



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة العلوم في علوم التسيير

الموضوع:

**دور تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة
في خلق ميزة تنافسية
دراسة حالة: عينة من البنوك العاملة في ولاية عنابة**

تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات

إشراف الأستاذ الدكتور:

الطيب داودي

إعداد الطالب:

حمزة بعلي

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ د/ بن بريكة عبد الوهاب
مشرفا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ د/ داودي الطيب
مناقشا	جامعة المسيلة	أستاذ التعليم العالي	أ د/ برحومة عبد الحميد
مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر أ	د/ حجازي إسماعيل
مناقشا	جامعة سطيف	أستاذ محاضر أ	د/ بودرامه مصطفى
مناقشا	جامعة باتنة	أستاذ محاضر أ	د/ مولحسان آيات الله

السنة الجامعية: 2015-2016

نوقشت بتاريخ 2016/03/03



الإلهام

إِلَهُ مِنْ قَالٍ فِيهِمَا إِلَهُ

عز وجل

وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا ۚ إِنَّمَا يُبَلِّغَنَّ عِنْدَكَ
الْكَبِيرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أَفٍّ وَلَا تَنْهَرَهُمَا وَقُلْ لَهُمَا
قَوْلًا كَرِيمًا ﴿٢٣﴾ وَأَخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ

أَرْحَمُهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا ﴿٢٤﴾

صِدْقُ إِلَهِ الْعَظِيمِ

سورة الإسراء (23-24)

براً واحتراماً وتقديراً

شكر وعرفان

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً الذي وفقني لإكمال هذا العمل، ولا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذ الدكتور الكريم الطيب داودي، على كل ما قدمه من إرشادات ونصائح وتوجيهات علمية وعملية والتي من خلالها تبرعون الله بإنجاز هذا البحث، كما أتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على قبول مناقشة هذه الأطروحة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل موظفي وعمال البنوك التي كانت ميدان الدراسة، على حسن الاستقبال وإمدادي بجميع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، وعلى حسن التعاون، وإلى كل من مد لي يد العون سواء من قريب أو من بعيد . . .

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية، ولتحقيق هذا الهدف قمنا بدراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية العاملة بولاية عنابة، من خلال تصميم استمارة استبيان وتوزيعها حيث بلغ عدد المستجوبين (92) موظفاً، وهذا للتعرف على وجهة نظرهم بخصوص مساهمة هذا النوع من التكنولوجيا في نجاح عمليات إدارة المعرفة (التوليد، التخزين، التوزيع والتطبيق)، والدور الكبير الذي تلعبه في خلق التميز للمؤسسات.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود تأثير إيجابي لتكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية للبنك، في ظل هذه النتيجة أوصت الدراسة بضرورة العمل على توفير الأجهزة والبرمجيات اللازمة لتسهيل العمليات، وزيادة الوعي عند الأفراد العاملين بأهمية العمل الجماعي عبر الشبكة الداخلية والاعتماد على أنظمة الذكاء الاصطناعي المساندة لاتخاذ القرار وتحقيق التميز.

الكلمات المفتاحية:

إدارة المعرفة، تكنولوجيا المعلومات، تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة، الانترنت، أنظمة الذكاء الاصطناعي، الميزة التنافسية.

Abstract:

This study aimed to highlight the role of information technology that support knowledge management in creating a competitive advantage, to achieve this objective we have undergone a field study on a sample of commercial banks operating in annaba city, by making a questionnaire and distributing it the number of respondents reached (92) employees, and the aim was to know their view about the contribution of this kind of technology in the success of knowledge management processes (create, storage, distribution and application), and the significant role they play in creating a distinguished institutions.

The study found several results, most notably the presence of a positive impact of information technology support for knowledge management in creating a competitive advantage for the bank, in light of this result study , it recommended the need to provide the necessary hardware and software to facilitate operations, and increase the awareness ,among personnel, of the importance of teamwork across the internal network (intranet) and rely on artificial intelligence systems to support decision-making and achieve a competitive advantage.

key words:

knowledge management, Information Technology, Information technology Support for knowledge management, Intranet, Artificial intelligence systems, Competitive advantage.

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
I	ملخص الدراسة
II	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
أ- ق	المقدمة العامة
42-1	الفصل الأول: المعرفة وإدارة المعرفة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: المعرفة - مفاهيم أساسية-
3	المطلب الأول: ماهية المعرفة
8	المطلب الثاني: أنواع المعرفة ومصادرها.
12	المطلب الثالث: هرمية المعرفة.
15	المبحث الثاني: إدارة المعرفة مفاهيم أساسية
15	المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة.
21	المطلب الثاني: إدارة المعرفة في المؤسسة.
23	المطلب الثالث: الفرق بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة.
25	المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة
25	المطلب الأول: مفهوم عمليات إدارة المعرفة.
34	المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة
40	المطلب الثالث: إستراتيجيات إدارة المعرفة
42	خلاصة الفصل الأول
93-43	الفصل الثاني: تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة
44	تمهيد
45	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التكنولوجيا والمعلومات
45	المطلب الأول: مفهوم وأنواع التكنولوجيا
47	المطلب الثاني: ماهية البيانات والمعلومات
53	المطلب الثالث: خصائص ومصادر المعلومات
54	المبحث الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات
54	المطلب الأول: ماهية نظم المعلومات
59	المطلب الثاني: تكنولوجيا المعلومات
63	المطلب الثالث: البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال
68	المبحث الثالث: تكنولوجيا المعلومات الداعمة لإدارة المعرفة
68	المطلب الأول: تكنولوجيا شبكات المعلومات
75	المطلب الثاني: استخدامات تكنولوجيا المعلومات
79	المطلب الثالث: دور تكنولوجيا المعلومات في عمليات إدارة المعرفة (نظم إدارة المعرفة)

93	خلاصة الفصل الثاني
141-94	الفصل الثالث: إسهامات تكنولوجيا المعرفة في خلق ميزة تنافسية
95	تمهيد
96	المبحث الأول: الميزة التنافسية مفاهيم أساسية
96	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الميزة التنافسية
99	المطلب الثاني: أهداف وخصائص الميزة التنافسية
100	المطلب الثالث: تحليل قوى البيئة التنافسية
109	المبحث الثاني: الإستراتيجيات التنافسية ومصادر بناء الميزة التنافسية
109	المطلب الأول: الإستراتيجيات التنافسية العامة
118	المطلب الثاني: نموذج سلسلة القيمة وتحليل النشاطات الداخلية
124	المطلب الثالث: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية
128	المبحث الثالث: نجاح تكنولوجيا المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية
128	المطلب الأول: الدور الإستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات
132	المطلب الثاني: دور تكنولوجيا المعلومات في تقليص تهديد قوى التنافس
137	المطلب الثالث: دعم تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة للميزة التنافسية
141	خلاصة الفصل الثاني
217-142	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
143	تمهيد
144	المبحث الأول: تقديم للنظام المصرفي الجزائري وللبنوك محل الدراسة
144	المطلب الأول: تطور النظام المصرفي الجزائري
151	المطلب الثاني: التعريف بالبنوك محل الدراسة
163	المطلب الثالث: الجوانب التكنولوجية في البنوك محل الدراسة
166	المبحث الثاني: منهجية وخصائص عينت الدراسة:
166	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية:
172	المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة:
176	المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة:
184	المبحث الثالث: تفسير وتحليل النتائج واختبار الفرضيات:
184	المطلب الأول: تحليل اتجاه إجابات عينة الدراسة:
201	المطلب الثاني: هيكل نموذج الدراسة:
207	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة:
217	خلاصة الفصل الرابع
218	الخاتمة العامة
223	قائمة المراجع
233	الملاحق
234	الملحق رقم 01 استمارة الاستبيان
240	الملحق رقم 02 مخرجات برنامج SPSS

قائمة الجداول

والأشكال

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
(1-1)	مفهوم المعرفة من وجهات نظر عينة من الباحثين.	4
(2-1)	خصائص المعرفة الضمنية والصريحة.	10
(3-1)	الإدارة قبل وبعد استعمال المعرفة.	22
(1-2)	أهم الفروقات بين الإنترنت والإنترنت.	73
(1-3)	الإستراتيجيات التنافسية العامة	116
(2-3)	دور تكنولوجيا المعلومات في مواجهة القوى التنافسية	136
(3-3)	دور أنظمة وتكنولوجيا المعلومات على قوى التنافس الخمس لمايكل بورتر.	139
(1-4)	مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الدراسة	168
(2-4)	الأوزان المرجحة لمقياس الدراسة	168
(3-4)	توزيع أفراد العينة على مجتمع الدراسة.	170
(4-4)	عينة الدراسة	170
(5-4)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	172
(6-4)	توزيع أفراد العينة حسب العمر.	172
(7-4)	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	173
(8-4)	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	174
(9-4)	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	175
(10-4)	نتائج اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ)	177
(11-4)	معاملات الارتباط بين فقرات المحور الأول والدرجة الكلية لفقراته.	178
(12-4)	معاملات الارتباط بين فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية لفقراته.	179
(13-4)	معاملات الارتباط بين فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية لفقراته.	180
(14-4)	معاملات الارتباط بين فقرات المحور الرابع والدرجة الكلية لفقراته.	181
(15-4)	معاملات الارتباط بين فقرات المحور الخامس والدرجة الكلية لفقراته.	182
(16-4)	وجهة نظر المستجوبين بخصوص تكنولوجيا المعلومات المساندة لعملية توليد المعرفة.	185
(17-4)	وجهة نظر المستجوبين بخصوص تكنولوجيا المعلومات المساندة لعملية تخزين المعرفة.	188
(18-4)	وجهة نظر المستجوبين بخصوص تكنولوجيا المعلومات المساندة لعملية توزيع المعرفة.	191
(19-4)	وجهة نظر المستجوبين بخصوص تكنولوجيا المعلومات المساندة لتطبيق المعرفة.	194
(20-4)	وجهة نظر المستجوبين بخصوص المتغير التابع (الميزة التنافسية).	196
(21-4)	اختبار (كولمجروف - سمرنوف) على محاور الدراسة.	202
(22-4)	اختبار حسن المطابقة وخطية العلاقات.	203
(23-4)	اختبار الارتباط الذاتي Durbin-Watson.	204
(24-4)	اختبار الأزواج الخطي بين المتغيرات المستقلة.	204

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
205	مصفوفة الارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة.	(25-4)
207	تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الأولى.	(26-4)
208	تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الثانية.	(27-4)
209	تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الثالثة.	(28-4)
210	تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرابعة.	(29-4)
212	تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير العمر.	(30-4)
213	تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	(31-4)
214	تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي	(32-4)
215	تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	(33-4)
216	تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية	(34-4)

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
11	العملية المعرفية.	(1-1)
13	العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة.	(2-1)
13	هرمية المعرفة.	(3-1)
14	سلسلة تحويل المعرفة	(4-1)
26	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	(5-1)
28	تعدد مصادر الحصول على المعرفة	(6-1)
35	نموذج إدارة المعرفة عند (Wiig)	(7-1)
36	نموذج إدارة المعرفة عند (Marquardt)	(8-1)
38	نقل المعارف حسب نوناكا وتاكوشي	(9-1)
39	المعرفة الفردية والجماعية	(10-1)
40	إستراتيجية إدارة المعرفة كإستراتيجية أعمال	(11-1)
41	إستراتيجية إدارة المعرفة كإستراتيجية وظيفية	(12-1)
49	دور المعلومات في المؤسسة	(1-2)
50	التصنيع ومعالجة البيانات	(2-2)
51	العلاقة بين البيانات والمعلومات	(3-2)
56	مكونات نظام المعلومات	(4-2)
57	أنواع نظم المعلومات الوظيفية	(5-2)
60	مفهوم تكنولوجيا المعلومات	(6-2)
63	البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	(7-2)
69	الشبكة النجمية	(8-2)
70	الشبكة الدائرية	(9-2)
70	الشبكة الخطية	(10-2)
74	استعمالات الأنترنت والاكسترنت في المؤسسة	(11-2)
78	رؤية متكاملة لإدارة المعرفة	(12-2)
80	عمليات إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال	(13-2)
101	قوى التنافس الخمس ل Porter	(1-3)
110	الإستراتيجيات التنافسية العامة	(2-3)
118	سلسلة القيمة لدى بورتر	(3-3)
120	نظام القيمة	(4-3)
121	دورة حياة الميزة التنافسية	(5-3)
124	مصادر الميزة التنافسية	(6-3)
132	عوامل نجاح الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية	(7-3)
137	خطوات تعزيز الميزة التنافسية عبر استخدام تكنولوجيا المعلومات	(8-3)

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
150	هيكل الجهاز المصرفي الجزائري 2014	(1-4)
153	الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري	(2-4)
156	الهيكل التنظيمي للمقرض الشعبي الجزائري	(3-4)
158	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية	(4-4)
160	الهيكل التنظيمي للبنك التنمية المحلية	(5-4)
162	الهيكل التنظيمي لوكالات الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط	(6-4)
171	استجابة العينة لاستمارة الدراسة	(7-4)
172	تمثيل أفراد العينة حسب الجنس.	(8-4)
172	تمثيل أفراد العينة حسب العمر.	(9-4)
173	تمثيل أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	(10-4)
174	تمثيل أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	(11-4)
175	تمثيل أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	(12-4)

المقدمة العامة

شهدت نهاية القرن العشرين تطورات وتحولات غير مسبوقة في جل مجالات الحياة، عززتها بصورة واضحة التحولات السريعة للمحيط في ظل العولمة وانهايار الحواجز الاقتصادية، أبرزها هي التغيرات التي عرفها المجال التكنولوجي، خاصة المتعلقة بمعالجة المعلومات وبتنوعها أو بما أصبح يعرف بتكنولوجيا المعلومات (TIC)، فقد أصبحت جزءا لا يتجزأ من نسيج الإدارة في المؤسسة وموردا أساسيا تعتمد عليه في تفعيل العملية الإدارية وتدعيم اتخاذ القرار وأيضا في خلق وتقديم منتجات جديدة واختراق أسواق جديدة وتحسين جودة الأداء، كما فرضت هاته التطورات على المجتمعات تغيير طرقها التقليدية في العمل واستعمال تكنولوجيا المعلومات لمسايرة التطور الذي لا يتوقع أن يقف عند حد معين، وما ميز هذه التغيرات من خطورة أنها وضعت المؤسسات الوطنية الجزائرية أمام واقع جديد تعقدت فيه علاقتها الأمامية والخلفية وتغيرت الكثير من موازين القوى التقليدية للمنافسة.

كما عرفت هذه السنوات مجموعة من المفاهيم والنظم الجديدة في مجال الإدارة، حيث بدأت الدول المتقدمة تعطي اهتماما كبيرا للمؤسسات التي لديها مستوى أفضل من المعرفة (*Know Best*)، بمعنى أنها ذات مستوى متميز ومتفوق في مجال الحصول على المعرفة والتعامل معها وتطبيقها، وفي هذا الإطار برز مفهوم إدارة المعرفة (*Knowledge Management*) الذي يكمن في وضع المعارف المكتسبة في أيدي العاملين في الوقت والشكل المناسب والسهولة الممكنة للاستفادة منها في تحقيق مستويات أعلى من الانجاز وتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة، وتمكن من تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في عصر البقاء فيه لمن يملك معارف أفضل ويستغلها بشكل أوسع.

إذا فقد أصبحت إدارة المعرفة التي بشر بها (*Drucker*) منذ أكثر من عشرين سنة، من الموضوعات الأساسية وكأحد أهم التطورات الفكرية المعاصرة وكضرورة ملحة من أجل إعطاء القدرة على التجاوب مع التعقيد في البيئة التنافسية، حيث اهتمت بالكيفية التي تتيح للمؤسسة القدرة على اكتساب، خلق، توليد، تخزين ونشر المعرفة، وذلك بهدف الاستفادة منها في الوقت المناسب، ومنه استغلال الفرص السوقية التي تتيح للمؤسسة القدرة على التميز وتجاوز المنافسين، وقد ساعد على ذلك ما أفرزته العولمة من فرص، وما نجم عن التطور الكبير في مجال الاتصالات، ففي الواقع إن المؤسسة في حقيقتها هي كائن تعيش على المعرفة ومصادرها المختلفة، وتنمو وتتطور باستخدام الجديد منها، وقد تنهوى كفاءتها وقدرتها التنافسية حين تتقدم أرصدها المعرفية، وتتوقف عملية التجديد المعرفي بها.

كما تصدر موضوع الميزة التنافسية حيزا مهما في السنوات الأخيرة، إلا أنه اتخذ مفهوما أكثر معاصرة منذ الألفية الجديدة وذلك عندما اعتمدت المدخل المستند على الموارد، وأصبحت المنافسة تعتمد على قاعدة البقاء للأطول نفسا بدلا من البقاء للأسرع، وأضحى امتلاك الميزة التنافسية المتجددة ضمان استمرار المؤسسة في محيطها.

من جانب آخر فإن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توافر مجموعة من العناصر مثل أن يكون الهيكل التنظيمي أكثر ملائمة لإدارة المعرفة بحيث يؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرار، ويساعد على العمل

بروح الفريق، كما يجب أن تتسع الثقافة التنظيمية لتحتوي الجوانب العديدة الخاصة بإدارة المعرفة، وإلى جانب ذلك يجب أن تكون هناك القيادة التي تشجع على تبني إدارة المعرفة.

لقد وفرت تكنولوجيا المعلومات لإدارة المعرفة الكثير من الإمكانيات مثل شبكات المعلومات، والشبكة الداخلية والخارجية (*Intranet, Extranet*)، ومخازن البيانات، ما يسهل ويسرع من عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة، حيث إن تطبيقها يوفر لها إمكانيات جديدة، ولقد أصبحت إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات من أهم الأنشطة لأي منظمة أعمال تريد الاستمرار والنجاح، وتسعى إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيدها ميدانياً والتوصل إلى عنصر تفوق وإبداع يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية، لذلك يمكن القول بأن تدفق المعرفة يعد القلب النابض لمنظمات الأعمال الحديثة، وهنا تبرز أهمية الاستخدام السليم لتكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة بما يسهم في تعزيز ميزة تنافسية.

كما أن استعانة إدارة المعرفة بتكنولوجيا المعلومات يمثل قوة داخلية لكل مؤسسة تتمكن بواسطتها من التغلب على نقاط الضعف الداخلية، وفي الوقت ذاته تفتح أمامها فرص إضافية في البيئة المحيطة تجابه بها التهديدات الموجودة والمحتملة.

أولاً: إشكالية الدراسة:

من هنا كان منطلق هذه الدراسة للتعرف على دور تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية في البنوك الجزائرية، حيث أصبح من الواضح أن للمعرفة وتكنولوجيا المعلومات دوراً كبيراً في خلق التميز، حيث المعرفة هي المصدر الأساس لتفوق المؤسسات وهي تقودها لإنتاج منتجات وخدمات متميزة، وتجد في تكنولوجيا المعلومات أحد مرتكزاتها الأساسية لتحقيق السبق التنافسي. استناداً لما ذكر يمكن طرح الإشكالية في سؤال مركزي كالآتي:

إلى أي مدى تُمكن تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة من خلق ميزة تنافسية في البنوك

العاملات بولاية عنابة؟

تتدرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل يوجد أثر لتكنولوجيا المعلومات المساندة لعملية توليد المعرفة في خلق ميزة تنافسية؟
- 2- هل يوجد أثر لتكنولوجيا المعلومات المساندة لعملية تخزين المعرفة في خلق ميزة تنافسية؟
- 3- هل يوجد أثر لتكنولوجيا المعلومات المساندة لعملية توزيع المعرفة في خلق ميزة تنافسية؟
- 4- هل يوجد أثر لتكنولوجيا المعلومات المساندة لعملية تطبيق المعرفة في خلق ميزة تنافسية؟
- 5- هل توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة، تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة)؟

ثانياً: فرضيات الدراسة:

بناءً على ما تم طرحه من تساؤل رئيسي وتساؤلات فرعية تم وضع فرضيات الدراسة كما يلي:
الفرضية الرئيسية: تُمكن تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة من خلق ميزة تنافسية في البنوك العاملة بولاية عنابة.

الفرضيات الفرعية:

- 1- يوجد أثر إيجابي لتكنولوجيا المعلومات المساندة لعملية توليد المعرفة في خلق ميزة تنافسية.
- 2- يوجد أثر إيجابي لتكنولوجيا المعلومات المساندة لعملية تخزين المعرفة في خلق ميزة تنافسية.
- 3- يوجد أثر إيجابي لتكنولوجيا المعلومات المساندة لعملية توزيع المعرفة في خلق ميزة تنافسية.
- 4- يوجد أثر إيجابي لتكنولوجيا المعلومات المساندة لعملية تطبيق المعرفة في خلق ميزة تنافسية.
- 5- لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة، تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

ثالثاً: أهمية الدراسة:

في ظل التغيرات التي تحيط بالمؤسسات في كل مجال، والضغوط المتزايدة والغير المسبوقة التي تواجهها مع بداية الألفية الجديدة، تتزايد أهمية المعرفة ودورها في تحقيق الجودة والخدمة المتميزة والإبداع وسرعة الاستجابة أكثر من أي وقت مضى، من هنا تبرز أهمية الدراسة حيث تتناول موضوعاً مهماً وحيوياً، وهو يدرس العلاقة بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات من جهة ودورها في خلق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي الجزائري من جهة أخرى.
هذا وتتركز أهمية الدراسة في:

1. أهمية تكنولوجيا المعلومات كمصدر رئيسي لتغذية مختلف عمليات وأنشطة الجهاز المصرفي بالمعلومات والتي تمكنه من جمع، تخزين، تبويب وتحليل المعلومات ونشرها، والاستفادة منها، وفق أسس علمية موضوعية، وتكمن الأهمية كذلك في الإطلاع العملي على واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات في مؤسسات القطاع المصرفي.
2. تأتي الأهمية الموضوع من أهمية متغيراته في المؤسسات، والكيفية التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات في توسيع إمكانيات إدارة المعرفة حيث أنها أداة أساسية فاعلة تهيئ المؤسسات للدخول إلى عصر الاقتصاد الرقمي بنجاح وتساهم في خلق ميزة تنافسية.
3. إن قيام الباحث بالدراسة عن المعلومات من مصادرها الأولية يؤدي إلى توسيع دائرة المعارف في ذهن الباحث، كما تقدم الدراسة إضافة علمية ودراسة موضوعية واكتساب معرفة عن واقع نظام إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وأهمية تطبيقها في القطاع المصرفي.
4. تستمد هذه الدراسة أهميتها من قلة دراسات ميدانية في هذا الموضوع على المستوى الوطني، اهتمت بإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، وعلاقتها بتطوير المؤسسات المصرفية في الجزائر.

5. يعتمد اقتصاد المعرفة بشكل أساسي على المعرفة كمحرك رئيسي للنمو الاقتصادي، من خلال توافر تكنولوجيا المعلومات واستخدام الابتكار إضافة إلى توفر الموارد البشرية المؤهلة ذات المهارات العالية، ويعتبر القطاع المصرفي الشريان الرئيسي للاقتصاد في جميع دول العالم، لذلك أتت أهمية الدراسة من أهمية القطاع الذي تدرسه.

رابعاً: أهداف الدراسة:

يمكن إجمال أبرز الأهداف في:

1. إن الهدف الرئيسي هو تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات المساندة للإدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية لدى بعض البنوك العاملة في الجزائر.
2. التعرف على الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في القيام ونجاح عمليات إدارة المعرفة.
3. تسليط الضوء على أهمية إدارة المعرفة، تكنولوجيا المعلومات، في مواجهة التحديات الغير مسبوقة التي يواجهها القطاع المصرفي في الجزائر والمتمثلة في ظاهرة العولمة والتحول للاقتصاد المعرفة، وظهور المنشآت الرقمية.
4. تهدف الدراسة إلى قياس وفحص الواقع الحالي لإدارة المعرفة في القطاع المصرفي في الجزائر وكيف من الممكن أن يتم تطويره لتحقيق أهداف التطور والمنافسة للمؤسسة المصرفية.
5. محاولة تقديم الاقتراحات اللازمة لتعزيز دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تطوير الميزة التنافسية في المؤسسات البنكية الجزائرية.
6. تحديد العوائق التي تعرقل التجسيد الفعلي لإدارة المعرفة، وتقديم اقتراحات من شأنها أن تأسس لمؤسسات خلاقة للمعرفة تحقق مزاياها التنافسية من خلال الإدارة الفعالة لهذه الأخيرة.

خامساً: أسباب اختيار الموضوع:

كانت أبرز الأسباب التي دعت الباحث إلى اختيار الموضوع ما يلي:

1. الميل الشخصي للبحث والاطلاع في مثل هذه المواضيع، والشعور بقيمة وأهمية هذا الموضوع في الوقت الراهن.
2. اختيار الموضوع بحكم التخصص الأكاديمي الذي يتناول مسائل الاقتصاد الجديد وتكنولوجيا المعلومات، سعياً لمواكبة آخر التطورات العلمية العالمية، ومحاولة للمساهمة كاقترح علمي في نجاح المؤسسات الجزائرية.
3. الدور الذي تلعبه حالياً تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إطار ما يسمى باقتصاد الرقمي أو اقتصاد المعرفة وبالأخص بإدارة المعرفة.
4. حداثة موضوع إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ودورها الكبير في خلق الميزة التنافسية على الساحة المحلية.

سادساً: المنهج المتبع:

بناءً على ما سبق ونظراً لطبيعة موضوع الدراسة وللإجابة على الإشكالية المطروحة واختباراً لصحة الفرضيات، سنتبع المنهج الوصفي التحليلي، وهذا ما يناسب تماماً مع موضوع الدراسة ويخدم الوصول لأهدافها وكطريقة للإلمام بجوانب البحث وفهم حقيقة الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات التي تساند عمليات إدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية، بالإضافة إلى استخدام تقنية دراسة حالة على مستوى بعض البنوك العاملة في ولاية عنابة، لمعرفة واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات وواقع الاهتمام بإدارة المعرفة ودورها في خلق ميزة تنافسية، وذلك من خلال استبيان لغرض اختبار فرضيات الدراسة.

سابعاً: حدود الدراسة:

لقد استدعى الوقوف على الأهداف المرجوة من هذه الدراسة الالتزام بإطار زمني ومكاني محدد، فعن الإطار الزمني فقد اختلفت المدة من عنصر لآخر حسب مدى توفر المعلومات وحسب مقتضيات الدراسة التي تستدعي أحياناً عدم التقيد بفترة زمنية محددة.

امتدت الدراسة من سنة 2013 إلى غاية سنة 2015.

أما الإطار المكاني فقد شملت الدراسة وكالات بعض البنوك العمومية العاملة في ولاية عنابة وهي (بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك التنمية المحلية، البنك الوطني الجزائري، القرض الشعبي الجزائري، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط).

ثامناً: صعوبات الدراسة:

اعترضت الدراسة مجموعة من الصعوبات من أهمها:

1. ندرة المراجع والمواضيع، التي تربط بين متغيرات الدراسة أي تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة ودورها في خلق ميزة تنافسية.
2. الصعوبة المتعلقة بالدراسة الميدانية، والمتمثلة في نقص التعاون من المديرين والموظفين.
3. عدم الدقة والعشوائية في بعض الأحيان من خلال إجابات بعض المستجوبين.
4. عدم فهم بعض المصطلحات الواردة في الاستمارة من طرف المستجوبين، مما اضطرنا لشرحها.

تاسعاً: الدراسات السابقة:

قمنا بإجراء دراسة مسحية لبعض الكتب العربية والأجنبية وكذلك الدوريات العلمية المنشورة وغير المنشورة، وذلك بغرض التعرف على الدراسات التي أجريت حول موضوع الدراسة، وكذا المتعلقة بمتغيراتها والتي يمكننا عرض أهمها كما يلي:

I- الدراسات العربية:

1- دراسة (الساعد وحريم 2004)، بعنوان: **علاقة إدارة المعرفة وتقنيات المعلومات بالميزة التنافسية للمنظمة، بحث ميداني على قطاع الصناعات الدوائية بالأردن**⁽¹⁾.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين كل من إدارة المعرفة، تقنيات المعلومات وبين الميزة التنافسية للمنظمة في قطاع الصناعات الدوائية بالأردن من وجهة نظر المديرين العاملين في شركات الصناعات الدوائية، وتوصلت إلى أن المعرفة أصبحت من أهم موارد وأصول المنظمات المعاصرة كما وتعد المعلومات قوة مؤثرة وفاعلة تتحكم في مختلف نواحي الحياة بما في ذلك المنظمات.

أوصت الدراسة على تعميق وعي وإدراك المسؤولين والعاملين في شركات صناعة الأدوية للتحديات الكبيرة والمنافسة الشديدة المتزايدة التي يواجهها قطاع الصناعة الدوائية بالأردن مع ضرورة أن يولي المسؤولين اهتماماً زائداً لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، لدورها الكبير بالميزة التنافسية المحققة، ويجب استحداث برنامج يكرس ويخصص لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، ويرتبط هذا البرنامج مباشرة بأعلى سلطة في الشركة.

2- دراسة (غسان العمري 2004)، بعنوان: **الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة بهدف تحقيق قيمة عالية لأعمال المصارف التجارية الأردنية**⁽²⁾.

شكلت مشكلة الدراسة المتمثلة في الفجوة بين ما تملكه البنوك من تكنولوجيا معلومات وإدارة معرفة من ناحية، وما هي بحاجة لامتلاكه من تكنولوجيا معلومات وإدارة معرفة تساعدها في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتحقيق قيمة عالية لأعمالها من ناحية أخرى، ركزت هذه الدراسة إلى تحليل استخدام المصارف التجارية الأردنية لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة بهدف تحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك، أجريت الدراسة على 16 مصرف تجاري أردني، عن طريق استبانته تم تصميمها كأداة لقياس النموذج، توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- وجود علاقة قوية ومعنوية بين الاستخدام المشترك لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وبين القيمة العالية لأعمال المصارف التجارية الأردنية، وبالإضافة إلى ذلك وجدت الدراسة أن هناك زيادة في القيمة العالية لأعمال المصارف نتيجة استخدام تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة، وقد أكدت الدراسة أن توظيف إدارة المعرفة يضيف قيمة أعمال المنظمات.

(1)- رشاد محمد الساعد، حسين محمود حريم، علاقة إدارة المعرفة وتقنيات المعلومات بالميزة التنافسية للمنظمة بحث ميداني على قطاع الصناعات الدوائية بالأردن، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد الثامن، العدد الأول، 2005، ص ص 77-93.

(2)- غسان عيسى العمري، الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة بهدف تحقيق قيمة عالية لأعمال المصارف التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه في الفلسفة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2004.

- أوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من الشبكة العالمية في تقديم خدماتها وتعزيز القيمة المضافة، وكذا استخدام نظم دعم القرار والنظم الخبيرة في عملها نظرا لما تحقّقه من قيمة عالية لأعمالها وقراراتها وحل مشكلاتها.

3- دراسة (الهوري فالج 2004)، بعنوان: إستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية، تطوير نموذج في قطاع المصارف الأردنية⁽¹⁾.

هدف الدراسة هو تطوير نموذج يسعى إلى بيان الدور الذي يحتمل أن تلعبه إستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات الثلاثة: إستراتيجية قيادة التكنولوجيا، إستراتيجية التحرك الأول، وإستراتيجية التحالفات التكنولوجية في التأثير على القوى التنافسية الخمس، كما سعت هذه الدراسة نحو بيان قدرة إستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الميزة التنافسية التي تمثلت بالكفاءة التشغيلية، وجودة الخدمات/المنتجات وتعزيز القدرة على الابتكار، قد خلصت نتائج الدراسة إلى:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات على القوى التنافسية الخمسة.
- إستراتيجيات التحرك الأول قد أظهرت أثر أقوى في تفسير التغير الحاصل في القوى التنافسية الخمسة مجتمعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في قطاع المصارف الأردنية.
- هناك أثر لإستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات على الميزة التنافسية.
- إستراتيجية التحرك الأول كانت الأكثر تأثيرا في التغيير الحاصل في تعزيز الميزة التنافسية بالمقارنة مع إستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات الأخرى.
- عنصر تعزيز جودة الخدمة/المنتج، كأحد عناصر الميزة التنافسية الثلاثة كان الأكثر تأثرا بإستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات.

4- دراسة (داسي وهيبية 2007) بعنوان: إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الحكومية السورية⁽²⁾.

تناولت هذه الدراسة موضوع إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الحكومية السورية، وهدفت إلى تأكيد أهمية إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لقطاع المصارف الحكومية السورية.

استهدفت الدراسة (54) مديرا (مدير عام، معاون مدير عام، مديري مديريات) يعملون في (06) مصارف حكومية سورية، مع العلم أنه تم أخذ جميع المصارف الحكومية العاملة في سورية، حيث جمعت البيانات عن طريق تصميم استبان خصص جزء منها لإدارة المعرفة وتكونت من ستة متغيرات، وخصص الجزء الثاني منها للميزة التنافسية التي تفرع عنها خمسة متغيرات.

من أهم نتائج الدراسة:

- أسفرت نتائج اختبار العلاقات عن وجود علاقة معنوية قوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

(1)- فالج عبد القادر الحوري، إستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية، تطوير نموذج في قطاع المصارف الأردنية، أطروحة دكتوراه في الفلسفة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2004.

(2)- وهيبية حسين داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2007.

- وجود ضعف في جودة الخدمات المقدمة من طرف المصارف الحكومية السورية وعدم تبنيها لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
 - وجود ضعف بنسبة كبيرة في اعتماد المصارف على تكنولوجيا المعلومات المساعدة لعملية إدارة المعرفة مثل النظم الخبيرة ونظم دعم القرارات الجماعية.
 - عدم الاهتمام باستقطاب الأفراد المبدعين ذوي المهارات والخبرات العالية في العمل المصرفي، الأمر الذي ينعكس سلباً على تقديم الجديد سواء على مستوى العمليات أو على مستوى الخدمة المصرفية.
- 5- دراسة (عجام حسن 2007) بعنوان: **تقانة المعلومات وإدارة المعرفة وأثرهما في الخيار الإستراتيجي دراسة تحليلية مقارنة لآراء عينة من مديري المصارف العراقية الأهلية والحكومية**⁽¹⁾.

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على طبيعة العلاقة بين تقانة المعلومات وإدارة المعرفة من جهة، وأثرهما على الخيار الإستراتيجي من جهة أخرى، وإلى تقييم كل من المتغيرات الثلاثة في ضوء تحليل استجابات المديرين لفقرات الاستبانة والذي يعكس واقع المتغيرات الثلاثة إلى حد كبير في المصارف المبحوثة، قد تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لآراء عينة من مديري أربعة من المصارف العراقية الأهلية والحكومية واشتملت العينة على (75) مديراً يمثلون شاغلي المواقع الإدارية العليا والوسطى، واعتمدت أساليب متعددة لجمع البيانات كاستمارة الاستبيان والملاحظة الشخصية والمقابلات المتعددة. توصلت الدراسة إلى:

- وجود ترابط وعلاقة بين تقانة المعلومات وإدارة المعرفة، من خلال توظيف أبعاد تقانة المعلومات في رفع قيمة عمليات إدارة المعرفة، وتوفير الزخم المناسب الذي يساعدها على بناء بنيتها المادية.
- إن لتقانة المعلومات وإدارة المعرفة أثراً كبيراً في ترشيد الخيار الإستراتيجي وتصويبه في ضوء ما يفرزه هذان الحقلان من أمور تساعد الإدارات العليا في انتقاء الخيار المميز من بين البدائل الإستراتيجية الأخرى.

- 6- دراسة (أحمد الفرهود 2008) بعنوان: **دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات العاملة داخل الأردن**⁽²⁾.

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية إدارة المعرفة، وتكنولوجيا المعلومات، في مواجهة التحديات الغير مسبوقه التي يواجهها قطاع الاتصالات في الأردن والمتمثلة في ظاهرة العولمة وظهور المنشآت الرقمية، كما تهدف على التأكيد على دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحسين وتعزيز الميزة التنافسية في شركات الاتصالات العاملة في الأردن.

أكدت الدراسة على النتائج التالية:

(1)- إبراهيم عجام حسن، تقانة المعلومات وإدارة المعرفة وأثرهما في الخيار الاستراتيجي دراسة تحليلية مقارنة لآراء عينة من مديري المصارف العراقية الأهلية والحكومية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2007.

(2)- أحمد الفرهود، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات العاملة داخل الأردن، رسالة MBA في الإدارة والأعمال، 2008.

- هناك علاقة ايجابية وذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وجودة المنتجات.
- هناك علاقة ايجابية وذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وبين الأداء المالي.
- هناك علاقة ايجابية وذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وبين الإبداع.

7- دراسة (سلوى الشرفا 2008) بعنوان: دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة⁽¹⁾.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وكانت أداة الدراسة هي الاستبيان، تكونت العينة من (174) موظفا وهم جميع المدراء العاملين ورؤساء الأقسام في المصارف المبحوثة، توصلت الدراسة إلى أن المصارف العاملة في قطاع غزة تطبق نظام تكنولوجيا إدارة المعرفة في جميع الوحدات والأقسام، وتحرص على الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاستفادة من المهارات والخبرات المتوفرة لديها واستثمار الكوادر البشرية ومعارفهم، ومواكبة التطورات المتلاحقة في ظل تكنولوجيا المعلومات المتقدمة. أظهرت نتائج الدراسة أنه:

- عدم وجود وحدة تنظيمية أو قسم خاص لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات داخل أي مصرف في قطاع غزة إلا أنه يتم تطبيق نظم إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات داخل المصارف.
- أنه توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ومجالات الميزة التنافسية جودة المنتجات، الأداء المالي، السيطرة على الأسواق، كفاءة العمليات، الإبداع والتطوير.

8- دراسة (الناظر عبد المجيد 2011)، بعنوان: علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في شركة جوال في الضفة الغربية⁽²⁾.

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في شركة جوال في الضفة الغربية، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد تكون مجتمع البحث من جميع العاملين في شركة جوال وعددهم (650)، حيث بلغ حجم العينة (242) موظفا، وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها:

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وجودة الخدمات كميزة تنافسية من وجهة نظر العاملين.
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات في شركة جوال والسيطرة على الأسواق كميزة تنافسية من وجهة نظر العاملين.

(1)- سلوى محمد الشرفا، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.

(2)- سرين الناظر عبد المجيد، علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في شركة جوال في الضفة الغربية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2011.

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات في شركة جوال والإبداع والتطوير كميزة تنافسية من وجهة نظر العاملين.
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات في شركة جوال وكفاءة العمليات كميزة تنافسية من وجهة نظر العاملين.

9- دراسة (شارف عبد القادر 2011)، بعنوان: دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية حالة المؤسسات الجزائرية⁽¹⁾.

هدفت الدراسة لمعرفة ما مدى مساهمة نظم المعلومات الإستراتيجية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، كما وهدفت الدراسة لتحليل ودراسة الإطار العام لنظم المعلومات الإستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية المتوفرة لدى المؤسسة، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي من خلال وصف الظواهر قيد الدراسة والتعرف على مجمل العلاقات بين المتغيرات الدراسة، وعلى المنهج الاستقرائي من أجل محاولة التحقق من فرضية الدراسة على عينة من مؤسسات ولايتي الأغواط وغرداية، خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج كانت أبرزها:

- أثبتت الدراسة أن درجة توافر خصائص نظام المعلومات المطبق عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية متوسطة في المؤسسات الجزائرية، وهذه الخصائص تتعلق بالتوثيق المناسب، شمولية المعلومات المقدمة، درجة التكامل في المعلومات المقدمة، ملائمة المعلومات، دقة المعلومات والقابلية للقياس.
- غالبية الإدارة العليا في المؤسسات الجزائرية لا توافق على أن مستويات استخدام نظم المعلومات تساعد في تحقيق الميزة التنافسية، وهذا انطلاقاً من فكرة تحسين جودة المنتجات وكفاءتها بما يتوافق ورغبات المستهلكين، وكذا سهولة الوصول إليهم، ومن ثم الاستجابة لرغباتهم وتوقعاتهم.
- هناك وعي كبير للإدارة العليا في المؤسسات الجزائرية، وخاصة الخاصة منها، بتوفير مقومات نظام المعلومات الإستراتيجية، الذي له دور هام في تفعيل قرارات إدارة الموارد البشرية، لخلق الميزة التنافسية إلا أن هذه الفناعة غير متوافقة مع ما هو واقع، نتيجة لحدثة تجربة القطاع الخاص في الجزائر، وكذا الافتقار إلى القيادات البشرية المؤهلة بنسبة كبيرة، داخل أغلب المؤسسات الجزائرية.

10- دراسة (أديب هزايمة 2011)، بعنوان: أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات على تحسين الميزة التنافسية في الشركات المساهمة العامة⁽²⁾.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات على تحسين الميزة التنافسية في الشركات المساهمة العامة، شمل مجتمع الدراسة جميع الشركات الأردنية المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان، والبالغ عددها 255 شركة، أما وحدة المعاينة فتكونت من 188 مديراً يعملون في الشركات المشمولة بالدراسة، خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها:

(1)- شارف عبد القادر، دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية حالة المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011.

(2)- أديب محمد حسن هزايمة، أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات على تحسين الميزة التنافسية في الشركات المساهمة العامة، أطروحة دكتوراه في الفلسفة في الإدارة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2011.

- وجود أثر لتبني وامتلاك تكنولوجيا معلومات ذات مرتكزات تكنولوجية متقدمة (العناصر المادية، العناصر البرمجية، قواعد البيانات المشتركة، فرق الدعم الفني والتقني، شبكات الاتصال، وكفاءة النظم، مهارة الاستخدام النظم) على تحسين الميزة التنافسية (تخفيض التكلفة، جودة العمليات والمخرجات، التوقيت، الابتكار والتجديد) في الشركات المساهمة العامة.
- في ضوء النتائج قدمت الدراسة عددا من التوصيات أبرزها:
- العمل على تبني وتطبيق تكنولوجيا معلومات ذات مرتكزات تكنولوجية متقدمة لأثرها الواضح على تحسين الميزة التنافسية في الشركات المساهمة العامة.
- تركيز الشركات المساهمة العامة على إجراء دراسات دورية للتعرف على نقاط الضعف ونقاط القوة المتعلقة باستخدام تكنولوجيا المعلومات، وأثرها في تحسين الميزة التنافسية التي تمتلكها الشركات المساهمة العامة.

11- دراسة (راتب صويص وآخرون 2011)، بعنوان: عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange) (1).

- تهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية ومدى تأثير عمليات إدارة المعرفة السائدة في تحقيق الميزة التنافسية، حيث تكونت عينة الدراسة من 84 مفردة من الهيئة الإدارية في شركة مجموعة الاتصالات الأردنية (Orange) وهم (المديرين، رؤساء الأقسام، رؤساء الشعب في الإدارات الرئيسية والمديريات)، وقد تم اختبار هذا الأثر باستخدام تحليل الانحدار البسيط وتحليل التباين الأحادي، أشارت النتائج إلى أن:
- مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة مرتفع نسبياً، وأن أبعاد المكونة لعمليات إدارة المعرفة السائدة في المجموعة هي: بعد نقل المعرفة واستخدامها، بعد اكتساب المعرفة، بعد تنظيم المعرفة وتقييمها، ويرجع هذا المستوى المرتفع لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في مجموعة اتصالات الأردنية إلى التدفق المستمر للمعلومات والمعرفة بين مختلف المستويات الإدارية.
 - وجود تأثير عالي بين عمليات إدارة المعرفة وبين المتغير التابع الميزة التنافسية.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير عمليات إدارة المعرفة السائدة في تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى مدة الخدمة في حين لم تكن هناك فروق تعزى للمسمى الوظيفي.

12- دراسة (جوبر محمد 2012)، بعنوان: إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية- دراسة حالة القطاع المصرفي الجزائري (2).

تناولت الدراسة موضوع إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة قطاع البنوك العمومية الجزائرية، هدفت إلى التعرف على وجهة نظر المدراء العاملين في البنوك محل الدراسة لطبيعة

(1)- راتب صويص وآخرون، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 7، العدد 4، الأردن، 2011.

(2)- جوبر محمد، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة عمار ثلجي الأغواط، الجزائر، 2012.

العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية، وكذا التعرف على واقع إدارة المعرفة في البنوك العمومية الجزائرية وكيف يمكن تطويرها لتصبح قادرة على المنافسة العالمية.

استهدفت الدراسة 58 موظفا في للبنوك العمومية الستة ما بين (مدير، نائب مدير، رئيس مصلحة، رئيس فرع)، حيث تم توزيع الاستبيان الذي يحتوي على جزأين الأول متعلق بإدارة المعرفة وما مدى وجودها في البنوك من خلال ثلاث عمليات لإدارة المعرفة، وخصص الجزء الثاني للتعرف على كيفية تأثير إدارة المعرفة في الميزة التنافسية من خلال خمس متغيرات، قد خرجت الدراسة بالنتائج التالية:

- وجود عملية واحدة من عمليات إدارة المعرفة المستهدفة وهي نقل المعرفة واستخدامها.
- وجود علاقة قوية ومعنوية ما بين إدارة المعرفة وبين تقديم خدمات ذات جودة عالية.
- وجود علاقة معنوية قوية ما بين إدارة المعرفة وبين كفاءة عمليات البنوك العمومية.

13- دراسة (شاوش سعيدة 2014)، بعنوان: الاتجاهات المعاصرة في الإدارة لتحقيق الميزة التنافسية وإمكانية تطبيقها في المؤسسات الجزائرية⁽¹⁾.

هدفت الدراسة لمحاولة رصد واقع المؤسسات الجزائرية وتبيان مدى تطبيقها للأساليب الإدارية الحديثة المعتمد عليها في تحقيق الميزة التنافسية (إدارة الجودة الشاملة، إدارة الوقت، إدارة المعرفة)، لقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي باعتباره الأنسب لمعالجة مثل هذا الموضوع وذلك في بعض الأقسام المتعلقة بعرض التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة بصفة عامة وكذا خصائص البيئة التنافسية المفرطة ومقاربات الميزة التنافسية بصفة خاصة، وكذا استعراض أساليب الإدارة المعاصرة، وقد نتجاوز ذلك لدراسة حالة بغرض رصد واقع إدارة المؤسسات الجزائرية.

خلصت الدراسة إلى أن:

- التطبيق الضيق والمحدود لدى كل من مفردات عينة الدراسة (القطاع العام والقطاع الخاص) للأساليب الإدارية الحديثة (إدارة الجودة الشاملة، إدارة الوقت، إدارة المعرفة).
- بيئة المؤسسات الجزائرية بشكل عام غير مهيأة لتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة (إدارة الجودة الشاملة، إدارة الوقت، إدارة المعرفة)، وهذا يتضح من خلال النتائج التي توصلنا إليها عند تحليلنا لعناصر البيئة التنظيمية بالمؤسسات محل الدراسة إذ جاءت استجابات جميع المديرين العام والخاص سلبية لهذه العناصر.

(1)- قاسم شاوش سعيدة، الاتجاهات المعاصرة في الإدارة لتحقيق الميزة التنافسية وإمكانية تطبيقها في المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014.

II- الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Ofek & Sarvary, 2001) بعنوان: زيادة قاعدة الزبون، إدارة المعرفة وخلق الميزة التنافسية.

Leveraging the Customer Base: Creating Competitive Advantage Through Knowledge Management (1).

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير إدارة المعرفة على النمط التنافسي لشركات الخدمة القائمة على المعرفة، وإلى تقديم حلول لزبائنها لزيادة قاعدة الزبائن استناداً إلى الرصيد والإدارة المعرفية، تكونت عينة الدراسة من (40) شركة استشارية أمريكية، وركزت على أهداف أنظمة إدارة المعرفة ومنها تقليل التكاليف، وزيادة نوعية الخدمات، مع ربط ذلك باقتصاديات الحجم.

خلصت الدراسة إلى أن الشركات التي تركز على جانب العرض تطمح لتقليل التكاليف في حين تركز الشركات ذات اقتصاديات الحجم الكبير على جانب الطلب، وإضافة قيمة مضافة للزبون، وتوصلت إلى أن ازدياد الاهتمام من قبل الشركات عينة الدراسة بأنظمة إدارة المعرفة يرجع إلى عوامل العولمة والتطورات في تكنولوجيا المعلومات.

تبين من خلال الدراسة أن التطورات في تكنولوجيا المعلومات كانت سبباً في تزويد إدارة المعرفة بالبنية التحتية الضرورية، ومكنتها من زيادة قابليتها في تنفيذ عملياتها من توليد وخرن ونشر وتطبيق للمعرفة، فضلاً عن زيادة كفاءة المنظمات بتسهيل الاتصالات بين العاملين.

2- دراسة (Gupta & McDaniel, 2002) بعنوان: خلق الميزة التنافسية من خلال إدارة معرفة فاعلة - إطار عمل إدارة المعرفة.

Creating Competitive Advantage by Effectively Managing Knowledge a Framework for Knowledge Management (2).

هدفت الدراسة إلى خلق العلاقة الحيوية بين إدارة المعرفة في المنظمات المعاصرة وتطوير الميزة التنافسية من خلال إطار عمل يحدد المتطلبات الضرورية لبلوغها. هي دراسة نظرية، تضمن إطار العمل فيها خمسة مكونات أساسية تنتج إدارة معرفة مثالية وتقود إلى ميزة تنافسية مستدامة، وهذه المكونات هي:

- الحصاد: أي جمع المعلومات والمعارف من داخل المنظمة ومن خارجها لتحقيق أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية.
- الترشيح: تصفية المعلومات والمعارف المتجمعة وغربلتها وتحديد الملائمة منها للأهداف المطلوبة.
- الترتيب: تنظيم المعرفة وخرننها في قواعد بيانات جاهزة.
- الإفادة: المشاركة بالمعرفة من قبل مستويات المنظمة كافة.
- الترويج: تسهيل الاتصال وتطوير المشاركة بالمعرفة عبر كل حدود المنظمة الداخلية والخارجية.

(1)-Ofek, E & Sarvary, M, Leveraging the Customer Base: Creating Competitive Advantage Through Knowledge Management, Management Science 47(11)November, 2001.

(2)-Gupta, A.K., & McDaniel, J, Creating Competitive Advantage by Effectively Managing Knowledge a Framework for Knowledge Management, Journal of Management Practice, 2002.

3- دراسة (Dirbas Samir Moh'd, 2003) بعنوان: أثر تكنولوجيا المعلومات على تحقيق ميزة تنافسية في القطاع المصرفي في الأردن.

The Impact Of Information Technology On Achieving A competitive Advantage In The Banking Sector In Jordan⁽¹⁾.

تهدف الدراسة للإجابة على: هل تؤثر تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي في الأردن؟ وإلى أي مدى كان القطاع المصرفي في الأردن ناجحاً في استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق ميزة تنافسية؟ ما هي تكنولوجيا المعلومات التي يستخدمها القطاع المصرفي الأردني؟ قد جرى تطبيق المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة ولقد أثبتت النتائج أن القطاع المصرفي في الأردن قطاع مطور ويقدم العديد من الخدمات والسلع التي تقدمها البنوك الغربية، إلا أن هناك فجوات سالبة بين توقعات الزبائن والخدمة المدركة فعلياً، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن بعد تكنولوجيا المعلومات كان له أكبر تأثير على تحقيق الميزة التنافسية، ثم بعد جودة الخدمة، فالبعد المالي على التوالي.

4- دراسة (Alfonso Vargas, M. Jesus Hernandez, Sebastian Bruque, 2003) بعنوان: محددات تكنولوجيا المعلومات للقيمة التنافسية.

Determinants of Information Technology Competitive Value, Evidence from a Western European Industry⁽²⁾.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين تطبيق تكنولوجيا المعلومات، وتحقيق الميزة التنافسية، وتحليل الحالات التي تظهر تأثير تكنولوجيا المعلومات على الميزة التنافسية للشركات الموزعة للمواد الطبية في إسبانيا.

تركزت الدراسة في جنوب ووسط إسبانيا، حيث تم اختيار مجتمع الدراسة من جميع الشركات الإسبانية العاملة في قطاع صناعة وتوزيع الأدوية والبالغ عددها 16 شركة في هذا القطاع، تم استخدام المنهج الوصفي لهذه الدراسة، وتم توزيع الاستبيان على 1060 شخص من عملاء شركات الأدوية، وتم استرداد 623 استبانة منهم.

بعد اختبار فرضيات الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أظهرت الدراسة أثراً قوياً لتكنولوجيا المعلومات على الميزة التنافسية.
- هناك عوامل أخرى ذات علاقة بالمنطقة وبيئة العمل المحدد تؤثر على الميزة التنافسية.

(1)-Dirbas Samir Moh'd, The Impact Of Information Technology On Achieving A competitive Advantage In The Banking Sector In Jordan, Thesis submitted in partial fulfillment of the requirements of the master degree of business administration MBA, Yarmouk University, 2003.

(2)-Alfonso Vargas, M. Jesus Hernandez, Sebastian Bruque, Determinants of Information Technology Competitive Value . Evidence from a Western European Industry, The Journal of High Technology Management Research, Volume 14, Issue 2, Autumn 2003, Pages 245-268.

5- دراسة (Taleb nejad, 2008) بعنوان: دور وأثر تكنولوجيا المعلومات في خلق والحفاظ على الميزة التنافسية المستدامة. *The Role And Effect Of Information Technology In The creation And Maintenance Of Sustainable Competitive Advantage*⁽¹⁾.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات من أجل خلق والحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة، بما تحمله من خصائص وما تحمله من سرعة ودقة وإمكانية تواجدها في مواقع جغرافية في كل وقت، وما تقدمه من أجل تحسين الفعالية التنظيمية والكفاءة والأداء.

حيث حددت الدراسة نهجين مختلفين نهج قائم على السوق ويركز على الموارد، ونهج قائم على السوق ويركز على تلبية حاجات العملاء ويخلق القيمة المضافة لهم وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات، إن من موارد المؤسسة تكنولوجيا المعلومات والمهارات التنظيمية، كما أن المهارات الإدارية الخاصة بتكنولوجيا المعلومات يمكن أن تخلق ميزة تنافسية مستدامة، وخلصت الدراسة بنتائج كان منها:

- استخدام تكنولوجيا المعلومات لتنفيذ ومراقبة استراتيجيات المستويات التنظيمية، والأعمال التجارية لتحقيق موافقة أصحاب المصلحة (العملاء، المساهمين، الموردين، والحكومة، والمؤسسات و...)، وذلك من خلال الابتكار والإبداع وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- تحقيق أفضل استخدام تكنولوجيا المعلومات لخلق القيمة القصوى للأصحاب المصلحة وخاصة للعملاء، يجب على المنظمات استخدام تكنولوجيا المعلومات أكثر من غيرها من الموارد كونها المحرك الأول لتحقيق الميزة التنافسية.
- الجمع بين استراتيجيات وتكنولوجيات المعلومات والموارد التنظيمية والمهارات بشكل مناسب في وقت واحد، ويجب تشكيل هذا المزيج بطريقة تجعل من المكلف والصعب على المنافسين تقليده.

6- دراسة (J. W. Ong and Hishamuddin Bin Ismail, 2008) بعنوان: واقع الميزة التنافسية المستدامة التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات في مؤسسات الأعمال الصغيرة والمتوسطة الحجم في ماليزيا.

Sustainable Competitive Advantage through Information Technology Competence: Resource-Based View on Small and Medium Enterprises⁽²⁾.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الميزة التنافسية المستدامة التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات في مؤسسات الأعمال الصغيرة والمتوسطة الحجم في ماليزيا حيث أكدت على أن تكنولوجيا المعلومات كانت ومازالت محل اهتمام الحكومة الماليزية لما لها من قدرة على تقوية دعائم الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، من أهم ما خلصت إليه نتائج الدراسة ما يلي:

- يمكن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال بناء قدرات تكنولوجيا المعلومات بين العوامل البشرية والتسهيلات التكنولوجية داخل المؤسسة.

(1)-Taleb nejad, The Role And Effect Of Information Technology In The creation And Maintenance Of Sustainable Competitive Advantage, International Journal of Information Science & Technology, Volume 6, Number 1, 2008, pp 59-72.

(2)-J. W. Ong and Hishamuddin Bin Ismail, Sustainable Competitive Advantage through Information Technology Competence: Resource-Based View on Small and Medium Enterprises, In: 10th International-Business-Information-Management-Association Conference, Kuala Lumpur, MALAYSIA, 30 JUN-01 JUL 2008.

- أكدت الدراسة على ضرورة امتلاك مستخدم التكنولوجيا والمعرفة العلمية والتطبيقية اللازمة، لضمان الريادة وتحقيق الميزة التنافسية.
 - ضرورة التحديث المستمر لوسائل تكنولوجيا المعلومات وتحديثها لأنها تتغير مع مرور الزمن.
- 7- دراسة (Paul Luc, 2009) بعنوان: **تكنولوجيا ونظم المعلومات، تعزيز قدرة الميزة التنافسية: دراسة حالة التأمين على الحياة في فرنسا.**

Technologies Et Systèmes D'information, Capacités Et Avantage Concurrentiel: Analyse Inter Cas De Courtiers D'assurance Vie En France⁽¹⁾.

هدفت الدراسة إلى فهم أفضل كيفية لتكنولوجيا ونظم المعلومات لخلق قدرات تساهم في الميزة التنافسية والأداء، وتم مقارنة أربع دراسات حالة متعمقة في مؤسسات التأمين على الحياة في فرنسا، وخلصت الدراسة إلى أن تكنولوجيا نظم المعلومات تساهم بشكل كبير وإيجابي في الميزة التنافسية خصوصا بشكل غير مباشر من خلال قدرات النظم الفرعية التشغيلية والقدرات الإستراتيجية وفي بعض الأحيان يكون التأثير مباشر.

لا يجب النظر للميزة التنافسية بطريقة ثانوية لكن كوظيفة ذات أهمية، وتشير الدراسة إلى نظرية الموارد لمحاولة فهم المساهمة الإيجابية لتكنولوجيا نظم المعلومات في النهاية الحصول على نموذج ونظرية تفسيرية لكيفية تكنولوجيا ونظم المعلومات أن تنتج مساهمة إستراتيجية.

- 8- دراسة (Poolad Daneshvar, 2010) بعنوان: **مراجعة أثر تكنولوجيا المعلومات على الميزة التنافسية من منظور إستراتيجي.**

"Review of Information Technology Effect on Competitive Advantage- Strategic Perspective"⁽²⁾.

هدفت هذه الدراسة إلى مراجعة أثر تكنولوجيا المعلومات على الميزة التنافسية من منظور إستراتيجي حيث أكدت على الدور البارز لتكنولوجيا المعلومات في زيادة الأداء في منظمات الأعمال وما تملكه تكنولوجيا المعلومات من فوائد وآثار إيجابية في ديمومة العمل وتطوير.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تستخدم تكنولوجيا المعلومات ضمن سلسلة النشاطات المؤسسية التي تضمن سيطرة أفضل على الوظائف والعمليات وتسهيل عملية صنع القرار.
- أصبحت تكنولوجيا المعلومات تستخدم كأداة لتسهيل الأداء والتنسيق بين مختلف الدوائر ضمن المؤسسة الواحدة.
- تستخدم تكنولوجيا المعلومات كوسيلة إستراتيجية تنافسية.

(1)-Paul Luc, Technologies Et Systèmes D'information, Capacités Et Avantage Concurrentiel: Analyse Inter Cas De Courtiers D'assurance Vie En France, Thèse Présentée En Cotutelle Comme Exigence Partielle Du Doctorat En Administration Des Affaires, Université Paris-Dauphine, 2009.

(2)-Poolad Daneshvar, Review of Information Technology Effect on Competitive Advantage- Strategic Perspective, International Journal of Engineering Science and Technology, vol 2(11), 2010, pp 6248-6256.

9- دراسة (Yasmina Benabderrahmane-Bouriche, 2012) بعنوان: إدارة المعرفة، عرض لتكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية في المنظمات، حالة الجزائر.

Management des Connaissances, Déploiement des TIC et GRH des Organisations: Cas de l'Algérie⁽¹⁾.

إن إدخال تكنولوجيا المعلومات يسهل الكثير من عمليات إدارة المعرفة في المنظمة، حيث أصبحت المعرفة عاملاً هاماً من عوامل التغيير التنظيمي، وإن الفائدة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال تكمن في إمكانية توليد قاعدة بيانات تفاعلية هامة من المعرفة من السهل الوصول إليها واستغلالها، تهدف هذه الدراسة إلى اعتماد إدارة المعرفة باعتبارها نهجاً جديداً لإدارة المنظمات في الجزائر، ونركز على إشكالية خلق قيمة تنظيمية تؤدي إلى تحسين الأداء، أي محاولة فهم إستراتيجية إدارة المعرفة لمشروع الحكومة الإلكترونية في الجزائر، دراسة حالة: جامعة منتوري قسنطينة، شركة جيزي للاتصالات، مؤسسة موبيليس للاتصالات، وخلصت الدراسة بالنتائج التالية:

- لاستخدام تكنولوجيا المعلومات تأثير قوي على تحسين الأداء المنظمة وقيام عمليات إدارة المعرفة التي تساهم في خلق القيمة.
- أجمع أفراد العينة على أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال يمكن من معالجة المزيد من المعلومات بسهولة وسرعة.
- الهياكل التنظيمية للمنظمات الجزائرية تقليدية وتعرف ضعف التواصل بين مختلف الفاعلين في المنظمة (داخلياً وخارجياً)، إلا أن للجزائر إرادة حقيقة لبناء مجتمع المعلومات حيث باشرت بفعل تغييرات كبيرة من الناحية القانونية والمؤسسية في ما يخص تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- لتحسين الاستفادة الكاملة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال يجب على الدولة أن لا تهتم فقط بحيازة المعدات التكنولوجية بل لأبد من الاهتمام بالعنصر البشري وتشجيعه على الإبداع والابتكار.

III- الدراسات السابقة ومجال الاستفادة منها :

- يتضح من خلال ما أوجز عن بعض الدراسات السابقة أن هناك غزارة بحثية تميز موضوع الدراسة، وتدل على أهميته، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في ما يأتي:
1. بلورت الدراسات السابقة وبشكل واضح أهمية المتغيرات التي تناولتها الدراسة الحالية.
 2. استفاد الباحث من الدراسات السابقة في التعرف على بعض المصادر، المراجع، الدوريات والبحوث النظرية والتطبيقية، مما ساهم في بناء وتعزيز الجانب النظري للدراسة الحالية والتعرف إلى المفاهيم، النماذج والمداخل المتعلقة بها.
 3. اهتمت الدراسات السابقة بكل من تكنولوجيا المعلومات، إدارة المعرفة والميزة التنافسية بعلاقة كل منها بمتغير من المتغيرات الأخرى، حيث يتزايد الاهتمام بمتغيري تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في

(1)-Yasmina Benabderrahmane-Bouriche, Management des Connaissances, Déploiement des TIC et GRH des Organisations: Cas de l'Algérie Thèse de Doctorat, Université Paul Valéry, Montpellier III, French, 2012.

- السنوات الأخيرة بسبب التطورات التكنولوجية الحاصلة والمتلاحقة، وأهمية هذان المفهومان وتداخلهما الكبير، مما يستوجب دراستهما وتناولهما بالدراسة والتحليل.
4. المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة، وبيان أهميتها ومبررات إجرائها، والتعرف على منهجيات هذه الدراسات مما ساعد الباحث على تحديد منهج الدراسة الحالية.
5. التعرف على الأساليب الإحصائية المناسبة لمثل هذه الدراسة عن طريق الاطلاع على الوسائل المعتمدة في الدراسات السابقة، وتحديد تلك المناسبة والأكثر ملائمة لاختبار الفرضيات الحالية.
6. اعتمدت معظم الدراسات السابقة نهج استمارة الاستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات، مما وجه الباحث وساهم في بناء المحاور الأساسية للأداة الرئيسية للدراسة الحالية وهي استمارة الاستبيان.
7. التعرف على النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، والاستفادة منها في نتائج الدراسة الحالية، كما سهلت للدراسة الانطلاق من حيث انتهى الآخرون أو البحث في الجوانب التي لم يتناولوها.

IV-أوجه الشبه وما تضيفه الدراسة الحالية :

- من خلال ما سبق يتضح أن الدراسة الحالية تحمل بعض أوجه الشبه كما أنها ستطرق أبوابا جديدة:
1. تقوم الدراسة على أساس اعتبار إدارة المعرفة وعملياتها مصدر من مصادر خلق ميزة تنافسية في البنوك وهذا ينسجم مع دراسة كل من: (داسي وهيبية 2007)، (راتب صويص وآخرون 2011)، (جوبر محمد 2012)، (Gupta & McDaniel, 2002)، (Ofek & Sarvary, 2001).
2. الدراسة الحالية تقوم على دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية، وهو ما جاءت به دراسة كل من: (الحوري فالج 2004)، (أديب هزايمة 2011)، (الناظر عبد المجيد 2011)، (Poolad Daneshvar, 2010)، (Paul Luc 2009).
3. تقوم هذه الدراسة على دور وعلاقة كل من تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة معا في خلق وتحقيق ميزة تنافسية في البنوك وقد اتفقت مع دراسة كل من: (غسان العمري 2004)، (الساعد وحريم 2004)، (أحمد الفرهود 2008)، (سلوى الشرفا 2008).
4. ما يميز الدراسة الحالية هو دمج متغيرين تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة من خلال متغير واحد تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة، ودوره في خلق ميزة تنافسية (جودة في الخدمات، كفاءة في العمليات والإبداع والتطوير) في البنوك.
5. تقف هذه الدراسة على مدى أهمية إدارة المعرفة وتطبيقها في البنوك واعتبار تكنولوجيا المعلومات أحد أدواتها واعتبارها قوة فاعلة ومؤثرة في خلق ميزة تنافسية.
6. تميزت الدراسة الحالية بتناولها القطاع المصرفي الجزائري، والذي قلما تناولته دراسات سابقة على المستوى الوطني في إطار تكنولوجيا المعلومات الداعمة لعمليات إدارة المعرفة ودورها في خلق ميزة تنافسية ولعل السبب يرجع إلى حداثة الموضوع وحساسية القطاع.

عاشراً: هيكل الدراسة:

تم تناول موضوع الدراسة في أربعة فصول:

تناولنا في **الفصل الأول** إطار نظري حول إدارة المعرفة، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، الأول فيه مفاهيم أساسية حول المعرفة من خلال الانتقال من المعلومة إلى المعرفة وأهم أنواعها، أما الثاني فتناول مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة وعوامل نجاحها في المؤسسات، أما المبحث الثالث فتناول أهم نماذج إدارة المعرفة التقليدية منها والحديثة، وأبرز عملياتها.

أما **الفصل الثاني** تناول تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة وتم تقسيمه لثلاث مباحث مروراً بتطور تكنولوجيا المعلومات كمفهوم وأهم مكونات البنية التحتية له، وأهم استعمالاتها في مختلف جوانب المؤسسة، وصولاً إلى التعرف على تكنولوجيا المعلومات المساندة لعمليات إدارة المعرفة.

أما **الفصل الثالث** فتناول العلاقة بين تكنولوجيا المعرفة والميزة التنافسية وذلك بتقسيمه لثلاث مباحث تم عرض الإطار النظري للميزة التنافسية من خلال مفاهيم أساسية، والتعرف على دور تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة في خلق الميزة التنافسية في المؤسسات من خلال تأثيرها على قوى التنافس الخمس، ودورها في خلق الميزة من خلال مصادر بناءها.

أما **الفصل الرابع** فخصص للجانب التطبيقي بدراسة حالة بعض البنوك العمومية العاملة في ولاية عنابة، وقسم إلى أربعة مباحث بدأً بنبذة عن الجهاز المصرفي الجزائري وأهم التطورات التي شهدتها خاصة بعد قانون (10/90)، من ثم عرض تعريف بالبنوك محل الدراسة هيكلها التنظيمية، من ثم منهجية الدراسة الميدانية، وتحليل ووصف لخصائص أفراد العينة وإجاباتها على أسئلة الاستبيان، وتحليل النتائج المتحصل عليها واختبار فرضياتها.

في الأخير تم وضع خاتمة عامة، لخص فيها أهم النتائج المتوصل إليها وتم اقتراح مجموعة من التوصيات والاقتراحات.

الفصل الأول

المعرفة وإدارة المعرفة

تمهيد:

لم تعد الأرض واليد العاملة ورأس المال المادي الموارد الأساسية في الاقتصاد، حيث ظهر مورد جديد أصبح يعتبر الأهم والمتمثل في المعرفة، والتي أصبحت تشكل رأس المال الفكري للمؤسسات، إلى جانب رأس مالها المادي، وبعد هذا التحول الكبير كان لابد من ظهور أسلوب إداري جديد، يتماشى والمعطيات الجديدة ويضمن الاستغلال الأمثل للموارد، فظهرت "إدارة المعرفة" كأسلوب إداري جديد، يسعى إلى تغطية نقائص المراحل السابقة ومواكبة العصر وما يحمله من تغيرات سريعة ومستمرة.

تزايد دور إدارة المعرفة وزاد الاهتمام بها يوماً بعد يوم، ففي السابق جرى التركيز على العمل الملموس والملاحظ والمشاهد، ثم بدأت الإدارة تهتم بدور المعلومات في مستوى العمل ومستوى الأداء، ثم تطور الاهتمام ليكون التركيز على دور المعرفة في العمل والأداء، وصار هناك تركيز واضح على انعكاس المعرفة على الأفراد وأثر ذلك في الأداء، ومع تنامي الاهتمام بمفهوم إدارة المعرفة في السنوات الأخيرة إلا أن هناك غموض حولها وحول مفهوم "المعرفة" نفسها، التي يخلط بينها وبين "المعلومات" كما أن البعض يستعمل مصطلح "إدارة المعلومات" كمصطلح مرادف "لإدارة المعرفة".

تعد إدارة المعرفة من الميادين الحديثة نسبياً التي لا تزال بحاجة إلى عمليات تطوير واسعة وشاملة، الأمر الذي شجع الباحثين لدراساتها محاولين فك الغموض عن مفاهيمها الأساسية، من أجل إزالة هذا الغموض والتعريف الدقيق بهذه المفاهيم والتفريق بينها، وقصد التوصل للإمام الشامل بالمعنى الحقيقي لإدارة المعرفة، قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، يركز المبحث الأول على تحديد مفهوم المعرفة وأهميتها، مصادرها، أنواعها وأهم خصائصها، أما المبحث الثاني فيركز على الإطار النظري لإدارة المعرفة، من خلال دراسة نشأتها، تطورها، مفهومها والفرق بينها وبين إدارة المعلومات، أما المبحث الثالث فقد تناول أبرز عمليات إدارة المعرفة، أهم نماذجها وإستراتيجياتها.

المبحث الأول: المعرفة - مفاهيم أساسية -

إن واقع الاهتمام بالمعرفة لم يكن وليد العشريات الأخيرة من القرن العشرين، وإنما ارتبط بوجود الإنسان على هذه المعمورة، فقد وظّف الإنسان عقله وحواسه لمعرفة ذاته وخالقه وما حوله من كائنات وقد ازداد شيء فشيء اهتمام المؤسسات الحديثة بالمعرفة، ذلك بالنظر إليها على أنها تعد أساساً فاعلاً لعمليات الإبداع والابتكار، وساعية أيضاً بفضلها إلى بلوغ الكفاءة وتحقيق الأداء المتميز الذي يميزها على باقي المؤسسات وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية، يهدف هذا المبحث إلى توضيح مفهوم المعرفة وأهميتها والمفاهيم المتعلقة بها.

المطلب الأول: ماهية المعرفة:

إن المعرفة هي المورد الجديد وهي من أحدث عوامل الإنتاج التي يعترف بها كمورد أساسي لإنشاء الثروة في الاقتصاد، ومصدر أساسي للميزة التنافسية في الإدارة⁽¹⁾، وقطاع المعرفة هو القطاع الرابع في الاقتصاد الجديد، فالإقتصاد التقليدي قام على افتراضات أن عوامل الإنتاج (الأرض، العمل ورأس المال)، هي العوامل الأساسية التي تنشئ الثروة، أما في الإقتصاد الجديد فإن المعرفة وبأولوية خاصة على عوامل الإنتاج الأخرى هي عامل الإنتاج الأكثر أهمية والأصل الأكثر قيمة، وهي النوع الجديد من رأس المال القائم على الخبرات والممارسات الأفضل.

الفرع الأول: مفهوم المعرفة:

لقد حاول الفلاسفة والباحثين وضع مفهوم للمعرفة، ولكن لم يتفقوا على تعريف موحد، لكنهم يتفقون على حقيقة أن المعرفة هي مورد ثمين⁽²⁾، فالفيلسوف اليوناني (أفلاطون) (427-347 ق.م) هو القائل "بدون المعرفة لن يكون الإنسان قادراً على معرفة ذاته، وأن حامل المعرفة وحده القادر على فهم عالمه المحيط به والمتمثل بالوجود"⁽³⁾، هي الثروة الحقيقية بالنسبة للأفراد والمجتمعات، وهناك من يعرفها على أنها القوة (Knowledge is Power) والمؤسسات تسعى إلى الحصول على القوة من خلال تجميع المعرفة من رأس مالها البشري، بأشكالها وتوزيعها وهي بذلك تحقق القوة الحقيقية.

يعزى الاهتمام بالمعرفة إلى عاملين أساسيين⁽⁴⁾:

- تطور الاقتصاديات المتقدمة نحو اقتصاد الخدمات في السبعينات، ومزيد من الخدمات عالية التخصص كثيفة المعرفة فيما بعد، وهذا يعني تحول الإقتصاد التقليدي إلى اقتصاد جديد قائم على المعرفة.
- تطور أنظمة التكنولوجيا والاتصالات الرقمية والشبكية التي أدت إلى وفرة في المعلومات وسهولة في الحصول عليها، جمعها، تصنيفها، ومعالجتها وتوزيعها على نطاق واسع.

(1)- نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية الإستراتيجية: الوظائف والمشكلات، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2004، ص389.
(2)- علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص204.
(3)- عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2005، ص45.
(4)- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص21.

في القرآن الكريم فقد ذكرت المعرفة كثيرا، قوله تعالى في الآية (146) من سورة البقرة "الَّذِينَ آتَيْنَهُمُ الْكِتَابَ يَعْرِفُونَهُ كَمَا يَعْرِفُونَ آبَاءَهُمْ وَإِنَّ فَرِيقًا مِّنْهُمْ لَيَكْتُمُونَ الْحَقَّ وَهُمْ يَعْلَمُونَ" (١٤٦).

أما المعنى اللغوي فهي مشتقة من الفعل "عرف"، وقد قرنت في اللغة العربية بالعلم فتطلق كلمة معرفة ويراد بها العلم، أما اصطلاحا فقد تتعدد المفاهيم تبعا للبعد أو الزاوية التي ينظر من خلالها، فبالرغم من التداول الكبير لمصطلح المعرفة إلا أننا نجد صعوبة كبيرة في تحديد مفهوم دقيق لها (1).
الجدول الموالي يبين بعض التعريفات التي أوردتها عدد من الباحثين لمفهوم المعرفة.

جدول رقم (1-1): مفهوم المعرفة من وجهات نظر عينة من الباحثين.

مفهوم المعرفة	الباحث والسنة
هي منتج جاء نتيجة (الترجمة، التحليل) الإنساني، وهي موجود لا يمكن لمسه أو مشاهدته، ولكن يمكن قياسه ويضيف ربحية للمؤسسة ومصدر للثروة، وهي أعلى قيمة من المعلومة.	Moody, 1999.
أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات وتدرج إلى البيانات ثم المعلومات ثم المعرفة ثم الحكمة وهذه الأخيرة أساس الابتكار.	Harris et henderson, 1999
يتم الوصول إليها من خلال المعلومة، والمعرفة قد تكون جديدة مبتكرة، أو تضيفي إلى معارفنا السابقة لتوسعها أو تعدل منها، تعطى معنى خاص وتركيبية متجانسة من المفاهيم والأفكار.	قنديليج والسامرائي، 2000.
المعرفة لها عدة معاني: المعلومات، الحدس، المواهب، الكفاءات، المهارات، القدرات، التعلم، الحكمة، ومنه فإن تعريف المعرفة يبقى متوقف على المعنى الذي يفهم من سياق الكلام.	Karl Erik, 2000
البيان (Data) يصبح معلومة (Information) عندما ينظم، يلخص، يعالج، وتصبح المعلومة معرفة عندما تشارك وتستنمر في إضافة قيمة للمنظمة.	Jackson & Sawyers 2001
مجموعة من الخبرات والقيم والإدراك المتمعن والبيدييات القائمة على أساس معين، تجمع معا في توفير البيئة والإطار المناسب الذي من شأنه أن يساعد على التقييم والجمع بين الخبرات والمعلومات.	بلاكويل وجامبل، 2003، 9.
المعرفة هي مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها، ومتضمنة في المؤسسة والمجتمع.	العلي وآخرون 2009، 25.

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناء على مجموعة من المراجع.

في قراءة للجدول رقم (1-1) نجد أن للمعرفة مداخل عديدة، نبرزها من خلال دراسة قام بها (الكبيسي، 2005)، حيث يؤكد على تعدد مداخل المعرفة (2):

- اعتبارها أصحاب الاتجاه الأول بأنها موجود منظمي، فقد تناولت مفهوم المعرفة بصيغة معرفة كيف؟ ومعرفة لماذا؟ وعدتها إحدى موجودات المنظمات الأكثر أهمية من الموجودات المادية.
- أكد أصحاب الاتجاه الثاني على استعمال مفهوم المعرفة للدلالة على أنها رأس مال فكري وقيمتيه المضافة، إلى جانب المعلومات، الخبرات والمهارات ذات القيمة الاقتصادية.

(1)- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص 8.

(2)- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص ص 9-11.

- أما الاتجاه الثالث فتناول المفهوم بوصفه معالجة للمعلومات، فلقد قُصد بالمعرفة، القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة، وهذه القدرة لا تتكون إلا عند البشر ذوي المهارات.
 - تناول آخرون مفهوم المعرفة، على أنها معرفة ضمنية وأخرى ظاهرة وذلك من خلال التمييز بينهما وإعطاء كل واحد منهما مفهوما خاصا.
- المعرفة هي ناتج نشاط وعمل العقل الإنساني، وتشمل مختلف منتجات الفكر الإنساني من حقائق، تقنيات، نظريات، مفاهيم وغيرها، والمعرفة هي حصيللة عمل العقول البشرية وتنتقل من جيل إلى آخر ويخبر بعضها ويندثر نتيجة عدم الاستخدام⁽¹⁾، إذن هي مسار من التطورات الفكرية عبر الزمن، بحيث يطور الفرد معرفته تبعا للمعلومات التي يتلقاها ويدرجها ضمن حصيلته المعرفية⁽²⁾.
- تعرف بأنها رأس المال الفكري للمؤسسة، وهي نتاج عناصر مختلفة منها البيانات والمعلومات إضافة إلى ما يكتسبه الأفراد من مهارات وقدرات وخبرات، وما يحمله الأفراد أيضا من نماذج عقلية، وتساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أعلى وتحقق ميزة تنافسية⁽³⁾.
- يعرف (Nonaka) المعرفة على أنها الإيمان المحقق الذي يزيد من قدرة الكيان على العمل الفعال، وبهذا التعريف يكون التركيز على العمل أو الأداء الفعال وليس على اكتشاف الحقيقة، فنحن نستخدم كلمة المعرفة لتعني بأننا نمتلك بعض المعلومات وبذلك نكون قادرين على التعبير عنها ومع ذلك فهناك حالات نمتلك فيها المعلومات ولكن لا نعبر عنها⁽⁴⁾.
- المعرفة هي نتيجة للتحويلات التي يقوم بها الفرد على المعلومات في ذهنه، فهي شخصية عكس المعلومات التي هي عمومية، وبما أن أغلب المعرفة تتكون بشكل ضمني فلا يمكن تبليغها للآخرين، بينما يمكن تقاسم المعلومات مع الآخرين، لذا ففي كل محاولة لتقاسم المعرفة فإنها تتحول إلى معلومات تكون مفيدة للأشخاص الآخرين الذين يقومون على أساسها بتكوين معرفتهم الشخصية⁽⁵⁾.
- من التعاريف السابقة يمكن أن نعطي تعريفا للمعرفة " إذا كانت المعلومات هي المادة المصنعة من البيانات، فإن المعرفة هي المادة المصنعة من المعلومات، وهي حصيللة استنتاجية أو خلاصة البيانات والمعلومات، وأن الحالة الدينامكية للمعلومات تحولها إلى معرفة، وذلك عن طريق استيعاب وفهم الفرد لهذه المعلومات مما يزيد مقدرته على التصرف واتخاذ القرارات الفعالة، ويمكن القول أنها كل ما هو كامن داخل الفرد وظاهر من معارف تساعد في اتخاذ قرارات صائبة وتجعل من أدائه أكثر فعالية".

(1)- علي السلمي، إدارة التميز، مرجع سبق ذكره، ص 202.

(2)- Jean maurice Bruneau, Jean François Pujos, Le management des connaissances dans l'entreprise ressource humaines et systèmes d'informations, ED d'organisation, Paris, France, 1992, p18.

(3)- سعيدة قاسم شاوش، الاتجاهات المعاصرة في الإدارة لتحقيق الميزة التنافسية وإمكانية تطبيقها في المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014، ص 87.

(4)- نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتاب الحديث، إربد، الأردن، 2009، ص 13.

(5)- Claire Beyou, Manager les connaissances, Editions Liaisons, France, 2003, P P 29 - 30.

الفرع الثاني: أهمية المعرفة:

تسعى جميع المؤسسات إلى إدامة عملها والبقاء في ظل المتغيرات التي تشهدها في ظل عالم متغير، ولا يمكن أن يتحقق ذلك ما لم تملك المؤسسات الميزة التنافسية التي تمكنها من البقاء، في إشارات متعددة للخبراء في مجال الإدارة والاقتصاد بأن المعرفة تعد المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية التي تعزز من تنافسية المؤسسة⁽¹⁾، وتكمن أهميتها أنها تمثل القوة التي تمنح الثقة، فقد أصبحت قوة إستراتيجية كبيرة في العالم المتقدم بصورة خاصة، كما أنها تشكل ميزة إستراتيجية في أي مكان على المدى البعيد في مجال الإدارة والتكنولوجيا.

تعد المعرفة ميزة تنافسية للمؤسسة المعاصرة إذ أنها مورد يصعب محاكاته وتقليده خاصة الضمنية منها، وإن إدراك أهمية المعرفة، ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ليس فكرة حديثة، وإن كان الاهتمام بها قد ظهر مؤخرًا في هذا المجال، حيث نجد في دراسة قام بها (الفرد مارشال) سنة (1890) أن رأس المال يتألف في جزء كبير منه من المعرفة والمعرفة هي المحرك الأساسي والأول للإنتاج. أسهمت المعرفة في تحول المؤسسات إلى مجتمعات معرفية، تحدث التغيير الجذري في المؤسسة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها⁽²⁾، ولم يعد خافيا على أحد الدور البارز الذي تلعبه في المؤسسة وتعزيز مركزها التنافسي من خلال صنع الكفاءات وخلق الإبداع. تبرز أهمية المعرفة كذلك في النقاط التالية⁽³⁾:

- يعتمد قرار إنشاء المؤسسة في ذاته على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار وظروف السوق وتوقعات الطلب على المنتجات والخدمات، وطبيعة المنافسين وقدراتهم، وتفضيلات العملاء.
- كذلك تحدد المعرفة القرار باختيار مجال النشاط الرئيسي للمؤسسة، والمجالات المساندة التي توظف الأموال وموارد المتاحة، بفضل المعرفة المتخصصة بطبيعة النشاط ومقوماته المادية والبشرية.
- يمثل تخطيط العمليات الإنتاجية، التسويقية والمالية وغيرها حقلًا مهمًا من حقول العمل الإداري، تعتمد هذه الحقول على المعرفة المتاحة، ويكون فيها رهنا بجودة وحدثة تلك المعرفة وارتباطها بمجريات الأمور في الأسواق واشتمالها على رصد وتقويم لممارسات المنافسين وتطلعات العملاء.
- تحتاج المؤسسة إلى المعرفة المتجددة في مباشرة عمليات اختيار وتصميم وإنتاج المنتجات من السلع والخدمات أو تطوير تحسين الموجود منها، كما تحتاجها لتصميم نظم وآليات التسويق والتوزيع والوصول بتلك المنتجات إلى الأسواق المناسبة في التوقيت الصحيح.
- تحدد نوعيات ومستويات المعرفة التنظيمية المتاحة لمؤسسة ما وفعالية وكفاءة ما تقوم به الإدارة من تصميم هيكلها التنظيمية والوظيفية، ونظم العمل واختيار تقنيات الأداء، كما تؤثر المعرفة المكتسبة من

(1)- هشام حجازي علي، إدارة المعرفة: مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 16.

(2)- محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2008، ص 20.

(3)- علي السلمي، إدارة التميز، مرجع سبق ذكره، ص 205.

الخبرات والتجارب على ممارسات الآخرين في قرارات إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة وغيرها من محاولات التطوير والتحسين في أداء المؤسسات.

فالمعرفة قوة وثروة في آن واحد، إذ تعد قوة المعرفة هي الميزة التي تميز القرن الحادي والعشرين باعتبارها المورد الأكثر أهمية من الموارد الأخرى، وأنها أداة لإيجاد القيمة المضافة وتكمن أهميتها في كونها المورد الوحيد الوافر الذي ينمو بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام⁽¹⁾.

كنتيجة لكل ما سبق ونظرا لأهمية المعرفة حيث أصبحت موردا اقتصاديا هام وعنصر أساسي من عناصر الإنتاج، نلخص من ذلك حقيقة مهمة هي أن المؤسسة في حقيقتها تعيش على المعرفة، وتتزود من مصادرها المختلفة، وتنمو وتتطور باستخدام الجديد والمتطور منها وتنتهي حياة المؤسسة حين يتعذر عليها الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لاستمرارها، أو قد تصدأ وتتهوى كفاءتها وتنتهار قدراتها التنافسية حين تتجمد وتتقادم أرسدها المعرفية وتتوقف عملية التجديد المعرفي بها.

الفرع الثالث: خصائص المعرفة:

يشير (Housel et Bell) إلى مجموعة خصائص أساسية للمعرفة⁽²⁾:

أولا: المعرفة يمكن أن تولد: بعض المؤسسات لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة، وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون الذين يتم التعويل عليهم في عملية استدامة الابتكار وتوليد المعرفة.

ثانيا: المعرفة يمكن أن تموت: كما تولد المعرفة فإنها تموت أيضا، حيث إن الغالبية العظمى من المعارف تموت مع الشخص والبعض الآخر يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة لتتقاعد عن الاستخدام.

ثالثا: المعرفة يمكن أن تمتلك: إن أغلب المعارف ذات قيمة ومن أجل زيادة ثروة المؤسسات يتم الإمساك بها، والمؤسسات تمارس دورا كبيرا في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية.

رابعا: المعرفة متجذرة في الأفراد: ليس كل المعرفة في المؤسسة هي صريحة، فالكثير من المعرفة يحتفظ بها في رؤوس الأفراد، كالإمكانات الذهنية وهي قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة ومنظورة.

خامسا: المعرفة يمكن أن تخزن: يتم تخزين المعرفة خارجيا، وإن ما تم تخزينه خلال العشرين سنة الماضية هو أكثر ما استطاعت البشرية خلال تاريخها أن تقوم بتخزينه، ويمكن التخزين على الوسائل الإلكترونية. كما يمكن ذكر ثلاثة خصائص للمعرفة مترابطة مع بعضها⁽³⁾:

أولا: هيكلية: تعني أن المعرفة متشكلة من المعلومات، لا تأخذها إلا بعد عملية تفسيرها من قبل الأفراد.

ثانيا: عملية: تهتم بالمعلومات الحالية والجديدة، ومن خلال تنفيذها فإن الأفراد أو المؤسسة قد يطورون معرفة جديدة أو الإبقاء على المعرفة السابقة.

(1)- عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009، ص 26.

(2)- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 29.

(3)- إبراهيم عجم حسن، ثقافة المعلومات وإدارة المعرفة وأثرهما في الخيار الاستراتيجي: دراسة تحليلية مقارنة لآراء عينة من مديري المصارف العراقية الأهلية والحكومية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2007، ص 64.

ثالثاً: وظيفية: من خلال النظرة الوظيفية فإن المعرفة تكتسب من خلال النظام الإدراكي للأفراد والجماعات من خلال تعريف خبراتهم ومقدرتهم على أداء المهام.

المطلب الثاني: أنواع المعرفة ومصادرها:

المعرفة معارف فهي ليست نوعاً واحداً، هذه حقيقة لأن المعرفة ليس لها شكل محدد ولا يمكن أن توضح كلها في إطار واحد فالمؤسسة عندما تقدم خدماتها أو خبراتها فإنها لا تقدم إلا جزءاً من معرفتها وهو الجزء القابل للنقل وسهل التقليد لتظل المعرفة الأكثر أهمية داخل المؤسسة في رؤوس أفرادها.

الفرع الأول: أنواع المعرفة:

بالإضافة إلى ثقافة المؤسسة التي تمثل المعرفة الخاصة بها في فهم الأشياء والقيام بالأعمال التي تتكون خلال فترة طويلة عن طريق الخبرة والتفاعل بين رؤية المؤسسة للأعمال وأهدافها وطريقتها في إنشاء ميزتها التنافسية وهذا ما يسميه (Pralhad and Hemet) بالمعرفة المركزية التي تميز المؤسسة على غيرها من المؤسسات⁽¹⁾، يمكن التطرق لبعض التصنيفات:

أولاً: تصنيف (Marquardt): المعرفة في خمسة أنواع⁽²⁾:

- 1- **معرفة ماذا?: Know-what:** معرفة أي نوع من المعرفة هو المطلوب.
- 2- **معرفة كيف?: Know-How:** معرفة كيف يمكن التعامل مع المعرفة.
- 3- **معرفة لماذا?: Know-Why:** معرفة لماذا هناك حاجة إلى نوع معين من المعرفة.
- 4- **معرفة أين?: Know-Where:** معرفة أين يمكن العثور على معرفة محددة بعينها.
- 5- **معرفة متى?: Know-When:** معرفة متى تكون هناك حاجة إلى معرفة معينة.

ثانياً: يقدم (M.Zack): تصنيفاً آخر للمعرفة⁽³⁾:

1- **المعرفة الجوهريّة:** هي النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة الذي يكون مطلوباً في الصناعة، وهذا النوع لا يضمن للمؤسسة قابلية بقاء التنافس طويل الأمد، وهي المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها كسمة دخول إلى الصناعة.

2- **المعرفة المتقدمة:** هي النوع أو النطاق الذي يجعل المؤسسة تتمتع بقابلية بقاء التنافسية، فمع أن المؤسسة تملك الجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، إلا أنها تختلف عن المنافسين في تعويلها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية، وهذا يعني أن المؤسسة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموماً أو التميز في شريحة سوقية معينة.

(1)- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الأعضاء، نيويورك، 2004، ص 6 .

(2)- نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 492.

(3)- جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، الأردن، 2010، ص 47.

3- المعرفة الإبداعية: هي التي تمكن المؤسسة من أن تقود صناعتها ومناقسيها وتميز نفسها بشكل كبير، فهذا النوع من المعرفة يجعل المؤسسة قادرة على تغيير قواعد اللعبة في مجال صناعتها⁽¹⁾.

ثالثاً: تصنيف (Polony 1962): حيث تصنف المعرفة إلى معرفة ضمنية وأخرى ظاهرة، حيث أكد (Nonaka) أهمية هذا التمييز في دراسته الشركات الخلاقة للمعرفة⁽²⁾، ويعد هذا التصنيف الأكثر استخداماً وذلك بإجماع أغلب الباحثين ومنهم⁽³⁾: (Hauer, 1999) (Duffy, 2000) (Heisig, 2001) (Kin, 2000) (الكبيسي، 2005)، ولأهمية النوعين يمكن توضيحهما كما يلي:

1- المعرفة الضمنية (La Connaissance Tacite): هي المعرفة التي تملكها ولا تعبر عنها، وتشير إلى معرفة شخصية تحتوي على معانٍ داخلية ونماذج ذهنية وخبرات وشعور حدسي، وهي المعرفة التي يختزنها أصحابها في عقولهم ولم يعبروا عنها بأي صيغة من الصيغ، ومن ثم فهي غير معلومة ولا متاحة للآخرين، وتظل حبيسة عقول أصحابها، وقد تموت معهم ولا يقدر لها الظهور، وفي أحيان أخرى قد تنتهي لأصحاب تلك المعرفة المختزنة الفرص والحوافز التي تدفعهم للتصريح بها وإظهارها⁽⁴⁾.

حسب منظمة التعاون للتنمية الاقتصادية (OCDE) فإن المعرفة الضمنية محلها العقل البشري، وتتمثل في الخبرات، المواهب والمهارات التي لدى أشخاص ما في أي مجال (Know-how)، معرفة من يعرف ماذا؟ (know-who)، وتتمثل المعرفة الضمنية في المهارة (le savoir faire) أو المهارات الفردية والجماعية التي نجدها في القدرات أو الكفاءات (les compétences)، وهي تكتسب في غالب الأحيان عبر الوقت، وهي صعبة التلقين والتعليم، أغلبها لا يشعر أصحابها بامتلاكها ولا يستطيعون الإفصاح والتعبير عنها، وللإشارة إلى هذا النوع من المعرفة يتم ربطها بالخبرات الشخصية.

كما يعرفها (Allen) بأنها⁽⁵⁾: "المعرفة التي لا يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم لأنها تشمل ما يكمن في نفس الفرد أي المعرفة الفنية، المعرفة الإدراكية والمعرفة السلوكية".

إلى جانب أن المعرفة الضمنية يصعب إيصالها إلى الآخرين في مكان العمل ومحيطه، فهي أيضاً ثمينة للغاية وممتلك يصعب على المؤسسات استنساخه، كل ذلك يجعلها أساساً للميزة التنافسية ومن الأمور الحاسمة للمؤسسة هي الكشف عن المعرفة الضمنية لدى عاملها بهدف إدارة رأسمالها الفكري⁽⁶⁾.

(1)- غسان عيسى العمري، الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة بهدف تحقيق قيمة عالية لأعمال المصارف التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه في الفلسفة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2004، ص 40.

(2)- Nonaka, Takeuchi, La connaissance créatrice: La dynamique de l'entreprise entreprenante, Press, France, 1995 p13.

(3)- توفيق سريع علي باسودة، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء: دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا، 2006، ص 34.

(4)- Nonaka, Takeuchi, La connaissance créatrice, Op. cit, p13.

(5)- يوسف أحمد أبو فارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع: إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 26-28 أبريل 2004، ص 7.

(6)- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، مرجع سبق ذكره، ص 5.

2- **المعرفة الظاهرة (الصريحة) (La Connaissance explicite)**: هي المعرفة التي يعبر عنها من خلال الحقائق، التعبيرات والرسومات، ويمكن توثيقها على الورق أو في الشكل الإلكتروني⁽¹⁾، وهي شائعة ومنتشرة بين الناس، ومتاح الوصول إليها لكل من يبحث عنها، ومثل هذه المعرفة مخزنة في الكتب والوثائق المختلفة ومتاحة في وسائط متعددة الأشكال، توفرها تكنولوجيا المعلومات، يتم التعامل فيها بالتبادل والتحديث والاستخدام بمختلف الوسائل وحسب رغبات ومتطلبات المستخدمين⁽²⁾، وهي التي نستطيع تلقينها للآخرين وتوجد على شكل قواعد، إجراءات.. الخ، ويمكن الوصول إليها بسهولة، وتداولها من شخص لآخر شفهايا أو كتابيا (كتب، وثائق...) ⁽³⁾، وبناء عليه فإنه يمكن نقل المعرفة الصريحة إلى الأفراد بسهولة كما يؤكد (Allen)⁽⁴⁾ بأنها "المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم".

من أمثلتها مواصفات منتج معين، برنامج حاسوب، سياسات وتعليمات، إجراءات وطرق، قواعد عمل موثقة في كتيبات وأدلة عمل وغيرها من الأشكال المعرفية تشكل في مجموعها مخزونا معرفيا يسهل نقله والمشاركة فيه، ويتم تعزيزه باستمرار من خلال عمليات البحث والتطوير التي تقوم بها المؤسسة مباشرة أو من خلال مؤسسات استشارية⁽⁵⁾.

جدول رقم (1-2): خصائص المعرفة الضمنية والصريحة.

النوع	الخصائص	أين يمكن إيجادها
المعرفة الصريحة	<ul style="list-style-type: none"> ✓ رسمية نظامية. ✓ يمكن التعبير عنها كمياً وبالطرق المرمزة. ✓ قابلة للنقل والتعليم. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونياً. ✓ براءات الاختراع وحقوق النشر. ✓ منتجات المؤسسة وخدماتها.
المعرفة الضمنية	<ul style="list-style-type: none"> ✓ غير رسمية. ✓ يعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية. ✓ غير قابلة للنقل والتعليم بسهولة. ✓ تتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات، التي توجد في داخل عقل كل فرد، وليس من السهل نقلها أو تحويلها إلى الآخرين. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ عمل الأفراد والفرق داخل المؤسسة.

المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتاب الحديث، إربد، الأردن، 2009، ص 41.

من خلال استعراض المعرفتين الضمنية والظاهرة، تبدو الفائدة من كون المعرفة ضمنية تكمن في عدم إمكانية تقليدها من قبل المنافسين، خصوصاً إذا كانت تشكل مصدراً لميزة تنافسية، وبالتالي يتم تحديد درجة ضمنيته من قبل المؤسسة طبقاً لهذه الخاصية، أما المعرفة الأخرى التي لا تكون مصدراً لميزة تنافسية، فتكون أقل قيمة من وجهة نظر المنافسين ويمكن جعلها صريحة.

(1)- عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 37.

(2)- Nonaka, Takeuchi, La connaissance créatrice, Op. cit, p13.

(3)- Claire Beyou, Op.cit, PP 32-33.

(4)- يوسف أحمد أبو فارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، مرجع سبق ذكره، ص 7.

(5)- سعيدة قاسم شاوش، مرجع سبق ذكره، ص 89.

هذا لا يمنع من وجود أنواع أخرى للمعرفة تطرق إليها الباحثون كل وفق وجهة نظره الناتجة على أساس القدرة على تجسيد المفاهيم بما يتلاءم مع خلفيته واختصاص كل منهم، وتقسّم المعرفة على أساس العملية المعرفية إلى (1):

1- **المعرفة النظرية** (Le savoir théorique): هي مجموعة المعلومات العامة، قد تكون ضمنية أو معلنة (صريحة).

2- **المعرفة العلمية** (Le savoir faire): تتمثل في المهارات الفردية والجماعية، التي نجدها في القدرات أو الكفاءات، وهي مجموعة من المعلومات تسمح بتطبيق المعارف النظرية، ويمكن الحصول عليها من خلال عمليات التعلم والخبرة، أي الانتقال من المعرفة النظرية إلى المعرفة التطبيقية.

3- **المعرفة السلوكية** (Le savoir être): هي مجموعة من المعلومات السلوكية المتراكمة (الذكاء في عقد الصفقات، التفاوض مع الموردين والعملاء والصبر في حل المشكلات مثلاً)، أو بمعنى أصح القدرة على التصرف والتي تسمح بالاستفادة من المعرفة النظرية والعلمية.

الشكل رقم (1-1): العملية المعرفية.



المصدر: عيسى حيرش، محاضرة في تسيير المعارف، مطبوعة مقياس تسيير المؤسسات، جامعة بسكرة، جوان 2003، ص 27.

يمكن للمعرفة أن تكون معرفة عامة وشاملة لجوانب عديدة، وكذلك يمكن للمعرفة أن تكون فردية تتحقق وترتبط بالفرد، ومعرفة مؤسسية ترتبط بالمؤسسة (2).

الفرع الثاني: مصادر المعرفة:

عرف (W.Saffady) مصدر المعرفة بأنه ذلك "المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة، وأكد أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد"، إلى جانب تأكيد ضرورة فهم العلاقة بين البيانات، المعلومات والمعرفة، تلك العلاقة التي تحدد كيف تؤخذ المعرفة من مصادرها الحقيقية (3).

كما بين (M.J.Marquardt) وجود مصدرين من أجل الحصول على المعرفة أو اكتسابها، وهما المصادر الداخلية وأخرى خارجية (4).

أولاً: المصادر الداخلية: تعد المعرفة الضمنية أحد أهم المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة، التي يعتبر الأفراد مصدرها الأساسي باعتبارهم صنّاع المعرفة، من خلال "خبراتهم، ومعتقداتهم، وافتراساتهم، وذاكرتهم

(1)- Jean maurice Bruneau, jean François pujos, Op.cit, p 25.

(2)- حسن فليح خلف، اقتصاد المعرفة، عالم الكتاب الحديث، إربد، الأردن، 2007، ص 11.

(3)- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 20.

(4)- محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 45.

ومذكراتهم"، وفي غالب الأحيان يكون هذا النوع من الصعب نقله وشرحه، وفي الوقت نفسه قد يكون لهذا النوع منافع كثيرة لصالح المؤسسة، عن طريق إنشاء معرفة جديدة أو تطوير الممارسات نحو الأفضل.

ثانياً: المصادر الخارجية: هناك عدد كبير من المصادر الخارجية التي تمكن المؤسسة من الحصول على المعرفة، ومن هذه المصادر "الإقتداء بالمؤسسات الأخرى، المشاركة في المؤتمرات، استئجار الخبراء، متابعة الصحف والمجالات والمواد المنشورة على شبكة المعلومات (الإنترنت)، ومن خلال أفلام الفيديو، ومراقبة الاتجاهات الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية"، وكذلك عن طريق التراخيص أو الامتيازات أو التقليد⁽¹⁾، بالإضافة إلى جمع المعلومات والبيانات عن الزبائن والمنافسين والموردين، والتعاون مع المؤسسات الأخرى وإنشاء التحالفات.

