



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة د. مولاي الطاهر - سعيدة -  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و  
علوم التسيير



مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر  
في علوم التسيير  
تخصص: إدارة الإنتاج والتموين

تحت عنوان:

دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة  
التنافسية في المؤسسة.  
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر (الوحدة العملياتية بسعيدة) 2019/2018

تحت إشراف الأستاذة:  
د. ملال ربيعة

من إعداد:  
عيساوي خديجة  
بلعباسي مغنية.

لجنة المناقشة:

الأستاذ: د. وزاني محمد..... رئيسا  
الأستاذة: د. ملال ربيعة..... مشرفا ومقررا  
الأستاذ: د. حميدي زقاي.....ممتحنا  
الأستاذ: د. يزيد قادة.....ممتحنا

السنة الجامعية:

2019-2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"إقرأ بسم الله الذي خلق، خلق الإنسان من علق، اقرأ وربك الأكرم الذي علم بالقلم،

علم الإنسان ما لم يعلم"

صدق الله العظيم.

# الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا وحسيننا محمد أشرف المرسلين أما بعد:

أهدي ثمرة هذا العمل إلى :

من أبتغي رضاهما، ومن أوصاني الله بالدعاء لهما في قوله عز وجل "وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا" الآية 24 سورة

الإسراء، الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما.

الزوج الفاضل حفظه الله وأدامه.

ابنتي الغالية "ريتا" حفظها الله ورعاها وأطال عمرها

نعم المرشد والموجه والمشرف الأستاذة "ملال ربيعة" وفقها الله.

عائتي و عائلة زوجي "الإخوة والأخوات" أعزهم الله.

كل الأهل والأقارب والأصدقاء والمقربين أدامهم الله.

بإعجابي مفضيه



# الإهداء

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك ، احمدك حمدا لا يجازي نعمك على أن وفقنتني لإتمام هذا العمل المتواضع وصلي اللهم وسلم على سيدنا محمد النبي المبعوث رحمة للعالمين وبعد أهدي ثمرة عملي هذا إلى ملاكي في الحياة ومن كلله الله بالهيبة والوقار الوالدين الكريمين ، أطال الله في عمرهما وأرضاهما عني.

إلى لكل أحتوي وأحتوي وأبنائهم الأعتزاء حفظهم الله.

إلى الأستاذة المشرفة التي كانت عوننا لنا رعاها الله.

إلى من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

عيسوي خديجة

# كلمة شكر

الحمد لله وكفى والصلاة على رسوله المصطفى، نحمد الله عز وجل حمدا كثيرا مباركا على توفيقه، الحمد لله أولاً وأخيراً الذي بلّغنا مرادنا وألهمنا القوة والصبر لإتمام هذا العمل أملين أن يكون مرجعا يستفاد منه.

نتقدم بالشكر الجزيل والشناء الخالص والتقدير للأستاذة المشرفة "ملال ربيعة" التي لم تدخر جهدا في إرشادنا ولم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة، اعترافا وتقديرا لحسن تواضعها وعطائها راجين من المولى عز وجل أن يزيدها بهما رفعة.

نخص بالذكر كلمة شكر لمن مدّ لنا يد العون والمساعدة، وساهم في تذليل ما واجهناه من صعوبات خلال إنجاز هذا العمل الزميل عواد يوسف.

إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا من إطارات في مؤسسة اتصالات الجزائر - سعيدة - وفي الأخير نشكر دفعة السنة الثانية ماستر تخصص إدارة الإنتاج والتمويل 2018/2019 ونتمنى لهم التوفيق في أعمالهم.

## شكرا

## ملخص:

أصبح الدور الذي تلعبه المعرفة والمعلومات في الوقت الراهن دوراً حيوياً في شتى المجالات وأصبح هذا الدور واضحاً في مجال الإدارة عموماً والإدارة المؤسسية خصوصاً، وتزايد هذا الاهتمام في المؤسسات الخدمية بحكم السياق الخاص بالمزايا التنافسية.

وتهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر كل من إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة اتصالات الجزائر، وقد استخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالبحث. وقد تكونت عينة الدراسة من (52) عاملاً و التي تم عرضها وتحليلها ومعالجة مخرجاتها إحصائياً بواسطة برنامج SPSS V21 لاختبار صحة الفرضيات.

وخلصت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي كبير لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات على الميزة التنافسية .

## الكلمات المفتاحية :

إدارة المعرفة، ، تكنولوجيا المعلومات، الميزة التنافسية، مؤسسة اتصالات الجزائر.

## Résumé:

Le rôle joué par le savoir et l'information est désormais essentiel dans la plupart des domaines, notamment dans le domaine de la gestion en général et de la gouvernance d'entreprise, et dans l'intérêt croissant que suscitent les institutions de services dans le contexte des avantages concurrentiels.

L'objectif de cette étude était de mettre en évidence l'impact de la gestion des connaissances et des technologies de l'information sur l'obtention d'un avantage concurrentiel au sein de la Société algérienne des télécommunications. Un questionnaire a été utilisé pour collecter des données de recherche .L'échantillon de l'étude était composé d'un facteur. Les résultats ont été présentés et leurs résultats ont été traités statistiquement par SPSS pour tester la validité des hypothèses. .

L'étude a conclu que la gestion des connaissances et les technologies de l'information avaient un impact positif important sur l'avantage concurrentiel.

**Mots-clés:** gestion des connaissances, technologie de l'information, avantage concurrentiel, Algerie Telecom.

## Abstract

The role played by knowledge and information is now vital in most areas. This role has become evident in the field of management in general and in corporate governance in particular, and the increasing interest in service institutions in the context of competitive advantages.

The purpose of this study was to highlight the impact of knowledge management and information technology on achieving competitive advantage in the Algerian Telecommunications Corporation. A questionnaire was used as a tool to collect research data. The sample of the study consisted of

a factor. The results were presented and their results were processed statistically by SPSS to test hypothesis validity .

The study concluded that there is a significant positive impact of knowledge management and information technology on competitive advantage.

**Keywords:** knowledge management, information technology, competitive advantage, Algeria Telecom

# قائمة المحتويات

## الفهرس:

القرآن الكريم

الإهداء

التشكرات

ملخص

الفهرس

قائمة الأشكال والجداول

مقدمة عامة ..... أ - و

### الفصل الأول: إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات

02.....تمهيد

03.....المبحث الأول: إدارة المعرفة مفاهيم أساسية، عملياتها وإستراتيجياتها

03.....المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة

03.....المطلب الثاني: أسس، أهمية وأهداف إدارة المعرفة

05.....المطلب الثالث: عناصر إدارة المعرفة

07.....المطلب الرابع: عمليات إدارة المعرفة

08.....المطلب الخامس: مداخل إدارة المعرفة

12.....المبحث الثاني: تكنولوجيا المعلومات

12.....المطلب الأول: مفهوم وأهمية تكنولوجيا المعلومات

14.....المطلب الثاني: مداخل ومكونات تكنولوجيا المعلومات

16.....المطلب الثالث: المزايا الإستراتيجية المتحققة من استخدام تكنولوجيا المعلومات

17.....المطلب الرابع: إسهامات وأثر تكنولوجيا المعلومات

19.....المطلب الخامس: الاتجاهات المستقبلية لتكنولوجيا المعلومات

21.....خلاصة الفصل

### الفصل الثاني: الميزة التنافسية للمؤسسة

23.....تمهيد

24.....المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التنافسية

24.....المطلب الأول: مفهوم وأهمية وأهداف التنافسية



المطلب الثاني: أنواع، أساليب وأسباب التنافسية.....	27
المطلب الثالث: دعائم التنافسية.....	29
المطلب الرابع: تحليل القوى الخمس لـ Porter.....	31
المبحث الثاني: الميزة التنافسية.....	33
المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية.....	33
المطلب الثاني: مظاهر ومحددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها.....	36
المطلب الثالث: أهم الركائز التي تقوم عليها الميزة التنافسية.....	40
المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية والأخطاء التي يجب تفاديها عند تطبيق أحد الميزات.....	41
المطلب الخامس: تنمية وتطوير الميزة التنافسية وأهمية امتلاكها وتحسينها.....	44
خلاصة الفصل.....	46

### الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمؤسسة اتصالات الجزائر

تمهيد.....	48
المبحث الأول: عرض وتقديم مؤسسة اتصالات الجزائر.....	49
المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة اتصالات الجزائر.....	49
المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر.....	51
المطلب الثالث: فروع وهيكل مؤسسة اتصالات الجزائر.....	51
المبحث الثاني: واقع إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في المؤسسة.....	55
المطلب الأول: الخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر.....	55
المطلب الثاني: واقع استخدام إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في مؤسسة اتصالات الجزائر.....	59
المطلب الثالث: استعمال مؤسسة اتصالات الجزائر لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات.....	61
المبحث الثالث: الدراسة الميدانية.....	62
المطلب الأول: الأدوات المستخدمة، مجتمع وعينة الدراسة.....	62
المطلب الثاني: متغيرات الدراسة وثبات الاستبيان.....	64
المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.....	74

89.....	خلاصة الفصل
94 -91.....	خاتمة عامة
99- 96.....	قائمة المراجع
118- 101.....	قائمة الملاحق

الفهرس





# قائمة الجداول والأشكال

## قائمة الجداول والأشكال

### قائمة الجداول :

الرقم	العنوان	الصفحة
01	المزايا الإستراتيجية المحققة من استخدام تكنولوجيا المعلومات	16
02	تسعيرة المكالمات الهاتفية محلياً	57
03	تسعيرة المكالمات الهاتفية الدولية	57
04	تسعيرة الإنترنت الخاصة بالزبائن العاديون	58
05	تسعيرة الإنترنت الخاصة بالزبائن المتعاقدون	58
06	نتائج عملية توزيع الاستبانة	64
07	اختبار ثبات الاستبانة	65
08	جدول التوزيع لمقياس ليكارت	66
09	درجة الاستجابة	67
10	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	68
11	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	69
12	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	70
13	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	72
14	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	73
15	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات المتعلقة بمحور إدارة المعرفة	75-74

## قائمة الجداول والأشكال

77	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور تكنولوجيا المعلومات	16
78	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات المتعلقة بمحور الميزة التنافسية	17
79	معامل الارتباط ومستوى المعنوية لمحور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات	18
80	معامل الارتباط ومستوى المعنوية لمحور إدارة المعرفة	19
81	معامل الارتباط ومستوى المعنوية لبعث توليد المعرفة	20
82	معامل الارتباط ومستوى المعنوية لبعث تخزين المعرفة	21
83	معامل الارتباط ومستوى المعنوية لبعث نشر وتوزيع المعرفة	22
84	معامل الارتباط ومستوى المعنوية لبعث تطبيق المعرفة	23
85	معامل الارتباط ومستوى المعنوية لمحور تكنولوجيا المعلومات	24
86	مستوى المعنوية للسمة الشخصية الجنس.	25
86	مستوى المعنوية للسمة الشخصية العمر	26
87	مستوى المعنوية للسمة الشخصية الخبرة	27
87	مستوى المعنوية للسمة الشخصية المؤهل العلمي	28
88	مستوى المعنوية للسمة الشخصية المسمى الوظيفي	29

## قائمة الجداول والأشكال

قائمة الأشكال :

الرقم	العنوان	الصفحة
01	عوامل المنافسة	25
02	أهداف التنافسية	26
03	أساليب التنافسية	28
04	القوى التنافسية الخمس لـ Porter	31
05	النموذج الماسي لـ Porter	37
06	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر	53
07	الهيكل التنظيمي للوحدة العملياتية للاتصالات بسعيدة	54
08	نظام NGBSS	61
09	نموذج الدراسة	67
10	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	68
11	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	69
12	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	71
13	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	72
14	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	73

مقدمة عامة

## المقدمة العامة:

قبل العقدين الآخرين كانت المؤسسات تعتمد في عملها على الأداء النمطي والروتيني الذي لا يحتاج إلى معلومات ومعارف واسعة، ولكن بعد بروز قوى مؤثرة كالعولمة والتطور التكنولوجي وثورة المعلومات من جهة، وتزايد المنافسة وضغوط العملاء من جهة أخرى، أدركت هذه المؤسسات أنها بحاجة إلى تطوير أساليبها، وتحديث منتجاتها وخدماتها وضرورة أن تكون أكثر مرونة وسرعة في التكيف والاستجابة للمحافظة على إستمراريتها، لذا فقد أصبحت المنظمات المعاصرة أكثر اعتماداً على المعلومات والمعرفة لبناء وتنمية القدرات المحورية للأفراد، مما أدى إلى تحول نشاطها من البحث عن الإنتاج الكمي إلى البحث عن خلق المعارف والاستغلال الأمثل لها للوصول الأكفأ والأسرع للعملاء وسبق المنافسين، ومن هنا عمدت الإدارة المعاصرة على إيجاد نماذج تنظيمية تتماشى ومتطلبات الوضع الاقتصادي الراهن بتبني تقنيات حديثة في التسيير ومنها إدارة المعرفة التي تسعى إلى الكشف عن المعرفة وتشخيصها ثم إلى توليدها من جديد و تخزينها وتوزيعها فاستعمالها وتطبيقها، ومن هنا يأتي دور إدارة المعرفة والذي يحتاج لتجسيده بكفاءة وفعالية إلى توفير المقومات المادية من أجهزة وحواسيب آلية وبرمجيات وشبكات وقواعد البيانات لاستخدامها في استقبال ومعالجة البيانات وتخزينها وتعديلها واسترجاعها وطباعتها ونقلها إليكترونيا في شكل نصوص وأشكال وأصوات وصور للحصول على معلومات يمكن استخدامها في أداء الأعمال بين المستخدمين داخل المؤسسة والأطراف ذات الصلة من خارج المؤسسة، ومنه أخذت إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات اهتماما متزايدا و متسارعا، لما لهما من إسهامات أساسية ودورا ناجحا في النمو الاقتصادي وتحقيق الميزة التنافسية، وأحدثت تغيرات كبيرة وهامة تمثلت في تخفيض التكاليف وتحسين مستويات الأسعار وزيادة السرعة الإنتاجية وتحسين الجودة . مما ساعد في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات وتحقيق أهدافها في البقاء والنمو والتوسع في أداء أعمالها بالاعتماد على ما توفره إدارة المعرفة من بيانات ومعلومات ومعرفة من جهة، وما توفره التكنولوجيا من وسائل وأدوات مناسبة من جهة أخرى.

## 1/ إشكالية البحث:

بناء على ما تم طرحه يمكن صياغة الإشكالية التالية:

- ما مدى تأثير إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية؟.
- ومن هذه الإشكالية تتفرع إشكاليات أخرى نذكر منها :
- ما المقصود بإدارة المعرفة؟.
- ما المقصود بتكنولوجيا المعلومات؟.
- ما المقصود بالميزة التنافسية؟.

- كيف تساهم إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة "اتصالات الجزائر" ؟

## 2/ فرضيات البحث:

للإجابة على الإشكالية وضعنا الفرضية التالية :

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$  لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات على الميزة التنافسية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$  لإدارة المعرفة على الميزة التنافسية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$  لتوليد المعرفة على الميزة التنافسية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$  لتخزين المعرفة على الميزة التنافسية.
- يوجد لنشر أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$  وتوزيع المعرفة على الميزة التنافسية.
- يوجد لتطبيق أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$  المعرفة على الميزة التنافسية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$  لتكنولوجيا المعلومات على الميزة التنافسية.

❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للسمات الشخصية ( الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي ).

## 3/ مبررات اختيار الموضوع :

من أهم أسباب اختيارنا لهذا الموضوع دون غيره ما يلي:

- حداثة مفاهيم إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات و تزايد المنافسة بين المؤسسات.
- اهتمام المؤسسات بتحقيق الميزة التنافسية عن طريق استحداث إدارة المعرفة وتطبيق تكنولوجيا المعلومات لمواكبة التطويرات والتغيرات.
- الحاجة الماسة للمؤسسات الجزائرية لمثل هذه الدراسات لتنمية قدراتها التنافسية.

## 4/ أهداف وأهمية الدراسة:

نهدف في دراستنا إلى:



- تسليط الضوء على مفهوم إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات باعتبارهما من المفاهيم الحديثة في علوم التسيير.

- التعريف بالميزة التنافسية ومصادرها الحديثة.

- إبراز العلاقة بين كلا من إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية.

- دراسة مدى اعتماد مؤسسة "اتصالات الجزائر" على مبادئ إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وما حققته لها.

- الوقوف على إمكانيات المؤسسة ومعرفة أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق عمليات الإدارة وتكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الجزائرية.

#### 4/ أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول موضوعا مهما وحيويا وهو دراسة أثر إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية نظرا لتزايد أهمية هذين الأخيرين في نجاح المؤسسات واستمرارها. إذ أن الهدف هو لفت انتباه المؤسسة محل الدراسة ( اتصالات الجزائر ) ، وكذا باقي المؤسسات على ضرورة التخلي عن النماذج الكلاسيكية في الإدارة وتبني إدارة المعرفة وتطبيق تكنولوجيا المعلومات باعتبارها أحدث نماذج الإدارة المثالية في المؤسسات المعاصرة ، والتي تضمن النجاح والاستمرار وتحقيق الميزة التنافسية.

#### 5/ حدود الدراسة :

لا يمكن دراسة أي موضوع بدون تحديد كل من مداه الزماني و المكاني:

- الحدود الزمنية: تم إنجاز هذه الدراسة خلال فترة السداسي الثاني 2019/2018.

- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة التطبيقية على حالة مؤسسة "اتصالات الجزائر"

#### 6/ المنهج المستخدم في الدراسة :

تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري والذي يوضع مختلف المفاهيم التي تم التطرق إليها في الموضوع، وذلك من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة والكتاب المكتبي للمصادر والمراجع.

- أما في الجانب التطبيقي فقد تم اعتماد منهج دراسة حالة المناسب لمثل هذا النوع من المواضيع باستعمال الاستبيان، والذي يكون موجه لموظفي مؤسسة " اتصالات الجزائر".

#### 7/ تقسيمات البحث:

بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية لدراستنا قسمناها على النحو التالي:

**الجزء النظري:** والذي قسم إلى فصلين

**الفصل الأول :** يمثل المتغير المستقل والذي يضم المفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة كمبحث أول، والمفاهيم الأساسية لتكنولوجيا المعلومات كمبحث ثاني.

**الفصل الثاني:** يمثل المتغير التابع فقد تضمن ثلاث مباحث:

**المبحث الأول:** تم التطرق فيه إلى المفاهيم العامة للتنافسية.

**المبحث الثاني:** عرضنا فيه المفاهيم العامة حول الميزة التنافسية.

**الجزء التطبيقي :** يتمثل في تحليل إحصائي باستخدام SPSS لمؤسسة " اتصالات الجزائر " وذلك لإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي .

## 8 / الدراسات السابقة:

**أولاً: الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية:**

❖ دراسة وهيبة داسي (2013) بعنوان : " دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية , دراسة ميدانية " بطرح إشكالية حول : ما دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمصاريف الحكومية السورية؟. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

- السعي الدائم إلى كسب المعرفة التي تلبي الاحتياجات الإستراتيجية والتنافسية والوظيفية القادرة على تحقيق الميزة التنافسية.
- ضرورة تبني واستخدام تكنولوجيا المعلومات.
- استحداث إدارة للمعرفة في كل مصرف لتتشارك مع نظم المعلومات وتكنولوجياتها في تحقيق الميزة التنافسية لها.

❖ دراسة (Coukos -Semmel,2002) تحت عنوان " عمليات إدارة المعرفة والاستراتيجيات المستخدمة في جامعات الولايات المتحدة " ، " Knowledge Management Processes and Stratigic Used in United States " حيث هدفت الدراسة إلى تقييم استخدام إدارة المعرفة في الجامعات وتطوير نموذج لزيادة فعاليتها، وتحديد عوامل نجاحها، وقد طور نموذج لتمكين قادة التعليم العالي من زيادة فاعلية إدارة المعرفة، إضافة إلى اعتبارات أخرى لزيادة هذه الفعالية منها رغبة المنظمات في المبادرة بتطبيق هذا النوع من الإدارة.

**ثانياً: الدراسات التي تناولت تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية:**

❖ دراسة د.بسام محمود المهيترات (2011) بعنوان " دراسة ميدانية على مؤسسة تطوير التكنولوجيا الحديثة ".

وكانت الإشكالية المطروحة كالتالي: ما هو واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مؤسسة التطوير التكنولوجية الحديثة وهل حققت لهذه الأخيرة الميزة التنافسية ؟.

وأهم النتائج المتوصل إليها نجد:

- ضرورة إيلاء أهمية بالغة لتكنولوجيا المعلومات عن طريق توفير الأجهزة والبرمجيات اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية.

- تدريب العاملين في المؤسسة على حسن استخدام تكنولوجيا المعلومات وتوظيف عمليات إدارة المعرفة للتمكن من تحقيق الميزة التنافسية.

❖ دراسة منيرة سليمانى (2012-2013) بعنوان "دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية".

حيث استخلصت الطالبة نتيجة مفادها: أن المعلومات تعتبر مورد استراتيجيا هاما من خلال خصائصها التي تؤدي إلى التأثير على مختلف أنشطة المؤسسة، وأن تكنولوجيا المعلومات تعد من أهم المقومات الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، حيث تحقق لها التميز وتمنحها الأفراد عن المنافسين وبالتالي ضمان قدرة تنافسية عالية.

❖ دراسة (Alfonso Vargas, 2003) بعنوان " محددات تكنولوجيا المعلومات والقدرة التنافسية "

" Déterminant Information Technologie compétitive value "

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان العلاقة بين تطبيق تكنولوجيا المعلومات وتحقيق الميزة التنافسية، وتحليل الحالات التي تظهر تأثير تكنولوجيا المعلومات على الميزة التنافسية للشركات الموزعة للمواد الطبية في إسبانيا، وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى :

- وجود أثر قوي لتكنولوجيا المعلومات على الميزة التنافسية، كما بينت أن هناك عوامل أخرى ذات علاقة بالمنطقة وبيئة العمل التي تؤثر على الميزة التنافسية.

من خلال الإطلاع على هذه الدراسات حاولنا التطرق إلى معرفة أثر إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية.

يتضح من خلال قراءة الدراسات السابقة وما تم تناوله في هذه الدراسة أن هناك اتفاق إلى حد كبير في الجانب النظري والإطار المفاهيمي، إلا أن ما يميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة هو



الاختلاف في الجانب التطبيقي الذي تم على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث تم طرح إشكاليات رئيسية وأخرى فرعية بهدف التوصل إلى نتائج دقيقة تساهم في إثراء الدراسات القادمة، كما تمكن المؤسسة محل الدراسة من التعرف على نقاط ضعفها وقوتها في تحقيق أهدافها، فالدراسات السابقة تناولت موضوع مساهمة إدارة المعرفة على الميزة التنافسية، وموضوع دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية كل على حدى، على عكس الدراسة الحالية التي تم فيها التطرق إلى كل من إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وأثرهما معاً في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، أيضاً في الدراسات السابقة تم معالجة الإشكاليات في شكل فرضيات رئيسية ، أما في الدراسة الحالية فقد تم تقسيم الفرضية المتعلقة بإدارة المعرفة إلى فرضيات جزئية تضمنت طرح إشكاليات فرعية كل عملية من عمليات إدارة المعرفة على الميزة التنافسية بهدف رصد أثر كل عملية لوحدها في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

## 9/ صعوبات البحث:

لا تخلو أي دراسة كانت من صعوبات أثناء تحضيرها، وقد واجهنا بعض الصعوبات نذكر منها:

- نقص المراجع على مستوى مكتبة الكلية التي تربط إدارة المعرفة والميزة التنافسية.
- اختلاف أوقات الإعارة حيث هناك يوم مخصص لاستعارة الكتب ويوم آخر لاستعارة المذكرات، مما يكلف الطالب الباحث وقتاً إضافياً في الحصول على المراجع.
- الموضوع يتناول عناصر أساسية ومؤثرة تتميز بالمرونة والوثيرة المتسارعة في التطور والتغيير مما يصعب عملية التصميم في المؤسسة .
- تحفظ بعض الموظفين عن الإجابة في الاستمارات الموزعة مما يسبب إلغاءها.

# الفصل الأول:

إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات.



### تمهيد الفصل الأول:

إن التطور الهائل في التكنولوجيا كان له تأثير مباشر وكبير على المعرفة وإبراز أهمية إدارة المعرفة. فمتطلبات تأهيل العاملين تتطلب إدارة معرفية مبنية على استخدام تكنولوجي وأداة فعالة لتكنولوجيا المعلومات للوصول إلى الهدف المنشود ، من خلال التزويد ببرامج التدريس والتأهيل باستخدام وتطبيق تكنولوجيا المعلومات وأمنها من خلال إنشاء وبناء وتقديم المعرفة وإدارتها وهذا لتزويد المجتمع بكفاءات وقدرات ذات مستوى رفيع لتلبية متطلبات المنظمات الحديثة المتمثلة في حصر الإبداع والمعلوماتية والمعرفية.

وفي هذا السياق قسمنا فصلنا إلى مبحثين:

**المبحث الأول: إدارة المعرفة.**

**المبحث الثاني: تكنولوجيا المعلومات.**

### المبحث الأول : إدارة المعرفة مفاهيم أساسية ،عملياتها واستراتيجياتها .

#### المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة:

يمكن القول أنه من الصعب إيجاد مفهوم واحد لإدارة المعرفة فقد تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من مداخل ومنظورات مختلفة تبعاً لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية وهذا راجع إلى سببين : الأول يتمثل في أن ميدان إدارة المعرفة واسع جداً، أما الثاني هو ديناميكية هذا الموضوع بمعنى التغيرات السريعة في المجالات التي يشملها والعمليات التي يغطيها . (سمية بوران :2016، ص53).

ومن بين مفاهيم إدارة المعرفة نذكر :

**تعرف إدارة المعرفة :** بأنها تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري ، والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية . وبشكل يمكن معه إنجاز أكبر قدر من الأثر الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية : (بسام محمود المهيرات: 2011، ص12).

**كما عرفت :** بأنها مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها والعمل على تحويل المعرفة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة، كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي . (محمد عواد الزيادات : 2008، ص55).

**في حين عرف كري "Grey" (1996):** إدارة المعرفة بأنها مراجعة حسابات الأصول الفكرية التي تبرز المصادر الفريدة والوظائف الانتقادية والعقبات المحتملة التي تعيق المعرفة، كما أنها تحمي الأصول الفكرية من الاضمحلال وتبحث عن الفرص لتدعيم القرارات والخدمات والمنتجات من خلال إضافة الذكاء، وزيادة القيمة والتخلي بالمرونة.(مصطفى يوسف كافي:2017، ص33).

من خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف إدارة المعرفة على أنها عمليات منظمة تتمثل في تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتطوير وتوزيع وتطبيق المعرفة في المؤسسة من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري وتكنولوجيا المعلومات لتحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية.

#### المطلب الثاني: أسس، أهمية وأهداف إدارة المعرفة.

**أولاً: أسس إدارة المعرفة:** تعتمد إدارة المعرفة على الأسس التالية: (علي السلمي: 2002، ص208).

- جمع وتصنيف وترتيب المعلومات لبناء هيكل معرفي، وذلك بالاستعانة بتقنيات المعلومات والحاسبات الآلية.



- توزيع وتبادل المعرفة حيث أن انحصار المعرفة لدى أفراد أو فئات محددة داخل المؤسسة يفقد إدارة المعرفة قيمتها.
- رصد وإعداد وتدريب وتنمية الأفراد ذوي المعرفة من خلال التعرف على الأفراد ذوي المعرفة في المؤسسة ومجالات تخصصهم وتميزهم المعرفي وإمكانياتهم في حل مشكلات الأداء، وتطوير عمليات المؤسسة واستخراج ما لديهم من معرفة وتوطينها في قواعد المعلومات وإتاحتها لكل من يحتاجها .
- استخدام المعرفة للوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية، ويتم ذلك بإدماج وتنمية المعرفة واستخدامها في الأداء ضمن تصميم العمليات ومعايير تقويم الأداء، وتقرير المكافآت والمزايا للعاملين بقدر استخدامهم للمعرفة ومساهماتهم في تنميتها.

### ثانياً: أهمية إدارة المعرفة:

يمكن تلخيصها في النقاط التالية: (مصطفى يوسف كافي: 2017، ص45).

- ✓ إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض تكاليف ورفع موجوداتها الداخلية وتوليد إيرادات جديدة.
- ✓ تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- ✓ تعزز قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتحسينه.
- ✓ تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال تيسير الوصول إلى المعرفة.
- ✓ تحفيز المنظمات وتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جديدة واستثمار معرفة سابقة.
- ✓ توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، من خلال مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

إضافة إلى نقاط أخرى لأهمية إدارة المعرفة نذكر منها : (سمية بوران: 2016، ص 55،56)

- تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة، توثيق المتوفر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- تدعيم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
- تساهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

### ثالثاً: أهداف إدارة المعرفة:

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق الآتي: (سمية بوران: 2016، ص56،57).

- أسر المعرفة من مصادرها و تخزينها وإعادة استعمالها .
  - جذب رأسمال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة.
  - خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المؤسسة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
  - تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها وإعادة استخدامها.
  - إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.
  - بناء إمكانيات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.
  - التأكد من فعالية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات.
  - تحويل المؤسسات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد(اقتصاد المعرفة)، وجعلها تعمل كشبكة للأنشطة، حيث تسهم في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الإلكترونية.
  - تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان وتسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل.
  - تهدف إلى الإبداع، الوعي والتصميم الهادف والتكيف مع الاضطراب والتعقيد البيئي.
- كما تهدف أيضا إلى التنظيم الذاتي و الذكاء والتعلم.

من خلال هذه الأهداف يمكن إيجاز القضايا الثلاث الرئيسية التي تتعامل معها إدارة المعرفة وهي:

1. قضية صراع المؤسسة من أجل البقاء: وذلك بمواجهة التطورات وتحولات المناخ المحيط بالمؤسسة وتبدل أوضاع الأسواق وسرعة تقلباتها، كذلك مواجهة المخاطر الداخلية مثل تقادم التقنيات وتوقف طاقاتها الفكرية عن التجديد والابتكار وتوفير الحلول.
2. تنمية الفعالية التنظيمية: إذ يجب أن تتوفر لدى المؤسسة المعرفة الكاملة بخصائص مواردها المالية والتقنية والبشرية لاستغلالها بأحسن الطرق والتقنيات وتصويبها بما يخدم الأهداف وتحقيق الأرباح والتميز.
3. تكيف المؤسسة مع المتغيرات الخارجية: إذ تحقق المؤسسات درجة أعلى من التوافق والتكيف إذا توفرت لها المعرفة بتلك المتغيرات ومصادرها وأساليبها ومتطلباتها.

