جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات
دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بالمدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة وتسيير المؤسسة

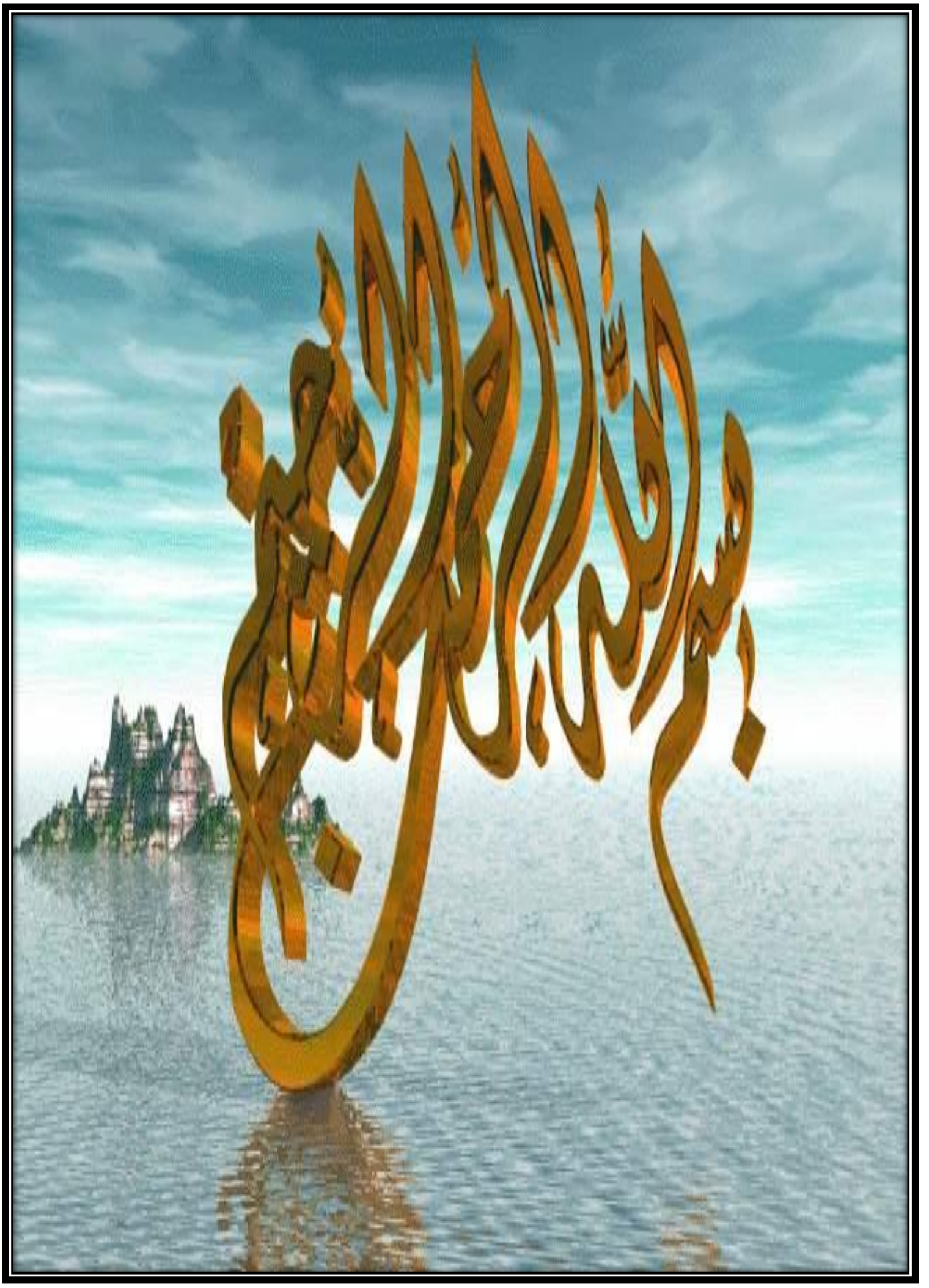
من إعداد الطالبتين:

- **تجني فاطمة الزهراء**
- **نش كريمة**

الأستاذ المشرف:

*** زاهي محمد الأمين**

السنة الجامعية: 2017/2016


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

لله الحمد والمنة أولا وأخيرا الذي أعاننا بالعلم والصبر والعافية على إتمام هذه المذكرة.

فالحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه على نعمه ظاهريا وباطنيا.

وبعد... فإننا نثني أعطر الثناء وأطيبه وأحر وجزيل الشكر وأخلصه الى:

الأستاذ المشرف الزاهي محمد الأمين الذي انارلنا سبل العلم،وتفضل بإشرافه على مذكرتنا ودعمنا بالنصائح والتوجيهات القيمة لينتهي العمل كما هوعليه.

أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم قبول مناقشة هذه المذكرة وإثرائه بآرائهم

وانتقاداتهم البناءة إلى كل الاساتذه الذين درسونا في كل الأطوار...

كل من تعاون ووقف معنا ودعمنا من بعيد أو قريب على إنجاز هذا البحث بجهده ووقته ودعائه.

الإهداء

الحمد لله المنصف الكمال، المنعوت بنعوت الجلال، الذي علم ما كان وما يكون، وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب. إلى ضياء قلبي ونور صبري، محمد صلوات الله وسلامه عليه

اهدي ثمرة جهدي هذا الى الضوء الذي انار لي الشموع .إلى من سقتني الحب فكانت نعم الينبوع..الى من صدى دعواتها في القلب مسموع..الى من رضاها يشفي كل موجوع إلى أغلى ماوهبتني الدنيا في هذا الوجود..إلى من عطاؤها لايعرف الحدود..الى من قربها لايشترى بالمال ولا بالنقود..إليك ياامن عانقتيني عند الصغر وسمعت صدى ألمي عند الكبر..ألى من قربها يبعد عني الضرر..إلى ريحانة الدنيا وبهجتها آمي الحبيبة أطال الله لنا في عمرها واحلامها نبراسا وذخرا لنا

الى روح ابي الطاهرة رحمة الله عليه وأسكنه الله فسيح جنانه.

الى شموع الدار واعمدتها لمن اكن لهم صدق الحب والحنان ويصنعون إبتسامة الحياة وكانوا لي سندا فيها إخوتي رشيد . مرزاق .مصطفى. فريد.ادامهم الله لي بالصحة والعافية واسعدهم في الدنيا والاخرة

الى من تقاسمتن معي رحم امي الى العزيزات على قلبي اخواتي حورية.جميلة. كريمة .رتيبة.بهية.والى كل ازواجهم

الى زوجات إخوتي صليحة.نعيمة .

إلى الشموع التي تنير البيت الى البراعم أيوب ،عمر عبد الشافي ،عمر،شهاب، جواد،عبير،دعاء

إلى صديقتي واختي ورفيقة دربي إلى من قاسمتني عملي هذا كريمة وكل عائلتها الكريمة

إلى صديقتاي الوفيتان والمخلصتان ساميةونبيلة إلى كل العائلة من الألف إلى الياء والى كل الزملاء والزميلات والى كل النفوس التي وقفت إلى جانبي عبر مشواري بحثي

الى كل اساتذتي الكرام خاصة استاذي المشرف زاهي محمد الامين والى كل طاقم الكلية وعمالها

فاطمة الزهراء

إلى كل وسعهم قلبي ونساهم قلمي.



بسم الله الرّحمان الرّحيم

لك الحمد و الشّكر ربّي عل عظيم فضلك و كثير عطائك

فسبحانك لم تبخل عليّ بأيّ شيء سألتك فيه فكنت أنت المستجيب فالحمد لله الّذي هدانا لإتمام هذا العمل المتواضع و ما كنّا لنهتدي لولا هديه.

و الصّلاة و السّلام على أعظم أستاذ في الحياة و خير موجّه للبشر إمام الأنبياء و المرسلين

و سيّد العلماء محمّد صلى الله عليه و سلّم.

أهدي ثمرة جهدي إلى المترعرعة روحها بالايمان التي يفيض قلبها رحمة وحنان وأدين لها بكل عمري أمي الغالية رحمها الله وأسكنها فسيح جنانه

إلى أبي العزيز الّذي كان سببا في دفعي إلى الأمام اللّهمّ بارك في عمره.

وإلى الغالية التي كانت أما لي وتقاسمت معي مشاق الحياة جدتي رحمها الله وجعلها من أهل الجنة إلى الذين كانو دربي ونوره إلى أغلى وأعز مالدي إخوتي أطال الله في عمرهم وأسعدهم ، والى اختي التي لم تلدها امي ووهبتها لي الحياة خطيبة أخي .

إلى خطيبي ورفيق دربي ان شاء الله وامه وأبيه وكل عائلته .

و إلى كل العائلة و جميع الاقارب

إلى من كانت معي في عمل هذه المذكرة صديقتي وأختي الغالية فاطمة الزهراء حفظها الله وأسعدها في كل لحظة من لحظات حياتها وعائلتها الكريمة .

و لا أنسى جميع الأصدقاء خاصة العزيزتين على قلبي ساميةونبيلة التي كانتا نعم الاختين

والى كل الاساتذة الذين ساعدوني في انجاز هذا العمل خاصة الاستاذ المشرف زاهي محمد والى كل طاقم الكلية .



ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تبيين دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى الاتصالات، مع التغيرات الاقتصادية التي مست جميع مناحي الحياة، ونظرا لزيادة المنافسة، أصبحت تسعى المؤسسات إلى الحفاظ على الريادة من خلال تحقيق الميزة التنافسية باللجوء إلى تبني مايسمى بإدارة المعرفة التي تعمل على استغلال المعرفة سواء الضمنية أو الظاهرية، من خلال جمعها من مختلف مصادرها وتخزينها ومعالجتها ثم استرجاعها ليتم بعد ذلك العمل على تطبيقها واكتشاف معارف جديدة، ولنجاح فلسفة إدارة المعرفة يتم الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات التي تمثل المحور الرئيسي في نجاح إدارة المعرفة من خلال ماتقدمه من تسهيلات لجمع المعرفة واستغلالها لصالح المؤسسة ونجد منها نظم المعلومات بكل أنواعها الإدارية والخبيرة.

فكلما كان هناك استغلال للكفاءات والموارد بشكل جيد والاستثمار فيها بطريقة فعالة يؤدي إلى إنشاء أو خلق مزايا تنافسية.

الكلمات المفتاحية : تكنولوجيا المعلومات، إدارة المعرفة، المعرفة، الميزة التنافسية، المعلومات.

Résumé :

l' objectif de cette étude à définir le rôle des technologies de l'information et gestion des connaissances à la compétitivité au niveau de la communication, les changements économiques qui ont touché tous les aspects de la vie, en raison de la concurrence accrue, les institutions s'efforcent de maintenir l'impulsion grâce à la compétitivité grâce à l'adoption de Gestion des connaissances de l'exploitation de connaissances qu'implicites ou apparentes, par recueillis auprès de différentes sources, de stockage et de traitement, puis retrouver afin de promouvoir l'application et la découverte de nouvelles connaissances, et pour le succès de la philosophie de gestion des connaissances de l'utilisation des technologies de l'information qui est l'axe essentiel au succès de la gestion des connaissances par ce qu'ils offrent d'installations pour la collecte et l'utilisation des connaissances en faveur de l'institution nous trouvons, les systèmes d'information de toutes sortes de gestion et experte.

Plus de l'exploitation des compétences et des ressources de manière Un bon investissement de manière à aboutir à la création ou à créer des avantages compétitifs.

Mots-clés: technologies de l'information, la gestion des connaissances, du savoir, de la compétitivité, de l'information

الفهرس

الفهرس

كلمة شكر و عرفان

إهـــــــــــــــــــــــــــــــــداء

الملخص.....

الفهرس.....

قائمة الجداول والأشكال.....

مقدمة العامة.....أ-و

الفصل الأول : الاطار المفاهيمي لتكنولوجيا المعلومات

تمهيد 2

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول المعلومات 3

المطلب الأول :ماهية المعلومات.....3

المطلب الثاني :خصائص وطرق الحصول على المعلومات 7

المطلب الثالث : أنواع المعلومات.....9

المبحث الثاني : مدخل إلى تكنولوجيا المعلومات.....10

المطلب الأول : تعريف تكنولوجيا المعلومات.....10

المطلب الثاني :مراحل تطور تكنولوجيا المعلومات وخصائصها.....11

المطلب الثالث :مكونات تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها.....13

المبحث الثالث : تكنولوجيا المعلومات كعنصر فعال في نظام المعلومات.....18

المطلب الأول : مفهوم نظام المعلومات .وخصائصه.....18

المطلب الثاني : أهداف نظام المعلومات وأنواعه.....20

المطلب الثالث : العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات.....23

خلاصة 25

الفصل الثاني : ماهية إدارة المعرفة

تمهيد 27

المبحث الأول: ماهية المعرفة.....**28**

المطلب الأول:مفهوم المعرفة وأهميتها.....28

المطلب الثاني : خصائص المعرفة وأنواعها.....31

المطلب الثالث:مصادر المعرفة وجودتها.....32

المبحث الثاني : إدارة المعرفة.....**35**

المطلب الأول : نشأة ومفهوم إدارة المعرفة وأهميتها.....35

المطلب الثاني : أهداف وأبعاد إدارة المعرفة 38

المطلب الثالث :مكونات وفوائد إدارة المعرفة 39

المطلب الرابع :وظائف وعمليات إدارة المعرفة.....42

المبحث الثالث :إستراتيجيات إدارة المعرفة **44**

المطلب الأول :تعريف استرتيجيات ادارة المعرفة وانواعها.....44

المطلب الثاني :خصائص استراتيجيات ادارة المعرفة.....47

المطلب الثالث : استراتيجيو ادارة المعرفة.....48

خلاصة 49

الفصل الثالث : دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية

تمهيد.....50

المبحث الأول : مفاهيم اساسية حول الميزة التنافسية.....**51**

المطلب الأول : تعريف التنافسية وأنواعها.....51

المطلب الثاني :تعريف الميزة التنافسية وأهميتها.....53

المطلب الثالث :أنواع الميزة التنافسية ومصادرها.....56

المبحث الثاني : دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية.....62

المطلب الأول :استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى الصناعة62

المطلب الثاني :استخدام تكنولوجيا المعلومات على مستوى الشركة.....63

المطلب الثالث :دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزةالتنافسية على مستوى الاستراتيجية65

المبحث الثالث : دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية 67

المطلب الأول :المعرفة كمورد استراتيجي 67

المطلب الثاني :إدارة المعرفة التسويقي.....70

المطلب الثالث : إدارة معرفة الزبون.....**75**

خلاصة.....79

الفصل الرابع :دراسة حالة اتصالات الجزائر بالمدية

تمهيد 81

المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة الأم "اتصالات الجزائر.....82

المطلب الأول :لمحة تاريخية عن اتصالات الجزائر 82

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر 85

المطلب الثالث :مهام مؤسسة اتصالات الجزائر وأهدافها 89

المبحث الثاني : تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر المدية 91

المطلب الأول : تعريف الوحدة العملياتية بالمدية 91

المطلب الثاني :الهيكل التنظيمي للوحدة العملياتية بالمدية 92
المطلب الثالث:مهام ومسؤوليات الدوائر والمصالح وبعض الخدمات المقدمة من طرف الوحدة93
المبحث الثالث :بيان وتحليل نتائج الدراسة الدراسة الميدانية.....97
المطلب الأول : الاطار المنهجي للدراسة 97
المطلب الثاني :ثبات وصدق أداة الدراسة 100
المطلب الثالث :وصف محاور الدراسة 104
خلاصة 118
خاتمـــة العامة 120
قائمةالمراجع.....**124**
المـــــلاحـــــــــــــــــق

قائمة الجداول، الأشكال والملاحق

قائمة الجداول والأشكال

1- قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	تطور مفاهيم المعلومات	4
2-1	التطور التاريخي لتكنولوجيا المعلومات	12
3-1	مجالات استخدام تكنولوجيا المعلومات	17
1-4	الدرجات المعطاة لخيارات الاجابة المتاحة في الاستبيان	99
2-4	الدرجات المعطاة لخيارات الاجابة المتاحة في الاستبيان	100
3-4	قيم معامل الثبات لمحاور الاسنبيان	100
4-4	الاتساق الداخلي لمحور تكنولوجيا المعلومات	101
5-4	الاتساق الداخلي لمحور إدارة المعرفة	102
6-4	الاتساق الداخلي لمحور الميزة التنافسية	102
7-4	اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة	103
8-4	قيمة الوسط المرجح والأوزان المؤوية ودرجات الموافقة لمحاور الاستبيان	104
9-4	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	104
10-4	توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية	105
11-4	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	106
12-4	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	107
13-4	التحليل الوصفي لمحور تكنولوجيا المعلومات	108
14-4	الوصف التحليلي لمحور إدراة المعرفة	109
15-4	التحليل الوصفي للاجابات أفراد العينة حول الميزة التنافسية	110
16-4	اثر دلالة تكنولوجيا المعلومات وادارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية	111
17-4	اثر دلالة تكنولوجيا المعلومات على تحقيق الميزة التنافسية	112
18-4	اثر دلالة ادارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية	113

19-4	تباين اتجاهات اجابات الافراد حول تكنولوجيا المعلومات	115
20–4	تباين اتجاهات اجابات الافراد حول ادارة المعرفة	116
21–4	تباين اتجاهات اجابات الأفراد حول الميزة التنافسية	117

2–قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1–1	نظام معالجة البيانات	5
2–1	مكونات تكنولوجيا المعلومات	16
3–1	نموذج مبسط لنظام المعلومات	19
4–1	نظام المعلومات من الناحية الوظيفية	20
1–2	هرم المعرفة	29
1–3	مصادر الميزة التنافسية	61
3 –2	علاقة المعرفة التسويقية بالبيئة التنافسية	73
3–3	يبين مضامين إدارة المعرف	76
1–4	المديريات الإقليمية لاتصالات الجزائر	84
2–4	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	88
3–4	تنظيم الوحدة العملياتية لاتصالات المدية	91
4– 4	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات بالمدية	92
5–4	تمثيل أفراد العينة حسب الجنس	105
6–4	تمثيل أفراد العينة حسب الفئات العمرية	106
7–4	تمثيل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	107
8–4	تمثيل أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	108

3-قائمة الملاحق

الرقم	العنوان
1	قائمة لجنة المحكمين
2	استمارة استبيان
3	مخرجات spss

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

قد دخل العالم عصر تكنولوجيا المعلومات وثورة المعرفة، والتي نشرت نشاطاتها في كافة أرجاء العالم المعمورة، وتفاعلت مع كافة العناصر التي رافقتها، كما أن المعرفة هي جزء من تلك العناصر، لذا نجد أن المعلومات قد دخلت عنصر رئيسياً في فهم مصطلح المعرفة، حيث أن تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة من أهم الأنشطة لأي منظمة تريد الاستمرار والنجاح وتسعى لاكتشاف طرق جديدة تكون أحسن من الطرق التي تتبعها المؤسسات المنافسية، حيث يكون بمقدورها تجسيدها ميدانيا والتوصل إلى عنصر التفوق والإبداع يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وتعتبر تكنولوجيا المعلومات المحرك الرئيسي في صياغة إدارة المعرفة، حيث توفر الأدوات الجديدة التي أحدثت تحولا كبيرا في نجاح أعمال المنظمات وتبادل المعرفة وإدارتها، مما يساعدها على تعزيز قدرتها على التنافس وحيازة اكبر حصة سوقية ممكنة، لذا يمكن القول أن تدفق المعرفة يعد القلب النابض للمؤسسات الاقتصادية الحديثة، وهنا تبرز أهمية الاستخدام السليم لتكنولوجيا المعلومات الحديثة ومتطورة في إدارة المعرفة لنجاح المؤسسات واستمراريتا.

ومن هنا كان منطلق هذه الدراسة لتعرف على دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، وتعتبر تكنولوجيا المعلومات المحرك الرئيسي في صياغة إدارة المعرفة، حيث توفر الأدوات الجديدة التي أحدثت تحولا كبيرا في نجاح أعمال المنظمات وتبادل المعرفة وإدارتها، مما يساعدها على تعزيز قدرتها على التنافس وحيازة اكبر حصة سوقية ممكنة، ومن خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

- **ما هو دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات؟**

ومن خلال ما سبق يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل استخدام تكنولوجيا المعلومات من سمات المنظمة المعاصرة ؟
- ما مدى اهتمام المنظمة بتحقيق الميزة التنافسية؟
- هل هناك علاقة بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة ؟
- ما هو واقع تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في المنظمة ؟

الفرضيات:

- يعتبر اللجوء إلى تكنولوجيا المعلومات من بين خصائص المنظمة المعاصرة.
- استخدام المؤسسات لتكنولوجيا المعلومات وتبني إدارة المعرفة بين مدى اهتمام المؤسسة بتحقيق الميزة التنافسية.
- هناك علاقة بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة.
- إدارة المعرفة تؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تأثير أنظمة تكنولوجيا المعلومات.

مبررات الدراسة:

- السعي إلى معرفة الجانب النظري للموضوع وواقعه في المؤسسات الجزائرية.
- كون تكنولوجيا المعلومات من العوامل الأساسية في المؤسسة ودورها في فعالية إدارة المعرفة للوصول إلى تحيق الميزة التنافسية.
- تدرج في محور الأهمية لاسيما وان منظمات اليوم تنتقل من كونها نظام مادي إلى اعتبارها نظام متدفقا للمعلومات، وبالتالي على المؤسسات الجزائرية أن تولي اهتمام بهذا الجانب نظرا للدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في استمرارية تنافسية المؤسسات.
- معرفة مدى استخدام التكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية.

صعوبات البحث:

لقد واجهتنا عدة عراقيل وصعوبات أثناء قيامنا بإعداد هذه المذكرة، والتي في مجملها كانت في الجانب التطبيقي، ويمكن حصر هذه الصعوبات والمشاكل فيما يلي:

- صعوبة الحصول على المراجع التي تتطرق لجوهر الموضوع خاصة بالغة العربية.
- قلة الدراسات السابقة المتطرقة إلى الموضوع دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، فكان لزاما علينا أن نبحث عن مصادر نستقي منها المعلومات.

- عدم مدنا الوقت الكافي مع بعض المصالح لأخذ المعلومات الضرورية في بحثنا، وعدم إعطائنا بعض المعلومات المتعلقة بالإستراتيجية وكذا بعض الأرقام باعتبارها من أسرار المؤسسة ولا يحق لنا التطرق إليها.
- شمولية وتشعب الموضوع ورغم الإحاطة بجميع محتوياته والتطرق إليها.

أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة في سبيل وضع قواعد تساعد المنظمات على اكتساب تكنولوجيا المعلومات التي تمكنها من التفوق بشكل جيد وفعال للوصول إلى التميز.
- يكتسب أهمية في تقديم إطار عملي لإبعاد تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة، إذ أن تناول علاقة تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة تمثل بحد ذاتها إضافة عملية جديرة بالاهتمام لتحقيق الميزة التنافسية.
- أن يكون إضافة جديدة ومساهمة في إثراء المكتبة وتبصير القارئين بما أخذته تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في عالم الأعمال.
- التركيز والاهتمام الكبير بإدارة المعرفة والتركيز على استغلال تكنولوجيا المعلومات لمواجهة التحديات المتلاحقة وتوفير الوقت والجهد.

أهداف الدراسة:

- المساهمة في إثراء المعارف النظرية والتطبيقية عن تكنولوجيا المعلومات.
- التعرف على دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في تعزيز تنافسية المؤسسات.
- حث المنظمات على استخدام تكنولوجيا المعلومات.
- محاولة إبراز كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في المنظمات.
- تقديم التوصيات اللازمة لتعزيز دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تطوير الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية.

الدراسات السابقة:

- **عادل بن عطاء الله** (2009/2010) بعنوان إدارة تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء النشاط الإنتاجي بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجيستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسة بجامعة بسكرة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مختلف جوانب التكنولوجيا المعلومات وأنواعها وكذا دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء النشاط الإنتاجي في المؤسسة حيث خرجت هذه الدراسة بجملة من النتائج أهمها التكنولوجيا المعلومات دور هام في تحسين النشاط الاقتصادي من خلال المساعدة على التحكم في كمية الإنتاج وتحقيق هدف إنتاجها.
- **دراسة سليماني منيرة** (2012/2013) بعنوان دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر ي علوم التسيير تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، جامعة باتنة، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التناسية وضرورة اعتماد المؤسسات عليها وتوصلت إلى النتائج التالية ،تعد تكنولوجيا المعلومات من المناهج الرئيسية التي تمكن المنظمة من تحقيق وتطوير الميزة التنافسية.
- **دراسة حميدي أمينة** 2015/2014) بعنوان اثر إدارة المعرفة عل عملية صنع القرارات بالمؤسسة،مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم المفاهيم التي تمكن من فهم إدارة المعرفة وإبراز أهميتها والتعرف على مختلف عملياتها ،وتحديد مفهوم صنع القرار ومختلف مراحلها واضهار العلاقة بين إدارة المعرفة وعملية صنع القرار.
- **دراسة الدكتور جمال يوسف بدير** بعنوان اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات الطبعة الأولى 2010، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع عمان الأردن، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور المعرفة في مجتمع المعلومات كما يهدف إلى إبراز العلاقة بين الجودة الشاملة وإدارة المعرفة ودورهما الفعال في تحقيق الميزة التنافسية.

منهج الدراسة:

اعتمدنا بشكل أساسي على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قمنا بجمع المعلومات حول موضوع الدراسة وتحليلها تحليلا دقيقا للخروج بنتائج عن الإشكالية العامة والمدروسة في الجانب النظري، واعتمدنا منهج الدراسة دراسة حالة في الدراسة التطبيقية لإسقاط الجانب النظري على التطبيقي.

أدوات الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على وسائل متنوعة ومنها:

- المسح المكتبي بالإطلاع على مختلف المراجع باللغتين العربية والأجنبية.
- الاعتماد على الملتقيات والدوريات والمجالات.
- المواقع الالكترونية.
- الاستبيان قصد جمع البيانات الخاصة لدراسة حالة.

حدود الدراسة:

1. الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية المدية، وهي مديرية فرعية لمؤسسة اتصالات الجزائر.
2. الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على أراء المسؤولين بالمديرية العملية،مدير،رئيس قسم ،رئيس مصلحة...الخ.

هيكل الدراسة:

ولتجسيد موضوع البحث تم اعتماد الخطة التالية التي تشمل جزئين نظري وتطبيقي حيث، يضم الجزء الأول الجزء النظري ثلاث فصول.

الفصل الأول يتناول الإطار المفاهيمي لتكنولوجيا المعلومات، انطلاقا من مفاهيم أساسية حول المعلومات، مرورا بمدخل إلى تكنولوجيا المعلومات، وصولا إلى تكنولوجيا المعلومات كعنصر فعال في نظام المعلومات أما الفصل الثاني فتناول ماهية إدارة المعرفة وذلك من خلال مفاهيم عامة حول إدارة المعرفة، وكذا مدخل إلى إدارة المعرفة،أما الفصل الثالث فسنتناول الميزة التنافسية، وكذا أثر تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة على الميزة التنافسية،في حين خصص الجزء الثاني، الجزء التطبيقي لفصل واحد دراسة ميدانية لمديرية

اتصالات الجزائر لولاية المدية ،كمحاولة لإسقاط الجانب النظري على واقع هذه المؤسسة ومن ثم استخلاص بعض النتائج.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لتكنولوجيا المعلومات

تمهيد:

يشهد العالم اليوم تغيرات هامة تشكل تكنولوجيا المعلومات الأداة الرئيسية والعامل المؤثر على البيئات التي تعمل فيها المنظمات، فقد ازدادت سرعة التغيير التكنولوجي في قطاعات الإنتاج والخدمات ازديادا كبيرا خلال العقدين الأخيرين هذا يعني ان تكنولوجيا المعلومات تتيح مجالا كبيرا للابتكارات والتحسينات في العديد من القطاعات التي يمكن أن تستخدم فيها، حيث لعبت دورا أساسيا في تطوير وتحسين أداء المنظمات المختلفة سوءا الإنتاجية أم الخدمية على حد سواء وقد ساعد ذالك في العديد من الأجهزة الحكومية المختلفة باستثمار تلك التطورات والاستفادة منها في تحسين الأداء.

هذا بالإضافة إلى أن تكنولوجيا المعلومات كان لها دور مهم في أنظمة المعلومات، اذ يساعد على اتخاذ القرارات المناسبة التي تساعد المنظمة على البقاء والاستمرار، وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى النقاط التالية:

- **المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المعلمات.**
- **المبحث الثاني: مدخل إلى تكنولوجيا المعلومات.**
- **المبحث الثالث: تكنولوجيا المعلومات كعنصر فعال في نظام المعلومات.**

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المعلومات

تعتبر المعلومات أحد الموارد الإستراتيجية في أي منظمة حيث لا يمكن أداء الأنشطة الأساسية أو اتخاذ أي قرار بدون الاعتماد عليها، هذا بالإضافة إلى كونها أداة هامة في التخطيط والبحث والتطوير.

المطلب الأول: ماهية المعلومات

للمعلومات عدة تعاريف فمنهم من يعرفها بأنها:

1. المعلومات هي الأفكار والحقائق عن الناس والأشياء، أو عي بيانات معرفة تكتسب من خلال الاتصال أو البحث أو التعليم أو الملاحظة، أي إن المعلومات هي البيانات التي تمت معالجتها لتحقيق هدف معين أو لاستعمال محدد لأغراض اتخاذ القرارات أي أن البيانات أصبح لها قيمة بعد تحليلها وتفسيرها أو تجميعها في شكل ذي معنى والتي يمكن تداولها وتسجيلها ونشرها وتوزيعها في صور رسمية أو غير رسمية وفي أي شكل[1].
2. هي عبارة عن مجموعة من البيانات التي تمت معالجتها وتم ترتيبها ووضعها بشكل مفهوم وذا معنى مفيد[2].
3. ويمكن تعريفها أيضا على أنها:مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفة مناسبة بحيث تعطي معنى خاص،وتركيبة متجانسة من الأفكار والمفاهيم تمكن من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها[3].

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن المعلومات هي عبارة عن بيانات خضعت للمعالجة والتفسير بهدف استخدامها في عمليات معينة.

[1] سيد عليوه، **إدارة وتحليل وتفسير المعلومات**، الطبعة الأولى، مكتبة جزيرة الورد للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2012،ص 59.

[2] خضر مصباح الطيطي، **إدارة تكنولوجيا المعلومات**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص22.

[3] عامر ابراهيم قندليجي وآخرون، **المدخل إلى إدارة المعرفة**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006، ص 116.

أما البيانات فتعني " الإشارات أو الرموز المعنوية، الرياضية أو اللغوية المتفق عليها رسميا لتمثيل الأفراد، الأشياء، الحوادث أو المفاهيم وهي خالية من المعنى الظاهري ولا قيمة بشكلها المجرد"[1].

جدول رقم (1-1): تطور مفاهيم المعلومات

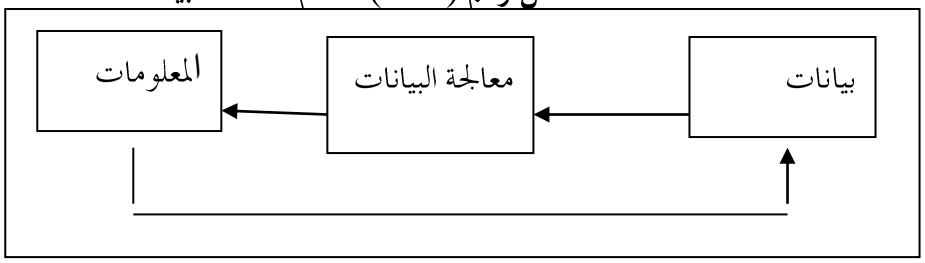
الزمن	المعلومات	نظم المعلومات السائدة اناذاك	الغرض
الخمسينات	- شيء لابد منه - هي نتيجة من نتائج الإدارة بيروقراطية - هي عبارة عن حرب أوراق	الآلة الحاسبة الالكترونية	- تقليل تكاليف التعامل مع حرب الأوراق.
الستينيات	- تم إدراك دور المعلومات في تطوير عمليات صنع القرار	ظهرت نظم المعلومات الإدارية المصنع لإنتاج وتوفير المعلومات	- كتابة وصياغة التقارير.
السبعينات وأوائل الثمانينات	أصبحت المعلومات اداة للرقابة وحل المشكلات ولتحسين صنع القرار	ظهرت نظم دعم القرار ظهرت نظم دعم الإدارة العليا	- المساعدة على زيادة سرعة صنع القرار الإداري
السبعينات إلى يومنا هذا	أصبحت المعلومات مورد استراتيجيا وأداة لزيادة وتحقيق الفعالية الإدارية	- ظهرت نظم الاستشارات ونظم الخبيرة، ونظم الذكاء الاصطناعي، ونظم تجهيز المكاتب أليا.	المحافظة على بقاء وازدهار المنظمات.

المصدر: عبد الرحمان صباح، **نظم المعلومات الإدارية**، بدون طبعة، دار الزهران، عمان، الأردن، 1998 ، ص166.

[1] عماد عبد الوهاب الصباغ، **علم المعلومات**، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن،2004 ، ص17.

ويوضح الشكل التالي نظام معالجة البيانات :

شكل رقم (1-1): نظام معالجة البيانات.



المصدر : محمد عبد العليم صبار، **نظم المعلومات الإدارية**، ط1، دار الفكر الجامعي ،2007، ص37.

يتبين من الشكل السابق أن تحويل البيانات إلى معلومات يتطلب معالجة تلك البيانات، حيث تتضمن المعالجة مجموعة من الخطوات[1]:

- **الحصول على البيانات وتسجيلها:**

يتم الحصول على البيانات إما من مصادر كالفواتير أو الأرقام المبيعات، وإما من مصادر خارجية كأسعار المنافسين، فبعد الحصول على البيانات يتم تسجيلها سواء يدويا أو تخزينها.

- **مراجعة البيانات:**

تهدف هذه العملية إلى تأكيد من أن البيانات التي تم تسجيلها مطابقة للمستندات الأصلية التي تم الحصول علي البيانات، وتزداد أهمية هذه الخطوة، إذا تم تشغيل البيانات بطريقة الكترونية اكتشاف أي أخطاء فيتم تصحيحها.