المطلب الثالث: هرمية المعرفة:

إن المعرفة تعني الإدراك، الفهم والتعلم وهي ترتبط بواقع أو مشكلة معينة، لذلك فإن المعرفة ذات علاقة مباشرة بكل من البيانات والمعلومات⁽²⁾، وتتعدى المعلومات بما يضاف إليها من تحليل وتنظير، حيث أشارت البحوث والدراسات إلى أنه هناك شيئاً من الخلط والتشويش في مفهوم كل من المعرفة، البيانات والمعلومات لدى البعض، حتى إن الكثيرين يعدون المعرفة والمعلومات والبيانات شيئاً واحداً، لذلك لابد من التمييز بين هذه المصطلحات:

أولاً: البيانات (Data): هي "مواد وحقائق خام أولية، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي، ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة"⁽³⁾، ويعرفها (Wiig)⁽⁴⁾: "ملاحظات غير مفهومة، وحقائق غير مصقولة تظهر في أشكال مختلفة قد تكون أرقاماً، حروفاً، كلمات أو إشارات أو صوراً، دون أي سياق أو تنظيم لها"، يتم الحصول عليها من مصادر أولية مباشرة مثل أدوات القياس ومن الممكن أن تكون نوعية أو كمية⁽⁵⁾.

ثانياً: المعلومات (Information): هي المخرجات الأساسية للبيانات وفقاً لمدخل النظم، كما تمثل أيضاً حقائق وبيانات مؤسّسة، تشخص موقفاً محدداً أو ظرفاً أو تشخص تهديداً ما أو فرصة محددة⁽⁶⁾، هي تنتج عن تنظيم البيانات وإعطائها معنى، في الغالب تأتي على شكل مرئي، صورة أو شكل مكتوب أو مقروء.

ثالثاً: المعرفة (Knowledge): هي معلومات بالإمكان استخدامها واستثمارها للوصول إلى نتائج مفيدة، والمعرفة قد تكون جديدة لا يعرف شيئاً عنها، أي أن الشخص الذي يمتلك معرفة في ميدان ما، نظري أو عملي، يكون قادراً على إنتاج معرفة جديدة عكس المعلومة فهي مجموعة من المعطيات المتكاملة والجزئية، خاملة أو ساكنة غير قادرة بنفسها على توليد معلومات جديدة.

(1)- نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 11.

(2)- حسن فليح خلف، مرجع سبق ذكره، ص 8.

(3)- هيثم حجازي علي، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 113.

(4)- Wiig Karl M, Knowledge management Foundations: Thinking About Thinking - How People and Organizations Represent, Create and Use Knowledge, Schema Press, USA, 1993, p73.

(5)- Jean-Yves Prax, Le Manuel du Knowledge Management, Dunod, Paris, France, 2003, p 60.

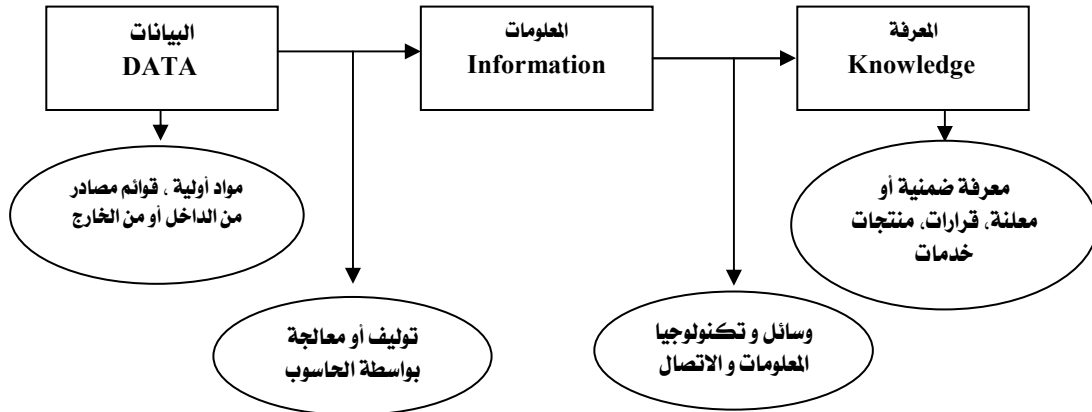
(6)- يوسف أحمد أبو فارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة و الأداء، مرجع سبق ذكره، ص 6.

رابعا: الحكمة (wisdom): إذ تمثل ذروة الهرم المعرفي بمواجهة أعقد العمليات التي يمارسها العقل البشري، لتقطير المعرفة إلى حكمة مصفاة وتجاوز المتاح من المعرفة وخرق السائد منها من أجل فتح آفاق معرفية جديدة وكسر القيود واقتناص الفرص التي تؤدي إلى أفضل النتائج المتمثلة بالإبداع والاستغلال الأمثل للموارد للوصول إلى أفضل النتائج بأقل التكاليف⁽¹⁾.

في هذا السياق من خلال البعد التفاعلي القائم بين المعلومات والمعرفة حيث أن المعلومات تأتي بقوة المعرفة، ومن خصائص المعرفة التي يمكن تمييزها عن المعلومات⁽²⁾:

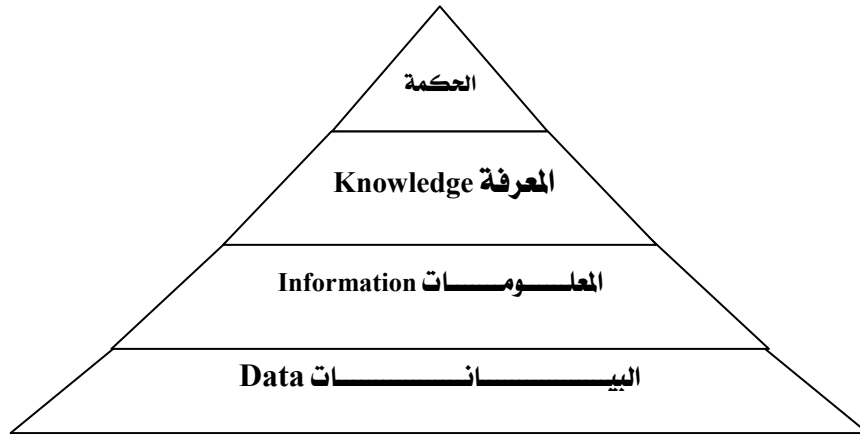
- المعرفة هي من نتاج الفكر الإنساني.
- المعرفة يتم إنشاؤها في اللحظة الراهنة.
- المعرفة يجري تداولها من خلال المجتمعات والناس بطرق مختلفة.

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



المصدر : محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص 183.

الشكل رقم (1-3): هرمية المعرفة.



المصدر: ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2008، ص 38.

(1)- المللكاوي إبراهيم الخلوف، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 24.

(2)- Karim Dachraoui, Le management des connaissances a travers les TIC: l'adoption d'intrant par entreprises tunisiennes, Thèse de Doctorat en sciences de Gestion, Spécialité Management, Université de Tunis El Manar, Tunis, 2009, p 17.

نميز كذلك المفاهيم التالية المرتبطة بالمعرفة:

1- **المهارة (Le savoir-faire)**: هي الأكثر أهمية في النشاطات الإنسانية، وتعرف بالتوازن الجيد بين المعرفة والفعل بمعنى أنها مجموع المعارف الموظفة للتصرف في كل المجالات من صناعة، بيع، اتصال، تسيير، تخطيط، أي أن كل النشاطات تتطلب مهارة.

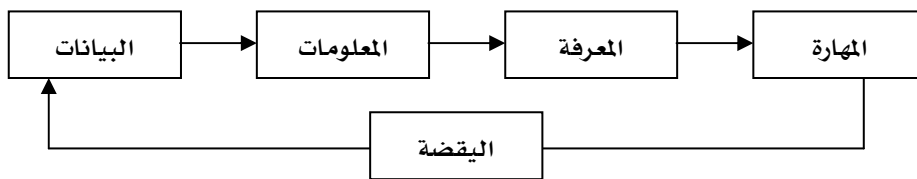
2- **الكفاءة (La Competence)**: يعرفها (P. Gilbert et M. Parlier) أنها "مجموعة المعارف، القدرات الفعلية، ومجموعة السلوكيات المتناسقة المتواجدة لدى الفرد صممت لتحقيق هدف معين وحالة معينة"⁽¹⁾. تتجسد في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات معينة، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة عالية مقارنة بمنافسيها⁽²⁾.

يتم تحليل الكفاءة من خلال منظورين منظور في إطار إدارة الموارد البشرية ومنظور إستراتيجية المؤسسة التي تقوم على المهارات وكثيرا ما يتم الخلط بين مفهوم المهارات مع المعرفة ولكن تبين أن هذان المفهومين مختلفين تماما⁽³⁾.

3- **الخبرة (L'expérience)**: يتمثل هذا النوع من المعرفة التي يصعب تحصيلها، في خبرة العامل في المؤسسة التي تم تحصيلها في فترة العمل، فالمؤسسة التي لا تعاني من تسرب العمالة تمتلك أحجاما ضخمة من المعرفة يمكن توظيفها في تحسين المركز التنافسي، إذا ما تمكنت من الوصول إليها وتحصيلها، وعلى عكس ذلك فقد تفقد المؤسسة جزءاً من رأس مالها الفكري وحجماً من المعرفة حالة تسرب أحد العاملين.

المعلومات هي خلاصة البيانات، والمعلومات هي نفسها تولد المعرفة، ومنه تتحقق الكفاءة والمهارات، إلا أن هذا النموذج يهمل التفاعل بين المعلومات والمعرفة ويجعل إشارة موجزة ومرجعياً نحو الانفتاح على العالم الخارجي من خلال مفهوم المهارة⁽⁴⁾.

الشكل رقم (1-4): سلسلة تحويل المعرفة.



Source: Karim Dachraoui, Le management des connaissances a travers les TIC: l'adoption d'intrant par entreprises tunisiennes, Thèse de Doctorat en sciences de Gestion, Spécialité Management, Université de Tunis El Manar, Tunis, 2009, p 21.

(1)- Yasmina Benabderrahmane-Bouriche, Management des Connaissances, Déploiement des TIC et GRH des Organisations: Cas de l'Algérie Thèse de Doctorat, Université Paul Valéry, Montpellier III, French, 2012, p 83.

(2)- Jean-Yves Prax, Le Manuel du Knowledge Management, Op.cit, p 67.

(3)- Yasmina Benabderrahmane-Bouriche, Op.cit, p 79.

(4)- Karim Dachraoui, Op.cit, p 21.

المبحث الثاني: إدارة المعرفة - مفاهيم أساسية.

بدأت المؤسسات تركز على نحو متزايد على المعرفة باعتبارها العنصر الأساسي الذي يميز المؤسسة الناجحة من غيرها، كما أدركت هذه المؤسسات أيضاً أن التميز يستبد إلا من خلال إدارة هذا الموجود، وتعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي تلقى اهتماماً متزايداً من قبل المهتمين بإدارة الأعمال، إذ تسعى العديد من المؤسسات إلى تحويل أعمالها إلى أعمال ونشاطات قائمة على المعرفة، فتعمل على توجيه استثماراتها تجاه توليد وخلق المعرفة لتتحول إلى مؤسسات تمتلك رأس مال فكري، ويهدف هذا المبحث إلى التعرف على نشأة وتطور إدارة المعرفة، مفاهيمها، أهميتها وأهدافها، وأهم نماذجها والفرق بينها وبين إدارة المعلومات.

المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة:

الفرع الأول: الخلفية التاريخية لإدارة المعرفة:

لقد أسهم عدد من منظري الإدارة في نشأة وتطوير إدارة المعرفة، ومن بينهم (Drucker)، (Senge، Strassman) في الولايات المتحدة الأمريكية، فلقد أكد (Drucker) و (Strassman)، على الأهمية المتزايدة للمعلومة والمعرفة، كما ركز (Senge) على المؤسسة المتعلمة كبعد ثقافي في إدارة المعرفة، وقد درس كل من (Chris Argyris)، (Christopher Bartlett)، وغيرهم في مدرسة هارفارد للأعمال الأوجه المختلفة لإدارة المعرفة.

قد أشار (Saffady) إلى أن إدارة المعرفة على المستوى النظري كانت معروفة على مدى عقود لكنها على المستوى التطبيقي لم تكن معروفة إلا منذ سنين قليلة⁽¹⁾، ذلك لأن إدارة الأصول المعرفية أو الرصيد المعرفي علم جديد لم تتعود عليه المؤسسات بعد، فهي تتقن تماماً إدارة أصولها وأرصدها التقليدية (أموال، أصول العقارية، يد عاملة) ولكنها لم تتقن بعد إدارة الأصول المعرفية⁽²⁾.

تعود بداية ظهور إدارة المعرفة إلى (Don Marchand) في بداية الثمانينيات من القرن الماضي، باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات لكنه لم يشر إليها بشكل مستقل أو بوصفها عملاً مستقلاً⁽³⁾، كما تنبأ (Drucker) أن القوة المهيمنة في الاقتصاد وفي المجتمع ستكون المعرفة وأن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وبأن المؤسسات ستتكون من عمال المعرفة (Knowledge Workers)، الذين يشكلون قوة رئيسية في خلق طلب جديد على السلع والخدمات أثناء انتقال العالم من اقتصاد دولي إلى اقتصاد عالمي⁽⁴⁾.

(1)- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 32.

(2)- بروبست جيلبرت، إدارة المعرفة بناء لبنات النجاح، ترجمة صبحي حازم حسن، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 2000، ص 8.

(3)- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص 32.

(4)- حسني عبد الرحمن الشيمي، إدارة المعرفة الرأسمالية بديلاً، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009، ص 86.

يرجع البعض إدارة المعرفة إلى عام (1985)، عندما قامت شركة (Hewlet Packard) الأمريكية بتطبيقها، ولكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بها، حتى أن (Wall Street) "أكبر سوق مالي في العالم" تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر، كما شهدت الثمانينات أيضا تطورا ملحوظا لنظم إدارة المعرفة التي تعتمد على العمل المؤدى في نظم الذكاء الاصطناعي والخبرة، مقدمة لنا مفاهيم مثل اكتساب أو استحواد المعرفة.

لتقديم أساس تكنولوجي لإدارة المعرفة، فقد بدأت مجموعة من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية مبادرة لإدارة أصول المعرفة في عام (1989)، كما بدأت المقالات عن إدارة المعرفة في دوريات متخصصة مثل (Slogan Management Review)، ودورية هارفارد للأعمال (business Harvard Review) التي تصدرتها مقالات (Drucker) آن ذاك.

بحلول عام (1990)، بدأ عدد من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية، أوروبا واليابان في تأسيس برامج إدارة المعرفة، حيث بدأت شبكة إدارة المعرفة في أوروبا في نشر نتائج عن استفتاء حول إدارة المعرفة بين الشركات الأوروبية على شبكة الإنترنت في عام (1994)، كما تزايدت الندوات والمؤتمرات التي عقدت عن إدارة المعرفة حيث عقد حوالي 33 مؤتمرا خلال الفترة (1996-1997).

في أواخر التسعينيات، أصبح موضوع إدارة المعرفة من مواضيع الساعة الأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في مجال الإدارة، الأمر الذي جعلنا نسمع ونرى عن إنشاء مجموعات عمل في مجال دراسات إدارة المعرفة، واهتمام بدور المعرفة وتسابق مستشاري الأعمال على تقديم خدماتهم في مجال إدارة المعرفة، إلى جانب مؤسسات استطاعت من خلال اهتمامها بإدارة المعرفة من تحقيق نجاحات مذهلة مثل ميكروسوفت⁽¹⁾، وتبننت العديد من المؤسسات مفهوم إدارة المعرفة، وفي عام (1999) خصص البنك الدولي نسبة (4%) من الميزانية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة.

الفرع الثاني: مفهوم إدارة المعرفة:

على الرغم من تزايد الاهتمام بمفهوم إدارة المعرفة خلال العقد الأخير من القرن الماضي، فلا يزال الجدل حول المفهوم الحقيقي لها، فهناك من يرى أنها مجرد مصطلح مرادف لإدارة المعلومات، في حين يرى آخرون أنها مفهوم إداري مختلف تماما، يسعى إلى تنمية معارف المؤسسة من أجل مساعدتها على تحقيق التميز التنافسي.

نستطيع القول إنه من الصعب إيجاد مفهوم واحد لإدارة المعرفة، فقد تناولها الباحثون من مداخل ومنظرات مختلفة تبعا لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية ويرجع ذلك إلى سببين، يتمثل الأول في أن ميدان إدارة المعرفة واسع جدا أما الثاني هو ديناميكية هذا الموضوع بمعنى التبديلات السريعة في المجالات التي يشملها والعمليات التي يغطيها⁽²⁾.

(1)- برويست جيلبرت، مرجع سبق ذكره، ص 8.

(2)- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 34.

حيث يعرفها (Wiig) بأنها "تخطيط، تنظيم، مراقبة، تنسيق وتوليد المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري، العمليات، القدرات، الإمكانيات الشخصية والتنظيمية، وبشكل يتم معه إنجاز أكبر قدر ممكن من الأثر الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية"⁽¹⁾.

هي "الاستراتيجيات التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد، جمع، مشاركة وإعادة تجميع واستخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الضرورية في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار"⁽²⁾، إذن هي عملية تحديد وجمع وتعبئة المعرفة الجماعية داخل المؤسسة للمساعدة في تحسين قدرتها التنافسية"⁽³⁾.

ترتكز التعاريف السابقة في فهمها لإدارة المعرفة على دورها في خلق قيمة من المعرفة، ومدى مساهمتها في توليد واكتساب قيمة مضافة باعتبارها القوة التي يمكن من خلالها تحقيق ميزة تنافسية. إدارة المعرفة هي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في المؤسسة، فهي تشير بهذا المعنى إلى المعرفة الخاصة بعمل الأشياء بفاعلية وبطريقة كفؤة لا تستطيع المؤسسات الأخرى تقليدها لتكون المصدر الرئيسي للربح"⁽⁴⁾.

عرفتها الموسوعة الحرة بأنها: "مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة والحصول عليها، استخدامها، تنظيمها ونشرها، والعمل على تحويلها بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات إلى منتجات (سلع، خدمات)، واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحل المشكلات وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الإستراتيجي".

عرفها (Skyram) على أساس أنها "الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستحداثها، جمعها، تنظيمها، نشرها، استخدامها واستغلالها، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المؤسسة"⁽⁵⁾.

تعني إدارة المعرفة إيجاد الطرق للإبداع وأسر معرفة المؤسسة للحصول وللإستفادة منها والمشاركة بها ونقلها إلى الموظفين الذين هم بحاجة إليها لإدارة أعمالهم بكفاءة وفعالية، وباستخدام الإمكانيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات بأكبر قدر ممكن.

ارتكزت التعريفات السابقة على أن إدارة المعرفة تسعى إلى تقديم حلول للإدارة من خلال استثمار مواردها المعرفية وبناء ذاكرة للمعرفة والتركيز على تبادل المعرفة والمشاركة فيها.

أما (Nonaka) فيعرفها بأنها "العملية المنهجية المؤسسة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشاءها"⁽⁶⁾.

(1)- الملكاوي إبراهيم الخلوف، مرجع سبق ذكره، ص 74.

(2)- غسان عيسى العمري، مرجع سبق ذكره، ص 26.

(3)- Karim Dachraoui, Op.cit, p 35.

(4)- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 29.

(5)- حسني عبد الرحمن الشيمي، مرجع سبق ذكره، ص 82.

(6)- Nonaka, Takeuchi, La connaissance créatrice, Op.cit, p98.

يمكن أن نركز على التعريف التالي "إدارة المعرفة عبارة عن وظيفة تسييرية تتضمن التوجيه، التنظيم، التنسيق ومراقبة الأنشطة والإجراءات الموجهة لتوزيع، استعمال، خلق وتكوين المعرفة ضمن حقل المؤسسة، وعليه فهو يحتاج إلى وجود تكنولوجيا تساعد على نشر، تخزين، استعمال، وتحويل المعارف وسهولة الوصول إليها عند الحاجة، وبالتالي على المؤسسة تثمين معارفها المتمثلة في المعلومات والخبرات الكامنة لدى مواردها البشرية بغية تنمية الإبداع والابتكار، وتنمية روح المبادرة والتعاون بين أفراد المؤسسة بهدف تنمية كفاءاتهم بما يحقق ميزة تنافسية مستدامة، وتحليلنا لهذا التعريف فإنه يمكننا استخلاص أن إدارة المعرفة⁽¹⁾:

- لا تختص فقط بالمعرفة الظاهرة، بل تتعدى أيضا إلى المعرفة الضمنية، ومنه إلى الكفاءات.
 - تعتبر نظاما هادفا يستجيب للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
 - تعد نظاما تسييريا تركز على معطيات مجسدة في شكل رأس مال فكري ذو قيمة.
 - يولد هذا النظام المعرفة الجماعية المؤثرة على الإبداع والتجديد داخل المؤسسة.
- بالتالي فإن إدارة المعرفة تشجع المسيرين إلى تحديد الأهداف الإستراتيجية ذات الصلة بالإبداع والتجديد من أجل البقاء، والانتقال من المعرفة الفردية المبنية على الذكاء إلى المعرفة الجماعية، بحيث يرى (J.L. Ermime) أن إدارة المعرفة تسمح بعملية رسمة أو تثمين* المعرفة في المؤسسة بهدف:
- الحفاظ على المعرفة تحصيلها، نمذجتها وتشغيلها، وإعادة استعمالها.
 - التكوين الفعال للمعرفة الفردية ودمجها على المستوى الجماعي بالتفاعل واقتسام الخبرة.
- من خلال من كل ما سبق يمكن أن نعطي تعريفا لإدارة المعرفة " إدارة المعرفة تعني الاستغلال الأمثل للمعارف بالمؤسسة سواء الظاهرة والتي يمكن تخزينها في ذاكرة المؤسسة، أو الضمنية الموجودة في عقول الكفاءات والخبرات، مما يستدعي البحث عن مصادر المعرفة داخل أو خارج المؤسسة ومن ثم فرزها ونشرها باستعمال الوسائل والتكنولوجيا المناسبة في مختلف النشاطات، ومحاولة تقييمها، وأخيرا المحافظة عليها من الاندثار وتخزينها إن أمكن، وبدرجة أعلى خلق المؤسسة للمعرفة وهذا كله بهدف الوصول إلى الإبداع وتحسين أداء المؤسسة وتحقيق التميز".

الفرع الثالث: أهمية إدارة المعرفة:

ثمة اتجاه متزايد في قطاع الأعمال في الفترة الحالية يتمثل في تحويل الأعمال إلى أعمال قائمة على المعرفة وتحويل المؤسسات نفسها إلى مؤسسات خلاقة للمعرفة، وهذا ما جعلها ترصد أموالها واستثماراتها الكبيرة لمشروعات إدارة المعرفة، ما يشير بوضوح إلى تحول تركيزها من الأصول المادية إلى الأصول المعرفية ورأس المال الفكري، وتحول اهتمامها من العمال اليدويين إلى صناعات المعرفة الذين

(1)- سملاي بحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، جامعة الجزائر 2004، ص 167.

* يتمثل تثمين المعرفة في توثيق، وحفظ (تخزين) الأنشطة المنجزة بطريقة تسمح أن تكون المعرفة متاحة للجميع، كبرامج المعلومات، ويتمثل تقييم المعرفة في القيام بعملية المراجعة الدائمة للمعلومات المخزنة من أجل تدعيمها بمعلومات جديدة أو إثرائها.

هم الأصل الأكثر أهمية والأكثر تجددًا ومساهمة في تكوين القدرات الجوهرية للمؤسسة وفي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

لقد أصبحت المؤسسات الاقتصادية أشد استيعابًا واستخدامًا للمعرفة ضمن عمليات البحوث والدراسات نتيجة سرعة التغيرات وتعاضم الفرص الناشئة عنها من ناحية وتزايد المنافسة وتعدد احتياجات العملاء من ناحية أخرى كما أصبحت تلك المؤسسات أكثر اعتمادًا على المعلومات والمعرفة في تصميم المنتجات والخدمات وتطوير النظم والتقنيات بغية تجديد منتجاتها وخدماتها والأساليب المستخدمة للوصول بكفاءة وسرعة إلى العملاء مقارنة بالمنافسين.

إن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشرا لطريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود، وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية، وتزويد من عوائد المؤسسة ورضا العاملين وولائهم وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها، وتظهر نتائجها على المدى الطويل، لذلك تعد إدارة المعرفة أمرا حاسما وحيويا في عصر المعلوماتية أكثر من عصر الصناعة.

تتجلى أهمية إدارة المعرفة بالمؤسسات في جوانب رئيسية أهمها:

أولاً: مصدر للإنتاجية: إن إدارة المعرفة ترفع من الإنتاجية بسبب التوزيع الجيد للمهارات المهنية داخل المؤسسة والاحتفاظ بها وتحسينها ومواكبة الابتكارات⁽¹⁾، كما أن إنتاجية العمل لا ترجع فقط إلى الاستثمار المادي، بل كذلك على إنتاجية المعرفة التي إذا ما تحققت على أساس مقاييس دقيقة تكون هي الثروة الحقيقية، وبالتالي أصبحت المعرفة مصدر استراتيجي للإنتاجية.

ثانياً: عامل للاستقرار: إن عمل المؤسسات في بيئة تنافسية يجعلها غير قادرة على البقاء والنمو دون تمييزها في المعرفة وإتيانها بالجديد في الأفكار والأساليب، مما يعني أن إدارة المعرفة أصبحت سلاح المؤسسة لمواجهة محيطها والبقاء فيه.

ثالثاً: تحمل ميزة تنافسية دائمة: يقول (I.Nonaka) إن المصدر الوحيد للميزة التنافسية الدائمة هو المعرفة⁽²⁾، في هذا الإطار يرى (Tarondeau) أن المعرفة تعد مصدرا للميزة التنافسية بسبب مساهمتها في تحديد الكفاءات الإستراتيجية، باعتبارها نادرة وصعبة التقليد وباعتبارها غير قابلة للتحويل. كما تكمن هذه الأهمية في⁽³⁾:

- مساندة المؤسسة في مباشرة عملية التجدد الفكري من خلال التخلي عن أساليب الإدارة القديمة والانتقال إلى أساليب أرقى عن طريق تحديث المفاهيم والخبرات وتوظيفها في الوصول إلى أحسن تنمية اقتصادية.

(1)- Mokran Refaa, Les cours du module gestion de connaissance, 1er année magister management PME-TIC, Biskra, 2005 – 2006.

(2)- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 451.

(3)- محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 60.

- هي أداة تحفيز المؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة، كما تسهم في تحفيز المؤسسات على تجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية الغير مستقرة، وتوفر المناخ الإيجابي المحفز للعاملين ذوي المعرفة بما يؤدي إلى إطلاق معرفتهم الكامنة ودفعهم لتنميتها.
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الإبداعات وإطلاق الطاقات الفكرية وقدرات الأفراد الفنية بالمؤسسة على كافة المستويات والتي تساهم في رفع كفاءة العمليات وتوفير الحلول الأفضل للمشكلات.
- تعتبر المعرفة مورداً يجب استغلاله وإدارته بفاعلية، وهذا ما أدركته العديد من المؤسسات من خلال الدراسات والمساهمات النظرية والتطبيقية حول موضوع إدارة المعرفة، كما أصبحت مورداً استراتيجياً للمؤسسات التي طورت منذ مدة أساليب إدارة المعرفة من خلال تحديد التكوين ومخابر البحث والتطوير التي تأخذ على عاتقها تطوير وإنتاج المعرفة.

الفرع الرابع: أهداف إدارة المعرفة:

- لقد أصبحت إدارة المعرفة ضرورة لا غنى عنها في بيئة الأعمال الحالية حيث إن المؤسسات التي كانت تحقق القيمة المضافة والميزة التنافسية من العمليات التحويلية للمواد أصبحت تسعى بجدية عالية إلى تحقيق القيمة المضافة من عمليات وأنشطة المعرفة، إن الغرض الأساسي لإدارة المعرفة هو مساعدة المديرين على إدراك أن المعرفة تشكل مورداً مهماً، وأن تنميته تقتضي منهم العمل المستمر على خلق أفكار وتشجيع أفراد المؤسسة على المساهمة في توليد هذه الأفكار⁽¹⁾.
- لإدارة المعرفة أهداف متعددة تسعى لتحقيقها لصالح المؤسسة، ولذلك تعتمد على مجموعة من المبادرات الخاصة بها لتضمن تحقيق هذه الأهداف، كما تعتمد إدارة المعرفة على دورة عمليات تمر بها المعرفة في المؤسسة وهي الوظائف الأساسية لإدارة المعرفة.
- يمكن القول أن إدارة المعرفة تهدف إلى جملة من الأهداف⁽²⁾:
- تطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المؤسسة، وتعزيز توليد المعرفة والإبداع لدى كل فرد.
 - تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل، وتنظيمها لأجل إتاحة المعرفة أمام الجميع.
 - تغيير وإعادة هيكلة المشروع من أجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فعالية، واغتنام الفرص لاستغلال موجودات المعرفة، وتعظيم محتوى معرفة القيمة المضافة الخاصة بالمنتجات.
 - حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة، ومراقبتها للتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ما تملكه المؤسسة من معرفة، وأن المعرفة الضمنية غير آخذة بالتلاشي، وأنه لا يتم إفشاء هذه المعرفة للمنافسين.

(1)- برويست جيلبرت، مرجع سبق ذكره، ص 4.

(2)- هيثم حجازي علي، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 24.

- إلى جانب هدف استراتيجي والمتمثل في تحقيق التميز والاستمرار، تسعى المؤسسة من خلال تطبيق إدارة المعرفة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف في مجال الأعمال ونذكر من منها⁽¹⁾:
- بناء وتنمية قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات وزيادة إحساسها بإرهاصات التغيير وتوقعه مبكراً والاستعداد لمواجهته.
 - توفير مناخ إيجابي يحفز العاملين ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الكامنة، ودفعهم لتطويرها وتميئتها، حيث يتأكد لهم أن المستوى المعرفي هو الأساس في تحديد الصلاحيات في المؤسسة.
 - مساندة جهود المؤسسة لاستعادة توازنها حال تعرضها لأزمات ومشكلات، حيث تعتمد المؤسسة على الرصيد المعرفي المتجدد للكشف عن الحلول البديلة للمشكلات انطلاقاً من التجارب السابقة للآخرين.
 - التأكد من فاعلية تقنيات المؤسسة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة، وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات⁽²⁾.
 - تحقيق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة من ذوي المعرفة من جهة، ومتطلبات تكنولوجيا المعلومات من جهة أخرى، وذلك يحقق للمؤسسة قدرة عالية على رصد المعرفة من مصادرها المختلفة ومعالجتها بالتحليل، وإتاحتها للاستخدام الفعال في توجيه عمليات المؤسسة⁽³⁾.

المطلب الثاني: إدارة المعرفة في المؤسسة:

تتميز المؤسسة المعتمدة على المعرفة بعدة خصائص كما تواجهها مجموعة من الصعوبات.

الفرع الأول: خصائص المؤسسة المسيرة بالمعرفة: من الخصائص نجد⁽⁴⁾:

- إتباع منهجية البحث العلمي، وطرق التفكير المنظمي كأساس في التفكير، التخطيط، واتخاذ القرارات.
- الحرص على تنمية التراكم المعرفي، من مختلف مصادره الداخلية والخارجية، والتحديث المتواصل للمعرفة المتاحة، والاتصال الإيجابي بمصادر المعرفة الأهم بالنسبة لأنشطة المؤسسة وغاياتها.
- تزايد أهمية الأنشطة المعرفية ذات القيمة المضافة الأعلى التي تستثمر في بناء وتنمية القدرات المحورية والتي تستغل في رفع عوائد الأنشطة في سلسلة القيمة للمؤسسة.
- تحديد مواقع العاملين في هيكل المؤسسة بقدر ما يتمتعون به من معارف، وتناسب الصلاحيات والإمكانات المتوفرة لهم مع أهمية تخصصاتهم المعرفية.
- ارتفاع معدل وسرعة عمليات الإبداع والابتكار وتطوير المنتجات والخدمات، واتجاه العاملين إلى المشاركة الفعالة بتقديم مقترحاتهم ومبتكراتهم مما يزيد من القدرة التنافسية للمؤسسة.
- من خلال ذلك نستطيع القول بأنه يتعين على الإدارة في جميع المؤسسات باختلاف وتعدد أنواعها الاهتمام بإدارة المعرفة والنظر لها من منظور استراتيجي في تفعيل أداء المؤسسة ككل.

(1)- علي السلمي، إدارة التميز، مرجع سبق ذكره، ص 213 - 214.

(2)- محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 61.

(3)- سعيدة قاسم شاوش، مرجع سبق ذكره، ص 91.

(4)- علي السلمي، إدارة التميز، مرجع سابق، ص 210.

الجدول الموالي يوضح مختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المؤسسة بعد إدماجها للمعرفة:

الجدول رقم (1-3): الإدارة قبل وبعد استعمال المعرفة.

الإدارة ما قبل استعمال المعرفة	الإدارة ما بعد استعمال المعرفة
الرؤية الشخصية للمدراء أساس اتخاذ القرارات.	المنهج العلمي أساس اتخاذ القرارات.
التجربة والخطأ أساس تخطيط وإدارة العمليات.	البحث العلمي والتطوير التقني أساس تخطيط وإدارة العمليات.
الثروة الحقيقية الرئيسية هي رأس المال والعمل لتحقيق الربح والمردودية.	رأس المال الفكري هو الثروة الحقيقية للمؤسسة لتحقيق الربح والمردودية.
أفضل الاستثمارات هو الاستثمار في بناء القدرات المادية - الأصول الملموسة -.	أفضل الاستثمارات هو الاستثمار في بناء القدرات الفكرية - الأصول الغير ملموسة -.
المهارات والقدرات العملية هي أساس تقويم الأفراد	المعرفة هي أساس تقويم الأفراد.
التراكم الرأسمالي هو المظهر الأساسي لتطور والنجاح.	التراكم المعرفي هو المظهر الأساسي لتطور والنجاح.
الموقع التنظيمي هو مصدر السلطة وأصحاب المناصب العليا هم أصحاب السلطة.	المعرفة هي محدد السلطة وأصحاب المعرفة هم أصحاب السلطة.
النسبة الأكبر من العاملين هم أصحاب المهارات.	النسبة الأكبر من العاملين هم أصحاب المعرفة.
الأنشطة الإنتاجية هي مصدر القيمة المضافة.	الأنشطة المعرفية هي مصدر القيمة المضافة.

المصدر: علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 223.

الفرع الثاني: الصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة:

سنوجز أهم الأخطاء التي تتجم عن سوء إدارة المؤسسة للمعرفة، وذلك من خلال (1):

- عدم تحديد التعاريف الإجرائية والعملية للمصطلحات التي ترد في البحوث والدراسات، أو يتم تداولها بين العاملين دون أن يتفقوا على المضمون أو التعريف الذي تدل عليه.
- حرص الإدارة التقليدية على خزن المعرفة وحجزها وعدم إيصالها للمعنيين بها.
- التوهم بأن الحواسيب هي المكان الذي تحفظ فيه المعرفة فقط وليس كذلك عقول البشر، في حين أن أي نقاش أو حوار أو تفسير للمعرفة يستلزم حضور العارفين الذين يستوعبونهم بعقولهم.
- عدم الاهتمام بالمعرفة الضمنية، التي يمكن أن تستمد منها المعرفة الصريحة وفقا لقاعدة ليس كل ما يعرف يقال، وكثيرا ما تكون هذه المعرفة التي يتم اشتقاقها أكثر أهمية من المعرفة المعلنة.
- التعامل مع المعرفة وكأنها مطلوبة لذاتها، أو أن الحصول عليها يتم لأغراض إعلامية أو أن المؤسسة تفتقر لمن يحسن توظيفها والاستفادة منها، وعندها يصبح جمعها وخزنها ترفا وكلفة لا عائد منها.
- قد يؤدي شراء المعرفة الجاهزة والمتاحة من الجهات الاستشارية، إلى وقف عمليات التفكير أو البحث من قبل العاملين، طالما أن تكلفة هذه العمليات تفوق تكلفتها شرائها أو الاشتراك فيها.

(1)- عامر خضير الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 61-63.

- القصور والعجز في إجراء التجارب الموجهة لتوليد المعرفة أو اختبارها أو تطويرها والاكتفاء باستلامها دون معالجة أو التأكد من ملاءمتها للواقع القائم أو لطبيعة المشاكل التي يراد حلها.

الفرع الثالث: عناصر نجاح إدارة المعرفة في المؤسسات:

- حدد (Davenport) مجموعة عوامل يمكن أن تقود إلى نجاح إدارة المعرفة هي (1):
- التركيز على قيم المنشأة وأهميتها وضمان الدعم المالي وتوفير قاعدة تقنية وتنظيمية يمكن البناء عليها.
- تبني غاية واضحة ولغة مفهومة لدفع المستخدم للمعرفة للاستفادة القصوى من النظام المعرفي.
- هيكل معرفة قياسي مرن قادر على مواكبة طريقة إنجاز الأعمال بالمؤسسة وتبني ثقافة الصداقة المعرفية التي تقوم لدعم الاستخدام المتبادل للمعرفة.
- تبني عملية تغيير في أساليب وطرق التحفيز لخلق ثقافة المشاركة المعرفية وإشاعتها في المنشأة.
- ضمان تعدد القنوات المعرفية لتسهيل عملية نقل المعرفة كون الأفراد (العاملين) لهم طرق مختلفة لتنفيذ الأعمال والتعبير عن أنفسهم.
- تبني طرق تحفيزية كالمكافآت والتميز، لدفع العاملين للمساهمة في خلق واستخدام المعرفة المتوفرة.
- دعم الإدارة العليا التام، وهذه مسألة أساسية لإقامة المشروع وتوفير الموارد اللازمة لذلك وتحديد أنواع المعرفة ذات الأهمية لنجاح المؤسسة.

المطلب الثالث: الفرق بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة:

لابد لنا من أن نميز بين المعرفة والمعلومات، فعلى الرغم من عدم وضوح الحدود الفاصلة بين المصطلحين، إلا أنهما ليسا وجهين لعملة واحدة، فالمعلومات هي ما ينتج من معالجة البيانات التي تتوالد في البيئة⁽²⁾، وللمعلومة دور محوري فهي حامل ودعامة للمعرفة، فالمعلومة تكون ناتجة عن إشارات ومعطيات، هذه الأخيرة لا تتحول إلى معرفة إلا من خلال نموذج للترجمة يتكون من خبرة الشخص ومجموع معارفه العلمية المخزنة في ذاكرته⁽³⁾.

بالنسبة للعديد لا يبدو هناك أي اختلاف بين "إدارة المعرفة" و"إدارة المعلومات"، ويبدو ذلك منطقياً حين يخص الموضوع غير المعلوماتيين، فمعظم الذي يشار إليه كإدارة معرفة ما هو في حقيقته إلا إدارة معلومات، وفي هذا المجال يشير (دانهام غراي) أن التعامل مع الأشياء (البيانات أو المعلومات)، يصب في مسعى إدارة المعلومات التي تتعلق بالوثائق ورسومات المسندة بالحاسوب والجدول الإلكتروني، أما التعامل مع البشر فتختص به إدارة المعرفة، التي تعني القيمة في الأصالة والابتكار والقدرة على التكيف، الذكاء، التعلم والمهارات وتهتم بالعلاقات، الأنماط، الخيارات، التعاون والمشاركة⁽⁴⁾.

(1)- محمد عواد الزبادات، مرجع سبق ذكره، ص 70.

(2)- نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 13.

(3)-Robert Reix, La Théorie d'organisation et système d'information, ED Vuibert, Paris, France, 1995, P16.

(4)- حسني عبد الرحمن الشيمي، مرجع سبق ذكره، ص 88.

قد حظيت إدارة المعلومات باهتمام كبير خاصة مع تصاعد الثورة التكنولوجية، وتتعلق أساسا بنظم المعلومات وبدراسة استخدام عدد من التكنولوجيات ذات العلاقة بمعالجة المعلومات، وبعتمادها على استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات وإهمالها للعنصر البشري هي بذلك تفقد أهم عنصر للمنافسة وهو الإبداع والابتكار المستمر، عكس إدارة المعرفة التي تسعى للتطور المستمر من أجل مواكبة الظروف المتغيرة واستغلال الفرص الجديدة بالاعتماد على العنصر البشري، هذا ما يؤدي في النهاية إلى تحقيق الإبداع والتميز، وتستخدم إدارة المعرفة تكنولوجيا المعلومات لزيادة الاتصال وتشجيع والمشاركة.

إن الربط بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة له ما يبرره على أي حال من خلال عدة نقاط تقارب، ذلك أن المعرفة يجري توصيلها وإدارتها من خلال البنية التحتية للمعلومات، وأن المعرفة ما هي إلا معلومات معالجة، ولكن هذه الفرضية ليست صحيحة، فعموما من المستحيل توليد معرفة صحيحة ودون لبس انطلاقا من مجموعة من المعلومات لدى عامل، خاصة إذا كان يملك معلومات غير كاملة لذا فإن العلاقة بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة هي علاقة معقدة⁽¹⁾.

فقد أخطأ من تصور أن إدارة المعرفة ما هي إلا تعبير مرادف لإدارة المعلومات، ويمكن أن نؤكد على الفارق بين كل من إدارة المعرفة وإدارة المعلومات بناء على أن إدارة المعلومات تتعامل مع ما يحظى بالعلانية والتوثيق، بينما تتسع دائرة إدارة المعرفة لتمتد إلى التعامل مع المعرفة المفهومة ضمنا، وهي غير قابلة لأن تمثل في رموز، ويبقى مخزونها متوافرا في أدمغة الأفراد إلا أن يفصح عنها⁽²⁾.

لإدارة المعلومات نقاط ضعف كثيرة لا تتلاءم مع الظروف السائدة في عصر المعرفة الذي نعيشه لذا ظهرت إدارة المعرفة لتغطي تلك النقائص، ومن هنا تبين أن بينهما عدة نقاط اختلاف⁽³⁾:

- مفهوم إدارة المعلومات يقوم على افتراض استقرار البيئة المحيطة، أما إدارة المعرفة فتقوم على افتراضات بديلة أكثر واقعية مع المحيط، كما أن هناك جوانب معرفية غير قابلة للتوثيق (معرفة ضمنية).

- تعطي إدارة المعلومات الأهمية الكبيرة للمعلومات والبيانات أما إدارة المعرفة فتعطي الدور المهم للعنصر البشري والمتمثل بقدرات الموظفين وخبراتهم.

- إن مفهوم إدارة المعرفة وعلى عكس إدارة المعلومات يعطي أهمية لدور الجماعة في تفسير المعلومات والمشاركة في الاستفادة منها ونقلها من موظف لآخر.

يختلفان كذلك في⁽⁴⁾:

(1)- Pascal Petit, L'économie de l'information, innovation et management de connaissances, ED d'organisation, France, 2001, p p 254-256.

(2)- حسني عبد الرحمن الشيمي، مرجع سبق ذكره، ص 89.

(3)- محمد قاسم أحمد، إدارة المعرفة التنظيمية: المفهوم والأساليب والاستراتيجيات، المؤتمر العلمي الرابع (الريادة والإبداع)، جامعة فيلادلفيا، عمان، الأردن، 15-28/03/2005، ص 28.

(4)- Karl Erik Sveiby, Knowledge management: la nouvelle richesse des entreprises, Ed Maxima, France, 2000, p p 210-236.

- إن إستراتيجية إدارة المعرفة تسمح باكتساب أرباح أكثر بصورة أساسية انطلاقاً من الأصول المعنوية لديها، أما إدارة المعلومات فتسمح بتحقيق ذلك بصورة أساسية بفضل التكيف المستمر مع تطور تكنولوجيا المعلومات.
- تعتبر إدارة المعلومات الأشخاص كتكاليف يجب تخفيضها وتقوم باستبدالها بتكنولوجيا المعلومات أما إدارة المعرفة فتعتبر الأشخاص كدخل وأهم مصدر للإيرادات وتقوم بالاستثمار فيهم.

المبحث الثالث: عمليات ونماذج إدارة المعرفة

من أجل تحقيق أهداف إدارة المعرفة وضمان التنفيذ الناجح لها، لا بد من أن تسير وفق خطوات متسلسلة ومنهجية، ويجب كذلك التعاون مع تكنولوجيا المعلومات، فالتكنولوجيا المعلومات قيمة إيجابية، ومن خلال هذا المبحث الذي يهدف إلى التعرف إلى تلك العمليات التي تثري المعرفة وترفع من جاهزيتها للتطبيق، حيث تعتمد المؤسسات على أساليب مختلفة في كل عملية تتلاءم مع طبيعة عملها، والتعرف على أهم نماذج إدارة المعرفة وأبرز إستراتيجياتها.

المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة:

إن دورة المعرفة والعمليات التي تتضمنها تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة، وكيف تنفذ على أحسن وجه داخل مؤسسة ما، ويتفق المفكرون في هذا المجال على أن هذه العمليات وإن كانت تختلف في أهميتها، فإنها مع ذلك حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة. كما يشير أكثر الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها لا تعني شيئاً بدون تلك العمليات التي تغنيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها و تخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام، كما يشير (King) إلى "أن المعرفة إذا ما أخذت كما هي تكون مجردة من القيمة لذا فإنها تحتاج إلى إعادة إغنائها كي تصبح قابلة للتطبيق في ميدان جديد قبل تطبيقها لتوليد القيمة"⁽¹⁾.

اختلف الباحثون في تحديد عمليات إدارة معرفة، فبينما نجد أن (السالمي) يحددها بـ: عمليات البحث عن مصادر المعرفة، اكتشافها، تحليل محتواها، تنمية التفاعل بالمعرفة، وإدماجها وتعميمها⁽²⁾. يحدد (Turban) هذه العمليات: إنشاء معرفة جديدة، الاستحواذ عليها (تحديدها كمعرفة ذات قيمة)، التنقيح (وضع المعرفة الجديدة في سياق محدد)، حفظها (بصيغة ملائمة)، الإدارة العملية لها (التقييم، والمراجعة)، وأخيراً نشرها (أن تكون متاحة لأفراد المؤسسة وفي أي وقت أو مكان)⁽³⁾.

(1)- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي، دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، أطروحة دكتوراه، جامعة المستنصرية، العراق، 2002، ص 67.

(2)- عبد الرزاق السالمي، رياض حامد الدباغ، تقنيات المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2001، ص 217.

(3)- نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 419.

مهما اختلفت آراء الباحثين في تحديد هذه العمليات أو الأنشطة إلا أن حقيقة الممارسات العملية لهذه العمليات لا تتعدى كونها الحصول على المعرفة من مصادرها المختلفة، ومن ثم ترميزها ل تخزينها في قاعدة معرفة المؤسسة من أجل مشاركتها ونشرها وتوزيعها.

ويمكن الإشارة إلى وجود مقاربات عديدة في ما يخص عمليات إدارة المعرفة⁽⁴⁾.

- المقاربة الأولى: يشير (Alee) إلى أربع عمليات معرفية، تكون دورة المعرفة في هذه المقاربة دورية بمعنى أن المعرفة بعد تجديدها يعاد توليدها من جديد وهكذا.

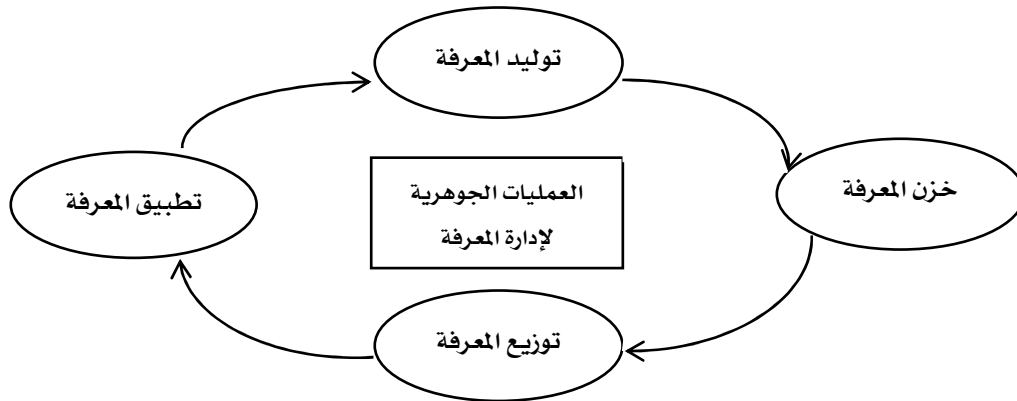
- المقاربة الثانية: هي لـ مؤسسة (Arthur Andersen) للاستشارة في الأعمال التي قدمت تقييماً لإدارة المعرفة تحدد فيها سبع عمليات دورية ينبغي تطبيقها على المعرفة وهي: تحديدها، تجميعها، تكييفها، تنظيمها، تطبيقها، تقاسمها، توليدها وتتطلب كل عملية في هذا النموذج إلى دعم ثقافة المؤسسة وقيادتها وكذلك إلى دعم تكنولوجي وقياس النتائج.

- المقاربة الثالثة: قدمتها (Davenport) تؤكد على أهمية دراسة عمليات المعرفة وتحسينها، حيث لا يمكن أن ينسى أن المعرفة تتولد وتستخدم ويجري تقاسمها بعمق ضمن عمليات العمل، وتتضمن سيرورات العمل وعمليات المعرفة في توليد المعرفة، نشرها، تنظيمها وتطبيقها، وتختلف العمليات المحددة والقائمة من مؤسسة إلى أخرى ومن قطاع لآخر، ويمكن أن تتعلق بأبحاث السوق وتصميم المنتج وتطويره، ولا بد للتقدم في إدارة المعرفة من التدخل لتعزيز مثل هذه العمليات الأساسية في أداء المؤسسة.

- المقاربة الرابعة: هي مقاربة (Nonaka et Takeuchi) الجديرة بالذكر حيث أكد أن توليد المعرفة وتطويرها يحدثان نتيجة التآلف بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، وتهدف هذه المقاربة إلى خلق بنية مناسبة وملائمة تضمن التشارك الجماعي للمعرفة وتطويرها.

إن عمليات إدارة المعرفة تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن وجهة نظر باحث لآخر، سنركز على أربع عمليات جوهرية لإدارة المعرفة كونها الأشمل من بين النماذج، وذلك بإجماع عدد من الباحثين.

الشكل رقم (1-5) العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



المصدر: صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص 62.

(1)- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، مرجع سبق ذكره، ص 8.

قبل التطرق للعمليات السابقة نشير إلى عملية تشخيص المعرفة باعتبارها عملية ضرورية لتمام العمليات الأخرى⁽¹⁾:

الفرع الأول: تشخيص المعرفة:

إن العائق الدائم في حياة المؤسسات هو صعوبة الوصول إلى المعرفة المطلوبة لذلك نجد أن تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة وإن نجاحها يتوقف على دقة التشخيص، وغيابها هو جوهر مشكلة المؤسسات المعرفية، ويقصد بتشخيص المعرفة التعرف على المعارف والكفاءات المفيدة والتي تحتاجها المؤسسة لإدارتها وخاصة الكشف عن الضمنية منها الموجودة لدى الكفاءات العاملة بالمؤسسة⁽²⁾، وهو حيازة المنتجات المعرفية كالبرمجيات وبراءات الاختراع مع مختلف المؤسسات لأجل تبادل المعارف وتقاسمها⁽³⁾.

إذا أرادت المؤسسة أن ترصد قدراتها المعرفية عليها أن تتحرك في محورين، أن تعرف أولاً مصادر المعرفة الداخلية التي تتمثل في ما لديها من إمكانيات وما لدى أفرادها من خبرات ذات فائدة للمؤسسة، وثانياً التعرف عليها من مصادرها الخارجية التي تتمثل في البيئة المعرفية المحيطة بالمؤسسة والتي يجب رصدها بدقة وفقاً لاهتمامات المؤسسة، والسعي لارتباط المؤسسة معها ومن نتائج عمليات التشخيص معرفة أنواع المعرفة المتوافرة⁽⁴⁾.

من هنا توجب على المؤسسة إنشاء هذه المهمة من خلال تكليف الأفراد أصحاب الخبرة وإعطائهم مسؤولية رصد وتحديد الموارد المعرفية الداخلية والخارجية، وفي هذا النطاق يتوجب على المؤسسة إنشاء دليل للعاملين بها وخبرائها لتعرف ما لديهم من معرفة وخبرات، ويمكن التعبير عنه في شكل جدول المحور الرأسي به أسماء العاملين ومواقعهم بالمؤسسة، والمحور الأفقي يشمل نواحي المعرفة التي تريد المؤسسات رصدها مثل الشؤون المالية، نقل التكنولوجيا والتسويق، ثم وضع علامات معبرة في نقاط التقاطع بين المحورين تعبر عن مستوى الخبرة التي يمتلكها الأفراد حيال المعرفة المحدد.

أما في مجال رصد المعرفة الخارجية فيجب مراعاة الاعتبارات التالية⁽⁵⁾:

أولاً: الاتصال بمراكز الخبرة وبيوت الفكر: هي مؤسسات تتكون من خبراء وباحثين متخصصين في متابعة حركة البحث العلمي على المستوى العالمي ويحقق هذا الاتصال مصلحة مزدوجة تستفيد المؤسسة بإمامها بالتطورات العلمية في مجال تخصصها ويستفيد الخبير من خبرته بإعطائه فرصة التطبيق العلمي من خلال التعاون مع المؤسسة.

(1)- غسان عيسى العمري، مرجع سبق ذكره، ص 8.

(2)- Claire Beyou, Op.cit, p 39.

(3)- Jean Maurice Bruneau, Jean François, Op.cit, pp 88-89.

(4)- وهبة حسين داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2007، ص 54.

(5)- برويست جيلبرت، مرجع سبق ذكره، ص 17.

ثانياً: الاستكشاف التكنولوجي على الشبكة: فمن خلال البحث على الإنترنت تستطيع المؤسسات التعرف إلى من لديه الحلول للمشاكل التي تتعرض لها وسمي ذلك بالجولات الاستكشافية عبر الإنترنت.

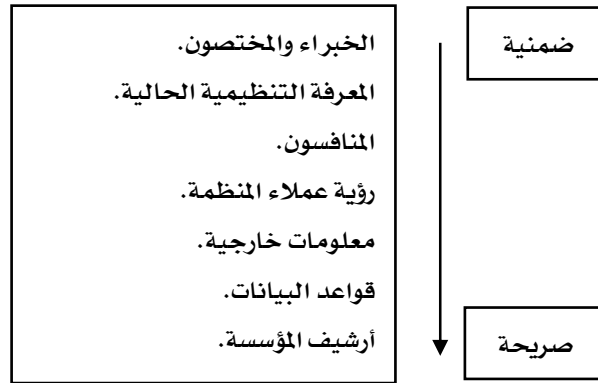
ثالثاً: مراكز الاستماع: هي شبيهة بالمؤتمرات عبر الشبكة عن بعد فهي عبارة عن لقاءات تكون بين المديرين وخبراء المؤسسات لإيجاد حلول للمشاكل المشتركة.

رابعاً: برامج البحث الذكية على الإنترنت: هي برامج حاسوبية مخصصة للبحث في مصادر المعلومات العديدة على مواقع الإنترنت وتحديد ما يفيد المؤسسة منها وسط الأحجام الهائلة من المعلومات المعروضة.

في النهاية يجب أن يكون على المؤسسة تصور لتحديد المعرفة التي تفيدها وعليها أن تحدد المعرفة التي يجب أن تتواجد بها في لحظة إنشائها وما المعرفة التي عليها اقتناؤها من مصادرها الخارجية وما المعرفة التي يجب عليها أن تطورها بسبب عدم وجودها داخليا وخارجيا.

فضلا عن ذلك تعتمد مصادر الحصول على المعرفة وتندرج ما بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة على النحو الذي يوضحه الشكل الموالي⁽¹⁾:

الشكل رقم (1-6): تعدد مصادر الحصول على المعرفة.



المصدر: حسن العلواني، إدارة المعرفة، المفهوم والمداخل النظرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006، ص 316.

الفرع الثاني: توليد المعرفة:

إن عملية توليد المعرفة تبدأ بفكرة يقدمها الفرد الذي حصل عليها أو ابتدعها، هذا ما أشار إليه أيضا (Coffee) عندما أكد أن أعلى درجة من المعرفة تكمن في عقول المستخدمين، لكن من الممكن أن يتم توليد معرفة جديدة من خلال أقسام البحث والتطوير والتفكير الإبداعي⁽²⁾، يتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة⁽³⁾.

(1)- حسن العلواني، إدارة المعرفة، المفهوم والمداخل النظرية، التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006، ص 316.

(2)- محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 98.

(3)- غسان عيسى العمري، مرجع سبق ذكره، ص 50.

توليد المعرفة عند الكثير من المؤسسات هو الابتكار وتوليد الأفكار الجديدة⁽¹⁾، كما أن المعرفة والابتكار هي عملية مزدوجة فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار يضيف مصدرا لمعرفة جديدة⁽²⁾. من الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بالتوليد هو أن المعرفة تنتشر بسرعة أكبر هذه الأيام وأصبح التنافس كبير عليها، لذلك تعتبر المعرفة والقدرة على توليد المعرفة واستخدامها من المصادر الأكثر أهمية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، وقد أشار (Nonaka et Takeuchi) في دراستيهما الصادرة في (1995) إلى أن العلاقة الأساسية بين المعرفة والميزة التنافسية تقع في إمكانية توليد المعرفة لنقود إلى الإبداع الذي يقدم بدوره أسس الميزة التنافسية⁽³⁾.

تتولد المعرفة الجديدة دائما عن طريق الفرد، باحث له فكرة تتوج ببراءة جديدة، أو تصميم هام لمنتج جديد، عامل ورشة يستلهم من سنوات خبرته لاقتراح نسق جديد مبدع، وفي كل مرة معرفة فردية تتحول إلى معرفة مفيدة لمجموع المؤسسة⁽⁴⁾.

يجب الإشارة إلى أن عملية توليد المعرفة يجب ألا تقتصر على إدارة البحث والتطوير، بل يجب أن تمتد إلى كل المجالات العمل والخبرة، وهذا ما يؤكد (Nonaka et Takeuchi) " إن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة وأن المؤسسة لا تستطيع توليد المعرفة بدونهم ولذلك يجب عليها توفير البيئة المناسبة التي تحفز وتدعم نشاطات توليد المعرفة التي يقومون بها"⁽⁵⁾.

لكي تستطيع المؤسسة توفير البيئة الملائمة لتوليد المعرفة يجب توافر العناصر الآتية⁽⁶⁾:

- الاتصال والتفاعل الفعال بين الأفراد.
- الشفافية وتقليل الحواجز.
- التكامل بين الخبرات.

من أهم النماذج المستخدمة في عملية توليد المعرفة نموذج (Seci) الذي يطلق عليه دورة إبداع المعرفة، وأن توليد المعرفة يعود إلى توسيعها من خلال مجموعتين الأولى تتمثل في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، والثانية تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي. يقدم هذا النموذج أربع طرق من خلال التفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة⁽⁷⁾:

(1)- برويست جيلبرت، مرجع سبق ذكره، ص 23.

(2)- عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 42.

(3)- هيثم حجازي علي، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 81.

(4)- Ikujiro Nonaka, l'entreprise créatrice de savoir, business review: le knowledge management, éditions d'organisation, Paris, 1999, p41.

(5)- هيثم حجازي علي، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 82.

(6)- برويست جيلبرت، مرجع سبق ذكره، ص 24.

(7)- وهيبه حسين داسي، مرجع سبق ذكره، ص 56.

أولاً: المعرفة المشتركة: هي التحويل من المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية ويتم من خلال الملاحظة أو التقليد، الممارسة وتحدث أيضا عندما يتشارك الفرد مع فرد آخر فيما يمتلكه من معرفة ضمنية.

ثانياً: المعرفة الخارجية: تتضمن تحويلاً من المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة، حينما يكون الفرد قادراً على أن يبين ويلفظ بوضوح ما يمتلكه من معرفة ضمنية أي يقوم بتحويل ما يمتلكه إلى الآخرين.

ثالثاً: المعرفة التجميعية: تتضمن تحويلاً من المعرفة الظاهرة إلى المعرفة الظاهرة، كما في الاتصال بين الجماعات أو نشر المعرفة بعملية منتظمة يمكن ممارستها وتخزينها مثل ما هو في الكليات والمدارس.

رابعاً: المعرفة الداخلية: تتضمن تحويلاً من المعرفة الظاهرة إلى المعرفة الضمنية من خلال تكرار أداء المهمة تصبح المعرفة الظاهرة مستوعبة مثل المعرفة الضمنية.

يشير نموذج (Seci) إلى أن المعرفة هي ناتجة من التفاعل بين المعرفة الضمنية والصريحة وأن تكوينها يتم بشكل حلزوني متتابع، تبدأ بأن يشترك الناس في معرفتهم الضمنية ومن خلال التفاعل الاجتماعي مع بعضهم البعض، يكتسب أناس آخرون المعرفة المشتركة وهو ما يعني خلق معرفة جديدة، ويتشارك هؤلاء الناس مع آخرين في المعرفة المشتركة وهو ما يخلق معرفة جديدة، ويتشارك هؤلاء الناس مع الآخرين في المعرفة التي اكتسبوها، وتبدأ العملية من جديد في دورة مستمرة⁽¹⁾.

من أنماط توليد المعرفة نجد⁽²⁾:

- توليد معرفة جديدة من خلال الاستكشاف والتجربة والإبداع ويعتبر الإبداع أكثر المصادر قيمة لتوليد معرفة جديدة وتكمن قوة الإبداع الفردي في أنه إبداع غير مسبوق التوجيه.
- توليد معرفة جديدة من خلال توسيع المعرفة الموجودة سابقاً بواسطة التفكير والتحليل لمواقف ما، وكيف تترابط الأشياء ببعضها، فإن ذلك يكون موضع توسيع المعرفة من خلال إحداث تكامل بين الانعكاسات الجديدة الناشئة عن عمليات التفكير في ذلك الموقف.
- اكتساب المعرفة الموجودة في المصادر الخارجية من خلال تدريب الأفراد أو من خلال التجارب والنشاطات المتماثلة أو الاستماع إلى المحاضرات.
- استئجار المعرفة من مصدرها كأن يتم استئجار خبير مقابل مبلغ مالي يدفع له مقابل التشارك في المعرفة التي يمتلكها في مجال ما.
- الانصهار الذي يعمل على دمج الأفراد بعضهم ببعض، بوجهات نظرهم المختلفة من أجل العمل على حل مشكلة أو بناء مشروع جديد.
- يمكن أيضاً توليد المعرفة من خلال الشبكات غير الرسمية ذاتية التنظيم (ذات الاهتمامات والمصالح) الموجودة داخل المؤسسات وذلك عن طريق الحوارات والمحادثات المستمرة.

(1)- حسن العلواني، مرجع سبق ذكره، ص 317.

(2)- هيثم حجازي علي، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 90.

إن الصراعات التي تعيش المؤسسة فيها سواء كانت البيئة الخارجية أو الداخلية يحفزها على توليد المعرفة من خلال التكيف مع تغييراتها ويعتبر العاملون أكثر مصادر التكيف أهمية لأنهم يكتسبون المعارف والمهارات الجديدة بسهولة وتستند القدرة في المؤسسة على التكيف على عاملين أساسيين⁽¹⁾:

- امتلاك الموارد الداخلية الموجودة والقدرات التي يمكن استخدامها بطريقة جديدة.
- الانفتاح على التغيير أو امتلاك قدرة عالية على الامتصاص.

الفرع الثالث: تخزين المعرفة:

عمليات خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ، البحث، الوصول والاسترجاع للمعرفة⁽²⁾، وتشير إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمؤسسات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر.

يعرف (Stein and Zwass) الذاكرة التنظيمية بـ"الطرق التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي وخبراته وأحداثه في الأنشطة التنظيمية الحالية" كما تدعى عند البعض برسمة المعرفة⁽³⁾، أين يتم تحسين المعرفة المتراكمة في كل مرة.

تحتوي الذاكرة التنظيمية على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل، إنه مع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية وتلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في تحسين توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة⁽⁴⁾، ويمثل تخزين المعرفة جسراً بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها⁽⁵⁾.

من هنا بات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهماً جداً، لأن إهمال هذه العملية يعني ضياع خبرات المؤسسة، وتحليلاتها إزاء ما تتعرض له من مواقف أو ضياع ذاكرتها التنظيمية لأن هذه الأخيرة تعتبر نقطة الارتكاز لأي أفكار جديدة أو خبرات حديثة⁽⁶⁾.

من أسباب إرساء ذاكرة بالمؤسسة⁽⁷⁾:

- الحفاظ على ثقافة المؤسسة، هويتها وصورتها داخلياً وخارجياً، بحاجة إلى ذاكرة تحفظ نجاحاتها، مبادئها، قيمها، مفاهيمها الأساسية من خلال تخزين مسارها التاريخي.
- تخزين المعرفة لاسيما العملية لتفادي ضياعها من خلال مختلف دعائم التخزين.

(1)- وهبة حسين داسي، مرجع سبق ذكره، ص 58.

(2)- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 73.

(3)- Jean Brilman, Les meilleures pratiques de management: au cour de la performance, Ed d'organisation, 3ed, paris, 2001, p 386.

(4)- رجي مصطفى عليان، محمد عبد الدبس، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفاء، الأردن، 1999، ص 197.

(5)- عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 43.

(6)- برويست جيلبرت، مرجع سبق ذكره، ص 30.

(7)- Jean Brilman :op.cit, P, 386.

- تحقيق المردودية من خلال الاستفادة من التجارب السابقة ودعم مفهوم التجديد والإبداع. الهدف هنا هو حفظ المعارف المكتسبة والمطورة في المؤسسة بهدف إعادة استعمالها مرة أخرى، حيث نمر في هذه المرحلة من المعارف الضمنية إلى المعارف الصريحة⁽¹⁾، كما يشار أيضا إلى أن حفظ المعرفة يجب أن يكون على أساس انتقائي لمعرفة المؤسسة الأمر الذي يتطلب دورا خاصا لإدارة المعرفة، من خلال مراعاة توافر معايير تضمن انتقاء المعرفة ذات القيمة المستقبلية للمؤسسة وإن حفظ المعرفة يأتي بعد الانتقاء المؤكد للمعرفة في شكلين⁽²⁾:

أولاً: الأفراد: هم حفظة الخبرات ويجب توفير الإجراءات الإدارية التي تكفل الحفاظ على خبراتهم من خلال نظم الحوافز والتشجيع وإجراءات الانتقال المنظم للخبرات في السلم الوظيفي.

ثانياً: الحواسيب: هي من الوسائل الشائعة الآن في حفظ المعرفة لكفاءتها ودقتها والاتساع الهائل لمساحات التخزين بها والقدرة العالية في تخزين المستندات بشكلها الرقمي القابل للمعالجة بطرق متنوعة. كما نشير إلى أنه لا تنتهي عمليات حفظ المعرفة بمرحلة الحفظ، إذا حدث ذلك فإن نظام العمل بالمؤسسة سيكون عرضة للتدهور والتآكل لذلك يجب أن تلي عملية الحفظ عملية تحديث مستمرة تهدف إلى تحسين انتقاء المعرفة.

الفرع الرابع: توزيع المعرفة (النقل):

تشمل عملية توزيع المعرفة كلا من تقاسم، نشر، نقل وتشارك المعرفة، حيث تعتبر إتاحة المشاركة في المعرفة أو وضعها في إطار نظام وإجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين بها، يعتبر أمرا حيويا للمؤسسة التي تمتلك هذه المعرفة حيث يؤدي ذلك إلى استفادة كل من له علاقة بها أو بأي جزء منها، وإن توفير المعرفة الصحيحة للشخص الصحيح في الوقت الصحيح يعتبر جوهر عملية التوزيع وتستخدم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في نشر المعرفة وتوزيعها، وتشمل أيضا نقل الخبرات المعرفية إلى العاملين الجدد عن طريق التدريب وتقنيات تقديم النصح والإرشاد.

الهدف من هذه العملية هو تقسيم كفاءات المؤسسة على مجموعات أوسع من الأفراد من أجل تعزيز المعرفة في المؤسسة للتمكن من تقاسم ونشر المعرفة بهدف تعميمها، يجب توفير فضاء ملائم، عملي، وحيوي يسمح بالوصول إلى معارف جديدة⁽³⁾.

كما تشير (Coakes) إلى أن عملية نقل المعرفة هي إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة⁽⁴⁾، إذا كان من السهل توزيع المعرفة

(1)- Claire Beyou, Op.cit, p 40.

(2)- وهيبة حسين داسي، مرجع سبق ذكره، ص 59.

(3)- Claire Beyou, Op.cit, p 42.

(4)- هيثم حجازي علي، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 47.

الواضحة من خلال استخدام التكنولوجيا (الانترنت، الإكسترنت، الانترنت) فإنه ما زال يتطلع إلى توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة⁽¹⁾. إن أبرز أسباب التركيز على نقل المعرفة هو أن عملية توليد المعرفة بحد ذاتها لا تؤدي إلى أداء متفوق للمؤسسة إذا لم يتم نقلها إلى الآخرين وتمكينهم من استخدامها دون تحمل المؤسسة تكاليف باهظة للنقل.

يعتمد نقل المعرفة وتقاسمها على وجود آليات فعالة تتيح ذلك، هذه الآليات يمكن أن تكون رسمية مثل التقارير والندوات والنشرات الدورية وبرامج التدريب، أو غير رسمية تكون فعالة في الجماعات صغيرة الحجم، وقد تؤدي إلى فقدان جزء من المعرفة إذا لم يكن هناك ضمان لأن تنقل المعرفة بشكل صحيح من شخص لآخر، ويمكن للآليات الرسمية أن تكون أكثر فعالية وأن تضمن نقلاً أكبر للمعرفة، إلا أنها قد تعوق عملية الابتكار، وعلى ذلك فإن الجمع بين الآليات الرسمية وغير الرسمية من شأنه أن يؤدي إلى فعالية أكبر في نقل المعرفة وتقاسمها⁽²⁾.

هناك عدة أساليب لتوزيع ونقل المعرفة وهي⁽³⁾:

- التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى، ووكلاء المعرفة.
- تكنولوجيا المعلومات من خلال شبكة المعلومات الداخلية والخارجية (الانترنت والاكسترنت).
- اجتماعات داخلية عبر الوثائق وعبر الوسائط الإلكترونية.
- فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم.

الفرع الخامس: تطبيق المعرفة:

إن آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة تفترض استخدام المعرفة وتطبيقها في الوقت المناسب، واستثمار فرصة تواجهها في المؤسسة، حيث يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة، ويجب أن يستهدف هذا التطبيق تحقيق أهداف المؤسسة⁽⁴⁾.

ليست المؤسسات التي تمتلك أفضل معرفة من تضمن الميزة التنافسية، بل تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه ولتوفير هذه الميزة يجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة ولذلك لا بد من إجراء جميع عمليات المعرفة السابقة، ولتحقيق ذلك ينبغي على المديرين أن يبذلوا جهوداً جبارة لنشر ثقافة مؤسسة تدعو إلى تطبيق فعال للمعرفة⁽⁵⁾.

(1)- عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 44.

(2)- حسن العلواني، مرجع سبق ذكره، ص 318.

(3)- محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 102.

(4)- راتب صويص وآخرون، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة لجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 7، العدد 4، الأردن، 2011، ص 516.

(5)- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، مرجع سبق ذكره، ص 13.

هي إدماج المعرفة المتاحة في تصميم الأعمال وخطط الأداء وتحديد مهام العاملين بحيث توضع المعرفة في الاستخدام الفعلي ويتم تنميتها وتحديثها باستمرار⁽¹⁾، كما أن تطبيق المعرفة يؤدي إلى عملية التعلم، أي أنه يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها.

إن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة ذاتها وإن أي من المعطيات السابقة (توليد، خزن، توزيع) لن تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي ما لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة، وخاصة في العملية الإستراتيجية في تطبيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن، لذلك فالمعرفة قوة إذا طبقت⁽²⁾، ونميز ثلاث آليات لتطبيق المعرفة:

أولاً: التوجيهات: هي مجموعة محددة من القواعد والإجراءات والتعليمات اللازمة لتحويل المعرفة الضمنية للخبراء إلى معرفة صريحة لغير الخبراء.

ثانياً: الروتين: وضع أنماط للأداء ومواصفات للعمليات بحيث تسمح بتطبيق ودمج المعارف المتخصصة، دون الحاجة إلى الاتصال بالآخرين.

ثالثاً: بناء فرق ذات المهام المحددة ذاتياً: بحيث تتولى هذه الفرق ذات المعرفة المتخصصة بالتصدي لحل المشكلات التي تتسم بعدم الأكاديمية والتعقيد.

هناك من حدد عمليات إدارة المعرفة في عدة مراحل، مثل (دفيد سكايرم) الذي حددها في عشرة عمليات هي⁽³⁾:

- (1) إنشاء المعرفة، (2) تحديد المعرفة، (3) جمع المعرفة، (4) تنظيم المعرفة، (5) تقاسم المعرفة، (6) التعلم، (7) تطبيق المعرفة، (8) استغلال المعرفة، (9) حماية المعرفة، (10) تقييم المعرفة.

المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة:

لقد قدمت نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المؤسسات في بناء إستراتيجياتها وافتراساتها الأساسية، ونعرض فيما يلي بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير وفهم إدارة المعرفة في المؤسسات:

الفرع الأول: نموذج (Wiig):

يقدم (Wiig) نموذجاً يحقق أربعة أهداف رئيسية هي⁽⁴⁾:

أولاً: بناء المعرفة، ثانياً: الاحتفاظ بالمعرفة، ثالثاً: تجميع المعرفة، رابعاً: استخدام المعرفة. في هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة، أي هي عملية تسهل بناء المعرفة واستخدامها، باعتبار أنه يمكن تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات بالتوازي، كما أننا

(1)- علي السلمي، إدارة التميز، مرجع سبق ذكره، ص 217.

(2)- غسان عيسى العمري، مرجع سبق ذكره، ص 53.

(3)- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 96.

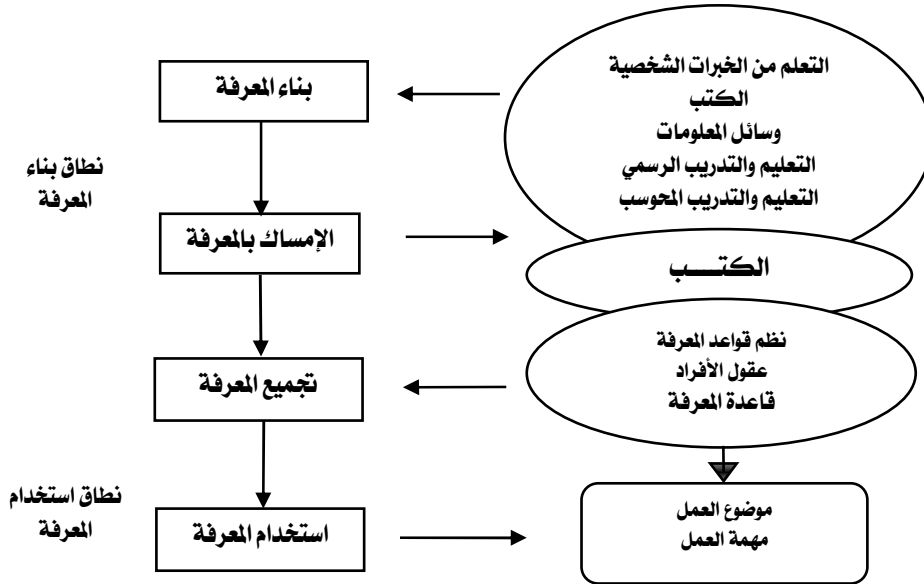
(4)- رجب مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2008، ص 223.

نستطيع الاستدارة نحو الخلف كي نكرر الوظائف والنشاطات التي تم تنفيذها في وقت سابق، ولكن بتفصيل وتأكيد مختلفين.

كما يتبين من النموذج، فإن الاهتمام يتركز أيضا على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد، وفي الكتب، وفي قواعد نظم المعرفة، أما تجميع المعرفة فيمكن أن يتخذ أشكالا عديدة، بدءا من الحوارات، إلى شبكات الخبرة، وإلى فرق العمل، وعلى نحو مماثل فإنه يمكن تحقيق استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة، ويلاحظ في هذا النموذج أنه تم دمج وتوحيد الوظائف الأساسية، والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى المؤسسات والأفراد.

على الصعيد النظري فإن هذه الوظائف يمكن أن تكون متشابهة، لكنها على الصعيد العملي تكون مختلفة تماما، ويركز هذا النموذج على تحديد وربط الوظائف والنشاطات التي تنهك بها المؤسسة لإنتاج المنتجات والخدمات.

شكل رقم (1-7): نموذج إدارة المعرفة عند (Wiig).



المصدر: ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2008، ص 224.

الضلع الثاني: نموذج (Gupta et Jaston):

يقدم كل من (Gupta & Jaston 2002) نموذجا لإدارة المعرفة، انطلقا من رؤيتها "إن إدارة المعرفة عملية إستراتيجية تتضمن تحقيق هدف التميز، ويفترض هذا النموذج وجود خمسة مكونات أساسية لإنتاج إدارة المعرفة الفعالة"، وتسير هذه المكونات الخمسة تسلسلا على النحو التالي⁽¹⁾:

أولا: تجميع المعرفة (الحصاد): حيث يتم الحصول على المعرفة من المصادر الداخلية أو من المصادر الخارجية للمؤسسة، ومثل هذا النشاط يؤدي إلى توليد الميزة التنافسية.

(1)- محمد عواد الزبادات، مرجع سبق ذكره، ص 125.

ثانياً: التنقية: أي تنقية الكم الهائل من المعارف التي تم جمعها والإبقاء على ما يتلاءم مع إستراتيجية المؤسسة، ويعني هذا وجوب تحديد أي معرفة هي ذات فائدة بالنسبة إلى المؤسسة، ومن ثم تنقيتها ويجب الابتعاد عن تجميع وترميز كل المعرفة التي حصلت عليها، ويجب أن تتم هذه الخطة بالتطابق مع رؤيا المؤسسة، رسالتها وأهدافها.

ثالثاً: ترتيب وتنظيم المعرفة: بعد أن يكون قد تم فحص نظام المعرفة لتحديد الفائدة الإستراتيجية منه، تقوم المؤسسة بتطوير آليات لتنظيم و تخزين المعرفة وذلك لمساعدة المستخدمين والمستفيدين منها للحصول عليها في عملية اتخاذ القرار وذلك بأقل تكلفة وأقل وقت، يفترض أن تساعد عمليات نشاط الترتيب على توليد ميزة تنافسية.

رابعاً: نشر وتوزيع المعرفة: تساعد عملية النشر الكفاء للمعرفة قدرة المؤسسات على اتخاذ القرارات بشكل مثير، لأنها تساعد على تقاسم المعرفة والأفكار الإستراتيجية وإيصالها إلى جميع أفراد المؤسسة، بدلا من أن تبقى حكرًا لدى الإدارة العليا وتعتبر عملية تسهيل الاتصال وتطوير ثقافة المؤسسة العاملين الأساسيين اللذان يؤثران بشكل جيد في عملية نشر المعرفة على نحو مناسب.

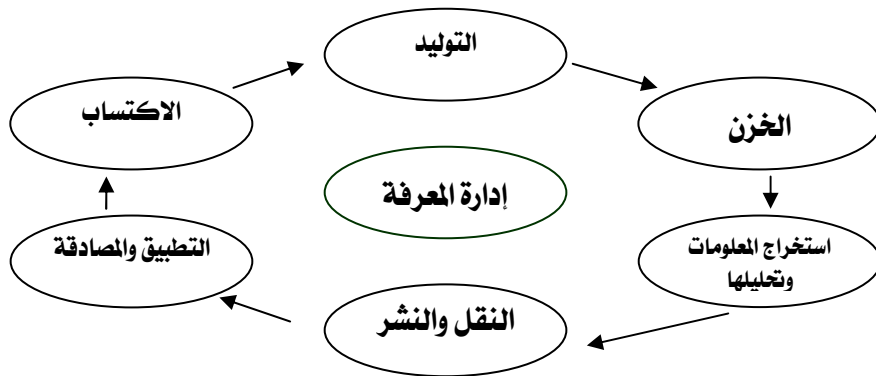
خامساً: تطبيق المعرفة: تحقيق الميزة التنافسية لا يكون للمؤسسات التي تملك أفضل معرفة، بل تلك التي تستعمل المعرفة بشكل أفضل، وإن العمليات السابقة بلا جدوى إذا لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة.

الفرع الثالث: نموذج (Marquardt):

اقترح (Marquardt, 2002) مدخلا نظميا شموليا لإدارة المعرفة في المؤسسة يتألف من ست مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل⁽¹⁾:

1. الاكتساب،
2. التوليد،
3. التخزين،
4. استخراج المعلومات وتحليلها،
5. النقل والنشر،
6. التطبيق والمصادقة.

الشكل رقم (1-8) نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt.



المصدر: هيثم حجازي علي، قياس اثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المؤسسات الأردنية، ورقة بحثية مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية)، جامعة الزيتونة، الأردن، 2005، ص 5.

(1)- ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 221.

يوضح النموذج أن المؤسسات تتعلم بفعالية، حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها ومن ثم فإن هذه العمليات عمليات غير مستقلة عن بعضها البعض، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة، وكل قناة من هذه القنوات لها أطر زمنية مختلفة، ويجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر لعمليات مراجعة وتنقيح، وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المؤسسة المتعلمة، التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست⁽¹⁾.

الضلع الرابع: النموذج الياباني؛ نميز بين نموذجين: أولاً: نموذج (I.Nonaka & H.Takeuchi):

حسب النموذج يتم توليد المعرفة بشكل حلزوني متتابع، تبدأ بأن يشترك الأفراد في معرفتهم الضمنية مع بعضهم البعض ويكتسب أناس آخرون المعرفة المشتركة، وهو ما يعني خلق معرفة جديدة، ويتشارك هؤلاء الأفراد مع الآخرين في المعرفة التي اكتسبوها، وتبدأ العملية من جديد في دورة مستمرة⁽²⁾، حسب (Nonaka & Takeuchi)، يمكن اعتبار أربع طرق لخلق ونقل المعرفة هي⁽³⁾:

1- التشاركية (Socialization):

من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الضمنية، حيث عندما تتفاعل المعرفة الضمنية لشخص ما أو لعدة أشخاص يمكن أن تصبح معرفة لأفراد آخرين، فيحدث هذا الانتقال طبيعياً بالأعمال الجماعية مثل تقنيات الحل الجماعي للمشاكل والعلاقات مع الزبائن والموردين ومن خلال اجتماعات العصف الذهني، وحلقات النوعية والتعلم الموجه والتقليد وكذا اللقاءات وجها لوجه (Face to Face) والتشارك بالخبرة، وتكون في الغالب لقاءات غير رسمية، وهناك لقاءات تستخدم وسائل الاتصال الحديثة مثل برامج العمل الجماعية (Groupware)⁽⁴⁾.

إذن تخلق التشاركية المعرفة المقسمة (Partagé).

2- التوضيحية (الإخراج) (Externalization):

من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة، وتتضمن تحويل المعرفة الضمنية إلى مفاهيم واضحة بالاستعانة بالإشارات، الأشكال والرسوم وتشتمل كذلك على المعلومات المتعلقة بنماذج فكرية يمكن التشارك بها، والتي يمكن فيما بعد طرحها من خلال الحوار، ونظم المشاركة والتعاون والبرمجيات الجماعية الأخرى تستطيع أن تدعم هذا النوع من التواصل إلى حد ما.
إن التوضيحية تخلق المعرفة التصورية (Conceptual).

(1)- هشام حجازي علي، قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المؤسسات الأردنية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية)، جامعة الزيتونة، الأردن، 2005، ص 05.

(2)- حسن العلواني، مرجع سبق ذكره، ص 317.

(3)- Nonaka, Takeuchi, La connaissance créatrice, Op.cit, P 19.

(4)- محمد عواد الزبادات، مرجع سبق ذكره، ص 192.

3- الترابطية (التركيبية) (Combination):

من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الصريحة، وفي هذا المجال تسهم فيه تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل واسع وواضح، على اعتبار أن تكنولوجيا المعلومات تتعامل مع المعلومات والمعارف المنشورة والمتداولة، وقد ساعدت التكنولوجيا في تحسين دوافع المشاركة وتقليل المعوقات في إنتاج الوثائق الالكترونية القابلة للمشاركة بالمعرفة وتحويل المعرفة المعلنة إلى معرفة معلنة، حيث أن التكنولوجيا المعاصرة جعلت من الممكن استخدام طرق أخرى من المشاركة والتحويل، مثل التسجيلات الصوتية والرقمية فهي إذن تجمع المعارف الصريحة لتعطي أشكال جديدة من المعرفة⁽¹⁾.

تخلق الترابطية المعرفة النظامية (Systemique).

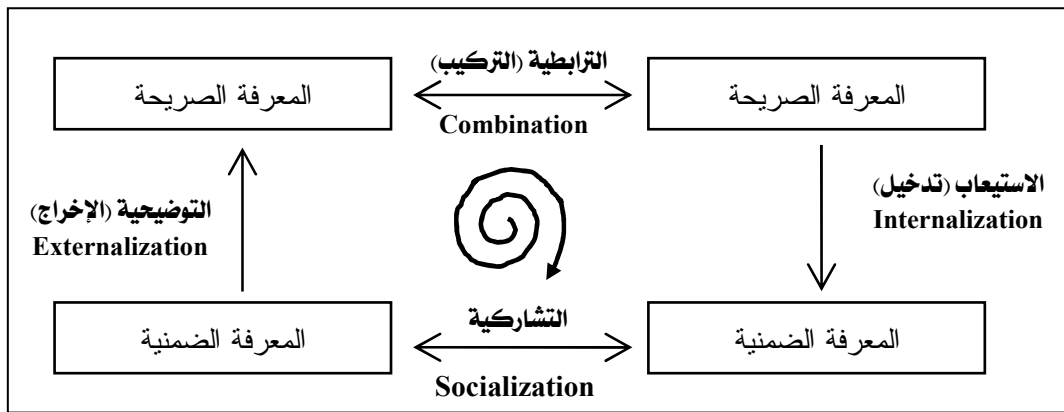
4- الاستيعاب (الدمج) (Internalization):

من الصريحة إلى الضمنية، حيث أن التطبيق المتكرر لمعرفة ما أو للمهارة سوف يؤدي إلى ترسيخها وتعميقها في تصرفات وذاكرة الفاعلين والمؤسسة ككل، وينبغي أن تساعد التكنولوجيا المستخدمين والباحثين في إيجاد وتشكيل معرفة ضمنية جديدة، وهناك عدة مجموعات من التكنولوجيا بالإمكان استخدامها في تأمين المعرفة الضمنية من خلال التعلم على الخط وعن بعد.

فالاستيعاب يخلق المعرفة العملية (Opérationnel).

الطرق الأربعة لتحويل المعرفة وصفها (Nonaka & Takeuchi)، أنه يمكن استخدامها للوصول لعملية إنتاج المعرفة كما هو موجود في صناعة المعرفة⁽²⁾، كما وضع تتابع هذه الطرق الأربعة في شكل يعرف بلولب المعرفة (Spiral de la connaissance)، كما يظهر في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-9): نقل المعارف حسب نوناكا وتاكوشي.



Source: Nonaka, Takeuchi, La connaissance créatrice: La dynamique de l'entreprise entreprenante, Press, France, 1995, p 47.

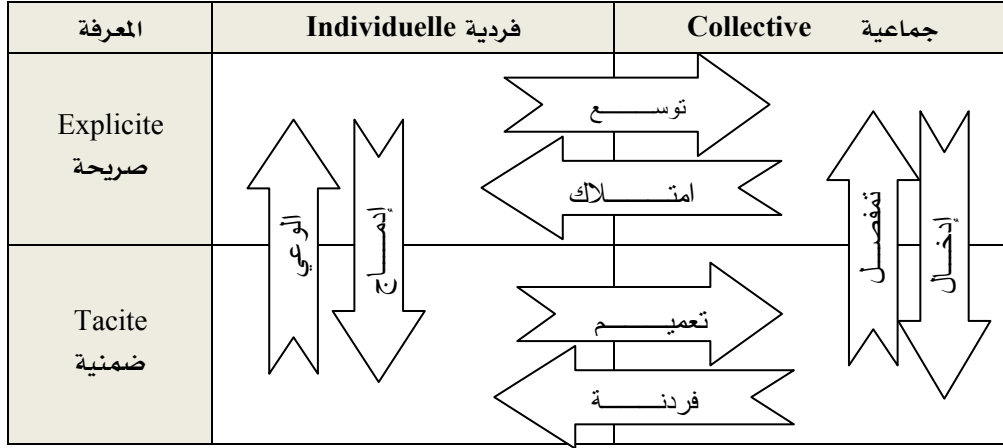
(1)- Yasmina Benabderrahmane-Bouriche, Op.cit, p93.

(2)- Ibid, p94.

ثانياً: نموذج (Nonaka - Baumard):

لا يتم انتقال المعرفة إلى الفرد كما يتم عندما يتعلق الأمر بالجماعة فالتعلم الفردي يختلف عن التعلم الجماعي من حيث طرقه ومنهجيته وكذلك من حيث الأدوات التي يعتمد عليها، كما أن المعارف الفردية يختلف التعامل معها عن المعارف الجماعية انطلاقاً من هذا الاعتبار، جاء النموذج الذي يدمج البعدين الفردي والجماعي ويظهر في الشكل التالي (1):

الشكل رقم (1-10): المعرفة الفردية والجماعية.



Source: Rose Deing, Knowledge management, méthodes et outils pour la gestion des connaissances, 3 eme édition, Dunod, Paris, 2005, p8.

يظهر الشكل أن مزج المعارف بالبعدين الفردي والجماعي يؤدي إلى بروز كفاءات لنقل المعرفة (2):

- عند انتقال المعرفة الصريحة كأبسط أشكال المعرفة من الفرد إلى الجماعة عبر قواعد البيانات مثلاً، يحدث توسع في المعرفة، وفي الاتجاه المعاكس من الجماعة إلى الفرد يحدث امتلاك من طرف الفرد.
- عند الانتقال المعرفة الضمنية من الفرد إلى الجماعة، تكون في حالة تعميم (Socialisation)، أما انتقالها في الاتجاه المعاكس مع عنصر جديد في الجماعة أو في المؤسسة عن طريق الملاحظة والمحاكاة، فتحدث فردنة، بمعنى أن المعرفة تصبح على مستوى الفرد.
- عند الانتقال المعرفة الفردية الضمنية لتصبح صريحة لدى نفس الفرد، يصبح هذا الأخير واعياً بها.
- عند تحول المعرفة الصريحة الفردية إلى ضمنية عند نفس الفرد، فيكون قد أنظمت إلى معارفه الضمنية، أي يكون قد أدمجها أو استوعبها.
- عند تحول المعرفة الجماعية الضمنية إلى صريحة، تكون في حالة تفصل، وفي الاتجاه المعاكس تكون حالة إدخال.

ينبغي الإشارة في هذا المقام إلى أن هذا التحويل يتم على عدة مستويات (3):

(1)- عيسى حيرش، محاضرة في تسيير المعارف، مطبوعة مقياس تسيير المؤسسات، جامعة بسكرة، جوان 2003، ص 28.

(2)- Dieng Rose, knowledge management: méthodes et outils pour la gestion des connaissances, 3eme édition, Dunod, Paris, France, 2005, PP 7-9.

(3)- Jean-Yves Prax, Le Guide du Knowledge Management, Dunod, Paris, France, 2000, p58.

على مستوى الفرد من خلال ما يحمله من قيم، اتجاهات، خبرات ومهارات وعلى مستوى الجماعة وما يترتب على ديناميكية الجماعة من معايير للسلوك وأخيراً على مستوى المؤسسة ككل بما تضمنه من أفراد، جماعات، عمليات وأنشطة.

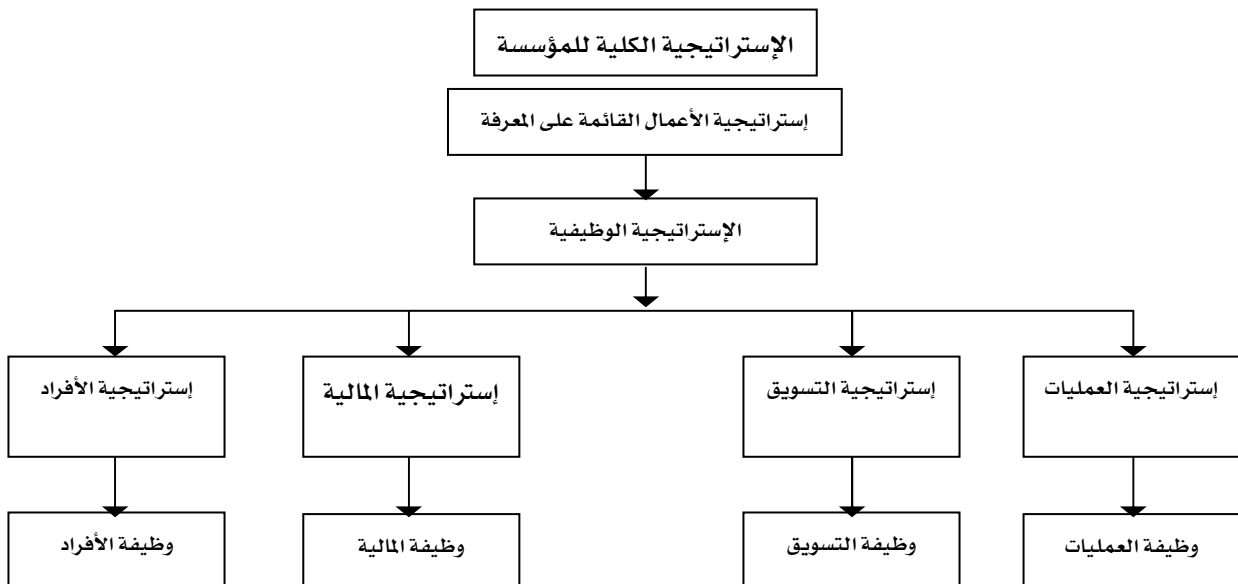
المطلب الثالث: إستراتيجيات إدارة المعرفة:

الفرع الأول: العلاقة الترابطية بين إدارة المعرفة و الإستراتيجيات:

أولاً: إدارة المعرفة كإستراتيجية أعمال:

تقوم هذه الرؤية على التحول نحو الأعمال القائمة على المعرفة بما يجعل المعرفة ومنتجاتها الأفضل في منتجات المؤسسة والمعامل الرئيسي عليه في أداء المؤسسة لأعمالها، وتكون موجهاً للإستراتيجيات الوظيفية كإستراتيجية التسويق والإستراتيجية المالية كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-11): إستراتيجية إدارة المعرفة كإستراتيجية أعمال .

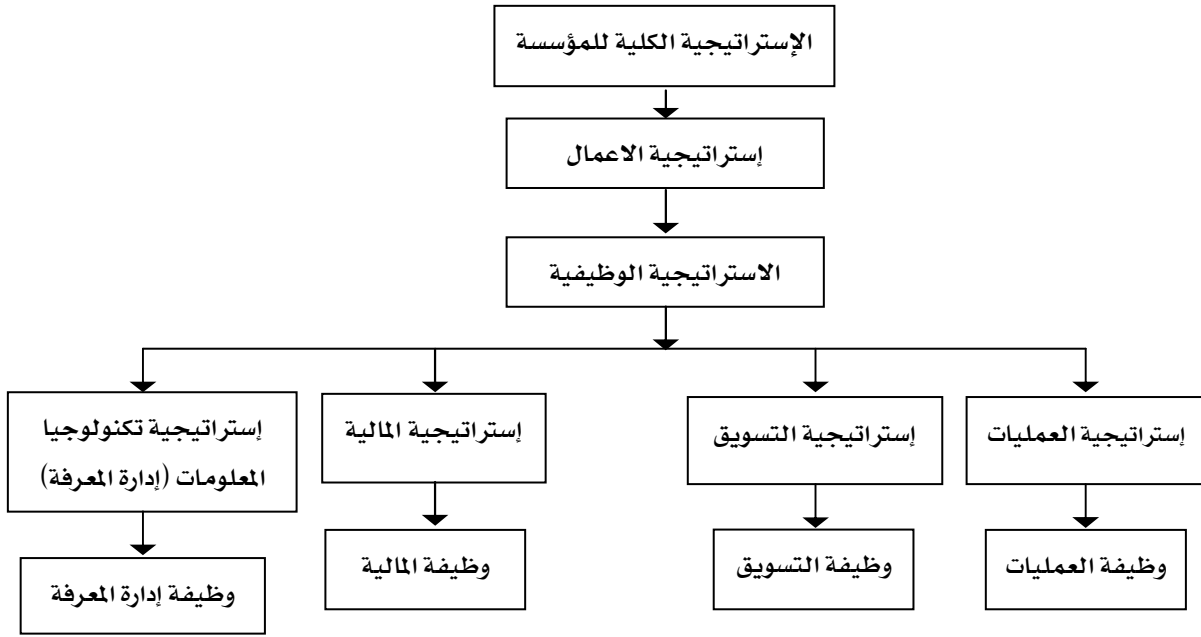


المصدر: حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثناء للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 102.

ثانياً: إدارة المعرفة كإستراتيجية وظيفية:

في هذه الرؤية فإن إدارة المعرفة تصبح وسيلة من وسائل إستراتيجيات الأعمال، وبالتالي وتصبح المعرفة تمارس كوظيفة من وظائف المؤسسة، وبالتالي فإن إستراتيجية إدارة المعرفة (التي تركز كثيراً على تكنولوجيا المعلومات)، هي إستراتيجية وظيفية شأنها شأن الإستراتيجيات الوظيفية الأخرى، وهذه الرؤية تهتم بالمستوى الفني للمعرفة وتحويلها إلى قواعد وإجراءات ونماذج من أجل التقاسم والاستخدام، لهذا تظهر أهمية تكنولوجيا المعلومات، في هذه الرؤية، ويمكن توضيحها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01-12): إستراتيجية إدارة المعرفة كإستراتيجية وظيفية.



المصدر: حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثناء للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 105.

الضلع الثاني: إستراتيجية إدارة المعرفة:

قد أصبح معروفا في أدبيات إدارة المعرفة التمييز بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية التي قدمها (Nonaka) في دراسته "المؤسسات الخالقة للمعرفة" عام (1991)، وإن المؤسسات توظف هذين النوعين من خلال التنبؤ لإستراتيجيتين متميزتين هما⁽¹⁾:

أولا: إستراتيجية الترميز:

التي تعتمد على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية، ورسمية، وقابلة للوصف، التحديد، القياس، النقل والتفاسم ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات وقاعدة معرفة قياسية، يمكن من خلال شبكة المؤسسة تعميمها على جميع العاملين من أجل الاطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في أعمال المؤسسة المختلفة.

ثانيا: إستراتيجية الشخصية:

هي تركز على المعرفة الضمنية وهي المعرفة الغير قابلة للترميز القياسي، وغير رسمية لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجها لوجه، غير قابلة للوصف والنقل والتعليم والتدريب، وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمعايشة المشتركة والتشارك في العمل والخبرة، وهذه الإستراتيجية تناسب المؤسسات كثيفة المعرفة كالمؤسسات الاستشارية.

(1)- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 162 - 163.

خلاصة الفصل الأول:

تعد المعرفة الموجود الجوهرى غير الملموس الذى تنامى دوره فى نجاح منظمات الأعمال، والذى أدى إلى تحول بيئة الأعمال فى تلك المؤسسات من اقتصاد تقليدى قائم على (الأرض، العمل ورأس المال) إلى اقتصاد جديد قائم على المعرفة يعرف باقتصاد المعرفة، تلك المعرفة التى تتواجد بعقول أفرادها من خلال خبراتهم وقدراتهم والمعلومات التى يمكن الحصول عليها من بيئتها المحيطة بها، الأمر الذى يجعل لها الدور الحاسم فى تحقيق ميزة تنافسية.

تؤكد غالبية الباحثين وجود مصدرين من أجل الحصول على المعرفة يكون الأفراد مصدرها الأساسى الأول من خلال خبراتهم وذاكرتهم وقدراتهم العقلية والفكرية وتكون المصادر الخارجية المصدر الثانى.

كما يركز المهتمون والدارسون لموضوع المعرفة على التصنيف الثنائى لأنواع المعرفة، الضمنية كامنة داخل العقل البشرى وتكتسب بالخبرة والمعرفة الصريحة يمكن التعبير عنها، إلى جانب ضرورة التفريق بين المعلومات والمعرفة باعتبار المعلومات هى مرحلة وسيطة بين البيانات والمعرفة.

كما برز مفهوم إدارة المعرفة مع بداية الألفية الثالثة كتطور طبيعى للفكر الإدارى ومختلف الأساليب الإدارية، وتماشيا مع الأحداث والتغيرات الحاصلة، تسعى إدارة المعرفة إلى خلق، تنظيم، نشر واستخدام وحفظ المعرفة فى المؤسسة بهدف الإبداع وتحقيق التميز، اعتمادا على مبادرات وأساليب خاصة بها، وقدمت نماذج عديدة لإدارة المعرفة محاولة فهم وتحديد أنشطتها، وتعد نظم إدارة المعرفة الأساس الذى يقدم الدعم القوي لعمليات إدارة المعرفة.

يختلف مفهوم "إدارة المعرفة" عن مفهوم "إدارة المعلومات"، فهما ينطلقان من فرضيات مختلفة ويسعيان لتحقيق أهداف مختلفة أيضا، وتعتبر عمليات إدارة المعرفة المفتاح الذى يمكن من خلاله تحقيق الاستفادة والاستثمار الأمثل للمعرفة وتتمثل هذه العمليات فى عملية تشخيص المعرفة التى تمكن من رصد وتحديد مصادر المعرفة، والطرائق والأساليب التى تسمح بتوليد المعرفة، وتعتبر عملية خزن المعرفة الوسيلة التى تسمح للمؤسسات بالحفاظ على ذاكرتها التنظيمية، كما تسمح عمليات توزيع المعرفة بالتقاسم والتشارك فى المعرفة بين أعضاء المؤسسة لتكون عملية تطبيق المعرفة العملية الداعمة للعمليات السابقة لأن أهمية المعرفة تكمن فى تطبيقها، إلى جانب التنوع فى نماذج إدارة المعرفة التى توضح أهم المقاربات لمحاولة فهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة فى المؤسسات وبناء إستراتيجياتها.