### المطلب الثالث: عناصر إدارة المعرفة.

تحصل المؤسسة على المعلومات من البيئة الخارجية وباشترك عناصر إدارة المعرفة تتحول إلى معرفة وعمليات وهياكل تنتج سلعا وخدمات، فطبيعة المعرفة وحجم الاحتياج لها هو ناتج لتفاعل هذه العناصر ومن أهم هذه العناصر نجد: ( بسام محمود المهيبرات:2011، 15، 16، 17 ).

**أولاً : البيانات:** هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة، يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها، تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقى.

**ثانياً : المعلومات:** وهي بيانات تمنح صفة المصداقية ويتم تقديمها لغرض محدد، فالمعلومات يتم تطويرها وتحليلها لتكسب صفة المعرفة، والمعلومات هي بيانات توضح في إطار محتوى واضح ومحدد لاستخدامها في اتخاذ القرار ويمكن تقديم المعلومات في أشكال متعددة منها : الشكل الكتابي، صورة أو محادثة مع طرف آخر.

**ثالثاً : القدرات:** وهي مقدرة الأفراد على تحويل البيانات إلى معلومات مفيدة والاستفادة منها من أجل تحقيق الهدف الذي جمعت لأجله هذه البيانات، وهذا يحتاج إلى مهارة كبيرة وخبرة ودراسة مستفيضة حتى تعطي نتائج دقيقة، فالقدرات الذاتية موجودة عند بعض الأفراد قسم منها يكون مكتسب من التعلم والخبرة والمعرفة سواء كانت معرفة ضمنية أو ظاهرة.

**رابعاً : الاتجاهات :** وهي الميول نحو تحقيق هدف معين ويأتي ذلك نتيجة التحفيز والتدريب والمواظبة على معرفة المعرفة المنقاة.

\* كما يشير الكثير من الباحثين إلى أن العناصر الأساسية لإدارة المعرفة تكمن في الإستراتيجية، الأشخاص والتكنولوجيا. (سمية بوران:2016، من ص 63 إلى66 )

**أولاً : الإستراتيجية :** هي الرؤية طويلة الأجل لما ستكون عليه المؤسسة مستقبلاً لمواجهة التهديدات أو الفرص وتحديد نقاط الضعف والقوة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ويكمن دور الإستراتيجية في إدارة المعرفة في صنع المعرفة بالتركيز على الخيارات الصحيحة والملائمة، والتوجه إلى كيفية مسك ومعالجة الموجودات الفكرية، وتحديد مناطق الأهمية الإستراتيجية للمؤسسة والتركيز عليها لجمع المعرفة حولها ثم وضع الأسبقيات وإيجاد برامج وتحديد سياسات لإدامة رأس المال الفكري والمحافظة عليه. وعليه تختار المؤسسة إستراتيجية معينة سواء تنويعاً أو تركيزاً أو دفاعية أو هجومية للدفع باتجاه توليد معرفة جديدة.

**ثانياً : الأشخاص :** يعد الجانب البشري الجزء الأساس لإدارة المعرفة باعتباره الأساس الذي تنتقل عبره المؤسسة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية، حيث يلعب الأفراد دوراً أساسياً في إدارة المعرفة وعملياتها وهم خبراء أنظمة المعلومات وخبراء الكتاب والتطوير ومدير الموارد البشرية ومدراء الأقسام الأخرى والأفراد العاملين وذلك بما لهم من دور في توليد المعرفة والمشاركة بها كجزء من عملهم فهم صناع المعرفة (علماء، مفكرين، مهندسين ومحاسبين في مختلف المجالات ) وعنصر تحقيق الميزة التنافسية.

**ثالثا: التكنولوجيا :** تؤدي التكنولوجيا دورا مهما في إدارة المعرفة سواء لتوليد المعرفة واكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها. لاسيما التطبيقات التكنولوجية في مجال الحاسوب والتي تبرز في أربعة تطبيقات مهمة وهي:

1. معالجة الوثائق : تساعد التكنولوجيا في انجاز الوظائف الكتابية وفي عملية ترميز عمليات الإدخال وإعداد الوثائق وزيادة سرعة ودقة ومعالجة هذه الوثائق وسهولة تداولها .
2. أنظمة دعم القرار: حيث تعمل تطبيقات دعم القرار على حل المشكلات وإيجاد البدائل أمام متخذ القرار في وقت مناسب وقياسي. كما تعمل على معالجة المواقف الحرجة والتغلب على الأزمات، وتوليد المزيد من المعلومات والمعارف والخبرات وخلق المعرفة القائمة على الابتكارات المعرفية الجديدة، كذلك تقديم الاختيارات السريعة والتقارير والوثائق والإبداعات الجديدة.
3. الأنظمة الخبيرة: وهي تطبيقات توفر ثلاث عناصر مهمة هي:

- قاعدة معرفية تحتوي على معرفة حول موضوع معين.

- القدرة على اتخاذ القرار .

- القدرة على التمييز بين أنواع المعرفة وسهولة الوصول إليها.

4. الانترنت : هو تطبيق يستخدم لأغراض الاتصالات الإلكترونية ونقل البيانات وبحوث التسويق، كما يتيح إنشاء العديد من المعاملات الإلكترونية بأقل تكاليف ممكنة ،وبهذا يشكل أداة الوصول إلى البيانات والمعلومات الداخلية والخارجية معا.

- ومنه فإن للتكنولوجيا دورا كبيرا في تسريع وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة مما يساعد على السيطرة على المعرفة الموجودة داخل وخارج المؤسسة واختصار الوقت وتقليل التكلفة .

### المطلب الرابع: عمليات إدارة المعرفة.

عمليات إدارة المعرفة هي العمليات النظامية التي تقوم بها الإدارة لزيادة الحصيلة المعرفية والتي تتمثل فيما يلي:

يلي: (خولة شامخي: الموسم الدراسي 2015/2016، ص5).

1. **تشخيص المعرفة:** Knowledge Diagrosis: عملية التعرف على الفجوة المعرفية التي تمثل ما هو موجود من المعرفة فعلا مقابل ما يجب على المؤسسة معرفته، وتمثل تقييم كفاية المعارف والاستعانة بالمختصين، والخبراء بعملية التشخيص، وتحديد المعارف اللازمة للممارسات الجديدة للعمل المعرفي.
2. **اكتساب المعرفة:** Knowledge Apuisition: هي الحصول على المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية، وتحويل المعارف الجديدة إلى معارف صريحة متاحة للجميع، وتتمثل بمدى اعتماد العاملين على أنفسهم،

واستخدام أسلوب الحوار وجلسات العصف لتطوير المعارف ومدى استقطاب المتميزين من المواقع الخارجية.

**3. توليد المعرفة: Knowledge Generation:** عملية إيجاد المعرفة واشتقاقها وتكوينها داخل المؤسسة، والوصول إلى معرفة جديدة وتمثل بمدى استخدام اللجان والفرق واستخدام أنشطة التدريب والتعليم، وتوافر دائرة تهتم بالمعارف الجديدة وعملية توليدها، ومدى استثمار الخبرات والتجارب المتوفرة لدى العاملين.

**4. تخزين المعرفة: Knowledge Storing:** هي الاحتفاظ بالمعرفة، وإدامتها بصورة مستمرة بالذاكرة التنظيمية، أو ضمن تقارير والمنشورات والكتب، وتتمثل بمدى توثيق المعارف في الوثائق وتوفير أنظمة برمجيات وقواعد بيانات من أجل تخزينها، وتوفير وسائل اتصال تسهل عملية الوصول إليها، وقيام المؤسسات بإجراء الاجتماعات الدورية لتبادل المعارف.

**5. نشر وتوزيع المعرفة: Knowledge Distributed:** هي عملية نقل المعرفة الصحيحة والمطلوبة إلى الأشخاص المعنيين في الوقت المناسب من أجل القيام بمهام جوهرية، وتتمثل في إيجاد وسائل اتصال جيدة، وثقافة تشجع على توزيعها داخل المنظمة وكذلك إمكانية تبادل الخبراء والمختصين بين الوحدات والأقسام ومدى استخدام قنوات التوزيع المعرفية لدى المؤسسة.

**6. تطبيق المعرفة:** هي عملية تنفيذ المعرفة على أحسن وجه للوصول إلى تحسين الأداء التنظيمي فلا جدوى من وجود عملية التوليد والتخزين والنشر ما لم يتم التطبيق الفعال الذي يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة.

### المطلب الخامس: مداخل إدارة المعرفة.

تطرق عدد من الباحثين إلى جملة من المداخل لدراسة إدارة المعرفة أو لتصميمها أو لتنفيذها، يمكن تصنيفها ضمن ثلاث محاور:

#### 01 - المحور الأول:

أ - لدراسة إدارة المعرفة ثلاثة مداخل ( Blumentritt & Johnston :1999,p 288 ) وهي:

المدخل الأول: يركز على دراستها بوصفها رأس مال فكري من خلال التركيز على الموجودات الفكرية غير الملموسة وخاصة المكثفة معرفيا والتي تحدد القيمة السوقية للمنظمة.

المدخل الثاني: يدرس إدارة المعرفة بحد ذاتها، بمعنى دراسة طرائق توليد المعرفة و تخزينها والمشاركة فيها واستخدامها.

المدخل الثالث: هو مدخل اقتصاد المعرفة (Knowledge economy)، وهو مجال علماء الاقتصاد ونقادهم، حيث يتم التركيز على الخصائص الرئيسية لإدارة المعرفة التي تؤثر في قيمتها الاقتصادية. ويهتم الباحثون وفق هذا المدخل بدراسة وترميز قواعد ونماذج جديدة تسهم في فاعلية المنظمة وبقائها في ظل اقتصاد المعرفة.

وفي ضوء النضج في فهم إدارة المعرفة فإنه من الصعب الفصل بين هذه المداخل حتى في دراستها لتكون أكثر جدوى في تكاملها.

ب- إضافة إلى: ( Kapoor, 2000: 3-4 )

الأول : يركز على المفهوم : والذي يدرس إدارة المعرفة من خلال وضع تعريف للمعرفة على أنها ضمنية داخل عقول الأفراد، وبموجبه يتم التمييز بين المعرفة والمعلومات والبيانات كموجودات فكرية ولا يعتمد تقارير الصناعة كمعرفة، وهذا المدخل يلاءم المنظمات التي تملك أدوات المعرفة كالإنترنت.

الثاني: لا يركز على المفهوم، فطالما هي مفيدة هي معرفة ويعتمد تقارير الصناعة التي تصدر عن الشركات الأخرى ويُعدّها معرفة أيضا، وهذا المدخل يلائم المنظمات التي تفتقر إلى أدوات المعرفة.

### 02 - المحور الثاني:

عُرِضت جملة من المداخل لتصميم عملية إدارة المعرفة هي: ( Heisig, 2000 :16-20 )

أ- **نظام تصميم موجودات المعرفة:** يدعو هذا المدخل إلى تطوير حلول لإدارة المعرفة تنطلق من خلفية هندسة المعرفة، وبموجبه تُهم إدارة المعرفة كفاعلية مكوّنة من جهد حلقي لثلاث فعاليات رئيسية هي:

المفاهيمية : وتشمل تحديد المعرفة وتحليل نقاط القوة والضعف فيها.

الانعكاس: ويشمل التحسينات وخطة التغيير.

الفعل: أي تنفيذ التغييرات ومراقبة التنفيذ.

و يعد هذا المدخل مفيد لإدارة المعرفة لتوفيره تقنيات التحليل ضمن البناء المعرفي وطرق تحسين المشاركة بالمعرفة وإعادة استخدامها، ويعاب عليه بأنه لا يدعم تصميم عمليات التعامل مع المعرفة الضمنية.

ب- **مدخل إدارة معرفة الأعمال:** يركز هذا المدخل على ربط فعاليات إدارة المعرفة وأهداف وعمليات الأعمال، كما يركز على قاعدة المعرفة والأنظمة والوثائق، غير أنه لا يأخذ في الحسبان البعد الضمني للمعرفة ولا يتضمن توليد معرفة جديدة، إلا أنه اقترح بعض المؤشرات لمساعدة الإدارة للسيطرة على عمليات إدارة المعرفة.

ج- **مدخل سلسلة قيمة المعرفة:** يركز على التوفيق بين عمليات الأعمال ومهام إدارة المعرفة، وتم وضع هذا المدخل من قبل ( weegeman1998 ). والذي جاءت سلسلته لقيمة المعرفة عبر ستة مهام لإدارة المعرفة

هي: تحديد المعرفة المطلوبة، توثيق المعرفة المتوافرة، تطوير المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تطبيق المعرفة وتقييم المعرفة. وهي مهام مترابطة مع المستوى الإستراتيجي، (الرسالة، الرؤيا، الأهداف والإستراتيجية).

د- **مدخل كتلة البناء:** قدم هذا المدخل من قبل (Probst and Paud and Romlardt.1998): وهو يصف ثمانية أبعاد بنائية لإدارة المعرفة هي: تحديد أهداف المعرفة، تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، تطوير المعرفة، المشاركة بالمعرفة، استخدام المعرفة، الاحتفاظ بالمعرفة وتقييم المعرفة.

إن فكرة كتل البناء لإدارة المعرفة افترضها (Wigg 1995) وقدم وقتها أمثلة لكيفية توليد المعرفة وانتشارها، وقد أكد على الربط بين هذه الكتل مع إعادة تصميم عمليات الأعمال.

هـ- **مدخل إدارة المعرفة المعتمد على النموذج:** أضاف هذا المدخل منظورا جديدا إلى نمذجة عمليات الأعمال الموجودة خاصة العمليات المكثفة معرفيا وهو محدد بوصفه للمعرفة المطلوبة والمستخدم، فضلا عن توليد وتوثيق المعرفة، ويهدف إلى تصنيف المعرفة وإنشاء خريطة المعرفة لتحديد من يعرف داخل المنظمة معتمدا على رموز صورية سهلة الفهم لمساعدة المستخدمين. ويقدم هذا المدخل نموذجا مرجعيا لإدارة المعرفة يتكون من هدف النموذج مع أنشطة وعناصر النظام ونموذج العملية ونموذج التنفيذ.

### 3- المحور الثالث: مداخل تنفيذ إدارة المعرفة.

#### أ-مدخل الجيل الأول ومدخل الجيل الثاني لإدارة المعرفة :

- مدخل الجيل الأول : بموجبه تركز المنظمات على الجوانب المالية والاقتصاد في النفقات. و يدعو الجيل الأول للشروع ببداية صغيرة لتحقيق الأرباح السريعة قبل البدء بالمعرفة التي تندمج بالأعمال الإستراتيجية للمنظمة، وركز هذا المدخل على جوانب بسيطة ولم يقدم نماذج للتعلم والإبداع، لكنه ركز نسبيا على الحصول على المعرفة وترميزها.

- مدخل الجيل الثاني : يفترض هذا المدخل أنه عندما تنتضج إدارة المعرفة في المنظمة ينبثق جيل ثاني ذو خصائص بارزة، مثل القدرة على التمييز بين جانبي العرض والطلب لإدارة المعرفة ففي جانب العرض يكون التركيز فقط على توزيع ونشر المعرفة المتوافرة، أما في جانب الطلب فيركز على تلبية حاجة المنظمة إلى معرفة جديدة. لذا تميل نحو التعلم والإبداع.

ب- **المدخل التقني:** يميل رواد هذا المدخل إلى تأسيس مركز تطبيقي لإدارة المعرفة، وبموجبه تمتد تطبيقاتها لتشمل الذكاء الاصطناعي، ويركز على دور تقنية المعلومات كمسوق لإدارة المعرفة باستخدام تقنيات تسهل نشر المعرفة وتطبيقها ويكمن قصور هذا المدخل لتصويره إدارة المعرفة كتقنية، في حين أنها ثقافة وعملية، ومن الممكن تنفيذها حتى بدون توافر التقنية.

ج- مدخل مسؤول أو ضابط المعرفة الرئيس : ( Rastogi,2000 :41 ) يسمى بمدخل مدير المعرفة، وقد ابتكرت هذا المدخل منظمات متقدمة مثل "General Electric" و "Ernst & Young" و "Boston Bank" للدخول إلى برنامج إدارة المعرفة لمساعدتها في إدارة موجوداتها المتميزة المتمثلة في رأس المال الفكري، ويدعو هذا المدخل المنظمات الساعية لإدارة المعرفة إلى استحداث منصب ضابط المعرفة الرئيس (CKO) الذي يقوم بالتركيز على الأدوار الثلاثة التي يؤديها وهي:مسؤولية تطوير برنامج إدارة المعرفة وتنفيذها ، إلى جانب تطوير الإستراتيجية التي توجه كيفية مسك ومعالجة المنظمة لموجوداتها الفكرية، إضافة إلى تبني ثقافة المنظمة التي تركز على التعلم والنمو الدائم. ولنجاح هذا المدخل في أية منظمة لابد من توافر ثلاثة شروط وهي :

1. النظر إلى التعلم بوصفه حاسما لإستراتيجية عملها .
2. البيئة التي توفر وتعزز الذكاء الجماعي .
3. الالتزام بتضمين وتكامل التعلم في كل عمليات العمل.

كما أن هذا المدخل يعتمد وجهة نظر لإدارة المعرفة تميز بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة.

د- المدخل الاجتماعي - الفني: يؤكد هذا المدخل على الترابط المتبادل بين الوظائف الاجتماعية والفنية للمنظمة ،وعلاقة المنظمة ككل بالبيئة، وعلى أن المنظمات مؤلفة من الأفراد الذين ينتجون السلع والخدمات باستعمال تقنيات تؤثر على العمليات، وعلى ملائمة التقنيات وأنشطة الأفراد الذين يشغلونها، ويمكن إيجاز هذا المدخل في أربعة عوامل هي: (Pan & Scarbrough :1999,p 360-361)

- أولا : تأكيده على تداخل العوامل الاجتماعية والفنية على الرغم من الميل المتزايد لتأكيد دور تقنية المعلومات.

- ثانيا : التأكيد على هيكله العمل وتفاعل العاملين.

- ثالثا : تأكيده على الانسجام بين الأنظمة الاجتماعية والفنية ودوره في إشباع حاجات الزبون وخلق المركز التنافسي للمنظمة.

- رابعا : يوفر المجال التحليلي الملائم لدراسة العوامل الفنية والاجتماعية بطريقة متناسقة.

و أهم ما يميز هذا المدخل هو التأكيد على الإبداع وخلق المعرفة الجديدة، وأن مداخل التركيز الاجتماعية لإدارة المعرفة تتكامل غالبا مع الإستراتيجيات العريضة للمنظمة وتطبيقاتها.

هـ-مدخل الأشخاص إلى الوثائق ومدخل الأشخاص إلى الأشخاص : ( Daft : 2001, p 254 )

1. مدخل الأشخاص إلى الوثائق: يؤكد على ترابط الأفراد مع الوثائق لاحتواء المعرفة الظاهرة التي يمكن ترميزها، وتستثمر المنظمات وفق هذا المدخل في توليد المعرفة وتطويرها على شكل وثائق، وتحقق أرباح كبيرة



بإعادة استعمالها لعدة مرات، والغاية من التوثيق هو وضع المعرفة بصورة تجعلها في متناول العاملين الذين يحتاجون إليها، ومن آليات هذا المدخل المكتبات الإلكترونية و الوثائق المطبوعة.

2. **مدخل الأشخاص إلى الأشخاص** : بموجبه تقوم المنظمات برفع معرفة العاملين فيها وزيادة خبراتهم من خلال تسهيل المقابلات و الحوار وجها لوجه مع أصحاب الخبرة، لذا تركز هذه المنظمات على تطوير شبكات الاتصال التي تربط الأفراد مع بعضهم، وآليات هذا المدخل هي المحاورة و التعلم عبر التاريخ وهو ملائم لإدارة المعرفة الضمنية.

ومن الضروري تكامل كلا المدخلين لأنه من الصعب إيجاد منظمة تستخدم أحدهما دون الآخر، وإن كانت هناك أفضلية لمدخل على آخر فيرجع ذلك إلى طبيعة عمل المنظمة، فإن كانت للخدمات الاستشارية فإنها على المدخل الثاني، وإن كانت صناعية فإنها تركز بالدرجة الأولى على المدخل الأول.

### المبحث الثاني: تكنولوجيا المعلومات.

#### المطلب الأول: مفهوم وأهمية تكنولوجيا المعلومات

أولاً : مفهوم تكنولوجيا المعلومات : (محمد رفرافي: الموسم الجامعي: 2013- 2014، 22،23، 21)

قبل التطرق إلى مفهوم تكنولوجيا المعلومات يجب التمييز بين التقنية "Technique" و التكنولوجيا "Technologie".

- **التقنية**: هي كيفية التصرف، طريقة، وسيلة، أو فعل مجسد عن طريق تجميع خاص لعناصر (مورد، معرفة، حركة يد عاملة... الخ ) والتي تسمح بتحويل المواد الأولية إلى منتج، فالتقنية تعمل على مزج عناصر المعرفة الخاصة بميدان ما بغية اتخاذ شكلها النهائي كمنتج.

- **التكنولوجيا**: يقصد بها المعرفة المنهجية للتقنية، فهي مجموع المعارف العلمية والتقنية التي يجب أن نتحكم بها من أجل تشكيل الأهداف، فالتكنولوجيات تتطور وفق العلوم والتقنيات فهما متلازمتان، وتنتشر بفعل انسياق السريان العادي أو التقليد. فالتكنولوجيا هي عملية أو مجموعة من العمليات تسمح من خلال طريقة واضحة للبحث العلمي، تحسين التقنيات الأساسية وتطبيق المعارف العلمية من أجل تطوير الإنتاج الصناعي.

- **تكنولوجيا المعلومات** : حضيت تكنولوجيا المعلومات - كغيرها من المصطلحات الجديدة - خاصة مع ظهور الاقتصاد الجديد بعدة تعاريف نذكر منها :

1. **تكنولوجيا المعلومات** : هي استعمال التكنولوجيا الحديثة للقيام بالنقاط ومعالجة، تخزين، استرجاع وإيصال المعلومات سواء في شكل معطيات رقمية، نص، صوت أو صورة.

2. عرفت منظمة اليونسكو تكنولوجيا المعلومات : على أنها تطبيق التكنولوجيا الإلكترونية ومنها الحاسوب الآلي والأقمار الصناعية وغيرها من التكنولوجيا المتقدمة لإنتاج المعلومات التناظرية و الرقمية وتخزينها واسترجاعها وتوزيعها ونقلها من مكان لآخر.

3. **تكنولوجيا المعلومات:** هي جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل، تخزين ونقل المعلومات في شكل الكتروني عن طريق الحواسيب الآلية، وسائل الاتصال، شبكات الربط وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستخدم بكثرة في الاتصالات.

من خلال هذه التعاريف يمكن استنتاج عنصرين هامين :

الأول: أن تكنولوجيا المعلومات هي حقل من حقول التكنولوجيا والتي تهتم بمعالجة المعلومات.

الثاني: التركيز على عمليات الاستقطاب، التخزين والمعالجة (المعلوماتية)، و عملية البث (الاتصال)

**ثانيا: أهمية تكنولوجيا المعلومات:** (مصطفى يوسف كافي، 2017: 63، 64).

تبرز أهمية تكنولوجيا المعلومات من خلال :

- ✓ تصميم وتطوير المنتجات عن طريق إجراء عمليات التصميم باستخدام وسائل حديثة للتقليل من التكاليف، وتقديم منتجات جديدة تحقق رضا الزبون، والبحث عن أسواق جديدة محلية وعالمية لطرح منتجاتها الجديدة بما يضمن لها تحقيق ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى العاملة في نفس الميدان.
- ✓ فتح آفاق جديدة باتجاه الابتكار والبحث والتطوير، والمساهمة بشكل فعال وأساسي في تعزيز موقف الشركة التنافسي من خلال الحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها.
- ✓ تستمد تكنولوجيا المعلومات أهميتها في كونها حالة إبداعية تعتمد كثيرا على حصول المجتمع على المعرفة بشكل غير مقيد.
- ✓ لتكنولوجيا المعلومات دور مهم في أداء وربط مختلف العمليات والوظائف وتكاملها من خلال الاستخدام المناسب لها.
- ✓ المساهمة الفعالة في تعزيز عناصر الميزة التنافسية للمنظمة من خلال توسيع الأعمال وتحقيق الوفورات عن طريق تخفيض التكاليف وتحسين الجودة وتطوير الأداء ووسائله وسرعة الاستجابة لطلبات الزبائن وتحقيق موارد جديدة للمنظمة.
- ✓ تكنولوجيا المعلومات أداة فاعلة في تقليص حجم المنظمة و ترشيحها وإعادة تنظيمها، فقد قلصت تكنولوجيا المعلومات ما بين 30%-40% من الحجم الإداري للمنظمات في الدول الصناعية المتقدمة.
- ✓ زيادة قدرة المنظمة على التنسيق بين مختلف أقسامها من جهة وبين المنظمات الأخرى من جهة ثانية.

✓ المساهمة بشكل كبير في تصميم وتطوير المنتج باستخدام أنظمة CAM/CAD من خلال الاستثمار الأفضل للموارد وبالتالي تقديم منتجات جديدة وفقا لتوقعات الزبائن ومواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة في الأسواق العالمية.

### المطلب الثاني: مداخل ومكونات تكنولوجيا المعلومات.

أولاً : مداخل تكنولوجيا المعلومات: (بسام محمد المهيترات، 2011: 117-118)

إن تحديات وتطوير تكنولوجيا المعلومات من قبل المنظمات التي تسعى إلى تحسين طرق اتخاذ القرار يتطلب مداخل مختلفة تركز على العمل نفسه وترتبط بتكنولوجيا المعلومات، وهذه المداخل ملخصة كالاتي :

1. مدخل كمي : ويعني أن تكون هناك الإمكانية لقياس النتائج بشكل كمي بحيث تعطي مؤشرا للإدارة العليا عن أداء تكنولوجيا المعلومات.
2. مدخل تطبيقي: ويعني أن تكون تكنولوجيا المعلومات قابلة للتطبيق ضمن معطيات وظروف المنظمة.
3. مدخل متكامل: ويعني وجود تكامل بين تكنولوجيا المعلومات وطبيعة العمل نفسه للوصول إلى أدق التفاصيل مما يعطي للمنظمة القدرة على تحديث تكنولوجيا المعلومات.
4. مدخل متفاعل: إن التفاعل قد لا يأتي من خلال اللحظة أو الخطوة الأولى بل قد يحتاج إلى وقت كما قد يحتاج لعدة محاولات تتم بعناية وبالتدرج.
5. سهولة الاستخدام: إن المعدات المعقدة قد تشكل معوقا للمنظمة، لذا فإن الحاجة تستدعي أن يتم اعتماد استخدام تكنولوجيا معلومات سهلة الاستخدام تمكن الأفراد من جمع المعلومات وتحليلها وتداولها بسهولة دون تعقيد.

ثانيا: مكوّنات تكنولوجيا المعلومات : (بسام محمود المهيترات، 2011: 121،120).

- تقوم المنظمات باستخدام مكونات وأدوات تكنولوجيا المعلومات بغرض تفعيل المعلومات الإدارية والتي حدّدّها (Haag) في خمسة فئات تشكل مهام معالجة المعلومات وهي كالاتي :
- (1) استقبال المعلومات: وهي عملية الحصول على المعلومات من مصادرها.
  - (2) نقل المعلومات : أي عرض المعلومات بالطرق الصحيحة التي تسهل عملية استخدامها.
  - (3) توليد المعلومات: وهي معالجة المعلومات المتوافرة لدى المنظمة للحصول على معلومات جديدة.
  - (4) تخزين المعلومات: من أجل استخدامها في وقت لاحق.
  - (5) تبادل المعلومات: عن طريق الاتصال بالأفراد أو المنظمات الأخرى من أجل إعطاء المعلومات أو الحصول عليها.

ويمكن حصر تكنولوجيا المعلومات في المكونات أو الأدوات الآتية:

(1) **الأجهزة** : وتمثل الكيان المادي الصلب (الحواسيب وملحقاتها) والتي تتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية وهي: وحدات الإدخال والمعالجة والإخراج، حيث تقوم هذه الأجهزة بوظائف متعددة لتسهيل العمل داخل المنظمة وهي متعددة منها الحاسوب الشخصي متعدد الأحجام (الثابت، المحمول، وحاسوب الجيب) والحواسيب المتوسطة والمصممة لإنجاز مهام محددة كالبحوث والتطبيقات الهندسية والتجارية والحواسيب الكبيرة وهي أصغر من العملاقة وتقوم بتنفيذ آلاف التعليمات في الثانية الواحدة وتملك السيطرة على كافة البيانات والمعلومات تستخدم في البنوك والمنظمات الكبيرة، أما الحواسيب العملاقة وهي كبيرة الحجم وتنفذ ملايين التعليمات في الثانية الواحدة، وتستخدم في مراكز المعلومات الضخمة مثل شركات الطيران، المنظومات الدفاعية والأرصاد الجوية... الخ وأخيرا شبكات الحواسيب و الطرفيات وهي مجموعة من حواسيب شخصية متصلة ومرتبطة ببعضها من خلال الخادم لتسهيل نقل المعلومات بين المستخدمين عن طريق إدخالها وتحديدها باستخدام الطرفيات (الشاشات).

(2) **البرمجيات** : لا يمكن لأجهزة الحاسوب أن تؤدي مهامها بدون وجود تعليمات محددة ومتسلسلة، وبالتالي فإن البرمجيات تعتبر إحدى المكونات الأساسية لتكنولوجيا المعلومات التي تشغل وتدعم الأجهزة لتحقيق الأهداف المرجوة من استخدامها.

(3) **قواعد البيانات** : وهي تشكل الوعاء الذي يحتوي مجموعة من الملفات المخزنة على أجهزة الحاسوب، بحيث تشكل المادة الأولية (البيانات الخام) التي تتم معالجتها وتحديثها واسترجاعها للوصول إلى المعلومات، إذن فهي مجموعة متكاملة من البيانات المخزنة على شكل جداول مترابطة بعضها البعض بعلاقات متبادلة.

المطلب الثالث : المزايا الإستراتيجية المتحققة من استخدام تكنولوجيا المعلومات.

الجدول رقم (01) : المزايا الإستراتيجية المتحققة من استخدام تكنولوجيا المعلومات.