- **التصنيف:**

يشير هذا الأخير إلى وضع البيانات في شكل مجموعات متجانسة استنادا إلى معيار معين وهناك العديد من المعايير التي يمكن استخدامها مثل المعايير الديموغرافية كأن يصنف المستهلكين وفقا للجنس(ذكور إناث)، أو إلى المعيار الجغرافي كتقسيم المبيعات وفقا لقطاعات سوقية جغرافية.

[1] محمد عبد العليم صبار، نفس المرجع، ص ص 38 -.40.

- **الفوز:**

ويقصد به ترتيب البيانات بطريقة معينة تتفق والكيفية التي تستخدم به تلك البيانات.

- **التلخيص:**

وتهدف عملية التلخيص إلى دمج مجموعة من البيانات لكي تتوافق واحتياجات مستخدميها، وعادة ما تستخدم البيانات الملخصة في المستويات العليا في التنظيم.

- **العمليات الحسابية:**

يمكن أن تكون بسيطة أو معقدة، فالعمليات الحسابية البسيطة تتمثل في عمليات الجمع، الطرح، الضرب والقسمة (كحساب اجر العمال) إما العمليات الحسابية المعقدة فتتمثل أما في بحوث العمليات أساليب الاقتصاد القياسي، أو معدلات رياضية معقدة.

- **التخزين:**

تهدف عملية التخزين إلى الاحتفاظ بالبيانات لحين الحاجة إليها، وهناك عدة طرق لتخزين البيانات حيث تؤثر الوسيلة المستخدمة في الحفظ على طريقة الاسترجاع وكفاءته.

- **الاسترجاع:**

يقصد به البحث عن بيانات معينة واستدعائها عند الحاجة إليها.

- **إعادة الإنتاج:**

تشير هذه العملية إلى تقديم البيانات في شكل يمكن أن يفهمه المستخدم في شكل تقارير مكتوبة أو رسومات بيانية.

- **التوزيع والاتصال:**

الهدف من التوزيع والاتصال هو إيصال البيانات لمستخدميها في الوقت وبالشكل المناسب[1].

[1] محمد عبد العليم صبار، مرجع سابق، ص 41.

المطلب الثاني: خصائص وطرق الحصول على المعلومات

أولا: الخصائص

هناك العديد من خصائص المعلومات ويمكن استخلاصها فيما يلي:

1. **الوضوح:** أن تكون المعلومات خالية من الغموض.
2. **الدقة:** خلو المعلومة من الخطأ.
3. **الشمولية:** أن تكون المعلومات من الاتساع والامتداد إلى جميع الجوانب الموقف أو الظاهرة أو الحدث التي تمثله.
4. **التوقيت المناسب:** أن تتصف المعلومات بالحداثة وأن تصل في الوقت المناسب.
5. **المرونة:** أي قابلية المعلومات إلى التكيف للاستخدام من قبل أكثر من مستخدم وكذلك قابلتها للتطور والتحديث.
6. **الإيجاز:** المعلومات الجيدة هي تلك المعلومات التي تكون موجزة، وذلك من أجل نقل ما هو مطلوب بالسرعة والشكل الملائمين[1].

ثانيا: طرق الحصول على المعلومات

هناك عدة طرق للحصول على المعلومات ويتم اختيار انسبها وفقا لاحتياجات المنظمة وفيما يلي أهم الطرق:

1. **المقابلة الشخصية:**

تعتبر من أهم الطرق للحصول على المعلومات وأكثرها فاعلية، إذا تساعد على معرفة أراء الأفراد، ويجب على المحلل بعد إجراء المقابلة أن يقوم بتلخيص نتائجها، ترتيبها وتنظيمها مع التأكد أن جميع الأسئلة والاستفسارات قد غطت.

[1] احمد خطيب، خالد الزيخان، **إدارة المعرفة ونظم المعلومات**، ط1، دار جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص12.

2. الاستبيان:

عبارة عن عملية جمع المعلومات واستكشاف أراء الأفراد حول موضوع محدد، ويحتوي على عدد محدد من الإجابات تمثل المعلومات المطلوبة من مجموعة من الأفراد.

3. الملاحظة:

تستخدم هذه الطريقة للتحقق من صحة المعلومات التي تم جمعها، حيث يقوم المحلل من التأكد بنفسه من صحتها عن طريق مراقبة وملاحظة كل ما يجري حوله في المنظمة.

4. البحث وفحص السجلات:

هي طريق خاصة بجمع المعلومات الرسمية وذلك من خلال متابعة اللوائح، التعليمات المكتوبة، الملفات والسجلات الداخلية، بالإضافة إلى ملفات الخارجية التي تحفظ خارج المنظمة مثل ملف المنظمة في مصلحة الضرائب.

5. التقدير واخذ العينات:

يستخدم هذين الأسلوبين للتنبؤ ببعض المتغيرات المتعلقة بالنظام المفتوح، ويجب على المحلل أن يتأكد من أن هناك قدرا من التأكد عند استخدامه كم يجب أن يقارن توقعاته مع نتائج معروفة[1].

[1] سليماني منيرة، **دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتيجارية وعلوم التسيير، باتنة ، الجزائر ،2013/2012 ، ص ص 26-27.

المطلب الثالث: أنواع المعلومات

يمكن تصنيف المعلومات وفقا للمصادر الداخلية والخارجية حيث نجد:

- مصادر الداخلية: هي المعلومات عن عمليات المنشأة،مثل التقارير البيع، وشكاوي الزبائن...الخ.
- مصادر الخارجية: وهي المعلومات التي تم جمعها من البيئة المحيطة بالمؤسسة مثل المنظمات المختصة، المنظمات والهيئات الحكومية ...الخ[1].

أي أن المعلومات الأولية هي التي يتم جمعها لأول مرة، إما المعلومات الثانوية فهي تلك التي قامت المنظمة أو أي طرف آخر بجمعها وتخزينها مسبقا، ويمكن تصنيفها وفقا لمعيار درجة الرسمية حيث انه يصنف المعلومات إلى رسمية وغير رسمية، الرسمية وهي التي تخرجها وتقدمها نظم المعلومات داخل المنظمة، ومعلومات غير رسمية وتأتي من خارج نظم المعلومات الخاصة بالمنظمة.

تنظيم المعلومات: هناك معلومات منظمة تشير إلى معلومات المصنفة بوضوح في صورة تقارير، حيث تعكس هذه الأخيرة كافة المعلومات التي تحتويها، معلومات غير منظمة تقدم في شكل لا يفصح عن ما يحيه من معلومات[2].

[1] إبراهيم سلطان، **نظم المعلومات الإدارية، مدخل النظم**، بدون طبعة، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص57.

[2] ابراهيم سلطان، سونيا محمد البكري ،**نظم المعلومات الإدارية**، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشروالتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001، ص112.

المبحث الثاني: مدخل إلى تكنولوجيا المعلومات

يعد الاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات احد اكبر التحديات التي تواجه معظم المؤسسات اليوم، فاذا كانت أي مؤسسة تبحث عن الميزة التنافسية فعندئذ يكون المطلب الرئيسي هم فهم الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات وكيفية التوصل لأفضل استخدام لنظم تلك المعلومات.

المطلب الأول: تعريف تكنولوجيا المعلومات

قبل الخضوع إلى مفهوم تكنولوجيا المعلومات لابد من إعطاء مفهوم للتكنولوجيا والتي تعرف على انها التنظيم والاستخدام الفعال والمؤثر لمعرفة الإنسان وخبرته من خلال وسائل ذات كفاءة تطبيقية عالية، وتوجيه الاكتشاف والقوى الكامنة بغرض التطوير وتحقيق الأداء الأفضل[1]، حيث أن تكنولوجيا المعلومات من المصطلحات الشائعة للاستخدام في الوقت الحاضر، وله مدلولات علمية مختلفة لذا نقوم بتقديم بعض التعاريف منها:

- تكنولوجيا المعلومات هي: "نطاق واسع من القدرات والمكونات أو العناصر المتنوعة المستخدمة في معالجة وخزن وتوزيع البيانات بالإضافة إلى دورها في خلق المعرفة[2].
- تكنولوجيا المعلومات هي: مجموعة الأدوات والأنظمة والتقنيات والمعرفة المطورة لحل مشاكل تتصل باستخدام المعلومات[3].
- هي عبارة عن المكونات المادية والبرمجية لأجهزة الحاسوب وشبكات الاتصال وقواعد البيانات التي تعمل على استقبال البيانات ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها للمستخدم النهائي في الوقت والزمن المناسبين ،من اجل استخدامها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمة[4].
- هي الوسائل المختلفة للحصول على المعلومات وتخزينها ونقلها باستخدام الحاسبات الآلية والاتصالات عن بعد والالكترونيات المصغرة وتتمل لفي ثلاثية الحاسبات، البرمجيات والاتصالات.

---

[1] ايمان فاضل السمراني، عامر قنديليجي، **تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها**، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن،**2002، ص26.**

[2] سعد غالب ياسين، **أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات**، ط 1، دار المناهج ، عمان، الأردن،2006، ص307.

[3] محمد صيرفي، **إدارة تكنولوجيا المعلومات**، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر،2009، ص19.

[4] عدنان الشوابكة، **دور نظم وتكنولوجيا المعلومات**، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2011، ص169.

ومن التعارف السابقة يتضح أن تكنولوجيا المعلومات هي التقنيات الالكترونية والرقمية للحصول على المعلومات وتخزينها ونقلها باستخدام الحاسبات الآلية والاتصالات عن بعد، يتم ذلك بغرض تناقل وبث عمليات وتحليل وتصنيف واكتشاف واستخلاص المعلومات وتوجيه الإفادة من قبل المستخدمين، حيث أن تكنولوجيا المعلومات تتميز بالدقة والسرعة فيما يتعلق بالنتاج الفكري البشري المتضمن في الأنواع المختلفة لمصادر المعلومات أو الوسائل المتناقلة بين المرسل والمستقبل من خلال تقنيات الاتصال المتنوعة أو الأفكار والمفاهيم والترتيب والتنظيم والتصنيف[1].

المطلب الثاني: مراحل تطور تكنولوجيا المعلومات وخصائصها

أولا: مراحل تطور تكنولوجيا المعلومات

لقد مرت تكنولوجيا المعلومات بمراحل مختلفة، فلقد كانت هناك مستجدات واختراعات متطورة وحديثة بمرور الوقت، وقد تميزت بارتباطها وتشعبها مع بعضها وسنلخص هذه المراحل كما يلي:

[1] ماهر ابو المعاطي علي، **تسويق الخدمات الاجتماعية وتكنولوجيا المعلومات**، الطبعة الأولى، دار الكتب والوثائق القومية للنشر والتوزيع ، الاسكندرية، مصر،2013، ص56

جدول رقم (1-2): التطور التاريخي لتكنولوجيا المعلومات

التاريخ	التطور التاريخي
3500ق.م-1837م	اختراع الكتابة المسمارية، وظهور مجموعة لمصادر المعلومات والمكتبة الإسكندرية ،بالإضافة الى صنع الورق والحبر،وظهور أول جريدة وأول مجلة ،واكتشاف ماكينات العد، والموجات الكهرومغناطيسية، والتغليف.
1838م-1895م	اتساع استعمال التلغراف واختراع الفاكس،بالإضافة إلى اختراع الآلة الطابعة واكتشاف الهاتف من طرف كرهام بيل، واستخدام الطاقات الكهربائية،ولا ننسى اكتشاف آلات العرض السينمائية واللاسلكية، واكتشاف المذياع.
1900م-1948م	وهنا تم الاعتماد على الاتصالات البعيدة ، والبث عبر الراديو،كذلك أول عرض للجمهور عبر التلفاز، واهم ما ميز هذه المرحلة بظهور النظرية العامة للحواسيب،واكتشاف أول حاسوب الكتروني ميكانيكي والذي سمي بمارك1
1964م-1963م	وفي هذه المرحلة،فقد ظهر نظام تلفاز الكبيل، وتم إجراء أول مكالمة هاتفية بعيدة المدى،كما تم تشغيل الملون للتلفاز،وابتكار لغة فورتان للحاسوب ،وكذلك تم اختراع المودم الفيديوفون،ونختص بالذكر إطلاق أول قمر صناعي واكتشاف الليزر، وعرض أشرطة الكاسيت الصوتية.
1964م-1982م	هنا تم عرض معالج الكلمات،وظهور الآلات الحاسبة اليدوية ،بالإضافة إلى إنشاء شبكات المعلومات المحسوبة واستخدام اللين كوسيلة ثانوية للتخزين،كذلك ظهورا ول مصغر وظهور شاشة التلفاز المسطحة ،وما ميز هذه المرحلة،هوظهور عرض لتقنية الأبعاد الثلاثية، وأول عرض للحواسيب المحمولة وأول ظهور للأقراص المضغوطة أوالمدمجة.
1983م-1994م	تم الإعلان عن أنظمة تشغيل جديدة، وطرح معالج حاسوب متقدم،كما تم عرض الحواسيب المنضدية للوسائط المتعددة، والحواسيب الشخصية
1995م-2001م	تم تطوير محرك البحث الأول الذي يعمل باستراتيجيات البحث البوليابي على شبكة الانترنت،وتم ظهور خدمة الاتصالات الهاتفية عبر الانترنت،كما تضمنت هذه المرحلة بداية بث التلفاز الرقمي ، والتطوير المستمر في المعالجات والأنظمة التشغيلية.

المصدر: إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل لسامرائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، مرجع سابق، ص ص110-116 بتصرف.

ثانيا: خصائص تكنولوجيا المعلومات

تمتاز تكنولوجيا المعلومات بخصائص جد فعالة ما يسمح لها بان تكون من أهم وابرز اعتمادات المؤسسة في وقتنا الحالي،كما ان تكون من عناصر متنوعة تسمح لها بلمس كل الجوانب الموجودة في المؤسسة ومن بين هذه الخصائص نجد[1]:

- تأتي تكنولوجيا المعلومات من خلال زيادة حاجة المجتمع للمعلومات.
- يعتمد العمل في عصر المعلومات على تكنولوجيا المعلومات.
- تتحول في عصر المعلومات العمليات والمعالجات الخاصة بالعمل إلى زيادة في الإنتاج.
- يعتمد النجاح في عصر المعلومات بشكل واسع على تأثير نوع التكنولوجيا المستخدمة.
- تستخدم تكنولوجيا في عصر المعلومات للإنتاج والخدمات.

المطلب الثالث: مكونات تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها

أولا: المكونات

تتكون تكنولوجيا المعلومات من مجموعة من العناصر المترابطة التي تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق الهدف المنشود والذي يتمثل في إيجاد مجموعة من أنظمة المعلومات والتي تساعد المستويات الإدارية المختلفة على انجاز أعمالها وهذه المكونات الحاسوب ومكوناته والبرمجيات والأفراد والإجراءات وقواعد البيانات[2]، ويمكن إيجاز المكونات فيما يلي:

1. العناصر المادية:

وهي تتمثل في أجهزة الحاسوب، وتتكون من العناصر التالية:

[1] عطاء الله احمد سويلم، **الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات**، ط1، الحسبان دار الراية، عمان الأردن، 2009، ص ص91-92.

[2] عدنان الشوابكة، **دور نظم المعلومات**، مرجع سابق، ص169.

أ. الوحدة المركزية:

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

ب. اللواحق:

وهي التي تتكون من وحدات الإدخال ووحدات الإخراج،فالأولى هي الأجهزة المسؤولة عن التعليمات المطلوب تنفيذها والمعطيات المطلوب معالجتها،كلوحة المفاتيح، الفارة، المكورفون...الخ أما الثانية فهي الأجهزة التي تقوم بنشر النتائج المعالجة من الوحدات المركزية ،كشاشة الحاسوب، الطابعة...

ت. الذاكرات الثانوية:

وكما نعلم فان الذاكرة الحية تفقد المعلومات الموجودة بها مباشرة بعد توقف الحاسوب لأي سبب ومنه لابد باستعمال ذاكرات تسمح بحفظ المعلومات بصفة دائمة وتتمثل في القرص الصلب، الأقراص المرنة، المضغوطة[1].

2. العناصر غير المادية:

وتتمثل في البرمجيات، والتي تشمل على التوضيحات والتعليمات التفصيلية المنظمة التي تسيطر على المكونات المادية للحاسوب وتتكون من:

[1] عبد العزيز سطحاوي، **دور تكنولوجيا المعلومات في عملية التنبؤ بالمبيعات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، رسالة ماجيستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة ، الجزائر،2008، ص76

أ. برمجيات النظم:

وهي عبارة عم مجموعة البرامج التي تجهز عادة من قبل شركات تصميم وتصنيع البرامج وتستخدم كوسائل مساعدة في تشغيل واستخدام الحاسوب بكفاءة عالية كما أنها تبسط عملية استخدامه في تنفيذ المهام المختلفة.

ب. برمجيات التطبيقات:

وهي التي تكون موجهة لانجاز مجموعة من الوظائف المحدودة،ويطلق على كل مجموعة من هذه البرمجيات باسم الحزم البرمجية.

3. الاتصالات :

وهي العملية التي من خلالها يتم نقل وتبادل المعلومات بين طرفين او أكثر في موقع جغرافي او مكان محدد ونجد فيها نوعين:

أ. الوسائل السلكية للاتصالات:

ونجد فيها الأسلاك النحاسية الاعتيادية ، وخطوط الكبيل والتي هي حزمة من الأسلاك المفصولة والتي ترزم او تجمع ضمن غلاف واحد،كذلك الكبيل المحوري والذي يشمل على عدد من الأسلاك المعزولة عن بعضها البعض .

ب. الوسائل اللاسلكية للاتصالات:

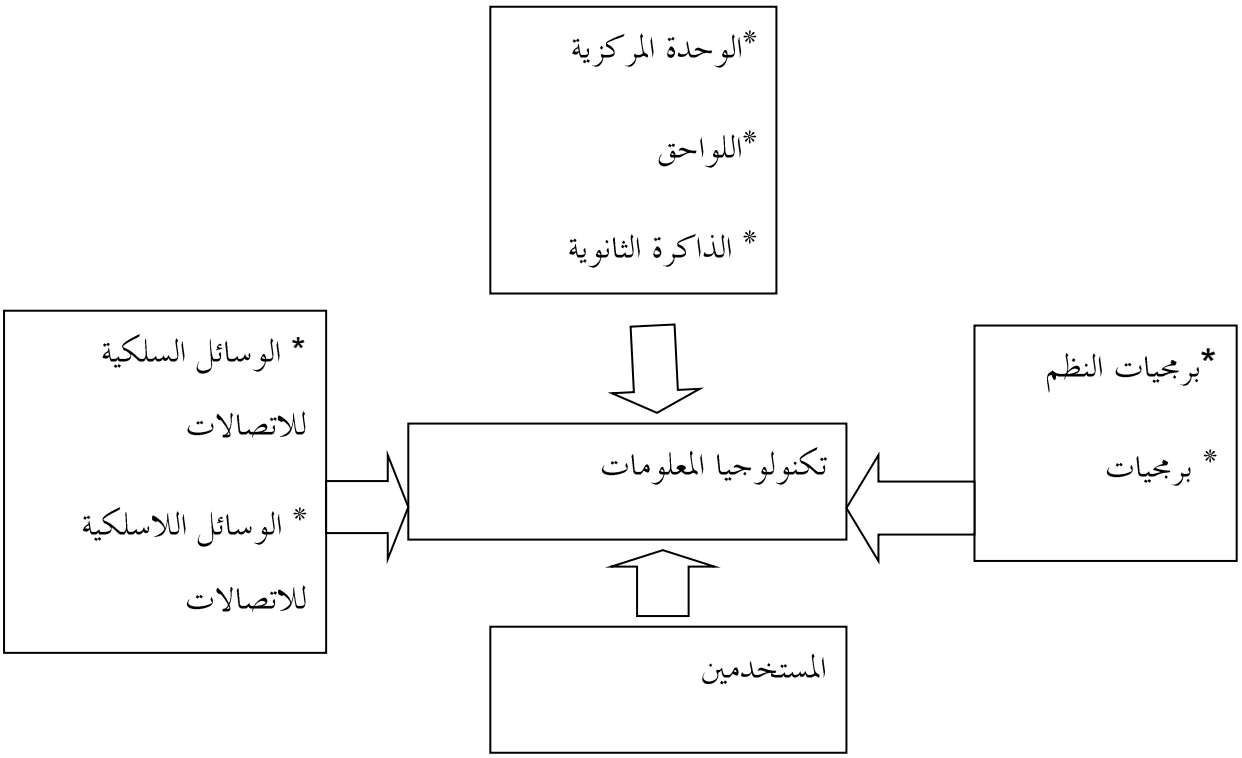
ونجد فيها الموجات والتي تمثل موجات صغيرة ذات نطاق وبإمكانها نقل كميات هائلة من المعلومات[1].

[1] فضيلة فني، **دور تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في تسيير المعارف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، رسالة ماجيستر،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر،2007، ص82.

4. المستخدمين:

وتضم الأفراد الذين سيقومون بإدارة وتشغيل تكنولوجيا المعلومات سواء ممن هم إداريين أو متخصصين ان أهمية العنصر البشري التي تقوم باستخدام تكنولوجيا المعلومات تفوق أهميتها المستلزمات المادية إذ أن اغلب حالات الفشل أو النجاح في تطبيق تكنولوجيا المعلومات يعزي للعنصر البشري.

الشكل رقم (1-2): يبين مكونات تكنولوجيا المعلومات



المصدر: فضيلة فني، **دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تسيير المعارف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مرجع سابق، ص 83.

ثانيا: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات

يمكن توضيح أهم المجالات لاستخدام تكنولوجيا المعلومات مع أمثلة لبعض التطبيقات في الجدول التالي:

جدول رقم (1-3): مجالات استخدام تكنولوجيا المعلومات

المجال	مثال عن الاستخدام	اثر الاستخدام
مجال التعليم والتدريب	استعمال الوسائط المتعدد، المحاكاة، التعلم عن بعد، نظم المعلومات التربوية	- رفع إنتاجية الطالب والمعلم - تقليل المخاطر، إيصال التعليم اكبر عدد من الأشخاص بصفة مستمرة
مجال الاتصالات	خدمة البريد الالكتروني، المكالمات الهاتفية عبر الانترنت، اللقاءات المرئية والسمعية عن بعد	- التراسل الفوري - تقليل التكاليف
مجال المال والاقتصاد	تحويل الأموال الكترونيا، أتمتة أعمال البنوك	- توفير سرعة الخدمة وتقليل العمل الورقي، تحسين الخدمة ، سرعة ضبط الحسابات ومساندة الرقابة المالية على البنوك
المجال الإداري	استخدام شبكات الحاسوب الداخلية والخارجية في الشؤون الإدارية للمؤسسات، استخدام الإدارة الالكترونية في إدارة النشاطات المختلفة للمؤسسات	- تعزيز الاتصال سواء داخل المؤسسة أو بين المنظمات لتحقيق التكامل والتعاون بينهما، توفير الوقت والجهد
المجال الصناع	أتمتة المصانع، الذكاء الاصطناعي ، التصميم المساعد من طرف الحاسوب	- تقليل تكلفة الإنتاج - تحقيق الدقة والمرونة - تقليل الأخطاء وحوادث العمل.

المصدر: حاج حسان أمين، **اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية**، مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة المدية ، الجزائر ،2014،ص17.

المبحث الثالث: تكنولوجيا المعلومات كعنصر فعال في نظام المعلومات

تلعب نظم المعلومات دورا استراتيجيا في حياة المنظمات لضمان استمراريتها ونجاحها وعرفت هذه النظم تطورات سريعة ومتلاحقة منذ ظهور تكنولوجيا المعلومات واعتبارها جزء لا يتجزأ من نظم المعلومات ،مما جعل هذه الأخيرة أكثر فاعلية في المنظمة حيث تساعدها إلى أداء أنشطتها وترفع من مستوى كفاءتها.

المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات وخصائصه

أولا: مفهوم نظام المعلومات

قبل التطرق إلى مفهوم نظام المعلومات لابد من التعرف على مفهوم النظام باعتباره مصطلحا مهما للتعرف على تطور نظام المعلومات وتطبيقاته.

النظام هم " كيان يتميز بتفاعل أجزائه بحيث تشكل كلا متكاملا"[1]، والأجزاء ليست مهمة ولكن المهم هو التلاحم والعلاقات المتبادلة بين هذه الأجزاء، وهذا التلاحم أو التبادل هو الذي يكون مفهوم النظام.

كما يعرف على" انه مجموعة من الموارد والوسائل ، البرامج ، الأفراد ، المعطيات والإجراءات التي نسمح بجمع النظام"[2].

يعرف نظام المعلومات على انه مجموعة منظمة من الأفراد والمعدات والبرامج وشبكات الاتصالات،وموارد البيانات والتي تقوم بتجميع وتشغيل وتخزين المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة داخل المنظمة[3].

ويعرف أيضا: هو تجميع تنظيمي وفني متكامل يعمل بتفاعل داخل هذا النظام لكي يلبي احتياجات المؤسسة من المعلومات وأداء العمليات المختلفة[4].

---

[1] علي الشرقاوي، **العملية الإدارية**، بدون طبعة، دار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004، ص86.

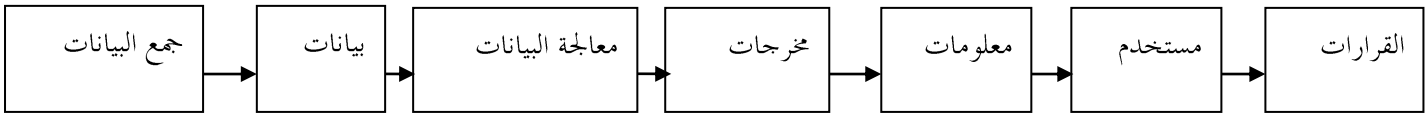
[2] محمد ال حسين ال فرج الطائي، **المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية**، ط1، دار وائل للنشر والتويع، 2005، ص24.

[3] منال محمد الكردي، **نظم المعلومات الإدارية** ، ط1 ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع،الإسكندرية، مصر،2006، ص21.

[4] محمد إبراهيم بدر، **تقنية نظم المعلومات**، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ،2012، ص59.

هو مجموعة من الأفراد والبيانات والإجراءات تعمل معا لانجاز هدف مشترك هو توفير المعلومات للإدارة[1].
ومن التعاريف السابقة يمكن استخلاص ان نظام المعلومات هو مجموعة الإجراءات التي تتضمن تجميع وتشغيل وتخزين وتوزيع ونشر واسترجاع المعلومات بهدف تدعيم عمليات صنع القرار والرقابة داخل المنظمة[2].

شكل رقم(1-3): يبن نموذج مبسط لنظام المعلومات



المصدر: أحمد خطيب ، خالد الزيخان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات ، مرجع سابق، ص72.

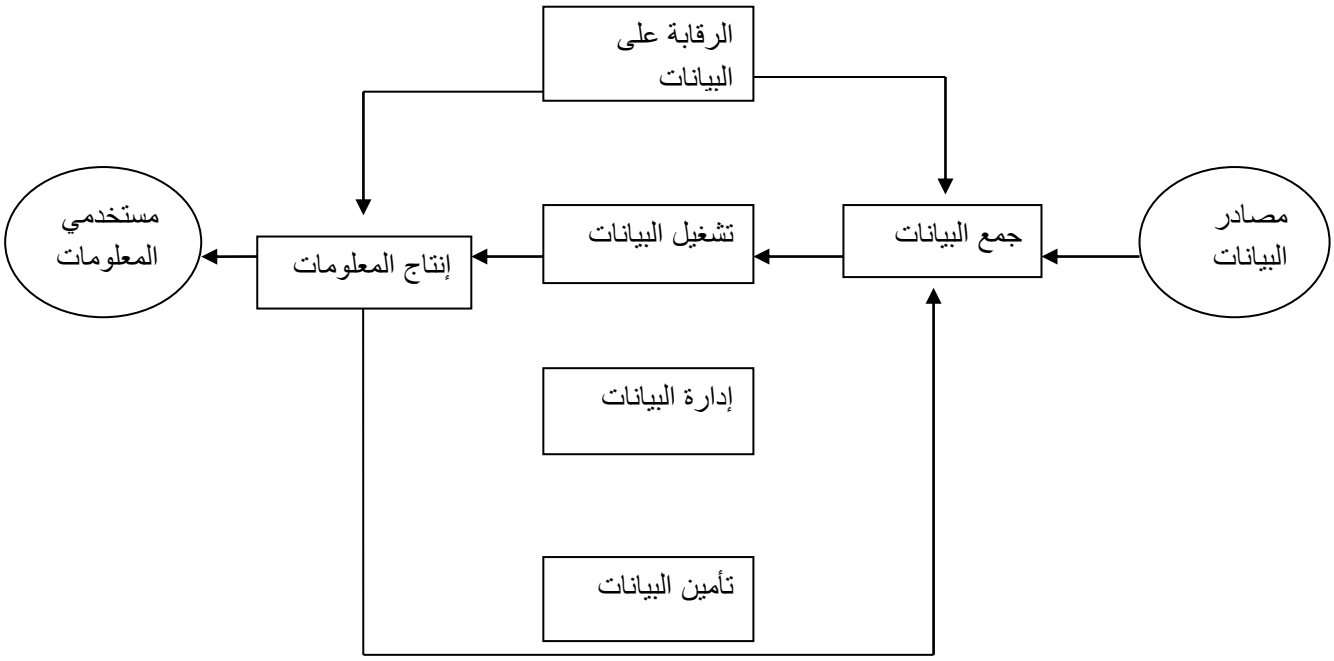
ثانيا: خصائص نظام المعلومات

يتضمن نظام المعلومات عناصر تقوم بوظائف جمع البيانات وتشغيلها وتسجيلها وتحليلها وتخزينها وتلخيصها وعرض ما ينتج عنها معلومات للاستفادة في اتخاذ القرارات، ويتحدد خصائص هذا النظام في:

1. **الهدف:** إنتاج معلومات لخدمة متخذي القرار.
2. **المدخلات:** وهي البيانات المطلوب تشغيلها طبقا لقواعد معينة ،والبيانات قبل تشغيلها هي مادة خام لا يمكن الاستفادة بها عند اتخاذ القرار.
3. **المخرجات:** هي المعلومات الناتجة عن تشغيل البيانات.
4. **التشغيل:** ويشمل عمليات التسجيل والتحليل والتلخيص والتخزين والعرض التي تقوم بها عناصر النظام لتحويل البيانات إلى معلومات[3].ويتضمن النظام إجراءات الرقابية والحماية على البيانات المستخدمة ، ويوضح الشكل التالي نظام المعلومات من الناحية الوظيفية.

[1] طارق طه، **ادارة البنوك وتكنولوجيا المعلومات**، ط 1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية ، مصر،2009، ص464.
[2] ابراهيم سلطان، **نظم المعلومات الإدارية، مدخل إداري**، بدون طبعة، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر،2000، ص1.
[3] عبد الرحمان توفيق، **منهج النظم وأساليب نظم المعلومات وقواعد البيانات**، نفس المرجع، ص5.

شكل رقم (1-4) : نظام المعلومات من الناحية الوظيفية



المصدر:عبد الرحمان توفيق، **منهج النظم وأساليب نظم المعلومات وقواعد البيانات** ط3، مركز الخبرات المهنية ، مصر،2004، ص6.

المطلب الثاني: أهداف نظام المعلومات وأنواعه

أولا: الأهداف

يتسم نظام المعلومات بمجموعة من الأهداف يمكن إيجازها في النقاط التالية:

1. **تحقيق الكفاءة:** تشير الكفاءة إلى أداء المهام بصورة أسرع أو بأقل تكلفة.
2. **الوصول إلى الفعالية:** تشير الفعالية إلى مدى تحقق أهداف المنظمة وتتحقق من خلال مساعدة المديرين في اتخاذ قرارات ذات جودة أفضل[1].

[1] معالي فهمي حيد، نظم المعلومات، **مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، بدون طبعة، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001، ص36.

3. **تحسين أداء الخدمة:** تهدف نظم المعلومات إلى تقديم خدمة ذات مستوى أفضل لعملاء المنظمة وليس هناك أفضل من استخدام آلات الصرف السريع في البنوك حيث يمكن للعملاء السحب من أرصدتهم على مدار ليوم.
4. **تطوير المنتج:** تلعب المعلومات دورا مهاما في خلق وتطوير المنتجات خاصة في بعض الصناعات مثل البنوك وشركات التامين والوكالات السياحية.
5. **التعرف على الفرص واستغلالها:** تعيش المنظمات اليوم في مناخ سريع التغير الأمر الذي يتطلب منها ضرورة التكيف مع هذا التغير وليس هناك أفضل من الحاسب الآلي لتحديد التغيرات الطبقية او الاتجاهات غير المرئية في البيئة.
6. **ربط العملاء بالشركة:** يمكن لكل شركة وعملائها الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات فيمكن للشركة جعل عملائها أكثر قربا وارتباطا بها من خلال تحسين مستوى الخدمات التي تقدمها لهم ومن ثم حسب رضاهم عن خدمات وبالشكل الذي يجعل من الصعب على هؤلاء العملاء التحول الى الشركات المنافسة[1].

ثانيا: أنواع نظم المعلومات

1. نظم تشغيل البيانات:

يهدف هذا النوع من النظم المعلومات إلى خدمة المستويات التشغيلية داخل المنظمة،ويعتمد هذا النظام على الحاسب الآلي لتشغيل البيانات الروتينية اليومية التي تتم في مجالات النشاط المختلفة مثل الأجور، وتتمتع نظم تشغيل البيانات بناحيتين أساسيتين وهما:

- رسم حدود المنظمة وبيئتها من خلال ربط العملاء بالمنظمة وإدارتها، وبالتالي فان فشل نظم تشغيل البيانات يؤدي إلى فشل النظام في الحصول على المدخلات من البيئة أو تصدير المخرجات آلة البيئة.
- تعد نظم تشغيل البيانات بمثابة منج للمعلومات كي تستخدم بواسطة أنواع أخرى من نظم المعلومات سواء داخل المنظمة أو خارجها.

[1] معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات، **مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، مرجع سابق، 37.

2. النظم المعرفية:

تهدف تلك النظم إلى دعم العاملين في مجالي المعرفة والمعلومات داخل المنظمة، ومن خلال ضمان وصول معرفة جديدة والخبرة الفنية بشكل متكامل.

3. نظم تجهيزات المكاتب اليا:

تعد تلك النظم نوعا خاصا من نظم تشغيل المعلومات التي يمكن استخدامها في نطاق الأعمال وأنشطة المكاتب.