الفصل الثاني

تكنولوجيا المعلومات

المساندة لإدارة المعرفة

تمهيد:

شهد القرن الواحد والعشرين قفزات كبيرة في الاستخدام المتزايد لأدوات تكنولوجيا مختلفة من أهمها تكنولوجيا المعلومات، فهذه الثورة الرقمية المعلوماتية تمثل فرصة أمام المؤسسات لتحقيق قفزة مهمة ومعتبرة لتطوير طاقاتها الإنتاجية، الإبداعية والاندماج في الاقتصاد العالمي، فأصبحت معظم المؤسسات تتسابق فيما بينها لوضع استراتيجياتها وخططها لتطوير تكنولوجيا المعلومات والاستفادة من تطبيقاتها المتنوعة والمتجددة باستمرار، ذلك أن اكتساب تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصال والتحكم بها أصبح بمثابة ضرورة حتمية تحتاجها كافة المؤسسات مما تقدمه من كفاءة وسرعة في معالجة وتخزين كميات هائلة من المعلومات بطريقة منظمة، ومنه وجب على المؤسسات مواكبة كل التغيرات والتطورات الحاصلة في هذا المجال، من خلال أنظمة معلومات فعالة في مراقبة مدخلاتها ومخرجاتها من وإلى المحيط السريع التغير الذي يفرضه اقتصاد السوق الحالي.

كما تعد إدارة المعرفة من أكثر الموضوعات اهتماما في وقتنا الحالي من أطراف متعددة وبوجهات نظر مختلفة، على وجه الخصوص العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات، لذا ترتبط إدارة المعرفة بتكنولوجيا المعلومات، فللحصول على المعرفة، استقطابها، معالجتها، تخزينها ونشرها لا بد لها من تأمين البنية والقواعد لتلك التكنولوجيا، وعلى هذا الأساس فإن استخدام وتطبيق تكنولوجيا المعلومات يعتبر من أدوات إدارة المعرفة.

للتطرق إلى كل هذه النقاط تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول يتناول مفاهيم أساسية حول البيانات، التكنولوجيا والمعلومات من تعاريف، خصائص، أنواع ومصادر هذه المعلومات، والمبحث الثاني يتناول ماهية أنظمة المعلومات، مكوناتها، أنواعها ووظائفها، ويتناول مفهوم تكنولوجيا المعلومات من مفهوم وخصائص والقواعد الأساسية والبنية التحتية لها، والمبحث الثالث يتناول إضافة إلى تكنولوجيا الشبكات واستخداماتها في المؤسسة وأهم استخدامات تكنولوجيا المعلومات وكذا العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة بتركيز على أبرز تكنولوجيا المعلومات المساندة لعمليات إدارة المعرفة.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التكنولوجيا والمعلومات

لقد أصبحت المعلومات اليوم تمثل مصدرا إستراتيجيا هاما على مستوى المؤسسات، ذلك لما يمكن تحقيقه من ميزات من خلالها في مواجهة التهديدات وكسب الفرص وتدعيم لما هو موجود في حقل المنافسة داخل السوق، كما أنها تعد أحد عناصر العملية الإنتاجية التي لا يمكن الاستغناء عنها دون إهمال الأخطار التي ما فتئت تتزايد مع تطور التكنولوجيا الحديثة، وأبرزها خطر القرصنة واقتحام أنظمة معلومات المؤسسة من طرف محترفي المعلوماتية، سنتناول من خلال هذا المبحث مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالتكنولوجيا، البيانات والمعلومات، ذلك من خلال سرد تعريف كل مفردة، وبيان خصائصها ومميزاتها، والفرق بين البيانات والمعلومات.

المطلب الأول: مفهوم وأنواع التكنولوجيا:

مفهوم التكنولوجيا لا يزال يطرح تساؤلات عديدة بشأن مفهوم دقيق لها كما أنواع عدة:

الضلع الأول: مفهوم التكنولوجيا:

تعريف كلمة "تكنولوجيا" تعود إلى الإغريق، وهي كلمة مركبة من شقين (TCHNO) وتعني الفن أو المهارة في أداء عمل ما، وكلمة (LOGY) معناها الدراسة أو العلم، وبذلك فكلمة تكنولوجيا تعني المعالجة العلمية في أداء المهارات الفنية⁽¹⁾.

تشمل التكنولوجيا في الواقع على التطور الكبير في عالم الحاسوب والاتصال من حيث⁽²⁾:

أولاً: الأجهزة: التقدم الكبير في مجال الإلكترونيات والتكنولوجيا الرقمية ووسائل التخزين والمعالجة.

ثانياً: البرمجيات: محركات البحث والوكلاء الأذكياء وإدارة قواعد البيانات ومستودعات البيانات.

ثالثاً: الشبكات: الانترنت، الانترنت والإكسترانت والألياف البصرية والأقمار الصناعية.

تعد التكنولوجيا أيضا حصيلا التفاعل المستمر بين الإنسان والطبيعة، تلك الحصيلا التي تزيد من كفاءة هذا التفاعل بهدف زيادة الإنتاج أو تحسين نوعه أو تقليل الجهد المبذول⁽³⁾.

في معناها الضيق المستمد من تاريخ وتطور التقنيات تشير إلى "علم التقنيات"، أما في معناه الواسع فهي "جملة متجانسة ومنظمة من التقنيات، الأدوات، المواد، الأساليب، المهارات والتطبيقات العلمية المستخدمة لبلوغ غايات اقتصادية في أغلب الأحيان، بهدف إنتاج سلع يتم تسويقها أو تقديم خدمات"⁽⁴⁾.

(1)- محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 13.

(2)-Paul Luc, Technologies Et Systèmes D'information, Capacités Et Avantage Concurrentiel: Analyse Inter Cas De Courtiers D'assurance Vie En France, Thèse Du Doctorat En Administration Des Affaires, Université Paris-Dauphine, 2009, P19.

(3)- علي قرين، عبد المالك هبال، تسيير الموارد التكنولوجية وتطوير الإبداع التكنولوجي في المؤسسة، الملحق الدولي: المعرفة الرقمية الجديدة والتحديات التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005، ص 76.

(4)- الهادي بوقفلول، الآثار المترتبة على إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة المؤسسة من الناحية التنظيمية والإستراتيجية، أطروحة دكتوراه، جامعة عنابة، 2007، ص 8.

تعرف كذلك بأنها: "القدرة على اختراع الوسيلة المبتكرة وتسمح بإنتاج منتجات أو خدمات جديدة أو تطوير المنتجات أو الخدمات الموجودة"⁽¹⁾، هي من جانبها العملي، تتمثل في الآلية والأدوات والمعدات التي يجب أن تقدم للإنسان خدمة أفضل من السابق⁽²⁾.

يمكن أن نعرفها "هي تطوير وتطبيق الأدوات وإدخال الآلات والمواد والعمليات التلقائية، التي تساعد على حل المشاكل البشرية الناتجة عن الخطأ البشري، أي أنها استعمال الأدوات والقدرات المتاحة لزيادة إنتاجية الإنسان وتحسين أدائه".

الفرع الثاني: أنواع التكنولوجيا:

يتم تصنيف التكنولوجيا على أساس عدة أوجه منها ما يلي:

أولاً: على أساس موضوعها: وتشمل:

- 1- **تكنولوجيا المنتج:** هي التكنولوجيا المحتواة في المنتج النهائي والمكونة له.
- 2- **تكنولوجيا أسلوب الإنتاج:** تلك المستخدمة في عمليات الصنع، عمليات التركيب والمراقبة.
- 3- **تكنولوجيا التسيير:** المستخدمة في معالجة مشاكل التصميم، التنظيم، تسيير تدفقات الموارد، ومن أمثلتها البرامج والتطبيقات التسييرية (نظم دعم القرارات، نظم دعم المديرين... الخ).
- 4- **تكنولوجيا التصميم:** التي تستخدم في نشاطات التصميم في المؤسسة، كالتصميم بمساعدة الحاسوب.
- 5- **تكنولوجيا المعلومات والاتصال:** تستخدم في معالجة المعلومات ونقلها وتزايد أهميتها باستمرار نظراً للدور الذي تلعبه في جزء من عملية التسيير، الذي يعتمد على جمع، معالجة وبتث المعلومات.

ثانياً: على أساس كثافة رأس المال: ومنها

- 1- **التكنولوجيا المكثفة للعمل:** التي تؤدي إلى تخفيض نسبة رأس مال الوحدة من الإنتاج، فيما يتطلب زيادة في عدد وحدات العمل اللازمة لإنتاج تلك الوحدة، ويفضل تطبيقها في الدول ذات الكثافة السكانية والفقيرة في الموارد ورؤوس الأموال.
- 2- **التكنولوجيا المكثفة لرأس المال:** التي تزيد من رأس المال اللازم لإنتاج وحدة من الإنتاج مقابل تخفيض وحدة عمل، وهي تتناسب في الغالب مع الدول التي تتوفر على رؤوس أموال كبيرة.
- 3- **التكنولوجيا المحايدة:** التي تتغير فيها معامل رأس المال والعمل بنسبة واحدة، لذلك فإنها تبقى على المعامل في أغلب الأحيان بنسبة واحدة.

ثالثاً: على أساس درجة التعقيد:

- 1- **التكنولوجيا ذات الدرجة العالية:** هي شديدة التعقيد، والتي من الصعب على المؤسسات في الدول النامية تحقيق استغلالها إلا بطلب المعونة من صاحب البراءة.

(1)-M Horwitch, Les nouvelles stratégies technologiques des entreprises, revue française de gestion, N° 56-57, 1986, P 15.

(2)- جعفر الجاسم، تكنولوجيا المعلومات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 47.

2- التكنولوجيا العادية: هي أقل تعقيدا من سابقتها، ويمكن للفنيين والمختصين في الدول النامية، استيعابها إلا أنها تتميز أيضا بضخامة تكاليف الاستثمار، والصعوبات في الحصول على براءتها الفنية.

المطلب الثاني: ماهية البيانات والمعلومات:

نعرض مفهوم المصطلحين وأهم الفوارق بينهما.

الفرع الأول: مفهوم البيانات:

يمكن تعريف البيانات بأنها مجموعة من الحقائق أو المشاهدات أو التقديرات، ويمكن تفصيل هذا التعريف كما يلي (1):

- إذا كانت البيانات على أحداث حالية أو تاريخية فهي تمثل حقائق، مثل كميات الإنتاج، حجم المبيعات.
- إذا غابت مشاهدة الأحداث التي تمثلها البيانات وغاب توثيقها، وكانت تعبر عن أمور مستقبلية، فإن البيانات تمثل تقديرات يمكن التوصل إليها باستخدام الأساليب الإحصائية وأساليب التنبؤ.
- تتمثل البيانات في جميع الحقائق، الأرقام والرموز التي تشير أو تصف موضوعا ما، أو فكرة معينة، وهي العنصر الأساسي للمعلومات، وتحضر لتنفيذ مهمة معينة إما بواسطة الإنسان أو الآلة.
- كما تشير إلى مجموعات من الحقائق حول العالم من حولنا وتكون ذات طبيعة كمية أو نوعية (2)، وتمثل حقائق تم تسجيلها بشأن أحداث معينة تمت أو ستتم، هذه الحقائق قد تكون مستقلة وغير مرتبطة ببعضها وغير محددة العدد، وهي تمثل المدخلات وليس لها أثر واضح في اتخاذ القرارات (3).

كما تعرف بوصفها مجموعة من الحوادث والوقائع المسجلة التي يتم الحصول عليها من داخل وخارج المؤسسة، وتأخذ أشكالا صورية، عددية، صوتية، أو على شكل كلمات، حروف، لتشكل بعد تنظيمها قاعدة بيانات أو قاعدة معرفية للمؤسسة (4)، كما أنها قد تكون نوعية أو كمية ولها معنى واحد فقط ومجردة وليست لها أي قيمة ولا تفيد في عمليات اتخاذ القرارات (5).

الفرع الثاني: مفهوم المعلومات وأهميتها:

إن الميزة الأساسية في العصر الحديث هي سرعة تداول وتبادل المعلومات في كل الأوقات، لذلك أصبحت المعلومات ذات أهمية بالغة في المساعدة على اتخاذ القرارات في جل المؤسسات.

أولا: مفهوم المعلومات: يمكن تعريفها بـ:

أصلها في اللغة اللاتينية كلمة (*Information*) وتعني شرح أو توضيح شيء ما، وتستخدم الكلمة كفحوى لعمليات الاتصال بهدف توصيل الإشارة أو الرسالة والإعلام عنها، كمل تتصل الكلمة بأي تفاعل بشري بين فرد وجماعته أو بين مجموعة ومجموعة أخرى، بينما كلمة "معلومات" في اللغة العربية مشتقة من كلمة "علم" وترجع إلى كلمة "مَعْلَم" أي الأثر الذي يستدل به (6).

(1)- نجم عبد الله الحميدي وآخرون، نظم المعلومات الإدارية مدخل معاصر، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 35.

(2)- جون جامبل، جون بلاكويل، إدارة المعلومات، ترجمة تيب توب لخدمات الترجمة، دار الفاروق، مصر، 2006، ص 53.

(3)- Michel Ferrary, Yvon Pesqueux, Management de La Connaissance, ED Economica, paris, France, 2006, p15.

(4)- إبراهيم حسن عجام، مرجع سبق ذكره، ص 39.

(5)- Yasmina Benabderrahmane-Bouriche, Op.cit, p75.

(6)- محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 264.

تعرف المعلومات بأنها عبارة عن بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها، وبالتالي فالمعلومات لها معنى وتأثير في ردود أفعال وسلوكيات من يستقبلها أو يستخدمها⁽¹⁾، وهي مجموعة من البيانات المتعلقة مع بعضها البعض لأجل بناء رسالة معينة، ونستطيع القول أنها تمثل كرسالة وتكون موجهة نحو هدف معين⁽²⁾.

هي مجموعة أخبار تحمل معارف أو علما حول موضوع أو شيء معين، فالمعلومات هي عملية فعل الإخبار وتحتوي على مضمون ما يتم الإخبار به قصد فهم المحيط فهما جيدا⁽³⁾، كما تمثل ما يتم تعريفها بصورة تقليدية على أساس البيانات التي يتم منحها معنى وغرض معين، وتتحول المعلومات بعد وضعها في دائرة الاستخدام بصورة متكررة بالإضافة إلى حصاد نتائج ثابتة وصادقة⁽⁴⁾.

يمكن تعريف المعلومات بأنها البيانات التي تم إعدادها في نموذج لتصبح في شكل أكثر نفعا للفرد الذي يستقبلها، والتي لها إمامة مدركة في الاستخدام الحالي أو المتوقع أو في القرارات التي يتم اتخاذها⁽⁵⁾.

إذن هي مجموعة معينة من البيانات والتي تخص مشكل أو قرار معين، تم تحليلها وتشغيلها واستخلاص نتائج منها، ومن وجهة نظر إدارية فإن المعلومات هي ملخص للنتائج التي تم الحصول عليها نتيجة تحليل البيانات ذات الصلة بعمليات المؤسسة، تعد المعلومات مورد استراتيجي بالنسبة للمؤسسة⁽⁶⁾.

منه فالمعلومات كل البيانات والحقائق الموجودة والمسجلة في شكل من أشكال الموارد التي يمكن الاستفادة منها في صورة مقروءة أو مسموعة أو مرئية أو غيرها، تستخدم في المؤسسة كأحد العناصر الإنتاجية الهامة وتلعب ثلاث أدوار أساسية فهي مصدر للمعرفة، وسيلة اتصال وسند لاتخاذ القرارات.

ثانياً: أهمية المعلومات:

تسعى المؤسسات لاستخدام كافة الموارد بالطريقة التي تمكنها من تحقيق مزايا تنافسية، وإن أحد أهم هذه الموارد هي المعلومات، فهي من الموارد الجوهرية في العصر الحالي، منه فإن للمعلومات أهمية كبيرة وهي تكمن من خلال الأدوار التالية:

1- **المعلومة أساس القرار:** تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات من خلال توفير أسس المقارنة والمفاضلة بين الحلول والإجراءات البديلة لاختيار أفضلها، وكذا توفير المعلومات عن الأحداث والظواهر المستقبلية الأمر الذي يمكن الإدارة من الإعداد لها والتخطيط لمواجهتها.

2- **المعلومة عنصر تسيير واتصال:** المعلومة أداة اتصال داخلية بين مختلف أفراد المؤسسة، وتتيح للمؤسسة اتصالاً دائماً بمحيطها، مما يسمح بالتكيف معه والتعامل مع تغيراته.

(1) - صونيا البكري، إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 97.

(2) - Yasmina Benabderrahmane-Bouriche, Op.cit, p76.

(3) - Robert Reix, Système d'information et management des organisations, Ed Vuibert, Paris, France, 1998, p 16.

(4) - جون جاميل وجون بلاكويل، مرجع سبق ذكره، ص 54.

(5) - Michel Ferrary, Yvon Pesqueux, Op.cit, p16.

(6) - محمد صالح الحناوي وآخرون، الأعمال في عصر التكنولوجيا، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 278.

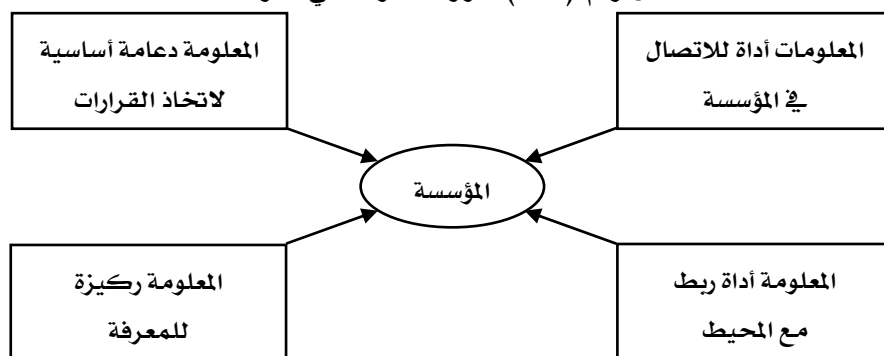
3- **المعلومة وسيلة تنسيق**: يجري في المؤسسة تبادل للمعلومات بين مختلف المستويات الإدارية، هذا ما يسمح بالتنسيق بين مختلف نشاطات الأفراد، فالمعلومة تربط مختلف وظائف المؤسسة فيما بينها فالتسيير الحسن لتدفقات المعلومات يكسب المؤسسة فعالية وقدرة على المنافسة.

4- **المعلومة عامل تحفيز وإشراك**: بعض أنواع المعلومات تعد مصدرا لتحفيز الأفراد، فهي تزودهم بتقرير عن درجة كفاءتهم في أداء العمل، وتساعدهم على التعرف على نتائج قراراتهم وتصرفاتهم مما يدفعهم إلى بذل مزيدا من الجهد.

فالمعلومات تكتسي أهمية عظمى وتساعد المؤسسة من خلال (1):

- للمعلومات تكلفة عند إنتاجها، كما أن لها عائد عند استخدامها، وتعمل على اتخاذ القرارات الرشيدة.
- استخدام أنظمة اتصالات فعالة، والابتعاد عن الأنماط التقليدية في الاتصالات.
- اختيار البناء التنظيمي الجيد والعمل على تحديد النشاطات داخل هذا البناء بشكل يسهل العملية الإدارية ويقلل التكاليف.
- التأكد من أن المعلومات يتم استخدامها كأساس في عملية التخطيط الإستراتيجي والتي تتضمن العمل على تحديد المهام والوظائف الأساسية والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
- إعداد الدراسات والأبحاث بصورة مستمرة يساعد في تحديد ومعالجة الانحرافات الإدارية.
- الاستمرار في العمليات الرقابية داخل العمل، وذلك للتأكد من أن الخطط الإستراتيجية للمؤسسة تتفق مع البيئة السائدة والمتوقعة.

الشكل رقم (1-2): دور المعلومة في المؤسسة.



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بعض المراجع.

الفرع الثالث: الفرق بين البيانات والمعلومات:

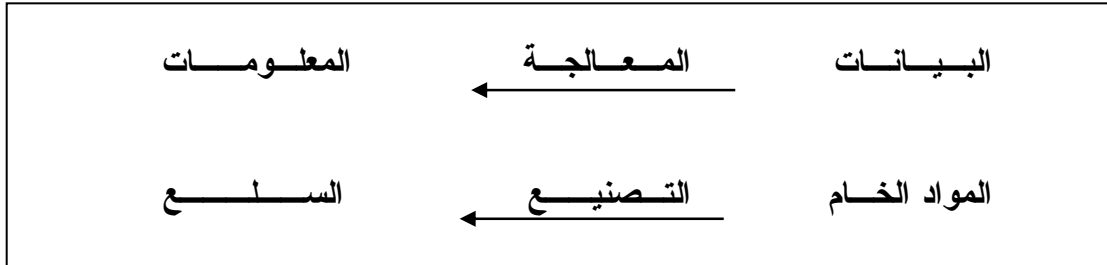
مصطلحا بيانات ومعلومات يستخدمان بشكل تبادلي، فالأولى تعتبر المواد الخام التي حينما تعالج تنتج منها المعلومات، وتصبح قابلة للاستخدام من قبل المستفيد، والبيانات لا قيمة لها إلا بعد أن تحول إلى معلومات ويتم ذلك من خلال عملية تصفية وتنقية البيانات الأولية المستقاة من عدة مصادر مختلفة، والتأكد منها بشكل أولي، ثم تحليل محتواها، ووضعها بصورة تمكن المستخدم من استخدامها(2).

(1)- حسن حريم، إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص ص 180 - 181.

(2)- عماد عبد الوهاب الصباغ، نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 18.

كما أن عملية المعالجة هي تحويل المدخلات إلى مخرجات مفيدة من خلال تحديد الأساليب والإجراءات اللازمة لاستخراج وتحليل البيانات المخترنة، وتكون مهمة نظام المعالجة ترجمة احتياجات الإدارة للمعلومات أي المعالجة هي ببساطة عملية تحويل البيانات إلى معلومات⁽¹⁾، وعليه يمكن المقارنة بين التصنيع ومعالجة البيانات كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-2): التصنيع ومعالجة البيانات.



المصدر: عماد عبد الوهاب الصباغ، نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 21.

لقد أصبحت المعلومات اليوم تمثل مصدرا إستراتيجيا هاما على مستوى المؤسسات وذلك لما يمكن تحقيقه من قدرات وميزات من خلالها في مواجهة التهديدات وكسب الفرص وتدعيم لما هو موجود في حقل المنافسة داخل السوق، كما أنها تعد أحد عناصر العملية الإنتاجية التي لا يمكن الاستغناء عنها. يمكن تقسيم البيانات اللازمة لتوفير هذه المعلومات إلى⁽²⁾:

أولا: البيانات الأولية: التي تجمع خصيصا لغرض اتخاذ القرار، وغالبا ما تستهلك وقتا وجهد وتكاليف باهظة للحصول عليها، ومنه فهي محدودة الفائدة ومقصورة على الغرض الذي جمعت من أجله.

ثانيا: البيانات الكمية: بيانات رياضية وإحصائية تبرز علاقات محددة بين عدد من العوامل أو المتغيرات.

ثالثا: البيانات النوعية: تتضمن أحكاما أو تقديرات غير محددة بأرقام، ولذا فهي أقل دقة وثقة من سابقتها، لأنها تتضمن التحيز ونقص الموضوعية.

كما يجب توفر جملة من الخصائص في البيانات للحصول على معلومات جيدة⁽³⁾:

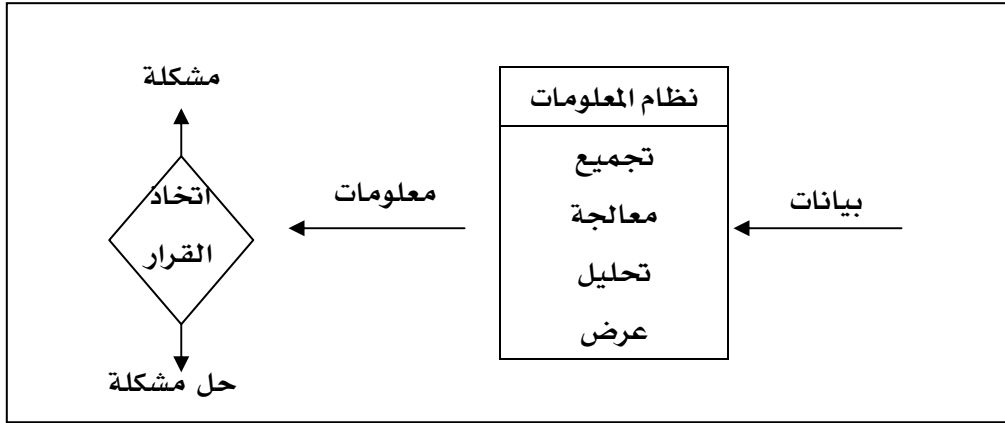
- يجب أن تكون البيانات على درجة كبيرة من الدقة وخالية من الأخطاء.
 - يجب أن تكون البيانات ممثلة لواقع الأشياء حتى تعبر عن حقيقة الأمور.
 - يجب أن تكون البيانات شاملة دون تفصيل زائد ودون إيجاز يضيع معناها.
 - يجب أن تكون البيانات مناسبة زمنيا للاستخدام.
- يمكن التعبير عن العلاقة بين البيانات والمعلومات كما في الشكل الموالي:

(1)- محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 123.

(2)- هاشم أحمد عطية، مدخل إلى نظم المعلومات الحاسوبية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 11.

(3)- سعيدة قاسم شاوش، مرجع سبق ذكره، ص 95.

الشكل رقم (2-3): العلاقة بين البيانات والمعلومات.



المصدر: هاشم أحمد عطية، مدخل إلى نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000، ص10.

المطلب الثالث: خصائص ومصادر المعلومات:

تتعدد خصائص المعلومات كما تتنوع مصادرها.

الفرع الأول: خصائص المعلومات:

ترتبط درجة الاستفادة من المعلومات، بمدى توفرها على جملة من الخصائص نوجزها في (1):

أولاً: السهولة والوضوح: يعني أن تكون المعلومات واضحة وخالية من الغموض ويكون عرضها بالشكل المناسب لاحتياجات المستفيدين، وما يزيد من قيمة المعلومات وفائدتها هو توافرها وإمكانية الحصول عليها ببسر وسهولة.

ثانياً: الصلاحية: بمعنى أن تكون المعلومات ملائمة ومناسبة لطلب المستفيد وهي الصلة الوثيقة بمقياس كيفية ملائمة المعلومات لاحتياجات المستفيدين بصورة جيدة.

ثالثاً: العمر والأفق الزمني: ترتبط هذه الخصائص جميعها بالوقت، فعمر المعلومات يشير إلى مقدار الوقت الذي مضى على إنتاجها، أما الموقوتية فتعبر عن الوقت الذي تكون فيه المعلومة ملائمة لموضوع القرار ولأهميته، فالقرارات المختلفة لها موقوتية متباينة، أما الأفق الزمني فإنه يمثل الفاصل الذي تغطيه المعلومة فهو قد يغطي الماضي، الحاضر أو المستقبل.

رابعاً: الشمول والقبول: الشمول أن تكون المعلومات المقدمة معلومات كاملة تغطي كافة جوانب اهتمامات مستخدميها أو جوانب المشكلة المراد أن يتخذ بشأنها القرار، أما القبول هو أن تقدم المعلومات في الصورة وبالوسيلة التي يقبلها مستخدم هذه المعلومات من حيث الشكل ومن حيث المضمون.

خامساً: الوقوتية: بمعنى أن تكون المعلومات متاحة للمستخدم عند الحاجة إليها فعلاً في اتخاذ قرار معين، أو عند رغبة في استخدامها، أي التمكن من توفير المعلومات بسرعة كافية (2).

سادساً: الصحة والدقة: يقصد بالمعلومات الصحيحة أن تكون معلومات حقيقية عن الشيء الذي تعبر عنه، بمعنى عدم وجود أخطاء أثناء إنتاج، تجميع هذه المعلومات، فمثلاً في حالة التقرير عن قيم المبيعات لكل

(1)- سعيدة قاسم شاوش ، مرجع سبق ذكره، ص 96.

(2)- إيمان فاضل السمراني، هيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الصفاء، الأردن، 2004، ص 28.

منفذ من منافذ التوزيع، يجب أن تكون أو لا المعلومات صحيحة⁽¹⁾، وتتحدد درجة دقة المعلومة بمدى تمثيلها للموقف والحدث الذي تصفه فتكون خالية من الأخطاء ومستندة إلى حقائق وثوابت، حيث لا تتوقف درجة الدقة المطلوبة في المعلومات على احتياجات المستخدم وطبيعة المشكل⁽²⁾.

تتميز المعلومات أيضا بمجموعة من الخصائص⁽³⁾:

- قابلية المعلومات لتكييف تلبية للاحتياجات المختلفة لجميع المستفيدين.
- أن تتصف المعلومات بعدم التحيز وإمكانية التحقق من صحتها وسلامة محتواها.
- إمكانية القياس الكمي للمعلومات الرسمية الناتجة من نظام المعلومات الرسمي وهنا نستبعد المعلومات غير الرسمية من هذه الخاصية.
- قد تكون ملخصة أو تفصيلية، فالمعلومات الملخصة تعتبر كافية للتعرف على المشاكل، أما المعلومات التفصيلية فهي تستخدم لاتخاذ القرارات في المستويات التشغيلية⁽⁴⁾.
- يجب أن تؤدي المعلومات بالمستخدم إلى اتخاذ قرار بأقل الأخطار وأكثر نفعاً في الوقت نفسه⁽⁵⁾.

الضلع الثاني: مصادر وأنواع المعلومات:

للمعلومات مصادر عديدة ولها عدة أنواع:

أولاً: مصادر المعلومات: هناك العديد من المصادر نذكر منها:

- 1- **المصادر الشفهية:** يمكن الحصول عليها من العاملين بالمؤسسة أو خارجها (مثل المستهلكين، الموردين، أو العاملين بالمؤسسات الأخرى)، أو من خلال المؤتمرات والاجتماعات والندوات وغيرها.
 - 2- **المصادر المكتوبة:** يمكن الحصول عليها من خلال الإطلاع على المجلات والصحف، الدوريات العلمية، التقارير المنشورة، والبحوث والدراسات...إلخ.
 - 3- **أساليب التنبؤ:** تستخدم المؤسسات العديد من هذه الأساليب وذلك بغرض توقع أي تغييرات محتملة في البيئة، ومن أشهرها أسلوب السلاسل الزمنية، أسلوب التقدير، ونماذج الاقتصاد الرياضي.
- كما يمكن تصنيف مصادر المعلومات في تصنيف آخر إلى⁽⁶⁾:

- 1- **المصادر الداخلية:** تتكون من أشخاص مثل المشرفين ورؤساء الأقسام والمديرين بمختلف مستوياتهم داخل المؤسسة، ويتم تجميع المعلومات هنا إما على أساس رسمي طبقاً للأحداث التي وقعت بالفعل وأيضاً قد يتم التجميع على أساس غير رسمي من خلال الاتصالات والمناقشات غير رسمية.

(1)- Mohamed louadi, Introduction aux technologies de l'information et de la communication, Centre de publication universitaire, Tunisie, 2005, p 62.

(2)- إيمان فاضل السمراي، هيثم محمد الزعي، مرجع سبق ذكره، ص 27.

(3)- محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 298.

(4)- صونيا البكري، إبراهيم سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 55 - 56.

(5)- عبد الرزاق محمد قاسم، تحليل وتصميم نظام المعلومات الحاسوبية، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2004، ص 26.

(6)- محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 297.

2- **المصادر الخارجية:** تتضمن هذه المصادر بعض التقسيمات مثل العملاء والموردين والمنافسين والنشرات المهنية والهيئات الحكومية، وهذه المصادر تمد المؤسسة بالمعلومات البيئية والتنافسية التي تعطي المديرين قاعدة هامة من المعلومات تساعد على اتخاذ ما يروونه من قرارات.

نذكر من بين مصادر المعلومة كذلك⁽¹⁾:

- 1- **الملاحظة:** يمكن الحصول على أجابة جزئية لمشكل معين عن طريق ملاحظة الأحداث المرتبطة به، وتتميز هذه الملاحظات بالقصور كما قد تكون متحيزة، لكن قد تكون في أحوال أخرى نافعة وذات فائدة.
- 2- **المسح:** هو مصدر معلومات غني يحتاج إلى التخطيط الجيد وخاصة فيما يخص إعداد قوائم الاستبيان واختيار العينة، ويكتسي هذا المصدر أهمية بالغة في الدراسات التسويقية.
- 3- **التجربة:** كلما كان تصميم التجربة جيدا كلما كانت النتائج موثوق فيها أكثر.
- 4- **المقابلة الشخصية:** تساعد في ملاحظة سلوك الأفراد ومعرفة آرائهم، كما تثبت صحة المعلومات التي تم الحصول عليها من مصادر مستقلة.

ثانيا: أنواع المعلومات: هناك عدة أنواع للمعلومات من أهمها⁽²⁾:

- 1- **معلومات إنجارية:** هي المعلومات التي يحتاجها الإداري في اتخاذ قرار، وإنجاز عمل أو مشروع مثل اتخاذ قرار بتعيين موظف أو شراء جهاز... الخ.
 - 2- **معلومات اتتمانية:** هي المعلومات التي يحتاجها الإداري في تطوير القدرات وتنميتها وتوسيع المدارك في مجال العمل، والحياة، مثل المعلومات التي يتلقاها المتدربون في الدورات التدريبية.
 - 3- **معلومات تعليمية:** التي يحتاجها الإداري في المؤسسات التعليمية مثل الجامعات والمعاهد والمدارس.
 - 4- **معلومات إنتاجية:** هي المعلومات التي تفيد في إجراء البحوث التطبيقية وفي تطوير وسائل الإنتاج، واستثمار الموارد الطبيعية والإمكانات المتاحة بشكل أحسن كمعلومات إنتاج سلعة معينة.
- كما صنف بعض علماء الإدارة أنواع المعلومات عدة تصنيفات منها المعلومات الأولية والثانوية وذلك حسب مصدر المعلومة، المعلومات الكمية والنوعية حيث يقصد بالأولى المعلومات ذات الطابع الرياضي والإحصائي وتتميز بدقتها أما النوعية فهي عبارة أحكام أو تقديرات غير محددة بأرقام وتكون معرضة للأخطاء ويشوبها نوع من عدم الموضوعية.

(1) - إبراهيم بختي ، تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة 2004/2005، ص 15 ، على الرابط :

<http://bekhti.online.fr/polycop.html> تم التزليل بتاريخ 19-08-2011.

(2) - فالخ عبد القادر الحوري، إستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية: تطوير نموذج في قطاع المصارف الأردنية، أطروحة دكتوراه في الفلسفة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2004، ص 20.

المبحث الثاني: نظم وتكنولوجيا المعلومات

يعيش العالم حاليا تطورا هائلا على كافة الأصعدة لاسيما مجال تكنولوجيا ونظم المعلومات التي أحدثتها وسائل الاتصال الحديثة، والصناعات الإلكترونية المتطورة، وأصبحت نظم وتكنولوجيا المعلومات تستخدم في مجالات متعددة، حيث تساعد على نمو الاقتصاد والنهوض بالمجتمع إلى وضع أفضل، فالمؤسسات التي تعجز عن احتواء هذا التطور في تكنولوجيا المعلومات ستفقد قوتها الاقتصادية التنافسية، مما سيؤدي إلى ضعف عملية صنع القرار.

نتناول من خلال هذا المبحث مختلف التعاريف المقدمة لنظم المعلومات، ومختلف أشكالها ومكوناتها، كما نعرض أهم ما يختص بتكنولوجيا المعلومات من مفهوم للمصطلح والخصائص وبالإضافة إلى أهم أثارها وبنيتها التحتية.

المطلب الأول: ماهية نظم المعلومات:

لقد أصبحت أنظمة المعلومات اليوم تلعب دورا أساسيا ومهما في المؤسسة مهما كان حجمها، نظرا للتزايد المستمر لدور المعلومة والحاجة الماسة إلى تنظيمها بشكل يؤدي إلى الاستفادة القصوى منها.

الضلع الأول: مفهوم نظام المعلومات وخصائصه: يتم تناوله من خلال:

أولا: مفهوم نظام المعلومات:

على الرغم من عدم وجود اتفاق مشترك حول تعريف مصطلح نظام المعلومات إلا أن هناك على الدوام فهما عاما لما يعنيه هذا المصطلح، ومنه يمكننا أن نورد التعاريف التالية:

النظام هو مجموعة من الأجزاء المترابطة التي تتفاعل مع البيئة ومع بعضها البعض، لتحقيق هدف ما، عن طريق قبول المدخلات وإنتاج المخرجات من خلال إجراء تحويلي منظم⁽¹⁾.

هو أيضا مجموع العناصر البشرية، المادية والبرمجية التي تسمح بجمع، معالجة، تخزين، وتوزيع المعلومات، ويساعد الأفراد داخل المؤسسة على أداء وظائف التنفيذ، التسيير، واتخاذ القرار⁽²⁾، فيمكن تعريفه على أساس أنه: "مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع، واسترجاع، وتشغيل، وتخزين، وتوزيع المعلومات، لدعم اتخاذ القرارات والرقابة في التنظيم"⁽³⁾.

يهتم نظام المعلومات اهتماما بالغا بتقديم المعلومات الضرورية للإدارة، من أجل القيام بالمهام الموكلة إليها بشكل جيد، وبما أن العملية الإدارية كغيرها من العمليات تعتمد على المعلومات التي تعد مادة القرار الذي يتوقف نجاحه على مدى صحة ودقة تلك المعلومات، كما يجب على نظام المعلومات بالمؤسسة أن يضمن إنتقال المعلومة داخل المؤسسة بين مختلف الأشخاص، الجماعات والمصالح⁽⁴⁾، كما أنه نظام عمل تكون فيه

(1)- عماد عبد الوهاب الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص13.

(2)- موسى اللوزي، التنمية الإدارية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 182.

(3)- صونيا البكري، إبراهيم سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 14.

(4)-Chabha bouzar, Abderrahmane batache, Ntic et les entreprises: de l'information a la connaissance, colloque international: Les impacts de la fracture numérique Nord/Sud sur la gestion des PME/PMI, Univ Biskra, les14/ 15 avril 2007, P 3.

معالجات الأعمال مصممة لغايات الانتقال، البث، التحويل، التخزين والمعالجة من خلال إظهارها على شكل معلومات (1).

كتعريف شامل لنظام المعلومات "إنه صورة مبسطة للمؤسسة ومحيطها، حيث تبين فيها عناصر، مكونات، إمكانيات وأنشطة المؤسسة والهدف منه هو تحسين أداء المؤسسة وإكسابها ميزة تنافسية".

ثانياً: خصائص نظام المعلومات: يتميز نظام المعلومات بعدة خصائص من أهمها (2):

- أنه مبني على الحاسوب وذلك في إدخال ومعالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات تفيد متخذي القرار في المؤسسة.

- أنه نظام متكامل يربط بين مجالات وظيفية مختلفة (تسويق، تمويل، أفراد..)، ويحقق التكامل بين المجالات الوظيفية المختلفة.

- يدعم وظائف التخطيط والرقابة والعمليات وهي الأنشطة المطلوبة في كل مجالات النشاط.

- يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات بغية حل المشكلات، سواء كانت غير مكررة أو مكررة روتينية.

- يصف الماضي والحاضر ويتنبأ بالمستقبل، فالمعلومات تصف وضع المؤسسة في كل وقت.

- يصف العمليات الداخلية للمؤسسة ويقارنها بالتوقعات أو الخطط ويظهر المجالات التي تعدل أو تحسن.

الفرع الثاني: مكونات ووظائف نظام المعلومات:

أولاً: مكونات نظام المعلومات: يحتوي على عدة أجزاء متفاعلة وهي (3):

1- **المدخلات (Input):** تتعلق بتحصيل وتجميع العناصر التي تدخل إلى النظام لكي تعالج، مثلاً المواد الخام، البيانات والجهود البشرية التي يجب أن تتوفر وتنظم لأغراض المعالجة.

2- **المعالجة (Processing):** هي عمليات تحويلية يتم من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات، ومن أمثلتها العمليات التصنيعية والحسابات التي تجري على البيانات.

3- **المخرجات (Output):** تتمثل في العناصر التي أنتجت من خلال عمليات التحويل إلى الجهات التي تحتاجها، كالمنتجات النهائية، المعلومات الإدارية التي تنقل إلى مستخدميها.

4- **الرقابة (Controlling):** هي مجموعة الإجراءات والقواعد التي تهدف إلى التحقق والتأكد من أن النتائج التي تم التوصل إليها تتماشى مع الأهداف والخطط الموضوعة مسبقاً.

5- **التغذية العكسية (Feed back):** تهدف إلى توفير أداة إرشادية لأنشطة النظام وتعمل على تقويم نتائج عمل النظام وتصحيح الأهداف إذا كانت هناك عيوب في أهداف النظام.

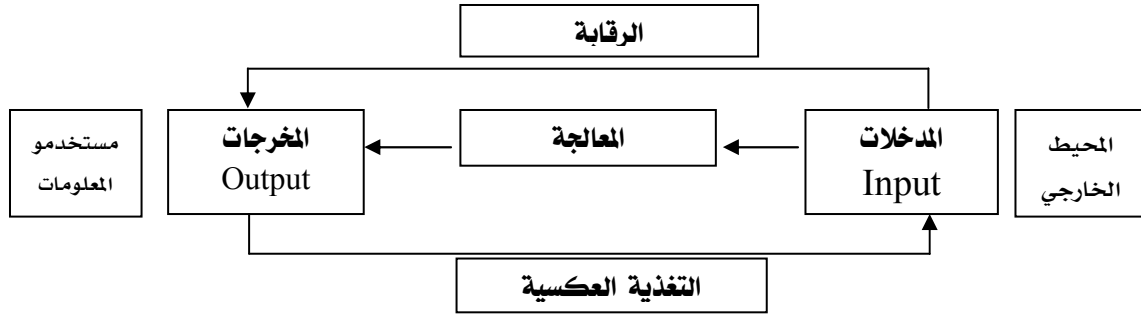
بالإضافة إلى البيئة المتواجدة بها المؤسسة وكذا عنصر السيطرة الذي يتمتع به المدراء على عمليات المؤسسة لتلبية أهدافها كالربح والتسويق والمسؤوليات الاجتماعية، تظهر مكونات نظام المعلومات كما يلي:

(1)- فالخ عبد القادر الحوري، مرجع سبق ذكره، ص 18.

(2)- محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 347.

(3)- صونيا البكري، إبراهيم سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 97.

الشكل رقم (2-4): مكونات نظام المعلومات.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بعض المراجع.

ثانياً: وظائف نظام المعلومات: تتمثل الوظائف في أربعة وظائف أساسية وهي (1):

1- **تجميع البيانات:** يقوم نظام المعلومات بتجميع البيانات من مصادرها المختلفة وإدخالها، ثم إعدادها للتشغيل من خلال مجموعة من العمليات.

2- **معالجة البيانات:** من خلال مجموعة من العمليات الأساسية لتحويلها إلى معلومات ذات معنى.

3- **إدارة البيانات:** المقصود بها تنظيم إدارة عمليات التخزين من أجل التحديث والاستدعاء، وتسمى بوظيفة تصنيف المعلومات في ملفات، حيث تحافظ على جميع المعلومات التي يتم الحصول عليها سواء استخدمت لغرض معين أو لم تستخدم، ويتم حفظ وتخزين المعلومات بطريقة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة وتتوقف طريقة الحفظ على نوع التكنولوجيا المتاحة.

4- **رقابة وحماية البيانات:** استعمال مختلف أساليب الرقابة لنفاذي الأخطاء، التلاعب أو ضياع البيانات.

5- **تخزين البيانات:** بعد أن تتم العمليات السابقة تكون هناك حاجات للاحتفاظ بهذه البيانات، حيث يتم تخزينها وحفظها لتكون جاهزة عند طلبها، وهي تتم بوسائل مادية مختلفة (2).

5- **إنتاج المعلومات:** الوظيفة النهائية التي تمثل إنتاج التقارير وتوصيلها إلى مستخدميها في صورة مفهومة ومفيدة.

يمكن تلخيص فوائد نظام المعلومات في كونها تقوم بتزويد الإدارة العليا بالمعلومات التي تحتاجها الإدارة في أعمالها، وتحدد أدوار الأفراد بالمؤسسة وتحدد المسؤوليات، كما تخفف من عدد المشاكل الموجودة في ظل النظام الحالي، كما تنظم الإجراءات وتساعد على السيطرة على الموارد المتاحة سواء المادية أو البرمجية أو البشرية، من الفوائد أيضاً أن يؤدي إلى التنسيق والانسجام بين النظم الفرعية بما يكفل انسياب العمل والتخلص من الاختناقات الموجودة (3).

(1)- إبراهيم بختي، تكنولوجيا نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سبق ذكره، ص 26.

(2)- علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 60.

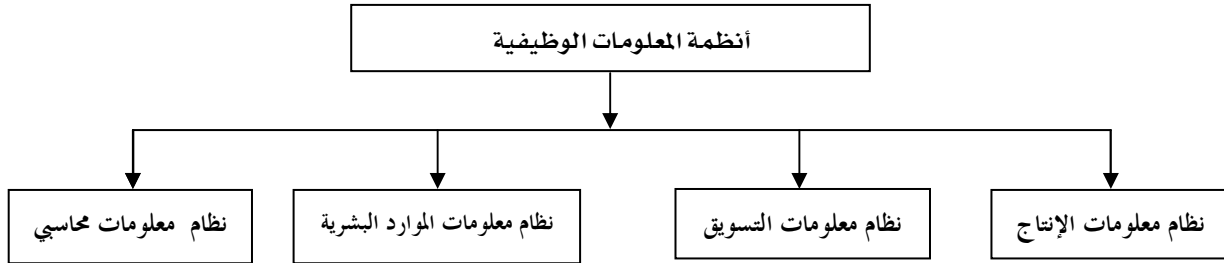
(3)- محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 202.

الفرع الثالث: أنواع نظم المعلومات:

نميز تصنيف بين التصنيف الوظيفي و التصنيف الإداري:

أولاً: أنواع نظم المعلومات حسب الوظائف: تشتمل نظم المعلومات الوظيفية مثلما ما هو مبين في الشكل الموالي إلى نظم معلومات الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية والنظام المالي والمحاسبي.

الشكل رقم (2-5): أنواع نظم المعلومات الوظيفية.



المصدر: سناء عبد الكريم الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة المعرفة، الملتقى الدولي "المعرفة الركيزة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 12/13 / نوفمبر 2005، ص.240

1- **نظام معلومات الإنتاج:** يتكون نظام معلومات الإنتاج من حزمة متكاملة من النظم الفرعية، مثل النظام الفرعي للمواد، ويضم جميع العمليات والمراحل التي لها علاقة مباشرة بوظيفة الإنتاج في المؤسسة، بدءاً من التخطيط لعملية الإنتاج انتهاء بتسجيل البيانات المتعلقة بالإنتاج وتحليلها⁽¹⁾، وبالنسبة للمخرجات الأساسية لهذا النظام فهي تتمثل في⁽²⁾:

- تقارير وبيانات عن معدلات الإنتاج والإنتاجية، وتقارير عن كفاءة وفعالية إدارة الإنتاج.
- تقارير حول العمليات اللوجستية (الإمداد)، وتقارير حول التخطيط للمواد الأولية.

2- **نظام معلومات التسويق:** هو ذلك الهيكل المتكامل والمتفاعل من الأفراد وعتاد الحاسوب، برمجياته والإجراءات المصممة لتوليد تدفق منظم للمعلومات الناتجة عن معالجة البيانات التسويقية من مصادرها الداخلية والخارجية، لاستخدامها كأساس لاتخاذ القرارات في مجال وظيفة التسويق، ويضم مجموعة من الأنظمة الفرعية، منها النظام البحوث التسويقية، نظام الاستخبارات التسويقية، ويسعى إلى⁽³⁾:

- التخطيط والتنبؤ بالمبيعات.
- بحوث التسويق خاصة، ومعلومات حول قنوات التوزيع.
- معلومات التشغيل والرقابة المطلوبة لإدارة الوظيفة التسويقية (تقارير البيع وتقارير تكلفة التوزيع).

3- **نظام معلومات الموارد البشرية:** يختص بمعالجة وتوفير المعلومات المتعلقة بالأفراد العاملين داخل التنظيم بما يساعد على ضمان فعالية التخطيط وجودة القرارات المتخذة فيما يتعلق بالموارد البشرية⁽⁴⁾، إن الوظيفة الجوهرية لهذا النظام هي تلبية احتياجات إدارة الموارد البشرية من المعلومات التي يحتاجها، ومنها:

(1)- عبد الرزاق محمد قاسم، مرجع سبق ذكره، ص 50.

(2)- سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج، عمان، الأردن، 2007، ص 83.

(3)- جمال يوسف بدير، مرجع سبق ذكره، ص 179.

(4)- عبد القادر شارف، دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية حالة المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011، ص 30.

- معلومات حول تخطيط الموارد البشرية.
 - معلومات عن أداء العاملين، استقطاب واختيار العاملين، والبرامج التدريبية.
 - معلومات حول نظام الأجور، المكافآت والحوافز.
 - معلومات عن رأس مال الفكري للمؤسسة.
- 4- نظام معلومات المحاسبي والمالي: يعتبر من أهم نظم المعلومات في المؤسسة، وأهم مصدر كمي للبيانات، وهو أقدم نظم المعلومات وأكثرها تطوراً، ويوفر قدراً كبيراً من المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية⁽¹⁾، تتضمن مخرجات نظام معلومات المحاسبة والمالية من مجموعة معلومات أهمها:
- تقارير عن المركز المالي للمؤسسة.
 - تقارير حول ميزانية المؤسسة.
 - تقارير عن العائد المحقق والمتوقع.

ثانياً: أنواع نظم المعلومات حسب المستويات الإدارية: حسب السلم الإداري تنقسم إلى:

- 1- نظم المعلومات الإدارة العليا: مصممة لتقديم مختلف المعلومات التي يحتاجها المدراء في المستويات العليا (المستوى الإستراتيجي) عند اتخاذ القرارات من خلال استخدام الحاسبات المتصلة بشبكة المعلومات، سواء كان مصدرها داخلي أو خارجي، من أمثلة الأسئلة التي يمكن لنظم المعلومات الإدارة العليا مساعدة الإدارة في الإجابة عليها: ما هي المهمة الأساسية للمؤسسة في قطاع الأعمال؟ ما هو موقف المنافسين اتجاه المؤسسة؟ ما هي الاستثمارات الجديدة الواجب توفرها؟⁽²⁾.
 - 2- نظم التقارير الإدارية: (MRS-Management Reporting System): تستخدم في مراقبة الإنتاج والتنبؤ بالمبيعات، وتقدم التقارير للإدارة الوسطى وتركز على هدف الكفاءة من خلال تحقيق التكلفة وتستخدم النماذج الرياضية والإحصائية في حل المشكلات الهيكلية، إلا أنها لا تستطيع التعامل مع المشكلات غير هيكلية وتتحصر الاستفادة منها عند مستوى الإدارة الوسطى⁽³⁾.
 - 3- نظم معالجة المعلومات: (TPS-Transaction Processing System): يشتمل النشاط الأساسي لهذه النظم على تشغيل البيانات مع استخدام نماذج بسيطة، وتقدم تقارير مختصرة، وتخدم مستوى الإدارة التنفيذية، وتعتبر نظم متابعة تتابع النشاط التفصيلي اليومي، وتنتج تقارير محددة وتتيح أيضاً تقارير استثنائية⁽⁴⁾.
- هذا وتعدد وتتنوع نظم المعلومات في المؤسسة تبعاً للتطور التكنولوجي المتسارع وما أحدثته على العملية الإدارية برمتها من تغير وتحديث، وعليه فقد برزت عدة أنواع من أنظمة المعلومات، منها أنظمة المعلومات المكاتب وأنظمة الذكاء الاصطناعي والأنظمة الخبيرة.

(1)- جمال يوسف بدير، مرجع سبق ذكره، ص 179.

(2)- صونيا البكري، إبراهيم سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 66.

(3)- عبد القادر شارف، مرجع سبق ذكره، ص 5.

(4)- عبد القادر شارف، مرجع سبق ذكره، ص 4.

المطلب الثاني: تكنولوجيا المعلومات:

تكنولوجيا المعلومات والاتصال (TIC) هذا المصطلح الذي ذاع صيته في كامل أنحاء العالم، والذي اقترن بعصر وثورة ومجتمع المعلومات، ورغم كثرة استخدامه من طرف المتخصصين والباحثين إلا أنه لم يلقى إجماعاً حول مفهومه، خاصة ونحن نحيا في عصر يتميز بالتجديد، السرعة والتغيير.

الفرع الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات (Technologies de l'Information):

تعرف كذلك بأنها جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل، نقل وتخزين المعلومات في شكل إلكتروني، وتشمل تكنولوجيا الحاسب الآلي ووسائل الاتصال وشبكات الربط وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستخدم بشدة في الاتصال⁽¹⁾.

هو مصطلح متولد نتيجة التقارب أو التلاحم بين تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصال، تكنولوجيا المعلومات هي التكنولوجيا التي تركز على استخدام المعلومات في أداء العمل وتتمثل في المعدات (Hardware) والبرمجيات (Software) والشبكات وقواعد البيانات وغيرها⁽²⁾.

تكنولوجيا المعلومات هي مجموعة من الخصائص المادية والفكرية موجهة في قالب سواء على شكل أجهزة أو برمجيات، من المتوقع أن تقوم بما صممت لأجله، وتشمل تكنولوجيا المعلومات "القدرات الإدارية، المنهجية، التكنولوجية وكذلك الممارسات الإدارية والمنهجيات"⁽³⁾.

كما القول أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة، التي عرفت بثورة الاتصالات، كانت العامل الأساسي الذي أعطى ثورة المعلومات بعدها العالمي من خلال شبكات الاتصال العالمية⁽⁴⁾، وبناءً عليه فإنه لا يمكن الفصل الآن بين تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصال، فقد جمع بينهما النظام الرقمي، والنتيجة الراهنة لثورة المعلومات هي اندماج تقنياتها المختلفة مع وسائل الاتصال، مما أدى إلى ظهور مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال⁽⁵⁾.

تجدر الإشارة إلى التسميات التي مرت بها هذه التكنولوجيا، فقد وصفت في أول ظهور على أنها التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال (NTIC)، ثم حذفت كلمة الحديثة من التسمية لأن صفة الحداثة تتقادم بعد سنوات وستظهر أخرى أحدث منها، على اعتبار أن بريق الحداثة التكنولوجية يتسم بالحركة باستمرار⁽⁶⁾، لتصبح تكنولوجيا المعلومات والاتصال (TIC)، وحاليا ظهرت تسمية مختصرة أكثر تداولاً هي تكنولوجيا المعلومات (TI)⁽⁷⁾.

(1)- فارس بوبكر، سعاد بومايله، أثر التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد المناجحت"، العدد 03، مارس، 2004، ص 205.

(2)- محمد صالح الحناوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، 293.

(3)-Paul Luc, Op.cit, P19.

(4)- موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 197.

(5)- محي محمد مسعد، ظاهرة العولمة: الأوهام والحقائق، الطبعة الأولى، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 1999، ص 26.

(6)- الهادي بوقلقول، مرجع سبق ذكره، ص 9.

(7)- سعيد عيمر، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حافر أم عائق أمام تأهيل المنشآت العربية الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

في الدول العربية، جامعة حسينية بن بوعلوي الشلف، الجزائر، 17-18 أبريل 2006، ص 702.

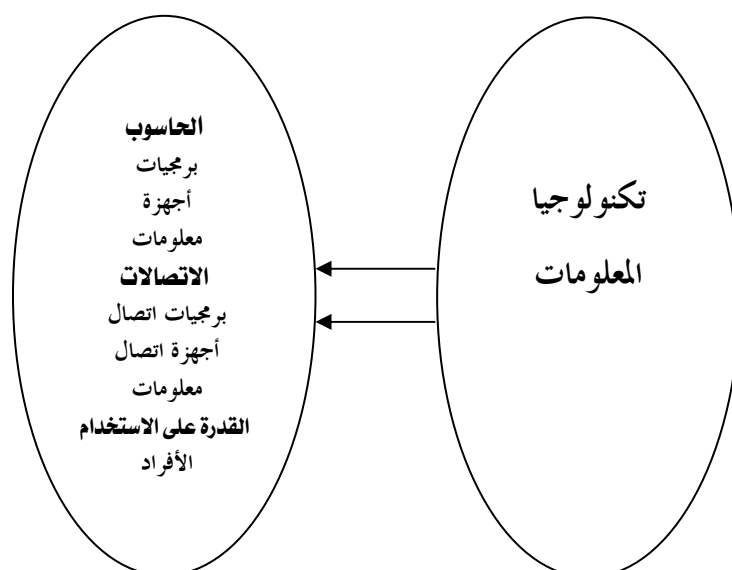
هي الوسائل المستخدمة لإنتاج وتوزيع المعلومات بكل أشكالها وعلى اختلاف أنواعها المكتوب، المسموع والمرئي وتعيد نظم وتكنولوجيا المعلومات اليوم تشكيل قواعد العمل التي قامت عليها المؤسسات في الماضي، فلا يوجد جانب من جوانب عمل المؤسسة لم يتأثر بتكنولوجيا المعلومات⁽¹⁾، وتتعلق إذاً بالتقنيات التي تسمح بإنتاج المعلومة، إنتاج المعلومة نعني به جمعها معالجتها، تخزينها وتوزيعها⁽²⁾.

بناءً على هذه التعاريف فإننا نستطيع أن نحدد مفردات تعريف تكنولوجيا المعلومات بالآتي⁽³⁾:

- كل ما هو جديد أو مكتشف، والذي يجعل طريقة التعامل مع المعلومات سهلة من حيث تجميع المعلومات من مصادرها المختلفة ثم تحليلها، تصنيفها، حفظها وتخزينها بالوسائل المناسبة وتهيئتها للاستعمال وبنائها واسترجاعها في الوقت المناسب.
- تعامل هذه المستجدات مع مختلف أنواع المعلومات المكتوبة، المسموعة والمرئية وكذا الإلكترونية.
- تبلور مصطلح تكنولوجيا المعلومات بظهور الحواسيب الإلكترونية بمختلف أنواعها وأجيالها وتسهيلات في تخزين واسترجاع المعلومات.
- بروز مصطلح تكنولوجيا المعلومات بشكل أكثر وضوحاً بتفاعل استخدام الحواسيب مع ملحقاتها المختلفة من جهة ومع الاتصالات البعيدة المدى من جهة أخرى.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تلخيص مفهوم تكنولوجيا المعلومات في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-6): مفهوم تكنولوجيا المعلومات.



المصدر: أحمد مشهور، تكنولوجيا المعلومات وأثرها على التنمية الاقتصادية، المؤتمر العربي الثالث للمعلومات الصناعية والشبكات، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، الأردن، 2003، ص3.

أما تكنولوجيا الاتصال فيمكن القول أنها مجموع التقنيات والوسائل التي يتم توظيفها لمعالجة المضمون أو المحتوى الذي يراد توصيله من خلال عملية الاتصال الجماهيري أو المؤسسي، والتي يتم

(1)- منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية: المفاهيم الأساسية والتطبيقات، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص13.

(2)- Robert Reix, Système d'information et management des organisations, OP.cit, P 66.

(3)- عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السامرائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص ص38-39.

من خلالها جمع المعلومات والبيانات المسموعة، المكتوبة أو المصورة، وتخزينها ثم استرجاعها في الوقت المناسب، ثم عملية نشر هذه المواد الاتصالية أو الرقمية، ونقلها من مكان إلى آخر، وتبادلها، وقد تكون تلك التقنيات يدوية أو آلية أو إلكترونية حسب مرحلة التطور التاريخي لوسائل الاتصال⁽¹⁾.

الفرع الثاني: خصائص ومميزات تكنولوجيا المعلومات:

- انطلاقاً من التعاريف السابقة نستنتج عدة خصائص ومميزات لتكنولوجيا المعلومات، وتتمثل في⁽²⁾:
- 1- **التفاعلية L'interactivité**: أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت، وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأشخاص والمؤسسات وباقي الجماعات.
 - 2- **الاجماهيرية**: أي إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو جماعة معنية بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة، وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك.
 - 3- **قابلية التحرك أو التحويل Convertibilité**: هي إمكانية نقل المعلومة من وسيط إلى آخر، كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة.
 - 4- **قابلية التوصيل**: تعني قابلية الربط بين أجهزة الاتصال المختلفة الصنع، وذلك بغض النظر عن الشركة المنتجة لهذه الأجهزة.
 - 5- **اللاتزامنية**: نعني بذلك استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم، فالمشاركين في الاتصال غير مطالبين باستخدام النظام في الوقت نفسه، ففي البريد الإلكتروني مثلاً نجد الرسالة ترسل مباشرة من المرسل إلى المستقبل ودون الحاجة إلى تواجد هذا الأخير أثناء العملية⁽³⁾.
 - 6- **الشيوع والانتشار**: هو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم، بحيث تكتسب قوتها من ها الانتشار المنهجي لنظامها⁽⁴⁾.
 - 7- **اللامركزية**: هي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات، فالإنترنت مثلاً تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال، فلا يمكن لأي جهة أن تعطل الإنترنت.
 - 8- **العالمية والكونية**: هو المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيا، فتسمح لرأس المال بأن يتدفق إلكترونياً خاصة بالنظر إلى سهولة المعاملات التجارية التي يحركها رأس المال المعلوماتي فيسمح لها بتخطي عائق المكان والانتقال عبر الحدود الدولية⁽⁵⁾.
 - 9- **السرعة**: معالجة المعلومات معناها تحويلها عن طريق عمليات مختلفة وجعلها دقيقة وصالحة للاستعمال في أغراض مختلفة، تكنولوجيا المعلومات تؤتمت (Automatisé) هذه العمليات وتؤديها بسرعة لا يمكن مقارنتها بتلك التي يقوم بها الإنسان.

(1)- محيي محمد مسعد، مرجع سبق ذكره، ص 25.

(2)- عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 129.

(3)- جمال سالي، مستقبل المؤسسة الشبكية في ظل اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2007، ص 20.

(4)- محيي محمد مسعد، مرجع سبق ذكره، ص 34.

(5)- فارس بويكر، سعاد بومايلة، مرجع سبق ذكره، ص 205.

بالإضافة للقدرة الهائلة للتخزين، هذه هي أهم مميزات تكنولوجيا المعلومات من خلال التعميق المكثف للثورة العلمية والتكنولوجية في جوانبها المتعددة وأهمها المعلوماتية، وأحدثت هذه التطورات بانطلاقة جديدة في البلدان الأكثر تصنيعاً، حيث أن هذه النهضة كان محركها الرئيسي هذه التكنولوجيا.

الضرع الثالث: آثار تكنولوجيا المعلومات:

رغم ما تقدمه تكنولوجيا المعلومات من مزايا إلا أنه لا يجب النظر إليها على أنها خير خالص، وهذا ما يفقدنا للحديث عن الآثار الإيجابية والسلبية لاستخدامها.

أولاً: الآثار الإيجابية: من الآثار الإيجابية نذكر⁽¹⁾:

- أول تأثير لتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي، فكل تطور في التكنولوجيا فهو يدل على حتمية تغير المجتمع وحضارته، أي اختراع أو تطور في التكنولوجيا يرافقه جو من التحضر الجديد.
 - مساعدة المؤسسات على تحقيق قدر كبير من المرونة الإنتاجية، والتقليل من النفقات مع تقديم طرق جديدة وهيكل تنظيمية جديدة لتصميم المؤسسات.
 - التقليل من الاتصالات الشخصية المباشرة لوجود شبكة اتصال وسيطة بين المؤسسات والوحدات، وهذا ما يساهم في تخفيض تكاليف التنقل والإقامة.
 - تحقيق تكامل عالمي لأسواق رأس المال، من خلال وضع ترتيبات وإجراءات أكثر مرونة لضمان حركة رأس المال على المستوى العالمي.
 - تطبيقات التجارة الإلكترونية من خلال وسائل إلكترونية غالباً ما تكون الإنترنت، مما يحقق الميزة التنافسية، وتحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء وتحسين العلاقات مع الموردين.
- ضف إلى ذلك⁽²⁾:

- القضاء على هدر الوقت والجهد والموارد، وتوفير المعلومات الدقيقة والحديثة، ما يدعم اتخاذ القرار.
- تقديم خدمات أفضل للموظفين والمراجعين مما ينعكس إيجابياً على التنظيم.

ثانياً: الآثار السلبية:

تنتج بعض الآثار السلبية عن تكنولوجيا المعلومات يمكن تلخيصها في⁽³⁾:

- أدخلت تكنولوجيا المعلومات ما يسمى بالواقع الافتراضي (*Virtual Reality*) الأقرب للخيال، ويسمح للمنتفعين والمستثمرين لهذه الثورة أن يتلاعبوا مع الحقائق، مما يمكنهم التأثير على الضعفاء من الدول والأفراد، ومن الطبيعي أن تترك هذه العملية آثارها الأخلاقية السلبية على المجتمعات البشرية.
- تأثير شبكة الإنترنت على الأطفال ونشأتهم، وعلى الكبار أيضاً، فالجلوس لساعات طويلة أمام شبكة الإنترنت بعيداً عن العالم الواقعي، والكم الهائل من المعلومات يفرز ضغوطاً نفسية وعصبية عليهم.

(1)- شاهر أحمد نصر، عصر المعلوماتية، مجلة الحوار المتمدن، على الرابط <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=12490>، شوهده بتاريخ 2014/08/19.

(2)- إبراهيم بخي، صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتسمية وتطوير الأداء، المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 8 - 9 مارس 2005، ص 317.

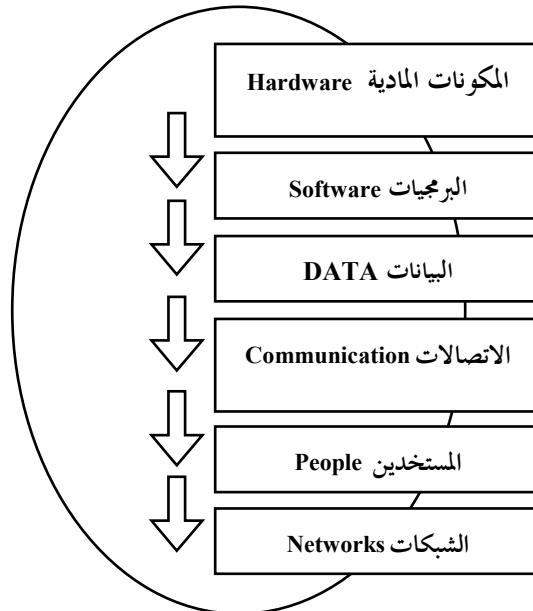
(3)- شاهر أحمد نصر، مرجع سبق ذكره.

- استمرار وجود التفاوت الاجتماعي والمعرفي بين الناس سواء داخل الدولة الواحدة، أو بين الدول، ووجود فئات المهمشين من عالم ثورة المعلومات، فأصبحنا نسمع بالفجوة الرقمية.
- يرى فيها البعض أنها تهديد للأمن القومي للدول، فضلا عن تدشينها نوع جديد من الحروب والجرائم وهي حروب والجرائم المعلوماتية، ومسألة حقوق المؤلف إذ تزداد عمليات النسخ والتقليد.
- سمحت تكنولوجيا المعلومات بظهور النقود الإلكترونية والتي تمثل تهديدا للسيادة النقدية للدولة.
- في الكثير من الصناعات ينقلص الإنتاج لتوظيف الأفراد، وبما أن تكنولوجيا المعلومات مفيدة بالنسبة للمؤسسات، يؤدي ذلك إلى زيادة معدلات البطالة.

المطلب الثالث: البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات:

يمكن اعتبار البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات على أنها عبارة على الموارد التكنولوجية المشتركة التي تزود نظام المعلومات في المؤسسة⁽¹⁾، يمكن حصر المكونات كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-7): البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.



المصدر: إيمان فاضل السمراي، هيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دارالصفاء، الأردن، 2004، ص120.

تتكون بشكل عام من خمسة مكونات أساسية هي⁽²⁾:

الفرع الأول: المكونات المادية (Le Hardware):

تشكل المكونات المادية وبخاصة الحاسوب وملحقاته من أهم عناصر تكنولوجيا المعلومات، حيث يعد الدعامة الأساسية في هذه التكنولوجيا، بسبب الوظائف التي يؤديها في حفظ وتداول المعلومات⁽³⁾، كما

(1)– Kenneth Laudon, Jane Laudon, Management des systèmes d'information, 11 eme édition, Pearson Education, Paris, France, 2010, P 195.

(2)– سناء عبد الكريم الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركييزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات، جامعة بسكرة، الجزائر، 12 – 13 نوفمبر، 2005، ص ص 240-241.

(3)– أديب محمد حسن هزائم، أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات على تحسين الميزة التنافسية في الشركات المساهمة العامة، أطروحة دكتوراه في الفلسفة في الإدارة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2011، ص 28.

يمثل الوسيلة الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، وذلك من خلال قدرته العالية على إدخال ومعالجة البيانات والمعلومات، والقدرة على تخزينها واسترجاعها، مما يؤدي إلى تبسيط الأعمال⁽¹⁾.
تتمثل المكونات المادية أو الأجهزة عموماً في ثلاث وحدات أساسية وهي:

أولاً: وحدة المعالجة المركزية:

تتكون من الوحدة الأم (*La Carte mère*)، والمعالج (*Processeur*) الذي يعتبر عقل الكمبيوتر، إضافة إلى وحدة الذاكرة الرئيسية (*Mémoire Centrale*)، ومن أهم وظائف هذه الوحدة ما يلي⁽²⁾:

- إجراء العمليات الحسابية والمنطقية وهو عمل المعالج (*Processeur*).
- التخزين (تخزين تعليمات البرامج والمعطيات قيد المعالجة) وهو عمل (*Mémoire Centrale*).
- التحكم والمراقبة والتوجيه.

ثانياً: اللواحق (*Périphériques*): بدورها تتضمن:

1- وحدات الإدخال: هي حلقة الوصل بين الحاسوب وبين المستخدم، وهي المسؤولة عن إدخال التعليمات المطلوب تنفيذها والمعطيات المطلوب معالجتها إلى الوحدة المركزية، ومن أهم هذه الأجهزة لوحة المفاتيح (*clavé*)، الفأرة (*La Souris*)، الميكروفون (*Le Microphone*)، الماسح الضوئي (*Scanner*)⁽³⁾.

2- وحدات الإخراج: تستخدم هذه الأجهزة لغرض استرجاع البيانات والمعلومات سواء كانت على شكل مطبوع أم على الشاشة، وتمثل في الأجهزة التي تقوم بنقل نتائج المعالجة من الوحدة المركزية للحاسوب إلى المستخدم، ومن أجهزة الإخراج، شاشة الحاسوب (*l'écran*)، الطابعة والمخرجات الصوتية⁽⁴⁾.

ثالثاً: الذاكرات الثانوية (*Les Mémoires auxiliaires*):

إن الذاكرة الحية (*La ram*) تفقد المعلومات مباشرة بعد توقف الحاسوب، فمن المهم استعمال ذاكرات تسمح بحفظ المعلومات بصفة دائمة، هذه الذاكرات الثانوية أو الخارجية في تطور كبير، من أهمها⁽⁵⁾:

1- القرص الصلب (*Le Disque Dur*): يتميز بقدرته على تخزين حجم كبير من المعلومات سواء البيانات (نص، صورة، صوت... الخ)، أو البرامج، يكون القرص الصلب على العموم مثبت في وحدة التشغيل المركزية، ولقد نشأت الأقراص الصلبة في بداية الثمانينات.

2- القرص المضغوط (*CD-ROM*): يقرأ الذاكرة فقط، وهو وسيلة لتخزين المعطيات المتنوعة (نص، صوت، صورة، فيديو)، وعلى عكس القرص الصلب والقرص المرن من المستحيل تغيير المعطيات التي سجلت فيه، ما يشكل ميزة لحماية المعلومات المخزنة من أي إضافات غير ملائمة⁽⁶⁾.

(1)- موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 191.

(2)- علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 94.

(3)- الطائي محمد عبد حسين آل فرج، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية: إدارة تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 152 - 169.

(4)- علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 94.

(5)- Lamdani Sadek, a la découverte de l'information, 3eme édition, Ed Berti, Alger, Algérie, 2002, P P 38 - 39.

(6)- فرنسوا لسلي، نقولا ماركيز، وسائل الاتصال المتعددة (ملتيميديا)، ترجمة فؤاد شاهين، الطبعة الأولى، عويدات للنشر والتوزيع، لبنان، 2001، ص 17.

3- القرص المتغير بالبصمة (Digital Versatile Disc DVD): قدرته على التخزين مضاعفة بسبع مرات أو أكثر، وبإمكانه تسجيل المعطيات على كل وجه من وجهيه، واستعمل خاصة لتسجيل الأفلام، وهو مثل (CD) لا يمكن إعادة تسجيله⁽¹⁾.

إن الحواسيب من الممكن أن تكون على أنواع ثلاثة، الأولى هي الحاسوب الرئيسي الذي يتولى عملية المعالجة، أما الثاني فهو الحاسوب الشخصي والذي يشكل الكيان الصلب، وفي الحالة الطبيعية يتم ربطها مع بعضها بواسطة شبكات إلكترونية، أما الثالث فهو الجمع بين الحالتين لتكون المعالجة موزعة بين عدد من الحواسيب، سواء كانت من النوع الأول أو الثاني أو خليط بينهما، مما يوفر مرونة أكبر⁽²⁾.

الفرع الثاني: البرمجيات (Le Software):

أولاً: مفهوم البرمجيات:

يمكن أن نعرف البرمجيات أنها " مجموعة من الأوامر والتعليمات المعدة من قبل الإنسان والتي توجه المكونات المادية للحاسوب لغرض أداء مهمة ما أو للعمل بطريقة معينة وفق تعليمات دقيقة خطوة بخطوة للحصول على نتائج مطلوبة بشكل معين"⁽³⁾.

البرمجيات أيضا هي مجموعة من التعليمات الموضوعية حسب المهام التي سيتم تنفيذها، والتي يخزنها الحاسوب مع المعطيات وتكون وحدة القيادة قادرة على فهمها⁽⁴⁾.

ثانياً: تطور البرمجيات:

كان لتطور البرمجيات طريقها الخاص الذي يمكن أن نحدده بأربع مراحل⁽⁵⁾:

1- المرحلة الأولى (1950-1960): تميزت هنا البرمجيات بالتوجه نحو نظام المعالج بالدفعات (Batch System)، حيث يكون العمل المعالج من طرف الحاسوب غير فوري أو مباشر، كذلك اتسمت هذه المرحلة بتوزيع وتسويق محدود للنظم والبرمجيات وكذلك برمجيات منجزة على ضوء طلبات لتطبيقات محددة.

2- المرحلة الثانية (1960-1975): تميزت بظهور نظام تعدد المستخدمين (Multi-Users)، ونظام الاسترجاع الفوري وبالوقت الحقيقي (Real Time)، وبناء قواعد البيانات ومنتجات برمجية، بالإضافة إلى تطور نظم البحث الآلي المباشر، فقد ظهرت هنا بدايات الجيل الأول من نظم إدارة قواعد البيانات.

3- المرحلة الثالثة (1975-نهاية الثمانينات): بدأ التطور في مجال البرمجيات في منتصف السبعينات من القرن الماضي، وأدى إلى ظهور نظام إرسال وتوزيع البيانات وبرمجياتها الخاصة على مستوى شبكات المعلومات، وبدأت شركات البرمجيات بتسويق عدد هائل منها في هذه المرحلة.

(1)- نفس المرجع السابق، ص 56.

(2)- إبراهيم حسن عجام، مرجع سبق ذكره، ص 50.

(3)- إيمان فاضل السمرائي، هشام محمد الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 87.

(4)- Robert Reix, Système d'information et management des organisations, Op.cit, p 69.

(5)- عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 161.

4- المرحلة الرابعة (1990 -الوقت الحالي): تطورت نظم الحواسيب المكتبية ذات القدرة الواسعة وظهرت النظم الخبيرة (*Systemes Experts*)، ونظم الذكاء الاصطناعي (*Artificiel Intelligence*)، التي تحولت من مختبراتها إلى مجال التطبيقات العملية.

ثالثاً: أنواع البرمجيات: تقسم البرمجيات عموماً إلى قسمين:

1- **برمجيات التشغيل:** هي برامج مرتبطة بنظام التشغيل، تمثل مجموعة من برامج الحاسوب، وتدير موارده وتسيطر على وحدة المعالجة المركزية ومعداتها الملحقة بها⁽¹⁾، وتستخدم لغرض إعطاء الأوامر للمكونات المادية للعمل وتنفيذ الإجراءات والعمليات الحسابية والمنطقية وللسيطرة على تدفق المعلومات واختزانها في الذاكرة الرئيسية عند تلقي أداء معالجة وتنفيذ أوامر محددة، وهي البيئة الغير ملموسة التي تجعل الحاسوب ومكوناته أدوات فعالة لتنفيذ الأوامر، ومن أشهرها (*MS-DOS*) و (*Windows*).

2- **برمجيات التطبيقات:** هي كافة التعليمات التي توجه نظام الحاسوب نحو أداء أنشطة معينة بهدف معالجة معلومات ذات فائدة لمستخدمي النظام، وتستخدم في تنفيذ وظائف عامة كمعالجة النصوص، قواعد البيانات والبريد الإلكتروني، وكذلك وظائف خاصة ومحددة⁽²⁾، وتعمل في بيئة برمجيات التشغيل المذكورة أعلاه، كما تعمل على إنجاز واجبات محددة، أو وظائف معينة، مطلوبة من قبل المستخدم، مثل برامج التخزين وبرامج الرواتب وبرامج معالج الكلمات (*Word Processing*)⁽³⁾.

الفرع الثالث: الاتصالات (Communications):

تعرف بأنها التركيبية التي تشمل الإجراءات والتسهيلات التي تساند الاتصالات من خلال استخدام الأجهزة، البرمجيات ووسائل الاتصال التي تربط بين هذه الأجهزة لنقل المعلومات بين مواقع ووحدات متفرقة وتشمل الأجهزة والمعدات مثل خطوط الهاتف، الكابلات، الأقمار الصناعية، وتعد الشبكة العالمية (الإنترنت) إحدى أهم شبكات الاتصال العالمية.

يشير مصطلح الاتصالات عن بعد إلى الأساليب المستخدمة في إرسال البيانات والمعلومات واستلامها، أي نقلها من مسافات بعيدة، بمساعدة وسائل الاتصال والنظم الحاسوبية من معدات، برمجيات، وإجراءات وقواعد مخصصة لهذا النوع من التبادل للبيانات والمعلومات⁽⁴⁾.

كما تشمل الاتصالات السلكية والتي تتمثل في الأسلاك النحاسية وخطوط الكابل والألياف البصرية والتي يمكنها حمل إشارات ضوئية تنتجها الأجهزة الليزرية وبسرعة نقل (10) مرات أكبر من الكابلات المحورية المذكورة سابقاً⁽⁵⁾، أما الاتصالات اللاسلكية فتشمل المايكرويف الأرضي، وهو عبارة عن موجات قصيرة ذات نطاق تردد واسع لذا فإنها تتميز بالسرعة الفائقة في حمل ونقل

(1)- عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 220.

(2)- أديب محمد حسن هزايمة، مرجع سبق ذكره، ص 32.

(3)- نفس المرجع السابق، ص 220.

(4)- فالح عبد القادر الحوري، مرجع سبق ذكره، ص 34.

(5)- عماد عبد الوهاب الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص 102.

المعلومات⁽¹⁾، والأقمار الصناعية التي تستخدم لبث وتوزيع والتقاط البيانات والمعلومات الصوتية والمرئية عبر الفضاء، وهي من حيث السعة والسرعة تتفوق على جميع الوسائط الأخرى⁽²⁾.

الفرع الرابع: البيانات وقواعد البيانات:

تشير إلى الأشياء، النشاطات والمبادلات التي يتم تسجيلها وتخزينها، ولكنها تبقى غير مرتبة بحيث لا تصلح لتوصيل إلى معنى معين، وتخزن في قاعدة للبيانات التي تحتوي على بيانات مرتبة بشكل معين بحيث يسهل الحصول عليها واسترجاعها، ويمكن أن تأخذ البيانات عدة أشكال أهمها⁽³⁾:

- البيانات العددية الهجائية: التي تتكون من أرقام وحروف مثل المعاملات التجارية.
- البيانات النصية: التي تستعمل في الاتصالات الكتابية.
- البيانات البيانية: الصور والأشكال البيانية وما شابهها.

الفرع الخامس: المستخدمين (الأفراد):

هم الأفراد الذين يقومون بإدارة وتشغيل تكنولوجيا المعلومات من إداريين، متخصصين ومستخدمين نهائين للنظام، ويكاد يتفق أغلب المتخصصين في مجال نظم المعلومات على أن أهمية العنصر البشري تفوق أهمية المستلزمات المادية على نحو كبير، وكذلك يعزى إليها أسباب أغلب حالات الفشل في النظام⁽⁴⁾، ويمكن تصنيفهم إلى⁽⁵⁾:

أولاً: المتخصصون: من محلي ومصممي النظم، المبرمجين، متخصصي تشغيل الأجهزة وصيانتها والمتخصصون في تقنيات الاتصال، وهؤلاء يطلق عليهم برأس المال الفكري في النظام.

ثانياً: المستخدمين النهائيين: يشارك في إدارة النظام، مسؤول قاعدة المعلومات، الموظفون المستخدمون لأنظمة المعلومات كمستفيدين لمنتجات النظام (من محاسبين، رجال بيع، مهندسين، مدراء ومستهلكين).

يشار إلى عمال المعرفة باعتبارهم مستخدمي نهائيين في حقل الحاسوب في المؤسسات، وإن عملهم بالدرجة الأولى هو خلق معلومات ومعرفة جديدة، وبالتالي يجعلون المؤسسة مواكبة للتطور، إذن هم مستشارين في وظائفهم، حيث يجب أن يحدثوا باستمرار الصلة بين المعرفة ووظائفها⁽⁶⁾.

(1)- علاء عبد الرزاق السالمي، شبكات الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 30.

(2)- المرجع نفسه، ص 30.

(3)- نجم عبد الله الحميدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 24.

(4)- الطائي محمد عبد حسين آل فرج، مرجع سبق ذكره، ص 141.

(5)- غسان عيسى العمري، مرجع سبق ذكره، ص 24.

(6)- إبراهيم حسن عجام، مرجع سبق ذكره، ص 59.

المبحث الثالث: تكنولوجيا المعلومات الداعمة لإدارة المعرفة

تمثل الشبكات المعلوماتية والانترنت خصوصا، أرقى الصور التي وصلت إليها تكنولوجيا المعلومات، وسنقف من خلال هذا المبحث على تقديم مختلف أشكال الشبكات المعلوماتية، وأخر تطورات تكنولوجيا الشبكات بالإضافة إلى استخداماتها في مختلف جوانب المؤسسة وكذا على الدور الكبير الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في دعم ومساندة نجاح عمليات إدارة المعرفة.

المطلب الأول: تكنولوجيا شبكات المعلومات:

نعرض من خلال هذا المطلب مفهوم الشبكة المعلوماتية وأهم أنواعها وأبرز ما توصلت إليه تكنولوجيا الشبكات.

الضلع الأول: الشبكات المعلوماتية:

أولا: مفهوم شبكة المعلومات:

يقصد بالشبكات مجموعة التجهيزات والمعدات المادية التي تقوم بتوزيع البيانات بين موقعين أو أكثر، حيث تأخذ البيانات المنقولة الصفة المكتوبة أو المسموعة أو المرئية وتتم عملية النقل عن طريق تحويل البيانات الأصلية إلى شكل صفر أو واحد⁽¹⁾.

هي أيضا مجموعة من الحواسيب تنظم معا وترتبط بخطوط اتصال بحيث يمكن لمستخدимиها المشاركة في الموارد المتاحة ونقل وتبادل المعلومات فيما بينهم⁽²⁾، كما تعرف الشبكة المعلوماتية بمعناها الإلكتروني "مجموعة من معدات الإعلام الآلي المرتبطة فيما بينها"⁽³⁾، وتعتبر عن ارتباط مجموعة من أجهزة الحاسوب بوسائل اتصال سلكية أو اللاسلكية⁽⁴⁾.

ثانيا: أنواع الشبكات: نميز بين:

1- من حيث التغطية الجغرافية: تقسم إلى:

1-1 الشبكة المحلية (Local Area Networks): الشبكة المحلية تتكون من مجموعة من الحواسيب والأجهزة الموجودة في أقسام المؤسسة المعينة والمتصلة مع بعضها، والموزعة ضمن منطقة جغرافية، والشبكات المحلية هي شبكات تعمل على ربط عدد من الحواسيب في مكتب صغير، أو في مبنى واحد، أو في منطقة جغرافية في حدود 500 متر⁽⁵⁾.

يطلق عليها الشبكة الصغيرة (LAN)، ولها قنوات اتصال خاصة وتستخدم تشكيلة متنوعة من الوسائط السلكية واللاسلكية⁽⁶⁾، ويقوم المشاركون من خلال هذه الشبكات بتقاسم التجهيزات والبرامج المتوفرة، وكذا قراءة البيانات الموجودة في الحواسيب الأخرى المشاركة في الشبكة⁽⁷⁾.

(1)- فالخ عبد القادر الحوري، مرجع سبق ذكره، ص 32.

(2)- علاء عبد الرزاق السالمي، شبكات الإدارة الالكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 22.

(3)- إبراهيم بخي، تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سبق ذكره، ص 52.

(4)-Lamdani Sadek, Op.Cit, P 78.

(5)- أديب محمد حسن هزائم، مرجع سبق ذكره، ص 36.

(6)- بشير عباس العلق، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها في مجال التجارة النقالة، جامعة الزيتونة، عمان، الاردن، 2007، ص 18.

(7)-عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 236.

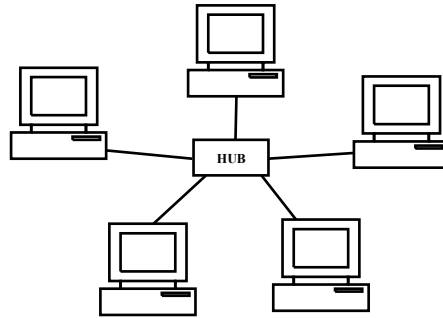
1-2 الشبكة الإقليمية (Metropolitan Area Networks): المكونة بين شبكتين محليتين أو أكثر، تكون مساحتها بحدود 40 كلم، هذا النوع من الشبكات تستخدمه المؤسسات متعددة التواجد جغرافيا، لربط مختلف وحداتها شبكيا لتشكيل ما يسمى بشبكة الانترنت وتدعى أحيانا بالشبكة الإقليمية⁽¹⁾.

1-3 الشبكة الواسعة (Wide Area Networks): مثل شبكة الإنترنت، وتطلق تسمية شبكات المنطقة الواسعة على الشبكات الاتصال السلكية واللاسلكية التي تغطي منطقة جغرافية كبيرة، وتتألف من عدد من الشبكات المحلية المترابطة معا لتشكيل شبكة اتصال واسعة النطاق⁽²⁾، وفي هذه الحالة تصبح الخطوط الهاتفية ممر ضيق لنقل البيانات وبالتالي الشبكة العالمية تعمل بواسطة أجهزة ويمكن تعريفها على أنها عبارة عن مجموعة من الشبكات المحلية مربوطة فيما بينها بواسطة رواقات⁽³⁾.

2- من حيث طريقة التشبيك: حيث يمكن التمييز بين⁽⁴⁾:

1-2 الشبكة النجمية (Star Network): سميت بهذا الاسم لأن شكلها يشبه النجمة، تشتمل على حاسوب مضيف رئيسي (serveur)، مرتبط بعدد من الحواسيب الأصغر، وكل أنواع الاتصال ينبغي أن تمر من خلال الحاسوب المضيف، ومن مزايا هذا النوع سهولة تراسل البيانات، وتعديلها، وتحديثها، كون مثل تلك البيانات موجودة في جهاز مركزي واحد، كما أن تعطل أحد الحواسيب لا يؤثر على الشبكة⁽⁵⁾.

الشكل رقم (2-8): الشبكة النجمية.



المصدر: علاء عبد الرزاق السالمي، شبكات الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر، 2005، ص 31.

2-2 الشبكة الحلقية أو الدائرية (Ring Network): فيها تتصل الحواسيب معا بحلقة مغلقة تأخذ الشكل الحلقي ويكون الاتصال في اتجاه واحد حيث لا يمكن نقل البيانات إلا في هذا الاتجاه، ومن أهم مزايا هذا النوع هو تمتعه بدرجة عالية من الوثوقية فتعطل جهاز واحد لا يترتب عليه تعطل الشبكة، إضافة إلى قابليتها للتوسع وإضافة أجهزة جديدة⁽⁶⁾.

(1)- إبراهيم بختي، دور الانترنت وتطبيقاتها في مجال التسويق، أطروحة دكتوراة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002، ص 23.

(2)- بشير عباس العلق، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها في مجال التجارة النقالة، مرجع سبق ذكره، ص 18.

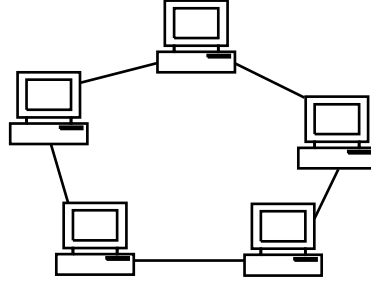
(3)-ibrahim Bakhti, module internet et recherche de l'information, école doctorale, université de Wargla, Algérie, 2006, P 87.

(4)- علاء عبد الرزاق السالمي، شبكات الإدارة الالكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 30-31.

(5)- عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 234.

(6)- علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 111.

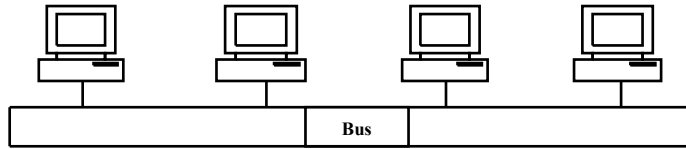
الشكل رقم (2-9): الشبكة الدائرية.



المصدر: علاء عبد الرزاق السالمي، شبكات الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر، 2005، ص 32.

3-2 الشبكة الخطية (Bus Network): هنا ترتبط الأجهزة ومحطاتها بواسطة كابل اتصال خطي مفتوح الطرف ومزدوج الاتجاه، وهذا النوع شائع في الشبكات المحلية (LAN)، حيث يسير الكابل الذي يربط حواسيب هذا النوع من الشبكات، في البناية أو المجمع، ثم ترتبط العقد المختلفة للحواسيب بهذا الكابل⁽¹⁾، ويكون شكلها كحركة سير الباص (BUS)، ومن مزايا هذا النوع هي إمكانية إضافة مشاركين جدد والانسحاب منها، لا يؤثر على أداء الشبكة⁽²⁾، رغم أن تعطل أحد الأجهزة يضر بالشبكة ككل.

الشكل رقم (2-10): الشبكة الخطية.



Source: Ibrahim Bekhti, module Internet et recherche de l'information, école doctorale, université de wergla, 2005-2006, p88.

الفرع الثاني: تكنولوجيا شبكات المعلومات:

تمثل الشبكات المعلوماتية، أرقى الصور التي وصلت إليها تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وإلى جانب الإنترنت نجد الإنترنت والإكسترنات كأهم وأحدث ما توصلت إليه تكنولوجيا الشبكات، وتزداد الحاجة إلى الاعتماد على هذه الشبكات في المؤسسة لضمان تنقل وتبادل المعلومات بين الدوائر والأقسام المكونة لأي مؤسسة وبين محيطها الخارجي⁽³⁾.

أولاً: الإنترنت (Internet) :

1- نشأة الإنترنت: في عز الحرب الباردة ومن أجل القضاء على النقائص المسجلة على الشبكات الهاتفية اتجهت وزارة الدفاع الأمريكية نحو وكالة مشاريع البحوث المتطورة (ARPA)، وهي وكالة متخصصة في البحث تم استحداثها من أجل ترقية التكنولوجيا المستخدمة في المجالات العسكرية الأمريكية.

في (1969) قام الباحثان (Stephen crocker) و (Vinton cerf)⁽⁴⁾، ببناء شبكة حواسيب مكونة من أربعة عقد، وتم إرسال أولى البيانات بين حاسوبين، وأطلق على هذه الشبكة تسمية (ARPANET)،

(1)- إيمان فاضل السمراي، هشام محمد الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 178.

(2)- عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 235.

(3)- أديب محمد حسن هزايه، مرجع سبق ذكره، ص 35.

(4)- Michel laflamme, le e-commerce électronique, cours en ligne: http://cvm.qc/mlaflamme/comm_e/comm_e.html, (12-12-2009).

واستفادت منها الحكومة الأمريكية في تبادل المعلومات العسكرية، وهدفها ربط مختلف مراكز البحث العسكري، وفي عام (1973) تم تطوير بروتوكول التشفير (TCP/IP)، وأصبحت (ARPANET) تدعم الأبحاث والشؤون المدنية⁽¹⁾.

في عام (1992) تم اعتماد لجنة الإنترنت وتم الإعلان عن الشبكة العنكبوتية العالمية (World Wide Web)، وتم الانتقال بالإنترنت من مجرد أداة وأسلوب لتشغيل الحواسيب عن بعد، إلى طريق سريع يمكن من تبادل المعلومات على نطاق عالمي⁽²⁾، ومنه فالإنترنت هي وليدة الشبكة الأمريكية (ARPANET).

2- مفهوم الإنترنت: الإنترنت (Internet) كلمة مركبة من اختزال العبارة الإنجليزية (Interconnection Networks)، التي تعني الربط بين الشبكات، كما هي شبكة عملاقة تضم العشرات من الشبكات والحواسيب المرتبطة مع بعضها في مئات من الدول، لذا فإنها أوسع شبكة حواسيب في العالم، تزود المستخدمين بالعديد من الخدمات⁽³⁾.

الإنترنت هي ببساطة ملايين من الحواسيب والشبكات المنتشرة حول العالم، والمتصلة مع بعضها وفقاً لبروتوكول (TCP/IP)، بواسطة خطوط هاتفية لتشكل شبكة عملاقة لتبادل المعلومات، وتوفر شبكة الإنترنت خدمة البريد الإلكتروني (E-mail) التي تعتبر من أسرع وسائل الاتصال الحديثة وأكثرها مرونة وأرخصها كلفة⁽⁴⁾، وهي في الوقت الراهن من أكثر وسائل أهمية ونجاحاً للمؤسسة.

إن ظهور الإنترنت في مجال الاتصالات أحدث تغييرات كبيرة وقد استعملت من طرف مجموعة من الباحثين في مجال الرسائل الإلكترونية، وتبادل المعلومات والوثائق، حيث أن الاتصالات تشكل مع الوب (Web) دعامة لأداة معلوماتية قوية⁽⁵⁾.

3- فوائد الإنترنت: تقدم الإنترنت للمشاركين فوائد عديدة، من أهمها:

- الاتصال المباشر بالباحثين في جميع التخصصات من خلال قائمة المناقشة والمؤتمرات الإلكترونية، وتوفر بصفتها أداة مرجعية رصيد هائل من البحوث الحديثة.
- تمكين المتعاملين الاقتصاديين من الوصول إلى مصادر المعلومات المتعلقة بفرص البيع والشراء، وعن أسعار المواد الأولية.
- توفر خدمات التسويق الإلكتروني، حيث يمكن للمؤسسات اقتناء مدخلاتها عن طريق الشبكة، كما يمكن لها بتعريف منتجاتها أيضاً عن طريق الشبكة بفضل ما يسمى بالاستثمار الإلكتروني.
- تخفض الوقت والتكاليف فهي تولد الإبداع في البرمجيات، وتكنولوجيا الاتصالات⁽⁶⁾.

(1)-Lamdani Sadek, Op.cit, P 85.

(2)- بشير عباس العلق، التسويق عبر الانترنت، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 44.

(3)- بشير عباس العلق، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها في مجال التجارة النقالة، مرجع سبق ذكره، ص 119.

(4)- علاء عبد الرزاق السالمي، شبكات الإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 107.

(5)- Michel volle, Économie des nouvelles technologies, 4 éditions, Ed éconmica, Paris, 1997, p123.

(6)- نعيم ابراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 211.

خلاصة القول أن الإنترنت هي وسيلة تربط بين المؤسسات والأفراد المتواجدين في أماكن مختلفة عبر العالم، بطريقة لا تسمح بها أي شبكة أو تكنولوجيا أخرى، إذ تعتبر وسيلة لإستغلال المعلومات والإجابة عن الأسئلة المعقدة، وهي بذلك تقضي على القيود الزمانية والمكانية.

4- خدمات الإنترنت: تقدم شبكة الانترنت مجموعة من الخدمات أهمها:

1-4 خدمة البريد الإلكتروني (Email): يعد البريد الإلكتروني من أقدم الخدمات وأوسعها انتشارا، ويشبه نظام البريد التقليدي، القائم على استخدام صناديق بريدية لكل مشترك، ففي عالم البريد الإلكتروني هناك صندوق بريدي خاص لكل مشترك، والذي يعرف بواسطة عنوانه الإلكتروني⁽¹⁾.

يسمح البريد الإلكتروني لمستخدميه باستقبال واثاق مختلفة أو إرسالها إلى الأشخاص الذين يملكون عنوانا على الإنترنت⁽²⁾، ولقد سمحت هذه الخدمة للمستخدمين على أن يكونوا على اتصال وثيق مع الهيئات والمؤسسات حول العالم في مجال التجارة والأعمال، والأهم من ذلك كله الاتصال المباشر والدائم بالزبائن والعملاء في جميع أنحاء العالم وبعيدا عن المؤسسة⁽³⁾.

2-4 خدمة نقل الملفات (File Transfer Protocol): يسمح بروتوكول نقل الملفات بالاتصال المؤقت بين حاسوبين، بفضل هذه الخدمة يمكن جلب الملفات وتحويلها من جانب إلى آخر عبر الشبكة العالمية، هذه الملفات عبارة عن تقارير أو بحوث أو برامج، وبالتالي فهذه الخدمة تعتبر وسيلة للتبادل السريع، وعموما يستعان بهذه الخدمة في تحديث مواقع الإنترنت⁽⁴⁾.

تعد من الخدمات المهمة في شبكة الإنترنت، إذ أن هناك الملايين من ملفات الحاسوب المتاحة للاستخدام العام من خلال الشبكة، والتي يمكن لمستخدميها نقلها بالرجوع إلى حاسوب مزود بالخدمة الذي يرتبط به، وذلك باستخدام بروتوكول نقل الملفات (FTP)⁽⁵⁾.

3-4 خدمة الشبكة العالمية للمعلومات (World Wide Web): تعد هذه الخدمة (WEB) من أهم خدمات الإنترنت ويرجع لها الفضل في انتشارها، وخصوصا من الناحية التجارية فهي تشمل على حقل واسع من المعلومات المختلفة في شتى الميادين، وامتدت حتى الأفراد للتعريف بقدراتهم وتخصصاتهم، فخدمة (WWW) وسيلة من وسائل الترويج والدعاية والإعلان على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، هذه الخدمة تتميز بقدرة هائلة في التصفح والإبحار كونها تشمل على أغلب خدمات الإنترنت، وتتمتع بواجهة بيانية متعددة الوسائط مما يجعلها أكثر شعبية من غيرها⁽⁶⁾.

بصفة عامة فاستخدامات الإنترنت عديدة وليس لها حدود، فإلى جانب ما ذكر أعلاه، يوجد خدمة منتديات النقاش (forum)، والتي تعنى بالاشتراك في مجموعات للمناقشة في مواضيع محددة ويتم النقاش باستخدام البريد الإلكتروني وخدمة الاتصال المباشر، كما تعتبر التجارة الإلكترونية واحدة من التعبيرات

(1)- رجي مصطفى عليان، محمد عبد الدبس، مرجع سبق ذكره، ص 134.

(2)- Lamdani Sadek , Op.Cit, P 85 .

(3)-Steve Sleight, Internet et l'entreprise, Mango Pratique édition, France, 2001, P33.

(4)- إبراهيم بخي، دور الانترنت وتطبيقاتها في مجال التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 38.

(5)- Steve Sleight, OP.cit, P55.

(6)- إبراهيم بخي، دور الانترنت وتطبيقاته في مجال التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 38.

الأهم للعلاقة بين الإنترنت والأعمال الإلكترونية، والتي أخذت بالدخول إلى حياتنا اليومية حتى أنها أصبحت تستخدم في العديد من الأنشطة الحياتية والتي هي ذات ارتباط بثورة تكنولوجيا المعلومات.

ثانياً: الإنترنت (Intranet):

الإنترنت عبارة عن شبكة معلوماتية محلية خاصة بمؤسسة معينة، تعمل ببروتوكولات وقواعد التي تبنى عليها الإنترنت خصوصاً (TCP/IP)، وذلك ليتمكن للأفراد داخل المؤسسة الاتصال فيما بينهم والوصول إلى المعلومات بطريقة أسرع، أكثر كفاءة وأقل تكلفة⁽¹⁾، وهي تستخدم تكنولوجيا الإنترنت من أجل تبادل المعلومات عن عمليات وأنشطة المؤسسة التي يتم تنفيذها في مقر الشركة، أو في فروعها ووحدات أعمالها الإستراتيجية⁽²⁾.

بهذا يمكن النظر إلى شبكة الإنترنت أنها عبارة عن شبكة محلية (LAN) تستخدم أو تطبق عليها تكنولوجيايات وتطبيقات الإنترنت (بروتوكولات)، حيث يمكن التعبير عنها بالصيغة التالية:

الإنترنت = شبكة محلية (LAN) + بروتوكولات الإنترنت⁽³⁾

الجدول رقم (1-2): أهم الفروق بين الإنترنت والإنترنت.

