



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية
-دراسة حالة بعض وكالات بنوك بسكرة-

أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الإقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات
تخصص: إقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف

الأستاذ المشرف:

أ.د تومي ميلود

إعداد الطالب:

زيد جابر

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة		
جامعة بسكرة	رئيسا	د طاهري فاطمة الزهراء	
جامعة بسكرة	مقررا	أ.د تومي ميلود	
المركز الجامعي ميله	ممتحنا	د أبوبكر بوسالم	
جامعة الوادي	ممتحنا	د أحمد نصير	
المركز الجامعي ميله	ممتحنا	د عقون شراف	
جامعة بسكرة	ممتحنا	د غربي وهيبة	

الموسم الجامعي: 2018/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان:

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم :

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم

الحمد لله على إحسانه و الشكر له على توفيقه و امتنانه و نشهد أن لا إله إلا الله وحده لا

شريك له تعظيما لشأنه و نشهد أن سيدنا و نبينا محمد عبده و رسوله داعي إلى رضوانه

صلى الله عليه و على آله و أصحابه و أتباعه و سلم.

بعد شكر الله سبحانه و تعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع أتقدم بجزيل

الشكر إلى من شرفني بإشرافه على أطروحتي الأستاذ الدكتور "ميلود تومي" الذي لن

تكفي حروفه لإيفائه حقه بصبره الكبير علي، ولتوجيهاته العلمية التي لا تقدر بثمن؛

والتي ساهمت بشكل كبير في إتمام واستكمال هذا العمل.

كما أتوجه بخالص شكري وتقديري إلى كل من ساعدني من قريب أو من

بعيد على إنجاز وإتمام هذا العمل.



المخلص:

تتعرض أهمية الدراسة هذه في التعرف على مفهوم معاصر شاع استخدامه في السنوات الأخيرة، هو مفهوم المعرفة وإدارتها باعتبار لها روابط سببية تؤمن إيجاد معنى للمعلومات، وإنها تدمج بين المعلومات والخبرات، وانسجاماً مع هذه التغييرات تحولت اهتمامات المؤسسات إلى مواردها المعرفية وابتكار مقاييس جديدة لعمليات الأعمال التي تعكس خبراتها، وأخذت تتعامل مع مهني المعرفة والكمية الهائلة من المعلومات والمعرفة في محاولة لنقلها وتطبيقها ومشاركتها الآخرين داخل المؤسسة وخارجها والاستعانة بتكنولوجيا المعلومات التي وفرت الكثير من الإمكانيات مثل : شبكة المعلومات، وبرنامج تصفح، ومخازن البيانات لجعل المعرفة سهلة الاستعمال والتداول.

أصبحت إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات من أهم الأنشطة لأي مؤسسة تريد الاستمرار والنجاح في الأسواق، وتسعى إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين لتوصل إلى عنصر تفوق وإبداع يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية .

وهنا تبرز أهمية هذه الدراسة في أن إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات بكل أبعادهما وتفصيلهما لهما دور أساسي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة. وتم اعتماد استبيان لتحقيق ذلك الغرض، واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، عن طريق دراسة حالة بعض وكالات بنكية لولاية بسكرة، حيث أظهرت الدراسة أن هناك دور كبير تلعبه إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية.

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

Summary:

The importance of the study is reflected in the identification of a contemporary and important concept commonly used in recent years, it's the concept of knowledge and management as its causal links assure the finding of meaning of information, and the knowledge combines information and new experiences, and in line with these changes turned the attention to the cognitive resources and devise new standards for business processes that reflect their experiences, And it took a dealing with professional knowledge and the enormous amount of information and knowledge in an effort to transfer the application and the participation of others inside and outside the institution and the use of the technology of information that provided lots of things Such as : network, web browsers, data stocks and servers to make easy -to- use and circulation of knowledge.

The management of knowledge and technology information became one of the most important activities of any institution that wants continuation and success in markets, and seek to discover new ways more efficient than its competitors and reach the element of success to be competitive.

Here we can see the importance of this study in the management of knowledge and information technology in all its dimensions and details, they have the fundamental role of achieving the competitive feature in the enterprise. And has been adopted on a questionnaire and the observation to achieve this purpose, And the use of appropriate statistical methods, through the case study of some banks of Biskra, which showed that there was a significant role played by knowledge management and information technology to achieve a competitive advantage.

Keywords: Information Technology, Knowledge, knowledge management, Knowledge management processes, competitive advantage, competition.

Résumé:

L'importance de l'étude se reflète dans l'identification d'un concept contemporain et important couramment utilisé au cours des dernières années, il est le concept de connaissance et de gestion que ses liens de causalité assure la découverte de la signification de l'information, et la connaissance combine des informations et des nouvelles expériences, et en conformité avec ces changements tourné l'attention sur les ressources cognitives et d'élaborer de nouvelles normes pour les processus d'affaires qui reflètent leurs expériences, et il a fallu traitant avec des connaissances professionnelles et l'énorme quantité d'informations et de connaissances dans le but de transférer l'application et la participation des autres à l'intérieur et à l'extérieur de l'établissement et l'utilisation de la technologie de l'information qui a fourni beaucoup de choses telles que: le réseau, les navigateurs web, les stocks de données et les serveurs à faire l'usage et la circulation des connaissances facile.

La gestion de l'information de la connaissance et de la technologie est devenue l'une des activités les plus importantes de toute institution qui veut poursuivre et réussir sur les marchés, et cherchent à découvrir de nouvelles façons plus efficaces que ses concurrents et atteindre l'élément de succès pour être compétitif.

Ici, nous pouvons voir l'importance de cette étude dans la gestion des connaissances et des technologies de l'information dans toutes ses dimensions et les détails, ils ont le rôle fondamental de la réalisation de la fonctionnalité compétitive dans l'entreprise. Et a été adopté sur un questionnaire et l'observation pour atteindre cet objectif, et l'utilisation de méthodes statistiques appropriées, à travers l'étude de certaines banques de Biskra, qui ont montré qu'il y avait un rôle important joué par la gestion des connaissances et de la technologie de l'information pour atteindre un avantage concurrentiel.

Mots-clés: Technologie de l'information, des connaissances, gestion des connaissances, les processus de gestion des connaissances, avantage concurrentiel, la concurrence.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
IV	الملخص
أ	مقدمة
الفصل الأول: مفاهيم ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المعرفة
03	- المطلب الأول: مفهوم المعرفة أنواعها ومصادرها
16	- المطلب الثاني: مدخل الى إدارة المعرفة
27	- المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة
34	المبحث الثاني: أساسيات تكنولوجيا المعلومات
34	- المطلب الأول: ماهية تكنولوجيا المعلومات
39	- المطلب الثاني: شبكات المعلوماتية
45	- المطلب الثالث: النظم المعلوماتية
55	المبحث الثالث: تكنولوجيا المعلومات لنظام إدارة المعرفة
55	- المطلب الأول: مكونات تكنولوجيا المعلومات المساندة لنظام إدارة المعرفة
60	- المطلب الثاني: دور التكنولوجيا في تحويل أنواع المعرفة
64	- المطلب الثالث: أبعاد تكنولوجيا المعلومات في المعرفة
74	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: محددات الميزة التنافسية للبنوك	
76	تمهيد
77	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية
77	- المطلب الأول: أسباب ظهور التنافسية
78	- المطلب الثاني: مفهوم كل من التنافسية والميزة التنافسية
81	- المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية ومصادرها
92	المبحث الثاني: استراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية
92	- المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية

95	- المطلب الثاني: مؤشرات قياس وتحليل التنافسية
102	- المطلب الثالث: استراتيجيات ومجالات التنافس
109	المبحث الثالث: تنافسية البنوك
109	- المطلب الأول: ماهية تنافسية البنوك ومصادرها
112	- المطلب الثاني: معايير واستراتيجيات تنافسية في البنوك
115	- المطلب الثالث: أهمية تطوير الميزة التنافسية ومداخل تطويرها في البنوك
118	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات كمصدر لميزة تنافسية

120	تمهيد
121	المبحث الأول: مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية
121	- المطلب الأول: موارد إدارة المعرفة لبناء ميزة تنافسية
127	- المطلب الثاني: أثر إدارة المعرفة على قوى تنافس وحمايتها كبعد دفاعي
133	- المطلب الثالث: دعم إدارة المعرفة لرأس المال الفكري في خلق ميزة تنافسية
139	المبحث الثاني: تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية
139	- المطلب الأول: تكنولوجيا المعلومات وأبعاد الميزة التنافسية
143	- المطلب الثاني: تكنولوجيا المعلومات واستراتيجيات الميزة التنافسية
146	- المطلب الثالث: الإبداع التكنولوجي كأداة لتحسين الميزة التنافسية
152	المبحث الثالث: دور المورد البشري وتكنولوجيا المعلومات البنكية في خلق الميزة التنافسية
152	- المطلب الأول: المورد البشري كمصدر للمعرفة في البنوك
155	- المطلب الثاني: دور تكنولوجيا المعلومات البنكية في خدمة الميزة التنافسية
159	خلاصة الفصل

الفصل الرابع: إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وتحقيق ميزة تنافسية للوكالات البنكية ببسكرة

161	تمهيد
162	المبحث الأول: تعريف القطاع البنكي الجزائري
162	- المطلب الأول: تطور القطاع البنكي الجزائري

165	- المطلب الثاني: تصنيف القطاع البنكي الجزائري
167	- المطلب الثالث: التعريف بالوكالات البنكية محل الدراسة
169	المبحث الثاني: مؤشرات تنافسية القطاع البنكي الجزائري
169	- المطلب الأول: الهيكل التنظيمي للبنوك العمومية
171	- المطلب الثاني: نظرة على مؤشرات التنافسية لقطاع البنكي الجزائري
175	- المطلب الثالث: تنافسيّة القطاع البنكي العمومي
179	المبحث الثالث: خصائص عينة الدراسة وأدوات تحليل البيانات
179	- المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
179	- المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة
183	- المطلب الثالث: أساليب ومصادر جمع البيانات
188	المبحث الرابع: تفسير وتحليل محاور الدراسة
188	- المطلب الأول: تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور دور إدارة المعرفة في البنك
196	- المطلب الثاني: تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور دور تكنولوجيا المعلومات في البنك
200	- المطلب الثالث: تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في خلق الميزة التنافسية
208	المبحث الخامس: اختبار فرضيات الدراسة
208	- المطلب الأول: اختبار الفرضيات الأساسية للانحدار
214	- المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة
226	- المطلب الثالث: إختبار الفرضية الرئيسية
228	خلاصة الفصل
230	الخاتمة العامة
	المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
11	عدد من تصنيفات المعرفة	01
19	الفرق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات	02
41	أهم الفروقات بين الانترنت والانترنت والإكسترنانت	03
115	الإستراتيجيات التنافسية الثلاثة	04
145	أبعاد المزايا الإستراتيجية والتنافسية لتكنولوجيا المعلومات	05
172	مؤشرات التنافسية الإجمالية لسنة 2016 و2017	06
173	مؤشر تطور السوق المالية لسنة 2017	07
175	تطور القروض البنكية الممنوحة	08
178	إحصائيات البنوك محل الدراسة	09
180	خصائص أفراد عينة الدراسة	10
184	درجات ليكارت الخماسي	11
185	درجات مقياس ليكارت الخماسي	12
185	نتائج اختبار الصدق والثبات الاستبيان	13
187	معاملات ارتباط بين كل محور ومجاله الكلي	14
188	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات مشاركة المعرفة	15
190	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات اكتساب المعرفة	16
191	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات توليد المعرفة	17
193	التكرارات ومتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات تخزين	18
194	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات تطبيق المعرفة	19
197	ملخص نتائج المحور الأول الخاصة بإدارة المعرفة	20
196	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات عمال المعرفة	21
198	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات العتاد والبرمجيات	22
200	ملخص نتائج المحور الثاني الخاصة بتكنولوجيا المعلومات	23
200	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات كفاءة العمليات	24
202	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات الإبداع والتطوير	25
203	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات السيطرة على الأسواق	26

205	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات الأداء المالي	27
206	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات جودة المنتجات	28
208	ملخص نتائج المحور الثالث الخاصة بدور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات	29
209	اختبار K-S لتوزيع البيانات	30
210	ملخص نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار فرضيات الفرعية	31
211	ملخص نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار فرضية الرئيسية	32
212	ملخص نتائج تحليل التباين للانحدار بين متغيرات الدراسة	33
212	ملخص نتائج معاملات الارتباط بين الأخطاء المعيارية والمتغيرات المستقلة	34
213	ملخص نتائج اختبار K.S لتوزيع الطبيعي للأخطاء المعيارية	35
214	ملخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمشاركة المعرفة والميزة التنافسية	36
215	ملخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاكتساب المعرفة والميزة التنافسية	37
215	ملخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتوليد المعرفة والميزة التنافسية	38
216	ملخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتخزين المعرفة والميزة التنافسية	39
217	ملخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتطبيق المعرفة والميزة التنافسية	40
218	ملخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمحوار إدارة المعرفة والميزة التنافسية	41
219	ملخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد عمال المعرفة والميزة التنافسية	42
219	ملخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعتاد والبرمجيات والميزة التنافسية	43
220	ملخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمحور تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية	44
221	نتائج اختبار لأفراد العينة للفروق العلاقة بين متغيرات حسب عامل العمر	45
222	نتائج اختبار لأفراد العينة للفروق العلاقة بين متغيرات حسب عامل الجنس	46
223	نتائج اختبار لأفراد العينة للفروق العلاقة بين متغيرات حسب عامل المستوى الدراسي	47
225	نتائج اختبار لأفراد العينة للفروق العلاقة بين متغيرات حسب عامل الخبرة	48
226	ملخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد للاختبار الفرضية الرئيسية	49

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
07	آلية تشكيل المعرفة	01
08	العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	02
15	هرم المعرفة كما صوره ألان و غراديند (Raddund & Alan)	03
16	هرم المعرفة كما صوره لبويتس وباكمان	04
22	كيفية إنشاء المعارف	05
24	نموذج موئل لتسيير المعرفة	06
25	نموذج إدارة المعرفة Wiig	07
27	نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt	08
31	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	09
36	تكنولوجيا المعلومات	10
48	مراحل عمل نظام المعلومات	11
52	كيفية عمل نظام الخبرة	12
57	العناصر التي يتكون منها الحاسوب	13
58	برمجيات الحاسوب وأمثلة لتطبيقات مستخدمة في مجال المعرفة	14
64	تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في كل عمليات تحويل المعرفة	15
70	طريقة التكوين عن بعد	16
71	التدريب في مكان العمل	17
89	مصادر خلق القيمة	18
91	تقييم إمكانات المؤسسة	19
92	دورة حياة الميزة التنافسية	20
113	البدائل الإستراتيجية في حالة الميزة التنافسية	21
144	إستراتيجية التنافسية في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات	22
146	أهم العوامل الإستراتيجية تكنولوجيا المعلومات لتحقيق ميزة تنافسية	23
170	الهيكل التنظيمي للبنوك العمومية في الجزائر	24
180	توزيع متغير الجنس	25
181	توزيع متغير العمر	26
182	توزيع المستوى التعليمي	27
183	توزيع الخبرة الوظيفية	28

مقدمة عامة

مقدمة:

شهدت نهاية الألفية الثانية انتقال الإنسانية إلى طور حضاري جديد يسوده العلم وتقوده المعرفة، وهذا بفضل الثورة العلمية والتكنولوجية خاصة الثورة المعلوماتية التي وظفت مختلف التكنولوجيات الجديدة في إحداث تحولات جذرية على كافة المستويات، وهو ما ساهم في ظهور نظام اقتصادي عالمي جديد مبني على الاستثمار في المعلومات والمعارف، ففي عصرنا الراهن تواجه كل مؤسسة اقتصادية تغيرات كبرى ناجمة عن عولمة الأسواق، الانتقال من اقتصاد المادي إلى اقتصاد المعرفة، ظهور المجتمع المعلوماتي وتعميم تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

ومن أجل مواجهة هذه التحديات وتحسين الأداء فإن تطبيق إدارة المعرفة يعد أحد السبل التي يمكن للمؤسسة اللجوء إليها من خلال تعليم القوى العاملة وتدريبها على إدارة المعرفة وبناء القاعدة المعرفية لديها من خلال توجه نحو تجميع المعرفة ونشرها على كافة المستويات الإدارية، وتطوير سعيها نحو الاستثمار في امتلاك معرفة جديدة وتوظيف المعرفة التي تمتلكها بأقصى ما يمكن من الكفاءة والفعالية وصولاً إلى مرحلة التميز. ووفرت تكنولوجيا المعلومات الحديثة لإدارة المعرفة الكثير من الإمكانيات لتسهيل أداء مختلف نشاطاتها من خلال مختلف نظم المعلومات والمعدات والبرمجيات المعلوماتية، وتطور شبكات الاتصال وبالخصوص شبكة الانترنت التي أدت إلى ظهور مفهوم التجارة الإلكترونية ومفهوم المؤسسات الافتراضية، ما جعل التسابق بين المؤسسات كبيراً لاكتساب واستخدام أحدث التقنيات لكسب المزيد من الزبائن والحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة.

لذلك يمكن القول بأن تدفق المعرفة يعد القلب النابض للمؤسسات الأعمال الحديثة، وهنا تبرز أهمية الاستخدام السليم لتكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة بما يسهم في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات. وحيث لا تختلف البنوك والمؤسسات البنكية عن باقي المؤسسات الأخرى من حيث إدراكها لأهمية المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، وإظهار الاستعدادات لتوطينهما، حيث تعتبر المؤسسة البنكية من المؤسسات الخدمية المعروفة بالكثافة المعرفية والتكنولوجية في ظل نشاطاتها وخدماتها بخلاف المؤسسات الانتاجية الأخرى، وبالتالي فهي أكثر احتياجاً لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات.

ومن هنا كان منطلق هذه الدراسة للتعرف على دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية في الوكالات البنكية وما هي التحديات التي تواجهها وما يتطلبه ذلك سواء كان على مستوى المعرفة أو على مستوى التكنولوجيا.

إشكالية البحث:

لا تختلف الوكالات البنكية من غيرها من المؤسسات من حيث إدراكها لأهمية المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، حيث تعتبر من المؤسسات الخدمائية المعروفة بكثافة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في كل انشطتها وخدماتها بخلاف المؤسسات الانتاجية الاخرى، وفيما يتعلق بالبنوك الجزائرية فقد أصبحت تواجه في السنوات الاخيرة تحديا جديدا يتمثل في المنافسة الشديدة، ويفرض هذا التحدي أن تتجه لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تطبيق إدارة المعرفة وأحدث تكنولوجيا المعلومات.

وعليه تتضح الإشكالية في السؤال التالي:

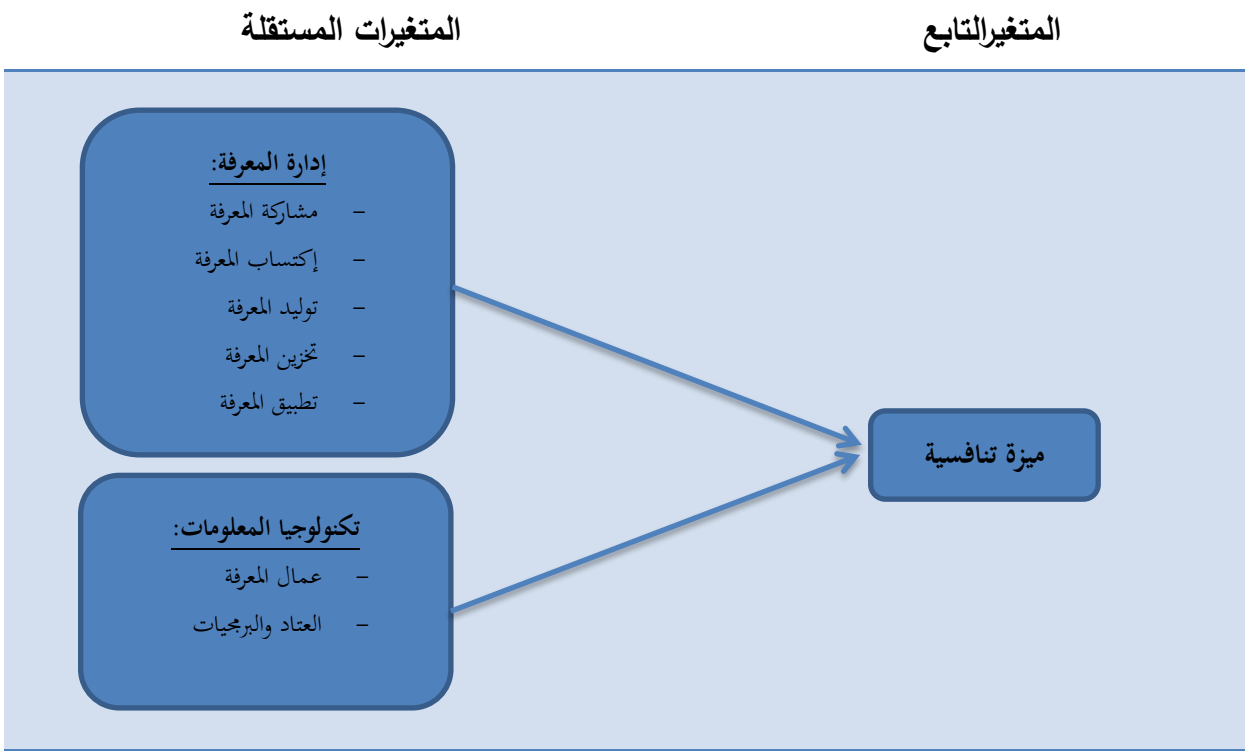
ما دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية في الوكالات البنكية؟

أما الأسئلة الفرعية للإشكالية محل البحث يمكن طرحها وفق ما يأتي:

1. ما مدى العلاقة بين إدارة المعرفة وخلق ميزة تنافسية في الوكالات البنكية؟
2. ما مدى العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وخلق ميزة تنافسية في الوكالات البنكية؟
3. هل هناك إختلافات ذات فروق المعنوية لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة وبين خلق ميزة تنافسية في الوكالات البنكية؟

متغيرات الدراسة:

نموذج الدراسة حيث يتطلب المعالجة المنهجية لمشكل الدراسة في ضوء إطارها النظري ومضامينها الميدانية، تصميم نموذج إفتراضي في الشكل التالي الذي يشير الى العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة المشاركة في مشكلة الدراسة.



فرضيات الدراسة:

الفرضيات التي إنطلقنا منها كالتالي:

الفرضية الرئيسية: تلعب إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات دور هام في تحقيق ميزة تنافسية في الوكالات البنكية.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الاولى: توجد علاقة بين إدارة المعرفة وخلق ميزة التنافسية في الوكالات البنكية.

حيث تنقسم الى خمسة فرضيات فرعية كما يلي:

1. هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى مشاركة المعرفة كأحد عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

2. هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى إكتساب المعرفة كأحد عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

3. هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى توليد المعرفة كأحد عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

4. هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تخزين المعرفة كأحد عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

5. هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق المعرفة كأحد عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

الفرضية الثانية: توجد علاقة بين تكنولوجيا المعلومات وخلق الميزة التنافسية في الوكالات البنكية. حيث تنقسم الى فرضيتين فرعيتين كما يلي:

1. هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى عمال المعرفة كأحد عناصر تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية.

2. هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى العتاد والبرمجيات كأحد عناصر تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية.

الفرضية الفرعية الثالثة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في اكتساب ميزة تنافسية في وكالات بنكية لدى اراء افراد العينة للعوامل الشخصية (العمر، الجنس، المستوى الدراسي، الخبرة) عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

أسباب إختيار الموضوع:

هناك جملة من الأسباب كانت وراء اختيارنا للموضوع أهمها:

1. أن الموضوع يعتبر حديث الساعة سواء ما تعلق بتكنولوجيا المعلومات أو بالمعرفة.
2. طبيعة الموضوع الذي يدخل أساسا في التخصص المدروس.
3. قلة الدراسات التي تناولت بعمق إشكالية تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة وعلاقتها بالميزة التنافسية.
4. ضعف الاهتمام بإدارة المعرفة في الوكالات بالدول النامية ومنها الجزائر، وتقديم أولوية توفير الموارد المالية والتكنولوجية على حساب الاستثمار في رأس المال المعرفي والفكري.
5. ميل شخصي للموضوع كمجال للبحث.
6. قناعتنا الخاصة بالدور الذي تنطوي عليه المعرفة والتكنولوجيا من فائدة لأي مؤسسة اقتصادية ناشطة في بيئة تنافسية.

أهمية الموضوع:

يستمد الموضوع أهميته من عدة منطلقات هي:

1. في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها الوكالات البنكية، والانفتاح على المنافسة العالمية، يتطلب الأمر من البنوك ضرورة الاهتمام بالأدوات الإدارية الحديثة، لتحقيق التميز والإبداع المستمر وتعد الإدارة وتكنولوجيا المعلومات أحد هذه الأدوات المهمة لتحقيق ذلك.
2. رغم أهمية القطاع البنكي إلا أن الدراسات التي أجريت عليه مازالت محدودة بالمقارنة بالبحوث والدراسات التي أجريت على القطاع الصناعي مما جعله مجالاً خصباً للبحث.
3. أن يكون إضافة جديدة ومساهمة بناءة في إثراء المكتبة، وتبصير القارئ بما أحدثته إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في عالم الأعمال خاصة مع النقص الملاحظ في معالجة هذا الموضوع.
4. نتائج الدراسة واستنتاجاتها قد تكون مفيدة وذات أهمية للطلبة والباحثين والوكالات.
5. تكمن أهمية البحث كذلك في كونه زاوية من الزوايا التي تعالج موضوع تكنولوجيا المعلومات ودورها في المؤسسات فهو تكملة لمواضيع أخرى لها صلة بالموضوع (تكنولوجيا المعلومات) كالتجارة الإلكترونية، التسويق الإلكتروني، الحكومة الإلكترونية، الإدارة الإلكترونية، نظم المعلومات... إلخ. وتزايد الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة على مستوى المؤسسات العالمية، ومحاولة العديد من المؤسسات تبني برامج إدارة المعرفة وتطبيقها، وتحقيق نجاح ملموس في أعمالها.
6. عدم وجود دراسات ميدانية كافية، اهتمت بإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، وعلاقتها بتطوير الوكالات البنكية وعلى وجه خصوص في ولاية بسكرة.
7. تعزز هذه الدراسة من كفاءة الأداء المتفقة مع عصر المعرفة والتكنولوجيا، والتي تنهكس بشكل ايجابي على القطاع الإقتصادي، وذلك من خلال سعي لتجديد والابتكار لتقديم خدمات جديدة بأساليب متطورة، وتحسين مستوى الخدمة المقدمة.
8. التركيز والاهتمام الكبير والمتواصل بإدارة المعرفة واستغلال تكنولوجيا معلومات لمواجهة التحديات المتلاحقة وتوفير الوقت والجهد، وتحسين جودة الخدمات، وتحسين صورة البنك، وزيادة قاعدة العملاء، وإزالة العوائق الجغرافية.

أهداف البحث:

للبحث مجموعة من الأهداف منها:

- 1- إستجلاء الغموض، وتوضيح الرؤية تجاه موضوع تكنولوجيا المعلومات، وبعض المصطلحات الشائعة والمتداولة حولها كتكنولوجيا الإعلام والاتصال، التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال، الشبكات، نظام المعلومات وغيرها.
- 2- التوصل إلى نتائج حول دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات على تنافسية المؤسسة، ومحاولة التعرف على متطلبات تطبيق تلك النتائج من قبل المؤسسات موضع الدراسة بقصد تعزيز قدرتها في تحقيق أهدافها في الريادة والإبداع، وتقديم التوصيات المناسبة في مجال الدراسة للاستفادة منها قصد تحسين العمل والإنتاجية.
- 3- تقديم تصور مقترح حول طبيعة المعرفة في عصر المعلومات، وما هي المتطلبات التي ينبغي توفيرها في هذا المورد للنجاح في عصر المعلومات.
- 4- إعطاء صورة عن واقع إستخدام تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية وكيف أنها أثرت على الأفراد العاملين داخلها.
- 5- التأكيد على دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحسين وتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات البنكية.

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات المتوفرة بالمكتبة الجزائرية والتي تدور حول الموضوع إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وميزة تنافسية، ولكن مجتمعين في موضوع واحد حسب علمي لم أجد. أما الدراسات السابقة والتي تناولت صميم الموضوع سيتم محاولة تقديم بعضها والتي نذكرها فيما يلي:

دراسة بعنوان: " إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة في مصارف حكومية

سورية"، إعداد: وهيبه داسي، مجلة الباحث، العدد 11، الجزائر، 2012.

هدفت هذه الدراسة الى البحث عن العلاقة الموجودة بين إدارة المعرفة كإعتباره متغير تابع وميزة تنافسية كمتغير مستقل، حيث استهدفت في الدراسة عينة من المدراء يشتغلون في إدارة العليا من مجموعة من مصارف حكومية، فخلصت الى نتائج ان هناك علاقة قوية طردية بين المتغيرين إدارة المعرفة وميزة تنافسية، ووجود

ضعف بنسبة كبيرة في إعتقاد المصارف لتكنولوجيا المعلومات المساعدة لإدارة المعرفة مثل نظم الخبرة، وعدم إهتمام بالأفراد المبدعين ذوي المهارات والخبرات العالية، الامر الذي ينعكس سلبا على تقديم الجديد سواء على مستوى العمليات أو على مستوى الخدمة البنكية.

دراسة بعنوان: " اثر المعلومات ودورة في تدعيم الميزة التنافسية "، إعداد: بريج الحفير، أطروحة دكتوراه، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007.

حيث كان من أهمية البحث تبين اثر معلومات في استثمارية ميزة تنافسية في المؤسسة وتفوقها على منافسيها من خلال امتلاكها لنظام معلومات جيد حيث هدفت الدراسة الى رفع الغموض عن نظم المعلومات باعتبارها مفهوم متعدد الأبعاد كذلك التأكيد على انه يجب النظر الى نظام المعلومات نظرة شاملة حيث خلصت الدراسة الى أن المعلومة تعتبر العصب الحسي والمادة الخام نظام المعلومات كذلك أن نظم المعلومات يكون بمثابة أهم مورد من موارد المؤسسة الناجحة التي تسعى لتحقيق مزايا تنافسية على حساب المؤسسات المنافسة.

دراسة بعنوان: " نموذج مقترح لدراسة تأثير تكنولوجيا المعلومات على الاستخدام الأمثل للموارد في المنشأة "، إعداد: إعداد قدور ياسين، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد السادس، العدد الأول، 2006.

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح لدراسة تأثير تكنولوجيا المعلومات على الاستخدام الأمثل للموارد في المنشأة الصناعية وكيفية تفعيل هذا التأثير بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد من خلال معرفة طبيعة المؤسسة وعلاقة ذلك بما تحصل عليه من عائد، كما تحاول الدراسة تحليل بعض النماذج المعروفة التي تحاول تقويم تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة الاقتصادية الحديثة وبصورة خاصة دورها في تحقيق ميزة تنافسية الإستراتيجية للمؤسسة، وقد تم استخدام استبانة، تم توزيعها على جميع أفراد العينة وتوصلت الدراسة إلى أن ما يحصل عليه المنتج من خفض في التكلفة التسويقية نتيجة لتغير تكنولوجيا المعلومات يتناسب طرديا مع مرونة الطلب بشرط ثبات مرونة العرض. قد أوصت الدراسة بضرورة تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات من خلال جعل سوق تكنولوجيا المعلومات سوقاً تنافسياً " أقل تكلفة " وأن يتم اختيار أدوات ونظم تكنولوجيا المعلومات بما يتناسب وطبيعة وأهداف المؤسسة، وهذا التأثير الذي يهمننا في دراستنا هاته حيث أن تكنولوجيا المعلومات سلاح ذو حدين ترسم لك الأهداف من خلال كفاءتك في استخدامها، فقد وفق الباحث هنا في محاولة رسمه لكيفية تقويم هذه التكنولوجيا من أجل تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة

دراسة بعنوان: " التقنيات المؤتمتة الحديثة المستخدمة في تطوير الخدمات المصرفية و أثرها على المتعاملين مع المصارف في الأردن"، إعداد: باقية إنعام ونادية العريض، المجلة الأردنية للعلوم الإنسانية، المجلد الثامن، العدد الثاني، 2005.

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح واقع تكنولوجيا المعلومات المتطورة المستخدمة في المؤسسات المصرفية العاملة في الأردن (وطنية أو أجنبية) ومعرفة مدى تأثير التكنولوجيا على المصارف من حيث رفع جودة أدائها و استقطاب متعاملين جدد إليها، فضلاً عن توضيح مدى تفاعل المتعاملين مع الخدمات المصرفية المؤتمتة المتاحة، و قد تم إعداد استبانته خصيصاً لهذا الموضوع وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين المعلومات المالية و المصرفية الحديثة المعتمدة في المصارف و بين المستوى العام للخدمات المصرفية المقدمة، مما أدى إلى رفع مستوى الرضا عند المتعاملين عن أداء المصارف و جذب متعاملين جدد.

دراسة بعنوان: " علاقة إدارة المعرفة وتقنيات المعلومات بالميزة التنافسية للمنظمة بحث ميداني على قطاع الصناعات الدوائية بالأردن"، إعداد: الساعد رشاد وحريم حسين، المجلة الأردنية، المجلد الثامن، العدد الاول، 2004.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين كل من إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وبين الميزة التنافسية للمنظمة في قطاع الصناعات الدوائية بالأردن من وجهة نظر المديرين العاملين في شركات الصناعات الدوائية، وتوصلت إلى أن المعرفة أصبحت ، من أهم موارد وأصول المؤسسات المعاصرة كما وتعد المعلومات قوة مؤثرة وفاعلة تتحكم في مختلف نواحي الحياة بما في ذلك المؤسسات، وقد أوصت الدراسة على تعميق وعي، وإدراك المسؤولين والعاملين في شركات صناعة الأدوية للتحديات الكبيرة والمنافسة الشديدة المتزايدة التي يواجهها قطاع الصناعة الدوائية بالأردن مع ضرورة أن يولي المسؤولين في شركات صناعة الأدوية اهتماماً زائداً لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والعمل على استحداث برنامج يكرس خصص لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، يرتبط هذا البرنامج مباشرة بأعلى سلطة في الشركة.

منهج الدراسة:

قصد الإجابة عن الإشكالية المطروحة وإثبات صحة الفرضيات المعتمدة إستخدامنا المنهج الإستكشافي (الإستطلاعي) ، هو إكتشاف أو تعميق نشاط معين لتحقيق هدفين هما التفسير والفهم، حيث ينطلق من الخاص الى العام بهدف جعل نتائج البحث معممة.

حدود الدراسة:

- ❖ الزمنية: تمتد حدود البحث الزمنية من ديسمبر 2016 إلى غاية جوان 2017.
- ❖ أما الحدود المكانية فهي: وكالات البنوك العمومية لولاية بسكرة.

صعوبات البحث:

- إن أي جهد إنساني عموماً - والبحث العلمي خصوصاً - لا يخلو من بعض الصعوبات التي يتلقاها الفرد (الباحث). أما أهم الصعوبات التي تلقيناها خلال بحثنا هي على النحو التالي:
- 1- صعوبة تناول الموضوع أصلاً، تعتبر أكبر حاجز، خاصة وأنه يتناول ثلاثة عناصر أساسيين في وقتنا الحالي هما المعرفة وتكنولوجية المعلومات والميزة التنافسية.
 - 2- صعوبة بعض المصطلحات وغموضها، خاصة في الجانب التقني من تكنولوجيا المعلومات.
 - 3- الصعوبات المتعلقة بداسة الحالة، حيث بعض البنوك لا زالت بعد في تلك التعقيدات الإدارية البيروقراطية.
 - 4- الغياب الفادح للإحصائيات والدراسات الحديثة حول الموضوع خاصة على المستوى الوطني، رغم أهميته.
 - 5- الصعوبات المتعلقة بدراسة الحالة، حيث البنوك الخاصة لازالت بعد في تلك التعقيدات الإدارية البيروقراطية، لذا قمنا بدراسة البنوك العمومية فقط.

خطة البحث:

- خطة البحث مقسمة إلى ثلاث فصول نظرية وفصل تطبيقي، كل فصل يعالج عنصرًا من العناصر التي نراها مهمة لتناول الموضوع، وذلك وفق ما يأتي شرحه في السطور التالية:
- **الفصل الأول:** المعنون بـ " مفاهيم ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات " تضمن الإطار النظري ومفاهيم حول إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، تناول المبحث الأول: ماهية المعرفة من خلال ثلاثة مطالب، حيث تم التطرق إلى مفاهيم كل المعرفة وإدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة، أما المبحث الثاني فتناول تكنولوجيا المعلومات من خلال ثلاثة مطالب بداية من أساسياتها وشبكاتنا وأنظمتها، أما المبحث الثالث فتناول دور تكنولوجيا المعلومات لنظام إدارة المعرفة من خلال ثلاثة مطالب وهي البنى التحتية المساندة لنظام إدارة المعرفة ودورها في تحويل أنواع المعرفة وأبعاد تكنولوجيا المعلومات في المعرفة.
 - **الفصل الثاني:** المعنون بـ " محددات الميزة التنافسية للبنوك "، حيث تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث، تطرق المبحث الأول إلى الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية من خلال مفهومها وأنواعها ومصادرها، أما المبحث الثاني فتطرق إلى استراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية وتطرقنا فيه إلى محددات ومؤشرات قياس وتحليل التنافسية واستراتيجيات ومجالات التنافس، أما المبحث الثالث فتطرق إلى تنافسية البنوك وذلك من خلال ماهية تنافسية البنوك ومصادرها وأهمية امتلاك القدرة التنافسية ومداخل تطويرها.
 - **الفصل الثالث:** المعنون بـ " إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات كمصدر لميزة تنافسية "، حيث تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث، تطرق المبحث الأول إلى مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية، أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية، أما المبحث الثالث فتطرق إلى دور المورد البشري وتكنولوجيا المعلومات البنكية في خلق الميزة التنافسية.
 - **الفصل الرابع:** وهو عبارة عن دراسة حالة حول دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في المؤسسة البنكية: حيث أخذنا البنوك العمومية لولاية بسكرة كعينة، فبعد تقديم بمؤسسات وبمختلف الأنشطة المكلفة بها، تطرقنا إلى التطبيقات المتنوعة لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات داخل هذا المؤسسات. ثم قمنا بعد ذلك بتقييم مختلف الأدوار التي أحدثتها هذه الأخيرة على تحقيق الميزة التنافسية، وبناء على ذلك خلصنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات آملين أن تكون مفيدة وناجعة في هذا المجال.

الفصل الأول:

مفاهيم ادارة المعرفة
وتكنولوجيا المعلومات

تمهيد:

في الواقع لم يكن الاهتمام بالمعرفة وليد العشرينات الأخيرة من القرن العشرين، وإنما ارتبط بوجود الإنسان على هذه المعمورة، فقد وظّف الإنسان عقله وحواسه لمعرفة ذاته وخالقه وما حوله من كائنات وأشياء.

مع بداية التسعينيات من القرن الماضي، وفي ظل المنافسة الشديدة والعولمة، بدأت الحكومات تعطي اهتماماً كبيراً للمؤسسات التي لديها مستوى أفضل من المعرفة، بمعنى أنها ذات مستوى متميز ومتفوق في مجال كيفية الحصول على المعرفة والتعامل معها وتطبيقها، فلقد أصبح نجاح المؤسسات العامة يعتمد بدرجة متزايدة على استغلالها الكفاء لمصادر المعرفة الداخلية والخارجية في التكيف مع المتغيرات التي تحدث في محيطها، فبعد أن كان التركيز على تكنولوجيا المعلومات، أصبح الاتجاه هو الاهتمام بالأفراد وبقدراتهم وإمكانياتهم، باعتبارهم حجر الأساس في بناء مجتمع المعرفة - مجتمع ما بعد الرأسمالية- والذي يتميز بأن المورد الرئيس فيه هو المعرفة، والأهم من ذلك هو تبادل المعلومات والخبرات فيما بين الأفراد وبعضهم البعض، الأمر الذي تطلب تأكيداً خاصاً على إدارة المعرفة، ونظراً للمتغيرات السريعة وغير المتوقعة الاقتصادية منها والاجتماعية والتكنولوجية والتنافسية، إذ شهد العالم قفزات نوعية في استخدام هذه التقنيات الجديدة للمعلومات التي فجرت ثورة هائلة في نظم المعلومات، مما يلزم المؤسسات اليوم الاستجابة السريعة للفرص والتهديدات البيئية، ومن أجل أن تتمكن المؤسسة من تحقيق النجاح والبقاء في هذه البيئة يتوجب عليها اتخاذ الخطوات اللازمة من أجل التكيف مع هذا المحيط سريع التقلب (إضافة إلى اجراءتها التقليدية) وذلك بالاستعانة بأدوات تكنولوجيا المعلومات لتسهيل نشاطاتها وعملياتها، والتساؤل المطروح كيف نفرق بين المعلومات والمعرفة؟ وماهي إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات المستخدمة فيه؟

1. المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المعرفة

حاول الباحثون وضع مفهوم محدد للمعرفة ولكن لم يستطع أحد منهم إعطاء تعريف شامل لها، ومع ذلك فان الجميع يتفقون على حقيقة أن المعرفة هي مورد ثمين¹ وأنها الثروة الحقيقية بالنسبة للأفراد والشعوب والمجتمعات وهناك من يعرفها على أنها القوة.

1-1. المطلب الأول: مفهوم المعرفة أنواعها ومصادرها

أولاً: مفهوم المعرفة:

- المعرفة Savoir: كلمة مشتقة من كلمة "عَرَفَ" ومعرفة الشيء إدراكه بحاسة من الحواس².

وعرفت المعرفة على انها "حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة، وهي التي تمكن من يملكها بتجاوب المستجدات التي تواجهه، وتجعله أكثر قدرة للوصول الى حلول أفضل للمشاركة التي تقع في مجال معرفته، وهي تزداد عند الإنسان مع مرور الوقت وتشكل جزء من شخصيته"³

وقبل ما تكون لدينا المعرفة فإنها تمر بعدة مراحل ولكل مرحلة مستوى نضج يختلف عن مرحلة الأخرى، فهي في بادئ الامر تكون بيانات ومنها تكون معلومات

- البيانات DATA: وهي مجموعة من الحقائق غير المترابطة، ويتم إبرازها وتقديمها دون احكام أولية مسبقة وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها وتنقيحها وتحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم"⁴.

فهي عبارة عن "أرقام أو حقائق أو حروف ليس لها معنى إلا بعد إجراء عملية المعالجة عليها والاستفادة منها"⁵.

وتعرف أيضا: «هي موارد وحقائق خام أولية raw facts، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي مالم تتحول الى معلومات مفهومة ومفيدة، فالمعلومات هي البيانات التي تمت معالجتها وتحويلها الى شكل له معنى. لذا فإننا

¹ علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الحديثة، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص204.

² قاموس المحيط، م 2، ط 2، دار إحياء التراث، لبنان، 1996، ص595.

³ نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2009، ص10.

⁴ حسام طالب الكيالي، إدارة المعرفة بين فرص ونجاح ومخاطر الفشل لإدارة الجودة الشاملة، مؤتمر علمي الرابع "إدارة المعرفة في العالم العربي"، جامعة الزيتونة، الأردن، 2004، ص 04.

⁵ صلاح الكبيسي، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص26.

نستطيع القول بأن البيانات هي جزء من المعلومات bits of information، مثال على قائمة الاسامي مجردة من أي تفسير، أو أرقام مجردة، ويرمز لها عادة في الحوسبة بمجموعة البايتات Bytes التي تكون السجل او القيد Record.¹

- **المعلومات Information**: هي عبارة عن "مجموعة الحقائق والآراء التي تنشأ عن أنشطة الفرد بوصفه منتجا لها أو مستفيدا منها"²

وتعرف على أنها "بيانات تمنح صفة المصادقية، ويتم تقديمها لغرض محدد، فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم لقيام أو لغرض، مقارنة وتقييم نتائج مسبقه ومحددة، أو لغرض الاتصال أو المشاركة في حوار او نقاش".³

أ- **الفرق بين المعلومات والمعارف**: عندما يختزن الفرد في ذاته المعلومات إلى حدّ أنه يستطيع الانتفاع منها، نسمي هذه المعلومة معرفة.⁴ ويحدد دافنپورت وبروساك ((Davenport & Prusak في كتابهما (*Working Knowledge*) المعرفة بما يلي: " مزيج من الخبرات والقيم، والمعلومات ... والتي تشكل قاعدة للتقييم، ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة من خلال توليدها وابتكارها في عقول العلماء"، أما في المؤسسات فهي مثبتة في المستندات والملفات الرسمية وفي مخازن المعلومات والأعمال الروتينية والسياسات والخطوات والاستراتيجيات والمعايير العملية لكل التطبيقات والأنشطة لهذه المؤسسات.⁵

ومنه فإن المعلومات هي مرحلة وسيطة بين البيانات التي تمثل أرقام أو رموز، والمعرفة التي تعني تكامل المعلومات واستخدامها في شيء مفيد، وتتحول المعلومات إلى معرفة من خلال:⁶

1. المقارنة: كيفية مقارنة المعلومات المتعلقة بموقف ما مع المعلومات المتعلقة بمواقف أخرى حدثت؛
2. العواقب: ما الأمور التي تتضمنها المعلومات من أجل اتخاذ القرارات وتنفيذها؛
3. الترابطات: كيفية ترابط أجزاء المعلومات مع بعضها البعض؛

¹ غسان العمري، والأخرون، المدخل الى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2006، ص 113.

² نبيل علي، الثقافة العربية وعصر المعلومات، سلسلة عالم المعرفة، مطابع الكويت، الكويت، 2001، ص 17.

³ حسام طالب الكيالي، مرجع سابق، ص 4.

⁴ حسام طالب الكيالي، مرجع سابق، ص 35.

⁵ Davenport, T. & Prusak, L: **Working knowledge: How Organizations Manage What They Know** Cambridge, MA: Harvard University Press.USA, 1998 .p5.

⁶ محمد جاد الرب، نظم المعلومات الإدارية (الأساسيات والتطبيقات)، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 117.

4. المحادثات: ما يفكر فيه الناس الآخرون بشأن المعلومات.

وبشكل معادلات نكتب:

المعلومات = البيانات + المعنى.

المعرفة = المعلومات المخزنة + القدرة على استعمال المعلومات.

وهنا لا بد من التأكيد على أنه بغرض أن تكون المعلومات جيدة ومفيدة، وقابلة للاستثمار المعرفي

في أي مؤسسة، لا بد من توفر عدد من الخصائص منها:¹

- **الدقة:** هي النوعية الدقيقة للمعلومات، وتكون المعلومات التي تقدم لمستفيد في صورتها الجيدة والصحيحة. وهنا يأتي دور العاملين على تجميع ومعالجة البيانات خالية من الأخطاء، التي ستتحول إلى المستخدمين والمستفيدين في المجال المعرفي. كذلك دقة المعلومات يشمل موضوعيتها، أي أنها تكون بعيدة عن التحيز لأفكار أو اتجاهات محددة.
- **الموقوتة:** وهي التوقيت المناسب، وتقديم المعلومات للمستفيد وصاحب القرار في الوقت المناسب. فتقديم المعلومات المطلوبة، وإن كانت جيدة ودقيقة، بطريقة متأخرة وفي غير موعدها، للباحث أو صانع القرار، في المجال المعرفي قد لا تفيده بشيء.
- **الصلاحية:** أي أن المعلومات ملائمة لاحتياجات المستفيد، ومنسجمة مع تطلعاته والواجبات المطلوب منه أداءها على الوجه الصحيح. وقد تختلف القيمة الموضوعية والصلاحية من شخص لآخر. فما هو مناسب لباحث ومستفيد معين ليس بالضرورة أن يكون مناسب لآخر. وتأسيساً على ما ورد في الفقرات الثلاث أعلاه يؤكد شعار مهم ينبغي أن تؤكد عليه مراكز المعلومات، والذي هو: المعلومات المناسبة، للشخص المناسب، في الوقت المناسب.
- **التكامل والشمولية:** وهي تأمين كل جوانب احتياجات الباحث والمستفيد وتغطية مختلف جوانب موضوعه، دون نقصان في هذا الجانب أو ذاك الموضوع الذي يبحث عنه ويحتاجه. ولا تتعارض الشمولية مع الجوانب الأخرى من سمات المعلومات الجيدة، كالصلاحية والصلة الوثيقة بموضوع البحث، ودقتها ومرونتها، والجدير بالذكر أنه كلما زادت نسبة التكامل كلما كانت أكثر فائدة. وقد أضيفت بعض خصائص أخرى¹:

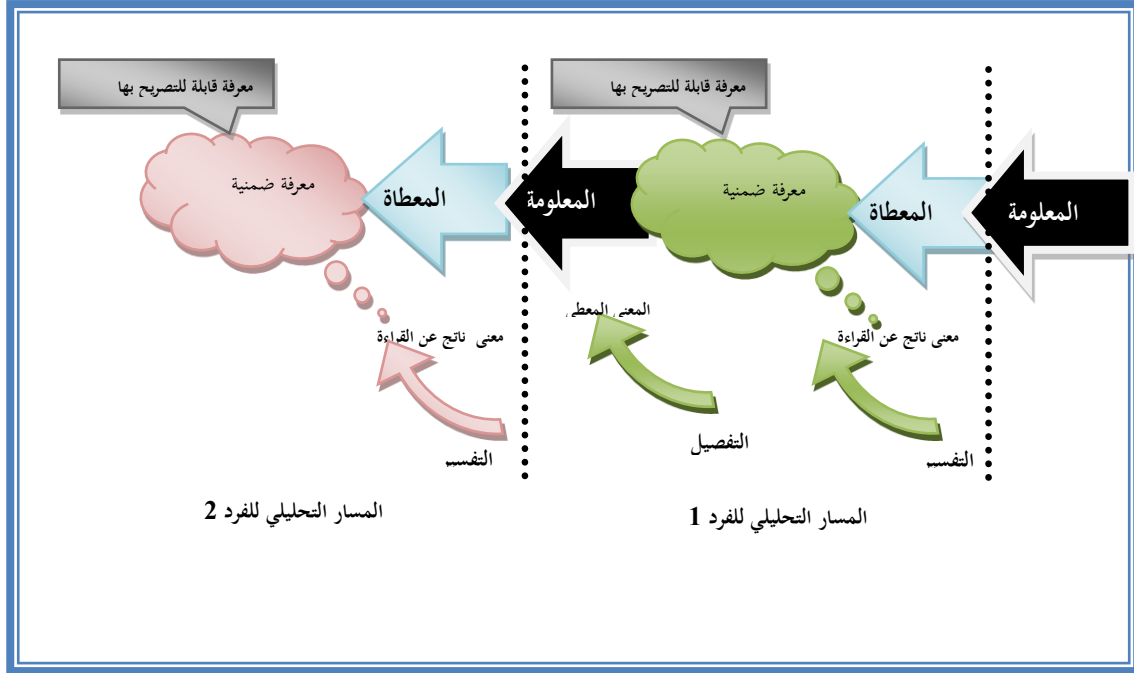
¹ قنديلجي، عامر إبراهيم والسامرائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، مؤسسة الوراق، الاردن، 2002، ص26.

- **الوضوح:** أن تكون المعلومات بعيدة عن الغموض واللبس والخلط غير المبرر مع الموضوعات الأخرى.
 - **سهولة المنال والإتاحة:** أن إمكانية الوصول إليها متوفرة وغير معقدة، ولا يحمل الباحث مشقات كبيرة غير مبررة في الوصول إليها. حيث أن الصعوبات والمشقات التي تقف عائقا في سبيل الوصول إلى المعلومات ستكون على حساب التوقيت المطلوب.
 - **قابلة للتحقق:** أي أن المعلومات المقدمة قابلة للمراجعة والفحص والتحقق من صحتها. وحتى تتضح فكرة (البيانات، المعلومات، المعرفة) أكثر، لابد من الإشارة إلى آلية تشكيل المعرفة.
- ب- **آلية تشكيل المعرفة:** إن آخر الملاحظات حول آلية تشكيل المعرفة تستند إلى نظرية الباحث شيقهيزا تيشيا (Shigehisa Tsuchiya) المتعلقة بإنشاء المعرفة التنظيمية، ومن خلال وجهة نظره، فإن المصطلحات البيانات، المعلومات، المعرفة تستعمل بكثرة بشيء من الغموض، وأنه يوجد تمييز واضح بين هذه المصطلحات، والشكل رقم (1) يعطي تفسير للمعرفة الضمنية " والتي تتواجد في عقول الأفراد ناتجة عن البيانات التي تعطي لها معنى-من خلال نموذجنا التفسيري-والناجمة عن المعلومة التي نبثها".²
- وبعبارة أخرى، المعرفة لا توجد إلا من خلال التقاء موضوع معين مع المعطيات، هذه المعرفة الفردية هي معرفة ضمنية، التي قد تكون قابلة للتصريح بها، والتي تتحول لاحقا إلى معرفة جماعية، في حالة تقاسمها مع الأفراد الآخرين.
- تم التركيز على الكيفية التي يتم بها إنشاء المعرفة التنظيمية بواسطة الحوار، من أجل بناء معرفة تنظيمية ضرورية في اتخاذ القرار والعمل. فمن الضروري أن تكون أنماط تفسير كل عضو من أعضاء المؤسسة لديها الحد الأدنى من التمثيل المشترك يسمى بالتناظر أو مشترك المقياس "Commensurable".

¹ قنديلجي، عامر إبراهيم والسامرائي، مرجع سابق، ص28.

² Michel GRUNDSTEIN, **DE LA CAPITALISATION DES CONNAISSANCES AU MANAGEMENT DES CONNAISSANCES DANS L'ENTREPRISE, LES FONDAMENTAUX DU KNOWLEDGE ANAGEMENT**, Université Paris Dauphine, France, 2003, P7.

شكل رقم (1): آلية تشكيل المعرفة

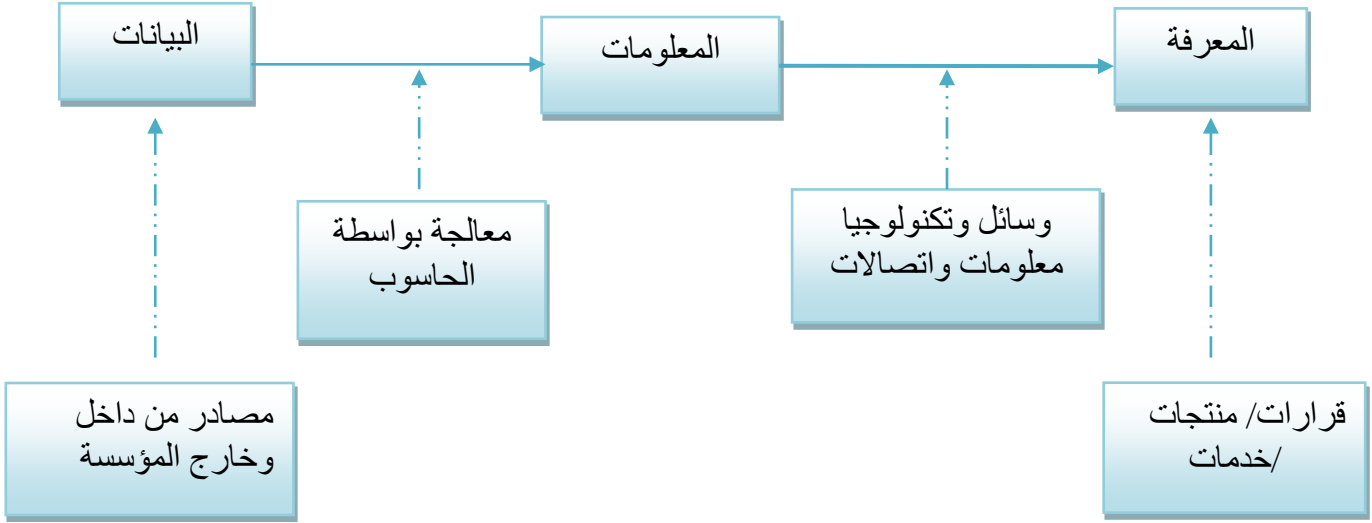


المصدر:

Michel GRUNDSTEIN, DE LA CAPITALISATION DES CONNAISSANCES AU MANAGEMENT DES CONNAISSANCES DANS L'ENTREPRISE, LES FONDAMENTAUX DU KNOWLEDGE ANAGEMENT, Université Paris Dauphine, France, 2003, P34.

إن المصدر الأصلي للمعرفة التنظيمية هي المعرفة الضمنية لأفراد المؤسسة، مع ذلك فالمعرفة التنظيمية ليست مجموع معارف لدى الأفراد، بل يجب تفصيلها وتقاسمها قبل أن تصبح معرفة تنظيمية، فالمعرفة الفردية تتقاسم عن طريق الحوار، خاصة المعرفة الضمنية. إن ما تقدم من مناهج يعد دون شك نتائج لجهود نظري متواصل استوعب وجهات نظر الدارسين والباحثين والتي ظهرت بأنماط النظريات أو المداخل لتطور النظري للمعرفة. ويمكن التمييز بين البيانات، المعلومات، والمعرفة عن طريق العلاقة الموجودة بينهم والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (2): العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



المصدر: قنديلجي عامر إبراهيم، الجنابي علاء الدين، نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص37.

يتبين من الشكل أن البيانات هي رموز مجردة يتم تحويلها عن طريق عملية التشغيل إلى معلومات، أي إلى رموز ذات دلالة استنادا إلى معايير تتيحها قاعدة المعرفة القائمة، أما المعرفة فهي معلومات يتم دمجها وتفسيرها عن طريق الخبرات والمهارات والقدرات والقيم المتوفرة في قاعدة المعرفة، بما يمكن الفهم الواضح للحقائق وإمكانية تطبيقها عند ممارسة الأعمال والأنشطة ذات العلاقة.

ولتمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة:¹

- البيانات تمثل أدنى مستوى من الحقائق المعروفة. والبيانات لا يوجد لها معنى فعلي وجوهري، والبيانات تحتاج الى تصنيف وتجميع وتحليل وتفسير.
 - المعلومات يوجد لها جوهر، ويوجد لها غرض Purpose وقصد محدد. ومع ذلك فإن المعلومات لا يوجد لها معنى دون أن تدمج مع خبرات المؤسسة وبيئتها ومحيطها.
 - المعرفة هي خلاصة دمج المعلومات مع خبرات المؤسسة وبيئتها ومحيطها.
- من كل ما سبق يتضح لماذا يعتبر الباحثون أن إشكالية التطور من البيانات إلى المعرفة تعد من أهم محاور التي تتناولها إدارة المعرفة، وهذا نظرا لصعوبة العملية من جهة وغموضها من جهة أخرى.

¹ يوسف أحمد أبو فارة، واقع استخدام مدخل إدارة المعرفة في المصارف العاملة في فلسطين، مؤتمر جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، 2006، ص25.

ثانياً: أنواع المعرفة ومصادرها

أ - أنواع المعرفة:

هناك العديد من الأنواع والتصنيفات التي قدمها المختصون في المعرفة فمنهم من يصنفها على أساس مصدرها إلى داخلية وخارجية، ومنهم من يصنفها إلى فردية ومؤسسية¹ فلقد قسّم الإغريق القدماء المعرفة إلى أربعة أقسام رئيسة هي²:

1. المعرفة الإدراكية: تتعلق هذه المعرفة بالمبادئ والقوانين العامة النظرية، والأسس والقواعد الأساسية للعلوم والقوانين والقواعد العلمية.
 2. المعرفة الفنية (التقنية): تتعلق هذه المعرفة بالمهارة والبراعة الفنية والقدرة على إنجاز الأعمال والأشياء وامتلاك التمرينات والتدريب الكافي على إنجاز المهام، وتحقيق التماثل والتطابق في الممارسات العملية للعاملين الذين يؤدون نفس المهام.
 3. معرفة الحكمة التطبيقية والعملية: والتي تظهر في الممارسات الاجتماعية بصورة أساسية.
 4. المعرفة الهجينة: وهي تعبر عن مزيج من النزعات والاتجاهات والقدرات الخاصة والتي تلزم في حقل ما وتؤدي إلى النجاح والتفوق في ذلك الحقل.
- ويصنف ماركار (Marquardt) المعرفة الى خمسة أنواع³:

1. معرفة ماذا Know-What: وهي معرفة أي نوع من المعرفة هو المطلوب.
2. معرفة لماذا know -why: وهي معرفة لماذا هناك حاجة إلى نوع معين من المعرفة.
3. معرفة كيف know-how: وهي معرفة كيف يمكن التعامل مع ظاهرة ما.
4. معرفة أين know -where: وهي معرفة أين يمكن العثور على معرفة محددة بعينها.
5. معرفة متى know -when: وهي معرفة متى تكون هناك حاجة إلى معرفة معينة.

¹ فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، عالم الكتب الحديث، الاردن، 2007، ص3.

² Prusak, Larry, **knowledge, Can it be Managed?** Presented at the IBM Academy of Technology Conference on Knowledge Management, Fishkill, New York, 2000, P27.

³ محمد عواد، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2008، ص39.

يصنف زاك (Zack) المعرفة الى ثلاثة أنواع وهي¹:

1. المعرفة الجوهرية Core: هي النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة الذي يكون مطلوباً لدى

المؤسسة، وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للمؤسسة قابلية بقاء التنافس طويل الأمد.

2. المعرفة المتقدمة Advanced: هي النوع أو النطاق الذي يجعل المؤسسة تتمتع بقابلية بقاء

التنافسية، فمع أن المؤسسة تمتلك بشكل عام المستوى نفسه، والنطاق، والجودة من المعرفة التي

يمتلكها المنافسون، إلا أنها تختلف عنهم في تعويلها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب

ميزة تنافسية من هذا التميز، وهذا يعني أن المؤسسة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز

تنافسي في السوق عموماً أو التميز في شريحة سوقية من خلال المعرفة المتقدمة.

كما يصنف نانوكا وتاكيوشي (Nanoka and Takeuchi) وهو التصنيف الأكثر شيوعاً والأكثر

استخداماً بين الباحثين في حقل إدارة المعرفة هذا التصنيف يرى المعرفة على نوعين أساسيين هم:

1. المعرفة الضمنية (الكامنة) Tacit: وهي المعرفة الموجودة في عقول الأفراد، والمكتسبة من خلال

تراكم خبرات سابقة، وغالباً ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها لكونها مختزنة داخل

عقل صاحب المعرفة إلى جانب أن المعرفة الضمنية يصعب إيصالها إلى الآخرين في مكان العمل ومحيطه

فهي أيضاً ثمينة للغاية وممتلك فريد يصعب على مؤسسات أخرى استنساخه (تقليده) كل ذلك يجعلها أساساً

للميزة التنافسية²

وهي التي تمثل القوة الدافعة للفرد فكلما زادت خبرة وتجارب الفرد العملية كلما زاد حجم معرفته

الضمنية، وبذلك يتحسن أداءه في العمل وزادت السرعة في ذلك، وتمثل المعرفة الضمنية مجموعة المفاهيم

والخبرات المختزنة داخل الفرد والتي لا يمكن الإفصاح عنها، وإنما تظهر نتيجتها وعلامتها من خلال أداء

وممارسة الفرد لعمله، ولا يمكن تداولها وتناقلها بين الأفراد ولهذا فهي تمثل مورد هام للمؤسسة يصعب على

المنافسين تقليده إذا ما حافظت عليه وأعطته الاهتمام المناسب³

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 45.

² اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا "الاسكوا"، منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الأعضاء، نيويورك

2004، ص 5.

³ علي السلمي، مرجع سابق، ص 57.

وهي المعرفة غير الرسمية، الذاتية والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعلم ومن أمثلتها عمل الأفراد والفرق في المؤسسات¹.

2. المعرفة الصريحة (الظاهرة) Explicit: وهي الخبرات والتجارب المحفوظة في الكتب، والوثائق، أو أية وسيلة أخرى سواء أكانت مطبوعة أو إلكترونية. وهذا النوع من المعرفة من السهل الحصول عليه، والتلفظ به بوضوح، ونشره. وهي معرفة متاح الوصول إليها لكل من يبحث عنها، واضحة يسهل نقلها والمشاركة فيها، ومن أمثلتها (بالنسبة للمؤسسات) مواصفات منتج معين، صيغة علمية، برنامج حاسوب، قوانين، تشريعات، تعليمات، وما إلى ذلك²

ومن المفيد هنا استعراض بعض الآراء في مجال تصنيف المعرفة وأنواعها، فقد اجتهد الباحثون في إيجاد مسميات لأنواع المعرفة ومن أسس وقناعات لدى كل منهم قائمة على أساس القدرة على تجسيد المفاهيم وبما يتلاءم مع خلفية واختصاص كل منهم سواء كان فيلسوفاً أم اقتصادياً أم خبيراً في مجال من المجالات.

جدول رقم (1): عدد من تصنيفات المعرفة

التصنيف	الباحث
المعرفة تعني: معرفة الموضوع نفسه معرفة مكان وجود المعلومات حول الموضوع	Shank and Abelson 1977
- معرفة عامة	Bowser 1979
- معرفة متخصصة	
- خبرة معمقة	
- معرفة تصريحية أو وصفية	Anderson 1985
- معرفة إجرائية	
- معرفة سببية	
- معرفة بشكل قدرات عامة	Holliday and Chandler 1986
- معرفة عملية تطبيقية	

¹ Nonaka I. and Takeuchi H., **The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics & Innovation**, Oxford University Press, New York, 1995, p156.

² عماد الصباغ، إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات، دار المسيرة، الاردن، 2003، ص45.

- معرفة تأملية تقييمية	
- معرفة مفاهيمية وقدرات	
- معرفة تجسيدية (بالممارسة)	
- معرفة تثقيفية (تكتسب بالتأهيل الاجتماعي)	
- معرفة تقمصية	Blacker 1993
- معرفة تشفيرية (رموز وإشارات)	
- معرفة صريحة	Tsoukas 1996
- معرفة ضمنية	
- معرفة منتج	
- معرفة إجرائية روتينية	Edvinsson and Malone 1997
- معرفة عملية	

المصدر: صالح مهدي العامري، طاهر محسن الغالبي، رأس المال المعرفي: الميزة التنافسية الجديدة لمنظمات الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع لإدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، ص8.

من خلال ما تقدم يمكن القول انه مهما اختلف التصنيف فإن المعرفة لا تخرج عن كونها معرفة صريحة أو معرفة ضمنية وهو ما نتبناه في بحثنا هذا.

أما مصادر المعرفة فمتنوعة وبشكل العام تصنف الى مصادر خارجية، واخرى داخلية تتمثل في خبرات المؤسسة، وقدراتها على الاستفادة من تعلم الافراد والجماعات، واستراتيجياتها وعملياتها وتقنياتها، بينما تمثل البيئة المصدر الخارجي للمعرفة والمعلومات.

ب - مصادر المعرفة: هو الذي يحوي أو يجمع المعرفة، وأكد أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد، وقديما أشار أرسطو إلى أن الحس يعتبر كمصدر للمعرفة¹، وتتجسد أبرز هذه المصادر في:²

¹ محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء لمنشر والتوزيع، الاردن، 2008، ص45.

² نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص43.

1. **مصادر داخلية:** تعتبر المعرفة الضمنية أحد المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة وتشتمل على خبرات الأفراد ومعتقداتهم وافتراساتهم وذاكرتهم، هذا النوع من المعرفة صعب النقل أو الشرح، وفي الوقت ذاته قد تكون لهذا النوع منافعه الكثيرة لصالح المؤسسة¹.

2. **مصادر خارجية:** هناك عدد كبير من المصادر الخارجية التي يمكن للمؤسسة الحصول منها على المعرفة ومن هذه المصادر: المشاركة في المؤتمرات واستتجار الخبراء ومتابعة الصحف والمجلات والمواد المنشورة على شبكة المعلومات العالمية ومشاهدة التلفزيون وأفلام الفيديو ومراقبة الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية وجمع المعلومات والبيانات من الزبائن والمنافسين والموردين والتعاون مع المؤسسات الأخرى وإنشاء التحالفات وإقامة المشاريع المشتركة وغير ذلك من المصادر الأخرى.

تتنوع في عصرنا مصادر المعرفة ولا يمكن حصرها، ويمكن ان نتناول هذه المصادر التي يمكن تحديدها بالآتي²:

1. **الإنسان أو الفرد العامل:** يعتبر الفرد العامل هو مصدر للمعرفة، ولكن ليس كل العاملين في محيط العمل الإنتاجي حيث يشمل فقط العاملين الذين لديهم معارف وخبرات في كيفية إنجاز الأعمال ذات الطبيعة الخاصة والتي تتطلب إبداعا في العمل، وعن طريق هذه المعرفة استطاعت شركات انتاج سيارات بأفكار ومعارف العاملين، ويطلق على هؤلاء في مجتمع المعرفة بالرأسمال الفكري (Intellectual capital) ويشير في هذا المجال (CMA) أن هؤلاء الأفراد العاملين هم المسؤولين عن تحقيق القيمة المضافة (العائد) لمؤسساتهم من خلال مهاراتهم وخبراتهم.

2. **فرق العمل:** يمثلون مجموعة من العاملين ضمن مجال وظيفي معين أو مجالات مختلفة، ويتميزون بقدرات إبداعية ويعملون معا لابتكار معارف جديدة في مجال عملهم. وقد استخدمته اليابان ضمن مفهوم حلقات الجودة وحققت تطورات عديدة وإبداعات في مجالات مختلفة إدارية وصناعية من خلال الأفكار التي قدمتها هذه الفرق.

3. **البحوث والدراسات:** تعتبر مصدرا هاما لإنتاج المعرفة مثال على ذلك التسويق وبحوث تطوير المنتجات، حيث تساهم في خلق معرفة جديدة يكون لها دور فعال في تطوير أنشطة المؤسسات.

¹ هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة مدخل النظري، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 62.

² Loudon. Kenneth & Loudon. Jane, **Management information systems**, seventh, Edition, India, Pearson Education, Inc, 2002, p85.

هذه المصادر يمكن اعتبارها مصادر داخلية للمعرفة بالمقابل هناك مصادر خارجية تتمثل في علاقة الشركات الكبيرة مع الشركات الصغيرة أو علاقة الشركات مع البعض الآخر، حيث أن هذه العلاقات تؤدي إلى تعلم الكثير من المهارات والخبرات.

ثالثاً: هرم المعرفة

يتحدث الباحثون في مجال إدارة المعرفة عما يسمى هرم المعرفة، وهو شكل هرمي يصور عالم المعرفة الذي يبنى من البيانات الخام التي تشكل قاعدة الهرم، وصولاً إلى الحكمة التي تشكل بدورها رأس الهرم، وقد اختلفت الآراء حول التفاصيل الدقيقة لكل مستوى من مستويات الهرم ومع ذلك فإن هناك إجماعاً عاماً تم التوصل إليه حول التشكيلة الرئيسية لهرم المعرفة.¹

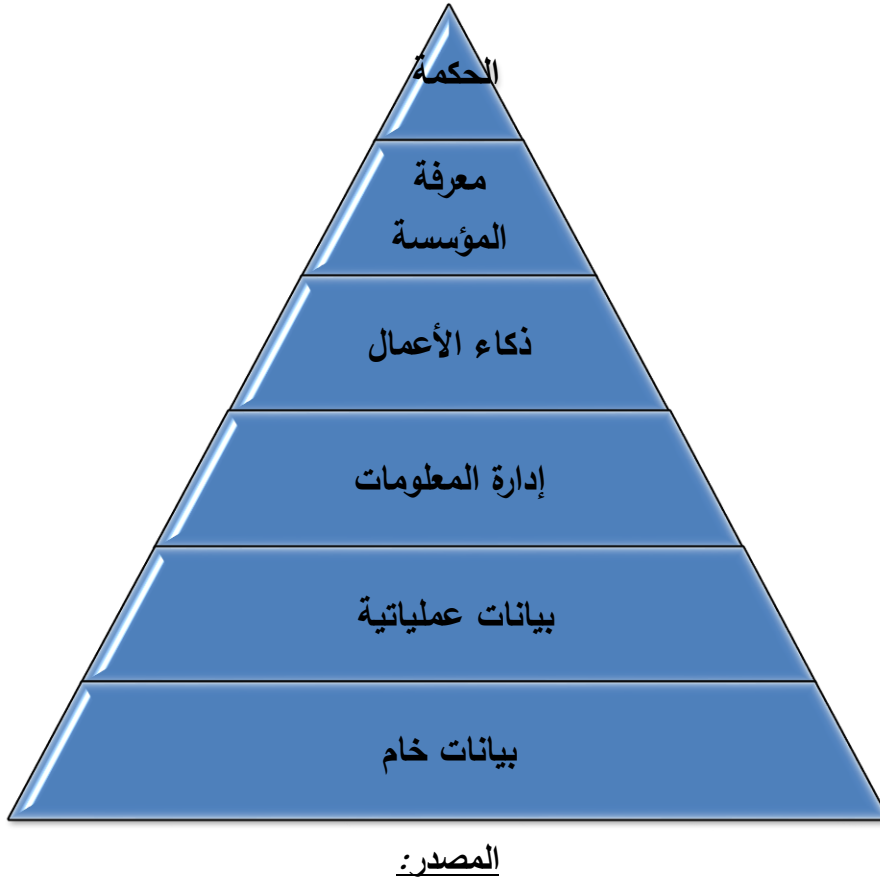
أ - الترتيب الهرمي للمعرفة:

هو شكل هرمي يصور عالم المعرفة الذي يبنى من البيانات الخام التي تشكل قاعدة الهرم، وصولاً إلى الحكمة التي تشكل بدورها رأس الهرم، وقد اختلفت الآراء حول التفاصيل الدقيقة لكل مستوى من مستويات الهرم ومع ذلك فإن هناك إجماعاً عاماً تم التوصل إليه حول التشكيلة الرئيسية لهرم المعرفة. ففي نموذج الهرم الذي وضعه ألان وجراديند (alan & Raddund) تشكل البيانات أسفل الهرم أو قاعدته وتسجل البيانات في قواعد البيانات، وعند مستوى إدارة المعلومات تحدث تغييرات مهمة إذ يتضمن هذا المستوى بيانات ملخصة بشكل سهل، ومصنفة ضم مجموعات، ومخزنة، ومفلترة (منقاة) ومنظمة، وبالصعود إلى الأعلى يتحقق الوصول إلى مستوى المعلومات الملخصة بشكل مركز و الذي ينتج عندما تتم معالجة البيانات، وتنظيمها، وتنقيتها وانتقاؤها، وربطها، وتحليلها بشكل قوي ومكثف، أن القيام بعملية تلخيص أخرى للمعلومات تقود إلى المعرفة وفي هذه الحالة يمكن وصف المعرفة بأنها مشتقة من المعلومات والبيانات التي يمكن العمل بموجبها، والتشارك بها في ظروف مختلفة وبأساليب مختلفة، وأخيراً وعند قمة الهرم تكمن الحكمة وتبدو الحكمة هنا على أنها خلود المعرفة وخلصتها.²

¹ هيثم علي حجازي، مرجع سابق، ص 59.

² Coakes, Elayne, **knowledge management: current Issues and challenges**. Idea Group publishing: U.S.A, 2008, P74.

شكل رقم (3): هرم المعرفة كما صوره ألان وغرايند (Alan & Raddund)



Coakes, Elayne, **knowledge management: current Issues and challenges.** Idea

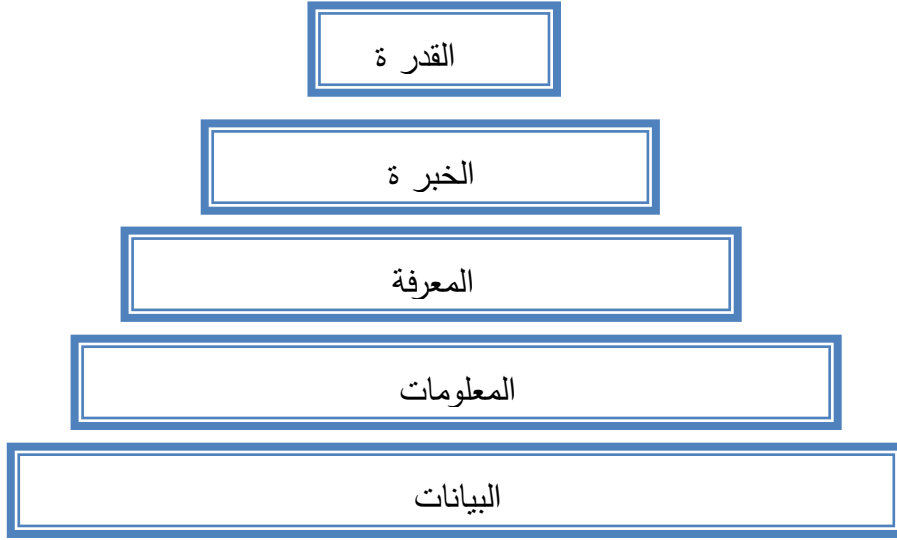
Group publishing: U.S.A, 2008, P74.

وقام كل من لبويتس وباكمان (Liebowits & Beckman) بتصوير هرم آخر للمعرفة أو ما يسمى السلسلة المتصلة للمعرفة، فيبدأ هذا الهرم من قاعدته السفلى (البيانات) التي تشتمل على الحقائق، والصور المفسرة، والرموز العددية غير المفسرة (أي دون أي سياق وبالتالي دون أي معنى). وبلي ذلك المعلومات، وهي البيانات الموضوعية في سياق ولها معنى والتي يمكن استخدامها في مهمة معينة بعد أن يكون قد تم تشكيلها، وتصنيفها، ومعالجتها.

أما المعرفة (المستوى الثالث من مستويات الهرم) فتشتمل على هياكل المعلومات و، والخبرات، ، وتُمكن المعرفة في إيجاد معنى للبيانات، وبالتالي توليد المعلومات وعند هذا المستوى الثالث، يتمكن الأفراد من التعامل بذكاء مع مصادر المعلومات المتاحة، ومن ثم اتخاذ خطوات العمل، يلي ذلك مستوى الخبرة التي

هي الاستخدام الملائم والفعال للمعرفة من أجل تحقيق النتائج ، وتأتي القدرة التي تعني القدرة والخبرة لدى أفراد المؤسسة لتوليد منتج أو خدمة أو عملية على مستوى عال من الأداء وتتطلب القدرة تكامل وتعاون العديد من الأفراد والفرق والتنسيق فيما بينهم، فالقدرة هي أكثر من كونها مجرد أداة بل هي القدرة على التعلم والابتكار والتوليد.¹

شكل رقم (4): هرم المعرفة كما صوره لبويتس وباكمان (Liebowits & Beckman)



المصدر: Marquardt, Michael J. **Building the Learning Organization**. Mastering the five Elements for corporate Learning, Davis- Black Publishing Company: U.S.A, 2002, P23.

1-2. المطلب الثاني: مدخل الى إدارة المعرفة

أولاً: مفهوم إدارة المعرفة

أ - نشأة إدارة المعرفة: يمكن القول إن إدارة المعرفة كانت موجودة منذ عدة عقود من الزمن، فقد مارسها الفلاسفة، الكتاب، المؤلفين، أمناء المكتبات والمدرسين وغيرهم وبذلك لا تعتبر إدارة المعرفة مفهوم جديد، ويعتبر إيريك سيفبي الذي بدأ عمله عام 1979 في صحيفة أعمال أسبوعية في السويد Erik

¹ Marquardt, Michael J. **Building the Learning Organization**. Mastering the five Elements for corporate Learning, Davis- Black Publishing Company: U.S.A, 2002, P23.

Sveiby حيث تنبه إلى ما يعرف بإدارة الأصول غير الملموسة وأنها لا تقل أهمية عن إدارة الأصول الملموسة، وقد أُلّف في ذلك كتاب والمعروف باسم الشركة التي تعرف كيف، وكان ذلك عام 1982¹ ولقد أسهم عدد من منظري الإدارة في نشأة وتطوير إدارة المعرفة، ومن بينهم علي وجه الخصوص بيتر دراكر ويول استراسمان، وبيتر سنج في الولايات المتحدة الأمريكية. فلقد أكد دراكر Drucker وستراسمان Strassman على الأهمية المتزايدة للمعلومة والمعرفة الصريحة كموارد تنظيمية. كما ركز Senge على المؤسسة التعليمية Learning Organization كبعد ثقافي في إدارة المعرفة. وتعود بداية ظهور إدارة المعرفة إلى دون مارشارند "Don Marchand" في بداية الثمانينيات من القرن الماضي، باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات. كما تنبأ دركر "Durcker" بأن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وبأن المؤسسات ستتكون من صناعات معرفة يوجهون أداءهم، من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن.

