جامعة الدكتور يحي فارس بالمديــة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور تكنولوجيا المعلومات و إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية

– دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر فرع المديــة–

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبة:

– شيخاوي جهيدة

تحت إشراف الأستاذ:

– زاهي محمد الأمين

السنة الجامعية: 2019 – 2020.

جامعة الدكتور يحي فارس بالمديــة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور تكنولوجيا المعلومات و إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية

– دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر فرع المديــة–

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

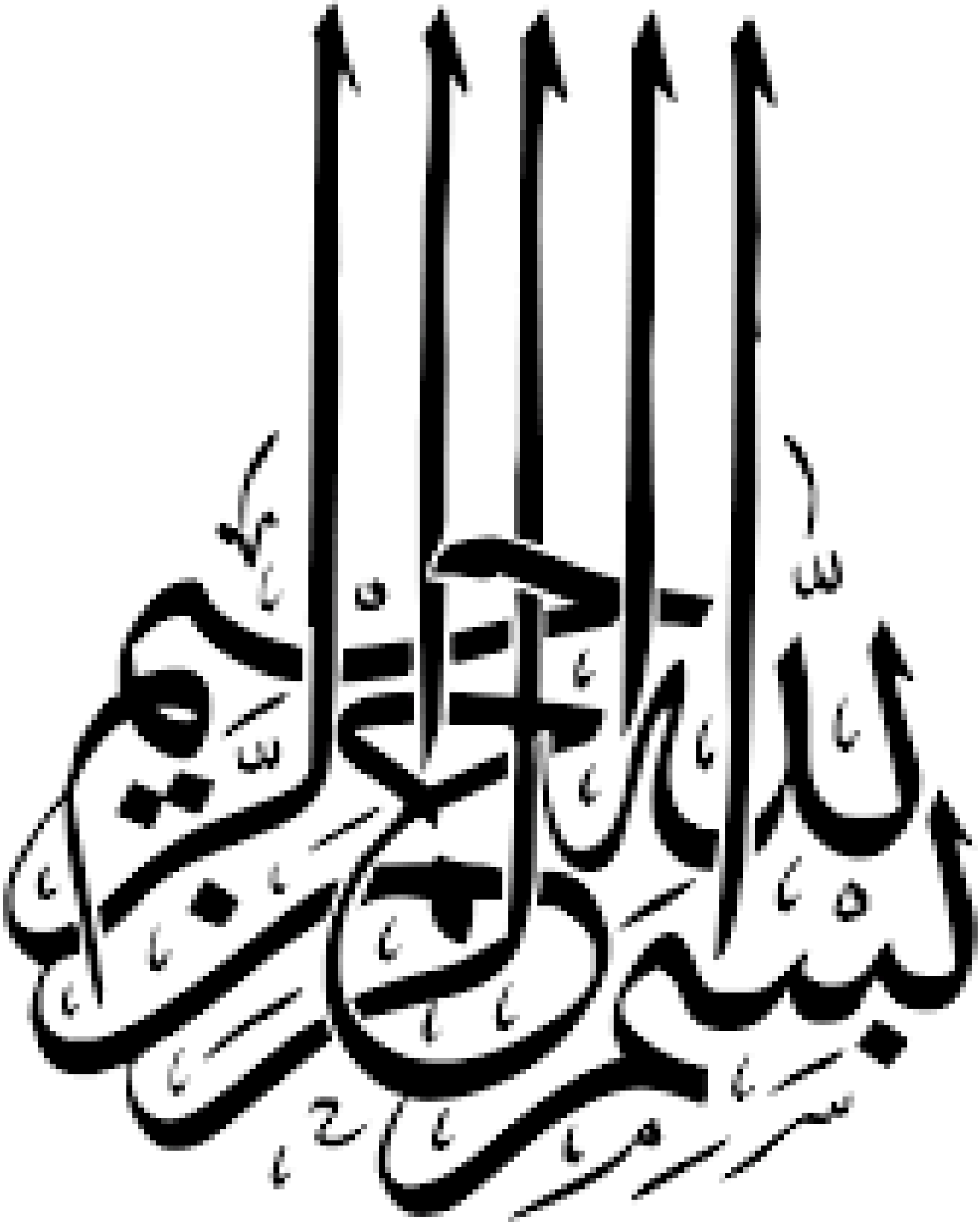
من إعداد الطالبة:

– شيخاوي جهيدة

تحت إشراف الأستاذ:

– زاهي محمد الأمين

السنة الجامعية: 2019 – 2020.



إهـــــــداء

اللهم إجعل هذا العمل خالصا لوجهك الكريم

يا رب لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت و لا باليأس إذا فشلت و ذّكرني دائماً أن الفشل من التجارب التي تسبق النجاح.

يا رب إذا أعطيتني نجاحاً لا تفقدني في تواضعي و إذا أعطيتني تواضعاً لا تفقدني إعتزازي بكرامتي و إجعلني من الذين إذا أعطوا شكروا و إذا أوذوا فيك صبروا وإذا أذنبوا إستغفروا و إذا تقلبت بهم الأيام إعتبروا .....

إلى الذي غمرني بالعطاء بعد الوفاء ، و الوفاء بعد الهناء ، إلى مثلي الأعلى في الحياة ، إلى من علمني الصمود في مواجهة مصاعب الحياة بالصبر و الكفاح فزرع في قلبي روح التحدي و الإجتهاد و سقاني بالرعاية و الإهتمام فلم يدخر الجهد و المال من أجل تعليمي ، إلى من أكلله بالهيبة و الوقار و علمني العطاء بدون إنتظار ستبقى كلماتك نجمة أهتدي بها اليوم و في الغد و إلى الأبد ، إلى روح "أبي الطاهرة " التي تسكن صورتها و صوتها خلود الذكريات.

فيا من رحلت تحت التراب دون وداع ، أهدي إليك ثمرة جهدي و الدمع على خدي تنساب .

إلى من إحتضنني عمق رحمها و عانقتني ضلوعها و غمرتني بعطفها و أنارت لي درب حياتي ، إلى بسمة و سر الوجود إلى لؤلؤتي و جوهرتي ، إلى أحن صدر ضمني و أطيب قلب أحبني ، إلى النبض الذي يداعب قلبي إلى العين التي أبصر بها دربي ، إلى التي لم تبخل علي بنصيحة و دعوة صالحة "أمي الحبيبة " أطال الله في عمرها .

إلى نافورة بيتنا الفياضة التي لا نوافيها حقها مهما عملنا أختي الكبرى "فاطمة" و إلى البرعمة "أميرة" و زوجها "بوعلام".

إلى الذي كان السبب الأساسي فيما وصلت إليه و ما أنا عليه الآن أخي "جلول" و إلى زوجته "ربيعة" و إلى أبنائه "أخي الصغير سيف الدين ، محمد نصر الله ، والتوأم الثلاثي : أماني ، سندس ، عمر هيثم " .

إلى من تحمل عبئ الحياة فكان نعم الوفاء أخي "حفيظ" وزوجته "أمينة" و البراعم "عمر، سرين ، ذهبية".

إلى رمز المحبة و العطاء منبع الرق و الحنان "دليلة " وزوجها "شريف" و أبنائها "عمار ، إسراء ، الصديق إياد".

إلى من علمتني أبجدية الحروف "رشيدة " و أبنائها "أحمد ، ميمي ، محمد أمين، لؤي ياسين ، عمر" و زوجها حميدوش " .

إلى التي تشد أزرها بفلذات كبدها فلا طعم للحياة بدونها "صليحة " و أبناؤها "سارة ،آية ، خالد".

إلى من أرى نفسي حين أراهم إلى منبع سروري و توأم روحي في الحياة "رابح و فاتح" ،

إلى من يشد عضدي و يعد سندي في السراء و الضراء "رابح".

إلى الورد الذي جمعتني معه حديقة الأخوة في الأيام التي عشتها "فاتح" وزوجته "كريمة" و الكتكوتين "محمد و عمر".

يا قارئ هذا الإهداء واصل حتى الختام لتعلم أني لم و لن أنسى من تربعوا في سويداء القلب و كانوا بلسمها إلى من شغلني حبهم و كان حلمي حلمهم فسادني دعمهم " أحمد."

و كل من الأختين " باية و بشرى".

إليكم جميعا معكم أكون و بدونكم لا أكون.

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي و لم تسعهم مذكرتي.

كلمة شكر و تقدير

لقوله تعالى:

*الحَمْدُ لِلَّهِ الذِي هَدَانَا لِهَذَا وَ مَا كُنَّا لِنَهْتَدِي لَوْلاَ أَنْ هَدَانَا اللَّهُ *

سورة الأعراف الآية: (43).

أحمد الله عزّ وجلّ الذي وفقني في إتمام هذا العمل المتواضع ، و أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم ولو بالقدر القليل في إثراء مذكرتي ، و إذ كان لا بد من الشكر فإنني لا أبالغ إن قلت بأن الكلمات لا تكفي مهما ثقلت معانيها فأسمى إكرام وتقدير لمن قدم لي التوجيه والتحفيز خلال البحث راجية المولى أن يسدد خطاهم ويأخذ بأيدهم إلى كل خير.

كما أتقدم بأجمل عبارات الشكر للأستاذ المشرف "**زاهي محمد الأمين**" الذي ساعدني كثيرا بتوجيهاته و إرشاداته القيمة و مساعدته لي في إنجاز هذا العمل.

و لن أنسى في الشكر الأستاذ "**بولصنام**" الذي ساعدني في تحليل الإستبيان ، و كل الأساتذة الذين قاموا بتدريسي خلال هذا العام و كان لهم الفضل في وصولي إلى هذا المستوى العلمي.

و إلى كل من قام بتدعيمي و مساعدتي و تشجيعي على المواصلة في المشوار الدراسي ، لقوله صلى الله عليه و سلم:

" لاَ يَشْكُرُ اللَّهَ مَنْ لاَ يَشْكُرُ النَّاسَ ".

إليكم جميعا أقول بارك الله فيكم و جزاكم عن كل خير.

الملخص



الملخص:

لقد بات من الضروري على المؤسسة الإطلاع على التطورات التي حدثت في قطاع تكنولوجيا المعلومات في الآونة الأخيرة ، و مع التحول نحو الإقتصاد الرقمي أصبحت بالفعل تكنولوجيا المعلومات المحرك الأهم لأي تطور إقتصادي في المؤسسة ، إذ لا بد العمل على إكتسابها و التحكم فيها.

إلا أن الأفكار لم تعد كلها ملائمة للنمط الاقتصادي الجديد المتمثل في إقتصاد المعرفة ، الذي ما عاد يقوم على الموارد الطبيعية و اليد العاملة و رأس المال فقط، بل كذلك على المعرفة و التي أصبحت تمثل عامل الإنتاج الأكثر أهمية و الأصل الأكثر قيمة ، لذا ظهرت في العقود الأخيرة عدة نظريات و أساليب إدارية تسعى إلى إيجاد الأسلوب الإداري الأنجع و الذي يحقق للمؤسسة البقاء و الإستمرار في ظل الإنفتاح الإقتصادي و المنافسة العالمية و ذلك بالسعي إلى إكتساب ميزات تنافسية تمكنها من التفوق و التميز على منافسيها ، و يعد أسلوب إدارة المعرفة من أهم و أنجع الأساليب الإدارية التي تعنى بالإستغلال الأمثل للمعرفة الضمنية و الصريحة في المؤسسة بهدف تدعيم الميزة التنافسية لها و تعتمد إدارة المعرفة في ذلك على دعامتين رئيسيتين هما: الأفراد ذوي الخبرة و الكفاءة أو ما يعرف بعمال المعرفة و هم المصدر الأساسي للمعرفة الضمنية ، و نظم تكنولوجيا المعلومات و التي تجد فيهم إدارة المعرفة وسائل فعالة لتحقيق أهدافها.

الكلمات المفتاحية:

- ✓ المعلومات ؛
- ✓ تكنولوجيا المعلومات ؛
- ✓ المعرفة ؛
- ✓ إدارة المعرفة ؛
- ✓ التنافسية ؛
- ✓ الميزة التنافسية.

Résumé:

Il est devenu nécessaire pour l'organisation d'en apprendre davantage sur les développements qui ont eu lieu dans le secteur informatique ces derniers temps, et avec le passage vers l'économie numérique, l'informatique est déjà devenue le moteur le plus important de tout développement économique dans l'organisation, car il doit être acquis et contrôlé.

Cependant, toutes les idées ne sont pas adaptées au nouveau modèle économique de l'économie du savoir, qui n'est plus uniquement basée sur les ressources naturelles, le travail et le capital, mais aussi sur le savoir, qui est devenu le facteur le plus important de la production et l'actif le plus précieux, de sorte que ces dernières décennies plusieurs théories et méthodes de gestion ont émergé cherchant à trouver une méthode de gestion plus efficace qui réalise la survie et la continuité de l'institution à la lumière de l'ouverture économique et la concurrence mondiale en cherchant à L'acquisition d'avantages concurrentiels qui leur permettent d'exceller sur leurs concurrents, et la méthode de gestion des connaissances est l'une des méthodes de gestion les plus importantes et les plus efficaces qui concernent l'exploitation optimale des connaissances implicites et explicites au cours de l'organisation afin de renforcer son avantage concurrentiel et la gestion des connaissances à cet égard repose sur deux piliers principaux : les individus expérimentés et compétents ou les travailleurs du savoir sont la principale source de connaissances, et il existe des moyens efficaces de gestion des connaissances pour atteindre ses objectifs.

Mots-clés:

• Information;

• TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION;

• Connaissances;

• Gestion des connaissances;

• Compétitivité;

• Avantage concurrentiel.

Summary:

It has become necessary for the organization to learn about the developments that have taken place in the IT sector in recent times, and with the shift towards the digital economy, IT has already become the most important driver of any economic development in the organization, as it must be acquired and controlled.

However, not all ideas are suited to the new economic pattern of knowledge economy, which is no longer based solely on natural resources, labor and capital, but also on knowledge, which has become the most important factor of production and the most valuable asset, so in recent decades several theories and management methods have emerged seeking to find a more efficient management method that achieves the institution's survival and continuity in the light of economic openness and global competition by seeking to Acquiring competitive advantages that enable them to excel over their competitors, and the method of knowledge management is one of the most important and most effective management methods that are concerned with the optimal exploitation of the implicit and explicit knowledge in the organization in order to strengthen its competitive advantage and the management of knowledge in this regard is based on two main pillars: experienced and competent individuals or knowledge workers are the main source of knowledge, and it systems find effective means of knowledge management to achieve its objectives.

Keywords:

• Information;

• INFORMATION TECHNOLOGY;

• Knowledge;

• Knowledge management;

• Competitiveness;

• Competitive advantage.

فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

الإهداء..... I

الشكر و التقدير..... II

الملخص.....(VI - IV)

فهرس المحتويات.....(XII - VIII)

فهرس الأشكال و الجداول و الملاحق.....(XV – XI)

مقدمة عامة.....(أ – و)

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتكنولوجيا المعلومات.....(01 - 39)

مقدمة الفصل.....02

المبحث الأول: ماهية المعلومات.....02

المطلب الأول: مفاهيم حول المعلومات.....03

المطلب الثاني: خصائص الحصول على المعلومات.....05

المطلب الثالث: أهمية و أنواع المعلومات.....10

المبحث الثاني: مدخل إلى تكنولوجيا المعلومات.....14

المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات.....14

المطلب الثاني: خصائص و أهمية تكنولوجيا المعلومات.....19

المطلب الثالث: وظائف و آثار تكنولوجيا المعلومات.....23

المبحث الثالث: أثر تكنولوجيا المعلومات على نظام المعلومات.....29

المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات و أهميته.....29

المطلب الثاني: أهداف و أنواع نظام المعلومات.....33

المطلب الثالث: إستعمالات تكنولوجيا المعلومات في نظام المعلومات.....37

خلاصة الفصل.....39

الفصل الثاني: عموميات حول إدارة المعرفة.....(40 - 87)

مقدمة الفصل.....41

المبحث الأول: أساسيات حول المعرفة.....42

المطلب الأول: نشأة و مفهوم المعرفة.....42

المطلب الثاني: خصائص و أهمية المعرفة.....46

المطلب الثالث: مصادر و أنواع المعرفة.....51

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة.....57

المطلب الأول: نشأة و مفهوم إدارة المعرفة.....57

المطلب الثاني: أهمية و أهداف إدارة المعرفة.....61

المطلب الثالث: مكونات و عمليات إدارة المعرفة.....66

المبحث الثالث: إستراتيجيات إدارة المعرفة.....76

المطلب الأول: مفهوم إستراتيجيات إدارة المعرفة و خصائصها.....76

المطلب الثاني: أهمية و أهداف إستراتيجيات إدارة المعرفة.....80

المطلب الثالث: أنواع و متطلبات تطبيق إستراتيجيات إدارة المعرفة.....82

خلاصة الفصل.....87

الفصل الثالث: تكنولوجيا المعلومات و إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية.....(88 - 133)

مقدمة الفصل.....89

المبحث الأول: أساسيات حول التنافسية.....90

المطلب الأول: مفهوم التنافسية و أسبابها.....90

المطلب الثاني: أهمية و أهداف التنافسية.....94

المطلب الثالث: أنواع و مؤشرات قياس التنافسية.....96

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية.....102

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية و خصائصها..... 102

المطلب الثاني: أهمية و أهداف الميزة التنافسية.....106

المطلب الثالث: الأنواع و الإستراتيجيات العامة للميزة التنافسية.....110

المبحث الثالث: علاقة تكنولوجيا المعلومات و إدارة المعرفة بالميزة التنافسية.....120

المطلب الأول: علاقة إستخدام تكنولوجيا المعلومات بتحقيق الميزة التنافسية.....120

المطلب الثاني: إدارة المعرفة كمدخل لبناء الميزة التنافسية.....125

المطلب الثالث: أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات و إدارة المعرفة على القدرة التنافسية..129

خلاصة الفصل.....133

الفصل الرابع: دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر – فرع المديـــة-

.....(134 - 170)

مقدمة الفصل.....135

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر.....136

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن إتصالات الجزائر.....136

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر.....139

المطلب الثالث: مهام و أهداف مؤسسة إتصالات الجزائر.....145

المبحث الثاني: مفهوم مؤسسة إتصالات الجزائر بالمديـــة.....148

المطلب الأول: تعريف المديرية العملياتية لمؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية.....148

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية بالمدية.....149

المطلب الثالث: مهام و مسؤوليات الدوائر و المصالح و بعض الخدمات المقدمة من طرف المديريـة.....150

المبحث الثالث: بيان و تحليل نتائج الدراسة الميدانيـة.....154

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة.....154

المطلب الثاني: ثبات و صدق أداة الدراسة.....158

المطلب الثالث: وصف محاور الدراسة.....163

خلاصة الفصل.....170

خاتمة عامة.....(172 – 175)

قائمة المراجع.....(177 – 192)

قائمة الملاحق.....(194 – 197)

فهرس الأشكال والجداول و الملاحق



فهرس الأشكال و الجداول و الملاحق :

1- فهرس الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
1	العلاقة بين البيانات و المعلومات والمعرفة	04
2	خصائص المعلومات	08
3	مفهوم تكنولوجيا المعلومات	18
4	تكنولوجيا المعلومات و نظام المعلومات	38
5	أهمية إدارة المعرفة	63
6	مكونات إدارة المعرفة	68
7	البعد المتصل بنظرية المعرفة ، و البعد المتصل بالبناء المؤسسي	71
8	دورة عمليات إدارة المعرفة	74
9	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	75
10	مخطط توضيحي لمتطلبات تطبيق إستراتيجيات إدارة المعرفة	86
11	أهمية الميزة التنافسية	108
12	أنواع الميزة التنافسية	113
13	الإستراتيجيات التنافسية في ظل إستخدام تكنولوجيا المعلومات	124
14	المديريات الإقليمية لإتصالات الجزائر "DTT"	140
15	الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر	144
16	تنظيم الوحدة العملياتية للإتصالات بالمدية	148
17	الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية لإتصالات الجزائر بالمدية	149
18	تمثيل أفراد العينة حسب الجنس	163
19	تمثيل أفراد العينة حسب الفئة العمرية	164
20	تمثيل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	165
21	تمثيل أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	166

2- فهرس الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
1	ملخص عام للإستراتيجيات التنافسية العامة التنافسية	119
2	تأثير تكنولوجيا المعلومات على الميزة التنافسية	121-120
3	الدرجات المعطات لخيارات الإجابة المتاحة في الإستبيان	157
4	قيمة الوسط المرجح و درجات الموافقة لعينة الدراسة	158
5	قيم معامل الثبات لمحاور الإستبيان	159-158
6	الإتساق الداخلي لمحور تكنولوجيا المعلومات	160-159
7	الإتساق الداخلي لمحور إدارة المعرفة	160
8	الإتساق الداخلي لمحور الميزة التنافسية	161
9	إختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة	162
10	قيمة الوسط المرجح و الأوزان المئوية و درجات الموافقة لمحاور الإستبيان	162
11	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	163
12	توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية	164
13	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	165
14	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية	166
15	التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حول محور تكنولوجيا المعلومات	167
16	التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حول محور إدارة المعرفة	168
17	التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حسب محور الميزة التنافسية	169

3- فهرس الملاحق:

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	إستمارة الإستبيان.	194- 197
02	الهيكل التنظيمي للمؤسسة (L'organigramme).	148 - 149
03	مخرجات برنامج SPSS.	157 - 169

مقدمة عامة



مقدمة عامة:

يشهد التاريخ بأن البشرية مرّت بعدة ثورات و آخرها هي ثورة تكنولوجيا المعلومات التي أحدثت القطيعة بين كل ما هو قديم ، و أصبح جديد اليوم هو قديم الغد ، و نتيجة لهذه التطورات تزايد الطلب على هذه التكنولوجيا ، فأصبحت هذه الأخيرة هي المورد الأكثر أهمية مقارنة بالموارد الأخرى ، مما أصبح الإهتمام بتكنولوجيا المعلومات المستوفية الشروط المشغل الشاغل لأي مؤسسة بإعتبارها نقطة القوة و التميز في عصر سمته الأساسية هي المعلوماتية ، و بإعتبار أن تكنولوجيا المعلومات هي الإبن الشرعي لإبداع الإنسان.

كما تستند التكنولوجيا على المعرفة كأساس لمكوناتها و هي المورد الإقتصادي المهم للمنظمات و الذي بات يلعب دورا مهما في مدى تحقيق أهداف و إستراتيجيات منظمات الأعمال المعاصرة.

حيث تعتبر إدارة المعرفة كأسلوب إداري يتماشى مع العصر الجديد و ما يتضمنه من تغيرات سريعة و مستمرة ، فنجد أن المعرفة هي الإستغلال الأمثل للمعلومات و الخبرات و القدرات و المهارات ، في حين يقترن نجاح المؤسسة بقدرتها على إستغلال المعرفة التي تمتلكها و محاولة تطويرها بغرض خلق و توليد معارف جديدة.

و نظرا للإنفتاح الإقتصادي و توسيع الأسواق نتج عنه عدة مؤسسات منافسة مما جعل لكل مؤسسة تحديات تلزمها الدخول إلى السوق و تمكنها من البحث عن مزايا و إستراتيجيات تنافسية تعمل بها في مراحل إنتاجها للمنتج و هذا نظرا لشدة المنافسة في السوق ، لذلك أصبحت عملية إستغلال المعلومات و المعرفة بطريق مثلى كركيزة معتمد عليها في المنظمات و المصدر الأكثر أهمية الذي لا غنى عنه لإنتاج القيمة المضافة و ضمان الجودة ، إضافة إلى أن تدفق المعلومات و المعرفة و إدارتها يعد القلب النابض و العقل المفكر لبناء كفايتها الجوهرية المميزة لفاعليتها و تحقيق ميزتها التنافسية بهدف النجاح و البقاء سعيا نحو التفوق في مجال العمل.

إشكالية الدراسة:

بناءًا على ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة و بلورتها في السؤال الرئيسي التالي:

- **ما هو الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات و إدارة المعرفة لتحقيق ميزتها التنافسية؟**

الأسئلة الفرعية:

تبعا للإشكالية الرئيسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بتكنولوجيا المعلومات؟
- هل إدارة المعرفة هي مجموع العمليات التي يعول عليها في المنظمة؟
- كيف يمكن أن تساهم إستراتيجيات التنافس في تعزيز الميزة التنافسية؟
- هل تساهم تكنولوجيا المعلومات و إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة إتصالات الجزائر الوحدة العملية بالمدية؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على مختلف التساؤلات السابقة ، تم صياغة مجموعة من الفرضيات و هي كما يلي:

- تكنولوجيا المعلومات ما هي إلا نظم تتميز بإستجابتها الذاتية ، تم تصميمها على الحاسوب لكي تساعد المنظمات و مواردها البشرية على جمع البيانات و خزنها و إسترجاعها و معالجتها و نقلها ، فهي ثمرة تحقيق الأهداف النوعية و الكمية ، الكفاءة و الفعالية؛
- تعبر إدارة المعرفة عن مجموع العمليات التي يعول عليها في إستكشاف و تنظيم و نشر و إستخدام المعرفة التي تعتبر مصدرا أساسيا للميزة التنافسية؛
- تساهم إستراتيجيات التنافس في تعزيز الميزة التنافسية من خلال خلق الإنسجام بين البيئة التنافسية و قدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف؛
- تساهم تكنولوجيا المعلومات و إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة إتصالات الجزائر الوحدة العملية بالمدية ، و ذلك بالتطبيق الجيد للمعلومات و الإستخدام الأمثل للمعرفة.

أهمية الدراسة:

ترتكز أهمية الموضوع في كونه يعالج إحدى المسائل الهامة التي تشغل كل المؤسسات الإقتصادية في العالم عموما و الجزائر خصوصا و هي تكنولوجيا المعلومات و إدارة المعرفة ، و ذلك لما للمعارف من أهمية في مواكبة التطورات البيئية و ما يمكن أن تستفيده بتبنيها لأحدث التكنولوجيا و طرق الإدارة و الإنتاج ، كل ذلك من أجل تحقيق أهدافها و تحقيق مركز تنافسي مهم في الأسواق العالمية ، و حتى تتمكن من البقاء و النمو وجب

عليها مواكبة هذه التغيرات للحصول على ميزة تنافسية تميزها عن باقي منافسيها في السوق للإرتقاء و إحتلال المراتب الأولى.

أهداف الدراسة:

- محاولة التعريف بتكنولوجيا المعلومات نظرا لأهميتها في مؤسسة الأعمال؛
- صياغة تأطير مفاهيمي أكثر وضوحا لمفهوم المعلومات و تكنولوجيا المعلومات؛
- إبراز دور إدارة المعرفة من خلال المساهمة الفاعلة في تحقيق التدفق السريع للمعرفة في المنظمة ، و التحقق من الوصول إلى المعرفة اللازمة للوصول إلى التميز؛
- محاولة التعرف على الميزة التنافسية و أهميتها؛
- تحديد العلاقة ما بين تكنولوجيا المعلومات و إدارة المعرفة و الميزة التنافسية؛
- محاولة الربط بين أثر تبني هذا المسعى الإداري الحديث و حسن تطبيقه ، و إستغلاله في بناء و تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة مما يمكنها من البقاء و النمو؛
- تقديم إستنتاجات و توصيات يمكن من خلالها مساعدة المؤسسات لمواجهة التحديات المعاصرة بكفاءة و فعالية.

مبررات و دوافع إختيار الموضوع:

من أهم الدوافع التي أدت إلى إختياري لهذا الموضوع هي:

- الميول الذاتي و الرغبة في دراسة الموضوع و هذا نتيجة الشعور بأهمية الموضوع؛
- المساهمة بإثراء المكتبة في مجال التسيير في المؤسسات؛
- التخصص العلمي الذي درسته؛
- الأهمية البالغة التي يكتسبها الموضوع خاصة لدى مؤسسات الأعمال؛
- إختبار موضوع يتماشى و التحولات التي يشهدها العالم اليوم ، و الذي أصبح يقوم على أساس التكنولوجيا و المعلومات و المعرفة.

منهج الدراسة:

للإجابة عن إشكالية البحث و إختبار صحة الفرضيات المتبناة تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، الذي يهدف إلى جمع الحقائق و البيانات عن ظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق و تحليلها ، حيث تم صياغة الجانب النظري لموضوع دور تكنولوجيا المعلومات و إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال ثلاثة فصول ، بالإضافة إلى الإعتماد على أسلوب دراسة حالة في الفصل الرابع من أجل إسقاط بعض المعلومات النظرية على المؤسسة محل الدراسة.

أدوات الدراسة:

– المسح المكتبي بالإطلاع على مختلف المراجع باللغتين العربية والأجنبية و ذلك باستعمال الكتب التي تناولت الموضوع محل الدراسة.

– المجلات و الملتقيات و مقالات محمية بصيغة " Pdf "

– مختلف الدراسات و الأبحاث السابقة.

– بعض مواقع شبكة الإنترنت.

– المقابلة الشخصية لغرض تجميع البيانات التي تساعد على الحصول على توضيحات.

حدود الدراسة:

– المجال الموضوعي: تناولت الدراسة دور تكنولوجيا المعلومات و إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة ، و مدى إمكانيتها من إستخدام تكنولوجيا المعلومات و المعرفة لتحقيق ميزة تنافسية.

– المجال المكاني: إقتصرت الدراسة على مؤسسة إتصالات الجزائر المديرية العملية لولاية المدية ، وهي مديرية فرعية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

– المجال الزمني: تم تطبيق الدراسة ميدانيا خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2019-2020.

الدراسات السابقة:

1– دراسة أسامة سالم بعنوان"دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر ، 2013-2014: تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها ،

و القيام بالتطوير المستمر لتكنولوجيا المعلومات من خلال تطوير البرمجيات و القيام بخدمة الزبائن عبر الإنترنت.

2– دراسة سليماني منيرة بعنوان "دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية" ، مذكرة ماستر ، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2012–2013: تهدف هذه الدراسة إلى ضرورة دمج تكنولوجيا المعلومات في جميع أنشطة المؤسسة و ذلك من خلال خلق ثقافة تكنولوجية داخل المؤسسة و من خلال توفير كل الظروف و الوسائل المساعدة لتعزيز القدرات التنافسية و تطويرها بإستمرار حتى لا تتلاشى مع الزمن.

3– دراسة بوركوة عبد المالك بعنوان "إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية" ، رسالة ماجستير منشورة ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة منتوري –قسنطينة– ، الجزائر ، 2011–2012: هدفت الدراسة إلى ضرورة تبني مبدأ جمع المعرفة المتاحة لدى العاملين خصوصا حاملي المعرفة ، و إستخدام أسلوب في نقلها إلى بقية العمال في المؤسسة ، إضافة إلى تبني جميع المؤسسات التي لديها رغبة في تدعيم قدرتها التنافسية لأسلوب إداري جديد متمثل في أسلوب غدارة المعرفة.

4– دراسة بوشندوقة هدى بعنوان "إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة" ، شهادة ماستر ، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أكلي محند أولحاج –البويرة– ، الجزائر، 2012–2013: تهدف هذه الدراسة إلى ضرورة الإهتمام بكل دعائم المعرفة المتمثلة في تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و الموارد البشرية و تفعيلها لتحقيق ميزة تنافسية ، إضافة إلى ضرورة الإهتمام بالمعرفة التي يحملها العمال وتحفيزهم قدر الإمكان للإبقاء عليهم كمصدر حيوي و متجدد للمعرفة.

تميزت دراستي عني الدراسات السابقة بكونها إهتمت بدراسة أهم المفاهيم المتعلقة بالمعلومات و تكنولوجيا المعلومات ، المعرفة و إدارة المعرفة و الميزة التنافسية من جوانب مختلفة بشكل مفصل و حاولت تحقيق الإنسجام في هيكلة الموضوع و بناء متنه ، كما ركزت على دور تكنولوجيا المعلومات و إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية و التي يتم تطبيقها في مؤسسة إتصالات الجزائر –فرع المدية– ، إضافة إلى ندرة الدراسات حول الموضوع و هذا ما تختلف عنه الدراسة عن الدراسات السابقة.

صعوبات الدراسة:

- شساعة موضوع إدارة المعرفة؛
- صعوبة الإلتقاء مع مدير المؤسسة ، مع التأخر في إسترجاع الإستبيان من طرف العمال؛
- السرية في إعطاء المعلومات من طرف المؤسسة.

هيكل الدراسة:

لقد تم تقسيم هذا البحث إلى أربعة فصول رئيسية محاولة مني الإجابة على التساؤلات المطروحة في الإشكالية و الوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة.

ففي الفصل الأول تم التطرق إلى الإطار المفاهيمي لتكنولوجيا المعلومات و تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث ، تناول المبحث الأول ماهية المعلومات ، أما المبحث الثاني فقد تناول مدخل إلى تكنولوجيا المعلومات ، كما تم الإشارة من خلال المبحث الثالث إلى أثر تكنولوجيا المعلومات في نظام المعلومات.

أما الفصل الثاني الذي تناولت فيه عموميات حول إدارة المعرفة ، فقد تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث ، حيث خصص المبحث الأول لأساسيات حول المعرفة ، و تناول المبحث الثاني ماهية إدارة المعرفة ، و في المبحث الثالث إستراتيجيات إدارة المعرفة.

أما الفصل الثالث فخصص لدراسة تكنولوجيا المعلومات و إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية ، حيث قسم إلى ثلاث مباحث ، شمل المبحث الأول أساسيات حول التنافسية ، بينما المبحث الثاني ماهية الميزة التنافسية ، و في المبحث الثالث علاقة تكنولوجيا المعلومات و إدارة المعرفة بالميزة التنافسية.

و في آخر فصل حاولت إعطاء حالة واقعية من خلال دراسة تكنولوجيا المعلومات و إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة إتصالات الجزائر الوحدة العملية لولاية المدية ، و قد قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث ، شمل المبحث الأول تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر ، أما المبحث الثاني فقد تناول مفهوم مؤسسة إتصالات الجزائر المدية ، و خصص المبحث الثالث للدراسة الميدانية (بيان و تحليل النتائج).

لنختم هذا البحث بخاتمة عامة هي عبارة عن حوصلة نهائية لهذه الدراسة من خلال إستعراض النتائج المتوصل إليها و كذلك بعض الإقتراحات.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لتكنولوجيا المعلومات



مقدمة الفصل:

تعد تكنولوجيا المعلومات أهم عملية إستخدمتها المنظمة لتحقيق التواصل مع من يحيط بها ، فهي ترتبط إرتباطا وثيقا بمجال الحواسيب و الشبكات ، حيث جاء عالم الإتصالات الحديثة تجسيدا لحاجة المنظمة إلى هذا التواصل ، و بدأت أولى المحاولات عبر الشبكات المحلية لتسهيل تشارك المعلومات و الخدمات عبر المحيط القريب ، حيث تمثل شبكة المعلومات أحد مظاهر هذه الثورة ، فهي تؤدي دورا أساسيا في صياغة الأنشطة الرئيسية للمنظمات في شتى المجالات ، حيث تم من خلال تكنولوجيا المعلومات إزالة حواجز المكان و الزمان ، فقد أصبح العالم اليوم يشبه قرية صغيرة بفضلها ، و أصبحت عملية التواصل و نشر المعلومات و نقلها ، و تبادل الأخبار بسرعة فائقة أي بأقصر وقت و بأقل تكاليف تشمل كل بقاع العالم ، مما أثر بشكل كبير في حياة المنظمات ، و أحدث تغير جذري فيها.

و أصبحت تكنولوجيا المعلومات من خلال كل هذا المورد الإستراتيجي الذي تعتمد عليه المنظمة في مواجهة ظروف المنافسة ، الأمر الذي أدى إلى تحقيق العديد من المزايا و الأهداف.

هذا بالإضافة إلى أن تطور تكنولوجيا المعلومات كان له دور مهم في نظام المعلومات ، إذ ساعدها على إتخاذ القرارات المناسبة التي تساعد المنظمة على البقاء ، النمو و الإستمرار.

و عليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى النقاط التالية:

- المبحث الأول: ماهية المعلومات؛
- المبحث الثاني: مدخل إلى تكنولوجيا المعلومات؛
- المبحث الثالث: أثر تكنولوجيا المعلومات في نظام المعلومات.

المبحث الأول: ماهية المعلومات

على الرغم من أن مصطلح المعلومات يستخدم بشكل واسع في حياتنا اليومية و غيرها من العلوم ذات العلاقة ، إلا أنه هناك إجماع لدى الباحثين و المتخصصين في المجال على صعوبة تحديد تعريف دقيق و متفق عليه لهذا المصطلح.

المطلب الأول: مفاهيم حول المعلومات

لقد تعددت التعريفات حول مصطلح المعلومات حتى أن بعضهم مثل Wellish حصر عشرات التعريفات حول هذا المصطلح ، ومن هذه التعريفات ما ذهب إلى حد القول أن المعلومات هي الحياة.

مفهوم المعلومات:

- **في اللغة:** المعلومات مشتقة من مادة "علم" و تدور مشتقاتها في نطاق العقل و وظائفه ، وهي في المقابل الأشمل و الأدق للأصل الأجنبي Information ،و المفرد منها "المعلومة" ، و"الإعلام" حالة خاصة من حالات التعبير عن أحد معاني الكلمة الأصلية ، و ليس عنها جميعا بصورة شاملة.
- **في الإصطلاح:** إستخدمت كلمة معلومات إستخداما متباينا بتباين المجالات ، حتى كادت تفقد معناها بدون ربطها بموضوعات علمية أو إجتماعية أو غيرها وقد أشار الباحث yuexiao في مقال له على أن هناك أكثر من أربعمائة تعريف للمعلومات قام بوضعها متخصصون في مختلف المجالات و الثقافات و البيئات و أوضع بأن المستوى الفلسفي هو أكثرها شمولية .[1]

تعريف المعلومات:

[1]– أسامة العامري ، إتجاهات إدارة المعلومات ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن– عمان ، 2010 ، ص ص 67 – 68 .

1– تمثل مجموعة من الخبرات و القيم و البيانات المرتبطة و الإدراك المتمعن و المسلمات البديهية القائمة على أساس معين ، و التي تجتمع سويا كي توفر البيئة المواتية و الإطار المناسب الذي من شأنه أن يساعد على التقييم و الجمع بين الخبرات و المعلومات.[1]

2– هي الأفكار و الحقائق عن الناس و الأشياء.....إلخ ، أو أية معرفة تكتسب من خلال الإتصال أو البحث أو التعليم أو الملاحظة ، أي أن المعلومات هي البيانات التي تمت معالجتها لتحقيق هدف معين أو لإستعمال محدد.[2]

3– هي بيانات تمت معالجتها بغرض تحقيق هدف معين ، يقود إلى إتخاذ قرار ، توصيل الحقائق و المفاهيم إلى الأفراد من أجل زيادة معرفتهم. مجموعة من البيانات المنظمة و المنسقة بطريقة توليفة مناسبة ، بحيث تعطي معنى خاص ، و تركيبة متجانسة من الأفكار و المفاهيم تمكن الإنسان من الإستفادة منها في الوصول إلى المعرفة و إكتشافها.[3]

الشكل 01: العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة



المصدر: ربحي مصطفى العليان ، إيمان فاضل السامرائي ، تسويق المعلومات ، مرجع سبق ذكره ، ص 24 .

يتضح لنا من التعريفات السابقة للمعلومات ، تنوعها و إختلافها في بعض الأحيان ، إلا أن أغلبها يشير إلى أهميتها و دورها في حياة المنظمة من ناحية الدراسة و البحث العلمي و العمل و الإبتكار و التحكم في زمام الأمور و إتخاذ القرارات .

---

[1]– بول جامبل ، جون بلاكويل ، إدارة المعلومات ، الترجمة خالد العامري ، الطبعة الأولى ، دار الفاروق للنشر و التوزيع ، القاهرة – مصر ، 2003 ، ص 09 .

[2]– سيد عليوه ، إدارة و تحليل و تفسير المعلومات ، الطبعة الأولى ، مكتبة جزيرة الورد للنشر و التوزيع ، المنصورة ، ص 13 .

[3]– ربحي مصطفى عليان ، إيمان فاضل السامرائي ، تسويق المعلومات ، الطبعة الثانية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006 ، ص 23 .

فالمعلومات هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصداقية و يتم تقديمها لغرض محدد.

المطلب الثاني: خصائص الحصول على المعلومات

بعد التعرف على مفهوم المعلومات ، يتم الآن التطرق إلى أهم الخصائص التي تتصف بها المعلومات ثم الطرق الواجب إتباعها للحصول عليها.

الفرع الأول: خصائص المعلومات

تتصف المعلومات بالخصائص الآتية:[1]

1- خاصية التميع و السيولة: فالمعلومات ذات قدرة هائلة على التشكيل (إعادة الصياغة) ، فعلى سبيل المثال يمكن تمثيل في صورة قوائم أو أشكال بيانية أو رسوم متحركة أو أصوات ناطقة.

2- قابلية نقلها عبر مسارات محددة: الإنتقال الموجه أو بثها على المشاع لمن يرغب في إستقبالها.

3- قابلية الإندماج العالية للعناصر المعلوماتية: فيمكن بسهولة تامة ضم عدة قوائم في قائمة أو تكوين نص جديد من فقرات نصوص سابقة.

4- بينما إتسمت العناصر المادية بالندرة وهو أساس إقتصادها: تتميز المعلومات بالوفرة ، لذا يسعى منتوجها إلى وضع لخلق نوع من (الندرة المصطنعة) حتى تصبح المعلومة سلعة تخضع لقوانين العرض و الطلب ، وهكذا ظهر للعلومات أباطرتها و خدامها و سماسرتها و لصوصها.

5- خلافا للموارد المادية التي تنفذ مع الإستهلاك: لا تتأثر موارد المعلومات بالإستهلاك بل على العكس فهي عادة ما تنمو لهذا السبب فهناك إرتباط وثيق بين معدل إستهلاك المجتمعات للمعلومات بوسائل يسيرة للغاية و يشكل ذلك عقبة الملكية الخاصية للمعلومات.

---

[1]- عومار بوطبية ، دراسة واقع نظم المعلومات بمديرية الشباب و الرياضة لولاية قسنطينة ، شهادة ماجستير في الإدارة و التسيير الرياضي ، قسم التربية البدنية و الرياضية ، المركز الجامعي محمد الشريف مساعدية سوق أهراس ، الجزائر ، 2011 – 2012 ، ص ص 39 – 40 .

6- إمكان إستنتاج معلومات صحيحة من معلومات غير صحيحة أو مشوشة: وذلك من خلال تتبع مسارات عدم الإتساق و المعلومات غير المكتملة و تخليصها من الضوضاء.

7- يشوب معظم المعلومات درجة من عدم اليقين: إذ لا يمكن الحكم إلا على قدر ضئيل منها بأنه قاطع بصفة نهائية.

كما أن هناك العديد من الخصائص الهامة للمعلومات كما هي على النحو التالي من وجهة نظر خشبة:[1]

1- التوقيت " Timely ": التوقيت المناسب يعني أن تكون المعلومات مناسبة زمنيا لإستخدامات المستفيدين خلال دورة معالجتها و الحصول عليها و هذه الخاصية ترتبط بالزمن الذي تستغرقه دورة المعالجة (الإدخال ،و عمليات المعالجة ، إعداد التقارير عن المخرجات للمستفيدين) ، و من أجل الوصول إلى هذه الخاصية فإنه من الضروري تخفيض الوقت اللازم لدورة المعالجة ولا يتحقق ذلك إلا بإستخدام الحاسوب للحصول على معلومات دقيقة و ملائمة لإحتياجات المستفيدين في توقيت مناسب.

2- الدقة "Accuracy": وتعني أن تكون المعلومات في صورة صحيحة خالية من أخطاء التجميع و التسجيل و معالجة البيانات أي درجة غياب الأخطاء من المعلومات و يمكن القول بأن الدقة هي نسبة المعلومات الصحيحة إلى مجموع المعلومات الناتجة في خلال فترة زمنية معينة.

3- الصلاحية "Relevance": صلاحية المعلومات هي الصلة الوثيقة بمقياس كيفية ملائمة نظام المعلومات لإحتياجات المستفيدين بصورة جيدة و هذه الخاصية يمكن قياسها بشمول المعلومات أو بدرجة الوضوح التي يعمل بها نظام الإستفسار.

4- المرونة "Flexibility": هي قابلية تكيف المعلومات و تسهيلها لتلبية الإحتياجات المختلفة لجميع المستفيدين فالمعلومات التي يمكن إستخدامها بواسطة العديد من المستفيدين في تطبيقات متعددة تكون أكثر مرونة من المعلومات التي يمكن إستخدامها في تطبيق واحد.

---

[1]- ربحي مصطفى عليان ، إقتصاد المعلومات ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010 ، ص 109 .

5- الوضوح "Clarity": هذه الخاصية تعني أن تكون المعلومات واضحة و خالية من الغموض و منسقة فيما بينها دون تعارض أو تناقض و يكون عرضها بالشكل المناسب لإحتياجات المستفيدين.

6- قابلية المراجعة "Verifiability": هذه الخاصية منطقية نسبيا ، وتتعلق بدرجة الإتفاق المكتسبة بين مختلف المستفيدين لمراجعة فحص نفس المعلومات.

7- عدم التحيز"Freedom From Bias ": هذه الخاصية تعني غياب القصد من تغير أو تعديل ما يؤثر في المستفيدين و بمعنى آخر فإن تغيير محتوى المعلومات يصبح مؤثرا على المستفيدين أو تغيير المعلومات التي تتوافق مع أهداف أو رغبات المستفيدين.

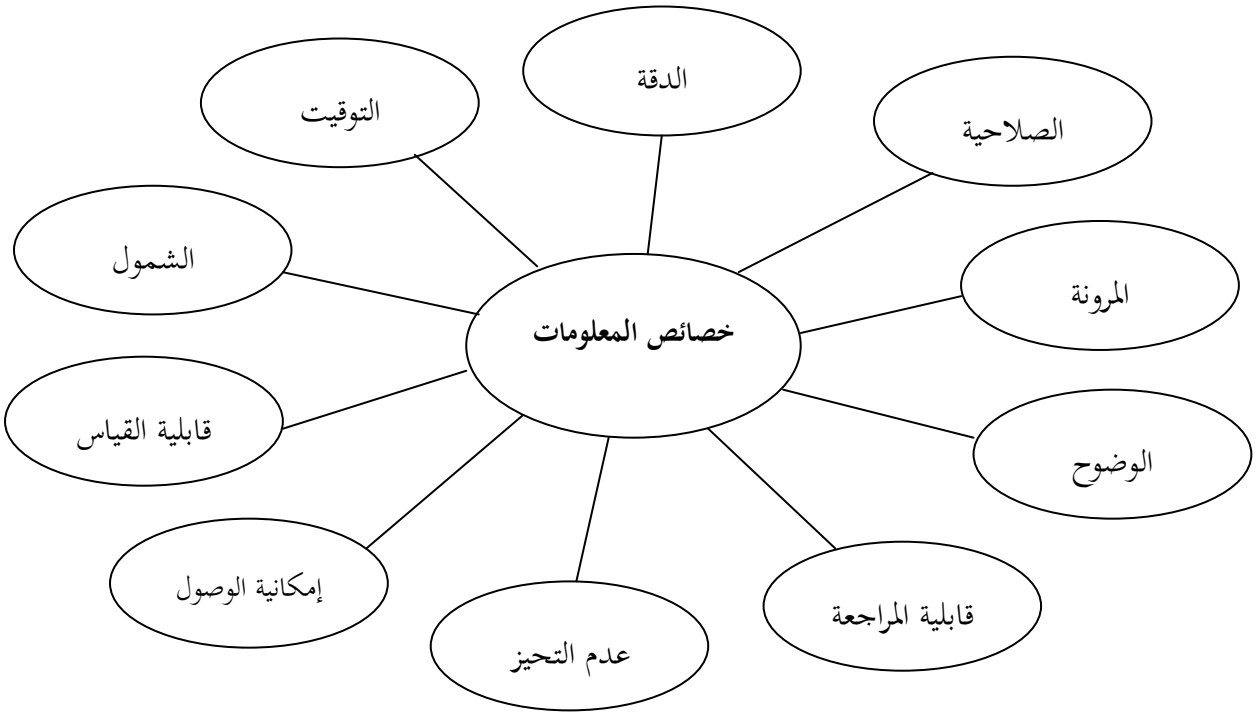
8- إمكانية الوصول "Accessibility": إمكانية الوصول هي سهولة و سرعة الحصول على المعلومات ، التي تشير إلى زمن إستجابة النظام للخدمات المتاحة للإستخدام و النظام الذي يعطي إستجابة متوسطة و مقدرا ضخما من المعلومات بالإضافة إلى سهولة الإستخدام يكون من الطبيعي أكثر قيمة و أعلى تكلفة من النظام الذي يعطي إمكانية وصول أقل.

9- قابيلة القياس "Quantitiability": وهذه الخاصية تعني إمكانية القياس الكمي للمعلومات الرسمية الناتجة عن نظام المعلومات الرسمي و تستبعد من هذه الخاصية المعلومات غير الرسمية.

10- الشمول "Comprehensive": الشمول هو الدرجة التي يغطي بها نظام المعلومات إحتياجات المستفيدين بحيث تكون بصورة كاملة دون تفصيل زائد و دون إيجاز يفقدها معناها ، و يتحول الشمول أيضا إلى متغيرات إقتصادية حيث أن المعلومات الكاملة أكثر قيمة و فائدة من المعلومات غير الكاملة.[1]

[1]- ربحي مصطفى عليان ، إقتصاد المعلومات ، مرجع سبق ذكره ، ص 110.

الشكل 02: خصائص المعلومات



المصدر: ربحي مصطفى عليان ، إقتصاد المعلومات ، مرجع سبق ذكره ، ص111 .

الفرع الثاني: طرق الحصول على المعلومات

هناك عدة طرق للحصول على المعلومات و يتم إختيار أنسبها وفقا لإحتياجات المنظمة .

وفيما يلي أهم الطرق :[1]

– المقابلة الشخصية: تعتبر من أهم الطرق للحصول على المعلومات و أكثرها فاعلية ، إذ تساعد على معرفة آراء الأفراد . ويجب على المحلل بعد إجراء المقابلة أن يقوم بتلخيص نتائجها ، ترتيبها و تنظيمها مع التأكد أن جميع الأسئلة و الإستفسارات قد غطت.

[1]– سليماني منيرة ، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية ، شهادة ماستر في التسيير الإستراتيجي ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2012 – 2013 ، ص ص 14 – 15 .

– **الإستبيان:** عبارة عن عملية جمع المعلومات و إكتشاف آراء الأفراد حول موضوع محدد ، ويحتوي على عدد محدد من الإجابات تمثل المعلومات المطلوبة من مجموعة من الأفراد.

– **الملاحظة:** تستخدم هذه الطريقة للتحقق من صحة المعلومات التي تم جمعها ، حيث يقوم المحلل من التأكد بنفسه من صحتها عن طريق مراقبة و ملاحظة كل ما يجري حوله في المنظمة.

– **البحث و فحص السجلات:** هي طريقة خاصة بجمع المعلومات الرسمية و ذلك من خلال متابعة اللوائح ، التعليمات المكتوبة ، الملفات و السجلات الداخلية ، بالإضافة إلى الملفات الخارجية التي تحفظ خارج المنظمة مثل: ملف المنظمة في مصلحة الضرائب.

– **التقدير و أخذ العينات:** يستخدم هذين الأسلوبين للتنبؤ ببعض المتغيرات المتعلقة بالنظام المفتوح ، ويجب على المحلل أن يتأكد من أن هناك قدرا من عدم التأكد عند إستخدامه ، كما يجب أن يقارن توقعاته مع نتائج معروفة.

إضافة إلى أن هناك طرق أخرى تتمثل في:[1]

– **التقارير:** تتمثل في تدوين ملاحظات و آراء ، قد تكون مفيدة.

– **نتائج التجارب:** تنحصر هذه التجارب على الفئات ذات مستوى علمي عالي كمهندسي الإنتاج ، التسويق و الزراعيين وكذا العلماء التطبيقيين.

– **الإنسان:** و يعتبر المصدر الآخر المهم للمعلومات خاصة الحديثة و الجديدة و المحدودة هو دماغ أو عقل مجموعة من الأشخاص يملكون هذه المعلومات و بالتالي فقد يكون الإنسان المصدر الأهم للمعلومات الحديثة.[2]

---

[1]– أونان بومدين ، التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ، الجزائر ، 2003 – 2004 ، ص 59 .

[2]– علاء فرج الطاهر ، إدارة المعلومات و المعرفة ، الطبعة الأولى ، دار الراية للنشر و التوزيع ، الأردن – عمان ، 2010 ، ص 48 .

و تعرف المؤسسة تدفقا داخليا بين مختلف أقسام المؤسسة من مصلحة إلى أخرى ، و كذلك مع المحيط الخارجي ، و يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من التدفقات وهي كالآتي:[1]

- ✓ تدفق المعلومات المنتجة من المؤسسة نفسها.
- ✓ تدفق المعلومات من الخارج و المستعملة من طرف المؤسسة.
- ✓ تدفق المعلومات المنتجة من طرف المؤسسة و الموجهة إلى الخارج.

المطلب الثالث: أهمية و أنواع المعلومات

تمتلك المعلومات أهمية كبيرة خصوصا في ظل هذا العصر الذي أصبح ينعت على أنه عصر المعرفة الذي تعد زيادة المؤسسات المعتمدة على المعلومات واحدة من أهم ميزاته ، حيث أن الإدارة و التنظيمات أصبحت من بين المؤسسات التي تعتمد على المعلومات و توليدها أهمية بالغة.

الفرع الأول: أهمية المعلومات

تكتسي المعلومات أهمية كبيرة في جميع المجالات و القطاعات بما في ذلك الإدارة و يمكن توضيح أهميتها كالتالي:[2]

أ– للمعلومات قيمة حادة مثلها مثل القوى العاملة و المواد الأولية و الموارد المالية.

ب– لها ميزاتها التي تجعلها قابلة للوزن و القياس عند إستخدامها من قبل المخططين و المستفيدين.

ج– للمعلومات تأثير مباشر على الموارد الأربعة الأخرى التي تعتمد عليها الإدارة و هي: القوى العاملة ، و الموارد الأولية ، و النفقات المالية ، و الأجهزة.

---

[1] **–Emmanuel–Arnaud Pateyron , le management Stratègique de l information (applications a léntreprise) , economica ,paris , 1994 , P.34 .**

[2] **– عادل غزالي ، دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري ، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02 ، الجزائر ، 2015 – 2016 ، ص 85 .**

د– من الممكن السيطرة على المعلومات و تحديد الإعتمادات المالية المطلوبة لها و كلفة إستخدامها.

هـ– للمعلومات جانب مؤثر و مهم في تحقيق أهداف و وظائف الإدارة.

و– يمكن القول بأن الغرض الأساسي من المعلومات هو زيادة مستوى المعرفة للمستفيد حيث تزوده بتصور عقلي عن فرد أو مجموعة أفراد ، أو مجموعة الأنشطة و الأهداف.

ي– تعتبر المعلومات ذات أهمية للمنشأة في حل المشاكل كما يعتمد عليها في عمليات التخطيط و الرقابة و إتخاذ القرارات.

و لقد لخصت بولين أثرتون أهمية المعلومات بصفة عامة في مجموعة من النقاط التي يمكن إختصارها فيما يلي:[1]

أ– تنمية قدرة الدولة على الإفادة من المعلومات المتاحة و الخبرات التي تحققت في الدول الأخرى.

ب– ترشيد و تنسيق ما تبذله الدولة من جهد في البحث و التطوير على ضوء ما هو متاح من المعلومات.

ج– كفالة قاعدة معرفية عريضة لحل المشكلات.

د– توفير أساليب و بدائل حديثة لحل المشكلات الفنية و إختيارات تكفل الحد من هذه المشكلات مستقبلا.

هـ– رفع مستوى فعالية و كفاءة الأنشطة الفنية في قطاعات الإنتاج و الخدمات.

و– ضمان القرارات السليمة في جميع القطاعات و على مختلف مستويات المسؤولية.

الفرع الثاني: أنواع المعلومات

هناك أنواع عديدة للمعلومات نذكر منها:[2]

---

[1]– عادل غزالي ، مرجع سبق ذكره ، ص 86.

[2]– عدنان الكيلاني و آخرون ، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية ، الطبعة الثانية ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان – الأردن ، 2003 ، ص ص 15 – 16 .

أ– معلومات إنجازية: المعلومات التي يحتاجها الإداري في إتخاذ القرار و إنجاز عمل أو مشروع مثل: إتخاذ قرار بتعيين موظف أو شراء جهاز.....إلخ.

ب– معلومات إنمائية: المعلومات التي يحتاجها الإداري في تطوير و تنمية القدرات و توسيع المدارك في مجال العمل و الحياة مثل: المعلومات التي يتلقاها المتدربون من الدورات التكوينية.

ج– معلومات تعليمية: المعلومات التي تحتاجها في المؤسسات التعليمية مثل: الجامعات و المعاهد و المدارس.

د– معلومات إنتاجية: المعلومات التي تفيد في إجراء البحوث التطبيقية لتطوير وسائل الإنتاج و إستثمار المواد الطبيعية و الإمكانات المتاحة بشكل أحسن كمعلومات إنتاج سلعة معينة.

إضافة إلى ذلك هناك معلومات أخرى تتمثل فيما يلي:[1]

1– المعلومات الفكرية: وهي الأفكار و النظريات و الفرضيات حول العلاقات التي من الممكن أن توجد بين تنوعات عناصر المشكلة.

