة مراعاة الظروف البيئية وتهيئة البنية الأساسية لتبني هذا الخيار ودراسة مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات على إعادة تنظيم العمل في **المؤسسة[3]، حيث تؤثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء إذا كان توافق بين ما تؤديه هاته التكنولوجيا من مهام**

[1] Kenneth L Kraemer,Jascon Dedrick, Op Cit, p 91.
[2] Nigel Melville et all, Information Technology and organizational performance : An integrative model of IT Business value, MIS Quarterly, vol 28, Issue 2, june 2004, p 283.
[3] Marjori Banks, Temothy Kevin ,Globalization and local practice , New Technologies and Workplace Reorganization In The Newspapere Industry , Harvard University Press, 1997, p 146.

وبين المتطلبات اللازمة لأداء هذه المهام، في هذا الإطار **ترتكز ملائمة تكنولوجيا المعلومات على ثلاث عوامل رئيسية هي طبيعة ومتطلبات المهام قدرات ومهارات الأفراد**، والإمكانيات التي تتيحها هاته **التكنولوجيا**[1] .

خامسا. الاستثمارات الكافية في مجالات أخرى : لتكنولوجيا المعلومات فوائد كثيرة تتطلب **استثمارات** كبيرة في مجالات أخرى كإعادة تصميم الأنشطة والعمليات وإعادة الهندسة وإعادة الهيكلة[2].

سادسا. تدريب العاملين : **يساهم تدريب العاملين** وتنمية مهاراتهم في زيادة قدرة **المؤسسة على الاستفادة من** تكنولوجيا المعلومات الأمر الذي يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء داخلها[3]. **ويساعد توفّر أيدي عاملة مؤهلة قادرة على فهم واستيعاب تكنولوجيا المعلومات وهذا من شانه زيادة قدرة المؤسسة على تحقيق التنسيق والتكامل بين** أعمالها، وتوقع **الاحتياجات المستقبلية لعملائها وابتكار منتجات جديدة**[4].

سابعا. حجم المؤسسة : **يؤثر حجم المؤسسة على نوعية تكنولوجيا المعلومات المستخدمة، حيث كلما زاد حجم المؤسسة** احتاجت المؤسسة لتكنولوجيا معلومات أكبر والعكس صحيح[5].

مما سبق نستنتج أن نجاح المؤسسة في الا**ستفادة من تكنولوجيا المعلومات يتطلب** توافر مجموعة **من العوامل الداعمة منها :**

- **دعم** الإدارة العليا وتوفرها على الموارد البشرية المؤهلة التي تتمكن من الا**ستفادة من تطبيقات تكنولوجيا واعتبارها ك**استراتيجية **أساسية لتحقيق أهداف المؤسسة.**
- **توفر ثقافة تنظيمية تمكن من تهيئة** المناخ اللازم لتطبيق هذه الاستراتيجيات.
- قدرة المؤسسة على إجراء التغييرات اللازمة المناسبة لتهيئة ظروف ملائمة لتطبيق هاته التكنولوجيا.
- **توفر البنية الأساسية لـ**TIC والتي تدعم توفر بيئة ملائمة للا**ستفادة من هاته التكنولوجيا.**
- **توفّر التمويل اللازم لتطبيق** TIC.
- **استعمال** الاستراتيجية **الملائمة (تطبيقات** TIC) والتي تتلاءم **مع قدرة المؤسسة.**

---

[1]Dale L Goodhue, Ronald L Thompson , Task-Technology Fit And Individual Performance, MIS Quartely, Vol 19, Issue2, june 1995, p 218.

[2] Mo Adam Mahmood , Gary J Mann, Loc.Cit.

[3] Sumit Sircar et all, A Framework For Assessing The Relationship Between Information Technology Interventions And Firm Performance , Journal Of Management Information System, Vol 16, Issue 4, 2000, p 83.

[4] Anandhi S , Bharadway, Op. cit., p 173.

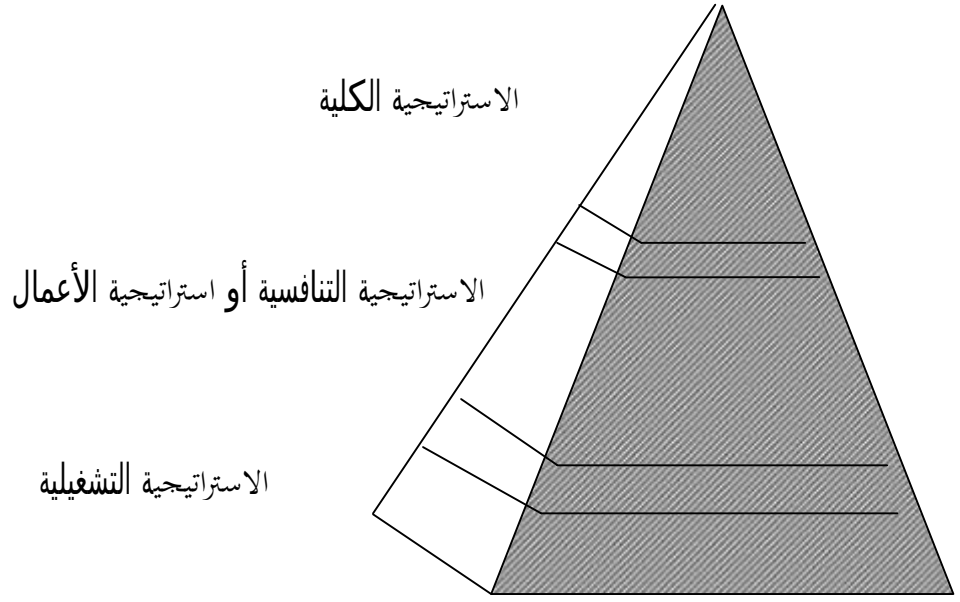
[5] Sabyachi Mitra,Antoine Karim Daya, Analyzing Cost-Effectiveness of Organizations : The impact of information Technology Spending, Journal Of Management Information System, Vol 13, Issue 2, 1996, p 36..

المطلب الثاني. الخيارات الاستراتيجية : يعد التفكير الاستراتيجي **أساسا لكافة أوامر الاقتصاد** الحالي، ذلك أنه يعتبر مقاربة منهجية لتحليل موقف المؤسسة لتحقيق أفضل **استخداما لمواردها المتاحة لتحقيق الميزة التنافسية.**

تصف الاستراتيجية الكيفية التي تحدد بها المؤسسة أهدافها مع مراعاة الفرص والتهديدات المحاطة بها **وكذا إمكانياتها المتاحة. وهي تعكس تكامل وتوحيد أهداف وسياسات وأعمال المؤسسة ضمن إطار يشمل كل** المتغيرات **الداخلية والخارجية للمؤسسة (منافسة، تكنولوجيا، أسعار،** منتجات،...إلخ)، **بغية البحث عن الميزة التنافسية** على مدى محدد.

و يمكن تصنيف مستويات الاستراتيجية **تبعا لمحور اهتمام كل** استراتيجية، كما هو واضح في الشكل الموالي :

الشكل6.2. هرم الاستراتيجية :



المصدر : كاظم نزار الركابي، **الإدارة** الاستراتيجية**(العولمة والمنافسة)، ط1، عمان : دار وائل للنشر، 2004، ص** 272.

تتفاوت الاستراتيجيات السابقة في مدى اهتمام الادارة العليا بها، كما **أن صياغتها لا يقع على الإدارة العليا فقط** وانما تتم بمشاركة مختلف المستويات في الهيكل التنظيمي.

تهتم الاستراتيجية الكلية بمجموعة الأعمال التي ينبغي للمؤسسة أن تعمل فيها، وطرق تخصيص الموارد بين الأعمال التي تمارسها المؤسسة، وخلق درجة عالية من المشاركة بين **وحدات الأعمال** الاستراتيجية، **وتحديد**

الصورة الذهنية التي ترغب المؤسسة في عكسها في أذهان أفراد المجتمع. وتتسم هذه الاستراتيجية **بطول المدى** الزمني، كما أنها تتصف بعمومية الصياغة وتشمل المؤسسة ككل وتقع مسؤولية وضعها على الإدارة العليا[1].

بينما تركّز استراتيجيات **الأعمال على** تحديد المنتوجات أو الخدمات التي ينبغي تطويرها وعرضها في الأسواق وتحديد مدى مساهمة المنتجات التي تلبي حاجات الزبون في تحقيق أهداف المؤسسة، وتحديد أساليب التنافس التي تستطيع من خلالها وحدة الأعمال الاستراتيجية من التنافس بكفاءة مع منافسيها في **ذات السوق**[2].

ويتم اتخاذ القرارات في هذا المستوى من طرف رؤساء وحدات النشاط أو رؤساء قطاعات النشاطات الرئيسية **أو مديري خطوط الإنتاج.**

في **حين تركز** الاستراتيجية الوظيفية على تعظيم إنتاجية الموارد ضمن كل مجال وظيفي(الإنتاج، التسويق، والبحث والتطوير...إلخ). وتهدف إلى تحقيق التكامل والا**ستخدام الفعال والكفء للموارد داخل كل إدارة. ويمكن وضع** استراتيجيات **وظيفية لكل خط إنتاج، أو منطقة جغرافية أو نوع المستهلك. وتتصف بقصر نطاقها** الزمني(عادة سنة أو أقل). يقوم بوضعها مديري الإدارات الوظيفية(مدير التسويق، مدير البحوث وال**تطوير...**).[3]

يشارك في اتخاذ **قراراتها كل من** رؤساء الوحدات الوظيفية أو رؤساء الادارة الوظيفية الرئيسية.

لنجاح المؤسسة يجب ان تتكامل المستويات السابقة بفعالية، حيث تقوم المؤسسة بتحديد وتقويم البدائل **المتاحة باختيار** الاستراتيجية الأفضل، التي تمكن من تحقيق **الأهداف المتفق عليها، حيث توجد عدة نماذج لاختيار** الاستراتيجية **التنافسية ومنها :**

[1] عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص267.

[2] كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، **ص ص** 273-274.

[3] عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 269.

الجدول 1.2. تطبيق استراتيجيات التنافس:

النموذج	الاستراتيجية	الإدوات	الميزة التنافسية
Ansoff	-اختراق السوق.	-التعزيز والاندماج أو الدفاع من خلال تعزيز موقع المنتجات الحالية في نفس الأسواق. - التركيز على الحصة الحالية أكثر من هدف النمو أو التوسع. - دفع المنتجات الحالية إلى أسواق جديدة. - تركيز الأنشطة على الفرص المتاحة وأوضاع المنافسين.	زيادة حصة السوق.
	-تنمية السوق.	- تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق الحالية.	-تحسين نوعية المنتج الحالي و تطوير الاستخدامات المتعددة له.
	تنمية المنتج.	-تقديم منتجات جديدة والدخول إلى أسواق جديدة.	-تطوير وتحسين مزيج المنتج.
	-التنويع.	التنويع الأفقي، التكامل العمودي، التنويع المختلط.	كفاءة، وسيطرة، ورقابة أكبر على السوق.
Porter	- الزيادة في التكلفة.	-وجود طلب مرن تجاه السعر. -تعطية السلع المقدمة. عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج. وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشترين. - معدات إنتاجية ذات كفاءة عالية.	- زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة. - زيادة قدرة المؤسسة للمنافسة على الأسعار. - تحقيق اقل التكاليف بالمقارنة مع المنافسين. تعظيم الأرباح.
	-التميز	-تقديم منتج أو خط منتجات ذو جودة عالية. تقديم تصاميم أفضل للمنتجات. - تقديم خط منتجات متكامل.	-تحقيق عوائد على الاستثمار. - تحقيق ولاء المستهلكين.
	التركيز	-التركيز على جزء من الزبائن. -التركيز على جزء من خط الإنتاج. - التركيز على قطاع معين من السوق.	- موقع أفضل في السوق.
	التكلفة	- تحقيق كلفة متغيرة أقل. -تحقيق مستويات أقل من نفقات التسويق.	تعظيم الأرباح.

		-تحقيق مستوى أقل من النفقات التشغيلية أو الإدارية.	تحسين الكفاءة، السعر.
Wiseman-Macmillan	التميز	-إضافة خصائص فريدة للمنتجات. -استخدام تكنولوجيا المعلومات. -تطوير منتجات جديدة.	-تحقيق اكبر قدر من الأرباح.
	الابتكار	تطوير منتجات جديدة. -ابتكار طرق جديدة في الإنتاج والتوزيع.	زيادة القيمة المضافة لأنشطة المؤسسة تقليص المدة الزمنية اللازمة لتطوير السلع والخدمات.
	النمو	-التوسع في الحجم. التوسع الجغرافي.	نمو الحصة السوقية.
	التحالفات	-الاهتمام بقدرات المؤسسة الحالية وا لمستقبلية. -معرفة التحالفات المتوقعة والمحتملة. -معرفة أهداف المؤسسات الشريكة.	زيادة الحصة السوقية. -النمو.

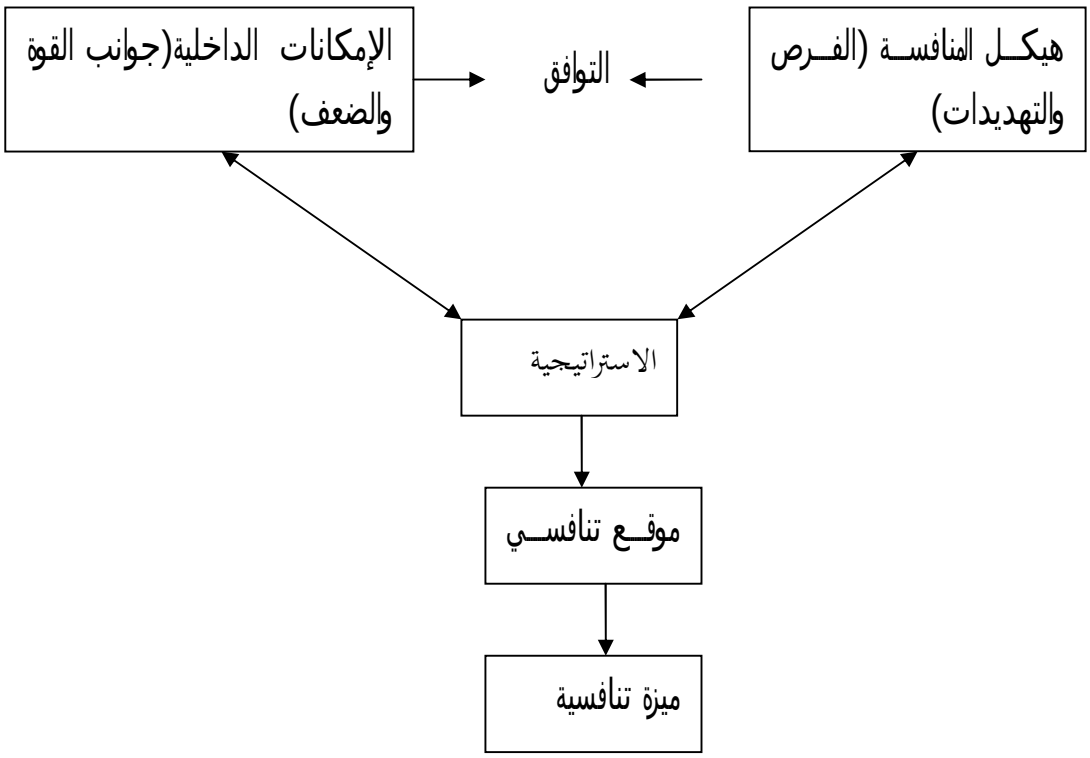
المصدر : مجموعة من المؤلفين[1].

المطلب الثالث.تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في استراتيجيات التنافس لتحقيق الميزة التنافسية :

تستطيع المؤسسة بناء مركز تنافسي قوي، إذا تمكّنت من بناء استراتيجية تنافسية ترتكز على امكاناتها الداخلية وما تتيحه من نقاط قوة، أو من تحليل بيئة أعمالها، وذلك لتعزيز الميزة التنافسية.

[1] سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص ص 110-111.هل شارلز جونز فارنت، ادارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة الرفاعي محمد، محمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 196.فيليب كوتلر، جاري أمسترونج، أساسيات التسويق، تعريب محمد سرورعلي إبراهيم سرور، دار المريخ، الأردن، الجزء الثالث 2007، ص 980، بتصرف.

الشكل 7.2. الاستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية :



المصدر : نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية، دار المعارف، الأردن، 1998، ص 98.

تساهم تكنولوجيا المعلومات في دعم هذه الاستراتيجيات سواء ما تعلّق بجمع ومعالجة المعلومات(الاستراتيجية الوظيفية) وكذا دعم استراتيجيات الأعمال من خلال استغلالها لتنفيذ استراتيجياتها التنافسية كما يلي :

الجدول 2.2. استخدام تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية :

الاستراتيجية	مساهمة تكنولوجيا المعلومات
استراتيجية الكلفة الأقل	ضبط النفقات التشغيلية والإدارية، وفي خفض كلفة الحصول على الموارد من الموردين سواء أكانوا موردين للموارد البشرية أو رأس المال أو المواد الخام، مما يجعل المؤسسة تقدم منتجاتها أقل من المنافسين.
استراتيجية التمييز	تقديم منتجات وخدمات متميزة تنفرد بها المؤسسة عن سواها من المنافسين وفي تقليل مزايا التميز التي عند المنافسين، وذلك بالتركيز على خدمات ومنتجات تتناسب واختيارات السوق.

استراتيجية الإبداع.	خلق منتجات وخدمات تتضمن مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وإيجاد تغييرات جذرية لعمليات الأعمال من خلال هاته التكنولوجيا، وتطوير فريد لأسواق جديدة وملائمة .
استراتيجية النمو.	إدارة التوسع والانتشار في الأعمال على المستويات المحلية والدولية والعالمية، بالإضافة لاستخدامها لتنويع ودمج الخدمات مع بعضها البعض.
استراتيجية التحالف.	ايجاد شراكة حقيقية بين المؤسسات لأداء اعمالها، وتطوير نظم معلومات المؤسسة من خلال ربطها مع(الإنترانت والإكسترانت) وغيرها من الشبكات التي تدعم استراتيجيات الأعمال في ارتباطها بالمستهلكين والموردين وغيرهما.

Source : O'Brien, James A, George M. Marakas, Management information systems, McGraw-Hill/Irwin, 10ed , 2010, p 51.

إن تطبيق الاستراتيجيات أعلاه بمساندة تكنولوجيا المعلومات يساعد المؤسسة على تحقيق المزايا التالية :

أولا. التأثير على الأنشطة و العمليات : يمكن تقييم أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأنشطة والعمليات داخل المؤسسة من حيث مساهمتها في زيادة قدرة المؤسسة على ابتكار أساليب جديدة للعمل كما تساهم في إعادة تصميم الأنشطة والعمليات[1].

وتعمل تكنولوجيا المعلومات على إنجاح إعادة هندسة عمليات التشغيل وذلك قبل وبعد عمليات التصميم بتقديمها لمقترحات أفضل التصاميم أو دورها في مراحل التطبيق المختلفة.

كما تلعب دورا في تغيير نوعية وطريقة أداء الأنشطة والأعمال[2] ،كما تعد أداة للتنسيق بين وحدات المؤسسة وبين المؤسسة والمؤسسات الأخرى كما تعمل على التنسيق بين أنشطة المؤسسة وتخفيض تكاليف هذا التنسيق وبالتالي تحسين الأداء والإنتاجية[3]، بفضل الإمكانات التي تتيحها في جمع وتخزين البيانات والحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب وخفض تكاليف التوثيق والاتصالات بالإضافة إلى زيادة عدد البدائل المتاحة وتحسين جودة البديل الذي يتم اختياره وتستطيع المؤسسة الاستفادة من الإمكانات المتاحة

[1] In Lee, Evaluation Business Process Integrated Information Technology Investment, Business Process Management Journal, Vol 10, No 02, 2004, p 214.
[2] Brian K, Williams et all, Using Information Technology : A practice Intoduction To Computer – Communication, 3rd ed, Mcgraw Hill Companies, Inc, 1999, p 455.
[3] Namchul Shin, Does Information Technology Iprove Coordination An Empirical Analysis, Logistics Information Management, Vol 12, No 1-2, 1999, pp 138 -139.

لتكنولوجيا المعلومات في التنسيق والتكامل بين وحداتها المختلفة وهدا الدور يمر بثلاث مراحل أولاهما الاتجاه نحو الآلية من خلال المشاركة النسبية للمعلومات بين الوحدات التابعة للمؤسسة في المرحلة الثانية تدرك المؤسسة أهمية التنسيق بين عملياتها مما يتطلب نظم متقدمة لتكنولوجيا المعلومات بين الوحدات التابعة للمؤسسة، أما المرحلة الثالثة فتتجه المؤسسة نحو التحويلية من خلال التغيير الشامل في مفاهيم وأساليب الإدارة لتتوافق مع معطيات عصر المعلومات[1].كما نشير أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تساهم في تكامل المعرفة وتوفير المعلومات التي تساعد على تحسين عمليات الاتصال داخل المؤسسة والعمل على تحقيق درجة عالية من التنسيق والتكامل بين الأنشطة الداخلية بالإضافة الى زيادة قدرة المؤسسة على الابتكار الجيد[2].

توفر تكنولوجيا المعلومات نوع من النظام والانضباط بالوحدات الإدارية حيث تعرف الأفراد بالتطورات المحيطة بهم باستمرار. كما تعمل على تنمية السلوك الإيجابي للأفراد، من خلال تأثيرها على تدعيم عمليات الاتصال خارج المؤسسة وداخلها، هذا إلى جانب مساعدتها على إدارة الوقت بكفاءة وتقليل درجة الغموض المحيط خارج العمل.

إن زيادة الاستثمارات المخصصة لTIC يسمح بزيادة قدرة المؤسسة على متابعة ورقة الأعمال وتحسين عملية التنسيق، والتأثير على الأنشطة التنسيقية والإنتاجية على حد سواء بحيث تعمل على تقصير المسافات إلى حد الصفر بالنسبة لتداول المعلومات وتقصير الزمن إلى الصفر وزيادة القدرة على العمل الجماعي نتيجة وفرة المعلومات وسهولة تداولها.

كما تساهم TIC في تغيير أساليب الإنتاج المادي وأساليب إنتاج المعلومات والمعرفة، كما تعمل على زيادة قدرة المؤسسة على التأقلم والتكيف مع بيئة العمل الإداري، وذلك من خلال توفير وسائل اقتصادية فعّالة لتخزين واسترجاع ومعالجة البيانات وتقديمها إلى متخذي القرار في الوقت المناسب وخلق قنوات جديدة للاتصال من خلال شبكات الحاسبات والاتصالات[3].

كما تدعم TIC نجاح المؤسسة في المجالات الإدارية والتنظيمية المعقدة حيث يعتمد المدراء في مختلف المستويات الإدارية على استخدام تكنولوجيا المعلومات في الجوانب الإدارية والتنظيمية خاصة التي يصعب فيها استخدام النظم التقليدية.

مما سبق يمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات تؤثر على الأنشطة والعمليات من خلال :

---

[1] خالد مصطفى بركات، مرجع سبق ذكره، ص ص 32 - 33.

[2] Jon.Arild Johannessen et all, Strategie Use Of Information Technology For Increased Innovation and Performance, Information Management et Computer Security, Vol 7, No 1,1999, p15.

[3] خالد مصطفى بركات، مرجع سبق ذكره، ص 34.

– **آلية الأنشطة والعمليات الإنتاجية والتشغيلية : أي استخدام** التالية المتقدمة في وظائف العمليات الإنتاجية ونظم التفتيش والتسويق والنظم الإدارية بما يلائم الظروف البيئية لكل مؤسسة وذلك من خلال تطبيقات TIC مثل: نظم التصنيع المرنةFMS ، والتصنيع بمساعدة الحاسب CAM، التصميم بمساعدة الحاسب CAD، وتطبيقات الذكاء الاصطناعي والنظم الخبيرة[1].

– **التنسيق سواء بين الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة أو بين المؤسسة وغيرها من المؤسسات الأخرى** : وذلك من خلال نظم المعلومات الإدارية MIS، نظم دعم القرار DSS، التطبيقات الآلية للمكاتب OAS(نظم النشر الإلكتروني، البريد الإلكتروني، البريد الصوتي، التنظيم الإلكتروني للمواعيد، نظم **الاجتماعات والمؤتمرات عن بعد)** [2].

ثانيا. تأثيرها على مخرجات المؤسسة : تحقق TIC مجموعة من المزايا نتيجة الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة **كتنوع المنتجات وزيادة درجة جودتها، تحسين أداء** العاملين بالإضافة إلى **ابتكار** أساليب جديدة في الإدارة وتنظيم العمل.

1. تأثيرها على الأداء الوظيفي: تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين الأداء الوظيفي من خلال

- زيادة قدرة المؤسسة على الدخول لأسواق جديدة[3].

- زيادة فاعلية المؤسسة في تحقيق أهدافها طويلة الأجل، وذلك من خلال تحسين عمليات التعلم ونقل المعرفة واستخدام شبكات الأعمال.

- **تحسين فاعلية** اتخاذ القرارات الإدارية **وتحسين جودتها ومستواها،** وذلك بتوفير البيانات والمعلومات الدقيقة والملائمة في التوقيت الملائم والشروط المطلوبة.

- زيادة فعالية عمليات الاتصالات الإدارية داخل المؤسسة وخارجها.

- زيادة كفاءة المؤسسة في **استغلال** مواردها المختلفة لتقليل تكاليف مخرجاتها.

- زيادة عدد الفرص المتاحة للمؤسسة في الأسواق الداخلية والخارجية **وابتكار وتطبيق الأفكار الجديدة لتكوين السلع والخدمات.**

2. تأثيرها على الأداء المالي للمؤسسة : تعمل المؤسسات إلى خفض تكاليفها وترشيد نفقاتها وزيادة ربحيتها من خلال زيادة الاستثمارات المخصصة لTIC بحيث كلما زادت هاته الأخيرة أدت إلى جذب أيدي عاملة **كفؤة و** انخفاض في تكاليف الإنتاج حيث تساهم TIC في خفض تكاليف المتابعة والرقابة وتوفير **المعلومات**

[1] نفس المرجع السابق، ص35..

[2] James A.O'brien, Management Of Information Systems : Managing Information Technology In The Networked Entreprise, 3rd ed, London, The Mcgraw Hill Companies Inc, 1996, p281.

[3] Henry C, Lucas JR,, Information Technology For Management, 6 Ed ,Mc Graw Hill, 1997.

التي تمكن المؤسسة من تحسين نوعية قرارات **الاستثمار**، زيادة حصة المؤسسة في الأسواق وهذا ما يؤدي إلى زيادة **الأرباح**[1]. كما يؤدي كبر حجم **الاستثمارات المخصصة لـ**TIC إلى انخفاض في مستوى تكاليف الإنتاج وانخفاض متوسط إجمالي التكاليف.

أتاحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال إمكانية توفير الوقت وزيادة قدرة المؤسسات للوصول إلى الأسواق بسهولة ويسر الأمر الذي أسهم في خفض التكاليف مما **انعكس على زيادة إيرادات المؤسسة والأرباح** التي تحققها[2].

تحاول المؤسسات من خلال توسعها في **الاستثمار** في TIC إلى خفض التكاليف الثابتة مما يؤدي إلى زيادة **الإنتاجية والأرباح ولا** يعني ذلك زيادة جودة منتجاتها ولا التأثير على قرارات التسعير، كما يسمح **استخدام** TIC في خفض التكلفة المتغيرة الخاصة بتصميم وتصنيع المنتجات ويشجع المؤسسة على تحسين جودة منتجاتها[3].

تحاول المؤسسات من خلال الاستثمارات الاستراتيجية في TIC إلى تحقيق عدة مزايا تنافسية بالإضافة الى مساهمتها في زيادة مبيعاتها وزيادة حصتها من السوق وزيادة القيمة المضافة وهذا **الاستثمار** محدد بـ **04 أنواع** : [4]

- **الاستثمار الاستراتيجي** : **موجه لتطوير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية وهو يؤثر على أداء** المؤسسة حيث يساهم في نمو المبيعات، زيادة حصة المؤسسة من السوق.

– **الاستثمار التكتيكي** : موجه للتطوير التدريجي للمنتجات التي تقدمها المؤسسة وهو يتضمن معالجة المعلومات ذات الطبيعة التحليلية والتي تدعم صنع القرار الإداري، يسمح هذا **الاستثمار** في زيادة أرباح **المؤسسة.**

– **الاستثمار الموجه للمعاملات اليومية** : يدعم الإدارة التشغيلية للمؤسسة ويسمح بخفض تكاليف التشغيل **وزيادة الإنتاجية.**

– **الاستثمار الاستهلالي** : **هي الاستثمار**ات المخصصة للمؤسسة لبدء أعمالها وهي لا **تساهم** في زيادة الإنتاجية **بينما تعد تكاليف أساسية لأداء الأعمال.**

–**مجموعة تحول الأعمال** : والذي يهدف الى نقل المؤسسة من وضع تنافسي غير محبذ الى مؤسسة ناجحة ومتطورة، وفي هذه الحالة يشكل **الاستثمار** في TIC **أصلا من أصول المؤسسة وليست تكلفة على حساب**

---

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، أساسيات تظم المعلومات الإدارية : الأسس والمبادئ، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2002، ص 158 .

[2] Carrol W. fenzel, Managing O information Technology,An international, 3ed, Thompson Publishing Company 1999. p 53.

[3] Matt Thatcher , Jim Oliver, The impact Of Technology Investments on a Firms Production Effeciency : Product Quality and Productivity, Journal Of management Information Systems, Vol 18, No 02, 2001, p17.

[4] خالد مصطفى بركات، مرجع سبق ذكره، ص ص 44 - 45.

الأرباح والخسائر[1].

3. تاثيرها على مستوى الخدمات المقدمة للعملاء : تساهم TIC في زيادة قدرة المؤسسة على تحسين الجودة وتقديم **خدمات أفضل للعملاء** بشكل يلائم توقعاتهم ويساهم في زيادة رضاهم **و وسرعة تأدية الخدمات** المقدمة لهم[2] **، كما** تساعد في تسهيل إجراءات الحصول على الخدمات التي تقدمها وتوفير الوقت للعملاء الراغبين في الحصول على هذه الخدمة وتحسين مستوى ونوعية الخدمات المقدمة مما يساهم في خفض التكلفة وزيادة رضاهم، كما تساهم في إعادة هندسة العمليات الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية عن طريق خفض التكاليف وزيادة جودة المخرجات من حيث تحسين الأشكال غير الملموسة في المنتجات الحالية أو في **منتجات جديدة**[3] .

4. تأثيرها على إدارة الجودة الشاملة : تساعد تكنولوجيا المعلومات على تحسين إدارة الجودة الشاملة من خلال جمع ومراقبة البيانات وتلخيصها وتحليلها كما تساعد في زيادة سرعة عمليات المراقبة والتفتيش ونوعية **الاختبارات**، وتخفيض تكلفة القيام بمختلف نشاطات المراقبة وتساعد تكنولوجيا المعلومات في **اكتشاف الأخطاء** قبل ظهورها.

كما يساعد تكامل تكنولوجيا المعلومات مع إدارة الجودة الشاملة من تحقيق عدة مزايا كتخفيض تكاليف الإنتاج، تحقيق رضا العملاء، زيادة ربحية المؤسسة، التأثير على أبعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في تنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية، زيادة قدرة المؤسسة على جمع وتحليل البيانات وتوفير المعلومات في الوقت المناسب، قياس وتأكيد جودة المخرجات بالإضافة إلى الا**بتكارات** الهامة التي تزيد من درجة دقة أداء الأعمال[4].

5. خلق قيمة مضافة : في ظل زيادة ال**منافسة يؤدي استخدام** تكنولوجيا المعلومات إلى خلق قيمة مضافة **للمؤسسة ومساعدتها على تنفيذ** استراتيجياتها.

و يساعد استخدام TIC **على تحسين إدارة المعارف والمعلومات من خلال استخدام** الأجهزة والبرمجيات **وقواعد البيانات** لتسهيل عمليات جمع، معالجة، تخزين واسترجاع **المعلومات والبيانات كما تعمل على تطوير معارف فنية تسويقية، مالية ،تكنولوجية وتشغيلية يمكن استخدامها لبناء ميزة تنافسية للمؤسسة.**

6. تحقيق الكفاءة : **وهي القيام بالعمليات بأقل تكلفة ممكنة مع المحافظة على أفضل أداء وهذا الدور يتطلب** من المؤسسة تبني استراتيجية **قيادة التكلفة أو رفع مستوى الإبداع مما يمكّن من إيجاد طرق جديدة في إنتاج وتقديم**

---

[1] **أحمد موسى فرج الله**، دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، رسالة ماجستير، غير منشورة، **كلية التجارة** جامعة غزة الإسلامية، 2012، ص ص 30- 31.

[2] Henry c.Lucas, Information Technology For Management, 7th ed, Boston Mcgraw Hill Companies inc , 2000 P P17 18.

[3] Erik Brynjolfsson, Lorin M.Hitt,Beyond, Op Cit, p24

[4]Chooi Leng, Ang et all, An Empirical Study Of The Use Of Information Technology, Total Quality Management, Vol 12, No 2, P P 152-153.

الخدمات/المنتجات، وفي ايجاد اساليب جديدة لتأدية أنشطة المؤسسة أو في تطوير الخدمات/المنتجات الحالية، أو أي من هذه المزايا التنافسية التي يمكن ان تشكّل عقبة في وجه المنافسين الحاليين أو المتوقعين.

هناك العديد من المزايا التي يمكن أن تقدمها تكنولوجيا المعلومات وذلك لتحقيق الكفاءة كما يلي :

الشكل 8.2. تحقيق الكفاءة باستخدام تكنولوجيا المعلومات :

المصدر : علي عبد الوهاب نصر، شحاتة شحاتة السيد، دراسة مقدمة في مراجعة الحسابات وتكنولوجيا المعلومات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2003، ص ص 219 -220، بتصرف.

إن استخدام المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات التي تشمل الحواسيب، نظم الاتصال الحديثة، الأقمار الصناعية شبكات الإنترنت، مراكز المعلومات و الموارد والطاقات البشرية ذات الخبرة والكفاءة في مجال البرمجيات والحواسيب والاتصالات، تعد أساس لبناء القدرات على مستوى المؤسسة، القطاع الذي تنشط فيه ومن ثمة الاقتصاد ككل حيث يساعدها على توفير المعلومات في الوقت المناسب وزيادة الدقة في المعلومات الخاصة بجمع تفاصيل قيود أو سجلات النشاطات مما يمكنها من تحويل وتحليل وحساب جميع البيانات أو المعلومات، تسهيل وتحسين التحليل الإضافي للمعلومات وتبسيطها بحيث يسهل فهمها من قبل المستخدم لتصبح أكثر جاذبية وفائدة، مع تنظيم العمليات بشكل مفيد حسب طبيعتها الأمر الذي يوفر زيادة جودة المعلومات التي يقدمها النظام مما ينعكس على اتخاذ القرارات الإدارية السليمة بصورة تحقق الاستغلال الأمثل للموارد، و تخفيض الخطر الذي يحيط بإجراءات الرقابة. مما سينعكس على تحسين أساليب الرقابة والفصل المناسب بين المهام عن طريق تنفيذ رقابة آمنة، قواعد بيانات نظم التشغيل. والذي يتيح إمكانية تشغيل قدر هائل من المعاملات في وقت قصير وبتكلفة

أقل نتيجة تخزين البيانات والمعلومات واسترجاعها وإعادة معالجتها كبيانات في خطوات المعالجة الأخرى، وانخفاض درجة الاعتماد على العنصر البشري.

7. مواجهة القوى التنافسية : قدّم M.PORTER نموذجا يتعلق بالقوى المؤثرة في بيئة المنافسة والتي لتكنولوجيا المعلومات دوراً مهمًا في مواجهتها وبالتالي مساعدة المؤسسات في تحقيق مزايا تنافسية كما يلي :

الجدول 3.2 استخدام TIC لمواجهة القوة التنافسية :

القوى التنافسية	مساهمة TIC في مواجهة القوى التنافسية
القوى التفاوضية للمورّدين.	اختيار أفضل المورّدين؛ تهديد المورّدين بالتكامل الراسي الخلفي وعدم الاستعانة بهم.
القوى التفاوضية للمشترين.	-الاختيار السليم للمشترين؛ - التميز والاختلاف.
التهديد بدخول منافسين جدد.	-وضع قيود على المنافسين الجدد؛ -اقتصاديات الحجم الكبير؛ -تمييز المنتج؛ -الوصول إلى قنوات التوزيع.
وضع المنافسين الحاليين داخل الصناعة.	التكلفة / الفعالية؛ -الوصول للسوق؛ -تمييز المنتج ؛ -تقديم خدمات متميزة.
التهديد الناتج عن ظهور سلع وخدمات بديلة.	-تقليل زمن تطوير المنتجات الجديدة أو التكامل مع المنتجات الحالية.

المصدر : بلقيدوم صباح، مرجع سبق ذكره، ص 190.

انطلاقا من الجدول السابق نلاحظ كيفية مساهمة تكنولوجيا المعلومات في التأثير على القوى التنافسية لصالح المؤسسة كما يلي :

– **فيما يخص المنافسون الحاليون :** يسهم استخدام TIC في تخفيض التكلفة بالنسبة للعمليات أو الخدمات، كما يساعدها على تطوير أنشطة البحث والتطوير، مما يساعدها على إيجاد خدمات جديدة.

– **فيما يخص تهديد الداخلين الجدد :** تستطيع المؤسسة تقديم خدماتها بتبني أساليب جديدة ومتنوعة وتوسيع خدماتها وعلاقاتها في السوق مما يتيح لها المحافظة على زبائنها، وبالتالي تحدي المؤسسات الجديدة.

– **فيما يخص القوى التفاوضية للمورّدين :** تساهم TIC في تحقيق الكفاءة التي تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح، يمكّنها مواجهة ضغوط ارتفاع الأسعار وهذا من شأنه مواجهة الموردين.

– **فيما يخص القوى التفاوضية للمشترين(العملاء)** : **تساهم** TIC في تمييز المنتج، وبالتالي يصعُب **على العملاء ترك المؤسسة والذهاب لأخرى نتيجة لارتفاع** تكلفة التحّول إلى منتجات أخرى.

– **فيما يخص تهديد المنتجات البديلة** : **تستطيع المؤسسة باستخدام** TIC **من تمييز منتجاتها بطريقة معينة (تقليل زمن تطوير المنتجات الجديدة أو التكامل مع المنتجات الحالية)**، مما يتيح لها تقديمها بطريقة تختلف عن **الآخرين** وكذا المساهمة في زيادة جودتها الأمر يساهم في زيادة أرباحها ونموّها.

الشكل 9.2. تأثيرات تكنولوجيا المعلومات :

المصدر : مستنبط من التحليل.

مما سبق نستطيع القول أن تكنولوجيا المعلومات ماهي الى **أداة المؤسسة لدعم** استراتيجياتها **حيث تؤثر** في المنافسة بتغيير قواعدها من خلال تغيير هيكل الصناعة، وتستخدم لإيجاد ميزة تنافسية تزود المؤسسة **بإمكانات** استراتيجية، **والدخول بأعمال جديدة تمنح للمؤسسة فرصا لتطويرها، الأمر الذي يعزز قدراتها** الاستراتيجية.

خلاصة الفصل :

تقدّم تكنولوجيا المعلومات إمكانيات كبيرة للمؤسسة لزيادة قدراتها التنافسية من خلال دعمها لنشاطات المؤسسة، مما يساعدها على تعزيز استراتيجياتها التنافسية . حيث تعتمد تكنولوجيا المعلومات على العنصر البشري الذي يوفّر التكامل بين المتطلبات العملياتية والتشغيلية من أجهزة وبرامج، وشبكات، وقواعد بيانات مع توفير البيئة الداعمة من أجل تحقيق القيمة المضافة.

تساهم تكنولوجيا المعلومات في إحداث تغييرات في الأبعاد التنظيمية للمؤسسة، من خلال تأثيرها على الهيكل التنظيمي، كما تساعد في رفع مهارات وكفاءات العاملين، ودعمها للاستراتيجيات الوظيفية للمؤسسة من خلال تدعيم وتسهيل تنفيذ الاستراتيجية الإنتاجية، والاستراتيجية المالية، والاستراتيجية التسويقية، واستراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية البحث والتطوير.

لتطبيق تكنولوجيا المعلومات، على المؤسسة وضع استراتيجية تناسب وأهداف المؤسسة لمواجهة التغيرات المتسارعة في في بيئة الأعمال، وبالتالي مواجهة المنافسة والحصول على ميزة تنافسية مستمرّة.

تمهيد :

تسعى الجزائر للتعامل مع متطلبات عصر العولمة، وذلك لمواكبة التقدم في تكنولوجيا المعلومات لتأثيرها على النشاط الاقتصادي. حيث أشار تقرير(UNCTAD*) 2008/2007 أن الآثار الاقتصادية غير المباشرة أكثر أهمية من الأثار المباشرة من خلال التطبيقات والاستخدامات التي تكون في مختلف قطاعات الاقتصاد وبالتالي مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي.

تبلور هذا الاهتمام مع إنشاء وزارة خاصّة بها وهي وزارة البريد وتكنولوجيات الاعلام والاتصال والتي تسعى من خلال التعاون مع القطاعات الأخرى الى زيادة دورها في الناتج الوطني.

لمعرفة مدى نجاعة الإصلاحات في مجال تكنولوجيا المعلومات حاولنا معرفة واقع هاته التكنولوجيا ومقارنتها مع الإنجازات المحققة عالميا وعربيا. من خلال سلسلة تقارير احداها مؤشر الجاهزية الشبكية (NRI) لتحديد واقع تكنولوجيا المعلومات وتحديد العوامل المشتركة التي تمكن البلدان من استخدام التكنولوجيا على نحو فعال، والآخر مؤشر تنمية تكنولوجيا المعلومات (IDI). ولكن قبل استعراض واقع تكنولوجيا المعلومات للدول التي حققّت أشواطاً كبيرة في هذا المجال، وللدول العربية وذلك لمقارنتها بالجزائر، سنسلّط الضوء على أهم الإصلاحات التي قامت بها الجزائر في هذا المجال.

المبحث الأول. الإصلاحات المنجزة :

لتدعيم القدرة التنافسية لأي اقتصاد، يجب توفير الشروط الضرورية للتنافس، وتماشيا مع الانفتاح على اقتصاد السوق والاقتصاد المعرفي و مواكبة التغيرات الكبيرة التي احدثتها تكنولوجيا المعلومات سعت الجزائر الى توفير بنية تحتية متطورة من خلال عدة إصلاحات :

* United Nations Conference on Trade and Development : مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية

بدأت الجزائر في تطبيق برنامج الإصلاح تحت مسمى مجتمع المعلومات و الاتصالات سنة 2000 تولته اللجنة الوطنية لإصلاح الهياكل ومهام الدولة، مهمتها تنفيذ استراتيجية شاملة لإصلاح الإدارة العامة والتي تهدف للاستفادة مما تقدمه تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات ، ثم تنصيب لجنة سميت باللجنة الإلكترونية لمتابعة وتسريع استعمال TIC في الإدارة العمومية وتطبيق تبادل المعلومات بين مختلف المؤسسات الحكومية، كما عملت الجزائر على متابعة الحوار الوطني الحكومي المؤسساتي المدرج في إطار مراحل إعداد استراتيجية الجزائر الالكترونية سنة 2009 والممتد الى 2013 حيث هدفت الجزائر من خلال هاته الاستراتيجية الى تدعيم التطوير والإبداع في مجال TIC مع تهيئة الموارد المالية والإطار القانوني الكفيل بضمان التطبيق الجيد لهذا المشروع ضمن هذا الإطار رصدت الدولة ما يفوق عن 230 مليار دينار لإتمام مشروع الجزائر الالكترونية ككلفة استثمار تشمل أيضا منظومة الانترنيت وتطوير البرمجيات، وضمن هذا المبلغ جرى رصد 85 مليار دينار لتطوير المنشآت الأساسية والموارد البشرية[1].

كما قامت الجزائر بإصلاحات مصرفية غرضها تطوير التجارة الإلكترونية ابتداءا من 2006 من خلال تحديث وسائل الدفع الإلكترونية، كما تم استحداث لنظام المراقبة عن بعد لشبكات الموزعات الآلية للنقود سنة 2009، و قامت الجزائر بإصلاح قطاع الاتصال بإصدار قانون يحرره من احتكار الدولة حيث تم سنة 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة الهاتف النقال، تلتها فتح سوق الاتصال للمنافسة سنة 2002 والتي شهدت ايضا انشاء الوكالة الفضائية الجزائرية الخاصة بالاتصالات والبث الإذاعي، في سنة 2003 تم فتح السوق ليشمل الدارات الدولية، ثم فتحه ليشمل الربط المحلي والمناطق الحضرية وإنشاء الوكالة الوطنية للحظائر التكنولوجية سنة 2004، ثم أدخلت الجزائر خدمات الهاتف النقال عبر الساتل سنة 2005[2].

وانعكاسا لهذه المجهودات تقدر الاستثمارات الإجمالية لمشغلي ومتعاملي شبكات الهواتف الخلوية الثلاثة والتي سجلت في ختام السنة المالية 2014 ما يقارب 713.724 مليار دج، عكس ما تم تسجيله حتى تاريخ 2013/12/31 بـ 519.771 مليار دج بنسبة نمو وزيادة قدرها21٪. كما حقق المتعاملين الثلاث في مجال الهاتف النقال سنة 2014 رقم أعمال في حدود 324,276 مليار دج(منها رقم الأعمال لخدمات 3G حيث عرف نمو وزيادة قدرها 8% مقارنة مع مبلغ الإيرادات المسجل عام 2013 بـ299.788 مليار دج.

[1] بن يوسف أحمد، نوري منير، معوقات توظيف التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف العدد 14، 2016، ص 214.

[2] بلقيدوم صباح، مرجع سبق ذكره، ص ص 217-219.