مجالاتها	الإستراتيجية	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- استخدام ( IT ) لتخفيض كلف العمليات بشكل جوهري.</li> <li>- استخدام ( IT ) لتخفيض الأسعار من المورد لغاية المستهلك.</li> </ul>	التكلفة المخفضة	1
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطوير خصائص جديدة من خلال ( IT ) لتحقيق التمييز للسلع والخدمات.</li> <li>- تطوير خصائص جديدة من خلال ( IT ) لتخفيض فرص التميز للمنافسين</li> <li>- تطوير خصائص جديدة من خلال ( IT ) لتركيز السلع والخدمات في الموقع السوقي الذي تم اختياره.</li> </ul>	التمييز	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إيجاد سلع وخدمات جديدة تحتوي على مكونات ( IT ).</li> <li>- إيجاد أسواق فريدة أو أجزاء من السوق فريدة بمساعدة ( IT ).</li> <li>- إحداث تغييرات جذرية في العمليات من شأنها تخفيض الكلف، وتحسين الجودة، وتعزيز الفعالية، ورضا الزبون.</li> </ul>	التحسين المستمر	3
<ul style="list-style-type: none"> <li>- استخدام ( IT ) لإدارة التوسع الإقليمي والعالمي.</li> <li>- استخدام ( IT ) لتحقيق التنوع والتكامل فيما بين السلع والخدمات.</li> </ul>	النمو	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>- استخدام ( IT ) لإيجاد منظمات حيوية من شركاء الصناعة.</li> <li>- تطوير شبكات اتصال لدعم العلاقات الإستراتيجية مع الزبائن، الموردين،...الخ.</li> </ul>	تطوير اتحادات	5

Source : O'Brien, James, A , Management Information Systems : Managing Information Technology in the E- Business Enterprise, McGraw - Hill, (2002.P7 )

المطلب الرابع: إسهامات وآثار تكنولوجيا المعلومات.

أولاً : إسهامات تكنولوجيا المعلومات :

لقد أسهمت تكنولوجيا المعلومات في التأثير على المنظمات المستخدمة لها بالمقارنة مع المنظمات الأخرى، وتمثل ذلك من خلال : ( بسام محمود مهيبرات:2011، 132-133).

1. أدت إلى زيادة الإنتاجية من حيث زيادة المخرجات وتقليل التكاليف في المنظمات، وذلك من خلال استخدامها لبرامج معالجة العمليات و مكننة الأعمال المكتبية والسيطرة على المخزون ،وتخطيط ومراقبة الإنتاج وتقليل المدة اللازمة لإنجاز المهام والعمليات.
2. تحسين إدارة الجودة الشاملة من خلال استخدام الأجهزة والبرمجيات التي تسهم في تحسين عملية جمع البيانات وتلخيصها وتحليلها وإصدار التقارير اللازمة في ضوءها.
3. تحسين عملية اتخاذ القرارات باستخدام برامج دعم واتخاذ القرارات.
4. تحسين إدارة المعرفة والمعلومات باستخدام الأجهزة وقواعد البيانات والبرمجيات التي تسهل عملية جمع ومعالجة وتخزين واسترجاع كميات كبيرة من المعلومات والبيانات، كما تعمل على تطوير معارف فنية وتسويقية ومالية وتكنولوجية تستخدم في خلق الميزة التنافسية.
5. تطوير عملية الخلق والإبداع والابتكار التنظيمية، من خلال استخدام المعارف المتاحة في المجالات المختلفة، حيث أسهمت العمليات الذكية و الإستخبارية في تسهيل عملية تطوير السلع والخدمات والعمليات وطرق الإنتاج والتوزيع.
6. تسهيل عملية إدارة التغيير في المنظمات من خلال الأدوات التكنولوجية، مما أدى إلى تحسين أداء المنظمة وزيادة كفاءتها وفعاليتها في تحقيق أهدافها.
7. تطوير الخدمات للزبائن من خلال تسهيل عملية جمع البيانات والمعلومات المتعلقة باحتياجاتهم والتعرف على درجات رضاهم، ومعالجة الشكاوى إن وجدت.
8. العمل على تطوير سلع وخدمات جديدة ومميزة من خلال بناء القواعد المعرفية والبرامج الخبيرة.
9. تطوير الهيكل التنظيمي وإزالة الحدود الفاصلة بين الوحدات والمستويات الإدارية، وزيادة التنسيق والتعاون بين المنظمة وفروعها في تنفيذ الأعمال.
10. تقديم الخدمات الكترونياً من خلال تطبيق مفاهيم الحكومة الإلكترونية والبيع الإلكتروني.
11. زيادة الإيرادات من خلال زيادة إمكانيات المنظمة في الدخول إلى أسواق جديدة و الوصول إلى عدد أكبر من العملاء في السوقين المحلية والخارجية.

إضافة إلى إسهامات تكنولوجيا المعلومات من الناحية التنظيمية، والتي يمكن اختصارها فيما يلي:

- اتساع نطاق الإشراف للمدراء.
- أتممة العملية الإنتاجية وتقليص الأعمال الورقية وإحلال النماذج الإلكترونية مكانها.
- إحداث تحولات جذرية في عمليات المنظمة من حيث سرعة ودقة التنفيذ وإعادة توزيع الأعمال مكانيا و تنظيميا.

**ثانيا: آثار تكنولوجيا المعلومات:** (زيد عثمان إبراهيم: 1986، ص10)

يترتب عن استخدام تكنولوجيا المعلومات في المنظمات آثار تنظيمية واقتصادية واجتماعية نذكر منها:

**01 - الآثار التنظيمية:** حيث تحدد العلاقات بين الإدارة وتكنولوجيا المعلومات من خلال مرتكزين هما: الهيكل التنظيمي والتنظيم العلمي للعمل.

فالهيكل التنظيمي للمنظمة يشترط تأمين مشاركة العاملين في الإدارة، وتنظيم عملية المعلومات والقرارات من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة بطرق وأساليب علمية وتقنية متطورة لتحقيق الأهداف المرجوة، ما يجعل منه هيكلا تنظيميا مميذا عن غيره من الهياكل التنظيمية في منظمات أخرى.

أما التنظيم العلمي للعمل فيعتمد على الاستفادة القصوى من المنجزات العملية واستخدامها المنتظم في العمل بالشكل الذي يتيح الترابط بين العاملين بهدف استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الزيادة في الإنتاجية مما يتطلب :

- هيكلة العمل والتوصيف والتصنيف للوظائف.
- تنظيم إجراءات العمل وتبسيطها.
- ضمان تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة.
- الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للعمل.

**02- الآثار الاقتصادية :** إن الآثار الاقتصادية الناجمة عن استخدام تكنولوجيا المعلومات تتمثل في استخدام الحاسب الإلكتروني كأحد العناصر الأساسية المكونة لهذه التكنولوجيا، حيث كان لتطور استخدام الحاسبات الآلية الأثر الكبير في الاقتصاديات المستخدمة لهذه التكنولوجيا، فهذه الآلات تتميز بانخفاض مستوى أسعارها والسهولة في تشغيلها وصيانتها، وضمان تدفق المعلومات بشكل أفضل، إضافة إلى قابليتها للتوسع والتطابق مع أنظمة الحاسبات المختلفة، وأهميتها في تعميق مفهوم المركزية واللامركزية في الهيكل التنظيمي للمنظمة، كما أن لها القدرة العالية على تخزين الكم المعلوماتي الهائل وإسهامها في سرعة ودقة انجاز المهام والواجبات المطلوبة.

**03- الآثار الاجتماعية:** ترتب عن استخدام تكنولوجيا المعلومات آثار اجتماعية من حيث:

- الآثار المستقبلية في العملية التربوية والتعليمية وتطوير البحث العلمي والتقني، وما يترتب على ذلك من خلق فلسفة جديدة في الانفتاح والتعاون الدولي في مجال المعلومات، فالبشرية مرت بثلاث مراحل هي: مرحلة اكتشاف الزراعة، مرحلة الثورة الصناعية، ثم الثورة المعلوماتية والتي أصبح من خلالها بإمكان الشعوب تخزين وبرمجة أكبر كمية من المعلومات التي أسهمت بدورها في تكوين مجتمعا غير متماثل وغير متنوع، بل نمطا اجتماعيا أساسه التعاون.

- كيفية تسخير هذه التكنولوجيا في حل المشكلات وتخفيف المعانات التي يواجهها الأفراد.
- الدور الإبداعي للعمل التكنولوجي القائم على أساس البحث والتقني.

#### المطلب الخامس: الاتجاهات المستقبلية لتكنولوجيا المعلومات.

من المتوقع أن تشهد تكنولوجيا المعلومات تطورا هائلا في العقود المقبلة، وذلك لدورها البارز في تنفيذ أداء الأعمال في كافة دول العالم ويمكن تلخيص هذه التطورات على النحو التالي: (مبارك حمد الله: 2004، ص136).

1. زيادة دور تكنولوجيا المعلومات الرقمية، حيث أن الاستثمارات في مجال تكنولوجيا المعلومات ستشهد زيادة ملحوظة وبنسبة عالية، كما يتوقع زيادة عائدات الانترنت عبر تقديمها لمنتجاتها وخدماتها من خلال الشبكة الدولية والتجارة الالكترونية.
2. زيادة معدلات إنفاق الشركات على البحث والتطوير في تكنولوجيا المعلومات، لتوليد حلول إدارية وهندسية تعزز من كفاءة وفعالية المنظمات في أدائها لأعمالها.
3. زيادة دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الإنتاجية لساعة الواحدة، وذلك عن طريق تحسين إنتاج العامل وتخفيض ساعات العمل للأنشطة.
4. زيادة ظاهرة المنظمات المدارة عن بعد: نتيجة استخدام شبكات الحاسب الآلي المحلية والواسعة والعالمية، كما يتوقع زيادة التحالفات بين المنظمات والعملاء والموردين.
5. زيادة عمليات دعم القرارات الجماعية باستخدام غرفة القرارات (Decisions Room). حيث يتاح لكل عضو في الغرفة استخدام جهاز حاسوب ليتمكن من التفاعل مع بقية أعضاء الفريق، حيث تساهم هذه البرامج في زيادة عرض الأفكار ونتائج التحليل وتلخيص البيانات.
6. زيادة ظاهرة ربط الحواسيب المنزلية مع الشبكات المحلية والعالمية : وبالتالي زيادة ظاهرة العمل من البيوت، مما يؤدي إلى تخفيض عدد الموظفين المتواجدين في المكاتب، وتقليل حجم المنظمة ومساحتها الجغرافية.
7. زيادة استخدام تكنولوجيا المعلومات في التسويق والبيع والشراء والدفع والتوظيف والاتصالات.



8. إحلال أدوات تكنولوجيا المعلومات بدلا من العنصر البشري: بسبب زيادة سرعة أدائها مقارنة بالتكاليف المستثمرة فيها، حيث يتوقع تحسين سرعة الأداء عدة أضعاف مقارنة بكلفة الاستثمار في الأجهزة والبرمجيات وقواعد البيانات والشبكات.

9. زيادة دور إدارة المعرفة في خلق مزايا تنافسية: ناتجة عن زيادة استخدام الأنظمة الخبيرة والذكاء والقادرة على حل المشكلات المعقدة وغير المتكررة في المنظمات.

والمؤشرات الآتية تؤكد مدى صحة هذه التوجهات المستقبلية:

- ✓ بلغت قيمة التبادلات التجارية الإلكترونية في الو.م.أ حوالي 488,7 مليون دولار في عام 2000 ، ووصلت إلى 3,2 بليون دولار في نهاية 2004. أما في اليابان فقد بلغت حوالي 31,9 مليون دولار عام 2000 و880,3 مليون دولار عام 2004. وفي دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا حوالي 3,2 مليون دولار، ووصلت إلى 68,6 مليون دولار في 2004. (مروان الكردي، 1985، 138)
- ✓ انخفاض تكاليف أداء الأنشطة نتيجة لتطبيق مفاهيم التجارة الإلكترونية من 17 تريليون دولار عام 1998 إلى 1,25 تريليون دولار عام 2000، وهذا الرقم مرشح للانخفاض.
- ✓ بلغت قيمة التسويق عام 2004 بالإضافة على ارتفاع نسبة المنتجات التي يمكن بيعها عبر الانترنت من 3 % عام 1998 إلى 22 % عام 2004.
- ✓ ازدياد الإنفاق على إعلانات المنظمات عبر الانترنت إلى 8,9 بليون دولار نهاية 2002 وهذا الرقم مرشح للارتفاع.
- ✓ انتشار شبكة الانترنت خلال الأربع سنوات الأولى من إنشائها بين أوساط 50 مليون مستخدم، وهذا الرقم مرشح للارتفاع.

### خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نخلص إلى أن تكنولوجيا المعلومات هي محرك رئيسي في رفع مستوى الأعمال وإدارة المعرفة، والتي أحدثت تحولا كبيرا في الدور الجديد للعاملين لكي يصبحوا أكثر فاعلية في خدمة الإدارة ومواجهة المستجدات على مهنتهم بكفاءة واقتدار مما ينعكس على نجاح أعمال المنظمات وتبادل المعرفة وإدارتها، فمنظمات المستقبل هي منظمات العقل المبدع الذي يتصف بالمعرفة وتكنولوجيا المعلومات.

## الفصل الثاني:

الميزة التنافسية للمؤسسة.



### تمهيد الفصل الثاني:

تمثل التنافسية والميزة التنافسية العنصر الإستراتيجي الذي يقدم فرصة جوهرية لتحقيق المؤسسات ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها، فقد أصبح موضوع التنافسية واكتساب ميزة تنافسية يستحوذ على اهتمام العديد من المؤسسات كحقيقة أساسية تحدد نجاحها أو فشلها، ووسيلة فاعلة لتحسين موقعها في الأسواق لمواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين، وعليه يتضمن هذا الفصل مبحثين، تطرقنا إليها كالتالي:

**المبحث الأول: المفاهيم العامة حول التنافسية.**

**المبحث الثاني: الميزة التنافسية.**

#### المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التنافسية.

لم تعد التنافسية مجرد الإنتاج بأقل التكاليف. بل تعدت ذلك في ظل اقتصاد تنافس معلوم إلى ترسيخ مبدأ الجودة/ التميز، وهو ما يسمح بالمنافسة على الرغم من ارتفاع التكاليف ويحتاج النهوض بالجودة والنوعية إلى موارد علمية ذات مواهب متعددة تستطيع السيطرة على التكلفة وإبداع أشكال التميز والإتقان في المنافسة. (عبد الحكيم عبد الله النور: 2009، 31)

#### المطلب الأول: مفهوم وأهمية وأهداف التنافسية.

##### 01 مفهوم التنافسية:

- يعرف التنافسية على أنها تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة والمواصفات وتوقيت البيع وأسلوب التوزيع والخدمة مابعد البيع وكسب الولاء السلعي وغيرها. (فريد النجار: 2000، 20).

- تعريف التنافسية على مستوى الدول: حيث يعرف مجلس الإتحاد الأوروبي في اجتماعه ببرشلونة سنة 2000 تنافسية الأمة على أنها: القدرة على التحسن الدائم لمستوى المعيشة لمواطنيها وتوفير مستوى تشغيل عالي وتماسك اجتماعي، وتعطي مجال واسع وتحض على السيادة الاقتصادية. (زكية بوسعد: 2007- 2008، 02).

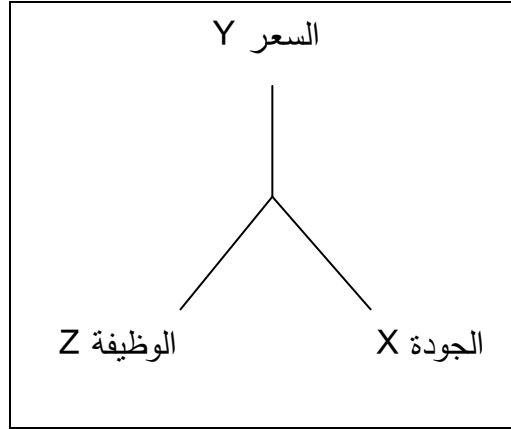
- أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD فتري التنافسية الدولية بأنها "المدى الذي من خلاله تنتج الدولة في ظل شروط السوق الحرة والعادلة، منتجات وخدمات تنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت يتم تحقيق زيادة الدخل الحقيقي لأفرادها في الأجل الطويل". (محمد عدنان وديع: 2000، 201).

- تعريف التنافسية حسب قطاع النشاط: وتعني قدرة المؤسسات المنتمية لنفس القطاع في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وهذا ما يؤدي إلى تميز الدولة في هذه الصناعة، ويجب تحديد القطاع بدقة فمثلا قطاع صناعة المواصلات لا يمكن خلطه مع قطاع الإلكترونيات، لأن مجال وظروف الإنتاج تختلف. (دريسي نصيرة، زحاف يمينة: 2012- 2013، 37).

- تعريف التنافسية حسب المؤسسات: حسب التعريف البريطاني فالتنافسية: هي القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى. (دكمال رزيق ، أبو زعرور عمار: 2003، 03).

- و يصف Robin Cooper المنافسة انطلاقا من ثلاثة عوامل وهي: السعر، النوعية، الوظيفة، والتي تعرف بثلاثية الاستمرار أو البقاء "Survival Triplet" والعلاقة بين العوامل الثلاثة موضحة بالشكل التالي

الشكل رقم (01): عوامل المنافسة.



**Source:** John L, Daly Pricing for Profitability: Activity – Based Pricing for Competitive

Advantage, John Wiley & Sons, Inc, New York : 2002, p42.

حسب Robin Cooper فإن الصراع بين المنافسين تحكمه ثلاث عوامل: السعر، الجودة، وظيفة المنتج، وأن هناك العديد من الخيارات المتاحة أمام المؤسسة للتمايز عن منافسيها بالنسبة لمنتج واحد. ( John L, Daly : 2002, p42

**(02) أهمية التنافسية:** ( فيصل بن محمد بن مطر وآخرون: 2010، 32).

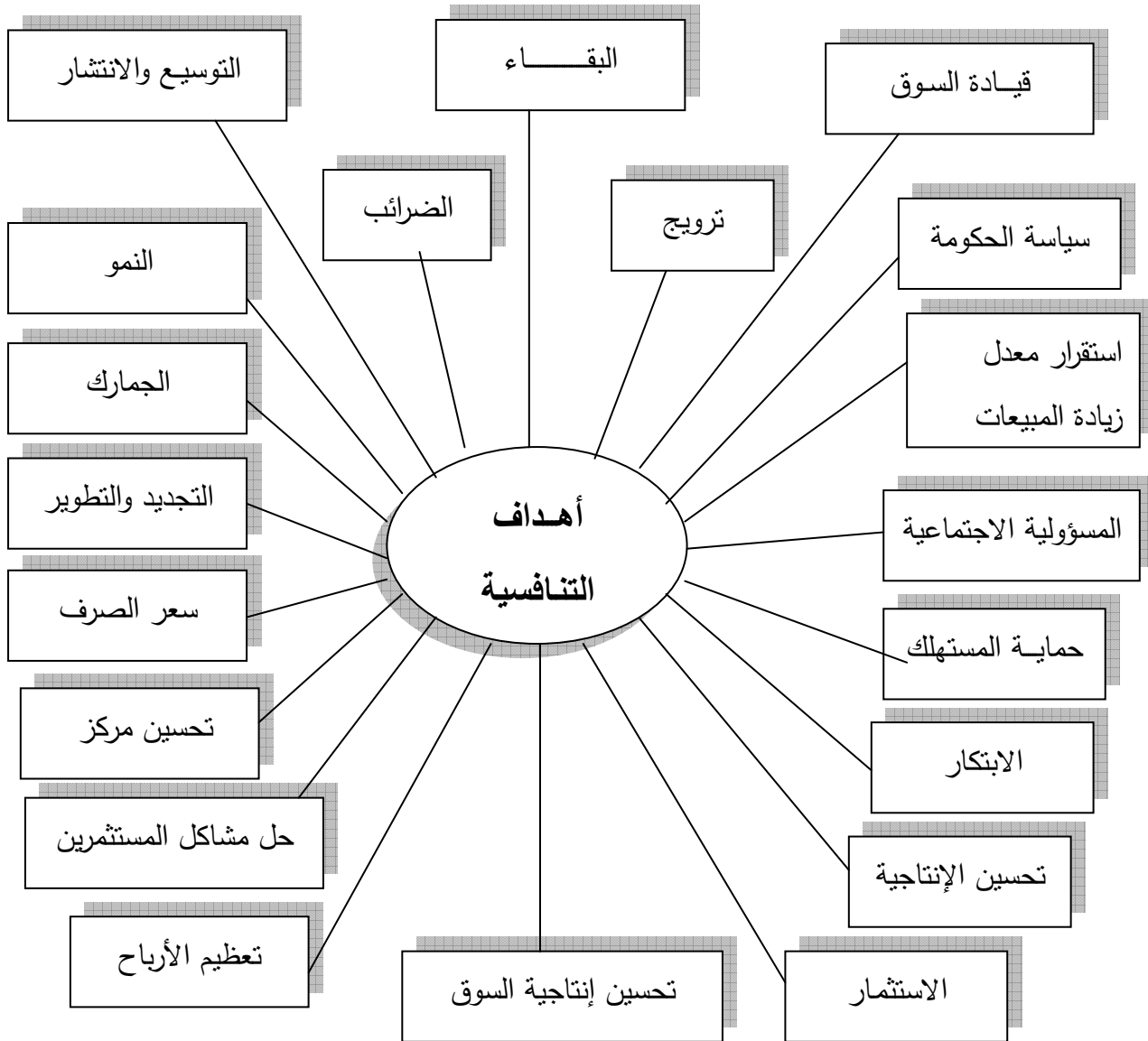
تبرز أهمية التنافسية من خلال النقاط التالية :

- تعظيم الاستفادة من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة، حيث تعطي التنافسية الشركات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى ربح السوق العالمي.
- يوفر النظام الاقتصادي العالمي الجديد المتمثل بتحرير التجارة العالمية تحديا كبيرا وخطرا محتملا لدول العالم، أو بالأحرى شركاته، وبخاصة تلك الموجودة في الدول النامية، إلا أن هذا النظام في الوقت ذاته يشكل فرصة للبلدان النامية كذلك إن أمكن الاستفادة منه.
- أهمية التنافسية تكمن في تعظيم الاستفادة ما أمكن منها، ومن المعلوم أنه وفي الوقت الحاضر الشركات هي التي تنافس وليس الدول، وعليه فإن الشركات التي تمتلك قدرات تنافسية عالية، تكون قادرة على المهمة في رفع مستوى معيشة أفراد دولها بالنظر إلى أنه وكما أشارت تقارير دولية، أن مستوى معيشة دول ما يرتبط بشكل كبير بنجاح الشركات العاملة فيها وقدرتها على اقتحام الأسواق

الدولية من خلال التصدير أو الاستثمار الأجنبي المباشر، ففي العقود الأخيرة كانت التجارة العالمية والاستثمار الأجنبي المباشر في العالم ينمو بشكل أسرع من نمو الناتج العالمي.

(03) أهداف التنافسية: تتعدد أهداف التنافسية والشكل الآتي يوضح ذلك:

الشكل رقم (02): أهداف التنافسية.



المصدر: النجار فريد: 2000، 157



المطلب الثاني: أنواع، أساليب وأسباب التنافسية.

أولاً: أنواع التنافسية: تنقسم التنافسية إلى نوعين هما:

(1) التنافسية بحسب الموضوع: (H.Lesca :1982,p11-13)

تتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة.

أ - **تنافسية المنتج:** وتعتبر شرطاً لازماً لتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كافياً، وكثيراً ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقوم تنافسية منتج معين، ويعد ذلك أمراً مضللاً، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع، وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين.

ب - **تنافسية المؤسسة :** يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج، في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير، أما تنافسية المؤسسة فيتم تقويمها آخذين بعين الاعتبار هامش كل المنتجات من جهة والأعباء الإجمالية التي نجد من بينها تكاليف البنية، النفقات العامة ، نفقات البحث والتطوير، والمصاريف المالية... إلخ. من جهة أخرى فإذا فاقت هذه المصاريف والنفقات الهوامش، واستمر ذلك مدة أطول، فإن ذلك يؤدي إلى خسائر كبيرة يصعب على المؤسسة تحملها، ومن ثمة فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لزيائنها، ولا يتم ذلك إلا إذا كانت حققت قيمة إضافية في كل مستوياتها.

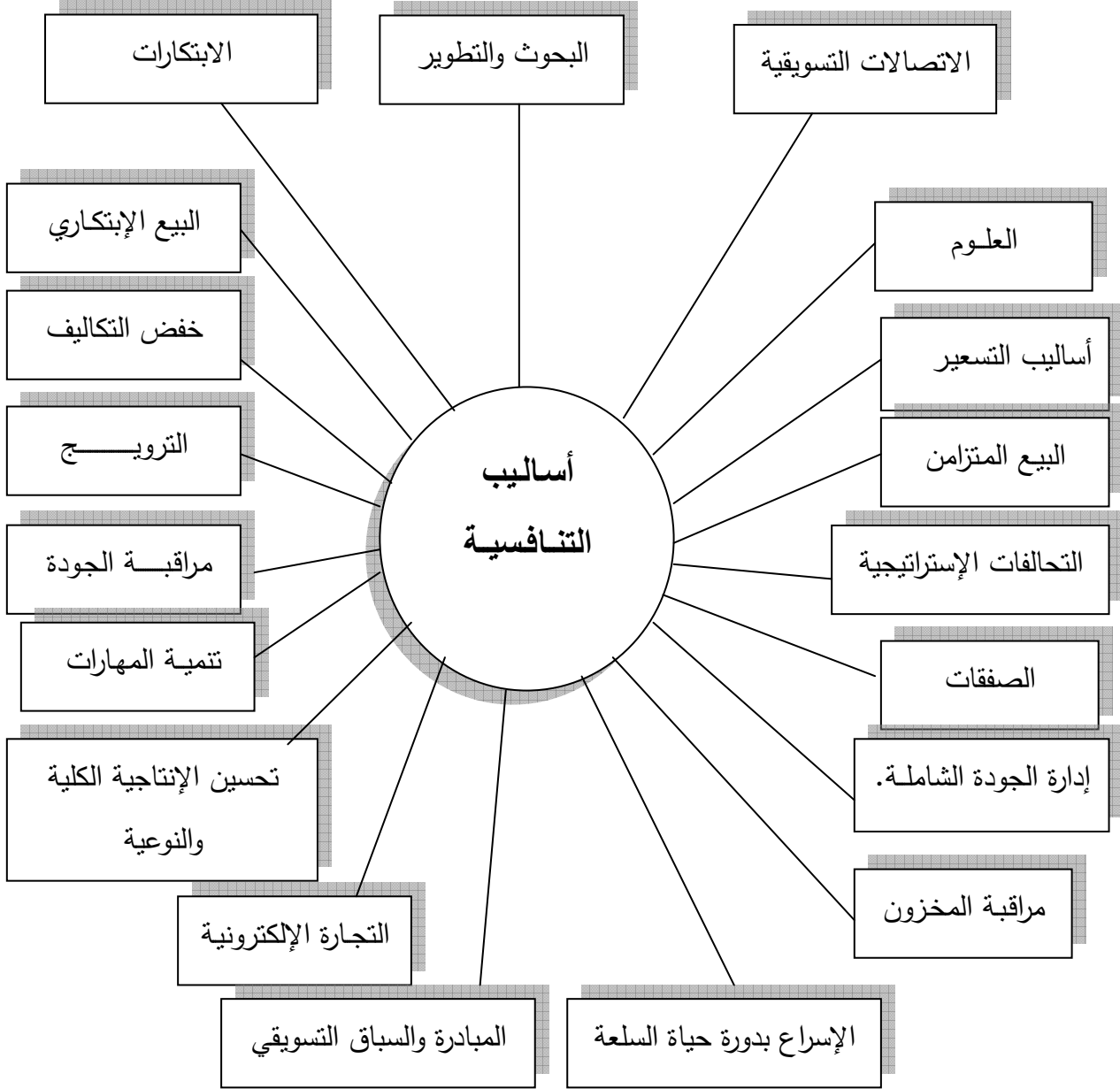
(2) **التنافسية وفق الزمن :** (سلمان حسين: 2004، 53).

تتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية:

- **التنافسية الملحوظة:** وتعتمد على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب أن لا نتفاعل بشأن هذه النتائج لكونها قد تتجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، فالنتائج الإيجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.
- **القدرة التنافسية :** على الرغم من أن مفهوم القدرة التنافسية يستخدم لنطاق واسع ومعايير متفاوتة وغير محددة، فإنه يمكن تعريف القدرة التنافسية بشكل عام على أنها الكيفية التي تستطيع بها المؤسسة أن تستخدم تدابير أو إجراءات معينة تؤدي إلى تمييزها عن منافسيها وتحقق لنفسها التفوق والتميز عنهم.

ثانياً: أساليب التنافسية: الشكل الآتي يوضح أهم الأساليب لتحقيق التنافسية.

الشكل رقم (03): أساليب التنافسية.



المصدر: النجار فريد: 2000، 158

ثالثاً: أسباب التنافسية : تعدد الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر ولعل العوامل التالية والتي تمثل في حقائقها نتائج العولمة وحركة المتغيرات هي أهم تلك الأسباب:( د.علي السلمي: 2001، 102، 103).

- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية.
- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات، و تطوير أساليب بحوث السوق وتقنيات القياس المرجعي Benchmarking والشفافية النسبية التي تتعامل بها المنظمات الحديثة في المعلومات ذات الصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.
- سهولة الاتصال وتبادل المعلومات بين المنظمات المختلفة وفيما بين وحدات وفروع المنظمة الواحدة بفضل شبكة الإنترنت وغيرها من آليات الاتصال الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة.
- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية، وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة للتحالفات بين المنظمات الكبرى في هذا المجال.
- مع زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق، تحول السوق إلى سوق مشتركين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة.

#### المطلب الثالث: دعائم التنافسية.

إن المؤسسات التي تريد البقاء و الريادة في محيط يتميز بالتحولات وشدة المنافسة، يتطلب منها أن تمتلك قدرات معينة تؤهلها لتحقيق ذلك، وإن هذه الأخيرة تتمثل في مجموع الكفاءات: التنظيمية، التسييرية والتكنولوجية... إلخ الضرورية التي تمكنها من تحقيق أهدافها ومنها تلبية حاجيات المستهلكين والسهر على إرضائهم، إن القيام بذلك بفعالية و نجاعة يعكس تنافسية المؤسسة ومدى قدرتها على مقاومة المنافسة الشديدة في الواقع العملي للمؤسسات التي نجد أن أغلبها لا يتساوى في التنافسية سواء من حيث العدد أو القوة، إن هذا التباين يدفع كل واحدة منها إلى أن تستغل ميزتها التنافسية في الحصول على قطاعات سوقية وأن تتموضع فيها، كما أن الحكم على تنافسية المؤسسة عامة هو من خلال تحليل مكوناتها وتقييمها من خلال مؤشرات متعددة ومقارنتها بمنافسيها المباشرين.(كربالي بغداد، 2013).

