



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم-

كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير و علوم التجارية  
قسم العلوم التجارية  
تخصص النقل و الإمداد الدولي

مذكرة لنيل شهادة ماستر بعنوان:

## دور المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية

تحت إشراف الأستاذ:

\*د. بلعياشي بومدين الغوثي

من إعداد الطالب:

\* شبوب بشير

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	ا.مقيدش امينة	استاذة مساعدة	جامعة مستغانم
مقررا	د.بلعياشي بومدين	استاذ محاضر	جامعة مستغانم
مناقشا	د.هني امينة	استاذة محاضرة	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: ٢٠١٧/٢٠١٨

# شكر و تقدير

الحمد و الشكر لله الذي وفقني لإنهاء هذا العمل المتواضع  
و هذه المرحلة من التحصيل.

كما اتقدم بالشكر الجزيل الى استاذي المشرف "بلعياشي  
بومدين الغوتي" الذي كان سندا لي وساعدني في انجاز هذا  
العمل و الشكر ايضا الى كل الاساتذة الذين ساعدوني و الى  
كل عمال المكتبة على دعمهم و مساعدتهم لي و الى كل من  
قدم لي يد العون من بعيد او من قريب.

# الاهداء

اهدي هذا العمل المتواضع الى اغلى و اعز ما املك الى من  
وضعت الجنة تحت اقدامها امي الغالية بارك الله في عمرها الى  
الاب العزيز اطال الله في عمره الى اخوتي العيد ، خالد ، عبد  
العزيز والى الكتكوتة الصغيرة بنت اختي سجاد .

كما لا انسى زملائي طلاب ماستر 2 امداد و نقل دولي ، والى  
اصدقائي سفيان ، عميرو ، ياسين ، سمير ، فتحي ، فيصل و مراد .

الفهرس

## الفهرس

الصفحة	المحتوى
	الاهداء
	كلمة شكر
أ	المقدمة العامة
1	<b>الفصل الاول:عموميات حول ادارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات</b>
1	<b>تمهيد</b>
2	المبحث الاول:مدخل الى المعرفة
2	المطلب الاول:مفهوم المعرفة و اهميتها
4	المطلب الثاني:خصائص المعرفة و مصادرها
6	المطلب الثالث:تصنيفات المعرفة و العوامل المؤثرة فيها
13	المبحث الثاني:ماهية ادارة المعرفة
14	المطلب الاول:مفهوم ادارة المعرفة
16	المطلب الثاني:اهمية ادارة المعرفة و اهدافها
18	المطلب الثالث:ابعاد المعرفة مكوناتها و عملياتها
25	المبحث الثالث:مدخل الى تكنولوجيا المعلومات
26	المطلب الاول:تعريف تكنولوجيا المعلومات و فوائدها
29	المطلب الثاني:مراحل تطور تكنولوجيا المعلومات
30	المطلب الثالث:خصائص و مكونات تكنولوجيا المعلومات
33	خلاصة الفصل
34	<b>الفصل الثاني:الميزة التنافسية.</b>
35	<b>تمهيد</b>
36	المبحث الاول:مفاهيم عامة حول التنافسية
36	المطلب الاول:تعريف التنافسية وأنواعها
38	المطلب الثاني:القوى التنافسية ل porter
41	المطلب الثالث:الاستراتيجيات العامة للتنافس
45	المبحث الثاني:الميزة التنافسية
46	المطلب الاول:مفهوم الميزة التنافسية
47	المطلب الثاني:انواع الميزة التنافسية و مصادرها

## الفهرس

52	المطلب الثالث:محددات الميزة التنافسية و طرق تحقيقها
56	المبحث الثالث: مساهمة ادارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية
57	المطلب الاول:علاقة ادارة المعرفة بالميزة التنافسية
58	المطلب الثاني:تكنولوجيا المعلومات وأبعاد الميزة التنافسية
60	المطلب الثالث:استراتيجيات التنافسية في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات
62	خلاصة الفصل
63	الخاتمة العامة
	قائمة المصادر و المراجع

مقدمة

عامه

الحصول على الثروة، تعظيم الأرباح، تفعيل الجوده الشاملة، استراتيجيه تسيير الموارد المادية وغير المادية، إرضاء العملاء، تحقيق الميزة التنافسية، الاندماج في الاقتصاد العالمي... كلها أهداف وأبعاد استراتيجيه تسعى كل مؤسسة الى تحقيقها في ارض الواقع، فما يحدث من تطور تكنولوجي و تدفق معلوماتي مسهل لسرعة الحصول على المعلومة، إضافة الى التغيرات السريعة و المفاجئة التي تطرأ على البيئة الاقتصادية ولد ضرورة ابتعاد المؤسسات عن فكرة الاقتصاديات الكلاسيكية التي تؤكد على أن الثروة محصورة في الأصول المالية والتكنولوجية فقط، بل أصبح لزاما عليها أن تأخذ منحى جديدا مختلف تماما عن المنهج الكلاسيكي وذلك من خلال تحكها في الكفاءات واهتمامها بالإبداع واستثمارها في رأسمالها الفكري لأنه يتضمن جزءا كبيرا من المعرفة والتنظيم، وأن المعرفة أقوى محرك للإنتاج فالمؤسسة تقاس قيمتها برأسمالها المعرفي وقدرتها على تطوير العلم و نقله من مجاله النظري الى التطبيق العلمي من خلال تبنيها لإطار تنظيمي لعملية تبادل المعلومات كما أن التميز الذي تسعى إليه الإدارة هو نتيجة ومحصلة لما تبذله كافة عناصر المنظمة في التطوير .

ومن جهة أخرى شهدت المؤسسات الاقتصادية في الجزائر مؤخرا تطورا وانتعاشا اقتصاديا هاما و الذي تمثلت أثاره بشكل خاص في إدخال تكنولوجيا المعلومات في مجال الإدارة، وبالرغم من هذا فإن المفهوم الشامل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية غير واضح المبادئ والتطبيق، حيث أن هذا الأخير بقي متمسكا بشدة بثقافة التسيير الإداري للأفراد بالرغم من وجود شعور حقيقي بضرورة الاتجاه نحو تطبيقات جديدة والاهتمام أكثر بطرق التسيير الحديثة للبحث عن استخدام أفضل للموارد لتحقيق ميزة تنافسية تتسم بالاستدامة وتجديد صورة وأداء المؤسسة الاقتصادية التي تميزت غالبا بعدم الكفاءة و الفعالية.

من هنا نطرح اشكالية هذه الدراسة ،و المتمثلة في :

**كيف تساهم ادارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية؟**

وتندرج تحت هذه الاشكالية عدة اسئلة فرعية منها :

1. ما المقصود بإدارة المعرفة؟
  2. ما المقصود بتكنولوجيا المعلومات؟
  3. ما المقصود بالميزة التنافسية؟
  4. هل تساهم ادارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية؟
- و للإجابة عن الاسئلة الفرعية يمكن صياغة الفرضيات التالية:





## مقدمة عامة

1. تعتبر ادارة المعرفة عن مجموع العمليات التي يعول عليها في استكشاف و تنظيم ونشر واستخدام المعرفة التي تعتبر مصدرا اساسيا للميزة التنافسية .
2. تعتبر تكنولوجيا المعلومات موردا إستراتيجيا هاما في المنظمة من خلال خصائصها التي تؤدي إلى التأثير على مختلف أنشطة المنظمة.
3. تمثل الميزة التنافسية مطلبا اساسيا للمؤسسة حتى تستطيع تحقيق النمو و البقاء في البيئة التنافسية.
4. تؤثر ادرة المعرفة على الميزة التنافسية من خلال توفير المعرفة المتعلقة بقوى التنافس اما تكنولوجيا المعلومات تحفز العاملين و صناع القرار على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة .

### اسباب اختيار الموضوع

- ترجع اسباب اختيار هذا الموضوع الى جملة من الدوافع و المحفزات نذكر منها:
- موضوع يتماشى و التحولات التي يشهدها العالم من حيث مفهوم المعرفة و التطور الكبير لتكنولوجيا المعلومات.
  - التعرف على مدى التطور الحاصل في الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية.
  - اهمية الموضوع في حد ذاته اذ يهتم بدراسة تطبيقات حديثة تمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية.

### اهداف الدراسة

- التعرف على الدور الذي تلعبه ادارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في دعم الميزة التنافسية.
- التعرف على الميزة التنافسية مفهومها مصادرهما و طرق تحقيقها.
- نههدف بهذه الدراسة الى اثراء مكتبة الكلية ببحث جديد يكون كمرجع للباحثين.

### اهمية الدراسة

ترتكز اهمية الدراسة في كونها تعالج احدى المسائل الهامة التي تشغل المؤسسات الاقتصادية عامة وهي ادارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، وذلك لما للمعارف من اهمية في مواكبة التطورات البيئية و ما يمكن ان تجنيه المؤسسة بتبنيها لأحدث التكنولوجيا وطرق الادارة و الانتاج، كل ذلك من أجل تحقيق أهدافها و تحقيق مركز تنافسي مهم في الأسواق العالمية من خلال الارتكاز على الميزة التنافسية حيث تعتمد عليها في الارتقاء و احتلال المراتب الاولى.



### الدراسات السابقة

- ادارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية في الصارف السورية:رسالة ماجستير غير منشورة،من اعداد وهيبه داسي،كلية الاقتصاد،دمشق،سوريا،2006،هذه الدراسة تهدف الى ابراز دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية حيث توصلت الى انه يمكن تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة اذ تم الاستغلال الامثل لمعايير ادارة المعرفة.
- ادارة المعرفة قمة التميز:رسالة ماجستير من اعداد الباحثة افيني عقيلة،بحيث اوضحت من خلال دراستها واقع المعرفة في الدولة العربية عامة،والى مدى تطبيق مفهوم ادارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية خاصة وربطت الباحثة بين عدة عوامل منها:البنية الثقافية الاجتماعية،الاقتصادية،اللغة،الدين والتراث الفكري و الشعبي...الخ كما تطرقت الى ضعف المنافسة في الدول العربية.
- دور ادارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية:رسالة ماجستير في ادارة الاعمال سلوى محمد شرفا،كلية العلوم التجارية،غزة،فلسطين،2008.سلطت هذه الدراسة الضوء على اهمية ادارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في مواجهة التحديات الغير المسبوقة التي تواجهها المؤسسات.
- دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة:دراسة سلوى محمد شرفا 2008 ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال "غير منشورة" تخصص إدارة الأعمال جامعة الإسلامية ،كلية العلوم التجارية ،غزة،فلسطين . سلطت هذه الدراسة الضوء على إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية السائدة في المصارف العاملة في قطاع غزة ،وكذلك تسليط الضوء على أهمية إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في مواجهة التحديات الغير المسبوقة التي تواجهها في القطاع المصرفي في قطاع غزة.

### هيكل الدراسة

من اجل دراسة الموضوع تم تقسيم الدراسة الى فصلين حيث شمل الفصل الاول تقديم عرض مفاهيمي لكل من ادارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات من خلال تقديم مفهوم ادارة المعرفة اهدافها و مكوناتها و عملياتها ثم عرض مفهوم تكنولوجيا المعلومات فوائدها و خصائصها ،اما الفصل الثاني فكان على الميزة التنافسية و مساهمة ادارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيقها حيث قدمنا مفهوم للميزة التنافسية انواعها مصادرهما و استراتيجياتها

الفصل

الأول

## الفصل الأول: عموميات حول ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات

### تمهيد:

إن المؤسسات الهادفة إلى تحقيق الميزة التنافسية لا تهتمها المعرفة في حد ذاتها وإنما في القدرة على توظيفها لخلق قيمة مضافة، إضافة إلى تحقيقها لأداء متميز والذي ينبثق عنه ميزة تنافسية لقد أصبحت المعرفة أحد أهم المصادر الإستراتيجية والأكثر أهمية للمنظمة، هذا ما أجمع عليه العلماء وخبراء الإدارة والاقتصاد، فالاقتصاديات الكلاسيكية قامت على أساس أن عوامل الإنتاج المادية الأرض، الآلة، رأس المال المادي وهي العوامل التي تبني ثروة المؤسسات وتحقق التميز، إلا أن هذا المفهوم بدأ بالاندثار والتغير ليدخل عنصر جديد وهو المعرفة، والتي تلعب دورا كبيرا في تشكيل رأس المال الفكري باعتباره أهم متغير في معادلة عوامل الإنتاج المحققة للثروة، ومع زيادة الضغوطات المستمرة في عالم المال والأعمال والانفتاح على الأسواق الخارجية، إضافة إلى تطور تقنيات المعلومات واشتراكها واندماجها مع تقنيات الاتصال، كان لابد من استحداث أسلوب إداري جديد يتناسب مع المفاهيم الجديدة لعناصر الإنتاج ويكرس معنى البحث والتطوير، ويسهل الولوج إلى مصادر المعرفة، كما ينظم عملية الفرز والتفرقة بين المعارف العادية والأخرى التنافسية وهذا ما يسمى بـ "إدارة المعرفة" والذي يعتبر أسلوبا إداريا يسعى إلى توليد المعارف وتصنيفها وترتيبها بما يحقق تميزا وتفردا لمنظمات الأعمال وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث:

- **المبحث الأول : مدخل الى المعرفة.**
- **المبحث الثاني: ادارة المعرفة.**
- **المبحث الثالث:مدخل الى تكنولوجيا المعلومات.**

### المبحث الأول:مدخل الى المعرفة

تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم في علم الإدارة و التي تعتبر من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر على نوعية و جودة العمل و قد احتلت مكاناً مرموقاً و حيويّاً في شتى المجالات الإدارية و الفنية و التجارية.

أفضل من عبروا عن إدارة المعرفة هم الذين عرفوا المعرفة أولاً والغريب أن تعريف المعرفة يستلزم علم ما قبل المعرفة وحتى نصل إلى المعرفة لا بد أن نمر في مرحلتين قبلها وهي:

**البيانات "data"**: البيانات ليست بالمفهوم الجديد و الطارئ في الفكر الإنساني فقد تطرق إليها العديد من الكتاب، ويمكن تعريفها بأنها " مجموعة من الحقائق الرسائل، الإشارات الآراء أو الاتجاهات<sup>1</sup>.

**المعلومات " Information "**: تشكل المعلومات محورا هاما في تعريف إدارة المعرفة حيث يمكن تعريفها بأنها عبارة عن بيانات تمت معالجتها بغرض تحقيق هدف معين يقود إلى اتخاذ القرار<sup>2</sup>. بينما يعرفها "قنديلجي" بأنها مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة مناسبة بحيث تعطي معنى خاص وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم التي تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة و اكتشافها.

### المطلب الاول : مفهوم المعرفة وأهميتها

#### 1- مفهوم المعرفة:

اختلف الباحثون والمنظرون الاقتصاديون في ايجاد مفهوم شامل و عام للمعرفة

● المعرفة هي:حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة،تمكن من يملكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال معرفته،من خلالها يستطيع الانسان تشخيص المشاكل وتحديد بدائل لها للوصول إلى الحلول الجيدة.

● المعرفة هي:ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي و التفكير و الدراسات الميدانية والتطوير المشروعات الابتكارية،و غيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان<sup>3</sup>.

● المعرفة هي:مجموع البيانات و المعلومات التي تم تنظيمها و معالجتها لنقل الفهم و الخبرة و التعلم المتراكم و التي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن<sup>4</sup>.

● المعرفة هي:المهارات الإبداعية الناتجة عن التفكير و التفسير المختلف و المتميز لكل الموارد التنظيمية المتاحة وكل الظروف و العوامل البيئية و التنافسية المحيطة بالمنظمة<sup>5</sup>.

● اما **Takeuchi & Nonaka** عرفها على انها نتاج لعناصر جديدة اهمها البيانات

المعلومات القدرات ، و الاتجاهات ،يقوم الافراد باستحضارها لأداء اعمالهم بإتقان او لاتخاذ

قراراتهم بنجاح<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>علاء عبد الرزاق السالمي:نظم ادارة المعلومات ،منشورات المنظمة العربية القاهرة 2003.

<sup>2</sup> فؤاد الشرايبي: نظم المعلومات الادارية،دار اسامة للنشر و التوزيع الاردن 2008 ص 64.

<sup>3</sup> ابراهيم الخلوف الملكاوي:ادارة المعرفة الممارسات و المهام دار الوراق للنشر و التوزيع عمان 2007 ص 31

<sup>4</sup> محمد عواد الزيادات:اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة،دار الصفاء للنشر و التوزيع الاردن 2008 ص 19

<sup>5</sup> عامر ابراهيم قنديلجي،عبد القادر الجبائي:نظم المعلومات الادارية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع الاردن الطبعة الخامسة 2012 ص 31 .