2– المعلومات البحثية: وهي تشمل التجارب و إجرائها و نتائج الأبحاث و بياناتها التي يمكن الحصول عليها من تجارب المرء نفسه أو تجارب الآخرين و يمكن أن يكون ذلك حصيلة تجارب معملية أو حصيلة أبحاث أدبية.

3– المعلومات الأسلوبية النظامية: و تشمل الأساليب العلمية التي تمكن الباحث من القيام ببحثه بشكل أكثر دقة و يشمل هذا النوع من المعلومات الوسائل التي تستعمل للحصول على المعلومات و البيانات الصحيحة من الأبحاث و التي تعتبر بموجها صحة هذه البيانات و دقتها.

4– المعلومات الحافزة و المثيرة.

5– المعلومات السياسية: و هذا النوع من المعلومات مركز قضية و عملية إتخاذ القرار.

---

[1]– أحمد نافع المدادحة ، عدنان عبد الكريم الذيابات ، إقتصاديات المعلومات و المعرفة ، الطبعة الأولى ، مكتبة المجمع العربي للنشر و التوزيع ، 2014م ، ص ص 119 – 120 .

6- المعلومات التوجيهية.

يمكن من جهة أخرى ، إعطاء أنواع المعلومات بصفة عامة رغم أنه من الصعب تمييز هذه الأنواع نظرا لتعدد المعايير الممكنة ، و منه يمكن تحديدها على أساس المجالات التي تستخدم فيها ، ونجد منها ما يلي:[1]

- ✓ المعلومة في المجال الإقتصادي.
- ✓ المعلومة في المجال الإجتماعي.
- ✓ المعلومة في المجال السياسي.
- ✓ المعلومة في المجال الثقافي.

- المعلومة في مجال السلع: تشير إلى مادة في كتاب أو في ملف مؤسسة أو بند إحصائي و غالبا ما تأخذ قيمة إقتصادية ، إذ أنها ما يصاحب ذلك من تطبيق المفاهيم الإقتصادية المتصلة بالبيع و الشراء و المتصلة بسلسلة الإنتاج. و إذا ما امتلك أحد ما قدر من هذه المعلومات ، فإنها تمكنه من السيطرة على الأشياء و الأشخاص.

- المعلومة كحقائق: يقصد بذلك عندما يملك الفرد حقائق عن الأحداث و الأشياء و التي قد لا تكون هناك حاجة مباشرة لها ، وما لم توضع الحقيقة في سياق ما ، فإنها تبقى مجرد حقيقة و ليس شيئا آخر فهي بيان أو عناصر بيانات كثيرة منظمة في سياق ما.

- المعلومة كمورد: يعتبرها المنشؤون المعالجون للمعلومات و كذا المستفيدون منها ككيانات معزولة عن بعضها البعض.[2]

---

[1]- بزاوية زهرة ، مجتمع المعلومات و الكفاءات الجديدة لدى أخصائي المعلومات ، شهادة ماجستير في تقنيات التوثيق و مجتمع المعلومات ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإسلامية ، جامعة وهران-1- أحمد بن بلة ، الجزائر ، 2014 – 2015 ، ص ص 23 – 24 .

[2]- أحمد أنور بدر ، سياسة المعلومات و إستراتيجية التنمية ، بدون طبعة ، دار غريب للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2001 ، ص 13 .

المبحث الثاني: مدخل إلى تكنولوجيا المعلومات

تعتبر تكنولوجيا المعلومات من أهم التقنيات التي إستطاع الإنسان التوصل إليها في القرن المنصرم و ما تلاه ، و هي عبارة عن أنظمة غاية في الدقة تتألف من مجموعة من الأدوات ظهرت في هذا العصر العديد من الإختراعات المهمة لحياتنا اليومية ، منها الجيدة و الضارة في الوقت نفسه ، لكنها بشكل عام تعتبر من الضروريات و الأساسيات لتسيير الحياة اليومية ، و من المصطلحات الحديثة التي ظهرت مؤخرا تكنولوجيا المعلومات ، و التي سأتحدث عنها في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات

يعتبر مفهوم تكنولوجيا المعلومات من المصطلحات العلمية الشائعة الإستخدام في الوقت الحاضر و له مدلولات علمية مختلفة لذلك أقدم هنا بعض أهم التعاريف.

نظرة عامة حول التكنولوجيا:

تعتبر التكنولوجيا من أحدث الأدوات للمؤسسة و الإدارات بل و حتى الحكومات ، و أصبح مفهومها مرتبط بتطور و تقدم المجتمعات ، فهي تعتبر من الأدوات الأكثر مساهمة و بطريقة مباشرة في بناء مجتمع جديد ينطوي على أساليب و تقنيات جديدة.

تعريف التكنولوجيا:

1- Technology : هي كلمة يونانية تتكون من مقطعين هما:

Techno: حرفة أو مهارة أو فن.

Logy: يعني علم أو دراسة.

لذا تكون بكلمة واحدة هي علم التشغيل الصناعي.[1]

[1]- غسان قاسم اللامي ، إدارة التكنولوجيا (مفاهيم و مداخيل تقنيات تطبيقية علمية) ، الطبعة الأولى ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006 ، ص 22.

2– بينما كارتر جود **Garter Good** يرى بأن المقصود بالتكنولوجيا هو: تطبيقات العلم لحل المشاكل العلمية ، أي معالجة النظريات و الحقائق العلمية و القوانين بطريقة منظمة شاملة ،و تتم هذه المعالجة على أساس الإستفادة من هذه النظريات و الحقائق و القوانين في الحياة العامة.[1]

3– تعني الجهد المنظم الذي يتضمن إستخدام نتائج البحث العلمي و التقويم العلمي في تطوير أساليب و وسائل أداء العمليات الإنتاجية بمعناها الواسع الذي يشمل الخدمات و النشاطات كافة و الذي يفترض في كونها أكثر جدوى و المجتمع و أفراده. [2]

بعد التطرق إلى مفهوم التكنولوجيا سوف نتطرق إلى مفهوم تكنولوجيا المعلومات:

مفهوم تكنولوجيا المعلومات:

1– هي عبارة عن إستخدام التقنيات (الوسائل) الحديثة مثل: الحاسوب و الطابعة و الإنترنت و الشبكات اللاسلكية و الماسحات الضوئية و الأجهزة الخلوية و أجهزة المراقبة و البرمجيات و غيرها من الوسائل الحديثة في عمليات جمع البيانات و حفظها و معالجتها و توزيعها و بثها بسرعة و دقة كبيرة من أجل المساعدة في عمليات دعم إتخاذ القرارات و حل المشكلات و تحليل البيانات من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية.[3]

2– وفي سلسلة الإدارة المثلى فإن تكنولوجيا المعلومات بمعناها الأشمل تعني أن التكنولوجيا التي تحكم فيها عن طريق معالج صغير (أو قرص حاسب رقيق) ، فالمعالجات الصغيرة على سبيل المثال: تستخدم للتحكم في توصيل خدمات رئيسية مثل: المياه و الكهرباء و الإتصال ، كما أنه جزء حيوي في معظم أنواع عمليات التصنيع و التوزيع.لكن معظم إهتمام المديرين بتكنولوجيا المعلومات ينص في نوعين فقط من أنظمة الحاسب

---

[1]– لخضر بن حامد ، تكنولوجيا التربية ، مطبوعة مقدمة للسنة الثالثة ليسانس في علوم التربية ، كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية ، جامعة آكلي محند أولحاج البويرة ، الجزائر ، 2016 – 2017 ، ص 04 .

[2]– بن ميري مصطفى ، بايح هواري ، أثر تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة ، شهادة الماستر في الإدارة و تسيير المؤسسة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الدكتور يحي فارس المدية ، الجزائر ، 2015 – 2016 ، ص 46 .

[3]– خضر مصباح الطيطي ، إدارة تكنولوجيا المعلومات ، الطبعة الأولى ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2012 ، ص 28 .

أولهما: هو ذلك النوع الذي يتعلق بتخزين البيانات و معالجتها ، أما النوع الثاني فهو يساعد على سرعة الإتصال بين الأفراد و الشركات بكفاءة.[1]

تعريف تكنولوجيا المعلومات:

1- تعرف على أنها القاعدة الأساسية التي تبني في ضوئها المنظمات الإدارية و المنشآت ميزتها التنافسية "ويقصد بالتكنولوجيا "كل أنواع المعرفة الفنية و العلمية و التطبيقية التي يمكن أن تسهم في توفير الوسائل ، المعدات ، الآلات ، الأجهزة الميكانيكية و الإلكترونية ذات الكفاءة العالية و الأداء الأفضل التي تسهل للإنسان الجهد و توفير الوقت و تحقق للمنظمة أهدافها : النوعية ، الكمية ، الكفاءة و الفعالية.[2]

2- يطلق إسم تكنولوجيا المعلومات على جميع الوسائل الإلكترونية الحديثة المستخدمة في عمليات تجميع البيانات و إدخالها إلى الحاسوب و تخزينها و معالجتها و إسترجاعها و توزيعها على المستفيدين منها.[3]

3- Information Technology هي البحث عن أفضل الوسائل لتسهيل الحصول على المعلومات و تبادلها و جعلها متاحة لطالبيها بسرعة و فاعلية.[4]

4- هو عبارة عن مصطلح يطلق على إستخدام الحاسوب في إنشاء و إدارة البيانات و المعلومات حيث تظهر أهمية تكنولوجيا المعلومات في الشركات الكبرى إلى درجة أن أقسام الحاسوب داخل هذه الشركات يطلق عليها إسم أقسام تكنولوجيا المعلومات.[5]

---

[1]- يورك برس ، سلسلة الإدارة المثلى-تكنولوجيا المعلومات ، الطبعة الأولى ، مكتبة لبنان ناشرون ، بيروت – لبنان ، 2002 ، ص 06 .

[2]- شاهر فلاح العرود ، طلال حمدون شكر ، جودة تكنولوجيا المعلومات و أثرها في كفاءة التدقيق الداخلي كالشركات الصناعية و الخدمية المساهمة العامة الأردنية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 03 ، العدد 04 ، الأردن ، 2009 ، ص 479 .

[3]- منعم زمزير ، محمد الفيومي ، إدارة أنظمة و تكنولوجيا المعلومات ، الطبعة الأولى ، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ، القاهرة ، 2013 ، ص 101 .

[4]- محمد هاني ، المدخل إلى علم المعلومات و المكتبات و التوثيق ، الطبعة الأولى ، دار العلم و الإيمان للنشر و التوزيع ، دسوق ، 2014 ، ص 106 .

[5]- سمير لافي و آخرون ، المدخل إلى الرخصة الدولية و البوابة الإلكترونية ، الطبعة الأولى ، دار يافا العلمية و دار مكين للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006 ، ص 19 .

كما أن تكنولوجيا المعلومات تعتمد على نقل البيانات إلكترونيا بدون الإعتماد على البنية الورقية.[1]

ومن خلال الإطلاع على التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج ما يلي:[2]

1- ترتكز تكنولوجيا المعلومات و بشكل محوري على إستخدام تقنيات و برمجيات الحاسوب.

2- تستطيع تكنولوجيا المعلومات أن تحقق الاستفادة العظمى من عملياتها ، لذا فلابد من توفير مخرجاتها للمستفيدين في الوقت و الشكل المناسبين .

3- تشمل تطبيقات تكنولوجيا المعلومات جملة من المراحل تبدأ أولا بالحصول على هذه البيانات من البيئة ، ثم تبدأ عمليات المعالجة على هذه البيانات و التي تتضمن التنظيم و التخزين و الترميز و التحليل ، ثم يتم إرسال النتائج المرتبطة على عمليات المعالجة إلى الجهات المعنية للإستفادة منها.

4- تتمثل مخرجات تكنولوجيا المعلومات في ظهور العديد من مجالات التطوير كظهور البرمجيات المتطورة و التي تتضمن النظم الخبيرة و الذكاء الإصطناعي ، و قواعد البيانات و كذلك نظم أتمتة المكاتب و الشبكة العنكبوتية و الإنترنيت و البريد الإلكتروني و تكنولوجيا الاتصالات عن بعد .

ومن خلال كل هذه التعريفات و الإستنتاجات يتضح لنا أن تكنولوجيا المعلومات:" تتمثل في مختلف الوظائف من تجميع للبيانات وتحليلها وتخزينها و إسترجاع المعلومات و ذلك عن طريق التكامل بين الآلات الإلكترونية و نظم الإتصالات الحديثة".

كما نلاحظ أيضا أن تكنولوجيا المعلومات ركزت على جانبين هما الفكري و المادي . فالجانب الفكري أو المعرفي يتمثل في علم المعلومات الذي يهتم بضبط السلوك وخواص المعلومات و يهتم بأنشطة تجهيز المعلومات و إنتاجها و بثها و تنظيمها و إسترجاعها و تفسيرها و الإستفادة منها و الجانب المادي هو الذي يتمثل في التطبيق العملي للإكتشافات و الإختراعات و التجارب في مجال معالجة المعلومات و عليه لابد من

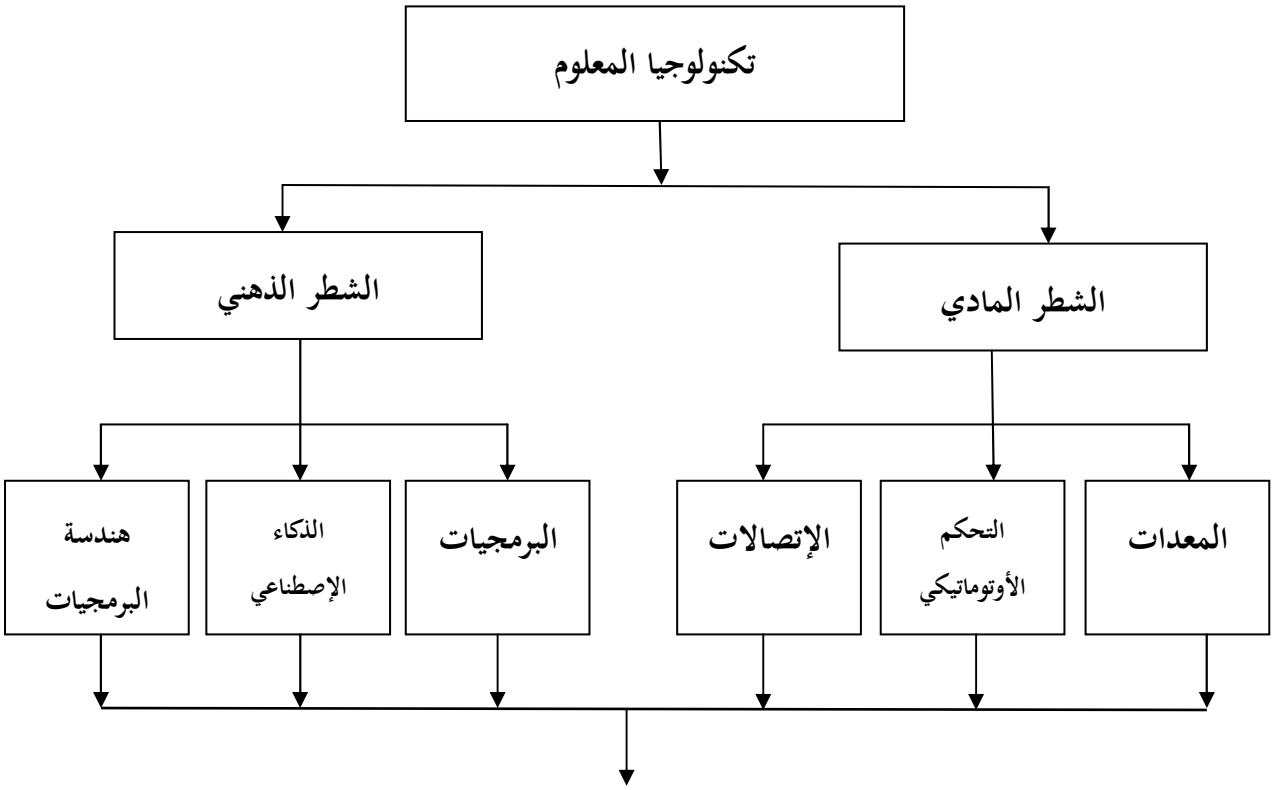
---

[1]– ناصر نور الدين ، المحاسبة الإلكترونية و تكنولوجيا المعلومات تصميم و إدارة قواعد البيانات ، دار التعليم الجامعي ، الإسكندرية ، 2014 ، ص 34 .

[2]– عدنان عواد الشوابكة ، دور نظم و تكنولوجيا المعلومات في إتخاذ القرارات الإدارية ، الطبعة العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان – الأردن ، 2011 ، ص ص 168 – 169 .

تكامل الجانبين للحصول على التقنيات المتطورة التي تستخدم من قبل المستفيدين منها في كافة مجالات الحياة.[1]

الشكل 03: مفهوم تكنولوجيا المعلومات



المصدر : تقرير المعهد التخصصي للدراسات ، مركز الدراسات الإستراتيجية ، العراق ، تكنولوجيا المعلومات المفهوم و الأدوات ، ص 21 .

[1]– عدنان عواد الشوابكة ، مرجع سبق ذكره ، ص 169.

المطلب الثاني: خصائص وأهمية تكنولوجيا المعلومات

بعد التعرف على تكنولوجيا المعلومات سنتعرف على أهم خصائصها و الأهمية المثلى التي تتميز بها في هذا المطلب.

الفرع الأول: خصائص تكنولوجيا المعلومات

تتمثل أهم خصائص تكنولوجيا المعلومات فيما يلي:[1]

أ- التفاعلية: أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مرسل و مستقبل في نفس الوقت ، فالمعنيين بعملية الإتصال بإمكانهم تبادل الأدوار و المهام ، و هو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل.

ب- اللاتزامنية: نعني بذلك إستقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم ، فالمشتركين في عملية الإتصال غير مطالبين بإستخدام النظام في نفس الوقت.

ج- تخفيض الوقت: تمكنت تكنولوجيا المعلومات من تقليص الوقت ، كالإنترنت مثلا التي تسمح بإرسال و إستقبال المعلومات في وقت قصير جدا ، و لقد ساهمت كذلك تكنولوجيا المعلومات في رفع الثقل عن المهام المتبعة للعامل ، ومن خلال معالجة المعلومات و نقلها مع إنجاز العمليات بأكبر سرعة و دقة.

د- إلغاء المسافات: إن مستخدم تكنولوجيا المعلومات لا يتأثر ببعد المسافة إذ يستطيع الوصول إلى ملفاته من أي مكان في العالم عن طريق الإنترنت كالتطبيق الذي أطلقته شركة مايكروسوفت(Sky Drive) فضلا عن توفير الإتصال بين الأشخاص مهما كانت المسافة تبعدهما.

هـ- الشيوع و الإنتشار: بمعنى قابلية التوسع لتشمل أكثر فأكثر مسافات غير محدودة بحث تكتسب قوتها من هذا الإنتشار المنهجي لنظامها المرن.

---

[1]- حاج حسان أمين ، أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية ، شهادة الماستر في الإدارة و تسيير المؤسسة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الدكتور يحي فارس المدية ، الجزائر ، 2013 – 2014 ، ص 14 .

و– عدم أهمية الحجم: سواءا من حيث تخزين المعلومات إذ تتيح تكنولوجيا المعلومات وسائل صغيرة للتخزين (Carte mèmoire, CD,Flache disque.....) التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات و التي يمكن الوصول إليها بسير و سهولة أو من حيث كفاءة الأداء إذ لا يؤثر الحجم على أداء الأجهزة كالحواسيب المحمولة و اللوحات الإلكترونية الجد مسطحة.

ي– المرونة: تتعدد إستعمالات تكنولوجيا المعلومات بتعدد الإحتياجات لها و القابلية العالية لتكيف مع هذه الإحتياجات مع تلبيتها بكفاءة عالية ، و أبسط مثال: على ذلك الحاسوب الذي نستعمله في حياتنا اليومية و العملية ،فهو أداة لمعالجة النصوص ، و القيام بالعمليات المعقدة.

و تتمثل أيضا في:[1]

– **اللامركزية** : وهي خاصية تسمح بإستغلال تكنولوجيا المعلومات ، فالإنترنيت مثلا: تتمتع بإستمرارية عملها في كل الأحوال ، فلا يمكن لأي جهة أن تعطل الإنترنيت على مستوى العالم بأكمله.

– **قابلية التواصل** : و تعني إمكانية الربط بين أجهزة الإتصال متنوعة الصنع ، أي بغض النظر عن المؤسسة أو البلد الذي تم الصنع منه .

– **قابلية التحرك و التحويل** : وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط أو حامل للآخر ، كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة.

– **العالمية الكونية** : وهي المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيا ، حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة و معقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم و هي تسمح للرأسمال أن يتدفق إلكترونيا خاصة بالنظر إلى سهولة المعلومات التجارية التي يحركها الرأسمال المعلوماتي فتسمح لها بتخطي عائق المكان و الإنتقال عبر الحدود الدولية.

– **رفع الإنتاجية**: تعمل تكنولوجيا المعلومات على رفع الإنتاجية حين يتم إستعمالها بشكل جيد و فعال.

---

[1]– درب وردة ، قمود وهيبة ، إستخدام تكنولوجيا المعلومات و تأثيرها على وظائف المؤسسة ، شهادة الماستر في إدارة الأعمال ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر ، 2013 ، ص 17 .

– **إقتسام المهام الفكرية مع الآلة:** نتيجة حدوث التفاعل و الحوار بين الباحث و النظام. [1]

– **التمتمة:** و يقصد بها الأسرع و الأصغر و الأقل تكلفة وهي من أهم مميزات تكنولوجيا المعلومات فهي تتميز بالتحسن الدائم في سرعتها ، وسعة ذاكرتها.

– **الذكاء الإصطناعي:** أهم ما يميز تكنولوجيا المعلومات هو تطوير المعرفة و تقريب فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية و التحكم في عملية الإنتاج.

– **تكوين شبكات الإتصال:** توجد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من أجل تشكيل الإتصال ، وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستعملين و الصناعيين و كذا منتجي الآلات و يسمح بتبادل المعلومات مع بقية النشاطات الأخرى.[2]

إضافة إلى الخصائص التالية:[3]

– تأتي تكنولوجيا المعلومات من خلال زيادة حاجة المجتمع للمعلومات.

– يعتمد العمل في عصر المعلومات على تكنولوجيا المعلومات.

– تتحول في عصر المعلومات العمليات و المعالجات الخاصة بالعمل إلى زيادة في الإنتاج.

– يعتمد النجاح في عصر المعلومات بشكل واسع على تأثير نوع التكنولوجيا المستخدمة.

– تخدم تكنولوجيا المعلومات في عصر المعلومات الإنتاج و الخدمات.

---

[1]– سميرة كرامة ، دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تحسين جودة الخدمة ، شهادة الماستر في التسويق الخدمي ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر ، 2010 – 2011 ، ص 11 .

[2]– سارة بلعيسى و آخرون ، أثر تكنولوجيا المعلومات في تفعيل أداء النظام المحاسبي لدى المؤسسة الإقتصادية ، شهادة ليسانس في المالية والمحاسبة ، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة الدكتور يحي فارس المدية ، الجزائر ، 2012 – 2013 ، ص ص 41 – 42 .

[3]– عطا الله أحمد سويلم الحسبان ، الرقابة الداخلية و التدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات ، الطبعة الأولى ، دار الراية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009 ، ص ص 91 – 92 .

الفرع الثاني: أهمية تكنولوجيا المعلومات

شهدت نهايات القرن العشرين و بدايات القرن الحادي و العشرين تقدما هائلا في التكنولوجيا عامة و تكنولوجيا المعلومات خاصة ، و مازال التقدم ينمو حتى يومنا هذا ، و يتسارع بخطى واسعة أكثر من الأمس ، و أفرز هذا العصر العديد من آليات تصنيع المعرفة و المزيد من الوسائل التقنية الحديثة التي جعلت من عالم اليوم قرية كونية صغيرة ، وقد كان للتزاوج الكبير الذي حدث بين أجهزة الإتصالات و أوعية المعلومات و ظهور مفهوم تكنولوجيا المعلومات الأثر الكبير الذي سهل تبادل المعلومات و توفرها في أي جزء من أجزاء الكرة الأرضية.[1]

إن تكنولوجيا المعلومات ليست مسألة فنية فحسب ، لكنها مسألة حضارية و ثقافية ، فهي ترتبط بتغيير قيم و مفاهيم و عادات سائدة في المجتمع ، و أن أي محاولة لإثبات أهمية تكنولوجيا المعلومات ، يجب أن يسبقها إقرار بأن المعلومات أكثر أهمية من التكنولوجيا بقدر كبير ، و لا تدعوا الحاجة هنا لإثبات فوائد المعلومات ، إذ أنها أصبحت معروفة لدى القاضي و الداني ، كما أن صانعي القرارات في أرجاء الوطن يكثرون ترديد كلمة معلومات في كل مرة يتحدثون عن التنمية و التطور في القطاعات المختلفة .

كما أصبحت تكنولوجيا المعلومات و ما يرافقها من تقدم علمي و تقني و تغير نوعي في حقول المعرفة فضاء رحبا من خلال إنبثاق ثورة المعلومات و شبكة الإنترنت الأمر الذي جعل منها و من أدواتها القاعدة التقنية للإنطلاق في مجال الأعمال.

فقد أصبح إستخدام التكنولوجيا في الحصول على المعلومة و نقلها و من أهم الركائز التي تمكننا من مواكبة التطور و التقدم في المجالات كافة ، إضافة إلى أثر ذلك في توفير الوقت و الجهد و المال ، سواءا كان ذلك في مجال الحصول على المعلومات أم نقلها أم حفظها.[2]

---

[1]– عادل مجيد عيدان العادلي ، حسين عباس ، الإقتصاد في ظل التحولات المعرفية و التكنولوجية ، الطبعة الأولى ، دار عيداء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2016 ، ص 123.

[2]– أسامة سالم ، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية ، شهادة الماستر في إدارة أعمال المؤسسة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أم البواقي ، الجزائر ، 2013 – 2014 ، ص 13 .

- كما أن تكنولوجيا المعلومات لا تقتصر أهميتها على عصر دون آخر ، بل إن أهميتها تزداد يوما بعد يوم ، خاصة و أن مجتمع المعلومات أصبح حقيقة ملموسة ، و تؤكد حقائق تطور الشعوب أن تكنولوجيا المعلومات مثلت عنصر حيوي للنمو و الازدهار ، وأداة فاعلة للتفوق العالمي.

- و هي اليوم تكمل تفردها بإكتساب الدور الحاسم في تحديد صورة المستقبل ، و بناء العالم الجديد ، غير مساهمتها في تسهيل أمور حياة الناس ، وقد مستويات معيشتهم و خلق مجتمع يقوم على الإقتصاد الرقمي.
يمكن إبرازها فيما يلي:[1]

- تساعد على زيادة قنوات الإتصال الإداري بين مختلف الإدارات و الأقسام.

- تساعد على توفير قوة عمل فعلية داخل التنظيم.

- تساعد على تقليص حجم التنظيمات الإدارية.

- تساعد على تحقيق رقابة فعالة في العمليات التشغيلية.

- تساعد على توفير الوقت.

المطلب الثالث: وظائف و آثار تكنولوجيا المعلومات

تتميز تكنولوجيا المعلومات بعدة وظائف تطرأ على المعلومات لتصل إلى شكلها النهائي للمستفيد منها ، و ينجم عن ذلك آثار إيجابية و أخرى سلبية و هذا ما سأتطرق إليه في هذا المطلب:

الفرع الأول: وظائف تكنولوجيا المعلومات

إن الإستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات و معرفة أساليب الإستفادة منها يجعلها تستطيع القيام بمجموعة من الوظائف و التي يمكن أن نجمعها في أكثرها إستخداما على النحو التالي:[2]

---

[1]– بصاشي هدى ، بوعلاقة نورة ، أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري ، شهادة الماستر في الإدارة و تسيير المؤسسة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الدكتور يحي فارس المدية ، الجزائر ، 2015 – 2016 ، ص 31 .

[2]– الصباغ عماد عبد الوهاب ، علم المكتبات ، بدون طبعة ، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، 1998 ، ص 181 .

1- تحصيل المعلومات: و يكون عن طريق جمع البيانات و المعطيات التي تمكن المستفيد منها فيما بعد ، و ذلك في شكل ملفات مرتبة و محفوظة إلى وقت الحاجة و هذه المعلومات يمكن أن تأخذ عدة أشكال : نصية ، أرقام ، صور ، رسومات ، إحصائيات ، بيانات و أصوات.....إلخ.

2- المعالجة: تأتي في المرحلة الثانية ، فبعد تحصيل المعلومات يمكن أن نقوم بمعالجتها ، فالمعالجة تقتضي تحويل البيانات و الرموز إلى معلومات قابلة للإستهلاك ، و يشير الدكتور عماد عبد الوهاب الصباغ إلى أن مصطلح معالجة المعلومات هو مصطلح عام للتعبير عن فعالية الحاسوب التي تحول أي نوع من المعلومات إلى نوع آخر ، و يمكن تمييز ثلاثة أنواع من المعالجة:

أ- معالجة النصوص: تسمح لنا بإدخال بيانات و نصوص و أشكال و إخراجها بشكل جذاب بالنظر لما تقدمه لنا الحواسيب من إمكانيات في هذا الشأن.

ب- معالجة الأشكال: نعني به إمكانية تحويل البيانات و المعلومات الموجودة كأشكال بيانية و صور ، يمكن قراءتها لزيادة وعينا و فهمنا.

ج- معالجة الأصوات: لقد أتاحت تكنولوجيا المعلومات الحديثة إمكانية إدخال الأصوات إلى أجهزة الحاسوب عن طريق الهاتف أو عن طريق التحدث إلى الحاسوب مباشرة ، كما توفر برمجية Net Sikeyp.

3- الخلق: هناك من يشير إلى مصطلح التخليق ، لكن المهم هو أن تكنولوجيا المعلومات تتيح لنا إمكانية إنتاج معلومات جديدة عن طريق تنظيم ، تحليل و معالجة المعلومات و البيانات المتوفرة و عرضها في شكل جديد.

4- الخزن و الإسترجاع: من الوظائف التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات و التي تعتبر بأنها تتميز بقدرتها على تخزين و حفظ البيانات و المعلومات و إسترجاعها عند الطلب ، و هناك أوساط مختلفة لتخزين المعلومات سواء كان ذلك في ذاكرة الحاسوب أو الأقراص المغناطيسية أو أقراص ضوئية ، يمكن المحافظة على المعلومات في أقل حيز ممكن و إسترجاعها عند الحاجة.[1]

[1]- الصباغ عماد عبد الوهاب ، ص 181.

5- نقل و إرسال المعلومات: لقد أدى الإستخدام المتزامن لتكنولوجيا الحواسيب و تكنولوجيا الإتصالات أي تكنولوجيا المعلومات في أي نقطة من العالم ، عن طريق إستخدام شبكات المعلومات و شبكات الإتصال الحديثة ، و ظهور ما يعرف بالطرق السريعة للمعلومات و الشبكة العالمية للمعلومات إلى إمكانية التجوال في هذه القرية العالمية بدون حدود و إرسال المعلومات إلى حيث شاء و لعلى مستخدمي الإنترنت بالأحرى البارعين في إستخدامها يدركون ذلك جيدا و من أشهر أنواع نقل و إرسال المعلومات و أكثرها إستخداما نجد: البريد الإلكتروني و البريد الصوتي.

إضافة إلى ذلك تتمثل وظائف تكنولوجيا المعلومات في:[1]

1- تقوم على جمع تفاصيل قيود أو سجلات النشاطات .

2- تحول و تحلل و تحسب جميع البيانات أو المعلومات .

3- توفر نظام الحاسوب إجراء عدة أنواع من المعالجات للمعلومات في وقت واحد.

4- تسهل إسترجاع المعلومات لإنجاز عملية إضافية أو إرسالها إلى مستفيد آخر.

5- تنقل البيانات والمعلومات من مكان إلى آخر .

6- توفر فرص عديدة للإستفادة منها من قبل الناس بشكل عام و مميز ، و تكون هذه الفرصة في صنفين عامين هما: مساعدة الناس ، و حل المشاكل.

7- تحقق تكنولوجيا المعلومات منافع منها: السرعة ، الثبات ، الموثوقية ، والدقة.

[1]- عطا الله أحمد سويلم الحسبان ، مرجع سبق ذكره ، ص 92 .

الفرع الثاني: آثار تكنولوجيا المعلومات

رغم ما تقدمه تكنولوجيا المعلومات من مزايا إلا أنه هناك بعض العيوب في جوانب أخرى ، و هذا ما يتجلى لنا في سياق الحديث عن الآثار الإيجابية و السلبية كما يلي:

1- الآثار الإيجابية لتكنولوجيا المعلومات: [1]

لقد خلقت تكنولوجيا المعلومات وراءها آثارا إيجابيا ملموسة بفعل ما أحدثته من تغيير على النشاط الإنساني و شتى قطاعات الحياة فقد تحسن الأداء الوظيفي في مختلف قطاعات الإنتاج ، الصناعة و الزراعة و التجارة و الخدمات ، و توفره آلية تقصي و تتبع سيل المعلومات المتدفق اللازم لتطوير و نماء هذه القطاعات عوضا عن إدارتها و أتاحت تجنب الهدر و زيادة الكفاءة و تلاشت خاصة في الصناعة المعتمدة على الروبوت مشكلات روتين العمل و ملل التكرار و تحققت سرعة الأداء و كفاءته في كل ما يتاح معالجته بالحاسوب بدلا من اليد البشرية ، كما أحدثت ثورة حقيقية في مجال التعليم من حيث المحتوى و الأداء و تحققت الفتحات الرائدة في مجال البحث العلمي بفضل الحاسوب و زاد إستخدام مختلف تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في المستشفيات و المختبرات الطبية بصورة واسعة مما يحقق دقة النتائج و سرعتها كما مكنت من إدماج بعض الفئات التي كانت محرومة في المجتمع مثل: المعاقين و المكفوفين ، كما مكنت من التخطيط و إتخاذ القرار و التحكم الأفضل في المصادر و التنفيذ الأكثر كفاءة لشتى العمليات الخدماتية و الإنتاجية ، و تعتبر تكنولوجيا المعلومات أداة لتعزيز العلاقات الاجتماعية بين أفراد الأسرة الواحدة و الأصدقاء و أبناء الوطن الواحد ، كما أنها وسيلة لتكوين و إكتساب علاقات جديدة في كافة أنحاء العالم.

كما أن الخدمات التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات في التعليم ، الطب ، التجارة ، الاتصالات ، ...إلخ ، قد زادت من شعور الإنسان بالحرية، ورمت عن كاهله قيود إيقاع الزمن.[2]

---

[1]- عبد الرزاق تومي ، تكنولوجيا المعلومات و دورها في التنمية الوطنية ، شهادة الماستر في علم المكتبات و المعلومات ، قسم علم المكتبات و المعلومات ، جامعة قسنطينة ، الجزائر ، 2005 – 2006 ، ص 44 .

[2]- مصباحي ناصر ، شرافة بلقيس ، أثر تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على إدارة الموارد البشرية ، شهادة الماستر في الإدارة و تسيير المؤسسة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الدكتور يحي فارس المدية ، الجزائر ، 2016 – 2017 ، ص 14 .

2- الآثار السلبية لتكنولوجيا المعلومات:

إن إستخدام تكنولوجيا المعلومات تترتب عليه مجموعة من الآثار و النتائج السلبية ، نذكر منها:

أ- التبعية التكنولوجية: في بلد مثل الجزائر ذي البنية الإقتصادية ، السياسية ، العلمية و التكنولوجية التي لا تسر ، نجد أن مستقبلنا العلمي و التكنولوجي مرهون بما سيقدمه لنا الموردون الذين يحتكرون صناعة تكنولوجيا المعلومات ، و ما يفرضوه على الدول المستوردة سواء كان في التجهيزات أو البرامج ، و كذا قطع الغيار و الصيانة ، خاصة و نحن نرى بأن السوق في هذا المجال تحتكره و تسيطر عليه مجموعة من الشركات خاصة الأمريكية مثل IBM التي بلغ نصيبها من حظيرة الحاسبات الإلكترونية حوالي 33% بالنسبة للعدد 7 و 44% للقيمة.

هذه التبعية لم تبق عند هذا الحد فقط بل تعدتها إلى التبعية اللغوية و الثقافية.

ب- التبعية في مجال التكوين: و كأي شيء جديد يدخل بلد مثل الجزائر ،فإن إستخدامها يتطلب تكوينا خاصا ، نظرا لكون المعدات و الأجهزة تأتي من الخارج ، فالتكوين هو الآخر يدخل في الغالب ضمن العقود المبرمة مع الشركات المنتجة ، أو الموردين ، و هو إضافة إلى تبعاته الإقتصادية و تكاليفه الباهظة ، فإنه يكون غالبا على يد أشخاص ليس لديهم خبرة عن واقع التنمية في ذلك البلد ، فيمكن أن يوجه التكوين بما لا يحقق أهداف التنمية. [1]

و الجزائر كدولة ، لم تدخر جهدا في هذا المجال ، و راحت تفتح مجال و آفاق التكوين في الجامعات و المعاهد على غرار إقامة مركز للبحث في الإعلام العلمي و التقني في التسعينات من القرن الماضي ، و الذي اضطلع هو الآخر بمهمة التكوين في مجال تكنولوجيا المعلومات.

ج- التشغيل: من بين خصائص و الميزات التي أدخلها تكنولوجيا المعلومات على عمل الإنسان هي قدرتها على القيام بنفس الوظائف و لعدد غير محدد من المرات ، أي أنها كسرت الروتين و قضت عليه و قلصت بعض الوظائف.

---

[1]- عبد الرزاق تومي ، مرجع سبق ذكره ، ص 45 .

فتكنولوجيا المعلومات جاءت لتحرير الإنسان ، و يمكن لها أن تعوضه في كثير من الحالات مما جعل البعض يزعم أنها مفتاح البطالة المقنعة و تسريح العمال ، و القضاء على فرص العمل ، و رغم كل هذه السلبيات التي تحملها تكنولوجيا المعلومات لبلد مثل الجزائر ، فإن أهميتها في دفع قطار التنمية للمضي قدما جعل تجاوز هذه السلبيات مرهون بالإرادة و العمل.[1]

فالتبعية التكنولوجية يمكن التغلب عليها عن طريق تشجيع حركة البحث العلمي و دعم المؤسسات الصناعية في هذا المجال ، و تشجيع الإستثمار و تنمية الوعي المحلي.

أما فكرة أن تكنولوجيا المعلومات قلصت من العمالة ، فهذا تفكير خاطئ و غبي ، فهي لم تقض على اليد العاملة بل حولتها إلى عمالة ماهرة و فنية ، فلو عددنا الوظائف التي أحدثتها لفاقت أصابع اليد من مبرمجين ، مصممين ، تقنيين ، مهندسين ، عمال صيانة ، أخصائي معلومات ، وسطاء معلومات ، تجار و وكلاء....

أما مشكل التبعية في مجال التكوين ، فيمكن أن نقول بأنه يحمل بذور نجاحه في أحشائه فلما نقوم بتكوين وفق برامج محلية تهدف إلى دعم تحقيق التنمية الوطنية الشاملة ، و إن كان بوسعنا فلنكون أشخاصا عالميين بدون حدود.

أما بخصوص القضاء على العلاقات الإجتماعية بين الأفراد ، فإن الواقع يثبت عكس ذلك ، خاصة و أن العالم أصبح عبارة عن قرية بفضل هذه التكنولوجيا التي خلقت علاقات جديدة بين أشخاص يختلفون عرقيا و دينيا و إقليميا ، كما سهلت عملية الإتصال بين الأشخاص ، و جعلت الشخص يطمئن على من أراد في أي وقت شاء ، كما ولدت تقارب فكري بين الأشخاص و أصبح البشر أكثر إرتباطا و تعايشا مع بعضهم البعض.

[1]– تومي عبد الرزاق ، مرجع سبق ذكره ، ص 46.

المبحث الثالث: أثر تكنولوجيا المعلومات على نظام المعلومات

يمكن فهم نظام المعلومات من خلال تفكيك هذا المصطلح إلى عنصرين أساسيين هما: النظام و المعلومات ، و لعلى هذه المحاولة في تفكيك المصطلح إلى مكوناته و عناصره هي الأفضل و الأنسب في وضع مفهوم نظام المعلومات ضمن سياقه الصحيح و مضمونه العلمي و العملي الدقيق.

المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات و أهميته

ظهر مفهوم نظام المعلومات و إزدادت أهميته عقب الحرب العالمية الثانية نظرا لتضخم حجم المنظمات و تطور وسائل الإتصال ، و ظهور الحاسب و تطوره ، وقد تعددت التعريفات التي تناولت نظام المعلومات ، فاختلفت تبعا للخلفية العلمية و العملية لمقدميها.

الفرع الأول: مفهوم نظام المعلومات

قبل أن نبدأ في دراسة مفهوم نظام المعلومات لا بد أن نتعرف على مفهوم النظام وهو كالآتي:

مفهوم النظام:

1- System :هو مجموعة من العناصر المشتركة التي تكون كلاً واحداً.

وهو مجموعة عناصر تتعلق ببعضها ، و تعمل سوية لتحقيق هدف مشترك عن طريق تلقي المدخلات ، و إنتاج المخرجات من خلال عملية تحويل منظمة.[1]

2- يعرف النظام بأنه ذلك الكل المكون من عناصر و أجزاء مترابطة و متكاملة فيما بينها ، تعمل ضمن تنسيق و تعاضد بهدف تحقيق غايات و أهداف جوهرية و مشتركة .[2]

---

[1]- نزار الريس ، التعايش مع التكنولوجيا ، الطبعة الأولى ، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ، القاهرة – جمهورية مصر العربية ، 2007 ، ص 342 .

[2]- سعد غالب ياسين ، أساسيات نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات ، الطبعة الأولى ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان – الأردن ، 2008 ، ص 18.

و كل نظام يحتوي على عنصرين كحد أدنى يربط بينهما تفاعل مشترك و علاقة إعتمادية ، يتشكل في إطارها النظام كوحدة متكاملة واحدة.

3– إذن هو مجموعة مرتبة و مرتبطة ببعضها البعض من المكونات أو النظم الجزئية و التي تعمل أهداف مع بعضها البعض على تحقيق هدف أساس أو أهداف أساسية[1].

4– هو تفاعل منظم ، مكوناته الأساسية هي الإنسان و الآلة و الوثائق (الطرق المنظمة) المطلوبة لغرض أو هدف معين مرتبطة ببعضها البعض بروابط الإتصال و غالبا ما تكون على شكل شبكة.[2]

مفهوم النظام من منظور نظم المعلومات: هو مجموعة من المكونات المرتبطة و التي تعمل معا نحو تحقيق هدف واحد عن طريق قبول مدخلات من البيئة و إجراء عمليات تحويلية عليها لتحويلها إلى مخرجات.[3]

بعد التطرق إلى مفهوم النظام سيتم التعرف على مفهوم نظام المعلومات :

تعريف نظام المعلومات:

1– هو الطريقة المنهجية لجمع المعلومات في الوقت المناسب بطريقة قابلة للعرض بغية تسهيل إتخاذ القرارات الفعالة و تنفيذها لتحقيق العمليات التنظيمية بهدف إنجاز الأهداف التنظيمية.[4]

2– يتم تعريفه على أنه مجموعة من العناصر المتداخلة مع بعضها البعض تقوم بجمع و معالجة و حفظ و توزيع و بث المعلومات من أجل المساعدة في عمليات إتخاذ القرارات من قبل الإدارة ، كما يساعد الإدارة في كل الوظائف الإدارية كالتنسيق و التحكم و التحفيز و التنظيم و غيرها.

---

[1]– أمين السيد أحمد لطفي ، مراجعة و تدقيق نظم المعلومات ، بدون طبعة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 ، ص 4–1 .

[2]– ميمي نور الدين ، معمور سمية ، أثر تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ، شهادة ليسانس في الإدارة و تسيير المؤسسة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الدكتور يحي فارس المدية ، الجزائر ، 2013 – 2014 ، ص 18 .

[3]– منال محمد الكردي ، جلال إبراهيم العبد ، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية ، الدار الجامعية ، مصر ، بدون سنة النشر ، ص 21 .

[4]– سايبي عبد الرحمان ، أثر تكنولوجيا المعلومات على عملية إتخاذ القرار ، شهادة ليسانس في الإدارة و تسيير المؤسسة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الدكتور يحي فارس المدية ، الجزائر ، 2014 – 2015 ، ص 08 .

إذن بدون نظام معلومات ذا كفاءة عالية لن يكون هناك وظائف إدارية فعالة و لن تكون هناك قرارات صائبة.[1]

3– هو مجموعة من الأجزاء المركبة و المكونة ذات العلاقة بأعمال الجميع ، و معالجة ، و خزن ، و توزيع المعلومات لدعم أعمال صناعة و إتخاذ القرارات في المنظمة.[2]

4– حول عمليات تجميع بيانات من مصادر متفرقة لتكون عناصر مدخلاته و يقوم بتشغيل و توثيق و تخزين هذه البيانات و ما يترتب على تحليلها من معلومات ثم يولد منها ما يتلاءم من معلومات مع إحتياجات الإدارة لأغراض إتخاذ القرارات في صورة مخرجات هادفة.[3]

5– هو مجموعة من المكونات المتناسقة بشكل منتظم و تتمثل هذه المكونات في مجموعة من العناصر المادية و المعنوية تهدف إلى إنتاج معلومات مفيدة ، و ذلك عن طريق القيام بوظيفة تجميع ، تخزين ، المعالجة و إيصال المعلومات إلى المستخدمين بالشكل الملائم و في الوقت المناسب من أجل مساعدتهم في أداء الوظائف الموكلة لهم ، خاصة الوظائف التسييرية لإيجاد حلول للمشاكل الإدارية و بالتالي إتخاذ قرارات صحيحة و صائبة.[4]

و من خلال ما سبق يمكن تقديم التعريف التالي كتعريف شامل لنظام المعلومات:" نظام المعلومات هو الآلية التي يتم من خلالها تجميع البيانات وتحليلها و فحصها وانتقاء ما يفيد منها و إيصالها للمستفيد عبر منافذ ملائمة ، و ذلك لتدعيم القرارات و الرقابة في التنظيم و التنسيق ، و يمكن لنظام المعلومات أن يساعد المديرين و العاملين في تحليل المشاكل و تطوير المنتجات المقدمة و خلق المنتجات الجديدة".

---

[1]– خضر مصباح إسماعيل الطيطي ، أساسيات إدارة المشاريع و تكنولوجيا المعلومات ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009 ، ص 23 .

[2]– مزهر شعبان العاني ، شوقي ناجي جواد ، العملية الإدارية و تكنولوجيا المعلومات ، الطبعة الأولى، إثراء للنشر و التوزيع ، عمان– الأردن ، 2008 ،ص251.

[3]– العربي كوثر ، مزاري جيهان ، أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على جودة المعلومة المحاسبية ، شهادة الماستر في المحاسبة ،كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الدكتور يحي فارس المدية ، الجزائر ، 2018 – 2019 ، ص 23 .

[4]– العياشي عيدوني ، دور نظام المعلومات في إتخاذ القرارات ضمن متطلبات التنمية المستدامة ، شهادة ماجستير في إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة ،كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة سطيف 01 ، الجزائر ، 2013 – 2014 ، ص 04 .

الفرع الثاني: أهمية نظام المعلومات

نظرا لما تشهده الآونة الأخيرة من التغيرات العالمية المتسارعة و التي تمت الإشارة إليها سابقا فإن نظام المعلومات من وجهة نظر المنظمة و الإدارة هي أبعد من مجرد عمليات تشغيلية في فراغ من المدخلات ، العمليات و المخرجات فهي: "حل تنظيمي و إداري يرتكز على تكنولوجيا المعلومات لمواجهة التحديات التي تطرحها البيئة" ، إذ يسعى المديرون المعاصرون إلى التعرف على هذه الأخيرة ، بغرض إستخدامها في تصميم و إدارة منظماتهم.[1]

فقد أشار مسلم إلى أهمية نظام المعلومات بالنسبة للإدارة ، حيث ترجع هذه الأهمية إلى ظهور إتجاهات حديثة و هي:[2]

– **الإتجاه الأول**: تزايد نفوذ المعرفة و المعلومات في المجتمعات الصناعية الحديثة لذلك نجد أن إنتاجية المشتغلين بالمعلومات أصبحت أحد الإهتمامات الرئيسية في المجتمعات الغربية ، مما أدى إلى زيادة الطلب على المعلومات.

– **الإتجاه الثاني**: تنمية و تطور شبكات الإتصال و المعالجات الدقيقة ، فقد أدى ظهور نظام المعلومات المبنية على إستخدام أجهزة الحاسبات الآلية و شبكات الإتصال المتقدمة إلى زيادة الطلب على إستخدامها لدرجة يمكن بها تصميم منظمات تعمل بالكامل بواسطة الحاسب الآلي ، و إيجاد شبكة معلومات واحدة.

– **الإتجاه الثالث**: التغيرات التي طرأت على طلب المعلومات و الأساليب الفنية اللازمة لتشغيلها أدت إلى تغير في مفهوم دور المعلومات حتى أصبح ينظر إليها بإعتبارها موردا إستراتيجيا مهما ، و أصبح أداء المنظمات يعتمد بشكل متزايد على ما يمكن أن يقدمه نظام المعلومات المستخدم بها.

---

[1]– بن طاطة عتيقة ، أثر تفاعل نظم المعلومات و إدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية دراسة ميدانية مقارنة بين منظمات القطاع الصناعي و الخدمي بالجزائر ، أطروحة دكتوراه في التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ، الجزائر ، 2016 – 2017 ، ص 14 .

[2]– أحمد الخطيب ، خالد زيغان ، إدارة المعرفة و نظم المعلومات ، الطبعة الأولى ، علم الكتب الحديث – جدارا للكتاب العالمي للنشر و التوزيع ، عمان – الأردن ، 2009 ، ص 75 .

الأهمية الإستراتيجية لنظام المعلومات :[1]

تسعى منظمات الأعمال من وراء بناء نظام للمعلومات ، إلى الحصول على الدعم و المساندة اللازمين لتحقيق أهدافها ، و يعد هذا النظام ذا أهمية إستراتيجية كونه يعد آلية دعم و مساندة لعوامل النجاح الحرجة ، التي تؤدي إلى إستمرار و نجاح المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة شديدة التغير.

إن الأهمية الإستراتيجية لنظام المعلومات تتبع من خلال الأدوار التي يمكن أن يؤديها ذلك النظام في حياة المنظمات ، فهنالك أدوار تقليدية تؤديها واضحة الجميع الأفراد داخل و خارج المنظمة ، إلا أنه و بعد تطور منظمات الأعمال و حصول الثورة التكنولوجية ، أصبح لدى نظام المعلومات أدوار أخرى يؤديها ذات صبغة إستراتيجية ، و مما جعلها تكتسب تلك الصفة هو مدى أهميتها و تأثيرها الفعال في وظائف الأعمال.

المطلب الثاني: أهداف و أنواع نظام المعلومات

يوجد العديد من نظم المعلومات و تتنوع حسب الحاجة إليها و تسعى إلى تحقيق الأهداف المرجوة منها ، كل هذا سأتناوله في هذا المطلب:

الفرع الأول: أهداف نظام المعلومات

يتمثل هدف نظام المعلومات في السماح بالتحكم الجيد في التسيير ، أي تمكين المسيرين من إتخاذ القرارات التي تهدف إلى التحسين المستمر لأداء المنظمة و هذا بتقليص الخطر المرتبط بحالة عدم التأكد التي يتسم بها المحيط.

إذْ أن لنظام المعلومات ثلاثة أهداف أساسية و هي كالآتي:[2]

---

[1]– الشيخ ولد محمد ، إستخدام نظم المعلومات في إتخاذ القرارات في المؤسسة الإقتصادية ، شهادة ماجستير في بحوث العمليات و تسيير المؤسسات ،كلية العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ، الجزائر ، 2010 – 2011 ، ص 114 .

[2]– يرقي أنور ، العربي عقيل محمد ، أثر تكنولوجيا المعلومات على عملية إتخاذ القرارات و الأداء ، شهادة ليسانس في المحاسبة ،كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، المركز الجامعي بالمدية ، الجزائر ، 2007 – 2008 ، ص 17 .

المراقبة: نظام المعلومات هو ذاكرة المؤسسة ، فهو يعالج المعلومات المتعلقة بماضيها و إعطاء تسلسل تاريخي لحالتها و وضعيتها و مراقبة تطورها.

التنسيق: معالجة المعلومات الخاصة بحاضر المنظمة لتنسيق نشاطها و أنظمتها الفرعية.

القرار: يسمح بإتخاذ القرارات في ظروف سليمة نسبية ، في ظل النتائج و العواقب المتوقعة.

كما أن هناك عدة مزايا تتحقق للمنظمة من توافر نظام جيد للمعلومات بها من أهمها:[1]

1- تحقيق الكفاءة: تشير الكفاءة إلى أداء المهام بصورة أسرع و بأقل تكلفة ، مثال ذلك: تقليل تكاليف العمالة من خلال إحلال الحاسب الآلي محل الأفراد ، و أيضا في مجال الرقابة على المخزون يمكن تخفيض تكاليف التخزين من خلال إستخدام النماذج الرياضية التي تحدد المستويات المثلى للمخزون أو من خلال تحميل المورد بتكاليف التخزين من خلال ربط الموردين بشبكة إتصالات خاصة و إعطاء أوامر الشراء عند الحاجة.

2- الوصول إلى الفعالية: تشير الفعالية إلى مدى تحقيق أهداف المنظمة و تتحقق الفعالية من خلال مساعدة المديرين في إتخاذ قرارات ذات جودة أفضل.

3- تحسين أداء الخدمة: تهدف نظم المعلومات الإدارية إلى تقديم خدمة ذات مستوى أفضل لعملاء المنظمة و ليس هناك مثال أفضل من إستخدام آلات الصرف السريع في البنوك حيث يمكن للعملاء السحب من أرصدتهم على مدار اليوم.

4- تطوير المنتج: تلعب المعلومات دورا هاما في خلق و تطوير المنتجات خاصة في بعض الصناعات مثل: البنوك و شركات التأمين و الوكالات السياحية.

5- التعرف على الفرص و إستغلالها: تعيش المنظمات اليوم في مناخ سريعا لتغير الأمر الذي يتطلب منها ضرورة التكيف مع هذا التغيير و ليس هناك وسيلة أفضل من الحاسب الآلي لتحديد التغيرات الطفيفة أو

---

[1]- معالي فهمي حيدر ، نظم المعلومات (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية) ، بدون طبعة ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، جامعة المنوفية ، 2002 ، ص ص 35 – 36 .

الإتجاهات غير المرئية في البيئة ، و مساعدة المنظمة في إتخاذ القرارات التي تمكنها من إستغلال الفرص الجديدة بسرعة.

6- ربط العملاء بالشركة: يمكن لكل من الشركة و عملائها الإستفادة من تكنولوجيا المعلومات فيمكن للشركة جعل عملائها أكثر قربا و إرتباطا بها من خلال تحسين مستوى الخدمات التي تقدمها لهم و من ثم كسب رضاؤهم عن خدماتها و بالشكل الذي يجعل من الصعب على هؤلاء العملاء التحول إلى الشركات المنافسة. فعلى سبيل المثال: أقامت شركة سنجر نظام للمعلومات يسمح لعملاتها بالإتصال بالحاسب الآلي للشركة و وضع الأوامر عليه و التحقق من تنفيذ أوامرهم و مراجعة الأسعار و غيرها من المعلومات التي يحتاجها العملاء.[1]

الفرع الثاني: أنواع نظم المعلومات

يتزايد حجم المنظمات و ما تتعامل به من معلومات، إذ أصبحت نظم معالجة البيانات غير قادرة على توفير إحتياجات متخذي القرار من معلومات ، و لذلك إتجهت المنظمات إلى تطبيق نظم المعلومات الإدارية المعتمدة على الحاسب الآلي ، و يمكن تعريف نظم المعلومات الإدارية بأنها نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي و التي توفر المعلومات للمديرين ذوي الاحتياجات المتشابهة في المنظمة.

و من الأنواع ما يلي:[2]

1- نظم دعم القرارات: تمثل نظم دعم القرارات طريقة جديدة نسبيا في التفكير بشأن إستخدام الحاسب الآلي في الأغراض الإدارية و تعرف نظم دعم القرارات بأنها نظم تربط بين الموارد الفكرية والذهنية.

- رسم حدود المنظمة و بيئتها من خلال ربط العملاء بالمنظمة و إدارتها و بالتالي فإن فشل نظم تشغيل البيانات يؤدي إلى فشل النظام في الحصول على المدخلات أو تصدير المخرجات إلى البيئة.

---

[1]- معالي فهمي حيدر ، مرجع سبق ذكره ، ص 37 .

[2]- جمعي ياسين و آخرون ، أهمية نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية ، شهادة ليسانس في إدارة و تسيير المؤسسة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الدكتور يحي فارس المدية ، الجزائر ، 2014 – 2015 ، ص ص 84-83 .

– تعد نظم تشغيل البيانات بمثابة منتج المعلومات كي تستخدم بواسطة أنواع أخرى من نظم المعلومات سواء داخل المنظمة أو خارجها.