ويرجع البعض إدارة المعرفة إلى عام 1985، عندما قامت شركة "Hewlet Packard" الأمريكية بتطبيقها. ولكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها على الأعمال، حتى أن وول ستريت "أكبر سوق مال في العالم" تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر، خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، وإن كان قد اهتم بها بعد ذلك. كما شهدت الثمانينيات أيضاً تطورا لنظم إدارة المعرفة التي تعتمد على العمل المؤدي في نظم الذكاء الصناعي والخبرة، مقدمة لنا مفاهيم مثل اكتساب أو استحواذ المعرفة Acquisition، وهندسة المعرفة، والنظم القائمة على المعرفة.

ولتقديم أساس تكنولوجي لإدارة المعرفة، بدأت مجموعة من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية مبادرة لإدارة أصول المعرفة في عام 1989. كما بدأت المقالات عن إدارة المعرفة في دوريات مثل Sloan Management Review، وعلوم التنظيم Organization Science، ودورية هارفارد للأعمال Harvard business Review وغيرها.

وبمجيء عام 1990، بدأ عدد من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية، وأوروبا واليابان في تأسيس برامج إدارة المعرفة.

¹ Muthukumar ,Hedberg ,John G. Knowledge Management Technology Architecture for Educational Research Organizations: Scaffolding Research Projects and Workflow Processing ,British Journal of Educational Technology ,v36 n3, May2005, p379-395.

وفى منتصف التسعينيات، ازدهرت مبادرات إدارة المعرفة، بفضل الانترنت، حيث بدأت شبكة إدارة المعرفة في أوروبا والتي أنشئت في عام 1989 في نشر نتائج عن استفتاء حول إدارة المعرفة بين الشركات الأوروبية على شبكة الانترنت (في عام 1994). كما تزايدت الندوات والمؤتمرات التي عقدت عن إدارة المعرفة.

وفى النصف الأخير من التسعينيات، أصبح موضوع إدارة المعرفة من الموضوعات الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في مجال الإدارة. كما أخذ الاهتمام به يتزايد، بعد أن تبنت العديد من المؤسسات مفهوم إدارة المعرفة. وفى عام 1999، خصص البنك الدولي 4% من الميزانية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة¹.

ب - مفهوم إدارة المعرفة:

تعرف إدارة المعرفة على أنها "عملية منظمة للبحث عن المعلومات واختيارها وتنظيمها وتصنيفها بطريقة تزيد من مستوى فهم العاملين لها وتخزينها بشكل يحسن مستوى ذكاء المؤسسة ويوفر لها المرونة اللازمة في العمل ويحافظ على الأصول الفكرية من الضياع ويُسهل عملية الاستفادة منها في حل مشاكل العمل وفي التعلم والتخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات"¹.

فهى "العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة، واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وأخيراً تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم، والتخطيط الاستراتيجي"²

"عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات وتعمل في إطار بيئة خارجية معينة تؤثر عليها وعلى تفاعلاتها، وتنقسم إلى خطوات متعددة متتالية ومتشابكة (مثل خلق وجمع وتخزين وتوزيع المعرفة واستخدامها)، والهدف منها هو مشاركة المعرفة في أكفأ صورة، للحصول على أكبر قيمة للمؤسسة."³

¹ سمير محمد عبد الوهاب، دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة مع الإشارة إلى رؤساء المدن المصرية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة، مصر، 2007، ص ص4-5.

¹ محمد قاسم أحمد القروي، إدارة المعرفة التنظيمية المفهوم والأساليب والإستراتيجيات، مكتبة آفاق للنشر والتوزيع، الكويت، 2005، ص 5.

² رم الزامل، إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة، مجلة الاتصالات والعالم الرقمي، العدد 16، المملكة العربية السعودية، 2003، ص ص 14-15.

³ علي السلمي، الإدارة بالمعرفة، دار قباء للطباعة والنشر، مصر، 1998، ص 17.

ويلاحظ مما سبق ان أنه لا يوجد تعريف متفق عليه لمفهوم إدارة المعرفة حيث يركز التعريفات السابقة على أن إدارة المعرفة تسعى الى تقديم حلول لإدارة من خلال الإستثمار في الموارد المعرفية والتركيز على تبادل المعرفة والمشاركة فيها.

الفرق بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة:

يشير قبيتا وجوفينداراجان (*Gupta & Govindarajan*) إلى أهمية فهم الفرق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات بسبب أن المعرفة تبدأ كمعلومات، والعديد من المؤسسات تعد إدارة المعرفة مرادفة لإدارة المعلومات، الأمر الذي ينتج عنه تصور خاطئ، بأنه بمجرد تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ينتج عنه بشكل طبيعي إدارة أفضل للمعرفة، وأن العديد من المؤسسات تعتقد أنها مؤسسات تقوم على إدارة المعرفة لمجرد امتلاكها قاعدة بيانات ضخمة وكميات من المعلومات عن المنافسين والزبائن، فهي بذلك تقوم بإدارة المعلومات وليس بإدارة المعرفة¹. ويظهر جدول رقم (2) الفرق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات.

جدول رقم (2): الفرق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات.

إدارة المعرفة	إدارة المعلومات
تستند إلى منهج علمي، حيث يتم تصنيف المعارف وتبويبها لحفظها في قواعد المعرفة.	وسيلة فنية تقنية تضمن المعلومات.
هدفها الأساسي تحليل الأصول المعرفية المتوفرة والمطلوبة وإدارة العمليات المتعلقة بها، والمتمثلة ب(استقطاب المعرفة، وتخزينها، ونقلها)	هدفها الأساسي ضمان الوصول إلى المعلومات وحفظها ونقلها واسترجاعها مع ضمان سريتها.
تستخدم تقنية المعلومات المتقدمة للاستفادة من المعلومات واسترجاعها.	يتركز اهتمامها حول المعلومات وفعاليتها.
تتعامل بشكل عام مع البشر، وتستخدم النظم الخبيرة لاستدلال المعرفي والذكاء الاصطناعي لتوليد المعرفة.	تتعامل بشكل عام مع الأشياء (البيانات، المعلومات).

المصدر: شوقي نادر الجواد وآخرون: قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية(أورانج): دراسة حالة، مجلة العلوم الإنسانية، السنة السابعة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، العدد 44، 2010، ص9.

¹ شوقي نادر الجواد وآخرون: قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية(أورانج): دراسة حالة، مجلة العلوم الإنسانية، السنة السابعة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، العدد44، 2010، ص8.

ثانيا: الأركان التي تقوم عليها الإدارة المعرفة

هناك أربع أركان أساسية تقوم عليها منهجية إدارة المعرفة وهي: الأفراد، عمليات المعرفة، تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، الإدارة، ويقصد بـ:¹

أ -الأفراد: يلعب الأفراد دورا هاما وبارزا في إنجاح مبادرة تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة، ويعتمد نجاح المؤسسة في تطبيقها لبرامج إدارة المعرفة على مدى قدرتها في التعامل مع المعرفة الكامنة أو الضمنية في الأفراد والعمليات والتكنولوجيا بكفاءة وفاعلية، وإذا كان استنباط ونشر وتوزيع المعرفة الكامنة في العمليات والتكنولوجيا ليس صعبا، فان التحدي الحقيقي يظهر لدى الأفراد العاملين، خاصة أولئك الذين يحتفظون بعقلية مقاومة للتغيير ورفض المشاركة بالمعرفة. إن الثقافة السائدة في المؤسسة تلعب دورا أساسيا في نجاح مشروع إدارة المعرفة، وهناك بعض الأسباب التي تدفع الأفراد إلى مقاومة المشاركة بالمعرفة منها:

1) يتمتع الخبراء والمتخصصين بدرجة عالية من التقدير والاحترام من قبل الزملاء والمسؤولين نتيجة مهارتهم وهم غير مستعدين للتنازل عن هذا التقدير

2) قلة الوقت المتوفر يدفع العديد من الأفراد إلى مقاومة المشاركة في معرفتهم وخبراتهم

3) عدم توفر أنظمة مكافئة وحفز ملائمة تدفع الأفراد للمشاركة بما لديهم من معرفة

لذلك فان المؤسسة الراغبة في تطبيق برامج إدارة المعرفة يجب عليها إن تضع استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة يتم من خلالها التغلب على مثل هذه الصعوبات.

ب -العمليات إدارة المعرفة: مجموعة العمليات المتتالية والمتكاملة التي تشكل دورة حياة المعرفة، والتي تستهدف بمجموعها إنتاج المعرفة وتقاسمها وتطبيقها، وقد وضع العديد من المختصين نماذج تبين هذه العمليات، ويمكن اعتماد العمليات التالية والتي تخدم أغراض الدراسة: ابتكار المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة وسوف يتم شرحها بتفصيل في المطلب الثالث.

ج -تكنولوجيا المعلومات والاتصال: تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في توفير إمكانية نشر وتوزيع المعرفة داخل المؤسسة وإمكانية الوصول إلى مصادر المعرفة خارج المؤسسة وتسهيل

¹ حسان عبد مفلح المومني، مدى استعداد المؤسسات العامة في الأردن لتطبيق إدارة المعرفة "دراسة ميدانية"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2005، ص22.

اتصال الزبائن والموردين وجعلهم جزء من القاعدة المعرفية للمؤسسة، ويتحقق ذلك من ربط المؤسسة بشبكة الإنترنت وتوفير خدمات البريد الإلكتروني للأفراد وتوفير البرمجيات التي تسهل توثيق وخرن واسترجاع المعلومات وجميع الخدمات التي توفرها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات¹، وتعتبر التكنولوجيا والتقنيات الحديثة هي العصب النابض الذي من خلاله يمكن ان تتدفق المعرفة الى جميع الاقسام في المؤسسة بسهولة ويسر، وبالتالي يمكن ان يتحقق النجاح للمؤسسة في تطبيق برامج ادارة المعرفة فيها².

ويعد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للحصول على أفضل الميزات من المتطلبات الرئيسية لأي مؤسسة تزيد أن تكون في المقدمة، فإدارة المعرفة في حاجة إلى تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال بغية تحسين إنشاء المعرفة وتنظيمها وتقاسمها وتطبيقها، وتعد تلك الأدوات التكنولوجية من الأسس الهامة والتي لا يمكن من دونها تطبيق وممارسة إدارة المعرفة بشكل كامل.

د- الإدارة: ولكي تكون المؤسسة قادرة على تبني وتطبيق برامج إدارة المعرفة لا بد لها من ان توفر أولاً فريق متخصص يعنى بجميع الأمور المتعلقة بإدارة المعرفة ويسمى " فريق إدارة المعرفة " حيث يتم تحديد المسؤوليات التالية له³:

- المسح الدقيق والمستمر للبيئة الداخلية والخارجية للكشف عن الفرص والتحديات المحتملة لتستعد المؤسسة لمواجهتها باستمرار دون أن تتفاجأ بها.
- إدارة وصيانة مداخل إدارة المعرفة وصيانتها ومحتوياتها لكي تتكيف تماماً لتلبية ومقابلة مطالب المستخدمين.
- بناء فريق التطبيق المعرفي والذي يتولى مهمة التطبيق المثالي للمعرفة الجديدة في الأقسام.
- بناء الوعي حول برامج إدارة المعرفة باستمرار ونشر النجاحات التي تحققت نتيجة تطبيق هذه البرامج بين الموظفين من خلال ورش العمل ومناهج التدريب.

¹ محمود العبدى، مفهوم وأساليب تقييم وتكوين الموجودات المعرفية، المؤتمر العلمي الرابع: الريادة والإبداع: استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة فيلاديلفيا، الأردن، 2005، ص 8 .

² علي ذيب الأكلبي، إدارة المعرفة في المكتبات والمعلومات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، 2008، ص 49.

³ صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للبحوث والدراسات، مصر، 2005، ص 125.

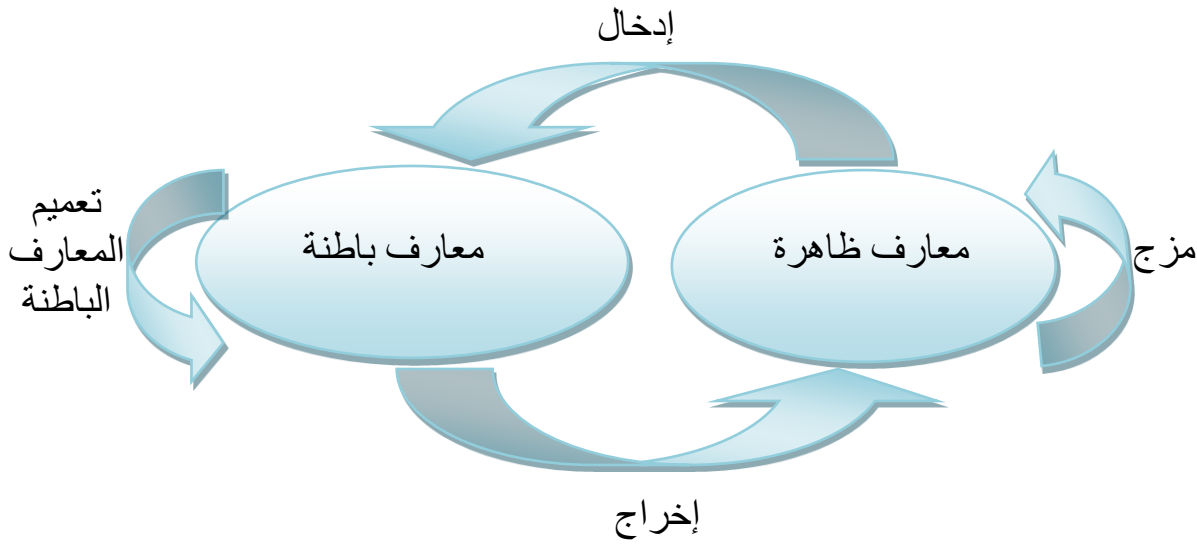
- التأكد من بقاء الشبكات عاملة وفعالة في تنفيذ مسؤولياتها ومتابعة ذلك باستمرار.

ثالثاً: نماذج إدارة المعرفة

ظهرت العديد من الآليات والميكانيزمات التي تبحث عن كيفية إنشاء المعارف في المؤسسات وانتقالها وتوظيفها في بناء استراتيجيتها سوف نعرض بعض نماذج إدارة المعرفة.

(1) **نموذج Nonaka–Takeuchi**: ويعتبر هذا النموذج من أدوات تقييم هذه المخاطر، وكان الهدف من هذا النموذج إظهار كيفية Nonaka–Takeuchi إنشاء المعارف، حيث انطلق الباحثان من تصنيف المعارف إلى معارف باطنة أي ضمنية ومعارف ظاهرة أي صريحة¹. ويتم توضيحها من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (5): كيفية إنشاء المعارف



المصدر: *Les défis de la gestion des connaissances en contexte interculturel*, Essai de maîtrise en administration des affaires (MBA), Faculté des sciences de l'administration, Université laval, 31juillet, 2006, p24–25.

- من معرفة باطنة إلى معرفة باطنة: تعميم المعارف الباطنة وتتم بالانتقال المباشر لهذا النوع من المعارف على حالها من فرد إلى فرد آخر، مما يؤدي إلى خلق ثقافة مشتركة والقدرة على العمل

¹ *Les défis de la gestion des connaissances en contexte interculturel*, Essai de maîtrise en administration des affaires (MBA), Faculté des sciences de l'administration, Université laval, 31juillet, 2006, p24-25.

الجماعي، وتتم هذه المرحلة بالتعاون وتبادل الآراء والخبرات ويتم الحصول على مجموعة من التجارب المفسرة.

- من معرفة باطنة إلى معرفة ظاهرة: وتدل هذه المرحلة على إخراج المعارف الباطنة من عند صاحبها ونشرها، ذلك عن طريق حلقات دراسية وتدريبية أو تسويق عمل للآخرين أو من خلال المناقشة بين أعضاء في جماعة بالرد عن الأسئلة أو تفسير الأحداث والأنشطة.
- من معرفة ظاهرة إلى معرفة ظاهرة: المزج أو الجمع، وتتمثل هذه المرحلة في مزج المعارف للحصول على معارف جديدة أي النظر في المعارف القائمة وحل المشاكل عن طريق توفير مجموعة من المعارف وتوسيعها وتحديثها.
- من معرفة ظاهرة إلى معرفة باطنة: الإدخال بمعنى إنتاج وإبداع معارف جديدة أي تتأصل المعارف الجديدة عند الفرد نتيجة الاستيعاب والممارسة أي اكتساب المعارف من الواقع مما يؤدي إلى خلق شخصية جديدة للمعرفة الباطنة.

(2) نموذج موئل لتسيير المعرفة:

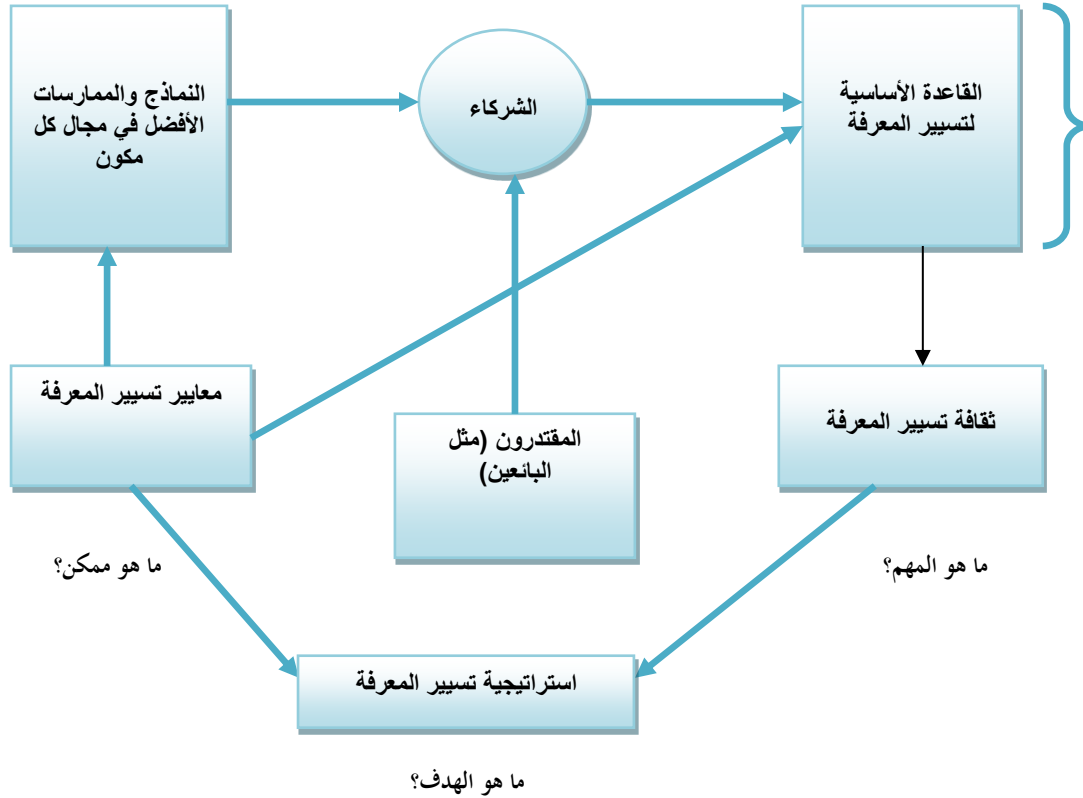
وفيما يلي يتم شرح مكونات نموذج موئل لتسيير المعرفة¹:

- **ثقافة تسيير المعرفة:** أي ما هو مهم، وهذه الثقافة هي التي تحدد الاتجاه والقيم والتفضيلات في إدارة المعرفة. وهذه الثقافة هي التي تأتي بالاستراتيجية وليس الاستراتيجية هي التي تنشأ الثقافة، كما أن الثقافة هي التي تحدد التكنولوجيا والممارسات الملائمة.
- **أهداف تسيير المعرفة:** أي ما هو الهدف الأساسي، وهذه الأهداف تتمثل عادة في تحسين قدرات الشركة سواء في تحسين استغلال الشركة لمواردها أم تحسين قدراتها وكفاءتها في استغلال مواردها في منتجات وخدمات وعمليات الشركة.
- **معايير تسيير المعرفة:** ما هو ممكن تحقيقه، وهذه تشير إلى الممارسات الأفضل التي تستخدمها الشركة بالعلاقة مع الموردين، الموزعين، الزبائن وكذلك مع تكنولوجيا والقدرات المتحققة بالمقارنة مع المنافسين.

يوضح الشكل التالي، نموذج موئل لتسيير المعرفة:

¹ محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص120.

شكل رقم (6): نموذج موئل لتسيير المعرفة



المصدر: محمد عواد الزبادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء لمنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص121.

(3) نموذج Wiig:

عرض سنة 1993 ويحقق أربعة أهداف رئيسية هي¹:

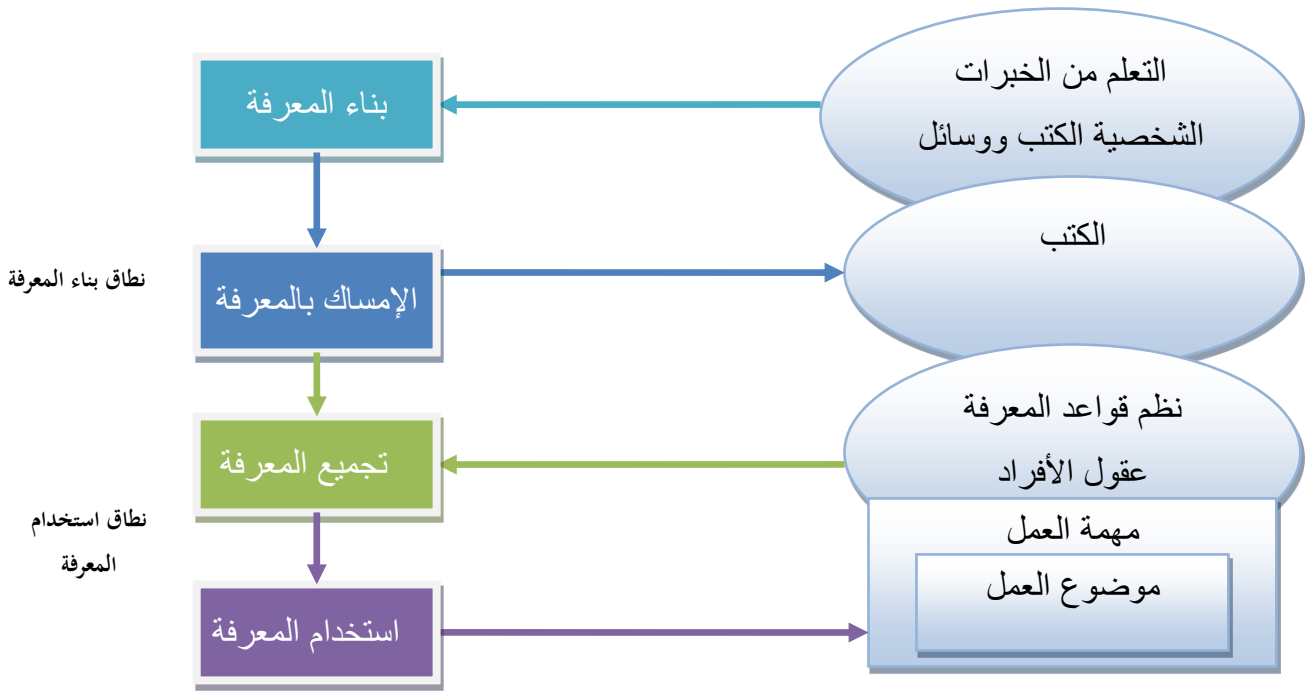
- بناء المعرفة.
- الاحتفاظ بالمعرفة.
- تجميع المعرفة.
- استخدام المعرفة.

في هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة، بمعنى آخر إنها عملية تسهل بناء المعرفة واستخدامها باعتبار أنه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات بالتوازي. كما يستطيع الاستدارة نحو الخلق كي يكرر الوظائف والنشاطات التي تم تنفيذها في وقت سابق، ولكن بتفصيل وتأكيد مختلفين. وكما تبين من النموذج، فإن الاهتمام يتركز أيضا على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد،

¹ Wiig Karl M, **Knowledge Management Foundations** : thinking about thinking/How people and Organizations Create, Represent and use Knowledge, Sehema Press, USA, 1993, P 53.

وفي الكتب، وفي قواعد المعرفة المحسوبة، وفي أي شكل آخر له علاقة بالموضوع. أما تجميع المعرفة فيمكن أن يتخذ أشكالاً عديدة، بدءاً من الحوارات إلى شبكات الخبرة، وإلى فرق العمل وعلى نحو مماثل فإنه يمكن تحقيق استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة، ويلاحظ في هذا النموذج أنه تم دمج وتوحيد الوظائف الأساسية، والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى المؤسسات والأفراد. وعلى الصعيد النظري، فإن هذه الوظائف يمكن أن تكون متشابهة لكنها على الصعيد العملي تكون مختلفة تماماً، والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (7): نموذج إدارة المعرفة Wiig



المصدر : Wiig Karl M, **Knowledge Management Foundations** : thinking about thinking/How people and Organizations Create, Represent and use Knowledge, Sehema Press, USA, 1993, P 53

ويركز هذا النموذج على تحديد وربط الوظائف والنشاطات التي تنهك بها المؤسسة والأفراد لإنتاج المنتجات والخدمات.

4/ نموذج Marquardt:

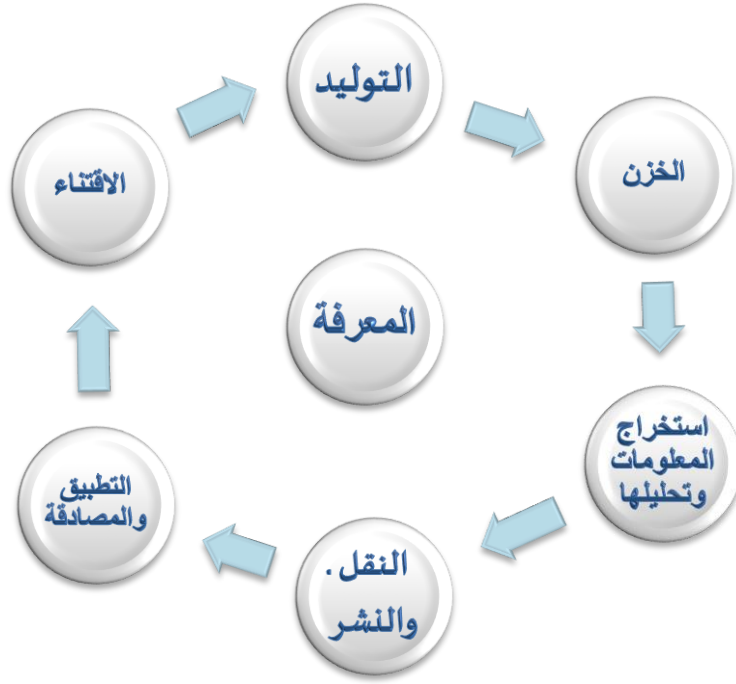
اقترح Marquardt مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في المؤسسة، ويمثل النموذج المقترح ست خطوات لعملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل¹:

- 1- الاقتناء
- 2- التوليد
- 3- الخزن
- 4- استخراج المعلومات وتحليلها
- 5- النقل والنشر
- 6- التطبيق والمصادقة

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

¹ هيثم علي حجازي، قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المؤسسات الأردنية دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات، الأردن، 2005، ص 05.

شكل رقم (8): نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt



المصدر: Marquardt , Michael J, **Building the Learning Organization**, Davis – Black publishing Company, U S A, 2002, p 27.

3-1. المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة

اختلفت آراء الباحثين في تحديد العمليات الأساسية لإدارة معرفة المؤسسة، فمنهم من يقول إنها عمليات البحث عن مصادر المعرفة، اكتشافها، تحليل محتواها، إدماجها وتعميمها¹، ومنهم من يركز على عمليات ابتكار المعرفة، تخزينها، توزيعها، وتطبيقها² وآخر يعبر عنها على أنها تشخيص، اكتساب، توليد المعرفة، تخزينها، مشاركتها وتطبيقها³ في حين نجد من يحدد عمليات إدارة المعرفة بأنها ابتكار، تكوين، ضم ومشاركة المعرفة⁴.

¹ علي السلمي، مرجع سابق، ص 217 .

² Martinins, K, Heisig, P, Vorbeek, J, **Knowledge management -Best Pratices in Europe**, springer, 2001, p3.

³ Elias M. Awad & Hassan M. Ghairi, **Knowledge Management**, International Edition, Prentice Hall, 2004, P26.

⁴ Lasserre, P, **Global Strategic Management**, Palgrave, UK, 2003, p 274.

أولاً: أسباب ظهور عمليات إدارة المعرفة

عندما تعمل الشركة من اجل تحقيق الميزة التنافسية على منافسيها، فإنها تعمل بمعرفة أكبر من ذلك ولكن تظل مرة أخرى تعمل بمعرفة أقل من معرفتها الكلية، وفي كلا الحالتين هناك فجوات معرفية التي يمكن إجمالها في فجوتين أساسيتين هما¹:

- فجوة المعرفة الظاهرة والمعرفة الباطنة:

ان المعرفة الظاهرة التي تتمثل في مجموعة من إجراءات وقواعد الشركة هي اقل بكثير من حجم المعارف المتاحة لدى أفراد وفرق العمل والذاكرة التنظيمية في الشركة، وهذا ما يمكن تمثيله بجبل جليد المعرفة الذي ما يختفي منه (المعرفة الباطنية) أكبر بكثير مما يظهر منه (المعرفة الظاهرة).

- فجوة المعرفة-العمل:

إذا كانت المعرفة الباطنية تشير أننا نخبر اقل مما نعرف، فان فجوة المعرفة-العمل تشير ان الفرد وكذلك الشركة تعمل بقدر من المعرفة هو اقل مما نعرف. وقد ادخل weston هذه الفجوة في ادارة المعرفة. ويمكن تفسير ذلك من خلال نوعين من الاسباب:

أ- من الاسباب المتعلقة بالشركة:

1. الشكل التنظيمي للشركة: ان الشكل التنظيمي للشركة إذا كان تقليدي فانه يقتل المعرفة المتاحة ولا يسمح بتقاسم المعرفة عكس الأشكال الحديثة كالتنظيم الشبكي او الفرق المدارة ذاتيا.
2. نقص منظورية المعرفة من قبل الشركة: فالمعرفة غير منظورة مقارنة بالأشياء المادية فقد لا تستخدم المعرفة لعدم التمكن من معرفة مكانها مما يحتم وضع مسارات للمعرفة المتاحة وأفرادها لتسهيل الوصول إليها.
3. نقص الحوافز: من اجل استخدام المعرفة وابتكارها وتكاملها وتقاسمها في الشركة.
4. القبلية في التنظيم الناتجة عن تقسيم العمل: ان تقسيم العمل رغم مزاياه في تحسين الأداء، إلا أنه من جانب آخر يؤدي إلى أن تعمل الشركة كأقسام ووحدات تنظيمية متنافسة ولقد أشار Drucker في معرض مقارنته بين الشركات اليابانية والأمريكية إلا أن اليابانيين باستطاعتهم تكوين فريق من الأقسام المتعددة، بينما الأمريكيين يعتبرون الأفراد المتعاونين مع الأقسام الأخرى (خونة) للقسم الذي يتقاضون منه أجورهم.

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص58.

ب - من الأسباب المتعلقة بالأفراد:

1. الدوافع الضيقة: أن البعض يتصرف بدوافع ضيقة منبعها أن تقاسم المعرفة يعني فقدان شيء من القوة والأهمية، وما يشجع على ذلك إن بعض الشركات بفعل حرصها على الأداء العالي تتصرف بدوافع أنانية ضيقة إزاء أفرادها. وهذا ما نلاحظه في شركة مايكروسوفت التي تندفع وراء الانجاز المتميز فمن ينجز بنفوق يبقى ومن يتأخر قليلا يغادر بما يجعل منها شركة بلا روح. في حين أن القدرة على استنباط المعرفة الجديدة يمكن أن يعزز بالاستمرار قدرة الأفراد من اجل مصلحتهم ومصلحة الشركة في نفس الوقت، وهذا مما يؤدي إلى التقليل من الدوافع الضيقة لدى هؤلاء الأفراد.
2. نقص الخبرة الذاتية: إن المعرفة لازالت خبرة جديدة سواء كمبادئ أو قواعد أو أساليب لهذا فالأفراد بحاجة إلى خبرات إدارة الذات وخاصة ما يتعلق بطرق استغلال المعرفة الذاتية في ذاكرتها وحدها ومهاراتها الذهنية.

ثانيا: مفهوم عمليات إدارة المعرفة

يهدف هذا المطالب إلى تلك العمليات التي تثري المعرفة وترفع من جاهزيتها للتطبيق، حيث تعتمد المؤسسات على أساليب مختلفة في كل عملية تتلاءم مع طبيعة عملها.

- مفهوم عمليات إدارة المعرفة:

إن دورة المعرفة والعمليات التي تتضمنها تقدم المفتاح إلى فهم إدارة المعرفة، وكيف تنفذ على أحسن وجه داخل مؤسسة ما، ويتفق المفكرون القياديون في هذا المجال على أن هذه العمليات وإن كانت تختلف في أهميتها حسب نمط المؤسسة، فإنها مع ذلك حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة. أدركت المؤسسات أن المعرفة هي الموجود غير الملموس الأكثر أهمية، حيث أن أغلب المؤسسات تمتلك معرفة، لكنها لم تستخدم أو استخدمت بأسلوب غير ملائم، أو أن العاملين فيها لا يستطيعون اكتشافها والوصول إليها ولا تطبيقها، لأنهم لا يعرفون الوسائل الملائمة لذلك، لذا سعت هذه المؤسسات إلى إدارة هذا الموجود. وبدأت إدارة المعرفة تحتل مكانتها بوصفها طوراً فكرياً مهماً في عالم الأعمال اليوم، لإدراك المؤسسات أن المعرفة بدون فعل الإدارة ليست ذات نفع، لكون المعرفة في أغلبها ضمنية وتحتاج إلى

الكشف عنها وتشخيصها، وإلى توليدها من جديد و تخزينها وتوزيعها ونشرها في المؤسسة ومن ثم استعمالها بالتطبيق وإعادة استعمالها مرات عدة.

تناولت غالبية المداخل والمفاهيم إدارة المعرفة على أنها عملية، فالمعرفة مشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً بدون تلك العمليات التي تغنيها وتمكن من الوصل إليها والمشاركة فيها وتخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام¹. ويمكن الإشارة إلى أربع مقاربات فيما يخص عمليات إدارة المعرفة²:

- **المقاربة الأولى:** يشير Alee إلى أربع عمليات معرفية تكون دورة المعرفة في هذه المقاربة دورية بمعنى أن المعرفة بعد تجديدها يعاد توليدها من جديد وهكذا دواليك.
- **المقاربة الثانية:** هي لمؤسسة (Arthur Anderson) للاستشارة في الاعمال التي قدمت تقييماً لإدارة المعرفة تحدد فيها سبع عمليات دورية ينبغي تطبيقها في المعرفة وهي: تحديدها وتجميعها وتكييفها وتنظيمها وتطبيقها وتقاسمها وتوليدها وتتطلب كل عملية في هذا النموذج إلى دعم ثقافة المؤسسة وقيادتها وكذلك إلى دعم تكنولوجي وقياس النتائج.
- **المقاربة الثالثة:** قدمتها دافينبورت (Davenport) التي تؤكد على ان اهمية دراسة عمليات المعرفة العامة وتحسينها حيث لا يمكن أن ينسى أن المعرفة تتولد وتستخدم ويجري تقاسمها بعمق ضمن عمليات العمل، وتتضمن سيرورات المعرفة في توليد المعرفة و نشرها وتنظيمها و تطبيقها، وتختلف العمليات المحددة التي يمكن ان تقوم بها مؤسسة ما من مؤسسة إلى أخرى ومن قطاع لآخر، ويمكن أن تتعلق بأبحاث السوق وتصميم المنتج وتطويره أو حتى بعمليات التفاعل التبادلي مثل تشكيلة الطلبات والتسعير، ولا بد للتقدم في إدارة المعرفة من التدخل لتعزيز مثل هذه العمليات الأساسية في أداء المؤسسة.
- **المقاربة الرابعة:** وهي مقاربة نوناكا وتاكوتشي (Nonaka and Tkeuchi) الجديرة بالذكر، حيث أكد أن توليد المعرفة وتطويرها يحدثان نتيجة التآلف بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية (نتطرقنا إليها في المطلب السابق)

¹ Heisig, P. & Vorbeck, J. **Knowledge Management Best Practices In Europe**, Springer Verlag Berlin, Heidelberg, Germany, 2001, P165.

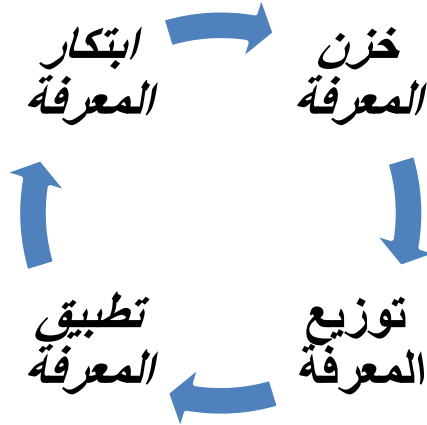
² اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا "الاسكوا"، منهجية إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص8

وتهدف هذه المقاربة إلى خلق بنية مناسبة وموائمة تضمن التشارك الجماعي للمعرفة وتطويرها. ومثلما رأينا نجد أن عمليات إدارة المعرفة تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن وجهة نظر باحث لآخر، ولغرض دراستنا هذه سنركز على أربع عمليات جوهرية لإدارة المعرفة كونها الأشمل من بين النماذج، وذلك بإجماع عدد من الباحثين للعمليات الجوهرية لإدارة المعرفة.

ثالثاً: عمليات الجوهرية لإدارة المعرفة

ومهما اختلفت آراء الباحثين في تحديد هذه العمليات أو الأنشطة إلا أن حقيقة الممارسات العملية لهذه العمليات لا تتعدى كونها ابتكار المعرفة، الحصول عليها من مصادرها المختلفة، ومن ثم ترميزها لخبزنها في قاعدة معرفة المؤسسة من أجل مشاركتها ونشرها وتوزيعها. وإن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل متتابعي وتتكامل فيما بينها حيث كل منها تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها لذا اتجه جميع الباحثين على رسم مخطط على شكل دائرة وأن معظمهم أشار إلى أن العمليات الجوهرية كما في الشكل التالي:

شكل رقم (9): العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



المصدر: Martin, W. & Brown, C. & Dehayes, D. & Hoffer, J. & Perkins, **Managing Information**

Technology, Upper Saddle River, New Jersey Prentice-Hall, 2000, p28.

وفيما يلي بيان للملامح الأساسية لكل عملية من هذه العمليات:

1. ابتكار المعرفة: تبدأ عملية ابتكار المعرفة عندما يتم التعبير عن فكرة يقدمها الأفراد أو يتقاسمها مع الأفراد الآخرين وربما حدثت هذه الفكرة عن طريق المعلومات الخارجية، وعدلت الفكرة وحدد شكلها

عن طريق الاتصال وتناولت معرفتهم الضمنية¹، ونجد أن توليد المعرفة عند الكثير من المؤسسات هو ابتكار وتوليد لأفكار جديدة أي خلق معرفة جديدة. ويجب الإشارة إلى أن عملية ابتكار المعرفة يجب ألا تقتصر على أقسام البحث والتطوير فقط. بل يجب أن تمتد إلى كل مجالات العمل والخبرة بالمؤسسة، فالكل مسؤول عن عملية التوليد وهذا ما يؤكد نوناكا وتاكويتشي: (إن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة، أي أن المؤسسة لا تستطيع توليد المعرفة بدون الأفراد ولذلك يجب عليها توفير البيئة المناسبة التي تحفز وتدعم نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد)¹

2. **خزن المعرفة:** تشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمؤسسات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر. فهؤلاء الأفراد يأخذون معهم معرفتهم الضمنية غير الموثقة، أما المعرفة الموثقة فتبقى مخزنة لدى المؤسسة. ومن هنا بات تخزين المعرفة والاحتفاظ بها مهماً جداً²، خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية³، ويكون التخزين في أوساط ملائمة تعتمد على أسس تكنولوجية، وكذلك بطرق وأساليب تصنيف وتخزين حديثة يمكن من خلالها تنظيم المعرفة تحت تصنيفات ملائمة من أجل تسهيل عملية الاسترجاع⁴، غالباً ما يكون للمعرفة معنى حينما يتم ترميزها وتصنيفها وفقاً لنوعها ومحتواها والغرض منها وضعها في شكل مفيد، وتخزينها بطريقة تجعلها قابلة للاستخدام في الوقت المناسب وبواسطة الشخص المناسب، وكذلك جعلها قابلة لإعادة الاستخدام عند الحاجة إليها ليس فقط بواسطة مالكيها ولكن أيضاً بواسطة الآخرين كما يجب تصنيف المعرفة بطريقة تتناسب مع الأهداف التنظيمية. كل هذه الأمور يصعب عادة تنفيذها فيما يتعلق بالمعرفة الضمنية التي تتواجد في أذهان الأفراد مما يمثل تحدياً أمام المسؤولين عن إدارة المعرفة في المؤسسات⁵

¹ Bourdrean, A. & Coullard, G, System Interaction & Knowledge Management "in Auerbach's forthcoming book, Enterprise Integration, 2001, P24.

¹ الصادق رابع، مجتمع المعلومات، في البحث عن فاعلية معرفية للمفهوم، مجلة عالم الفكر، العدد 1، المجلد 36، الكويت، 2007، ص33.

² سليمان إبراهيم العسكري، حلم مجتمع المعرفة العربي أما التحقق أو الهاوية، مجلة العربي، العدد 542، الكويت، جانفي 2004، ص10.

³ محمود عواد الزيادات، مرجع سابق، صص 99-100.

⁴ Cited in David J.Skyrme, Capitalizing on Knowledge, utterworth Heinemann, Oxford, 2004, p161.

⁵ على عبد الهادي مسلم، إدارة المعرفة: مفهومها وعملياتها وتحدياتها وآثارها على النواتج التنظيمية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، 2009، ص8.

3. **توزيع المعرفة:** المعرفة بوصفها موجودا تزداد بالاستخدام والمشاركة، وتبادل الافكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص، وتتمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت المؤسسات الى تشجيع المشاركة، وهي تبادل المعرفة بحيث أن اقتصارها على أفراد وفئات يفقد الإدارة قيمتها. والغرض إيصال المعارف لكل أفراد المؤسسة، وتوفير المعرفة الصحيحة للشخص الصحيح في الوقت الصحيح يعتبر جوهر عملية التوزيع ان المعرفة تكون قابلة للتلف والتقدم، وان عمر الخبرة محدود بسبب التقنيات الجديدة فلا يمكن لأحد أن يحتكر المعرفة، وينبغي على الأفراد والشركات أن يجددوا معرفتهم¹، وأنه إذا كان من السهل توزيع المعرفة الصريحة من خلال استخدام الأدوات الالكترونية (الانترنت، الاكسترنات والإنترانت) فإن المؤسسات مازالت تتطلع إلى المشاركة بالمعرفة الضمنية الموجودة في عقول الأفراد، وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة²

4. **تطبيق المعرفة:** إن آخر عملية من عمليات المعرفة تتعرض لاستخدام المعرفة وتطبيقها. ليست المؤسسات التي تمتلك أفضل معرفة من تضمن الميزة التنافسية، بل تلك التي تستخدم المعرفة على أحسن وجه³، وللاستفادة من هذه المرحلة توافر عنصرين أساسيين هما:

- **العنصر البشري:** المدرب بشكل جيد على كيفية تحويل المعرفة المتاحة لدى المؤسسة إلى ممارسات عمل يومية وتحقيق الاستفادة القصوى منها استرشاداً بأفضل الممارسات في الصناعة، ويجب على الإدارة العليا للمؤسسات منح هذا العنصر القدر الكافي من التمكين وتزويده بالسلطات والصلاحيات والموارد اللازمة للقيام بعمله مع التنمية والتدريب المستمر

- **العنصر التكنولوجي:** من أجهزة وبرمجيات وشبكات اتصال وقواعد معلومات ومحركات بحث وغيرها . فلا يمكن التعامل مع الكم الهائل من المعلومات المتاحة اليوم في جميع مجالات الأعمال وتوظيفه بشكل فعال إلا من خلال استخدام تكنولوجيا معلومات متطورة¹

تبدو العملية الأخيرة" تطبيق المعرفة "بداية لحركة جديدة للمعرفة، فهي في الواقع ليست نهاية المطاف وإنما مهد لولادة معرفة جديدة. إنها آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة تفترض استخدام المعرفة وتطبيقها¹

¹. نجم عبود نجم، مرجع سابق

². عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، الاردن، 2006، ص240

³. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا "الاسكوا"، مرجع سابق، ص13

¹ على عبد الهادي مسلم، مرجع سابق، ص8.

تختلف عمليات إدارة المعرفة عن باقي عمليات الإدارات الأخرى، فهي تتحرك بفعل الأحداث والمشكلات التي تواجهها المؤسسة، فطلب المعرفة والإمساك بها وتخزينها والمشاركة بها واستخدامها هي أهم هذه العمليات، والتي غالب ما يقوم أفراد المؤسسة المعنيون بالبحث عنها بل قد تلجأ المؤسسة أحياناً إلى استدعاء خبراء للحصول على أفكارهم المعرفية وآرائهم ومقترحاتهم من أجل توليد أفكار جديدة أو حلول للمشكلات التي تواجهها، وتتطوي عملية إدارة المعرفة على الكثير من الفوائد بالنسبة للشركات التي تخطط للقيام بها ولكن المشكلة الحقيقية تكمن في عدم الإدراك الكافي من قبل القيادات العليا في كثير من مؤسسات لماهية عملية إدارة المعرفة وما تتطوي عليه من فوائد و بالنظر إلى إدارة المعرفة كمورد فإنها تختلف عن غيرها من الموارد فهي لا تنقص بالاستهلاك ولا تستهلك بالتداول، بل على العكس فإن المعرفة تنمو وتتطور كلما زاد انتشارها بين الناس².

2. المبحث الثاني: أساسيات تكنولوجيا المعلومات

لقد وُلد اقتحام تكنولوجيا المعلومات في حياتنا أثاراً عميقة سواء على المستوى الجزئي أم الكلي حيث أدت إلى ظهور ما يعرف بعصر المعلومات والمعرفة، عصر أصبحت فيه هذه الأخيرة (المعرفة) مورداً أساسياً لا يقل أهمية عن باقي موارد الإنتاج الكلاسيكية المعروفة وتكنولوجيا المعلومات سلاحاً استراتيجياً.

1-2. المطلب الأول: ماهية تكنولوجيا المعلومات

أولاً: تعريف تكنولوجيا المعلومات:

أ- مفهوم التكنولوجيا: ويجب التمييز بين التقنية "Technique" والتكنولوجيا "Technologie".

- التقنية: هي كيفية التصرف، الطريقة، الوسيلة، أو فعل مجسد عن طريق تجميع خاص لعناصر (مورد، معرفة، حركة يد عاملة،.... الخ) والتي تسمح بتحويل وتحويل فقط للمواد الأولية إلى منتج، فالتقنية تعمل على مزج عناصر المعرفة الخاصة بميدان ما بغية اتخاذ شكلها النهائي كمنتج³.

¹ اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا "الاسكوا"، مرجع سابق، ص 13.

² المغربي وعبد الحميد عبد الفتاح، نظم المعلومات الإدارية، المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع، جامعة المنصورة، مصر، 2002، ص 186.

³ شاهر فلاح العرود، طلال حمدون شكر، جودة تكنولوجيا المعلومات وأثرها في كفاءة التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية والخدمية المساهمة العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 4، الأردن، 2009، ص 478.

- **التكنولوجيا:** " يقصد بها المعرفة المنهجية للتقنية؛ فهي مجموع المعارف العلمية ولتقنية التي يجب أن نتحكم بها من أجل تشكيل الأهداف، فالتكنولوجيات تتطور وفق العلوم والتقنيات فهما متلازمتان، وتنتشر بفعل انسياق السريان العادي أو التقليد"¹.

كما تعرف التكنولوجيا على أنها: " عملية أو مجموعة من العمليات تسمح من خلال طريقة واضحة للبحث العلمي، تحسين التقنيات الأساسية وتطبيق المعارف العلمية من أجل تطوير الإنتاج الصناعي"².

ب-تكنولوجيا المعلومات: تكنولوجيا المعلومات هي "استعمال التكنولوجيا الحديثة للقيام بالتقاط ومعالجة، وتخزين واسترجاع، وإيصال المعلومات سواء في شكل معطيات رقمية، نص، صوت أم صورة"³.
تعريف منظمة اليونسكو: "هي تطبيق التكنولوجيا الإلكترونية ومنها الحاسب الآلي والأقمار الصناعية وغيرها من التكنولوجيات المتقدمة لإنتاج المعلومات التناظرية والرقمية وتخزينها واسترجاعها، توزيعها ونقلها من مكان لآخر"⁴

وهي "جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل، ونقل وتخزين المعلومات في شكل إلكتروني، وتشمل تكنولوجيا الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستخدم بشدة في الاتصالات"⁵.

من خلال التعريف السابقة نستنتج عنصرين هامين:

- **الأول:** أن تكنولوجيا المعلومات هي حقل من حقول التكنولوجيا والتي تهتم بمعالجة المعلومات.
- **الثاني:** التركيز على عمليات الاستقطاب، التخزين والمعالجة (المعلوماتية)، وعملية البث (الاتصال).

وهناك من يعرفها بأنها " هي الجهد المنظم الرامي لاستخدام نتائج البحث العلمي في تطوير أساليب أداء العمليات الإنتاجية بالمعنى الواسع الذي يشمل الخدمات والأنشطة الإدارية والتنظيمية والاجتماعية، وذلك بهدف التوصل إلى أساليب جديدة يفترض أنها أجدى للمجتمع"¹.

¹ بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص86.

² محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، مصر، 2009، ص ص 30-31.

³ Michel Paquin, **Management of information technologie**, Agency editions, Canada, 1990, P17

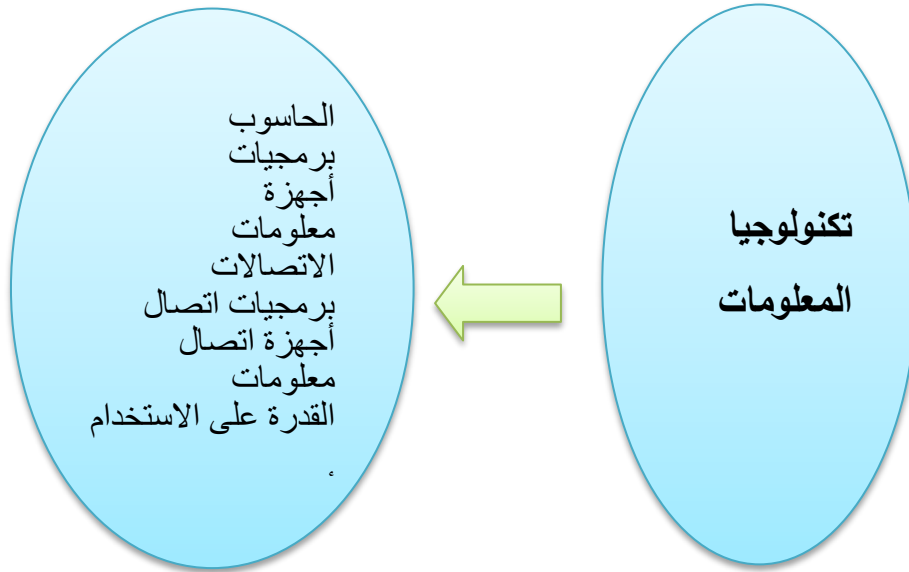
⁴ سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، دار الجامعية للنشر، مصر، 2002، ص14.

⁵ سعاد بومايله وفارس بوباكور، أثر التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد المناجم، العدد 03، الجزائر، مارس 2004، ص205.

وتجدر الإشارة إلى التسميات التي مرت بها هذه التكنولوجيات، فقد وصفت في أول ظهور لها على أنها التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات "TIC"، ثم حذفت كلمة الحديثة من التسمية لتصبح تكنولوجيا المعلومات والاتصالات "TIC" نظرا لانتفاء صفة الحداثة عنها وحاليا ظهرت تسمية مختصرة أكثر تداولاً هي تكنولوجيا المعلومات "TI"².

يمكن تلخيص مفهوم تكنولوجيا المعلومات في الشكل الموالي:

شكل رقم (10): تكنولوجيا المعلومات



المصدر: أحمد مشهور، تكنولوجيا المعلومات وأثرها على التنمية الاقتصادية، كلية تكنولوجيا المعلومات، جامعة اليرموك، الأردن، 2008، ص 3.

ثانياً: خصائص وفوائد تكنولوجيا المعلومات

1. خصائص تكنولوجيا المعلومات:

- لقد تميزت تكنولوجيا المعلومات عن غيرها من التكنولوجيات الأخرى بمجموعة من الخواص أهمها:³
- **تقليص الوقت:** فالتكنولوجيا جعلت كل الأماكن - إلكترونياً - متجاوزة؛

¹ جمال أبو شنب، العلم والتكنولوجيا والمجتمع منذ البداية وحتى الآن، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1999، ص 81.

² أحمد مشهور، تكنولوجيا المعلومات وأثرها على التنمية الاقتصادية، كلية تكنولوجيا المعلومات، جامعة اليرموك، الأردن، 2008، ص 3.

³ أحمد مشهور، تكنولوجيا المعلومات وأثرها على التنمية الاقتصادية، المؤتمر العربي الثالث للمعلومات الصناعية والشبكات، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، المغرب، 2003، ص 15.

- **تقليص المكان:** تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها بسهولة؛
- **اقتسام المهام الفكرية مع الآلة:** نتيجة للتفاعل بين الباحث والنظام؛
- **النممة:** بمعنى آخر، أسرع، أرخص... إلخ، وتلك هي وتيرة تطور منتجات تكنولوجيا المعلومات؛
- **الذكاء الاصطناعي:** أهم ما يميز تكنولوجيا المعلومات هو تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج؛
- **تكوين شبكات الاتصال:** تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من أجل تشكيل شبكات الاتصال، وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستعملين والصناعيين، وكذا منتجي الآلات، ويسمح بتبادل المعلومات مع باقي النشاطات الأخرى؛
- **التفاعلية:** أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت، فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة؛
- **اللاتزامنية:** وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم، فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت؛
- **اللامركزية:** وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فالإنترنت مثلا تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال، فلا يمكن لأي جهة أن تعطلها على مستوى العالم؛
- **قابلية التوصيل:** وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع، أي بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع؛
- **قابلية التحرك والحركية:** أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته، أي من أي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة مثل الحاسب الآلي النقال، الهاتف النقال... إلخ؛
- **قابلية التحويل:** وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر، كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة مع إمكانية التحكم في نظام الاتصال؛
- **الاجماهيرية:** وتعني إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو جماعة معينة بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة، وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى

- المستهلك، كما أنها تسمح بالجمع بين الأنواع المختلفة للاتصالات. سواء من شخص واحد إلى شخص واحد، أم من جهة واحدة إلى مجموعات، أم من مجموعة إلى مجموعة؛
- **الشيوع والانتشار:** وهو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنمطها المرن؛
 - **العالمية:** وهو المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيات، حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم، وهي تسمح لرأس المال بأن يتدفق إلكترونياً خاصة بالنظر إلى سهولة المعاملات التجارية التي يحركها رأس المال المعلوماتي فيسمح لها بتخطي عائق المكان والانتقال عبر الحدود الدولية.

هذه أهم مميزات التكنولوجيات الجديدة للمعلومات التي شهدتها نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين من خلال التعميق المكثف للثورة العلمية والتكنولوجية في جوانبها المتعددة وأهمها المعلوماتية ودورها المتزايد في المجالات المختلفة، حيث أحدثت تغيرات في خلق واستنباط مواد جديدة وأصبح الفن الإنتاجي السائد فناً إنتاجياً كثيف المعرفة¹، خاصة في فترة نهاية سنوات التسعينات التي تميزت بانطلاقة اقتصادية جديدة في البلدان الأكثر تصنيعاً، حيث أن هذه النهضة كان محركها الرئيسي هذه التكنولوجيات الجديدة.²

2. فوائد تكنولوجيا المعلومات: هناك عدة فوائد منها:³

- تعمل على تطوير أدوات الإدارة العليا عن طريق تنظيم كفاءات المستخدمين
- تسمح بالتواجد في كل مكان؛
- تحسين التوظيف الداخلي للمؤسسة؛
- العمل على تقليص الأعمال الإدارية والتركيز على المهام الأساسية؛
- تمثل أداة لتخفيض المصاريف وتحسين الإنتاجية والكفاءة وتطوير الخدمات والمنتجات؛
- تعطي التفاعل مع تحركات المنافسين بمسايرة التطورات الحديثة التي تمس طرق الإنتاج والتوزيع؛

¹ عبد المطلب عبد الحميد، النظام الاقتصادي العالمي الجديد وآفاقه المستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 50.

² François Jakobiak, *L'intelligence économique*, 2 éditions, éditions d'organisation, Paris,, 2001 p. 193.

³ إبراهيم بختي، تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، على الخط:

http://bbekhti.online.fr/trv_pdf/TIC.pdf,29/04/2014,09:58 تاريخ الزيارة يوم 2016/03/13.

- تساعد على الابتكار والتجديد وكذا التفاعل من تحركات المتنافسين، كما تساهم في تقديم عروض ملائم مع احتياجات العملاء لخلق الميزة التنافسية وإيجاد أسواق جديدة بأحسن سرعة وأقل ثمناً؛
- تسمح بتقديم الخدمة للزبون على أكمل وجه؛
- تمكن من إنشاء علاقات مثالية مع الموردين وتساهم في خلق انفتاح كبير على المحي؛
- تساهم في تجميع المؤسسات بتسهيل تسويق المنتجات وتوفير المواد الأولية اللازمة مما يخلق مجالاً فسيحاً لتعامل فيما بينها؛
- تعد الوسيلة الأمثل لإدارة المؤسسات الكبيرة ذات الفروع؛
- تمنح فرصة توسيع التجارة الإلكترونية وكذا العمل مع فرق خارجية؛
- تمثل وسيلة هجوم ومنافسة بالنسبة للمؤسسة، إذ تسمح بالخروج من الأسواق المحلية إلى الأسواق العالمية.

2-2. المطلب الثاني: شبكات المعلوماتية

تكلمنا فيما سبق عن مفهوم تكنولوجيا المعلومات وكيف أنها عبارة عن تقارب أو اندماج تكنولوجيتين هما الاتصال والمعلوماتية. أما في هذا الجزء من هذا الفصل سوف نخصصه للحديث عن عنصر أساسي ومتمين، يعد عصب الحياة في عصر المعلومات ألا وهو الشبكات المعلوماتية

أولاً: ماهية شبكات المعلوماتية

- **ماهية الشبكة:** " توجد تعريفات متعددة ومتشابهة إلى حد ما لمفهوم الشبكات سواء في مجال الاتصالات أو المعلومات أو غيرها من المجالات، ذلك أن الشبكات ليست محصورة في مجال الاتصال فقط، بل أصبحت متداخلة في كافة جوانب الحياة ". ومن هذه التعريفات:
- **الشبكة:** " مؤسستان أو أكثر تشتركان في عملية تبادل المعلومات من خلال روابط اتصالات وذلك خدمة لأهداف مشتركة".¹
- **الشبكة:** " نظام للعلاقات الترابطية داخل المؤسسة أو فيما بين المؤسسات".²

¹ مفتاح محمد دياب، معجم مصطلحات نظم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الدار الدولية للنشر، مصر، 1995، ص 120.

² Jean BRILMAN, **les meilleurs pratiques du management**, les éditions d'organisation, paris, France, 2001, p 412.

- **الشبكة:** " هي عبارة عن مجموعة من التجهيزات (أو المعدات أو الأشياء الملموسة بصورة عامة) المرتبطة فيما بينها عن طريق قنوات اتصال (موصلات) بحيث تسمح بمرور عناصر معينة فيما بينها حسب قواعد محددة¹.

ومنه فالشبكة هي تنظيم منسق لوحدات مستقلة، منفصلة، متداخلة، بغرض تحقيق بعض الأهداف بكفاءة أكبر لو تم تحقيقها بواسطة أية وحدة من الوحدات منفردة.

1. تعريف الشبكة المعلوماتية:²

تعرف الشبكة المعلوماتية بأنها "مجموعة من معدات الاعلام الالي المرتبطة فيما بينها". تتكون الشبكة المعلوماتية من حاسبين فأكثر مرتبطة مع بعضها عن طريق موصلات ناقلة قد تكون أسلاك نحاسية، ألياف ضوئية أو أسلاك الكهرباء، وقد تكون موصولة لاسلكيا باستخدام الأشعة تحت الحمراء أو موجات الراديو أو عن طريق استخدام الأقمار الصناعية. الغرض من هذا الارتباط بين الحواسيب هو تبادل المعلومات والمشاركة في الموارد (الملفات، الطابعات، المودم، الأقراص،..)

ثانيا: شبكة الإنترنت، الانترانت، الإكسترانت

1. تعريف شبكة الإنترنت، الانترانت، الإكسترانت:

أ- **شبكة الإنترنت:** هي مجموعة من ملايين الحواسيب، منتشرة في آلاف الأماكن حول العالم، ويمكن لمستخدمي هذه الشبكة سواء في المؤسسات أو عند الأفراد استخدام حواسيب أخرى للعثور على معلومات أو المشاركة في ملفات، ولا يهم نوع الحاسوب المستخدم، وذلك لسبب وجود نظم بروتوكولات يمكن أن تحكم وتسهل عملية المشاركة. ومن هذا المنطلق فإن شبكة الانترنت تعتبر أكبر مزود لمختلف أنواع المعلومات للمؤسسات وللأفراد في الوقت الحاضر، حيث أصبحت شبكة الانترنت أم الشبكات.³

¹ بختي إبراهيم، محاضرات مقياس المعلوماتية، قسم علوم التسيير، جميع التخصصات، مطبوعة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2003 – 2004، ص55.

² بختي إبراهيم، مرجع سابق، ص 52.

³ قنديلجي عامر إبراهيم، الجنابي علاء الدين عبد القادر، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص145.

ب - شبكة الانترنت:¹ هي شبكة خاصة لمؤسسة أو شركة تمكن المستخدمين الموجودين فيها فقط من الاستفادة من خدمات الشبكة، ولا تسمح لأي مستخدم من خارج المؤسسة أو الشركة من الاستفادة من خدمات هذه الشبكة، وبالتالي تعمل على حمايتها من عبث أي شخص من خارج المؤسسة، والانترنت في الواقع هو نسخة مصغرة من شبكة الانترنت تعمل داخل مؤسسة يستطيع العاملون في هذه المؤسسة وحدهم الوصول إلى المعلومات الموجودة فيها، كما أن الانترنت تسمح للمؤسسة أن تكون على اتصال بشبكة الانترنت دون أن تتأثر بالمشاكل التي يسببها المستخدمون من الخارج بسبب الوصول إلى المعلومات الخاصة داخل شبكة المؤسسة.

ج - شبكة الإكسترنيت:² وتعرف على أنها نتائج تزاوج كل من الانترنت والانترنت، فهي شبكة أنترنت مفتوحة على المحيط الخارجي بالنسبة للمؤسسات المتعاونة معها والتي لها علاقة بطبيعة نشاطها بحيث تسمح لشركاء أعمال المؤسسة بالمرور عبر جدران نارية التي تمنع ولوج الدخلاء والوصول لبيانات المؤسسة (أو على الأقل جزء)، وقد يكون هؤلاء الشركاء موردين، موزعين، شركاء، عملاء أو مراكز بحث تجمع بينها شراكة عمل في مشروع واحد.

جدول رقم (3): أهم الفروقات بين الانترنت والانترنت والإكسترنيت

Extranet	Intranet	Internet	مواصفات
شبه عام	خاص	عام	طبيعة الوصول
ذوي العلاقة من خارج مؤسسة الأعمال غالبا منشآت أخرى	أعضاء من داخل مؤسسة الأعمال	أي شخص	المستخدمين
مشتركة بين مجموعة شركات أو مع ذوي العلاقة	مملوكة	مجزأة	المعلومات

المصدر: عصام البحيصي، تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها على قرارات الإدارية في منظمات الأعمال، مجلة الجامعة الإسلامية، مجلد 13، عدد 1، فلسطين، 2005، ص 162.

¹ سلوى محمد الشرفا، دور إدارة المعرفة في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، مذكرة دكتوراه، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008، ص 64.

² إبراهيم بختي، مرجع سابق، ص 24 - 25.

2. أمن الشبكات المعلوماتية:

مع الانتشار الكبير والشديد لشبكات المعلومات والأعداد المتزايدة لمستخدميها أصبحت مسألة الأمن المعلوماتي قضية بذاتها، تشكل أحد أبرز التحديات التي يواجهها الأفراد والمنظمات على حد سواء في عصر المعلومات.¹ لهذا حاولنا تخصيص اخر هذا الفصل للحديث عن الصراع المعلوماتي (حرب المعلومات) والذي أصبح صيغة يميز صراعات مجتمع المعلومات.

أ - طبيعة حرب المعلومات: تعرف حرب المعلومات أنها "الصراع (التنافس) من أجل السيطرة

(التحكم) في المعلومة والتي تعتبر عنصر أساس للقوة والثورة في عالمنا المعاصر".²

كما تعرف أنها "استخدام نظم المعلومات لاستغلال وتخريب وتدمير وتعطيل معلومات الخصم وعملياته المبينة على المعلومات ونظم المعلومات وشبكات الحاسب الآلي الخاصة به، وكذلك حماية ما لدي من كل ذلك من هجوم الخصم لإحراز السبق والتقدم على نظمه العسكرية والاقتصادية، وليس من الضروري أن تنتشب تلك الحرب بسبب عداة تقليدي، بل قد تنتشب مع منافس تجاري أو اقتصادي أو خصم ثقافي".³

إن حرب المعلومات هي تلك التي تدور رحاها من خلال الشبكات المعلوماتية، إذ لا تعترف بالحدود والزمان ولا حتى القوانين والتشريعات إذ تقف عاجزة أمامها. هذا وتأخذ هذه الحرب ثلاث مستويات:⁴

- حرب المعلومات الشخصية: والتي يكون فيها الهجوم على خصوصية الأفراد وكذا العبث بملفاتهم والتصنت عليهم؛

- حرب المعلومات بين التنظيمات (المؤسسات): وهي التي تدور ضمن إطار المنافسة أكثر من العداة إلا أنها ليست بالشريفة بأي معيار في كثير من الحالات؛

- حرب المعلومات الدولية (العالمية): التي تكون بين الدول وبعضها البعض، أو قد تنتشب القوى الاقتصادية العالمية ضد بلدان بعينها، فنظام التجسس الأمريكي البريطاني في إشلون (Echelon) هو أبرز تجليات تلك

¹ نظرا لأهمية الموضوع في الآونة الأخيرة، أصبحت تعقد مؤتمرات رفيعة المستوى وبحضور خبراء من أنحاء العالم في هذا المجال، وعلى سبيل المثال لا الحصر، هناك مؤتمرين هامين معروفين، يعقدان في الولايات المتحدة الأمريكية، الأول هو: Defcom السنوي الذي يجمع المخترقين من أنحاء العالم، أما المؤتمر الثاني وهو على النقيض من ذلك هو Black Hat أو القبعة السوداء حيث يجمع خبراء أمن المعلومات من أكبر الشركات العالمية. للمزيد أنظر مجلة Magazine pc الطبعة العربية، العدد 10، السنة السابعة، أكتوبر 2001.

² P. Guichardaz, P.Lointier et P. Rosé, *L'info Guerre*, Dunod, Paris, France, 1999, p 21.

³ هشام سليمان، حرب المعلومات الوجه الجديد للحروب، على الخط www.islamonline.net، يوم 2016/03/05.

⁴ هشام سليمان، حرب المعلومات الوجه الجديد للحروب، مرجع سابق.

الحرب، وكذلك حرب الخليج والتي كان الفيصل فيها هو السيطرة والتحكم في تكنولوجيا المعلومات والمعلومة معاً. وتمتاز حرب المعلومات عن الحروب الكلاسيكية ب:¹

قلة تكلفة الدخول فيها؛ عدم وجود حدود مادية لها، فحدود حرب المعلوماتية هي الشبكات؛ المعلومات وتشويهاها هي الأساس في الصراع المعلوماتي؛ صعوبة معرفة مصدر الهجوم، وما هي دوافعه والأدوات المتوفرة لدى صاحبه؛ الخسائر في الحرب الكلاسيكية تكون تدميرية تشمل الجانب الاقتصادي والإنساني على حد سواء، أما حرب المعلومات فإنها تحدث خسائر مادية اقتصادية، كارثية، في حين أن الخسائر البشرية في العادة تكون غير مباشرة ومحدودة جداً.

ب - المخاطر التي تهدد شبكات المعلوماتية:

يمكن تقسيم المخاطر التي تهدد أمن الشبكات المعلوماتية إلى صنفين هما:²

✓ **التهديدات المقصودة:** وهي التي يقوم بها المخترقون عمدًا قصد تعطيل عملها أهم هذه المخاطر:

- صناعة الفيروسات الالكترونية: وهي أكثر الجرائم انتشاراً وتأثيراً في عالم الشبكات؛
- الاختراقات: وهي محاولة الدخول إلى الشبكة المعلوماتية من قبل شخص غير مصرح له بذلك، وقد يستغل في هذا ثغرات في نظام الحماية؛
- تعطيل الأجهزة: حيث يقوم مرتكبو هذا النوع من الجريمة الافتراضية بتعطيل أجهزة الشبكات المعلوماتية ونظمها جزئياً أو كلياً؛
- كما يدخل في هذا المجال من المخاطر: صناعة ونشر الإباحية، التشهير وتشويه السمعة، المضايقة والملاحقة، النصب، والاحتيال.

✓ **التهديدات غير المقصودة:** وهي التي تكون عموماً نتيجة عدم اتخاذ التدابير الوقائية، أو خارجة عن

نطاق التحكم فيه، أهم هذه التهديدات ينتج عن:

- الكوارث الطبيعية (العواصف، الفيضانات، الحرائق، الزلازل...)
- تعطيل الشبكات بسبب الأشغال؛
- عطب أحد مكونات الشبكة أو خطأ في تنفيذ أحد البرامج المشغلة للحواسيب أو الشبكة؛
- خطأ فني ناتج عن سوء تصرف أو سوء تقدير من طرف الساهرين على الشبكات ونظم المعلومات.

¹ P. Guichardaz, P.Lointier et P. Rosé, Op. Cit, pp 21 – 24.

² عبد المجيد ميلاد، مرجع سابق، ص ص. 161 – 165

ج - مستلزمات أمن الشبكات:

لقد أصبحت الشبكات اليوم تلعب دوراً مهماً وفعالاً في حياتنا اليومية، فقد جلبت فوائد عظيمة وجلييلة للبشرية بأسهل الطرق وأبسطها وأرخصها كذلك. ولكي تؤدي الشبكات المعلوماتية دورها على أحسن وجه ينبغي لها أن تستجيب للأبعاد والأهداف التالية:

✓ **التواجد:** ويقصد به قدرة على توفير الموارد الضرورية لتشغيل الشبكة ووضعها على ذمة المستفيد على جميع المستويات ولذا يجب الحرص على توفير المعلومات، وعدم تشويها أو حذفها، وكذا تشغيل الأجهزة وعدم تعطيلها.

✓ **سلامة وسرية المعلومات:** وهذا بالحرص على حماية عمليتي تخزين المعلومات، ونقلها عبر الشبكة ويتمثل ذلك في ضمان عدم تغير المعلومات المخزنة في أجهزة الحواسيب أو المنقولة عبر الشبكة إلا من قبل الأطراف المرخص لهم.

✓ **التحقق من الهوية:** بالتأكد من هوية الأطراف المعنية بعملية التبادل، إذا يجب على كل طرف معرفة هوية الطرف الآخر لتفادي عملية الخداع، وتتوفر عدة طرق للتأكد من هوية الأطراف المتصلة بالشبكة على غرار كلمة العبور والإمضاء الإلكتروني ... وغيرها.

✓ **الإثبات:** تتمثل في توفير آلية تثبت عملية تبادل المعلومات عبر الشبكة، ولا تدع مجالاً للمرسل أن ينكر عملية الإرسال وللمستقبل أن ينكر عملية الاستقبال.

ثالثاً: أهمية الشبكات المعلوماتية

تستمد الشبكات المعلوماتية أهميتها، خاصة في عالم الأعمال، من الايجابيات التي تمتلكها أهمها:¹

- تطوير تدفق المعلومات وتسهيل العلاقة مع شركاء الأعمال داخل المؤسسة وخارجها منها وإليها؛
- تحسين سلاسة العمل لزيادة الإنتاجية، بالعمل عن بعد والمشاركة في الموارد مما يسمح بإستغلال موارد الشبكة بالمؤسسة عند وبعد إنجاز الأعمال التي لا تتطلب التأخير؛
- التواصل عن بعد، فالشبكة تتيح إمكانية التواصل بين المستخدمين في مواقع مختلفة يستخدمون نظم التشغيل المختلفة وبرامج مختلفة بل ولغات مختلفة، فاللقاءات عن بعد تسمح بالتخاطب اللحظي بين مجموعة من المستخدمين عوضاً عن عقد الاجتماعات بالطرق التقليدية، وتجنب تكاليف النقل، السفر، الإقامة ... إلخ؛

¹ إبراهيم بختي، مرجع سابق، ص26.

- يمكن للمؤسسة من تجهيز طلبيات الموردين بعرض منتجاتها للعملاء عن طريق قوائم البيع بطريقة لم تكن متاحة تقليديا من قبل؛
- ربط مصادر الموارد البشرية المؤهلة (الجامعات، المعاهد، مراكز التدريب) مع سوق العمل، مما يتيح استغلال الطاقات البشرية الكامنة في المجتمع من طرف المؤسسات.
- كما تساعد كذلك على:¹
- ضمان بث وتبادل المعلومات الأساسية لمختلف التطبيقات داخل التنظيم؛
- تمكن أعضاء المؤسسة بالحصول على معلومات من أي مكان متواجدين فيه؛
- تسمح بتبادل المعلومات المختلفة مع الشركاء الخارجيين للمؤسسة (زبائن، موردين ... إلخ)؛
- إتاحة قاعدة بيانات، تحوي حجم هائل ومهم من المعلومات للتسيير العملي للأنشطة (تسيير المخزونات، إدارة مبيعات ... إلخ).

2-3. المطلب الثالث: النظم المعلوماتية:

أولاً: تعريف نظام المعلومات

لم يخص نظام المعلومات بتعريف موحد بين الأخصائيين والمهتمين بهذا المجال فمنهم من يذهب إلى تعريفات بسيطة له، فيعرفه " أنه مجموعة من الأنظمة التي تعمل على حجز، تخزين، تحويل (معالجة) وتوزيع (بث) المعطيات.²

يعرف: أنه "مجموعة التقنيات والإجراءات التي تسمح للمعلومة بالسريان داخل التنظيم".³ في حين هناك من يرى أن نظام المعلومات " هو مجموعة منظمة من الموارد، برامج، أشخاص، معطيات، إجراءات، تسمح بالحصول، معالجة، تخزين، إيصال المعلومات في شكل بيانات، نصوص، صور، أصوات... إلخ، داخل التنظيم".⁴

¹ M- H Delmond, Y- Petit et J- Gantier, **Management des Systèmes d'information**, Dunod, Paris, France, 2003, p 59.

² S.Rivond & J.Talbot, **le développement de systèmes d'information "méthode et outils"**, (presse de l'université du Québec, Canada, 1993), P08.

³ Lucboyer & Noël equilbey, **organisation "theories, applications**, (editions d'organisation, 2^{eme} édition, Paris, France, 2003), P347.

⁴ R.Marciniak & F.Rowe, **systemes d'information dynamique et organisation**, (Economica, Paris, France,1997),P07.

كما هناك من يذهب في تعريفه لنظام المعلومات بشكل أكثر تفصيل، ولكن أحسن هذه التعاريف -حسب رأينا- هو الذي يعرف نظام المعلومات بوصفه " نظام مستخدم-آلة متكامل يعمل على إنتاج ونقل المعلومة لمساعدة الأفراد للقيام بوظائفهم التنفيذية، التسييرية واتخاذ القرار، يستخدم هذا النظام التجهيزات المعلوماتية، والبرمجيات، قواعد البيانات، إجراءات يدوية، ونماذج من أجل التحليل، التخطيط، والمراقبة، واتخاذ القرار".¹ من التعريف الأخير نستنتج ما يلي:²

نظام مستخدم-آلة: يشير هذا المصطلح من التعريف إلى أن هناك وظائف معينة من الأحسن أن تؤدي من طرف الأفراد، بينما هناك وظائف أخرى من الأحسن أن تؤديها الآلة، فمستخدم نظام المعلومات يمكن أن يكون الشخص المسؤول عن إدخال المعلومات أو أوامر(قواعد) العمل المهمة، كما قد يكون مستخدم مخرجات النظام (معلومات) متخذ القرار أو أي شخص آخر بحاجة إلى معلومات في مجال عمله. في العديد من الحالات (المشاكل) يضمن التفاعل بين مستخدم-آلة أحسن أداء للنظام حيث يسمح بالإدخال المباشر للبيانات والحصول على رد قوي (استجابة) من طرف الآلة، فالحاسوب هنا قد يكون شخصي أو مركزي متاح للعديد من المستخدمين داخل التنظيم لذا ينبغي على المستخدمين أن تكون لديهم دراية كافية بالحاسوب واستخداماته.

فالتفاعل بين الآلة-مستخدم يسمح بمزج قدرات الأفراد مع الخبرات التي يتيحها الحاسوب بحيث يساهم في فعالية أداء الأفراد والتنظيم.³

نظام متكامل: وهذا يعني أن نظام المعلومات، يضم مختلف نظم المعلومات داخل التنظيم والتي تعمل في تناسق معين أي عبارة عن كل متكامل فهو يحوي نظم معلومات فرعية: تسويق، موارد بشرية، إنتاج، محاسبة... الخ، فالتكامل هنا يشير إلى الانسجام بين مختلف التجهيزات المختارة في تصميم نظم المعلومات داخل التنظيم بما يسمح بالاتصال معا بقاعدة بيانات مركزية، والعمل بصفة مشتركة وبأسلوب أكثر تفاعلية ودرجة أعلى من الكفاءة والفعالية.

فنظام المعلومات لا يعمل في انعزالية ولكن كل نظام هو مزود للآخر، فهو المنسق بين مختلف الأجهزة الإدارية للتنظيم حتى يسمح بتحقيق الأهداف المسطرة، ونجاح الاستراتيجية الموضوعة.

¹ G.B.Davis et autres, **Systemes d'information pour le management**, (éditions G.vermette et Economica, vol01, Paris, France, 1986), P06.

² Ibid, PP6-8.

³ G.B.Davis et autres, **Systemes d'information pour le management**, (éditions G.vermette et Economica, vol 02, Paris, France, 1989), P19.

الحاجة لقاعدة بيانات: الفكرة الأساسية هنا أن أي معلومة داخل النظام لا تضيع ما لم يتعمد حذفها، ولكن تحفظ وتُسَير بطريقة جيدة حتى تؤدي الغرض منها. ولذا هناك مجموعة من البرامج التي تساعد في إدارة المعلومة داخل التنظيم والتي يطلق عليها برامج إدارة قواعد البيانات مثل Oracle، Access... الخ. قد تم عملية حفظ المعلومات في قاعدة بيانات مركزية، أو توزيعها على مختلف الإمكانيات المتوفرة أو المتاحة (حاسوب، أقراص مضغوطة أو مرنة... الخ).

استخدام النماذج: إن توفر البيانات الخام أو الملخصة تبقى غير كافية للاعتماد عليها لاتخاذ القرارات بل تحتاج إلى معالجة أكثر بحيث تقدم بشكل يسمح باستغلالها والاعتماد عليها، وبطريقة سهلة ومفيدة من طرف المستخدم. لأجل هذا الغرض تتم معالجة هذه البيانات في أغلب الأحيان بالاعتماد على نماذج معينة تختلف من مجال لآخر، بحيث تسمح بإنتاج معلومات يمكن الوثوق بها كنماذج حساب حد الأمان للمخزون، نماذج تصميم وتسعير المنتجات،... الخ، وفي الأخير نشير إلى أن هذه النماذج تكون فعالة عموماً عندما يكون التخابط بين مستخدم-آلة بطريقة تفاعلية.