- اما **Drucker** فقد عرفها على أنها القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحديق مهمة محددة او ايجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول و المهارات الفكرية.<sup>2</sup>

### 2- أهمية المعرفة:

اهمية المعرفة لا تكمن في المعرفة بحد ذاتها، وإنما تتمثل في اضافة قيمة بحيث يمكن اختصار اهميتها في النقاط التالية:<sup>3</sup>

1. تحديد نوعيات ومستويات المعرفة التنظيمية والإدارية المتاحة للمنظمة من الفعالية والكفاءة.
2. تحتاج المنظمة الى المعرفة المتجددة في مباشر عمليات اختيار وتصميم وإنتاج المنتجات من السلع و الخدمات او تطوير وتحسين الموجود منها.
3. تتيح المعرفة المجال للمنظمة من اجل التركيز على الأقسام الأكثر لإبداعا، وتحفيز الإبداع و الابتكار المتواصل لأفرادها وجماعتها.
4. ترشد المعرفة الادارية مديري المنظمات الى كيفية ادارة منظماتهم.
5. تعد المعرفة البشرية المصدر الاساسي للقيمة.
6. يعتمد قرار إنشاء المنظمة في ذاته على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار وظروف السوق وتوقعات الطلب على منتجاتها وخدماتها، وطبيعة المنافسين وقدراتهم، ونوعيات العملاء المرتقبين وتفضيلاتهم.
7. تسهم المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم و الهيكلة تكون أكثر مرونة.
8. تحتل الكفاءات ذات المعرفة النسبة الغالبة من وظائف المؤسسة بسبب تمتعها بمستويات عالية من العلم، والخبرة والتقنيات، والقدرة على الابتكار، والإبداع وتوظيفهم للتقنيات من أجل حل مشكلات العمل وتحديثه.

### المطلب الثاني: خصائص المعرفة ومصادرها

#### اولا : خصائص المعرفة

للمعرفة خصائص عديدة ومتنوعة نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Nonaka I&TakeuchiH .The Knowledge-Creating Company How Japanse Create Dynamics And Innovation Oxford Univesity Press ,New York ,USA 1995.P59.

<sup>2</sup> نجم عبود: ادارة المعرفة المفاهيم الاستراتيجية و العمليات ط1 دار الوراق للنشر و التوزيع الاردن ص 26  
<sup>3</sup> صلاح الدين الكبيسي : ادارة المعرفة المنظمة العربية للتنمية الادارية القاهرة 2005 ص 13

### • المعرفة كمورد اداري

- امكانية توليد المعرفة: تمتلك بعض المنظمات قدرات بشرية تجعلها قادر على توليد المعرفة الجديدة، وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في المنظمة الذين يتم الاعتماد عليهم في عملية توليد المعرفة و استدامة الابتكار.<sup>2</sup>

- امكانية موت المعرفة: بعض المعارف تموت بموت الشخص الذي يعتبر وعاء لها، والبعض الآخر يموت لأنه تخلى عن استخدام تلك المعرفة، والبعض يتخلى عنها لأنه يتعارض مع المعارف الجديدة أو لأنها تحولت من معرفة خاصة إلى معرفة عامة.

- امكانية امتلاك المعرفة : يعني هذا ان بعض المعارف ذات القيم العالية يمكن امتلاكها بحيث نلاحظ بعض المنظمات تتمسك بهذه و لا تفرط فيها بغية زيادة ثروتها، وتبذل جهود كبيرة من أجل تحويل هذه المعرفة الي إلى براءات اختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية.

- المعرفة متجذرة في الأفراد : المعرفة في المنظمة ليست كلها صريحة و منظورة، فالكثير من المعارف التنظيمية يحتفظ بها بشكل خلاق في رؤوس الأفراد، فهناك معرفة فطرية متجذرة في ذهن الانسان قابلة للتحويل الى معرفة صريحة ومنظورة.

- امكانية تخزين المعرفة: إن ما تم تخزينه في العشرين سنة الماضية هو أكبر مما استطاعت البشرية خلال تاريخها السابق أن تقوم بخزنه.

• كمورد استراتيجي: باعتباره موردا استراتيجيا هاما في بناء معرفة تنافسية يجب ان تتمتع بالخصائص التالية<sup>3</sup>

✓ ان تكون فريدة : أي ان كل شخص في المنظمة يعتمد على قاعدة معرفية شخصية في تفسير المعلومات كما ان الاستيعاب الجماعي للمعرفة يعتمد على تكاتف و تعاون كل الاشخاص في المعرفة.

✓ ان تكون نادرة : تختلف كل منظمة على منظمة اخرى في معرفتها الخاصة التي تميزها و تميز نهجها في التعلم و فهم الامور و الازمات و هذه المعرفة تتكون جيلا عن جيل لهذا تعتبر نادرة.

<sup>1</sup> حسين عجلان حسن: استراتيجيات الادارة المعرفية في ظل منظمات الاعمال ،مكتبة الجامعة ،اثناء للنشر و التوزيع الاردن 2008 ص21

<sup>2</sup> نجم عبود مرجع سابق ص 29-32

<sup>3</sup> AHMED, Obaide, A Model For a Successful Implementation Of Knowledge Management in Ingeneering Organization, PHDThesis School, Of Construction & Property Management, University Of Salford ,Salford ,Uk 2004.p30-31

✓ ان تكون ذات قيمة: المعرفة الجديدة تساعد المنظمة في الحصول على ميزة استراتيجية وخلق القيمة.

✓ غير قابلة للاستبدال: تعاون جماعة معينة لا يمكن استنساخ محتواه وبالتالي يمثل كفاءة متميزة صعبة الاستبدال.

### ثانيا : مصادر المعرفة

يعرف مصدر المعرفة على انه ذلك المصدر الذي يحوي او يجمع المعرفة، وتنقسم مصادر داخلية و مصادر خارجية: 1

• **مصادر داخلية :** تتمثل في الخبرات المتراكمة لأفراد المؤسسة ككل، ومن بين الأمثلة على هذا النوع من مصادر نجد المؤتمرات الداخلية، المكتبات الالكترونية، التعلم الوصفي الحوار العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء، العقل، الخبرة، المهارة، أو من خلال التعلم البحث وبراءات الاختراع الداخلية، إضافة إلى حضور المؤتمرات والندوات والنقاش والحوار والاتصال بين جماعات العمل والمدير، أو من خلال التعامل مع البيانات الأساسية مثل البيانات المالية والاقتصادية والتي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية الى واضحة والعكس صحيح. 2

• **المصادر الخارجية :** تتمثل في المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة بها و تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الاخرى الرائدة في الميدان ، و تعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات و المعرفة ويتم الحصول على المعرفة بالاعتماد على المصادر التالية:

➤ **الزبائن:** هم المصدر المتجدد لمعرفة الحاجات التي تطور المنتجات والخدمات القابلة للتسويق، وكلما كانت المنظمة أكثر قدرة على الإصغاء، و التفاعل و الاستجابة الأسرع كلما تطورت معرفة المنظمة و تكون أكثر توجها للمستقبل و عليه فكلما استطاعت المنظمة أن يكون لديها زبائن ذو ولاء كلما كانت معرفة المنظمة ذات قيمة سوقية كبيرة، مما يجعلها ذات قدرة على التقاط الفرص الحقيقية في السوق مقارنة بغيرها من المنظمات.

1 حسين عجلان حسن، مرجع سابق تم ذكره  
2 صلاح الدين الكبيسي مرجع سابق تم ذكره ص 20



- **الموردون:** هم المصدر الأساسي الأكثر أهمية و فاعلية في تكوين المعرفة المتعلقة بالسوق الصناعية و المواد ومواصفاتها وخدماتها، فالعلاقة التكاملية بالموردين يمكن أن تقدم مصدر للمعرفة عن المواد و تأثيرها على المنتجات والخدمات.
- **المنافسون:** هم المصدر الأكثر تأثيرا على خلق المعرفة ويتمثل ذلك في قدرتهم على انتزاع السوق من المنظمة و مع ان المنافسين يعملون على جعل معرفتهم صعبة التقليد إلا أن أعمال و منتجات و خدمات الشركات المنافسة كلها تقدم فرصا حقيقية للتعلم منها، كما أن نزوح العاملين من المنظمات المنافسة الى منظمات أخرى يمثل مصدر متزايد الأهمية في الفترة الحالية لسرقة المعرفة من المنافسين و خبرات الصناعة التي يعملون بها.
- **الشركاء:** هم المصدر الذي يوفر بطريقة جاهزة و سريعة ما تفتقد اليه المنظمة من معرفة و خبرات و هذا ما يتم بالتشارك و التحالف وخاصة عندما يتم بين منطمتين متكاملتين بشكل ايجابي أي أن المنطمتين تحتاج احدهما الى الأخرى ليس فقط في الموارد المادية و إنما في أصول المعرفة أيضا.

### المطلب الثالث: تصنيفات المعرفة و العوامل المؤثرة فيها

#### اولا : تصنيفات المعرفة

#### 1. تصنيف Nonaka

من اشهر التصنيفات تصنيف M. Polany حيث صنف المعرفة الى معرفة ضمنية و اخرى صريحة إلا ان هذا التصنيف لم يحظى بالاهتمام اللازم و كان ikujiro nonaka اول من اعاد الاهمية لهذا التصنيف نظرا لأهميته في مؤسسات الاعمال.

**1.1 المعرفة الضمنية:** وهي المعرفة المخزنة في عقول الافراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها لكونها مخزنة داخل عقل صاحب المعرفة فالمعرفة الضمنية هي المعرفة داخل عقل ولب كل فرد والتي يصعب نقلها وتحويلها للآخرين. المخفية وتشير إلى المهارات الموجودة وقد تكون المعرفة هنا فنية أو ادراكية، وليس من السهل فهمها على أنها عملية أو التعبير عنها بالكلمات ، فهي حصيلة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل الإنسان وهذا النوع من المعرفة يصعب إدارته والتحكم فيه لأنها موجودة في مالكيها فقط، إلا أنه يمكن استثمارها من خلال بعض الممارسات الخاصة بذلك وتحويل بعض المعرفة الضمنية إلى ظاهرة عن طريق ملاحظة الممارسات العملية ، وتدوينها بنشرات وكتيبات لتصبح معلومات.

كما يمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى من خلال مشاركة الفرد بمعرفته الفنية مع الآخرين لنقل وتبادل المهارات والخبرات والمواقف والاتجاهات والقدرات والأحداث والممارسات وتتصف المعرفة الضمنية بأنها شخصية ذاتية من الصعب توثيقها وتحويلها إلى صفة رسمية، ومن الصعب نقلها و توصيلها للآخرين.<sup>1</sup>

### 2-1 المعرفة الصريحة:

المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم، وتشمل كلا من البيانات و المعلومات التي يمكن الحصول عليها وتخزينها و كذلك البيانات و المعلومات المخزنة و التي تتعلق بالسياسات و الإجراءات والبرامج، والموازنات و المستندات الخاصة بالمنظمة، بالإضافة إلى أسس التقويم و التشغيل و الاتصال و مختلف العمليات الوظيفية .

كما تعرف بأنها المعلومات الموثقة التي تحتويها الوثائق المراجع و الكتب و المدونات و التقارير ولذلك فهي معرفة سهلة الوصف و التحديد، و يمكن تحويلها من لغة إلى أخرى و من شكل الى اخر و يمكن بصفة مستمرة قراءتها و إنتاجها و بالتالي تخزينها و استرجاعها.

و المعرفة الصريحة عند **Takeuchi and Nonaka** هي: المعرفة المنظمة المحدودة المحتوى التي تتصف بالمظاهر الخارجية لها، و يعبر عنها بالرسم و الكتابة و التحدث و تتيح التقنية تحويلها. و من خلال التعريفات السابقة يمكن أن نستنتج بعض خصائص المعرفة الصريحة من أبرزها:

✓ يمكن التعبير عنها بالكلمات او الرموز أو الرسم.

✓ قابلة للمشاركة.

✓ تخضع لقواعد و تعريفات.

✓ يمكن الوصول إليها و تخزينها و نقلها.

و قد يكون من المهم التفرقة بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، حيث تميل الأولى لأن تكون معرفة ذاتية تقوم على الخبرة والممارسة. بينما المعرفة الصريحة تميل لأن تكون معرفة ظاهرة و مجردة وموضوعية تقوم على العقل والتعلم كما يمكن كتابتها و ترميزها، وتوثيقها بعكس المعرفة الضمنية، و يتم خلق المعرفة الضمنية من قبل الأفراد و يصعب مشاركتها و تداولها وتتطلب مهارات ذهنية و إدراكية مثل القدرة على القيام بأعمال حرفية و حسابات ذهنية وغيرها.

<sup>1</sup> فريد كورتل: الادارة الفعالة للمعرفة، مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد مجلة العلوم الانسانية جامعة بسكرة العدد 12 ص 7

يوضح الجدول التالي خصائص كل من المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة:

المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
غير مرزمة	مرزمة
ذاتية	موضوعية
شخصية	غير شخصية
سياق محدد	سياق مستقل
صعوبة المشاركة	سهولة المشاركة

الشكل "1"

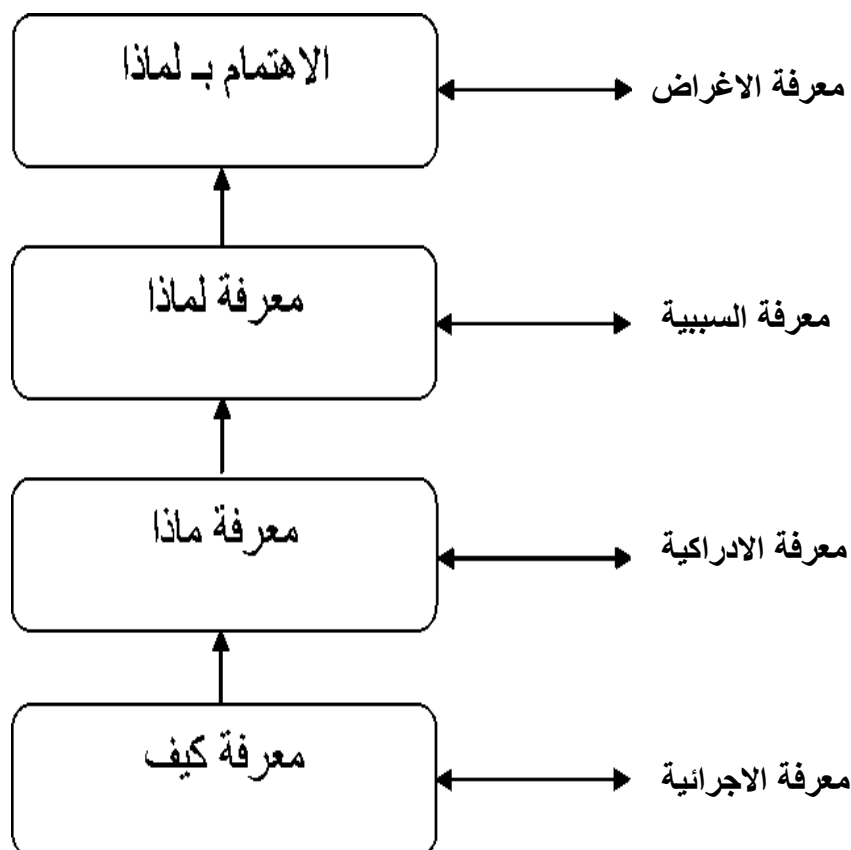
2. تصنيف Marquardt : إذ يصنف المعرفة الى خمسة أنواع: 1

1. معرفة ماذا Know-What : هي معرفة أي نوع من المعرفة مطلوب.

2. معرفة كيف How-Know : هي معرفة كيف يمكن التعامل مع المعرفة .

<sup>1</sup> Marquardt, Michael J ; Building . The Learning Organization , Op Cit . P13

3. معرفة لماذا Know-Why : هي معرفة لماذا هناك حاجة لنوع معين من المعرفة .
4. معرفة اين know-where : هي معرفة اين يمكن الحصول على معرفة محددة بعينها
5. معرفة متى Know When : هي معرفة متى تكون هناك حاجة الى معرفة معينة
- و يوضح الشكل التالي يوضح هذه التصنيفات:



الشكل رقم: 02

### 3. تصنيف Michael Zack

#### 1.3 المعرفة الجوهرية:

وهي النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة، والذي يكون مطلوباً من أجل الدخول في الصناعة، وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للشركة قابلية بقاء التنافسية طويلة الأمد ومع ذلك فإن هذه المعرفة تمثل

المعرفة الأساسية و الخاصة بالصناعة بدورها كسمة للدخول الى الصناعة وهي محفوظة لدى الشركات الاعضاء في الصناعة كميزة لهم عن الشركات غير الاعضاء .

### 2.3 المعرفة المتقدمة:

هي النوع الذي يجعل المنظمة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية، فمع أن المنظمة تمتلك بشكل عام نفس المستوى و النوع من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، إلا أنها تختلف عن المنافسين في تعويلها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزه تنافسية من هذا التميز، و هذا يعني أن المنظمة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموماً أو التميز في شريحة سوقية.

### 3.3 المعرفة الابتكارية:

هي المعرفة التي تمكن المنظمة من أن تفوق صناعاتها، ومنافسيها و تميز نفعها بشكل كبير عن بمنافسيها فهذا النوع من المعرفة يتوقف على الابتكار لما هو جديد في المعرفة ،حتى يكون مصدر قوة بطريقة تسمح للمنظمة بتغيير قواعد العمل و المنافسة نفسها في مجال صناعاتها .