بلغ المبلغ الموحد للقيمة المنجزة من قبل المتعاملين الثلاث للهاتف النقال خلال ختام السنة المالية 2014 إلى 186.613 مليار دينار جزائري، بعدما كان 193.51 مليار نهاية 2013 أي بنسبة انخفاض تقدر بـ3 %. هذا الانخفاض ناجم عن تكاليف الاستغلال المتصلة بإطلاق خدمات (3G)والمتعلقة بالخدمات الخارجية . وسجلت الأرباح قبل الفوائد، الرسوم والهبات الممنوحة للمستهلكين التي تم تحقيقها من طرف المتعاملين الثلاث في مجال الهاتف النقال لسنة 2014 قيمة 151.117مليار دج حيث شهدت تراجع بنسبة 10% مقارنة مع القيمة المسجلة سنة 2013 التي كانت حوالي 167.30 مليار دج.

عرفت نتائج التشغيل التي حققها المتعاملين الثلاث في قطاع الهاتف النقال المحققة سنة 2014 مبلغ قدر بـ 78.029مليار دج حيث تراجعت بنسبة25% مقارنة مع المستوى الذي بلغه في ختام السنة المالية لعام 2012 الذي كان 103.904 مليار دج .

بلغت النتيجة المحصل عليها للسنة المالية الموحدة والتي حققها المتعاملين الثلاث في ختام السنة المالية لسنة 2014 قيمة 53.829 مليار دج ،حيث سجلت انخفاض كبير قدر بـ 34% مقارنة مع ما تم تسجيله سنة 2013 حيث شهدت سنة 2014 دخول البلاد عالم الإنترنيت عالي السرعة مع الهاتف النقال من الجيل الثالث و اطلاق شبكة الإنترنيت من الجيل الرابع من طرف اتصالات الجزائر.

وصلت قيمة المبيعات أو التداول في قطاع الاتصالات سنة 2014 ما يقارب 499 مليار دينار جزائري، أما عن مساهمة قطاع الاتصالات في الناتج المحلي الخام لسنة 2014 فهي تقارب 2.91%.

كما تم إنجاز وصلة الألياف البصرية : الجزائر– عين قزام والتي تصل إلى غاية حدود النيجر، وهي جزءا لا يتجزأ من وصلة الألياف البصرية الجزائر العاصمة (الجزائر) – زيندر (النيجر)– أبوجا (نيجيريا)، هذا المشروع تم إطلاقه في إطار الشراكة الجديدة لتنمية افريقيا، موجه لوضع هذه البنية التحتية تحت تصرف سكان الدول الثلاث وكذا الدول المجاورة و لضمان الاتصال مع الدول الأوروبية عبر نقاط التواصل الموجودة في الجزائر عن طريق الكابلات البحرية للألياف البصرية. وإنجاز وصلة الألياف البصرية البحرية(وهران– فالنسيا) بقدرة تدفق تصل إلى 100 جيغابيت و بطول يبلغ 563 كلم، وتمثل استثمار استراتيجي أتى لتعزيز الولوج لخدمات الشبكة ذات الجودة العالية، و هذا على شاكلة الكابلين الموجودين وهما SMW4 و الذي يربط مدينة عنابة بمدينة مرسيليا، وAlpal2 الذي يربط مدينة الجزائر العاصمة بمدينة بالما.

واستكمالا للشبكات الأرضية والبحرية، تم اتخاذ العديد من الإجراءات وإطلاق أخرى في طور الإنجاز في مجال الاتصال عبر الساتل من أجل إنشاء مجموعة أرضيات توفر للمستخدمين عدة حلول في مجال الاتصال و الخدمات عبر الساتل (VSAT،IP Phone، المؤتمرات عن طريق الفيديو، تحديد الموقع الجغرافي).

وفيما يخص الاتصالات الفضائية فبالإضافة إلى الثلاث الأقمار الصناعية، والتي دخلت حيز الخدمة سوف تطلق الجزائر في عام 2017 القمر الصناعي Alcomsat-1، و الذي يسمح بالولوج إلى شبكة الإنترنت من جميع أنحاء الوطن بما في ذلك المناطق النائية. حيث سيقوم هذا القمر الصناعي بضمان استمرارية التواصل عبر هذه الشبكة في حالة حدوث اضطرابات على مستوى الألياف البصرية وبتكاليف منخفضة.[1]

المبحث الثاني. الجاهزية الشبكية :

يعتمد مؤشر NRI في تحليله لتنافسية قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الدول المشاركة على نوعين رئيسين من البيانات، إحداهما متعلقة بالبنية التحتية الخاصة بتكنولوجيا المعلومات للدول المشاركة ويتم الحصول على هذا النوع من المعلومات من خلال البيانات الإحصائية المتوفرة لدى البنك الدولي، واتحاد الاتصالات الدولي واليونسكو. ومعلومات يتم الحصول عليها من خلال المسح الميداني الذي يعتمد آراء وملاحظات متخذي القرار ورجال الأعمال في الدول المشاركة بتقرير التنافسية العالمي، والذي يتم توزيعه وجمعه سنوياً من قبل وحدة التنافسية في وزارة التخطيط والتعاون الدولي.

المطلب الأول. الجاهزية الشبكية للدول المتقدمة :

يركز مؤشر جاهزية الدولة للمشاركة والاستفادة من التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات على اربعة مؤشرات رئيسة هي مؤشر الجاهزية، مؤشر البيئة التكنولوجية، مؤشر الاستخدام التكنولوجي، ومؤشر الأثر .

يوضح الجدول التالي ترتيب الدول 10 الاوائل الخاصة بهذا المؤشر :

[1] 17 /01/2016, http://www.andi.dz/index.php/ar/tic16042015

الجدول 1.3 ترتيب الدول العشر الأولى حسب مؤشر(NRI) :

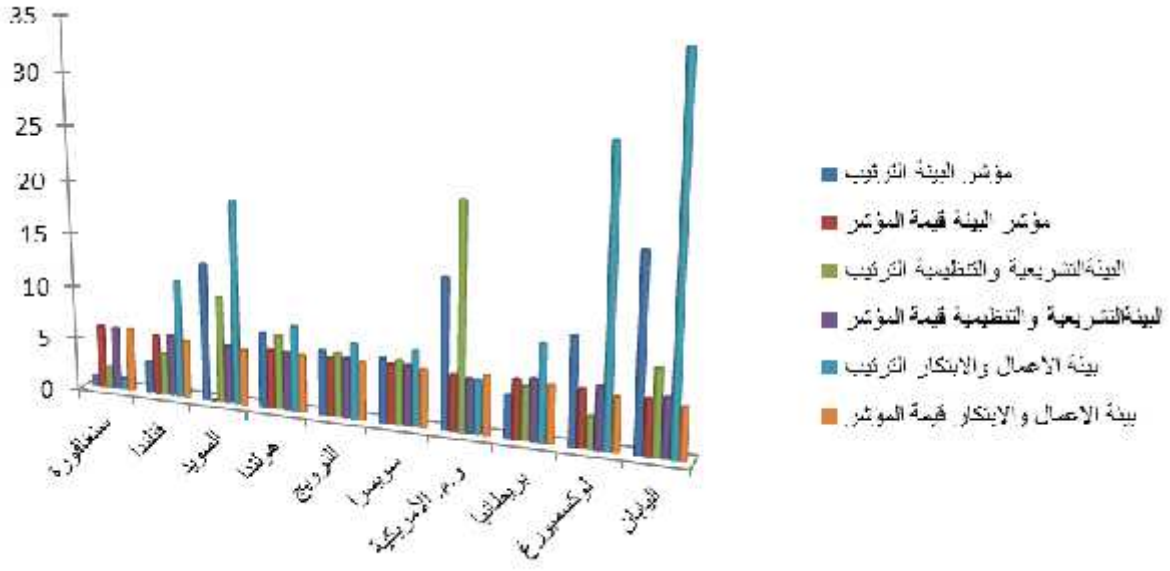
الدولة/ اقتصاد	الترتيب في سنة 2015(من143 اقتصاد)	الترتيب في سنة 2014 (من 148 اقتصاد)
سنغافورة	1	2
فنلندا	2	1
السويد	3	3
هولندا	4	4
النرويج	5	5
سويسرا	6	6
و.م .الامريكية	7	7
بريطانيا	8	9
لوكسمبورغ	9	11
اليابان	10	16

Source : Soumitra Dutta, and all, ITU, The Global InformationTechnology Report 2015, 07/09/2016, *www3.weforum.org/docs/WEF_Global_IT_Report_2015.pdf*, p08.

أشار التقرير إلى استمرارية تقدم كل من سنغافورة وفنلندا في المراتب الأولى من بين 143 دولة مشاركة للمرة الثانية على التوالي وهذا يدل على الاهتمام بزيادة انتشار واستعمال تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للبلدين للرفع من قدراتهما التنافسية في المؤشرات الكلية والفرعية الواردة في التقرير، كما أشار التقرير لمحافظة دول السويد، هولندا النرويج، سويسرا والولايات المتحدة الأمريكية على مراتبهم نتيجة لمبدأ الاستمرارية في استغلال الفرص التي تتيحها تطبيقات تكنولوجيا المعلومات للمحافظة على قدراتهم التنافسية، هذا وقفزت اليابان 06 مراتب، ولوكسمبورغ مرتبتان وهذا يجسد مجهوداتهما لتحسين قدراتهما التنافسية في مختلف القطاعات الاقتصادية وفيما يلي ترتيب هاته الدول بالنسبة للمؤشرات الفرعية الخاصة بهذا المؤشر :

أولا. مؤشر البيئة : يمثل الشكل الموالي ترتيب الدول العشر الأوائل الواردة في مؤشر NRI لسنة 2015 وذلك حسب مؤشر البيئة :

الشكل 1.3 ترتيب الدول العشر الأوائل في مؤشر البيئة :



Source : Ibid., P P 156 -254 .

حلّت سنغافورة في المرتبة (1)في مؤشر البيئة ، حيث بلغت قيمة المؤشر(5.9) تعكس هذه المرتبة الإمكانات المتاحة سواء في أداء مؤشر البيئة التشريعية والتنظيمية الذي بلغ (5.9 في المرتبة الثانية) أو في مؤشر بيئة الاعمال والابتكار الذي بلغ (6في المرتبة الأولى)، والشكل الموالي يوضح المؤشرات الفرعية الخاصة بالبيئة التشريعية والتنظيمية :

الجدول 3. 2. مؤشر البيئة التشريعية و التنظيمية للدول العشر الأولى في مؤشرNRI :

	الدولة/اقتصاد	سنغافورة	فنلندا	السويد	هولندا	النرويج	سويسرا	و.م. الأمريكية	بريطانيا	لوكسمبورغ	اليابان
فعالية هيئات صنع القوانين	الترتيب	1	4	10	16	7	15	55	5	6	14
	قيمة المؤشر	6,2	5.6	5,3	5	5.4	5	3.8	5,6	5,6	5,2
القوانين المتصلة بـ TIC	الترتيب	3	9	17	15	6	19	13	7	2	18
	قيمة المؤشر	5,7	5,3	5,1	5,2	5,5	5,1	5,2	5,5	5,9	5.1
استقلال القضاء	الترتيب	20	2	17	10	4	11	30	7	12	8
	قيمة المؤشر	5,7	6,6	5,7	6,1	6,3	6,1	5,1	6,2	6	6,2
فعالية النظام القانوني في تسوية المنازعات	الترتيب	1	2	13	9	7	8	23	5	12	18
	قيمة المؤشر	6,2	6	5,4	5,5	5,6	5,6	4,9	5,7	5,4	5,2
فعالية النظام القانوني في تحدي الأنظمة	الترتيب	21	1	14	5	10	8	18	7	6	19
	قيمة المؤشر	4,4	5,6	4,7	5,2	4,8	4,9	4,4	5,1	5,1	4,4
حماية الملكية الفكرية	الترتيب	2	1	19	11	15	4	20	8	3	7
	قيمة المؤشر	6,2	6,2	5,6	5,7	5,6	6	5,4	5,9	6,1	6
معدل قرصنة البرمجيات وتركيب البرمجيات	الترتيب	18	9	7	14	14	9	1	9	3	2
	قيمة المؤشر	32	24	23	25	25	24	18	24	20	19
عدد الإجراءات لتنفيذ العقد	الترتيب	1	34	22	5	42	27	41	14	5	27
	قيمة المؤشر	21	33	31	26	34	32	34	29	26	32
عدد الأيام اللازمة لتنفيذ العقد	الترتيب	1	20	13	63	10	23	34	42	13	15
	قيمة المؤشر	150	375	321	514	260	390	420	437	321	360

Source : IDEM

تدل النتائج الواردة في الجدول أعلاه، على تهيئة البيئة التشريعية والتنظيمية لتسهيل انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطوير الأنشطة التجارية، وتعكس الجهود المبذولة في فعالية هيئات صنع القوانين المتصلة بتكنولوجيات المعلومات والاتصال، استقلال القضاء، فعالية النظام القانوني في تسوية المنازعات، فعالية النظام القانوني في تحدي الأنظمة، حماية الملكية الفكرية، معدل قرصنة البرمجيات وتركيب البرمجيات، عدد الإجراءات لتنفيذ العقد، عدد الأيام اللازمة لتنفيذ العقد.

و تعكس النتائج الواردة في الجدول الموالي الخاصّة بالمؤشرات الفرعية لبيئة الاعمال والابتكار على مدى ملاءمة بيئة العمل لدعم الأعمال، سواء بتوفير الظروف لبدء الأعمال التجارية، أو بتوفّر العوامل التي تسمح بازدهار الابتكار عن طريق توافر أحدث التقنيات، توافر رأس المال الاستثماري، عدد ايام بداية الاعمال، عدد الإجراءات لبدء الاعمال، شدة التنافس المحلي، معدل الالتحاق الإجمالي بالتعليم العالي، إدارة جودة المدارس المشتريات الحكومية من تكنولوجيا المعلومات.

الجدول 3.3. مؤشرات بيئة الاعمال والابتكار للدول العشر الأولى في مؤشر NRI :

		سنغافورة	فنلندا	السويد	هولندا	النرويج	سويسرا	امريكا	بريطانيا	لوكسمبورغ	اليابان
توافر احدث التقنيات	الترتيب	15	1	7	9	3	6	2	4	13	14
	قيمة المؤشر	6,2	6,6	6,4	6,3	6,5	6,4	6,5	6,5	6,2	6,2
توافر رأس المال الاستثماري	الترتيب	7	8	11	22	6	25	3	19	10	24
	قيمة المؤشر	4,3	4,3	4,2	3,5	4,3	3,4	4,4	3,6	4,2	3,4
عدد أيام بداية الأعمال	الترتيب	4	79	87	10	17	53	26	27	93	59
	قيمة المؤشر	3	14	16	4	5	10	6	6	19	11
عدد الإجراءات لبدء الأعمال	الترتيب	9	9	9	23	23	58	58	58	58	94
	قيمة المؤشر	3	3	3	4	4	6	6	6	6	8
شدة التنافس المحلي	الترتيب	20	108	41	14	49	19	10	5	54	1
	قيمة المؤشر	5,7	4,6	5,4	5,9	5,3	5,7	5,9	6,1	5,2	6,4

../..

.../...

معدل الالتحاق الإجمالي بالتعليم العالي	الترتيب	10	4	27	17	21	46	3	36	95	39
	قيمة المؤشر	81,3	93,7	70	77,3	74,1	55,6	94,3	61,9	18,2	61,5
ادارة جودة المدارس	الترتيب	6	12	23	9	19	1	11	5	39	72
	قيمة المؤشر	5,8	5,6	5,2	5,7	5,3	6,2	5,6	5,8	4,7	4,2
المشتريات الحكومية من TIC	الترتيب	4	22	26	28	14	31	8	44	6	21
	قيمة المؤشر	5,1	4,1	4	4	14,2	4	4,4	3,7	4,6	4,1

Source: IDEM

ثانيا. مؤشر الجاهزية :

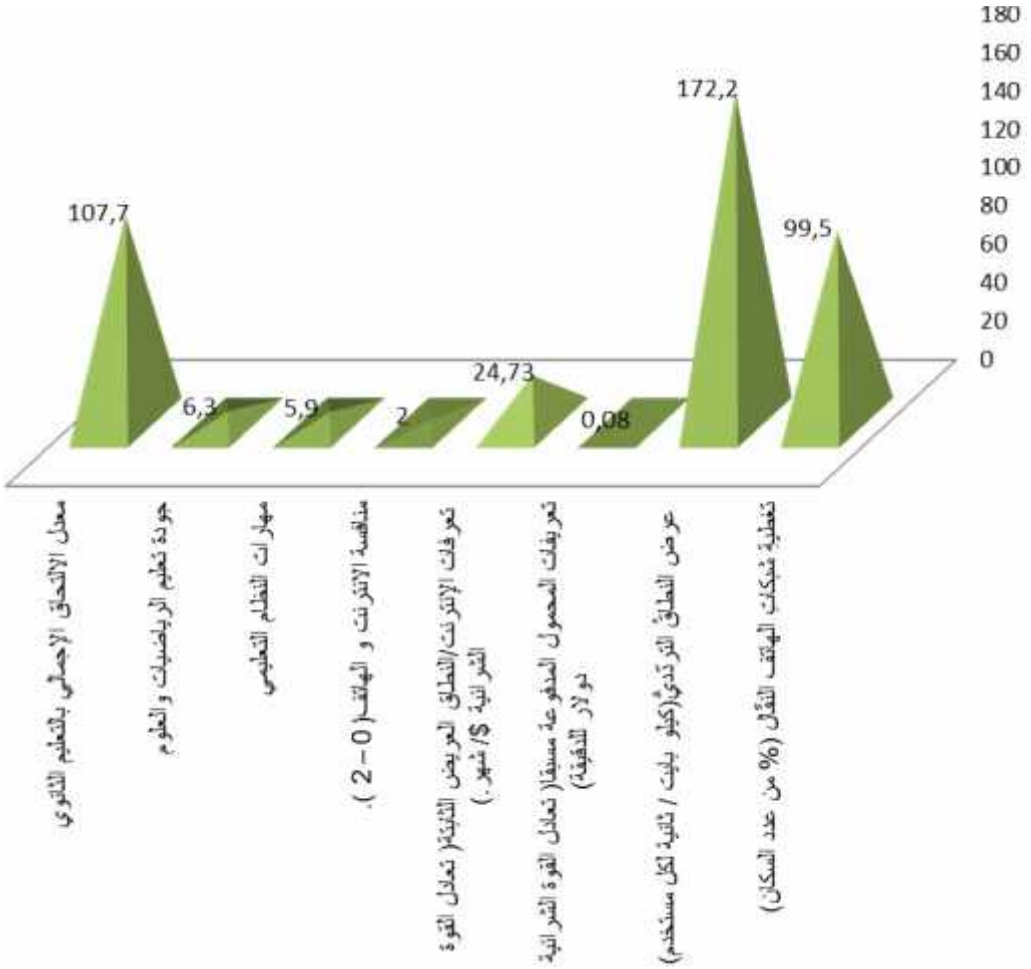
الجدول 4.3 ترتيب الدول العشر الأولى في مؤشرNRI حسب مؤشر الجاهزية سنة 2015.

الدولة/اقتصاد	مؤشر الجاهزية		البنية التحتية		الإتاحة		المهارات	
	الترتيب	قيمة المؤشر	الترتيب	قيمة المؤشر	الترتيب	قيمة المؤشر	الترتيب	قيمة المؤشر
سنغافورة	8	6.3	19	6.2	30	6.1	2	6.5
فنلندا	1	6.7	5	7.0	9	6.6	1	6.5
السويد	4	6.4	3	7.0	18	6.4	28	5.7
هولندا	18	6.0	14	6.4	72	5.3	6	6.2
النرويج	5	6.4	1	7.0	27	6.2	12	5.9
سويسرا	10	6.2	10	6.8	65	5.4	3	6.4
و.م. الأمريكية	12	6.1	4	7.0	53	5.6	33	5.6
بريطانيا	21	5.9	16	6.3	51	5.7	31	5.6
لوكسمبورغ	19	5.9	18	6.3	50	5.7	18	5.8
اليابان	15	6.0	17	6.3	43	5.8	15	5.9

Source : IDEM

حلّت فنلندا في المرتبة الأولى وبلغت قيمة هذا المؤشر (6.7)، حيث حصلت على المراتب التالية 05 و 09 و01 في مؤشر البنية التحتية، الإتاحة والمهارات، وكانت قيمة المؤشرات (07) و(6.6) و(6.5) على التوالي والشكل الموالي يوضّح بعض المؤشرات الفرعية الخاصة بهذا المؤشر:

الشكل 2.3. المؤشرات الفرعية الخاصة بمؤشر الجاهزية لدولة فنلندا :



source : Soumitra Dutta,and all, Op.Cit. P 156.

تدل النتائج على أن البنية التحتية المتوفرة مؤهلة لانتشار استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كإنتاج الكهرباء التي 12,98,2 (كيلوواط ساعة/ للفرد)، تأمين خوادم الإنترنت التي بلغت 1,546,9 (مليون من السكان)، أو بالنسبة للمؤشرات الأخرى متمثلة في مدى تغطية شبكات الهاتف النقّال كنسبة من عدد السكان، عرض النطاق الترّددي، إتاحة الوصول إلى المحتوى الرقمي، مهارات نوعية النظام التعليمي، جودة تعليم الرياضيات والعلوم، معدل الالتحاق الإجمالي بالتعليم الثانوي، معدل محو الأمية بين الكبار.

ثالثا. مؤشر الاستخدام :

الجدول 5.3 ترتيب الدول العشر الأوائل في مؤشر NRI حسب مؤشر الاستخدام سنة 2015 :

الدولة/اقتصاد	مؤشر الاستخدام		استخدام الأفراد		استخدام الأعمال		استخدام الحكومة	
	الترتيب	قيمة المؤشر	الترتيب	قيمة المؤشر	الترتيب	قيمة المؤشر	الترتيب	قيمة المؤشر
سنغافورة	2	5.9	11	6.2	14	5.3	1	6.2
فنلندا	3	5.9	5	6.6	4	5.9	17	5.2
السويد	1	5.9	2	6.7	3	5.9	20	5.1
هولندا	5	5.9	7	6.5	6	5.8	13	5.3
النرويج	8	5.7	3	6.7	10	5.5	24	5.1
سويسرا	11	5.6	10	6.4	1	6.1	48	4.4
و.م. الأمريكية	10	5.7	18	6.0	7	5.7	14	5.3
بريطانيا	12	5.6	4	6.6	16	5.1	16	5.2
لوكسمبورغ	7	5.8	6	6.5	11	5.4	11	5.4
اليابان	4	5.9	13	6.2	2	6.0	7	5.4

Source : Soumitra Dutta,and all, Op.Cit. P 156- 254.

حلّت السويد في المرتبة الأولى، حيث حصلت على المراتب التالية : 2، 3 و20 في مؤشرات استخدام الأفراد مؤسسات الأعمال و استخدام الحكومة، حيث بلغت قيمة المؤشرات (6.7، 5.9 و5.1) على التوالي

وقد سجلت بعض المؤشرات الفرعية لمؤشر الاستخدام ما يلي :[1]

أ. **استخدام الأفراد** : تشير النتائج إلى احتلال هونغ كونغ المرتبة (01) في اشتراكات الهاتف النقّال وسجلت معدل (237.4مشترك/لكل 100من السكان) بالرغم أن هذه الدولة غير مصنفة مع العشر الأوائل في مؤشر NRI، تلتها لاتفيا في المرتبة الثانية حيث بلغت قيمة المؤشر (228.4مشترك/لكل 100من السكان) وتعكس

[1] Soumitra Dutta,and all, Op. Cit., p p 303 -325.

هذه المراتب حجم التحسينات في هذين المؤشرين، أما بخصوص الدول العشر الأوائل في مؤشر NRI فتقدّمتهم فنلندا (08 عالميا) بمعدل(171. مشترك/لكل 100من السكان) تلتها لوكسمبورغ(المرتبة 26 عالميا) بمعدل (148.6مشترك/لكل 100من السكان)، أما بخصوص الاشتراك في الإنترنت المتنقلة ذات النطاق العريض فقد حلّت آيسلندا في المرتبة 01 (بواقع 149.3)، تلتها فنلندا بواقع (123.5)، وحلت سويسرا في المرتبة 01 عالميا في اشتراكات الانترنت ذات النطاق العريض الثابت(42.5 مشترك لكل 100من السكان)، تلتها الدانمارك بواقع (40.2 مشترك لكل 100من السكان)، ثم هولندا (40.1 مشترك لكل 100من السكان)، أما بالنسبة للأسر التي لديها جهاز كمبيوتر فجاءت هولندا في المرتبة الثالثة عالميا بعد قطر وأيسلندا بواقع (96.2%)، تلتها لوكسمبورغ بواقع (94.3 %)، أما بالنسبة للأسر التي لديها خدمة الإنترنت فحلّت جمهورية كوريا أولا بواقع 98.1%، تلتها آيسلندا بواقع 96.4% أما هولندا فحلّت رابعة بواقع 94.6 % وبلغت قيمة المؤشر الخاص باستخدام شبكات التواصل الاجتماعي(6.8) لآيسلندا التي جاءت في المرتبة الأولى عالميا، تلتها النرويج بواقع 6.7، أما بريطانيا فحلّت ثالثة بواقع 6.6.

ب. استخدام الأعمال : بيّنت نتائج هذا المؤشر، قدرة المؤسسات على استيعاب التكنولوجيا الحديثة وجعلها جزءا من استراتيجياتها حيث حلّت آيسلندا في المرتبة الأولى، حيث بلغت قيمة المؤشر 6.2 (المتوسط العالمي 4.7) تلتها اليابان بواقع (6.1)، اما أمريكا فجاءت ثالثة بواقع (6.1) أما بالنسبة لقدرة المؤسسات على الابتكار فحلت سويسرا أولا وبلغت قيمة المؤشر لديها 5.9 (المتوسط العالمي 3.9)، تلتها أمريكا التي سجّلت 5.9 ايضا، وبلغت عدد الطلبات المقدمة بموجب معاهدة التعاون في مجال براءات الاختراع334.7 لكل مليون من السكان لليابان التي حلّت في المرتبة الأولى عالميا، تلتها سويسرا بـ 322.8 طلب، ثم السويد بواقع 312.8.

بينت النتائج الواردة في التقرير أهمية استخدام الإنترنت للتعامل بين المؤسسات فيما بينها من جهة حيث حلّت ليتوانيا في المرتبة الأولى عالميا وبلغت قيمة هذا المؤشر 6.4 (المتوسط العالمي 4.7)، تلتها استونيا بواقع 6.1، ثم بريطانيا بواقع 6.1 أيضا. وبين استخدامها بين المؤسسات والأفراد من جهة أخرى، حيث بلغت قيمة هذا المؤشر 6.3 لبريطانيا التي حلّت أولا (المتوسط العالمي 4.5)، تلتها أمريكا بواقع 6.3 كذلك، ثم اليابان بواقع 6.1. وأبرز التقرير جهود المؤسسات التي حلت في المراتب العشر الأوائل في مؤشر NRI لتنمية كفاءاتها البشرية عن طريق التدريب، حيث بلغت قيمة هذا المؤشر لسويسرا التي حلت في المرتبة الأولى عالميا 5.7 (المتوسط العالمي 4.0)، تلتها اليابان بواقع 5.4، ثم لكسمبورغ والتي بلغت قيمة المؤشر لديها 5.4 أيضا .

ج.استخدام الحكومة : يُبرز هذا المؤشر جهود الدول في استخدام TIC والارتقاء بها، وجعلها ضمن أولوياتها و رؤاها المستقبلية.

حلّت دولة سنغافورة (الاولى عالميا في مؤشر (NRI) في المرتبة الثانية عالميا في مؤشرِ استخدام تكنولوجيا المعلوماتِ والاتصالات في الرؤية المستقبلية للدولة، بعد الامارات، حيث بلغت قيمة المؤشر 5.9، وحلّت ثانية أيضا في مؤشر تقييم نوعية خدمات الحكومةِ الإلكترونية الذي بلغ 0.99 بعد فرنسا، تلتها جمهورية كوريا (0.98)، ثم اليابان والذي بلغت قيمة المؤشر لديها 0.94، وبلغ مستوى نجاحِ الحكومة في الارتقاء بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لسنغافورة 5.9 والتي حلّت ثالثة العالم بعد رواندا والامارات (بلغت قيمة المؤشر لديهما 6.2)، تلتها لكسمبورغ بقيمة 5.9 أيضا.

رابعا. الأثر الاقتصادي والاجتماعي : حلّت سنغافورة في المرتبة 01 عالميا حيث حصلت على المراتب التالية الرابعة والأولى في مؤشري التأثير الاقتصادي و الاجتماعي. كما يبينه الجدول التالي :

الجدول 6.3 ترتيب الدول العشر الأوائل في مؤشر NRI حسب مؤشر الأثر سنة 2015 :

الدولة/اقتصاد	مؤشر الأثر		التأثير الاقتصادي		التأثير الاجتماعي	
	الترتيب	قيمة المؤشر	الترتيب	قيمة المؤشر	الترتيب	قيمة المؤشر
سنغافورة	1	6.0	4	5.8	1	6.2
فنلندا	3	5.8	1	6.1	12	5.6
السويد	4	5.7	2	6.0	16	5.5
هولندا	2	5.9	5	5.8	3	6.1
النرويج	10	5.4	11	5.2	7	5.7
سويسرا	8	5.5	3	5.9	34	5.0
و.م. الأمريكية	6	5.6	7	5.6	11	5.6
بريطانيا	9	5.5	13	5.1	6	5.8
لوكسمبورغ	12	5.3	8	5.3	20	5.4
اليابان	11	5.4	12	5.1	13	5.6

source : Soumitra Dutta, and all, Op.Cit., p 12.

تبين هذه النتائج مجهودات هاته الدول لبلورة انعكاسات تكنولوجيات المعلومات على الخدمات والمنتجات الجديدة، طلبات براءات الاختراع، ابتكار نماذج تنظيمية جديدة والوصول إلى الخدمات الأساسية إمكانية الوصول إلى الإنترنت في المدارس.....

حلّت فنلندا في المرتبة الأولى عالميا في مؤشر أثر تكنولوجيات المعلومات والاتصالات في المنتجات والخدمات الجديدة، وبلغت قيمة المؤشر 5.7(المتوسط العالمي 4.3)، تلتها الامارات بواقع 5.7، ثم إستونيا بواقع 5.7 أيضا، أما بخصوص مؤشر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في براءات الاختراع فجاءت فنلندا كذلك أولا بواقع 157.4 (لكل مليون نسمة)، تلتها السويد بواقع 152.5، ثم اليابان بواقع 141.9.

بلغت قيمة مؤشر أثر تكنولوجيات المعلومات والاتصالات على نماذج تنظيمية جديدة لفنلندا 5.8 الأولى عالميا (المتوسط العالمي4.1)، تلتها استونيا بواقع 5.7، ثم النرويج بقيمة 5.5. وبلغت قيمة مؤشر وظائف كثيفة المعرفة(% من القوى العاملة) 59.1 لدولة لكسمبورغ التي حلّت أولا، تلتها سنغافورة بواقع 52.7، ثم سويسرا التي بلغت قيمة المؤشر لديها 51.0.

وبخصوص أثر تكنولوجيات المعلومات والاتصالات على الوصول إلى الخدمات الأساسية فحلّت الامارات في المرتبة الأولى عالميا بواقع 6.1، تلتها قطر بـ 6.0، ثم سنغافورة بواقع 5.9.

بلغت قيمة مؤشر الوصول إلى الإنترنت في المدارس 6.7 لدولة آيسلندا التي جاءت أولا، تلتها استونيا بواقع 6.6 ثم النرويج بقيمة 6.5. وبلغت قيمة مؤشر كفاءة الحكومة في استخدام تكنولوجيات المعلومات 6.1 لدولة الامارات التي تقدّمت الترتيب العالمي، تلتها سنغافورة بواقع 6.0، ثم قطر بواقع 5.9.

حلّت جمهوريا كوريا وهولندا في المرتبة الأولى والثانية عالميا على التوالي في مؤشر المشاركة الإلكترونية(تتراوح قيمة المؤشر بين 0 – 1) بواقع 1، تلتهما الأوروغواي في المرتبة الثالثة بواقع 0.98.[1]

المطلب الثاني .الجاهزية الشبكية للجزائر مقارنة بالدول العربية :

تشير نتائج التقرير العالمي لتكنولوجيا المعلومات 2015 حسب مؤشر(NRI) للدول العربية إلى أن اقتصاديات بعض الدول العربية حافظت على مراتبها كالإمارات، قطر والبحرين، قد يعزى ذلك إلى الموارد البشرية المؤهلة الدعم والاهتمام الحكومي، البنية التحتية الجيدة، تطور بيئة الأعمال، كما يظهر التقرير تخلف الجزائر واستمرارها في التراجع في مؤشر جاهزية الشبكات واحتلالها للمرتبة 120من بين 143 اقتصاد مشارك في التقرير مما

[1] source : Soumitra Dutta, and all, Op.Cit., P P 330 -333.

يستدعي إجراء حلول سريعة وهامة لمعالجة هذه المشكلة و اتخاذ اجراءات هامة لتحسين القدرات التنافسية الخاصة بهذا المؤشر. والحد من تنامي الفجوة الرقمية بين الدول العربية نتيجة تباين وتيرة التطور التقني المتواصل والسريع فيما بينها.

الجدول 7.3 ترتيب الدول العربية حسب مؤشر(NRI) سنة 2015.

الدولة	2014 (من 148دولة)	2015 (من143 دولة)
الامارات	24	23
قطر	23	27
البحرين	29	30
السعودية	32	35
عمان	40	42
الأردن	44	52
الكويت	72	72
المغرب	99	78
تونس	87	81
مصر	91	94
لبنان	97	99
الجزائر	129	120
ليبيا	138	131
اليمن	136	140
موريتانيا	142	138

Source : Soumitra Dutta, and all, Op.Cit., P P 08 -12.

فيما يلي مرتبة الجزائر الواردة في تقرير التنافسية العالمي لقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات(2015/2014)في المؤشرات الرئيسية والفرعية لمؤشر الجاهزية الشبكية مقارنة ببعض الدول العربية :

أولا.مؤشر البيئة :

الجدول 8.3 ترتيب الدول العربية حسب مؤشر البيئة سنة 2015.

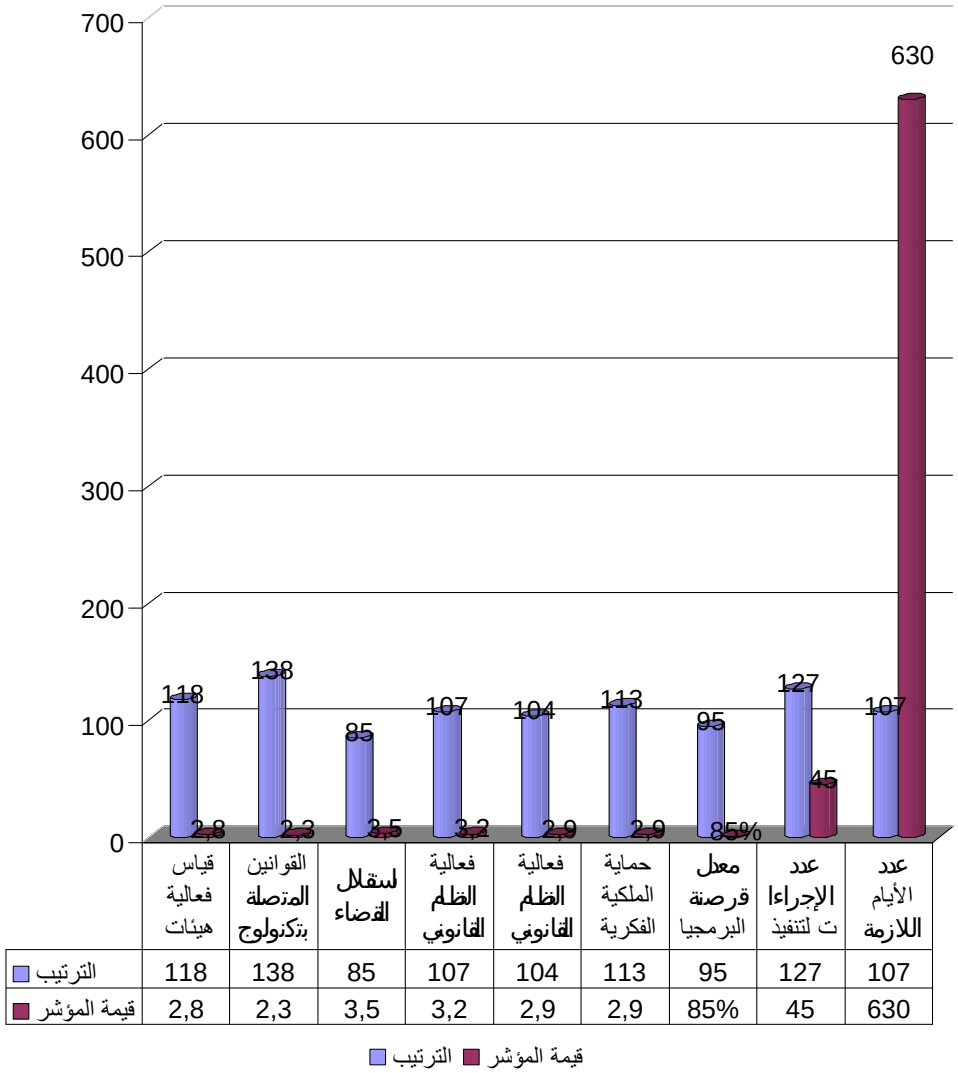
الدولة/اقتصاد	مؤشر البيئة		البيئة التشريعية والتنظيمية		بيئة الاعمال والابتكار	
	الترتيب	قيمة المؤشر	الترتيب	قيمة المؤشر	الترتيب	قيمة المؤشر
الجزائر	134	3.0	127	2.9	136	3.1
الامارات	14	5.3	21	5.0	5	5.5
قطر	15	5.3	17	5.3	16	5.3
السعودية	29	4.8	32	4.5	26	5.0
الأردن	38	4.5	39	4.2	36	4.9
البحرين	40	4.5	45	4.1	29	5.0
عمان	43	4.5	36	4.3	46	4.7
الكويت	69	3.9	74	3.6	70	4.3
المغرب	80	3.9	71	3.7	83	4.1
تونس	103	3.6	96	3.4	108	3.8
لبنان	107	3.5	139	2.5	52	4.6
مصر	123	3.3	115	3.1	124	3.5
ليبيا	133	3.0	142	2.4	119	3.6
اليمن	135	2.9	140	2.5	133	3.2
موريتانيا	138	2.8	131	2.7	139	3.0

Source : IDEM

حلّت الجزائر في المرتبة (134)من أصل (143) وكانت قد سجلت المرتبة (143) من اصل (148)في تقرير 2014، تعكس هذه المرتبة ضعف الدولة مقارنة بدول مجلس التعاون الخليجي والاردن في الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و والمتعلقة ببيئة التشغيل الاجمالية المتعلقة بظروف السوق والإطار التنظيمي لدعم تنظيم المشاريع والابتكار، وكذا ضعف مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التنمية، حيث يظهر التقرير أداء المؤشرات الفرعية كما يلي : حصلت الجزائر على المرتبة (127) في مؤشر البيئة التشريعية والتنظيمية، والمرتبة (136)في مؤشر بيئة الاعمال والابتكار، بعد ان كانت في المراتب (140) و (145) على التوالي في تقرير 2014.

تدل هذه المراتب على ضعف البيئة التشريعية والتنظيمية لتسهيل انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطوير الأنشطة التجارية بالرغم من الجهود المبذولة في فعالية هيئات صنع القوانين المتصلة بتكنولوجيات المعلومات والاتصال، استقلال القضاء، فعالية النظام القانوني في تسوية المنازعات، فعالية النظام القانوني في تحدي الأنظمة حماية الملكية الفكرية، معدل قرصنة البرمجيات وتركيب البرمجيات، عدد الإجراءات لتنفيذ العقد، عدد الأيام اللازمة لتنفيذ العقد، والشكل الموالي يوضح المؤشرات الفرعية الخاصة بالبيئة التشريعية والتنظيمية :

الشكل 3.3 ترتيب الجزائر في مؤشرات البيئة التشريعية و التنظيمية



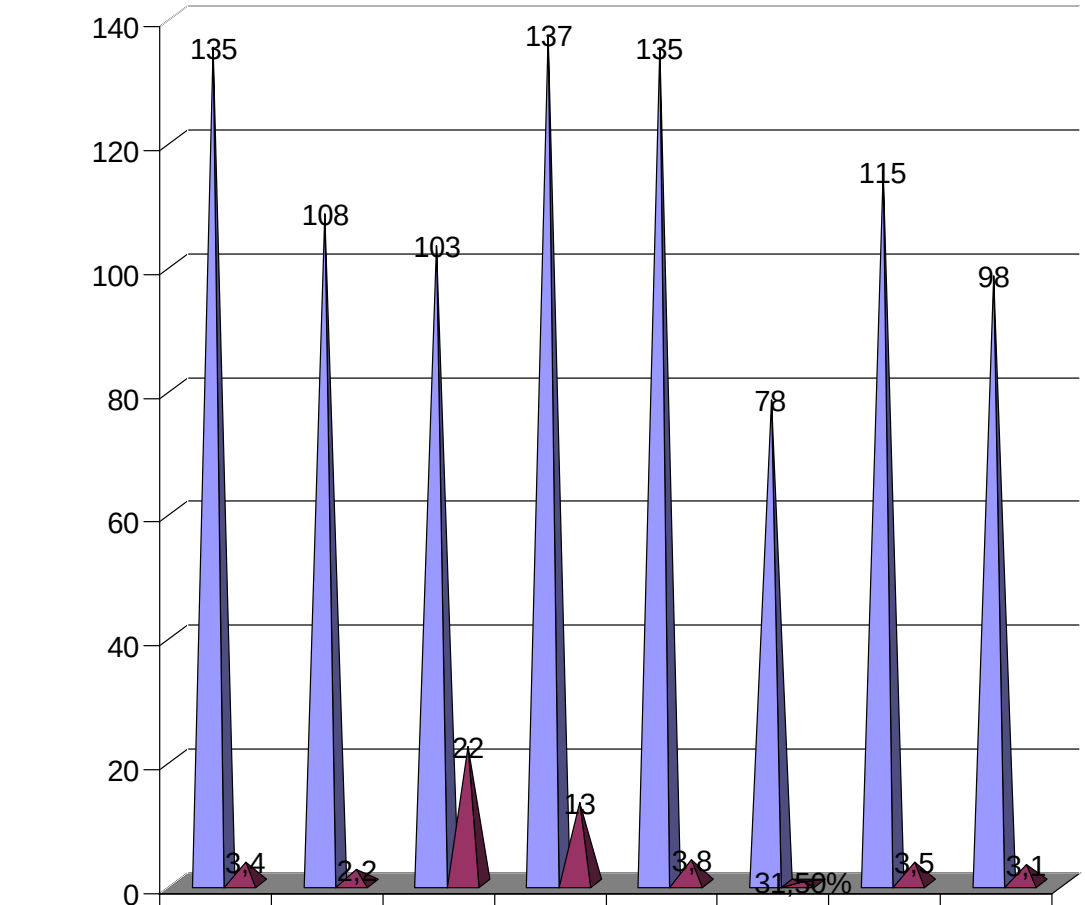
	قياس فعالية هيئات	القوانين المتصلة بتكنولوج	استقلال القضاء	فعالية النظام القانوني	فعالية النظام القانوني	حماية الملكية الفكرية	معدل قرصنة البرمجيا	عدد الإجراءات لتنفيذ	عدد الأيام اللازمة
الترتيب	118	138	85	107	104	113	95	127	107
قيمة المؤشر	2,8	2,3	3,5	3,2	2,9	2,9	85%	45	630

Source: Soumitra Dutta, and all, Op.Cit., P 119.

كما تعكس الاختلال في بيئة العمل وعدم قدرتها على دعم الأعمال من خلال سهولة بدء الأعمال التجارية الظروف التي تسمح بازدهار الابتكار عن طريق توافر أحدث التقنيات، توافر رأس المال الاستثماري، عدد ايام بداية الاعمال، عدد الإجراءات لبدء الاعمال، شدة التنافس المحلي، معدل الالتحاق الإجمالي بالتعليم

العالي إدارة جودة المدارس، المشتريات الحكومية من تكنولوجيا. والشكل الموالي يوضح ترتيب الجزائر في هذه المؤشرات :

الشكل 4.3 الجزائر في مؤشرات بيئة الاعمال والابتكار :



	توافر أحدث التقنيات	توافر رأس المال	عدد ايام بداية الاعمال	عدد الإجراءات لبدء	شدة التنافس المحلي	معدل الالتحاق الإجمالي	إدارة جودة المدارس	المشتريات الحكومية من
الترتيب	135	108	103	137	135	78	115	98
قيمة المؤشر	3,4	2,2	22	13	3,8	31,50%	3,5	3,1

Source : IDEM

ثانيا. مؤشر الجاهزية :

الجدول 9.3 ترتيب الجزائر مقارنة بالدول العربية حسب مؤشر الجاهزية سنة 2015 :

الدولة/اقتصاد	مؤشر الجاهزية		البنية التحتية		الإتاحة		المهارات	
	الترتيب	قيمة المؤشر	الترتيب	قيمة المؤشر	الترتيب	قيمة المؤشر	الترتيب	قيمة المؤشر
الجزائر	97	4.2	83	3.7	94	4.5	94	4.5
البحرين	40	5.3	35	5.2	66	5.4	41	5.5
الامارات	54	5.1	27	5.8	114	3.6	21	5.8
قطر	56	5.0	29	5.7	126	3.1	05	6.3
عمان	62	4.9	61	4.3	67	5.4	75	4.9
الكويت	66	4.8	48	4.6	85	4.8	70	5.0
تونس	69	4.8	86	3.4	32	6.1	76	4.9
العربية السعودية	75	4.7	32	5.4	122	3.2	45	5.4
الأردن	81	4.6	96	3.0	70	5.3	44	5.4
المغرب	87	4.5	87	3.4	24	6.3	110	3.8
مصر	90	4.3	99	3.0	17	6.4	118	3.6
ليبيا	94	4.2	76	3.9	98	4.3	93	4.4
لبنان	98	4.1	82	3.7	117	3.4	51	5.3
اليمن	120	3.1	129	2.0	88	4.7	134	2.5
موريتانيا	139	2.3	139	1.2	109	3.8	142	2.0

Source : IDEM

حلّت الجزائر في المرتبة97 امن أصل143 حيث حصلت على المراتب التالية (83) و (94) و (94)في مؤشر البنية التحتية، الإتاحة والمهارات، بعد ان كانت في المراتب (127) و(42) و (102) على التوالي في تقرير عام 2014. ويبين الشكل الموالي المؤشرات الفرعية الخاصة بهذا المؤشر :

الشكل 5.3. المؤشرات الفرعية الخاصة بمؤشر الجاهزية للجزائر :

source : Soumitra Dutta, and all, Op.Cit. P 119.