4. نظم المعلومات الإدارية:

هي نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي والتي توفر المعلومات لمديرين ذوي الاحتياجات المتشابهة في المنظمة.

5. نظم دعم القرار:

وهي نظم معلومات تهدف إلى مساعدة المديرين عند اتخاذ غير بنائية وغير متكررة أي لا يمكن تحديدها مسبقا وتعتمد نظم دعم القرارات على ما تنتجه نظم تشغيل البيانات ونظم المعلومات الإدارية من معلومات وكذلك المعلومات خارج المنظمة.

6. نظم دعم الإدارة العليا:

وهي تلك النظم التي يتم تصميمها لمساندة المديرين الذين يشتغلون الوظائف الإدارية العليا في المنظمات والذين لهم تأثير ملموس على السياسات وخطط واستراتيجيات المنظمة.[1]

[1] إبراهيم سلطان، **نظم المعلومات الإدارية مدخل النظم**، مرجع سابق، ص ص 5-7.

7. نظم الخبيرة:

تستخدم النظم الخبيرة لمساندة متخذ القرار في التعامل مع القرارات غير الروتينية والتي لا يمكن التنبؤ بخطواتها، وتعتمد تلك النظم غير الروتينية على نتائج ما يطلق عليه بالذكاء الاصطناعي، حيث تقوم تلك النظم على فكرة محاكاة عملية اتخاذ القرار التي يقوم بها الإنسان أو المتخصص في مجال معين[1].

المطلب الثالث: العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات

يعيش العالم اليوم عصر تكنولوجيا المعلومات التي تعتمد على نظم الاتصالات الحديثة عبر الأقمار الصناعية ونظم معالجة المعلومات المعتمدة على الحاسوب، هذا وتعد نظم المعلومات هي الاستخدام المتطور لتكنولوجيا المعلومات، فلقد قسمت تكنولوجيا المعلومات إلى شقين:

- الشق المادي: والذي يتكون من المعدات والأجهزة والتحكم الاتوماتيكي والاتصالات عن بعد.
- الشق الذهني: ويتكون من البرمجيات والذكاء الاصطناعي وهندسة البرمجيات ويرى آخرون ان تكنولوجيا المعلومات تمثل الجانب المادي من نظام المعلومات المعتمد على الحاسوب والذي يتكون من العناصر التالية:

✓ **الأجهزة:** وهي جميع المكونات المادية التي تستقبل البيانات وتعالجها ومن ثم تعمل على نشر المعلومات.

✓ **البرمجيات:** وهي مجموعة البرامج التي تمكن الأجهزة من معالجة البيانات.

✓ **قواعد البيانات:** وهي مجموع الملفات ذات العلاقة مع بعضها البعض التي تعمل على تخزين البيانات وتوحيدها.

✓ **الشبكات:** وهو نظام ربط يسمح للحواسيب المختلفة أن تشارك بالموارد.

✓ **الإجراءات:** وهي مجموعة التعليمات التي توضح كيفية توحيد العناصر السابقة من اجل معالجة المعلومات وتوليد مخرجات محددة.

✓ **الموارد البشرية:** وهم الأفراد الذين يعملون على النظام أو يستخدمون مخرجاته وهذا العنصر يمثل الجانب الذهني من النظام.

[1] إبراهيم سلطان، **نظم المعلومات الإدارية مدخل النظم**، مرجع سابق، ص ص 5-7.

- ✓ **الغاية(الغرض)**: مثل أي نظام أخر، نظام المعلومات المعتمد على الحاسوب لع غاية محددة، واهم غاية له هي التزويد بحلول المشاكل الأعمال[1].
- ✓ **البيئة الاجتماعية**: تتضمن البيئة الاجتماعية للنظام فهم القيم والمعتقدات التي تحدد ما هو المقبول والممكن في المجتمع.

وتعد تكنولوجيا المعلومات وسيلة لتسهيل عمل نظام المعلومات تمكينه من القيام بوظائفه، في حين أن نظام المعلومات ت يمثل مجموعة الأنظمة التي يتم الحصول على المعلومات المطلوبة من خلالها.

ومن الجدير بالاهتمام التأكد على أن تكنولوجيا المعلومات تتضمن استخدام الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال الفعالة والبرمجيات القادرة على انجاز وتحقيق أهداف منظمات المختلفة حيث أن تكنولوجيا المعلومات يستخدم بصورة مترادفة مع نظم المعلومات ولهاذا نجد في أدب المعلوماتية ان البعض يستخدم مصطلح تكنولوجيا المعلومات للدلالة على نظم المعلومات.

وهنا يلاحظ وجود أكثر من منظور لتكنولوجيا المعلومات، المنظور الجزئي يشير إلى البعد التكنولوجي لنظام المعلومات لذا ينظر إلى تكنولوجيا المعلومات على إنها نظام فرعي من نظام المعلومات،أو مجرد مورد من الموارد الأساسية لنظام المعلومات وتقنيات معالجة البيانات والاتصالات.

ومع هذا فان تكنولوجيا المعلومات ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي مجرد وسيلة تستخدمها نظم المعلومات ضمن ايطار توليفة متكاملة ومترابطة لدعم الإدارة والأعمال[2].

[1] وصفي الكساسبة، **تحسين الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات**، الطبعة الأولى اليازوري، عمان ، الاردن، 2011، ص35.
[2] محمد الصيرفي، **إدارة تكنولوجيا المعلومات**، مرجع سابق ص 193.

خلاصة:

يمكن القول أن المعلومات أصبحت من أهم مورد للمنظمة، حيث تلعب دورا كبيرا في تحقيق التكامل، بين المتغيرات الخارجية وبين احتياجات وقدرات المنظمة،ومن هنا ظهرت ضرورة تبني المنظمة لتكنولوجيا المعلومات كونها لأتقل أهمية عن أي عنصر أخر من عناصر المنظمة من إنتاج، تسويق، مالية أو موارد بشرية، كما يمكن القول أن ظهور تكنولوجيا المعلومات كان له الأثر البالغ في تطوير نظام المعلومات، حيث أصبح هذا الأخير أكثر فعالية في المنظمة من خلال تحسين أداء أنشطتها ورفع مستوى كفاءتها.

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

الفصل الثاني:

ماهية إدارة المعرفة

تمهيد:

تشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة في عالم الأعمال وتعاظم دورها عندما أن ندرك أن بناء الميزة التنافسية للمنظمة يعتمد أساسا على الموجودات الفكرية وأصول المعرفة واستثمارها بما يعزز من الإبداع المستمر وتحقيق التنافس وأن هذا الاتجاه نحو التأكيد على المعرفة وتبني مشروعات ومبادرات إدارة المعرفة يتوافق ويتعزز في ظل تغيرات أشمل وأعمق تتمثل في الانتقال من القديم القائم على الأشياء إلى الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة ،ومن المجتمع الذي فيه قاعدة الثروة في الآلة إلى المجتمع الذي فيه قاعدة الثروة تمثل المعرفة.

ومع تزايد الاهتمام بإدارة المعرفة في السنوات الأخير إلا انه ليزال هناك غموض حولها وحول مفهوم المعرفة، ومن أجل إزالة هذا الغموض وقصد التوصل لإلمام شامل بالمعنى الحقيقي لإدارة المعرفة، فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث يتم التطرق فيها إلى:

- **المبحث الأول: ماهية المعرفة**
- **المبحث الثاني: إدارة المعرفة**
- **المبحث الثالث: استراتيجيات إدارة المعرفة.**

المبحث الأول: ماهية المعرفة

سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف المعرفة وإبراز أهميتها وكذا إلى خصائص المعرفة وأنواعها ومختلف مصادرها.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة وأهميتها

أولا: تعريف المعرفة.

- **تعريف 1:**

هي بيانات ومعلومات وإرشادات وأفكار توجه السلوك البشري فرديا ومؤسسيا في مجالات النشاط الإنساني كافة في إنتاج السلع والخدمات وفي نشاط المجتمع المدني والسياسة والحياة الخاصة[1].

- **تعريف 2:**

" **Nonaka**"بأنها تفاعل بين المعرفة الضمنية وما تحتويه من خبرات ومهارات وأفكار يكتسبها الفرد بالمعرفة الظاهرة الناتجة عن التفاعل مع البيئة الخارجية[2].

- **تعريف 3:**

هي نتائج معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات إذ تصبح معرفة بعد استيعابها وفهمها وتكرار التطبيق في الممارسات يؤدي إلى الخبرة التي تقود إلى الحكمة[3].

- **تعريف 4:**

هي مجموع ما يعرفه الفرد والذي يكتسبه عبر عمليات عقلية معقدة مثل الإدراك والتعلم والتعليم والتداعي والتواصل[4].

---

[1] محمد عواد الزيادات، **اتجاهات المعاصرة في إدارة المعرفة**، طبعة الأولى، دار الصفاء للنشر، الأردن،2008، ص 18.

[2] جمال يوسف بدير، **اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات**، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2010، ص 32.

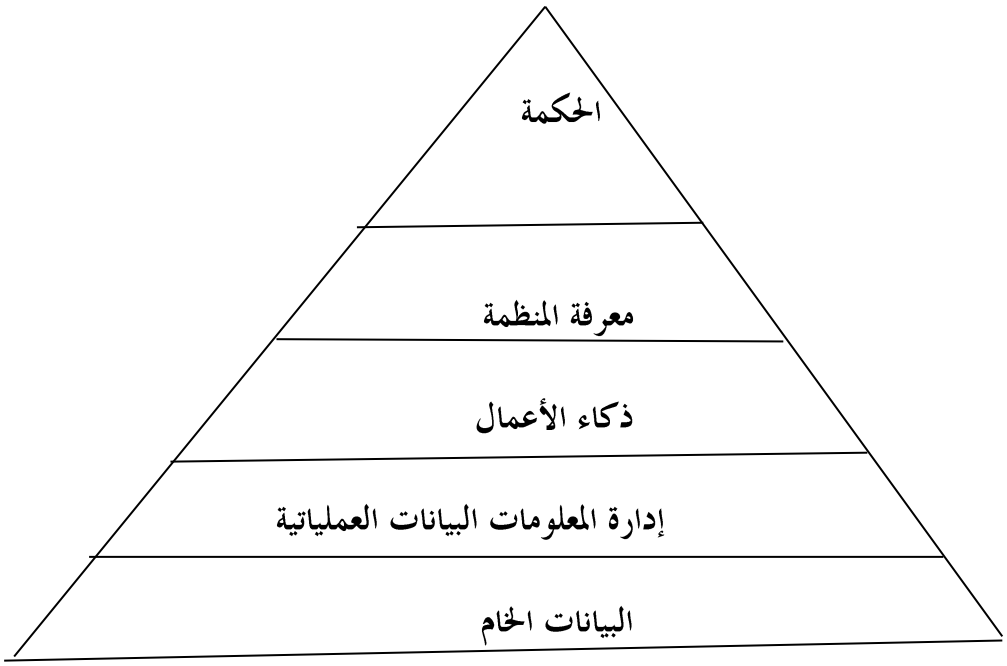
[3] إبراهيم مخلوف المكاوي، **إدارة معرفة الممارسات والمفاهيم**، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر، الأردن ،2007، ص 31.

[4] مؤيد السالم، **إدارة المعرفة التنظيمية**، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي للنشر، لبنان ، 2014، ص 20.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن المعرفة هي عبارة عن معلومات معالجة، وهي جميع ما يمتلكه الفرد من معارف ظاهرية أو صريحة حيث تصبح موردا هاما للمؤسسة إذا عرفت المؤسسة كيف تستعملها وتستغلها جيدا، وهي تشكل لها ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المؤسسات الأخرى وحيازة أكبر حصة سوقية والتي تمثل لها هرمية المعرفة.

حيث يتحدث الباحثون في مجال إدارة المعرفة عما يسمى بهرم المعرفة الذي يبدأ بالبيانات التي تشكل قاعدة الهرم وصولا إلى الحكمة التي تشكل رأس الهرم، والشكل التالي يضح ذلك:

شكل رقم (2-1):هرم المعرفة



المصدر : بوجمعة هاجر ،**دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء** ، رسالة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وتسير ، جامعة المدية ،المدية ،2013 -2014 ،ص 7.

وفيما يلي شرح لعناصر الهرم:

البيانات :Data هي أرقام أو نصوص أو صور أو أصوات أو رموز أو كلمات أو حقائق بسيطة متفرقة لم يجري تفسيرها، تكون قليلة الفائدة ويمكن تخزينها ومعالجتها بالحاسب الآلي، وهي مصدر للمعلومات والمعرفة.

1. المعلومات :Information هي مجموعة من البيانات المعالجة ذات معنى وجمعت مع بعضها البعض لتصبح مهمة ومفيدة.
2. المعرفة knawledge: وهي عبارة عن معلومات وبيانات تم معالجتها استيعابها.
3. الذكاء Intellences: الذكاء بصورة أولية عبارة عن قدرات ذهنية واستنتاجيه واستدلالية تكتسب من خلال المعرفة والخبرة[1].
4. الحكمة :Wisdan وتعني الحكمة السلوك الذكي للفرد والمبني على المعرفة الملتزم بالقيم.

ثانيا: أهمية المعرفة

تبرز أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال ليس في المعرفة ذاتها وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها أولا،ويمكن تحديد أهمية المعرفة في النقاط التالية:

- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكلة وتكون أكثر مرونة.
- أتاحت المعرفة المجال للمنظمة من التركيز على الأقسام الأكثر إبداعا وحفزت على الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها .
- أسهمت المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة لتتكيف مع التغير المتسارع في بيئة الأعمال ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.
- يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجر فيها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.
- تواجه المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم.

[1] بوجمعة هاجر، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء، مرجع سابق، ص 8.

- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.
- تحرك الأساسي الحقيقي لكيفية خلق المنظمة وتطورها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانية.
- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها[1].

المطلب الثاني: خصائص المعرفة وأنواعها

سنتطرق في هذا المطلب إلى خصائص المعرفة ومختلف أنواعها.

أولا: خصائص المعرفة

يمكن الإشارة إلى عدة خصائص أساسية للمعرفة نذكر منها ما يلي:

1. **إمكانية توليد المعرفة:** وتشير هذه إلى الحركة المعرفة من خلال عمليات البحث العلمي التي تتضمن الاستنباط والاستقراء والتحليل والتركيب.
2. **إمكانية موت المعرفة:** وهذه تشير إلى المعلومات الساكنة أو الراكدة الموجودة بين طيات الكتب و لم يتم لإطلاع عليها أو موجودة في رؤوس أشخاص لم يعلموها للغير وماتت بموتهم.
3. **إمكانية امتلاك المعرفة:** يمكن لأي شخص امتلاك المعرفة وذلك من خلال التعلم وبعد ذلك يمكن تحويلها إلى طرق عملية أو براءة اختراع أو أسرار تجارية تدر دخلا على الشركات.
4. **إمكانية تخزين المعرفة:** إذا كانت في السابق تخزن على الورق ولازالت لغاية الآن ولكن التركيز ينصب الآن على تخزين المعرفة باستخدام الطرق الإلكترونية التي تعتمد على الحاسوب بصفة كبيرة (قواعد المعرفة).
5. **إمكانية تصنيف المعرفة:** وذلك حسب مجلات مثل المعرفة الضمنية والظاهرية والإجرائية.
6. **المعرفة لا تستهلك:** بالاستخدام تتطور وتتولد المعرفة.
7. **إمكانية تقاسم المعرفة:** والخبرات العلمية التي تشير أيضا إلى إمكانية نشر المعرفة والانتقال عبر العالم إذا توافرت الوسائل والسبل اللازمة لذلك[2].

[1] محمد عواد الزيادات، **اتجاهات المعاصرة في إدارة المعرفة**، مرجع سابق، ص 20.

[2] إبراهيم مخلوف المكاوي، **إدارة معرفة الممارسات والمفاهيم**، مرجع سابق، ص ص 36-38.

ثانيا: أنواع المعرفة

ونجد نوعين من المعرفة هما المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرية:

1. **المعرفة الضمنية:** تتعلق بالمهارات والتي هي في حقيقة الأمر توجد في داخل عقل كل فرد ومن غير السهل نقلها أو تحويلها لآخرين.
2. **المعرفة الظاهرية(الواضحة):** تتعلق هذه المعرفة بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة مثل الكتيبات المتعلقة بالسياسات والإجراءات وكذلك المستندات ومعايير العمليات والتشغيل وغالبا مايمكن للأفراد داخل المنظمة من الوصول إليها واستخدامها وتقاسمها مع الموظفين من خلال الندوات واللقاءات والاجتماعات[1].

المطلب الثالث: مصادر المعرفة وجودتها

أولا: مصادر المعرفة

ونجد مصدرين للمعرفة، المصادر الداخلية والمصادر الخارجية

1. المصادر الداخلية:

تتمثل المصدر الداخلية في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة وتعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة ومن أمثلة المصادر الداخلية نجد: الإستراتيجية والمؤتمرات الداخلية، المكتبات الإلكترونية والتعلم والحوار والعمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة أو من خلال التعلم بالعمل والبحوث وبراءات الاختراع الداخلية .

2. المصادر الخارجية:

وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان ،أو الانتساب إلى التجمعات التي تشمل عليها عملية استنتاج المعرفة ومن أمثلة هذه

[1] عصام نور الدين، **إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر الأردن، 2010، ص 77.

المصادر نجد المكتبات والانترنيت والقطاع الذي تعمل فيه المنظمة والمنافسون لها (الموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية.[1]

ثانيا: جودة المعرفة

إن جودة المعرفة أصعب في تحديد والقياس من جودة المعلومات ومع ذلك ومع ذلك فإن جودة المعلومات ليست أقل صعوبة وإن جرت محاولات من أجل تحديدها عن طريق سمات قابلة للتحديد بقدر من الدقة ، ويمكن تحديد جودة المعلومات من خلال السمات المرتبطة بثلاثة أبعاد:

1. **البعد الزمني**: ويضم العناصر التالية:
   أ. **التوقيت**: المعلومات يجب أن تكون مطابقة.
   ب. **الآنية**: المعلومات يجب أن تكون آنية الأحداث عندما تقدم.
   ت. **التكرار**: المعلومات يجب أن تقدم كلما كانت مطلوبة الفترة الزمنية: المعلومات يمكن أن تقدم حلول في الماضي والحاضر والمستقبل[2].
2. **البعد المتعلق بالمضمون**: ويضم العناصر التالية :
   أ. الدقة: أن تكون خالية من الأخطاء.
   ب. ذات الصلة: المعلومات يجب أن تكون مرتبطة بالحاجة إلى المعلومات من قبل الشخص المعين في الحالة معينة.
   ت. الاكتمال: كل المعلومات يجب تقديمها.
   ث. الوعي: فقط المعلومات المطلوبة يجب تقديمها.
   ج. النطاق: المعلومات يمكن أن تكون ذات نطاق واسع أو صنف او ذات تركيز داخلي أو خارجي.
   ح. الأداء: المعلومات يجب أن تظهر الأداء من الأنشطة المنجزة.
3. **البعد التشكيلي**: يضم كل من:
   أ. **الوضوح**: المعلومات يجب أن تقدم بشكل سهل الفهم.

[1] عاشوري أمينة، **العلاقة بين مدخل إدارة المعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة**، مذكرة الماستر ، كلية العلوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، المدية ،2013، ص 22.

[2] بوجمعة هاجر، **دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء**، مرجع سابق ، ص 16.

ب. **التفصيل:** المعلومات يجب أن تكون مفصلة وملخصة.

ت. **التقديم:** يمكن أن تقدم بشكل سردي، بياني، رقمي، أو بشكل آخر.

ث. **الوسائط المتعددة:** المعلومات يمكن أن تقدم مطبوعة، أو في أي وسائط أخرى.

إن جودة المعرفة عادة تصرف إضافة إلى ما تسير أبعاد جودة المعلومات السابقة إلى ما يلي:

- **جودة صاحب المعرفة:**

وهذا ما يعبر عنه من خلال جودة الأعداد والتحصيل، الدورات التدريبية وجودتها، الخبرات السابقة والمشروعات المشارك فيها جودة الفرق والأعضاء والتي عمل معها وأخيرا نوعية الاهتمامات المعرفة ذات العلاقة بعمل الشركة ثم جودة الجماعات المشتركة التي يشاك فيها.

- **جودة الجماعات المشتركة التي يشارك فيها:**

إن الجماعة المشتركة سواء كانت علمية أو مهنية أو ذات اهتمامات معرفية عامة أصبحت من أهم الفضاءات التي يتم فيها تقاسم المعرفة وتعميقها.

- **الإنجازات المعرفية:**

إن أفضل مؤشر على الجودة هو الجودة نفسها، وإن أكثر دلالة عن جودة المعرفة هو انجازات صاحب المعرفة سواء في الجوائز العلمية أو التي تحررها، أو البحوث ذات الدور العالي الذي ينجزها أو المشروعات الناجحة التي حققتها هذه المعرفة في الماضي.

- **التحفيز المعرفي:**

إن المعرفة ذات الجودة هي التي تكون محفزة للبيئة التي تعمل فيها (جعل الغدارة العليا أكثر اهتماما ودعما للمعرفة ومشروعاتها)، والأفراد المرتبطين بها سواء في تعلم الاستثنائي (الذي يحدث في فترات التغير المعرفي العميق في الشركة) أو في إثارة الاهتمام بالمشروعات الجديدة[1].

[1] بوجمعة هاجر، **دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء**، مرجع سابق، ص ص16- 17.

المبحث الثاني: إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في نفس الوقت، فقد درج الفلاسفة على كتابة هذا الموضوع منذ آلاف السنين، ولكن الاهتمام بعملاق المعرفة بهيكلية أماكن العمل هي جديدة نسبيا وسنحاول أن نتعرف على بعض جوانب إدارة المعرفة في هذا المبحث.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة وأهميتها

أولا: نشأة إدارة المعرفة

مر موضوع إدارة المعرفة بتطور تدريجي إلى أن وصلت إلى صورتها الحالية، التي لم تكتمل بعد، إضافة إلى ذلك إدارة المعرفة ليست غاية بل هي عبارة عن منهج تطبقه المنظمات ليساعدها في تحقيق أهدافها، والشكل التالي هذا التطور الذي يمكن إيجازه:

1. مرحلة العصور البدائية:

وكان عنصرها الأساسي هو الصيد، وارتكز الإنسان في هذه المرحلة على الجهد العضلي وضمور الجانب المعرفي ،وقد امتدت هذه المرحلة ألاف السنين و لم تشهد أي نوع من الحضارة البشرية ، وكان معظم اهتمام الإنسان في هذه المرحلة منصبا على توفير الحاجات الأساسية من مأكل ومشرب .

2. مرحلة العصر الزراعي:

وتميزت بالتركيز على الجهد العضلي أيضا مع استغلال بسيط للمعرفة، تمثل بترويض الحيوانات وابتكار الأدوات الزراعية، والتعرف على أنواع النباتات، وشهدت هذه المعرفة بعض التجمعات السكانية البسيطة ولكنها كانت تجمعات صغيرة وكان تبادل المعرفة والمهارات محدود.

3. مرحلة العصر الصناعي:

وجاءت هذه المرحلة بعد الثورة الصناعية في أوربا في القرن السابع عشر وما تلاه حيث ركزت على الإنتاج الكبير ، وهنا نجد أن العمل المعرفي بدا بالاتساع على حساب العمل العضلي حيث تنشط عمليات الإبداع وتطوير والابتكار والتخصص والتدريب ...، بالإضافة إلى الاهتمام بالنتائج الكبيرة فقد تقدم العلم بسرعة وإبداع العلماء والباحثين في الاختراعات والإبداعات العلمية[1].

[1] بوجمعة هاجر، **دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء**، مرجع سابق، ص ص 27 -28.

4. عصر التكنولوجيا وثورة المعرفة:

هذه المرحلة تشهد اتساعا في دور العمل المعرفي على حساب العمل العضلي، فقد أشارات الدراسات إلى أن 90% من المعرف وليد القرن العشرين، وأكثر من 70% من هذه المعارف ظهرت في النصف الثاني من القرن نفسه، وتطورت وسائل نقل وتحليل وحفظ واسترجاع المعرفة، وتحول المجتمع الصناعي إلى مجتمع المعرفة وسادت مفاهيم إدارة المعرفة والمعلومات ونظم المعلومات الإدارية، الإدارة الإلكترونية، التجارة الإلكترونية، رأس المال المعرفي ،المنافسة المعرفية، سلاح المعرفة ...الخ.

ثانيا: مفهوم إدارة المعرفة

- **تعريف1**: هي عملية منهجية لتوجيه رصيد المعرفة وزيادتها في الشركة (أي المورد المهم في الشركات الحديثة)[1].
- **تعريف2**: هي عملية يتم بموجبها تجميع استخدام الخبرات المتراكمة الموجودة في أي مكان في الأعمال سواء كان في قواعد البيانات أو الوثائق أو في عقول العاملين لإضافة القيمة للشركة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرق غير مسبوقة[2].
- **تعريف3**: تعني أن إدارة المعرفة هي إيجاد الطرق للإبداع وأسر معرفة المؤسسة للحصول عليها للاستفادة منها والمشاركة بها ونقلها إلى الموظفين الذين هم بحاجة إليها لإدارة أعمالهم بكفاءة وفعالية، وباستخدام إمكانيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات بأكبر قدر ممكن[3].
- **تعريف4**: إن إدارة المعرفة هي عملية منهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في المنظمة ،فهي تشر بهذا المعنى إلى المعرفة الخاصة بعمل الأشياء بطريقة اكثر كفاءة وفعالية بحيث لاستطيع المنظمات الأخرى تقليدها أو استنساخها لتكون المصدر الرئيسي للربح.[4]

---

[1] عبد اللطيف محمود مطر، **إدارة المعرفة والمعلومات**، بدون طبعة، دار الكنوز المعرفة العلمية، الأردن، ص 3.

[2] غسان عيسى، العمري إبراهيم ، "**دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة** " أبحاث اقتصادية وإدارية ، جامعة عمان ، العدد السادس، ديسمبر 2009، ص9.

[3] نعيم إبراهيم الظاهر، **إدارة المعرفة** ، الطبعة الأولى،جدار للكتاب العلمي للنشر، عمان ،2009 ، ص 78.

[4] Kenneth Klaudon K management Information systam K (new jersey : prentice hall ; 2001) ; p 16.

ثالثا: أهمية إدارة المعرفة

تتضمن إدارة المعرفة في حال تطبيقها تحقيق الآتي:

- التحول الجديد في بيئة الأعمال الذي يفرض على المنشآت التميز بمقدار جديدة تتلخص في بعد النظر والتفوق في الآداء والإبداع والقدرة على التكيف بدلا من الأسلوب التقليدي الذي كان يركز على فعالية بشكل أساسي، من هذا المنطلق يشكل وجود خطة متكاملة لإدارة المعرفة لدى المنشاة أمرا في غاية الحيوية والأهمية.
- ربط كل تلك المعارف والمعلومات والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المنشأة ككيان تفاعلي.
- تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال.
- الحصول على كميات كبيرة من المعلومات في ظرف أجزاء من المثالية.
- دعم شبكات المعارف وجماعات تقاسم الممارسات .
- تحديد هوية رأس المال الفكري (براءات الاختراع ، والعلامات التجارية، والشهرة).
- إعادة تشكيل الكفاءة الحيوية، وخلق قواعد معطيات حركية تستخلص فائدة حقيقية من المعلومات والمعارف في المؤسسة.
- تطوير مركز الكفاءات ،واستخدام مركز عمل ضرورية لخلق والحفاظ على إدارة المعرفة(الخبراء، الوسطاء، الوثائقيون).
- إدخال تقنيات جديدة للمعلومات والاتصالات لتشجيع التعاون (الإنترنيت) [1].

[1] نعيم إبراهيم الظاهر، **إدارة المعرفة**، مرجع سابق الذكر، ص ص 91-92.

المطلب الثاني: أهداف وأبعاد إدارة المعرفة

أولا: أهداف إدارة المعرفة

لقد تعددت أهداف إدارة المعرفة ويمكن إيجازها كما يلي[1]:

- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطلوبة أو غير ضرورية.
- تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة .
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق منتجات وخدمات بفاعلية لأي سوق.
- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.
- تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها بمثيلاتها.
- تكوين مصدر موحد للمعرفة.
- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية.
- تحديد المعارف والكفاءات في المؤسسة التي توجد خارج إدارتها.
- تعلم كيفية تحسين الذاكرة العملياتية.
- تطويرا لمعار والكفاءات الموجودة .
- تحسين إمكانية التحول إلى تلك المعارف.

ثانيا: أبعاد إدارة المعرفة:

تتمثل أبعاد إدارة المعرفة في ثلاثة أبعاد أساسية للمعرفة هي:

1. البعد التكنولوجي:

ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة ، والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات غدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فإن المؤسسة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البيع التكنولوجي للمعرفة.

[1] نعيم ابراهيم الظاهر، **إدارة المعرفة**، مرجع سابق، ص90.

2. البعد التنظيمي ولوجستي للمعرفة:

هذا البعد يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزيها ومضاعفتها وإعادة استخدامها.

3. البعد الاجتماعي:

هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد وبناء جماعات من صناع المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.

المطلب الثالث: مكونات وفوائد إدارة المعرفة

أولا: مكونات إدارة المعرفة

تتكون إدارة المعرفة من القيادة والتقنيات، التنظيم والثقافة والعمليات، أهداف العمل والتعلم، وفيما يلي شرح المكونات إدارة المعرفة: [1]

1. القيادة:

تلعب قيادة المنظمة دورا مهما في تعزيز إدارة المعرفة من خلال الدعم والمشاركة لأن مفتاح نجاح المنظمة هو إدارة المعرفة ،فالقيادة عليها إرشاد الأفراد العاملين وترسيخ قناعتهم بأهمية إدارة المعرفة وتأثيرها الإيجابي في النمو ومستقبل المنظمة.

2. التقنيات:

على الرغم من فعالية قواعد البيانات كأداة لخزن ونشر المعرفة، هناك العديد من الوسائل الأخرى تساهم في تفعيل إدارة المعرفة مثل برامج تطوير المحترفين وبرامج توجيه وتوعية المجمعات وغيرها، وتعد من الأمثلة الشائعة التي لا تضمن استخدام تقنيات عالية ،من جهة أخرى فإن تصميم المكاتب مثل المكاتب المفتوحة، وغرف فرق العمل جميعها تساهم في نجاح إدارة المعرفة من خلال خلق البيئة التي تشجع مشاركة المعرفة.

[1] بوسهوة نذير، **دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة**، مذكرة الماجستير، كلية العلو م الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة المدية، المدية، 2007- 2008، ص ص 30 ،31.

3. التنظيم:

إن عمل إدارة المعرفة يتعلق بتوليد وخزن ونشر واستخدام المعرفة يتطلب تنظيما فائقا ووقيادة مركزية لتوجيهه وتطبيقه فضلا عن ضرورة توافر فريق عمل يساهم في أنجاز المهام الخاصة بأقسام إدارة المعرفة كالمكتبات والانترنيت وغيرها[1].

4. الثقافة:

إن من بين أهم غايات إدارة المعرفة هي محاولة إيجاد طريقة للحصول على حكمة العاملين ومعرفتهم داخل المنظمة لأجل رفع تلك المعرفة إلى أقصى حد ممكن والاحتفاظ بها كما تتطلب تطبيق إدارة المعرفة موارد بشرية ذو ثقافة عالية.

5. العمليات:

يمكن الإشارة إلى إدارة المعرفة بأنها العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة وخلقها وخزنها والمشاركة فيها واستخدامها وتطويرها من قبل الأفراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسية.

6. أهداف العمل:

هناك علاقة مباشرة بين المنظمة التي تطبق إدارة المعرفة وقدرتها على تحقيق أهداف العمل، لذا ينبغي أن تكون أهداف العمل واضحة ومعروفة قبل الاستثمار في إدارة المعرفة، وتقييم نجاح المنظمة يكون من خلال مقارنة نتائج الاستثمار المتحققة مع أهداف العمل وأهداف إدارة المعرفة المخططة.

[1] بوسهوة نذير، **دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة**، مرجع سابق، ص32.

7. التعلم:

هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات بالتأثير على الآخرين، إن التركيز على التعلم يساعد المنظمات على التعلم يساعد المنظمات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم للعب دور أكثر فعالية في خلق المعرفة.

8. العلاقات:

تحاول المنظمات أن تنظم ذاتها من خلال زيادة قدرتها على العيش فرديا وجماعيا وباستمرار مع الظروف المتغيرة ،وتفترض أنها تقوم بتعديل معرفتها بما يؤدي إلى التغير في السلوك، ويلعب الإنسان دورا مهما في بناء وإدامة علاقات وثيقة فيما بين الموارد البشرية من جهة وفيها بين العقول البشرية والمعرفة من جهة أخرى[1].

ثانيا: فوائد إدارة المعرفة

يمكن ذكر الفوائد التالية لإدارة المعرفة:

- رضا العملاء والمراجعين للمؤسسة إلى أبعد حد ممكن.
- تقديم أفضل وأجود خدمة ممكنة لعملاء.
- تحسين صنع اتخاذ القرارات.
- تطوير الابتكار للوصول إلى الأدوات المناسبة و الملائمة لحل المشكلات الحالية وابتكار وسائل وخدمات جديدة وتحسينها.
- تقليل إزدواجية الجهد والوقت والمال.
- تبسيط الإجراءات وذلك بحذف العمليات الغير ضرورية للتركيز على تصميم العمل.
- الرضا الوظيفي عند العاملين.
- إن إدارة المعرفة تجعل القيادة العليا وصناع القرار في المنشأة.

[1] بوسهوة نذير، **دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة**، مرجع سابق، ص ،33.

- إن إدارة المعرفة الناجحة تمنع ظهور نوع سيئ من أنماط الإدارة وهذا ما يسمى بالإدارة المزاجية، بحيث تظهر الإدارة الميزاجية عندما ليوجد للمؤسسة نظام وسياسة واضحة[1].

المطلب الرابع: وظائف وعمليات إدارة المعرفة

أولا: وظائف إدارة المعرفة.

تلعب المعرفة دورا مهما في نجاح المنظمة الحديثة، وهناك وظائف متعددة للمعرفة، وقد أكد (stewart ;1997 :124) على أن المعرفة وظيفتين أساسيتن هما:

- العمل على تشكيل الموارد الأساسية للمنظمة بصورة تؤدي إلى ممارسة الوظائف المختلفة بدرجة عالية من الفعالية.
- توفير الأصول ذات قيمة التي تحقق النجاح لعمليات البيع والتسويق والتبادل، إن التوجه إلى تبني واحد أو أكثر من أنشطة إدارة المعرفة أو تبني جميع أنشطة إدارة المعرفة[2].