الفروقات	الإنترنت	الإنترنت
الملكية	غير مملوك لأحد	هو ملك للمؤسسة التي تستضيفه
الوصول	أي شخص يمكنه الوصول إليه	وصول الأشخاص المسموح لهم فقط
المحتوى	يحتوي على مواضيع ومعلومات مختلفة ومتعددة	يحتوي على معلومات ومواضيع خاصة بالمؤسسة

المصدر: إبراهيم بختي، دور الانترنت وتطبيقاتها في مجال التسويق، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002، ص 24.

تحتاج المؤسسات إلى الإنترنت للأسباب التالية:

- 1- **التحكم في التكاليف:** يعمل الجهاز الخادم (Server) على تقليل الحاجة إلى وجود نسخ متعددة من برامج والتطبيقات ذلك من خلال جمعها في جهاز حاسوب واحد، لأن هيكلة موقع الإنترنت مطابق تماماً لبنية الإنترنت، وتسمح هذه البنية بخدمة تنزيل الملفات والتطبيقات بسهولة ويسر.
- 2- **توفير الوقت:** يخفض استخدام الإنترنت الكثير من الوقت الضائع في الاتصال بين عناصر المؤسسة، كما يؤمن وسيلة ضمان لدقة سير الاتصالات وعدم تكرارها.
- 3- **الاستقلالية والمرونة:** تربط الإنترنت بين أجهزة كمبيوتر من عوائل مختلفة مثل كل الشبكات الحديثة، أما الجديد الذي تنفرد به فهو إمكانية النفاذ إلى موارد المعلومات عن طريق تطبيق واحد، إضافة إلى أن نشر المعلومات عن طريق الموقع الداخلي يتم في الزمن الحقيقي، كما أن المرونة تتم من خلال تنظيم احتياجات تسيير المعلومات حسب المخططات الوظيفية والتنظيمية.

(1) - إبراهيم بختي، دور الانترنت وتطبيقاتها في مجال التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 22.

(2) - سعد غالب ياسين، الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، مركز البحوث، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 68.

(3) - خطر لعلا، نظم معلومات التسيير، محاضرات أقيمت على طلبه الماجستير فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2004، ص 17.

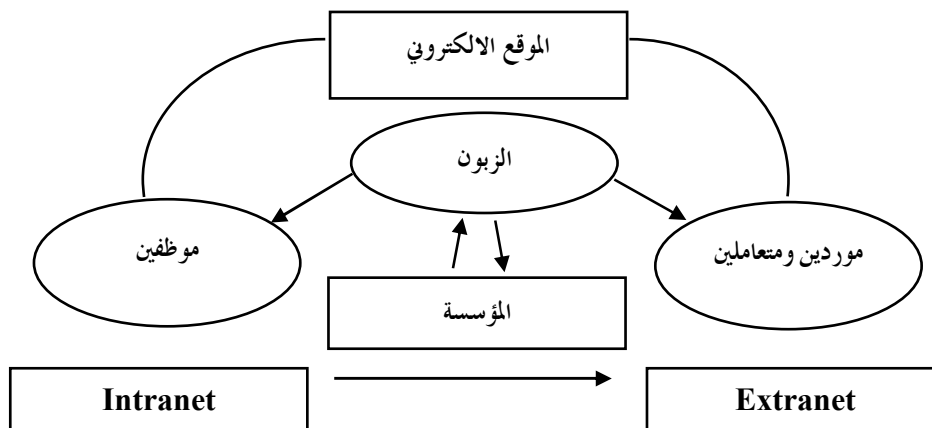
ثالثاً: الإكسترنات (Extranet):

هي شبكة معلوماتية لها في معظم الأحيان طابع تجاري تسمح للمؤسسات بالاتصال فيما بينها، وهي تطور لشبكة الإنترنت، وتعد الإكسترنات نتاج لتزاوج كلا من الإنترنت والإنترنت، فهي شبكة إنترنت مفتوحة على المحيط الخارجي بالنسبة للمؤسسات المتعاونة، بحيث تحدد المؤسسة هوية الجهة التي يسمح لها بالمرور عبر الجدران النارية، والوصول لبيانات المؤسسة، فإذا كان الاتصال بين المؤسسة وشركاء أعمالها مضمون بواسطة خطوط متخصصة تدعى الشبكة بإكسترنات حقيقية، أما إذا كان الاتصال بينهما مضمون بواسطة شبكة الإنترنت العمومية تدعى الشبكة بإكسترنات وهمية.

يسمح إدخال شبكة الإكسترنات في المؤسسة بالحصول على المزايا التالية:

- الخدمة الجيدة للزبائن والشركاء وعدم الأخذ بعين الاعتبار البعد الذي يفصل بين أعوان المؤسسة.
- الحصول على معطيات ديناميكية (مساعدة تقنية، معالجة المشاكل في الوقت المحدد عن بعد).
- تحقيق اقتصاديات (بأقل طبع للوثائق على شكل أوراق)، واقتراح معلومات فريدة دائمة والقيام بنشاطات التكوين.
- الاتصال بمختلف المتعاملين مع المؤسسة وتخطيط العمل وتسيير المخزون.
- القدرة الكبيرة على تحسين العمل، كتسهيل عمليات الشراء في المؤسسات، إذ يمكن أن تقوم مؤسسة بإرسال طلب شراء إلى مؤسسة أخرى عبر الإكسترنات، لاغية الحاجة إلى المراسلات بكل أنواعها.
- الجدير بالذكر بأن الإنترنت والإكسترنات بإمكانهما استخدام نفس تسييلات تكنولوجيا لغة تحديد النص (HTML)⁽¹⁾، وتكنولوجيا بروتوكول سيطرة النقل، بروتوكول الإنترنت (TCP/IP)، ومعايير الشبكة العنكبوتية العالمية الأخرى⁽²⁾.

الشكل رقم (2-11): استعمالات الإنترنت والإكسترنات في المؤسسة.



المصدر: شريف شكيب أنوار، وآخرون، تكنولوجيا الإنترنت والمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول تأثير الانكسار الرقمي شمال جنوب على تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 28- 29 أفريل، 2007، ص 7.

(1)- هي اختصار "Hyper Text Markup Language"، هي لغة ترميز تستخدم في إنشاء وتصميم صفحات ومواقع الويب، وتعتبر من أقدم اللغات وأوسعها استخداما في تصميم صفحات الويب.

(2)- عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 240.

الفرع الثالث: دوافع إدخال تكنولوجيا شبكات المعلومات للمؤسسة:

- توجد عدة عوامل تدفع المؤسسة إلى إدخال تكنولوجيا شبكات المعلومات ونذكر منها⁽¹⁾:
- رغبة المسيرين ومدراء الأعمال في التعريف بأعمالهم ومنتجاتهم، والخدمات المقدمة إلى العديد من الزبائن، الشركاء والمساهمين وكيفية الاتصال بهم بأكثر سرعة وأقل تكلفة ممكنة.
 - نشر كل المعلومات التي تخص المؤسسة في الوقت المناسب، والتي يريد الزبون معرفتها من منتجات وخدمات، وكل ميزات الإيجابية التي تكون متاحة لهم دون الذهاب إلى المؤسسة، لأنه يوجد بعض المعلومات يتطلب نشرها في وقت محدد وأي تأخير في آجال نشرها تفقد المعلومة أهميتها.
 - تقديم خدمات للزبون بأحسن طريقة من حيث السرعة والسهولة.
 - انفتاح المؤسسة على السوق المحلي، الإقليمي والعالمي، من خلال الشبكات وجلب فئة جديدة من العملاء الذين هم على اتصال بالإنترنت.

المطلب الثاني: استخدامات تكنولوجيا المعلومات:

تكون المؤسسة في حاجة ماسة إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات، من خلال مجال الاستعمال.

الفرع الأول: استعمال تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة:

- يكون استعمال تكنولوجيا المعلومات على مستوى المجال الداخلي أو الخارجي كما يلي⁽²⁾:
- أولاً: الاستعمال الداخلي:** من أهم استخدامات تكنولوجيا المعلومات على المستوى الداخلي ما يلي:
- تستعمل كمصدر مركزي لكل معلومات المؤسسة في بطاقة تعرض فيها كل من التعريف بالمؤسسة، نشاطها، هيكلها التنظيمي، أهدافها، معلومات عن المنتجات والخدمات المقدمة... الخ.
 - وضع دليل للعاملين الذي يساعد فيما يخصهم من معلومات شخصية، وظيفية، الترقيات... الخ.
 - ربط كل أجزاء المؤسسة مع بعضها البعض، ومهما تباعدت أجزائها أو فروعها جغرافياً، إذ تسمح لكل جزء فيها بمعرفة ما يجري في الأجزاء الأخرى من خلال الشبكة الداخلية.
 - الاستعمال الإلكتروني لبطاقات الدوام (التسجيل اليومي للحضور) لتسهيل معالجة البيانات والإستفادة منها وكذا سرعة الوصول إليها.
 - الحصول على معلومات تخص المنتجات المنافسة، ومميزاتها حتى تبقى المؤسسة في وضعية تنافسية جيدة.
 - النقل السريع والاقتصادي للمستندات بتوفير التكاليف البريدية والوقت المستغرق في ذلك.
- ثانياً: الاستعمال الخارجي:** من أهم الاستخدامات الخارجية ما يلي:
- نشر إعلانات وإشهار لمنتجات وخدمات المؤسسة على شبكة الإنترنت، حتى تجلب أكبر عدد من الزبائن، والسماح لهم بالشراء والتسوق عبر الإنترنت والتجارة الإلكترونية.

(1)-C jean, 20 Raison pour annoncer votre entreprise sur le <http://www.qbc.clic.net/mephisto/raisons/raisons.html> (16/06/2009).

(2)- إبراهيم محني، تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سبق ذكره، ص 48 .

- سرعة الاتصال مع أشخاص خارج المؤسسة عن طريق البريد الإلكتروني فهو يكسب ميزة الهاتف من ناحية السرعة، وميزة الخطاب بإعطاء أحسن تعبير .
- الحصول على معرفة خارجية من خبراء أو مستشارين في مجال عملها لحل بعض مشاكلها دون دفع تكاليف الاستشارة في بعض الأحيان.
- الإطلاع الدائم على سوق العمالة من أجل اختيار متطلباتها من الموظفين عند الحاجة.
- اختيار سوق لمنتجاتها ومدى رضا المستهلكين عنها مما قد يفيدھا في وضع خطتها المستقبلية من الناحية الإنتاجية والتسويقية.
- إمكانية اختيار المورد المناسب من خلال العروض المقدمة من طرف الموردين، ميزات المنتج أو المواد الأولية، السعر... الخ.
- متابعة مدى تطور المؤسسة مقارنة مع مؤسسات أخرى في نفس قطاع النشاط، وذلك عن طريق الاتصال الدائم بالعالم من أجل الحصول على معلومات كزيارة مواقع هذه المؤسسات المنافسة.

الضلع الثاني: تأثيرات استخدام تكنولوجيا المعلومات؛

أولاً: تأثير تكنولوجيا المعلومات على الإدارة:

- تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً كبيراً في تحديث وتطوير أعمال الإدارة، فهي تعمل على خلق الحاجة إلى أنواع عديدة من الوظائف، وتدخل تغييرات على العمليات الإدارية كما يلي⁽¹⁾:
- تقليل عدد الأفراد العاملين الذين يقومون بوظائف روتينية، كما تساعد على زيادة قوة الأفراد المتخصصين نتيجة الحاجة الماسة إليهم.
- العمل على تقليل الإدارات الوسطى، كما تساعد على زيادة مجال رقابة الإدارات العليا، والعمل على لا مركزية اتخاذ القرار .
- تساعد قنوات الاتصال وتزيد من سرعة تدفق المعلومات، ومنه المساعدة في تحسين اتخاذ القرارات. نضيف إلى ما سبق التأثيرات التالية⁽²⁾:
- تساعد تكنولوجيا المعلومات على تخليص المديرين من أعباء المهام الروتينية المملة وتكريس مزيد من الوقت والجهد للتخطيط الإستراتيجي ورسم السياسات.
- أصبحت الإدارة العليا تتحمل مسؤولية إبداعية وتنظيمية بسبب ارتفاع معدلات التغيير والتقدم.
- تطوير أساليب إدارية حديثة كالأجتماعات والتفاوض وعقد الصفقات عن بعد إلكترونياً.
- تساهم في زيادة قدرة النظم الإدارية على التكيف والتأقلم السريع مع بيئة العمل، وذلك من خلال تخزين ومعالجة واسترجاع المعلومات وتقديمها لمتخذ القرار في الوقت المناسب.
- لعل أهم تأثير لتكنولوجيا المعلومات على الإدارة هو انهيار علاقات السلطة المبنية على السلم الهرمي، وحل محل السلطة التقليدية عضوية الفرد في الشبكة وأصبح أساس القوة المعرفية.

(1)- محيي محمد مسعد، مرجع سبق ذكره، ص ص 192 - 193.

(2)- حسن حريم، مرجع سبق ذكره، ص ص 230 - 231.

ثانياً: تأثير تكنولوجيا المعلومات على مختلف جوانب المؤسسة:

أكدت العديد من الدراسات مؤخراً أن تكنولوجيا المعلومات تؤثر إيجابياً في نمو المؤسسات، خاصة عندما يرافق إدخال تكنولوجيا المعلومات إدخال تغييرات تنظيمية وإدارية مرافقة⁽¹⁾.
فقد بينت عدة دراسات أن معدل الإنتاجية كان أعلى ما يمكن لدى المؤسسات التي استثمرت في تكنولوجيا المعلومات، وفي توزيع الإدارة والتنظيم، إلا أن هذه الدراسة بينت أن الاستثمار في المعلوماتية دون أن يرافقه إعادة توزيع وتحسين في الإدارة والتنظيم، لن يؤدي إلى زيادة محسوبة في الإنتاج، وبالتالي فإن الاستفادة القصوى من تكنولوجيا المعلومات تتحقق عندما يرافقه استثمار في إستراتيجيات جديدة، هيكلية جديدة وأعمال جديدة.

لم تنحصر آثار تكنولوجيا المعلومات في تغيير وسائل وطرق الإنتاج فقط، بل تعدتها إلى التأثير على الفرد العامل في المؤسسة، تأثيرات تتراوح بين الإيجابية والسلبية، بين تجنيبه الأعمال المتعبة والمملة، إلى إحداث وسائل جديدة للتكوين وفلسفة جديدة لتسيير الموارد البشرية فأحدثت بذلك ثورة حقيقية في حياة العامل⁽²⁾، وإن كانت تكنولوجيا المعلومات تتطلب تكويناً متواصلاً للعامل لمواصلة الركب، فهي بالمقابل أتت بحلولاً كالتعليم عن بعد بواسطة تكنولوجيا الشبكات، كإمكانية استعمال النظم الخبيرة دون اللجوء إلى الإنسان الخبير.

يمكن استخدام هذه التكنولوجيا لتطوير منتجات وخدمات جديدة، كما يمكن استخدامها لتطوير خطوط وعمليات الإنتاج، وبالفعل فقد طورت الكثير من المؤسسات منتجات جديدة تتضمن داخلها عناصر وتجهيزات معلوماتية أو برمجيات حاسوبية، وقد ساعد ظهور الإنترنت في نشر معلومات البحث والتطوير العلمي والتكنولوجي، والتحسين المستمر للسلعة أو الخدمة من خلال استثمار الخبرات والبحوث المختلفة المنشورة على شبكات الإنترنت.

الفرع الثالث: المعرفة واستخدام تكنولوجيا المعلومات (نظم إدارة المعرفة):

تقتضي الزيادة في المعلومات وإدماج المعرفة في الاقتصاد، ضرورة اكتساب وإتقان استخدام تكنولوجيا المعلومات، وإن أي سياسة طموحة اتجاه إعادة اعتبار المعرفة على مستوى الفرد أو المؤسسة لن يكتب لها النجاح إذا لم ترافقها سياسة تحويل وتحكم في تكنولوجيا المعلومات، وهذا ما يبدو واضحاً من خلال تطوير إنشاء الربط الشبكي في المؤسسات، وإن حصولها على هذه التكنولوجيا ليس هو الضمان الوحيد لبقائها دون السعي إلى تكاملها بنجاح مع الخطة الإستراتيجية للمؤسسة، وتعتبر الإستراتيجية التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات واحدة من إستراتيجيات إدارة المعرفة.

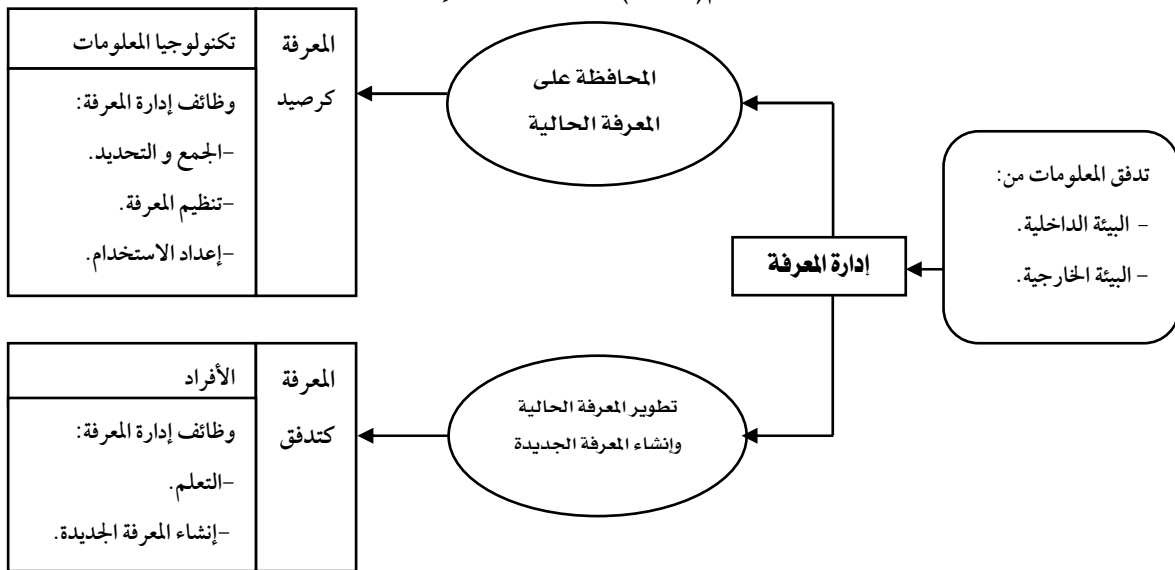
تعد تكنولوجيا المعلومات من أهم محددات نجاح إدارة المعرفة، حيث توفر لها الكثير من الإمكانيات وتقدم لها الدعم اللازم، فتتيح للأفراد تنظيم، تخزين واسترجاع إلى المعرفة الصريحة، وتساعد على

(1)- عبد الفتاح علاوي وآخرون، تكنولوجيا المعلومات والاتصال مدخل استراتيجي في اقتصاد المعرفة، الملحق الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة بسكرة، الجزائر، 12-13 نوفمبر 2005، ص ص 312-313.

(2)- هيلة بوزمالة، أثر تكنولوجيا المعلومات على المؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2000، ص 75.

- تواصل الأفراد لتمكينهم من مشاركة المعرفة الضمنية، وترفع من قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرارية في ظل المنافسة⁽¹⁾، وتساعد في تشكيل وبناء نظم إدارة المعرفة، كما تقوم بالأدوار التالية⁽²⁾:
- تجهيز عمال المعرفة بالمخططات، التحليلات وأدوات التوثيق لمساعدتهم على توليد معارف جديدة، وإمكانية الحصول عليها من الخبراء البشريين.
 - إنشاء المعرفة من خلال معالجة البيانات والمعلومات، وإنشاء مستودعات ومخازن المعرفة.
 - توفير الأدوات التي تستخدم في تجميع وحفظ المعرفة، مع ربط المستخدمين مع بعضهم البعض.
 - ربط الأفراد بالخبراء في مجال معرفي معين.
 - توفير الأدوات التي تتيح للمستخدمين استعمال المعرفة الموجودة بانتظام.

الشكل رقم (2-12): رؤية متكاملة لإدارة المعرفة.



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط 2، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 396.

1- نظم إدارة المعرفة:

أدى النمو في تكنولوجيا المعلومات وانخفاض تكاليفها إلى تزايد الدور الذي تلعبه داخل المؤسسات، حيث أفرزت تطبيقات جديدة لأنظمة المعلومات ساهمت بشكل كبير في الانتقال من نظم قواعد البيانات إلى ما يسمى بنظم المعرفة، التي أصبحت تعتبر البيئة التحتية الأساسية لمختلف نظم المعلومات، ظهرت نظم إدارة المعرفة بعد منتصف التسعينات، حيث نجدها تشير إلى تقنيات ونظم تكنولوجيا المعلومات والشبكات التي تتعامل مع المعرفة، توزيعاً ونقلًا بالإضافة إلى المشاركة الفردية والجماعية بالمعرفة في داخل المؤسسة أو بيئتها الخارجية، كما أنها تمثل أرقى نظم المعلومات.

تعرف على أنها عبارة عن نظم معلومات غرضها إدارة المعرفة التنظيمية، فهي قائمة على المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، طورت لدعم وتعزيز العمليات التنظيمية لتوليد المعرفة، اكتسابها، خزنها،

(1)- فوزية قديد، فعالية إدارة المعرفة في التعليم العالي، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015، ص 156.

(2)- فوزية قديد، مرجع سبق ذكره، ص 155-156.

استرجاعها، توزيعها والمشاركة بها وتطبيقها⁽¹⁾، كما تعرف كذلك على أنها نظام لدعم نشاطات المديرين والمهنيين من خلال التركيز على تكوين، تنظيم، توزيع وتطبيق المعرفة التنظيمية من خلال التركيز على تكنولوجيا المعلومات التي تساهم في تسهيلها وتتم بطريقة نظامية⁽²⁾، وتلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً رئيسياً في بناء نظم إدارة المعرفة من خلال قدرتها على تسريع عملية إنتاج المعرفة ونقلها وجعلها متوفرة ومتاحة للجميع⁽³⁾.

إن نجاح نظم إدارة المعرفة في تنفيذ وظائفها أو ممارستها أدواتها سيؤثر بصورة جوهرية في نجاح إدارة المعرفة، وبالمقابل فإن إخفاق هذه النظم في تحديث وتطوير المعرفة المتاحة وعجزها عن المشاركة بالمعرفة يعني إخفاق إدارة المعرفة في تكوين واكتساب الميزة التنافسية الإستراتيجية من خلال توظيف موارد المعرفة وتحقيق أفضل عائد ممكن على الاستثمار في رأس المال الفكري⁽⁴⁾.

هنا لا بد أن نشير إلى أن ما يمكن أن تقدمه نظم إدارة المعرفة يركز على الدعم القوي للمعرفة الصريحة، بينما تقدم دعماً يكاد ينعدم للمعرفة الضمنية إلا من خلال التحفيز على تحويلها.

المطلب الثالث: دور تكنولوجيا المعلومات في عمليات إدارة المعرفة (تكنولوجيا المعرفة):

تكتسب تكنولوجيا المعلومات أهمية كبيرة على مستوى المؤسسة وتلعب دور مهم في عمليات إدارة المعرفة، فقد لعبت التطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات دوراً هاماً في ظهور إدارة المعرفة وقدمت لها الأدوات لتحقيق أهدافها، حيث تعتبر محور لتقاسم المعرفة وداعمة لعملية الإبداع، وتساعد المديرين على قيادة المؤسسة مع الزبائن والشركاء وتحسين نوعية العمليات⁽⁵⁾، إن ظهور تكنولوجيا المعلومات وتطورها المستمر يزيد من القدرة على خلق ونشر المعرفة ويمكن من تخزين كم هائل منها، ويسمح بنشرها عبر تكنولوجيا الشبكات، هذا كله يؤدي إلى تسهيل عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة، ويمكن القول أنه لا يمكن تنفيذ إدارة المعرفة تماماً، ما لم تتاح بنية تقنية أساسية.

(1)- فوزية قديد، مرجع سبق ذكره، ص 168 .

(2)- عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 53.

(3)- نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 79.

(4)- أسعد كاظم نايف، العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الأداء الإستراتيجي، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة المستنصرية، بغداد، العراق، 2007، ص 43.

(5)- توفيق سريع علي باسردة، مرجع سبق ذكره، ص 66.

الشكل رقم (2-13): عمليات إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات.



المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية: الإستراتيجية، الوظائف والمشكلات، دار المريخ، السعودية، 2004، ص 420.

يمكن ملاحظة التأثير الذي تحدثه تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة من خلال إتمام فعاليات هذه الإدارة بصورة أفضل وأسرع وأدق، وتبرز العلاقة من خلال توفر قابليتين أساسيتين لتكنولوجيا المعلومات، الأولى هي القابلية على ترميز المعرفة من خلال أنظمة دعم القرار والأنظمة الخبيرة، وبما أن بعض المعرفة تكون أفضل في حالتها الضمنية تبرز القابلية الثانية لتكنولوجيا المعلومات المتمثلة بخلق الشبكات والتي تبقي المعرفة ضمنية بتوفيرها وسيلة اتصال فعالة بين أفراد المؤسسة، وهذا المدخل يرفع من قيمة الموجودات المعرفية قياسا بالمنافسين⁽¹⁾.

اهتم العديد من الباحثين بأنظمة تكنولوجيا المعلومات التي تقدم دعماً لعمليات إدارة المعرفة، ومجالات الاستفادة منها، ويمكن عرضها كما يلي:

الضلع الأول: تكنولوجيا المعلومات المساندة لاكتشاف المعرفة:

التمثلة أساسا في مستودعات البيانات:

أولا: مفهوم مستودع البيانات:

مستودع البيانات مجموعة ضخمة من أرشيف البيانات والتي جاءت من مصادر متنوعة وغير متشابهة تم استخلاصها ثم تحويلها، تجميعها وتنقيتها ثم حفظها لكي تساعد في اكتشاف المعرفة، ومن أجل التحليلات الزمنية واتخاذ القرارات وتقديمها بصورة مناسبة⁽²⁾، ويتكون من قاعدة بيانات وأدواتها، يجمع ويخزن البيانات الحالية والتاريخية القابلة لتمثيل أهداف المؤسسة⁽³⁾.

(1)- إبراهيم حسن عجم، مرجع سبق ذكره، ص 98.

(2)- فوزية قديد، مرجع سبق ذكره، ص 167.

(3) - Laudon kc, Laudon jp, OP.cit, p 220.

يتم بناء مستودع البيانات وفق الخطوات التالية⁽¹⁾:

- مرحلة عزل البيانات التي تحتوي على تشويش أو شوائب من مجموعة البيانات.
- تهيئة البيانات واستخلاصها من عدة مصادر قد تكون غير متجانسة فتم تهيئة البيانات لضمان تلاؤمها داخل مستودع البيانات.
- مرحلة اختيار البيانات حيث يتم تحديد واسترجاع البيانات الملائمة.
- عملية نقل البيانات التي يتم اختيارها بشكل ملائم لإجراءات البحث والاسترجاع.
- استخراج البيانات حيث يتم تطبيق أسلوب ذكي لاستخراج نماذج مفيدة.
- بعد استخراج النماذج المهمة والتي تمثل المعرفة يتم تقييمها استنادا على مقاييس محددة.
- المرحلة الأخيرة هي اكتشاف المعرفة في قواعد البيانات وهي المرحلة التي يراها المستخدم وتستخدم فيها الأسلوب المرئي لمساعدة المستخدم في فهم وتفسير نتائج استخراج البيانات.

ثانياً: الفوائد المعرفية لمستودع البيانات:

يحقق مستودع البيانات عدداً من الفوائد المعرفية ومنها⁽²⁾:

- العمل على تأمين المعلومات المطورة والمحسنة، بغرض حصول المخططين وصانعي القرارات والعاملين في مجالات إدارة المعرفة عليها.
- تمكين المخططين صانعي القرارات والعاملين في مجالات إدارة المعرفة من الوصول إلى البيانات والمعلومات متى احتاجوها، من دون تأثير على أداء نظم العمليات.
- تأمين القدرات والإمكانات اللازمة لنمذجة البيانات وإعادة نمذجتها.
- تستخدم المؤسسة البيانات والمعلومات المجمعّة في مستودع البيانات بطريقة المعالجة التحليلية المباشرة والتي تؤمن القدرة على معالجة وتحليل كميات وقيم كبيرة من البيانات.
- وأخيراً تستخدم المؤسسة البيانات المجمعّة في مستودع البيانات بواسطة منجم البيانات الذي يؤمن الإدارة المؤثرة للمعرفة.

الفرع الثاني: تكنولوجيا المعلومات المساندة لتوليد المعرفة:

تعتبر تكنولوجيا المعلومات من الدوافع الأساسية في تمكين المؤسسات وحتى الأفراد من بناء وتوليد المعرفة واستخدام الحلول التكنولوجية قصد خلق المعرفة، وتتم بالأساس عبر أنظمة عمل المعرفة.

أولاً: أنظمة عمل المعرفة:

تعرف على أنها الأنظمة التي تعمل على توليد وابتكار معرفة جديدة مثل ابتكار عمال المعرفة لمنتج جديد، أو إيجاد طرق مناسبة لتحسين المنتجات الموجودة، حيث يجرأ عمل المعرفة إلى عدة حقول

(1)- فوزية قديد، مرجع سبق ذكره، ص 167.

(2)- عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 154.

متخصصة كل حقل يمتلك تشكيلة متخصصة من أنظمة عمل المعرفة لدعم العمال في ذلك الحقل، والمحافظة على استمرار تجديد المعرفة⁽¹⁾.

ثانياً: متطلبات أنظمة العمل المعرفي: يمكن أن نحددها بما يأتي⁽²⁾:

- ينبغي على نظم عمل المعرفة أن تؤمن للعاملين في المجال المعرفي، الوسائل والأدوات المتخصصة التي يحتاجونها، مثل أدوات إدارة الوثائق والاتصالات.
- هذه النظم والأدوات تتطلب قدرات حاسوبية كبيرة لغرض التعامل معها ومع تعقيدات الرسومات فيها، أو الحسابات المعقدة الضرورية لعدد من العاملين في المجال المعرفي.
- تهيئة محطات عمل تتناسب مع طبيعة عمل وأداء العاملين في المجال المعرفي.
- العاملون في المجال المعرفي يركزون على المعرفة من العالم الخارجي، لذا فإن مثل هذه النظم والأدوات المستخدمة ينبغي أن تسهل لهؤلاء العاملين سرعة وسهولة الوصول إلى قواعد البيانات. يشير (Laudon et Laudon) إلى أن من أنظمة عمل المعرفة الأكثر تخصصاً والتي تصمم بشكل خاص لترويج أفكار وتوليد المعرفة هي⁽³⁾:

1- **نظم التطعيم بمساعدة الحاسوب:** تعطي هذه النظم الأدوات المتخصصة التي يحتاجها عمال المعرفة كرسوم البيانية المتقدمة، أدوات إدارة الوثائق والاتصالات، وتحتاج هذه الأنظمة إلى قوة حاسوبية مهمة من أجل الحل السريع للرسوم البيانية والحسابات المعقدة الضرورية لعمال المعرفة.

2- **أنظمة الواقع الافتراضي:** تنتج هذه الأنظمة تجربة مختلفة في التفاعل البشري مع الحاسوب عبر تكنولوجيا متطورة، ويقصد بها: "ذلك النوع من البيانات الحاسوبية الذي يعمل على غمر المستخدم في بيئة اصطناعية افتراضية، وتستخدم تطبيقات هذه الأنظمة في صنع التصاميم، الإظهار العلمي والتصميم عن بعد وغيرها من التطبيقات الآخذة بالتزايد والتي تتوصل يوميا إلى ابتكارات جديدة تفتح آفاقاً جديدة للمعرفة الإنسانية".

كما يشار إلى أن عمليات التحويل المعرفي حسب نموذج نوناكا تلعب دوراً مهماً في توليد وخلق معرفة جديدة تستفيد منها المؤسسات، وتساهم تكنولوجيا المعلومات في ذلك مساهمة فعالة لذا فإنه من الضروري التركيز على الحلول التكنولوجية لتسهيل كل عمليات توليد المعرفة.

الفرع الثالث: تكنولوجيا المعلومات المساندة للحصول على المعرفة:

تتمثل بالأساس في أنظمة الذكاء الاصطناعي (Intelligence Artificiel).

يشير الذكاء الاصطناعي إلى نظم حاسوبية تسمح للمؤسسة الحصول على المعرفة الفردية والجماعية وتعمل على توسيع قاعدة معرفتها، بمحاولتها تقليد السلوك الإنساني لهذه الأنظمة والقدرة على تعلم اللغة وتنفيذ الوظائف ومحاكاة الخبير البشري واتخاذ القرار الإنساني⁽⁴⁾.

(1)- سناء عبد الكريم الحناق، مرجع سبق ذكره، ص 248.

(2)- عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 193-194.

(3)- سناء عبد الكريم الحناق، مرجع سبق ذكره، ص 250.

(4) - Laudon kc, Laudon jp, OP.cit, p 445.

يعد أحد أهم العلوم الحديثة التي نتجت بالالتقاء بين الثورة التكنولوجية في مجال علم النظم والحاسوب من جهة وعلم المنطق والرياضيات من جهة أخرى، ويهدف إلى فهم طبيعة الذكاء الإنساني عن طريق عمل برامج للحاسوب قادرة على محاكاة التفكير الإنساني المتسم بالذكاء⁽¹⁾، ويستخدم الحاسوب لأداء مهمات عالية الجودة والكفاءة والتي تحتاج إلى قدرات بشرية ذهنية عالية ومتقدمة⁽²⁾.

يهدف الذكاء الاصطناعي إلى فهم العمليات الذهنية المعقدة التي يقوم بها العقل البشري من خلال تتبع كيفية تفكير الأفراد عند اتخاذ القرارات لحل مشكل معين وترجمتها إلى ما يوازيها من عمليات حاسوبية تزيد من قدرة نظام الحاسوب على حل المشاكل⁽³⁾، واتخاذ القرارات بأسلوب منطقي ومرتب، وذلك بالرجوع إلى العديد من العمليات الاستدلالية المتنوعة التي غذي بها هذا البرنامج.

تعد أنظمة الذكاء الاصطناعي مفيدة جدا للمؤسسات للأسباب الآتية⁽⁴⁾:

- خزن المعلومات والمعرفة المرتبطة بالذكاء الاصطناعي، يمكن المؤسسة من حماية المعرفة الخاصة بها من التسرب والضياع بسبب أو بآخر.

- إنشاء آلية لا تكون خاضعة للمشاعر البشرية كالقلق أو التعب والإرهاق وخاصة عندما يتعلق الأمر بالأعمال المرهقة التي تمثل خطورة جسمية، بدنية أو ذهنية.

- توليد وإيجاد الحلول للمشكلات المعقدة، إذ أن تحليل هذه المشكلات ومعالجتها في الوقت المناسب والقصير، يكون صعبا بالنسبة للإنسان الطبيعي.

تستخدم نظم الذكاء الاصطناعي المعرفة الإنسانية التي تخزن على شكل حقائق ونظريات في وعاء إلكتروني افتراضي يطلق عليه قاعدة المعرفة (*Knowledge Base*)، وبالإضافة إلى حقائق المعرفة المخزونة فيها تحتوي أيضا على القواعد التي سوف يستخدمها النظام لاتخاذ القرارات. تهدف تطبيقات الذكاء الاصطناعي إلى تحقيق⁽⁵⁾:

- اكتساب المعرفة الإنسانية المترجمة وتحديثها والمحافظة عليها واستثمارها في حل المشكلات.

- الاستثمار الأمثل للمعرفة والخبرات العلمية، التطبيقية وتجاوز مشاكل التلف والنقص والنسيان.

- العمل على تخزين المعرفة وتحليلها وتخزين القواعد المنهجية للتعامل معها والوصول إلى حقائقها.

- توليد أو تطوير معارف وخبرات جديدة وتفعيل المعرفة المحوسبة واستخدامها في اتخاذ القرارات.

لقد تبلورت تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مجال إدارة المعرفة من خلال:

أولاً: النظم الخبيرة:

يقصد بها تلك النظم التي تعتمد على الخبرة البشرية النادرة، من خلال برامج متكاملة لميكنة العمليات التقليدية والاستفادة من المعارف والتجارب البشرية، أي أنها ببساطة برنامج حاسوب مصمم

(1)- حسن فليح خلف، مرجع سبق ذكره، ص 59.

(2)- إيمان فاضل السمراي، هيثم محمد الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 190.

(3)- عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 198.

(4)- باسردة توفيق سريع علي، مرجع سبق ذكره، ص 69.

(5)- ياسين سعد غالب، تحليل وتصميم نظم المعلومات، دار المناهج، عمان، الأردن، 2005، ص 21.

يحاكي قدرة الخبير الإنساني على حل المشكلات⁽¹⁾، ويتم بموجبه خزن الخبرات والمعارف المترابطة، بما تتضمنه من تفكير وإدراك وتصرف وسلوك، فالأنظمة الخبيرة تقوم على المعرفة التي تستند إلى الخبرة المترابطة والمخزنة باسترجاعها وتحليلها للتوصل إلى الحقائق المرتبطة بها⁽²⁾.

أدخلت الأنظمة الخبيرة على تطبيقات عديدة لعل من أهمها وأكثرها فاعلية حقل الاستشارة واتخاذ القرار، وهي تتعامل مع حالات عدم التأكد بناء على قواعد المعرفة المخزنة في البرنامج الخبير، ويعرف على أنه نظام للمعلومات يقوم بحل المشاكل الخاصة، حيث يعطي عدة حلول وهدفه رسملة المعارف الخاصة بموضوع معين⁽³⁾، كما تقوم هذه النظم على استخدام المعرفة وخطوات الاستدلال، وتقوم فكرة النظم الخبيرة على استخلاص الخبرة من مصادرها ووضعها في برنامج حاسوبي يمكن للخبير وغير الخبير استشارته⁽⁴⁾.

تتميز هذه النظم بميزات عديدة من أهمها⁽⁵⁾:

- أنها تهدف وتقوم بمحاكاة الإنسان، تفكيراً وأسلوباً وتثير أفكاراً جديدة، تؤدي إلى الابتكار.
 - توفر أكثر من نسخة واحدة من النظام، وبذلك تعوض عن الخبراء، وتقلص من الاعتماد عليهم.
 - لا تشعر بالملل الذي يشعر به الإنسان، بعد قيامه بتكرار أعمال محددة ولفترة طويلة.
 - توثيق المعرفة والخبرة في مستودع من أجل العاملين الذين يلتحقون بالمؤسسة فيما بعد.
- بالإضافة إلى:

- تعمل كمستشار لمتخذ القرار، حيث تقترح عليه حلاً مبنياً على أساس مجموعة من القواعد المبرمجة داخل النظام، ويظل متخذ القرار هو المسؤول النهائي عن اتخاذ القرارات.
- يمكن استخدامها في أي مكان وكل وقت على عكس الخبير البشري الذي يوجد في أوقات العمل فقط.
- يمكن استبدال النظام الخبير في حالة تلفه ولا يمكن استبدال الخبير البشري في حالة إصابته.

ثانياً: الشبكات العصبية:

هي برمجيات حديثة نسبياً، وتعرف "نظام برمجة محوسب يعمل على أساس تقليد الدماغ البيولوجي في معالجة المعلومات"⁽⁶⁾، وتحاكي هذه التقنية تعامل الإنسان عندما يواجه مواقف تتوفر لديه معرفة غير صريحة في مجال معرفي معين إذ تتطلب منه هذه المواقف الاستعانة بخبراته السابقة والتعلم مما يفعله في مثل هذه المواقف، وتسمى التقنية التي تعادل عبور هذه الفجوة بالشبكات العصبية⁽⁷⁾.

(1)- محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 245.

(2)- حسن فليح خلف، مرجع سبق ذكره، ص ص 60-61.

(3)- عبد القادر شارف، مرجع سبق ذكره، ص 7.

(4)- نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 235.

(5)- عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 201.

(6)- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 387.

(7)- سناء عبد الكريم الحناق، مرجع سبق ذكره، ص 251.

استخدمت الشبكات العصبية في تطبيقات ومجالات عدة، مثل تحليل الاستثمار والتنبؤ بحركة الأسهم والسندات، وتحليل التوقع ومقارنة التوقع المخزونة في المصارف مثلاً⁽¹⁾، وتسمح الشبكات العصبية بنمذجة المشاكل المعقدة والصعبة الفهم عن طريق إيجاد علاقات ونماذج تربط بين الكمية الكبيرة من البيانات التي يستقبلها، وصممت لمحاكاة الطريقة التي يؤدي بها العقل البشري مهمة معينة⁽²⁾.

ثالثاً: نظم المنطق الضبابي:

تتكون هذه التقنية من مجموعة مختلفة تضم مفاهيم وتقنيات التعبير أو الاستدلال للمعرفة الغير مؤكدة، المتغيرة أو غير المجسدة تماماً في الواقع، لهذا فإن المنطق الضبابي يقوم على الاحتمالية أي البحث عن مستويات متعددة من الصحة⁽³⁾، وظهرت هذه النظم لتجاوز المنطق الحاسوبي الذي ينطلق من تشخيص الظاهرة على أنها صحيحة تماماً أو خاطئة تماماً وعدم النظر إلى نسبية الأشياء، التي قد تكون صحيحة إلى حد ما أو خاطئة بدرجة ما.

هو أيضاً تطبيق يصف ظاهرة معينة غامضة والوصول إلى قواعد تستند على بيانات غير محددة، تستطيع المؤسسات استخدام المنطق الضبابي من أجل وضع برمجيات تجمع المعرفة الضمنية التي تحتوي على الغموض⁽⁴⁾، فهو يمكن من تقديم عروض الأسعار على أساس إعطاء كل سعر درجة معينة وبذلك يمكن التعبير حاسوبياً عن حالات مثل "السعر غالي جداً"، "السعر رخيص إلى حد ما"⁽⁵⁾، وبالتالي نظم المنطق الضبابي تمثل المعرفة الغير دقيقة أو الغامضة، وهي بذلك تساعد بالحصول على المعرفة.

رابعاً: الخوارزميات الجينية:

مثلما اعتمدت نظم الشبكات العصبية على فكرة محاكاة بنية ووظائف الدماغ ولو بنسبة القطرة إلى البحر، فقد استندت نظم الخوارزميات الجينية إلى فكرة تمثيل التطور البيولوجي للكائنات الحية، وباختصار تستخدم هذه النظم لتصميم واقتراح الحلول للمشكلات الإدارية، خاصة تلك التي تتأثر بعدد كبير من المتغيرات ولذلك تستخدم هذه النظم في شتى أنواع التطبيقات وخاصة في مجال التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية⁽⁶⁾، أي أن النظام يصبح قادراً على أن يتعلم كيف يتأقلم مع التغيرات، وبالتالي المساعدة في تحصيل المعرفة.

خامساً: الوكيل الذكي (Intelligent Agent): يتمثل في⁽⁷⁾:

عادة ما يتم تزويد الوكيل الذكي بأدوات للتعلم واكتساب المعرفة حتى يتمكن من تحسين أدائه ليتوافق مع مستخدمه، إذ يعتبر خبير متخصص في أحد المجالات، يستطيع الوكيل الذكي تنفيذ مهام باسم المستخدم بتعزيز الحوار بين العنصر البشري والحاسوب، ويعتبر متكيفاً مع البيئة التي يعمل فيها عندما

(1)- عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 204.

(2) - Laudon kc, Laudon jp, OP.cit, p 451.

(3)- ياسين سعد غالب، تحليل وتصميم نظم المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 36.

(4)- Laudon kc, Laudon jp, OP.cit, p 450.

(5)- ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، مرجع سبق ذكره، ص 109 - 110.

(6)- المرجع نفسه، ص 106.

(7)- فوزية قديد، مرجع سبق ذكره، ص 174.

يستخدم المعارف والظروف السائدة، كما أنه عبارة عن "برمجيات تعمل في الخلف، أي في نفس الوقت كمستخدم وبطريقة مخفية، وهي مصممة لتنفيذ مهام محددة أو تأدية أعمال ذات طبيعة متكررة للمستفيد لدعم نشاط أعمال أو تطبيقات برامج أخرى"⁽¹⁾،

الفرع الرابع: تكنولوجيا المعلومات المساندة لتخزين المعرفة:

تتمثل أساسا في نظم قاعدة المعرفة (*Knowledge Base*) التي تعرف بأنها مجموعة منظمة من البيانات التي تجمع بينها علاقات منطقية من السهل تخزينها واسترجاعها بغرض تعديلها أو الإضافة إليها أو الاستفسار عن مكوناتها أو إعداد التقارير عن واقعها⁽²⁾.

كما أن تخزين المعرفة يأتي بعد الحصول عليها من الخبراء والمصادر، وترجمتها إلى قواعد أو إلى صور، وتحتوي قاعدة المعرفة على مجموعة من المعارف والخبرات المرتبطة بمجال معرفي معين، وثم تطوير هذه القاعدة لتمثل الخبرة التي اكتسبت من العمل والبحث، على أن تتضمن القاعدة أكبر قدر من المعرفة يمكن الحصول عليه وهناك أساليب عديدة لتمثيل معرفة الخبراء⁽³⁾.

كما يشار إلى أهمية تكنولوجيا المعلومات في تحسين كفاءة عمليات تخزين المعرفة خصوصا للمعرفة الصريحة، وقد ذكر آليات الخزن التي تتضمن⁽⁴⁾:

أولا: مخازن البيانات: تسمح للمؤسسات بجمع بياناتها في قواعد بيانات ضخمة لأجل الوصول السريع إليها.
ثانيا: خرائط المعرفة: التي تبين مكان تواجد المعرفة وكيفية الوصول إليها، وإرشاد أفراد المؤسسة إلى مصادر المعرفة داخلها.

ثالثا: المكتبات الإلكترونية: هي قواعد بيانات لأنواع خاصة من المعلومات لمستخدمين خاصين والتي تعطي طريقة أخرى لخزن المعرفة وتميرها بسهولة داخل المؤسسة، وبالتالي جعل المستخدم يستفيد منها ويعيد استخدامها مرة أخرى.

من أسباب تكوين ذاكرة بالمؤسسة:

- تخزين المعرفة لاسيما العملية منها لتفادي ضياعها من خلال مختلف دعائم التخزين.
- الحفاظ على ثقافة المؤسسة، هويتها وصورتها داخليا وخارجيا، مبادئها، قيمها، مفاهيمها الأساسية وأهم أدبياتها من خلال تخزين مسارها التاريخي.
- ترشيد عملية اتخاذ القرار وذلك بالبحث عن معارف جديدة سواء داخليا أو خارجيا.
- إن مستودع البيانات يساعد المؤسسة في تعزيز وتوحيد المعرفة المتوفرة لديها، وكذلك جعلها أكثر فاعلية وقوة، ومن هذا المنطلق فهو عبارة عن تجميع للمعرفة الداخلية والخارجية في موقع واحد (اكتشاف المعرفة)، بغرض إدارتها بشكل فعال واستثمارها من قبل المؤسسة، وباستخدام هذا النوع من الوسائل،

(1)- Laudon kc, Laudon jp, OP.cit, p 450.

(2)- فالخ عبد القادر الحوري، مرجع سبق ذكره، ص 35.

(3)- نجم عبد الله الحميدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 163.

(4)- إبراهيم عجم حسن، مرجع سبق ذكره، ص 95.

فإن المعرفة المستقاة من عدة مصادر متنوعة، بالإمكان ترقيمها وحوسبتها ووضعها في موقع مركزي بغرض تسهيل تخزينها واسترجاعها.

الضلع الخامس: تكنولوجيا المعلومات المساندة لتوزيع والمشاركة بالمعرفة:

يعتبر دور تكنولوجيا المعلومات من الأمور المهمة في توزيع المعرفة والتشارك فيها، ولتأمين ذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار الجوانب التالية⁽¹⁾:

- وجود بنية أو هيكلية للمحتويات والمضامين تسهل الوصول إليها (الفهرسة والتصنيف...).
- استجابة تكنولوجيا المعلومات وتناسبها مع احتياجات المستخدم الحالية والمستقبلية.
- تكامل تكنولوجيا المعرفة مع التكنولوجيا المتوفرة.
- القدرة والقابلية على التوسع والتطور باستخدام الشبكات الإلكترونية الملائمة.
- التناغم والانسجام بين تكنولوجيا المستخدمة وقدرات المستخدمين، بهدف الاستغلال الأمثل للوسائل التكنولوجية المتاحة.

من الأنظمة المساندة لتوزيع المعرفة والمشاركة بها نجد:

أولاً: تكنولوجيا العمل الجماعي: المتمثلة أساساً في الشبكات المعلوماتية التالية:

1- **شبكة الإنترنت (Intranet):** هي شبكة داخلية (LAN) تربط مجموعة من العمال في المؤسسة نفسها، من أجل تسهيل الاتصال والتعاون من خلال متصفح بسيط، وهي وسيلة سهلة لتقاسم والتشارك بالمعرفة داخل المؤسسة، خصوصاً إذا كانت الوحدات لا تتواجد في نفس الموقع⁽²⁾، وتستخدم الإنترنت نفس هيكل الإنترنت، حيث تسمح للعاملين في مؤسسة معينة بالاتصال معاً والمشاركة في المعلومات بشكل إلكتروني، وتقدم نفس خدمات الإنترنت ولكن في شبكة محلية خاصة بالمؤسسة⁽³⁾.

كما تسمح هذه الشبكة بالربط بين نظم المعلومات الداخلية في المؤسسة وتفصل بينها وبين الإنترنت جدران النار (Fire Walls)، التي تحول دون الاقتحام المفاجئ لغير المسجلين في الإنترنت⁽⁴⁾، وتساعد هذه الشبكة المؤسسات على القيام بوظائف مختلفة وعالية الجودة، كما أنها تقدم نظام البريد الإلكتروني وأدوات التشارك الجماعي للمعرفة⁽⁵⁾.

كما يتيح استخدام الإنترنت تحقيق العديد من الفوائد من أهمها:

- التحكم في المعلومة الغير مهيكلة ونشر المعرفة بين العاملين في أقصر وقت وبأقل تكلفة.
- المساهمة في قيام تطبيقات العمل الجماعي والتعاوني (groupwear).
- طرق جديدة في التنظيم تتأقلم مع آفاق المنافسة، وتعتبر كأحسن موزع للزبائن وتعبئة قصوى للكفاءات.

(1)- عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 118.

(2)-Nadège Gunia, Enjeux et perspectives d'un intranet en ressources humaines, les notes du LIRHE , n°369, Université de Toulouse, France, 2002, recherche publiée, <http://www.univ-tlse1.fr/lirhe/>, (13-12-2009).

(3)- محمد صالح الخاوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 303.

(4)- جمال سالمي، مرجع سبق ذكره، ص 145.

(5)- نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 42.

- السماح بتحقيق سهولة في الاستخدام، عن طريق خلق وسط جماعي قائم على التكامل بين مختلف وحدات المؤسسة.

- المساهمة في تنامي الشعور بالانتماء عن طريق توسيع قاعدة اتخاذ القرارات، عن طريق استغلال التدفق الهائل والسريع للمعلومات والمعرفة برفع كفاءة الأفراد عن طريق تمكينهم من الاتصال بأصحاب الخبرة، وهو ما يساعد على تنمية الموارد البشرية⁽¹⁾.

باختصار يمكن القول أن وجود هذه الشبكة داخل المؤسسة سوف يؤدي إلى تخفيض التكاليف ويساهم في تنسيق وإدارة عمليات المنشأة وزيادة قدرتها التنافسية.

2- شبكة الإكسترنات (Extranet): تعد الإكسترنات نتاج لتزاوج كلا من الإنترنت والإنترنت، فهي شبكة إنترنت مفتوحة على المحيط الخارجي، تسمح لأطراف من خارج المؤسسة بأداء أنشطتهم معها بشكل إلكتروني مثل توصيل أوامر المؤسسة ومراجعتها والتأكد من أدائها⁽²⁾، وذلك بالمرور عبر الجدران النارية للوصول لمعلومات المؤسسة أو على الأقل جزء منها، وقد يكون هؤلاء شركاء الأعمال، موردين، موزعين، عملاء أو مراكز أبحاث تجمعهم شراكة العمل في مشروع واحد⁽³⁾.

من دواعي استخدام الإكسترنات بدلا من الإنترنت، أنها شبكة خاصة بجمهور معين خاصة لعملاء المؤسسة المميزين على عكس الإنترنت، حيث بإمكان مستخدمي هذه الشبكة مثلا الدخول إلكترونيا إلى قواعد معلومات السلع والخدمات، ومن ثم البحث عن مواصفات وكميات وأماكن تواجد وأسعار تلك السلع، ومن ثم تقديم طلب الشراء إلكترونيا.

يمكن أن نجد تطبيقات شبكة الإكسترنات في المجالات التالية⁽⁴⁾:

- نظم تدريب وتعليم العملاء (المشاركة بالمعرفة).
- دعم قيام تطبيقات العمل الجماعي والتعاوني (group-wear).
- نظم التشارك في قواعد البيانات بين الجامعات، ومراكز الأبحاث التابعة لحكومة أو لإدارة معينة.
- شبكات مؤسسات الخدمات المالية والمصرفية.
- نظم إدارة شؤون الموظفين والموارد للشركات العالمية متعددة المراكز والفروع.

3- شبكة الإنترنت (Internet): إن البريد الإلكتروني هو أحد الخدمات الأساسية للإنترنت ويمكن تعريفه بأنه اتصال مطبوع إلكتروني بين الأفراد والأعمال، باستخدام الحواسيب الموصولة بالإنترنت⁽⁵⁾، ويسمح بتوفير إمكانيات الاتصال مع المجتمعات الافتراضية والاستفادة من خبرات أفرادها المتخصصين، وتبادل الآراء معهم وطلب المساعدة، مما يوفر قدرا أكبر من المرونة في الاتصال وإعطاء الجميع فرصة المشاركة في تحصيل المعرفة، ومن الأدوات المستخدمة فيها البريد الإلكتروني، مناقشات المجموعات،

(1)- فارس بوبكر، سعاد بومايلة، مرجع سبق ذكره، ص 200.

(2)- محمد صالح الحناوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 303.

(3)- نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 45.

(4)- جمال سالمي، مرجع سبق ذكره، ص 147.

(5)- نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 378.

مجموعات الأخبار، نشر الويب وكذلك مؤتمرات من نقطة إلى أخرى التي تعرض بدائل تكلفة منخفضة عن البرمجيات الجماعية الخاصة⁽¹⁾.

تعد كل من الإنترنت، الإنترنت والإكسترنانت من أكثر تكنولوجيا المعلومات المستعملة للتشارك بالمعرفة بين العاملين من داخل المؤسسة ومختلف الجهات الخارجية انتشارا من غيرها في المؤسسات ومنها المؤسسات الجزائرية، كما تستخدم هذه الشبكات في البرمجيات التالية⁽²⁾:

4- **البرامج الجماعية (groupware):** الـ (Groupware) برنامج يعني عملية بشرية وتنظيمية للعمل في فريق وبالوسائل والتكنولوجيا الضرورية وباستخدام الشبكات لإنجاز العمل، وفائدته العظمى تتمثل في حل مشكل البعد الجغرافي والعمل التزامني، ويسعى (Groupware) إلى تحقيق عدة أهداف ويستعمل عدة وسائل هي⁽³⁾: البريد الإلكتروني، تبادلات المعلومات، الاجتماعات الإلكترونية، مجموعات التحوار (Forum) أو مجموعة الأخبار (Newsgroup).

العمل الجماعي هو صيرورة للعمل ضمن مجموعة معينة (Group) تدمج الأدوات البرمجية (Ware) الضرورية من أجل دعمها، فبواسطة (Groupware) نستطيع تسهيل تبادل المعرفة والمعلومات بين الخبراء المتباعدين جغرافيا ويتم تسريع عملية الحل لمشكل معين، مما يشكل فائدة للزبون وزيادة الإنتاجية بالنسبة للمؤسسة، وتسمح البرمجيات الجماعية بتحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة.

يمكن نقل المعرفة وإيقائها ضمنية بإتباع تكنولوجيا معلومات عالية من خلال (groupware)، والتي تمكن من العمل الواسع والاتصالات عندما تعمل وجها لوجه، ويقدم العمل الجماعي أفضل تكاملية للتراسل الإلكتروني، وتتجلى فائدة هذه التقنية في تحسين القدرة على التحرك ورد الفعل على صعيد السرعة والنوعية، مع إمكانية دوران المعلومة بسرعة أكبر، ما يساعد على وضع الكفاءات المتوافرة لدى المؤسسة ضمن شبكة.

5- **برمجيات الفريق (Teamware):** أدوات برمجية تجعل من شبكة الإنترنت، أكثر نفعا في العمل كفريق، وتشتمل على تطبيقات من خلال الإنترنت لأجل بناء فريق والمشاركة بالأفكار، الوثائق، العصف الذهني وحفظ وثائق القرارات المتخذة أو المفروضة من قبل أعضاء الفريق، لغرض الاستخدامات والمراجعات المستقبلية⁽⁴⁾، وهي شبيهة بالبرمجيات الجماعية برغم من أنها ليست بنفس القوة.

6- **أدوات مؤتمرات الويب:** تستخدم أدوات مؤتمرات الويب لكي يوفروا لقاءات ومؤتمرات، وعروضا على الخط المباشر، وهي تجهز بطاولة افتراضية للمؤتمر، حيث يتمكن المشاركون من عرض ومراجعة وتعديل الوثائق، والمشاركة بأفكارهم وملاحظاتهم، باستخدام وسيلة الدردشة أو الهاتف أو الفيديو⁽⁵⁾.

(1)- عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 195.

(2)- سناء عبد الكريم الحناق، مرجع سبق ذكره، ص 252.

(3)- Jean-Yves Prax, Le Guide du Knowledge Management, Op.cit, p p 132-133.

(4)- عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 196.

(5)- عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 196.

ثانياً : نظم مساندة القرارات الجماعية :

هي أنظمة لتوسيع وتطوير أنظمة دعم القرار لأغراض صنع القرار الجماعي، كما يمكن تعريفها بأنها النظم التي تعمل على دعم وإسناد عملية اتخاذ القرارات بالمشاركة وبحضور العقل الجماعي لصنع القرار⁽¹⁾، وتفيد هذه النظم في تحقيق ما يلي⁽²⁾:

- تعزيز المشاركة الإيجابية في صنع القرار، وتكوين مناخ تنظيمي إيجابي ومفتوح قائم على الحوار وتبادل الآراء والمقترحات.
- تطوير الآراء والأفكار المبدعة التي تظهر كثرة للنقاش.
- تعتبر أداة لتقييم وتنظيم الأفكار بطريقة كفؤة وفعالة، والقدرة على بناء النماذج وتقديم الحلول.
- يعمل على توسيع نطاق العقلانية المحدودة لصنع القرار بإضافة القدرات البرمجية للنظام إلى الطاقة المحدودة للعقل الإنساني.

ثالثاً : أنظمة إدارة المكاتب والوثائق:

تشير إلى كل تطبيقات نظم المعلومات المحوسبة لأتمتة المهام والواجبات التي تنجز في المكاتب الإدارية، بهدف زيادة الإنتاجية الإدارية وتحقيق الجودة، وتحسين فعالية الاتصالات والمعلومات داخل المكتب، وبين المكتب والبيئة التنظيمية الداخلية وبين المكتب والبيئة الخارجية⁽³⁾.
من بين تطبيقات نظم المكتب التي تساعد في توزيع المعرفة نجد⁽⁴⁾:

1- **مطالغ النصوص:** هو مجموعة من المكونات المادية للحاسوب والبرمجيات التي تقوم بإنشاء النصوص الكتابية والقدرة على عرضها من خلال الشاشة وتصحيحها وتخزينها على وسائط التخزين واسترجاعها وتشغيلها وطباعتها...الخ.

2- **الناشر المكتبي:** أصبحت هذه البرامج الوسيلة الوحيدة العلمية السهلة لوضع مستندات ووثائق يمتزج فيها النص مع الرسوم والصور، وتقدم إمكانات كبيرة للبحث والاسترجاع وسرعة الوصول إلى البيانات المطلوبة وتوفير سهولة كبيرة في تحديد المعلومات والمعرفة في إرسال وتوصيل الوثائق إما عن طريق الشبكات أو الأقراص الممغنطة.

3- **الإدارة الإلكترونية للوثائق:** تستخدم لنقل صور الوثائق إلى أشكال رقمية، ويستعمل في خدمة شبكة العمل لتحرير البيانات الرقمية في قرص التخزين الليزري والعمل على توفير المعلومات والمعرفة لمستخدميها، ويفيد هذا النظام بتصوير الوثائق التاريخية المهمة وتخزينها واسترجاعها عند الحاجة⁽⁵⁾.

(1)- ياسين سعد غالب ، تحليل و تصميم نظم المعلومات ، مرجع سبق ذكره، ص 44.

(2)- وهيبه حسين داسي، مرجع سبق ذكره، ص 73.

(3)- ياسين سعد غالب، تحليل و تصميم نظم المعلومات، مرجع سابق، ص 46.

(4)- سناء عبد الكريم الحناق، مرجع سبق ذكره، ص 253.

(5)- نجم عبد الله الحميدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 142.

تشمل إدارة الوثائق الإلكترونية على عمليات الجمع والإدارة والتوزيع الإلكتروني لكل أشكال المعلومات بما يتضمن المستندات ورسائل البريد الإلكتروني والفيديو، وهي تجسد واحد من العوامل الرئيسية في إدارة المعرفة الأكثر كفاءة والذي يفتح الأبواب أمام توزيع العمل المعرفي⁽¹⁾.

ويرتبط هذا المفهوم ببرنامج تدفق العمل (*Workflow*)، وهو يعمل على تعديل التدفق الإلكتروني للملفات داخل المؤسسة، ويهدف إلى تسيير، مراقبة وأتمتة العمليات الإدارية في المؤسسة، ووسيلة لإدارة المعرفة، فهو لا يكفي بإنشاء علاقات بين الأفراد بل يتبنى هذه العلاقات ليضمن تدخل الشخص المناسب في الوقت المناسب⁽²⁾.

تكمن فائدة تدفق العمل في تعظيم الانسجام بين المتدخلين وزمن الردود، مع تبسيط عمل كل فرد بتحديد دقيق لكل المهام الواجب تحقيقها بإتباع إجراءات محددة⁽³⁾، ويشترك تدفق العمل (*Workflow*) مع (*Groupware*) ليشكلا تعاوناً في دوران المعطيات، وهي مهمة يمكن اعتبارها كمجموعة التقنيات التي تسمح بنشر وإدارة وتنفيذ تدفق للمعلومات على مستوى فريق العمل.

الضلع السادس : تكنولوجيا المعلومات المساندة لتطبيق المعرفة:

إن الهدف الأساس من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمؤسسة واستخدامها، حيث أن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوفرة في الوقت المناسب، دون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة معينة أو لحل مشكلة قائمة⁽⁴⁾، يمكن لتكنولوجيا المعلومات أن تساهم في التطبيق الفعال للمعرفة، من خلال ما توفره من فرص وإمكانات نذكر من أهمها:

- خلق فرص التعاون والتنسيق الجماعي بواسطة التكنولوجيا المتعلقة بذلك مثل البريد الإلكتروني، المؤتمرات عن بعد، والبرامج الجماعية، الشبكات الداخلية والخارجية، أنظمة العمل الجماعي.
- أنظمة الذكاء الاصطناعي بمختلف تطبيقاته، ويستخدم أساساً من أجل ابتداع وتأمين الخبرات والمعارف الموجودة في المؤسسة للقيام بأعمال ووظائف روتينية، فضلاً عن حل المشكلات الصعبة والمستعصية وبالتالي فهو يساهم في استخدام معارف المؤسسة.
- النظم الخبيرة باعتبارها إحدى أهم تطبيقات الذكاء الاصطناعي والتي هي عبارة عن نظم معلومات كثيفة المعرفة تقدم حلولاً للمشاكل عن طريق الحصول على المعرفة في مجال أو ميدان معين ومحدد من خبرة الإنسان.

من أهم نتائج دعم تكنولوجيا المعلومات لعملية التطبيق الجيد لمعارف المؤسسة يمكن أن نذكر تحسين عملية اتخاذ القرار، تشجيع الإبداع والابتكار وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

يعتبر تطبيق المعرفة الجانب المهم في إدارة المعرفة لأن الهدف من هذه العملية هو انتشار وتوسع ووصول المعرفة إلى جميع أفراد المؤسسة، باستخدام نظم خاصة بالتطبيق والتي تحقق الاستفادة القصوى

(1)- جون جامبل وجون بلاكويل، مرجع سبق ذكره، ص 204.

(2)- Jean-Yves Prax, Le Manuel du Knowledge Management, Op.cit, p136- 137.

(3)- جمال سالمي، مرجع سبق ذكره، ص 144.

(4)- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 78.

من المعارف المكتسبة وتسخيرها لخدمة المؤسسة والمساهمة في تحقيق أهدافها باستخدام تكنولوجيا تدعم العمليات والإجراءات الروتينية والاتجاهات ومنها:

أولاً: نظم التفكير على أساس الحالات: تركز هذه النظم على التجربة المتراكمة والحالات العملية التي وقعت في الماضي لحل المشكل المطروح على مستوى اتخاذ القرار وذلك بتكرارها مع بعض التطوير أو التعديل في ضوء الظروف والتغيرات الحالية.

وبالتالي يمكن القول أن هذه النظم تقوم بتخزين الحالات مع الأخذ بعين الاعتبار تضمنها معارف ومهارات جوهرية مهمة للمؤسسة والمستفيدين، أي أنها تقوم على فكرة استثمار ذاكرة المؤسسة المستمدة من التجارب السابقة والمعارف المتراكمة لتطبيقها حالياً.

ثانياً: نظم دعم القرار: هي نظم معلوماتية تدعم اتخاذ القرار مستفيدة من البيانات والنماذج ومن خبرة متخذ القرار، وتتميز بالمرونة والقدرة على الاستجابة لطلبات المستخدمين المتغيرة من المعلومات، والفكرة الجوهرية التي تستند عليها نظم دعم القرار هي بناء نظم تعطي المستفيد النهائي أدوات مفيدة باستخدام النماذج وقواعد البيانات وتقديم الحلول الممكنة للمشكلات المعروضة⁽¹⁾.

ثالثاً: النظم الخبيرة: هي أحد تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وكما تدعم عملية امتلاك المعرفة فهي تعمل على مساندة تطبيقها، وتوظف معارف الخبراء في مجال معين لدعم واتخاذ القرارات وإيجاد الحلول المرتبطة بهذا المجال مرتكزة على أساليب محاكاة العقل البشري وهي بذلك تستخدم المعرفة المتاحة.

يعد استخدام تكنولوجيا إدارة المعرفة من أهم الأسباب للحصول على أفضل الميزات لأي مؤسسة تسعى للتقدم والنجاح، ذلك بغية إنشاء المعرفة، واكتسابها ونشرها وتطبيقها، والتكنولوجيا من الأسس الهامة والتي من دونها لا يمكن ممارسة وتطبيق عمليات إدارة المعرفة بشكل فعال، من جهة أخرى يعتبر التعليم الإلكتروني من بين أهم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات التي يمكن استخدامها بالاعتماد على شبكة الإنترنت أو الإنترنت في زيادة مهارات العاملين وتلقينهم العديد من المعارف من خلال مؤتمرات الفيديو وحلقات النقاش التفاعلية وتزويدهم بالكتب الإلكترونية.

من خلال ما سبق، نلاحظ الأهمية الكبيرة لتكنولوجيا المعلومات في قيام عمليات إدارة المعرفة، وتحقيق أهدافها والأثر الكبير التي تحدثه فيها، فمن وجهة نظر البعض نظر إلى تكنولوجيا المعلومات بوصفها مسهلة وميسرة لعمل إدارة المعرفة في المؤسسة، بينما نظر آخرون إلى أن إدارة المعرفة هي إحدى منتجات تكنولوجيا المعلومات.

(1) - سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 108.

خلاصة الفصل الثاني:

تتمحور خلاصة هذا الفصل في بيان مدى أهمية وتوفير المعلومة للمؤسسة من جهة، ودرجة الاستفادة من قيمة هذه المعلومة من جهة أخرى، فالمؤسسة تكون قادرة على تحصيل المعلومة ذات القيمة والمصدقية إذا كانت فعلا مدركة لأهميتها، والعمل على توفير نظام معلومات فعال بالمؤسسة يجعلها تتحكم من خلاله في صيرورة عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بكل جوانب النشاط الإنتاجي أو التسويقي وعدم اتخاذ القرارات العشوائية تجاه السوق أو بالنسبة للسياسة الإنتاجية داخل المؤسسة.

من خلال ما تناولناه في هذا الفصل بدا واضحا أن تكنولوجيا المعلومات استطاعت أن تختصر الحواجز الزمنية والمكانية، ففي الكثير من الحالات تستطيع المؤسسات التنافس بفعالية من خلال استغلالها لهذه التكنولوجيا، التي بفضلها يمكنها أن تصل إلى زبائن لم يكونوا في متناولها من قبل، كما بدا جليا أن تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات تعدى حدود الاستخدام التقليدي للحاسوب في معالجة وتخزين المعلومات وامتدت إلى مجال استغلال الشبكات والأنظمة المعلوماتية، بما فيها الإنترنت، الإنترنت والإكسترنانت، واقتحام عالم الأعمال الإلكترونية بما يتضمنه من تجارة إلكترونية وتبادل إلكتروني للمعلومات، فالمؤسسة تعتبر تكنولوجيا المعلومات والتنظيم المعلوماتي من المستلزمات الضرورية للتغلب على التحديات المتزايدة التي تواجهها في الوقت الراهن وعدم الركود الذي قد يؤدي بها إلى خسارة جزء كبير من حصتها السوقية، نتيجة عدم مواكبتها للتطورات الجديدة على مختلف الأصعدة.

فمن خلال الشبكات المعلوماتية التي لا تخلو مؤسسة منها، خاصة في الدول المتقدمة، التي قطعت فيها المؤسسات بكل أحجامها أشواط كبيرة في مجال استغلال تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها المختلفة، وما مدى مساهمتها في التأثير على مختلف جوانب المؤسسة والمساعدة في اتخاذ القرارات، وبفضل كل هذا اتجهت المؤسسات نحو رقمنة جميع أنشطتها، حتى صارت مؤسسات افتراضية بحتة تسير كل أمورها بالاعتماد على ما توفره تكنولوجيا المعلومات من خدمات وتطبيقات مختلفة، ومن خلال تكنولوجيا اكتساب المعرفة متمثلة في تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي ووسائل تخزين المعرفة التي تضمن حفظ المعرفة والخبرات من الضياع، ومشاركتها وصولا لتطبيقها، ولعل أكثر هذه التكنولوجيا انتشارا هي الإنترنت، الإنترنت والإكسترنانت، وما تقدمه من دور فاعل في المشاركة بالمعرفة بين أفراد المؤسسات مهما ابتعدوا جغرافيا وزمنيا، كل ذلك يحتاج إلى فريق يسعى إلى نشر ثقافة إدارة المعرفة بما يخلق ويحقق للمؤسسة ميزة تنافسية.

الفصل الثالث

إسهامات تكنولوجيا المعرفة

في خلق ميزة تنافسية

تمهيد:

يشهد العالم اليوم تغيرات واسعة النطاق، ذلك نتيجة الاستخدام المشترك للمعرفة والتكنولوجيا المساندة لها في مختلف مجالات الحياة وقطاعات العمل، ومظاهر الاقتصاد الرقمي التي حتمت على المؤسسات إغارة أهمية كبيرة للمزايا التنافسية وضرورة تحديثها، مما دعا المؤسسات والبنوك بصفة خاصة إلى التسلح بكافة أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاستثمار في رأس المال الفكري كضرورة تنافسية، إذ لم تعد صناعة الميزة التنافسية خياراً بين بدائل ممكنة ولم تعد مجرد مرحلة يتم التحفيز للوصول إليها، بل تعدت كل هذا وأصبح المسار الوحيد الذي يسير في دربه كل من لديه الرغبة في الاستمرار والبقاء في عالم الأعمال، عالم يعرف لغة واحدة هي لغة التميز والتفوق.

إذا كانت المعرفة هي الأصل الأكثر قيمة في المؤسسات، فإن المهمة الأساسية لها تتمثل في كيفية المحافظة على هذا الأصل، وكيفية استخدامه لتوليد معرفة جديدة من أجل خلق القيمة وتحقيق ميزة تنافسية، ولكن كيف يمكن لإدارة المعرفة أن تحقق ذلك؟، لا بد من التأكيد على أن إدارة المعرفة تجد في تكنولوجيا المعلومات وسيلة فعالة من أجل تنفيذ تلك المهمة، حتى أضحى من الجائز القول بأن من يملك رأس مال معرفي ويحافظ عليه ويحسن استخدام تكنولوجيا المعلومات يكون قادراً على خلق ميزة تنافسية من خلال تطوير خدماته، منتجاته وخفض التكاليف وتحسين الجودة.

من أهم الحقائق في هذا المجال أن على المؤسسات أن لا تنتظر طويلاً لي تبني ميزتها التنافسية، لا بد أن تقوم بالتحليل الإستراتيجي من أجل تشخيص نقاط القوة والضعف في مواردها، لذلك تكمن مسؤولية كل إدارة إستراتيجية في أن تنمي معرفتها التنافسية ومقدرتها على تلبية احتياجات العملاء، فمن الضروري تنفيذ بنجاح الإستراتيجية بالاستناد على تكنولوجيا المعلومات المساندة لعمليات إدارة المعرفة، إذ يتبين من ذلك مدى أهمية أن تقوم المؤسسات في بناء الميزة التنافسية لكي تستطيع مواجهة التحدي الذي ينتظرها من قبل المؤسسات في القطاع المعني.

للتطرق لكل ما سبق نهدف من خلال هذا الفصل إلى التعرف على الميزة التنافسية وعلاقة ما يعرف بتكنولوجيا المعرفة في خلقها، وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث، نتناول في المبحث الأول الميزة التنافسية والمفاهيم الأساسية المتعلقة بها، أما في المبحث الثاني نتناول الإستراتيجيات التنافسية العامة وأسس بناء الميزة التنافسية وأهم مصادرها، أما المبحث الثالث فيتناول العلاقة التي تربط بين تكنولوجيا المعلومات الداعمة لإدارة المعرفة وعملياتها ودورها في خلق مصادر الميزة التنافسية.

المبحث الأول: الميزة التنافسية مفاهيم أساسية

في ظل المنافسة الشديدة التي شهدتها المؤسسات وفي ظل التحول إلى الاقتصاد المعرفي زاد اهتمام المؤسسات بضرورة تركيز جهودها واستراتيجياتها المتعددة نحو الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، حيث أن الاستراتيجية التنافسية هي العملية التي تسعى من خلالها المؤسسة للحصول على ميزة تنافسية مؤكدة ومستمرة كعنصر أساسي للنجاح ويهدف تأسيس مكانة راسخة تضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار، ومن هنا نجد أن هذا المبحث يهدف إلى التعرف إلى مفهوم الميزة التنافسية وما هي أهم خصائصها ومستوياتها، مع تحليل للقوى التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الميزة التنافسية:

إن أهمية التعرف على الميزة التنافسية يأتي من الدور الكبير الذي تلعبه في حياة المؤسسات، باعتبارها العنصر الإستراتيجي والأساسي ومقياس هام للنجاح، حيث مر مفهوم الميزة التنافسية بعدة تطورات حتى الوصول إلى المفهوم الحالي، حيث لعبت التغيرات الاقتصادية التي طرأت على المستوى العالمي في تغيير المعنى الحقيقي للتنافس

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية:

يرجع الظهور الأول لمصطلح الميزة التنافسية إلى (Chamberlain 1939) و (Selzmick 1959) حيث اعتبرت أنها شيء يمكن استخدامه ضمن إستراتيجية المنظمة⁽¹⁾، كما وصفها كل من (Hofer et Schendel) بأنها "الموقع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها عن طريق أنماط نشر الموارد". ثم جاء (Day 1984) و (Porter 1985) ووضعوا الجيل التالي من صياغة مفهوم الميزة التنافسية، حيث اعتبرت هدف الإستراتيجية، وأنها ليست شيء يستخدم ضمن الإستراتيجية وكان تبريرهم لذلك هو أن الأداء المتميز يربط بالميزة التنافسية، إذ أن تحقيقها سيتولد عنها ضمناً وبشكل آلي أداء متميز وبشكل أعلى، حيث اعتبر (Porter 1985) أن الميزة التنافسية "تنشأ بمجرد وصول المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية مقارنة بتلك المستعملة من قبل المنافسين، أي بمجرد إحداث المؤسسة لعملية الإبداع، أي أن جوهر التنافس هو عملية الإبداع"⁽²⁾.

أما (Kotler) فعرّفها على أنها "قدرة وقابلية المؤسسة على أداء أعمالها بأسلوب واحد أو عدة أساليب بحيث لا يمكن إتباعها أو تقليدها من قبل المنافسين"⁽³⁾، أي أن التنافس يرتبط بتقديم قيمة ومنفعة للمستهلك عن طريق الإبداع، ويمكن تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة في مجالات تقليل التكلفة مقارنة بمنافسيها أو العمل على أدائها بأساليب تقود إلى التميز⁽⁴⁾.

(1)- حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 137.

(2)- وهيبه حسين داسي، مرجع سبق ذكره، ص 79.

(3)- P.Kotler, Marketing Management, Prentice-Hall, new Delhi, 1997, P53.

(4)- فؤاد نجيب الشيخ، بدر فادي محمد، العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في قطاع الأدوية الأردنية، مجلة الإدارة العامة، المجلد الرابع والأربعون، العدد الثالث، المملكة العربية السعودية، سبتمبر 2004، ص 634.

يرى (Porter) أن الميزة التنافسية لا تختص بالدولة وإنما بالمؤسسة، فهي تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لربائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو تقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة⁽¹⁾، كما يعرفها (Fahey) "بأنها أي شيء يميز المؤسسة ومنتجاتها تميزاً إيجابياً عن منافسيها من وجهة نظر عملائها والمستخدمين النهائيين لمنتجاتها"⁽²⁾.

تعرف الميزة التنافسية بأنها أداء المنظمة لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة بشكل يجعلها منفردة ومتميزة في خلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها لأنشطتهم، ويمكن أن تحافظ عليها لمدة طويلة من الزمن، إذا ما استندت إلى عمليات معرفية ذات منهجية إدارية واضحة⁽³⁾.

مع ظهور تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها على طريقة أداء المؤسسات للأنشطة الاقتصادية، وتغير دورها بعدما كان ذا تأثير خارجي، إلا أن ثورة المعلومات حققت قفزات نوعية برزت من خلالها المعلومة والمعرفة إلى مورد أساسي من الموارد الاقتصادية⁽⁴⁾، منه ظهرت بعض التعاريف المواكبة لهذه التطورات منها "هي المهارة، التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء، ويؤكد تميزها واختلافها عن المنافسين من وجهة نظر العملاء"⁽⁵⁾، أي أن الميزة التنافسية خليط من بين الموارد الأولية وتكنولوجيا المعلومات والعامل البشري المتمثل في المهارة لتصبح المؤسسات قادرة على الأقل المحافظة على حصتها في السوق.

أما (الزعيبي) فيعرفها بأنها "خاصية أو مجموعة الخصائص النسبية تنفرد بها المؤسسة ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبياً نتيجة صعوبة محاكاتها أو التي تحقق خلال تلك المدة، المنفعة لها وتمكنها من التفوق على منافسيها فيما تقدمه من خدمات أو سلع للعملاء"⁽⁶⁾.

تعرف الميزة التنافسية على أنها عنصر التفوق للمؤسسة التي تحققه جراء اعتمادها إستراتيجية تنافسية معينة، سواء تعلق الأمر بإستراتيجية قيادة التكلفة (ميزة التكلفة الأقل) أو إستراتيجية التميز⁽⁷⁾، كما أن هناك محاولات لتفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات بينت أن مصدرها لا يرتبط بالتوقع الجيد في مواجهة ظرف البيئة الخارجية بل بقدرة تلك المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية، التي تعد الكفاءات والمعرفة والجودة أحد عناصرها الأساسية⁽⁸⁾.

(1)- Michael E Porter, L'Avantage Concurrentiel, Dunod, Paris, France, 2000, p 08.

(2)- وهيبه حسين داسي، مرجع سبق ذكره، ص 80.

(3)- فائق جميل العاني، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة الشركة العامة لصناعة البطاريات والشركة العامة للصناعات الكهربائية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، العراق، 2004، ص 81.

(4)- Organization for Economic co-operation and development (OECD), The Knowledge-base Economy, General distribution, Paris, 1996, P11.

(5)- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، مصر، 2001، ص 104.

(6)- حسن علي الزعيبي، مرجع سبق ذكره، ص 138.

(7)- نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 21.

(8)- عبد القادر شارف، مرجع سبق ذكره، ص 74.

استنادا إلى ما سبق يمكن أن نلخص إلى " الميزة التنافسية هي الكيفية التي تستطيع بها المؤسسة أن تميز نفسها عن منافسيها وتحقق التفوق والتميز، كما تمثل القدرة المستمرة على مواجهة مختلف مصادر المنافسة في ظل محيط متغير، وتحقيق قيمة مضافة بفضل الإستراتيجية التي تتبناها والتي تعكس تفوقها النسبي مقارنة بمنافسيها في فترة زمنية معينة، ويتجلى ذلك من خلال مستوى التكلفة، جودة المنتجات، أو مرونة عملياتها، أي تقديم المؤسسة لقيمة مضافة أو متفردة عن منتجات المنافسين والتي تكسبها ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التميز.

بعض المصطلحات المشابهة:

أولاً: التنافسية (La Compétitive): هي القدرة على مواجهة القوى في السوق والتي تقلل من نصيب المؤسسة من السوق المحلي أو العالمي، كما تعرف على أنها قدرة المؤسسة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين⁽¹⁾.

ثانياً: المنافسة (La Concurrence): تعبر عن حالة التحدي القائم بين اثنين أو أكثر من المتنافسين، فهي تمثل حلقة وسيطة بين التغير البيئي، أداء المؤسسة والصراع المتواصل من أجل البقاء، حيث أن كل منافس يهدف إلى إزاحة منافسيه، والإنفراد بالميزات التنافسية والتي تضمن له البقاء والاستمرار⁽²⁾.

ثالثاً: القدرة التنافسية (La Compétitivité): هي قدرة المؤسسة على منافسة ومزاومة المؤسسات الأخرى التي تعمل وتنشط في نفس السوق وتنتج نفس المنتج أو منتجات بديلة تلبي نفس الحاجة، حيث تختص بالفرص المستقبلية وبالنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال⁽³⁾.

رابعاً: الضرورة التنافسية: يقصد بها استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية من أجل اللحاق بالمنافسين وضمان البقاء في إطار المنافسة فمثلاً في القطاع المصرفي عند استخدام الصراف الآلي في بداية ظهوره اعتبر في ذلك الوقت ميزة تنافسية، أما بعد أن اتسع استخدامه فقد أصبح ضرورة تنافسية بالنسبة للبنوك التي استخدمته في وقت لاحق.

لا بد من الإشارة إلى أنه يجب التمييز بين الميزة التنافسية من جهة والضرورة التنافسية من جهة أخرى والتي تعني استخدام أنظمة المعلومات بغرض اللحاق بالمنافسين والبقاء في إطار المنافسة ما هو إلا تقليد لنظام طورته مؤسسة أخرى لغرض تقليد المؤسسة المنافسة⁽⁴⁾.

منه نجد أن على المؤسسات أن تسعى لتحقيق ميزة تنافسية تضمن لها التفوق في مركز تنافسي، أما إذا أغفلت ذلك فسوف تسعى من أجل تحقيق الضرورة التنافسية، الأمر الذي لا يحقق لها التقدم على المؤسسات المنافسة وإنما يجعلها تبقى ضمن دائرتها.

(1)- الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 12، نوفمبر 2007، ص 38.

(2)- موساوي زهية، خالد خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الإستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس، 2005، ص 169.

(3)- الطيب داودي، مراد محبوب، مرجع سبق ذكره، ص 39.

(4)- عبد القادر شارف، مرجع سبق ذكره، ص 75.

الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية:

يمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية بما يأتي⁽¹⁾:

- تعد بمثابة السلاح الأساس لمواجهة تحديات السوق والمنافسين، ويأتي ذلك من خلال قيام المؤسسة بتمية معرفتها التنافسية، ومقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة مقدرات تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع.
- تمثل معيارا مهما لتحديد المؤسسات الناجحة عن غيرها، لأن المؤسسة الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها، وينسجم ذلك مع إشارة (Porter) التي مفادها "أن الابتكارات المتلاحقة والمعارف المتسارعة قد تجعل الميزة التنافسية لأي مؤسسة هي في أحسن الأحوال حالة مؤقتة.
- تمثل مؤشرا إيجابيا نحو توجه المؤسسة لاحتلال موقع قوي في السوق، من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، ما يعني أنه سيكون لها زبائن أكثر رضا وولاء، ما يجعلهم أقل عرضا لهجمات عروض المنافسين من جهة، وزيادة حجم المبيعات والأرباح من جهة أخرى.

المطلب الثاني: أهداف وخصائص الميزة التنافسية:

الميزة التنافسية تتعلق بالإستراتيجية التي تخلق القيمة والتي لم يصل إليها أحد من المنافسين الحاليين أو المحتملين، مع وجود تجانس في توزيع الموارد التي تركز عليها المؤسسة المتميزة وذلك لخلق ظروف المنافسة الكاملة، أما الميزة التنافسية المستدامة فهي القادرة على مواجهة الصدمات البيئية والتغيرات الغير متوقعة في الهيكل الاقتصادي للصناعة، كما أن الكفاءات ضرورية في تحقيق الميزة التنافسية والميزة التنافسية المستدامة⁽²⁾، يبرز هذا المطلب أهم أهداف الميزة التنافسية وأبرز خصائصها:

الفرع الأول: أهداف الميزة التنافسية:

من بين الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها من خلال توليد ميزة تنافسية هي⁽³⁾:

- تقدم الميزة التنافسية المساهمة الأهم في نجاح الأعمال.
- تقدم الميزة التنافسية الملائمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص المتاحة في البيئة.
- دخول مجال تنافسي جديد كدخول سوق جديد، أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات، كما تقدم التوجيه والتحفيز لكل المؤسسة.
- خلق فرص تسويقية جديدة كما هو الحال بالنسبة لشركة (Apple) التي كانت أول من قام بابتكار الحاسوب الشخصي.
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تسعى المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي تريد اقتناصها.

(1)- فائق جميل العاني ، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية مرجع سبق ذكره، ص 82.

(2)-Paul Luc, Op.cit, P38.

(3)- أديب محمد حسن هزايه، أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات على تحسين الميزة التنافسية في الشركات المساهمة العامة، أطروحة دكتوراه في الفلسفة والإدارة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2011، ص ص 43-44.

الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية:

تتصف الميزة التنافسية بالخصائص التالية (1):

- أن يتناسب استخدامها مع الأهداف والنتائج التي ترغب المؤسسة تحقيقها.
 - تتميز الميزة التنافسية بأنها مستمرة ومستدامة، أي أنها تحقق للمؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
 - أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور قدرات وكفاءات المؤسسة من جهة أخرى.
 - أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة، والقدرات والموارد الداخلية من جهة أخرى.
- كما وصفت الميزة التنافسية بـ (2):

- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين، وتتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.
- تتعكس على أداء المؤسسة وفي أنشطتها وفي قيمة ما تقدمه للعملاء.
- يجب أن تؤدي إلى التأثير على العملاء وإدراكهم للأفضلية فيما تقدمه المؤسسة وتحفيزهم للشراء منها.

المطلب الثالث: تحليل قوى البيئة التنافسية:

يمكن أن نميز بين مقاربتين:

الفرع الأول: مقاربة لبورتر (Porter):

تنشط المؤسسات في بيئة تتميز بالتغير المستمر، فمن الضروري معرفة المكونات الرئيسية لهذه البيئة، واتجاهاتها المستقبلية، حتى يمكن التأثير فيها وتحديد آثارها السلبية على المؤسسات، كما أن تحليل قوى التنافس ومحددات قوى الربحية في الصناعة له أهمية كبيرة في صياغة الإستراتيجية، حيث يتطلب منها متابعة مستمرة لما يحدث في البيئة المحيطة والمؤثرة في الصناعة، فضلا عن كونه مدخلا أساسيا لتحليل الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة في بيئة الصناعة من خلال تحديد المنافسين الأقوياء ومدى فاعليتهم وتأثيراتهم التي يعملون فيها (3).

عند التعرض لتحليل قوى التنافس في الصناعة نجد من أشهر النماذج نموذج (Porter) الذي اقترحه سنة (1980)، الذي يتكون من القوى الخمس التي تعتبر الأكثر تأثيرا في مجال الأعمال، ويعتبر من أشهر الهياكل التخطيطية لتحليل التنافسية (4).

حيث يؤكد (Porter) أن المؤسسات ينبغي أن تركز اهتمامها وأنشطتها على القوى التنافسية، ويعتمد هذا التحليل على أنه إذا تغيرت إحدى هذه القوى فلا بد من إعادة تقييم المؤسسة وسوق العمل، وتتوقف درجة المنافسة على القوى الخمس الموضحة في الشكل رقم (3-1)، حيث يستلزم من المؤسسة عند القيام

(1)- طاهر محسن منصور الغالي، وائل صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 309-310.

(2)- حسن علي الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 138.

(3)- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 102.

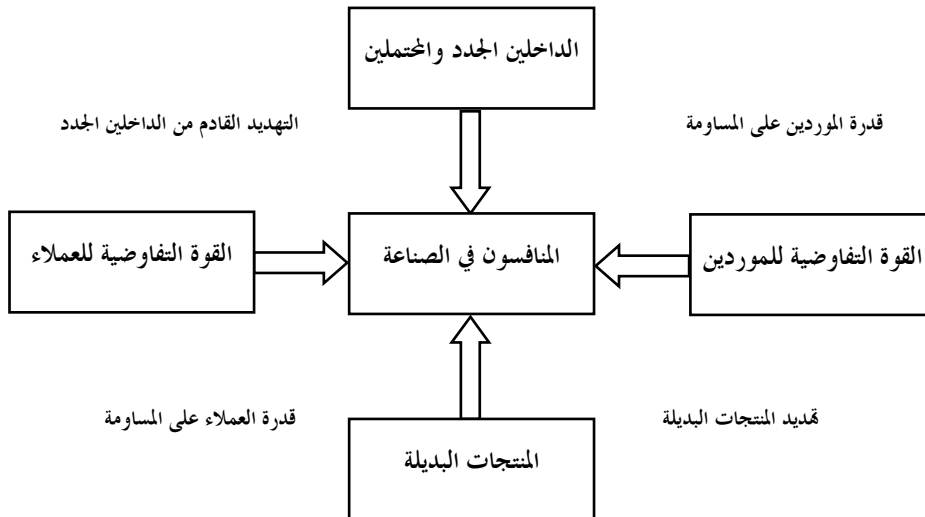
(4)- وهيبه حسين داسي، مرجع سبق ذكره، ص 83.

بمسح للصناعة بتحديد وتقييم الأهمية النسبية لكل من هذه القوى الخمس ودرجة تأثير كل منها في نجاح المؤسسة، يضم نموذج (Porter) القوى الخمس وهي (1):

- المنافسون في الصناعة.
- الداخلون الجدد في النشاط.
- القوة التفاوضية للموردين.
- القوة التفاوضية للعملاء.
- المنتجات البديلة.

يشير (Porter) إلى أن ازدياد قوة كل من هذه القوى، يؤدي إلى تقليل قدرة المؤسسة على رفع أسعارها وتحقيق أرباح عالية، أي أن التهديد يزداد بازدياد هذه القوى، في حين تتوفر الفرص عندما تنخفض قوة التأثير لهذه القوى الخمس على المؤسسة (2).

الشكل رقم (1-3): قوى التنافس الخمس لـ (Porter).



المصدر: مايكل بورتر، الاستراتيجية التنافسية، ترجمة عمر سعيد الأيوبي، هيئة ابو ظبي للثقافة والتراث، الامارات، 2010، ص 38.

أولاً: شدة المنافسة في الصناعة:

تلعب شدة المنافسة بين الناشطين في القطاع أو ما يسميها (Porter) بكثافة المنافسة، دوراً فعالاً في بقائها وتعتبر بمثابة محور القوى التي تؤثر على درجة جاذبية الصناعة، كما تأخذ أشكالاً من المناورات للحيازة على موقع متميز في السوق، بالإعتماد على خطط مبنية على المنافسة من خلال الأسعار، الإشهار، إطلاق منتج جديد، تحسين الخدمات، كما أن كثافة المنافسة داخل قطاع معين تحكمها جملة من العوامل الهيكلية منها درجة نمو الصناعة، ونسبة التكاليف الثابتة إلى القيمة المضافة، ودرجة تمركز المنافسين، ومدى إمكانية تمييز المنتج (3).

(1)- اجمع العربي للمحاسبين القانونيين، المهام والممارسات الإدارية، النهاج الدولي الذي أقره مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الاونكتاد)، العدد الرابع، ص 10.

(2)- زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 103.

(3)- سمالي محضيه، مرجع سبق ذكره، ص 34.

ترجع شدة المنافسة إلى أن هناك عدد من المنافسين يشعرون بأنهم مدفوعون إلى تحسين موقعهم حيث يرون إمكانية لذلك، وتوصف شدة المنافسة في بعض القطاعات على أنها قوية، بينما توصف في أخرى على أنها هادئة، وتتجم من عدة عوامل⁽¹⁾:

- عدد المنافسين في القطاع وتساويهم تقريبا في الحجم والقوة.
- ارتفاع حواجز الخروج من الصناعة، مثل استخدام أصول متخصصة جدا أو الولاء الزائد من المؤسسة للصناعة معينة مما يدفعها للتنافس بشدة.
- عدم إمكانية زيادة الطاقة الإنتاجية إلا بكميات كبيرة في كل مرة يراد فيها ذلك.
- ارتفاع التكاليف الثابتة بما يغري المنتجين بتخفيض الأسعار.
- منافسون مختلفون في التصور ومختلفون في استراتيجياتهم وفكرتهم عن المنافسة.
- بطء نمو قطاع النشاط ما يدعو المنتجين ذوي العقلية التوسعية إلى الصراع من أجل الحصة السوقية.

ثانياً: الداخلين الجدد (المنافسين الجدد):

يعتبر تهديد الداخلين الجدد أمراً في غاية الأهمية عندما تكون الحواجز أمام دخول السوق منخفضة، وكلما ارتفعت الحواجز قل التهديد من المؤسسات الجديدة، حيث يجلب المنافسون الجدد زيادة في الطاقة الإنتاجية وفي المقابل الطلب على السلعة أو الخدمة في تزايد والقدرة على تحمل تكاليف إضافية من جانب المستهلكين تتجه إلى الأسفل، حيث لن تؤدي فقط إلى زيادة المنافسة وخفض المبيعات والحصة السوقية بل يؤثر في هيكل الأسعار كما يؤثر بدوره في الأرباح، وهو ما يجبر المؤسسات القائمة على زيادة كفاءتها، تعلم أبعاد جديدة حول كيفية التنافس باستخدام قنوات توزيع جديدة.

يتميز الداخلين الجدد إلى الصناعة بقدرات جديدة وذلك في الحصول على حصة في السوق، حيث يقومون بالضغط على الأسعار، التكاليف ومعدل الاستثمار وذلك من أجل المنافسة، وتزيد درجة المنافسة عندما يقوم المنافسون الجدد بإتباع استراتيجية التنويع وذلك بالدخول إلى أسواق جديدة والتي تمكنهم من تعظيم قدراتهم الحالية واكتساب تدفقات نقدية عالية، ومن أجل الحد من هذه التهديدات فلا بد أن تستخدم المؤسسة العاملة في القطاع حواجز لمنع دخول المنافسين⁽²⁾، ومن أمثلة الحواجز التي يجب متابعتها لكي نعرف مدى تهديد الداخلين الجدد نذكر كما حددها (Porter) هي⁽³⁾:

1- الوفورات الاقتصادية: تحد من دخول المنتجين الجدد بإرغامهم على البدء بحجم كبير أو قبول نقائص من حيث تكلفة الإنتاج.

2- التمييز في المنتجات: يخلق تمييز المنتج عائقاً آخر يضطر المنتجين الجدد إلى صرف مبالغ كبيرة للتغلب على ولاء العملاء لمنتج معين، حيث يلعب الإعلان وخدمة العملاء الدور الأول في تمييز المنتجات.

(1)- غراب كامل سيد، الإدارة الاستراتيجية: أصول علمية وحالات عملية، عمادة شؤون المكتبات، المملكة العربية السعودية، 1995، ص ص 97-98.

(2)- سعيدة قاسم شاوش، مرجع سبق ذكره، ص 11.

(3)- غراب كامل سيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 75-76.

3- **الحصول الصعب على قنوات التوزيع:** تسيطر المؤسسات القوية الموجودة في السوق على قنوات التوزيع، لذلك فإن مسألة دخول السوق سيشكل حملاً ثقيلاً على المؤسسات الداخلة التي ستضطر إلى تحمل تكاليف أعلى إذا اختارت استخدام قنوات التوزيع الحالية، أو تكوين قنوات توزيع خاصة بها، وفي كل الأحوال سينعكس كل اختيار بدرجة أو بأخرى على سعر المنتج النهائي ومن ثم على حصة المبيعات والأرباح.

4- **زيادة التكاليف:** قد تتمتع المؤسسات الحالية بمزايا من حيث تكاليف إنتاجها مما لا تتمتع به المؤسسات التي ترغب في الدخول ومنها:

- إمكانية حصولها على المواد الخام من أفضل الموردين.
- توافر تكنولوجيا معينة لا تتوافر للغير بحكم الاختراع مثلاً.
- شرائها لأصول ثابتة في الماضي قبل زيادة أسعارها حالياً، أو لحصولها على إعانات حكومية.
- مزايا ترجع لمواقع مصانعها الحالية.

5- **المتطلبات الرأسمالية:** تخلق الحاجة للاستثمار لمراد مالية طائلة في الصناعة من أجل المنافسة ما يمثل حاجزاً للدخول، خاصة إذا كان المال مخصصاً لنفقات غير قابلة للاسترجاع في الأجل القصير مثل الإنفاق على البحث والتطوير والإعلان.

6- **القوانين والتشريعات:** قد تحد الحكومة أو تمنع الدخول لبعض الصناعات من قبل المنافسين الجدد، وذلك من خلال التشريعات والقوانين.

بالإضافة لحواجز السابقة نجد أن ما يحد من دخول المنتجين الجدد الخبرة الصناعية بمدى رد فعل المنتجين الحاليين للقادمين الجدد، إذا كان رد الفعل باتجاه (*Live and let others live*) (عش ودع الآخرين يعيشون)، فإن مسألة الدخول في السوق تكون ممكنة، كما إن فرص بقاء المنافسين الجدد أكبر، أما إذا كان رد الفعل السلبي بطريقة (*fight us on the beaches*) فإن مسألة الدخول ستكون مكلفة للغاية⁽¹⁾.

ثالثاً: تهديد المنتجات البديلة:

توجد عوامل أخرى تحدد جاذبية الصناعة وتؤثر في نشاط المؤسسة وتتمثل في البدائل من السلع والخدمات لمؤسسات من خارج القطاع تحل محل منتجات المؤسسات العاملة فيه، وكلما كانت هناك بدائل حالية ومستقبلية كلما قلل هذا من جاذبية الصناعة وأثر سلباً على ربحية المؤسسة⁽²⁾.

يؤثر هذا التهديد على ربحية المؤسسة من خلال إمكانية الإحلال السهل لمنتجات المؤسسة، حيث أن المنتجات البديلة تؤدي نفس الوظيفة بالنسبة لنفس المستهلكين، أي أن التهديد الحقيقي يظهر إذا ما استطاعت تقديم المنتجات بنوعية مشابهة كما تلبي احتياجاتهم بأسعار أقل من الأسعار المطروحة من قبل المؤسسة، فإذا لم تستطع المؤسسات الحالية أن ترفع من مستوى جودة منتجاتها أو تميز هذه المنتجات بطريقة معينة فإنها تعاني في أرباحها وكذلك في نموها أيضاً.

(1)- ياسين سعد غالب، الإدارة الإستراتيجية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 68.

(2)- سعيدة قاسم شاوش، مرجع سبق ذكره، ص 11.

رابعاً: القوة التفاوضية للموردين:

يمثل الموردون مختلف المؤسسات التي توفر المدخلات التي تحتاجها المؤسسة المنتجة مثل المواد الأولية، الخدمات، القوى العاملة ومختلف المستلزمات المستخدمة في عملية الإنتاج، يمكن أن يكون لهم تأثير لأنها تشكل عنصراً هاماً في خلق سلسلة القيمة، كما تكون أكبر عندما يحتكر سوق المواد الخام أو إذا كان التحول إلى موردين آخرين صعباً لارتفاع التكاليف وعدم وجود بدائل لمنتجاتهم.

تشكل هذه القوة تهديداً حقيقياً، فللموردين دور هام في مد المؤسسة بعوامل إنتاج مختلفة، ويتجسد الضغط الذي يمارسه المورد في عدم الالتزام بالمواصفات المطلوبة في التوريد أو القيام بفرض أسعار عالية في حالات الندرة، وبهذا فإنه كلما زادت قدرة المؤسسة على التأثير في الموردين كلما تحسن موقعها التنافسي وتمكنت من خفض تكاليفها وزيادة أرباحها⁽¹⁾.

تعتمد القوة التفاوضية للموردين على عدد من الخصائص وعلى موقف السوق الذي يتعاملون معه، وأهمية العلاقة بمبيعاتهم في الصناعة ومقارنتها بالأعمال الكلية للمؤسسة، لذلك فإن تحليل الموقف التنافسي للسوق يعد أمراً بالغ الأهمية بالنسبة للموردين، وتزداد قوتهم التفاوضية في الحالات التالية⁽²⁾:

- قلة عدد المؤسسات التي تعمل في مجال التوريد مع توافر قدر كبير من التركيز في المنتجات.
 - عند الوثوق بأن الموردين سيشكلون تهديداً لأية محاولة للتكامل العمودي في أعمال الصناعة.
 - عندما تكون المواد الداخلة في الإنتاج لازمة وتشكل نسبة كبيرة من إنتاج المنتج.
 - عدم وجود مواد خام بديلة منافسة لتلك التي يقدمها الموردون.
 - تتحمل المؤسسات نفقات عالية في حالة تفكيرها باللجوء إلى مصادر بديلة.
- كما وصف (Porter) العلاقة بين الموردين والمؤسسة من خلال العوامل والمظاهر التالية⁽³⁾:
- نقل قوة المورد إذا كانت المؤسسة المشتريّة تحتكر السوق في إنتاجها (منح المؤسسة قدر من الفرص).
 - نقل هذه القوة أيضاً إذا كانت هنالك موارد بديلة بأسعار معقولة (مما يوفر للمؤسسة فرص بديلة).
 - قوة المساومة للمورد تتعاظم إذا استطاع تحقيق تكامل أمامي.