2– النظم المعرفية: تهدف تلك النظم إلى دعم العاملين في مجالي المعرفة و المعلومات داخل المنظمة من خلال ضمان وصول المعرفة الجديدة و الخبرة الفنية بشكل متكامل ، و يقصد بالعاملين في مجال المعرفة هؤلاء الأفراد المؤهلون بدرجة مهنية كالأطباء و المحامون و المهندسون حيث ينصرف مجال عملهم إلى خلق معلومات و معرفة جديدة .

3– نظم تجهيز المكاتب آليا: تعد تلك النظم نوعا خاصا من تشغيل المعلومات و التي يمكن إستخدامها في النطاق:

4– نظم دعم الإدارة العليا: و هي تلك النظم التي يتم تصميمها لمساندة المديرين الذين يشغلون الوظائف الإدارية العليا في المنظمات و الذين لهم تأثير ملموس على سياسات و خطط و إستراتيجيات المنظمة و تتعامل تلك النظم مع القرارات التي تلعب في البيئة الخارجية دورا ملموسا و مؤثرا عند إتخاذ أي قرارات ذات درجة عالية من عدم التأكد بشأن المعلومات التي يحتاجها متخذي تلك القرارات.

5– النظم الخبيرة: تستخدم النظم الخبيرة لمساندة متخذي القرار في التعامل مع القرارات غير الروتينية و التي لا يمكن التنبؤ بخطواتها ، و تعتمد تلك النظم غير الروتينية على نتائج ما يطلق عليه بالذكاء الاصطناعي حيث تقوم تلك النظم على فكرة محاكاة عملية إتخاذ القرار التي يقوم بها الإنسان أو الشخص في مجال معين ، و تتشكل العناصر الرئيسية لبنية المعلومات من جزئين رئيسيين و هما :

* **نظم التطبيقات الرئيسية:** لما تتضمن من تفاعل مباشر بين العاملين بالمنظمة يتوقف على مقدرة تلك النظم على توفير الإحتياجات الوظيفية للمنظمة حاليا و مستقبليا.

* **نظم التطبيقات الوظيفية:** و التي تشمل الإنتاج و التسويق و التمويل و الموارد البشرية والتي يتوقف عليها مدى نجاح أو فشل المنظمة في تحقيق أهدافها.[1]

[1]– جمعي ياسين و آخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 85.

المطلب الثاث: إستعمالات تكنولوجيا المعلومات في نظام المعلومات

يستخدم مصطلح و مفهوم تكنولوجيا المعلومات بصورة مترادفة مع نظام المعلومات و لهذا نجد في أدب المعلوماتية أن البعض يستخدم مصطلح تكنولوجيا المعلومات للدلالة على نظام المعلومات. و بالتالي يحدث اخلط و إستبدال المفاهيم نتيجة عدم الدقة في تحديد المدلولات الأساسية ، و قد يستخدم البعض عن قصد و إصرار مصطلح نظام المعلومات و تكنولوجيا المعلومات للدلالة على معنى واحد و مفهوم واحد من دون إجراء أي تمييز بينهما. و من جهة نظرنا فإن من الضروري وضع حدود فاصلة و مميزة في المحتوى و الدلالة بين نظام المعلومات و تكنولوجيا المعلومات.

حيث يلاحظ وجود أكثر من منظور لتكنولوجيا المعلومات ، فالمنظور الجزئي يشير على البعد التكنولوجي لنظام المعلومات و يعتبر تكنولوجيا المعلومات مجرد نظام فرعي ضمن نظام المعلومات ، أو مجرد مورد من الموارد الأساسية لنظام المعلومات. و المنظور الكلي الذي يرى في تكنولوجيا المعلومات مظلة واسعة تشكل كلا من نظم المعلومات و تقنيات معالجة البيانات و الإتصالات.[1]

أما المنظور الجزئي فهو يرى في تكنولوجيا المعلومات موردا أساسيا من موارد نظام المعلومات و مكونا مهما من مكوناته التقنية و بالتالي تعتبر تكنولوجيا المعلومات حزمة من الأدوات التي تساعد في معالجة و تجهيز الأفراد بالمعلومات.

إذ أن تكنولوجيا المعلومات إعتمدت مهمة معالجة البيانات و إختزان المعلومات ، و تحديثها و إسترجاعها و توصيلها إلى المستفيدين ، على الأساليب اليدوية لفترات طويلة من الزمن و التي أثبتت محدوديتها و عجزها عن إنجاز هذه المهمة على النحو المطلوب خاصة بعد الإزدياد الهائل في حجم و نوع البيانات ، و بات الوضع يحتم ضرورة إستخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة في تطبيقات نظام المعلومات.[2]

---

[1]– محمد الصريفي ، إدارة تكنولوجيا المعلومات IT ، الطبعة الأولى ، دار الفكر الجامعي للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2009 ، ص ص 192 – 193 – 194 .

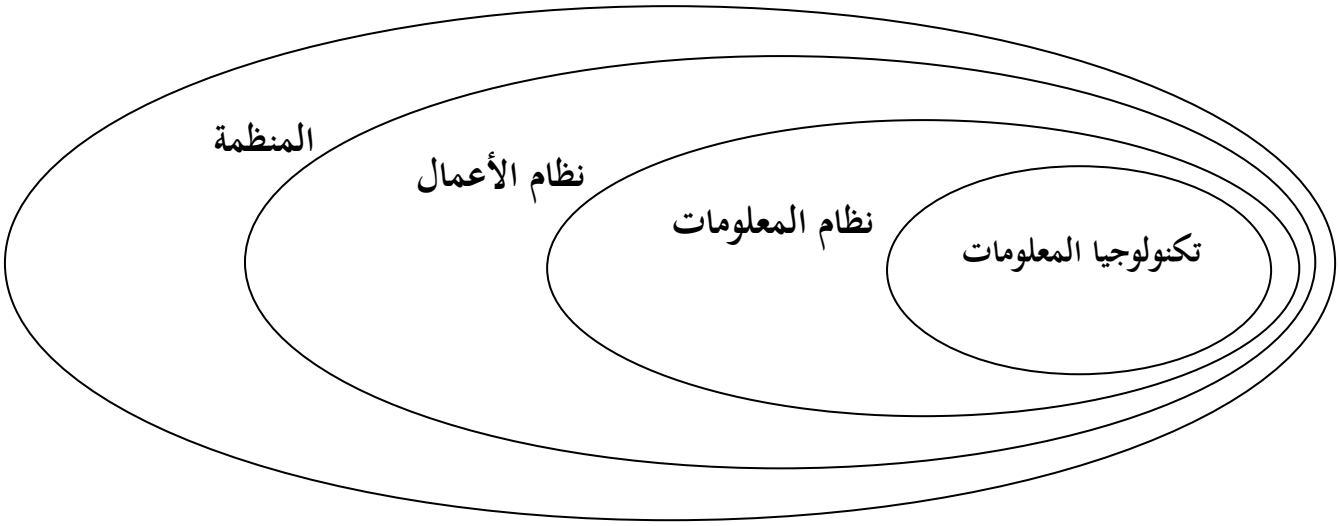
[2]– سناء عبد الكريم الخناق ، دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في عمليات إدارة المعرفة ، الملتقى الدولي " المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات الإقتصادية" ، بسكرة ، 12 – 13 نوفمبر 2005 ، ص 236 .

حيث تعد تكنولوجيا المعلومات وسيلة لتسهيل عمل نظام المعلومات لتمكنه من القيام بوظائف ، في حين أن نظام المعلومات يمثل مجموعة الأنظمة التي يتم الحصول على المعلومات المطلوبة من خلالها.

كما نستخلص بأن تكنولوجيا المعلومات تعد بمثابة نظام فرعي في نظام المعلومات للمنظمة ، و تمثل الجانب التكنولوجي (المادي و البرمجي) فيه ، و هي بهذا لا تختلف عن أية نظم فرعية أخرى كالعمليات و التسويق و إدارة الموارد البشرية ، و غيرها ، فهي نظام فرعي يتأثر وجوده بقدراته على جمع و تحليل و تصنيف المعلومات و توفيرها لمتخذي القرار في المكان و الزمان المناسبين.

و مع ذلك فإن تكنولوجيا المعلومات ليست غاية في حد ذاتها و إنما هي وسائل يستخدمها نظام المعلومات ضمن إطار توليفة متكاملة و مترابطة لدعم الإدارة و الأعمال. [1]

الشكل 04: تكنولوجيا المعلومات و نظام المعلومات



المصدر: تقرير المعهد التخصصي للدراسات ، مرجع سبق ذكره ، ص 22.

[1]– وصفي عبد الكريم الكساسبة ، تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات (محكم علميا) ، الطبعة الأولى ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن – عمان ، 2011م ص 39 .

خلاصة الفصل:

في الأخير يمكن القول بأن المعلومات أصبحت تمثل أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة ، فهي تلعب دورا لا يستهان به لا سيما إذا تم إستغلالها بأحدث الطرق إعتمادا على أحسن المصادر.

في حين فرضت تكنولوجيا المعلومات نفسها على واقع المؤسسات كإحدى الممكنات الأساسية التي تسمح بالتغلب على مشاكل الوقت و المكان ، بالإضافة إلى توفير بيئة مناسبة لتبادل المعلومات بين أفراد المنظمة ، كما تسعى المؤسسات للحصول على معلومات ذات قيمة و مصداقية في الوقت المناسب و الإستفادة من قيمتها.

حيث تحتل تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في أغلب المؤسسات ، و تعتبر أهم مورد إستراتيجي للمنظمة كونها تمثل مصدرا أساسيا لتحقيق التميز و التفوق على المنافسين ، و كذا منبعا حقيقا لخلق القيمة ، فتطبيق تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسات يزيد من كفاءتها و فعاليتها و تجاوز حاجزي الزمان و المكان.

كما لا يمكن الإستغناء عن نظام المعلومات الذي يلعب دورا هاما و حساسا داخل المنظمة ، الذي يعتبر بمثابة العصب المحرك للمؤسسة و شريانها الذي تسري فيه المعلومات ، إذ أصبح دوره يحاكي إلى حد بعيد دور الجهاز العصبي للإنسان ، و هو العنصر الحيوي الذي على أساس المعلومات التي ينتجها يتم إتخاذ القرارات الآنية و السليمة ، و الإستراتيجية للمنظمة .

الفصل الثاني:

عموميات حول إدارة المعرفة



مقدمة الفصل:

تعد المعرفة من الموارد المهمة و الحيوية لأية منظمة تستهدف الإستمرار و النجاح ، و هي المصدر الرئيسي لبقاء المنظمات و السلاح الذي يضمن لها الوصول و التميز و الريادة ، لتحقيق مستويات عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة ، و هذا نتيجة التطور السريع و الملاحظ في تكنولوجيا المعلومات و الذي أدى إلى ضرورة الإهتمام الشديد بالمعرفة من أجل التمكن من مواكبة هذا التغيير السريع في مختلف أساليب الحياة.

إذ تبرز أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال ليس في المعرفة ذاتها ، و إنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها ، و في الدور الذي تؤديه في تحول المنظمات إلى الإقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة.

في حين تلعب إدارة المعرفة دورا كبيرا في بناء المنظمات ، و تزداد أهميتها بإزدياد حجم الدور الذي تلعبه المعلومة و المعارف التي يمتلكها الفرد داخل المؤسسة و التي تعد كأهم مدخلات في العملية الإنتاجية خاصة في ظل المعرفة ، و قد إكتسبت إدارة المعرفة أهمية متزايدة في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات و تزداد في ظل إزدياد الأهداف المعرفية التي ترتكز إدارة المعرفة على تحقيقها.

حيث تساعد إدارة المعرفة من خلال أساليب ممنهجة على توفير المعلومات و المعرفة في الوقت المناسب ، و التكلفة الملائمة للشخص المناسب بحيث تمكن من تحقيق الكفاءة و الفعالية لعمليات المنظمة.

و سيتم من خلال هذا الفصل إلى التعرف على إدارة المعرفة و كل ما تحتويه في المباحث التالية:

- المبحث الأول: أساسيات حول المعرفة؛
- المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة؛
- المبحث الثالث: إستراتيجيات إدارة المعرفة.

المبحث الأول: أساسيات حول المعرفة

إن مفهوم "المعرفة" ليس بالأمر الجديد ، فالمعرفة رافقت الإنسان منذ أن تفتح وعيه ، و إرتقت معه من مستوياتها البدائية حتى وصلت إلى مستوياتها الحالية ، إلا أن الجديد اليوم هو حجم تأثيرها على الحياة الإقتصادية و الإجتماعية و على نمو حياة الإنسان عموما من خلال رفع كفاءته ، و ذلك بفضل الثورة العلمية التكنولوجية ، فقد شهد الربع الأخير من القرن العشرين أعظم تغيير في حياة البشرية ، فبعد الثورة الزراعية و الثورة الصناعية ، جاءت الثورة الثالثة و هي ثورة العلوم ، و الثقافة الفائقة التطور ، في المجالات الإلكترونية و النووية و الفيزيائية ، و البيولوجية و الفضائية ، فالمعرفة تعد أحد عوامل الإنتاج الحديثة و المهمة التي تساعد المنظمات في تحقيق مزايا أفضل ، كل هذا سيتم تناوله في هذا المبحث.

المطلب الأول: نشأة و مفهوم المعرفة

المعرفة ليست موضوعا جديدا بقدر ما هي مصطلح جديد لمفهوم قديم هو "العلم" ، حيث كانت و ستظل مجالا عاما و مشتركا بين العديد ، و المتنوع في الإهتمامات الفكرية و البحوث العلمية و النظم المعرفية الأكثر تخصصا ، و عليه سيتم تناول كل من نشأتها و مفهومها فيما يلي:

الفرع الأول: نشأة المعرفة

ليست المعرفة بالمفهوم الجديد في الفكر الإنساني ، إذ تجلت أهميتها و تزايدت الحاجة إليها كأساس لتطور المجتمعات مما جعلها حقيقة ملموسة في الإقتصاد الجديد.

إذ ترجع بدايات المعرفة إلى خلق الإنسان ، عندما خلق الله سبحانه و تعالى سيدنا آدم (عليه السلام) و إختاره ليكون خليفة في الأرض ، و بدأ تعليمه مسميات الأشياء و أحاطه علما بما حوله في قوله تعالى {وَعَلَّمَ ءَادَمَ ٱلْأَسْمَاءَ كُلَّهَا}[1]، أي عرف سيدنا آدم الأسماء الحسنى التي لا تعرفا الملائكة لا سيما و إنها تعرف

[1]– سورة البقرة ، الجزء الأول ، الآية 31.

العصيان و الإستغفار ، و في قوله تعالى: {عَلَّمَ اَلْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ}[1] و كثير من الآيات الكريمة عززت أهمية تعليم الإنسان و معرفته و توضيح الأشياء له.[2]

حيث نشأت المعرفة مع بداية خلق الإنسان ، إذ قال تعالى: {اَلرَّحْمَانُ (1) عَلَّمَ اَلْقُرْآنَ (2) خَلَقَ اَلْإِنْسَانَ (3) عَلَّمَهُ اَلْبَيَانَ}[3]، و من خلال كل هذا يتضح أن الإنسان يشكل اللبنة الأساسية في تكوين المعرفة ، لأن الله سبحانه وتعالى خلقه على الفطرة ثم علمه وهداه السبيل ، ويتجلى ذلك في قوله تعالى: {تَرَىٰ أَعْيُنَهُمْ تَفِيْضُ مِنَ اَلدَّمْعِ مِمَّا عَرَفُواْ مِنَ اَلْحَقِّ يَقُولُونَ رَبَّنَا ءَامَنَّا فَاكْتُبْنَا مَعَ اَلشَّاهِدِينَ}[4] ، فلكي نتخذ أفعالا تحقق أعلى مستوى من الإنجاز لابد أن تكون هناك معرفة وافية بذلك لقوله تعالى: {قُلْ هَلْ يَسْتَوِيْ اَلَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَ اَلَّذِينَ لاَ يَعْلَمُونَ}.[5]

و المعرفة في حالة تطور مستمر ، و تتميز بأنها تراكمية فنلاحظ أن المعرفة مرت بمراحل تطور مختلفة بمرور الزمن وفق الظروف و الأزمنة إبتداءًا من عصر الإنسان القديم ثم الحضارات السومرية و الأشورية و البابلية و الفرعونية و كذلك الحضارات الصينية و الهندية و اليونانية ، و نتيجة للصفة التراكمية للمعرفة فإنها مكنت الإنسان و بشكل كبير من التقدم و الرقي.

إن الطابع الغالب على المعرفة في العصور القديمة تتمثل بمجموعة الخبرات المتوارثة و المكتسبة و لم يحصل لتلك المعرفة أي برهان أو تجربة لذا لم يتم تدوينها بنظريات علمية لأنها إعتمدت على الأساطير و القصص و قد سميت المعرفة في هذه المرحلة بالمعرفة الأسطورية.

أما في العصر الإسلامي فقد أصبحت المعرفة ذات أهمية كبيرة و تجلى ذلك من خلال تأكيد الإسلام و الأحاديث النبوية الشريفة عليها ، و في الحديث الشريف {أُطْلُبُ اَلْعِلْمَ مِنَ اَلْمَهْدِ إِلَى اَلَّلْحْدِ} ، و كذلك خلال القرار الشهير الذي إتخذه الرسول صلى الله عليه وسلم ، حينما أمر بإطلاق أسرى الحرب بعد أن يُعلم كل واحد منهم عشرة مسلمين و هذا ساهم في تحديد طريق جديد لإبراز العلماء و المفكرين في المجالات كافة

[1]– سورة العلق ، الجزء الثلاثون ، الآية 05.

[2]– ثريا عبد الرحيم الخزرجي ، شيرين بدري البارودي ، إقتصاد المعرفة (الأسس النظرية و التطبيق في المصارف التجارية) ، الطبعة الأولى ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان–الأردن ، 2012 ، ص ص 24–25 .

[3]– سورة الرحمان ، الجزء السابع و العشرون ، الآية 1–4 .

[4]– سورة المائدة ، الجزء السابع ، الآية 83.

[5]– سورة الزمر ، الجزء الثالث و العشرون ، الآية 09.

و توليد المعرفة و نقلها إلى مختلف البلدان المجاورة ، إذ قال الله تعالى {إِنَّ اَلَّذِينَ ءَامَنُواْ وَ عَمِلُواْ اَلصَّالِحَاتِ إِنَّا لاَ نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلاً}[1]، و لمع علماء الإسلام في نقل المعرفة في بلدانهم و إلى خارجها أمثال إبن خلدون و الغزالي و الفارابي و غيرهم.[2]

الفرع الثاني: مفهوم المعرفة

يتضمن عرض مفهوم المعرفة بإعتبارها المورد الأكثر أهمية في ظل ثورة المعلومات ، و عصر المعلوماتية و المعرفة ، و أهم ذلك حديث النبي صلى الله عليه و سلم " زَكَاةُ اَلْعِلْمِ إِبْلاَغُهُ".

و تتمثل أهم المفاهيم فيمايلي:

المعنى اللغوي للمعرفة: هو الإدراك الجزئي أو البسيط . في حين العلم يقال للإدراك الكلي أو المركب ، لذا يقال عرفت الله ، دون علمته ،كذلك فقد تم تعريف المعرفة Knowledge بأنها معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما .

أما المعنى الفلسفي للمعرفة: كما جاءت به الفلسفة الإغريقية فهي تدل على أنها تصور مجرد واسع.[3]

مفهوم المعرفة:

1– إن لفظ المعرفة يستخدم ليصف فهم شخص للحقيقة الواقعية ، أما العمليات التي يتم من خلالها التعديل أو الحصول على معرفة إضافية يشار لها على أنها عملية التعلم ، من خلال حواسنا نلاحظ بطريقة مباشرة الناس ، الأشياء و الأحداث و ذلك بإستخدام تسهيلات اللغة ، الرياضيات ، الرموز الأخرى لتمدنا ببدائل عن الحقيقة في عقولنا.

السبب الرئيسي في الحصول على المعرفة هو مساعدة المستقبل على أن يأخذ أو يسبب بعض التصرفات.[4]

---

[1]– سورة الكهف ،الجزء الخامس عشر ، الآية 30.

[2]– صالح مهدي محمد الحسناوي ، أكرم محسن الياسري ، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية و نظرية المنظمة (المعرفة الإلكترونية ، المنظمات الريادية) ، الجزء الثالث ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2015 ، ص ص 19–20.

[3]– عبد الستار العلي و آخرون ، المدخل إلى إدارة المعرفة ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان– الأردن ، 2006 ، ص 25.

[4]– سونيا محمد البكري ، نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية) ، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2000 ، ص 97.

2- ويعرف Davenport و Prusak المعرفة بأنها مزيد من الخبرة ، و القيم ، و المعلومات القرينية ، و بصيرة الخبرة المؤطرة التي تقدم أطرا لتقييم و دمج خبرات و معلومات جديدة.

كما أنها تنشأ و تطبق في عقول العارفين ، و في المنظمات تصبح المعرفة جزءا لا يتجزأ ، ليس من الوثائق أو المخزونات فقط ، و إنما أيضا من الروتين ، و العمليات ، و الممارسات ، و المعايير المنظمة.

و يوضح أن المعرفة تنبع من المعلومات التي تنبع من البيانات ، و إن المعلومات تتحول إلى معرفة من خلال:[1]

- المقارنة.
- العواقب.
- الترابطات.
- المحادثات.

3- هي الحالة المعرفية الأعلى من الإحاطة أو الإدراك ، و تتضمن المعرفة المشاركة و الفهم النشط ، فضلا عن مقدرة عن الإرتفاع بمستوى الفهم ، فالمعرفة هي حصيلة الإمتزاج الخفي بين المعلومات و الخبرة و المدركات الحسية و القدرة على التحكم ، و يرى البعض أن المعلومات لا تتحول إلى معرفة إلا إذا قام الإنسان بفهمها و إستيعابها و هضمها ، ثم إستخدامها مفيدا في عمل ما.[2]

4- قام **Grey** بتوضيح مفهوم المعرفة كالآتي:

المعرفة هي الإستفادة الكاملة من المعلومات و البيانات بصحبة إمكانيات و مهارات الأشخاص من كفاءات و أفكار و بديهيات ، و ما يصاحب ذلك من إلتزام و تحضير المال ، القوة ، التعليم ، المرونة ، و المنافسة. و المعرفة تقدم الردود على التساؤلات و الحالات الحرجة و هي الأكثر تعلقا بالأعمال ، و مع ذلك تبقى الممتلك الأكثر إهمالا ، و المعرفة إما أن تخزن في العقل الفردي أو ترمز في العمليات التنظيمية ، و الوثائق ، المنتجات و الخدمات ، و تسهيلات الأنظمة.[3]

---

[1]- ربحي مصطفى عليان ، إقتصاد المعرفة ، الطبعة الثانية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2014 ، ص 44.

[2]- بوسهوة نذير ، محاضرات في مادة إقتصاد و إدارة المعرفة ، مطبوعة لطلبة الليسانس و الماستر، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية ، الجزائر ، 2017 – 2018 ، ص 08.

[3]- أحمد علي ، مفهوم المعلومات و إدارة المعرفة ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 28 ، العدد 01 ، سوريا ، 2012 ، ص ص 489-490.

5- يمكن إعتبار المعرفة على أنها مجموعة المعلومات و الأفكار و مختلف المنتجات الفكرية و الذهنية التي تعبر عن حقائق أو علاقات أو نماذج ، سواء كانت علنية ظاهرة قابلة للتداول و التقليد ، أو كانت ضمنية تظهر في شكل تصرفات و سلوكيات الأفراد ، حيث تكون نتيجة لتفكير ذهني أو ممارسات و تجارب ميدانية أو مزيج بينهما ، بحيث تكون قابلة للإستخدام لأغراض علمية أو تكنولوجية ، و تتمثل عناصرها في المعلومات و العلم و التقنية و الهندسة و الخبرة البشرية.

أما المعرفة التنظيمية: فهي تتمثل في كل أشكال المعرفة التي تتعامل بها المنظمة و التي تنتج عن التفاعل من عناصرها و حركتهم الذاتية في مباشرتها لأعمال المكلفين بها ، و في تعاملهم مع عناصر البيئة المحيطة بالمنظمة.[1]

و المعرفة بأبسط **تعريفاتها هي:** مجموعة من المعاني و المعتقدات و المفاهيم و التصورات الفكرية التي تتكون لدى الإنسان نتيجة لمحاولاته المستمرة لفهم الظواهر و الأشياء المحيطة به.

فالمعرفة في إطارها الشامل هي: كل ما يتحقق و يحصل عليه الإنسان بحواسه و حدسه و بحثه من معاني أو مفاهيم أو تصورات أو أفكار أو ملاحظات و مشاهدات أو خبرات أو إلهامات و تجارب روحية ، كل ذلك لإشباع الشغف الفطري للإستطلاع و تحقيق الرغبة في فهم ما يحيطه من عوالم. و بهذا المعنى ستبقى المعرفة مجالا عاما و مشتركا بين العديد من حقول التخصص و الإهتمامات الفكرية و البحوث العلمية و النظم المعرفية.

المطلب الثاني: خصائص و أهمية المعرفة

لتقييم أهمية المعرفة التي تمتلكها الأشخاص يحتاج إلى فهم خصائص المعرفة و هذا ما يتناوله هذا المطلب في أهم فروعه كالآتي:

الفرع الأول: خصائص المعرفة

للمعرفة خصائص و سمات تميزها عن الأنشطة الأخرى و قد تشبعت خصائصها تبعا لإختلاف وجهات النظر التي يحملها المهتمون و الباحثون في هذا المجال ، و للإفادة المتوقعة منها.

[1]- طارق علي جماز ، دور المعرفة في إدارة الموارد البشرية ، سلسلة الإدارة و الحياة 3 ، ص 11.

فحدد Kluge مجموعة من الخصائص التي تتميز بها المعرفة هي:[1]

1- الموضوعية Subjectivity : أن المعرفة هي نتاج تفاعل الفرد مع المعلومات و بذلك فإنها تتأثر بعمق بخلفية الشخص الذي يتعاطى معها و كذلك بالسياق الذي يتم فيه تناول هذه المعلومات و من هنا فإن فهم أو قراءة المعرفة و مكوناتها سيخضع للمؤثرات الشخصية و بالتالي يمكن توليد إبتكار معرفة جديدة عند قراءتها من قبل شخص آخر.

2- الإنتقالية Transferability : إن هذه الخاصية للمعرفة واضحة للعيان فالفرد في عمله مثلا قد يجرب أسلوبا معينا في تنفيذ مهمة ما فإذا نجح فإنه يفكر تلقائيا في إمكانية نقل المعرفة إلى مهمة أخرى ، و المنظمات تقوم بالشيء نفسه إذ تحاول تعميم تجاربها الناجحة و نقل المعرفة البناءة بين مواقعها أو فروعها أو أقسامها.

3- الطبيعة المخفية Enbeddedness : يجب أن لا يغيب عنا أن المعرفة تتولد في عقل الإنسان و ليس على الورق أي أنها في الأعماق لا سيما ما كان منها دقيقا و حساسا و ليس من السهل ملاحظة أو متابعة المعرفة كعملية أو كنتيجة لهذه العملية إذ عندما تتم "عملية المعرفة" و تنتهي فإن الناتج المعرفي يخزن في العقل و قد لا يخرجه صاحبه و إن فهم هذه الخاصية غاية في الأهمية لنجاح برنامج إدارة المعرفة لتحديد الأساليب الملائمة لإستخراج الممكن من هذه المعرفة المخفية.

4- التعزيز الذاتي Self Reinforcement : تتميز المعرفة عن غيرها من الثروات بأن المشاركة فيها لا تنقصها ، فالشخص الذي يمتلك المعرفة و يشارك بها غيره ستبقى معرفته لديه في حين أنه يضيف إلى معرفة غيره، و من المتوقع أن المشاركة المعرفية بينهما ستضيف قيمة جديدة لمعرفة كل منهما.

5- التقادم Perishability : إن قيمة المعرفة و أهميتها ليست ثابتة مع الزمن بل هي عرضة للتغيير و الزوال مع مرور الوقت لا سيما في مجال الأعمال التي توجد و تتنافس في بيئة مفتوحة و أن السباق بين المتنافسين في مجال إمتلاك التقنيات الجديدة و إختراع تقنيات إضافية يمكن أن ينهي قيمة ما تملكه منظمة ما ، و تحقق من خلاله ميزة تنافسية عالية و ربحية كبيرة.

---

[1]- أكرم محسن الياسري ، ظفر ناصر حسين ، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية و نظرية المنظمة (إدارة المعرفة ، التعلم التنظيمي ، الأداء الإستراتيجي) ، الجزء السابع ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2015 ، ص ص 25-26.

6- التلقائية Spontaneity : من الصعوبة البالغة برمجة توليد المعرفة الجديدة ، إذ لا يستطيع أحد التنبؤ بالتحديد متى سيجري توليد معرفة جديدة و ما هي تلك المعرفة المتولدة و ذلك أن طبيعة المعرفة هي اللحظية ، إن هذه الخاصية للمعرفة لا تعني العشوائية و عدم إمكانية إدارتها و إنما يجب تهيئة المناخ لتوليدها ، و من المؤكد عندئذ أن شيئا ما سيتولد دون أن تحدد توقيته أو مدى فائدته و نوعه.

في حين يرى T.Housel & Bel بأن المعرفة جملة من الخصائص و السمات التي تتميز بها و منها ما يأتي:[1]

1- المعرفة تولد: تمتلك بعض المنظمات خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة و عادة ما يطلق على هذا النوع من المنظمات تسمية المنظمات موجدة المعرفة.

2- المعرفة تموت: كما تولد المعرفة فإنها تموت و السبب في ذلك يعود إلى إستبدال المعارف الجديدة محل القديمة.

3- المعرفة تمتلك: يمكن للمنظمات التفرد في إمتلاك المعرفة عن طريق تحويل هذه المعرفة إلى براءات إختراع و أسرار تجارية تتمتع بحماية قانونية شأنها شأن الملكية المادية.

4- المعرفة متجذرة في عقول الأفراد: إن المعرفة يحتفظ بها في رؤوس الأفراد بشكل خلاق فهناك معرفة فطرية متجذرة يتم الإحتفاظ بها كإمكانات ذهنية يمكن أن تحول إلى معرفة صريحة.

5- المعرفة تخزن: إن المعرفة قابلة للخزن و يتم ذلك عندما يحتفظ بالمعرفة على الورق و الأفلام و الأشرطة و بقية وسائل الخزن الإلكترونية الحديثة.

6- المعرفة تصنف: للمعرفة عدة تصنيفات فإلى جانب المعرفة الضمنية (المتجذرة) و المعرفة الظاهرية (الصريحة) هناك عدة أنماط منها معرفة الأدلة ، معرفة العملية ، معرفة المهارة ، و غيرها.

و أشار Mc Dermott إلى خمس مزايا أو خصائص للمعرفة هي:[2]

1- المعرفة هي فعل إنساني.

---

[1]- علاء فرحان طالب الدعمي ، فاطمة عبد علي سلمان المسعودي ، المعرفة السوقية و القرارات الإستراتيجية ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011 ، ص 48.

[2]- محمد عواد الزيادات ، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 ، ص 22.

2- المعرفة تنتج عن التفكير.

3- المعرفة تتولد في المرحلة الراهنة.

4- المعرفة تنتمي إلى الجماعات.

5- المعرفة تتولد تراكميا في حدود القيم.

إضافة إلى كل هذه الخصائص التي تتميز بها هناك خصائص و مميزات للمعرفة محددة بالقرآن الكريم:[1]

أ- التوحيد: المقصد العام للمعرفة هي التوصل إلى أحادية الخالق سبحانه و وحدانيته من خلال آثاره الكثيرة في الكون الدالة على ذلك.

ب- الوحدة: وحدانية الله تستلزم وحدة الخلق و وحدة النظام و وحدة الحقيقة.....إلخ.

ج- التكامل: بين الكون و الوحي و بين التأمل و العمل و بين المعرفة العلمية و المعرفة الغيبية.....إلخ.

د- التعبد: جعل المعرفة عن طريق طلب العلم عبادة ، فالمعرفة ليست غاية في ذاتها بل ثمرتها و هي العمل.

هـ- الأعمار: فهدف المعرفة أيضا هو أعمار الأرض وفق منهج الله و الوصول إلى سعاد الإنسان في الدارين دنيا و آخرة.

الفرع الثاني: أهمية المعرفة

تبرز الأهمية الواضحة للمعرفة في الوقت الحاضر ، و بالذات في الدول المتقدمة نتيجة ثورة المعرفة المرتبطة بثورة المعلومات و الإتصالات ، و التقنيات المتقدمة ، و إستخدام نتائج و إفرازات و معطيات المعرفة العلمية في كافة مجالات عمل الإقتصاد ، و تطور نشاطاته ، و نموه الذي يتمثل بعضه فيما يلي:[2]

1- الزيادة المستمرة و السريعة في إستخدام مضامين المعرفة و معطياتها و إفرازاتها في كافة مجالات الأعمال ، و في الإنتاج السلعي ، و في الخدمات ، و في كافة النشاطات الإقتصادية ، و المجالات الأخرى كافة.

---

[1]- تامر فكرى النجار ، الإقتصاد المعرفي و دوره في تعزيز القدرات التنافسية للصادرات الصناعية - تجارب عالمية- ، الطبعة الأولى ، دار الفكر الجامعي للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2017 ، ص 34.

[2]- فليح حسن خلف ، إقصاد المعرفة ، الطبعة الأولى ، جدارا للكتاب العالمي - علم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، عمان-الأردن ، 2007 ، ص ص 13-14.

2– أن المعرفة العلمية و العملية تمثل الأساس المهم في تحقق الإبتكارات و الإكتشافات و الإختراعات التكنولوجية ، حيث أن التكنولوجيا هي نتائج المعرفة و العلم ، و بالشكل الذي يقود إلى إستثمارات جديدة ، و من ثم زيادة القدرة الإنتاجية.

3– الزيادة المستمرة في الإستثمارات ذات الصلة المباشرة في المعرفة ، و التي ينجم عنها تكوين رأسمال معرفي تمثله الأصول غير المادية و غير الملموسة ، و ما ينجم عنه من زيادة في نتاجات المعرفة و العلم ، و الذي يمثله الإنتاج غير المادي و غير الملموس ، و الذي يتسع حجمه بإستمرار.

4– الزيادة المستمرة في المؤسسات و المشروعات التي تعمل في مجال المعرفة توليدا ، و إنتاجا ، و إستخداما ، و التي تمثلها شركات المعلومات ، و الإتصالات ، و البرمجيات و البحوث ، و الإستثمارات ، و شركات الخدمات المالية و المصرفية ، و الإعلان و الإعلام و غيره.

5– الزيادة المستمرة في إعداد العاملين في مجالات المعرفة و في الأعمال كثيفة العلم ، و بالذات من ذوي القدرات و المهارات المتخصصة عالية المستوى سواءًا الذين يقومون بتوليد المعرفة و إنتاجها ، أو في إستخدامها ، و الذين يزداد عددهم بإستمرار.

6– و كنتيجة لكل ما سبق ، و نظرا لأهمية المعرفة فإنها أصبحت مورد إقتصادي هام و عنصر أساسي من بين عناصر الإنتاج ، تفسر الإنتاجية المرتفعة و النمو الملموس.

في حين يتفق الإدارة على أن "المعرفة" هي المورد الأكثر أهمية بالنسبة للمنظمات التي ترغب في ضمان تحقيق نجاح متواصل في عالم اليوم المليء بالتنافس.

و دليلهم على ذلك النقاط التالية:[1]

– أنها المصدر الإستراتيجي الأكثر أهمية من بين جميع الموارد الأخرى في بناء الميزة التنافسية في منظمة القرن الواحد و العشرون.

– هي أساس الإبداع على مستوى الأفراد و المنظمات.

[1]– مؤيد السالم ، إدارة المعرفة التنظيمية ، الطبعة الأولى ، دار الكتاب الجامعي ، بيروت– لبنان ، 2014 ، ص 20.

– تبنى بالتراكم و لا تتناقص بالإستخدام ، بل على العكس يمكن إستخدامها في توليد أفكار جديدة بأقل التكاليف.

– إن المعرفة تولد المعرفة و الجهل يسبب الجهل ، لذلك يمكن القول أن المعرفة هي قوة و ثورة في وقت واحد "قوة بوصفها المورد الأكثر أهمية في ظل ثورة المعلومات و عصر المعلوماتية" ، و "ثورة بوصفها أكثر أهمية من رأس المال و الطاقة كموارد قادرة على زيادة الثورة" .

لقد حول التطور التقني الكثير من الجهد اللازم لزيادة الثورة من الجهد الجسماني إلى الجهد الفكري و المعرفي المتركز في الرأسمال البشري القادر على التجدد.

– أن الإقتصاد العالمي يتجه أكثر من أي وقت مضى في تاريخ البشرية إلى إقتصاد قائم على المعرفة.[1]

المطلب الثالث: مصادر و أنواع المعرفة

تتعدد المعرفة و تختلف أنواعها تبعا لإختلاف مصادرها ، و آلية المشاركة فيها و تبادلها و الغاية منها ، و هذا المطلب يحدد لنا أهم المصادر و الأنواع فيما يلي:

الفرع الأول: مصادر المعرفة

إن أول العمليات اللازمة لإدارة المعرفة ، هي إستيقاء المعلومة الدقيقة و الصحيحة و توثيقها ، ثم تبادلها عبر وسائل التفاعل المختلفة داخل منظمات الأعمال بما في ذلك الإنترنت أو أية شبكة معلومات داخلية التي تتيح لكل عامل في المنظمة أن يتبادل المعرفة مع زملائه كل حسب إحتياجاته و من الطبيعي أن تلعب الإجتماعات التشاورية لمختلف المراتب و المستويات دورا مهما في تبادل المعلومات و المعارف و الآراء و أن يسهم ذلك في صناعة القرارات من الأسفل إلى الأعلى و بالعكس بدلا من أن تتخذ الهيئات العليا قرارات غير مدروسة و لا واقعية بعيدا عن الأطر التحتية لمنظمة الأعمال ، كذلك فإن التعليم و التدريب المستمرين للكادر بمختلف مستوياته يعد ركنا أساسيا من أركان المعرفة ، و تنمية الموارد البشرية التي يجب أن تسير في خط مواز لإمتلاك تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات ، فإدارة المعرفة ليست إدارة معلومات فحسب ، بل إنها في جوهرها تعتمد على إدارة الموارد البشرية و تنميتها.

[1]– مؤيد السالم ، مرجع سبق ذكره ، ص 21.

و تتواجد المعرفة في العديد من الأماكن مثل: قواعد المعرفة و قواعد البيانات ، خزانات الملفات ، و أدمغة الأفراد ، و تنتشر عبر المجتمع و منظماته.

حيث عرف Cullen & Saffady مصدر المعرفة بأنه الذي يحوي أو يجمع المعرفة ، و أكد على أن الذكاء و التعلم و الخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد ، و قديما أشار أرسطو إلى الحس كمصدر للمعرفة.

إذ أنه للحصول على المعرفة يقصد به شكل تعلم الإنسان للمعارف و إدراكها و هذا يجري بأشكال مختلفة و هي: الملاحظة ، العقل ، المنطق ، و الخبرة العلمية.[1]

من خلال كل هذا لابد من الإشارة إلى أهم مصادر المعرفة ، و التي تقسم إلى قسمين ، مصدر داخلية و مصادر خارجية و هي كالآتي:

1- المصادر الداخلية للمعرفة: وهي مصادر تتبع من المؤسسة و تزودها بالمعرفة و يمكن حصرها كما يلي[2]:

أ- إستراتيجية المعرفة Knoweledge Stratégiste : هم الذين يعيدون تقييم أو بناء إستراتيجية المؤسسة و المنافسة القائمة على المعرفة في السوق و يلفظون بشكل فاعل و عميق الأدوار الجديدة للمعرفة داخل المنظمة يوصفها رأس المال الفكري داخل المؤسسة من جهة ، و خارج المؤسسة تقوم المعرفة بتوليدها و تقاسمها و هي السلاح الإستراتيجي التنافسي الجديد من جهة أخرى.

ب- مهنيو المعرفة Knoweledge Professional : و هؤلاء هم الذين يتعاملون مع المعرفة كموضوع ، و هم من سيتوعبون المضمون المعرفي و هي الخبيرة في أساليب الحصول عليها و إستيعابها بالمنهجية الفعالة لتوليدها أو جعلها قادرة على العمل في مجالات الإستعمال المختلفة و هذه الفئة هي التي تمثل القدرة الجوهرية و القائمة على المعرفة و تمثل جوهر رأس المال الفطري للمنظر و قيمتها المتجددة في توليد و إنشاء المعرفة.

---

[1]- ليث عبد الله القهيوي ، إستراتيجية إدارة المعرفة و الأهداف التنظيمي ، الطبعة الأولى ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان- الأردن ، 2013 ، ص ص 21-22.

[2]- قلبو حسينة ، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي ، شهادة الماستر في التسيير الإستراتيجي للمنظمات ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2014 – 2015 ، ص 10.

ج- عمال المعرفة Knoweledge workers : هؤلاء يعملون في مجال المعرفة من أجل توفير عوامل الدعم و الإسناد المهني للمعرفة ، فهم يقومون بجمع المعلومات و تصنيفها و جدولتها و خزنها ، و إيصالها و الإستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالمواد الخام و رمز هذه المعرفة هو التوثيق و الإتصال.

2- مصادر خارجية: المصادر الخارجية للمعرفة هي:

أ- الزبائن Customer : هي الحلقة الأكثر أهمية في سلسلة القسمة إلى الأمام من المنظمة إلى السوق ، إذ يعتبر الزبائن المصدر المتجدد للمعرفة ، و لمعرفة الحاجات التي تطور المنتجات لخدمات العائلة للتسوق ، و كلما كانت المنظمة أكثر إصغاء و تفاعل و إستجابة ، فكلما تطورت أسرع و أفضل و أرخص بالسوق و تكون أكثر توجها إلى المستقبل.

ب- الموردون Supplies : و هم المصدر الأساسي الأكثر أهمية بالمعرفة المتعلقة بالسوق الصناعي و المواد و مواصفاتها و خدماتها ، إن العلاقة التفاعلية بالموردين يمكن أن تقدم مصدر للمعرفة العميقة عن الموارد و تأثيرها على المنتجات و الخدمات.

ج- المنافسون: وهم المصدر الأكثر تأثيرا فهم يسعون إلى جعل معرفتهم صعبة التقليد ، و ذلك لجعلها متجذرة في بيئة و ثقافة المؤسسة المنافسة ، إلا أن منتجات و خدمات هذه الأخيرة كلها تقدم فرصا حقيقية للتعلم منها ، و بعض تحركاتهم يمكن أن تكون مصدر للمعرفة كذلك المتعاملون معظم من زبائن و عاملين سابقين.

د- الشركاء Partners : و هم المصدر الذي يوفر و بطريقة جاهزة و سريعة ما تفتقد إليه المؤسسة من معرفة و خبرات و هذا يتم بالتشارك و تحالف منظمتين متكاملتين بشكل إيجابي ، أي أنها تحتاج إحداهما للأخرى ليس فقط الموارد المادية و إنما في أصول المعرفة أيضا.[1]

الفرع الثاني: أنواع المعرفة

يمكن تقسيم أنواع المعرفة لنوعين رئيسيين هما:

[1]- قلبو حسينة ، مرجع سبق ذكره ، ص **11**.

1- المعرفة الضمنية Tacit Knowledge : و هي المعرفة المعقدة غير المصقولة و المتراكمة على شكل معرفة الكيف و الفهم في عقول الناس الذين يتمتعون بإطلاع واسع ، و هي المعرفة التي لا يمكن رؤيتها أو التعبير عنها بسهولة ، فهي معرفة شخصية ذاتية يصعب تشكيلها و نقلها للآخرين أو إشراكهم فيها.

إن المعرفة الضمنية تتجذر في الأفعال و الخبرات الجسدية للفرد ، و تشمل هذه: الحقائق ، الأنماط الذهنية ، وجهات النظر ، الأشكال ، الصور ، المفاهيم ، الأحكام ، التوقعات ، الفرضيات ، و المعتقدات.

و المعرفة الضمنية مبنية على ذاتية الأفراد (Subjective) ، و هذا النوع من المعرفة هو المعرفة الذاتية بالقناعات ، الأفكار ، النظرات ، الأحاسيس و الفطرة. إنها المعرفة حول علاقات الأشياء ببعضها و الفهم السببي للأشياء و الأحداث ، إنه ما يميز أي إنسان عن غيره ، و هو بالضبط ما يعطي لكل إنسان إحساسه و فهمه الخاص للعالم من حوله.

و المعرفة الضمنية عند "Nonaka " تتصف بالمعنوية و صعوبة التعبير عنها علاوة على أنها معرفة شخصية جدا يصعب تشكيلها ، بناءا على ذلك يصبح نقلها إلى الآخرين و إشراكهم فيها أمرا صعبا.

لذلك فإن على أي منظمة تريد أن تدير معرفتها المختزنة في عقول موظفيها ، السعي لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة ، و ذلك بحفز الموظفين على إظهار المعارف التي يمتلكونها ثم القيام بنشرها بينهم لتطويرها و الإستفادة منها.[1]

2- المعرفة الصريحة المعلنة Explicit Knowledge : و هي المعرفة التي يمكن التعبير عنها بالكلمات ، الأرقام ، و الصور ، و يمكن التشارك فيها عبر البيانات ، المعادلات العلمية ، المرئيات ، و مواصفات المنتج و الكتيبات و يتم نقلها بسهولة للآخرين ، و هي المعرفة المتاح فحصها و إستخدامها مباشرة من خلال كونها متاحة للعقول الواعية أو من خلال كونها مشكلة و منظمة في وثائق و إجراءات و برمجيات ، فهي معرفة عامة و مشتركة يمكن الوصول لها و نقلها.

و أوضح Allen إلى أن المعرفة الظاهرة هي التي يمكن تقاسمها مع الآخرين و تتعلق هذه المعرفة بالبيانات و المعلومات الظاهرية التي يمكن الحصول عليها و تخزينها في ملفات و سجلات المنظمة.

---

[1]- حسين موسى قاسم البنا ، نعمة عباس الخفاجي ، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة ، الطبعة العربية ، دار الأيام للنشر و التوزيع ، عمان – الأردن ، 2014 ، ص ص 74 – 75.

و وصف Rosenberg المعرفة الظاهرة بأنها معرفة ملموسة و يمكن إحصاؤها ، و يمكن الحصول عليها ، و ممكنة التخزين و النشر ، و التقارير المكتوبة تمثل نموذجا فيها.

كما يضيف إلى أن هذه المعرفة الصريحة تتصف بكونها معرفة موضوعية و بأنها حسية و كذلك قابليتها للترميز ، بالإضافة إلى أننا نستطيع الوصول إليها بإرادتنا ، و من ناحية أخرى فإنه يمكن تخزينها في قواعد البيانات و التشارك فيها سواء بوسائل مباشرة أو إلكترونية مثل: البريد الإلكتروني و الإنترنت.[1]

كما يقدم العلي تصنيفا آخر للمعرفة:[2]

1- المعرفة الجوهرية: و هي الأقل حجما و مستوى من المعرفة ينبغي توفره لدى المنظمة لمواجهة المنافس ، و بموجبه تتمكن المنظمة من معرفة قواعد اللعبة في مجال القطاع الذي تعمل فيه ، لكنه لا يعطيها ميزة تنافسية على المدى الطويل.

2- المعرفة المتقدمة: و هي المعرفة التي تمكن المنظمة من إكتساب قدرات المنافسة ، و ذلك عندما تختار أن تنافس على أساس المعرفة ، فيصبح تركيزها على إكتساب المزيد من المعرفة لتحقيق التفوق على المنافسين و رفع جودة المعرفة لكي تتمايز عن منافسيها.

3- المعرفة الإبتكارية: و هي المعرفة التي تعطي المنظمة القدرة على القيادة ، و في هذه الحالة يكون تمايز المنظمة واضحا مقارنة مع المنافسين ، مما يمكنها من إجراء التغيير بالأسلوب و التوقيت الذي تحدده.

كما يمكن تقسيم المعرفة حسب مجالها و طبيعتها إلى ما يلي:[3]

1- المعرفة العلمية: و ترتكز هذه على المعلومات الطبيعية (الطبيعيات) أو ما يسمى بالعلوم الطبيعية مثل: الفيزياء ، الرياضيات ، و الهندسة.

2- معرفة الإنسانيات: و على رأس هذه المعرفة يأتي علم اللغة الذي يعد النسق الرمزي و ركيزة فروع الإنسانيات و التي تشمل علم الاجتماع و علم التاريخ و جغرافيا ، الفلسفة ، ، العلوم الإدارية و السلوكية.

---

[1]- حسين موسى قاسم البنا ، نعمة عباس الخفاجي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 74-75.

[2]- ريما علي خلاق ، دور إدارة المعرفة في إتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين و المدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق ، رسالة ماجستير في التربة المقارنة و الإدارة التربيوية ، جامعة دمشق ، سوريا ، 2013 – 2014 ، ص 36.

[3]- إبراهيم الخلوف الملكاوي ، إدارة المعرفة (الممارسات و المفاهيم) ، الطبعة الأولى ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان- الأردن ، 2007 ، ص ص 49-50.

3- معرفة الخبرة العلمية: و هي معرفة عملية مثل معرفة صنع الأشياء و بتكرارها تتراكم القدرات العملية لتصبح خبرة تقود صاحبها إلى عالم الخبراء و هي المعرفة الدارجة ، معرفة الممارسات اليومية و هي المعرفة الشغالة التي يلجأ إليها الفرد العادي لفهم واقعه و حل ما يواجه من مشاكل و تفسير الظواهر التي تواجهه.

و قد أشار آخرون إلى وجود أنواع أخرى من المعرفة و هي:

أ- المعرفة المبرمجة Programmed Knowledge : هي عبارة عن نظم تحتوي كميات قليلة من المعرفة المدونة ، و هي مبنية بشكل مختلف عن المعرفة الموجودة في الكتب.

ب- المعرفة الضمنية المطلقة Implicite Knowledge : هي المعرفة الناتجة عن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة ، و هذا النوع يندرج تحت مظلة كل من المعرفة الضمنية و المعرفة المعلنة.

ج- المعرفة التكنولوجية: تعتبر جزءا من المعرفة الضمنية و هي تعبر عن البراعة و الخبرة و المهارة في العمل.

د- المعرفة الضحلة و المعرفة العميقة: الضحلة تعني الفهم القليل أو السطحي لمؤشرات مساحات المشكلة ، أما العميقة فهي عكسها إذ تتطلب التحليل العميق للمواقف المختلفة.

و- المعرفة السببية و المعرفة الموجهة: السببية هي التي يتم إستخدامها عن طريق الإستنتاج و الإستقراء ، و التي يتم بناءا على ربط المفاهيم معا، أما الموجهة فهي التي تبنى على أساس عدد سنوات الخبرة في العمل.[1]

[1]- قيدوم أسماء ، إدارة المعرفة و دورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية ، شهادة الماستر في الإدارة المالية للمؤسسات ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم تسيير ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجزائر ، 2016 – 2017 ، ص ص 10-11.

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة هي عملية أشمل و أعم و أكثر إتساعا و تقدما ، حيث حاول العديد من المفكرين تحديد مفهوم إدارة المعرفة و نتج عن ذلك تعدد الرؤى و تباين الأفكار التي قدمها المفكرين و ذلك بإختلاف تخصصاتهم و إهتماماتهم و فلسفاتهم و الفترة الزمنية التي ظهرت فيها دراساتهم و مؤلفاتهم.

و أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الأكثر ديناميكية و جدلية في الإنتاج الفكري لإدارة الأعمال على وجه الخصوص ،لأنها تحضى بإهتمام العديد من الباحثين ، و إدارة المعرفة تشكل إحدى الأساليب الإدارية الحديثة المعتمدة من طرف المنظمات و التي عززت من إمكانياتها فيها.

و سنناقش في هذا المبحث كل ما يتعلق بإدارة المعرفة.

المطلب الأول: نشأة و مفهوم إدارة المعرفة

لازال مصطلح إدارة المعرفة غريبا إلى حد بعيد ، و على الرغم من تزايد الإهتمامات به ، لأن إدارة المعرفة جزء أساسي و جهد منظم واعي موجه من قبل المنظمة ، كل هذا سيتم التطرق إليه في هذا المطلب.

الفرع الأول: نشأة إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة قديمة و جديدة في الوقت نفسه ، فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين ، و لكن الإهتمام بعملاق المعرفة بهيكلية أماكن العمل هي جديدة نسبيا ، و من المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة ، و لكن معظمه كان خلال السنوات القلائل الماضية ، و منذ مطلع التسعينيات من القرن المنصرم في عام 1980م و في المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الإصطناعي أشار إدوارد فراينبوم Edward Freignebaum إلى عبارته الشهيرة المعرفة قوة Knowledge power و منذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة Knowledge Engineering و مع ولادته إستحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة ، و في عام 1997م ظهر حقل جديد آخر ، نتيجة لإدراك أهمية المعرفية في عصر المعلومات و هو إدارة المعرفة knowledge Management [1] و قد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينهم كمثال ، تغيير عنوان مجلة و إعادة

[1]– نعيم إبراهيم الظاهر ، إدارة المعرفة ، الطبعة الأولى ، علم الكتب الحديث– جدارا للكتاب العالمي للنشر و التوزيع ، عمان– الأردن ، 2009 ، ص 75.

الأعمال إلى إدارة و معالجة المعرفة ، و في النصف الأخيرة من التسعينات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة و الأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة.

إذ أن التحول إلى المنظمات و الأعمال القائمة على المعرفة لم يعد عملا معزولا بل هو إتجاه واسع و عميق و متنوع أصبح يغطي كافة مجالات الحياة المختلفة في الكثير من المجتمعات المعاصرة.

و عليه كانت بداية الإهتمام بإدارة المعاصرة في منظمات الأعمال في مطلع التسعينات ، حيث مر هذا المفهوم منذ ذلك الوقت بثلاثة مراحل إنطلاقا من مفهوم "المعرفة" ثم " هندسة المعرفة" وصولا إلا مفهوم "إدارة المعرفة". [1]

حيث مرت إدارة المعرفة بوصفها تطورا فكريا بمجموعة من الإنتقالات الفكرية و التطبيقية و تكمن المشكلة المركزية في إدارة المعرفة على المستوى النظري و التي كانت معروفة على مدى عقود ، لكنها على مستوى التطبيق لم تكن معروفة إلا قبل سنين ، و الحداثة في موضوع إدارة المعرفة إنحصرت في الجانب التطبيقي ، ذلك أنه لم يأخذ مداه إلا في السنوات الأخيرة ، و تحديدا بعد أن تم وضع بعض المقاييس لها و تزايد الإدارك لفوائد بعض مبادراتها الناجحة.

أول من إستخدم مصطلح إدارة المعرفة Knowledge Management هو Don March في بداية الثمانينات من القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات لكنه لم يشر إليها بشكل مستقل أو بوصفها عمليات ، و في المرحلة ذاتها تنبأ رائد الإدارة Drucker إلى أن العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة ، و أن المنظمات ستتكون من صناع المعرفة Knowledge Workers الذين يوجهون أدائهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم و من الزبائن.

و ما تجدر الإشارة إليه أن إدارة المعرفة ولدت في المجال الصناعي و ليس داخل الأكاديميات و لا حتى المنظمات المعرفية و أشار Turban Etal سنة 2001م أن العديد من المديرين عدوا إدارة المعرفة أعظم عملية إستراتيجية متميزة تطورت خلال السنوات العشرين الماضية.[2]

---

[1]– مريم فرحي ، نورة معمر ، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية ، شهادة الماستر في إدارة أعمال المؤسسات ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم تسيير ، جامعة العربي التبسي تبسة ، الجزائر ، 2015 – 2016 ، ص 12.

[2]– أحلام عبابسة و آخرون ، دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ، شهادة الماستر في إدارة الأعمال ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم تسيير ، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي ، الجزائر ، 2017 – 2018 ، ص 03.

الفرع الثاني: مفهوم إدارة المعرفة

هناك العديد من المفاهيم حول إدارة المعرفة و أبرزها ما يلي:

مفهوم إدارة المعرفة: سكايرم هو أحد أبرز من تناولوا مفهوم إدارة المعرفة ، فيعرفها على أساس أنها النظامية و الواضحة للمعرفة و العمليات المرتبطة بها و الخاصة بإستحداثها و جمعها و تنظيمها و نشرها و إستخدامها و إستغلالها ، و هي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة.[1]

تعريف إدارة المعرفة:

1– يمكن تعريفها بأنها التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة و خارجها ، و تحليلها و تفسيرها و إستنتاج مؤشرات و دلالات تستخدم في توجيه و إثراء العمليات في المنظمة و تحقيق تحسين في الأداء و الإرتفاع إلى مستويات أعلى من الإنجاز سواء بالنسبة لإنجازات المنظمة ذاتها في فترات سابقة أو قياسا إلى إنجازات المنافسين.[2]

2– تعبر "إدارة المعرفة" عن مجموع العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة و إختيارها و تنظيمها و إستخدامها و نشرها و تحويل المعلومات و الخبرات التي تمتلكها المنظمة و التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كإتخاذ القرارات و حل المشكلات و التعلم و التخطيط الإستراتيجي.

و تعرف مؤسسة الإستشارات الشهيرة ك.ب.م.ج ، إدارة المعرفة بأنها: المحاولة المنظمة و المستمرة لإستخدام المعرفة في المنظمات لتحسين أدائها.[3]

3– في حين عرف Grey إدارة المعرفة بأنها مراجعة حسابات الأصول الفكرية التي تبرز المصادر الفريدة و الوظائف الإنتقادية و العقبات المحتملة التي تعيق المعرفة إلى حد الإستخدام. كما أنها تحمي الأصول الفكرية

---

[1]– عبد اللطيف محمود مطر ، إدارة المعرفة و المعلومات ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007 ، ص 24.