كما أن هناك تصنيفات أخرى للمعرفة حسب عدد من الدراسات المتخصصة يمكن توضيحها في الجدول التالي:

اسم المؤلف	نوع المعرفة	الوصف
ميشيل زاك <i>M..H.Zack</i>	- المعرفة الجوهرية	- المستوى الأدنى المطلوب في الصناعة .
	- المعرفة المتقدمة	- المستوى الذي يمكن المؤسسة من البقاء تنافسيا من خلال التميز .
	- المعرفة الابتكارية	- المستوى الذي يمكن المؤسسة من قيادة الصناعة .
إ.نونكا <i>I.Nonaka</i>	- المعرفة الصريحة	- معرفة رسمية، نظامية، صلبة، مرمزة، قياسية ، قابلة للنقل والتعليم.
	- المعرفة الضمنية	- معرفة غير رسمية، ذاتية، حدسية، غير قابلة للنقل والتعليم.
توم باكمان <i>T.Backman</i>	- المعرفة الصريحة	- موثقة، رسمية، منظمة، قابلة للنقل
	- المعرفة الضمنية	- غير رسمية، غير مثنقة، يمكن الوصول إليها بالاستعلام و المناقشة.
	- المعرفة الكامنة	- حدسية، داخلية، قابلة للوصول من خلال الاستبطان المعرفي .
	- المعرفة غير المعروفة	- اكتشافها بالبصر، النشاط، التجريب ، البحث ، المناقشة.
مورتن هانسن <i>M.Hanson</i>	- المعرفة المرمزة	- قابلة للوصف، القياس والتوثيق، النقل ،التقاسم، قابلة للتخزين.
	- المعرفة المشخصة	-ضمنية ،حدسية،غير قابلة للقياس و التخزين، قابلة للتعلم .
ميكوس سارفاري <i>M.Sarvary</i>	- المعرفة المركزية	- قياسية في الاجراءات و القواعد فائقة القمة ، روتينية و سطحية .
	- المعرفة اللامركزية	- غير قياسية، تتركز في الأفراد، تجاوبهم ،سياق عملهم وتفاعلهم.
شون وي كو <i>C.WekC.koo</i>	-المعرفة القواعد	- تصريحية، إجرائية، قياسية، سجلات .
	- المعرفة الضمنية	- مفاهيمية، حدسية تجريبية، مجسدة في النشاط.
	- المعرفة الثقافية	- سياقية، مرتبطة بالرؤى، الأحاديث، القصص و الشعارات ...الخ.

## العوامل المؤثرة في المعرفة

هناك مجموعة من العوامل تؤدي إلى اكتساب المعرفة وتوليد معارف جديدة في المجالات المختلفة من ابرزها ما يلي:<sup>1</sup>

- 1. مدى توفر مراكز البحث و التطوير:** تشير إلى عدد و نوع المراكز البحثية في البلد المعني وكيفية انتشارها و أوقات عملها و مدى المرونة في ذلك، فإذا كانت المراكز متوفر و لكنها تفتح أبوابها لساعات محددة و لفئة معينة تكون الفائدة هنا محددة، وبالتالي فإن الأصل ان تكون مراكز بحثية متعددة و متنوعة منتشرة في جميع المناطق، وتفتح أبوابها على مدار الساعة لجميع المهتمين، ومزوده بالكوادر البشرية المؤهلة لتتولى الإشراف عليها، إضافة إلى ضرورة تزويدها بالمستلزمات المادية اللازمة .
- 2. مدى توفر الكوادر البشرية المؤهلة و المدربة على إجراء التجارب و القيام بالأبحاث العلمية:** فكلما كان هناك عدد كاف من الأفراد المؤهلين علميا و عمليا، قادرين على إجراء التجارب و القيام بالأبحاث العلمية كانت هناك عملية إنتاج و توليد المعارف بشكل أكبر كما أن الدولة تقوم بإجراءات معينة من شأنها ان تعمل على جلب الكفاءات المهاجرة.
- 3. مدى توفر الدعم المالي اللازم :** هناك علاقة طردية بين نوعية و عدد الأبحاث و التجارب العلمية و مدى توفر الدعم المالي اللازم فكلما زاد الدعم المالي ، زادت كمية الأبحاث و التجارب العلمية و تحسنت نوعيتها حيث يؤثر الدعم المالي على توفير و تدريب الكوادر البشرية و توفير المعدات اللازمة و الإنفاق على التجارب العلمية و الأبحاث.
- 4. الحوافز المادية والمعنوية :** حيث أن توفرها يؤثر إيجابا على توليد و إنتاج المعارف الجديدة كما تسهم أيضا بجلب الكفاءات المهاجرة و تشجيعها على العودة إلى موطنها الأصلي و العمل فيه.
- 5. الإبداع :** حيث أنه مطلب ضرورة لإنتاج المعرفة و الوصول إلى الابتكارات الحديثة، فلا بد من إيجاد الخطط اللازمة التي من شأنها أن تسهم في نمو الإبداع و إنتاج المبدعين.
- 6. المؤسسات التعليمية :** بجميع أنواعها و مراحلها بما تحتويه من خطط دراسية و مناهج و مقررات دراسية و طرق التدريس و الطلبة، إذ تحتاج إلى منظومة تنقل التعليم من مرحلة نقل المعلومات إلى مرحلة تطبيق في مجالات الحياة العملية.

<sup>1</sup> ابراهيم الملكاوي، مرجع سبق ذكره ص 54، 53

7. الأوضاع العامة: ان المعرفة تتأثر بمجردات مجتمعية ثقافية و اقتصادية و سياسية، حيث أن أحد المحددات الجوهرية لتوفر المعرفة هو قيام طلب مجتمعي قوي و فعال، تسنده قوة شرائية رغبة و قادر على تخصيص الموارد.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: ماهية ادارة المعرفة

يقوم المفهوم الحديث الذي يعرف بـ "إدارة المعرفة" على توفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين في المنظمة والمستفيدين من خارجها، حيث يركز على الاستفادة القصوى من المعلومات المتوفرة و المتاحة، والخبرات الفردية الكامنة في عقول موظفيها، لذا فإن مميزات تطبيق هذا المفهوم هو الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري، وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد، ورفع كفاءة العنصر البشري إذا أن قوى الشعوب تقدر حاليا بالمستوى التكنولوجي و المعرفي.

### المطلب الأول: مفهوم ادارة المعرفة

لقد تعددت وجهات النظر واختلفت الرؤى في مجال إدارة الأعمال حول إيجاد مفهوم ثابت لإدارة المعرفة وذلك لما يلفه من غموض، إضافة إلى خلط البعض بين مفهوم ادارة المعرفة وإدارة المعلومات، إذ يعتبر مفهوم ادارة المعرفة مفهوما شاسعا قابلا للتغير نظرا للتغيرات البيئية والتكنولوجية السريعة، كما أن هذا الأخير قوبل بالرفض من قبل الكثيرين نظرا لصعوبة قياس المعرف تحديد اشكالها او تقدير حدود واضحة لها باعتبارها اصلا غير ملموس.

اذ يتباين تعريف إدارة المعرفة بتباين مداخل المفهوم، وكذلك بتباين تخصصات و خلفيات الباحثين و الكتاب في المجال هذا المفهوم. كما يرجع هذا التباين إلى اتساع ميدان المفهوم و ديناميكيته أو التغيرات السريعة التي تدخل عليه و فيما يلي اهم تعاريف ادارة المعرفة:

✓ يعرف العالم wigg المعرفة على انها مجموعة من الطرق والوسائل تستخدم في مواقف عملية لاكتشاف المعرفة وتحليل جوانبها وتطويرها من أجل الاستفادة من الموارد البشرية وإحداث تطوير في المنظمة بما يحقق أهدافها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات، مرجع سابق ص 50

<sup>2</sup> عليان ربحي مصطفى، ادارة المعرفة، دار الصفاء، عمان الاردن ط2008، 1: ص 149



✓ إدارة المعرفة هي: العمل من أجل تعظيم كفاءة استخدام راس المال الفكري في نشاط الأعمال وهي تتطلب ربطاً لأفضل الأدمغة عند الأفراد من خلال المشاركة الجماعية و التفكير الجماعي.<sup>1</sup>

✓ تعرف أيضاً على أنها التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة أو خارجها ، وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المنظمة ، لتحقيق تحسين في الأداء والارتقاء إلى مستويات أعلى من الإنجاز ، سواء بالنسبة لإنجازات المنظمة ذاتها في فترات سابقة أو قياساً إلى إنجازات المنافسين.<sup>2</sup>

✓ اما Scott يرى أن إدارة المعرفة تتمثل في التجمع المنظم للمعلومات من مصادر داخل أو خارج المؤسسة وتحليلها واستغلالها لتحسين أداء المؤسسة قياساً مع منافسيها.

✓ ادارة المعرفة هي: مجموعة من الأنشطة و العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة و اختيارها و استخدامها، ونشرها، و العمل على تحويل المعلومات الهامة و الخبرات التي تمتلكها المنظمة و التي تعتبر ضرورية للأنشطة الادارية المختلفة، كاتخاذ القرارات و حل المشكلات و التعلم و التخطيط الاستراتيجي.<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة لإدارة المعرفة نستخلص مفهوماً لإدارة المعرفة وهي أنها الاستغلال الأمثل للمعلومات و الخبرات، المهارات و القدرات المتوفرة لدى المنظمة و توجيهها نحو تحقيق الأهداف من خلال تشخيص المعرفة و توليدها، و تخزينها، و مشاركتها، و تطبيقها. و لأجل توضيح أكثر لمفهوم إدارة المعرفة لا بد من التفريق بينها و بين إدارة المعلومات، فرغم التشابه الكبير بين المصطلحين، إلا أن هناك أوجه اختلاف بينهما.

● **ادارة المعلومات ( Information Managemen ):** العملية التي تتضمن استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات لتوفير استخدام أكثر كفاءة وفعالية لكل المعلومات المتاحة لمساعدة المجتمع أو المنظمة أو الأفراد في تحقيق أهدافهم، وتتعامل ادارة المعلومات بشكل عام مع الوثائق و برمجيات الحاسوب، و المعلومات الصوتية و المرئية، و يتركز اهتمام ادارة المعلومات حول فعالية المعلومات و حدوثها، و دقتها، و سرعة تجهيزها، و كلفتها و تخزينها و استرجاعها، في حين ان خلق المعلومات، و دراستها و تعلمها، و معناها و فهمها هي ليست الموضوعات لمركزية

1 سعد غالب ياسين: نظم مساندة القرارات، دار المناهج للنشر و التوزيع، الاردن 2006 ص 48.

2 علي السلمي: ادارة التميز، دار الغرب القايرة طبعة 2002، ص 208.

3 تسيير المعرفة و تحسين الاداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية العلوم الاقتصادية و علم التسيير جامعة ورقلة سنة 2005 ص 41.

لهذا الفرع العلمي التطبيقي، وبالتالي إدارة المعلومات هي وسيلة تقنية تضمن توفير المعلومات.<sup>1</sup>

- **ادارة المعرفة : (Knowledge Management):** هي أكثر تقدماً حيث تقوم بتحليل المعلومات والاهتمام بتحليل كافة الأصول المعرفية المتوفرة والمطلوبة وإدارة العمليات المتعلقة بهذه الأصول والمتمثلة بتطوير المعرفة والحفاظ عليها واستخدامها والمشاركة فيها، و تتضمن الأصول المعرفية التي تتعلق بالسوق والمنتجات والتقنيات والمنظمات التي تمتلك المعرفة والتي تحتاجها، وتستخدم إدارة المعلومات تقنية المعلومات ونظم الخبير للاستدلال المعرفي والذكاء الإنساني والاصطناعي لتوليد المعرفة حيث أنه هناك تداخل بين مفهوم إدارة المعرفة مع مفهوم إدارة المعلومات، كما أنه يشار إلى إدارة المعرفة كمرادف لإدارة المعلومات باعتباره أكثر شيوعاً في البيئة المعلوماتية، و يفند أصحاب وجهة النظر هذه على ان المعلومات هي التي تزود الأساس اللازم للحصول على المعرفة و تداول أنواع معينة منها.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: اهمية ادارة المعرفة وأهدافها

#### اولا : اهمية ادارة المعرفة

ان ظهور ادارة المعرفة يعود الى ثلاثة تحديات تواجه الادارة في الوقت الراهن وهي:<sup>3</sup>

- ✓ كيفية اقتفاء الزبائن و خدمة حاجاتهم عبر الشبكة العالمية " internet " و التجارة الالكترونية.

✓ كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة و مكانة في سوق المنافسة.

✓ الآلية التي تمكن الشركة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال

تأسيس مفهوم التعلم التنظيمي لتعميق وبناء القيم الرصينة للشركة.

كما تكمن أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية:<sup>4</sup>

✓ تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة

والكثيف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.

✓ تعاضم دور المعرفة في النجاح المنظمي لما تحققه من تخفيض للتكلفة ورفع موجودات المنظمة.

✓ تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها للمشاركة

فيها وتطبيقها وتقديمها.

1 بسهولة الذبیر: دور الادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، ص28

2 ابراهيم الخلفاوي، مرجع تم ذكره ص 29

3 العلي عبد الستار: مدخل الى ادارة المعرفة، عمان دار المسيرة، 2005 ص 27-28

4 صلاح الدين الكبيسي مرجع سابق ص42-43

- ✓ تعزيز المركز التنافسي للمنظمات من خلال صنع الكفاءات وخلق الابداع وتحفيز التجديد والابتكار وما لذلك من أثر على تخفيض التكاليف وتمييز منتجاتها وخلق قيمة مضافة.<sup>1</sup>
- ✓ تحسين عملية اتخاذ القرارات، بحيث تتخذ بشكل أسرع من قبل المستويات الإدارية الدنيا وباستخدام موارد بشرية أقل وبشكل أفضل مما لو أنها اتخذت من قبل المستويات الإدارية العليا.<sup>2</sup>
- ✓ تعد احدى المكونات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقائها من خلال قدراتها على المساهمة في صيانة وتطوير رؤيا طويلة الأمد تعبر من خلالها لمنظمة عن: أين ترغب في الذهاب مستقبلا؟ تحديد ماذا يحتاج السوق؟ فيم يرغب الزبائن؟ ما هو مستوى المنافسة؟
- ✓ تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.
- ✓ تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموس وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
- ✓ تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار راس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- ✓ تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.

### ثانيا: اهداف ادارة المعرفة

تسعى أي منظمة إلى تحقيق جملة من الأهداف من خلال تبنيها لآليات نظام ادارة المعرفة، ومن جملة هذه الأهداف نذكر :

- ✓ العمل على توفير و تجديد وتطوير المعرفة بصورة مستمرة وترجمتها الى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة بتحقيق الكفاءة والفعالية من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي الى تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمة.
- ✓ تحسين الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة والتي يصعب قياسها، وتظهر نتائجها على المدى الطويل.
- ✓ التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة .
- ✓ تساعد على بناء ما يسمى بمتخصصي المعرفة وهم الاشخاص الذين لديهم معرفة حول موضوع أو تخصص ما.

<sup>1</sup> احمد بلالي: تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة وتنافسية المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة 2003، ص47 .

<sup>2</sup> هيثم علي حجازي: ادارة المعرفة، مدخل نظري، الاهلية للنشر و التوزيع، عمان الاردن ط 2005 ص 35.

- ✓ تساهم في تبسيط العمليات و خفض التكاليف عن طريق التخلص من الاجراءات غير المطلوبة و غير الضرورية .
- ✓ تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، حيث أنها تمكن أعضاء المنظمة من التعامل مع العديد من القضايا خاصة الجديدة منها، إذ تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة وفعالية وتشكل رؤيا مستقبلية لدى الموظفين.
- ✓ إيجاد بيئة لتجميع و توثيق و نقل الخبرات التراكمية المكتسبة أثناء الممارسة اليومية.
- ✓ حفظ المعرفة اي تخزينها بالأماكن المخصصة لها .
- ✓ تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف مع الاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي و الذكاء والتعلم.

### المطلب الثالث: ابعاد ادارة المعرفة مكوناتها و عملياتها

#### اولا : ابعاد ادارة المعرفة

تتمثل ابعاد ادارة المعرفة في ثلاثة ابعاد اساسية تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1. البعد التكنولوجي:** ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث و منتجات الكيان الجماعي البرمجي و قواعد بيانات ادارة راس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة، والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات ادارة المعرفة بصوره تكنولوجية ولذلك فان المنظمة تسعى الى التركيز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.
- 2. البعد التنظيمي و اللوجستي للمعرفة:** يعبر هذا البعد عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها و تخزينها و نشرها وتعزيزها و مضاعفتها و اعادة استخدامها و يتعلق هذا البعد بتحديد الطرائق و الاجراءات و التسهيلات والوسائل المساعدة و العمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصور فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.
- 3. البعد الاجتماعي:** يركز هذا البعد على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات من صناع المعرفة و تأسيس المجتمع على أساس صناع المعرفة، والتقاسم و المشاركة في الخبرات الشخصية و بناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.

و هناك من حدد أربع أبعاد لإدارة المعرفة تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> يوسف احمد ابو فارة: مدخل ادارة المعرفة و الاداء، المؤتمر السنوي الدولي الرابع حول ادارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، الاردن، 26-28 افريل ص 13 .

1. **البعد الاقتصادي الاستراتيجي:** يتعلق بالمحيط التنافسي للمنظمة، الذي فرضته عولمة المبادلات، مما يعني بحث المنظمة عن معايير للتنمية الدائمة، وإدماج أكبر لراس المال البشري.

2. **البعد التنظيمي:** يتعلق بالمنظمة و يتمثل في قيمها، هيكلها، طريقة إدارتها، معاييرها الاقتصادية.

3. **البعد الثقافي الاجتماعي:** يتعلق بسلوكيات الأفراد و المجموعات داخل المنظمة، وكل ما يخص عاداتهم ثقافتهم المهنية، قدرتهم على إنشاء علاقات تفاعلية ذكية، كفاءاتهم.

4. **البعد التكنولوجي:** يرتبط بمجموعة المعارف التقنية و التكنولوجية، من برمجيات ووسائل، والتي تعتبر دعامة لتجديد إدارة المعرفة.