خامساً: القوة التفاوضية للعملاء:

يشكل العملاء قوة مؤثرة في التنافسية حينما تكون هذه الأخيرة مرنة جداً إتجاه تغيرات الأسعار ومطالبتهم بخدمات أفضل، كما أن العملاء يشكلون قوة إذا تحققت لهم جملة من الظروف كأن تتم مثلاً عملية الشراء بكميات كبيرة، وبالتالي تزداد القدرة على المساومة لتخفيض السعر، أو أن تمثل المنتجات التي يشترونها جزءاً كبيراً من تكاليف البائع، وتزداد القوة التفاوضية للعملاء من خلال ما يلي⁽⁴⁾:

- عندما تكون هناك درجة كبيرة من تركيز العملاء، ويتم الشراء بكميات كبيرة جداً.
- عدم أهمية سعر المنتج بالنسبة للجودة، وامتلاك المستهلك معلومات هامة عن تفاصيل الصناعة.

(1)- سعيدة قاسم شاوش ، مرجع سبق ذكره، ص 11.

(2)- زكريا مطلق الدوري ، مرجع سبق ذكره، ص 106.

(3)- حسن محمد أحمد مختار، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008، ص 91.

(4)- زكريا مطلق الدوري ، مرجع سبق ذكره، ص 106.

- عند الوثوق بوجود تهديد من جانب العملاء بالتكامل الخلفي.
- عندما يتاح للعملاء تحويل الطلبات بين المؤسسات المنتجة بتكلفة منخفضة وبذلك تتضارب مصالح المؤسسات لتخفيض الأسعار⁽¹⁾.

يمكن القول أن القوة التفاوضية للعملاء يكون لها التأثير على مردودية المنتجين وتقييدهم أكثر وجعلهم يلتزمون بضمان تحقيق أكبر المنافع للمستهلك، فضلاً على إجبارهم على تقديم خدمات واسعة للزبون، وتتنخفض هذه القوة عندما تكون الصناعة تنافسية وتكلفة التحول إلى المواد البديلة مرتفعة، أو تكون مواد أو منتجات نصف المصنعة للمجهز عنصراً أساسياً لا غنى عنه في عملية الإنتاج، أو استطاع المجهز تحقيق تكامل أمامي لدعم صناعته.

يعتبر قرار اختيار المؤسسة لمورديها، أو للعملاء الذين ستبيع لهم قراراً استراتيجياً مهماً، ويمكن للمؤسسة تحسين موقفها الإستراتيجي بالتعرف إلى الموردين والعملاء الذين يحضون بأقل قوة تؤثر عكسياً فيها، من هنا نجد أنه لا بد على المؤسسة أن تتأقلم مع هذه القوى لكونها جزءاً لا يتجزأ من اقتصاديات الصناعة، فقد يمكن تحسين الأحوال عن طريق التحولات الإستراتيجية فتلجأ إلى⁽²⁾:

- التركيز على أكثر قطاعات الصناعة نمواً أو أقل مناطق السوق تكلفة.
- زيادة درجة اختلاف المنتجات.
- رفع تكاليف التحول للعملاء.

الفرع الثاني: المقاربة المبنية على الموارد:

خلال سنوات الثمانينات شهدت نظرية الموارد تطورا ملحوظا لتغطية النقص الذي تركته النظرية الهيكلية فالجمود الذي ميز مقاربة (Porter) أسس لظهور مقاربة جديدة تنطلق من التحليل الداخلي للمؤسسة (المصادر الداخلية)، رغم جذورها التاريخية التي تعود لمطلع القرن التاسع عشر، وإن الحديث عن المصادر الداخلية يعني الحديث عن الموارد كمصدر للميزة التنافسية.

يشير (Barnay) أن الموارد هي كل ما تملكه المؤسسة من موجودات، القدرات، الطاقات والإجراءات التنظيمية، الخصائص، المعلومات، المعرفة، المهارات التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها وتسيطر عليها وتمكنها من إعداد وتنفيذ إستراتيجيات تنافسية من شأنها أن تزيد من فعاليتها ونجاحها⁽³⁾.

أولاً: فرضيات نظرية الموارد ومبادئها:

1- الفرضيات: تركز هذه المقاربة على فرضيتين أساسيتين هما⁽⁴⁾:

1-1- التباين النسبي للموارد: يفترض هذا النموذج أن المؤسسات التابعة لنفس الصناعة يمكن أن تكون لها موارد إستراتيجية متباينة، أي بعبارة أخرى يمكن للموارد أن تتميز نسبياً من مؤسسة إلى أخرى حتى وأن

(1)- تشارلز هل، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية، 2001، ص 146.

(2)- غراب كامل سيد، مرجع سبق ذكره، ص 78.

(3)- موساوي زهية، خالد خديجة، مرجع سبق ذكره، ص 170.

(4)- سمالي محضيه، مرجع سبق ذكره، ص 49.

كانت هذه الموارد تابعة لنفس القطاع، وعليه فإن الموارد المالية والمعارف، التكنولوجية، شهرة المؤسسة ما هي إلا متغيرات قابلة للتمييز من مؤسسة لأخرى.

1-2- **نسبية حركة الموارد:** إن حركية الموارد يفترض وفقا لهذه المقاربة أنها ليست مطلقة، ما يعني أن التميز في الموارد قد يكون مستداما، لوجود عوامل تحد من قدراتها على الحركة بشكل كامل، فإذا كان بالإمكان مثلا أن نقوم بنقل التكنولوجيا من مؤسسة لأخرى فإن براءات الاختراع قد تحول دون سهولة ذلك.

2- **مبادئ مقارنة الموارد:** تتمثل في⁽¹⁾:

- اعتبار المؤسسة على أنها محفظة من الموارد المالية، التقنية، البشرية وفي نفس الوقت محفظة من المنتجات والقطاعات الإستراتيجية المركزة على سوق معينة.
- ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق، كما لا تضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد.
- اختلاف المؤسسات لا يتوقف عند كيفية اقتحام السوق فحسب، بل يتعدى إلى الأثر الذي تحصل عليه من كمية الموارد.
- الاستغلال الجيد للموارد يرفع الفعالية من جانب رقم الأعمال والمردودية أكثر من جانب الاستثمارات وعدد الأفراد.

ثانيا: تصنيف موارد المؤسسة: تصنف إلى:

1- **الموارد الملموسة:** تشمل مختلف الموارد المادية والمالية في المؤسسة:

1-1- **المواد الأولية:** تتمثل في المدخلات التي تحتاجها المؤسسة من أجل تحويلها في شكل مخرجات (منتج)، وتظهر أهمية المواد الأولية في أن جودة المنتج وتميزه يعتمد بالدرجة الأولى على جودة هذه المواد، ولا بد أن تسند مهمة الإشراف على المواد الأولية إلى أشخاص ذوي خبرة وكفاءة.

إن المؤسسة مطالبة بتوفير المواد الأولية بالكمية المناسبة والجودة الجيدة وفي الوقت اللازم، فكلما توفرت هذه المواد بالشكل المطلوب ساعد ذلك المؤسسة على حصولها على ميزة تنافسية.

1-2- **معدات الإنتاج:** تعتمد عليها المؤسسة في حصولها على القيمة المضافة من خلال تحويل المواد الأولية إلى منتجات، إذ تعتمد هذه العملية على معدات الإنتاج التي تعد أصلا هاما من أصول المؤسسة، وهي التي تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات، وتشمل الآلات، الأدوات والأجهزة المستخدمة في العملية الإنتاجية، عموما يمكن القول بأن القرار المناسب لإختيار معدات الإنتاج يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتميز المنتجات سواء بتكلفة منخفضة أو بجودة عالية، مما يعني تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

1-3- **الموارد المالية:** من أجل حصول المؤسسة على المواد الأولية ومعدات الإنتاج، فإن ذلك يتطلب منها توفير الموارد المالية اللازمة لذلك، وقد تكون عن طريق التمويل الذاتي أو الخارجي الذي يأخذ أشكالا متعددة، وتعتبر هذه الموارد مهمة جدا بالنسبة للمؤسسة حيث تمكنها من تعميق أنشطتها أو توسيعها (فتح

(1) - سعيدة قاسم شاوش، مرجع سبق ذكره، ص 17.

قنوات توزيع جديدة)، وبما أن كل أنشطة المؤسسة تحتاج للموارد المالية فإن المؤسسة مطالبة بتوفيرها في الوقت المناسب وبالكم المناسب، فكلما كانت متوفرة لدى المؤسسة فإن ذلك يجعلها قادرة على الوفاء بالتزاماتها وبالتالي تعزيز موقعها التنافسي والحصول على ميزة تنافسية.

2- الموارد الغير ملموسة: نظرا لعدم وجود قاعدة متفق عليها، يصعب تحديد الموارد الغير ملموسة، غير أنه يمكن أن تشمل على: الجودة، المعلومات، التكنولوجيا، المعرفة:

1-1- الجودة: في ظل البيئة التنافسية تسعى المؤسسة للاستحواذ على حصص سوقية من خلال الاعتماد على الجودة والتي تشير إلى قدرة المنتج على الوفاء بتوقعات الزبون أو تزيد من توقعاته، والجودة عبارة عن مجموعة من الخصائص والميزات الخاصة بمنتج أو خدمة معينة التي تسمح بإرضاء حاجات ظاهرة أو كامنة، ويرى المختصون في الإستراتيجية أنها محددة بالزمن وتؤدي للميزة التنافسية، وهناك نظرية حديثة للجودة الشاملة، وتخص جميع وظائف المؤسسة وليس فقط المنتج.

إن الجودة ليست مفهوما ثابتا بل هو في حركية مستمرة لخلق ميزة تنافسية عالية من أجل الاستجابة لمتطلبات المستهلكين، والجانب الديناميكي للجودة يتمثل في ضمان ولاء الزبون وليس فقط في إغرائه.

2-2- التكنولوجيا: هي من أهم العوامل القادرة على إنشاء الميزة التنافسية، وتزايد الاهتمام به لأنه يعد موردا داخليا قادرا على إنشاء ميزة تنافسية معتبرة، وتقديم القيمة للزبون، وتسعى المؤسسات للاستفادة من الميزات التقنية الجديدة بهدف تحسين جودة المنتجات والخدمات بغية مواجهة المنافسين.

2-3- المعرفة: تتمثل في مجموع المعارف الصريحة والضمنية المكتسبة من طرف الفرد أو المؤسسة، ولا تهم المعرفة بحد ذاتها، بل قدرة وإمكانية توظيفها لتحقيق أداء جيد و متميز، إذ لم تعد المعرفة أداة فقط في عملية بناء وتنمية القدرات الأساسية في المؤسسات بل أصبحت عنصرا من عناصر المنافسة⁽¹⁾، يمكن أن تحقق المؤسسة ميزة تنافسية، عندما تعرف أشياء لا يعرفها المنافسون، والمعرفة يمكن أن تكون في عدة أمور منها المعرفة بالمنتج، المعرفة بالسوق والمعرفة التقنية، المعرفة هي نتاج جهود متواصلة من البحث والتطوير، فهي غير متوفرة بطبيعتها، وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر، مما يسمح بخلق ميزة تنافسية، فالمؤسسة مطالبة بتشكيل قاعدة معرفية وتنميتها بشكل دائم.

2-4- المعلومات: تلعب المعلومات دورا هاما فهي تمثل اكتشاف منتج جديد بالنسبة للمؤسسة، إمكانية الوصول إلى السوق قبل المنافس، وسيلة لتطوير الإنتاج بشكل أسرع، كما أصبحت تشكل موردا هاما للمؤسسات، ذلك أنها تؤثر في قدرة المؤسسة على البقاء، كما تعد وسيلة لتأثير هذه الأخيرة على بيئتها.

على العموم تساهم المعلومات في إبراز ميزة تنافسية شريطة توفر ما يلي:

- معايير تسمح بانتقاء المعلومات.
- أن تكون المعلومات في متناول مستخدميها.
- أن تفوق عوائد المعلومات تكاليف الحصول عليها.

(1)- سمالي محضيه، مرجع سبق ذكره، ص 154.

3- الموارد البشرية والكفاءات:

3-1- الموارد البشرية: يشير العديد من الخبراء في مجال الإدارة أن تحقيق التميز في أداء المؤسسة لن يستند لمجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد.

3-2- الكفاءات: أكدت الكثير من المدارس الأهمية الكبيرة للكفاءات، حيث أنه كلما كان المورد غير منظور، كلما زادت صعوبة تقليده وبالتالي ميزة تنافسية مبنية عليه تكون دائمة، إذن فالكفاءة عبارة عن تدفقات ناتجة من التوفيق بين الموارد وتكون مرتبطة بوظيفة أو نشاط، وتتجسد من خلال: معرفة كيفية التعبئة، معرفة كيفية التنسيق، معرفة كيفية التحويل، دراية فنية معترف بها ومجربة⁽¹⁾.

ثالثاً: الشروط الواجب توفرها في الموارد:

يرى كل من (Schoemok et Ait)، من رواد نظرية الموارد، أنه حتى يكون المورد مصدراً إستراتيجياً لتحقيق الميزة التنافسية، لابد من توفر عدة شروط نوجزها فيما يلي⁽²⁾:

1- الندرة: يجب أن تتميز الموارد بالندرة بمعنى أن تكون محدودة لدى بعض المؤسسات ولا يمكن للمؤسسات الأخرى الحصول عليها.

2- القيمة: يجب أن تكون للمورد قيمة لكي يسمح لها بانتهاز الفرص وتجنب التهديدات، كما أنه يسهل للمؤسسة الدخول إلى الأسواق بمعنى أنه يجسد قيمة من خلال تحسين فعالية المؤسسة ويسهم بطريقة معتبرة في قيمة المنتج النهائي في نظر الزبون.

3- التقليد: أي صعوبة تقليده وهذا لمنع المنافسين من الحصول عليه، هذه الصعوبة نتيجة الأسباب التالي:

- تمتلك المؤسسة مورداً متعلقاً بظرف تاريخي نادر.
- العلاقة بين موارد المؤسسة والميزة التنافسية مبهمة الأسباب وغير مفهومة.
- الموارد التي سمحت للمؤسسة بتحقيق الميزة التنافسية معقدة اجتماعياً، مثل سمعة المؤسسة.

4- البدائل: حيث أنه للمحافظة على قيمته، لا يجب أن تكون له بديل وذلك حتى لا ينقله المنافسون.

5- مدى الحياة: حسب (Grant) في حالة اهتلاك مورد يمكن استبداله بمورد جديد يسمح بتمديد حياة كفاءته ويتوقف ذلك على عدة عوامل (كدورة حياة الإبداع التكنولوجي مثلاً)، ولكن يمكن القول أنه تظل الموارد والكفاءات ذات مدة حياة غير محدودة وتزداد قيمتها كلما زاد استعمالها.

6- الحيازة: فحسب (Barnay) على المؤسسة تنظيم إجراءاتها وهيكلتها للحصول على القيمة الكامنة لموردها عند تحقيق الميزة التنافسية.

من خلال ما ذكر حول اعتبار الموارد كمصدر من مصادر الميزة التنافسية، فإن المهم بالنسبة للمؤسسة هو كيفية الحصول على هذه الموارد واستغلالها وترجمتها من أجل تحقيق ميزة تنافسية عن منافسيها في قطاع نشاطها، هذه الترجمة التي تتشكل في استراتيجيات، يطلق عليها استراتيجيات التنافس.

(1)- موساوي زهية، خالد خديجة، مرجع سبق ذكره، ص 177.

(2)- المرجع نفسه، ص 173.

المبحث الثاني: الإستراتيجيات التنافسية ومصادر بناء الميزة التنافسية

نحاول عرض من خلال هذا المبحث بالتعرف على الإستراتيجيات التنافسية العامة التي يمكن أن تنتجها المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية، فضلا عن الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية وأهم مصادرها.

المطلب الأول: الإستراتيجيات التنافسية العامة:

إن دراسة جوانب القوة والضعف في المؤسسة تهدف أساسا إلى محاولة زيادة قدرتها على المنافسة في الأسواق التي تنشط فيها، والسؤال المطروح هو كيف يمكن للمؤسسة أن تحول جوانب القوة لديها إلى مزايا تنافسية، تستطيع بها أن تواجه المؤسسات المنافسة لها في الأسواق، ويجب (Porter) عن هذا السؤال بقوله "إن أمام المؤسسة ثلاث أنواع من الإستراتيجيات التي يمكن استخدامها لمواجهة المنافسين، تعرف بالإستراتيجيات التنافسية العامة"⁽¹⁾، والتي تعتمد على عدة خطوات هي⁽²⁾:

- معرفة القوى التنافسية الموجودة في بيئة الأعمال وترتيبها بحسب مدى تهديدها لوضعية المؤسسة.
- تحديد الأهداف الإستراتيجية بحيث يتم التركيز عليها واستخدام إستراتيجيات المنافسة.
- تحديد الإستراتيجية التنافسية المناسبة بحسب إمكانية وظروف المؤسسة.

الفرع الأول: مفهوم الإستراتيجيات التنافسية العامة:

يستند تحقيق الميزة التنافسية إلى وضع الاستراتيجيات التنافسية على أسس سليمة لكي يتم إكتساب تلك الميزة، حيث تعرف الإستراتيجية التنافسية على أنها "مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين"⁽³⁾، كما تعد أيضا بأنها "فن خلق واستغلال تلك المزايا التي هي أكثر ديمومة، والتي يصعب تقليدها"⁽⁴⁾.

إن من أهم التصنيفات الشائعة حول البدائل الإستراتيجية العامة للتنافس هو الذي قدمه (Porter)، الذي اشتمل على إستراتيجية القيادة الشاملة في التكلفة، التميز والتركيز ويؤكد هذا المدخل ضرورة تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم منتج بسعر أقل أو استخدام أساليب تميز المنتج المقدم أو التركيز على نسبة محدودة من السوق بدلا من تغطية السوق بأكمله.

تمكن هذه الإستراتيجيات المؤسسات من التنافس بفعالية في مجال الأعمال والصناعة، وتحقيق عوائد أعلى من المتوسط⁽⁵⁾، وسميت هذه الإستراتيجيات بالعامة نظرا لأن جميع الأعمال يمكن أن تتبعها بغض النظر عن كونها تعمل في مجال التصنيع، الخدمات أو المؤسسات التي تهدف إلى الربحية.

(1)- Michael E Porter, Competitive Strategy: Techniques for analyzing and competitors, free press, New York, United States of America, 1982, p34.

(2)- حسن علي الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 141.

(3)- خليل نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 79.

(4)- حسن علي الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 141.

(5)- زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 250.

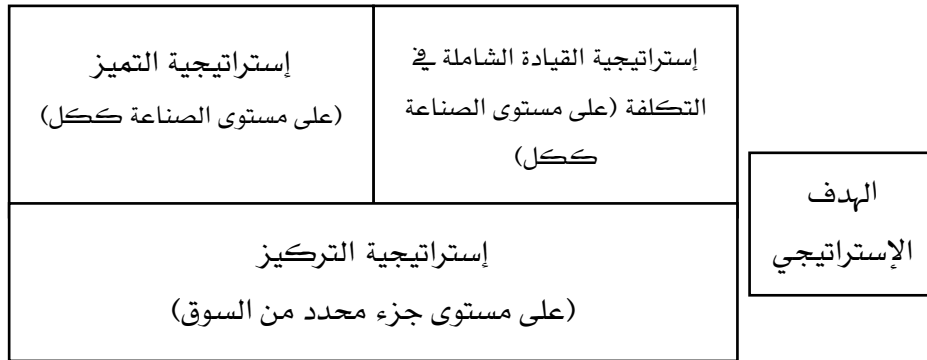
تعرف أيضا أنها "إطار يحدد أهداف المؤسسة في مجال تحديد الأسعار والتكاليف، والتميز بالموجودات والمنتجات، بحيث تتمكن الإدارة من بناء مركزها التنافسي، ومواجهة قوى التنافس الخمس المتمثلة بالمنافسين والعملاء والموردين وتهديدات الداخلين الجدد والمنتجات البديلة".

الضلع الثاني: أنواع الإستراتيجيات التنافسية العامة:

الإستراتيجية التنافسية تعني اتخاذ إجراءات هجومية أو دفاعية لإنشاء موقف يمكن الدفاع عنه في صناعة ما، والتعامل بنجاح مع القوى التنافسية الخمس، وبالتالي تحقيق عائد أعلى على الاستثمار للمؤسسة وفي هذا الصدد يمكن التمييز حسب (Porter 1980) بين ثلاث إستراتيجيات⁽¹⁾، وأطلق عليها الاستراتيجيات التنافسية العامة يمكن استخدامها لتحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين في الصناعة وهي:

- إستراتيجية الريادة في التكلفة (التكلفة الأقل).
- إستراتيجية التميز.
- إستراتيجية التركيز.

الشكل رقم (2-3): الإستراتيجيات التنافسية العامة.



Source : M,Porter, Competitive Strategy , Techniques for Analyzing Industries And Competitors, Macmillan Publishing Co, New York, 2003, p39.

أولاً: إستراتيجية الريادة في التكلفة (التكلفة الأقل):

هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على التكلفة المنخفضة وموجهة إلى أسواق مستهدفة وتتطلب أساليب وأدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية، وملاحقة مستمرة للتكلفة بهدف خفضها، ورقابة صارمة عليها وعلى هامش الربح⁽²⁾.

إن الهدف منها هو الحصول على ميزة تكاليف جوهرية على حساب بقية المنافسين، حيث يسمح الاستخدام الجيد لهذه الإستراتيجية من جعل المؤسسة أقل المنتجين تكلفة في تلك الصناعة وبالتالي التربع على حصة أكبر في السوق⁽³⁾، وذلك من خلال مجموعة من الطرق والسياسات الوظيفية أهمها⁽⁴⁾:

(1)- مايكل بورتر، الإستراتيجية التنافسية: أساليب تحليل الصناعات والمنافسين، ترجمة عمر سعيد الأيوبي، هيئة أبو ظبي للثقافة والتراث، الإمارات، 2010، ص 83.
(2)- جمال الدين محمد الموسى وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 174.
(3)- روبرت آبنس ديفيد لي، الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر، القاهرة، 2008، ص 302.
(4)- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 200.

- تنمية قيم تنظيمية تركز أساسا على الاهتمام الواعي للعاملين بشأن التكلفة، إذ يهدف العاملون بشكل أساسي إلى العمل على تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن.
- تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية التي تؤدي إلى زيادة تكلفة إنتاجه.
- تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكاليف العالية، كاستبدال العمليات اليدوية بعمليات آلية رخيصة.
- استخدام مواد أولية منخفضة السعر دون المساس بجودة المنتج.
- تخفيض تكاليف البحوث والتطوير والإعلان.

يرى (*Porter*) أن قيادة التكلفة هي واحدة من الإستراتيجيات العريضة التي يمكن أن تتبناها المؤسسة وهناك عدد من الوسائل التي تساعد على تحقيق هذه الميزة إلا أنها تعتمد أساسا على شكل القطاع المعني وعلى هيكل السوق، كما تعتمد على الطريقة التي من خلالها يتم الحصول على المواد الخام وعلى توفر التكنولوجيا المتقدمة بالإضافة إلى الدوافع المتمثلة في تحقيق اقتصاديات الحجم، والاستفادة من منحنيات التعلم والخبرة، ووجود مناخ سوقي يكون فيه العملاء على دراية كافية بالسعر⁽¹⁾. كما أن إتباع هذه الإستراتيجية له عدة مزايا متمثلة في⁽²⁾:

- فيما يتعلق بالمنافسين: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
 - فيما يتعلق بالعملاء: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل سوف تتمتع بالحصانة من العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض السعر.
 - فيما يتعلق بالموردين: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات المهمة.
 - فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقفا تنافسيا مميزا يمكنها من تخفيض السعر لمواجهة أي هجوم من المنافسين المحتملين.
 - فيما يتعلق بالمنتجات البديلة: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل مقارنة بمنافسيها يمكنها استخدام تخفيضات كسلاح ضد السلع البديلة التي قد تتمتع بأسعار جذابة.
- من هنا نجد أن أهمية ميزة التكلفة الأقل توفر قدرا من الحماية للمؤسسة ضد كل أنواع قوى التنافس الخمس التي أشار لها (*Porter*).

1- متطلبات إستراتيجية القيادة في التكلفة: تتطلب هذه الإستراتيجية لنجاحها ما يلي⁽³⁾:

- استدامة استثمار رأسمالي والحصول على رأس المال.
- المهارات الهندسية في عمليات الإنتاج، وتصميم المنتجات بحيث يسهل تصنيعها.

(1)- زكريا مطلق الدوري ، مرجع سبق ذكره، ص 251.

(2)- خليل نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 115.

(3) M, Porter, Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries And Competitors, Macmillan Publishing Co, New York, 2003, p p 40-41.

- الرقابة الكبيرة على العاملين، كذلك الرقابة الشديدة على التكاليف.
- كثرة التقارير الرقابية المفصلة والمتكررة، مع وضع نظام توزيع منخفض التكاليف.
- استناد الحوافز إلى تلبية الأهداف المحددة.
- تتحقق النتائج المرجوة من إستراتيجية القيادة في التكلفة في حالة توافر عدد من الشروط وهي (1):
- وجود طلب مرن للسعر، وعدم وجود طرق متعددة لتمييز المنتج.
- وجود طريقة واحدة لدى العملاء لاستخدام السلعة.
- عدم وجود إمكانيات مالية لدى العملاء لإجراء التبديل.
- 2- مخاطر إستراتيجية الريادة في التكلفة: تتمثل في:
- عدم وضوح معنى " القيادة في التكلفة" هل تعني أن الإستراتيجية تعتمد على ضبط التكلفة الذي هو ميزة داخلية للمؤسسة قد لا يلاحظها العملاء أم هي التنافس على السعر الذي يبدو بجلاء للعملاء (2).
- الاعتماد على هذه الإستراتيجية دون التأكد من أن الهيكل الإنتاجي مشابه للمؤسسة ذاتها يعتبر مجازفة غير محسوبة، وبصيغة أخرى أن المنشأة حتى تعتمد على هذه الإستراتيجية يجب عليها التأكد من هيكله أسس التكلفة للمنافسين وهو الأمر الذي ليس بمتناول جميع المؤسسات (3).
- التغيير التكنولوجي وأثار ذلك على الإستثمارات الكبيرة وعلى الخبرة المكتسبة سابقا.
- عدم القدرة على رؤية التغيرات المطلوبة على المنتج أو التسويق بسبب التركيز على التكلفة.
- قد تفقد المؤسسة القدرة على المنافسة في محاولتها لتقليل أشكال وأنواع المنتج سعيا وراء تخفيض التكلفة (يفقد المنتج ملامحه الأساسية) (4).

ثانياً: إستراتيجية التميز:

- تتصب صياغة هذه الإستراتيجية على تنويع مجالات عمل وأنشطة المؤسسة ودخولها بأسواق أو منتجات جديدة مما يؤدي إلى تقديم منتج متميز عن بقية المنتجات البديلة للمنافسين، وتستند إلى التركيز على قدرة المؤسسة على تقديم خدمة متميزة ومتفردة للزبائن عبر صيغ مختلفة مثل الإبداع في التصميم والتكنولوجيا، السمعة، العلامة التجارية وقنوات التوزيع (5).
- كما أن الفكرة الأساسية لهذه الإستراتيجية هي جذب العملاء وزيادة حجم المبيعات وتستطيع الإستراتيجية الفعالة للتميز حماية المؤسسة أمام منافسيها، نظراً لولاء المستهلك لعلامة معينة وما يترتب على ذلك من خفض الحساسية للسعر، ومن خلال تميز المؤسسة وولاء المستهلك للعلامة تستطيع أن تضع أسعاراً لمنتجاتها أعلى من أسعار المنافسين كما تحقق هوامش ربحية أعلى نسبياً (6).

(1)- ابتهاج مصطفى عبد الرحمن، الإدارة الإستراتيجية: البدائل الإستراتيجية، إدارة التغيير الإستراتيجي، المنظمة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 1997، ص 79.

(2)- Bowman C, Interpreting competitive strategy, British Academy of Management Conference, university of Bradford, UK, September, 1992, P P 14-16.

(3)- A, Murray, Contingency view of porter's Generic strategies, Academy of Management Review, USA, March 1988, p 390.

(4)- حسن محمد أحمد مختار، مرجع سبق ذكره، ص 198.

(5)- صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج، الأردن، 2008، ص 308.

(6)- خليل نبيل موسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 119.

إن إستراتيجية التميز لا تعني أن المؤسسة لا تعير اهتماما لتخفيض التكلفة، حيث لا يمثل ذلك الغرض الرئيسي من هذه الإستراتيجية وأن العلاقة بين إستراتيجية قيادة التكلفة وإستراتيجية التميز هي علاقة تبادلية، بعبارة أخرى يتوجب على المؤسسة التي تعتمد على هذه الإستراتيجية أن تخفض التكاليف في الجوانب التي ليس لها صلة مباشرة بمصدر التميز⁽¹⁾.

كما تعطي هذه الإستراتيجية قوة إتجاه التنافسية من خلال هوامش الربح المرتفعة التي توفرها، سواء مع الموردين أو مع المشترين الذين يصبحون أقل حساسية للسعر.

من أهم مجالات التميز أنها تحقق ميزة تنافسية ولفترة طويلة كما يلي⁽²⁾:

- التميز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.
 - التميز على أساس الجودة.
 - التميز على أساس التفوق الفني.
 - التميز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع فيه.
- كما تقسم إستراتيجية التميز إلى شكلين⁽³⁾:

- التميز من خلال التجديد والتطوير: حتى تستطيع المؤسسة أن تظل في المقدمة دائما فعليها أن تطور باستمرار مداخل جديدة ونظم جديدة، ولذلك يجب أن تكون مرنة، وقد يستلزم ذلك إحداث معدل دوران إيجابي للعمالة بهدف توفير قوة العمل القادرة على تحقيق أحدث الأفكار وتقديمها للمؤسسة.

- تميز التسويق: تسهم الجهود التسويقية في كافة المجالات إلى إتاحة الفرصة أمام المؤسسات في تسعير منتجاتها بشكل أعلى من المنافسين استنادا إلى تميزها وتفوقها، لذلك يجب أن تحافظ على الإبداع والتجديد ومشجعة له، والبحث عن هذه المواهب المبدعة حتى خارج المؤسسة.

نشير أنه عندما تتجح إستراتيجية التميز فإنها تتيح للمؤسسة تحقيق أرباح تتلاءم مع قوى المنافسة الخمس وذلك من خلال⁽⁴⁾:

- فيما يتعلق بالمنافسين والداخلين الجدد: تسمح إستراتيجية التميز بوضع المؤسسة في مأمن من حدة المنافسة وذلك بسبب ولاء العملاء والتزامهم لمنتجات المؤسسة، حيث يسمح ذلك إلى خلق ما يسمى بعوائق الدخول، أو قلة الداخلين الجدد من المنافسين لقطاع الأعمال الذي تعمل فيه المؤسسة التي تتبع إستراتيجية التميز.

- فيما يتعلق بالعملاء: تحد إستراتيجية التميز من دون شك سلطات العملاء وذلك لأنه لا يتوفر لديهم نماذج ومواد متماثلة، مما يجعلهم أقل حساسية للسعر.

- فيما يتعلق بالموردين: تضمن إستراتيجية التميز هامش ربح عالي ما يسمح بمجابهة سلطة الموردين.

(1)- صالح عبد الرضا رشيد، مرجع سبق ذكره، ص 306.

(2)- خليل نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 119.

(3)- ابتهاج مصطفى عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 86.

(4)- وهيبه حسين داسي، مرجع سبق ذكره، ص 96.

- فيما يتعلق بالمنتجات البديلة: تكون المؤسسة التي تميز منتجاتها كي تحصل على وفاء العملاء والتزاماتهم في وضع أفضل من منافسيها في مواجهة المنتجات البديلة.
- 1- **متطلبات إستراتيجية التميز:** تحتاج هذه الإستراتيجية إلى (1):
 - قدرات تسويقية قوية، وتعاون قوي من خلال منافذ التوزيع.
 - خبرة طويلة في الصناعة أو إئتلاف فريد من المهارات المستمدة من أعمال أخرى.
 - تنسيق بين وظائف البحث والتطوير وتطوير المنتجات والتسويق.
 - إغراءات للجذب العمالة الماهرة أو الأشخاص المبتكرين.
 - قياس ذاتي وحوافز موضوعية بدلا من الكمية.
- لكي تحقق المؤسسة النجاح في إستراتيجية التميز يجب عليها مراعاة بعض الشروط وهي (2):
 - إدراك المستهلك لقيمة الفرق بين منتج المؤسسة ومنتجات المنافسين من خلال الميزة التي تتوفر فيه.
 - توافق استخدامات المنتج مع رغبات المستهلكين وتنوعها.
 - عدم وجود مؤسسات تنتهج نفس إستراتيجية التميز.
 - توفر مواد أولية ذات نوعية رفيعة تسمح بتوفير جودة وأداء متميز للمنتج النهائي.
 - بذل مجهودات كبيرة في مجال البحوث وتطوير المنتج بهدف تصميم منتج بخصائص ومواصفات ممتازة وفائقة الأداء تتوافق مع رغبات المستهلك، مع التركيز على الجودة وتحسينها.
 - الاستخدام الأمثل للموارد الفكرية، المهارات، الوقت، الجهد والأفراد.
 - وجود نظام معلومات تسويقي وخدمي فعال يوفر المعلومات الكافية عن كيفية تشغيل المنتجات، ويسمح بتقديم المساعدات الفنية للمستهلك.
- 2- **مخاطر إستراتيجية التميز:** تتمثل المخاطر في:
 - إن التمادي في هذه الإستراتيجية قد يترتب عليه ارتفاع غير مبرر في تكاليف الإنتاج، ووجود خصائص مبالغ فيها في المنتج تزيد في تكلفته، قد يؤدي في الأخير بالمستهلك إلى البحث عن بدائل أقل سعرا (3).
 - حاجة المشترين إلى عامل التميز قد تسقط في أي وقت بسبب تقلب الظروف الاقتصادية.
 - التغيرات التي تحدث لمفهوم التميز لدرجة أن يضيق ليسهل لجميع المنافسين الوصول إليه، وهو أمر شائع عند نزوح الصناعات.
 - عدم المقدرة على التميز يجعل المؤسسة تفقد الأموال دون عائد، مع عدم قدرة بعض المؤسسات على المقارنة بين منافع التميز وتكاليف التميز (4).

(1)- مايكل بورتر، مرجع سبق ذكره، ص 83.

(2)- سملاي بحضيه، مرجع سبق ذكره، ص 27.

(3)- مقدم عبيرات، حساب محمد الأمين، إستراتيجيات وضع حواجز الدخول أمام تهديد المنافس المحتمل، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد الخامس، الشلف، الجزائر، 2008، ص 313.

(4)- حسن محمد أحمد مختار، مرجع سبق ذكره، ص 199.

ثالثاً: إستراتيجية التركيز:

تعرف هذه الإستراتيجية على أنها "إستراتيجية تنافسية موجهة لقطاع محدود من السوق المستهدف، أو إلى مجموعة معينة من المشترين دون غيرهم، بدلا من التعامل مع السوق بأكمله"⁽¹⁾، حيث يسمح تركيز المؤسسة على قطاع صغير من السوق بتحقيق أداء أفضل ومتميز.

تتميز هذه الإستراتيجية بكونها تجعل المؤسسة قادرة على خدمة القطاع السوقي بطريقة أفضل، فكل الموارد والمجهودات موجهة لخدمة هذا القطاع وحده، وبالتالي يمكن للمؤسسة تطبيق هذه الإستراتيجية من خلال اختيار القطاع الصناعي الذي يتم فيه التنافس وتحديد مدى جاذبيته بناء على كل من حجم القطاع، ربحيته، ومدى شدة قوى التنافس الخمس فيه، وتحديد كيفية بناء الميزة التنافسية⁽²⁾.

تهدف هذه الإستراتيجية إلى إشباع حاجات ورغبات مجموعة معينة من العملاء في حيز جغرافي محدود من السوق، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج، وتقوم فكرة هذه الإستراتيجية على أن قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف وضيق سيكون دون شك أكثر فاعلية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل⁽³⁾.

كما أن تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز يكون إما في النجاح في تحقيق ريادة في التكلفة أو في التميز في القطاعات المستهدفة، كأن تركيزها يعني أن تحتل المؤسسة موقعا منخفض التكلفة، أو موقعا شديد التميز أو الاثنين معا⁽⁴⁾.

تتحقق الميزة الناتجة عن استخدام إستراتيجية التركيز في الحالات التالية⁽⁵⁾:

- عند تواجد مجموعات مختلفة ومتميزة من العملاء ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرائق مختلفة.
 - عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في القطاع السوقي المستهدف.
 - عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو السريع.
 - عندما تشتد حدة قوى التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.
- كما أن إستراتيجية التركيز تستلزم خطوتين أساسيتين⁽⁶⁾:
- اختيار وتحديد قطاع السوق: يعتمد ذلك في القدرة على تحليل قطاعات السوق ودراساتها لتحديد مدى الجاذبية التي يتمتع بها كل قطاع من وجهة نظر المؤسسة.

(1)- جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي، مرجع سبق ذكره، ص 275.

(2)- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 204.

(3)- مايكل بورتر، مرجع سبق ذكره، ص 80.

(4)- خليل نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 121.

(5)- خليل نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 192.

(6)- وهيبه حسين داسي، مرجع سبق ذكره، ص 97.

- تحديد كيفية تحقيق ميزة تنافسية في القطاع المستهدف: تتم المفاضلة بين تحقيق قيادة في التكاليف كإستراتيجية تتبناها المؤسسة بما يتناسب مع ظروف المؤسسة والقطاع، أو تتبع إستراتيجية التميز في ظل المواعمة بين إمكانيات المؤسسة واحتياجات القطاع المستهدف.

1- متطلبات إستراتيجية التركيز:

قد تتطلب هذه الإستراتيجية إلى خليط من القدرات والمتطلبات المذكورة في الإستراتيجيتين السابقتين وموجه نحو الهدف الإستراتيجي المحدد⁽¹⁾.

2- مخاطر إستراتيجية التركيز: من أهمها⁽²⁾:

- توسع فارق التكلفة بين المنافسين الواسع النطاق والشركات المركزة بحيث يلغي مزايا تكلفة خدمة هدف صغير أو يعادل التميز المتحقق بالتركيز.

- تضيق الاختلافات في المنتجات أو الخدمات المرغوبة بين الهدف الإستراتيجي والسوق ككل.

- عثور المنافسين على أسواق فرعية ضمن الهدف الإستراتيجي والتغلب في التركيز على الشركة المركزة.

مما سبق نجد أن الإستراتيجيات الثلاث أعلاه ما هي إلا بدائل إستراتيجية تستطيع المؤسسة الاختيار من بينها طبقاً للأسلوب الذي تستخدمه في التعامل مع القوى التنافس المختلفة، والجدول رقم (1-3) يبين الفروق المختلفة بين الإستراتيجيات التنافسية الثلاث في ضوء الميزة الإستراتيجية والسوق المستهدف لكل منهما.

الجدول رقم (1-3): الإستراتيجيات التنافسية العامة.

الميزة الإستراتيجية لها	الإستراتيجية النوعية	جميع قطاعات السوق	الإلتساع الإستراتيجي للسوق المستهدف
إدراك العملاء لانخفاض أسعار منتجات المؤسسة عن منافسيها	القيادة الشاملة في التكلفة	جميع قطاعات السوق	الإلتساع الإستراتيجي للسوق المستهدف
إدراك العملاء للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة	التميز		
إدراك العملاء في قطاع المؤسسة للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة	التركيز	قطاع معين من السوق	

المصدر: غراب كامل سيد، الإدارة الإستراتيجية: أصول عملية وحالات عملية، عمادة شؤون المكتبات، السعودية، 1995، ص 187.

أضاف (Macmillan 1984) و (Wiseman 1988)، خمس إستراتيجيات إلى إستراتيجيات (Porter)، لتكون أكثر شمولية، وقد أطلق على ذلك نظرية قوى الإستراتيجيات الدفاعية (تنافسية/هجومية/دفاعية) تقوم بها المؤسسات⁽³⁾، يمكن تحديدها بخمس قوى أساسية (مزايا تنافسية) هي⁽⁴⁾:

(1)- مايكل بورتر، مرجع سبق ذكره، ص 83.

(2)- المرجع نفسه، ص 90.

(3)- وهيبه حسين داسي، مرجع سبق ذكره، ص 98.

(4)- حسن علي الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 162.

أولاً: التميز: يمكن استخدامها بطريقتين:

- من خلال تميز منتجات (سلع أو خدمات) المؤسسة عن منتجات المنافسين، بإضافة خصائص فريدة لها مما يعطيها جاذبية تنافسية في السوق ونادراً ما تكون المنتجات ذات التكلفة الأقل هي نفسها المتميزة.
- من خلال توفر استخدام تكنولوجيا المعلومات.

ثانياً: التكلفة: لا تعني أن تقدم تلك المنتجات بأقل تكلفة، وإنما أن تكون بتكلفة منخفضة ذات علاقة بال نوعية حيث تكون جذابة في السوق لتعطي عائداً مقبولاً على الإستثمار، حيث يمكن تحقيق ثلاث أنواع مختلفة من ميزة التكلفة، فمن خلال تحقيق كلفة متغيرة أقل أو تحقيق مستوى أقل من نفقات التسويق، أو من النفقات التشغيلية والنفقات الإدارية، وكل واحدة من هذه الأنواع يمكن أن يكون مصدراً للميزة التنافسية.

ثالثاً: الابتكار: يأتي الابتكار من النظر إلى ما هو غير متوقع والسير بخطوات تتجاوز خبرتنا، وهذا لا يستطيع فعله إلا العنصر البشري، حيث إن الابتكار البشري لا يمكن التنبؤ به وهو عبارة عن إدخال عنصر جديد لتأدية وظيفة جديدة للحصول على نتائج جديدة، ويحتاج إلى مدير مبتكر يمتلك جرأة إتخاذ القرار بوضع الإبتكارات موضع التنفيذ، وتحقيق ميزة من خلال إيجاد طرائق جديدة في تأدية العمل، وهذا يحتوي على تطوير منتجات جديدة، أو طرائق جديدة في الإنتاج أو توزيع المنتجات.

رابعاً: النطو: تحقيق الميزة من خلال التوسع بالحجم أو من خلال توسيع الرقعة الجغرافية التي تقدم لها المؤسسة منتجاتها، مما ينعكس على حصتها السوقية بالنمو والذي يعد أحد عوامل التفوق التنافسي.

خامساً: التحالفات: هي اتفاقيات تعقدها المؤسسة مع المؤسسات الأخرى من أجل تحقيق واحدة أو أكثر من إستراتيجياتها وهي أيضاً ترتيبات تنظيمية وعملية تسمح للمؤسسة المنفصلة أن تكون جسداً واحداً تتشارك في السلطة وفي التعاقد وفي المعرفة، وهناك شروط من أجل أن تكون التحالفات ناجحة:

- الفهم الواضح لقدرات المؤسسات الحالية والمستقبلية.
- التعرف على التحالفات المتوقعة والمحتملة، ومعرفة قيم وأهداف الشريك.
- الإدراك التام للمخاطر والمكاسب المتوقعة من التحالفات.
- تجنب التبعية المفرطة للتحالفات، وتوافر الثقة المتبادلة بين الشركاء.

تعد التحالفات جزءاً مهماً للغاية من المعادلة الإستراتيجية، حيث يكون هناك حالات من الاندماج مع مؤسسات أخرى أو من خلال إتفاقيات التسويق، أو تشكيل المشاريع المشتركة، أو التملك (شراء مؤسسات أخرى) المرتبطة بالقوى الدافعة، التكلفة، الإبتكار أو النمو.

إن مقياس نجاح التحالفات الإستراتيجية هو مدى تحسين المركز التنافسي للمؤسسة الداخلة في ذلك التحالف وإن أكثر ما يضمن تحقيق الميزة التنافسية هو تحديد الأفق التنافسي في القطاع الذي تعمل فيه من ثم قيام المؤسسة بالتركيز عليه.

المطلب الثاني: نموذج سلسلة القيمة وتحليل النشاطات الداخلية:

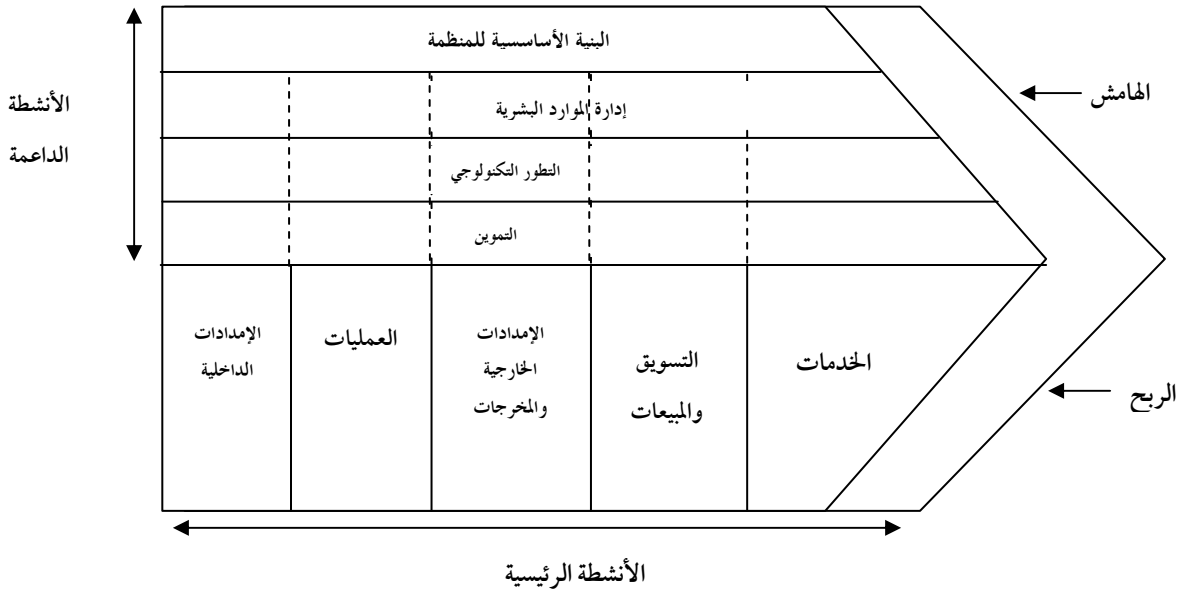
إن بناء الميزة التنافسية يمر بمرحلة أولية وهي اكتشاف الميزة التنافسية، أي وعي المؤسسة بأن هناك فرصة تستطيع من خلالها تحقيق ربحية أعلى وتوسع في الحصة السوقية، ومن بين الآليات والأدوات الأكثر انتشارا لمعرفة طرق إنشاء القيمة، أو خلق ميزة تنافسية نذكر نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه (Porter) عام (1985) انطلاقا من نظريته أن الميزة التنافسية "تتجم عن مجموعة من الأنشطة تقوم بها المؤسسة كالتخزين، الإنتاج، التسويق، التوزيع وتدعيم منتجاتها، حيث كل نشاط تقوم به سيسهم في تحسين وضعيتها من حيث التكاليف وخلق قاعدة تميزية"⁽¹⁾.

تعد سلسلة القيمة أيضا "إطار العمل الممتاز الذي من خلاله تستطيع المؤسسة فهم سلوك التكلفة لديها والمصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها مقابل ما يحققه منافسيها"⁽²⁾.

يعد نموذج (Porter) من الأساليب الحديثة في الإدارة الإستراتيجية لدراسة وتحليل المصدر الداخلي للميزة التنافسية من خلال تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة ومتابعة ما يعرف بسلسلة القيمة للأنشطة والوظائف، كما يمكن تعريف سلسلة القيمة أنها "تكنيك يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية والأنشطة الداعمة في المؤسسة، وذلك بهدف تحليل المصدر الداخلي للميزة التنافسية وبالتالي تحديد عناصر القوة والضعف الداخلية الموجودة حاليا بالمؤسسة أو المحتملة"⁽³⁾، مع إمكانية تحسين وتطوير قيمة الأنشطة للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية (تكلفة أقل، التميز والتركيز)⁽⁴⁾.

الشكل رقم (3-3) يوضح نموذج سلسلة القيمة لدى غالبية المؤسسات⁽⁵⁾:

الشكل رقم (3-3): سلسلة القيمة لدى بورتير.



Source : Michael E Porter, Competitive Advantage, The free press, New york, United States of America, 1985, p 37.

(1)-Serge Huteau, Le management public territorial, Editions du Papyrus, France, 2002, P50.

(2)- خليل نبيل مرسي، الإدارة الإستراتيجية، تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس، مرجع سبق ذكره، ص 165.

(3)- سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الادارية وتكنولوجيا المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 70.

(4)- زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 135.

(5)- خليل نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 90.

وفقا لنموذج (Porter) فإن الأنشطة التي تتم في أي مؤسسة تنقسم إلى قسمين الأنشطة الرئيسية (الأولية) والأنشطة المساعدة (الداعمة)، كما نشير إلى مفهوم الهامش الذي يمثل بعدا أساسيا في نموذج (Porter) فالهامش هو " القيمة المدركة من جانب عملاء المؤسسة لمنتجاتها مطروحا منها التكاليف"⁽¹⁾.

الفرع الأول: الأنشطة الرئيسية الأولية:

ترتبط مباشرة بالخلق الفعلي للمنتج، من الإنتاج والتسويق للمشتري وتقديم خدمات ما بعد البيع وهي مكونة من خمس مجالات رئيسية⁽²⁾:

أولا: الإمدادات الداخلية: تضم جميع الأنشطة المتعلقة بحركية المدخلات من الإستلام، التخزين والتوصيل اللازمة للمنتج والرقابة على المخزون، ويتم تقويم هذه الأنشطة لتحديد نواحي القوة والضعف فيها.

ثانيا: عمليات التشغيل: هي كافة العمليات والأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى مخرجات (منتج في شكله النهائي) الذي يقدم للمستهلك وتشمل التصميم، تشغيل على الآلات، التجميع، صيانة الآلات، الرقابة على الجودة والخدمات الإنتاجية، وتمثل الأنشطة المهيمنة باعتبارها تمتص الجزء الأكبر من التكاليف، لذا فإن تحسين عمليات التشغيل يعتبر مصدر بناء وتدعيم قدرة المؤسسة على التنافس بطريقة متواصلة.

ثالثا: الإمدادات الخارجية (المخرجات): تضم كافة الأنشطة المتعلقة بمخرجات المؤسسة والمتمثلة في النقل، التخزين، تنفيذ الطلبات، والتوزيع المادي للمنتج وكافة الأنشطة المرتبطة بشحن ونقل البضاعة من أماكن إنتاجها إلى مراكز استهلاكها، حيث يسمح في كفاءة الإمداد للخارج بالمساعدة في بناء القوة التنافسية لدى المؤسسات، وتظهر حالات القوة خاصة في تخفيض تكاليف التوزيع للخارج.

رابعا: التسويق والمبيعات: هي الأنشطة المتعلقة بوظائف إدارة التسويق من وضع السياسات والإستراتيجيات التي تعمل على جذب الزبائن لاقتناء منتجات المؤسسة كما تشمل الترويج ومنافذ التوزيع والتسعير.

خامسا: خدمات الزبائن: هي الأنشطة المرتبطة بدعم مبيعات المؤسسة وتقديم خدمات ما بعد البيع، والوصول إلى الرضا العام للمستهلك فخدمة العملاء تعتبر سلاحا تنافسيا هاما يميز المؤسسات عن بعضها، أو بعبارة أخرى هي أنشطة مرتبطة لتدعيم المنتج والمحافظة على قيمته من خلال كسب ولاء الزبون عن طريق خدمات ما بعد البيع (التركيب، الإصلاح، التدريب، قطع الغيار والأجزاء وتعديل المنتج)⁽³⁾.

الفرع الثاني: الأنشطة الداعمة (المساعدة):

تشير إلى الأنشطة التي تدعم الأنشطة الأولية لتأدية أدوارها وتساعد على تحقيق التنسيق والكفاءة داخل أنشطة المؤسسة الرئيسية لإضافة القيمة، وتكمن المهمة الأساسية لهذه الأنشطة في تدعيم النشاطات الرئيسية حيث تتعاون الواحدة مع الأخرى لضمان الشراء لوسائل الإنتاج، وتوفير التكنولوجيا والموارد البشرية وتتكون من أربعة أنشطة هي⁽⁴⁾:

(1)- حيدر معالي فهمي ، نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 10.

(2)- روبرت آبنس ديفيدلي، مرجع سبق ذكره، ص 207-218.

(3)- خليل نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مرجع سبق ذكره ، ص 93.

(4)- روبرت آبنس ديفيدلي، مرجع سبق ذكره، ص 219-223.

أولاً: البنية التحتية للمؤسسة: هي الأنشطة المتعلقة بالمديرية العامة، المالية، المحاسبة والجوانب القانونية، التمويل، التخطيط الإستراتيجي بالإضافة إلى طرق تسيير التنظيم، تسيير الجودة ونظام المعلومات.

ثانياً: تسيير الموارد البشرية: هي جملة من الأنشطة الخاصة بتحديد الاحتياجات من المستخدمين، توظيفهم، تكوينهم، تدريبهم، ترقيةهم ومتابعة مسارهم المهني وتحفيزهم، علماً أن هذه الأنشطة تخدم جميع أجزاء المؤسسة وتعتبر عاملاً مهماً في تحديد نواحي القوة والضعف فيها.

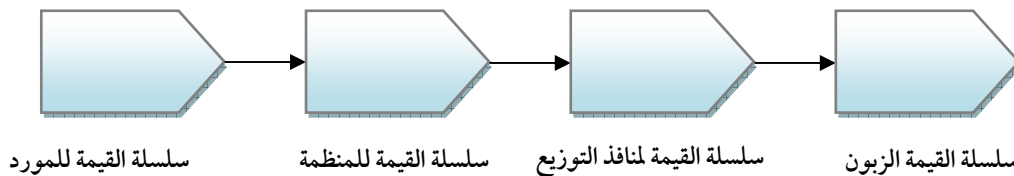
ثالثاً: التطوير التكنولوجي: تمتلك المؤسسات اليوم مساحة واسعة في مجال التنوع باستخدام التكنولوجيا في مجالات الإنتاج أو ما يرافقها من أنشطة أخرى مختلفة، والتي تعمل على تدعيم البحث والتطوير وتحسين العملية الإنتاجية وتوفير نظام معلومات فعال.

رابعاً: التطوير: يخص الأنشطة التي تتعلق بالحصول على المدخلات والموارد وتعمل على اختيار الموردين، طبيعة المواد التي تقتنيها المؤسسة سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو آلات، وكل ما هو ضروري ومن شأنه إضافة قيمة للمؤسسة، بالإضافة إلى العلاقة التي تربطهم وهذا من أجل ضمان استمرارية تدفق مدخلاتها.

إن نجاح المؤسسة في اكتساب ميزة تنافسية لا يتوقف على كيفية عمل كل قسم على حدة، بل في كيف تكون الأنشطة الخاصة بالأقسام متعاونة وملتزمة مع بعضها لبلوغ أهداف المؤسسة ككل، مما يسمح بالمساهمة في تعظيم قيمة المنافع للمؤسسة من جهة وتعظيم القيمة لدى المستهلك من جهة أخرى، وبالتالي رفع حصتها السوقية والحفاظ على ولاء زبائنها، وإن معرفة المؤسسة لسلسلة قيمتها يمنحها تحكم جيد في تكاليفها، وتصور مستمر لسلسلة قيمة جديدة، كما أنها تحسن من التنسيق والتكامل بين مختلف وحداتها التسييرية، كما توضح أي نشاط من الأنشطة تتمتع فيه المؤسسة بأداء أعلى وتكلفة أقل عن منافسيها وأن المؤسسة ليست كما عُلل بورتر قائلاً "المؤسسة ليست كلا واحداً"⁽¹⁾.

تجدر الإشارة إلى أن تحقيق الميزة التنافسية لا يتوقف على سلسلة القيمة للمؤسسة فقط بل بالإمدادات الأمامية والخلفية الخاصة بسلسلة القيمة للتوزيع وهذا ما يعرف بنظام القيمة والشكل رقم (3-4) يوضح ذلك⁽²⁾.

الشكل رقم (3-4): نظام القيمة.



Source : Michael E Porter, Competitive Advantage, The free press, New york, United States of America, 1985, P 35.

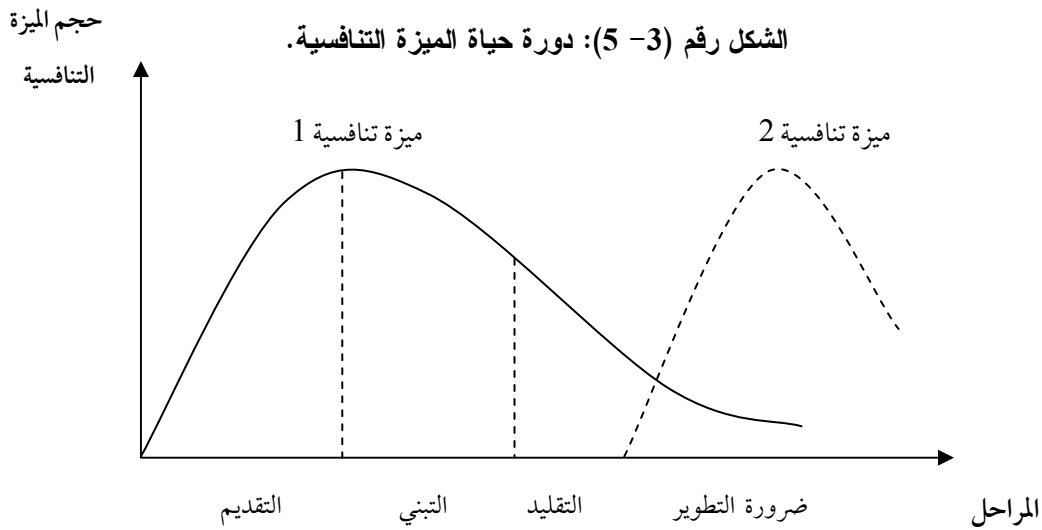
(1)-Michael E Porter, Competitive Advantage, The free press, New york, United States of America, 1985, P39.

(2)- خليل نبيل موسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 90.

إذا كانت سلسلة القيمة تعني تجزيء نشاط المؤسسة لاكتشاف القدرات الكامنة والميزة التنافسية لها، فإن نظام القيمة يعني ارتباطها مع بقية السلاسل الأخرى لإن زيادة التنسيق بين هذه الأطراف يؤدي إلى تسريع عملية تقديم المنتجات وتحسين نوعيتها، وبالتالي وضع هذه الميزة على المحك والتأكد من استمراريتها وإذا ما كانت جديرة بالرهان عليها.

الفرع الثالث: استمرارية الميزة التنافسية:

تمر الميزة التنافسية بدورة حياة تلك التي تشبه دورة حياة المنتج، فأقبال الناس على المنتج مرهون بمدى احتفاظه بالخصائص التي قام عليها، سواء من ناحية الجودة، السعر أو من خلال الخدمات المقدمة. من هذا المنطلق تمر الميزة التنافسية بالمراحل الموضحة في الشكل التالي:



المصدر: نبيل محمد مرسي، إستراتيجية الإدارة العليا، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 86.

لتوضيح الشكل أكثر (1):

- 1- **مرحلة التقديم:** تعتبر أطول مرحلة للمؤسسة التي أنشأت الميزة بسبب أنها المرحلة التي تتم فيها بذل الجهود المالية، الفكرية والبشرية لاكتشاف الميزة وتطويرها وتقديمها في السوق.
- 2- **مرحلة التبني:** هي مرحلة الجني وقطف ثمار المجهودات المبذولة في المرحلة السابقة وفيه تعرف الميزة رواجاً وولاءاً من طرف العملاء والمشتريين وبالتالي تحقق المؤسسة أقصى ربحية لها.
- 3- **مرحلة التقليد:** نظراً لشيوع الميزة التنافسية في وسط السوق وتحقيقها للأرباح، يحاول المنافسون تقليد أو محاكاة هذه الميزة، مما يسبب حالة من الركود شيئاً فشيئاً فتتخفف وفترات الحجم نتيجة لذلك وتراجع أسبقية المؤسسة بعد توفر البدائل لدى المنافسين والتي غالباً ما تكون رخيصة الثمن بسبب غياب عدد من التكاليف خاصة تكاليف البحث والتطوير وتكاليف التسويق.

(1)- نبيل محمد مرسي، إستراتيجية الإدارة العليا، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 86.

4-مرحلة ضرورة التطوير: بعد وصول المؤسسة إلى المرحلة التي تتدنى فيها مبيعاتها وتصبح لدى المؤسسة ميزة تنافسية فاقدة لأهم خصائصها وهي التميز والتفرد عن باقي المؤسسات، يزداد الوعي لدى الإدارة الإستراتيجية بضرورة سرعة تطوير الميزة أو تغييرها بإضافة ميزات على أسس جديدة.

أولاً: الميزة التنافسية الجديدة:

تزامن ظهور مفهوم الميزة التنافسية قبل عدة سنوات مع بيئة وخصائص اقتصادية تختلف عن التي نعيشها اليوم، حيث تحول مركز الثقل من المواد الأولية والمعدات إلى التركيز على المعلومات والمعرفة ومراكز البحث، كما زاد الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات، باعتبارها المنصة الأساسية التي منها تنطلق العمليات الإنتاجية، ومنه كان من الواجب إعادة صياغة بعض الأسس التي تتلاءم مع الواقع الاقتصادي الجديد، والذي يعرف باقتصاد المعرفة الذي يتسم بعدد من الخصائص متمثلة في⁽¹⁾:

- الاهتمام باللاملموس كالأفكار والعلامات التجارية، بدلاً من الأصول المادية.
- في الاقتصاد الزراعي كانت الأرض هي العامل الإنتاجي الرئيسي بعده كان رأس المال يمثل أهم عامل في الاقتصاد الصناعي فحين تميز الاقتصاد المعرفي بعامل رئيسي في الإنتاج هو المعرفة.
- انخفاض التكلفة في ظل التطورات التكنولوجية الجديدة، وانتشار الأسواق الإلكترونية التي تتميز بسرعة تدفق المعلومات عن المنتجات وأسعارها.
- اعتماده على وسائل الاتصال الحديثة جعل منه اقتصاد شبكي تولد على إثره نتيجتين أساسيتين هما تدهور التنظيمات الرسمية والهياكل الهرمية وحل محلها نماذج لمؤسسات افتراضية معتمدة أساساً على الإنترنت، واتساع إمكانية المشاركة وسرعتها ليس فقط داخل المؤسسة بل وحتى ما بين المؤسسات.
- هذه الخصائص والتغيرات أثرت بشكل كبير على الميزة التنافسية ابتداءً من اكتشافها أو إنشائها إنتهاءً بتطويرها ونذكر تأثيراتها على سلسلة القيمة كما يلي⁽²⁾:
- التحول من القيمة المادية إلى القيمة المعرفية ومن العمل المادي إلى العمل المعرفي الذي يرافق صعود ما يعرف بمجتمع ما بعد الرأسمالية حسب تعبير (Drucker)، وفي كل الأحوال أصبحت المعرفة هي المصدر الحيوي للقيمة في الاقتصاد الرأسمالي المعاصر.
- التحول من مفهوم صناعة القيمة إلى ابتكارها، حيث تساعد قوانين اقتصاديات المعرفة على توليد فرص متاحة للداخلين الجدد إلى لعبة المنافسة ومن خلال استخدام موارد مادية محدودة والثبات في لعبة المنافسة لكن بشرط ابتكار توليفة جديدة للقيمة الموجهة للزبون.
- التحول من سلاسل القيمة إلى شبكات القيمة، الهيكل التتابعي الخطي للقيمة والقيمة المضافة تغيرت مع اقتصاد المعرفة وذلك بفعل المزاي والقدرات التي أضافتها تكنولوجيا المعلومات والشبكات وبخاصة شبكة الإنترنت التي أدت إلى ظهور مجالات جديدة مثل الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية.

(1)- إنعام محسن حسن، أثر اقتصاد المعرفة في نظام التقرير المالي، الملتقى الدولي حول المعرفة: الركيزة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 12-13 نوفمبر 2005، ص 09.

(2)- سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة وشبكات القيمة، الملتقى الدولي: إقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 25-27 أفريل 2005، ص ص 16-15.

ثانياً: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية:

إن من بين أهم العوامل التي تؤثر على سرعة تضاؤل الميزة التنافسية نجد:

- 1- **قدرة المنافسين:** هو محدد أساسي لاستمرارية الميزة التنافسية حيث ترتبط هذه القدرات بالتزام إستراتيجي، الذي يعني أن للمنافسين طرق وأساليب خاصة في تنفيذ وتطوير أعمالهم، ولذلك فإن هذا الإلتزام والذي غالباً ما يكون طويل الأمد قد يصرف انتباههم عن محاولة تقليد المزايا التنافسية للمؤسسات الأخرى⁽¹⁾.
 - 2- **ظهور تكنولوجيا جديدة:** يمكن أن يحدث التطور التكنولوجي تغيرات في الميزة التنافسية وذلك لما له أثر على جميع الأنشطة التي تظهر في سلسلة القيمة سواء عن طريق تخفيض تكلفة هذا النشاط أو إحداث ميزات وخصائص تثري من قيمة المنتج لدى الزبائن.
 - 3- **ظهور حاجات جديدة للمستهلك:** لا معنى للميزة التنافسية إذا لم يكن أحد مصادر إنشائها هو ردة الفعل اتجاه الزبائن، والذي يعني بالضرورة وجود مرونة تحاكي مرونة وتغيير أذواق المستهلكين⁽²⁾.
 - 4- **تغير في تكاليف المدخلات:** تتأثر الميزة التنافسية في حالة تغير إيجابي أو سلبي في تكاليف المدخلات مثل اليد العاملة أو أسعار المواد الأولية.
 - 5- **السياسات الحكومية:** قد تؤثر بعض السياسات الحكومية على الخصائص ومواصفات المنتج أو مراعاة لقوانين الأمن والسلامة، وحماية البيئة.
- كما أن الحكم على جودة الميزة التنافسية يتحدد بثلاث ظروف⁽³⁾:

- 1- **مصدر الميزة التنافسية:** تنقسم الميزة التنافسية وفق هذا المعيار إلى نوعين رئيسيين هما:
 - مزايا تنافسية منخفضة كالتكلفة الأقل لكل من اليد العاملة والمواد الأولية، إذ يسهل تقليدها ومحاكاتها نسبياً من قبل المؤسسات المنافسة.
 - مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل التكنولوجيا وتمييز المنتج، التفرد في تقديمه والسمعة الطيبة، والعلامة التجارية القوية، والعلاقات الوطيدة مع العملاء، وحصيلة المعرفة المتخصصة.
- 2- **عدد مصادر الميزة التي تملكها المؤسسة:** اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة فقط يؤدي إلى سهولة محاكاتها، أو التغلب عليها من قبل المنافسين، كاعتمادها مثلاً على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية، في حين يصعب تقليد الميزة عند تعدد مصادرها.
- 3- **درجة التحسين والتطوير المستمر:** يجب أن تتحرك المؤسسات نحو البحث عن ميزة جديدة وبشكل أسرع، وقبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة الحالية، لذلك يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة، وخلق مزايا تنافسية جديدة أو من رتبة مرتفعة.

(1)- تشارلز هل، جاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص ص 217.

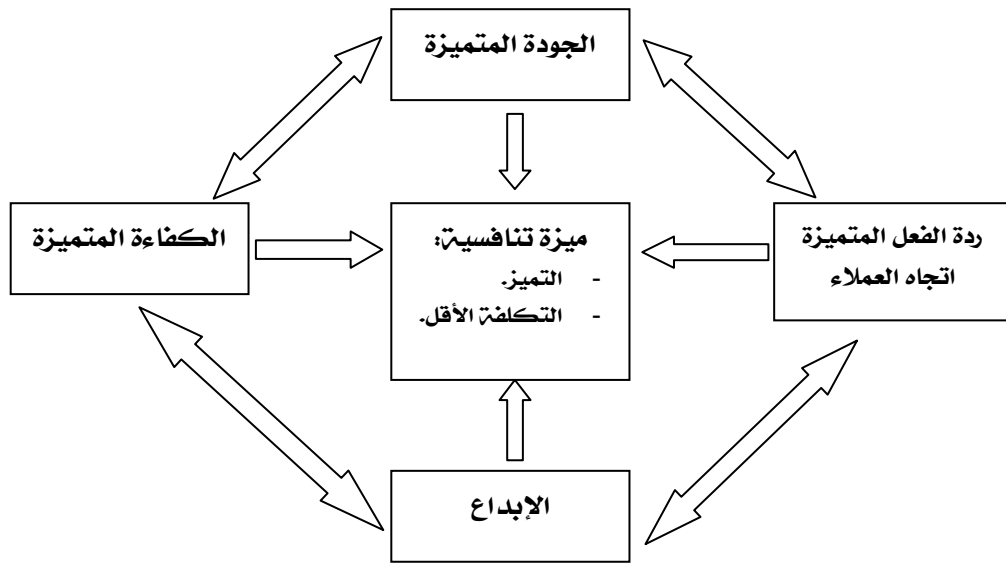
(2)- نبيل محمد مرسي، إستراتيجية الإدارة العليا، المكتب الجامعي الحديث، مرجع سبق ذكره، ص ص 98-99.

(3)- أديب محمد حسن هزاعه، مرجع سبق ذكره، ص ص 59-60.

المطلب الثالث: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية:

برهن (Porter) على أن التكلفة المنخفضة والتميز يعتبران بمثابة إستراتيجيتين أساسيتين لخلق الميزة التنافسية في مجال معين، أي أن المزايا التنافسية تتوافر مع المؤسسات القادرة على خلق قيمة متفوقة وطريقة توليد هذه القيمة يتجسد من خلال خفض معدلات التكلفة أو تميز المنتج، ويطرح السؤال كيف تستطيع المؤسسة خفض معدل التكلفة وتنويع من منتجاتها لتحقيق الميزة التنافسية؟. فبغض النظر عن المجال الذي تنشط فيه المؤسسات سواء صناعي، خدمي أو معرفي، نجد أن ذلك يتحقق من خلال المصادر الأربعة التالية (الكفاءة المتميزة، الجودة المتميزة، رد الفعل اتجاه العملاء، الإبداع)، والتي تمثل أسس البناء العامة للميزة التنافسية التي يمكن لأي مؤسسة أن تتبناها⁽¹⁾.

الشكل رقم (3-6): مصادر الميزة التنافسية.



المصدر: تشارلز هل، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة رفاي محمد ومحمد السيد، دار المريخ، الرياض، 2001، ص 196.

الميزة التنافسية عبارة عن التفاعل بين الجودة وردة الفعل المتميزة اتجاه العملاء وتفضيلاتهم كما أنها كفاءة متميزة ويطبع ذلك كله إبداع في جميع المصادر السابقة.

الفرع الأول: الجودة المتميزة:

نتيجة التغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك بل أيضا تحقيق الجودة العالية، وهذا ما أوجب على المؤسسات أن تصنع منتجات ذات جودة عالية، والتي يتم تحقيقها باستخدام التكنولوجيا الجديدة بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل والتدريب الجيد.

تعرف الجودة على أنها " الهيئة والخصائص الكلية للمنتج (خدمة أو سلعة) التي توضح وتعكس قدرة هذا المنتج على إشباع حاجات صريحة وأخرى ضمنية"⁽²⁾، أما النظرة الحديثة للجودة فتجاوزت

(1)- تشارلز هل، جاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص 196.

(2)- يوسف أحمد أبو فارة، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، الملتقى الدولي: إقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 25-27 أفريل 2005، ص 3.

خواص المنتج إلى جميع الجوانب الخارجية من الأبعاد الإستراتيجية، التجارية، المالية، البيئية، والبشرية فظهرت بتالي الجودة الشاملة⁽¹⁾.

يعتبر التحسين المستمر كأحد مرتكزات الجودة الشاملة ومن أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية، إذ يمنح التحديث لمنتجات وعمليات المؤسسة قيمة يفتقر إليها المنافسون مما يسمح بتخفيض التكلفة إلى مستوى أقل منهم، ويمكن للمؤسسة تحقيق التحسين المستمر من خلال عملية البحث والتطوير التي تساهم في تحسين الكفاءة وهو ما يعطيها ميزة تنافسية⁽²⁾، بالتالي الجودة الشاملة تمثل "نظام تسيير إستراتيجي متكامل يسعى لتحقيق رضا العميل بمشاركة جميع العاملين"، وهي "التكيف المستمر للمنتجات أو الخدمات مع ما ينتظره الزبون أو العميل من خلال التحكم في وظائف المؤسسة وأساليب العمل".

كما يعتبر تأثير الجودة العالية للمنتجات على الميزة التنافسية تأثيراً مضاعفاً:

- إن توفر منتجات ذات جودة عالية يزيد من قيمتها في أعين المستهلكين، وهو ما يسمح للمؤسسة بفرض سعر عالي لمنتجاتها، من هنا نجد أن بعض المؤسسات لا تمتلك ميزة التكلفة المنخفضة فقط لكن أيضاً تفرض أسعاراً عالية نظير الجودة العالية التي تتمتع بها.
- التأثير الثاني للجودة العالية في الميزة التنافسية يأتي عن الكفاءة العالية والتكاليف المنخفضة للوحدة، حيث أن اختصار عامل الوقت سيؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل وتكاليف أقل للوحدة.

قد حدد (David Garvin) الخبير في الجودة خمس نقاط يتعين على المؤسسة إتباعها إذا ما اعتمدت الجودة كأداة تنافسية وهي⁽³⁾:

- يتوجب تحديد الجودة من وجهة نظر الزبون.
- لا بد من ربط الجودة مع الربحية كل جانب من السوق والتكلفة.
- يجب النظر إلى الجودة على أنها أداة تنافسية.
- يتم بناء الجودة في عملية التخطيط الإستراتيجي.
- لا بد للجودة أن تحصل على التزام المؤسسة بالكامل.

الفرع الثاني: الكفاءة المتميزة:

تتمثل حدودها كمصدر من مصادر الميزة التنافسية من خلال التكاليف، وتعني تحقيق النتائج المرجوة بأقل التكاليف دون التأثير في جودة المنتج أو الخدمة المقدمة، وتتجسد في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمدخلات هي العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمالة والأرض، أما المخرجات تتمثل في السلع والخدمات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة

(1)- علي رحال، إلهام مجاوي، الجودة والسوق، مجلة آفاق، العدد الخامس، جامعة باجي مختار، عنابة، مارس، 2001، ص 42.

(2)- سمالي مجصيه، مرجع سبق ذكره، ص 9.

(3)- عبد الستار العلي، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 38.

بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء ميزة تنافسية، إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي التزاما واسع النطاق على مستوى المؤسسة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة⁽¹⁾.

تتحقق الكفاءة في جميع مستوياتها الإنتاجية، المالية والتنظيمية بواسطة عنصرين أساسيين وهما الموارد والقدرات:

أولاً: الموارد: هي شرط أساسي لتحقيق معنى الكفاءة وسواء كانت الموارد طبيعية، مالية أو بشرية فإن الوصول السريع لها قبل المنافسين يزيد من ربحية المؤسسة واتساع حصتها السوقية.

ثانياً: القدرات: تتناسب القدرة مع طبيعة المورد المتعامل معه، حيث إن كل مورد يتطلب مهارات وقدرات من نوع خاص ومن هنا ظهر التخصص في العمل.

الفرع الثالث: الإبداع:

في ظل المحيط التنافسي يمثل الإبداع أحد أهم عناصر التفوق ومصدر هام من مصادر الميزة التنافسية، ويشتمل على كل تقدم يطرأ على المنتجات وأساليب الإنتاج ونظم التسيير والإستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة.

يشير الإبداع إلى " التفرد والتميز بالخدمات التي تقدمها المؤسسة وسرعة تطوير الجديد أو تقديم عمليات ومنتجات جديدة من خلال تطوير العمل والتقنيات المستعملة"⁽²⁾، ويسمح التفرد للمؤسسة بتمييز نفسها، من ثم اختلافها عن غيرها فضلا عن فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض التكاليف مقارنة بغيرها، أي أن الإبداع يتحقق من خلال تقديم منتج جديد أو العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين.

في ظل المنافسة الشديدة يظهر جليا دور الإبداع كعامل مهم في ترجيح كفة مؤسسة عن غيرها من المؤسسات، وخاصة عند تشبع الأسواق بالعروض فإن معظم المؤسسات تلجأ إلى إستراتيجية تخفيض التكلفة، لكن المؤسسة المبدعة تعول على الخدمات المبتكرة التي من الممكن أن تكون أعلى سعرا إلا أنها غالبا ما تحقق أرباحا عن طريق إستقطاب العملاء الذين يركزون على التميز المبدع، وعند هذا المستوى نقول أن المؤسسة المبدعة هي التي تحقق أرباحا مالية كلما اشتدت المنافسة أكثر.

منه يتبين أن الإبداع يعتبر أحد أهم مصادر الميزة التنافسية، وفي كل حالة يمكن للمؤسسة من خلالها أن تفرض سعرا عاليا وذلك كونها المورد الوحيد لمنتج جديد، وعندما يحين وقت نجاح المنافسين في محاكاة المنتج الجديد تكون المؤسسة المبدعة قد نجحت في إرساء ولاء جد قوي للمنتج وللعلامة وبالتالي يصعب على المنافسين النيل منها⁽³⁾.

(1)- سملاي بحضيه، مرجع سبق ذكره، ص 8.

(2)- علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة معرفة الربون، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 161.

(3)- تشارلز هل، جاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص 201-202.

الفرع الرابع: ردة الفعل اتجاه العملاء:

لكي تتمكن المؤسسات من تحقيق هذا العامل بشكل جيد، يتوجب عليها أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع حاجات ورغبات عملائها، ويتطلب هذا الجانب الاستماع لمتطلبات العملاء، ما يريدونه ووقت ما يريدونه عن طريق نظم التغذية العكسية، والأخذ بها على محمل الجد وفي أقرب وقت أي وقت الاستجابة للعميل وهو الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها، أو الخدمة حتى أدائها⁽¹⁾، لما لعامل الوقت من أهمية كبرى في تفضيل بعض العملاء لمؤسسات على أخرى بسببه، وكلما ارتفع مستوى استجابة المؤسسة لاحتياجات العملاء ارتفع مستوى الولاء للعلامة، وبالتالي تفرض أسعارا عالية لمنتجاتها، ما يمكن من امتلاك ميزة تنافسية.

يظهر عامل الزمن في المراحل التالية⁽²⁾:

- زمن تقديم المنتجات الجديدة.

- دورة تصنيع المنتج أو تصميم الخدمة.

- زمن التسليم.

كما أن المنافسة على أساس الزمن أجبرت المؤسسات على تغيير هياكلها التنظيمية لتكون أكثر مرونة وملائمة للواقع الجديد، فظهرت التغييرات في تبسيط المؤسسة، تجزئة الوظائف واعتماد فرق عمل فعالة، وتحقيق تكامل باتجاه الموردين والعملاء، وكذا استحداث نظم معلومات أكثر تطورا وسرعة، بحكم أن الربح والمخاطرة في علاقة طردية أصبحت القرارات أكثر مجازفة ومخاطرة⁽³⁾.

كما أن توفير ما يريده العملاء قد يتطلب تطوير منتجات جديدة ذات مواصفات جديدة أي أن تحقيق كل من الكفاءة المتميزة، الجودة المتميزة والإبداع يعد جزءا من تحقيق الاستجابة المتفوقة للعملاء، وهناك ثلاث شروط أساسية لتحقيق ذلك:

أولا: التركيز على العميل: لا تستطيع المؤسسة الاستجابة إلى احتياجات عملائها إلا إذا عرفت هذه الاحتياجات وهكذا تتجسد الخطوة الأولى في بناء ودعم الاستجابة المتفوقة للعميل.

ثانيا: إشباع حاجات العملاء: بعد عملية التركيز على العميل، يلي ذلك إشباع حاجات العميل من خلال قيام المؤسسة بإنتاج وتصميم المنتج وفق طلب العميل.

ثالثا: وقت الاستجابة: يتطلب توفير ما يحتاجه العملاء في الوقت الذي يرغبونه سرعة في الاستجابة وذلك من أجل كسب مزايا تنافسية.

تعتبر الكفاءة المتميزة، الجودة المتميزة، ردة الفعل اتجاه العميل والإبداع عناصر مهمة في تحقيق الميزة التنافسية، حيث هناك علاقة متشابكة تربطهم، فمثلا الجودة المتميزة يمكن أن تؤدي للكفاءة المتميزة، كما أن الإبداع يدعم الكفاءة والجودة والاستجابة لحاجات العميل.

(1)- تشارلز هل، جاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص 202.

(2)- خليل نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 18.

(3)- عبد الستار العلي، إدارة الإنتاج والعمليات، مرجع سبق ذكره، ص 40.

المبحث الثالث: نجاح تكنولوجيا المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية

ليست تكنولوجيا المعلومات فقط من تتطور بسرعة، بل أيضا المنافسة، التوقعات وحاجات الزبائن، حيث المنافسة على مستوى الوقت أضحت أساسية فزادت الأهمية الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات، فأصبحت الكثير من المؤسسات تستخدم هذه التكنولوجيا في تغيير المنتج أو تغيير أسلوب المنافسة، كما أن تطوير نظام معلوماتي جيد بإمكانه تدعيم إستراتيجية المؤسسة وتحسين تنافسياتها، ويستخدم التطبيق الإستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات في إحداث تغييرات عميقة على نجاح المؤسسة من خلال:

- التأثير على صياغة إستراتيجية المؤسسة ككل.
- الحصول على مزايا تنافسية ومنع المنافسين من الحصول عليها.
- نعرض من خلال هذا المبحث الدور الإستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات في المؤسسة، دورها في تقليص تهديد قوى التنافس الخمسة، كما نعرض دعمها الكبير لمصادر بناء الميزة التنافسية.

المطلب الأول: الدور الإستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات:

تشكل أساليب الحصول على ميزة تنافسية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات رهان إستراتيجي للمؤسسة، وإن نظم إدارة المعرفة تعتبر موردا إستراتيجيا، وتساعد على تحقيق أهداف التغيير المنشودة للمؤسسة في ظل تزايد التعقيد البيئي والتكنولوجي.

الضلع الأول: العوامل المساهمة في زيادة القيمة الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات:

من العوامل التي أسهمت في تغيير الأهمية الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات هي (1):

أولاً: الحجم التنافسي: إن زيادة حجم التنافس كثيراً ما يجبر المؤسسات لأن تصبح أكثر كفاءة وفاعلية، لذا فإن استخدام تكنولوجيا المعلومات سوف يعمل على تحقيق ذلك، ومن هنا تبرز أهمية ودور استخدام تكنولوجيا المعلومات في اكتساب الميزة التنافسية في أنها:

- التخفيض من تكلفة العمليات من خلال أتمتة المصنع أو المنشأة حيث أن تكنولوجيا المعلومات تمكن المؤسسة من زيادة إنتاجها من المنتجات بنفس الجودة وبأقل الموارد.
- كما وتعمل تكنولوجيا المعلومات على تحسين جودة المنتجات والخدمات من خلال توفير ما يعرف بضمان الجودة وذلك عن طريق تقليل الأخطاء التي تحدث أثناء العمل.
- كما يمكن أن توفر تكنولوجيا المعلومات ما يعرف بالقيمة المضافة للخدمات التي تعمل على إيجاد الحافزية أو الجاذبية.
- يمكن استخدام تكنولوجيا المعلومات كوسيلة إستراتيجية تنافسية، فالمؤسسة تستطيع جمع المعلومات عن المنافس، والأنشطة التي يقوم بها، لترد بعد ذلك عليه حيث إنها تنافس بفاعلية أكثر.

(1)- فالخ عبد القادر الحوري، مرجع سبق ذكره، ص 35-46.

ثانياً: عولمة عمليات الأعمال: تعتبر القوة الرئيسية الثانية المسؤولة عن زيادة الأهمية الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات، ففي الواقع أن جميع الأعمال سواء كانت ذات تكنولوجيا عالية أو أقل، استهلاكية أو صناعية، ومنتجات أو خدمات تعتمد على الأقل ببعض درجات من عولمة عمليات الأعمال، ويمكن أن يظهر ذلك ببساطة بالنظر إلى الترابط العالمي للمواد، الأجزاء، المنتجات أو العمليات العالمية المتكاملة.

تتطلب عمليات الأعمال العالمية إزالة أو تخفيض حاجز الوقت والمسافة بين المؤسسة ومزوديها وزبائنها ومساهميها والأفراد، يمكن القول إن هناك أربعة عناصر ضمن عمليات الأعمال العالمية هي التنسيق العالمي، الأسواق العالمية، الموارد العالمية والاقتصاد العالمي، وجميعها تعمل على إيجاد الحاجة لتكنولوجيا المعلومات وذلك لتقليل أو إزالة حواجز الوقت والمسافة أو البعد.

ثالثاً: التغييرات التنظيمية: هي القوة الثالثة التي يمكن أن تكون سبباً لزيادة الأهمية الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات، وخاصة إعادة بناء الهياكل التنظيمية، فقد عملت تكنولوجيا المعلومات على تغيير شكل الهيكل التنظيمي في المؤسسات وذلك من خلال زيادة درجة المرونة التنظيمية اللازمة للاستجابة للتغييرات الخارجية، وخدمة العملاء بسرعة عالية واستغلال الفرص وتحفيز وتمكين العاملين، كما يمكن تحديد عدد من الأشكال للتغييرات التنظيمية التي أصبحت محركاً في تغيير دور تكنولوجيا المعلومات:

- يلاحظ أن مبررات إعادة التنظيم سببها هو كفاءة التكلفة من خلال الاندماج والأتمتة في الأنشطة، فعلى سبيل المثال تم إزالة بعض المستويات الإدارية في كثير من القطاعات وبالتحديد الإدارة الوسطى من خلال جعل هيكل المؤسسة أكثر انبساطاً.
- شهدت منظمات الأعمال عدداً كبيراً من الاندماجات والاستحواذ والمشاريع المشتركة في كثير من القطاعات، وهذه الاندماجات بالطبع تتطلب إعادة تنظيم لتكنولوجيا المعلومات بشكل خاص.
- إدارة الأزمات وحماية الموارد البشرية والمادية، أصبحت إحدى القضايا المهمة، فهناك أزمات كثيرة حدثت، مما أدى إلى تدخل الإدارة العليا ومتابعتهم عن كثب، لذا فإن استخدام تكنولوجيا المعلومات المناسب سوف يمنع، ويُبطل، ويحتوى أو على الأقل يستجيب بشكل سريع للأزمات المختلفة.
- حققت القطاعات الرئيسية مرحلة النضوج والقدرة على التنافس، ما حدا بالمؤسسات إلى إعادة التنظيم حتى تصبح أكثر استجابة إلى ما يعرف بالتوجه للسوق وهذا بالتالي يتأثر بتكنولوجيا المعلومات لأن كثيراً من الوظائف والأنشطة لا يمكن إنجازها بكفاءة دون توفر نظم إدخال طلبات الزبائن وإدارة قواعد البيانات، أو ما يعرف بنظم المعلومات الموحد عبر ما يسمى بالمعالجة المباشرة.

رابعاً: ثورة تكنولوجيا المعلومات: كما اعتبرت القوى الثلاث الأولى أساسية فإن ثورة تكنولوجيا المعلومات أسهمت في زيادة الأهمية الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات، حيث أن سرعة انتشار هذه الأهمية يرجع لسبب انخفاض أسعار مكونات تكنولوجيا المعلومات، ما أدى إلى إحلالها محل الأشكال الأخرى لرأس المال والعمل، مما أوجد عوائد جوهرية للمؤسسات التي تستثمر بتكنولوجيا المعلومات والتي عملت على إعادة هيكل أنشطتها لكي تزيد من دور تكنولوجيا المعلومات.

هناك بعدين رئيسيين لثورة تكنولوجيا المعلومات:

- إن الحواسيب الشخصية توفر قدرات ذاكرة ومعالجة، فالمؤسسات سواء كانت صغيرة أو كبيرة من حيث الحجم فإن بإمكانها اقتناء تكنولوجيا المعلومات، لأنه لم تعد ذات تكلفة عالية لأنها تعطي المؤسسة القدرة على تحسين أدائها وتقليل التكاليف.
- أصبحت تكنولوجيا المعلومات أكثر انتشارا فلم تعد تتواجد فقط في أماكن محددة أو مقتصرة على المواقع المركزية أو في المكاتب المركزية فيلاحظ أن هناك تشابك واتصال مباشر بين الوحدات، من خلال الشبكات المحلية والواسعة والعالمية وذلك من أجل نشر المعلومات.

الفرع الثاني: الدور الإستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات:

تؤدي تكنولوجيا المعلومات دورا إستراتيجيا كبيرا في المؤسسات الحديثة حيث يمكن استخدامها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية ويتمثل هذا الدور في (1):

- يساعد استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين عملية التخطيط الإستراتيجي من خلال التخطيط المعتمد على الحاسوب ومن خلال تطوير نظم دعم وتحليل سياسات المؤسسة.
- كما يساعد في تحقيق كفاءة عمليات وأنشطة المؤسسة وتخفيض تكاليفها وذلك من خلال أتمتة الأنشطة الروتينية، وتحسين الخدمات المقدمة للعملاء نتيجة للاستخدام الأمثل للمعلومات.
- إن اعتماد المؤسسات على تكنولوجيا المعلومات يساعدها في فتح أسواق جديدة من خلال تقديم سلع وخدمات تعتمد أساسا على التكنولوجيا.
- يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات في كثير من الأحيان إلى تغيير التوازن بين الموردين والمؤسسة لصالح الأخيرة.
- تساعد تكنولوجيا المعلومات في خلق التكامل بين جميع موارد المؤسسة.
- يتوقف نجاح هذا الدور الإستراتيجي على عدة عوامل من أهمها (2):
- عوامل داخلية خاصة بالمؤسسة كنمط القيادة والاتصال المباشر بين إدارة تكنولوجيا المعلومات والوظائف التنفيذية، ودور المديرين التنفيذيين في دعم الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات من خلال المشاركة الايجابية.
- التخطيط الجيد لأنشطة المؤسسة، مع مراعاة المتطلبات والاحتياجات الداخلية للمؤسسة، مع تحديد حاجات ورغبات الزبائن.
- مدى توافر الحاسب الآلي والبرامج الجاهزة.
- التزام ودعم الإدارة العليا، ومدى التكامل بين تكنولوجيا المعلومات وإستراتيجية المؤسسة.

الفرع الثالث: المتطلبات التكنولوجية الأساسية لتعزيز الميزة التنافسية:

(1)- عبد الله فرغلي موسى، تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والالكتروني، طبعة الأولى، اتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 36.
(2)- صباح بلقيدم، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2013، ص 187.

- يعرض (Canter 2003) قضايا رئيسية من وجهة نظره ذات علاقة بتكنولوجيا المعلومات⁽¹⁾:
- تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في عملية الاتصال، ليتعدى العاملين داخل المؤسسة ويشمل شبكة الموردين والزبائن والمؤسسات، بالإضافة إلى إدارة علاقات مع الزبون التي تساعد المؤسسة في التعرف على احتياجاته وتلبيتها بالسرعة الكافية، مما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.
 - التأكيد على دور تكنولوجيا المعلومات في تمكين المؤسسة من الاستعانة بالجهات الخارجية بحثاً عن مهارات أو خبرات معينة غير متوفرة في البيئة الداخلية.
 - التأكيد على أن هناك نقص بالكفاءات التكنولوجية، وضرورة الاستعانة بالمؤهلات من خلال المشاركة مع المؤسسات التعليمية، وتكثيف العمل في البرامج المشتركة وتدريب العاملين في مجالات تكنولوجيا المعلومات.
 - التأكيد على البنية التحتية قبل البدء في بناء الائتلافات وتكامل الوظائف التنظيمية كتوافر أجهزة الحواسيب، والبرمجيات المتطورة، وتوافر شبكة الاتصال باستخدام شبكات الإنترنت والشبكات المحلية والعالمية (LAN & WAN)، ولا بد من توفير عنصر الأمان في البنى التحتية المختلفة.
 - التأكيد على سلسلة القيمة، ومساهمة تكنولوجيا المعلومات في تفعيل العمليات التي تؤديها بدءاً من عمليات تحضير المواد الخام ومروراً بالتصنيع والإنتاج، النقل، التخزين، ومروراً بالموزعين وحتى بالنهاية يكون قابل لأن يطرح المنتج أو الخدمة في مراكز البيع المختلفة.

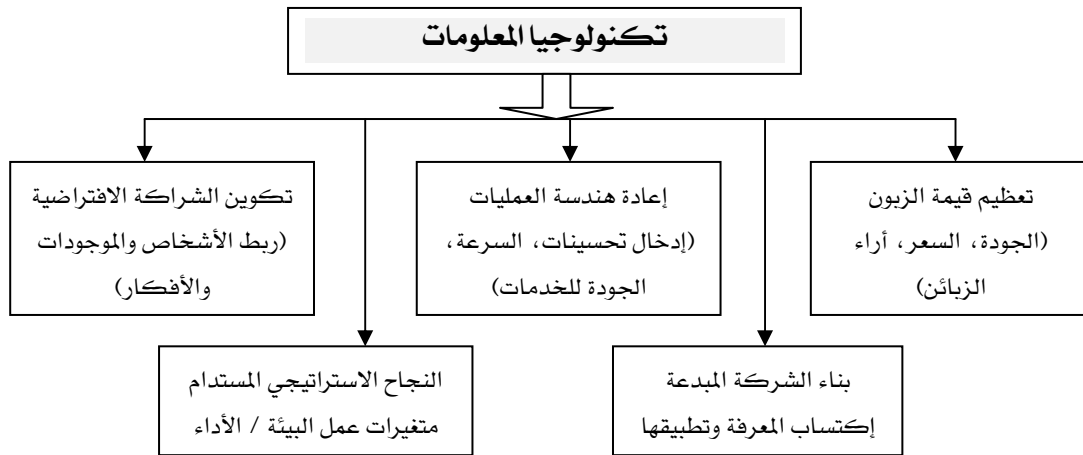
الفرع الرابع: استخدامات تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية:

- يمكن للمؤسسة استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الميزة التنافسية على النحو التالي⁽²⁾:
- تعظيم قيمة الزبون من خلال التركيز على الجودة والسعر، وفي هذا الشأن تساعد الإنترنت في جعل بؤرة الاهتمام للمؤسسة هو الزبون من خلال ما تقدمه من الأعمال الالكترونية والتجارة الالكترونية.
 - إعادة هندسة الأعمال وذلك من خلال إدخال التحسينات في التكلفة والجودة والسرعة للخدمات والمنتجات المقدمة.
 - تكوين المؤسسة الافتراضية في بيئة الأعمال التنافسية، إذ يعد تكوين المؤسسة الافتراضية واحداً من أهم الاستراتيجيات التي تتم باستخدام تكنولوجيا المعلومات وتقوم هذه المؤسسات بربط الأشخاص والأفكار معاً، من خلال ربط الزبائن والموردين والمنافسين مع المؤسسة.
 - بناء مؤسسة مبدعة للمعرفة التي تقوم باكتساب المعرفة من الأماكن المختلفة ومن الأشخاص المختلفين ونشرها وتطبيقها من خلال استخدامها التكنولوجية مما ينعكس ايجابياً على أداء هذه المؤسسة.
 - النجاح الإستراتيجي المستدام وذلك بالاعتماد على ثلاث عوامل رئيسية وهي:

(1)- فالخ عبد القادر الحوري، مرجع سبق ذكره، ص 79.

(2)- محمود إسماعيل محمود، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2009، ص 54.

- العامل البيئي هو هيكل الصناعة ومعطيات المنافسة والأوضاع الفريدة للمؤسسة التي تتضمن التشريعات والسياسات وبراءات الاختراع.
 - الموقف الفريد في الصناعة والهيكل التنظيمي والتحالفات والموجودات والموارد التكنولوجية والمعرفية التي تساعد في تمييز الأعمال عن المنافسين وكسب النجاح في عملية المنافسة.
 - إستراتيجية وأنشطة الإدارة مثل الدخول أو لا للسوق واستخدامات تكنولوجيا المعلومات في مقدمة المنافسين أو إيجاد موانع دخول وقيادة التكلفة، تطبيق إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، تطوير استراتيجيات سريعة للاستجابة لطلبات الزبائن والموردين بشكل أسرع من المنافسين.
- الشكل رقم (3-7): عوامل النجاح الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية.



المصدر: صباح بلقيدموم، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2013، ص 193.

المطلب الثاني: دور تكنولوجيا المعلومات في تقليص تهديد القوى التنافسية:

إن المؤسسة تنشط في بيئة تشمل عدة قوى تنافسية تشكل تهديدا على قدراتها التنافسية، وانطلاقا من هذا فإن المؤسسة تحاول العمل على الحد أو التقليص من هذا التهديد باستعمال عدة أساليب ومن بين أهمها استعمال تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة (نظم إدارة المعرفة)، لذلك سنحاول من خلال هذا المطلب معرفة كيفية استعمال المؤسسة لهذا النوع من التكنولوجيا لتقليص تهديد قوى التنافس:

الفرع الأول: دور تكنولوجيا المعلومات في تقليص القوة التفاوضية للمشتريين:

تساهم القوة التفاوضية للمشتريين في تقليص أرباح المؤسسة الناشطة في قطاع سوقي معين، لذلك تحاول المؤسسات دائما التقليل من هذه القوة التفاوضية باعتماد على عدة أساليب وإمكانيات متاحة ومن بينها تكنولوجيا المعلومات، حيث يمكن لتكنولوجيا المعلومات أن تغير شكل العلاقة بين هذه المؤسسات والمشتريين الذين تتعامل معهم⁽¹⁾، حيث تمكن من تقليص القوة التفاوضية للمشتريين من خلال استعمال أساليب من بينها:

(1)- بشر عباس العلق، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال: مدخل تسويقي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 19.

أولاً: تكاليف التحول (Les couts de conversation): هي عبارة عن التكاليف التي يتحملها المشتري إن هو حاول الانتقال في تعاملاته التجارية من مؤسسة إلى أخرى مثل تكاليف إعادة تدريب العاملين والتكاليف المترتبة على إعادة هندسة الإنتاج والتصميم، وتكاليف الآلات والمعدات المساعدة المقدمة من قبل المؤسسة إلى المشتري، وتكاليف ما بعد البيع... الخ⁽¹⁾، ومن الأمثلة على لجوء المؤسسات إلى استخدام أسلوب تكاليف التحول لتقليص القوة التفاوضية للمشتري، قيام الشركة الدوائية (Upjohn) بتركيب وإدانة نظم متطورة لإدخال الطلبات من قبل مستودعات الأدوية والصيدليات في عموم أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، حيث تتم معالجة هذه الطلبات بشكل فوري، الأمر الذي ساعد كافة أطراف التبادل على تقليص تكاليف الشراء والتخزين والاستلام، ناهيك عن دور هذه النظم في تسريع عمليات التوريد، وقد تعود عملاء شركة (Upjohn)، على هذه التكنولوجيا وانفعوا من المزايا التي تقدمها لهم المؤسسة، مما يجعلهم غير راغبين بالتعامل مع مؤسسات دوائية أخرى.

ثانياً: تمييز المنتج (La différenciation du produit): تساهم تكنولوجيا المعلومات في تمييز منتجات المؤسسة عن منتجات المؤسسات المنافسة، هذا التمييز يمكن أن تستعمله المؤسسة لتقليص القوة التفاوضية لزيائنها وذلك لأنها توفر لهم منتجات مختلفة عن منتجات المؤسسات الأخرى، وهي نقطة تستعملها المؤسسة لعدم قدرتهم على إيجاد منتجات بنفس الخصائص الموجودة في منتجات المؤسسة⁽²⁾، وبالتالي فتميز منتجات المؤسسة يعد عقبة تقف في وجه القوة التفاوضية للمشتري تجاه المؤسسة.

الفرع الثاني: دور تكنولوجيا المعلومات في تقليص القوة التفاوضية للموردين؛

تعد قوة الموردين من العوامل المنافسة، لأنها تؤدي إلى زيادة التكاليف وبالتالي تقليل الأرباح، تظهر قوة الموردين التنافسية من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض نوعية السلع المشتراة وسيطرة مجموعة قليلة من المؤسسات على صناعة الموردين وعدم توافر المواد الخام بنفس الجودة وللتغلب على قوة الموردين اعتمدت المؤسسات على أتمتة عمليات الإنتاج لتقليص الاعتماد على القوى العاملة، وأنظمة المعلومات متقدمة للحصول على معلومات عن الموردين وأسعارهم وخدماتهم واعتماد أنظمة مساعدة لاتخاذ القرار (أنظمة الذكاء الاصطناعي والأنظمة الخبيرة) مما أدى إلى السيطرة على الكثير من أنشطة الموردين⁽³⁾.

كما ينبغي على الموردين أن يكونوا أكثر احتراساً إزاء المؤسسات التي استطاعت أن تصمم وتطور نظاماً معقداً للسيطرة على الجودة، فهذه المؤسسات صارت تستخدم هذه النظم لتدقيق الشحنات القادمة من الموردين، مما يعني أن هذه المؤسسات أصبحت تمارس نوعاً من السيطرة على هؤلاء الموردين، كما أن المشتري أصبح لديه نوع من القوة التفاوضية تجاه المورد بحكم قدرته على الوصول إلى مصادر المعلومات وتحليلها قبل الإقدام على عملية الشراء.

(1)- بشير عباس العلق، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 19.

(2)- Michael E Porter, L'Avantage Concurrentiel, OP.cit, p 214.

(3)- بشير عباس العلق، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 20.