ثانيا: عمليات إدارة المعرفة

لخص مجموعة من الباحثين عمليات إدارة المعرفة فيما يلي:

1. تكوين وتوليد المعرفة:

ويراد بها جميع الأنشطة التي تسعى المؤسسة من خلالها للحصول على المعرفة واقتنائها من مصادر متعددة كتلك المحتوية على المعرفة الصريحة أو الضمنية.

2. خزن المعرفة وتنظيمها:

هي العمليات التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها، وتسهيل البحث والوصول إليها وتسهيل سبل استرجاعها، حيث تعد هذه العملية بمثابة الذاكرة التنظيمية للمؤسسة.

3. نقل ومشاركة المعرفة:

[1] علاء فرج الظاهر، **إدارة امعلومات والمعرفة**، طبعة الأولى،دار الراية للنشر، الأردن ،2010، ص 96.

[2] محمد عواد الزيادات، **اتجاهات المعاصرة في إدارة المعرفة** مرجع سابق، ص 69.

وتعني نشر مشاركة المعرفة بين أفراد المؤسسة، حيث يتم توزيع المعرفة الضمنية، عن طريق أساليب كالحوار، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم.

4. تطبيق المعرفة:

وهي غاية إدارة المعرفة، وتعني استخدام هذه المعرفة في الوقت المناسب، واستثمار فرصة تواجدها في المؤسسة، حيث يجب أن يستهدف هذا التطبيق تحقيق أهداف وأغراض المؤسسة أو المنظمة[1].

ويرى كتاب آخرون أن عمليات إدارة المعرفة هي كالآتي:

- تحويل جميع العمليات الورقية إلى عمليات رقمية لإزالة الإختناقات الإدارية.
- تحرير عمال المعرفة من أجل المهام الأكثر أهمية .
- على المديرين أن يعكسوا المعرفة كظاهرة تنظيمية وهذا يتطلب تطوير الفهم المشترك للمعرفة وإتاحة الفرصة للأفراد والعاملين للتحاور حول المعرفة وتشجيع العملين ليساهموا في تحديد السلوكيات ذات العلاقة بالمعرفة لأن نقتني أدوات المعرفة دون استخدامها.
- على المديرين أن يكونوا منطقيين حول كشف الأخطاء وتصحيحها في عملية المعرفة.[2]

[1] بوجمعة هاجر، **دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء**، مرجع سابق، ص 38.

[2] أحمد خطيب، خالد الزيخان ، **إدارة المعرفة ونظم المعلومات**، مرجع سابق، ص 12 .

المبحث الثالث: إستراتيجيات إدارة المعرفة

سنتطرق في هذا المبحث إلى بعض الإستراتيجيات لإدخال إدارة المعرفة في المنظمات بعد أن نتطرق إلى معرفة ماهية إستراتيجية إدارة المعرفة، كما سنتناول في هذا المبحث خصائص إستراتيجيات إدارة المعرفة ومن هم إستراتيجيو المعرفة.

المطلب الأول: تعريف إستراتيجيات إدارة المعرفة وأنواعها

أولا: تعريف إستراتيجيات إدارة المعرفة

قبل التطرف إلى مفهوم إستراتيجية ادراة المعرفة لابد من إعطاء مفهوم للإستراتيجية:

1. **تعريف الإستراتيجية:**

أ. والتي تعني "عملية خلق نموذج الأعمال يستند إلى بيانات قابلة للقياس وتستخدم لاتخاذ قرارات الأعمال الأكثر ذكاء عن طريق اختيار طرق مختلفة لزيادة الإنتاجية والاحتفاظ بالعملاء والحصة السوقية، وتخفيض التكاليف[1].

ب. **تعريف :PORTER**

الإستراتيجية هي بناء وإقامة دفعات ضد القوى التنافسية أو إيجاد موقع في الصناعة، حيث تكون القوى أضعف ما يكون، وأن لكل منظمة إستراتيجية تنافسية تمثل خليط من الأهداف[2]، والإستراتيجية تستخدم لتطبيق سياسات وإجراءات معينة لتحقيق هدف في النهاية وهذا الهدف هو الفوز أو تحقيق المتميز عن الغير.

2. **تعريف إستراتيجية إدارة المعرفة:**

أ. هي خطة لتوصيف الكيفية التي تقوم المنظمة بموجبها إدارة معارفها بشكل أفضل لفائدتها وذوي المصالح فيها وان إستراتيجية إدارة المعرفة الجيدة هي التي تأخذ بنظر الاعتبار الموائمة بين الإستراتيجية العامة وأهداف المنظمة، هي كذلك مخطط تموضع المعرفة في المنظمة فالمعرفة عنصر متكامل ضمن النشاط الإنساني[3].

---

[1] ليث عبد الله القهوي، **استراتيجية إدارة المعرفة و الأهداف التنظيمية**، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر ، الأردن، 2013،ص 85.

[2] فلاح حسن عدادي الحسني، **الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها مراحلها عملياتها المعاصرة**، بدون طبعة، دار وائل للنشر، الاردن، 200، ص15.

[3] ليث عبد الله القهوي، نفس المرجع، ص 86.

ب. تعريف إستراتيجية إدارة المعرفة:

على أنها أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمشروع، سعيا لتحقيق رسالة وأهداف المنظمة[1]، حيث تساعد إستراتيجية إدارة المعرفة في الأتي[2]:

- زيادة الوعي والفهم بإدارة المعرفة في المنظمة.
- توصيف حالة الأعمال وتحديد القوائم الكامنة.
- كسب التزام الإدارة المتقدمة لصالح نظام إدارة المعرفة.
- تشجيع تهيئة الموارد لأغراض تنفيذ نظام إدارة المعرفة.
- بناء الخبرات الناجمة عن اكتساب ومشاركة المعرفة على مستوى المنظمة.

ثانيا: أنواع إستراتيجيات إدارة المعرفة

1. إستراتيجيات النمو التدريجي في استخدام إدارة المعرفة:

ويمكن استخدام هذه الإستراتيجية تدريجيا عندما تكون الأوضاع مناسبة والأفراد المعنيون يتمتعون بمستوى عالي من الاهتمام، وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها قليلة المخاطر ولكن العائد يكون قليلا منها بالنسبة للمنظمات محدودة المردود.

2. إستراتيجية التروي والحذر:

وتطبق في البداية عندما تكون الأوضاع مناسبة ثم يتم تطبيقها في وقت لاحق على نطاق واسع، وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها تتيح للمنظمات ذات المردودية المتاحة نسبيا،واستخدم هذه الإستراتيجية يقلل من حجم المخاطرة، ويتيح للمنظمة تحقيق مكتسبات تنافسية.

[1] علي الزغبي، " **مداخلة بعنوان إدارة المعرفة ودورها في الابداع التنظيمي للشركات الأردنية**"، الملتقى الدولي حول الاقتصاد المعرفي جامعة الزرقاء الأردن، 2001، ص12.

[2] ليث عبد الله القهوي، **استراتيجية إدارة المعرفة و الأهداف التنظيمية**، مرجع سابق ، ص 86.

3. إستراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة:

تتميز هذه الإستراتيجية بأنها إستراتيجية متوسطة المدى فيما يتعلق بالمخاطرة وهي ذات مردود عالي للمنظمات، وأشار عدد من الباحثين إلى بعض الإستراتيجيات لإدارة المعرفة المختلفة تبعا لطبيعة عمل المنظمة والمدخل الذي تتبناه وهي:

أ. إستراتيجية ترميزية مقابل إستراتيجية شخصية:

وهنا تستخدم المنظمة إستراتيجيتين مختلفتين وهما:

- **الإستراتيجية الترميزية:** والتي تتمحور حول الحاسوب ويجري بموجبها ترميز وخزن المعرفة في قواعد يمكن الوصول إليها.
- **الإستراتيجية الشخصية:** ترتبط هذه الإستراتيجية بالشخص الذي يتولى تطويرها وتجري المشاركة فيها من خلال الاتصال المباشر بين الأشخاص.

ب. إستراتيجيات جانب العرض مقابل إستراتيجيات جانب الطلب:

- **إستراتيجيات جانب العرض:** التي تميل إلى تركيز إلى التركيز فقط على توزيع ونشر المعرفة الحالية للمنظمة تبعا لذلك، تركز على آليات المشاركة في المعرفة ونشرها.
- **إستراتيجيات جانب الطلب:** التي تركز على تلبية حاجة المنظمة إلى معرفة جديدة، هذه الإستراتيجية تتجه نحو التعلم والإبداع أي التركيز على آليات إدارة المعرفة[1].

[1] محمد عواد الزيادات، **اتجاهات المعاصرة في إدارة المعرفة**، مرجع سابق، ص 144 .

المطلب الثاني: خصائص إستراتيجيات إدارة المعرفة

لابد من أن نتطرق إلى الخصائص الجوهرية لاستراتيجيات إدارة المعرفة فيما يلي:

- تعبر إستراتيجية المعرفة عن جاهزية المنظمة واستعدادها لاستثمار الموارد والأصول غير ملموسة وبصورة خاصة رأس المال الفكري.
- ضمن هذا السياق يمكن القول أن إستراتيجية المعرفة يجب أن تعكس الإستراتيجية التنافسية للمنظمة من خلال تركيزها على أنشطة وعمليات تكوين القيمة الفريدة للزبائن وشركاء الأعمال.
- طالما أن المعرفة بأنواعها ومستوياتها وبصورة خاصة المعرفة الشيئية- know what والمعرفة السببية know- why والمعرفة الكيفية know- how وغيرها، هي أساس المنافسة وهي امتياز المنظمة فإن المنافسة الفعالة بين الأعمال تتطلب مقاربة ما لدى المنظمة من هذه الأنماط المعرفية وذلك لبناء القدرات الجوهرية المطلوبة في الصناعة أو في السوق.
- تمثل إستراتيجية المعرفة قيمة رأس المال الفكري الموجودة في المنظمة وبالتالي يمكن استخدام هذه الإستراتيجية كأداة لقياس العائد الذي يحقق في ضوء تكلفة الاستثمار في مكونات وعناصر رأس المال الفكري.
- تساعد إستراتيجية المعرفة في دراسة وتحليل المكانة الإستراتيجية للمنظمة في هيكل الصناعة من خلال تقييم تأثير المنظمة على عمليات الابتكار التكنولوجي والريادية في إنتاج المعرفة والتكنولوجيا الجديدة[1].

[1] محمد عواد الزيادات، **اتجاهات المعاصرة في إدارة المعرفة**، مرجع سابق، ص 145.

المطلب الثالث: إستراتيجيو إدارة المعرفة

1. استراتيجيو المعرفة:

وهؤلاء هم المسؤولون عن الاهتمام بمعرفة الأغراض، وهم أيضا خبراء الإستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة التنافسية، وهؤلاء هم الذين يلتقطون بشكل عميق وفعال الأدوار الجديدة للمعرفة داخل الشركة بوصفها رأس المال الفكري والمصدر الجديد لحقوق الملكية في الشركة من جهة وخارج الشركة بوصف المعرفة في عملية توليدها وتقاسمها ورافعتها هي السلاح الإستراتيجي التنافسي الجديد، وإستراتيجيو المعرفة هم الذين يعيدون تقييم أو بناء إستراتيجية الشركة ليس على أساس منتجاتها وخدمتها وعمليتها (تكنولوجياتها) وحسب وإنما على أساس معرفتها وتميزها المعرفي ونمط الإنتاج لهذه المعرفة واستخلاص الميزة التنافسية منها، والواقع أن هذه الفئة هي التي تستوعب الغرض المعرفي وهي الخبيرة في التعامل مع الفجوات المعرفة الداخلية والخارجية المتعلقة بالمعرفة التنافسية.

2. مهنيو المعرفة:

وهؤلاء هم الذين يتعاملون مع المعرفة كموضوع ، وأهم مسئولون عن المعرفة السببية أو معرفة ماذا وعن الدراية الفنية أو معرفة كيف الواقع أن هذه الفئة هي التي تستوعب المضمون المعرفي وهي الخبيرة في أساليب الحصول عليها واستيعابها وبالمنهجية الفعالة لتوليدها وجعلها قادرة على العمل في مجالات الاستخدام المختلفة ، وهذه الفئة هي التي تمثل الجدارة الجوهرية القائمة على المعرفة، وهي جوهر رأس المال الفكري للشركة وقيمتها المتجددة لان رمزها المتجدد في إدارة المعرفة هو : توليد وإنشاء المعرفة

3. عمال المعرفة:

وهؤلاء هم الذين يعملون في مجال المعرفة من أجل توفير عوامل الدعم والإسناد لمهني المعرفة فهم الذين يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها وخزنها وإيصالها والاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالمواد المعرفية الخام ، إنهم حقا في الاقتصاد القائم على المعرفة يناظرون عمال الإنتاج اليدويون في الاقتصاد الصناعي، وان أفراد هذه الفئة يعرفون جيدا بماذا يتكلم مهنيو المعرفة وما يحتاجون ويطلبون وكيفية تنفيذ مايطلبون[1]

[1] محمد عواد الزيادات، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة** ، مرجع سابق ، ص ص 146 -155 .

خلاصة:

من خلال مما سبق نستنتج أن المعرفة هي موجودات المنظمة غير الملموسة والأكثر أهمية من الموجودات المادية التي يستخدمها الأفراد لأداء أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

حيث تشكل المعرفة المورد الاستراتيجي والأصل الأكثر أهمية الذي تعول عليه المنظمات،كون أي عمل ناجح لابد وأن يبنى على أساس المعرفة ومهما تعددت أنواع وخصائص ومصادر وأصناف المعرفة فهي ترتكز بشكل أساسي على ما في عقول الأفراد وأفكارهم وقدراتهم العملية، حيث أنها تشكل المورد غير الملموس الطي يقود اكتشافه وتطبيقه إلى الارتقاء بأداء الفرد والمنظمة.

كما أن المعرفة قد تكون صريحة مخزنة في وسائل مادية، وتعتبر صريحة لإمكانية نقلها وسهولة الحصول عليها، بينما المعرفة الضمنية فتتمثل في المهارات الفردية والجماعية التي توجد في القدرات أو الكفاءات وهي كامنة لأنها مخزنة في رؤوس أصحابها، كما تعتبر على أنها مجموع البيانات والمعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة.

وبالتالي تظهر إدارة هذا المورد لضمان استمرارية توليد وتنظيم وتقاسم واستخدام المعرفة، مما يعزز من إمكانية رفع القدرات التنافسية للمنظمات وبقاءها، إلا أنها تواجهها مجموعة من التحديات، ويتحقق نجاحها بتوفر مجموعة العناصر التي تساعد على تطبيقها والوصول إلى النتائج المرغوبة.

الفصل الثالث:

دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية

تمهيد:

يقتضي التكيف مع المحيط شديد التنافسية ضرورة سعي المنظمات إلى تثمين مختلف مواردها ، وهذا من اجل أن تكون متميزة وتحقق التفوق التنافسي على المنظمات المنافسة من خلال امتلاك ميزة تنافسية وتكون تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة من المناهج الرئيسية التي تمكن المنظمة من تحقيق وتطوير الميزة التنافسية ،باعتبارها موردا استراتيجيا تؤدي دورا كبيرا من خلال التأثير على القوى التنافسية وخلق استراتيجيات جديدة تتمثل في استراتيجيات الصلة وإستراتيجية القيادة المعلوماتية.

إن بناء الميزة التنافسية ليس بالشيء الهين، بل من اكبر التحديات التي تواجه المنظمات لكي تبقى متفوقة وتحافظ على تلك الميزة في محيط سريع التغيرات والتطورات، وسنتطرق في هذا الفصل إلى النقاط التالية:

- **المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية.**
- **المبحث الثاني: دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية.**
- **المبحث الثالث: دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.**

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية جزءا ومكانة هامة في كل مجال من الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها ومن ثم النمو والاستمرار في الأسواق.

المطلب الأول: تعريف التنافسية وأنواعها

أولا: تعريف التنافسية

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيها إذا كانت عن المؤسسة أو القطاع حيث بدا مفهوم التنافسية بعد ظهور كتابات بورتر، والتي تتعلق بالتنافسية واستراتيجيات التنافس بين المنظمات، حيث تعرف التنافسية على أنها:

- **تعريف 1:**

هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق أهداف ربحية نمو استقرار، توسيع، ابتكار وتجديد حيث تسعى المؤسسات ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري[1].

- **تعريف2:**

التنافسية هي "قدرة تميز المنظمة على المنافسين في الجودة، السعر، توقيت التسليم أو الخدمات ما قبل أو بعد البيع وفي الابتكار والقدرة على التغيير السريع الفعال[2].

[1] هشام حزيرواخرون، **التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة**، ط1، مكتب الوفاء للنشر، الإسكندرية،2014 ،ص136.

[2] احمد السيد مصطفى، **التنافسية في القرن الحادي والعشرون**، مدخل إنتاجي،ط1، دار النشر، مصر ،2003، ص15.

- **تعريف3:**

هي الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والإبتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمة من اجل الحصول على شريحة اكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها[1].

- **تعريف4:**

التنافسية هي: القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل من نصيب الشركة في السوق المحلي أو العالمي ويترتب على التنافسية الوصول إلى مركز تنافسي[2].

وفي الأخير يمكن القول أن التنافسية هي: قدرة المنظمة على تلبية رغبات المستهلكين بتوفير منتجات ذات جودة عالية وبأسعار مناسبة تستطيع من خلالها الحصول على حصة سوقية مناسبة.

ثانيا : أنواع التنافسية

هناك العديد من أنواع التنافسية يمكن إدراجها فيما يلي:

1. **تنافسية التكلفة أو السعر**: عبارة عن قدرة المنظمة على عرض السلع والخدمات بسعر اقل من المنافسين وتكاليف إنتاج منخفضة.
2. **التنافسية غير السعرية**: تركز على المكونات غير السعرية للمنتجات كخدمات ما بعد البيع.
3. **التنافسية النوعية**: بالإضافة إلى النوعية والملائمة فهي تشمل عنصر الإبداع التكنولوجي، فالمنظمة ذات المنتجات المبتكرة والجودة العالية يمكنها أن تبيع بأسعار مرتفعة مقارنة بمنافسيها.
4. **التنافسية التقنية**: هناك منظمات تتنافس من خلال التكنولوجيا المتطورة وهذا في الصناعات العالية التقنية، أما تقرير التنافسية للمنتدى الاقتصادي العالمي (wef 2000)فقد صنف التنافسية إلى:

[1] أمينة عاشوري، **العلاقة بين مدخل إدارة المعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة**، مرجع سابق، ص64.

[2] بوقرة سهام، رايس حياة، **اثر تطبيق منهج الإدارة الإستراتيجية في استغلال الميزة التنافسية**، مذكرة ضمن شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير، جامعة المدية، الجزائر 2016/2015، ص.39

أ. التنافسية الظرفية (ccl) :

ترتكز على مناخ الأعمال وعمليات المنظمات وإستراتيجيتها، وتحتوي على عناصر مثل: التزويد، التكلفة، النوعية والحصة من السوق... الخ.

ب. التنافسية المستدامة(GCL):

ترتكز على الإبداع التكنولوجي ورأس المال الفكري، وتحتويه على عناصر التعليم، ورأس المال البشري والإنتاجية ، ومؤسسات البحث، والتطوير، الطاقة الابتكارية، وقوى السوق[1].

المطلب الثاني: تعريف الميزة التنافسية وأهميتها

أولا: تعريف الميزة التنافسية

- **تعريف 1:**

تعرف الميزة التنافسية بأنها"دالة إشباع حاجيات ورضا العاملين باعتبارها العملاء الداخليين وتحقيق رضا الداخليين وتحقيق رضا الزبائن في السوق"[2].

- **تعريف2:**

وعرفها بورتر بأنها :" القيمة التي استطاعت مؤسسة ما إن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ أسعار اقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع المنافسين بمنافع متساوية، أو تقديم منافع منفردة في المنتج تعرض بشكل واسع الزيادة السعرية[3].

---

[1] محمد عدنان وديع، " **القدرة التنافسية وقياسها**، سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، العدد24، الكويت، دسيمبر2003، ص7.

[2] عبد السلام أبو القحف، **كيف تسيطر على الأسواق؟ (تعلم من التجربة اليابانية)**، ط1،الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2003 ص20.

[3] Michael porter,**L avantage Convcurrentiel** , Donod,Paris,France,2000,p8.

- **تعريف4:**

الميزة التنافسية هي وضعية أو عنصر تفوق المؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها استراتيجيه معينة للتنافس[1].

- **تعريف5:**

هي قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط[2].

- **تعريف6:**

ويعرفها(David ;2009 p39:)على أنها العملية التي يكافح فيها كيان ما، للتفوق على أخر وهذا الكيان يمكن أن يكون شخصا أو منظمة أو دولية، والهدف هو الفوز ولكي تكون المنظمة منافسة ينبغي عليها أن توفر عدة عوامل مثل القدرة والرغبة في الفوز والولاء أو الالتزام وتوفر الموارد المحددة[3].

ونستنتج من التعاريف السابقة ما يلي:

- تتمثل الميزة التنافسية بالتقدم على الآخرين بالسعر والإنتاج وحجم السوق المستهدف والتميز بالموارد.
- المنظمات لديها القدرة على إضافة قيمة لمنتجاتها حتى يصعب تقليدها.
- خصائص مميزة تمكنها من الاستمرارية في السوق.

[1] نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، ط1، دار النشر ، الإسكندرية، مصر 1998، ص37.

[2] مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، بدون طبعة، دار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر، 2006، ص 13.

[3] عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، **الميزة التنافسية، وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي**، بدون طبعة، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان، الاردن،2014 ، ص71

ثانيا : أهمية الميزة التنافسية

ترجع أهمية الميزة التنافسية إلى كونها تعمل على تعظيم الاستفادة من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته ويشير التقرير الدولي للتنافسية إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة، وذلك من خلال الفرص المتاحة أمام مؤسسات الدول الصغيرة للخروج من محدودية السوق إلى رحابته، فمن خلال الميزة التنافسية تستطيع دولة ما في ظل ظروف سوق حر ونزيه إنتاج سلع وخدمات تواجه الاختيار في الأسواق العالمية، وتحافظ على الدخل الحقيقي لمواطنيها وتزيد منه .

ويعتبر إيجاد الميزة التنافسية بالمقارنة مع ما يقدمه المنافسون جوهر الإستراتيجية، وذلك لان الميزة التنافسية تساهم في تحقيق ما يأتي[1]:

- تحقيق قوة سوقية من خلال سيطرة الحصة السوقية للسلع أو العلامات التي تطرحها في الأسواق المستهدفة.
- تطوير سلع أو خدمات جديدة.
- إيجاد أسواق متخصصة وجديدة.
- إيجاد منافذ توزيع جديدة.
- إيجاد وتطوير تكنولوجيا جديدة تؤدي إلى تخفيض التكاليف للسلعة أو العلامة التجارية .
- إيجاد مواد خام جديدة.
- تطوير مراكز مالية قوية للمؤسسة.
- وكذلك من أهميتها تعطي المنظمة تفوقا نوعيا وكميا وأفضلية على المنافسين،وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.
- تجعل من منظمة الأعمال متفوقة في الأداء أو في قيمة ما تقدمه للعملاء او الاثنين معا.

1 وليد عباس و آخرون، **المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العراقية** ،دراسة مقارنة،اللغوي للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية العلوم والاقتصاد، جامعة الكونة، http:// متاح:2017/3/12،الساعة 18 مساءا.

- تساهم في التأثير الايجابي في مدركات العملاء،وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل.
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها[1].

المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية ومصادرها

أولا : أنواع الميزة التنافسية

تصنف الميزة التنافسية إلى عدة أنواع ومن بين هذه الأنواع نجد:ميزة التكلفة الأقل، وميزة التميز.

1. ميزة التكلفة الأقل:

ومعناها قدرة المؤسسة على تصميم ،وتسويق المنتج بأقل تكلفة ممكنة بالمقارنة مع تكاليف المؤسسات المنافسة بما يؤدي إلى تحقيق عوائد اكبر ،والحصول على هذه الميزة يتطلب فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة للمؤسسة،والتي تعد مصدرا هاما للميزة التكاليفية.

وتتم الحيازة على ميزة التكلفة الأقل من خلال مراقبة العوامل التالية:

- مراقبة الحجم من خلال توسيع تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة والتوسع في الأسواق.
- مراقبة التعلم من خلال مقارنة أساليب وتقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع.
- مراقبة الروابط والعلاقات الكامنة بين الأنشطة المنتجة للقيمة ومن ثم استغلالها.
- مراقبة الاتصال بين وحدات المؤسسة من خلال نقل معرفة كيفية العمل بين النشاطات المتماثلة.
- مراقبة الإدماج والفصل بين النشاطات المنتجة للقيمة بشكل يقلص تكاليف هذه الأنشطة.
- مراقبة الرزنامة بمعنى المفاضلة بين كون المؤسسة السابقة لدخول النشاط أو انتظارها لمدة محددة قبل دخولها هذا القطاع،ذلك انه تختلف الامتيازات في التكاليف الممنوحة لكل منهما.

[1] أمينة عاشوري، **العلاقة بين مدخل إدارة المعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة**، مرجع سابق ، ص 75.

- مراقبة الإجراءات التقديرية وتغيير أو إلغاء الإجراءات المكلفة التي لا تساهم في عملية التميز.
- مراقبة التموضع أو التمركز الخاص بالأنشطة ،بالموردين وبالعملاء والذي من شانه تقليص التكاليف.
- مراقبة العوامل الحكومية والسياسية كالتشريعات الموضوعة لتنظيم النشاط الاقتصادي .

2. تميز المنتج:

معناها قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد له قيمة مرتفعة من جهة نظر المستهلك (جودة أعلى،خصائص فريدة ،توفر خدمات ما بعد البيع) لذا يصبح من الضروري فهم الظروف المحتملة لتميز المنتوج، من خلال أنشطة حلقة القيمة، وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز، وتستمد ميزة التميز من خلال عوامل التفرد والتي تشتمل العناصر التالية:

- الإجراءات التقديرية الخاصة بالنشاطات المرغوب ممارستها،كإجراءات الخدمات ما بعد البيع.
- تتبع خاصية التفرد من الروابط الكامنة بين الأنشطة ،مع الموردين ومع قنوات التوزيع الخاصة بالمؤسسة
- التموضع أو مركز المؤسسة وكذا المواقع التي تحتلها وحداتها الإنتاجية أو مركز التوزيع التابعة لها.
- التعلم وأثار نشره التي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأفضل بفضل المعرفة التي يملكها كافة أفراد المؤسسة.
- إدراج وإدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة،مما يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز المؤسسة.
- حجم النشاط، والذي قد يتناسب ايجابيا أو سلبا مع عنصر التميز والتفرد الخاص بالمؤسسة[1].
- الرزمانة: إذ تحوز المؤسسة على ميزة التميز لكونها السباقة في مجال نشاطها عل منافسيها ،في حين تحقق المؤسسة أخرى الريادة بسبب انطلاقها متأخرة مما يسمح لها باستخدام التكنولوجيا الأكثر تطورا.تختلف عوامل التفرد باختلاف النشاط باختلاف القطاع،وتضافر هذه العوامل يحدد كيفية حيازة النشاط لخاصية التفرد ،فعلى المؤسسة أن تفحص كافة المجالات التي تعبر فريدة فيها بهدف تحديد العوامل المهيمنة.وتعد عملية الفحص هذه هامة جدا لضمان دوام واستمرار التميز،ذلك أن

[1] العيهار فله، **دور الجودة في التحقيق الميزة التنافسية**، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر،205،ص10.

بعض عوامل التفرد تؤثر بشكل دائم أكثر من العوامل الأخرى،فالاستيعاب الجيد للعوامل التي تجعل المؤسسة فريدة يمكنها من ضمان عدم القضاء على مصادر تميزها،كما أن مراقبة عوامل التفرد يساهم في اقتراح واكتشاف مصادر جديدة للتميز[1].

ثانيا: مصادر الميزة التنافسية

للحصول على ميزة تنافسية لا بد من البحث في مصادرها ومن أهمها ما يلي:

1. **التكنولوجيا والابتكار:**

يشمل الابتكار كل المنتجات والخدمات وكذلك الابتكارات العلمية وأبدع المنتجات بمعنى أنها منتجات جديدة، وهذا ما يؤكده (dagupta 2009 ;204)على الأهمية المتزايدة للابتكار والإبداع وكذلك إلى الدور الذي لعبته القدرات التكنولوجية الحديثة في مسار نمو المؤسسات حيث أن المؤسسات الأكثر إبداعا وابتكارا لها الأفضلية في تقديم المنتجات والخدمات وهي محاولة لتحسين قدرتهم الداخلية بشكل مستمر.

مما سبق ذكره فان الابتكار والتكنولوجيا لهم دور بارز في حصول المؤسسات على ميزة تنافسية من خلال ابتكارات تضاف إلى المنتج وابتكارات جديدة.

2. **الموارد البشرية:**

مصطلح يستخدم لوصف الأفراد الذين يشكلون القوى العاملة للمؤسسة، كما يمكن للمؤسسات خلق قيمة مضافة يصعب على المنافسين تقليدها من خلال تطوير هذه الموارد والتي تمثل ميزة تنافسية، ويمكن استخدام المصادر التقليدية للميزة التنافسية مثل الموارد المالية والطبيعية والتكنولوجية لخلق قيمة مضافة، حيث أن هذه المصادر يمكن الوصول إليها بشكل متزايد وسهلة التقليد وهي اقل أهمية للميزة التنافسية مقارنة مع نظام العمل وسياسات الموارد البشرية والتي تعتبر مصدر هاما للميزة التنافسية المستدامة. كما أن الموارد البشرية تحتاج إلى أربع كفاءات أساسية هي: الاختصاص، المعرفة المهنية، التقنية والكفاءة.

3. **الهيكل التنظيمي:**

[1] العيهار فله، **دور الجودة في التحقيق الميزة التنافسية**، مرجع سابق، ص 11.

تعتبر الهياكل التنظيمية الفعالة هي التي تربط علاقات العمل المختلفة لتنظيم وتحسين كفاءة الوحدات التنظيمية ونتيجة لتغير الظروف أثناء أداء العمل تسمح بعض المؤسسات بتطبيق بعض المهارات الفردية حتى تكون ذات مرونة عالية لتطبيق وتوسيع الأعمال التجارية[1].

4. الوقت:

يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون في اقل وقت ممكن يمثل ميزة تنافسية، ويمكن تحديد الميزة التنافسية التي تعد جوهر المنافسة على أساس الوقت كالتالي:

- تخفيض زمن الدورة للزبون وتخفيض زمن تقديم الخدمات الجديدة ويتحقق ذلك من خلال اختصار دورة حياة المنتج.
- الالتزام بجداول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة ف عملية التصنيع.

فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، وللمنافسة عبر الزمن أبعاد تظهر في:

- اختصار زمن دورة حياة المنتج.
- تخفيض زمن دورة حياة التصنيع والعملية الإنتاجية.
- تخفيض زمن تحويل وتغيير العمليات، أي ضرورة إحداث المرونة في عملية التصنيع.
- تخفيض زمن الدورة للعميل، وهي الفترة الممتدة بين تقديم الطلب وتسليم المنتج.
- الالتزام بجداول زمنية للتسليم الداخلي لعناصر الإنتاج حسب كل مرحلة من العملية الإنتاجية.

5. المعرفة:

إن المؤسسات الناجحة هي التي تهتم بالتجميع المنظم للمعرفة من المصادر المختلفة وتحللها وتفسرها لاستنتاج مختلف المؤثرات التي تستخدم في توجيه وإثراء العمليات الإنتاجية، وتحقق التحسن في الأداء والارتقاء إلى مستويات أعلى من الانجاز لتحقق في الأخير التميز على المنافسين، وتعرف المعرفة على أنها ناتج نشاط وعمل

[1] عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي،**الميزة التنافسية، وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي** ،مرجع سابق، ص7.

العقل الإنساني، وتشكل فيما يطلق عليه في الوقت الحاضر رأس المال الفكري، وتشمل مختلف منتجات الفكر الإنساني من حقائق، تقنيات، نظريات مفاهيم مناهج وقوانين[1].

6. الجودة:

تؤثر الجودة العالية للمنتجات على المزايا التنافسية تأثيرا كبيرا، حيث أن توفير منتجات عالية الجودة يزيد قيمة هذه المنتجات في أعين المستهلكين، وهذه الوضعية يمكن أن تؤدي بدورها إلى السماح للمؤسسة بفرض سعر عالي لمنتجاتها وبالتالي يزيد من أرباحها.

7. الكفاءة:

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمدخلات تمثل العوامل الأساسية للإنتاج، أما المخرجات فتتمثل في السلع والخدمات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسات تتجه تكاليفها إلى الانخفاض إذا حققت كفاءة إنتاجية عالية مقارنة مع منافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية.

8. المرونة:

يقتضي هذا المفهوم القدرة على مسايرة التغيرات في حاجات ورغبات الزبائن عن طريق تصميم الجوانب المتعلقة بمواصفات المنتج من جهة وعلى مستوى مسايرة حجم الطلب من جهة أخرى وعلى هذا الأساس يمكن القول بان المرونة التي يتم التميز على أساسها تتعلق بمستوى جانبين مهمين من جوانب النظام الإنتاجي هما[2]:

- مرونة الحجم: هي القدرة على التكيف بحجم الطلب وتقلباته من خلال التحكم في الإنتاج بواسطة تسريع أو تخفيض معدلاته في مواجهة ذلك.

---

[1] نجم عبود نجم،" **إدارة الخدمات والمراجعة والأبعاد الأساسية**،**أخبار الإدارة**، نشرة فصلية، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية ، العدد18، عمان، مارس1999،ص11.

[2] احمد بلالي،**الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية** أطروحة دكتوراه،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر،2006/2000،ص14.