### ثانياً: مكونات ادارة المعرفة

يرى الباحثون أن إدارة المعرفة تتضمن العديد من المكونات التي تتكامل و تتفاعل فيما بينها، و فيما يلي بعض هذه المكونات:<sup>2</sup>

- **القيادة:** تلعب قيادة المنظمة دوراً مهماً في تعزيز إدارة المعرفة من خلال الدعم و المشاركة فالقيادة تعمل على إرشاد العاملين و ترسيخ قناعتهم بأهمية إدارة المعرفة و تأثيرها الإيجابي في نمو مستقبل المنظمة .
- **التقنيات:** بالإضافة إلى فعالية قواعد البيانات كأداة لخرن و نشر المعرفة، هناك العديد من الوسائل الأخرى تساهم في تفعيل ادارة المعرفة مثل برامج تطوير المحترفين و برامج توجيه و توعية الجماعات و غيرها، من جهة أخرى فان تصميم المكاتب مثل المكاتب المفتوحة و غرف فرق العمل جميعها تساهم في نجاح إدارة المعرفة من خلال خلق البيئة التي تشجع مشاركة المعرفة.
- **التنظيم:** يتطلب عمل إدارة المعرفة المتعلق بتوليد و خزن و نشر و استخدام المعرفة تنظيمًا فائقًا لتوجيهه و تطبيقه فضلاً عن ضرورة توفير فرق عمل يساهم في انجاز المهام الخاصة بأقسام إدارة المعرفة كالمكتبات و الانترنت و غيرها لخدمة جميع المستفيدين في مختلف المستويات الإدارية و التشغيلية في المنظمة.
- **الثقافة:** من بين أهم غايات إدارة المعرفة هي محاولة إيجاد طريقة للحصول على حكمة العاملين و معرفتهم داخل المنظمة لأجل رفع تلك المعرفة إلى أقصى حد ممكن و الاحتفاظ بها، كما أن

<sup>1</sup> فريد كورتل، مرجع سابق ص 274 .

<sup>2</sup> بسهوة النذير مرجع سابق ص 32-33 .

إدارة المعرفة تستلزم وجود موارد بشرية ذات مؤهلات عالية و ثقافة رفيعة، أي بمعنى أن المنظمة عليها أن تحصن نفسها و موارد البشرية ثقافيا.

● **العمليات:** يمكن الإشارة الى ادارة المعرفة بأنها العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة و خلقها و تخزينها والمشاركة فيها و استخدامها و تطويرها من قبل الافراد و الجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف الرئيسية .

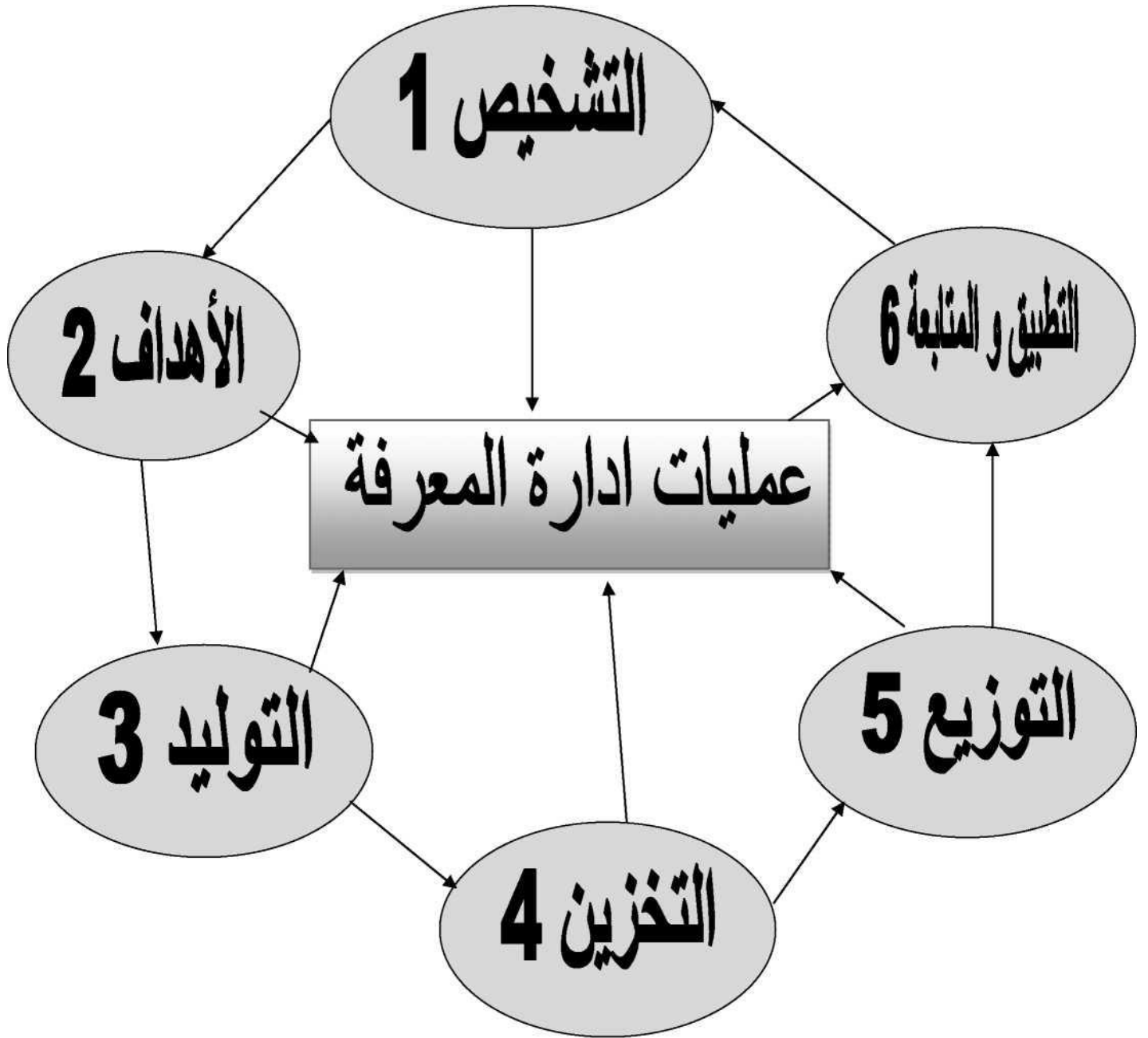
● **أهداف العمل:** هناك علاقة مباشرة بين المنظمة التي تطبق إدارة المعرفة و قدرتها على تحقيق أهداف العمل، لذا ينبغي أن تكون أهداف العمل واضحة و معروفة قبل الاستثمار في إدارة المعرفة، و تقييم نجاح المنظمة يكون من خلال مقارنة نتائج الاستثمار المتحققة مع أهداف العمل و أهداف إدارة العمل المخططة.

● **التعلم:** هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين و المستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات او بالتأثير على الآخرين، فالتركيز على التعلم يساعد المنظمات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم للعب دورا أكثر فاعلية في عملية خلق المعرفة.

● **العلاقات:** تحاول المنظمات الى تنظم ذاتها من خلال زيادة قدرتها على التكيف فرديا و جماعيا باستمرار مع الظروف المتغيرة، و تفرض أن تقوم بتعديل معها بما يؤدي إلى التغيير في السلوك ويلعب الإنسان دورا مهما في بناء المعرفة لذا يكون من الضروري بناء و إدامة علاقات وثيقة فيما بين الموارد البشرية.

### ثالثا : عمليات ادارة المعرفة

اختلف الباحثون من حيث عدد المراحل التي تمر بها المعرفة اثناء ادارتها، فعمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تتابعي مستمر و متكامل فيما بين مراحلها كما هو موضح في الشكل



الشكل رقم 03: عمليات إدارة المعرفة

المصدر: بلقاسم تويبة، محمد صالح، ملتقى دولي حول الراس المال الفكري في منظمات الاعمال

**1. تشخيص المعرفة:** إن العائق الدائم في حياة المنظمات هو صعوبة الوصول إلى المعرفة المطلوبة ، لذلك نجد أن تشخيص المعرفة من الأمور المهمة ، لأن نجاحها يتوقف على دقة التشخيص الذي تقدم به المعرفة ، و غيابها هو جوهر مشكلة المنظمات المعرفية ، لذلك إذا أرادت المنظمة أن ترصد قدراتها المعرفية، عليها أن تتحرك في محورين، وهما أن تعرف المعرفة الداخلية التي تتمثل فيما لدى المنظمة من إمكانات وما لدى أفرادها من معلومات وخبرات ذات فائدة للمنظمة ومستقبلها ، وثانيا التعرف عليها من مصادرها الخارجية التي تتمثل في البيئة المعرفية المحيطة بالمنظمة والتي يجب رصدها بدقة وفقا لاهتمامات المنظمة والسعي لارتباط المنظمة معها.<sup>1</sup>

**2. تحديد أهداف المعرفة:** إن إدارة المعرفة في أي منظمة هي مجرد وسيلة لتحقيق أهدافها ، كما أنها تبدأ أولا بتطوير الأهداف الواضحة للمعرفة والمتمثلة في :

- ✓ تحسين العمليات .
- ✓ خلق الوضوح حول كل من مجالات عمل الشركة، المشكلات وعمليات الشركة.
- ✓ تسهيل الابداع .
- ✓ التوجه نحو الزبون.
- ✓ تسهيل عمليات التخطيط والتنبؤ.

كما أن أهم جانب في أهداف المعرفة هو العمق والسعي لتبني التحولات الجذرية والغايات الواسعة، وكل هذا يدور حول البراعة وتحقيق الجودة الفائقة ، وإنتاج سلع وخدمات جيدة ، إضافة إلى وضع حلول غير تقليدية ، ومن أهمية تحديد أهداف المعرفة فهم العاملين لنوع المعرفة التي تعد حاسمة لعملهم ، والتي يجب عليهم تعلمها كي يتم تحسين الانجاز.<sup>2</sup>

**3. توليد المعرفة :** هو خلق و ابداع و ابتكار معارف جديدة من خلال العمل و مشاركة جماعات العمل في المنظمة لتوليد راس مال معرفي جديد وإيجاد حلول لمشاكل تعاني منها المنظمة وقد تزود المنظمة بقدرات تميزها عن غيرها في تحقيق انجازات وخطوط عمل جديدة في حل المشكلات و نقل الممارسات الأفضل و تطوير مهارات الفنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب و الاحتفاظ بها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> العمري غسان، عيسى ابراهيم، الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الاردنية، اطروحة دكتوراه جامعة عمان للدراسات العليا، 2004 ص8

<sup>2</sup> العلي عبد الستار، مرجع سابق ص41

<sup>3</sup> جمال يوسف بدير: اتجاهات حديثة في ادارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز للنشر و التوزيع عمان، الاردن، الطبعة الاولى 2010 ص 62



ومن النماذج المستخدمة في عملية توليد المعرفة نموذج (SECI) و الذي يشير الى ان عملية انشاء المعرفة هي عملية حلزونية متصاعدة للتفاعلات التي تكون ما بين المعرفة الضمنية و الصريحة ، و تتجسد في أربع مراحل تمثل التحولات للمعرفة الضمنية الى المعرفة الصريحة في إطار إنشاء المعرفة ، و ان هذه التفاعلات بقدر ما تمثل تحولات مرتبطة ببعضها البعض، فهي تتميز خلال تحولها من مرحلة الى أخرى بالارتقاء و تجاوز الذات و يوضح الشكل التالي التفاعلات و التحولات المختلفة للمعرفة.

من الضمنية الى الضمنية التنشئة	من الضمنية الى الصريحة التجسيد
من الصريحة الى الضمنية التذويب	من الصريحة الى الصريحة الترابط

المصدر: NONAKA I ;TAKEUCHI ,connaissance créatrice la dynamique de l' entreprise entreprenante de Boeck université ( version originale , 1995) ,P 94 .

و فيما يلي توضيح مختصر لعملية توليد المعرفة حسب هذا النموذج:<sup>1</sup>

- **التنشئة ( socialisation ):** و هي المعرفة التي تتولد من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين الأفراد عندما يزاولون عملهم.
- **التجسيد ( externalisation ) :** و هي التي تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية الى واضحة كأن تنقل معرفة شخص من الكتب و الرسائل.
- **الترابط ( combination ) :** و تتم بتحويل المعرفة الواضحة الى معرفة واضحة و ذلك من خلال الاتصال بين الجماعات أو نشر المعرفة كعملية منتظمة يمكن تخزينها و فهرستها.

<sup>1</sup> نجم عبود مرجع سابق ص 67

• **التدوير ( Internalisation )**: وتتم من خلال تحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة ضمنية مثل تحويل المعرفة التنظيمية إلى روتين عملي يومي و عمليات و ثقافة منظمة و مبادرات استراتيجية.

4. **تخزين المعرفة** : هي المحافظة على المعرفة و إدامتها و البحث و الوصول و الاسترجاع و مكان الوصول وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، وعلى المنظمة أن تحافظ على المعرفة ، لان فقدانها يعرضها للخسائر المعنوية و المادية، و فقدان المعرفة الذي يتم عن طريق الأفراد الذين يغادرون المنظمة لأسباب مختلفة فيأخذون معهم معداتهم الضمنية غير الموثقة، اما الموثقة فتبقى للمنظمة ، لذلك لا بد من توزيع المعرفة و اكتسابها بين أفراد المنظمة عن طريق التدريب لتعزيز معرفة المستخدمين<sup>1</sup>.

5. **تطوير وتوزيع المعرفة** : و يتم ذلك من خلال تطوير المعرفة و زيادة قدرات وكفاءات صناع المعرفة، ما يعني ضرورة الاستثمار في راس المال البشري، واستقطاب العاملين الأكثر كفاءة في مجال ادارة المعرفة، و التركيز على التعلم التنظيمي مما يزيد من إنتاجية المنظمة.

6. **تطبيق المعرفة** : فهدف إدارة المعرفة هو العمل على تطبيقها في المنظمة و هي أهم عملياتها من أجل انتاج معارف جديدة و استخدامها في الوقت المناسب قبل ان تفقد فرصة استثمارها وقد وفرت التكنولوجيا الحديثة وسائل و أساليب لتطبيق المعرفة مما يسمح بالتعلم الفردي و الجماعي مما يؤدي الى الابتكار، و قد استخدمت هذه أساليب لتطبيق المعرفة من بينها : الفرق المتعددة الخبرات الداخلية، و مبادرات العمل، والتدريب من قبل الخبراء و المستشارين .

<sup>1</sup> سوزان صالح دروزة: العلاقة بين متطلبات ادارة المعرفة و عملياتها و اثرها على تمييز الاداء المؤسسي ، رسالة ماجستير ادارة الاعمال جامعة الدراسات العليا الشرق الاوسط ،كلية العلوم الادارية و المالية ، الاردن 2008 ص 140-141.

## الفصل الاول ..... عموميات حول ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات

و يبين الجدول التالي العمليات السائدة مع خصائصها

الخصائص	العملية
تحديد أفضل الموارد المعرفية المتاحة داخل المنظمة و خارجها و اللازمة لتحقيق الأهداف المخططة.	اكتساب المعرفة وتطويرها
تقويم صلاحية الوثائق السائدة في أنشطة المنظمة و تحديث المعلومات باستمرار لضمان استمرارية الميزة التنافسية.	تنظيم المعرفة و تخزينها
تتضمن استيعاب المعرفة و ترجمتها الى عمليات قابلة للتنفيذ على ارض الواقع.	نقل المعرفة و استخدامها
اعتماد مقاييس واضحة لتحديد القيمة المضافة بواسطة المعرفة وتحسينها عبر تغيير الآليات المستخدمة في صنع القرار.	قياس المعرفة و تحسينها

المصدر : محمد فلاق ، عمليات ادارة المعرفة و تأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية ، بحث مقدم في اطار المؤتمر الدولي الرابع حول منافسة المؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة شلف 09-10 نوفمبر 2010 ص 10 .

## المبحث الثالث: مدخل الى تكنولوجيا المعلومات

### المطلب الأول: تعريف تكنولوجيا المعلومات وفوائدها

#### أولا : تعريف تكنولوجيا المعلومات

#### مفهوم التكنولوجيا:

وفقا للتطور التاريخي ارتبط مفهوم التكنولوجيا بالغموض والانتساع في ان واحد نظرا لتعدد تخصصات الباحثين الذين تعرضوا لدرستها وكذا ارتباطها بالتغيرات السعة التي تتصف بها تعاملات الافراد مع البيئة المادية خلال فترة منية متلاحقة .

ونظر لتعدد تعاريف التكنولوجيا سنحاول ادرج ابرزها في ما يلي :

- التكنولوجيا: يقصد بها المعرفة المنهجية للتقنية، فهي مجموع المعارف العلمية و التقنية التي يجب أن نتحكم بها من أجل تشكيل الأهداف، فالتكنولوجيا تتطور وفق العلوم و التقنيات فهما متلازمان، و تنتشر بفعل انسياق السريان العادي أو التقليدي.<sup>1</sup>
- هي عملية أو مجموعة من العمليات تسمح من خلال طريقة واضحة للبحث العلمي، بتحسين التقنيات الأساسية وتطبيق المعارف العلمية من أجل تطوير الإنتاج الصناعي.<sup>2</sup>
- وهناك من يعرف التكنولوجيا بأنها فرع من المعرفة يتعامل مع العلم و الهندسة، او تطبيقها في الانتاج الصناعي، فهي تطبيق العلم.
- التكنولوجيا هي علم المعرفة الذي لا يشمل فقط العتاد و التجهيزات التي يستخدمها الانسان خدمة لحاجاته و رغباته ، بل تحتوي أيضا على التنظيم والممارسة العملية والقيادة، كما أنها نتاج اجتماعي و ثقافي يشمل الأفكار المعتقدات، السلوك، والقيم التي يستخدمها الفرد من خلال تعامله مع الطبيعة و المجتمع، لأن التكنولوجيا قبل أن تكون آلة أو جهازا معيناً كانت فكرة تولدت عن حاجة أو رغبة اجتماعية معينة.