ومن بين المؤشرات التنافسية للمؤسسة نجد:

**التنافسية المالية:** إن معرفة ذلك يتم بواسطة القيام بالتحليل المالي لأنشطة المؤسسة من خلال النسب المالية المحققة ومقارنتها بنسب منافسيها في نفس القطاع، ومما لاشك فيه توجد ترسانة من النسب المالية التي

تتوقف على طبيعة النشاط وخصوصية المؤسسة ودورة حياتها إلا أن هناك بعض النسب الشائعة للاستعمال مثل:

- نسبة رأس المال الدائم (الأموال الدائمة)/الأصول المتداولة.
- نسبة الاستقلالية المالية (الأموال الخاصة)/الديون.
- نسبة قدرة التسديد (الهامش الإجمالي للتمويل الذاتي)/المصاريف المالية.
- نسبة المردودية (الأرباح)/الأموال الخاصة.

من خلال هذه النسب وأخرى كثيرة نستطيع معرفة قدرتها المالية على مزاولتها نشاطها إضافة إلى القدرات الأخرى.

**التنافسية التجارية:** إن القدرة التنافسية للمؤسسة في المجال التجاري تمكنها من تحديد وضعيتها في القطاعات السوقية اتجاه منافسيها المباشرين ومعرفة ذلك يتم من خلال عدة مؤشرات منها على سبيل المثال:

- وضعية منتجاتها في السوق، من خلال التركيز على الجودة والنوعية.
- شهرتها التجارية التي تتمثل في درجة ولاء مستهلكيها وتعاملها مع زبائنها وسعة حفيظة منتجاتها وتنوعها وفعالية سياستها الاتصالية و الإشهارية...الخ.
- التوسع الجغرافي الذي يتم من خلال فعالية قنواتها التوزيعية وقوتها البيعية، الخدمات المقدمة بعد عملية البيع...الخ.

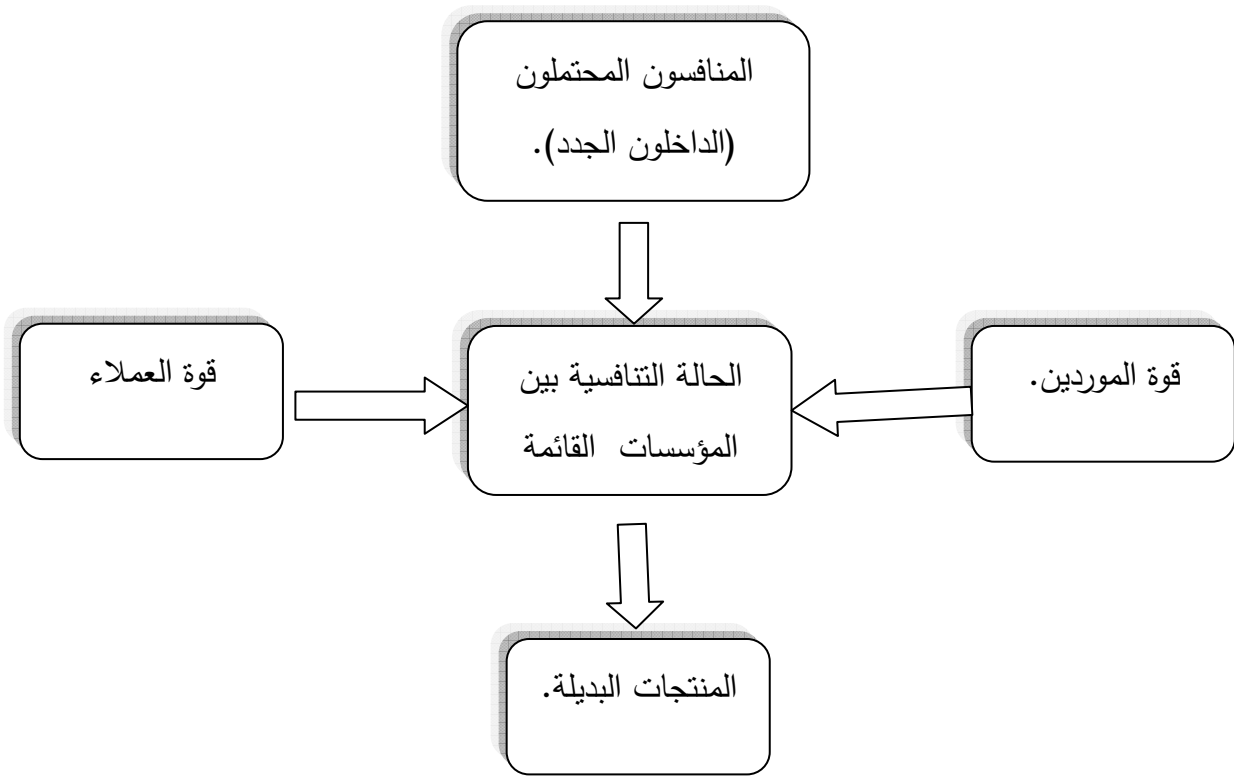
**التنافسية التقنية:** تتمثل في قدرة المؤسسة على التحكم في الأساليب التقنية المرتبطة بإنتاج منتجات ذات جودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة وإن ذلك يحتم عليها أن تساير التطور التقني مع جودة تنسيق محكم بين مختلف مراحل سيرورة الإنتاج، كما أن درجة تأهيل العمال وتوفير جو يشجع على القيام بمختلف الأنشطة وأخذ مختلف القوى الداخلية والخارجية بعين الاعتبار مما يدعم قدرتها التنافسية التقنية.

**التنافسية التنظيمية والتسييرية:** يتعلق الأمر بتنظيم المؤسسة لوظائفها بدرجة تسمح لها بتحقيق أهدافها بصورة فعالة، وإن ذلك يتوقف على نوعية الأنشطة وطبيعة التنظيم والقرارات ودرجة الاندماج، أما قدرتها التسييرية تتضح من خلال كفاءة مسيرتها وعلاقتها بالمرؤوسين، إن مصدر التنافسية التسييرية يتعلق بالقيم التي يتميز بها مسؤولي المؤسسات حيث تمس الصفات التي يتحلوا بها والتي تتولد من خلال التجارب السابقة والمعارف المتحصل عليها من طبيعة التكوين والتمهين.

المطلب الرابع: تحليل القوى التنافسية الخمس لـ Porter.

تتمثل القوى التنافسية التي تواجه المؤسسة تحد كبير أمام تنافسيتها، حيث تحمل معها تهديدات جديدة بخلاف الوضع التنافسي القائم، لهذا لا بد من تحليل هذه القوى بشكل دقيق يسمح للمؤسسة بصياغة إستراتيجية تنافسية تمكنها من بناء مركزها التنافسي والمحافظة عليه في نفس الوقت، وحسب الاقتصادي "بورتر". يمكن توضيح القوى التنافسية من خلال الشكل التالي: (مايكل بورتر: 1986، 13)

الشكل رقم (04): القوى التنافسية الخمس لـ Porter .



Source : M.porter, L'avantage Concurrentiel des nations inter,3,p 04, éditions 199

يتضح من خلال الشكل (04) أن هناك قوى مؤثرة على الحالة التنافسية للمؤسسة، مما يستلزم دراسة وتحليل كل قوة على حدا وذلك على النحو التالي:

**1- الحالة التنافسية بين المؤسسات القائمة:** تمثل الحالة التنافسية بين المؤسسات القائمة محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية الصناعة، حيث تنشأ من خلال رغبة كل متنافسي القطاع في تحسين مواقعهم بالسوق أو إيجاد مواقع جديدة، إما عن طريق إدخال منتجات جديدة أو تحسين الخدمات والضمانات المقدمة للزبائن... الخ

2- المنافسون المحتملون (الداخلون الجدد): عادة ما يترتب على دخول منافسين جدد الرغبة في الحصول على حصة معينة من السوق، ومن ثم فهم يمثلون تهديدا للمؤسسات القائمة، يتوقف على ذلك وجود عوائق في سبيل دخول المنافسة ورد الفعل المتوقع منها.

3- المنتجات البديلة y : تمثل المنتجات البديلة جميع السلع التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجة حيث تزداد أهمية هذه المنتجات كقوة تنافسية مؤثرة كلما اقترب سعرها وما تؤديه من وظائف من سعر ووظائف المنتجات الحالية الموجودة في السوق. (M Porter :1986, p77)

4- قوة العملاء : يؤثر العملاء على المؤسسة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار والمساواة على جودة أعلى، وتتأثر قوتهم التفاوضية بالعناصر التالية:

- إذا شكلت مشتريات العميل حصة مهمة من رقم أعمال المؤسسة، فإن العميل في هذه الحالة تزداد قوته التفاوضية.
- في حالة ما إذا كانت السلعة المشتراة تمثل نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف التي يتحملها العميل فإن هذا يؤدي إلى دفع العميل للبحث عن أسعار أقل، أما إذا كانت تمثل جزء بسيط من تكاليف العميل، فإن هذا الأخير يكون أقل حساسية للسعر.
- تسمح نمطية المنتجات بسهولة انتقال العميل من بائع لآخر دون صعوبة لأن الباعة يملكون نفس المنتج، وهذا ما يزيد من القوة التفاوضية لدى العميل من خلال فرض تنازلات على البائعين.
- عندما يكون هامش ربح العميل منخفض فإن ذلك يدفعه إلى تخفيض تكلفة المشتريات مما يجعله شديد الحساسية للاختلافات في السعر.
- ترتبط جودة المنتجات والخدمات المقدمة إلى العملاء ارتباطا وثيقا بمنتجات المؤسسة، لذلك فعندما تكون الجودة عالية فإن العميل يكون أقل حساسية للسعر.
- عندما تتوفر معلومات كافية لدى العميل عن الأسعار الحقيقية في السوق وحجم الطلب، فإن يكون في مركز قوي للتفاوض مع المؤسسة مما يمكنه من الاستفادة أكثر من تخفيض الأسعار. (سمية بوران: 2016، 34،35)

5- قوة الموردين: ويقصد بها مدى قدرة الموردين في التأثير على المؤسسة وتزداد قوتهم التفاوضية في حالة وجود بعض الشروط أهمها:

- تزداد قوة الموردين إذا كانوا منظمين ومتمركزين بشكل جيد في السوق، وهذا ما يدفعهم إلى التأثير بشكل كبير على الأسعار ومن ثم التأثير على شروط البيع.
- في حالة غياب المنتجات البديلة، فإن درجة الموردين في التفاوض مع المؤسسة تكون كبيرة، أما إذا توفرت هذه الأخيرة فإن القوة التفاوضية سوف تنخفض. (H Spritzek : 1995, p151).

➤ يلعب المورد دوراً مهماً في مد المؤسسة بالموارد المختلفة لاستخدامها في العمليات الإنتاجية، لكن عندما يقرر المورد القيام بهذه العمليات التي كانت تتم داخل المؤسسة فإنه يؤثر في حالتها التنافسية، ومن ثم يصبح منافساً لها بعد أن كان مورداً. (نبيل مرسي خليل: 1998، 133)

وبعد فهم القوى التنافسية بجميع أبعادها، تصل المؤسسة إلى المرحلة الهامة وهي كيفية مواجهة هذه القوى وكيفية التعامل معه.

### المبحث الثاني: الميزة التنافسية

#### المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية.

#### أولاً: مفهوم الميزة التنافسية:

يمكن القول أن مفهوم الميزة التنافسية أصبح يشكل ثورة حقيقية في إدارة الأعمال، على المستوى الأكاديمي والعلمي، فمفهوم الميزة التنافسية بات يشمل حيزاً ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية (Strategic Management) واقتصاديات الأعمال (Economies).

وفيما يلي بعض تعاريف الميزة التنافسية التي تقدم مختلف وجهات النظر:

- (1) يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق استراتيجيات تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط. (مصطفى محمود أبو بكر: 2006، 13).
- (2) ويرى Porter أن الميزة التنافسية هي عبارة عن قدرة الشركة على تقديم سلعة أو خدمة ذات نفقة أقل أو منتج متميز عن نظيره في الأسواق، مع قدرة الشركة على الاستمرار في الاحتفاظ بهذه الميزة. (عبيد علي أحمد الحجازي: 2000، 18).
- (3) وبحسب علي السلمي فالميزة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز. (علي السلمي: 2001، 104).

#### ثانياً: خصائص الميزة التنافسية :

تتمثل خصائص الميزة التنافسية في كونها: (الزعبي حسن علي: 2005، 138).

- تشتق من رغبات وحاجات الزبائن.
- تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال.
- تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة.
- طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين.
- تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة.

- تقدم التوجيه والتحفيز لكل مؤسسة.
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية عن المنافسين.
- تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.
- تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة في أنشطتها أو في قيمة ما تقدم للعملاء أو كليهما.
- يجب أن تؤدي إلى التأثير في العملاء وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم للمؤسسة وتحفزهم للشراء منها.
- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

### ثالثاً : أنواع الميزة التنافسية.

هناك نوعان رئيسيان من الميزة التنافسية هما ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز، ويضيف Porter نوع آخر هو التمايز المركز. (مصطفى يوسف كافي: 2017، 215-216)

1. **ميزة التكلفة الأقل:** معناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة، وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة للمؤسسة والتي تعد مصدراً هاماً لميزة التكلفة .
2. **ميزة تمييز المنتج:** معناها قدرة المؤسسة على تقديم منتجاً متميزاً وفريداً وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك ( جودة أعلى - خصائص خاصة للمنتج - خدمات ما بعد البيع). لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز.
3. **ميزة التمايز المركز:** وتعني التركيز على سلعة معينة أو سوق معين بعينه كالتركيز على شريحة معينة من المجتمع ( البناء، إنتاج الملابس الكبيرة المناسبة لمقاساتهم).

ويشير الكثير من الباحثين إلى العديد من أنواع الميزة التنافسية مثل الكلفة، النوعية، المرونة، التسليم، الإبداع، الاعتمادية، الإسناد، السمعة، التصميم، الوقت، التحالفات والتكنولوجيا).

### رابعاً: أبعاد الميزة التنافسية. (almohasben.com)

1. **بعد الكلفة:** إن الكلفة الأقل هي الهدف العملي الرئيسي للمؤسسات المتنافسة من خلال الكلفة أو حتى من خلال المزايا التنافسية الأخرى، ويمكن لهذه المؤسسات تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة، وكذلك التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميمها مما يساهم في خفض التكاليف، فضلاً عن مساعدة المدراء في دعم وإسناد إستراتيجية المؤسسة لتكون قاعدة في مجال الكلفة، كما أن إدارة العمليات تسعى إلى تخفيض كلف الإنتاج مقارنة بالمنافسين والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية لمنتجاتها في السوق.



2. **بعد الجودة:** تعد الجودة من المزايا التنافسية المهمة التي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن، فالزبائن يرغبون بالمنتجات بالجودة التي تلبى الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلانات، فالمؤسسات التي لا تقدم منتجات بجودة تلبى حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة.

3. **بعد المرونة:** تعتبر المرونة الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن. والمرونة تعني قدرة المؤسسة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى، وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربعة متطلبات هي:

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

**مرونة المزيج:** وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات.

**مرونة الحجم:** تعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.

**مرونة التسليم:** وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.

4. **بعد التسليم:** إن بعد التسليم وهو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين المؤسسات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن، وهناك ثلاث أسبقيات لبعث التسليم تتعامل بالوقت هي:

سرعة التسليم - التسليم بالوقت المحدد - سرعة التطوير.

5. **بعد الإبداع:** يضيف بعض الكتاب والباحثين الإبداع بوصفه بعداً من أبعاد الميزة التنافسية، وقد تنوعت التعريفات الخاصة به، فقد عرفه Mead بأنه العملية أو النشاط الذي يقوم به الفرد وينتج عنه ناتج أو شيء جديد، أما عند Scott فالإبداع يعني إنتاج الأفكار المفيدة والقدرة على تبني هذه الأفكار ووضعها موضع التطبيق.

ويمكن تلخيص أهم ما تستطيع المنظمات تحقيقه من خلال الإبداع فيما يلي:

- ✓ مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج وكذلك مواجهة المنافسة من أجل زيادة المبيعات.
- ✓ سلامة بيئة العمل وتقليل الحوادث.
- ✓ إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجة ومواجهة المشكلات.

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

✓ كسب التفوق التنافسي للمنظمة من خلال :

- تقليل كلف التصنيع ورأس المال من خلال الإبداع في العمليات.
- سرعة التكيف ومواكبة التطور وإمكانية التغيير في العمليات الإنتاجية وتقديم منتجات جديدة.
- ✓ تحسين الإنتاجية عن طريق تحقيق الكفاية والفاعلية في الأداء وإنجاز الأهداف والاستخدام الاقتصادي للطاقة والموارد.

✓ تُحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون للإدارة فوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم من خلال المكافآت المادية والمعنوية نظير ما تستفيد منه المؤسسة من أفكارهم.

**المطلب الثاني: مظاهر ومحددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها.**

**أولاً: مظاهر الميزة التنافسية :**

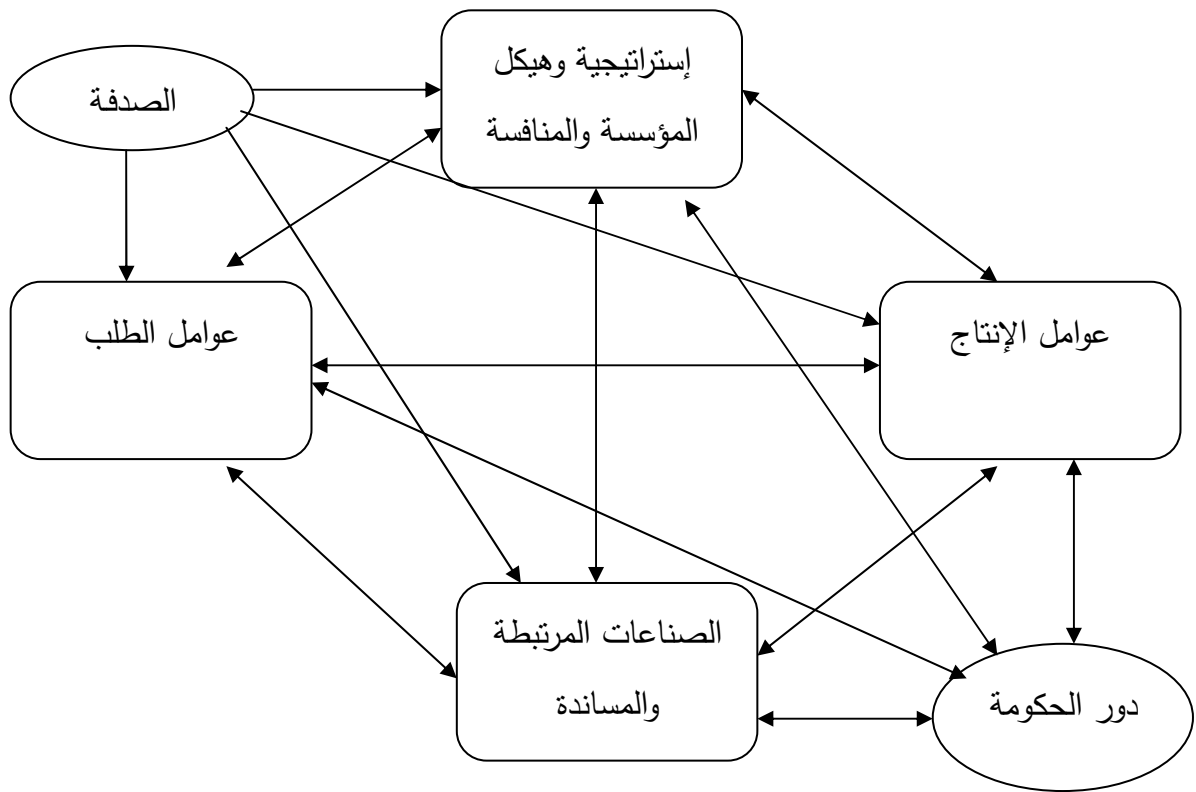
تبدو الميزة التنافسية في مظاهر متعددة نذكر منها: (ضيف جميلة، حمزاوي ليلي : 2006 - 2007، 20).

- الجودة الأعلى للسلع والخدمات التي تقدمها منظمة دون غيرها.
- سرعة الاستجابة لرغبات العملاء وقصر الوقت المستغرق في دورات الإنتاج وفي مشروعات تطوير المنتجات.
- الحرص على تقديم خدمات للعملاء قبل البيع في صورة معلومات وإرشادات ومساعدات التي تسمح له بتحديد رغباته واختيار أفضل البدائل.
- تسهيل الوصول إلى تشكيل السلع كما يريد العميل في أقل وقت وأدنى مجهود.
- خدمات ما بعد البيع مثل أعمال الإصلاح والصيانة المجانية أو منخفضة التكاليف، وتسهيل الحصول على قطع الغيار في كل وقت وقبول المشتريات دون معاناة وغيرها من الخدمات التي توفر للعملاء الوقت والجهد.
- تشمل الميزة التنافسية كذلك على أشكال التنظيم المرنة و عالية الكفاءة، ونظم العمل الميسرة والتي تعتمد على تقنيات المعلومات والاتصالات.
- إقامة علاقات تحالفية مع الموردين، مما ييسر لها الحصول على احتياجاتها منهم وبطرق أكثر مرونة وسرعة وكفاءة، وأقل تكلفة مما يتييسر لمنافسيها.
- تخفيض تكاليف الإنتاج والتسويق مع المحافظة على مستوى جودة السلع والخدمات، يعتبر ميزة تنافسية هائلة.

**ثانياً: محددات الميزة التنافسية:**

قدم Porter أربعة محددات رئيسية، واعتبر أن لها تأثير حاسم على الميزة التنافسية في إطار ما يعرف بالنموذج الماسي أو النظرية الماسية "The Diamond Theory" وتتمثل هذه المحددات الأساسية الأربع التي يتوقف عليها تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية في : عوامل الإنتاج - عوامل الطلب - الصناعات المرتبطة والمساندة - إستراتيجية وهيكل المؤسسة والمنافسة بالإضافة إلى عنصرين اعتبرهما Porter ثانويين هما : دور الحكومة و الصدفة.

الشكل رقم ( 05 ): النموذج الماسي لـ Porter



**Source :** Michael Porter, New Global Strategies for Competitive Advantage, Planning Review, May/June : 1990, ABI/INFORM Trade & Industry, P8

### 01: ظروف عوامل الإنتاج:

يعتبر مفهوم عوامل الإنتاج من منظور Porter أكثر شمولاً من المفهوم التقليدي المتداول، فهو يتضمن بالإضافة إلى عوامل الإنتاج التقليدية من موارد بشرية وطبيعية ورأس مال، عوامل أخرى كالبنية التحتية وعوامل متقدمة كالمعرفة التكنولوجية والفنية والخبرات الإدارية الحديثة، وحسب Porter فإن المنافسين يختلفون من حيث مدى وفرة عوامل الإنتاج، ملائمتها، طرق مزجها، وكذا من حيث التكلفة، ومن ثم فبقدر ما تتوفر هذه العوامل

وتتخفص تكلفتها بقدر ما تكون محققة للميزة التنافسية، لكن قد يكون ذلك غير كاف ما لم ترتبط بكفاءة استخدامها وتطويرها. (بلايلي أحمد: 2007، 95).

#### 02: ظروف الطلب المحلي:

حيث يشير هذا المحدد إلى هيكل الطلب ومعدل نموه ومدى توافقه مع الطلب العالمي، فإن كان هيكل الطلب المحلي يتميز بارتفاع الأهمية النسبية للسلع كثيفة التكنولوجيا، فإن ذلك يحفز المؤسسات على تطوير المنتجات ورفع مستوى جودتها، مع تحقيق ميزة تنافسية لهذه المنتجات في السوق العالمي، لذا فإن الضغوط المستمرة من قبل المستهلكين المحليين لطلب منتجات متميزة يؤدي إلى توليد ضغوط مستمرة على المؤسسات وتحفيزها على إجراء المزيد من الابتكار والتجديد لتلبية احتياجات هؤلاء المستهلكين، الأمر الذي يؤدي إلى تقوية وتعزيز المزايا التنافسية مقارنة بالمنافسين الآخرين. (عمر صقر: 2003، ص 93).

#### 03: الصناعات المرتبطة والمساندة:

ويقصد بالصناعات المرتبطة تلك الصناعات التي تشترك مع الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة سواء من حيث المدخلات أو التكنولوجيا المستخدمة أو قنوات التوزيع وكذا الصناعات التي تنتج مواد مكملة لهذه الصناعة، أما الصناعات المساندة فهي تلك التي تقدم الدعم للصناعة المعنية من حيث المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية. إن هذا النوع من الصناعات من شأنه أن يسمح للمؤسسة بتكوين علاقات و تكاملات أمامية وخلفية وما ينجم عنها من امتيازات لا تتوفر للمؤسسة التي لا تستفيد من هذه العلاقات مثل : وفورات في التكلفة بفعل الاستفادة من تسهيلات إنتاج مشتركة أو خبرة فنية، أو منافع ...

#### 04: إستراتيجية وهيكل المؤسسة والمنافسة:

إن المحدد الرابع للميزة التنافسية في نموذج Porter هو الإستراتيجية والهيكل التنافسي بين المؤسسات داخل دولة ما، وأن الدول في سعيها لاكتساب مزايا تبني إيديولوجيات ومناهج إدارية مختلفة من شأنها أن تنعكس على هيكل وإستراتيجية مؤسساتها، فهو يرى مثلاً سيطرة المهندسين على مستويات الإدارة العليا في الدول التي تركز على تحسين عمليات تصنيع وتصميم المنتج بالنسبة للشركات الألمانية واليابانية، بعكس المؤسسات الأمريكية التي يسيطر فيها المليون على الإدارة العليا، الأمر الذي قد يؤدي إلى تعظيم العوائد المالية في الأجل القصير على حساب الاهتمام بتحسين عمليات التصنيع وجودة المنتج وهو ما نجم عنه خسارة نسبية للمنافسة الأمريكية في الكثير من الصناعات ذات القاعدة الهندسية.

أما من حيث المنافسة المحلية فيرى Porter أن هناك ترابط قوي بين المنافسة المحلية وخلق الميزة التنافسية في صناعة ما و المحافظة عليها، إذ أن المؤسسات التي تنشط في بيئة تنافسية محلية تتسم بالديناميكية وتراكم المزايا والخبرات سيؤهلها لدخول الأسواق الخارجية والتفوق دولياً.

إن المحددات الأربعة السابقة تعتبر محددات رئيسية تشكل كما أطلق عليها Porter "قطعة الماس" إضافة إلى عنصرين ثانويين ومساعدين هما:

أ: دور الصدفة: مثل ظهور اختراع جديد أو التقلبات العالمية المفاجئة في الطلب وأسواق المال والصرف، يمكن أن تخلق فجوات تسمح بحدوث تغيرات في المزايا التنافسية للدول التي لديها قدرة على تحويل هذه الصدفة إلى ميزة تنافسية.

ب: دور الحكومة: متمثلاً في خلق البيئة المؤسسية والتشريعية وسياساتها المتعلقة بجذب الاستثمار وتقديم الخدمات من شأنه أن يحسن أو يعرقل الميزة التنافسية.

#### ثالثاً: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.

تحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية بثلاثة ظروف هي: (نبيل مرسي: 1998، 99، 100).

أولاً: مصدر الميزة: حيث يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:

- 1 مزايا تنافسية مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، وحيث يسهل نسبياً تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.
- 2 مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل: تميز المنتج "التميز والتفرد من تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة"، السمعة الطيبة بشأن العلامة استناداً إلى مجهودات تسويقية متراكمة أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة.

ويمكن تحديد مصادر الميزة التنافسية فيما يلي: (مصطفى يوسف كافي: 2017، 212).

- القوى العاملة المؤهلة والمدربة ذات الكفاءات التي تحقق التفرد والتميز عن غيرها من المنافسين.
- الأدوات التكنولوجية العالية التي تميز المنتج وتخلق له علامة تجارية يتميز بها عن غيره من العلامات التجارية الأخرى.
- الخبرات الطويلة والاستثمار المستمر بمراكز البحث و التطوير.
- الإبداع والمتمثل في التحسين المستمر للخدمات المقدمة للزبائن من أجل زيادة قيمتها وتفرداها عن المنافسين.
- تطور ثورة المعلومات التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف المرتبطة بالحصول على المعلومات ومعالجتها وتوزيعها داخل المنظمة والتي تعمل على تغيير طريقة إدارة المنظمة.
- تطور تكنولوجيا المعلومات يعمل على التغيير الكلي في العمليات الإنتاجية وبالتالي إنتاج منتج نهائي متميز.

ثانياً: عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: كلما اعتمدت المنظمة على عدد أكبر من الميزة التنافسية يجعلها ذلك بعيدة عن التقليد و المحاكاة من قبل المنافسين، أما إذا اعتمدت على نوع واحد من الميزة التنافسية مثل: تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن فإنه يمكن للمنافسين تحديد أو التغلب أو تجاوز آثار تلك الميزة.

ثالثاً: درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:

تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة، وقد أضيفت حديثاً ثلاثة مصادر جديدة للميزة التنافسية على النحو التالي:

- 1 الملكية: حيث يتطلب أن تتمتع المنظمة بمركز مالي قوي في السوق وحصولها على الموارد الفريدة ما يجعلها تتمتع بسمعة جيدة في الأداء.
- 2 الوصول إلى الموارد: حتى يتسنى للمنظمة الولوج إلى سوق الموارد بطريقة أكثر كفاءة من منافسيها، يتطلب ذلك توافر مهارات جيدة ومصادر القوة والسلطة والتمتع بعلاقات خارجية قوية وجيدة مع الموردين والموزعين.
- 3 الكفاءة: وتتضمن تمتع المنظمة بالقدرات والمهارات والمعارف التي تؤهلها للقيام بأنشطتها بطرق أكثر كفاءة من منافسيها.

إضافة إلى مصادر يمكن أن تتفوق المنظمة من خلالها ومنها: (نجم عبود نجم : 1999، ص9).

- الابتكار:والذي يعني التحسين المستمر بإدخال الأفكار الجديدة دائماً على المنتج أو الخدمة المقدمة، مما يضمن استمرارية المنظمة في التنافس.
- الوقت: حيث يعتبر ميزة تنافسية كبيرة، ويكون ذلك من خلال تخفيض زمن دورة تصنيع المنتج، وتخفيض زمن الانتظار الذي يقضيه العميل من وقت طلب المنتج أو الخدمة إلى وقت تلبيتها.
- المعرفة: والتي يقصد بها الخبرة والتجارب المتراكمة لدى الأفراد العاملين في المنظمة.