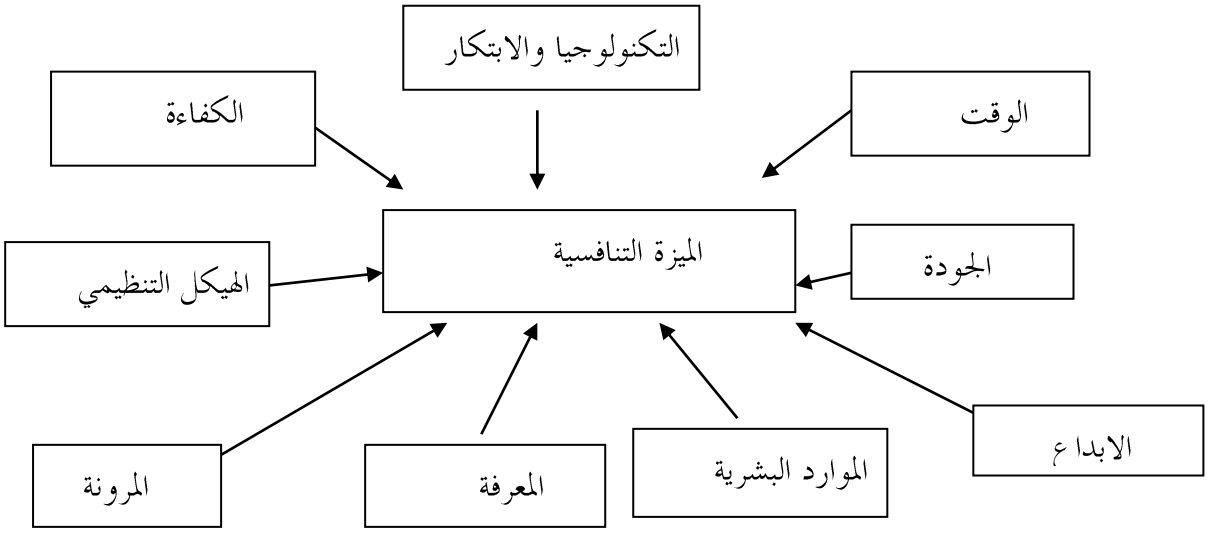
- مرونة مزيج المنتجات: يرتبط هذا النوع من المرونة بمدى مقدرة مزيج المنتجات ومواكبة حاجات ورغبات الزبائن وإشباعها، والتكيف مع التقلبات الحاصلة فيها عن طريق تصاميم المنتجات ومواصفاتها الفنية.

9. الإبداع:

يعتبر الإبداع بعدا رئيسيا للميزة التنافسية من خلال قدرته على استكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبتها وسرعة الاستجابة لها بانجاز تطور معين، سواء في مجال الإنتاج التكنولوجيا المستخدمة أو إيجاد طرق جديدة أكثر خلقا للقيمة في مجالات النشاط الاقتصادي للمؤسسة تختلف عن تلك القائمة، الشئ الذي تكون محصلته دعم قوى الموقع التنافسي للمؤسسة[1].

والشكل التالي يمثل مصادر الميزة التنافسية:

شكل رقم(3-1): مصادر الميزة التنافسية



المصدر: احمد بلالي،**الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية**، مرجع سابق ، ص15.

1 احمد بلالي،**الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية** ، مرجع سابق الذكر،ص14.

المبحث الثاني: دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية

إن التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات قد خلقت فرصا غير مسبوقة، فالمدرين في معظم منشآت الأعمال يبحثون عن طرق استخدام تكنولوجيا المعلومات جديدة لدعم إستراتيجية الأعمال.

المطلب الأول: استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى الصناعة

من شأن تكنولوجيا المعلومات تغيير طبيعة الصناعة التي تتناقش الشركة فيها ، فدخول تكنولوجيا المعلومات إلى صناعة ما يؤثر على المنتجات وخدمات وأسواق واقتصاديات إنتاج هذه الصناعة وسنحاول إلقاء الضوء على تأثير تكنولوجيا المعلومات على كل عنصر من هذه العناصر.

1. تأثير تكنولوجيا المعلومات على المنتجات وخدمات الصناعة:

تساهم تكنولوجيا المعلومات في تغيير طبيعة المنتجات والخدمات من خلال نعيد لها دورة تطوير المنتج أو من خلال تسريع عملية التوزيع ، ففي صناعة النشر مثلا تقليص دورة طباعة ونشر المطبوعات وتوزيعها بالنسبة تتراوح مابين 40% و60% مما انعكس بالإيجاب على تكاليف الطباعة والنشر والتوزيع بنسب متقاربة وذلك بفضل استخدام تقنيات الطباعة والتغليف المتطورة التي أتاحتها تكنولوجيا المعلومات.

2. تأثير تكنوا لوجيا المعلومات على اقتصاديات الإنتاج:

تؤثر تكنولوجيا المعلومات على اقتصاديات الإنتاج حيث تساعد المسوقين على ترشيد التكاليف وتقليص الجهود، فمسوق المواد الغذائية الذي يمتلك شبكة واسعة من مراكز التوزيع يستطيع أن يخدم الأسواق الإقليمية ويعيد تخصيص المخزون لخزينة السوق الوطنية، فإن كان المخزون من مادة غذائية معينة في أحد المراكز التوزيعية في منطقة ما منخفضا أو قاصر عن تلبية الطلبات المحلية فإن بالاستطاعة السوق وبشكل آلي مواجهة وتدقيق مستويات من هذه المادة في مراكز التوزيعية أخرى وتلبية الطلبات من أُقرب مركز توزيع[1].

[1] بشير عباس العلاق، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الاعمال، مدخل تسويقي، بدون طبعة، مؤسسة الوراق للنشر، الاردن 2012، ص ص 16-17

3. تأثير تكنولوجيا المعلومات على الأسواق :

تتزايد أعداد المستهلكين ممن يرغبون بإجراء التبادلات التجارية من خلال والوسائل الممكنة الحديثة وتقنيات الحاسوب، فقد اعتاد هؤلاء على الحصول على خدمات مصرفية عبر الصرف الآلي والسوق من خلال الانترنيت ونقاط البيع، إن منشآت الأعمال التي تعجز عن تقديم خدمات الكترونية لعملائها قد تحرم من فرصة الحصول على الميزة التنافسية.

المطلب الثاني: استخدام تكنولوجيا المعلومات على مستوى الشركة

يتحدد تأثير تكنولوجيا المعلومات على مستوى الشركة من خلال القوى التنافسية التي تواجهه الشركة.

1. تأثير تكنولوجيا المعلومات على قوة المشترين:

تساهم قوة المشترين في تقليص أرباح الصناعة وباستطاعة منشآت الأعمال استخدام تكنولوجيا المعلومات لتقليص القوة التي يمتلكها المشترين من خلال اعتماد على أساليب تكاليف التحول وهي عبارة عن التكاليف التي يتحملها المشتري إن هو حاول الانتقال في تعاملاته التجارية من مورد إلى آخر مثل تكاليف إعادة تدريب العاملين، ومن أمثلة على لجوء منشآت الأعمال إلى استخدام أساليب التكاليف التحول لتقليص القوة التنافسية من قبل مستودعات الأدوية والصيدليات ، حيث تم معالجة هذه الطلبيات بشكل فوري الأمر الذي ساعد على أطراف التبادل على تقليص تكاليف الشراء والتخزين و الإستيلام[1].

2. تأثير تكنولوجيا المعلومات على قوة الموردين:

بإمكان شركات التنافس بشكل أكثر فعالية إن هي استطاعة السيطرة على قوة الموردين، ولا نقصد بالموردين فقط أولئك الذين يزودون الشركة بالمواد الخام وقطع الغيار والتجهيزات اللازمة للإنتاج وإنما نقصد أيضا أولئك الذين يزودون الصناعة بالقوى العاملة، خصوصا الكوادر والكفاءات العالية وبهدف تقليص قوة الموردين في هذا المجال بالذات خصوصا القوة التي تمتلكها نقبات العمال في فرض شروطها، لجأت العديد من الشركات إلى أتمتة عمليات الإنتاج لتقليص الاعتماد على القوة العاملة وصارت نظم المعلومات اليوم تصمم أيضا لرصد كفاءات العاملين من خلال ربط هذه النظم بنظم متطورة للحوافز و الأجور ، فعلى الموردين اليوم

[1] بشير عباس العلاق، **تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال**، مرجع سابق، ص 20.

يكونوا أكثر احتراما إزاء منشآت الأعمال التي استطاعة أن تصمم وتطور نظام معقد للسيطرة على الجودة، مما يعني أنه أصبح يمتلك نوعا من القوة على الموردين بحكم قدرته على الوصول إلى مصادر المعلومات وتحليلها قبل الإقدام على عملية الشراء.

3. تأثير تكنولوجيا المعلومات على قوة المنتجات:

تستطيع الشركة أن تثني عملائها في شراء البدائل من خلال تخفيض أسعار منتجاتها وخدماتها ومن خلال تحسين الأداء والقيمة المدركة لهذه المنتجات والخدمات ويرى كل من waters and Lancaster ;2000 أن قيمة أي سلعة أو خدمة هي نتائج قدرتها على تلبية أولويات العميل.

وببساطة فإن أولويات العميل هي أشياء من الأهمية بمكان حيث تجعل العملاء على استعداد تام لدفع مبلغ إضافي للحصول عليها أو في حالة عدم الفوز بها فإنهم سيحولون إلى موردين أو بائعين آخرين يحققون لهم هذه الأولويات، وعليه فإنه يمكن التمييز فرص القيمة من خلال الفهم الدقيق والمتعمق لأولويات العملاء وبالتالي إنتاج سلع وتقديم منتجات وتسويقها استنادا إلى القيمة المستحقة ، وبهذا فإن تكنولوجيا المعلومات وفلسفة التوجيه بالمعلومات وفلسفة التوجيه بالعميل تتلاحم اليوم في إطار ما يسمى بالتوفيق التفاعلي لتقديم منتجات وخدمات للعملاء من الصعب عليهم التحول إلى بدائل.

4. تأثير تكنولوجيا المعلومات إلى قوة الداخلين الجدد:

يستحوذ الداخلون الجدد على جزء من أرباح الشركات العاملة في الصناعة ، ولهذا تلجأ هذه الشركات إلى إعاقة دخول هؤلاء إلى الصناعة ومن خلال عدة وسائل في مقدمتها السمعة ومستويات الخدمة وقنوات التوزيع وتلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في عدم تمكين الداخلين الجدد من الفوز بحصة سوقية أو منعهم أصلا من الدخول إلى الصناعة ، فقد استحدثت شركات الطيران الكبيرة نظم حجرات متطورة ومكلفة للغاية لمنع شركات الطيران الصغيرة من ولوج هذه الصناعة فمن خلال قواعد البيانات الشاملة والمحدثة على الدوام ترتبط شركات الطيران الكبيرة بشركات حاسوبية تربطها بوكلاء السياحة والسفر ومنشآت الضيافة على اختلاف أنواعها مما يجعل من الصعب على الشركات الأصغر حجما اختراقها وتعد هذه النظم بمثابة معدات ضد دخول الرياح إلى الصناعة من قبل شركات المنافسة[1].

[1] بشير عباس علاق، **تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال**، مرجع سابق ص 21.

5. تأثير تكنولوجيا المعلومات على قوة المنافسين في الصناعة:

لقد أتاحت تكنولوجيا المعلومات فرصة للشركات العامة في نفس الصناعة للتعامل مع المنافسين بشكل أكثر فعالية ومن الأمثلة الرائدة في هذه النظم الحجوزات المعروفة ب Apollo التي مكنت عدد من الشركات الطيران من التنافس بفعالية متناهية فيما بينها ، فالمنافسة حالة صحية لأنها تساهم في إرساء سعر السوق تكمن الشركات الناجحة من جني الأرباح وبالاستطاعة الشركات في نفس الصناعة استخدام تكنولوجيا المعلومات للتنافس مع الشركات القائمة في الصناعات الأخرى.

المطلب الثالث: دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى الإستراتيجية

يقترح بورتر 1985 ثلاث استراتيجيات عامة يمكن إنتاجها لتحقيق أفضلية تنافسية في الصناعة وهي كالآتي :

1. إستراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة:

بمعنى أن تكون الشركة قادرة على تقليص تكاليفها أو تحسين إنتاجيتها دون أن تتحمل تكاليف إضافية أن نظم المعلومات وتقنياتها، التي تساهم في تقليص كلفة عمليات التبادل التجاري، تدعم إلى حد كبير إستراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة فالمصاريف، فالمصارف وعملائها على سواء مثلا يحققون منافع عديدة من التعامل عبر شبكة الانترنيت في توفير الجهد والوقت والكلفة وانجاز التعاملات المصرفية على مدار الساعة وإتاحة إمكانية مقارنة الخدمات المعروضة ،و مقارنة تكاليفها مثل خدمات القروض.

2. إستراتيجية تميز المنتج:

يتحقق التميز في المنتج بإضافة قيمة أو مزايا فريدة أليه لتحسين صورته وجودته أو الخدمة المرافقة ومن الأمثلة على ذلك قيام عدد من المصارف الأمريكية بتقديم خدمات مصرفية بديلة ومكملة ومبتكرة من خلال الويب ، حيث تم اعتماد الإنترنيت كوسيط للنشر وإنما كبيئة أعمال ووسط للتجارة الالكترونية وهذا ما أصبح ما يعرف بالتعاملات المصرفية عبر شبكة واستخدمت المصارف هذا المصطلح للدلالة على اكثر من مفهوم منها التعاملات المصرفية، من خلال الحاسوب الشخصي، التعاملات المصرفية المترلية[1].

[1] بشر عباس العلاق، **تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال**، مرجع سابق، ص23.

3. إستراتيجية التخصص السوقي:

تحقق هذه الإستراتيجية من خلال التركيز على سو معينة أو جزء من قطاع سوقي، فنظم المعلومات المساندة للتخصص السوقي، توفر معلومات حول ربحية قطاعات سوقية معينة تمكن الشركات من التصميم وتسويق منتجات وخدمات تتوافق مع حاجات ورغبات هذه القطاعات السوقية[1].

[1] بشر عباس العلاق، **تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال**، ص 24.

المبحث الثالث: دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية

تتجسد المشكلة الأساسية للمنظمات في كيفية بناء قواعد فكرية معتمدة على نظرة واضحة لمتغيرات السوق، باعتماد المعلومات عن الظروف البيئية للمنافسة والتوجيهات السوقية والزبائن واستخداماتها في إنتاج المعرفة.

المطلب الأول: المعرفة كمورد استراتيجي

أولا: توليد المعرفة

تعتبر المعرفة والقدرة على توليدها واستخدامها من المصادر الأكثر أهمية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، وقد أشار كل من nonaka و takeuchi في دراستهما الصادرة عام 1995 إلى أن العلاقة الأساسية بين المعرفة و الميزة التنافسية تكمن في إمكانية توليد المعرفة لتقود إلى الإبداع الذي يقدم بدوره أسس الميزة التنافسية.

ويوضح ماركو ردت أنه يمكن توليد المعرفة من خلال عدة عمليات تمتد بين تحدي الإبداع وبين البحث الجاد، ويرى أن نوع المعرفة الذي يتم اكتشافه من خلال حل المشكلة ومن خلال التجريب يمكن أن يكون الأكثر قيمة بالنسبة إلى المؤسسة ، أي أن المؤسسة لا تستطيع توليد المعرفة بدون الأفراد ولذلك يجب على المؤسسة أن تدعم نشاطات توليد المعرفة التي يقوم الأفراد بها وتحفزها ، بل يجب عليها توفير البيئة تنفيذ الأنشطة التالية لتحويل coukes المناسبة لذلك يجب أن تكون عملية تحويل المعرفة فعالة ، ويقترح المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة عن طريق : [1]

- إدارة اجتماعات غير رسمية تساعد على تخفيف حدة التوتر الذي يسود العلاقات الرسمية القائمة بين المديرين والمستشارين في المؤسسة، كما أنها تساعد على التخلص من أي حالة من حالات الإرباك الناجمة عن طرح أسئلة استفسارية حول موضوع ما.
- استخدام المجازات والتناظر الوظيفي و سرد القصص من أجل شرح وتفسير المفاهيم الضمنية التي يمتلكها المديرون والمستشارون.

[1] شوقي ناجي جواد، هيثم علي حجازي، **أثر بيئة تفعيل المعرفة في المنظمات الريادية**، نموذج مقترح للمنظمات الأردنية، بحث مقدم في إطار المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر الريادة في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 26- 29 أفريل، 2010، ص 8.

- ترجمة المعرفة الضمنية التي تم شرحها من خلال ربطها بأنظمة التعويض والمكافأة، تعويضا عن الوقت والطاقة المخصصة لتنفيذ العملية.
- استخدام البني أو الهيكليات المنظمية المرنة أو الشكلية، بالبنية المنظمية المرنة يمكن أن تصبح بنية كلية عند بدء المشروع، كما أنه يمكن أن تعود لتصبح مرة أخرى مرنة عند الانتهاء من المشروع، أما البنية الشبكية فإنها تسمح بوجود فرصة متساوية أمام المديرين و المستشارين كي يشركوا زملاءهم فيما يمتلكونه من معرفة
- إدخال أنظمة المكافآت والتعويض في عملية تقييم المهارات ، وذلك بهدف تشجيع الأفراد على تحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكونها إلى معرفة معلنة[1].
- استخدام تطبيقات مجموعة المحادثة مثل lotus notes وتقنية البريد الإلكتروني من أجل خزن المعرفة الضمني ، كما يجب تشجيع المديرين والمستشارين على الوصول إلى الدروس المتعلمة المخزنة في قواعد البيانات، يتم فهمها على أنها عملية توسيع المعرفة التي تم توليدها على يد الأفراد وبلورتها على مستوى الجماعة خلال الحوار والمحادثة ، والتشارك في الخبرة أو مجتمع الممارسة.

كان أول من تعرض إلى نظرية المؤسسة المستندة إلى وفرة الموارد هو الباحث penrose و الذي أصبحت نظريته تشكل حالة متداولة بين ذوي الشأن من الباحثين في مجال توليد المعرفة، وتركز هذه النظرية على تراكمية الموارد الملموسة وغير الملموسة في المؤسسات ، مما يدفع المؤسسة إلى طريق النمو والتقدم.

وتتناغم نظرية المؤسسة المستندة إلى وفرة الموارد مع الميزة التنافسية التي تتولد في منظمة الأعمال من خلال موجوداتها وقدراتها، إذ أن قضية تراكمية المرنة الفريدة ما تزال شغل بال منظمات الأعمال.

يعتبر رأس المال المورد ذات الأهمية البالغة لمؤسسة الأعمال في هذا المجال هي المعرفة المساندة للعاملين والخدمات التسهيلية والمعرفة الإدارية، وقد وصف porter المورد المعرفي كواحد من أهم الموارد التي تسهم في بلورة صورة الميزة التنافسية الخاصة بالمؤسسة، ومن منظور ثاني، ولو محدود إلى حد ما طور كل من

[1] شوقي ناجي جواد، هيثم علي حجازي ، " **أثر بيئة تفعيل المعرفة في المنظمات الريادية** "، مرجع سابق، ص8.

takeuchi و nonak نموذجا يساعد إدارة المؤسسة على تعلم كيفية توليد المعرفة ، حيث يتقارب النموذج المطروح مع محتوى النظرية المستندة إلى وفرة الموارد التي وضعها penrose[1].

وناقش فونك وطور أكثر الأفكار والآراء المتعلقة بعملية توليد المعرفة في قطاع الإنشاءات، باعتباره من القطاعات التي تتفاعل أنشطتها من خلال فرق العمل متعددة الأنظمة، ذلك أن أهمية ودور تخصص الحدود خلال ممارسة التفاعلات المتنوعة بين أعضاء الفريق الواحد تعد منصة الانطلاق إلى العمليات الأخرى، وتركز عملية التشارك في المعرفة و خفض تكاليف الإنتاج وعملية تطوير الإنتاجية في المنظمات كبيرة الحجم ، كما تنشط عملية توليد المعرفة خلال عمليات التفاعل والاتصال وتبادل المعلومات عبر شبكة الأعمال الاجتماعية و زيادة المعرفة يمكن أن بتعزز من خلال التركيز على رأس المال البشري لتسهيل عمليات التوسع في السوق التنافسي وتتطلب عملية توليد المعرفة والتشارك فيها إحداث التغيير في تركيبة جماعات العمل، فالمؤسسات الريادية التي تنشأ صغيرة في العادة نجد أن الجماعات في هذه المؤسسات تسعى إلى التعاون من أجل الكشف عن غرض النجاح والتقدم في السوق، ومن خلال ما تتمتع به المؤسسات من ميزة تنافسية تتولد عبر الأعمال التي يمارسها أفراد الجماعة الواحدة والتي تنشأ عنها معرفة تساند توجيهات منظمتهم الريادية، وقد أشار كل من ruf and aldrich إلى ثلاثة أنواع من المعرفة الريادية النشطة للمؤسسة الناشئة وهي:

- المعرفة الصادرة عن الخبرة المهنية السابقة.
- المعرفة التي تتولد بسبب النصائح والاستشارات التي يحصل عليها أصحاب الأفكار الريادية.
- المعرفة التي تتولد عن طريق تقليد أنشطة الآخرين[2].

ثانيا: أنماط توليد المعرفة

توجد العديد من أنماط توليد المعرفة التي تتبعه المؤسسة بغية الوصول إلى المعرفة واستخدامها من أجل تحقيق الريادة والمنافسة في السوق وهي تشمل ما يلي:

[1] شوقي ناجي جواد، " **أثر بيئة تفعيل المعرفة في المنظمات الريادية**"، مرجع سابق ، ص 09

[2] أمينة عاشوري، **العلاقة بين مدخل إدارة المعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة**، مرجع سابق ص113 .

- اكتساب المعرفة الموجودة في المصادر الخارجية، ويتم ذلك من خلال تدريب الأفراد وتعليمهم، أو من خلال القراءة وملاحظة الخبرات والتجارب أو النشاطات المماثلة، أو من خلال الاستماع إلى المحاضرات.
- توليد معرفة جديدة من خلال توسيع المعرفة الموجودة سابقا بواسطة التفكير والتحليل، فبينما يفكر شخص مليا في موقف ما، وما الذي حصل وما نتائج ذلك، وكيف تترابط الأشياء ببعضها فإنه يكون في موضع توسيع معرفته من خلال إحداث تكامل بين المعرفة السابقة وبين الانعكاسات الجديدة الناشئة عن عملية التفكير في ذلك الموقف.
- توليد معرفة جديدة من خلال الاستكشاف و التجربة و الإبداع الفردي في أنه إبداع غير مسبق التوجيه[1].

المطلب الثاني: إدارة المعرفة التسويقي

للحديث عن إدارة المعرفة التسويقية لابد من الإشارة إلى كونها تمثل جزءا متداخلا مع إدارة المعرفة الكلية للمنظمة، إلا أن إدارة المعرفة التسويقية في كونها منصبة على إدراك وفهم متغيرات السوق أو ما يسمى بالبيئة التنافسية للمنظمة، فمن خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات لخلق قاعدة بيانات تضم المعلومات عن أجزاء السوق وموقع، المنتوج وقوة المنافسين إضافة إلى المعلومات عن الزبون من سلوكيات الشراء واختيار العلامة التجارية والولاء للمنتوج، سيشكل لنا ذلك الأساس للمعرفة التسويقية وبمرور الزمن ستحقق المنظمة تراكم معرفي في هذا الاتجاه.

إن ذلك سيجعلها قادرة على اتخاذ القرارات في القضايا التي تهم إدارة التسويق مثل استهداف أسواق جديدة، تحليل المنافسين في هذه الأسواق تحديد خصائص المنتج، اختيار مجهرين للعمل معهم.... الخ، ويمكن النظرالى ذلك أن المعرفة التسويقية ستكون المورد الأكثر أهمية للمنظمة للتعامل مع بيئتها الخارجية على وفق قدراتها الداخلية وستكون لدى المنظمة فرصة اكبر في استخدام قدرتها المميزة لتشكيل وتدعيم تميزها .

[1] امينة عاشوري، **العلاقة بين مدخل إدارة المعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة**، مرجع سابق ص 113.

أولا :مفهوم إدارة المعرفة التسويقية

وبناء على ما تقدم يمكن تعريف إدارة المعرفة التسويقية على أنها:" احد مهارات المنظمة في الاكتساب والخلق والاحتفاظ والتشارك بالمعرفة المعتمدة على نظرة المنظمة لبيئتها التسويقية"[1].

كما تعرف إدارة المعرفة التسويقية بأنها " احد مهارات تعلم المنظمة فن الاكتساب والخلق والتحويل والاحتفاظ بالمعرفة ، فضلا عن مناقلة المعرفة في تطوير الأداء والإبداع في المنتجات والخدمات"[2].

كما تعرف إدارة المعرفة التسويقية بأنها " المرشد المنضبط لتميز المعرفة التسويقية لترويجها بين الأفراد لتطوير الممارسات والتطبيقات في المجال التسويقي المتعدد الاتجاهات، فهي في ذلك تمثل في حقيقتها ممارسة ومعالجة للمعرفة وشانها في ذلك شأن اية أعمال أخرى في المنظمة، يمكن استخدامها لتحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية والتي تأتي في مقدمتها العوائد الربحية، فضلا عن كونها ستكون ذات نفع خاص للنشاط التسويقي من خلال مساعدة رجال التسويق في معرفة استراتيجيات المنافسين".

ويرى البكري وسليمان "أن إدارة المعرفة التسويقية تشكل التداخل المنطقي ما بين إدارة المعرفة والتسويق ، عندما تستخدم إدارة التسويق تكنولوجيا المعلومات لبناء قاعدة معلومات عن متغيرات السوق وعن الزبون وعن موقع المنتجات والخدمات وتحديد الأسواق المستهدفة ، واستخدام ذلك في اتخاذ القرارات الإستراتيجية التسويقية، ومن جهة نظر الباحثان فان مفهوم إدارة المعرفة التسويقية لا يخرج عن إطار التعريفين أعلاه، في كون إدارة المعرفة التسويقية هي الإدارة التي تعني باكتساب وتنظيم قاعدة معلومات عن بيئة المنظمة التنافسية

[1] حسن بوزنقاق، **إدارة المعرفة ودورها في بناء الإستراتيجية التسويقية** ،رسالة ماجستر ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير،جامعة الحاج لخضر ،باتنة،الجزائر،2013.ص32

[2] حسين عجلان، استراتيجيات **إدارة المعرفة في منظمات الأعمال**، ط1 الاثراء للنشر والتوزيع، عمان الاردن2008،ص67.

وتمكن العاملين من التشارك بتلك المعلومات وتحويلها إلى معرفة يمكن استخدامها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية الخاصة بتحليل الأسواق والمزيج التسويقي[1].

ثانيا: إدارة المعرفة التسويقية وتدعيم المهارات التسويقية

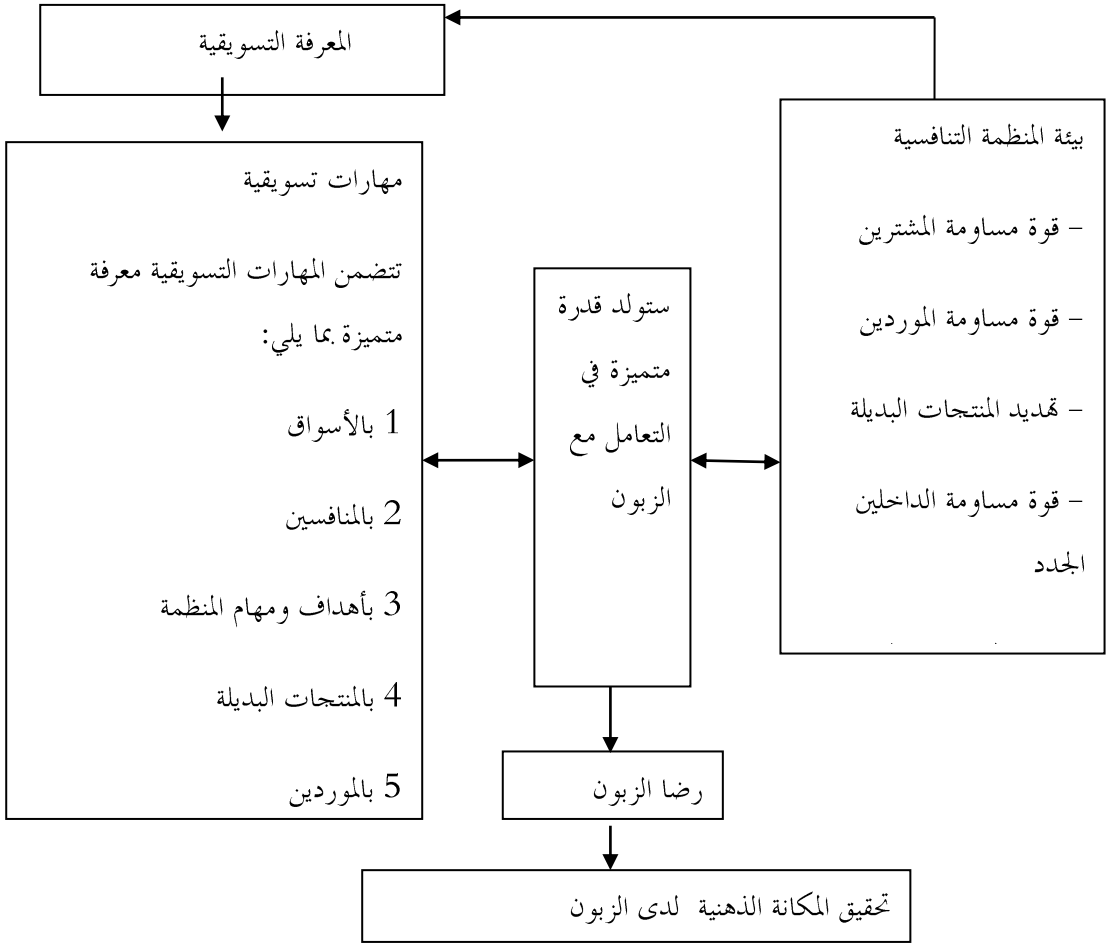
تنصب المهارات التسويقية للعاملين على طرق التعامل مع المتغيرات والمشكلات التي تواجه المنظمة والتي تسعى من خلال تلك المهارات إلى تحقيق تميزوا ضح في السوق، وان هذه المهارات تتمثل بالمعرفة الضمنية للعاملين والتي اكتسبت من خلال الخبرة التي تراكمت عبر الزمن ، وهذه المعرفة عادة ما يصعب نقلها أو نشرها لأنها موجودة في عقول العاملين ، فان قدرة احد العاملين على التعامل مع متغير معين قد لا تكون موجودة لدى الآخرين، لذا فان تطبيق برامج إدارة المعرفة ساهم في الاستفادة من المعرفة الضمنية لدى مختلف العاملين من خلال محاولة نقل المهم منها إلى قاعدة المعلومات، وتوسيع الموارد التي يمكن أن تزود المنظمة بالمعرفة عن الارتقاء بعمليات التفاعل والترابط والاندماج مابين ما توفره تكنولوجيا المعلومات من القدرة علة خزن التراكم المعرفي والأفكار للعاملين ، وتنظيمها بطريقة يمكن الرجوع إليها مع إتاحة القدرة التشارك بها، وبذلك يمكن الاستفادة من هذه المعرفة في عدد من الأقسام والمناطق المختلفة في المنظمة كما ستكون هناك قدرة لتوليد الحلول المتفردة التي تبتكرها هذه الأنظمة، وإيجاد الحلول للمشكلات التي تواجهها عندما توفر ادارة المعرفة التسويقية إمكانية لربط الوظائف مع بعضها البعض من خلال التشارك بالمعلومات التي ستصبح متاحة بوجود أنظمة إدارة المعرفة.

وستكون المجالات الرئيسية للمعرفة التسويقية هي المجالات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للتسويقية هي المجالات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق والتي تتمثل بدراسة وتحليل السوق، تجزئة السوق، تخطيط السوق استراتيجيات المزيج التسويقي وان المعلومات المتعلقة بتلك المجالات ستحصل على عليها المنظمة من بيئتها التنافسية التي تتسم بالتغير الشديد وعدم الثبات، فضلا عن كون متغيراتها غير معروفة (غير تقليدية)

[1] ثامر ياسر البكري،هشام سليمان، **إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية**، المؤتمر العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات،كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ،جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان ،2006،ص9.

وقد تتطلب بعض الحالات إلى حلول متفردة، ويعتمد التعامل مع تلك الحالات على خبرة ومهارات العملين، وان أنظمة المعرفة التسويقية قد تكون المورد المهم لتزويد متخذ القرار بالمعلومات والمعرفة المطلوبة للتعامل مع هذه الحالات، فضلا عن قدرتها في جعل التشارك بالخبرات والمعلومات والمعرفة متاح لمتخذ القرار[1]، ويمكن توضيح العلاقة مابين إدارة المعرفة التسويقية المعبر عنه بالمهارات التسويقي والبيئية التنافسية للمنظمة وحسب تصور الباحثان وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (3-2): علاقة المعرفة التسويقية بالبيئة التنافسية



المصدر: ثامر ياسر البكري، احمد هشام سليمان ،إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص10.

[1] ثامر ياسر هشام سليمان البكري، احمد، **إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية**، مرجع سابق ص10.

ثالثا: انعكاسات إدارة المعرفة التسويقية على الميزة التنافسية

إن قدرة المنظمة على الاستجابة والتكيف أو التأثير على المتغيرات البيئية تمثل قدرتها على خلق وإدامة الميزة التنافسية ،لذا تعتمد المنظمة في بناء الميزة التنافسية على تحليل وفحص العديد من المتغيرات وتكمن المنظمة من تحديد العوامل الجوهرية التي تؤثر على أفعال واستراتيجيات المنظمة، وحيث أن إدارة التسويق تمثل الإدارة التي تتعامل مع متغيرات السوق بشكل مباشر ،وتمثل أنظمة المعرفة التسويقية المورد الذي يزودها بالمعلومات والمعرفة المطلوبة للتعامل مع هذه المتغيرات،ولما كانت بناء أنظمة إدارة المعرفة التسويقية يعتمد بشكل مباشر على الإحاطة بالظروف البيئية للمنظمات المنافسة وتوجيهات السوق والمعرفة بالزبائن والقدرة على إدامة الاتصال معه، لذا فان المنظمة ستكون قادرة على تفسير معلومات السوق ودراسة متغيراته والتعامل معها بشكل أفضل الأمر الذي سيقودها إلى بناء استراتيجيات تمكن المنظمة من بناء ميزة تنافسية في سوقها المستهدف مع زيادة قدرتها في المحافظة عليها.