<sup>1</sup> رتيبة حديد، نوفل حديد: البقضة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، ورقة عمل قدمت في اطار المؤتمر الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات في 8-9 مارس 2005 بكلية الحقوق و العلوم التجارية جامعة ورقلة.

<sup>2</sup> عبد الفتاح بوخمخ، كريمة شايونية: تسيير الكفاءة و دورها في بناء الميزة التنافسية ورقة عمل قدمت الملتقى الدولي حول تسيير المؤسسات في 12-13 نوفمبر كلية العلوم الاقتصادية و التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة.

### مفهوم تكنولوجيا المعلومات

لم تحظى تكنولوجيا المعلومات كغيرها من المصطلحات الجديدة خاصة مع ظهور الاقتصاد الجديد بتعريف موحد، بل تعددت هذه التعاريف وتنوعت تبعاً لرؤية كل واحد لها، لذا سندرج عدة تعاريف حتى تبرز لنا أوجه الاختلاف والاتفاق فيما بينها.

- تكنولوجيا المعلومات هي استعمال التكنولوجيا الحديثة للقيام بالنقاط ومعالجة، وتخزين واسترجاع، وإيصال المعلومات سواء في شكل معطيات رقمية، نص، صوت أو صورة.<sup>1</sup>
- هي تطبيق التكنولوجيا الالكترونية ومنها الحاسب الآلي والأقمار الصناعية وغيرها من التكنولوجيات المتقدمة لإنتاج المعلومات التناظرية والرقمية وتخزينها واسترجاعها، توزيعها ونقلها من مكان لآخر.<sup>2</sup>
- هي 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.
- تعرفها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية على النحو التالي : تشمل تكنولوجيا المعلومات مجموعة من الوسائل التي تسمح بجمع، تخزين، نقل و معالجة المعلومات في شكل صور او اصوات او بيانات، وهي تشمل الالكترونيات الدقيقة، علم البعديات الالكترونية و التكنولوجيات الملحقة .
- تكنولوجيا المعلومات هي نموذج تقني اقتصادي جديد، تؤثر على تسيير و مراقبة أنظمة الانتاج و الخدمات في الاقتصاد، يعتمد على مجموعة مترابطة من الاكتشافات المعقدة في ميدان الحواسيب الإلكترونية، هندسة البرمجيات، أنظمة المراقبة والاتصالات البعيدة مما سمح بتخفيض تكاليف التخزين، المعالجة، تبادل و توزيع المعلومات بشكل كبير جدا .

### ثانياً: فوائد تكنولوجيا المعلومات

- ✓ تعمل على تطوير أدوات الإدارة العليا عن طريق تنظيم كفاءات المستخدمين .
- ✓ تسمح بالتواجد في كل مكان.
- ✓ تحسين التوظيف الداخلي للمؤسسة.

<sup>1</sup> مراد رايس: أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة ، رسالة الماجستير في العلوم التسيير فرع ادارة الاعمال جامعة الجزائر 2005-2006 ص28.

<sup>2</sup> فاطمة الزهرة غربي، خديجة بلعباء: تكنولوجيا المعلومات و اثرها في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين الميزة التنافسية في الدول العربية 27-28 نوفمبر 2007 بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة شلف.

- ✓ تمثل أداة لتخفيض المصاريف و تحسين الإنتاجية و الكفاءة و تطوير الخدمات و المنتجات.
- ✓ تساعد على الابتكار والتجديد و كذا التفاعل مع تحركات المنافسين كما تساهم في تقديم عروض ملائمة مع احتياجات العملاء لخلق الميزة التنافسية و ايجاد أسواق جديدة بأحسن سرعة و أقل ثمنا.
- ✓ تسمح بتقديم الخدمة للزبون على أكمل وجه .
- ✓ تعد الوسيلة الأمثل لإدارة المؤسسات الكبيرة ذات الفروع.
- ✓ تمثل وسيلة هجوم و منافسة بالنسبة للمؤسسة، إذ تسمح بالخروج من الأسواق المحلية إلى الأسواق الخارجية.
- ✓ تمنح فرصة توسيع التجارة الإلكترونية وكذا العمل مع فرق خارجية.
- ✓ تساهم في جمع المؤسسات بتسهيل تسويق المنتجات و توفير المواد الأولية اللازمة مما يخلق مجالا فسيحا لتعامل فيما بينها.

### المطلب الثاني: مراحل تطور تكنولوجيا المعلومات

لقد مرت تكنولوجيا المعلومات بمراحل مختلفة، فقد كانت هناك مستجدات و اختراعات متطورة و حديثة بمرور الوقت وقد تميزت بارتباطها و تشعبها مع بعضها البعض، و سوف نلخص هذه المراحل في الجدول التالي :

المراحل	التطور التاريخي في مجال المعلومات و الاتصال
3500 ق.م-1837م	اختراع الكتابة المسمارية، وظهور مجموعة لمصادر المعلومات و المكتبة الاسكندرية بالإضافة الى صنع الاوراق و الحبر، وظهور اول جريدة و اول مجلة و اكتشاف ماكينات العد و الموجات الكهرومغناطيسية و التلغراف .
1838م - 1895م	اتساع استعمال التلغراف و اختراع الفاكس، بالإضافة الى اختراع الالة الطابعة واكتشاف الهاتف من طرف كراهام بيل ، واستخدام الطاقات الكهربائية ، اكتشاف آلات العرض السينمائية و اللاسلكية و اكتشاف المذياع.
1900م – 1948م	في هذه المرحلة تم الاعتماد على الاتصالات البعيدة، و البث عبر الراديو وكان اول عرض للجمهور عبر التلفاز ، و اول ما ميز هذه المرحلة ظهور النظرية العامة للحواسيب و اكتشاف اول حاسوب الكتروني ميكانيكي و الذي سمي ب "مارك 1 " بالإضافة الى اكتشاف الترانزيستور ، و انشطة التسجيل الصوتي
1963م – 1964م	ظهر في هذه المرحلة نظام تلفاز الكيبل و تم اجراء اول مكالمة هاتفية بعيدة المدى كما تم تشغيل التلفاز الملون، وابتكار لغة فورتران للحاسوب، كذلك تم اختراع المودم و الفيديو فون ونخص بالذكر اطلاق اول قمر صناعي و اكتشاف الليزر و عرض اشربة الكاسيت الصوتية.
1964م - 1982م	هنا تم عرض معالج الكلمات و ظهور الالات الحاسبة اليدوية ، بالإضافة الى انشاء شبكات المعلومات المحسوبة و استعمال القرص اللين كوسيلة ثانوية للتخزين كذلك ظهور اول شاشة تلفاز مسطحة ، وما ميز هذه المرحلة ظهور اول عرض لتقنيه الابعاد الثلاثية وأول عرض للحواسيب المحمولة و ظهور الاقراص المضغوطة او المدمج
1983م – 1994م	تم الاعلان على انظمة تشغيل جديدة، و طرح معالج حاسوب متقدم كما تم عرض الحواسيب المنضدية للوسائط المتعددة، و الحواسيب الشخصية القادرة على تسجيل فيديوهات كاملة الحركة، بالإضافة الى تراسل للبيانات اللاسلكية عبر الحواسيب المصغرة .
1995م – الى يومنا هذا	تم تطوير محرك البحث الاول الذي يعمل بالاستراتيجيات البحث بعوامل البحث البوليان على شبكة الانترنت، وتم ظهور الاتصالات الهاتفية عبر الانترنت كما تضمنت هذه المرحلة بداية البث الرقمي والتحول في التخزين من الاشرطة الى الاقراص الى فلاش تطوير واكتشاف نظم تشغيل جديدة، تطور كبير جدا في الهواتف

المصدر: عامر ابراهيم قنديلجي، ايمان فاضل السمراني، تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها ص 110-16 .

### المطلب الثالث: خصائص و مكونات تكنولوجيا المعلومات

تمتاز تكنولوجيا المعلومات بخصائص جد فعالة ما يسمح لها بان تكون من أهم و ابرز اعتمادات المؤسسة في وقتنا الحالي، كما أنها تتكون من عناصر متنوعة تسمح لها بلمس كل الجوانب الموجودة في المؤسسة ،وهنا سنتناول هذه العناصر كل على حدا.

**أولاً: خصائص تكنولوجيا المعلومات:** يزداد اعتماد المنظمات على تكنولوجيا المعلومات يوماً بعد يوم ويعود هذا الأساس إلى ما تتوفر عليه هذه التكنولوجيا من خصائص تمكنها من حل بعض المشاكل، تتمثل هذه الخصائص في:<sup>1</sup>

- **السرعة:** فمن ناحية السرعة، فإن تكنولوجيا المعلومات تؤدي عملية معالجة المعلومة من تحويل ومعالجة وحساب المعلومة، بطريقة سريعة مقارنة بالإنسان ،هذه الخاصية سمحت بتخفيض وقت معالجة المعلومات بشكل كبير، كذلك ساهمت في تجنب المهام اليدوية الخاصة بالحساب، ومعالجة المهام التي يصعب تنفيذها يدوياً.
- **تقريب المسافة:** أما من هذه الناحية، فقد سمحت باقتصاد معتبر في الوقت المستغرق في الاتصال عن بعد، ففي وقتنا الحالي، أصبح بإمكان النقل الفوري لأحجام جد كبيرة من المعطيات بين أي نقطتين من العالم وهذا بفضل تكنولوجيا المعلومات المتطورة.
- **القدرة على التخزين:** ويتضح هذا من خلال التطور في الوسائط الالكترونية المستعملة في تخزين المعلومات، وكذلك في التطور المستمر في أنظمة تسيير قواعد المعطيات والوثائق الموجودة، والتي تسمح لكل مستعمل بالوصول إلى كتلة كبيرة من المعلومات مهما كان مكان تخزينها.
- **مرونة الاستعمال:** وهنا نستطيع القول بأنها خاصية جد أساسية، وهي تتمثل في إمكانية استعمالها في مجالات جد واسعة ومختلفة.
- **الذكاء الاصطناعي:** أهم ما يميز تكنولوجيا المعلومات هو تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج.<sup>2</sup>
- **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.

<sup>1</sup> ساسية مساهل: تأثير تكنولوجيا المعلومات على وظيفة المراجعة الداخلية في المؤسسة، ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير فرع تسيير المنظمات جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2007، ص 41-42 .

<sup>2</sup> سعاد بومائلة، فارس بوباكور: اثر التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والمناجمنت العدد 3 مارس 2004 ص 205 .



- 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 إلكترونيا خاصة بالنظر إلى سهولة المعاملات التجارية التي يحركها رأس المال المعلوماتي فيسمح لها بتخطي عائق المكان والانتقال عبر الحدود الدولية.

### ثانيا: مكونات تكنولوجيا المعلومات

من بين مفاهيم مكونات تكنولوجيا المعلومات أو ما يسمى كذلك بالبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، نجد المفهوم الواسع والذي يوضح بأنها تتكون من مجمل الخدمات واليد العاملة والقدرات التطبيقية التي تقدم بواسطة الأجهزة والبرمجيات إلى المؤسسة، والتي هي ممولة من قبل الإدارة، ومنه فإن العناصر المكونة لتكنولوجيا المعلومات هي:

#### 1. العناصر المادية: وهي تتمثل في أجهزة الحاسوب، وتتكون من العناصر التالية:

- أ- الوحدة المركزية : وتتكون بدورها من الوحدة الأم، والمعالج، والذي يعتبر عقل الكمبيوتر، حيث يقوم بتنفيذ كل العمليات الحسابية والمنطقية، إضافة إلى وحدة الذاكرة الرئيسية التي تعمل على تخزين تعليمات البرامج والمعطيات قيد المعالجة، ونجد كذلك أسلاك التوصيل التي تربط بين مختلف الأجزاء.
  - ب- اللواحق: وهي تتكون من وحدات الإدخال ووحدات الإخراج، فالأولى هي الأجهزة المسؤولة عن إدخال التعليمات المطلوب تنفيذها والمعطيات المطلوب معالجتها، كلوحة المفاتيح، الفأرة الميكروفون... أما الثانية، فهي الأجهزة التي تقوم بنشر النتائج المعالجة من الوحدة المركزية، كشاشة الحاسوب، الطابعة...
  - ت- الذاكرات الثانوية: وكما نعلم، فإن الذاكرة الحية تفقد المعلومات الموجودة بها مباشرة بعد توقف الحاسوب لأي سبب، ومنه لا بد من استعمال ذاكرات تسمح بحفظ المعلومات بصفة دائمة، وتتمثل في الأقراص الصلبة الأقراص المرنة، الأقراص المضغوطة.<sup>1</sup>
2. العناصر غير المادية: وتتمثل في البرمجيات، والتي تشمل على التوضيحات والتعليمات التفصيلية المنظمة التي تسيطر على المكونات المادية للحاسوب، وتتكون من:

<sup>1</sup> عبد العزيز سطاوي: دور تكنولوجيا المعلومات في عملية التنقيب بالمبيعات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص ادارة اعمال جامعة محمد خيضر بسكرة 2007-2008 ص 76

أ- **برمجيات النظم:** وهي عبارة عن مجموعة من البرامج التي تجهز عادة من قبل شركات تصميم وتصنيع البرامج، وتستخدم كوسائل مساعدة في تشغيل واستخدام الحاسوب بكفاءة عالية كما أنها تبسط عملية استخدامه في تنفيذ المهام المختلفة.

ب- **برمجيات التطبيقات:** وهي التي تكون موجهة لانجاز مجموعة من الوظائف المحدودة، ويطلق على كل مجموعة من هذه البرمجيات باسم الحزم البرمجية، فمنها ما هو متخصص في معالجة النصوص، ومنها ما هو متخصص في الرسم والتصميم الهندسي، وغيرها من البرمجيات.

3. **الاتصالات:** وهي العملية التي من خلالها يتم نقل وتبادل المعلومات بين طرفين أو أكثر في موقع جغرافي أو مكان محدد، ونجد فيها نوعين:

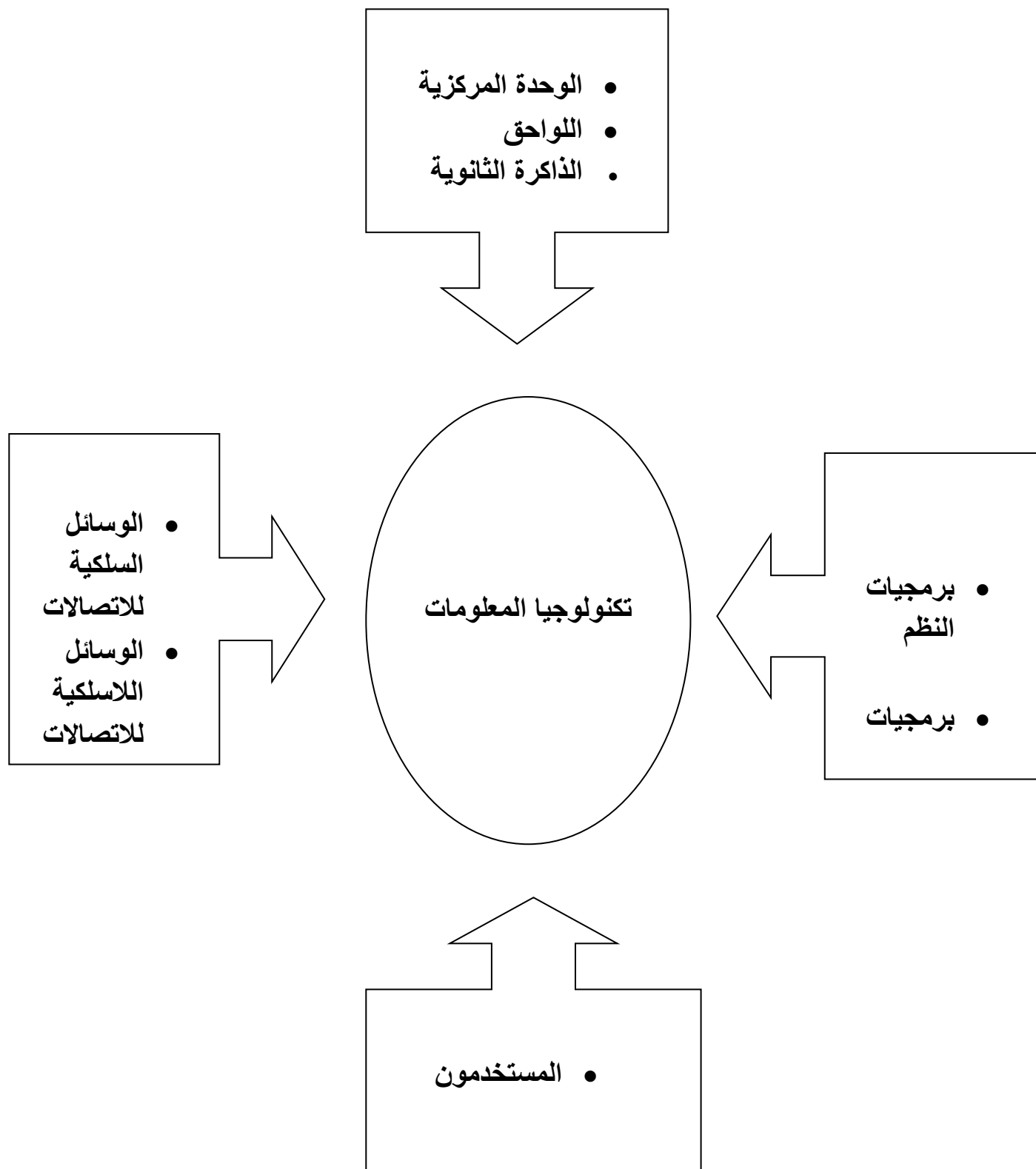
أ- **الوسائل السلكية للاتصالات:** ونجد فيها الأسلاك النحاسية العادية، خطوط الكيبل والتي هي حزمة من الأسلاك المفصولة والتي تجمع ضمن غلاف واحد، كذلك الكيبل المحوري الذي يشمل على عدد من الأسلاك المعزولة عن بعضها البعض بعوازل خاصة، ونجد أيضا كيبيلات الألياف الضوئية أو البصرية وهي ألياف زجاجية بسمك الشعرة، محفوظة بغطاء بلاستيكي، ويمكنها حمل إشارات ضوئية تنتجها الأجهزة الليزرية .