المطلب الثالث: أهم الركائز التي تقوم عليها الميزة التنافسية.

أهم الركائز التي تقوم عليها الميزة التنافسية: (محسن أحمد الخضري: 2004، ص56).

من الأسس والدعائم التي على المؤسسات توفيرها لأجل كسب ميزة تنافسية هي:

(1) القدرة على التقليد: وتعتبر هذه الدعامة من أسهل المفاتيح وأكثرها استخداماً في المراحل البدائية للتنمية الصناعية، فتبدأ المؤسسة كمرحلة أولى في إنتاج منتجات مماثلة للمنتجات الأجنبية المستوردة، ثم تكوين

فائض منها قابل للتصدير اعتمادا على إنتاجه بتكلفة أقل ثم التوجه بإنتاجه بكمية كبيرة وتكلفة منخفضة وطرحه في السوق بأسعار تنافسية وهذا ما يعرف بمصطلح "الهندسة المرجعية العكسية" أي الحصول على منتج نهائي مقتبس من السوق ثم تفكيكه وتحليله وتعديله إن أمكن ذلك وبعدها بيعه بسعر تنافسي.

(2) **القدرة على التطوير:** تأتي مرحلة التطوير بعد فهم كافة جوانب المنتجات التي تم تقليدها والحصول على ردود أفعال المستهلكين لها ومن ثم يسند الأمر إلى مراكز البحث والتطوير والتي من وظائفها:

- ✓ تطوير أداء المنتجات من حيث الجودة " التعليب، القيمة المضافة " والإشباع التي يحققها لكل من المستهلك النهائي " منتجات نهائية " والمستخدم الصناعي الوسيط "منتجات وسيطة ".
- ✓ إدخال تحسينات من المواد الأولية المستعملة لتصبح أفضل وأقل تكلفة وأعلى جودة.
- ✓ تطوير في طرق التصنيع " ورشات التصنيع الخاصة " لتكون أكثر سرعة مع تكلفة أقل وأكبر إنتاج.
- ✓ البحث عن طرق توزيع جديدة لجلب أكبر ربحية والتركيز على أسواق معينة، وكلما كان التطوير والتحسين مستمرا كلما نجح المشروع في كسب مزايا تنافسية، ومن ثم تحسين أداءه وضمان بقاءه واستمراره.

(3) **القدرة على الابتكار:** تعتبر هذه الدعامات من أهم الإستراتيجيات التي على المؤسسة اكتسابها نظرا للمنافع التي تمنحها لها وهي:

- مزايا ابتكارية غير مسبوقه.
- تخاطب كافة المستهلكين.
- لا يستطيع أحد الحصول عليها إلا بعد فترة من الزمن.

وحتى يتسنى للمؤسسة البحث عن ذوي القدرات الابتكارية لتطبيق اختراعاتهم في إنتاج منتجات تتناسب مع خطوات الإنتاج القائمة لديها، فإن أحسن سبيل لاكتشاف هؤلاء المخترعين والمبتكرين والمبدعين هو تنظيم ندوات ومؤتمرات علمية ولقاءات وطنية ودولية.

**المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية والأخطاء التي يجب تفاديها عند تطبيق أحد الميزات.**

#### 1. العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية:

تقوم المنظمة بالعمل الجاد لتحمل أقل قدر من تكاليف الإنتاج والتوزيع، مما يمكنها من بناء أسعار مخرجاتها بأقل من المنافسين وتحقيق حصة سوقية أكبر ولتحقيق ذلك فإنه على المنظمة أن تتميز في التصنيف والشراء والإنتاج والتوزيع المادي، كما أنها بحاجة إلى مهارات تسويقية أعلى.

وأوضح كل من Tarcy et Lin بأن القدرة أو الميزة التنافسية تنشأ من عاملين رئيسيين هما: ( جمال عبيد محمد العازي : 2011-2012، 25- 27 ).

**1 الكفاءة المقارنة:** ويقصد بها أن المؤسسة تستطيع أن تنتج السلع أو الخدمات بكلفة أدنى من كلفة إنتاج المنافسين لها، ويتأثر هذا العامل بعوامل أساسية أخرى:

○ الكفاءة الداخلية: وهي تشير إلى مستوى التكاليف التي تتحملها المنظمة في داخلها، كذلك قدرتها على امتلاك موارد، وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، ومن أهمها الابتكار والإبداع اللذان لهما الدور الأكبر في خلق ميزة تنافسية، ولا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة، ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة والإبداع في خلق فائدة جديدة وقيمة مضافة جديدة.

○ الكفاءة التنظيمية المتبادلة: وهي تشير إلى التكاليف التي تتحملها المنظمة في تعاملها مع المنظمات الخارجية، كذلك تتمثل في تغيير احتياجات العميل أو التغييرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية، التي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المنظمات نتيجة لسرعة رد فعلهم على تغييرات البيئة المحيطة، أو الاستجابة لتغير أذواق المستهلكين في السوق، ويعتمد هذا على مرونة المنظمة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغييرات ووجود نظام معلومات أصيل.

**2 قوة المساومة:** التي تتيح للمنظمة تحقيق حالات المساومة مع زبائنها ومجهزيها لصالحها الخاص، وهذا العامل يتأثر بعوامل أساسية أخرى هي:

○ التكاليف المرتبطة بالبحث والتطوير: وهي تشير إلى كلف التسويق والمجهزين والزبائن بأفضل الأسعار.

○ الخصائص الفريدة للسلعة أو الخدمة: وهي خصائص السلع والخدمات التي تجعلها مختلفة عن خصائص سلع وخدمات المنافسين.

○ تكاليف التحوّل: وهي التكاليف التي يتحملها الزبائن والمجهزون، إذا ما امتنعوا عن التعامل مع تلك المنظمة.

بالإضافة إلى عوامل أخرى نذكر منها:

✓ كفاءة وفعالية عمليات المؤسسة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، حيث أن الكفاءة تتحدد من العلاقة بين مدخلات ومخرجات النظام أو العملية ومدى ارتباطهما ببعضهما، وكيفية التحكم فيهما. أما الفعالية فتتحقق فيما لو حقق النظام أو العملية الأهداف العامة التي وضع من أجلها.

✓ جودة العمليات والمخرجات وذلك من خلال تقليل الأخطاء وكشف الانحرافات بالشكل الذي يؤدي لتلبية احتياجات الإدارة، وتستند الجودة إلى الأداء الجيد لنظام الرقابة الداخلية، وكذلك مدى ملائمة النظام المحاسبي المطبق للوصول إلى الكفاءة والفعالية المناسبة في العمليات والقيود وبشكل مستمر ضمن المؤسسة لغرض خدمة أهدافها وحماية الأصول.



✓ وجود إطار تشريعي يضمن ويضبط عمليات المؤسسة.

#### II. الأخطاء التي يجب تفاديها عند تطبيق أحد الميزات:

لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق ميزة معينة بصفة آلية وإنما يكون ذلك من خلال سياسات وإستراتيجيات عمليات وأنشطة مختلفة، وقد يتخلل هذه الأخيرة مجموعة من الأخطاء الشائعة التي تعيق الوصول إلى الهدف المنشود، ومن بين الأخطاء الشائعة التي يجب تفاديها مايلي: (M Porter :1989, p155 -157).

#### 1 الأخطاء التي يجب تفاديها عند تطبيق ميزة التكلفة الأقل:

- التركيز على تكلفة الأنشطة المتعلقة بالتصنيع: حيث يركز معظم المسيرين على تكلفة التصنيع باعتباره يستهلك الموارد الكثيرة، غير أن هناك أنشطة أخرى كالبيع وخدمات التطوير التكنولوجي، والبنية الأساسية والتي تشكل جزء مهم من التكاليف الكلية.
- إهمال أنشطة التموين: حيث تتجه الكثير من المؤسسات إلى تخفيض تكلفة اليد العاملة ولا تبدي إلا اهتماما متواضعا حيال وسائل الإنتاج المشتراة.
- إهمال الأنشطة الصغيرة ذات التكلفة غير المباشرة: تعتمد البرامج المخصصة لتخفيض التكاليف على الأنشطة التي تكون تكاليفها معتبرة والتي تمارس بصفة مباشرة، ويتم إهمال الأنشطة التي تشمل جزءا يسيرا من التكلفة الكلية والتي تمارس بصفة غير مباشرة كالصيانة مثلا.

#### 2 الأخطاء التي يجب تفاديها عند تطبيق ميزة التميز:

- التميز المفرط: يحدث ألا تستوعب المؤسسة الآليات التي تؤثر بواسطتها على القيمة المنتجة للزبون أو الملحوظة من قبله، وقد يؤدي ذلك إلى الإفراط في التميز، فمثلا إذا كانت جودة المنتج أو مستوى الخدمة تتعدى احتياجات الزبائن، فالمؤسسة تصبح هدفا سهلا للمنافسة التي تملك منتج ذو جودة مناسبة وسعر منخفض.
- سعر إضافي مرتفع جدا: يرتبط السعر الإضافي المصاحب للتميز بالقيمة المنتجة للزبون وباستمرار التميز ذاته، فالسعر الإضافي المرتفع قد يؤدي إلى التخلي عن منتجات المؤسسة، وبالتالي فهي مطالبة بأن توازن بين القيمة المنتجة والسعر الإضافي المرافق لها، حيث لا يرتبط هذا الأخير بدرجة التميز فحسب بل كذلك بموقع المؤسسة إزاء التكلفة النسبية، وللحفاظ على هذا السعر الإضافي يجب إبقاء التكاليف بمقربة من المستوى المتعارف عليه في قطاع النشاط.
- عدم معرفة تكلفة التميز: لا يؤدي التميز إلى نتائج أكبر من المتوسط إذا لم تتجاوز القيمة الملحوظة من قبل الزبون تكلفتها، وتنسى المؤسسات عادة تحديد تكلفة الأنشطة المسؤولة عن التميز، وتفترض من الوهلة الأولى أن هذا الأخير مريح، فتعتمد إلى تسخير موارد مالية بشأنه تكون أكبر مما يدره هذا التميز من أرباح.
- التركيز الشديد على المنتج: لا تنظر بعض المؤسسات إلى التميز إلا من الناحية الفيزيائية للمنتج، و تهمل الإمكانيات الموجودة في مختلف أنشطتها، حيث يمكن أن تقدم هذه الأخيرة فرص عديدة ومستمرة للتميز.

#### المطلب الخامس: تنمية وتطوير الميزة التنافسية وأهمية امتلاكها وتحسينها

أولاً: إن عملية تنمية وتطوير الميزة التنافسية عملية مستمرة، فتقفز المؤسسة من ميزة إلى أخرى، فتتخطى عن واحدة لحساب أخرى حاسمة للمنافسة. ولتطوير الميزة التنافسية من قبل المؤسسة أسباب من بينها: (حامد نور الدين: 2016، 131).

1. تغير تكاليف المدخلات: تتأثر الميزة التنافسية بتغيير تكاليف المدخلات مثل تكاليف اليد العاملة وكذا تغير أسعار المواد الأولية والآلات ووسائل الإنتاج وغيرها.. الخ.
2. التغير في القيود الحكومية: تمس هذه التغيرات أساساً في مواصفات المنتج وحملات حماية البيئة وقيود الدخول إلى السوق.
3. ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو غيرها: يعتبر ظهور الحاجات الجديدة للمستهلك من بين الأسباب الأساسية لتعديل أو حتى تنمية ميزة جديدة.
4. ظهور تكنولوجيا جديدة: يمكن للتغيير التكنولوجي أن يخلق فرصاً جديدة وأسواقاً جديدة يتيح للمؤسسة أن تبرز مزايا جديدة تنافس بها المنافسة.

تعتبر الأسباب السابقة من أهم الأسباب التي تؤدي إلى تنمية وتطوير الميزة التنافسية. (نحاسية رتيبة: 2003، 61، 62). ونعلم أن من خصائص الميزة التنافسية هو الاستمرار لكن هذا الاستمرار محدود في الزمن وذلك يعني أن للميزة التنافسية دورة حياة تتكون من المراحل التالية:

- أ. **مرحلة التقديم:** وهي أطول المراحل لأنها لا تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمالي والمادي وهنا تعرف الميزة التنافسية انتشاراً أكثر فأكثر.
- ب. **مرحلة التبني:** تعرف الميزة التنافسية في هذه المرحلة استقراراً نسبياً فيما يخص عملية انتشارها لأن المنافسين بدعوا التركيز عليها.
- ج. **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة التنافسية في مرحلة التقليد وتتجه شيئاً فشيئاً نحو الركود، لأن المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة وتفقد المؤسسة أسبقيتها تدريجياً.
- د. **مرحلة الضرورة:** يستوجب هنا تحسين الميزة الحالية وتطويرها بسرعة، أو بناء ميزة تنافسية جديدة كلية، وتعتبر هذه المرحلة مرحلة حاسمة حيث إن لم تقم المؤسسة بالتحسين أو بتكوين ميزة جديدة فإنها ستفقد أسبقيتها لأنها مرحلة يتدهور فيها أثر الميزة الحالية ويزول، وإن لم تقم المؤسسة بالإجراءات اللازمة اتجاه الميزة التنافسية في الوقت المناسب، فإنه من الصعب عليها العودة إلى سباق التنافس.

نستنتج مما سبق أن لتطوير الميزة التنافسية أسباب فهناك الأسباب الحكومية وما تفرضه الحكومات من قيود على المؤسسة وهناك أسباب متعلقة بتكاليف المدخلات التي تستعملها المؤسسة لمزاولة نشاطها مثل المواد

الأولية، وكذلك أسباب متعلقة بالمستهلك حيث أن تغير أذواقه و تفضيلا ته يستدعي بالمؤسسة إعادة النظر في ميزتها التي كانت تستقطب بها هذا المستهلك، وكذلك أسباب متعلقة بتغير التكنولوجيا المستعملة حيث أن ظهور تكنولوجيا جديدة يبطل المزايا التنافسية التي كانت معتمدة على تكنولوجيا أقل تطورا.

ومهما كانت هذه الأسباب حاسمة فإن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ بالتقديم ثم التنبؤ، فالتقليد وأخيرا الضرورة وهذه الأخيرة تعتبر مرحلة نهاية الميزة التنافسية ففيها تجتهد المؤسسة على إعادة هذه الدورة بتقديم ميزة تنافسية جديدة وهكذا دواليك. (نبيل خليل مرسي، 1998: 86).

#### ثانيا: أهمية امتلاك الميزة التنافسية.

يمثل امتلاك الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى جميع المؤسسات باختلاف أنواعها لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الحالي، إذ ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج ( سواء كان صناعيا أو خديما ) مثل الجودة العالية، السعر المنخفض، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المادية والبشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم و التميز عن المنافسين. (ابن عشاوي أحمد: 2005، 01 )

فقد أكد M. Porter على أن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تحققها لعملائها، إذ يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين.

#### ثالثا: أهمية تحسين الميزة التنافسية.

لقد أفرزت التطورات التنافسية سعي المنظمات إلى رفع كفاءة وفعالية أدائها التنافسي، حيث برزت مداخل تساهم في تنمية وتحسين هذه القدرات التنافسية ومن أهمها:

تلبية حاجات العملاء إذ يتوقف نجاح المؤسسة في اختراق الأسواق في ظل المناخ الاقتصادي الحالي على مدى إمكانية تلبية حاجات المستهلكين مقارنة بالمنافسين، وبالتالي يتطلب الأمر ما يلي:

- سرعة الاستجابة في تلبية هذه الحاجات.
- تقديم منتج متقن يواكب المتطلبات الجديدة للعملاء.
- تقديم منتج بأسعار جذابة.
- تحقيق رضا المستهلكين.

### خلاصة الفصل الثاني:

تعد التنافسية والميزة التنافسية الوسيلة التي تؤهل المؤسسات إلى ضمان استمرارية نشاطها وتحقيق الأسبقية على منافسيها من خلال الرفع من تنافسيتها في ظل بيئة بات فيها التطور والتغير اللامتناهي للتكنولوجيا يسير بوتيرة عالية وظهور ما يسمى الاقتصاد الرقمي أو عصر المعلومات وعصر المعرفة.

## الفصل الثالث :

دراسة تطبيقية لمؤسسة اتصالات الجزائر.



### تمهيد الفصل الثالث:

بعد دراسة كل من إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية للمؤسسة من الناحية النظرية، لا بد من إعطائها بعداً آخر من خلال إسقاطها على أرض الواقع بإجراء دراسة تطبيقية لمؤسسة اتصالات الجزائر - الوحدة العملية لسعيدة- باعتبارها من المؤسسات الرائدة في مجال الإعلام والاتصالات في الوطن، تحقيقاً لأهداف الدراسة في التعرف على دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر تم تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة من المديرين والعاملين في المؤسسة.

ولإحاطة بجوانب الموضوع قمنا بتقسيم فصلنا إلى ثلاث مباحث كانت كالتالي:

- ❖ **المبحث الأول:** عرض وتقديم مؤسسة اتصالات الجزائر.
- ❖ **المبحث الثاني:** واقع إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في المؤسسة.
- ❖ **المبحث الثالث:** الدراسة الميدانية.

## المبحث الأول: عرض وتقديم مؤسسة اتصالات الجزائر.

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من أهم المؤسسات الوطنية في مجال الاتصالات من خلال جودة ونوعية الخدمات التي تقدمها لزيائنها، وسنحاول من خلال هذا المبحث إعطاء مفهوم شامل لهذه المؤسسة بصفة عامة ووحدة سعيدة بصفة خاصة، حيث سنقوم بعرض لمحة تاريخية عنها وتعريفها، مهامها وأهدافها بالإضافة إلى فروعها وهيكلها.

## المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

للتعرف على نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر سنتطرق إلى: [www.Algerietelecom.Dz](http://www.Algerietelecom.Dz) 30/04/2019, à 16h30.

## أولاً: نبذة تاريخية عن قطاع الاتصالات بالجزائر

قبل صدور قانون 03-2000 كان سوق الاتصالات في الجزائر يعاني من تأخر في انتشار الهاتف حيث أنه لم يكن يتجاوز (6%) مقابل (8%) في باقي دول المغرب العربي و (40%) في الدول المتقدمة، بالإضافة إلى ذلك أكثر من نصف البلديات لم تكن موصولة بشبكة الاتصالات، كانت شبكات إعلام المؤسسات منعقدة تقريبا، وكان عدد مستخدمي الانترنت ضعيفا جدا رغم وجود 61 مزود معتمد وآلاف مقاهي الانترنت، كما كانت شبكة التوزيع الهاتفي الحلقة الأضعف للشبكة معرقة بذلك الانتشار الواسع للانترنت.

كانت بنية الشبكة القوية والمتكاملة بسعة 2.5 Gbps أهم مكتسبات القطاع آنذاك وقد كانت شبكة اتصالات الجزائر من أهم الشبكات على مستوى الدول الناشئة.

ووعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية المتمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" وثانيهما بالاتصالات المتمثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

كما شمل فتح السوق كذلك الرادارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية 2004. و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة.



و في نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

**ثانيا: نشأة اتصالات الجزائر.**

نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات عن الاتصالات، حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد، هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة، لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.

وتم إنشاء اتصالات الجزائر التي اتخذت الشكل القانوني لشركة ذات أسهم، لتعمل على سوق شبكات وخدمات الاتصالات الالكترونية، ميلادها منصوص عليه في القانون 03/2000 بتاريخ 05 أوت 2000 المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والاتصالات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم "اتصالات الجزائر". ووفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي المقدر بـ 50.000.000 دج والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 مايو 2002 تحت رقم 02 B0018083.

وفي إطار تعزيز وتنويع نشاطاتها قامت اتصالات الجزائر بوضع خطة محكمة من أجل خلق فروع لها مختصة، تساهم في التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، أين تم خلق فرع مختص في الهاتف النقال وفرع آخر مختص في الاتصالات الفضائية مما أدى إلى تحويلها إلى مجمع تسيير فروعها وهم على التوالي :

- ❖ اتصالات الجزائر الهاتف النقال "موبيليس": مؤسسة ذات أسهم رأس مال اجتماعي يقدر بـ 100.000.000 دج مختصة في الهاتف النقال.
- ❖ اتصالات الجزائر الفضائية "Revsat": مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي قدر بـ 1.000.000.000 دج مختصة في شبكة الساتل.

وقد بدأت اتصالات الجزائر نشاطها رسميا في 01 جانفي 2003 ودخلت في عالم تكنولوجيايات الإعلام والاتصال وأصبحت الممثل الرئيسي لتطبيق إستراتيجية إدخال التكنولوجيايات الجديدة للإعلام والاتصال في الجزائر مؤكدة بالتالي مساهمتها التامة في بناء مجتمع المعلومات الجزائري وهذا من خلال توفير أكبر نفاذ لشبكة الاتصالات.

المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر.

تقوم اتصالات الجزائر بممارسة نشاطها عن طريق استعمال وسائل هامة ومتعددة تمكنها من:

[www.Algerietelcom.Dz](http://www.Algerietelcom.Dz) 30/04/2019, à 16h30.

1. تقديم خدمات الاتصالات الهاتفية التي تسمح بانتقال وتبادل الأصوات، الرسائل المكتوبة البيانات الرقمية، المعلومات السمعية والبصرية.
  2. استثمار، تطوير وتسيير الشبكات العمومية والخاصة للاتصالات الهاتفية.
  3. إنشاء، استثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل المتعاملين وعمال الشبكة.
  4. ربط المناطق المعزولة والمؤسسات المدرسية بالشبكة.
  5. التسويق والعمليات التجارية لتحسين صورة العلامة للاتصالات الجزائر واكتساب ثقة زبائنها.
- ودخلت اتصالات الجزائر في مجال تكنولوجيا الاتصال والإعلام بغية تحقيق الأهداف التالية :
- ✓ تنمية عروض الخدمات الهاتفية وتسهيل الحصول على خدمات الاتصال الهاتفية لأكثر عدد ممكن من المستعملين وخاصة المتواجدين في المناطق الريفية.
  - ✓ تنمية وتحسين نوعية الخدمات المعروضة وتسلسل الأداء للخدمات المقدمة وزيادة قدرتها على المنافسة.
  - ✓ تطوير الشبكة الوطنية للاتصالات الهاتفية ورفع نوعيتها وجودتها وتقليل اختلالات عملها وبالتالي الحياة على ثقة زبائنها.

المطلب الثالث: فروع وهايكل مؤسسة اتصالات الجزائر

من خلال الإطلاع على الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر نجد أنها تتكون من مجموعة من الفروع والهايكل:

أولاً: فروع مؤسسة اتصالات الجزائر: [www.Algerietelcom.Dz](http://www.Algerietelcom.Dz) 30/04/2019, à 16h30.

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشأت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات فقد تم إنشاء:

1. فرع اتصالات الجزائر "موبيليس" : مختص في الهاتف الخليوي حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98% وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.
2. اتصالات الجزائر للإنترنت "جواب" : وهو فرع أساسي في مجمع اتصالات الجزائر مختص في تكنولوجيا الإنترنت، حيث أولكت له مهمة تطوير وتوفير الإنترنت ذو السرعة الفائقة.
- وللإشارة فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي ، البحث ، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية...الخ) مربوطة حالياً بشبكات الإنترنت عن طريق شبكة جواب.

3. اتصالات الجزائر الفضائية : وهي مختصة في تكنولوجيات الاتصال والساتل والأقمار الصناعية.

ثانياً : هايكل مؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجداً عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل كل شبر من التراب الوطني، وذلك من خلال هيكلتها.

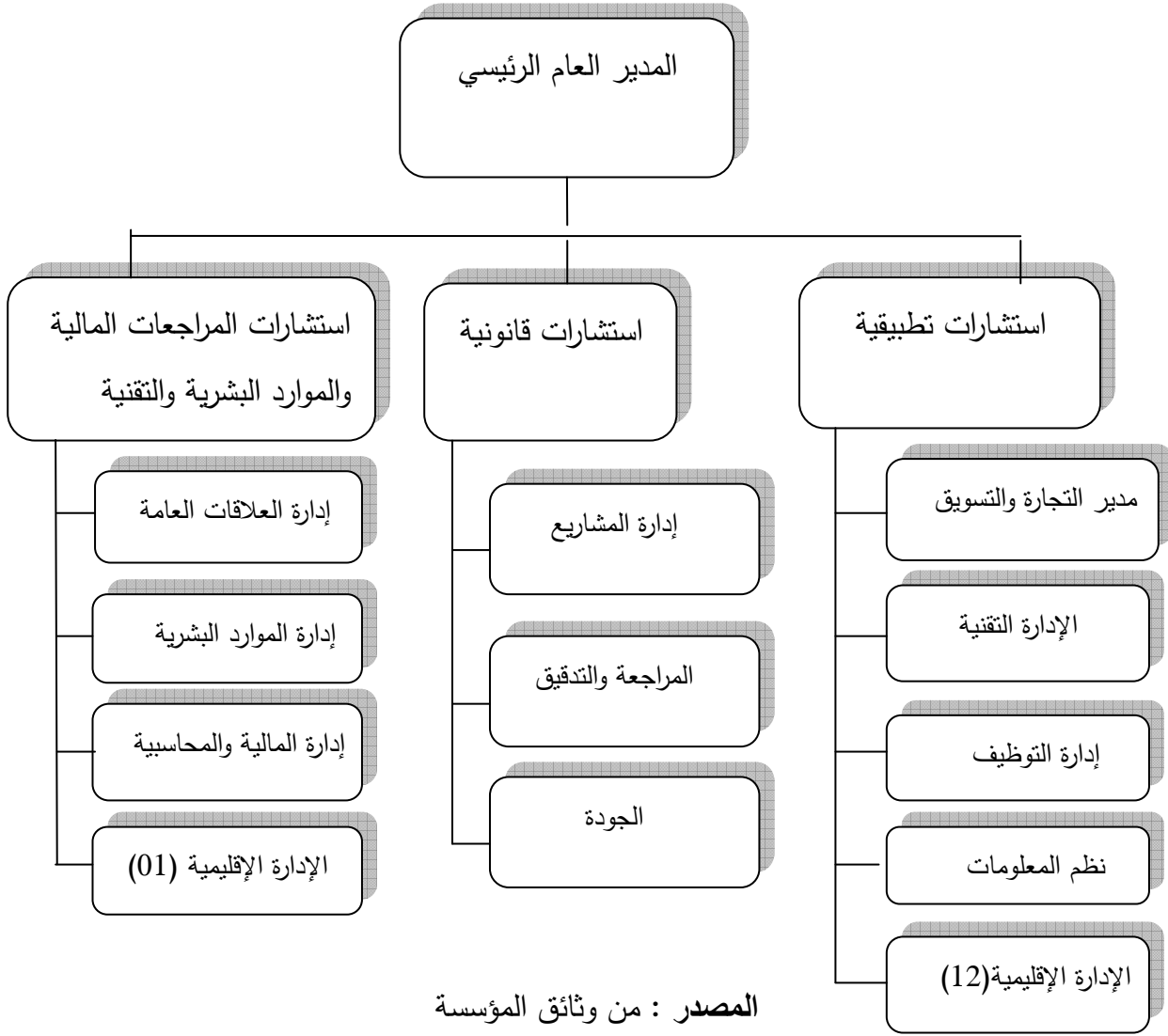
فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال منتجاتها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد، فهذه الأخيرة تسيروها مديرية عامة مقرها العاصمة و12 مديرية إقليمية لكل من (الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، تلمسان)، أين تم التقسيم حسب الأقاليم، وتحتوي هذه المديرية الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية، إضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني. من جهتها هذه المديرية الولائية تحتوي على وكالات تجارية، ومراكز هاتفية.

وفيما يلي سنعرض تفصيل لمختلف الهياكل لمؤسسة اتصالات الجزائر.

#### 01- الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر.

الشكل التالي يوضح ذلك:

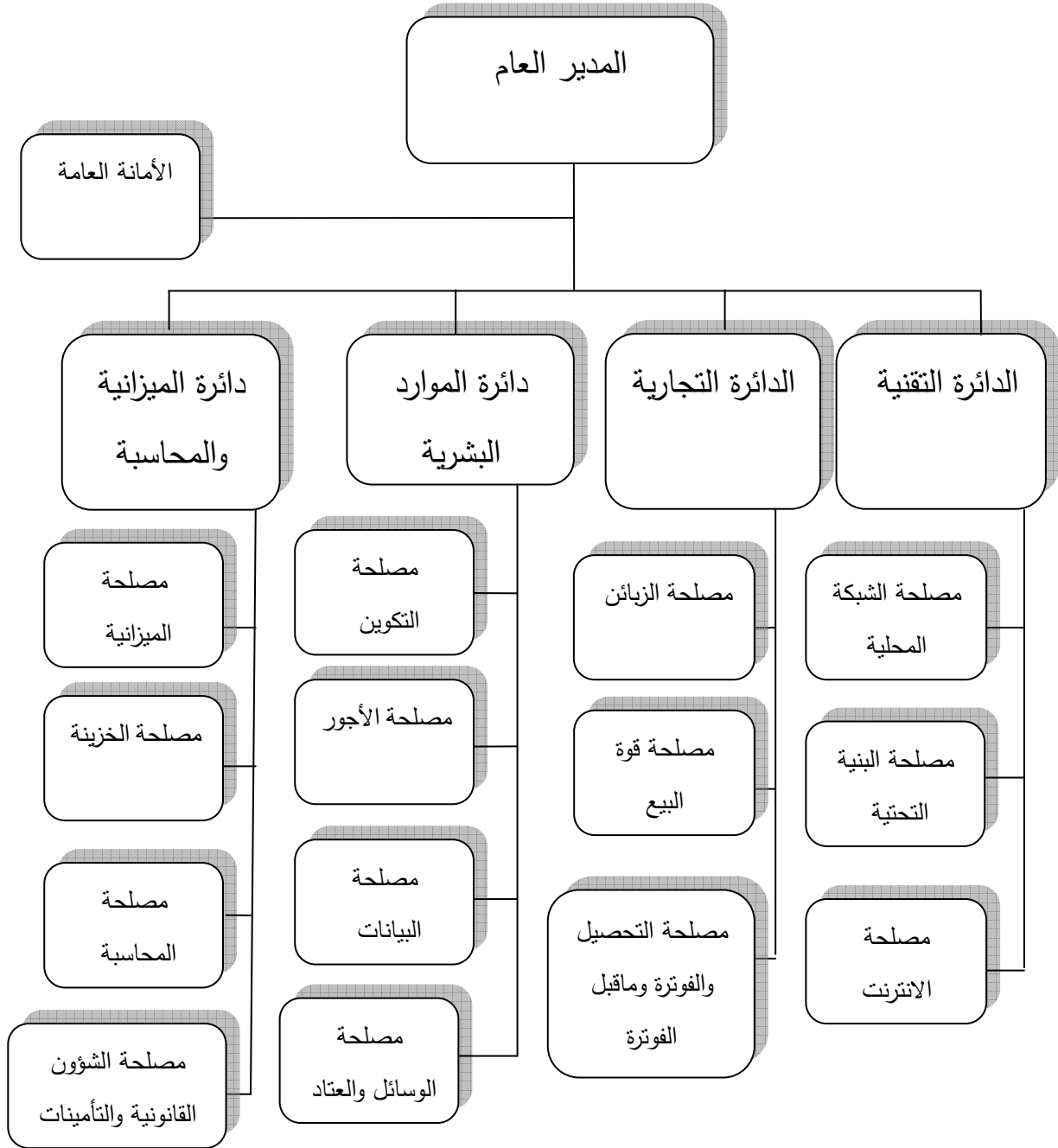
الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر.