كما تمكن تكنولوجيا المعلومات المؤسسة من استعمال وسائل إنتاج بديلة والاستغناء عن وسائل الإنتاج الأصلية التي كانت تستعملها في عملياتها الإنتاجية، وهو ما يكسب المؤسسة قوة تفاوضية إضافية تجاه مورديها لأنها ستستعمل وسائل الإنتاج البديلة كورقة ضغط في مفاوضاتها مع مورديها⁽¹⁾.

الفرع الثالث: دور تكنولوجيا المعلومات في تقليص تهديد المنتجات البديلة:

تعد المنتجات البديلة لمنتجات المؤسسة من العوامل المنافسة التي تؤدي إلى تقليل الحصة السوقية لهذه المؤسسات، وبالتالي تؤدي إلى تقليل أرباحها إذا استطاعت هذه المنتجات البديلة من جذب المستهلكين، لذلك فإن تكنولوجيا المعلومات وفلسفة التوجه بالمعلومات وفلسفة التوجه للعميل تتلاحم في إطار ما يسمى بالتسويق التفاعلي لتقديم منتجات وخدمات للعملاء تجعل من الصعب على العميل التوجه إلى المنتجات البديلة⁽²⁾.

كما أن استخدام نظام التصنيع المرن واستخدام تكنولوجيا الإنتاج المتطورة تقلل من مخاطر التهديد الناتجة عن تقديم المنافسين لمنتجات بديلة أو خصائص جديدة نظرا لتحسين قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة لتحقيق مزايا تنافسية⁽³⁾.

الفرع الرابع: دور تكنولوجيا المعلومات في تقليص تهديد المنافسين الحاليين:

هم المنافسون الذين تقابلهم المؤسسة في وضعية تنافسية داخل قطاع معين، بحيث يمكن المقارنة بين هؤلاء المنافسين من حيث معدل النمو، الأرباح، النشاطات... الخ، لقد أتاحت تكنولوجيا المعلومات فرصة للمؤسسات العاملة في نفس النشاط التعامل مع المنافسين بشكل أكثر فعالية لأن المنافسة حالة عادية تساهم في إرساء سعر السوق وتمكن المؤسسة الناجحة من جني الأرباح.

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات أتاحت فرصا لكل مؤسسة أعمال التعامل مع منافسيها على مستوى نفس الصناعة بشكل كفاء وفعال، فتكنولوجيا المعلومات تعد الآن من أهم العناصر التي تساعد المؤسسات على مواجهة قوة المنافسين في نفس الصناعة وذلك من خلال التميز باستخدام أساليب تكنولوجيا حديثة سواء في إعداد السلع أو في البرامج التسويقية أو حتى في تقديم خدماتها ما بعد البيع⁽⁴⁾.

كما يمكن لتكنولوجيا المعلومات أن تؤثر على عوائق الخروج من السوق كما يحدث في بعض القطاعات السوقية الخاصة بالتوزيع، بحيث أن أتمتة عمليات النقل والتفريغ خلقت عوائق لخروج أي مؤسسة من القطاع السوقي لأن التجهيزات المستعملة هي تجهيزات خاصة بهذه الصناعة وبالتالي ليس لها استعمالات أخرى ممكنة مما يشكل عائق أمام المؤسسة الراغبة في الخروج من هذا القطاع السوقي⁽⁵⁾.

(1)- Michael E Porter, L'Avantage Concurrentiel, Op.cit, p 214.

(2)- حسن عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثناء للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص ص 65-66.

(3)- صونيا البكري، إبراهيم سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 227.

(4)-Michael E Porter, Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Op.cit, P35.

(5)- Michael E Porter, L'Avantage Concurrentiel, Op.cit, p 215.

الفرع الخامس: دور تكنولوجيا المعلومات في تقليص تهديد الداخلين الجدد:

يستحوذ الداخلون الجدد على جزء من الأرباح في قطاع سوقي معين، ولذا تلجأ المؤسسة إلى منع هذه المؤسسات من الدخول إلى هذا القطاع السوقي من خلال وسائل متعددة من بينها تكنولوجيا المعلومات التي تلعب دوراً مهماً في عدم تمكين الداخلين الجدد من الفوز بحصة سوقية أو منعهم أصلاً من الدخول، وحتى تتمكن المؤسسات من إعاقة دخول هؤلاء المنافسين الجدد لا بد أن تبقى متميزة ببرنامجهما التسويقي سواء على مستوى السلع المقدمة أو السعر المعروض أو برامج التوزيع، أو برامج الترويج وهذا لا يمكن توفيره إلى من خلال أنظمة معلومات متقدمة ومتطورة وحديثة⁽¹⁾.

كما أشرنا سابقاً فإن عوائق الدخول لقطاع سوقي معين تتلخص في سنة عوامل أساسية وهي:

أولاً: الوفورات الاقتصادية: تعتبر عاملاً مهماً بالنسبة للداخلين الجدد تجاه رغبتهم في الدخول إلى قطاع سوقي معين، وهو ما تعمل المؤسسة على استغلاله من خلال تكنولوجيا المعلومات حيث تساهم في تحقيق المؤسسة لاقتصاديات الحجم من خلال التحكم الجيد فيها والذي يؤدي إلى تأدية العمليات الإنتاجية بأكثر فعالية وهو ما يدفع المؤسسات الراغبة في الدخول إلى قطاع سوقي معين إلى صرف النظر عن الدخول، أما إذا أصرت على الدخول فهي أمام خيارين: إما العمل على أساس حجم إنتاج كبير وانتظار رد فعل قوي من المنافسين، وإما العمل على حجم إنتاج صغير وتتحمل من خلاله تكاليف باهظة.

ثانياً: تمييز المنتج: إن التحكم الجيد في تكنولوجيا المعلومات يسمح للمؤسسة بتمييز منتجاتها ومستوى خدماتها كذلك يمكنها من خلق وابتكار منتجات جديدة، وهو ما يمنحها قوة تنافسية وسمعة لدى الزبائن، وبالتالي يصعب على المؤسسات الداخلة تحقيقه في وقت وجيز لأنها غير معروفة، ما يدفعها لتحمل تكاليف باهظة لأجل تمييز منتجاتها وخدماتها وتحقيق سمعة طيبة لدى الزبائن، مما يجعل هذا الأمر عائقاً حقيقياً أمام المؤسسات الراغبة في الدخول إلى قطاع سوقي معين.

ثالثاً: المتطلبات الرأسمالية: يحتاج الداخلين الجدد إلى استثمار مبالغ ضخمة لبدأ النشاط من تكاليف اليد العاملة وتكاليف الآلات المستخدمة في العملية الإنتاجية، وهو ما تستغله المؤسسات المتنافسة لمنع المؤسسة الراغبة في الدخول من تحقيق هدفها، مثال على ذلك استحدث شركات الطيران الكبيرة نظم حجوزات متطورة ومكلفة للغاية لمنع شركات الطيران الصغيرة من الولوج هذه الصناعة، فمن خلال قواعد البيانات الشاملة والمحدثة على الدوام، ترتبط شركات الطيران الكبيرة بشبكات حاسوبية بوكلاء السياحة والسفر ومنشآت الضيافة على مختلف أنواعها، مما جعل من الصعب على الشركات الأصغر حجماً اختراقها، وتعد مثل هذه النظم بمثابة مضادات ضد رياح الدخول إلى الصناعة من قبل الشركات المنافسة⁽²⁾.

رابعاً: تكاليف التجديّل: هي التي يتحملها الزبون نظير انتقاله من التعامل مع مؤسسة معينة لأخرى، لذلك فإن على الداخلين الجدد بذل مصاريف ضخمة لدفع الزبائن للتعامل معها، وهو ما تستغله المؤسسات

(1)- حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص 65.

(2)- بشرى عباس العلق، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال، ص 21-22.

المتنافسة من خلال تكنولوجيا المعلومات حيث تقوم بإنتاج منتجات وخدمات على مستوى عالي من الجودة والتميز مما يصعب على الداخلين الجدد تحقيقه بسهولة مما يعيق على الدخول إلى هذا القطاع السوقي.

خامسا: خطوات التوزيع: في ظل استغلال المؤسسات المتنافسة لتكنولوجيا المعلومات لأجل تميز منتجاتها وتقديمها بأسعار جد تنافسية، فمن الصعوبة بما كان أن تستطيع المؤسسات الداخلة أن تنتج منتجات بهذا التمييز، مما يصعب عليها إيجاد موزعين يقبلون بتوزيع منتجاتهم، لأن هؤلاء الموزعين يفضلون التعامل مع مؤسسات تقدم منتجات متميزة وبأسعار تنافسية.

سادسا: التشريعات والقوانين: رغم أن المؤسسات المتنافسة في قطاع معين لا تتحكم في هذا العامل إلا أنها يمكن أن تستفيد منه لمنع المؤسسات الداخلة من الولوج إلى القطاع السوقي، لأنه يمكن أن تفرض الحكومات مثلا استعمال تكنولوجيا معلومات متقدمة لحماية المحيط أو لحماية أمن المعلومات، وهي تكنولوجيا مكلفة، ما يدفع الداخلين الجدد لصرف نظرهم عن الدخول إلى القطاع السوقي.

يظهر دور تكنولوجيا المعلومات في دعم الميزة التنافسية من خلال دراسة تأثير القوى التنافسية ل (Porter)، من خلال الجدول التالي الذي يصف كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات لمواجهة القوى التنافسية، وبالتالي دعم الميزة التنافسية للمؤسسة.

الجدول رقم (3-2): دور تكنولوجيا المعلومات في مواجهة القوى التنافسية.

استخدام تكنولوجيا المعلومات لمواجهة القوى التنافسية	القوى التنافسية
<ul style="list-style-type: none"> - الاختيار السليم للمشتريين. - التميز والاختلاف. 	القوة التفاوضية للمشتريين
<ul style="list-style-type: none"> - اختيار أفضل الموردين. - تهديد الموردين بالتكامل الرأسي الخلفي وعدم الاستعانة بهم. 	القوة التفاوضية للموردين
<ul style="list-style-type: none"> - تقليل زمن تطوير المنتجات الجديدة أو التكامل مع المنتجات الحالية. 	تهديد المنتجات الجديدة
<ul style="list-style-type: none"> - التكلفة/الفعالية. - الوصول للسوق. - تميز المنتج. - تقديم خدمات متميزة. 	وضع المنافسين الحاليين داخل الصناعة
<ul style="list-style-type: none"> - وضع قيود على المنافسين الجدد. - اقتصاديات الحجم الكبير. - تمييز المنتج. - الوصول إلى قنوات التوزيع. 	التهديد بدخول منافسين جدد

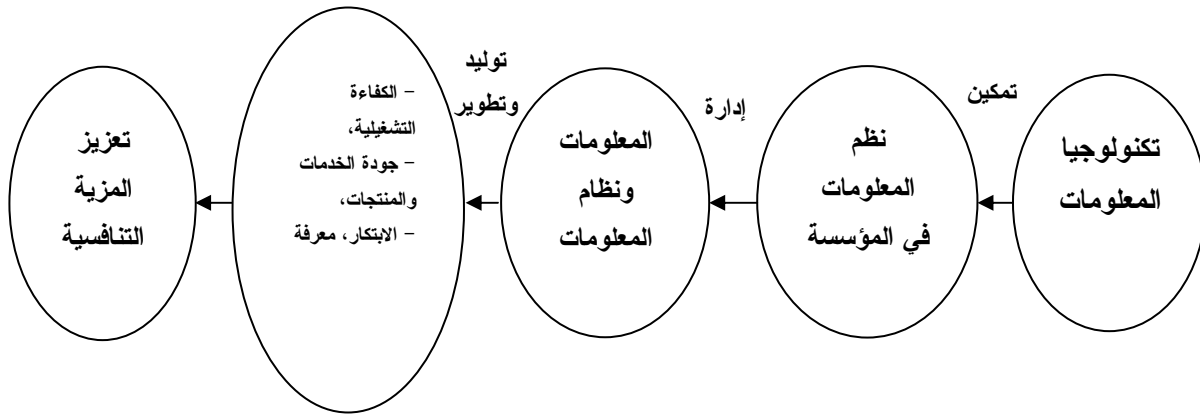
المصدر: صباح بلقيدم، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2013، ص 190.

المطلب الثالث: دعم تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة للميزة التنافسية:

لكي تطور المؤسسة من ميزتها التنافسية عليها أن تتبنى مدخل أو بعض المداخل المعروفة والتي تعتبر من عوامل تطوير الميزة، وعلى رأسها الإبداع والابتكار كأحد الخيارات الإستراتيجية لنموها وتطورها، بالإضافة إلى جودة المنتجات والخدمات التي أضحت ضرورة لا بد منها للمؤسسة التي تريد البقاء في السوق، كما لا ننسى تخفيض التكلفة وتعزيز الكفاءة التشغيلية وكسر حواجز الوقت المستغرق في تسويق المنتج، وهذا على اعتبار أن هذه المتغيرات تتأثر بدخول واستعمال تكنولوجيا المعرفة التي تساهم في تحسينها ورفع المستوى.

يبين الشكل الموالي الخطوات التي يظهر فيها دور تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة والتي تقود إلى تعزيز الميزة التنافسية.

الشكل رقم (3-8): خطوات تعزيز الميزة التنافسية عبر استخدام تكنولوجيا المعلومات.



المصدر: فالح عبد القادر الحوري، إستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية: تطوير نموذج في قطاع المصارف الأردنية، أطروحة دكتوراه في الفلسفة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2004، ص 82.

الفرع الأول: تحقيق جودة المنتجات والخدمات:

يعتبر العامل الأكثر أهمية الذي يؤثر على أداء وحدات العمل على المدى البعيد هو جودة المنتجات والخدمات المقدمة مقارنة مع ما يقدمه المنافسون الآخرون، فتقديم خدمة أو منتج ذو جودة متفوقة وإجراء التحسينات المستمرة عليه، يعتبر من الطرق الأكثر فاعلية للنهوض بالعمل، لأن الجودة في أداء الأعمال تقود إلى كل من التوسع في السوق وتحقيق مكاسب إضافية من خلال زيادة الحصة السوقية. إن تحسين الجودة تنشأ عند الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات الذي يقود بدوره إلى إيجاد منتجات أو خدمات جديدة أو أشكال وخصائص جديدة لهذه المخرجات، والتي بشكل مباشر تزيد من الرغبة البشرية في الإقبال عليها واستهلاكها لتلك المخرجات.

تساهم تكنولوجيا المعلومات في مسعى جودة الخدمات والمنتجات على المستويات التالية:

- التوجه بالعميل: بفضل تكنولوجيا المعلومات أصبح الزبون شريكا بالمؤسسة، فيمكن للزبون أن يقدم تصميمًا للمنتج الراغب في اقتنائه عن طريق برامج خاصة يمكن الدخول إليها من موقع المؤسسة عبر الشبكة (الإنترنت أو الإكسترانت).

إن نظم إدارة المعرفة النابعة عن شبكة الإنترنت وتكنولوجيا الشبكات تسمح بإثراء قاعدة المعرفة وتسييرها أفضل من السابق، مما يمكن من تأطير المعلومة المتاحة حول الزبون وتحويلها بسهولة.

- متابعة أثر الصفقة المبرمة حول المنتج أو الخدمة بصفة دائمة، فالمعلومة متوفرة في أي وقت للزبون وهو في مكان عمله.
- الاتصال والاستعلام حول وضعية الاتفاقيات القائمة بين الزبون والمؤسسة وحول إمكانيات تحسينها وتبسيطها، حيث يمكن نشر المعلومة حول المستجدات التي يمكن أن تهم الزبون.
- التفاعلية مع الزبون هي من المفاهيم التي أعطتها تكنولوجيا المعلومات دفعا جديدا، فبإمكان الزبون التدخل في أي لحظة لمناقشة اتفاقاته أو طبيعة الخدمة المطلوبة أو حتى إلغاء اتفاق مبرم.

إذن تكنولوجيا المعرفة هي وسيلة تخاطب دائمة مع الزبون بدون وسيط أو عائق وتجعل منه جزءا من المؤسسة كشريك حقيقي وطرف فاعل.

تتحقق الجودة في المنتجات والخدمات عبر استخدام تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة، من خلال تقليل الأخطاء، وتقديم منتجات إلكترونية متطورة تدعم الموقع التنافسي للمؤسسة، كما تتيح لهذه الأخيرة الوصول السريع للعملاء عبر الشبكات الإلكترونية، وبالتالي الاستجابة السريعة لطلباتهم وتختصر من وقت إنجاز معاملاتهم أينما تواجدوا وبالتالي تزيد من ولائهم.

هناك الكثير من الأمثلة المثبتة على تحسين الجودة الناجمة من استثمارات تكنولوجيا المعلومات في العديد من القطاعات المختلفة مثل قطاع الاتصالات والقطاع المصرفي والسياحي، فعلى سبيل المثال يستخدم مزودو بطاقة الائتمان بيوت أجهزة البيانات وتكنولوجيات التتقيب عن البيانات في البحث عن البيانات الشخصية للزبون ليتم من خلالها تطوير منتجات على أساس تلك الخصائص للزبون.

الضلع الثاني: خلق القدرة على الإبداع والتطوير؛

يعتبر الإبداع والتطوير من الخيارات الأساسية التي تواجه المؤسسة التي تطمح إلى النمو والاستمرار، وما الاندماجات والتحالفات والمشاريع المشتركة بين المؤسسات إلا دوافع نحو اقتناء تكنولوجيا جديدة، أفكار جديدة أو أي معلومات ومعرفة تسهم في مساندة المؤسسات لتعزيز قدرتها على ابتكار منتجات وخدمات ما يضمن لها البقاء ويخلق لها ميزة تنافسية، ومع التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات تتوفر للمؤسسة فضاءات جديدة للعمل، حيث أصبح بإمكانها الانفتاح على المحيط وتحديث قاعدة بياناتها باستمرار بفضل تكنولوجيا الإنترنت وبالتالي تسيير أفضل لعملية الإبداع.

تؤكد معظم الأعمال على العلاقة بين الإبداع وقدرة المؤسسة على الدفاع عن حصصها السوقية وتعظيم أرباحها، إن ما يهم هو معرفة كيف يمكن أن تؤثر تكنولوجيا المعلومات في تنمية القدرة الابتكارية للأفراد داخل المؤسسة أو للمؤسسة ككل؟، فالإبداع هو مصدر للميزة التنافسية، وتؤثر تكنولوجيا المعلومات على المؤسسة التي تتبنى مشروعا إبداعيا من خلال التأثير على متطلبات الإبداع⁽¹⁾:

(1)- فالخ عبد القادر الحوري، مرجع سبق ذكره، ص 87.

أولاً: بناء نظام معلوماتي فعال: تحتاج عملية الإبداع إلى تدفق دائم للمعلومات داخل المؤسسة، ما يضمن التنسيق بين أنشطة المؤسسة الداخلية وبين المؤسسة ومحيطها لتفادي أي حوادث مفاجئة قد تعيق مشروع الإبداع وهذا يتوفر من خلال تبني واستخدام تكنولوجيا المعلومات.

ثانياً: بناء نظام يقظة فعال وتحسين علاقة المؤسسة مع محيطها: تسمح تكنولوجيا شبكات المعلومات بتحقيق مستوى من اليقظة لدى المؤسسة وذلك من خلال مراقبة عروض المنافسين التي قد تعطينا بعض المؤشرات حول المشاريع المستقبلية، كما تساعد في الاستعلام عن الإعلانات الخاصة بمنتجاتهم، كما تساهم تكنولوجيا المعلومات في إعادة رسم حدود المؤسسة مع محيطها، فقد ظهر مفهوم المورد الشريك والذبون الشريك حيث بإمكان هذين الأخيرين الوصول إلى قاعدة بيانات المؤسسة والمعلومات بفضل التكنولوجيا الداعمة لعملية التشارك بالمعرفة والمتمثل أساساً في شبكة الإكسترانت (*Extranet*).

ثالثاً: تعزيز الذاكرة التنظيمية: إن المؤسسة التي تعجز على الحفاظ على ذاكرتها التنظيمية يصعب عليها أن تبدع لأنها قد ضيقت العديد من الخبرات والمعارف السابقة، فمن الضروري البحث عن السبل الكفيلة بالحفاظ على الرصيد المعرفي، فلعل من أبرز تلك السبل هو استخدام تكنولوجيا المعرفة كوسيلة متقدمة، ومن أمثلتها استخدام النظم الخبيرة التي تعتبر مرجعاً مهماً في حل المشكلات من خلال تخزين المعطيات وحلول لمشاكل سابقة، كما أن العمل الجماعي الذي تسهله تكنولوجيا المعرفة يعد وسيلة مهمة في الحفاظ على ذاكرة المؤسسة.

رابعاً: بناء المنظمة المتعلمة: إن أهمية المنظمات المتعلمة تنبع من أهمية العلاقة القائمة بين الإبداع والتعلم، فالتعلم يؤدي إلى معارف جديدة والتي تستخدم في صياغة الأفكار والمشاريع المبتكرة، حيث أن الإبداع يتطلب معارف علمية وتكنولوجية، كما يتطلب أيضاً مهارات وقدرات تنظيمية وإدارية⁽¹⁾.

كما يتم خلق ميزة الإبداع والتطوير عن طريق تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة من خلال تسهيلها لعمليات البحث والتطوير ما يعني سرعة في تطوير المنتجات والخدمات لتحقيق حاجات ورغبات الزبائن الحاليين والجدد، تعزيز القاعدة المعرفية وتوفيرها لكل موظف فهي تسرع في مسح ومراقبة البيئة الخارجية، كما تُفعل عملية توليد الأفكار وتطبيق طرق جديدة لإنتاج السلع والخدمات وتوزيعها على العملاء من خلال أنظمة عمل المعرفة وأنظمة الواقع الافتراضي، وإيجاد وتطوير مجالات جديدة في العمل، قصد محاكاة حاجات السوق المتغيرة باستمرار، ودخول أسواق جديدة.

كما أن هذه التكنولوجيا تعتبر عامل فعال في ابتكار حلول لكثير من المشاكل الإدارية التي تعيق عملية الابتكار، وتدعم التعاون والتنسيق بين المؤسسات عبر الشبكات الخارجية (*Extranet*)، قصد ابتكار طرق وأساليب ذات كفاءة عالية في جميع العمليات بدءاً بمرحلة التصميم وانتهاءً بخدمات ما بعد البيع، مما يدعم قدرة المؤسسة على الابتكار، ويشار على أن المنافس لا يستطيع تقليد الميزة التنافسية التي تحققها

(1)- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، مرجع سبق ذكره، ص 14.

المؤسسة المتبنية لتكنولوجيا المعلومات بسهولة وهذا ما يمكن ملاحظته في القطاع المصرفي لدى بعض من البنوك التي حققت عبر تكنولوجيا المعلومات ميزة تنافسية تفوقت بها على منافسيها في نفس القطاع.

الضلع الثالث: تعزيز الكفاءة التشغيلية؛

يعني القيام بأداء العمليات داخل المؤسسة بأقل تكلفة ممكنة مع إعطاء أفضل أداء وجودة ممكنة، وتساعد في هذه الميزة تكنولوجيا المعلومات في جعل المؤسسة تتبنى إستراتيجية قيادة التكلفة أو إستراتيجية التميز، وذلك بسبب انخفاض التكلفة وتحسين الجودة.

كما أن قطاع المصارف هو مثال على ربط العمليات والإجراءات اليومية بتكنولوجيا المعلومات، سواء كانت داخلية (خاصة بعمليات داخل البنك) أو كانت خارجية، حيث يتم ربط عملياتهم معا ضمن شبكة من أنظمة المعلومات، فتزداد صحة المعلومات ودقتها واختصار الوقت في تنفيذها وبالتالي تقليل التكلفة وخلق الكفاءة العالية.

إن تحقيق الكفاءة التشغيلية على أساس الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات يكون كما يلي⁽¹⁾:

- زيادة كفاءة المؤسسة لاستغلال مواردها المختلفة في تحقيق المخرجات المطلوبة بأقل تكلفه ممكنة، كما وتعمل على تقليل تكاليف المؤسسة بأنشطتها المختلفة، مثل تقليل التكاليف التشغيلية والإدارية والتسويقية والتكاليف الأخرى، مع المحافظة على المستوى نفسه من المخرجات.
- أتمتة عمليات المؤسسة وأنشطتها من خلال تطبيقات نظم الحاسوب في تنفيذ العمليات المالية والتجارية، ومن الأمثلة على ذلك الصراف الآلي، ونقاط البيع الإلكتروني، التي ساهمت في تقليل كل من التكلفة والمدة الزمنية لتنفيذ العمليات، والإجراءات والاستغناء عن الأعمال الورقية وغيرها.
- كما وتسهم استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات في إعادة هيكلة تكلفة الصناعة الناتجة عن دعم اقتصاديات وقرات الحجم والمشاركة في الموارد، والحصول عليها من مصادر متعددة وبالتالي إيجاد قيادة تكلفة للمؤسسة في القطاع الذي تعمل به.

تلعب تكنولوجيا المعلومات دور فعال في تحقيق المتطلبات الأربعة للكفاءة التشغيلية والمتمثلة في: الاستغلال الأمثل للموارد حيث تساهم في توفير وسائل جمع المعلومات ومعالجتها، أي القدرة على توفير المعلومات المناسبة من خلال تكنولوجيا المعلومات الداعمة لعملية الحصول على المعرفة، وذلك بغية الحصول على القرارات الرشيدة.

كما تساهم في عرض خدمات بأقل التكاليف وأقل الأسعار ما يحقق زيادة في الحصة السوقية، وتحقق السرعة في أداء الخدمة من خلال اختصار وقت إنجازها، وتدعم الاستمرارية في عرضها، وتزيد من التنسيق بين الوحدات المختلفة للمؤسسة وتعمل على تكاملها، وتساهم في التخلص من العمليات والأنشطة الغير ضرورية، كما تقلل من تكلفة العمليات التشغيلية والإدارية في المؤسسة.

(1)- فالخ عبد القادر الحوري، مرجع سبق ذكره، ص ص 83-84.

خلاصة الفصل الثالث:

لقد حاولنا في هذا الفصل توضيح العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات الداعمة لنجاح عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية المحققة من طرق المؤسسة، وتوصلنا في أول الأمر إلى توضيح بعض المفاهيم الأساسية المرتبطة بالميزة التنافسية وأهم مصادرها وأهم الإستراتيجيات التنافسية التي تعتمد عليها المؤسسات، حيث تشير الميزة التنافسية إلى المكانة الفريدة التي تطورتها المؤسسة من خلال الاستخدام الفعال لمهاراتها ومصادرها مقارنة بالمنافسين في السوق، حيث وجدنا أن الميزة التنافسية ليست الشيء الذي يستخدم بل هي الغاية أو الهدف، لأن الأداء الجيد يرتبط أساساً بالميزة التنافسية، فضلاً على أن عملية خلق الميزة التنافسية تقود بالضرورة إلى الأداء المتميز.

إن تطبيق المؤسسات المعاصرة لإدارة المعرفة كأسلوب إداري جديد يتماشى مع المتغيرات ومع النمط الاقتصادي العالمي الجديد المبني على المعرفة، يمكنها من تعزيز ميزتها التنافسية، حيث أن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات يوفر من خلال الاستخدام الجيد لتكنولوجيا المعلومات المساندة لها التي توفر معرفة حول قوى التنافس الخمس لـ(بورتر)، والمتمثلة في قوة المنافسين الحاليين في الصناعة، قوة المنافسين الداخليين الجدد، قوة المنتجات البديلة، قوة مساومة الموردين، وقوة مساومة المشترين، وبتوفير هذه المعرفة حول قوى التنافس الخمس واستغلالها تستطيع المنظمات خلق ميزتها التنافسية.

كما يمكن مما سبق أن نستخلص الدور الكبير الذي أصبحت تلعبه تكنولوجيا المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المحققة في المؤسسة من خلال الدور الكبير الذي تلعبه في تحقيق جودة المنتجات والخدمات المقدمة، وخلق الابتكار وتعزيز الكفاءة التشغيلية في المؤسسة ما يعني الدعم الكامل لمصادر بناء الميزة التنافسية.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

دراسة حالة عينة من البنوك العاملة

في ولاية عنابة

تمهيد:

بعدما تطرقنا في الفصول السابقة، إلى استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بالمعرفة وإدارة المعرفة وأهم نماذجها وأبرز عملياتها، وبمفاهيم أساسية حول تكنولوجيا المعلومات، وأبرز استخداماتها وأهم تكنولوجيا الشبكات وأهمها الإنترنت والإكسترنترنت والدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في نجاح عمليات إدارة المعرفة، كما تم عرض مفاهيم أساسية عن الميزة التنافسية، ودور التكنولوجيا الداعمة لعمليات إدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية للمؤسسات.

نحاول في هذا الفصل استكمال الدراسة بإسقاط المفاهيم المدروسة سابقا من خلال الدراسة الميدانية على العينة التي تم اختيارها لاحتضان هذه الدراسة، ومحاولة الاطلاع على الواقع الحقيقي لتكنولوجيا المعلومات ودورها بالأخذ بعمليات إدارة المعرفة، ودورها في خلق ميزة تنافسية حيث وقع الاختيار على القطاع المصرفي الجزائري، لكونه يدمج تكنولوجيا المعلومات ضمن وظائفه، وذلك من خلال البنية التحتية المتوفرة والمتمثلة في وجود شبكة معلومات داخلية "إنترنت"، كما تستعمل التكنولوجيا في شتى الوظائف، وهو الشيء الذي دفعنا إلى تبنيها كميدان لدراستنا.

يهدف الفصل الرابع لمعرفة مدى مساهمة ودور تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية، من خلال دراسة ميدانية في بعض البنوك العاملة في ولاية عنابة، حيث ارتأينا معالجة موضوع الدراسة بطريق الاستبيان للحصول على المعلومات اللازمة وإجراء الاختبارات الإحصائية الملائمة لدراسة مدى صحة الفرضيات الفرعية للدراسة و ثم الإجابة على الإشكالية الرئيسية.

سيتم تناول هذا الفصل من خلال ثلاث مباحث المبحث الأول لتقديم عام للقطاع المصرفي الجزائري وتطوره بعد قانون النقد والقرض (10/90)، كما تطرقنا إلى أهم التعديلات التي تلت ذلك وأهمها تعديل (2003)، والتعريف بالبنوك محل الدراسة والمتمثلة في البنوك العمومية التالية: البنك الوطني الجزائري (BNA)، القرض الشعبي الجزائري (CPA)، بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BDAR)، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP)، بنك التنمية المحلية (BDL)، أما المبحث الثاني فخصص لعرض منهجية الدراسة الميدانية وخصائص العينة المدروسة، واختبار صدق وثبات أداة الدراسة المتمثلة، أما المبحث الثالث فتناولنا فيه تفسير وتحليل النتائج المتحصل عليها من إجابات أفراد العينة على محاور الاستبيان، من ثم تم اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة باستعمال الأساليب الإحصائية الملائمة في ذلك.

المبحث الأول: تقديم عام للنظام المصرفي الجزائري وللبنوك محل الدراسة:

قبل التطرق للدراسة التطبيقية وجب إلقاء نظرة على القطاع المصرفي الجزائري وتطوره، قصد الاطلاع على بعض الإصلاحات المنجزة، حيث يتكون حاليا القطاع من مجموعة كبيرة من البنوك التجارية العمومية والخاصة، حيث ينظم عملها بنك الجزائر (*La Banque d'Algérie*)، المؤسس بمقتضى القانون رقم (144/42) الصادر في 1963/12/13 وأوكلت له مهمة إصدار النقود وسحبها، تحديد معدل الخصم، إعداد السياسة الإقراضية، وتحولت تسميته إلى بنك الجزائر بعد صدور قانون النقد والقرض (10/90)، ويشرف على توجيه السياسة النقدية والمالية ككل مجلس النقد والقرض، وسوف نعرض لاحقا أهم البنوك محل الدراسة.

المطلب الأول: تطور النظام المصرفي الجزائري:

إن للنظام البنكي أهمية بالغة في النظام الاقتصادي لأي دولة بالنظر إلى الدور الذي يؤديه في تطور الاقتصاد الوطني وتحقيق الاستقرار، بما يقوم به من تدبير لوسائل التمويل اللازمة. أدخلت على النظام المصرفي الجزائري العديد من الإصلاحات، منها إصلاحات سنة (1986) و(1988)، لكن أهمها كانت إصلاحات (1990) بصدور قانون النقد والقرض (10/90)، الذي حاول تكيف وضع النظام المصرفي الجزائري مع متطلبات اقتصاد السوق الحر، وتقوية العلاقة الإنمائية بين المؤسسة والبنك، وتكوين إطار عمل يسمح بتطوير وتحديث الموارد والإمكانات بما يتماشى مع الظروف السائدة والإصلاحات الاقتصادية العامة التي باشرتها الجزائر بعد تخليها عن النظام الاشتراكي.

الفرع الأول: مميزات النظام المصرفي الجزائري قبل (10/90):

تميز النظام المصرفي الجزائري قبل الاستقلال بوجود أكثر من 24 بنكا أجنبيا خاصا أغلبها فرنسية، وبالإضافة لذلك كانت هناك سوق رأسمالية صغيرة وشركتان للتأمين وصناديق البريد للودائع والادخار، حيث ورثت الجزائر بعد الاستقلال نظاما مصرفيا تابعا للاقتصاد الفرنسي وقائما على النظام الليبرالي الحر، هذه التبعية المصرفية جعلت الجزائر تبقى منتمية إلى منطقة الفرك الفرنسي إلى غاية 1963⁽¹⁾، وبالرغم من إنشاء مؤسسات مالية وطنية بعد الاستقلال مثل البنك المركزي الجزائري والخزينة العمومية والبنك الجزائري للتنمية (*BAD*)، إلا أنه كان هناك نظام مصرفي مزدوج قائم في شقه الأول على النظام الرأسمالي، وفي شقه الثاني على النظام الاشتراكي تحت سيطرة الدولة، لذلك قررت الجزائر تأميم البنوك سنة (1966)⁽²⁾.

عملت الجزائر على كسر التبعية للاقتصاد الفرنسي في كل المجالات في إطار الموارد المتوفرة، وقد تميز الاقتصاد الجزائري بتغيرات عديدة من أجل مسايرة متطلبات التنمية المنشودة لاقتصاد جزائري ناشئ.

(1)- بلهاشي جيلالي طارق، الإصلاحات المصرفية في الجزائر، مجلة آفاق اقتصادية، العدد الرابع، 2005، ص 55.

(2)- سليمان ناصر، النظام المصرفي الجزائري واتفاقيات بازل، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية، جامعة جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 14-15 ديسمبر، 2004، ص ص 292-293.

أولاً: الإصلاحات المالية والمصرفية لسنة (1971):

عرفت هذه المرحلة إدخال بعض التعديلات والإصلاحات على السياسة المالية، المصرفية والسياسة العامة للدولة والظروف التي فرضتها مصلحة الاقتصاد الوطني خاصة أمام عجز المصارف الوطنية لتمويل الاستثمارات المخططة بالإضافة إلى إنشاء الهيئة الفنية للمؤسسات المصرفية والهيئة العامة للنقد والقرض، وإعادة هيكلة بعض المصارف الوطنية⁽¹⁾، مثل البنك الجزائري للتنمية (BAD) الذي حل محل الخزينة العمومية في مجال القروض، وتمويل الاستثمارات الإنتاجية المخططة بالقروض طويلة الأجل (ماعداد قطاع الزراعة والإسكان).

كما قام الإصلاح المالي لسنة (1971) بتحديد وتوضيح الشكل الجديد لعلاقات التمويل وطرق تمويل الاستثمارات المخططة، بحيث يتم التمويل البنكي للمؤسسات العمومية بتوطن كل عملياتها لدى بنك من البنوك التجارية العمومية⁽²⁾، وتقوم كل مؤسسة بفتح حسابين لها في البنك الذي وطنت فيه عملياتها المالية، الحساب الأول يستعمل لتمويل نشاطات الاستثمار والثاني لتمويل نشاطات الاستغلال⁽³⁾. أما بالنسبة للرقابة المصرفية فقد تم إنشاء تنظيمين هما⁽⁴⁾:

- 1- المجلس الوطني للائتمان: يقوم بتقديم الآراء، الملاحظات والتوضيحات حول الائتمان والنقد، كما يقوم أيضاً بمساعدة الحكومة في إعداد ووضع السياسة الائتمانية.
- 2- اللجنة التقنية للبنوك: تقوم بمراقبة مدى تطبيق التعليمات من طرف البنوك، ويقوم برئاسة هذه اللجنة محافظ البنك المركزي.

ثانياً: القانون المتعلق بالبنوك والقرض (12/86):

تم بموجب القانون رقم (12/86) الصادر في 19/08/1986، المتعلق بنظام البنوك والقرض، إدخال إصلاح جذري على الوظيفة البنكية، وقد كان روح هذا القانون يسير في اتجاه إرساء المبادئ العامة والقواعد الكلاسيكية للنشاط البنكي، من الناحية العملية جاء ليوحد الإطار القانوني الذي يسير النشاط الخاص بكل المؤسسات المالية مهما كانت طبيعتها القانونية، ويمكن تلخيص أهم الأفكار التي تضمنها هذا القانون فيما يلي⁽⁵⁾:

- استعادة البنك المركزي لدوره كبنك للبنوك، وأصبح يتكفل بالمهام التقليدية من حيث الرقابة والإشراف على البنوك.
- استعادة مؤسسات التمويل لدورها في النظام المصرفي الجزائري من خلال تعبئة الادخار وتوزيع القروض في إطار المخطط الوطني للقرض.

(1)- بن علي بلعوز، دراسة للسياسات النقدية والمصرفية بين الفكر الاقتصادي المعاصر والفكر الاقتصادي الإسلامي، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995، ص ص 186-185.

(2)- ناصر سليمان، علاقة البنوك الإسلامية بالبنوك المركزية في ظل المتغيرات الدولية الحديثة، مكتبة الريام، الجزائر، 2006، ص 266.

(3)- الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 182.

(4)- Benhalima Ammour, Pratique des techniques bancaires, Edition Dahleb, Alger, 1997, p p 37-38.

(5)- الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، مرجع سبق ذكره، ص ص 194-195.

- تقليل دور الخزينة في نظام التمويل، وتغيير الطابع المركزي للموارد المالية.
 - إنشاء هيئات رقابة على النظام البنكي وهيئات استشارية أخرى.
- لقد نص القانون على إنشاء مجلس أعلى للقرض، من مهامه ضبط التطور في ميدان النقود والقروض وانجاز خطة وطنية في هذا المجال، كما تم تأسيس لجنة مراقبة أعمال البنوك لتحل محل اللجنة التقنية للبنوك لسنة (1971)، وقد أوكلت لها نفس المهام.
- يعتبر إنشاء المخطط الوطني للقرض ضمن القانون (12/86) المتعلق بالبنوك والقرض بمثابة لوحة قيادة لضبط النشاط الاقتصادي عبر الوسائل المالية⁽¹⁾.

ثالثا: القانون المتعلق باستقلالية المؤسسات المالية المصرفية (06/88):

صدر القانون رقم (06/88) في 12/01/1988 المعدل والمتمم للقانون رقم (12/86)، المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر، من أجل السماح للبنوك كمؤسسات بالانسجام مع هذا القانون.

حيث شرعت الجزائر ابتداء من سنة (1988) في تطبيق برنامج إصلاح على نطاق واسع وشامل لكل القطاعات خاصة ما تعلق بالمؤسسات الاقتصادية العمومية، وأهم ما جاء في قانون (06/88)⁽²⁾:

- اعتبار البنك شخصية معنوية تجارية تخضع لمبدأ الاستقلالية المالية، وهذا يعني أن نشاط البنوك يخضع ابتداء من هذا التاريخ للقواعد التجارية ويجب أن يبني نشاطه على مبدأ الربحية والمردودية.
- يمكن للمؤسسات المالية غير المصرفية أن تقوم بعمليات التوظيف المالي كالحصول على أسهم أو سندات صادرة عن مؤسسات تعمل داخل التراب الوطني أو خارجه.
- يمكن لمؤسسات القرض أن تلجأ إلى الجمهور من أجل الاقتراض على المدى الطويل كما يمكنها أن تلجأ إلى طلب ديون خارجية.

كما تم تدعيم دور البنك المركزي في تسيير السياسة النقدية، بالإضافة إلى الدور الذي استعاده من خلال قانون (1986)، وذلك بعدم تمويل الخزينة العمومية دون ضوابط، والتحكم أكثر في شؤون النقد والائتمان.

بالرغم من أهمية التغييرات التي أثارها قانون (06/88) من خلال التعديلات التي أجريت على قانون (12/86) من أجل تكييف الإصلاح مع واقع المحيط البنكي، إلا أن هذه الإصلاحات لم تحقق الانسجام ومتطلبات المرحلة الجديدة للاقتصاد، لذلك فقد كان لزاما على السلطات أن تجري إصلاحا مستمرا للنظام البنكي يتلاءم مع التطورات الاقتصادية، كما أن الصعوبات التي عرفها الاقتصاد الجزائري في تلك الفترة دفعته إلى اللجوء للهيئات النقدية والمالية الدولية للتعاقد معها، إذ اعتبر هذا الفعل نقطة

(1)- الطاهر لطرش، مكانة السياسة النقدية ودورها في المرحلة الانتقالية إلى اقتصاد السوق في الجزائر، أطروحة دكتوراه، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2004، ص 312 .

(2)- الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، مرجع سبق ذكره، ص 195 .

انعطاف بارزة للاقتصاد الجزائري ككل والجهاز المصرفي خصوصا، وهذا ما يبرره إصدار قانون (10/90) المتعلق بالنقد والقرض⁽¹⁾.

الضلع الثاني: مميزات النظام المصرفي الجزائري بعد إصلاحات (10/90):

صدر قانون (10/90) المتعلق بالنقد والقرض بتاريخ 14/04/1990، من أجل إعادة التعريف بهيكل النظام المصرفي الجزائري بشكل كلي، حيث أحدث تغييرا جذريا في فلسفة العمل المصرفي مقارنة بالمرحلة التي سبقت القانون سواء على مستوى القواعد والإجراءات أو على مستوى التعامل والآليات، بالإضافة إلى تغيير المفاهيم وتجديد الصلاحيات المخولة للمؤسسات المصرفية بغية إعطائها دفعا جديدا لممارسة نشاطها في ظل اقتصاد يغلب عليه منطق السوق.

أولا: مبادئ قانون (10/90):

يعتبر قانون (10/90) من القوانين الأساسية في إصلاح النظام المصرفي الجزائري بالنظر للأفكار والتشريعات التي تضمنها، بالإضافة إلى أنه أخذ بأهم المزايا التي جاءت في قانون (12/86) و(06/88)، كما أنه يعتبر منهاجا ودليلا هاما نحو تجسيد الدخول في اقتصاد السوق، وتتمثل أهم المبادئ التي جاء بها قانون النقد والقرض فيما يلي⁽²⁾:

- اتخاذ القرارات النقدية على أساس أهداف السياسة النقدية لا على أساس الأهداف الكمية للاقتصاد.
- الفصل بين عمل البنك المركزي كسلطة نقدية وعمله كممول لخزينة الدولة، حيث لم تعد الخزينة حرة في اللجوء إلى القرض (تمويل البنك المركزي للخزينة).
- الفصل بين دائرة النقدية ودائرة القرض، أي إبعاد الخزينة عن منح القروض للاقتصاد ليبقى دورها يقتصر على تمويل الاستثمارات الإستراتيجية المخططة من طرف الدولة⁽³⁾.
- إنشاء سلطة نقدية وحيدة ومستقلة، حيث كانت هذه السلطة في السابق مشتملة بين وزارة المالية، الخزينة والبنك المركزي، وبإلغاء التعدد تحول اسم البنك المركزي الجزائري إلى " بنك الجزائر"⁽⁴⁾، الذي أصبح يمارس هذه السلطة عن طريق إنشاء هيئة وحيدة سميت بمجلس النقد والقرض تتمتع بأنها وحيدة، مستقلة، وموجودة في الدائرة النقدية.
- جاء في قانون (10/90) المتعلق بالنقد والقرض لتحقيق مجموعة من الأهداف يمكن ذكر أهمها⁽⁵⁾:
- وضع حد لكل تدخل إداري في القطاع المالي والمصرفي، ورد الاعتبار لدور البنك المركزي في تسيير النقد والقرض.
- إعادة تقييم العملة بما يخدم الاقتصاد الوطني.

(1)- بن عبد الفتاح دحمان، السياسة النقدية ومدى فعاليتها في إدارة الطلب: دراسة حالة الاقتصاد الجزائري، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2003، ص 282.

(2)- ناصر سليمان، علاقة البنوك الإسلامية بالبنوك المركزية في ظل المتغيرات الدولية الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 269.

(3)- بلهاشمي جلالي طارق، مرجع سبق ذكره، ص 59.

(4)- المادة رقم 12، القانون المتعلق بالنقد والقرض (10/90).

(5)- محفوظ لعشب، القانون المصرفي، المطبعة الحديثة للفنون المطبعية، الجزائر، 2001، ص 26.

- تشجيع الاستثمارات الخارجية والسماح بإنشاء مصارف وطنية خاصة وأجنبية.

ثانيا : تعديلات قانون النقد والقرض :

تماشيا مع ظروف البيئة المصرفية المتغيرة، تم إجراء عدة تعديلات على قانون (10/90) هي:

1- الأمر رقم (01/01) المعدل والمتمم لقانون النقد والقرض (10/90) (1) :

جاء أول تعديل لقانون النقد والقرض عن طريق أمر رئاسي، حيث مس هذا التعديل وبصفة مباشرة الجوانب الإدارية في تسيير بنك الجزائر فقط دون المساس بصلب القانون ومواده المطبقة، وبموجب هذا التعديل تم الفصل بين مجلس إدارة البنك ومجلس النقد والقرض، حيث يتم تسيير هذا الأخير كما يلي:

- يستدعي المحافظ أعضاء المجلس ويرأسه ويعد جدول أعماله، حيث يكون حضور ستة أعضاء من المجلس ضروريا لعقد اجتماعاته.

- تتخذ القرارات بالأغلبية البسيطة للأصوات، وفي حالة التعادل في عدد الأصوات يكون صوت الرئيس مرجحا.

- لا يجوز لأي عضو في المجلس أن يعوض من ينوب عنه أو يمثله في اجتماعات المجلس.
- يجتمع المجلس مرة كل ثلاث أشهر على الأقل بناء على استدعاء من رئيسه ويمكن أن يستدعي للاجتماع كلما دعت الضرورة لذلك بمبادرة من رئيسه أو من أربعة أعضاء.

2- الأمر رقم (11/03) المعدل والمتمم لقانون النقد والقرض (10/90) (2) :

صدر هذا الأمر بتاريخ 2003/08/26 تبعا للأزمات التي مرت بها بعض البنوك الخاصة (انهيار وإفلاس بنك الخليفة والصعوبات المالية التي كان يعاني منها البنك التجاري والصناعي الجزائري (BCIA))، حيث كان هذا القانون أكثر تشددا مع المسؤولين في البنوك إذا تسببوا في مشاكل، أو بسوء التسيير.

كما دعم الأمر رقم (11/03) الإطار القانوني للنشاط البنكي، وذلك بتقوية استقرار النظام البنكي، ولاسيما شروط الدخول في المهنة البنكية، وجاء من أجل تجسيد عملية تلاؤم المنظومة المصرفية الجزائرية مع المعايير المصرفية العالمية، وذلك من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- توسيع صلاحيات مجلس النقد والقرض والفصل بينها وبين صلاحيات مجلس إدارة بنك الجزائر.
- توفير أحسن حماية للبنوك ولادخار الجمهور عن طريق تدعيم الشروط والمعايير المتعلقة بتراخيص اعتماد البنوك، وإنشاء صندوق التأمين على الودائع الذي يلزم البنوك بالتأمين على جميع الودائع.
- تقوية الاتصال والتشاور بين بنك الجزائر والحكومة عن طريق إنشاء لجنة مشتركة بين بنك الجزائر ووزارة المالية لتسيير الموجودات الخارجية والدين الخارجي.

(1)- الأمر رقم 01/01، المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية، العدد 14، الصادر بتاريخ 2001/02/27.

(2)- الأمر رقم 11/03، المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية، العدد 52، الصادر بتاريخ 2003/08/27.

3- القانون رقم (01/04) :

الصادر في 2004/03/04، الخاص بالحد الأدنى لرأسمال البنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر، فقانون النقد والقرض يحدد الحد الأدنى ب (500) مليون دج، وب (100) مليون دج للمؤسسات المالية، بينما حدد الحد الأدنى لرأسمال في سنة (2004) ب (2,5) مليار دج للبنوك، و(500) مليون بالنسبة للمؤسسات المالية، وكل مؤسسة لا تخضع لهذه الشروط سوف ينزع منها الاعتماد.

4- القانون رقم (02/04) :

الصادر في 2004/03/04، الذي يحدد شروط تكوين الاحتياطي الإجباري لدى دفاتر بنك الجزائر، وبصفة عامة يتراوح معدل الاحتياطي الإجباري بين (0 %) و (15 %) كحد أقصى.

5- القانون رقم (03/04) :

الصادر في 2004/03/04، المتعلق بنظام ضمان الودائع المصرفية، ويهدف إلى تعويض المودعين في حالة عدم إمكانية الحصول على وداائعهم من بنوكهم، ويودع الضمان لدى بنك الجزائر، ويسير من طرف شركة ضمان الودائع البنكية.

6- القانون رقم (02/06) :

الصادر في 2006/09/24، المتعلق بتحديد شروط تأسيس البنوك والمؤسسات المالية وإنشاء فروع البنوك والمؤسسات المالية الأجنبية.

7- القانون رقم (02/08) :

الصادر في 2008/09/10، المتضمن شروط اعتماد البنوك في الجزائر.

8- القانون رقم (04/08) :

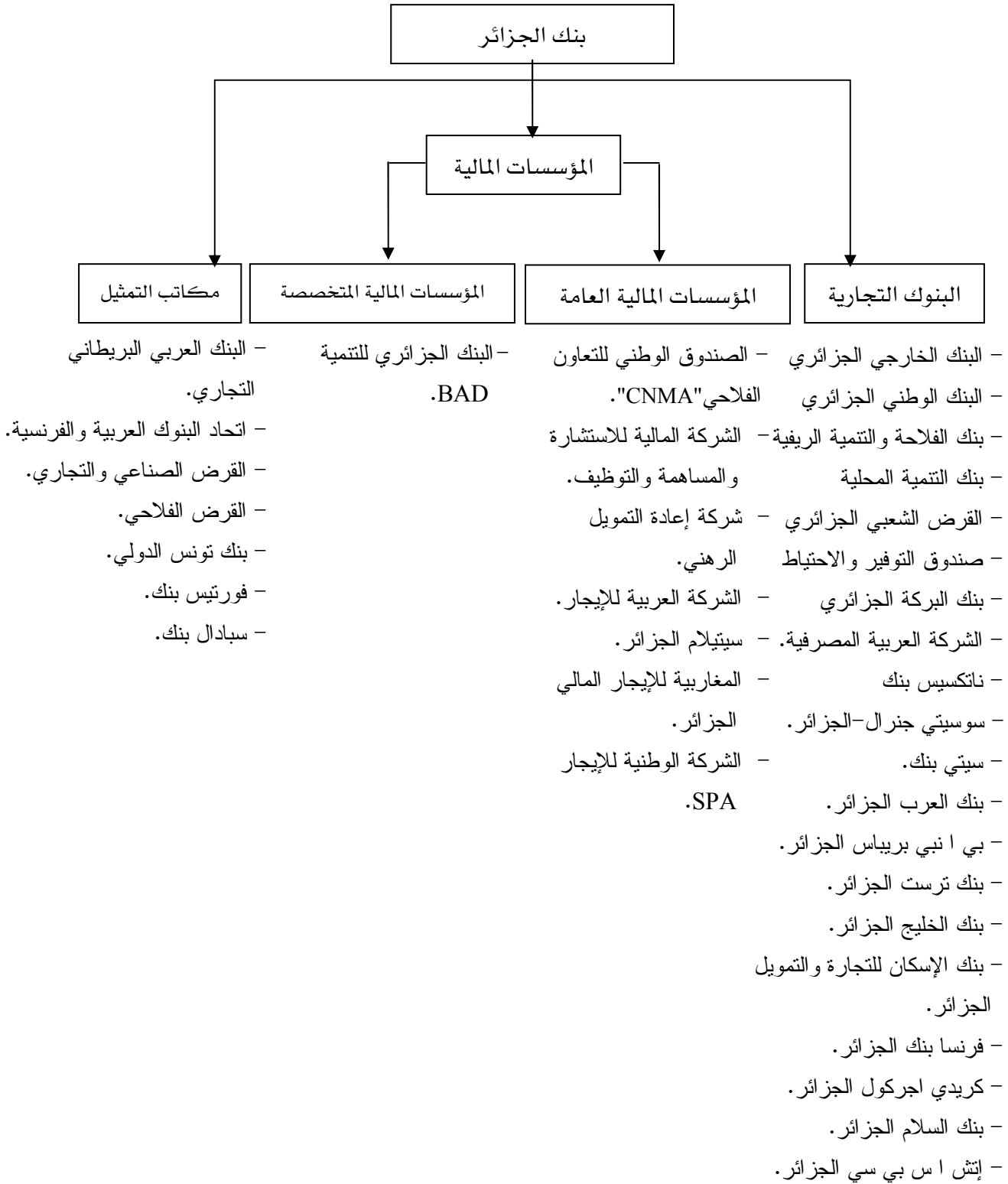
الصادر في 2008/12/23، المحدد للحد الأدنى لرأسمال البنوك بـ (10) مليار دج والمؤسسات المالية بـ (3,5) مليار دج.

9- الأمر رقم (04/10) المعدل والمتمم لأمر رقم (11/03) :

الصادر في 2010/08/26، المتعلق بالنقد والقرض، وأبرز ما جاء فيه:

- لا يخضع بنك الجزائر لإجراءات المحاسبة العمومية ورقابة مجلس المحاسبة، كما لا يخضع إلى التزامات التسجيل في السجل التجاري.
- يعفى بنك الجزائر بخصوص كل العمليات المرتبطة بنشاطه، من كل الضرائب أو الحقوق أو الرسوم أو الأعباء الجبائية مهما تكن طبيعتها.
- لا يمكن الترخيص بالمساهمات الخارجية في البنوك التي يحكمها القانون الجزائري إلا في إطار شراكة تمثل المساهمة الوطنية المقيمة (51%) على الأقل من رأس المال.

الشكل رقم (1-4): هيكل الجهاز المصرفي الجزائري في 2014.



SOURCE: Banque d'Algérie, Banques et établissements financière,
<http://www.bank-of-algeria.dz/html/banque.htm>, consulté le 29/12/ 2014.

المطلب الثاني: التعريف بالبنوك محل الدراسة:

يتكون النظام المصرفي الجزائري حاليا من شبكة كبيرة من البنوك التجارية العمومية والخاصة كما تم التطرق له في المطلب السابق، ويقوم بنك الجزائر (*La Banque d'Algérie*)، بالإشراف على هذه البنوك وينظم عملها ويشرف على توجيه السياسة النقدية والمالية ككل مجلس النقد والقرض، ونعرض من خلال هذا المطلب تعريف وتقديم البنوك محل الدراسة: البنك الوطني الجزائري (*BNA*)، القرض الشعبي الجزائري (*CPA*)، بنك الفلاحة والتنمية الريفية (*BDAR*)، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (*CNEP*)، بنك التنمية المحلية (*BDL*)، باعتبارها الأقدم نشاطا في الجزائر.

حيث شملت هذه الدراسة على بعض وكالات البنوك العمومية العاملة في ولاية عنابة كما يلي:

الفرع الأول: البنك الوطني الجزائري (BNA):

أنشئ البنك الوطني الجزائري بمقتضى المرسوم (178/66) الصادر بموجب الأمر رقم (178/66) بتاريخ 13/06/1966، ليكون بذلك أداة للتخطيط المالي ودعمه للقطاع الاشتراكي والزراعي، حيث يعتبر هذا البنك أول بنك تجاري عمومي جزائري تم إنشائه في عهد الجزائر المستقلة، وقد حل محل عدد من البنوك الأجنبية والفرنسية خصوصا التي كانت تنشط في عهد الاستعمار والتي تم إدماجها في البنك الوطني في تواريخ مختلفة، وقد ضم جميع البنوك ذات الأنظمة المتشابهة له وتتمثل في⁽¹⁾: بنك التسليف العقاري الجزائري التونسي جويلية 1966، بنك التسليف الصناعي والتجاري جويلية 1967، بنك باريس الوطني في جانفي 1968، البنك الوطني للتجارة والصناعة في إفريقيا، بنك باريس والبلاد المنخفضة (هولندا) في جوان 1968.

يضم هذا البنك مجموعة من الوكالات المنتشرة عبر كامل القطر الجزائري، إذ يبلغ عددها (170) وكالة و(17) مديرية جهوية، عدد عماله يزيد عن (5700) عاملا⁽²⁾، يكلف البنك بجمع الودائع، والتكفل بتمويل المؤسسات التجارية والصناعية والمالية وكذلك تقوية القطاع العام والخاص، ومن أهم صلاحياته أيضا تمويل القطاع الفلاحي التي دامت إلى غاية سنة (1982) أين تم إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية. تتمثل وظائف البنك الوطني الجزائري فيما يلي:

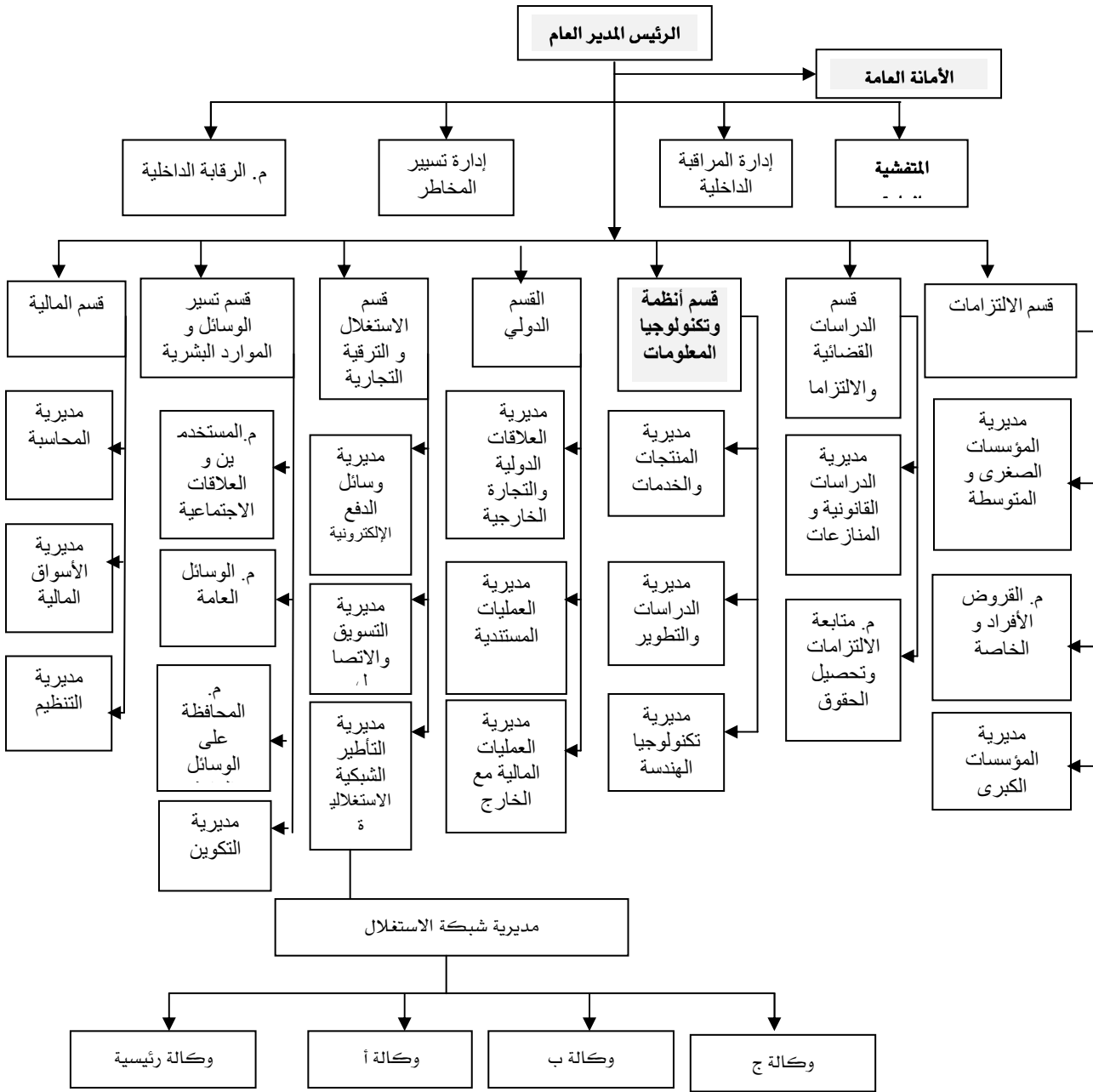
- تنفيذ خطة الدولة فيما يخص القروض قصيرة ومتوسطة الأجل وضمان القروض كتسهيلات الصندوق والسحب على المكشوف، والتسليف على البضائع والاعتماد المستندي.
- تمويل التجارة الخارجية، بالإضافة إلى مساهمته في رأس مال العديد من البنوك التجارية.
- تمويل الجماعات المحلية وتمويل المؤسسات الاقتصادية المحلية وقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تنفيذ كل ما يتعلق بعملية ضمان القروض لحساب الدولة.
- استقبال الودائع من الزبائن عن طريق الحساب، تحت الطلب أو لأجل إصدار سندات الخزينة...الخ.

(1)- محمود حميدات، مدخل للتحليل النقدي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص 130.

(2)- Rapport d'activité de la BNA, 2000, p03.

- تسديد أو استقبال كل المدفوعات النقدية بواسطة الشيك، التحويل تحت التصرف وغيرها العمليات.
 - تمويل نشاطات القطاع العام الصناعي والتجاري وكذا الخاص، والقيام بعمليات الاقتناء، البيع، الإيجار، وعمليات أخرى متعلقة بالعقارات.
 - كما أن للبنك الوطني الجزائري (BNA) جملة من الأهداف من أهمها:
 - محاولة التوسع بفتح المزيد من الوكالات، وترقية العمليات المصرفية، كمنح القروض وجذب الودائع.
 - إدخال تقنيات ووسائل تكنولوجيا المعلومات، لمواكبة التقدم التكنولوجي في مجالات الإدارة، في ظل الإصلاحات النقدية.
 - احتلال مكانة إستراتيجية ضمن الجهاز المصرفي الجزائري، ولعب دور فعال في إحداث وتطوير التنمية الاقتصادية.
- يمكن توضيح الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري كما في الشكل الموالي:

الشكل رقم (4-2) : الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري.



المصدر : من إعداد الطالب بناء على معلومات من الموقع الرسمي للبنك : <http://www.bna.dz/organigramme.html>

أما وكالات البنك الوطني الجزائري العاملة على مستوى ولاية عنابة فكانت كما يلي:

- 1- وكالة عنابة رقم (810).
- 2- وكالة عنابة (811).
- 3- وكالة عنابة (482).
- 4- وكالة عنابة (ب) (813).
- 5- وكالة البوني (815).

الفرع الثاني: القرض الشعبي الجزائري (CPA):

يعتبر القرض الشعبي الجزائري من البنوك الرائدة في الجزائر، حيث يعد من البنوك السباقة في إدراج خدمات تتميز بالتطور التكنولوجي، (أول بنك أدخل العمل بنظام البطاقات البنكية في الجزائر من خلال طرحه لبطاقة السحب سنة 1989)، (كما أنه أول بنك يتعاقد مع المنظمات الدولية الراعية لإصدار البطاقات الفيزا والماستر كارد)، ويسعى من خلال ذلك إلى التأقلم مع المتطلبات الراهنة للبنوك العالمية من جهة، والتميز وكسب الزبائن في الجزائر من جهة أخرى.

تأسس القرض الشعبي الجزائري بموجب المرسوم رقم (336/66) المؤرخ في 1966/12/26⁽¹⁾، برأسمال قدره (15) مليون دينار جزائري، وكان ثاني بنك تجاري جزائري يتم تأسيسه، وقد حل محل خمسة بنوك تجارية وهي: البنك الشعبي التجاري والصناعي للجزائر (BICIA)، البنك الشعبي التجاري والصناعي لوهران (BPCIO)، البنك الشعبي التجاري والصناعي لقسنطينة (BPCIC)، البنك الشعبي التجاري والصناعي لعنابة (BPCIAN)، البنك المختلط الجزائري بالإضافة إلى ثلاث (03) بنوك أجنبية وفرنسية خصوصا نشطت في العهد الاستعماري.

ابتداءً من (1971) بدأ البنك في منح القروض المتوسطة الأجل والتخصص في منح القروض للراغبين في الاقتراض من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي تهتم بالصناعات التقليدية، السياحة والصيد البحري وأيضا إلى التعاونيات غير الفلاحية وأصحاب المهن، كما يعتبر المقرض الرئيسي لمؤسسات الولايات والبلديات وإلى قدامى المجاهدين ليقوموا بإنشاء مؤسسات تجارية حرفية صغيرة. في عام (1985)، ساهم في إنشاء بنك التنمية المحلية من خلال التنازل عن (40) وكالة وتحويل (550) موظف وإطار و(8900) حساب بنكي لفائدة البنك الجديد.

تحصل القرض الشعبي الجزائري على الاعتماد من طرف مجلس النقد والقرض في 1997/04/07، ويعتبر البنك الثاني الذي تحصل على الاعتماد في الجزائر، وتتألف شبكة الاستغلال من (136) وكالة، (17) وكالة جهوية يشتغل بها أكثر من (4454) موظف موزعين كما يلي (2374) إطار، 1770 أعوان التحكم، 310 أعوان التنفيذ)، يقدر رأس ماله بأكثر من (30) مليار دينار جزائري، كما أن القرض الشعبي الجزائري يواكب التطورات الحديثة في مجال الصناعة المصرفية وتكنولوجيا المعلومات، لذلك فهو يحرص على أن يكون إطاراته وعماله على معرفة والاطلاع على كل ما هو جديد على الساحة التكنولوجية من خلال الدورات التعليمية التي يشاركون فيها، حيث استفاد من هذه الدورات (2053) عامل، إذ شارك (457) إطار في تربيصات التحسين وإعادة التأهيل وتجديد المعلومات في مجال الإدارة البنكية، التقنيات البنكية والمالية، تكنولوجيا المعلومات المستعملة في الإدارة وعليه فإن نسبة معتبرة من عمال البنك شاركوا في دورات تكوينية.

(1)- قانون رقم 66-366، الجريدة الرسمية، الصادر بتاريخ 1966/12/29.

عرف عدة تطورات على مستوى نشاطه وخدماته منذ نشأته إلى غاية يومنا هذا، وأصبح يهتم بقطاعات حساسة وفعالة في الاقتصاد الوطني كالسكن والأشغال العمومية، الصحة... الخ.

من أهم الوظائف القرض الشعبي الجزائري ما يلي (1):

- تقديم القروض للحرفيين والفنادق وقطاع السياحة والصيد، التعاونيات الفلاحية في ميادين الإنتاج والتوزيع والمتاجرة وعموما للمنشآت الصغيرة والمتوسطة وكذا تقديم قروض لأصحاب المهن الحرة وقطاع الري والمياه.
- تقديم القروض وسلفيات لقاء سندات عامة إلى الإدارة المحلية، وتمويل مشتريات الدولة والولاية والبلدية والشركات الوطنية.
- يقوم بعملية البناء والتشييد من خلال القروض متوسطة وطويلة الأجل، كما يقوم بتمويل مختلف المؤسسات الخاصة بالخدمات.
- استقبال الودائع وجمع رؤوس الأموال على أشكال مختلفة، (حسابات جارية، حسابات الرصيد، سندات الصندوق، دفاتر الادخار... الخ).

يمكن أن نلخص أهداف القرض الشعبي الجزائري فيما يلي (2):

- تحسين وجعل التسيير أكثر فعالية من أجل ضمان التحولات اللازمة عن طريق تقوية المراقبة.
 - التطوير التجاري وذلك بإدخال تقنيات جديدة في ميدان التسيير وكذا التسويق.
 - التوسع ونشر الشبكة واقتراجه من الزبائن وكذا العمل على التسيير المحكم للموارد البشرية.
 - تحسين نظام المعلومات من خلال توسيع استخدام تكنولوجيا المعلومات في الخدمات المقدمة من طرف البنك، والتحكم في القروض وكذا التسيير المحكم للمديونية الخارجية.
 - ضرورة وجود مقاربة تسويقية تتعلق بالمنتجات والخدمات البنكية والتنظيم التجاري.
- يتميز القرض الشعبي الجزائري بنقاط قوة تتمثل أساسا في:

- توفر المهارات فيما يخص المنتجات ذات التكنولوجيا العالية وذلك من خلال تنوع وعصرنة وسائل الدفع بإيجاد مديرية مختصة في ذلك سنة (1990)، كما كان القرض الشعبي الجزائري أول من أصدر البطاقة البنكية في الجزائر حيث أدخل البطاقتين CPA/visa و CPA/cash، فقد وصل عدد حاملي هذه الأخيرة إلى (3373) في سنة (2008)، أما البطاقة الدولية (CPA/visa) فقد وصل عدد حامليها في نهاية سنة (2009) إلى (5289) بطاقة، بالإضافة إلى إدخال البطاقة البنكية (CIB) إلى (1202) وبالنسبة للبطاقة الدولية (Visa-Master card) إلى (351) في نهاية (2009).
- توفر فريق فعال ومحفز من العاملين، حيث سعى القرض الشعبي الجزائري ابتداء من سنة (2007) لتنفيذ سياسة تقويم الموارد البشرية، ويفسر ذلك من خلال تحسين معدل التأطير وتخفيض اليد العاملة غير مؤهلة، كما عرف التكوين قفزة نوعية من خلال فتح مركز التكوين البنكي ببوسماعيل في نهاية

(1)- شاكور القرويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 60.

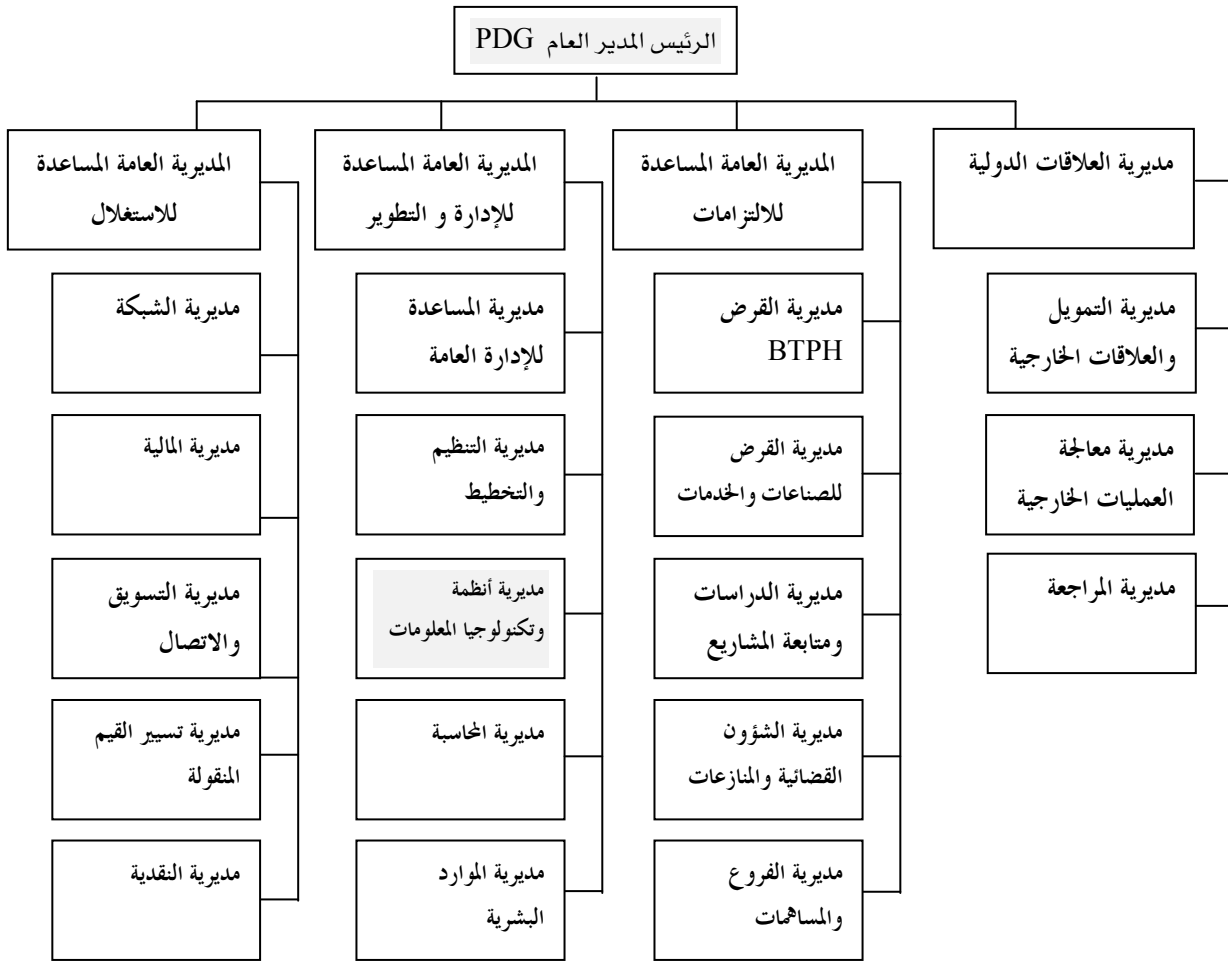
(2)- Revue historique documentation CPAopat, P 41.

(2007)، مما سمح للبنوك بتقوية أنشطة التكوين داخليا بغرض عقلة المصاريف، حيث انخفضت تكاليف التكوين من (39.7) مليون دج سنة (2006) إلى (12) مليون دج سنة (2008) في مجال التكوين الداخلي.

- التحكم الجيد في إجراءات المعالجة من خلال تطوير أساليب معالجة البيانات والاتصال، حيث تم إدخال خدمة بنكية جديدة في سنة (2008) تسمى (e-banking) وتمثل عصرنة حقيقية في مجال الأداء البنكي، كما تعتبر رافعة لتحسين جودة الخدمات المقدمة بهدف إرضاء الزبائن واكتساب صورة جيدة في السوق.

الشكل التالي يبين الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري:

الشكل رقم (3-4): الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري



المصدر: من إعداد الطالب استنادا على وثائق من وكالات البنك والموقع الإلكتروني للبنك <https://www.cpa-bank.dz>.

أما وكالات القرض الشعبي الجزائري العاملة على مستوى ولاية عنابة فهي كما يلي:

1- وكالة عنابة (215).

2- وكالة عنابة (201).

3- وكالة عنابة (الميناء).

الفرع الثالث: بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR):

يعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية من البنوك التجارية، ومن الشركات ذات الأسهم تعود ملكيته للقطاع العمومي، تم إنشاؤه بمقتضى المرسوم رقم (106/82) المؤرخ في 13/03/1982⁽¹⁾، أنبثق من البنك الوطني الجزائري بعد إعادة هيكلة هذا الأخير، وكلف بتمويل هياكل ونشاطات الإنتاج الزراعي، وكل الأنشطة الممتدة أو المتممة للزراعة، والصناعات الزراعية، وكذا الحرف التقليدية في الأرياف وكل المهن الحرة والمنشآت الخاصة بالريف⁽²⁾، إذن هو بنك متخصص في تمويل القطاع الفلاحي.

يتميز بأنه بنك الودائع (يقبل الودائع الجارية أو لأجل من أي شخص مادي أو معنوي، ويقترض الأموال بأجال مختلفة)، هو بنك تنمية (يمنح القروض متوسطة وطويلة الأجل بهدف تكوين رأس المال الثابت)، منح القروض القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل، مع أو دون ضمانات قصد تمويل المشاريع المخططة والتي تعمل على ترقية النشاطات والهياكل الفلاحية.

يسعى البنك إلى التأقلم مع المتغيرات الراهنة التي يشهدها القطاع المصرفي خاصة التطورات التكنولوجية وإدخال تكنولوجيا المعلومات في أساليب الإدارة البنكية والخدمات البنكية الإلكترونية التي تطرحها البنوك على المستوى العالمي بصفة عامة وعلى المستوى الوطني بصفة خاصة.

تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية في إطار الإصلاحات الاقتصادية بعد عام (1988) إلى شركة مساهمة ذات رأس مال (22) مليار دج، وبعد صدور قانون (10/90) الذي ألغى من خلاله نظام التخصيص الذي كانت تتميز به البنوك، أصبح كغيره من البنوك يباشر مهامه كبنك تجاري، كما شهد تحولات عميقة في عمله منذ (1991) إلى يومنا هذا تهدف في مجملها إلى عصرنته، وجعله يتماشى مع غيره من البنوك الأجنبية، فحاليا يقدر رأس ماله ب (33) مليار دج موزعة على (3300) سهم مكتتبه كلها من طرف الدولة، ويشمل البنك على أكثر من (42) وكالة جهوية وحوالي (300) فرع ويشغل بها أكثر من (7000) إطار وعامل ينشطون بمختلف مؤسساتها المركزية والجهوية⁽³⁾.

تتمثل مهام البنك الرئيسية في ما يلي:

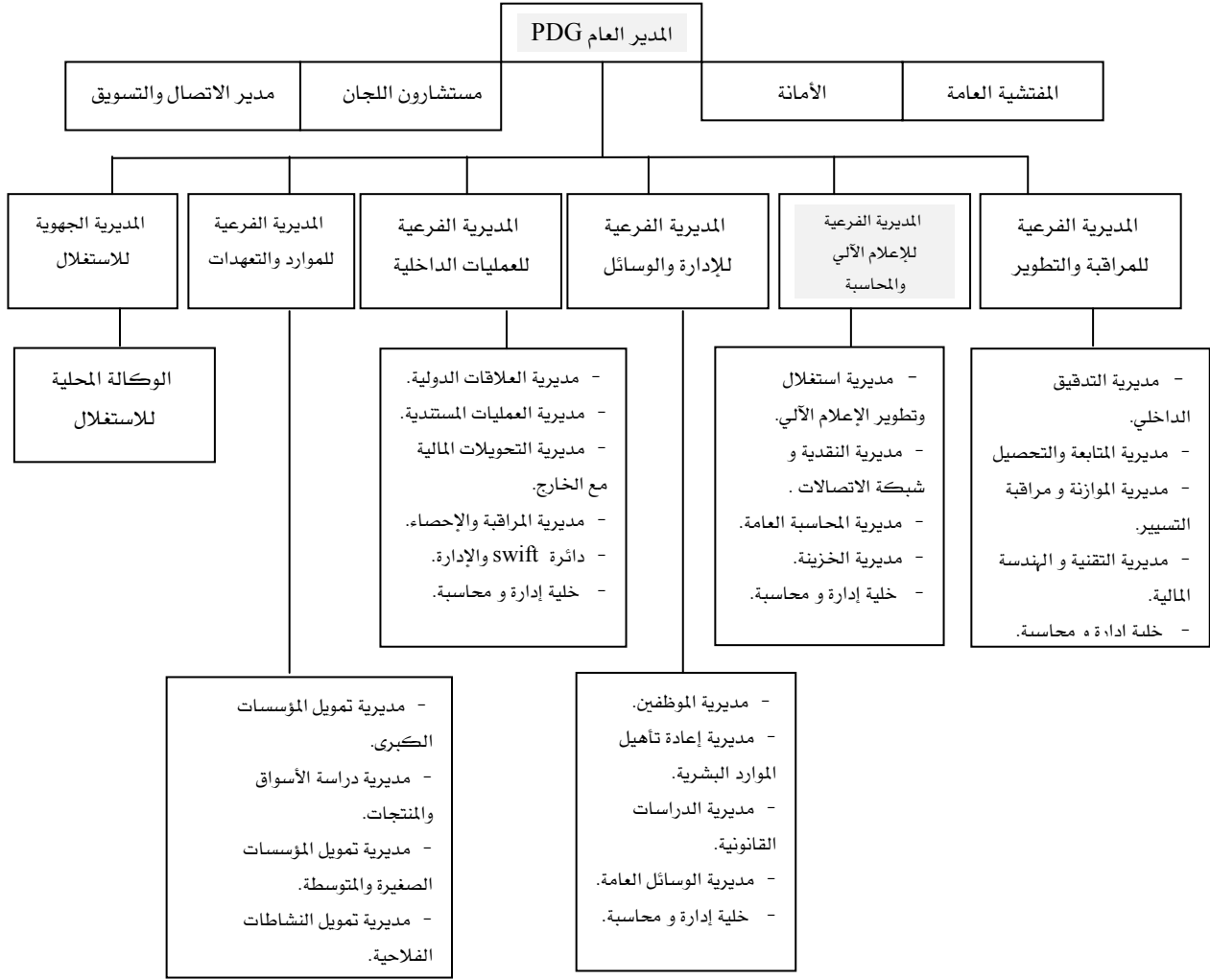
- تجهيز جميع المعاملات الائتمانية، والعملات الأجنبية والخزينة.
- فتح حسابات لأي شخص بناء على طلبه، وتلقي الودائع، والمشاركة في جمع المدخرات، والمساهمة في التنمية الزراعية.
- ضمان وتشجيع الزراعة والصناعات الزراعية والغذائية والحرفية.
- التكيف مع المنتجات الجديدة بوجود إدارة ديناميكية، ومراقبة كل المعاملات المالية للشركات المقيمة.
- التنمية التجارية من خلال إدخال تقنيات إدارية جديدة مثل التسويق الإلكتروني.
- ضمان التطور المنسجم للبنك في مجالات المتعلقة بأنشطته، مع توسيع ونشر شبكتها.

(1)- محمود حميدات، مرجع سبق ذكره، ص 134.

(2)- شاكر القزويني، مرجع سبق ذكره، ص 62.

(3)- A Rezagui, Elaboration du schéma directeur d'un système d'information, banque de l'agriculture et développement rural, Paris8, (2010-2011), Page 52.

- رضا عملائها من خلال تقديم المنتجات والخدمات التي تلبي احتياجاتهم.
- الشكل رقم (4-4): الهيكل التنظيمي للبنك الفلاحة والتنمية الريفية:



المصدر: من إعداد الطالب استنادا على وثائق من وكالات البنك وموقع الإلكتروني <http://www.badr-bank.dz>.

أما وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية العاملة على مستوى ولاية عنابة فهي كما يلي:

1- وكالة عنابة (802).

2- وكالة عنابة (الحطاب) (812).

3- وكالة الحجار (808).

4- وكالة برحال (813).

الفرع الرابع: بنك التنمية المحلية (BDL):

انبثق هذا البنك من القرض الشعبي الجزائري (CPA)، تم تأسيسه بمقتضى المرسوم رقم (85/85) الصادر بتاريخ 1985/04/30⁽¹⁾ وهو آخر بنك تجاري في الفترة ما قبل الإصلاحات، برأس مال قدره نصف مليار دينار جزائري⁽²⁾، وتم إنشائه في البداية بغرض مسك الودائع وتمويل المؤسسات والهيئات المحلية على وجه الخصوص، يقوم حاليا بكل العمليات، حيث يقوم بتمويل الاستثمارات المتمثلة أساسا في المقاولات العمومية ويساهم في تجسيد وتنفيذ المخططات والبرامج التنموية الوطنية ويقوم بجميع عمليات البنوك كالقرض والصرف والخزينة التي لها علاقة بنشاطه لتسيير موجوداته المالية واستخدامها.

هو عبارة عن بنك تجاري في شكل شركة مساهمة خاضع للقانون التجاري، وقد استطاع في فترة قصيرة لا تتعدى السنتين أن يفتح فروعه على كامل التراب الوطني، ويضم البنك حاليا (16) مديرية جهوية (مديرية الاستغلال) و(153) وكالة، ويقدر عدد مستخدمي البنك ب (4340) موظف موزعين كالآتي: (1763) إطار، (1489) عون تحكم، (1088) عون تنفيذ.

يخدم بالدرجة الأولى فعاليات الهيئات العامة المحلية، وقروض قصيرة، متوسطة وطويلة الأجل، تمويل عمليات الاستيراد والتصدير إضافة إلى خدمات القطاع الخاص، أما نشاطه المتخصص فيمكن في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للجماعات المحلية بحيث يقوم بتمويل المؤسسات والشركات العامة ذات الطابع الاقتصادي تحت وصاية البلديات والولايات، ويعمل على إنجاز مخططات الجماعات المحلية التي تنبثق عن المخطط الوطني للتنمية.

إن بنك التنمية المحلية بمختلف خدماته يهدف إلى⁽³⁾:

- تشجيع الادخار، واستعمال تلك المدخرات بمنحها كقروض قصيرة ومتوسطة الأجل.
- جمع الفوائد الناجمة عن القروض لتمويل الاستثمارات الطويلة الأجل.
- المساهمة المباشرة وغير المباشرة في حل مشكلة السكن عن طريق القروض العقارية الممنوحة سواء للأفراد أو التعاونيات العقارية.
- فتح أبواب العمل وفرص التشغيل والحد من البطالة وذلك بمنح قروض متوسطة الأجل للشباب في إطار تشغيل الشباب.
- تشجيع الصادرات عن طريق منح قروض التجارة الخارجية.
- كما ينفرد بنك التنمية المحلية في تطبيق نوع خاص من القروض البنكية وهو قرض مقابل الرهن حيث يتم إيداع قيمة من الذهب مقابل الاستفادة مباشرة من الإقراض نقدا لمدة تتراوح بين ستة أشهر وستة وثلاثون شهرا كحد أقصى.

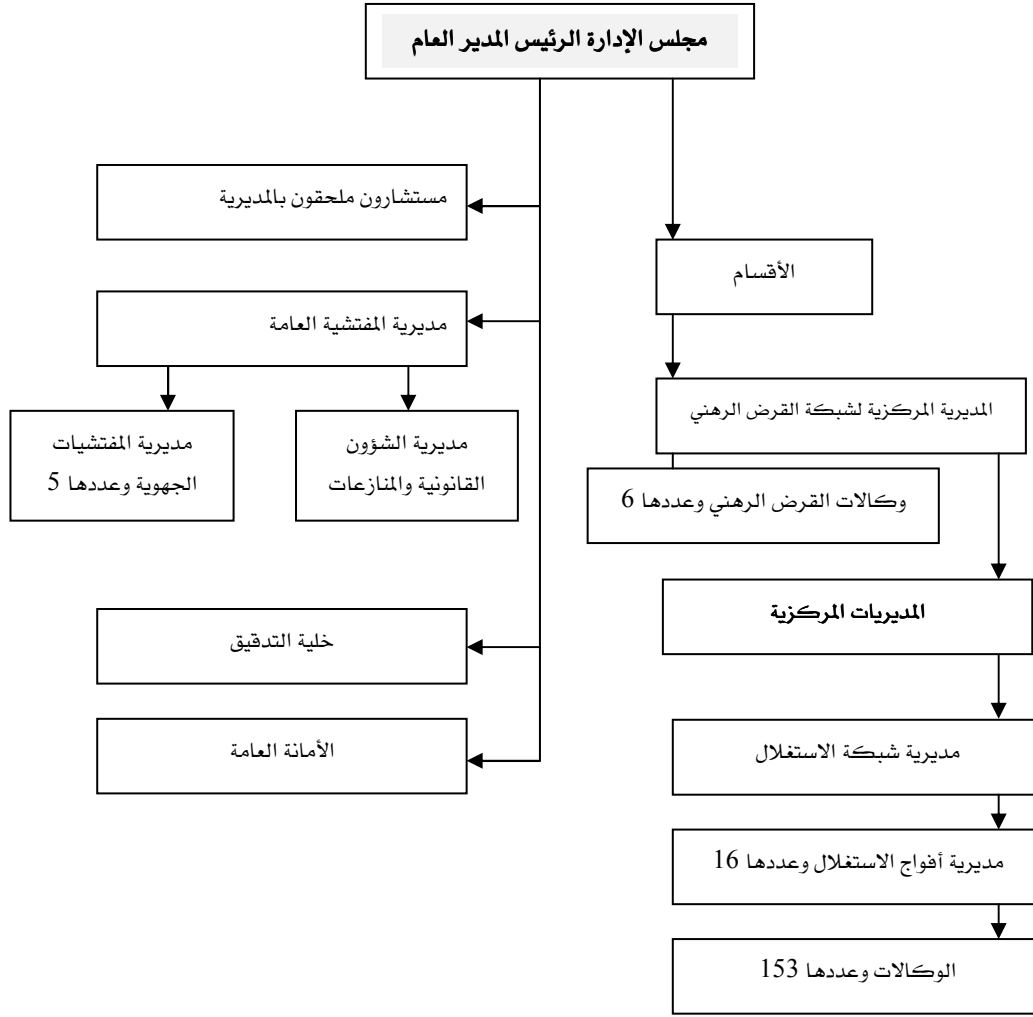
يمكن وضع شكل عام للهيكل التنظيمي العام للبنك كما في الشكل الموالي:

(1)- قانون رقم 85-85، الجريدة الرسمية، الصادر بتاريخ 1985 /04/30.

(2)- الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، مرجع سبق ذكره، ص191.

(3)- من إعداد الباحث بناء على معلومات من www.bdl.dz

الشكل رقم (4-5): الهيكل التنظيمي للبنك التنمية المحلية.



المصدر: من إعداد الطالب استنادا على وثائق من البنك وبالاعتماد على موقع البنك على شبكة الإنترنت <http://www.bdl.dz>.

أما وكالات بنك التنمية المحلية العاملة على مستوى ولاية عنابة فكانت كما يلي:

- 1- وكالة عنابة.
- 2- وكالة عنابة غرب.
- 3- وكالة عنابة 1 نوفمبر.

الفرع الخامس: الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP):

تم تأسيسه في 10/08/1964، بموجب القانون رقم (64/227)⁽¹⁾، وحدد القانون دور ونشاط الصندوق التي تمثلت في جمع الادخار من المواطنين واستغلاله في خدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، تمويل البناء، تمويل الجماعات المحلية، ويتكون الصندوق من عدد من الفروع المتصلة بالمقر الرئيسي في العاصمة (206) وكالة، ومكاتب تقوم بجمع المدخرات لحساب الصندوق، ويدار الصندوق من قبل مجلس الإدارة وله مدير عام ومراقب عام وهو عضو في الاتحاد الدولي لصناديق التوفير، ويدير

(1)- الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، مرجع سبق ذكره، ص 187.

الصندوق ثلاثة أنواع من الموارد (أموال الادخار، أموال الهيئات المحلية، وأموال منتسبي الهيئات المحلية والمستشفيات) وتأتيه الموارد من القطاع الخاص والعام.

تتمثل مهمة الصندوق في جمع الادخار الصغير للأفراد، أما في مجال القرض فإن الصندوق مدعو لتمويل ثلاثة أنواع من العمليات، تمويل البناء، الجماعات المحلية وبعض العمليات الخاصة ذات المنفعة الوطنية، كما بإمكان الصندوق القيام بشراء سندات التجهيز التي تصدرها الخزينة العمومية، وتم تكريس الصندوق كبنك وطني للسكن، وهذا الأمر قد أعطى دفعا قويا له، وقد زاد من ادخار العائلات⁽¹⁾.

كما يقوم الصندوق باستخدام الودائع في ثلاثة مجالات هي⁽²⁾:

- تمويل الإسكان، إما بتولي مسؤولية البناء أو تمويل الإنشاء أو اقتراض الهيئات المحلية من أجل البناء أو اقتراض التعاونيات أو الأفراد للبناء، أو خصم الأوراق متوسطة الأجل للبناء، كما يمنح الصندوق القروض بقصد توسيع أو تحديث السكن ومنذ عام (1982) بدأ الصندوق يقرض أصحاب المهن بقصد بناء أو اقتناء أو توسيع محلات عملهم.

- إقراض الهيئات المحلية من أجل تنفيذ أعمال البنى الأساسية أو الهياكل الارتكازية.

- في حالة وجود فائض لدى الصندوق، يقوم باقتناء سندات التجهيز العمومي التي تصدرها الخزينة.

يمكن اعتبار هيكل بنك الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط ذات بنية هرمية متصلة الحلقات، إذ مرت هي الأخرى بتطور ملحوظ عما نص عليه القانون الأساسي تحت بند الإدارة والرقابة، فقبل (1980) اتسم عمل البنك بتركيز سلطة القرار في يد المديرية العامة، ثم في فترة (1980-1987) عرفت تطورا جوهريا في الهيكل بإقرار نوع اللامركزية عمت إنشاء الشبكات عام (1992).

حيث يوجد في هرم الهيكل التنظيمي مجلس الإدارة له مهام واسعة إذ يتولى وضع التنظيمات الداخلية واتخاذ القرارات الهامة، كما يقع على عاتقه ضمان التكيف والمواكبة لكل المستجدات الحاصلة. يرأس مجلس الإدارة المدير العام، له ديوان يتألف من مكلفين بالدراسات ومستشارين ومكلفين بالتحاليل، وباقتراح من الرئيس المدير العام يعين مجلس الإدارة خمس مدراء عامين يعملون على مساعدة الرئيس المدير العام وهم:

- مدير عام مساعد مكلف بالمحاسبة.
- مدير عام مساعد مكلف بالقرض.
- مدير عام مساعد مكلف بالإدارة والوسائل.
- مدير عام مساعد مكلف بالتحصيل.
- مدير عام مساعد مكلف بالتطوير.
- مدير عام مساعد مكلف بإعادة الهيكلة.
- مدير عام مساعد مكلف بتكنولوجيا وأنظمة المعلومات.

(1)- الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، مرجع سبق ذكره، ص 187.

(2)- شاكر القرويني، مرجع سبق ذكره، ص 67.

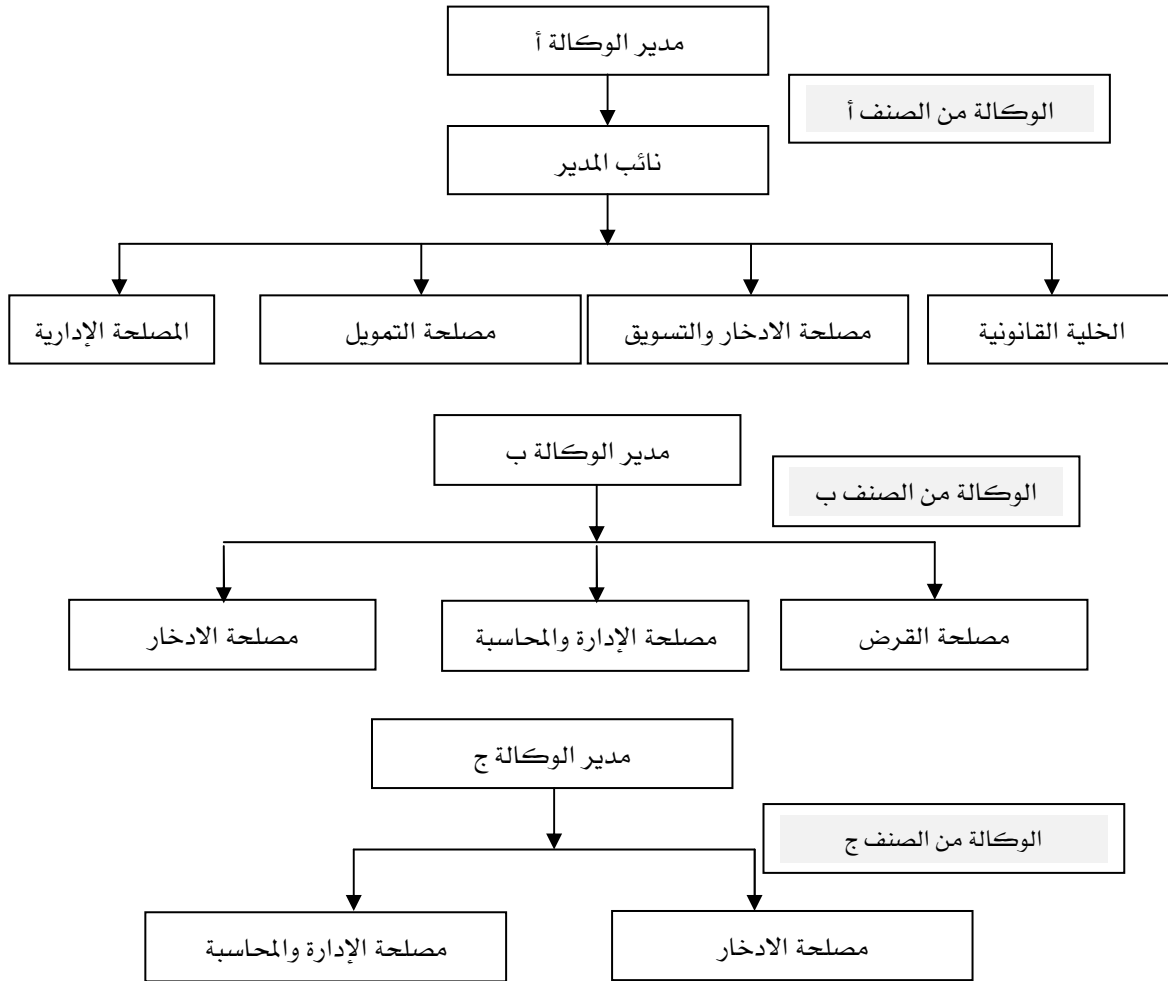
ينظم البنك لا مركزيا على مستوى الشبكات والوكالات التابعة لها كما يلي:

أولاً: المديريات الجهوية: وبالبالغ عددها (15)، تعتبر هيئة دعم للوكالات الموزعة على المحيط الإقليمي والمعرفة بواسطة نصوص تنظيمية، حيث تقوم بكل الأعمال المفوضة لها من طرف المديرية العامة على المستوى الجهوي، أي أن الشبكة هي الناطق باسم السلطات والوحدات المحلية التي تستطيع تمويلها تبعاً للإمكانات التي تستخدم كل المشاريع المرتبطة، وتمارس مديرية الشبكة على المستوى الجهوي جملة من العمليات أهمها: التخطيط، التوجيه، التنظيم والتنسيق.

ثانياً: الوكالات: يبلغ عددها (206) وكالة، ويختلف هيكلها التنظيمي حسب نوع الوكالة التي تتميز:

- 1- **الوكالة من الصنف أ:** هي الوكالة التي تقوم بمهام الإقراض والادخار وتمويل السكن.
- 2- **الوكالة من الصنف ب:** تقوم فقط بمهام الإقراض أو الادخار، وليس من صلاحيتها تمويل مؤسسات الترقية العقارية أي تمويل السكن.
- 3- **الوكالة من الصنف ج:** تقتصر مهامها على الادخار ولا يمكنها منح القروض للأفراد فضلا عن الترقويين، هذه الوكالات تتبع الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل رقم (4-6): الهيكل التنظيمي لوكالات لصندوق الوطني للتوفير والاحتياط.



المصدر: من إعداد الباحث بناء على معلومات من موقع المؤسسة على الشبكة <http://www.cnepbanque.dz>.

أما وكالات الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط العاملة على مستوى ولاية عنابة فكانت كما يلي:

1- وكالة عنابة ساحة الثورة الولاية (301).

2- وكالة عنابة السهل الغربي (302).

3- وكالة عنابة المنظر الجميل (303)

4- وكالة عنابة بن باديس (304).

5- وكالة الحجار (305).

المطلب الثالث: الجانب التكنولوجي في البنوك محل الدراسة:

نحاول من خلال هذا المطلب عرض مختلف الجوانب التكنولوجية التي تحيط بالبنوك محل الدراسة.

الفرع الأول: مراحل إدخال تكنولوجيا المعلومات:

إن إدخال تكنولوجيا المعلومات اعتبرت من بين أول اهتمامات البنوك العمومية الجزائرية حيث شرعت العديد منها في تبني استخدام نظم وتكنولوجيا المعلومات، وحتى نتتبع تطور استخدامها في البنوك الجزائرية، وفيما يلي نتبع لأهم التكنولوجيا⁽¹⁾:

1991: تطبيق نظام (*swift*)⁽²⁾ لتطبيق عمليات التجارة الخارجية.

1992: - وضع برمجيات (*Logiciel Sybu*) مع فروعها المختلفة للقيام بالعمليات البنكية (تسيير القروض، تسيير عمليات الصندوق، تسيير المودعات، الفحص عن بعد لحسابات الزبائن).

- إدخال الإعلام الآلي على جميع عمليات التجارة الخارجية حيث أصبحت عمليات فتح القروض الوثائقية لا تفوق 24 ساعة على الأكثر.

- إدخال مخطط الحسابات الجديد على مستوى الوكالات.

1993: إنهاء عمليات إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات البنكية.

1994: تشغيل بطاقات التسديد والسحب في بعض الوكالات الرئيسية.

1996: إدخال عمليات الفحص السلبي (*Télétraitement*)، فحص وإنجاز العمليات البنكية عن بعد وفي الوقت الحقيقي (*Télétransmission*).

1998: تشغيل بطاقة السحب ما بين البنوك دون الخدمات المسندة.

2000-2002: وضع برنامج خماسي فعلي يركز خاصة على عصنة البنك وتحسين الخدمات وكذلك إحداث تطهير في ميدان المحاسبة والميدان المالي والذي نتجت عنه الإنجازات التالية:

(1)- بن وسعد زينة، مباركي سمرة، المعرفة في البنوك الجزائرية، الملتقى الدولي : المعرفة : الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة بسكرة، 12-13 نوفمبر، 2005، ص ص 359-360.

(2)- هو عبارة عن نظام اتصال يؤمن مصداقية المعلومات بين البنوك داخليا وخارجيا.

2000: القيام بفحص دقيق لنقاط القوة والضعف للبنك وإنجاز مخطط تسوية للمؤسسة لمطابقة القيم الدولية.

2001: - التطهير الحسابي والمالي، وإعادة النظر وتقليل الوقت وتخفيف الإجراءات الإدارية والتقنية المتعلقة بملفات القروض.

- تحقيق مشروع البنك الجالس (*banque Assise*) مع الخدمات المشخصة.

- إدخال مخطط جديد في الحسابات على مستوى المحاسبة المركزية وتعميم شبكة (*MEGA-*)

(PAC) عبر الوكالات والمنشآت المركزية وكذا إنشاء تطبيق يختص بآلية الدفع في مجال التعامل الافتراضي.