تدل النتائج الواردة في الشكل(5.3) على أن البنية التحتية المتوفرة تحتاج مزيدا من الجهود لتصبح أكثر تأهيلا لانتشار استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كإنتاج الكهرباء والذي بلغ المؤشر الخاص به 1.356.6 (كيلوواط ساعة/ للفرد)، في المرتبة 90 عالميا، مدى تغطيةِ شبكاتِ الهاتف النقّال كنسبة من عدد السكان والتي بلغت 99.2 في المرتبة 63 عالميا، علما أن 34 دولة ممن شملها التقرير تبلغ تغطية شبكاتِ الهاتف النقّال(100%) ومنها البحرين، قطر والكويت، وهي متخلّفة كذلك عن مصر والسعودية واللتان حلتا في المراتب 49 و53 بواقع 99.8 و99.7 على التوالي.

أما عن عرض النطاق الترّددي فبلغ 26.3 في المرتبة 71 عالميا، ومتخلفة عن السعودية والتي حلّت في المرتبة 32عالميا بواقع 81.1، وكذلك عن قطر والتي جاءت في المرتبة 55 بواقع 48.7.

بخصوص جودة النظام التعليمي حلت الجزائر في المرتبة 113 عالميا بواقع 3.0 (المتوسط العالمي3.7)، متخلفة عن قطر(ثالثة عالميا بواقع 5.8)، الامارات(التاسعة عالميا بواقع 5.3)، وعن الاردن (24 عالميا بواقع 4.4) و

كذا عن لبنان (28 عالميا بواقع 4.6)، وعن البحرين (34 عالميا بواقع 4.3)، وعن تونس(68عالميا بواقع 3.7) ، وعمان والكويت اللتان حلّتا في المراتب 81 و108ابواقع (3.5 و3.1).

جاءت الجزائر في المرتبة 113عالميا في جودة تعليم الرياضيات والعلوم، التي بلغت 3.2(المتوسط العالمي 4)، وهي نتيجة ضعيفة اذا ما قورنت بجودة المؤشر لأغلب الدول العربية، فقد جاءت لبنان وقطر في المراتب الخامسة والسادسة بواقع 5.7 و5.5 على التوالي، كما بلغت قيمة المؤشر لدولة الامارات 5.4 في الرتبة 11 عالميا، ثم تونس في المرتبة 32 عالميا وبواقع 4.7، كما تخلّفت عن الأردن التي حلت 39 بواقع 4.6، وعن البحرين و المغرب اللتان حلتا في المراتب 58 و 68 وبواقع 4.3 و4.2. كما تقدمت كل من السعودية، عمان والكويت عن الجزائر وبواقع 4.1و 3.6 و3.4 على التوالي.

استطاعت الجزائر تحقيق مراتب متقدمة في مؤشر الالتحاق الإجمالي بالتعليم الثانوي الذي بلغ معدل 97.6%، في المرتبة 44 عالميا ومتقدمة عن البحرين (51 عالميا بواقع 95.5) وعن عمان، الامارات تونس الاردن، مصر لبنان والمغرب واليمن والذين حقّقوا معدل ، 93.5، 91.1،92.3، 87.8، 86.3، 74.0، 68.9 ،46.9 على التوالي.[1]

ثالثا. مؤشر الاستخدام : يعكس هذا المؤشر درجة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها من قبل الأفراد ومؤسسات الأعمال والحكومة.

الجدول 10.3 ترتيب الجزائر مقارنة بالدول العربية حسب مؤشر الاستخدام سنة 2015.

الدولة/اقتصاد	مؤشر الاستخدام		استخدام الأفراد		استخدام الأعمال		استخدام الحكومة	
	الترتيب	قيمة المؤشر	الترتيب	قيمة المؤشر	الترتيب	قيمة المؤشر	الترتيب	قيمة المؤشر
الجزائر	129	2.7	102	2.7	137	2.7	134	2.7
الامارات	13	5.6	20	5.9	27	4.5	02	6.2
قطر	17	5.4	19	6.0	25	4.6	05	5.5
البحرين	25	5.2	14	6.2	49	3.9	04	5.7
العربية السعودية	29	4.9	36	5.3	42	4.0	08	5.4
عمان	35	4.6	41	5.1	73	3.5	19	5.1

.../...

[1]Soumitra Dutta,and all, ,Op. Cit., p p 288 - 300.

.../...

الأردن	51	4.1	69	4.0	50	3.9	44	4.5
الكويت	58	4.1	38	5.2	93	3.4	91	3.6
المغرب	64	3.9	70	3.9	105	3.3	41	4.6
تونس	81	3.6	81	3.5	106	3.3	58	4.2
لبنان	86	3.6	53	4.6	108	3.2	130	2.8
مصر	90	3.5	73	3.9	125	3.1	102	3.5
موريتانيا	133	2.6	117	2.2	132	2.9	138	2.5
اليمن	135	2.5	129	2.0	133	2.9	132	2.7
ليبيا	136	2.5	92	3.1	141	2.5	143	1.8

Source : Soumitra Dutta,and all, ,Op. Cit., P P 304 -322.

حلّت الجزائر في المرتبة 129 من أصل (143) حيث حصلت على المراتب التالية102 و 137 و 134 في مؤشرات استخدام الأفراد، مؤسسات الأعمال واستخدام الحكومة، وبواقع 2.7 لجميع هذه المؤشرات بعد ان كانت في المراتب (104) و(147) و (134) على التوالي في تقرير عام 2014.

وقد سجلت بعض المؤشرات الفرعية لمؤشر الاستخدام ما يلي :[1]

أ. **استخدام الأفراد** : تشير النتائج إلى احتلال الجزائر المرتبة (93) في اشتراكات الهاتف النقّال وسجلت معدل (100.8مشترك/لكل 100من السكان) وبالرغم من هذه النسبة الا أنها تذيلت قائمة الدول العربية الخاصة بهذا المؤشر عدا اليمن التي حلّت في المرتبة 128، أما بخصوص الاشتراك في الإنترنت المتنقلة ذات النطاق العريض فقد حلت الجزائر في المرتبة 132 (بواقع 0.0) وهي المرتبة الأخيرة عربيا باستثناء الكويت وليبيا التي لم يورد التقرير القيم الخاصة بهما، وحلت الجزائر في المرتبة 88 من 143 دولة مشاركة في التقرير، والمرتبة السادسة عربيا بعد (البحرين، الامارات، قطر، السعودية، وتونس) في اشتراكات الانترنت ذات النطاق العريض الثابت(3.3مشترك لكل 100من السكان)، أما بالنسبة للأسر التي لديها جهاز كمبيوتر (فحلّت في المرتبة 89بواقع 26 %) وتقدمت على تونس وليبيا واليمن الذين حلوا في المراتب 91، 99 و128 على التوالي، أما بالنسبة للأسر التي

[1] IDEM.

لديها خدمة الإنترنت فبلغت 23.8 % (المرتبة 84) وتقدمت على تونس وليبيا واليمن أيضا والذين حلوا في المراتب93، 97 و124 على التوالي، وبلغت نسبة الأفراد المستخدِمين للإنترنت(16.5%) وقد حلّت بذلك في المرتبة 108 وهي المرتبة الأخيرة عربيا مع ليبيا، وبلغت قيمة المؤشر الخاص باستخدام شبكاتِ التواصل الاجتماعي(4.8) وقد حلّت الجزائر في المرتبة 115من بين 143 دولة، وتقدمت على اليمن فقط بالنسبة لترتيب الدول العربية المشاركة في التقرير.

ب. استخدام الأعمال : تبين النتائج ضعف مؤشر استخدام مؤسسات الأعمال الخاص بقدرة المؤسسات على استيعاب التكنولوجيا الحديثة حيث حلّت الجزائر في المرتبة 137في هذا المؤشر وتقدمت على ليبيا فقط التي حلّت في المرتبة 142 حيث بلغت قيمة المؤشر 3.4 وهي تبتعد عن المتوسط العالمي بـ 1.3 نقطة، أما بالنسبة لقدرة المؤسسات على الابتكار فحلت الجزائر في المرتبة 142 وهي تتقدم ليبيا أيضا حيث بلغت قيمة المؤشر 2.7 وهي تبتعد عن المتوسط العالمي بـ1.2 نقطة، كما سجلنا نقص طلبات براءات الاختراع حيث بلغ عدد الطلبات المقدمة بموجب معاهدة التعاون في مجال براءات الاختراع 0.2 لكل مليون من السكان وقد حلّت الجزائر بذلك المرتبة 94 من بين الدول الواردة في التقرير وتقدمت على ليبيا واليمن عربيا.

بينت النتائج الواردة في التقرير ضعف استخدام الإنترنت للتعامل بين المؤسسات فيما بينها من جهة حيث حلّت الجزائر في المرتبة الأخيرة عربيا(137عالميا) وبلغت قيمة هذا المؤشر 3.4وهي تبتعد عن المتوسط العالمي بـــ1.3 نقطة (حلّت الامارات في المرتبة الأولى عربيا والسابعة عالميا)، وضعف استخدامها بين المؤسسات والأفراد من جهة أخرى، حيث بلغت قيمة هذا المؤشر 2.9 (المتوسط العالمي 4.5) محتلة بذلك المرتبة 137 عالميا أيضا، والمرتبة قبل الأخيرة عربيا وذلك قبل ليبيا (142)عالميا، وأبرز التقرير جهود المؤسسة الجزائرية في تخصيص ميزانيات لتدريب الموظفين، حيث بلغت قيمة هذا المؤشر 3.4 (المتوسط العالمي 4.0) وهي تتخلف عن قطر الأولى عربيا بـ 2.1 نقطة وعن سويسرا (المرتبة الأولى في التقرير) بـ 2.3 نقطة.

ج. استخدام الحكومة : تبين النتائج الواردة في التقرير جهود الجزائر في وضع مؤشرِ استخدام تكنولوجيا المعلوماتِ والاتصالات في الرؤية المستقبلية للدولة، حيث بلغت قيمة هذا المؤشر 3.2(المتوسط العالمي 3.9) وهي تتخلف عن الامارات الأولى عربيا وعالميا بـ2.9 نقطة، أما عن مؤشر تقييم نوعية خدمات الحكومةِ الإلكترونية فقد بلغ 0.08(01 افضل مقياس)محتلة المرتبة 133 عالميا (فرنسا في المرتبة الأولى بـ01 نقطة)،ومتقدمة على ليبيا فقط عربيا (المرتبة الأولى الامارات بواقع 0.94)، وبلغ مستوى نجاحِ الحكومة في

الارتقاء بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات 3.4 (بلغ المتوسط العالمي4.2 وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين01 و 07 والتي تعبر على النجاح المطلق)، وقد تقدمت الجزائر على الكويت، مصر، اليمن، لبنان وليبيا عربيا.

رابعا. الأثر الاقتصادي والاجتماعي: حلّت الجزائر في المرتبة 134 من أصل (143) حيث حصلت على المراتب التالية (127) و (136) في مؤشري التأثير الاقتصادي والاجتماعي، بعد ان كانت في المراتب (133) و (140) على التوالي في تقرير عام 2014 كما يبينه الجدول التالي :

الجدول 11.3 ترتيب الجزائر مقارنة بالدول العربية حسب مؤشر الأثر سنة 2015 :

الدولة/اقتصاد	مؤشر الأثر		التأثير الاقتصادي		التأثير الاجتماعي	
	الترتيب	قيمة المؤشر	الترتيب	قيمة المؤشر	الترتيب	قيمة المؤشر
الجزائر	134	2.5	127	2.5	136	2.6
الامارات	18	5.2	27	4.3	02	6.1
قطر	27	4.8	32	4.0	10	5.6
البحرين	33	4.5	48	3.5	17	5.5
العربية السعودية	38	4.3	41	3.7	37	4.9
الأردن	43	4.1	42	3.6	44	4.6
عمان	45	4.1	62	3.3	35	4.9
تونس	81	3.5	103	2.9	71	4.1
المغرب	83	3.4	120	2.6	64	4.3
مصر	84	3.4	60	3.3	100	3.5
الكويت	102	3.2	119	2.7	87	3.7
لبنان	117	2.9	104	2.9	125	2.9
موريتانيا	137	2.4	133	2.3	137	2.5
اليمن	138	2.4	133	2.3	137	2.5
ليبيا	143	1.8	143	1.8	143	1.7

source : Soumitra Dutta, and all, Op Cit., p 12.

تبين هذه النتائج ضعف انعكاسات تكنولوجيات المعلومات والاتصالات على الخدمات والمنتجات الجديدة طلبات براءات الاختراع الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بالإضافة الى أثرها الضعيف على ابتكار نماذج تنظيمية جديدة، كما تظهر النتائج ضعف أثر تكنولوجيات المعلومات والاتصالات في الوصول إلى الخدمات الأساسية، إمكانية الوصول إلى الإنترنت في المدارس. وقد حققت الجزائر النتائج التالية في بعض المؤشرات الفرعية الخاصة التأثير الاقتصادي والاجتماعي :[1]

حلّت الجزائر في المرتبة 137 عالميا في مؤشر أثر تكنولوجيات المعلومات والاتصالات في المنتجات والخدمات الجديدة، وبلغت قيمة المؤشر 3.1(المتوسط العالمي 4.3)، وتخلّفت عن الامارات التي حلّت ثانية العالم بواقع 5.7، وعن قطر التي حقّقت 5.6 (رابعة الترتيب العالمي)، وعن السعودية والتي حقّقت معدل 5.0(المرتبة 30 عالميا)، وكذا عن باقي الدول العربية التي شملها التقرير عدا اليمن و ليبيا والتي بلغ المؤشر لديهما (2.7 و2.1).

أما بخصوص مؤشر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في براءات الاختراع فجاءت الجزائر في الرتبة 87 عالميا بواقع 0.1 (لكل مليون نسمة)، علما ان قطر جاءت الأولى عربيا(المرتبة 24 عالميا)، بواقع 12.3تلتها السعودية بواقع 2.1(المرتبة 39 عالميا)، ثم الامارات بواقع 1.6(المرتبة 44 عالميا)، كما تخلّفت الجزائر أيضا عن البحرين، الاردن، تونس، المغرب، مصر، عمان والكويت.

بلغت قيمة مؤشر أثر تكنولوجيات المعلومات والاتصالات على نماذج تنظيمية جديدة للجزائر 3.1 (130 عالميا)، علما ان الامارات جاءت الأولى عربيا(05 عالميا)، بواقع 5.5، تلتها قطر بواقع 5.5 ايضا (المرتبة 07 عالميا)، ثم السعودية بواقع 4.8(المرتبة 26 عالميا)، كما تخلّفت الجزائر أيضا عن باقي الدول العربية عدا اليمن وليبيا واللتان جاءتا في المراتب 135و 143، وبمعدل 2.9 و2.4 على التوالي.

بلغت قيمة مؤشر وظائف كثيفة المعرفة 17.6 (المرتبة 86 عالميا)، وتقدّمت مصر ترتيب الدول العربية بواقع 36.3(المرتبة 30 عالميا)، تلتها الامارات بمعدل 36.1(المرتبة 31 عالميا)، أما لبنان فحلّت ثالثة بواقع 31.8(المرتبة 44 عالميا).

وبخصوص أثر تكنولوجيات المعلومات والاتصالات على الوصول إلى الخدمات الأساسية حلّت الجزائر في المرتبة 125 عالميا بواقع 3.2 (المتوسط العالمي 4.2)، علما أن الإمارات وقطر تقدمتا الترتيب العالمي وتقدّمت الجزائر على موريتانيا، اليمن، لبنان وليبيا، والذين جاءوا في المراتب (135، 136، 139، 143) وبمؤشر بلغت قيمته (2.9 ،2.9، 2.8 و1.9)، على التوالي.

[1] Soumitra Dutta,and all, Op. Cit., p p 119-333.

بلغت قيمة مؤشر الوصول إلى الإنترنت في المدارس 2.4 (المرتبة 133 عالميا) ، وتقدمت الامارات قائمة الدول العربية بواقع 6.0 (المرتبة 18عالميا)، تلتها قطر بواقع 5.9 (المرتبة 25 عالميا).ثم البحرين بقيمة 5.2(المرتبة 39 عالميا) علما ان المتوسط العالمي بلغ 4.3. وبلغت قيمة مؤشر كفاءة الحكومة في استخدام تكنولوجيات المعلومات 3.1 (المرتبة 121 عالميا)، وتقدّمت دولة الامارات وقطر الترتيب العالمي والعربي على التوالي كما سبقت الإشارة له، تلتهما السعودية بواقع 5.4(07 عالميا).

حلّت الجزائر في المرتبة 134 عاميا وبواقع 0.08، وتقدمت الامارات ترتيب الدول العربية بواقع 0.84(13 عالميا).تلتها البحرين عالميا وعربيا بواقع 0.82، ثم المغرب بواقع 0.8(المرتبة 17 عالميا).

المبحث الثالث. تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال :

يجمع مؤشرIDI أحد عشر مؤشراً لتحديد ومقارنة التطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بين الدول عبر الزمن و يعتبر هذا الدليل من أكثر المقاييس دقة وحيادية للتنمية الشاملة للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات على الصعيد الوطني، يمكن استعماله كأداة مرجعية لتتبع مسار تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع مرور الوقت وذلك للوقوف على :

– مستوى تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطورها بمرور الزمن في البلدان وتجربة هذه البلدان نسبة إلى تجربة البلدان الأخرى؛

– التقدم في تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كل من البلدان المتقدمة والبلدان النامية؛

– الفجوة الرقمية، أي الفوارق بين البلدان من حيث مستويات تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فيها؛

– تنمية إمكانات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومدى قدرة البلدان على الاستفادة منها لتعزيز النمو والتنمية.

المطلب الأول. تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال للدول المتقدّمة :

الجدول الموالي يبين ترتيب الدول العشر الأوائل في مؤشر تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

الجدول 12.3 ترتيب الدول العشر الأولى حسب مؤشر (IDI) :

الدولة/ اقتصاد	الترتيب في سنة 2015 (من167 اقتصاد)	الترتيب في سنة 2010 (من167 اقتصاد)
جمهورية كوريا	1	1
الدانمرك	2	4
آيسلندا	3	3
بريطانيا	4	10
السويد	5	2
لوكسمبورغ	6	8
سويسرا	7	12
هولندا	8	7
هونغ كونغ	9	13
النرويج	10	5

Source : ITU ,Measuring the Information Society Report2015, 15/08/*2016,* https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/publications/misr2015/MISR2015-ES-E.pdf, p46.

حلّت جمهورية كوريا في المرتبة الاولى في مؤشرIDI في عامي 2010 و 2015 على السواء، كما أظهرت نتائج هذا المؤشر، أن السويد هولندا والنرويج تراجعت قليلا عن ترتيبها في 2010، في حين حسّنت البلدان المتبقية ترتيبها نتيجة تحسن أداء المؤشر منذ 2010. وتمثل ثمانية من الاقتصادات العشرة الأوائل في تصنيف عام 2015 من أوروبا(الدانمارك وأيسلندا والمملكة المتحدة والسويد ولكسمبورغ وسويسرا وهولندا والنرويج)، إلى جانب اقتصاد واحد آخر في آسيا(هونغ كونغ) وتتسم كل هذه الاقتصاديات بتوفر الأسواق المتحررة والتنافسية التي تشجع على الابتكار وارتفاع الدخل نسبياً بين السكان وتوفر المهارات اللازمة لاستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على نحو فعال.

ينقسم مؤشرIDI إلى ثلاثة مؤشرات فرعية، وهي المؤشر الفرعي للنفاذ، والمؤشر الفرعي للاستعمال، والمؤشر الفرعي للمهارات[1].

[1]ITU ,OP.Cit., P39.

أولا. النفاذ الى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات :يعتبر النفاذ أحد المتطلبات الأساسية للاستفادة من TIC، يمثل الجدول الموالي ترتيب الدول العشر الأولى في هذا المؤشر.

الجدول 13.3. ترتيب الدول العشر الأولى في مؤشرIDI حسب مؤشر النفاذ :

الدولة/ اقتصاد	2015	قيمة المؤشر	2010	قيمة المؤشر	الترتب (IDI 2015)
لوكسمبورغ	1	9.49	1	9.40	6
آيسلندا	2	9.37	2	9.32	3
هونغ كونغ	3	9.32	3	9.06	9
بريطانيا	4	9.24	8	8.75	4
سويسرا	6	9.20	4	9.02	7
هولندا	8	9.04	6	8.77	8
جمهورية كوريا	9	9.00	10	8.64	1
السويد	10	8.90	5	8.99	5
الدانمرك	13	8.72	9	8.70	2
النرويج	17	8.24	13	8.33	10

Source : ITU , Op.Cit., 47.

نلاحظ من الجدول السابق أن الاقتصادات التي تهيمن على المؤشر العام في المراكز العشرة الأولى هي نفسها ذات الاقتصاديات المهيمنة على الوصول واستخدام المؤشر الفرعي النفاذ ماعدا (الدانمرك والنرويج)، اللذان حلتا مكانهما ألمانيا ومالطا. وفيما يلي عرض للمؤشرات الفرعية التي توضح هذا المؤشر والتباين بين الاقتصاديات المرتفعة، المتوسطة والضعيفة الدخل.

أ . **الهاتف الثابت** : تشير خطوط الهاتف الثابت إلى الخطوط التي تربط الجهاز الطرفي الموجود لدى المشترك (الهاتف، الفاكس..) بالشبكة العمومية التبديلية (PSTN)[1].

[1] **الأمم المتحدة، المؤشرات الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، 2016/12/10**، https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/.../CoreICTIndicators_a.pdf، ص06.

يبين الجدول ادناه حدوث انخفاض في عدد خطوط الهاتف الثابت لكل 100 من السكان خلال الفترة (2010، 2015) ، ومردّ ذلك جزئياً الى استبدال الخدمة الثابتة بالخدمة المتنقلة. حيث نلاحظ أنه خلال هذه الفترة كان أعلى معدل للنمو في الدول متوسطة الدخل*، وجاء أقل معدل للنمو للدول مرتفعة الدخل حيث كان سالبا. وبالرغم من ارتفاع معدل النمو للدول منخفضة ومتوسطة الدخل مقارنة بالدول مرتفعة الدخل الا ان الفجوة في استخدام هذا المؤشر ظلت في تزايد بين المجموعات الثلاث.

الجدول 14.3 تطور عدد خطوط الهاتف الثابت لكل 100 من السكان.

السنة	2010	2015	معدل النمو
دول منخفضة الدخل	1,01	0,94	0,02
دول متوسطة الدخل	14,03	13,62	0,03
دول مرتفعة الدخل	39,75	36,25	-0,09

Source : ITU, Op.Cit., P P 218-220.

ب. الهاتف المحمول: يوضح الجدول (15.3) أن عدد خطوط الهاتف المحمول لكل 100 شخص زادت بمعدلات كبيرة، حيث كان أعلى معدل للنمو بالدول المنخفضة الدخل، في حين سجلت الدول المرتفعة الدخل أقل معدل للنمو.

سجلت الدول المرتفعة الدخل أكبر نسبة في عدد مستخدمي الهاتف المحمول سنة 2015 حيث بلغت 134.98% بعد ان كانت124 % ، وبالرغم من تحسن متوسط عدد مستخدمي الهاتف المحمول لكل 100 شخص في الدول منخفضة الدخل الا أنها تبقى في مستوى متدني مقارنة بالدول متوسطة ومرتفعة الدخل مما ينعكس على تنامي الفجوة الرقمية بين هاته الدول.

* الدول منخفضة الدخل هي تلك التي يكون نصيب الفرد من الناتج الوطني الإجمالي1025دولار أو أقل، اما الدول متوسطة الدخل فيتراوح متوسط نصيب الفرد من الدخل الوطني بين (1026و12475)، في حين يكزن نصيب الفرد من الدخل الوطني في الدول مرتفعة الدخل 12476أو أكثر وتصنّف الدول العشر الأوائل في مؤشر IDI الواردة في التقرير ضمن الدول ذات الدخل المرتفع عدا سويسرا التي تصنف ضمن الدول المتوسطة، ويبلغ نصيب الفرد من الناتج الوطني الإجمالي(بالدولار الامريكي) في الدول العربية كما يلي: دولة الإمارات = 22100، قطر= 20100، الكويت=17500، البحرين= 15100، السعودية = 11400، عمان = 8300، تونس= 6800، ليبيا = 6200 الجزائر= 5400، لبنان = 4800، الاردن = 4300، مصر= 4000، المغرب = 3900، سوريا = 3700، موريتانيا =1700، السودان = 1400، اليمن= 800.

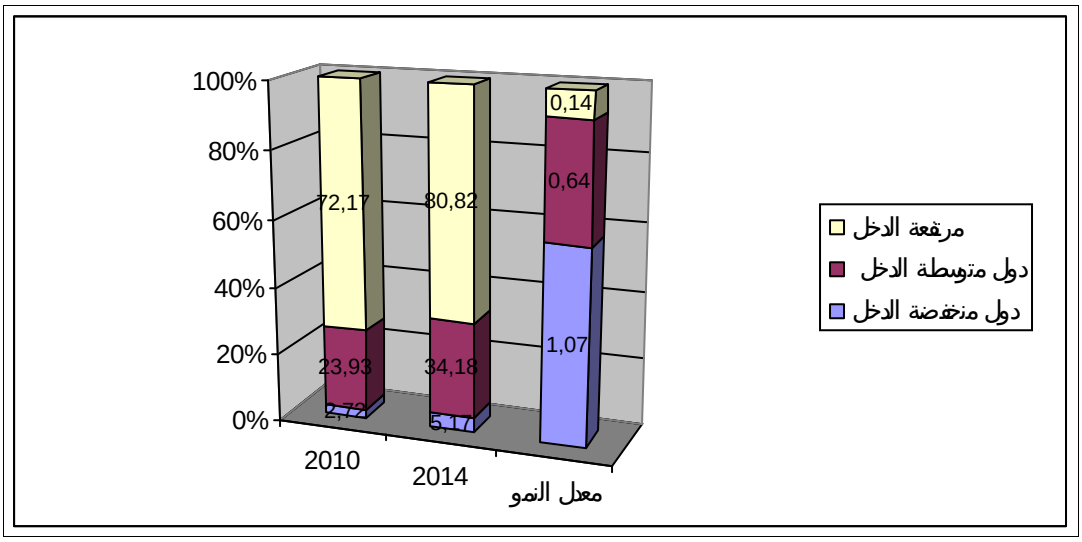
الجدول 15.3 تطور عدد خطوط الهاتف المحمول لكل 100 من السكان ومعدل النمو.

السنة	2010	2015	معدل النمو
دول منخفضة الدخل	38,77	66,28	0,86
دول متوسطة الدخل	88,94	107,69	0,76
دول مرتفعة الدخل	124	134,98	0,14

Source : Idem

ج. اجهزة الحاسوب: يوضح الشكل (6.3)، تزايد نسبة الاسر التي تمتلك حاسوب بمعدلات متفاوتة حيث ارتفعت من 2.72 في المائة في سنة 2010 إلى 5.17 في المائة في 2015 بالنسبة للدول منخفضة الدخل بينما ازداد ت عدد الأسر التي تمتلك حاسوب في الدول متوسطة الدخل الى 34.18 % في سنة 2015 مقابل 23.93 % في 2010 ، في حين سجلت الدول مرتفعة الدخل نسبة 82.82% من الأسر التي تمتلك حاسوب في سنة 2015 . نلاحظ ان الدول منخفضة الدخل ظلت عند مستوى منخفض مقارنة بالدول متوسطة ومرتفعة الدخل بالرغم أن معدلات النمو كانت أعلى بها.

الشكل 6.3 تطور النسبة المئوية للأسر التي تمتلك حواسيب .

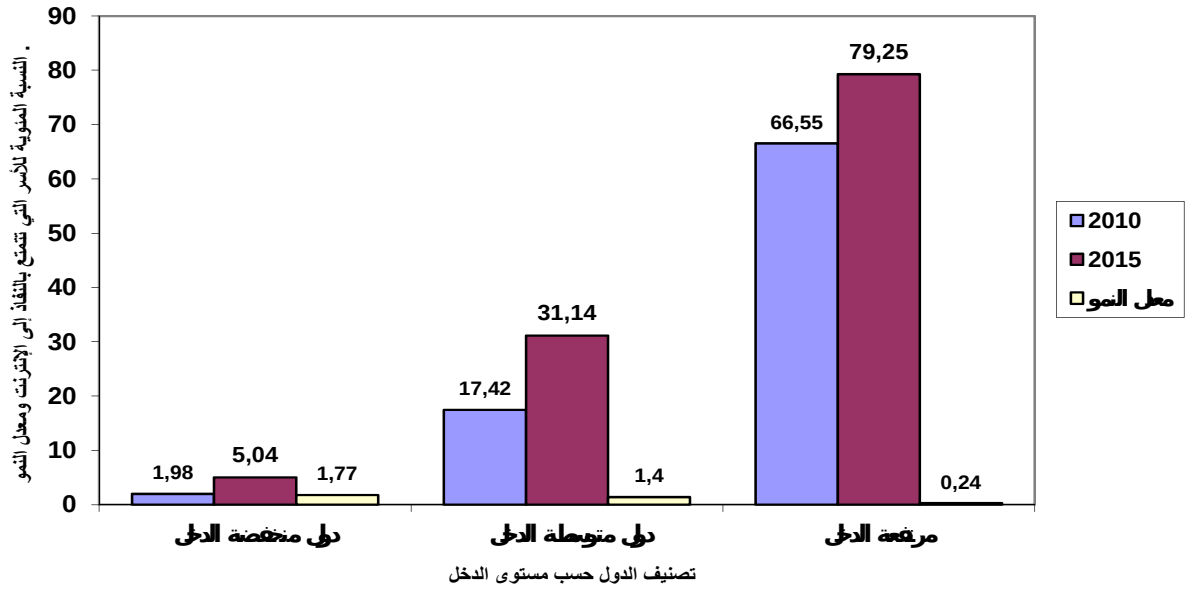


Source : Idem

د. الإنترنت : انتشر استخدم الإنترنت بسرعة كبيرة، حيث تزايدت نسبة الاسر التي تتمتع بالنفاذ للإنترنت في معظم الدول بصورة متفاوتة، حيث ازدادت هذه النسبة من 1.98% في سنة 2010 إلى 5.04 % سنة

2015 بالنسبة للدول منخفضة الدخل. كذلك زادت هاته النسبة للدول متوسطة الدخل حيث ارتفعت من 17.42 % إلى 31.14% بمعدل نمو بلغ 1.4 %، في حين سجلت الدول مرتفعة الدخل نسبة 79.25% سنة 2014 مقابل 66.55 % سنة 2010. نلاحظ وجود تفاوت كبير في انتشار الإنترنت بين الدول، ففي الدول منخفضة الدخل ظلت عند مستوى منخفض 5.04 % مقارنة بالدول مرتفعة الدخل التي سجلت نسبة 79.25%، كما يوضحه الشكل (7.3).

الشكل 7.3 تطور النسبة المئوية للأسر التي تتمتع بالنفاذ للإنترنت ومعدل النمو (2010-2015) .



Source : Idem

ثانيا. استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

الجدول 16.3 ترتيب الدول العشر الأولى في مؤشرIDI حسب مؤشر الاستخدام لسنتي 2010 **و** 2015 :

(IDI 2015	قيمة المؤشر	الترتيب 2010	قيمة المؤشر	الترتيب2015	الدولة/ اقتصاد
02	7,20	5	8,83	1	الدانمرك
10	7,55	3	8,43	2	النرويج
04	5,99	12	8,42	3	بريطانيا
01	8,02	1	8,42	4	جمهورية كوريا

.../...

.../...

لوكسمبورغ	5	8,34	10	6,53	6
السويد	6	8,32	2	7,57	5
آيسلندا	8	8,11	9	6,54	03
سويسرا	9	8,01	15	5,87	7
هولندا	13	7,69	11	6,41	8
هونغ كونغ	19	7,55	19	5,40	9

Source : ITU, Op. Cit., p48.

نلاحظ أنه هناك مستوى قوي من الترابط بين التصنيف في المؤشر الإجمالي وفي التصنيف في المؤشر الفرعي الاستعمال، حيث بقيت ثمانية من الاقتصادات العشر الأوائل في تصنيف المؤشر الإجمالي في المجموعة الرائدة في المؤشر الفرعي للاستعمال سنة 2015 ماعدا (هولندا و هونغ كونغ)، اللذان حلتا في مكانهما فنلندا واليابان. وسنعرض بعض المؤشرات التي تجسد هذا المؤشر.

الجدول 17.3 المؤشرات الفرعية لمؤشر الاستخدام للدول العشر الأولى (2010-2015) :

الدولة	نسبة الأفراد الذين يستخدمون الانترنت		عدد الاشتراكات في خدمة النطاق العريض* (السلكي)الثابت لكل 100 نسمة		عدد الاشتراكات في خدمة النطاق العريض اللاسلكي لكل 100 نسمة	
	2010	2015	2010	2015	2010	2015
الدانمرك	88.7	96.0	38.1	41.4	63.9	115.8
النرويج	93.4	96.3	35.2	38.1	74.3	93.0
السويد	90.0	92.5	32.0	34.2	83.8	116.3
سويسرا	83.9	87.0	37.2	46.0	30.1	76.6

.../...

* يقصد بالنطاق العريض زيادة سرعة الاتصال من خلال إشارات الاتصالات السلكية واللاسلكية لزيادة عرض النطاق الترددي، وبالتالي زيادة سرعة الاتصال بالإنترنت.

.../...

هونغ كونغ	72.0	74.6	30.7	31.2	38.9	104.5
آيسلندا	93.4	98.2	34.3	35.9	45.6	85.3
جمهورية كوريا	83.7	87.9	35.5	38.8	97.7	108.6
هولندا	90.7	93.2	38.1	41.0	38.0	69.1
لوكسمبورغ	90.6	94.7	33.2	33.3	50.0	111.3
بريطانيا	85.0	91.6	30.9	37.4	43.2	98.7

Source : ITU, Op .Cit., P P 222 - 224.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن كل الدول المصنفة من العشر الأوائل استطاعت إدخال تحسينات في مؤشر الاستعمال، حيث تحققت تحسينات كبيرة في هذا المؤشر الأمر الذي أدى إلى اتساع الفجوة الرقمية بين أكثر البلدان توصيلاً والبلدان الأخرى. ويعزى النمو الكبير في المؤشر الفرعي للاستعمال إلى عنصر النطاق العريض المتنقل الذي أظهر زيادة كبيرة مقارنة مع العناصر الأخرى، حيث كانت هونغ كونغ أكثر الدول إدخالا للتحسينات في هذا العنصر إذ ازداد تغلغل النطاق العريض المتنقل من 38.9 لكل 100 نسمة في عام 2010 إلى104.5 لكل 100 نسمة في عام 2015 .

ثالثا. المهارات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات :

الجدول.18.3 المؤشرات الفرعية لمؤشر المهارات للدول العشر الأولى (2010-2015) :

الدولة	المعدَّل الإجمالي للالتحاق بالمدارس الثانوية		المعدَّل الإجمالي للالتحاق بمؤسسات التعليم العالي		معدَّل الإلمام بالقراءة والكتابة لدى البالغين	
	2010	2015	2010	2015	2010	2015
الدانمرك	119.5	124.7	73.6	79.6	99.0	99.0
هونغ كونغ	87.2	99.3	57.8	66.8	99.0	99.0
آيسلندا	109.5	112.0	78.5	81.4	99.0	99.0

.../...

.../...

جمهورية كوريا	97.1	97.2	101.0	98.4	99.0	99.0
لوكسمبورغ	101.0	100.1	18.2	19.7	99.0	99.0
هولندا	122.0	129.9	64.3	77.3	99.0	99.0
النرويج	113.1	111.1	72.8	74.1	99.0	99.0
سويسرا	95.8	96.3	52.8	55.6	98.7	99.0
بريطانيا	106.2	95.4	60.5	61.9	95.2	99.0
السويد	98.1	98.4	74.6	70.0	99.0	99.0

Source : IDEM

تؤكد النتائج الواردة أعلاه أن هاته الدول عالية الأداء في جميع العناصر التي تمثل مؤشر تنمية تكنولوجيا المعلومات وهو ما يفسّر بنجاعة السياسات التي تؤدي الى خلق بيئة مواتية للابتكار الأمر الذي ينعكس على التنمية الاقتصادية.

المطلب الثاني. تنمية تكنولوجيا المعلومات للجزائر مقارنة بالدول العربية : كشف تقرير الاتحاد الدولي للاتصالات بشأن قياس مجتمع المعلومات سنة 2015 على أن 3,2مليار شخص يستعملون الإنترنت (حوالي 43,4%من سكان العالم)، كما بلغت الاشتراكات الخلوية المتنقلة حوالي 7,1 مليار، مع وجود حوالي 95% من سكان العالم مشمولين بإشارة خلوية ويشير التقرير أيضاً إلى أن الاقتصاديات العربية في تحسن من حيث مستويات النفاذ، الاستخدام والمهارات الخاصة بمؤشر(IDI) والجدول الموالي يوضح ترتيب الدول العربية في هذا المؤشر .

الجدول 19.3. تصنيف مؤشر تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في منطقة الدول العربية :

الدولة	الترتيب 2010	قيمة المؤشر	الترتيب 2015	قيمة المؤشر
البحرين	48	5.42	27	7.63
قطر	37	6.10	31	7.44
الامارات	49	5.38	32	7.32

.../...

.../...

السعودية	56	4.96	41	7.05
الكويت	45	5.64	46	6.83
عمان	68	4.41	54	6.33
لبنان	77	4.18	56	6.29
الأردن	84	3.82	92	4.75
تونس	93	3.62	93	4.73
المغرب	96	3.55	99	4.47
مصر	98	3.48	100	4.40
الجزائر	114	2.99	113	3.71
سوريا	106	3.14	117	3.48
السودان	127	2.05	126	2.93
جيبوتي	143	1.69	148	2.19
موريتانيا	146	1.63	150	2.07
المتوسط		3.88		5.10

Source : Idem.

تظهر النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن قيم المؤشر ارتفعت في جميع البلدان العربية ما بين عامي2010 و 2015 حيث ارتفع متوسط قيمة المؤشر بمقدار 1.22 نقطة من 3.88في عام 2010 إلى 5.10 في عام 2015. وتدل هذه النتائج على استمرار النمو في النفاذ إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها. كما تقع 04 من أصل 16دولة عربية في تصنيف المؤشر لسنة 2015 بوصفها من أكثر البلدان توصيلا، وقد حققت البحرين أهم التحسينات، حيث ازدادت قيمتها في المؤشر بمقدار2.21 نقطة وارتفعت 21 درجة في التصنيف العالمي، كما حسنت الجزائر مرتبتها بدرجة واحدة، حيث زادت قيمة المؤشر بمقدار 0.72، وتوضح النتائج استمرار تخلف 03 دول ووقوعها في أدنى مراتب التصنيف من حيث تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مما يحتم عليها التصدّي للفجوة الرقمية بينها وبين الدول العربية الأخرى وبينها وبين الدول الأخرى.

تعكس هذه القيم تفاوت متزايد بين هذه البلدان عالية الأداء والبلدان العربية الأخرى حيث تحتل دول مجلس التعاون الخليجي (البحرين، قطر، الامارات، السعودية، الكويت) المراتب الخمس الأولى في مؤشر تنمية

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في منطقة الدول العربية وهي اقتصاديات تعرف بأنها عالية الدخل، حيث تفوق قيم المؤشر لديها المتوسط العالمي البالغ (5.03).

أولا. النفاذ الى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات : تتباين الاقتصاديات العربية في المؤشرات الفرعية التي تمثل هذا العنصر كما يلي :

أ. الهاتف الثابت : يبين الجدول (20.3) حدوث انخفاض طفيف في عدد المشتركين في خطوط الهاتف الثابت لكل 100 من السكان خلال الفترة (2010، 2015) في الجزائر، ومردّ ذلك جزئياً الى استبدال الخدمة الثابتة بالخدمة المتنقلة نظرا لإنخفاض تكلفة الخدمة المتنقلة مقارنة مع خدمة لهاتف الثابت. في حين سجلت بعض الدول العربية ارتفاعا في استخدام الهاتف الثابت على غرار الامارات التي عرفت نموا قدره(27.43%).

الجدول 20.3 تطور خطوط الهاتف الثابت لكل 100شخص ومعدل النمو في البلدان العربية :

الدولة	2010	2015	معدل النمو(%)
الامارات	17,5	22,3	27,43
قطر	15,4	18,4	19,48
البحرين	18,2	21,2	16,48
جيبوتي	2,2	2,5	13,64
لبنان	19,3	19,4	0,52
الجزائر	7,9	7,7	-2,53
سوريا	18,9	18,1	-4,23
عمان	10,1	9,6	-4,95
السعودية	15,3	13,4	-12,42
السودان	1,3	1,1	-15,38
الكويت	17,4	14,2	-18,39
تونس	12,1	8,5	-29,75
الأردن	7,5	5	-33,33

.../...

.../...

موريتانيا	2	1,3	-35,00
المغرب	11,8	7,4	-37,29
مصر	12,3	7,6	-38,21

Source : ITU , Op. Cit., P P 218-220.

ب. الهاتف المحمول: بالرغم من حداثة ظهور الهاتف المحمول إلا انه حقق انتشارا كبيرا في فترة قصيرة، حيث زاد عدد هذه الخطوط في الجزائر من معدل (88.4%) الى(93.3%) كما يبينه الجدول(21.3)، وهو ضعيف إذا ما قارناه بالسودان مثلا التي سجلت اكبر معدل نمو بلغ(73.98)، أو الكويت التي سجلت معدل نمو قدره(64.21%). كما نلاحظ الفارق بين معدل انتشار الهاتف الثابت ومعدل انتشار الهاتف المحمول حيث كان الأخير أكثر انتشارا سواء للجزائر أو بقية الدول العربية، حيث تزامن انتشار الهاتف المحمول في الجزائر مثلا مع إطلاق خدمة 3G.

الجدول 21.3 تطور عدد خطوط الهاتف المحمول للدول العربية لكل 100 من السكان ومعدل النمو.

الدولة	2010	2015	معدل النمو(%)
السودان	41,5	72,2	73,98
الكويت	133	218,4	64,21
جيبوتي	19,9	32,4	62,81
الاردن	102,6	147,8	44,05
البحرين	125,2	173,3	38,42
الامارات	129,4	178,1	37,64
لبنان	66	88,3	33,79
سوريا	54,3	70,9	30,57
المغرب	101,1	131,7	30,27
مصر	90,5	114,3	26,30
تونس	104,5	128,5	22,97

.../...

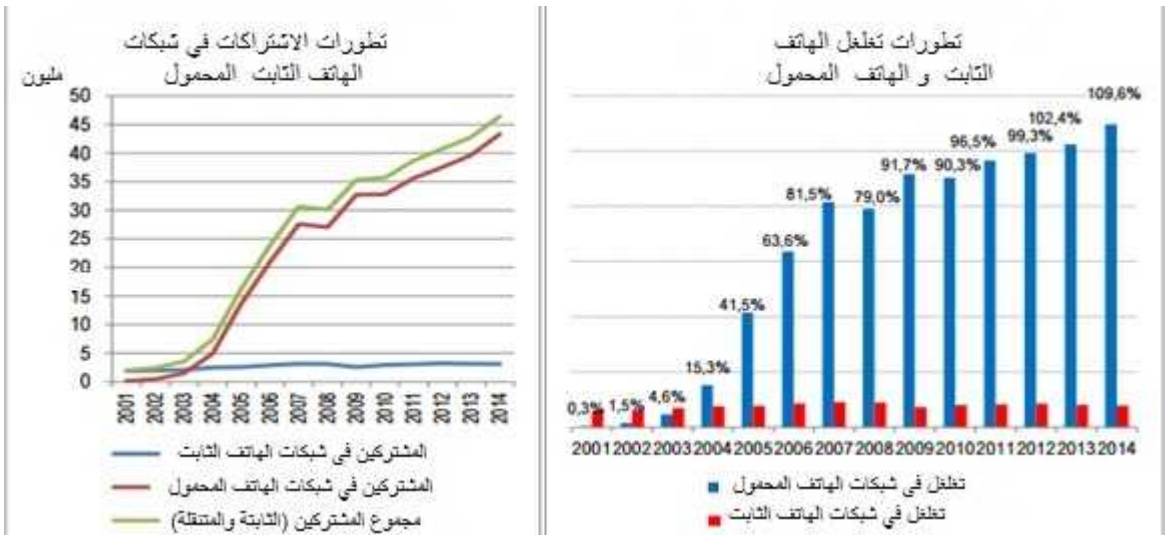
.../...

موريتانيا	76,9	94,2	22,50
قطر	125	145,8	16,64
الجزائر	88,4	93,3	5,54
عمان	164,3	157,8	-3,96
السعودية	189,2	179,6	-5,07

Source : IDEM

وتؤكد البيانات أن سوق الاتصالات الوطنية تسجل وتحقق معدلات نمو قوية وذلك من سنة إلى أخرى حيث ارتفع عدد مشتركي الهاتف(الثابت والمحمول) من (42.76) سنة 2013 إلى 46.39 مليون مشترك سنة 2014، أي بزيادة قدرها 8%، كما وصلت نسبة تغلغل الهاتف(الثابت والمحمول) إلى 117.46% منها 109.62%لصالح الهاتف المحمول، وفي المقابل فإن حركة التداول بين مشتركي شبكات الهاتف الثابت والنقال لم تسجل تغيرا كبيرا. حيث ارتفعت من 90.601 مليار دقيقة سنة 2013 إلى 91.528 مليار دقيقة سنة 2014 ، اي بزيادة قدرها 0.01% مقارنة مع سنة 2013. والشكل الموالي يوضح التغييرات في عدد مشتركي الهاتف الثابت والمحمول و معدلات انتشارهما.

الشكل 8.3 تطور تغلغل واشتراكات الهاتف الثابت والنقال(2009-2014) :



المصدر: سلطة الضبط، ARPT، تقرير النشاط السنوي 2014، 2017/02/03، https://www.arpt.dz/ar/pub/raa/، ص ص 38- 39.

ج. اجهزة الحاسوب: يعتبر الحاسوب من أهم المعالم التي أحدثتها ثورة المعلومات حيث يوضح الجدول (22.3)، زيادة عدد الأسر الجزائرية التي تمتلك حاسوب ومقارنتها بالدول العربية.