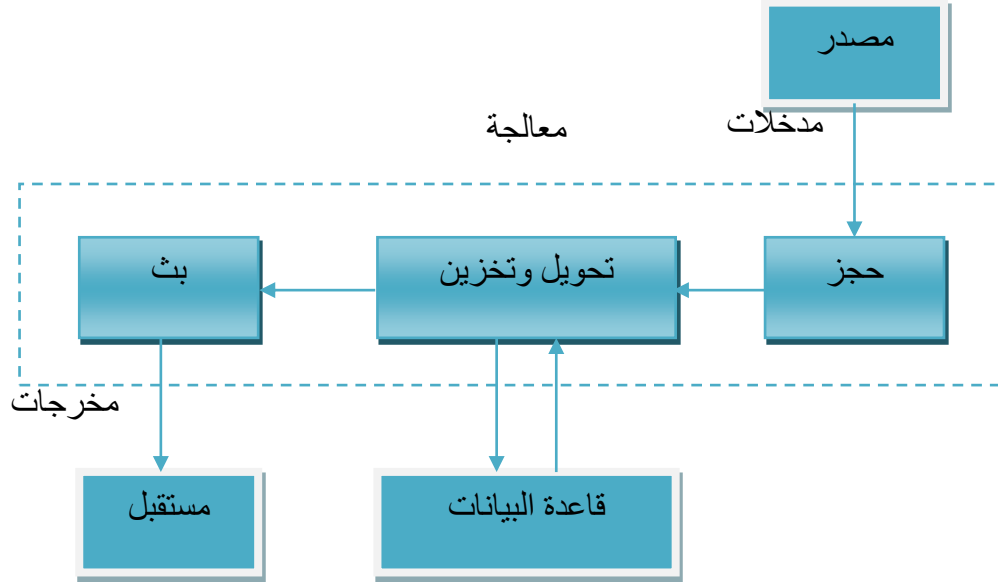
ثانياً: مراحل عمل نظام المعلومات ومكوناته:

قبل التطرق إلى هذه المراحل نود الإشارة إلى أن النظام قد يعرف بعدة تسميات ك: نظام معالجة المعطيات، نظام المعلومات التنظيمي، نظام المعلومات والقرارات، نظام معلومات للإدارة، أو بصفة مبسطة نظام المعلومات.¹

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن هناك ثلاثة مراحل أساسية لعمل أي نظام معلومات من استقبال (المدخلات) أولاً، ثم معالجتها وتخزينها (تحويل) ثانياً، وأخيراً عملية بث هذه المعلومات إلى الأطراف المعنية بها أو التي بحاجة إليها (مخرجات). والشكل الموالي يوضح هذه المراحل والتي لا يخلوا منها أي نظام معلومات كان.

¹ G.B.Davis et autres, **Systemes d'information pour le management**, Kéditions G.vermette et Economica, vol01, Paris, France, 1986, P05.

شكل رقم (11): مراحل عمل نظام المعلومات



المصدر: G.B.Davis et autres, **Systèmes d'information pour le management**, Kéditions G.vermette et Economica, vol01, Paris, France, 1986,P08.

يتكون نظام المعلومات المعتمد على الحاسب (النظم المحسوبة) من ثلاثة عناصر أساسية هي:¹
أ- **المكون البشري**: يقصد به مجموعة الأفراد العاملين بالأقسام المختلفة بالنظام والذين يعتبرون أساس النظام فبقدر كفاية العاملين به يكمن نجاح هذا النظام، وهم صنفان الإخصائيين والمستخدمون النهائيون.

- الأخصائيون: وهم الأفراد الذين يحلون ويصممون ويشغلون نظام المعلومات. فالمحللون يقومون بتصميم النظام بالاستناد إلى احتياجات المعلوماتية للمستخدمين النهائيين، ويقوم المبرمجون بإعداد البرامج بناء على المواصفات التي يقدمها محلل النظم، ويقوم مشغلو الحاسوب بتشغيل الحواسيب الكبيرة منها والصغيرة.

- أما المستخدمون النهائيون: فهم الأفراد الذين يستخدمون نظام المعلومات، ويمكن أن يكونوا مديريين، محاسبين، بائعين، زبائن... الخ.

¹ محمد نور برهان وغازي إبراهيم رحو، نظم المعلومات المحسوبة، دار المناهج، الأردن، 1998، ص ص 36-37.

- ب- **المكون المادي**: يقصد به جميع الآلات والأجهزة المكونة للنظام والمتمثلة في الحاسوب ولواحقه أساسا، والتي تستخدم في معالجة البيانات، كما تشمل محطات العمل، الشبكات المعلوماتية، ومختلف التجهيزات ووسائل الاتصال (الهواتف، فاكس، نقال... الخ)، كما يشمل هذا المكون كل العناصر غير المعلوماتية، كالمكاتب، الأماكن المناسبة للعمل وحفظ التجهيزات... الخ.
- ج- **المكون المجرد**: ويشمل هذا العنصر كافة البرامج والتعليمات التي تدير النظام، ولا يقصد هنا فقط البرامج التي تدير وتوجه المكونات المادية للحاسوب، ولكنها تشمل أيضا مجموعة التعليمات التي يحتاجها الأفراد لمعالجة البيانات.

وبهذا يمكن النظر إلى هذا المكون وفق ثلاثة محاور أساسية، اثنان يتعلقان بجانب المعلوماتية والآخر يتعلق بالأفراد.

- أ- **برمجيات النظم**: وهي التي تسمح لنا بإستغلال الحاسوب، والتي يستحيل في غيابها تشغيل الحاسوب وهي تسمى برامج التشغيل مثل: MS DOS، Windows، Unix... الخ.
- ب- **البرمجيات التطبيقية**: وهي برامج يتم من خلالها تنفيذ التطبيقات المختلفة من قبل المستخدم النهائي ومن أمثلتها نظام مراقبة المخزون، نظام الأجور، معالجة النصوص... الخ.
- ج- **الإجراءات**: وهي التوجيهات التشغيلية للأفراد الذين سيستخدمون نظام المعلومات ومن أمثلتها التوجيهات الخاصة بملء الاستثمارات أو استخدام حزمة برمجيات معينة.

ثالثا: نظم المعلومات المتقدمة

1. **مفهوم الذكاء الاصطناعي**: إن الذكاء الاصطناعي يعتبر بمثابة تحدي مستقبلي للقوى العاملة داخل التنظيم، فبعد أن عوض الجهد العضلي للإنسان بالجهد الميكانيكي (الآلة)، يسعى الخبراء إلى نمذجة القدرات الذهنية (الفكرية) للإنسان لكي تقوم بها الآلة. حيث يعرف الذكاء الاصطناعي " أنه جزء من علوم الحاسوب يهدف إلى تصميم أنظمة ذكية تعطي نفس الخصائص التي نعرفها بالذكاء في السلوك الإنساني ".¹

¹ عبد الرزاق الشرفي المغازي، الذكاء الاصطناعي - مفهومه - أهميته - إستخداماته - خصائصه، مجلة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، العدد 28، اليمن، أبريل 2003، ص 15.

كما يعرف بإختصار على "أنه استجابة لآلة بصورة توصف بأنها ذكية".¹

للذكاء الاصطناعي خمس خصائص أساسية هي:²

✓ **التمثيل الرمزي للمعلومة:** حيث تتعامل هذه البرامج مع رموز تعبر عن المعلومات المتوفرة مثل الجو اليوم حار، السيارة خالية من الوقود، أحمد في صحة جيدة... الخ، وهو تمثيل يقرب من شكل تمثل الإنسان لمعلوماته في حياته اليومية.

✓ **البحث التجريبي:** الذكاء الاصطناعي هدفه إيجاد حلول لمشاكل لا يمكن حلها تبعاً لخطوات منطقية محددة إذ يتبع فيها أسلوب البحث التجريبي كما هو حال الطبيب الذي يقوم بتشخيص المرض للمريض، فأمامه عدة احتمالات للوصول إلى التشخيص الدقيق للمرض، فلا يمكن بواسطة سماع آهاته ورؤيته تشخيص المرض، وهذا الأسلوب من البحث التجريبي يحتاج إلى ضرورة توافر سعة تخزين كبيرة في الحاسب كما تعتبر سرعة الحاسب من العوامل الهامة لغرض الاحتمالات الكثيرة ودراساتها.

✓ **احتضان المعرفة:** بما أن من الخصائص الهامة في برامج الذكاء الاصطناعي استخدام أسلوب التمثيل الرمزي في التعبير عن المعلومات وإتباع طرق البحث التجريبي في إيجاد الحلول، فإن برامج الذكاء الاصطناعي يجب أن تمتلك في بنائها قاعدة كبيرة من المعرفة تحتوي على الربط بين الحالات والنتائج.

✓ **البيانات غير المؤكدة أو غير المكتملة:** يجب على البرامج التي تصمم في مجال الذكاء الاصطناعي أن تتمكن من إعطاء حلول إذا كانت البيانات غير مؤكدة أو غير مكتملة، وليس معنى ذلك أن تقوم بإعطاء حلول مهما كانت الحلول خاطئة أم صحيحة، وإنما يجب لكي تقوم بأدائها الجيد أن تكون قادرة على إعطاء الحلول المقبولة وإلا تصبح قاصرة ففي حالة ما إذا عرضنا حالة من الحالات، دون الحصول على نتائج أو حل، فيجب أن يحتوي البرنامج على القدرة على إعطاء الحلول.

¹ عبد الحميد بسوي، مقدمة الذكاء الاصطناعي للكمبيوتر ومقدمة برولوج، دار النشر للجامعات المصرية، مصر، 1994، ص18.

² عبد الرزاق الشرفي المعازي، مرجع سابق، ص18.

✓ **القدرة على التعلم:** وتعتبر هذه الخاصية إحدى مميزات السلوك الذكي سواء أكان التعلم في البشر يتم عن طريق الملاحظة أو الاستفادة من أخطاء الماضي فإن برامج الذكاء الاصطناعي يجب أن تعتمد على استراتيجيات لتعلم الآلة.

2. **الأنظمة الخبيرة:** تعتبر الأنظمة الخبيرة أحد فروع الذكاء الاصطناعي وهي عبارة عن النظم المصممة تكنولوجيا والمبنية على قواعد المعرفة (تمثيل المعرفة في قاعدة البيانات يأتي بعد الحصول عليها من الخبراء والمصادر الموثوقة وبطريقة يمكن فهمها ثم ترجمتها إلى قواعد أو إلى صور أخرى من تمثيل المعرفة) والتي تستخدم الأساليب الحديثة لتكنولوجيا المعلومات من اجل تجميع وتخزين جميع أنواع المعارف والخبرات والحكمة والذكاء البشري في أوعية الكترونية (الأقراص المغناطيسية، الأشرطة المغناطيسية، الذاكرة المركزية...الخ) ومعالجتها بحيث يتم تبويبها وتصنيفها وتحليلها وربطها بحالات محددة ومخصصة من القرارات التي تحتاج إلى تفكير ذهني معقد والرجوع إلى الخبرات السابقة إذا توفرت نظم قواعد المعرفة الوسائل التفاعلية التحوارية بين النظام والمستخدم والتي تمكن المستخدم من الاستفادة من الخبرات السابقة والمعارف التي تماثل التفكير البشري حول القضايا والقرارات التي يواجه فيها المستخدم اتخاذ قرارات حساسة ومهمة¹. كما يمكن تعريفها على أنها "مخزن للمعرفة في ميدان معين، مستخلصة من خبير بشري" إن التعريف المقنع أكثر هو ذلك التعريف الذي جاء به Edouard Feigenbaum "برامج مصممة من أجل استدلالات بارعة؛ الخاصة بمهام التي نعتقد أنها تحتاج إلى خبرة بشرية معتبرة"². كما تعرف بأنها: "برامج تحتوي على معارف في ميدان معين، نتحصل على هذه المعارف من طرف إنسان خبير في الميدان، فالهدف منها هو جعل الحاسوب يفكر بطريقة ذكية كالخبير، يمكن استعماله فيما بعد من طرف أشخاص غير مختصين أو مختصين ذوي كفاءة محدودة"³. إذن يمكن تعريف الأنظمة الخبيرة بأنها برامج معلوماتية، تحاكي الخبرة البشرية، تستخدم في عدة مجالات من بينها إدارة أعمال المؤسسة، تهدف إلى تسهيل اتخاذ القرارات.

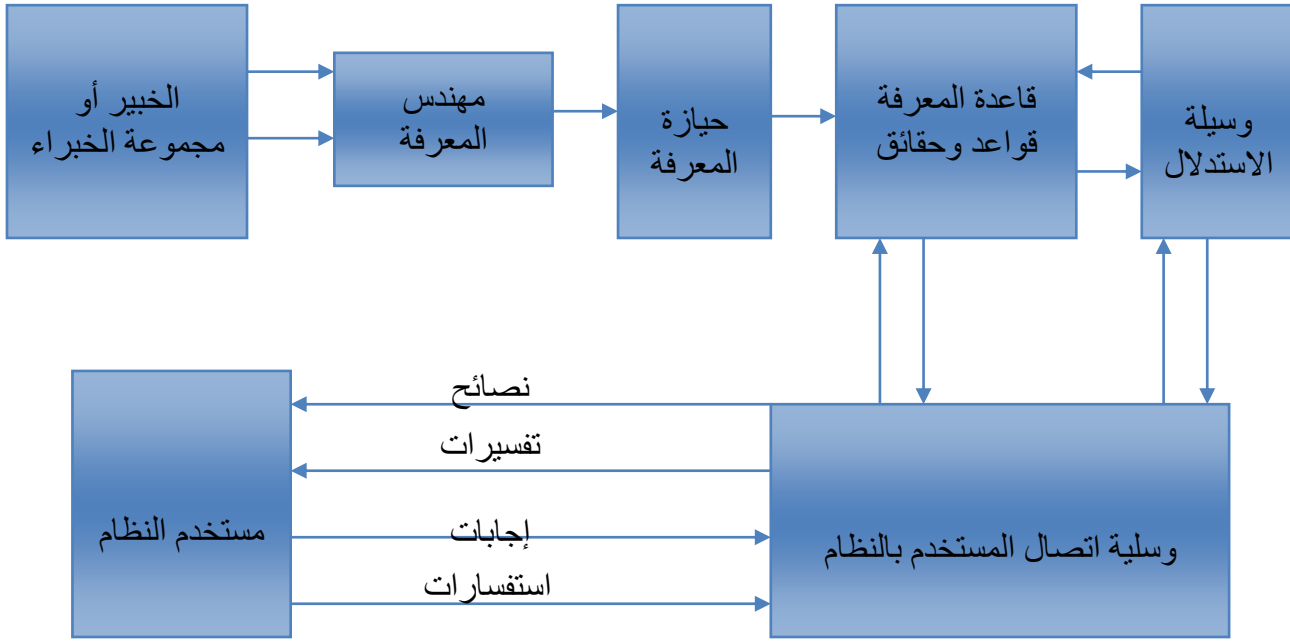
¹ إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي، مرجع سابق، ص318.

² FARRENY, H, *Les Systèmes Experts, Principes et exemples*, Edition : Berti, Alger, 1992, P11.

³ حمد نور برهان وغازي إبراهيم رحو، مرجع سابق، ص 73.

ويتكون أي نظام خبرة من خمس مكونات أساسية هي: حيازة المعرفة، قاعدة المعرفة، وسيلة الاستدلال، وسيلة اتصال مستخدم النظام بالنظام ذاته، وإمكانية تفسير النتائج، ويوضح الشكل التالي كيفية عمل نظام الخبرة من خلال تفاعل مكوناته:

شكل رقم (12): كيفية عمل نظام الخبرة



المصدر: سمير كامل محمد، أساسيات المراجعة في ظل بيئة التشغيل الإلكتروني للبيانات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 1999، ص 208.

هذا وسوف يتم تناول مكونات نظام الخبرة الخمس بشيء من التفصيل كمايلي:¹

✓ **حيازة المعرفة:** وتعني حيازة المعرفة تجميع ونقل أو تحويل المعرفة من مصدر معين من مصادر المعرفة إلى برامج داخل النظام، وذلك بهدف بناء قاعدة المعرفة، ويعتبر الخبراء البشريين من أهم مصادر المعرفة لنظم الخبرة، يليها الكتب والمراجع العلمية وقواعد البيانات، وتعتبر حيازة المعرفة أمر ضروري للتأكد من نمو النظام، حيث من خلالها يتم الحصول على المزيد من القواعد والحقائق التي يتم تزويد قاعدة المعرفة بها، مما يعني التحديث المستمر لقاعدة المعرفة بنظام الخبرة

¹ فؤاد الشراي، نظم المعلومات الادارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 64.

✓ **قاعدة المعرفة (Base de connaissance):** تشبه قاعدة المعرفة بنظام الخبرة قاعدة البيانات بنظام دعم القرارات، حيث أنها تتولى تخزين الحقائق إلا أنها تختلف عنها في أنها لا تتضمن فقط الحقائق المتعلقة بموضوع معين، وإنما تتضمن سلسلة من القواعد والتفسيرات المرتبطة بهذه الحقائق، وبناء عليه فإن قاعدة المعرفة بأي نظام خبرة ينبغي أن تتضمن نوعين أساسيين من المعرفة هما: المعرفة بالحقائق وهي مجموعة من الحقائق مرتبطة بفرع معين من فروع المعرفة أو بالمشكلة التي تم بناء نظام الخبرة لأجلها. والمعرفة بالقواعد والإرشادات وهي مجموعة من القواعد الإرشادية التي تمكن مستخدم النظام من استخدام المعرفة لحل المشكلة التي بني النظام لأجلها.

✓ **وسيلة الاستدلال:** وهي تشبه قاعدة النماذج بنظام دعم القرارات حيث تتولى استخدام العديد من القواعد الشرطية (لو، إذ، then، if) والتي فيها يتم كتابة السبب أولاً، ثم النتيجة وهي الميكانيزم الذي يقوم بإجراء العمليات، تطبيق القواعد على الحقائق لإنتاج حقائق جديدة. حيث يتم الحصول على السبب كمدخلات، ثم تقوم إدارة الاستدلال بمقارنة هذا السبب بالأسباب المخزنة بقاعدة المعرفة، وبناء على ذلك يتم تحديد النتيجة وهذا ما يسمى بالتسلسل للأمام، ويكون الوضع عكسيا في حالة التسلسل للخلف. حيث يبدأ النظام بالحصول على النتيجة كمدخلات وبناءا عليها يتم التوصل إلى السبب، ومن ثم فإن أداة الاستدلال هي برنامج يحاكي عمليات التفكير الاستدلالي للخبير البشري.

✓ **وسيلة استخدام مستخدم النظام (interface d'utilisateur):** وهي تشبه نظام إدارة الحوار في نظام دعم القرارات، وهي برنامج تمكن مستخدم النظام من التعامل بسهولة مع النظام سواء في مرحلة إدخال البيانات أم الحصول على النتائج أم الاستفسار حول هذه النتائج. وغالبا ما تهدف برامج الذكاء الاصطناعي إلى تزويد وسيلة الاتصال مع المستخدم باللغات الطبيعية التي تمكن المستخدم من التفاعل بسهولة مع النظام، وفي بعض الأحيان تستخدم الجداول والرسومات البيانية بجانب اللغة الطبيعية.

✓ **إمكانية تفسير النتائج:** وتتوافر هذه الإمكانية في نظم الخبرة دون نظم دعم القرارات وذلك لكونها قائمة على تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي، حيث يتوافر بنظم الخبرة القدرة على تفسير النتائج وشرح عملية الاستدلال المنطقي التي من خلالها تم الوصول إلى هذه النتائج.

3. الشبكات العصبية (Artificial Neural Network):

صممت الشبكات العصبية الصناعية تحاكي في بنيتها ووظائفها الدماغ، وما يحتويه من بلايين الخلايا العصبية ولديها ارتباطات ووصلات مع الخلايا الأخرى. وتحاول الشبكات العصبية أن تكتسب الخصائص الجوهرية للدماغ الإنساني من حيث الارتباطية المتشابكة التي تتميز بها والمعالجة الموزعة والمتوازية للمعلومات.¹ لكن درجة تعقيد الخلية العصبية الصناعية التي توجد في نظم الشبكات العصبية الصناعية أصغر بكثير من الخلايا العصبية البيولوجية. بل لا يمكن حتى إجراء المقارنة بينهما لان الخلية العصبية الصناعية (المحوسبة) هي مجرد محاولة لبناء نظام معالجة يحاكي نظام المعالجة المعقد للخلايا العصبية الدماغية.² وتحاكي هذه التقنية تعامل الإنسان عندما يواجه مواقف تتوفر لديه معرفة غير صريحة عن مجال معرفي معين إذ تتطلب منه هذه المواقف الاستعانة بخبراته السابقة والتعلم مما يفعله في مثل هذه المواقف والتي قد لا يتاح له صورة طبق الأصل منها.

4. الخوارزميات الجينية (Genetic Algorithms):

مثملا اعتمدت نظم الشبكات العصبية على فكرة محاكاة بنية ووظائف الدماغ ولو بنسبة القطرة إلى البحر فقد استندت نظم الخوارزميات الجينية إلى فكرة تمثيل التطور البيولوجي للكائنات الحية. وباختصار، تستخدم نظم وتقنيات الخوارزميات الجينية لتصميم واقتراح الحلول للمشكلات الإدارية وخاصة المشكلات التي تتأثر بعدد كبير من المتغيرات ولذلك تستخدم هذه النظم في شتى أنواع التطبيقات وخاصة في مجال الصناعة المالية والمصرفية والتجارة الالكترونية والأعمال الالكترونية.³

5. نظم المنطق الضبابي (الغامض) (Fuzzy Logic System):

ظهرت نظم المنطق الضبابي لتجاوز المنطق الحاسوبي البولياني، الذي ينطلق من تشخيص الظاهرة على أنها صحيحة تماما أو خاطئة تماما وعدم النظر إلى نسبة الأشياء والظواهر التي قد تكون صحيحة إلى حد ما أو خاطئة بدرجة ما. فالفكرة الأساسية لنظم المنطق الضبابي هو تكوين إطار جديد لإدراك حقائق الواقع خارج سياق المنطق الثنائي والعمل على تطوير تطبيق هذا المنطق الحاسوبي للتعبير عن مشكلات الأعمال وتقديم الحلول الدقيقة لها، فالمسألة التي تعالجها النظم الضبابية المحوسبة التي لا تتعلق كما تبدو

¹ Leslie Smith, **An Introduction to Neurel Networks**, site: <http://www.es.stir.ac.uk> consulté le 20/12/2016.

² ايفرام توربان، نظم دعم الإدارة: القرارات ونظم الخبرة، تعريب سرور علي سرور، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2000، ص 899.

³ سعد غالب ياسين، الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، مركز البحوث، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 106.

للهولة الأولى بقضية مصطلحات لسانية (رخيص، غال، طويل، قصير...الخ) وإنما تعني تجاوز القراءة السطحية لهذه الكلمات عند استخدام نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات. فالمنطق الضبابي يمكن من تقديم عروض الأسعار مثلا على أساس إعطاء كل سعر درجة معينة وبذلك يمكن التعبير حاسوبيا عن حالات مثل "السعر غال جدا"، "السعر غال نسبيا"، و"السعر رخيص إلى حد ما"¹. وبالتالي نظم المنطق الضبابي بميزتها الديناميكية تجيز الغموض لحل المشاكل التي لم يتم حلها سابقا، وتمثيل المعرفة الغير دقيقة، أو الغامضة، وتتمكن من ابتكار قواعد تستخدم قيم تقريبية ووهمية وبيانات غير كاملة وغامضة. وهي بذلك تساعد بالحصول على المعرفة مهما يشوبها من غموض أو نقص أو عدم تأكيد.

3- المبحث الثالث: تكنولوجيا المعلومات لنظام إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من أكثر الموضوعات الساخنة في وقتنا الحاضر، كما تعد بؤرة التركيز لجهود أطراف متعددة بوجهات نظر واهتمامات مختلفة، على وجه الخصوص العاملين في مجال إدارة الأعمال و تكنولوجيا المعلومات، لذا ترتبط إدارة المعرفة بتكنولوجيا المعلومات و نظم الحاسوب و تطوراتها المختلفة، فعملية الحصول على المعرفة و استقطابها و ترميزها، و كذلك المشاركة بها و توزيعها، بل وحتى إنشائها و تكوينه لا بد لها من تأمين البنى والقواعد التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، و على هذا الأساس فإن استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات يعتبر كأحدث أدوات إدارة المعرفة².

3-1-المطلب الأول: مكونات تكنولوجيا المعلومات المساندة لنظام إدارة المعرفة

أ- المكونات المادية (الأجهزة):³ The Hardware

وتتضمن كافة المكونات المادية (الأجزاء الملموسة) والمستخدمة في إدخال ومعالجة وإخراج البيانات والمعلومات وتتكون من:

- وحدات الإدخال: input units هي حلقة الوصل بين الحاسوب وبين المستخدم وتقوم بتلقي البيانات من الوسط الخارجي إلى وحدة المعالجة المركزية وتتكون من وسائل الإدخال المباشرة مثل لوحة المفاتيح، القلم الضوئي، الصوت، الفارة، قارئ الحروف الضوئي، عصام التحكم اليدوي، وغيرها.

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص ص 109-110.

² سلوى محمد الشرفا، مرجع سابق، ص 58.

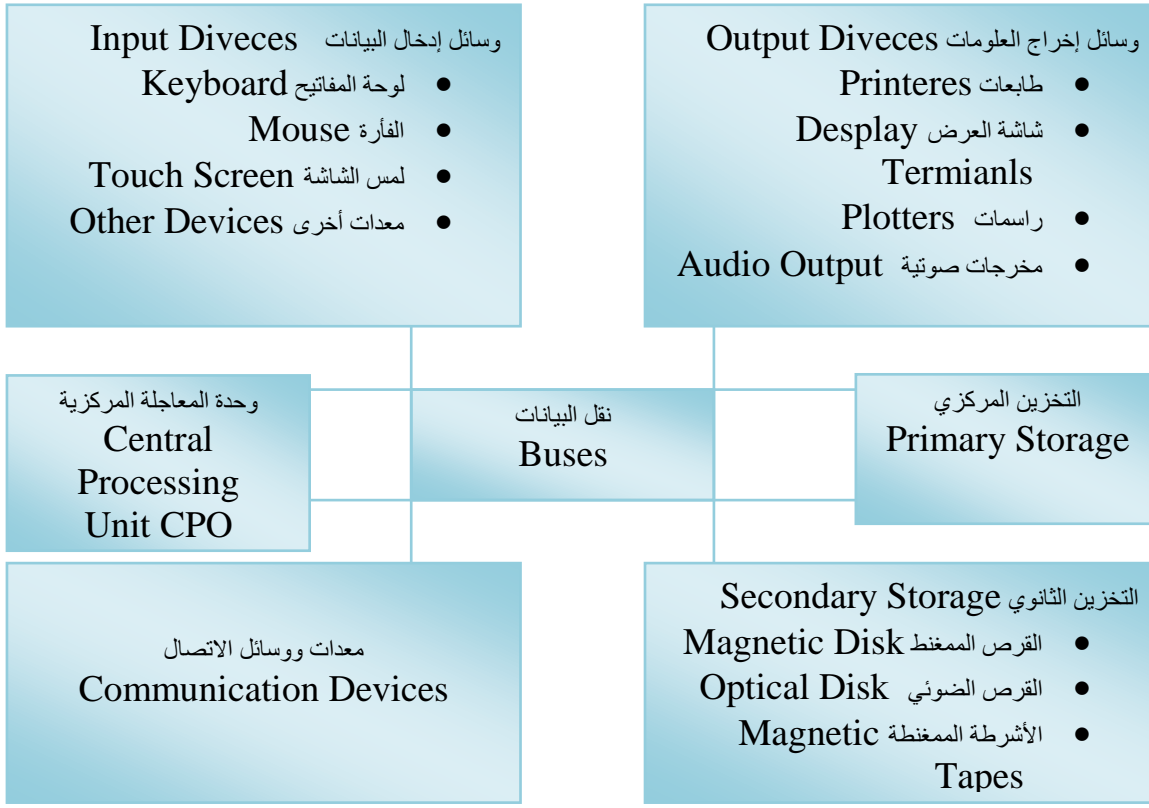
³ الطائي، محمد عبد حسين آل فرج، المدخل الى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل، الأردن، 2005، ص ص 152-169.

- وحدة المعالجة المركزية: وتمثل هذه الوحدة الجزء الرئيس من منظومة الحاسوب التي يتم فيها معالجة جميع البيانات الداخلة لتوليد المخرجات المطلوبة والتي تتكون من وحدة الحساب والمنطق، وحدة التحكم، وحدة الذاكرة الرئيسية؛
- وحدة الإخراج (output units): تؤدي مهمة إيصال الحاسب للوسط الخارجي لنقل النتائج المتولدة عن عمليات المعالجة من وحدة المعالجة المركزية الى الجهات المستفيدة بصيغة يمكن منها واهم هذه الوسائل الشائع: الشاشة المرئية، الطابعة، الأشكال البيانية، الوسائل الممغنطة، المصغرات الفيلمية والمخرجات الصوتية؛
- وحدة الذاكرة الثانوية /المساعدة (Auxiliary/ Backing storage): وتستخدم لأغراض خزن مخرجات نظام المعلومات لفترات طويلة بسبب محدودية الطاقة الاستيعابية الذي يحتم إضافة الذاكرة الثانوية ومن لهم الوسائل الشائعة هي الأشرطة المغناطيسي والأقراص المغناطيسية؛
- وسائل الاتصال: communication devices التي تسيطر على مرور البيانات والمعلومات من وإلى شبكات الاتصال. وهي تؤمن الربط بين الحاسوب، من جهة وبين شبكات الاتصال من جهة أخرى، إضافة إلى معدات التي هي طرق لدوائر أو دارات لبث البيانات والإشارات من خلال أجزاء نظام الحاسوب.¹

ويعكس المخطط التالي تصور للمكونات المادية والعناصر المختلفة التي يتكون منها جهاز الحاسوب

¹ غسان العمري، والآخرين، مرجع سابق، ص 215.

شكل رقم (13): العناصر التي يتكون منها الحاسوب



المصدر: غسان العمري، والآخرون، المدخل الى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2006، ص 215.

ب- البرمجيات: Software

يعد هذا العنصر من مركبات تكنولوجيا المعلومات بمثابة الروح والجسد، فدونها لا يمكن الاستفادة من العتاد التكنولوجي، فهي بذلك تعد حلقة الوصل بين المستخدم والآلة أي أنها برامج تساعد على حفظ المعلومات بنظام، ويمكن تعريفها بأنها: "مجموعة منفصلة من التعليمات والأوامر المعقدة والتي توجه المكونات المادية للحاسوب للعمل بطريقة معينة بغرض الحصول على النتائج المطلوبة".¹

ويمكن تصنيف البرمجيات إلى نوعين رئيسيين هما:²

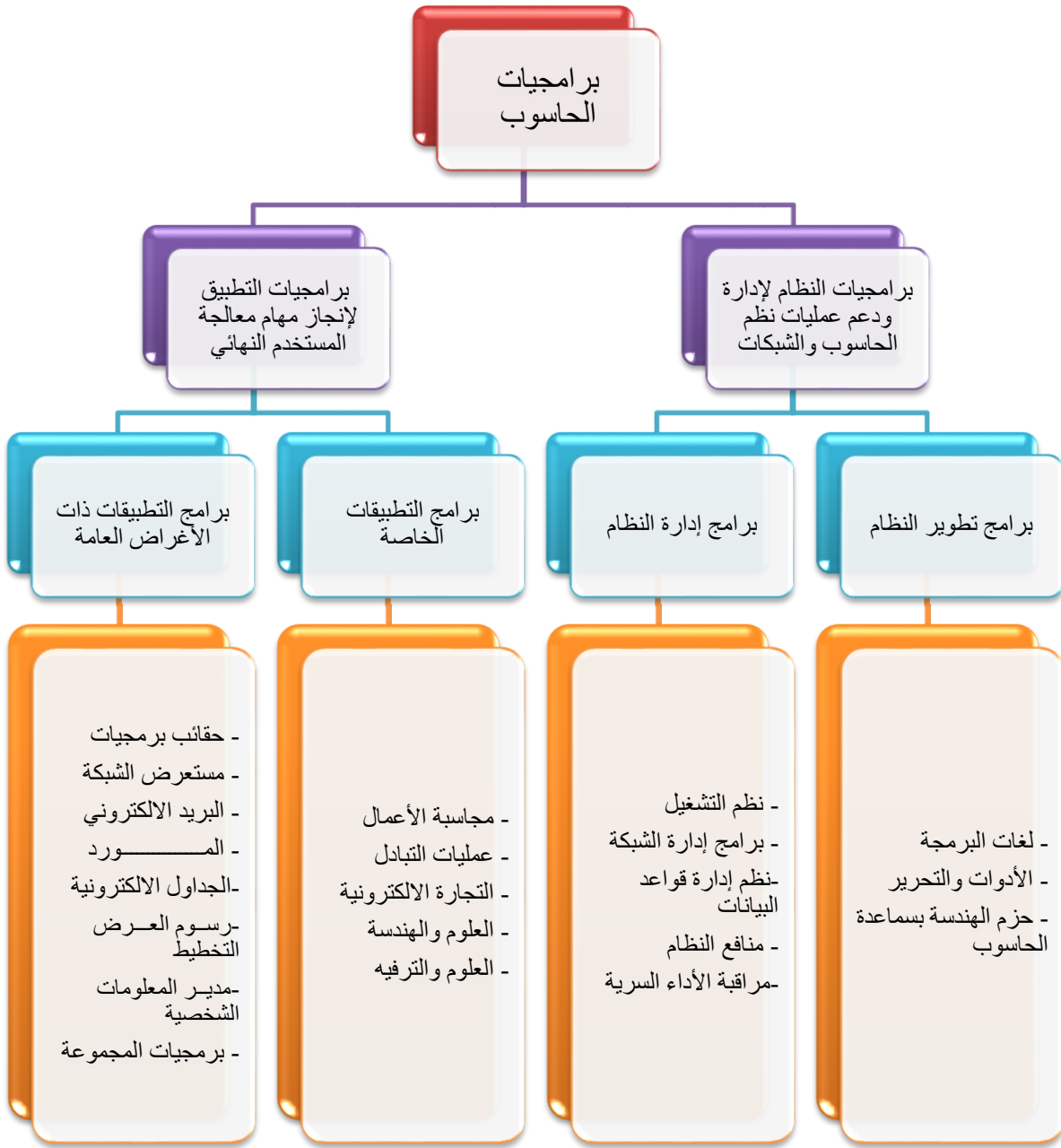
- **برمجيات النظام System software:** وهي البرامج التي تشغل الحاسوب وتجعله قادراً على تنفيذ العمليات، مثل ترتيب البيانات واسترجاعها من الذاكرة ويتم الحصول عليها عن طريق موردي الأجهزة.

¹ عامر ابراهيم قنديلجي، امان فاضل السمراي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، الوراق، الاردن، 2002، ط1، ص160.

² حسنية سليم إبراهيم، مبادئ نظم المعلومات الإدارية، الوراق، الاردن، 2002، ص57.

- **برمجيات التطبيق Application software**: وهي البرامج التي تقوم بتشغيل بيانات المنظمة، مثل برامج الأجر، والمحاسبة، وبرامج التصنيع، والتنبؤ. ويمكن إعداد برامج التطبيق بواسطة العاملين في البرمجة بالمنظمة نفسها أو الحصول عليها جاهزة. والشكل التالي يوضح منظور عام لبرمجيات الحاسوب مع الأمثلة على الأنواع الرئيسية، والأمثلة عن تطبيقات وبرمجيات النظام

شكل رقم (14): برمجيات الحاسوب وأمثلة لتطبيقات مستخدمة في مجال المعرفة



المصدر: غسان العمري، والآخرين، المدخل الى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2006، ص 224.

ج- البيانات: Data

تشير إلى الأشياء، الحوادث، النشاطات والمبادلات التي يتم تسجيلها وتخزينها، ولكنها تبقى غير مرتبة بحيث لا تصلح لتوصيل على معنى معين وتخزن في قاعدة للبيانات التي تحتوي على بيانات مرتبة بشكل معين بحيث يسهل الحصول عليها واسترجاعها ويمكن أن تأخذ البيانات عدة أشكال منها:¹

- البيانات العددية الهجائية: والتي تتكون من أرقام وحروف مثل المعاملات التجارية؛
- البيانات النصية: والتي تستعمل في الاتصالات الكتابية؛
- البيانات البيانية: الصور والأشكال البيانية وما شابهها؛
- الصوتية: كصوت الإنسان.

د- الاتصالات: Communications

يرتبط مفهوم الاتصالات في الوقت الحاضر بوسائل نقل الاتصالات الحديثة المتطورة وظهور العديد من الشركات العملاقة التي تتعامل مع هذا المجال المهم، ويتضمن مفهوم الاتصالات شبكات الاتصالات والمحطات ومعالجات الاتصالات وبعض الأجهزة المتصلة ببعضها البعض بواسطة وسائل اتصالات متعددة والبنية التحتية للاتصالات من خلال استخدام الأجهزة والبرمجيات والكوادر المتخصصة ووسائل الاتصال التي تربط بين هذه الأجهزة لنقل المعلومات بين مواقع ووحدات متفرقة وتشمل الاتصالات، الأجهزة والمعدات مثل خطوط الهاتف، المايكروويف، الكابلات، الأقمار الاصطناعية للاتصالات، أجهزة التحكم بالاتصالات، المحطات الطرفية، أجهزة ربط الشبكات²

و- الأفراد: people

وهم الأفراد الذين يقومون بإدارة وتشغيل تكنولوجيا المعلومات من إداريين ومتخصصين ومستخدمين نهائيين للنظام... ويكاد يتفق اغلب المتخصصين في مجال نظم المعلومات على اهمية العنصر البشري في إدارة وتشغيل نظام المعلومات تفوق اهمية المستلزمات المادية على نحو كبير، وكذلك يعزى إليها أسباب اغلب حالات الفشل في النظام ويمكن تصنيفهم إلى:

- **المتخصصون:** من محللين ومصممي النظم، المبرمجين، مخصصو تشغيل الأجهزة وصيانتها والمتخصصون في تقنيات الاتصالات وهؤلاء يطلق عليهم برأس المال الفكري في النظام.

¹ نجم عبد الله الحميدي والآخرين، نظم المعلومات الادارية-مدخل معاصر-، دار وائل، الأردن، 2005، ص24.

² علاء عبد لرزاق السالمي، رياض حامد الدباغ، تقنيات المعلومات الإدارية، دار وائل، الأردن، 2008، ص35.

- الإداريون: يشارك في إدارة النظام، مسؤول قاعدة المعلومات، الموظفون المستخدمون لأنظمة المعلومات كمستفيدين لمنتجات النظام (من محاسبين، رجال بيع، مهندسين، كتبة الحسابات، مدراء ومستهلكين).¹

4-2-المطلب الثاني: دور التكنولوجيا في تحويل أنواع المعرفة

إن التكنولوجيات المستخدمة في كل من العمليات الأربعة: تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية، وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة، وتحويل المعرفة المعلنة إلى معرفة معلنة، وتحويل المعرفة المعلنة إلى معرفة ضمنية يمكن أن نوضحها بالآتي:

أولاً: تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية:

هو عملية الاشتراك في الخبرات ومن ثم إيجاد معرفة ضمنية مثل النماذج العقلية والمهارات الفنية المشتركة، ويمكن للفرد أن يكتسب المعرفة الضمنية مباشرة مع الآخرين بدون استخدام اللغة، وفي سياق الأعمال يطبق التدريب العملي على أداء الوظيفة المبدأ ذاته بصورة أساسية، حيث أن مفتاح اكتساب المعرفة الضمنية هو الخبرة.² إن الطريقة النموذجية الأكثر فاعلية في بناء المعرفة الضمنية والتشارك بها مع الآخرين والتشارك بالخبرة، والتي تكون في الغالب Face-to-face meeting هي اللقاءات وجهاً لوجه لقاءات غير رسمية، والتي تلعب فيها تكنولوجيا المعلومات دوراً بحده الأدنى. إلا أنه، هنالك جزءاً متزايداً من اللقاءات والتفاعلات بين الأشخاص تستخدم إمكانات وسائل الاتصال والبحث وتستخدم مثل هذه الوسائل إما المباشر، المعروف باسم البرمجيات الجماعية Groupware استكمالاً لعدد من اللقاءات والاجتماعات التقليدية، أو في بعض الأحيان تكون بديلاً عنها. وتعد البرمجيات الجماعية يعتبر نوع عام من برامج التطبيق التي تساعد الأفراد للعمل سوية في مجاميع عمل أو فرق. وإن البرمجيات الجماعية تدعم، إلى حد ما، كل الوجوه الأربعة من نقل المعرفة ومن أمثلة البرمجيات الجماعية المعاصرة لوتس Lotus Notes، الذي يقدم تسهيلات في مجال المشاركة بالوثائق والمناقشات، ويسمح بشتى التطبيقات في مجال المشاركة بالمعلومات وبناء وتنفيذ خدمة التوافق المتزامن أو الدردشة. ومن تجارب المشاركة بالمعرفة والخبرة الغنية هي التطبيقات الخاصة باللقاءات المتزامنة في الزمن الحقيقي وعلى الخط المباشر Real-time on-

¹ J.A O'Brien, Introduction to Information Systems, McGraw-Hill, Irwin, 2013, p13.

² . عبد الرحمان توفيق، الإدارة بالمعرفة، سلسلة الاصدارات، مصر، 2004، ص 133.

line meeting والتي هي واحدة من خدمات البرمجيات الجماعية .وتشتمل التطبيقات المتزامنة المباشرة هذه على مؤتمرات فيديو ونصوص، إضافة إلى الدردشة .وهناك منتجات تجارية في هذا المجال مثل Lotus Sametime and Microsoft NetMeeting أما مشاكل ومحددات البرمجيات الجماعية المستخدمة في بناء المعرفة الضمنية والمشاركة بها فتكمن في درجة الثقة المتكونة بين المشاركين. وكذلك إيجاد الأشخاص الذين يمتلكون الاهتمامات المشتركة، للترشح بالانضمام إلى المجموعة.¹

ثانياً: تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة:

هو عملية تحديد لفظي للمعرفة الضمنية، تتحول من خلالها إلى مفاهيم ظاهرة وهو عملية إيجاد معرفة جوهرية لأن المعرفة الضمنية تصبح ظاهرة وتأخذ شكل مجازات، مفاهيم، فروض، نماذج، وعندما نحاول تصور صورة ذهنية ما، نعبر عن جوهرها باللغة، والكتابة هي فعل تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة قابلة للتحديد اللفظي²، وتشتمل على المعلومات المتعلقة بنماذج فكرية يمكن التشارك بها، والتي يمكن فيما بعد طرحها وإثارتها والحصول على مردودات من خلال الحوار. ونظم المشاركة والتعاون والبرمجيات الجماعية الأخرى تستطيع ان تدعم هذا النوع من التواصل إلى حد ما. وإن مجموعات الأخبار Newsgroups، وخدمة القوائم Listservs وما شابههما، هي من الأدوات المهمة في الحصول على معرفة ضمنية غير معلنة .فمجموعات الأخبار والمنتديات المشابهة يمكنها ان تسهم بالمعرفة، من خلال طلبات المساعدة. وان الوثائق المنتجة من هذه المنتديات تصبح أرشيفات مفيدة للمعرفة وغالباً ما تسهم الأسئلة والأجوبة في إنعاش هذا النوع من المعرفة .وعلى هذا الأساس فإن تكنولوجيا المؤتمرات تمكن من اقتناص المعرفة، سواء من قبل المجتمع المطلع الواسع، أو من مجموعة من الخبراء القلة المشاركين.³

ثالثاً: تحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ظاهرة

هو عملية التنظيم المنهجي للمفاهيم بشكل يحولها إلى نظام معرفي ويتضمن هذا النمط تحويل المعرفة دمج مجموعات مختلفة من المعرفة الظاهرة ويتبادل الأفراد المعرفة ودمجونها من خلال وسائط مثل الوثائق والاجتماعات والمحادثات التليفونية أو شبكات الاتصال عبر الحاسب الآلي، ويمكن أن يؤدي إعادة تشكيل المعلومات القائمة من خلال تصنيف وإضافة ودمج وتبويب معرفة ظاهرة إلى نشوء معرفة جديدة ، وفي هذا المجال ساهمت فيه التكنولوجيا المعلومات بشكل واسع وواضح، على اعتبار أن تكنولوجيا المعلومات

¹ غسان العمري، والأخرون، مرجع سابق، ص 122.

² عبد الرحمان توفيق، مرجع سابق، ص 138.

³ غسان العمري، والأخرون، مرجع سابق، ص 122.

والمعرفة تتعامل مع المعلومات والمعارف المنشورة والمتداولة، فهي الأقرب إلى المعرفة الظاهرة. فحالما يتم فهم واستيعاب واقتناص المعرفة الضمنية غير الظاهرة فإنها تتحول عادة إلى معرفة ظاهرة، لتسهم في التقارير، والبريد الإلكتروني، والعروض، وصفحات الويب، لتكون متاحة إلى بقية الأفراد والمؤسسات. وقد ساعدت تكنولوجيا المعلومات في تحسين دوافع المشاركة، وتقليل المعوقات، في إنتاج الوثائق الإلكترونية القابلة للمشاركة بالمعرفة. وبالرغم من أن الطريقة الأكثر شيوعاً في المشاركة بالمعرفة، وتحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ظاهرة، هي كتابة الوثائق، إلا أن تكنولوجيا المعلومات المعاصرة جعلت من الممكن استخدام طرق أخرى من المشاركة والتحويل، مثل التسجيلات الصوتية الرقمية والتسجيلات الفيديوية، والتي أصبحت سهلة الاستخدام والإنتاج، وخاصة لهؤلاء الذين يمتلكون القدرة على الوصول إلى مثل هذه التكنولوجيات والمعرفة في استخدامها واستخدام معداتها. فالشخص الخبير، الذي يمتلك معرفة ظاهرة قد يجد أنه من الأسهل الحديث لجهاز تصوير صغير مثبت على الحاسوب، من الكتابة، أو حتى تسجيله صوتياً عبر أجهزة الالتقاط سهلة الاستخدام ومتوفرة، إضافة إلى ذلك فإن مثل هذه الوسائل الإلكترونية الرقمية متوفرة عبر شبكات الاتصال المتاحة، عندما تتوفر سعة النطاق Bandwidth المطلوبة. ولا بد من الإشارة هنا إلى أن وسائل النشر والاتصال المعرفية الرقمية غير النصية لها محدداتها المتمثلة في صعوبة البحث عنها واستعراضها، فضلاً عن الدقة المطلوبة في تنفيذ، مقارنة بطرق كتابة وطباعة وعرض الوثائق الاعتيادية، أي وسائل التسجيل الصوتية والفيديوية الرقمية، هي أقل استخداماً بالنسبة إلى المعلومات والمعارف الأرشيفية المحفوظة الأخرى¹.

رابعاً: تحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ضمنية

هو عملية تجسيد المعرفة الظاهرة وتحويلها إلى معرفة ضمنية، ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتعلم عن طريق العمل ولكي تصبح المعرفة الظاهرية ضمنية يكون من المفيد التعبير عن المعرفة أو وصفها بالألفاظ أو تمثيلها بيانياً في صورة وثائق أو أدلة أو قصص شفهية، والتوثيق يساعد الأفراد على إدخال ما خبروه، ويثري بذلك معرفتهم الضمنية، يضاف إلى ذلك أن الوثائق أو الأدلة تسهل نقل المعرفة الظاهرة إلى الآخرين²، هنالك عدة مجموعات من التكنولوجيات بالإمكان استخدامها في تأمين المعرفة الضمنية من خلال التعلم، وخاصة عن طريق المواقع الإلكترونية الخاصة بمسمى التعليم على الخط المباشر On-line education ،

¹ غسان العمري، وآخرون، مرجع سابق، ص 123.

² عبد الرحمان توفيق، مرجع سابق، ص 140.

أو التعلم عن بعد Distance learning ، ففي داخل المؤسسات يكون للتعلم على الخط المباشر مثلاً ميزات في المسائل التشغيلية، من دون الحاجة إلى الجهد المبذول في التنقل والسفر طلباً للتعلم. كذلك فإن هنالك تطبيقات وأدوات أخرى تدعم موضوعات التعلم عن بعد. وهناك أساليب ووسائل الإيضاح التي تساعد في مساعدة الباحث والمستخدم في فهم المعلومات المعروضة بطريقة أسهل. فهناك أنواع شتى من وسائل الإيضاح تشتمل عليه الوثائق. وهناك وسائل تستخدم في المواقع الإلكترونية لكي تجعل من التصفح Browsing والإبحار Navigation والتحري عن الموضوعات أمر أكثر سهولة وفهماً، والتي تتمثل في التصنيف الشجري المتشعب للنصوص، إضافة إلى رسوم توضيحية. ومن الأمثلة الأخرى في محركات البحث التي يمكن الاستفادة منها في تحويل المعرفة المعلنة إلى معرفة ضمنية Themescape وVisualNet¹.

ويعكس المخطط التالي أمثلة للتكنولوجيا المعلومات المستخدمة في كل من هذه العمليات تحويل المعرفة المذكورة:

¹ غسان العمري، والآخرين، مرجع سابق، ص 124.

شكل رقم (15): تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في كل عمليات تحويل المعرفة



المصدر: عامر ابراهيم قنديلجي، معجم مدخل الى إدارة المعرفة، دار الميسرة، عمان، 2007، ص110.

4-3- المطلب الثالث: أبعاد تكنولوجيا المعلومات في المعرفة

تعكس الطرق الحديثة في نقل المعرفة المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات وأحدث تقنيات الحاسب الآلي وبرمجياته، الدور الحيوي الذي تلعبه هذه التقنيات في مجال رفع مستوى وفعالية المعرفة في المؤسسات المختلفة المتمثلة في الآتي:

أولاً: التقنيات الآلية في رفع مستوى المعرفة:

أ- التعليمات المبرمجة:

التعليمات المبرمجة هي إحدى وسائل التعليم الذاتي التي يتم من خلالها تعلم مهارات مرتبطة بالعمل

بصورة منظمة.¹

¹ مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 698.

حيث ساهمت تكنولوجيا المعلومات في إيجاد الأسس التي تسهل عملية التدريب الخارجي ويرمز لها بالرمز (PI) "Programmatic Informations"، حيث تتخذ التعليمات شكل تراكيب أو هياكل تمثل جزء من الإجمالية التي يُراد تعليمها، ويجب أن يتعلم المستخدم الهيكل بنجاح وبدقة قبل انتقاله إلى غيره، وتعوض كل ساعة تعلم من (PI) 50 ساعة من العمل، والتعلم الذاتي رغم قدمه إلا أن التطورات التكنولوجية للتعليمات المبرمجة والتعليمات المبرمجة على الحاسب الآلي وسَّعت من استخدام هذا الأسلوب بشكل أكثر.¹

ب- الفيديو:

يعتبر وسيلة للتعلم ويستخدم داخل الموقع أو خارجه، ويشتمل التدريب بواسطة الفيديو على أفلام يتم إيقافها وإعادة تشغيلها كل مرة حسب الحاجة، وتعود سرعة انتشار الفيديو لقلّة كلفته، ومن خصائصه ضبط التعليمات عليه، حيث يساعد على تعليم أعداد كبيرة من العاملين في مختلف المواقع بواسطة أفلام الفيديو إذا أعدت بصورة جيدة، ويمكن إرسالها بالبريد الإلكتروني للأفراد في مواقعهم مما يقلل التكلفة.²

ج- أقراص الفيديو:

احتل قرص الفيديو محل أفلام الفيديو في كثير من المؤسسات التنظيمية، لأنه يعمل بالليزر بدلا من الإبرة لنقل الصورة وعكسها على شاشة التلفاز، ورغم ارتفاع كلفة تنظيم البرامج على قرص الفيديو إلا أنها أكثر كفاءة وأسهل حملا وأسرع في التشغيل والإيقاف وأكثر تحملا من أفلام الفيديو العادية، والطريقتين في (ب، ج) لا تسمح للمتدربين بطرح الأسئلة أو التفسير لذا يفضل البعض تجهيز برنامج التدريب بهذه التسهيلات بقيادة مدرب متمكن يستطيع الإجابة على أسئلة المتدربين والتفسيرات الضرورية.³

د- جهاز التدريب الفيديو متداخل الفعاليات (IVT): Interactive Video Training

يجمع هذا النوع من التدريب أفضل خصائص الإرشادات المبرمجة والمسجلة على أشرطة الفيديو أو الأقراص الفيديوية حيث تقدم تمثيلا روائيا فيديويا قصيرا باستخدام الشريط أو القرص، ثم يطلب من المتدرب الإجابة عليها وبيان ردود أفعاله تجاهها، وبعدها يقوم المتدرب بالإجابة على أسئلة الكمبيوتر باستخدام لوحة المفاتيح أو لمس الشاشة، وكل ساعة تدريب بطريقة (IVT) تعادل 500 ساعة تدريب بواسطة الفيديو أو

¹ قصي قحطان، خليفة الجميلي، الموارد البشرية في الفنادق، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 82.

² قصي قحطان، مرجع سابق، ص 112.

³ قصي قحطان، خليفة الجميلي، مرجع سابق، ص 112-113.

قرص الفيديو، وتكاليف التدريب بهذا الجهاز عالية جدا لأنه يحتاج بجانب الأجهزة عددا من الموظفين لتشغيل (IVT) ومدقق ومنظمي برامج ومنتجين وخبراء بالمواضيع.¹

هـ- الاتصالات اللاسلكية:

تساعد الاتصالات بعيدة المدى باستخدام وسائل الفضائيات الفيديوية في تسهيل عملية التدريب، وتكمن فائدة هذه الوسيلة تسريع الاتصال بين المؤسسات التنظيمية في الدول كافة، حيث تعادل تكاليف البرامج الأرضية للقيام بتلك التدريبات من 05 إلى 06 أضعاف تكلفتها الفضائية، والأهم من ذلك توفير ستة (06) أسابيع من وقت التدريب.²

و- التدريب الحاسوبي:

يساهم الحاسب الآلي في فعالية التدريب، حيث يمكن المتدربين من سرعة التعلم فالحاسب يربط خيارات التدريب متعددة الوسائط، والتي يُمكن من ربط المقرر مع الفيلم والمخططات والمساعدات السمعية البصرية.³

ز- التطبيقات التعاونية:

تدعم التطبيقات التعاونية بفعالية نقل الأفكار والمعلومات، والتقديم الجماعي للمعرفة والوثائق، الاتصال، الربط وتعاون الفرق المتناثرة جغرافيا وفي نمط غير متزامن إذا كان التبادل يجب أن يكون بطريقة تقديرية، فالأداة المناسبة ستكون المنتديات والبريد الإلكتروني، أما إذا كان النقل يخضع لقواعد وإجراءات ثابتة، إذن الأداة المناسبة ستكون workflow.

وتتمثل هذه التطبيقات في:

- البريد الإلكتروني: يعد البريد الإلكتروني من أقدم التطبيقات في شبكة الإنترنت وأوسعها انتشارا . ويشبه نظام البريد الإلكتروني التقليدي، القائم على استخدام صناديق بريدية لكل مشترك . ففي عالم البريد الإلكتروني هناك صندوق بريد إلكتروني خاص لكل مشترك .والذي يعرف بواسطة عنوانه الإلكتروني الفريد⁴، وفي واقع الأمر، فإن هذا الصندوق البريدي الإلكتروني ما هو إلا

¹ قصي فحطان، خليفة الجميلي، مرجع سابق، ص ص 112-113.

² سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 202.

³ مازن فارس رشيد، مرجع سابق، ص 202.

⁴ رحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، الاردن، 2008، ص 134.

مساحة مخصصة ضمن القرص الصلب في أحد الحواسيب المزودة على شبكة الإنترنت لصاحب هذا الصندوق تحمل عنوانه وتحفظ فيها الرسائل الإلكترونية الواردة لهذا المشترك.¹

- المنتديات الإلكترونية: المنتديات الإلكترونية هي بريد الكتروني غير اسمي يسمح لفريق من الفاعلين بهيكله تبادلاتهم من المعلومات والمعرفة حسب ملفات موضوعية أو فرق عمل مشتركة، يتناول ميدان موضوعي دقيق، أو مبني حول مشروع عملي، وقد جاء كإجابة عن محدودية عمل البريد الإلكتروني، ويمكن أن يكون المنتدى عاما، يسمح فيه بالدخول والمشاركة للجميع، وقد يكون خاصا، الدخول إليه مسموح لبعض الفاعلين في فريق عمل معين.²

- برمجيات تدفقات العمل work-flow: إن وضع الوثائق على دعائم معلوماتية يسهل للأفراد الوصول إليها، وبسرعة عالية، بما فيهم الأفراد البعيدون عن الأرشيف، حيث يمكن التكفل معلوماتيا بالعمليات الإدارية على الملفات التي تنتقل من مكتب إلى آخر وهو ما يطلق عليه تدفق العمل والذي يقوم بتوسيع نظام التسيير الإلكتروني للوثائق. والمصطلح الانجلوسكسوني workflow يعطي الترجمة الحرفية "تدفق العمل"، ويعني الاهتمام والأتمتة الإلكترونية لإنتاج وإدارة البيانات المرادفة لعملية معينة، فأحدى الصعوبات الأساسية التي تواجهها المؤسسة تتعلق بالتوثيق وبالمعلومات الخاصة بالعمليات، كالعامل الذي يتوقف بسبب غياب المعلومة الأساسية لتنفيذه، أو أن الوثيقة مفقودة، أو مخزنة في مكتب صاحبه في عطلا... الخ.³

ثانيا: التكوين الإلكتروني والتعليم الإلكتروني:

كما يعرف التكوين الإلكتروني كذلك على أنه مجموعة التكنولوجيات التي تسمح بالتكوين عن طريق استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات (الأقراص المضغوطة، الإنترنت، الإنترنت...)، وهو يتيح فرصة التكوين الفردي عن طريق محاضرات أو دروس تكون متاحة للموظف من خلال جهازه المعلوماتي عبر شبكة الإنترنت أو الإنترنت، بالإضافة إلى إمكانية مشاركته في الأقسام الافتراضية، المحاضرات عن بعد، قاعات المحادثة... واستعماله لكل الوسائل المستخدمة في عملية التكوين عن بعد سواء أكانت تفاعلية أم لا: الأقراص المضغوطة (Cd-rom)، أشرطة الفيديو والتعليم المعتمد على جهاز الكمبيوتر، ففي مجتمع

¹ علي حسين وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، مصر، 1999، ص 407.

² . Jean-louis PEAUCELLE, **le point de vue des gestionnaires**, Economica, 1999, P 169

³ . Jean-Yves prax, **manager la connaissance dans l'entreprise : les nouvelles technologies au service de L'ingénierie de la connaissance**, op, cit, pp 118-125.

العولمة وفي ظل المنافسة الشديدة أصبح من الضروري للمؤسسات من تكوين وتدريب موظفيها بسرعة وبتكاليف أقل نظرا للتقدم السريع لمعلوماتهم و مهاراتهم و ضرورة تجديدها باعتبارها ميزة تنافسية للعديد من المؤسسات، وبالتالي فقد سمحت تكنولوجيا المعلومات من تجديد وتحديث طرق التدريب داخل المؤسسات، وأصبح التكوين أو التدريب عملية مستمرة بالنسبة للموظف.¹

يضم التكوين الإلكتروني الطرق الجديدة التي تجمع من جهة ما بين هدف الحصول على المعارف وتنمية المهارات المشترك، ومن جهة أخرى الخدمات والفرص المتاحة من طرف تكنولوجيا المعلومات، وتأتي هذه الطرق سواء كان طرق التدريب التقليدية أو بغرض تدعيمها فهي تسمح بتكوين مستمر ومشخص حسب حاجات الموظفين بغض النظر عن الحواجز الجغرافية²، ويمكن للتكوين الإلكتروني من أن ينظم بطريقة متزامنة (Sychrone) من خلال وجود علاقة مباشرة ما بين المكون والمتكون أو أعضاء القاعة الافتراضية عن طريق استخدام تكنولوجيا المحادثة عبر الشبكة داخل قاعة محاضرات تكون مزودة بأجهزة كمبيوتر مرتبطة ببعضها ببعض، أو باستخدام تكنولوجيا القاعات الافتراضية (Classe Virtuelle Sychrone)، المحاضرات عن بعد، أو عن طريق تبادل رسائل إلكترونية و ملفات رقمية مباشرة، كما يمكن أن تكون العملية التكوينية الإلكترونية منظمة بطريقة غير متزامنة (Asynchrone)، من خلال الاعتماد على المكونين لمتابعة أعمال الموظفين عن طريق المراسلة الغير مباشرة باستخدام تكنولوجيا البريد الإلكتروني، فالتكوين الإلكتروني من خلال استخدامه لتكنولوجيات الصوت والصورة يعتبر أكثر تفاعلية ويسمح بالقيام بأبحاث واسعة من خلال استخدام شبكة الإنترنت بالإضافة إلى إجراء تطبيقات متعددة تعتمد على التقييم الذاتي والتبادل السريع للمعلومات كالعامل الجماعي مثلا.³

ساعدت التكنولوجيا المعلومات بطريقة فعالة وكفؤة في تنفيذ البرامج التكوينية، حيث أتاحت طرق تختلف تماما عن الطرق التقليدية، حيث أوجدت هذه الأخيرة أنماطا جديدة وسهلة في ممارسة العملية التكوينية وفق ما يلي:

¹ Charlotte FILLOL, **Le e-learning dans la stratégie de formation des entreprises**, Cahier de recherche du CREPA n°85, (www.dauphine.fr/crepa), Consulté le 20/12/2004, pp 7-8.

² Assaad EL AKREMI, Nabila BEN NAOU, Chiha GAHA, **L'acceptation de la formation électronique par les salariés : importance de l'utilité et de la facilité d'utilisation perçues**, (www.e-rh.org), consulté le 21/12/2015, p11.

³ Patrice ROUSSEL, **Pour un développement de la e-formation dans le prolongement du e-management**, Note du LIRHE n°354, (www.univ-tlse1.fr/lirhe), consulté le 21/11/2004, pp 4,10.

1) التكوين عن بعد:

"التكوين عن بعد طريقة نقل المعرفة من خلال الآخرين، فالتكوين عن بعد ليس له حدود معينة أو وسيلة واحدة، فأى حصة تلفزيونية، أو شريط فيديو، برنامج معلوماتي يمكن أن يعتبر برنامج تكوين عن بعد"¹

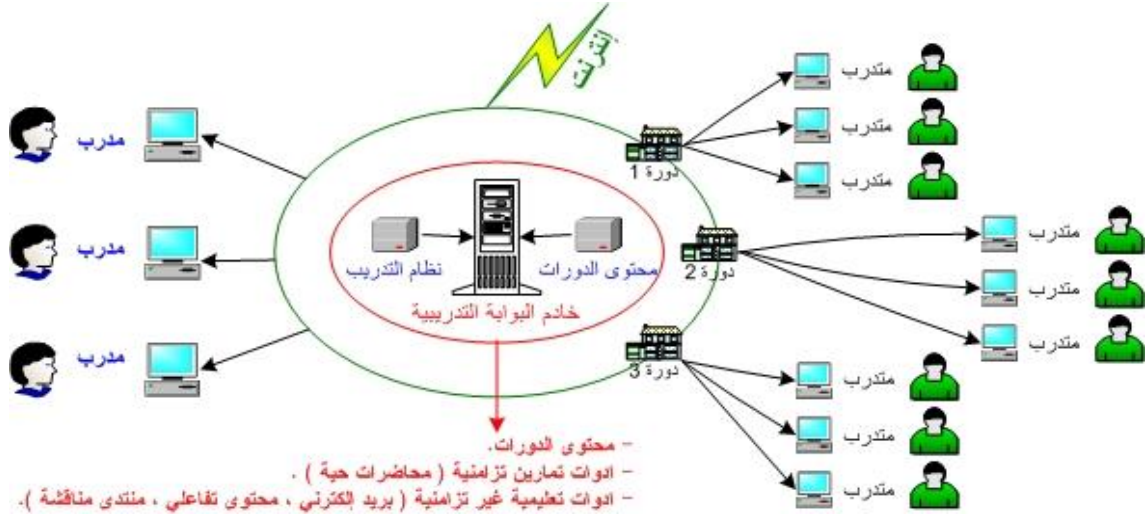
وإن الدور المهم للتكوين عن بعد هو تسهيل وتبسيط العملية التكوينية.²

واليوم وعن طريق الشبكة أصبح بمقدور أي شخص تطوير كفاءاته بمختلف أنواعها، دون الحاجة للتواجد المكاني، حيث توجد على الشبكة تنظيمات افتراضية تعمل على مد الأفراد المشتركين فيها بالمحاضرات والدروس القيمة حول المجال المطلوب، كما يمكن تعميم هذه البرامج التكوينية داخل التنظيم عن طريق الشبكة الداخلية "الإنترنت" حتى يستفيد منها عدد كبير من الموظفين، فالتكوين عن بعد لا يهمله عدد المتدربين فالقاعات هنا قاعات افتراضية مبنية على الشبكة، ولعل من أهم مميزات التكوين عن بعد بالاعتماد على الشبكة الداخلية هو طابعه التفاعلي الذي يعادل تأثيره الواقعي الحقيقي، فعن طريق تطبيقات الواقع الافتراضي أمكن خلق بيئة افتراضية للتكوين والعمل تحاكي الواقع الحقيقي في درجة التأثير والتعامل، وهذا ما يسمى بتحصيل نتائج أحسن خاصة في بعض الميادين الحساسة كالطب، الطيران، الاتصالات، الكيمياء والفيزياء... الخ، وهذه الميادين لا تكتفي فقط بالدروس النظرية التقليدية، ولكن بدرجة أكبر بالتطبيق.

¹ Jean LOUCHARD, **la formation à distance ou la liberté d'apprendre**, édition d'organisation, Paris, France, 1995, page 15.

² Jean LOUCHARD Ibid. p 22.

شكل رقم (16): طريقة التكوين عن بعد



المصدر: زكريا سحنون، علم الاجتماع الآلي ومجتمع الإنساسوب، على الموقع <http://www.alarab.com>

بتاريخ 20/06/2017 الساعة 08:22.

(2) التكوين بالمنزل:

حيث سمحت هنا التكنولوجيا المعلومات من خلال استعمال الوسائط المتعددة إمكانية تنمية المهارات بالاعتماد على النفس ودون الحاجة للاتصال بالشبكة المعلوماتية، فالآن توجد عدة برامج تساعد على التنمية الذاتية، كما هناك عدة برامج تلفزيونية وقنوات متخصصة في تنمية مهارات الأفراد في مختلف المجالات، ولعل أهم هذه القنوات في العالم العربي "Smarts Way" وقنوات "النيل المتخصصة" وقنوات الأشرطة الوثائقية... الخ والتي تعمل على بث برامج غنية المحتوى والتي تتماشى مع متغيرات العصر، ونظرا لما تتيحه الوسائط المتعددة من تفاعل، فإنها يمكن أن تمثل طفرة في أساليب تقديم المادة العلمية.¹

(3) التكوين المستمر:

لقد جعلت تكنولوجيا المعلومات الرقمية من العملية التكوينية هوية يستطيع أي فرد ممارستها دون انقطاع على مدى حياته، خاصة مع وقتنا الحالي، والذي يتميز بسرعة التحولات والتغيرات فيه، فأنماط

¹ رأفت رضوان، ثورة المعلومات وانعكاساتها على التدريب والتنمية البشرية، وقائع ندوة آفاق جديدة للتنمية البشرية والتدريب، منشور، الأردن، 2002، ص 354.

وطرق العمل اليوم تشهد طفرات نوعية غير مسبوقه تجعل من المهارات التي تتعلمها منذ فترات قصيرة مهارات قديمة.

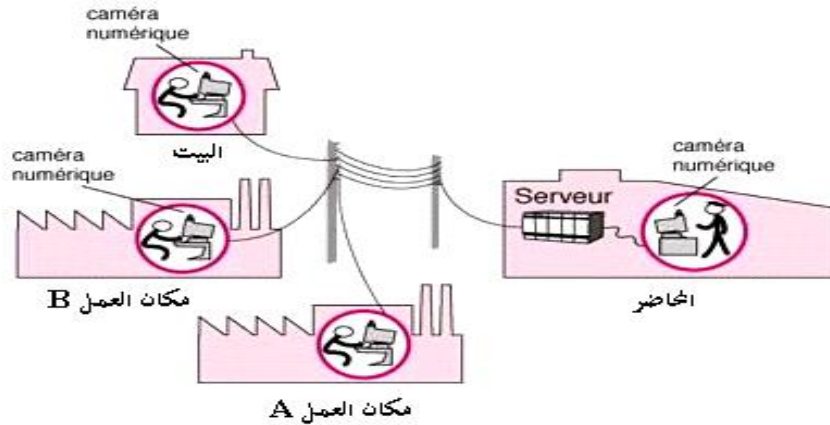
فاليوم وعلى الشبكة هناك برامج وأقسام تكوينية متنوعة مفتوحة 24 ساعة على 24 ساعة خلال أيام الأسبوع دون عطل وإجازات، فالعملية التكوينية اليوم على الشبكة لا تعترف بالحدود الزمانية والمكانية.¹

(4) التكوين أثناء العمل:

إن هذا النمط من العملية التكوينية معروف سابقا، لكن بشرط انقطاع العامل عن عمله وتوجيهه لمتابعة برنامج التدرسي، لكن مع تكنولوجيا المعلومات تحولت العملية التكوينية أثناء وقت العمل نفسه دون الانقطاع عن العمل.

فتكنولوجيا المعلومات تتيح اليوم إمكانية تنفيذ البرامج التكوينية بالموازاة مع العمل الحقيقي دون شعور الفرد بالفارق بين ما يقوم بتنفيذه فعلا للوظيفة، وما يقوم بتنفيذه للتكوين، حيث التفاعل بين المستخدم وقاعدة البيانات حقيقية في حالة العمل وبين المستخدم وقاعدة البيانات هيكلية عند التكوين. وهذا ما يُمكن التنظيم من الاستفادة من إنتاجية العامل حتى أثناء المرحلة التكوينية وبالتالي تقليل التكاليف نتيجة استغلال مخرجات العملية التكوينية أثناء القيام بها، والحكم على مدى فعالية البرنامج التكويني قبل الانتهاء منه.

شكل رقم (17): التدريب في مكان العمل



المصدر: زكريا سحنون، علم الاجتماع الآلي ومجتمع الإنساسوب، على الموقع <http://www.alarab.com>

بتاريخ 20/06/2017 الساعة 08:22

¹ رأفت رضوان، مرجع سابق، ص355.

5) التكوين وفق المستوى:

حيث تتيح تكنولوجيا المعلومات - ونظرا لما تقدمه من تسهيلات ومزايا- إمكانية تقديم برامج التكوين بأكثر من مستوى من الأبسط، متوسط، المتقدم، تبعا لطريقة وقدرات المتلقي، حيث يقوم البرنامج بالاستعانة على مجموعة اختبارات وتطبيقات الذكاء الصناعي والأنظمة الخبيرة في تحديد مستوى المتدرب، ونقاط القوة والضعف فيه، وتقدم له المادة التكوينية بطريقة تناسب مستواه مع مراعاة تغير المستوى مع تقدم الدارس في البرنامج التكويني، وهذا يُخلّص المتكون من الضغوطات النفسية نتيجة عدم ملائمة - في كثير من الأحيان- البرنامج التكويني لنقاط ضعفه أو احتياجاته هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن هذا يساعد على ترشيد السياسة التكوينية ككل.¹

والفرق بين التكوين الإلكتروني والتعليم الإلكتروني ونستطيع أن نقول انه لا يوجد فرق بينها من خلال بيئة التعليم الالكتروني حيث كلاهما يتطلب الأمور الأساسية في أي نظام تعلم الكتروني وكذلك نظام الفصول الافتراضية والية التسجيل والدخول، بينما يتجسد الفرق بشكل واضح وجلي في آلية تطبيق التعليم الالكتروني على الطلاب أو المتدربين، حيث أن التعليم الالكتروني مرتبط بمسمى المؤسسات التعليمية (المدرسة والجامعة) يوجد مدرسين ويوجد طلاب واختبارات فصلية وحضور مميز وغيرها من أمور التي تخص عملية التعليم.

بينما التدريب الالكتروني يستخدم لتدريب مجموعة من الأشخاص لا يتبعوا إلى منشأة تعليمية (تدريب موظفين، تأهيل كوادر بشرية) ويكون المستفيد من التدريب الالكتروني منسوبي الجهات الحكومية والمؤسسات الإدارية أو البنوك أو المنظمات الغير ربحية مثل (الرئاسة العامة للأمر بالمعروف والنهي عن المنكر) وما يترتب على التدريب الالكتروني هو آلية تطبيق التعليم الالكتروني للمتدربين، هنا ما يسمى التعليم الذاتي وضبط دخول المتدربين إلى جميع محتويات المقرر الدراسي والتدريب بشكل جدي وفعال، حيث لا يوجد هنا معلمين أو مدرسين يتابعون نشاطات المتدربين أو إجبارهم على حل جميع الأسئلة والممرور على جميع النشاطات الموجودة داخل المقرر، وفي هذه الحالة يأتي دور تخصيص آلية عرض المقرر التدريبي بحيث يخضع إلى نظام إدارة الأنشطة التعليمية المتسلسلة (Sequence Activities) وكذلك يجب أن يوجد نقاط عبور (Pass Points) بين كل موضوع أي لا يمكن للمتدرب الانتقال إلى الموضوع

¹ رأفت رضوان، مرجع سابق، ص 556.

أو النشاط التالي إلا إذا تحقق انه أنهى الموضوع السابق بشكل جيد ويمكن هنا وضع شروط أو خيارات لاجتياز المرحلة.¹

ويمكن تلخيص فوائد التكوين الإلكتروني بالآتي:²

- تدعيم عملية تبادل المعارف، التطبيقات والتجارب ما بين الموظفين؛
- إمكانية تعرف كل المشاركين في عملية التكوين الإلكتروني على الأسئلة المطروحة سابقا من طرف زملائهم والإجابات المناسبة لها؛
- السماح لكل الموظفين من الوصول إلى المعارف المخزنة في أرشيف المكتبة الإلكترونية للمؤسسة والإطلاع عليها من خلال موقع المؤسسة عبر الشبكة؛
- يساعد على وضع أدوات تكوين سهلة الاستعمال عن بعد وبطريقة فردية، يمكن تغييرها وتشخيصها حسب حاجات الموظفين؛
- تنظيم تغذية عكسية فورية وبناءة باستخدام وسائل تقييم ذاتية؛
- يسمح باتصال العديد من الموظفين المشاركين في عملية التكوين في الوحدات المختلفة للشركة عن طريق الشبكات المعلوماتية وزيادة تبادل المعلومات فيما بينهم، وكما يسمح لهم بالتعرف أكثر بعضهم ببعض ونقل المعرفة بينهم.

¹ شوقي محمد حسن، تنمية الموارد البشرية والفرق بين التدريب الإلكتروني والتعليم الإلكتروني،


<http://ashamousata3limi.maghrebarabe.net/t2553-topic>

² Patrice ROUSSEL Ibid, p 10.

ملخص الفصل:

مما سبق تناوله في هذا الفصل يمكن القول بأن إدارة المعرفة أصبحت اليوم من أحدث المفاهيم الإدارية والتي نمت الأدبيات المتعلقة بها كما ونوعاً. شهدت السنوات الماضية اهتماماً متزايداً من جانب قطاع الأعمال لتبنى مفهوم إدارة المعرفة، وقد خلصنا مما سبق أن إدارة المعرفة تشكل أحد التطورات الفكرية المعاصرة التي اقترحت في بادئ الأمر كأطر ومداخل جديدة في دراسة وفهم أعمال المؤسسة، وسرعان ما تحولت إلى ممارسة عملية، أكثر ملائمة للتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال، وقد تعاضم دورها بعد أن تم إدراك أن بناء الميزة التنافسية وإدامتها يعتمد أساساً على الموجودات الفكرية، ولكي نتفهم واقع إدارة المعرفة، فلا بد لنا من أن ننظر بشكل أكثر واقعية إلى الماضي والحاضر. ففي الماضي كانت هناك الكثير من المؤسسات التي تمارس إدارة المعرفة بصورة أو بأخرى من دون أن تطلق على ممارساتها هذه التسمية. أما اليوم فإن العديد من المؤسسات اتخذت خطوات رسمية في هذا الجانب واستحدثت برامج إدارة المعرفة، وكثيراً ما غلط في مفهوم إدارة المعلومات وخاصة من قبل المعلوماتيين، وهذا راجع أساساً إلى عدم تفريقهم بين المعلومات والمعرفة.

حيث تعرف هذه الأخيرة على أنها تأثرت بظهور تكنولوجيات الحواسيب والاتصالات الحديثة والتي تتعامل مع شتى أنواع المعرفة من حيث جمعها، ونقلها في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة، وبالتالي فقد تحولت العديد من المؤسسات إلى مؤسسات أعمال إلكترونية تستخدم الإنترنت أو الشبكات المماثلة داخل المؤسسة وخارجها ونظم المعلومات، حيث تعد هذه الشبكات البنية التحتية التي تعتمد عليها التكنولوجيا المعلومات، حيث لم تعد الشبكات المحلية كافية لوحدها بل تعدت الحاجة إلى شبكات الاتصال الواسعة والشبكات الظاهرية الخاصة، ومن بين تكنولوجيات الشبكات المعلوماتية التي تسمح بالمشاركة في استخدام المعلومات من طرف الموظفين وتوزيعها في المؤسسة نجد برامج العمل الجماعي، برامج تدفق العمل وبرامج التسيير المندمج.



الفصل الثاني:
**محددات الميزة التنافسية
للبنوك**

تمهيد:

تلعب البنوك دورا هاما في تحريك دواليب الاقتصاد من خلال وظائفها وعملياتها البنكية، وفق السياسة المالية والنقدية، ونتيجة للتطورات التي شهدتها القطاع كان لزاما على البنوك مواكبة هذه التطورات، ما أدى إلى ظهور بنوك قوية وأخرى ضعيفة، وعملت البنوك على رفع مستواها وذلك من خلال التطور في أدائها البنكي، باتباع استراتيجيات تعمل على تقوية المنافسة إذ تعتبر هذه الأخيرة عاملا مهما لتحسين الكفاءة الإنتاجية لمختلف الأنشطة البنكية، فوجود جو من التنافس بين البنوك العمومية والبنوك الخاصة يساعد بشكل كبير في نمو وتطوير القطاع البنكي بشكل سريع وفعال، ورفع الإنتاجية وتحسين جودة خدماتها وبالتالي تحسين أدائها والمساهمة في النمو وتطوير الاقتصاد بشكل عام

يعد بقاء واستمرار المؤسسات في الأسواق أهم الأهداف التي تصبو إليها هذه الأخيرة، ولتحقيق ذلك تسعى كل مؤسسة إلى بناء وامتلاك مزايا تنافسية متعددة، تحقق من خلالها التميز والتفوق على منافسيها لتتال رضا ووفاء عملائها. والتساؤل المطروح ما هي الميزة التنافسية في البنوك؟ وماهي مؤشرات المستعملة لي قياسها؟

1- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

يمثل امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد العالمي المبني على المعرفة، والجودة، والكفاءات. ما طرح جملة من المفاهيم للتنافسية.

1-1- المطلب الأول : أسباب ظهور التنافسية

أولاً: ظهور مفهوم التنافسية:

من خلال القراءة للأدبيات الاقتصادية التي تناولت موضوع التنافسية، يتبين لنا أن هذا المفهوم ارتبط بحدثين هامين هما:

- ✓ تزامن ظهور مفهوم التنافسية مع العجز الكبير في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة 1891-1891 خاصة مع اليابان وزيادة المديونية الخارجية لها؛¹
- ✓ ظهور ما يسمى بالنظام الاقتصادي العالمي الجديد الذي بدأت بوادره في التسعينات من القرن العشرين خاصة بعد انهيار المعسكر الاشتراكي وما نجم عنه من تداعيات أهمها بروز ظاهرة العولمة وانفتاح الاقتصاديات وتنامي قوى السوق.²

ثانياً: أسباب ظهور التنافسية:

- ترجع الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الرئيسي في نظام الأعمال المعاصرة إلى عوامل متعددة من أهمها:³
- ✓ ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد انفتاح الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقية الجات ومنظمة التجارة العالمية؛
 - ✓ وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات، وتطوير أساليب بحوث السوق، والشفافية النسبية التي تتعامل

¹ طارق نوير، دور الحكومة الداعم للتنافسية: حالة مصر، سلسلة أوراق عمل، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2002، ص4.

² Pour plus d'information, voir : BARON Yves et KEIZER Bernard : *les grandes économies*, Edition du Seuil, Paris. (1988), p-p 31 -45.

³ محمد سمير احمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة، الاردن، 2008، ص 918.

بها المؤسسات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق من المعلومات ذات الدلالة على التنافسية.

- ✓ سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة، وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكة الانترنت وهي من آليات الاتصالات الحديثة.
- ✓ تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير نتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال.
- ✓ زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات الكثيفة للأسواق وتحول السوق إلى سوق مشتري تترك القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع حاجاتهم بأقل وبأسر الشروط، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيط الوحيد للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.
- ✓ التغييرات الحاصلة على الصعيد البشري سواء اقتصاديا أو سياسيا أو اجتماعيا.