رابعا: انعكاسات مهارات التسويق على الميزة التنافسية

تعتمد قدرة المنظمة في اقتناص فرص السوق على قدرتها في بناء وخلق ميزة تنافسية دائمة،وان نجاح إدارة التسويق في التعامل مع متغيرات السوق سيشكل الركائز الأساسية لذلك وهذا يعتمد بشكل مباشر على تعامل العاملين في إدارة التسويق مع تلك المتغيرات من خلال مهاراتهم وقوة حدسهم والقواعد المكتسبة من خلال الخبرة التي تراكمت لديهم عبر الزمن وشكلت المعرفة الضمنية لديهم، والتي يتم تطويرها من خلال بناء أنظمة إدارة المعرفة التسويقية،وبذلك فان هؤلاء العاملين سيمتلكون مهارات التعامل مع المعرفة عن متغيرات السوق مثل تحليل تقارير المبيعات للمناطق المختلفة و/أو تحليل التغير في توجهات المنافسين....الخ . وسيكونون قادرين على تفسير هذه المعلومات والتعامل معها الشكل الذي يؤدي إلى بناء ميزة تنافسية ثابتة من خلال تقويم الاستراتيجيات التسويقية المستقبلية ، إذ أن المهارات التسويقية ستنصب على تقييم الإستراتيجية الحالية وتحديد المناطق التي يجب إجراء التعديل عليها، ولعل الدور الأكبر هنا في تطوير قدرات التسويق سيكون لإدارة المعرفة التسويقية[1]، حيث أن القدرة التسويقية تتأثر بشكل طبيعي بالمعرفة التسويقية والتي تتيح المجال لتحقيق مستوى

[1] ثامر ياسر البكري، احمد هشام سليمان ، **إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية** ، مرجع سابق، ص18.

أداء أفضل حيث أن نجاح إدارة التسويق يعتمد بدرجة كبيرة على القدرة في تنظيم ونشر المعرفة عن متغيرات السوق في المناطق المختلفة وطرق التأمل معها من خلال التشارك بالمعلومات والأفكار سيحقق الإبداع والابتكار في بناء استراتيجيات تقود إلى ميزة تنافسية[1].

المطلب الثالث: إدارة معرفة الزبون

أولا: مفهوم إدارة معرفة الزبون

- **تعريف 1:**

هي المرشد المنضبط لتمييز المعرفة التسويقية وترويجها بين الأفراد لتطوير المعرفة الحالية وخلق معرفة الزبون الجديدة واستخدامها لتطوير الممارسات وتطبيقات في المجال التسويقي المتعدد الاتجاهات.

- **تعريف 2:**

هي إحدى مهارات تعلم المنظمة من الزبون اكتساب وخلق وتحويل والاحتفاظ بالمعرفة فضلا عن مناقلة تلك المعرفة في سبيل تطوير الأداء و الإبداع في المنتجات والخدمات وتعاون بين الأقسام المختلفة في التنظيم هي شيء أساسي لإدارة معرفة الزبون وذلك لسببين هما:

- أن معرفة الزبون تتولد وتنتشر ضمن الأقسام الرسمية والغير رسمية والمناقشات مابين الموظفين ومختلف الأقسام وهذا يعني أن معرفة الزبون الظاهرة قد جعلت المعرفة التنظيمية واضحة ومشتركة .
- أن التعاون الوظيفي هو شيء مطلوب لتطوير وحفظ قاعدة بيانات مشتركة لأن بعض المعلومات الزبائن تتولد وتستخدم من قبل الأقسام المختلفة، وبأوقات مختلفة.

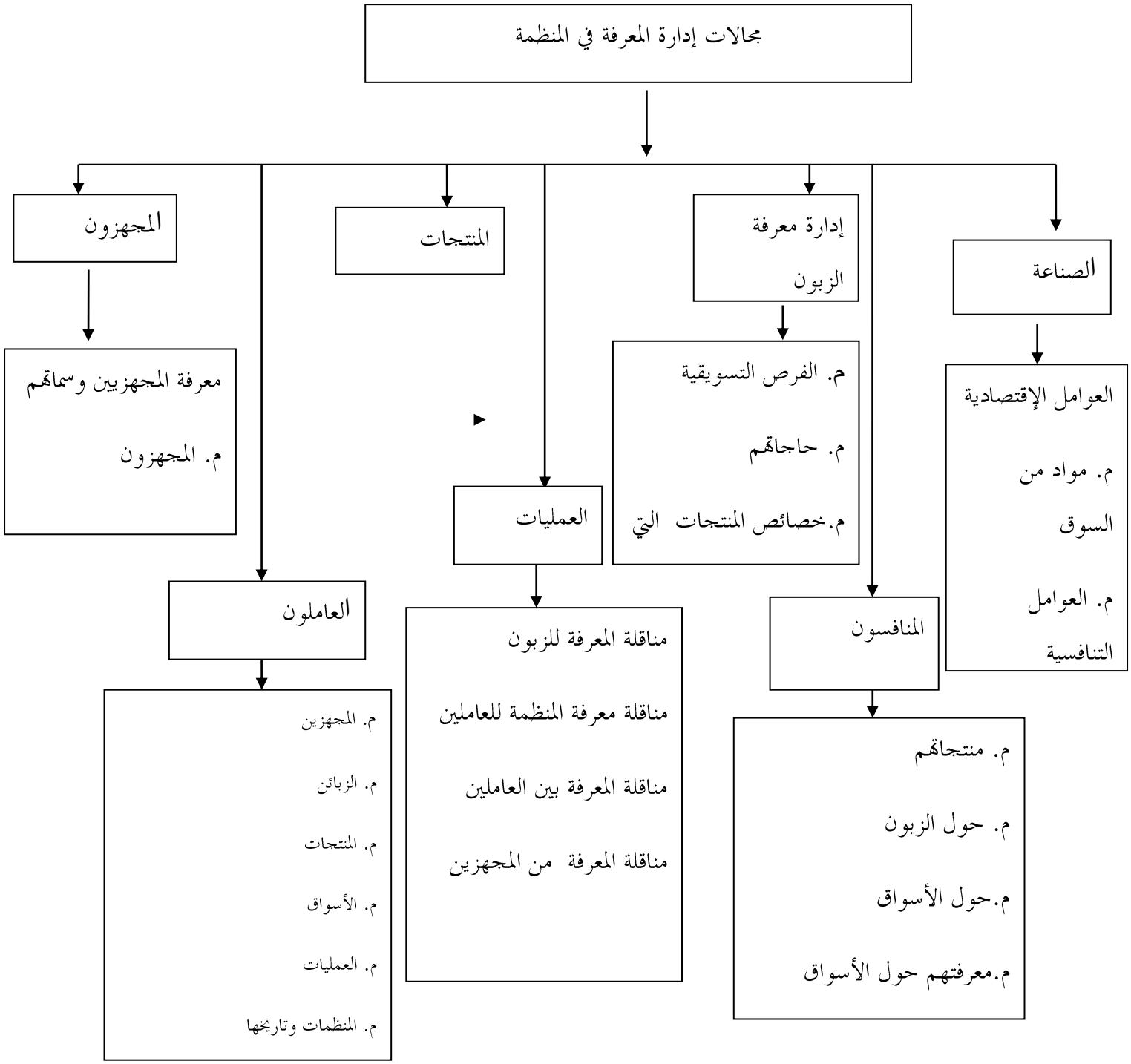
وشكل التالي يوضح المضامين والمجالات المتعددة التي تغطيها إدارة المعرفة والمتمثلة بالزبائن والمجهزين والمنافسين والمنتجات فضلا عن التداخل النسبي في بقية المجالات الأخرى[2].

---

[1] ثامر ياسر البكري، احمد هشام سليمان ، **إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية** مرجع سابق، ص18.

2علاء فرحان الطالب، أميرة جنابي، **إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)**، طبعة الأولى، دار الصفاء ، الأردن ، 2009 ص ص 84 ،88.

شكل رقم(3-3): يبين مضامين إدارة المعرفة



المصدر : علاء فرحان الطالب ، أميرة جنابي ، **إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)** ، مرجع سابق ،ص 89.

وإدارة معرفة الزبون هو أحد أهم مصادر معرفة منظمات الأعمال ونجد نوعين هما:

- **الزبائن الداخليين:** وهم الأفراد العاملين في جميع الوحدات والأقسام الذين يتعاملون مع بعضهم البعض لإنجاز الأعمال.
- **الزبائن الخارجيين:** وهم الذين يتعاملون مع السلعة أو الخدمة التي تنتجها المنظمة ويتلقون المخرجات النهائية منها .

ثانيا: أهمية إدارة معرفة الزبون للمنظمات:

- الإصغاء للزبون ما يعكس المعرفة التي يقدمها الزبون أثناء التعامل مع المنظمة وهذه المعرفة تصبح ذات قيمة كبيرة عندما يتم جمعها من قبل منظمات الأعمال .
- هذه العملية سلاح ذو بعدين، لأن التفاعل بين الزبائن والمنظمة سوف يعكس المعرفة التي يحتاجها الزبون والتي قد لا تمتلكها المنظمة، بينما تتعلم المنظمة من زبائنها ، والزبائن أيضا يستفيدون من آراء ومبادرات تصل إليهم من خلال رجال البيع.
- تلبية حاجات الزبون من خلال الإصغاء إليه وإعطائه المعرفة التي ستسرع وتقوي من العلاقة بين الزبون والمنظمة، وسوف تحصل المنظمة على المعرفة التي ستساهم في اختراع الخدمة أو المنتوج، إذ أن المنظمة التي تمتلك الفهم الأفضل لتوقعات وحاجات الزبائن ستكون قادرة على خدمة الزبون وتحقيق رضاه.

وأشار بالأتي:(Murillo and annabi ;2002 : 38 إلى أن إدارة معرفة الزبون أن تسهم في[1]:

- تحسين جودة المنتجات.
- تحسين خدمات الزبون.
- تحقيق رضا الزبون.
- زيادة المبيعات.
- تحسين الاحتفاظ بالزبون.

[1] علاء فرحان الطالب، أميرة جنابي **إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)** ، مرجع سابق، ص ص 94 ، 95.

- معرفة حاجات الزبون المتجددة.

ثالثا: أهم نتائج تطبيق إدارة المعرفة الزبون المتمثلة كالآتي:

1. تكوين رأس مال زبوني:

وهي تتمثل في الثروة المتضمنة في علاقات المنظمة مع زبائنها وأحد بنوك رأسمال الفكري، الذي تمتلكه المنظمة والمتضمن الآتي[1]:

- **العاملون:** وهم الزبائن الداخلون للمنظمة.
- **نظام العمل:** هو هيكل العمل الفعال هو الذي يؤدي إلى تبادل ونقل المعرفة المفيدة من مواقع الحاجة إليها من خلال نظام ملائم لتدفق المعلومات .
- **الزبائن:** الزبائن الخارجون يمثلون أكبر منظومة معلومات ومعرفة عن العملية الوحيدة التي تجهل المنظمة شيء عنها إلا وهي الفائدة الحقيقة للخدمات والمنتجات التي تقدمها.
- **ولاء الزبون:** وهذا الهدف الثاني الذي تسعى إلى تحقيقه جميع المنظمات إلى أبعد الحدود والسبب الأساسي أن كسب الزبون لم يعد مشكلة .
- **حقوق ملكية العلامة:** إن حقوق الملكية المرتبطة بالعلامة لها قيمة مالية ومحاسبية تتمثل في امتيازات استخدام العلامة التجارية للمنظمة من قبل المنظمات الأخرى.
- **رضا الزبون:** منظمات اليوم أصبحت أكثر اهتماما بالجانب الإنساني الأهم في التعامل مع الزبون مما يعني أن العلاقات هي النقاط الأكثر حرجا في الزبون إذ يستحوذ رضا الزبون أهمية كبيرة في سياسة أي منظمة ويعد من أكثر المعايير فاعلية للحكم على أدائها لاسيما عندما تكون هذه المنظمة متوجهة نحو معرفة الزبون والقيام بعلاقات طويلة الأمد معه.

[1] علاء فرحان الطالب، أميرة جنابي **إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)**، مرجع سابق ، ص ص 108 115.

خلاصة:

البحث عن الميزة التنافسية المستمرة هو الهدف الأساسي الذي يضمن للمنظمة البقاء في ساحة التنافس، تعد تكنولوجيا المعلومات من أهم الطرق التي تتعامل معها المنظمة من اجل تحسين أدائها،لذلك يجب عليها معرفة كيفية استخدام هذه التكنولوجيا على نحو يدعم ويساهم في بناء ميزة تنافسية من خلال إدخالها في مختلف عمليات المنظمة ووظائفها بشكل يسمح لها بالتميز على المنافسين سواء من حيث المنتجات التي تقدمها،كفاءة مواردها البشرية أو من خلال عملية الاتصال بها، وتعمل تكنولوجيا المعلومات ومختلف الطرق الأخرى جنبا إلى جنب لتحقيق الميزة التنافسية حيث يساهم كل منها في تخفيض التكاليف، تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية.

ولعل من أهم الأسباب التي تؤدي إلى تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات داخل المنظمة هو إدراكها لأهمية هذه التكنولوجيا لان هذا سيكون له اثر ايجابي في تدعيم تنافسينها من خلال إيجاد أساليب جديدة لتأدية نشاطاتها وتطوير منتجاتها الحالية.

لإدارة المعرفة دور مهم في هذا الجانب حيث تعمل على تطوير وتعزيز اتجاهين يعتمد احدهما على الأخر ويكونا ركائز مهمة للمنظمة في دعم تفوقها التنافسي ، الاتجاه الأول هو تطوير المهارات التسويقية وتحقيق الاستفادة القصوى من خلال المعرفة الظاهرة والضمنية لدى العاملين وتقييم هذه المعرفة وتكييفها وتنظيمها في الاتجاهات المطلوبة تم العمل علة نشرها وزيادة قدرة العاملين على التعاون فيما بينهم من خلال تبادل المعلومات والتشارك بها وسيلعب ذلك دورا فعالا في اكتشاف القدرات التسويقية لدى العاملين لبناء وخلق الموجودات الفكرية للمنظمة التي تدعم الاتجاه الثاني في زيادة قدرة المنظمة على بناء العلاقات مع الزبائن والمحافظة عليها من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات وبناء قاعدة المعلومات للحصول على معرفة الزبائن، أملا منها بالحصول على المكانة التنافسية في ذهن المستهلك.

الفصل الرابع

دراسة حالة اتصالات الجزائر بالمدية

تمهيد:

إن مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على مواكبة التطورات العلمية والتقنية، وإدخال احدث التقنيات على المؤسسات كل، بهدف استكمال البنية التحتية من خلال استخدام أحدث شبكات الاتصالات وتجهيزات الحاسوب وقواعد المعلومات في المؤسسات، وإنشاء شبكة لتبادل المعطيات فيما بينها، بهدف انشاء نظام معلومات وطني متكامل يعمل على رفع كفاءة الأداء، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطن والمؤسسات الأخرى، بهدف الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية، وذلك بتوظيف تقنيات المعلومات ، بهدف تخفيض تكاليف أداء الخدمات، وتعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات التي أخذت مركز الصدارة نظرا لمدى اسهامها في تنمية الاقتصاد الوطني.

وتدعيما لما تم عرضه في الفصول السابقة، سنقوم من خلال هذا الفصل التطبيقي بالتعرف أكثر على الدور الذي تؤديه تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر في تحقيق الميزة التنافسية، حيث قسمنا هذا الفصل إلى:

- **المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الأم " اتصالات الجزائر "**
- **المبحث الثاني: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر المدية.**
- **المبحث الثالث: بيان وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.**

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الأم "اتصالات الجزائر "

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى تقديم لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر، وكذلك أهم النشاطات التي تقوم بتقديمها وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن اتصالات الجزائر

من خلال هذا المطلب سنحاول تقديم نظرة شاملة عن مؤسسة الاتصالات الجزائر.

أولا: تاريخ اتصالات الجزائر

وعيا بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصالات ،باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 م بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000 م،بحيث جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكسر الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات ،وتطبيقها لهذا المبدأ ،تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا ومتعاملين ،أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر " ،وثنيهما بالاتصالات ممثلة في "اتصالات الجزائر"

وفي إطار فتح سوق الاتصالات لمناقشة تم في شهر جوان 2001 م بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال، واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمناقشة ليشمل فروع أخرى ،حيث تم بيع رخص تعلق بشبكات النقل "vsat"وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية كما شمل فتح السوق كذلك الدارسات الدولية في 2003 م ، والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004 م ، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005 م،وذلك في نفس الوقت،تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم [1].

[1] الموقع الالكتروني للمؤسسة : http://www.algerietelecom.dz، تاريخ الإطلاع : 2017/3/23.على الساعة 18مساءا.

ثانيا: ميلاد مؤسسة اتصالات الجزائر

نص القرار 2000/ 3 المؤرخ في 5 أوت 2000م عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات ، حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر ، والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد ، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر ، إذ بعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة ، لتصبح بعدها اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات اسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصال .فبعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 3 / 200، أصبحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003 م .

1 جانفي 2003 م ، كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر ، حيث كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 م لكي تبدأ الشركة في إتمام منشورها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث اصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عامل لا يرحم، فيه المنافسة شرسة والبقاء للأقوى والأجدر، خاصة مع فتح سوق الإتصالات على المنافسة.

ثالثا: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر هي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم حددت مدتها ب (99) عام ، وبرأسمال عمومي قدر ب :50.000.000.000 دج ، هي ملك لدولة بنسبة 100% ،

ومفيدة في السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 م تحت رقم02B 001083 الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 50 الديار الخمس ، المحمدية 16211 بالجزائر العاصمة ، ممثلة بالسيد " مسعود شتيح " من جهة وفدرالية البريد والمواصلات التابعة للاتحاد العام للعمال الجزائريين ممثلة بالسيد " محمد تشولاق " من جهة أخرى ، هي رائدة في سوق الاتصالات الجزائرية التي تشهد نمو نموا قويا ، تقدم مجموعة كاملة من خدمات الصوت والبيانات لزبائن القطاعين المتر لي والأعمال ، مصممة لابتكار سياسات واستخدامات جديدة موجهة لصالح العملاء[1].

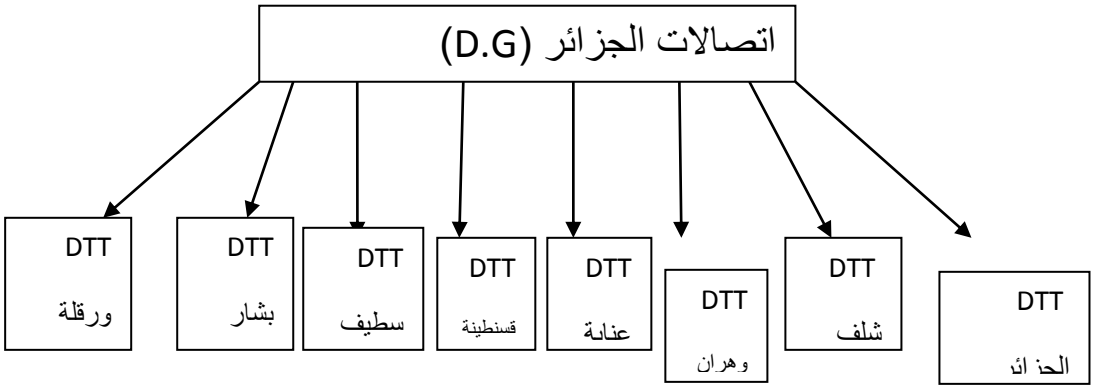
[1] بوعلي فريدة، فضيل حكيمة، **دور تكنولوجيا المعلومات والإتصال في تحسين الاتصال الداخلي بالمؤسسة**، مذكر ة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وتسيير، جامعة بويرة، الجزائر،2014،2013 ص 106.

أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 3/0002 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية ، ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم ، دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 2003/01/01 م ، وذللك باعتمادها على ثلاث أهداف في عالم تكنولوجيا الإعلام والاتصالات:

- المردودية.
- الفعالية.
- جودة الخدمة.

رغبتها في تحقيق مستوى عالي، قياسي، تقني واقتصادي واجتماعي لتبقى دوما الرائدة نظرا لوجودها في محيط تنافسي، هدفها تنمية سعتها والحفاظ على مكانتها العالمية كشركة إعلام واتصال في الجزائر، كما ساهمت أيضا في تنمية قدرات استعمال شبكة الانترنيت، لها مواقع متعددة ووحدات عملياتية منفصلة تشرف بنفسها على نشاطات تمارس في مواقع جغرافية مختلفة، تعمل تحت وصايتها 08 مديريات إقليمية ، وهي: الجزائر العاصمة، شلف، وهران، عنابة ، قسنطينة ، سطيف ، بشار ، ورقلة ، وهذا مايلخصه الشكل الموالي:

الشكل رقم (4-1) : المديريات الإقليمية لاتصالات الجزائر (DTT)



المصدر: بوعلي فريدة ، فضيل حكيمة ، **دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي بالمؤسسة** ، مرجع سابق الذكر ص107.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

يتكون الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة اتصالات الجزائر من 08 مديريات إقليمية، و 50 وحدة عملياتية متواجدة في كامل ولايات الوطن، ووكالات تجارية موزعة على الدوائر التابعة للوحدات العملياتية بكل ولاية.

وسنتناول شرح مختصر للهيكل التنظيمي:

1. **الرئيس المدير العام (PDG):**

هو رئيس مجلس الإدارة، ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة، حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة ، ومن مهامه السهر على ما يلي:

- الحفاظ على الحصص في السوق، وتطوير ثقافة الشركة في سوق المنافسة.
- السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها، والتنسيق بين المصالح .
- مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة.
- النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف المصالح، وكذلك المحافظة على السير الحسن والعادي في المؤسسة.

2. **مدير المشروع (IDT)** : ويقوم بالمهام التالية :

- التغذية الإعلامية العامة .
- تطبيق المهام الموكلة عند طلب الرئيس المدير العام، والتنسيق مابين المديريات عبر المعلوماتية .
- الإطلاع على كل ما يخص الفواتير من تخليص أو عدم تخليص أو تعطلات.

3. **المتفشية العامة:** وهي تحت الرقابة المباشرة للمدير، وهي مكلفة ب:

- قاعدة الأعمال السنوية.
- تنفيذ المهام المفاجئة للتفتيش بطلب من المدير العام شخصيا، والقيام بتحقيقات في حالة أي مضرة للشركة.
- تنسيق ومتابعة ومراقبة مصالح المفتشيات الإقليمية ، وتطبيق المخطط السنوي الجهوي بموافقة المدير العام[1].

[1] بوعلي فريدة، فضيل حكيمة، **دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي بالمؤسسة**، مرجع سابق ص 108.

4. **المفتشية المركزية** : ومن مهامها ما يلي :

- رقابة السير القانوني أو غير القانوني لمهام ومصالح الشركة، ورقابة الأهداف المسطرة واحترام مواعيدها.
- تشخيص وتحليل اي خلل في الشركة ، وتقييم نوعية الخدمة للزبون.

5. **مديرية الوسائل العامة اليومية:** مكلفة ب:

- المشاركة في إعداد المخططات السنوية للشركة.
- تسيير مشاريع، التطوير المضبوط، بالخصوص تحديد التقنيات، التخطيط العملي، خلاصة العقود، التحقيق، استقبال المراجع، تأدية الخدمات وإرسالها إلى التشغيل تسيير المراكز الملحقة.

وتتكون من أربع مديرين، هم على التوالي، مدير التسيير التجاري والنوعية، مدير الصفقات التجارية الدولية، مدير الحسابات الكبرى، مدير الدراسات والبرمجة .

6. **مديرية تجهيزات الربط:** وهي تهتم بكل ما يخص أجهزة الاتصال من هواتف، أسلاك خاصة بالاتصال ،جهاز الحاسوب...الخ.
7. **مديرية التراسل:** مهمتها التزويد بالأجهزة الخاصة بعملية التراسلات بين الشركة والزبائن .
8. **مديرية التسيير التقني لشبكة الاتصالات** : وهي مكلفة ب[1]:

- المشاركة في إعداد المخططات السنوية ولعدة سنوات أخرى.
- مراقبة وتحليل سير الخدمات والبحث عن وتوسيع الشبكات، تسيير المراكز الوطنية وإعادة ربطها.
- تدعيم المديريات الإقليمية للاتصالات من أجل التدخلات غير النمطية عن طريق الصيانة.

9. **مديرية مشروع موارد الحاسوب** : وهي تتكفل ب :

- تحديد فرضيات لتطوير شبكة الاتصال، إعداد الدراسات قبل مشاريع البرامج العملية.
- متابعة مخططات الاستثمارات.
- تخطيط، تصميم و المساعدة في الصيانة وتطوير الأنظمة العامة فيها ، خاصة فيما يخص الإعلام الآلي والتسيير.

[1] بوعلي فريدة، فضيل حكيمة، **دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي بالمؤسسة**، مرجع سابق ، ص 109.

10. **مديرية الطاقة والبيئة:** وهي مكلفة بكل ما يخص الطاقة المستعملة من طرف المؤسسة ، بالإضافة إلى دراسة المحيط العام لها .

11. **مديرية الموارد البشرية:** وهي مكلفة بالمهام التالية :

- تعتبر عمود الفقري للشركة، بحيث تقوم بإعداد الدراسات وإنشاء الإحصائيات ومتابعة مؤشرات التسيير.
- المشاركة في إعداد المخططات التنموية مع الأخذ بعي الاعتبار تسير المال والكفاءات .

12. مديرية الإدارة العامة والإمدادات : وتقوم ب :

- معالجة النصوص التنظيمية الأساسية لتنشيط أنظمة الشركة .
- المحافظة على هياكل الشركة في معالجة المسائل القضائية .
- تسيير وحماية الذمم المالية، وإعادة تسجيل عقود الملكية وإعادة الملفات العقارية
- تهيئة المراكز التابعة، وتنشيط التسيير الإداري باستنتاج وفحص الصفقات.

13. **مديرية المالية والمحاسبة:** وهي مكلفة ب[1]:

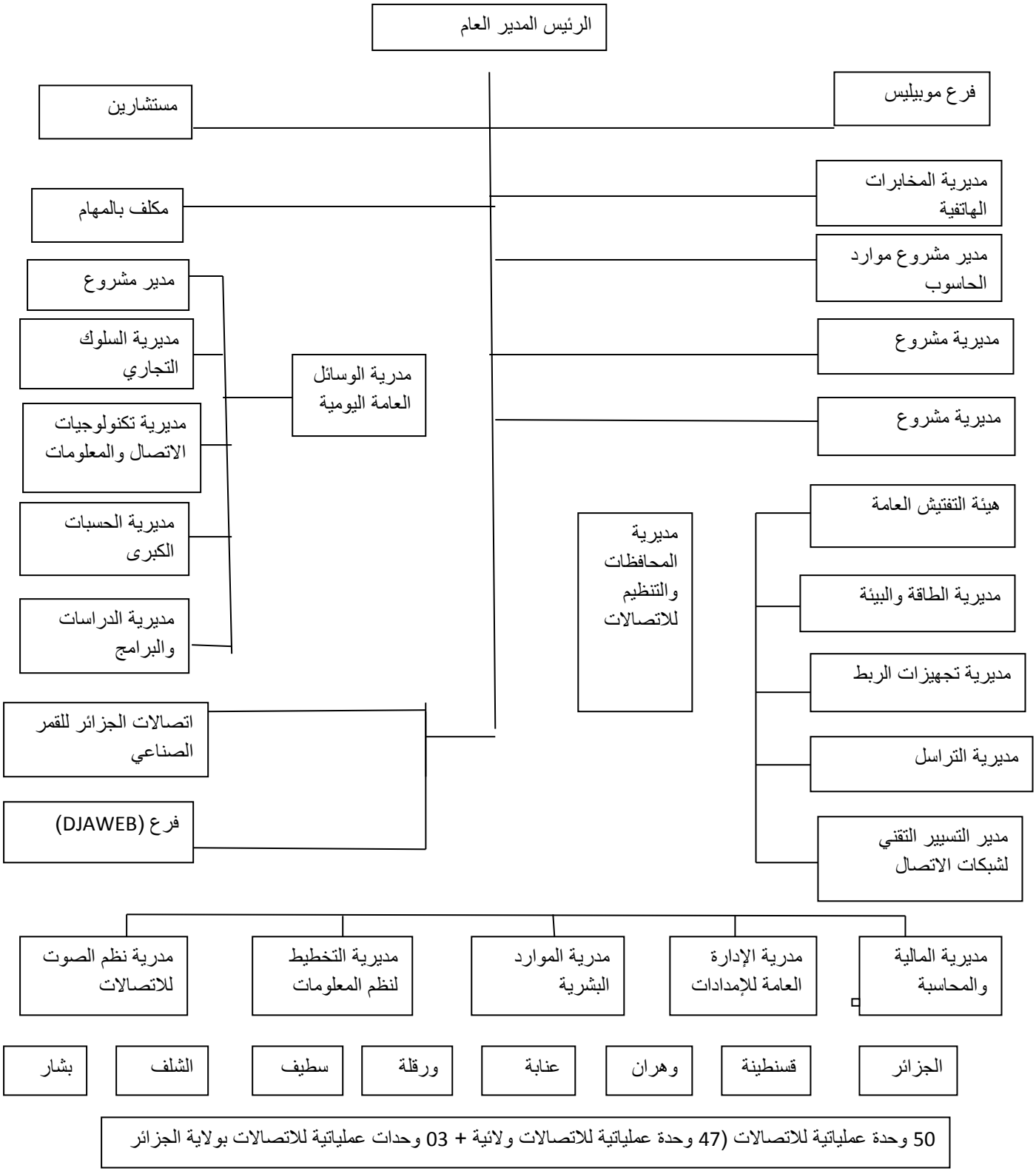
- تقديم المساعدة للهياكل العملية وتنشيط السير المحاسبي والمالي للشركة.
- تسيير الميزانية و الجباية ، وإعداد ووضع القواعد والإجراءات والسهر على تطبيقها .

14. الثلاث الخطوط المباشرة : وهي على التوالي:

- خط موبيليس : وهو خط خاص بالهاتف النقال mobiles.
- خط اتصالات الجزائر للقمر الصناعي : وهو الخط المباشر للجزائر اتصالات مع المحطة الفضائية.
- خط جواب Djaweb : وهو خط مباشر خاص بالممول الرئيسي بخدمات الانترنيت لشركة اتصالات الجزائر بالإضافة إلى ثمانية مديريات إقليمية للاتصال تشرف على وحدة عمليات للاتصال (حيث توجد وحدة واحدة في كل ولاية)، وكل وحدة عملية للاتصال تشرف على الوكالات التجارية للاتصالات (حيث توجد وحدة واحدة في كل ولاية)، وكل وحدة عملية للاتصال تشرف على الوكالات التجارية للاتصال (actel) ، ويختلف عدد الوكالات حسب الكثافة السكانية، ويلخص الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر:

[1] بوعلي فريدة، فضيل حكيمة، **دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي بالمؤسسة** مرجع سابق، ذكر ، ص 110.

الشكل رقم (4-2) : يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر



المصدر: بوعلي فريدة ، فضيل حكيمة ، **دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي بالمؤسسة** ، ص111 .

المطلب الثالث: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر وأهدافها

سنتطرق في هذا المبحث إلى مهام مؤسسة اتصالات الجزائر ومختلف اهدافها.

أولا: مهام اتصالات الجزائر

تتكفل اتصالات الجزائر بتنمية المجتمع الاعلامي بالجزائر، وهي تنشط في سوق الهاتف الثابت ، والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص، حيث تعد اتصالات الجزائر الرائدة في قطاع الاتصالات بالجزائر، لذا فهي تسهر على تقديم أحسن وأرقى الخدمات لزبائنها كما يلي:

- تتكفل بالخدمات الهاتفية ومختلف الإرسالات عبر الأقمار الصناعية، حيث توفر للغير خدمات إرسال المعلومات أو الحصول عليها " أصوات، صور، معطيات "، عن طريق أي واسطة كهربائية أو راديو كهربائية بصرية أو كهرو مغناطيسية كانت ...الخ ، وذلك بغية رفع تحديات معقدة ومتعددة.
- العمل على استقطاب الكفاءات والخبرات الضرورية من إطارات ومهندسين وتقنيين خاصة في مجال الاتصالات.
- زيادة عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل وصول خدمات الاتصالات إلى عدد كبير من المواطنين خاصة في المناطق الريفية.
- تمويل مصالح اتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- تطوير واستمرار وتسير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- إنشاء واستثمار وتسير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.
- محاولة تصميم نظام معلوماتي متميز (GAIA) ، وفاء للزائن ، وذلك عن طريق ما يلي[1]:
- كل زبون له شباك وحيد على مستوى الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر، التي تحفظ طلب الزبون، ومعلومات خاصة به، عنوانه، ...الخ.
- إزالة تبادل الوثائق بين المصالح التقنية والوكالة التجارية (تسير صفري للأوراق)[2].
- السماح للزبائن بالاستشارة فيما يخص فواتيرهم عبر الانترنت.

[1] الموقع الإلكتروني للمؤسسة http://www.algerietelecom.dz مرجع سابق الذكر .

[2] الموقع الالكتروني للمؤسسة : http://www.algerietelecom.dz ، مرجع سابق الذكر .

يتمثل النشاط الرئيسي لمؤسسة اتصالات الجزائر في:

- تقدير حاجيات الزبائن وتلبيتها.
- مردودية الهياكل القاعدية والمحافظة عليها، لاسيما فيما يتعلق بصيانة أفضل.
- عرض خدمات ذات نوعية لا يعاب عليها.
- تحصيل الديون في أجلها المستحقة.

ثانيا: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

دخلت مؤسسة اتصالات الجزائر عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بغية تحقيق الأهداف التالية:

- الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عملية المشاركة في مختلف خدمات الاتصال لأكبر عدد من المستعملين خاصة في المناطق الريفية.
- الزيادة في الجودة ونوعية الخدمات المعروضة،والتشكيلة المقدمة وجعلها اكثر منافسة في خدمات الاتصال.
- تنمية وتطوير شبكة وطنية للاتصالات ،وفعالية توصيلها بمختلف طرق الاعلام.
- المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برامج تطوير للمؤسسة الاعلام في الجزائر.
- تطوير الخدمات الجديدة (البيع والشراء) عبر الشبكة العنكبوتية ،وكذلك تطوير مراكز المعلومات والتوجيه.
- التزويد بخدمات الاتصال عن بعد والتي تسمح بنقل وتبادل الاصوات،الرسائل المكتوبة المعطيات الرقمية، المعلومات المرئية والمسموعة ..الخ.
- العمل على كسب سمعة حسنة والمحافظة عليها بالتخلي عن انماط التسيير التقليدية والتصرفات السلبية[1].