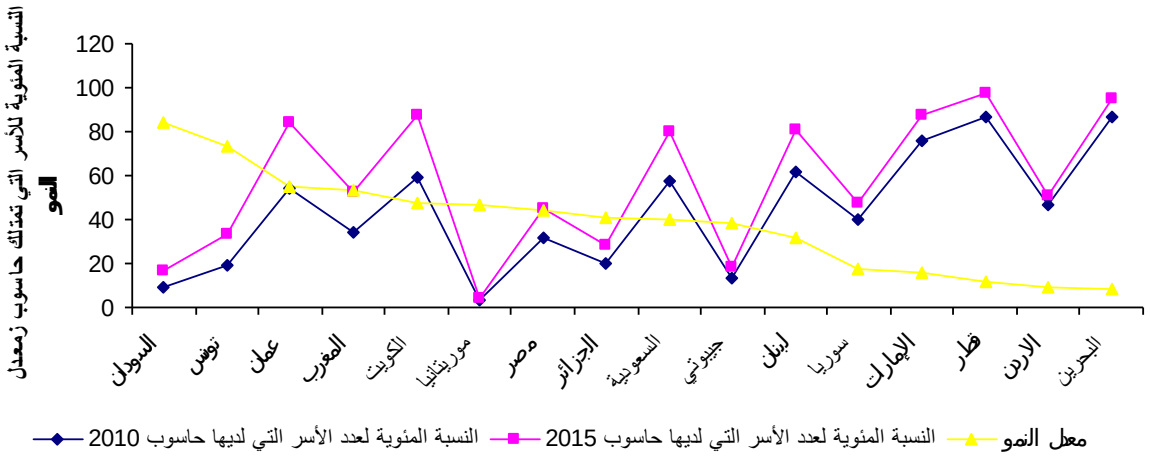
الجدول 22.3 نسبة الأسر العربية التي تمتلك حواسيب ومعدل النمو :

الدول	2010	2015	معدل النمو(%)
السودان	9	16,6	84,44
تونس	19,1	33,1	73,30
عمان	54,3	84	54,70
المغرب	34,2	52,5	53,51
الكويت	59,5	87,8	47,56
موريتانيا	3	4,4	46,67
مصر	31,3	45,1	44,09
الجزائر	20	28,2	41,00
السعودية	57,3	80	39,62
جيبوتي	13	18	38,46
لبنان	61,5	81	31,71
سوريا	40,4	47,6	17,82
الامارات	76	87,9	15,66
قطر	87	97,2	11,72
الاردن	46,7	51,1	9,42
البحرين	87	94,6	8,74

Source : ITU, Loc.Cit.

نلاحظ ان عدد الأسر الجزائرية التي تمتلك حاسوب، ارتفعت من 20% في سنة 2010 إلى 28.8 %في 2015، وهي زيادة ضعيفة إذا ما قارنّاها مع الجهود التي بذلتها الدولة في تفعيل برنامج «أسرتك» الذي هدف إلى تشجيع المواطن إلى اقتناء حاسوب عائلي مع الدفع بالتقسيط وتوفير خطوط توصيل بالإنترنت لفائدة كل فئة من فئات المجتمع. أو إذا ما قورنت مع المغرب ذات الكثافة السكانية العالية حيث تمتلك 52,5 % من الأسر المغربية حواسيب والشكل الموالي يبين ذلك.

الشكل 9.3 تطور النسبة المئوية للأسر التي تمتلك حواسيب :



Source : IDEM

د. **الإنترنت** : كانت بداية دخول الإنترنت الى الجزائر سنة 1994 عن طريق مركز البحث العلمي CERIST* حيث كانت وقتها مرتبطة عن طريق ايطاليا، حيث قدرت سرعة الارتباط آنذاك 9600حرف ثنائي في الثانية(9.6KO)[1]، ثم عرفت الجزائر إصلاحات كبيرة هدفها تطوير هذا السوق باستخدام (3G,LTE) *الأمر الذي ساعد على تحسين الوصول إلى نوعية خدمة الشبكة. وتجسد هذا في ازدياد عدد مستخدمي الإنترنت الذي بلغ 26% في ديسمبر 2014 ، بعد أن كان 06% في نهاية عام 2013 [2].

وعرفت نسبة الاسر الجزائرية التي تتمتع بالنفاذ زيادة من 10% سنة 2010 إلى 25.9 % سنة 2015 أي بمعدل نمو قدره 159%، كما زادت هاته النسبة بالنسبة لباقي الدول العربية ولكن بنسب متفاوتة فمثلا مصر سجلت معدل نمو قدره 45.45%، كما ارتفع هذا المعدل بالنسبة للأسر المغربية حيث بلغت 50.4% في سنة 2015، والشكل الموالي يوضح ذلك :

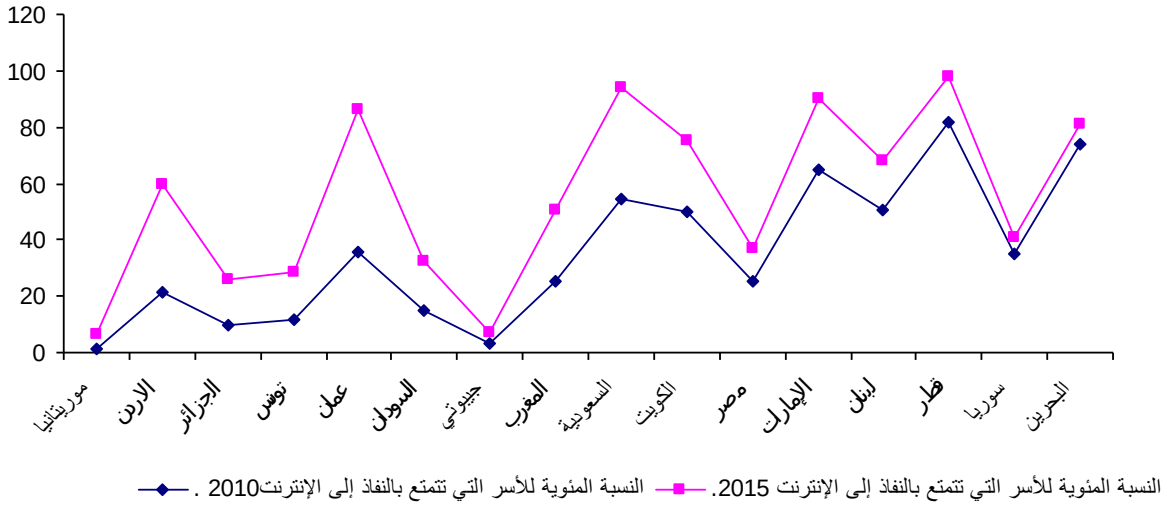
* Centre de Recherche et D'information Scientifique et Technique2003.

[1] بختي إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 196.

* Long Term Evolution : LTE هو معيار الاتصالات اللاسلكية ذات النطاق العريض التي تعتمد على بروتوكول الإنترنت IP، يدخل ضمن الجيل الرابع 4G.

[2] سلطة الضبط، مرجع سبق ذكره، ص 06.

الشكل 10.3 تطور النسبة المئوية للأسر التي تتمتع بالنفاذ للإنترنت للدول العربية (2010-2015) :



Source : IDEM

ثانيا. استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال: كانت التغيرات في المؤشرات الفرعية للاستعمال بين عامي 2010 و 2015 أكثر ديناميكية مما كانت عليه في المؤشر الفرعي للنفاذ، حيث بلغ متوسط التحسن في هذا المؤشر 1.43نقطة، مقارنة بمتوسط التحسن في مؤشر النفاذ الذي بلغ 0.7 نقطة[1]. الجدول الموالي يبين التحسينات التي طرأت على هذا المؤشر بالنسبة للدول العربية.

الجدول 23.3 مؤشر الاستعمال للدول العربية :

الدولة	نسبة الأفراد الذين يستخدمون الانترنت		عدد الاشتراكات في خدمة النطاق العريض (السلكي) الثابت لكل 100 نسمة		عدد الاشتراكات في خدمة النطاق العريض اللاسلكي لكل 100 نسمة	
	2010	2015	2010	2015	2010	2015
الجزائر	12,5	18,1	2,4	4	0	20,8

.../...

[1] براهيما سانو، تقرير قياس مجتمع المعلومات2015، اوت 2016، ITU، https://www.itu.int/en/ITU-D/.../misr2015/MISR2015-ES-A.pdf، ص 15.

.../...

جيبوتي	6,5	10,7	1	2,3	0	3,2
البحرين	55	91	12,4	21,4	3,6	126,2
مصر	21,6	31,7	1,9	3,7	17	43,5
الاردن	27,2	44	4,5	4,7	0,1	19,1
الكويت	61,4	78,7	1,5	1,4	58,1	139,8
لبنان	43,7	74,7	7,6	22,8	0	53,5
قطر	69	91,5	8,3	9,9	51,6	106,3
السعودية	41	63,7	6,3	10,4	25,7	99
السودان	16,7	24,6	0	0,1	3,1	27,2
سوريا	20,7	28,1	0,3	1,7	0,5	5,7
تونس	36,8	46,2	4,5	4,4	0,9	47,6
موريتانيا	4	10,7	0,2	0,2	0,5	14,4
المغرب	52	56,8	1,6	3	5	26,8
الامارات	68	90,4	9,3	11,5	13,4	114
عمان	35.8	70.2	2.1	4.5	26.2	73.7

Source : ITU, Op.Cit., PP 222- 225.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن كل الدول العربية استطاعت إدخال تحسينات في مؤشر الاستعمال، حيث تم تحقيق أعلى معدلات النمو في هذا المؤشر الفرعي في المنطقة العربية(البحرين، الامارات)، ويعزى النمو في المؤشر الفرعي للاستعمال إلى عنصر النطاق العريض المتنقل الذي أظهر أكبر قدر من التقلب بين عناصر هذا المؤشر حيث وصل تغلغل النطاق العريض المتنقل في الجزائر الى 20.8%، وبلغت نسبة الأفراد الذين يستخدمون الإنترنت 18.1% مقارنة بـ 2010 التي سجلت نسبة12.5 % بمعدل نمو قدره 44.8% ، أما عدد الاشتراكات في خدمة النطاق العريض(السلكي)الثابت لكل 100 نسمة فسجلت نموا قدره 66.67% ولكن بالرغم من التحسينات التي أدخلتها الجزائر بالنسبة لهذا المؤشر تبقى فوارق في أداءها مقارنة مع الدول العربية

الأخرى خاصة دول الخليج. الأمر الذي يستدعي تكثيف الجهود من أجل إرساء سياسة ناجعة لتقليص الفجوة الرقمية لتعزيز مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

ثالثا. المهارات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات : سجلت الدول المتقدمة 8.76 نقطة في هذا المؤشر مسجلة تحسنا مقداره 0.09نقطة ، أما الدول النامية فارتفعت قيم المؤشر لديها من 5.83نقطة سنة 2010 إلى6.06نقطة سنة 2015، في حين سجلت الدول الأقل نموا تحسنا مقداره 0.33نقطة بسبب ارتفاع قيم المؤشر الى 3.89نقطة سنة 2015 بعد أن كان 3.56في سنة 2010 وهو بعيد عن المتوسط العالمي الذي بلغ 6.81[1]. الجدول الموالي يبين التحسينات التي طرأت على هذا المؤشر بالنسبة للدول العربية.

الجدول 24.3. مؤشر المهارات للدول العربية :

الدولة	المعدَّل الإجمالي للالتحاق بالمدارس الثانوية		المعدَّل الإجمالي للالتحاق بمؤسسات التعليم العالي		معدَّل الإلمام بالقراءة والكتابة لدى البالغين	
	2010	2015	2010	2015	2010	2015
الجزائر	95,4	97,6	28,8	31,5	72.6	80.2
البحرين	96,4	95,5	29,8	33,5	94.6	95.7
جيبوتي	33.3	47.7	3.4	4.9	73.0	94.2
مصر	75.9	86.3	33.5	30.1	72.0	73.8
الاردن	89.9	87.8	40.4	46.6	95.9	95.4
الكويت	100.3	100.3	28.5	28.5	93.9	96.3
لبنان	74.4	75.1	47.8	47.9	89.6	93.9
موريتانيا	20.3	29.5	4.4	5.4	58.6	52.1
المغرب	62.5	68.9	14.3	16.2	67.1	68.5
عمان	96.2	93.5	24.8	28.1	86.9	91.1

.../...

[1] IDEM

.../...

قطر	104.3	111.6	10.0	14.3	96.3	97.3
السعودية	110.2	116.2	37.3	57.5	87.2	94.7
السودان	41.7	40.7	15.2	17.2	71.9	75.9
سوريا	72.5	47.7	25.7	28.4	84.1	86.4
تونس	89.0	90.6	36.1	35.2	79.1	81.8
الامارات	83.6	83.6	30.4	30.4	90.0	93.8

Source : ITU, Op Cit., PP 226 - 229.

يوضح الجدول السابق أن الجزائر استطاعت أن تدخل تحسينات على جميع مكونات مؤشر المهارات حيث حققت المرتبة الرابعة عربيا بعد(السعودية، قطر، الكويت) سنة 2015 في المعدَّل الإجمالي للالتحاق بالمدارس الثانوية، كما حلّت في المرتبة السادسة عربيا في المعدَّل الإجمالي للالتحاق بمؤسسات التعليم العالي وهذا بعد(السعودية، لبنان، الأردن، تونس ، البحرين) حيث ارتفعت قيمة هذا المؤشر من 28.8سنة 2010 إلى 31.5 سنة 2015، واستطاعت أن تحقق تحسن في مؤشر معدَّل الإلمام بالقراءة والكتابة لدى البالغين، فقد ارتفع من 72.6 سنة 2010 إلى 80.2 % سنة 2015 بمعدل نمو سنوي قدره 2% تقريبا وهي ثاني أحسن معدل نمو بعد جيبوتي.

نلاحظ أن مساهمة التعليم في تكوين رأس المال البشري ضعيفة، فعلى الرغم من ارتفاع المعدَّل الإجمالي للالتحاق بالمدارس الثانوية إلا أن المعدَّل الإجمالي للالتحاق بمؤسسات التعليم العالي متدنية، وبمان التعليم الطريق الذي يسمح بتحسين ترتيب الجزائر في التنمية البشرية ومن ثمة تحسين مرتبتها في قطاع تكنولوجيا المعلومات فعلى الدولة أن تكثف مجهوداتها لرفع كفاءة التعليم الثانوي بشكل يسمح بزيادة معدل الالتحاق

خلاصة الفصل :

تشبر النتائج الواردة في مؤشر جاهزية الدول للمشاركة والاستفادة من التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات NRI ومؤشر تنمية تكنولوجيا المعلوماتIDI أن الاقتصادات البالغ عددها143 و 167 اقتصاداً المدرجة في المؤشرين حسّنت قيم هذين المؤشرين بين 2010 و 2015 ، وهذا يعني أن تكنولوجيا المعلومات حققت انتشارا واسعا في معظم الدول، مع ملاحظة اختلافات كبيرة بين الدول مرتفعة ومتدنية الدخل.

عرفت الجزائر إصلاحات كبيرة في قطاع تكنولوجيا المعلومات باتباع استراتيجية اسهمت في تحقيق نقلة نوعية في شبكة الاتصال والمعلومات ولكن لا يزال الكثير للقيام به لاسيما إذا قورنت الجزائر بالدول المتقدمة أو حتى بالدول العربية التي عرفت إصلاحات كبيرة أسهمت في تحقيق قفزات نوعية لتحسين نمو تكنولوجيا المعلومات وشموليتها.

تمهيد :

تعمد العديد من المؤسسات الجزائرية إلى تطوير وزيادة استثماراتها في مجال تكنولوجيا المعلومات وذلك نظرا للعديد من الأسباب منها : مواجهة المنافسة المحلية والأجنبية، تلبية احتياجات الزبائن وتحسينها.

في ظل تحقيق ما سبق ذكره فقد بدأت العديد من المؤسسات الاهتمام بصياغة رؤاها المستقبلية من خلال الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كمرتكز هام في ادارة عملها ونشاطها، أي بصياغة إستراتيجيات تسويقية، إدخال نظم توزيع جديدة لتحقيق أهدافها معتمدة على تكنولوجيا المعلومات، حيث تتفاوت هاته المؤسسات في استخدامها لهاته التكنولوجيا. وهذا ما يلاحظ خاصة على المؤسسات التابعة للقطاع الخدمي(البنوك، الاتصال، التامين).

سنحاول في هذا الفصل عرض مختلف حيثيات الدراسة التي قمنا بها في بعض المؤسسات الجزائرية التابعة لقطاع الخدمات ممثلا بـ(البنوك، الاصال، التامين) وذلك في المبحث الأول الموسوم بالطريقة والأدوات، بينما سنعرض نتائج الدراسة الميدانية وكذا تفسير النتائج في المبحث الثاني.

المبحث الأول : الطريقة والأدوات :

سنخصص هذا المبحث لعرض طريقة الدراسة الميدانية والأدوات المستخدمة في هذه الدراسة، حيث سنتطرق من خلال المطلب الأول لطريقة الدراسة حيث سنتناول منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة ومتغيرات الدراسة، اما من خلال المطلب الثاني سنعرض أداة الدراسة ولمختلف اجراءات التأكد من صدق وثبات هذه الأداة مع المعالجة الإحصائية لمتغيرات الدراسة.

المطلب الأول. طريقة الدراسة :

نحاول من خلال هذا المطلب التطرق لمنهج الدراسة أولا، ثم وصف مجتمع وعينة الدراسة، وبعدها سنشرح متغيرات الدراسة وكيفية قياسها.

أولا. منهج الدراسة : اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، ودراسة الحالة، وهذا من خلال مرحلتين رئيستين، حيث على صعيد المنهج الوصفي، تم إجراء المسح المكتبي، والإطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية لاختبار الفرضيات، مع الوقوف على أهم الدراسات السابقة واستخلاص النتائج المحصل عليها، أما في

دراسة الحالة فقد اعتمدنا على أسلوب المسح باستخدام العينات وهذا بتصميم استبانة وتوجيهها إلى عينة من المدراء ونوابهم ومسؤولو الأقسام والمدراء المركزيون بالمديريات العامة لعينة من المؤسسات التابعة للقطاع الخدمي (الاتصال، البنوك، التامين) وهذه المؤسسات هي :

الجدول1.4 المؤسسات المعنية بالدراسة :

القطاع	عدد المؤسسات	التسمية	المؤسسات المعنية بالدراسة
البنوك	20	بنك الجزائر الخارجيBEA	BEA
		البنك الوطني الجزائريBNA	BNA
		القرض الشعبي الجزائريCPA	-
		بنك التنمية المحليةBDL	-
		بنك الفلاحة والتنمية الريفيةBADR	-
		الصندوق الوطني للادخارCNEP	CNEP
		بنك البركة الجزائريَALBARAKA	-
		سيتي بنك الجزائرCITIBANK	-
		ا لمؤسسة العربية ا لمصرفية الجزائرABC	-
		نتيكسيس الجزائرNATEEXIS	-
		سوسيتي جينيرال الجزائرSG	-
		البنك العربي الجزائرARAB BANK PLC	ARAB BANK PLC
		بي . ن. بي باريباس الجزائرBNP PARIBAS	-
		ترست بنك الجزائرTRUST BANK	-
		بنك الإسكان للتجارة والتمويل الجزائر HOUSING BANK	HOUSING BANK
		بنك الخليج الجزائرAGB	-
		فرنسا بنك الجزائر-FRANCE BANK EL DJAZAIR	-
		كريدي اقريكول كربورات وانفستمانت بنك ألجيريCA-CIB	-
		إتش .إس . بي . سي الجزائرHSBC ALGERIE	-
		مصرف السلام - الجزائرAL SALAM BANK.	

الاتصال(الهاتف النقال)	03	اتصالات الجزائر موبيليسATM	ATM
		أوبتيموم تيليكوم الجزائر جازيOTA	OTA
		الوطنية للاتصالات الجزائر أوريدوWTA	WTA
التامين	17	الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمينCAAR	CAAR
		الشركة الجزائرية للتأمينSAA	SAA
		الشركة الجزائرية للتأمين الشاملCAAT	CAAT
		الشركة المركزية لإعادة التأمينCCR	CCR
		شركة تأمين المحروقاتCASH	CASH
		الشركة الجزائرية لضمان الصادراتCAGEX	-
		شركة ضمان القرض العقاريSGCI	-
		الصندوق الوطني للتعاون الفلاحيCNMA	CNMA
		التعاضدية الوطنية لعمال التربية و الثقافةMUNATEC	-
		الشركة الجزائرية لضمان قرض الاستثمارAGCI	-
		تراست الجزائرTRUST ALGERIA	-
		الشركة الدولية للتأمين و إعادة التأمينCIAR	-
		الجزائر للتأمينات2A	2A
		العامة للتأمينات المتوسطةGAM	GAM
		شركة سلامة للتأمينات الجزائرSALAMA	SALAMA
		Alliance assurances	AllianceAssurances
		CARDIF EL-DJAZAIR	-

المصدر : الجريدة الرّسميّة ، **العدد13**، الجمهورية الجزائرية، **09**مارس 2014،

سلطة الضبط، ARPT، تقرير النشاط السنوي، 2016/08/07، http://www.arpt.dz/ar/pub/raa،
Sociétés d'assurance, http://www.cna.dz/Acteurs/Societes-d-assurance 2014

كما اعتمدنا على اسلوب المقابلة للوقوف على وضعية استخدام تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية للمؤسسات المعنية بالدراسة وذلك عن طريق استمارة معلومات تم توزيعها على عينة الدراسة، ثم قمنا بتحليل كافة البيانات المجمعة باستخدام الطرق الإحصائية ممثلة في برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعيةSPSS برنامج Excel، Eviews، في الأخير حللنا النتائج بناءًا على الدراسات السابقة وكذا المعطيات الكمية المجمعة.

ثانيا. مجتمع وعينة الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من جميع الاطارات العليا للمؤسسات العاملة في القطاع الخدمي : البنوك، الاتصالات(الهاتف النقال) والتأمينات والبالغة 39، ونظرا لتعذر استخدام الحصر الشامل لمفردات مجتمع الدراسة، لأسباب اهمها عدم استجابة المديريات العامة لاستقبالنا كون استراتيجياتها تتسم بالسرية نظرا لشدة المنافسة، صعوبة تحديد الميزانيات المخصصة لتكنولوجيا المعلومات، استثناء المؤسسات التي تأسست بعد سنة 2009، فقد اعتمدت على اسلوب العينات، حيث بلغ حجم عينة الدراسة 98 مفردة(تمثل 18مؤسسة)، حيث تم توزيع 136 استبانة على اجمالي عينة الدراسة، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة والقابلة للتحليل الإحصائي 98 من اجمالي الاستبانات الموزعة أي بنسبة استرداد 72.05 %، والجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية للمستجوبين.

1. المتغيرات الشخصية :

الجدول2.4. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية :

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة%
1	الجنس	الذكور	57	58.2
		الإناث	41	41.8
2	العمر	أقل من 30 سنة	9	9.2
		من 30 إلى أقل من 40سنة	50	51.0
		من 40 إلى أقل من 50 سنة	25	25.5
		50سنة وأكثر	14	14.3
3	المؤهل العلمي	ثانوي	1	1.0
		بكالوريا	9	9.2
		تقني سامي	7	7.1
		ليسانس	31	31.6
		ماستر	21	21.4
		مهندس	17	17.3
		دبلوم متخصصPGS	9	9.2
		ماجستير	2	2.0
		دكتوراه	1	1.0

.../...

.../...

4	الخبرة	أقل من05سنوات	16	16.3
		من05 إلى أقل من10سنوات	24	24.5
		من10إلى أقل من15سنة	36	36.7
		من15سنة فأكثر	22	22.4
5	الوظيفة الإدارية	مدير عام	10	10.2
		نائب مدير عام	12	12.2
		رئيس مصلحة	30	30.6
		أخرى	46	46.9

المصدر :من اعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS.23.

يظهر من الجدول السابق أن نسبة الذكور (58.2%) في حين بلغت نسبة الإناث (42.8%) من مجموع أفراد العينة، وتعتبر هذه النسبة مؤشرا على انفتاح الجزائر نحو بيئة الأعمال بإشراك المرأة مع الرجل في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، كما ان طبيعة قطاع النشاط وطبيعة نظام العمل يلزم المؤسسات التركيز على الكفاءات لا غير.

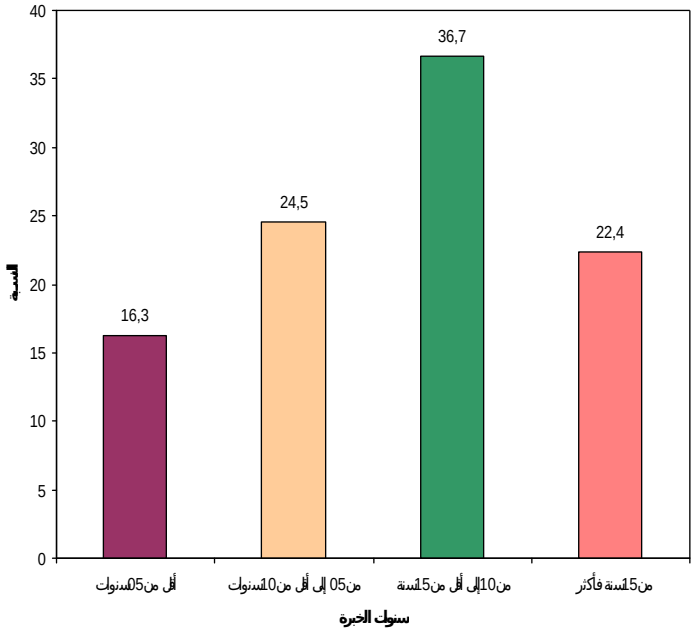
أما فيما يتعلق بتوزيعهم حسب متغير العمر فقد تبين من الجدول أن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40سنة) قد حصلت على المرتبة الأولى بتكرار(50) وبنسبة (51%) يلي ذلك الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بتكرار (25) وبنسبة (25.5%) من أفراد عينة الدراسة، وهذا يدل على ان المتوسط العمري يميل الى الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة)، ويرجع ذلك الى سياسة هذه المؤسسات لاستخدام الفئات الشبابية كمدراء عامين ورؤساء أقسام ومدراء مركزيون على مستوى المديريات العامة التي تتميز بقدرتها على تحمل المسؤولية في طبيعة العمل الذي يمارس في هاته المؤسسات ككل.

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة فقد وجد أن(31.6%) من عينة الدراسة هم من الحاصلين على شهادة ليسانس تليها بالمرتبة الثانية فئة الحاصلين على شهادة ماستر بنسبة (21%)، وهذا مؤشر يعطي الانطباع لشروط التعيين في المناصب العليا في هاته المؤسسات والتي تشترط الدرجة العلمية للكفاءات البشرية المتخصصة كونها قادرة على تحمل تبعات التسيير الاستراتيجي.

فيما يتعلق بسنوات الخبرة للفئة المستجوبة في الشكل أدناه فنلاحظ أن (36.7 %) منهم تتراوح مدة خبرتهم في المناصب التي يشغلونها (من10إلى أقل من15سنة) تليها نسبة (24.5%) للفئة التي تتراوح خبرتها (من05 إلى

أقل من10سنوات)، ثم تليها الفئة التي تتراوح خبرتها اكثر من 15سنة بنسبة (22.4%) ، تعكس هذه النسب المتقاربة سياسة هاته المؤسسات في الترقيات وتقليد المناصب على أساس الكفاءات التي تساهم في رفع أداء المؤسسة وتجسيد استراتيجياتها.

الشكل 1.4. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة:



المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS.23.

أما عن توزيع عينة الدراسة بحسب المستوى الوظيفي فنلاحظ أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من فئة مدير مديرية حيث بلغ عددهم 46 وبنسبة (46.9%) قد يعزى ذلك الى وجود عدد كبيير من المديريات في هاته المؤسسات نظرا لتعدد الأنشطة ومجالات الأعمال الممارسة في هاته المؤسسات.

2. المتغيرات التنظيمية :

الجدول3.4. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات التنظيمية :

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
1	القطاع	بنوك	18	18.4
		تأمينات	37	37.8
		اتصالات	43	43.9

.../...

.../...

2	عمر المؤسسة	أقل من سنتين	0	0
		من 02 إلى أقل من 05 سنوات	0	0
		من 05 إلى أقل من 08 سنوات	0	0
		08سنوات وأكثر	98	100
3	عدد الحواسيب المستخدمة بالمقارنة مع العدد الإجمالي للموظفين	أقل من 25%	8	8.2
		من25% إلى أقل من 50%	6	6.1
		من50% إلى أقل من 75%	54	55.1
		من50% إلى 100%	30	30.6
4	البرامج التطبيقية المستخدمة	عالمية(برامج جاهزة)	81	82.7
		محلية(برامج جاهزة)	13	13.3
		مطورة داخليا	18	18.4
5	الشبكات المعلوماتية المستخدمة	محلية(LAN)	77	78.6
		إقليمية(MAN)	6	6.1
		واسعة(WAN)	58	59.2
6	الشبكات المعلوماتية الأكثر استخداما	الإنترنت	23	23.5
		الإنترانت	70	71.4
		الإكسترانت	5	5.1
7	تواجد المؤسسة عبر شبكة الإنترنت	موقع خاص	96	98.0
		صفحات في موقع آخر	2	2.0

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS.23.

يظهر الجدول السابق أن أكثر الإجابات تعبر على قطاع الاتصال (الهاتف النقال) بواقع (43.9%)، تليها قطاع التامين بواقع (37.8%)، ثم البنوك بواقع (18.4%)، تعكس النسب المتفاوتة التي تمثلها القطاعات الثلاث عدم تجانس الهياكل التنظيمية، وبما أن الأمر يتعلق بالاستراتيجيات التنافسية فقد اكتفت بعض المؤسسات بالإجابة الواحدة. أما فيما يتعلق بمتغير عمر المؤسسة وبما أن الفئة المقصودة من الإطارات المسيرة بالمديريات العامة فهي تعي مدة مزاولة مؤسساتها لنشاطاتها وهي تفوق كلها 08 سنوات وهذا يطابق الواقع حيث تزاول هاته المؤسسات نشاطاتها منذ 10سنوات على الأقل والجدول الموالي يوضح تاريخ مزاولة مؤسسات عينة الدراسة لنشاطها.

الجدول4.4. سنوات الخبرة لمؤسسات عينة الدراسة :

المؤسسة	تاريخ التأسيس
CAAR	08/06/1963
SAA	12/12/1963
CNEP	10/08/1964
BNA	13/06/1966
BEA	01/01/1967
CNMA	02/12/1972
CCR	01/10/1973
CAAT	30/04/1985
2A	06/05/1997
SALAMA	13/04/1999
CASH	01/10/1999
OTA	01/07/2001
ARAB BANK PLC	2001
GAM	10/09/2002
Housing Bank	01/10/2003
ATM	2003
WTA	2004
Alliance assurances	30/07/2005

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المواقع الخاصة للمؤسسات على شبكة الإنترنت.

أما بالنسبة لمتغير عدد الحواسيب المستخدمة بالمقارنة مع العدد الإجمالي للموظفين، فيلاحظ أن فئة (من50% إلى أقل من 75%) تحصلت على اكبر نسبة بواقع (55.1%) ، ثم تليها فئة(من50% إلى 100%) بواقع (30.6%)و هذا يعكس توجه جميع المؤسسات إلى استخدام الحواسيب كأحد أدوات تكنولوجيا المعلومات لتسهيل وانجاز المهام.

أما بالنسبة للبرامج التطبيقية المستخدمة فغالبية مؤسسات عينة الدراسة تعتمد على برامج عالمية جاهزة بواقع 82.7 % قد يعزى ذلك لكون هاته البرامج تفي بجميع متطلباتها.

وبالنسبة لمتغير الشبكات فاكبر نسبة تمثلت في الشبكات المحلية(LAN) بنسبة 78.6% وهذا أمر طبيعي نتيجة المزايا التي تحققها هده الشبكة كسرعة تبادل البيانات داخل المؤسسة مما يؤدي إلى انخفاض التكاليف، إمكانية الوصول إلى المحتوى والخدمات بسرعة، ارتفاع مستوى الحماية الذي توفره مقارنة بمستوى الحماية الموجود على شبكة الإنترنت. كما جاءت نسبة أكثر الشبكات استخداما لفئة شبكة الإنترانت بنسبة (71.4%) وهي تؤكد النتائج السابقة وتبرز إدراك المسيرين بهذه المؤسسات لأهمية الإنترانت في تسهيل عملية المشاركة في المعلومات بين مستخدمي الشبكة والتحكم في نوعية المعلومات.

الملاحظ أن جميع المؤسسات تجسد وجودها عبر شبكة الإنترنت بمواقع خاصة، وهذا تؤكده إجابات عينة الدراسة بواقع (100%) وهذا أمر طبيعي كون العينة قصدية ومست جميع الإطارات المسيرة في هاته المؤسسات.

ثالثا. متغيرات الدراسة وكيفية قياسها : اعتمدنا في هذه الدراسة على جملة من المتغيرات المستقلة والتابعة و الوسيطية وهذا للإجابة على فرضيات الدراسة حيث تتلخص هذه المتغيرات فيما يلي :

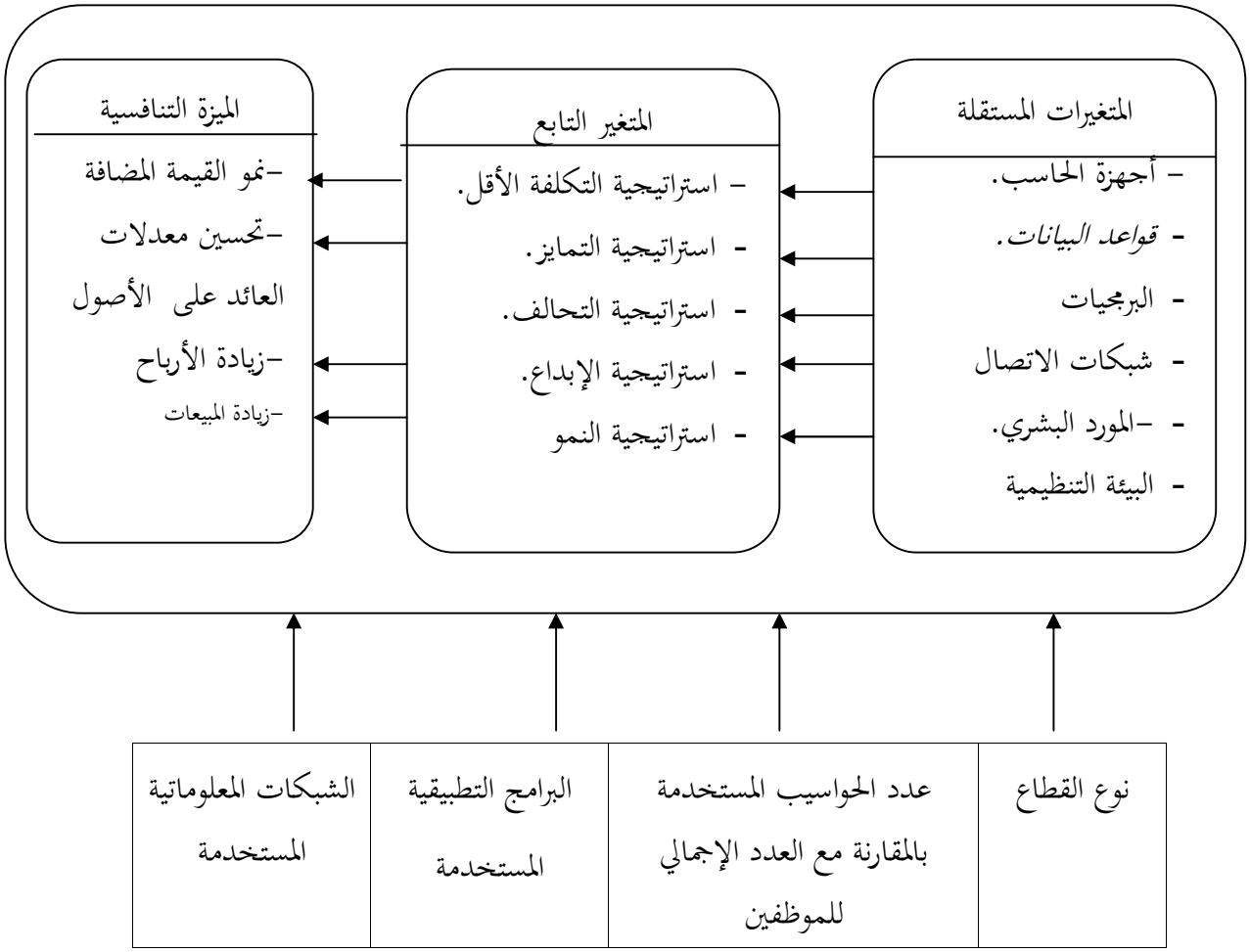
1. المتغيرات المستقلة : ويتم قياسها بدرجة استجابات أفراد العينة على الجزء الثاني من الاستبانة، ثم التأكد من هاته الإجابات عن طريق المعلومات التي تم جمعها من المؤسسات للوقوف على واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات لهاته المؤسسات للفترة الممتدة من (2009-2015) عبر مؤشرات هامة تم تجميعها من الدراسات السابقة.

2. **المتغيرات التابعة** : ويتم قياسها بدرجة استجابات أفراد العينة على الجزء الثالث من الاستبانة. ثم التأكد من هاته الإجابات عن طريق المعلومات التي تم جمعها من المؤسسات للوقوف على واقع استراتيجيات الميزة التنافسية، ممثلة بالميزة التنافسية المحققة لهاته المؤسسات للفترة الممتدة من (2009-2015).

3. المتغيرات الوسيطة : ويتم قياسها بدرجة استجابات أفراد العينة على الجزء الأول من الاستبانة. ثم التأكد من هاته الإجابات عن طريق المعلومات التي تم جمعها من المؤسسات حول تأثير هذه المتغيرات على اجابات المبحوثين كما يلي نوع القطاع، عدد الحواسيب المستخدمة بالمقارنة مع العدد الإجمالي للموظفين، البرامج التطبيقية المستخدمة، الشبكات المعلوماتية المستخدمة، عدد الموظفين الذين يعملون بقسم تكنولوجيا المعلومات مقارنة بالعدد الإجمالي للموظفين.

رابعا. نموذج الدراسة : بعد تعديد المتغيرات الخاصة بالدراسة نقترح النموذج التالي كنموذجا للدراسة الحالية :

الشكل 2.4.نموذج الدراسة :



المصدر : من إعداد الباحثة.

المطلب الثاني. أدوات الدراسة : سنتطرق في هذا المطلب للأداة المستخدمة في الدراسة، ثم سنتحقق من صدق وثبات هذه الأداة، بينما سنخصص الجزء الأخير من هذا المطلب لمتغيرات الدراسة.

أولا. الأداة المستخدمة في الدراسة : استخدمنا في هذه الدراسة استبانة* صممت لأغراض هذه الدراسة وذلك بناءا على الإطار النظري والدراسات السابقة، وقد تكونت الاستبانة من أربعة أجزاء، حيث يتضمن الجزء الأول

*انظر الملحق 02.

معلومات عامة حول الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة، بينما يتضمن الجزء الثاني فقرات متعلقة بالمتغيرات المستقلة التي تجسد واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات، في حين يتضمن الجزء الثالث فقرات المتغير التابع الذي يجسد استراتيجيات الميزة التنافسية، في حين يبرز الجزء الرابع الميزة التنافسية المحققة في المؤسسات المعنية بالدراسة والتأكد من ذلك باستخدام استمارة معلومات** تحتوي على جميع المؤشرات التي تجسد واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات، ثم التعرف على واقع الميزة التنافسية ، ثم ايجاد العلاقة بينهما.

تخضع إجابات أفراد العينة لمقياس ليكرت الخماسي لبيان درجة الموافقة، حيث نعطي درجة (1) لعبارة غير موافق عليها بشدة، ودرجة(2) لعبارة غير موافق، بينما تمنح درجة (3) لعبارة محايد، وتمنح درجة(4) لعبارة موافق عليها، بينما تمنح درجة(5) لعبارة موافق بشدة.

وقد تم تحديد الحدود الفاصلة للفئات الثلاث على النحو التالي :

-حساب المدى = أعلى درجة على المقياس-أدنى درجة على المقياس (5-1=4).

-حساب طول الفئة = المدى/عدد الفئات =(5/4=0.8).

-اذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للإجابة تتراوح بين 1الى اقل من 1.80 فهذا يدل على مستوى موافقة منخفضة جدا.

-اذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للإجابة على فقرات الاستبانة تتراوح بين 1.80 إلى أقل من 2.6 فهذا يدل على مستوى موافقة منخفض.

-اذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للإجابة على فقرات الاستبانة تتراوح بين 2.6إلى أقل من 3.4 فهذا يدل على مستوى متوسط من الموافقة.

-اذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للإجابة على فقرات الاستبانة تتراوح بين 3.4 إلى أقل من 4.2 فهذا يدل على مستوى عال من الموافقة.

-اذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للإجابة على فقرات الاستبانة تتراوح بين 4.2 إلى 5 فهذا يدل على مستوى عال جدا من الموافقة.

ثانيا. صدق وثبات الدراسة : للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة، فقد تم عرضها على سبعة أساتذة محكمين، ثم التأكد من ثباتها عن طريق حساب معامل ألفا كرونباخ، لكافة فقرات الاستبانة بشكل إجمالي حيث بلغت نسبته

* انظر الملحق 03

96.8 % وهي قيمة مرتفعة جدا لثبات الاتساق الداخلي وكافية لأغراض الدراسة والتحليل والجدول (4 .5) يبين قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي ألفا كرونباخ للأداة ككل ولكل مجال من مجالات الدراسة.

الجدول5.4. قيمة معامل ألفا كرونباخ :

المتغيرات	قيمة ألفا
أجهزة الحاسب	0.886
قواعد البيانات	0.909
البرمجيات	0.887
شبكات الاتصال	0.829
المورد البشري	0.867
البيئة التنظيمية	0.800
استراتيجية التكلفة	0.792
استراتيجية التمايز	0.909
استراتيجية التحالف	0.912
استراتيجية الإبداع	0.699
استراتيجية النمو	0.928
الميزة التنافسية	0.936
الأداة ككل	0.968

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS.23.

ثالثا. المعالجة الإحصائية لمتغيرات الدراسة : للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام برنامج (Excel) الذي سهل لنا تفريغ البيانات على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وبرنامج (Eviews) وذلك للتوصل إلى ما يلي :

-معامل ألفا كرونباخ للوقوف على درجة ثبات الاستبانة ومدى الاتساق الداخلي لمجمل ابعادها وفقراتها.

– مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا؛

– مصفوفة الارتباطات سبيرمان لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛

-تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع(تعزيز استراتيجيات الميزة التنافسية)؛

- بناء النماذج المترتبة على بيانات الدراسة الكمية (Panel Data)، وهي النموذج التجميعي، النموذج الثابت و النموذج العشوائي.

- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛

المبحث الثاني. عرض ومناقشة نتائج الدراسة :

سيخصص هذا المبحث لعرض ومناقشة نتائج الدراسة من خلال عرض واقع تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية، ثم التطرق لنتائج اختبار الفرضيات ثم مناقشة هذه النتائج من خلال المطلب الثالث.

المطلب الأول. واقع تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية في مؤسسات عينة الدراسة :

قبل عرض نتائج الدراسة الميدانية رأينا من الضروري عرض واقع الميزة التنافسية، وكذا واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات وذلك من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسات عينة الدراسة، ومن خلال المقابلات التي أجريناها للوقوف على الاستخدام الفعلي لهاته التكنولوجيا ومحاولة إيجاد العلاقة بينها وبين الميزة التنافسية من خلال بعض المؤشرات التي تعبر عن التقييم الفعلي لمكونات هاته التكنولوجيا مع الميزة التنافسية و توصلنا لما يلي :

أولا. واقع تكنولوجيا المعلومات :

1. **الجاهزية التنظيمية** : تتمثل هذه الجاهزية في الإمكانات المتاحة للمؤسسات والتي توفرها كقاعدة لتبني فعال لتطبيق تكنولوجيا المعلومات وتتمثل في عدد اجهزة الحاسبات الشخصية والنهايات الطرفية كنسبة الى اجمالي عدد العاملين الكلي بالمؤسسة، سنوات الخبرة في تكنولوجيا المعلومات، عدد العاملين في تكنولوجيا المعلومات نسبة الى العدد الإجمالي للعاملين. بعد المسح الميداني لعينة الدراسة سجلنا ما يلي :

الجدول6.4. سنوات الخبرة وعدد العاملين في تكنولوجيا المعلومات :

المؤسسة	سنوات الخبرة في تكنولوجيا المعلومات	عدد العاملين في تكنولوجيا المعلومات /عدد العاملين الكلي(%)
CCR	24	5.37
BEA	22سنة	18.65
CNMA	20 سنة	1.6
CNEP	20 سنة	10
BNA	20 سنة	2.95
2A	16سنة	4
CASH	15	2
ARAB BANK	15سنة	5.21
CAAR	14سنة	4
ATM	13سنة	8.96
Alliance assurances	11سنة	2.32
SAA	10سنوات	2.30
HOUSING BANK	10سنوات	39
GAM	10	2.85
SALAMA	8سنوات	4
CAAT	07سنوات	53.47

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الدراسة.

نلاحظ من الجدول السابق ان سنوات الخبرة في استخدام تكنولوجيا المعلومات لمؤسسات عينة الدراسة تفوق 06 سنوات، ويتجسد هذا الاهتمام بوجود اقسام خاصة بتكنولوجيا المعلومات في جميع المؤسسات مما يدل على الأهمية الاستراتيجية لهذا المورد لتعزيز قدرات المؤسسة التشغيلية. وبالاطلاع على واقع استخدام عدد الحواسيب الشخصية والنهايات الطرفية للمؤسسات عينة الدراسة تبين أن 88.88 % من هاته المؤسسات تغطي 75 % من موظفيها بحواسيب شخصية ونهايات طرفية. والجدول الموالي يوضح عدد الحواسيب الشخصية والنهايات الطرفية لمؤسسات عينة الدراسة مقارنة بالعدد الجمالي للموظفين :

الجدول7.4. عدد الحواسيب الشخصية والنهايات الطرفية نسبة الى عدد الموظفين الإجمالي :

المؤسسة	عدد العمال	عدد الحواسيب الشخصية والنهايات الطرفية لدى الموظفين	النسبة%
ATM	5020	4016	80
SAA	4457	8419	188.89
CNEP	4300	4000	93.02
BNA	4000	3000	75
OTA	3500	3150	90
BEA	3350	2680	80
WTA	2600	2340	90
CNMA	2404	1923	79.99
CAAR	1890	1720	91
CAAT	1683	1500	89.13
GAM	630	630	100
CASH	549	439.2	80
2A	487	170	34.91
Alliance assurances	430	1060	246.51
HOUSING BANK	255	100	39.22
SALAMA	250	250	100
ARAB BANK PLC	230	239	103.91
CCR	93	80	86.02

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الدراسة.