1-2-المطلب الثاني: مفهوم كل من التنافسية والميزة التنافسية

أولاً: مفهوم التنافسية:

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن مؤسسة، أو قطاع، أو دولة. فالتنافسية على صعيد المؤسسة تسعى إلى كسب حصة في السوق، تختلف عن التنافسية لقطاع متمثل بمجموعة من المؤسسات العاملة في صناعة معينة، وهاتان دورهما تختلفان عن تنافسية دولة تسعى لتحقيق معدل مرتفع ومستدام لدخل الفرد فيها.

تعريف التنافسية حسب المؤسسات:

يتمحور تعريف التنافسية للمؤسسات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية، فالتعريف للتنافسية ينص على أنها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى"¹.

¹ وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط، العدد الرابع والعشرون، السنة الثانية، الكويت، 2003، ص 4.

تعريف التنافسية حسب قطاع النشاط:

تعني التنافسية لقطاع ما قدرة المؤسسات المنتمية لنفس القطاع الصناعي في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وهذا ما يؤدي إلى تميز تلك الدولة في هذه الصناعة، ويجب تحديد القطاع بدقة فمثلاً قطاع صناعة المواصلات لا يمكن خلطه مع قطاع الإلكترونيات، لأن مجالات وظروف الإنتاج تختلف¹.

تعريف التنافسية على مستوى الدول:

أهتم الكتاب والاقتصاديون وكذا المؤسسات والهيئات الدولية بتعريف التنافسية على مستوى الدول أكثر من تعريف التنافسية على مستوى المؤسسات وقطاع النشاط، لذلك نجد أن هناك العديد من التعريفات، وتختلف حسب الزاوية التي ترى منها التنافسية وسنتطرق لأهم هذه التعريفات².

تعريف المنافسة العالمية القدرة التنافسية للدولة:

وقد عرّف تقرير المنافسة العالمية القدرة التنافسية للدولة على أنها " القدرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة في الدخل الحقيقي للأفراد مقاساً بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي"³، التالي يؤكد هذا التقرير على أن القدرة التنافسية تعكس الصفات الهيكلية لكل اقتصاد وطني⁴.

تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE:

فقد عرفت القدرة التنافسية بأنها: "الدرجة التي يستطيع بلد ما، في ظل أسواق حرة وعادلة، إنتاج سلع خدمات تتجح في اختبار الأسواق الدولية، وفي الوقت نفسه المحافظة على توسيع المداخل الحقيقية لمواطنيها في المدى الطويل"⁵.

وعليه تشترك أغلب التعريفات المستعرضة آنفاً في نقاط مشتركة تتمثل في قدرة المؤسسات على النفاذ إلى الأسواق الخارجية بمنتجات عالية الجودة وبأقل التكاليف، وأن يظهر أثر ذلك في تحسن الناتج الداخلي الخام والذي بدوره يزيد في تحسين الظروف المعيشية للمواطنين، لذلك فإننا نحاول إعطاء تعريف للتنافسية

¹ وديع محمد عدنان، مرجع سابق، ص4.

² نفس المرجع السابق، ص12.

³ World Economic Forum, The global competitiveness report, p. 84.

⁴ إسماعيل زغلول، محمد الهزائم، سياسات وخطط تطوير القدرة التنافسية للاقتصاد الأردني، ندوة القدرة التنافسية للاقتصاديات العربية معهد السياسات الاقتصادية لصندوق النقد العربي، العدد الخامس، 1999، ص250.

⁵ OECD, Ibid, p. 237.

يتلخص في "التنافسية هي قدرة الحكومات على توفير ظروف ملائمة تستطيع من خلالها المؤسسات العاملة في إقليمها النفاذ بمنتجاتها إلى الأسواق الخارجية، بغية زيادة نمو معدل الناتج الداخلي الخام."

ثانياً: مفهوم الميزة التنافسية:

لقد شغل تحديد مفهوم الميزة التنافسية اهتمام الباحثين في مجالي الاقتصاد وإدارة الأعمال منذ بداية عقد الثمانينات من القرن الماضي، فنظراً لاختلاف رؤى علماء الاقتصاد عن تلك الخاصة بعلماء إدارة الأعمال، كانت النتيجة عدم الاتفاق بشأن مفهوم الميزة التنافسية.

هذا الاختلاف يرجع إلى الوحدة التي ينظر إلى ميزتها التنافسية، حيث يهتم الاقتصاديون عادة بالعوامل التي تحدد الميزة التنافسية للاقتصاد الوطني ككل، في حين ينصب اهتمام رجال إدارة الأعمال على تنافسية المؤسسة أو الصناعة¹.

إن التحليل من أجل تشخيص الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، لا يتطلب الحصول على بيانات تاريخية فقط، بل يقوم بتقدير الاتجاهات والنتائج ومقارنتها مع بيانات المنافسين، وأن عملية اكتساب الميزة التنافسية تأتي من خلال الأفعال المناسبة في مجال أعمال المؤسسة.

ويعتبر مايكل بورتر (Porter) أول من وضع نظرية الميزة التنافسية، فقد صمم لها نموذجاً لقياسها يستند على المتغيرات الجزئية للاقتصاد، معتبراً أن التنافس إنما يتم بين المؤسسات نفسها.

ولقد عرف بورتر الميزة التنافسية للمؤسسة على أنها: «تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزيائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة»².

ويعرفها محسن أحمد الخضيرى بأنها «إيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تملكها مؤسسة معينة تتفوق فيها في مجالات: الإنتاج، التسويق، التموين، الكوادر البشرية»³. من خلال التعريف الأول نرى أن بورتر ركز على القيمة التي تخلقها المؤسسة لعملائها في تعريفه للميزة التنافسية، والتي تأخذ صورتين إما في شكل أسعار أقل مقارنة مع المنافسين، لكن مع الحفاظ على نفس المنافع، أو في شكل منتج متميز، أما

¹ رجم نصيب وأمال عياري، "الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية"، الكتاب الجامع للملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر، 29-30 أكتوبر 2002، ص 13.

² Michel Porter, *L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Dunod, Paris, 1999, p 08.

³ محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص ص 33-34.

التعريف الثاني فقد حدد أربعة مجالات (أنشطة) وهي: الإنتاج، التسويق، التموين والكوادر البشرية، هي الكفيلة حسب رأيه في الحصول على ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة.

وعلى ضوء التعريفين السابقين، يمكن تعريف الميزة التنافسية كما يلي: تتمثل الميزة التنافسية في الوضع المتفوق الذي تحصل عليه المؤسسة، هذا التفوق الذي يكون في شكل إضافة قيمة لدى المستهلك، والتي تأخذ شكل أسعار أقل مقارنة بأسعار المنافسين، أوفي شكل منتج متميز، وذلك بهدف زيادة الحصة السوقية أو البقاء في السوق على الأقل.

وبذلك تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:

- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم؛
- تحقيق التميّز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميّز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية؛
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.

1-3-المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية ومصادرها

أولاً: أنواع الميزة التنافسية

يتم التمييز بين عدة أنواع من التنافسية، نوجز أهمها فيمايلي:¹

- ✓ **تنافسية التكلفة أو السعر:** هذه التنافسية تعبر عن هيكلية الأسعار والتكاليف التي تحظى بها مؤسسة ما مقارنة مع المؤسسات الأخرى، وهي بعيدة عن التأثير على مجموعة الخصائص التي تسمح ببيع المنتج، وترتكز في جزء منها على التكاليف الداخلية كتكلفة الأجور. فالبلد ذو التكلفة الأقل هو الذي يتمتع بتنافسية عالية بالنسبة لصادراته إلى الأسواق العالمية ويشمل هذا النوع من التنافسية أثر سعر الصرف للعملة الوطنية .
- ✓ **التنافسية غير السعرية:** تعني قدرة مؤسسة ما على تلبية الطلب بفضل عوامل أخرى وغير الأسعار، والتأقلم مع تطور الطلب (مما يترجم نوع التخصص)، وتعتمد أساساً على الاستثمار،

¹ محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، العدد الرابع والعشرون، الكويت، ديسمبر 2003، ص5.

مرونة تخصيص العوامل والابتكار ويقصد بها العوامل التقنية وغير السعرية التي تدخل ضمن مفهوم التنافسية (مثل الموقع، المناخ، العادات والتقاليد.. الخ).

✓ **التنافسية النوعية:** وتشمل إضافة النوعية للمنتجات وعنصر الملائمة والقدرة على الابتكار، فالبلد الذي يتمتع بمقدرة أكبر في مجال الابتكار والنوعية الجيدة للإنتاج والملائمة لذوق المستهلك إضافة لتوفر مؤسسات التصدير ذات السمعة الحسنة في الأسواق يستطيع تصدير بضائعه وتسويقها حتى بأسعار أعلى من منافسيه .

✓ **التنافسية التقنية:** حيث يتم التنافس على أساس الإنتاج عالي التقنية وأكثر تعقيداً.

✓ **التنافسية الظرفية أو الجارية:** وهي التي تحددها المنتديات الاقتصادية الدولية ويقصد بها التنافسية التي ترك على مناخ الأعمال وعمليات الشركات واستراتيجياتها وتحتوي على عناصر مثل التزويد (الإمدادات)، التكلفة، النوعية والحصة في السوق.

✓ **التنافسية المستدامة:** وترتكز على الابتكار ورأس المال البشري والفكري وتحتوي على عناصر رأس المال البشري، مستوى التعليم والتأهيل، الإنتاجية، مؤسسات البحث العلمي والتطوير والطاقة الابتكارية، الوضع المؤسسي وقوى السوق.

كما يمكن تصنيف التنافسية حسب **Porter** من الميزة التنافسية، الى نوعين ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز.

✓ ميزة التكلفة الأقل:

تعريف ميزة التكلفة الأقل: تلعب التكاليف دوراً هاماً في تحقيق استراتيجيات التميز، فعلى المؤسسة التي ترغب في أن تتميز عن منافسيها أن تحافظ على تكاليفها قريبة من تكاليفهم. مما يستدعي تقييم مركزها الخاص بمجال التكاليف بالمقارنة مع منافسيها.

ويمكن لمؤسسة الحيازة على ميزة التكلفة الأقل إذا ما تمكنت من ممارسة نشاطاتها المنتجة للقيمة وفق تكاليف متراكمة أقل من مثيلاتها لدى المنافسين¹

وتعتبر التكلفة حجر الأساس لتنافسية المؤسسة، ذلك أنها تؤثر على الأسعار التنافسية للمنتجات والخدمات².

¹ PORTER Michael, *L'Avantage Concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son Avance*, op.cit, P 81-85.

² Site : <http://www.arab-api.org/ecac/compa.htm>, consulté le : 17.02.2016 à 10:45.

وتتم الحيازة على ميزة التكلفة الأقل من خلال مراقبة العوامل التالية¹:

- مراقبة الحجم من خلال توسيع تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة والتوسع في السوق.
- مراقبة التعلم من خلال مقارنة أساليب وتقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع؛
- مراقبة استعمال قدرات المؤسسة ومدى مطابقتها لمتطلبات السوق والإنتاج.
- مراقبة الروابط والعلاقات الكامنة بين الأنشطة المنتجة للقيمة ومن ثم استغلالها.
- مراقبة الاتصال بين وحدات المؤسسة من خلال نقل معرفة كيفية العمل بين النشاطات المتماثلة.
- مراقبة الإدماج والفصل بين النشاطات المنتجة للقيمة بشكل يقلص تكاليف هذه الأنشطة.
- مراقبة الرزنامة بمعنى المفاضلة بين كون المؤسسة السبابة لدخول قطاع النشاط أو انتظارها لمدة محددة قبل دخولها هذا القطاع، ذلك أنه تختلف الامتيازات في التكاليف الممنوحة لكل منهما.
- مراقبة الإجراءات التقديرية وتغيير أو إلغاء الإجراءات المكلفة التي لا تساهم في عملية التميز.
- مراقبة التموضع أو التمرکز الخاص بالأنشطة، بالموردين وبالعلاء والذي من شأنه تقليص التكاليف.
- مراقبة العوامل الحكومية والسياسية كالتشريعات الموضوعة لتنظيم النشاط الاقتصادي.

كيفية تطبيق ميزة التكلفة الأقل وضمان استمرارها: إن نجاح استراتيجية التكلفة الأقل تتوقف على قدرة المؤسسة على تطبيقها ومتابعتها، فالتكاليف لا تتخفص تلقائيًا، وإنما نتيجة جهود مكثفة واهتمام متواصل، إذ تملك المؤسسات إمكانيات متعددة لتخفيض التكاليف، وذلك في ظل اقتصاديات الحجم نفسها، وحجم الإنتاج المتراكم نفسه، أو باتباعها لنفس السياسة.

وعلى المؤسسة أن تسعى دائمًا إلى تخفيض تكاليفها قدر الإمكان، فتحسين مركزها لا يتطلب تغيير الاستراتيجية بقدر ما يتطلب الاهتمام والدعم من قبل المسيرين، فعليها ألا تعتقد بأن تكاليفها منخفضة كفاية. وتساهم عدة عوامل، كتكوين وتحفيز العمال، دعم ثقافة المؤسسة، تبني برامج لتخفيض التكاليف، البحث عن أساليب التالية ونشر المعرفة، في التحكم في التكاليف. كما أن كل فرد يعمل داخل المؤسسة له تأثير بشكل أو بآخر على التكاليف. ومن بين الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسات الرائدة في مجال التكاليف وضع برامج

¹ PORTER Michael, "L'Avantage Concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance", op, cit, P 129-136.

لمراقبة تكاليف كافة الأنشطة المنتجة للقيمة، وليس الإنتاج فحسب، ثم مقارنتها بين مختلف وحدات المؤسسة أو بالنسبة للأنشطة الخاصة بالمنافسين¹.

إن الميزة التنافسية الناتجة عن التكلفة الأقل لا تحقق التميز والتفوق للمؤسسة إلا إذا قامت هذه الأخيرة بالمحافظة عليها وضمان استمرارها، فالتحسينات المؤقتة يمكن أن تسمح للمؤسسة بالمحافظة على تكاليفها قريبة من مثيلاتها لدى المنافسين، ولكنها لا تضمن لها الريادة.

ويمكن أن تدوم ميزة التكلفة الأقل وتستمر في حالة وجود عوائق للدخول أو عوائق لدى ممارسة نفس النشاط حيث تمنع المنافسين من محاكاة المؤسسة واستعمال نفس مصادرها.

ويختلف عنصر الدوام باختلاف عوامل تطور التكاليف وكذا باختلاف قطاع النشاط، ومن بين العوامل التي تؤثر على دوام ميزة التكلفة الأقل²:

- اقتصاديات الحجم، والتي تمثل أكبر عائق للدخول أو الحركة داخل السوق.
- تنسيق العلاقات الكامنة بين المؤسسة، الموردين وقنوات التوزيع المستقبلية.
- التعلم والمعرفة المكتسبة من قبل أفراد المؤسسة، والتي من الصعب محاكاتها.
- حقوق الملكية الخاصة بمنتج أو عملية تكنولوجية معينة، فمن الصعب على المنافسين محاكاة المنتج أو عملية إنتاج جديدة إذا ما كانت محمية من خلال براءة اختراع.
- ✓ **ميزة التميز:** لا ينتج عنصر الدوام فقط من المصادر المختلفة لميزة التكلفة الأقل، وإنما ينتج أيضاً من عدد هذه المصادر، فالميزة الناتجة عن نشاط واحد أو نشاطين منتج للقيمة تشكل فريسة سهلة الوصول من قبل المنافسين، لذا تستمد المؤسسات الرائدة في مجال التكاليف ميزتها من خلال تكاتف وتظافر عدة مصادر، مما يجعل من الصعب ومن المكلف جداً على المنافسين محاكاتها وبلوغ نفس مركزها التنافسي.

تتميز المؤسسة عن منافسيها في حالة توصلها إلى الحيازة على خاصية منفردة والتي يوليها العملاء قيمة هامة¹.

¹ David Cayla, *L'apprentissage organisationnel entre processus adaptif et changement dirigé*, thèse de doctorat en sciences économiques, Université Paris, Panthéon Sorbonne, 2007, p 23.

² Anne Dietrich, Patrick Gilbert, et autres, "**Management des compétences : Enjeux, modèles et perspectives**", DUNOD, Paris, 3ième édition, 2010, p 10.

تكلفة ميزة التميز وشروط نجاحها واستمرارها:

تعتبر ميزة التميز الأكثر تكلفة، إلا أنه على المؤسسة أن توظف مبالغ هامة لاكتساب خاصية التفرد بهدف ممارسة النشاطات المنتجة للقيمة بطريقة أفضل من منافسيها. فمثلا تقديم مساعدة فنية للعملاء يتطلب توفر مختصين إضافيين، مما يكون مكلفاً للمؤسسة، كما أن تصنيع منتج أكثر دواماً واستمراراً من منتجات المنافسين يتطلب توفر عدد أكبر من المواد الأولية التي قد تكون غالية السعر.

إن بعض أشكال التميز قد تكون مكلفة مقارنة بغيرها، فالتميز الناجم عن تنسيق أفضل للأنشطة المترابطة في المؤسسة لا يؤدي إلى ظهور تكاليف إضافية عادة، في حين إدراج صفات أو إضافات جديدة في المنتج نظراً لمتطلبات العمل تزيد من كلفته. وترتبط تكلفة التميز بعوامل تطور تكاليف الأنشطة المنتجة للقيمة والتي تؤدي إلى تفرد المؤسسة، والعلاقة بين خاصية التفرد وعوامل تطور التكاليف تعد علاقة تأثير متبادل.

وتتجاهل المؤسسات فرصاً عديدة لتخفيض تكاليفها وزيادة تميزها والذي يتحقق من خلال تنسيق أفضل. لنشاطاتها، فمثلا مراقبة الأسعار والتمويل يسمح بتخفيض تكاليف التخزين وتقليص آجال التسليم²

ولكي تتجح المؤسسة في تميزها عليها أن تحقق الشروط التالية:³

- تحويل تكلفة التميز إلى ميزة باستغلال كافة مصادر التفرد غير المكلفة لتقليص تكلفة المنتج النهائي؛
- إمداد متخذي قرار الشراء بالدوافع اللازمة لدعم قرارهم باختيار منتجات المؤسسة؛
- تعزيز مصادر التفرد من خلال استغلالها في عدد أكبر من الأنشطة المنتجة للقيمة، مما يساهم في تعظيم القيمة المقدمة للعميل ومن ثم ضمان ولائه للمؤسسة.

¹ Ibid, P 15.

² PORTER Msichael, "L'Avantage Concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance", op.cit, P 162-164.

³Getfrank, "Comment voulez-vous construire un avantage concurrentiel ?", www.getfrank.co.nz/investment/entrepreneur-sme-s/how-do-you-build-competitive-advantage, consulté le : 11.01.2016 à 19:45.

ويتوقف دوام واستمرار تميز المؤسسة على عنصرين مهمين، وهما أن يدرك العملاء بطريقة دائمة للقيمة المميزة التي تمنحها المؤسسة إياهم، وألا يتمكن المنافسون من محاكاتها. كما أنها تتوقف أيضاً على العوامل التي تركز عليها في تحقيق التميز، والتي يجب أن تكون غير قابلة للتقليد أو المحاكاة من قبل المنافسين.

ومن بين الشروط الواجب توافرها لتحقيق استمرارية تميز المؤسسة ما يلي:¹

- الامتلاك الخاص للمعرفة، الروابط، والمميزات التي تمنحها أسبقية الانطلاق في مجال نشاطها.
- اكتساب المؤسسة لميزة التكلفة الأقل من خلال تميزها أو امتلاكها لميزة التميز.
- تعدد مصادر التميز، مما يصعب على المنافسين تقليد استراتيجية التميز ومحاكاتها.

إن امتلاك المؤسسة لميزة التكلفة الأقل أو لميزة التميز لا يكفي، إذ عليها أن تحدد مدى جودة ميزتها ومدى قوتها وقدرتها على الاستمرار.

ثانياً: مصادر الميزة التنافسية

هناك مصدرين أساسيين للميزة التنافسية يتمثلان في المهارات المتميزة (كالمعرفة الفنية، القدرات والذكاء) والموارد المتميزة (كالموارد المالية، طاقة إنتاجية ممتازة... الخ)². إن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات بينت أن مصدرها لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية بل بقدرة تلك المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية، التي تعد الكفاءات والمعرفة والجودة أحد عناصرها الأساسية³.

ويمكن من خلال توفير هذين المصدرين واستغلالهما بفاعلية الحصول على المصادر النهائية التالية:⁴

1- الكفاءة: تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية.

¹ Ibid, P196-197

² عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، بيروت، 2003، ص 264.

³ Didier Cazal Et Anne Dietrich, **Compétences Et Savoirs : Entre GRH Et Stratégie, Les Cahiers De La Recherche**, Claree, Janvier 2003, P02.

⁴ سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004، ص 08.

2- **الجودة:** نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية.

3- **المعرفة:** تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فلقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة، باعتبارها شرطا أساسيا ضمن سياساتها الاستثمارية، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة، وبراءات الاختراع، والعلامات التجارية المتميزة. فالمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر فيما تعرفه، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات.

توجد عدة طرق في البحث عن مصادر الميزة التنافسية، ومنها ثلاثة طرق عملية وبسيطة، تكون بمثابة أسلوب للبحث عنها، وهي:¹

- تحليل مصادر الميزة التنافسية؛
- تحليل السلسلة العمودية (للتصور - الإنتاج - التوزيع)؛
- تحليل مكونات التمييز ومكونات التكاليف.

1. تحليل مصادر الميزة التنافسية:

إن تحليل مصادر الميزة التنافسية، يتوقف على تحديد العناصر الأساسية المشكلة لعرض المؤسسة، حيث إنها هي المحددة لقيمة المنتج لدى المشتري. إن هذه الأخيرة تأخذ عدة أشكال منها، الجودة، السعر، الخدمات بعد عملية البيع، السرعة في معالجة الطلبات، الملاءمة...إلخ. إن معرفة تصورات المشتري اتجاه قيمة المنتج، يتم عن طريق القيام بدراسات (اقتصادية، نفسية، اجتماعية) لمعرفة سلوكيات المشتري. قد يمكن للمؤسسة أن تقوم بمعرفة ذلك السلوك دون اللجوء إليهم، وذلك عن طريق مجموعة من الخبراء داخل المؤسسة يحلون محلهم، ويطلب منهم إعطائها تصورهم للقيمة المنتظرة من قبل المشتريين المحتملين للمنتج

¹ Julien Lévy, *impact et enjeux de la révolution numérique sur la politique d'offre des entreprises*, RFM, N°177/178, 2000/2-3.

الجديد. إنه في كلتا الحالتين، يطلب منهم الإجابة على السؤال المتعلق بخصائص القيمة المنتظرة من استعمال المنتج الجديد، مع ترتيبها حسب الأولوية. ونتيجة ذلك، سنحصل على سلم للخصائص حسب أهميتها، ومنه نستطيع استشراف سلوكيات المستعملين المنتظرين، والتي على ضوءها يتم إعداد المنتج الجديد.

إن الملاحظة الأساسية التي يجب أن نشير إليها، أن قيمة الشيء تختلف من شخص لآخر، نظرا لتباين الحاجات من جهة، وحاجته إليها من جهة أخرى. ونظرا لذلك، نجد قيمتها تأخذ عدة أشكال حسب مستعملها.

2. تحليل سلسلة الأفقية للقيمة:

" إن الميزة التنافسية تتجم عن مجموعة من الأنشطة تقوم بها المؤسسة، كالتخزين، والإنتاج، والتسويق، والتوزيع، وتدعيم منتجاتها، حيث كل نشاط تقوم به، سيسهم في تحسين وضعيتها من حيث التكاليف وخلق قاعدة تمييزية.¹"

يتضح من ذلك، أن قيمة المنتج الجديد مثلا، هي المبلغ الذي يستطيع الزبون دفعه للحصول عليه لتلبية حاجاته. وإنها تتحدد من خلال مجموعة من الأنشطة، تتفاعل فيما بينها، تسمى بسلسلة القيمة. إن هذه الأخيرة، عرفها M.E.Porter على النحو التالي: "إن فكرة سلسلة القيمة، هي أشمل من نظام القيمة، حيث أنها ترمي إلى توضيح الجيد للميكانيزمات الأساسية الخاصة بتحضير الاستراتيجية، إلا أن تطرح بعض المشاكل في حالة تطبيقها."²

إن سلسلة القيمة تعتبر أداة للتحليل الاستراتيجي، حيث تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق ما يلي:³

- التجزئة الاستراتيجية لأنشطة المؤسسة؛
- تحديد وتوضيح مكونات التكاليف؛
- تحديد المصادر الممكنة للتمييز.

¹ M.E.Porter, **avantage concurrentiel**, Inter-Edition, Paris, 1986, P 8

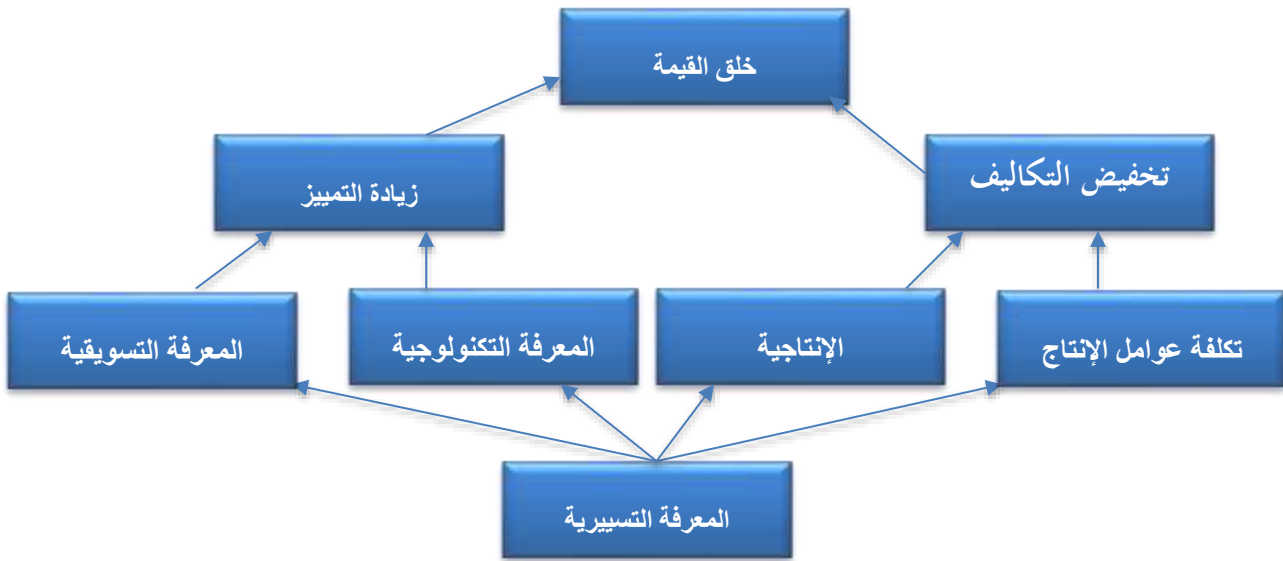
² C.Marmuse, **politique général**, langage, intelligence, modèles et choix stratégiques, 2° Edition, Economica, Paris, 1996, P 333.

³ Alain Marion, **le diagnostic de l'entreprise**, Edition, Economica, Paris, 1996, p12.

3. تحليل مكونات التمييز والتكاليف:

قد قام Tugrul Atamer et Roland Calori بتحديد مصدرين لكل من التكلفة والتمييز، حيث الشكل أدناه يوضح ذلك.

الشكل رقم (18): مصادر خلق القيمة



المصدر: Tugrul Atamer et Roland Calori, **Diagnostic et Décisions Stratégiques**, Dunod, Paris, 1998, :

P19.

يتضح من خلال الشكل أعلاه، أن الميزة التنافسية تتولد من خلال تفاعل عدة محددات، حيث كل واحد منها يساهم في إعطاء للمؤسسة قيمة تجعلها تتميز عن منافسيها المباشرين.

إن التطور التكنولوجي يعتبر أحد القوى الأساسية في تشكيل المحيط التنافسي، حيث يمكن أن يؤدي إلى¹:

- يمكن أن يكون معجل أو معطل لنمو الطلب وذلك بإحداث ظواهر إحلالية، أو يسمح بتجديد المنتجات؛

¹ Tugrul Atmer et Roland Calori, **diagnostic et décisions stratégiques**, Dunod, Paris, 1998, P 122.

- بإمكانه أن يخلق أو يدمج عدة قطاعات وذلك بعرض عدة بدائل من خلال إحداث وظائف جديدة، أو يجمع عدة وظائف في نفس المنتج؛
- باستطاعته تغيير هيكل وديناميكية التكاليف بخلق مصادر جديدة للميزة التنافسية
- يمكن أن يغير حواجز الدخول.

إن اكتساب المعرفة التكنولوجية والتحكم فيها عن منافسيها، قد يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية أكبر. ويتضح من خلال ذلك، أن هناك علاقة معقدة بين التطور التكنولوجي وتنافسية المؤسسة. "إن Morone يؤكد أن التكنولوجية هي مصدر من مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة حتى وإن كان القطاع الصناعي في مرحلة الإشباع، الأمر الذي يتطلب منها بذل جهود مضاعفة لإكتساب التكنولوجية التي تجعلها في وضعية التحكم من جهة وإعادة تشييب القطاع من جهة أخرى. أما Igor Ansoff فتختلف وجهة نظره عن سابقتها، حيث يرى أن القطاعات الصناعية التي تتميز بالتكنولوجية العالية، تعتمد على توالد المنتجات الجديدة التي تكون قريبة فيما بينها في الإطلاق، الأمر الذي لا يسمح من الاستغلال الأمثل للتدفقات المالية الناتجة عن كل منتج. وتبعاً لذلك على المؤسسات أن تتوقف أن تكون منقاداً عن طريق التكنولوجية والبحث والتطوير.¹ هناك عدة دراسات أظهرت أن التطور التكنولوجي ليس هو له قيمة في حد ذاته، بل يعتبر وسيلة لتحقيق تلك الميزات المشار إليها سابقاً، إذا أحسنت المؤسسات كيفية الاستغلال.

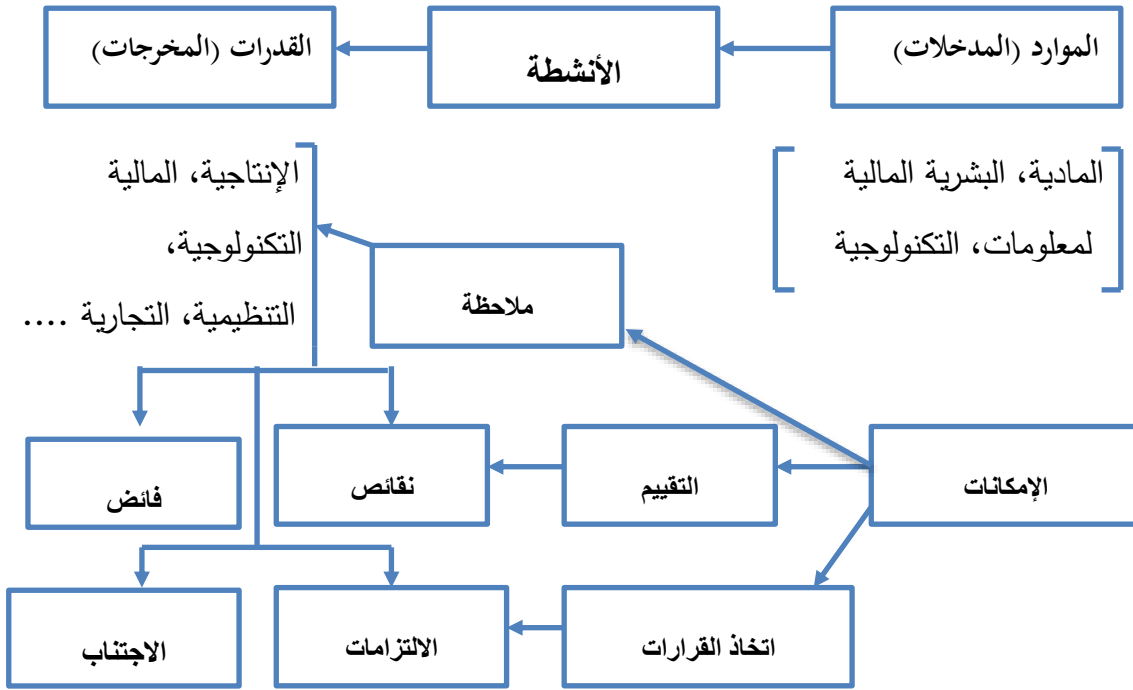
إن المعرفة التسويقية هي الأخرى لا تقل أهمية عن المعرفة التكنولوجية، حيث تتمثل في امتلاك المؤسسة المؤهلات الضرورية لإعداد استراتيجيات تسويقية فعالة مثل: تطوير المنتجات الجديدة، وتنويع في الخدمات، وقيام بحملات ترويجية، ومعرفة حاجات ورغبات المستهلكين، وقيام بالدراسة السوقية،...إلخ.

أن خفض من التكاليف والرفع من الإنتاجية يتم من خلال تظافر عدة عوامل منها مثلاً: كفاءة العمال، التحكم في التقنية، المواد الأولية، التجربة، الوفورات الاقتصادية، الأجور والتحفيزات، المناخ الملائم،...إلخ.

وتبعاً لذلك، فهذا يتحدد على أساس القدرات التي تمتلكها. إن هذه الأخيرة تأخذ عدة أشكال، كما يبرزها في الشكل رقم (19) التالي:

¹ T.loilier et A.tellier, **gestion de l'innovation**, Editions, Management et Société, 1999, PP 44-45.

الشكل رقم (19): تقييم إمكانات المؤسسة



المصدر: Michel Marchesnay, *la stratégie du diagnostic à la décision industrielle*, OPU, Alger, 1987, P 97.

P 97.

إن معرفة قدرات المؤسسة يتم من خلال القيام بالتشخيص التنظيمي الذي يحدد لنا فعالية الأنشطة التي تقوم بها، في حين التشخيص الاستراتيجي يبين لنا النجاعة المحققة. كما أنه لا شك أن لكل مؤسسة تقوم بجملة من الأنشطة المتنوعة من خلال الاستعمال العقلاني للإمكانات المختلفة التي تمتلكها بغية تحقيق الأهداف المرجوة ضمن محيط بيئي يتميز بالديناميكية وعدم التأكد. إن القدرات التي تمتلكها المؤسسة، هي في حد ذاتها تعتبر مصادر الميزة التنافسية. إذا عملية التشخيص لقدرات المؤسسة المتنوعة منها، الإنتاجية والتكنولوجية والإبداعية، والتنظيمية، والمالية...إلخ.

إن قدرة المؤسسة لا تكمن في إنتاج منتجات بكيفية فعالة وفق المقاييس الدولية فحسب، وإنما في تحقيق ميزة تنافسية أكبر تمس جميع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، وهذا لا يتأتى إلا بالمعرفة التكنولوجية والتسويقية والتسعيرية.

2-المبحث الثاني: استراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية

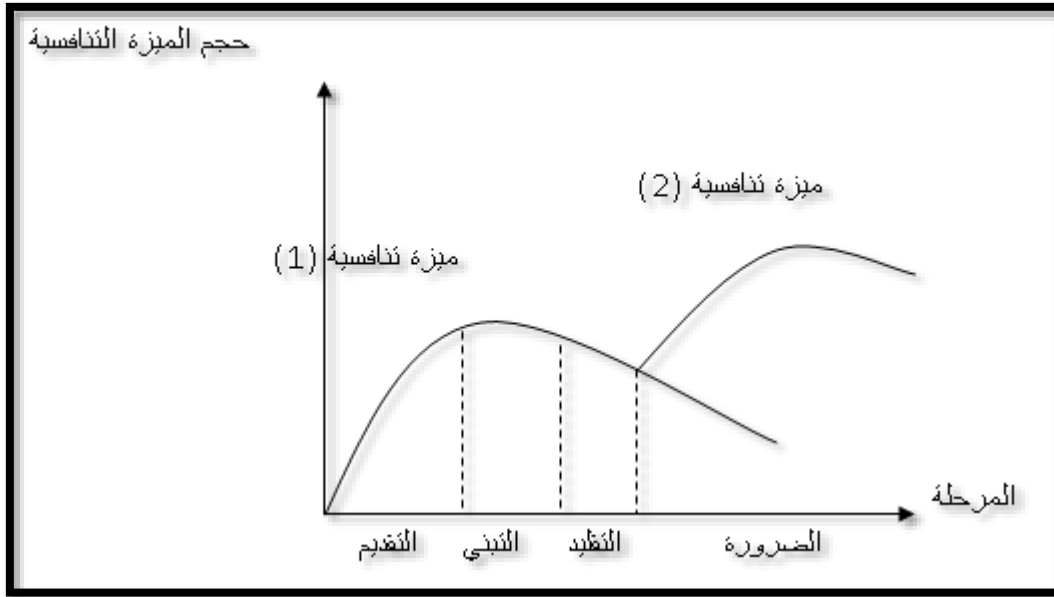
2-1-المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية

حدد محددات الميزة التنافسية في مجال الأعمال " متغيرين " أو بعدين هامين، وهما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

أولاً: حجم الميزة التنافسية:

تتحقق الاستمرارية للميزة التنافسية للمؤسسة (إذا كان بإمكانها المحافظة عليها سواء ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تمييز المنتج)، في ظل مواجهة المنافسين الموجودين في قطاع النشاط، ويشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى، كما هو مبين في الشكل الموالي:

شكل رقم(20): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في المجال الأعمال، مركز الإسكندرية، للكتاب، مصر، 1998، ص 86.

من خلال الشكل رقم 20 يتبين لنا بأن الميزة التنافسية تمر بمراحل وهي¹:

1-مرحلة التقديم: من خلال الشكل يتبين لنا بأنها المرحلة الأطول مقارنة بالمراحل الأخرى، وهذا لكونها تحتاج إلى الكثير من الإمكانيات المادية، المالية والبشرية، وجهود ضخمة وذلك كون الميزة تقدم لأول مرة في الصناعة، وكذلك جديدة على المستهلكين، لكن مع مرور الوقت يبدأ حجم الميزة التنافسية في الارتفاع، نتيجة الإقبال المتزايد للمستهلكين وهذا بعد معرفتهم لحقيقة الميزة، حيث نلاحظ بأن حجم الميزة التنافسية يأخذ شكل دالة متزايدة، كذلك يطلق على هذه المرحلة بمرحلة النمو السريع.

2-مرحلة التبني: في هذه المرحلة تعرف الميزة التنافسية بداية التركيز عليها؛ كونها بدأت تشهد استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، إذ أنه ومن خلال الشكل رقم 20 يتبين لنا بأن حجم الميزة التنافسية يبلغ أقصاه، وفي هذه المرحلة بسبب حجم الميزة التنافسية العالي يبدأ المنافسون في القطاع التحرك؛ بغية معرفة مصدر أو مصادر الميزة التي امتلكتها المؤسسة.

3-مرحلة التقليد: يتضح لنا من خلال الشكل بأن حجم الميزة التنافسية بدأ في التراجع؛ وهذا بسبب تقليد المنافسين للميزة التي حصلت عليها المؤسسة ومحاولة التفوق عليها.

4-مرحلة الضرورة: في هذه المرحلة يتواصل تراجع حجم الميزة التنافسية، وذلك كون المنافسين أصبحوا يملكون نفس الميزة أو ميزة أحسن منها، وبالتالي أصبح من الضروري على المؤسسة تحسين ميزتها التنافسية وتطويرها، أو تقديم الإبداع، وهو ما سنتطرق إليه بالتفصيل في الفصل الثاني بشيء من التفصيل.

إذن من خلال هذا الشرح الموجز لدورة حياة الميزة التنافسية، يتبين لنا بأنه على المؤسسة التي تحصل على ميزة تنافسية، لا يكفيها امتلاكها لهذه الميزة بل ضرورة متابعة دورة حياتها؛ من أجل معرفة وقت تنمية أو تطوير الميزة الحالية أو البحث عن ميزة جديدة، كذلك يجب التأكيد في هذا المجال على أن دورة حياة الميزة التنافسية في مراحلها التي تمر بها ليست متساوية بالنسبة للقطاعات الصناعية المختلفة، وكذلك حسب طبيعة الميزة التنافسية.

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 85

ثانياً: نطاق التنافس

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة المؤسسة بغرض تحقيقها لميزة أو مزايا تنافسية، فإتساع هذا النطاق يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين المتواجدين في قطاع الصناعة، ومن أمثلة تلك الاستفادة من استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات (وفورات) الحجم، ويظهر ذلك خاصة في عمليات المؤسسة.

ومن جانب آخر، يمكن للنطاق الضيق أن يساعد المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية؛ وذلك من خلال التركيز على قطاع سوقي معين، وخدمته بأقل تكلفة أو بمنتج (سلعة أو خدمة) متميز.

ويمكن إيجاد أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية، ونوردها فيما يلي¹:

1- **نطاق القطاع السوقي**: ويقصد به مدى تنوع كل من مخرجات المؤسسة والعملاء الذين تقوم بخدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع (جزء) معين من السوق أو خدمة كل السوق.

2- **النطاق الرأسي**: ويعبر على مدى أداء المؤسسة لأنشطتها، سواء كانت الداخلية أم الخارجية، وذلك بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع مقارنة مع المنافسين قد يحدد مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد في حالة التكامل الرأسي الخلفي، أو منافذ التوزيع في حالة انتهاج المؤسسة لاستراتيجية التكامل الرأسي الأمامي.

3- **النطاق الجغرافي**: ويعكس عدد الأماكن أو المناطق الجغرافية أو الدول التي تنشط بها المؤسسة، وبالتالي تتنافس فيها، ويسمح هذا النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية؛ وذلك من خلال مشاركتها في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، أو ما يعرف بأثر مشاركة الموارد، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حالياً على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها ليس على المستوى المحلي بل في كل مكان من العالم.

4- **نطاق الصناعة**: وهو يعكس مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط وعلاقات مشتركة بين مختلف الأنشطة عبر عدة صناعات، من شأنه إتاحة فرص لتحقيق ميزة أو عدة مزايا

¹ نيبيل مرسى خليل، مرجع سابق، ص ص 86-87.

تنافسية بالنسبة للمؤسسة، فقد يؤدي استخدام نفس أنشطة الإنتاج أو قنوات التوزيع عبر الصناعات المختلفة التي تنشط فيها المؤسسة إلى امتلاكها لميزة تنافسية.

إن الأبعاد الأربعة السابق ذكرها (نطاق القطاع) السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي ونطاق الصناعة، إضافة إلى حجم الميزة التنافسية تعتبر كمحددات للميزة التنافسية للمؤسسة، وبالتالي ينبغي على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار من أجل المحافظة على ميزتها التنافسية وتعزيز موقفها التنافسي.

2-2-المطلب الثاني: مؤشرات قياس وتحليل التنافسية

أولاً: مؤشرات قياس التنافسية:

إن مفهوم التنافسية الأكثر وضوحاً يبدو على مستوى المؤسسة، فالمؤسسة قليلة الربحية ليست تنافسية، وحسب النموذج النظري للمزاومة الكاملة فإن المؤسسة لا تكون تنافسية عندما تكون تكلفة إنتاجها المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في السوق، وهذا يعني أن موارد المؤسسة يساء تخصيصها وأن ثروتها تتضاءل أو تتبدد، وضمن فرع نشاط معين ذي منتجات متجانسة يمكن للمؤسسة أن تكون قليلة الربحية لأن تكلفة إنتاجها المتوسطة أعلى من تكلفة منافسيها، وقد يعود ذلك إلى أن إنتاجيتها أضعف أو أن عناصر الإنتاج تكلفها أكثر أو للسببين معاً.

ويقدم اوستن Austin نموذجاً لتحليل الصناعة وتنافسية المؤسسة من خلال القوى الخمس المؤثرة على تلك التنافسية وهي¹:

- ✓ تهديد الداخلين المحتملين إلى السوق.
- ✓ قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها الموردون للمؤسسة.
- ✓ قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها المشترون لمنتجات المؤسسة.
- ✓ تهديد الإحلال أي البدائل عن منتجات المؤسسة.
- ✓ المنافسون الحاليون للمؤسسة في صناعتها.

¹ وديع محمد عدنان، مرجع سابق، ص11.

ويشكل هذا النموذج عنصراً هاماً في السياسة الصناعية والتنافسية على مستوى المؤسسة، وجاذبية منتجات مؤسسة ما يمكن أن تعكس الفاعلية في استعمال الموارد وعلى الأخص في مجال البحث والتطوير أو الدعاية، لهذا فإن الربحية وتكلفة الصنع والإنتاجية والحصة من السوق تشكل جميعاً مؤشرات للتنافسية على مستوى المؤسسة.

1- **الربحية:** تشكل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشراً على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها من السوق، ولكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسيته الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية.

وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها.

تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة وعلى إنفاقها الحالي على البحث والتطوير أو براءات الاختراع التي تحصل عليها إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى، إن النوعية عنصر هام لاكتساب الجاذبية ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.

2- **تكلفة الصنع:** تكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة النزيهة إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، ويعزى ذلك إما لانخفاض إنتاجيتها أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيراً، أو السببين السابقين معاً، والإنتاجية الضعيفة يمكن أن تفسر على أنها تسيير غير فعال، كل هذا في حالة قطاع نشاط ذو منتجات متنوعة، أما إذا كان قطاع النشاط ذو منتجات متجانسة فيمكن أن يعزى ذلك إلى كون تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين.

إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشراً كافياً على التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلاً جيداً عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن هذه الوضعية يتناقص وجودها.

3- الإنتاجية الكلية للعوامل: تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل (PTF: Productivité Totale des Facteurs)¹

الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من السيارات، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة.

من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغييرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر دليل النمو PTF بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدة، ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فاعلية (لا فاعلية تقنية أو لا فاعلية أخرى تسمى "لا فاعلية X") أو بدرجة من الاستثمار غير فاعلة أو بكليهما معاً.

4- الحصة من السوق: من الممكن لمؤسسة ما أن تكون مربحة وتستحوذ على جزء هام من السوق

الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلي محمية بعوائق تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة عند تحرير التجارة أو بسبب أقول السوق، ولتقدير الاحتمال لهذا الحدث يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين المحتملين.

عندما يكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما ذي إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.

وفي قطاع نشاط ذي إنتاج غير متجانس، فإن ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يفسر بالأسباب أعلاه ولكن يضاف إليها سبب آخر هو أن المنتجات التي تقدمها قد تكون أقل جاذبية من منتجات المنافسين بافتراض تساوي الأمور الأخرى أيضاً، إذ كلما كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصتها من السوق ذات التوازن.

¹ Donald G. McFetridge, Idem, P9.

لقد بينت دراسة عدة مؤسسات وجود حزمة واسعة من المؤشرات على تنافسية المشروع، ومن هذه النتائج:

✓ في معظم الأنشطة الاقتصادية وفروع النشاط فإن التنافسية لا تتمركز ببساطة على الأسعار وتكلفة عوامل الإنتاج.

✓ ثمة عوامل عديدة ليست مرتبطة بالأسعار تعطي اختلافات عن مستوى إنتاجية اليد العاملة، رأس المال (وفورات الحجم، سلسلة العمليات، حجم المخزون، الإدارة، علاقات العمل،... الخ).

✓ يمكن للمشروعات أن تحسن أدائها من خلال التقليد والإبداع التكنولوجي وأن الوصفة الحسنة للمشروع يمكن أن تعطي نتائج حسنة لدى مشروعات ذات مدخل على عوامل إنتاج أكثر رخصاً.

✓ من الأهمية بما كان معرفة أن التركيز على تنافسية المشروع تعني دوراً محدوداً للدولة وتتطلب استعمال تقنيات إنتاج مرنة ورقابة مستمرة على النوعية والتكاليف والتطلع إلى الأمد الطويل أكثر من الأمد القصير.

✓ ضرورة إعطاء أهمية أكبر إلى تكوين وإعادة التأهيل والنظر إلى العامل كشريك وليس عامل إنتاج.

✓ إذا كانت تنافسية البلد تقاس بتنافسية مشروعاته فإن تنافسية المشروع تعتمد على نوعية إدارته والدولة مدير غير ناجح للمشروعات وخصوصاً في مجالات القطاع الخاص.

✓ يمكن للدولة مع ذلك أن تسهم في إيجاد مناخ موات لممارسة إدارة جيدة من خلال: توفير استقرار الاقتصاد الوطني، خلق مناخ تنافسي وعلى الخصوص بإزالة العقبات أمام التجارة الوطنية والدولية، إزالة الحواجز أما التعاون بين المشروعات، تحسين ثلاثة أنماط من عوامل الإنتاج هي رأس المال البشري باعتبار الدولة المكون الأساسي له، التمويل لناحية التنظيم وحجم القروض، والخدمات العمومية.

ثانياً: تحليل التنافسية:

بعد الحديث عن مؤشرات التنافسية لآبد من التطرق الى النموذج الذي قدمه Porter لتحليل تنافسية المؤسسة من خلال القوى الخمس المؤثرة على تلك التنافسية، هذه القوى يمكننا التطرق اليها كما يلي:¹

1- تهديد الداخلين المحتملين إلى السوق: يشكل المنافسون الجدد المحتملون والقادرون على الدخول إلى سوق ما، تهديداً على المؤسسات الحالية، وبالتالي يتحتم على هذه الأخيرة معرفتهم وإنشاء حواجز من أجل عرقلة دخولهم إلى السوق بسهولة الصناعة، ويمكن ذكر بعضها: ارتفاع تكاليف الإنتاج التشغيلية مقارنة بالمنافسين الحاليين، القيود الحكومية، ارتفاع تكاليف بدء النشاط (الثابتة وقصيرة الأجل كرأس المال العامل). ويزداد التهديد كلما كانت المنافسة شديدة والضغط التنافسي قويا، فكلما كانت القيود أو حواجز الدخول مرتفعة، فهذا سيقفل من فرص دخول منافسين جدد والعكس صحيح، إضافة إلى هذا فلا بد على المنافس الجديد الأخذ بعين الاعتبار التوقعات المنتظرة حول ردود فعل المنافسين الآخرين وإمكانية الرد عليهم بقوة، بفعل الخبرة الكبيرة والمعرفة الجيدة بالسوق وبكل خباياه، وعليه فقد يكون رد فعله عنيفا ومحطما للمؤسسة الجديدة باستعمال استراتيجيات مضادة ومحطمة للمنافس الجديد. إن ضغط هؤلاء على القطاع الصناعي بصفة عامة والقطاع السوقي بصفة خاصة قد يخلق قواعد جديدة ويغير من الوضعية التي كانت تحتلها المؤسسات، إن هذا التأثير قد يتمثل في انخفاض هوامش الربح، مما يشجع على حرب الأسعار أو ارتفاع التكاليف، وتقييم درجة ضغط هؤلاء يتوقف على حواجز الدخول الموجودة في هذا القطاع. حيث أن هناك عدة متغيرات يمكن مراقبتها لتقييم تهديد الداخلين الجدد منها: الوفرة الاقتصادية، امتلاك التكنولوجيا، التميز في المنتجات، مستوى الاستثمارات، إثر التجربة، الحصول الصعب على القنوات التوزيعية، تكاليف التحويل، الخ²

2- قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها الموردون للمؤسسة: وتأتي قوة مساومة ممولي المؤسسة بالمواد الأولية ومختلف المستلزمات المستخدمة في الإنتاج، من إمكانية هؤلاء رفع سعر منتجاتهم، وخفض مستوى الجودة أو الحد من الكميات المباعة لزيائن معينين، وهذا دون الخوف من فقدان حصتها السوقية ومكانتها في هيكل الصناعة ومن دون فقدان عملائها. نستنتج من ذلك بأن

¹ محمد عدنان ودبيع، مرجع سابق، ص 11.

² زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 56.

الموردين الأقوياء يؤثرون على مردودية نشاط زبائنهم، أي المؤسسات التي تتعامل معهم خاصة في حالة عدم إمكانية المؤسسات نقل عبئ الزيادات في الأسعار وغيرها من القيود مثل انخفاض الجودة إلى المستهلكين، وهذا كله يعود بالسلب على المؤسسة التي ستخسر زبائنها وتخفض حصتها السوقية وقدرتها على المنافسة، وبصفة عامة يمكن القول بأن ربحية الصناعة ستتخفض. لا بد من الإشارة إلى أن هناك مجموعة من الشروط تعطي أكثر قوة وأكثر ضمان للمساومة من قبل الموردين والتي لخصها بورتر في خمسة عناصر متمثلة في:¹

✓ **تهديد المنتجات البديلة:** ان وجود منتجات بديلة خارج نطاق المنتج التنافسي العام يزيد من ميول المستهلكين إلى السلع البدائل مثل:

- نزوح المشترين إلى السلع البديلة؛
- أداء النسبي لأسعار البضائع البديل؛
- تكلفة التحويل التي ينكبدها المشتري؛
- مدى تمايز المنتجات بتصور المشتري.

✓ **التهديد من دخول منافسين جدد:** الأسواق المربحة التي تدر عوائد عالية تجتذب الشركات. وهذا يخلق وجود العديد من الشركات المنافسة في السوق مما يتسبب بانخفاض الربح الجزئي للشركة. وما لم يتم الحد من دخول شركات جديدة من قبل الشركات التي تشغل السوق، فإن معدل الربح سينخفض إلى مستوى تنافسي مثل ذلك في (الاسواق التنافسية المثالية)

- وجود حواجز للدخول (براءات الاختراع، والحقوق..)
- اقتصاديات اختلافات المنتج؛
- العلامة التجارية؛
- تكاليف التبديل وتكاليف التعميم؛
- متطلبات رأس المال؛
- إمكانيات الولوج إلى قنوات التوزيع؛
- ايجابيات ومنافع التكلفة المطلقة؛
- ايجابيات ومنافع منحنى التعلم؛

¹ سعد غالب ياسين، مدخل استراتيجي، دار النشر البيا وري العلمية، الأردن، 1999، ص123.

- ردة الفعل الانتقامي المتوقعة من جانب شاغلي السوق الحاليين؛
- السياسات الحكومية.

✓ **حدة المنافسة من الخصوم:** في معظم الصناعات تعد المنافسة من الخصوم المحدد الرئيسي لقدرة الشركة التنافسية في الصناعة والمجال الذي ستنافس فيه. أحيانا المنافسين يتنافسون بشكل عدائي وأحيانا المنافسين يتنافسون في مجالات غير السعر مثل المنافسة في الابداع والتسويق وغيرها من المجالات.

- تفاوت وتناوب الافراط في الصناعة؛
- عوائق أمام الخروج من السوق؛
- التعقيد في المعلومات وعدم التناظر؛
- اقتصاديات الحجم الكبير؛
- مستوى تكلفة الإعلانات؛
- التوفيرات في التكاليف لأحجام السلع الكبيرة؛
- الميزة التنافسية المستمدة من خلال الارتجال.

✓ **القوة التفاوضية للعملاء:** أو ما تعرف أيضا بالقدرة التفاوضية لسوق النواتج. قدرة العملاء على وضع الشركة تحت ضغط ما يؤثر أيضا على حساسية الزبائن للتغيرات في الأسعار.

- نسبة المشتريين إلى الشركة؛
- درجة الاعتماد على قنوات التوزيع القائمة؛
- مدى نفوذ المساومة وبخاصة في الصناعات التي تكون التكاليف الثابتة عالية فيها؛
- حجم شريحة المشتريين؛
- تكلفة التبديل للمشتريين بالمقارنة مع تكلفة الشركة للتبديل؛
- مدى توافر المعلومات للمشتري؛
- قدرة الشركة على الدمج الخلفي؛
- توافر المنتجات البديلة؛
- مدى حساسية المشتري إلى التغيرات فالأسعار؛
- الميزات الفريدة لمنتجات الصناعة المختلفة؛
- تحليل حداثة العمليات الشرائية، ترددها وتكرارها، والقيمة المالية.

✓ **القوة التفاوضية للموردين:** أو ما توصف أحيانا بالقدرة التفاوضية لسوق المدخلات. موردي المواد الخام، والمكونات، والعمالة، والخدمات (مثل الخبراء) للشركة يمكن أن يشكلوا مصدر قوى تضغط على الشركة. فالموردين قد يرفضون العمل مع الشركة، أو على سبيل المثال يفرضون أسعار باهظة للموارد الخاصة والمهمة.

- تكاليف التبديل للموردين بالمقارنة تكاليف التبديل للشركة؛
- درجة التمايز لمدخلات الصناعة؛
- توافر مدخلات بديلة؛
- نسبة الموردين إلى الشركات؛
- تضامن الموظفين (مثل النقابات العمالية).

2-3- المطلب الثالث: استراتيجيات ومجالات التنافس

أولاً: استراتيجيات التنافس:

مفهوم استراتيجيات التنافس:

1-تعريف الاستراتيجية: هناك عدة تعاريف قدمت للاستراتيجية ويمكن الإشارة إلى واحد منها، فحسب ألفريد شاندر (Alfred Chandler)، تعرف الاستراتيجية على أنها: " إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات"¹.

2-تعريف استراتيجية التنافس: "هي مجموعة كاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة على المنافسين"²، وتعتبر هذه الاستراتيجيات امتداداً لتحليل قوى المنافسة التي جاء بورتر، وذلك بغرض تحقيق أداء أفضل للمؤسسة مقارنة ببقية المنافسين في القطاع، ولقد اقترح بورتر ثلاث استراتيجيات عامة.

3- أشكال استراتيجيات التنافس

هناك ثلاث استراتيجيات للتنافس وهي:

أ- **استراتيجية خفض التكاليف:** وكما تم شرحه في الفصل الأول، فإن الهدف من هذه الاستراتيجية هو تخفيض التكلفة والبيع بسعر أقل من أسعار المنافسين من خلال استخدام الموارد (الملموسة، غير

¹ ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 08.

² نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 227.

الملموسة، الكفاءات) المتاحة وتخفيض التكلفة، وسنقوم بتقييم هذه الاستراتيجية عند تحليل قوى المنافسة.

- **مزاياها:** تحقق هذه الاستراتيجية عدة مزايا جذابة للمؤسسة وهي¹:

✓ **فيما يتعلق بالمنافسين:** فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.

✓ **فيما يتعلق بالمشتريين:** فالمؤسسة المنتجة بأقل تكلفة تتمتع بحصانة تجاه العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.

✓ **الموردين:** فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها -في بعض الحالات- أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء، وخاصة أن قيادة التكلفة تتطلب عادة الاستحواذ على حصة كبيرة من السوق، وبالتالي شراء كميات كبيرة نسبياً، مما يعزز قوتها التفاوضية في مواجهة الموردين.

✓ **أما الداخلون الجدد:** فالمؤسسة تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر، مما يجعلها تساهم في إرساء عوائق للدخول طالما هي قادرة على الاحتفاظ بهذه الميزة.

✓ **المنتجات البديلة:** إذا ما ظهرت منتجات بديلة في السوق، فإن المؤسسة تلجأ لاستخدام تخفيضات في السعر، كسلاح ضد هذه المنتجات والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

- **عيوبها:** وكما أن هذه الاستراتيجية تنطوي على مزايا فإنها أيضا تنطوي على عيوب، من أهمها²:

✓ قيام المنافسين بتقليد الاستراتيجية مما قد يؤدي إلى انخفاض أرباح الصناعة ككل.

✓ قد يتحول اهتمام الزبائن على عناصر أخرى بخلاف السعر.

ب- **استراتيجية التمييز:** يعد تمييز المنتج عن طريق إضافة شيء ما تدركه الصناعة على أنه متميز،

ويمكن لصيغ التمييز أن تأخذ عدة أشكال، منها ما يلي³: التصميم (مثل شركة رولزرويس

للسيارات)، الجودة (شركة مرسيدس للسيارات مثلا)، التعبئة أو التكنولوجيا (شركة ماكنتوش لصناعة

¹ نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص ص 234-236.

² نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر، الإبراهيمية، مصر، الطبعة الثانية، 2003، ص 110.

³ رضا صاحب أبو أحمد آل علي وسنان كاظم الموسوي، وظائف المؤسسة المعاصرة (نظرة بانورامية عامة)، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، 2001، ص 469.

مكونات الأجهزة الدقيقة مثلا)، خدمات الزبائن (شركة جنرال موتورز على سبيل المثال)، شبكة الموزعين والباعة (شركة كاتربيلر للمعدات التقليدية مثلا)، صورة نوع المنتج في أذهان المستهلك (كمشروي الكوكاكولا والبيبسي كولا).

- **مزاياها:** تحقق هذه الاستراتيجية عدة مزايا جذابة للمؤسسة وهي¹:

✓ **المنافسين:** إن التمييز يحمي المؤسسة من منافسيها لدرجة قد تصل إلى مبدأ الولاء للعلامة من قبل العملاء، وهو ما يشكل صمام أمان للمؤسسة تجاه المنافسين.

✓ **المشترين:** يمكن أن تواجه المؤسسة مشكلات مع العملاء الأقوياء، نظرا لكون المنتج المتميز يقدم منتجا متميزا للزبون، وتستطيع المؤسسة فرض زيادات على الأسعار؛ وذلك كون العملاء لديهم الاستعداد لدفع أسعار استثنائية عالية.

✓ **الموردين:** بما أن استراتيجية المؤسسة تتجه نحو السعر الذي تفرضه أكثر مما تتجه نحو تكاليف الإنتاج، وبالتالي فإنه نادرا ما يشكل الموردون مشكلة للمؤسسة، وهكذا فإن المنتج يتسامح تجاه الزيادات الطفيفة في أسعار مدخلاته.

✓ **الداخلون الجدد:** يشكل كل من التمييز والولاء للعلامة عوائق للدخول في وجه المؤسسات الأخرى الساعية للدخول في نفس القطاع، وبالتالي تجد المؤسسات الجديدة نفسها مضطرة لتطوير كفاءاتها المتميزة، لكسب القدرة على المنافسة، علما أن إنجاز ذلك يعتبر أمرا مكلفا للغاية.

✓ **أما المنتجات البديلة:** يعتمد تهديدها على قدرة منتجات المنافسين في الوفاء باحتياجات العملاء، بنفس الدرجة التي تفي بها منتجات المنتج المتميز، وفي قدرتها أيضا على إعاقة ولاء العملاء للعلامة.

- **عيوبها:** يمكن ذكر بعض عيوب هذه الاستراتيجية في النقاط التالية²:

✓ أن المستهلكين قد لا يعتبرون المنتج متميز بدرجة تبرر ارتفاع سعره، مما يجعلهم يميلون إلى المنتجات ذات السعر الأقل.

¹ شارلزهل وجارث جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل (ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال)، دار المريخ للنشر، الرياض، ص 317.

² نادية العارف، مرجع سابق، ص 111.

✓ سهولة قيام المنافسين بتقليد المنتج المتميز، خاصة إذا كان التمييز ينبثق من التصميم أو السمات الطبيعية للمنتج، أما إذا كان مصدره معنوي (الجودة، الخدمة...)، فإنه من الصعب التقليد، وبالتالي على المنتجين المتميزين إيجاد مصادر تميز يتعذر تقليدها في وقت قصير.

ولقد أدت التغيرات التي طرأت على تقنيات الإنتاج إلى عدم وضوح الاختيار بين قيادة التكلفة واستراتيجية التمييز، ومع التطورات التقنية الحديثة اكتشفت المؤسسات أنه من الأفضل الحصول على الأرباح من خلال الاعتماد على الاستراتيجيتين معا.

ت- استراتيجية التركيز: تعتبر الاستراتيجية الثالثة من استراتيجيات التنافس، ويمكن التطرق إليها من خلال النقاط التالية:

- تعريفها: وهي الاستراتيجية التي من خلالها " تركز المؤسسة على قطاع محدد من المستهلكين من خلال تشكيلية محددة من المنتجات...، وهذه الاستراتيجية بصفة عامة تناسب المؤسسات التي لا تستطيع أو لا ترغب في خدمة قطاع بكامله"¹.

حيث تهدف المؤسسة من خلال تبني هذه الاستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية، وذلك من خلال التركيز على سوق جغرافي محدد أو على استخدامات معينة للمنتج، بغية إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين.

وتعتمد هذه الاستراتيجية على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف، وضيق بشكل أكثر كفاءة وفعالية لما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل².

- الشروط الواجب توفرها: تتحقق الميزة الناتجة عن استراتيجية التركيز، إذا توفرت الشروط التالية³:

✓ عند وجود مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين، لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة؛

¹ Chantal Bussenant- Martine Pretet, **Organisation et gestion de l'entreprise : structures- décision- stratégie**, tom 2, vuibert, 1999, p183.

² PORTER Msichael, **"L'Avantage Concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son Avance"**, op.cit, 1999, p27.

³ نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 240.

✓ عند ما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين (محدد)؛

✓ تعاون قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم، معدل النمو والربحية؛

✓ عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف؛

أما كيفية الدخول في استراتيجية التركيز، فهناك خطوتان هامتان¹:

✓ اختيار وتحديد أي قطاع من القطاعات الصناعية يتم التنافس فيها؛

✓ تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة؛

- **مزاياها:** تتيح هذه الاستراتيجية العديد من المزايا، نوجزها فيما يلي²:

✓ **المنافسين:** إن المؤسسة التي تتبنى استراتيجية التركيز، فهي تتمتع بالحماية من المنافسين إلى

المدى الذي تستطيع من خلاله تقديم منتج أو خدمة لا يستطيع منافسوها تقديمها.

✓ **المشترين:** إن القدرة على تقديم منتجات متميزة يمنح المؤسسة قوة ضغط على مشتريها، نظرا لأنها

تشتري وفق أحجام صغيرة، الأمر الذي يمنحهم وضعا أقوى على حساب المشترين، إلا أنه مادامت

المؤسسة قادرة على تحميل الزيادة في الأسعار على العملاء الذين لديهم ولاء للعلامة، وبذلك لا

يمثل هذا العيب مشكلة كبيرة.

✓ **الداخلون الجدد:** ينبغي عليهم التغلب على ولاء العملاء للمؤسسة التي تنتهج استراتيجية التركيز،

وذلك على اعتبار أن هذا الولاء يشكل حاجزا للدخول.

✓ **المنتجات البديلة:** بتطبيق المؤسسة لاستراتيجية التركيز، فإن العملاء ليسوا في حاجة إلى هذه

المنتجات، وذلك كون ولاء العملاء للعلامة يعمل على التخلص من تهديدها.

إضافة إلى المزايا السابقة يمكن إضافة المزايا التالية³:

✓ القدرة على التجديد والتطوير، تتيح للمؤسسة القدرة على الإبداع في المجالات التي تتخصص فيها.

¹ نبيل محمد مرسي، المرجع سابق، ص 241.

² شارلزهل وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 327.

³ جمال الدين محمد مرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2001، ص 307.

✓ اكتساب المزايا التنافسية العالية نتيجة زيادة الكفاءات في العمليات والمنتجات.

- عيوبها: يمكن ذكر بعض عيوب هذه الاستراتيجية في النقاط التالية¹:

✓ ارتفاع حجم التكاليف مقارنة مع قائد التكلفة، وهذا نظرا لصغر حجم الإنتاج.

✓ احتمال الاختفاء المفاجئ لشريحة العملاء المستهدفين من قبل المؤسسة، بسبب التغيرات التقنية أو على مستوى أذواق المستهلكين.

✓ إمكانية ظهور منافسين جدد يعملون في نفس المجالات التي تركز عليها المؤسسة، ويقدمون منتجات بجودة أفضل وأسعار أقل؛ مما قد يؤثر على قدرة المؤسسة في خدمة عملائها.

✓ إمكانية اضمحلال الحدود بين السوق المستهدف من قبل المؤسسة والصناعة ككل².

ثانيا: مجالات التنافس:

أصبح امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسة الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الجديد وعلى هذا الأساس فان هناك مجالات عدة للتنافس بين المؤسسات تتمثل في³:

-**التنافس بالوقت**: يجري التنافس بين المؤسسات على اختصار الوقت في كل العمليات خاصة تلك المرتبطة بالدورة (إمداد، تموين، إنتاج، تسويق)، واختصار الوقت بين كل ابتكار وتقديم منتج جديد، أي تقليص دورة حياة المنتج، وعلى هذا الأساس أصبح الوقت مورد من موارد المؤسسة، وعاملا مهما، واخذ بعدا استراتيجيا⁴، ولذا فقد أصبحت المؤسسات تركز على ما يسمى "بتسيير الوقت الاستراتيجي" الذي يعتبر الوقت كعامل نجاح ومورد لاستراتيجية المؤسسة، ويرتكز على ثلاث عناصر أساسية هي:

-**الوقت الاستراتيجي**: وهو الوقت المستغرق لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، الذي تسعى المؤسسات لتقليصه بطريقة عقلانية، من اجل التكيف والتأقلم مع التغيرات السريعة للمحيط، ويتم ذلك بالاعتماد

¹ شارلزهل وجاريت جونز، مرجع سابق، ص328.

² رضا صاحب أبو أحمد آل علي وسنان كاظم الموسوي، مرجع سابق، ص473.

³ سعيد يلا عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مكتب الاستشارة والتطوير الإداري، القاهرة، 2001، ص 9

⁴ عصام الدين مصطفى، الآثار المحاسبية للمنهج الياباني في إدارة الإنتاج: منهج المخزون الصفري، مجلة الاقتصاد والتجارة، العدد 2، ملحق2، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 1990، ص 20.

على حجم كبير من المعلومات، والتقييم السريع للحلول الممكنة، واتخاذ القرار في أسرع وقت مع الاستعانة بالنصائح والإرشادات في ذلك، والحرص على أن تكون هذه القرارات الاستراتيجية متلائمة ومتوافقة مع القرارات والمخططات الأخرى.

-وقت الإمداد: إن للمؤسسة العديد من التدفقات المتمثلة في تدفقات السلع القادمة من الموردين، وتدفقات المنتجات الموجهة للزبائن والمستهلكين، والتدفقات الداخلية، وتدفقات المعلومات، وتسعى المؤسسة لتقليص وتسريع حركة مرور تدفقات الإمداد أي تقليص وقت الإمداد، ومن الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق ذلك نجد: نظام JAT والذي يعرف على أنه: "اتجاه تسييري تتبعه المؤسسة لإنتاج سلع أو خدمات خلال اقل وقت ممكن، وبأقل تكلفة ممكنة، فهو نظام يهدف إلى الإنتاج بكميات صغيرة، وضبط حركة الإنتاج، وإتاحة نظام للعمليات بدون وقت عاطل سواء للوحدات أو العاملين أو آلات ولتسليم السلع والخدمات للزبائن والمستهلكين¹. فهذا النظام يعتبر كأهم أسلوب تعتمد عليه المؤسسات من اجل تقليص وقت الإمداد وتدعيم قدرتها في مجال التنافس بالوقت.

-وقت التجديد (الابتكار): في ظل التنافسية السائدة لجأت المؤسسات إلى تسريع حركة التجديد، أي تقليص وقت الابتكار والتجديد، رغبة منها في تحقيق ميزة تنافسية في السوق، ويتحقق ذلك عن طريق التخطيط والتحكم الجيد في عملية تصميم وتطوير وطرح منتجات جديدة في السوق، والتجديد الدائم لها أي التقليص في دورة حياة المنتج.

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، الطبعة الرابعة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1999، ص525.

3- المبحث الثالث: تنافسية البنوك

3-1-المطلب الأول: ماهية تنافسية البنوك ومصادرها

أولاً: ماهية تنافسية البنوك:

تعرف الميزة التنافسية على أنها "الوضع الذي يتيح للبنك التعامل مع أسواقه، ومع عناصر البيئة المحيطة به بصورة أفضل من منافسيه، بمعنى أن الميزة التنافسية تعبر عن مدى قدرة البنك على الأداء بطريقة يعجز منافسيه عن القيام بمثلها"¹.

وتعرف على انها هي تلك "عملية أو تصرف تسلكه مجموعة من المؤسسات التي تقدم المنتجات بنكية، أو منتجات بديلة لها"².

ومن خلال ما سبق ذكره، يمكننا أن نستنتج بأن المنافسة البنكية هي قدرة البنك على تقديم منتجاته وخدماته للعملاء بطريقة أفضل من منافسيه.

ثانياً: مصادر تنافسية البنوك:

ومن بين مصادر التي تمكن البنوك لارتقاء إلى مستوى التحديات المتباينة التي تواجه العمل البنكي، عليها الأخذ بالأساليب الناجعة لتدارك النقص الذي تعاني منها، ومن هذه الأساليب نذكر منها:³

أ- **العمل بالتكنولوجيا الحديثة:** حتى تصمد البنوك الجزائرية أمام التحديات الخارجية كان لزاماً عليها الاستفادة من ثورة العلوم والتكنولوجيا لرفع مستوى الأداء ولهذا الغرض يجب العمل على:

- زيادة الانفاق الاستثماري في مجال تكنولوجيا المعلومات؛
- إنشاء شبكة اتصال بين المصارف؛ وحالياً تعمل البنوك الجزائرية بنظام معلوماتي يساعدها على

تنظيم خدماتها مسبقاً ويعرف هذا النظام بالدالتا δ system؛

¹ طه طارق، إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية، الدار الجامعية، القاهرة، 2002، ص 117.

² Hamidouche Fouzia, **Analyse de la concurrence dans l'industrie bancaire compartiment du crédit Hypothécaire**, Thèse de doctorat, non publié, école supérieur de commerce Alger, 2001/ 2002, p6.

³ دحت صادق، أدوات وتقنيات مصرفية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص36.

- تكوين شبكة بنكية تربط بين البنوك من جهة والشركات والعملاء من جهة، هدفها الرئيسي متابعة التطورات اليومية في قطاع الاستثمار محليا ودوليا؛
 - التوسع في طرح خدمات بنكية على الأنترنت بتقديم أفضل الخدمات وبكفاءة أعلى وتكلفة أقل كخدمات الاستعلام عن الرصيد وإصدار الشيكات وفتح الاعتمادات المستندية؛
 - حماية العمل البنكي الالكتروني بإصدار تشريعات وقوانين تحمي ذلك العمل.
- ب- العمل على تنويع الخدمات البنكية المقدمة للزبائن:

لقد أصبح لزاما على البنوك إذا أرادت الاستمرار على الساحة وتحافظ على حصتها السوقية أن تقدم مجموعة من الخدمات البنكية تجمع ما بين التقليدية والمستحدثة، وما بين الخدمات التي تنتجها صيرفة الجملة وخدمات التجزئة، وذلك من أجل المحافظة على زبائنها.

لذي يجب على البنوك تلبية كافة احتياجات العملاء وتنويع خدماتها، مع التركيز على صيرفة التجزئة كتقديم القروض الاستهلاكية وإصدار بطاقات الائتمان التي لقيت اهتمام متزايد من قبل البنوك خلال السنوات الأخيرة، ومن أهم هذه الخدمات:

- الاهتمام بالقروض الشخصية والتي تستخدم لتمويل الاحتياجات الشخصية والعائلية مثل شراء وحدات سكنية وسيارات وأجهزة منزلية؛
- الاهتمام بتقديم القروض للمشروعات الصغيرة والمتناهية الصغر.

وبالإضافة إلى أهمية التركيز على صيرفة التجزئة خلال هذه المرحلة فإن هناك حاجة إلى تقديم بعض الخدمات الحديثة أو التوسع في القائم منها مثل¹:

- ✓ التأجير التمويلي Leasing Financial.
- ✓ القروض المشتركة Loans Syndicated.
- ✓ خصم الفواتير التجارية Factoring.
- ✓ شراء التزامات التصدير Forfaiting.
- ✓ تقديم خدمات التحوط والتغطية من مخاطر تقلبات أسعار الفائدة والصراف مثل عقود الخيارات

¹ مدحت صادق، أدوات وتقنيات مصرفية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص36.

والمستقبلات، بالإضافة إلى العقود الآجلة واتفاقيات أسعار الفائدة الآجلة.

ج- **الارتقاء بالموارد البشري:** بما أن الخدمات تعتمد بشكل أساسي على مستوى العنصر البشري والذي

يشكل مخرجات الخدمة، فإن الارتقاء به يلزمنا تبني عدد من الاستراتيجيات نذكر منها:

- إلزام كافة العاملين بالبنوك بتلقي برامج تدريبية على استخدام تكنولوجيا الاتصالات والحاسب

الآلي باعتباره عنصراً رئيسياً لتحقيق التطوير المطلوب في مهارات موظفي البنوك تطبيق، الذي

يعد أحد مرتكزات فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تمت معالجتها سلفاً؛

- الاستعانة بأحد بيوت الخبرة العالمية أو البنوك الكبرى لتدريب الكوادر البنكية على استخدام

تكنولوجيا وغيرها¹، الصناعة البنكية وأدوات العصر الحديث مثل الانترنت والسويفت،

- إرسال موظفي البنوك لبعثات تدريبية في الخارج لاستيعاب أدوات التكنولوجيا المستخدمة في

البنوك العالمية وطرق التعامل معها وكيفية تطبيقها؛

- الرفع من مستوى كفاءة العاملين بإعطاء الأولوية في التوظيف لخريجي الجامعات؛

- تشجيع العاملين المتميزين والمجدين على بذل مزيد من الجهد واستنهاض طاقاتهم الإبداعية

وذلك باستخدام أسلوب الحوافز والمكافآت إما بصورة مادية أو عن طريق الترقية لوظائف أعلى.

د- تطوير التسويق البنكي:

يساهم التسويق البنكي في تحقيق التوازن في هيكل موارد البنك واستخداماته، ومن أهم ركائز

وظائف التسويق البنكي الحديث ما يلي:

- السعي لاكتساب العميل وتلبية حاجاته؛

- يعتبر التسويق البنكي الحديث أداة تحليلية هامة في فهم النشاط البنكي ومعاونة العاملين بالبنك

في رسم السياسات ومراقبة ومتابعة العمل البنكي؛

- مراقبة ومتابعة المعلومات المرتدة عن السوق البنكية والتي تتضمن قياس انطباعات العملاء عن

الخدمات المقدمة والاستفادة من النقاد السلبية؛

- ضرورة تعايش بين التسويق البنكي والبيئة الاقتصادية والاجتماعية التي يعمل فيها البنك؛

¹ بنك مصر، دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير الخدمات المصرفية، أوراق بنك مصر البحثية، العدد الرابع، 1998، ص19.

- المراقبة المستمرة للبنوك المنافسة ومعرفة قدراتها على تأثير في السوق؛
- تقديم صورة جيدة عن البنك والعاملين به للعملاء.

3-2-المطلب الثاني: معايير واستراتيجيات تنافسية في البنوك

أولاً: معايير القدرة التنافسية للبنك

تتعدد معايير القدرة التنافسية للبنك والتي يمكن اعتبارها من زاوية أخرى أحد مؤشرات جودة الإدارة والتحكم في التسيير، ويمكن تحديد أهم هذه المعايير كما يلي:¹

- مدى تبني مفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة؛
- مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين وحجم المخصصات التي ترصد لذلك؛
- مدى الاهتمام ببحوث التطوير البنكي؛
- مدى وجود توجه تسويقي، أي استلها م حاجات ورغبات الزبائن كأساس لتصميم أهداف واستراتيجيات وسياسات الأداء البنكي والخدمة البنكية، والسعي المستمر للاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن والتكيف مع متغيراتها؛
- مدى زرع وتنمية روح الفريق الواحد على مختلف مستويات البنك؛
- مدى توفر العمالة البنكية المؤهلة؛
- مدى استخدام أحدث تكنولوجيا الصناعة البنكية؛
- الحصة السوقية للبنك ونسبتها إلى إجمالي الحصة السوقية للجهاز البنكي؛
- القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية المحلية والعالمية.