[2]– علي السلمي ، إدارة التميز (نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة) ، بدون طبعة ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 2002 ، ص 208.

[3]– رفعت عبد الحليم الفاعوري و آخرون ، مجموعة خبراء ، أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات (بحوث محكمة منتقاة) ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2014 ، ص 82.

من الإضمحلال ، و تبحث عن الفرص لتدعيم القرارات و الخدمات و المنتجات من خلال إضافة الذكاء ، و زيادة القيمة و التحلي بالمرونة.[1]

4- و عرف كلا من Finneran and Kaweevisultrakul and Chan إدارة المعرفة بأنها نظام دقيق يساعد على نشر المعرفة سواء كان على المستوى الفردي أو الجماعي من خلال المؤسسة للتأثير تأثيرا مباشرة على رفع مستوى أداء العمل ، و هي تتطلع إلى الحصول على المعلومات المناسبة في السياق الصحيح للشخص المناسب في الوقت المناسب للعمل.[2]

تعريف إدارة المعرفة من قبل الشركات:[3]

- **شركة** (M3): هي مقدرة تنظيمية و فردية أساسية تمكن كل مبادرة ، عمليات الأعمال ، و العاملين الأفراد في الشركة ، من تعظيم رضا الزبون و الربحية المستدامة و النمو.
- **شركة** (Boeing Rocketdyne): هي مدخل منهجي لتوليد معرفة العملية و المنتج و التنظيم و المحافظة على معرفة العملية و المنتج ، و بهذه الطريقة يمكن أن تطبق بفعالية من أجل تحسينات المنتج و المنتجات المستقبلية.
- **شركة** (Millennium): هي التمكن من تدفق المعلومات و المعرفة عبر الشركة بالتوافق مع تكنولوجيات ، عمليات ، و الحوافز لإنشاء البيئة التي فيها يكون لدى الأفراد ما يحتاجون من المعلومات لصنع قرارات أفضل و أسرع.
- **وكالة ناسا** (NASA): هي عملية توفير المعلومات الملائمة للأفراد الملائمين بالوقت الملائم لمساعدة الأفراد من إنشاء المعرفة و تقاسم و تفعيل المعلومات بالطرق التي تحسن ، بشكل قابل لقياس أداء ناسا و شركاتها.

---

[1]- مصطفى يوسف كافي ، إقتصاد المعرفة و إنعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك ، الطبعة الأولى ، ألفا للنشر و الإستيراد و التوزيع ، قسنطينة- الجزائر ، 2017 ، ص 33.

[2] – Kaweevisultrakul T , Chan P. (2007) Impact of cultural Barriers3 on Knowledge Management Implementation : Evidence from Thailand journal of American Academy of Business , Cambridge , Mars 2007 p.303.

[3]- نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة (المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات) ، الطبعة الثانية مزيدة و منقحة ، دار الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 ، ص 92.

- **البنك الدولي** (The World Bank): هي الحصول و التنظيم المنهجي لثروة المعرفة و الخبرة المكتسبة من العاملين ، الزبائن ، و شركاء التطوير و جعل هذه المعرفة قابلة للوصول بشكل جاهز لذوي العلاقة داخليا و خارجيا ، و إنشاء الصِلات بين الجماعات التي تعمل على موضوعات متماثلة.

المطلب الثاني: أهمية و أهداف إدارة المعرفة

إدارة المعرفة واقع عملي إنعكس إيجابا في المنظمات و أدى إلى زيادة كفاءات العمليات و الإرادات ، كل هذا سيتم التعرف عليه في هذا المطلب الذي يحوي أهمية و أهداف إدارة المعرفة كما يلي:

الفرع الأول: أهمية إدارة المعرفة

إن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشرا على وجود طريقة شاملة و واضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود و إعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير و التغيير لمواكبة متطلبات البيئة الإقتصادية و تزيد من عوائد الشركة و رضا العاملين و ولائهم ، و تحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها و تظهر نتائجها على المدى الطويل ، و بناء على ذلك فإن الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة من خلال عملياتها و ممارساتها تحقق نتائج رائعة في السياق التنظيمي ، إذ يتم بموجبها إغناء العمل و تعزيز الإنتاجية ، كما يجعل الزبون مبتهجا في تعامله مع المنظمة. [1]

كما يمكن تحديد أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية:[2]

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمؤسسات لتخفيض التكاليف و رفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإرادات الجديدة.
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في إتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزز قدرة المنظمة للإحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة و المعرفة ، و تحسينه.

[1] – بوركوة عبد المالك ، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ، شهادة ماجستير في تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم تسيير ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 2011 – 2012 ، ص 10.

[2] – هجرسي كريمة ، فكريني فتيحة ، أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، شهادة ليسانس في الإدارة و تسيير المؤسسة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الدكتور يحي فارس المدية ، الجزائر ، 2013 – 2014 ، ص 31.

- تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة و توثيق المتوافر منها و تطويرها و المشاركة بها و تطبيقها و تقييمها.

- تعد إدارة المعرفة أداة المؤسسات الفاعلة لإستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة و ممكنة.

- تعد أداة تحفيز للمؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة و الكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة و الفجوات في توقعاتهم.

- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسات ، عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع و خدمات جديدة.

- تدعيم الجهود للإستفادة من جميع الموجودات الملموسة و غير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

- تعد وسيلة لتعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

إذ تبدوا أهمية التوجه نحو المعرفة من خلال ما تقدمه من مخرجات و يتضمن ذلك:[1]

– تحسينات مستمرة في العمليات ، المنتجات ، الخدمات.

– تسهيل حصول الموارد البشرية العاملة بالمنظمة على المعرفة المتوافرة من أقسام و فروع أخرى من داخل المنظمة و خارجها.

– تطوير المعرفة من خلال التفاعل بين هذه المعارف لتخليق المعرفة التنظيمية ، حيث يتم تزاوج المعرفة التنظيمية مع المعرفة الكامنة لكل فرد من أجل تكوين معرفة مشتركة تتميز بالإبتكار و الحوافز.

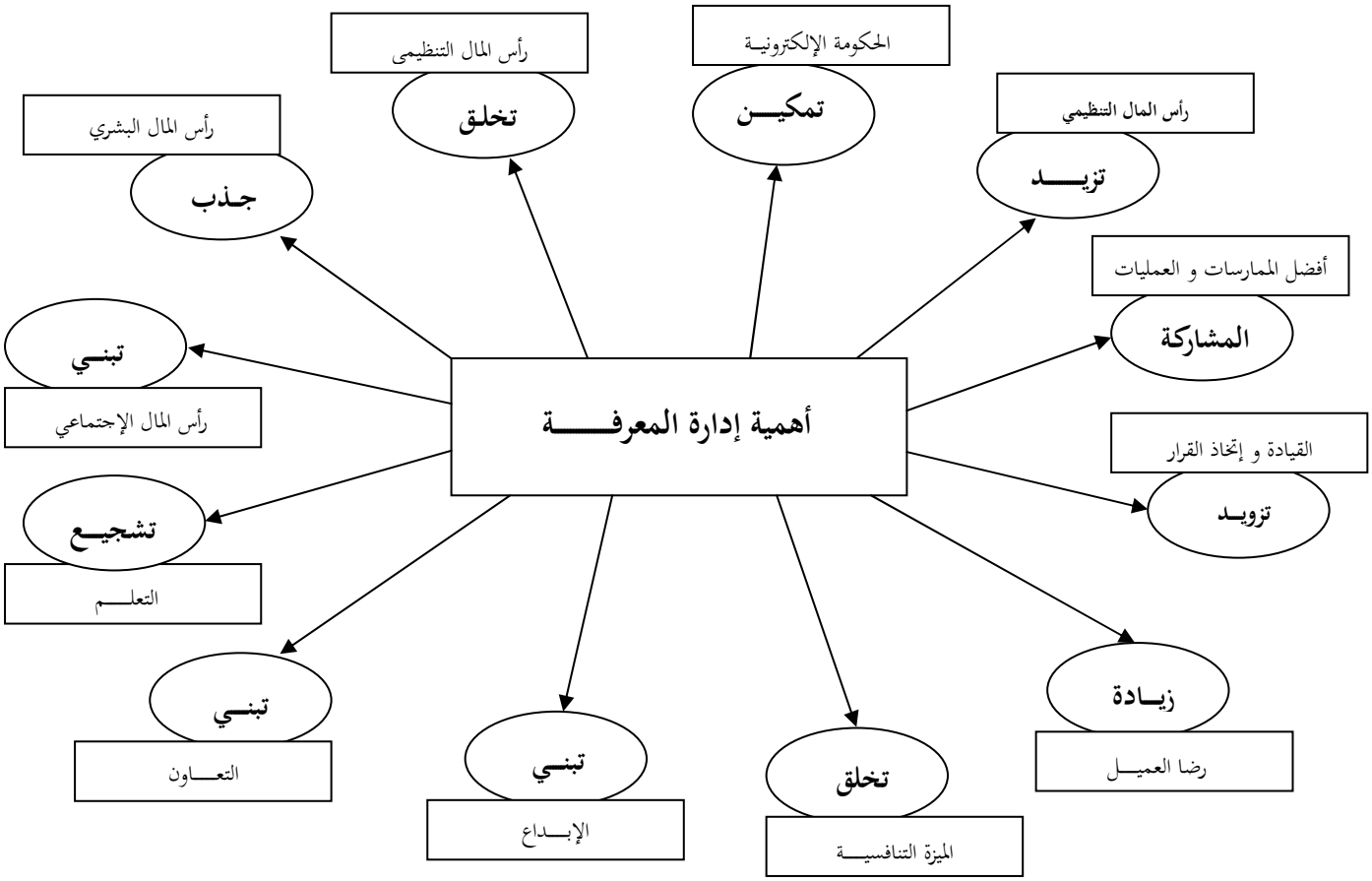
– قياس قيمة أصول المعرفة و تأثيرها على إدارة المعرفة و كيفية الإفادة منها.

– تشجيع إدارة المعرفة المسيرين على تحديد الأهداف الإستراتيجية ذات الصلة بالإبداع و التجديد من أجل البقاء ، و الإنتقال من المعرفة الفردية المبنية على الذكاء إلى المعرفة الجماعية من خلال تبادل و تثمين المعرفة.

[1]– عماد الدين أحمد عبد المقصود ، إدارة المعرفة و تنمية الموارد البشرية بالمنظمات غير الحكومية دراسة مقارنة ، الطبعة الأولى ، المكتب الجامعي الحديث للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2017 ، ص 144.

و في النهاية يمكن النظر إلى أهمية إدارة المعرفة من خلال ما حققته و تحققه على أرض الواقع ، ما يثبت أن إدارة المعرفة ليست بدعة من بدع الإدارة التي تظهر لفترة ثم تزول ، هي تلك المكانة التي لها التخصص في قطاع الأعمال ، و التطبيق المباشر من الشركات العملاقة الناجحة لإدارة المعرفة و إستحدثت الأقسام و الوظائف المتخصصة في هذا المجال ، و النقلة النوعية للشركات و المؤسسات التي تنتج برامج إدارة المعلومات ، التي أدخلت أو غيرت المسمى إلى إدارة المعرفة ، و قد ظهرت أيضا شركات جديدة تخصصت في إدارة المعرفة و حلولها و إستشارتها و برامجها و أنظمتها ، بالإضافة إلى المؤتمرات و المعارض التي تقام حول العالم لإستيعاب هذا السوق المطرد للنمو.[1]

الشكل 05 : أهمية إدارة المعرفـــة



المصدر: عبد اليقين حذاق ، دور إدارة المعرفة في تحقيق اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة ، شهادة ماستر في إدارة أعمال المؤسسة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أم البواقي ، الجزائر ، 2014–2015 ، ص 22.

[1]– سمراء كحلات ، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية ، شهادة ماجستير في علم المكتبات ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 2008 – 2009 ، ص 57.

الفرع الثاني: أهداف إدارة المعرفة

يشير **نوناكا** "Nonaka" إلى أن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة يتمثل بتسهيل المشاركة الكفء و الفاعلة للمعرفة بين أعضاء التنظيم ، و يضيف إليه **"غاندي"** هدف تشجيع التعلم المشترك ، كما تهدف إدارة المعرفة إلى خلق منظمة متعلمة و المشاركة بربط تدفق المقادير الكبيرة من المعلومات المتولدة داخل أجزاء المنظمة.

كما تهدف إلى الآتي:[1]

1– أسر المعرفة من مصادرها و خزنها و إعادة إستعمالها.

2– جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشاكل التي تواجه المنظمة.

3– خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة للمشاركة بالمعرفة و في رفع مستوى معرفة الآخرين.

4– تحديد المعرفة الجوهرية و كيفية الحصول عليها و حمايتها.

5– إعادة إستعمال المعرفة و تعظيمها.

6– بناء إمكانيات التعلم و إشاعة ثقافة المعرفة و التحفيز لتطويرها و التنافس من خلال الذكاء الشري.

في حين تسعى إدارة المعرفة إلى تحقيق الأهداف التالية:[2]

- إنتاج المعرفة و خزنها و إستخدامها ، لرفع كفاية و فعالية المؤسسة ، و الإستثمار الأمثل لأفكار و أعمال رأس المال الفكري ، لإيجاد سلع و خدمات جديدة.

- تكوين نظام متكامل لإدارة المعرفة يتولى عملية إنتاج المعرفة تجميعا و تنظيما و تحليلا و إسترجاعا ، و تبادل المعرفة الظاهرة و نشرها ، و كذا المعرفة الضمنية و إستخدامها في إنتاج سلع و خدمات جديدة ، ترفع عوائد المؤسسة و توسع آفاق نموها.

- جذب رأس المال الفكري للمؤسسة ، بالتعرف على مدى إبتكار و تجديد سلع و خدمات جديدة ، و المحافظة على الأشخاص المتميزين ممن يمتلكون المعرفة و الخبرة لوضع حلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة.

---

[1]– أكرم سالم الجنابي ، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية ، الطبعة الأولى ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان–الأردن ، 2013 ، ص 71.

[2]– أحمد علي الحاج محمد ، إقتصاد المعرفة و إتجاهات تطويرة ، الطبعة الأولى ، دار الميسرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2014 ، ص 139 .

- تهيئة بيئة تنظيمية تمكن من تحويل المؤسسة من الإقتصاد التقليدي إلى إقتصاد المعرفة.

- تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة ، و تعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر إستخدام الاختراعات ، و المعرفة التي بحوزتها ، و المتاجرة بالإبتكارات.

- تدريب العاملين في المؤسسة و توفير فرص التعلم ، لتحسين قدراتهم و مهاراتهم ، و التعرف على حاجات الزبائن و رغباتهم ، و العمل على تلبيتها بإستمرار ، و المحافظة على الموقع التنافسي المتميز في السوق.

- تكوين قيمة للأعمال عن طريق التخطيط ، و الإبداع و التصميم الهادف ، و إدارة و تطوير العاملين و إدارة الزبائن و تقويم الإنتاج ، و التكيف مع التغيرات المتلاحقة.

- جعل العاملين في المؤسسة يشعرون بأنهم في بيئة أعمال جديدة و متغيرة بشكل سريع ، و أن المؤسسة يقظة و قادرة بنجاح على التغلب على أية صعوبات ناتجة عن التغير.

أما أهداف إدارة المعرفة الخاصة فهي النمو الشخصي لأعضاء المؤسسة ، بصورة تؤدي إلى التميز و التفرد ، و توجيههم لتنمية قدراتهم و مهاراتهم ، و تقديم الحوافز و الإمتيازات.[1]

إضافة إلى الأهداف الأخرى المتمثلة في:[2]

- التركيز على تنمية الجوانب الإجتماعية و الثقافية و التنظيمية لإدارة المعرفة.
- المساهمة في المناقشات الخاصة بالسياسات الحكومية و الإجراءات المتعلقة بإدارة و تطوير البنية التحتية لمجتمع المعرفة.
- التعريف و التوعية بشكل شمولي لمعنى إدارة و تطوير المعرفة و نشره بين رجال الأعمال بحيث يتم إستخدام بشكل أكبر مبادئ إدارة المعرفة و تعميم الإستفادة عن طريق بلورة الفرص الخاصة بأعمال إدارة المعرفة.
- دراسة الأوضاع الإجتماعية و الثقافية و الإقتصادية و الأنظمة ذات العلاقة و التي تؤثر على فاعلية مبادرات إدارة المعرفة.
- العمل على تنمية العوامل الإجتماعية و الثقافية التي تشجع الأفراد على المشاركة في المعرفة ضمن المنطقة.

[1]– أحمد علي الحاج محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 140.

[2]– خضر مصباح إسماعيل طيطي ، إدارة المعرفة (التحديات و التقنيات و الحلول) ، الطبعة الأولى ، دار حامد للنشر و التوزيع ، 2010 ، عمان ، ص 45.

- وضع بيانات و أدلة خاصة بالأعمال ذات العلاقة بمجتمع المعرفة.
- المساهمة من منظور الأعمال في المنتديات المتعددة الأطراف المهتمة بالمواضيع المتعلقة بمجتمع المعرفة العالمي.
- تمثيل مجتمع الأعمال في المؤسسات فيما يتعلق بالمواضيع الخاصة بمجتمع المعرفة.
- تطوير أسس و معايير تأهيل لإدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية و التعليمية للمهنيين المختصين في إدارة المعرفة.

المطلب الثالث: مكونات و عمليات إدارة المعرفة

إن من أبرز ما تحتويه إدارة المعرفة هو مكوناتها التي تلعب دور مهم في المنظمة كما لا يمكنها الإستغناء تماما عن عملياتها التي تتحرك بفعل الأحداث ،كل هذا سيتم الحديث عنه في هذا السياق.

الفرع الأول: مكونات إدارة المعرفة

يرى الباحثون أن إدارة المعرفة تتضمن العديد من المكونات التي تتكامل و تتفاعل فيما بينهما ، و فيما يلي بعض هذه المكونات و هي:[1]

1- القيادة: تلعب قيادة المنظمة دورا مهما في تعزيز إدارة المعرفة من خلال الدعم و المشاركة ، فالقيادة تعمل على إرشاد العاملين و ترسيخ قناعتهم بأهمية إدارة المعرفة و تأثيرها الإيجابي في نمو و مستقبل المنظمة.

2- التقنيات: بالإضافة إلى فعالية قواعد البيانات كأداة لخزن و نشر المعرفة ، هناك العديد من الوسائل الأخرى تساهم في تفعيل إدارة المعرفة مثل: برامج تطوير المحترفين و برامج توجيه و توعية الجماعات و غيرها ، من جهة أخرى فإن تصميم المكاتب مثل: المكاتب المفتوحة و غرق فرق العمل جميعها تساهم في نجاح إدارة المعرفة من خلال خلق البيئة التي تشجع مشاركة المعرفة.

3- التنظيم: يتطلب عمل إدارة المعرفة المتعلق بتوليد و خزن و نشر و إستخدام المعرفة تنظيما فائقا لتوجيهه و تطبيقه ، فضلا عن ضرورة توفير فريق عمل يساهم في إنجاز المهام الخاصة بأقسام إدارة المعرفة كالمكتبات و الإنترنت و غيرها لخدمة جميع المستفيدين في مختلف المستويات الإدارية و التشغيلية في المنظمة.

---

[1]- بوشندوقة هدى ، إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، شهادة الماستر في إدارة الأعمال الإستراتيجية ،كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة ، الجزائر ، 2012 – 2013 ، ص ص 23-24.

4- الثقافة: من بين أهم غايات إدارة المعرفة هي محاولة إيجاد طريقة للحصول على حكمة العاملين و معرفتهم داخل المنظمة لأجل رفع تلك المعرفة إلى أقصى حد ممكن و الإحتفاظ بها ، كما أن إدارة المعرفة تستلزم وجود موارد بشرية ذات مؤهلات عالية و ثقافة رفيعة ، أي بمعنى أن المنظمة عليها أن تحصن نفسها و مواردها البشرية ثقافيا.

5- العمليات: يمكن الإشارة إلى إدارة المعرفة بأنها العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المنظمة في ضوء إكتساب المعرفة و خلقها و خزنها و المشاركة فيها و إستخدامها و تطويرها من قبل الأفراد و الجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف الرئيسية.

6- أهداف العمل: هناك علاقة مباشرة بين المنظمة التي تطبق إدارة المعرفة و قدرتها على تحقيق أهداف العمل ، لذا ينبغي أن تكون أهداف العمل واضحة و معروفة قبل الإستثمار في إدارة المعرفة ، و تقييم نجاح المنظمة يكون من خلال مقارنة نتائج الإستثمار المتحققة مع أهداف العمل و أهداف إدارة العمل المخططة.

7- التعلم: هو عملية إكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين و المستعدين لإستخدام تلك المعرفة في إتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين ، فالتركيز على التعلم يساعد المنظمات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم للعب دور أكثر فاعلية في عملية خلق المعرفة.

و هناك أربعة عناصر أساسية تمكن المؤسسة من إدارة المعرفة هي:[1]

أ- التعلم الفردي: وضع مسؤولية التعلم المستمر على الأفراد أنفسهم.

ب- تعلم الفريق: تحميل المجموعة المكلفة بإدارة أعمال المعرفة مسؤولية التعلم الذاتي.

ج- تعلم المؤسسة: عن طريق نشر المعرفة المتولدة في التنظيم من خلال شبكة التعلم.

د- تعلم الزبون: أن تدرك المؤسسة أن زبائنها بحاجة إلى المعرفة و خاصة المتعلقة بأنشطتها فتبادر بفتح دورات عامة للزبائن بهذا الخصوص.

[1]- أمينة عاشوري ، العلاقة بين مدخل إدارة المعرفة و الميزة التنافسية للمؤسسة ، شهادة ماستر في الإدارة و تسيير المؤسسة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم تسيير ، جامعة الدكتور يحي فارس المدية ، الجزائر ، 2013 – 2014 ، ص ص 39-40.

8- العلاقات: تحاول المنظمات إلى تنظيم ذاتها من خلال زيادة قدرتها على التكيف فرديا و جماعيا بإستمرار مع الظروف المتغيرة ، و تفترض أن تقوم بتعديل معرفتها بما يؤدي إلى التغيير في السلوك ، و يلعب الإنسان دورا مهما في بناء المعرفة لذا يكون من الضروري بناء و إدامة علاقات وثيقة فيما بين الموارد البشرية.

و يفترض في إدارة أعمال المعرفة توافر جملة من العناصر:

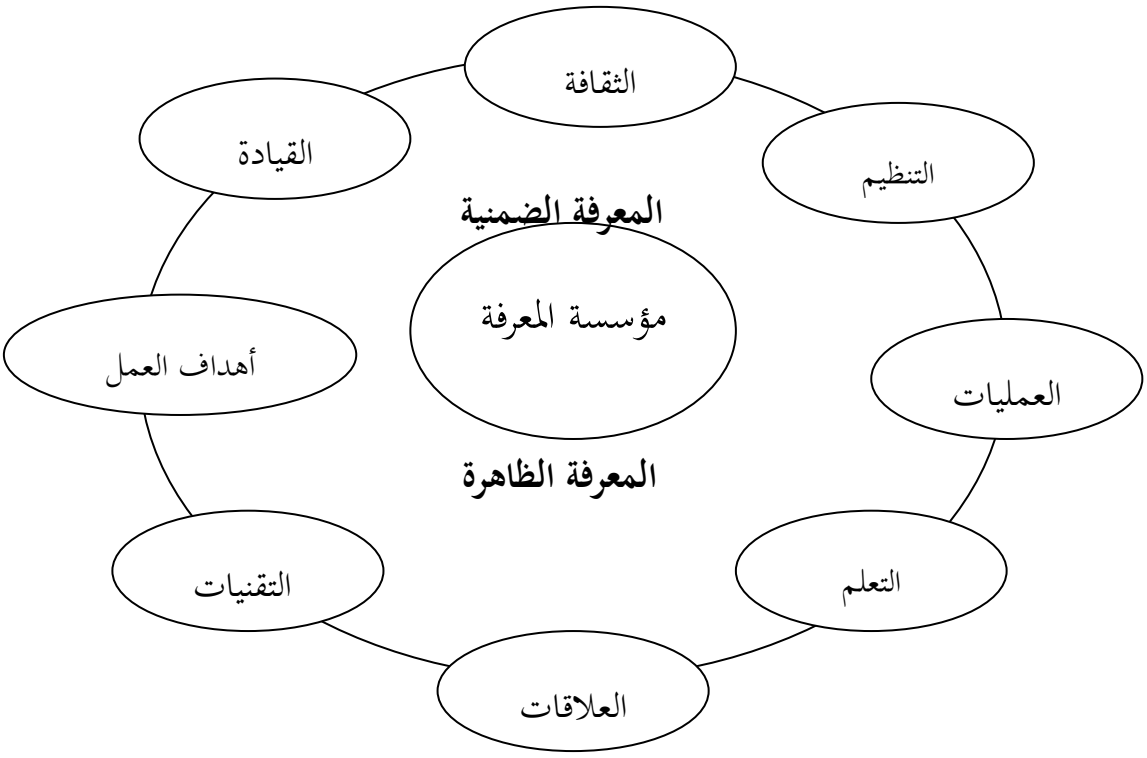
أ- تنمية الرأسمال الفكري للمؤسسة.

ب- إدارة النظم المعلوماتية الحاسوبية.

ج- تطوير معارف و تقنيات جديدة.

د- إدارة التعاضد بأشكاله المختلفة (الشراكة بالمعرفة ، إستيراد المعرفة ، مشروعات البحوث و التطوير).[1]

الشكل 06 : مكونات إدارة المعرفة



المصدر: واضح فواز ، نويري مجدي ، إدارة المعرفة (أسلوب متكامل للإدارة الحديثة) ، مجلة إقتصاديات المال و الأعمال JFBE ،2017م ، ص 233.

[1] – أمينة عاشوري ، مرجع سبق ذكره ، ص 40.

كما يتكون نظام إدارة المعرفة من الأنظمة الفرعية الآتية:[1]

- **نظام قاعدة البيانات**: يسمح للمديرين و العاملين على المعلومات و بأسلوب كفء و في الوقت المحدد.
- **نظام لغوي تنظيمي**: يسمح للأفراد بما تعنيه الأشياء أي فهم المعلومات الواردة في قاعدة البيانات و تنظيمها في معرفتهم الخاصة و تقديمها لبقية الأفراد.
- **نظام فرعي لشبكة العمل**: يسمح للأفراد بالحصول على مصدر المعلومات و مصدر المعرفة.
- **نظام فرعي للنقل**: بواسطة النقل المباشر بين الأفراد للمعرفة الجديدة التي تولدها.

و يتطلب نظام إدارة المعرفة إستخدام الأدوات الخاصة و شبكات الحاسوب و برامج النقل الإلكتروني ، فضلا على التعامل مع البرامج التحفيزية في المنظمة.

الفرع الثاني: عمليات إدارة المعرفة

تختلف عمليات إدارة المعرفة عن باقي عمليات الإدارات الأخرى ، فهي تتحرك بفعل الأحداث و المشكلات التي تواجهها المؤسسة ، فطلب المعرفة و الإمساك بها و تخزينها و المشاركة بها و إستخدامها في أهم هذه العمليات ، و التي غالبا ما يقوم أفراد المؤسسة المعنيون بالبحث عنها بل قد تلجأ المؤسسة أحيانا إلى إستدعاء خبراء للحصول على أفكارهم المعرفية و آرائهم و مقترحاتهم من أجل توليد أفكار جديدة أو حلول للمشكلات التي تواجهها ، و تنطوي عملية إدارة المعرفة على الكثير من الفوائد بالنسبة للشركات التي تخطط للقيام بها و لكن المشكلة الحقيقية تكمن في عدم الإدراك الكافي من قبل القيادات العليا في كثير من منظمات الأعمال لماهية عملية إدارة المعرفة و ما تنطوي عليه من فوائد و بالنظر إلى إدارة المعرفة كمورد فإنها تختلف عن غيرها من الموارد فهي لا تنقص بالإستهلاك و لا تستهلك بالتداول ، بل على العكس فإن المعرفة تنمو و تتطور كلما زاد إنتشارها بين الناس.[2]

---

[1]– بوجمعة هاجر ، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة ، شهادة ماستر في الإدارة و تسيير المؤسسة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم تسيير ، جامعة الدكتور يحي فارس المدية ، الجزائر ، 2013 – 2014 ، ص 36.

[2]– سلوى محمد الشرفا ، دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين ، 2008 ، ص 44.

و من خلال ما سبق نجد أن عمليات إدارة المعرفة تختلف من منظمة إلى أخرى و من وجهة نظر باحث لآخر.

كما أن هناك دراسات حاولت إحصاء و تحديد عمليات إدارة المعرفة ، و يمكن إجمال ما توصلت إليه هذه الدراسات فيما يلي:

1- تشخيص المعرفة: إن تعريف المعرفة الحرجة داخل المنظمة من الزبائن و السوق أو المنتج تعتبر الخطوة الأولى لإدارة المعرفة ، ثم يتم بعدها البحث عن مكان وجودها ، هل هي موجودة في رؤوس العاملين أم في النظم أو في الإجراءات؟ و أنه لا يمكن إعتبارها مجال قضية تكنولوجية ، و أنه لتحقيق الهدف الثاني لإدارة المعرفة و هو إبتكار المعرفة لا بد من الفهم و المقارنة بين موجودات المعرفة الحالية في المنظمة و موجودات المعرفة المطلوبة للمنظمة ، و يمثل هذا الفرق حجم الجهود التي تحتاجها المنظمة للإستمرار في عملية إبتكار معرفة جديدة ، و أن خريطة المعرفة تستخدم في تشخيص المعرفة في المنظمة ، ليتم بعد ذلك تحديد المعرفة من خلال "تحليل و وصف البيئة المعرفية للمنظمة من أجل تحديد المعرفة الخارجية و توفيرها بشفافية ليصبح لدى المنظمة إدارة معرفة ذات كفاءة و فعالية".

2- إكتساب المعرفة: و تأتي هذه العملية بعد عملية تشخيص المعرفة حيث يتم إكتساب المعرفة من مصادر مختلفة ، و قد تكون مصادر داخلية مثل: مستودعات المعرفة ، أو من خلال المشاركة في الخبرات و الممارسات ، و الحوار و الإتصال بين جماعات العمل و الزبائن ، و ينتج عن ذلك إبداع المعرفة التنظيمية .

و قد تكون من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة و إحضارها من الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها و يساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية ، كما تحصل المنظمة على المعرفة من خلال الإستخبارات التسويقية و تحليلها ، و من الخبرات و المختصين في مجال الصناعة و إستقطاب العاملين الجدد و خاصة المتميزين منهم ، فنظرية إكتساب المعرفة هي مجموعة منطقية لكيفية إيجاد المعرفة و الإحتفاظ بها و إستخدامها.[1]

[1]- حسن بوزناق ، إدارة المعرفة و دورها في بناء الإستراتيجيات التسويقية ، شهادة ماجستير في الإقتصاد التطبيقي و إدارة المنظمات ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم تسيير ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، الجزائر ، 2012 – 2013 ، ص 11.

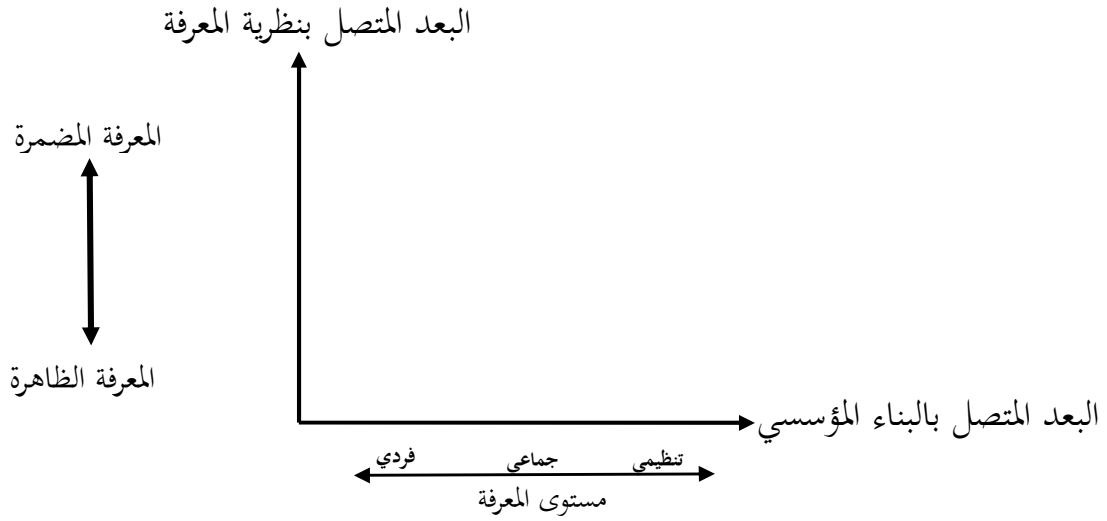
3- توليد المعرفة: يعني إبداع المعرفة ، و تعد من أهم عمليات إدارة المعرفة و التي تتضمن إبتكار ، و إكتساب ، و شراء المعرفة ، و القدرة على الفهم و الإستيعاب للمعرفة الظاهرة ، و الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان و عقول المبدعين ، و يجب أن يفهم أن ذلك لا يعني الحصول على معرفة جديدة فحسب و إنما القدرة على الإبداع و تطوير الأفكار و الحلول كقيم مضافة ، مع الأخذ في الإعتبار ضرورة المزج بين المعرفة الصريحة الظاهرة و الضمنية الكامنة لتكوين معان و معارف جديدة من هذا المزيج.[1]

و يتم ذلك من خلال مشاركة فرق و جماعات العمل الداعمة لتوليد رأسمال معرفي جديد في قضايا و ممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات و إيجاد الحلول الجديدة لها بصورة إبتكارية مستمرة ، كما تزود الشركة بالقدرة على التفوق في الإنجاز و تحقيق مكانة سوقية عالية و من هذا نفهم أن المعرفة و الإبتكار عملية مزدوجة ذات إتجاهين: فالمعرفة مصدر للإبتكار ، و الإبتكار عندما يعود يصبح مصدرا لمعرفة جديدة.

كما يأتي توليد المعرفة من الإبداع المستمر و العمل الخلاق و التعلم.

و يتم أيضا خلق و توليد المعرفة عبر بعدين و هما: البعد المتصل بنظرية المعرفة ، البعد المتصل بالبناء المؤسسي.

الشكل 07 : البعد المتصل بنظرية المعرفة ، و البعد المتصل بالبناء المؤسسي



المصدر: حسن بوزناق ، مرجع سبق ذكره ، ص 12.

[1]- خالد عتيق سعيد عبد الله ، جاسم محمد جرجريس ، إدارة المعرفة (مفهومها ، أهميتها ، و واقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديرها) ،
Qscience Proceeding , 2014 , The SLA-AGC 20Th Annual Conference , Doha , Qatar , 25-27 March 2014 , http://dx.doi.org/10.5339/qproc.2014.gsla.7

4- تخزين المعرفة (الإحتفاظ بها): هي عملية خزن المعرفة في أدلة إرشادية أو قاعدة معرفة و يجري تخزين الحالات الدراسية أو حتى العمليات التعاونية أو القواعد أو التعليمات و تضاف إلى ما تمتلكه المنظمة من المعرفة المخزنة في عقول العديد من العاملين فيها ، مع مراعاة إمكانية إجراء الإدامة و البحث و الإسترجاع للمعرفة المخزنة و تخزن المعرفة عادة في قاعدة المعرفة (Knowledge Base).[1]

كما يتم حفظ المعرفة ب: "مراعاة توافر معايير تضمن إنتقاء المعرفة ذات القيمة المستقبلية للمنظمة و تخزينها بوسائل مختلفة".

و من أهم التطورات التي مست عملية التخزين نجد ما يسمى اليوم:

- مشروع البيانات: وهو قاعدة بيانات تؤمن التقارير و أدوات الإستعلام و تخزن البيانات الجارية و التاريخية و الإحصائية.

- منجم البيانات: الذي يعبر عن خزين تحليلات لكمية كبيرة من البيانات و المعلومات.

5- توزيع المعرفة: و يقصد به مختلف العمليات التي تقوم بها المنظمة ، و التي من شأنها جعل المعرفة متاحة ، و يمكن الوصول إليها بسهولة من قبل من يحتاجها ، و لقد أعطت الجمعية الأمريكية لعلم المعلومات تعريفا واسعا لعملية توزيع المعرفة مفاده بأنها تشمل العمليات الضرورية لإيصال المعلومات من صناعها إلى مستخدميها ، و أن عملية الإتصال الأساسية تتكون من مكونين أساسيين هما:

أ- محتوى المعلومات و شكلها: المحتوى المتعلق بالمعاني المختلفة للرسائل و أشكالها ، و التي تشمل السياق و النماذج الرياضية و الأرقام و الرموز و ما يتعلق بها من معاني بنائية و تشمل اللغة و النماذج و الرسوم.

ب- الوسائط: و هي وسائل الإعلام المستخدمة في تغطية المعلومات و نقلها ، الوسائط المتعددة و قنوات التوزيع التي تشتمل على الأقراص بأنواعها و أجهزة التخزين الحاسوبية و المكتبات الرقمية و التي لها صفات: التسجيل و إعادة التسجيل و إعادة الإنتاج و التحويل و التخزين و الحفظ و الوصول إلى المعلومات.[2]

---

[1]- حسن بوزناق ، مرجع سبق ذكره ، ص 12.

[2]- طه حسين نوي ، التطور التكنولوجي و دوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال ، شهادة دكتوراه في التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر3- ، الجزائر ، 2010 – 2011 ، ص80.

و لقد حدد بعض الباحثين عدة شروط لنجاح توزيع المعرفة منها:

- ضرورة وجود وسيلة لنقل المعرفة ، و هي قد تكون شخصا و قد تكون شيئا آخر.

- يجب أن تكون هذه الوسيلة مدركة و متفهمة تماما لهذه المعرفة و فجواها و قادرة أيضا على نقلها.

- يجب أن تكون لدى الوسيلة الحافز على القيام بذلك.

- يجب أن لا تكون هناك معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي.

- و بفضل التطور الحاصل في مجال تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات ، زودت عملية توزيع المعرفة بفرص جديدة طورت عملية توزيع المعرفة و نشرها من خلال مداخل حديثة تشمل:

- ✓ الوسائط المتعددة: تقنيات الصوت و الصورة.
- ✓ قلة الأعطال الناتجة عن قنوات الإتصال.
- ✓ تحديد و تعديل المعلومات و إقتفاء أثرها.

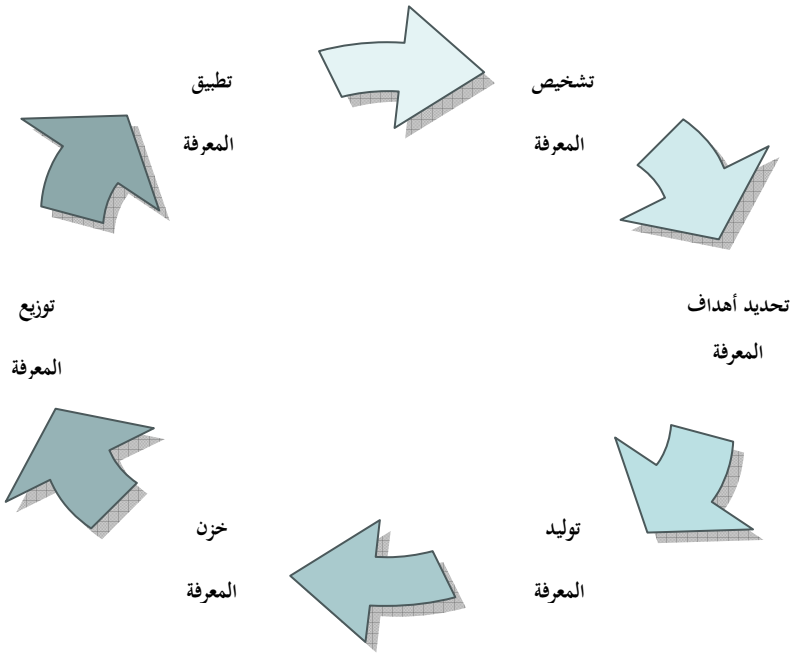
6- تطبيق المعرفة: هدف إدارة المعرفة هو: العمل على تطبيقها في المنظمة و هي أهم عملياتها من أجل إنتاج معارف جديدة و إستخدامها في الوقت المناسب قبل أن تفقد فرصة إستثمارها و قد أشار Burk إلى أن المنظمات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة عليها تعيين مدير للمعرفة الذي يقع عليه واجب تطبيق المعرفة ، و أن يسعى لتكوين و مشاركة المعرفة و أن يؤكد على إستخدام و إعادة إستخدام تتضمن الإتصالات غير الرسمية و الحصول على تقارير ليتفادى الفجوات ، و قد وفرت التكنولوجيا الحديثة و التقنيات خاصة الإنترنت و سائل و أساليب لتطبيق المعرفة مما يسمح بالتعلم الفردي و الجماعي و مما يؤدي إلى الإبتكار ، هذا و قد إستخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها: [1]

الفرق المتعددة الخبرات الداخلية ، و مبادرات العمل ، و مقترحات الخبر الداخلي ، و إعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة ، و التدريب من قبل الخبراء و المستشارين ، و أن يعمل تطبيق المعرفة في حل المشكلات

[1]- جمال يوسف بدير ، إتجاهات حديثة في إدارة المعرفة و المعلومات ، الطبعة الأولى ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع ، عمان- الأردن ، 2010 ، ص ص 62-63.

التي تواجه المنظمة و العمل على تحقيق الأهداف التي تعمل المنظمة لتحقيقها.إن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة و إستثمارها و تحويل المعرفة إلى التنفير لتمييز المنظمة عن غيرها و تنتج جديدة.

الشكل 08 : دورة عمليات إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المراجع.

في حين لخص الباحثون في إدارة المعرفة إلى مجموعة من العمليات الجوهرية المتكونة من:[1]

1- تكوين و توليد المعرفة: و يراد بها جميع الأنشطة التي تسعى المؤسسة من خلاله للحصول على المعرفة و إقتنائها من مصادرها المتعددة كتلك المحتوية على المعرفة الصريحة أو الضمنية.

2- خزن و تنظيم المعرفة: هي العمليات التي تشمل الإحتفاظ بالمعرفة و المحافظة عليها و إدامتها و تنظيمها و تسهيل البحث و الوصول إليها و تسيير سبل إسترجاعها ، حيث تعد هذه العملية بمثابة الذاكرة التنظيمية للمؤسسة.

[1]- واضح فاطمة الزهراء ، لعمراوي أحلام ، إدارة المعرفة و دورها في إدارة الموارد البشرية ، ، شهادة ماستر في إدارة الأعمال ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة ، الجزائر ، 2015 – 2016 ، ص 05.

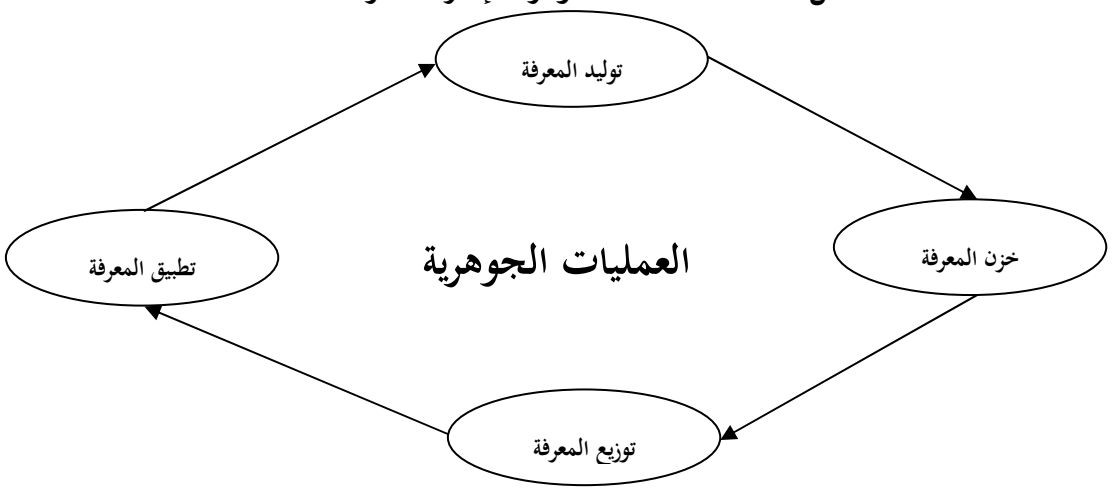
3- نقل و مشاركة المعرفة: و تعني نشر و مشاركة المعرفة بين أفراد المؤسسة حيث يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب كالتدريب و الحوار ، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق و النشرات الداخلية و التعلم.

4- تطبيق المعرفة: وهي غاية إدارة المعرفة ، و تعني إستخدام هذه المعرفة في الوقت المناسب ، و إستثمار فرصة تواجدها في المؤسسة ، حيث يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة ، و يجب أن يستهدف هذا التطبيق تحقيق أهداف و أغراض المؤسسة أو المنظمة.

إن هذه العمليات المذكورة لا تؤدي أي نفع ما لم تسخر المعرفة بشكل فعال في التطبيق ، فالغاية الكبرى و الهدف الأسمى منها هو تطبيق المعرفة المتاحة بما يتوافق و أهداف الشركة ، لذا تعد من أبرز عملياتها و أهم آليات تطبيقها في التوجيهات المتكونة من القواعد المتعلقة بتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة.

تعتبر إدارة المعرفة مفهوم و منهج يستخدم تقنية المعلومات كأداة و وسيلة لتجميع و تخزين الخبرات و المعارف لتسهيل و تسريع المشاركة بها و نشرها بأكبر قدر ممكن ، أو أنها الآلية التي تقوم بتنظيم و توجيه و إستغلال عمليات المعرفة بإستخدام تكنولوجيا المعلومات من وسائل إتصالات حديثة و من شبكات محلية أو دولية مثل: الإنترنت ، و البريد الإلكتروني.[1]

الشكل 09 : العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المراجع.

[1]- سيف الدين سبتي ، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصناعية الجزائرية ، شهادة ماستر في إدارة الموارد البشرية ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2015 – 2016 ،ص ص 37-38.

المبحث الثالث: إستراتيجيات إدارة المعرفة

لا تخلو المؤسسة من البعد الإستراتيجي و الرؤية المستقبلية و الأخذ بعين الإعتبار بمتغيرات البيئة المحيطة ، وحتى لا تكون جهود إدارة المعرفة جهود مبعثرة و غير متناسقة أو لا تلاؤم إمكانيات المؤسسة ، فإن هذه الأخيرة تلجأ إلى تبني إستراتيجية إدارة المعرفة ، و لهذا تلعب إستراتيجية إدارة المعرفة دورا هاما في صياغة الإستراتيجية العامة للمنظمة.

المطلب الأول: مفهوم إستراتيجيات إدارة المعرفة و خصائصها

يعد مجال ممارسات إدارة المعرفة مجالا واسعا من حيث التطبيق و الإستخدام و في هذا المطلب سنتمكن من التعرف على مفهوم إستراتيجيات إدارة المعرفة ، بدءا بمفهوم الإستراتيجية إلى أن نصل إلى أهم الخصائص التي تتميز بها.

الفرع الأول: مفهوم إستراتيجيات إدارة المعرفة

قبل التطرق إلى مفهوم إستراتيجيات إدارة المعرفة يجب التعريف بالإستراتيجية أولا ، إذ ترجع جذور كلمة الإستراتيجية (Strategy) إلى الحضارة اليونانية ، و هي مستمدة من كلمة (Strategos) و التي إرتبط مفهومها بشكل صارم بالخطط المستخدمة لإدارة قوى الحرب و وضع الخطط في المعارك ، و أخذت هذه الكلمة معنى مختلف ، و صارت مفضلة الإستخدام لدى المنظمات المعاصرة ، و عرفت عدة تعريفات منها:

1- تعريف Chandler **للإستراتيجية** : هو تحديد للأهداف و الأغراض الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة ، و إعداد عدد من بدائل التصرف و تخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف.[1]

2- تعريف بورتر "Porter" : الإستراتيجية هي عملية بناء وضع متفرد للمؤسسة ذي قيمة للعملاء من خلال تصميم مجموعة من الأنشطة المختلفة عما يؤديه المنافسون.[2]

3- كما تعرف الإستراتيجية على أنها أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية ، و الذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة و الضعف الداخلية للمشروع ، سعيا لتحقيق رسالة و أهداف المشروع.

---

[1]- بوشندوقة هدى ، مرجع سبق ذكره ، ص 33.

[2]- **M.Porter , Là ventage concurrentiel des nations , Paris-france , 2000 , p.08.**

و ينظر إلى الإستراتيجية على مستويين:

- **الأول:** يبحث في الأساليب و الأدوار التنفيذية و التي تقع مسؤوليتها على مسؤول إدارة المعرفة ، و تهدف إلى تطوير إستراتيجية معرفة المنظمة و منحها الصفة الرسمية عبر المستويات التنظيمية.
- **الثاني:** يتمثل في ضمان تطوير تلك الإستراتيجية و تكاملها مع إستراتيجية المنظمة الأشمل ، و الإستراتيجية في إدارة المعرفة تختلف في معالجتها تبعا لنوعي المعرفة ، فالإستراتيجية في مجال المعرفة الضمنية تتمثل في: تنمية شبكات العمل ، لربط الناس لكي يتقاسموا المعرفة و التي تعبر عن الخبرة الفردية التي تقود إلى الإبداع المبني على المشكلات الإستراتيجية.

أما في مجال المعرفة الظاهرة فإن الإستراتيجية تتمثل في: تطوير نظام الوثائق الورقي أو الإلكتروني ، و خزن و تنسيق و نشر و إدامة المعرفة ، بقصد تسهيل و إعادة إستخدامها و الإستفادة منها ، من خلال تركيزها على تعظيم نوعية الوثائق و درجة موثوقيتها. [1]

4- و يعرفها Aker بأنها: القدرة على الأصول و المهارات المتميزة و التي تساعد على تعزيز الميزات و المركز التنافسي للمؤسسة قياسا بالمنافسين الآخرين. [2]

مفهوم إستراتيجيات إدارة المعرفة:

إن إستراتيجية إدارة المعرفة لا تبنى من فراغ ، إذ تعد إستراتيجية إدارة المعلومات المتكاملة أهم المكونات الأساسية التي يمكن أن تبنى عليها أو تقوم عليها إستراتيجية إدارة المعرفة.

تعريف إستراتيجية إدارة المعرفة:

1- تعرف على أنها أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية ، و الذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة و الضعف الداخلية للمشروع ، سعيا لتحقيق رسالة و أهداف المنظمة. [3]

---

[1]- صلاح الدين الكبيسي ، إدارة المعرفة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث و دراسات) ، مدرس نظم المعلومات ، كلية الإدارة و الإقتصاد ، جامعة بغداد ، الجمهورية العراقية ، 2005 ، ص ص 90-91.

[2]- الغالبي و آخرون ، الإدارة الإستراتيجية ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007 ، ص 33.

[3]- علي الزغبي ، مداخلة بعنوان إدارة المعرفة و دورها في الإبداع التنظيمي للشركات الأردنية ، الملتقى الدولي حول الإقتصاد المعرفي ، جامعة الزرقاء ، الأردن ، 2001 ، ص 12.

2– حيث أنها: الإستراتيجية التي تعمل كخارطة طريق لإستقطاب المعرفة و تكوينها و تخزينها و المشاركة فيها و توزيعها ، لتحقيق قيمة مضافة من إستثمار موارد المعرفة و رأس المال الفكري ، و تعتبر هاديا للإدارة من أجل تصميم برامج إدارة المعرفة و مبادرتها و تنظيمها في المنظمة.[1]

3– عرفها"Zack ,Mackeen and singh" على أنها تتضمن البنية التحتية للمنظمة و العمليات المستخدمة لإيجاد و إكتساب و مشاركة المعرفة لأجل صياغة إستراتيجية المنظمة ، و إتخاذ قراراتها الإستراتيجية.

4– كما عرفها "Choi and Lee": على أنها مجموعة الخيارات الإستراتيجية المتعلقة بإيجاد المعرفة في المنظمة ، و تزود المنظمة بخطوط إرشادية لخلق الميزة التنافسية.

5– و عرفها أيضا **"البطاينة و المشاقبة"** بأنها: خطة منسقة من الأعمال من أجل تمكين الأعمال الجوهرية من إستخدام تقنيات إدارة المعرفة و تمثل إستراتيجية إدارة المعرفة التوافق مع نشاطات و أهداف المنظمة ، و تمكين كافة عناصر العمليات في دورة حياة إدارة المعرفة ، و تحقيق التوازن بين الأفراد و المنظمات.[2]

و يرى Zack أن إستراتيجية إدارة المعرفة يجب أن تكون خاضعة للإستراتيجية الكلية للمؤسسة ، و هو بذلك يقترح أربعة مراحل هي:[3]

- تحديد إستراتيجية الأعمال.
- تحديد المعرفة الضرورية لإنجاز الإستراتيجية.
- تقييم المعرفة التي تمتلكها المؤسسة.
- إجراء المقارنة لتحديد الفجوة المعرفية.

[1]– عمر أحمد همشري ، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الريادة ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013 ، ص 302.

[2]– بسام فتحي الذيابات ، أثر إستراتيجيات إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي لإختبار الدور الوسيط للريادة ، 18 ديسمبر 2016 جامعة البلقاء التطبيقية ، الأردن – الرمثا ، aldiabat@hotmail.com ، ص 162.

[3] – Michael Zack , developing a Knowledge review Strategy, California management . vol 41 No 3, Spring 1999. P.127.

و كتعريف شامل لإستراتيجية إدارة المعرفة فإنها هي الرؤية طويلة الأمد لما ستكون عليه المؤسسات و المنظمات في المستقبل ، و هي أيضا تعد النشاط الأكثر وعيا بأهمية تنمية الكفايات المحورية الجوهرية ، سواء داخل أو خارج المؤسسات المنافسة لها.

الفرع الثاني: خصائص إستراتيجيات إدارة المعرفة

هناك عدد من الخصائص الجوهرية لإستراتيجية إدارة المعرفة ، يمكن ذكرها فيما يلي:[1]

– تعبر إستراتيجية المعرفة الناتجة عن جاهزية المنظمة و إستعدادها لإستثمار الموارد و الأصول غير الملموسة و بصورة خاصة رأس المال الفكري.

– إستراتيجية المعرفة يجب أن تعكس الإستراتيجية التنافسية للمنظمة من خلال تركيزها على الأنشطة و عمليات تكوين القيمة الفريدة لزبائن و شركاء الأعمال.

– تمثل إستراتيجية المعرفة قيمة رأس المال الفكري في المنظمة ، و يمكن إستخدام هذه الإستراتيجية كأداة لقياس العائد الذي يتحقق منه في ضوء تكلفة الإستثمار في مكونات و عناصر رأس المال الفكري.

– تساعد إستراتيجية المعرفة في دراسة و تحليل المكانة الإستراتيجية للمنظمة في هيكل الصناعة ، من خلال تقييم تأثير المنظمة على عمليات الإبتكار و الإبداع التكنولوجي و الريادة في إنتاج المعرفة و التكنولوجيا الجديدة.

– تعكس إستراتيجية المعرفة الرؤية الشاملة للإدارة نحو قضايا التعلم المستمر و التدريب و البحوث و التطوير التي لا تقع تحت مظلة إهتمام إستراتيجيات الأعمال التقليدية.

– صعوبة قياس أداء إستراتيجية المعرفة ، و ذلك لإعتمادها على مورد غير ملموس و غير منظور في معظم حالاته و تحولاته ، و رغم ذلك فإنه يمكن قياس تأثير تطبيق إستراتيجية المعرفة على نمو الحصة السوقية للمنظمة ، من خلال تحليل القيمة المكتسبة من أنشطة إبتكار المنتجات الجديدة ، أو تكوين المعرفة الجديدة ،

[1]– بوزيداوي محمد ، إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام و متميز ، شهادة ماجستير في تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر–3– ، الجزائر ، 2013 – 2014 ، ص ص 43–44.

ومن خلال تحديد قيمة الإبتكار العملياتي ، و فعالية المشاركة بالمعرفة داخل المنظمة ، ونجاح الإدارة في تطوير و تنمية ثقافة التعلم.

المطلب الثاني: أهمية و أهداف إستراتيجيات إدارة المعرفة

سيم التعرف في هذا المطلب على مختلف مهام و أهداف إستراتيجية إدارة المعرفة كغيرها من المجالات.