2. **حجم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات** : تتمثل مبالغ الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في المبالغ المنفقة على :

أ. **تطوير وتحديث تكنولوجيا المعلومات** : يوضح الجدول الموالي حجم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات الخاص بتطوير وتحديث تكنولوجيا المعلومات والمتعلقة بتكاليف الشراء، التشغيل، صيانة وتطوير تكنولوجيا المعلومات :

الجدول 8.4. تطوير وتحديث تكنولوجيا المعلومات لعينة الدراسة(2009-2015) *:

المؤسسات	متوسط معدل النمو%
CAAT	211.27
SALAMA	158.38
GAM	87.99
CCR	47.17
2A	13.75
ALLIANCE	11.80
SAA	9.51
CASH	7.98
CAAR	3.26
CNMA	-9.94
CNEP	18.47
BEA	10.69
BNA	10.00
HOUSING BANK	9.93
ARAB BANK	-2.05
OOREEDOO	46.42
ATM	12.65

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الدراسة.

يظهر الجدول السابق ان المؤسسات تعطي اهمية بالغة لتكنولوجيا المعلومات من خلال الإنفاق على تطويرها وتحديثها بالنسبة للقطاعات الثلاث، حيث سجلت شركة CAAT أعلى معدل نمو بلغ211.27 %، وكان أقل متوسط معدل للنمو من نصيب CNMA بمعدل (-09.94%) اما بالنسبة لقطاع البنوك فسجل بنك CNEP اعلى متوسط معدل نمو بلغ 18.47%، وكانت اقل نسبة من نصيبARAB BANK بواقع (-2.05%) بالرغم من ان معدلات النمو لأغلب سنوات الدراسة كانت في ارتفاع ولكن تأثير انخفاض الميزانية

* انظر الملحق 04.

السنوية لتطوير تكنولوجيا المعلومات لسنتي 2010 و 2015كان لها تأثيرها السلبي على متوسط معدل النمو الكلي. وسجلت Ooreedoo متوسط معدل نمو قدره 46.42% وهي تفوق مؤسسة ATM التي سجلت معدل نمو بلغ 12.65%.

ب.الميزانية السنوية لتكنولوجيا المعلومات : يوضح الجدول الموالي متوسط معدل النمو للميزانية السنوية لتكنولوجيا المعلومات كنسبة لإيرادات المؤسسة :

جدول 9.4. متوسط معدل النمو للميزانية السنوية لتكنولوجيا المعلومات لعينة الدراسة (2009-2015)* :

المؤسسة	متوسط معدل النمو%
OOREEDO	46.42
ATM	26.12
BEA	285.98
HOUSING Bank	14.41
BNA	10.00
CNEP	2.07
ARAB Bank	0.32
CAAT	514.06
SALAMA	158.38
GAM	68.74
CCR	46.67
CNMA	35.36
2A	22.44
SAA	9.75
CASH	7.98
AllIANCE	7.44
CAAR	3.33

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الدراسة.

* انظر الملحق 05

يظهر الجدول السابق ان معدلات النمو الخاصة بالميزانيات المخصصة لتكنولوجيا المعلومات لأغلب سنوات الدراسة كانت في ارتفاع بالنسبة للقطاعات الثلاث، حيث سجلت شركة CAAT أعلى معدل نمو بلغ 514.06% وكان أقل متوسط معدل للنمو من نصيب CAAR بمعدل (03.33%) أما بالنسبة للبنوك فسجل بنك BEA أعلى متوسط معدل نمو بلغ 285.98%، وكانت اقل نسبة من نصيبARAB Bank بواقع (0.32%)، وسجلت Ooreedoo متوسط معدل نمو قدره 46.42% وهي تفوق مؤسسة ATM التي سجلت معدل نمو بلغ 26.12%.

ج. **التدريب**: يوضح الجدول الموالي نسبة تكنولوجيا المنفقة على العاملين والتي تتضمن استثمارات تدريب وتنمية مهاراتهم خلال الفترة(2009-2015) :

الجدول10.4. متوسط معدل النمو لميزانية تكنولوجيا المعلومات المنفقة على التدريب لعينة الدراسة :

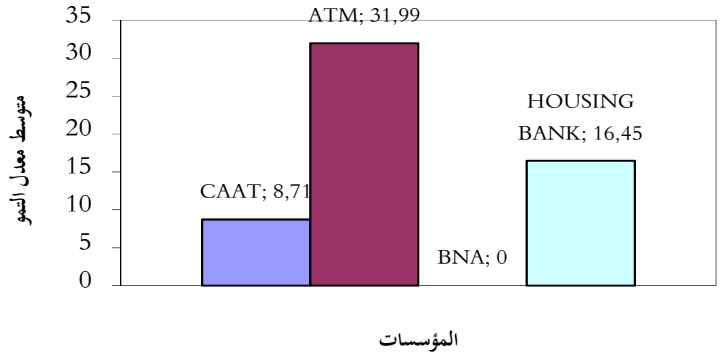
المؤسسة	متوسط معدل النمو%
OOREEDO	46.42
ATM	19.23
HOUSING Bank	367.74
BEA	86.72
ARAB Bank	3.06
BNA	0.00
CNEP	-11.62
2A	161.06
SALAMA	158.38
CNMA	89.73
CCR	59.35
CAAT	49.40
AllIANCE	43.90
GAM	34.74
SAA	12.92
CAAR	8.23

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الدراسة.

يظهر الجدول السابق ان معدلات النمو الخاصة بالميزانيات المخصصة لتكنولوجيا المعلومات المنفقة على تدريب الموظفين كانت في ارتفاع لأغلب سنوات الدراسة*، حيث سجلت 2A اعلى متوسط معدل نمو مقداره 161.06%، وكان أقل معدل للنمو من نصيب CAAR بواقع (8.23%) بسبب انخفاض الميزانية المخصصة للتدريب لسنتي 2010 و 2011، أما بالنسبة للبنوك فقد سجل بنك HOUSING Bank أعلى متوسط معدل نمو بلغ 367.74%، ويرجع هذا لارتفاع الميزانية المخصصة للتدريب في هذه المؤسسة لسنتي 2010 و2011 ، وكانت اقل نسبة من نصيبCNEP بواقع (-11.62%)، وسجلت Ooreedoo متوسط معدل نمو قدره 46.42% مقارنة بـ ATM التي سجّلت معدل نمو بلغ 19.23%.

د. الاجور والمكافآت : يتضمن هذا العنصر جميع المكافآت والمزايا المتحصل عليها نتيجة استخدام تكنولوجيا المعلومات وقد وقفنا على أن اغلب هاته المؤسسات ماعدا المؤسسات الواردة في الشكل أدناه لا تتوفّر على ميزانيات خاصة بهذا المؤشر كون هذه الاجور والمكافآت خاصة بكل الموظفين وليست حكرا على مستخدمي (TIC).

الشكل 3.4. الأجور والمكافآت الخاصة باستخدام TIC :



المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الدراسة**.

يظهر الشكل السابق أن مؤسسة ATM حققت أعلى متوسط معدل نومقداره 31.99%، وهذا يعبر عن توجّه المؤسسة لتحفيز العنصر البشري لتعزيز الجهود الرامية للاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخلق

*انظر الملحق 06

* * أنظر الملحق 07.

بيئة عمل محفّزة لتحقيق أداء متميز عن طريق وضع استراتيجية مناسبة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إطار الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

ثانيا. واقع الميزة التنافسية في مؤسسات عينة الدراسة : تتمثل مؤشرات الميزة التنافسية في المؤشرات التالية : نمو القيمة المضافة، تحسن معدل العائد على الأصول، زيادة الأرباح، فرص أكبر لعرض المنتجات وزيادة المبيعات(الحصول على حصص سوقية أكبر **من** المنافسين) .

1.نمو الأرباح : تعبر أرباح المؤسسة عن نجاح المؤسسة في تطبيق استراتيجياتها وتكتيكاتها التشغيلية، اذن هي مقياس لتحقيق المؤسسة لنتائجها، وتحقيق المؤسسة للأرباح المتوقعة يعبر عن مدى ملائمة الاستراتيجيات المتبعة وانعكاسًا لتحقيق المؤسسة لأهدافها الاقتصادية، والجدول الموالي يمثل نمو الأرباح الذي تم قياسُه بمعدل نمو النتيجة الصافية* لمؤسسات عينة الدراسة للفترة الممتدة (2009-2015) :

الجدول 11.4. نمو الأرباح :

السنوات / المؤسسات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	متوسط معدل النمو (%)
OOREEDO	29.72	215.37	63.56	59.41	- 71.89	57.88	59.01
ATM	- 12.16	113.87	77.17	16.86	24.48	- 39.35	30.14
DJEZY	-9,94	28,38	18,97	6,55	-26,34	-101,42	-13,97
CNEP	15.10	25.65	- 10.21	52.62	34.47	131.64	41.55
HOUSING Bank	82.77	112.32	32.24	6.54	16.53	- 14.13	39.38
BEA	- 69.98	197.58	17.50	- 41.13	42.40	12.11	26.42
BNA	55.11	6.81	- 21.94	11.33	- 1.57	- 0.83	8.15
ARAB Bank	73.19	13.60	- 99.83	16.19	- 50.00	11.64	- 5.87
SALAMA	349.92	0.69	- 2.39	25.66	25.63	- 47.32	58.70
CCR	0.00	200.35	14.68	30.00	5.28	3.35	42.28

.../...

*يحسب من خلال قسمة(النتيجة الصافية للسنة الحالية-النتيجة الصافية للسنة السابقة)/النتيجة الصافية للسنة السابقة مضروبا في 100.

.../...

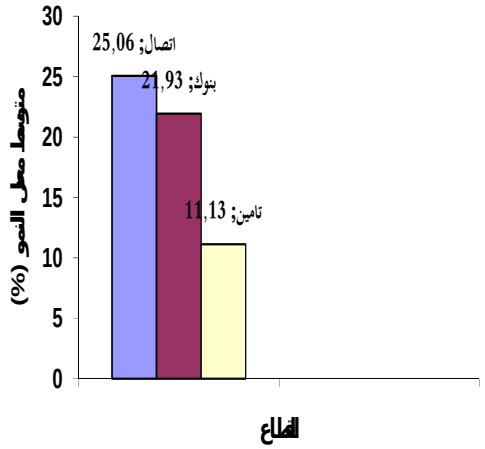
25.20	4.88	0.12	94.39	- 34.54	- 19.37	105.70	SAA
17,94	-56,55	17,23	62,86	158,03	-91,85	-	CNMA
14.21	31.44	- 18.26	131.10	- 31.74	- 13.49	- 13.80	CAAT
11.32	2.16	- 3.25	57.69	- 36.12	84.14	- 36.72	AllIANCE
4.78	18.77	- 19.65	61.85	7.56	- 38.76	- 1.10	CAAR
2.89	- 39.91	64.57	- 4.24	4.63	- 25.38	17.70	CASH
1.86	8.13	- 3.21	17.80	- 0.01	- 17.10	5.54	2A
55.61-	122.86	- 21.74	137.40-	404.81-	- 66.18	167.58	GAM

المصدر: من إعداد الباحثة بناءًا على التقارير المالية للمؤسسات خلال فترة الدراسة.

نلاحظ من الجدول أعلاه ان مؤسسة Ooreedoo سجلت أعلى متوسط معدل نمو بالنسبة لقطاع الاتصال(الهاتف النقال) بواقع 59.01%، وهذا بسبب زيادة رقم الأعمال بنسبة اكبر من زيادة التكاليف بسبب تحكم المؤسسة في تكاليفها والسياسة السعرية الناجحة، اما انخفاض هذا المعدل (-72%)، سنة 2014 فراجع لصعوبة تحكّم المؤسسة في تكاليفها، وسياستها السّعرية الفاشلة في هذه السنة، ولكن سرعان ما تحكّمت المؤسسة في تكاليفها الأمر الذي ادى الى زيادة النتيجة الصافية، وسجل بنك CNEP أعلى متوسط معدل نمو بالنسبة للبنوك مقداره 41.55%، كما عرفت مؤسسة SALAMA ارتفاع في متوسط معدل نمو مقداره 58.78 % في حين سجلت مؤسسة GAM اقل متوسط معدل نمو بالنسبة لقطاع التأمين بواقع (-56.61%) بسبب ان المؤسسة تعاني صعوبة في التحكم في تكاليفها، مما أدى الى انخفاض في معدل نمو النتيجة الصافية لسنوات 2011، 2012، 2013 و2014.

كما نلاحظ أن متوسط معدل نمو الأرباح عرف تطوراً لجميع القطاعات التي تمثل عينة الدراسة حيث سجل مؤسسات الاتصال أعلى متوسط معدل نمو بنسبة(25.06%)، وسجّلت البنوك متوسط معدل نمو مقداره 21.93%، كما عرفت مؤسسات التأمين ارتفاع في متوسط معدل النمو بلغ 11.13.%.

الشكل 4.4. متوسط معدل النمو للقطاعات الثلاث :



المصدر: من إعداد الباحثة بناءًا على التقارير المالية للمؤسسات خلال فترة الدراسة.

2. زيادة المبيعات : يمثل الجدول الموالي فرص المؤسسات في عرض منتجاتها وزيادة مبيعاتها وبالتالي الحصول على حصص سوقية أكبر من المنافسين وقد تم قياسه بنمو رقم الأعمال للفترة الممتدة (2009-2015) :

الجدول 12.4. **زيادة المبيعات**:

السنوات / المؤسسات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	متوسط معدل النمو (%)
OOREEDO	24.48	31.27	25.2	14.55	20.5	21.99	23.00
ATM	0.51	6.89	11.42	25.76	19.72	18.55	13.81
DJEZY	4.3-	4.7	5.69	0.17-	4.94-	93.32-	15.39-
CNMA	-	-3,58	-46,21	294,98	-73,01	95,26	53,49
CCR	0	58.15	26	33.47	4.97	14.71	22.88
CASH	9.3-	30.03	26.34	27.22	8.3	22.21	17.47
CAAR	43.21	1.41	6.83-	96.94	38.92-	2.14-	15.61

.../...

.../...

11.13	2.2	20.6	14.42	16.16	18.7	5.31-	SALAMA
08.33	0.09	07.10	11.72	-05.23	14.05	22.50	ALLIANCE
6.95	1.21	2.88	0.04	24.48	8.08	4.98	SAA
6.76	2.82-	18.56	4.03	29.06	4.73-	3.51-	CAAT
5.79	8.84-	2.81-	12.84	12.22	5.42	15.93	2A
0.93	2.44	-44.71	-6.70	16.49	13.79	24.24	GAM
120.71	15.23	7.55-	0.24	361.37	87.45-	442.43	HOUSING Bank
25.56	25.5	16.93	25.82	16.55	12.07	56.47	BNA
24.84	37.84	38.83	7.9	121.79	4.42-	52.93-	BEA
21.35	20.64-	49.69	98.79	5.69-	12.85	6.9-	CNEP
6.7-	9.09-	5.26-	3.37	99.87-	23.44	47.19	Bank ARAB

المصدر: من اعداد الباحثة بناءا على التقارير المالية للمؤسسات خلال فترة الدراسة.

نلاحظ من الجدول أعلاه نمو رقم الأعمال لمؤسسة Ooreedoo لجميع سنوات الدراسة حيث سجلت المؤسسة اعلى متوسط معدل نمو بالنسبة لقطاع الاتصال(الهاتف النقال) بواقع 23%، وصاحبت هذه الزيادة ارتفاع في النتيجة الصافية وهذا يدل على تحكم المؤسسة في التكاليف والسياسة السعرية الناجحة مما سمح لها بالتحكم في نموها، عدا سنة 2014 التي لاحظنا بها انخفاضا للنتيجة الصافية بنسبة(-71.89) بسبب عدم تحكمها في التكاليف والسياسة السعرية الفاشلة مقارنة بسنة 2013، أما بالنسبة للقطاع البنكي فقد سجل بنك HOUSING BANK أعلى متوسط معدل نمو مقداره 120.71%، وهذا بسبب الارتفاع الكبير في رقم أعماله لسنة 2010، 2012 مقارنة بسنتي 2009و2011 على التوالي، وصاحب هذا ارتفاع في النتيجة الصافية لسنة2010 و 2012 ويرجع هذا لتحكم المؤسسة في تكاليفها ومن ثم نموها، أما في سنة 2011 فنلاحظ ارتفاع في معدل نمو النتيجة الصافية وانخفاض في معدل نمو رقم الأعمال بسبب انخفاض الفوائد المدفوعة عن الودائع أكثر من الانخفاض في الفوائد المدفوعة عن الديون، وهو نفس الأمر الذي حدث لها في سنة 2014، أما في سنة 2015 فنلاحظ نمو رقم الأعمال وانخفاض في معدل نمو النتيجة الصافية بسبب النمو في التكاليف الذي فاق النمو في رقم الأعمال. و سجلت مؤسسة GAM اقل متوسط معدل نمو بالنسبة لقطاع التأمين بواقع (0.93%)، حيث نلاحظ ان المؤسسة عرفت نمو رقم الأعمال سنة 2010 و2015 وصاحب هذا ارتفاع في النتيجة الصافية مما يدل على تحكم المؤسسة في تكاليفها، اما في سنة 2011 و2012 فنلاحظ ارتفاع في معدل

نمو رقم الأعمال وانخفاض للنتيجة الصافية بسبب نمو التكاليف أكثر من النمو في رقم الأعمال، في حين انخفض معدل نمو رقم الأعمال ومعدل نمو النتيجة الصافية بسبب تأثير انخفاض نمو رقم الأعمال على النتيجة الصافية سنتي 2013و 2014.

3. معدل العائد على الأصول : يعتبر معدل العائد على الاصول* اكثر المؤشرات استخداما للتعبير عن فاعلية المؤسسة في استخدامها لجميع أصولها، وهو يعبر عن الربح المحقق للمؤسسة الناتج من استثمار كل وحدة من اصولها.

الجدول 13.4. معدل العائد على الأصول لمؤسسات عينة الدراسة :

السنوات / المؤسسات	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	المتوسط
DJEZY	19,48	14,87	15,51	15,24	13,63	8,54	-0.08	12.45
ATM	3,94	3,04	7,94	10,27	8,94	9,19	5,04	6,91
OOREEDO	1,85	2,26	6,55	9,43	10,72	2,67	3,35	5,26
ARAB Bank	2,00	3,97	3,16	5,10	4,97	2,08	2,72	3,43
HOUSING Bank	1,48	2,05	3,60	3,55	3,32	3,13	2,18	2,76
BNA	1,67	2,29	2,15	1,32	1,38	1,14	1,09	1,58
BEA	1,55	0,43	1,15	1,54	0,99	1,15	1,28	1,16
CNEP	0,11	0,01	0,13	0,02	0,06	0,19	0,42	0,14
CNMA	-	16,43	2,26	6,33	10,57	12,62	5,39	08.93
2A	7,98	6,47	4,98	4,52	5,14	4,95	5,56	5,66
ALLIANCE	8,78	3,38	5,04	3,19	4,68	4,83	4,67	4,94
SAA	2,92	5,48	4,03	2,57	4,59	4,56	4,42	4,08
CCR	1,98	1,98	4,58	4,73	5,43	4,32	4,15	3,88
CAAT	4,52	3,78	3,04	1,92	4,09	3,20	3,77	3,47

.../...

*يحسب من خلال قسمة النتيجة الصافية بعد الضريبة على مجموع الاصول .

.../...

3,05	1,66	4,07	3,42	3,30	3,64	3,84	1,41	SALAMA
2,55	4,17	1,96	2,59	-8,47	2,94	9,33	5,35	GAM
2,12	2,07	1,74	2,45	1,64	1,58	2,56	2,80	CAAR
1,84	1,22	2,05	1,40	1,64	1,65	2,72	2,17	CASH

المصدر: من اعداد الباحثة بناءًا على التقارير المالية للمؤسسات خلال فترة الدراسة.

نلاحظ من الجدول اعلاه ان معدل العائد على الأصول عرف ارتفاعا وانخفاضا لجميع المؤسسات التي تمثل القطاعات الثلاث، حيث نلاحظ ان مؤسسة DJEZY استغلّت اصولها استغلالا جيدا مما انعكس على ارتفاع النتيجة الصافية بمعدل أكبر من نمو اصول المؤسسة حيث تجاوزت القيمة المعيارية (10%) ماعدا سنة 2014 و 2015 فهي أقل من (10%) مما يدل على سوء استغلال المؤسسة لأصولها لتوليد النتيجة الصافية هذه السنة، ولتحقيقها لخسارة في النتيجة الصافية سنة 2015،كما نلاحظ ان مؤسسة CNMA استغلت اصولها بصورة جيدة سنوات 2010، 2013 و 2014 مما انعكس على معدل العائد على الاصول وتجاوز(10%)، ثم عاد هذا المعدل وعاود الانخفاض سنة 2015 ليصل الى 5.39% وهذا يدل على أن 1دج من رقم الأعمال يولد 0.05 من النتيجة الصافية، اما بالنسبة للبنوك فنلاحظ ان معدل العائد على الأصول في جميع السنوات منخفض جدا واقل من النسبة المعيارية (10%)، مما يدل على سوء استغلال هاته المؤسسات لأصولها في توليد النتيجة الصافية.

4. نسبة هامش القيمة المضافة[G] : تعبر هذه النسبة على مقدرة دينار واحد من رقم الأعمال على توليد هامش من القيمة المضافة، وهي احد مؤشرات حسابات التسيير التي تستطيع المؤسسة من خلالها معرفة ربحية المبيعات.

*تحسب بالعلاقة التالية: القيمة المضافة/رقم الأعمال.

الجدول 14.4. معدل القيمة المضافة :

متوسط معدل القيمة المضافة%	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	السنوات / المؤسسات
70,86	60,17	73,19	75,51	73,57	72,13	71,19	70,27	DJEZY
49,04	43,37	48,17	54,70	51,93	50,41	47,07	47,59	ATM
49,02	36,61	44,62	53,86	53,69	52,62	54,37	47,35	OOREEDO
95,29	95,31	92,79	95,50	96,58	95,05	96,43	95,36	ARAB Bank
94,03	91,82	92,80	93,61	94,38	97,42	97,51	90,69	HOUSING Bank
82,67	81,90	78,52	80,88	83,17	86,15	88,80	79,28	BNA
77,43	51,31	62,68	64,38	67,77	137,17	98,79	59,93	BEA
40,07	49,32	45,71	45,16	43,53	41,34	46,00	9,44	CNEP
152,63	109,36	141,25	130,79	145,61	161,47	207,21	172,70	CASH
69,90	96,92	70,58	95,13	74,81	54,99	26,97	-	CNMA
56,93	68,09	66,32	50,52	39,84	43,29	74,76	55,71	GAM
53,46	55,82	53,63	64,27	44,06	53,22	55,96	47,26	CAAT
51,14	52,48	57,58	37,98	51,00	47,19	50,39	61,38	CAAR
43,58	43,70	44,97	46,33	34,10	46,79	51,34	37,80	SAA
42,41	50,20	44,75	41,06	37,84	44,05	36,48	42,51	2A
41,96	34,06	49,40	44,53	42,25	44,50	51,19	27,79	SALAMA
38,03	28,90	24,58	47,50	50,86	31,39	35,02	47,97	AllIANCE
26,13	26,43	32,01	28,22	27,73	30,58	18,98	18,98	CCR

المصدر: من اعداد الباحثة بناءًا على التقارير المالية للمؤسسات خلال فترة الدراسة.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن رقم الأعمال بالنسبة لمؤسسة DJEZY يساهم بنسبة كبيرة في إنشاء القيمة المضافة (70,86%)، حيث ان هذه المساهمة كانت عالية وتتحسن من سنة إلى أخرى حتى وصلت الى 75.51% سنة 2013، ثم انخفضت لتصل إلى 60.17% سنة 2015 نتيجة انخفاض رقم الأعمال، أما بالنسبة لقطاع التامين فنلاحظ ان معدل القيمة المضافة لكل السنوات لمؤسسة CASHيفوق 100% بسبب ان القيمة المضافة اكثر

من رقم الأعمال، ويرجع أنه في شركات التأمين عمومًا يتم تعظيم المداخيل والأرباح من خلال التوظيفات لجزء من الأقساط في الأسواق المالية والعمل على تدنئة التعويضات لتحقيق هامش التأمين الموجب ويسمّى الفائض التقني من عمليات التأمين، ولكن في الجزائر نظرًا لعدم وجود سوق مالية مفعّلة ونشطة يتم التوظيفات للأقساط بطرق تقليدية في إطار قوانين مقيّدة لعمليات التأمين المباشرة، إذن هذه القيمة ليست كلها من الدورة، ولكن متأتية من نشاطات أخرى، كما ساهم رقم الأعمال في توليد القيمة المضافة بنسب متفاوتة لقطاع البنوك، حيث ساهم بنسبة كبيرة لـ ARAB BANK في إنشاء القيمة المضافة، في حين كانت هاته المساهمة ضعيفة نوعا ما بالنسبة لبنك CNEP نتيجة انخفاض معدل القيمة المضافة سنة 2009 رغم ارتفاع رقم الأعمال ولكن الزيادة في التكاليف هي السبب في هذا الانخفاض.

المطلب الثاني. عرض نتائج الدراسة الميدانية :

سنحاول اختبار الفرضيات المعتمدة للدراسة والتي نصّت على :

الفرضية الأولى : هناك مستوى مرتفع لاستخدام استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات محل الدراسة.

الفرضية الثانية : هناك تطبيق جيد لجميع استراتيجيات الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة.

الفرضية الثالثة : هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين استخدام تكنولوجيات المعلومات واستراتيجيات الميزة التنافسية في مؤسسات عينة الدراسة.

الفرضية الرابعة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيات المعلومات وتعزيز الميزة التنافسية في مؤسسات عينة الدراسة.

الفرضية الخامسة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 تعزى للمتغيرات التنظيمية لتعزيز استراتيجيات الميزة التنافسية في مؤسسات عينة الدراسة.

أولا. عرض نتائج الفرضية الأولى : من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الإطارات العليا لمؤسسات عينة الدراسة حول واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والترتيب التنازلي لفقرات كل بعد وتحديد المستوى المرجح له بناءا على قيمة المتوسط الحسابي كانت النتائج كما يلي :

1.أجهزة الحاسب :

الجدول.15.4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الإطارات العليا لمؤسسات عينة الدراسة حول استخدام اجهزة الحاسب :

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تتوفر الحواسيب المستخدمة على سعة تخزين كبيرة.	4.14	0.786	5	مرتفع
2	تتسم الحواسيب المستخدمة بالحداثة.	4.15	0.679	4	مرتفع جدا
3	يتوفر عدد كاف من الحواسيب اللازمة لأداء الأعمال.	4.28	0.743	1	
4	اجهزة الحاسب المتوفرة ذات سرعات عالية.	3.71	0.942	8	مرتفع
5	تعمل المؤسسة على تحسين كفاءة أجهزة الحاسب، بالصيانة الدورية لها.	3.91	0.909	7	مرتفع
6	يتوافق عدد الحواسيب في المصلحة مع عدد الموظفين.	4.27	0.88	2	مرتفع جدا
7	الحواسيب المستخدمة تتلاءم مع البرامج المستخدمة.	4.22	0.682	3	مرتفع جدا
8	اجهزة الحاسب المتوفرة ذات قدرة على معالجة المعلومات لاتخاذ القرارات.	4.01	0.902	6	مرتفع
	المتوسط العام	4.08	0.818	-	مرتفع

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS.23.

يُظهر الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق باستخدام اجهزة الحاسب بلغ (4.08) وانحراف معياري (0.818) وقد احتلت الفقرة رقم 03 (يتوفر عدد كاف من الحواسيب اللازمة لأداء الأعمال) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.28) وانحراف معياري (0.734) في حين جاءت الفقرة رقم 04 (اجهزة الحاسب المتوفرة ذات سرعات عالية) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.71) وانحراف معياري (0.942) ،كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة مما يدل على استخدام جيد لأجهزة الحاسب للقيام بمختلف الأعمال.

2. قواعد البيانات :

الجدول16.4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الإطارات العليا لمؤسسات عينة الدراسة حول استخدام قواعد البيانات :

الرقم	العبارة	المتوسط	انحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تساعد قواعد البيانات في التقليل من تكرار البيانات والمعلومات.	4.09	.8510	4	مرتفع
2	يتم تحديث قواعد البيانات بشكل مستمر.	3.89	.9730	7	مرتفع
3	تمكن قواعد البيانات من تجميع وتخزين الملفات.	4.16	.7820	2	مرتفع
4	تتمتع قواعد البيانات بالحماية من أي عملية لاختراقها والتلاعب بها.	4.00	.8730	6	مرتفع
5	تساهم قواعد البيانات في تبادل المعلومات بين مصالح ووحدات المؤسسة المختلفة.	4.04	.8490	5	مرتفع
6	تساهم قواعد البيانات في توفير المعلومات بتكلفة أقل وسرعة أعلى.	4.10	.7800	3	مرتفع
7	تساهم قواعد البيانات في حفظ كم هائل من البيانات.	4.31	.8900	1	مرتفع جدا
	المتوسط العام	4.08	0.856	-	مرتفع

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS.23.

يظهر الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق باستخدام قواعد البيانات بلغ (4.08) وانحراف معياري (0.851) وقد احتلت الفقرة رقم 07 (تساهم قواعد البيانات في حفظ كم هائل من البيانات) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.31) وانحراف معياري (0.890) في حين جاءت الفقرة رقم 02 (يتم تحديث قواعد البيانات بشكل مستمر) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.89) وانحراف معياري (0.942) ،كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة مما يدل على استخدام جيد لقواعد البيانات كأداة لعمليات جمع، معالجة، تخزين واسترجاع المعلومات والبيانات.

3. البرمجيات :

الجدول 17.4. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الإطارات العليا لمؤسسات عينة الدراسة حول استخدام البرمجيات :

الرقم	العبارة	المتوسط	انحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تخضع البرمجيات المستخدمة للتطوير المستمر.	3.83	0.838	10	مرتفع
2	تساعد البرمجيات المستخدمة في ايجاد الحلول لمشاكل المؤسسة.	4.06	0.784	5	مرتفع
3	تقوم المؤسسة بالتعاون مع مؤسسات أخرى لتبادل ما لديها من برمجيات لإنجاز أعمالها.	2.62	1.06	12	متوسط
4	يتم شراء وتحديث (تطوير) البرمجيات المستخدمة بغرض تحسن الأداء.	3.8	0.952	11	مرتفع

.../...

.../...

5	يؤدي استخدام البرامج التطبيقية لتقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام.	4.11	0.731	2	مرتفع
6	البرامج المستخدمة تسهل العمل بين الوحدات المختلفة.	4.04	0.811	6	مرتفع
7	تدعم الإدارة العليا الحصول على برامج فاعلة.	4.09	0.874	3	مرتفع
8	يؤدي استخدام البرامج التطبيقية إلى خفض التكاليف.	4.08	0.795	4	مرتفع
9	توفر البرمجيات قدر كاف من المعلومات يتوافق مع أداء الأعمال.	3.97	0.818	7	مرتفع
10	تشتري المؤسسة البرمجيات من مصادر عالمية مرموقة وموثوقة.	3.87	0.893	9	مرتفع
11	توفر البرامج المستخدمة عدم إمكانية التلاعب بالبيانات المخزنة وسرقتها.	3.89	0.872	8	مرتفع
12	تمتلك المؤسسة المال الكافي لاقتناء البرمجيات الضرورية.	4.36	0.632	1	مرتفع جدا
	المتوسط العام	3.89	0.83	-	مرتفع

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS.23.

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق باستخدام البرمجيات بلغ (3.89) وانحراف معياري (0.83) وقد احتلت الفقرة رقم 12 (تمتلك المؤسسة المال الكافي لاقتناء البرمجيات الضرورية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.36) وانحراف معياري (0.632) في حين جاءت الفقرة رقم 03 (تقوم المؤسسة بالتعاون مع مؤسسات أخرى لتبادل ما لديها من برمجيات لإنجاز أعمالها) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (2.62) وانحراف معياري (1.06) ،كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة مما يدل على استخدام جيد وفهم واضح لدور البرمجيات في اداء الأعمال.

4. الشبكات :

الجدول18.4. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الإطارات العليا لمؤسسات عينة الدراسة حول استخدام الشبكات :

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تتوفر لدى المؤسسة نظم اتصالات حديثة وذات جودة عالية.	3.86	0.952	6	مرتفع
2	توفر المؤسسة خدمة الإنترنت بشكل مستمر.	4.11	0.702	1	مرتفع
3	يستخدم الإنترنت بصورة واسعة في اطار الاتصال الفعال.	3.88	0.934	5	متوسط

.../...

.../...

4	يساهم ربط جميع فروع المؤسسة بشبكة واحدة مع المديرية العامة في توفير قاعدة معلومات تسمح بالحل السريع للمشاكل التي تواجه هذه الفروع.	03.97	0.71	3	مرتفع
5	يسهل ربط جميع فروع المؤسسة بشبكة واحدة في اكتشاف الأخطاء فور وقوعها.	3.96	0.759	4	مرتفع
6	استخدام الشبكات يساعد في تسهيل وفي تسريع أداء الأعمال.	4.06	0.701	2	مرتفع
	المتوسط العام	3.97	0.793	-.	مرتفع

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS.23.

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق باستخدام الشبكات بلغ (3.97) وانحراف معياري (0.793) وقد احتلت الفقرة رقم 2 (توفر المؤسسة خدمة الإنترنت بشكل مستمر) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.11) وانحراف معياري (0.702) في حين جاءت الفقرة رقم 01 (تتوفر لدى المؤسسة نظم اتصالات حديثة وذات جودة عالية) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.86) وانحراف معياري (0.952) ،كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة مما يدل على استخدام جيد للشبكات التي تدعم استراتيجيات الأعمال في ارتباطها بالمستهلكين والموردين وغيرهما.

5. المورد البشري :

الجدول19.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الإطارات العليا لمؤسسات عينة الدراسة حول كفاءة وفاعلية المورد البشري :

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	يتم تدريب العاملين في المؤسسة على نظم الاتصال الحديثة بما يتلاءم واحتياجات المؤسسة.	3.62	0.936	8	مرتفع
02	تتوفر في المؤسسة الكفاءات القادرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات لإنجاز الأعمال.	4.05	0.842	1	مرتفع
03	تسعى المؤسسة لتنمية كفاءة الموظفين من خلال التدريب في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات.	3.85	0.934	4	متوسط
04	تساهم الموارد البشرية المدربة في تقديم و تطوير خدمات جديدة تختلف عن الخدمات الحالية.	3.76	0.826	5	مرتفع
05	يسهل على الموظفين في المؤسسة التعامل مع البرمجيات بكفاءة.	3.85	0.778	3	مرتفع

.../...

.../...

06	تمتلك المؤسسة موارد بشرية ذات قدرات ومهارات فكرية متميزة عن المنافسين.	3.71	0.908	6	مرتفع
07	تمتلك المؤسسة موارد بشرية قادرة على (استقبال) المعلومات وتهيئتها للزبائن بشكل مناسب.	3.95	0.842	2	مرتفع
08	تستعين المؤسسة بخبرات من خارج المؤسسة مؤهلة تكنولوجيا، للمساعدة التقنية.	3.64	0.865	7	مرتفع
	المتوسط العام	3.80	0.866	-	مرتفع

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS.23.

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق باستخدام المورد البشري بلغ (3.80) وانحراف معياري (0.866) وقد احتلت الفقرة رقم 02 (تتوفر في المؤسسة الكفاءات القادرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات لإنجاز الأعمال) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.05) وانحراف معياري (0.842) في حين جاءت الفقرة رقم 01 (يتم تدريب العاملين في المؤسسة على نظم الاتصال الحديثة بما يتلاءم واحتياجات المؤسسة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.62) وانحراف معياري (0.936) ،كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة مما يدل على الفهم الجيد لأهمية المورد البشري ذو الخبرة والكفاءة.

6. البيئة التنظيمية:

الجدول20.4. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الإطارات العليا لمؤسسات عينة الدراسة حول البيئة التنظيمية :

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	توفر المؤسسة سياسات داعمة وبيئة تنظيمية مناسبة للعمل.	3.84	0.796	3	مرتفع
02	توفر المؤسسة كل الإمكانات المادية والبشرية لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في جميع الوحدات و الفروع.	3.89	0.836	2	مرتفع
03	تعمل المؤسسة على متابعة التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات.	3.94	0.757	1	مرتفع
04	تدعم الحكومة كل الجهود المتعلقة بتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة خاصة ما يتعلق منها بالتحالف والاندماج مع مؤسسات أخرى.	3.43	0.862	5	مرتفع
05	تتناسب البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.	3.83	0.825	4	مرتفع
	المتوسط العام	3.78	0.815	-	مرتفع

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS.23.

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بالبيئة التنظيمية بلغ (3.78) وانحراف معياري (0.815) وقد احتلت الفقرة رقم 03 (تعمل المؤسسة على متابعة التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.94) وانحراف معياري (0.757) في حين جاءت الفقرة رقم 04 (تدعم الحكومة كل الجهود المتعلقة بتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة خاصة ما يتعلق منها بالتحالف الاندماج مع مؤسسات أخرى) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.43) وانحراف معياري (0.862)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة مما يدل على الفهم الجيد لأهمية توفّر الرغبة لتبني الفرص التي توفرها تكنولوجيا المعلومات، مع التركيز على توجهات الإدارة الداعمة لاستخدامها، بتوفير المناخ الذي يسهّل استخدام تكنولوجيا المعلومات وذلك بتهيئة البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء .

ثانيا .عرض نتائج الفرضية الثانية :

1.إستراتيجية التكلفة الأقل:

الجدول 21.4. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الإطارات العليا لمؤسسات عينة الدراسة حول تطبيق استراتيجية التكلفة الأقل :

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	تعمل المؤسسة على تحسين جودة خدماتها.	4.22	0.74	1	مرتفع
02	تعمل المؤسسة على تخفيض التكاليف.	4.13	0.833	2	مرتفع
03	تعمل المؤسسة على ضبط النفقات الإدارية وتخفيض عدد الموظفين مما يسمح بتخفيض التكاليف.	3.36	0.977	7	مرتفع
04	تمتلك المؤسسة القدرة على البحث عن مصادر للأموال ذات التكلفة المنخفضة.	3.43	0.952	6	مرتفع
05	تمتلك المؤسسة قنوات توزيع وترويج متعددة بأقل التكاليف.	3.45	0.863	5	مرتفع
06	تستفيد المؤسسة من اقتصاديات الحجم والإستغلال الأمثل لمواردها.	3.47	0.864	4	مرتفع
07	لدى المؤسسة مصادر للحصول على مواردها بأقل تكلفة.	3.54	0.814	3	مرتفع
	المتوسط العام	3.65	0.863	-.	مرتفع

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS.23.

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بتطبيق استراتيجية التكلفة الأقل بلغ (3.65) وانحراف معياري (0.863) وقد احتلت الفقرة رقم 01 (تعمل المؤسسة على تحسين جودة خدماتها) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.22) وانحراف معياري (0.74) في حين جاءت الفقرة رقم 03 (تعمل

المؤسسة على ضبط النفقات الإدارية وتخفيض عدد الموظفين مما يسمح بتخفيض التكاليف) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.36) وانحراف معياري (0.952) ،كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة مما يدل على تطبيق لاستراتيجية التكلفة الأقل.

2. إستراتيجية التمايز :

الجدول 22.4. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الإطارات العليا لمؤسسات عينة الدراسة حول تطبيق استراتيجية التمايز:

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	تسعى المؤسسة لتقديم منتجاتها بمزايا متميزة عن المنافسين.	4.08	0.808	1	مرتفع
02	تمتلك المؤسسة القدرة على استعمال وسائل ترويجية متميزة.	3.76	0.985	7	مرتفع
03	تعمل المؤسسة على تقديم منتجات جديدة وباستمرار للمحافظة على ولاء الزبائن.	4.05	0.889	2	مرتفع
04	تسعى المؤسسة للوصول إلى أسواق جديدة يصعب الوصول إليها من قبل المنافسين.	3.84	0.992	5	مرتفع
05	تعمل المؤسسة باستمرار على تطوير شبكة التوزيع بشكل يختلف عن المنافسين.	3.87	0.915	4	مرتفع
06	تمتلك المؤسسة الموارد اللازمة لتبني استراتيجية التمايز بتكنولوجيا المعلومات.	3.77	0.939	6	مرتفع
07	تسعى المؤسسة لامتلاك علامة تجارية متميزة عن المنافسين.	4	0.862	3	مرتفع
	المتوسط العام	3.91	0.912	-.	مرتفع

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS.23.

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق باستراتيجية التمايز بلغ (3.91) وانحراف معياري (0.912) وقد احتلت الفقرة رقم 01 (تسعى المؤسسة لتقديم منتجاتها بمزايا متميزة عن المنافسين) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.08) وانحراف معياري (0.808) في حين جاءت الفقرة رقم 02 (تمتلك المؤسسة القدرة على استعمال وسائل ترويجية متميزة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.76) وانحراف معياري (0.985) ،كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لكل فقرات هذا المتغير جاءت بدرجة مرتفعة مما يدل على وجود مستوى مرتفع من تطبيق استراتيجية التمايز.

3.إستراتيجية التحالف :

الجدول 23.4. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الإطارات العليا لمؤسسات عينة الدراسة حول تطبيق استراتيجية التحالف :

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	ساهم التحالف في تحقيق التميز التكنولوجي للمؤسسة.	3.42	0.861	2	مرتفع
02	مكنت التحالفات من التوسع الجغرافي.	3.38	0.793	3	متوسط
03	أتاحت التحالفات من زيادة الحصة السوقية.	3.33	0.871	4	متوسط
04	ساهمت استراتيجية التحالف من خفض التكاليف.	3.28	0.847	6	متوسط
05	أتاحت استراتيجية التحالف تجنب ضغوط المنافسين.	3.1	0.879	7	متوسط
06	سعت المؤسسة للدخول في تكتلات مع مؤسسات في نفس قطاع النشاط لمواجهة المنافسة.	2.95	0.967	10	متوسط
08	أتاحت استراتيجية التحالف من تطوير المنتجات.	3.31	0.866	5	متوسط
09	أتاحت استراتيجية التحالف تقاسم المعرفة مع مؤسسات اخرى.	3.07	0.828	8	متوسط
10	استفادت المؤسسة من المزايا التنافسية للمؤسسات المتحالفة معها في تعزيز قدراتها التنافسية والسيطرة على السوق.	3.06	0.917	9	متوسط
11	لدى المؤسسة فرص اختيار أفضل شريك للتحالف معه.	3.48	0.876	1	مرتفع
	المتوسط العام	3.21	0.884		متوسط

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS.23.

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق باستراتيجية التحالف بلغ (3.21) وانحراف معياري (0.884) وقد احتلت الفقرة رقم 11 (لدى المؤسسة فرص اختيار أفضل شريك للتحالف معه) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.48) وانحراف معياري (0.876) في حين جاءت الفقرة رقم 07 (تعقد المؤسسة اتفاقيات تعاونية مع مؤسسات اخرى لبناء قاعدة معلومات مشتركة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (2.95) وانحراف معياري (1.019) ،كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا المتغير جاءت بدرجة متوسطة مما يدل على عدم استعداد هاته المؤسسات إلى تغيير نمط إدارتها من خلال تبني استراتيجيات اعمال اخرى تتلاءم معها.

4.إستراتيجية الابداع:

الجدول 24.4. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الإطارات العليا لمؤسسات عينة الدراسة حول تطبيق استراتيجية الابداع :

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	تمتلك المؤسسة قدرة على توليد أفكار ابتكاريه.	3.92	0.904	1	مرتفع
02	لدى المؤسسة طرق جديدة لإنتاج الخدمات وبشكل يختلف عن المنافسين.	3.73	0.903	2	مرتفع
03	تحاول المؤسسة باستمرار محاكاة عمليات الإبداع للمؤسسات المنافسة.	2.95	1.088	5	متوسط
04	تهتم المؤسسة بعمليات البحث والتطوير لتحقيق الإبداع.	3.63	0.993	3	مرتفع
05	تعمل المؤسسة على تأمين فرص الإبداع باستمرار.	3.62	001.0	4	مرتفع
	المتوسط العام	3.57	0.977	-	مرتفع

المصدر :من اعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS.23.

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق باستراتيجية الابداع بلغ (3.57) وانحراف معياري (0.977) وقد احتلت الفقرة رقم 01 (تمتلك المؤسسة قدرة على توليد أفكار ابتكاريه) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.92) وانحراف معياري (0.904) في حين جاءت الفقرة رقم 03 (تحاول المؤسسة باستمرار محاكاة عمليات الإبداع للمؤسسات المنافسة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (2.95) وانحراف معياري (1.088) ،كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لكل فقرات هذا المتغير جاءت بدرجة مرتفعة عدا الفقرة 03(تحاول المؤسسة باستمرار محاكاة عمليات الإبداع للمؤسسات المنافسة) التي جاءت بدرجة متوسطة مما يدل على اعتماد المؤسسات على امكاناتها لخلق منتجات وخدمات جديدة، وإيجاد تغييرات جذرية لعمليات الأعمال ومحاولة ايجاد اسواق جديدة من خلال تطوير فريد ومتجدد.

5.إستراتيجية النمو:

الجدول 25.4. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الإطارات العليا لمؤسسات عينة الدراسة حول تطبيق استراتيجية النمو :

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	تعمل المؤسسة على الوصول لأسواق جديدة باستمرار.	4.02	0.849	2	مرتفع
02	لدى المؤسسة القدرة على النشر الجغرافي لخدماتها.	4.00	0.873	3	مرتفع
03	لدى المؤسسة القدرة على زيادة و توسيع استثماراتها.	4.12	0.707	1	مرتفع
04	تقدم المؤسسة خدمات متنوعة ومتجددة لزبائنها للوصول لأسواق جديدة.	3.98	0.873	4	مرتفع
	المتوسط العام	4.03	0.825	-	مرتفع

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS.23.