2002: - تعميم نظام الشبكة المحلية مع إعادة تنظيم البرنامج (*SYBU*) كزبون مقدم للخدمة.

- تعميم البنك الجالس مع الخدمات المشخصة على جميع الوكالات الرئيسية.

2003: - إدخال نظام (*SYRAT*) وهو نظام تغطية الأرصدة عن طريق الفحص السلبي دون اللجوء إلى النقل المادي للقيم.

- تأسيس نادي الصحافة بمبادرة مديرية الاتصال تشجيعا لمبدأ التداول الحر للمعلومات البنكية وكذا تعريف الزبائن بمختلف خدمات البنك.

- إدخال نظام معلوماتي جديد معد من طرف مؤسسة (*AXYS*) للخدمات يسهل عملية التركيب، الصيانة عن بعد وحتى ما يخص الجانب القانوني والتشريعي مما يسهل تسيير الموارد البشرية. إدخال طرق العمل بالنقود الآلية.

2004: - التحضير لإدخال برنامج (*E-Gouvernement*) في مختلف وكالات البنك.

الفرع الثاني: خطوات الصيرفة الإلكترونية في البنوك محل الدراسة:

فقد كانت أولى الخطوات في تبني البنوك محل الدراسة لنظام الدفع الفوري للمبالغ الكبيرة (*RTGS*)، الذي يعرف بأنه "نظام يخص أوامر الدفع التي تتم ما بين البنوك باستخدام التحويلات البنكية للمبالغ الكبيرة أو للدفع الفوري المحقق من قبل المشاركين في هذا النظام"⁽¹⁾، يعالج النظام العمليات ما بين المصارف وعمليات بنك الجزائر، وتسوية المبالغ عن طريق المقاصة الإلكترونية، إن المبالغ المدينة أو الدائنة تعالج بهذا النظام قرضا ودينا في نفس الوقت.

كما أنشأ نظام المقاصة عن بعد الذي يختص بالمعالجة الآلية لوسائل الدفع العام، صكوك، تحويل، اقتطاع، عمليات السحب والدفع بالبطاقات الإلكترونية، وذلك باستعمال تكنولوجيا معلومات متطورة وأنظمة خبيرة بالاعتماد مثلا على الماسحات الضوئية (*Scanners*)، والبرمجيات المختلفة، ويعتمد هذا النظام على نظام التبادل المعلوماتي للبيانات الرقمية والصور.

(1)-Abdelhamid hadj arab,les risques lies aux systèmes paiement, Media banque, le journal Interne de la banque d'algérie,n°=81, décembre 2005, janvier 2006, p10-13.

عملت الجزائر على إيجاد هذا النوع من الخدمة في السوق المصرفية والمالية، لكن قدرات البنوك لم تسمح بذلك، فجاءت فكرة إنشاء مؤسسات مساعدة على تقديم هذا النوع من الخدمات:

أولاً: شركة (SATIM): هي شركة تابعة لثمانية بنوك جزائرية بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك التنمية المحلية، البنك الخارجي الجزائري، البنك الوطني الجزائري، القروض الشعبي الجزائري، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي وبنك البركة، ومن مهامها تطوير استخدام وسائل الدفع الإلكتروني، ومساعدة البنوك في إنشاء وتطوير المنتجات والخدمات الإلكترونية،

ثانياً: شركة الجزائر لخدمات المصرفية الإلكترونية (AEBS): فيما يخص توجه البنوك نحو تطبيق الصيرفة الإلكترونية، فقد ذكر المستشار الوطني بلميحوب (2004)⁽¹⁾، أن هناك اتفاق شراكة تم بين المجموعة الفرنسية (*Diagram- EDI*) الرائدة في مجال البرمجيات المتعلقة بالصيرفة الإلكترونية وأمن تبادل البيانات المالية، وثلاث مؤسسات جزائرية هي (*Multimédia MAGACT*) و (*Soft Engineering*) ومركز البحث في الإعلام العلمي والتقني (*Cerist*)، لتتأسس على أثره في جانفي 2004، شركة مختلطة سميت الجزائر لخدمات الصيرفة الإلكترونية (*Algeria E-Banking Service AEBS*)، تنقسم خدماتها إلى قسمين:

- الصنف الخاص بالبنك: (*Diagram.E-BANKING*).
- صنف التبادل الإلكتروني للبيانات (*EDI*) متعدد الجهات والأقسام (*Diagram.E-FILES*).

فهي تضمن تزويد زبائنها بكل تطور حاصل في تكنولوجيا المعلومات وأي تطور وظيفي يعرفه القطاع، وتسمح لهم باكتساب نظام معلومات ممتد على مجالات عديدة، واعتمدت البنوك على (*AEBS*) في تقديم خدمات عبر الإنترنت من أبرزها خدمة (*E-Banking*).

إن تكنولوجيا المعلومات على مستوى البنوك محل الدراسة تستعمل لتخزين كميات هامة من المعلومات والمعرفة حول الزبائن الحاليين والمحتملين، المنافسين في السوق والمنافسين المحتملين، حيث أنه كلما زاد حجم المعلومات المتدفقة وجب استخدام تكنولوجيا معلومات متطورة لأجل معالجتها وتخزينها بهدف إيجاد المعلومات الصحيحة التي تحتاجها مصالح البنك وقت الحاجة.

(1)-Belmihoub Mohamed Chérif, rapport sur les innovations dans l'administration et la gouvernance dans les pays méditerranéens, Cas de l'Algérie , Avril 2004, p 25.

المبحث الثاني: منهجية وخصائص عينة الدراسة:

سنتناول في هذا المبحث منهجية الدراسة الميدانية وذلك بمعرفة ما هي أسباب اختيار ميدان الدراسة، بالإضافة إلى التعرف على الأدوات المستعملة فيها والمتمثلة بالأساس في استمارة الاستبيان، كما يتم عرض المجتمع الإحصائي وأهم خصائص عينة الدراسة من حيث المتغيرات الشخصية والوظيفية، بالإضافة إلى دراسة ثبات وصدق أداة الدراسة للتأكد من موثوقيتها، وذلك بقياس معامل (ألفا كرونباخ- $Alpha\ de\ Cronbach$)، وقياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان أي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، من خلال حساب معاملات الارتباط ($Corr\élation\ de\ Pearson$)، (اختبار بيرسون لاتساق فقرات الدراسة).

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية:

الفرع الأول: أسباب اختيار ميدان الدراسة:

بالتماشي مع أهداف الدراسة فإن اختيار ميدانها ترافقه شروط معينة، وقع الاختيار على "القطاع المصرفي الجزائري"، ذلك لما لهذا القطاع من أهمية وما يحتله من مركز حساس ودور مهم في الاقتصاد الوطني، بالإضافة إلى توفر البنوك التجارية على بنية تكنولوجية متطورة، متمثلة في الشبكات الداخلية والخارجية ومواقع إلكترونية تساهم في إدارة أعمال البنوك، كما تتوفر خدماتها الإلكترونية عبر الوسائل المتعددة الوسائط وخصوصا شبكة الإنترنت، كما تشمل أيضا على وسائل دفع وسحب إلكتروني، هذا كله مكن إلى حد ما من تبادل المعلومات والمعارف بين أفراد وكالات البنوك محل الدراسة، ما مكن من خلق تميز في الخدمات المقدمة عما يقدمه المنافسين.

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:

للتغلب على إشكالية النقص في المعلومة وعدم قدرة الحصول عليها في بعض الأحيان، تم الاعتماد على أداة رئيسية في جمع البيانات وهي استمارة الاستبيان والتي تعد من بين أهم الأدوات المتعلقة بالتقدير الشخصي للظواهر والأحداث، بغرض الوصول وجمع قدر كبير من المعلومات، كما تم الاعتماد على المقابلة والملاحظة كأدوات ثانوية، فيما يلي استعراض لأهم الوسائل والأدوات التي تمت الاستعانة بها في إعداد الجزء التطبيقي من الدراسة، وهي:

أولا: تصميم استمارة الاستبيان:

يعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، وأداة مفيدة للوصول إلى الحقائق والمواقف، إذ أنه يسمح بالحصول على معلومات لا يمكن للباحث ملاحظتها أو الوصول إليها، كما أنه يتيح فرصة الحصول على الكثير من الآراء والمعلومات حول موضوع البحث، وذلك لما يضمنه الاستبيان من حرية وسرية في الإجابة، وقد استخدم الاستبيان كأداة أساسية في هذه الدراسة.

مرت عملية صياغة أسئلة استمارة الاستبيان بالعديد من المراحل والخطوات، بدأت بتحديد المحاور الأساسية التي تعكس متغيرات الدراسة، بدءاً بتصميمها إلى غاية معالجتها، ولقد خضع الاستبيان إلى عملية التحكيم من قبل عدد من الأساتذة المختصين في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، المنهجية والإحصاء للاسترشاد بخبرتهم في وضع الأسئلة وصياغتها، وهذا بهدف التأكد من سلامة المحتوى المعلوماتي لاستمارة الاستبيان.

تم التأكد من أن الأسئلة تغطي محاور الدراسة المطلوبة، ضف إلى ذلك أنه تم تجريبيها في مرحلة أولية قصد إجراء التعديلات اللازمة إن تطلب الأمر.

صيغت الاستمارة في شكل أسئلة مباشرة، وتضمنت ستة وخمسون (56) سؤالاً⁽¹⁾، تعكس مختلف جوانب الموضوع محل الدراسة، وقد تم مراعاة:

- استخدام عبارات واضحة سهلة الفهم باللغة المناسبة، تتناسب مستوى المستجوبين والذين من المفترض أن يكونوا على اطلاع واسع بموضوع الدراسة.
- الحرص قدر الإمكان على تقديم الاستمارة يدوياً، وشرح مضمونها إن أمكن ذلك.
- الأسئلة التي لها إجابات مغلقة، هي ميزة الاستبيان حيث تكون في نطاق البدائل المقترحة وذلك لتسهيل الإجابة، وتحقيق أكبر استجابة، وتقادي ضجر وملل المستجوبين الناتج عن قراءة الأسئلة المطولة وكذلك في الرد عليها.

تم تحديد أسئلة الاستمارة في مجموعة من المحاور، من أجل تسهيل عملية تحليل النتائج كما يلي:

• **القسم الأول:** المتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية للمستجوبين.

• **القسم الثاني:** ويضم (05) محاور تخص متغيرات الدراسة وهي:

- **المحور (1):** الأسئلة المحددة للمتغير المستقل الأول (تكنولوجيا المعلومات المساندة لتوليد المعرفة).
- **المحور (2):** الأسئلة المحددة للمتغير المستقل الثاني (تكنولوجيا المعلومات المساندة لتخزين المعرفة).
- **المحور (3):** الأسئلة المحددة للمتغير المستقل الثالث (تكنولوجيا المعلومات المساندة لتوزيع المعرفة).
- **المحور (4):** الأسئلة المحددة للمتغير المستقل الرابع (تكنولوجيا المعلومات المساندة لتطبيق المعرفة).
- **المحور (5):** الأسئلة المحددة للمتغير التابع (الميزة التنافسية).

ثانياً: معالجة استمارة الاستبيان:

قمنا خلال هذه المرحلة بفرز وتحليل الإجابات المتضمنة في الاستمارة، قصد بناء قاعدة معطيات والتي تم إعدادها بالاعتماد على برنامج (Excel 2010)، وهذا بعد استبعاد الاستمارات الملغاة وتم تفرغ الإجابات من الاستمارات المعتمدة في شكل جدول مصفوفي يتضمن (56) عموداً و (92) سطراً، حيث تم تخصيص خانة لكل جواب في الاستمارة، وبهذا حصلنا على قاعد معطيات للاستبيان تتكون من (92*56) والتي تساوي (5152) معطى.

(1)- أنظر الملحق رقم (01).

تم ترميز هذه المعطيات بالاعتماد على الأسلوبين التاليين:

◀ بالنسبة للأسئلة الخمسة الأولى: يرمز للخيار الأول بالعدد 1، الخيار الثاني بالعدد 2 والخيار الثالث بالعدد 3... وهكذا.

◀ بالنسبة لباقي الأسئلة: اعتمدنا على مقياس ليكرت الخماسي، المبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-1) : مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الدراسة.

البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: محمد بلال الزعبي، النظام الإحصائي SPSS، فهم وتحليل البيانات الإحصائية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص10.

اعتمدنا على الأسلوب الايجابي لبناء أسئلة الاستمارة⁽¹⁾، وهذا لتسهيل عملية إدخال البيانات واجتتاب الأخطاء.

سنحاول وصف وتحليل إجابات عينة الدراسة بخصوص كل خاصية من الخصائص النوعية المدروسة، ثم استنتاج اتجاه العينة لكل سؤال من أسئلة الدراسة وهذا بالاعتماد على الأوزان المرجحة لمقياس ليكرت، ولتحديد طول الخلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، حيث قمنا بحساب طول الفئة والذي يساوي حاصل قسمة عدد المسافات (من 1 إلى 2، من 2 إلى 3،... الخ) على عدد الخيارات المتاحة أمام المستجوبين (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد... الخ)، وعليه يساوي طول الفئة $0.8 = 5/4$ ، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية، وعليه سيتم تفسير النتائج حسب الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-2): الأوزان المرجحة لمقياس الدراسة

اتجاه الإجابة	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 20% إلى 35.99%	من 1.00 إلى 1.79
غير موافق	من 36.00% إلى 51.99%	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 52.00% إلى 67.69%	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 68.00% إلى 83.99%	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 84.00% إلى 100%	من 4.20 إلى 5.00

المصدر: من إعداد الطالب.

(1)- يحتوي مقياس ليكرت على نوعين من الأسئلة، الأسئلة الايجابية والأسئلة السلبية، تقضي الأسئلة الايجابية بمنح أعلى درجة لإجابة موافق بشدة وتتنازل بالدرجات، أما الأسلوب السلبي فيقضي بمنح غير موافق بشدة أعلى درجة وتضاعف.

ثالثاً: المقابلة:

تعد المقابلة أداة منهجية من أدوات البحث العلمي، ذات أهمية بالغة في الحصول على المعلومات المطلوبة، وهي "محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين، وتشمل على أسئلة محددة للحصول على إجابات دقيقة، بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين، يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة"⁽¹⁾.

تم اعتماد هذه الأداة من أجل الوصول إلى المعلومات الغير متاحة إلا لدى مسؤولين معينين، والتي يتطلب الحصول عليها بعض الإصرار، وقد تم إجراء المقابلات مع مجموعة من إطارات ومسؤولي وكالات البنوك المتمثلين أساساً من فئتي (رؤساء الفروع ورؤساء المصالح).

رابعاً: الملاحظة:

تعد الملاحظة من أقدم وسائل جمع المعلومات، فهي عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر، المشكلات، الأحداث ومكوناتها المادية والبيئية، ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، بقصد تفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات⁽²⁾، وهي تقدم صورة واقعية عن الموضوع محل البحث، واستعملت الملاحظة إلى جانب كل من الاستبيان والمقابلة، من خلال ملاحظة تفاعل العاملين مع بعضهم وتفاعلهم مع التكنولوجيا المتوفرة واستعمالها في تبادل المعلومات والمعرفة فيما بينهم.





الفرع الثالث: المجتمع الإحصائي وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة الميدانية في العاملين بوكالات البنوك العمومية العاملة في ولاية (عنابة)، ولغرض إتمام الدراسة، قمنا باختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع، بحيث لم يتم تحديدها بشكل مسبق، وهي (البنك الوطني الجزائري-BNA)، (بنك التنمية المحلية-BDL)، (بنك الفلاحة والتنمية الريفية-BADR)، (القرض الشعبي الجزائري-CPA)، (الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-CNEP)، وشملت فئات حسب المستويات الوظيفية وهي (مدير، نائب مدير، رئيس فرع، رئيس مصلحة والموظفين حاملي الشهادات وكذلك من لديهم خبرة في العمل في هذا القطاع)، مما يعكس درجة النضج لدى أفراد العينة، وما لهذا من أثر في القدرة على فهم فقرات الاستبيان، والجدول رقم (4-3) يعرض توزيع أفراد عينة الدراسة.

(1)- ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص102.

(2)- المرجع نفسه، ص 112.

الجدول رقم (4-3): توزيع أفراد العينة على مجتمع الدراسة.

الرقم	البنك	الوكالات العاملة في ولاية عنابة	عدد الاستثمارات الموزعة
1	(البنك الوطني الجزائري-BNA) 	1- وكالة عنابة رقم (810). 2- وكالة عنابة (811). 3- وكالة عنابة (ب) (813). 4- وكالة البوني (815).	(25) استثمار
2	(بنك التنمية المحلية -BDL) 	1- وكالة عنابة. 2- وكالة عنابة السهل الغربي. 3- وكالة عنابة 1 نوفمبر.	(21) استثمار
3	(بنك الفلاحة والتنمية الريفية -BADR) 	1- وكالة عنابة(802). 2- وكالة عنابة (الحطاب) (812). 3- وكالة الحجار(808). 4- وكالة برحال (813).	(23) استثمار
4	(القرض الشعبي الجزائري -CPA) 	1- وكالة عنابة (215). 2- وكالة عنابة (201). 3- وكالة عنابة (الميناء).	(22) استثمار
5	(الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط -CNEP) 	1- وكالة عنابة ساحة الثورة (301). 2- وكالة عنابة السهل الغربي (302). 3- وكالة عنابة المنظر الجميل (303). 4- وكالة عنابة بن باديس (304). 5- وكالة الحجار (305).	(25) استثمار
المجموع			(116) استثمار

المصدر: من إعداد الطالب.

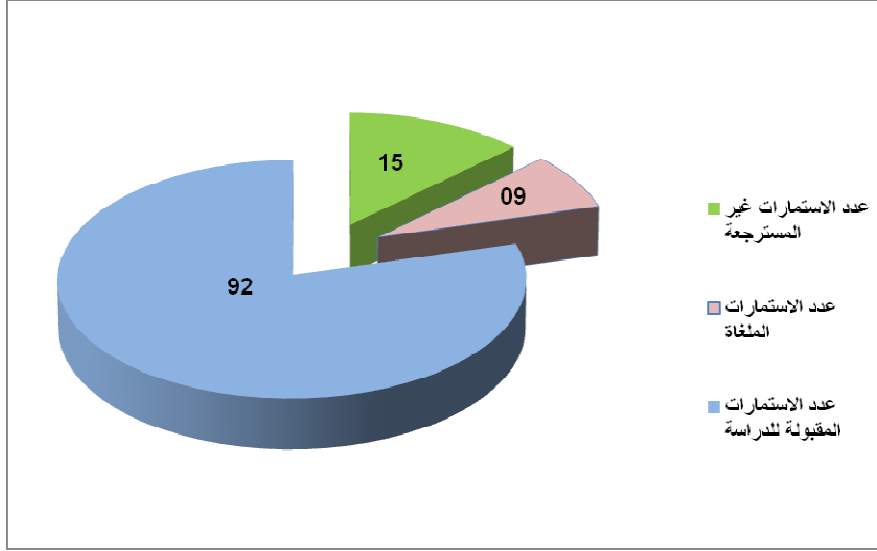
إذ قمنا بتوزيع (116) استثمار، حيث فقدنا خمسة عشر (15) استثمار لم تسترجع، كما أن تسعة (09) استثمارات اعتبرت غير صالحة للتحليل نظرا لنقص الإجابات فيها، حيث بلغت نسبة الاستجابة (79.31%) من أصل (116) استثمار موزعة، والجدول رقم (4-4) يبين عينة الدراسة.

الجدول رقم (4-4): عينة الدراسة

النسبة %	التكرار	البيان
100	116	عدد الاستثمارات الموزعة
12.93	15	عدد الاستثمارات غير المسترجعة
07.75	09	عدد الاستثمارات الملغاة
79.31	92	عدد الاستثمارات المقبولة للدراسة

المصدر: من إعداد الطالب بناء على فرز استثمارات الاستبيان

الشكل رقم (4-7): استجابة العينة لاستمارة الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel 2010

الفرع الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

تم القيام بتحليل البيانات تحليلًا جدوليًا باستخدام الحزمة الإحصائية لتطبيقات العلوم الاجتماعية (*Statistical Package for the Social Sciences*) وتمت الاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية:

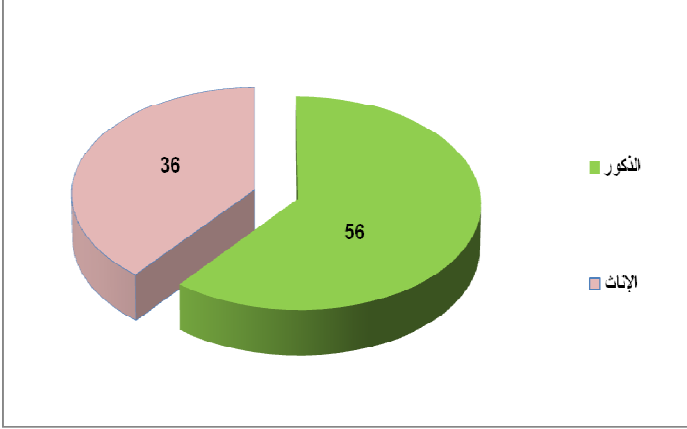
- ❖ معامل (ألفا كرونباخ- *Alpha de Cronbach*) لقياس الاعتمادية وثبات فقرات الاستبيان.
- ❖ النسب المئوية والتكرارات.
- ❖ المتوسطات والانحرافات المعيارية (*Mean, Standard Deviation*)، ومعامل الاختلاف لقياس درجة التشتت النسبي لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي.
- ❖ معامل ارتباط بيرسون (*Corrélation de Pearson*) لقياس صدق الاتساق الداخلي والبنائي لفقرات، ومحاور الاستبيان.
- ❖ اختبار تحليل التباين الأحادي (*One Way Anova*).
- ❖ أسلوب دالة الانحدار (*Régression*) وتم استخدامه في الدراسة لتحديد الأثر بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع لاختبار فرضيات الدراسة وما تسبقه من اختبارات.
- ❖ اختبار (*Kolmogorov-Smirnov*) للتأكد إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
- ❖ اختبار حسن المطابقة وخطية العلاقات.
- ❖ اختبار الأزواج الخطي (*Multicollinearity*) لدراسة استقلالية كل متغير من المتغيرات المستقلة.
- ❖ اختبار الارتباط الذاتي (*Durbin-Watson*) حيث يقيس هذا الاختبار مدى وجود مشكلة الارتباط التسلسلي أو الذاتي بين الأخطاء العشوائية (البواقى).
- ❖ معامل الارتباط بروسون (*Matrix Correlation*) لبيان العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة وكذلك درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة وبعضها البعض.

المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة:

فيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية.

الفرع الأول: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الشكل رقم (4-8): تمثيل أفراد العينة حسب الجنس.



الجدول رقم (4-5): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة %
الذكور	56	60,86
الإناث	36	39,13
المجموع	92	100,00

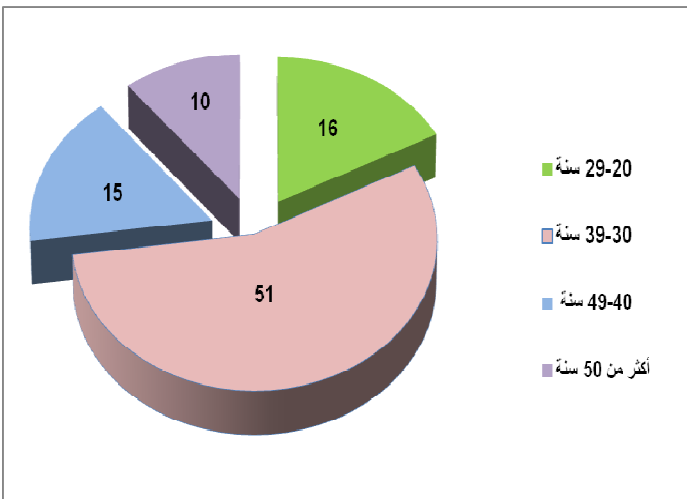
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel 2010

المصدر: من إعداد الطالب بناء على فرز استمارات الاستبيان

يتبين من الجدول رقم (4-5) أن ما نسبته 60,86% من عينة الدراسة هم ذكور، أما الإناث فنسبتهم بلغت 39,13% وهذه النسبة تدل على هيمنة الذكور في مجال العمل بالبنوك، لما يتميز به الذكور عن الإناث من خبرات أكبر واستقرار أكثر وحرية في التنقل تمكنهم من أداء وظائفهم بشكل أفضل ونشاط أكبر، وهذا لا يعني طبعاً إلى أن هناك توجه سائد في توظيف الذكور بنسبة أكبر من الإناث.

الفرع الثاني: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر:

الشكل رقم (4-9): تمثيل أفراد العينة حسب العمر.



الجدول رقم (4-6): توزيع أفراد العينة حسب العمر.

الفئات العمرية	العدد	النسبة %
29-20 سنة	16	17,39
39-30 سنة	51	55,43
49-40 سنة	15	16,30
أكثر من 50 سنة	10	10,86
المجموع	92	100,00%

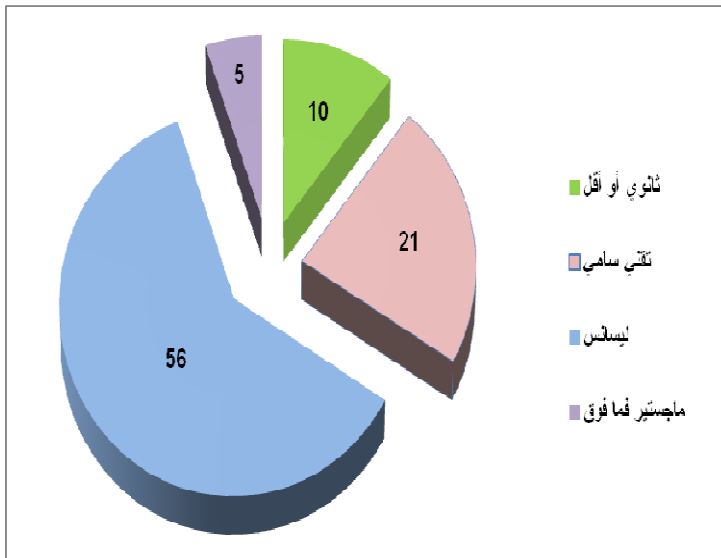
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel 2010

المصدر: من إعداد الطالب بناء على فرز استمارات الاستبيان

تظهر النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (4-6) أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين (30-39 سنة) وذلك بنسبة 55.43 % وهي نسب تعبر عن فئة شبانية تميز أفراد عينة الدراسة، ثم تليها فئة (20-29 سنة) وفئة (40-49 سنة) بنسب مقاربة بلغت 17,39% و 16,30% على الترتيب، أما الذين تفوق أعمارهم 50 سنة فنسبتهم في حدود 10% وهم على حافة التقاعد، وتدل هذه النسب على وجود خليط بين أفراد عينة الدراسة بين النضج والشباب بين الخبرة والطموح.

الفرع الثالث: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

الجدول (4-7): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي الشكل رقم (4-10): تمثيل أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.



المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
ثانوي أو أقل	10	10,86
تقني سامي	21	22,82
ليسانس	56	60,86
ماجستير فما فوق	05	05,43
المجموع	92	100,00%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel 2010

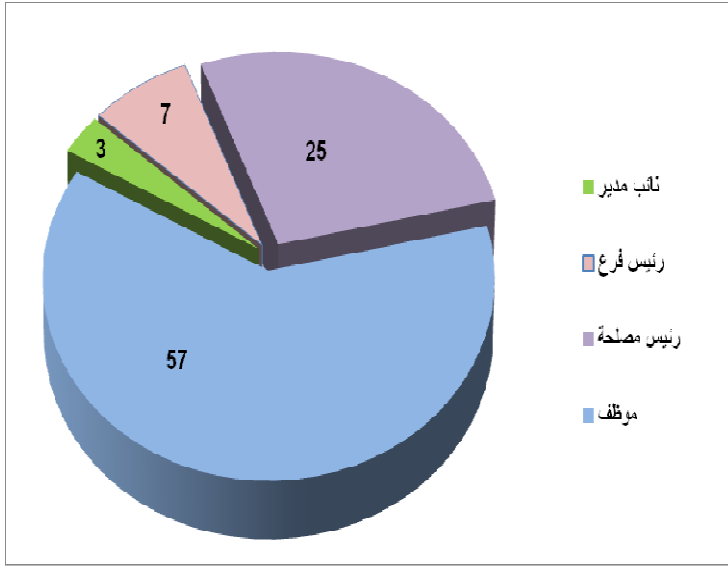
المصدر: من إعداد الطالب بناء على فرز استمارات الاستبيان

نلاحظ من الجدول أعلاه بأن أكثر من 66 % من المستجوبين متحصلين على شهادات جامعية، شهادة الليسانس على الأقل، ويعود ذلك لشروط التوظيف التي يتطلبها العمل في هذا القطاع خصوصا في السنوات الأخيرة منهم نسبة 05,43% من حاملي الشهادات العليا (ماجستير فما فوق)، ما يضمن فهم أكبر لعبارات الاستبيان مما يؤيد مصداقية الإجابة لحد ما، في حين أن نسبة مستوى التقني السامي تقدر بـ 22,82% من حجم العينة، أما نسبة المستجوبين الذين مستواهم التعليم الثانوي أو أقل فبلغ نسبة 10,86% وهم من العاملين القدامى الكبار في السن المؤهلين بالترقية والذين يشغلون مراكز وظيفية عليا، والذين بدؤوا العمل بالبنوك منذ عدة سنوات، وتشير هذه النسب إلى توفر كوادر متعلمة وعلى درجة جيدة من العلم بالمجال المصرفي.

الفرع الرابع: توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي:

الشكل (4-11): تمثيل أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.

الجدول (4-8): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي



المسمى الوظيفي	العدد	النسبة %
مدير	00	00.00
نائب مدير	03	03.26
رئيس فرع	07	07.60
رئيس مصلحة	25	27.17
موظف	57	61.95
المجموع	92	100.00

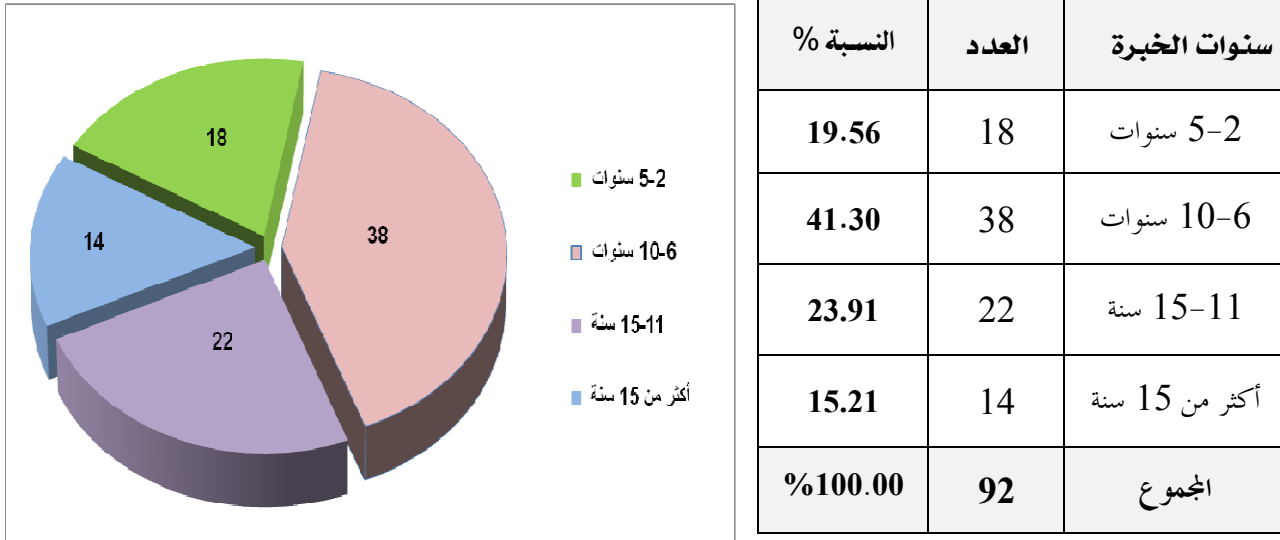
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel 2010

المصدر: من إعداد الطالب بناء على فرز استمارات الاستبيان

يظهر لنا الجدول رقم (4-8) غياب صفة المدير عن أفراد عينة الدراسة وذلك يرجع لصعوبة الوصول للمراكز العليا في البنوك الجزائرية كما أن المدراء لا يعيرون أي اهتمام لملئ الاستمارات، رغم ذلك فإن نسبة لا بأس بها من أفراد العينة يشغلون مراكز عليا إذ بلغت نسبة نائب المدير 03.26%، ونسبة 07,60% لرؤساء الفروع، وبلغت نسبة رؤساء المصالح داخل بنوك عينة الدراسة 27.17% أي أكبر من ربع المستجوبين، إذن نلاحظ أنه أكثر من ثلث أفراد العينة مثلت المراكز الإدارية العليا، أما النسبة الكبيرة بلغت 61.95% للموظفين وهم خصوصا من الإطارات وحاملي الشهادات.

الفرع الخامس: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم (4-9): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة الشكل رقم (4-12): تمثيل أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على فرز استمارات الاستبيان المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel 2010

يتضح من الجدول السابق أن أكثر من ثلثي أفراد عينة الدراسة تقل خبرتهم على 10 سنوات، حيث بلغت الفئة (6-10 سنوات) نسبة 41.30 % ، وفئة (2-5 سنوات) نسبة 19.56 % من المستجوبين، أما ذوي الخبرة والذين تفوق خبرتهم 10 سنوات عمل بلغت 23.91 % ، للفئة (11-15 سنة) ثم أصحاب 15 سنة عمل وأكثر بلغت نسبتهم 15.21 % من مجموع أفراد العينة.

هذه النسب إن دلت على شيء فهي تدل على وجود عنصر الخبرة في عدد سنوات العمل والتي تعني تراكم الخبرة المعرفية في العمل المصرفي، إلى جانب عنصر قليل الخبرة الذي يمكن معالجته بارتفاع المؤهل العلمي.

كخلاصة يمكن القول، أن أفراد عينة الدراسة تتوزع بين الجنسين بنسب متفاوتة وهذا لا يعني وجود سياسة تفرقة في التوظيف بين الذكور والإناث، كما يتميزون بالنضج وحيوية الشباب، ويتمتعون بسنوات خبرة لا بأس بها في العمل بالمؤسسات البنكية، حيث أن (حوالي 40%) يملكون خبرة لا تقل عن 10 سنوات عمل، ومن خلال مستواهم العلمي (جامعي) نجد أن أفراد عينة الدراسة هي عبارة عن خليط بين فئة الموظفين القدامى والمؤهلين بالترقية، وفئة متعلمة وواعية وأصحاب معرفة من حملة الشهادات الجامعية، ويتوقع منهم الإبداع ومواكبة التطور المستمر في تكنولوجيا المعلومات وأن يستوعبوا مدى أهمية إدخالها في الأعمال التشغيلية والتسييرية، واستخدام الشبكات التكنولوجية، للأخذ بعمليات إدارة المعرفة نحو التميز في السوق.

المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة:

قبل القيام بالاختبارات الإحصائية المناسبة لتحليل فرضيات الدراسة، لابد من التأكد من موثوقية أداة القياس المستخدمة، حيث تعكس الموثوقية هنا درجة ثبات أداة القياس، وتتأثر أداة القياس بعدة عوامل نذكر منها⁽¹⁾:

أولاً: طول الاختبار: بحيث تزداد قيمة معامل الثبات بزيادة عدد العبارات في الاستبيان، وذلك من خلال تأثير زيادة عدد العبارات على شمولية المحتوى.

ثانياً: تجانس أوتباين درجات أفراد العينة: يقل معامل ثبات الاختبار بزيادة تجانس أفراد العينة، ويكبر معامل الثبات مع زيادة تباين أفراد العينة في إجاباتهم.

ثالثاً: مدى صعوبة فهم أداة القياس: عندما تكون عبارات الاستبيان غير مفهومة أو صعبة الاستيعاب، فإن أفراد العينة المستجوبة قد يلجؤوا إلى التخمين، وبالتالي تتأثر درجة ثبات أداة القياس.

رابعاً: الفترة الزمنية بين قياسين بنفس الأداة: إذا كانت الفترة الزمنية بين قياسين بنفس الأداة طويلة نسبياً فإن الظروف قد تختلف وبالتالي قد يؤثر ذلك على إجابات بعض أفراد العينة المستجوبة مما يؤدي إلى عدم ثبات القياس.

الفرع الأول: ثبات أداة الدراسة:

يستخدم معامل (ألفا كرونباخ - *Alpha de Cronbach*)، لقياس مدى ثبات أداة الدراسة، يعتبر هذا المعامل من أهم مقاييس الثبات والاتساق الداخلي، فهو يربط ثبات الاستبيان بثبات بنوده، والنسبة الإحصائية المقبولة له هي 60%، ويعبر عنه بالصيغة⁽²⁾:

$$\alpha = n \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum_i V_i}{V_t} \right)$$

حيث يمثل:

n = عدد فقرات الاستبيان؛

V_t = التباين الكلي للاستبيان؛

V_i = تباين نتيجة الفقرات.

بعد عرض أداة الدراسة على مجموعة من الأساتذة المحكمين لغرض تقييمها، وتصحيح الأخطاء، تم القيام بقياس ثبات وصدق أداة الدراسة من خلال معامل (ألفا كرونباخ - *Alpha de Cronbach*)، وتعد نسبة (60%) مقبولة إحصائياً، ويلاحظ من الجدول رقم (4-10) أن نسبة معامل الثبات لفقرات الاستبيان كانت أعلى بكثير من هذه النسبة حيث بلغت (89.4%)، مما يدل على أن فقرات الاستبيان لها

(1)- محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام spss، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2008، ص297.

(2)- أحمد محمد الطيب، الإحصاء في التربية و علم النفس، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث الأزريطة، الإسكندرية 1999، ص301.

معدلات ثبات عالية، إن زيادة قيمة معامل (*Alpha de Cronbach*) تعني زيادة صدق وثبات البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة، تعني نسبة ثبات الدراسة (89.4%) أنه إذا أعيد توزيع الاستبيان على نفس العينة فإن نسبة 89.4% سيعيدون نفس إجاباتهم الأولى.

كما يمكن حساب معامل الصدق (*The validity*) عن طريق حساب جذر معامل (ألفا كرونباخ- *Alpha de Cronbach*)، هذا المعامل يقيس فيما إذا كان الاستبيان يقيس فعلا ما وضع لقياسه، ويلاحظ أن النسبة كانت كبيرة من النسبة المعتمدة إحصائيا حيث بلغت (94.5%)، الأمر الذي يدل على صدق أداة الدراسة.

الجدول رقم (4-10): نتائج اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ)

حجم العينة	عدد الفقرات	(ألفا كرونباخ - Alpha de Cronbach)	(معامل الصدق - Validity C)
92	51	0,894	0,945

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version21 (الملحق رقم 02)

الضلع الثاني: صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الطالب بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط (*Corrélation de Pearson*) (اختبار بيرسون لاتساق فقرات الدراسة) بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور التابعة له، للتأكد من صدق أداة الدراسة لعينة الدراسة البالغة (92)، فإذا كان معامل الارتباط معنويا وكبيراً، يمكننا القول أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي والثبات، علماً أنه يمكن تقييم معامل الارتباط كما يلي:

$$-0.3 < R < +0.3 \text{ العلاقة ضعيفة.}$$

$$-0.3 = < R < -0.7 \text{ أو } 0.3 < R = < 0.7 \text{ العلاقة متوسطة، مقبولة.}$$

$$0.7 = < R = < 1.0 \text{ أو } -1.0 = < R = < -0.7 \text{ العلاقة قوية.}$$

كما تعتبر علاقة الارتباط قوية إحصائياً، إذا كان مستوى الدلالة الإحصائي المرافق لمعامل الارتباط صغير (أقل من 0.01)، أما إشارة معامل الارتباط فإذا كانت موجبة فإن العلاقة طردية، وإذا كانت سالبة فإن العلاقة عكسية⁽¹⁾.

(1)- شفيق العموم، طرق الإحصاء، تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام SPSS ، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص ص 418-419.

أولاً: صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول:

المتعلق بالمتغير المستقل الأول (تكنولوجيا المعلومات المساندة لتوليد المعرفة)، ويبين الجدول رقم (11-4)، معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول وبين الدرجة الكلية لفقراته.

الجدول (11-4): معاملات الارتباط بين فقرات المحور الأول والدرجة الكلية لفقراته.

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
6	يقوم البنك بتحديث البنية التحتية للتكنولوجيا المعلومات بشكل مستمر.	0,820**	0,000
7	تغطي تكنولوجيا المعلومات الاحتياجات المعرفية لكل وظيفة من وظائف البنك.	0,711**	0,000
8	توفر تكنولوجيا المعلومات كل التسهيلات في قسم البحث والتطوير.	0,811**	0,000
9	تعتمد خريطة للمعرفة (مخططات ورسومات دلالية) لتشخيص المعرفة في البنك.	0,842**	0,000
10	يستخدم البنك الوسائل المعلوماتية في تدريب العاملين مثل الحاسوب والفيديو (المؤتمرات المرئية عن بُعد Vidéo Teleconferencing).	0,904**	0,000
11	تسهل تكنولوجيا المعلومات من جمع معرفة حول الزبائن والمنافسين من خلال الشبكات (الشبكات الخارجية).	0,871**	0,000
12	تتدفق المعلومات وتنقل الخبرات في البنك بسهولة بفضل تكنولوجيا المعلومات المتوفرة.	0,512**	0,000
13	يتم تنظيم دورات تدريبية بالاستعانة بتكنولوجيا المعلومات (التدريب والتعليم الالكتروني).	0,786**	0,000
14	يتم من خلال تكنولوجيا المعلومات تحول المعرفة الواضحة (الصريحة) إلى معرفة ضمنية (التعلم عن بعد وعلى الخط).	0,643**	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 21 (الملحق رقم 02)

من خلال الجدول تظهر معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (تكنولوجيا المعلومات المساندة لتوليد المعرفة) والمجموع الكلي لفقراته في المجال $0.7 < R < 1.0$ ، بإشارة موجبة وهي علاقة طردية قوية، وبمستوى دلالة أقل من 0.01 بظهور الإشارة (***) مما يدل على أن هذه الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه. ما عدا الفقرة رقم (12) و(14) بمعامل ارتباط في المجال $0.3 < R < 0.7$ وهي علاقة موجبة متوسطة ومقبولة، يمكن القول أن فقرات المحور الأول ذات علاقة طردية قوية وصادقة لما وضعت لقياسه.

ثانيا: صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني:

المتعلق بالمتغير المستقل الثاني (تكنولوجيا المعلومات المساندة لتخزين المعرفة)، ويبين الجدول رقم (4-12)، معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني وبين الدرجة الكلية لفقراته.

الجدول (4-12): معاملات الارتباط بين فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية لفقراته.

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
15	في البنك آليات لتخزين مختلف المعلومات والمعارف التي يتطلبها العمل المصرفي.	0,559**	0,000
16	لدى البنك مستودع للبيانات والمعرفة (معرفة بالزبائن، المنافسين والسوق).	0,944**	0,000
17	تساعد تكنولوجيا المعلومات في فرز وتصنيف المعلومات قبل تخزينها في قواعد (المعرفة).	0,870**	0,000
18	تسهل تكنولوجيا المعلومات المستخدمة الوصول لقواعد البيانات (Data Bases) (من خلال الإدارة الإلكترونية للوثائق).	0,609**	0,000
19	يتم الاعتماد على الوسائل التكنولوجية (الحواسيب والأقراص المضغوطة والصلبة) في تخزين واسترجاع المعرفة بمختلف الأشكال. وإتاحتها للجميع.	0,720**	0,000
20	تخلق التكنولوجيا مرونة عالية في عمليات الخزن والاسترجاع وتكسيبها الدقة والسرعة.	0,734**	0,000
21	يتم حفظ خبرات وتجارب الأفراد بشكل مستمر في قواعد أنظمة المعرفة.	0,688**	0,000
22	يتم حفظ الخبرات والتجارب التي يقدمها الخبراء في قواعد المعرفة كنظم الخبرة.	0,837**	0,000
23	يتم تحديث الوسائل التكنولوجية لخرن المعرفة باستمرار (نظام إلكتروني للتوثيق).	0,535**	0,000

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version21 (الملحق رقم 02)

من خلال الجدول تظهر معاملات الارتباط لكل من الفقرات (16-17-19-20-22) من فقرات المحور الثاني (تكنولوجيا المعلومات المساندة لتخزين المعرفة) في المجال $0.7 \leq R \leq 1.0$ ، بإشارة موجبة وهي علاقة طردية قوية، وبمستوى دلالة أقل من 0.01 بظهور الإشارة (***) مما يدل على أن هذه الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

أما باقي الفقرات (15-18-21-23) من فقرات المحور جاءت في المجال $0.3 \leq R \leq 0.7$ ، هي ذات إشارة موجبة ما يعني أنها ذات علاقة طردية، متوسطة ومقبولة، هذا ما يمكننا من القول أن فقرات المحور الثاني ذات علاقة طردية قوية وصادقة لما وضعت لقياسه.

ثالثاً: صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث:

المتعلق بالمتغير المستقل الثالث (تكنولوجيا المعلومات المساندة لتوزيع المعرفة)، ويبين الجدول رقم (4-13)، معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث وبين الدرجة الكلية لفقراته.

الجدول (4-13): معاملات الارتباط بين فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية لفقراته.

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
24	يستخدم البنك تكنولوجيا المعلومات في توزيع وتبادل المعرفة.	0,660**	0,000
25	تبادل المعلومات ونشر المعارف بين الأفراد يعتمد على الشبكة الإلكترونية الداخلية (الإنترنت) التي توفر أكبر قدر من المعارف.	0,943**	0,000
26	يستغل البنك الشبكات الإلكترونية الخارجية (الاكسترنات) للتعامل مع المؤسسات المتعاونة.	0,468**	0,000
27	تساهم الإنترنت (البريد الإلكتروني Email) في زيادة القدرة على تبادل المعارف بين الأفراد.	0,708**	0,000
28	تتيح تكنولوجيا المعلومات للأفراد برمجيات العمل الجماعي (Group-Ware) في جميع المستويات التنظيمية.	0,809**	0,000
29	استخدام المنشورات والمجلات الدورية الإلكترونية لنشر المعرفة بين العاملين.	0,293**	0,005
30	يملك البنك موقع إلكتروني للتواصل مع مختلف المتعاملين وتقديم خدمات للزبائن.	0,879**	0,000
31	يتم نقل المعلومات والمعرفة بكل سهولة عبر نوافذ مناقشات إلكترونية توفرها الشبكات الإلكترونية المتاحة.	0,711**	0,000

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version21 (الملحق رقم 02)

بملاحظة النتائج في الجدول رقم (4-13) وباستثناء الفقرة رقم (29) حيث بلغ معامل الارتباط أصغر من 0.3، ما يعني أنها علاقة طردية لكنها ضعيفة، أما الفقرات (25-27-28-29-31) فتظهر معاملات الارتباط في المجال $0.7 < R < 1.0$ ، بإشارة موجبة ما يدل على أنها علاقة طردية قوية وبمستوى دلالة أقل من 0.01 بظهور الإشارة (***) مما يدل على أن هذه الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، كما أن معامل ارتباط الفقرتين (24-26) تدخل ضمن المجال $0.7 < R < 0.3$ ، ما يعني ذات علاقة متوسطة ومقبولة، بنظر لهذه النتائج يمكن القول أن فقرات المحور الثالث ذات علاقة طردية قوية وصادقة لما وضعت لقياسه.

رابعا: صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع:

المتعلق بالمتغير المستقل الرابع (تكنولوجيا المعلومات المساندة لتطبيق المعرفة)، ويبين الجدول رقم (14-4)، معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع وبين الدرجة الكلية لفقراته، عند مستوى دلالة قدره (0.05).

الجدول (14-4): معاملات الارتباط بين فقرات المحور الرابع والدرجة الكلية لفقراته.

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
32	يعتمد البنك في أعماله على أنظمة المعرفة (الدكاء الاصطناعي والأنظمة الخبيرة Expert Systems).	0,815**	0,000
33	يستخدم البنك نظم الاجتماعات الإلكترونية (Electronic Meeting Systems).	0,854**	0,000
34	يستند الأفراد في تطبيق المعرفة على بناء قاعدة للبيانات والمعارف المتوفرة.	0,749**	0,000
35	تساهم تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في التنسيق الجماعي عبر (البريد الإلكتروني، المؤتمرات والاجتماعات عن بعد).	0,840**	0,000
36	الوسائل التكنولوجية المتاحة في جميع أنشطة البنك، في المستوى المطلوب لتطبيق المعرفة.	0,538**	0,000
37	تشجع المشاركة الجماعية عبر الشبكات المتوفرة على إعادة استخدام المعارف المتاحة.	0,490**	0,000
38	تقديم المعلومات والمعارف اللازمة لحل المشكلات الخاصة بتنفيذ البرامج دوريا عند الطلب.	0,650**	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version21 (الملحق رقم 02)

من النتائج الظاهرة في الجدول يتبين لنا أن معاملات الارتباط بين الفقرات الأربعة الأولى (32-33-34-35) من فقرات المحور الرابع والمجموع الكلي لفقراته تدخل في المجال $0.7 \leq R < 1.0$ ، بإشارة موجبة ما يعني أن العلاقة طردية وقوية وبمستوى دلالة أقل من 0.01 بظهور الإشارة (**). مما يدل على أن هذه الفقرات دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01.

أما الفقرات الثلاث الأخيرة (36-37-38) فكانت معاملات الارتباط بينها وبين المجموع الكلي لفقرات المحور الرابع ضمن المجال $0.3 \leq R < 0.7$ ، فهي تدل على وجود علاقة مقبولة وطردية. ومنه يمكن القول أن فقرات المحور الرابع ذات علاقة طردية قوية وصادقة لما وضعت لقياسه.

خامسا : صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الخامس :

المتعلق بالمتغير التابع (الميزة التنافسية)، ويبين الجدول رقم (4-15)، معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس وبين الدرجة الكلية لفقراته، عند مستوى دلالة قدره (0.05).

الجدول (4-15): معاملات الارتباط بين فقرات المحور الخامس والدرجة الكلية لفقراته.

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
بعد جودة المنتجات والخدمات			
39	التخفيض من تكلفة المنتجات والخدمات.	0,395**	0,000
40	سهولة الوصول للعملاء، والاستجابة السريعة لرغباتهم.	0,521**	0,000
41	ارتفاع قدرة البنك على الحصول وتحليل المعلومات والمعارف التي يحتاجها.	0,133	0,205
42	تقديم البنك لخدمات الكترونية متطورة، تختلف عما يقدمه المنافسون.	0,620**	0,000
43	تعزيز القدرة على الترويج للخدمات المصرفية (الاعلان الالكتروني).	0,519**	0,000
44	التقليل من الأخطاء الشائعة.	0,834**	0,000
45	تحقيق المرونة المطلوبة لتلبية احتياجات السوق المتغيرة.	0,721**	0,000
بعد الإبداع والتطوير			
46	تسهيل عمليات البحث والتطوير في البنك.	0,466**	0,000
47	زيادة فرصة الإبداع والمبادرة للأفراد العاملين وتطوير مهاراتهم ومعارفهم.	0,403**	0,000
48	زيادة سرعة تطوير الخدمات، لبلوغ حاجات الزبائن.	0,148	0,158
49	تقديم وابتكار خدمات جديدة والدخول في مجالات جديدة.	0,661**	0,000
50	تحقيق تعاون مع مؤسسات أخرى للاشتراك بالبحث والتطوير.	0,760**	0,000
51	ابتكار حلول للكثير من المشاكل الإدارية التي تعيق عملية التطوير.	0,323**	0,002
بعد كفاءة العمليات التشغيلية			
52	زيادة القدرة على توفير المعلومات رغم تزايد حجم ونوعية العمليات.	0,888**	0,000
53	اختصار وقت إنجاز العمليات المصرفية (معاملات الزبائن أينما تواجدوا).	0,730**	0,000
54	زيادة التنسيق بين وحدات البنك المختلفة.	0,414**	0,000
55	تقليل تكاليف العمليات التشغيلية والإدارية في البنك.	0,366**	0,000
56	التقليل من العمليات والأنشطة الغير الضرورية.	0,211*	0,044

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version21 (الملحق رقم 02)

من النتائج الظاهرة في الجدول يتبين لنا أن معاملات الارتباط بين جميع فقرات المحور الخامس والمجموع الكلي لفقراته تدخل في المجال $0.7 \leq R \leq 1.0$ ، بإشارة موجبة ما يعني أن العلاقة طردية وقوية، أو في المجال $0.3 \leq R \leq 0.7$ ، وبإشارة موجبة ما يعني أن العلاقة طردية متوسطة ومقبولة، وبمستوى دلالة أقل من 0.01 بظهور الإشارة (***) مما يدل على أن هذه الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

باستثناء الفقرات رقم (41-48-56) فكانت معاملات الارتباط بينها وبين المجموع الكلي لفقرات المحور الخامس ضمن المجال $0.0 \leq R \leq 0.3$ ، فهي تدل على وجود علاقة ضعيفة، مقبولة وطردية. منه يمكن القول أن فقرات المحور الخامس ذات علاقة طردية قوية وصادقة لما وضعت لقياسه.

المبحث الثالث: تفسير وتحليل النتائج واختبار الفرضيات:

سنتناول في هذا المبحث تحليل وتفسير للبيانات التي تم استخراجها من استمارة الاستبيان، حيث يتم عرض ذلك في جداول تظهر التوزيع التكراري لمحاور الدراسة، بالاستعانة في بداية الأمر بأساليب الإحصاء الوصفي من مقاييس النزعة المركزية متمثلة في الأوساط الحسابية (\bar{X})، ومقاييس التشتت متمثلة في الانحرافات المعيارية (Si)، والمتوسطات الحسابية النسبية المحققة في جميع الفقرات و ثم تحليل الإجابات لكل فقرة، من ثم أسلوب دالة الانحدار والاختبارات اللازمة التي تثبت صحة النموذج وقابليته للاختبار الفرضيات، ومنها اختبار مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي باختبار (كولمجروف سمرنوف *Kolmogrove-Smirnov*)، واختبار حسن المطابقة وخطية العلاقات، اختبار الأزواج الخطي لمعرفة استقلالية كل متغير من المتغيرات المستقلة، اختبار الارتباط الذاتي حيث يقيس هذا الاختبار مدى وجود مشكلة الارتباط التسلسلي أو الذاتي بين الأخطاء العشوائية، مصفوفة الارتباط بمعامل الارتباط بيرسون لبيان العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والتابعة، ليتم بعدها اختبار الفرضيات بأسلوب الانحدار البسيط واختبار تحليل التباين الأحادي (*One Way Anova*).

المطلب الأول: تحليل اتجاه إجابات عينة الدراسة:

نتناول في هذا المطلب تحليل وتفسير للبيانات التي تم استخراجها من استمارة الاستبيان، حيث يتم عرض ذلك في جداول تظهر التوزيع التكراري لمحاور الدراسة، مع حساب الأوساط الحسابية (\bar{X})، والانحرافات المعيارية (Si)، والمتوسط الحسابي النسبي المحققة في جميع الفقرات و ثم تحليل الإجابات.

الفرع الأول: وصف إجابات عينة الدراسة نحو المحور الأول:

يمكننا تلخيص النتائج المتحصل عليها الخاصة بالمحور الأول (تكنولوجيا المعلومات المساندة لتوليد المعرفة) في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-16): وجهة نظر المستجوبين بخصوص تكنولوجيا المعلومات المساندة لعملية توليد المعرفة.

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	معامل الاختلاف	اتجاه الإجابة
6	يقوم البنك بتحديث البنية التحتية للتكنولوجيا المعلومات بشكل مستمر.	4.26	0.863	%85.22	1	%20.25	موافق بشدة
7	تغطي تكنولوجيا المعلومات الاحتياجات المعرفية لكل وظيفة من وظائف البنك.	3.57	0.896	%71.49	3	%25.09	موافق
8	توفر تكنولوجيا المعلومات كل التسهيلات في قسم البحث والتطوير.	3.50	1.030	%70.24	5	%29.42	موافق
9	تُعتمد خريطة للمعرفة (مخططات ورسومات دلالية) لتشخيص المعرفة في البنك.	2.70	0.925	%54.27	7	%34.25	محايد
10	يستخدم البنك الوسائل المعلوماتية في تدريب العاملين مثل الحاسوب والفيديو (المؤتمرات المرئية عن بُعد Vidéo Teleconferencing).	2.75	0.895	%55.44	6	%32.54	محايد
11	تسهل تكنولوجيا المعلومات من جمع معرفة حول الزبائن والمنافسين من خلال الشبكات (الشبكات الخارجية).	3.76	0.917	%75.22	2	%24.38	موافق
12	تتدفق المعلومات وتنقل الخبرات في البنك بسهولة بفضل تكنولوجيا المعلومات المتوفرة.	3.54	1.083	%70.89	4	%30.59	موافق
13	يتم تنظيم دورات تدريبية بالاستعانة بتكنولوجيا المعلومات (التدريب والتعليم الإلكتروني).	2.11	1.013	%42.23	9	%48.00	غير موافق
14	يتم من خلال تكنولوجيا المعلومات تحول المعرفة الواضحة (الصريحة) إلى معرفة ضمنية (التعلم عن بعد وعلى الخط).	2.46	1.032	%49.26	8	%41.95	غير موافق
	المجموع	3,182	0,344	%66.24			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version21 (الملحق رقم 02)

يتضح من الجدول رقم (4-16) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الأول (تكنولوجيا المعلومات المساندة لتوليد واكتساب المعرفة)، تراوحت ما بين (4.26 و 2.11)، إذ حقق المحور متوسط حسابي إجمالي (3.18)، هو أكبر من المتوسط الحيادي (3) ما يعني الاتجاه نحو درجة الموافقة إلى حد ما على ما جاءت به فقرات هذا المحور من طرف أفراد العينة، وانحراف معياري ضعيف (0.344) ما يدل على ضعف تشتت إجابات الأفراد وهذا يقودنا للقول على أن هناك موافقة متوسطة على هذا المحور، أي أن أفراد العينة متفقين على أن البنك يستخدم تكنولوجيا المعلومات التي تدعم وتساند في توليد وإكساب المزيد من المعرفة والتي تساهم في خلق ميزة تنافسية، وتمت معالجة المحور من خلال الفقرات التالية:

- جاءت الفقرة رقم 06، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.26) ومعامل اختلاف ضعيف 20.25%، ووزن نسبي عالي (85.22%)، هذا ما يؤكد على درجة الموافقة وبشدة على أن البنك يقوم من حين لآخر بتحديث البنية التحتية للتكنولوجيا المعلومات والمتمثلة في المعدات المادية من أجهزة حاسوب وشبكات داخلية (*internat*)، والحواسيب المضيفة (*les serveurs*) إلى غير ذلك من أجهزة الاتصال، كما أن البنية التحتية تشمل أيضا البرمجيات (برمجيات التشغيل وبرمجيات التطبيقات) اللازمة في جميع وظائف وأنشطة البنك اليومية، وهو ما يؤكد لنا على التوجه الجاد لدى البنوك محل الدراسة نحو الاستفادة من الإمكانيات المتاحة والتكنولوجيا المتوفرة للحصول على المعلومات ومعالجتها، كما تهتم بمواكبة التطورات التكنولوجية لما لها من دور كبير في إدارة المعاملات المصرفية وتطوير خدماتها وتقديمها بالجودة المطلوبة من أجل جذب العملاء والمستثمرين، وهذا ما تأكده الإجابة على الفقرة رقم 07 التي جاءت بمتوسط حسابي قدره (3.57) ووزن نسبي كبير (71.49%) لتحتل المرتبة الثالثة من حيث الأهمية، ومعامل اختلاف ضعيف (25.09%) يعكس ضعف تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي أي عدم اختلاف أفراد العينة في إجاباتهم على مضمون الفقرة، وهذا يدل على وجود برامج حاسوبية وتكنولوجية تساعد العاملين على تحديد احتياجاتهم وتغطية كل الاحتياجات المعرفية للوظائف المختلفة، ما يعني أنها تساهم في تشخيص المعرفة الواجب اكتسابها، بتالي فهي تزيد من قدرة البنك على جمع قدر كبير من المعلومات الضرورية وتحليلها ما يساهم في تحقيق جودة للخدمات والعمليات المصرفية المقدمة.

- أما الفقرة رقم (11) فحققت متوسط قدره (3.76) ووزن نسبي قدره (75.22%)، كما أن درجة تشتت الإجابات ضعيفة نوعا ما، وجاءت في المرتبة الثانية من بين فقرات المحور أهمية، وبالتالي فأفراد العينة موافقون على أن التكنولوجيا المتوفرة والمتمثلة في الشبكة الخارجية (الإكسترانت) تساهم في جمع معلومات ومعارف كافية حول العملاء والمنافسين الحاليين والجدد، ما يعكس على أنها تساهم في اكتساب معرفة وتوليد معرفة جديدة.

- أما المرتبة الرابعة فكانت للفقرة رقم (12) بمتوسط قدره (3.54) ووزن نسبي (70.89%) ومعامل اختلاف (30.59%)، ما يوحي على أن أفراد العينة موافقين على أن المعلومات والمعرفة تنتقل وتتدفق

بسهولة بين أفراد البنك بفضل التكنولوجيا المتوفرة ما يعني تسهيلها لعملية توليد واكتساب معرفة جديدة، وهو ما يمكن من تقليص وقت انجاز العمليات المصرفية.

- حققت الفقرة رقم (8) متوسط (3.50) وبوزن نسبي (70.24%) وبدرجة موافق لتحل الرتبة الخامسة من حيث الأهمية، كان معامل الاختلاف قد بلغ (29.42%) أي تشتت متوسط لإجابات الأفراد عن متوسطها الحسابي، ما يدل على موافقة أفراد العينة على وجود تسهيلات كبيرة تقدمها تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في البنك وبالأخص في قسم البحث والتطوير (تطوير المعاملات والخدمات المصرفية) ودورها في استحداث خدمات جديدة ومتطورة والدخول في مجالات جديدة أي تعزيز توليد معرفة جديدة، ما يمكن من زيادة فرصة المبادرة للأفراد العاملين، وهو ما جاءت به الفقرة رقم (10) وفي المرتبة السادسة وبمتوسط حسابي قدره (2.75) ووزن نسبي بلغ (55.44%) وهو ما يقع في مجال الحياد، أي أن أفراد العينة غير واثقين فيما إذا كان هناك استعمال للوسائل التكنولوجية لأجل تدريب العاملين (توليد معارف وأفكار جديدة) مثل استعمال برمجيات لزيادة إبداع العاملين وهذا الاستعمال إن تم فهو يقتصر فقط على استعمال الحاسوب، كما أن تشتت الإجابات مرتفع نوعا ما حيث فاق (32%).

- جاءت الفقرة رقم (9) في المرتبة السابعة بمتوسط قدره (2.70) ووزن نسبي ضعيف نوعا ما بلغ (54.27%) أما معامل الاختلاف فكان مرتفع إلى حد ما وبلغ (34.25%) يدل على تشتت الإجابات حول متوسطها، ما يعني أن أفراد العينة مختلفين حول هذه الفقرة، وهو ما يعكس غياب خريطة للمعرفة داخل البنك من مخططات ورسومات توضيحية لمدلولات معرفية تمثل تشخيص للمعرفة الموجودة في البنك وهذا مؤشر على ضعف استخدام البنوك لخريطة المعرفة في عملية التشخيص علما بأنها تشكل أولى عمليات إدارة المعرفة، وبالتالي ضياع ما المعرفة التي لا بد أن تولد ما هي التي لا بد أن تكتسب.

- أما في المرتبة قبل الأخيرة فجاءت الفقرة رقم (14) بمتوسط بلغ (2.46) ومعامل اختلاف كبير قدره (41.95%) يعني تشتت كبير للإجابات، تشير هذه النتائج إلى أن أفراد العينة غير موافقين على أن البنك يستخدم تكنولوجيا (التعلم عن بعد، التعلم على الخط، الحوارات على الخط) التي تساعد في تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية للفرد، وبالتالي فقد يضيع البنك الدور الكبير لمثل هذه التكنولوجيا في اكتساب وتوليد المعارف للأفراد وبالتالي ضياع فرصة للإبداع والابتكار لدى الأفراد العاملين.

- أما المرتبة الأخيرة فكانت من نصيب الفقرة رقم (13) بمتوسط حسابي بلغ (2.11) وبوزن نسبي قدره (42.23%) ومعامل اختلاف مرتفع جدا (48.00%) كل هذه الأرقام توحى إلى أن أفراد العينة غير موافقين على أن إدارة البنك تقوم بتنظيم دورات وحصص تدريبية عبر الوسائل التكنولوجية المتوفرة (الشبكات الإلكترونية) لتحصيل وتطوير المعارف الشخصية للأفراد واكتساب معارف جديدة وزيادة مهاراتهم ومعارفهم وبالتالي المساهمة في تطوير الخدمات المصرفية.

الفرع الثاني: وصف إجابات عينة الدارسة نحو المحور الثاني:

يمكننا تلخيص النتائج الخاصة بالمحور الثاني (تكنولوجيا المعلومات المساندة لتخزين المعرفة) في

الجدول التالي:

الجدول رقم (4-17): وجهة نظر المستجوبين بخصوص تكنولوجيا المعلومات المساندة لعملية تخزين المعرفة.

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	معامل الاختلاف	اتجاه الإجابة
15	في البنك آليات لتخزين مختلف المعلومات والمعارف التي يتطلبها العمل المصرفي.	4.23	0.927	%84.62	1	%21.91	موافق بشدة
16	لدى البنك مستودع للبيانات والمعرفة (معرفة بالزبائن، المنافسين والسوق).	3.22	0.950	%64.42	6	%29.50	محايد
17	تساعد تكنولوجيا المعلومات في فرز وتصنيف المعلومات قبل تخزينها في قواعد (المعرفة).	3.58	1.085	%71.66	3	%30.30	موافق
18	تسهل تكنولوجيا المعلومات المستخدمة الوصول لقواعد البيانات (Data Bases) (من خلال الإدارة الإلكترونية للوثائق).	2.89	1.007	%57.85	7	%34.84	محايد
19	يتم الاعتماد على الوسائل التكنولوجية (الحواسيب والأقراص المضغوطة والصلبة) في تخزين واسترجاع المعرفة بمختلف الأشكال. وإتاحتها للجميع.	3.73	0.996	%74.62	2	%26.70	موافق
20	تخلق التكنولوجيا مرونة عالية في عمليات الخزن والاسترجاع وتكسيها الدقة والسرعة.	3.41	0.979	%68.24	4	%28.70	موافق
21	يتم حفظ خبرات وتجارب الأفراد بشكل مستمر في قواعد أنظمة المعرفة.	2.58	0.788	%51.64	8	%30.54	غير موافق
22	يتم حفظ الخبرات والتجارب التي يقدمها الخبراء في قواعد المعرفة كنظم الخبرة.	2.49	0.955	%49.82	9	%38.35	غير موافق
23	يتم تحديث الوسائل التكنولوجية لخزن المعرفة باستمرار (نظام إلكتروني للتوثيق).	3.35	1.010	%67.02	5	%30.14	محايد
	المجموع	3.278	0,517	%65,56			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version21 (الملحق رقم 02)

اتضح من خلال أرقام الجدول رقم (4-17) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الثاني (تكنولوجيا المعلومات المساندة لتخزين المعرفة)، تراوحت ما بين (4.23 و 2.49)، إذ حقق المحور متوسط حسابي إجمالي (3.27)، ما يعني الاتجاه نحو درجة الموافقة على ما جاءت به فقرات هذا المحور من طرف أفراد العينة، وانحراف معياري ضعيف (0.517) ما يدل على ضعف تشتت إجابات الأفراد وهذا ما يقودنا للقول على أن هناك موافقة متوسطة على هذا المحور، أي أن أفراد العينة متفقين على أن البنك يستخدم تكنولوجيا مساندة لعملية تخزين المعرفة المتوفرة، وتمت معالجة المحور كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (15) في الصدارة من حيث الأهمية من بين فقرات هذا المحور بمتوسط قدره (4.23) ووزن نسبي كبير بلغ (84.62%) أما معامل الاختلاف فكان ضعيف وبلغ (21.91%)، ما يعكس ضعف تشتت الإجابات، هذا ما يدل على الموافقة وبشدة على أن البنك يمتلك آليات تكنولوجية وأساليب متعددة تساعد على تخزين المعلومات والمعارف الضرورية والتي يحتاجها الأفراد، وهو ما كشفت عنه الإجابة على الفقرة رقم (19) في المرتبة الثانية بوزن نسبي بلغ (74.62%) ومعامل اختلاف منخفض نسبياً مقدر بـ (26.70%) وهو ما يوحي على أن لتكنولوجيا المعلومات أهمية بارزة في عملية تخزين المعرفة والمعلومات عبر الوسائل المتاحة والمتمثلة في قواعد البيانات والبرمجيات إضافة لوسائل التخزين المعروفة مثل الأقراص المرنة والأقراص المضغوطة، ما يسهل من عملية إتاحتها لجميع العاملين، وهو ما يقلل من العمليات الغير ضرورية.

- حققت الفقرة رقم (17) متوسط قدره (3.58) ووزن نسبي بلغ (71.66%)، حيث جاءت الفقرة في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية للمحور الثاني، مع انحراف معياري (1.085)، ومعامل اختلاف متوسط نسبياً قيمته (30.30%)، ما يدل على موافقة أفراد العينة على أن التكنولوجيا المستعملة في البنك ترفع وتساهم وبدرجة كبيرة في عمليات الفرز والتصنيف للحجم الكبير للمعلومات المتوفرة والمتدفقة وذلك قصد تخزينها بالشكل الصحيح الذي يسهل عملية استرجاعها في الوقت المناسب، وقد أضافت الفقرة رقم (20) في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية محققة متوسط قدره (3.41) ووزن نسبي (68.24%)، ومعامل اختلاف بلغ (28.70%) يدل على ضعف تشتت إجابات أفراد العينة، حيث أنهم متفقين على أن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في البنك تخلق نوع من المرونة العالية في عمليات تخزين واسترجاع المعلومات وتكسيها الدقة والسرعة، وبالتالي التخفيض في تكلفة جودة الخدمات.

- جاءت الفقرة رقم (23) في الرتبة الخامسة بوزن نسبي (67.02%)، ما يؤكد على درجة الموافقة إلى حد ما على ما جاءت به هذه الفقرة ومعامل اختلاف بلغ (30.14%)، هو ما يؤكد على أن البنك يواكب كل ما هو جديد في الوسائل التكنولوجية المستعملة في عمليات تخزين المعارف والمعلومات بشكل مستمر ودائم أي امتلاك البنك لنظام إلكتروني للتوثيق يرمز ويخزن المعرفة وفقاً للتطورات الحاصلة، وهو ما يعمل على التقليل من الوقوع في الأخطاء الشائعة.

- جاءت الإجابة على الفقرة رقم (16) في المرتبة السادسة، حيث بلغ متوسط الحسابي قدره (3.22) وبلغ الوزن النسبي (64.42%) وهو أكبر من درجة الحياد (3) ما يعني الموافقة نوعاً ما، أما معامل الاختلاف (29.50%) والذي يعكس ضعف التشتت الإجابات عن متوسط حسابي، وهو ما يؤكد على أن البنك يخزن المعرفة والمعلومات في مستودعات للبيانات، معرفة بالعملاء، المنافسين ومعرفة بالسوق، هذه المستودعات تسمح بالوصول لقدر كبير من العملاء وتمكن من الاستجابة لرغباتهم.
- أما الفقرة رقم (18) فحققت متوسط قدره (2.89) ووزن نسبي قدره (57.85%) وجاءت في المرتبة السابعة من بين فقرات المحور أهمية، وبمعامل اختلاف بلغ (34.84%) وهو يعني كبر تشتت إجابات الأفراد حول الإجابة وبدرجة الحياد على أن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في البنك تسهل الوصول لقواعد البيانات وذلك من خلال الإدارة الإلكترونية للوثائق عبر الشبكات الإلكترونية المتوفرة.
- جاءت الفقرة (21) في المرتبة قبل الأخيرة في مجال الحياد ذلك بمتوسط حسابي قدره (2.58) وهي أقل من درجة الحياد (3) المعتمد في الدراسة، وبانحراف معياري بلغ (0.788) ومعامل الاختلاف متوسط بلغ (30.54%)، وهذه الأرقام تؤكد على أن البنوك لا تقوم بحفظ خبرات وتجارب الأفراد العاملين بشكل مستمر في أنظمة وقواعد للمعرفة ما يعني غياب لعملية توثيق المعرفة وترميزها قصد تسهيل استرجاعها.
- أما المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية فكانت للفقرة رقم (22) محققة متوسط حسابي قدره (2.49) بوزن نسبي قدره (49.82%) والذي يدل على عدم موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة، ومعامل الاختلاف كبير نسبياً بلغ (38.35%) والذي يعكس درجة اختلاف إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسط الفقرة، وتدل هذه الأرقام على أن البنوك محل الدراسة لا تقوم بحفظ وتدوين الخبرات والتجارب التي يقدمها الخبراء من خارج البنك في قواعد للمعرفة كالنظم الخبيرة وأنظمة الذكاء الاصطناعي، ما يؤدي إلى ضعف في تطوير الخدمات المقدمة.

الفرع الثالث: وصف إجابات عينة الدارسة نحو المحور الثالث:

يمكننا تلخيص النتائج الخاصة بالمحور الثالث (تكنولوجيا المعلومات المساندة لتوزيع المعرفة) في

الجدول التالي:

الجدول رقم (4-18): وجهة نظر المستجوبين بخصوص تكنولوجيا المعلومات المساندة لعملية توزيع المعرفة.

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	معامل الاختلاف	اتجاه الإجابة
24	يستخدم البنك تكنولوجيا المعلومات في توزيع وتبادل المعرفة.	4.18	0.973	%83.62	2	%23.27	موافق
25	تبادل المعلومات ونشر المعارف بين الأفراد يعتمد على الشبكة الإلكترونية الداخلية (الإنترنت) التي توفر أكبر قدر من المعارف.	4.14	0.843	%82.84	3	%20.36	موافق
26	يستغل البنك الشبكات الإلكترونية الخارجية (الأكسترنات) للتعامل مع المؤسسات المتعاونة.	3.80	0.859	%76.08	5	%22.60	موافق
27	تساهم الإنترنت (البريد الإلكتروني Email) في زيادة القدرة على تبادل المعارف بين الأفراد.	4.01	0.897	%80.24	4	%22.36	موافق
28	تتيح تكنولوجيا المعلومات للأفراد برمجيات العمل الجماعي (Group-Ware) في جميع المستويات التنظيمية.	2.71	1.005	%54.29	7	%37.08	محايد
29	استخدام المنشورات والمجلات الدورية الإلكترونية لنشر المعرفة بين العاملين.	3.08	1.063	%61.66	6	%34.51	محايد
30	يملك البنك موقع إلكتروني للتواصل مع مختلف المتعاملين وتقديم خدمات للزبائن.	4.33	0.837	%86.61	1	%19.33	موافق
31	يتم نقل المعلومات والمعرفة بكل سهولة عبر نوافذ مناقشات إلكترونية توفرها الشبكات الإلكترونية المتاحة.	2.54	1.053	%50.81	8	%41.45	غير موافق
	المجموع	3.599	0.540	%71,92			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 21 (الملحق رقم 02)

يتضح من الجدول رقم (4-18) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الثالث المتعلق (تكنولوجيا المعلومات المساندة لتوزيع ونقل المعرفة)، كانت ما بين (4.33 و 2.54)، وبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (3.59)، وهو ما يعني درجة الموافقة على ما جاءت به فقرات هذا المحور، وكان الانحراف المعياري ضعيف (0.540) ما يدل على ضعف تشتت إجابات الأفراد، وهذا ما يؤكد على أن هناك موافقة متوسطة على هذا المحور، أي أن أفراد العينة متفقين على أن البنك يستخدم تكنولوجيا مساندة وداعمة لعملية نقل، توزيع ونشر المعرفة وهو ما يسهم في خلق تميز، وكان ترتيب الفقرات من حيث الأهمية كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم 30 في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدر بـ 4.33 وبوزن نسبي كبير 86.61% ومعامل اختلاف ضعيف يعكس ضعف التشتت 19.33%، ما يعكس اتفاق أفراد العينة وبشدة أن البنوك محل الدراسة تتواصل مع المتعاملين عبر مواقعها الإلكترونية والتي تقدم خدمات مصرفية إلكترونية لهم، وتدعم القدرة على الترويج والإعلان للخدمات المصرفية المقدمة، وهو ما يدعم موقعها التنافسي في السوق، وهو ما تؤكد الإجابة وبالموافقة على الفقرة رقم 24 في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بوزن نسبي 83.62% ومعامل اختلاف ضعيف نسبياً 23.27%، أي أن البنوك محل الدراسة تستخدم تكنولوجيا المعلومات في عملية توزيع ونشر المعارف بين العاملين وتبادل المعلومات ومن أبرزها استعمال الموقع الإلكتروني على شبكة الإنترنت والشبكات الداخلية (الإنترنت)، كما تعكسه إجابة الأفراد على الفقرة رقم 25 بمتوسط حسابي 4.14 بوزن نسبي 82.84% ومعامل اختلاف ضعيف 20.36%، والتي تعني موافقة أفراد العينة على أنه يوجد تبادل للمعلومات ونشر للمعارف بين العاملين عبر الشبكة الإلكترونية الداخلية (الإنترنت) التي تتيح التبادل المعرفي بين جميع الأطراف أي توفيرها لأكبر قدر من المعارف وبالتالي فهي تزيد من التنسيق بين الفروع المختلفة في البنك، وتسهل المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات.

- جاءت الفقرة رقم 27 في المرتبة الرابعة من حيث أهمية في المحور بوزن نسبي قدر بـ 80.24% ومعامل اختلاف ضعيف 22.36% يعكس انخفاض التشتت لإجابات عن المتوسط الحسابي، حيث أبدى أفراد العينة موافقتهم على مساهمة الإنترنت وأبرز خدماتها وهي خدمة البريد الإلكتروني (Email) في زيادة القدرة على تبادل الخبرات والمعرفة بين الأفراد العاملين، ما يرفع من قدرة البنك من جمع أكبر قدر من المعارف وتقديم خدمات متميزة وهو ما يؤكد الإجابات حول الفقرات الثلاث الأولى.

- حققت الفقرة رقم 26 المرتبة الخامسة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي 3.80 أي بدرجة الموافقة، ومعامل اختلاف ضعيف بلغ 22.60%، وبالتالي فإن أفراد العينة موافقين على أن البنك يستغل الشبكة الإلكترونية الخارجية (الإكسترانت) والتي تربطه بالجهات الخارجية المتمثلة بالأساس بالمؤسسات المتعاونة قصد الاشتراك والتنسيق في عمليات البحث وتطوير الخدمات المصرفية المقدمة أو قصد ابتكار خدمات جديدة بهدف إرضاء العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد.

- أما المرتبة السادسة من حيث الأهمية فكانت للفقرة رقم 29 بوزن نسبي 61.66% ومعامل اختلاف مرتفع نسبيا 34.51%، وبدرجة الحياد حيث لم يبدي أفراد العينة موافقتهم الكاملة على أن البنوك محل الدراسة تقوم بنشر وتبادل التقارير والنشرات الداخلية والمعرفة بين العاملين باستخدام المنشورات (المجلات) عبر الوسائط الإلكترونية المتاحة، ما يعني أن البنوك قد تضيع أداة من أدوات توزيع المعرفة.

- جاءت الفقرة رقم 28 في المرتبة السابعة من حيث الأهمية بوزن نسبي 54.29% ومعامل اختلاف كبير يقدر بـ 37.08% يشير إلى التشتت الكبير في إجابات الأفراد عن المتوسط الحسابي، نشير إلى عدم اتفاق الأفراد بشكل كبير على أن التكنولوجيا المعلومات المتوفرة وبالخصوص الشبكات الإلكترونية الداخلية (الإنترنت) لا يتم استغلالها في برمجيات العمل الجماعي (*Group-Ware*) التي تعمل على نشر المعرفة، وهو ما يقلل من فرصة الأفراد على الإبداع والمبادرة بالأفكار، وهو ما يؤكد متوسط إجابات الأفراد على الفقرة رقم 31 حيث بلغ 2.54 وفي المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية بوزن نسبي ضعيف 50.81% ومعامل اختلاف كبير 41.45% بحيث أكد الأفراد من خلال إجاباتهم على أنه لا يوجد نقل للمعلومات والمعرفة عبر نوافذ مناقشة ومنتديات إلكترونية وهو ما يمكن أن توفره الشبكات الإلكترونية الداخلية وهو ما كان قد أجاب عليه الأفراد في الفقرتين السابعة والسادسة من حيث الأهمية.

الفرع الرابع: وصف إجابات عينة الدارسة نحو المحور الرابع:

يمكننا تلخيص النتائج الخاصة بالمحور الرابع (تكنولوجيا المعلومات المساندة لتطبيق المعرفة) في

الجدول التالي:

الجدول رقم (4-19): وجهة نظر المستجوبين بخصوص تكنولوجيا المعلومات المساندة لعملية تطبيق المعرفة.

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	معامل الاختلاف	اتجاه الإجابة
32	يعتمد البنك في أعماله على أنظمة المعرفة (الذكاء الاصطناعي والأنظمة الخبيرة Expert Systems).	2.08	0.960	%41.61	7	%46.15	غير موافق
33	يستخدم البنك نظم الاجتماعات الإلكترونية (Electronic Meeting Systems).	2.56	1.090	%51.23	5	%42.57	غير موافق
34	يستند الأفراد في تطبيق المعرفة على بناء قاعدة للبيانات والمعارف المتوفرة.	2.81	1.073	%56.42	2	%38.18	محايد
35	تساهم تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في التنسيق الجماعي عبر (البريد الإلكتروني، المؤتمرات والاجتماعات عن بعد).	2.95	0.941	%59.27	1	%31.89	محايد
36	الوسائل التكنولوجية المتاحة في جميع أنشطة البنك، في المستوى المطلوب لتطبيق المعرفة.	2.76	1.101	%55.23	3	%39.89	محايد
37	تشجع المشاركة الجماعية عبر الشبكات المتوفرة على إعادة استخدام المعارف المتاحة.	2.36	1.028	%47.24	6	%43.55	غير موافق
38	تقديم المعلومات والمعارف اللازمة لحل المشكلات الخاصة بتنفيذ البرامج دوريا عند الطلب.	2.73	0.991	%54.66	4	%36.30	محايد
	المجموع	2.607	0.487	%52.14			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 21 (الملحق رقم 02)

بالنسبة للمحور الرابع الخاص بمتغير تكنولوجيا المعلومات المساندة لعملية تطبيق المعرفة يظهر من الجدول رقم (4-19) أن المتوسطات الحسابية للمحور كانت ما بين (2.08 و 2.95)، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (2.60)، أي أقل من المتوسط المعتمد في الدراسة (3)، أي أن أفراد العينة لم يظهروا موافقتهم على ما جاءت به فقرات هذا المحور، وكان الانحراف المعياري ضعيف (0.487) ما يدل على ضعف تشتت إجابات الأفراد، أي أن أفراد العينة غير موافقين على أنه يوجد استخدام لتكنولوجيا تدعم عملية تطبيق المعرفة في البنك، وكانت إجابات الأفراد على فقرات المحور مرتبة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم 35 في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بوزن نسبي %59.27 ومعامل اختلاف ضعيف %31.89، أي درجة الحياد على ما جاءت به هذه العبارة وعدم التأكيد على مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات ونقصد بالأخص شبكة الإنترنت والشبكة الداخلية للإنترنت وذلك من خلال خدمة

البريد الإلكتروني وخدمة الاجتماعات التي تتم عبر الشبكة، ومساهمتها في خلق وزيادة التنسيق الجماعي بين وحدات البنك ومختلف المصالح والفروع وتكاملها مع بعضها البعض.

- أما الفقرة رقم 34 فجاءت في المرتبة الثانية من حيث الأهمية لدرجات المحور بوزن نسبي 56.42% ومعامل اختلاف مقدر بـ 38.18%، حيث لم يؤكد أفراد العينة موافقتهم أن البنك يستند على تطبيقه للمعرفة المتوفرة حول الزبائن الحاليين والمحتملين في بناء قاعدة للبيانات توفر فرصة كبيرة للاستفادة من المعارف وتسهيل الوصول للعملاء.

- في المرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم 36 بمتوسط حسابي 2.76 أي أقل من درجة الحياد المعتمدة في الدراسة (3) وبوزن نسبي قدره 55.23% ومعامل اختلاف مرتفع 39.89%، يعكس تشتت الإجابات ما يعني أن الأفراد غير واثقين وغير موافقين أن التكنولوجيا المتاحة المستعملة في أنشطة البنك في المستوى المطلوب لتطبيق المعرفة وعدم مساهمتها في تقديم خدمات إلكترونية متطورة.

- جاءت الفقرة رقم 38 في المرتبة الرابعة بوزن نسبي 54.66% ومعامل اختلاف كبير نسبيا 36.30%، ما يدل على عدم موافقة أفراد العينة على أنه لا يتم تقديم المعلومات والمعارف لغرض إيجاد حلول للمشكلات الخاصة بتنفيذ البرامج في الوقت المناسب وبشكل مستمر، مما يضيع على البنك إمكانية تقليل التكاليف التشغيلية والإدارية.

- في المرتبة الخامسة جاءت الفقرة رقم 33 بوزن نسبي 51.23% ومعامل اختلاف كبير نسبيا 42.57%، ما يدل على عدم الموافقة، أي أن البنوك محل الدراسة لا تستخدم أنظمة الاجتماعات الإلكترونية التي تعقد عبر الشبكات الداخلية لتسهيل صنع القرار، ويهدف إيجاد الحلول للمشاكل الإدارية والفنية المتكررة التي تعيق عملية التطوير.

- في المرتبة ما قبل الأخيرة من حيث الأهمية جاءت الفقرة رقم 37 بوزن نسبي 47.24% ومعامل اختلاف كبير مقدر بـ 43.55% الذي يعبر على تشتت كبير في الإجابات عن متوسطها الحسابي، ما يوحي على درجة الغير موافقة على أن الشبكات والتكنولوجيا المتوفرة لا تشجع على المشاركة الجماعية في إنجاز الأعمال في إطار فرق عمل تعاونية بين الأفراد ولا تعمل على إعادة استخدام المعارف المتاحة من خلال أنظمة العمل الجماعي بهدف تسهيل سرعة اتخاذ القرار.

- في المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم 32 بوزن نسبي منخفض 41.61% و معامل اختلاف مرتفع 46.15% يعكس التشتت الكبير حول المتوسط الحسابي، ما يدل على أن الأفراد لم يوافقوا على أن البنك يعتمد في نشاطه على أنظمة المعرفة والمتمثلة في الأساس في أنظمة الذكاء الاصطناعي والأنظمة الخبيرة بالخصوص في تصميم الخدمات والتي تساعد في ابتكار خدمات مصرفية جديدة والدخول في مجالات جديدة وذلك بهدف محاكاة حاجات السوق المتغيرة باستمرار.

الفرع الخامس: وصف إجابات عينة الدارسة نحو المحور الخامس:

يمكننا تلخيص النتائج الخاصة بالمحور الخامس (الميزة التنافسية) في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-20): وجهة نظر المستجوبين بخصوص المتغير التابع (الميزة التنافسية).

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	معامل الاختلاف
بعد جودة المنتجات والخدمات						
39	التخفيض من تكلفة المنتجات والخدمات.	3,88	1,088	%77.69	1	%28.04
40	سهولة الوصول للعملاء، والاستجابة السريعة لرغباتهم.	2,91	0,926	%58.28	5	%31.82
41	ارتفاع قدرة البنك على الحصول وتحليل المعلومات والمعارف التي يحتاجها.	3,67	1,120	%73.41	3	%30.51
42	تقديم البنك لخدمات الكترونية متطورة، تختلف عما يقدمه المنافسون.	2,89	0,853	%57.92	6	%29.51
43	تعزيز القدرة على الترويج للخدمات المصرفية (الإعلان الالكتروني).	3,90	1,100	%78.02	2	%28.20
44	التقليل من الأخطاء الشائعة.	3,59	0,829	%71.92	4	%23.09
45	تحقيق المرونة المطلوبة لتلبية احتياجات السوق المتغيرة.	2,58	1,161	%51.62	7	%45.00
بعد الإبداع والتطوير						
46	تسهيل عمليات البحث والتطوير في البنك.	2,38	1,025	%47.62	4	%43.06
47	زيادة فرصة الإبداع والمبادرة للأفراد العاملين وتطوير مهاراتهم ومعارفهم.	3,60	0,917	%72.00	1	%25.47
48	زيادة سرعة تطوير الخدمات، لبلوغ حاجات الزبائن.	1,79	0,749	%35.90	6	%41.84
49	تقديم وابتكار خدمات جديدة والدخول في مجالات جديدة.	2,41	0,920	%48.21	3	%38.17
50	تحقيق تعاون مع مؤسسات أخرى للاشتراك بالبحث والتطوير.	2,00	0,902	%40.02	5	%45.10
51	ابتكار حلول للكثير من المشاكل الإدارية التي تعيق عملية التطوير.	3,01	1,094	%60.22	2	%36.34
بعد كفاءة العمليات التشغيلية						
52	زيادة القدرة على توفير المعلومات رغم تزايد حجم ونوعية العمليات.	3,21	0,749	%64.23	3	%23.33
53	اختصار وقت إنجاز العمليات المصرفية (معاملات الزبائن أينما تواجدوا).	2,78	1,333	%55.61	4	%47.94
54	زيادة التنسيق بين وحدات البنك المختلفة.	2,41	1,029	%48.29	5	%42.69
55	تقليل تكاليف العمليات التشغيلية والإدارية في البنك.	3,80	0,940	%76.09	1	%24.73
56	التقليل من العمليات والأنشطة الغير الضرورية.	3,27	1,232	%65.41	2	%37.67
المجموع		3,0133	4,9151	%60.26		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 21 (الملحق رقم 02)

بالنسبة للمحور الخامس الخاص بالميزة التنافسية، والذي يتكون من ثلاث أبعاد أساسية لغرض قياسه وهي (بعد جودة الخدمات والمنتجات من الفقرة رقم 39-45)، (بعد الإبداع والتطوير من الفقرة رقم 46-51)، (بعد كفاءة العمليات من الفقرة 52-56)، وفيما يلي تحليل ل فقرات كل بعد.

- بالنسبة ل بعد جودة الخدمات جاءت الفقرة رقم (39) (التخفيض من تكلفة المنتجات والخدمات) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية محققة وزن نسبي (77.69%)، ومعامل اختلاف قدره (28.04%) يدل على ضعف تشتت إجابات الأفراد، هو ما يدل على موافقة أفراد العينة على أن التكنولوجيا المساندة لعمليات إدارة المعرفة المستخدمة في البنك تساهم في تخفيض تكلفة الخدمات وتحقيق التميز، وذلك من خلال المرونة العالية التي تخلقها التكنولوجيا في عمليات خزن واسترجاع المعلومات وخفض تكلفة استعمال الأوراق، وتكلفة تأخير تقديم الخدمة اللازمة في الوقت المطلوب وتقليل تكلفة نقل الكشوف والمستندات من قسم لآخر بفضل الوسائط الإلكترونية التي تساهم في نشر وتبادل التقارير والمعرفة بين العاملين.

- جاءت الفقرة رقم (43) (تعزيز القدرة على الترويج للخدمات المصرفية (الإعلان الإلكتروني)) في المرتبة الثانية من حيث الأهمية، متوسط حسابي 3.90 بوزن نسبي (78.02%)، ومعامل اختلاف بلغ (28.20%)، ما يعكس درجة الموافقة على أن التكنولوجيا الداعمة لعمليات إدارة المعرفة المستخدمة في البنك تساهم حسب آراء المستجوبين في دعم وتعزيز القدرة على الترويج للخدمات المصرفية المقدمة إلكترونياً وذلك من خلال الخدمات المقدمة عبر مواقعها الإلكترونية، وهو ما يدعم موقعها التنافسي في السوق ويمكنها من المحافظة على الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد.

- في المرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (41) (ارتفاع قدرة البنك على الحصول وتحليل المعلومات والمعارف التي يحتاجها) بمتوسط حسابي بلغ (3.67) ووزن نسبي قدره (73.41%) ومعامل اختلاف (30.51%) ما يعني ضعف تشتت الإجابات عن المتوسط الحسابي، وهو ما يشير إلى درجة موافقة أفراد العينة على مضمون الفقرة، أي أن التكنولوجيا المستخدمة في البنك تدعم قدرة البنك في الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات الضرورية وتحليلها ما يساهم في تحقيق جودة للخدمات والعمليات المصرفية المقدمة من طرف البنك.

- جاءت الفقرة رقم 44 (التقليل من الأخطاء الشائعة)، في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية محققة متوسط حسابي قدر بـ (3.59)، وزن نسبي بلغ (71.92%)، ومعامل اختلاف ضعيف قدر بـ (23.09%) يدل على ضعف تشتت الإجابات، هذه الأرقام تشير إلى الإدراك التام لأفراد العينة على أن تكنولوجيا المعلومات المتوفرة والمستخدم في الوكالات محل الدراسة تعمل على التقليل من الوقوع في الأخطاء الشائعة والمتكررة وهو ما يساهم في تحقيق جودة الخدمات المقدمة والاتصال داخل البنك وذلك كما يرغب فيه العملاء، ما يدل على أن البنك يواكب كل ما هو جديد في الوسائل التكنولوجية المستعملة والمتطورة باستمرار، وهو ما تأكده الإجابة على الفقرة.

- أما الفقرة رقم (40) (سهولة الوصول للعملاء، والاستجابة السريعة لرغباتهم)، فحققت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (2,91) ووزن نسبي بلغ (58.28%)، ومعامل اختلاف متوسط (31.82%)، وهو متوسط أقل من المتوسط المعتمد في الدراسة (3)، ما يعني درجة الحياد حول ما جاءت به هذه الفقرة أي أن أفراد العينة موافقين بدرجة متوسطة على أن تكنولوجيا المعلومات المتوفرة والمساعدة لإدارة المعرفة تتيح تسهيل الوصول للعملاء أينما تواجدوا وتمكن من الاستجابة السريعة لرغباتهم وتزيد من ولائهم، ما يتيح فرصة للتميز في خدمات البنوك والمحافظة على العملاء.

- في المرتبة ما قبل الأخيرة من حيث الأهمية جاءت الفقرة رقم (42)، (تقديم البنك لخدمات إلكترونية متطورة، تختلف عما يقدمه المنافسون)، بوزن نسبي بلغ (57.92%)، ما يدل أن الأفراد غير واثقين وغير مقتنعين بخصوص مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات الداعمة للعمليات إدارة المعرفة في مساعدة البنك على تقديم خدمات إلكترونية متطورة ومتميزة عما يقدمه المنافسون، ومدى دعمها لموقعه التنافسي وجذب زبائن جدد.

- جاءت الفقرة رقم (45) (تحقيق المرونة المطلوبة لتلبية احتياجات السوق المتغيرة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ضعيف أقل من متوسط المعتمد في الدراسة وبلغ (2.58)، مع وزن نسبي (51.62%)، أما معامل الاختلاف فكان كبير قدر بـ (45.00%) ما يعني درجة عدم الموافقة على أن التكنولوجيا المتوفرة والمستخدمة في البنك لا تحقق المرونة اللازمة لأجل تلبية احتياجات السوق المتغيرة باستمرار وذلك من خلال ضعف مساهمتها في جمع معلومات ومعرفة حول الزبائن، المنافسين والسوق أي تضييع مصدر للتحقيق جودة في الخدمات المصرفية المقدمة.

- بالنسبة لبعد الإبداع والتطوير فجاءت الفقرة رقم (47) (زيادة فرصة الإبداع والمبادرة للأفراد العاملين وتطوير مهاراتهم ومعارفهم) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية وبدرجة الموافقة حيث بلغ الوزن النسبي (72.00%)، ومعامل الاختلاف ضعيف نوعا ما (25.47%)، ما يشير إلى موافقة أفراد العينة بشكل كبير على أن تكنولوجيا المعلومات المتوفرة خاصة الشبكات الإلكترونية الداخلية (الإنترنت) تساهم في زيادة وتأمين فرصة الإبداع للأفراد العاملين والمبادرة بأفكارهم وبتالي تعزيز قدرتهم الابتكارية وتطوير مهاراتهم ومنه تطوير الخدمات المصرفية، وهو ما جاءت به الفقرة رقم (51) (ابتكار حلول للكثير من المشاكل الإدارية التي تعيق عملية التطوير) في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بوزن نسبي (60.22%)، ومعامل اختلاف مرتفع نسبيا 36.34% ما يعني وجود تشتت نسبي بين إجابات الأفراد عن المتوسط الحسابي وهو ما يشير إلى درجة موافقة متوسطة حول دور تكنولوجيا المعلومات المتوفرة في البنك كعامل فعال في ابتكار الحلول للمشاكل الإدارية والفنية المتكررة التي تعيق عملية التطوير.

- في المرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (49) (تقديم وابتكار خدمات جديدة والدخول في مجالات جديدة) بمتوسط حسابي أقل من درجة الحياد (3) وبلغ (2.41) بوزن نسبي (48.21%) ومعامل اختلاف مرتفع نسبيا قدره (38.17%)، يعكس التشتت الكبير حول المتوسط الحسابي، تشير الأرقام إلى أن البنك لا يعتمد

في نشاطه على تكنولوجيا (الذكاء الاصطناعي والأنظمة الخبيرة) التي تساعد في ابتكار خدمات مصرفية جديدة والدخول في مجالات جديدة وذلك بهدف محاكاة حاجات السوق المتغيرة باستمرار ما يعني تضييع مصدر لخلق ميزة تنافسية من خلال الابتكار.

- كما حققت الفقرة رقم 46 (تسهيل عمليات البحث والتطوير في البنك) وزن نسبي بلغ 47.62% حيث جاءت في الفقرة في المرتبة الرابعة وبمعامل اختلاف كبير 43.06% يعكس التشتت الكبير في إجابات الأفراد ويشير إلى عدم الموافقة، أي أنه لا توجد تسهيلات تقدمها هاته التكنولوجيا في البنك وبالأخص في قسم البحث والتطوير وهو ما يعيق عملية تطوير المعاملات والخدمات المصرفية.

- أما المرتبة قبل الأخيرة فكانت للفقرة رقم 50 (تحقيق تعاون مع مؤسسات أخرى للاشتراك بالبحث والتطوير) بمتوسط حسابي ضعيف بلغ 2,00 و وزن نسبي قدره 40.02% ومعامل اختلاف كبير 45.10%، وهو ما يعني عدم الموافقة على ما جاءت به الفقرة أي أن البنك لا يستغل التكنولوجيا المساندة لإدارة المعرفة وخاصة الشبكة الإلكترونية الخارجية (الإكسترنات) والتي تربطه بالمؤسسات المتعاونة قصد الاشتراك والتنسيق في عمليات البحث وتطوير الخدمات المصرفية المقدمة أو قصد ابتكار خدمات جديدة بهدف إرضاء العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد، وهو ما تأكده الإجابة على الفقرة الأخيرة رقم 48 (زيادة سرعة تطوير الخدمات، لبلوغ حاجات الزبائن) بمتوسط حسابي ضعيف بلغ 1.79 ووزن نسبي قدره 35.90% ومعامل اختلاف كبير 41.84%، والذي يدل على عدم الموافقة على ما جاءت به الفقرة أي أنه لا توجد تكنولوجيا مستخدمة في البنوك محل الدراسة تساهم في زيادة سرعة تطوير الخدمات تلبية لحاجات الزبائن الحاليين والجدد المتغيرة باستمرار وهو ما يؤكد عدم استخدام نظم المعرفة كالنظم الخبيرة وأنظمة الذكاء الاصطناعي.

- أما في ما يخص البعد الثالث الخاصة بكفاءة العمليات فجاءت الفقرة رقم 55 (تقليل تكاليف العمليات التشغيلية والإدارية في البنك) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية في البعد بوزن نسبي بلغ 76.09% ومعامل اختلاف ضعيف 24.73% ما يعني موافقة أفراد العينة على أن للتكنولوجيا دور فعال في تمييز البنك عن غيره في إمكانية تقليل تكاليف العمليات التشغيلية والإدارية، وذلك من خلال تقديم المعلومات والمعارف في الشكل المناسب، وهو ما تأكده المرتبة الثانية من حيث الأهمية فكانت الفقرة رقم 56 (التقليل من العمليات والأنشطة الغير الضرورية) محققة متوسط حسابي بلغ 3.27 وهو أكبر من درجة الحياض المتبعة في الدراسة (3) كما أن معامل الاختلاف كان كبير نوعا ما قدر بـ 37.67% هو ما يثبت أن هناك موافقة مقبولة على أن التكنولوجيا المستخدمة في البنك تساهم في التخلص من العمليات والأنشطة الغير ضرورية التي تعيق أداء العاملين.

- أما الفقرة رقم 52 (زيادة القدرة على توفير المعلومات رغم تزايد حجم ونوعية العمليات) فجاءت في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية محققة وزن نسبي 64.23% ومعامل اختلاف ضعيف نسبيا 23.33% أي موافقة أفراد العينة على امتلاك تكنولوجيا المعلومات الداعمة لعمليات إدارة المعرفة القدرة على توفير

أكبر قدر ممكن من المعلومات رغم تزايد الحجم الكبير وتعدد نوعية العمليات المصرفية وذلك من خلال الشبكات الإلكترونية المتوفرة.

- جاءت الفقرة رقم 53 (اختصار وقت انجاز العمليات المصرفية (معاملات الزبائن أينما تواجدوا)) في المرتبة ما قبل الأخيرة بوزن نسبي 55.61% ومعامل اختلاف كبير قدره 47.94% يعكس درجة الاختلاف بين أفراد العينة و يوحي بعدم موافقتهم على ما تتضمنه العبارة أي أن التكنولوجيا الداعمة لعمليات إدارة المعرفة المستخدمة في البنك لا تساهم في اختصار وتسريع وقت انجاز العمليات المصرفية ومعاملات العملاء أينما تواجدوا.