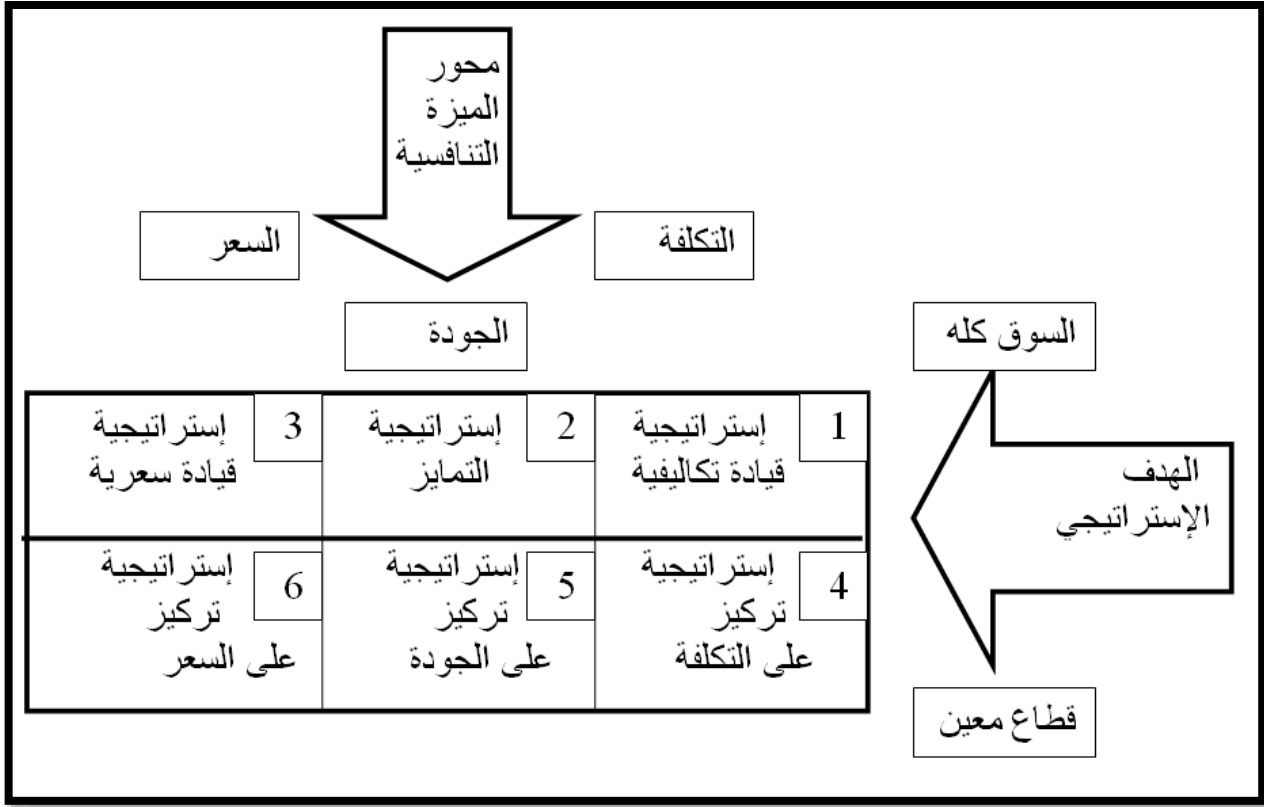
ثانياً: معايير القدرة التنافسية للبنك

يندرج تحت عنصر الميزة التنافسية ثلاثة محاور رئيسية هي: التكلفة، الجودة والسعر والتي توافق ثلاثة استراتيجيات، استراتيجية القيادة بالتكلفة، استراتيجية التمايز واستراتيجية التركيز. إن اختيار الاستراتيجية الملائمة لا يتوقف على محور الميزة التنافسية ولكن يتوقف على الهدف الاستراتيجي للبنك بالنسبة لنطاق السوق، حيث يمكن للبنك أن يستهدف السوق كله كما يمكن أن يستهدف قطاع معين منه، ويمكن الربط بين

¹ أحمد سيدي مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين، دار الكتب، مصر، 2003، ص 150.

محاور الميزة التنافسية والسوق المستهدفة كما هو موضح في الشكل الموالي بهدف عرض البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام البنوك.

شكل رقم(21): البدائل الاستراتيجية في حالة الميزة التنافسية



المصدر: محمد سعيد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص202.

أ- استراتيجية القيادة بالتكلفة:

تستند هذه الاستراتيجية على فكرة التزام البنك بأن يكون المنتج الأقل تكلفة في القطاع الذي يعمل فيه مع الحفاظ على مستويات متوسطة نسبيا من التميز¹، أي يركز البنك على ترشيد تكاليف إنتاج وتسويق الخدمات حتى يمكنه اكتساب ميزة تنافسية عن طريق تخفيض أسعار خدماته عن أسعار خدمات البنوك المنافسة، وتستعين البنوك بمنحنى تعلم يطلق عليه "منحنى الخبرة التكاليفية" الذي يعتبر من بين المحددات

¹ محمد بن عبد الله العوض، استراتيجيات التسويق التنافسية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الأول حول التسويق في الوطن العربي (الواقع وآفاق التطوير)، الشارقة، يومي 15-16 أكتوبر 2002، ص32.

التي يمكن استخدامها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة مع المنافسين، وإذا ما تم تطبيق هذه الاستراتيجية بنجاح فإن البنك يستطيع أن يحقق ويحافظ على القيادة في التكلفة، مما يساعده على تسعير منتجاته وخدماته بطريقة تنافسية يتفوق بها سعريا على المنافسين، ومن ثم يصبح قائدا في مجال نشاطه بسبب تميزه في تكاليف.

ب- استراتيجية التمايز:

تبنى هذه الاستراتيجية على فكرة رئيسية وهي التميز بطريقة فريدة تجد التقدير من العملاء، أي يركز البنك ضمن هذه الاستراتيجية على تقديم خدمات متميزة وذات قيمة أعظم للعملاء، بسعر مرتفع يكون العملاء راغبون ومستعدون لدفعه مقابل حصولهم على تلك الخدمة، أي أن تكون جودة الخدمة البنكية التي يقدمها البنك أعلى من تلك التي يقدمها المنافسين مع تعادل الأسعار، ويمكن تحقيق ذلك بالعديد من الطرق نذكر من أهمها¹:

- تقديم خدمات بنكية تكميلية جديدة غير معلومة للمنافسين؛
- جعل حصول العملاء على الخدمات البنكية أكثر سهولة؛
- التطوير المستمر لجودة الخدمات البنكية الحالية.

تعتبر هذه الاستراتيجية فعالة في المدى القصير، إلا أنها لا تضمن التمايز في المدى الطويل ويرجع ذلك إلى تقليد الخدمات البنكية. لذلك يتم الأخذ باستراتيجية الجودة الفنية والتي تعتبر حجر الأساس لكل أنشطة البنك من أجل الحفاظ على جودة فنية متميزة للخدمة، ويعني أيضا أن تصبح الميزة التنافسية معتمدة كليا على الحل الفني المتميز الذي تحققه الخدمة للعملاء دون اعتبار السعر من خلال أبعاد الجودة.

ج- استراتيجية التركيز:

تركز البنوك في ظل هذه الاستراتيجية على خدمة قطاعات محدودة من السوق بدلا من التعامل مع السوق ككل، وتعتمد هذه الاستراتيجية على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام البنك بخدمة قطاعات محدودة شكل أكثر فاعلية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامه بخدمة السوق ككل ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل استراتيجية التركيز من خلال:

¹ محمد سعيد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص ص 202-203.

الفصل الثاني: محددات الميزة التنافسية للبنوك

- إما تقديم منتجات وخدمات بنكية بأسعار أقل؛
- أو تقديم منتجات وخدمات متميزة بالمقارنة مع المنافسين.

ويمكن القول إن كل استراتيجية تنافسية تختلف تماما في اكتسابها للميزة التنافسية وفي الحفاظ عليها، ويوضح الجدول التالي المقارنة بين الاستراتيجيات التنافسية الثلاثة والميزة التنافسية لكل منها:

الجدول رقم (4): الاستراتيجيات التنافسية الثلاثة

الميزة التنافسية	الاستراتيجية التنافسية		
إدراك الزبائن لانخفاض أسعار منتجات المؤسسة عن منافسيها	القيادة في التكلفة	جميع قطاعات السوق	حجم السوق المستهدف
إدراك الزبائن للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة	التمييز	قطاع معين من السوق	
إدراك الزبائن في قطاع المؤسسة للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة	التركيز	قطاع معين من السوق	

المصدر: السيد غراب، نظم المعلومات الإدارية (مدخل إداري)، مكتبة الإشعاع، مصر، 1999، ص120.

3-3-المطلب الثالث: أهمية تطوير الميزة التنافسية ومداخل تطويرها في البنوك

أولاً: أهمية تطوير الميزة التنافسية في البنوك

يمثل امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى البنوك لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية جراء تحرير الخدمات البنكية. إذ ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة البنك على تحقيق حاجات العميل البنكي في

الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من الخدمة، مثل الجودة العالية¹، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية تهدف:

- إنتاج قيمة للعملاء في شكل منتجات وخدمات بنكية مختلفة تلبي احتياجاتهم؛

- التميز عن المنافسين فيما يخص الجودة والسعر.

فلقد أكد Porter. M على أن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة البنك أن يخلقها لعملائه، إذ يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض، أو تقديم منافع متميزة من خلال الخدمة المقدمة مقارنة بالمنافسين، لذا يمكن التمييز بين نوعين من الميزة التنافسية²:

ميزة التكلفة الأقل: التي تتحقق كنتيجة لقدرة البنك على إنتاج وتسويق منتجاته وخدماته بأقل تكلفة ممكنة.

ميزة الجودة العالية: حيث يتفوق البنك على المنافسين بتقديم منتجات وخدمات مصرفية متميزة وعالية الجودة ولها قيمة كبيرة في نظر العملاء.

ثانياً: مداخل تطوير الميزة التنافسية في البنوك

تسعى البنوك على اختلاف أنواعها إلى امتلاك الميزة التنافسية وذلك برفع كفاءة وفعالية أداؤها، حيث برزت مداخل مازالت تساهم في تنميتها والمحافظة عليها من خلال تلبية حاجات العملاء باستمرار أو من خلال تبني أساليب الابتكار والتطوير:

أ- **مدخل تلبية حاجات العملاء:** لكي تنجح البنوك في اختراق الأسواق المصرفية في ظل المناخ الاقتصادي الجديد عليها أن تعمل باستمرار وباستعمال كل الوسائل التكنولوجية على تلبية حاجات العملاء التي تتطور بشكل دائم. ومن هذه الاحتياجات ما يلي:

✓ **تحقيق رضا العملاء:** إن قدرة البنوك على امتلاك ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين مرهون بتحقيق الإشباع العالي لحاجات العملاء المتنوعة والمتغيرة باستمرار من خلال الخدمات المقدمة.

¹ Porter. M, *L'avantage concurrencies*, Dunod, Paris, 2000, P8

² طارق طه، مرجع سابق، ص119.

- ✓ سرعة الاستجابة في تلبية الحاجات: وذلك من خلال تقديم الخدمات المصرفية ذات الجودة العالية في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب أي، تقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية متميزة عما تقدمه البنوك المنافسة؛ أو تقديم الخدمات المصرفية بأسعار معقولة تتناسب إمكانيات العملاء .
- ✓ ضرورة تقديم الخدمات بأساليب متطورة: بمعنى قيام موظفي البنك بتقديم الخدمات المصرفية بأساليب تستجيب لرغبات وحاجات العملاء، كخدمة الشباك الأوتوماتيكي للبنك أو خدمات الجلوس ورفاهية عند الدخول إلى البنك وغيرها من الخدمات .
- ب- مدخل تنمية القدرات التنافسية: ويكون هذا من خلال عدة عوامل تكون حافزا لتطوير القدرات التنافسية للبنك ومن هذه العوامل نجد¹:
- ✓ المرونة: وهي قدرة المؤسسة على تنويع منتجاتها وتسويقها في الوقت المناسب الذي يكون المستهلك في حاجة إليها، كما أن مرونة التعامل مع المتغيرات التسويقية تساعد على تحسين سمعتها وصورتها لدى المستهلك وتعزز ولائه لمنتجاتها.
- ✓ الإنتاجية: يؤدي الاستثمار والاستغلال الأمثل للأصول المادية والمالية والتكنولوجية والبشرية للبنوك إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق أفضل المخرجات وأجودها بأقل تكلفة ممكنة، مما يؤثر إيجابيا على ميزة البنك التنافسية .
- ✓ الزمن: يعتبر الزمن عاملا مهما في تنمية القدرات التنافسية للبنوك فهو يؤدي إلى تقليص حيز المنافسة لصالح العميل والبنك في نفس الوقت من خلال تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة في الأسواق ويتحقق ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج أو الخدمة المصرفية؛ وتخفيض زمن تحويل وتغيير العمليات، أي ضرورة إحداث المرونة في عملية إنتاج الخدمات؛ أو تخفيض زمن الدورة للعميل، وهي الفترة الممتدة بين تقديم الطلب وتسليم الخدمة.

¹ عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل كمي، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص 44.

خلاصة الفصل:

خلاصة هذا الفصل تكمن في أن التنافسية أصبحت مهمة بالنسبة للمؤسسات، حيث أصبحت تسعى لتحسين وضعيتها التنافسية رغم أن معظم الاقتصاديين والهيئات الاقتصادية الدولية لم يتفقوا على تعريف موحد للتنافسية، والمؤشرات المستعملة في قياسها تدور حول معدل الدخل للفرد الواحد وكذا حجم التبادلات التجارية للدولة وتطورهما، والتي تعتبر نتيجة للمردودية المؤسسات وقدرتها على اقتحام الأسواق الدولية والصمود في وجه المنافسين الدوليين، وتركز كل مؤشرات التنافسية التي تعدها المنظمات والهيئات الدولية على عنصرين هامين وهما التطور التكنولوجي والإنفاق على البحث والتطوير، واستعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة، سواء على مستوى المؤسسات أو على مستوى الدولة في حد ذاتها.

الفصل الثالث :

إدارة المعرفة وتكنولوجيا
المعلومات كمصدر لميزة تنافسية

تمهيد:

في ظل عصر العولمة الذي يمتاز بالسرعة الهائلة في التقدم المعرفي والتكنولوجي، والتطورات في مجال الاتصال والتكنولوجيا، و باعتبار هذه الأخيرة أداة أساسية للبحث العلمي وتنمية المعارف من جهة، تعتبر تكنولوجيا المعلومات القلب النابض لمعرفة، وعليه تشكل إحدى أعظم القوى الكامنة التي تساهم في تشكيل ملامح القرن الحادي والعشرين، تغدو تكنولوجيا المعلومات والمعرفة محركا حيويا لنمو استمرار أي مؤسسة، حيث أن التقدم التكنولوجي يحتاج إلى كفاءات العلمية بالقدر الذي يحتاج فيه إلى وجود بنية تحتية متطورة، وعليه ازداد في الآونة الأخيرة إدراك المؤسسات لأهمية تكوين الموارد البشرية وإكسابها المهارات والمعرفة المتميزة، فلم يعد هناك أدنى شك في أن المؤسسات بما فيها البنوك، و التي ستحتاج لمزيد من الاستثمارات لتنمية مواردها البشرية في ظل التكنولوجيات المعلوماتية لكي تزيد من قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية، وهذا ما يفرض على البنوك مسايرة هذا التطور.

والتساؤل المطروح ما هو دور المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في زيادة تنافسية البنوك؟، وهل هو وسيلة ضرورية لضمان بقاء واستمراريتها؟

1- المبحث الأول: مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية

تسعى المؤسسات من خلال تطبيق إدارة المعرفة إلى تحقيق التفوق والتميز التنافسي في سوق يتسم بحدة المنافسة وذلك لا يتحقق إلا من خلال توليد المعرفة التي تمتلك رأس مال فكري لا تستطيع المؤسسات الأخرى على تقليده فمعرفة المؤسسة لتربية الزبون يسمح لها كسب العديد من الزبائن في إطار تطبيقها لإدارة معرفة الزبون.

1-1-المطلب الأول: موارد إدارة المعرفة لبناء ميزة تنافسية

أولاً: أنماط توليد المعرفة

أ- توليد المعرفة: تعتبر المعرفة والقدرة على توليدها واستخدامها من المصادر الأكثر أهمية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة وقد أشار كل من nonaka و takeuchi في دراستهما الصادرة عام 1995 إلى أن العلاقة الأساسية بين المعرفة والميزة التنافسية تكمن في إمكانية توليد المعرفة لتقود إلى الإبداع الذي يقدم بدوره أسس الميزة التنافسية¹.

يوضح Marquerdat أنه يمكن توليد المعرفة من خلال عدة عمليات تمتد بين تحدي الإبداع وبين البحث الجاد ويرى أن نوع المعرفة الذي يتم اكتشافها من خلال حل المشكلة ومن خلال التجريب يمكن أن يكون الأكثر قيمة بالنسبة إلى المؤسسة²، أي أن المؤسسة لا تستطيع توليد المعرفة بدون الأفراد ولذلك يجب على المؤسسة أن تدعم نشاطات توليد المعرفة التي يقوم الأفراد بها وتحفزها، بل يجب عليها توفير البيئة، ويقترح coukes تنفيذ الأنشطة التالية لتحويل المعرفة، الضمنية إلى معرفة معلنة عن طريق³:

✓ إدارة اجتماعات غير رسمية تساعد على تخفيف حدة التوتر الذي يسود العلاقات الرسمية القائمة بين المديرين والمستشارين في المؤسسة، كما أنها تساعد على التخلص من أي حالة من حالات الإرباك الناجمة عن طرح أسئلة استفسارية حول موضوع ما.

¹ Little , Stephen , Quintas , Paul and Ray , **Managing Knowledge : An Essential Reader** , London , Sage Publications, 2002,p11.

² Marquardt , Michael J. Building the Learning OrganizaCon : **Mastering the 5 Elements for Corporate Learning** , U.S.A. , Davis – Black publishing Company,2002,p33.

³ شوقي ناجي جواد، هيثم علي الحجازي، أثر بيئة تفعيل المعرفة في المؤسسات الريادية "نموذج مقترح للمؤسسات الأردنية، ورقة بحثية مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر حول الريادة في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 26-29 أبريل 2010، ص08.

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

كان أول من تعرض إلى نظرية المؤسسة المستندة إلى وفرة الموارد هو الباحث Penrose والذي أصبحت نظريته تشكل حالة متداولة بين ذوي الشأن من الباحثين في مجال توليد المعرفة، وتركز هذه النظرية على تراكمية الموارد الملموسة وغير الملموسة في المؤسسات، مما يدفع المؤسسة إلى طريق النمو والتقدم، وتتأغم نظرية المؤسسة المستندة إلى وفرة الموارد مع الميزة التنافسية التي تتولد في مؤسسة الأعمال من خلال موجوداتها وقدراتها، إذ أن قضية تراكمية المرنة الفريدة ما تزال شغل بال مؤسسات الأعمال¹.

يعتبر رأس المال المورد ذات الأهمية البالغة لمؤسسة الأعمال في هذا المجال هي المعرفة المساندة للعاملين والخدمات التسهيلية والمعرفة الإدارية، وقد وصف مايكل بورتر الدور المعرفي كواحد

¹ شوقي ناجي جواد، بشم علي حجازي، مرجع سابق، ص 09.

من أهم الموارد التي تسهم في بلورة صورة الميزة التنافسية الخاصة بالمؤسسة، ومن منظور ثاني صور كل من Nonaka و takeuchi نموذجاً يساعد إدارة المؤسسة على تعلم كيفية توليد المعرفة، حيث يتقارب النموذج المطروح مع محتوى النظرية المستندة إلى وفرة الدوارد التي وضعها¹ Penrose.

ناقش Fong وصور أكثر الأفكار والآراء المتعلقة بعملية توليد المعرفة في قطاع الإنشاءات، باعتباره من القطاعات التي تتفاعل أنشطتها من خلال فرق العمل متعددة الأنظمة، ذلك أن أهمية ودور ممارسة التفاعلات المتنوعة بين أعضاء الفريق الواحد تعد منصة الانطلاق إلى العمليات الأخرى، وتركز عملية التشارك في المعرفة وخفض تكاليف الإنتاج وعملية تطوير الإنتاجية في المؤسسات كبيرة الحجم، كما تنشط عملية توليد المعرفة خلال عمليات التفاعل والاتصال وتبادل المعلومات عبر شبكة الأعمال الاجتماعية، وزيادة المعرفة يمكن أن يتعزز من خلال التركيز على رأس المال البشري لتسهيل عمليات التوسع في السوق التنافسي، وتتطلب عملية توليد المعرفة والتشارك فيها إحداث التغيير في تركيبة جماعات العمل، فالمؤسسات الريادية التي تنشأ صغيرة في العادة نجد أن الجماعات في هذه المؤسسات تسعى إلى التعاون من أجل الكشف عن غرض النجاح والتقدم في السوق، ومن خلال ما تتمتع به المؤسسات من ميزة تنافسية تتولد عبر الأعمال التي يمارسها أفراد الجماعة الواحدة والتي تنشأ عنها معرفة تساند توجيهات منظماتهم الريادية، وقد أشار كل من ruf and aldrich إلى ثلاثة أنواع من المعرفة الريادية النشطة للمؤسسة الناشئة وهي:²

✓ المعرفة الصادرة عن الخبرة المهنية السابقة.

✓ المعرفة التي تتولد بسبب النصائح والاستشارات التي يحصل عليها أصحاب الأفكار الريادية.

✓ المعرفة التي تتولد عن طريق تقليد أنشطة الآخرين.

ب- أنماط توليد المعرفة: توجد العديد من أنماط توليد المعرفة التي تتبعها المؤسسة بغية الوصول إلى

المعرفة واستخدامها من أجل تحقيق الريادة والمنافسة في السوق وهي تشمل ما يلي:³

¹ شوقي ناجي جواد، بيثم علي حجازي، مرجع سابق، ص 10.

² Aldrich, H. E. and Ruef, M, **Organizations Evolving**, London, sage Publications, 2006, p64.

³ BartleH, C. A., Ghoshal, S. and Birkinshaw, J. **Transnational Management**, Boston, McGraw Hill, 2004, pp546-555.

✓ اكتساب المعرفة الموجودة في المصادر الخارجية، ويتم ذلك من خلال تدريب الأفراد وتعليمهم، أو من خلال ملاحظة الخبرات، القراءة، التجارب أو النشاطات المماثلة، أو من خلال الاستماع إلى المحاضرات.

✓ توليد معرفة جديدة من خلال توسيع المعرفة الموجودة سابقا بواسطة التفكير والتحليل، فبينما يفكر شخص مليا في موقف ما، وما الذي حصل وما نتائج ذلك، وكيف تترابط الأشياء ببعضها فإنه يكون في موضع توسيع معرفته من خلال إحداث تكامل بين المعرفة السابقة وبين الانعكاسات الجديدة الناشئة عن عملية التفكير في ذلك الموقف.

✓ توليد معرفة جديدة من خلال الاستكشاف، التجربة والإبداع الفردي في أنه إبداع غير مسبق التوجيه.

قد أضاف كل من Prusak و Davenport أنماطا أخرى الى أنماط المنوه عنها فيما يلي:¹

✓ **الاكتساب:** وهي الطريقة الأكثر مباشرة وفعالية لاكتساب المعرفة بعد شرائها ويتم ذلك عادة من خلال شراء مؤسسة أو استئجار الأفراد الذين يمتلكون المؤسسة، وعند قيام مؤسسة بشراء مؤسسة أخرى بهدف الحصول على مهارات على ما تملكه هذه الأخيرة من معرفة، إنما تقوم بشراء الأفراد وربما تشمل عملية الشراء أيضا شراء معرفة مبنية بشكل وثائق أو في شكل محوسب.

✓ **الاستئجار:** يمكن أن يتم استئجار المعرفة الموجودة خارج المؤسسة ويعتبر الدعم الذي تقدمه مؤسسة ما إلى جامعة ما أو أحد مراكز البحوث مقابل أن تكون المؤسسة أول مستخدم تجاري لنتائج البحوث التي تجربها هذه الجامعة أو هذا المركز، وإن استئجار المعرفة يعني في الواقع استئجار مصدر المعرفة، كأن يتم استئجار خبير ما بحيث تقوم المؤسسة بدفع مبلغ مالي إلى الكثير من أجل التشارك في المعرفة التي يمتلكها في مجال ما، وبالتالي يمكن القول أن عملية التأجير هي في أحد جوانبها عملية نقل المعرفة، إذ أن الخبير يغادر المؤسسة لكن جزءا من معرفته يبقى فيها.

✓ **الموارد الموجهة:** إن الطريقة المألوفة لتوليد المعرفة في مؤسسة ما هي إنشاء وحدات أو جماعات مخصصة لهذا الغرض تعتبر دوائر البحث والتطوير نموذجا لها، بحيث يكون الهدف الرئيسي لهذه الوحدات متابعة المعرفة الجديدة.

¹ Davenport, Thomas H. and Prusak, Laurence, **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know**, Boston, Harvard Business School Press, 2000, p52.

✓ **انصهار:** ويعمل هذا المدخل على دمج الأفراد مع بعضهم البعض بوجهات نظرهم المختلفة من أجل العمل على حل مشكلة أو بناء مشروع، ولذلك فإن هذا المدخل يحمل معه التعقيد، بل وحتى التعارض لإيجاد تناغمية جديدة للعمل.

✓ **التكيف:** إن الصراعات التي تحيط بالبيئة التي تعيش المؤسسة فيها تحفزها على توليد المعرفة، كما أن التغيرات التي تحدث في البيئتين الخارجية والداخلية تدفع المؤسسة نحو التكيف من خلال توليد معرفة جديدة، ويعتبر العاملون هم أكثر مصادر التكيف أهمية، لأنهم يكتسبون المعارف والمهارات الجديدة بسهولة، لذلك يجب على المؤسسات أن تسعى من أجل البحث عن المستخدمين الذين يمتلكون مجموعة من المهارات، وتستند قدرة المؤسسة على التكيف مع المستخدمين عن طريق عاملين أساسيين و هما، امتلاك الموارد الداخلية الموجودة والقدرات التي يمكن استخدامها بطريقة جديدة وثانيا الانفتاح على التغيير أو امتلاك قدرة عالية على الامتصاص.

✓ **الشبكات:** يمكن أيضا توليد المعرفة من خلال شبكات غير رسمية ذاتية التنظيم الموجودة داخل المؤسسات. ويمكن لهذه المؤسسات أن تصبح مع مرور الزمن شبكات رسمية. وفي مجتمعات الأفراد الذين يمتلكون المعرفة ويقترّبون من بعضهم البعض من خلال الاهتمامات والمصالح المؤسسة، تولد حواراتهم ومحادثاتهم المستمرة معرفة جديدة داخل منظماتهم.

ثانيا: إدارة معرفة الزبون

أ- **معنى إدارة معرفة الزبون:** وبهذا الخصوص فقد طورت وطبقت العديد من المؤسسات إدارة العلاقة مع الزبون في محاولة للتعرف على الزبائن وتطوير علاقتها معهم ومتأمله في ذلك زيادة رضا الزبون وولاءه للمؤسسة. وبعتمادها صيغ في التفاعل المشترك بينها وبين الزبائن ومن خلال التبادل المستمر في البيانات والمعلومات لتعزيز سبل المعرفة بين الطرفين. وهذا التبادل في المعلومات يتمثل باتجاهين¹:

✓ **يمثل المعرفة التي يمتلكها الزبون بخصوص المعلومات المتعلقة بالمنتجات والخدمات التي يهتم بشرائها.**

¹Murillo, M.Garcia & Annabi, H, **Customer Knowledge Management journal of the operational research society**, vol 53. No.8, 2002, pp 875-891.

✓ المعرفة التي تمتلكها المؤسسة والتي يمكن استخدامها لمساعدة الزبون في اتخاذ قرار الشراء.

السبب في هذا التقسيم هو لإفترض وجود عملية تفاعلية لتبادل المعرفة بين المؤسسة والزبون، حيث يقدم الزبون المعرفة في بعض الأحيان، في حين تقدم المؤسسة هذه المعرفة في أحيان أخرى.

ومن الأسباب التي تدعو إلى امتلاك المؤسسة لنظم وعمليات جيدة لإدارة معرفة الزبون نجد:¹

✓ الحصول على تصميم أفضل وأكثر تزامنا للمنتجات والخدمات.

✓ الاستعلام والحصول على رغبات الزبون من خلال التقرب ومعرفة أذواق.

✓ تحقيق ولاء والتزام الزبون.

✓ نشر التعاون بين الزبون وعمال المؤسسة من أجل السهر على خدمته.

ب- عناصر معرفة الزبون: تتجسد عناصر معرفة الزبون فيما يلي:²

✓ جهود المؤسسة للحصول على معرفة الزبون: تبذل المؤسسة جهودا كبيرة للحصول على المعرفة المتعلقة بالزبائن ومن بين الجهود التي تركز عليها هي الطرق التي تبنتها لتحقيق ميزة المعرفة والتي يمكن أن تتحقق من خلال التفاعل مع الزبائن.

✓ التسويق: في التسويق يمثل الزبون مركز الاهتمام وغرض دراسات التسويق هو زيادة فهم تفضيلات الزبائن وهي من أحد المداخل، ذلك من خلال تطوير المخابرات التسويقية، حيث تحاول المؤسسة جمع المعرفة حول العوامل المختلفة التي يمكن أن تؤثر على ربحية المنتج ومن هذه العوامل نذكر منها تفضيلات الزبون ويتضمن هذا المدخل أساليب المسح البيئي، المقابلات الرسمية وغير الرسمية مع أصحاب المصالح، بحوث السوق الرسمية، وهذه الدراسات كان الزبون واحد من عدة مكونات تقوم المؤسسة بدراستها لتحديد استراتيجيات الإنتاج المستقبلية. يمكن أن يكون الزبائن مصدرا جيدا لبحوث السوق التي يتم استغلال كامل إمكاناتها لتصبح كمصدر من مصادر المعرفة في المؤسسة، ومعظم بحوث التسويق تستند إلى الدراسات التي تجري بصورة غير متكررة ويهدف المدخل

¹ ثامر ياسر البكري، إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون، ورقة بحثية مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول ادارة معرفة في عالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، 26-29 أبريل 2004، ص16.

² نجم عبود نجم، إدارة المعرفة "المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص297.

التسويقي الأكثر حداثة لفهم الزبائن من خلال استخدام أساليب التي يمكن أن تساعد المؤسسات في فهم ليس تفضيلات الزبائن فقط وإنما الثقافات الفرعية المرتبطة بانتماء الزبائن إلى مجموعات مهنية. إن النظر إلى كل لقاء أو اتصال مع الزبون على انه مصدر للمعرفة الخاصة بالزبون وحاجاته يمكن أن يساعد المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية في اختراع المنتجات، فالمؤسسة لا تحتاج إلى انتظار جهود بحوث التسويق للكثير من الوقت لكي تبقى قادرة على التكيف مع الطبيعة المتغيرة للسوق والحاجات، وذلك لأن كل لقاء مع الزبون يمثل دراسة سوق مصغرة لتفضيلات الزبون.

ج- إدارة معرفة الزبائن: وهي مساهمة حديثة أخرى لفهم الزبائن من منظور معرفي و تنطلق الفكرة أساسا من قدرة التكنولوجيا المستندة إلى شبكة المعلومات حيث أن هناك تركيز كبير على إمكانية جمع البيانات من خلال تصفح الزبائن لشبكة المعلومات و قد توسعت هذه الفكرة حديثا لتشمل كل أنواع التعاملات وهذا التوسع في جميع البيانات قد يتضمن الاتصال بخطوط الزبائن عندما تكون هناك رغبة بتوثيق الاتصالات مع الزبائن¹.

على ما سبق، إن إدارة العلاقة مع الزبون تمثل نظرة شمولية متكاملة لكل منطقة عمل المؤسسة والتي تمس العلاقة مع الزبون. وبالتالي فهي تمثل تكامل منطقي بين الأفراد والعمليات والتقنية المستخدمة في مجالات الاتصالات بين الطرفين. فضلا عن ذلك فإن هذه العلاقة تمثل في جوهرها جمع المعلومات العالية القيمة ومصادقية عن الزبائن وبشكل متصل لتتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية، وبالتالي من تحقيق القدرة في الاجابة على كل التساؤلات التي يطرحها الزبائن وصولا إلى تحديد تفضيلاتهم وتطوير وتحديث المنتج.

1-2-المطلب الثاني: أثر إدارة المعرفة على قوى تنافس وحمايتها كبعد دفاعي

أولاً: أثر إدارة المعرفة على قوى تنافس

من خلال ما سبق سيتم تحديد أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية من خلال تحديد أثر نظم إدارة المعرفة على قوى التنافس الخمس لمايكل بورتر، إذ أن أنظمة المعلومات تعمل على تدعيم الميزة التنافسية وذلك من خلال ما توفره من معلومات عن القوى التنافسية.

¹ Baker, Michael, J. **Marketing Strategy and Management**, 3eded, Macmillan business, London, 2000, pp 246-247.

أ- أثر إدارة المعرفة على قوة المنافسين الحاليين الصناعة¹: إن استخدام تكنولوجيا المعلومات قد أتاحت فرصا لكل مؤسسة أعمال التعامل تعد الآن من أهم العناصر التي تساعد المؤسسات على مواجهة قوة المنافسين في نفس الصناعة وذلك من خلال التميز باستخدام أساليب تكنولوجيا حديثة ومتطورة سواء في إعداد السلع أو في برامجها التسويقية أو في تقديم خدماتها ما بعد البيع وقبله.

كما أن الإدارة المعاصرة تعتمد من خلال أسلوب إدارة المعرفة على تكثيف استخدامها للمعرفة المتخصصة والخبرة العالية في مجالات العمل، وتستثمر هذه المعرفة والخبرة في تحقيق نقلة أساسية تميزها عن المنافسين بتقديمها سلعة أو خدمة جديدة ومتميزة بقيمة حقيقية محددة بمقدار ما تحتويه من معرفة تعد أساسا للميزة التنافسية.

من المفيد في هذا المقام الإشارة إلى مجموعة من مؤسسات صناعة الساعات السويسرية الذين اتحدوا في تجمع لمواجهة شراسة المنافسة اليابانية وانحصر حصة الساعات السويسرية في السوق العالمي، حيث اعتمدت تلك المؤسسات إدارة المعرفة لتطوير ساعة جديدة بمفهوم جديد يخدم المستهلك خدمة جديدة، ليس فقط التعرف على الوقت بل أيضا إبراز العنصر الجمالي في المنتج الناتج عن التغيير المستمر في التصميم الألوان مع تخفيض التكلفة على مستوى معقول من الجودة، فالخبرة التقنية المتفوقة و اعتماد الإدارة لمشروع شامل لإعادة صياغة صناعة الساعات السويسرية عزز مكانتها التنافسية على مستوى الاسواق العالمية.

ب- أثر إدارة المعرفة على قوة المنافسين الجدد وقوة إحلال المنتجات البديلة:

✓ أثر إدارة المعرفة على قوة المنافسين الجدد: يسعى المنافسون الجدد في الصناعة إلى جلب قدرات جديدة كالرغبة في الحصول على نصيب من السوق، أو أكبر كمية ممكنة من المواد، مما يهدد حالة الاستقرار للمؤسسة خاصة، كما أن المؤسسات القادمة تسعى لتخفيض الأسعار لجلب العملاء و تقوية مركزها التنافسي في السوق، لذلك فإن مجرد دخول منافسين جدد إلى السوق سوف يؤدي إلى تحول جزء من المستهلكين صوب المنافسين الجدد، و بالتالي أخذ حصة من السوق على حساب المتواجدين به أصلا، ولتفادي حدوث هذا يجب إعاقة المنافسين الجدد من الدخول إلى السوق، وحتى تتمكن هذه المؤسسات من إعاقة

¹ علي السلمي، خواطر في إدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص123.

دخول هؤلاء المنافسين الجدد لا بد أن تبقى متميزة ببرنامجها التسويقي سواء على مستوى السلع المقدمة، أو السعر المعروض، أو برامج الترويج، وهذا لا يمكن توفيره إلا من خلال أنظمة معلومات متقدمة ومتطورة وحديثة، ومن خلال قاعدة بيانات حديثة وشاملة¹.

مثال على ذلك استحداث شركات الطيران الكبرى نظم حجوزات متطورة مكلفة للغاية لمنع شركات الطيران الصغيرة من ولوج هذه الصناعة، فمن خلال قواعد البيانات الشاملة والمحدثة على الدوام، ترتبط شركات الطيران الكبيرة بشبكات حاسوبية تربطها بوكلاء السياحة والسفر ومنشآت الضيافة على مختلف أنواعها، مما يجعل من الصعب على المؤسسات الأصغر حجماً اختراقها، وتعد مثل هذه النظم بمثابة مضادات ضد رياح الدخول إلى صناعة من قبل المؤسسات المنافسة².

✓ أثر إدارة المعرفة قوة إحلال المنتجات البديلة: إن وجود المنتجات البديلة يحد و يقلص من أرباح المؤسسات الصناعية السابقة، فهي تملك قوة المنافسة من خلال تخفيض أسعار منتجاتها وخدماتها، أو من خلال تحسين الأداء والقيمة المدركة لهذه المنتجات والخدمات، وخاصة في غياب الولاء للسلعة القديمة واسمها التجاري، وعليه تعد المنتجات البديلة لمنتجات المؤسسة من العوامل المنافسة التي تؤدي إلى تقليل الحصة السوقية لهذه المؤسسات، وبالتالي تؤدي إلى تقليل أرباحها إذا استطاعت هذه المنتجات البديلة جذب المستهلكين والإحلال محل منتجات هذه المؤسسات، على اعتبار إن ما يهم المستهلك بالنهاية هي القيمة التي سيحصل عليها من أي منتج سيقوم بشرائه، لذلك فإن تكنولوجيا المعلومات وفلسفة التوجه بالمعلومات وفلسفة التوجه بالعميل تتلاحم في إطار ما يسمى بالتسويق التفاعلي لتقديم منتجات وخدمات للعملاء يجعل من الصعب على العميل التوجه الى منتجات البديلة³.

¹ حسن حسين عجلان، استراتيجية الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 65.

² بشير عباس العلاق، تكنولوجيا المعلومات في الأعمال "مدخل تسويقي"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 21-22.

³ حسن حسين عجلان، مرجع سابق، ص 65-66.

ج- أثر إدارة المعرفة على قوة مساومة الموردين والمشتريين:

✓ أثر إدارة المعرفة على قوة مساومة الموردين: تعد قوة الموردين من العوامل المنافسة، لأنها تؤدي إلى زيادة التكاليف وبالتالي تقليل الأرباح لمؤسسات الأعمال، والمقصود بالموردين الذين يوردون المواد الخام إلى المؤسسة، والتجهيزات اللازمة للإنتاج، السلع شبه المصنعة، والمواد المصنعة بالإضافة إلى الذين يزودون المؤسسة بالأيدي العاملة، وهي جميعها من عناصر المدخلات الإنتاجية وتظهر قوة الموردين للتنافسية من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض نوعية السلع المشتراة وسيطرة مجموعة قليلة من المؤسسات على صناعة الموردين وعدم توافر البدائل وعدم توافر المواد الخام بنفس الجودة المقدمة من الموردين خاصة عندما تكون المواد الخام عنصرا رئيسيا من مدخلات السلعة، وقد اعتمدت المؤسسات للتغلب على قوة الموردين على أنظمة أتمتة عمليات الإنتاج لتقليل الاعتماد على القوى العاملة، وأنظمة معلومات متقدمة للحصول على معلومات عن الموردين وأسعارهم وخدماتهم واعتماد أنظمة مساعدة لاتخاذ القرارات مما أدى إلى السيطرة على الكثير من أنشطة الموردين¹.

✓ أثر إدارة المعرفة على قوة مساومة المشتريين: تعد القوة التي يتمتع بها المشتري والمتمثلة في القدرة على تخفيض الأسعار من العناصر المهمة التي تؤدي إلى تقليل أرباح المؤسسات، لذلك ومن خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات الحديثة والمتطورة استطاعت هذه المؤسسات تقليل هذه القوة وذلك باعتماد أسلوب تكاليف التحويل، وهي عبارة عن التكاليف التي يتحملها المشتري إن هو حاول الانتقال في تعاملاته التجارية من مورد إلى بديل آخر، مثل تكاليف إعادة تدريب العاملين والتكاليف المترتبة عن إعادة هندسة الإنتاج والتصميم، تكاليف الآلات والمعدات، وتكاليف خدمات ما بعد البيع المقدمة من قبل المورد إلى المشتريين، وغيرها من التكاليف، الأمر الذي ساعد كافة أطراف التبادل على تقليص تكاليف الشراء والتخزين والاستلام بالإضافة إلى دور نظام المعلومات في تسريع عمليات التوريد و هذا بالتالي سيقبل من قوة مساومة المشتريين².

¹ بشير عباس العلق، مرجع سابق، ص 19.

² بشير عباس العلق، مرجع سابق، ص 22.

ثانياً: حماية الإرث المعرفي من المنافسين

إن المحافظة على سرية معلومات المؤسسة وحمايتها من أوجه التجسس والممارسات الغير مشروعة من قبل المنافسين تعتبر الهدف الأهم الذي تسعى المؤسسة اليه. حيث أن من بين المخاطر التي يتعرض اليها الإرث المعرفي نذكر أهمها فيما يلي:¹

- ✓ **الاطار الغير متوقعة:** هي كل ما يتعرف له الإرث المعرفي من اخطار مفاجئة تكون السبب في الاضرار به، من بينها الكوارث الطبيعية، الانفجارات،....
- ✓ **الاطار المفتعلة:** الاستهداف المقصود للأسرار التجارية الاستراتيجية، واختراق مختلف الأنشطة من بحث وتطوير، وذلك بغرض تدمير قدرات المؤسسة التنافسية.
- ✓ **عدم دقة المعلومات:** إن المعلومات غير الدقيقة قد تؤثر على اتخاذ القرار في المؤسسة او في الاقتصاد ككل، وبالتالي فان أي لبس في المعلومة المتحصل عليها قد يؤدي الى انحراف عن المسار الصحيح لتحقيق الأهداف، وتجدر الإشارة هنا الى ان تسريب أي معلومات غير دقيقة قد مفتعل من اجل تضليل المؤسسة او بمحض الصدفة.

إن المعلومات الاستراتيجية للمؤسسة مستهدفة بقوة من طرف المنافسين، حيث اشتداد الرغبة في الاستيلاء عليها بشتى الطرق حتى و إن تطلب الأمر سلوك الطرق غير المشروعة و التي تتجسد أساسا في أنشطة التجسس الاقتصادي لذا لا بد من إيجاد ضمانات كافية حماية الإرث المعرفي تتمحور أساسا في تبني إجراءات أمنية الذي يعمل على البحث والتحليل ونشر وإثراء المعلومات القائمة على نظام المعلومات بالمؤسسة، وهذه الأخيرة تلعب حلقة وصل بين المؤسسة والمحيط الذي تتواجد فيه، فالمؤسسات تستجيب لأدنى تغييرات في البيئة مع المحافظة على المعلومات، وعليه يمكن وضع استراتيجيات للحفاظ على قدرتها التنافسية وضمان استمراريتها. حيث أن حماية الإرث المعرفي ترتبط بالجوانب التقنية والقانونية والأخلاقية، التي تقوم على التعامل الشفاف مع المعلومات ذات المصادر

¹ منصف مقاويب، الذكاء الاقتصادي ودور أنظمة المعلومات في اتخاذ القرار، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2011، ص108.

المفتوحة، وتجنب الوصول غير المشروع للمعلومات السرية. وعليه يتوجب وضع استراتيجية متكاملة تشمل كافة الإجراءات الأمنية والتقنية والقانونية ذات الصلة، وتقوم على¹:

- ✓ تعريف المعلومات الاستراتيجية والحساسة الواجب حمايتها في المقام الأول مع وضع حدود النشر المتعلقة بها، إضافة إلى تحديد مسار دقيق لسريانها، بما يكفل إيصالها لمن يحتاجها مع الحيلولة دون وقوعها في بها حوزة من لا يحق له ذلك، سواء كان داخل المؤسسة أو خارجها.
- ✓ وضع استراتيجية مضادة لاستعلام المنافسين تقوم على تحديد الأساليب التي يمكن لهم استخدامها للحصول على معلومات المؤسسة، من خلال تقدير تكلفة وكفاءة كل أسلوب منها، تمهيدا لوضع الإجراءات الكفيلة بمواجهتها، وتقليص المخاطر الناجمة عنها.
- ✓ إتباع إجراءات وقائية بسيطة تقوم على التكتم، يدخل ضمنها سرية دورات التكوين والتدريب، وسرية المراسلات الإدارية، إضافة إلى تشديد معايير الدخول والخروج من المؤسسة، وكذا إعلام وتحسيس المرؤوسين بالأهمية الاستراتيجية للمعلومات، ليدركوا بأنفسهم ضرورة حمايتها.
- ✓ حماية المؤسسة من القرصنة الالكترونية وعمليات التخريب المعتمد للبيانات والمعلومات الخاصة بالمؤسسة من طرف المنافسين: حيث ان تتجسد هذه الاعمال غير المشروعة مثل إطلاق فيروسات او غيرها من البرامج الضارة لتدمير الأجهزة او البرامج المملوكة للمؤسسة او تدمير نظام التشغيل او تعطيل شبكة المؤسسة أو سرقة هويات العاملين بالمؤسسة او انتحال شخصيات زبائن المؤسسة، ويمكن التصدي لهذه الأعمال اللاأخلاقية بمجموعة من الإجراءات الوقائية من بينها:
 - حفظ نسخة احتياطية من الملفات والمجلدات، بحيث أنه لو فقدت بيانات او معلومات نتيجة لابتلائها بالفيروسات يكون هناك نسخة منها.
 - استخدام برنامج حماية امن الانترنت والتي تمكن من السيطرة على ملفات تعريف الارتباط لمنع ارسال المعلومات الى المواقع.
 - على القائمين بالنشاط الالكتروني داخل المؤسسة مراقبة الحركة في موقع المؤسسة، وتأكد من ان موقع الويب الخاص بهم آمن على النحو المطلوب وانه يمكن التردد للدخلاء خلال أجهزة الكشف وذلك للحماية من الاختراق.

¹ DELBECQUE Eric, *Management et l'intelligence économiques*, cahiers de la sécurité, N°4, Avril- Juin 2008, p73.

- استخدام جدران الحماية الى اقصى حد ممكن.
- الخدمات التي تدير مواقع عامة يجب ان تكون محمية بشكل منفصل عن شبكة العمليات.

✓ التكتم عن الاسرار الصناعية والمتمثلة في براءة اختراع او أية معلومة هامة تتعلق بالجانب الاقتصادي للمؤسسة فانه يجب الإشارة الى ان القانون لا يقر سوى حماية قانونية ضعيفة تشوبها العديد من التغيرات الخاصة بموضوع سرية المؤسسة هنا يمكن القول بان الناحية القانونية تعتبر كإجراء أساسي مهمته حماية اسوار المؤسسة التي تنحصر فيما يسمى بحماية سرية الصنع¹.

✓ اللجوء إلى أساليب حماية حقوق الملكية الفكرية بخاصة، الصناعية والاقتصادية من الاستغلال غير المشروع، بخاصة أن معظم التشريعات العالمية تقر تدابير لحماية براءات الاختراع وحقوق النشر والتصنيع، وتردع الغش المادي والالكتروني، وتتيح متابعة المخالفات المذكورة قضائيا. وبالإضافة إلى الأساليب المذكورة آنفا، تظهر الحاجة إلى رسملة معارف المؤسسة واثمينها، للمساعدة على الحفاظ على ارثها المعلوماتي من الضياع والفقدان. ولضمان مشروعية ونزاهة أنشطة².

وفي أخير يمكن القول إن المحافظة على الإرث المعرفي والسرية التامة للمعلومات ضرورة ملحة لكافة المؤسسات إلا أنه قد تجد المؤسسة نفسها مطالبة من قبل محيطها الداخلي والخارجي بتقديم ونشر معلومات متعلقة بمكانة المؤسسة اقتصاديا داخليا وخارجيا، لذا تجد المؤسسة نفسها بين مفترقين السرية من جهة وموقعها التنافسي من جهة أخرى. وعليه لا يجب على المؤسسة حجب كافة المعلومات المتعلقة بها لكي لا تفقد مصداقيتها ولا ينساب الغموض حول وضعيتها خاصة بالنسبة لشركائها تجنباً لعدم ارتيابهم من العمل معها.

1-3-المطلب الثالث: دعم إدارة المعرفة لرأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية

يعتبر الرأس المال الفكري ذا أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة، فهو عماد الأعمال المقامة من أجل التميز على المنافسين ويساهم بدرجة كبيرة في تحقيق نقاط إيجابية اتجاهها، لذا وجب التعرف الدقيق له ولأنواعه ولكيفية استغلالها في المؤسسة وعلاقته مع إدارة المعرفة.

¹ جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 03.

² BRYANT Patrick, **Setting the Record Sraight**, competitive intelligence review, V12, Issue 1 (1 st quarter 2001), John Wiley and Sons, Inc, 2001, p 21.

أولاً: الرأس المال الفكري ومكوناته:

أ- مفهوم رأس المال الفكري: يعرف Stewart رأس المال الفكري على انه يتمثل في المعرفة والمعلومات وحقوق الملكية الفكرية والخبرات التي يمكن توظيفها لإنتاج الثروة وتدعيم القدرات الميزة التنافسية المؤسسة¹.

ويقول Edvinsson أن الرأس المال الفكري هو الاصول غير ملموسة التي تتسم بعدم وجود كيان مادي، بالإضافة الى عدم تأكد من منافع المستقبلية المتوقعة منها نظراً لصعوبة التنبؤ بالعمر الإنتاجي لها، الأمر الذي يؤدي الى صعوبة قياسها وتقييمها، إلا أن هذه الأصول تعتبر من أهم محددات القدرة التنافسية للمؤسسة².

ويشير Guthrie الى أن الرأس المال الفكري يمثل القدرات المتميزة التي يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المؤسسة، والتي تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المؤسسة من زيادة إنتاجيتها، وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمؤسسات المماثلة³.

ومن تعريفات الباحثين يتضح لنا بأن الرأس المال الفكري من أهم عوامل تدعيم الميزة التنافسية.

ب- مكونات رأس المال الفكري: يتكون رأس المال الفكري من العناصر التالية⁴:

- الأصول البشرية (رأس المال البشري): وهي المعرفة المحفوظة في ذهن العامل الفرد والتي لا تملكها المؤسسة بل هي مرتبطة بالفرد شخصياً، وتتمثل في المهارات، الإبداع، والخبرات...
- الأصول الفكرية: وهي المعرفة المستقلة عن الشخص العامل والتي تملكها المؤسسة، أو هي مجموع الأدوات وتقنيات مجموعة العمل المعروفة والمستخدمة للإسهام في تقاسم المعلومات والمعارف في المؤسسة، ومن أمثلة الأصول الفكرية: الخطط، التصميمات الهندسية وبرامج الحاسب الآلي.

¹ المفرجي عادل حرشوش وأحمد علي صالح، رأس المال الفكري: أساليب قياسه وطرق المحافظة عليه، المؤسسة العربية لتنمية الإدارة، مصر، 2003، ص21.

² Edvinsson.L, study: "Intellectual Capital of Nations for Future Wealth Creation", Journal of Human Resource Costing and Accounting, Vol 4, 1999, p22.

³ Guthrie. J, & Petty. R, Study: "Intellectual Capital Literature Review: Measurement, Reporting, and Management", Journal of Intellectual Capital, Vol 1, 2000, p6.

⁴ Bontis. N, "Assessing Knowledge Assets: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital", International Journal of Management Reviews, Vol 3, Issue 1, March 2001, p45.

- رأس المال الهيكلية: ويضم القدرة الهيكلية على تحريك وتطوير المبادرات، من خلال الأخذ في الاعتبار التوقعات الجديدة والاعتراف بالأفكار الجديدة والمفاهيم والأدوات المتكيفة مع التغيير، والتي تشمل الثقافة، النماذج التنظيمية، والعمليات، والإجراءات.
- الملكية الفكرية (رأس مال التجديد): وتضم العناصر التي تسمح للمنظمة بالتجديد وكذا كل ما يمكن حمايته قانونياً مثل براءات الاختراع، العلامات التجارية، حقوق الاستثمار، المواهب الخاصة بالنشر والمؤتمرات، وتعمل المؤسسات في مجال الصناعة على امتلاك المزيد من الملكية الفكرية لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق.
- رأس مال العلاقات: وهو الذي يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المؤسسة بعملائها ومورديها ومنافسيها.

ويتواجد رأس المال الفكري في ثلاثة مواقع رئيسية في الشركة وهي¹:

- العاملين: فإذا قدم العامل اقتراحاً لزيادة أرباح الشركة فهو يعتبر بمثابة رأس مال فكري لها وذلك ينطبق على كل ابتكار من شأنه أن يقدم حلاً مفيداً للشركة.
- نظام العمل: حيث يؤدي هيكل العمل الجيد إلى تبادل ونقل ونشر المعرفة المفيدة إلى مواقع الحاجة إليها من خلال نظام ملائم لتدفق المعلومات.
- العملاء: باعتبارهم هم الوحيدين القادرين على إعطاء أكبر قدر من المعلومات عن الفائدة الحقيقية للمنتجات والخدمات المقدمة من الشركة.

ثانياً: تحقيق الميزة التنافسية من خلال رأس المال الفكري وكيفية المحافظة عليه:

أ- آليات تحقيق الميزة التنافسية من خلال رأس المال:

ويشير أحد الباحثين إلى أن قدرة المؤسسة على تحويل رأس المال الفكري إلى قيمة، تعتمد على نوعية القيمة التي ترغب المؤسسة في تحقيقها من استثمارها في رأس المال الفكري، والتي يمكن أن تأخذ عدة أشكال منها²:

- تحقيق الأرباح.
- تحقيق الميزة التنافسية من خلال زيادة القدرات الإبداعية والابتكارية.
- تحسين العلاقات بين العملاء والموردين.

¹ Stewart, T. A., **Measuring Company Intellectual Capital**, Fortune, 1997, p3.

² أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2004، ص35.

- تحسين الإنتاجية وتخفيض التكلفة.
 - تحسين اتجاهات العاملين والصورة الذهنية الخارجية.
 - زيادة الحصة السوقية وبناء مركز تنافسي قوي.
- ويمكن للباحث توضيح كيفية تحقيق ودعم الميزة التنافسية للشركات من خلال رأس المال الفكري في النقاط التالية:

✓ **رأس المال البشري كآلية لدعم الميزة التنافسية:** ويقصد به رأس المال البشري المتميز والذي يضم الأفراد ذوي المواهب المتميزة والذين لديهم القدرة على التفكير الإبداعي الذي يؤثر في أنشطة الشركة الحيوية ويعمل على جذب العملاء وخلق قيمة مضافة للمنتج أو الخدمة المقدمة، مما يؤدي في النهاية إلى تميز الشركة على منافسيها¹.

✓ **الابتكار كآلية لدعم الميزة التنافسية:** حيث يعد الإبداع والابتكار هو العامل الرئيسي في قدرة الشركة على الاحتفاظ بمكانتها بين الشركات المنافسة، فكلما زادت سرعة وجودة الابتكارات التي تقدمها الشركة كلما احتفظت الشركة بتفوقها على المنافسين، وبالتالي لا بد أن تحرص الشركات على تحفيز العاملين بها وحثهم على الإبداع المستمر الذي يضمن تحسين مستويات جودة المنتجات والخدمات².

✓ **التعلم كآلية لدعم الميزة التنافسية:** أن التعلم هو السبيل الوحيد لنشر المعرفة والذي يمكن اعتباره الوجه الآخر المكمل للابتكار بحيث لا يمكن الحديث عن الابتكار بدون نشره في أرجاء الشركة عن طريق التعلم الذي يعرف بأنه "ظاهرة جماعية لاكتساب وإعداد الكفاءات التي تتيح تغيير طريقة ممارسة الأعمال" أي أن التعلم لا بد وأن ينعكس إيجابياً على نتائج الأعمال بما يجعله أداة فعالة في تحقيق ودعم الميزة التنافسية³.

ومن الجدير بالذكر أنه لكي يكون التعلم مصدراً للميزة التنافسية لا بد وأن يتسم بالاستمرارية وأن يكون مسئولية الجميع وأن تتعدد مصادره، وأن يكون هو نمط الثقافة السائد في الشركة.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص32.

2 Bin Ahmad, S., & Mushraf, A, "The Relationship between Intellectual Capital and Business Performance: An Empirical Study in Iraqi Industry", International Conference on Management and Artificial Intelligence, vol 6 , Press, Bali, Indonesia,2011,p105.

³ نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص278.

وفي ضوء ذلك يرى الباحث أن هناك عاملاً هاماً يعطي المؤسسة القدرة على الاستمرارية في امتلاك القدرة التنافسية هو المعرفة، لذلك تسعى الشركات بشكل دائم إلى معرفة كيفية الوصول إلى هذا العامل فالمعرفة تعتبر مصدراً أساسياً للميزة التنافسية، لذلك يجب على المؤسسات امتلاكها ومعرفة كيفية إدارتها وما ينتج عن ذلك هو ما يعرف (برأس المال الفكري)، وبالتالي يجب على المؤسسة معرفة كيفية امتلاك وإدارة وقياس رأس المال الفكري، وكذلك ضرورة المحافظة عليه من التقليد من قبل المنافسين أو النقل والتقدم نتيجة لعدم اعتماده على القدرة الإبداعية المتجددة لرأس المال البشري الذي تمتلكه الشركة.

ب- كيفية المحافظة على رأس المال الفكري لإبقاء على الميزة التنافسية: المحافظة على رأس المال الفكري تمثل تحدياً كبيراً تواجهه المؤسسة القائمة على المعرفة، وإذا غادر هؤلاء أفراد مؤسساتهم السابقة ينقلون معهم كل المعارف، لذا يجب المحافظة على رأس المال الفكري حتى لا يندثر، وهناك مجموعة من العوامل للمحافظة على رأس المال الفكري تتمثل بالآتي:

✓ **تنشيط الحفز المادي والاعتباري:** هناك مجموعة عوامل ومؤثرات خارجية مثيرة للفرد تدفعه لأداء المهام الموكلة اليه على أكمل وجه، من خلال إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية وكذا الاجتماعية، وترشده إلى سلوك معين ويتجسد هذا في: جوانب المعنوية وتشمل إعلام العاملين بأهميتهم، الجوانب المادية كأجور، الجوانب الاجتماعية وتظم إحترام العاملين أياً كان موقعهم الوظيفي¹.

✓ **التصدي للتقادم التنظيمي:** والتقادم يشير الى عجز الفرد عن تطوير مهاراته وخبراته باستمرار، في حين أن التصدي للتقادم هو جميع الإجراءات والوسائل التي تتخذها المؤسسة من أجل تطوير قدرات وإمكانات، وكذا خبرات العاملين فيها باستمرار، وقد يكون هذا التقادم حول: تقادم المعرفة الذي يشمل تقادم الخبرات والمهارات الإدارية والفنية، تقادم القدرات ويظهر هذا من خلال الجوانب الشخصية للفرد، والتقادم الثقافي المتبلور تحت تأثير القيم والمعتقدات، العادات².

¹ مدحت محمد ابو الصر، بناء وتدعيم ولاء المؤسسي، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص45.

² عادل حرحوش المرغجي وأحمد علي صالح، مرجع سابق، ص148.

- ✓ **مواجهة الإحباط التنظيمي:** والإحباط عبارة عن الحالة النفسية التي تنشأ من جراء فشل الفرد في إنجاز أو تحقيق أهداف معينة، والسبب عوائق وعقبات لا يمكن مواجهتها والسيطرة عليها أو التحكم فيها، من أهم مظاهره: الغياب، ارتفاع معدل دوران العمل، عدم الرضا، التوتر والقلق، الانطواء، تخريب الآلات¹.
- ✓ **تقليل ضغوط العمل:** وضغط العمل هو استجابة تكيفية ذاتية ناتجة عن أي تصرف أو موقف أو حدث والذي يضع عبئاً خاصاً على فرد ما، وضغوط العمل تمس الأداء، السعادة النفسية للفرد، وصحته ولتقليل منها يجب: الحد من الأسباب المؤدية لها والمتمثلة في غموض الأدوار، تحمل مسؤوليات أكثر مما يجب، نقص الدعم الاجتماعي، صراع الدور، أحداث الحياة الضاغطة².
- ✓ **تعزيز التمييز التنظيمي:** يقصد بها جميع الوسائل والأساليب التي من شأنها زيادة عدد المساهمات الفكرية للعاملين بالمؤسسة من خلال امتصاص المعرفة المفيدة والأفكار الجديدة الموجودة في عقولهم عن طريق تشجيع الإبداع والابتكار والعمل بروح الفريق واحترام الآراء، وهذا من شأنه زيادة عدد المتميزين في المؤسسة ومن وسائل قياس التمييز التنظيمي: عدد الأفكار الجديدة أو التطويرية، عدد البحوث والدارسات، عدد براءات الاختراع³.
- ✓ **تقليل فرص الاغتراب التنظيمي:** الاغتراب التنظيمي هو حالة نفسية، اجتماعية تسيطر على الفرد وهو عدم تكيف مع المحيط والبيئة أو حالة تمثل ضعف القدرة على التكيف مع الظروف البيئية الجديدة، ويمكن قياسه وتحديده من خلال المقابلات الشخصية، استمارة الاستقصاء، معدلات الدوارن، انخفاض الإنتاجية...⁴

¹ عروب رتيبة، سبل تطوير رأس المال الفكري وأساليب المحافظة عليه، مقال منشور في مجلة دراسات اقتصادية، العدد 18، الأردن، ص 111.

² جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج تطبيق عملي لإدارة السلوك المؤسسة، دار الجامعة، مصر، 2002، ص 514.

³ المرغجي عادل حرشوش وأحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 150.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 149.

2. المبحث الثاني: تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية

في المناخ الاقتصادي السائد تسعى معظم المؤسسات إلى الحفاظ على مركزها التنافسي، وأصبحت تكنولوجيا المعلومات سلاحا تنافسيا قويا لذا يجب على الإدارة أن تدرك مدى أهمية هذا السلاح في دعم وتحقيق الميزة التنافسية، خاصة وأن وظيفتها لم تعد تقتصر على تخفيض التكاليف فقط بل يتعدى إلى مساعدة المؤسسة على البقاء والاستمرار في البيئة التنافسية.

2-1- المطلب الأول: تكنولوجيا المعلومات وأبعاد الميزة التنافسية

أولاً: مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية

يمكن توضيح الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات وذلك من خلال مساهمتها الجادة في تأثير على العناصر التالية:

أ- جودة المنتج: تكلف الجودة المتدنية المؤسسات من الخسائر، حيث تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا هاما في تحسين المنتجات وذلك من خلال تقليص الجودة المتدنية من خلال التقليل من المنتجات المعيبة، وتقليل من مراحل العمليات وفترة تطوير المنتجات الجديدة و تقديمها إلى الزبون في الوقت المحدد و بالجودة المطلوبة¹.

ب- الأداء المالي: استخدمت المصارف التكنولوجيا الحديثة لتحسين مستوى أدائها المالي وزيادة ربحيتها وتقليل تكاليفها، حيث لعبت تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في تقليل حجم المرفوض الوحدات المعيبة وتوفير تكاليف معالجتها جراء استخدام آلات و معدات مطورة، كما واستعانت المصارف لزيادة إنتاجيتها بأنظمة أتممة مكاتب، وأنظمة معلومات متقدمة للحصول على معلومات قيمة، و أنظمة مساندة لاتخاذ قرارات سليمة².

ج- السيطرة على الأسواق: تعد تكنولوجيا المعلومات من أهم الوسائل التي تساعد المؤسسات في مواجهة المنافسين والدخول إلى السوق، حيث سهلت التكنولوجيا الحديثة عملية الحصول على أية معلومات عن أي سوق وبسرعة، وبذلك تستطيع المؤسسات باستخدام شبكة اتصالات حديثة ومتطورة أن تحدد السوق الذي يعاني من النقص والعمل على سد هذا النقص إن أمكن، كذلك

¹ الشيخ فؤاد، فادي محمد، "العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية"، دورية الإدارة العامة، مجلد 44، عدد3، الأردن، 2004، ص 93.

² MacDonald, S.Scott & Timothy, W.Koch, "Management Of Banking ", Thomson South-Western, 6th Edition, 2006, p15.

يمكن أن تحافظ المؤسسات على وجودها في السوق من خلال أنظمة الإنتاج الحديثة التي تمكنها من تلبية مطالب السوق المتغيرة و السيطرة عليها¹.

د- الإبداع والتطوير: تعد تكنولوجيا المعلومات من أهم الوسائل التي تساعد المؤسسات على الإبداع والتميز وتحقيق سبق على المنافسين في قطاع الأعمال، و ذلك من خلال التمايز باستخدام أساليب إدارية وتكنولوجية حديثة سواء في إعادة تدريب العاملين وتحفيزهم، أو إعادة هندسة العمليات، أو التوسع في التجارة الالكترونية، أو التحول من الصفقات التقليدية إلى الأنظمة الأوتوماتيكية الحديثة، أو توفير بنية تحتية للاتصالات، أو توفير قواعد بيانات شاملة وحديثة².

هـ- كفاءة العمليات: تؤدي كفاءة العمليات إلى إحداث تحسينات جوهرية في عمليات المؤسسة، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية مستعينة في ذلك بتكنولوجيا معلومات حديثة، وترتكز تكنولوجيا المعلومات على فلسفة التوجه إلى تسويق أكثر فاعلية حيث يمكن عرض السلع والخدمات على المستوى العالمي وعلى مدار اليوم مما يوجد أسواقا جديدة للمستهلك ويخفف نفقات بناء الأسواق ومصاريف الترويج وكذلك التواصل الفعال مع المؤسسات الأخرى والزبائن أينما وجدوا³.

ثانيا: تكنولوجيا المعلومات والقوى التنافسية:

إن ظهور تكنولوجيا المعلومات أوجد فرصا جديدة أما مدراء المؤسسات لإيجاد فرص لاستخدامها في استراتيجيات الأعمال، حيث يقترح بعض الباحثين أن يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات في ثلاث مستويات لتحسين الوضع التنافسي لمؤسسات الأعمال وهي⁴:

أ- تأثير على مستوى الصناعة: إن من شأن تكنولوجيا المعلومات المساعدة في تغيير طبيعة الصناعة التي تتنافس فيها المؤسسات، فدخل تكنولوجيا المعلومات يؤثر تأثيرا مباشرا على المنتجات والأسواق والإنتاج في هذه الصناعة.

ب- تأثير تكنولوجيا المعلومات على اقتصاديات الإنتاج: إن ظهور تكنولوجيا المعلومات ساعد المدراء في مؤسسات الأعمال على ترشيد التكاليف وتقليص الكثير من الجهود، فمثلا تستطيع أي مسوق

¹ شافير سكوت، ميرديث جاك، "إدارة العمليات (منهج عملية الأعمال بصفحات الانتشار)، دار المريخ للنشر، السعودية، 2005، ص 111.

² رلتشمان دافيد وآخرون، ترجمة محمد رفاعي وعبد المتعال، "الإدارة المعاصرة"، دار المريخ للنشر، السعودية، 2001، ص 59.

³ يحي عدنان وآخرون، "تكنولوجيا المعلومات"، مركز المناهج، فلسطين، 2006، ص 6.

⁴ بشير العلاق، "التسويق في عصر الإنترنت والاقتصاد الرقمي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، 2003، ص 34-36.

إذا امتلك شبكة اتصالات حديثة أن يتعرف على أي نقص في أي مكان توزيع له ومن ثم وبسهولة ومن خلال أنظمة المعلومات يستطيع أن يكمل هذا النقص وبسهولة وسرعة.

ج- تأثير تكنولوجيا المعلومات على الأسواق: إن الحصول على أية معلومات عن أي سوق وكذلك أية تبادلات تجارية ما بين هذه الأسواق أصبح ويفضل نظم المعلومات المتطورة والحديثة الآن تتم وبسهولة متناهية بل أصبحت ميزة تنافسية لكل مؤسسة تمتلك تكنولوجيا معلومات متقدمة.

د- تأثير تكنولوجيا المعلومات على مستوى الشركة: لتحديد الوضع التنافسي لمؤسسات الأعمال وتأثير تكنولوجيا المعلومات على ذلك، فلا بد أولاً من تحديد قوى المنافسة حسب نموذج بورتر¹، ويتضمن أبعاداً خمسة وهي قوة المشترين، قوة الموردين، قوة الإحلال، قوة الداخلين الجدد، قوة المنافسين في الصناعة، وسوف نستعرض هذه الأبعاد على النحو الآتي:

✓ تأثير تكنولوجيا المعلومات على قوة المشترين²: تعد القوة التي يتمتع بها المشتري من العناصر المهمة التي تؤدي إلى تقليل أرباح المؤسسات، لذلك ومن خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات الحديثة والمتطورة استطاعت هذه المؤسسات من تقليل هذه القوة وذلك من خلال اعتماد أسلوب تكاليف التحويل وهي تكاليف إعادة تدريب العاملين وإعادة هندسة الإنتاج، والآلات والمعدات والخدمات المقدمة من قبل المشترين وغيرها، من الأمثلة على ذلك اعتماد مثلاً شركة (Upjohn) الدوائية لنظام معلومات متقدم لكل مشتري منها من خلال معالجة طلباتهم من خلال هذا النظام بسهولة وسرعة وبالتالي تخفيض تكلفة الشراء و التخزين لهؤلاء المشترين بالإضافة لسرعة التوريد وهذا بالتالي سيقبل من قوة مفاوضة المشتري.

✓ تأثير تكنولوجيا المعلومات على قوة الموردين: تعد قوة الموردين من العوامل المنافسة لأنها تؤدي إلى زيادة التكاليف وبالتالي تقليل الأرباح لمؤسسات الأعمال وأما المقصود بالموردين هؤلاء الذين يوردون المواد الخام، السلع شبه المصنعة والمواد المصنعة بالإضافة إلى الأيدي العاملة وهي جميعها من عناصر المدخلات الإنتاجية، وقد اعتمدت المؤسسات للتغلب على نقابات العمال والأيدي العاملة مثلاً أنظمة أتمتة الإنتاج، وأنظمة معلومات

¹ Porter, M, **Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, Free Press New York,1980 , P35.

² Rosencran, L, **IT Role in Marketing**, Business Source Premier, 2003, p 41.

متقدمة للحصول على معلومات عن الموردين وأسعارهم وخدماتهم واعتماد أنظمة مساعدة لاتخاذ القرارات مما أدى إلى السيطرة على الكثير من أنشطة الموردين.

✓ تأثير تكنولوجيا المعلومات على قوة إحلال السلع البديلة: تعد المنتجات البديلة لسلع المؤسسات من العوامل المنافسة التي تؤدي إلى تقليل الحصة السوقية لهذه المؤسسات وبالتالي تؤدي إلى تقليل أرباحها، إذا استطاعت هذه السلع البديلة من جذب المستهلكين والإحلال محل سلع هذه المؤسسات، إن ما يهم المستهلك بالنهاية هي القيمة التي سيحصل عليها من أي منتج سيقوم بشرائه لذلك فإن تكنولوجيا المعلومات تقوم فلسفتها على التوجه بالمعلومات لكي تتفاعل مع التوجه بالعميل في إطار التسويق التفاعلي بحيث تجعل من الصعب على العميل التوجه إلى السلع البديلة.

✓ تأثير تكنولوجيا المعلومات على قوة المنافسين الجدد: إن مجرد دخول منافسين جدد إلى السوق سوف يؤدي إلى تحول جزء من المستهلكين صوب هذا المنافس الجديد وبالتالي اخذ حصة من السوق على حساب المتواجدين به أصلاً وحتى تستطيع هذه المؤسسات من إعاقة دخول هؤلاء المنافسين الجدد لا بد أن تبقى متميزة ببرنامجهما التسويقي سواء على مستوى السلع المقدمة أو السعر المعروض أو برامج التوزيع أو برامج الترويج وهذا لا يمكن توفيره إلى من خلال أنظمة معلومات متقدمة ومنتطورة وحديثة، من خلال قاعدة بيانات حديثة وشاملة¹.

✓ تأثير تكنولوجيا المعلومات على قوة المنافسين في الصناعة: أن استخدام تكنولوجيا المعلومات قد أتاحت فرصاً لكل مؤسسة أعمال عاملة في نفس الصناعة التعامل مع منافسيها على مستوى نفس الصناعة بشكل فاعل وأفضل. فنظم المعلومات تعد الآن من أهم العناصر التي تساعد المؤسسات على مواجهة المنافسين في نفس الصناعة وذلك من خلال التميز باستخدام أساليب تكنولوجية حديثة ومنتطورة سواء في إعداد السلع أو في برامجها التسويقية أو حتى في تقديم خدماتها ما بعد البيع وقبله.

هـ- تأثير تكنولوجيا المعلومات على الاستراتيجية للمنظمات الأعمال: تعد تكنولوجيا المعلومات ممن العناصر الأساسية التي تساعد المؤسسات في تحديد موقعها التنافسي في الأسواق وقد اقترح

¹ Nakada, G, Horizon for IT Application in 4-xPs, Business Source Premier, 2003, p 26.

Porter¹ نموذجاً يتكون من ثلاثة استراتيجيات عامة يمكن الاعتماد عليها لتحقيق وضع تنافسي أفضل في الصناعة وهي (استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية تميز المنتج، واستراتيجية التخصص السوقي)، إن الاستخدام الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات يساعد مؤسسات على اكتساب ميزة تنافسية من خلال توفير معلومات و معرفة جيدة بحاجات المستهلكين.

2-2- المطلب الثاني: تكنولوجيا المعلومات واستراتيجيات الميزة التنافسية

أولاً: استراتيجية التنافسية في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات

أضاف استخدام تكنولوجيا المعلومات إستراتيجيتين حيث حققت المؤسسات من خلالهما مزايا تنافسية هما إستراتيجية الصلة وإستراتيجية القيادة المعلوماتية، هذا بالإضافة إلى الإستراتيجيات التقليدية المتمثلة في قيادة التكاليف، التميز والتركيز. وفيما يلي سيتم إستعراض هذه الإستراتيجيات:²

- ✓ **إستراتيجية قيادة التكلفة:** تحقق هذه الإستراتيجية مزايا تنافسية من خلال الرقابة الصارمة على التكاليف وهو ما يجعل المؤسسة تحقق أرباح أكبر من منافسيها، لذا فإن المعلومات الكاملة عن التكاليف تسمح للمؤسسة بالرقابة الأفضل على هذه التكاليف وتعطي المؤسسة ميزة تنافسية لا تتوافر لغيرها من المنافسين الذين لا تتاح لهم مثل هذه المعلومات عن التكاليف، كما أن المؤسسة تستخدم معلوماتها الداخلية من أجل تخفيض تكاليفها من خلال كفاءة عمليات الإنتاج والتوزيع.
- ✓ **إستراتيجية التميز:** تهدف المؤسسات إلى تمييز المنتجات التي تقدمها عن منتجات المنافسين، وهذا التميز يحتاج الى معلومات دقيقة عن السوق متضمنة معلومات تفصيلية عن منتجات المنافسين، احتياجات المستهلكين والمتغيرات البيئية المختلفة سواء كانت اقتصادية، اجتماعية، سياسية أو تكنولوجية، ومما لاشك فيه أنه لا يمكن توفير مثل هذه المعلومات في الوقت المناسب وبالذقة المطلوبة بدون استخدام تكنولوجيا المعلومات.

- ✓ **إستراتيجية التركيز:** تحقق المؤسسة الميزة التنافسية في ظل هذه الإستراتيجية عن طريق التركيز على قطاع سوقي معين، وبالتالي تحتاج المؤسسات إلى معلومات عن طبيعة الأسواق المتاحة وخصائص المنافسين بها حيث يتم توفير وتحليل هذه المعلومات باستخدام تكنولوجيا المعلومات.

¹ Porter, M, E, "What is Strategy", Harvard Business Review, 74, 6, November-December 1996, PP 61-78.

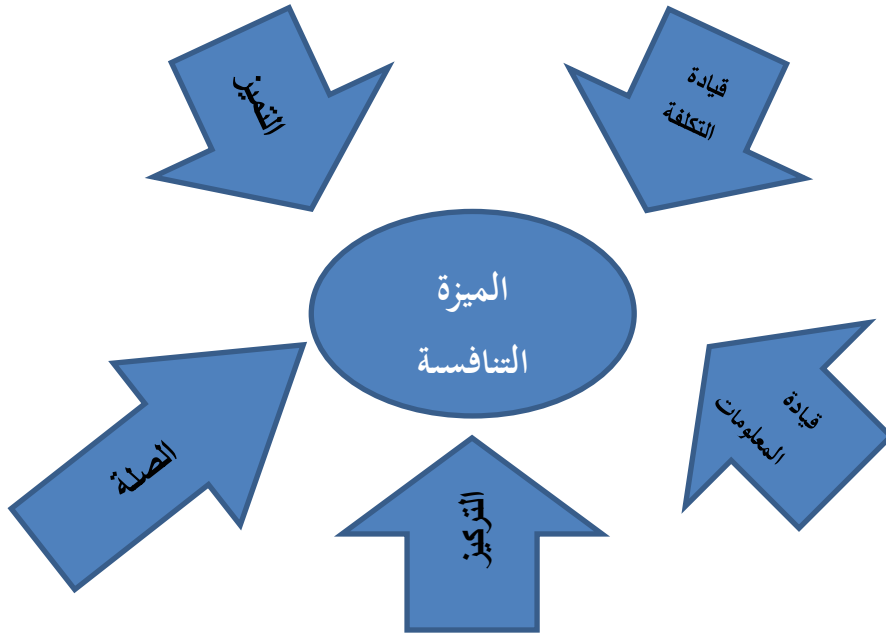
² عبد الله فرغلي علي موسى، "تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والإلكتروني"، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص ص 41-43.

✓ إستراتيجية الصلة (الارتباط): تحصل المؤسسة على ميزة التنافسية من خلال بناء علاقة قوية ومتميزة مع العملاء، الموردين والمنافسين وهذا يتطلب معلومات على رغبات المستهلكين، الترتيبات الخاصة بالموردين وعلاقات المحتملة مع المنافسين، وفي هذا الصدد تساهم تكنولوجيا المعلومات بشكل كبير في دراسة وتحليل هذه المعلومات بما يخدم أهداف المؤسسة.

✓ إستراتيجية قيادة المعلومات: تتم زيادة قيمة المنتجات من سلع وخدمات من خلال توفير المعلومات والمعرفة الخاصة بها، فعلى سبيل المثال تقوم بعض المؤسسات بتقديم بعض التقارير مختصرة والعملاء تتضمن المعلومات عن المنتج وعن السوق، وتتعامل بعض المؤسسات مع موقعها على شبكة الإنترنت على أنه جزء هام من إستراتيجياتها، وتقوم بتزويد هذا الموقع بمعلومات جاهزة يمكن تحميلها بواسطة المستهلك بإضافة الى معلومات عن السلع والخدمات التي تقدمها.

ويوضح الشكل الآتي إستراتيجيات التنافسية في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات:

شكل رقم (22): إستراتيجية التنافسية في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات



المصدر: عبد الله فرغلي علي موسى، "تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والإلكتروني"، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 44.

ثانياً: المزايا الإستراتيجية والتنافسية لتكنولوجيا المعلومات

تحقق تكنولوجيا المعلومات مزايا إستراتيجية وتنافسية للمؤسسات موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (05): أبعاد المزايا الإستراتيجية والتنافسية لتكنولوجيا المعلومات

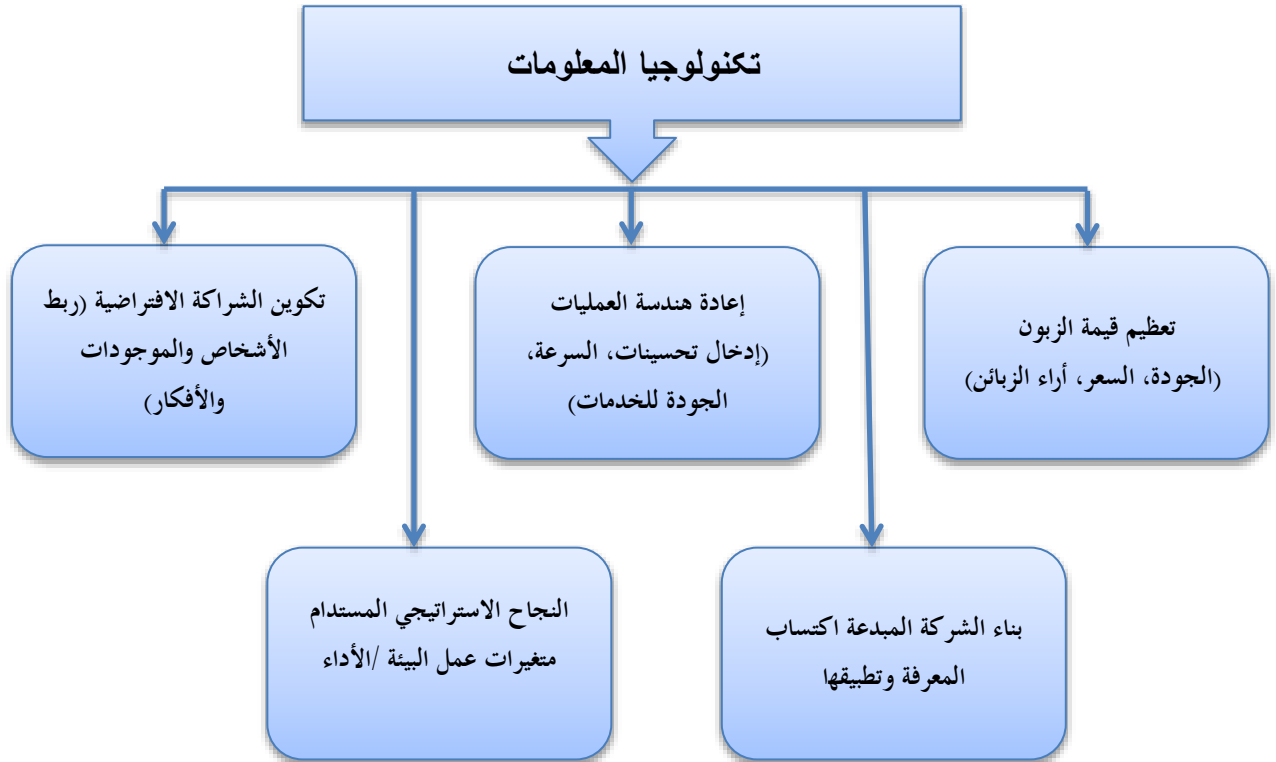
الأبعاد	المزايا الإستراتيجية والتنافسية لتكنولوجيا المعلومات
بالنسبة للمستهلكين	<ul style="list-style-type: none"> ✓ عمل قواعد بيانات للخدمات والمنتجات متاحة محليا وعالميا ✓ خدمة المستهلكين حسب الاحتياجات والرغبات المختلفة في أي مكان
بالنسبة للمنافسين	<ul style="list-style-type: none"> ✓ توفير بدائل للمنتجات ✓ إعداد خطط وقائية ضد المنافسين
بالنسبة للموردين	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تحديد مصادر التوريد البديلة ✓ إعادة التوازن مع الموردين مع إقامة علاقات متميزة (لصالح المؤسسة)
الأسواق	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تحديد إتجاهات الأسواق ✓ اكتشاف أسواق جديدة ومريحة لبيع منتجات المؤسسة
المنتجات والخدمات	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تدعم جودة المنتجات والخدمات ✓ تسمح للمؤسسات بإرسال وتوزيع معلومات عن منتجاتها وخدماتها ✓ تسمح لتكنولوجيا المعلومات بتطوير منتجاتها وخدمات جديدة ✓ تدعم أنشطة وخدمات ما بعد البيع
بالنسبة للكفاءة التنظيمية والبحث والتطوير	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تحسين التخطيط الاستراتيجي ✓ سهولة التغيير التنظيمي للمؤسسة ✓ تساعد تكنولوجيا المعلومات في التنسيق بين جهودات البحث والتطوير ✓ تطوير نظم دعم القرار والنظم الخبيرة للمؤسسة والنظم الإستراتيجية
بالنسبة للكفاءة فيما بين المنظمات، تخفيض مخاطر الأعمال ومرونة العمليات	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تحسين الاتصالات، التنسيق والمعاملات مع المؤسسات الأخرى ✓ تسهيل القيام بالاستثمارات المختلفة ✓ مساعدة المؤسسة في تنويع العمل في أسواق جديدة عبر العالم ✓ تسمح لتكنولوجيا المعلومات بالمرونة تحديد مواقع العمليات ✓ تصنيع الأجزاء المختلفة في أماكن مختلفة ✓ توفر الإمدادات السريعة للمؤسسة وشبكات التوزيع ✓ تحقيق التكامل بين مؤسسة من جهة وبين الموردين والموزعين من جهة أخرى

المصدر: عبد الله فرغلي علي موسى، "تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والإلكتروني"، إيتراك للطباعة

والنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 37.