يظهر من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق باستراتيجية النمو بلغ (4.03) وانحراف معياري (0.825) وقد احتلت الفقرة رقم 03 (لدى المؤسسة القدرة على زيادة و توسيع استثماراتها) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.12) وانحراف معياري (0.707) في حين جاءت الفقرة رقم 04 (تقدم المؤسسة خدمات متنوعة ومتجددة لزبائنها للوصول لأسواق جديدة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.98) وانحراف معياري (0.873) ،كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لكل فقرات هذا المتغير جاءت بدرجة مرتفعة مما يدل على الاهتمام بتطبيق استراتيجية النمو التي تسمح لها بإدارة التوسع سواء الجغرافي او التوسع في الحجم لزيادة الحصة السوقية و الانتشار في الأعمال.

ثالثا .عرض نتائج الفرضية الثالثة :

1.العلاقات الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة : يوضح الجدول التالي العلاقات الارتباطية بين جميع المتغيرات :

الجدول 26.4. معامل الارتباط سبيرمان للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع :

		استراتيجيات الميزة التنافسية
تكنولوجيا المعلومات	Coefficient de corrélation	,506**
	Sig. (bilatéral)	,000
	N	98
أجهزة الحاسب	Coefficient de corrélation	,291**
	Sig. (bilatéral)	,004
	N	98
قواعد البيانات	Coefficient de corrélation	,377**
	Sig. (bilatéral)	,000
	N	98
البرمجيات	Coefficient de corrélation	,456**
	Sig. (bilatéral)	,000
	N	98
الشبكات	Coefficient de corrélation	,387**
	Sig. (bilatéral)	,000
	N	98
المورد البشري	Coefficient de corrélation	,503**
	Sig. (bilatéral)	,000
	N	98
البيئة التنظيمية	Coefficient de corrélation	,512**
	Sig. (bilatéral)	,000
	N	98

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS.23.

يتضح من جدول الارتباطات السابق بأن جميع العلاقات الارتباطية دالّة إحصائيا وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة (استخدام تكنولوجيا المعلومات) وتدعيم استراتيجيات الميزة التنافسية كمتغير تابع، سواء على

المستوى الكلي أو على مستوى كل متغير على حده، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين تكنولوجيا المعلومات واستراتيجيات الميزة التنافسية ككل (50.6%) وهي قيمة إيجابية تؤكد الدور الإيجابي لتكنولوجيا المعلومات في علاقتها بتدعيم استراتيجيات الميزة التنافسية في المؤسسة، وكانت أقواها بين المتغير التابع وبين البيئة التنظيمية حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط (51.2%) عند مستوى المعنوية 0.000، تليها علاقة المتغير التابع بالمورد البشري بنسبة (50.3%) عند مستوى المعنوية 0.000، بينما سجّلت اقل قيمة للارتباط بين المتغير التابع واجهزة الحاسب بنسبة (29.1%) عند مستوى المعنوية 0.004 وهي علاقة موجبة وضعيفة.

2. اختبار العلاقة الارتباطية : سنحاول تمثيل العلاقة بين المتغير المستقل (أجهزة الحاسب، قواعد البيانات، البرمجيات، الشبكات، المورد البشري، البيئة التنظيمية) والمتغير التابع(استراتيجيات الميزة التنافسية)، ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار المتعدد لكن قبل اجراء هذا التحليل لابد من توفر مجموعة من الشروط يمكن تلخيصها فيما يلي :

أ. حساب معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance) : وذلك من خلال عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة للدراسة، أي عدم اعتماد قيمة كل متغير منها على قيمة المتغير الآخر.

الجدول التالي يوضح قيمة معامل تضخم التباين وقيمة التباين المسموح به لكل متغير من المتغيرات المستقلة :

الجدول 27.4. معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance) :

Coefficients[a]			
		Statistiques de colinéarité	
المتغيرات المستقلة		Tolérance	VIF
6	أجهزة الحاسب	.456	2.195
	قواعد البيانات	.360	2.775
	البرمجيات	.329	3.040
	الشبكات	.431	2.322
	المورد البشري	.351	2.846
	البيئة التنظيمية	.446	2.241
a. Variable dépendante : استراتيجيات الميزة التنافسية			

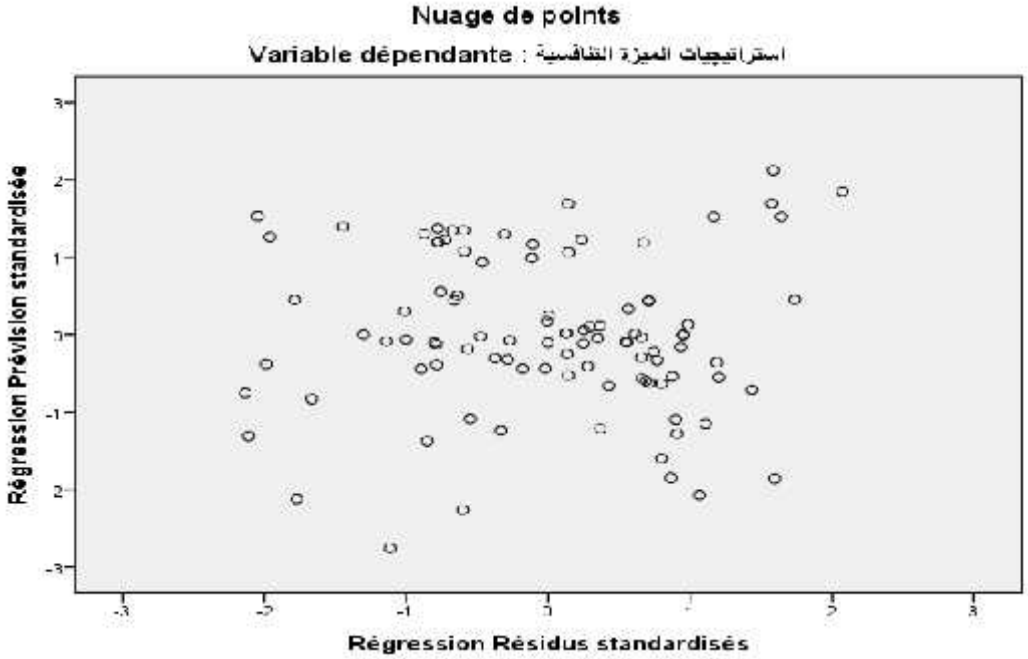
المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS.23.

من خلال ملاحظة القيم في الجدول أعلاه نجد أن جميع قيم معامل تضخم التباين (VIF) لكل المتغيرات المستقلة كانت كلها أقل من 10 حيث تراوحت بين (1.195 و3.040) كما أن قيم التباين المسموح به Tolérance

لتلك المتغيرات كانت أكبر من (0.05) إذ تراوحت قيمها بين (0.329 و0.456)، مما يشير الى عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

ب. استخدام الرسم البياني (Scatterplot) : وهذا لإيجاد شكل الانتشار للقيم المعيارية المتنبأ بها مع القيم المعيارية للخطأ لاختبار شروط تحليل الانحدار، فإذا تحققت جميع الشروط فإن شكل الانتشار سيكون عشوائيا على المعلم.

الشكل 5.4.لوحة انتشار القيم المعيارية للقيم المتنبئ بها مع القيم المعيارية للخطأ :



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS.23.

يظهر الشكل السابق لوحة انتشار القيم المعيارية للقيم المتنبأ بها مع القيم المعيارية للخطأ، حيث تبين من خلالها أن شكل الانتشار عشوائي مما يدل على أن متغيرات الدراسة تتوزع توزيعا طبيعيا، كما يدل شكل الانتشار العشوائي على تحقق جميع الشروط للقيام باختبار تحليل الانحدار.

ث . تحليل التباين للانحدار : للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة نقوم بتحليل التباين للانحدار كما هو مبين في الجدول الموالي :

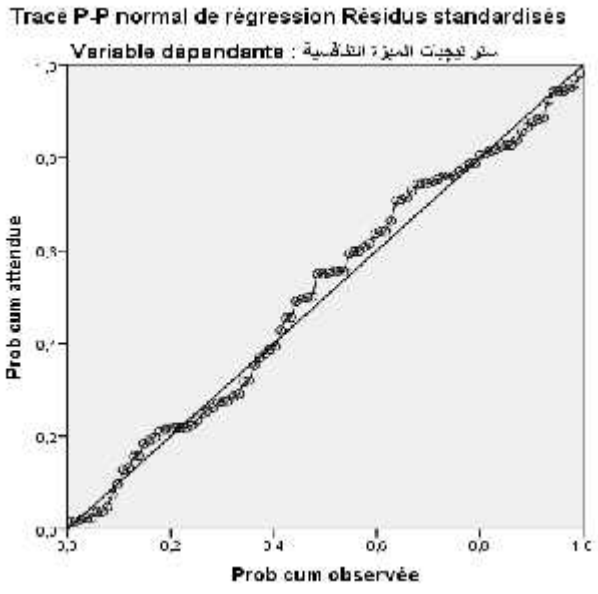
الجدول 28.4. تحليل تباين خط الانحدار :

ANOVA[a]						
مصدر التباين		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمةF	المعنوية
1	الانحدار	12450.506	6	2075.084	13.326	.000[b]
	الخطأ	14169.994	91	155.714		
	المجموع	26620.500	97			
a. Variable dépendante : استراتيجيات الميزة التنافسية						
b. Prédicteurs : (Constante)، أجهزة الحاسب، قواعد البيانات، البرمجيات، الشبكات، المورد البشري، البيئة التنظيمية.						

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS.23.

من الجدول السابق يتضح أن قيمة F المحسوبة 13.326 وهي تفوق قيمتها الجدولية عند مستوى المعنوية($\alpha \geq$ 0.05) ودرجات الحرية(6،91) وبمان مستوى المعنوية 0.000 أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 فإننا نستدل بذلك على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة، والشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل 6.4. مدى ملائمة خط الانحدار :



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS.23.

كما يوضح الجدول 29.4 أن المتغيرات المستقلة(أجهزة الحاسب، قواعد البيانات، البرمجيات، الشبكات، المورد البشري، البيئة التنظيمية) تفسر ما مقداره (46.8 %) من التباين في المتغير التابع أما باقي هذه النسبة

تعني وجود متغيرات مستقلة أخرى لم ترد في النموذج بسبب عدم التفطن لها وقد تؤثر في استراتيجيات الميزة التنافسية، او بسبب الأخطاء العشوائية.

الجدول 29.4. معامل الارتباط للمتغير التابع و المتغيرات المستقلة :

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté
1	.684[a]	.468	.433
a. Variable : ا Prédites أجهزة الحاسب، قواعد البيانات،البرمجيات، الشبكات، المورد البشري، البيئة التنظيمية			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامجSPSS.23 .

ج. دراسة معاملات خط الانحدار: يوضح الجدول الموالي قيم معاملات خط الانحدار :

الجدول 30.4. قيم معاملات خط الانحدار :

Coefficients[a]										
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig	Corrélations			Statistiques de colinéarité	
		B	الخطأ المعياري	Bêta		.	Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance	VIF
1	(Constante)	51.086	10.290		4.965	.000					
	اجهزة الحاسب	-.724	.383	-.214	-1.890	.062	.283	-.194	-.145	.456	2.195
	قواعد البيانات	.014	.437	.004	.032	.975	.430	.003	.002	.360	2.775
	البرمجيات	.667	.327	.272	2.041	.044	.577	.209	.156	.329	3.040
	الشبكات	-.117	.548	-.025	-.214	.831	.417	-.022	-.016	.431	2.322
	المورد البشري	1.037	.427	.313	2.425	.017	.600	.246	.185	.351	2.846
	البئة التنظيمية	1.824	.624	.335	2.924	.004	.574	.293	.224	.446	2.241
a. Variable dépendante : استراتيجيات الميزة التنافسية											

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج23. SPSS.

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيمة T المحسوبة للمقدار الثابت قدرت بـ(4.965) وقدر مستوى المعنوية المقابل لها بـ0.000 وبما انه أقل من α المعتمدة 0.05 فهي قيمة دالة احصائيا، كما يتبين أن مقطع خط الانحدار يساوي 51.086 الذي يمثل a من معادلة الخط المستقيم :

$$Y=a+bx1+cx2+dx3+ex4+fx5+gx6$$

أما ميل خط الانحدار فهو متعدد بالنسبة للمتغيرات المستقلة الستة(a.b.c.d.e.f.g)، وقبل التطرق لفرضيات ميل خط الانحدار لمختلف المتغيرات المستقلة ندرس قسم Sig حيث نجد أن متغيرات(أجهزة الحاسب، قواعد البيانات، الشبكات) قيمها على التوالي (0.062،0.975،0.831) قيم مرفوضة لأنها تحقق فرضية العدم H0 لأنها أكبر من 0.05 بينما قيم (الثابت، البرمجيات، المورد البشري، البيئة التنظيمية) على التوالي (0.000، 0.044،0.017، 0.004) مقبولة لأنها تحقق الفرضية البديلة H1 فتصبح معادلة الانحدار مبدئيا هي :

$$y=51.086 + 0.667x3 +1.037x5+1.824x6$$

وبالتالي نستنتج أن البرمجيات، المورد البشري و البيئة التنظيمية هم الأكثر تأثيرا على تطبيق استراتيجيات الميزة التنافسية.

ح. **إعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي** : لصياغة النموذج النهائي لمعادلة خط الانحدار علينا إعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multipe Régression) للتنبؤ بالأدوات الداعمة لتطبيق استراتيجيات الميزة التنافسية من خلال استخدام البرمجيات، المورد البشري والبيئة التنظيمية. الجدول الموالي يوضح الطريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع :

الجدول 31.4. الطريقة المستخدمة و المتغيرات المستقلة المتبقية و المتغير التابع :

Variables introduites/éliminées[a]			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المورد البشري	.	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= .050. Probabilité de F pour éliminer >= .100).

2	البيئة التنظيمية	.	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= .050. Probabilité de F pour éliminer >= .100).
a. Variable dépendante : استراتيجيات الميزة التنافسية			

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS.23.

من الجدول السابق نلاحظ أن المتغيرين المستقلين المتبقيين في نموذج الدراسة النهائي هما المورد البشري والبيئة التنظيمية. الجدول الموالي يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة.

الجدول 32.4. معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية و المتغير التابع :

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.600[a]	.360	.353	13.326
2	.647[b]	.419	.406	12.763
a. Prédicteurs : (Constante). المورد البشري				
b. Prédicteurs : (Constante). البيئة التنظيمية .المورد البشري				

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS.23.

من الجدول السابق نلاحظ أن استخدام طريقة تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أدى إلى خروج أربعة متغيرات مستقلة والاحتفاظ بمتغيرين مستقلين هما : المورد البشري، البيئة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين هذين المتغيرين المستقلين (المورد البشري، البيئة التنظيمية) والمتغير التابع (تطبيق استراتيجيات الميزة التنافسية) نسبة (64.7%) وهو دليل على وجود ارتباط خطي متوسط بينها. حيث أن (41.9%)من (تطبيق استراتيجيات الميزة التنافسية) يعود الى المورد البشري والبيئة التنظيمية والنسبة المتبقية (58.1%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ. كما نلاحظ أن المتغير المستقل المورد البشري يضمن ارتباط خطي بنسبة (60%) مع المتغير التابع وهذه النتائج يؤكدها المستوى المرتفع لاتجاهات المبحوثين حول فقرات هذا المتغير.

الجدول 33.4. نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise :

Coefficients[a]						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	61.771	8.342		7.405	.000
	المورد البشري	1.986	.271	.600	7.342	.000
2	(Constante)	49.732	8.879		5.601	.000
	المورد البشري	1.301	.340	.393	3.822	.000
	البيئة التنظيمية	1.739	.560	.319	3.108	.002
a. Variable dépendante : استراتيجيات الميزة التنافسية						

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS.23.

يظهر من الجدول السابق أن قيمة T المحسوبة للمقدار الثابت قدرت(5.601)، وقدر مستوى المعنوية لها 0.000، بينما قدرت قيم T المحسوبة للمتغيرات المستقلة المتبقية(المورد البشري، البيئة التنظيمية) بـ(3.822 3.108)، على التوالي وهي قيم دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0.05$)، ويمكن تحديد مقطع خط الانحدار a ميل خط الانحدار بالنسبة للمورد البشري، وميل خط الانحدار بالنسبة للبيئة التنظيمية وفق المعادلة التالية

$y=49.732 + 1.301x1 + 1.739x2$ ، وعند قيم Sig نجد ها أقل من 0.05، اذن هذه النتائج تحقق الفرضية البديلة H1، اذن أهم المتغيرات التي تدعم استراتيجيات الميزة التنافسية هي المورد البشري، والبيئة التنظيمية.

رابعا. عرض نتائج اختبار الفرضية الرابعة : نصت الفرضية الرابعة على أن " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيات المعلومات وتعزيز الميزة التنافسية في مؤسسات عينة الدراسة"، لاختبار هذه العلاقة اتبعنا ما يلي :

1.**المنهج المستخدم** : لاختبار صحة هذه العلاقة استخدمنا بيانات السلسلة الزمنية المقطعية Panel DataMethod من خلال استخدام ثلاثة نماذج هي: [1]

[1] زكريا يحي الجمال، **اختيار النموذج في نماذج البيانات الطولية الثابتة والعشوائية، المجلة العراقية للعلوم الإحصائية، العدد 21، 2012، ص ص 266 285.**

النموذج التجميعي(Pooled Model :PEM)، النموذج الثابت (Fixed Model :FEM) ، النموذج العشوائي (Random Model : REM).

يكون نموذج البيانات الطولية بالصيغة التالية :

$$Y_{it} = \beta_{0(i)} + \sum_{j=1}^{k} ßjX_{j(it)} + (\varepsilon_{it}) \qquad , i= 1,2,\ldots\ldots\ldots\ldots N,\ t=1,2,\ldots\ldots N_{)}$$

حيث تمثل Y_{it} قيمة متغير الاستجابة في المشاهدة i عند الفترة الزمنية t، $\beta_{0(i)}$ تمثل قيمة نقطة التقاطع في المشاهدة i، ßj تمثل قيمة ميل الانحدار، $X_{j(it)}$ قيمة المتغير التفسيري j في المشاهدة i في الفترة الزمنية t، أما ε_{it} فتمثل قيمة الخطأ i عند الفترة t.

أ. نموذج الانحدار التجميعي : يعتبر هذا النموذج من ابسط نماذج البيانات الطولية حيث تكون فيه جميع المعاملات β_j و β_o ثابتة لجميع الفترات الزمنية(يهمل اي تاثير للزمن). نحصل على نموذج الانحدار التجميعي بالصيغة الاتية :

$$Yit = \beta_0 + \sum_{j=1}^{k} ßjX_{j(it)} + (\varepsilon_{it}) \qquad , i= 1,2,\ldots\ldots\ldots\ldots N,\ t=1,2,\ldots\ldots N$$

حيث أن $E(\varepsilon_{it}) = 0$ و $var(\varepsilon it) = \sigma_\varepsilon^2$ ، تستخدم طريقة المربعات الصغرى الاعتيادية في تقدير معلمات النموذج. ويفترض في هذا النموذج تجانس تباينات حدود الخطأ العشوائي بين المؤسسات محل الدراسة ($\sigma_\varepsilon^2 = \sigma_i^2$) مع وجود تغاير قدره صفر بين هذه المؤسسات $[cov(\varepsilon_{it}, \varepsilon_{js})=0$ حيث أن $i \neq j]$.

ب نموذج التأثيرات الثابتة : يهدف الى معرفة سلوك كل مجموعة بيانات مقطعية على حدة من خلال جعل معلمة القطع β_o تتفاوت من مجموعة الى اخرى مع بقاء معاملات الميل β_j ثابتة لكل مجموعة بيانات مقطعية (اي يتم التعامل مع حالة عدم التجانس في التباين بين المجاميع)، وعليه فان نموذج التأثيرات الثابتة يكون بالصيغة الاتية :

$$Yit = \beta_0 + \sum_{j=1}^{k} ßjX_{j(it)} + (\varepsilon_{it}) \qquad , i= 1,2,\ldots\ldots\ldots\ldots N,\ t=1,2,\ldots\ldots N$$

حيث أن $E(\varepsilon_{it}) = 0$ و $var(\varepsilon_{it}) = \pm_{\varepsilon}^{2}$ ، ويقصد بمصطلح التأثيرات الثابتة بان المعلمة β_o لكل مجموعة بيانات مقطعية لا تتغير خلال الزمن وانما يكون التغير فقط في مجاميع البيانات المقطعية، لغرض تقدير معلمات النموذج في معادلة نموذج التأثيرات الثابتة والسماح لمعلمة القطع βo(معامل الحد الثابت) بالتغير بين المجاميع المقطعية عادة ما تستخدم متغيرات وهمية بقدر $(\mathbf{N - 1})$ لتجنب حالة التعددية الخطية التامة ثم تستخدم طريقة المربعات الصغرى الاعتيادية. يطلق على نموذج التأثيرات الثابتة اسم نموذج المربعات الصغرى للمتغيرات التأثيرات

الوهمية(Least Squares Dummy Variable Model). بعد اضافة المتغيرات الوهمية D الى معادلة نموذج التأثيرات الثابتة ويصبح النموذج كما يلي :

$$y_{it}= \sum_{d=1}^{N} \sim_{d} D_d + \sum_{j=1}^{k} {}_j X_{j(it)} + £_{it} \ , \ i=1,2,\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots N, t=1.2\ldots\ldots\ldots\ldots T$$

ج. نموذج التأثيرات العشوائية : في نموذج التأثيرات الثابتة يكون حد الخطأ $£_{it}$ذا توزيع طبيعي بوسط مقدراه صفر وتباين مساوي الى $^2 \pm$ ، ولكي تكون معلمات نموذج التأثيرات الثابتة صحيحة وغير متحيزة عادة ما يفرض بأن تباين الخطأ ثابت(متجانس) لجميع المشاهدات المقطعية وليس هناك اي ارتباط ذاتي خلال الزمن بين كل مجموعة من مجاميع المشاهدات المقطعية في فترة زمنية محددة . يعتبر نموذج التأثيرات العشوائية نموذجا ملائما في حالة وجود خلل في احد الفروض المذكورة في نموذج التأثيرات الثابتة.

على خلاف نموذج التأثيرات الثابتة يتعامل نموذج التأثيرات العشوائية مع الآثار المقطعية والزمنية على أنها معالم عشوائية وليست معالم ثابتة، ويقوم هذا الافتراض على أن الآثار المقطعية والزمنية هي متغيرات عشوائية مستقلة بوسط يساوي صفر وتباين محدد وتضاف كمكونات عشوائية في حد الخطأ العشوائي للنموذج. ويقوم هذا النموذج على افتراض أساسي وهو عدم ارتباط الآثار العشوائية *مع متغيرات النموذج التفسيرية .وبمقارنته مع نموذج التأثيرات الثابتة، فإن نموذج الآثار الثابتة يفترض أن كل مؤسسة أو كل سنة تأخذ قاطعاً مختلفاً، في حين أن نموذج الآثار العشوائية يفترض أن كل مؤسسة أو كل سنة تختلف في حدها العشوائي. وفي حالة وجود كلا من الآثار الزمنية والمقطعية في نموذج الآثار العشوائية، فيشار إليه كنموذج مكونات الخطأ Modèle à erreurs composées أو مكونات التباين، لان الآثار العشوائية يتم تضمينها داخل حد الخطأ العشوائي[1].

يكون نموذج التأثيرات العشوائية بالصيغة :

$$y_{it} = {}^3 + \sum_{j=i}^{k} {}_j X_{j(it)} + \neg_i + £_{it} \quad ,i=1,2\ldots\ldots N, t=1,2,\ldots\ldots\ldots\ldots T$$

حيث ان $\neg_i$ يمثل حد الخطأ في مجموعة البيانات المقطعية i. يطلق على نموذج التأثيرات العشوائية احيانا نموذج مكونات الخطأ بسبب ان النموذج في المعادلة السابقة يحتوي على مركبين للخطأ $\neg_i$و $£_{it}$ ، يمتلك نموذج التأثيرات العشوائية شروط رياضية منها ان $E(\varepsilon_{it})= 0$ و $var(\varepsilon_{it}) = \pm_{£}^2$ ، $var(\varepsilon_{it}) = \pm_{\neg}^2$، $E(v_i) =0$

لغرض تقدير معلمات نموذج التأثيرات العشوائية بشكل صحيح عادة ما تستخدم طريقة المربعات الصغرى المعممة (GLS).

---

*التفسير القياسي للأثر العشوائي هو عوامل غير محسوبة مسبقا تسمى الأثر العشوائي ، تؤثر بالإيجاب او بالسلب على المتغير التابع اما الخطأ فهو الفرق بين قيمتي المتغير التابع الحقيقية والمقدرة اما اثر الخطأ على النموذج فهو واحد ناقص معامل التحديد.

[1]محمد جبوري، تأثير أنظمة أسعار الصرف على التضخم والنمو الاقتصادي : دراسة نظرية و قياسية باستخدام بيانات بانل، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2013/2012.

د. أساليب اختيار النموذج الملائم للبيانات الطولية : لكي يتم الاختيار بين PEM و(FEMأوREM) يتم استخدام اختبار لاغرانج (LM)، المقترح من جانب Breush and Pagan(1980) والمعطى بالصيغة الآتية : [1]

$$LM = \frac{NT}{2(T-1)}^{2}\left[\frac{\left[\sum_{i=1}^{N}\left(\sum_{i=1}^{T}\pounds_{it}\right)^{2}\right]}{\left[\sum_{i=1}^{N}\sum_{i=1}^{T}\pounds_{it}\right]}-1\right]^{2} \sim i^{2}$$

-إذا كانت قيمة($p-value$ لإحصائية LM اقل من او تساوي0.05) عندئذ فان نموذج FEM أو REM سيكون أفضل من PRM، بينما اذا كانت هذه القيمة تشير إلى عدم وجود معنوية إحصائية فيعني أن PRM هو الأفضل. اذن تعطى فرضيات اختبارLM كالآتي:

H_0: نقبل النموذج التجميعي.

H_1: نقبل نموذج التأثيرات الثابتة أو العشوائية.

-إذا كانت نتيجة اختبارLM تشير الى قبول H_1 فإن Hausman(1978) اقترح اختبار من أجل الاختيار بين النموذجFEM و REM، وذلك لتحديد أي من النموذجين ينبغي اختياره واستخدامه في التحليل، ولتطبيق اختبار(H) Hausman يتم استخدام اختبار i^2 الذي يعتمد على إحصائية Wald، وبالتالي فإن القيمة المحسوبة لإحصائية i^2 لاختبار H يمكن الحصول عليها بواسطة المعادلة التالية :[2]

$$H = i^{2}(K) = (\hat{}_{FEM} - \hat{}_{REM})' [\mathbf{var}(\hat{}_{FEM}) - \mathbf{VAR}(\hat{}_{REM})z^{-1}(\hat{}_{FEM} - (\hat{}_{REM}) .$$

حيث أن) $\mathbf{VAR}\hat{}_{FEM}$(هو متجه التباين لمعلمات نموذج التأثيرات الثابتة أما) $\mathbf{VAR}\hat{}_{REM}$ (هو متجه التباين لمعلمات نموذج التأثيرات العشوائية)، حيث ان هذه الإحصائية لها توزيع مربع كاي وبدرجة حرية مقدارهاk.

[1] مجدي الشوربجي، اثر تكنولوجيا المعلومات على النمو الاقتصادي في الدول العربية، ملتقى دولي، رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13و 14 ديسمبر2011، ص 19.

[2] نفس المرجع السابق، ص 20.

- إذا كانت قيمة($p - value$ لإحصائية H أكبر من0.05) فإن النموذج الأفضل الذي ينبغي اختياره هو REM وعلى العكس إذا كانت قيمة الإحصائية أكبر من قيمة مربع كاي فإن نموذج التأثيرات الثابتة هو الأفضل[1]. وتكون صيغة الاختبار بالصيغة الاتية :

H_0: نموذج التأثيرات العشوائية هو النموذج الملائم.

H_1: نموذج التأثيرات الثابتة هو النموذج الملائم.

2. **المتغيرات المستخدمة** :يتمثل المتغير التابع في مؤشرات الميزة التنافسية المعتمدة في هذه الدراسة : الأرباح المبيعات، معدل العائد على الاصول، القيمة المضافة، أما المتغيرات المستقلة فتتمثل في حجم الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات ممثلة في تطوير وتحديث TIC، حجم الاستثمارات المخصصة للتدريب في TIC.*

3. اختيار النماذج المقدرة الأفضل: من خلال معالجتنا لبيانات الدراسة، توصلنا الى مجموعة من النماذج، قمنا بالمفاضلة بينها اعتمادا على فرضياتها التي تطرقنا لها لأجل اختيار النموذج الأفضل الذي يقيس العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية حيث توصلنا إلى :

أ. نتائج تقدير علاقة تكنولوجيا المعلومات بالأرباح : قمنا بقياس هذا المؤشر من خلال مؤشر النتيجة الصافية. نتائج التقدير تبين أن أحسن نموذج لإظهار هذه العلاقة هو نموذج التأثيرات العشوائية**.

الجدول 34.4 نتائج تقدير أثر تكنولوجيا المعلومات على أرباح المؤسسة :

المتغير المستقل	معامل انحدار المتغير المستقل	اختبار T	اختبار F
تطوير وتحديث TIC:(X1)	0.307777	3.484251 (0.0008)	8.223210 0.000518
التدريب في TIC:(X2)	0.129434	1.480984 (0.1420)	

.../...

[1] زكريا بحي الجمال، مرجع سبق ذكره، ص 275.

*استخدمنا المتغيرات(الأرباح، المبيعات، القيمة المضافة، تطوير وتحديث تكنولوجيا المعلومات، حجم الاستثمارات المخصصة للتدريب في (TIC) في شكلها اللوغاريتمي وذلك بغرض التخلص أو تقليل المشاكل القياسية التي تنشأ من استعمال المتغيرات في صورتها المطلقة، مثل اختلاف التباين والارتباط الخطى المتعدد.

** أنظر الملحق 08.

.../...

الحد الثابت :(C)	5.532160	6.122189 (0.0000)	
R^2	0.151655		
عدد المشاهدات	95		
Breush-Pagan(LM Test)	127.6324 (0.0000)		
Hausman(H Test)	¡ ^{2} (2)=2.207378 0.3316		

المصدر : الملحق 08، استنادا لمخرجات Eviews09.

نلاحظ من الجدول السابق باعتباره تمثيلا لأحسن نموذج يمثل العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وأرباح المؤسسة ما يلي:

بالنسبة لاختبار (T) : نلاحظ ان قيمة (T) لتأثير تكنولوجيا المعلومات على الأرباح والمتعلقة بتحديث وتطويرTIC تساوي (3.484251) بدلالة إحصائية (0.0008) وهي أقل من النسبة المعنوية 0.05، أي توجد علاقة موجبة ومعنوية بين تكنولوجيا المعلومات الخاصة بتحديث وتطويرTIC وأرباح المؤسسة، وطبيعة العلاقة الموجودة بينهما يمكن معرفتها بالقيمة التقديرية لمعلمتها تساوي(0.3077777) ، أما بالنسبة

لاختبار (T)الخاص بتأثير تكنولوجيا المعلومات على الأرباح والمتعلقة بالتدريب في TIC فنلاحظ ان قيمة (T) تساوي (1.480984) بدلالة إحصائية (0.1420) وهي أكبر من النسبة المعنوية 0.05، أي توجد علاقة موجبة وغير معنوية بين تكنولوجيا المعلومات ممثلة في التدريب في TIC والأرباح وطبيعة العلاقة الموجودة بينهما يمكن معرفتها بالقيمة التقديرية لمعلمتها تساوي (0.129434).

نلاحظ من الجدول ان المعنوية الكلية للنموذج مقبولة من خلال إحصائية فيشر التي تقل عن 1% (Prob(F-statisTIC)=0.000518).

أما فيما يتعلق لاختبارR^2 يشير أن المتغيرات المستقلة تفسّر15% من التغير في المتغير التابع.

ب. نتائج تقدير علاقة تكنولوجيا المعلومات بالمبيعات(الحصة السوقية) : قمنا بقياس هذا المؤشر من خلال مؤشر رقم الأعمال. نتائج التقدير تبين أن أحسن نموذج لإظهار هذه العلاقة هو نموذج التأثيرات العشوائية*.

*انظر الملحق 09.

الجدول 35.4. نتائج تقدير أثر تكنولوجيا المعلومات على الحصة السوقية :

المتغير المستقل	معامل إنحدار المتغير المستقل	اختبار T	اختبار F
تطوير وتحديث TIC: (X1)	0.218040	2.568149 (0.0118)	3.554663 0.032538
التدريب في TIC: (X2)	0.035788	0.420183 (0.6753)	
الحد الثابت : (C)	7.749238	8.772185 (0.0000)	
R^2	0.071016		
عدد المشاهدات	96		
Breush-Pagan(LM Test)	121.0171 (0.0000)		
Hausman(H Test)	¡ ^{2} (2)= 3.038226 0.2189		

المصدر : الملحق 09، استنادا لمخرجات Eviews09.

نلاحظ من الجدول السابق باعتباره تمثيلا لأحسن نموذج يمثل العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والحصة السوقية ما يلي:

بالنسبة لاختبار (T): نلاحظ ان قيمة (T) لتأثير تكنولوجيا المعلومات على الحصة السوقية والمتعلقة بتحديث وتطويرTIC تساوي (2.568149) بدلالة إحصائية (0.0118) وهي أقل من النسبة المعنوية 0.05، أي توجد علاقة موجبة ومعنوية بين تكنولوجيا المعلومات الخاصة بتحديث وتطويرTIC والحصة السوقية، وطبيعة العلاقة الموجودة بينهما يمكن معرفتها بالقيمة التقديرية لمعلمتها تساوي(0.218040)، أما بالنسبة لاختبار (T)الخاص بتأثير تكنولوجيا المعلومات على ا الحصة السوقية والمتعلقة بالتدريب في TIC فنلاحظ ان قيمة (T)تساوي (0.420183) بدلالة إحصائية (0.6735) وهي أكبر من النسبة المعنوية 0.05، أي توجد علاقة موجبة وغير معنوية بين تكنولوجيا المعلومات ممثلة في التدريب في TIC والحصة السوقية وطبيعة العلاقة الموجودة بينهما يمكن معرفتها بالقيمة التقديرية لمعلمتها تساوي(0.035788). كما نلاحظ من الجدول ان المعنوية الكلية للنموذج مقبولة من خلال إحصائية فيشر التي تقل عن 5% (Prob(F-statisTIC)=0.032538).

أما فيما يتعلق لاختبار R^2 يشير أن المتغيرات المستقلة تفسّر 07% من الأرباح المحققة للمؤسسات.

ج. نتائج تقدير علاقة تكنولوجيا المعلومات بالقيمة المضافة : قمنا بقياس هذا المؤشر من خلال مؤشر القيمة المضافة. نتائج التقدير تبين أن أحسن نموذج لإظهار هذه العلاقة هو نموذج التأثيرات العشوائية*.

الجدول 36.4. نتائج تقدير أثر تكنولوجيا المعلومات على القيمة المضافة :

المتغير المستقل	معامل انحدار المتغير المستقل	اختبار T	اختبار F
تطوير وتحديث TIC: (X1)	0.288596	3.339199 (0.0012)	6.193987 (0.002983)
التدريب في TIC: (X2)	0.056275	0.653136 (0.5153)	
الحد الثابت : (C)	6.736113	7.548932 (0.0000)	
R^2	0.117546		
عدد المشاهدات	96		
Breush-Pagan(LM Test)	127.3239 (0.0000)		

المصدر: الملحق 10، استنادا لمخرجات Eviews.09.

- بالنسبة لاختبار (T): نلاحظ ان قيمة (T) لتأثير تكنولوجيا المعلومات على القيمة المضافة والمتعلقة بتحديث وتطويرTIC تساوي (3.339199) بدلالة إحصائية (0.0012) وهي أقل من النسبة المعنوية 0.05، أي توجد علاقة موجبة ومعنوية بين تكنولوجيا المعلومات الخاصة بتحديث وتطويرTIC والقيمة المضافة، وطبيعة العلاقة الموجودة بينهما يمكن معرفتها بالقيمة التقديرية لمعلمتها تساوي(0.288596)، أما بالنسبة لاختبار (T)الخاص بتأثير تكنولوجيا المعلومات على القيمة المضافة، والمتعلقة بالتدريب في TIC فنلاحظ ان قيمة (T) تساوي (0.653136) بدلالة إحصائية(0.5153) وهي أكبر من النسبة المعنوية 0.05، أي توجد علاقة

*انظر الملحق 10.

موجبة وغير معنوية بين تكنولوجيا المعلومات ممثلة في التدريب في TIC والقيمة المضافة وطبيعة العلاقة الموجودة بينهما يمكن معرفتها بالقيمة التقديرية لمعلمتها تساوي(0.056275).

نلاحظ من الجدول ان المعنوية الكلية للنموذج مقبولة من خلال إحصائية فيشر التي تقل عن 1% (Prob(F-statisTIC)=0.002983).

أما فيما يتعلق باختبار R^2 يشير أن المتغيرات المستقلة تفسّر 11% من التغير في المتغير التابع.

د. نتائج تقدير علاقة تكنولوجيا المعلومات بمعدل العائد على الأصول : نتائج تقدير العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات ومعدل العائد على الاصول، تبين أن أحسن نموذج لإظهار هذه العلاقة هو نموذج التأثيرات العشوائية*.

الجدول 37.4. نتائج تقدير أثر تكنولوجيا المعلومات على ROA :

المتغير المستقل	معامل انحدار المتغير المستقل	اختبار T	اختبار F
تطوير وتحديث TIC: (X1)	0.004524	0.841586 (0.4022)	1.847492 (0.163370)
التدريب في TIC: (X2)	0.005969	1.373056 (0.1730)	
الحد الثابت : (C)	-0.044965	-0.967331 (0.3359)	
R^2	0.038213		
عدد المشاهدات	96		
Breush-Pagan(LM Test)	38.27436 (0.0000)		
Hausman(H Test)	¡ ^{2}(2)=0.271 455		

المصدر: الملحق 11، استنادا لمخرجات Eviews.09.

بالنسبة لاختبار (T) : نلاحظ ان قيمة (T) لتأثير تكنولوجيا المعلومات على معدل العائد على الاصول والمتعلقة بتحديث وتطويرTIC تساوي (0.841586) و بدلالة إحصائية (0.4022) وهي أكبر من النسبة المعنوية

*انظر الملحق 11.

0.05، أما بالنسبة لاختبار (T)الخاص بتأثير تكنولوجيا المعلومات معدل العائد على الاصول، والمتعلقة بالتدريب في TIC فنلاحظ ان قيمة (T) تساوي (1.373056)بدلالة إحصائية (0.1730) وهي أكبر من النسبة المعنوية (0.05). ونلاحظ من الجدول ان المعنوية الكلية للنموذج غير مقبولة من خلال إحصائية فيشر التي تفوق (5 %) (Prob(F-statisTIC)=0.163370). أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين الاستثمار في TIC ومعدل العائد على الاصول.

خامسا. عرض نتائج اختبار الخامسة : نصت الفرضية الرئيسة الخامسة على أن " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 حول استخدام استراتيجيات الميزة التنافسية في مؤسسات عينة الدراسة تعزى للمتغيرات التنظيمية "، و لاختبار هذه الفرضية قمنا بتجزئتها الى الفرضيات الفرعية التالية :

1. الفرضية الفرعية الأولى : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حول استخدام استراتيجيات الميزة التنافسية في مؤسسات عينة الدراسة تعزى لنوع القطاع.

الجدول الموالي يوضح نتيجة تحليل التباين حول استخدام استراتيجيات الميزة التنافسية في مؤسسات عينة الدراسة تبعا لنوع القطاع.

الجدول38.4. تحليل التباين لتطبيق استراتيجيات الميزة التنافسية تبعا لمتغير نوع القطاع :

ANOVA					
استراتيجيات الميزة التنافسية					
	Somme des carrés	Ddl	Carré Moyen	F	Sig.
Inter-groupes	2784.515	2	1392.258	5.549	.005
Intragroupes	23835.985	95	250.905		
Total	26620.500	97			

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج23. SPSS.

يظهر الجدول السابق أن قيمة (F) تساوي 5.549 ومستوى المعنوية لها أقل من 0.05، اذن يتم رفض فرضية العدم لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حول استخدام استراتيجيات الميزة التنافسية في مؤسسات عينة الدراسة تعزى لنوع القطاع، وتقبل الفرضية البديلة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حول استخدام استراتيجيات الميزة التنافسية في مؤسسات عينة الدراسة تعزى لنوع القطاع.

2. **الفرضية الفرعية الثانية** : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حول استخدام استراتيجيات الميزة التنافسية في مؤسسات عينة الدراسة تعزى لمتغير عدد الحواسيب المستخدمة بالمقارنة مع العدد الإجمالي للموظفين.

الجدول39.4. تحليل التباين لتطبيق استراتيجيات الميزة التنافسية تبعا لمتغير عدد الحواسيب المستخدمة بالمقارنة مع العدد الإجمالي للموظفين :

ANOVA					
استراتيجات الميزة التنافسية					
	Somme des carrés	Ddl	Carré Moyen	F	Sig.
Inter-groupes	1664.296	3	554.765	2.090	.107
Intragroupes	24956.204	94	265.492		
Total	26620.500	97			

المصدر : من إ عداد الباحثة بالاعتماد على البرنامجSPSS.23 .

يظهر الجدول السابق أن قيمة (F) تساوي 2.090 ومستوى المعنوية لها 0.107 أكبر من مستوى المعنويّة 0.05، اذن يتم قبول فرضية العدم لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حول استخدام استراتيجيات الميزة التنافسية في مؤسسات عينة الدراسة تعزى لمتغير عدد الحواسيب المستخدمة بالمقارنة مع العدد الإجمالي للموظفين، ونرفض الفرضية البديلة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha = 0.05$) حول استخدام استراتيجيات الميزة التنافسية في مؤسسات عينة الدراسة تعزى لمتغير عدد الحواسيب المستخدمة بالمقارنة مع العدد الإجمالي للموظفين.

3. **الفرضية الفرعية الثالثة** : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حول استخدام استراتيجيات الميزة التنافسية في مؤسسات عينة الدراسة تعزى لمتغير نوعية البرامج المستخدمة.

الجدول40.4. تحليل التباين لتطبيق استراتيجيات الميزة التنافسية تبعا لمتغير نوعية البرامج المستخدمة :

ANOVA					
استراتيجيات الميزة التنافسية					
	Somme des carrés	Ddl	Carré Moyen	F	Sig.
Inter-groupes	78628.621	47	1672.949	1.549	.065
Intragroupes	54010.767	50	1080.215		
Total	132639.388	97			

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامجSPSS.23 .

يظهر الجدول السابق أن قيمة (F) تساوي 1.549ومستوى المعنوية لها 0.065 أكبر من مستوى المعنوية 0.05، اذن يتم قبول فرضية العدم لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حول استخدام استراتيجيات الميزة التنافسية في مؤسسات عينة الدراسة تعزى لنوعية البرامج المستخدمة، ونرفض الفرضية البديلة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حول استخدام استراتيجيات الميزة التنافسية في مؤسسات عينة الدراسة تعزى لمتغير نوعية البرامج المستخدمة، ومنه القادة المبحوثون لا يولون اهمية لنوعية البرامج المستخدمة لتدعيم استراتيجية الميزة التنافسية.

4 . الفرضية الفرعية الرابعة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لاستخدام استراتيجيات الميزة التنافسية في مؤسسات عينة الدراسة تعزى لمتغير نوع الشبكات المعلوماتية المستخدمة.

الجدول 41.4.تحليل التباين لتطبيق استراتيجيات الميزة التنافسية تبعا لمتغير نوع شبكات المعلوماتية المستخدمة :

ANOVA					
استراتيجيات الميزة التنافسية					
	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	80741.047	47	1717.895	1.002	.496
Intragroupes	85712.014	50	1714.240		
Total	166453.061	97			

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامجSPSS.23.

يظهر الجدول السابق أن قيمة (F) تساوي 1.002 ومستوى المعنوية لها 0.496 أكبر من مستوى المعنوية 0.05، اذن يتم قبول فرضية العدم لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حول استخدام استراتيجيات الميزة التنافسية في مؤسسات عينة الدراسة تعزى لنوعية الشبكات المستخدمة، ونرفض الفرضية البديلة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حول استخدام استراتيجيات الميزة التنافسية في مؤسسات عينة الدراسة تعزى لمتغير نوعية الشبكات المستخدمة .

المطلب الثالث. مناقشة نتائج الدراسة : سنحاول في هذا المطلب مناقشة فرضيات الدراسة وتحليلها بناءًا على نتائج الدراسة الميدانية كما يلي :

أولا. الفرضية الأولى : نصت على " هناك مستوى مرتفع لاستخدام استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات محل الدراسة"، وبعد القيام بالدراسة الميدانية تم اثبات صحة الفرضية، حيث احتلت الفقرة رقم 03 (يتوفر عدد كاف من الحواسيب اللازمة لأداء الأعمال)، بالنسبة لاستخدام الحواسيب المرتبة الأولى، ثم تأتي بعدها فقرة (يتوافق عدد الحواسيب في المصلحة مع عدد الموظفين)، أما الفقرة 08 (اجهزة الحاسب المتوفرة ذات سرعات عالية) احتلت المرتبة الأخيرة. كما أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لفقرات متغير أجهزة الحاسوب جاء بدرجة عالية مما يدل على اتفاق القيادات الادارية في المديريات العامة لمؤسسات عينة الدراسة على الارتفاع في استخدام الحاسوب كونه اداة للإدخال والمعالجة والتخزين، مع مراعاة مواكبة التطورات التكنولوجية للتكيّف مع متطلبات التغيرات التكنولوجية، أما بالنسبة لمتغير قواعد البيانات فقد احتلت الفقرة 07(تساهم قواعد البيانات في حفظ كم هائل من البيانات) المرتبة الأولى ثم تلتها الفقرة 03(تمكن قواعد البيانات من تجميع وتخزين الملفات) المرتبة الثانية، في حين احتلت الفقرة 02(يتم تحديث قواعد البيانات بشكل مستمر) المرتبة الأخيرة، وأظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لفقرات متغير قواعد البيانات جاء بدرجة عالية مما يدل على إدراك هاته المؤسسات لأهمية قواعد البيانات في تشغيل قدر هائل من المعاملات في وقت قصير وبتكلفة أقل نتيجة تخزين البيانات والمعلومات واسترجاعها وإعادة معالجتها كبيانات في خطوات المعالجة الأخرى. كما أظهرت النتائج ان المتوسط الحسابي العام لفقرات متغير البرمجيات جاء بدرجة عالية، وهذا امر طبيعي كونها أداة المؤسسة للتكيف مع أداء أعمالها، كما يؤدي استخدام البرامج إلى خفض التكاليف.