[1] وثائق المؤسسة،ص ص 2-3.

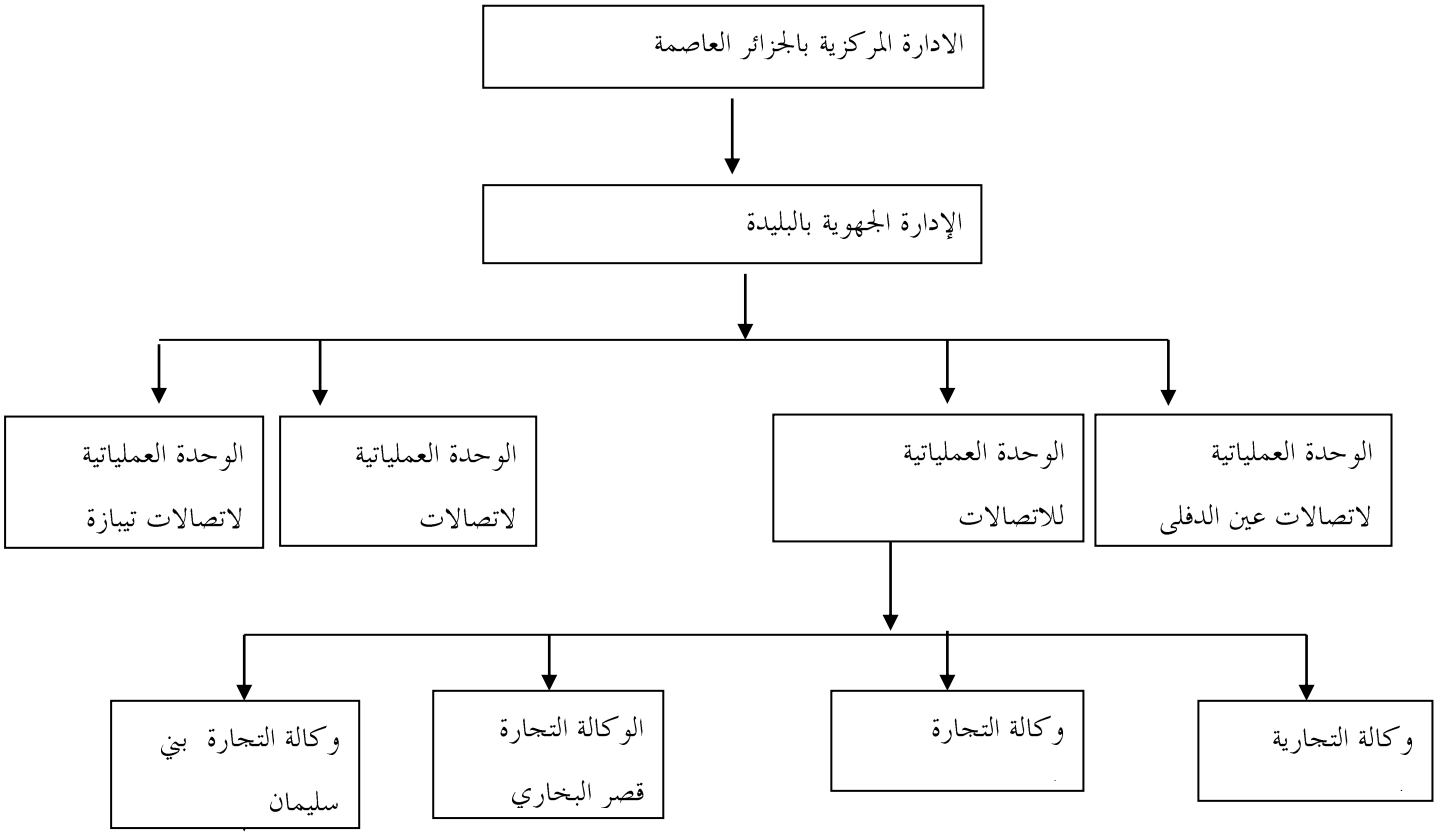
المبحث الثاني: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر المدية

تعد وحدة المدية من أحد الوحدات العملياتية لاتصالات الجزائر التابعة للمؤسسة الأم، وسنحاول من خلال هذا المبحث تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، التعريف بالوحدة، وهيكلها التنظيمي وكذا مختلف الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف الوحدة العملياتية بالمدية

يقع فرع المؤسسة اتصالات بالمدية ضمن شبكة التوزيع التابعة للإدارة المركزية للجزائر العاصمة والإدارة الجوهوية بالبليدة ، أنشأت سنة 2003، وهي عبارة عن وحدة عملية للاتصالات ، تتفرع عنها أربعة وكالات تجارية تتمثل في وكالة المدية، وكالة البر واقية، وكالة قصر البخاري ، وكالة بني سليمان والشكل التالي يوضح تنظيم الوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية[1].

الشكل رقم (4-3) : تنظيم الوحدة العملياتية للاتصالات بالمدية



المصدر : وثائق داخلية خاصة بالمؤسسة.

[1] معلومات مقدمة من طرف نائب المدير العام لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للوحدة العملياتية بالمدية

شكل رقم(4-4) : الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات بالمدية



المصدر: وثائق الداخلية للمديرية اتصالات الجزائر بالمدية.

المطلب الثالث: مهام ومسؤوليات الدوائر والمصالح وبعض الخدمات المقدمة من طرف الوحدة.

أولا: مهام ومسؤوليات الدوائر والمصالح .

إن المديرية العملية للاتصالات هي وحدة عملية مثقلة ماليا تسير الوحدات التقنية والتجارية التابعة لها وهي مقسمة إلى أربعة دوائر أساسية مرتبطة مباشرة بالمدير العلمي للاتصالات ومهام ومسؤوليات هذه الدوائر كما يلي:

1. الدوائر التجارية:

تنقسم إلى ثلاث مصالح وهي:

أ. مصلحة العلاقات مع الزبائن ومهامها تتمثل في:

- السهر على إرضاء الزبون عن طريق الوحدات التقنية والتجارية التابعة لها
- المساهمة في الوصول إلى الأهداف التجارية للمؤسسة
- دراسة ومعالجة الشكاوي وطعون الزبائن والعمل على إرضائهم وإعطاء الحلول لمشاكلهم
- تكوين المستخدمين في المصلحة.

ب. مصلحة قوة البيع وشبكة الوكالة التجارية وتتمثل مهامها في:

- ضمان الوسائل الأزمة لتحقيق أهداف البيع المرجوة
- القيام بدراسة تحليل سلوك الزبون اتجاه عملية البيع
- إعداد مخطط عمل تجاري يحدد أهداف عملية البيع في كل وحدة تجارية (وكالة،قسم)
- تكوين المستخدمين في المصلحة[1].

ج. مصلحة الفواتير والتحصيل والمنازعات وتتمثل مهامها في:

- ضمان متابعة الفواتير الهاتفية وتحصيلها والمعالجة الودية للمستحقات مع الزبون
- إعداد ميزانية الفواتير وإرسالها الى المديرية الإقليمية والعمل على ضمان صحة المعلومة للمساهمة في إرضاء الزبون.

[1] مقابلة شخصية مع مدير مصلحة المستخدمين لمديرية اتصالات الجزائر بالمدية، يوم 2017/4/12.

- تكوين المستخدمين في المصلحة.

2. **الدائرة التقنية:**

وتقسم هي الأخرى إلى ثلاث مصالح:

- مصلحة شبكة البلوغ والحلقة المحلية وتتمثل مهامها الأساسية في ضمان الاستغلال الحسن للشبكة وصيانتها.
- مصلحة الهياكل القاعدية: تتمثل مهمتها الأساسية في دراسة تطوير شبكة المشتركين توسيعها وتهيئة المواقع(هندسة مدينة ، توصيل كهرباء...الخ)
- مصلحة شبكة المعطيات ومسؤولياتها الرئيسية صيانة شبكة المعطيات .

3. **دائرة الموارد البشرية والوسائل:**

وتندرج تحتها المصالح التالية:

أ. مصلحة التكوين وتتمثل مسؤولياتها في[1]:

- تنظيم احتياجات التكوين.
- إعداد مخطط التكوين.
- متابعة الاتفاقيات مع مؤسسات التكوين.
- المتابعة البيداغوجية لحركة التكوين والعمل على تنفيذها.
- القيام بتقسيم ميزانية التكوين والعمل على تنفيذها.

ب. مصلحة تسيير المستخدمين والأجور وتتمثل في النقاط التالية:

- التسيير الإداري للمستخدمين ومتابعة أجورهم.
- تسيير نظام المعلومات الخاص بالأجور.
- العمل على فض النزاعات والأخطاء

[1] معلومات مقدمة من طرف مدير مصلحة المستخدمين لمديرية اتصالات الجزائر بالمدية.

ج. مصلحة الوسائل ومسؤولياتها الأساسية هي متابعة تسيير المخزون وعملية التوزيع على مستوى الوحدات (أدوات مكتبية، أجهزة)[1].

د. مصلحة الوسائل والممتلكات ومسؤولياتها الأساسية هي عملية الجرد للوسائل والمعدات والمركبات والمحافظة على الممتلكات.

4. دائرة المالية والمحاسبة:

وتتكون من أربعة مصالح وهي الميزانية، الخزانة والمحاسبة ومهامهم مشتركة الهدف منها إعداد الميزانية والتسيير المالي والمحاسبي لأموال المؤسسة من خلال تسيير الحسابات البنكية والبريدية للمديرية العملية فضلا عن مصلحة التأمينات والقضايا القانونية التي تسهر على متابعة النزاعات بين المؤسسة وخصومها.

5. مهام الوكالات التجارية الرئيسة تتمثل في:

- استقبال وتوجيه الزبائن.
- عرض وبيع الخدمات.
- علية توزيع الفواتير وتحصيل مبالغها.
- متابعة شكاوي الزبائن.

6. مهام المراكز المحلية التقنية:

هو جمع المراكز التقنية من اجل الاستغلال الأمثل لشبكة المشتركين وصيانتها كما يقوم بدراسات مشاريع توسعة الشبكة وتقييمها.

7. الخلايا:

وهي خلايا الأمن والوقاية وخلية التفتيش وخلية الاتصال والعلاقات الخارجية وخلية تسيير الجودة ولوحة القيادة وتوجد بجانب مكتب المدير العلمي حيث تتبع له مباشرة وتتضح مسؤوليتها من خلال تسمياتها[2].

[1] مقابلة م شخصية مع مدير مصلحة المستخدمين ، مرجع سابق .

[2] معلومات مقدمة من طرف مديرية اتصالات الجزائر بالمدية.

ثانيا: خدمات الوحدة العملياتية بالمدية

في إطار حرص مؤسسة اتصالات الجزائر على زيادتها وخدمة أكبر عدد ممكن من العملاء ، فإنها تسعى إلى تقديم أفضل الخدمات لضمان راحة العملاء وتحقيق رضاهم وفيما يلي سنتطرق إلى أهم الخدمات المقدمة على مستوى الوحدة العملياتية بالمدية وحظيرة المشتركين فيها، من أهم الخدمات التي تقدمها الوكالة التجارية بالمدية:

الهاتف: تشمل على منتج الهاتف الثابت بنوعية السلكي واللاسلكي (all).

كما تعمل الوكالة على تقديم مجموعة من الخدمات المرتبطة بمنح الهاتف الثابت وهي:

- بيع بطاقات التعبئة حيث يتمكن العميل من ترشيد استهلاكه للهاتف وتتمثل في : 4G ، EPAYEME NT ، FIMKTABATI .

الانترنت: تشمل على منتجين رئيسيين هما:

- منتج جواب (MSAN) ويضم المنتجات التالية: ADSL FAWRI ، ADSL ANIS ، ADSL ANIS + .
- منتج الانترنت اللاسلكي (WLL): هذه التقنية تعتمد على التوترات الصوتية العالية في نقلها للمعلومات ، ويحتاج العميل إلى الهاتف اللاسلكي للاشتراك في الانترنت.
- بطاقات اشتراك خاصة بالانترنيت: حيث يتم على مستوى الوكالة التجارية بيع بطاقات الاشتراك الخاصة بفضاء الانترنت[1].

[1] مقابلة شخصية مع رئيس المصلحة التجارية بتاريخ2017/4/19.

المبحث الثالث: بيان وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

يقوم أي بحث علمي على مجموعة من الخطوات والقواعد العامة التي تتلاءم مع طبيعة هذا البحث، والتي تمنح الباحث إمكانية القيام بالتحليل العلمي والموضوعي للمعطيات التي تم جمعها من ميدان البحث، ونوعية البيانات المراد جمعها ونوعية الدراسة نفسها هي التي ألزمتنا استعمال أداة الدراسة التطبيقية المعتمدة والمتمثلة في الاستبيان.

والاستبيان: هو وسيلة من وسائل جمع البيانات، ويأتي ذلك عن طريق استمارة تضم مجموعة من الأسئلة المكتوبة حول موضوع البحث، والتي توجه للأفراد بغية الحصول على بيانات موضوعية كمية وكيفية.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1. مجال الدراسة:

تناولت هذه الدراسة البحث في اتجاهات عمال مديرية الاتصالات بالمدية دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال البحث في المحاور الثلاثة الأساسية وهي:

- تكنولوجيا المعلومات.
- إدارة المعرفة.
- الميزة التنافسية

2. عينة الدراسة

العينة هي جزء من مجتمع الدراسة تتضمن خصائص المجتمع الأصلي الذي نرغب في التعرف عليه، ويجب أن تكون ممثلة لجميع أفراد المجتمع تمثيلا صحيحا، وقد تم اختيار عينة عشوائية ممثلة من مجتمع الدراسة الأصلي تقدر بـــ 36 عينة، حيث تم توزيعها على المجتمع دراسة وتم استرداد 34 استبانة.

3. أدوات وأساليب الدراسة الميدانية

أ. بناء الاستبيان:

يمثل الاستبيان الأداة الرئيسية لهذه الدراسة والذي صممناه في صورته الأولية بعد الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد اشتمل الاستبيان على جزئين رئيسيين هما:

- **الجزء الأول:**

البيانات الشخصية: تعتبر المتغيرات الشخصية ذات أهمية كبيرة في التعرف على خصائص العينة والوقوف على مدى تأثيرها على نتائج الدراسة، من أهم المتغيرات الشخصية للعاملين بمؤسسة **اتصالات الجزائر** "الجنس، السن، المؤهلات العلمية، الخبرة المهنية ".

- **الجزء الثاني:**

ويشمل هذا الجزء العبارات التي تتكون منها الاستبيان وهي مقسمة إلى ثلاث محاور:

- ✓ **المحور الأول:** تكنولوجيا المعلومات ، ويتكون هذا المحور من ستة عبارات مرقمة في الاستبيان من 1 إلى 6.
- ✓ **المحور الثاني:** إدارة المعرفة، ويشتمل هذا المحور على ستة عبارات مرقمة في الاستبيان من 7 إلى 12.
- ✓ **المحور الثالث:** الميزة التنافسية، ويشمل هذا المحور على سبعة عبارات مرقنة في الاستبيان من 13إلى 19.

حيث اشتمل الاستبيان على 5 نقاط بمقياس ليكرت والتي تدرجت حسب المعايير كما في الجدول التالي:

جدول رقم: (4-1) : الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان

خيارات الإجابة	الدرجة
غيرموافق بشدة	1
غير موافق	2
محايد	3
موافق	4
موافق بشدة	5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

وانطلاقا من الدرجات الموضحة في الجدول السابق ولحساب الحدود الدنيا والعليا لكل فئة من فئات مقياس ليكرت الخماسي تم حساب طول المدى : 5-1 = 4، ومن ثم تقسيم طول المدى على عدد الفئات فنحصل على:5/4=0.8 .

بعد ذلك تم إضافة العدد 0.8 بالتدرج ابتداءا من الفئة الأولى، وكانت النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم :(4– 2): الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان

المتوسط المرجح	الاتجاه
من 1 إلى 1.79	غير موافق تماما
من 1.8إلى 2.59	غير أوافق
من 2.6 إلى 3.39	محايد
من 3.4 إلى 4.19	موافق
من 4.2 إلى5	موافق تماما

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS.

المطلب الثاني: ثبات وصدق أداة الدراسة

1. الثبات:

جدول رقم(4–3): قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان.

ترتيب المحاور	عنوان المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	تكنولوجيا المعلومات	6	0.705
2	إدارة المعرفة	6	0.826
3	الميزة التنافسية	7	0.771
الثبات العام للاستبيان		19	0.891

المصدر: من إعداد الباحثتين بناءا على تحليل الاستبيان ببرنامج(spss).

من خلال الجدول يتضح أن الأسئلة المتعلقة بالمحاور جاءت بمعامل ثبات فوق 0.60 وهذا ما يدل على ثبات المحاور كما جاء الثبات العام الاستبيان ككل بمعامل ثبات 0.891 وهو قريب للواحد وهو على درجة عالية من الثبات من ما يدل على أن الاستبيان يمكن استخدامه في موضوع الدراسة.

2. الاتساق الداخلي:

الجدول رقم (4-4):الاتساق الداخلي لمحور تكنولوجيا المعلومات.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المؤسسة على تحسين جودة المنتج بما يتوافق مع رغبات المستهلك.	0.846**	0.000
2	تحرص المؤسسة على تطبيق أساليب تكنولوجيا جديدة تساعد على الإبداع.	0.523**	0.002
3	يساعد نظام المعلومات المستخدم على تامين فرص الإبداع والمبادرة.	0.501**	0.003
4	يتم الاتصال في المؤسسة عن طريق الوسائل السلكية للاتصالات، الوسائل اللاسلكية للاتصالات.	0.529**	0.001
5	يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة في المجال الصناعي.	0.115**	0.516
6	يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات في المجال الإداري.	0.945**	0.000

المصدر: من إعداد الباحثتين بناءا على تحليل الاستبيان ببرنامج(spss).

من خلال الجدول يتضح أن اغلب العبارات جاءت بقيمة احتمالية اقل من 0.05 وهو دال إحصائيا وهناك ارتبط متوسط بين العبارات والمحور.

الجدول رقم (4–5):الاتساق الداخلي لمحور إدارة المعرفة

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
7	وجود مصلحة داخل المؤسسة لتقديم الأبحاث والدراسات.	**0.898	0.000
8	السماح للعمال بالمساعدة على حل المشاكل التي تواجه المؤسسة.	**0.519	0.002
9	ربط المعارف والمعلومات بما يمكن تطوير المؤسسة.	**0.326	0.060
10	تقوم المؤسسة بعقد دورات تدريبية يقوم بها أفراد ذوي الخبرة والكفاءة.	**0.415	0.017
11	تمكين الموظفين من الوصول إلى المعرفة.	**0.399	0.020
12	تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقتها بمثيلاتها.	**0.726	0.000

المصدر: من إعداد الباحثتين بناءا على تحليل الاستبيان ببرنامج(spss).

من خلال الجدول يتضح أن اغلب العبارات جاءت بقيمة احتمالية اقل من 0.05 وهو دال إحصائيا وهناك ارتبط متوسط بين العبارات والمحور.

الجدول رقم (4–6):الاتساق الداخلي لمحور الميزة التنافسية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
13	تسعى المؤسسة الى تخفيض تكاليف منتجاتها دون المساس بجودة المنتج.	**0.824	0.000
14	تقوم المؤسسة بمنح زبائنها الدائمين مزايا مثل البيع بالأجل والخصومات السعرية.	**0.360	0.037
15	تلتزم المؤسسة لمواعيد تسليم الطلبات إلى الزبائن.	**0.411	0.016
16	لا تهتم المؤسسة ببيع منتجاتها بقدر ما تهتم بجودة منتجاتها مقارنة بالمنافسين.	**0.466	0.005
17	تراعي المؤسسة عند تسعير منتجاتها حساسية المستهلك.	**0.389	0.023
18	لدى المؤسسة الإمكانيات الفنية من الانتقال من منتج إلى منتج أخر.	**0.598	0.000
19	تقدم المؤسسة إبداعات دائمة ومن سنة الى أخرى.	**0.849	0.000

المصدر: من إعداد الباحثتين بناءا على تحليل الاستبيان ببرنامج(spss).

من خلال الجدول يتضح أن اغلب العبارات جاءت بقيمة احتمالية اقل من 0.05 وهو دال إحصائيا وهناك ارتبط متوسط بين العبارات والمحور.

3. التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة:

اختبار التوزيع الطبيعي لعينه الدراسة

الجدول رقم(4-7): اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة

Shapiro-Wilkاختبار شابيرو		Kolmogorov-Smirnovاختبار كولموقروف	
عدد مفردات العينة	Sig. القيمة الاحتمالية	عدد مفردات العينة	Sig. القيمة الاحتمالية
34	0.463	34	0.082

المصدر: من إعداد الباحثتين بناء على نتائج spss

من خلال الجدول يتضح إن اختبار التوزيع الطبيعي ليشابيرو (Shapiro-Wilk)جاء باحتمالية معنوية 0.463 كما جاء في اختبار التوزيع الطبيعي كولموقروف (Kolmogorov-Smirnov) جاء باحتمالية معنوية 0.082 ومنه يتضح أن القيمة الاحتمالي للاختبارين اكبر من 0.05 وهذا ما يدل على أن عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، من ما يسمح با إجراء باقي الاختبارات.

- الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة..
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري...
- معامل الانحدار الخطي البسيط...
- التباين الأحادي...

جدول رقم(4-8): قيمة الوسط المرجح والأوزان المؤوية ودرجات الموافقة لمحاور الاستبيان.

الوسط المرجح	الأوزان المؤوية	درجة الموافقة
من 1 إلى 1.8	0.2 إلى 0.36	ضعيفة جدا
من 1.8 إلى 2.6	0.36 إلى 0.52	ضعيفة
من 2.6 إلى 3.4	0.25 إلى 0.68	متوسطة
من 3.4 إلى 4.2	0.68 إلى 0.84	عالية
من 4.2 إلى 5	0.84 إلى 100	عالية جدا

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على نتائج spss.

المطلب الثالث: وصف محاور الدراسة

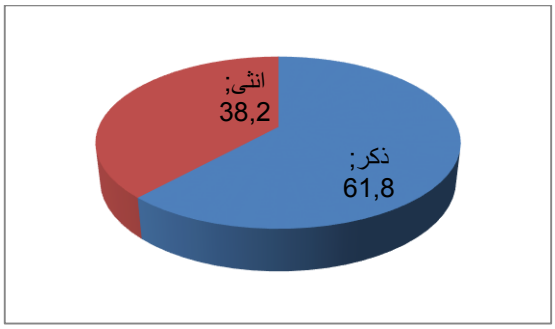
1. وصف البيانات الشخصية لعينة الدراسة

الجدول رقم(4-9): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	21	61.8%
أنثى	13	38.2%
المجموع	34	100%

المصدر: من إعداد الباحثتين بناءا على نتائج (spss).

الشكل رقم (4-5): تمثيل أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الباحثتين بناءا على نتائج (spss).

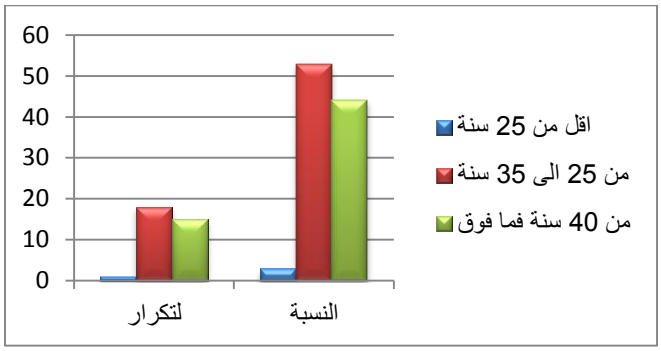
2. **الفئات العمرية**

الجدول رقم(4-10): توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية

العمر	التكرار	النسبة
اقل من 25 سنة	1	%2.9
من 25 الى 35 سنة	18	%52.9
من 40 سنة فما فوق	15	%44.1
المجموع	34	%100

المصدر: من إعداد الباحثتين بناءا على نتائج (spss).

الشكل رقم(4-6): تمثيل أفراد العينة حسب الفئات العمرية.



المصدر: من إعداد الباحثتين بناءا على نتائج (spss).

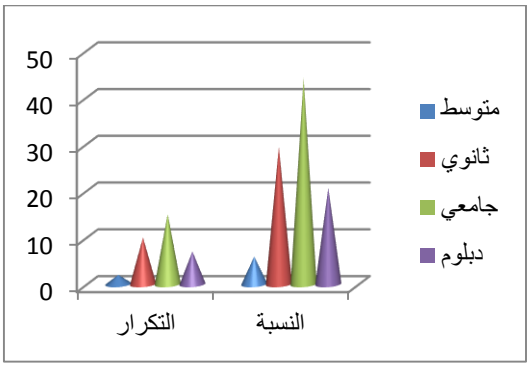
3. المستوى التعليمي

الجدول رقم(4-11): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
متوسط	2	%5.9
ثانوي	10	%29.4
جامعي	15	%44.1
دبلوم	7	%20.6
المجموع	34	%100

المصدر: من إعداد الباحثتين بناءا على نتائج (spss).

الشكل قم(4-7): تمثيل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



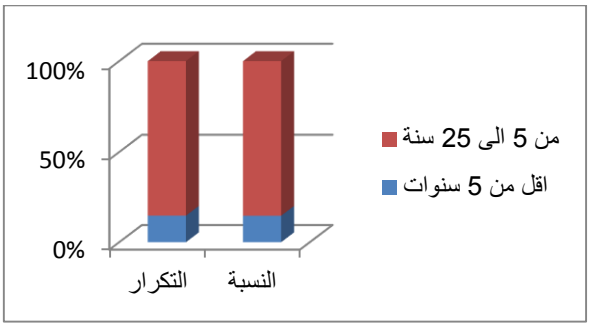
المصدر: من إعداد الباحثتين بناءا على نتائج (spss).

الجدول رقم:(4-12): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

الجنس	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	5	14.7%
من 5 الى 25 سنة	29	85.3%
المجموع	34	100%

المصدر: من إعداد الباحثتين بناءا على نتائج spss

الشكل رقم (4-8): تمثيل أفراد العينة



المصدر: من إعداد الباحثتين بناءا على نتائج (spss).

4. التحليل الوصفي للإجابات أفراد العينة حول محاور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة.

جدول رقم:(4-13) التحليل الوصفي لمحور تكنولوجيا المعلومات .

رقم العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
	5	4	3	2	1				
1	11	23	0	0	0	4.32	0.475	5	عالية جدا
2	13	18	3	0	0	4.26	0.629	5	عالية جدا
3	7	23	4	0	0	4.09	0.570	4	عالية
4	11	18	4	1	0	4.15	0.744	4	عالية
5	3	21	9	1	0	3.76	0.654	4	عالية
6	12	18	3	1	0	4.21	0.729	5	عالية جدا
محور تكنولوجيا المعلومات						4.26	0.539	5	عالية جدا

المصدر: من اعداد الباحثتين بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول يتضح أن المتوسط الحسابي لمحور تكنولوجيا المعلومات هو 4.26 و جاء فوق المتوسط الحسابي المعتمد 3 وهذا مايدل على ان تكنولوجيا المعلومات تأثر بدرجة عالية جدا في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة كما جاء الانحراف المعياري ب0.539 و وهو محصور بين 0 و 1 وهدا مايدل على انه لا يوجد تشتت في ايجا بات أفراد العينة.

جدول رقم(4-14) : الوصف التحليلي لمحور ادارة المعرفة

رقم العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
	5	4	3	2	1				
7	3	13	11	6	1	3.32	0.976	3	متوسطة
8	3	23	7	0	1	3.79	0.729	4	عالية
9	7	22	5	0	0	4.06	0.600	4	عالية
10	10	2	2	2	0	4.12	0.769	4	عالية
11	7	22	4	1	0	4.03	0.674	4	عالية
12	7	21	3	0	0	4.03	0.627	4	عالية
محور إدارة المعرفة						3.676	0.672	4	عالية

المصدر: من اعداد الباحثتين بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول يتضح أن المتوسط الحسابي لمحور إدارة المعرفة هو 3.676 وجاء فوق المتوسط الحسابي المعتمد 3 وهذا مايدل على أن إدارة المعرفة تأثر بدرجة عالية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة كما جاء الانحراف المعياري ب 0.672و وهو محصور بين 0 و 1 وهدا مايدل على انه لا يوجد تشتت في ايجا بات أفراد العينة.

جدول رقم (4-15):التحليل الوصفي للإجابات أفراد العينة حول الميزة التنافسية.

رقم العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
	5	4	3	2	1				
13	5	21	6	2	0	3.85	0.744	4	عالية
14	4	13	13	4	0	3.50	0.862	4	عالية
15	4	19	10	1	0	3.76	0.699	4	عالية
16	4	19	7	4	0	3.68	0.843	4	عالية
17	7	21	6	0	0	4.03	0.627	4	عالية
18	7	19	7	1	0	3.94	0.736	4	عالية
19	7	16	11	0	0	3.88	0.729	4	عالية
محور الميزة التنافسية						3.867	0.619	4	عالية

المصدر: من اعداد الباحثتين بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول يتضح أن المتوسط الحسابي لمحور الميزة التنافسية هو 3.867 وجاء فوق المتوسط الحسابي المعتمد 3 وهذا مايدل على أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية بدرجة عالية كما جاء الانحراف المعياري ب 0.619 و وهو محصور بين 0 و 1 وهدا مايدل على انه لا يوجد تشتت في ايجا بات أفراد العينة.

5. اختبار الفرضيات

- **الفرضية الرئيسة:**

H0:لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة0.05.

H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة0.05.

جدول رقم(4-16):اثر دلالة تكنولوجيا المعلومات وادارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية.

البيان	المتغير المستقل: تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة				
المتغير التابع: الميزة التنافسية	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
	0.615	0.378	0.752	4.412	0.000

المصدر: من اعداد الباحثتين بالاعتماد على نتائج spss

يوضح الجدول أعلاه اثر تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= 0.615 بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية، ومنه يتضح أن العلاقة والارتباط متوسط وطردي بين المتغيرين.

وبلغ معامل التحديد R^2= 0.378 أي أن ما قيمة 0.378 من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية ناتجة عن التغيرات في تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = 0.752 وهذا يعيني زيادة بدرجة واحدة في تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة يؤدي إلى زيادة في تحقيق الميزة التنافسية بقيمة 0.752 .

كما بلغت قيمة T المحسوبة 4.412 وهي دالة عند مستوى المعنوية 0.000 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص عل انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة0.05.

- **الفرضية الفرعية الأولى:**

H0:لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات على تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة0.05.

H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات على تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة0.05.

جدول رقم:(4-17)اثر دلالة تكنولوجيا المعلومات على تحقيق الميزة التنافسية.

البيان	المتغير المستقل: تكنولوجيا المعلومات				
المتغير التابع: الميزة التنافسية	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
	0.539	0.290	0.618	3.616	0.001

المصدر: من اعداد الباحثتين بالاعتماد على نتائج spss

يوضح الجدول أعلاه اثر تكنولوجيا المعلومات على تحقيق الميزة التنافسية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= 0.539 بين تكنولوجيا المعلومات و تحقيق الميزة التنافسية، ومنه يتضح أن العلاقة والارتباط متوسط وطردي بين المتغيرين.

وبلغ معامل التحديد R^2= 0.290 أي أن ما قيمة 0.290 من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية ناتجة عن التغيرات في تكنولوجيا المعلومات.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = 0.618 وهذا يعيني زيادة بدرجة واحدة في تكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى زيادة في تحقيق الميزة التنافسية بقيمة 0.752 .

كما بلغت قيمة T المحسوبة 3.616 وهي دالة عند مستوى المعنوية 0.001 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص عل انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات على تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة0.05.

- **الفرضية الفرعية الثانية:**

H0:لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للإدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة0.05.

H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للإدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة0.05.

جدول رقم:(4-18) اثر دلالة ادارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية.

البيان	المتغير المستقل: إدارة المعرفة				
المتغير التابع: الميزة التنافسية	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
	0.494	0.244	0.455	3.215	0.003

المصدر: من اعداد الباحثتين بالاعتماد على نتائج spss

يوضح الجدول أعلاه اثر إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= 0.494 بين إدارة المعرفة و تحقيق الميزة التنافسية، ومنه يتضح أن العلاقة والارتباط متوسط وطردي بين المتغيرين.

وبلغ معامل التحديد R^2= 0.244 أي أن ما قيمة 0.244 من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية ناتجة عن التغيرات في إدارة المعرفة.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = 0.455 وهذا يعيني زيادة بدرجة واحدة في إدارة المعرفة يؤدي إلى زيادة في تحقيق الميزة التنافسية بقيمة 0.455.

كما بلغت قيمة T المحسوبة 3.215 وهي دالة عند مستوى المعنوية 0.003 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص عل انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للإدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة0.05.

6. التباين أو الفرو قات الإحصائية:

- **الفرضية الاولى:**

H0: لا يوجد تباين في اتجاهات إجابات الأفراد حول تكنولوجيا المعلومات تعزي لمتغيرات الشخصية.

H1 : يوجد تباين في اتجاهات في اتجاهات إجابات الإفراد حول تكنولوجيا المعلومات تعزي لمتغيرات الشخصية.

جدول رقم(:4-19)تباين اتجاهات اجابات الافراد حول تكنولوجيا المعلومات .

المتغيرات الشخصية	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمةT	مستوى المعنويةSig
الجنس	بين المجموعات	0.024	0.024	0.081	0.778
	داخل المجموعات	9.593	0.300		
العمر	بين المجموعات	0.382	0.191	0.640	0.534
	داخل المجموعات	9.236	0.298		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	0.720	0.240	0.809	0.499
	داخل المجموعات	8.898	0.297		
الخبرةالمهنية	بين المجموعات	0.659	0.659	2.354	0.135
	داخل المجموعات	8.959	0.280		

المصدر: من اعداد الباحثتين بالاعتماد على نتائج spss

انطلاقا من نتائج الجدول يمكن تحليل تباين اتجاهات الأفراد حول تكنولوجيا المعلومات وفقا للمتغيرات الشخصية للإفراد العينة الذين يتميزون بها:

ظهر مستوى الدلالة المعنويSig اكبر من 0.05 لجميع المتغيرات الجنس والعمر والمستوى التعليمي والخبرة المهنية وهذا دليل على عدم وجود تباين في إجابات الأفراد ومنه نرفض الفرض البديل ونقبل الفرض العد مي الذي ينص انه لا يوجد تباين في اتجاهات إجابات الأفراد حول تكنولوجيا المعلومات تعزي لمتغيرات الشخصية.