الفرع الأول: أهمية إستراتيجيات إدارة المعرفة

تبرز أهمية إستراتيجيات إدارة المعرفة بما تعكسه تلك الإستراتيجيات من دور فاعل في الإستراتيجية التنافسية للمنظمة و كيفية تحقيق إستجابة أعلى لإحتياجات المستفيدين ، و تسعى المؤسسات عند تبنيها لإستراتيجيات إدارة المعرفة إلى تسهيل إستعمال الموجودات المعرفية ، و إكتساب و تقاسم المعرفة لدى العاملين فيها و المتعاملين معها و من ثم توثيقها للحفاظ عليها ، و قد تناولت عدة دراسات أهمية تطبيق إستراتيجيات إدارة المعرفة في المؤسسات فمنهم من يبرز أهمية إستراتيجيات إدارة المعرفة من خلال مفهوم التشارك في التفكير الإستراتيجي الذي يهدف إلى تحويل "المعرفة الضمنية" إلى معرفة ظاهرية ، و إجتماعية معتمدة على الترابط بين المعرفة الشخصية و ظواهر المعرفة الإجتماعية ، في حين يرى فريق آخر أن أهمية إستراتيجيات إدارة المعرفة تكمن في أن إدارة المعرفة ما هي إلا إطار يحوي داخله كلا من عناصر (عمليات الإنتاج ، وتكنولوجيا المعلومات ، و التخزين المعرفي ، و السلوك الشخصي) و لغرض التعامل الصحيح من الناحية الإدارية و الممارسات التنظيمية فإن المؤسسات تتبنى الإستراتيجية المعرفية الملائمة لتلك العناصر التي تحقق التوليد و الإكتساب ، و الإستثمار الأمثل و النشر للمعرفة.[1]

في حين تنبع أهمية إستراتيجية إدارة المعرفة مما يلي:[2]

1- أنها تستثمر موارد المعرفة ، و المقدرات و الجدارات الجوهرية في المنظمة بأسلوب كفئ و فعال ، و توظيفها لتحسين فاعلية إستراتيجياتها الكلية (الشاملة) و تطويرها.

2- أنها توجه المنظمة إلى كيفية ضبط موجوداتها الفكرية و معالجاتها و إستثمارها.

---

[1]- صلاح الدين عواد الكبيسي ، مهند محمد ياسين الشيخلي ، دور إستراتيجيات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية ، مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية ، المجلد 17 ، العدد 62 ، 2011 ، ص 46.

[2]- عمر أحمد همشري ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 308-309.

3– أنها تعمل على تحسين الأداء في المنظمة و الإرتقاء بالعملية الإدارية نحو الأفضل ، إذ من المعلوم أن مجمل عمليات المنظمة و أنشطتها و مخرجاتها و قراراتها هي في واقع الأمر عمليات معرفية تعتمد على توليد المعرفة و تشاركها و توظيفها في عمليات التعلم و التعليم.

4– أنها تساعد على تجذير مفهوم التعلم و إيجاد قيمة له ، و تعمل على تحويل المنظمة إلى منظمة إبتكارية متعلمة و تطورية قادرة على المواكبة و مواجهة المتطلبات و المستجدات و هو أسلوب في الإدارة ينتقل من ممارسات التسيير إلى ممارسات التطوير و التجديد.

5– أنها تسهم في تنمية شبكات العمل "تشبيك الأدمغة" و ربط الأفراد فيما بينهم بغرض تقاسم المعرفة و تشاركها و تبادلها و نشرها.

6– أنها تسهم في تحديد مناطق الأهمية الإستراتيجية للمنظمة ، فيتم التركيز عليها لجمع المعرفة حولها.

7– أنها تسهم في تحديد المعرفة الجوهرية و المحافظة عليها.

8– أنها تقوم بوضع أولويات لبرامج إدارة المعرفة و تنفيذها ، فضلا عن تحديد السياسات لإدامة رأس المال الفكري و المحافظة عليه في المنظمة.

الفرع الثاني: أهداف إستراتيجيات إدارة المعرفة

لدى سعي المؤسسات المختلفة على مستوى العالم لتحقيق التميز و الإبداع في تقديمها لخدماتها ، و بعد أن أثبتت إستراتيجيات إدارة المعرفة أهميتها من خلال التطبيق الفعلي لها ، إلى تبني تلك المؤسسات لإستراتيجيات إدارة المعرفة التي تهدف منها إلى تحقيق الآتي:[1]

1– حصر و توثيق الأصول المعرفية الضمنية و المنقولة في المؤسسة و جعلها متاحة الإستخدام.

2– تطوير البنى التحتية الإلكترونية في المؤسسة بما يتلاءم مع متطلبات إدارة المعرفة.

3– توفير بيئة مناسبة تساعد على المشاركة بالمعرفة و الإبداع و التعلم بين العاملين للوصول إلى تكامل المعرفة على مستوى المؤسسة.

---

[1]– فيصل علوان الطاني ، أميمة حميد العادلي ، إستراتيجيات إدارة المعرفة و الإستراتيجية الأمثل لإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية العراقية ، المجلد 09 ، العدد 36 ، 2014 ، ص 31.

4- نشر الوعي بأهمية إدارة المعرفة لدى الموظفين.

5- وضع خطة لإدارة المخاطر التي تتعرض لها الأصول و الموجودات المعرفية داخل المؤسسة.

6- تطوير نظام الإتصالات الداخلية و الخارجية بما يسهم في نشر و تعميم المعرفة داخل المؤسسة و خارجها.

المطلب الثالث: أنواع و متطلبات تطبيق إستراتيجيات إدارة المعرفة

يمكن لأي منظمة أن تبدأ التنفيذ في إدارة المعرفة من خلال وضع إستراتيجية خاصة بذلك و في هذا المطلب سيتم التحدث عن مختلف أنواع إستراتيجيات إدارة المعرفة و المتطلبات التي يتم على ضوئها التطبيق.

الفرع الأول: أنواع إستراتيجيات إدارة المعرفة

تصنف إستراتيجيات إدارة المعرفة كما يلي:

أولا: الإستراتيجيات تبعا لنوع المعرفة:

تتمحور هذه الإستراتيجيات حول التمييز بين المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية ، و لذلك تتبنى المنظمات في هذا المجال إستراتيجيتين متمايزتين ، هما: إستراتيجية الترميز ، و إستراتيجية الشخصنة.

و فيما يلي شرح مبسط لهما: [1]

1- إستراتيجية الترميز: Codification Strategy

تعتمد إستراتيجية الترميز على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة رسمية قابلة للوصف و التحديد و القياس و النقل و التشارك و التعلم ، و يمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات و قاعدة معرفة قياسية ، يمكن للعاملين في المنظمة إستخدامها من خلال الشبكة الداخلية و الإفادة منها و توظيفها خدمة لعملهم ، و عليه تتمحور هذه الإستراتيجية حول الحواسيب و الشبكات ، و يجري بموجبها ترميز المعرفة و خزنها في قواعد معرفية يمكن الوصول إليها من قبل العاملين في المنظمة.

[1]- عمر أحمد همشري ، مرجع سبق ذكره ، ص 309.

و يطلق على هذه الإستراتيجية أيضا تسمية "أنموذج مستودع المعرفة" (Knowledge Depository) ، إذ تعمل على تجميع المعرفة الداخلية و الخارجية في نظام توثيق أو مستودع للمعرفة و جعله متاحا للعاملين ، و يتم بحسبها تبادل المعرفة بخطوتين: نقل المعرفة من الفرد إلى المستودع ، و من المستودع إلى الفرد ، و بذلك تستخدم المعرفة المرمزة مرة بعد أخرى ، مما يؤدي إنتاج معرفة جديدة و تحسين مخزون المعرفة في مستودعها.

2-إستراتيجية الشخصنة: Personalization Strategy

تركز إستراتيجية الشخصنة على المعرفة الضمنية الموجودة في أدمغة الأفراد من ذوي الخبرة الخلاقة في المنظمة ، فهي معرفة غير رسمية ، و غير قابلة للترميز القياسي ، أو للوصف ، أو للنقل ، و إنما قابلة للتعلم من خلال الملاحظة المباشرة و الإحتكاك مع ذوي الخبرة و التشارك معهم في العمل و الفريق و الخبرة.

و يطلق على هذه الإستراتيجية أيضا تسمية "شبكة المعرفة" (Knowledge Network) أو "شبكة الأدمغة" (Brain Network) ، ومن المعلوم أن هذه الإستراتيجية لا تسعى إلى ترميز المعرفة أو إلى إستخراجها من الأفراد الحاملين لها ، و إنما إلى تقاسمها و تشاركها و تبادلها فيما بينهم ، من خلال إتصالاتهم و حواراتهم و مناقشاتهم و تفاعلاتهم و عملهم المشترك.[1]

3- الإستراتيجية الهجينة: Hybrid Strategy

لا تعمل المنظمات في الغالب على تبني إستراتيجية دون الأخرى من الإستراتيجيتين السابقتين (الترميزية أو الشخصنة) ، و إنما إلى تبني أنموذج يخلط و يمازج بينهما . و في هذا النوع من الإستراتيجيات يتم ترميز المعرفة الصريحة و خزنها في قواعد معرفية ، في حين تظل المعرفة الضمنية في أدمغة الخبراء ، مع التوجه نحو تحويل هذه الخبرات إلى مستودع المعرفة في المنظمة.

ثانيا: الإستراتيجيات حسب العرض و الطلب

تنقسم الإستراتيجيات بحسب هذا التصنيف إلى نوعين هما:

1- إستراتيجيات جانب العرض: Supply-Side Strategies

[1]- عمر أحمد همشري ، مرجع سبق ذكره ، ص 310.

يركز هذا النوع من الإستراتيجيات على آليات توزيع المعرفة الحالية للمنظمة و نشرها ، أو بمعنى آخر على آليات المشاركة بالمعرفة ، و يصلح هذا النوع من الإستراتيجيات للمنظمات الإستشارية التي تسوق الحلول المعتمدة على المعرفة.

2- إستراتيجيات جانب الطلب: Demand-Side Strategies

يركز هذا النوع من الإستراتيجيات على إستقصاء حاجة المنظمة إلى معرفة جديدة و العمل على تلبيتها ، و يصلح للمنظمات الصناعية المنتجة للسلع.

و جدير الذكر ، أن الفصل الكلي بين هذين النوعين من الإستراتيجيات في عالم الأعمال صعب للغاية ، و يعمل على الدمج بينهما على أرض الواقع. [1]

حيث يمكن تحديد أهم إستراتيجيات إدارة المعرفة بالآتي:[2]

1- إستراتيجية الإستكشاف: و بموجبها ينبغي على المنظمة أن تكون إما مكتشفة أو مكتسبة للمعرفة.

2- إستراتيجية الإستغلال: و بموجب هذه الإستراتيجية تتعدى فيها موارد و قابليات المعرفة متطلبات الموقع التنافسي ، و هذا يقدم فرصة لإستغلال تلك المعرفة.

3- إستراتيجية الدمج: و بمقتضاها يتم مزج إستراتيجية الإستكشاف مع الإستغلال و التوجهات نحو مصادر المعرفة ليقدم صورة أكثر إكتمالا لإستراتيجية إدارة المعرفة.

كما إقترح Wiig ثلاث لإستراتيجيات لإدخال المعرفة في المنظمات وهي كالآتي:[3]

1- إستراتيجية النمو التدريجي: و يمكن إستخدام هذه الإستراتيجية تدريجيا ، و ذلك حينما تكون أوضاع المنظمة مناسبة، و حينما يكون الأفراد المعنيون يتمتعون بمستوى عال من الإهتمام ، و تمكن هذه الإستراتيجية المنظمات ذات الموارد المحدودة الراغبة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء قدراتها.

---

[1]- عمر أحمد همشري ، مرجع سبق ذكره ، ص 312.

[2]- عادل مجيد عيدان العادلي و آخرون ، الإقتصاد في ظل التحولات المعرفية و التكنولوجية ، الطبعة الأولى ، دار عيداء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2016 ، ص 98.

[3]- بسام محمد المعيرات ، إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات ، الطبعة الأولى ، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2012 ، ص ص 33-34.

2- إستراتيجية التروي و الحذر: و تعتمد هذه الإستراتيجية على تبني مبادرة إدارة المعرفة ، و لكن بتروي و حذر ، إذ تطبق في البداية حينما تكون أوضاع المنظمة ملائمة و مناسبة ، ثم يتم تطبيقها في وقت لاحق على نطاق أوسع ، و وفق الحاجة ، و تتميز هذه الإستراتيجية بأنها تتيح للمنظمات ذات الموارد النسبية بشعور ملح لتطبيق إدارة المعرفة و بناء قدرات المعرفة دون أن تكون الأولوية لتطبيق المدخل الإداري ، كما أنها أيضا تقلل من المخاطر و تتيح تحقيق المكاسب.

3- إستراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة و الفاعلة: و تعتبر هذه الإستراتيجية جزءا من محاولة واسعة تهدف إلى تحديد المنظمة و تقويتها من خلال وجود إدارة إبداعية تتطلع إلى الأمام .

و تتميز هذه الإستراتيجية بأنها إستراتيجية متوسطة المدى فيما يتعلق بالمخاطرة ، علاوة على أنها ذات مردود عال بالنسبة للشركات الطموحة التي تأخذ على نفسها إلتزاما بتحقيق ميزة تنافسية دائمة و بسرعة.[1]

الفرع الثاني: متطلبات تطبيق إستراتيجيات إدارة المعرفة

هناك عدة متطلبات تساعد المؤسسات على نجاح تطبيق إستراتيجيات إدارة المعرفة و تتمثل هذه المتطلبات بالآتي:[2]

- دعم الإدارة العليا لمشروع تطبيق إدارة المعرفة و إلتزامها المستمر بتطويره.
- تشجيع الموظفين على المشاركة في التدريب و التعليم سواء في داخل المؤسسة أم من خارجها.
- توفير بنى تحتية لنظم المعلومات و للمعرفة من أجهزة و موارد بشرية.
- الحث على دوام إستمرارية التعليم و كسب الخبرات.
- توفير قنوات متعددة لسهولة إنتقال المعرفة.
- جعل خطوط الإتصال مفتوحة بشكل دائم لإمكان الحصول بسهولة على المعلومات.
- خلق معرفة جديدة و نشرها و المشاركة بها.

---

[1]- هيثم علي حجاز ، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات (مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة) ، الطبعة الأولى ، دار رضوان للنشر و التوزيع ، عمان ، 2014 ، ص 76.

[2]- فيصل علوان الطائي ، أميمة حميد العادلي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص37.

- توفير مخازن المعرفة الإلكترونية.

- دعم الثقافة لخلق الثقافة التي تساند الإبتكار:

1- تعزيز و دعم عمليات المعرفة (خلق ، نشر ، المشاركة بالمعرفة).

2- تفويض الصلاحيات المطلوبة للموظفين (إعطائم الثقة بالنفس ، و ضمان إنسيابية و إستمرار العمل).

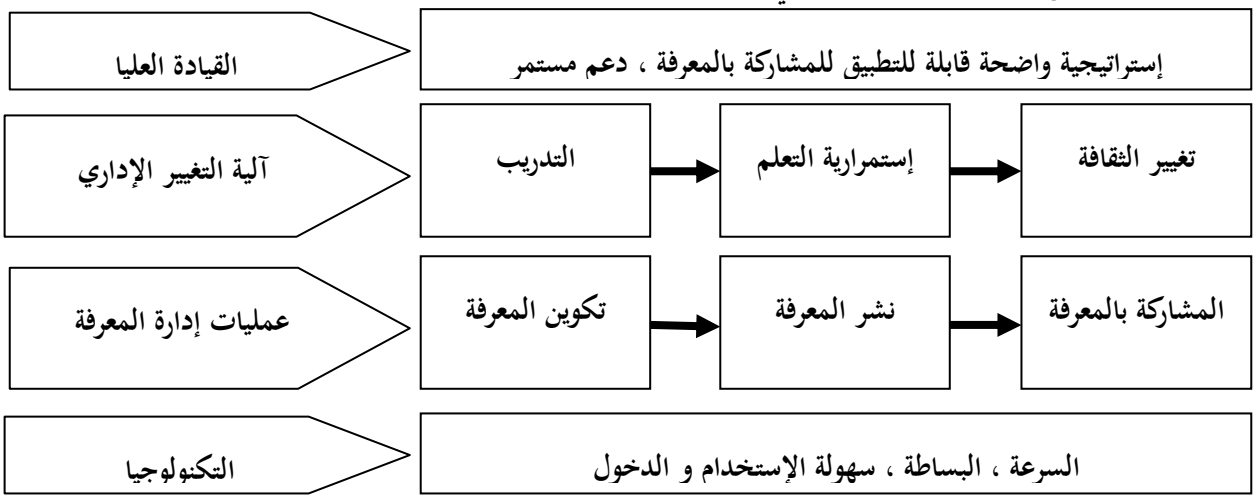
3- رفع القيود السلبية داخل المنظمة (يجب عدم وجود قيود سلبية على الموظفين حتى لا تقودهم إلى الإحباط).

4- تحديث بيانات المؤسسة و توثيق العمل (تحديث البيانات و المعلومات بشكل مستمر).

5- تخصيص ميزانية كافية لتمويل و دعم مشاريع إدارة المعرفة.

و مما لا شك فيه أن جميع هذه العوامل ذات أهمية قصوى للمنظمة و لكن هناك بعضا منها لها أكثر أهمية من الأخرى ، لذلك على المؤسسات أن تضع بالحسبان هذه العوامل كي تستثمر إدارة المعرفة لصالح تطوير أعمالها ، و من ثم تقوم بتوعية الموظفين و فهم و معرفة كيفية تعليم الموارد البشرية و الطريقة المثلى لتطبيق ما تعلموه ، و كيفية مشاركتهم في معرفتهم ، لتجني أكثر قدر ممكن من فوائد إدارة المعرفة.[1]

الشكل 10 : مخطط توضيحي لمتطلبات تطبيق إستراتيجيات إدارة المعرفة



المصدر: فيصل علوان الطائي ، أميمة حميد العادلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 38.

[1]- فيصل علوان الطائي ، أميمة حميد العادلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 38.

خلاصة الفصل:

تشكل المعرفة المورد الإستراتيجي الأكثر أهمية و الأصل الذي تعول عليه المنظمات ،كون أن أي عمل ناجح لا بد أن يبنى على أساس المعرفة ، و مهما تعددت أنواعها و خصائصها فهي ترتكز بشكل أساسي على ما في عقول الأفراد و قدراتهم العلمية و خبراتهم العملية ، حيث أنها تشكل المورد الغير ملموس الذي يقود إكتشافه و تطبيقه إلى الإرتقاء بأداء الفرد و المنظمة.

كما تسعى المؤسسات دائما إلى الحصول على الموارد المعرفية المتميزة و اللازمة لبقائها و إستمرارها ، لذا فإن المعرفة كانت و مازالت ذات أهمية بالغة في منظمات الأعمال ، وهي المحرك الأساسي للمؤسسات و قوتها ، إذ أن المؤسسات و مهما كانت طبيعة نشاطها و مهما كان زمن قياسها تعتمد على المعرفة ، و يتم الإستفادة منها بشتى الطرق الممكنة و ذلك بتطويرها و تنميتها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

في حين أصبحت إدارة المعرفة تحتل أهمية بالغة في حياة المنظمات ، لذلك وجب على هذه الأخيرة إعطاء المزيد من الإهتمام بالمورد المعرفي و العمل على إدارته بفعالية من أجل تحقيق التميز و التفوق و محاولة تجاوز الصعوبات التي تحول دون التطبيق الجيد له.

إذ تعتبر إدارة المعرفة المفتاح الذي يمكن من خلاله تحقيق الإستفادة و الإستثمار الأمثل للمعرفة ، و ذلك من خلال تركيزها على العمليات التي تغطيها من توليد و خزن و توزيع و تطبيق المعرفة ، و تهدف بذلك إلى تحقيق قيمة مضافة تضمن للمنظمة الإستمرارية و النمو ،

كما أن الإستراتيجية و رغم إعتمادها على المعرفة الخلاقة و المبدعة ، إلا أنها تظل تعمل كموجه أساسي لإدارة المعرفة التي تعتبر محصلة الأهداف الإستراتيجية لكل المنظمات دون إستثناء.

الفصل الثالث:

تكنولوجيا المعلومات و إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية



مقدمة الفصل:

تعيش المنظمات اليوم في ظل محيط أعمال جد متقلب ، سمته الجوهرية تسارع المتغيرات و العوامل التي يضمها ، جاعلة مفهوم الإستمرارية و التطور من المفاهيم التي تتطلب ضرورة تكثيف العمل الجاد و المتواصل بهدف ضمان مكانة متميزة في ظل التحولات التي مست عمق الحياة المعاصرة.

حيث يعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثروة حقيقية في مجال الأعمال الحالية ، فلقد أصبحت المؤسسات الإقتصادية و على إختلاف أحجامها و أنشطتها تواجه بيئة جديدة تتصف بعدم الاستقرار و التأكد ، تعدد و تعقد متغيراتها ، فلقد أصبحت هذه المؤسسات تواجه منافسة غير مسبوقة في ظل التدفق غير المحدود للمعلومات و المعرفة مما جعل كل وحدة من هذه المؤسسات تسعى لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من الحصول على أكبر حصة سوقية بهدف البقاء في دنيا الأعمال ، هذه المكانة أصبحت تتطلب من المنظمات البحث المستمر و الدائم عن مزايا تنافسية تكسبها نوعا من الحماية و الدعم في صراعها مع التحديات المفروضة عليها من البيئة التنافسية ، و لا يتحقق هذا إلا بالإعتماد على طرق أهمها الميزة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة ، حيث أصبحت ورقة رابحة كل مؤسسة تسعى للمواجهة و التحكم في كل ما يطرأ من تغيرات في مجال التنافس العالمي.

الأمر الذي إستدعى إيجاد مصادر تشكل دعامة لهذه المزايا ، و تكسبها السيطرة و الإستدامة ، و تمنح لها فرصة تحقيق أهدافها في البقاء و النمو و التوسع ، لذلك أصبح التحدي الحقيقي هو الكيفية التي يمكن من خلالها تحويل المزايا التنافسية إلى ميزة تفوق ، حيث تشكل تكنولوجيا المعلومات و إدارة المعرفة أحد هذه الدعائم.

و لذلك إرتأيت تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالآتي:

- المبحث الأول: أساسيات حول التنافسية؛
- المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية؛
- المبحث الثالث: علاقة تكنولوجيا المعلومات و إدارة المعرفة بالميزة التنافسية.

المبحث الأول: أساسيات حول التنافسية

يعتبر أهم ما يميز واقع المؤسسات في الآونة الأخيرة هو التغير الدائم ، و التنافس الشديد و هذا ما فرض عليها مواكبة تلك التغيرات من أجل ضمان البقاء و الحصول على حصة في السوق ، و لذلك يجب على المؤسسات إكتساب ميزة و أسبقية تنافسية تختلف عما يقدمه المنافسين.

لذلك تزايد الإهتمام بمصطلح التنافسية من قبل جميع المنظمات ، التي أصبحت تسعى إلى تحقيق مكانة تنافسية عالية.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية و أسبابها

بالرجوع إلى الأدبيات التي تناولت مفهوم التنافسية فإنها تكشف عن عدم وجود تعريف موحد ، كما يظهر أن المفهوم يختلف وفقا لمستوى التحليل ، و عليه سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى معرفة مفهوم التنافسية و الأسباب التي أدت إليها فيما يلي:

الفرع الأول: مفهوم التنافسية

يختلف مفهوم التنافسية بإختلاف مجال الحديث فيما إذا كان مؤسسة أو قطاع أو دولة و تتجلى هذه المفاهيم فيما يلي:

1- مفهوم تنافسية المؤسسة:

هناك العديد من التعاريف للتنافسية على مستوى المؤسسة تتمثل أهمها في:

التعريف الأول: القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات و خدمات بشكل أكثر كفاءة و فعالية من المنافسين الآخرين في الأسواق الدولية ، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم و الحماية من قبل الحكومة.[1]

[1]- مصطفى أحمد رضوان ، التنافسية كآلية من آليات العلوم الإقتصادية و دورها في دعم جهود النمو و التنمية في العالم ، الطبعة الأولى ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، مصر ، 2011 ، ص 21.

التعريف الثاني: تعرف التنافسية بأنها قدرة المنظمة على إنتاج السلع و الخدمات بالنوعية الجيدة و السعر المناسب و الوقت المناسب ، ما يعني قدرة المنشأة على تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى.[1]

التعريف الثالث: في حين يرى Ahmed Bounfour أن التنافسية تقاس بقدرة المؤسسة على تحقيق حصة سوقية أكبر نسبيا من منافسيها.[2]

2- مفهوم التنافسية على صعيد القطاع:

يمكن تعريف التنافسية على مستوى القطاع على أنها قدرة الشركات في قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية ، دون الإعتماد على الدعم و الحماية الحكومية [3]، و بالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة ، و من ثم فإن الصناعة التي تتمتع مؤسساتها بالقدرة التنافسية تكون قادرة على المنافسة في الأسواق المحلية و العالمية.

3- مفهوم التنافسية على مستوى الدولة:

يعتبر إقتصاد الدولة على أنه ذو تنافسية إذا كان يملك قدرة على تحقيق نمو إقتصادي مستدام على المدى المتوسط و الطويل حسب تعريف المنتدى الإقتصادي العالمي أما المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية فيجد أنها تمثل قدرة الدولة على خلق منتجات يمكن أن تنافس في الأسواق العالمية ، و ينسجم هذا التعريف كثيرا مع تعريف منظمة التعاون و التنمية الإقتصادية الذي يتناولها من منظور القدرة على إنتاج سلع و خدمات تنافس في الأسواق العالمية ضمن شروط السوق الحرة و تساهم في زيادة دخ الفرد على المدى الطويل.[4]

---

[1]– محسن عبد الله الراجحي و آخرون ، الميزة التنافسية للنشاط السياحي ، الطبعة الأولى ، دار الأيام للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2016 ، ص 19.

[2]– Ahmed bounfour , Le management des resources immatérielles , Dunod , Paris , 1998 , P.217.

[3]– أحمد زغدار ، المنافسة– التنافسية و البدائل الإستراتيجية ، الطبعة الأولى ، دار جرير للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2011 ، ص 26.

[4]– مسعود طحطوح ، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة ، رسالة ماجستير في التسويق ،كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة باتنة ، الجزائر ، 2008 – 2009 ، ص 02.

و عموما فإن التعاريف التي تناولت مفهوم التنافسية على مستوى الدولة تتمحور حول ثلاث نقاط أساسية:

* **المجموعة الأولى من التعاريف**: تركز على أوضاع التجارة الخارجية للدول فقط.

* **المجموعة الثانية من التعاريف**: تأخذ بعين الإعتبار فقط مستويات المعيشة ، و تركز على أن التنافسية تعكس تحقيق الدولة لمستويات معيشة مرتفعة للأفراد و المجتمع.

* **أما المجموعة الثالثة من التعاريف**: فتأخذ بعين الإعتبار كل من أوضاع التجارة الخارجية و مستوى المعيشة ، بمعنى تعكس قدرة الدولة على تحقيق التوازن في الميزان التجاري ، بالإضافة إلى قدرتها على تحسين مستويات المعيشة لأفرادها.[1]

كما يمكن تعريف التنافسية إستنادا إلى معايير مختلفة:[2]

– **المعيار الأول**: يستند إلى ثلاثة عوامل و هي السعر ، الجودة و التكلفة ، و بناءا على ذلك فإن التنافسية يمكن تعريفها على أنها تقديم منتج ذو جودة عالية وسعر مقبول.

– **المعيار الثاني**: يستند على السوق بمعنى أن التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيراتها، و ذلك إستنادا إلى تقويم حصة السوق النسبية.

– **المعيار الثالث**: تعتبر التنافسية كسلوك و بالتالي يمكن النظر إليها من زوايا مختلفة فهناك من يرى أنها محفز قوي يدفع نحو بذل المزيد من الجهد ، قصد تحسين متواصل للأداء على كل المستويات ، و عليه فإن التنافسية تخضع هنا لتقويم ذاتي من قبل الممارسين.

---

[1]– محمد زيدان ، بريش عبد القادر ، دور الحكومات في تدعيم التنافسية –حالة الجزائر– ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 8–9 مارس 2005 ، ص ص 15 –16.

[2]– بوازيد وسيلة ، مقاربة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ، شهادة ماجستير في الإدارة الإستراتيجية ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة سطيف 1 ، الجزائر ، 2011 – 2012 ، ص 09.

و كتعريف شامل للتنافسية هي إستعمال الموارد المتاحة للمؤسسة أو القطاع أو البلد الواحد ، و الإستغلال الأحسن بالنظر إلى قوة المنافسين و طريقة إستعمالهم لتلك الموارد في مواجهة المنافسين و التي تتجلى في تحسين الإنتاجية بشكل يسمح بالحصول على نصيب من السوق يضمن نموا مستمرا خلال المدى الطويل.

الفرع الثاني: أسباب التنافسية

تعددت الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر و من العوامل التي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة و حركة المتغيرات ، و من أهم تلك الأسباب ما يلي:[1]

– ضخامة و تعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن إنفتحت الأسواق أمام حركة التجارة الدولية نتيجة إتفاقيات الڤات **Gatt** و منظمة التجارة العالمية.

– وفرت المعلومات عن الأسواق العالمية و السهولة النسبية في متابعة و ملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات و تطور أساليب بحوث السوق و غيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.

– سهولة الإتصالات و تبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة ، و فيما بين وحدات و فروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكات الإنترنت و غيرها من آليات الإتصال الحديثة و تطبيقات المعلومات المتجددة.

– تدفق نتائج البحوث و التطورات التقنية و تسارع مختلف عمليات الإبداع و الإبتكار.

– و مع زيادة الطاقات الإنتاجية ، و إرتفاع مستويات الجودة و السهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق ، تحول السوق إلى سوق المشترين المشتركين ، حيث تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين إنفتحت أمامهم فرص الإختيار و المفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة و بأيسر الشروط و من ثم تصبح المنافسة هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على إكتساب و تنمية القدرات التنافسية.

---

[1]– العيدي عقيلة ، فرقاني أمال ، إستراتيجيات التنافس و أثرها على الميزة التنافسية ، شهادة الماستر في الإدارة و تسيير المؤسسة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية ، الجزائر ، 2015 – 2016 ، ص ص 08 – 09.

المطلب الثاني: أهمية و أهداف التنافسية

سيتم تناول أهمية و أهداف التنافسية في هذا المطلب على النحو التالي:

الفرع الأول: أهمية التنافسية

تكمن أهمية التنافسية فيما يلي:[1]

– حتمية إكتساب القدرة على التعامل في سوق مفتوح لا تتوفر فيه أسباب الحماية و الدعم التي إعتادت المنظمات التمتع بها فيما قبل عصر العولمة.

– ضرورة التخلص من أسباب العمل النمطية و التقليدية التي لم تعد تتناسب مع حركية الأسواق و ضغوط المنافسة.

– ضرورة التحرر من أسر الخبرة الماضية و الإكتفاء على الذات ، و أهمية الإنطلاق إلى المستقبل ، و إستباق المنافسة بتطوير المنتجات و الخدمات و أساليب الأداء سعيا إلى كسب ثقة و ولاء العملاء.

– أهمية الإنطلاق في عمليات المنظمة و توجهاتها من قراءة و إدراك صحيح لحالة و رغبات العملاء و ممارسات المنافسين الحاليين و المحتملين.

– أهمية تنمية و إستثمار القدرات التنافسية للمؤسسة.

– تعظيم الإستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الإقتصاد العالمي و التقليل من سلبياته حيث تعطي التنافسية للمؤسسات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق إلى رعاية السوق العالمي.

– كما تكمن أهمية التنافسية في تعظيم الإستفادة ما أمكن لمختلف الجهات ، فمن المعلوم أنه في الوقت الحاضر المؤسسات هي التي تتنافس و ليس الدول ، و عليه فإن المؤسسات التي تملك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على المهمة في رفع مستوى معيشة أفراد دولها ، بالنظر إلى أنه و كما أشارت تقارير دولية أن

[1]– حبيب فريدة ، قريتلي محجوبة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 44 – 45.

مستوى معيشة دولة ما يرتبط بشكل كبير بنجاح المؤسسات العاملة فيها ، و قدرتها على التماشي مع مختلف التغيرات.

– إن التحدي الكبير و الخطر لجميع المؤسسات في ظل ما يوفره النظام الإقتصادي العالمي الجديد المتمثل في تحرير قيود التجارة العالمية يفرض عليهم التكيف معه و إستغلاله كفرصة لصالحهم و الإستفادة منه ما أمكن ذلك.و بالتالي أصبح ما يميز النشاطات الإقتصادية في وقتنا الحاضر هو وقوعها في هاجس التنافس و بدأ الإهتمام المتمركز على الميزة التنافسية كنموذج إسترشادي للتنمية.[1]

الفرع الثاني: أهداف التنافسية

تهدف التنافسية إلى تحقيق عدة أهداف منها:[2]

- **تحقيق درجة عالية من الكفاءة:** بمعنى تحقق المؤسسة نشاطاتها و أعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف في ظل التطور التكنولوجي المتوفر ، فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة.
- **التطور و التحسين المستمر للأداء:** من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية و الإبتكارات و التي تكون تكلفتها مرتفعة نسبيا.
- **تساعد على زيادة الأرباح:** إذ تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة العالية و الأكثر تطورا من تعظيم أرباحها ، فعند الأرباح مكافأة المؤسسات عن تميزها و تفوقها في أدائها.

و لإستمرارية المؤسسة و نموها عليها بكسب المعركة التنافسية ، حيث أن تحدي التنافسية يعتمد على موضوعين أساسيين هما كما يلي:[3]

---

[1]– العيدي عقيلة ، فرقاني أمال ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 05 – 06.

[2]– صلاح الشنواني ، إقتصاديات الأعمال ، بدون طبعة ، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر ، 2000 ، ص ص 130 – 131.

[3]– أحمد تبيت ، دور الجودة في ضمان و تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادي و التجارية و علوم التسيير ، جامعة وهران ، الجزائر ، 2006 ، ص 06.

- ✓ **الإنتاجية:** حيث أن التطور التكنولوجي الحاصل خاصة فيما يتعلق بالآلات و المعلوماتية ، سمح بالحصول على الإنتاجية الكبيرة التي تعتبر عامل و شرط مهم لتطور و تحسين تنافسية المؤسسة.
- ✓ **الجودة:** جودة المنتج أو الخدمة هي قدرة هذا المنتج أو الخدمة على تلبية و إشباع رغبات مستعمليه ، فأهمية الجودة أصبحت تعتبر من بين عوامل المنافسة الدولية خاصة و أن المستهلكين أصبحوا يمتازون بحساسية عالية لما يسمى "الجودة الجيدة" و ترتبط الجودة بالإنتاجية ، فكلما قلت المهملات و الرتوشات كلما إرتفعت الإنتاجية.

المطلب الثالث: أنواع و مؤشرات قياس التنافسية

للتنافسية أنواع عديدة تصنف حسب موضوعها و الزمن الذي تتطلبه ، بالإضافة إلى أن هناك مؤشرات تقاس بها التنافسية سوف يتم التطرق إليها في هذا المطلب.

الفرع الأول: أنواع التنافسية

و تصنف التنافسية إلى صنفين:[1]

1- التنافسية بحسب الموضوع: و تتضمن نوعين:

أ- تنافسية المنتج: تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازماً لتنافسية المؤسسة ، لكنه ليس كافيا و كثيراً ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقديم تنافسية منتج معين ، و بعد ذلك أمراً غير صحيحاً ، بإعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة و خدمات ما بعد البيع ، و عليه يجب إختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق في السوق في وقت معين.

ب- تنافسية المؤسسة: يتم تقويمها على أساس أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج ، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج ، في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالإستناد إلى الهامش الذي

---

[1]- **H.Lasca , Structure et system d'information facteurs de compétitivité (Masson) , France , 1982 , P.13.**

ينتجه هذا الأخير ، أما تنافسية المؤسسة يتم تقويمها آخذين بعين الإعتبار هوامش كل المنتجات من جهة ، و الأعباء الإجمالية من جهة أخرى.

2- التنافسية وفق الزمن: تتمثل في التنافسية اللحظية و القدرة التنافسية:

أ- التنافسية اللحظية: تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال الدورة المحاسبية ، غير أنه يجب ألا نتفاءل بأن هذه النتائج ، لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق ، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية إحتكارية ، فالنتائج الإيجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

ب- القدرة التنافسية: يبين استطلاع الرأي أن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة معايير ، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها ، فكل معيار يعتبر ضروري ، لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية ، و يبقى المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة ، و لكنه لا يكفي بمفرده.

و على خلاف التنافسية اللحظية ، فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية ، و بنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات إستغلال.

كما يميز الكثير من المفكرين بين عدة أنواع من التنافسية نذكر منها:[1]

- تنافسية التكلفة أو السعر: عبارة عن قدرة المؤسسة على عرض السلع و الخدمات بسعر أقل من المنافسين ، و تكاليف إنتاج منخفضة.

- التنافسية غير السعرية: ترتكز على المكونات غير السعرية للمنتجات ، كخدمات ما بعد البيع.

-التنافسية النوعية: بالإضافة إلى النوعية والملائمة في شمل عنصر الإبداع التكنولوجي ، فالمؤسسة ذات المنتجات المبتكرة و الجودة العالية يمكنها أن تبيع بأسعار مرتفعة مقارنة بمنافسيها.

- التنافسية التقنية: هناك مؤسسات تتنافس من خلال التكنولوجيا المتطورة و هذا في الصناعات العالية التقنية ، أما تقرير التنافسية الكوتية للمنتدى الإقتصادي العالمي Wef فقد صنف التنافسية إلى:

[1]- محمد عدنان وديع ، القدرة التنافسية و قياسها في سلسلة جسر التنمية ، المعهد العربي للتخطيط ، العدد 24 ، الكويت ، ديسمبر 2003 ، ص 07.

– التنافسية الظرفية "CCI": يرتكز على مناخ الأعمال و عمليات المؤسسات و إستراتيجياتها ، و يحتوي على عناصر مثل: التزويد ، التكلفة ، النوعية و الحصة من السوق.....إلخ.

– التنافسية المستدامة"GCI": ترتكز على الإبداع التكنولوجي و رأس المال الفكري و على عناصر مثل: التعليم ، رأس المال البشري و الإنتاجية ، مؤسسات البحث و التطوير ، الطاقات الإبتكارية.

الفرع الثاني: مؤشرات قياس التنافسية

سوف نتطرق فيما يلي لأهم المؤشرات من خلال المستويات الثلاث للتنافسية:

1– مؤشرات قياس التنافسية على مستوى الدولة:

هناك العديد من المؤشرات المقترحة لتنافسية الدولة ، و من بين أهم المؤشرات التي يتم التركيز عليها في ما يلي:

أ– مؤشر نمو الدخل الحقيقي للفرد: إن الدخل الحقيقي للفرد يعتمد على إنتاجية العوامل الكلية و على الموارد الطبيعية و حدود التجارة ،كما أن الإرتفاع في هذه العوامل يزيد من الدخل الفردي بإرتفاع إنتاجية عوامل الإنتاج الكلية.

ب– مؤشر النتائج التجارية: يوجد ثلاث مقاييس رئيسية للنتائج التجارية للدولة و هي: [1]

- ✓ **رصيد الميزان التجاري:** غالبا ما يتم دمج تنافسية بلد ما مع فائض حسابه التجاري و لكن هذا الفائض يمكن أن يكون أحيانا مستندا على طلب دولي على صادرات ذلك البلد أو ناجما عن عوامل أخرى مختلفة مثل: ارتفاع غير عادي في مستوى أسعار صادراته أو تدني حجم إراداته أو غيرها.

[1]– جمال الدين سحنون ، يوسف حمادي ، تحليل التنافسية على مستوى القطاع الصناعي ، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي الرابع حول الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الإقتصادية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة شلف ، الجزائر ، 09 – 10 نوفمبر 2010 ، ص ص 15 – 16.

- ✓ **تركيبة الصادرات** : إن ارتفاع حجم الصادرات خارج الموارد الطبيعية و الموارد الأولية يعكس زيادة القدرة التنافسية للإنتاج المحلي ، و زيادة الإنتاجية نتيجة التحولات التكنولوجية ، الأمر الذي يعزز إمكانيات النمو في المستقبل.
- ✓ **حصة السوق الدولية:** من المهم إكتساب حصة أكبر من السوق في سوق صاعدة أما إذا توافق إكتساب حصة أكبر من سوق في سوق أقل ، فإن هذا لا يؤثر على مستوى التنافس الجيد.

2- مؤشرات قياس التنافسية على مستوى القطاع:

تتمثل أهم مؤشرات قياس التنافسية على مستوى القطاع فيما يلي:[1]

أ- مؤشرات التكاليف الإنتاجية: يكون القطاع تنافسيا إذا كانت الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج فيه مساوية أو أعلى منها لدى المنافسين الأجانب ، أو عندما يكون مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي أو أقل من تكاليف الوحدة للمنافسين الأجانب ، و غالبا ما يتم إجراء المقارنات الدولية في هذا المجال حول إنتاجية اليد العاملة أو متوسط تكلفتها الوحدوية.

ب- مؤشرات التجارة و الحصة من السوق الدولية: يستعمل في هذا المجال الميزان التجاري و الحصة من السوق الدولية ،كمؤشرات عن التنافسية على مستوى القطاع ، و عليه فإن القطاع يخسر تنافسيته عندما تتناقص حصته من الصادرات الوطنية الكلية أو تزداد حصته من الواردات كما يؤخذ بعين الإعتبار حصة البلد في التجارة الدولية.

3- مؤشر قياس تنافسية المؤسسة:

أ- مؤشر الربحية: تشكل الربحية مؤشرا لقياس القدرة التنافسية للمؤسسة فهي ضرورية لكونها توضح أهمية النتيجة المتوصل إليها ،كما أنها تساعد على الرقابة من خلال إستخراج الإنحرفات عن طريق المقارنة بما

[1]- **G.Dohai , M.Fenidge , La Compétitivité, notions et meseur, industrie, Canada, Avril,1995 ,P.19.**

حققته الربحية ، كالتخلي عن مشاريع أو نشاطات ذات تكلفة عالية و ربحية منخفضة و زيادة الإستثمار في المنتجات أو المشاريع ذات الربحية و التي تقل فيها التكلفة.[1]

ب– تكلفة الصنع: تتمثل تكلفة الصنع المتوسط بالقياس إلى تكلفة المنافسين كمؤشر كافيا على التنافسية في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة ، و يمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية و لكن هذه الوضعية نادرة الوجود.

ج– الإنتاجية الكلية للعوامل: إن الإنتاجية الكلية للعوامل تقيس الفعالية التي تحول فيها المؤسسة مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات و لكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا و عيوب تكلفة عناصر الإنتاج ، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل: أطنان من الورق أو أعداد من التلفزيونات فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة.

د– الحصة من السوق: من الممكن لمؤسسة ما أن تحقق أرباحا و تستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون التنافسية على المستوى الدولي ، و يحدث هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات إتجاه التجارة الدولية ، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية و لكنها غير قادرة على الإحتفاظ بالمنافسة إتجاه تحرير التجارة أو بسبب إختفاء السوق ، لذلك ينبغي مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها على الصعيد الدولي ، و في حالة وجود توازن يعظم المنافع ضمن قطاع نشاط معين ذو إنتاج متجانس فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها ، كلما كانت حصتها السوقية أكبر و كانت المؤسسة أكثر ربحية مع إفتراض تساوي الأمور الأخرى.

---

[1]– يوسف الزين خيرة ، دور نظام اليقظة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية ، الجزائر ، 2012 – 2013 ، ص 50.

إضافة إلى ما سبق ، بعض النتائج المتعلقة بمؤشرات تنافسية المؤسسة و التي بيئتها دراسات عدة مؤسسات:[1]

– يمكن للمؤسسات أن تحسن أدائها من خلال التقليد و الإبداع ، و أن الوصفة الحسنة للمؤسسة يمكن أن تعطي نتائج حسنة لدى مؤسسات أخرى حتى خارج بلدها.

– ضرورة إعطاء أهمية أكبر للتكوين و إعادة التأهيل و النظر إلى العامل كشريك و ليس كعامل من عوامل الإنتاج.

– من الأهمية معرفة أن التركيز على تنافسية المؤسسة تعي دورا محدودا للدولة و تتطلب إستعمال تقنية إنتاج مرنة و رقابة مستمرة على النوعية و التكاليف و التطلع إلى الأمد الطويل أكثر من الأمد القصير.

و قامت في منتدى داوفوس الإقتصادي العالمي بسويسرا على أن مؤشر التنافس يبنى على ثمان عوامل:[2]

1- درجة الإنفتاح في الدولة.

2- نوع الحكومة (نظام الحكم).

3- توفر المؤسسات المالية.

4- نوعية البنى الهيكلية في الدولة.

5- التقنية و درجة تقدمها.

6- نوع الإدارة.

7- العمالة الوطنية.

8- مؤسسات المجتمع المدن

---

[1]– رحماني أسماء ، دور براءة الإختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، رسالة ماجستير في تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد بوقرة ، بومرداس ، 2008 – 2009 ، ص 21.

[2]– سامي محمد محمود المليجي ، إدارة الأعمال الدولية ، الطبعة الأولى ، مكتبة الوفاء القانونية للنشر ، الإسكندرية ، 2017 ، ص ص 191 – 192.

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسيـــــــة

تعتبر الميزة التنافسية عنصرا أساسيا و جوهريا للنجاح في خلق القيمة ، في ظل بيئة العمال الحديثة ، إذ يرتبط مفهومها بإستخدام المنظمة لمواردها و إمكانياتها بشكل يتسم بنوع من الخصوصية و التميز مما يشكل فجوة تفوقها على منافسيها ، و نتيجة لذلك تحرص المنظمات حسب هذا المفهوم على العمل الدؤوب و المستمر لخلق و إكتساب ميزة تنافسية و الحفاظ عليها و إستثمارها لمدة أطول.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية و خصائصها

يمثل إمتلاك الميزة التنافسية هدفا إستراتيجيا تسعى المؤسسات إلى تحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للإقتصاد العالمي المبني على الكفاءة و الجودة و المعرفة ، و رغم التباين و التحليل النظري المرتبط بالميزة التنافسية إلا أن الأدبيات التسييرية ما زالت تطرح جمة من المفاهيم و الخصائص ، و في هذا المطلب يتم توضيح كل هذا على النحو التالي:

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية

بعد التطرق إلى مفهوم التنافسية فإن **الميزة:** تعني المركز أو الحالة أو المنفعة المميزة الناتجة عن مسار عمل المنظمة.

و من خلال التطلع لمفاهيم الميزة التنافسية تبين أن مفهومها يختلف حسب ميدان النشاط و لكثرة المفاهيم المرتبطة بمصطلح الميزة التنافسية إرتأيت لإعطاء أبرز و أدق المفاهيم و هي كالآتي:

1- هي قدرة المنظمة على إستغلال مصادر قوتها و إضافة قيمة لمنتجاتها تفوق ما يمكن أن يقدمه المنافسون[1] ، كما أنها القدرة على صياغة و تطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط.[2]

---

[1]- عبد الناصر علك حافظ ، حسين وليد عباس ، الأنماط القيادية (الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة) ، الطبعة الأولى ، دار غيداء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2016 ، ص 110.

[2]- مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية) ، بدون طبعة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2006 ، ص 13.

2– تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى إكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين ، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانيا و بمعنى آخر إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.[1]

3– هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ، و يؤكد تميزها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الإختلاف ، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.[2]

4– هي القدرة على إنتاج السلع الصحيحة و الخدمات بالنوعية الجيدة و بالسعر المناسب و في الوقت المناسب ، وهذا يعني تلبية طلبات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة مقارنة بالمؤسسات الأخرى ، كما أنها مجموع الصفات التي يتصف بها المنتوج أو العلامة و يعطي المؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين.[3]

5– و يرى **الزغبـــي** بأن الميزة التنافسية هي: الخاصية أو مجموعة الخصائص النسبية تنفرد بها المنظمة و يمكنها الإحتفاظ بها لمدة طويلة نسبيا نتيجة صعوبة محاكاتها و تحقق تلك المدة المنفعة لها و تمكنها من التفوق على المنافسين فيها تقدمه من خدمات / منتجات للزبائن.[4]

و ضمن هذا الإطار فإن الميزة التنافسية ، لا تختص بالدولة و إنما بالمنظمة فهي تنشأ أساسا من القيمة التي إستطاعت المنظمة أن تخلقها لزبائنها ،بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين ، بمنافع متساوية ، أو بتقديم منافع منفردة في المنتج ، تعوض بشكل واعي الزيادة السعرية المرفوضة.

---

[1]– **Michal Porter , L'avantage concurrentiel des notions , inter éditions , France ,1993 , P.48.**

[2]– **خالد حسين سعيد العسيري ، إستراتيجية إستقطاب الكفاءة الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية ، الطبعة العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2013 ، ص 12.**

[3]– **محمد حسن ياسر ، ماهر عبد الأمير منديل ، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية ، درجة البكالوريوس ، جامعة القادسية ، العراق ، 2016– 2017 ، ص 11.**

[4]– **ثامر البكري ، أحمد الصقال ، التحليل الإستراتيجي و الميزة التنافسية ، الطبعة العربية ، دار أمجد للنشر و التوزيع ، عمان – الأردن ، 2015 ، ص 113.**

و يمكن ترجمة الميزة التنافسية إلى عمل تنفيذي مادي ملموس ، و إلى حقائق فعلية قائمة و ملموسة و إلى آمال محققة على أرض الواقع الفعلي ، و المعاش الممارس.[1]

و حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون:[2]

- **حاسمة:** أي أنها تعطي الأسبقية و التفوق على المنافس.
- **الإستمرارية:** بمعنى إمكانية إستمرارها خلال الزمن.
- **إمكانية الدفاع عنها من تقليد المنافسين:** أي يصعب على المنافسين محاكاتها أو إلغاؤها .

تضمن هذه الشروط فعالية الميزة التنافسية ، لأن كل شرط مرتبط بالآخر.

و كمفهوم شامل للميزة التنافسية هو أنها تتحقق نتيجة الإضافات و الخصائص المتفردة للمنتجات التي يصعب على المنافسين تقليدها في أجل قصير ، أي كل ما تختص به المنظمة دون غيرها ، و بما يعطي قيمة مضافة إلى الزبائن بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق ، حيث يمكن للمنظمة أن تقدم مجموعة من المنافع أكثر من المنافس ، أو تقدم نفس المنفعة بسعر أقل.

الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية

يظهر المفهوم الأوضح للميزة التنافسية من خلال خصائصها ، التي يمكن أن تستخدم من قبل المؤسسة لتقييم ميزتها التنافسية ، و هذه الخصائص هي:[3]

- تشتق من رغبات و حاجات الزبائن.

---

[1]– نزار عبد المجيد رشيد البرواري ، فارس محمد فؤاد النقشبندي ، التسويق المبني على المعرفة ، مدخل الأداء التسويقي المتميز ، الطبعة الأولى ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013 ، ص 31.

[2]– Garibaldi. Gérard , Stratégie Concurrentielle: choisir et gagner , ed d'organisation , France , 1994 , P.95.

[3]– هناء عبداوي ، المساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات في إكتساب المؤسسة ميزة تنافسية ، رسالة دكتوراه في تسيير المنظمات ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2015 – 2016 ، ص 106.

- تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال.
- تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المؤسسة و الفرص في البيئة.
- طويلة الأمد و صعبة التقليد من قبل المنافسين.
- تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة ، و التوجيه و التحفيز لكل مؤسسة.

و نخص بالذكر الخصائص التالية:[1]

– أن تكون مستمرة و مستدامة ، بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل و ليس على المدى القصير فقط إذا توفرت على الإبداع و الإبتكار.

– أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة و قدرات و موارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.

– أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال تنافسية بأخرى بسهولة و يسر وفق إعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطورات قدرات و كفاءات المؤسسة من جهة أخرى.

– أن يتناسب إستخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف و النتائج التي ترغب المؤسسة في تحقيقها على المدى القصير و الطويل.

في حين يلخص الروسان صفات و خصائص الميزة التنافسية على النحو التالي:[2]

أ– أنها نسبية: أي تتحقق بالمقارنة و ليست مطلقة.

ب– أنها تؤدي إلى التفوق و الأفضلية على المنافسين.

---

[1]– حمدوش سومية ، بوقرية لمياء ، دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة ، شهادة الماستر في إدارة أعمال المؤسسات ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس ، الجزائر ، 2016 – 2017 ، ص 13.

[2]– محي الدين القطب ، الخيار الإستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان – الأردن ، 2012 ، ص 82.

ج– أنها تنبع من داخل المنظمة و تحقق قيمة لها.

د– أنها تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشترين أو كلاهما.

هـ– أنها يجب أن تؤدي للتأثير في المشترين و إدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة و تحفزهم للشراء منها.

و– أنها تتحقق لمدة طويلة و لا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها و تجديدها.[1]

المطلب الثاني: أهمية و أهداف الميزة التنافسية

للميزة التنافسية أهمية بالغة في المنظمات من خلال تحقيق الأهداف المرجوة كل هذا سيتم التعرف عليه من خلال هذا المطلب.

الفرع الأول: أهمية الميزة التنافسية

علاوة على أن الميزة التنافسية وسيلة للبقاء و الإستمرار و النجاح في بيئة الأعمال المعاصرة ، فإنها تحقق العديد من المنافع بالنسبة للمنظمات ، هذه الأهمية تبرز في:

– كسب ميزة نسبية دائمة و مستمرة في خفض تكاليف إنتاجها و إحتلال الصدارة و القيادة في خفض التكاليف.

– كسب ميزة نسبية دائمة و مستمرة في رفع و تحسين المنتجات و تقديم كل ما هو جديد و حفز روح الإبتكار و الإبداع.

– إعتماد أكثر من إستراتيجية للمنافسة في السوق.

– إدراك الإحتياجات الجديدة للسوق و توظيف الإمكانيات لإستغلال الفرص السوقية قبل الآخرين.

– خلق قيمة للعملاء تلبي إحتياجاتهم ، و تدعم و تحسن سمعة و صورة المؤسسة في أذهانهم.

– تحقيق حصة سوقية للمؤسسة و كذا ربحية عالية للبقاء و الإستمرار في السوق.

---

[1]– محي الدين القطب ، مرجع سبق ذكره ، ص 82.

– يؤدي إمتلاك الميزة التنافسية إلى تحقيق الربحية الفائقة التي تعتمد بشكل أساسي على ثلاث عوامل تتمثل في: القيمة التي يوليها المستهلكون لمنتجات الشركة و السعر الذي تفرضه الشركة على منتجات و تكاليف القيمة.[1]

– تعطي للمنظمة تفوقا نوعيا و كميا و أفضلية على المنافسين ، و بالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.

– تجعل من منظمة الأعمال متفوقة في الأداء أو في قيمة ما تقدمه للعملاء أو الإثنين معا.

– تحقيق التميز الإستراتيجي عن المنافسين في السلع و الخدمات المقدمة للعملاء ، مع إمكانية التميز في الموارد و الكفاءات و الإستراتيجية المنتهجة في ظل بيئة شديدة المنافسة.[2]

– تساهم في التأثير الإجابي في مدركات العملاء و باقي المتعاملين مع المنظمة و تحفيزهم للإستمرار.

– لكون الميزات التنافسية تتسم بالإستمرارية و التجدد فإن هذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور و التقدم على المدى البعيد.[3]

– نظرا لكون الميزات التنافسية مستندة على موارد المنظمة و قدراتها و جدارتها لذلك فإنها تعطي حركية و ديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة.

و تظهر الأهمية الأبرز منها فيما يلي:

– هناك من يعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها الميزة التنافسية إذ لا تخلو الدراسات و الأبحاث في مجال الإدارة الإستراتيجية من مفهوم الميزة التنافسية.

---

[1]– بومليط أميرة ، تكنولوجيا المعرفة و أثرها على الميزة التنافسية من خلال الدور الوسيط لكفاية ذكاء الأعمال ، شهادة الماستر في المالية و التجارة الدولية ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة 08 ماي 1945 ، الجزائر ، 2018 – 2019 ، ص 23.

[2]– سملالي يحضية ، بلال أحمد ، الميزة التنافسية و فعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية ، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الإقتصادية ، جامعة المسيلة ، الجزائر ، 03 – 04 ماي 2004 ، ص 31.

[3]– طاهر محسن الغالبي ، وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل) ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007 ، ص 309.

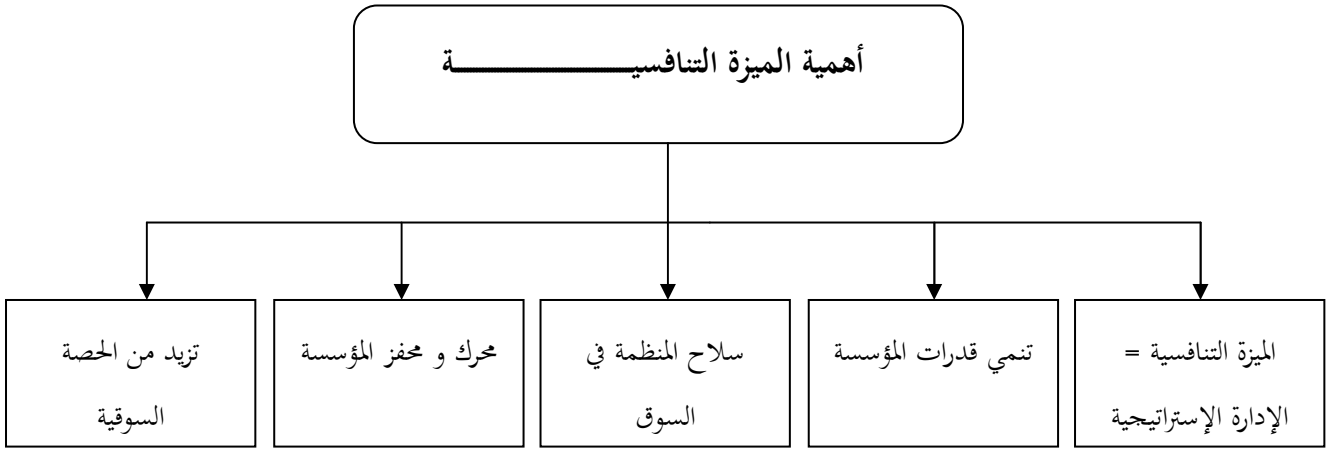
– إن الميزة التنافسية هي الأساس الذي تصاغ حوله الإستراتيجية التنافسية للمنظمة أي أن المنظمات تنمي قدراتها و مواردها لدعم ميزتها التنافسية لأنها تفشل بدون وجودها.