ب- **الوسائل اللاسلكية للاتصالات:** ونجد فيها الموجات الدقيقة والتي تمثل موجات صغيرة ذات نطاق تردد واسع وبإمكانها نقل كميات هائلة من المعلومات.<sup>1</sup>

4. **المستخدمين:** وتضم الأفراد الذين سيقومون بإدارة وتشغيل تكنولوجيا المعلومات سواء ممن هم إداريين أو متخصصين إذ أن أهمية العنصر البشري التي تقوم باستخدام تكنولوجيا المعلومات تفوق أهميتها المستلزمات المادية إذ أن اغلب حالات الفشل أو النجاح في تطبيق تكنولوجيا المعلومات يرجع للعنصر البشري.<sup>2</sup>

1 فضيلة فني : دور تكنولوجيا الاعلام و الاتصال في تسيير المعارف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟، شهادة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،تخصص ادارة الاعمال جامعة محمد خيضر بسكرة 2007-2008 ص82

2 موسى بن البار: تأثير تكنولوجيا المعلومات على استراتيجيات التسعير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة جامعة محمد خيضر بسكرة 2008-2009 ص 65-66



جدول يوضح مكونات تكنولوجيا المعلومات

المصدر: من اعداد الطالب

### خلاصة الفصل

تشكل المعرفة المورد الاستراتيجي و الأصل الأكثر أهمية الذي تعول عليه المنظمات،كون أي عمل ناجح لا بد و ان يبني على أساس المعرفة،و مهما تعددت انواع و خصائص و أصناف المعرفة فهي تتركز بشكل أساسي على ما في عقول الأفراد و قدراتهم و خبراتهم العملية،حيث أنها تشكل المورد غير الملموس الذي يقود اكتشافه و تطبيقه إلى الارتقاء بأداء الفرد و المنظمة.

كما أن المعرفة قد تكون صريحة مخزنة في وسائل مادية،و تعتبر صريحة لإمكانية نقلها و سهولة الحصول عليها،بينما المعرفة الضمنية فتتمثل في المهارات الفردية و الجماعية التي توجد في القدرات والكفاءات و هي كامنة لأنها مخزنة في رؤوس أصحابها،كما تعبر المعرفة على انها مجموعة البيانات و المعلومات التي تم تنظيمها و معالجتها لنقل الفهم و الخبره و بالتالي تظهر أهمية إدارة هذا المورد لضمان استمرارية توليد و تنظيم و تقاسم و استخدام المعرفة،مما يعزز من إمكانية رفع القدرات التنافسية للمنظمات وبقاءها.

كما ان التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات أدى بانتقال الاقتصاد من الاقتصاد الكلاسيكي إلى الاقتصاد الرقمي الذي يعتمد على المعلومة في حد ذاتها كمورد تنافسي تحقق من ورائه المؤسسات مكانة وبعدا استراتيجيا ،فمكانة هذه الاخيرة أصبحت مرهونة بما تملكه من تسبق في الحصول على المعلومة ولا يكفي الحصول عليها بل يجب استخدامها في الوقت المناسب،فالمستوى الأعلى للقوة والسلطة هو المعرفة التي تتمثل في العقل والتفكير والمعلومات التي تسمح بتحقيق الاهداف المرجوة،والتي من خلالها يمكن بلوغ الاهداف المسطرة وبأقل التكاليف،بالإضافة إلى ان هذا المورد لا يمكن تقليده أو الحصول عليه كبقية الموارد الأخرى،وعليه يعتبر مورد إستراتيجي تسعى لامتلاكه جميع المؤسسات التي تسعى للنفوق والنجاح ولعل امتلاك تكنولوجيا المعلومات أولا والتحكم فيها ثانيا هي الخطوة الاولى ومعرفة كل ما هو جديد لأن أهم ميزة تميز هنا الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة هي الإهتلاك السريع والغير مسبوق لكل ما هو جديد.

وفي الاخير يمكن القول أن ظهور تكنولوجيا المعلومات كان له الأثر البالغ في تطور نظام المعلومات حيث أصبح هذا الأخير أكثر فعالية في المنظمة من خلال تحسين أداء أنشطتها ورفع مستوى كفاءتها. و بالتالي يجب على المنظمة التي ترغب في البقاء والاستمرار أن تطبق تكنولوجيا المعلومات بكفاءة وفعالية،وذلك عن طريق استعمالها في تصميم برامج عمل تمكنها من تحسين أدائها وزيادة قدرتها التنافسية.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية

### تمهيد

تعتبر التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيقه في ظل الاقتصاديات الحديثة التي تتسم بسرعة التغيرات وظهور موارد حديثة تدخل في أصول المؤسسة و المتمثلة في الموارد غير الملموسة متمثلة في رأس مالها الفكري، كما أن الانفتاح على الأسواق العالمية، واعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتطوير عمليات الإبداع كل هذه العوامل زادت من شدة المنافسة، وخلققت فروقات بين المنظمات التي استمرت في الاعتماد على الموارد التقليدية من جهة، وبين المنظمات التي تنتجها نحو العالمية من جهة أخرى، استجابة لهذه الظروف اصبحت المؤسسات أكثر تركيزا على مفهوم التنافسية باعتبارها عنصرا أساسيا وجوهريا فلا بد من انتهاج سبيل التنافسية وتحقيق مزايا تنافسية من طرف المؤسسة من أجل ضمان البقاء والاستمرارية وفي هذا السياق تراودنا عدة تساؤلات من بينها ما هي التنافسية؟ ما هي الميزة التنافسية وما هي خصائصها و مختلف أنواعها؟ ما هي مختلف المصادر التي تساهم في بناء الميزة التنافسية؟ وما هي محددات الميزة التنافسية؟ وللإجابة عن مختلف هذه التساؤلات قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث هي :

المبحث الاول: مفاهيم عامة حول التنافسية.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية

المبحث الثالث: مساهمة ادارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية

### المبحث الاول: مفاهيم عامة حول التنافسية

يعتبر MICHAEL PORTER أول من وضع نظرية الميزة التنافسية، فقد صمم لها نموذجا لقياس القدرة التنافسية يستند على المتغيرات الجزئية للاقتصاد، معتبرا أن التنافس إنما يتم بين المؤسسات نفسها، إلا أن تقرير التنافسية العالمية قد وضع نموذجا آخر لقياس القدرة التنافسية يستند إلى المتغيرات الكلية للاقتصاد باعتبار أن التنافس يتم بين الدول و إذا واعتمدنا Porter فلا بد للمؤسسة أن تدرس العوامل والمتغيرات التي تلعب دورا مهما في تحقيق الميزة التنافسية.

### المطلب الاول: تعريف التنافسية و انواعها

تعد المنافسة من أهم مظاهر العصر الحالي، حيث حظيت بالعديد من التعريفات التي اختلفت باختلاف الكتاب والباحثين، وفيما يلي سوف نتطرق لبعض منها إضافة إلى التطرق لمختلف أشكال المنافسة.

### اولا تعريف التنافسية:

- القدرة على إنتاج المنتجات وتقديم الخدمات بالنوعية المطلوبة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب .
- التنافسية هي القدرة على الحفاظ وباستمرار وبصفة دائمة، وبطريقة طوعية في سوق تنافسي ومتغير على تحقيق معدل ربح على الأقل يساوي المعدل المطلوب لتمويل أهدافها.<sup>1</sup>
- تعرف المنافسة بأنها: شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد يحدد آليات العمل داخل السوق و العلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الاقتصاديين داخله بشكل يؤثر في تحديد السعر.<sup>2</sup>
- كما يمكن تعريفها بأنها: تشمل كل العروض المتنافسة حاليا أو المحتملة التي يمكن للمشتري أخذها بعين الاعتبار.
- يعرفها Porter على أنها: معدل الإنتاجية الذي تشتغل به الدولة ومواردها البشرية المالية والطبيعية، وتحدد الإنتاجية ومستوى المعيشة في الدولة أو الإقليم المعني.<sup>3</sup>
- وعرفت المنافسة أيضا على أنها: تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب الزبون، بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار الجودة، المواصفات، توقيت البيع، أسلوب التوزيع، الخدمة بعد البيع وكسب الولاء السلعي وغيرها.

<sup>1</sup> مصطفى احمد خامد رضوان: التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في جهود النمو و التنمية في العالم ، جامعة مصر 2011 ص 29.

<sup>2</sup> زغدار أحمد: المنافسة - التنافسية والبدائل الإستراتيجية ، دار جرير للنشر و التوزيع ، عمان الاردن ، 2011 ص 12

<sup>3</sup> Roger Perceron, Entreprise, GestionCompetétive .Ed Economique .1984.P47.

• كما تعبر المنافسة عن: حالة السلع بين المنتجين الذين يعرضون منتجات متماثلة أو متقاربة في نفس السوق.

من خلال ما سبق يمكن أن نعرف التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على مواجهة منافسيها في السوق وذلك من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية وبأسعار مقبولة وبالسرية المطلوبة لعملائها ويتبين من خلال التعاريف التي قدمت لمفهوم التنافسية أن هذا المفهوم يتمحور على العناصر التالية:

أ- تقديم منتجات ذات مستوى عال من الجودة مع الاهتمام بخدمات ما بعد البيع.

ب- تحديد أسعار مناسبة لهذه المنتجات مقارنة مع منافسيها.

ت- الاهتمام بالابتكار والتطوير لتجديد منتجاتها ويجاد فرص جديدة للاستثمار.

و تهدف المؤسسة الاقتصادية من وراء التنافسية إلى تحقيق الكفاءة في أداء أعمالها، والعمل على تحسينه وتطويره وذلك بالاهتمام بالإبداع ومسايرة التطور التكنولوجي.

### ثانياً: أنواع التنافسية

يمكن التمييز بين الأنواع المختلفة للتنافسية و ذلك بالاعتماد على المعيارين التاليين:

#### 1. المعيار الموضوعي: تنقسم التنافسية وفق هذا المعيار إلى:1

✓ **تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطاً لازماً لتنافسية المنظمة، ولكنه غير كافي

فكثيراً ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين باعتبار ان هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع .

✓ **تنافسية المنظمة:** يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، إذ تأخذ

بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة، والأعباء الإجمالية ( تكاليف البنية نفقات البحث و التطوير المصاريف المالية...) فإذا فاقت الأعباء الهوامش و استمر ذلك لمدى طويلة، فان ذلك سوف يلحق خسائر كبيرة يصعب على المنظمة تحملها ومن ثم فالمنظمة مطالبة بتقديم قيمة لربائنها، ولا يتم ذلك إلا إذا حققت قيمة إضافية في كل مستوياتها.

<sup>1</sup> عمار بوشناف: الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، مصادرنا تنميتها و تطويرها شهادة ماجستير في علوم التسويق ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسويق 2002 ص 10-11

2. المعيار الزمني: يمكن تقسيم التنافسية وفق هذا المعيار إلى:<sup>1</sup>

- ✓ التنافسية الملحوظة: تعتمد هذه الأخيرة على النتائج الايجابية المحققة خلال دور محاسبية واحدة غير انه يجب عدم التفاؤل بشأن هذه النتائج كونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق او ظروف أخرى جعلت المنظمة في وضعية احتكار.
- ✓ القدرة التنافسية: تستند إلى مجموعة من المعايير حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضرورياً، لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية وتبقي المنظمة صامدة في ظل بيئة مضطربة ولكنه لا يكفي بمفرده، وعلى خلاف التنافسية الملحوظة فان القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية وبمنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

**المطلب الثاني: القوى التنافسية ل Porter**

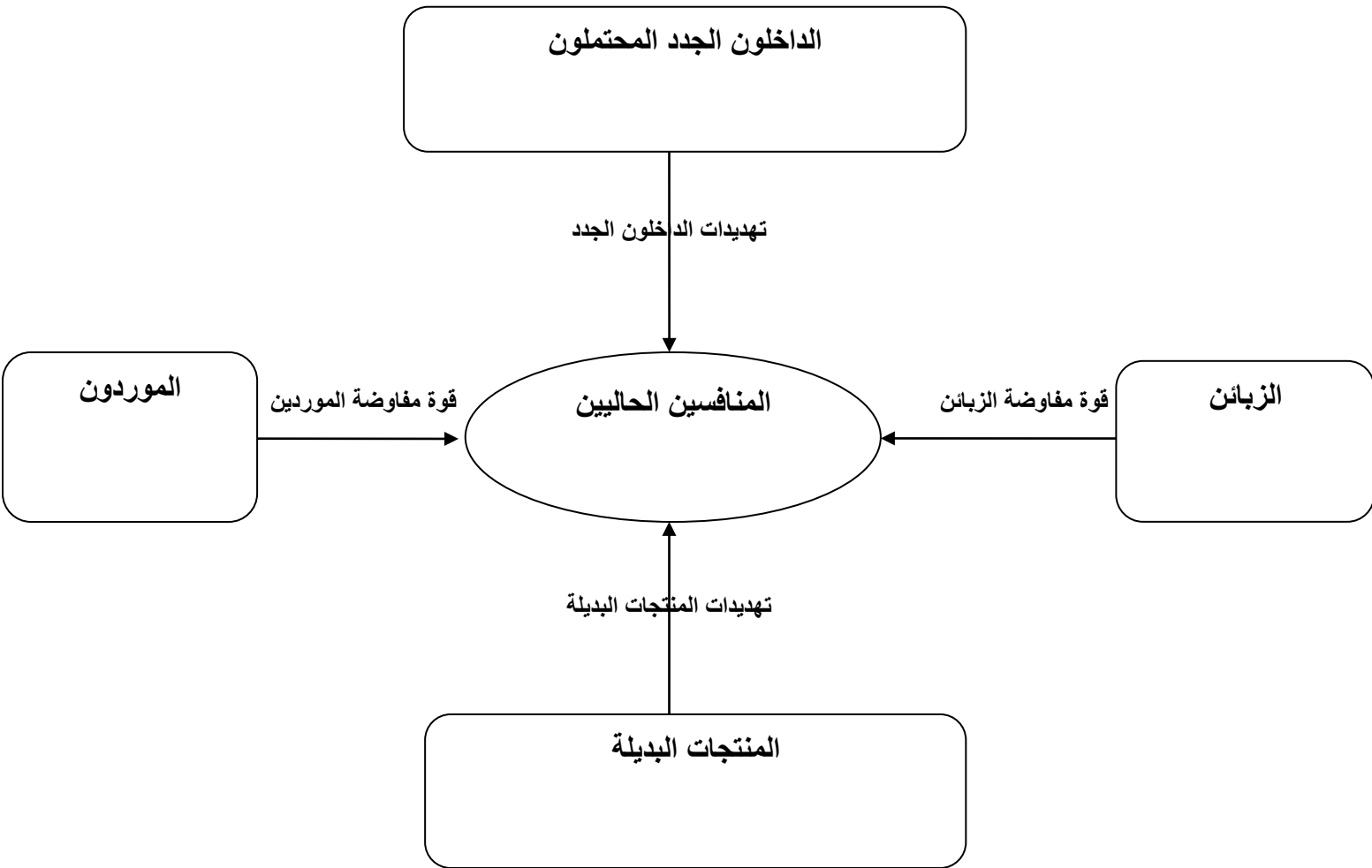
إن طبيعة درجة المنافسة في الصناعة يتوقف على خمسة عوامل هي:  
تهديد المنافسين الجدد (المنافسين المحتملين) التنافس بين المنافسين الحاليين، تهديد المنتجات البديلة، قوى المشترين التفاوضية، قوى الموردين التفاوضية، وتعرف هذه العوامل أو القوى الخمسة بنموذج Porter لإستراتيجية المنافسة.<sup>2</sup>  
ويمكن توضيح هذه العوامل في الشكل التالي:

<sup>1</sup> الطيب داوي، مراد محبوب: تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي مجلة العلوم الانسانية جامعة محمد خيضر بسكرة العدد 12 نوفمبر 2007 ص 38.

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين: الادارة الاستراتيجية، دار الايازوري عمان، الاردن 2009 ص 69



نموذج القوى الخمسة ل porter



المصدر:

M.PORTER, L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance , Inter Editions, Paris, 1986, P 15 .