- **الفرضية الثانية:**

H0: لا يوجد تباين في اتجاهات إجابات الإفراد حول وإدارة المعرفة تعزي لمتغيرات الشخصية.

H1: يوجد تباين في اتجاهات إجابات الإفراد حول إدارة المعرفة تعزي لمتغيرات الشخصية.

جدول رقم :(4–20) تباين اتجاهات إجابات الأفراد حول إدارة المعرفة

المتغيرات الشخصية	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمةT	مستوى المعنويةSig
الجنس	بين المجموعات	0.655	0.655	1.468	0.234
	داخل المجموعات	14.286	0.446		
العمر	بين المجموعات	0.397	0.198	0.423	0.659
	داخل المجموعات	14.544	0.469		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	0.977	0.326	0.700	0.560
	داخل المجموعات	13.964	0.465		
الخبرةالمهنية	بين المجموعات	0.089	0.089	0.193	0.664
	داخل المجموعات	14.852	0.464		

المصدر: من اعداد الباحثتين بالاعتماد على نتائج spss

انطلاقا من نتائج الجدول يمكن تحليل تباين اتجاهات الأفراد حول إدارة المعرفة وفقا للمتغيرات الشخصية للإفراد العينة الذين يتميزون بها:

ظهر مستوى الدلالة المعنويSig اكبر من 0.05 لجميع المتغيرات الجنس والعمر والمستوى التعليمي والخبرة المهنية وهذا دليل على عدم وجود تباين في إجابات الأفراد ومنه نرفض الفرض البديل ونقبل الفرض العد مي الذي ينص انه لا يوجد تباين في اتجاهات إجابات الأفراد حول إدارة المعرفة تعزي لمتغيرات الشخصية.

- **الفرضية الثالثة:**

H0: لا يوجد تباين في اتجاهات إجابات الإفراد حول تحقيق الميزة التنافسية تعزي لمتغيرات الشخصية.

H1: يوجد تباين في اتجاهات إجابات الإفراد حول تحقيق الميزة التنافسية تعزي لمتغيرات الشخصية.

جدول رقم:(4-21) تباين اتجاهات اجابات الافراد حول الميزة التنافسية.

المتغيرات الشخصية	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمةT	مستوى المعنويةSig
الجنس	بين المجموعات	0.065	0.065	0.164	0.688
	داخل المجموعات	12.590	0.393		
العمر	بين المجموعات	0.421	0.211	0.534	0.592
	داخل المجموعات	12.233	0.395		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	0.421	0.140	0.344	0.794
	داخل المجموعات	12.233	0.408		
الخبرةالمهنية	بين المجموعات	0.420	0.420	1.098	0.302
	داخل المجموعات	12.234	0.382		

المصدر: من اعداد الباحثتين بالاعتماد على نتائج spss

انطلاقا من نتائج الجدول يمكن تحليل تباين اتجاهات الأفراد حول تحقيق الميزة التنافسية وفقا للمتغيرات الشخصية للإفراد العينة الذين يتميزون بها:

ظهر مستوى الدلالة المعنويSig اكبر من 0.05 لجميع المتغيرات الجنس والعمر والمستوى التعليمي والخبرة المهنية وهذا دليل على عدم وجود تباين في إجابات الأفراد ومنه نرفض الفرض البديل ونقبل الفرض العد مي الذي ينص انه لا يوجد تباين في اتجاهات إجابات الأفراد حول تحقيق الميزة التنافسية تعزي لمتغيرات الشخصية.

خلاصة:

من خلال التطرق في هذا الفصل التطبيقي إلى دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في تحقيق المزة التنافسة للمديرية العملية لاتصالات الجزائر – فرع المدية تم التوصل إلى النتائج التالية :

من خلال إجابات أفراد العينة استنتجنا أن المؤسسة تطبق تكنولوجيا المعلومات وتعتمد عليها بشكل كبير في انتاج المعرفة للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية.

من خلال المقابلات الشخصية التي قمنا بها مع رؤساء مصالح المديرية العلمية لاتصالات الجزائر بالمدية لاحظنا أنها تهتم بالمعرفة وانتاجها لتحقيق الميزة التنافسية دون أن تكون هناك إدارة خاصة بها فبنسبة لهم إدارة المعرفة تعتبر فلسفة جديدة لم بتم العمل بها .

تحاول المؤسسة الوصول إلى الريادة وتحقيق الميزة التنافسية من خلال تطبيق تكنولوجيا المعلومات والسعي إلى مواكبة مختلف التطورات .

تحتاج إدارة المعرفة بشكل كبير إلى تطبيق لتكنولوجيا المعلومات من أجل نجاحها والوصول إلى الميزة التنافسية.

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في أغلب المؤسسات سواء العمومية أو الخاصة ، فالتكنولوجيا لها العديد من المميزات التي تتمتع بها ، منها تسريع تبادل المعلومات عبر الشبكات ، كما وتعتبر تكنولوجيا المعلومات المحرك الرئيسي في صياغة كل من الجودة الشاملة وإدارة المعرفة ، حيث توفر التكنولوجيا الادوات الجديدة التي أحدثت تحولا كبيرا في نجاح أعمال المنظمات وتبادل المعرفة وإدارتها وهي تلعب دورا مهما في تحديد نجاح أو فشل تطبيق نظام إدارة المعرفة.

ومن ناحية أخرى فإن إدارة المعرفة تميز القيمة في الأصالة ،والابتكار ،و القدرة على التكيف والذكاء والتعلم ، وهي تسعى إلى تفعيل إمكانيات المنظمة في هذه الجوانب ، حيث يعتبر أسلوب إدارة المعرفة من أهم الأساليب الإدارية المعاصرة لتحقيق الميزة التنافسية ، فتطبيق المؤسسة لإدارة المعرفة ، كأسلوب إداري يتماشى مع التغيرات الحاصلة في عالم أصبحت فيه المعرفة المورد الأساسي لتحقيق التفوق والتميز التنافسي من خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات التي تساعدنا في نقل المعرفة داخل المؤسسة من أجل استغلالها في تحقيق الميزة التنافسية.

ومن هذا المنطلق ومن خلال دراستنا السابقة للإشكالية المطروحة في المقدمة العامة توصلنا إلى أن تكنولوجيا المعلومات أداة قادرة على إدارة المعرفة وتخزينها ونقلها ، حيث أن استخدام تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة يؤثر بشكل واضح على نتائج التعاون المعرفي داخل المنظمة الذي يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية .

ومن خلال ما قمنا باستعراضه في ثنايا البحث سنقوم باختبار الفرضيات وأهم النتائج بالإضافة إلى مجموعة من التوصيات والاقتراحات.

أولا : نتائج اختبار الفرضيات

من أجل الإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية التي نتجت عنها قمنا في بداية الدراسة بصياغة الفرضيات ، وفيما يلي سنقوم باختبار صحتها أو خطئها وفقا للنتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة :

الفرضية الأولى : والتي تم صياغتها كالآتي " يعتبر اللجوء إلى تكنولوجيا المعلومات من بين خصائص المنظمة المعاصرة "، فقد تم إثبات صحة هذه الفرضية في الفصل الأول حيث تعتبر تكنولوجيا المعلومات الركيزة الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية .

الفرضية الثانية : التي تم صياغتها كالآتي "استخدام المؤسسات لتكنولوجيا المعلومات وتبني إدارة المعرفة يبين مدى اهتمام المؤسسة بتحقيق الميزة التنافسية " لقد تم اثبات جزء من صحة هذه الفرضية فمن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها لاحظنا أن المؤسسات تسعى الى تبني تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الميزة التنافسية بينما تعتبر إدارة المعرفة مفهوم جديد في المؤسسات و لم تطبق بعد .

الفرضية الثالثة : والتي تم صياغتها كالآتي " هناك علاقة بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة " لقد تم إثبات صحة هذه الفرضية حيث أن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات يحتاج إلى وجود تكنولوجيا معلومات التي تعمل على جمع المعرفة من مختلف مصادرها وتخزينها ومعالجتها للاستفادة منها .

الفرضية الرابعة : والتي تم صياغتها كالآتي " إدارة المعرفة تؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تأثير أنظمة تكنولوجيا المعلومات " لقد تم إثبات صحة هذه الفرضية من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية.

ثانيا : نتائج الدراسة

- تكنولوجيا المعلومات هي الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي ونجاح المنظمات .
- تعتبر المعرفة الأصل الأكثر أهمية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسية من خلال إدارتها واستغلالها بشكل جيد.
- تعتبر إدارة المعرفة مفهوم جديد لم يطبق بعد في في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية .
- تركز المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية على تكنولوجيا المعلومات بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية .
- تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة حكومية وخدماتها في الهاتف الثابت ذات طابع احتكاري ، بحيث لايوجد مؤسسات منافسة لها .

- تعتبر الميزة التنافسية مفهوم مركب يتطلب فهم جوهره ، والإقتناع بالإمكانيات التي يقدمها في مجال التنافس.
- تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في تطبيق إدارة المعرفة للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية .

ثالثا: التوصيات.

على ضوء النتائج السابقة سنقدم بعض التوصيات :

- ضرورة الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات في المنظمات للمساهمة في خلق الميزة التنافسية .
- أسلوب إدارة المعرفة أسلوب إداري جديد يجب أن تتبناه جميع المؤسسات التي لديها رغبة في تدعيم الميزة التنافسية
- يجب على المنظمة أن توفر الظروف والامكانيات اللازمة لتسهيل عملية التعلم داخل المنظمة .
- يجب على المنظمة أن تحفز وتشجع الأفراد العاملين داخل المنظمات على تقاسم المعارف والخبرات.
- اقتناع المؤسسة بضرورة خلق ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في ظل بيئة تنافسية عالية.
- تحسين المؤسسة لقدرتها التنافسية وتطويرها باستمرار حتى لاتتلاشى مع الزمن.

رابعا : آفاق الدراسة

بعد الانتهاء من معالجة إشكالية بحثنا المركزة على تناول الدراسة التطبيقية لمساهمة تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية ومن خلال ماتوصلنا إليه ظهرت لنا العديد من الجوانب والإشكاليات الجديرة بمواصلة البحث فيها لأهميتها النظرية والتطبيقية ومنها :

- مساهمة تكنولوجيا المعلومات في خلق ميزة تنافسية.
- ثقافة للمؤسسة ودورها في نجاح إدارة المعرفة.
- واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية في ظل الرهنات الجديدة.
- آليات تدعيم وبناء الميزة التنافسية في المؤسسات الخدماتية.

وفي الأخير نرجو ان نكون قد وفقنا بأكبر قدر في تناول هذا الموضوع ، والذي يطرح الكثير من الفرص أمام الباحثين لتوسيع أفاقه وتناول مختلف عناصره.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا :باللغة العربية:

أ) الكتب

1. ابراهيم سلطان ، سونيا محمد البكري ،**نظم المعلومات الإدارية**، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية، مصر، 2001.
2. ابراهيم سلطان ، **نظم المعلومات الإدارية** ، **مدخل إداري** ، بدون طبعة، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر،2000.
3. ابراهيم سلطان، **نظم المعلومات الإدارية** ، **مدخل النظم** ، بدون طبعة، دار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر ،2005.
4. ابراهيم مخلوف المكاوي ، **إدارة معرفة الممارسات والمفاهيم** ، الطبعة الأولى ، دار الوراق للنشر ،الاردن ،2007.
5. احمد السيد مصطفى،**التنافسية في القرن الحادي والعشرون**،مدخل إنتاجي،ط1،دار النشر ، مصر ،2003.
6. احمد خطيب،خالد الزيخان، **إدارة المعرفة ونظم المعلومات** ، ط1، دار جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن، 2003.
7. ايمان فاضل السمراني ،عامر قنديليجي، **تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها**، ط1، الوراق للنشر والتوزيع ، ،عمان ، الأردن،2002.
8. بشير عباس العلاق ، **تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال** ، مدخل تسويقي ،بدون طبعة ، مؤسسة الوراق للنشر ، الأردن ، 2012.
9. جمال يوسف بدير، **اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات** الطبعة الأولى ، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2010.
10. حسين عجلان ،استراتيجيات **إدارة المعرفة في منظمات الأعمال**، ط1 الاثراء للنشر والتوزيع،عمان الاردن2008.
11. حمد عواد الزيادات ،**اتجاهات المعاصرة في إدارة المعرفة** ،طبعة الأولى، دار الصفاء للنشر ، الأردن ،2008.

12.خضر مصباح الطيطي، **إدارة تكنولوجيا المعلومات** ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع،عمان ، الأردن،2012.

13.سعد غالب ياسين، **أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات** ، ط 1،دار المناهج ،عمان، الأردن،2006.

14.سيد عليوه، **إدارة وتحليل وتفسير المعلومات** ، الطبعة الأولى، مكتبة جزيرة الورد للنشر والتوزيع، المنصورة ، مصر، 2012.

15.طارق طه ، **ادارةالبنوك وتكنولوجيا المعلومات** ، ط 1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية ، مصر،2009.

16.عبد الرحمان توفيق، **منهج النظم وأساليب نظم المعلومات وقواعد البيانات** ط3، مركز الخبرات المهنية ، مصر،2004.

17.عبد الرحمان صباح، **نظم المعلومات الإدارية**، بدون طبعة ، دار الزهران ،عمان، الأردن،1998 .

18.عبد السلام أبو القحف، **كيف تسيطر على الأسواق؟ (تعلم من التجربة اليابانية)**، طبعة الأولى،الدار الجامعية للنشر ، الاسكندرية ، 2003.

19.عبد اللطيف محمود مطر، **إدارة المعرفة والمعلومات**، بدون طبعة، دار الكنوز المعرفة العلمية، الأردن.

20.عدنان الشوابكة ، **دور نظم وتكنولوجيا المعلومات** ، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن،2011.

21.عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي،**الميزة التنافسية، وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي** بدون طبعة ، دار الأيام للنشر ، الأردن ،2014.

22.عصام نور الدين، **إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر ، الأردن،2010.

23.عطاء الله احمد سويلم ، **الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات**، ط1، الحسبان دار الراية ، عمان الأردن ،2009.

24.علاء فرج الظاهر ، **إدارة امعلومات والمعرفة** ، طبعة الأولى،دار الراية للنشر ، الأردن ،2010 .

25.علاء فرحان الطالب ، أميرة جنابي ، **إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)** ، طبعة الأولى، دار الصفاء ، الأردن ، 2009.

26.علي الشرقاوي، **العملية الإدارية** ، **ب**دون طبعة، دار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر،2004.

27. عامر إبراهيم قندليجي وآخرون، **مدخل إلى إدارة المعرفة** ، الطبعة الأولى ، دار الميسرة للنشر وتوزيع ، عمان ، الأردن ،2006.

28.عدنان شوابكة ،**دور نظم وتكنولوجيا المعلومات**،الطبعة الأولى، دار اليازوري ، عمان ،الأردن ،2011.

29.عماد عبد الوهاب الصباغ، **علم المعلومات** ، الطبعة الأولى ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن،2004.

30.فلاح حسن عدادي الحسني ، **الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيمها مراحلها عملياتها المعاصرة** ، بدون طبعة ، دار وائل للنشر، 2000.

31.ليث عبد الله القهوي ، **استراتيجية إدارة المعرفة و الأهداف التنظيمية** ، الطبعة الاولى ، دار حامد للنشر ، الأردن ، 2013

32.ماهر ابو المعاطي علي ، **تسويق الخدمات الاجتماعية وتكنولوجيا المعلومات** ، الطبعة الأولى، دار الكتب والوثائق القومية للنشر والتوزيع ، 2013.

33.محمد إبراهيم بدر، **تقنية نظم المعلومات** ، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن ،2012.

34.محمد آل حسين آل فرج الطائي ، **المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية** ، ط1، دار وائل للنشر والتويع ،2005.

35.محمد صيرفي، **إدارة تكنولوجيا المعلومات** ، الطبعة الأولى ، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر،2009.

36.محمد عبد العليم صبار ، **نظم المعلومات الإدارية** ، ط1، دار الفكر الجامعي ،2007.

37.مصطفى محمود أبو بكر،**الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، بدون طبعة ، دار الجامعية للنشر ،الاسكندرية ، مصر ، 2006.

38.معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات ، **مدخل لتحقيق الميزة التنافسية** ، بدون طبعة ، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر،2002.

39.منال محمد الكردي ، **نظم المعلومات الإدارية** ، ط1 ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ،الإسكندرية، مصر،2006.

40.مؤيد السالم، **إدارة المعرفة التنظيمية**، الطبعة الاولى، دار الكتاب الجامعي للنشر لبنان ، 2014.

41.نبيل مرسي خليل ، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**،ط1،دار النشر ، الإسكندرية ، مصر 1998.

42.نعيم إبراهيم الظاهر ،**إدارة المعرفة** ،الطبعة الأولى ،جدار للكتاب العلمي للنشر، عمان ،2009.

43.هشام حزيرواخرون، **التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة**،طبعة الألى،مكتب الوفاء للنشر، الإسكندرية،2014.

44.وصفي الكساسبة، **تحسين الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات**، الطبعة الأولى اليازوري ،عمان ،الاردن،2011.

ب) الدوريات والمجلات

1. غسان عيسى ، العمري إبراهيم ، **دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة** ، أبحاث اقتصادية وإدارية ، جامعة عمان ، العدد السادس ، ديسمبر 2009 .

2. محمد عدنان وديع ، **القدرة التنافسية وقياسها**، سلسلة جسر التنمية ، المعهد العربي للتخطيط ، العدد24 ، الكويت ، ديسمبر 2003.

3. نجم عبود نجم، **إدارة الخدمات والمراجعة والأبعاد الأساسية،أخبار الإدارة**،نشرة فصلية ،المؤسسة العربية التنمية الإدارية ،العدد18،مارس1999.

ج) الرسائل العلمية

1. احمد بلالي،**الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية** أطروحة دكتوراه،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، الجزائر ،2006/2000.

2. بوجمعة هاجر ،**دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء** ، رسالة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وتسير ، جامعة المدية ،الجزائر ،2013 /2014.

3. بوسهوة نذير ، **دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة** ، رسالة الماجستير ، كلية العلو م الاقتصادية وتجارية وتسيير ، جامعة المدية ، الجزائر ، 2008/2007 .

4. بوعلي فريدة ، فضيل حكيمة ، **دور تكنولوجيا المعلومات والإتصال في تحسين الاتصال الداخلي بالمؤسسة** ،مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وتسير ، جامعة البويرة ،الجزائر ،2014/2013.

5. بوقرة سهام،رايس حياة ،**اثر تطبيق منهج الإدارة الإستراتيجية في استغلال الميزة التنافسية**،مذكرة ضمن شهادة الماستر في علوم التسيير جامعة المدية، الجزائر 2016/2015.

6. حاج حسان أمين، **اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية**، مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة المدية ، الجزائر ،2014.

7. حسن بوزنقاق،**إدارة المعرفة ودورها في بناء الإستراتيجية التسويقية** ،رسالة ماجستر ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير ،جامعة الحاج لخضر،باتنة، الجزائر،2013.

8. سليماني منيرة ، **دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة باتنة ، الجزائر ،2013/2012 .

9. عاشوري أمينة ، **العلاقة بين مدخل إدارة المعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة** ، مذكرة الماستر ، كلية العلوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير ، جامعة المدية، المدية ،2013 .

10. عبد العزيز سطحاوي ، **دور تكنولوجيا المعلومات في عملية التنبؤ بالمبيعات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ببسكرة ، الجزائر،2008 .

11. العيهار فله،**دور الجودة في التحقيق الميزة التنافسية**، رسالة ماجستير ،فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر،الجزائر ،2005 .

12. فضيلة فني،**دور تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في تسيير المعارف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة** ، رسالة ماجيستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجزائر،2007.

د) الملتقيات والمؤتمرات الدولية

1. ثامر ياسر البكري،هشام سليمان، **إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية** ، المؤتمرالعلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ،كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ،جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ، عمان ،الأردن،2006.

2.شوقي ناجي جواد، هيثم علي حجازي" **أثر بيئة تفعيل المعرفة في المنظمات الريادية** "، نموذج مقترح للمنظمات الأردنية ، بحث مقدم في إطار المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر الريادة في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة،عمان ، الأردن،26-2010/4/29.

3 .علي الزغبي، " **مداخلة بعنوان إدارة المعرفة ودورها في الابداع التنظيمي للشركات الأردنية**"، الملتقى الدولي حول الأقتصاد المعرفي جامعة الزرقاء الأردن،2001.

ه) المقابلات

1. مقابلة شخصية مع رئيس المصلحة المستخدمين يوم2017/4/12.
2. مقابلة شخصية مع مدير مصلحة التجارية بتاريخ 2017/4/19.

و) المواقع الالكترونية

1. الموقع الالكتروني للمؤسسة : http://www.algerietelecom.dz ، تاريخ الاطلاع :2017/3/23. الساعة 16مساءا.

2.وليد عباس و آخرون، **المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العراقية** ،دراسة مقارنة،اللغوي للعلوم الاقتصادية
والإدارية، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الكونة متاح:2017/3/12،الساعة 18مساءا
http://www.docudes.com

ثانيا : بالغة الفرنسية

Livre

1. Kenneth Klaudon K management Information systam K (new jersey : prentice hall ; 2001

2. Michaelporter,**L avantageConvcurrentiel** ,Donod,Paris,France2000.

الملاحق

الملحق رقم1:قائمة لجنة المحكمين.

جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير

قسم علوم التسير

تخصص ادرة وتسير المؤسسة

قائمة الاساتذة المحكمين للإستبيان

الاسم والقب:

زاهي محمد الامين.

قبطان شوقي.

الملحق2: استمارة استبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

سيدي سيدتي:

تود الباحثتان القيام بدراسة تحت عنوان " دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات "(دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بالمدية) ولهذا الغرض صممت الباحثتان الإستبانة نرجو تعاونكم والتكرم بالإجابة على فقرات الإستبانة بكل صراحة وموضوعية ، نظرا لأهمية إجابتكم على نتائج هذه الدراسة شاكرين جهودكم .

"وشكرا على حسن تعاونكم"

الطالبتان:

- تجني فاطمة الزهراء
- نش كريمة

أولا: البيانات الشخصية

الرجاء وضع علامة (X) في الإجابة المناسبة.

1 الجنس ذكر ☐ أنثى ☐

2 العمر أقل من 25سنة ☐ من25الى 35سنة ☐ من35الى 40سنة ☐ من40فمافوق ☐

3 المستوى العلمي: متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دبلوم ☐

4 الخبرة: أقل من 5سنوات ☐ من5 الى25 سنة ☐

ثانيا: الأسئلة التي تتعلق بموضوع الدراسة

المحور الأول:أسئلة متعلقة بتكنولوجيا المعلومات :

تكنولوجيا المعلومات:هي الوسائل المختلفة للحصول على المعلومات وتخزينها ونقلها باستخدام الحاسبات الآلية والاتصالات عن بعد والإلكترونيات المصغرة وتتمثل في ثلاثية الحاسبات، البرمجيات والاتصالات.

الرقم	عبارات متعلقة بتكنولوجيا المعلومات	الخيارات				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المؤسسة على تحسين جودة المنتج بما يتوافق مع رغبات المستهلك.					
2	تحرص المؤسسة على تطبيق أساليب تكنولوجية جديدة تساعد على الإبداع.					
3	يساعد نظام المعلومات المستخدم على تأمين فرص الإبداع والمبادرة.					

4	يتم الاتصال في المؤسسة عن طريق الوسائل السلكية للاتصالات،الوسائل اللاسلكية للاتصالات.					
5	يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة في المجال الصناعي.					
6	يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات في المجال الإداري.					

المحور الثاني:أسئلة متعلقة بإدارةالمعرفة

تعريف المعرفة:هي مجموعة ما يعرفه الفرد والذي يكتسبه عبر عمليات معقدة مثل الإدراك، والتعلم، التعليم والتداعي والتواصل.

المعرفة الضمنية: تتعلق بالمهارات والتي هي حقيقة الأمر توجد في عقل كل فرد ومن غير السهل نقلها أو تحويلها لآخرين.

المعرفة الصريحة : تتعلق هذه المعرفة بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة مثل الكتيبات المتعلقة بالسياسات والإجراءات كذلك المستندات وغالبا ما يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها.

الرقم	عبارات متعلقة بإدارة المعرفة	الاختيارات				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	وجود مصلحة داخل المؤسسة لتقديم الأبحاث والدراسات .					
2	السماح للعمال بالمساعدة على حل المشاكل التي تواجه المؤسسة .					
3	ربط المعارف والمعلومات بما يمكن تطوير المؤسسة.					

4	تقوم المؤسسة بعقد دورات تدريبية يقوم بها أفراد ذوي الخبرة والكفاءة.					
5	تمكين الموظفين من الوصول إلى المعرفة.					
6	تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها بمثيلاتها.					

المحور الثالث: أسئلة متعلقة بالميزة التنافسية:

تعريف الميزة التنافسية: هي وضعية أو عنصر تفوق المؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها إستراتيجية معينة للتنافس.

الرقم	عبارات متعلقة بالميزة التنافسية	الاختيارات				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تسعى المؤسسة إلى تخفيض تكاليف منتجاتها دون المساس بجودة المنتج.					
2	تقوم المؤسسة بمنح زبائنها الدائمين مزايا مثل البيع بالأجل والخصومات السعرية .					
3	تلتزم المؤسسة لمواعيد تسليم الطلبات إلى الزبائن .					
4	لا تهتم المؤسسة ببيع منتجاتها بقدر ما تهتم بجودة منتجاتها مقارنة بالمنافسين.					
5	تراعي المؤسسة عند تسعير منتجاتها حساسية المستهلك.					
6	لدى المؤسسة الإمكانية الفنية من الانتقال من منتج إلى منتج أخر .					
7	تقدم المؤسسة إبداعات دائمة ومن سنة إلى					

	أخرى.					

الملحق رقم 03: مخرجات SPSS

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=_75;ل_93;_76;_75;_85;_77;1 _75;ل_93;_76;_75;_85;_77;2
_75;ل_93;_76;_75;_85;_77;3 _75;ل_93;_76;_75;_85;_77;4
_75;ل_93;_76;_75;_85;_77;5 _75;ل_93;_76;_75;_85;_77;6
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /SUMMARY=TOTAL.
```

Reliability

Notes

Output Created		22-avr.-2017 20:34:39
Comments		
Input	Data	G:\wdhxcgjnxgjnhx_3.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	34
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=العبارة1 العبارة2 العبارة3 العبارة4 العبارة5 العبارة6 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.
Resources	Processor Time	00:00:00,000
	Elapsed Time	00:00:00,000

[DataSet1] G:\wdhxcgjnxgjnhx_3.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	34	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	34	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,705	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
العبارة1	20,50	4,439	,651	,621
العبارة2	20,53	4,075	,590	,617
العبارة3	20,74	4,322	,557	,633
العبارة4	20,68	4,225	,389	,686
العبارة5	21,06	5,269	,090	,768
العبارة6	20,62	4,001	,492	,648

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=_75;ل_93;_76;_75;_85;_77;7 _75;ل_93;_76;_75;_85;_77;8
_75;ل_93;_76;_75;_85;_77;9 _75;ل_93;_76;_75;_85;_77;10
_75;ل_93;_76;_75;_85;_77;11 _75;ل_93;_76;_75;_85;_77;12
```

```
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /SUMMARY=TOTAL.
```

Reliability

Notes

Output Created		22-avr.-2017 20:34:57
Comments		
Input	Data	G:\wdhxcgjnxgjnhx_3.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	34
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=العبارة7 العبارة8 العبارة9 العبارة10 العبارة11 العبارة12 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.
Resources	Processor Time	00:00:00,031
	Elapsed Time	00:00:00,016

```
[DataSet1] G:\wdhxcgjnxgjnhx_3.sav
```

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	34	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	34	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,826	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
العبارة7	20,03	7,120	,473	,841
العبارة8	19,56	7,587	,602	,797
العبارة9	19,29	8,214	,571	,805
العبارة10	19,24	7,155	,678	,780
العبارة11	19,32	7,377	,740	,771
العبارة12	19,32	7,983	,610	,797

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=_75;ل_93;_76;_75;_85;_77;13 _75;ل_93;_76;_75;_85;_77;14
_75;ل_93;_76;_75;_85;_77;15 _75;ل_93;_76;_75;_85;_77;16
_75;ل_93;_76;_75;_85;_77;17 _75;ل_93;_76;_75;_85;_77;18
_75;ل_93;_76;_75;_85;_77;19
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /SUMMARY=TOTAL.
```

Reliability

Notes

Output Created		22-avr.-2017 20:35:11
Comments		
Input	Data	G:\wdhxcgjnxgjnhx_3.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	34
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=العبارة13 العبارة14 العبارة15 العبارة16 العبارة17 العبارة18 العبارة19 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.
Resources	Processor Time	00:00:00,031
	Elapsed Time	00:00:00,016

```
[DataSet1] G:\wdhxcgjnxgjnhx_3.sav
```

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%

Cases	Valid	34	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	34	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,771	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
العبارة13	22,79	8,532	,599	,721
العبارة14	23,15	9,402	,292	,789
العبارة15	22,88	8,834	,570	,728
العبارة16	22,97	8,272	,559	,728
العبارة17	22,62	9,455	,478	,747
العبارة18	22,71	9,123	,455	,750
العبارة19	22,76	8,791	,548	,732

```
NONPAR CORR
  /VARIABLES=_75;ل_93;_76;_75;_85;_77;1 _75;ل_93;_76;_75;_85;_77;2
_75;ل_93;_76;_75;_85;_77;3 _75;ل_93;_76;_75;_85;_77;4
_75;ل_93;_76;_75;_85;_77;5 _75;ل_93;_76;_75;_85;_77;6 _75;لم_81;و_85;1
  /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Nonparametric Correlations

Notes

Output Created	22-avr.-2017 20:35:46

Comments		
Input	Data	G:\wdhxcgjnxgjnhx_3.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	34
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		NONPAR CORR /VARIABLES=العبارة1 العبارة2 العبارة3 العبارة4 العبارة5 العبارة6 المحور1 /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,016
	Elapsed Time	00:00:00,031
	Number of Cases Allowed	82782 cases[a]

a.Based on availability of workspace memory

```
[DataSet1] G:\wdhxcgjnxgjnhx_3.sav
```

Correlations

			العبارة1	العبارة2	العبارة3
Spearman's rho	العبارة1	Correlation Coefficient	1,000	,607**	,466**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,005
		N	34	34	34
	العبارة2	Correlation Coefficient	,607**	1,000	,467**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,005
		N	34	34	34
	العبارة3	Correlation Coefficient	,466**	,467**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,005	,005	.
		N	34	34	34

	العبارة4	Correlation Coefficient	,596**	,488**	,385*
		Sig. (2-tailed)	,000	,003	,024
		N	34	34	34
	العبارة5	Correlation Coefficient	-,019	,212	,212
		Sig. (2-tailed)	,917	,228	,229
		N	34	34	34
	العبارة6	Correlation Coefficient	,649**	,390*	,447**
		Sig. (2-tailed)	,000	,023	,008
		N	34	34	34
	تكنولوجيا المعلومات	Correlation Coefficient	,846**	,523**	,501**
		Sig. (2-tailed)	,000	,002	,003
		N	34	34	34

Correlations

			العبارة4	العبارة5
Spearman's rho	العبارة1	Correlation Coefficient	,596**	-,019
		Sig. (2-tailed)	,000	,917
		N	34	34
	العبارة2	Correlation Coefficient	,488**	,212
		Sig. (2-tailed)	,003	,228
		N	34	34
	العبارة3	Correlation Coefficient	,385*	,212
		Sig. (2-tailed)	,024	,229
		N	34	34
	العبارة4	Correlation Coefficient	1,000	-,080
		Sig. (2-tailed)	.	,653
		N	34	34
	العبارة5	Correlation Coefficient	-,080	1,000
		Sig. (2-tailed)	,653	.
		N	34	34
	العبارة6	Correlation Coefficient	,426*	,131
		Sig. (2-tailed)	,012	,459
		N	34	34
	تكنولوجيا المعلومات	Correlation Coefficient	,529**	,115
		Sig. (2-tailed)	,001	,516
		N	34	34

Correlations

			العبارة6	تكنولوجيا المعلومات

Spearman's rho	العبارة1	Correlation Coefficient	,649**	,846**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000
		N	34	34
	العبارة2	Correlation Coefficient	,390*	,523**
		Sig. (2-tailed)	,023	,002
		N	34	34
	العبارة3	Correlation Coefficient	,447**	,501**
		Sig. (2-tailed)	,008	,003
		N	34	34
	العبارة4	Correlation Coefficient	,426*	,529**
		Sig. (2-tailed)	,012	,001
		N	34	34
	العبارة5	Correlation Coefficient	,131	,115
		Sig. (2-tailed)	,459	,516
		N	34	34
	العبارة6	Correlation Coefficient	1,000	,945**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	34	34
	تكنولوجيا المعلومات	Correlation Coefficient	,945**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	34	34

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

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

```
NONPAR CORR
  /VARIABLES=_75;ل_93;_76;_75;_85;_77;7 _75;ل_93;_76;_75;_85;_77;8
_75;ل_93;_76;_75;_85;_77;9 _75;ل_93;_76;_75;_85;_77;10
_75;ل_93;_76;_75;_85;_77;11 _75;ل_93;_76;_75;_85;_77;12 _75;لم;81;و_85;2
  /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Nonparametric Correlations

Notes

Output Created		22-avr.-2017 20:36:15
Comments		
Input	Data	G:\wdhxcgjnxgjnhx_3.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	34
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		NONPAR CORR /VARIABLES=العبارة7 العبارة8 العبارة9 العبارة10 العبارة11 العبارة12 المحور2 /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,000
	Elapsed Time	00:00:00,000
	Number of Cases Allowed	82782 cases[a]

a.Based on availability of workspace memory