– أنها سلاح لدى المنظمة لمواجهة تحديات السوق و المنافسين مما يمكنها من الإستجابة السريعة للزبون.

– إن الميزة التنافسية هي المحرك و المحفز للمنظمات لتنمية و تقوية مواردها و قدراتها و تدفعها إلى البحث و التطوير من أجل المحافظة على هذه الميزة و تقويتها.

– تمكن المنظمة من الحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها مما يعني زيادة حجم مبيعاتها و أرباحها. [1]

الشكل 11 : أهمية الميزة التنافسيـــــــــــة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المراجع

الفرع الثاني: أهداف الميزة التنافسية

و من بين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال ميزتها التنافسية نجد:

– خلق فرص تسويقية جديدة.

[1]– علي حسون ، فاضل حمد سلمان ، عامر فدعوس ، أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية ، العدد 32 ، العراق ، 2012 ، ص 15.

– تعظيم أرباح و مداخيل المؤسسة.[1]

– التعامل مع نوعية جديدة من العملاء ، أو نوعية جديدة من السلع و الخدمات.

– تكوين رؤية جديدة من الأهداف المستقبلية للمؤسسة.

– قدرتها على إقناع زبائنها بما تقدمه من منتجات مميزة عما يقدمه المنافسون.

– خلق قيمة للعملاء حيث تسعى المؤسسة من خلاله تحقيق و تعظيم القيمة للوصول إلى رضا العميل و ضمان تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية.

– تمثل الميزة التنافسية معيارا مهما لتحديد المؤسسات الناجحة ، و تتميز بإيجاد نماذج جديدة منفردة يصعب تقليدها و محاكاتها.[2]

حيث يركز جوهر الميزة التنافسية على القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تخلقها لعملائها ، و التي تأخذ شكل أسعار منخفضة بالمقارنة مع المنافسين بالرغم من تقديمها لنفس المنتج أو شكل تقديم سلع و خدمات فريدة تبرر الأسعار المرتفعة التي تباع بها ، و هذا لضمان ولائهم و بالتالي خلق سمعة و صورة للمؤسسة في أذهانهم ، مما ينتج عنه البقاء و الإستمرار في السوق.

في حين تمارس البيئة التنافسية ضغوط مستمرة على المؤسسة فتدفعها للبحث عن إكتساب ميزة تنافسية تؤهلها إلى ضمان إستمرارية نشاطها أولا و الأسبقية على منافسيها ثانيا ، و ينجم كل ذلك عن عمليتي الجذب و الدفع بين الثنائية " بيئة – ميزة " ، بإعتبار أن البيئة تدفع إلى إنشاء الميزة و تضيف هذه الأخيرة بدورها عناصر جديدة للبيئة التي تزيد من تعقيدها و ترفع من شدة قواها التنافسية.[3]

---

[1]– حمزة بن الزين ، دور وظيفة البحث و التطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية ، أطروحة الدكتوراه في إدارة الشركات البترولية ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر ، 2017 – 2018 ، ص 27.

[2]– سهتال زرزور ، دور الإستراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية ، شهادة الماستر في التسيير الإستراتيجي للمنظمات كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2012 – 2013 ، ص ص 55 – 56.

[3]– عباس نجم عبد علي البديري ، ضرغام حسين البديري ، أثر المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية ، بحث مقدم كجزء من متطلبات نيل درجة البكالوريوس ، إدارة أعمال ، جامعة القدسية ، العراق ، 2016 – 2017 ، ص 17.

المطلب الثالث: الأنواع و الإستراتيجيات العامة للميزة التنافسية

سنتناول في هذا المطلب أنواع الميزة التنافسية و أهم الإستراتيجيات التي ترتكز عليها و كل هذا سيكون في الآتي:

الفرع الأول: الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية

هناك نوعين رئيسيين من الميزة التنافسية هما:

التكلفة الأقل: Cost Leadership

تمايز أو تمييز المنتج: Differentiation

أولاً: ميزة التكلفة الأقل

معناه قدرة الشركة على تصميم ، تصنيع ، و تسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع الشركات المنافسة و بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر.[1]

و بصيغة أخرى أن تمتلك المنظمة ميزة تكلفة تسمح لها بالتحصيل على هامش أعلى و بالتالي وضعية جيدة عن طريق إعتماد أسعار أخفض من تلك التي يقوم بها المنافسون ، و ذلك من شأنه أن يمكن المنظمة من إمتلاك ما سماه **بورتـــر** بإستراتيجية السيطرة الشاملة عن طريق التكلفة المنخفضة.

فنقول عن منظمة ما أنها تحوز على " ميزة التكلفة الأقل " إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافس.[2]

و للحصول على ميزة التكلفة الأقل يتوجب على المؤسسة مراقبة و تتبع جل العوامل المؤدية إلى تطور التكاليف و أهمها:

---

[1]– نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر ، 1998 ، ص 84.

[2]– دومة نوال ، تفعيل العميل الداخلي من أجل تعزيز ميزة تنافسية ، شهادة الماستر في إدارة الأعمال ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر–03– ، الجزائر ، 2010 – 2011 ، ص 09.

أ- الحجم: يؤدي تحديد الحجم في سلاسل و أنواع المنتجات ، وسائل الإنتاج المتطورة ، الأسواق و الأنشطة التسويقية المكثفة إلى تقليص التكاليف ، حيث تختلف درجة تأثير الحجم في التكاليف من نشاط إلى آخر.

ب- المهارة و التعلم: يتولدان نتيجة للجهود المتواصلة و التخصص من قبل الموارد البشرية للمؤسسة و المسيرين على حد سواء ، لذلك لا يجب التركيز فقط على تكاليف اليد العاملة بل أيضا على الفرص التي يمكن أن توفرها لتقليل التكاليف الضائعة ، لذلك يجب على متخذي القرار الإهتمام بالتعلم.

ت- درجة التناسق بين الوظائف: حيث يمكن للمؤسسة أن تقلل من مستوى تكاليفها إذا تمكنت من تحديد و فهم نوع الترابط الموجود بين الأنشطة المنتجة للقيمة و إستثمارها.

ث- مراقبة الرزنامة: أحيانا تستفيد المؤسسات السباقة إلى القطاعات ، من ميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل و يرجع ذلك إلى كونها تتموقع في أحسن المواقع و تستقطب أفضل الأيدي العاملة ، و تختار و تفاضل بين مجموعة الموردين إلا أنه في بعض القطاعات فإن إستراتيجية الحذر و التريث هي الطريقة الأنجح و ذلك نتيجة التغيرات البيئية المستمرة و التحولات المتسارعة في أذواق المستهلكين لغرض إكتشاف نقاط القوة و الضعف ، الفرص و التهديدات ، ثم الدخول إلى القطاع مع معرفة أفضل بالأوضاع التنافسية السائدة.

ج- العمليات و الإجراءات: غالبا ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات و العمليات التي لا تساهم إيجابا في ميزة التكلفة الأقل ، بل أكثر من ذلك فهي تكلف أكثر مما يجب و بالتالي فإن مراقبة الإجراءات يسمح بفهمها و من ثمة تخفيض التكاليف[1].

كما أن نجاح ميزة التكلفة الأقل تتوقف على قدرة المنظمة على تطبيقها و متابعتها ، فالتكاليف لا تنخفض تلقائيا و إنما نتيجة جهود مكثفة و إهتمام متواصل ، إذ تملك المنظمات إمكانيات متعددة لتخفيض التكاليف ، و ذلك في ظل إقتصاديات الحجم نفسها ، و حجم الإنتاج المتراكم نفسه.

---

[1]- زرزار العياشي ، غياد كريمة ، إستخدامات تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في المؤسسة الإقتصادية و دورها في دعم الميزة التنافسية ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2016 ، ص 185.

و على المنظمة أن تسعى دائما إلى تخفيض تكاليفها قدر الإمكان ، فتحسين مركزها لا يتطلب تغيير الإستراتيجية بقدر ما يتطلب الإهتمام و الدعم من قبل المسيرين ، فعليها أن لا تعتقد بأن تكاليفها منخفضة كغاية.[1]

ثانيا: ميزة التميز

معناه قدرة الشركة على تقديم منتج متميز و فريد و له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى – خصائص خاصة للمنتج – خدمات ما بعد البيع) ، لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة و توظيف قدرات و كفاءات الشركة لتحقيق جوانب التميز.[2]

كما يمكن القول أن المؤسسة تمتلك ميزة التميز في حالة تقديمها لمنتج أو مجموعة من المنتجات يمكن تمييزها من طرف المستهلك عن باقي المنتجات المنافسة في السوق ، مما يعني أن منتج المؤسسة فريد و له قيمة مرتفعة لدى المستهلك ، و مصادر التميز عديدة تتمحور حول الجودة و الخدمات التسويقية المرافقة للمنتج ، حيث يعتبر الإبتكار أي التطوير المستمر و التجديد أساس التميز و يمكن للإبتكار من أجل التميز أن يشمل ثلاثة مجالات أساسية و هي:[3]

أ–الجودة: من خلال رفع مستوى الإشباع و الرضا لدى المستهلك بما يتطابق و مواصفات إستهلاك المنتج.

ب– الوقت: سرعة التسليم و في الوقت المناسب و تغطية أكبر نسبة من الطلب في السوق.

ت– المرونة: التنوع و التطوير حسب تغير الطلب ، أي حجم المرونة مع متغيرات بيئة التنافس.

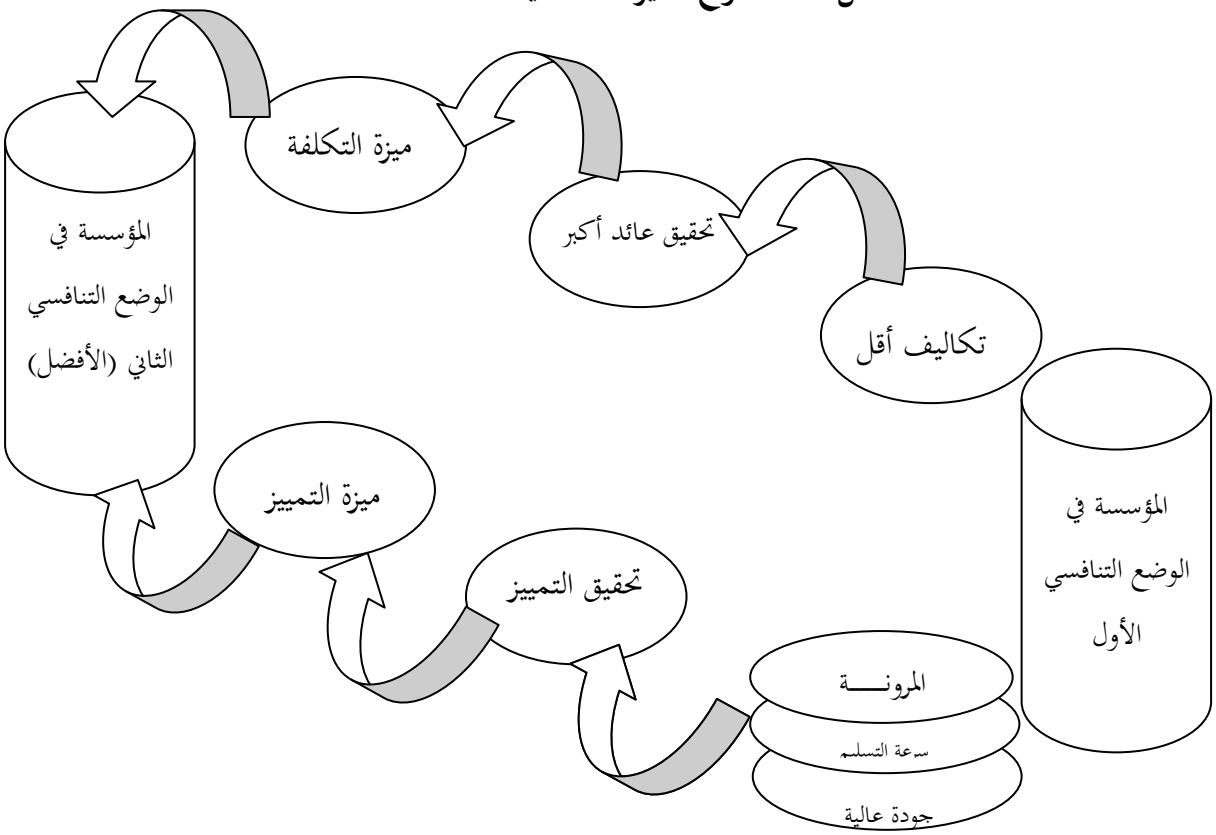
---

[1]– دومة نوال ، مرجع سبق ذكره ، ص 11.

[2]– نبيل مرسي خليل ، مرجع سبق ذكره ، ص 85.

[3]– زرزار العياشي ، غياد كريمة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 186 –187.

الشكل 12 : أنواع الميزة التنافسية



المصدر: زرزار العياشي ، غياد كريمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 187

الفرع الثاني: الإستراتيجيات العامة للميزة التنافسية

تستند بعض المنظمات إلى تطبيق إستراتيجية معينة لغرض خوض سباق التنافس ، و بناء مركز إستراتيجي متميز يضمن لها البقاء و النمو في بيئة منظمات الأعمال ، و للحصول على ميزة تنافسية صعبة التقليد و تحقيق عائد أكبر و بناءًا على ذلك فإن هناك ثلاث إستراتيجيات لتحقيق أداء أفضل حتى يعود بالنجاح للمنظمات و هذه الإستراتيجيات هي:

1- إستراتيجية قيادة التكلفة:

تبنى هذه الإستراتيجية على تكاليف مدخلات الإنتاج مقارنة مع منافسيها ، بحيث تحقق تغيير جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة بالإعتماد على بعض الإجراءات الهادفة ، حيث تتطلب إستراتيجية قيادة التكلفة بأن تمتلك المنظمة منتجات منخفضة التكاليف في صناعة ما ، بمستوى من الجودة و تسعى إلى

خفض التكاليف العام ، و أن تهتم بمراقبة التكاليف الإدارية و الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة و الإستفادة من تراكم الخبرات في تطوير الموارد البشرية حتى يتسنى للمنظمة تحقيق ربحا أكبر من منافسيها مقارنة بمتوسط أسعار الصناعة و أن تبيع بأسعار أقل من متوسط أسعار الصناعة لتكسب حصة سوقية ، و كلما أصحبت الصناعة أكثر نضجا و الأسعار في الإنخفاض كلما حققت ربحا عاليا ، و كثيرا من الشركات التي تنجح في تعزيز الميزة التنافسية من خلال إستراتيجية قيادة التكلفة ، و لابد أن يكون لديها المقدرة الداخلية من خلال الآتي:

1- أن يكون لديها رأس مال كبير بحيث يمكن إستثماره في الموجودات الخاصة بالإنتاج.

2- المهارات اللازمة لتصميم منتجات جديدة.

3- توفير الخبرة في مجال هندسة التصنيع.

4- قنوات توزيع فعالة.[1]

كما تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين ، وتتميز هذه الإستراتيجية بعدة مزايا تشجع المؤسسات على تطبيق إستراتيجية التكلفة الأقل و من أهم هذه المزايا ما يلي:[2]

- المؤسسة المنتجة للتكلفة الأقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
- المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء ، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.

---

[1]- عز الدين علي سويسي ، نعمه عباس الخفاجي ، الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي ، الطبعة العربية ، دار الأيام للنشر و التوزيع ، عمان – الأردن ، 2014 ، ص ص 75 – 76.

[2]- شارلز جاريت جونز ، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل) ، ترجة محمد الرفاعي ، محمد السيد أحمد عبد المتعالي ، دار المريخ للنشر و التوزيع ، السعودية ، 2006 ، ص ص 312 – 313.

- المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء و خاصة في حالة ما إذا كانت إعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر و تحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة و الحرجة.
- المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقع تنافسي ممتازا يمكنها من تخفيض السعر و مواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.
- المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها المقارنة مع منافسيها بإستخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة و التي قد تتمتع بأسعار جذابة.

بالإضافة إلى أن هذه الإستراتيجية لا تخلو من العيوب و تتمثل أهم عيوبها فيما يلي:[1]

- العيب الأكثر المرتبط بقيادة التكاليف المنخفضة يتمثل في المستوى المرتفع في الإلتزام بالأصول و الأنشطة ذات الكثافة الرأس مالية التي تصاحب غالبا هذه الإستراتيجية.
- العيب الأكثر أهمية كذلك أن الشركات تركز ذهنها على تخفيض التكاليف ، قد لا ترى التغيرات الأخرى التي تتطور في السوق مثل طلبات العميل المتزايدة حول أنواع أخرى من المنتجات ، جودة أفضل للمستويات ، خدمة أعلى ، العروض المنافسة ، و حتى تراجع حساسية العميل للأسعار المنخفضة.

2- إستراتيجية التميز:

إستراتيجية البحث عن التميز أو الإنفراد بخصائص إستثنائية يصعب تقليدها في ميدان الصناعة و تكون ذات قيمة كبيرة للمشتري بما يحقق رغباته كالأسعار التشجيعية و خدمات ما بعد البيع.

في حين أن أفضل المنجات و الخدمات هي التي تحمل صفات فريدة من نوعها ، و تتمتع بقيمة كبير لدى العملاء و أنها أفضل من منتجات المنافسين أو مختلفة عنهم ، بمعنى أكثر أن تضع أسعار إستثنائية للمنتج و لا يمكن الحصول عليها في منتجات بديلة لما تتمتع به من صفات فريدة.

[1]- روبرت بتس ، ديفيد ، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية ، الطبعة الأولى ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، مصر ، 2008 ، ص 318.

كما تستطيع المنظمة أن تخلق لنفسها مميزا من خلال خلق درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون ، ومن خلال هذا التمايز يمكن للمنظمة فرض السعر الذي تريده و زيادة عدد الوحدات المباعة ، و تنمية نوع من ولاء المستهلك لعلامتها التجارية.

و في ظل كل هذا تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا تمكن المؤسسة من مواجهة قوى المنافسة تتمثل في:

- تمييز المنتج بخلق حواجز لدخول منافسين جدد إلى الصناعة بسبب الولاء للعلامة.[1]
- الميزة الكبير وراء إستراتيجية التمييز تتمثل في أنها تسمح للشركات بعزل نفسها جزئيا من الخصومة التنافسية في الصناعة عندما تنتج الشركات منتجات عالية التمييز و مطلوبة بإلحاح من طرف العملاء ، فإنها تجد نفسها غير منخرطة في حروب الأسعار المدمرة مع منافسيها عمليا .
- التبني الناجح لمستوى مرتفع من التمييز مع بعض خصائص المنتج أو حاجة المشتري ، قد يسمح للشركة بوضع بصمة واضحة لمجموعتها الإستراتيجية في الصناعة.
- إن الإستراتيجية القائمة على الجودة المرتفعة ، تزيد إلى حد معين من حصتها المحتملة في السوق بمضي الوقت.[2]
- يؤدي الجمع بين كل من الجودة المرتفعة و حصة السوق المرتفعة إلى ربحية مرتفعة غالبا تقود الجودة المرتفعة إلى سمعة و طلب على المنتج المرتفع ، و الذي يترجم إلى حصة في السوق المرتفعة.

في حين أن هذه الإستراتيجية يتخللها العديد من العيوب منها:[3]

- إمكانية عدم رؤية المستهلك لبعض جوانب التمييز.

---

[1]– عبد الرحمان ثابت إدريس ، جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و نماذج تطبيقية ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، مصر ، 2003 ، ص 38.

[2]– روبرت بتس – ديفيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 337.

[3]– هشام حريز ، عبد الرحمان بوشمال ، التسويق كمدخل إستراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة ، الطبعة الأولى ، مكتبة الوفاء القانونية للنشر و التوزيع ، مصر ، 2017 ، ص 158.

- عدم المقدرة على التميز يجعل المؤسسة تحقق أموالا دون عائد.
- عدم قدرة المؤسسات على المقارنة بين منافع التمييز و تكاليفه.

3- إستراتيجية التركيز:

تستند هذه الإستراتيجية على إختيار مجال تنافسي محدد داخل قطاع الصناعة ، بحيث يتم التركيز على منتج أو خدمة منفردة أو عدد محدد من المنتجات أو الخدمات المتقاربة جدا ، أو التركيز على سوق ما أو أجزاء معينة من السوق تكون المنظمة قادرة على تلبية إحتياجاته أو لديها شهرة فيه ، و إن هذه الإستراتيجية تكون ملائمة للمنظمات ذات الشهرة في السوق و تكون هذه المنظمات قادرة على تحديد إتجاهات الصناعة و غالبا ما تكون قائدة لهذه الصناعة.[1]

إن هذه الإستراتيجية يمكن أن تحقق من خلال:

أ- التغلغل في السوق من خلال زيادة الحصة السوقية إلى أعلى حد ممكن و محاولة السيطرة عليها ، أو زيادة المبيعات بإتباع سياسات تسويقية جديدة.

ب- تطوير السوق للتوجه نحو الأسواق الجديدة في مناطق جغرافية أخرى في حالة توقف السوق الحالي.

ج- التركيز على تقسيمات سوقية جديدة لزيادة المبيعات.

د- تطوير جودة المنتج أو الخدمة لتحسين نوعيته المنخفضة.

هـ- التركيز على منتجات أو خدمات محددة و من خلال تطوير الجودة وصولا لجعلها أكثر كفاءة و فاعلية و تمييزا عن منتجات أو خدمات المنافسين.

[1]- محمود جاسم الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف ، التسويق الإستراتيجي ، الطبعة الأولى ، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، 2011 ، ص 252.

كما تنقسم هذه الإستراتيجية إلى نوعين رئيسيين هما:[1]

1- **التركيز على الكلفة**: تحاول المنظمة أن تعمل على تحقيق ميزة بالكلفة في القطاع أو القطاعات المحددة المستهدفة و بالتالي تحاول الحصول على ميزة تنافسية في هذا القطاع أو هذه القطاعات المحددة ، و إن هذه الميزة التنافسية تتيح للمنظمة فرض أسعار تنافسية ذات تكلفة منخفضة في هذه الأجزاء المحددة المستهدفة.

2- **التركيز على التمييز**: هنا تبحث المنظمة عن التمييز داخل القطاع السوقي المستهدف ، و هنا تحاول إنتاج منتجات أو خدمات متميزة تستهدف خدمة الزبائن و بالتالي الإحتفاظ بهم.

كما تتيح إستراتيجية التركيز للمنظمة التي تتبعها التمتع بالعديد من المزايا أهمها:[2]

- الإستفادة بمزايا التخصص ، و الذي ينعكس في نواحي عديدة مثل: تخفيض التكاليف و إتقان الإنتاج و متابعة التطورات في مجال الصناعة ، و الإستجابة لها و إشباع حاجات و رغبات الزبائن...إلخ.
- القدرة على التجديد و التطوير ، حيث تتيح إستراتيجية التركيز للمنظمات التي تتبعها على الإبداع و الإبتكار في المجالات التي تتخصص فيها.
- إكتساب المزايا التنافسية العالية ، نتيجة زيادة الكفاءة في العمليات و المنتجات .

و من أهم المخاطر التي تواجه هذه الإستراتيجية هي: [3]

- عدم الإستفادة من وفرات الحجم الكبيرة و بالتالي تضيع الأرباح نتيجة عدم خدمة شرائح سوقية أكثر.

---

[1]- محمود جاسم الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف ، مرجع سبق ذكره ، ص 253.

[2]- جمال الدين محمد المرسي و آخرون ، التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية (المنهج التطبيقي) ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، مصر ، 2002 ، ص 307.

[3]- **Andrew Pearson " the Stratégiste scope: compétitive strategy and the question of how to compete " , UBS unique business strategies , http: //www.stideshare.net / Alistercrow / competitive. Strategy-4076947, 13 Mars 2020.**

- إمكانية إتجاه المنافسين إلى القطاع السوقي للمؤسسة مما يؤثر على الأرباح الخاصة مع عدم وضوح الفرق بين منتجات المؤسسة و منتجات المنافسين الذين يخدمون السوق بالكامل.
- فرق التكاليف بين المنافسين الذين يخدمون السوق ككل و المؤسسة التي تعمل على خدمة جزء من السوق.

إن الإستراتيجيات التنافسية الثلاث يمكن للمنظمات الخدمية من إتباعها و ذلك حسب الظروف الداخلية (إمكانيات و قدرات المنظمة المادية و البشرية و الخبرات التي تتمتع بها) ، و الخارجية (حسب ظروف صناعة الخدمة ، المنافسين ، الزبائن ، و ظروف البيئة العامة).[1]

الجدول 01 : ملخص عام للإستراتيجيات العامة التنافسية

أنواع الإستراتيجيات / الإختيارات	قيادة التكلفة	التمييز	التركيز
تمييز المنتج	منخفض أساس من خلال السعر	مرتفع أساس من خلال تقديم منتج فريد	منخفض/مرتفع من خلال السعر أو تقديم منتج فريد
قطاعات سوقية	منخفضة السوق ككل	مرتفعة عدة قطاعات سوقية	منخفضة قطاع أو عدد محدود من القطاعات
جوانب التميز والتفرد	التصنيع و إدارة الموارد	البحث و التطوير للمبيعات و السوق	أي نوع من جوانب التميز و التفرد

المصدر: نذير بوسهوة ، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الدكتور يحي فارس المدية ، الجزائر ، 2008 ، ص 66.

[1]– محمود جاسم الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف ، مرجع سبق ذكره ، ص 253.

المبحث الثالث: علاقة تكنولوجيا المعلومات و إدارة المعرفة بالميزة التنافسية

بناءا على أن الميزة التنافسية أصبحت من الإستراتيجيات المهمة في حياة المنظمات الرائدة،حيث تعتبر السبيل إلى التطور و التميز من خلال الإستخدام الناجح لموارد المنظمة لبناء مزايا تنافسية و تحسينها بإستمرار لضمان الإستدامة و أصبح الجوهر الأساسي لتحقيقها هو تكنولوجيا المعلومات والمعرفة المتجددة.[1]

المطلب الأول: علاقة إستخدام تكنولوجيا المعلومات بتحقيق الميزة التنافسية

في ظل المناخ الإقتصادي السائد حاليا نجد أن معظم المؤسسات تسعى إلى الحفاظ و دعم مركزها التنافسي ، فلقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات جزءا مكملا للبنية الأساسية ، و تزداد أهميتها كونها سلاح تنافسي قوي ، لذا يجب على الإدارة أن تدرك تأثير إستخدام تكنولوجيا المعلومات على البيئة التنافسية و على إستراتيجية المؤسسة ، خاصة و أنه لم تعد وظيفة تكنولوجيا المعلومات هي تخفيض التكاليف فقط ، و لكن بالإضافة إلى ذلك وظيفتها هي مساعدة المؤسسة على البقاء و النمو في البيئة التنافسية العالمية.[2]

و تظهر علاقة تكنولوجيا المعلومات بالميزة التنافسية من خلال دراسة تأثير تكنولوجيا المعلومات على القوى التنافسية ، و الذي يوضحه الجدول التالي:

الجدول 02 : تأثير تكنولوجيا المعلومات على الميزة التنافسية

القوى التنافسية	– إستخدام تكنولوجيا المعلومات في مواجهة هذه القوة.
القوى التفاوضية للموردين	– إختيار أفضل الموردين. – تهديد الموردين بالتكامل الرأسي الخلفي و عدم الإستعانة بهم.

[1]– وائل فاضل حسان العكيدي ، رأس المال الفكري و أثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، الطبعة الأولى ، دار أمجد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2019 ، ص 46.

[2]– أسامة سالم ، مرجع سبق ذكره ، ص 61.

القوى التفاوضية للمشترين	– الإختيار السليم للمشتري. – التميز و الإختلاف.
التهديد بدخول منافسين جدد	– وضع قيود على دخول المنافسين الجدد. – إقتصاديات الحجم الكبير. – تميز المنتج. – الوصول إلى قنوات التوزيع.
وضع المنافسين الحاليين داخل الصناعة	– التكلفة / الفعالية. – تقديم خدمات متميزة. – الوصول لسوق تميز المنتج.
التهديد الناتج عن ظهور سلع و خدمات بديلة	– إستخدام تكنولوجيا المعلومات في تحليل زمن تطوير المنتجات الجديدة لإحلالها محل المنتجات الحالية أو التعامل معها.

المصدر: أسامة سالم ، مرجع سبق ذكره ، ص 62.

أولا – تكنولوجيا المعلومات و أبعاد الميزة التنافسية:

يمكن توضيح الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات و ذلك من خلال مساهمتها الجادة في تأثيرها على العناصر التالية:[1]

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

[1]– سليماني منيرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 51.

2- الأداء المالي: في تحسين الأداء المالي للمؤسسات و زيادة ربحيتها و ذلك من خلال تقليل الحجم المرفوض "الوحدات المعيبة" و توفير معالجتها جراء إستخدام آلات و معدات متطورة ،كما إستعانت المؤسسات لزيادة إنتاجيتها بأنظمة مكاتب ، و أنظمة معلومات متقدمة للحصول على معلومات قيمة ، و أنظمة مساعدة لإتخاذ قرارات سليمة.

3- السيطرة على الأسواق: تعد تكنولوجيا المعلومات من أهم الوسائل التي تساعد المؤسسات على مواجهة المنافسين في الدخول إلى السوق ، حيث سهلت التكنولوجيا الحديثة عملية الحصول على أية معلومات عن أي سوق و بسرعة ، و بذلك تستطيع المؤسسات بإستخدام شبكة إتصالات حديثة و متطورة أن تحدد السوق الذي يعاني من النقص و العمل على سد هذا النقص إن أمكن ،كذلك يمكن أن تحافظ المؤسسات على وجودها في السوق من خلال أنظمة الإنتاج الحديثة التي تمكنها من تلبية مطالب السوق المتغيرة و السيطرة عليها بشكل مستمر.[1]

4- الإبداع و التطوير: تعد تكنولوجيا المعومات من أهم الوسائل التي تساعد على الإبداع و التميز و تحقيق السبق على المنافسين في قطاع الأعمال ، و ذلك من خلال التميز بإستخدام أساليب إدارية و تكنولوجيا حديثة سواءًا في إعادة تدريب العاملين و تحفيزهم ، أو إعادة هندسة العمليات ، أو التوسيع في التجارة الإلكترونية ، أو التحول من الصفات التقليدية إلى الأنظمة الأوتوماتيكية الحديثة.

5- كفاءة العمليات: تؤدي كفاءة العمليات إلى إحداث تحسينات جوهرية في عمليات المؤسسة و بالتالي تحقيق الميزة التنافسية مستعينة في ذلك بتكنولوجيا المعلومات الحديثة و ترتكز تكنولوجيا المعلومات على فلسفة التوجه إلى تسويق أكثر فاعلية حيث يمكن عرض السلع و الخدمات على المستوى العالمي و على مدار اليوم ،كما توجد أسواقا جديدة للمستهلك و يخفف نفقات بناء الأسواق و مصاريف الترويج ، و كذلك التواصل مع المؤسسات الأخرى و الزبائن أينما وجدوا.

[1]- سليماني منيرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 51.

ثانيا– الإستراتيجيات التنافسية في ظل إستخدام تكنولوجيا المعلومات:

أضاف إستخدام تكنولوجيا المعلومات إستراتيجيتين جديدتين حيث حققت المنظمات من خلالهما مزايا تنافسية هما إستراتيجية الصلة و إستراتيجية القيادة المعلوماتية ، هذا بالإضافة إلى الإستراتيجيات التقليدية المتمثلة في قيادة التكاليف ، التمييز و التركيز ، و فيما يلي سيتم إستعراض هذه الإستراتيجيات وهي:[1]

1– إستراتيجية قيادة التكلفة: تحقق هذه الإستراتيجية مزايا تنافسية من خلال الرقابة الصارمة على التكاليف و هو ما يجعل المنظمة تحقق أرباحا اكبر من منافسيها، لذا فإن المعلومات الكاملة عن التكاليف تسمح للمنظمة بالرقابة الأفضل على هذه التكاليف و تعطي المنظمة ميزة تنافسية لا تتوافر لغيرها من المنافسين الذين لا تتاح لهم مثل هذه المعلومات عن التكاليف ، كما أن المنظمة تستخدم معلوماتها الداخلية من أجل تخفيض تكاليفها من خلال كفاءة عمليات الإنتاج و التوزيع.

2– إستراتيجية التمييز: تهدف المنظمات إلى تمييز المنتجات التي تقدمها عن منتجات المنافسين ، و هذا التميز يحتاج إلى معلومات دقيقة عن السوق المنتظمة "معلومات تفصيلية" عن منتجات المنافسين، إحتياجات المستهلكين و المتغيرات البيئية المختلفة سواء كانت إقتصادية ، إجتماعية ، سياسية أو تكنولوجية ، و مما لا شك فيه أنه لا يمكن توفير مثل هذه المعلومات في الوقت المناسب و بالدقة المطلوبة بدون إستخدام تكنولوجيا المعلومات.

3– إستراتيجية التركيز: تحقق المنظمة الميزة التنافسية في ظل هذه الإستراتيجية عن طريق التركيز على قطاع سوقي معين ، و بالتالي تحتاج إلى معلومات عن طبيعة الأسواق المتاحة و خصائص المنافسين بها حيث يتم توفير و تحليل هذه المعلومات بإستخدام تكنولوجيا المعلومات.

4– إستراتيجية الصلة "الإرتباط": تحصل المنظمة على الميزة التنافسية من خلال بناء علاقة قوية و متميزة مع العملاء ، الموردين و المنافسين و هذا يتطلب معلومات على رغبات المستهلكين ، الترتيبات الخاصة

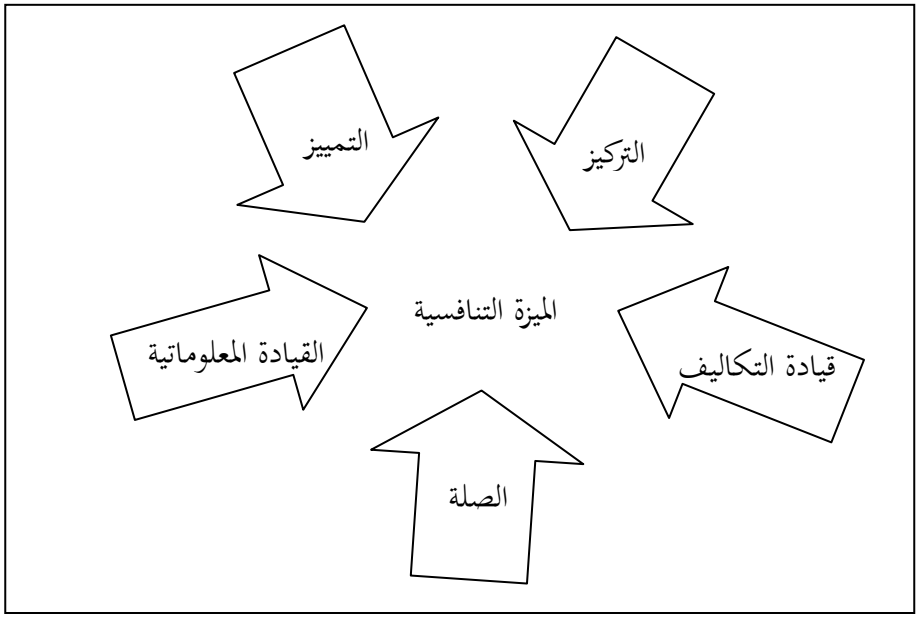
[1]– عبد الله فرغلي ، علي موسى ، تكنولوجيا المعلومات و دورها في التسويق الإلكتروني ، الطبعة الأولى ، إيتراك للنشر و التوزيع ، مصر ، 2007 ، ص 43.

بالموردين و العلاقات المحتملة مع المنافسين ، و في هذا الصدد تساهم تكنولوجيا المعلومات بشكل كبير في دراسة و تحليل هذه المعلومات بما يخدم أهداف المنظمة.

5- إستراتيجية قيادة المعلومات: تتم زيادة قيمة المنتجات من السلع و خدمات من خلال توفير المعلومات و المعرفة الخاصة بها ، فعلى سبيل المثال تقوم بعض المنظمات بتقديم بعض التقارير المختصرة ، و العملاء تتضمن المعلومات عن المنتج و عن السوق ، و تتعامل بعض المنظمات مع موقعها على الموقع بمعلومات جاهزة يمكن تحميلها بواسطة المستهلك بالإضافة إلى معلومات عن السلع و الخدمات التي تقدمها.[1]

و يوضح الشكل الآتي الإستراتيجيات التنافسية في ظل إستخدام تكنولوجيا المعلومات وهي كما يلي:

الشكل 13 : الإستراتيجيات التنافسية في ظل إستخدام تكنولوجيا المعلومات



المصدر: عبد الله فرغلي ، علي موسى ، مرجع سبق ذكره ، ص 44.

[1]- عبد الله فرغلي ، علي موسى ، مرجع سبق ذكره ، ص 43.

المطلب الثاني: إدارة المعرفة كمدخل لبناء الميزة التنافسية

تؤثر إدارة المعرفة تأثيرا واضحا على أداء المنظمات لما تتيحه من إمكانيات جديدة تسمح بإكتساب قدرات تنافسية متميزة ، و من خلال هذا المطلب سيتم توضيح أهمية المعرفة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية و تأثيرها عليها.

أولا: المعرفة كمصدر للميزة التنافسية

مع التطور الحاصل في بيئة الأعمال الدولية أصبحت المؤسسات الحديثة مراكز بحوث قائمة على أساس المعرفة ، فنجد أن المزايا التنافسية المعروفة مثل تكلفة الإنتاج و الجودة العالية و سرعة التسليم و المرونة و الإستجابة للتغيرات و التكيف معها ، و التي يمكن تحقيقها من خلال قيام المؤسسات ببناء مقدرات جوهرية مستندة إلى قدرة المؤسسة في التعليم المشترك لا سيما تنسيق المهارات الإنتاجية و التنظيمية و كذلك تحسين و تكامل تقنيات الإنتاج المستخدمة ، و قد أضيفت إليها في الوقت الحاضر مزايا تنافسية جديدة قائمة على أساس قدرة المؤسسة المعرفية.

و إذا كانت الميزات التنافسية في الإطار القديم يمكن أن تستنسخ و تقلد من قبل الآخرين أو أنها تختفي أو تزول سريعا بحكم وجود منافسين أقوياء و متابعين لعمل المؤسسة ، فإن الميزات التنافسية المستندة إلى المعرفة يمكن أن تخرج من إطار هذه الإشكالية بحكم كون المعرفة التي تستند إليها تمثل خصائص إستراتيجية للمؤسسة لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل الآخرين.[1]

و تشير أدبيات إدارة الأعمال الإستراتيجية إلى أن المورد لكي يصبح إستراتيجيا يجب أن تتوفر فيه خصائص معينة منها:

- ✓ أن يكون المورد ثمينا.
- ✓ أن يتسم بالندرة.

[1]– محمد حباينة ، دور الرأسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة ، شهادة الماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة سعد دحلب بالبليدة ، الجزائر ، 2006 – 2007 ، ص64.

- ✓ لا يمكن تقليده بسهولة.
- ✓ لا يمكن إحلال بديل محله.

و على إعتبار أن الموارد الملموسة تتواجد داخل المؤسسة ، فإن الميزة التنافسية التي تحققها غير دائمة و هذا لتوفر فرص للمؤسسات الأخرى في تقليدها ، و من هذا المنطلق توجه المفكرين إلى التركيز على الموارد الغير ملموسة لخلق القيمة المضافة ، مما يعني أن المورد المحقق للميزة التنافسية مرتبط بالمعارف الموجودة و بهذا تعتبر المعرفة من أهم العوامل التي تحقق الميزة التنافسية للأسباب التالية:[1]

– المعرفة ذو قيمة لأن إستعمالها يسمح بترقية أداء المؤسسة و فعاليتها ، و إعادة إستخدامها يؤدي إلى تطويرها و تنميتها ، عكس الموارد الملموسة.

– الخطر في إمكانية أن ينقلها المنافس ضعيف نظرا لطابعها الغير المادي.

– الغموض ، حيث يصعب على المنافس أن يفهم و يفسر العلاقة الموجودة بين المعرفة التي تكتسبها المؤسسة و الميزة التنافسية المحققة.

– التعقد الإجتماعي الذي يلف عملية إنشاء المعرفة من خلال العلاقات بين الأفراد و التفاعلات المختلفة.

من خلال هذه الشروط التي تتوفر في المعرفة تصبح هي معيار حقيقي و عامل التميز في المنظمات التي يستوجب عليها إستغلاله بطريقة فعالة و كفأة ، حيث أن المنظمات أصبحت أشد إستيعابا و إستخداما للمعرفة نتيجة سرعة التغيرات و تعاظم الفرص الناشئة عنها من ناحية ، و تزايد المنافسة و تعدد إحتياجات العملاء من ناحية أخرى ، لذا تعتبر المعرفة موردا يجب إستغلاله و تسييره بفاعلية.

و بناءا على ذلك تظهر الأهمية الإستراتيجية لإدارة المعرفة من خلال الأدوار التي تقوم بها و المتمثلة فيما يلي:

– بناء و تنمية قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات التنافسية مبكرا و الإستعداد للتكيف معها.

---

[1]– زناتي لمين ، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية ، شهادة ماستر في إدارة الأعمال ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح بورقلة ، الجزائر ، 2017 – 2018 ، ص 16.

– توفر منظومة الكفاءات المحورية للمنظمة إمكانية تفعيل ميزتها التنافسية بسبب إحتياجها لرصيد معرفي ، يستخدم في إستغلال الطاقات الإنتاجية و في تقديم سلع و خدمات متميزة عالية الجودة تلبي رغبات العملاء.

– إطلاق الطاقات الفكرية و قدرات الأفراد الفنية بالمنظمة على كافة المستويات بما يساهم في رفع كفاءة العمليات و تحسين الإنتاجية و توفير الحلول الأفضل للمشكلات.

– تهيء فرص تطور المنظمة بمعدلات متناسبة مع قدراتها ، و الفرص المتاحة لديها من خلال الإستغلال المكثف لنتائج المعرفة ومنتجاتها الثقافية المتجددة إلى جانب الخبرة المتراكمة الأفراد.

– تحقق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة من ذوي المعرفة ومتطلبات تقنيات الإتصالات والمعلومات حتى تصبح للمنظمة القدرة على رصد المعرفة من مختلف المصادر ، و معالجتها بالتحليل و التحديث و إتاحتها للإستخدام الفعال في صياغة و تنفيذ الإستراتيجيات و تشغيل الأنظمة و الوظائف و العمليات.

– تساعد إدارة المنظمة على تغيير إطارها الفكري ، و تحديث المفاهيم و الخبرات و الثقافات و توظيفها.

– توفر المناخ الإيجابي المحفز للعاملين ذوي المعرفة بما يؤدي إلى إطلاق معرفتهم الكامنة و دفعهم لتنميتها.

– إعتماد المستوى المعرفي كأساس لتقسيم الوظائف و تحديد الصلاحيات و تقديم المزايا و الحوافز.

تساعد المنظمة في إستعاد توازنها و تقليل خسائرها أثناء تعرضها للأزمات خاصة التنافسية منها.[1]

ثانيا: أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية

بعد الربط بين الإستراتيجية التنافسية وإدارة المعرفة من الميادين التي لا تزول بحاجة لتحقيقها ، ومن ثم ربط الإثنين بالميزة التنافسية ، و إن تحقيق ذلك لابد أن يتم بالإستناد إلى حقيقة مفادها ضرورة إقتناع المديرين بمسألة حقيقة تتمثل في أن الربط بين الإدارة و الإستراتجية التنافسية يحمل في حقيقته مزايا أو فوئد إستراتيجية

[1]– سملالي يحضية ، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية "مدخل الجودة و المعرفة" ، أطروحة دولة ، جامعة بن يوسف بن خدة ، الجزائر ، 2005 ، ص .185

مهمة ، و أن التطبيق السليم للربط بين إدارة المعرفة و الإستراتيجية التنافسية سيعود حتما إلى تحقيق المزايا التنافسية.[1]

كما أكدت الدراسات التي قام بها كل من Juran and Mercedes أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المنظمات تقود إلى تحقيق مزايا تنافسية من خلال تمكين المنظمة من صياغة أفضل ، و تطبيق أنسب للإستراتيجية التنافسية لها ، المعتمد على العناية و الإهتمام بميادين المعرفة الإستراتيجية التي تصبح فيها إدارة المعرفة مسألة إستراتيجية و ما تحققه من دعم مباشر للإستراتيجية التنافسية للمنظمة ، كما أن التركيز على المسألة التي تشير إلى أن كلا من الإستراتيجية و إدارة المعرفة يأتيان معا ، و تنطلق أساسا من حقيقة فهم الطبيعة الإستراتيجية للمعرفة نفسها.

كما أشار إلى ذلك آخرون بأن الربط بين إدارة المعرفة و الإستراتيجية التنافسية يحمل في الحقيقة فوائد إستراتيجية مهمة ، و أن التطبيق السليم للربط بينهما سيقود إلى تحقيق الميزة التنافسية ، في حين يعتبر مدخل القيمة بأن إدارة المعرفة كبعد للإستراتيجية التنافسية ، و يعتبر المعرفة جوهر الإستراتيجية و مصدرا للتفوق التنافسي و هذا ما أشارت إليه اللجنة الإقتصادية و الإجتماعية إلى أن المؤسسات التي تستخدم المعرفة على أحسن وجه تمتلك الميزة التنافسية.[2]

و أن المدراء الإستراتيجيون في المنظمات يدركون الدور الإستراتيجي للمعرفة و هم يمتلكون إعتمادا على ذلك من توجيه التركيز الإستراتيجي للمعرفة ، و من ثم التعلم الذي يقع ضمن مسؤولياتهم الإدارية و الإستراتيجية في المنظمة ، كما أن المنظمات تدرك و تقتنع بالعلاقة فيما بين الإستراتيجية التنافسية و إدارة المعرفة التي يفترض بها التأكيد على مسألة التكامل و الإرتباط فيما بين المنفذين لإدارة المعرفة و ضرورة تعاونهم مع الإستراتيجيين فيها لضمان الوصول إلى تحقيق المزايا التنافسية المنبثقة عن عمليات إدارة المعرفة.

ثالثا: إنعكاسات إدارة المعرفة على الميزة التنافسية

---

[1]– وهيبة حسين داسي ، إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير ، كلية الإقتصاد ، جامعة دمشق ، سوريا ، 2006 ، ص 150.

[2]– **Juan , C. & Merceds (2006) , Strategic knowledge transfer and its implication for competitive advantage , Journal of knowledge management , vol 10 , No 04.**

إن قدرة المنظمة على الإستجابة و التكيف أو التأثير على المتغيرات البيئية تمثل قدرتها على خلق و إدامة الميزة التنافسية ، لذا تعتمد المنظمة في بناء الميزة التنافسية على تحليل و فحص العديد من المتغيرات الداخلية و الخارجية ، و توفر أنظمة المعرفة تحديدا دقيقا لتلك المتغيرات و تمكن المنظمة من تحديد العوامل الجوهرية التي تؤثر على أفعال و إستراتيجيات المنظمة.

في حين أن إدارة المعرفة تمثل الإدارة المؤسساتية التي تتعامل مع متغيرات المحيط بشكل مباشر ، و تمثل أنظمة المعرفة المورد الذي يزودها بالمعلومات و المعرفة المطلوبة للتعامل مع هذه المتغيرات ، و لما كان بناء أنظمة إدارة المعرفة يعتمد بشكل مباشر على الإحاطة بالظروف البيئية للمنظمات المنافسة و البقاء دائما في إتصال معها.

لذا فإن المنظمة ستكون قادرة على تفسير معلومات المحيط و البيئة التنافسية و دراسة متغيراته و التعامل معها بشكل أفضل ، الأمر الذي سيقود إلى بناء و تطوير و زيادة إستراتيجيات تنافسية تمكن المنظمة من إعتلاء الريادة.[1]

المطلب الثالث: أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات و إدارة المعرفة على القدرة التنافسية

من خلال ما سبق سيتم تحديد أثر إدارة المعرفة على القدرة التنافسية من خلال تحديد أثر نظم إدارة المعرفة على قوى التنافس الخمس **"لمايكل بورتر"** ، إذ أن أنظمة المعلومات تعمل على تدعيم القدرة التنافسية و ذلك من خلال ما توفره من معلومات عن القوى التنافسية و المتمثلة في : قوة المنافسين الحاليين في الصناعة ، قوة المنافسين الداخليين الجدد ، قوة إحلال المنتجات البديلة ، قوة مساومة الموردين ، و قوة مساومة المشترين.

أولا: أثر إدارة المعرفة على قوة المنافسين الحاليين الصناعة

إن إستخدام تكنولوجيا المعلومات قد أتاحت فرصا لكل مؤسسة أعمال التعامل، و تعد الآن من أهم العناصر التي تساعد المؤسسات على مواجهة قوة المنافسين في نفس الصناعة و ذلك من خلال التميز

[1]– وهيبة حسين داسي ، مرجع سبق ذكره ، ص 151.

بإستخدام أساليب تكنولوجية حديثة و متطورة سواء في إعداد السلع أو في برامجها التسويقية أو في تقديم خدماتها ما بعد البيع و قبله.[1]

كما أن الإدارة المعاصرة تعتمد من خلال أسلوب إدارة المعرفة على تكثيف إستخدامها للمعرفة المتخصصة و الخبرة العالية في مجالات العمل ، وتستثمر هذه المعرفة و الخبرة في تحقيق نقلة أساسية تميزها عن المنافسين بتقديمها سلعة أو خدمة جديدة و متميزة بقيمة حقيقية محددة بمقدار ما تحتويه من معرفة ، و تعد أساسا للميزة التنافسية.

ومن المفيد في هذا المقام الإشارة إلى مجموعة من مؤسسات صناعة الساعات السويسرية الذين إتحدوا في تجمع لمواجهة شراسة المنافسة اليابانية و إنحصار حصة الساعات السويسرية في السوق العالمي، حيث إعتمدت تلك المؤسسات إدارة المعرفة لتطوير ساعة جديدة بمفهوم جديد يخدم المستهلك خدمة جديدة ، ليس فقط التعرف على الوقت بل أيضا إبراز العنصر الجمالي في المنتج الناتج عن التغيير المستمر في التصميم و الألوان مع تخفيض التكلفة على مستوى معقول من الجودة، فالخبرة التقنية المتفوقة و إعتماد الإدارة لمشروع شامل لإعادة صياغة صناعة الساعات السويسرية عزز مكانتها التنافسية على مستوى الأسواق العالمية.

ثانيا :أثر إدارة المعرفة على قوة المنافسين الجدد و قوة إحلال المنتجات البديلة

1- أثر إدارة المعرفة على قوة المنافسين الجدد:

يسعى المنافسون الجدد في الصناعة إلى جلب قدرات جديدة كالرغبة في الحصول على نصيب من السوق ، أو أكبر كمية ممكنة من المواد ، مما يهدد حالة الإستقرار للمؤسسة خاصة ، كما أن المؤسسات القادمة تسعى لتخفيض الأسعار لجلب العملاء و تقوية مركزها التنافسي في السوق ، لذلك فإن مجرد دخول منافسين جدد إلى السوق سوف يؤدي إلى تحول جزء من المستهلكين صوب المنافسين الجدد ، و بالتالي أخذ حصة من السوق على حساب المتواجدين به أصلا ، ولتفادي حدوث هذا يجب إعاقة المنافسين الجدد من الدخول إلى السوق ، و حتى تتمكن هذه المؤسسات من إعاقة دخول هؤلاء المنافسين الجدد لا بد أن

[1]- علي السلمي ، خواطر في الإدارة المعاصرة ، بدون طبعة ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 2005 ، ص 123.

تبقى متميزة ببرنامجها التسويقي سواء على مستوى السلع المقدمة ، أو السعر المعروض ، أو برامج الترويج ، وهذا لا يمكن توفيره إلى من خلال أنظمة معلومات متقدمة و متطورة و حديثة ، ومن خلال قاعدة بيانات حديثة وشاملة.[1]

2- أثر إدارة المعرفة على قوة إحلال المنتجات البديلة:

إن وجود المنتجات البديلة يحد و يقلص من أرباح المؤسسات الصناعية السابقة ، فهي تملك قوة المنافسة من خلال تخفيض أسعار منتجاتها وخدماتها ، أو من خلال تحسين الأداء و القيمة المدركة لهذه المنتجات و الخدمات ، و خاصة في غياب الولاء للسلعة القديمة و إسمها التجاري ، و عليه تعد المنتجات البديلة لمنتجات المؤسسة من العوامل المنافسة التي تؤدي إلى تقليل الحصة السوقية لهذه المؤسسات ، و بالتالي تؤدي إلى تقليل أرباحها إذا استطاعت هذه المنتجات البديلة جذب المستهلكين و الإحلال محل منتجات هذه المؤسسات ، على إعتبار أن ما يهم المستهلك بالنهاية هي القيمة التي سيحصل عليها من أي منتج سيقوم بشرائه ، لذلك فإن تكنولوجيا المعلومات و فلسفة التوجه بالمعلومات و فلسفة التوجه بالعميل تتلاحم في إطار ما يسمى بالتسويق التفاعلي لتقديم منتجات و خدمات للعملاء تجعل من الصعب على العميل التوجه إلى منتجات بديلة .

كما أن إستخدام نظام التصنيع المرن و إستخدام تكنولوجيا الإنتاج المتطورة تقلل من مخاطر التهديد الناتجة عن تقديم المنافسين لمنتجات بديلة أو خصائص جديدة نظرا لتحسين قدرة المؤسسة على الإستجابة السريعة لتحقيق مزايا تنافسية.[2]

ثالثا :أثر إدارة المعرفة على قوة مساومة الموردين والمشترين

1- أثر إدارة المعرفة على قوة مساومة الموردين :

[1]- حسين عجلان حسن ، إستراتجيات إدارة المعرفة ، الطبعة الأولى ، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان – الأردن ،2008 ، ص 65.

[2]- بوركوة عبد المالك ، مرجع سبق ذكره ، ص 115.

تعد قوة الموردين من العوامل المنافسة ، لأنها تؤدي إلى زيادة التكاليف و بالتالي تقليل الأرباح لمؤسسات الأعمال ، و المقصود بالموردين الذين يوردون المواد الخام إلى المؤسسة ، و التجهيزات اللازمة للإنتاج ، السلع شبه المصنعة ، والمواد المصنعة ، بالإضافة إلى الذين يزودون المؤسسة بالأيدي العاملة وهي جميعها من عناصر المدخلات الإنتاجية، وتظهر قوة الموردين التنافسية من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض نوعية السلع المشتراة وسيطرة مجموعة قليلة من المؤسسات على صناعة الموردين و عدم توافر البدائل و عدم توافر المواد الخام بنفس الجودة المقدمة من الموردين خاصة عندما تكون المواد الخام عنصرا رئيسيا من مدخلات السلعة ، و قد إعتمدت المؤسسات للتغلب على قوة الموردين على أنظمة أتمتة عمليات الإنتاج لتقليص الإعتماد على القوى العاملة ، و أنظمة معلومات متقدمة للحصول على معلومات عن الموردين و أسعارهم و خدماتهم و إعتماد أنظمة مساعدة لإتخاذ القرارات مما أدى إلى السيطرة على الكثير من أنشطة الموردين.

2- أثر إدارة المعرفة على قوة مساومة المشترين :

تعد القوة التي يتمتع بها المشتري و المتمثلة في القدرة على تخفيض الأسعار من العناصر المهمة التي تؤدي إلى تقليل أرباح المؤسسات ، لذلك و من خلال الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات الحديثة و المتطورة إستطاعت هذه المؤسسات تقليل هذه القوة و ذلك بإعتماد أسلوب تكاليف التحويل" Costs Switching" و هي عبارة عن التكاليف التي يتحملها المشتري إن هو حاول الانتقال في تعاملاته التجارية من مورد إلى آخر بديل مثل تكاليف إعادة تدريب العاملين و التكاليف المترتبة عن إعادة هندسة الإنتاج و التصميم ، و تكاليف الآلات و المعدات، و تكاليف خدمات ما بعد البيع المقدمة من قبل المورد إلى المشترين ، و غيرها من التكاليف.

الأمر الذي ساعد كافة أطراف التبادل على تقليص تكاليف الشراء و التخزين و الإستلام ، بالإضافة إلى دور نظام المعلومات في تسريع عمليات التوريد و هذا بالتالي سيقلل من قوة مساومة المشترين[1].

[1]- بوركوة عبد المالك ، مرجع سبق ذكره ، ص 116.