وفيما يلي سنعرض تفصيل للهيكل التنظيمي للمديرية الولائية لمؤسسة اتصالات الجزائر بسعيدة.

- الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية لاتصالات الجزائر لولاية سعيدة

الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية لاتصالات الجزائر لولاية سعيدة ممثل بالشكل التالي :



الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي للوحدة العملياتية للاتصالات بسعيدة.:

المصدر : من وثائق المؤسسة.

### المبحث الثاني: واقع إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة.

بعد أن قمنا بتقديم المؤسسة ومختلف مهامها وأهدافها إضافة إلى فروعها وهيكلها، سنحاول في هذا المبحث عرض الخدمات التي تقدمها المؤسسة ومختلف وسائل تكنولوجيا المعلومات التي تستعملها في القيام بنشاطاتها وعملياتها، إضافة إلى مساهمة هذه الأخيرة في المؤسسة.

#### المطلب الأول: الخدمات التي تقدمها اتصالات الجزائر

تتمثل الخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر في: [www.Algérietélécom.Dz](http://www.Algérietélécom.Dz) 30/04/2019, à 16h30.

#### أولاً: الهاتف الثابت

حيث تقدم المؤسسة نوعين من خدمات الهاتف الثابت هما: الهاتف الثابت السلكي واللاسلكي.

**1- الهاتف الثابت السلكي (FIXE):** توفر اتصالات الجزائر شبكة اتصالات مثالية وتضمن جودة عالية في نوعية الاتصالات بفضل شبكة الهاتف الثابت السلكي والتي تغطي كامل التراب الوطني، وتعرض اتصالات الجزائر خدمات متعددة من خلال الهاتف الثابت منها:

أ- الإعلام بنداء في الانتظار: هذه الخدمة تسمح للمشارك في حالة المكالمة (النداء) بإخباره أن هناك مشترك آخر يحاول الاتصال به وذلك بإشارة سمعية، المشارك يستطيع أن: لا يبالي (أو يترك) النداء الجديد، يحرر النداء الأول ويأخذ الجديد، يحتفظ بالنداء الأول مع أخذ النداء الثاني.

ب- النداء بدون ترقيم: هذه الخدمة تسمح بالحصول على رقم أوتوماتيكي دون تشكيله والذي تم برمجته وذلك عند رفع السماعة وبعد مرور 5 ثواني يتم تشكيل هذا الرقم أوتوماتيكياً.

هذه الخدمة موجهة إلى: الأطفال الصغار، الأشخاص المعاقين وفاقد البصر، الأشخاص المسنين.

ج- تعريف برقم طالب المكالمة: هذه الخدمة تسمح بكشف رقم الطالب للمكالمة الواردة على جهاز هاتف الزبون.

د- الفاتورة المفصلة: وتسمح هذه الخدمة للمشارك بالحصول في نهاية كل فترة على قائمة الاتصالات المنجزة من جهازه في نفس الفترة.

هـ- خدمة الدليل الهاتف: وضعت المؤسسة تحت تصرف عملاءها خط اتصال مجاني بالرقم "100" من أجل طرح الاستفسارات وتحقيق التواصل الدائم بينها وبين زبائنها.

و- خدمة الاتصال الوافد المباشر: هي خدمة الأرقام الافتراضية أو ما يعرف بالاتصال الوافد المباشر Direct Inward dialling (DID)، وهي خدمة تعرف رواج تجاري كبير خارج الجزائر وبشكل خاص في كل من (أمريكا، كندا والبلدان الأوروبية)، خدمة الأرقام الافتراضية التي قامت بتفعيلها اتصالات الجزائر بالشراكة مع متعامل أجنبي وذلك من خلال إرسالها لهذا المتعامل حزمة أرقام هواتف عادية مع التعريف البسيط لها، على أن يتم تشغيل هذه الأرقام خارج الجزائر إذا أراد شخص الاتصال من داخل الجزائر بصفة عامة، مثلاً هناك جزائري مقيم في مونتريال بكندا يملك رقم جزائري يسمح لعائلته في الجزائر الاتصال به في كندا بتسعيرة حددت بـ

4.50 دينار جزائري للدقيقة بدون حساب الرسوم. أين يتم استقبال المكالمات الهاتفية من هاتف ثابت أو هاتف نقال شريطة أن يتواجد هذا الشخص بمونتريل بكندا.

لإتمام العملية سلمت شركة الاتصالات الجزائرية مجموعة من الأرقام الهاتفية ويتكفل المتعامل الأجنبي بوضع التجهيزات الضرورية من أجل أن يرن الهاتف وتتم العملية بنجاح، وهذه الأرقام تستخدم من قبل المهاجرين المقيمين في الخارج لتلقي المكالمات من عائلاتهم الذين يعيشون في الجزائر.

### ثانياً: الإنترنت

انطلق برنامج الإنترنت ADSL في الجزائر بتاريخ 22 نوفمبر 2003 من طرف وزير البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية في فندق الجزائر حيث ADSL هي التكنولوجيا لبداية الإنترنت مع ارتفاع تدفق عبر خطوط الهاتف التقليدية وذلك من أجل التنسيق مع الاتصالات الموجودة من قبل، حيث تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر الرائدة في هذا المجال، فهي تعرض خدماتها عبر الهياكل التالية:

1. خدمة الإنترنت "جواب": خدمة الإنترنت المقدمة من طرف اتصالات الجزائر، والتي تم إنشائها بناءً على خدمات الإنترنت السابقة Anis، Eesy، Fawri، فأصبح "جواب" فرع مجمع اتصالات الجزائر مهتمته وضع الخبرات والقدرات في خدمة الابتكار والتجديد، ويعمل على تطوير الخدمات المتعلقة بالمشاريع وكذا مسابرة طموحات الزبائن من خلال العمل على تقديم التكنولوجيا الحديثة، تسمح بالإبحار بحرية في شبكتها بتقنية الإنترنت ذات التدفق العالي.

2. خدمة WICI: بفضل هذه الخدمة يمكن الدخول إلى شبكة الإنترنت اللاسلكي في أي وقت وفي أي مكان، وهو عبارة عن حل مبتكر يسمح بتغطية مناطق حضرية واسعة بالتدفق العالي دون أسلاك.

3. خدمة LTE 4G: تعتبر اتصالات الجزائر أول متعامل يسوق تكنولوجيا الـ LTE 4G في شمال إفريقيا والثانية على المستوى الإفريقي بعد جنوب إفريقيا.

وتعتبر هذه الخدمة تكنولوجيا تقترحها اتصالات الجزائر وتمكن من النفاذ إلى شبكة الإنترنت عالية التدفق تصل حتى 150 ميغابايت في الثانية، وهي تكنولوجيا لاسلكية تعمل عن طريق موجات الراديو. يتم تقسيم التدفق بين مجموعة من المشتركين في وقت واحد على نفس المحطة اللاسلكية. كما تختلف هذه الخدمات المقدمة من حيث السعر فلكل خدمة مقدمة تسعيرة خاصة.

وسنعرض فيما يلي تسعيرة بعض الخدمات:

➤ **الهاتف الثابت:** تختلف التسعيرة المحلية عن التسعيرة الدولية.

❖ **تسعيرة المكالمات الهاتفية الوطنية:** تم تقسيم إلى مجموعتين حسب نوع الهاتف.

والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (02): تسعيرة المكالمات الهاتفية محليا ووطنيا.

الاتجاه	تسعيرة الدقيقة بدون رسوم
الهاتف الثابت لاتصالات الجزائر	3دج
الهاتف النقال	8دج

[www.Algerietelcom.Dz](http://www.Algerietelcom.Dz) 02/05/2019, à 21h30.

وقد بدأ تطبيق هذه التسعيرة منذ 1 نوفمبر 2009 إلى يومنا هذا.

❖ **تسعيرة المكالمات الدولية:** تم تقسيم الدول إلى خمس مجموعات حسب المناطق الجغرافية التي تتواجد

فيها. والجدول التالي يبين ذلك: [www.Algerietelcom.Dz](http://www.Algerietelcom.Dz) 02/05/2019, à 21h30

الجدول رقم ( 03 ): تسعيرة المكالمات الدولية.

الاتجاه	تسعيرة الدقيقة بدون رسوم نحو شبكة الهاتف الثابت	تسعيرة الدقيقة بدون رسوم نحو شبكة الهاتف النقال
المجموعة الأولى: أوروبا.	12دج	26دج
المجموعة الثانية: المغرب والدول العربية.	20دج	34دج
المجموعة الثالثة: أمريكا الشمالية.	21دج	21دج
المجموعة الرابعة: أمريكا الجنوبية، إفريقيا وآسيا.	34دج	34دج
المجموعة الخامسة: بلدان أخرى (كوريا، غينيا، الصومال، كوريا الشمالية).	55دج	55دج

وقد بدأ تطبيق هذه التسعيرة منذ 1 جويلية 2009 إلى يومنا هذا.

➤ **تسعيرة الإنترنت:** وهي تضم تسعيرة خدمة wifi الإنترنت وخدمة Anis Home.

الجدول التالية تبين تسعيرة الإنترنت لمختلف العملاء المتعاملين مع المؤسسة.



الجدول رقم ( 04 ): الأسعار الخاصة بالزبائن العاديون.

التدفق	الأسعار شهرية
2 Méga	1600 دج
4 Méga	3200 دج
8 Méga	5000 دج

Source : [www.Algerietélécom.Dz](http://www.Algerietélécom.Dz) 02/05/2019, à 21h30

الجدول رقم ( 05 ): الأسعار الخاصة بالزبائن المتعاقدين الذين يستفيدون من تخفيض 30 %.

التدفق	التخفيض	أسعار شهرية
2 Méga	33%	528 دج
4 Méga	34%	1088 دج
8 Méga	34%	1700 دج

Source : [www.Algerietélécom.Dz](http://www.Algerietélécom.Dz) 02/05/2019, à 21h30

بالإضافة إلى الزبائن المتعاقدين الذين يستفيدون من تخفيض 50% وهم عمال اتصالات الجزائر والبريد. كما تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بتنشيط مبيعاتها عن طريق تقديم مجموعة من العروض لزيائنها ونذكر منها:

من أهم العروض التي تخص الهاتف الثابت "أيوم الهاتف الثابت" وهي تخص الزبائن العاديين والتي تحتوي على ثلاث صيغ:

➤ الأولى بقيمة 250 دج شهريا تضمن مكالمات غير محدودة طيلة الشهر داخل الولاية الواحدة بين خطوط شبكة الهاتف الثابت فقط.

➤ الثانية بقيمة 500 دج شهريا بمكالمات غير محدودة عبر كامل التراب الوطني عبر شبكة الهاتف الثابت.

➤ الصيغة الثالثة ب 1000 دج شهرياً مكالمات غير محدودة عبر كامل التراب الوطني عبر شبكة الهاتف الثابت ومع تخفيضات تصل إلى 30% على المكالمات الدولية والهاتف النقال.

كما تعمل اتصالات الجزائر اليوم تحت شعار "دائماً أقرب" بتقديم خدمات ذات جودة لكسب ثقة ورضا زبائنها.

### المطلب الثاني: واقع استخدام إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في مؤسسة اتصالات الجزائر

تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر بمجموعة من الوسائل والأدوات للقيام بمختلف أنشطتها اليومية، وكونها تنشط في مجال الاتصالات في تحتاج إلى تكنولوجيا وبرمجيات متطورة تساعدها على تسيير عملياتها وتحقيق التميز والاستمرار، وتتمثل هذه البرمجيات في:

#### أولاً: الفاكس

الفاكس عبارة عن جهاز يقوم ببث الرسائل والنصوص والصور والوثائق المكتوبة عبر خطوط الهاتف العادي، ويسمح هذا الجهاز في المؤسسة لانتقال الملفات والوثائق وغيرها دون عناء التنقل بين المكاتب والأقسام، حيث أنه يساعد في ربح الوقت والجهد وكذا وصول المعلومة بسرعة إلى مستعملها.

#### ثانياً: البريد الإلكتروني

هو أحد الوسائل المستخدمة في تبادل أشكال الرسائل الرقمية من مؤلف إلى مستلم واحد أو أكثر، وهو أحد الخدمات المتاحة عبر الإنترنت وشبكات الحاسوب الأخرى، كما أنه يعتبر واحداً من أشكال الرسائل الفورية التي يمكن إرسالها واستقبالها في نفس الوقت. وبعدّ واحداً من الوسائل المهمة التي تستخدمها المؤسسة للقيام بنقل الملفات وتجنب عناء التنقل بين المكاتب والأقسام وتوفير الوقت.

#### ثالثاً: الإنترنت (Internet)

الإنترنت عبارة عن شبكة ضخمة تربط بين الملايين من أجهزة الكمبيوتر التي تبقى في حالة تشغيل دون توقف لمدة سنوات أو حتى فصل التيار الكهربائي إلا في حالات الصيانة. وتستخدم في المؤسسة من خلال الخدمات التي تقدمها كالبريد الإلكتروني (Email)، نقل الملفات (FTP)، البحث عن المعلومات... الخ.

#### رابعاً: الانترانت (Intranet)

هي عبارة عن شبكة معلومات محلية داخلية خاصة تستعمل القواعد التي تبنى عليها الإنترنت وذلك لكي يمكن للأفراد والعاملين في المؤسسة الاتصال ببعضهم البعض والوصول إلى المعلومات وذلك بطريقة أسرع وأفضل وأكثر كفاءة وبأقل تكلفة مقارنة بالأساليب التقليدية.

#### خامساً: برنامج (ORACLE)

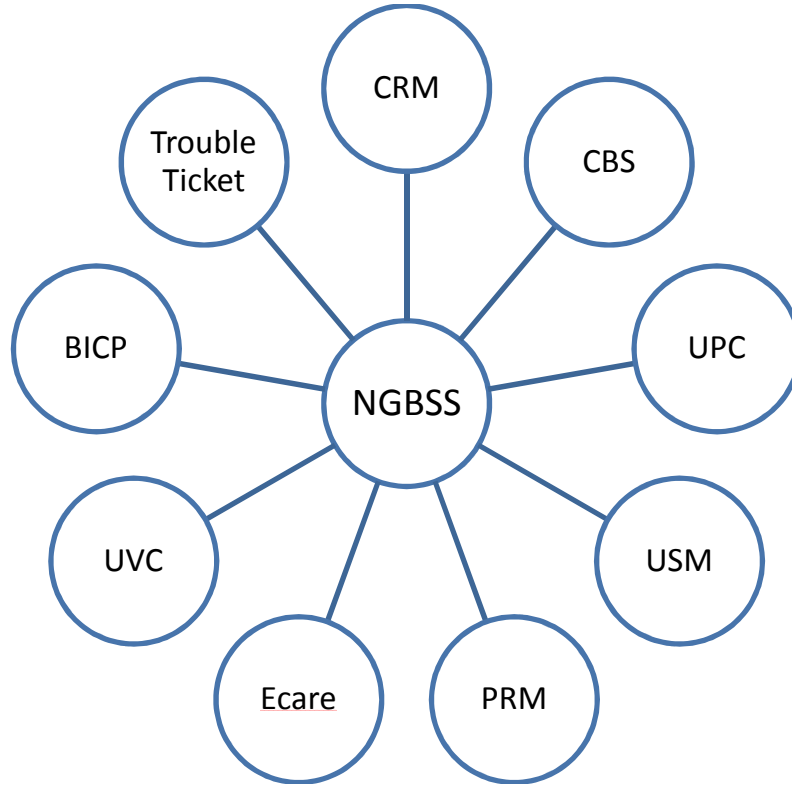
وهو عبارة عن برنامج تم شراؤه سنة 2013 خاص بمؤسسة اتصالات الجزائر وبعض المؤسسات الكبرى، تعمل به مصلحة المالية والمحاسبة، وهو يستخدم للقيام بعمليات معينة مثل استخراج القوائم المالية والمحاسبية (ميزان المراجعة، الميزانية...).

أما المعلومات المتعلقة بالميزانية فتعالج بواسطة تطبيق يدعى ( Suivi des encaissement et gestion de stock ).

سادساً: نظام دعم أعمال الجيل القادم : **NGBSS** " Next Génération Busines Support Système" مع بداية سنة 2019 ابتكر هذا النظام ليلخص كل برامج مؤسسة اتصالات الجزائر: (7 Gaia "الهاتف الثابت"، "CCBS" "أنترنت فوري"، "CVBS" "أنترنت أنيس"، "ECMS" "الجيل الرابع") في نظام واحد لكي يتماشى مع الحل المستقبلي FMS (Fixed Mobil Convergent) الذي تسعى من خلاله كل من مؤسسة اتصالات الجزائر ومؤسسة موبيليس للهاتف النقال إلى دمج عملياتها التجارية، أما من الناحية التقنية فإن **NGBSS** مؤمن من طرف **OSS** (Opération Support System) أي نظام دعم العمليات والذي يقوم من خلاله المختصون التقنيون بتركيب الهواتف الثابتة وتوصيل شبكات الإنترنت وغيرها من الوسائل التقنية التي تمنحها المؤسسة للزبون حتى يتسنى لها تقديم خدماتها لزيائنها، يتكون نظام **NGBSS** من 09 وحدات تعمل على ضمان السير الحسن والجيد للمؤسسة في تقديم خدماتها (الملحق رقم 01، ص101) وهذه الوحدات هي (الشكل رقم 08):

1. وحدة **CRM**: (Costumer Relashionship Management) : هي وحدة تجمع كل عمليات التسويق وهي بمثابة الداعم الذي يهدف إلى الحصول على جودة عالية في إدارة العلاقة مع الزبون، كما أنها تعتبر الواجهة التي تعرض كل المعلومات المتعلقة بالزبون
2. وحدة **CBS**: (Convergent Billing Système) : وهي وحدة مخصصة لحساب تسعيرة المكالمات الهاتفية والإنترنت و فوترتها، إضافة إلى عمليات دفع الفواتير، أي أنها وحدة مكلفة بكل العمليات التجارية والمالية التي تقوم بها المؤسسة مع زبائنها من إيرادات ونفقات.
3. وحدة **UPC**: (Unified Product Catalogue des offres) : وهي بمثابة الدليل أو الفهرس الذي يبين ويوضح ويشرح كل الخدمات التي تقوم المؤسسة بتقديمها.
4. وحدة **USM**: ( Unified Système Management ) : وهي وحدة تسيير وتدوين كل البيانات الشخصية الخاصة بالعمال المستخدمين بالمؤسسة.
5. وحدة **PRM**: ( Partner Relashionship Management ) : وهي وحدة تسيير وتنظيم الاتصالات الخارجية، حيث أن المؤسسة وعبر هذه الوحدة تقوم بتأمين خطوط هاتفية لزيائنها الراغبون في إجراء مكالمات هاتفية خارج الجزائر، وذلك عن طريق عقد اتفاق مع إحدى شركات الهاتف النقال (موبيليس، نجمة، جيزي) بحسب رغبة الزبون، وتقوم المؤسسة بدفع المبلغ المالي الناتج عن استهلاك الزبون للخط الهاتفي لهذه الشركة، بعد أن تقوم المؤسسة بتحصيله من زبونها، حيث أن المؤسسة تكون بمثابة الوسيط بين الزبون وشركة الهاتف النقال من أجل خدمة وتلبية حاجات زبائنها الراغبون في إجراء مكالمات هاتفية مع الخارج، لأن مؤسسة اتصالات الجزائر ليس لها اتفاقيات مبرمة مع الخارج لتقديم هذه الخدمة على عكس شركات الهاتف النقال الموجودة بالجزائر.

6. وحدة **Ecare** : وهي فضاء مخصص للزبائن، حيث يستطيع الزبون من خلاله وعن طريق إدخال كلمة السر الخاصة به الدخول إلى هذا الفضاء من أجل الحصول أو الإطلاع على المعلومات التي تخصه.
7. وحدة **UVC** (Unified Voucher Card) : وهي وحدة خاصة بتسيير بطاقات وتذاكر التعبئة.
8. وحدة **BICP** (Business Intelligent Core Plate) : وهي وحدة تتضمن تسيير كل الإحصائيات الخاصة بالمؤسسة عن عدد الزبائن، عدد الزبائن الجدد، أرقام المبيعات، أرقام الأرباح، حجم المعاملات، حجم الخدمات المقدمة...الخ.
9. وحدة **Trouble Ticket** : وهي وحدة مخصصة لاستقبال ومعالجة شكاوى الزبائن والعمل على إيجاد حل لها في أقرب الآجال.



الشكل رقم (08) نظام NGBSS

المصدر: وثائق المؤسسة.

**المطلب الثالث:** استعمال مؤسسة اتصالات الجزائر لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. تلعب إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات دوراً هاماً في أي مؤسسة اقتصادية تقوم باستغلالها، وقد أدى استعمال هذه التقنية في مؤسسة اتصالات الجزائر إلى تحقيق جملة من المزايا نذكر منها:

أولاً: زيادة قيمة الأرباح

حيث ساعدت إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في زيادة أرباح المؤسسة من خلال مساعدتها على إشباع حاجات الزبائن وتحقيق رضاهم وولائهم للمؤسسة، وينترب عليها رفع قيمة الربحية.

#### ثانياً: الحصول على مزايا تنافسية

بحيث تستعمل المؤسسة إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحسين وضعيتها في البيئة التنافسية واكتساب مزايا تنافسية من خلال تصميم برامج وتطبيقات أو استيراد أحدث الأجهزة والبرمجيات والتي تسمح لها بالريادة في البيئة التنافسية.

#### ثالثاً: تخفيض التكاليف.

وذلك كون إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات التي تمتلكها مؤسسة اتصالات الجزائر تمكنها من القيام بالأعمال بطريقة آلية ما يمكنها من تخفيض التكاليف.

#### رابعاً: تحسين الجودة.

وهذا من خلال استعمال المؤسسة بالتبادل الإلكتروني للبيانات للاتصال بالمؤسسات الأخرى إلكترونياً ما يقلل نسبة الخطأ وتحسين الجودة.

### المبحث الثالث: الدراسة الميدانية.

سيتم في هذا المبحث التطرق لمختلف الأدوات والأساليب المستعملة في الدراسة التطبيقية، وكذلك التطرق لتعريف متغيراتها، وكذا مجتمعها وعينتها، إضافة إلى تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

#### المطلب الأول: الأدوات المستخدمة، مجتمع وعينة الدراسة

سنقوم فيما يلي بالتطرق للأدوات المستخدمة إضافة إلى مجتمع الدراسة وعينته.

#### أولاً: الأدوات المستخدمة في الدراسة

تمت هذه الدراسة في إطار حدود بشرية، مكانية وزمنية نظرها فيما يلي:

1. الحدود البشرية: شملت هذه الدراسة العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بسعيدة.
2. الحدود المكانية: تمت الدراسة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية سعيدة.
3. الحدود الزمنية: تستلزم أي دراسة فترة زمنية لإجرائها، والتي تتحدد حسب طبيعة الموضوع وقدرة الباحث على جمع المعلومات اللازمة عنه، وفي هذه الدراسة حددت الفترة من نهاية شهر فيفري إلى غاية شهر أفريل، وقد تم توزيع استمارة الاستبانة على عينة البحث يوم 2019/03/17 وتم استرجاعها قبل تاريخ 2019/04/01.

وتم في هذه الدراسة الاعتماد على مجموعة من الأدوات من مقابلة واستبان، إلا أن هذه الأخيرة هي التي تلعب الدور الكبير في هذه الدراسة. وسيتم تقديم تعاريف بسيطة لهذه الأدوات كما يلي:

- **المقابلة الشخصية:** وقد تم استعمال المقابلة في هذه الدراسة وذلك عند توزيع الاستبانة في بعض الأحيان لتوضيح بعض العبارات الغامضة، وكذلك عند استرجاع الاستبيانات. كما تمت المقابلة مع

بعض المسؤولين للحديث أكثر عن إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات المستعملة في المؤسسة إضافة إلى واقع الميزة التنافسية للمؤسسة، وكذا مناقشة أسئلة الاستبانة والتأكيد عليها.

• **الاستبانة:** ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والكشف عن تأثير إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات على الميزة التنافسية للمؤسسة، تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة، وتم تقسيمها إلى جزئين، جزء المعلومات الشخصية للمستقصى عنهم، وجزء يحتوي على ثلاث محاور كل محور يتضمن مجموعة من الفقرات. (الملحق رقم 02، ص 102، 106).

المحور الأول والذي يتناول إدارة المعرفة في المؤسسة، والمحور الثاني الذي خصصناه لتكنولوجيا المعلومات أما المحور الثالث فكان للميزة التنافسية.

وقد تم في هذه الاستبانة توظيف الأسئلة المغلقة وهذا بهدف الحصول على إجابات واضحة ومحددة يسهل تبويبها وجمعها في جداول إحصائية لتحليلها.

#### ❖ أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات المستعملة في الدراسة:

من أجل تحليل البيانات التي تم تجميعها بغية تحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، وقد قمنا باستخدام برنامج الإعلام الآلي المسمى (Statistical package for social sciences) والذي يرمز له اختصار (SPSS) أي (برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية)، وقد تم في هذه الدراسة استخدام الإصدار 21. (Version21).

ومن الأساليب الإحصائية والاختبارات التي تم الاعتماد عليها من أجل تفرغ وتحليل قوائم الإستبانة في هذه الدراسة ما يلي:

❖ إختبار ألفا كرونباخ "Alpha cronbach" لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة.

❖ النسب المئوية والتكرارات في وصف الخصائص الشخصية لعينة الدراسة.

❖ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد استجابات مفردات عينة الدراسة نحو عبارات الاستبانة.

❖ معامل الانحدار الخطي البسيط و المتعدد للإجابة على فرضيات الدراسة.

#### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع البحث في هذه الدراسة يتمثل في الموظفين الذين يعملون في مديرية الولاية لاتصالات الجزائر بسعيدة، والذي يبلغ عددهم حوالي (250) موظف من رؤساء ومرؤوسين. لذا تم توزيع (70) استبانة على الموظفين ولم يتم استرجاع سوى (63) وتم استبعاد (11) منها، أي أن (52) هي المكونة لعينة الدراسة.

والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم ( 06 ) : نتائج عملية توزيع الاستبيانات

النسبة	العدد	الاستمارات
%100	70	الاستمارات الموزعة
%74	52	الاستمارات الصالحة
%10	07	الاستمارات غير المعادة
%16	11	الاستمارات المستبعدة

المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الثاني: متغيرات الدراسة وثبات الاستبيان.

سيتم في هذا المطلب عرض متغيرات الدراسة، ومحاور الاستبانة الممثلة لها، كما سيتم قياس ثبات الإستانة.

أولاً: تعريف متغيرات الدراسة.

يتمثل الهدف الأساسي من أغلب الدراسات في تحديد العلاقات التي تربط بين مجموعة من المتغيرات، وتقسّم هذه الأخيرة إلى عدة أنواع أهمها المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة. وتتشكل هذه الدراسة من متغيرين، الأول مستقل يتمثل في إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، أما المتغير التابع فهو الميزة التنافسية.

❖ عبارات الاستبانة الممثلة لمتغيرات الدراسة:

تم تقسيم الاستبانة إلى جزئيين:

الجزء الأول: يحتوي هذا الجزء على الخصائص المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة والمتمثلة في:

الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي.

الجزء الثاني: يتضمن هذا الجزء متغيرات الدراسة بثلاث محاور وهي: إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات

وأخيرا الميزة التنافسية والتي تم دراستها من خلال 26 عبارة على النحو التالي:

❖ المحور الأول: إدارة المعرفة والتي تم قياسها بأربعة أبعاد:

(01) توليد المعرفة: مكون من 03 أسئلة، مرقمة من 01 إلى 03.

(02) تخزين المعرفة: مكون من 04 أسئلة، مرقمة من 04 إلى 07.

(03) نشر وتوزيع المعرفة: مكون من 03 أسئلة، مرقمة من 08 إلى 10.

04) تطبيق المعرفة: مكون من 03 أسئلة، مرقمة من 11 إلى 13.

❖ المحور الثاني: تكنولوجيا المعلومات وخصت لها 05 أسئلة مرقمة من 14 إلى 18

❖ المحور الثالث: الميزة التنافسية وخصت لها 08 أسئلة مرقمة من 19 إلى 26.

ثانياً: مؤشرات صدق وثبات الاستبانة.

1/- الصدق الظاهري لأداة الدراسة :

تم عرض الإستبانة أولاً على الأستاذ المشرف، ثم على بعض الأساتذة المختصين في مجال التسويق ، وقد تم أخذ ملاحظاتهم بعين الاعتبار فيما يخص أداة الدراسة واستبعاد بعض الأسئلة وإعادة صياغة بعض الفقرات.

2/- ثبات أداة الدراسة:

وقد تم الاعتماد في دراسة ثبات الاستبانة على معامل " ألفا كرونباخ " الذي يعد من أفضل الطرق للدلالة على تقدير الثبات، وقياس الاتساق الداخلي لفقرات القياس وتكون قيمته مقبولة عندما تكون تساوي أو تفوق (0.60) في بحوث العلوم الإدارية والإنسانية. كما موضح في الجدول أدناه.

الجدول رقم (07) اختبار ثبات الاستبانة.

الرقم	الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات	قيمة معامل الصدق
01	توليد المعرفة	03	0.64	0.80
02	تخزين المعرفة	04	0.55	0.74
03	نشر وتوزيع المعرفة	03	0.75	0.86
04	تطبيق المعرفة	03	0.67	0.81
	محور إدارة المعرفة	13	0.84	0.91
05	محور تكنولوجيا المعلومات	05	0.73	0.85
06	محور الميزة التنافسية	08	0.81	0.90
	الإستبانة ككل	26	0.92	0.95

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي spss21.(الملحق رقم 03: 107، 108)



يتضح من خلال الجدول رقم (07) أن معامل الثبات لكافة أبعاد أداة الدراسة (الاستبانة) هو 92% حيث تعتبر قيمة مقبولة لهذه الدراسة عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ ، أما معامل الصدق والذي يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات فقد كانت قيمته (0.95)، ما يعني أن هناك صدق بين فقرات ومحاور الاستبيان لأداة الدراسة.