بالنسبة لمتغير الشبكات، أظهرت النتائج ان المتوسط الحسابي العام لفقراته جاءت مرتفعة بحيث احتلت الفقرة الأولى (توفر المؤسسة خدمة الإنترنت بشكل مستمر)، وجاءت في المرتبة الثانية(استخدام الشبكات يساعد في تسهيل و تسريع أداء الأعمال)، مما يدل على اهمية الشبكات في زيادة التنسيق والفعالية، بالإضافة الى مراقبة ضبط سير العمليات اليومية، وسرعة الإبلاغ عن الخطأ من خلال ربط جميع فروع المؤسسة بشبكة واحدة.

أظهرت النتائج على ان المتوسط الحسابي العام لفقرات متغير المورد البشري جاءت مرتفعة، حيث احتلت الفقرة 2(تتوفر في المؤسسة الكفاءات القادرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات لإنجاز الأعمال)، المرتبة الأولى وهذا يعكس الأهمية البالغة للمهارات البشرية في بناء القدرات على مستوى المؤسسة، كونه الأداة التي تستطيع المؤسسة من خلاله تحقيق التكامل بين المتطلبات العملياتية والتشغيلية من أجل تحقيق القيمة المضافة، سواء عبر توقع الاحتياجات المستقبلية للأعمال، أو من خلال اتخاذ القرارات التنافسية، أو بواسطة إبداع وابتكار منتجات ذات قيمة.

بينت النتائج على انه يوجد ضرورة توفر بيئة داعمة لمختلف القرارات في المؤسسة، حيث يدل المتوسط الحسابي العام لفقرات متغير البيئة التنظيمية المرتفع على ادراك القادة في مؤسسة عينة الدراسة على اهمية وضع استراتيجية واضحة مستندة على ظروف البيئة الخارجية وتحليل المصادر الداخلية بالمؤسسة.

اذن هناك " مستوى مرتفع لاستخدام استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات محل الدراسة"، والاحصاءات التي تم جمعها من خلال الوقوف على واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات في مؤسسات عينة الدراسة، وحجم الاستثمارات المخصصة تثبت ذلك حيث وقفنا من خلال الدراسة الميدانية على واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات، ان مؤسسات عينة الدراسة تعطي اهمية بالغة لتكنولوجيا المعلومات سواء بتهيئة البنية المساعدة لتطبيق هاته التكنولوجيا بتخصيص اقسام خاصة بتكنولوجيا المعلومات و تزويد موظفيها بحواسيب شخصية وبهايات طرفية حيث بلغت هذه النسبة 75% لـ 88.88 % من العينة المدروسة، أو من خلال تخصيص ميزانيات كبيرة للإنفاق على شرائها، تطويرها وتحديثها بالنسبة للقطاعات الثلاث، حيث سجل قطاع التامين معدل نمو قدره 54.18%وسجل قطاع البنوك 9.04 %، في حين سجل قطاع الاتصال معدل نمو قدره29.54%.

كما يتجسد اهتمام المؤسسات بتكنولوجيا المعلومات كمورد استراتيجي بتخصيص ميزانيات لتدريب وتنمية مهارات الموظفين في هذا المجال، حيث عرفت هذه الميزانيات نموا خلال فترة الدراسة بلغ 89.18% لقطاع البنوك و 68.63%لقطاع التأمين وسجل قطاع الاتصال معدل نمو قدره 32.83%.

تعكس هذه القيم الأهمية الاستراتيجية التي توليها المؤسسات لتطبيق تكنولوجيا المعلومات لتحسين مستوى أدائها وخلق قيمة مضافة للمؤسسة بشكل يتوافق مع تطبيق استراتيجياتها وتماشيا مع ظروف المنافسة المحيطة بها حيث تساعد متخذي القرار على استخدام الأجهزة والبرمجيات وقواعد البيانات وشبكات الاتصال بشكل يمكّنها من انشاء قدرات تسمح بتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة. وتتجسد هذه النظرة من خلال الدراسة الميدانية أيضا التي بينت أن المتوسط العام لفقرات البعد المتعلق باستخدام تكنولوجيات المعلومات لتعزيز الميزة التنافسية جاءت مرتفعة حيث احتلت الفقرة المتعلقة بالحصول على حصص سوقية أكبر مقارنة بالمنافسين المرتبة الأولى وجاءت الفقرة المتعلقة بزيادة الأرباح في المرتبة الأخيرة ،كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا البعد

جاءت بدرجة مرتفعة مما يدل على استخدام تكنولوجيا المعلومات كأداة لتعزيز الميزة التنافسية*. تتفق هذه النتائج مع دراسة Idowu P.A et all، Boyon Kim ،Yi Feng،Nigel Melville et all، كما تتفق جزئيا مع دراسة في اعتماد(الهاتف، شبكة الاتصال المحليLAN، اجهزة الحاسب، الفاكس) كمكونات رئيسية لاستخدام TIC في المؤسسة.

ثانيا. الفرضية الثانية : نصت على " هناك تطبيق جيد لجميع استراتيجيات الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة"، وبعد القيام بالدراسة الميدانية تم اثبات صحة الفرضية، حيث احتلت الفقرة رقم 01 (تعمل المؤسسة على تحسين جودة خدماتها)، بالنسبة لتطبيق استراتيجية التكلفة الأقل المرتبة الأولى، ثم تأتي بعدها فقرة (تعمل المؤسسة على تخفيض التكاليف)، أما الفقرة 07(تعمل المؤسسة على ضبط النفقات الإدارية وتخفيض عدد الموظفين مما يسمح بتخفيض التكاليف) احتلت المرتبة الأخيرة. كما أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لفقرات متغير استراتيجية التكلفة الأقل جاء بدرجة عالية مما يدل على اتفاق القيادات الادارية في المديريات العامة لمؤسسات عينة الدراسة على استخدام هاته الاستراتيجية كونها تسمح بتقديم منتجات وخدمات اقل من اسعار المؤسسات المنافسة مع حداثة أكثر، وجود حوافز مشجعة لهاته المؤسسات كوجود زبائن واعون تماما للسعر، اداة لتوفير حماية للمؤسسة ضد انواع القوى التنافسية، أما بالنسبة لمتغير استخدام استراتيجية التمايز فقد احتلت الفقرة 01(تسعى المؤسسة لتقديم منتجاتها بمزايا متميزة عن المنافسين) المرتبة الأولى ثم تلتها الفقرة 03(تعمل المؤسسة على تقديم منتجات جديدة وباستمرار للمحافظة على ولاء الزبائن)، في حين احتلت الفقرة 06(تمتلك المؤسسة الموارد اللازمة لتبني استراتيجية التمايز بتكنولوجيا المعلومات) المرتبة الأخيرة، وأظهرت النتائج ان المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا المتغير جاء بدرجة عالية مما يدل على ادراك هاته المؤسسات لأهمية استراتيجية التمايز في تقديم خدمات مختلفة عما يقدمه المنافسون، لتتناسب مع رغبات الزبائن الذين يهتمون بجودة الخدمات اكثر من السعر. مع وجود فرص كبيرة للتميز سواء استخدام تكنولوجيا متطورة أكثر، سرعة تلبية الخدمات....

أظهرت النتائج ان المتوسط الحسابي العام لفقرات متغير استراتيجية التحالف جاء بدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة 1(لدى المؤسسة فرص اختيار أفضل شريك للتحالف معه) في المرتبة الأولى، ثم جاءت الفقرة 2(لدى المؤسسة طرق جديدة لإنتاج الخدمات وبشكل يختلف عن المنافسين) في المرتبة الثانية، في حين احتلت الفقرة 03(لدى المؤسسة طرق جديدة لإنتاج الخدمات وبشكل يختلف عن المنافسين)، تعكس هذه النتائج وجود موافقة متوسطة حول استخدام هاته الاستراتيجية كوسيلة لبناء اتفاقات مع المنافسين أو مؤسسات اخرى سواء من خلال عمليات دمج، مشاريع واتفاقات تسويقية مشتركة، بناء مؤسسات افتراضية.

* أنظر الملحق 12.

بالنسبة لمتغير استراتيجية الإبداع، اظهرت النتائج ان المتوسط الحسابي العام لفقراته جاءت مرتفعة، حيث احتلت الفقرة الأولى (تمتلك المؤسسة قدرة على توليد أفكار ابتكاريه) المرتبة الأولى، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة2(لدى المؤسسة طرق جديدة لإنتاج الخدمات وبشكل يختلف عن المنافسين)، أما الفقرة 03(تحاول المؤسسة باستمرار محاكاة عمليات الإبداع للمؤسسات المنافسة) فجاءت في المرتبة الأخيرة، مما يدل على اهمية تطبيق استراتيجية الإبداع في إحداث طرق جديدة في ممارسة الأعمال، سواء بابتكار تطوير خدمات فريدة، او اجراء تغييرات في عمليات تقديم الخدمات، التوزيع.

تبين النتائج المتعلقة بمتغير استراتيجية النمو، على ان المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا المجال جاءت مرتفعة، حيث احتلت الفقرة 3(لدى المؤسسة القدرة على زيادة و توسيع استثماراتها) المرتبة الأولى، تلتها الفقرة1(تعمل المؤسسة على الوصول لأسواق جديدة باستمرار)، في حين جاءت الفقرة 04(تقدم المؤسسة خدمات متنوعة ومتجددة لزبائنها للوصول لأسواق جديدة) في المرتبة الأخيرة، تعكس هذه النتائج الأهمية البالغة التي توليها الادارة العليا لاستراتيجية النمو التي تمكّن من التوسع في الأعمال في الأسواق، التنوع في تقديم المنتجات.

وقفنا من خلال الدراسة الميدانية كذلك على نمو ارباح مؤسسات عينة الدراسة حيث سجل قطاع الاتصال نموا قدره 25.06%، وبلغ معدل النمو للقطاع البنكي 21.93%، في حين سجل قطاع التامين معدلا قدره 12.36 %. كما لاحظنا نمو رقم الأعمال للقطاعات الثلاث حيث سجلنا نموا قدره 37.15 % لقطاع البنوك و14.93 % لقطاع التأمين، أما قطاع الاتصال فقد سجل معدل نمو قدره 07.17%. كما عرف معدل العائد على الاصول ارتفاعا وانخفاضا لجميع المؤسسات التي تمثل القطاعات الثلاث، حيث بلغ متوسط (ROA)لقطاع الاتصال 8,20 %ولقطاع التأمين 4,05%، أما قطاع البنوك فقد سجل متوسطا قدره 1,81 %.

تؤكد النتائج السابقة على معنوية العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والتفوق التنافسي، ذلك أن الاستراتيجية التنافسية خيارا ملزما لجميع المؤسسات وأداة قيّمة لتدعيم قدراتها الاستراتيجية وبالتالي مركزها الاستراتيجي في بيئة المنافسة. لذلك عملت المؤسسات على زيادة أرباحها ومبيعاتها لأنها تجسيدا لتطبيق استراتيجياتها ومدى ملائمة الاستراتيجيات المتبعة.

ثالثا. الفرضية الثالثة: نصت على" هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين استخدام تكنولوجيات المعلومات واستراتيجيات الميزة التنافسية في مؤسسات عينة الدراسة"، وبعد القيام بالدراسة الميدانية أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين المتغير التابع(تعزيز استراتيجيات الميزة التنافسية) والمتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات) ممثلا في : اجهزة الحاسب، قواعد البيانات، البرمجيات، الشبكات، المورد البشري، البيئة التنظيمية، وكانت أقواها بين المتغير التابع وبين البيئة التنظيمية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 51.2% عند مستوى المعنوية 0.000 تليها علاقة المتغير

التابع بالمورد البشري بقيمة 50.3% عند مستوى المعنوية 0.000، ثم جاءت علاقة المتغير التابع بالبرمجيات بقيمة 45.6% عند مستوى المعنوية 0.000، ثم تلتها علاقة المتغير التابع بالشبكات بقيمة 38.7%عند مستوى المعنوية 0.000، أما علاقة المتغير التابع بالمتغير المستقل قواعد البيانات فجاءت بقيمة 37.7% وبمستوى معنوية 0.000، وسجلت أقل قيمة ارتباط بين المتغير التابع وبين أجهزة الحاسب بقيمة 29.1% عند مستوى المعنوية 0.004 وهي علاقة موجبة وضعيفة.

هذه النتائج مؤشر ايجابي على ان تكنولوجيا المعلومات لها دور مهم في المساهمة في تدعيم استراتيجيات الميزة التنافسية لكن درجة مساهمتها متفاوتة، وهي تتوقف بالدرجة الأولى على دعم الادارة من خلال ترجمة هذا الاهتمام بإجراءات تنظيمية تعكس التوجه نحو استخدام هاته التكنولوجيات بشكل فاعل.

كما أظهرت النتائج على ان المتغيرات المستقلة(اجهزة الحاسب، قواعد البيانات، البرمجيات، الشبكات المورد البشري، البيئة التنظيمية) تفسر على نحو مقداره 46.8% من التباين في المتغير التابع (تدعيم استراتيجيات الميزة التنافسية) وهي نسبة تفسير جيدة اما باقي هذه النسبة 53.2 % تعني وجود متغيرات مستقلة لم نوردها قد تؤثر على تدعيم استراتيجيات الميزة التنافسية، او قد يرجع الأمر الى الأخطاء العشوائية، كما تباينت تأثير واهمية المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، حيث اظهرت النتائج ان معامل تأثير البيئة التنظيمية كان اكثر تأثيرا على دعم استراتيجيات الميزة التنافسية، ثم جاء معامل تأثير المورد البشري، وهذا يؤكد أهمية المورد البشري باعتباره المكون الذي يسيطر ويشغل المكونات الأخرى من متخصصين ومستخدمين نهائيين، كما ان البيئة التنظيمية تمكن من تهيئة المناخ اللازم لتطبيق هذه الاستراتيجيات بتوفير البنية الأساسية والملائمة للاستفادة من هاته التكنولوجيا وذلك بتوفير التمويل اللازم لتطبيق TIC، واستعمال الاستراتيجية الملائمة (تطبيقات TIC) والتي تتلاءم مع قدرة المؤسسة، وإجراء التغييرات اللازمة المناسبة لتهيئة ظروف ملائمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بتطبيق هاته التكنولوجيا أو زيادة الاستثمارات المتعلّقة بها. كما تؤكد هاته النتائج ان الخصائص التنظيمية لها تأثير على قدرة وقرارات مديري الخطوط الأمامية على إتباع استراتيجية محددة.

تتفق هذه النتائج مع دراسةBoyon Kim ومع دراسة Tompson et all الذي أكد على أن تكنولوجيا المعلومات هي أداة المؤسسة لزيادة قدراتها الاستراتيجية، كما تتفق مع دراسة Dawn M,Rusell,Anna M,Hoag في كون العنصر البشري والبيئة التنظيمية يعتبران من أكبر التحديات التي تؤثران على استخدام تكنولوجيا المعلومات في التأثير على أداء الأعمال و هو نفس الأمر الذي توصلت له دراسة بلقيدوم صباح التي أكدت على أن أداء الأعمال بكفاءة وفعالية يتطلب استخدام تكنولوجيا متطورة واستثمار في طاقاتها البشرية. كما تتفق مع دراسةYi Feng Yangو دراسة فالح عبد القادر الحوري وكذا دراسة مبارك حمد الله ، ودراسة Nihel Jouirou, Michael Kalika.

رابعا. الفرضية الرابعة : نصت على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيات المعلومات وتعزيز الميزة التنافسية في مؤسسات عينة الدراسة"، من خلال معالجتنا لبيانات الدراسة باستخدام منهج بيانات البانل وطبقا لاختبار Hausman فإن نموذج الآثار العشوائية يعتبر أفضل النماذج المقدرة لتمثيل العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية حيث توصلنا إلى :

وجود علاقة موجبة ومعنوية بين تحديث وتطويرTIC وزيادة الأرباح في مؤسسات عينة الدراسة وتؤكد هذه النتائج معنوية اختبار(F,T) وبلغت القيمة التقديرية لهذا الارتباط (0.31) .

أما بالنسبة لعلاقة التدريب في TIC وزيادة الأرباح فبينت النتائج أن هذه العلاقة موجبة وغير معنوية حيث بلغت القيمة التقديرية لهذا الارتباط (0.13).

أما فيما يتعلق باختبارR^2 فيشير أن المتغيرات المستقلة تفسر 15% من التغير في المتغير التابع.

كما بينت النتائج وجود علاقة موجبة ومعنوية بين تحديث وتطويرTIC وزيادة مبيعات المؤسسة وتؤكد هذه النتائج معنوية اختبار(F,T) وبلغت القيمة التقديرية لهذا الارتباط (0.22) .

أما بالنسبة لعلاقة التدريب في TICوزيادة المبيعات فبينت النتائج أن هذه العلاقة موجبة وغير معنوية حيث بلغت القيمة التقديرية لهذا الارتباط (0.04)، وهي علاقة موجبة ولكنها ضعيفة جدا.

أما فيما يتعلق باختبارR^2 فيشير أن المتغيرات المستقلة تفسّر 07% من التغير في المتغير التابع.

تشير النتائج أيضا انه توجد علاقة موجبة ومعنوية بين تكنولوجيا المعلومات الخاصة بتحديث وتطويرTIC والقيمة المضافة، حيث بلغت القيمة التقديرية لهذا الارتباط (0.29)، أما بالنسبة لعلاقة لتدريب في TIC والقيمة المضافة، فأظهرت النتائج وجود علاقة موجبة ضعيفة وغير معنوية حيث بلغت القيمة التقديرية لهذا الارتباط (0.06).

أما فيما يتعلق باختبارR^2 يشير أن المتغيرات المستقلة تفسّر 11% من التغير في المتغير التابع.

وتشير نتائج تقدير العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات ومعدل العائد على الاصول، بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين المتغيرين. مما يدل على أنه لايوجد أثر لتطوير تكنولوجيا المعلومات ولا للتدريب على زيادة معدل العائد على الأصول وإنّما قد يكون مردّها إلى متغيّرات أساسية تؤثر في سلوك المتغير التابع.

من خلال ما سبق يمكننا القول انه :

– ان المتغيرة X1 (تطوير وتحديث تكنولوجيا المعلومات) لها معنوية إحصائية عند مستوى دلالة(0.05) والقيمة التقديرية للمعلمة موجبة، وهذا يعني أنّها تؤثر بالإيجاب على الأرباح، أي كلما زادت (x1) بوحدة واحدة تزداد

الأرباح بـ(0.31). وهذه النتائج تتوافق مع ما توصل له تزري أحمد في دراسته و الاختلاف أنه قدّر هذا الارتباط بأساليب نوعية، كمانه انه اعتمد على قياس تكنولوجيا المعلومات بمدى الشمولية والاعتمادية بالإضافة الى التطوير والتحديث.

– ان المتغيرة X1 (تطوير وتحديث تكنولوجيا المعلومات) لها معنوية إحصائية عند مستوى دلالة(0.05) والقيمة التقديرية للمعلمة موجبة، وهذا يعني أنها تؤثر بالإيجاب على المبيعات، أي كلما زادت (x1) بوحدة واحدة تزداد المبيعات بـ0.22).

– ان المتغيرة X1 (تطوير وتحديث تكنولوجيا المعلومات) لها معنوية إحصائية عند مستوى دلالة(0.05) والقيمة التقديرية للمعلمة موجبة، وهذا يعني أنها تؤثر بالإيجاب على القيمة المضافة، أي كلما زادت (x1) بوحدة واحدة تزداد القيمة المضافة بـ(0.29).

– أما فيما يتعلق بالمتغيرة X2(التدريب في TIC) ليس لها معنوية إحصائية عند مستوى دلالة(0.05) مع أن القيمة التقديرية للمعلمة موجبة، وهذا يعني أنه ليس لها علاقة بزيادة الأرباح، المبيعات والقيمة المضافة في المدى القصير، أي أن الاستثمار في رأس المال البشري لم يصل بعد الى المستوى الذي يكون له تأثير ملموس على الميزة التنافسية بمعنى عدم كفاية التدريب وإعداد المستخدمين النهائيين، بالرغم من الميزانيات الكبيرة المخصصة للتدريب قد يرجع الأمر الى ان الاستثمار في (التدريب في TIC) من الاستثمارات الرأسمالية التي تتميز بحجم الإنفاق الكبير والمخاطرة الكبيرة والمردود لا يظهر في المدى القصير، وإنما يكون التأثير على الأداء التشغيلي(الإداري). تتفق هذه الدراسة مع دراسةM o Adam, Garry j Mann، من حيث الإنفاق الكبير على تكنولوجيا المعلومات لا يؤدي حتما الى فوائد كبيرة، كما تتفق جزئيا مع دراسة عبير شعبان عبد الحفيظ في كون قصور التدريب يعتبر أحد العوامل المقلّلة من دور تكنولوجيا المعلومات، مع الاختلاف ان هاته الدراسة أجريت على المستوى الكلي.

– من خلال معاملات التحديد البالغة 15 ٪،07%، 11% نلاحظ أنّ القدرة التفسيرية للنماذج ضعيفة وهي نتيجة منطقية كون هذه المتغيرات ليست اساسية في تحديد التغيرات في سلوك المتغير التابع وإنما تُشير إلى مساهمة هذه المتغيرات على التنبؤ في زيادة الأرباح، المبيعات والقيمة المضافة على التوالي، حيث أنّ النسب الباقية والتي تقارب 85 ٪، 93%،87% يمكن أن تعود لمتغيرات أخرى لم يتم إدراجها في نموذج الدراسة.

– بالرغم من ضعف القدرة التفسيرية للنماذج إلا أنها مقبولة في ظل ما تم الحصول عليه من بيانات. كما أن نموذج الآثار العشوائية (نموذج مكونات التباين أو نموذج مكونات الخطأ) يكون ملائما أكثرا إذا كانت عينة الدراسة التي تم سحبها من عينة كبيرة للمجتمع.

– يُشير نموذج الأثر العشوائي إلى وجود اختلاف في الحد العشوائي للمؤسسات أي وجود متغيرات أخرى لم

يتم اعتمادها في النموذج و تختلف من مؤسسة لأخرى، وهي غير مرتبطة بالمتغيرات المستقلة للنموذج

حيث أن ارتفاع هذه الآثار دليل على وجود آثار أخرى غير الآثار المدروسة والتي لها دور في زيادة الأرباح المبيعات، القيمة المضافة، أما انعدامها فدليل على أن هذه الآثار المدروسة تفسر التغير في المتغير التابع في المؤسسة دون وجود تأثير للخصائص المميزة لكل مؤسسة*.

-تبين النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في TIC ومعدل العائد على الأصول (ROA)، مما يدل على أنه لايوجد أثر لتطوير تكنولوجيا المعلومات ولا للتدريب على زيادة معدل العائد على الأصول وإنّما قد يكون مردّها إلى متغيّرات أساسية تؤثر في سلوك المتغير التابع. وتتنافى هاته الدراسة مع ما توصلت له دراسة شيرين جمال محمد أحمد التي أكدت أن الاستثمار في TIC يؤثر تأثيرا ذا دلالة إحصائية على معدل العائد على الاصول، وكذا نتائج دراسة هواري معراج و يوسف وينتن اللذان توصلا لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين الاستثمار في TIC ومعدل العائد على الاصول.

خامسا. الفرضية الخامسة : نصت الفرضية الرئيسة الخامسة على أن " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 حول استخدام استراتيجيات الميزة التنافسية في مؤسسات عينة الدراسة تعزى للمتغيرات التنظيمية"

ولاختبار صحة هذه الفرضية قمنا بتجزئتها إلى فرضيات فرعية حسب المتغيرات التنظيمية. وبعد القيام بالدراسة الميدانية توصّلنا إلى ما يلي:

– توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حول استخدام استراتيجيات الميزة التنافسية في مؤسسات عينة الدراسة تعزى لنوع القطاع، مما يثبت الفرضية الفرعية الأولى. ويرجع ذلك أن ثقافة المؤسسة وسياستها تتأثر بثقافة العاملين والمحيط الخارجي الذي تعمل في إطاره. اذن من الطبيعي أن القرارات الصادرة عن إدارة المؤسسة ومدى تأثيرها على استثمار الامكانات المتاحة لها تتأثر بمحيط المؤسسة والعلاقات المتداخلة مع المؤسسات التي تعمل في نفس القطاع، وبمان الاستراتيجية هي استغلال الموارد المتاحة بطريقة مناسبة وفي الوقت المناسب مما ينسجم مع استراتيجية الأعمال والأهداف والاحتياجات فلابد ان تأخذ بعين الاعتبار كثافة المنافسة في القطاع الذي تعمل المؤسسة في إطاره، وتتفق هذه النتائج مع دراسة Hajer Kéfi, Michael Kalika.

*انظر الملحق 13.

– لا توجد فروق في استخدام استراتيجيات الميزة التنافسية في مؤسسات عينة الدراسة تعزى لمتغير عدد الحواسيب المستخدمة بالمقارنة مع العدد الإجمالي للموظفين، مما ينفي الفرضية الفرعية الثانية، تثبت النتائج على أن كل المسيرين في المؤسسات التابعة للقطاعات الثلاث يعتبرون TIC جزءا من القرارات الاستراتيجية الكلية، وهي تتأثر بالتخطيط الاستراتيجي لموارد تكنولوجيا المعلومات، سلامة الأجهزة ذات الصلة واحترام الخصوصية، اذن نعتبر ان كثافة الأجهزة يمكن ان تصنف كممارسة إدارية وأداة لتسهيل أداء المهام لكل المهام.

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حول استخدام استراتيجيات الميزة التنافسية في مؤسسات عينة الدراسة تعزى لنوعية البرامج المستخدمة، مما ينفي الفرضية الفرعية الثالثة. وهذا يدل على ان مسيّري المؤسسات يعتقدون ان نوعية البرامج المستخدمة هي جزء من كفاءة TIC، إذن لا يمكن أن تحدد لوحدها استراتيجية الميزة التنافسية، بل هي جزءا من خطة شاملة لابد ان تتكاثف مع قدرات أخرى.

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لاستخدام استراتيجيات الميزة التنافسية في مؤسسات عينة الدراسة تعزى لمتغير نوع الشبكات المعلوماتية المستخدمة. مما ينفي الفرضية الفرعية الرابعة. وهذا يدل على ان القادة المبحوثون يعتقدون ان نوع الشبكة جزء من القدرات التشغيلية، اذن لا يستطيع لوحده كسب ميزة استراتيجية، كما أن امتلاك الموارد ليس كافيا لوحده بل الطريقة التي تستخدم بها هاته الموارد في تحديد فعاليتها النهائية ومساهمتها في تدعيم استراتيجيات الميزة التنافسية.

خلاصة الفصل :

تعمل المؤسسات إلى مواكبة التطور والتقدم التكنولوجي في مجال تكنولوجيا المعلومات باعتباره أحد المرتكزات التي تستند لها المؤسسات في صياغة استراتيجياتها التنافسية والتي تشكل أساسا للميزة التنافسية. وذلك تماشيا مع التغيرات الاقتصادية العالمية وزيادة حدة المنافسة، ولتقييم دور تكنولوجيا المعلومات في دعم استراتيجيات الميزة التنافسية توصلنا الى ما يلي :

– تعطي المؤسسات أهمية كبيرة لتكنولوجيا المعلومات، حيث سجلنا مستوى مرتفع لاستخدامها سواء باستخدام اجهزة قواعد البيانات، الشبكات والبرمجيات مع تهيئة البنية التنظيمية، والمورد البشري القادر على الاستفادة و الارتقاء بهذه المكونات ودمجها مع التطبيقات الرئيسية لتحقيق ميزة تنافسية.

– تعمل مؤسسات عينة الدراسة على استخدام مجموعة من الاستراتيجيات التنافسية التي تقوم على الاستغلال الأفضل للإمكانات المتوفرة حيث وقفنا على تطبيق جيد لجميع استراتيجيات الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة، وذلك لتحقيق التكلفة الأقل، التميز، التحالف، النمو و الإبداع. حيث كانت أكثر الاستراتيجيات اهمية استراتيجية النمو ثم استراتيجية التمايز تليها استراتيجية التكلفة الأقل ثم استراتيجية الابداع وأخيرا استراتيجية التحالف.

– أظهرت النتائج أن المتغيرات المستقلة(أجهزة الحاسب، قواعد البيانات، البرمجيات، الشبكات، المورد البشري البيئة التنظيمية) تفسر ما مقداره (46.8 %) من التباين في المتغير التابع (استراتيجيات الميزة التنافسية)، وهي نسبة تفسيرية متوسطة، أما باقي هذه النسبة أي 53.2% تعني وجود متغيرات أخرى أغفلنا عنها وقد تؤثر في استراتيجيات الميزة التنافسية.

– تتمتع المؤسسات بمستويات تكنولوجية متقدمة، مع جود تفاوت بين القطاعات الثلاث من حيث الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات وتجسد هذا في اختلاف الميزانيات المخصصة لذلك والتباين في الامكانات المتاحة لبنية تكنولوجيا المعلومات.

–تتباين المؤسسات المبحوثة بمستويات الميزة التنافسية المحققة. وتجسد ذلك في اختلاف نمو الأرباح، المبيعات معدل العائد على الاصول وكذا معدل القيمة المضافة سواء بين المؤسسات في نفس القطاع أو بين القطاعات فيما بينها.

– وجود علاقة موجبة ومعنوية بين تحديث وتطويرTIC وزيادة الأرباح، زيادة المبيعات، القيمة المضافة في مؤسسات عينة الدراسة.

– وجود علاقة موجبة وغير معنوية للتدريب في TIC مع الأرباح، المبيعات، القيمة المضافة في مؤسسات عينة الدراسة.

– عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات ومعدل العائد على الاصول خلال فترة الدراسة(2009-2015).

– إن لاختلاف نوع القطاع أثرا في استخدام استراتيجيات الميزة التنافسية نتيجة لطبيعة المنافسة السائدة في كل قطاع وخصوصية كل قطاع.

– لا توجد فروق في استخدام استراتيجيات الميزة التنافسية في مؤسسات عينة الدراسة تعزى لمتغير عدد الحواسيب المستخدمة بالمقارنة مع العدد الإجمالي للموظفين، نوعية البرامج والشبكات المعلوماتية المستخدمة. إذن تعتبر هذه القدرات تشغيلية يجب ان تتكاتف مع مصادر أخرى لـ TIC لتدعيم استراتيجيات الميزة التنافسية.

استهدفت الدراسة بحث موضوع دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الجزائرية، حيث استعملنا عينة من المؤسسات العاملة في القطاع الخدمي(التامين، الاتصال، البنوك)، وجاءت الدراسة في فصلين نظريين وفصلين تطبيقين، وذلك للإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في :كيف تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تعزيز استراتيجيات الميزة التنافسية في المؤسسة؟ ويمكننا عرض النتائج كما يلي :

توصلنا **من خلال الدراسة النظرية** الى أن :

– طبيعة البيئة المتغيرة تحتم على المؤسسة البحث عن ميزة تنافسية التي وقفنا عندها في الفصل الثاني وتوصلنا إلى ان الميزة التنافسية تشير إلى تقديم ميزة على المنافسين بتقديم قيمة أكبر للزبون من خلال أسعار أقل أو تقديم فوائد أكثر تبرر الأسعار الأعلى.

– لا تزال الميزة التنافسية محل الاهتمام من الباحثين، للبحث في مؤشراتها واستراتيجياتها.

– على المؤسسة دراسة المحيط سواء الداخلي أو الخارجي لكي تتأقلم مع المتعاملين معها سواء أكانوا أفراد أو هيئات أو أسواق ويتوقف نجاحها وبقائها على مدى قدرتها على تحقيق أهداف المتعاملين معها.

– تهدف المؤسسة من خلال تحقيق الميزة تنافسية إلى خلق قيمة للزبائن تلبي احتياجهم وولائهم، وتدعم صورتها في أذهانهم كما يمكن لها تحقيق التميز الإستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات وإمكانية التميز في الموارد والكفاءات بالإضافة إلى الحصول على حصة سوقية أكبر وكذا ربحية عالية تضمن بقائها واستمرارها.

– تعد سلسلة القيمة أحد الطرق التي تمكن المؤسسة من البحث عن مصادر ميزتها التنافسية وذلك من خلال فحص جميع نشاطاتها والعلاقة بينها.

– بما أن المؤسسة لا تستطيع الاستمرارية مهما كانت قدراتها الذاتية دون التفاعل مع محيطها الخارجي ولما كان هذا المحيط يتجه نحو المجتمع الرقمي أصبح هذا الواقع يفرض على هاته المؤسسات التغيير في استراتيجياتها كي تواكب التطورات في تكنولوجيا المعلومات.

–تشير تكنولوجيا المعلومات الى المكونات المادية من أجهزة إلكترونية ومعدات، قواعد البيانات، التطبيقات المناسبة والمساعدة لمستخدمي النظام، الشبكات، وهي متطلب اساسي يمكّن المؤسسة من القيام بأعمالها بكفاءة وفعالية بالاعتماد على المورد البشري، ودعم الإدارة العليا.

– يرجع تزايد الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات من قبل المؤسسات للدور الهام الذي تؤديه من خلال تأثيرها على صياغة الاستراتيجية و على الأداء والميزة التنافسية .وكذا تأثيرها على أبعاد الهيكل التنظيمي **و** على حجم المؤسسة**.**

– تساهم تكنولوجيا المعلومات في التحول نحو العاملين ذوي المهارات العالية، كما تعمل على استبدال الوظائف التقليدية وخلق وظائف جديدة .

– دعم الاستراتيجيات الوظيفية من خلال دعم الاستراتيجية الإنتاجية والاستراتيجية المالية و الاستراتيجية التسويقية و استراتيجية الموارد البشرية و استراتيجية البحث والتطوير.

– – اقترحت كثير من المنظمات الدولية والإقليمية مؤشرات لقياس تكنولوجيا المعلومات احداها مقاييس جزئية تتعلق بمؤشرات البنية التحتية و مؤشرات خاصة بتوافر واستخدام TIC من جانب القطاع العائلي والأفراد و مؤشرات خاصة بتوافر واستخدام TICمن جانب المشروع، و مؤشرات خاصة بقطاع TIC، وأخرى مركبة تضم مؤشر انتشار تقنية المعلومات والاتصال ومؤشر الإتاحة الرقمية (DAI) و مؤشر الفرصة الرقمية (DOI) ومؤشر تنمية تقنية المعلومات (IDI) حيث يحظى التقرير الخاص بهذا المؤشر باعتراف واسع ويعوَّل عليه بكثافة من جانب المحللين في الوكالات الحكومية والمؤسسات المالية والقطاع الخاص في جميع أرجاء العالم بوصفه يضم أكثر بيانات وتحاليل العالم موثوقية وحيادية فيما يتعلق بحالة تطور تكنولوجيا المعلومات، و مقاييس الفجوة الرقمية التي تنقسم إلى مقاييس مطلقة ومقاييس نسبية وأخرى مركّبة كما ركّز البعض في قياس تكنولوجيا المعلومات على الإنفاق (تكاليف شراء، تشغيل، صيانة وتطوير تكنولوجيا المعلومات تكاليف التشغيل والتدريب)، نوعية التطبيقات المستخدمة، تطوير وتحديث تكنولوجيا المعلومات.

أما في الجانب التطبيقي فتوصّلنا الى النتائج التالية :

– عرفت الجزائر إصلاحات كبيرة في قطاع تكنولوجيا المعلومات باتباع استراتيجية اسهمت في تحقيق نقلة نوعية في شبكة الاتصال والمعلومات، حيث تمكنت من تحسين قيم مؤشري NRI و IDI غير انها مطالبة بزيادة هذه الجهود لسد الفجوة الرقمية بينها وبين الدول المتقدمة، او بينها وبين العربية خاصة دول الخليج العربي.

- هناك مستوى مرتفع لاستخدام استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات محل الدراسة .
- هناك تطبيق جيد لجميع استراتيجيات الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة.

– هناك علاقة ارتباط طردية متوسطة بين استخدام تكنولوجيات المعلومات واستراتيجيات الميزة التنافسية في مؤسسات عينة الدراسة، حيث اظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين المتغير التابع(تعزيز استراتيجيات الميزة التنافسية) والمتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات) ممثلا في : اجهزة الحاسب، قواعد البيانات، البرمجيات، الشبكات، المورد البشري و البيئة التنظيمية، وكانت أقواها بين المتغير التابع وبين البيئة التنظيمية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 51.2%.

– وجود علاقة موجبة ومعنوية بين تحديث وتطويرTIC وزيادة الأرباح في مؤسسات عينة الدراسة.

– وجود علاقة موجبة وغير معنوية بين التدريب في TIC وزيادة الأرباح .

– وجود علاقة موجبة ومعنوية بين تحديث وتطويرTIC وزيادة مبيعات المؤسسة.

– وجود علاقة موجبة وغير معنوية بين التدريب في TICوزيادة المبيعات .

– وجود علاقة موجبة ومعنوية بين تكنولوجيا المعلومات الخاصة بتحديث وتطويرTIC والقيمة المضافة.

– وجود علاقة موجبة ضعيفة وغير معنوية بين التدريب في TIC والقيمة المضافة.

– عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات ومعدل العائد على الاصول.

– إن لاختلاف نوع القطاع أثرا في استخدام استراتيجيات الميزة التنافسية نتيجة لطبيعة المنافسة السائدة في كل قطاع وخصوصية كل قطاع.

– لا توجد فروق في استخدام استراتيجيات الميزة التنافسية في مؤسسات عينة الدراسة تعزى لمتغير عدد الحواسيب المستخدمة بالمقارنة مع العدد الإجمالي للموظفين، نوعية البرامج والشبكات المعلوماتية المستخدمة.

– تشير نتائج الاستبيان ان القادة المبحوثين يعطون أهمية بالغة لخياراتهم الاستراتيجية لتدعيم تفوقهم التنافسي، بشرط توفّر البيئة التنظيمية المساعدة، لتوفير التمويل اللازم لتطبيق TIC، واستعمال تطبيقات TIC، والتي تتلاءم مع قدرة المؤسسة، وهذا يتأتى بإجراء التغييرات اللازمة، والارادة الحقيقية والمناسبة لتهيئة ظروف ملائمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بتطبيق هاته التكنولوجيا.

–كما تشير النتائج المتعلقة بالمؤشرات الكمية الى وجود توافق نسبي فقط، بين ما هو مخطط وبين ما هو محقق ذلك أن الاستثمار في رأس المال البشري، لم يصل بعد الى المستوى الذي يكون له تأثير ملموس على الميزة التنافسية بمعنى عدم كفاية التدريب وإعداد المستخدمين النهائيين، بالرغم من الميزانيات الكبيرة المخصصة للتدريب، وهذا يعطي

الانطباع بعدم جدوى تخصيص هذه الميزانيات الكبيرة، بالرغم اننا لمسنا من خلال المقابلة، محاولة هاته المؤسسات تنمية هذا المورد ليتوافق مع استراتيجية المؤسسة،كتخصيص ميزانيات خاصة بمستخدمي (TIC).

– تعتبر الميزانيات المخصصة لتكوين وتحديث تكنولوجيا المعلومات أكثر مصداقية، ويبرر هذا الاستنتاج معنوية العلاقة بين تطوير وتحديث تكنولوجيا المعلومات وزيادة الأرباح و المبيعات ونمو القيمة المضافة.

– تستخدم مؤسسات عينة الدراسة استراتيجيات متشابهة، ومتنوعة، وهذا مؤشر لزيادة درجة المنافسة بينها، وبالتالي يتوقف نجاح أي مؤسسة على مدى قدرتها في تنمية بعض المزايا الاستراتيجية التي تستطيع بها ان تتغلب على منافسيها الموجودين في نفس المجموعة، أو بين المجموعات المختلفة.

– لا توجد استراتيجية واحدة مثالية أو الأفضل بالنسبة لكل المؤسسات المبحوثة ، سواء داخل القطاع الواحد أو بين القطاعات المختلفة، حيث تحدد كل مؤسسة الاستراتيجية التي تتلاءم مع اهدافها ومواردها و مع الفرص السوقية المتاحة، وقد يستلزم الأمر الى استخدام استراتيجيات مختلفة.

– تشترك المؤسسات المبحوثة في البحث عن الكفاءة، من خلال محاولة الاستغلال الأمثل لمواردها، سواء ببناء هياكل تنظيمية مرنة، تطوير المورد البشري، الاستجابة لحاجات العملاء، ادارة التسويق، البحث عن الجودة، التطوير و الابداع من خلال البحث عن ادخال التحسينات المستمرة للخدمات.

وطبقا للنتائج السابقة يمكن تقديم جملة من **التوصيات** نلخصها فيما يلي :

– ادخال التعديلات المناسبة على الهياكل التنظيمية مما يسمح بتوسيع استعمال تكنولوجيا المعلومات.

– الاستفادة من تجارب الدول التي يتبلور فيها تطبيق تكنولوجيا المعلومات.

– ضرورة حشد القوى المادية والبشرية لإنجاح تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات، وتوفير الكفاءات التي يمكن لها مسايرة التغيرات في البيئة التكنولوجية.

– ربط الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال بأهداف ذات بعد ايجابي.

– محاولة بلورة مفهوم تكنولوجيا المعلومات وتحسين الاداء المؤسسي.

– التخطيط الاستراتيجي على المدى الطويل للاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في القطاع العام والخاص.

- ضرورة قيام هاته المؤسسات بالتقييم المستمر لاستراتيجياتها للتأكد من مطابقتها لما هو مخطط له، والتأكد من مدى ملائمتها لتدعيم وتعزيز الميزة التنافسية.
- ضرورة عقد دورات تدريبية فعّالة وبشكل دوري لتطوير مهاراتهم في استخدم تكنولوجيا المعلومات.

إن دراسة موضوع تكنولوجيا المعلومات وعلاقته بتعزيز استراتيجيات الميزة التنافسية واسع وحيوي جدا، فمن خلال بحثنا في هذا الموضوع صادفتنا عدة نقاط، لفتت انتباهنا و راينا من الضروري **التركيز على بعضها** كما يلي :

- توسيع الدراسة لتشمل قطاع اخرى مع عينة اكبر من المؤسسات.
- دراسة تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء البنكي.
- دراسة العوامل المؤثرة في الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات.
- أثر تكنولوجيا المعلومات في تحقيق التميز في المؤسسات الاقتصادية.
- أثر استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات في التأثير على القوى التنافسية الواردة في نموذج بورتر.
- التحديات والعراقيل التي تعرقل تنفيذ استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات.

قائمة المراجع .

أولا. المراجع باللغة العربية.

- **الكتب :**

1. أحمد ماهر، الإدارة (لمبادئ والمهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003-2004.
2. زاهر عبد الرحيم عاطف، هندرة المنظمات، الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
3. سعد غالب ياسين، أساسيات تظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، ط1، دار المناهج، عمان، 2008..
4. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، عمان : دار اليازوري العلمية، 2002. .
5. عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، ط2، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 1997.
6. علي عبد الوهاب نصر، شحاتة شحاتة السيد، دراسة مقدمة في مراجعة الحسابات وتكنولوجيا المعلومات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2003.
7. غسان العمري، سلوى العمري، نظم المعلومات الاستراتيجية(مدخل استراتيجي معاصر)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
8. فيليب كوتلر، جاري أمسترونج، أساسيات التسويق، تعريب محمد سرورعلي إبراهيم سرور، دار المريخ، الأردن، الجزء الثالث 2007.
9. كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية(العولمة والمنافسة)، ط1، عمان : دار وائل للنشر، 2004.
10. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2005..
11. نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية، دار المعارف، الأردن، 1998.
12. هل شارلز جونز قارنت، ادارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة الرفاعي محمد، محمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2001.

- **المجلات والدورات :**

1. الجريدة الرّسميّة ، **العدد13**، الجمهورية الجزائرية، **09**مارس 2014.

2. بن يوسف أحمد، نوري منير، معوقات توظيف التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال **في** المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف العدد 14، 2016.

3. تزري أحمد، أثر التكنولوجيا على رضا الزبائن، دراسة حالة البنك البريطاني للشرق الأوسط، مجلة البنوك الأردنية، المجلد 21، العدد04، 2011

4. عامر عبد الرزاق عبد المحسن الجبوري، الاستراتيجية التقنية والميزة التنافسية في الألفية الثالثة، مدخل القيمة المضافة، دراسة نظرية، تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العدد 100،

5. زكريا يحي الجمال، اختيار النموذج في نماذج البيانات الطولية الثابتة والعشوائية، المجلة العراقية للعلوم الإحصائية، العدد 21، 2012.

6. رسلي قدورة، سعد غالب ياسين، نموذج مقترح لدراسة تأثير تكنولوجيا المعلومات على الاستخدام الأمثل للموارد في المنشأة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد06، العدد2 2003.

7. مرتضى محمد صلاح الدين عبد اللطيف، التحديات التي تواجه قطاع المعلومات والاتصال، المجلة [1] العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة عين شمس، مصر ، العدد 03 الجزء الأول، 2011.

8. هواري معراج، يوسف وينتن، دور نظم المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية : دراسة في القطاع الصناعي الجزائري، Rist، المجلد14، العدد02، 2004.