خلاصة الفصل:

تعتبر الميزة التنافسية بمثابة المحرك الأساسي للمنظمة في ظل المنافسة الشرسة ، و هي السبيل للرفع و الحفاظ على الحصة السوقية ، و تعد إستراتيجيات التنافس من السبل و الأساليب الرئيسية لتحقيق و إكتشاف الميزة التنافسية للمؤسسة و الحفاظ عليها من خلال منح المؤسسة مهارات و أسواق و مزايا تجعلها تتفوق على منافسيها و تربح حصصا سوقية إضافية عن طريق بعد النظر و التكاليف مع المتغيرات البيئية.

كما أن التغيرات العميقة داخل المؤسسات و لا سيما تكنولوجيا المعلومات التي تعتبر المحرك للنمو الإقتصادي ، لأنها تعد من أهم الطرق التي تتعامل معها المنظمة من أجل تحسين أدائها ، لذلك يجب عليها معرفة كيفية إستخدام هذه التكنولوجيا على نحو يدعم في بناء ميزة تنافسية ، من خلال إدخالها في مختلف عمليات المنظمة و وظائفها بشكل يسمح لها بالتميز على المنافسين ، و إزدياد الطلب من طرف العاملين و الذي يتطلب مهارات عالية ، جعل من المعرفة الأكثر أهمية و مصدرا مهما في تطبيقها من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

في حين أن الهدف الأساسي للميزة التنافسية و الذي يضمن للمنظمة البقاء في ساحة التنافس على المستوى الكوني ، هو الإعتماد على المهارات و المعرفة التي تتوفر في الأصول الفكرية التي تتفاعل و تتناسق فيما بينها لتحقيق التميز المستمر.

فمساهمة إدارة المعرفة من خلال عملياتها في تحقيق الميزة التنافسية ، يبين أن إدارة المعرفة بمجملها تعمل على رفع و تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تطوير الأسلوب و التقنيات التي تجعلها ترتقي إلى أعلى المستويات ، و تسمح لها بأن تكون مفهوم يتماشى مع التطورات و التغيرات سواءًا التكنولوجيا أو على مستوى المكاسب و الخبرات التي يمتلكها عمال المعرفة ، و الذي جعل بفضل إدارة المعرفة الوصول إلى تحقيق أهدافها من خلال النمو و البقاء في السوق.

الفصل الرابع:



دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر - فرع المدية -

مقدمة الفصل:

بعد تناول الخلفية النظرية لموضوع دور تكنولوجيا المعلومات و إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية ، و عرض كل المفاهيم المرتبطة بها في الفصول السابقة ، و بهدف تقديم صورة أوضح و أشمل حول تكنولوجيا المعلومات و إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية سنتطرق في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي ، حيث وقع الإختيار على "مؤسسة إتصالات الجزائر" ، التي تنشط في ظل سوق يتميز بالديناميكية و التطور السريع ، كما يعتبر مجالا خصبا للإبتكار ، بفضل التركيز العالمي على تكنولوجيا المعلومات و التحول الإستراتيجي المتدرج نحو إقتصاد المعرفة.

و في ظل الإستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات و إدارة المعرفة في جميع مجالات الحياة ، عملت مؤسسة إتصالات الجزائر على أن تكون متواجدة عبر كامل التراب الوطني ، و من خلال توزيع فروعها في جميع الولايات و المناطق و من بينها المديرية العملية بولاية المدية ، و هذه الأخيرة هي محل الدراسة و تحليل الإستبيان .

سيتم التطرق في هذا الفصل إلى دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر؛
- المبحث الثاني: مفهوم مؤسسة إتصالات الجزائر المدية؛
- المبحث الثالث: بيان و تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر

نظرا لما تلعبه المؤسسة العمومية في الإقتصاد و الدخل القومي كما تمس حياة المواطن ، وسعيا للإسقرار الإقتصادي و الإجتماعي سعت الجزائر لتطوير هذه المؤسسات و إعطائها أولوية كبرى منذ الإستقلال إلى يومنا هذا ، فبعد أن كانت الجزائر تتبع الإقتصاد الموجه تسعى اليوم إلى المزاوجة بينه و بين إقتصاد السوق بإمتلاكها لرأسمال بعض المنشآت الإقتصادية من جهة و فتح المجال أمام المنافسة في بعض القطاعات من جهة أخرى ، من أجل تطويره و دفع حركة التنمية ووضع أسس للإنظمام للمنظمة العالمية للتجارة ، وتعتبر إتصالات الجزائر من أهم هذه المؤسسات.

المطلب الأول : لمحة تاريخية عن إتصالات الجزائر

تعتبر مؤسسة إتصالات الجزائر من أبرز المؤسسات المتواجدة في التراب الوطني ، وهي تعتبر من المؤسسات ذات الطبع العمومي و تنشط في مجال الإتصالات السلكية و اللاسلكية ، بحيث تسعى دوما لتقديم خدمات أفضل لزبائنها خاصة في ظل التغيرات التكنولوجية التي يشهدها العالم اليوم.

نشأة إتصالات الجزائر:

مؤسسة إتصالات الجزائر هي عبارة عن حصيلة لمجموعة من الإصلاحات التي طرأت على قطاع البريد و المواصلات ، وقد مرت هذه المؤسسة بعدة مراحل لتصل إلى شكلها الحالي ، وتتمثل هذه المراحل في:[1]

– في سنة 1963 تم تأسيس مؤسسة البريد و المواصلات و تميزت هذه المرحلة بمجموعة من الصعوبات نظرا لظروفها الإقتصادية و السياسية الناتجة عن الإستعمار الفرنسي.

– في سنة 1975 تم إصدار مرسوم رقم 89/75 المؤرخ بتاريخ 30 ديسمبر1975 و يشتغل تبعا لقرارات هذا الأمر الذي يمدد و يغير تخصصاته و صلاحياته في ميدان الإدارة و ممارسة إحتكار خدمة البريد و المواصلات.

[1]– معيزية أمنة ، غفار عربية ، إدارة المعرفة و أثرها على تحقيق الميزة التنافسية ، شهادة الماستر في إدارة الأعمال ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية ، الجزائر ، 2017 – 2018 ، ص 81.

– في سنة 1992 تم تقسيم المديريات الولائية إلى مجموعات و ذلك حسب المنطقة ، حيث عين لكل مجموعة هيكل تنظيمي خاص و هذا طبقا لمرسوم 92/129 المؤرخ في 28 مارس1992 .

– وفي 24 جانفي 2000 إختارت الحكومة في برنامجها إجراء تعديل شامل لقطاع البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية حيث تم الشروع في تعديل الإطار التشريعي و التنظيمي للقطاع ، و قد تم في هذا السياق سن قانون 2000/3 الذي يحدد القواعد المتعلقة بالبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية.[1]

نبذ تاريخية عن إتصالات الجزائر:

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام و الإتصال باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999م بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات ، و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000م ، جاء هذا القانون لإنهاء إحتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم و إستغلال و تسيير الشبكات.

و تطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين ، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية المتمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" و ثانيهما بالإتصالات متمثلة في "إتصالات الجزائر".

و في إطار فتح سوق الإتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001م بيع رخصة لإقامة و إستغلال شبكة للهاتف النقال و إستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى ، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات vsat وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية ، كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003م ، و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004م ، و بالتالي أصبحت سوق الإتصالات مفتوحة تماما في 2005م وذلك في ظل إحترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة ، وفي نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية إعتمادا على تدارك التأخر المتراكم .[2]

---

[1]– معيزية أمنة ، غفار عربية ، مرجع سبق ذكره ، ص 81.

[2]– موقع الإلكتروني للمؤسسة : http://www.algerietelecom.dz ، تاريخ الإطلاع : 2020/02/18.

قانون 2000/03 وميلاد إتصالات الجزائر:

نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن إستقلالية قطاع البريد و المواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر و التي تكفلت بتسيير قطاع البريد ، و كذلك مؤسسة إتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة إتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة.

لتصبح إتصالات الجزائر مؤسسة عمومية إقتصادية ذات أسهم برأسمال إجتماعي تنشط في مجال الإتصالات ، بعد أزيد من عامين و بعد دراسات قامت بها وزارة البريد و تكنولوجيا الإعلام و الإتصال تبعت القرار 03/2000 ، أضحت إتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003م.

تعريف مؤسسة إتصالات الجزائر:

هي مؤسسة عمومية جزائرية تنشط في مجال الهاتف الثابت وخدمات الإنترنيت و الإتصالات الفضائية ، نشأت بموجب قانون فبراير 2000م المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الإتصالات ، ملك للدولة بنسبة 100% تنشط بقطاع الإتصالات ، بدأت العمل فعليا في الفاتح جانفي من سنة 2003م يقع مقرها الإجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس بالمحمدية الحراش، بالجزائر العاصمة ، ولديها:[1]

- رأسمال إجتماعي مقدر ب 50000000000 دينار جزائري في بداية نشأتها ، و أصبح حاليا يقدر ب 61275180000 دينار جزائري.
- رقم سجلها التجاري : 02B0018083 .
- رقمها الجبائي: 000216299033049.
- بندها الضريبي: 16293838021.
- رقم التعريف الإحصائي: 002162290656936.

[1]– الموقع الإلكتروني للمؤسسة: http://www.algerietelecom.dz ، مرجع سبق ذكره.

الإطار القانوني و الإنطلاقة الرسمية لمجمع إتصالات الجزائر:

SPA إتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم برأسمال تنشط في سوق الشبكة و خدمات الإتصالات السلكية و اللاسلكية بالجزائر.

تأسست وفق قانون 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000م ، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة "CNPE" بتاريخ 01 مارس 2001م الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية إقتصادية أطلق عليها إسم "إتصالات الجزائر" ، وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية إقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال إجتماعي دينار جزائري و المسجلة في مركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002م.

كما أنه كان على إتصالات الجزائر و إطاراتها الإنتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003م لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الإستقلال ، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد ، و مجبرة على إثبات وجودها في عالم لم يرحم فيه المنافسة ، شركة البقاء للأقوى و الأجدر خاصة مع فتح سوق الإتصالات على المنافسة.[1]

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر

بالإضافة إلى كونها المتعامل الرائد في مجال الإتصالات في الجزائر تعد إتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن ، فهي تشمل كل شبر من الجزائر و كذلك من خلال هيكلتها فإتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على مناطق الشمولية أي إيصال منتوجاتها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد.[2]

حيث تسييرها مديرية عامة مقرها العاصمة و 12 مديرية إقليمية لكل من : الجزائر ، وهران ، قسنطينة ، سطيف ، عنابة ، ورقلة ، بشار ، شلف ، باتنة ، تيزي وزو ، البليدة ، تلمسان ، المدية.

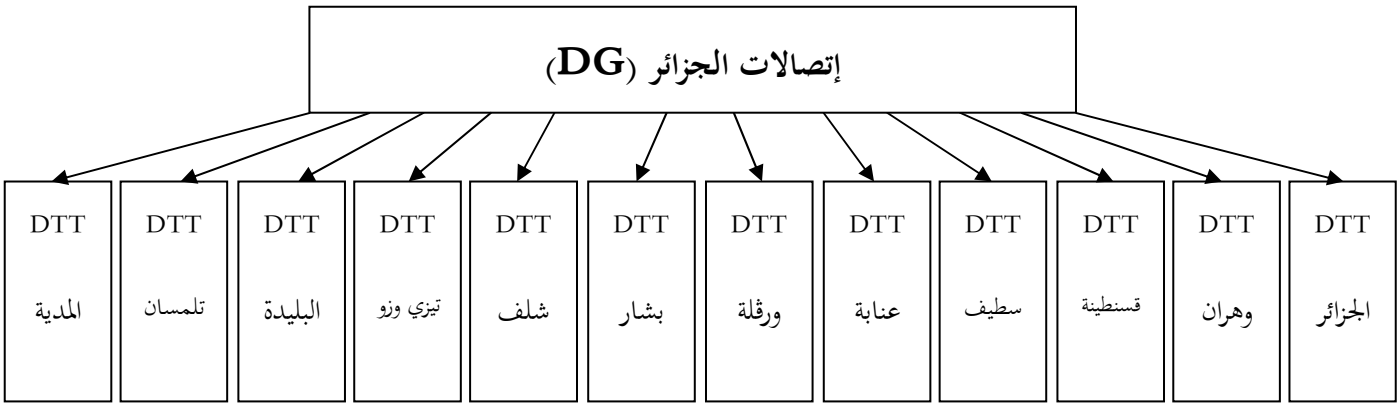
---

[1]- الموقع الإلكتروني للمؤسسة : http://www.algerietelecom.dz ، مرجع سبق ذكره.

[2]– خلوط زهوة ، التسويق الإبتكاري و أثره على بناء ولاء الزبائن ، شهادة ماجستير في التسويق ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس ، الجزائر ، 2013 – 2014 ، ص 113.

أين تم التقسيم حسب الإقليم ، وتحتوي هذه المديريات الإقليمية على مديريات ولائية ، فإتصالات الجزائر تتواجد في 48 ولاية ، إضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة شرق وغرب ، بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني ، من جهتها هذه المديريات الولائية تحتوي على وكالات تجارية ومراكز هاتفية.

الشكل 14: المديريات الإقليمية لإتصالات الجزائر"DTT "



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

وسنتناول شرح مختصر للهيكل التنظيمي فيما يلي:[1]

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 مايلي:

- الحفاظ على الحصص في السوق ، و تطوير 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 الإقتراحات المقدمة من طرف المصالح ، وكذلك المحافظة على السير الحسن و العادي في المؤسسة.

2– مدير المشروع"IDT": ويقوم بالمهام التالية:

[1]– بوعلي فريدة ، فوضيل حكيمة ، دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال الداخلي بالمؤسسة ، شهادة الماستر في إقتصاديات المالية و البنوك ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة ، الجزائر ، 2013 – 2014 ، ص 108.

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

3– المفتشية العامة: وهي تحت الرقابة المباشرة للمدير، وهي مكلفة بـــ:

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

4– المفتشية المركزية: ومن مهامها ما يلي:

- رقابة السير القانوني أو غير القانوني لمهام ومصالح الشركة ، ورقابة الأهداف المسطرة و إحترام مواعيدها.
- تشخيص وتحليل أي خلل في الشركة، وتقييم نوعية الخدمة للزبون.[1]

5– مديرية الوسائل العامة اليومية: مكلفة بـــ:

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

وتتكون من أربع مديرين ، هم على التوالي :مدير التسيير التجاري و النوعية ، مدير الصفقات التجارية الدولية ، مدير الحسابات الكبرى ، مدير الدراسات و البرمجة.

6– مديرية تجهيزات الربط: وهي تهتم بكل ما يخص أجهزة الإتصال من هواتف ، أسلاك خاصة بالإتصال ، جهاز الحاسوب....إلخ.

7– مديرية التراسل: مهمتها التزويد بالأجهزة الخاصة بعملية التراسلات بين الشركة و الزبائن.

8– مديرية التسيير التقني لشبكة الإتصالات: وهي مكلفة بـــ:

[1]– بوعلي فريدة ، فوضيل حكيمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 109.

- المشاركة في إعداد المخططات السنوية و لعدة سنوات أخرى.
- مراقبة وتحليل سير الخدمات و البحث عن توسيع الشبكات ، تسيير المراكز الوطنية وإعادة ربطها.
- تدعيم المديريات الإقليمية للإتصالات من أجل التدخلات غير النمطية عن طريق الصيانة.

9– مديرية مشروع موارد الحاسوب: وهي مكلفة بـــ:

- تحديد فرضيات لتطوير شبكات الإتصال ، إعداد الدراسات قبل مشاريع البرامج العملية.
- متابعة مخططات الإستثمارات.
- تخطيط ، تصميم و المساعدة في الصيانة و تطوير الأنظمة العامة فيها ، خاصة فيما يخص الإعلام الآلي و التسيير.

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 العمود الفقري للشركة ، بحيث تقوم بإعداد الدراسات وإنشاء الإحصائيات و متابعة مؤشرات التسيير.
- المشاركة في إعداد المخططات التنموية مع الأخذ بعين الإعتبار تسيير المال و الكفاءات.
- إنشاء مخططات وبرامج التكوين و تنشيطها وفقا لوضعها العملي ، تسيير أنظمة المكافآت التحفيزات.

12– مديرية الإدارة العامة و الإمدادات: وتقوم بـــ:

- معالجة النصوص التنظيمية الأساسية لتنشيط أنظمة الشركة.
- المحافظة على هياكل الشركة في معالجة المسائل القضائية.
- تسيير و حماية الذمم المالية ، وإعادة تسجيل عقود الملكية وإعادة الملفات العقارية.
- تهيئة المراكز وتسيير المراكز التابعة ، و تنشيط التسيير الإداري بإستنتاج و فحص الصفقات.[1]

13– مديرية المالية و المحاسبة: وهي مكلفة بـــ:

[1]– بوعلي فريدة ، فوضيل حكيمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 109.

- تقديم المساعدة للهياكل العملية و تنشيط السير المحاسبي و المالي للشركة.
- تسيير الميزانية و الجباية ، وإعداد و وضع القواعد و الإجراءات و السهر على تطبيقها.

14– الثلاث الخطوط المباشرة: وهي على التوالي:

1- **خط موبيليس**: وهو خط خاص بالهاتف النقال Mobilis.

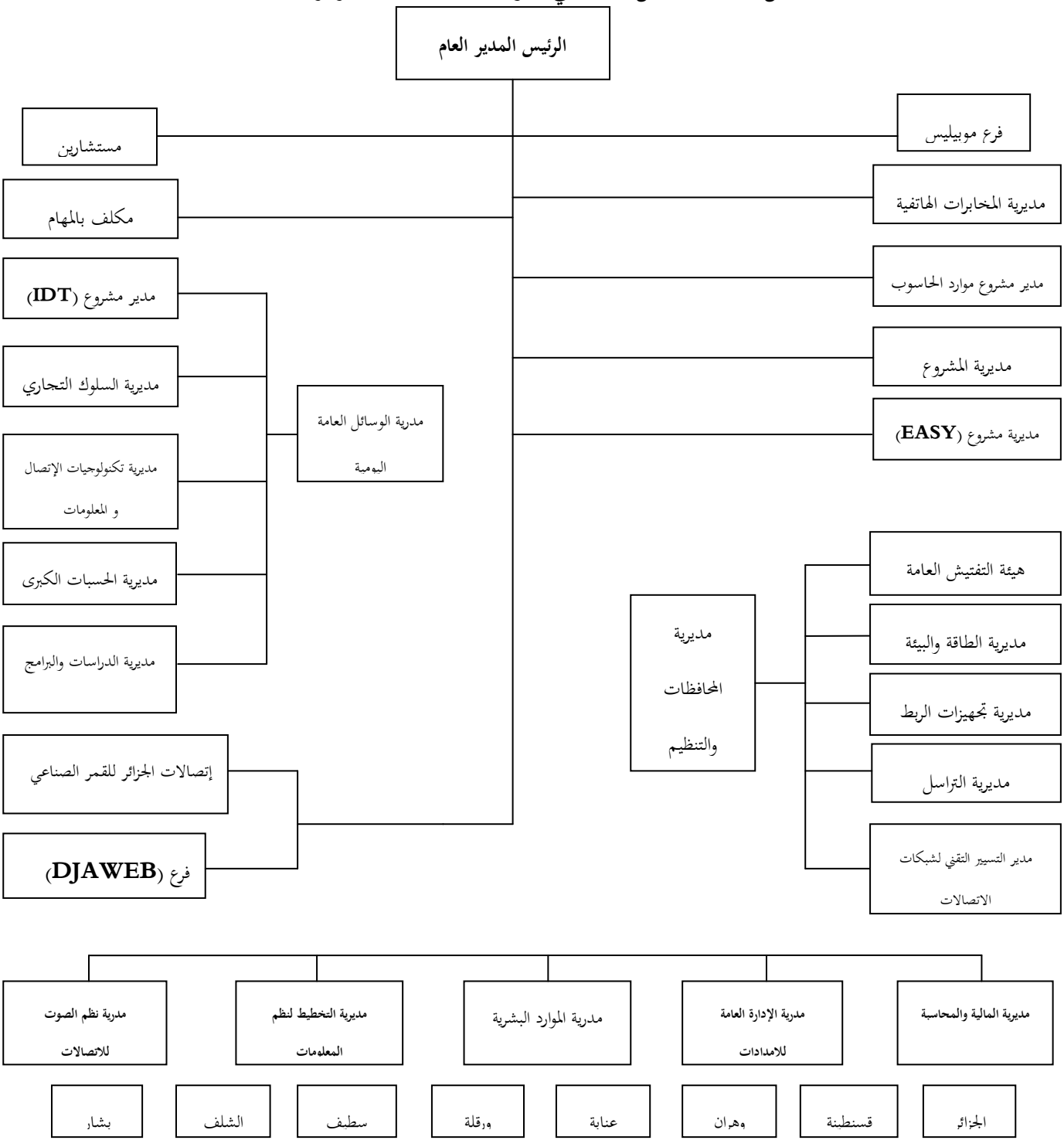
2- **خط إتصالات الجزائر للقمر الصناعي**: وهو الخط المباشر للجزائر إتصالات المحطة الفضائية.

3- **خط جواب**"DjAWEB": وهو خط مباشر خاص بالممول الرئيسي لخدمات الإنترنت لشركة إتصالات الجزائر.[1]

بالإضافة إلى إثني عشر مديرية إقليمية للإتصال تشرف عليها مديرية التسيير التجاري و النوعية ، وكل مديرية إقليمية للإتصالات تشرف على وحدة عمليات للإتصالات (حيث توجد وحدة واحدة في كل ولاية) ،وكل وحدة عملية للإتصال تشرف على الوكالات التجارية للإتصال(Actel) ، ويختلف عدد الوكالات حسب الكثافة السكانية ، و يلخص الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر:

[1]– بوعلي فريدة ، فوضيل حكيمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 110.

الشكل 15 : الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر



50 وحدة عملياتية للاتصالات (47 وحدة عملياتية للاتصالات ولائية + 03 وحدات عملياتية للاتصالات بولاية الجزائر)

المصدر: بوعلي فريدة ، فوضيل حكيمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 111.

المطلب الثالث: مهام و أهداف مؤسسة إتصالات الجزائر

سطرت مؤسسة إتصالات الجزائر منذ بداية نشاطها على أهداف و مهام رئيسية سمحت لها بالبقاء و النمو و الإستمرار ، و التطور وجعلت منها المتعامل الأول في سوق الإتصالات بالجزائر.

الفرع الأول: مهام مؤسسة إتصالات الجزائر

تتكفل إتصالات الجزائر بتنمية المجتمع الإعلامي بالجزائر ، وهي تنشط في سوق الهاتف الثابت ، والحلول الشبكية لتحويل المعطيات و الصوت بالنسبة للشركات و الخواص ، حيث تعد إتصالات الجزائر الرائدة في قطاع الإتصالات بالجزائر المؤسسة الوحيدة التي تسهر على تقديم أحسن و أرقى الخدمات لزبائنها كما يلي:

– تتكفل بالخدمات الهاتفية و مختلف الإرسالات عبر الأقمار الصناعية ، حيث توفر للغير خدمات إرسال المعلومات أو الحصول عليها ، أصوات ، صور ، معطيات ، عن طريق أي واسطة كهربائية أو راديو كهربائي أو بصري أو كهرومغناطيسي.....إلخ ، وذلك بغية رفع تحديات معقدة و متعددة.

– العمل على إستقطاب الكفاءات و الخبرات الضرورية من إطارات و مهندسين و تقنيين ، خاصة في مجال الإتصالات.

– زيادة عرض الخدمات الهاتفية و تسهيل وصول خدمات الإتصالات إلى عدد كبير من المواطنين ، خاصة في المناطق الريفية.[1]

وترتكز نشاطات إتصالات الجزائر أساسا حول:[2]

- تسويق خدمات الإتصالات التي تمكن من النقل و التبادل الصوتي و الرسائل المكتوبة ، و البيانات الرقمية ، و الإعلام السمعي البصري.
- تعمل على تطوير و تنمية ، وإستغلال الشبكات العمومية و الخاصة للإتصالات.
- تعمل على وضع و تنمية و إستغلال الإتصالات المحلية مع جميع المتعاملين في الشبكة.

تصميم نظام معلوماتي متميز"GAIA" وفاءا للزبائن ، وذلك عن طريق ما يلي:

---

[1]– حبيب فريدة ، قريتلي محجوبة ، أثر نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية ، شهادة الماستر في إدارة و تسيير المؤسسة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية ، الجزائر ، 2016 – 2017 ، ص 83.

[2]– شيخي مختارية ، مدى فعالية الإتصال التسويقي في المؤسسة الإقتصادية من خلال إنتهاج سياسة الإعلان ، مدرسة الدكتوراه ، التسيير الدولي للمؤسسات ، تخصص تسويق دولي ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ، الجزائر ، 2012 – 2013 ، ص 107.

- كل زبون له شباك وحيد على مستوى الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر التي تحفظ طلب الزبون ، والمعلومات الخاصة به .....إلخ.
- إزالة تبادل الورق "الوثائق" بين المصالح التقنية و الوكالة التجارية.
- السماح للزبائن بالإستشارة فيما يخص فواتيرهم عبر الإنترنت .
- تقديم حاجيات الزبائن و تلبيتها.
- مردودية الهياكل القاعدية و المحافظة عليها لا سيما فيما يتعلق بصيانة أفضل.
- عرض خدمات ذات نوعية لا يعاب عليها .
- تحصيل الديون في أجلها المستحقة.

كما تتعهد إتصالات الجزائر في عالم تكنولوجيا الإتصال ب:[1]

- تنمية جودة و نوعية الخدمات المقدمة و جعلها أكثر تنافسية في خدمات الإتصالات.
- تطوير الشبكة الوطنية بجعلها أكثر فعالية وربطها بطريقة واسعة للمعلومات.
- ويمكن تحميل هذه البرمجيات من موقع مؤسسة إتصالات الجزائر على حاسوب ثابت أو محمول وتحميلُها سهل و محمي بكلمة سر ، حسب الوثيقة التي وزعت على الصحافة و التي تشير إلى أن هذه البرمجية تتضمن لغات مختلفة.

الفرع الثاني: أهداف مؤسسة إتصالات الجزائر

تعتمد شركة إتصالات الجزائر على أهداف رئيسية سطرتها إدارة مجمع إتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية وهي تتمثل في ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها وهي:

1- الجودة.

2- الفعالية.

3- نوعية الخدمات.

[1]– خالفي مونية ، عليليش نصيرة ، أثر تكنولوجيا المعلومات على إدارة المعرفة ، شهادة الماستر في إدارة الأعمال ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية ، الجزائر ، 2016 – 2017 ، ص 57.

وقد سمحت هذه الأهداف الثلاث التي سطرتها إتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الإتصالات بالجزائر.

كما تسعى الوكالة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي:[1]

– المشاركة في التقدم الإجتماعي و الإقتصادي للدولة ،من خلال تقديم خدمات خاصة بالإعلام و الإتصال.

– تنمية عرض خدمة الهاتف النقال و تمكين أكبر عدد من الزبائن للحصول على الخدمات الإتصالية.

– فك عزلة المناطق المحرومة في ميدان الإتصال.

– تحسين جودة الخدمات من أجل دفع تنافسية تشكيلة الخدمات المقدمة.

– تطوير شبكة وطنية فعالة للإتصالات تكون موصولة بمختلف قنوات تدفق المعلومات.

حيث أن مؤسسة إتصالات الجزائر دخلت عالم تكنولوجيا المعلومات و الإتصال بغية تحقيق الأهداف التالية:

1– المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برامج تطوير لمؤسسة الإعلام في الجزائر.

2– تطوير الخدمات الجديدة "البيع و الشراء" عبر الشبكة العنكبوتية، و كذلك تطوير مراكز المعلومات.

3– التزويد بخدمات الإتصال عن بعد و التي تسمح بنقل و تبادل الأصوات، الرسائل المكتوبة ، المعطيات الرقمية ، المعلومات المرئية و المسموعة.....إلخ.

4– العمل على كسب سمعة حسنة و المحافظة عليها بالتخلي على أنماط التسيير التقليدية و التصرفات السلبية.

وتسعى كذلك لتحقيق أهداف إستراتيجية نذكر منها:[2]

– تطوير شبكة وطنية محل الإتصالات السلكية و اللاسلكية ، وضمان توصيل المعلومات بدقة وبسرعة.

– رفع النوعية و نطاق الخدمة المقدمة للوصول لثقة العميل و خدمته بشكل متميز مما يسمح للمؤسسة برفع قدرتها التنافسية.

– زيادة المعروضات من الخدمات الهاتفية و تسهيل الحصول على خدمات الإتصالات السلكية و اللاسلكية.

---

[1]– حطاب أمال ، أثر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات على أداء المؤسسات الإقتصادية ، شهادة الماستر في الإقتصاد و تسيير المؤسسات ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، الجزائر ، 2017 – 2018 ، ص 33.

[2]– ببو حميدة ، أثر تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على تطوير أداء المؤسسة ، شهادة الماستر في الإقتصاد و تسيير المؤسسات ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة عبد الحميد إبن باديس ، الجزائر ، 2017 – 2018 ، ص28.

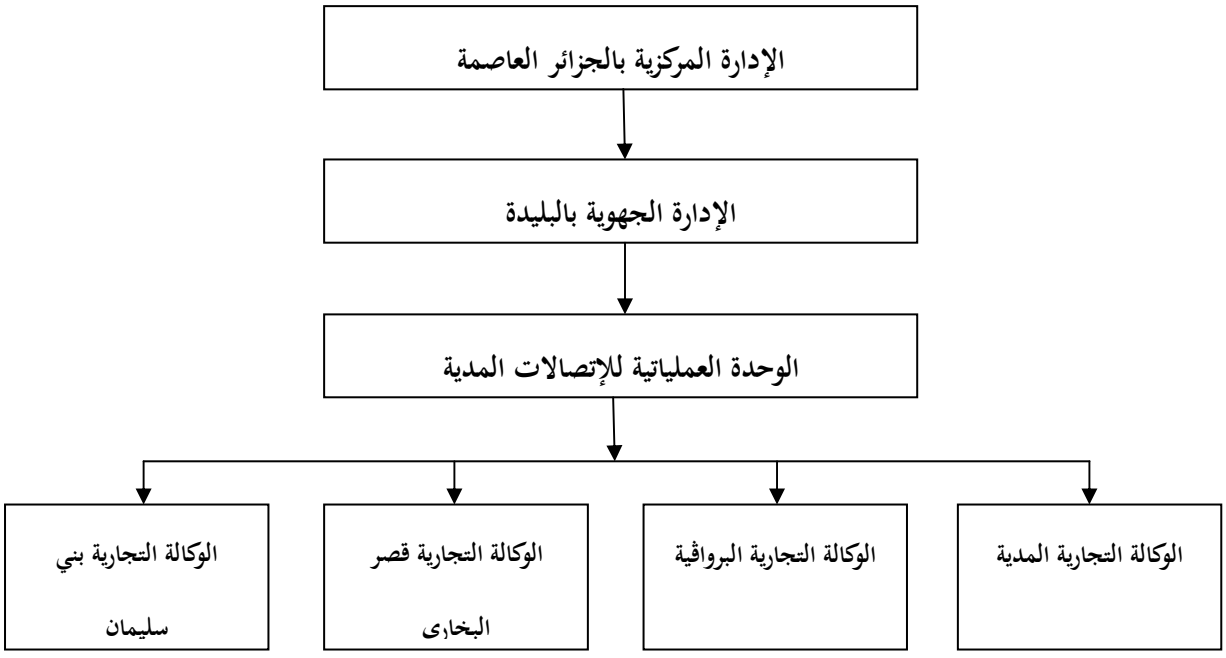
المبحث الثاني: مفهوم مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية

المديرية العملياتية لإتصالات الجزائر بالمدية هي إحدى الفروع التابعة لمؤسسة إتصالات الجزائر و هي تنشط في مجال الإتصال وفق هيكل تنظيمي يحدد مهام و مسؤوليات كل موظف فيها ، و من أبرز التحديات التي تواجهها هو تحدي وضع مزيج تسويقي خدماتي يمكن أن يوصلها إلى تحقيق الأهداف المسطرة ، و هذا من خلال التنسيق فيما بين متغيراته.

المطلب الأول: تعريف المديرية العملياتية لإتصالات الجزائر بالمدية

تقع المديرية العملياتية للإتصالات بالمدية ضمن شبكة التوزيع التابعة للإدارة المركزية للجزائر العاصمة والإدارة الجهوية بالبليدة ، أنشأت سنة 2003 ، و هي عبارة عن وحدة عملية للاتصالات ، و تتفرع هذه المديرية إلى أربعة وكالات تجارية تتمثل فيما يلي: وكالة المدية ، وكالة البرواقية ، وكالة قصر البخاري ، وكالة بني سليمان ، و الشكل التالي يوضح تنظيم المديرية العملياتية لإتصالات الجزائر بالمدية:

الشكل 16 : تنظيم الوحدة العملياتية للإتصالات بالمديـــــــــة



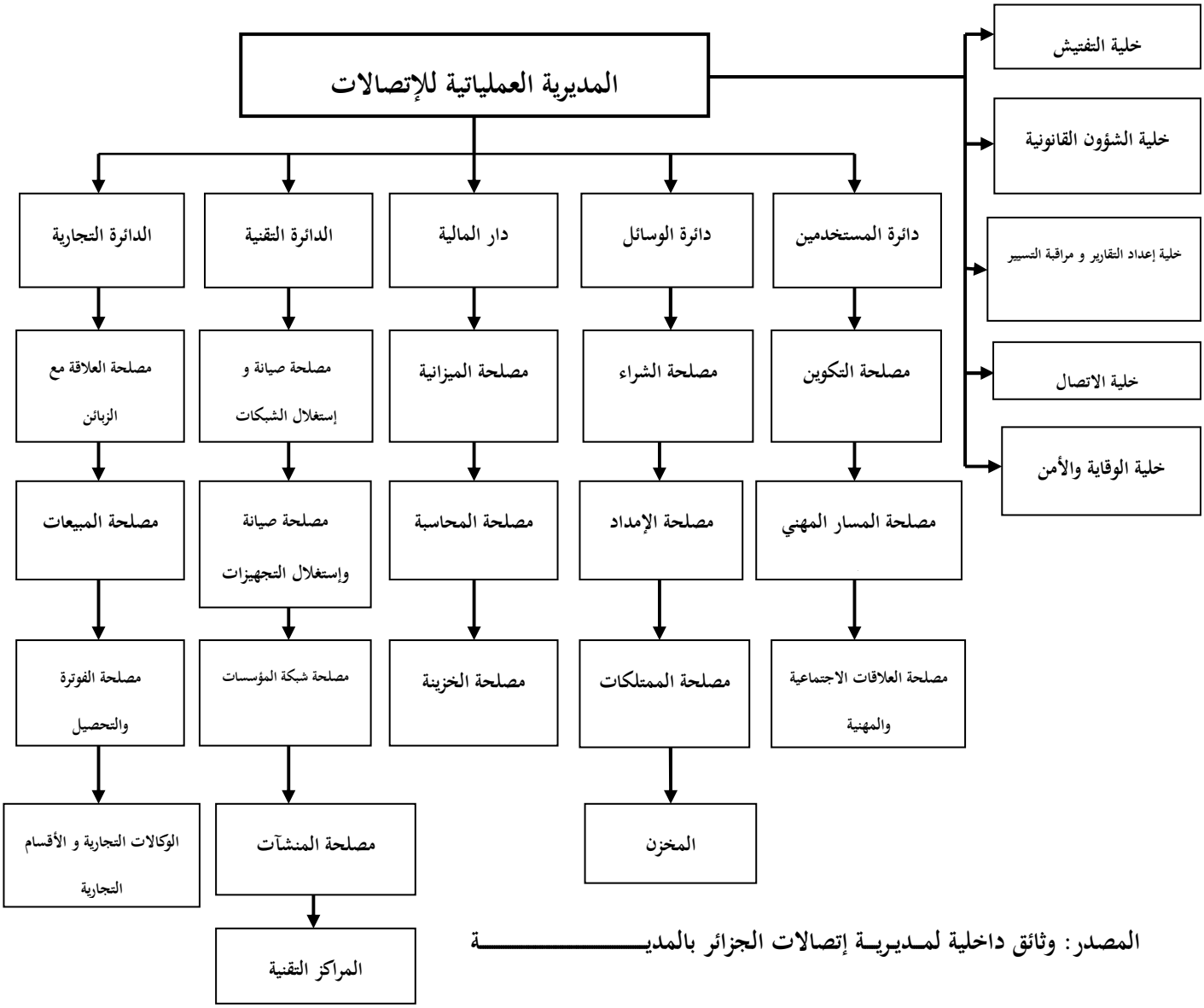
المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

و تعد المديرية العملياتية لإتصالات الجزائر الخلية الرئيسية الناشطة التي توكل لها مهمة تقديم جميع خدمات مؤسسة إتصالات الجزائر ، حيث تعتبر الفضاء الذي يمكن الزبون من الحصول على مختلف الخدمات الإتصالية من خدمة الهاتف النقال و خدمة الهاتف الثابت و خدمة الإنترنت و الشبكات المتخصصة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية بالمديـة

تنطوي المديرية العملياتية بالمدية كغيرها من المديريات تحت هيكل تنظيمي يبرز لنا خليات و دوائر و مصالح المديرية والتي يمكن إبرازها فيما يلي:

الشكل 17 : الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية لإتصالات الجزائر بالمديـــــــة



المصدر: وثائق داخلية لمـديريـة إتصالات الجزائر بالمديـــــــــــــة

المطلب الثالث: مهام و مسؤوليات الدوائر و المصالح و بعض الخدمات المقدمة من طرف المديرية

سيتم التعرف في هذا المطلب على مختلف المهام المرتبطة بالمديرية و المسؤوليات الملقاة على عاتق هذه الأخيرة سوءًا المتعلقة بالدوائر أو المصالح ، إضافة إلى بعض الخدمات المقدمة منها.

الفرع الأول: مهام و مسؤوليات الدوائر و المصالح .

إن المديرية العملية للإتصالات هي وحدة عملية مثقلة ماليا ، تسير الوحدات التقنية و التجارية التابعة لها و هي مقسمة إلى أربعة دوائر أساسية مرتبطة مباشرة بالمدير العملي للإتصالات و مهام و مسؤوليات هذه الدوائر كما يلي:

الدوائر التجارية :تنقسم إلى ثلاث مصالح وهي:[1]

*** مصلحة العلاقات مع الزبائن و مهامها تتمثل في:**

– السهر على إرضاء الزبون عن طريق الوحدات التقنية و التجارية التابعة لها.

– المساهمة في الوصول إلى الأهداف التجارية للمؤسسة.

– دراسة و معالجة الشكاوي و طعون الزبائن و العمل على إرضائهم و إعطاء الحلول لمشاكلهم.

– تكوين المستخدمين في المصلحة.

*** مصلحة قوة البيع و شبكة الوكالة التجارية و تتمثل مهامها في :**

– ضمان وسائل الأزمة لتحقيق أهداف البيع المرجوة .

– القيام بدراسة تحليل سلوك الزبون إتجاه عملية البيع.

– إعداد مخطط عمل تجاري يحدد أهداف عملية البيع في كل وحدة تجارية (وكالة ، قسم).

[1]– معلومات مقدمة من طرف مدير الوكالة التجارية.

– تكوين المستخدمين في المصلحة.

* **مصلحة الفواتير و التحصيل و المنازعات و تتمثل مهامها في:**

– ضمان متابعة الفواتير الهاتفية و تحصيلها و المعالجة الودية للمستحقات مع الزبون.

– إعداد ميزانية الفواتير و إرسالها إلى المديرية الإقليمية و العمل على ضمان صحة المعلومة للمساهمة في إرضاء الزبون.

– تكوين المستخدمين في المصلحة.

2– الدائرة التقنية : و تقسم هي الأخرى إلى ثلاث مصالح: [1]

* **مصلحة شبكة البلوغ و الحلقة المحلية:** و تتمثل مهامها الأساسية في ضمان الإستغلال الحسن للشبكة و صيانتها.

* **مصلحة الهياكل القاعدية:** تتمثل مهمتها الأساسية في دراسة تطوير شبكة المشتركين ، و توسيعها وتهيئة المواقع(هندسة مدينة ، توصيل كهرباء.....إلخ).

* **مصلحة شبكة المعطيات و مسؤولياتها الرئيسية:** تتمثل في صيانة شبكة المعطيات .

3– دائرة الموارد البشرية والوسائل: و تندرج تحتها المصالح التالية:

* **مصلحة التكوين:** و تتمثل مسؤولياتها في :

– تنظيم إحتياجات التكوين.

– إعداد مخطط التكوين.

– متابعة الإتفاقيات مع مؤسسات التكوين.

– المتابعة البيداغوجية لحركة التكوين و العمل على تنفيذها .

[1]– معلومات مقدمة من طرف مدير مصلحة المستخدمين.

* **مصلحة تسيير المستخدمين و الأجور**: و تتمثل في النقاط التالية:

– التسيير الإداري للمستخدمين و متابعة أجورهم.

– تسيير نظام المعلومات الخاص بالأجور.

– العمل على فض النزاعات و الأخطاء.

* **مصلحة الوسائل و مسؤولياتها الأساسية:** هي متابعة تسيير المخزون و عملية التوزيع على مستوى الوحدات(أدوات مكتبية ، أجهزة).

* **مصلحة الوسائل و الممتلكات و مسؤولياتها الأساسية:** هي عملية الجرد للوسائل و المعدات و المركبات و المحافظة على الممتلكات. [1]

4–دائرة المالية و المحاسبة: و تتكون من أربعة مصالح و هي الميزانية ، الخزانة ، و المحاسبة و مهامهم مشتركة الهدف منها إعداد الميزانية و التسيير المالي و المحاسبي لأموال المؤسسة من خلال تسيير الحسابات البنكية و البريدية للمديرية العملية فضلا عن مصلحة التأمينات و القضايا القانونية التي تسهر على متابعة النزاعات بين المؤسسة و خصومها.

5– مهام الوكالات التجارية الرئيسة تتمثل في:

– إستقبال و توجيه الزبائن .

– عرض و بيع الخدمات.

– علية توزيع الفواتير و تحصيل مبالغها.

– متابعة شكاوي الزبائن.

6– مهام المراكز المحلية التقنية: هو جمع المراكز التقنية من أجل الإستغلال الأمثل لشبكة المشتركين و صيانتها كما يقوم بدراسة مشاريع توسعة الشبكة و تقييمها.

[1]– مقابلة شخصية مع رئيس المصلحة التجارية ، بتاريخ **2020/01/26**.

7– الخلايا: و هي خلايا الأمن و الوقاية و خلية التفتيش و خلية الاتصال و العلاقات الخارجية و خلية تسيير الجودة و لوحة القيادة ، و توجد بجانب مكتب المدير العلمي حيث تتبع له مباشرة و تتضح مسؤوليتها من خلال تسمياتها.[1]

الفرع الثاني: خدمات الوحدة العملياتية بالمدية

في إطار حرص مؤسسة إتصالات الجزائر على ريادتها و خدمة أكبر عدد ممكن من العملاء ، فإنها تسعى إلى تقديم أفضل الخدمات لضمان راحة العملاء و تحقيق رضاهم و فيما يلي سنتطرق إلى أهم الخدمات المقدمة على مستوى المديرية العملياتية بالمدية و حظيرة المشتركين فيها.

من أهم الخدمات التي تقدمها الوكالة التجارية بالمدية:

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

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

– بيع بطاقات التعبئة حيث يتمكن العميل من ترشيد إستهلاكه للهاتف و تتمثل في: 4G ، EPAYEME NT ، FIMKTABATI .

الإنترنت: تشمل على منتجين رئيسيين هما:

– منتج جواب (MSAN) و يضم المنتجات التالية: ADSL FAWRI ، ADSL ANIS ، + ADSL ANIS .

– منتج الإنترنت اللاسلكي (WLL): هذه التقنية تعتمد على التوترات الصوتية العالية في نقلها للمعلومات ، ويحتاج العميل إلى الهاتف اللاسلكي للإشتراك في الإنترنت.

– بطاقات إشتراك خاصة بالإنترنت: حيث يتم على مستوى الوكالة التجارية بيع بطاقات الإشتراك الخاصة بفضاء الإنترنت.

[1]– معلومات مقدمة من طرف مديرية إتصالات الجزائر بالمدية.

المبحث الثالث: بيان و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

يقوم أي بحث علمي على مجموعة من الخطوات و القواعد العامة التي تتلاءم مع طبيعة البحث ، والتي تمنح الباحث إمكانية القيام بالتحليل العلمي والموضوعي للمعطيات و البيانات المراد جمعها ، و نوعية الدراسة هي التي ألزمت إستعمال أداة الدراسة التطبيقية المعتمدة.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1– مجال الدراسة:

تناولت هذه الدراسة البحث في إتجاهات عمال مديرية الإتصلات بالمدية دور تكنولوجيا المعلومات و إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية ، و ذلك من خلال البحث في المحاور الثلاثة الأساسية و هي:

- ✓ 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 ، لأنها من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته ، أي هي حصر مجتمع الدراسة ، وقد تم اختيار عينة عشوائية ممثلة من مجتمع الدراسة الأصلي تقدر بـ 40 عينة ، حيث تم توزيعها على مجتمع الدراسة وتم إسترداد 35 إستبانة ، و لم أستبعد أي إستبانة و هي الإستبانات الخاصة بالتحليل.

3- أدوات و أساليب الدراسة الميدانية:

بعد دراسة منهجية لأدوات البحث و التعمق في إيجابياتها و سلبياتها حتى تكتمل الدراسة التطبيقية علميا و عمليا ، و على ضوء إشكالية البحث و فرضياته إتضح لنا أن أسلوب الملاحظة و الإستبيان هم أنسب أدوات الدراسة و أكثر ملائمة لجمع المعلومات المتعلقة بالبحث موضوع الدراسة.

أ- الملاجظة: الفترة التي قمت بها بالتربص سمحت لي بالإعتماد على أداة الملاحظة ، لأن هذه الفترة مكنتني من مشاركة أفراد المديرية في كل ما يشغل بالهم ، و بالتالي معرفة الخصائص الإجتماعية لميدان الدراسة ، و هذا ما ساعدني في الحصول على المعلومات و البيانات.

ب- الإستبيان: هو إحدى الوسائل الشائعة للإستعمال للحصول على معلومات و حقائق تتعلق بآراء و إتجاهات الجمهور حول موضوع معين أو موقف معين ، كما يعرف أيضا على أنه: "وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع بحثي معين عن طريق إعداد إستمارة يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد" [1]، و عليه فإن الإستبيان يأتي في صيغة أسئلة متتالية تؤدي الإجابة عليها إلى حصول الباحث على المعلومات و البيانات التي يرغب في الحصول عليها ، و التي تتعلق مباشرة بموضوع بحثه.

لقد تم الإعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية في الدراسة الميدانية لكونه الوسيلة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة و جمع البيانات التي تسمح بتكوين نظرة شاملة على واقع المؤسسة في إستخدامها لتكنولوجيا المعلومات و إدارة المعرفة ، و كذا دورها في تحقيق الميزة التنافسية ، فهو يسمح للمستجوبين بالإجابة بأكثر راحة و حرية ، بعيدا عن مختلف التأثيرات التي تواجه الأجوبة ، كما أنه يعطي الوقت للمستجوب للإجابة الصحيحة وفق نظرته.

[1]- أحمد حسين الرفاعي ، مناهج البحث العلمي (تطبيقات إدارية و إقتصادية) ، الطبعة الرابعة ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2005 ، ص 181.

ج– بناء الإستبيان:

يمثل الإستبيان الأداة الرئيسية لهذه الدراسة والذي صممته في صورته الأولية بعد الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ، حيث يتكون هذا الدليل من عدة أسئلة عامة و فرعية ، وقد إشتمل الإستبيان على جزئين رئيسيين هما:

- **الجزء الأول**: يحتوي على أسئلة عامة للتعرف على المعلومات العامة للمستجوبين ، أي عينة الدراسة ، و يتمثل في البيانات الشخصية التي تعتبر المتغيرات الشخصية ذات الأهمية الكبيرة في التعرف على خصائص العينة والوقوف على مدى تأثيرها على نتائج الدراسة ، و من أهم المتغيرات الشخصية للعاملين بمؤسسة "**إتصالات الجزائر**" (الجنس، السن، المؤهلات العلمية، الخبرة المهنية).
- **الجزء الثاني**: ويشمل هذا الجزء على العبارات التي يتكون منها الإستبيان وهي مقسمة إلى ثالثة محاور :

✓ **المحور الأول**: تكنولوجيا المعلومات ، ويتكون هذا المحور من ستة عبارات مرقمة في الإستبيان من 01 إلى 06؛

✓ **المحور الثاني**: إدارة المعرفة ، ويشتمل هذا المحور على ستة عبارات مرقمة في الإستبيان من 07 إلى 12؛

✓ **المحور الثالث**: الميزة التنافسية ، ويشمل هذا المحور على سبعة عبارات مرقمة في الإستبيان من 13إلى 19.

د– المقياس المستخدم:

تم إستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس إستجابة العينة على عبارات الإستبيان ، و يعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس إستخداما و هو يتكون من خمس خيارات: موافق بشدة ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق بشدة.

حيث إشتمل الإستبيان على 5 نقاط بمقياس ليكرت و التي تندرج حسب المعايير كما في الجدول التالي:

الجدول 03 : الدرجات المعطات لخيارات الإجابة المتاحة في الإستبيان

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

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss.

و إنطلاقا من الدرجات الموضحة في الجدول السابق و لحساب الحدود الدنيا و العليا لكل فئة من فئات مقياس ليكرت الخماسي تم حساب المدى: **5 – 1 = 4** ، و من ثم تقسيم طول المدى على عدد الفئات فنحصل على: **4 / 5 = 0.8** .

بعد ذلك تم إضافة العدد **0.8** ، بالتدرج إبتداءا من الفئة الأولى ، و هذا حتى يمكن قياس إتجاهات أفراد العينة تم إعطاء نقاط لهذ الخيارات ، و تم تقسيم الجدول إلى خمس مجالات لتحديد درجة الموافقة ، حيث كانت النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول 04 : قيمة الوسط المرجح و درجات الموافقة لعينة الدراسة

الإتجاه	الوسط المرجح	درجة الموافقة
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.8	ضعيفة جدا
غير موافق	من 1.8 إلى 2.6	ضعيفة
محايد	من 2.6 إلى 3.4	متوسطة
موافق	من 3.4 إلى 4.2	عالية
موافق بشدة	من 4.2 إلى 5	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان.

و إعتبرت المتوسطات في الجدول رقم هي الحد الفاصل بين مستوى الإستجابات في أداة الدراسة و ذلك لمتوسط الإستجابة للعبارات أو البعد أو المحور.

المطلب الثاني: ثبات و صدق أداة الدراسة

سيتم في هذا المطلب إثبات صدق أداة الدراسة فيما يلي:

1– الثبات:

الجدول 05 : قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان

ترتيب المحاور	عنوان المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	تكنولوجيا المعلومات	6	0.790
2	إدارة المعرفة	6	0.688

3	الميزة التنافسية	7	0.900
الثبات العام لستبيان		19	0.925

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على تحليل الإستبيان ببرنامج spss.

من خلال الجدول يتضح أن الأسئلة المتعلقة بالمحاور جاءت بمعامل ثبات فوق 0.600 ، و هذا ما يدل على ثبات المحاور ، كما جاء الثبات العام للإستبيان ككل بمعامل ثبات 0.925 و هو قريب للواحد و هو على درجة عالية من الثبات مما يدل على أن الإستبيان يمكن استخدامه في موضوع الدراسة.

2– الإتساق الداخلي:

الجدول 06 : الإتساق الداخلي لمحور تكنولوجيا المعلومات

الرقم	العبارات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
1	تعتمد تكنولوجيا المعلومات على الحاسوب في الإستخدامات و القيام بالنشاط اليومي للموظف.	0.396**	0.009
2	تعمل تكنولوجيا المعلومات على زيادة الحصة السوقية للمؤسسة من خلال فتح أسواق جديدة و تعزيز الأسواق المالية لتحقيق الميزة التنافسية.	0.593**	0.000
3	تتسم المعلومات التي يقدمها النظام بالدقة و الموضوعية لدرجة الإستعمال الجيد لتكنولوجيا المعلومات في المؤسسة.	0.735**	0.000
4	تستعمل المؤسسة كل ما هو جديد و فعال من الأمن المعلوماتي لحماية معارفها.	0.744**	0.000

5	تقوم المؤسسة بتحديد المعلومات المهمة و تصنيفها كما تعمل على تشفيرها ليسهل إستخدامها.	0.779**	0.000
6	تساعد تكنولوجيا المعلومات المسؤولين في إتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ البرامج.	0.840**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على تحليل الإستبيان ببرنامج spss.

من خلال الجدول يتضح أن أغلب العبارات جاءت بقيمة إحتمالية أقل من **0.05** و هو دال إحصائيا و هناك إرتباط المتوسط بين العبارات و المحور.

الجدول 07 : الإتساق الداخلي لمحور إدارة المعرفة

الرقم	العبارات	معامل الإرتباط	القيمة الاحتمالية
7	المعرفة التي يحوز عليها الفرد داخل المنظمة واحدة من مفاتيح النجاح في أداء العمل.	0.039	0.413
8	تساعد المعرفة في إستقطاب الكفاءات و الطاقات المبدعة.	0.845	0.000
9	يتم توزيع المعرفة من خلال البريد الإلكتروني لتبادل المعرفة مع الآخرين.	0.496*	0.001
10	إستخدام إدارة المعرفة يزيد من نسبة فرص الإرتقاء الوظيفي من رتبة إلى رتبة أعلى منها.	0.677**	0.000
11	تساهم المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية و رفع مستوى الإبداع لدى الأفراد.	0.575**	0.000
12	يتم تخزين المعارف في المؤسسة إعتمادا على قواعد بيانات رقمية.	0.626**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على تحليل الإستبيان ببرنامج spss.

من خلال الجدول يتضح أن أغلب العبارات جاءت بقيمة إحتمالية أقل من **0.05** و هو دال إحصائيا و هناك إرتباط المتوسط بين العبارات و المحور.

الجدول 08 : الإتساق الداخلي لمحور الميزة التنافسية

الرقم	العبارات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
13	تسعى المؤسسة إلى إستخدام البحث و التطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية للوصول إلى أداء أفضل و بأقل التكاليف.	0.520**	0.001
14	تهتم المؤسسة بتطبيق معايير الجودة في كافة أنشطتها.	0.765**	0.000
15	تقوم المؤسسة بتسليم أنشطتها في الوقت المناسب.	0.827**	0.000
16	تستجيب المؤسسة لسرعة التغيرات المطلوبة في منتجاتها و الحاصلة في السوق.	0.860**	0.000
17	تشجع المؤسسة عمالها على الإبداع و الإبتكار.	0.759**	0.000
18	تستجيب المؤسسة لآراء و إحتياجات الزبائن من أجل إشباع حاجاتهم و رغباتهم عن طريق التطوير و التحسين المستمرين للمنتجات والخدمات.	0.892**	0.000
19	تحرص المؤسسة من الإستفادة من أفكار و إقتراحات الموظفين.	0.726**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على تحليل الإستبيان ببرنامج spss.

من خلال الجدول يتضح أن أغلب العبارات جاءت بقيمة إحتمالية أقل من **0.05** و هو دال إحصائيا و هناك إرتباط المتوسط بين العبارات و المحور.

3– التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة:

الجدول 09 : إختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة

Kolmogorov-Smirnov إختبار كولموقروف	
عدد مفردات العينة	**القيمة الاحتمالية Sig.**
35	0.232

المصدر:من إعداد الطالبة بناءا على نتائج spss.

من خلال الجدول يتضح أن إختبار التوزيع الطبيعي لكولموقروف (Kolmogorov-Smirnov) جاء بإحتمالية معنوية 0.232 و منه يتضح أن القيمة الإحتمالية للإختبار أكبر من 0.05 و هذا ما يدل على أن عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي ، مما يسمح بإجراء باقي الإختبارات.

- الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

التكرار ، النسبة المئوية ، المتوسط الحسابي ، الإنحراف المعياري.....

الجدول 10 : قيمة الوسط المرجح و الأوزان المئوية ودرجات الموافقة لمحاور الإستبيان

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 الطالبة بالإعتماد على نتائج spss.

المطلب الثالث: وصف محاور الدراسة

سيتم في هذا المطلب التعرف على نتائج الإستبيان بدءًا بوصف البيانات الشخصية ، ثم المحاور الثلاث المتمثلة في تكنولوجيا المعلومات ، إدارة المعرفة و الميزة التنافسية.

أ– وصف البيانات الشخصية لعينة الدراسة:

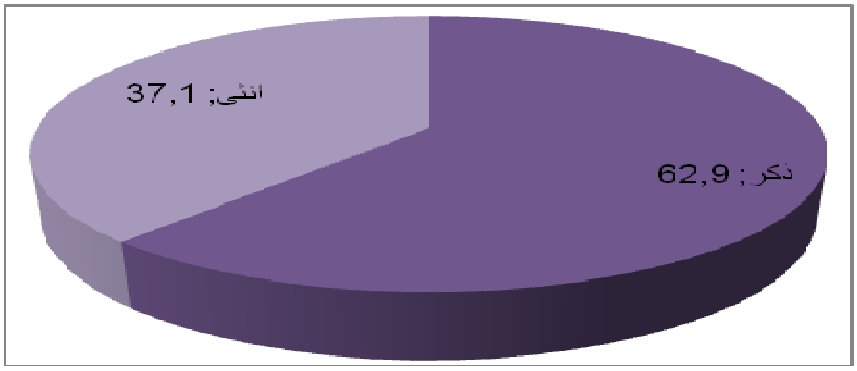
1– الجنس:

الجدول 11 : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	22	62,9	62,9	62,9
	أنثى	13	37,1	37,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss.