أما على مستوى المحاور الرئيسية 84 % بالنسبة لمحور إدارة المعرفة وأبعادها الأربع نسبة 0.64 % و 0.50 % و 0.75 % و 0.67 % لكل من: توليد المعرفة ، تخزين المعرفة، نشر وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة على التوالي، و 73% بالنسبة لمحور تكنولوجيا المعلومات و 81% بالنسبة لمحور الميزة التنافسية، مما يعني أن قيم "ألفا كرونباخ" تشير إلى وجود علاقة اتساق و ترابط عال بين المحاور ، إذ أن معامل الثبات "ألفا كرونباخ" تزيد عن النسبة المقبولة إحصائيا البالغة 60 %، وهذا يدل على إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تترتب عند تطبيق الاستبانة.

وتجدر الإشارة إلى أن إجابات أفراد العينة على الاستبانة كانت حسب مقياس " ليكارت الخماسي" المدرج من (01) إلى (05) كما هو موضح في الجدول التالي: ( عز حسن عبد الفتاح: 2017،ص17)

#### الجدول رقم (08): جدول التوزيع لمقياس ليكارت.

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

وحسب هذا المقياس تم حساب المدى وتقسيمه على عدة فئات المقياس (  $5/4 = 0.80$  )، ومن ثم الحصول على درجة الاستجابة موضحة في الجدول التالي:

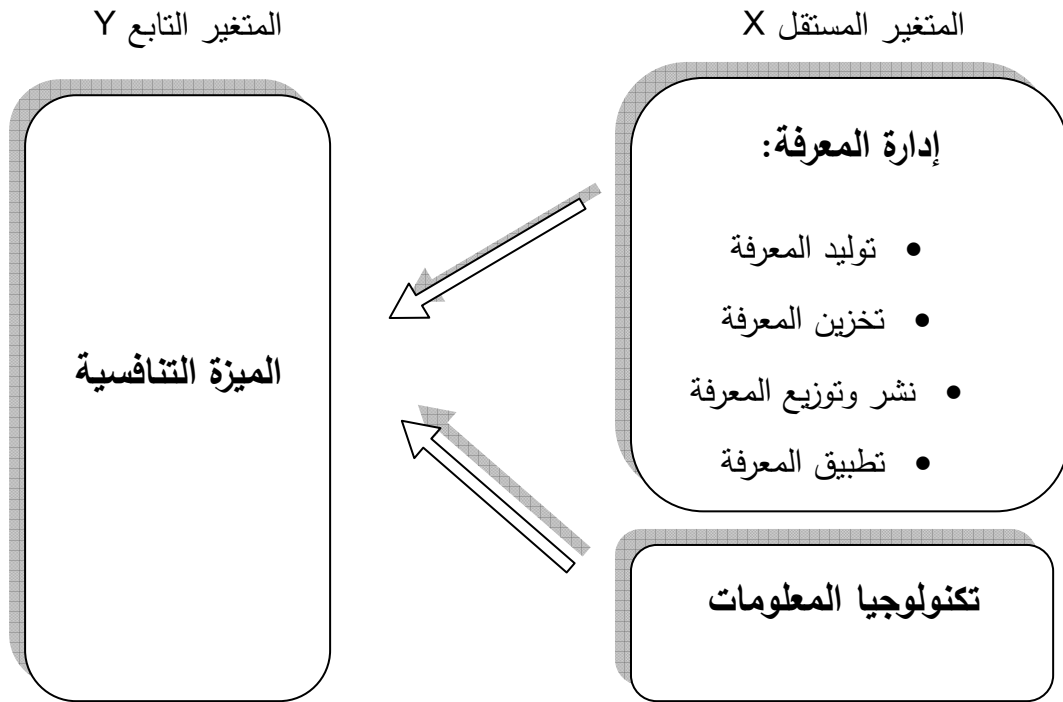
الجدول رقم (09): درجة الاستجابة

المجال	اتجاه آراء المستجوبين
من ] 1.80 - 1 ]	موافقة ضعيفة جداً
من ] 2.60 - 1.80 ]	موافقة ضعيفة
من ] 3.40 - 2.60 ]	إلى موافقة متوسطة
من ] 4.20 - 3.40 ]	موافقة مرتفعة
من ] 5 - 4.20 ]	موافقة مرتفعة جداً

ثالثاً: نموذج الدراسة.

نستعرض النموذج المقترح للدراسة و مختلف المتغيرات المكونة له، حيث سيعتمد هذا النموذج على المتغير المستقل وهو ( إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات ) وعلى متغير تابع وهو الميزة التنافسية.

الشكل رقم (09): نموذج الدراسة.



رابعاً : وصف للخصائص الشخصية لعينة الدراسة.

سيتم عرض هذه الخصائص في جدول يحتوي على التكرارات والنسب المئوية لهذه العينة كما يلي:

**(01) حسب متغير الجنس:**

لقد توزعت عينة البحث كما يلي:

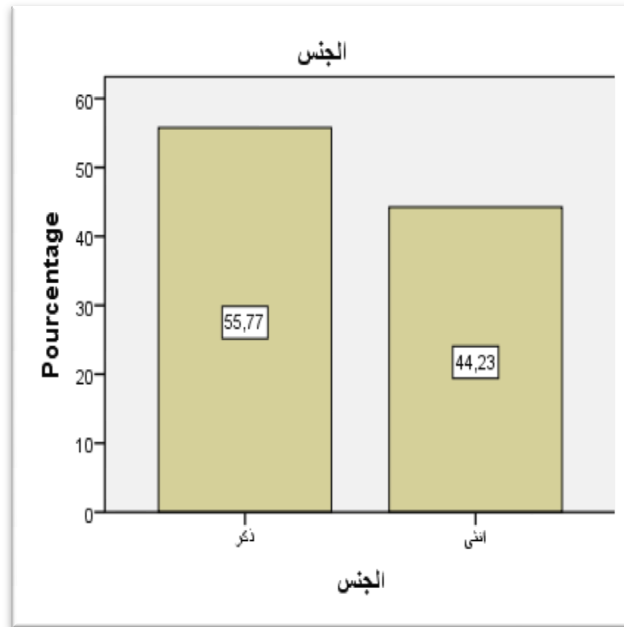
**الجدول رقم (10) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس**

النسبة	التكرار	الجنس	المتغير
%55.769	29	ذكر	
%44.231	23	أنثى	
%100	52	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. (الملحق رقم 04: 109)

ويمكن توضيح المعلومات الواردة في الجدول أعلاه في الشكل التالي:

**الشكل رقم (10) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس**



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الشكل (10) نلاحظ أن نسبة أعداد العينة من الذكور كانت (55.77%) وهي أعلى من نسبة الإناث بـ (44.23%)، ويرجع السبب إلى طبيعة الوظائف المتمثلة في القيام بالعمل خارج المؤسسة كتركيب

الهاتف الثابت وإيصال شبكة الإنترنت للمشاركين والتي تتطلب وجود الذكور أكثر من الإناث وذلك للقيام بالأعمال على أفضل وجه.

**(02) حسب متغير العمر:** كان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجدول التالي:

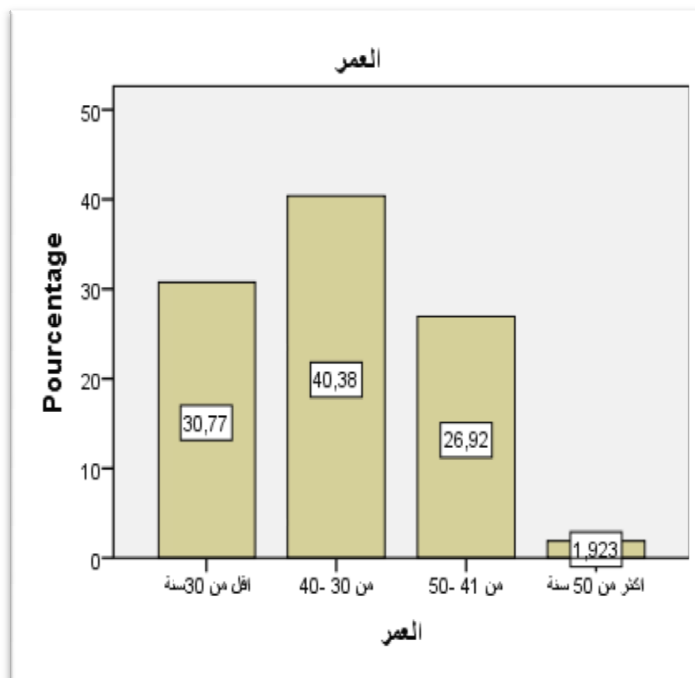
**الجدول رقم (11) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.**

النسبة	التكرار	العمر	المتغير
% 30.769	16	أقل من 30 سنة	
% 40.385	21	من 30 إلى 40	
%26.923	14	من 41 إلى 50	
% 1.923	1	أكثر من 50 سنة	
% 100	52	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. (الملحق رقم: 04، 109)

ويمكن توضيح المعلومات الواردة في الجدول أعلاه في الشكل التالي:

**الشكل رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.**



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال المعلومات الواردة في الشكل أعلاه يتضح أن نسبة الموظفين بالمؤسسة الذين تتراوح أعمارهم بين (30 و 40 سنة ) بلغت (40.38%)، تليها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة (30.77%)، ثم بعدها فئة ما بين ( 41 و 50 سنة ) بنسبة ( 26.92%)، لتأتي الفئة العمرية ( أكثر من 50 سنة) بنسبة (1.92%).

الملاحظة الأساسية التي تم الخروج بها من خلال التمعن في مختلف النسب نجد أن شريحة الشباب هي الأكثر، حيث أن الشباب يتمتع بخاصية التجديد والإبداع والابتكار، وأن الفئة العمرية ما بين (41 و 50 سنة) تمثل عامل الخبرة والتمرن في ميدان التخصص. أما الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة راجع لخروج عدد معتبر من العمال بسبب التقاعد المسبق.

### 03) حسب الخبرة المهنية:

كان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجدول التالي:

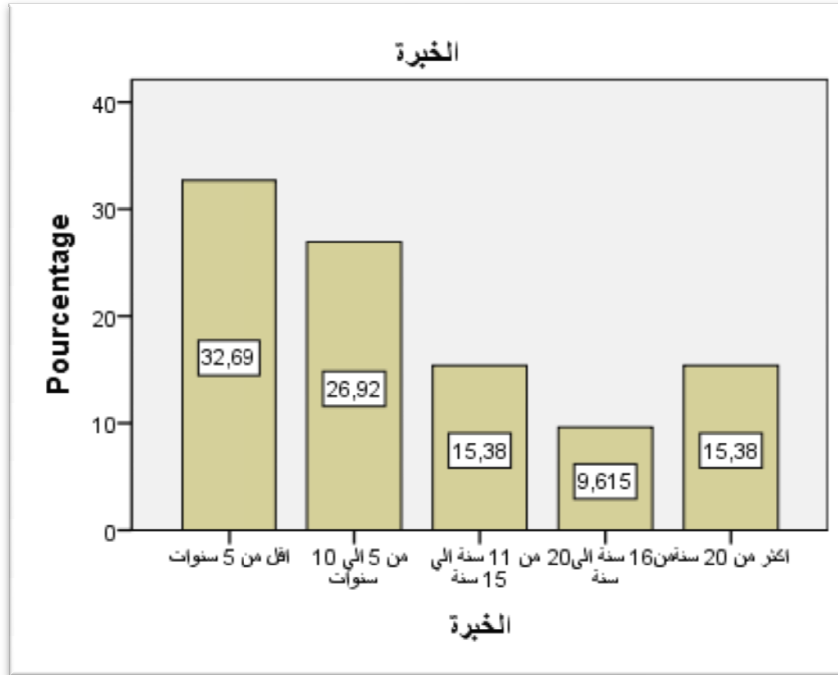
الجدول رقم (12) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية	المتغير
% 32.962	17	أقل من 5 سنوات	
% 26.923	14	من 5 إلى 10 سنوات	
% 15.385	8	من 11 إلى 15 سنة	
% 9.615	5	من 16 إلى 20 سنة	
% 15.385	8	أكثر من 20 سنة	
% 100	52	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. (الملحق رقم 04: 109)

ويمكن توضيح المعلومات الواردة في الجدول أعلاه في الشكل التالي:

الشكل رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين لنا الشكل أن فئة الموظفين الذين لا تفوق عدد سنوات الخبرة لديهم (5سنوات) تمثل الفئة الغالبة بنسبة (32.692%)، تليها فئة الموظفين الذين تتراوح سنوات الخبرة لديهم بين (5 و 10 سنوات) بنسبة (26.923%)، هذه النسب تبين أن المؤسسة في سعي دائم إلى تجديد مواردها، كذلك يرجع السبب لسياسة المؤسسة في التوظيف خلال السنوات الأخيرة حيث قامت بتوظيف عدد كبير من العمال لسد العجز الناتج عن خروج عدد معتبر من العمال بسبب التقاعد المسبق، وبعدها فئة الموظفين الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (11 و 15 سنة) بنسبة (15.385%) حيث يمكن إرجاع ذلك إلى التكوين والتدريب المستمر للوسائل المستعملة تماشياً مع التطور التكنولوجي. أما بالنسبة للفئة الأكثر من 20 سنة بنسبة (15.385%) فيمكن إرجاع السبب إلى اكتساب المهارات نتيجة التجربة وتقادم سنوات العمل.

#### (04) حسب المؤهل العلمي:

كان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجدول التالي:

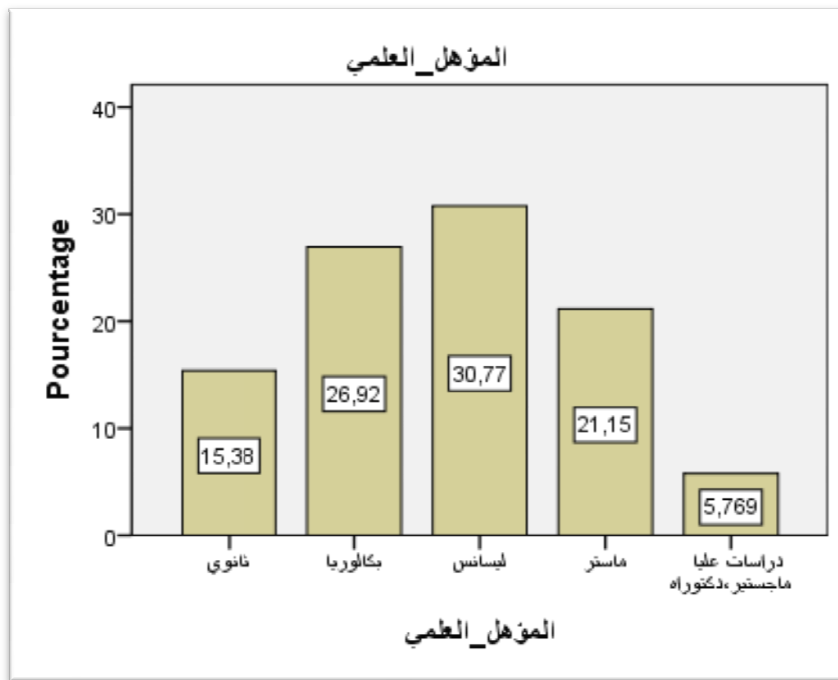
الجدول رقم (13) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

النسبة	التكرار	المستوى الدراسي	المتغير
% 15.385	8	ثانوي	
% 26.923	14	بكالوريا	
% 30.769	16	ليسانس	
% 21.154	11	ماستر	
% 5.769	3	دراسات عليا	
% 100	52	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. (الملحق رقم 04: 110)

ويمكن توضيح المعلومات الواردة في الجدول أعلاه في الشكل التالي:

الشكل رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

حسب الشكل نلاحظ أن نسبة العاملين بشهادتي ليسانس بنسبة (30.769%) ثم تليها نسبة (26.923%) لحاملي شهادة البكالوريا، بعدها فئة الموظفين الحاملين لشهادة ماستر بنسبة (21.154%)، ثم تليها فئة الموظفين الذين لديهم مستوى ثانوي بنسبة (15.385%)، وأخيراً فئة الموظفين الحاملين لشهادة الدراسات

العليا بنسبة (5.769 %)، ويرجع ارتفاع نسبة الجامعيين في هذه المؤسسة إلى النشاط والتقنيات المستعملة في العمل التي تتطلب مستوى تعليمي نوعي ومعتبر يعكس مكانة المؤسسة، أما أصحاب الدراسات العليا فهم يشغلون المناصب العليا ( نائب مدير).

**(04) حسب متغير المسمى الوظيفي:** كان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجدول التالي:

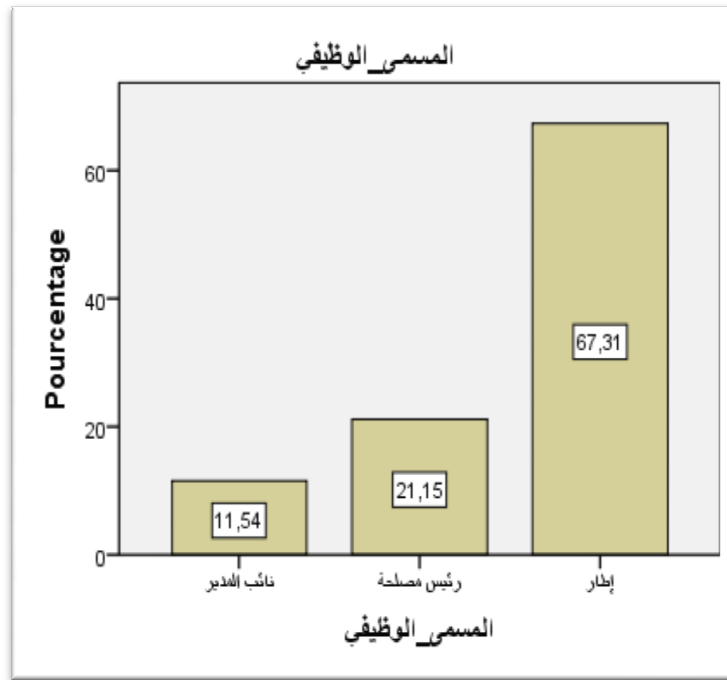
**الجدول رقم (14) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي.**

النسبة	التكرار	الوظيفة	المتغير
%11.538	6	نائب المدير	
% 21.154	11	رئيس مصلحة	
% 67.308	35	إطار	
% 100	52	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. (الملحق رقم 04: 110)

ويمكن توضيح المعلومات الواردة في الجدول أعلاه في الشكل التالي:

**الشكل رقم (14) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي.**



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS



الملاحظ من خلال الشكل (14) أن عدد الموظفين الذين يشغلون منصب إطار عادي يمثلون الفئة الغالبة في المؤسسة بنسبة (67.308 %) وهي نسبة معقولة وهذا من أجل تسهيل عمل الإطارات وخدمة العميل في حين نجد أن نسبة المستوى المهني رئيس مصلحة بنسبة (21.154 %)، ثم يليها وظيفة نائب المدير بنسبة (11.538 %)، من هنا نلاحظ أن هناك توافق من حيث تقسيم العمال داخل المؤسسة.

#### المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات:

بعدما تم التأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، والتعريف بمتغيرات الدراسة، وعرض الخصائص الشخصية والوظيفية لعينيتها، سيتم في هذا المبحث تحليل نتائج الاستبانة ودراسة الفروض وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية. وتجدر الإشارة إلى أن قياس استجابات أفراد العينة حول العبارات كان حسب مقياس " ليكارت " المشار إليه سابقاً.

#### أولاً: تحليل نتائج الدراسة:

لتحليل نتائج الدراسة تم الاعتماد على معيار المتوسط الحسابي لاختبار درجة الموافقة نحو عبارات إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية والدور الذي تساهم به إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحسين هذه الأخيرة من الاستبيان، كما تم الاعتماد أيضاً على الانحراف المعياري وذلك لمعرفة مدى تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطاتها الحسابية.

#### 1/ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بإدارة المعرفة:

يمثل هذا الجزء من الاستبيان استطلاع آراء العمال حول واقع إدارة المعرفة في المؤسسة وقد تم ضم هذا الجزء من الدراسة على (13) عبارة مقسمة على أربعة أبعاد. ولقد كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات على هذا المحور كما يلي:

الجدول رقم (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات المتعلقة بإدارة المعرفة.

المحور الأول : إدارة المعرفة				
الرقم	العبارات	الانحراف	المتوسط	درجة الموافقة
	1. بعد توليد المعرفة			
01	- تهتم المؤسسة بخلق المعرفة بشكل مستمر.	0.99	4.15	موافقة عالية
02	- تقوم المؤسسة بشراء المعرفة من مؤسسات أخرى	1.29	3.19	موافقة متوسطة
03	- تعتمد المؤسسة على خبرة وأفكار واقتراحات موظفيها وتطوير مهاراتهم	1.33	3.48	موافقة عالية

			2. بعد تخزين المعرفة	
04	موافقة عالية	3.86	1.32	- الاعتماد على الأرشيف والمستندات الورقية.
05	موافقة عالية جدا	4.57	0.84	- استعمال الحاسوب ووسائل التكنولوجيا الحديثة .
06	موافقة عالية	3.82	1.30	- تعيين أفراد متخصصين في حفظ المعرفة .
07	موافقة عالية	4.03	1.23	- تخزين المعرفة بطريقة يسهل الوصول إليها و استرجاعها.
				3. بعد نشر وتوزيع المعرفة
08	موافقة عالية	3.55	1.22	- تشجع المؤسسة على تشارك المعرفة بين الأفراد والجماعات وفرق العمل.
09	موافقة عالية	3.53	1.30	- توزع المعرفة داخل المؤسسة عن طريق المطبوعات والإعلانات.
10	موافقة متوسطة	3.34	1.39	- تشارك المؤسسة في الشبكات الخارجية وتعمل على تأسيس شراكات مع مؤسسات أخرى لنشر وتبادل المعرفة.
				4. بعد تطبيق المعرفة
11	موافقة عالية	3.63	1.02	- تعمل المؤسسة على إزالة العقبات لتطبيق المعرفة
12	موافقة عالية	3.69	1.11	- تدرك المؤسسة القيمة المضافة عند تطبيقها للمعرفة.
13	موافقة عالية	3.67	1.30	- يمكن تطبيق المعرفة من توطيد علاقة المؤسسة بزيائنها ومورديها.
	موافقة عالية	3.72	0.75	المتوسط العام

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS والجدول رقم (08) (الملحق 05: 111).

يتضح من خلال الجدول رقم (15) أن مستوى إدارة المعرفة في المؤسسة عالي، لأن متوسط الحسابي العام (3.72)، ويرجع السبب في ذلك إلى طبيعة عمل المؤسسة كونها تنتهج إدارة المعرفة في تسيير أعمالها.

ومن الملاحظ أن العبارة رقم (05) تمثل فيها درجة الموافقة عالية جداً ويرجع ذلك إلى أن معظم أفراد العينة هم موظفون تتطلب وظائفهم استعمال الحواسيب ومختلف وسائل التكنولوجيا الحديثة، إضافة إلى طبيعة عمل المنظمة كونها مؤسسة خدمية وليست صناعية أو إنتاجية أي أن سير عملها إداري محض.

في حين أن العبارتين رقم (02، 10) فنلاحظ أن درجة الموافقة فيهما كانت محايدة في الإجابة ويرجع السبب أن مؤسسة اتصالات الجزائر لا تولي اهتماما لاكتساب المعرفة من مصادر خارجية، كما أنها لا تبدي سعيها في مشاركة شبكات خارجية وتأسيس شراكات مع مؤسسات أخرى لنشر وتبادل المعرفة.

أما فيما يخص باقي العبارات ( 01، 03، 04، 06، 07، 09، 08، 11، 12، 13) فتمثل فيها درجة الموافقة عالية ويمكن تفسير ذلك من خلال أن مؤسسة اتصالات الجزائر تسعى للحصول على أفكار جديدة بالاعتماد على خبرة واقتراحات موظفيها من خلال العمل الجماعي، لأن وجود مثل هذه الأفكار الجديدة يؤدي إلى تطوير المعرفة بما يعود بالفائدة على المؤسسة، هذا في مجال توليد المعرفة، أما في مجال تخزين المعرفة فيمكن تفسير درجة الاستجابة بالموافقة العالية بأن المؤسسة تعتمد على الأرشيف والمستندات وتستخدم طرق حديثة وفاعلة في عمليات تخزين المعرفة لتسهيل الوصول إليها.

أما فيما يخص مجال توزيع المعرفة فيفسر درجة الاستجابة بالموافقة العالية على أن المؤسسة تشجع عاملوها على تبادل المعرفة فيها، كما تحرص على إعلانها ونشرها عن طريق كوادر مؤهلة ومدربة من أجل تطوير خدماتها. كما نلاحظ درجة الموافقة العالية في مجال تطبيق المعرفة يمكن تفسير ذلك أن المؤسسة تدرك القيمة المضافة التي ستحصل عليها عند إزالتها للعقبات التي تعيق تطبيق المعرفة مما يجعلها في وضع جيد ومرح في علاقاتها مع زبائنها ومورديها.

## 2/ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات:

يمثل هذا الجزء من الاستبيان استطلاع آراء العمال حول واقع تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة وقد تم ضم هذا الجزء من الدراسة على (05) عبارات. ولقد كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات على هذا المحور كما يلي

الجدول رقم (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات.

المحور الثاني: تكنولوجيا المعلومات				
الرقم	العبارات	الانحراف	المتوسط	درجة الموافقة
01	- تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات بشكل واسع وكبير.	0.77	4.50	موافقة عالية جدا
02	- تساهم تكنولوجيا المعلومات في تقليل الوقت المطلوب لإنجاز الأعمال.	0.91	4.50	موافقة عالية جدا
03	- تحرص المؤسسة على توفير أنظمة حماية وأمن متطورة لحماية البيانات والحفاظ على سريتها .	0.97	4.09	موافقة عالية
04	- تهتم المؤسسة باستقطاب المختصين في مجال تكنولوجيا المعلومات من مهندسين ومبرمجين ومصممي النظم... الخ .	1.12	3.90	موافقة عالية
05	- ربط الأقسام الداخلية للمؤسسة بشبكة واحدة يؤدي إلى التنسيق فيما بينها وزيادة فعاليتها ومراقبة وضبط العمليات اليومية .	1.08	4.07	موافقة عالية
المتوسط العام				موافقة عالية جدا
		0.68	4.21	

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS والجدول رقم (08) (الملحق 05: 111)

نلاحظ من الجدول رقم (16) كانت العبارات بين درجتي الموافقة العالية والموافقة العالية بشدة وكان المتوسط الحسابي العام (4.21) يعبر عن الموافقة العالية بشدة، ويرجع السبب في ذلك إلى الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات، ومواكبة التطور التكنولوجي وتزويد المؤسسة بالوسائل التكنولوجية الحديثة والمتطورة والعمل على تدريب وتكوين الموظفين على طرق استعمالها وصيانتها.

### 3/ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بالميزة التنافسية:

يمثل هذا الجزء من الاستبيان استطلاع آراء العمال حول واقع الميزة التنافسية في المؤسسة وقد تم ضم هذا الجزء من الدراسة على (08) عبارات. ولقد كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات على هذا المحور كما يلي:

الجدول رقم (17) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات المتعلقة بالميزة التنافسية.

الرقم	العبارات	الانحراف	المتوسط	درجة الموافقة
01	-تنتهج المؤسسة مفاهيم التخفيض المستمر للتكاليف.	0.99	3.71	موافقة عالية
02	-تستفيد المؤسسة من اقتصاديات الحجم عند تسلم طلبياتها.	0.96	3.69	موافقة عالية
03	-تعمل المؤسسة على تخفيض تكاليف الصيانة.	1.17	3.44	موافقة عالية
04	-تكتسب المؤسسة المرونة في إدخال تقنيات جديدة لرفع خدماتها مقارنة بمنافسيها.	1.19	3.78	موافقة عالية
05	-تعمل إدارة المؤسسة على تخصيص المزيد من الوقت لتحقيق متطلبات الجودة.	0.96	3.88	موافقة عالية
06	-تستجيب المؤسسة لاقتراحات زبائنها لتحسين مستوى الجودة.	1.21	3.67	موافقة عالية
07	-تعتمد المؤسسة إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية.	1.02	3.80	موافقة عالية
08	-تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة لتسليم الخدمات لزيائنها.	0.89	3.90	موافقة عالية
	المتوسط العام	0.70	3.73	موافقة عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS والجدول رقم (08) (الملحق رقم 05: 111)

نلاحظ من الجدول رقم (17) أن جل العبارات تعبر عن درجة موافقة عالية لأفراد عينة الدراسة لأن المتوسط الحسابي العام (3.73)، ويرجع السبب في ذلك إلى أن المؤسسة تحرص على التقيد والالتزام بتطبيق أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، المرونة، الجودة، الإبداع، التسليم)، لضمان استمرارية قدرتها التنافسية والانفراد بالتميز عن منافسيها.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة:

سنقوم باختبار فرضيات الدراسة وذلك بالاعتماد على مجموعة من الاختبارات المناسبة للوصول إلى النتائج المطلوبة.

1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(0.05 \geq \alpha)$  لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات على الميزة التنافسية.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(0.05 \geq \alpha)$  لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات على الميزة التنافسية.

من أجل اختبار صحة هذه الفرضية اعتمدنا على اختبار الانحدار الخطي المتعدد.

من خلال النتائج المستخرجة من برنامج SPSS والممثلة في الملحق (06) نجد أن:

معامل الارتباط:  $R = 0.81$  إذن يوجد ارتباط قوي وموجب بنسبة 81% بين كل من المتغير المستقل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والمتغير التابع الميزة التنافسية، أي يوجد علاقة طردية.

أما معامل التحديد:  $R^2 = 0.67$ ، أي أن نسبة تفسير إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات لتغيرات الحادثة في الميزة التنافسية تقدر بـ : 67% من النموذج الحقيقي.

الجدول رقم (18): معامل الارتباط ومستوى المعنوية ومعامل التحديد لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات.

الميزة التنافسية					البيان
الثابت	مستوى المعنوية Sig	معامل الانحدار	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	
0.493	0.000	0.597	0.67	0.81	إدارة المعرفة
	0.04	0.243			تكنولوجيا المعلومات

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS (الملحق 06: 114)

من الجدول (18) نلاحظ أن مستوى الدلالة أصغر من مستوى دلالة  $(0.05)$  لكل من إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات على الميزة التنافسية للمؤسسة، ونقبل الفرضية ( $H_1$ ) التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات على الميزة التنافسية.