- أما المرتبة الأخيرة فكانت للفقرة 54 (زيادة التنسيق بين وحدات البنك المختلفة) من حيث الأهمية في المحور فحققت متوسط حسابي 2,41 وهو أقل من درجة الحياد (3) ومعامل اختلاف كبير 48.29% وهذه النسب تشير إلى الاختلاف الكبير بين آراء أفراد العينة وعدم الموافقة على أن استخدام تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة وخاصة الشبكات الإلكترونية، لا يساهم في زيادة التنسيق والتكامل الداخلي بين الوحدات المختلفة في البنك ومختلف المصالح والفروع وتكاملها مع بعضها البعض.

بشكل إجمالي حقق المحور الخامس الخاص بالميزة التنافسية متوسطا حسابيا قدره (3.013)، بوزن نسبي (60.26%) ومعامل اختلاف ضعيف، مما يشير إلى درجة الحياد على ما جاءت به فقرات هذا المحور من قبل أفراد العينة.

المطلب الثاني: هيكل نموذج الدراسة:

من أجل تحليل دور تكنولوجيا المعلومات الداعمة لإدارة المعرفة (تكنولوجيا المعلومات المساندة لتوليد المعرفة، تكنولوجيا المعلومات المساندة لتخزين المعرفة، تكنولوجيا المعلومات المساندة لتطبيق المعرفة)، ومدى أثرها في خلق ميزة تنافسية في عينة من وكالات البنوك العاملة بولاية عنابة، قمنا ببناء واختبار نموذج للدراسة يوضح العلاقة بين الميزة التنافسية كمتغير تابع وتكنولوجيا المعلومات المساندة لعمليات إدارة المعرفة كمتغيرات مستقلة، ويمكننا من اختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية للدراسة.

الفرع الأول: صياغة نموذج الدراسة:

يظهر نموذج الدراسة على شكل معادلة انحدار متعدد بثلاث متغيرات مستقلة كما يلي:

$$Y_i = a + B_1x_1 + B_2x_2 + B_3x_3 + B_4x_4 + E_i$$

Y_i : تمثل قيمة المتغير التابع (الميزة التنافسية).

a : يمثل ثابت الانحدار.

X_1 : يمثل المتغير المستقل الأول (تكنولوجيا المعلومات المساندة لتوليد المعرفة).

B_1 : يمثل معامل الانحدار للمتغير المستقل الأول.

X_2 : يمثل المتغير المستقل الثاني (تكنولوجيا المعلومات المساندة لتخزين المعرفة).

B_2 : يمثل معامل الانحدار للمتغير المستقل الثاني.

X_3 : يمثل المتغير المستقل الثالث (تكنولوجيا المعلومات المساندة لتوزيع المعرفة).

B_3 : يمثل معامل الانحدار للمتغير المستقل الثالث.

X_4 : يمثل المتغير المستقل الرابع (تكنولوجيا المعلومات المساندة لتطبيق المعرفة).

B_4 : يمثل معامل الانحدار للمتغير المستقل الرابع.

E : يمثل الخطأ العشوائي.

I : يمثل عدد مؤسسات العينة.

الفرع الثاني: اختبار صلاحية نموذج الدراسة:

ينتمي نموذج هذه الدراسة إلى النموذج الخطي العام (*General Linear Model*)، والذي يتطلب قبل تطبيقه توفر العديد من الشروط، ولذا ينبغي فحص بيانات هذا النموذج للتحقق من تحقيقه لشروط النموذج الخطي العام، ومن المهم إجراء بعض الاختبارات الإحصائية قبل استخدام الاختبارات المعلمية في إثبات أو نفي تلك الفرضيات، وفيما يلي اختبارات صحة البيانات للتحليل الإحصائي:

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي:

قبل الشروع في تطبيق الاختبارات المختلفة يجب اختبار طبيعة البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، فإذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي فإن الاختبارات المعلمية سوف تستخدم وتطبق، أما إذا كانت البيانات موزعة توزيعاً غير طبيعياً فإن الاختبارات غير المعلمية هي المستخدمة.

لذلك استخدمنا اختبار جودة المطابقة لـ (كولمجروف سمرنوف *Kolmogrove-Smirnov*)، الذي يعتبر من أهم الاختبارات لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، والذي يعد ضرورياً بالنسبة للاختبارات المعلمية التي تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ومن خلال برنامج SPSS يمكن إجراء هذا الاختبار، لذلك صيغت الفرضيات التالية:

H_0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

H_1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

يوضح الجدول رقم (4-21) نتائج اختبار (كولمجروف سمرنوف *Kolmogrove-Smirnov*) على محاور الاستبيان التي جاءت كما يلي:

الجدول (4-21) : اختبار (كولمجروف-سمرنوف) على محاور الدراسة.

المحور	مجال المحور	عدد الفقرات	قيمة Z الحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الأول	تكنولوجيا المعلومات المساندة لتوليد المعرفة.	9	1,299	0,069
الثاني	تكنولوجيا المعلومات المساندة لتخزين المعرفة.	9	1,065	0,207
الثالث	تكنولوجيا المعلومات المساندة لتوزيع المعرفة.	8	0,949	0,328
الرابع	تكنولوجيا المعلومات المساندة لتطبيق المعرفة.	7	0,896	0,398
الخامس	الميزة التنافسية (جودة الخدمات، الإبداع والتطوير، كفاءة العمليات)	18	0,974	0,299

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 21 (الملحق رقم 02)

بقراءة لنتائج الجدول السابق نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور كانت على الترتيب كما يلي (0,069، 0,207، 0,328، 0,398، 0,299)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0,05)، وهذا يعني قبول الفرضية العدمية التي تنص على أن البيانات تتوزع طبيعياً، وعليه يمكن تطبيق الاختبارات المعلمية على الدراسة، وخاصة أسلوب دالة الانحدار.

ثانيا : اختبار حسن المطابقة وخطية العلاقات :

بما أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، يستخدم هذا الاختبار (حسن المطابقة) لمعرفة مدى خطية العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وملائمة نموذج الدراسة، ومن مخرجات برنامج (SPSS) وباستخدام اختبار التباين (ANOVA) للتحقق من خطية العلاقات تحصلنا على النتائج المبرزة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(4-22): اختبار حسن المطابقة وخطية العلاقات.

المتغير المستقل	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية sig
تكنولوجيا المعلومات المساعدة لتوليد المعرفة	الميزة التنافسية	4,168	1	4,168	21,056	,000
	البواقي	17,816	90	,198		
	الإجمالي	21,984	91			
تكنولوجيا المعلومات المساعدة لتخزين المعرفة	الميزة التنافسية	10,221	1	10,221	78,208	,000
	البواقي	11,762	90	,131		
	الإجمالي	21,984	91			
تكنولوجيا المعلومات المساعدة لتوزيع المعرفة	الميزة التنافسية	6,233	1	6,233	35,615	,000
	البواقي	15,751	90	,175		
	الإجمالي	21,984	91			
تكنولوجيا المعلومات المساعدة لتطبيق المعرفة	الميزة التنافسية	1,965	1	1,965	8,834	,004
	البواقي	20,019	90	,222		
	الإجمالي	21,984	91			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version21 (الملحق رقم 02)

بناء على معطيات الجدول رقم (4-22)، تظهر النتائج أن قيم (F) المحسوبة وفق اختبار حسن المطابقة (خطية العلاقات) أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، كما أن مستوى المعنوية مساوي (0.00) وهو أقل من (0.05) لكل العلاقات، أي أن القيم دالة إحصائياً ما يشير إلى خطية النموذج وبالتالي فهو ملائم لتحديد وتفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع استناداً إلى درجة الارتباط بين تكنولوجيا المعلومات المساعدة لإدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية في وكالات البنوك محل الدراسة.

ثالثاً : اختبار الارتباط الذاتي (Durbin-Watson) :

قد تظهر مشكلة الارتباط التسلسلي (الذاتي) (Autocorrelation) في نموذج الدراسة، مما يؤثر على صحة النموذج، إذ سيكون أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع بدرجة كبيرة ناتج من هذا الارتباط، وللتحقق من ذلك تم استخدام اختبار (ديربن واتسن - Durbin-Watson)، حيث يقيس هذا الاختبار مدى وجود مشكلة الارتباط التسلسلي أو الذاتي بين الأخطاء العشوائية (البواقي)، وتتراوح قيمته بين 0-4، إذ تشير النتيجة القريبة من الصفر إلى وجود ارتباط موجب قوي بين البواقي، والنتيجة القريبة

من 4 فتشير إلى ارتباط سالب قوي، أما النتيجة المثلى فهي تتراوح بين 1.5-2.5 والتي تشير إلى عدم وجود ارتباط ذاتي بين الأخطاء العشوائية، ويوضح الجدول رقم (4-23) قيمة هذا الاختبار.

الجدول رقم (4-23): اختبار الارتباط الذاتي Durbin-Watson.

2,121	اختبار الارتباط الذاتي <i>Durbin-Watson</i>
عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي بين البواقي	النتيجة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version21 (الملحق رقم 02)

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار (*Durbin-Watson*) المحسوبة تساوي (2.121)، وعند مقارنة هذه النتيجة مع الجدول الخاص باختبار (*D-W*) نجدها تقع في المجال [1.5-2.5]، وهذا يدل على عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي بين البواقي يؤثر على صحة نموذج الدراسة.

رابعا: اختبار الازدواج الخطي:

تعتمد قوة النموذج الخطي العام بالأساس على فرضية استقلالية كل متغير من المتغيرات المستقلة، حيث إذا لم يتحقق هذا الشرط فإن النموذج الخطي العام عندئذ يعد غير صالح للتطبيق ولا يمكن اعتباره مناسباً، لتتحقق من ذلك يتم استخدام مقياس (*Multicollinearity*)، وذلك بحساب معامل اختبار التباين المسموح به (*Tolérance*) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، ومن ثم إيجاد معامل تضخم التباين (*Variance Inflation Factor*) (*VIF*) حيث $VIF=1/Tolérance$ ، ويعد هذا الاختبار مقياساً لتأثير درجة الارتباط المتغيرات المستقلة مع بعضها البعض، ووفقاً لهذا الاختبار فإن الحصول على قيمة (*VIF*) أعلى من 5، فهذا يعني وجود مشكلة الازدواج الخطي للمتغيرات المستقلة.

الجدول رقم (4-24) يلخص نتيجة حساب معاملي (*Tolérance*) ومعامل (*VIF*):

الجدول رقم (4-24): اختبار الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة.

معاملات <i>VIF</i>	معاملات <i>Tolérance</i>	المتغيرات المستقلة
1,082	0,925	المتغير المستقل الأول (تكنولوجيا المعلومات المساندة لتوليد المعرفة)
1,342	0,745	المتغير المستقل الثاني (تكنولوجيا المعلومات المساندة لتخزين المعرفة)
1,219	0,820	المتغير المستقل الثالث (تكنولوجيا المعلومات المساندة لتوزيع المعرفة)
1,081	0,925	المتغير المستقل الرابع (تكنولوجيا المعلومات المساندة لتطبيق المعرفة)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version21 (الملحق رقم 02)

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة الأربعة كانت قيمتها أقل من 5، كما أن معاملات *Tolérance* أكبر من 0.1 ما يعني أن نموذج الدراسة يخلو من مشكلة الازدواج الخطي.

خامسا: معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة:

يتم عرض مصفوفة الارتباط (بيرسون-Pearson)، لتحديد العلاقة بين المتغيرات، حيث تتكون من المتغيرات المستقلة وهي (تكنولوجيا المعلومات المساندة لتوليد المعرفة X1)، (تكنولوجيا المعلومات المساندة لتخزين المعرفة X2)، (تكنولوجيا المعلومات المساندة لتوزيع المعرفة X3)، (تكنولوجيا المعلومات المساندة لتطبيق المعرفة X4)، والمتغير التابع (الميزة التنافسية Y)، حيث يقوم معامل الارتباط بقياس الارتباط بين جميع المتغيرات مع بعضها البعض، والجدول الموالي يوضح مصفوفة ارتباط (بيرسون-Pearson) بين هذه المتغيرات.

الجدول رقم (4-25): مصفوفة الارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة.

Pearson Correlation		X1	X2	X3	X4	Y
X1	Pearson Correlation	1	,270**	,083	,104	,435**
	Sig.(2-tailed)		,009	,432	,325	,000
	N	92	92	92	92	92
X2	Pearson Correlation	,270**	1	,415**	,258*	,682**
	Sig.(2-tailed)	,009		,000	,013	,000
	N	92	92	92	92	92
X3	Pearson Correlation	,083	,415**	1	,183	,532**
	Sig.(2-tailed)	,432	,000		,081	,000
	N	92	92	92	92	92
X4	Pearson Correlation	,104	,258*	,183	1	,299**
	Sig.(2-tailed)	,325	,013	,081		,004
	N	92	92	92	92	92
Y	Pearson Correlation	,435**	,682**	,532**	,299**	1
	Sig.(2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	92	92	92	92	92

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version21 (الملحق رقم 02)

في قراءة للجدول رقم (4-25) المعبر على مصفوفة ارتباط (بيرسون-Pearson) بين متغيرات الدراسة، حيث أظهرت معاملات الارتباط قيم متفاوتة في الارتباط بين المتغيرات المستقلة للدراسة والمتغير التابع لا تؤثر على نتيجة الانحدار.

فمن خلال جدول مصفوفة الارتباط تظهر وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة ومقبولة بين المتغير المستقل الأول (تكنولوجيا المعلومات المساندة لتوليد المعرفة X1)، والمتغير التابع (الميزة التنافسية) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، قيمتها (0.435) وهو معدل متوسط لكنه يعبر على وجود علاقة موجبة ومقبولة وهو ما يفسره الاستغلال المتوسط لتكنولوجيا المعلومات التي تساعد على عملية (تشخيص، توليد واكتساب المعرفة) مثل وجود برامج حاسوبية وتكنولوجية تساعد العاملين على تحديد احتياجاتهم، واستغلال الشبكة الخارجية (الإكسترنانت) في جمع معلومات ومعارف كافية حول العملاء والمنافسين، وتوفير تسهيلات للبنك وبالأخص في قسم البحث والتطوير لتطوير الخدمات المصرفية واستحداث خدمات جديدة أي تعزيز توليد معرفة جديدة.

يظهر من الجدول رقم (4-25) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية نوعا ما بين المتغير المستقل الثاني (تكنولوجيا المعلومات المساندة لتخزين المعرفة X2)، والمتغير التابع (الميزة التنافسية) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، قيمتها (0.682) وهو ما يوحي على استغلال معتبر من طرف بنوك محل الدراسة على تكنولوجيا المعلومات في عمليات تخزين المعارف وامتلاكها آليات تكنولوجية وأساليب متعددة تساعد على خزن المعارف والمعلومات الضرورية والتي يحتاجها الأفراد خاصة في عمليات الفرز، التصنيف والتخزين وامتلاك البنك لنظام إلكتروني للتوثيق يرمز ويخزن المعرفة وفقا للتطورات الحاصلة، قصد تخزينها بالشكل الصحيح الذي يسهل عملية استرجاعها في الوقت المناسب.

من خلال مصفوفة الارتباط لبيرسون تظهر وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة مقبولة بين المتغير المستقل الثالث (تكنولوجيا المعلومات المساندة لتوزيع المعرفة X3)، والمتغير التابع (الميزة التنافسية) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، قيمتها (0.532) ما يعني أن البنوك محل الدراسة تستغل الشبكات الإلكترونية مثل شبكة الإنترنت من خلال المواقع الإلكترونية والتي تدعم القدرة على الترويج للخدمات المصرفية المقدمة، والشبكة الداخلية التي تتيح التبادل المعرفي وتوفير أكبر قدر من المعارف والشبكات الخارجية التي تربطه بالجهات الخارجية المتمثلة بالأساس بالمؤسسات المتعاونة قصد الاشتراك في عمليات البحث وتطوير.

من خلال جدول مصفوفة الارتباط لبيرسون تظهر وجود علاقة ارتباط موجبة تبدو ضعيفة ما بين المتغير المستقل الرابع (تكنولوجيا المعلومات المساندة لتطبيق المعرفة X4)، والمتغير التابع (الميزة التنافسية) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، قيمتها (0.299)، وهذا راجع إلى ضعف استخدام البنوك محل الدراسة للتكنولوجيا الداعمة لعملية التطبيق مثل أنظمة المعرفة والمتمثلة في الأساس في أنظمة الذكاء الاصطناعي والأنظمة الخبيرة وعدم استغلال الشبكات المتوفرة في المشاركة الجماعية (أنظمة العمل الجماعي) في إطار فرق عمل تعاونية بين الأفراد وعدم استخدام أنظمة الاجتماعات الإلكترونية لتسهيل صنع القرار.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة:

بعد أن تم اختبار صلاحية نموذج الدراسة للتليل الإحصائي، ومقدرته على تمثيل أثر المتغيرات المستقلة في تحقيق المتغير التابع، وتم عرض المقاييس الإحصائية الوصفية لمتغيرات ومحاور الدراسة وتحليل علاقة الارتباط بينها، تأتي المرحلة الأخيرة وهي اختبار الفرضيات، حيث نعرض من خلال هذا المطلب تحليل النتائج التي تم الحصول عليها، وهذا بهدف اختبار مدى صحة الفرضيات الموضوعية، والتي تصب حول أثر تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية في وكالات البنوك محل الدراسة.

الفرع الأول: اختبار وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

تمت صياغة الفرضية الأولى كما يلي:

الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد أثر إيجابي لتكنولوجيا المعلومات المساندة لتوليد المعرفة في خلق ميزة تنافسية في عينة الدراسة.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر إيجابي لتكنولوجيا المعلومات المساندة لتوليد المعرفة في خلق ميزة تنافسية في عينة الدراسة.

بعد استخدام أسلوب الانحدار بين المتغير المستقل الأول (تكنولوجيا المعلومات المساندة لتوليد المعرفة) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، وتم الحصول على النتائج وفق برنامج SPSS، والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-26): تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الأولى.

مستوى المعنوية Sig	قيمة t	قيمة Beta	معاملات الانحدار		
			Std. Error	B	
0,019	2,385		0,434	1,034	ثابت الانحدار (Constant)
0,000	4,589	0,435	0,136	0,622	X1
معامل التحديد R^2 : 0,190			معامل الارتباط R: 0,435 ^a		
معامل التحديد المعدل: 0,181			الخطأ المعياري للتقدير: 0,44492		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 21 (الملحق رقم 02)

يوضح الجدول رقم (4-26) أن قيمة معامل التحديد (R^2) تفسر أن ما قيمته (19%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الميزة التنافسية) يرجع إلى تأثير تكنولوجيا المعلومات الداعمة لعملية توليد المعرفة هذا الأثر ضعيف إلا أنه إيجابي، وهي بالتالي نتيجة منطقية على مستوى عينة الدراسة، انخفاض قيمة هذا المعامل يدل على ضعف استغلال تكنولوجيا المعلومات المساندة لعملية التوليد.

كما تظهر النتائج معنوية قيمة ميل الانحدار حيث بلغت (0.622)، مما يعكس الأثر الإيجابي بين المتغيرين المستقل الأول والمتغير التابع، أي كل زيادة في قيمة تكنولوجيا المعلومات المساندة لتوليد المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية المحققة بمقدار (0.622)، أما بالنسبة إلى معلمة ثابت الانحدار (Constant) بلغت 1,034 مع مستوى معنوية (Sig) بلغ (0.019)، أقل من (0.05)، هذه الأرقام تشير إلى أهمية المتغير في النموذج.

كما أن قيمة β تساوي (0,435)، وهي تعبر على معامل الانحدار الموجب أي وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين، ومستوى المعنوية (Sig) أقل من (0.05)، كما أن قيمة (F) المحسوبة كانت (21,05) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، من خلال ما سبق من نتائج نقبل الفرضية التي تنص على: يوجد أثر إيجابي لتكنولوجيا المعلومات المساندة لتوليد المعرفة في خلق ميزة تنافسية في عينة الدراسة.

الضلع الثاني: اختبار وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

تمت صياغة الفرضية الثانية كما يلي:

الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد أثر إيجابي لتكنولوجيا المعلومات المساندة لتخزين المعرفة في خلق ميزة تنافسية في عينة الدراسة.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر إيجابي لتكنولوجيا المعلومات المساندة لتخزين المعرفة في خلق ميزة تنافسية في عينة الدراسة.

بعد استخدام أسلوب الانحدار بين المتغير المستقل الثاني (تكنولوجيا المعلومات المساندة لتخزين المعرفة) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، تم الحصول على النتائج المخرجة من برنامج SPSS والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-27): تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الثانية.

مستوى المعنوية Sig	قيمة t	قيمة Beta	معاملات الانحدار		
			Std. Error	B	
0,000	4,159		0,234	0,972	ثابت الانحدار (Constant)
0,000	8,844	0,682	0,073	0,648	X2
معامل التحديد R^2 : 0,465			معامل الارتباط R: 0,682 ^a		
معامل التحديد المعدل: 0,459			الخطأ المعياري للتقدير: 0,36152		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 21 (الملحق رقم 02)

تظهر النتائج من الجدول أعلاه أن معامل التحديد (R^2) يساوي (46.5%)، أي (46.5%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الميزة التنافسية) تفسرها العلاقة بالمتغير المستقل الثاني، وأن الباقي (54.5%) ترجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج.

كما يظهر الجدول رقم (4-27) معنوية قيمة ميل الانحدار حيث بلغت (0.648) وبإشارة موجبة مما يشير إلى وجود علاقة أثر موجبة بين المتغيرين المستقل الثاني والمتغير التابع، ما يعني أن كل زيادة في قيمة تكنولوجيا المعلومات المساندة لعملية تخزين المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في المتغير التابع بمقدار (0.648)، أما بالنسبة إلى معلمة ثابت الانحدار فبلغت (0.972) مع مستوى معنوية أقل من (0.05) ما يوحي بأهمية المتغير في النموذج.

قيمة β بلغت (0,682)، وهي تعبر على معامل الانحدار الموجب والعلاقة الإيجابية بين المتغيرين، ومستوى المعنوية (Sig) أقل من (0.05)، كما أن قيمة (F) المحسوبة كانت (78,208) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبالتالي من خلال النتائج السابقة نقبل الفرضية التي تنص على: يوجد أثر إيجابي لتكنولوجيا المعلومات المساندة لتخزين المعرفة في خلق ميزة تنافسية في عينة الدراسة.

الضلع الثالث: اختبار وتحليل نتائج الفرضية الضعيفة الثالثة:

تمت صياغة الفرضية كما يلي:

الفرضية العدمية H0: لا يوجد أثر إيجابي لتكنولوجيا المعلومات المساندة لتوزيع المعرفة في خلق ميزة تنافسية في عينة الدراسة.

الفرضية البديلة H1: يوجد أثر إيجابي لتكنولوجيا المعلومات المساندة لتوزيع المعرفة في خلق ميزة تنافسية في عينة الدراسة.

بعد استخدام أسلوب الانحدار بين المتغير المستقل الثالث (تكنولوجيا المعلومات المساندة لتوزيع المعرفة) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-28): تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الثالثة.

مستوى المعنوية Sig	قيمة t	قيمة Beta	معاملات الانحدار		
			Std. Error	B	
0,000	4,308		0,295	1,271	ثابت الانحدار (Constant)
0,000	5,968	0,532	0,081	0,484	X3
معامل التحديد R ² : 0,284			معامل الارتباط R: 0,532 ^a		
معامل التحديد المعدل: 0,276			الخطأ المعياري للتقدير: 0,41834		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version21 (الملحق رقم 02)

من خلال نتائج الجدول رقم (4-28)، يشير معامل (R²) أن نسبة التغيرات المفسرة في الميزة التنافسية بسبب تأثير علاقة تكنولوجيا المعلومات المساندة لتوزيع المعرفة لا تقل عن (28.4%) وهي نسبة تدل على أن (28.4%) من التغيرات الكلية في الميزة التنافسية تتحدد من خلال استغلال البنوك محل الدراسة لتكنولوجيا المعلومات المساندة لتوزيع المعرفة التي تمتلكها، وأن النسبة المتبقية تمثل نسبة إسهام متغيرات غير داخلية في أنموذج الدراسة، هي نتائج متوسطة القوة وموجبة.

كما يظهر الجدول أعلاه معنوية في قيمة ميل الانحدار حيث بلغت (0.484) وبإشارة موجبة مما يؤكد على الأثر الموجب بين المتغير المستقل الثالث والمتغير التابع، كما تشير إلى أن تغيير في تكنولوجيا المعلومات المساندة لعملية توزيع المعرفة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغيير الميزة التنافسية بمقدار (0.484)، ومستوى المعنوية (Sig) أقل من (0.05) مما يشير إلى المعنوية.

كما أن قيمة β تساوي (0,532)، وهي تعبر على معامل الانحدار الموجب أي العلاقة الإيجابية بين المتغيرين، ومستوى المعنوية (Sig) أقل من (0.05)، كما أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (35,615) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبالتالي من خلال النتائج السابقة نقبل الفرضية التي تنص على:

يوجد أثر إيجابي لتكنولوجيا المعلومات المساندة لتخزين المعرفة في خلق ميزة تنافسية في عينة الدراسة.

الفرع الرابع: اختبار وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

تمت صياغة الفرضية كما يلي:

الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد أثر إيجابي لتكنولوجيا المعلومات المساندة لتطبيق المعرفة في خلق ميزة تنافسية في عينة الدراسة.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر إيجابي لتكنولوجيا المعلومات المساندة لتطبيق المعرفة في خلق ميزة تنافسية في عينة الدراسة.

بعد استخدام أسلوب الانحدار بين المتغير المستقل الرابع (تكنولوجيا المعلومات المساندة لتطبيق المعرفة) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، وتم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-29): تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرابعة.

مستوى المعنوية Sig	قيمة t	قيمة Beta	معاملات الانحدار		
			Std. Error	B	
0,000	9,166		0,249	2,286	ثابت الانحدار (Constant)
0,004	2,972	0,299	0,101	0,302	X4
معامل التحديد R^2 : 0,089			معامل الارتباط R: 0,299 ^a		
معامل التحديد المعدل: 0,079			الخطأ المعياري للتقدير: 0,47163		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 21 (الملحق رقم 02)

من خلال ملاحظة الجدول رقم (4-29) يتبين أن معامل التحديد (R^2) بلغ (08.9%) وهذا يعني أن تكنولوجيا المعلومات المساندة لتطبيق المعرفة أثرت بنسبة (08.9%) من التغيرات في الميزة التنافسية، وهو تأثير ضعيف إلا أنه إيجابي وأن النسبة الباقية ترجع إلى عوامل أخرى، وهذا الانخفاض مرده الضعف الكبير في استعمال تكنولوجيا المعلومات المساندة لعملية تطبيق المعرفة في البنوك محل الدراسة.

كما يظهر الجدول أيضا معنوية في قيمة ميل الانحدار حيث بلغت (0.302) بإشارة موجبة مما يعكس علاقة أثر موجبة بين المتغيرين، هو ما يفسر أن كل زيادة في قيمة تكنولوجيا المعلومات المساندة لتطبيق المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية المحققة بمقدار (0.302).

كما أن قيمة β تساوي (0,299)، وهي تعبر على معامل الانحدار الموجب أي العلاقة الإيجابية بين المتغيرين وهي علاقة ضعيفة إلا أنها إيجابية، ومستوى المعنوية (Sig) أقل من (0.05)، وهو ما تأكده قيمة (F) المحسوبة (8,834) وهي أكبر من (F) الجدولية، وهذا يعني قبول الفرضية التالية: يوجد أثر إيجابي لتكنولوجيا المعلومات المساندة لتطبيق المعرفة في خلق ميزة تنافسية في عينة الدراسة.

الفرع الخامس: اختبار وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الخامسة:

بهدف معرفة ثبات إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تبعا لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، عدد سنوات الخبرة)، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (*One Way Anova*)، لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)، وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة ثلاث متوسطات أو أكثر، وعليه يمكن صياغة الفرضيات كما يلي:

أولاً: اختبار الفروق حسب متغير العمر :

تم استخدام اختبار (*One Way Anova*)، وصيغت الفرضيات كما يلي:

H0: لا توجد فروق عند مستوى دلالة 0.05، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير العمر.

H1: توجد فروق عند مستوى دلالة 0.05، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير العمر.

الجدول (4-30): تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير العمر.

مستوى المعنوية sig	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية ddl	مجموع المربعات	
,498	,799	,095	3	,286	بين المجموعات
					داخل المجموعات
					الإجمالي
,267	1,338	,354	3	1,062	بين المجموعات
					داخل المجموعات
					الإجمالي
,282	1,294	,375	3	1,124	بين المجموعات
					داخل المجموعات
					الإجمالي
,758	,394	,095	3	,286	بين المجموعات
					داخل المجموعات
					الإجمالي
,176	1,686	,398	3	1,195	بين المجموعات
					داخل المجموعات
					الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 21 (الملحق رقم 02)

من خلال النتائج الملاحظة في الجدول الخاص بتباين اتجاهات أفراد العينة حسب متغير العمر، يتبين أن قيمة (F) المحسوبة لكل المحاور كانت أقل من قيمتها الجدولية (2.7581)، كما أن مستوى المعنوية بالنسبة لجميع المحاور بلغت (0,498، 0,267، 0,282، 0,858، 0,176) على الترتيب وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05)، مما يدعونا إلى قبول الفرضية العديمة (H0)، أي أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة، تعزى إلى متغير العمر.

ثانياً: اختبار الفروق حسب متغير المؤهل العلمي:

تم استخدام اختبار (One Way Anova)، وصيغت الفرضيات كما يلي:

H0: لا توجد فروق عند مستوى دلالة 0.05، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

H1: توجد فروق عند مستوى دلالة 0.05، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

الجدول (4-31): تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

مستوى المعنوية sig	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية ddl	مجموع المربعات	
,364	1,076	,127	3	,381	بين المجموعات
		,118	88	10,398	داخل المجموعات
			91	10,780	الإجمالي
,455	,879	,236	3	,708	بين المجموعات
		,268	88	23,620	داخل المجموعات
			91	24,328	الإجمالي
,736	,424	,126	3	,379	بين المجموعات
		,298	88	26,232	داخل المجموعات
			91	26,611	الإجمالي
,277	1,309	,308	3	,923	بين المجموعات
		,235	88	20,678	داخل المجموعات
			91	21,601	الإجمالي
,702	,473	,116	3	,349	بين المجموعات
		,246	88	21,635	داخل المجموعات
			91	21,984	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 21 (الملحق رقم 02)

من خلال النتائج الملاحظة في الجدول الخاص بتباين اتجاهات أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي، يتبين أن قيمة (F) المحسوبة لكل المحاور كانت أقل قيمتها الجدولية (2.7581)، كما أن مستوى المعنوية بالنسبة لجميع المحاور بلغت (0,364، 0,455، 0,736، 0,277، 0,702) على الترتيب وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05)، مما يدعونا إلى قبول الفرضية العديمة (H0)، أي أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة، تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ثالثاً: اختبار الفروق حسب متغير المركز الوظيفي:

تم استخدام اختبار (One Way Anova)، وصيغت الفرضيات كما يلي:

H0: لا توجد فروق عند مستوى دلالة 0.05، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير المركز الوظيفي.

H1: توجد فروق عند مستوى دلالة 0.05، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير المركز الوظيفي.

الجدول (4-32): تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي

مستوى المعنوية sig	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية df	مجموع المربعات		
,890	,208	,025	3	,076	بين المجموعات	الخور الأول
		,122	88	10,704	داخل المجموعات	
			91	10,780	الإجمالي	
,220	1,502	,395	3	1,185	بين المجموعات	الخور الثاني
		,263	88	23,143	داخل المجموعات	
			91	24,328	الإجمالي	
,843	,276	,083	3	,248	بين المجموعات	الخور الثالث
		,300	88	26,362	داخل المجموعات	
			91	26,611	الإجمالي	
,802	,332	,081	3	,242	بين المجموعات	الخور الرابع
		,243	88	21,359	داخل المجموعات	
			91	21,601	الإجمالي	
,096	2,176	,506	3	1,518	بين المجموعات	الخور الخامس
		,233	88	20,465	داخل المجموعات	
			91	21,984	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version21 (الملحق رقم 02)

من خلال النتائج الملاحظة في الجدول الخاص بتباين اتجاهات أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي، يتبين أن قيمة (F) المحسوبة لكل المحاور كانت أقل قيمتها الجدولية (2.7581)، كما أن مستوى المعنوية بالنسبة لجميع المحاور بلغت (0,890، 0,220، 0,843، 0,802، 0,096) على الترتيب وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05)، مما يدعونا إلى قبول الفرضية العدمية (H0)، أي أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير المركز الوظيفي.

رابعاً: اختبار الفروق حسب متغير عدد سنوات الخبرة:

تم استخدام اختبار (One Way Anova)، وصيغت الفرضيات كما يلي:

H0: لا توجد فروق عند مستوى دلالة 0.05، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة.

H1: توجد فروق عند مستوى دلالة 0.05، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة.

الجدول (4-33): تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

مستوى المعنوية sig	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية ddl	مجموع المربعات		
,975	,072	,009	3	,026	بين المجموعات	المحور الأول
		,122	88	10,754	داخل المجموعات	
			91	10,780	الإجمالي	
,460	,869	,233	3	,700	بين المجموعات	المحور الثاني
		,268	88	23,628	داخل المجموعات	
			91	24,328	الإجمالي	
,514	,770	,227	3	,681	بين المجموعات	المحور الثالث
		,295	88	25,930	داخل المجموعات	
			91	26,611	الإجمالي	
,396	1,001	,238	3	,713	بين المجموعات	المحور الرابع
		,237	88	20,888	داخل المجموعات	
			91	21,601	الإجمالي	
,189	1,626	,385	3	1,154	بين المجموعات	المحور الخامس
		,237	88	20,829	داخل المجموعات	
			91	21,984	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 21 (الملحق رقم 02)

من خلال النتائج الملاحظة في الجدول الخاص بتباين اتجاهات أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات العمل، يتبين أن قيمة (F) المحسوبة لكل المحاور كانت أقل من قيمتها الجدولية (2.7581)، كما أن مستوى المعنوية بالنسبة لجميع المحاور بلغت (0,975، 0,460، 0,514، 0,396، 0,189) على الترتيب وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05)، مما يدعونا إلى قبول الفرضية العدمية (H0)، أي أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير الخبرة المهنية.

الفرع السادس: اختبار وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية:

تمت صياغة الفرضية كما يلي:

الفرضية العدمية H0: لا يوجد أثر إيجابي لتكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية في عينة الدراسة.

الفرضية البديلة H1: يوجد أثر إيجابي لتكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية في عينة الدراسة.

بعد استخدام أسلوب الانحدار بين المتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-34): تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية.

مستوى المعنوية Sig	قيمة t	قيمة Beta	معاملات الانحدار		X (x1, x2, x3, x4)
			Std. Error	B	
0,000	24,162	0,931	0,054	1,305	
معامل التحديد R^2 : 0,866			معامل الارتباط R: 0,931 ^a		
معامل التحديد المعدل: 0,865			الخطأ المعياري للتقدير: 0,18063		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 21 (الملحق رقم 02)

تظهر النتائج من الجدول أعلاه أن معامل التحديد (R^2) يساوي (86.6%)، أي (86.6%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الميزة التنافسية) تفسرها علاقة الأثر بالمتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة)، وأن الباقي (14.4%) ترجع إلى عوامل عشوائية أخرى لم تدخل في النموذج، وتوضح هذه القيمة العالية المقدررة التفسيرية للنموذج وجودته الإحصائية.

كما يظهر الجدول رقم (4-34) معنوية قيمة ميل الانحدار حيث بلغت (1.305) وبإشارة موجبة مما يشير إلى وجود علاقة أثر موجبة بين المتغيرين المستقل والمتغير التابع، ما يعني أن كل زيادة في قيمة تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في المتغير التابع بمقدار (1.305)، مع مستوى معنوية أقل من (0.05) ما يوحي بأهمية المتغير في النموذج.

قيمة β بلغت (0,931)، وهي تعبر على معامل الانحدار الموجب والعلاقة الإيجابية بين المتغيرين، ومستوى المعنوية (Sig) أقل من (0.05)، كما أن قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، وبالتالي من خلال النتائج السابقة نقبل الفرضية التي تنص على:

يوجد أثر إيجابي لتكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية في عينة

الدراسة.

خلاصة الفصل الثالث:

حاولنا من خلال هذا الفصل التطبيقي إسقاط الدراسة النظرية على القطاع المصرفي الجزائري، ومدى استخدام تكنولوجيا المعلومات التي تدعم عمليات إدارة المعرفة وخلقها للتميز، وهذا من خلال تقصي وجهات نظر العينة المدروسة، والتي كانت ممثلة في بعض البنوك العاملة في ولاية عنابة، (CPA-BADR-BDL-BNA-CNEP)، وكخلاصة عامة لأهم نتائج هذا الفصل لمسنا إدراك العينة لأهمية استغلال هذا النوع من التكنولوجيا خاصة في هذا القطاع المهم، والأثر الكبير في مساهمتها في خلق ميزة تنافسية متمثلة في جودة الخدمات المقدمة، ودرجة الإبداع والتطوير وكفاءة العمليات.

وعلى ضوء التحليلات العملية للدراسة يمكن استخلاص ما يلي:

- من خلال تحليل نتائج الفرضية الأولى، تم التأكيد على أنه "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات المساندة لتوليد المعرفة في خلق ميزة تنافسية في عينة من وكالات البنوك العاملة في ولاية عنابة".

- من خلال تحليل نتائج الفرضية الثانية، تم تأكيد أنه: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات المساندة لتخزين المعرفة في خلق ميزة تنافسية في عينة من وكالات البنوك العاملة في ولاية عنابة".

- من خلال تحليل نتائج الفرضية الثالثة، تم تأكيد أنه: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات المساندة لتوزيع المعرفة في خلق ميزة تنافسية في عينة من وكالات البنوك العاملة في ولاية عنابة".

- من خلال تحليل نتائج الفرضية الرابعة، تم تأكيد أنه: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات المساندة لتطبيق المعرفة في خلق ميزة تنافسية في عينة من وكالات البنوك العاملة في ولاية عنابة".

- من خلال تحليل نتائج الفرضية الخامسة، تم تأكيد أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية".

من خلال النتائج المتوصل إليها يبرز بشكل جلي الدور والأثر الكبير الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات المساندة لعمليات إدارة المعرفة في المساهمة في خلق الميزة التنافسية، رغم تباين دور هاته التكنولوجيا بين عمليات إدارة المعرفة، كما أنها تدعم نتائج الدراسة كل ما توصلت إليه الدراسات السابقة في هذا المجال، والتي أكدت على الدور الكبير الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في عمليات إدارة المعرفة وبالتالي في خلق ميزة تنافسية.

الخاتمة العامة

اتضح من خلال الدراسة أن التغيرات السريعة في عالم اليوم، تفرض على المؤسسات تحديات كبيرة، وفي نفس الوقت تقدم لها فرصا لا حدود لها، بناء على ما تقدم، تبين أن لتكنولوجيا المعلومات دور بارز في نجاح إدارة المعرفة كأسلوب إداري ناجح، كما تبين الأهمية الكبيرة لدور هذا النوع من التكنولوجيا في خلق ميزة تنافسية في البنوك الجزائرية، ومن خلال الأفكار التي استعرضتها الدراسة لمعابنة واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة ودورها في خلق ميزة تنافسية في البنوك العاملة في ولاية عنابة، أمكن التوصل بجملة من النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

1- تعد المعلومات قوة مؤثرة وفاعلة باعتبارها موردا استراتيجيا هام، حيث تتحكم في مختلف نواحي الحياة، بما في ذلك المؤسسات الاقتصادية، حيث تتغلغل المعلومات في جميع عمليات ونشاطات المؤسسة.

2- تمثل تكنولوجيا المعلومات سلاح تنافسي لدى كافة المؤسسات، حيث تعتبر كمحرك رئيسي لخدمات وأنشطة البنوك، حيث تساعد في القضاء على بعض ضغوطات العمل، ككثرة الأوراق والإجراءات البيروقراطية، وصعوبة انتقال وتداول المعلومة، أما اليوم فقد أمكن تفادي كل هذه الصعوبات.

3- ساعد التطور الهائل في ميدان تكنولوجيا المعلومات إلى انتشار استخدام الشبكات المعلوماتية، حيث أصبحت من الأولويات الرئيسية في المؤسسات، من خلال ما تقدمه من طرق وأساليب جديدة ومبتكرة في العمل والاتصال، وتساعد على إرساء مفهوم إدارة المعرفة الذي أصبحت في ظله المعلومات من الموارد الإستراتيجية الهامة التي لا تستغني عنها أي مؤسسة.

4- تعتبر المعرفة بمختلف مصادرها وأوجهها، عاملا يضاف إلى عوامل الإنتاج بالمؤسسات الاقتصادية، ويفرض نفسه بقوة في الوقت الراهن في ظل الاندماج في الاقتصاد العالمي الجديد.

5- تكمن قيمة مؤسسات اليوم في موجوداتها المعرفية، وإدارة المعرفة تقوم بتحقيق أهدافها من خلال تكوين المعرفة وابتكارها، والحصول عليها من مصادرها المختلفة، و تخزينها في قواعد المعرفة، ومشاركتها لغرض تحسين عمليات ومنتجات وخدمات المؤسسة، وتطبيقها بالمؤسسة.

6- تساهم تكنولوجيا المعلومات في أتمتة عمليات إدارة المعرفة، إذ تقدم جملة من الأنظمة لدعم عمليات إدارة المعرفة: أنظمة عمل المعرفة، أنظمة الذكاء الاصطناعي، نظم قاعدة المعرفة، أنظمة العمل الجماعي من خلال الشبكات الداخلية والخارجية.

7- لا يمكن نفي الدور الأساسي الذي تلعبه تكنولوجيات المعلومات في دعم عمليات إدارة المعرفة، فهي بمثابة البنية التحتية التي تدعم هذه العمليات، ما يلاحظ أن هذه التكنولوجيا تستطيع أن تكون ذات فعالية في معالجة المعرفة الصريحة، بينما تبقى مجموعة من المعارف وهي الضمنية صعبة التعامل معها، نظرا لطابعها الغير قابل للقياس، وتكتفي التكنولوجيا بتحفيز الأفراد لمحاولة التشارك بها.

- 8- تطور مفهوم الميزة التنافسية ليشمل التنافس على الأصول الغير ملموسة بعد ما كان يقتصر على الأصول المادية، وتحولت معه المنتجات المادية إلى منتجات ذات كثافة معرفية وتقنية أكبر.
- 9- ظهور مجالات تنافسية جديدة أفرزها تقارب الأسواق وسرعة التطور التكنولوجي وسهولة الحصول على تكنولوجيا المعلومات مما خلق قواعد جديدة للتنافس.
- 10- تعتبر جودة المنتجات، الإبداع والتطوير، الكفاءة التشغيلية وسرعة الاستجابة للعميل من أبرز مصادر بناء الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية والمالية، وقد أبرزت الدراسة الدور الفاعل للتكنولوجيا المعلومات الداعمة لإدارة المعرفة في خلق وتعزيز الميزة التنافسية من خلال هذه الأبعاد.
- أما النتائج الدراسية الميدانية فيمكن عرضها كما يلي:
- 1- كشفت الدراسة عن توفر بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات يمكن أن تساهم في إنجاح إدارة المعرفة، تعتمد عليها البنوك في مجمل أعمالها ومن أبرزها: أنظمة معلومات محوسبة، قواعد ومستودعات للبيانات، أجهزة تخزين برمجيات العمل الجماعي من خلال الشبكات المعلوماتية الداخلية والخارجية.
- 2- تحوي البنوك محل الدراسة على مركز للإعلام الآلي والمعلوماتية، يقدم خدمات من خلال إعداد البرمجيات المعلوماتية الخاصة، الوقوف على عمل الشبكات المعلوماتية لفرع ومديريات البنك وقيام بكامل الخدمات المقدمة على الموقع الإلكتروني.
- 3- إن امتلاك التجهيزات المادية والبرمجية وشبكات المعلومات في البنوك، لا يعني النجاح والتحكم في مفهوم تكنولوجيا المعلومات، بل إن تعظيم الاستفادة منها يرجع بالأساس إلى الكفاءات والموارد البشرية المدربة التي هي جزء من هذا المفهوم، التي تستخدم تطبيقات هذه التكنولوجيا وتساهم في تحقيق وتطبيق إدارة المعرفة.
- 4- من خلال تحليل نتائج اختبار الفرضية الأولى نستنتج وجود أثر إيجابي لتكنولوجيا المعلومات المساندة لعملية توليد المعرفة في خلق ميزة تنافسية في البنوك محل الدراسة.
- 5- من خلال تحليل نتائج اختبار الفرضية الثانية نستنتج وجود أثر إيجابي لتكنولوجيا المعلومات المساندة لعملية تخزين المعرفة في خلق ميزة تنافسية في البنوك محل الدراسة.
- 6- من خلال تحليل نتائج اختبار الفرضية الثالثة نستنتج وجود أثر إيجابي لتكنولوجيا المعلومات المساندة لعملية توزيع المعرفة في خلق ميزة تنافسية في البنوك محل الدراسة.
- 7- من خلال تحليل نتائج اختبار الفرضية الرابعة نستنتج وجود أثر رغم أنه ضعيف إلا أنه إيجابي لتكنولوجيا المعلومات المساندة لعملية تطبيق المعرفة في خلق ميزة تنافسية من طرف البنوك محل الدراسة.
- 8- أثبتت الدراسة أنه لا توجد فروق في إجابات الأفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى لأحد المتغيرات الشخصية والوظيفية (متغير العمر، متغير المؤهل العلمي، متغير المسمى الوظيفي، متغير الخبرة المهنية).

- بناء على هذه النتائج، فقد توصلنا إلى مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي نراها ضرورية وذات أهمية بالنسبة للبنوك العاملة في الجزائر، آخذين بعين الاعتبار جميع الظروف والمتغيرات التي تعمل فيها، بعد استخراج نتائج الدراسة قام الباحث بوضع الاقتراحات والتوصيات التالية:
- 1- توعية الأفراد العاملين في البنوك بأهمية تكنولوجيا المعلومات، وضرورة إعطاء أهمية بالغة لتكنولوجيا المعلومات الداعمة لعمليات إدارة المعرفة، لدورها الفعال في الرفع من أدائهم وتسهيل مهامهم، وذلك عن طريق توفير الأجهزة والبرمجيات اللازمة لتسهيل الأعمال، وتوجيه نظر المسؤولين في البنوك إلى أهمية المعرفة والمعلومات للقطاع المصرفي ودورهما في تحقيق الميزة التنافسية.
 - 2- رفع درجة وعي الأفراد العاملين بأهمية إدارة المعرفة كأسلوب إداري معاصر، يعمل على تحقيق ميزة تنافسية للبنك، وتوفير المناخ المناسب لتطبيقها على أسس متينة من خلال بنية تكنولوجية وثقافة تنظيمية ملائمة، مع ضرورة إنشاء قسم أو إدارة متخصصة في إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات.
 - 3- العمل على عقد ورشات عمل من أجل تدريب العاملين على اكتساب المهارات الضرورية في استخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة باستمرار، لأداء الأعمال داخل البنوك بطرق جيدة تسهم في توظيف عمليات إدارة المعرفة، لتطوير الخدمات المقدمة نحو الأفضل.
 - 4- إنشاء خلية للبحث والتطوير في محاولة للاستغلال لتكنولوجيا المعلومات في تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة، ليسهل إدارتها بشكل فعال أي الانتقال من التفكير الفردي إلى الجماعي.
 - 5- الاستعانة بنظم المعرفة كالأنظمة الخبيرة وأنظمة الذكاء الاصطناعي، المساعدة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وإرساء شبكات اتصال خارجية مع بنوك المعلومات والمؤسسات المتخصصة في إنتاج ونشر المعرفة، كالجامعات ومخابر البحث.
 - 6- زيادة الوعي عند الأفراد العاملين بأهمية العمل الجماعي عبر الشبكة الداخلية والمشاركة في حل المشاكل الإدارية، عن طريق تنمية الشعور لدى العاملين بأنهم جزء لا يتجزأ من البنك، وإن أهدافهم الشخصية هي جزء من الأهداف التنظيمية للبنك.
 - 7- العمل على تطوير العمليات المعرفية بالمؤسسة المصرفية من خلال إنشاء نظام معلومات متطور، يُمكن من توفير المعلومات وتحليلها وتبادلها بشكل يسمح من اكتساب المعرفة ونشرها بين العاملين بأكبر سرعة وبأقل تكلفة ممكنة، ما يساهم في تقديم خدمات تختلف عما يقدمه المنافسون.
 - 8- التأكيد على أن العنصر الحاسم والأكثر حيوية في نجاح إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، هو الموارد البشرية العاملة في البنوك، الأمر الذي يتطلب حرص كبير من طرف الإدارة العليا على جذب وتعيين ذوي الكفاءات والمؤهلات العالية واستمرار تطويرها والمحافظة عليها وتوفير البنية التحتية والبيئة التنظيمية التي تحفز وتساند الإبداع والابتكار وبالتالي تحقق ميزة تنافسية.

9- توصي الدراسة بضرورة وضع إستراتيجية مناسبة لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات الداعمة لعملياتها في إطار الإستراتيجية العامة للبنك، ومتابعة تنفيذها وتقييمها بما يحقق الأهداف الأساسية للبنك.

10- ضرورة الاستغلال الأمثل للشبكات الالكترونية الداخلية والخارجية لمساهمتها الكبيرة في جمع معلومات ومعارف كافية حول العملاء والمنافسين الحاليين والجدد، ما يعكس على أنها تساهم في اكتساب معرفة وتوليد معرفة جديدة ما يمكن من تحقيق ميزة.

11- العمل على حفظ وتدوين الخبرات والتجارب التي يقدمها الخبراء من خارج البنك في قواعد للمعرفة كالنظم الخبيرة وأنظمة الذكاء الاصطناعي، ما يؤدي إلى تطوير الخدمات المقدمة.

12- زيادة الاهتمام بالمعرفة بشقيها الضمني والصريح من خلال تفعيل عمليات توليد المعرفة وتكوين الأفكار والمهارات المتوفرة لدى الأفراد، وحفظها في قواعد المعرفة وتوثيقها بطريقة يسهل الرجوع إليها.

13- وضع وإعداد خطط ورسم سياسات لتدريب للقيادات الإدارية حول نظم إدارة المعرفة (أنظمة دعم القرارات المستندة على المعرفة والأنظمة الخبيرة).

في الأخير لا بد من التنويه إلى أن موضوعنا هذا لا يتعدى كونه جزءا بسيطا من موضوع حديث، فميدان تكنولوجيا المعلومات المساعدة في عمليات إدارة المعرفة ودورها في خلق ميزة تنافسية، مازال لحد الساعة من المواضيع التي لم تلقى بعد قدرها الكافي من البحث والدراسة، وعليه فإننا نقترح بعض المواضيع كأفاق مستقبلية ومنها:

☒ معوقات تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسات المصرفية الجزائرية.

☒ تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة وأثره على تحسين الأداء المصرفي في البنوك الجزائرية.

☒ مساهمة إدارة المعرفة التسويقية في تحقيق الابتكار التسويقي للخدمات المصرفية في البنوك الجزائرية.

والحمد لله رب العالمين

قائمة المراجع

والمصادر

أولاً- المراجع باللغة العربية.

- القرآن الكريم.

I- الكتب:

- 1- البكري صونيا، سلطان إبراهيم، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 2- الجاسم جعفر، تكنولوجيا المعلومات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 3- الحميدي نجم عبد الله وآخرون، نظم المعلومات الإدارية مدخل معاصر، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2004.
- 4- الحناوي محمد صالح وآخرون، الأعمال في عصر التكنولوجيا، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 5- الخلوف الملكاوي إبراهيم، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 6- الدوري زكريا مطلق، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 7- الزعبي حسن علي، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 8- الزعبي محمد بلال، النظام الإحصائي SPSS، فهم وتحليل البيانات الإحصائية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.
- 9- الزيادات محمد عواد، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2008.
- 10- السالمي علاء عبد الرزاق محمد، شبكات الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
- 11- السالمي عبد الرزاق، الدباغ رياض حامد، تقنيات المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2001.
- 12- السالمي علاء عبد الرزاق، نظم إدارة المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
- 13- السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، مصر، 2001.
- 14- السلمي علي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
- 15- السمراي إيمان فاضل، الزعبي هيثم محمد، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الصفاء، الأردن، 2004.
- 16- السيد إسماعيل محمد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 17- الشيمي حسني عبد الرحمن، إدارة المعرفة الرأسمعرفية بديلا، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009.
- 18- الصباغ عماد عبد الوهاب، نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 19- الصيرفي محمد، إدارة تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 20- الطائي محمد عبد حسين آل فرج، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية: إدارة تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2009.
- 21- الطيب أحمد محمد، الإحصاء في التربية وعلم النفس، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث الأزاريطة، الإسكندرية، 1999.
- 22- الظاهر نعيم إبراهيم، إدارة المعرفة، عالم الكتاب الحديث، إربد، الأردن، 2009.

- 23- العتوم شفيق، طرق الإحصاء، تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام Spss، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، 2006.
- 24- العلاق بشير عباس، التسويق عبر الانترنت، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 25- العلاق بشير عباس، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال مدخل تسويقي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 26- العلاق بشير عباس، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها في مجال التجارة النقالة، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 2007.
- 27- العلواني حسن، إدارة المعرفة، المفهوم والمداخل النظرية: (القيادة الإبداعية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006.
- 28- العلي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009.
- 29- العلي عبد الستار، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 30- الغالبي طاهر محسن منصور، وائل صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.
- 31- الكبيسي صلاح الدين، إدارة المعرفة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
- 32- الكبيسي عامر خضير، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 33- الكردي منال محمد، جلال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية: المفاهيم الأساسية والتطبيقات، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.
- 34- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الأعضاء، نيويورك، 2004.
- 35- اللوزي موسى، التنمية الإدارية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- 36- المرسي جمال الدين محمد وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 37- بدير جمال يوسف، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، الأردن، 2010.
- 38- بورتر مايكل، الإستراتيجية التنافسية: أساليب تحليل الصناعات والمنافسين، ترجمة عمر سعيد الأيوبي، هيئة أبو ظبي للثقافة والتراث، الإمارات، 2010.
- 39- جاميل جون، بلاكويل جون، إدارة المعلومات، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، دار الفاروق، مصر، 2006.
- 40- جودة محفوظ، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام spss، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2008.
- 41- جيلبرت بروبست، إدارة المعرفة بناء لبنات النجاح، ترجمة صبحي حازم حسن، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 2000.
- 42- حجازي هيثم علي، إدارة المعرفة: مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 43- حريم حسن، إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 44- حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر، عمان، الأردن، 2008.

- 45- حميدات محمود، مدخل للتحليل النقدي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
- 46- ديفيد لي روبرت أنبس، الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر، القاهرة، 2008.
- 47- رشيد صالح عبد الرضا، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج، الأردن، 2008.
- 48- سيد غراب كامل، الإدارة الإستراتيجية: أصول علمية وحالات عملية، عمادة شؤون المكتبات، المملكة العربية السعودية، 1995.
- 49- طالب علاء فرحان، الجنابي أميرة، إدارة معرفة الزيون، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، 2009.
- 50- عطية هاشم أحمد، مدخل إلى نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 51- عليان ربحي مصطفى، إدارة المعرفة، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2008.
- 52- عليان ربحي مصطفى، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- 53- عليان ربحي مصطفى، محمد عبد الدبس، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفاء، الأردن، 1999.
- 54- غالب سعد ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج، عمان، الأردن، 2009.
- 55- غالب سعد ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، دار المناهج، عمان، الأردن، 2005.
- 56- غالب سعد ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 57- غالب سعد ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، مركز البحوث، المملكة العربية السعودية، 2005.
- 58- فرغلي عبد الله موسى، تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والإلكتروني، طبعة الأولى، اترك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
- 59- فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، عالم الكتاب الحديث، إربد، الأردن، 2007.
- 60- فهمي حيدر معالي، نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- 61- قنديلجي عامر إبراهيم، إيمان فاضل السامرائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2002.
- 62- لسلي فرنسوا، ماركيز نقولا، وسائل الاتصال المتعددة (مليمتيديا)، ترجمة فؤاد شاهين، الطبعة الأولى، عويدات للنشر والتوزيع، لبنان، 2001.
- 63- لطرش الطاهر، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 64- لعشب محفوظ، القانون المصرفي، المطبعة الحديثة للفنون المطبعية، الجزائر، 2001.
- 65- محمد قاسم عبد الرزاق، تحليل وتصميم نظام المعلومات المحاسبية، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2004.
- 66- مختار حسن محمد أحمد، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008.
- 67- مرسي خليل نبيل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1998.
- 68- مرسي نبيل محمد، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 69- مرسي نبيل محمد، إستراتيجية الإدارة العليا، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 70- مسعد محيي محمد، ظاهرة العولمة: الأوهام والحقائق، الطبعة الأولى، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 1999.

- 71- مصطفى عبد الرحمن ابتهاج، الإدارة الإستراتيجية: البدائل الإستراتيجية، إدارة التغيير الإستراتيجي، المنظمة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 1997.
- 72- ناصر سليمان، علاقة البنوك الإسلامية بالبنوك المركزية في ظل المتغيرات الدولية الحديثة، مكتبة الريام، الجزائر، 2006.
- 73- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 74- نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 75- نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية: الوظائف والمشكلات، دار المريخ، السعودية، 2004.
- 76- هل تشارلز، جونز جاريت، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية، 2001.

II - الأطروحات:

- 1- الحوري فالح عبد القادر، إستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية: تطوير نموذج في قطاع المصارف الأردنية، أطروحة دكتوراه في الفلسفة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2004.
- 2- العاني أريج سعيد خليل، تقييم دور ثقافة المنظمة ونجاح إدارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية في شركات الاتصال الخليوي العاملة في العراق، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، العراق، 2008.
- 3- العاني فائق جميل، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة الشركة العامة لصناعة البطاريات والشركة العامة للصناعات الكهربائية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، العراق، 2004.
- 4- العمري غسان عيسى، الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة بهدف تحقيق قيمة عالية لأعمال المصارف التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه في الفلسفة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2004.
- 5- الكبيسي صلاح الدين، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي: دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة المستنصرية، العراق، 2002.
- 6- باسردة توفيق سريع علي، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء: دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا، 2006.
- 7- بختي إبراهيم، دور الانترنت وتطبيقاتها في مجال التسويق، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002.
- 8- بلعوز بن علي، دراسة للسياسات النقدية والمصرفية بين الفكر الاقتصادي المعاصر والفكر الاقتصادي الإسلامي، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995.
- 9- بلقيدوم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2013.
- 10- بوزمالة جميلة، أثر تكنولوجيا المعلومات على المؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2000.
- 11- بوقفلول الهادي، الآثار المترتبة على إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة المؤسسة من الناحية التنظيمية والإستراتيجية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة عنابة، 2007.

- 12- داسي وهيبه حسين، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2007.
- 13- دحمان بن عبد الفتاح، السياسة النقدية ومدى فعاليتها في إدارة الطلب: دراسة حالة الاقتصاد الجزائري، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2003.
- 14- سالمى جمال، مستقبل المؤسسة الشبكية في ظل اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2007.
- 15- شارف عبد القادر، دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية: حالة المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011.
- 16- عجم إبراهيم حسن، ثقافة المعلومات وإدارة المعرفة وأثرهما في الخيار الاستراتيجي: دراسة تحليلية مقارنة لآراء عينة من مديري المصارف العراقية الأهلية والحكومية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2007.
- 17- قاسم شاوش سعيدة، الاتجاهات المعاصرة في الإدارة لتحقيق الميزة التنافسية وإمكانية تطبيقها في المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014.
- 18- قديد فوزية، فعالية إدارة المعرفة في التعليم العالي، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015.
- 19- لطرش الطاهر، مكانة السياسة النقدية ودورها في المرحلة الانتقالية إلى اقتصاد السوق في الجزائر، أطروحة دكتوراه، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2004.
- 20- محمود إسماعيل محمود، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2009.
- 21- هزايمة أديب محمد حسن، أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات على تحسين الميزة التنافسية في الشركات المساهمة العامة، أطروحة دكتوراه في الفلسفة في الإدارة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2011.
- 22- يحضيه سملاي، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، جامعة الجزائر 2004.
- 23- نايف أسعد كاضم، العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الأداء الإستراتيجي، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة المستنصرية، بغداد، العراق، 2007.

III - الملتقيات:

- 1- أبو فارة يوسف أحمد، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع: إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 26-28 أبريل، 2004.
- 2- أبو فارة يوسف أحمد، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة، الأردن، 25-27 أبريل، 2005.
- 3- الخناق سناء عبد الكريم، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحديات التنافسية للمؤسسات، جامعة بسكرة، الجزائر، 13/12 نوفمبر، 2005.
- 4- إنعام محسن حسن، أثر اقتصاد المعرفة في نظام التقرير المالي، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحديات التنافسية للمؤسسات، جامعة بسكرة، الجزائر، 12 - 13 نوفمبر، 2005.

- 5- بختي إبراهيم، صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8 - 9 مارس، 2005.
- 6- حجازي هيثم علي، قياس اثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المؤسسات الأردنية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة، الأردن، 25-27 أبريل، 2005.
- 7- سليمان ناصر، النظام المصرفي الجزائري واتفاقيات بازل، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية، جامعة جامعة حسبية بن بو علي، الشلف، الجزائر، 14-15 ديسمبر، 2004.
- 8- شريف شكيب أنوار، وآخرون، تكنولوجيا الإنترنت والمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول تأثير الانكسار الرقمي شمال جنوب على تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 28-29 أبريل، 2007.
- 9- عيمر سعيد، تكنولوجيا المعلومات والاتصال: حافز أم عائق أمام تأهيل المنشآت العربية الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسبية بن بو علي، الشلف، الجزائر، 17-18 أبريل 2006.
- 10- علاوي عبد الفتاح وآخرون، تكنولوجيا المعلومات والاتصال مدخل استراتيجي في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات، جامعة بسكرة، الجزائر، 12 - 13 نوفمبر، 2005.
- 11- غالب سعد ياسين، إدارة المعرفة وشبكات القيمة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة، الأردن، 25-27 أبريل، 2005.
- 12- قاسم أحمد محمد، إدارة المعرفة التنظيمية: المفهوم والأساليب والاستراتيجيات، المؤتمر العلمي الرابع (الريادة والإبداع)، جامعة فيلادلفيا، عمان، الأردن، 15-16 مارس، 2005.
- 13- قرين علي، هبال عبد المالك، تسيير الموارد التكنولوجية وتطوير الإبداع التكنولوجي في المؤسسة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات، جامعة بسكرة، الجزائر، 12 - 13 نوفمبر، 2005.
- 14- موساوي زهية، خالد خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8 - 9 مارس، 2005.
- 15- زينة بن وسعد، سمرة مباركي، المعرفة في البنوك الجزائرية، الملتقى الدولي: المعرفة: الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة بسكرة، 12-13 نوفمبر، 2005.

IV - الدوريات والمجالات العلمية:

1. الشيخ فؤاد نجيب، بدر فادي محمد، العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في قطاع الأدوية الأردنية، مجلة الإدارة العامة، المجلد الرابع والأربعون، العدد الثالث، المملكة العربية السعودية، سبتمبر، 2004.
2. بوبكر فارس، سعاد بوميله، أثر التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد المناجمت"، العدد الثالث، مارس، 2004 .
3. بلهاشمي جيلالي طارق، الإصلاحات المصرفية في الجزائر، مجلة آفاق اقتصادية، العدد الرابع، 2005.
4. داودي الطيب، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الثاني عشر، نوفمبر، 2007.
5. رحال علي، يحيوي إلهام، الجودة والسوق، مجلة آفاق، العدد الخامس، جامعة باجي مختار، عنابة، مارس، 2001.

6. صويص راتب وآخرون، **عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد السابع، العدد الرابع، الأردن، 2011.
7. عبيرات مقدم، حساب محمد الأمين، **إستراتيجيات وضع حواجز الدخول أمام تهديد المنافس المحتمل**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد الخامس، الجزائر، 2008.
8. المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، **المهام والممارسات الإدارية، المنهاج الدولي الذي أقره مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الاونكتاد)**، العدد الرابع، 2001.

V - المحاضرات:

- 1- القزويني شاكر، **محاضرات في اقتصاد البنوك**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
- 2- حيرش عيسى، **محاضرة في تسيير المعارف**، مطبوعة مقياس تسيير المؤسسات، جامعة بسكرة، جوان، 2003.
- 3- لعلم لخطر، **نظم معلومات التسيير**، محاضرات الماجستير فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2004.

VI - التشريعات والقوانين الرسمية:

- 4- المادة رقم 12، القانون المتعلق بالنقد والقرض (10/90).
- 5- الأمر رقم 01/01، المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية، العدد 14، الصادر بتاريخ 2001/02/27.
- 6- الأمر رقم 11/03، المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية، العدد 52، الصادر بتاريخ 2003/08/27.
- 7- قانون رقم 66-366، الجريدة الرسمية، الصادر بتاريخ 1966/12/29.
- 8- قانون رقم 85-85، الجريدة الرسمية، الصادر بتاريخ 1985 /04/30.

ثانيا - المراجع باللغة الأجنبية:

I- Les Ouvrages:

- 1- Benhalima Ammour, **Pratique des techniques bancaires**, Edition Dahleb, Alger, 1997.
- 2- Beyou Claire, **Manager les Connaissances**, Editions Liaisons, France, 2003.
- 3- Brilman Jean, **Les meilleures pratiques de management: au cour de la performance**, Ed d'organisation, 3ed, Paris, 2001.
- 4- Bruneau Jean maurice, jean François pujos, **Le management des connaissances dans l'entreprise ressource humaines et systèmes d'informations**, ED d'organisation, Paris, France, 1992.
- 5- Dieng Rose, **knowledge management: méthodes et outils pour la gestion des connaissances**, 3eme édition, Dunod, Paris, France, 2005.
- 6- Ferrary Michel, Yvon Pesqueux, **Management de La Connaissance**, ED Economica, Paris, France, 2006.
- 7- Huteau Serge, **Le management public territorial**, Editions du Papyrus, France, 2002.
- 8- Kotler. P, **Marketing Management**, Prentice-Hall, new Delhi, 1997.
- 9- Louadi Mohamed, **Introduction aux technologies de l'information et de la communication**, Centre de publication universitaire, Tunisie, 2005.
- 10- Kenneth Laudon, Jane Laudon, **Management des systèmes d'information**, 11 eme édition, Pearson Education, Paris, France, 2010.
- 11- Lamdani Sadek, **a la découverte de l'information**, 3eme édition, Ed Berti, Alger, Algérie, 2002.

- 12- Nonaka Ikujiro, **l'entreprise créatrice de savoir, business review**: le knowledge management, éditions d'organisation, Paris, France, 1999.
- 13- Nonaka Ikujiro, Takeuchi Hirataka, **La connaissance créatrice: La dynamique de l'entreprise apprenante**, Press, France, 1995.
- 14- Organization for Economic co-operation and development (OECD), **The Knowledge-base Economy**, General distribution, Paris, 1996.
- 15- Petit Pascal, **L'économie de l'information**, innovation et management de connaissances, ED d'organisation, France, 2001.
- 16- Porter Michael E, **L'Avantage Concurrentiel**, Dunod, Paris, France, 2000.
- 17- Porter Michael E, **Competitive Strategy: Techniques for analyzing and competitors**, Macmillan Publishing Co, New York, United States of America, 2003.
- 18- Porter Michael E, **Competitive Advantage**, The free press, New york, United States of America, 1985.
- 19- Porter Michael E, **Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, free press , New york, 1980.
- 20- Prax Jean-Yves, **Le Manuel du Knowledge Management**, Dunod, Paris, France, 2003.
- 21- Prax Jean-Yves, **Le Guide du Knowledge Management**, Dunod, Paris, France, 2000.
- 22- Reix Robert, **La Théorie d'organisation et système d'information**, Ed Vuibert, Paris, France, 1995.
- 23- Reix Robert, **Système d'information et management des organisations**, 4 eme édition, Ed Vuibert, Paris, France, 2002.
- 24- Rezagui A, **Elaboration du schéma directeur d'un système d'information**, banque de l'agriculture et développement rural, Paris8 (ISGP), (2010-2011).
- 25- Sleight Steve, **Internet et l'entreprise**, Mango Pratique édition, France, 2001.
- 26- Sveiby Karl Erik, **Knowledge management: la nouvelle richesse des entreprises**, Ed Maxima, France, 2000.
- 27- volle Michel, **Économie des nouvelles technologies**, 4 éditions, ED Économica, Paris, 1997.
- 28- Wiig Karl M, **Knowledge management Foundations: Thinking About Thinking - How People and Organizations Represent, Create and Use Knowledge**, Schema Press, USA, 1994.

II- Les Thèses:

- 1- Bouriche Yasmina Benabderrahmane, **Management des Connaissances**, Déploiement des TIC et GRH des Organisations: Cas de l'Algérie Thèse de Doctorat, Université Paul Valéry, Montpellier III, France, 2012.
- 2- Dachraoui Karim, **Le management des connaissances a travers les TIC**: l'adoption d'intrant par entreprises tunisiennes, Thèse de Doctorat en sciences de Gestion, Spécialité Management, Université de Tunis El Manar, Tunis, 2009.
- 3- Luc Paul, **Technologies Et Systèmes D'information, Capacités Et Avantage Concurrentiel: Analyse Inter Cas De Courtiers D'assurance Vie En France**, Thèse Présentée En Cotutelle Comme Exigence Partielle Du Doctorat En Administration Des Affaires, Université Paris-Dauphine, 2009.

- 4- Refaa Mokran, **Les cours du module gestion de connaissance**, 1er année magister management PME-TIC, Biskra, 2005 – 2006.
- 5- Bakhti Ibrahim, **module internet et recherche de l'information**, école doctorale, université de Wargla, 2006.

III- Les Revues:

- 1- bouzar Chabha, Abderrahmane Batache, **Ntic et les entreprises: de l'information a la connaissance**, Colloque international: Les impacts de la fracture numérique Nord/Sud sur la gestion des PME/PMI, Univ Biskra, les 14/ 15 avril 2007.
- 2- Bowman C, **Interpreting competitive strategy**, British Academy of Management Conference, university of Bradford, UK, September, 1992.
- 3- hadj arab Abdelhamid, **les risques liés aux systèmes paiement**, Media banque, le journal interne de la banque d'Algérie, n°=81, décembre 2005, janvier 2006
- 4- Horwitch M, **Les nouvelles stratégies technologiques des entreprises**, revue française de gestion, N° 56-57, 1986.
- 5- Murray, A, **Contingency view of porter's Generic strategies**, Academy of Management Review, USA, March 1988.
- 6- Revue historique documentation CPAopat.

IV- Les Rapports:

- 1- Belmihoub Mohamed Chérif, rapport **sur les innovations dans l'administration et la gouvernance dans les pays méditerranéens**, Cas de l'Algérie, Avril 2004.
- 2- Rapport d'activité de la BNA, 2000.

المواقع على الانترنت:

- 1- بختي إبراهيم، تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة 2004/2005، ص 15، على الرابط: <http://bekhti.online.fr/polycop.html> تم التزليل بتاريخ 19-08-2011.
- 2- شاهر أحمد نصر، عصر المعلوماتية، مجلة الحوار المتمدن، على الرابط <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=12490>، شوه بتاريخ 19/08/2014.
- 3- Laflamme Michel, le e-commerce électronique ,cours en ligne: http://cvm.qc/mlaflamme/comm_e/comm_e.html, (12-12-2009).
- 4- C jean, 20 Raison pour annoncer votre entreprise sur le <http://www.qbc.clic.net/mephisto/raisons/raisons.html> (16/06/2009).
- 5- Gunia Nadège, Enjeux et perspectives d'un intranet en ressources humaines, les notes du LIRHE , n°369, Université de Toulouse, France, 2002, recherche publiée, <http://www.univ-tlse1.fr/lirhe/>, (13-12-2009).
- 6- Banque d'Algérie, Banques et établissements financiers, <http://www.bank-of-algeria.dz/html/banque.htm> .
- 7- <http://www.bna.dz/>
- 8- www.bdl.dz
- 9- <https://www.cpa-bank.dz/>
- 10- <http://www.badr-bank.dz/>
- 11- <http://www.cnepbanque.dz>

الملاحق

الملحق رقم 01

استمارة الإستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
استمارة الاستبيان

في إطار إعداد أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير والتي تحمل عنوان:

" دور تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية "

دراسة حالة عينة من البنوك العاملة في ولاية عنابة

نسعى من خلال هذا الاستبيان، لمعرفة مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة ودورها في خلق ميزة تنافسية، ونظرا لأهمية الموضوع فإنني آمل من سيادتكم المساهمة والتكرم في إثراء هذا العمل، من خلال إجابتكم على الأسئلة الواردة في الاستمارة أدناه، واختيار الإجابة التي تعكس الواقع الفعلي، لتحقيق أهداف الدراسة.

شكرا على تعاونكم معنا

تعليمات حول طريقة الإجابة:

- يرجى وضع علامة (X) على الإجابة التي توافق اختياركم.
- يرجى توخي الدقة والموضوعية عند اختيار الإجابة.
- يرجى الإجابة على كل الأسئلة لأنها جميعا على نفس القدر من الأهمية.
- أرجوا أن تكون إجاباتك موضوعية تعبر عن واقع المؤسسة ولا تمثل ما تطمحون الوصول إليه.

تعهد و التزام:

أود أن أؤكد على أن جميع البيانات والمعلومات التي تتضمنها الاستمارة ستكون في غاية السرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي والأبحاث ذات صلة بموضوع الدراسة فقط.

الطالب: حمزة بعلي

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

ضع علامة (X) في المكان المناسب:

1-الجنس:

	ذكر
	أنثى

2. العمر:

	من 20 - 29 سنة
	من 30 - 39 سنة
	من 40 - 49 سنة
	أكثر من 50 سنة

3. المؤهل العلمي:

	ثانوي أو أقل
	تقني سامي
	ليسانس
	ماجستير فما فوق

4-المركز الوظيفي:

	مدير
	نائب مدير
	رئيس فرع
	رئيس مصلحة
	موظف

5- عدد سنوات الخبرة:

	من 2- 5 سنوات
	من 6 - 10 سنوات
	من 11-15 سنة
	أكثر من 15 سنة

القسم الثاني: متغيرات الدراسة

سلم القياس					المحور الأول: تكنولوجيا المعلومات المساندة لتوليد (اكتساب وتوليد) المعرفة	رقم الفقرة
1	2	3	4	5		
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	الفقرة	
					يقوم البنك بتحديث البنية التحتية للتكنولوجيا المعلومات بشكل مستمر.	6
					تغطي تكنولوجيا المعلومات الاحتياجات المعرفية لكل وظيفة من وظائف البنك.	7
					توفر تكنولوجيا المعلومات كل التسهيلات في قسم البحث والتطوير.	8
					تُعتمد خريطة للمعرفة (مخططات ورسومات دلالية) لتشخيص المعرفة في البنك.	9
					يستخدم البنك الوسائل المعلوماتية في تدريب العاملين مثل الحاسوب والفيديو (المؤتمرات المرئية عن بُعد Vidéo Teleconferencing).	10
					تسهل تكنولوجيا المعلومات من جمع معرفة حول الزبائن والمنافسين من خلال الشبكات (الشبكات الخارجية).	11
					تتدفق المعلومات وتنقل الخبرات في البنك بسهولة بفضل تكنولوجيا المعلومات المتوفرة.	12
					يتم تنظيم دورات تدريبية بالاستعانة بتكنولوجيا المعلومات (التدريب والتعليم الإلكتروني).	13
					يتم من خلال تكنولوجيا المعلومات تحول المعرفة الواضحة (الصريحة) إلى معرفة ضمنية (التعلم عن بعد وعلى الخط).	14
سلم القياس					المحور الثاني: تكنولوجيا المعلومات المساندة لتخزين واسترجاع المعرفة	رقم الفقرة
1	2	3	4	5		
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	الفقرة	
					في البنك آليات لتخزين مختلف المعلومات والمعارف التي يتطلبها العمل المصرفي.	15
					لدى البنك مستودع للبيانات والمعرفة (معرفة بالزبائن، المنافسين والسوق).	16
					تساعد تكنولوجيا المعلومات في فرز وتصنيف المعلومات قبل تخزينها في قواعد (المعرفة).	17
					تسهل تكنولوجيا المعلومات المستخدمة الوصول لقواعد البيانات (Data Bases) (من خلال الإدارة الإلكترونية للوثائق).	18
					يتم الاعتماد على الوسائل التكنولوجية (الحواسيب والأقراص المضغوطة والصلبة) في تخزين واسترجاع المعرفة بمختلف الأشكال. وإتاحتها للجميع.	19
					تخلق التكنولوجيا مرونة عالية في عمليات الخزن والاسترجاع وتكسيها الدقة والسرعة.	20
					يتم حفظ خبرات وتجارب الأفراد بشكل مستمر في قواعد أنظمة المعرفة.	21
					يتم حفظ الخبرات والتجارب التي يقدمها الخبراء في قواعد المعرفة كنظم الخبرة.	22
					يتم تحديث الوسائل التكنولوجية لخزن المعرفة باستمرار (نظام إلكتروني للتوثيق).	23

سلم القياس					المحور الثالث: تكنولوجيا المعلومات المساندة لتوزيع و نقل المعرفة	رقم الفقرة
1	2	3	4	5		
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	الفقرة	
					يستخدّم البنك تكنولوجيا المعلومات في توزيع وتبادل المعرفة.	24
					تبادل المعلومات ونشر المعارف بين الأفراد يعتمد على الشبكة الإلكترونية الداخلية (الإنترنت) التي توفر أكبر قدر من المعارف.	25
					يستغلّ البنك الشبكات الإلكترونية الخارجية (الأكسترنات) للتعامل مع المؤسسات المتعاونة.	26
					تساهم الإنترنت (البريد الإلكتروني Email) في زيادة القدرة على تبادل المعارف بين الأفراد.	27
					تتيح تكنولوجيا المعلومات للأفراد برمجيات العمل الجماعي (Group-Ware) في جميع المستويات التنظيمية.	28
					استخدام المنشورات والمجلات الدورية الإلكترونية لنشر المعرفة بين العاملين.	29
					يملك البنك موقع إلكتروني للتواصل مع مختلف المتعاملين وتقديم خدمات للزبائن.	30
					يتم نقل المعلومات والمعرفة بكل سهولة عبر نوافذ مناقشات إلكترونية توفرها الشبكات الإلكترونية المتاحة.	31
سلم القياس					المحور الرابع: تكنولوجيا المعلومات المساندة لتطبيق المعرفة	رقم الفقرة
1	2	3	4	5		
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	الفقرة	
					يعتمد البنك في أعماله على أنظمة المعرفة (الذكاء الاصطناعي والأنظمة الخبيرة Expert Systems).	32
					يستخدم البنك نظم الاجتماعات الإلكترونية (Electronic Meeting Systems).	33
					يستند الأفراد في تطبيق المعرفة على بناء قاعدة للبيانات والمعارف المتوفرة.	34
					تساهم تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في التنسيق الجماعي عبر (البريد الإلكتروني، المؤتمرات والاجتماعات عن بعد).	35
					الوسائل التكنولوجية المتاحة في جميع أنشطة البنك، في المستوى المطلوب لتطبيق المعرفة.	36
					تشجع المشاركة الجماعية في الشبكات المتوفرة على إعادة استخدام المعارف المتاحة.	37
					تقديم المعلومات والمعارف اللازمة لحل المشكلات الخاصة بتنفيذ البرامج دوريا عند الطلب.	38

المحور الخامس: المتغير التابع: الميزة التنافسية

سلم القياس					الميزة التنافسية	
1	2	3	4	5	رقم الفقرة	الفقرة
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
						تساعد تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة في :
بعد جودة المنتجات والخدمات						
					39	التخفيض من تكلفة المنتجات والخدمات.
					40	التقليل من الأخطاء الشائعة.
					41	ارتفاع قدرة البنك على الحصول وتحليل المعلومات والمعارف التي يحتاجها.
					42	تقديم البنك لخدمات إلكترونية متطورة، تختلف عما يقدمه المنافسون.
					43	تعزيز القدرة على الترويج للخدمات المصرفية (الإعلان الإلكتروني).
					44	تحقيق المرونة المطلوبة لتلبية احتياجات السوق المتغيرة.
					45	سهولة الوصول للعملاء، والاستجابة السريعة لرغباتهم.
بعد الإبداع والتطوير						
					46	تسهيل عمليات البحث والتطوير في البنك.
					47	زيادة فرصة الإبداع والمبادرة للأفراد العاملين وتطوير مهاراتهم ومعارفهم.
					48	زيادة سرعة تطوير الخدمات، ليلوغ حاجات الزبائن.
					49	تقديم وابتكار خدمات جديدة والدخول في مجالات جديدة.
					50	تحقيق تعاون مع مؤسسات أخرى للاشتراك بالبحث والتطوير.
					51	ابتكار حلول للكثير من المشاكل الإدارية التي تعيق عملية التطوير.
بعد كفاءة العمليات التشغيلية						
					52	زيادة القدرة على توفير المعلومات رغم تزايد حجم ونوعية العمليات.
					53	اختصار وقت إنجاز العمليات المصرفية (معاملات الزبائن أينما تواجدوا).
					54	زيادة التنسيق بين وحدات البنك المختلفة.
					55	تقليل تكاليف العمليات التشغيلية والإدارية في البنك.
					56	التقليل من العمليات والأنشطة الغير الضرورية.

شكرا على تعاونكم معنا

الملحق رقم 02

مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية

للعلوم الاجتماعية

(SPSS version21)

الملحق رقم 02، مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS version 21)

أولاً: خصائص عينة الدراسة

Statistiques

		X1	X2	X3	X4	X5
N	Valide	92	92	92	92	92
	Manquante	0	0	0	0	0

Tableau de fréquences

حسب الجنس				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	56	60,9	60,9
	أنثى	36	39,1	39,1
	Total	92	100,0	100,0

حسب العمر				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	20-29	16	17,4	17,4
	30-39	51	55,4	55,4
	40-49	15	16,3	16,3
	فوق فما سنة 50	10	10,9	10,9
	Total	92	100,0	100,0

حسب المؤهل العلمي				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل أو ثانوي	10	10,9	10,9
	سامي تقني	21	22,8	22,8
	ليسانس	56	60,9	60,9
	فوق فما ماجستير	5	5,4	5,4
	Total	92	100,0	100,0

حسب المركز الوظيفي				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مدير نائب	3	3,3	3,3
	رئيس فرع	7	7,6	7,6
	رئيس مصلحة	25	27,2	27,2
	موظف	57	62,0	62,0
	Total	92	100,0	100,0

حسب عدد سنوات الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 2-5	18	19,6	19,6	19,6
سنوات 6-10	38	41,3	41,3	60,9
Valide سنوات 11-15	22	23,9	23,9	84,8
سنة 15 من أكثر	14	15,2	15,2	100,0
Total	92	100,0	100,0	

ثانياً: صدق أداة الدراسة (معامل *Alpha de Cronbach*)

Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	92	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	92	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,894	51

ثالثاً: صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان (معامل الارتباط *Pearson*)

أ- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول:

Corrélations

Corrélations		
	X6	A1
Corrélation de Pearson	1	,820**
X6 Sig. (bilatérale)		,000
N	92	92
Corrélation de Pearson	,820**	1
A1 Sig. (bilatérale)	,000	
N	92	92

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations			
	A1	X7	
A1	Corrélation de Pearson	1	,711**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	92	92
X7	Corrélation de Pearson	,711**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	92	92

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations			
	A1	X8	
A1	Corrélation de Pearson	1	,811**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	92	92
X8	Corrélation de Pearson	,811**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	92	92

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations			
	X9	A1	
X9	Corrélation de Pearson	1	,842**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	92	92
A1	Corrélation de Pearson	,842**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	92	92

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations			
	A1	X10	
A1	Corrélation de Pearson	1	,904**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	92	92
X10	Corrélation de Pearson	,904**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	92	92

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		A1	X11
A1	Corrélacion de Pearson	1	,871**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	92	92
X11	Corrélacion de Pearson	,871**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	92	92

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		A1	X12
A1	Corrélacion de Pearson	1	,512**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	92	92
X12	Corrélacion de Pearson	,512**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	92	92

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		A1	X13
A1	Corrélacion de Pearson	1	,786**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	92	92
X13	Corrélacion de Pearson	,786**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	92	92

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		A1	X14
A1	Corrélacion de Pearson	1	,643**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	92	92
X14	Corrélacion de Pearson	,643**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	92	92

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

2. صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني:

Corrélations			
		X15	A2
X15	Corrélation de Pearson	1	,559**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	92	92
A2	Corrélation de Pearson	,559**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	92	92

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations			
		A2	X16
A2	Corrélation de Pearson	1	,944**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	92	92
X16	Corrélation de Pearson	,944**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	92	92

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations			
		X17	A2
X17	Corrélation de Pearson	1	,870**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	92	92
A2	Corrélation de Pearson	,870**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	92	92

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations			
		A2	X18
A2	Corrélation de Pearson	1	,609**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	92	92
X18	Corrélation de Pearson	,609**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	92	92

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		A2	X19
A2	Corrélation de Pearson	1	,720**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	92	92
X19	Corrélation de Pearson	,720**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	92	92
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			
Corrélations			
		A2	X20
A2	Corrélation de Pearson	1	,734**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	92	92
X20	Corrélation de Pearson	,734**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	92	92
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			
Corrélations			
		A2	X21
A2	Corrélation de Pearson	1	,688**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	92	92
X21	Corrélation de Pearson	,688**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	92	92
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			
Corrélations			
		A2	X22
A2	Corrélation de Pearson	1	,837**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	92	92
X22	Corrélation de Pearson	,837**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	92	92
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			
Corrélations			
		A2	X23
A2	Corrélation de Pearson	1	,535**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	92	92
X23	Corrélation de Pearson	,535**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	92	92
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

3. صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث:

Corrélations			
		A3	X24
A3	Corrélation de Pearson	1	,660**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	92	92
X24	Corrélation de Pearson	,660**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	92	92
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			
Corrélations			
		A3	X25
A3	Corrélation de Pearson	1	,943**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	92	92
X25	Corrélation de Pearson	,943**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	92	92
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			
Corrélations			
		A3	X26
A3	Corrélation de Pearson	1	,468**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	92	92
X26	Corrélation de Pearson	,468**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	92	92
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			
Corrélations			
		A3	X27
A3	Corrélation de Pearson	1	,708**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	92	92
X27	Corrélation de Pearson	,708**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	92	92
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			
Corrélations			
		A3	X28
A3	Corrélation de Pearson	1	,809**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	92	92
X28	Corrélation de Pearson	,809**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	

N		92	92
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			
Corrélations			
		A3	X29
A3	Corrélation de Pearson	1	,293**
	Sig. (bilatérale)		,005
	N	92	92
X29	Corrélation de Pearson	,293**	1
	Sig. (bilatérale)	,005	
	N	92	92
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			
Corrélations			
		A3	X30
A3	Corrélation de Pearson	1	,879**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	92	92
X30	Corrélation de Pearson	,879**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	92	92
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			
Corrélations			
		A3	X31
A3	Corrélation de Pearson	1	,711**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	92	92
X31	Corrélation de Pearson	,711**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	92	92
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

4. صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع:

Corrélations			
		A4	X32
A4	Corrélation de Pearson	1	,815**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	92	92
X32	Corrélation de Pearson	,815**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	92	92
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			
Corrélations			
		A4	X33
A4	Corrélation de Pearson	1	,854**
	Sig. (bilatérale)		,000

	N	92	92
X33	Corrélation de Pearson	,854**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	92	92

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations			
		A4	X34
A4	Corrélation de Pearson	1	,749**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	92	92
X34	Corrélation de Pearson	,749**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	92	92

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations			
		A4	X35
A4	Corrélation de Pearson	1	,840**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	92	92
X35	Corrélation de Pearson	,840**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	92	92

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations			
		A4	X36
A4	Corrélation de Pearson	1	,538**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	92	92
X36	Corrélation de Pearson	,538**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	92	92

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations			
		A4	X37
A4	Corrélation de Pearson	1	,490**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	92	92
X37	Corrélation de Pearson	,490**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	92	92

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations			
		A4	X38

A4	Corrélation de Pearson	1	,650**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	92	92
X38	Corrélation de Pearson	,650**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	92	92

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

5. صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الخامس:

Corrélations			
		B	X39
B	Corrélation de Pearson	1	,395**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	92	92
X39	Corrélation de Pearson	,395**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	92	92

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations			
		B	X44
B	Corrélation de Pearson	1	,834**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	92	92
X44	Corrélation de Pearson	,834**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	92	92

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations			
		B	X41
B	Corrélation de Pearson	1	,133
	Sig. (bilatérale)		,205
	N	92	92
X41	Corrélation de Pearson	,133	1
	Sig. (bilatérale)	,205	
	N	92	92

Corrélations			
		B	X42
B	Corrélation de Pearson	1	,620**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	92	92
X42	Corrélation de Pearson	,620**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	92	92

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations			
		B	X43
B	Corrélation de Pearson	1	,519**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	92	92
X43	Corrélation de Pearson	,519**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	92	92

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations			
		B	X45
B	Corrélation de Pearson	1	,721**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	92	92
X45	Corrélation de Pearson	,721**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	92	92

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations			
		B	X40
B	Corrélation de Pearson	1	,521**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	92	92
X40	Corrélation de Pearson	,521**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	92	92

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations			
		B	X46
B	Corrélation de Pearson	1	,466**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	92	92
X46	Corrélation de Pearson	,466**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	92	92

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations			
--------------	--	--	--

		B	X47
B	Corrélation de Pearson	1	,403**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	92	92
X47	Corrélation de Pearson	,403**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	92	92
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			
Corrélations			
		B	X48
B	Corrélation de Pearson	1	,148
	Sig. (bilatérale)		,158
	N	92	92
X48	Corrélation de Pearson	,148	1
	Sig. (bilatérale)	,158	
	N	92	92
Corrélations			
		B	X49
B	Corrélation de Pearson	1	,661**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	92	92
X49	Corrélation de Pearson	,661**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	92	92
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			
Corrélations			
		B	X50
B	Corrélation de Pearson	1	,760**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	92	92
X50	Corrélation de Pearson	,760**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	92	92
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			
Corrélations			
		B	X51
B	Corrélation de Pearson	1	,323**
	Sig. (bilatérale)		,002
	N	92	92
X51	Corrélation de Pearson	,323**	1
	Sig. (bilatérale)	,002	
	N	92	92
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

Corrélations			
		B	X52
B	Corrélation de Pearson	1	,888**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	92	92
X52	Corrélation de Pearson	,888**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	92	92
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			
Corrélations			
		B	X53
B	Corrélation de Pearson	1	,730**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	92	92
X53	Corrélation de Pearson	,730**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	92	92
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			
Corrélations			
		B	X54
B	Corrélation de Pearson	1	,414**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	92	92
X54	Corrélation de Pearson	,414**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	92	92
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

Corrélations			
		B	X55
B	Corrélation de Pearson	1	,366**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	92	92
X55	Corrélation de Pearson	,366**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	92	92
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			
Corrélations			

		B	X56
B	Corrélation de Pearson	1	,211*
	Sig. (bilatérale)		,044
	N	92	92
X56	Corrélation de Pearson	,211*	1
	Sig. (bilatérale)	,044	
	N	92	92

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

رابعاً: نتائج الإحصاء الوصفي لمحاوِر الدراسة

1. نتائج المحور الأول (تكنولوجيا المعلومات المساندة لتوليد المعرفة):

Descriptives

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
X6	92	3	5	4,26	,863
X7	92	2	5	3,57	,896
X8	92	1	5	3,50	1,030
X9	92	1	5	2,70	,925
X10	92	1	5	2,75	,895
X11	92	2	5	3,76	,917
X12	92	2	5	3,54	1,083
X13	92	1	4	2,11	1,013
X14	92	1	5	2,46	1,032
A1	92	2,00	4,00	3,1824	,34418
N valide (listwise)	92				

2. نتائج المحور الثاني (تكنولوجيا المعلومات المساندة لتخزين المعرفة):

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
X15	92	3	5	4,23	,927
X16	92	1	5	3,22	,950
X17	92	1	5	3,58	1,085
X18	92	1	5	2,89	1,007
X19	92	2	5	3,73	,996
X20	92	1	5	3,41	,979
X21	92	1	5	2,58	,788
X22	92	1	4	2,49	,955
X23	92	1	5	3,35	1,010
A2	92	1,78	4,22	3,2786	,51705
N valide (listwise)	92				

3- نتائج المحور الثالث (تكنولوجيا المعلومات المساندة لتوزيع المعرفة):

Descriptives

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
X24	92	3	5	4,18	,973
X25	92	2	5	4,14	,843
X26	92	2	5	3,80	,859
X27	92	3	5	4,01	,897
X28	92	1	5	2,71	1,005
X29	92	1	5	3,08	1,063
X30	92	3	5	4,33	,837
X31	92	1	5	2,54	1,053
A3	92	2,38	4,88	3,5992	,54076
N valide (listwise)	92				

4. نتائج المحور الرابع (تكنولوجيا المعلومات المساندة لتطبيق المعرفة):

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
X32	92	1	3	2,08	,960
X33	92	1	5	2,56	1,090
X34	92	1	5	2,81	1,073
X35	92	1	5	2,95	,941
X36	92	1	5	2,76	1,101
X37	92	1	4	2,36	1,028
X38	92	1	5	2,73	,991
A4	92	1,14	3,57	2,6079	,48721
N valide (listwise)	92				

5. نتائج المحور الخامس (الميزة التنافسية):

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
X39	92	2	5	3,88	1,088
X40	92	1	5	2,91	,926
X41	92	2	5	3,67	1,120
X42	92	1	5	2,89	,853
X43	92	2	5	3,90	1,100
X44	92	2	5	3,59	,829
X45	92	1	5	2,58	1,161
X46	92	1	4	2,38	1,025
X47	92	2	5	3,60	,917
X48	92	1	3	1,79	,749
X49	92	1	5	2,41	,920
X50	92	1	3	2,00	,902
X51	92	1	4	3,01	1,094

X52	92	2	4	3,21	,749
X53	92	1	5	2,78	1,333
X54	92	1	4	2,41	1,029
X55	92	1	5	3,80	,940
X56	92	1	5	3,27	1,232
B	92	2,00	3,89	3,0133	,49151
N valide (listwise)	92				

خامسا: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لـ (Kolmogrove-Smirnov)

Tests non paramétriques

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon						
		A1	A2	A3	A4	B
N		92	92	92	92	92
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,1824	3,2786	3,5992	2,6079	3,0133
	Ecart-type	,34418	,51705	,54076	,48721	,49151
	Absolue	,135	,111	,099	,093	,102
Différences les plus extrêmes	Positive	,074	,076	,073	,093	,102
	Négative	-,135	-,111	-,099	-,085	-,085
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,299	1,065	,949	,896	,974
Signification asymptotique (bilatérale)		,069	,207	,328	,398	,299

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

سادسا: نتيجة اختبار مشكلة الارتباط الذاتي (Durbin-Watson) (Autocorrelation)

Variables introduites/supprimées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	A1, A2, A3, A4 ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : B

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	Durbin-Watson
1	2,121 ^a

a. Valeurs prédites :

(constantes), A4, A1, A3, A2

b. Variable dépendante : B

سابعا: نتيجة اختبار الازدواج الخطي (Multicollinearity) (Tolérance) (VIF)

Variables introduites/supprimées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	A1, A2, A3, A4 ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : B
b. Toutes variables requises saisies.

Coefficients ^a			
Modèle	Statistiques de colinéarité		
	Tolérance	VIF	
1	A1	,925	1,082
	A2	,745	1,342
	A3	,820	1,219
	A4	,925	1,081

a. Variable dépendante : B

ثامنا: مصفوفة الارتباط (Pearson) بين متغيرات الدراسة

Corrélations

		Corrélations				
		A1	A2	A3	A4	B
A1	Corrélation de Pearson	1	,270**	,083	,104	,435**
	Sig. (bilatérale)		,009	,432	,325	,000
	N	92	92	92	92	92
A2	Corrélation de Pearson	,270**	1	,415**	,258*	,682**
	Sig. (bilatérale)	,009		,000	,013	,000
	N	92	92	92	92	92
A3	Corrélation de Pearson	,083	,415**	1	,183	,532**
	Sig. (bilatérale)	,432	,000		,081	,000
	N	92	92	92	92	92
A4	Corrélation de Pearson	,104	,258*	,183	1	,299**
	Sig. (bilatérale)	,325	,013	,081		,004
	N	92	92	92	92	92
B	Corrélation de Pearson	,435**	,682**	,532**	,299**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,004	
	N	92	92	92	92	92

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

تاسعا: نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

1. نتائج الانحدار الخطي البسيط الخاص بالفرضية الأولى.

Variables introduites/supprimées ^a			
Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	A1 ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : B

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,435 ^a	,190	,181	,44492	,190	21,056	1	90	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), A1

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4,168	1	4,168	21,056	,000 ^b
1 Résidu	17,816	90	,198		
Total	21,984	91			

a. Variable dépendante : B

b. Valeurs prédites : (constantes), A1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,034	,434		2,385	,019
1 A1	,622	,136	,435	4,589	,000

a. Variable dépendante : B

2. نتائج الانحدار الخطي البسيط الخاص بالفرضية الثانية.

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	A2 ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : B

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,682 ^a	,465	,459	,36152	,465	78,208	1	90	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), A2

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	10,221	1	10,221	78,208	,000 ^b
1 Résidu	11,762	90	,131		
Total	21,984	91			

a. Variable dépendante : B

b. Valeurs prédites : (constantes), A2

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,972	,234		4,159	,000
1 A2	,648	,073	,682	8,844	,000

a. Variable dépendante : B

3. نتائج الانحدار الخطي البسيط الخاص بالفرضية الثالثة.

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	A3 ^b		Entrée

a. Variable dépendante : B

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,532 ^a	,284	,276	,41834	,284	35,615	1	90	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), A3

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	6,233	1	6,233	35,615	,000 ^b
1 Résidu	15,751	90	,175		
Total	21,984	91			

a. Variable dépendante : B

b. Valeurs prédites : (constantes), A3

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,271	,295		4,308	,000
	A3	,484	,081	,532	5,968	,000

a. Variable dépendante : B

4. نتائج الانحدار الخطي البسيط الخاص بالفرضية الرابعة.

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	A4 ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : B

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,299 ^a	,089	,079	,47163	,089	8,834	1	90	,004

a. Valeurs prédites : (constantes), A4

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1,965	1	1,965	8,834	,004 ^b
	Résidu	20,019	90	,222		
	Total	21,984	91			

a. Variable dépendante : B

b. Valeurs prédites : (constantes), A4

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,286	,249		9,166	,000
	A4	,302	,101	,299	2,972	,004

a. Variable dépendante : B

5. نتائج الانحدار الخطي الخاص بالفرضية الرئيسية.

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	A ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : B

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,931 ^a	,866	,865	,18063

a. Valeurs prédites : (constantes), A

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-,996	,167		5,965	,000
	A	1,305	,054	,931	24,162	,000

a. Variable dépendante : B

6. نتائج اختبار (ANOVA) الخاص بالفرضية الخامسة.

-1-6 حسب متغير العمر:

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
A1	Inter-groupes	,286	3	,095	,799	,498
	Intra-groupes	10,494	88	,119		
	Total	10,780	91			
A2	Inter-groupes	1,062	3	,354	1,338	,267
	Intra-groupes	23,266	88	,264		
	Total	24,328	91			
A3	Inter-groupes	1,124	3	,375	1,294	,282
	Intra-groupes	25,487	88	,290		
	Total	26,611	91			
A4	Inter-groupes	,286	3	,095	,394	,758
	Intra-groupes	21,314	88	,242		
	Total	21,601	91			
B	Inter-groupes	1,195	3	,398	1,686	,176
	Intra-groupes	20,789	88	,236		
	Total	21,984	91			

2-6- حسب متغير المؤهل العلمي:

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
A1	Inter-groupes	,381	3	,127	1,076	,364
	Intra-groupes	10,398	88	,118		
	Total	10,780	91			
A2	Inter-groupes	,708	3	,236	,879	,455
	Intra-groupes	23,620	88	,268		
	Total	24,328	91			
A3	Inter-groupes	,379	3	,126	,424	,736
	Intra-groupes	26,232	88	,298		
	Total	26,611	91			
A4	Inter-groupes	,923	3	,308	1,309	,277
	Intra-groupes	20,678	88	,235		
	Total	21,601	91			
B	Inter-groupes	,349	3	,116	,473	,702
	Intra-groupes	21,635	88	,246		
	Total	21,984	91			

3-6- حسب متغير المركز الوظيفي:

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
A1	Inter-groupes	,076	3	,025	,208	,890
	Intra-groupes	10,704	88	,122		
	Total	10,780	91			
A2	Inter-groupes	1,185	3	,395	1,502	,220
	Intra-groupes	23,143	88	,263		
	Total	24,328	91			
A3	Inter-groupes	,248	3	,083	,276	,843
	Intra-groupes	26,362	88	,300		
	Total	26,611	91			
A4	Inter-groupes	,242	3	,081	,332	,802
	Intra-groupes	21,359	88	,243		
	Total	21,601	91			
B	Inter-groupes	1,518	3	,506	2,176	,096
	Intra-groupes	20,465	88	,233		
	Total	21,984	91			

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
A1	Inter-groupes	,026	3	,009	,072	,975
	Intra-groupes	10,754	88	,122		
	Total	10,780	91			
A2	Inter-groupes	,700	3	,233	,869	,460
	Intra-groupes	23,628	88	,268		
	Total	24,328	91			
A3	Inter-groupes	,681	3	,227	,770	,514
	Intra-groupes	25,930	88	,295		
	Total	26,611	91			
A4	Inter-groupes	,713	3	,238	1,001	,396
	Intra-groupes	20,888	88	,237		
	Total	21,601	91			
B	Inter-groupes	1,154	3	,385	1,626	,189
	Intra-groupes	20,829	88	,237		
	Total	21,984	91			