الشكل 18 : تمثيل أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss.

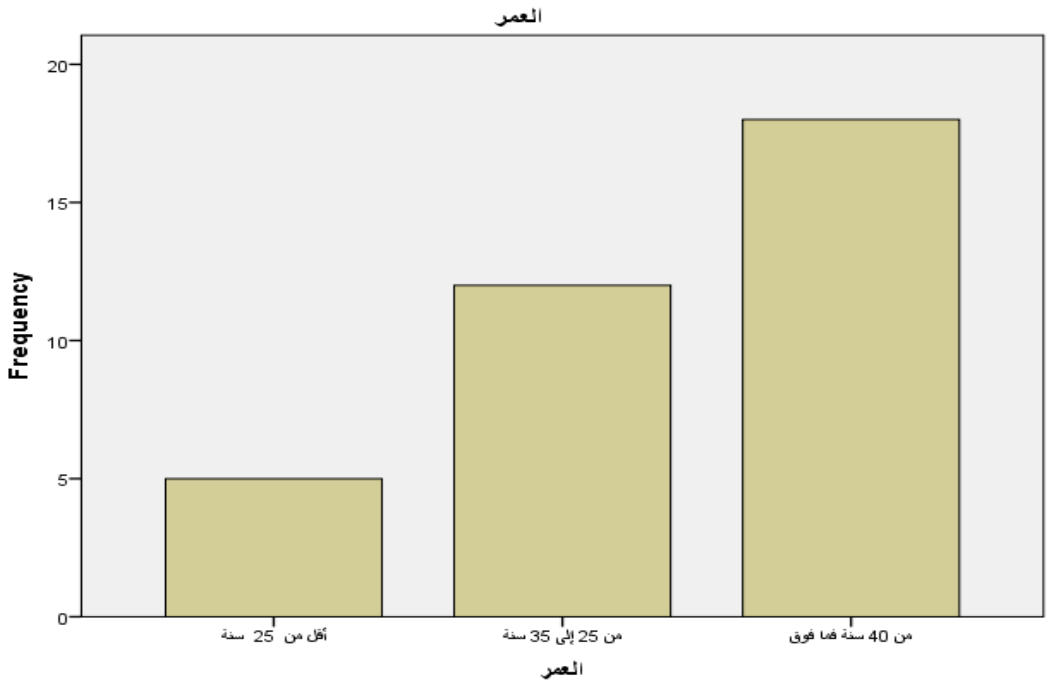
2– الفئة العمرية:

الجدول 12 : توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية

العمر		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 25 سنة	5	14,3	14,3	14,3
	من 25 إلى 35 سنة	12	34,3	34,3	48,6
	من 40 سنة فما فوق	18	51,4	51,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

المصدر:من إعداد الطالبة بناءًا على نتائج spss.

الشكل 19 : تمثيل أفراد العينة حسب الفئات العمرية



المصدر: من إعداد الطالبة بناءًا على نتائج spss.

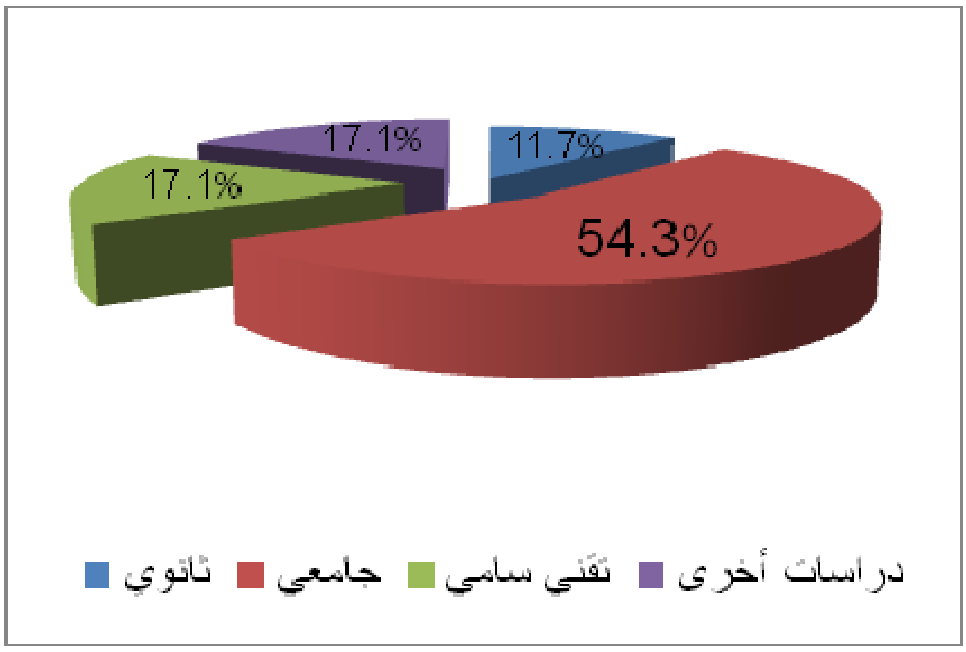
3– المستوى التعليمي:

الجدول 13 : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	4	11,4	11,4	11,4
	جامعي	19	54,3	54,3	65,7
	تقني سامي	6	17,1	17,1	82,9
	دراسات أخرى متحصصة	6	17,1	17,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبة بناءًا على نتائج Spss.

الشكل 20 : تمثيل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بناءًا على نتائج Spss.

4– الخبرة المهنية:

الجدول 14 : توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية

الخبرة المهنية		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	6	17,1	17,1	17,1
	من 5 إلى 10 سنوات	4	11,4	11,4	28,6
	من 10 إلى 20سنة	12	34,3	34,3	62,9
	أكثر من 20 سنة	13	37,1	37,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبة بناءًا على نتائج Spss.

الشكل 21 : تمثيل أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج Spss.

ب- التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حول محاور تكنولوجيا المعلومات و إدارة المعرفة

1- التحليل الوصفي لمحور تكنولوجيا المعلومات:

الجدول 15 : التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حول محور 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	17	19	0	0	0	4.485	0.507	5	عالية جدا
2	12	17	6	0	0	4.171	0.706	5	عالية
3	10	18	7	0	0	4.085	0.701	4	عالية
4	8	16	5	6	0	3.742	1.010	4	عالية
5	8	16	5	6	0	3.742	1.010	4	عالية
6	9	14	6	6	0	3.742	1.038	5	عالية
محور تكنولوجيا المعلومات						3.995	0.596	5	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول يتضح أن المتوسط الحسابي لمحور تكنولوجيا المعلومات هو 3.995 و جاء فوق المتوسط الحسابي المعتمد 3 ، و هذا ما يدل على أن تكنولوجيا المعلومات تأثر بدرجة عالية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة ، كما جاء الإنحراف المعياري ب 0.596 و هو محصور بين (0، 1) و هذا ما يدل على أنه لا يوجد تشتت في إيجابات أفراد العينة.

2- التحليل الوصفي لمحور إدارة المعرفة:

الجدول 16 : التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حول محور إدارة 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	13	22	0	0	0	4.371	0.490	3	عالية جدا
8	8	16	5	6	0	3.742	1.010	4	عالية
9	6	22	7	0	0	3.971	0.617	4	عالية
10	4	19	6	6	0	3.600	0.913	4	عالية
11	8	17	4	4	2	3.714	1.126	4	عالية
12	6	18	5	4	2	3.628	1.086	4	عالية
محور إدارة المعرفة						3.838	0.566	4	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول يتضح أن المتوسط الحسابي لمحور إدارة المعرفة هو 3.838 و جاء فوق المتوسط الحسابي المعتمد 3 ، و هذا ما يدل على أن إدارة المعرفة تأثر بدرجة عالية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة ، كما جاء الإنحراف المعياري ب 0.566 و هو محصور بين (0 ، 1) و هذا ما يدل على أنه لا يوجد تشتت في إيجابات أفراد العينة.

3- التحليل الوصفي لمحور الميزة التنافسية:

الجدول 17 : التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حول محور 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	7	20	4	4	0	3.857	0.879	4	عالية
14	10	14	3	4	4	3.628	1.330	4	عالية
15	9	10	8	4	4	3.457	1.313	4	عالية
16	6	12	8	6	2	3.457	1.171	4	عالية
17	6	16	5	4	4	3.457	1.244	4	عالية
18	8	12	6	6	3	3.371	1.262	4	متوسطة
19	6	14	6	4	5	3.342	1.304	4	متوسطة
محور الميزة التنافسية						3.510	0.967	4	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول يتضح أن المتوسط الحسابي لمحور الميزة التنافسية هو 3.510 و جاء فوق المتوسط الحسابي المعتمد 3 ، و هذا ما يدل على أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية بدرجة عالية ،كما جاء الإنحراف المعياري ب 0.967 و هو محصور بين (0 ، 1) و هذا ما يدل على أنه لا يوجد تشتت في إيجابات أفراد العينة.

خلاصة الفصل:

لقد تم في هذا الفصل تناول الدراسة الميدانية المتعلقة بتقييم إتجاهات عمال مركز إتصالات الجزائر-فرع المدية- و التي تتمحور في دور تكنولوجيا المعلومات و إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية ، و قد إقتصرت الدراسة على العمال المتواجدين بالمركز حيث تم توزيع 40 إستبان و تم إسترجاع منه 35 إستبيان ، إذ تم تفريغ هذه الإستبيانات في برنامج Spss و تم من خلاله إستخدام الأدوات الإحصائية المتمثلة في: (التكرار ، النسب المئوية ، المتوسط الحسابي ، الإنحراف المعياري) ، في حين تم إستخلاص منه النتائج التالية:

- توفر الأسئلة المتعلقة بمحاور الإستبيان على ثبات المحاور بدرجة عالية ، مما يدل على أن الإستبيان يمكن استخدامه في موضوع الدراسة.

- من خلال إختبار التوزيع الطبيعي لكولموغروف (Kolmogorov-Smirnov) يتضح أن عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي ، مما يسمح بإجراء باقي الإختبارات.

- توفر محور تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة إتصالات الجزائر -فرع المدية- بدرجة عالية من الموافقة ، هذا ما يدل على أن تكنولوجيا المعلومات تأثر بدرجة عالية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.

- توفر محور إدارة المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر -فرع المدية- بدرجة عالية من الموافقة ، هذا ما يدل على أن إدارة المعرفة تأثر بدرجة عالية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.

- توفر محور الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر -فرع المدية- بدرجة عالية من الموافقة ، هذا ما يدل على أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية بدرجة عالية.

و من خلال النتائج المتوصل إليها إتضح أن تكنولوجيا المعلومات و إدارة المعرفة لها دور في تحقيق الميزة التنافسية ، و ذلك من خلال إجابات أفراد العينة على أسئلة الإستبيان و كذلك من أجل الربط بين متغيرات الدراسة.

خاتمة عامة



خاتمة عامة:

تحتل تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في أغلب المؤسسات كما أنها تعتبر أهم مورد استراتيجي للمنظمة كونها تمثل مصدرا أساسيا لتحقيق التميز و التفوق على المنافسين و كذا منبعا حقيقيا لخلق القيمة ، فتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات يؤثر على العملية الإتصالية بحيث يزيد من كفاءتها و فعاليتها و تجاوز حاجزي الزمان و المكان .

كما أنها تلعب دورا لا يستهان به لا سيما إذا تم إستغلالها بأحدث الطرق إعتمادا على أحسن المصادر ، لأن المجتمعات تمر اليوم بمتغيرات إقتصادية و تنظيمية ناتجة عن التطور التكنولوجي و المعلوماتي الذي أحدث آثارا عميقة في سوق العمل و أنماطه و جعله أكثر ديناميكية و مرونة و جودة ، و له قدر كبير من الأهمية في تحقيق الميزة التنافسية لأنه يمثل الأثر الإيجابي في نجاح المنظمات و تحقيق أهدافها.

في حين تؤدي إدارة المعرفة دورا محوريا في تنافسية المؤسسات إذ يمكن من خلالها تحقيق ميزة تنافسية عالية ، خصوصا عندما ينظر إلى المعرفة بوصفها موردا أساسيا للمؤسسة و الركيزة التي تتوقف عليها أي منظمة ترغب في بلوغ هدفها ، و دعامة رئيسية في خلق ميزتها التنافسية و مساهمتها في البقاء و النمو لضمان مراكز متقدمة و الحصول على الريادة.

من هذا المنطلق و من خلال دراستنا للإشكالية المطروحة في المقدمة العامة ، تم التوصل إلى أن تكنولوجيا المعلومات و إدارة المعرفة لهما الأثر الإيجابي في تحقيق أهداف المؤسسة ، من خلال توفيرهما للمعلومات و المعرفة اللازمة للمؤسسة ، فإستخدام تكنولوجيا المعلومات و تطبيق عمليات إدارة المعرفة يعتبران دعامة و تركيز في خلق و تحقيق الميزة التنافسية.

نتائج إختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: تم إثبات صحة الفرضية ، التي تنص في محتواها على أن تكنولوجيا المعلومات ما هي إلا نظم تتميز بإستجابتها الذاتية ، تم تصميمها على الحاسوب لكي تساعد المنظمات و مواردها

البشرية على جمع البيانات و خزنها و إسترجاعها و معالجتها و نقلها ، فهي ثمرة تحقيق الأهداف النوعية و الكمية ، الكفاءة و الفعالية ، و هذا جل ما تم التطرق إليه في الفصل الأول.

الفرضية الثانية: تم إثبات صحة الفرضية ، حيث تم التوصل من خلال الفصل الثاني إلى أن إدارة المعرفة هي الإدارة التي يعول عليها في إستكشاف المعرفة و تنظيمها ، ثم نشرها فإستخدامها مما يؤدي إلى تدعيم الميزة التنافسية.

الفرضية الثالثة: تم إثبات صحة الفرضية ، التي تنص في محتواها على قدرة إستراتيجيات التنافس في تعزيز الميزة التنافسية من خلال خلق الإنسجام بين البيئة التنافسية و قدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف ، و أن المؤسسة على قناعة تامة بأن سعيها إلى إمتلاك ميزة تنافسية يؤهلها لمواجهة مختلف قوى المنافسة و أن تحافظ عليها بشكل مستدام ، كل هذا تم التطرق إليه في الفصل الثالث.

الفرضية الرابعة: تم إثبات صحة الفرضية ، التي نصت في مجملها على أن تكنولوجيا المعلومات و إدارة المعرفة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة إتصالات الجزائر الوحدة العملية بالمدية ، و ذلك بالتطبيق الجيد للمعلومات و الإستخدام الأمثل للمعرفة ، و ذلك لأنها تعتمد على نظام معلومات يساعدها على الحصول على البيانات المتعلقة بالنشاطات اليومية التي تقوم به ، و هذا ما تم التوصل إليه في الفصل الرابع المتعلق بدراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر و الخاص بالدراسة الميدانية للوحدة العملية بالمدية.

نتائج الدراسة:

- تعتبر تكنولوجيا المعلومات المورد الإستراتيجي الأكثر أهمية لبناء و تقدم الإقتصاد و نجاح المنظمات؛

- الإهتمام الجدي بتكنولوجيا المعلومات كونها أصبحت اليوم رأسمال حقيقي و منبع أساسي لمواردها الفنية و المادية و رافدا هاما لتحقيق الميزة التنافسية في ظل تغيرات بيئة الأعمال؛

- لقد وجدت المعرفة مند وجود الإنسان و كانت أساس تطوره و تحضره عبر العصور ، إلا أنها لم تشهد من قبل هذه الأهمية التي وصلت إليها في عصرنا الحالي ، حيث أصبحت تمثل أهم مصدر لتحقيق الميزة التنافسية و الأصل الأكثر أهمية على الصعيد الشخصي للمنظمة؛

– هناك درجة كبيرة من الوعي بأهمية إدارة المعرفة كأسلوب إداري يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة و توفير المناخ المناسب لتطبيقها على أسس متينة من خلال البنية التكنولوجية؛

– إهتمام المنظمة بالبنية التحتية التكنولوجية و الإستمرار في دعم و تأسيس شبكات الإتصال لزيادة الوعي بأهمية العمل الجماعي عبر شبكة الإنترنت و دورها في نشر و توزيع المعرفة؛

– التأكيد على العنصر الأكثر حيوية في نجاح إستعمال تكنولوجيا المعلومات في عمليات إدارة المعرفة و هو العنصر البشري ، الأمر الذي يتطلب إهتمام كبير من طرف المنظمة و حرصها على جذب و تعيين ذوي الكفاءات و المؤهلات العالية ، فمهما بلغ تطور المعدات التكنولوجية لا يمكن الإستفادة منها ما لم يتوفر العنصر البشري؛

– الميزة التنافسية هي نقطة تفوق المؤسسة عن نظيراتها من المؤسسات الأخرى؛

– ساهم التطور التكنولوجي في مجال المعلومات و إدارة المعرفة إلى تطوير المزايا التنافسية القائمة و ذلك بجهد أقل و وقت أسرع و تكلفة منخفضة ، و إنشاء مزايا أخرى بمستوى عال؛

– كما أن هناك علاقة طردية بين تكنولوجيا المعلومات و إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية ضمن مؤسسة إتصالات الجزائر أي أن كلاهم مكمل لبعضهم البعض ، لأن المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالمدية تركز على تكنولوجيا المعلومات بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية.

الإقتراحات و التوصيات:

إستنادا لهذه الدراسة و لإبراز دور تكنولوجيا المعلومات و إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية يستحسن إقتراح هذه التوصيات كما يلي:

– المحافظة على مستوى الخدمات المقدمة مع مواكبة التطور الحاصل في مجال تكنولوجيا المعلومات؛

– من المهم في عصر المعلومات إقامة أنشطة تدريبية تعتمد على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة لرفع مستوى الأداء المعرفي؛

– تعتبر تكنولوجيا المعلومات أداة ممكنة لإحداث التطوير و التحسين و تحقيق أهداف المؤسسة ، و هي أهم غاية في عصر المعلومات و المعرفة؛

– يجب على المنظمة أن توفر الظروف و الإمكانيات اللازمة لتسهيل عملية التعلم داخل المنظمة ، و تحفيز و تشجيع الأفراد العاملين على تقاسم المعارف و الخبرات فيما بينهم؛

– ضرورة تفعيل تكنولوجيا المعلومات لصالح إدارة المعرفة ، و الكشف عن المفاتيح التي تساعد على تناغم هذين البعدين لتحقيق التناسق و التكامل الذي يمكن من رفع و تحفيز المنظمة على التطور الحاصل على الصعيد العالمي؛

– تطبيق إدارة المعرفة أصبح ضرورة حتمية يجب على المؤسسات الجزائرية أن تشجع عليها بتوفير الدعائم اللازمة إن أرادت تحقيق ميزة تنافسية؛

– على المؤسسات الراغبة في تدعيم و تحسين قدراتها التنافسية تبني أسلوب إدارة المعرفة.

آفاق الدراسة:

إقتصرت الدراسة على معالجة موضوع دور تكنولوجيا المعلومات و إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية و ذلك في حدود ما تم طرحه كإشكالية لهذه الدراسة ، و حسب ما توفر من المعلومات ، فمهما تم الإلمام بجوانب الموضوع يبقى دائما في تغير مستمر نظرا لإرتباطه بعدة جوانب منها:

– دور تكنولوجيا المعلومات في تعزيز المركز التنافسي؛

– تكنولوجيا المعلومات و دورها في زيادة الكفاءة و الفعالية في المؤسسات الإقتصادية؛

– مدى تأثير إدارة المعرفة على الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة؛

– آليات تفعيل تكنولوجيا المعلومات و إدارة المعرفة في المؤسسة؛

– إدارة المعرفة و فعالية التسيير الإستراتيجي.

قائمة المصادر و المراجع



قائمة المصادر و المراجع:

أولا: المراجع باللغة العربية

1- القرآن الكريم:

1. سورة البقرة ، الجزء الأول.

2. سورة الرحمان ، الجزء السابع و العشرون.

3. سورة الزمر ، الجزء الثالث و العشرون.

4. سورة العلق ، الجزء الثلاثون.

5. سورة الكهف ،الجزء الخامس عشر.

6. سورة المائدة ، الجزء السابع.

2- الكتب:

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي ، إدارة المعرفة (الممارسات و المفاهيم) ، الطبعة الأولى ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان-الأردن ، .2007

2. أحمد الخطيب ، خالد زيغان ، إدارة المعرفة و نظم المعلومات ، الطبعة الأولى ، علم الكتب الحديث – جدارا للكتاب العالمي للنشر و التوزيع ، عمان – الأردن ، 2009.

3. أحمد أنور بدر ، سياسة المعلومات و إستراتيجية التنمية ، بدون طبعة ، دار غريب للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2001.

4. أحمد حسين الرفاعي ، مناهج البحث العلمي (تطبيقات إدارية و إقتصادية) ، الطبعة الرابعة ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2005م.

5. أحمد زغدار ، المنافسة-التنافسية و البدائل الإستراتيجية ، الطبعة الأولى ، دار جرير للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2011.

6. أحمد علي الحاج محمد ، إقتصاد المعرفة و إتجاهات تطويرة ، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر و التوزيع ، عمان، 2014.

7. أحمد نافع المدادحة ، عدنان عبد الكريم الذيابات ، إقتصاديات المعلومات و المعرفة ، الطبعة الأولى ، مكتبة المجمع العربي للنشر و التوزيع ، 2014.

8. أسامة العامري ، إتجاهات إدارة المعلومات ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن- عمان ، 2010.

9. أكرم سالم الجنابي ، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية ، الطبعة الأولى ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان- الأردن ، 2013.

10. أكرم محسن الياسري ، ظفر ناصر حسين ، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية و نظرية المنظمة (إدارة المعرفة ، التعلم التنظيمي ، الأداء الإستراتيجي) ، الجزء السابع ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2015.

11. العياشي زرزار ، غياد كريمة ، إستخدامات تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في المؤسسة الإقتصادية و دورها في دعم الميزة التنافسية ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2016م.

12. الغالبي و آخرون ، الإدارة الإستراتيجية ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007.

13. أمين السيد أحمد لطفي ، مراجعة و تدقيق نظم المعلومات ، بدون طبعة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005م.

14. بسام محمد المعيرات ، إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات ، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، الأردن، 2012.

15. بول جامبل ، جون بلاكويل ، الترجمة خالد العامري ، إدارة المعلومات ، الطبعة الأولى، دار الفاروق للنشر و التوزيع ، القاهرة–مصر، 2003.

16. ثامر البكري ، أحمد الصقال ، التحليل الإستراتيجي و الميزة التنافسية ، الطبعة العربية ، دار أمجد للنشر و التوزيع ، عمان – الأردن ، 2015.

17. ثامر فكرى النجار ، الإقتصاد المعرفي و دوره في تعزيز القدرات التنافسية للصادرات الصناعية - تجارب عالمية- ، الطبعة الأولى ، دار الفكر الجامعي للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، .2017

18. ثريا عبد الرحيم الخزرجي ، شيرين بدري البارودي ، إقتصاد المعرفة (الأسس النظرية و التطبيق في المصارف التجارية) ، الطبعة الأولى ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان-الأردن ، 2012.

19. جمال الدين محمد المرسي و آخرون ، التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية (المنهج التطبيقي) ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، مصر ، 2002.

20. جمال يوسف بدير ، إتجاهات حديثة في إدارة المعرفة و المعلومات ، الطبعة الأولى ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع ، عمان- الأردن ، 2010.

21. حسين عجلان حسن، إستراتيجيات إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع ،الأردن ،2008.

22. حسين موسى قاسم البنا ، نعمة عباس الخفاجي ، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة ، الطبعة العربية ، دار الأيام للنشر و التوزيع ، عمان – الأردن ، 2014.

23. خالد حسين سعيد العسيري ، إستراتيجية إستقطاب الكفاءة الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية ، الطبعة العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2013.

24. خضر مصباح إسماعيل الطيطي ، إدارة المعرفة (التحديات و التقنيات و الحلول) ، الطبعة الأولى ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ،.2010

25. خضر مصباح إسماعيل الطيطي ، أساسيات إدارة المشاريع و تكنولوجيا المعلومات ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009.

26. خضر مصباح الطيطي ، إدارة تكنولوجيا المعلومات ، الطبعة الأولى ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، .2012

27. رفعت عبد الحليم الفاعوري و آخرون ، مجموعة خبراء ، أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات (بحوث محكمة منتقاة) ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2014م.

28. روبرت بتس–ديفيد، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر،2008.

29. سامي محمد محمود المليجي، إدارة الأعمال الدولية ، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، الإسكندرية، 2017.

30. سعد غالب ياسين ، أساسيات نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات ، الطبعة الأولى ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان – الأردن ، 2008.

31. سمير لافي و آخرون ، المدخل إلى الرخصة الدولية و البوابة الإلكترونية ، الطبعة الأولى ، دار يافا العلمية و دار مكين للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006.

32. سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.

33. سيد عليوه ، إدارة و تحليل و تفسير المعلومات ، الطبعة الأولى ، مكتبة جزيرة الورد للنشر و التوزيع ، المنصورة.

34. شارلز جاريت جونز ، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل) ، ترجة محمد الرفاعي ، محمد السيد أحمد عبد المتعالي ، دار المريخ للنشر و التوزيع ، السعودية ، 2006.

35. صالح مهدي محمد الحسناوي ، أكرم محسن الياسري ، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية و نظرية المنظمة (المعرفة الإلكترونية ، المنظمات الريادية) ، الجزء الثالث ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2015.

36. صلاح الشنواني ، إقتصاديات الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر ، 2000.

37. طارق علي جماز ، دور المعرفة في إدارة الموارد البشرية ، سلسلة الإدارة و الحياة 3.

38. طاهر محسن الغالبي ، وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل) ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007.

39. عادل مجيد عيدان العادلي، حسين عباس، الإقتصاد في ظل التحولات المعرفية و التكنولوجية، الطبعة الأولى، دار عيداء للنشر والتوزيع، عمان ، 2016.

40. عادل مجيد عيدان العادلي و آخرون ، الإقتصاد في ظل التحولات المعرفية و التكنولوجية ، الطبعة الأولى ، دار عيداء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2016.

41. عبد الرحمان ثابت إدريس ، جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و نماذج تطبيقية ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، مصر ، 2003.

42. عبد الستار العلي و آخرون ، المدخل إلى إدارة المعرفة ، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2006.

43. عبد الكريم وصفي الكساسبة ، تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات (محكم علميا) ، الطبعة الأولى ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن – عمان ، 2011.

44. عبد اللطيف محمود مطر ، إدارة المعرفة و المعلومات ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007.

45. عبد الله فرغلي ، علي موسى ، تكنولوجيا المعلومات و دورها في التسويق الإلكتروني ، الطبعة الأولى ، إيتراك للنشر و التوزيع ، مصر ، 2007.

46. عبد الناصر علك حافظ ، حسين وليد عباس ، الأنماط القيادية (الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة) ، الطبعة الأولى ، دار غيداء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2016.

47. عدنان الكيلاني و آخرون ، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية ، الطبعة الثانية ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان – الأردن ، 2003.

48. عدنان عواد الشوابكة ، دور نظم و تكنولوجيا المعلومات في إتخاذ القرارات الإدارية ، الطبعة العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان – الأردن ، 2011.

49. عز الدين علي سويسي ، نعمه عباس الخفاجي ، الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي ، الطبعة العربية ، دار الأيام للنشر و التوزيع ، عمان – الأردن ، 2014.

50. علاء فرج الطاهر ، إدارة المعلومات و المعرفة ، الطبعة الأولى ، دار الراية للنشر و التوزيع ، الأردن – عمان ، 2010م.

51. علاء فرحان طالب الدعمي ، فاطمة عبد علي سلمان المسعودي ، المعرفة السوقية و القرارات الإستراتيجية ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011.

52. علي السلمي ، إدارة التميز (نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة) ، بدون طبعة ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 2002.

53. علي السلمي ، خواطر في الإدارة المعاصرة ، بدون طبعة ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 2005.

54. عماد الدين أحمد عبد المقصود ، إدارة المعرفة و تنمية الموارد البشرية بالمنظمات غير الحكومية دراسة مقارنة ، الطبعة الأولى ، المكتب الجامعي الحديث للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2017.

55. عماد عبد الوهاب الصباغ ، علم المكتبات ، بدون طبعة ، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، 1998.

56. عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الريادة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

57. غسان قاسم اللامي ، إدرة التكنولوجيا (مفاهيم و مداخيل تقنيات تطبيقية علمية) ، الطبعة الأولى ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006.

58. فليح حسن خلف ، إقصاد المعرفة ، الطبعة الأولى ، جدارا للكتاب العالمي – علم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، عمان–الأردن ، 2007.

59. ليث عبد الله القهيوي ، إستراتيجية إدارة المعرفة و الأهداف التنظيمي ، الطبعة الأولى ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان– الأردن ، 2013.

60. مؤيد السالم ، إدارة المعرفة التنظيمية ، الطبعة الأولى ، دار الكتاب الجامعي ، بيروت– لبنان ، 2014.

61. محسن عبد الله الراجحي و آخرون ، الميزة التنافسية للنشاط السياحي ، الطبعة الأولى ، دار الأيام للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2016م.

62. محمد الصريفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات IT،الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية،2009.

63. محمد عواد الزيادات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008.

64. محمد هاني ، المدخل إلى علم المعلومات و المكتبات و التوثيق ، الطبعة الأولى ، دار العلم و الإيمان للنشر و التوزيع ، دسوق ، 2014.

65. محمود جاسم الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف ، التسويق الإستراتيجي ، الطبعة الأولى ، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، 2011.

66. محي الدين القطب ، الخيار الإستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان – الأردن ، 2012.

67. مزهر شعبان العاني ، شوقي ناجي جواد ، العملية الإدارية و تكنولوجيا المعلومات ، الطبعة الأولى ، إثراء للنشر و التوزيع ، عمان – الأردن ، 2008.

68. معالي فهمي حيدر ، نظم المعلومات (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية) ، بدون طبعة ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، جامعة المنوفية ، .2002

69. مصطفى أحمد رضوان ، التنافسية كآلية من آليات العلوم الإقتصادية و دورها في دعم جهود النمو و التنمية في العالم ، الطبعة الأولى ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، مصر ، 2011.

70. مصطفى ربحي عليان ، إيمان فاضل السامرائي ، تسويق المعلومات ، الطبعة الثانية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان، 2006.

71. مصطفى ربحي عليان ، إقتصاد المعرفة ، الطبعة الثانية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2014.

72. مصطفى ربحي عليان ، إقتصاد المعلومات ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010.

73. مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2006.

74. مصطفى يوسف كافي ، إقتصاد المعرفة و إنعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك ، الطبعة الأولى ، ألفا للنشر و الإستيراد و التوزيع ، قسنطينة- الجزائر ، 2017.

75. منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية ، الدار الجامعية ، مصر ، بدون سنة النشر.

76. منعم زمزير ، محمد الفيومي ، إدارة أنظمة و تكنولوجيا المعلومات ، الطبعة الأولى ، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ، القاهرة ، 2013.

77. نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر ، 1998.

78. نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة (المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات) ، الطبعة الثانية مزيدة و منقحة ، دار الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008.

79. نزار الريس ، التعايش مع التكنولوجيا ، الطبعة الأولى ، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ، القاهرة – جمهورية مصر العربية ، .2007

80. نزار عبد المجيد رشيد البرواري ، فارس محمد فؤاد النقشبندي ، التسويق المبني على المعرفة ، مدخل الأداء التسويقي المتميز ، الطبعة الأولى ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013.

81. نعيم إبراهيم الظاهر ، إدارة المعرفة ، الطبعة الأولى ، علم الكتب الحديث- جدارا للكتاب العالمي للنشر و التوزيع ، عمان- الأردن ، 2009.

82. نور الدين ناصر ، المحاسبة الإلكترونية و تكنولوجيا المعلومات تصميم و إدارة قواعد البيانات ، دار التعليم الجامعي ، الإسكندرية ، 2014.

83. هشام حريز ، عبد الرحمان بوشمال ، التسويق كمدخل إستراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة ، الطبعة الأولى ، مكتبة الوفاء القانونية للنشر و التوزيع ، مصر ، 2017.

84. هيثم علي حجاز ، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات (مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة) ، الطبعة الأولى ، دار رضوان للنشر و التوزيع ، عمان ، 2014.

85. وائل فاضل حسان العكيدي ، رأس المال الفكري و أثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، الطبعة الأولى ، دار أمجد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2019.

86.يورك برس ، سلسلة الإدارة المثلى-تكنولوجيا المعلومات ، الطبعة الأولى ، مكتبة لبنان ناشرون ، بيروت—لبنان، 2002.

3- المذكرات و الرسائل العلمية:

1. أحلام عبابسة و آخرون ، دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ، شهادة الماستر في إدارة الأعمال ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم تسيير ، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي ، الجزائر ، 2017 – 2018.

2. أحمد تبيت ، دور الجودة في ضمان و تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة وهران ، الجزائر ، 2006.

3. أسامة سالم ، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية ، شهادة الماستر في إدارة أعمال المؤسسة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أم البواقي ، الجزائر ، 2013 – 2014.

4. أسماء رحماني ، دور براءة الإختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، رسالة ماجستير في تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد بوقرة ، بومرداس ، 2008 – 2009.

5. أسماء قيدوم ، إدارة المعرفة و دورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية ، شهادة الماستر في الإدارة المالية للمؤسسات ،كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم تسيير ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجزائر ، 2016 – 2017.

6. الشيخ ولد محمد ، إستخدام نظم المعلومات في إتخاذ القرارات في المؤسسة الإقتصادية ، شهادة ماجستير في بحوث العمليات و تسيير المؤسسات ،كلية العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ، الجزائر ، 2010 – 2011.

7. العياشي عيدوني ، دور نظام المعلومات في إتخاذ القرارات ضمن متطلبات التنمية المستدامة ، شهادة ماجستير في إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة ،كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة سطيف 01 ، الجزائر ، 2013 – 2014.

8. أمال حطاب ، أثر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات على أداء المؤسسات الإقتصادية ، شهادة الماستر في الإقتصاد و تسيير المؤسسات ،كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، الجزائر ، 2017 – 2018.

9. أمين حاج حسان ، أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية ، شهادة الماستر في الإدارة و تسيير المؤسسة ،كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الدكتور يحي فارس المدية ، الجزائر ،2013 - 2014.

10. أمنة معيزية ، غفار عربية ، إدارة المعرفة و أثرها على تحقيق الميزة التنافسية ، شهادة الماستر في إدارة الأعمال ،كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية ، الجزائر ، 2017 – 2018.

11. أميرة بومليط ، تكنولوجيا المعرفة و أثرها على الميزة التنافسية من خلال الدور الوسيط لكفاية ذكاء الأعمال ، شهادة الماستر في المالية و التجارة الدولية ،كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة 08 ماي 1945 ، الجزائر ، 2018 - 2019.

12. أمينة عاشوري ، العلاقة بين مدخل إدارة المعرفة و الميزة التنافسية للمؤسسة ، شهادة ماستر في الإدارة و تسيير المؤسسة ،كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم تسيير ، جامعة الدكتور يحي فارس المدية ، الجزائر ، 2013 – 2014.

13. أنور يرقي ، العربي عقيل محمد ، أثر تكنولوجيا المعلومات على عملية إتخاذ القرارات و الآداء ، شهادة ليسانس في المحاسبة ،كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، المركز الجامعي بالمدية ، الجزائر ، 2007 – 2008.

14. بومدين أونان ، التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ، الجزائر ، 2003 – 2004.

15. حسن بوزناق ، إدارة المعرفة و دورها في بناء الإستراتيجيات التسويقية ، شهادة ماجستير في الإقتصاد التطبيقي و إدارة المنظمات ،كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم تسيير ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، الجزائر ، 2012 – 2013.

16. حسينة قلبو ، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي ، شهادة الماستر في التسيير الإستراتيجي للمنظمات ،كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2014 – 2015.

17. حمزة بن الزين ، دور وظيفة البحث و التطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية ، أطروحة الدكتوراه في إدارة الشركات البترولية ،كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر ،2017 - 2018.

18. حميدة ببو ، أثر تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على تطوير أداء المؤسسة، شهادة الماستر في الإقتصاد و تسيير المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة عبد الحميد إبن باديس، الجزائر ، 2017– 2018.

19. خيرة يوسف الزين ، دور نظام اليقظة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية ، الجزائر ، 2012 – 2013.

20. ريما علي خلاق ، دور إدارة المعرفة في إتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين و المدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق ، رسالة ماجستير في التربة المقارنة و الإدارة التربيوية ، جامعة دمشق ، سوريا ، 2013 – 2014.

21. زهرة بزاوية ، مجتمع المعلومات و الكفاءات الجديدة لدى أخصائي المعلومات ، شهادة ماجستير في تقنيات التوثيق و مجتمع المعلومات ،كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإسلامية ، جامعة أحمد بن بلة وهران-1- ، الجزائر ، 2014–2015.

22. زهوة خلوط ، التسويق الإبتكاري و أثره على بناء ولاء الزبائن ، شهادة ماجستير في التسويق ،كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس ، الجزائر ، 2013 – 2014.

23. سارة بلعيسى و آخرون ، أثر تكنولوجيا المعلومات في تفعيل أداء النظام المحاسبي لدى المؤسسة الإقتصادية ، شهادة ليسانس في المالية و المحاسبة ،كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة الدكتور يحي فارس المدية ، الجزائر ، 2012 – 2013.

24. سلوى محمد الشرفا ، دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين ، .2008

25. سمراء كحلات ، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية ، شهادة ماجستير في علم المكتبات ،كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 2008 – .2009

26. سميرة كرامة ، دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تحسين جودة الخدمة ، شهادة الماستر في التسويق الخدمي ،كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر ، 2010 – .2011

27. سهتال زرزور ، دور الإستراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية ، شهادة الماستر في التسيير الإستراتيجي للمنظمات ،كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2012 – 2013.

28. سومية حمدوش ، بوقرية لمياء ، دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة ، شهادة الماستر في إدارة أعمال المؤسسات ،كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس ، الجزائر ، 2016 – 2017.

29. سيف الدين سبتي ، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصناعية الجزائرية ، شهادة ماستر في إدارة الموارد البشرية ،كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2015 – 2016.

30. طه حسين نوي ، التطور التكنولوجي و دوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال ، شهادة دكتوراه في التسيير ،كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر3- ، الجزائر ، 2010 – 2011.

31. عادل غزالي ، دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري ، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02 ، الجزائر ، 2015 – 2016.

32. عباس نجم عبد علي البديري ، ضرغام حسين البديري ، أثر المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية ، بحث مقدم كجزء من متطلبات نيل درجة البكالوريوس ، إدارة أعمال ، جامعة القدسية ، 2016 – 2017.

33. عبد الرحمان سايبي ، أثر تكنولوجيا المعلومات على عملية إتخاذ القرار ، شهادة ليسانس في الإدارة و تسيير المؤسسة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الدكتور يحي فارس المدية ، الجزائر ، 2014 – 2015.

34. عبد الرزاق تومي ، تكنولوجيا المعلومات و دورها في التنمية الوطنية ، شهادة الماستر في علم المكتبات و المعلومات ، قسم علم المكتبات و المعلومات ، جامعة قسنطينة ، الجزائر ، 2005 - 2006.

35. عبد المالك بوركوة ، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ، شهادة ماجستير في تسيير الموارد البشرية ،كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم تسيير ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 2011 – 2012.

36. عبد اليقين حذاق ، دور إدارة المعرفة في تحقيق اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة ، شهادة ماستر في إدارة أعمال المؤسسة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أم البواقي ، الجزائر ، 2014 - 2015.

37. عتيقة بن طاطة ، أثر تفاعل نظم المعلومات و إدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية دراسة ميدانية مقارنة بين منظمات القطاع الصناعي و الخدمي بالجزائر ، أطروحة دكتوراه في التسيير ،كلية العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ، الجزائر ، 2016 – 2017.

38. عقيلة العيدي ، فرقاني أمال ، إستراتيجيات التنافس و أثرها على الميزة التنافسية ، شهادة الماستر في الإدارة و تسيير المؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية ، الجزائر ، 2015 – 2016.

39. عومار بوطبية ، دراسة واقع نظم المعلومات بمديرية الشباب و الرياضة لولاية قسنطينة ، شهادة ماجستير في الإدارة و التسيير الرياضي ، قسم التربية البدنية و الرياضية ، المركز الجامعي محمد الشريف مساعدية سوق أهراس ، الجزائر ، 2011– 2012.

40. فاطمة الزهراء واضح ، لعمراوي أحلام ، إدارة المعرفة و دورها في إدارة الموارد البشرية ، ، شهادة ماستر في إدارة الأعمال ،كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة ، الجزائر ، 2015-2016.

41. فريدة بوعلي ، فوضيل حكيمة ، دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال الداخلي بالمؤسسة ، شهادة الماستر في إقتصاديات المالية و البنوك ،كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة ، الجزائر ، 2013 - 2014.

42. فريدة حبيب ، قريتلي محجوبة ، أثر نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية ، شهادة الماستر في إدارة و تسيير المؤسسة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية ، الجزائر ، 2016 - 2017.

43. كريمة هجرسي ، فكريني فتيحة ، أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، شهادة ليسانس في الإدارة و تسيير المؤسسة ،كلية علوم التسيير ، جامعة الدكتور يحي فارس المدية ، الجزائر ، 2013 - 2014.

44. كوثر العربي، مزاري جيهان، أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على جودة المعلومة المحاسبية ، شهادة الماستر في المحاسبة ،كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الدكنور يحي فارس المدية ، الجزائر ، 2018 - 2019.

45. لمين زناتي ، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية ، شهادة ماستر في إدارة الأعمال ،كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح بورقلة ، الجزائر ، 2017 - 2018.

46. محمد بوزيداوي ، إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام و متميز ، شهادة ماجستير في تسيير الموارد البشرية ،كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر-3- ، الجزائر ، 2013 - 2014.

47. محمد حباينة ، دور الرأسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة ، شهادة الماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة سعد دحلب بالبليدة ، الجزائر ، 2006 - 2007.

48. محمد حسن ياسر ، ماهر عبد الأمير منديل ، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية ، درجة البكالوريوس ، جامعة القادسية ، العراق ، 2016 - 2017.

49. مريم فرحي ، نورة معمر ، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية ، شهادة الماستر ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم تسيير ، جامعة العربي التبسي تبسة ، الجزائر ، 2015 - 2016.

50. مسعود طحطوح ، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة ، رسالة ماجستير في التسويق ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة باتنة ، الجزائر ، 2008 - 2009.

51. مصطفى بن ميري ، بايح هواري ، أثر تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة ، شهادة الماستر في الإدارة و تسيير المؤسسة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الدكتور يحي فارس المدية ، الجزائر ، 2015 - 2016.

52. منيرة سليماني ، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية ، شهادة ماستر في التسيير الإستراتيجي ، كلية الغلوم الإقتصادية و الجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2012 – 2013.

53. مونية خالفي ، عليليش نصيرة ، أثر تكنولوجيا المعلومات على إدارة المعرفة ، شهادة الماستر في إدارة الأعمال ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية ، الجزائر ، 2016 - 2017.

54. ناصر مصباحي ، شرافة بلقيس ، أثر تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على إدارة الموارد البشرية ، شهادة الماستر في الإدارة و تسيير المؤسسة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الدكتور يحي فارس المدية ، الجزائر ، 2016-2017.

55. نذير بوسهوة ، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الدكتور يحي فارس المدية ، الجزائر ، 2008.

56. نوال دومة ، تفعيل العميل الداخلي من أجل تعزيز ميزة تنافسية ، شهادة الماستر في إدارة الأعمال ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر-03- ، الجزائر ، 2010 – 2011.

57. نور الدين ميمي ، معمور سمية ، أثر تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ، شهادة ليسانس في الإدارة و تسيير المؤسسة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الدكتور يحي فارس المدية ، الجزائر ، 2013 – 2014.

58. هاجر بوجمعة ، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة ، شهادة ماستر في الإدارة و تسيير المؤسسة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم تسيير ، جامعة الدكتور يحي فارس المدية ، الجزائر ، 2013 - 2014.

59. هدى بصاشي ، بوعلاقة نورة ، أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري ، شهادة الماستر في الإدارة و تسيير المؤسسة ،كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الدكتور يحي فارس المدية ، الجزائر ، 2015-2016.

60. هدى بوشندوقة ، إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، شهادة الماستر في إدارة الأعمال الإستراتيجية ،كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة ، الجزائر ، 2012 - 2013.

61. هناء عبداوي ، المساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات في إكتساب المؤسسة ميزة تنافسية ، رسالة دكتوراه في تسيير المنظمات ،كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2015 - 2016.

62. وردة درب ، قمود وهيبة ، إستخدام تكنولوجيا المعلومات و تأثيرها على وظائف المؤسسة ، شهادة الماستر في إدارة الأعمال ،كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر ، 2013.

63. وسيلة بوازيد ، مقاربة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ، شهادة ماجستير في الإدارة الإستراتيجي، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف 1 ، الجزائر،2011 – 2012.

64. وهيبة حسين داسي ، إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير ،كلية الإقتصاد ، جامعة دمشق ، سوريا ، 2006.

65. ياسين جمعي و آخرون ، أهمية نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية ، شهادة ليسانس في إدارة و تسيير المؤسسة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الدكنور يحي فارس المدية ، الجزائر ، 2014 – 2015.

66. يحضية سملالي ، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية "مدخل الجودة و المعرفة" ، أطروحة دولة ، جامعة بن يوسف بن خدة ، الجزائر ، 2005.

4- المجلات و الدوريات:

1. أحمد علي ، مفهوم المعلومات و إدارة المعرفة ، مجلة جامعة دمشق ، سوريا ، المجلد 28 ، العدد 01 ، 2012م.

2. شاهر فلاح العرود ، طلال حمدون شكر ، جودة تكنولوجيا المعلومات و أثرها في كفاءة التدقيق الداخلي كالشركات الصناعية و الخدمية المساهمة العامة الأردنية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، الأردن ، المجلد 03 ، العدد 04 ، الأردن ، 2009م.

3. صلاح الدين عواد الكبيسي ، مهند محمد ياسين الشيخلي ، دور إستراتيجيات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية ، مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية ، المجلد 17 ، العدد 62 ، 2011م.

4. علي حسون ، فاضل حمد سلمان ، عامر فدعوس ، أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية ، العراق ، العدد 32 ، 2012م.

5. فيصل علوان الطاني ، أميمة حميد العادلي ، إستراتيجيات إدارة المعرفة و الإستراتيجية الأمثل لإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية العراقية ، العراق ، المجلد 09 ، العدد 36 ، 2014م.

6. محمد عدنان وديع ، القدرة التنافسية و قياسها في سلسلة جسر التنمية ، المعهد الغربي للتخطيط ، العدد 24 ، الكويت ، ديسمبر 2003م.

7. واضح فواز ، نويري مجدي ، إدارة المعرفة (أسلوب متكامل للإدارة الحديثة) ، مجلة إقتصاديات المال و الأعمال JFBE ،2017م.

5- الملتقيات و المؤتمرات:

1. سناء عبد الكريم الخناق ، دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في عمليات إدارة المعرفة ، الملتقى الدولي " المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات الإقتصادية" ، بسكرة ، الجزائر ، 12 – 13 نوفمبر 2005م.

2. علي الزغبي ، مداخلة بعنوان إدارة المعرفة و دورها في الإبداع التنظيمي للشركات الأردنية ، الملتقى الدولي حول الإقتصاد المعرفي ، جامعة الزرقاء ، الأردن ، 2001م.

3. محمد زيدان ، بريش عبد القادر ، دور الحكومات في تدعيم التنافسية –حالة الجزائر- ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 8-9 مارس 2005م.

4. تقرير المعهد التخصصي للدراسات ، مركز الدراسات الإستراتيجية ، العراق ، تكنولوجيا المعلومات المفهوم و الأدوات.

6- المداخلات العلمية:

1. بسام فتحي الذيابات ، أثر إستراتيجيات إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي لإختبار الدور الوسيط للريادة ، جامعة البلقاء التطبيقية ، الأردن – الرمثا ، 18 ديسمبر 2016م ، aldiabat@hotmail.com.

2. جمال الدين سحنون ، يوسف حمادي ، تحليل التنافسية على مستوى القطاع الصناعي ، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي الرابع حول الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الإقتصادية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة شلف ، الجزائر ، 09 – 10 نوفمبر 2010م.

3. خالد عتيق سعيد عبد الله ، جاسم محمد جرجريس ، إدارة المعرفة (مفهومها ، أهميتها ، و واقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديرها) ،

Qscience Proceeding , 2014 , The SLA-AGC 20Th Annual Conference , Doha , Qatar , 25-27 March 2014 , http://dx.doi.org/10.5339/qproc.2014.gsla.7

4. سملالي يحضية ، بلال أحمد ، الميزة التنافسية و فعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية ، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الإقتصادية ، جامعة المسيلة ، الجزائر ، 03 – 04 ماي 2004.

7- المحاضرات:

1. صلاح الدين الكبيسي ، إدارة المعرفة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث و دراسات) ، مدرس نظم المعلومات ، كلية الإدارة و الإقتصاد ، جامعة بغداد ، الجمهورية العراقية ، 2005.

2. لخضر بن حامد ، تكنولوجيا التربية ، مطبوعة مقدمة للسنة الثالثة ليسانس في علوم التربية ، كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية ، جامعة آكلي محند أولحاج البويرة ، الجزائر ، 2016 – 2017.

3. مختارية شيخي ، مدى فعالية الإتصال التسويقي في المؤسسة الإقتصادية من خلال إنتهاج سياسة الإعلان ، مدرسة الدكتوراه ، التسيير الدولي للمؤسسات ، تخصص تسويق دولي ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر ، 2012-2013.

4. نذير بوسهوة ، محاضرات في مادة إقتصاد و إدارة المعرفة ، مطبوعة لطلبة الليسانس و الماستر، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة يحي فارس بالمدية ، الجزائر ، 2017 – 2018.

8- المقابلات الشخصية:

1. مقابلة شخصية مع السيد كوار محمد ، مدير الوكالة التجارية ، بتاريخ 2020/01/26.

9- المواقع الإلكتروني:

1. موقع الإلكتروني للمؤسسة : http://www.algerietelecom.dz ، تاريخ الإطلاع : 2020/02/18.

2. Andrew Pearson " the Stratégiste scope: compétitive strategy and the question of how to compete " , UBS unique business strategies , http: //www.stideshare.net / Alistercrow / competitive. Strategy-4076947, 13 Mars 2020.

ثانيا المواقع باللغة الأجنبية:

1- les livres:

1. Ahmed bounfour , Le management des resources immatérielles , Dunod , Paris , 1998 , P.217.

2. Emmanuel-Arnaud Pateyron , le management Stratègique de l information (applications a léntreprise) , economica ,paris , 1994 , P.34 .

3. G.Dohai , M.Fenidge , La Compétitivité, notions et meseur, industrie, Canada ,Avril,1995 ,P.19.

4. Garibaldi. Gérard , Stratégie Concurrentielle: choisir et gagner , ed d'organisation , France ,1994 , P.95.

5. H.Lasca , Structure et system d'information facteurs de compétitivité (Masson) , France , 1982 ,P.13.

6. Michal Porter , L'avantage concurrentiel des notions , inter éditions , France ,1993 , P.48.

7. M.Porter , Là ventage concurrentiel des nations , Paris-france , 2000 , p.08.

2- Revues et périodiques scientifiques

1. Juan , C. & Merceds (2006) , Strategic knowledge transfer and its implication for competitive advantage , Journal of knowledge management , vol 10 , No 04.

2. Michael Zack , developing a Knowledge review Strategy, California management . vol 41 No 3, Spring 1999. P.127.

3- Articles

1. Kaweevisultrakul T , Chan P. (2007) Impact of cultural Barriers3 on Knowledge Management Implementation : Evidence from Thailand journal of American Academy of Business , Cambridge , Mars 2007.

قائمة الملاحق



جامعة الدكتور يحي فارس بالـمديـــة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القسم: علوم تسيير

التخصص: إدارة أعمـال

إستبيــان

في إطار التحضير لمذكرة التخرج تحت عنوان :

دور تكنولوجيا المعلومات و إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر –بالمديـــة–

أود منكم المشاركة في هذه الدراسة و هذا بالإجابة عن الإستبيان، كما أعلم سيادتكم أن نتائج هذا الإستبيان لن تستخدم إلاّ لأغراض البحث العلمي فقط ، لهذا أرجو منكم التعاون و التكرم بالإجابة على فقرات الإستبانة بكل صراحة و موضوعية ، نظرا لأهمية إجابتكم على نتائج هذه الدراسة شاكرة جهودكم .

"وشكرا على حسن تعاونكم"

الطالبة: شيخاوي جهيـدة

أولا: البيانات الشخصية

ملاحظة :

الرجاء وضع علامة (X) في الإجابة المناسبة .

1- الجنس :

☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر :

☐ أقل من 25سنة ☐ من25الى 35سنة ☐ من40 فما فوق

3- المستوى العلمي :

☐ ثانوي ☐ تقني سامي

☐ جامعي ☐ دراسات أخرى متخصصة

4- الخبرة المهنية :

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 10 إلى 20 سنة

☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 20 سنة

ثانيا: محاور الإستبانة :

المحور الأول: أسئلة متعلقة بتكنولوجيا المعلومات :

تكنولوجيا المعلومات: تتمثل في مختلف الوظائف من تجميع للبيانات و تحليلها و تخزينها و إسترجاع المعلومات و ذلك عن طريق التكامل بين الآلات الإلكترونية و نظم الإتصالات الحديثة.

الرقم	عبارات تتعلق بتكنولوجيا المعلومات	الخيارات				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تعتمد تكنولوجيا المعلومات على الحاسوب في الإستخدامات و القيام بالنشاط اليومي للموظف.					
2	تعمل تكنولوجيا المعلومات على زيادة الحصة السوقية للمؤسسة من خلال فتح أسواق جديدة و تعزيز الأسواق المالية لتحقيق الميزة التنافسية.					
3	تتسم المعلومات التي يقدمها النظام بالدقة و الموضوعية لدرجة الإستعمال الجيد لتكنولوجيا المعلومات في المؤسسة					
4	تستعمل المؤسسة كل ما هو جديد و فعال من الأمن المعلوماتي لحماية معارفها .					
5	تقوم المؤسسة بتحديد المعلومات المهمة و تصنيفها كما تعمل على تشفيرها ليسهل إستخدامها .					
6	تساعد تكنولوجيا المعلومات المسؤولين في إتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ البرامج.					

المحور الثاني: أسئلة متعلقة بإدارة المعرفة

تعريف المعرفة: هي مجموع البيانات و المعلومات التي تم تنظيمها و معالجتها لنقل الفهم و الخبرة و التعلم المتراكم و التي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن.

إدارة المعرفة:هي العملية التي يتم بموجبها تجميع و إستخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان في الأعمال سواءا كان في الوثائق أو قواعد البيانات أو في عقول العاملين ، لإضافة القيمة للمنظمة من خلال الإبتكار و التطبيق و تكامل المعرفة في طرق غير مسبوقة.

الرقم	عبارات تتعلق بإدارة المعرفة	الاختيارات				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	المعرفة التي يحوز عليها الفرد داخل المنظمة واحدة من مفاتيح النجاح في أداء العمل .					
2	تساعد المعرفة في إستقطاب الكفاءات و الطاقات					

	المبدعة.					
3	يتم توزيع المعرفة من خلال البريد الإلكتروني لتبادل المعرفة مع الآخرين.					
4	إستخدام إدارة المعرفة يزيد من نسبة فرص الإرتقاء الوظيفي من رتبة إلى رتبة أعلى منها.					
5	تساهم المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية و رفع مستوى الإبداع لدى الأفراد.					
6	يتم تخزين المعارف في المؤسسة إعتمادا على قواعد بيانات رقمية.					

المحور الثالث: أسئلة متعلقة بالميزة التنافسية :

تعريف الميزة التنافسية: قدرة المؤسسة على إكتساب خاصية منفردة عن بقية المنافسين من أجل البقاء و الإستمرار ، كما تعتبر عنصر تفوق و ميزة للمؤسسة .

الرقم	عبارات تتعلق بالميزة التنافسية	الاختيارات				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تسعى المؤسسة إلى إستخدام البحث و التطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية للوصول إلى أداء أفضل و بأقل التكاليف.					
2	تهتم المؤسسة بتطبيق معايير الجودة في كافة أنشطتها.					
3	تقوم المؤسسة بتسليم أنشطتها في الوقت المناسب.					
4	تستجيب المؤسسة لسرعة التغيرات المطلوبة في منتجاتها و الحاصلة في السوق.					
5	تشجع المؤسسة عمالها على الإبداع و الإبتكار.					
6	تستجيب المؤسسة لآراء و إحتياجات الزبائن من أجل إشباع حاجاتهم و رغباتهم عن طريق التطوير و التحسين المستمرين للمنتجات و الخدمات.					
7	تحرص المؤسسة من الإستفادة من أفكار و إقتراحات الموظفين.					