يوضح الشكل اعلاه أهم المجالات الإستراتيجية التي تحقق فيها تكنولوجيا المعلومات مزايا تنافسية لكل من المستهلكين، المنافسين، الموردين، الأسواق، المنتجات والمؤسسات أي أنها تعود بالنفع على الجميع. والشكل الموالي يوضح أهم العوامل الإستراتيجية التي يجب أن تعتمد عليها المؤسسة بشكل خاص لتحقيق ميزة تنافسية:

شكل رقم (23): أهم العوامل الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات لتحقيق ميزة تنافسية



المصدر: James O'Brien ; **Les Systemes D'information de Gestion**, éd, du renouveau pédagogique, paris, 2001, p69.

2-3-المطلب الثالث: الإبداع التكنولوجي كأداة لتحسين الميزة التنافسية

أولاً: مفاهيم عن الإبداع التكنولوجي:

أ- تعريف الإبداع التكنولوجي: يمكن تعريفه: " بأنه يعنى واحدا من أربعة عناصر: تقديم منتج جديد تماما للسوق أو تحسين المنتجات الموجودة حالياً، وكذلك ابتكار عمليات وأساليب إنتاجية جديدة أو

تحسين العمليات أو الأساليب الإنتاجية المستخدمة حاليا¹، كذلك يعرف بأنه " تلك العمليات التي تتعلق بالمستجدات الايجابية، والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها، وكذلك أساليب الإنتاج"².
ب- **طبيعة الإبداع التكنولوجي:** انطلاقا من التعريف الثاني، يمكن تصنيف الإبداع التكنولوجي من حيث طبيعته إلى نوعين وهما³:

✓ **الإبداع التكنولوجي للمنتج:** الذي يخص تصميم المنتج (مواد، تجهيزات، أدوات...)، وتعني وضعه حيز التنفيذ أو تسويق جديد، أو تحسينه على المستوى التكنولوجي أو اقل خاصية من خصائصه⁴، أي إحداث التغيير في مواصفات المنتج أو خصائصه لكي تلبى بعض الرغبات أو تشبع بعض الحاجات بكيفية أحسن.

✓ **الإبداع التكنولوجي للطريقة الفنية للإنتاج:** ونقصد به معالجة أساليب الإنتاج للسلعة أو الخدمة ويهدف إلى تحسين الأداء من الناحيتين الفنية والاقتصادية في آن واحد، مما يترتب عنه من نتائج إيجابية في كمية المخرجات وانخفاض التكلفة بالنسبة للوحدة الواحدة.

وتجدر الإشارة إلى إن العلاقة بين الإبداع التكنولوجي في المنتج والإبداع التكنولوجي في طريقة الإنتاج تختلف حسب طبيعة المنتج، عند ما نكون في حالة المنتجات الصناعية فانه كلما جرى تغيير تلك المنتجات، كلما التزم ذلك تغييرا في الطريقة التي تنتهجها، أما عندما نكون في حالة المنتجات الاستهلاكية فإن العلاقة ليست ضرورية، ماعدا في حالة المنتج الذي أبداع فيه جوهريا، إذ أن استبدال مادة أو عنصر من عناصر الإنتاج لا يستدعى حتما تغيير التجهيزات والأسلوب الفني⁵.

ج- **درجة الإبداع التكنولوجي:** من خلال التعريف الأول للإبداع التكنولوجي فانه يمكن تصنيفه من حيث درجة الإبداع فيه إلى قسمين وهما:

¹ صالح مهدي العامري، "المشاريع الصغيرة مصدر مهم للإبداع التكنولوجي"، جريدة الاقتصادية الالكترونية، العدد 4587، تاريخ النصف 2016/05/03.

على الموقع: <http://www.aleqt.com/articile.php?do=show&id=944>

² سعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص 33.

³ سعيد أوكيل، مرجع سابق، ص 33.

⁴ Valenduc Gérard et Warrant Françoise, "L'innovation technologique au service du développement durable", Namur ; fondation travail – Université, février 2001, p3.

⁵ سعيد أوكيل، مرجع سابق، ص ص 34-35.

✓ الإبداع التكنولوجي التدريجي (الجزئي): يطلق عليه كذلك بالتحسين، ويعرف على أنه: "القيام بإضافات صغيرة وتعديلات جزئية سواء في المنتجات الموجودة حالياً، وكذلك في العمليات والأساليب الإنتاجية المستخدمة..."¹.

إن تبني الإبداع التكنولوجي الجزئي من قبل المؤسسة لا يمثل إلا الخطوة الأولى، إلا أن الخطوة الثانية تتمثل في القيام بالتحسين والوصول إلى النتائج المرجوة، سواء بالنسبة للمنتج الجديد المحسن أو العملية أو الطريقة الإنتاجية المعدلة.

هناك عدة مزايا لهذا النوع من الإبداع التكنولوجي نوجزها فيما يلي²:

أنه لا يستغرق وقتاً طويلاً، وذلك كونه يتطلب معرفة الفن التكنولوجي المسبق المتجسد في المنتج الجديد؛ ولا يحتاج إلى موارد (مادية، بشرية، مالية) كبيرة.

✓ الإبداع التكنولوجي الجذري: يمكن اعتباره بمثابة الفاصل بين عنصرين من العملية أو المنتج أو الأساليب، ففي هذا النوع يكون هناك انقطاع في التكنولوجيا القديمة.

ويعرفه كل من T.Loillier & A.Tellier بأنه: "استخدام معارف ومهارات جديدة من أجل أداء أفضل.."³.

إن الإبداع التكنولوجي الجذري مثله مثل الإبداع التكنولوجي التدريجي له مزايا تعمل المؤسسة من أجل استغلالها نوجز بعضها فيما يلي⁴:

- يؤدي إلى إنشاء أسواق جديدة لتكنولوجيا ومنتجات جديدة، وبالتالي إمكانية تعريف المنتجات بالنسبة للمؤسسة.
- بقدر ما تطلب استثمارات كبيرة في حالات كثيرة، وبالتالي مخاطر كبيرة في اغلب الحالات طويلة الأمد، فإنه يمكن أن يحقق أرباحاً كبيرة.

¹ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص ص 174-167.

² Bertrand Bellon, *L'innovation créatrice*, economica, paris, 1997, p05.

³ T. Loillier - A. Tellier *Gestion de l'innovation : décider, mettre en œuvre, diffuser*, édition management société, Paris, 1999, p16.

⁴ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والتجارب الحديثة، مرجع سابق، ص 172.

ثانياً: أثر الابتكار التكنولوجي على استراتيجيات التنافس الثلاثة

أ- الابتكار التكنولوجي واستراتيجية القيادة بالتكلفة: إن توجه المؤسسة نحو تبني الابتكار التكنولوجي بغية اكتساب ميزة التكلفة الأدنى في السوق، من شأنه أن يؤدي إلى بروز منافسين جدد في صناعات غير متوقعة، مما ينبغي على المؤسسة التفكير في الابتكارات التكنولوجية للحفاظ على هذه الميزة، ويمكن توضيح ذلك من خلال النقاط التالية¹:

✓ إن المؤسسة التي تطبق الابتكار التكنولوجي في طرق الإنتاج تتحمل تكلفة أقل من تلك المؤسسات التي تنتج منتجات جديدة، مما يمكنها من تخفيض تكاليف الإنتاج وتحقيق أرباح إضافية عند تصريف المنتجات.

✓ كذلك بإزالة خطوة زائدة وغير ضرورية في العملية الحالية (طريقة الإنتاج الحالية) أو إلغاء سمة غير ضرورية في المنتج الحالي، يؤدي إلى تدنية التكاليف.

✓ إن الأبعاد الفعلية والحقيقية لعملية الابتكار التكنولوجي هي تخفيض التكاليف بصفة عامة والتكلفة الوحيدة على الخصوص، ففي ظل المنافسة الحرة تتسابق المؤسسات على الإتيان بالتحسينات في المنتجات، والتي تقلل من لتكلفة. وعند الوصول إلى هذا فهو يمكن من ترشيد أكثر للعملية الإنتاجية من تحقيق هوامش أكبر وبالتالي ضمان بقاء الميزة التنافسية للمؤسسة عن طريق استثمارات جديدة أو إضافية.

إن تبني التحسينات الدورية تماشياً ومتطلبات السوق يمكن المؤسسة من كسب رضا الزبائن وولائهم لمنتجاتها، وهو ما يؤدي إلى مضاعفة حجم المبيعات وزيادة الحصة السوقية. وهذا ما يسمح بتوزيع جزء من العوائد للبحث والتطوير في الجودة، وتدنية تكلفة تحقيقها².

ب- الابتكار التكنولوجي واستراتيجية التمييز: تسعى بعض المؤسسات إلى تعزيز المركز التنافسي لها من خلال إتباعها لإستراتيجية التمييز، وذلك بتخصيص المنتجات التي تقدمها من سلع وخدمات

¹ PAUL MILLER, *stratégie et marketing de l'innovation technologique*, Dunod, France, 1997, p 11.

² Sylvain Lenefle, "*Compétition par l'innovation et organisation de la conception dan les industries amont le cas d'Usinor*", thèse de doctorat en science de gestion (non publiée), Université de marne –la –vallée- France, 2001, p 91.

بسيمات تجعلها تختلف بطريقة أو بأخرى عن تلك التي يقدمها المنافسون، بحيث يدرك زبائن القطاع أنها فريدة من نوعها ومتميزة، إذ يمكن تلبية رغباتهم أفضل من باقي المنافسين.

ويقوم الابتكار التكنولوجي بالتأثير على إستراتيجية التمييز من خلال ما يلي¹:

✓ يمكن المؤسسات من ابتكار منتجات جديدة تطرح لأول مرة في السوق حيث تمتاز عن منتجات المنافسين بتصاميم جديدة، كما أنها تؤدي وظائف جديدة، فضلا عن تمييزها بالأسبقية في السوق قبل المنافسين في هذا المجال، ومنه اكتساب ميزة تنافسية للمؤسسة وأرباح إضافية.

✓ كذلك يمكن المؤسسات من تحسين وتطوير المنتجات الحالية من خلال إضافة مازيا جديدة إلى العملية الحالية أو المنتج الحالي، بغية إرضاء زبائنهم بشكل مستمر، وتكون هذه التحسينات بإجراء تعديلات على مستوى:

- السهولة والسلامة عند استعمال المنتج المحسن؛

- التغيير والتحسين في خدمات ما بعد البيع إلى خدمات أفضل وأطول تضمن تمييز المنتج وعروض للمؤسسة بالمقارنة بالمنافسين.

كل هذه التحسينات تساهم في تمييز منتج المؤسسة على منتج منافسيه ومنه اكتساب ميزة تنافسية. وعليه حتى تتبنى المؤسسة إستراتيجية التمييز يجب تطوير الكفاءات المتميزة خصوصا في مجال البحث والتطوير، من خلال إبداعهم في إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات تخدم شائع أكثر في السوق، أين تمثل الخصائص والتصاميم الابتكارية والأساليب الفنية الجديدة مصداق لتمييز المنتجات وإنتاج سلع مميزة بجودة عالية، وتقديم خدمات مميزة وسريعة تختلف عما يقدمه المنافسون. كل هذه العوامل تعطي مبرر يدفع الزبائن لدفع أسعار عالية لهذه السلع والخدمات، تغطي التكاليف التي أنفقتها المؤسسة لتثبيت هذه الصورة.

وكخلاصة القول فإن التمييز في السلع والخدمات الذي تحققه المؤسسة من جراء قيامها بالابتكار التكنولوجي يمكن أن يحميها من منافسيها لدرجة قد تصل إلى خلق نوع من الوفاء والولاء من قبل

¹ بن بركة عبد الوهاب، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة، ورقة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير

التنظيمي في المنظمة الحديثة، جامعة بليلة، الجزائر، أيام 12 و13 ماي 2010، ص ص 11-12.

الزبائن حيال منتجاتها، والذي يعتبر بمثابة مصدر قوة ذات قيمة كبيرة للمؤسسة في الأسواق¹. ولقد أثبتت التجارب والدارسات الميدانية قدرة المنتجين المتميزين على فرض زيادات في الأسعار، وهذا يرجع بدوره إلى قدرة الزبائن واستعدادهم لدفع أسعار استثنائية، مما يعني أن الابتكار التكنولوجي له دور في منح المؤسسة فرصة للتميز قصد كسب ولاء الزبائن الدائمين والمحتملين لعلامتها، مما قد يساهم في تدليل عوائق الدخول إلى السوق بالنسبة للمؤسسة المتميزة، وتدعيم مركزها التنافسي في وجه المؤسسات المنافسة الأخرى التي تسعى إلى الدخول لنفس القطاع. وهذا كله من شأنه إكساب ميزة تنافسية لها، ومن أجل الحفاظ على هذه الميزة فعلى المؤسسة المتميزة العمل على تجديد تلك الابتكارات التكنولوجية بصورة مستمرة، وفق ما تفرضه المنافسة، وذلك بغية الحفاظ على ولاء الزبائن للمنتج.

من خلال ما سبق ذكره حول تأثير الابتكار التكنولوجي على إستراتيجية القيادة بالتكلفة استراتيجية التمييز، فإن المؤسسة مهما كانت إستراتيجية التنافس التي تنتهجها، فإنه من شأن الابتكار التكنولوجي أن يساهم في اكتساب ميزة تنافسية والعمل على تنميتها، ولكن عليها أن تراعي في ذلك ظروف السوق ورغبات المستهلكين.

ج- **الابتكار التكنولوجي واستراتيجية التركيز:** كما تم الإشارة سابقا فإن إستراتيجية التركيز تهتم بجزء من الصناعة وتستهدف شريحة معينة من السوق، وقد تأخذ شكل التركيز على أساس القيادة بالتكلفة والتركيز على أساس تفرد وتميز المنتج، بعدما تنتهي المؤسسة من عملية اختيار شريحة معينة من السوق².

وبالتالي فإنه أمام المؤسسة أن تسعى إلى اكتساب ميزة تنافسية في السوق المستهدفة والعمل على تنميتها خيارات حسب طبيعة التركيز من خلال ما يلي³:

✓ **إذا كان التركيز على أساس التكلفة الأقل:** فإنه على المؤسسة التوجه نحو الابتكار التكنولوجي في أساليب وطرق الإنتاج.

¹ بن بريكة عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 12.

² بن بريكة عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 14.

³ بن عاتق حنان، حجاجي توفيق، "واقع الإبداع التكنولوجي وتأثيره على أداء المنظمة في الجزائر"، ورقة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الابتكار والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (دارسة وتحليل تجارب وطنية ودولية)، جامعة البليدة، الجزائر، يومي 18 و19 ماي 2001، ص 10.

✓ أما إذا كانت ميزة التركيز على أساس تميز المنتج: فإنه على المؤسسة التوجه نحو الابتكار التكنولوجي في المنتج.

بعد التطرق إلى دور الابتكار التكنولوجي في اكتساب الميزة التنافسية للمؤسسة، وذلك من خلال معرفة تأثير الابتكار التكنولوجي حسب طبيعته، يتبين بأن الميزة التنافسية لا تكون واحدة في كل الظروف، وهذا ما يمكن ملاحظته، فعندما يكون التغيير عاليا في صناعة معينة فإن مدخل التحسين المستمر هو الذي يمكن إتباعه، وفي هذه الصناعة فلا ميزة تنافسية طويلة الأجل وعندما تكون هناك سلسلة متواصلة من المزايا التنافسية التي تنشأ عن التحسين المستمر الذي يمكن وصفه بمجموعة من السباقات في كل واحد منها هناك ميزة تنافسية محدودة، ولا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية طويلة الأمد إلا عند الفوز المتكرر بالتحسينات المستمرة على المنافسين¹.

3- المبحث الثالث: دور المورد البشري وتكنولوجيا المعلومات البنكية في خلق الميزة التنافسية

إن الارتقاء بالأداء البشري هو المجال المتمحور حول تحسين نتائج العمل المنجزة من قبل الأفراد في البنوك وذلك على نحو منظم يحقق أهداف البنك، وهو عبارة عن مجموعة من الأساليب والإجراءات التي تهدف إلى زيادة كفاءة وفعالية الموظفين في البنك، خاصة أولئك الذين يتعاملون بشكل مباشر مع العملاء².

3-1-1-المطلب الأول: المورد البشري كمصدر للمعرفة في البنوك

أولاً: دور العنصر البشري في الأداء المتميز للبنوك:

لقد أصبح العنصر البشري يمثل أهمية جوهرية للبنوك نظرا للتقدم التكنولوجي السريع من جهة، والتغيرات المتلاحقة في احتياجات العملاء ورغباتهم وتوقعاتهم من جهة أخرى، إلى جانب حدة المنافسة، مما يتطلب إعطاء عناية كبيرة للعنصر البشري في إطار متكامل مع الاستراتيجية الشاملة للبنوك.

¹ Sylvain Leneffe, "Compétition par l'innovation et organisation de la conception dan les industries amont le cas d'Usinor", thèse de doctorat en science de gestion (non publiée), Université de marne –la –vallée- France, 2001, p98.

² وليام. ج. روثنيل، أحدث استراتيجيات الارتقاء بالأداء البشري، ترجمة علاء أحمد، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 1999، ص 71.

وتستطيع البنوك إتباع استراتيجية تمكنها من تحقيق التميز في أداء الخدمات البنكية بالاعتماد على موظفيها انطلاقاً من أن¹:

- جودة الخدمة البنكية هي نتاج أداء العاملين بالبنوك الذي يدركه العملاء من خلال المنفعة الزمنية والمكانية؛
- مصدر الأداء المتميز هو بالدرجة الأولى موظفي البنوك، على الرغم من أهمية التسهيلات المادية الأخرى؛
- عدم تعاون موظفي البنوك مع موظفي البنوك في تحقيق الخدمة البنكية من شأنه أن يؤثر بالسلب على نتائج البنوك.

ولكي يتحقق التميز في أداء الخدمات البنكية، يجب أن تقتنع إدارة البنك وموظفيه بتحقيق التميز في خدمة العملاء، ولا بد من وجود لغة مشتركة وتفهم وعمل جماعي لتحقيق التميز، وهذا يعني أن يكون مناخ العمل في البنك هو مناخ تحقيق التميز في أداء الخدمات البنكية، والمقصود بمناخ العمل القيم التي يتبناها الناس والممارسات اليومية التي يتعودون عليها إرادياً ولا إرادياً، والعنصر البشري هو القدوة الذي يمكن أن يحقق ميزة التفوق في المجال البنكي.

ثانياً: أهمية الارتقاء بالعنصر البشري في البنوك العمومية الجزائرية:

يعد العنصر البشري من الركائز الأساسية للارتقاء بالأداء البنكي، فعلى الرغم من الجهود التي بذلتها إدارات البنوك العمومية في السنوات الأخيرة لتطوير الموارد البشرية، إلا أن هذه الجهود سوف تظل محدودة النتائج ما لم يواكبها الرفع من كفاءة العنصر البشري، وقدراتهم اللازمة لاستيعاب التطورات المتلاحقة في المجال الخدمات البنكية بما يضمن رفع مستوى تقييم الخدمة المصرفية وتحقيق أفضل استثمار للموارد البشرية في البنوك الجزائرية.

هذا و يتطلب الارتفاع بمستوى أداء العنصر البشري تبني عدد من الاستراتيجيات المتكاملة للوصول إلى نموذج "البنكي الفعال" نذكر منها ما يلي:²

¹ حسن محمد علي حسنين، التسويق المعاصر والفعال في البنوك التجارية، مطابع الولاء، مصر، 2002، ص 248.

² محمد زيدان، أهمية العنصر البشري ضمن مكونات المزيج التسويقي الموسع في البنوك بتطبيق على بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 15، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2008، ص ص 6-7.

- الاستعانة بالخبرات العالمية أو البنوك الكبرى لتدريب الأطارات البنكية على استخدام تكنولوجيا الصناعة البنكية وأدوات العصر الحديث مثل الانترنت غيرها؛
 - ترسيخ بعض المفاهيم المتطورة لدى موظفي البنوك التي تتعلق بأهمية الابتكار والإبداع و مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة، وتطوير المنتجات البنكية، والمبادرة لكسب عملاء جدد مع التحرر من القيود الروتينية التي تعوق سير العمل؛
 - يجب صياغة الأهداف التدريبية لتناسب المستويات الوظيفية بحيث يتم التركيز على تنمية وصقل مهارات حسن التصرف والقدرة على التفاوض والتخطيط واتخاذ القرار، وتطبيق مبدأ قيادات المستقبل بصورة أكثر فعالية وذلك بإعطاء الفرصة للعناصر الشابة لتولي المسؤوليات والوظائف القيادية، على أن يتم اختيار من تتوافر لديهم الكفاءة والصفات الشخصية التي تؤهلهم لذلك، وتزويدهم بالبرامج التدريبية المناسبة في المجالات البنكية والمالية، مع التدريب العملي على مجالات العمل البنكي التي لم يسبق لهم العمل بها حتى يصبحوا قادرين في المستقبل على المراقبة و المتابعة واتخاذ القرارات المناسبة لحل المشاكل التي قد تعترضهم؛
 - إلزام كافة العاملين بالبنوك بتلقى برامج تدريبية على استخدام تكنولوجيا المعلومات والحاسب الآلي باعتباره عنصرا رئيسيا لتحقيق التطوير المطلوب في مهارات موظفي البنوك؛
 - ضرورة مشاركة العاملين في وضع أساليب تطوير الأداء وهو ما يضمن التزامهم وحماسهم عند التطبيق، الذي يعد أحد مرتكزات فلسفة إدارة الجودة الشاملة؛
 - تشجيع العاملين المتميزين باستخدام أسلوب الحوافز وكفآت إما بصورة مادية أو عن طريق الترقية لوظائف أعلى.
- وفي هذا الصدد حاولت البنوك العمومية خلال السنوات الأخيرة إلى وضع برامج تكوين واسعة المدى لغرض التعرف على تقنيات العمل الحديثة واستعمالها بطريقة تضمن تحقيق المردودية، إضافة لى تحسين المستوى العام للعامل حيث تم إعداد برامج تدريس للمصرفيين حسب مستوياتهم لكي تسمح لهم برفع قدراتهم العملية في المجال البنكي والمالي بحيث تمنح لهم شهادات تتمثل في:
- ✓ **شهادة الثقافة البنكية CCB**: وهي دراسة خاصة بكل العمال ذوي المستوى الرابعة متوسط إلى غاية الثالثة ثانوي.

- ✓ **إجازة بنكية BB:** ويتعلق بكل العمال ذوي شهادة البكالوريا، شهادة الثقافة البنكية، شهادة نجاح في المحاسبة أو الإعلام الآلي، حيث تقدر مدة الدراسة بثلاثة سنوات.
- ✓ **شهادة تحضيرية للدراسات العليا البنكية CPES:** وهي تخص كل العمال ذوي شهادة البكالوريا زائد ثلاث سنوات جامعية، أوليسانس شعب أخرى غير الاقتصاد والتسيير والمحاسبة والمالية، حيث تدوم الدراسة مدة سنة واحدة.
- ✓ **شهادة في الدراسات العليا للبنوك DESS:** وتخص كل العمال ذوي شهادة الليسانس في الاقتصاد أوالتسيير أوالمحاسبة أوالمالية، إجازة بنكية BB، شهادة CPES والتي يجب أن يكون معدل متحصلها مساويا 20/12 أو يفوق، إذ تقدر مدة هذا التكوين بثلاث سنوات.

2-4-المطلب الثاني: دور تكنولوجيا المعلومات البنكية في خدمة الميزة التنافسية

أولاً: تكنولوجيا المعلومات البنكية وأشكالها:

- أ- **تعريف بتكنولوجيا المعلومات البنكية:** تكنولوجيا المعلومات البنكية هي رصيد المعرفة الذي يسمح بإدخال آلات ومعدات وعمليات وخدمات بنكية جديدة ومحسنة، وعلى ذلك يضم مصطلح تكنولوجيا المعلومات في الميدان البنكي مجالين الأول هوالتكنولوجيا الثقيلة وتشمل الآلات والمعدات البنكية والبرامج، والثاني هو التكنولوجيا الخفيفة وتشمل الدراية والإدارة والمعلومات والتسويق البنكي¹.
- وتتضمن التكنولوجيا المعلومات في المجال البنكي استخدام الطرق والوسائل اللازمة لتقديم الخدمة البنكية بالإعتماد على المعارف والمهارات والخبرات المتاحة والتي يمكن إستردادها من الخارج.
- ب- **أشكال تكنولوجيا المعلومات البنكية:** لقد ظهرت أشكال عديدة لتكنولوجيا المعلومات برزت من خلالها صور مختلفة لاستخدامات تكنولوجيا المعلومات البنكية والتي يمكن تجميعها في إتجاهين هما:²

¹ سامي أحمد محمد مراد، دور إتفاقية تحرير تجارة الخدمات الدولية "الجاتس" في رفع كفاءة أداء الخدمة المصرفية بينوك القطاع العام في مصر، أطروحة دكتوراه، مصر، 2002، ص132،

² رافعة إبراهيم الحمداني، أثر إستخدام التكنولوجيا المصرفية في ظاهرة غسيل الأموال والجهود الدولية لمكافحةها، مداخلة قدمت في المؤتمر العلمي الرابع حول الريادة والإبداع، المنظم بكلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلاديفيا، الأردن، يومي 15 و16 مارس 2005، صص4-6.

- ✓ وسائل ونظم الدفع الإلكترونية: توجد عدة تطورات في أساليب تقييم الخدمات البنكية من خلال وسائل ونظم الدفع الإلكترونية المختلفة وخاصة بعد إنتشار عمليات التجارة الإلكترونية وتطورها على الصعيد العالمي والتي من أهمها:
- البطاقات البلاستيكية: وهي أداة مالية تسويقية تتفوق بفاعليتها على الأدوات التقليدية في التعامل المالي، فهي تعد منافس قوي للصك، ومن أهم أنواع البطاقات البلاستيكية: بطاقة الإئتمان البنكية، بطاقة الدفع الفوري، بطاقة السفر، البطاقة الذكية.
 - النقود الرقمية (الإلكترونية): وهي عبارة عن نقود غير ملموسة تأخذ صورة وحدات إلكترونية وتخزن في مكان آمن جدا على جهاز الكمبيوتر الخاص بالزبون والذي يعرف بإسم المحفظة الإلكترونية.
 - الشيكات الإلكترونية¹: يعرف الشيك الإلكتروني على أنه المكافئ الإلكتروني للشيكات الورقية التقليدية التي إعتدنا التعامل بها والشيك الإلكتروني هو رسالة إلكترونية موثقة ومؤمنة يرسلها مصدر الشيك إلى مستلم الشيك (حامله) ليعتمده ويقدمه للبنك الذي يعمل عبر الأنترنت ليقوم البنك أولا بتحويل قيمة الشيك المالية إلى حساب حامل الشيك، وبعد ذلك يقوم بإلغاء الشيك وإعادته إلكترونيا إلى مستلم الشيك (حامله) ليكون دليلا على أنه قد تم صرف الشيك فعلا، ويمكن لمستلم الشيك أن يتأكد إلكترونيا من أنه قد تم بالفعل تحويل المبلغ الى حسابه.
- ✓ قنوات الإتصال وخدمات الصيرفة الإلكترونية: إن التطورات التكنولوجية أثرت على وسائل الإتصالات بين البنك والزبون أيضا، حيث يسرت عملية الإتصال بين الطرفين، كما أنه أصبح بالإمكان إبقاء الإدارة على إتصال حتى مع أبعد الوحدات ومن بين أهم قنوات الإتصال والخدمات البنكية الإلكترونية التي تقدم من خلالها ما يلي:
- البنك المنزلي؛
 - التحويل الإلكتروني للأموال؛
 - العمليات البنكية صرفية بواسطة الأنترنت؛
 - الهاتف البنكي.

¹ بربش عبد القادر، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادات القدرات التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه دولة في علوم إقتصادية، فرع نقود ومالية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006، ص 145.

ثانيا: أثار تكنولوجيا المعلومات على عمل البنوك

لقد ازدادت وتعدت التكنولوجيا المعلومات وتوسعت أثارها على مختلف أنشطة مؤسسات الأعمال بصفة عامة والمالية والبنكية بصفة خاصة، والأمر نفسه ينطبق على التكنولوجيا المعلومات البنكية، هذه الأخيرة تركت أثار إيجابية ومتميزة على القطاع المالي والبنكي وعلى أداء البنوك وبالمقابل فإن هذه التكنولوجيا المعلومات أثار.

أ- الأثار الإيجابية للتكنولوجيا المعلومات على خدمات البنك: إن الإمكانيات التكنولوجية تحقق للبنك العديد من مزايا من أهمها¹:

- تحقيق ميزة تنافسية للبنك في السوق البنكي من خلال توفير الخدمات المرتبطة بالتقنيات الحديثة، حيث تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا أساسيا في جعل الخدمات أكثر جاذبية للعملاء؛
- تحرير الأعمال البنكية من الروتين والأعباء الإدارية مما يخفف الضغط على موظفي البنك ويساعدهم على زيادة الإهتمام بجودة الخدمة من خلال توجيه الوقت نحو العمل مما يساعد على تحسين ربحية البنك؛
- تساعد تكنولوجيا المعلومات المتقدمة لبنك في تسويق وتقديم خدمات بنكية جديدة ومتنوعة، مما يساعد العملاء على سرعة إتخاذ قرارات التعامل في خدمات البنك المقدمة لهم؛
- الرفع من ربحية البنوك، حيث تستفيد هذه الأخيرة عند إصدارها للأدوات والمنتجات الإلكترونية من رسوم عديدة، مثل رسوم الإصدار ورسوم الإشتراك²؛
- بالإضافة لى المزايا السابقة هناك مزايا أخرى لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في العمليات البنكية منها³: يؤدي تطبيق تكنولوجيا المعلومات في العمليات البنكية إلى تقليل التكاليف وزيادة الربحية، وتمكن البنك من تنويع خدماته وتوسيع قطاعات الزبائن التي يتعامل معها، وكذلك يؤدي تطبيق تكنولوجيا المعلومات في المجال البنكي الى تحديث وعصرنة نظم الإدارة.

¹ سامي أحمد محمد مراد، مرجع سابق، ص134.

² بلعزوز بن علي، جبار عبد الرزاق، مظاهر ومخاطر الإقتصاد الرقمي على أعمال البنوك مع إشارة خاصة لحالة الجزائر، مداخلة قدمت في ملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية في البلدان العربية، المنظم بجامعة الشلف، الجزائر، يومي 27-28 نوفمبر 2007، ص11.

³ بريس عبد القادر، مرجع سابق، ص152.

- ب- أثر تكنولوجيا المعلومات على أداء البنك: ساعدت تكنولوجيا المعلومات في تغيير أنماط العمل ومنهجية الإدارة وأثرت على ربحة البنوك وأتاحت لها إمكانيات ضخمة لتوسع على النحو التالي¹:
- إتمام آلاف العمليات في بضع ثوان بصرف النظر عن حجمها أو المدى المكاني الذي تتم فيه؛
 - الربط بين فروع البنك الواحد المنتشرة وإشراكها في تقديم خدمات بنكية مختلفة وهو ما يترتب عليه رفع الكفاءة التشغيلية للبنوك وزيادة الميزة التنافسية لها على المستوى الدولي؛
 - مساعدة الإدارة العليا للبنك على إتخاذ القرارات المناسبة وإمدادها بمواقف يومية وأسبوعية وشهرية، مما يساعد على تخطيط النشاط وبرمجة التنفيذ والرقابة؛
 - زيادة القيمة المضافة لدى البنوك من خلال توسعها في أنشطتها التي تتوقف على توافر المعلومات والبيانات وإمكانيات تفسيرها وتخزينها وتبادلها، خاصة مع تزايد الإتجاه إلى نظام الصيرفة الشاملة التي تتميز بتوفر الخدمات التي تعتمد على كثافة المعلومات والبيانات؛
 - تسهيل عملية الربط الدولي بين البنوك المختلفة، وذلك في مجال تبادل المعلومات والبيانات المصرفية؛
 - تدويل النشاط المالي والبنكي وتوسيع نطاق السوق المالية العالمية، والمساعدة في إزالة الحواجز، خاصة في ظل تحرير المالي والبنكي في إطار جولات المنظمة العالمية للتجارة (الإتفاقية العامة للتجارة في الخدمات)؛
 - تسهيل تسنيد أنشطة الأسواق المالية الدولية، بحيث تقل الحاجة إلى وجود علاقة مباشرة بين المقرض والمقترض، ويتحول دور البنوك إلى إدارة الإصدارات المالية والترويج لها (أنشطة الصيرفة الإستثمارية)؛
 - تسهيل معالجة كافة البيانات التفصيلية المتعلقة بالجدارة الإئتمانية للمؤسسات المختلفة مما يساعد على توسيع قاعدة عملاء القروض.

¹ عبد المطلب عبد الحميد، العولمة وإقتصاديات البنوك، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص146.

خلاصة الفصل:

لقد كان من دوافع الاندماج والدخول في إدارة المعرفة هو الإدراك المتزايد للمؤسسات بأن المعرفة تعد موردا أساسيا لخلق الميزة التنافسية، والتالي يجب استغلالها بشكل جيد وتسييرها بشكل واضح وفعال، إن مفهوم المعرفة كمورد استراتيجي يؤكد على إمكانية تسييرها واستعمالها وتخزينها بسهولة، وذلك عن طريق تكنولوجيا المعلومات التي تعتبر وسيلة أساسية لها، فالمؤسسات الهادفة إلى تحقيق ميزة تنافسية لا تهتمها المعرفة بحد ذاتها، بل كيفية توظيفها وتسييرها باستخدام تكنولوجيا المعلومات كأحد أهم الموارد الداخلية للمؤسسة في الاقتصاد الجديد عن تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. ذلك الأمر دفع بالمؤسسات إلى تبني مجموعة من الأدوات والاستراتيجيات والنماذج التي تختص بتسيير المعرفة عن طريق تكنولوجيا المعلومات، بحيث أصبحت تشكل مرحلة جديدة في التحول الضروري للمؤسسات في مواجهة محيط تنافسي يتسم بالإبداع والجودة والتطوير، وهي جملة عناصر تأتي ضمن ضروريات التنافسية وتعكس تكنولوجيا المعرفة عامل تميز ومتغيرا أساسيا ضمن استراتيجية المؤسسة.

الفصل الرابع:

إدارة المعرفة وتكنولوجيا
المعلومات وتحقيق ميزة تنافسية
للكالات البنكية ببكرة

تمهيد:

من الواضح جدا أن إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات اليوم تتجه إلى أن تشمل قطاعات كثيرة وفي مجالات ومستويات متعددة منها القطاع المالي و قطاع التربية، وعلى المستوى الحكومي وعلى مستوى منظمات الأعمال، وفي المجال الطبي والمستشفيات، والتعليم العالي وحتى المجال العسكري. ويعد قطاع البنوك من أهم القطاعات التي يكتسي فيه تطبيق إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات أهمية بالغة.

بعد التطرق إلى الإطار النظري لكل من إدارة المعرفة، تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية، سيتم في هذا الفصل الرابع إظهار دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في خلق الميزة التنافسية.

ويهدف هذا الفصل إلى دراسة تطبيقية للمتغيرات من خلال دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية لولاية بسكرة حيث سيتم الاعتماد على تقنية الاستبيان للحصول على المعلومات الضرورية وإجراء الاختبارات الإحصائية الملائمة لدراسة صحة الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية للدراسة ومن ثم الإجابة على سؤال الإشكالية الرئيسي المتعلق بما دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في الوكالات البنكية؟

1- المبحث الأول: التعرف على القطاع البنكي الجزائري

قبل تناول الدراسة التطبيقية الخاصة بالبنوك محل الدراسة، وجب إلقاء نظرة على تطور القطاع المصرفي الجزائري، للإطلاع على بعض الإصلاحات المتبعة، وكذلك التعريف بالبنوك محل الدراسة.

1-1-المطلب الأول: تطور القطاع البنكي الجزائري

ورثت الجزائر عند استقلالها نظاما بنكيا واسعا لكنه تابع أجنبي وقائم على أساس الاقتصاد الحر الليبرالي، وقد نتج عن هزيمة فرنسا وخروجها من الجزائر جملة من التغيرات في النظام البنكي الذي وجدته فيها، ومر تطور الجهاز البنكي الجزائري على ثلاث مراحل هي¹:

أولاً: المرحلة الممتدة من سنة 1962 الى سنة 1986:

تقرر انشاء مؤسسة إصدار جزائرية لتحل محل بنك الجزائر في 01 جانفي 1963 , وبذلك أنشئ البنك المركزي الجزائري على شكل مؤسسة عمومية وطنية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وذلك بموجب القانون رقم 62-441 المصادق عليه من قبل المجلس التأسيسي في 13 ديسمبر 1962. وبموجب المهام المسندة للبنك المركزي الجزائري في إطار القانون 62-441، نجد أن هذا البنك قد تم تنصيبه كبنك للبنوك وبالتالي تم منعه من القيام بأية عملية مع الخواص إلا في حالة الاستثناء التي تقتضيها المصلحة الوطنية.

إن الفترة السابقة لعام 1986 قد أظهرت خلا على مستوى تنظيم وأداء النظام البنكي الجزائري، ويتمثل أصل هذا الخلل في التعارض القائم بين اعتبارات تمويل التنمية وأولويتها وذلك وفقا لآليات وشروط تتحدد أصلا بآليات وأهداف التنمية ذاتها، وبين اعتبارات البنك كمؤسسة تجارية يلزمها ما يلزم المؤسسة للعمل من أجل تطويرها.

¹ محمود حميدات، مدخل التحليل النقدي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 104.

ثانياً: المرحلة الممتدة من 1986 إلى سنة 1990:

أظهرت التغييرات التي أدخلت على النظام المالي الجزائري خلال السبعينات وبداية الثمانينات محدوديتها، وعليه أصبح إصلاح هذا النظام حتمياً سواء من حيث منهج تسييره أو من حيث المهام المنوطة به.

سجلت سنة 1986 الشروع في بلورة النظام البنكي الجزائري بتوصية البنوك بأخذ التدابير اللازمة لمتابعة القروض الممنوحة، وبالتالي وجوب ضمان النظام البنكي لمتابعة استخدام القروض التي يمنحها إلى جانب متابعة الوضعية المالية للمؤسسات، واتخاذ جميع التدابير الضرورية للتقليل من خطر عدم استرداد القرض.

واستعاد البنك المركزي في نفس الوقت صلاحياته فيما يخص على الأقل تطبيق السياسة النقدية، حيث كلف البنك المركزي الجزائري في هذا الإطار بإعداد وتسيير أدوات السياسة النقدية بما في ذلك تحديد سقف إعادة الخصم المفتوحة لمؤسسات القرض.

بالإضافة إلى ذلك، أعيد النظر في العلاقات التي تربط مؤسسة الإصدار بالخبزينة إذ أصبحت القروض الممنوحة للخبزينة تنحصر في حدود يقرها مسبقاً المخطط الوطني للقرض.

وجاء قانون 88-01 ليؤكد بشكل خاص على الطابع التجاري للمؤسسة العمومية الاقتصادية على أنها شخصية معنوية تسييرها قواعد القانون التجاري، كما تم تمييزها عن الهيئات العمومية بصفتها شخصية معنوية خاضعة للقانون العام ومكلفة بتسيير الخدمات العمومية.

تشكل المصادقة على القانونين 88-01 و 88-04 بالنسبة للبنوك الجزائرية مرحلة أساسية، نظراً لكونها تابعة في مجملها في الفترة الحالية على الأقل للقطاع العمومي.

وعليه أصبح القانون البنكي لسنة 1986 المندرج في إطار الاقتصاد المخطط غير ملائم، وجاء قانون 88-06 المؤرخ في 12/01/1988 ليدعم صلاحيات البنك المركزي فيما يخص السياسة النقدية فبإمكانه إصدار القوانين والتنظيمات كمؤسسة مستقلة مهمتها الرئيسية مراقبة مسيري التدفقات المالية من وإلى الخارج بالإضافة إلى مهامه التقليدية.

ثالثاً: مرحلة ما بعد سنة 1990¹:

تعطي إعادة التنظيم المنبثقة عن القانون المتعلق بالنقد والقرض استقلالية نسبية للبنك المركزي، ويعرف قانون النقد والقرض بنك الجزائر في مادته 11 بأنه: مؤسسة وطنية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية. ويخضع بنك الجزائر إلى قواعد المحاسبة التجارية، وتعود ملكية رأس ماله بالكامل للدولة، وبالرغم من ذلك فهو لا يخضع للتسجيل في السجل التجاري، ولا يخضع أيضاً لأحكام القانون 88-01 في 11 جانفي 1988.

يعمل مجلس النقد والقرض تارة بصفة مجلس الإدارة لبنك الجزائر وهو يمتلك عندئذ الصلاحيات العادية الخاصة بمجلس إدارة، كما يتصرف تارة أخرى بصفته سلطة نقدية مكلفة بالعمل على تحقيق المهام المنوطة بالبنك المركزي.

تقوم الحكومة باستشارة بنك الجزائر بالنسبة لكل مشروع قانوني أو نص تنظيمي خاص بالمالية أو النقد كما يمكن لبنك الجزائر اقتراح أي إجراء من شأنه أن يؤثر إيجاباً على ميزان المدفوعات، على الوضعية المالية العامة، وعلى تطور الاقتصاد الوطني بصفة عامة، كما يلزم قانون النقد والقرض بنك الجزائر باطلاع الحكومة على كل أمر من شأنه أن يمس بالاستقرار النقدي.

إن إنشاء السوق النقدية في جوان 1998 فتح المجال أمام المؤسسات المالية غير البنكية للتدخل في السوق النقدية بصفقتها مقترضة، وسمحت هذه العملية للبنك المركزي بمراقبة هذه السوق وذلك باستعمال أسعار الخصم التي أصبحت أعلى من سعر الفائدة في هذا الإطار حيث بإمكان البنك المركزي أن يعيد خصم السندات المنشأة لتشكيل قروض متوسطة الأجل لمدة أقصاها ستة أشهر، كما يمكن تجديد هذه العملية على ألا تتعدى ثلاث سنوات.

إلى جانب ذلك تم وضع حد لعلاقة التبعية السابقة بين البنك المركزي والخزينة وهذا بتحديد سقف لكشف الحساب الجاري بالنسبة 10 % من إجمالي إيرادات الخزينة للسنة المالية المنقضية، كما تم تحديد آجال قصوى مدتها 15 سنة لإعادة تسديد الديون المستحقة للبنك المركزي على الخزينة وهذا وفي إطار قانون 90-10 تم السماح بإنشاء بنوك أجنبية أو خاصة أو مختلطة.

¹ الطاهر لطرش، تقنيات البنوك دراسة في طرق استخدام النقود من طرف البنوك مع الإشارة إلى التجربة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2001، ص ص200-201.

1-2-المطلب الثاني: تصنيف القطاع البنكي الجزائري

رغم توسع القطاع البنكي الجزائري بفضل إنشاء بنوك جديدة، انتشرت البنوك العامة التي تنتشر فروعها في جميع أنحاء التراب الوطني، حتى إن وتيرة تنفيذ الوكالات البنكية الخاصة تسارعت في السنوات الأخيرة، مما ساهم في تطوير المنافسة، سواء في تحصيل الموارد أو تحسين الخدمات البنكية الأساسية للعملاء، حيث نهاية ديسمبر 2016 بلغ عدد وكالات شبكة البنوك العمومية 1134 وكالة و355 وكالة بالنسبة للبنوك الخاصة و88 وكالة للمؤسسات المالية، مقابل 1231 وكالة، و346 وكالة و88 وكالة على التوالي في نهاية 2015. بذلك بلغ إجمالي وكالات البنوك والمؤسسات المالية 1577 مقابل 1557 في 2015، أي ما يعادل وكالة واحدة لكل 25 900 نسمة (25 660 نسمة في 2015). بقيت نسبة السكان العاملين إلى الوكالات البنكية مستقرة تقريبا، أي ما يعادل 7 680 شخصا في سن العمل لكل شبك بنكي في 2016، مقابل 7 600 في 2015. أما فيما يتعلق بمركز الصكوك البريدية، فتمتيز شبكة وكالاته في نهاية 2016 بكثافة أكبر من كثافة شبكة وكالات البنوك، حيث تضم 3 654 وكالة موصولة إلكترونيا، موزعة على كامل التراب الوطني، ما يمثل وكالة واحدة لكل 3 320 شخص عامل إجمالا، بلغ عدد وكالات البنوك ومركز الصكوك البريدية 5 231 وكالة، أي بالنسبة وكالة واحدة لـ 2 316 شخص عامل، مقابل 2 320 شخص عامل في 2015¹، إلا أن الأرقام تشير إلى أن احتياجات التمويل لا زالت تعتمد على القاعدة الأساسية (البنوك العمومية الستة)، وهذا ما يشير عليه ارتفاع درجة تركيز البنوك العمومية بأكثر من 95% من إجمالي الأصول². بالتالي لازالت تلك البنوك تحتل مكانة هامة في القطاع البنكي الجزائري وهذه بعض آخر تصنيفات لبنوك العمومية على المستوى الإفريقي والعالمي:

✓ **على المستوى الإفريقي:** هيمنت البنوك الجزائرية على المراتب الأولى إفريقيا في التصنيف الذي قامت به مجلة "jeuneafrique" للدول الفرنكوفونية في القارة السمراء. ساهم التطور الاقتصادي في منطقة المغرب العربي في تطور القطاع البنكي في هذه الدول، حيث أن بنوكها احتلت المراتب الأولى ضمن قائمة تضم 200 بنك موجودة في البلدان الإفريقية، فباستثناء بنك «إيكوبنك» المتواجد في العاصمة التوغولية لومي، فإن المراكز الـ 10 الأولى كانت من نصيب البنوك الجزائرية والمغربية. جاء في المركز الأول بنك «التجاري وفا» المغربي، أما المرتبة الثانية فكانت من نصيب

¹ KPMG, guide des banques et les établissements financiers en Algérie, 2016, p83.

² World Economic Forum, op cit, P 50.

«البنك الخارجي الجزائري»، فيما جاء «الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط» سابعا، متبوعا بـ «القرض الشعبي الجزائري» ثامنا ثم «بنك الفلاحة والتنمية الريفية» تاسعا، أما على المستوى الإفريقي عامة فقد هيمنت البنوك الجنوب إفريقية على المراكز الأولى، حيث تميزت بأنشطتها ومعاملاتها المالية الضخمة، المتمركزة خارج إفريقيا بدرجة أولى، فعلى هذا الصعيد جاء «البنك الخارجي الجزائري» في المركز 10، «البنك الوطني الجزائري» في المركز 13، «الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط» في المركز 20، فيما احتل «بنك الفلاحة والتنمية الريفية» المرتبة 22. جدير بالذكر أن المجلة استعانت في إنجاز هذا التصنيف بخبراء ومحللين ماليين أفارقة وأجانب، راعوا في تصنيفهم مجموعة من الشروط المتعلقة بالنتائج المالية للبنوك المرشحة، وحضورها المالي والاستراتيجي داخل السوق المحلي والقاري والدولي، بالإضافة إلى تقييم تطور مؤشراتها في البورصة¹.

✓ **على المستوى العالمي:** غابت الجزائر في التصنيف الدولي لأفضل 1000 بنك في العالم خلال السنة 2015، حيث لم تستطع أية مؤسسة بنكية أو بنك جزائري أن يضمن لنفسه مكانا ضمن التصنيف العالمي لأفضل المؤسسات البنكية في العالم، بالرغم من وجود 83 مؤسسة مالية في التصنيف الصادر عن المجلة البريطانية "thebanke" لم تتمكن البنوك الجزائرية من الاستجابة للمعايير المعتمدة من طرف المجلة البريطانية المتخصصة، وعلى رأسها حجم الأنشطة المالية والرأسمال، بما فيها البنك الخارجي الجزائري الذي يعتبر أهم البنوك الممثلة للمجمع الوطني للنفط والمحروقات "سوناطراك"، والذي تأثر بتقلص عائدات البلاد المالية من المحروقات والانخفاض في أسعار السلع الأساسية وتقلبات العملة الوطنية مقابل الدولار ساهمت جميعها في الانخفاض العام في أداء البنوك².

¹ الجريدة الالكترونية الأولى المختصة في الاخبار الافريقية، على الموقع: <http://www.jeuneafrique.com>، تاريخ الزيارة: 2016/05/15، على الساعة:

12:25

² الجريدة الالكترونية الأولى المختصة في الاخبار البنوك، على الموقع: <http://www.thebanker.com/Top-1000>، تاريخ التصفح: 2016/05/22،

على الساعة: 10:35

1-3-المطلب الثالث: التعريف بالوكالات البنكية محل الدراسة

شملت هذه الدراسة بنوك عمومية وبالضبط الوكالات بولاية بسكرة ويمكن أن نقدم تعريفا موجزا لكل بنك كما يلي:¹

✓ **البنك الخارجي الجزائري BEA:** تم إنشاؤه عام 1967 (مرسوم 76-204)، باعتبارها شركة وطنية، أسندت إليه أنشطة بنك سوسيتي جنرال وبنك باركليز ليمتد، والبنك الصناعي للجزائر والبحر الأبيض المتوسط (BIAM). في عام 1970، أصبح البنك الرئيسي للعديد من الشركات الصناعية الوطنية وكان الغرض الرئيسي من ذلك تسهيل وتطوير العلاقات الاقتصادية والمالية الجزائرية مع العالم الخارجي. في عام 1989، غيرت وضعها وأصبحت شركة ذات أسهم (قانون 01-88 يناير استقلالية المؤسسات)، مع الحفاظ على نفس النشاط الذي تم تخصيصه لها في عام 1967. تمت الموافقة في عام 2002 مع السلطة الوصية على مزولة جميع عمليات البنوك المعترف بها (القرار رقم 04-02 المؤرخ 23 سبتمبر 2003). ويملك البنك 92 وكالة منتشرة في جميع أنحاء الوطن. ومن بينها وكالة بسكرة التي أنشأت في 14 فيفري 1984، وهي واحدة من الوكالات التابعة للمديرية الجهوية سطيف، وتحتل موقعا استراتيجيا في وسط المدينة بجانب كل من الرقابة المالية وبلدية بسكرة وتكنة عسكرية هذا ما أعطاها أكثر أمننا لعملائها، وقد بلغ عدد العاملين فيها حاليا 34 موظفا.

✓ **البنك الوطني الجزائري BNA:** هو أول بنك وطني تجاري أنشئ في جوان 1966، يمارس جميع أنشطة بنك شامل الخدمات مع وجود قسم متخصص في تمويل الزراعة. وفي عام 1982، أصبح أحد البنوك المتخصصة مع هدفها الرئيسي دعم التمويل لأغراض الزراعة وترقية المناطق الريفية. وبموجب القانون رقم 01-88 جانفي 1988 بشأن استقلالية المؤسسات العامة، أصبح أول بنك يحصل على الإعتماد وفقا لقانون القرض والنقد. كما أصبح البنك الوطني الجزائري شركة ذات أسهم حيث حصل على الإعتماد في عام 1995 بعد الإصلاحات. يملك البنك 202 وكالة منتشرة في جميع أنحاء الوطن. تقع وكالة بسكرة في شارع الجمهورية وهو موقع جيد، ويبلغ عدد العاملين فيه حاليا 15 موظفا.

¹ KPMG, guide des banques et les établissements financiers en Algérie, 2015, p13.

✓ **القرض الشعبي الجزائري CPA:** تمّ في سنة 1966 إنشاء CPA (مرسوم رقم 366-66 من 29 ديسمبر 1966) وتضمّن نشاط هذا البنك في البداية أنشطة خمسة بنوك أجنبية عموميّة وهي الفروع الأربعة للبنك الشعبي للتجارة والصناعة BPCI لكلّ من (الجزائر-وهران-قسنطينة - عنابة). والبنك الخامس هو البنك الشعبي للقرض الجزائري. وبعد سن قانون استقلالية المؤسسات في عام 1988، فقد أصبح البنك شركة عموميّة ذات أسهم وتتمتع بالاستقلالية والمعنويّة وتمت الموافقة على اعتماده سنة 1997.

وبالنظر إلى قانونها الأساسي فإنّ CPA هو بنك يقدّم خدمات تمويليّة شاملة تتمثّل مهمّته في تعزيز تنمية قطاع التعمير والبناء، قطاعات الصّحة والطبّ والتجارة والتوزيع، والفنادق السياحيّة، والإعلام، الشّركات الصّغيرة والمتوسطة والحرف اليدويّة والصناعة التقليديّة. وكان البنك مؤهّلا للخصخصة مرّتين، الأولى في عام 2002 والثانية في عام 2007. وكانت كلّ من المبادرتين غير ناجحتين. حيث كان سعر البيع منخفض في المحاولة الأولى أمّا الثانية فتعلّلت بسبب الأزمة الماليّة والبنكيّة العالميّة والتي قد أثّرت سلبا على خصخصة البنك. يملك البنك 140 وكالة منتشرة في جميع أنحاء الأراضي الوطنيّة.

أما وكالة بسكرة تأسست بمرسوم رقم 305 في 31 جانفي 1971، كواحدة من بين الست وكالات التابعة للمديرية الجهوية بباتنة، وتحتل الوكالة موقعا استراتيجيا في وسط المدينة بساحة العربي بن مهدي، وقد بلغ عدد العاملين فيها حاليا 17 موظفا.

✓ **بنك التنمية المحليّة BDL:** أنشئ إنطلاقا من إعادة هيكلة القرض الشعبي الجزائري سنة 1982 واعتبر بنكا مختصّا في تمويل المؤسسات الصّغيرة والمتوسطة، التجارة بجميع أشكالها، جميع المهن الحرّة، بالإضافة إلى المنتجات التقليديّة (قروض الاستثمار والاستغلال، قروض السكّانات والعقار) يملك البنك 150 وكالة منتشرة في جميع أنحاء الأراضي الوطنيّة.

أما وكالة بسكرة في تأسست في 02 جانفي 1987، وتعمل الوكالة تحت إشراف المديرية الجهوية بباتنة، وتحتل الوكالة موقعا بجانب السوق الشعبي المغطى بعنوان الأخوة جزار، وقد بلغ عدد العاملين فيها حاليا 30 موظفا.

✓ **بنك الفلاحة والتنمية الريفيّة BADR:** هو مؤسّسة وطنيّة أنشئ سنة 1982 بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري. وأسندت له المهمّة الرئيسيّة هي تطوير الزراعة، ومصايد الأسماك والموارد،

وتعزيز المناطق الريفية. تتكوّن في البداية من 140 وكالة تجريدها من قبل BNA، تضمّ شبكتها حاليًا أكثر من 300 وكالة، وهي الشبكة الأكثر كثافة.

أما وكالة بسكرة فقد تأسست في 13 مارس 1982، وتحتل الوكالة موقعا استراتيجيا في وسط المدينة بساحة مقابلة لحديقة 5 جويلية 1962، وقد بلغ عدد العاملين فيها حاليا 26 موظفا.

✓ **الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP:** أسّس في عام 1964 على أساس شبكة من صندوق التضامن للدوائر والبلديات الجزائرية (CSDCA)، وكان البنك مسؤولا عن جمع المدّخرات. وتحوّل إلى تسميته الحالية سنة 1997. أو مازال يحتفظ بهذا الإسم والتخصّص حتّى الآن. كما يهدف إلى تمويل القروض السكنية للأفراد، والتطوير العقاري وتمويل الشركات (التأجير التمويلي) أو الخدمات ذات الصلة بالسكن (مكاتب وشركات صيانة المباني، وما إلى ذلك)، البنك لديه شبكة من 223 وكالة في الأراضي الوطنية.

أما وكالة بسكرة فهي تحتل موقعا استراتيجيا في وسط المدينة بجانب وكالة إتصالات الجزائر وبريد الجزائر، وقد بلغ عدد العاملين فيها حاليا 15 موظفا.

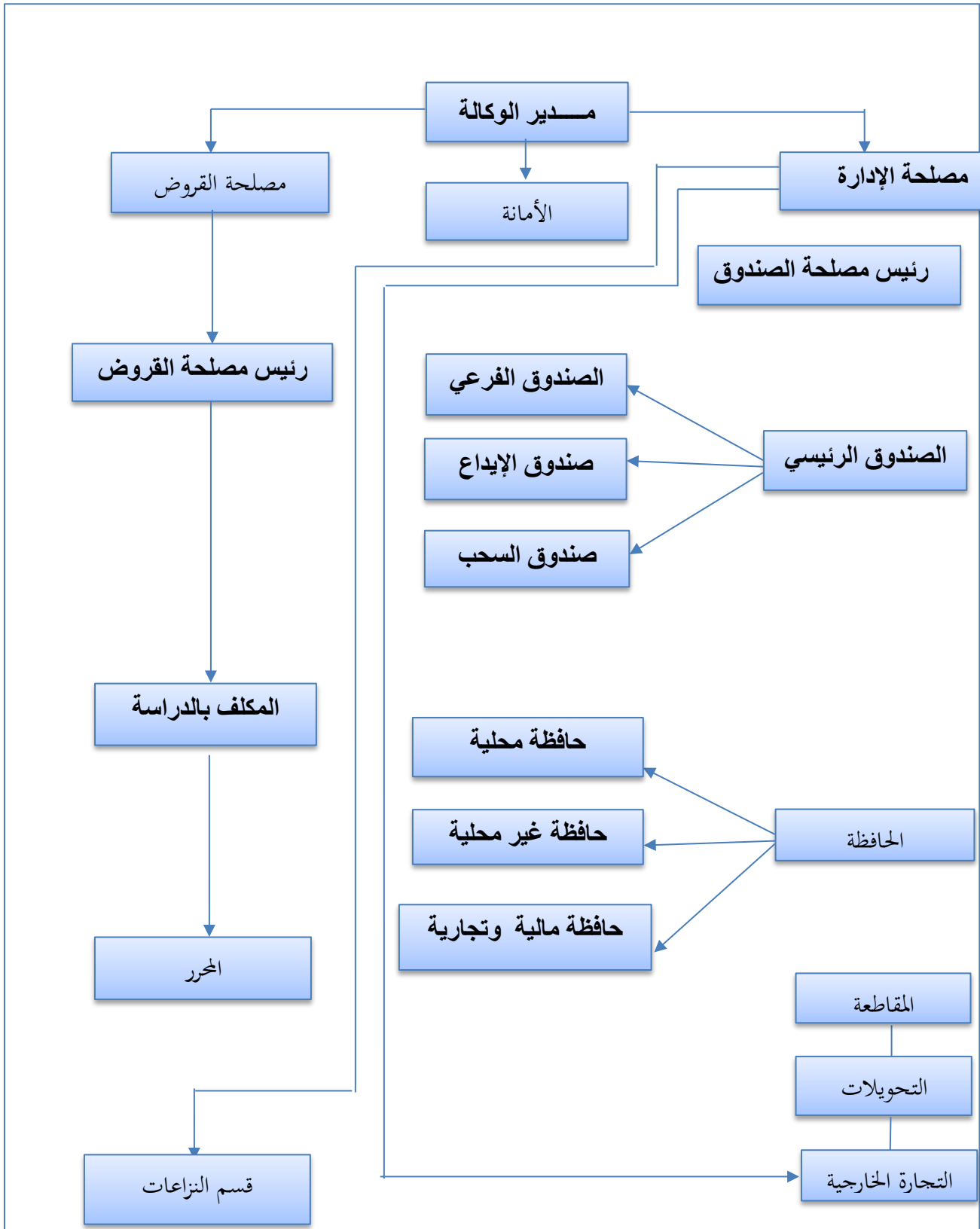
2- المبحث الثاني: مؤشرات تنافسية القطاع البنكي الجزائري

في هذا المبحث سيتم التعرف على بعض الجوانب التنظيمية تخص البنوك العمومية وتتعلق أساسا بالهيكل التنظيمي والجوانب المتعلقة بتنافسية البنوك الجزائرية.

2-1- المطلب الأول: الهيكل التنظيمي للبنوك العمومية

تتشابه البنوك العمومية كثيرا في هيكلها التنظيمي، غير أنها تختلف قليلا في بعض جوانب التنظيم المتعلقة بتخصص كل بنك، وعموما نجد تنظيم البنوك يكون حسب الهيكل موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (24): الهيكل التنظيمي للبنوك العمومية في الجزائر



المصدر: من إعداد الطالب بإعتمادا على أشكال الهياكل التنظيمية للبنوك العمومية

ولا تخفى أهمية الهيكل التنظيمي في تعزيز الاتصال بين الوحدات والأقسام والمصالح المختلفة وتسهيل انسيابية المعلومات. إن التقرب من واقع عمل البنوك العمومية، يظهر أنه رغم عصرتها وتفوقها العملي، الذي جعله تحنل مراتب هامة محليا وإفريقيا كما عرفنا، يبرز لنا بأنها مازالت تعاني من انحرافات عديدة في عمله تعود أساسا إلى النظام السابق والتسيير الموجه الذي كان يسوده في الماضي، وتتميز الهياكل التنظيمية للبنوك العمومية بما يلي:

- احتوائها على مستويات إدارية كثيرة في هياكلها التنظيمية؛
- أصحاب المناصب العليا هم أصحاب السلطة في البنك، وبالتالي فإن عمليات اتخاذ القرار تعود بالدرجة الأولى إلى المسيرين؛
- فترات إنجاز العمليات البنكية (عن طريق أو دون استعمال الإعلام الآلي) مازالت بطيئة نظرا للمراجعة المستمرة للأعمال من طرف مختلف مستويات البنك، بحيث أنها لازالت لا تستجيب للمعايير المطلوبة، ويدل على ذلك طول مدة الرد على طلبات القروض في بعض البنوك. بإعتبار أن عملية معالجة القرض تتم على مستوى الوكالة ثم على مستوى المديرية الجهوية بينما المصادقة النهائية فتكون على مستوى المديرية العامة للبنك بالجزائر العاصمة.

2-2-المطلب الثاني: نظرة على مؤشرات التنافسية للقطاع البنكي الجزائري

احتلت الجزائر المرتبة 08 عربيا في جانب القدرة التنافسية الاقتصادية، فيما جاءت في المرتبة 87 عالميا، من بين 138 دولة شملها تقرير التنافسية العالمي 2016-2017، حيث كانت في السنة الماضية في مرتبة 87 من بين 140 دولة شملها التقرير¹. حيث يعتمد تصنيف التقرير على 12 مؤشرا فرعي مقسمين على ثلاثة مؤشرات رئيسية، واعتمادا على بيانات تقرير التنافسية العالمي يمكن إعداد جدول لمراتب الجزائر حسب المؤشرات:

¹ World economic forum, **The Global Competitiveness Index 2016 -2017**, Geneva, 2017, p13.

جدول رقم (06): مؤشرات التنافسية الإجمالية لسنتي 2016 و2017

النقطة (من 1 الى 7)	الرتبة	السنة	المؤشرات الفرعية	المؤشر الرئيسي
3.5	99	2017	المؤسسات	
3.5	99	2016		
3.3	100	2017	البنية التحتية	المتطلبات الأساسية
3.1	105	2016		
4.8	63	2017	بيئة أو استقرار الاقتصاد الكلي	سنة 2017 (الرتبة 88، النقطة 4.3)
5.3	38	2016		سنة 2016 (الرتبة 82، النقطة 4.4)
5.7	73	2017	الصحة و التعليم الإبتدائي	
5.6	81	2016		
3.9	96	2017	التعليم العالي و التدريب	
3.7	99	2016		
3.5	133	2017	كفاءة سوق السلع	
3.5	134	2016		
2.9	132	2017	كفاءة سوق العمل	عوامل تعزيز الفعالية
3.2	135	2016		
3.1	108	2017	تطور السوق المالية	سنة 2017 (الرتبة 110، النقطة 3.6)
2.8	135	2016		سنة 2016 (الرتبة 117، النقطة 3.4)
4.7	36	2017	الاستعداد التكنولوجي	
2.6	126	2016		
4.7	36	2017	حجم السوق	
4.7	37	2016		
3.3	121	2017	تطور الأعمال	عوامل تعزيز الابتكار
3.3	128	2016		
2.9	112	2017	الابتكار	سنة 2017 (الرتبة 119، النقطة 3.1)
2.8	119	2016		سنة 2016 (الرتبة 124، النقطة 3.0)

المصدر: بالاعتماد على بيانات منتدى الاقتصاد العالمي في تقرير التنافسية العالمية لسنتي 2016 و2017.

ما يمكن ملاحظته من الجدول أن هناك تحسن ملحوظ في أغلب المؤشرات بسنة 2017 مقارنة بمؤشرات سنة 2016، إلا أن الجزائر في الجانب المالي لازالت تعاني حيث لازالت تحتل المراتب

الأخيرة حيث تحتل المرتبة 135 من أصل 140 بلد شملهم التصنيف، ولا شك أن للجانب المالي تأثير الإقتصاد الكلي.

ومن جهة أخرى قدم تقرير التنافسية الخاص بمنطقة إفريقيا لسنة 2017، تشخيصا مفصلا لوضعية الدول الإفريقية من حيث معايير التنافسية¹ كما في الجدول التالي:

جدول رقم (07): مؤشر تطور السوق المالية لسنة 2017

العلامة	الرتبة	المؤشر
3.1	131	توافر الخدمات المالية
3.5	95	القدرة على تحمل تكاليف الخدمات المالية
2.9	124	تمويل من خلال سوق الأسهم المحلية
2.9	122	سهولة الحصول على القروض
2.6	85	توافر رأس المال الاستثماري
3.6	123	سلامة البنوك
3.0	129	تنظيم أسواق الأوراق المالية
2.0	108	مؤشر الحقوق القانونية، (0-10 أفضل)

المصدر: بالاعتماد على بيانات تقرير التنافسية الخاص بمنطقة إفريقيا لسنة 2017.

ومقارنتها بتلك المعروفة عالميا حيث جاءت الجزائر في مراتب الأخيرة مقارنة ببعض الدول التي لا تعرف بتلك الموارد التي تملكها الجزائر، مثلا جاءت الجزائر من حيث التمويل من خلال السوق الأسهم المحلية في المرتبة 124 وبعلمة 2.9، وجاءت الجزائر في المرتبة 108 في المؤشر قوة الحقوق القانونية وبعلمة 2.00 بالمقارنة مع المعايير العالمية، حيث تمنح علامة من 01 الى 10 أي من الأسوء الى الأحسن، بحيث كلما ارتفعت العلامة دل ذلك على حالة أفضل.

كذلك جاءت الجزائر في المرتبة 131 عالميا من خلال مؤشر توافر الخدمات المالية بعلمة 3.1، وفي المرتبة 122 حسب مؤشر سهولة الحصول على القروض بعلمة تقدر بـ 2.9، وجاءت الجزائر في

¹ World Economic Forum, *The Africa Competitiveness Report 2017*, Geneva, 2017, P 89.

مرتبة من حيث مؤشر القدرة على تحمل تكاليف الخدمات المالية في مرتبة 95 وبعلامة 3.5، وهذا ربما نتيجة التطور في قوانين حماية الاستثمارات وخاصة الأجنبية منها وفق القرانين الحكومية الأخير.

ومن حيث مؤشر سلامة القطاع البنكي القطاع المالي احتلت الجزائر المرتبة 123 وبعلامة 3.6 وحسب مؤشر توافر رأس المال الاستثماري فان الجزائر تحتل المرتبة 85 وبعلامة 2.6، بالإضافة إلى احتلال المرتبة 129 فيما يخص مؤشر تنظيم أسواق الأوراق المالية، على اعتبار أن تجربة التحرير المالي والبنكي في الجزائر تعتبر حديثة مقارنة بدول أخرى متقدمة.

ويتكون القطاع البنكي في نهاية عام 2016 من تسعة وعشرين (29) بنك والمؤسسات المالية التي يقع مقرها في الجزائر العاصمة، والبنوك المعتمدة والمؤسسات المالية هي على النحو التالي¹:

✓ ستة (6) بنوك عمومية؛

✓ وأربعة عشر (14) بنك خاصة، مع رأس المال الأجنبي، بما في ذلك بنك واحد برأس مال مختلط؛

✓ ثلاثة مؤسسات مالية، من بينها مؤسستين عموميتين؛

✓ خمسة شركات تأجير، من بينها ثلاثة عمومية؛

✓ تعاقدية واحدة للتأمين الفلاح، معتمدة للقيام بالعمليات البنكية والتي اتخذت في نهاية 2009 صفة مؤسسة مالية.

ويتميز المحيط التنافسي للبنوك العمومية بتنافس تلك البنوك ذاتها فيما بينها في جمع الودائع وتقديم الائتمان والخدمات المصرفية والمالية، وكذلك تواجه منافسة قوية من البنوك الإسلامية التي تقدم خدمات تمويلية مختلفة، حيث أدى تزايد العمل بصيغة المشاركة إلى زيادة النصيب في السوق المصرفية، فاتجهت بعض البنوك التجارية نحو تقديم خدمات مصرفية إسلامية، وإنشاء فروع إسلامية تابعة لها تماثل مبادئ نشاط البنوك الإسلامية، كما تواجه البنوك العمومية منافسة منشآت مالية غير بنكية كشركات التأمين هيئات البريد، صناديق التوفير، صناديق الاستثمار، وغيرهم ممن يقدمون خدمات منافسة للبنوك.

¹ Banque d'Algérie, **Rapport sur l'évolution économique et monétaire en Algérie 2017**, september 2017.p81

2-3-المطلب الثالث: تنافسيّة القطاع البنكي العمومي

قبل الحديث عن تنافسيّة القطاع البنكي العمومي كان لا بدّ أن نتعرّض إلى بعض المؤشّرات التي من خلالها يتمّ الحكم على هذا القطاع ومدى تنافسيّته.

أولاً: مؤشّرات تنافسيّة القطاع البنكي:

- **مساهمة القطاع العام في منح القروض:** يساعد هذا المؤشّر في معرفة الحصّة التي يمتلكها القطاع العام من مجموع القروض الممنوحة داخل القطاع البنكي، وهو يدلّ على مدى ثقة القطاعين الخاص والعام في البنوك التي تحظى بمساهمة أكثر في منح القروض.

جدول رقم (08): تطوّر القروض البنكيّة الممنوحة (الوحدة مليار دج)

2016	2015	2014	2013	نوع القروض البنكيّة
1914.2	1710.6	1608.7	1423.4	القروض قصيرة الأجل
1334.1	1152.4	1091.0	936.4	البنوك العموميّة
580.1	558.2	517.7	487.0	البنوك الخاصّة
5993.6	5565.0	4894.2	3731.1	القروض المتوسّطة وطويلة الأجل
5591.2	5214.2	4621.1	3521.0	البنوك العموميّة
402.4	350.8	273.1	210.1	البنوك الخاصّة
7907.8	7275.6	6502.9	5154.5	مجموع القروض الممنوحة
24.2%	23.5%	24.7%	27.6%	نسبة القروض قصيرة الأجل
75.8%	76.5%	75.3%	72.4%	نسبة القروض المتوسّطة وطويلة الأجل

المصدر: Banque d'Algérie, **Rapport sur l'évolution économique et monétaire en Algérie**

2017, september 2017,p92.

يلاحظ أنّ البنوك العموميّة تحتكر سوق القروض بنوعيتها القصير والقرض المتوسّط وطويل الأجل من القروض الممنوحة طيلة السّنوات من 2013 الى 2016، ويمكن أن يعزى ذلك ثقة المتعاملين في البنوك العموميّة وتقاديا لأيّ مشاكل قد تصدر من القطاع الخاص، وهذا الفقدان للثقة له ما يبزره بعد عدّة فضائح

مالية أشهرها إفلاس بنك الخليفة الخاص. ويرجع كذلك ارتفاع نسبة القروض الى انّ الدولة -باعتبارها أكبر مقترض- إعتدت على البنوك العمومية في تمويل استثماراتها كبيرة الحجم.

- **مردودية البنوك:** يساعد هذا المؤشر في التعرف على مدى مردودية ومستوى أداء البنوك، حيث تتشكل من مؤشرات وهي¹:

المردودية الاقتصادية: والتي تعنى بالنشاط الرئيسي، وتستبعد النشاطات الثانوية حيث تتكون من عناصر دورة الإستغلال ممثلة بنتيجة الإستغلال المأخوذة من حسابات النتائج والأصول الاقتصادية من الميزانية وتقاس كالتالي: **المردودية الاقتصادية = نتيجة الإستغلال بعد الضريبة/ الأصول الاقتصادية**

المردودية المالية: وتهتم بجميع أنشطة المؤسسة وتدخّل في مكوناتها جميع العناصر والحركات المالية، وتقاس بالشكل التالي: **مردودية الأموال الخاصة = النتيجة الصافية/ الأموال الخاصة**

الرافعة المالية: هي نتاج المرونة المكافئة المخصّصة لرأس المال الخارجي عن المؤسسة (الديون)، فإذا كانت مردودية الأصول تتجاوز التكاليف المالية فإنّ أثر الرافعة المالية إيجابي أما في الحالة العكسية فإنّ أثر الرافعة سلبي وتقاس كالتالي: **الرافعة المالية = الأصول الاقتصادية/ الأموال الخاصة**
مردودية الأصول: والتي تقاس بالنسبة التالية: **النتيجة/ المجموع المتوسط للأصول.**

الهامش البنكي: لفهم حقيقي لمردودية الأصول، يتطلب الأمر التعرض إلى المحددات الأساسية لها، وأهمها هو الهامش البنكي، والذي يعني القدرة الإنتاجية لأصول البنوك التجارية، وتقاس بالنسبة التالية:

المنتج البنكي الصافي/ إجمالي متوسط الأصول.

ثانيا: ملامح السوق البنكي الجزائري:

وبعد التعرض لأهم المؤشرات التي تساعد على فهم القطاع البنكي الجزائري ومدى تنافسية البنوك العمومية أصبحت لدينا صورة واضحة للقطاع نلخصها في العناصر التالية²:

- سيطرة البنوك العمومية على السوق البنكية الجزائرية: يتمثل عدد البنوك العمومية في ستة بنوك من بين تسعة وعشرون بنكا خاصا، رغم ذلك فإن الأرقام تشير إلى سيطرة كبيرة للبنوك العمومية، ترجع هذه السيطرة إلى الانتشار الواسع إلى كثرة الفروع والوكالات التي تميز البنوك العمومية حيث بلغت أكثر من 1100 عبر الوطن بالغة نسبة 94.9%، كما أن اهتزاز الثقة في

¹ إلياس يوسف قريشي، التسيير المالي الإدارة المالية: دروس وتطبيقات، عمان، 2006، ص 267.

² Selimane nacer, *Revue des économiques et intégration en Economie Mondiale* école supérieure de commerce Alger, N°2, 2007, p p70-73.

القطاع الخاص بعدما تم سحب رخص عدة بنوك وإفلاس أخرى مثل: بنك الخليفة، البنك التجاري الصناعي الجزائري، بنك الريان الجزائري والبنك الدولي الجزائري. أدى بتوجه المودعين والمستثمرين من جميع القطاعات بالتعامل أكثر مع البنوك العمومية.

- انحصار المنافسة بين البنوك العمومية: أدت سيطرة البنوك العمومية على القطاع البنكي إلى انحصار المنافسة فيما بينها وتقتصر المنافسة في مجالات محددة تتمثل في:

المنافسة على كسب أكبر حصة من السوق المالية بالاستحواذ على أكبر قدر من الموارد ومنح أكبر قدر من القروض، الاشتراك في نظام السحب الآلي للنقود بالبطاقات ما بين البنوك CIB ، والذي يضم جميع البنوك العمومية بالإضافة إلى بنك البركة الجزائري ومركز الصكوك البريدية، تقديم حجم أكبر من الخدمات البنكية وتنويع المنتجات، خاصة في مجال في أنواع القروض، بالتركيز على قروض الاستغلال للمؤسسات وقروض الاستهلاك بالنسبة للأفراد، يتركز منح القروض من طرف للمؤسسات وقروض الاستهلاك بالنسبة للأفراد، يتركز منح القروض من طرف البنوك العمومية على المؤسسات الاقتصادية العمومية والتي بلغت 7907.8 مليار دج سنة 2016.¹

- الخدمات البنكية المقدمة لا تتماشى مع التطورات العالمية التي وصل فيها عدد الخدمات المقدمة من طرف البنوك العالمية لزيائنها 360 خدمة، أما البنوك العمومية فإنها عدد الخدمات لا يصل في أحسن أحوالها إلى 40 خدمة.²

- تسجيل جزء كبير من السيولة النقدية غير الموظفة، وهو ما يعتبر خسارة حقيقية للاقتصاد الجزائري بالنظر لاتساع مجالات الاستثمار ووجود بطالة كبيرة.

ثالثا: واقع البنوك محل الدراسة

تعد عملية الإقراض من أهم الأنشطة التي تقوم بها البنوك كوسيط مالي، وفيمايلي توضيح لتطور حجم القروض الموزعة على مستوى الوكالات البنكية وعدد الحسابات المفتوحة وعدد الصناديق لكل وكالة.

¹ Banque d'Algérie, op.cit. , p74

² مليكة زغيب، حياة نجار، النظام البنكي الجزائري، تشخيص الواقع والتحديات المستقبل، الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية والتحويلات الاقتصادية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الشلف، أيام 14-15 ديسمبر 2004، ص 62.

جدول رقم (09): إحصائيات البنوك محل الدراسة

		حجم القروض الممنوحة (الوحدة مليار د.ج)			البنوك
عدد الصناديق	عدد الحسابات	2017	2016	2015	
02	15 398	27 119,2	22 033,1	20 037,4	البنك الخارجي الجزائري
01	8 711	100,358	207,368	107,037	البنك الوطني الجزائري
01	21 400	24 379,5	12 756	14 175	القرض الشعبي الجزائري
01	4150	571	984	800	بنك التنمية المحليّة
04	7635	216,899	112,839	438,942	بنك الفلاحة والتنمية الريفيّة
01	6851	480	511	530	الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على معلومات مقدمة من طرف الوكالات البنكية

يتضح من الجدول أعلاه أن البنك الخارجي الجزائري هو الأكبر من حيث حجم تقديم القروض الممنوحة، وذلك بسبب معدل الفائدة المشجعة وفترة السداد المقبولة لدى المقترض، وكذلك نوعية القروض البنكية التي تمول جميع النشاطات الاقتصادية والسياحية والصناعية، بإضافة الى الموقع الإستراتيجي للبنك الذي يتوفر على حماية عند الإيداع أو السحب للأموال الضخمة، وهذا يناسب كبار رجال الأعمال، ويتضح كذلك من الجدول أن أكبر عدد للحسابات يمتلكه القرض الشعبي الجزائري وذلك لي سهولة وسرعة فتح الحساب، بإضافة الى الخدمات التي يتحصل عليها (الدفع الالكتروني، الكشف عن الرصيد عن البعد، فتح حساب ثاني في حالة الطلب).