ومن خلال المعالجة الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة المشار إليها في الاستبيان باستعمال برنامج SPSS ومن الملحق (06) تم تقدير نموذج الدراسة المتمثل في الآتي:

$$Y = 0.493 + 0.597X_1 + 0.243 X_2$$

حيث: Y: المتغير التابع ( الميزة التنافسية).

X<sub>1</sub>: المتغير المستقل (إدارة المعرفة).

X<sub>2</sub>: المتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات).

• نقسم الفرضية الرئيسية الأولى إلى فرضيتين فرعيتين :

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: H<sub>0</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (  $0.05 \geq \alpha$  )

لإدارة المعرفة على الميزة التنافسية.

H<sub>1</sub>: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (  $0.05 \geq \alpha$  ) لإدارة المعرفة على الميزة التنافسية

من أجل اختبار صحة هذه الفرضية اعتمدنا على اختبار الانحدار الخطي البسيط.

من خلال النتائج المستخرجة من برنامج SPSS الملحق (06) نجد أن:

معامل الارتباط: R = 0.80 إذن يوجد ارتباط قوي وموجب بنسبة 80 % أي توجد علاقة طردية بين إدارة

المعرفة والميزة التنافسية .

أما معامل التحديد فكانت النتيجة:  $R^2 = 0.64$ ، أي بنسبة (64 %) من التغير الذي يحدث في الميزة

التنافسية يفسره التغير في إدارة المعرفة، والنسبة الباقية ترجع إلى متغيرات أخرى.

الجدول رقم (19): معامل الارتباط ومستوى المعنوية لمحور إدارة المعرفة.

الميزة التنافسية					البيان
الثابت	مستوى المعنوية Sig	معامل الانحدار	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
0.948	0.000	0.750	0.64	0.80	إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS (الملحق 06 ص 114)

من الجدول (19) نلاحظ أن مستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو أصغر من مستوى دلالة 0.05 وبالتالي

نرفض الفرضية الصفرية (H<sub>0</sub>) التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى (  $0.05 \geq \alpha$  )

لإدارة المعرفة على الميزة التنافسية للمؤسسة، ونقبل الفرضية (H<sub>1</sub>) التي تنص على وجود أثر ذو دلالة

إحصائية لإدارة المعرفة على الميزة التنافسية.

من الملحق (06) تم تقدير نموذج الدراسة والمتمثل في المعادلة:

$$Y = 0.948 + 0.750 X_1$$

حيث: Y: المتغير التابع ( الميزة التنافسية).

X<sub>1</sub>: المتغير المستقل ( إدارة المعرفة).

اختبار الفرضيات الجزئية للفرضية الفرعية الأولى:

من أجل اختبار صحة هذه الفرضيات اعتمدنا على اختبار الانحدار الخطي البسيط.

**H<sub>0</sub>:1-1**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (  $0.05 \geq \alpha$  ) لبعد توليد المعرفة على الميزة التنافسية.

**H<sub>1</sub>** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (  $0.05 \geq \alpha$  ) لبعد توليد المعرفة على الميزة التنافسية.

من خلال النتائج المستخرجة من برنامج SPSS الملحق (06) نجد أن:

معامل الارتباط:  $R = 0.73$  يعني وجود ارتباط قوي وموجب بنسبة 73 % بين بعد توليد المعرفة والميزة التنافسية أي يوجد علاقة طردية،

أما بالنسبة لمعامل التحديد فكان:  $R^2 = 0.54$ ، أي أن بعد توليد المعرفة يفسر التغير في الميزة التنافسية بنسبة 54 %.

الجدول رقم (20): معامل الارتباط ومستوى المعنوية لبعد توليد المعرفة.

الميزة التنافسية					البيان
الثابت	مستوى المعنوية Sig	معامل الانحدار	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
1.735	0.000	0.555	0.54	0.73	توليد المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS (الملحق 06: 115)

من الجدول رقم (20) نلاحظ أن مستوى الدلالة يساوي (0.000)، وهو أصغر من مستوى دلالة (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية (H<sub>0</sub>) التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة عند مستوى (  $0.05 \geq \alpha$  ) لبعد توليد المعرفة على الميزة التنافسية للمؤسسة، ونقبل الفرضية (H<sub>1</sub>) التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد توليد المعرفة على الميزة التنافسية.



وتكون معادلة تقدير النموذج من الشكل:

$$Y = 1.735 + 0.555 X_{11}$$

حيث:  $Y$ : المتغير التابع ( الميزة التنافسية).

$X_{11}$ : المتغير المستقل ( بعد توليد المعرفة).

$H_0: 2-1$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) لبعد تخزين المعرفة على الميزة التنافسية.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) لبعد تخزين المعرفة على الميزة التنافسية.

بالرجوع إلى الملحق رقم (06) المستخرج من برنامج SPSS نجد أن:

هناك ارتباط ضعيف بنسبة 38% بين بعد تخزين المعرفة والميزة التنافسية وذلك بالاعتماد على معامل الارتباط:  $R = 0.38$

ومعامل التحديد:  $R^2 = 0.14$ ، أي أن بعد تخزين المعرفة لا يفسر إلا 14% من التغير الحاصل في الميزة التنافسية.

الجدول رقم (21): معامل الارتباط ومستوى المعنوي لبعد تخزين المعرفة.

الميزة التنافسية					البيان
الثابت	مستوى المعنوية Sig	معامل الانحدار	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	
2.321	0.005	0.348	0.14	0.38	تخزين المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS (الملحق 06: 115)

من الجدول (21) نلاحظ أن مستوى الدلالة يساوي (0.005) وهو أصغر من مستوى دلالة 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) لبعد تخزين المعرفة على الميزة التنافسية للمؤسسة، ونقبل الفرضية ( $H_1$ ) التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تخزين المعرفة على الميزة التنافسية.

وتكون معادلة النموذج من الشكل:

$$Y = 2.321 + 0.348 X_{12}$$

حيث: Y: المتغير التابع ( الميزة التنافسية).

X<sub>12</sub>: المتغير المستقل ( بعد تخزين المعرفة).

**H<sub>0</sub>: 3-1**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) لبعد نشر وتوزيع المعرفة على الميزة التنافسية.

**H<sub>1</sub>**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) لبعد نشر وتوزيع المعرفة على الميزة التنافسية.

من خلال النتائج المستخرجة من برنامج SPSS نجد أن:

معامل الارتباط:  $R = 0.71$  إذن يوجد ارتباط قوي وموجب بنسبة 71 % بين بعد نشر وتوزيع المعرفة أي يوجد علاقة طردية بينهما.

ومعامل التحديد:  $R^2 = 0.50$ ، أي أن نسبة تفسير بعد نشر وتوزيع المعرفة للتغيرات الحادثة في الميزة التنافسية تقدر بـ 50 %.

الجدول رقم (22): معامل الارتباط ومستوى المعنوي لبعد نشر وتوزيع المعرفة.

الميزة التنافسية					البيان
الثابت	مستوى المعنوية Sig	معامل الانحدار	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
2.121	0.000	0.465	0.50	0.71	نشر وتوزيع المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS (الملحق 06: 115)

من الجدول أعلاه نجد أن مستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو أصغر من مستوى دلالة 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية (H<sub>0</sub>) التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) لبعد نشر وتوزيع المعرفة على الميزة التنافسية للمؤسسة، ونقبل الفرضية (H<sub>1</sub>) التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد نشر وتوزيع المعرفة على الميزة التنافسية أي أن هناك معنوية إحصائية لبعد نشر وتوزيع المعرفة.

وتكون المعادلة من الشكل:

$$Y = 2.121 + 0.465 X_{13}$$

حيث: Y: المتغير التابع ( الميزة التنافسية).

X<sub>13</sub>: المتغير المستقل ( بعد نشر وتوزيع المعرفة).

H<sub>0</sub>:4-1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (  $0.05 \geq \alpha$  ) لبعء تطبيق المعرفة على الميزة التنافسية.

H<sub>1</sub>: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (  $0.05 \geq \alpha$  ) لبعء تطبيق المعرفة على الميزة التنافسية.

اعتمادا على الملحق رقم (07) المستخرج من برنامج SPSS نجد النتائج التالية:

معامل الارتباط:  $R = 0.71$  إذن يوجد ارتباط قوي وموجب بنسبة 71 % بين بعء تطبيق المعرفة والميزة التنافسية.

و بحساب معامل التحديد:  $R^2 = 0.51$ ، أي بنسبة 51 %، وهذا دليل على أن بعء تطبيق المعرفة يفسر التغيرات التي تحدث في الميزة التنافسية بنسبة 51 %.

الجدول رقم (23): معامل الارتباط ومستوى المعنوي لبعء تطبيق المعرفة.

الميزة التنافسية					البيان
الثابت	مستوى المعنوية Sig	معامل الانحدار	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
1.683	0.000	0.240	0.51	0.71	تطبيق المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS (الملحق 06: 116)

من الجدول رقم (23) نلاحظ أن مستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو أصغر من مستوى دلالة (0.05) و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية (H<sub>0</sub>) التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة عند مستوى (  $0.05 \geq \alpha$  ) لبعء تطبيق المعرفة على الميزة التنافسية للمؤسسة، ونقبل الفرضية (H<sub>1</sub>) التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تطبيق المعرفة على الميزة التنافسية.

وتكون المعادلة من الشكل:

$$Y = 1.683 + 0.240 X_{14}$$

حيث:  $Y$ : المتغير التابع ( الميزة التنافسية).

$X_{14}$ : المتغير المستقل ( بعد تطبيق المعرفة).

2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$  لتكنولوجيا المعلومات على الميزة التنافسية.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$  لتكنولوجيا المعلومات على الميزة التنافسية.

من أجل اختبار صحة هذه الفرضية اعتمدنا على اختبار الانحدار الخطي البسيط.

من خلال النتائج المستخرجة من برنامج SPSS نجد أن:

معامل الارتباط:  $R = 0.67$  إذن يوجد ارتباط قوي وموجب بنسبة 67 %، أي يوجد علاقة طردية بين تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية، وبالتالي بعد حساب معامل التحديد:  $R^2 = 0.45$ ، هذا يعني أن التغير في تكنولوجيا المعلومات يفسر التغير في الميزة التنافسية بنسبة 45 %.

الجدول رقم (24): معامل الارتباط و معامل التحديد ومستوى المعنوية لمحور تكنولوجيا المعلومات.

الميزة التنافسية					البيان
الثابت	مستوى المعنوية Sig	معامل الانحدار	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	
0.806	0.000	0.696	0.45	0.67	تكنولوجيا المعلومات

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS (الملحق 06: 116)

من الجدول (24) نلاحظ أن مستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو أصغر من مستوى دلالة 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  لتكنولوجيا المعلومات على الميزة التنافسية للمؤسسة، ونقبل الفرضية ( $H_1$ ) التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات على الميزة التنافسية.

ومن الملحق رقم (07) تم تقدير نموذج الدراسة كالتالي:

$$Y = 0.806 + 0.696 X_2$$

حيث:  $Y$ : المتغير التابع ( الميزة التنافسية).

$X_2$ : المتغير المستقل ( تكنولوجيا المعلومات).

II. الفرضية الرئيسية الثانية:  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للسمات الشخصية.

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للسمات الشخصية.

1.  $H_0$ : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \geq 0.05$ ) للميزة التنافسية تعزى للجنس.

$H_1$ : يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \geq 0.05$ ) للميزة التنافسية تعزى للجنس.

من خلال النتائج المستخرجة من برنامج SPSS نجد أن:

الجدول رقم (25): مستوى المعنوية للجنس

الميزة التنافسية	البيان
مستوى Sig	
0.41	الجنس

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS (الملحق 07: 117)

نلاحظ من خلال الجدول (25) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )،

تعزى للجنس، حيث بلغت قيمة المعنوية لها (0.65) وهو أكبر من 0.05، و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية

( $H_0$ ) التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ).

2.  $H_0$ : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \geq 0.05$ ) للميزة التنافسية تعزى

للعمر.

$H_1$ : يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \geq 0.05$ ) للميزة التنافسية تعزى

للعمر.

من خلال النتائج المستخرجة من برنامج SPSS نجد أن:

الجدول رقم (26): مستوى المعنوية للعمر

الميزة التنافسية	البيان
مستوى Sig	
0.67	العمر

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS (الملحق 06: 117)

نلاحظ من خلال الجدول (26) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ ، تعزى للعمر، حيث بلغت قيمة المعنوية لها (0.67) وهو أكبر من 0.05، و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية  $(H_0)$  التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ .  
 3.  $H_0$  : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$  للميزة التنافسية تعزى للخبرة.

$H_1$ : يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$  للميزة التنافسية تعزى للخبرة.  
 من خلال النتائج المستخرجة من برنامج SPSS نجد أن:  
 الجدول رقم (27): مستوى المعنوية للخبرة.

الميزة التنافسية	البيان
مستوى Sig	
0.91	الخبرة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS (الملحق 07: 117).

نلاحظ من خلال الجدول (27) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ ، تعزى للخبرة، حيث بلغت قيمة المعنوية لها (0.91) وهو أكبر من 0.05، و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية  $(H_0)$  التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ . ونرفض الفرضية  $(H_1)$   
 4.  $H_0$  : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$  للمؤهل العلمي على الميزة التنافسية.

$H_1$  : يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$  تعزى للمؤهل العلمي على الميزة التنافسية.

من خلال النتائج المستخرجة من برنامج SPSS نجد أن:

الجدول رقم (28): مستوى المعنوية للمؤهل العلمي.

الميزة التنافسية	البيان
مستوى Sig	
0.90	المؤهل العلمي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS (الملحق 07: 118)

نلاحظ من خلال الجدول (28) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ ، تعزى للمؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة المعنوية لها (0.90) وهو أكبر من 0.05، و بالتالي نقبل الفرضية

الصفريية ( $H_0$ ) التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ )، ونرفض الفرضية ( $H_1$ ) التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي.

5.  $H_0$ : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) تعزى للمسمى الوظيفي على الميزة التنافسية.

$H_1$ : يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) تعزى للمسمى الوظيفي على الميزة التنافسية.

من خلال النتائج المستخرجة من برنامج SPSS نجد أن:

الجدول رقم (29): مستوى المعنوية للمسمى الوظيفي.

الميزة التنافسية	البيان
مستوى Sig	
0.086	المسمى الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS (الملحق 07: 118)

نلاحظ من خلال الجدول (29) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، تعزى للمسمى الوظيفي، حيث بلغت قيمة المعنوية لها (0.086) وهو أكبر من 0.05، و بالتالي نقبل الفرضية الصفريية ( $H_0$ ) التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ )،

وهو دليل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة رغم اختلاف الجنس، أعمارهم، مستواهم التعليمي، طبيعة وظائفهم وسنوات خبرتهم، نحو واقع الميزة التنافسية للمؤسسة.

### خلاصة الفصل الثالث:

من خلال التطرق في الفصل التطبيقي إلى أثر إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بسعيدة، فقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- ✓ وجود أثر ايجابي بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات
- ✓ كلما اهتمت المؤسسة بتطبيق إدارة المعرفة وسعت إلى استخدام تكنولوجيا معلومات حديثة ومتطورة، كلما زادت ميزتها التنافسية التي تدعم قدرتها على التنافس وتضمن بقاءها في جو التنافس، وهذا حسب ما خلصت إليه إجابات الاستبيان.
- ✓ تقدم مؤسسة اتصالات الجزائر عروض جديدة ومتطورة وأكثر مرونة تتناسب ومتطلبات زبائنها قصد ضمان وفائهم، وجلب زبائن جدد، فقد قامت المؤسسة في الآونة الأخيرة بإجراء تغييرات وإدخال تعديلات على مستوى الخدمات التي تقدمها، وذلك من خلال ضم كل من برنامج " Fawri, Anis+, ECMS, Gaia7, BICP " في نظام واحد وهو "NGBSS" سعيا منها في تسهيل طرق واختصار وقت الزبون في الوصول إلى غايته وهدفه عند دخوله لهذا البرنامج.



الخطبة العامة

### الخاتمة العامة:

أصبحت المؤسسات الاقتصادية المعاصرة في الحقبة الزمنية الأخيرة تعرف ديناميكية كبيرة من التطورات والتحويلات التي غيرت من واقع نظام الأعمال وزادت من شدة المنافسة، الأمر الذي أدى إلى إدراك هذه المؤسسات أن المعرفة والمعلومة يشكلان الأسس الرئيسية والقوية لتحسين الإنتاجية والنمو والتنافسية، بعدما كان دورهما في الماضي محدودا مقارنة بالمواد المادية الأخرى.

وفي ظل الاقتصاد الجديد "اقتصاد المعرفة" أصبح الاهتمام متزايد بالأصول الفكرية في خلق القيمة وتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال تطبيق المؤسسة الاقتصادية لإدارة المعرفة باعتبارها أسلوب من أهم أساليب الإدارة المعاصرة في تحقيق التفوق التنافسي، فمن أجل اكتساب ميزة تنافسية واستدامتها يجب على المؤسسة أن لا تكتفي بالحيازة عليها فقط ، بل لابد من تنميتها وتطويرها قصد تأمينها من التقليد والمحاكاة من قبل المنافسين، وهذا يتطلب توفر مجموعة من الدعائم كأنظمة المعلومات والتكنولوجيا ويستدعي ضرورة الاستناد إلى الإبداع الذي يعتمد بدوره على التحكم في تكنولوجيا المعلومات لتحسين الميزة التنافسية، حيث أصبحت تكنولوجيا المعلومات ضرورة لابد منها في المؤسسات لكسب ونقل المعرفة داخل المؤسسة للتعرف على القوى التنافسية الخمس لـ Porter واستغلالها لتدعيم القدرة التنافسية والاستمرار في التفوق على المنافسين. فموضوع المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وأثره على الميزة التنافسية موضوع واسع ويتطلب دراسات عديدة، فعند معالجة مختلف جوانب البحث النظرية والتطبيقية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والاستنتاجات وإجابات عن التساؤلات المطروحة في إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات.

### نتائج الدراسة :

ولقد سمحت الدراسة بالخروج بجملته من النتائج أهمها:

- تقوم المؤسسة بتقديم خدمات لزيائنها منها خدمة الهاتف الثابت وخدمة الإنترنت إضافة إلى خدمات أخرى.
- تسعى المؤسسة إلى تبني إدارة المعرفة من خلال عملياتها: توليد، تخزين، توزيع وتطبيق المعرفة بهدف الإبداع وتحقيق القدرة التنافسية.
- يكمن جوهر إدارة المعرفة للمؤسسة في المحافظة على المعرفة من جهة وتوليد معرفة جديدة من أجل خلق القيمة وتدعيم القدرة التنافسية من جهة أخرى.
- تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر باستعمال تكنولوجيا المعلومات في تحقيق مختلف أنواع الميزة التنافسية، فإما تسعى لتحقيق ميزة تنافسية عن طريق تخفيض التكاليف، أو من خلال تمييز و تحسين جودة خدماتها.

- يؤدي العمل عبر الشبكات المعلوماتية إلى تقليل حركة العمال داخل المؤسسة، وهذا يساعد في تكريس الجهد البشري في العمل عوض التنقل من مكتب لآخر لأجل الحصول على معلومة مثلا أو موافقة من طرف المسؤول، كما يمكن القيام بكل الأنشطة عبر الحاسوب بأسرع وقت.
- تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات لمجموعة من الأغراض من بينها: تقليل تكاليف التنقل وتكاليف استعمال الأوراق، تحسين التنسيق وفعالية اتخاذ القرارات وبالتالي فإنها تحقق الفعالية والكفاءة في إدارة الوقت.
- تساعد تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة في القضاء على ضغوطات المترتبة عن النظام الكلاسيكي، ككثرة الأوراق، ضيق أماكن العمل بسبب كثرة الرفوف، الغموض أحيانا في تأدية المهام نتيجة صعوبة الحصول على المعلومة، لكن بفضل تسهيلات ومزايا تكنولوجيا المعلومات يمكن تفادي هذه الصعوبات.
- إدخال تكنولوجيا المعلومات على كافة أنشطة القيمة، كتزويد نشاط الإمداد ببرمجيات مختلفة من تخطيط الموارد وإدارة سلسلة العرض وتدعيم نظام المعلومات التسويقي ومزايا الموقع الإلكتروني إضافة إلى إفادة التسويق بقواعد بيانات الزبائن وإدارة العلاقة مع الزبون... الخ.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$  لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات على الميزة التنافسية للمؤسسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$  لإدارة المعرفة على الميزة التنافسية للمؤسسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$  لتكنولوجيا المعلومات على الميزة التنافسية للمؤسسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$  لتوليد المعرفة على الميزة التنافسية للمؤسسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$  لتخزين المعرفة على الميزة التنافسية للمؤسسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$  لنشر وتوزيع المعرفة على الميزة التنافسية للمؤسسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$  لتطبيق المعرفة على الميزة التنافسية للمؤسسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  للميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي.

### الاقتراحات:

- من خلال النتائج التي تم التوصل إليها يمكن تقديم بعض الاقتراحات التالية:
- ضرورة ممارسة عملية توزيع ونشر المعرفة من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر بسعيدة من أجل زيادة قدرات ومهارات وكفاءات عمالها من خلال البرامج التدريبية المستمرة.
- العمل على جذب أشخاص ذوي كفاءات ومؤهلات عالية من مؤسسات أخرى من أجل دمج الأفراد العاملين للاستفادة من خبراتهم وتجاربهم وتنمية قدراتهم الفكرية من جهة، وزيادة الإبداع والابتكار في تقديم خدمات جديدة، ما يؤدي إلى رفع كفاءة المؤسسة في تحقيق مزايا تنافسية وضمان قدرتها على المنافسة.
- الحرص على المحافظة على حاملي المعرفة وتحفيزهم على البقاء في المؤسسة باعتبارهم مصدر حيوي ومتجدد للمعرفة، وذلك نظرا للأهمية البالغة والضرورة القصوى في توافر الأصول المعرفية داخل المؤسسة.
- بالرغم من اعتبار مؤسسة اتصالات الجزائر من بين المؤسسات الوطنية الرائدة في مجال تكنولوجيا المعلومات إلا أنها تبقى متأخرة كثيرا بمقارنتها مع بقية مؤسسات دول العالم، لذا وجب عليها الاستثمار أكثر وبصفة مستمرة في هذا المجال من أجل مواكبة التطورات السريعة التي تحدث في تكنولوجيا المعلومات.
- ضرورة التكوين والتدريب المكثف والمستمر على استخدامات تكنولوجيا المعلومات الحديثة والمتجددة، وتوعية أفراد المؤسسة بأهميتها وأنها ليست تحدي لهم، بل هي أداة فعالة لتطوير أدائهم وتسهيل القيام بمهامهم.
- ضرورة الاهتمام بالمزايا التنافسية من خلال انتهاج أسلوب إدارة المعرفة وتعزيز البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات من أجل تحسين الأداء والرفع من جودة الخدمات وتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة.

### آفاق الدراسة:

- من خلال معالجة الموضوع محل الدراسة تبين آفاق أخرى للبحث منها:
- إدارة المعرفة أسلوب إداري مهم وتكنولوجيا المعلومات وسيلة فعالة بات من الضروري أن تتبناها جميع المؤسسات الراغبة في تحسين مزاياها التنافسية وتدعيم قدرتها على المنافسة.
- لا بد من إجراء الكثير من الدراسات والبحوث حول موضوع إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالميزة التنافسية باعتبار أنه موضوع حديث ولم يتم التطرق إليه بالشكل الكافي من أجل رصد واقع المعرفة والمعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الوطنية.

- توفير الركائز اللازمة من أجل إدخال إدارة المعرفة وتدعيم تطبيقها بتكنولوجيا المعلومات الحديثة في المؤسسات الجزائرية.
- إبراز الدور الفعال للدولة والمؤسسات في إقامة اقتصاد المعرفة من أجل مواكبة التغيرات والمستجدات التي تحدث في عالم أصبحت فيه المعرفة سمة النظام الاقتصادي العالمي الرقمي الجديد. وبالتالي تحقيق الأهداف العديدة للمؤسسات والتي من بينها الميزة والقدرة التنافسية.



# قائمة المصادر والمراجع

### الكتب باللغة العربية :

1. د. بسام محمد المهيترات، إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات، عمان، دار جليس الزمان، الطبعة الأولى، 2011.
2. د. مصطفى يوسف كافي، اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، ألفا للوثائق قسنطينة، الجزائر، 2017.
3. الزعبي حسن علي، نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2005.
4. زيد عثمان إبراهيم، الأثر التنظيمي والاقتصادي والاجتماعي لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المنظمة، المجلة العربية للإدارة، 1986.
5. سمية بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، عمان، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى 2016.
6. عبيد علي أحمد الحجازي، اللوجستك كبديل للميزة النسبية، شركة الجلال للطباعة، الإسكندرية، 2000.
7. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي، دار الوفاء، السعودية، 2017.
8. علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر، 2002.
9. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
10. عمر صقر، العولمة وقضايا إدارية معاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003.
11. فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.
12. محسن أحمد الخضري، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004.
13. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
14. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، 2006.
15. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مصر، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998.



16. نجم عبود نجم، الابتكار مصدر متجدد للميزة التنافسية، أخبار الإدارة، العدد 28، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1999.

**الكتب باللغة الأجنبية :**

17. : M.porter, L'avantage Concurrentiel des nations inter,3,p 04, éditions 199
- 18.Blumentritt & Johnston, "Towards A Strategy for Knowledge Management", Technology Analyses & Strategic Management, Vol.11,No.3, 1999
- 19.Daft.Richard L " Organization Theory and Design" 7/ed, South- Western College Publishing, U.S.A, 2001.
- 20.H.Lesca, Structure et Systèmes d'information, facteurs de compétitivité, Masson, 1982.
- 21.H.Spritezki, la strategie d'entreprise compétitivité et mobilité, ED Economica, Paris, 1995.
- 22.Heisig.P, "Business Process - Oriented Knowledge Management " ,in ; Render, B.1999 , 'Principles of Operations Management', 3/ed Prentice - Hall, Inc...,2000.
- 23.John L, Daly Pricing for Profitability: Activity – Based Pricing for Competitive Advantage, John Wiley & Sons, Inc, New York : 2002.
- 24.Kapoor.K, Knowledge Management ,C:/Windows/TEMP/Knowman.rtf, 2000.
- 25.M. Porter, L'avantage concurrentiel, Comment devancer ses concurrents et maitenir sen avance inter éditions, 1986.
- 26.Michael Porter, New Global Stratégies for Compétitive Advantage, Planning Review, May/Jun : ABI/INFORM Trade & Industry, 1990.
- 27.O'Brien,James,A ,Management Information Systems : Managing Information Technology in the E- Business Enterprise, McGraw - Hill, 2002.
- 28.Pan & Scarbrough : "Knowledge Management in Practice ;An Exploratory Case Study " Technology Analysis & Strategic Management, Vol.11,No.3, 1999.
- 29.Rastogi,P.N , " Knowledge Management and Intellectual Capital- The New Virtuous Reality of Competitiveness", Human System Management, 2000.

**رسائل و أطروحات :**

30. بشرى جاب الله، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على اكتساب ميزة تنافسية"، دراسة حالة مؤسسة موبيليس فرع ورقلة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013 - 2014.
31. بلايلي أحمد، "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.
32. بن طاطة عتيقة، "أثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تطبيق المزايا التنافسية"، أطروحة دكتوراه، دراسة ميدانية مقارنة بين منظمات القطاع الصناعي والخدمي بالجزائر، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016 - 2017.
33. بوركوة عبد المالك، "إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات، جامعة منتوري، 2011 - 2012.
34. جمال عبيد محمد العازي، "دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، 2011 - 2012.
35. حمدوش سمية ، بوقرية لمياء، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2016 - 2017.
36. خولة شماخي ، "دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، دراسة عينة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015 - 2016.
37. دريسي نصيرة، زحاف يمينة، "أثر تطبيق حوكمة الشركات على تنافسية المؤسسة"، دراسة حالة مؤسسة سفيد للمياه المعدنية والمشروبات الغازية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، 2012 - 2013.
38. زكية بوسعد، "أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية" مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007 - 2008.
39. سلمان حسين، "الاستثمار الأجنبي المباشر والميزة التنافسية الصناعية بالدول النامية"، رسالة ماجستير، 2004.

40. سليمانى الحاج أحمد، سويح محمد أمين، "إدارة المعرفة ودورها في تفعيل أداء الموارد البشرية"، دراسة ميدانية لمؤسسة سونغاز ، سعيدة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، 2016 - 2017.
41. ضيف جميلة، حمزاوي ليلي، "أهمية التسويق البنكي في رفع القدرة التنافسية للبنوك"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس، قسم العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي يحي فارس، المدينة، 2006 - 2007.
42. عبد الحكيم عبد الله النسور، "الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي"، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، 2009.
43. فيصل بن محمد بن مطرق وآخرون، "الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة، 2010.
44. مبارك حمد الله، "تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الإستراتيجية والهيكل التنظيمي والأداء"، أطروحة دكتوراه، دراسة تحليلية لشركات التأمين الأردنية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2004.
45. محمد حسن ياسر، ماهر عبد الأمير المندل، "دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية"، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، 2016 - 2017.
46. محمد ررفافي، "دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش - بسكرة، 2013 - 2014.
47. هناء عبداوي، "مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية"، دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال - موبيليس، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2015 - 2016.

### الدراسات والملتقيات:

48. ابن عيشاوي أحمد، إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة، 2005.
49. د.كمال رزيق، أبو زعرور عمار، التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الجمعية العلمية، نادي الدراسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة.

## قائمة المصادر والمراجع

---

50. كربالي بغداد، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، ملتقى جامعة وهران، 2013.

51. محمد عدنان وديع، محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، بحوث ومناقشات عمل عقدت في تونس، 19 - 21 جوان 2000.

### المواقع الالكترونية:

52. [http:// www.almohasben.com](http://www.almohasben.com), 14 Avril 2019, à 18h05

53. [http:// www.Algérietélécom.Dz](http://www.Algérietélécom.Dz), 02 Mai 2019, à 21h30



الملاحق

# قائمة الملاحق

قائمة الملاحق :

الصفحة	العنوان	الرقم
101	نظام NGBSS	01
106-102	الإستبانة	02
108-107	الجداول الأصلية لألفا كرونباخ.	03
110-109	الجداول الأصلية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية	04
113-111	الجداول الأصلية للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الاستبانة.	05
116-114	الجداول الأصلية لمعامل الارتباط ومعيار التحديد ومستوى المعنوية للمحاور.	06
118-117	الجداول الأصلية لمعامل الارتباط ومعيار التحديد ومستوى المعنوية للسمات الشخصية.	07