9. توفيق صالح عبد الهادي، جهاد صياح بني هاني، اتجاهات مديري الشركات نحو أشكال التحالفات الاستراتيجية، والعوامل المؤثرة فيها، المجلة الأردنية في ادارة الأعمال، المجلد 07 العدد 04، 2011

- **الرسائل الجامعية :**

1. بختي إبراهيم ، دور الإنترنت وتطبيقاته في مجال التسويق : دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2002.
2. خالد مصطفى بركات، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تحسين الأداء المؤسسي للهيئات العامة في مجال المواصلات والنقل البري (دراسة تطبيقية على الهيئة القومية لسكك حديد مصر)، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الاقتصادية والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 2005.
3. بلقيدوم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة(NTIC)على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الجزائرية، اطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2013/2012.
4. نيفين سعيذ بيومي عبودي، نموذج مقترح لدور التسويق التفاعلي في تحسين القدرة التنافسية للمنظمات بالتطبيق على مجال التعليم عن بعد، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الاقتصاد والتجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة 06 أكتوبر مصر، 2010. .
5. محمد جبوري، تأثير أنظمة أسعار الصرف على التضخم والنمو الاقتصادي : دراسة نظرية و قياسية باستخدام بيانات بانل، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2013/2012.
6. مبارك حمد الله، تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، دراسة تحليلية لشركات التأمين الأردنية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الاردن، 2004.
7. فالح عبد القادر الحوري، استراتيجيات تكنولوجيا الإعلام والاتصال ودورها في تعزيز الميزة التنافسية ، تطوير نموذج في قطاع المصارف الأردنية،أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، 2004.
8. شيرين جمال محمد أحمد، أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات على أداء البنوك، مذكرة ماجستير، غير

منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، مصر، 2011.

9. عامر شرف الدين شيشاني، أثر تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات المتطورة على اكتساب ميزة تنافسية، رسالة ماجستير، عير منشورة، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 2004.

10. عبير شعبان عبده عبد الحفيظ، دور تقنية المعلومات والاتصالات في التنمية البشرية في مصر، أطروحة دكتوراه، غ. منشورة، جامعة الاسكندرية، كلية التجارة، قسم الاقتصاد، مصر 2010.

11. أحمد موسى فرج الله، دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة جامعة غزة الإسلامية، 2012.

1.2 قدايفة أمينة، أثر تكنولوجيا المعلومات على المزيج التسويقي : دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، اطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2013-2014.

13. محمود إسماعيل علي إسماعيل، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية(دراسة ميدانية على شركات الدواء الأردنية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة آل البيت، كلية إدارة المال والأعمال، قسم إدارة الأعمال، الأردن، 2008-2009.

14. بسام محمود محمد المهيرات، تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على إدارة المعرفة في مؤسسة المدن الصناعية الأردنية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المصرفية ، كلية العلوم المالية والمصرفية، 2008.

-الملتقيات والمؤتمرات واوراق العمل :

01. مجدي الشوربجي، اثر تكنولوجيا المعلومات على النمو الاقتصادي في الدول العربية ، ملتقى دولي في رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 13، 14 ديسمبر 2011.

ثانيا. المراجع باللغة الأجنبية :

- الكتب:

1. Carrol W. fenzel, Managing O information Technology,An international, 3ed, Thompson Publishing Company, 1999.
2. Hicks James , Management information systems, use perspective, 3rdedition, west publishing , usa, 1993.
3. Harrison Norma, Danny Samson, Technology Management : Text and International Cases, McGraw Hill, Boston, USA, 2002 .
4. Henry C, Lucas JR,, Information Technology For Management, 6 Ed ,Mc Graw Hill, 1997.
5. Henry c.Lucas, Information Technology For Management, 7th ed, Boston Mcgraw Hill Companies inc , 2000.
6. James A.O'brien, Management Of Information Systems : Managing Information Technology In The Networked Entreprise, 3rd ed, London, The Mcgraw Hill Companies Inc, 1996.
7. James A Seen, Information of Technology in business, prentice,hall-upper saddle river, new york,2002.
8. Hajer Kéfi, Michael Kalika, Le Role Starategique De Tic, Management &Tic, Edition Liaisons, France, 2006.
9. Marjori Banks, Temothy Kevin ,Globalization and local practice , New Technologies and Workplace Reorganization In The Newspapere Industry , Harvard University Press, 1997.
10. Michon Christian, Le marketeur, Pearson education, Paris , 2003.
11. O'Brien, James A, George M. Marakas, Management information systems, McGraw-Hill/Irwin, 10ed , 2010.
12. O'Brien, James A, Introduction to Information Systems, 11ed, Irwin, McGraw-Hill, Inc, USA, 2003.
13. Steven Alter, Information system : the foundation of E-business, 4th,edition, prentice-hall, upper saddle river, new jersey, 2002.
14. Efraim Turban, R. Kelly Rainer, Richard E. Potter, Introduction to Information

Technology, McGraw-Hill, Inc, New York, 2001.

15. Brian K, Williams , **Stacey C**. **Sawyer**, **Sarah E**. **Hutchinso**, Using Information Technology : A practice Intoduction To Computer –Communication, 3rd ed, Mcgraw Hill Companies, Inc, 1999.

– المجلات والدورات :

1. Anandhi S , Bharadway, A Resource Based Perspective On information Technology Capability and firm Performance (An empirical Investigation), MIS Quarterly, Issue1, vol 24, 2000.

2. Bowon Kim, Heunghik Oh, An exploratory inquiry into the perceived effectiveness of a global information system, Information Management & Computer Security, Vol 08, No 03, 2000.

3. Bruc Dehning, Vernon j.Richards, Returns On Invesments In Information Technology : A Research Synthesis, Journal Of Information System, Vol 16, 2009.

4. Chooi Leng, Ang , Chooi-Leng Ang , Mark Davies ,Paul N. Finlay, An Empirical Study Of The Use Of Information Technology, Total Quality Management, Vol 12, No 2, 2010.

5. Christopher Gust, Jaime Marquez, The role of Information Technology and Regulatory Practices, Labour Economics,Volume 11, Issue 1, February 2004.

6. Dale L Goodhue, Ronald L Thompson , Task-Technology Fit And Individual Performance, MIS Quartely, Vol 19, Issue2, june 1995

7. Erik Brynjolfsson, Lorin M.Hitt,Beyond, Information Technology Organizational Transformation èt Business Performance , The Of Economic Perspectives, , no 04, Vol 14, 2000.

8. Grant R, The resource based theory of competitive advantage, Califoring Management Review, USA, vol 33, n 03, 1991.

9. Hung.Tai Tsou, Ja.Shen Chen, Information technology adoption for service innovation practices and competitive advantage: the case of financial firms, IR Information research, Vol. 12 No. 3, April 2007

10. Hannu selmela , Pekka Turunen, Competitive Implication of Information Technologie in the public Sector, The international journal of public sector management, vol 16, no 01,

2003.

11. Idowu. P.A , A. Alu, E. R. Adagunodo, The effect of Iinformation Technology on the growth of the Banking industry in Nigeria,The electronic Journal On Information System In Developing Countries, EJISDC,10.2, 2002.

12. In Lee, Evaluation Business Process Integrated Information Technology Investment, Business Process Management Journal, Vol 10, No 02, 2004

13. James Thong , An Intergrated Model Of Information System Adoption In Small Businesses, Journal Of Management Information System, Vol 15, Issue 4, 1999.

14. JASON DEDRICK, VIJAY GURBAXANI, KENNETH L. KRAEMER, Information Technology& Economie Performance, A critical Review Of The Empirical Evidence, ACM Computing Survey,vol 35, No 01, March 2003.

15. Jie Wu, Marketing capabilities, institutional development, and the performance of emerging market firms : A multinational study, International Journal of Research in Marketing, vol 30, Issue1, 2013.

16. Jon.Arild Johannessen , Johan Olaisen , Bjørn Olsen, Strategie Use Of Information Technology For Increased Innovation and Performance, Information Management et Computer Security, Vol 7, No 1,1999.

17. Kenneth L Kraemer, Jascon Dedrick, Computing and public Organization, Journal of publick administration research et theory, Issue 1, vol 07, jan 1997.

18. Mahmood , Gary J Mann, Impact Of Information Technology Investment On Organizational Performance , Journal Of Management Information System, Vol 16, Issue 4, 2000.

19. Matt Thatcher , Jim Oliver, The impact Of Technology Investments on a Firms Production Effeciency : Product Quality and Productivity, Journal Of management Information Systems, Vol 18, No 02, 2001.

20. Namchul Shin, Does information technology improve coordination? An Empirical analysis, Logistics Information Management, Vol 12, No 1-2,1999.

21. Nigel Melville, Kenneth Kraemer, Vijay Gurbaxani, Information Technology and organizational performance : An integrative model of IT Business value, MIS Quarterly, vol 28, Issue 2, june 2004.

22. Sabyachi Mitra,Antoine Karim Daya, Analyzing Cost-Effectiveness of Organizations : The

impact of information Technology Spending, Journal Of Management Information System, Vol 13, Issue 2, 1996.

23. Sumit Sircar, Joe L. Turnbow , Bijoy Bordoloi,

A Framework For Assessing The Relationship Between Information Technology Interventions And Firm Performance , Journal Of Management Information System, Vol 16, Issue 4, 2000.

24. Todd Dewett, Understanding the Relationship Between Information Technology and Creativity in Organizations, Creativity Research Journal, Vol. 15, N 2 & 3, 2003.

25. Tompson S.H, Poh Kam Wong, Ee Hui Chia, Information Technology (IT) investment and The Role of a firm: An Exploratory Study , International Journal of Information Management, Volume 20, Issue 4, 2000.

– الرسائل الجامعية :

01. Paul Luc, Technologies et Systemes D'infomation, Capacités et Avantage Concurentiel : Analyse Inter Cas De Courtiers D'assurance Vie En France, Présentée En Coututelle Comme Exigence Partielle Du Doctorat En Administration Des Affaires, Université Du Québec À Montréal ET Université Paris –Dauphine, 2009.

– الملتقيات والمؤتمرات واوراق العمل :

01. Nihel JOUIROU, Michel KALIKA, L'alignement stratégique : déterminant de la performance (une étude empirique sur les PME), 9ème Colloque de l'AIM, Evry,France, 2004. https://basepub.dauphine.fr/handle/123456789/1126

ثالثا. المراجع المتوفرة عبر شبكة الإنترنت :

1. Alfonso Vargaset, M. Jesus Hernandez, Sebastia´n Bruquec, Determinants of information technology competitive value.Evidence from a western European industry ,Journal of High Technology Management Research ,vol 14, 2003, www.uhu.es/alfonso_vargas/…/JHTMRarticle.pdf

2. 17 /01/2016, http://www.andi.dz/index.php/ar/tic16042015

3. سلطة الضبط، ARPT، تقرير النشاط السنوي 2014، 2016/08/07، http://www.arpt.dz/ar/pub/raa،

4. Morteza Ghobakhloo , Tang Sai Hong, Mohammad Sadegh Sabouri Norzima Zulkifli, Strategies for Successful Information Technology Adoption in Small and Medium-sized Enterprises, Information 2012, 10/12/2015, www.mdpi.com/2078-2489/3/1/36/pdf

5. 17 /01/2016, http://www.andi.dz/index.php/ar/tic16042015

6. ITU ,Measuring the Information Society Report2015, 15/08/*2016,* https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/publications/misr2015/MISR2015-ES-E.pdf

7. Nihel JOUIROU, Michel KALIKA, L'alignement stratégique : déterminant de la performance (une étude empirique sur les PME), 9ème Colloque de l'AIM, Evry,France, 2004. https://basepub.dauphine.fr/handle/123456789/1126

8. Sociétés d'assurance, http://www.cna.dz/Acteurs/Societes-d-assurance

9. Soumitra Dutta, Thierry Geiger, Bruno Lanvin, ITU, The Global InformationTechnology Report 2015, 07/09/2016, *www3.weforum.org/docs/WEF_Global_IT_Report_2015.pdf*

10. UN, Core ICT Indicators, Partneship on Measuring ICT for Development, February 2016, www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/coreindicators/Core_ICT_Indicators_E.pdf

11. UTU, Measuring The Information Society, The Ict Devlopment Index, Genova2009, Aout 2012, https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/publications/mis2009/MIS2009_w5.pdf

الملحق 01. التأثير الإيجابي لنظم وتكنولوجيا المعلومات :

التأثير	مباشر	غير مباشر
إيجابي	Brady (1986)	Cron et Sobol (1983)
	Copeland et McKenney (1988)	Ives et Learmonth (1984)
	Tavakolian (1989)	Porter et Millar (1985)
	Harris et Katz (1989)	Dafi, Lengel, et Trevino (1987)
	Weill (1990)	Banker et Kauffman(1988)
	Clemons et Weber (1990	Clemons et Row (1988)
	Floyd et Woolridge (1990)	Henderson et Sifonis (1988)
	Roberts, Brown el Pirani (1990)	Johnston et Carrico (1988)
	Yoo et Choi (1990)	Lederer et Sehti (1988)
	Ban.ker et Kauffrnan (1991)	Neo (1988)
	Siegel et Griliches (1991)	Copeland et McKenney (1988)
	Mahmood et Soon (1991)	King, Grover et Huifnagel (1989)
	Rice (1992)	Feeny et Ives (1990)
	Short et Venkatraman (1992)	Ives et Mason (1990)
	Tyran et al. (1992)	Lindsey, Cheney, Kasper et Ives (1990)
	Mahmood (1993)	Reich et Benbasat (1990)
	Mahmood et Mann (1993)	Mann et al (1991)
	Jelassi et Figgon (1994)	Clemons et Row (1991)
	Silverman (1999)	Barlla et al (1991)
	Bharadwaj (2000)	Caroll et Larkin (1992)
	Keil, Mann, et Rai (2000)	Holland et al. (1992)
		Short et Venkatraman (1992)
		DeLone, et McLean (1992)
		Kettinger et al (1994)
		Nolan (1994)
		DeSanctis et Poole (1994)

Kettinger et al (1995) Mata, Flierst, Barney (1995) Schwarzer (1995) Powell et Dent-Micaleff(1997) Seddon (1997) Li et Ye (1999) Dennis et Valacich (1999) Demirhan, Jacob, Raghunathan (2002) Bharadwaj (2000) Maznevski et Chudooba (2000) Duhan, Levy, Powell (2001) Aubert, Patry, Rivard (2001) DeLone, et McLean (2003) Levina et Ross (2003) Rivard, Raymond, et Verreault (2004) Ray, Muhanna, Barney (2005) Ross, Weill, et Robertson (2006) Weill et Aral (2006) Pavlou et El Sawy (2006) Kalika et al (2006) Oh et Pinsonneault (2007		

Source : Paul Luc, Op Cit, p 508.

الملحق02. الاستبيان :

Université de Kasdi Merbah

Faculté des Sciences Economiques, des Sciences Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion

Cher monsieur, chère madame;

J'ai l'honneur de vous soumettre le présent questionnaire de sondage rentrant dans le cadre de l'élaboration d'une thèse de doctorat en marketing intitulée " **Rôle de la technologie de l'information dans le renforcement des stratégies concurrentielles de l'entreprise économique''**, en vous sollicitant de remplir les rubriques ci-dessous, et en vous assurant que les informations recueillies seront traitées en toute confidentialité et ne seront utilisées qu'à des fins de recherche scientifique.

1ère partie : Informations générales et fonctionnelles (prière de cocher la case exprimant votre avis).

1) **Sexe** Masculin ☐ Féminin ☐

02) **Age** Moins de 30 ans ☐ 30-40 ☐ 40-50 ☐ 50 et plus ☐.

03)- **Niveau d'instruction** Secondaire ☐ Bachelier ☐ Technicien supérieur ☐

Licencié ☐ Master ☐ Ingénieur ☐ Post-graduation spécialisée (PGS) ☐ Magistère ☐ Doctorat ☐

04)- **Expérience dans le poste** : Moins de 05 ans ☐ 5-10 ans ☐ 10-15 ans ☐ 15 ans et plus ☐.

05)- **Fonction administrative** : Directeur général ☐ Sous Directeur ☐ Chef de service ☐

autre, laquelle……..

06)- **Le secteur dont relève votre entreprise :** Banques ☐ Assurances ☐ Communication ☐.

07)- **Age de l'entreprise :** Moins de deux ans ☐ 2-5 ans ☐ 5-8 ans ☐ 8 ans et plus ☐.

08)- **Quel est le taux d'équipement de votre entreprise en ordinateurs par rapport au nombre d'employés ?**

Moins de 25% ☐ (25-50 %) ☐ (50-75 %) ☐ (75-100%).

09) **- Est-ce que les logiciels utilisés sont** :

Logiciels universels (prêts à l'utilisation) ☐ Logiciels locaux (prêts à l'utilisation) ☐ développés localement ☐ .

10)- Quel est le type de réseau utilisé au sein de l'entreprise ?

Local LAN ☐ Régional MAN ☐ Etendu WAN ☐.

11)- **Quel est le réseau informatique le plus utilisé au sein de l'entreprise ?**

Internet ☐ Intranet ☐ Extranet ☐.

12)- **Votre entreprise renforce sa présence sur Internet à travers** : le site de l'entreprise ☐.

Des pages sur un autre site ☐.

2ème partie : variable Indépendant

Premièrement : Les ordinateurs

N°	Rubrique	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
01	Les ordinateurs utilisés disposent d'une grande capacité de stockage.					
02	Les ordinateurs utilisés sont modernes.					
03	L'Entreprise est dotée d'un nombre suffisant d'ordinateurs pour la réalisation du travail.					
04	Les ordinateurs disponibles sont très puissants.					
05	L'Entreprise veille à améliorer la capacité des ordinateurs à travers la maintenance périodique.					
06	Le nombre d'ordinateurs disponibles au sein du service correspond au nombre du personnel.					
07	Les ordinateurs utilisés sont compatibles avec les logiciels utilisés.					
08	Les ordinateurs disponibles sont dotés d'une bonne capacité de traitement des informations permettant la prise de décision.					

Deuxièmement : Les bases de données

N°	**Rubrique**	**Tout à fait d'accord**	**D'accord**	**Neutre**	**Pas d'accord**	**Pas du tout d'accord**
01	Les bases de données permettent la réduction de répétition d'informations.					
02	Les bases de données sont mises à jour régulièrement.					
03	Les bases de données permettent la collecte et le stockage des informations.					
04	Les bases de données dont sécurisées contre toute attaque et manipulation.					
05	Les bases de données participe à l'échange d'informations entre les services et les unités de l'entreprise.					
06	Les bases de données assurent la disponibilité des informations à moindre coût et avec plus de rapidité.					
07	Les bases de données permettent le stockage d'une quantité très importante d'informations.					

Troisièmement : Les logiciels

N°	Rubrique	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
01	Les logiciels utilisés sont soumis au développement constant.					
02	Les logiciels utilisés aident à la résolution des problèmes de l'entreprise.					
03	L"entreprise échange les logiciels disponibles avec d'autres entreprise pour réaliser son travail.					
04	L'entreprise achète et mis à jour (développe) les logiciels utilisés pour améliorer son rendement.					
05	L'usage des applications permet la réduction du temps nécessaire à l'exécution des tâches.					
06	Les logiciels utilisés facilitent le travail entre les différentes unités.					
07	L'administration supérieure soutien l'acquisition de logiciels efficaces.					
08	L'usage des applications permet la réduction des coûts.					
09	Les logiciels fournissent un nombre suffisant d'informations compatibles avec l'exécution des travaux.					
10	L'entreprise acquiert ses logiciels auprès des sociétés de renommée internationale.					
11	Les logiciels utilisés assurent la protection des données sauvegardées contre toute manipulation frauduleuse ou vol.					
12	L'entreprise possède les moyens financiers suffisant à l'acquisition des logiciels nécessaires.					

Quatrièmement : Les réseaux de communication

N°	Rubrique	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
01	L'entreprise est dotée des systèmes de communication modernes et de bonne qualité.					
02	L'entreprise assure une connectivité constante à Internet.					
03	Internet est largement utilisé dans le cadre de la communication efficace.					
04	La connexion des différentes structures avec la direction générale de l'entreprise par un seul réseau permet l'élaboration d'une base d'informations qui facilite la résolution rapide des problèmes éventuellement rencontrés par ces structures.					

05	La connexion de toutes les structures de l'entreprise par un seul réseau facilite la détection des erreurs dés leur survenance.					
06	L'usage des réseaux aide à faciliter et à accélérer l'exécution des travaux.					

Cinquièmement : La ressource humaine

N°	Rubrique	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
01	Le personnel de l'entreprise est formé en matière de systèmes modernes de communication d'une manière remplissant les besoins de l'entreprise.					
02	L'entreprise possède des compétences capables d'utiliser la technologie de l'information pour accomplir les tâches.					
03	L'Entreprise veille sur le développement de la compétence du personnel à travers la formation en matière d'utilisation de la technologie de l'information.					
04	Les ressources humaines formées participent à la fourniture et au développement de nouvelles prestations différentes de elles existantes actuellement.					
05	Les employés de l'entreprise utilisent avec compétence les logiciels fournis.					
06	L'entreprise détient des ressources humaines possédant des capacités et des compétences intellectuelles distinguées par rapport aux autres concurrents.					
07	L'entreprise est dotée d'une ressource humaine capable à recevoir les informations et les mettre convenablement à la disposition de la clientèle.					
08	L'entreprise fait appel à des experts techniquement qualifiés en dehors de l'entreprise pour assurer l'assistance technique.					

Sixièmement : L'environnement organisationnel

N°	Rubrique	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
01	L'entreprise applique des politiques de soutien et un environnement organisationnel adéquat au travail.					
02	L'entreprise fournie tous les moyens matériels et humains nécessaires à l'application de la technologie de l'information à travers toutes les unités et structures.					
03	L'entreprise veille au suivi des développements dans le domaine de la technologie de l'information.					

04	Le gouvernement soutient tous les efforts en matière d'application de la technologie de l'information au sein de l'entreprise, notamment en ce qui concerne le regroupement et la fusion avec d'autres entreprises.					
05	L'infrastructure de la technologie de l'information est compatible avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.					

3ème partie : Variable Dépendant

Premièrement : La stratégie du moindre coût

N°	Rubrique	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
01	L'entreprise veille à améliorer la qualité de ses prestations.					
02	L'entreprise vise à réduire les coûts.					
03	L'entreprise vise à ajuster les dépenses administratives et à réduire le nombre des employés afin de réduire les coûts.					
04	L'entreprise est capable de rechercher des ressources de financement à moindre coût.					
05	L'entreprise possède de nombreux canaux de distribution et de publicité à moindre coût.					
06	L'entreprise bénéficie des économies de volume et de l'exploitation optimale des ses ressources.					
07	L'entreprise détient des ressources de financement à moindre coût.					

Deuxièmement : La stratégie de distinction

N°	Rubrique	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
01	L'entreprise cherche à présenter ses produits avec des caractéristiques distinctes de celles des concurrents.					
02	L'entreprise est capable d'utiliser des moyens de propagande commerciale distincte.					
03	L'entreprise veille à présenter de nouveaux produits d'une manière constante pour préserver la fidélité de sa clientèle.					
04	L'entreprise cherche toujours à accéder aux nouveaux marchés dont l'accès est difficile pour ses concurrents.					
05	L'entreprise œuvre constamment au développement des réseaux de distribution d'une manière différente de ses concurrents.					
06	L'entreprise détient les moyens nécessaires pour l'adoption de la stratégie de distinction à					

	travers la technologie de l'information.					
07	L'entreprise œuvre à détenir une marque commerciale distincte de ses concurrents.					

Troisièmement : La stratégie d'alliance

N°	Rubrique	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
01	L'alliance économique a permis la réalisation de la distinction technologique de l'entreprise.					
02	L'alliance économique a permis l'expansion géographique.					
03	L'alliance économique a permis l'augmentation de la part du marché.					
04	L'alliance économique a permis la réduction du coût.					
05	L'alliance économique a permis d'éviter les contraintes imposées par les concurrents.					
06	L'entreprise a eu recours au regroupement avec d'autres entreprises du même secteur d'activité pour faire face à la concurrence.					
07	L'entreprise a conclu des conventions de coopération avec d'autres entreprises pour élaborer une base commune d'informations.					
08	La stratégie d'alliance a permis le développement de produits.					
09	La stratégie d'alliance a permis le partage d'informations avec d'autres entreprises.					
10	L'entreprise a profité des caractéristiques concurrentielles des entreprises auxquelles elle est alliée pour renforcer sa capacité concurrentielle et dominer le marché.					
11	L'entreprise jouie des opportunités de choisir le meilleur partenaire pour entrer en alliance avec lui.					

Quatrièmement : La stratégie d'invention

N°	Rubrique	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
01	L'entreprise est capable de générer des idées créatives.					
02	L'entreprise développe de nouvelles méthodes de production de ses prestations d'une manière différente de ses concurrents.					
03	L'entreprise tente toujours d'imiter les inventions des entreprises concurrentes.					
04	L'entreprise favorise la recherche et le développement pour la réalisation des					

	inventions.					
05	L'entreprise veille constamment à assurer les opportunités d'invention.					

Cinquièmement : La stratégie de croissance

N°	Rubrique	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
01	L'entreprise veille constamment à accéder aux nouveaux marchés.					
02	L'entreprise est capable d'assurer le déploiement géographique de ses prestations.					
03	L'entreprise est capable d'accroître et élargir ses investissements.					
04	L'entreprise offre des prestations diversifiées et renouvelables à sa clientèle pour accéder aux nouveaux marchés.					

4ème partie : L'avantage Concurrentiel et la performance financière et économique

Quels sont les objectifs réalisés d'après les stratégies susmentionnées à travers l'utilisation de la technologie de l'information au cours des cinq dernières années ?

N°	Rubrique	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
01	Croissance de la valeur ajoutée.					
02	Amélioration du retour sur l'investissement.					
03	Augmentation des bénéfices.					
04	Plus d'opportunités pour l'exposition de produits et l'augmentation des ventes.					
05	Gagner plus de parts du marché par rapport aux concurrents.					

Merci pour votre aimable collaboration:

Chercheure : ZINEB CHETTIBA

تم التحكيم (باللغة العربية) من طرف :

1. **إبراهيم بختي، أستاذ تعليم عالي،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.**
2. **أحمد عساف، عميد كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزرقاء، الأردن.**
3. **دادن عبد الغني، استاذ أستاذ تعليم عالي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.**
4. **عرابة الحاج، استاذ محاضر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.**
5. **مناصرية رشيد، استاذ محاضر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.**
6. **شنين حسين، استاذ محاضر، جامعة غرداية.**
7. **شنقال طارق، استاذ مساعد، جامعة باجي مختار، عنابة.**

الملحق03. الاستمارة الخاصة بحجم الاستثمار في TIC :

1-Les données relatives à l'état de préparation de la technologie de l'information dans l'entreprise: ……

Les Applications utiliser	l'expérience dans TIC	Taux d'investissement pour (Tic)	N ombre d'ordinateurs personnels et des terminaux en tant que dispositifs à l'ensemble des employés de l'institution	Nombre d'employés dans les services Technologie de l'information par-apport au totale des employés.

2- **Le volume des investissements dans l'information et les technologies de communication période (2009-2015) :**

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Le développement et la modernisation des technologies de l'information(coûts d'acquisition, l'exploitation, l'entretien T le développement des technologies de l'information).							
Le budget annuel pour les technologies de l'information et let de communication							
Formation et perfectionnement du personnel dans le domaine de tic.							
Les salaires, les primes et les avantages obtenus par l'utilisation des technologies de l'information.							

الملحق 04. متوسط معدل النمو الخاص بتطوير وتحديث تكنولوجيا المعلومات :

الوحدة : 10^6 دج.

السنوات / المؤسسات	2010	2011	2012	2013	2014	2015
SAA	0,06	- 0,04	-	-	-	0,55
CAAR	0,19	0,03	- 0,03	-0,05	0,03	0,03
AllIANCE	-0,49	- 0,32	0,84	- 0,06	0,45	0,29
CNMA	- 0,14	- 0,26	- 0,68	- 0,79	1,28	-
GAM	- 0,61	-0.44	0,17	-0.69	-0.55	7,40
2A	0,31	0,91	0,26	0,01	0,08	- 0,75
CAAT	- 0,85	4,50	3,55	-0.27	6,37	-0.64
CASH	-	- 0,37	- 0,62	1,86	0,02	- 0,41
ATM	-	0,03	0,34	0,57	0,15	- 0,33
BEA	- 0,70	1,98	0,18	-0,41	- 0,15	- 0,25
CNEP	-	-	-	- 0,06	- 0,73	1,90
BNA	1,00	00.0	- 0,40	-	-	-
HOUSING Bank	-0,80	1,22	0,52	0,26	0,02	- 0,63
ARABb Bank	- 0,85	0,48	- 0,30	0,01	0,19	0,35
SALAMA	-	-	-	9,28	0,06	0,17
CCR	0,00	0,75	0,14	1,00	- 0,06	1,00
WTA	0,02	1,31	0,40	- 0,52	- 0,44	2,01

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الدراسة.

الملحق 05. الميزانية السنوية لتكنولوجيا المعلومات لعينة الدراسة :

2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	السنوات / المؤسسات
543,92	509,61	427,56	427,40	456,95	390,20	320,15	SAA
786,13	755,97	735,31	604,75	569,13	697,40	672,37	CAAR
2 575,11	1 971,52	1 431,86	1 516,78	905,70	1 144,53	3 238,83	AllIANCE
5 773,25	5 773,25	5 674,84	5 631,64	5 914,84	5 282,85	1 746,51	CNMA
100,00	400,00	1 300,00	500,00	300,00	1 000,00	200,00	GAM
130,61	939,20	499,80	457,73	383,97	190,33	185,35	2A
26,90	42,50	115,54	74,16	24,41	-	49,11	CAAT
9,07	15,38	15,13	5,28	13,84	22,10	22,10	CASH
10 641,70	17 220,67	13 974,36	11 725,63	6 742,56	3 604,30	3 937,51	ATM
78 023,76	72 542,42	69 290,35	60 971,57	47 964,14	39 906,51	20 289,94	BEA
1 588,42	1 399,91	1 428,67	1 414,57	-	-	3,22	CNEP
600,00	600,00	600,00	600,00	1 000,00	1 000,00	500,00	BNA
55,62	63,17	100,42	151,08	146,07	53,56	57,65	HOUSING Bank
108,88	82,22	71,56	59,36	71,52	54,44	276,98	ARAB Bank
49,05	42,03	39,80	3,87	-	-	3,57	SALAMA
34,00	17,00	17,80	9,50	7,50	4,40	4,40	CCR
1 157,75	385,23	682,76	1 422,15	1 014,00	438,10	430,13	WTA

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الدراسة.

الملحق 06. الميزانية السنوية للتدريب المتعلق بتكنولوجيا المعلومات لعينة الدراسة :

الوحدة: 10^6 دج.

2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	السنوات / المؤسسات
282,82	341,13	259,08	258,93	288,47	215,27	154,72	SAA
396,13	375,97	365,31	214,75	169,13	307,40	345,37	CAAR
47,23	9,63	80,54	86,50	127,32	-	120,32	AllIANCE
5 674,84	5 674,84	5 631,64	5 421,98	5 263,22	4 400,75	720,09	CNMA

417,36	438,22	741,92	559,26	173,97	-	161,07	GAM
4,50	438,22	37,61	-	19,60	-	40,00	2A
1,08	0,40	0,18	-	2,52	-	-	CAAT
266,75	263,50	257,00	270,00	125,00	200,00	145,00	ATM
3,90	2,75	0,49	1,66	0,67	2,45	2,13	BEA
9,88	-	1,50	4,96	-	-	3,23	CNEP
02.00	02.00	02.00	02.00	02.00	02.00	02.00	BNA
37,86	15,41	53,54	113,97	121,73	42,60	2,02	HOUSING Bank
5,46	5,26	4,59	-	-	-	3,59	ARAB Bank
2,45	2,10	1,99	0,19	-	-	0,14	SALAMA
4,00	2,00	1,80	1,50	0,50	0,40	0,40	CCR
23,16	7,70	13,66	28,44	20,28	8,76	8,60	OOREEDO

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الدراسة.

الملحق 07. الميزانية السنوية للأجور و المكافآت الخاصة باستخدام Tic :

الوحدة: 10^6 دج.

2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	السنوات / المؤسسات
28,63	23,67	23,60	23,18	18,24	17,98	17,86	CAAT
0,12	0,05	0,05	0,04	0,03	0,03	0,03	ATM
203,00	203,00	203,00	203,00	203,00	203,00	203,00	BNA
38,22	28,71	26,45	19,14	14,13	15,58	16,81	HOUSING BANK

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الدراسة.

الملحق 08. تقدير النموذج الأفضل لعلاقة تكنولوجيا المعلومات والأرباح :

Dependent Variable: **Y1** : الأرباح

Method: Panel EGLS (Cross-section random effects)

Date: 03/01/17 Time: 13:00

Sample: 2009 2015

Periods included: 7

Cross-sections included: 16

Total panel (unbalanced) observations: 95

Swamy and Arora estimator of component variances

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	5.532160	0.903624	6.122189	0.0000
X1 (TICتطوير و تحديث)	0.307777	0.088334	3.484251	0.0008
X2(التدريب)	0.129434	0.087397	1.480984	0.1420

Effects Specification

	S.D.	Rho
Cross-section random	0.811007	0.8674
Idiosyncratic random	0.317101	0.1326

Weighted Statistics

R-squared	0.151655	Mean dependent var	1.427633
Adjusted R-squared	0.133213	S.D. dependent var	0.338089
S.E. of regression	0.320065	Sum squared resid	9.424652
F-statistic	8.223210	Durbin-Watson stat	0.487529
Prob(F-statistic)	0.000518		

Correlated Random Effects - Hausman Test

Equation: Untitled

Test cross-section random effects

Test Summary	Chi-Sq. Statistic	Chi-Sq. d.f.	Prob.
Cross-section random	2.207378	2	0.3316

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجاتEviews.09.

الملحق09. تقدير النموذج الأفضل لعلاقة تكنولوجيا المعلومات بالمبيعات(الحصة السوقية) :

Dependent Variable: **Y2** :الحصة السوقية

Method: Panel EGLS (Cross-section random effects)

Date: 03/01/17 Time: 13:12

Sample: 2009 2015

Periods included: 7

Cross-sections included: 16

Total panel (unbalanced) observations: 96

Swamy and Arora estimator of component variances

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	7.749238	0.883388	8.772185	0.0000
X1	0.218040	0.084902	2.568149	0.0118
X2	0.035788	0.085173	0.420183	0.6753

Effects Specification

	S.D.	Rho
Cross-section random	0.880548	0.8949
Idiosyncratic random	0.301829	0.1051

Weighted Statistics

R-squared	0.071016	Mean dependent var	1.355828
Adjusted R-squared	0.051037	S.D. dependent var	0.319248
S.E. of regression	0.307324	Sum squared resid	8.783646
F-statistic	3.554663	Durbin-Watson stat	0.609887
Prob(F-statistic)	0.032538		

Unweighted Statistics

R-squared	0.081759	Mean dependent var	9.877620
Sum squared resid	83.14182	Durbin-Watson stat	0.064432

Correlated Random Effects - Hausman Test

Equation: Untitled

Test cross-section random effects

Test Summary	Chi-Sq. Statistic	Chi-Sq. d.f.	Prob.
Cross-section random	3.038226	2	0.2189

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجاتEviews.09.

الملحق10. تقدير النموذج الأفضل لعلاقة تكنولوجيا المعلومات بالقيمة المضافة :

Dependent Variable: **Y3** القيمة المضافة:

Method: Panel EGLS (Cross-section random effects)

Date: 03/01/17 Time: 13:10

Sample: 2009 2015

Periods included: 7

Cross-sections included: 16

Total panel (unbalanced) observations: 96

Swamy and Arora estimator of component variances

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	6.736113	0.892327	7.548932	0.0000
X1	0.288596	0.086427	3.339199	0.0012
X2	0.056275	0.086162	0.653136	0.5153

Effects Specification

	S.D.	Rho
Cross-section random	0.850893	0.8838
Idiosyncratic random	0.308466	0.1162

Weighted Statistics

R-squared	0.117546	Mean dependent var	1.390924
Adjusted R-squared	0.098569	S.D. dependent var	0.331977
S.E. of regression	0.312984	Sum squared resid	9.110212
F-statistic	6.193987	Durbin-Watson stat	0.731108

Prob(F-statistic)	0.002983

Unweighted Statistics

Correlated Random Effects - Hausman Test

Equation: Untitled

Test cross-section random effects

Test Summary	Chi-Sq. Statistic	Chi-Sq. d.f.	Prob.
Cross-section random	2.841518	2	0.2415

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Eviews.09.

الملحق11. تقدير النموذج الأفضل لعلاقة تكنولوجيا المعلومات بـ ROA :

Dependent Variable: **Y 4**: العائد على الاصول(**ROA**)

Method: Panel EGLS (Cross-section random effects)

Date: 03/01/17 Time: 13:05

Sample: 2009 2015

Periods included: 7

Cross-sections included: 16

Total panel (unbalanced) observations: 96

Swamy and Arora estimator of component variances

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	-0.044965	0.046484	-0.967331	0.3359
X1	0.004524	0.005375	0.841586	0.4022
X2	0.005969	0.004347	1.373056	0.1730

Effects Specification

	S.D.	Rho
Cross-section random	0.020923	0.4357
Idiosyncratic random	0.023812	0.5643

Weighted Statistics

R-squared	0.038213	Mean dependent var	0.015462
Adjusted R-squared	0.017529	S.D. dependent var	0.023719
S.E. of regression	0.023547	Sum squared resid	0.051564
F-statistic	1.847492	Durbin-Watson stat	1.956621
Prob(F-statistic)	0.163370		

Unweighted Statistics

Correlated Random Effects - Hausman Test

Equation: Untitled

Test cross-section random effects

Test Summary	Chi-Sq. Statistic	Chi-Sq. d.f.	Prob.
Cross-section random	0.271455	2	0.8731

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Eviews.09.

الملحق12. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الإطارات العليا حول علاقة تكنولوجيات المعلومات بتعزيز الميزة التنافسية :

الرقم	العبارة	المتوسط	انحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	نمو في القيمة المضافة.	4,01	,767	2	مرتفع
02	تحسن في معدلات العائد على الاصول.	3,89	,772	4	مرتفع
03	زيادة في الأرباح.	3,87	,755	5	مرتفع
04	فرص اكبر لعرض المنتجات وزيادة المبيعات.	3,93	,803	3	مرتفع
05	الحصول على حصص سوقية أكبر مقارنة بالمنافسين.	4,02	,773	1	مرتفع جدا
	المتوسط العام	3.94	0.773		مرتفع

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج SPSS.23

الملحق13. تقدير الأثر العشوائي للمتغيرات التابعة لمؤسسات عينة الدراسة :

Y1		Y2		Y3	
المؤسسة	الأثر العشوائي	المؤسسة	الأثر العشوائي	المؤسسة	الأثر العشوائي
SAA	0.242238	SAA	0.458313	SAA	0.353750
CAAR	-0.288464	CAAR	0.017329	CAAR	-0.042695
ALLIANCE	-0.834325	ALLIANCE	-0.440102	ALLIANCE	-0.661248
CNMA	-0.865430	CNMA	-1.871380	CNMA	-1.828821
Gam	-0.722126	Gam	-0.327006	Gam	-0.289334
2A	-0.712235	2A	-0.315165	2A	-0.401502
CAAT	0.693088	CAAT	0.467412	CAAT	0.599904
Mobilis	0.488372	Mobilis	0.794966	Mobilis	0.696794
BEA	1.271508	BEA	0.843169	BEA	0.953891
CNEP	0.311401	CNEP	0.739086	CNEP	0.527432
BNA	1.040760	BNA	0.885905	BNA	1.007077
Houssing bank	0.187337	Houssing bank	-0.265276	Houssing bank	0.034466
ARAB BANK	-1.861619	ARAB BANK	-2.378160	ARAB BANK	-2.082584
SALLAMA	-0.197670	SALLAMA	0.068348	SALLAMA	0.072323
CCR	0.728317	CCR	0.430191	CCR	0.239414
OOREEDOO	0.518848	OOREEDOO	0.892372	OOREEDOO	0.821132

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج Eviews.09.

الفهرس :

الإهداء III
الشكر IV
الملخص V
قائمة المحتويات VI
قائمةالجداول VIII
قائمة الأشكال IX
قائمة الملاحق X
قائمة الاختصارات والرموز XIV
مقدمة ..... أ
الفصل الأول . الدراسات السابقة 1
تمهيد 2
المبحث الأول . تأثيرها على النمو الاقتصادي والإنتاجية 2
المطلب الأول . الدراسات العربية 2
المطلب الثاني . الدراسات الأجنبية 4
المبحث الثاني . تأثيرها على الاستراتيجية والأداء 6
المطلب الأول . الدراسات العربية 6
المطلب الثاني . الدراسات الأجنبية 14
المبحث الثالث. علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة 23
المطلب الأول. خلاصة الدراسات السابقة 23
المطلب الثاني. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة 25
الفصل الثاني. تطبيق تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية 27
تمهيد 27
المبحث الأول. مفاهيم حول تكنولوجيا المعلومات 27
المطلب الأول. تعريف تكنولوجيا المعلومات 27

أولا. العنصر البشري 28
ثانيا. الأجهزة 29
ثالثا. البرامج 29
رابعا. البيانات 29
خامسا. الشبكات 29
سادسا. قاعدة البيانات 29
سابعا. أدلة التشغيل 29
ثامنا. الأمن 29
المطلب الثاني. أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات 30
أولا. أهميتها بالنسبة للأبعاد التنظيمية 34
ثانيا. أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات للرقابة وتفويض السلطة 31
ثالثا. أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات بالنسبة لأداء العاملين 31
رابعا. أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطبيق استراتيجيات المؤسسة 32
المطلب الثالث. مؤشرات قياس تكنولوجيا المعلومات 33
أولا. المقاييس الجزئية 33
ثانيا. المقاييس المركبة 34
ثالثا. مقاييس الفجوة الرقمية 36
المطلب الرابع. متطلبات وتحديات الإدارة الاستراتيجية لتطبيق تكنولوجيا المعلومات 37
أولا. تسارع التغيرات كما ونوعا في بيئة الأعمال 37
ثانيا. ازدياد حدة المنافسة 37
ثالثا. التحالفات الاستراتيجية 38
رابعا. ندرة الموارد 38
خامسا. ظهور المنظمات المتعلمة 38
سادسا. التغيرات التكنولوجية 38
المبحث الثاني. مفاهيم متعلقة بالميزة التنافسية و طبيعتها 39
المطلب الأول. تعريف الميزة التنافسية 39
أولا. التنافسية 39

ثانيا. الميزة التنافسية 39
المبحث الثالث . تعزيز الميزة التنافسية باستخدام تكنولوجيا المعلومات..... 46
المطلب الأول. الآليات الداعمة لتكنولوجيا المعلومات..... 47
أولا. الأبعاد التنظيمية للمؤسسة والممارسات الإدارية 47
ثانيا. استخدام تكنولوجيا المعلومات كاستراتيجية..... 48
ثالثا. الموارد المتاحة..... 48
رابعا. تهيئة البنية الأساسية..... 48
خامسا. الاستثمارات الكافية في مجالات أخرى..... 49
سادسا. تدريب العاملين..... 49
سابعا. حجم المؤسسة..... 49
المطلب الثاني . الخيارات الاستراتيجية..... 50
المطلب الثالث. تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في استراتيجيات التنافس لتحقيق الميزة التنافسية..... 53
أولا. التأثير على الأنشطة و العمليات..... 55
ثانيا. تأثيرها على مخرجات المؤسسة..... 57
خلاصة الفصل 63
الفصل الثالث . واقع تكنولوجيا المعلومات في الجزائر..... 65
تمهيد 65
المبحث الأول.الإصلاحات المنجزة..... 65
المبحث الثاني.. الجاهزية الشبكية..... 68
المطلب الأول. الجاهزية الشبكية للدول المتقدمة..... 68
أولا. مؤشر البيئة..... 70
ثانيا. مؤشر الجاهزية..... 73
ثالثا. مؤشر الاستخدام..... 75
رابعا. الأثر الاقتصادي و الاجتماعي..... 77
المطلب الثاني. الجاهزية الشبكية للجزائر مقارنة بالدول العربية..... 78
أولا. مؤشر البيئة..... 80
ثانيا. مؤشر الجاهزية..... 83

ثالثا. مؤشر الاستخدام 85
رابعا. الأثر الاقتصادي والاجتماعي 88
المبحث الثالث. تنمية تكنولوجيا المعلومات و الاتصال..... 90
المطلب الأول. تنمية تكنولوجيا المعلومات و الاتصال للدول المتقدمة..... 90
أولا. النفاذ الى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات 92
ثانيا. استعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال..... 95
ثالثا. المهارات في تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات 97
المطلب الثاني. تنمية تكنولوجيا المعلومات للجزائر مقارنة بالدول المتقدّمة 98
أولا. النفاذ الى تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات 100
ثانيا. استعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال..... 105
ثالثا. المهارات في تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات 107
خلاصة الفصل 109
الفصل الرابع. دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العاملة في القطاع الخدمي :البنوك، الاتصال، التامين 111
تمهيد 111
المبحث الأول. الطريقة والأدوات..... 111
المطلب الأول. طريقة الدراسة..... 111
أولا. منهج الدراسة..... 111
ثانيا. مجتمع وعينة الدراسة..... 114
ثالثا. متغيرات الدراسة و كيفية قياسها..... 119
رابعا. نموذج الدراسة..... 120
المطلب الثاني. أدوات الدراسة..... 120
أولا. الأداة المستخدمة في الدراسة..... 120
ثانيا. صدق وثبات الدراسة..... 121
ثالثا. المعالجة الإحصائية لمتغيرات الدراسة..... 122
المبحث الثاني. عرض ومناقشة نتائج الدراسة..... 123
المطلب الأول. واقع تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية في مؤسسات عينة الدراسة..... 123
أولا. واقع تكنولوجيا المعلومات..... 123

ثانيا. واقع الميزة التنافسية في مؤسسات عينة الدراسة 130
المطلب الثاني. عرض نتائج الدراسة الميدانية 137
أولا. عرض نتائج الفرضية الأولى 137
ثانيا. عرض نتائج الفرضية الثانية 143
ثالثا. عرض نتائج الفرضية الثالثة 147
رابعا. عرض نتائج اختبار الفرضية الرابعة 155
خامسا. عرض نتائج اختبار الخامسة 164
االمطلب الثالث . مناقشة نتائج الدراسة..... 167
أولا. الفرضية الأولى..... 167
ثانيا. الفرضية الثانية 169
ثالثا. الفرضية الثالثة 170
رابعا. الفرضية الرابعة..... 172
خامسا . الفرضية الخامسة 174
خلاصة الفصل..... 175
الخاتمة 178
قائمة المراجع..... 184
الملاحق..... 194
الفهرس 214

المقدمــة