3- المبحث الثالث: خصائص عينة الدراسة وأدوات تحليل البيانات

يتناول هذا المبحث تحليلاً لأدوات الدراسة الميدانية من خلال وصف فقرات الاستبيان والصدق البنائي له والأساليب الإحصائية المستخدمة لوصف أفراد عينة الدراسة:

3-1-المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

قام الباحث بتفريغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وتم استخدام لاختبارات الإحصائية اللامعلمية، وذلك بسبب أن مقياس ليكرت هو مقياس ترتيبي وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحث في وصف عينة الدراسة؛
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة؛
- معامل ارتباط سبيرمان (Spearman Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين المتغيرات؛
- الانحدار المتعدد وهو أسلوب مفيد لمعرفة درجة تأثير المتغيرات المستقلة في التابعة أي معرفة المتغيرات؛
- اختبار (Kolmogrov-Smirnov) للتأكد من اعتيادية البيانات، بمعنى الوقوف على ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛
- إختبار levene لقياس مدى تجانس العينة حسب عوامل الشخصية؛
- إختبار F وT لمعرفة الفروق الموجودة بين المتوسطات.

3-2-المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة:

أولاً: تحديد عينة الدراسة : يعتبر مجتمع الدراسة محدود لأن الدراسة تهدف إلى معرفة دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في خلق ميزة تنافسية لدى وكالات البنوك العمومية بولاية بسكرة، ويرجع اختيار العينة على أساس أنها تحقق أغراض الدراسة، تم توزيع 75 استبيان على عينة اختيارية من العاملين في البنوك محل الدراسة، وقد أعيد منها 72 استبيان بنسبة الاسترجاع 96% والعينة ممثلة أساساً من الموظفين حاملي الشهادات وكذلك من لديهم خبرة في العمل، مما يعكس درجة النضج لدى أفراد العينة، وما لهذا الأثر على فهم فقرات استبيان.

ثانياً: خصائص أفراد عينة الدراسة: الجدول التالي يوضح خصائص المتعلقة بأفراد عينة الدراسة:

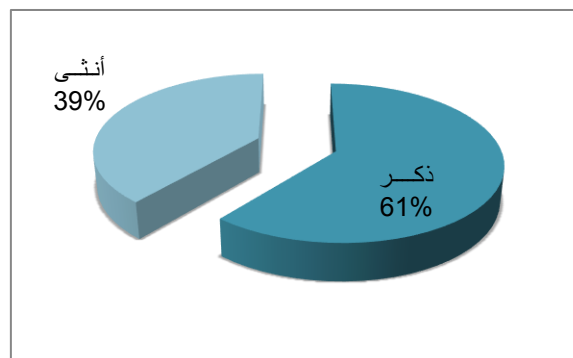
جدول رقم (10): خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئات والأسمات	العدد	النسب المئوية
الجنس	ذكر	44	61.1
	أنثى	28	38.9
العمر	أقل من 30 سنة	29	40.3
	31-40 سنة	24	33.3
	41-50 سنة	10	13.9
	أكثر من 50 سنة	9	12.5
المؤهل العلمي	متوسط	4	5.6
	ثانوي	20	27.8
	جامعي	44	61.1
	ماجستير	4	5.6
مدة الخبرة	دكتوراه	00	00
	أقل من 5 سنوات	14	19.4
	من 5 إلى 10 سنوات	31	43.1
	من 11 إلى 15 سنة	13	18.1
	من 16 إلى 20 سنة	8	11.1
	أكثر من 20 سنة	6	8.3

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

حسب متغير الجنس:

شكل رقم (25): توزيع متغير الجنس

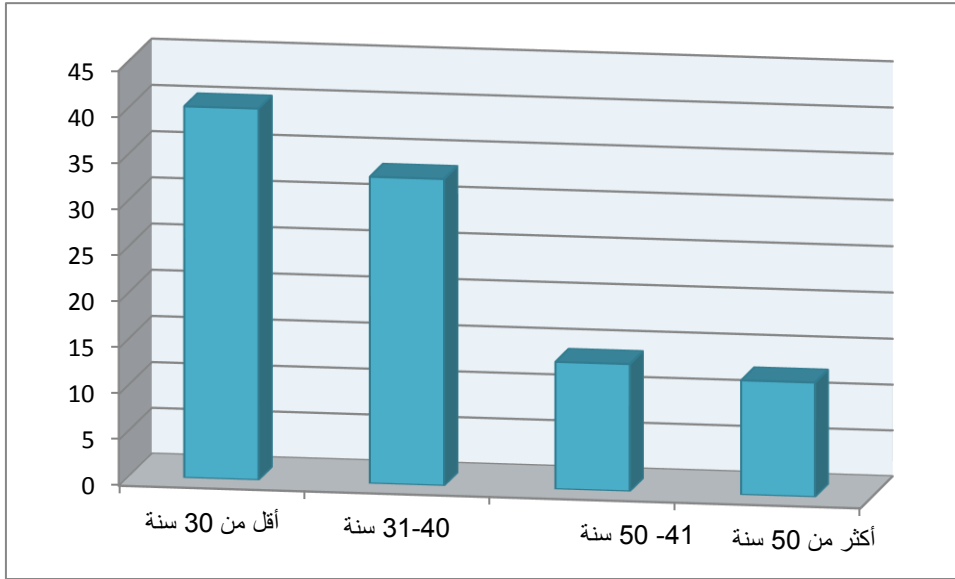


المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برنامج Excel

يتضح من رسم بياني أن معظم الأفراد المبحوثين ذكور بنسبة 61% في مقابل 39% من أفراد العينة اناثا، ومن ذلك يغلب على أفراد العينة والعاملين في البنوك عموما الطابع الذكوري، نظرا لطبيعة العمل المصرفي التي تفضل عنصر الذكور لقيادة مثل هذا نشاط.

أ- حسب متغير العمر:

شكل رقم (26): توزيع متغير العمر

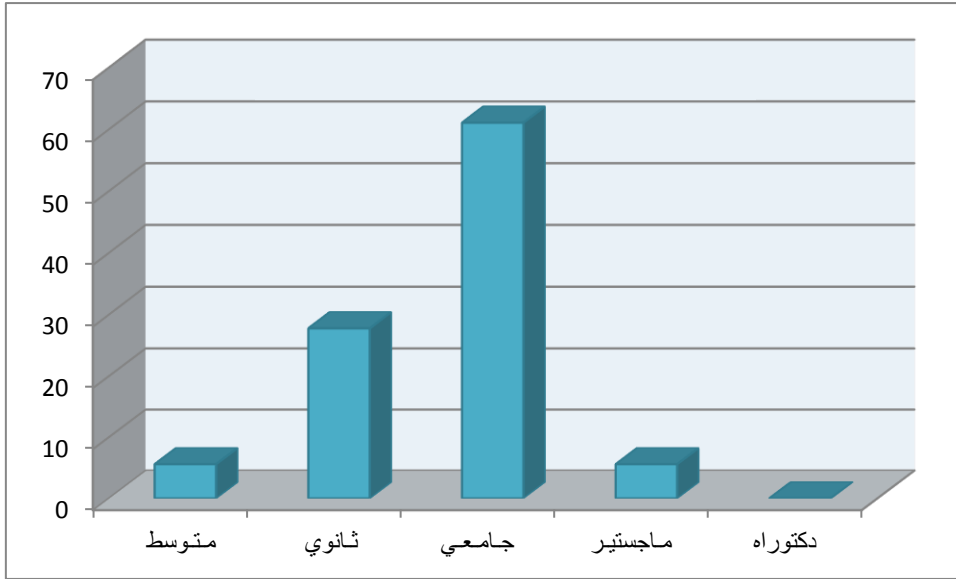


المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برنامج Excel

يلاحظ توزيع أفراد عينة الدراسة على الفئات الأربع، حيث كانت النسبة في الفئة الأولى [أقل من 30] 40.3% وهي أكبر نسبة، ثم الفئة الثانية [31-40] بنسبة 33.3%، ثم الفئة الثالثة [41-50] بنسبة 13.9%، وفي الأخير تأتي الفئة الرابعة [أكثر من 50] بنسبة 12.5%، كل هذه الأرقام تشير إلى أن معظم العاملين في البنوك محل الدراسة هم من الفئات الشبابية القادرة على العمل مما تعكس على إمكانية التطور المهني والتكويني والإداري لهذه العينة مستقبلا.

ب- حسب متغير المستوى التعليمي:

شكل رقم (27): توزيع المستوى التعليمي

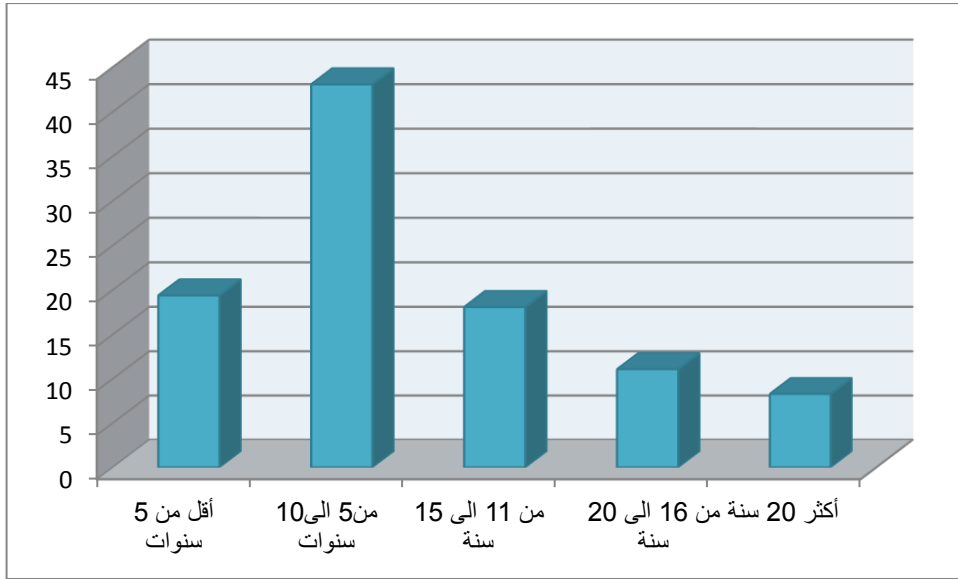


المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برنامج Excel

يلاحظ من التمثيل البياني أن غالبية أفراد العينة من حاملي شهادات الليسانس، ويعود ذلك من جهة لوجود حاملي الشهادات بنسبة معتبرة داخل البنوك نتيجة شروط التوظيف التي يتطلبها العمل فيها خصوصا خلال السنوات الأخيرة، ومن جهة أخرى إلى التركيز على هذه الفئة في توزيع الاستبيان، لضمان فهم عبارات الاستبيان مما يؤثر على مصداقيته. هناك بعض لمبحوثين مستواهم التعليم متوسط وهي أقل نسبة 5.6% ومستوى الثانوي بنسبة تقدر بـ 27.8% فرغم أن هؤلاء لا يحملون شهادات عالية إلا أن اختيارهم كان باعتبار أنهم يملكون الخبرة سنوات طويلة في العمل المصرفي وبعضهم لديهم مركز وظيفي عالي، ثم تأتي في المراتب الأخيرة الأفراد حاملي الشهادات العليا ماجستير بنسبة 5.6% وعدم وجود دكتوراه، كل ذلك مؤشر على أن البنوك تستقطب الكوادر البشرية ذات المستويات العلمية العالية، مما ينعكس ايجابيا على المعرفة الموجودة بالبنك وكذلك على تنافسيتها.

ج- حسب متغير الخبرة الوظيفية:

شكل رقم (28): توزيع الخبرة الوظيفية



المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برنامج Excel

من حيث مدة الخدمة أو الخبرة الوظيفية في العمل البنكي فإن الفئة الثانية [5-10] في المرتبة الأولى بنسبة 43.1%، ثم تلتها الفئة الأولى [أقل من 5] بنسبة 19.4% وهي متقاربة مع الثالثة [11-15] بنسبة 18.1%، ثم تلتها الفئة الرابعة [16-20] بنسبة 11.1%، وفي الأخير جاءت الفئة [أكثر من 20] بنسبة 19.4%، كل هذه الأرقام توضح على تراكم الخبرة المعرفية في العمل البنكي لأفراد العينة.

3-3-3-المطلب الثالث: أساليب ومصادر جمع البيانات والمعلومات

وقد استخدم مصدرين أساسيين للمعلومات:

أولاً: المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والوثائق والنشرات والإحصائيات التي لها علاقة بموضوع البحث والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدارسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

ثانياً: المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم استخدام تقنية الاستبيان من أجل جمع البيانات، وفيما يلي شرح موجز لمحاول وأبعاد استبيان الدراسة:
يتكون الاستبيان من ثلاث محاور:

المحور الأول: خاص بالمعلومات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد العينة.

المحور الثاني: وهو خاص بعبارات دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في البنك وهو يتكون من سبعة مجالات هم:

- **المجال الأول:** مشاركة المعرفة ويتكون من 08 فقرات؛
- **المجال الثاني:** إكتساب المعرفة ويتكون من 05 فقرات؛
- **المجال الثالث:** توليد المعرفة ويتكون من 08 فقرات؛
- **المجال الرابع:** تخزين المعرفة ويتكون من 07 فقرات؛
- **المجال الخامس:** تطبيق المعرفة ويتكون من 07 فقرات؛
- **المجال السادس:** عمال المعرفة ويتكون من 06 فقرات؛
- **المجال السابع:** العتاد والبرمجيات ويتكون من 08 فقرات.

المحور الثالث: وهو عبارة عن استخدام إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية ويتكون من خمسة مجالات:

- **المجال الأول:** كفاءة العمليات ويتكون من 05 فقرات؛
- **المجال الثاني:** الإبداع والتطوير ويتكون من 05 فقرات؛
- **المجال الثالث:** السيطرة على الأسواق ويتكون من 05 فقرات؛
- **المجال الرابع:** الأداء المالي ويتكون من 05 فقرات؛
- **المجال الخامس:** جودة المنتجات ويتكون من 05 فقرات.

وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي حسب الجدول التالي:

جدول رقم (11): مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	1	2	3	4	5
الإستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق تماما

وقد تم اختيار الدرجة 1 للاستجابة "غير موافق بشدة" وهو يتناسب مع هذه الاستجابة وهي أفضل وتعطي نتائج أدق، ولتحديد طول الخلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى $(4=1-5)$ ثم تقسيمه على عدد الخلايا $(0.8=5/4)$ ، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك من أجل تحديد مجال الخلية وهكذا مع جميع الخلايا الأخرى حسب الجدول التالي:

جدول رقم (12): درجات مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط الحسابي	الدرجة	الإجابة
من 1 إلى أقل من 1.80	1	غير موافق بشدة
من 1.80 إلى أقل من 2.60	2	غير موافق
من 2.6 إلى أقل من 3.40	3	موافق الى حد ما
من 3.4 إلى أقل من 4.20	4	موافق
من 4.20 إلى 5.00	5	موافق تماما

المصدر: عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية

للتنشر والتوزيع، 2007، ص 540.

بعد عرض أداة الدراسة على مجموعة من الأساتذة لغرض تقييمها، وإجراء التصحيحات المطلوبة، تم القيام بقياس صدق وثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، وأيضا قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبيان، ويعني معامل الصدق فيقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، وإما الثبات يعني إستقرار المقياس وعدم تناقض مع نفسه أي أن المقياس يعطي نفس النتيجة إذا أعيد تطبيقه، والجدول التالي يوضح معامل ألفا كرونباخ لكل المحاور والمجالات.

جدول رقم (13): نتائج إختبار الصدق والثبات الإستبيان

الرقم	المحاور والمجالات	عدد الفقرات	معامل الصدق	معامل الثبات
01	مشاركة المعرفة	08	0.875	0.765
02	إكتساب المعرفة	05	0.901	0.812
03	توليد المعرفة	08	0.843	0.711
04	تخزين المعرفة	07	0.837	0.702
05	تطبيق المعرفة	07	0.937	0.878
06	عمال المعرفة	06	0.936	0.875
07	العتاد والبرمجيات	08	0.866	0.749
08	كفاءة العمليات	05	0.916	0.839
09	الإبداع والتطوير	05	0.941	0.885

10	السيطرة على الأسواق	05	0.889	0.790
11	الأداء المالي	05	0.793	0.628
12	جودة المنتجات	05	0.879	0.772
	كل فقرات الاستبيان	74	0.865	0.748

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

ونلاحظ من الجدول المقابل أن كل النسب بالنسبة لكل المحاور والأبعاد وفقرات الاستبيان كانت أكبر بكثير من النسبة 60% وهذه النسبة تعتبر مقبولة إحصائياً، مما يدل على أن فقرات الاستبيان لها معدلات ثبات عالية.

إن زيادة قيمة معامل ألفا تعني زيادة مصداقية وثبات البيانات مما يعكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة، كما يمكن حساب معامل الصدق عن طريق حساب جذر معامل الثبات (ألفا كرونباخ)، هذا المعامل يقيس فيما إذا كان المقياس وهو استبيان الدراسة يقيس فعلاً ما وضع لقياسه، ويلاحظ من الجدول السابق أن كل النسب كانت عالية الأمر الذي يدل على صدق أداة الدراسة.

أيضاً للتأكد صدق أداة الدراسة يمكن حساب معاملات الارتباط بين معدل كل المجال والمحور الكلي لكل محور فإذا كان معامل الارتباط، معنوياً وكبيراً، يمكننا القول بأن الإستمبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي والثبات، وهذا ما سنلاحظه في الجدول التالي:

جدول رقم (14): معاملات إرتباط بين كل محور ومجاله الكلي

إرتباط بين كل محور ومجال الكلي للفقرات إدارة المعرفة						
المتغير	مشاركة المعرفة	إكتساب المعرفة	توليد المعرفة	تخزين المعرفة	تطبيق المعرفة	
إدارة المعرفة	معامل إرتباط بيرسون	0.665	0.786	0.756	0.593	0.692
	مستوى المعنوية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	عدد العينة	72	72	72	72	72
إرتباط بين كل محور ومجال الكلي للفقرات تكنولوجيا المعلومات						
المتغير	عمال المعرفة	العتاد والبرمجيات				
تكنولوجيا المعلومات	معامل إرتباط بيرسون	0.813	0.795			
	مستوى المعنوية	0.000	0.000			
	عدد العينة	72	72			
إرتباط بين كل محور ومجال الكلي للفقرات الميزة التنافسية						
المتغير	كفاءة العمليات	الإبداع والتطوير	السيطرة على الأسواق	الأداء المالي	جودة المنتجات	
الميزة التنافسية	معامل إرتباط بيرسون	0.713	0.853	0.832	0.746	0.803
	مستوى المعنوية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	عدد العينة	72	72	72	72	72

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من الجدول السابق نلاحظ ان جميع القيم معاملات إرتباط هي أكبر من 0.5 مما يشير الى أن درجة قوة العلاقة مقبولة جدا هذا عند مستوى الدلالة 0.05.

4-المبحث الرابع: تفسير و تحليل مجالات ومحاور الدراسة

حيث سوف نتناول في هذا المبحث عرض وتحليل بيانات الاستبيان، حيث تم إعداد جدول توزيع تكراري لمتغيرات الدراسة والمستخدم لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على الأوساط الحسابية المرجحة (XW) والانحرافات المعيارية (S) عن جميع الفقرات وفيما يلي تحليل لكل متغير من المتغيرات الدراسة:

4-1-المطلب الأول: تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور دور إدارة المعرفة في البنك

أولاً: تحليل فقرات المجال الأول المتعلق بمستوى مشاركة المعرفة

والجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات مشاركة المعرفة

جدول رقم (15): التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات مشاركة المعرفة

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة
			05	04	03	02	01				
01	يتضمن تقييم البنك لأداء الأفراد قياساً تشاركهم بالمعرفة.	العدد	20	33	15	04	00	2.04	0.846	7	غير موافق
		النسبة	27.8	45.8	20.8	5.6	00				
02	لدى الأفراد استعداد لتقاسم ومشاركة ما لديهم من معارف مع الآخرين دون خوف من فقدان مركزهم الوظيفي.	العدد	09	25	19	16	03	2.71	1.080	6	موافق الى حد ما
		النسبة	12.5	34.7	26.4	22.2	4.2				
03	لدى الأفراد الوقت لازم ليتحاوروا حول مشاكل العمل وتبادل الحلول والخبرات.	العدد	06	14	19	26	07	3.19	1.121	5	موافق الى حد ما
		النسبة	8.3	19.4	26.4	36.1	9.7				
04	يكافئ البنك العاملين لقاء تشاركهم في المعرفة.	العدد	22	37	11	02	00	1.90	0.754	8	غير موافق
		النسبة	30.6	51.4	15.3	2.8	00				
05	تسهيل وصول جميع الموظفين الى قواعد المعرفة التي تمتلكها.	العدد	03	08	14	28	19	3.72	1.103	3	موافق
		النسبة	4.2	11.1	19.4	38.9	26.4				
06	يشجع البنك الموظفين على تأكد من وجود المعرفة قبل بدأ بأي عمل.	العدد	00	02	10	38	22	4.11	0.742	2	موافق
		النسبة	00	2.8	13.9	52.8	30.6				
07	دعوة خبراء من خارج البنك للمشاركة في محاضرات ذات العلاقة بالمعرفة.	العدد	03	13	15	25	16	3.53	1.150	4	موافق الى حد ما
		النسبة	4.2	18.1	20.8	34.7	22.2				
08	يعد مشاركة المعرفة من الأساسيات التي تحفز وتساعد على إثراء الأفكار.	العدد	00	02	13	26	31	4.21	0.883	1	موافق تماماً
		النسبة	00	2.8	18.1	36.1	43.1				
إجمالي المجال الأول المتعلق بمستوى مشاركة المعرفة								3.524	0.355	موافق	

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

يبين الجدول رقم 15 أن إجابات عينة الدراسة ذات المتوسط الحسابي قدر بـ 3.524 يعني موافقة أفراد العينة على أن البنوك تمتلك وسائل تحفيز المشاركة بالمعرفة، ويبين كذلك إنحراف معياري المقدر بـ 0.355 على أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لمجال المشاركة في المعرفة، وتمت معالجة هذا عن طريق ثمانية عبارات، حيث جاءت الفقرة رقم (8) في المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 4.21 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.883 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة عالية مما يعكس مستوى مشاركة المعرفة من طرف الموظفين ما يؤدي الى إثراء الأفكار، وجاءت الفقرة رقم (6) في المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 4.11 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.742 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة تقريبا عالية مما يعكس على تشجيع البنك الموظفين على تأكد من وجود المعرفة قبل بدأ بأي عمل وهذا عائد الى تخوف من وقوع أخطاء، وأما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة رقم (5) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.72 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.103 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة ليست بالعالية مما يعكس على أن البنك يسهل وصول جميع موظفيه الى قواعد المعرفة التي يمتلكها وذلك ما يؤدي الزيادة المعرفة المتراكمة لدى موظفيه، وذلك ما تؤكد الفقرة رقم (7) التي جاءت في المرتبة الرابعة بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.53 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.150 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة التي أكدت نية البنك في زيادة المعرفة لدى موظفين وذلك عن طريق دعوة خبراء من خارج البنك للمشاركة في محاضرات ذات العلاقة بالمعرفة، وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (3) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.19 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.121 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة ضعيفة أي أن ليس لأفراد الوقت لازم ليتحاوروا حول مشاكل العمل وتبادل الحلول والخبرات، وهذا راجع الى ضغوط العمل وضيق الوقت، وجاءت في المرتبة السادسة الفقرة رقم (2) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 2.71 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.080 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة ضعيفة جدا وهذا ما يدل على أن الأفراد لا يتقبلون فكرة تبادل معارفهم وخبراتهم دون خوفه أن يخسر مركزه الوظيفي حيث مازال منطوق من يمتلك المعرفة يمتلك القوة، فإن مشاركتها مع الآخرين يفقد مصدر قوته وتواجده في ذلك البنك وبالتالي قد يتم الاستغناء عنه، وجاءت في المرتبة السابعة الفقرة رقم (1) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 2.04 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.846 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة عدم الموافقة على أن البنك يتضمن تقييم لأداء الأفراد قياسا تشاركيهم بالمعرفة، هذا ما يعكس عدم تحويل المعرفة الضمنية الى المعرفة الظاهرية بين الموظفين، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (4) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 1.90 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.754 وهذا يعني ان الفقرة لها

درجة عدم الموافقة على أن البنك لا يكافئ الموظفين لقاء تشاركتهم في المعرفة ذلك لإنعدام محفزات لا مادية ولا معنوية.

ثانياً: تحليل فقرات المجال الثاني المتعلق بمستوى إكتساب المعرفة

والجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات إكتساب المعرفة

جدول رقم (16): التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات إكتساب المعرفة

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة
			05	04	03	02	01				
01	تتم عمليات الاستشارة بين البنك ومراكز البحث.	العدد	19	28	18	04	03	3.78	1.038	1	موافق
		النسبة	26.4	38.9	25	5.6	4.2				
02	يقوم البنك بتحفيز الموظفين لإجراء والحصول على الأبحاث الأكاديمية لاكتساب المعرفة المطلوبة.	العدد	03	16	19	25	09	2.74	1.048	5	موافق الى حد ما
		النسبة	4.2	22.2	26.4	34.7	12.5				
03	يوفر البنك مصادر متعددة للمعلومات والمعرفة المطلوبة للموظفين لاكتسابها	العدد	14	27	19	08	04	3.57	1.100	3	موافق
		النسبة	19.4	37.5	26.4	11.1	5.6				
04	يستعين البنك بالخبراء لمساعدتهم من أجل اكتساب المعرفة المطلوبة.	العدد	19	24	19	06	04	3.67	1.126	2	موافق
		النسبة	26.4	33.3	26.4	8.3	5.6				
05	يحصل البنك على المعرفة عادة من خلال الاتصال بجهات خارجية.	العدد	22	17	15	14	04	3.54	1.266	4	موافق
		النسبة	30.6	23.6	20.8	19.4	5.6				
إجمالي المجال الثاني المتعلق بمستوى إكتساب المعرفة								3.408	0.488	موافق	

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

يبين الجدول رقم 16 أن إجابات عينة الدراسة ذات المتوسط الحسابي قدر بـ 3.408 يعني موافقة أفراد العينة على أن البنوك تمتلك بإستطاعتها إكتساب المعرفة، ويبين كذلك إنحراف معياري المقدر بـ 0.488 على أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لمجال إكتساب المعرفة، وتمت معالجة هذا عن طريق خمس عبارات، حيث جاءت الفقرة رقم (1) في المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.78 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.038 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة عالية مما يعكس مستوى إكتساب المعرفة من طرف الموظفين بين عمليات الاستشارة بين البنك ومراكز البحث لزيادة معرفتها، وجاءت الفقرة رقم (4) في المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.67 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.126 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس على إستعانة البنك بالخبراء لمساعدتهم من أجل اكتساب المعرفة المطلوبة وتغطية النقص الموجود، وأما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة رقم (3) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.57 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.100 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة ليست بالعالية مما يعكس

على أن البنك يوفر مصادر متعددة للمعلومات والمعرفة المطلوبة للموظفين لاكتسابها عن طريق مراكز البحث والخبراء من خارج البنك، وذلك ما تؤكدته الفقرة رقم (5) التي جاءت في المرتبة الرابعة بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.54 وانحراف معياري يقدر بـ 1.266 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة التي أكدت نية البنك في زيادة المعرفة لدى موظفين وذلك عن طريق الاتصال بجهات خارجية كالبنوك، وجاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة الفقرة رقم (2) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 2.74 وانحراف معياري يقدر بـ 1.048 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة ضعيفة أي أن ليس لأفراد تحفيز لإجراء والحصول على الأبحاث الأكاديمية لاكتساب المعرفة المطلوبة، وهذا خوف مسؤولي من تأثير أداء العمال في البنك وذلك بإهتمام بالأبحاث الأكاديمية على حساب وقت العمل.

ثالثاً: تحليل فقرات المجال الأول المتعلق بمستوى توليد المعرفة

وجداول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات توليد المعرفة

جدول رقم (17): التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات توليد

المعرفة

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة
			05	04	03	02	01				
01	يهتم البنك بإشراك الأفراد في دورات تدريبية لغرض تطوير معارفهم.	العدد	00	06	12	27	27	4.04	0.941	3	موافق
		النسبة	00	8.3	16.7	37.5	37.5				
02	يتبادل الموظفون داخل البنك الأفكار والخبرات والمهارات عن طريق العمل مما يساعد على توليد المعرفة.	العدد	04	07	16	17	28	3.81	1.218	5	موافق
		النسبة	5.6	9.7	22.2	23.6	38.9				
03	يعتمد البنك في توليد المعرفة على الخبرات الداخلية نتيجة للخبرة للموظفين.	العدد	00	06	16	22	28	4.00	0.979	4	موافق
		النسبة	00	8.3	22.2	30.6	38.9				
04	يعترف البنك بالعلاقات غير الرسمية بين الموظفين مما يساعد على توليد المعرفة.	العدد	10	24	20	09	09	2.76	1.216	7	موافق الى حد ما
		النسبة	13.9	33.3	27.8	12.5	12.5				
05	يعطي البنك موظفيها فرصة إكمال الدراسة بغية توسيع معارفهم.	العدد	00	07	09	22	34	4.15	0.988	2	موافق
		النسبة	00	9.7	12.5	30.6	47.2				
06	يحفز البنك الموظفين على توليد رأس مال معرفي عن طريق إبداع ممارسات جديدة لإيجاد الحلول لمشكل.	العدد	00	07	09	22	37	3.25	0.946	6	موافق الى حد ما
		النسبة	00	9.7	12.5	30.6	47.2				
07	يسعى البنك لإقامة تحالفات معرفية مع المؤسسات المحلية الأخرى لتبادل المعرفة.	العدد	14	40	12	06	00	2.14	0.827	8	غير موافق
		النسبة	19.4	55.6	16.7	8.3	00				
08	يميل الأفراد الى تطوير قدراتهم المعرفية	العدد	00	2	8	33	29	4.24	0.760	1	موافق

تماما				40.3	45.8	11.1	2.8	00	النسبة	والبحث عن أفكار جديدة من خلال التعلم الذاتي والتعلم المستمر.
موافق	0.369	3.547	إجمالي المجال الثالث المتعلق بمستوى توليد المعرفة							

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

يبين الجدول رقم 17 أن إجابات عينة الدراسة ذات المتوسط الحسابي قدر بـ 3.547 ، يعني موافقة أفراد العينة على أن البنوك لها القدرة على التوليد بالمعرفة، ويبين كذلك إنحراف معياري المقدر بـ 0.369 على أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لمجال توليد المعرفة، وتمت معالجة هذا عن طريق ثمانية عبارات، حيث جاءت الفقرة رقم (8) في المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 4.24 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.760 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة عالية مما يعكس مستوى توليد المعرفة من طرف الموظفين عن طريق تطوير قدراتهم من خلال التعلم الذاتي المستمر وهذه النقطة في صالح البنك، وجاءت الفقرة رقم (5) في المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 4.15 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.988 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة عالية مما يعكس على إعطاء البنك موظفيها فرصة إكمال الدراسة بغية توسيع معارفهم من أجل مستواهم المعرفي، وأما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة رقم (1) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 4.04 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.941 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة عالية مما يعكس على أن البنك يهتم بإشراك الأفراد في دورات تدريبية لغرض تطوير معارفهم، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (3) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 4.00 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.979 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة جيدة التي تأكدت بنية البنك في الموظفين ذوي الخبرة بإعتماد عليهم في توليد المعرفة والخبرات حيث تعتبرهم رأس مال معرفي، وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (2) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.81 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.218 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة حيث يتبادل الموظفين داخل البنك الأفكار والخبرات والمهارات عن طريق العمل مما يساعد على توليد المعرفة مما يجنب البنك تكاليف التكوين والتدريب، وجاءت في المرتبة السادسة الفقرة رقم (6) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.25 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.946 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة ضعيفة وهذا ما يدل على أن البنك لا يتقبلون فكرة إبداع ممارسات جديدة لإيجاد الحلول لمشكل وهو راجع الى مقاومة التغيير وهذا لا يحفز على توليد رأس مال معرفي، وجاءت في المرتبة السابعة الفقرة رقم (4) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 2.76 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.216 ، وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة ضعيفة وهذا راجع الى خوف البنك من التنظيمات غير الرسمية وتسببه له من مشاكل، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (7) بالمتوسط

الحسابي يقدر بـ 2.14 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.827 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة عدم الموافقة على أن البنك لا يسعى لإقامة تحالفات معرفية مع المؤسسات المحلية الأخرى لتبادل المعرفة وهذا راجع الى وجود منافسة بينهم.

رابعاً: تحليل فقرات المجال الأول المتعلق بمستوى تخزين المعرفة

والجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات تخزين المعرفة

جدول رقم (18): التكرارات ومتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات تخزين المعرفة

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة
			05	04	03	02	01				
01	يستخدم البنك بما يعرف بالذاكرة التنظيمية مما يساعد على الاحتفاظ بالمعرفة والرجوع إليها.	العدد	20	22	13	15	02	3.60	1.183	2	موافق
		النسبة	27.8	30.6	18.1	20.8	2.8				
02	يشجع البنك العاملين لديه على الاستفادة من مخزون المعرفة التي يمتلكها.	العدد	11	10	33	13	05	3.13	1.100	5	موافق الى حد ما
		النسبة	15.3	13.9	45.8	18.1	3.9				
03	يقوم البنك بحفظ المعرفة في حواسيب مركزية يمكن الرجوع إليها والاستفادة منها وقت الحاجة.	العدد	03	05	25	29	10	2.47	0.964	7	غير موافق
		النسبة	4.2	6.9	34.7	40.3	13.9				
04	يجري التحديث المستمر على المعارف المخزونة.	العدد	06	26	16	22	02	3.17	1.048	4	موافق الى حد ما
		النسبة	8.3	36.1	22.2	30.6	2.8				
05	يهتم البنك بذوي الخبرة والمعرفة لديها باعتبارهم خزان معرفي متميز لأعماله.	العدد	36	18	13	03	02	4.15	1.044	1	موافق
		النسبة	50	25	18.1	4.2	2.8				
06	يقوم البنك بتدريب الأفراد على خزن المعرفة واسترجاعها.	العدد	06	19	19	21	07	2.94	1.137	6	موافق الى حد ما
		النسبة	8.3	26.4	26.4	29.2	9.7				
07	يوجد مجال واسع لاستخدام التقنيات الحديثة لتحقيق مرونة عالية في خزن المعرفة واسترجاعها.	العدد	16	20	15	18	03	3.39	1.205	3	موافق الى حد ما
		النسبة	22.2	27.8	20.8	25	4.2				
			إجمالي المجال الرابع المتعلق بمستوى تخزين المعرفة					3.264	0.406	موافق الى حد ما	

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

يبين الجدول رقم 18 أن إجابات عينة الدراسة ذات المتوسط الحسابي قدر بـ 3.264 يعني موافقة اي حد ما أفراد العينة على أن البنوك تمتلك القدرة على التوليد بالمعرفة، ويبين كذلك إنحراف معياري المقدر بـ 0.406 على أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لمجال التخزين المعرفة، وتمت معالجة هذا عن طريق سبعة عبارات، حيث جاءت الفقرة رقم (5) في المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 4.15

وإنحراف معياري يقدر بـ 1.044 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة جيدة مما يعكس مستوى اهتمام البنك بموظفي الذين يمتلكون الرصيد المعرفي والخبرة المتراكمة باعتبارهم الخزان الحقيقي للمعرفة، وجاءت الفقرة رقم (1) في المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.60 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.183 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة عالية مما يعكس رغبة البنك في الإحتفاظ بمخزونها المعرفي وتسهيل لموظفين الحصول عليه عند الحاجة، وأما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة رقم (7) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.39 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.205 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة الى حد ما، مما يدل على دور التكنولوجيا في عملية التخزين وسهولة الوصول اليها بمرونة عالية، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (4) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.17 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.048 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة غير جيدة التي تؤكد على عدم إهتمام البنك بتجديد مخزونها المعرفي وهذا ما يجعلها بعيدة عن التغيرات المستمرة وهذا ما يؤثر على موظفيها بالسلب، وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (2) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.13 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.100 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة الى حد ما حيث جاء على تشجيع البنك لموظفيه بإستخدام المخزون المعرفي الخاص بها وهذا لأن البنك ليس له الثقة في المعلومات الخارجية، وهذا ما أكدته الفقرة رقم (6) التي جاءت في المرتبة السادسة بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 2.94 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.137 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة ضعيفة وهذا ما يدل على أن البنك لا يقوم بتدريب الأفراد على خزن المعرفة واسترجاعها، وجاءت في المرتبة السابعة والأخيرة الفقرة رقم (3) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 2.47 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.964 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة غير الموافقة وهذا لعدم قيام البنك بحفظ المعرفة في حواسيب مركزية للرجوع إليها والاستفادة منها وقت الحاجة وهذا رغم امتالكها للحواسيب ذات سعة كبيرة.

خامسا: تحليل فقرات المجال الأول المتعلق بمستوى تطبيق المعرفة

والجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات تطبيق المعرفة

جدول رقم (19): التكرارات والمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات تطبيق

المعرفة

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة
			05	04	03	02	01				
01	تطبيق واستخدام المعرفة يساعد العاملين على رفع مستوى الخدمة المقدمة للزبائن.	العدد	26	21	13	11	01	3.83	1.126	2	موافق
		النسبة	36.1	29.2	18.1	15.3	1.4				
02	يلجأ البنك الى اسلوب الشرح للموظفين	العدد	28	14	10	15	05	3.63	1.368	3	موافق

				38.9	19.4	13.9	20.8	6.9	النسبة	لتعريفهم بأساليب تطبيق المعرفة من خلال عملياتها وأنشطتها المختلفة.	
موافق الى حد ما	6	0.963	2.79	06	06	30	27	03	العدد	لا يواجه الموظفون صعوبة في تطبيق المعرفة بسبب عدم التخوف من حدوث أخطاء في العمل.	03
				8.3	8.3	41.7	37.5	4.2	النسبة		
موافق	1	0.939	4.14	33	20	15	04	00	العدد	يساهم تطبيق المعرفة في البنك وعلى كافة المستويات في إيجاد تنوع في المعرفة وتحقيق قوة للبنك.	04
				45.8	27.8	20.8	5.6	00	النسبة		
موافق الى حد ما	5	1.021	3.00	06	16	25	22	03	العدد	يوفر البنك مستلزمات تطبيق المعرفة المادية والبشرية.	05
				8.3	22.2	34.7	30.6	4.2	النسبة		
غير موافق	7	0.767	2.56	00	05	37	23	07	العدد	يمنح البنك موظفيه فرصة تطبيق معارفهم حتى مع النتائج دون المستوى بغية تشجيعهم.	06
				00	6.9	51.4	31.9	9.7	النسبة		
موافق	4	1.134	3.60	17	26	15	11	03	العدد	يتابع البنك مستوى تطبيق الموظفين لما تعلموه في عمليتي التدريب والتكوين.	07
				23.6	36.1	20.8	15.3	4.2	النسبة		
موافق		0.389	3.464	إجمالي المجال الخامس المتعلق بمستوى تطبيق المعرفة							

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

يبين الجدول رقم 19 أن إجابات عينة الدراسة ذات المتوسط الحسابي قدر بـ 3.464 يعني موافقة أفراد العينة على أن البنوك تمتلك القدرة على التطبيق المعرفة، ويبين كذلك إنحراف معياري المقدر بـ 0.389 على أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لمجال تطبيق المعرفة، وتمت معالجة هذا عن طريق سبع عبارات، حيث جاءت الفقرة رقم (4) في المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 4.14 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.939 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة جيدة مما يعكس مستوى مساهمة البنك في تطبيق المعرفة على كافة المستويات وتنوعها وذلك ما أجل تحقيق قوة للبنك، وجاءت الفقرة رقم (1) في المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.83 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.126 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة لتطبيق واستخدام المعرفة يساعد العاملين على رفع مستوى الخدمة المقدمة للزبائن وهذا ما يؤدي الى زيادة في العوائد، وأما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة رقم (2) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.63 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.368 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يدل على بأن البنك يلجأ الى اسلوب الشرح للموظفين لتعريفهم بأساليب تطبيق المعرفة من خلال عملياتها وأنشطتها المختلفة وهذا من أجل التقليل من الأخطاء المرتكبة من طرف الموظفين، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (7) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.60 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.134 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة حيث يتابع البنك مستوى تطبيق الموظفين لما تعلموه في عمليتي التدريب والتكوين، إذ يعد التدريب والتكوين

مصدرا هاما للمعارف الجديدة التي يمكن ان تساهم في تطوير إجراءات العمل، أي أن التدريب يكون منتجا ويحقق الغاية التي وجد من خلالها، وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (5) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.00 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.021 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة الى حد ما حيث جاء أن البنك لا يوفر بما هو كفاية من المستلزمات المادية والبشرية لأجل تطبيق المعرفة، وجاءت في المرتبة السادسة الفقرة رقم (3) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 2.79 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.963 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة الى حد ما وهذا ما يدل على أن الموظفين يواجهون صعوبة في تطبيق المعرفة بسبب التخوف من حدوث أخطاء في العمل وهذا قد يؤدي الى عقوبات حسب نوعية الخطأ، وهذا ما تأكده الفقرة رقم (6) التي جاءت في المرتبة السابعة والأخيرة بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 2.56 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.767 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة غير الموافقة وهذا لعدم تشجيع البنك لموظفيه فرصة تطبيق معارفهم حتى مع النتائج دون المستوى بغية تشجيعهم.

ويمكن تلخيص نتائج أبعاد المحور الأول الخاصة بإدارة المعرفة كالاتي:

جدول رقم (20): ملخص نتائج المحور الأول الخاصة بإدارة المعرفة

البعد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة
مستوى مشاركة المعرفة	3.524	0.355	2	موافق
مستوى إكتساب المعرفة	3.408	0.488	4	موافق
مستوى توليد المعرفة	3.547	0.369	1	موافق
مستوى تخزين المعرفة	3.264	0.406	5	موافق الى حد ما
مستوى تطبيق المعرفة	3.464	0.389	3	موافق
إجمالي المحور	3.447	0.182		موافق

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول إن إجمالي المحور إدارة المعرفة حقق المتوسط الحسابي قدره 3.447 وإنحراف المعياري قدره 0.182 يعني موافقة أفراد العينة حيث جاء مستوى توليد المعرفة في المرتبة الأولى وفي المرتبة الأخيرة جاءت مستوى تخزين المعرفة.

4-2- المطلب الثاني : تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور دور تكنولوجيا المعلومات في البنك

اولا: تحليل فقرات المجال الأول المتعلق بمستوى عمال المعرفة

والجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات عمال المعرفة

جدول رقم (21): التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات عمال

المعرفة

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة
			01	02	03	04	05				
01	يتم تدريب عمال المعرفة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والتعامل معها.	العدد	00	09	15	21	27	3.92	1.045	1	موافق
		النسبة	00	12.5	20.8	29.2	37.5				
02	يعمل البنك على استقطاب أصحاب الاختصاص في مجال تكنولوجيا المعلومات.	العدد	02	15	14	16	25	3.65	1.235	4	موافق
		النسبة	2.8	208	19.4	22.2	34.7				
03	تساهم تكنولوجيا المعلومات الموجودة في البنك في التطوير من مهارات عاملي المعرفة.	العدد	05	08	13	16	30	3.81	1.285	3	موافق
		النسبة	6.9	11.1	18.1	22.2	16				
04	العاملون في مجال المعرفة وتكنولوجيا المعلومات من أصحاب الاختصاص في حقل المعلومات.	العدد	00	13	12	18	29	3.88	1.138	2	موافق
		النسبة	00	18.1	16.7	25.0	40.3				
05	يقوم مختصون في المعرفة لمتواجدون في البنك بتوجيه الموظفين الى نشر وخلق وتطبيق المعرفة داخل البنك.	العدد	02	18	26	12	14	3.25	1.123	6	موافق الى حد ما
		النسبة	2.8	25.0	36.1	16.7	19.4				
06	يهتم مطوري المعرفة بالإشراف على توجيه وتخطيط الموارد المعرفية، وما يتصل بهامن أنشطة داخل وخارج البنك.	العدد	03	15	15	24	15	3.46	1.162	5	موافق
		النسبة	4.2	20.8	20.8	33.3	20.5				
إجمالي المجال الأول المتعلق بمستوى عمال المعرفة							3.566	0.525		موافق	

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

يبين الجدول رقم 21 أن إجابات عينة الدراسة ذات المتوسط الحسابي قدر بـ 3.566 يعني موافقة أفراد العينة على أن البنوك تمتلك القدرة على التطبيق المعرفة، ويبين كذلك إنحراف معياري المقدر بـ 0.525 على أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لمجال التطبيق المعرفة، وتمت معالجة هذا عن طريق ستة عبارات، حيث جاءت الفقرة رقم (1) في المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.92 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.045 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مقبولة مما يعكس مستوى مساهمت البنك في تدريب عمال المعرفة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والتعامل معها لأنها تعتبر البنية التحتية المعرفة، وهذا ما تعززه الفقرة (4) التي جاءت في المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.88 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.138 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة والتي تبين مدى إرتباط بين مجال المعرفة ومجال تكنولوجيا المعلومات في البنك حيث أصحاب الاختصاص هم من يعملون في حقل المعلومات ، وأما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة رقم (3) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.81 وإنحراف معياري يقدر بـ

1.285 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يدل على بأن تكنولوجيا المعلومات الموجودة في البنك تساهم في التطوير من مهارات عاملي المعرفة، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (2) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.65 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.235 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة حيث يعمل البنك على استقطاب أصحاب الاختصاص في مجال تكنولوجيا المعلومات، وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (6) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.46 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.162 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة حيث جاء أن البنك يهتم بمطوري المعرفة بالإشراف على توجيه وتخطيط الموارد المعرفية لأنهم أصحاب الإختصاص، وجاءت في المرتبة السادسة الفقرة رقم (5) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.25 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.123 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة الى حد ما وهذا ما يدل على أن الموظفين مختصون في المعرفة لمتواجدين في البنك لا يقومون بتوجيه الموظفين الى نشر وخلق وتطبيق المعرفة داخل البنك وهذا ما يضر بأعمال البنك، لأن وظيفة عمال المعرفة اوتكنولوجيا لا يقومون بها إلا مختصين بها.

ثانيا: تحليل فقرات المجال الأول المتعلق بمستوى العتاد والبرمجيات

والجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات العتاد

الجدول رقم (22): التكرارات والمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات

العتاد والبرمجيات

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة
			01	02	03	04	05				
01	يتوفر البنك على معدات وأجهزة ذات نوعية متطورة تتناسب مع احتياجات الموظفين.	العدد	13	28	23	08	00	2.36	0.909	8	غير موافق
		النسبة	18.1	38.9	31.9	11.1	00				
02	يقوم البنك بتوفير اجهزة الحواسيب والبرامج بكمية كافية لتسهيل العمل والحصول على المعلومات اللازمة للموظفين.	العدد	09	31	21	11	00	2.47	0.903	7	غير موافق
		النسبة	12.5	43.1	29.2	15.3	00				
03	يقوم البنك بتحديث الأجهزة وتطويرها بشكل دوري ومستمر لمواكبة آخر التطورات.	العدد	04	26	21	17	04	2.88	1.020	5	موافق الى حد ما
		النسبة	5.6	36.1	29.2	23.6	5.6				
04	يوفر البنك أنظمة أمن وحماية تحول دون الاستخدام غير القانوني لقواعد البيانات.	العدد	00	02	16	23	31	4.15	0.867	1	موافق
		النسبة	00	2.8	22.2	31.9	43.1				
05	البرمجيات المتوفرة تغطي كافة اعمال الذي يقوم بها البنك.	العدد	00	13	16	23	20	3.69	1.070	4	موافق
		النسبة	00	18.1	22.2	31.9	27.8				
06	يستخدم البنك الشبكات ذات مزايا والقدرات عالية كالسرعة وسهولة استخدام.	العدد	08	31	23	10	00	2.49	0.872	6	غير موافق
		النسبة	11.1	43.1	31.9	13.9	00				

07	من السهل على الموظفين الدخول الى قواعد البيانات لانجاز المهام المطلوبة.	العدد	01	07	17	26	21	3.82	1.012	3	موافق
		النسبة	1.4	9.7	23.6	36.1	29.2				
08	يتم معالجة الخلل لحظة حصوله.	العدد	00	09	13	25	25	3.92	1.017	2	موافق
		النسبة	00	12.5	18.1	34.7	34.7				
إجمالي المجال الثاني المتعلق بمستوى العتاد والبرمجيات								3.222	0.289		موافق الى حد ما

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

يبين الجدول رقم 22 أن إجابات عينة الدراسة ذات المتوسط الحسابي قدر بـ 3.222 يعني موافقة أفراد العينة على أن البنوك تمتلك العتاد والبرمجيات، ويبين كذلك إنحراف معياري المقدر بـ 0.289 على أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لمجال التطبيق المعرفة، وتمت معالجة هذا عن طريق ثمانية عبارات، حيث جاءت الفقرة رقم (4) في المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 4.15 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.867 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة عالية بأن البنك يوفر أنظمة أمن وحماية تحول دون الاستخدام غير القانوني لقواعد البيانات وهذا راجع الى أهمية القطاع البنكي ومخاطر الذي يحتويه، وهذا ما تعززه الفقرة رقم (2) التي جاءت في المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.92 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.017 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة والتي تبين مدى سرعة تصليح الخلل إذا وقع وذلك خوف من حدوث إختراقات أو تعطيل مصالح الزبائن، وأما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة رقم (7) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.82 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.012 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يدل على بأن من السهل على الموظفين الدخول الى قواعد البيانات لانجاز المهام المطلوبة وذلك لتسريع معاملات الزبائن وريح الوقت، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (5) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.69 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.070 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة على أن البرمجيات المتوفرة تغطي كافة اعمال الذي يقوم بها البنك، وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (3) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 2.88 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.020 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة الى حد ما أن البنك لا يقوم بتحديث الأجهزة وتطويرها بشكل دوري ومستمر لمواكبة آخر التطورات وهذا عائد صعوبة تثبيت برامج الخاصة بالبنك في الأجهزة الحديثة، وجاءت في المرتبة السادسة الفقرة رقم (6) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 2.49 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.872 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة غير موافقة وهذا عائد الى أن البنك لا يستخدم الشبكات ذات مزايا والقدرات عالية كالسرعة وسهولة استخدام، وجاءت في المرتبة السابعة الفقرة رقم (2) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 2.47 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.903 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة غير موافق وهذا راجع لعدم توفير اجهزة الحواسيب والبرامج بكمية كافية لتسهيل العمل والحصول على

المعلومات اللازمة للموظفين وهذا عائد في بعض الأحيان لي ضيق مقر، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (1) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 2.36 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.909 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة عدم الموافقة على أن البنك لا يتوفر على أجهزة حديثة خاصة بتكنولوجيا المعلومات. ويمكن تلخيص نتائج أبعاد المحور الأول كالآتي:

جدول رقم (23): ملخص نتائج المحور الثاني الخاصة بتكنولوجيا المعلومات

البعد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة
مستوى عمال المعرفة	3.566	0.525	1	موافق
مستوى العتاد والبرمجيات	3.222	0.289	2	موافق الى حد ما
إجمالي المحور	3.441	0.302		موافق

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول إن إجمالي المحور تكنولوجيا المعلومات حقق المتوسط الحسابي قدره 3.441 وإنحراف المعياري قدره 0.302 يعني موافقة أفراد العينة حيث جاء مستوى عمال المعرفة في المرتبة الأولى وفي المرتبة الثانية مستوى العتاد والبرمجيات

4-3 - المطلب الثالث : تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات

في خلق الميزة التنافسية

أولاً: تحليل فقرات المجال الأول المتعلق بكفاءة العمليات

والجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات كفاءة العمليات

الجدول رقم (24): التكرارات والمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات كفاءة

العمليات

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة
			01	02	03	04	05				
01	تساهم إدارة المعرفة داخل البنك على تميز السلعة و الخدمة المقدمة في السوق والتي تختلف عما يقدمه المنافسون الأخرى.	العدد	02	11	09	24	26	3.86	1.159	1	موافق
		النسبة	2.8	15.3	12.5	33.3	36.1				
02	يتم إلغاء العمليات غير ضرورية وذلك لربح الوقت عن طريق موظفين.	العدد	02	27	27	15	01	2.81	0.850	4	موافق الى حد ما
		النسبة	2.8	37.5	37.5	20.8	1.4				
03	يوجد برنامج لتبسيط وتسهيل الإجراءات مثل تقليل خطوات و معاملات الحصول على قرض.	العدد	07	32	23	09	01	2.51	0.888	5	غير موافق
		النسبة	9.7	44.4	31.9	12.5	1.4				

04	ساهمت تكنولوجيا المعلومات على اختصار وقت انجاز العمليات وتقليل تكلفة التشغيل.	العدد	01	09	16	26	20	3.76	1.041	3	موافق
		النسبة	1.4	12.5	22.2	36.1	27.8				
05	قدرات تكنولوجيا إدارة المعرفة على إنجاز العمليات البنكية وتوفير المعلومات لي الزبائن والعملاء.	العدد	00	10	15	28	19	3.78	1.041	2	موافق
		النسبة	00	13.9	20.8	38.9	26.4				
إجمالي المجال الأول المتعلق بمستوى كفاءة العمليات							3.497	0.666			موافق

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

يبين الجدول رقم 24 أن إجابات عينة الدراسة ذات المتوسط الحسابي قدر بـ 3.497 يعني موافقة لأفراد العينة تعكس مستوى إدراكهم لدور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات لأحد عناصر الميزة التنافسية وهو كفاءة العمليات في البنك، ويبين كذلك إنحراف معياري المقدر بـ 0.666 على أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لمستوى كفاءة العمليات، وتمت معالجة هذا عن طريق خمس عبارات، حيث جاءت الفقرة رقم (1) في المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.86 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.159 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة بأن على أن إدارة المعرفة داخل البنك تساهم في تميز السلعة والخدمة المقدمة في السوق والتي تختلف عما يقدمه المنافسون في البنوك الأخرى وهذا ما يعطيها ميزة تنافسية في كفاءة عملياتها وهذا ما يأتيها بعوائد مالية إضافية، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (5) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.78 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.041 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة والتي تبين التزام البنوك بتركيز على على مستوى أداء العمليات وتوفير كافة المعلومات للزبائن والعملاء بالوقت المناسب والجودة المطلوبة، وأما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة رقم (4) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.76 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.041 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يدل على أن البنك أصبح يعتمد على تكنولوجيا المعلومات لاختصار وقت انجاز العمليات وتقليل تكلفة التشغيل وذلك من خلال تقليل تكلفة الأوراق في أجهزة الطباعة وبذلك كسب البنك ميزة تنافسية، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (2) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 2.81 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.850 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة الى حد ما لأن الموظفين ليس بإمكانهم إلغاء العمليات غير ضرورية حتى ولو كان من أجل ربح الوقت لأن هناك عمليات تتم بنفس المراحل منذ مدة طويلة في إنتظار إصدار قوانين جديدة تلغي بعض العمليات، وهذا ما تأكده الفقرة رقم (3) والتي جاءت في المرتبة الخامسة بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 2.51 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.888 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة عدم الموافقة على أن البنك لا يتوفر على أجهزة

حديثاً خاصة بتكنولوجيا المعلومات لتبسيط و تسهيل الإجراءات مثل تقليل خطوات و معاملات الحصول على قرض لتحقيق ميزة التنافسية وهذا عائد الى خطوات وإجراءات الروتينية التي يتبعها البنك.

ثانياً: تحليل فقرات المجال الأول المتعلق بالإبداع والتطوير

والجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات الإبداع والتطوير

جدول رقم (25): التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات الإبداع

والتطوير

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة
			05	04	03	02	01				
01	تعتبر تكنولوجيا المعلومات عاملاً مساعداً وفعالاً في ابتكار حلول لكثير من المشاكل المالية في البنك.	العدد	02	08	01	27	25	3.90	1.090	1	موافق
		النسبة	2.8	15.3	16.7	33.3	31.9				
02	تهتم البنوك في تقديم الخدمات للزبون دون اللجوء إلى البنك.	العدد	01	09	21	25	16	3.64	1.011	3	موافق
		النسبة	1.4	12.5	29.2	34.7	22.2				
03	تسهل إدارة المعرفة من عمليات البحث والتطوير في البنك.	العدد	00	15	15	35	07	3.47	0.934	4	موافق
		النسبة	00	20.8	20.8	48.6	09.7				
04	تساعد إدارة المعرفة المستخدمة على سرعة التطوير وتنوع الخدمات والمنتجات التي تشبع رغبات الزبائن الحاليين والجدد.	العدد	02	20	08	27	15	3.46	1.186	5	موافق
		النسبة	2.8	27.8	11.1	37.5	20.8				
05	تعمل عمليات إدارة المعرفة على من تحصيل الإبداع والمبادرة من طرف الموظفين.	العدد	00	08	17	29	18	3.79	0.948	2	موافق
		النسبة	00	11.1	23.6	40.3	25				
إجمالي المجال الأول المتعلق بمستوى الإبداع والتطوير								3.653	0.527	موافق	

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

يبين الجدول رقم 25 أن إجابات عينة الدراسة ذات المتوسط الحسابي قدر بـ 3.653 يعني موافقة لأفراد العينة تعكس مستوى إدراكهم لدور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات لأحد عناصر الميزة التنافسية وهو الإبداع والتطوير في البنك، ويبين كذلك إنحراف معياري المقدر بـ 0.527 على أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لمستوى الإبداع والتطوير، وتمت معالجة هذا عن طريق خمس عبارات، حيث جاءت الفقرة رقم (1) في المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.90 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.090 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة بأن وهذا عائد الى أن البنكي يعتبر تكنولوجيا المعلومات عاملاً مساعداً وفعالاً في ابتكار حلول لكثير من المشاكل المالية في البنك بمساعدة العنصر البشري وذلك لدعم وتعزيز

أهداف الشركة، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (5) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.79 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.948 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة والتي تبين أن عمليات إدارة المعرفة ساعدت على تحصيل الإبداع وروح المبادرة من طرف الموظفين وتشجيعهم على إبداع في الأفكار وتطويرها، وأما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة رقم (2) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.64 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.011 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة وهنا يهتم البنوك بتقديم الخدمات للزبون دون اللجوء إلى البنك وذلك بتوفير الخدمات الإلكترونية حديثة للزبائن حيث يمكن لزبون الحصول على كشف الحساب أو سحب الرصيد في أي وقت وفي أي مكان، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (3) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.47 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.934 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة وهنا يجب على البنك الإستثمار في إدارة المعرفة لتطوير والبحث وهذا لقدرة البنك على تقديم منتجات وخدمات متنوعة وبأسلوب مختلف عن المنافسين، وهذا ما تأكده الفقرة رقم (4) والتي جاءت في المرتبة الخامسة وبالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.46 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.186 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة على أن البنك يستخدم إدارة المعرفة تطوير وتنويع الخدمات والمنتجات التي تشبع رغبات الزبائن الحاليين والجدد وذلك من أجل جلب عوائد إضافية للبنك.

ثالثا: تحليل فقرات المجال الأول المتعلق السيطرة على الأسواق

والجدول التالي يمثل متوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات السيطرة على الأسواق

جدول رقم (26): التكرارات ومتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات

السيطرة على الأسواق

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة
			01	02	03	04	05				
01	وجود تكنولوجيا المعلومات يعزز من قدرتها على الترويج لمنتجاتها وخدماتها في الأسواق.	العدد	00	03	11	25	33	4.22	0.859	1	موافق تماما
		النسبة	00	4.2	15.3	34.7	45.8				
02	تكنولوجيا المعلومات المستخدمة تساهم في زيادة الحصة السوقية للبنك	العدد	01	03	15	22	31	4.10	0.966	3	موافق
		النسبة	1.4	4.2	20.8	30.6	43.1				
03	التنوع في استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات داخل البنك زاد من إحكام السيطرة على السوق المحلي.	العدد	00	06	12	18	36	4.17	0.993	2	موافق
		النسبة	00	8.3	16.7	25.0	50.0				
04	دور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحديد	العدد	00	06	14	24	28	4.03	0.964	4	موافق

				38.9	33.3	19.4	8.3	00	النسبة	إستراتيجية التنافسية لبنك حسب موارد ونقاط قوتها المميزة ك رأس مالها الفكري.
موافق	5	0.880	3.76	14	34	17	07	00	العدد	تعزز إدارة المعرفة من قدرة الموظف على تعامل الجيد مع الزبائن لترويج لمنتجاته وخدماته البنكية.
				19.4	47.2	23.6	9.7	00	النسبة	
موافق		0.460	4.055	إجمالي المجال الأول المتعلق بمستوى السيطرة على الأسواق						

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

يبين الجدول رقم 26 أن إجابات عينة الدراسة ذات المتوسط الحسابي قدر بـ 4.055 يعني موافقة لأفراد العينة تعكس مستوى إدراكهم لدور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات لأحد عناصر الميزة التنافسية وهو السيطرة على الأسواق في البنك، ويبين كذلك إنحراف معياري المقدر بـ 0.460 على أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لمستوى السيطرة على الأسواق، وتمت معالجة هذا عن طريق خمس عبارات، حيث جاءت الفقرة رقم (1) في المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 4.22 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.859 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة تماما بأن البنك وجود تكنولوجيا المعلومات يعزز من قدرتها على الترويج لمنتجاتها وخدماتها في الأسواق وذلك تكنولوجيا المعلومات توفر قنوات توزيع وسهولة الوصولها الى الزبائن، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (3) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 4.17 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.993 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة عالية على التنوع في استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات داخل البنك زاد من إحكام السيطرة على السوق المحلي وهذا ما يدل على حرص البنك على الإحتفاظ بوجوده في السوق بل وتحقيق الأسبقية على المنافسين وذلك بإستخدام تكنولوجيا المعلومات متعددة وشبكات متطورة، وأما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة رقم (2) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 4.10 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.966 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة جيدة على أن من أجل زيادة الحصة السوقية للبنك وذلك عن طريق توفير المنتجات البنكية للزبائن بالكميات والجودة المطلوبة وبشكل مستمر بإستخدام تكنولوجيا المعلومات، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (4) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 4.03 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.964 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة جيدة مما يدل على أن البنك يأخذ بالحسبان عند صياغة إستراتيجية جديدة أو تطويرها إمكانياته البشرية ونقاط قوته المميزة ك رأس مال الفكري قبل أخذ أي قرار بشأن التغيير، وجاءت الفقرة رقم (5) في المرتبة الخامسة وبالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.76 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.880 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة على أن البنك يستخدم إدارة المعرفة تطوير وتنويع من قدرة الموظف على تعامل الجيد مع الزبائن لترويج لمنتجاتها وخدماتها البنكية

بتعيين مختصين في مجال العلاقات العامة والتسويق وإلستثمار خبراتهم ومعارفهم في تسويق المنتجات وتوفيرها للزبون.

رابعا: تحليل فقرات المجال الأول المتعلق الأداء المالي

والجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات الأداء المالي

جدول رقم (27): التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات الأداء المالي

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة
			01	02	03	04	05				
01	يساعد وجود إدارة المعرفة في المصرف على تقوية الوضع المالي من خلال تحقيق إنتاجية أعلى ومن ثم زيادة الأرباح.	العدد	00	11	14	22	25	3.85	1.070	2	موافق
		النسبة	00	15.3	19.4	30.6	34.7				
02	إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم و معارفهم يؤدي إلى الاستقرار الوظيفي و رضا العاملين ومن ثم زيادة عوائد البنك.	العدد	02	08	19	18	25	3.78	1.129	3	موافق
		النسبة	2.8	11.1	26.4	25.0	34.7				
03	تساهم إدارة المعرفة في خلق واكتشاف خدمات جديدة مما تزيد من سيولة البنك.	العدد	00	04	11	23	34	4.21	0.903	1	موافق تماما
		النسبة	00	5.6	15.3	31.9	47.2				
04	تعمل تكنولوجيا المعلومات على خفض تكاليف المنتجات والخدمات البنكية.	العدد	04	10	13	33	12	3.54	1.100	4	موافق
		النسبة	5.6	13.9	18.1	45.8	16.7				
05	تحسين تكنولوجيا المعلومات لخدمة الزبائن ما يؤدي الى شعوره بالولاء وذلك يرفع من أسهم البنك.	العدد	01	21	16	25	09	3.28	1.064	5	موافق الى حد ما
		النسبة	1.7	29.2	22.2	34.7	12.5				
إجمالي المجال الأول المتعلق بمستوى الأداء المالي											
								3.731	0.501	موافق	

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

يبين الجدول رقم 27 أن إجابات عينة الدراسة ذات المتوسط الحسابي قدر بـ 3.731 يعني موافقة لأفراد العينة تعكس مستوى إدراكهم لدور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات لأحد عناصر الميزة التنافسية وهو الأداء المالي في البنك، ويبين كذلك إنحراف معياري المقدر بـ 0.501 على أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لمستوى الأداء المالي، وتمت معالجة هذا عن طريق خمس عبارات، حيث جاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 4.21 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.903 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة تماما بأن إدارة المعرفة تساهم في خلق واكتشاف خدمات جديدة والتي تنفرد بها عن باقي البنوك مما تزيد من سيولة البنك، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (1) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.85 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.070 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة على أن إدارة المعرفة تساعد في تقوية الوضع المالي من خلال تحقيق إنتاجية أعلى ومن ثم زيادة الأرباح، وأما في

المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة رقم (2) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.78 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.129 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة موافق توضح العلاقة الموجودة بين ترتيب العاملين حسب خبرات ومعارف مع الاستقرار الوظيفي ورضا العاملين وهذا ما يؤدي الى زيادة عوائد البنك ووفاء الزبائن، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (4) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.54 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.100 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يدل على أن البنك يأخذ بالحسبان على خفض تكاليف المنتجات والخدمات البنكية عن طريق تكنولوجيا المعلومات وذلك بتقليل حجم العمالة وتقليل تكاليف الخدمة المعروضة وزيادات إنتاجية الموظفين مما يؤدي الى زيادة الإيرادات، وجاءت الفقرة رقم (5) في المرتبة الخامسة وبالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.28 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.064 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة الى حد ما على أن البنك لا يحسن إستغلال تكنولوجيا المعلومات في خدمة الزبائن وهذا ما يؤدي الى عدم شعوره الزبائن بالولاء وذلك ما ينجر الى إنخفاض من قيمة أسهم البنك.

خامسا: تحليل فقرات المجال الأول المتعلق جودة المنتجات

والجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات جودة المنتجات

الجدول رقم (28): التكرارات والمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات جودة المنتجات

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة
			01	02	03	04	05				
01	تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة على تحسين جودة الخدمات بما يتوافق ورغبات الزبائن.	العدد	00	01	08	40	23	4.18	0.678	1	موافق
		النسبة	00	1.4	11.1	55.6	31.9				
02	تساعد إدارة المعرفة في تحقيق المرونة المطلوبة لتلبية مطالب السوق المتغيرة.	العدد	00	02	17	26	27	4.08	0.852	2	موافق
		النسبة	00	2.8	23.6	36.1	37.5				
03	تتيح عمليات إدارة المعرفة تسهيل إجراءات الحصول على الخدمة من طرف الزبون.	العدد	02	09	12	22	27	3.88	1.138	3	موافق
		النسبة	2.8	12.5	16.7	30.6	37.5				
04	تساهم تكنولوجيا المعلومات في مواجهة التغيرات في نوعية الخدمات المقدمة وأداء الات البنكية.	العدد	00	07	18	25	22	3.86	0.969	4	موافق
		النسبة	00	9.7	25.0	34.7	30.6				
05	تسهل تكنولوجيا المعلومات وصول الى مستهلكين وثم سرعة الاستجابة لرغباتهم وميولاتهم.	العدد	00	15	17	27	13	3.53	1.021	5	موافق
		النسبة	00	20.8	23.6	37.5	18.1				
			إجمالي المجال الأول المتعلق بمستوى جودة المنتجات					3.905	0.451	موافق	

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

يبين الجدول رقم 28 أن إجابات عينة الدراسة ذات المتوسط الحسابي قدر بـ 3.905 يعني موافقة لأفراد العينة تعكس مستوى إدراكهم لدور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات لأحد عناصر الميزة التنافسية وهو جودة المنتجات في البنك، ويبين كذلك إنحراف معياري المقدر بـ 0.451 على أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لمستوى جودة المنتجات، وتمت معالجة هذا عن طريق خمس عبارات، حيث جاءت الفقرة رقم (1) في المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 4.18 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.678 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة عالية والتي تبين أن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة تلعب دورا هاما على تحسين جودة الخدمات بما يتوافق ورغبات الزبائن وإستحداث خدمات جديدة مما يحقق لها الأسبقية، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (2) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 4.08 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.852 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة جيدة والتي تبين مدى مساعدة إدارة المعرفة في تحقيق المرونة المطلوبة لتلبية مطالب السوق المتغيرة وذلك بتحسين الخدمات بما يتوافق ورغبات الزبائن، وأما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة رقم (3) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.88 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.138 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة موافقة وهذا عائد الى أن عمليات إدارة المعرفة تسهل من إجراءات الحصول على الخدمة من طرف الزبون ذلك لريح الوقت للزبون وللبنك، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (4) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.86 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.969 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة لبنك ساهمت تكنولوجيا المعلومات على تميز الخدمة المقدمة والتي تختلف عما يقدمه المنافسون الآخرون ذلك عن طريق تسهيل العمليات وتوفير المعلومات التي يحتاجها الزبون في الوقت المناسب والجودة عالية، وجاءت الفقرة رقم (5) في المرتبة الخامسة وبالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.53 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.021 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة على أن البنك يستعمل تكنولوجيا المعلومات من أجل الوصول الى مستهلكين بسرعة من أجل الاستجابة لرغباتهم وميولاتهم وبذلك كسب الولاء لهم للبنك.

ويمكن تلخيص نتائج أبعاد المحور الأول كالآتي:

جدول رقم (29): ملخص نتائج المحور الثالث الخاصة بدور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات

إتجاه العبارة	ترتيب العبارة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
موافق	5	0.666	3.497	مستوى كفاءة العمليات
موافق	4	0.527	3.653	مستوى الإبداع والتطوير
موافق	1	0.460	4.055	مستوى السيطرة على الأسواق
موافق	3	0.501	3.731	مستوى الأداء المالي
موافق	2	0.451	3.905	مستوى جودة المنتجات
موافق		0.236	3.748	إجمالي المحور

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول إن إجمالي المحور دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية حقق المتوسط الحسابي قدره 3.748 وإنحراف المعياري قدره 0.236 يعني موافقة أفراد العينة حيث جاء مستوى السيطرة على الأسواق في المرتبة الأولى وفي المرتبة الأخيرة مستوى كفاءة العمليات.

5-المبحث الخامس: إختبار فرضيات الدراسة

في هذا المبحث سيتم اختبار الفرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، وذلك بإجراء بعض الاختبارات الإحصائية قبل استخدام الاختبارات المعلمية في إثبات أو نفي تلك الفرضيات.

5-1-المطلب الأول: اختبار الفرضيات الأساسية للانحدار

من أجل تطبيق تحليل الانحدار لإختبار الفرضيات، يجب التحقق من بعض الشروط وذلك من أجل سلامة وملائمة البيانات لإفتراضات تحليل الانحدار، وسوف يتم توضيحها كآآتي:

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

من أجل التحقق من أن البيانات يتبع التوزيع الطبيعي، قمنا بإختيار إختبار (Kolmogorov-Smirnov)

S.K، لأن الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعي، وضعنا فرضيتين:

- H_0 : تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

- H_1 : لا تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

ومن أجل التحقق من الفرضيتين قمنا من خلال برنامج SPSS بإجراء الإختبار جودة المطابقة K-S،

فكانت النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (30): اختبار K-S لتوزيع البيانات

المستفيدين

محور المحيرة التنافسية	محور تكنولوجيا المعلومات	محور إدارة المعرفة	جودة المنتجات	الأداء المالي	السيطرة على الأسواق	مستوى الإبداع والتطوير	مستوى كفاءة العمليات	العقائد والبرمجيات	عمال المعرفة	تطبيق المعرفة	تخزين المعرفة	توليد المعرفة	اكتساب المعرفة	مشاركة المعرفة	عدد أفراد العينة
72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	عدد أفراد العينة
3.74	3.44	3.36	3.90	3.73	4.05	3.65	3.39	3.22	3.66	3.26	3.36	3.55	3.41	3.22	المتوسط
0.236	0.303	0.180	0.451	0.500	0.460	0.527	0.666	0.289	0.526	0.406	0.390	0.369	0.488	0.355	معلمت الطبيعي
0.119	0.076	0.112	0.125	0.117	0.146	0.135	0.148	0.135	0.115	0.091	0.120	0.122	0.165	0.113	الاختلافات
0.095	0.053	0.112	0.077	0.117	0.085	0.098	0.134	0.085	0.079	0.076	0.088	0.122	0.165	0.080	إيجابي
0.119-	0.076-	0.73-	0.125-	0.076-	0.146-	0.135-	0.148-	0.135-	0.115-	0.091-	0.120-	0.117-	0.140-	0.113-	سلبى
1.009	0.646	0.949	1.056	0.991	1.243	1.149	1.252	1.149	0.973	0.771	1.021	1.034	1.402	0.955	قيمة اختبار K-S
0.261	0.798	0.529	0.214	0.279	0.91	0.143	0.870	0.642	0.300	0.592	0.249	0.446	0.390	0.721	المستوى المعنوية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن المستوى المعنوية لكل الأبعاد والمحاور أكبر من 0.05، مما يدعونا الى رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تقول بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي بإمكاننا استخدام الإختبارات المعلمية وخاصة الأسلوب الإنحدار المتعدد على طريقة المربعات الصغرى وتحليل التباين.

ثانياً: التأكد من تحقق فرضيات تحليل الانحدار المتعدد

بعد التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وللتحقق من خطية العلاقة الموجودة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع تم استخدام أسلوب التباين، ومن خلال مخرجات برنامج SPSS نحصل على النتائج التالية:

الجدول رقم (31): ملخص نتائج تحليل التباين للإنحدار لإختبار فرضيات الفرعية

Sig	F	متوسط مربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المصدر	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
*0.000	4.105	9.387	01	9.387	الإنحدار	إدارة المعرفة	الميزة التنافسية
		0.122	70	8.559	البواقي		
			71	17.946	الكلي		
*0.000	5.501	6.982	01	6.982	الإنحدار	تكنولوجيا المعلومات	
		0.108	70	7.541	البواقي		
			71	14.523	الكلي		
*دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05							

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

كما يلاحظ في الجدول تحليل التباين للإنحدار بأنه يتضمن قيم الذي يمكن المعرفة من خلاله على القوة التفسيرية للنموذج لكل فرضية عن طريق إحصائية F المحسوبة عند قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 في كل علاقات بين متغيرات التابعة والمتغير المستقل، وكما يلاحظ من جدول تحليل التباين المعنوية العالية لأختبار وهي مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الإنحدار الخطي من الناحية الإحصائية.

ثالثاً: بالنسبة للفرضية الرئيسية:

لإختبار الفرضية الرئيسية سوف يتم استخدام الإنحدار المتعدد، ومن خلال مخرجات برنامج SPSS نحصل على النتائج التالية:

جدول رقم (32): ملخص نتائج تحليل التباين للإنحدار لإختبار الفرضية الرئيسية

Sig	F	متوسط مربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المصدر	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
*0.000	8.896	6.766	02	13.532	الإنحدار	إدارة المعرفة	الميزة التنافسية
		0.091	69	6.325	البواقي	وتكنولوجيا	
			71	19.857	الكلي	المعلومات	
*دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05							

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

كما يلاحظ في الجدول تحليل التباين للإنحدار بأنه يتضمن قيم الذي يمكن المعرفة من خلاله على القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية F المحسوبة عند قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 في بين متغيرات التابعة والمتغير المستقل، وكما يلاحظ من جدول تحليل التباين المعنوية العالية لأختبار وهي مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الإنحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية.

ومن أجل تطبيق إنحدار المتعدد يجب توفر مجموعة من الشروط وهي:

2- عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة:

نظريا فإنه لا يمكن القول بأنه لا توجد علاقات ارتباط يمكن أن تسبب مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات باعتبار تأثير إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ببعضها البعض، لكن يجب اختبار فيما إذا كانت درجة ذلك الارتباط تؤثر على نتائج تطبيق الانحدار المتعدد، ولغرض الكشف عن ذلك سيتم حساب معامل تضخم التباين VIF واختبار التباين المسموح به Tolérance لكل متغير من المتغيرات المستقلة، بحيث أن الحصول على معامل VIF يتجاوز 10 أو كانت قيمة التباين أقل من 0.1 يشير إلى تأثير المتغيرات المستقلة بمشكلة التعدد الخطي، حيث يؤثر الارتباط بين المتغيرات المستقلة على زيادة تباين معلمة المتغير المستقل، وبالتالي عدم ظهور المعلمة المعنوية نتيجة إنخفاض قيمة إحصائية T .

جدول رقم (33): ملخص نتائج تحليل التباين للانحدار بين متغيرات الدراسة

الاحصائيات العلاقة الخطية		المتغيرات المستقلة
التباين المسموح به Tolérance	معامل تضخم التباين VIF	
0.589	1.698	إدارة المعرفة
0.479	2.088	تكنولوجيا المعلومات
$Tolérance = 1 - R^2$		
$VIF = 1 / Tolérance$		

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من الجدول يمكن ملاحظة أنه لا توجد مشكلة تتعلق بوجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة يمكن أن يسبب مشكلة، حيث يلاحظ تحقق الشرط ($VIF < 10, Tolerance > 0.1$) بالنسبة لكل المتغيرات المستقلة.

3- إختبار التوزيع الطبيعي:

من خلال الجدول رقم 30 لإختبار K-S لتوزيع البيانات نلاحظ أن المستوى المعنوية لكل الأبعاد والمحاور أكبر من 0.05، مما يدعونا الى رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تقول بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي بإمكاننا استخدام الإختبارات المعلمية وخاصة الأسلوب الانحدار المتعدد على طريقة المربعات الصغرى وتحليل التباين.

4- تجانس التباين:

تم إجراء معامل الارتباط الرتبي بين المتغيرات المستقلة وبين القيمة المطلقة للأخطاء المعيارية لإكتشاف فيما إذا كان أحد المتغيرات يؤثر في عدم تجانس تباين الخطأ المعياري، بحيث كلما أقترب معامل الارتباط من $1 \pm$ ، كلما دل ذلك على قوة العلاقة والتأثير، وجاءت نتائج برنامج SPSS كالآتي:

جدول رقم (34): ملخص نتائج معاملات الارتباط بين الأخطاء المعيارية والمتغيرات المستقلة

Sig	معامل الارتباط	عدد العينة	المتغيرات المستقلة
0.292	0.198	72	إدارة المعرفة
0.598	0.137	72	تكنولوجيا المعلومات
*دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05			

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من الجدول يلاحظ أن كل معاملات الارتباط كانت ضعيفة من جهة وغير معنوية من جهة أخرى، أي أن الارتباط هنا كان نتيجة الصدفة فقط وليس له دلالة إحصائية مما يؤدي بنا إلى القول بعدم وجود تأثير واضح لأحد المتغيرات المستقلة على تباين الأخطاء العشوائية.

5- توزيع طبيعي لأخطاء العشوائية:

أما فيما يخص التوزيع الطبيعي لأخطاء المعيارية، فيتم استخدام اختبار K.S أيضا الخاص بالأخطاء ومن أجل التحقق

وضعنا فرضيتين:

- H_0 : تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

- H_1 : لا تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

ومن أجل التحقق من الفرضيتين قمنا من خلال برنامج SPSS بإجراء الإختبار جودة المطابقة K-S، فكانت النتائج في الجدول التالي: حيث تظهر النتائج كما يلي:

الجدول رقم (35): ملخص نتائج اختبار K.S لتوزيع الطبيعي للأخطاء المعيارية

72	عدد أفراد العينة	
0.00	المتوسط	معلومات الطبيعي
0.835	الانحراف المعياري	
0.058	مطلق	الاختلافات الأكثر طرفا
0.058	إيجابي	
0.013-	سلبى	
0.559	قيمة اختبار K-S	
0.599	المستوى المعنوية	

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من الجدول نلاحظ أن مستوى المعنوية قدرت بـ 0.599 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 مما يدعونا إلى رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تقول بأن الأخطاء المعيارية تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي وكل ما سبق من الإختبارات يمكننا إعتقاد على الطرق المعلمية في إختبار الفرضيات.