و تتمثل هذه القوى في:

1. **الداخلون الجدد المحتملون:** وهي كل المؤسسات التي لم تدخل مجال المنافسة في الوقت الحالي، ولكن لديها القدرة على تلك المنافسة إذا ما رغبت في ذلك، حيث نجد بأن المؤسسات العاملة في صناعة ما تحاول جاهدة لتحسين وضعيتها التنافسية في السوق تبديد عزائم المنافسين المحتملين للدخول إلى مجال المنافسة.<sup>1</sup>

2. **المنافسين الحاليين:** تمثل شدة المنافسة بين المنافسين الموجودين محور و مركز القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية القطاع، و شدة المنافسة تعد حالة طبيعية او مألوفة بين المنافسين الموجودين في السوق، و إن استخدام الاستراتيجيات و التكتيكات مثل الأسعار التنافسية، تقديم المنتجات او الخدمات بجوده عالية، يتيح لتلك المنظمات تحقيق جاذبية صناعية افضل، و بالتالي تستطيع المنظمة تحقيق أرباح عالية.<sup>2</sup>

و تتحدد شدة المنافسة في الصناعة بعده عوامل من بينها:

✓ معدل نمو الصناعة: فإذا كان نمو الصناعة سريع فسوف يتيح لمعظم المنظمات فرص لتحقيق أهدافها، أما إذا كان نمو الصناعة بطيء فان المنافسة تشتد و قد يشكل تهديد للمنظمات لتحقيق أهدافها.

✓ عدد المنافسين: كلما قل عدد المنافسين كلما ازدادت حدة التنافس فيما بينهم.

✓ التميز للمنتجات أو الخدمات: فالمنظمات التي منتجاتها تتم بالتميز فإنما سوف تمتلك قدرة عالية على التنافس في الصناعة و بالتالي تحقيق أرباح عالية و أفضل من المنظمات التي لا تمتلك نميز في منتجاتها.

✓ الطاقة: فكثير من المنظمات تفضل استخدام أقصى طاقة لتشغيل مواردها لبلوغ تحقيق اقتصاديات الحجم.

✓ تنوع المنافسين: و هذا التنوع من حيث إستراتيجياتهم طبيعتهم و شخصياتهم.

3. **القوة التفاوضية للزبائن:** وتتمثل في قدرة الزبائن على التفاوض بصفتهم يمثلون هيكل الطلب على منتجات المؤسسات، فإنهم يسعون دائما إلى تحقيق بعض المكاسب والمنافع التي تتمثل في التفاوض على تخفيض أسعار المنتجات، ورفع نوعيتها باستمرار، العمل على زيادة

<sup>1</sup> محمد قريشي: الابداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية ، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات ،كلية العلوم الاقتصادية و التسيير جامعة بسكرة 2004-2005 ص 83 .  
<sup>2</sup> زكرياء مطلق الدوري: الادارة الاستراتيجية ، دار اليازوري للنشر و التوزيع الاردن 2005 ص 107 .

أوضاع المنافسة بين البائعين مما يؤثر سلباً على مرد ودية وأرباح المؤسسة. ولكن هذه القدرة تتوقف على بعض العوامل نذكر منها:<sup>1</sup>

✓ درجة أهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة: ويتوقف بدورها على الكمية التي يطلبها الزبون من منتجات، فكلما زادت أهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة وبالتالي زيادة قدرته التفاوضية.

✓ أهمية المنتج بالنسبة للزبون: فكلما نقصت درجة أهمية المنتج بالنسبة للزبون، زاد من قدرتهم التفاوضية.

✓ توفر المعلومات الكافية عن القطاع لدى الزبون، وخاصة المتعلقة بأسعار التي ستزيد من التفاوض

✓ ضعف ربحية الزبائن: فكلما ضعفت ربحية الزبائن كلما انخفضت تكلفة الشراء للزبائن وهذا سيكون سبباً في سعيهم للشراء بأسعار منخفضة وبالتالي تزيد قدرتهم التفاوضية.

✓ معيارية أو نمطية المنتجات: حيث تسمح المنتجات بعدم ارتباط الزبائن بمورد واحد حيث يمكنهم الانتقال من مورد إلى آخر بدون صعوبة، لأن الموردين يملكون نفس المنتج، بذلك يفرض الزبائن على الموردين تقديم تنازلات لهم مما يزيد من قدرتهم التفاوضية.

**4. تهديد المنتجات البديلة:** حيث إن المنتجات البديلة هي تلك المنتجات التي نقدمها المؤسسات الأخرى، والتي يمكن أن تفي باحتياجات المستهلكين بأسلوب أو بطريقة تشبه تماماً الذي تفي به منتجات محل الدراسة، وتجدر الإشارة إلى وجود بدائل قوية بمثابة تهديد تنافسي كبير، الأمر الذي بدوره يشكل قيود على السعر الذي تفرضه المؤسسة وبالتالي أرباحها.

**5. القوى التفاوضية عند الموردين:** حيث تتمثل في قدرة الموردين على التحكم في أسعار الموارد الأولية أو النصف مصنعة، و في فرض شروط معينة للبيع، و تتوقف درجة هذه القدرة التفاوضية على عدة عوامل نذكر منها:

✓ درجة أهمية السلع الموردة بالنسبة للمؤسسة: فكلما كانت المواد الأولية أو نصف مصنعة ذات أهمية بالنسبة للمؤسسة زاد ذلك من القدرة التفاوضية للمورد.

✓ يكون للمنتج الذي يبيعه بدائل قليلة خصوصاً إذا كان المنتج له أهمية كبيرة للمؤسسة الطالبة.

<sup>1</sup> بغداد كربالي: تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، بحث اقتصادي، جامعة وهران.

وبناء على ما تقدم فان القوى التنافسية الخمس ل Porter هي التي تحدد شدة التنافسية للمؤسسة التي تستوجب على هذه الأخيرة دراسة هذه القوى وما تشكله من فرص وتهديدات على المؤسسة، تأثير القوى التنافسية على إستراتيجية المنظمة و أنشطتها ونجاحها في إدارة الأعمال.

### المطلب الثالث: الاستراتيجيات العامة للتنافس.

تهدف دراسة جوانب القوة والضعف في المنظمة أساسا إلى محاولة زيادة قدرتها على المنافسة، وتعتبر الاستراتيجيات التنافسية من أهم العناصر التي تمكن المنظمة من تحقيق أداء أفضل مقارنة بمنافسيها. وقبل التطرق إلى الاستراتيجيات التنافسية لابد من معرفة ما معنى الإستراتيجية؟

- تعرف الاستراتيجية التنافسية على أنها خطط طويلة الأجل و شاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف<sup>1</sup>.
- ويرى (Chandler) ان الإستراتيجية هي إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة واختيار خطط العمل و تخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الأهداف<sup>2</sup>.

وتتمثل هذه الاستراتيجيات في :

#### 1. استراتيجية قيادة التكلفة:

تعتبر هذه الاستراتيجية على قدرة الشركة على توفير سلعة أو خدمة بتكلفة أقل من منافسيها وتلجأ المنظمة إلى تخفيض تكاليفها عن طريق زيادة منحنى الخبرة و السعي إلى السيطرة على التكلفة الثابتة وتقليل مصاريف التسويق، وكذا استخدام تكنولوجيا المعلومات، ويتطلب تحقيق هذه الإستراتيجية امتلاك المنظمة لحصة سوقية كبيرة مع حصولها على المواد الأولية بسهولة بالرغم من أن بعض المنظمات قد تواجه خسائر جمة لتكوين حصة سوقية كبيرة.

ويرى (Porter) إن اعتماد هذه الإستراتيجية سوف يقلل من حجم التحديات في المركز الذي تحتله هذه المنظمات واعتماد هذه الإستراتيجية لا يقلل من جودة المنتج، كما أنها توفر عوائد مالية مقارنة بالمنافسين و الأمر الأساسي هو أن يتم إدراك السعر المنخفض من قبل العملاء لان هذا سوف ينعكس ايجابا على تعظيم الحصة السوقية للمنظمة.

هناك العديد من المزايا التي تحققها إستراتيجية القيادة في التكلفة، وخاصة تلك المتعلقة بتوفير قدر من الحماية ضد كل أنواع قوى التنافس الخمس أهمها<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> فلاح حسين ،عدادي الحسيني: الادارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر عمان الاردن 2000 ص 18 .  
<sup>2</sup> ناصر دادي عدون: الادارة والتخطيط الاستراتيجي ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر 2001 ص 8  
<sup>3</sup> ثابت عبد الرحمان ادريس: الادارة الاستراتيجية، دار الجامعة الاسكندرية 2002 ص 166-168

- ✓ المنافسين:المنظمة التي تنتج بتكلفة اقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
- ✓ المشترين:فالمنظمة التي تنتج بتكلفة أقل سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.
- ✓ الموردين:المنظمة التي تنتج بتكلفة أقل يمكنها أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء و خاصة إذا استطاعت تحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة.
- ✓ المنافسين المحتملين:المنظمة التي تطبق هذه الإستراتيجية تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر و مواجهة اي هجوم من اي منافس جديد.
- ✓ المنتجات البديلة:فالمنظمة التي تنتج بتكلفة أقل يمكنها مقارنة نفسها بمنافسيها باستخدام التخفيضات كسلاح ضد السلع البديلة و التي قد تتمتع بأسعار جذابة.
- حتى تتحقق النتائج المنتظرة من إتباع المنظمة لإستراتيجية قيادة التكلفة يتطلب ذلك توفر جملة من الشروط هي:<sup>1</sup>
- ✓ وجود طلب اتجاه السعر،حيث يجب أن يقابل كل تخفيض في السعر،ارتفاع في الكميات المشتراة من قبل المستهلكين.
- ✓ نمطية السلع المقدمة للمستهلكين.
- ✓ عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
- ✓ وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشترين.
- ✓ محدودية تكاليف التبديل او عدم وجودها اطلاقا بالنسبة للمشترين.

### 2. استراتيجية التميز:

تستطيع المنظمة أن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مميزا من خلال خلق درجة عالية من التميز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون،حيث تعرف إستراتيجية التميز بأنها قدرة المنظمة على إنتاج سلع وخدمات ذات قيمة اكبر من سلع وخدمات المنافسين الآخرين،وتحقيق التميز بخصائص و مواصفات معينة للمنتوج مثل الجودة،التصميم،صور العلامة ...الخ،يتم تقديمها من طرف الزبائن والمستهلكين ويساعد هذا التمايز على جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن والمستهلكين،وكسحب ثقتهم ووفائهم. و هناك عدة نواحي للتمييز منها:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع ص 170

✓ التميز على أساس التفوق التقني.

✓ التميز على أساس الجودة.

✓ التميز على أساس تقديم خدمات لمساعدة المستهلك.

كما ان إستراتيجية التميز تحقق مزايا اكبر في حال توافر عده شروط نذكر منها:<sup>2</sup>

✓ عندما يدرك العملاء مقدار الاختلاف و الفروقات في المنتج او الخدمة ودرجة تميزه عن منتجات المنافسين الاخرين.

✓ تعدد استخدامات المنتج ومدى توافقها مع حاجات المستهلك.

✓ عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس استراتيجية التميز .

فتبني هذه الإستراتيجية من طرف المنظمة يسمح بمقاومة المنافسة فهي تساعد على:

✓ تجنب المنافسة: عندما يستهدف التميز قطاعات سوق معينة، وتتكلم هنا عن إستراتيجية التميز على شريحة معينة من الزبائن في قطاع ضيق من السوق، وبالتالي فالتميز ينقص من حدة المنافسة، كما أن حواجز الدخول تكون واضحة بالنسبة للمنتجين لأن الداخلين الجدد يحتم عليهم إجراء استثمارات كبيرة في التميز.

✓ تسمح إستراتيجية التميز للمنظمة بأن تكون أقل حساسية لقوة التفاوض مع الموردين و الزبائن إذ أن جودة المنتجات و الخدمات تسمح للمنظمة بالتصدي للموردين لأنها تقوي قوة التفاوض مع الزبون.

ومع هذه المزايا فهناك بعض المشاكل التي قد تواجه إستراتيجية التميز وتتجسد المشكلة الرئيسية في مدى قدرة المنظمة في المدى الطويل على المحافظة على تميزها في أعين العملاء، لأنه غالبا ما يتحرك المنافسون بسرعة لتقليد ومحاكاة المنتجات التي تتسم بالتميز.

و أيضا هناك مشكلة أخرى لا تقل أهمية عن سابقتها التي قد تواجه المنظمة المتميزة، وهي تكلفة التميز فكلما كانت التكاليف المصاحبة للعملية تميز المنتجات مرتفعة بشكل مبالغ فيه كلما قل ذلك من فرصة نجاح إستراتيجية التميز.<sup>3</sup>

### 3. استراتيجية التركيز:

تعتمد المنظمة من خلال هذه الإستراتيجية على تقسيم السوق إلى عدة قطاعات لتتعامل مع قطاع واحد فتوجه كافة مواردها إلى هذا القطاع، حيث تستعمل معه اما إستراتيجية قيادة التكلفة أو إستراتيجية التميز

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل: الميزة التنافسية في مجال الاعمال ، مركز الاسكندرية للكتاب مصر 1997 ص 117

<sup>2</sup> نبيل مرسي مرجع سبق ذكره ص 119

<sup>3</sup> وليد الهلالي: الاسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، فرع الاستراتيجية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2008-2009 ص 59

مع ضرورة متابعة نمو القطاع المعني لان سرعة النمو من عدمها تؤثر على رغبة المنافسين في الدخول إلى القطاع.<sup>1</sup>  
هناك نوعين من التركيز:

### ✓ التركيز مع خفض التكلفة:

هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج، وذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق، او على مجموعة معينة من المشترين، و الذين يتم خدمتهم فقط كقطاع صغير و ليس السوق ككل، و في حالة استخدام هذه الإستراتيجية فان المنظمة تسعى الى تحقيق ميزة في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.

### ✓ التركيز مع التميز:

هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على تميز المنتج وهي موجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق وليس السوق ككل او إلى مجموعة من المشترين دون غيرهم، وفي حالة استخدام هذه الإستراتيجية من قبل المنظمة او وحدة الأعمال تسمى بميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف والتي تعتمد على التميز من خلال منتجاتها وخلق الولاء لعلامة تلك المنتجات.  
و تتمكن المنظمة من تنفيذ إستراتيجية التركيز بنجاح في الحالات التالية:<sup>2</sup>

- ✓ عندما تتواجد مجموعات مختلفة و متميز من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة او استخدامات متعددة للمنتج.
- ✓ عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
- ✓ عندما تتباين القطاعات بشكل معتبر من حيث الحجم ومعدل النمو و الربحية.
- ✓ عندما تشتد حدة قوى التنافس الخمسة بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.

تتمثل المزايا المحققة للمنظمة التي تتبنى إستراتيجية التركيز فيما يلي:

- ✓ رفع القدرة التفاوضية للمنظمة بالنسبة للمشترين نظرا لتوفيرها منتج لا توفره المنظمات الاخرى.
- ✓ القدرة على رفع ولاء العملاء و تقليص التهديد الناتج عن المنتجات البديلة.

<sup>1</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور: الادارة الاستراتيجية (ادارة جديدة في عالم متغير ) دار المسيرة للنشر و التوزيع الطباعة ط1 عمان الاردن

2004 ص 230 - 231

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل مرجع سبق ذكره ص 121 .

## المبحث الثاني: الميزة التنافسية

يمثل امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسات إلى تحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد العالمي المبني على الكفاءة والجودة المعرفة، ورغم التباين والتحليل النظري المرتبط بالتنافسية ومفهوم الميزة التنافسية المحققة على مستوى المؤسسة، إلا أن ادبيات التسيير ما زالت تطرح جملة من المفاهيم والمصادر الجديدة للميزة التنافسية وفي هذا الجزء سوف يتم توضيح كل ذلك.

### المطلب الاول: مفهوم الميزة التنافسية

يحتل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في التفكير الاستراتيجي للمنظمات، حيث تمثل القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء المنظمات، و عليه سوف يتم استعراض بعض التعاريف التي تناولت مفهوم الميزة التنافسية و التطرق إلى تعريف سلسلة القيمة.

### اولا: تعريف الميزة التنافسية

لقد ظهر مفهوم الميزة التنافسية تحديدا منذ الثمانينات أين بدأت بالانتشار والتوسع بعد كتابات مايكل بورتر<sup>1</sup> " Porter " بشأن إستراتيجية التنافس والميزة التنافسية (1980، 1985) فقد أصبحت تمثل العنصر الإستراتيجي الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها، وللتعرف على مفهوم الميزة التنافسية سنقوم بعرض بعض التعاريف التي تقدم مختلف وجهات نظر أصحاب الاختصاص.