5-2- المطلب الثاني : اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

سيتم الإجابة على الفرضيات الدراسة الفرعية أولاً ثم بعد ذلك الفرضية الرئيسية

أولاً: إختبار الفرضية الفرعية الأولى: حيث يتم استخدام معاملات الارتباط لمعرفة أثر المتغير

المستقل على المتغيرات التي تمثل المتغير التابع وكذلك أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية

ككل التي تنص على أنه: توجد هناك علاقة بين إدارة المعرفة وخلق ميزة التنافسية في مؤسسات بنكية

هذه الفرضية تنقسم الى الى خمس فروع وهي:

أ- علاقة بين مشاركة المعرفة كأحد عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية:

من خلال برنامج SPSS نتحصل على النتائج التالية:

جدول رقم (36): ملخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمشاركة المعرفة والميزة التنافسية

Sig	t	R ²	R	المتغير التابع	المتغير المستقل
*0.00	11.02	0.336	0.58	كفاءة العمليات	مشاركة المعرفة
		0.463	0.68	الإبداع والتطوير	
		0.504	0.71	السيطرة على الأسواق	
		0.241	0.49	الأداء المالي	
		0.624	0.79	جودة المنتجات	
* الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$		0.449	0.67	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الإرتباط بين مشاركة المعرفة والميزة التنافسية بلغت 67% وهي قيمة عالية وتدل على درجة إرتباط بين المتغيرين ونوعية العلاقة التي بينهما هي طردية، وبلغ معامل التحديد 44.9% والذي يبين لنا أن المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار، وأن الباقي 55.1% لا يدخل في النموذج وذلك بسبب مجموعة من عوامل أخرى، وأما قيمة $T=11.02$ إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في العلاقة بين مشاركة المعرفة والميزة التنافسية، ونجد كذلك ان $Sig=000$ وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المتغير المستقل مشاركة المعرفة والمتغيرات التابع لميزة التنافسية.

ب- علاقة بين إكتساب المعرفة كأحد عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية:

من خلال برنامج SPSS نتحصل على النتائج التالية:

جدول رقم (37): ملخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإكتساب المعرفة والميزة التنافسية

Sig	t	R ²	R	المتغير التابع	المتغير المستقل
*0.00	5.305	0.722	0.85	كفاءة العمليات	إكتساب المعرفة
		0.476	0.69	الإبداع والتطوير	
		0.184	0.43	السيطرة على الأسواق	
		0.422	0.65	الأداء المالي	
		0.372	0.61	جودة المنتجات	
* الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$		0.417	0.64	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الإرتباط بين إكتساب المعرفة والميزة التنافسية بلغت 64% وهي قيمة عالية وتدل على درجة إرتباط بين المتغيرين ونوعية العلاقة التي بينهما هي طردية، وبلغ معامل التحديد 41.7% والذي يبين لنا أن المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار، وأن الباقي 58.3% لا يدخل في النموذج وذلك بسبب مجموعة من عوامل أخرى، وأما قيمة $T=5.305$ إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في العلاقة بين إكتساب المعرفة والميزة التنافسية، ونجد كذلك ان $Sig=000$ وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المتغير المستقل إكتساب المعرفة والمتغيرات التابع لميزة التنافسية.

ج- علاقة بين توليد المعرفة كأحد عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية:

من خلال برنامج SPSS نتحصل على النتائج التالية:

جدول رقم (38): ملخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتوليد المعرفة والميزة التنافسية

Sig	t	R ²	R	المتغير التابع	المتغير المستقل
*0.00	3.943	0.260	0.51	كفاءة العمليات	توليد المعرفة
		0.422	0.65	الإبداع والتطوير	
		0.624	0.79	السيطرة على الأسواق	
		0.184	0.43	الأداء المالي	
		0.739	0.86	جودة المنتجات	
* الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$		0.419	0.65	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين توليد المعرفة والميزة التنافسية بلغت 65% وهي قيمة عالية وتدل على درجة ارتباط بين المتغيرين ونوعية العلاقة التي بينهما هي طردية، وبلغ معامل التحديد 41.9% والذي يبين لنا أن المتغير التابع تفسرها علاقة الإنحدار، وأن الباقي 58.1% لا يدخل في النموذج وذلك بسبب مجموعة من عوامل أخرى، وأما قيمة $T=3.943$ إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في العلاقة بين توليد المعرفة والميزة التنافسية، ونجد كذلك ان $Sig=000$ وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المتغير المستقل توليد المعرفة والمتغيرات التابع لميزة التنافسية

د- علاقة بين تخزين المعرفة كأحد عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية:

من خلال برنامج SPSS نتحصل على النتائج التالية:

الجدول رقم (39): ملخص نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لتخزين المعرفة والميزة التنافسية

Sig	t	R ²	R	المتغير التابع	المتغير المستقل
*0.00	8.562	0.240	0.49	كفاءة العمليات	تخزين المعرفة
		0.325	0.57	الإبداع والتطوير	
		0.184	0.43	السيطرة على الأسواق	
		0.504	0.71	الأداء المالي	
		0.372	0.61	جودة المنتجات	
* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$		0.315	0.56	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين تخزين المعرفة والميزة التنافسية بلغت 56% وهي قيمة متوسطة وتدل على درجة ارتباط بين المتغيرين ونوعية العلاقة التي بينهما هي طردية، وبلغ معامل التحديد 31.5% والذي يبين لنا أن المتغير التابع تفسرها علاقة الإنحدار، وأن الباقي 68.5% لا يدخل في النموذج وذلك بسبب مجموعة من عوامل أخرى، وأما قيمة $T=8.562$ إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في العلاقة بين تخزين المعرفة والميزة التنافسية، ونجد كذلك ان $Sig=000$ وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المتغير المستقل تخزين المعرفة والمتغيرات التابع لميزة التنافسية.

هـ- علاقة بين تطبيق المعرفة كأحد عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية:

من خلال برنامج SPSS نتحصل على النتائج التالية:

جدول رقم (40): ملخص نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لتطبيق المعرفة والميزة التنافسية

المستقل	المتغير التابع	R	R ²	t	Sig
تطبيق المعرفة	كفاءة العمليات	0.89	0.792	7.128	*0.00
	الإبداع والتطوير	0.75	0.562		
	السيطرة على الأسواق	0.65	0.422		
	الأداء المالي	0.54	0.291		
	جودة المنتجات	0.67	0.449		
الإجمالي		0.70	0.490	* الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$	

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الإرتباط بين تطبيق المعرفة والميزة التنافسية بلغت 67% وهي قيمة عالية وتدل على درجة إرتباط بين المتغيرين ونوعية العلاقة التي بينهما هي طردية، وبلغ معامل التحديد 44.9% والذي يبين لنا أن المتغير التابع تفسرها علاقة الإنحدار، وأن الباقي 55.1% لا يدخل في النموذج وذلك بسبب مجموعة من عوامل أخرى، وأما قيمة $T=11.02$ إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في العلاقة بين تطبيق المعرفة والميزة التنافسية، ونجد كذلك ان $Sig=000$ وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المتغير المستقل تطبيق المعرفة والمتغيرات التابع لميزة التنافسية.

وفي الأخير ملخص الفرضية الفرعية الأولى في الجدول التالي متحصل عليه من خلال برنامج

SPSS:

جدول رقم (41): ملخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمحور إدارة المعرفة والميزة التنافسية

Sig	t	R ²	R	المتغير التابع	المتغير المستقل
*0.00	11.256	0,440	0,664	كفاءة العمليات	إدارة المعرفة
		0,446	0,668	الإبداع والتطوير	
		0,362	0,602	السيطرة على الأسواق	
		0,318	0,564	الأداء المالي	
		0,501	0,708	جودة المنتجات	
* الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$		0,411	0,64	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الإرتباط بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية بلغت 64% وهي قيمة عالية وتدل على درجة إرتباط بين المتغيرين ونوعية العلاقة التي بينهما هي طردية، وبلغ معامل التحديد 41.1% والذي يبين لنا أن المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار، وأن الباقي 58.9% لا يدخل في النموذج وذلك بسبب مجموعة من عوامل أخرى، وأما قيمة $T=11.256$ إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية، ونجد كذلك ان $Sig=000$ وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المتغير المستقل إدارة المعرفة والمتغيرات التابع لميزة التنافسية.

إن كل ما سبق يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على:

توجد هناك علاقة بين إدارة المعرفة وخلق ميزة التنافسية في مؤسسات بنكية

ثانيا: إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

حيث يتم استخدام معاملات الارتباط لمعرفة أثر المتغير المستقل على المتغيرات التي تمثل المتغير التابع وكذلك أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية ككل التي تنص على أنه:

توجد هناك علاقة بين تكنولوجيا المعلومات وخلق ميزة التنافسية في مؤسسات بنكية

هذه الفرضية تنقسم الى الى خمس فروع وهي:

أ- علاقة بين عمال المعرفة كأحد مكونات تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية:

من خلال برنامج SPSS نتحصل على النتائج التالية:

جدول رقم (42): ملخص نتائج تحليل الإنحدار المتعدد عمال المعرفة والميزة التنافسية

Sig	t	R ²	R	المتغير التابع	المتغير المستقل
*0.00	7.324	0,562	0,75	كفاءة العمليات	عمال المعرفة
		0,372	0,61	الإبداع والتطوير	
		0,656	0,81	السيطرة على الأسواق	
		0,409	0,64	الأداء المالي	
		0,504	0,71	جودة المنتجات	
*الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$		0.495	0.70	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الإرتباط بين عمال المعرفة والميزة التنافسية بلغت 70% وهي قيمة عالية وتدل على درجة إرتباط بين المتغيرين ونوعية العلاقة التي بينهما هي طردية، وبلغ معامل التحديد 49.5% والذي يبين لنا أن المتغير التابع تفسرها علاقة الإنحدار، وأن الباقي 50.5% لا يدخل في النموذج وذلك بسبب مجموعة من عوامل أخرى، وأما قيمة $T=7.324$ إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في العلاقة بين عمال المعرفة والميزة التنافسية، ونجد كذلك ان $Sig=000$ وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المتغير المستقل عمال المعرفة والمتغيرات التابع لميزة التنافسية.

ب-علاقة بين العتاد والبرمجيات كأحد مكونات تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية:

من خلال برنامج SPSS نتحصل على النتائج التالية:

جدول رقم (43): ملخص نتائج تحليل الإنحدار المتعدد للعتاد والبرمجيات والميزة التنافسية

Sig	t	R ²	R	المتغير التابع	المتغير المستقل
*0.00	9.032	0,422	0,65	كفاءة العمليات	العتاد والبرمجيات
		0,518	0,72	الإبداع والتطوير	
		0,577	0,76	السيطرة على الأسواق	
		0,462	0,68	الأداء المالي	
		0,792	0,89	جودة المنتجات	
* الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$		0.547	0.74	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين العتاد والبرمجيات والميزة التنافسية بلغت 74% وهي قيمة عالية وتدل على درجة ارتباط بين المتغيرين ونوعية العلاقة التي بينهما هي طردية، وبلغ معامل التحديد 57.7% والذي يبين لنا أن المتغير التابع تفسرها علاقة الإنحدار، وأن الباقي 42.3% لا يدخل في النموذج وذلك بسبب مجموعة من عوامل أخرى، وأما قيمة $T=9.032$ إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في العلاقة بين العتاد والبرمجيات والميزة التنافسية، ونجد كذلك ان $Sig=000$ وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المتغير المستقل العتاد والبرمجيات والمتغيرات التابع لميزة التنافسية.

وفي الأخير ملخص الفرضية الفرعية الثانية في الجدول التالي متحصل عليه من خلال برنامج SPSS:
الجدول رقم (44): ملخص نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لمحور تكنولوجيا المعلومات والميزة

التنافسية

Sig	t	R ²	R	المتغير التابع	المتغير المستقل
*0.00	8.351	0,490	0.70	كفاءة العمليات	تكنولوجيا المعلومات
		0,442	0,66	الإبداع والتطوير	
		0,616	0,78	السيطرة على الأسواق	
		0,435	0,66	الأداء المالي	
		0,640	0,80	جودة المنتجات	
* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$		0,521	0,72	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية بلغت 72% وهي قيمة عالية وتدل على درجة ارتباط بين المتغيرين ونوعية العلاقة التي بينهما هي طردية، وبلغ معامل التحديد 52.1% والذي يبين لنا أن المتغير التابع تفسرها علاقة الإنحدار، وأن الباقي 47.9% لا يدخل في النموذج وذلك بسبب مجموعة من عوامل أخرى، وأما قيمة $T=8.351$ إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية، ونجد كذلك ان $Sig=000$ وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المتغير المستقل تكنولوجيا المعلومات والمتغيرات التابع لميزة التنافسية.

إن كل ما سبق يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على:

توجد هناك علاقة بين تكنولوجيا المعلومات وخلق ميزة التنافسية في مؤسسات بنكية

ثالثا: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

حيث يتم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية التي تنص على أنه:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في اكتساب الميزة

التنافسية في مؤسسات بنكية لدى اراء افراد العينة للعوامل الشخصية (العمر، الجنس، المستوى الدراسي،

الخبرة) عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

هذه الفرضية تنقسم الى اربع فروع وهي:

أ- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في خلق الميزة

التنافسية حسب عامل العمر:

الجدول رقم (45): نتائج إختبار لأفراد العينة للفروق العلاقة بين متغيرات حسب عامل العمر

البعد	العمر	العدد	متوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	إختبار levene*	F**	Sig
إدارة المعرفة	أقل من 30 سنة	29	3.32	0.165	0.351	1.575	0.203
	من 31 الى 40 سنة	24	3.38	0.188			
	من 41 الى 50 سنة	9	3.46	0.211			
	أكبر من 50 سنة	10	3.35	0.160			
تكنولوجيا المعلومات	أقل من 30 سنة	29	3.49	0.284	0.915	1.145	0.337
	من 31 الى 40 سنة	24	3.47	0.349			
	من 41 الى 50 سنة	9	3.35	0.266			
	أكبر من 50 سنة	10	3.32	0.251			
الميزة التنافسية	أقل من 30 سنة	29	3.72	0.224	1.247	0.847	0.473
	من 31 الى 40 سنة	24	3.77	0.199			
	من 41 الى 50 سنة	9	3.66	0.178			
	أكبر من 50 سنة	10	3.81	0.371			

*إختبار Levene هو يفحص مدى تجانس العينات ** ذات دلالة إحصائية عند $\alpha \geq 0.05$

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

تشير النتائج أن قيمة إختبار Levene يساوي 0.351 وهي قيمة أكبر من 0.05 وبالتالي وجود تجانس بين مجموعة، وأن قيمة F المحسوبة تساوي 1.575 لمحور إدارة المعرفة ليست دالة إحصائيا عند مستوى 0.203، وبما أن هذا المستوى من الدلالة أكبر من من مستوى $0.05 \geq \alpha$ وبالتالي قبول فرضية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

وتشير النتائج محور تكنولوجيا المعلومات أن قيمة إختبار Levene يساوي 0.915 وهي قيمة أكبر من 0.05 وبالتالي وجود تجانس بين مجموعة، وأن قيمة F المحسوبة تساوي 1.145 ليست دالة إحصائيا عند مستوى 0.337، وبما أن هذا المستوى من الدلالة أكبر من من مستوى $0.05 \geq \alpha$ وبالتالي قبول فرضية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

وتشير النتائج محور الميزة التنافسية أن قيمة إختبار Levene يساوي 1.247 وهي قيمة أكبر من 0.05 وبالتالي وجود تجانس بين مجموعة، وأن قيمة F المحسوبة تساوي 0.847 ليست دالة إحصائيا عند مستوى 0.437، وبما أن هذا المستوى من الدلالة أكبر من من مستوى $0.05 \leq \alpha$ وبالتالي قبول فرضية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

من نتائج الجدول نجد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ في آراء أفراد العينة نحو جميع الأبعاد حسب متغير العمر

ب- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في خلق الميزة التنافسية حسب عامل الجنس:

جدول رقم (46): نتائج إختبار لأفراد العينة للفروق العلاقة بين متغيرات حسب عامل الجنس

البعد	الجنس	العدد	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إختبار levene	F	Sig
إدارة المعرفة	ذكر	44	3.35	0.172	0.274	0.358	0.552
	أنثى	28	3.38	0.195			
تكنولوجيا المعلومات	ذكر	44	3.45	0.285	0.125	0.221	0.887
	أنثى	28	3.43	0.334			
الميزة التنافسية	ذكر	44	3.75	0.260	1.054	0.195	0.660
	أنثى	28	3.73	0.195			

*إختبار Levene هو يفحص مدى تجانس العينات ** ذات دلالة إحصائية عند $0.05 \geq \alpha$

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

تشير النتائج أن قيمة إختبار Levene يساوي 0.247 وهي قيمة أكبر من 0.05 وبالتالي وجود تجانس بين مجموعة، وأن قيمة F المحسوبة تساوي 0.358 لمحور إدارة المعرفة ليست دالة إحصائيا عند مستوى 0.552، وبما أن هذا المستوى من الدلالة أكبر من من مستوى $0.05 \geq \alpha$ وبالتالي قبول فرضية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

وتشير النتائج محور تكنولوجيا المعلومات أن قيمة إختبار Levene يساوي 0.125 وهي قيمة أكبر من 0.05 وبالتالي وجود تجانس بين مجموعة، وأن قيمة F المحسوبة تساوي 0.221 ليست دالة إحصائيا عند مستوى 0.887، وبما أن هذا المستوى من الدلالة أكبر من من مستوى $0.05 \geq \alpha$ وبالتالي قبول فرضية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

وتشير النتائج محور الميزة التنافسية أن قيمة إختبار Levene يساوي 1.054 وهي قيمة أكبر من 0.05 وبالتالي وجود تجانس بين مجموعة، وأن قيمة F المحسوبة تساوي 0.195 ليست دالة إحصائيا عند مستوى 0.660، وبما أن هذا المستوى من الدلالة أكبر من من مستوى $0.05 \leq \alpha$ وبالتالي قبول فرضية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

من نتائج الجدول نجد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ في آراء أفراد العينة نحو جميع الأبعاد حسب متغير الجنس

ج- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في خلق الميزة

التنافسية حسب عامل المستوى الدراسي:

جدول رقم (47): نتائج إختبار لأفراد العينة للفروق العلاقة بين متغيرات حسب عامل المستوى الدراسي

Sig	F	إختبار levene	الإنحراف المعياري	متوسط الحسابي	العدد	العمر	البعد
0.337	1.145	0.899	0.150	3.32	4	مستوى متوسط	إدارة المعرفة
			0.163	3.38	20	مستوى ثانوي	
			0.185	3.34	44	مستوى جامعي	
			0.223	3.51	4	مستوى ماجستير	
			00	00	00	مستوى دكتوراه	
0.951	0.116	1.353	0.479	3.38	4	مستوى متوسط	تكنولوجيا

			0.431	3.42	20	مستوى ثانوي	المعلومات
			0.262	3.45	44	مستوى جامعي	
			0.458	3.48	4	مستوى ماجستير	
			00	00	00	مستوى دكتوراه	
0.255	3.314	0.886	0.103	3.72	4	مستوى متوسط	الميزة التنافسية
			0.284	3.84	20	مستوى ثانوي	
			0.203	3.73	44	مستوى جامعي	
			0.187	3.48	4	مستوى ماجستير	
			00	00	00	مستوى دكتوراه	

*إختبار Levene هو يفحص مدى تجانس العينات ** ذات دلالة إحصائية عند $\alpha \geq 0.05$

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

تشير النتائج أن قيمة إختبار Levene يساوي 0.899 وهي قيمة أكبر من 0.05 وبالتالي وجود تجانس بين مجموعة، وأن قيمة F المحسوبة تساوي 1.145 لمحور إدارة المعرفة ليست دالة إحصائيا عند مستوى 0.337، وبما أن هذا المستوى من الدلالة أكبر من من مستوى $\alpha \leq 0.05$ وبالتالي قبول فرضية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

وتشير النتائج محور تكنولوجيا المعلومات أن قيمة إختبار Levene يساوي 1.353 وهي قيمة أكبر من 0.05 وبالتالي وجود تجانس بين مجموعة، وأن قيمة F المحسوبة تساوي 0.116 ليست دالة إحصائيا عند مستوى 0.951، وبما أن هذا المستوى من الدلالة أكبر من من مستوى $\alpha \leq 0.05$ وبالتالي قبول فرضية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

وتشير النتائج محور الميزة التنافسية أن قيمة إختبار Levene يساوي 0.886 وهي قيمة أكبر من 0.05 وبالتالي وجود تجانس بين مجموعة، وأن قيمة F المحسوبة تساوي 3.314 ليست دالة إحصائيا عند مستوى 0.255، وبما أن هذا المستوى من الدلالة أكبر من من مستوى $\alpha \leq 0.05$ وبالتالي قبول فرضية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

من نتائج الجدول نجد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في آراء أفراد العينة نحو جميع الأبعاد حسب متغير المستوى الدراسي.

د- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في خلق الميزة التنافسية حسب عامل الخبرة:

جدول رقم (48): نتائج إختبار لأفراد العينة للفروق للعلاقة بين متغيرات حسب عامل الخبرة

Sig	F	إختبار Levene	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	العدد	العمر	البعد
0.093	2.097	0.650	0.178	3.28	14	أقل من 5 سنوات	إدارة المعرفة
			0.186	3.35	31	من 5 إلى 10 سنوات	
			0.143	3.45	13	من 11 إلى 15 سنة	
			0.187	3.44	6	من 16 إلى 20 سنة	
			0.166	3.34	8	أكثر من 20 سنة	
0.423	0.983	0.806	0.290	3.55	14	أقل من 5 سنوات	تكنولوجيا المعلومات
			0.282	3.44	31	من 5 إلى 10 سنوات	
			0.374	3.44	13	من 11 إلى 15 سنة	
			0.293	3.31	6	من 16 إلى 20 سنة	
			0.303	3.33	8	أكثر من 20 سنة	
0.561	0.751	1.456	0.184	3.80	14	أقل من 5 سنوات	الميزة التنافسية
			0.211	3.72	31	من 5 إلى 10 سنوات	
			0.213	3.72	13	من 11 إلى 15 سنة	
			0.459	3.86	6	من 16 إلى 20 سنة	
			0.238	3.69	8	أكثر من 20 سنة	

* إختبار Levene هو يفحص مدى تجانس العينات ** ذات دلالة إحصائية عند $\alpha \geq 0.05$

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

تشير النتائج أن قيمة إختبار Levene يساوي 0.650 وهي قيمة أكبر من 0.05 وبالتالي وجود تجانس بين مجموعة، وأن قيمة F المحسوبة تساوي 2.097 لمحور إدارة المعرفة ليست دالة إحصائيا عند مستوى 0.093، وبما أن هذا المستوى من الدلالة أكبر من من مستوى $\alpha \geq 0.05$ وبالتالي قبول فرضية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

وتشير النتائج محور تكنولوجيا المعلومات أن قيمة إختبار Levene يساوي 0.806 وهي قيمة أكبر من 0.05 وبالتالي وجود تجانس بين مجموعة، وأن قيمة F المحسوبة تساوي 0.983 ليست دالة إحصائيا عند مستوى 0.423، وبما أن هذا المستوى من الدلالة أكبر من من مستوى $\alpha \geq 0.05$ وبالتالي قبول فرضية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

وتشير النتائج محور الميزة التنافسية أن قيمة إختبار Levene يساوي 1.456 وهي قيمة أكبر من 0.05 وبالتالي وجود تجانس بين مجموعة، وأن قيمة F المحسوبة تساوي 0.751 ليست دالة إحصائيا عند مستوى 0.561، وبما أن هذا المستوى من الدلالة أكبر من من مستوى $\alpha \leq 0.05$ وبالتالي قبول فرضية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

من نتائج الجدول الكلية نجد أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في اكتساب الميزة التنافسية في مؤسسات بنكية لدى اراء افراد العينة للعوامل الشخصية (العمر، الجنس، المستوى الدراسي، الخبرة) عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

5-3-المطلب الثالث: إختبار الفرضية الرئيسية

لاختبار الفرضية الرئيسية للبحث سوف نقوم بإستخدام الانحدار المتعدد ويمكن أن نلخص نتائج تحليل الانحدار الخاصة بالفرضية الرئيسية للبحث وذلك بإستخدام برنامج SPSS في الجدول التالي:

جدول رقم (49): ملخص نتائج تحليل الإندار المتعدد لإختبار الفرضية الرئيسية

Sig	F	R ²	R	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
0.00	11.02	0.619	0.787	الميزة التنافسية	إدارة المعرفة تكنولوجيا المعلومات

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الإرتباط بين مشاركة المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بلغت 78.7% وهي قيمة عالية وتدل على درجة إرتباط بين المتغيرين ونوعية العلاقة التي بينهما هي طردية، وبلغ معامل التحديد 61.9% والذي يبين لنا أن المتغير التابع تفسرها علاقة الإندار، وأن الباقي 38.1% لا يدخل في النموذج وذلك بسبب مجموعة من عوامل أخرى ممكن لم تدخل في الدراسة، وهذه القيمة العالية دليل على جودة التفسير النموذج الإحصائي، أي أن المتغيرات المستقلة مجتمعة مع بعض تفسر المتغير

إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وخلق الميزة التنافسية لوكالات بنكية لولاية بسكرة

التابع تفسيراً جيداً، وأما قيمة $F=11.02$ بمستوى معنوية 0.00 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الانحدار وإلى تمثيله تمثيلاً جيداً.

إن كل ما سبق يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على:

توجد هناك علاقة بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وبين خلق ميزة التنافسية في مؤسسات بنكية

خلاصة الفصل:

إن مما لمسناه في الفصل الرابع ومن خلال النتائج المتوصل إليها اتضحت بشكل عملي لدور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في خلق الميزة التنافسية، ومن خلال إجابات الأفراد على أسئلة الاستبيان المعد لغرض المساعدة في الربط بين متغيرات الدراسة، من خلال الربط بين المتغيرات واستخدام أساليب الإحصائية من أجل الربط بين المتغيرات المستقلة والتابعة، حيث ظهر أن هناك علاقة ايجابية بين المتغيرين المستقلين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات مع المتغير التابع الميزة التنافسية، فإنه من أجل خلق الميزة التنافسية يتطلب مورد بشري لديه المهارات والخبرة وكذلك البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، في حين قد تبقى بعض النتائج غير متوافقة أو غير جلية مع واقع المؤسسة البنكية الجزائرية وهذا يعود لكون إستخدامات ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في المؤسسة الجزائرية هي في مراحلها الأولى. فآثارهما تبرز أكثر مع كثرة الإستعمال.



الخاتمة العامة

إن ما يمكن استنتاجه أو الوصول إليه من خلال هذه الدراسة على عينة من البنوك الجزائرية وهي وكالات البنوك العمومية لولاية بسكرة، أن هناك جهود تبذل -على الأقل على مستوى هذه البنوك- من أجل إدماج المؤسسة الجزائرية وتأهيلها مع التطورات الحاصلة.

لقد كان من دوافع الاندماج والدخول في اقتصاد المعرفة الإدراك المتزايد للبنوك بأن المعرفة تعد موردا أساسيا لخلق الميزة التنافسية، والتالي يجب استغلالها بشكل جيد وتسييرها استراتيجيا وبشكل واضح وفعال، إن مفهوم المعرفة كموردا استراتيجي يؤكد على إمكانية تسييرها واستعمالها وتخزينها بسهولة، فالبنوك الهادفة إلى تحقيق ميزة تنافسية لا تهتمها المعرفة بحد ذاتها، بل قدرة وإمكانية توظيفها وتسييرها استراتيجيا كأحد أهم الموارد الداخلية المسؤولة في الاقتصاد الجديد عن تنمية الميزة التنافسية للبنوك. ذلك الأمر دفع بالبنوك الى تبني مجموعة من الأدوات والاستراتيجيات والنماذج التي تختص بتسيير المعرفة، بحيث أصبحت تشكل مرحلة جديدة في التحول الضروري للبنوك في مواجهة محيط تنافسي يتسم بالإبداع والجودة والتطوير، وهي جملة عناصر تأتي ضمن ضروريات التنافسية وتعكس المعرفة والكفاءة التي يصعب نقلها أو الحصول عليها، إذ تعتبر عامل تميز ومتغيرا اساسي ضمن استراتيجية المؤسسة.

وإن تدعيم تكنولوجيا المعلومات للميزة التنافسية يعتبر من أهم الحقول التي نالت أهمية كبيرة في الآونة الأخيرة لدى المسؤولين، وهذه الأهمية أملتتها الظروف الاقتصادية المعاشة والمنافسة الحادة التي يعرفها عالم الأعمال في وقتنا الحالي والذي يوصف بأنه عصر المعلومات، عصر اقتحمت فيه تكنولوجيا المعلومات كافة أنشطته البشرية بدون استثناء لذا فإن التحكم في هذه تكنولوجيا المعلومات في تسيير المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية، حيث أصبحت سلاحا رئيسيا تستعمله البنوك لمواجهة تهديدات المختلفة للقوى التنافسية الموجودة في بيئتها.

النتائج: وفي ختام الدراسة تم التوصل الى النتائج التالية:

بالنسبة لإدارة المعرفة:

1) فهم المعرفة في البنوك ما زال في مراحلها الأولى، كما أنها تختلف باختلاف البنك وما زال دورها في

منح البنوك ميزة تنافسية غامضا للموظفين بها بسبب تباين مستوياتهم الفكرية؛

2) تطور مفهوم الميزة التنافسية ليشمل على الأصول غير الملموسة بعدما كان يقتصر على الأصول

الملموسة، وتحولت كذلك من المنتجات المادية الملموسة الى منتجات ذات كثافة معرفية وتقنية

أكثر؛

(3) تعد عمليات إدارة المعرفة صاحبة الدور الرئيس والفعال في خلق وتطوير القدرات المميزة في البنك باعتبار أن إدارة المعرفة وعن طريق توليد المعرفة وتنظيمها وتخزينها وتطبيقها ومن ثم نشرها ستسهم في تحقيق القدرات المميزة؛

(4) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة ومجالات الميزة التنافسية (جودة المنتجات، الأداء المالي، السيطرة على الأسواق، كفاءة العمليات، الإبداع والتطوير) عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ؛

(5) من الصعب تشكيل إدارة المعرفة دون توفر موارد بشرية ووسائل تكنولوجيا المعلومات؛

(6) الطريق الأقصر نحو تحقيق الميزة التنافسية هو العمل على إرضاء الزبون، وذلك عن طريق بما تملكه من معارف وهي نقطة قوة البنك على تحقيق حصة سوقية كبيرة؛

(7) إن تطبيق إدارة المعرفة في البنوك من أجل تحقيق الميزة التنافسية لا تتحقق إلا إذا أمتلكت أفضل الموارد البشرية؛

(8) وعي وإدراك البنوك بأن انجاز العمليات البنكية بكفاءة يتطلب استثمار في الطاقة البشرية العاملة في البنك، و بذل جهود متواصلة من أجل إيجاد الإجراءات لتسهيل عمليات البنكية والعمل على توفير معلومات مختلفة للعملاء لخلق ولاء لهم لدى البنك، خاصة وأن خدمات البنوك تتشابه فيما بينها فيبقى التميز في كيفية انجاز العمليات وتحقيق الميزة التنافسية؛

(9) إعتراف البنوك بالعلاقات غير الرسمية بين الموظفين يساعد كثيرا على توليد المعرفة ونقلها بينهم وهذا ما تشكل لدى البنك ثروة معرفية؛

(10) لاتساهم عمليات إدارة المعرفة بشكل كبير في زيادة الإبداع لدى الموظفين بسبب أن موظفي هذا القطاع تحكمهم تعليمات صارمة ومجالات الإجهاد تقريبا معدومة؛

(11) أثبتت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ايجابية معتدلة بين إدارة المعرفة و مجالات الميزة التنافسية مجتمعة قدرت بـ $R = 0.64$ ؛ كما يلي:

- تبين أن تطبيق المعرفة يمارس تأثير مرتفع نسبيا على الميزة التنافسية في البنوك حسب عينة الدراسة بإرتباط يقدر $R = 0.70$ ؛

- تبين أن تخزين المعرفة يمارس تأثير منخفض نسبيا على الميزة التنافسية في البنوك حسب عينة الدراسة بإرتباط يقدر $R = 0.56$.

- 1) تعد المعلومات قوة مؤثرة وفاعلة تتحكم في مختلف نواحي الحياة بما في ذلك البنوك حيث تتغلغل المعلومات في جميع عمليات ونشاطات البنكية وتعتبر تكنولوجيا المعلومات الشريان الذي يغذي جميع أجزاء البنك بهذه المعلومات وبالتالي تمكين المسؤولين والعاملين من اتخاذ القرارات الفعالة؛
- 2) استخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات يؤدي الى تحسين وتدعيم الميزة التنافسية للبنك وذلك من خلال تخفيض التكاليف وتمييز منتجاتها وخدماتها، حيث تسمح تكنولوجيا المعلومات بتقديم المنتجات والخدمات فريدة من حيث الجودة أو القيمة المضافة له؛
- 3) اتضح أن العاملون في البنوك في مجال تكنولوجيا المعلومات هم من يتمتعون بقدرات علمية متخصصة ومتميزة وذوي كفاءة عالية؛
- 4) تساهم تكنولوجيا المعلومات في تقليص تهديد قوى التنافسية للبنوك عن طريق استخدام الأمثل لها لمواجهة هذا التهديد، ولكل قوى من هذه القوى وسيلة يمكن إستعمالها للحد من تهديدها؛
- 5) زيادة عدد الموظفين المتخصصين في مجال تكنولوجيا المعلومات داخل البنك حيث تعتمد في عملها بشكل كبير على التكنولوجيا الحديثة وعلى النظام الآلي وبالتالي توفير الجهد والتكلفة؛
- 6) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات ومجالات الميزة التنافسية (جودة المنتجات، الأداء المالي، السيطرة على الأسواق، كفاءة العمليات، الإبداع والتطوير) عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ؛
- 7) تلعب تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في البنوك دورا أساسيا في تحسين جودة الخدمات القائمة و استحداث خدمات جديدة تحقق لها الأسبقية على المنافسين؛
- 8) تساهم تكنولوجيا المعلومات بدور هام في مساعدة البنوك زيادة إيراداتها، وتقليل تكاليف الخدمة المعروضة، وتقليل حجم العمالة في البنك، و كذلك تعتبر عاملا فعالا في حل الكثير من المشاكل في البيئة الإدارية.
- 9) أثرت تكنولوجيا المعلومات على البنوك من خلال عدة جوانب فمن جهة أدت الى ظهور التجارة الإلكترونية والمؤسسات الافتراضية وإدخال تغييرات تنظيمية والإدارية المرافقة، ومن جهة أدت تكنولوجيا المعلومات الى تغييرات مست كل من اليد العاملة بين الإيجابية والسلبية فهي أدت الى تحسين مستواها وتسهيل عملها من جهة ومن جهة أخرى تسريحها وإستبدالها بتكنولوجيا؛

الخاتمة العامة

10) أثبتت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ايجابية معتدلة بين تكنولوجيا المعلومات ومجالات الميزة

التنافسية مجتمعة قدرت بـ $R = 0.72$ ؛ كما يلي:

- تبين أن العتاد والبرمجيات يمارس تأثير مرتفع نسبيا على الميزة التنافسية في البنوك حسب عينة الدراسة بإرتباط يقدر $R = 0.74$ ؛
- تبين أن عمال المعرفة يمارس تأثير منخفض نسبيا على الميزة التنافسية في البنوك حسب عينة الدراسة بإرتباط يقدر $R = 0.70$.

التوصيات: وبناء على النتائج نقدم التوصيات التالية:

- 1) ضرورة تثقيف موظفي الوكالات البنكية نحو المعرفة بأنواعها (الظاهرية والضمنية) وكيفية إدارتها من خلال عملياتها (عمليات إدارة المعرفة) وذلك من أجل نقلها من ذوي الخبرة والاختصاص الحاملينها إلى باقي موظفين الشركة لاستخدامها في تطوير البنك من خلال الحصول على القدرات المميزة من هذه المعرفة؛
- 2) توفير وسائل ومعدات وأجهزة تساهم في نقل ونشر المعرفة والتشارك فيها بين موظفين البنك كالحواسيب والشبكة العنكبوتية (الانترنت) والدوريات والمحاضرات والندوات واللقاءات وغيرها، وذلك عن طريق إقامة دورات تدريبية لهم لتعريفهم بأهمية إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، فضلا عن القدرات المميزة من أجل تحقيق الميزة التنافسية؛
- 3) إعطاء أهمية للمورد البشري فهو عنصر الحاسم في نجاح إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات الأمر الذي يتطلب إهتمام البنك وحرصه على جذب الكفاءات والمؤهلات العالية وتوفير البنية التحتية الملائمة التي تحفز وتساند الابتكار والإبداع وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية؛
- 4) تعزيز الاهتمام بدراسة أوضاع المنافسة لتحسين مستوى الخدمة المقدمة ودراسة وتحليل الحصة السوقية، وإيجاد نظام إداري يهتم بدراسة السوق و التغيرات الاقتصادية، وإيجاد آلية لمتابعة التغيرات في حاجات ورغبات الزبائن، وتعديل الأهداف الإستراتيجية وفقاً لحاجات ورغبات العملاء والاهتمام بتحديث التكنولوجيا بشكل مستمر؛
- 5) اخذ الموظفين في الوكالات البنكية بعين الاعتبار الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في تحسين إدارة العلاقات مع الزبائن وتقديم أفضل الخدمات، وبجودة عالية، والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم، والاستماع إلى مقترحاتهم، ومعالجة وحل مشكلاتهم وشكاويهم؛

6) العمل على إزالة كافة العوائق التي تحول دون وصول المعرفة للموظفين، والوحدات والإنتاجية، بمنح العاملين الحرية التامة في استخدام معارفهم الشخصية، وتطبيقها بما يحقق إدراك العاملين لأهمية المعلومات التي يمتلكونها وقدرتهم على إيجاد معنى لها، مع ضرورة تخزينها وتطبيقها عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات وحمايتها بتشفيرها أو وضع كلمة مرور خاصة عند الحفظ على مختلف الوسائط حتى لا يتمكن أحد من اختراقها؛

7) أن تحاول الوكالات البنكية العمومية البحث عن أسس متينة بعيدا عن التدخل الحكومي لتحافظ على المكاسب التنافسية التي تمتلكها؛

8) ضرورة التعامل مع إدارة المعرفة على أنها مورد رئيسي واستراتيجي من بين الموارد المختلفة، والحفاظ عليها وتطويرها بشكل مستمر، والتأكيد على أهميتها ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، وخاصة في ظل ثورة تكنولوجيا المعلومات وانفتاح الأسواق واحتدام التنافس.

الدراسات المقترحة:

1) تطبيق الدراسة على قطاع الإتصالات نظرا لتنافسية العالية الذي يشهدها؛

2) دراسة معوقات تطبيق إدارة المعرفة لإكتساب القدرة التنافسية؛

3) مدى إرتباط إدارة المعرفة بتكنولوجيا المعلومات لكسب مزايا تنافسية؛



قائمة المراجع

المراجع:

1. أحمد بدر وآخرون، السياسة المعلوماتية واستراتيجية التنمية، دار غريب، مصر، 2004.
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، الطبعة الرابعة، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1999.
3. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2004.
4. احمد مشهور، تكنولوجيا المعلومات وأثرها على التنمية الاقتصادية، كلية تكنولوجيا المعلومات، جامعة اليرموك، أريد، الأردن، 2008.
5. ألفن، توفلر، تحول السلطة المعرفة والثورة والعنف على أعتاب القرن الحادي والعشرين، ترجمة لبنى الريدي، الجزء الأول، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1995.
6. ايفرايم توربان، نظم دعم الإدارة: القرارات ونظم الخبرة، تعريب سرور علي سرور، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2000.
7. بشير عباس العلق، التسويق في عصر الإنترنت والاقتصاد الرقمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، 2003.
8. بشير عباس العلق، تكنولوجيا المعلومات في الأعمال "مدخل تسويقي"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
9. ثمان كيلاني، هلال البياتي وعلاء السالمي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار المنهاج للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
10. جمال أبو شنب، العلم والتكنولوجيا والمجتمع منذ البداية وحتى الآن، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1999.
11. جمال الدين محمدم المرسى وثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج تطبيق عملي لإدارة السلوك المؤسسة، دار الجامعة، مصر، 2002.
12. جمال الدين محمد مرسى وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2001.
13. حسن حسين عجلان، استراتيجية الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2008.
14. حسن محمد علي حسنين، التسويق المعاصر والفعال في البنوك التجارية، مطابع الولاء، مصر، 2002.

15. حسنية سليم إبراهيم، مبادئ نظم المعلومات الإدارية، الوراق، الاردن، 2002.
16. راتشمان دافيد وآخرون، الإدارة المعاصرة، دار المريخ للنشر، السعودية، 2001.
17. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2008.
18. رضا صاحب أبو أحمد آل علي وسنان كاظم الموسوي، وظائف المؤسسة المعاصرة (نظرة بانورامية عامة)، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، 2001.
19. رغد حسن الصرن، إدارة المكاتب الحديثة، ط 1، دار الرضا للنشر، سوريا، 2002.
20. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية، مكتبة ومطبعة الإشعاع، مصر، 1997.
21. سعد غالب ياسين، الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، مركز البحوث، المملكة العربية السعودية، 2005.
22. سعد غالب ياسين، مدخل استراتيجي، دار النشر الياوري العلمية، الأردن، 1999.
23. سعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
24. سعيد يلا عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مكتب الاستشارة والتطوير الإداري، مصر، 2001.
25. سمير كامل محمد، أساسيات المراجعة في ظل بيئة التشغيل الإلكتروني للبيانات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 1999.
26. سمير محمد عبد الوهاب، دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة مع الإشارة إلى رؤساء المدن المصرية، أستاذ الإدارة العامة - مدير المركز كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة، مصر 2007.
27. شارلزهل وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2005.
28. شافير سكوت، ميرديث جاك، إدارة العمليات منهج عملية الأعمال بصفحات الانتشار، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2005.
29. شريف درويش البان، تكنولوجيا الاتصال المخاطر والتحديات والتأثيرات الاجتماعية، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2000.
30. صلاح زين الدين، تكنولوجيا المعلومات والتنمية الطريق إلى مجتمع المعرفة ومواجهة الفجوة التكنولوجية في مصر، مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2002.
31. طارق نوير، دور الحكومة الداعم للتنافسية: حالة مصر، سلسلة أوراق عمل، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2002.

32. الطاهر لطرش، تقنيات البنوك دراسة في طرق استخدام النقود من طرف البنوك مع الإشارة إلى التجربة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2، الجزائر، 2008.
33. عبد الحميد بسيوني، مقدمة الذكاء الاصطناعي للكمبيوتر ومقدمة برولوج، دار النشر للجامعات المصرية، مصر، 1994.
34. عبد الرحمان توفيق، الإدارة بالمعرفة، سلسلة الإصدارات، مصر، 2004.
35. عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، الاردن، 2006.
36. عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، لبنان، 2003.
37. عبد الله فرغلي علي موسى، تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والإلكتروني، ط1، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2008.
38. عبد المطلب عبد الحميد، العولمة وإقتصاديات البنوك، الدار الجامعية، مصر، 2003.
39. عبد المطلب عبد الحميد، النظام الاقتصادي العالمي الجديد وآفاقه المستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2003.
40. علي السلمي، إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الحديثة، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
41. علي السلمي، الإدارة بالمعرفة، دار قباء للطباعة والنشر، مصر، 1998.
42. علي السلمي، خواطر في إدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2005.
43. علي حسين وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، ط 1، دار الحامد للنشر، مصر، 1999.
44. عماد الصباغ، إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات، دار المسيرة، الاردن، 2003.
45. غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية، ط 1، دار الميزة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
46. غسان عيسى العمري، والآخرون، المدخل الى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2006.
47. فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، عالم الكتب الحديث، ط1، الاردن، 2007
48. قصي قحطان خليفة الجميلي، الموارد البشرية في الفنادق، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
49. قنديلجي عامر إبراهيم والجنابي علاء الدين عبد القادر، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2005.

50. قنديلجي عامر إبراهيم وإيمان فاضل السامرائي، **تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها**، مؤسسة الوراق، الاردن، 2002.
51. قنديلجي عامر ابراهيم، **أسس إدارة المعرفة واستراتيجياتها التكنولوجية**، جامعة قطر، قسم الاعلام وعلم المعلومات.
52. مازن فارس رشيد، **إدارة الموارد البشرية**، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2001.
53. محسن أحمد الخضيرى، **صناعة المزايا التنافسية**، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004.
54. محمد سمير احمد، **الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية**، دار المسيرة، الاردن، 2008.
55. محمد عواد، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2008.
56. محمد فتحي عبد الهادي، **المعلومات وتكنولوجيات المعلومات على أعتاب قرن جديد**، مكتبة الدار العربية للكتاب، مصر، 2000.
57. محمد قاسم أحمد القريوتي، **إدارة المعرفة التنظيمية المفهوم والأساليب والاستراتيجيات**، الكويت، 2005.
58. محمد نور برهان وغازي إبراهيم رحو، **نظم المعلومات المحوسبة**، دار المناهج، الأردن، 1998.
59. محمود حميدات، **مدخل التحليل النقدي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
60. مدحت محمد ابو الصر، **بناء وتدعيم ولاء المؤسسي**، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2005.
61. مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، مصر، 2006.
62. المغربي وعبد الحميد عبد الفتاح، **نظم المعلومات الإدارية**، المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع، جامعة المنصورة، مصر، 2002.
63. مفتاح محمد دياب، **معجم مصطلحات نظم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات**، الدار الدولية للنشر، مصر، 1995.
64. المفرجي عادل حرشوش وأحمد علي صالح، **رأس المال الفكري: أساليب قياسه وطرق المحافظة عليه**، المؤسسة العربية لتنمية الإدارية، مصر، 2003.
65. نادية العارف، **الإدارة الإستراتيجية**، ط 2، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003.
66. ناصر دادي عدون، **الإدارة والتخطيط الإستراتيجي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
67. نبيل علي، **الثقافة العربية وعصر المعلومات**، سلسلة عالم المعرفة، الكويت، 2001.

68. نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003.
69. نجم عبد الله الحميدي وآخرون، نظم المعلومات الإدارية مدخل معاصر، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
70. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والتجارب الحديثة، ط 1، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2003.
71. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط 1، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
72. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط 2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
73. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، علم الكتاب الحديث، الأردن، 2009.
74. هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة مدخل النظري، الأهلية للنشر والتوزيع، الاردن، 2005.

القواميس (المعاجم):

1. قاموس المحيط، المجلد الثاني، ط 2، دار إحياء التراث، مصر، 1996.

المجلات:

1. بختي إبراهيم، محاضرات مقياس المعلوماتية، قسم علوم التسيير، جميع التخصصات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2003 - 2004.
2. بختي إبراهيم، محاضرات مقياس تكنولوجيات ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، السنة الأولى ماجستير، تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2004 - 2005.
3. بول أوديفيد، دومينيك نوراي، مقدمة في اقتصاد مجتمع المعرفة، ترجمة منى عبد الظاهر، المجلة الدولية للعلوم الاجتماعية، مجتمع المعرفة، العدد 171، اليونسكو، مصر، مارس 2002.
4. ريم الزامل، إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة، مجلة الاتصالات والعالم الرقمي، العدد 16، المملكة العربية السعودية، 2003.
5. سعاد بومايله وفارس بوباكور، أثر التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد المناجمت، العدد 03، الجزائر، مارس 2004.

6. سليمان إبراهيم العسكري، حلم مجتمع المعرفة العربي أما التحقق أو الهاوية، مجلة العربي، العدد 542، الكويت، جانفي 2004.
7. شوقي نادر الجواد وآخرون، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية(أورانج): دراسة حالة، مجلة العلوم الإنسانية السنة السابعة، العدد 44، الأردن، 2010.
8. الشيخ فؤاد، فادي محمد، العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية، دورية الإدارة العامة، مجلد 44، عدد 03، المملكة العربية السعودية، 2004.
9. الصادق رايح، مجتمع المعلومات، البحث عن فاعلية معرفية للمفهوم، مجلة عالم الفكر، العدد 1، المجلد 36، الكويت، جوان- سبتمبر 2007.
10. عبد الرزاق الشرفي المغازي، الذكاء الاصطناعي - مفهومه - أهميته - استخداماته - خصائصه، مجلة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، العدد 28، اليمن، أبريل 2003.
11. عصام الدين مصطفى، الآثار المحاسبية للمنهج الياباني في إدارة الإنتاج: منهج المخزون الصفري، مجلة الاقتصاد والتجارة، العدد 2، ملحق 2، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 1990.
12. على حبيش، الإنماء المعرفي منطلق مصر للتحديث، كتاب الأهرام الاقتصادي، العدد 165، مصر، سبتمبر 2001.
13. محمد زيدان، أهمية العنصر البشري ضمن مكونات المزيج التسويقي الموسع في البنوك بتطبيق على بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 15، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2008.
14. محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، العدد الرابع والعشرون، سلسلة جسر التنمية، السنة الثانية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ديسمبر 2003.
15. المصنف وناس، مجتمع المعرفة والإعلام، الإذاعات العربية، اتحاد إذاعات الدول العربية، جامعة الدول العربية، العدد 4، 2002.
16. نادية جبر عبد الله وعثمان حسن عثمان، التقنية الحديثة والتنمية البشرية الانتقائية، مجلة مستقبل التربية العربية، مج 09، العدد 31، مصر، 2003.
17. نبيل على، نادية حجازي، الفجوة الرقمية رؤية عربية لمجتمع المعرفة، عالم المعرفة، العدد (318)، الكويت، أغسطس 2005.
18. وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط، العدد الرابع والعشرون، السنة الثانية، الكويت، 2003.

المنتديات والمؤتمرات:

1. ابتهاج إسماعيل يعقوب، حسن عبد الكريم سلوم، المعرفة من رؤية محاسبية لتعزيز التحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المعرفة: الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 13 نوفمبر 2005،
2. أحمد مشهور، تكنولوجيا المعلومات وأثرها على التنمية الاقتصادية، المؤتمر العربي الثالث للمعلومات الصناعية والشبكات، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، المغرب، 2003.
3. أديب العمري، إبراهيم الخلوف الملكاوي، دور إدارة المعرفة في التقليل من آثار المخاطر، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2007.
4. إسماعيل زغلول، محمد الهزيمة، سياسات وخطط تطوير القدرة التنافسية للاقتصاد الأردني، ندوة القدرة التنافسية للاقتصادات العربية معهد السياسات الاقتصادية لصندوق النقد العربي، العدد الخامس، 1999.
5. الرفاعي غالب، ياسين سعد غالب، دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان، المؤتمر العلمي الرابع لإدارة المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 2004.
6. الشخبي علي السيد، الطالب وعضو هيئة التدريس من منظور مجمع المعرفة، وثيقة مقدمة إلى المؤتمر التاسع للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، سوريا، ديسمبر 2003.
7. الطيب داودي، سولاف رحال، فيروز شين، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ورقة عمل قُدمت إلى الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسية بن بوعلي الشلف، الجزائر، 27-28 نوفمبر 2007.
8. بلعزوز بن علي، جبار عبد الرزاق، مظاهر ومخاطر الإقتصاد الرقمي على أعمال البنوك مع إشارة خاصة لحالة الجزائر، مداخلة قدمت في الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية في البلدان العربية، المنظم بجامعة الشلف، الجزائر، يومي 27-28 نوفمبر 2007.
9. بن بريكة عبد الوهاب، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة، ورقة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمة الحديثة، جامعة بليدة، الجزائر، أيام 12 و13 ماي 2010.
10. بن عاتق حنان، حماري توفيق، واقع الإبداع التكنولوجي وتأثيره على أداء المنظمة في الجزائر، ورقة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الابتكار والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية)، جامعة البليدة، الجزائر، يومي 18 و19 ماي 2001.

11. بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09 مارس 2004.
12. ثامر ياسر البكري، إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون، ورقة بحثية مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول ادارة لمعرفة في عالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، 26-29 أبريل 2004.
13. حسام طالب الكيالي، إدارة المعرفة بين فرص ونجاح ومخاطر الفشل لإدارة الجودة الشاملة، مؤتمر علمي الرابع لإدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، 2004.
14. حسان عبد مفلح المومني، مدى استعداد المؤسسات العامة في الأردن لتطبيق إدارة المعرفة "دراسة ميدانية"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة، الاردن، 2005.
15. رافعة إبراهيم الحمداني، أثر استخدام التكنولوجيا المصرفية في ظاهرة غسل الأموال والجهود الدولية لمكافحتها، مداخلة قدمت في المؤتمر العلمي الرابع حول الريادة والإبداع، المنظم بكلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلاديفيا، الأردن، يومي 15 و 16 مارس 2005.
16. رتيبة حديد ونوفل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، ورقة عمل قُدمت إلى المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 8-9 مارس 2005.
17. رجم نصيب وأمال عياري، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الكتاب الجامع للملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر، 29-30 أكتوبر 2002.
18. زين عبد الهادي، النظم الخبيرة وتطبيقاتها في الخدمات المرجعية في المكتبات، وقائع المؤتمر العربي الثامن للمعلومات، مصر، 1-4 نوفمبر 1997.
19. سالمى جمال، أثر التنمية البشرية المستدامة في تحسين فرص اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09 مارس 2004.
20. سلوى امين السامرائي، رؤيا شخصية للمجتمع المعرفي في ظل اقتصاد المعرفة، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع لجامعة الزيتونة الأردنية كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 2004.
21. سناء عبد الكريم الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة المعرفة، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية علوم والاقتصادية والتسيير بسكرة، الجزائر، 2005.

22. شريف شكيب أنوار، سعيدي طارق، تكنولوجيا الانترنت والمؤسسات الجزائرية، للقاء الثاني بين مؤسسات الزيبان، تأثير الانكسار الرقمي شمال جنوب على تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 14-15 أبريل 2007.
23. شوقي ناجي جواد، هيثم علي الحجازي، أثر بيئة تفعيل المعرفة في المؤسسات الريادية نموذج مقترح للمؤسسات الأردنية، ورقة بحثية مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر حول الريادة في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 26-29 أبريل 2010.
24. صالح مهدي العامري، طاهر محسن الغالبي، رأس المال المعرفي: الميزة التنافسية الجديدة لمنظمات الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع لإدارة المعرفة في العالم العربي كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الزيتونة، الأردن، 26-28 نيسان 2004.
25. عبد الستار حسين يوسف، إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع لإدارة المعرفة في العالم العربي كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الزيتونة، الأردن، 26-28 نيسان 2004.
26. عبد الفتاح بوخمخ، كريمة شابونية، تسيير الكفاءة ودورها في بناء الميزة التنافسية ورقة عمل قُدمت إلى الملتقى الدولي حول تسيير المؤسسات؛ المعرفة: الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 12-13 نوفمبر 2005.
27. عبيرات مقدم، عجيلة محمد، بن نوى مصطفى، أثر التجارة الإلكترونية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، للقاء الثاني بين مؤسسات الزيبان، تأثير الانكسار الرقمي شمال جنوب على تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 14-15 أبريل 2007.
28. علي عبد الهادي مسلم، إدارة المعرفة: مفهوما وعملياتها وتحدياتها وآثارها على النواتج التنظيمية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، 2009.
29. فاطمة الزهرة غربي، خديجة بلعيا، تكنولوجيا المعلومات وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، ورقة عمل قُدمت إلى الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير الشلف، الجزائر، 27-28 نوفمبر 2007.
30. محمد إبراهيم عيد، تكنولوجيا التربية في مجتمع المعرفة، المؤتمر العلمي الجمعية العربية لتكنولوجيا التربية بالاشتراك مع معهد الدراسات التربوية والبرنامج القومي لتكنولوجيا التعليم، مصر، 3-4 ماي 2005.

31. محمود العبدى، مفهوم وأساليب تقييم وتكوين الموجودات المعرفية، المؤتمر العلمي الرابع: الريادة والإبداع: استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة فيلاديلفيا، الأردن، 2005.
32. مليكة زغيب، حياة نجار، النظام البنكي الجزائري، تشخيص الواقع والتحديات المستقبل، ملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية والتحويلات الإقتصادية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة الشلف، الجزائر، أيام 14-15 ديسمبر 2004.
33. محمود جاسم الصميدعي، أحمد شاكر العسكري، انعكاسات اقتصاد المعرفة على الأنشطة التسويقية، ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس، جامعة الزيتونة، الأردن، 25-27 نيسان 2005.
34. نادية خريف، وهبة داسي، إدارة المعرفة مدخل استراتيجي لإدارة التغيير، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن لإدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2008.
35. نوفل، محمد نبيل، تأملات في فلسفة التعليم الجامعي، دراسة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثاني بعض قضايا التعليم الجامعي وتحديات العاصر، كلية التربية، جامعة البحرين، البحرين، 7 - 9 ماي 1991.
36. هيثم علي حجازي، قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المؤسسات الأردنية دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة، ورقة بحثية مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية)، جامعة الزيتونة، الأردن، 2005.
37. يوسف احمد أبوفارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، المؤتمر العلمي الرابع لإدارة المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2004.
38. يوسف أحمد أبو فارة، واقع استخدام مدخل إدارة المعرفة في المصارف العاملة في فلسطين، مؤتمر جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، 2006،

التقارير:

1. تقرير التنمية الإنسانية العربية، نحو اقامة مجتمع المعرفة، 2003.

المذكرات:

1. سلوى محمد الشرفا، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، مذكرة دكتوراه، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008.
2. سامي أحمد محمد مراد، دور إتفاقية تحرير تجارة الخدمات الدولية "الجاتس" في رفع كفاءة الاداء الخدمة المصرفية بنوك القطاع العام في مصر، أطروحة دكتوراه، مصر، 2002.

3. سملاي يحضيه، إثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004.
4. منصف مقاويب، الذكاء الاقتصادي ودور أنظمة المعلومات في اتخاذ القرار، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2011.

المراجع الأجنبية:

1. Alain Marion, **le diagnostic de l'entreprise**, Edition, Economisa, Paris, 1996.
2. Aldrich, H. E. and Ruef, M, **Organizations Evolving**, London, sage Publications, 2006.
3. Amor Daniel; **The Business Evolution, Living and Working in an Inter connected World**, NJ. Prentice hall, upper saddle river, 2000.
4. Baker, Michael, J. **Marketing Strategy and Management**, 3eded, Macmillan business, London, 2000.
5. BARON Yves et KEIZER Bernard, **les grandes économies**, Edition du Seuil, Paris.1988.
6. Bartle H, C. A. Ghoshal, S. and Birkin Shaw, J. **Transnational Management**, Boston, McGraw Hill, 2004.
7. Bekhti Ibrahim, **module Internet et recherche de l'information**, école doctorale, université de Wargla, 2005 – 2006.
8. Bertrand Bellon, **L'innovation créatrice**, économique, paris, 1997.
9. C. Marmuse, politique général, **langage, intelligence**, modèles et choix stratégiques, 2° Edition, Economica, Paris, 1996.
10. Chaffey Dave, **Business and Ecommerce Management**, prentice hall, 4 edition, limited British, 2009.
11. Chantal Bassinant- Martine Pretet, **Organisation et gestion de l'entreprise : structures- décision- stratégie**, tom 2, Vuibert, 1999.
12. Coakes, Elayne, **knowledge management: current Issues and challenges**. Idea Group publishing, U.S.A, 2000
13. Davenport, T. & Prusak, L, **Working knowledge: How Organizations Manage What They Know**, Cambridge, MA: Harvard University Press. 1998.
14. Davenport, Thomas H. and Prusak, Laurence, **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know**, Boston, Harvard Business School Press, 2000.
15. Didier Cazal Et Anne Dietrich, **Compétences Et Savoirs : Entre GRH Et Stratégie**, Les Cahiers De La Recherche, Claree, Janvier 2003.

16. Dominique Foray, **L'économie de la connaissance**. éditions la découverte, Paris, 2000.
17. FARRENY, H, **Les Systèmes Experts**, Principes et exemples, Edition : Berti, Alger, 1992.
18. François Jakobiak, **L'intelligence économique**, 2 éditions, éditions d'organisation, Paris, 2001 .
19. G.B.Davis et autres, **Systèmes d'information pour le management**, éditions G.vermette et Economica, vol01, Paris, France, 1986.
20. G.B.Davis et autres, **Systèmes d'information pour le management, Kéditions G.vermette et Economica**, vol02, Paris, France, 1989
21. Henri Issak, Pierre Volle, Yanne Brebane, **De la Stratégie a La Mise en Œuvre Opérationnelle**, Pearson Education, 2 éditions, limited British, 2011.
22. Jean BRILMAN, les meilleurs pratiques du management, **les éditions d'organisation**, paris, France, 2001.
23. Jean LOUCHARD, **la formation à distance ou la liberté d'apprendre**, édition d'organisation, Paris, France, 1995.
24. Jean-louis PEAUCELLE, **le point de vue des gestionnaires**, Economica, 1999.
25. Lasserre, P, **Global Strategic Management**, Palgrave, UK 2003.
26. Little, Stephen, Quintas, Paul and Ray, **Managing Knowledge: An Essential Reader**, London, Sage Publications, 2002.
27. Lucboyer & Noël equilbey, **organisation theories**, applications, éditions d'organisation, 2^{eme} édition, Paris, France, 2003.
28. M- H Delmond, Y- Petit et J- Gantier, **Management des Systèmes d'information**, Dunod, Paris, France, 2003.
29. M. E. Porter, **avantage concurrentiel**, Inter-Edition, Paris, 1986.
30. Mac Donald, S.Scott & Timothy, W. Koch, **Management of Banking**, Thomson Southwestern, sixth Edition, 2006.
31. Marquardt, Michael J. **Building the Learning Organization**. Mastering the five Elements for corporate Learning, Davis- Black Publishing Company, U.S.A, 2002.
32. Martin, W. & Brown, C. & Dehayes, D. & Hoffer, J. & Perkins, **Managing Information Technology**, Upper Saddle River, New Jersey Prentice-Hall. 2000.
33. Martinins, K., Heisig, P., Vorbeek, J., **Knowledge management -Best Practices in Europe**, springer 2001.
34. Michel GRUNDSTEIN, **de la capitalisation des connaissances au management des connaissances dans l'entreprise**, les fondamentaux du knowledge anagement, Université Paris Dauphine, 2003.

35. Michel Paquin, **Management of information technology**, Agency editions, Canada, 1990.
36. Michel Porter, **L'Avantage concurrentiel Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**, Dunod, paris, 1999.
37. Nonaka I. and Takeuchi H., **The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics & Innovation**, Oxford University Press, New York, 1995.
38. O'Brien James A, **Management Information Systems 5th Mc gros**, hill Irwin, 2002.
39. P. Guichardaz, P.Lointier et P. Rosé, **L'info Guerre**, Dunod, Paris, France, 1999.
40. PAUL MILLER, **stratégie et marketing de l'innovation technologique**, Dunod, France, 1997
41. R.Marciniak & F.Rowe, **systemes d'information dynamique et organisation**, Economica, Paris, France, 1997.
42. S.Rivond & J.Talbot, **le développement de systemes d'information " méthode et outils"** , presse de l'université du Québec, Canada, 1993.
43. Stewart, T. A., **Measuring Company Intellectual Capital**, Fortune, 1997.
44. T.loilier et A.tellier, **gestion de l'innovation**, Editions, Management et Société, 1999.
45. Tugrul Atmer et Roland Calori, **diagnostic et décisions stratégiques**, Dunod, Paris, 1998.
46. Valenduc Gérard et Warrant Françoise, **L'innovation technologique au service du développement durable**, Namur; fondation travail – Université, février 2001.
47. Zack M.H., **Developing a Knowledge Strategy**, CMR, Vol. (4), No (3), Spring. 1998.

المنتديات والتقارير الأجنبية:

1. Banque d'Algérie, **Rapport sur l'évolution économique et monétaire en Algérie 2017**, september 2017.
2. Bin Ahmad, S. & Mushraf A., **The Relationship between Intellectual Capital and Business Performance**, An Empirical Study in Iraqi Industry, International Conference on Management and Artificial Intelligence, vol 6, Press, Bali, Indonesia, 2011.
3. Bontis. N, **Assessing Knowledge Assets, A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital**, International Journal of Management Reviews, Vol 3, Issue 1, March 2001.
4. BRYANT Patrick, **Setting the Record Straight, competitive intelligence review**, V12, Issue 1, 1st quarter 2001.
5. Charles Despres and D. Chauvel, **Butterworth Heinemann**, Boston, 2000.

6. Cited in David J. Skyrme, **Capitalizing on Knowledge**, utter worth Heinemann, Oxford, 2001.
7. DELBECQUE Eric, **Management et l'intelligence économiques**, cahiers de la sécurité, N°4, Avril- Juin 2008.
8. Edvisson. L,study, **Intellectual Capital of Nations for Future Wealth Creation**, Journal of Human Resource Costing and Accounting, Vol 4,1999
9. Guthrie. J & Petty. R, Study, **Intellectual Capital Literature Review: Measurement, Reporting, and Management**”, Journal of Intellectual Capital, Vol 1,2000.
10. Harris and Henderson, **A better mythology for system design**, proceeding of the conference on human factors in computing systems. New York, 1999.
11. Julien Lévy, **impact et enjeux de la révolution numérique sur la politique d'offre des entreprises**, RFM, N° 177/178, 2000.
12. KPMG, **guide des banques et les établissements financiers en Algérie**, 2015
13. **Les défis de la gestion des connaissances en contexte interculturel**, Essai de maîtrise en administration des affaires (MBA), Faculté des sciences de l'administration, Université laval ,31juillet, 2006.
- 14.Murillo, M.Garcia & Annabi, H, **Customer Knowledge Management journal of the operational research society**, vol 53. No.8, 2002.
- 15.Porter, M, **Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, Free Press New York,1980 .
- 16.Porter, M,E, **What is Strategy**, Harvard Business Review,74,6, November-December,1996.
17. Selimane nacer, **revue des économiques et intégration en Economie Mondiale**, école supérieure de commerce Alger, N°2 , 2007.
18. Skyrme, D. **Measuring the Value of Knowledge: Metrics for the Knowledge Based Business**, Business Intelligence, London, 1997.
19. Sylvain Lenefle, **Compétition par l'innovation et organisation de la conception dans les industries amont le cas d'Usinor**, thèse de doctorat en science de gestion (non publiée), Université de marne –la –vallée- France, 2001.
20. **Typologie des modes de création de savoir**, d'après NONAKA et TAKEUCHI, 1995.
21. **World Economic Forum**, The Africa Competitiveness Report, Geneva, 2015.
22. **World economic forum**, The Global Competitiveness Index 2011 -2010, Geneva, et 2009- 2010.
23. **World economic forum**, The Global Competitiveness Index 2016 -2017, Geneva, 2017

الإنترنت:

1. إبراهيم بختي، تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، على الموقع:
http://bbekhti.online.fr/trv_pdf/TIC.pdf
2. زكريا سحنون، علم الاجتماع الآلي ومجتمع الإنساسوب، على الموقع: <http://www.alarab.com>
3. زيد بن محمد الرماني، صناعة المعلومات، على الموقع: www.AL-JAZIRAH.com.sa
4. شوقي محمد حسن، تنمية الموارد البشرية والفرق بين التدريب الإلكتروني والتعليم الإلكتروني، على الموقع: <http://ashamousata3limi.maghrebarabe.net/t2553-topic>
5. صالح مهدي العامري، المشاريع الصغيرة مصدر مهم للإبداع التكنولوجي، جريدة الاقتصادية الإلكترونية، العدد 4587، على الموقع:
<http://www.aleqt.com/articile.php?do=show&id=944>
6. صلاح سالم زرنوقة، مقال بعنوان قراءة في مفهوم اقتصاد المعرفة، على الموقع:
<http://www.ahram.org.eg>
7. محمد أحمد إسماعيل، مفهوم إدارة المعرفة في العصر الحديث، على الموقع:
<http://www.hrdiscussion.com/hr4521.html>
8. محمد دياب، اقتصاد المعرفة أين نحن منه، على الموقع: <http://www.balagh.com>
9. هشام سليمان، حرب المعلومات الوجه الجديد للحروب، على الموقع: www.islamonline.net
10. Assaâd EL AKREMI, Nabila BEN NAOUI, Chiha GAHA, **L'acceptation de la formation électronique par les salariés : importance de l'utilité et de la facilité d'utilisation perçues**, www.e-rh.org
11. Brine, Jacky , **Lifelong learning and the knowledge economy: Those that we know and those that do not: The discourse of the European Union**. British Educational Research Journal, Vol. 32, N. 5, pp649-665. Available Online at:
12. C Jean, **20 Raison pour annoncer votre entreprise**, <http://www.qbc.clic.net/~mephisto/raisons/raisons.html>
13. Charlotte FILLOL, **Le e-learning dans la stratégie de formation des entreprises**, Cahier de recherche du CREPA n°85, www.dauphine.fr/crepa
14. Joy ULLAL, **The knowledge economy when ideas are capital**, On line, www.unesco.org
15. Lesie Smith , **An Introduction to Neurel Networks**, <http://www.es.stir.ac.uk>
16. Patrice ROUSSEL, **Pour un développement de l'e-formation dans le prolongement de l'e-management**, Note du LIRHE n°354, www.univ-tlse1.fr/lirhe

17. www.arab-api.org/ecac/comp_a.htm
18. www.c4arab.com/Qamoos
19. www.jeuneafrique.com
www.leedsmet.ac.uk/carnegie/Jacky_Brine_FINAL_published_CBER_A_189489_O.pdf
20. www.shaamconf.com/lectures/lec_ar_Ahmed%20Mashhour.doc
21. www.thebanker.com/Top-1000
22. Yogesh Malharta, **Measuring Knowledge Assets of A Nation**,
www.brint.org.



بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

استبيان حول دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في خلق ميزة تنافسية

أخي الموظف... أختي الموظفة:

تحية طيبة وبعد,,

يقوم الباحث بإجراء دراسة تهدف إلى معرفة " دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في خلق ميزة تنافسية"، وهي جزء من متطلبات مشروع أطروحة دكتوراه في علوم التسيير وسيمثل رأيكم الموضوعي أهمية كبيرة في تحقيق أهداف الدراسة. فالرجاء الإجابة على فقرات الإستبانة المرفقة علما بأن المعلومات التي ستقدمونها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. نقدر لكم تعاونكم معنا ، ونحن على أتم استعداد لتزويدكم بنسخة من نتائج الدراسة بعد إتمامها إن ارتأيتم ذلك.

شاكرا لكم حسن تعاونكم

المشرف :

أ/د ميلود تومي

الباحث:

زيد جابر

ملاحظة : يرجى وضع علامة (x) في المربع المناسب

- المحور الأول: معلومات شخصية ووظيفية

1. الجنس : ذكر أنثى
2. العمر : أقل من 30 سنة 31-40 سنة 41-50 سنة أكثر من 50 سنة
3. المؤهل العلمي: متوسط ثانوي جامعي ماجستير دكتوراه
4. مدة الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة من 16 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

- المحور الثاني: دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في البنك

سلم القياس					الفقرات المفسرة	
5	4	3	2	1	رقم	أولاً: مشاركة المعرفة
موافق تماماً	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة		
					01	يتضمن تقييم البنك لأداء الأفراد قياساً تشاركهم بالمعرفة.
					02	لدى الأفراد استعداد لتقاسم ومشاركة ما لديهم من معارف وخبرات مع الآخرين دون خوف من فقدان مركزهم الوظيفي.
					03	لدى الأفراد الوقت لازم ليتحاوروا حول مشاكل العمل وتبادل الحلول والخبرات.
					04	يكافئ البنك العاملين لقاء تشاركهم في المعرفة .
					05	تسهيل وصول جميع الموظفين الى قواعد المعرفة التي تمتلكها.
					06	يشجع البنك الموظفين على تأكد من وجود المعرفة قبل بدأ بأي عمل.
					07	دعوة خبراء من خارج البنك للمشاركة في محاضرات ذات العلاقة بالمعرفة.
					08	يعد مشاركة المعرفة من الأساسيات التي تحفز وتساعد على إثراء الأفكار.

ثانيا: اكتساب المعرفة					غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق تماما
01	تتم عمليات الاستشارة بين المصرف و مراكز البحث.							
02	يقوم البنك بتحفيز الموظفين لإجراء والحصول على الأبحاث الأكاديمية لاكتساب المعرفة المطلوبة.							
03	يوفر البنك مصادر متعددة للمعلومات والمعرفة المطلوبة للموظفين لاكتسابها.							
04	يستعين البنك بالخبراء لمساعدتهم من أجل اكتساب المعرفة المطلوبة.							
05	يحصل البنك على المعرفة عادة من خلال الاتصال بجهات خارجية.							
ثالثا: توليد المعرفة					غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق تماما
01	يهتم البنك بإشراك الأفراد في دورات تدريبية لغرض تطوير معارفهم.							
02	يتبادل الموظفون داخل البنك الأفكار والخبرات والمهارات عن طريق العمل مما يساعد على توليد المعرفة.							
03	يعتمد البنك في توليد المعرفة على الخبرات الداخلية نتيجة للخبرة الموظفين.							
04	يعترف البنك بالعلاقات غير الرسمية بين الموظفين مما يساعد على توليد المعرفة.							
05	يعطي البنك موظفيها فرصة إكمال الدارسة بغية توسيع معارفهم.							
06	يحفز البنك الموظفين على توليد رأس مال معرفي عن طريق إبداع ممارسات جديدة لإيجاد الحلول لمشكل.							
07	يسعى البنك لإقامة تحالفات معرفية مع المؤسسات المحلية الأخرى لتبادل المعرفة.							
08	يميل الأفراد الى تطوير قدراتهم المعرفية والبحث عن أفكار جديدة من خلال التعلم الذاتي والتعلم المستمر.							
رابعا: تخزين المعرفة					غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق تماما
01	يستخدم البنك بما يعرف بالذاكرة التنظيمية مما يساعد على الاحتفاظ بالمعرفة والرجوع اليها.							
02	يشجع البنك العاملين لديه على الاستفادة من مخزون المعرفة التي يمتلكها.							
03	يقوم البنك بحفظ المعرفة في حواسيب مركزية يمكن الرجوع إليها والاستفادة منها وقت الحاجة.							
04	يجري التحديث المستمر على المعارف المخزونة.							
05	يهتم البنك بذوي الخبرة والمعرفة لديها باعتبارهم خزان معرفي متميز لأعماله.							
06	يقوم البنك بتدريب الأفراد على خزن المعرفة واسترجاعها.							

					يوجد مجال واسع لاستخدام التقنيات الحديثة لتحقيق مرونة عالية في خزن المعرفة واسترجاعها.	07
موافق تماما	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	خامسا: تطبيق المعرفة	
					تطبيق واستخدام المعرفة يساعد العاملين على رفع مستوى الخدمة المقدمة للزبائن.	01
					يلجأ البنك الى اسلوب الشرح للموظفين لتعريفهم بأساليب تطبيق المعرفة من خلال عملياتها وأنشطتها المختلفة.	02
					لا يواجه الموظفون صعوبة في تطبيق المعرفة بسبب عدم التخوف من حدوث أخطاء في العمل.	03
					يسهم تطبيق المعرفة في البنك وعلى كافة المستويات في إيجاد تنوع في المعرفة وتحقيق قوة للبنك.	04
					يوفر البنك مستلزمات تطبيق المعرفة المادية والبشرية.	05
					يمنح البنك موظفيه فرصة تطبيق معارفهم حتى مع النتائج دون المستوى بغية تشجيعهم.	06
					يتابع البنك مستوى تطبيق الموظفين لما تعلموه في عمليتي التدريب والتكوين.	07
موافق تماما	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	سادسا: عمال المعرفة	
					يتم تدريب عمال المعرفة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والتعامل معها.	01
					يعمل البنك على استقطاب أصحاب الاختصاص في مجال تكنولوجيا المعلومات.	02
					تساهم تكنولوجيا المعلومات الموجودة في البنك في التطوير من مهارات عمالي المعرفة.	03
					العاملون في مجال المعرفة وتكنولوجيا المعلومات من أصحاب الاختصاص في حقل المعلومات.	04
					يقوم مختصون في المعرفة المتواجدون في البنك بتوجيه الموظفين الى نشر وخلق وتطبيق المعرفة داخل البنك.	05
					يهتم مطوري المعرفة بالإشراف على توجيه وتخطيط الموارد الفكرية والمعرفية، وما يتصل بها من أنشطة داخل وخارج البنك.	06
موافق تماما	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	سابعا: العتاد والبرمجيات	
					يتوفر البنك على معدات وأجهزة ذات نوعية متطورة تتناسب مع احتياجات الموظفين.	01
					يقوم البنك بتوفير أجهزة الحواسيب والبرامج بكمية كافية لتسهيل العمل والحصول على المعلومات اللازمة للموظفين.	02

					يقوم البنك بتحديث الأجهزة وتطويرها بشكل دوري ومستمر لمواكبة آخر التطورات.	03
					يوفر البنك أنظمة أمن وحماية تحول دون الاستخدام غير القانوني لقواعد البيانات.	04
					البرمجيات المتوفرة تغطي كافة اعمال الذي يقوم بها البنك.	05
					يستخدم البنك الشبكات ذات مزايا والقدرات عالية كالسرعة وسهولة استخدام.	06
					من السهل على الموظفين الدخول الى قواعد البيانات لإنجاز المهام المطلوبة.	07
					يتم معالجة الخلل لحظة حصوله.	08

- المحور الثالث: دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية

سلم القياس					الفقرات المفسرة	
5	4	3	2	1		
موافق تماما	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	رقم	أولا : كفاءة العمليات
					01	تساهم إدارة المعرفة داخل البنك على تميز السلعة و الخدمة المقدمة في السوق والتي تختلف عما يقدمه المنافسون في البنوك الأخرى.
					02	يتم إلغاء العمليات غير ضرورية وذلك لربح الوقت.
					03	يوجد برنامج لتبسيط وتسهيل الإجراءات مثل تقليل خطوات و معاملات الحصول على قرض.
					04	ساهمت تكنولوجيا المعلومات على اختصار وقت انجاز العمليات وتقليل تكلفة التشغيل.
					05	قدرت تكنولوجيا إدارة المعرفة على إنجاز العمليات البنكية وتوفير المعلومات لي الزبائن والعملاء.
موافق تماما	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	رقم	ثانيا: الإبداع والتطوير
					01	تعتبر تكنولوجيا المعلومات عاملا مساعدا وفعالا في ابتكار حلول لكثير من المشاكل المالية في البنك.
					02	تهتم البنوك في تقديم الخدمات للزبون دون اللجوء إلى البنك.
					03	تسهل إدارة المعرفة من عمليات البحث والتطوير في البنك.
					04	تساعد إدارة المعرفة المستخدمة على سرعة التطوير وتنوع الخدمات والمنتجات التي تشبع رغبات الزبائن الحاليين والجدد.
					05	تعمل عمليات إدارة المعرفة على من تحصيل الإبداع والمبادرة من طرف الموظفين.
موافق تماما	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	رقم	ثالثا : السيطرة على الأسواق

					01	وجود تكنولوجيا المعلومات يعزز من قدرتها على الترويج لمنتجاتها وخدماتها في الأسواق.
					02	تكنولوجيا المعلومات المستخدمة تساهم في زيادة الحصة السوقية للبنك.
					03	التنوع في استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات داخل البنك زاد من إحكام السيطرة على السوق المحلي.
					04	دور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحديد إستراتيجية التنافسية لبنك حسب موارد ونقاط قوتها المميزة كمرأس مالها الفكري.
					05	تعزز إدارة المعرفة من قدرة الموظف على تعامل الجيد مع الزبائن لترويج لمنتجاته وخدماته البنكية.
موافق تماما	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	رقم	رابعاً : الأداء المالي
					01	يساعد وجود إدارة المعرفة في المصرف على تقوية الوضع المالي من خلال تحقيق إنتاجية أعلى ومن ثم زيادة الأرباح.
					02	إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم و معارفهم يؤدي إلى الاستقرار الوظيفي و رضا العاملين ومن ثم زيادة عوائد البنك .
					03	تساهم إدارة المعرفة في خلق واكتشاف خدمات جديدة مما تزيد من سيولة البنك
					04	تعمل تكنولوجيا المعلومات على خفض تكاليف المنتجات والخدمات البنكية.
					05	تحسين تكنولوجيا المعلومات لخدمة الزبائن ما يؤدي الى شعوره بالولاء وذلك يرفع من أسهم البنك.
موافق تماما	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	رقم	خامساً : جودة المنتجات
					01	تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة على تحسين جودة الخدمات بما يتوافق ورغبات الزبائن.
					02	تساعد إدارة المعرفة في تحقيق المرونة المطلوبة لتلبية مطالب السوق المتغيرة.
					03	تتيح عمليات إدارة المعرفة تسهيل إجراءات الحصول على الخدمة من طرف الزبون.
					04	تساهم تكنولوجيا المعلومات في مواجهة التغيرات في نوعية الخدمات المقدمة وأداء الات المصرفية.
					05	تسهل تكنولوجيا المعلومات وصول الى مستهلكين و ثم سرعة الاستجابة لرغباتهم وميولاتهم.