✓ يعرفها Porter كالتالي: تنشأ المعرفة التنافسية بمجرد وصول المؤسسة إلى اكتشاف

طرق جديدة أكثر فعالية مقارنة بتلك المستعملة من قبل المنافسين، أي بمجرد إحداث

المؤسسة لعملية الإبداع، أي أن جوهر التنافس هو الإبداع.<sup>2</sup>

✓ و تعرف كذلك بأنها: كل ما تختص به المنظمة دون غيرها و كل ما يعطيها قيمة مضافة

إلى الزبائن بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق، حيث يمكن ان تقدم

المنظمة مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين او تقديم نفس المنافع بسعر أقل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> استاذ الادارة الاستراتيجية بجامعة هارفارد

<sup>2</sup> مصطفى احمد، حامد رضوان، التنافسية كآلية من اليات العولمة الاقتصادية و دورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية

مصر 2011 ص 29

<sup>3</sup> طلعت اسعد عيد الحميد: التسويق الفعال، مكتبات مؤسسة الاهرام مصر 2002 ص 190



- ✓ يعرفها Kotler على أنها: القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة أساليب تجعل المنظمات الأخرى عاجزة عن مجاراتها في الأمد القريب أو في المستقبل.<sup>1</sup>
- ✓ الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، مثل الجودة العالية.<sup>2</sup>
- من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها قدرة المنظمة على تقديم سلعة أو خدمة ذات تكلفة أقل أو منتج متميز عن نظيره في الأسواق، مع قدرة المنظمة على الاستمرار في الاحتفاظ بهذه الميزة.
- و تبرز أهمية الميزة التنافسية بالنسبة للمنظمات من خلال الجوانب التالية:<sup>3</sup>
- ✓ تعطي للمنظمة تفوقا نوعيا و كميا و أفضلية على المنافسين، و بالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.
- ✓ تجعل منظمة الأعمال متفوقة في الأداء أو في قيمة ما تقدمه للعملاء أو الاثنين معا.
- ✓ تساهم في التأثير الايجابي في مدركات العملاء و باقي المتعاملين مع المنظمة و تحفيزهم لاستمرار و تطوير التعامل.
- ✓ بما ان الميزات التنافسية تتسم بالاستمرار و التجدد فان هذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور و التقدم على المدى البعيد.
- ✓ نظرا لكون الميزات التنافسية مستندة على موارد المنظمة و قددتها و جدارتها لذلك فإنها تعطي حركية و ديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة.
- و حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون:<sup>4</sup>
- ✓ حاسمة: أي تعطي الأسبقية و التفوق على المنافس.
- ✓ الاستمرار، بمعنى إمكانية استمرار خلال الزمن.
- ✓ إمكانية الدفاع عنها من تقليد المنافسين، أي يصعب على المنافسين محاكاتها أو الغاؤها.
- ✓ تضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، لان كل شرط مرتبط بالأخر.
- للميزة التنافسية خصائص عدة منها:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Philip kotler ; Bernard Dubois , Delphine Manceau Management, marketing , 11 eme edition , edition person Paris , France , 2004 , p 265.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل نفس المرجع ص 80.

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس: الادارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر و التوزيع عمان 2007 ص 309

<sup>4</sup> سمية بورويبي: دور الابداع و الابتكار في ابراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010-2011 ص 167

- ✓ نبنى الميزة التنافسية على أساس الاختلاف وليس على أساس التشابه.
- ✓ تؤسس على المدى الطويل باعتبارها تختص باغتنام الفرص في المستقبل.
- ✓ تكون غالبا مركزة جغرافيا.
- ✓ تكون متميزة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير .
- ✓ تناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدى القصير والطويل.

### المطلب الثاني:انواع الميزة التنافسية ومصادرها

#### اولا:انواع الميزة التنافسية

تتفق اغلب الاجتهادات الاكاديمية على وجود نوعين من الميزة التنافسية هما:

1. **ميزة التكلفة الاقل:**تعني هذه الميزة قدرة المؤسسة على تصميم،تصنيع وتسويق منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمؤسسات المنافسة مما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر،ومن أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لابد من مراقبة عوامل تطور التكاليف حسب الشروط التالية:

➤ مراقبة الحجم:من خلال توسيع تشكيلة المنتجات،الحياسة على وسائل إنتاج جديدة،التوسع في السوق او تكثيف نشاط تسويقي،غير ان الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر،ومن منطقة إلى أخرى.

➤ مراقبة التعلم:التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبذولة،من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء،فالمسيرون مطالبين بتحسين التعلم وتحديد أهدافه من خلال مقارنة أساليب و تقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع.

➤ مراقبة استعمال قدرات المؤسسة ومدى مطابقتها لمتطلبات السوق والإنتاج

<sup>1</sup> احمد مصنوعة:تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز المعرفة التنافسية للمنتج،الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية،جامعة حسبية بن بو علي،شلف،03-04 ديسمبر 2012 ص 04

- مراقبة الروابط:تحسن المنظمة موقعها في ميدان التكاليف، إذا تمكنت من التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة واستغلالها من جهة أخرى.
- مراقبة الإلحاق:يتم هنا إما تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة،وذلك قصد استغلال الإمكانيات المشتركة او تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.
- مراقبة الرزنامة:بمعنى المفاضلة بين كون المنظمة السباقة لدخول قطاع النشاط أو انتظارا لمدة محددة قبل دخولها هذا القطاع،ذلك أن الامتيازات في التكاليف الممنوحة تختلف،فعادة ما تستفيد المنظمات السباقة إلى بعض القطاعات من ميزة التكلفة الأقل،لكن هناك بعض القطاعات الأخرى اين يكون الانتظار أفضل.
- مراقبة الإجراءات التقديرية وتغيير أو إلغاء الإجراءات المكلفة التي لا تساهم ايجابيا في ميزة التكلفة الأقل.
- مراقبة التموقع أو التميز الخاص بالأنشطة،بالموردين وبالعملاء والذي من شأنه تقليص التكاليف.
- مراقبة العوامل الحكومية والسياسية كالتشريعات الموضوعة لتنظيم النشاط الاقتصادي.

**2. ميزة التميز:**يمكن للمؤسسة أن تتميز عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها،إذ تستند المؤسسة إلى مجموعة من العوامل لتحقيق التميز:

- الإجراءات التقديرية:تقدم المنظمات على اختيارات تقديرية للأنشطة التي يجب أن تعتمد والكيفية التي تمارس بها،حيث يمكن أن نعتبر هذه الإجراءات عاملا مهيما على تفرد المنظمة وتتمثل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة والخدمات المقدمة.
- الروابط:تتبع خاصية التفرد من الروابط الكامنة بين الأنشطة أو من خلال الروابط مع الموردين،و مع قنوات التوزيع الخاصة بالمنظمة.
- التموقع:تحوز المنظمة على خاصية التفرد،إذا ما أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها و المواقع التي تحتلها وحداتها الإنتاجية أو مراكز التوزيع التابعة لها.

- التعلم و أثار نشره:تنجم خاصية التفرد لنشاط معين عندما يمارس التعلم بصفة جيدة و التي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأحسن بفضل المعرفة التي يمتلكها الأفراد.
- الإدماج:حيث أن إدراج وإدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة،يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز المنظمة.
- الحجم:والذي قد يتناسب إيجابا أو سلبا مع عنصر التميز والتفرد الخاص بالمنظمة.
- الرزمانية:إذ تحوز المنظمة على ميزة التميز لكونها السبابة في مجال نشاطها على منافسيها،في حين تحقق منظمة أخرى الريادة بسبب انطلاقتها متأخرة مما يسمح لها باستخدام التكنولوجيا الاكثر تطورا.

### ثانيا: مصادر الميزة التنافسية

تعد الميزة التنافسية وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المؤسسة لنفسها،ومجالات للبحث عن الفرص الهائلة ويستدعي هذا معرفة المصادر التي تستمد منها هذه الأخيرة حيث يتيح ذلك تصويب الجهود نحو أهداف واضحة،ومن هذا المنطلق سنعالج مختلف المصادر التي تساهم في بناء الميزة التنافسية من خلال هذا المبحث.

### مصادر الميزة التنافسية

تسعى كل منظمة الى اكتساب ميزة او مزايا تنافسية في قطاع النشاط الذي تشغله الامر الذي اوجب عليها اعادة و تهيئة القدرات و الامكانيات من خلال البحث عن مصادر تقوي و تدعم بها هذه المزايا وتجعلها في مركز تنافسي جيد في السوق.

### 1. الموارد

الموارد هي:الأصول المتخصصة أو المتميزة للمنظمة التي تساهم في خلق القيمة، وممكن لهذه الموارد أن تساهم في تكوين ميزة تنافسية إذا تميزت بالدقة والندرة و الاستمرارية بالإضافة إلى كونها غير قابلة للتقليد أو الاستبدال.<sup>1</sup>

و يكون المورد أساسيا للمنظمة إذا تمتع بمجموعة من الخصائص و الصفات منها:

- ✓ أن يكون المورد ذو قيمة تنافسية للمنظم
- ✓ أن يتصف المورد بالندرة و يأتي في إطار عدم قدرة المنافسين على حيازته.

<sup>1</sup> زروخي فيروز،سكر كنزة،الملئى الدولي:دور المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية،ص16

- ✓ لا يمكن تقليده من قبل المنافسين أو أن تكاليف تقليده عالية جدا.
- ✓ أن تمتلك المنظمة قدرات تنظيمية و إدارية تمكنها من الاستغلال الفعال للمورد.

و يمكن التمييز بين نوعين من الموارد:

### • الموارد الملموسة: وتشمل الموارد المادية التالية:1

- المواد الأولية:تظهر أهمية المواد الأولية في مدى تأثيرها في جودة المنتجات و الخدمات التي تقدمها المنظمة،لذا يتوجب على هذه الأخيرة ان تحسن اختيار مورديها و ان تتفاوض معهم على جودتها وسعرها و مواعيد تسليمها.
- معدات الإنتاج:تعتبر من أهم أصول المنظمة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات،و يعكس دورها في بناء الميزة التنافسية من خلال الحيازة عليها و تشغيلها بشكل سليم،و برمجة عمليات الصيانة من أجل ضمان استمرارية فعاليتها لأطول مدة ممكنة.
- الموارد المالية:كلما كان للمنظمة قدرة مالية كبيرة،أمكنها ذلك من تقديم منتجات جديدة،وتوسيع نشاطها،بالإضافة إلى إمكانية فتح مناطق جديدة لصرف وتوزيع منتجاتها مما يعزز موقعها التنافسي.

حيث تظهر أهمية الموارد الملموسة في الكيفية التي يتم بها الحيازة عليها،وكذا الطريقة التي يتم استغلالها بها،والتوليف بينها بشكل يتيح الأداء الجيد للأنشطة باعتبار هذه الموارد تستغل من قبل معظم الأنشطة.

### • الموارد غير الملموسة:يمكن أن تشمل ما يلي:2

- الجودة:تشير الجوده إلى قدرة المنتج و/او الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد من توقعاته،حيث تعد عاملا أساسيا في خلق و تعزيز الميزة التنافسية إذ لم يعد السعر المحرك لسلوك المستهلك بل أصبحت الجودة تشكل الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى إلى تحقيقها.
- التكنولوجيا:يعد العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره عليها، وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها.

و تصنف التكنولوجيا إلى ثلاثة أنواع مختلفة وذلك وفقا لمساهمتها في إنشاء الميزة التنافسية،حيث نجد

<sup>1</sup> عمار بوشناق:الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية،مصادرها تنميتها و تطويرها شهادة الماجستير في علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير قسم علوم التسيير جامعة الجزائر 2002 ص 48-49

<sup>2</sup> الداوي الشيخ:التسيير الفعال لموارد و كفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية،الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية،جامعة ورقلة الجزائر،يومي 09-10 مارس 2004 ص 263

التكنولوجيا الأساسية و هي متاحة في السوق و تعد ضرورية للعمل في قطاع نشاط معين و هي ليست مصدر لأي ميزة تنافسية،اما التكنولوجيا المحورية فهي تلك التي تتيح الحيازة على ميزه تنافسية حاسمة للمنظمات التي تتحكم بها،اما التكنولوجيا الناشئة و التي هي في مرحلة الانطلاق تعمل المنظمة على تحويلها إلى تكنولوجيا محورية.

- المعلومات:تعتبر المعلومات أحد الموارد الإستراتيجية في أي منظمة،حيث لا يمكن أداء العديد من العمليات الأساسية أو اتخاذ القرار المناسب بدونها،نظرا للتغير الحاصل في البيئة وتؤدي المعلومات دورها في تمكين المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية في حال حسن استغلالها،من حيث الانتقاء،التوقيت،مجال و طرق الاستخدام.
- المعرفة:تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المنظمة وهي نتاج جهود متواصلة من البحث و التطوير،و يجب على المنظمة ان تكون مؤهلة للحصول عليها و ان تكون حذرة عند امتلاكها لأي مصدر من مصادر الميزة التنافسية،كما ان المعرفة تساهم في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر،مما يسمح للمنظمة بالحصول على ميزة تنافسية.
- معرفة كيفية العمل:تعبّر عن الدرجة العالية من الإتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج،التنظيم والتسويق،وبالتالي اكتسابه ميزة او مزايا تنافسية فريدة و تستمد هذه المعرفة من التجارب المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمنظمة،وعليه يجب على المنظمة المحافظة عليها وأن تحول دون تسريب او تسويق معلومات عنها للمنظمات المنافسة.

### 2. الكفاءات

تظهر كفاءة المنظمة من خلال التحسين المستمر للوضع في السوق،و العمل على تقديم أكثر إشباع لرغبات و حاجات المستهلكين،حيث ان الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تتناسق وتترابط،وتتداخل فيما بينها في محتوى الأنشطة،و تراكم هذه القدرات يتولد عنها كفاءات خاصة بالمنظمة،و تنقسم الكفاءات إلى نوعين هما:

- **الكفاءات الفردية:**تتمثل في كل المؤهلات التي يحوزها الفرد عن طريق التكوين،التجربة المهنية و التجربة الشخصية والتي يستعملها في نشاطه المهني لانجاز أهداف محددة و بصورة فعالة.
- **الكفاءات الجماعية:**وهي تركيبة فريدة من المهارات والقدرات المتوفرة لدى أفراد المنظمة تفوق نتيجتها النتيجة المرتبة عن جمع الكفاءات الفردية و ذلك بفعل أثر المجموعة الناجم عن الديناميكية الجماعية للفاعلين.

### المطلب الثالث:محددات الميزة التنافسية وطرق تحقيقها

#### اولا:محددات الميزة التنافسية

تتحدد الميزة التنافسية مؤسسة ما من خلال بعدين هامين وهما :

**أولا : حجم الميزة التنافسية :** يتحقق للميزة سمة الاستمرارية إذا أمكن للشركة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل،أو تمييز المنتج في مواجهة الشركات المنافسة وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهودا أكبر من الشركات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها،ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة كذلك كما هو مبين في الشكل أدناه.<sup>1</sup>

يمكن ايجاز المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية فيما يلي:<sup>2</sup>

- ✓ **مرحلة التقديم:**وتعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية،لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي،وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر.
- ✓ **مرحلة التنبؤ :** تعرف الميزة التنافسية هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار لاعتبار أن المتنافسون بدؤوا يركزون عليها وتكون العوائد هنا أقصى ما يمكن.
- ✓ **مرحلة التقليد:**يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا نحو الركود،لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليها.
- ✓ **مرحلة الضرورة :** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما على أسس الميزة الحالية،وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها ستفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

#### ثانيا:نطاق التنافس او السوق المستهدف

إن توسيع نطاق النشاط يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالمؤسسات الأخرى المنافسة ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة،خبرة فنية واحدة،استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة ، مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة،ومن هنا تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة عند وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات.

و هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل مرجع سابق تم ذكره ص 100

<sup>2</sup> رحيل اسيا:دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية،شهادة الماجستير،معهد العلوم الاقتصادية،تخصص ادارة الاعمال،جامعة بومرداس 2009-2010 ص52 .

- ✓ نطاق القطاع السوقى: و الذي يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة و العملاء الذين يتم خدمتهم، و هنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق او خدمة السوق.
- ✓ النطاق الرأسي (التكامل الرأسي): يعبر هذا الأخير عن مدى أداء المنظمة لأنشطتها داخليا و خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، و من جانب آخر يتيح التكامل درجة مرونة أقل للمنظمة في تغيير مصادر التوريد.
- ✓ النطاق الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المنظمة و يسمح هذا البعد للمنظمة بتحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية، و تبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمنظمات التي تعمل على نطاق عالمي إذ تقدم منتجاتها و خدماتها في مختلف أنحاء العالم.
- ✓ نطاق الصناعة: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة فوجود روابط مختلفة بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فيمكن استخدام نفس التسهيلات او التكنولوجيا، الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي لها المنظمة.

### معايير الحكم على جودة الميز التنافسية

تحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية بثلاث ظروف هي:

1. مصدر الميزة: يمكن التمييز بين نوعين من المزايا وفقا لهذا المعيار هما:
    - ✓ مزايا تنافسية منخفضة: تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل و المواد الخام، و هي سهلة التقليد نسبيا من قبل المنافسين.
    - ✓ مزايا تنافسية مرتفعة: تعتمد على تميز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية العلاقات الجيدة مع العملاء، و تتطلب هذه المزايا توافر مهارات و قدرات عالية.
  2. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة: في حالة اعتماد المنظمة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي يصعب على المنافسين تقليدها.
- درجة التحسين، التطوير و التجديد المستمر في الميزة: تقوم المنظمات بخلق مزايا جديدة و بشكل أسرع لتفادي قيام المنظمات المنافسة بتقليد ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة، كما يجب على المنظمة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية

<sup>1</sup> بروبي سمية: مرجع سابق تم ذكره ص 169



## ثانياً: طرق تحقيق الميزة التنافسية

في ظل ما يشهده العالم من متغيرات جديدة تسعى مختلف المنظمات إلى تعزيز وضعها التنافسي من خلال تبني عدة طرق لتحقيق الميزة التنافسية كإدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة الإدارية.

**1. إدارة الجودة الشاملة:** تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم الموجات التي استحوذت على الاهتمام الكبير من قبل المسيرين والباحثين وترتكز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل وجهود الابتكارين وبين المهارات الفنية المتخصصة بهدف رفع وتحسين مستوى الأداء وبالتالي تحقيق مركز تنافسي قوي. ظهرت العديد من التعريفات لإدارة الجودة الشاملة، فقد عرفها (Bernhard) بأنها يجاد ثقافة متميزة في الأداء تتضافر فيها جهود المديرين والموظفين بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء وذلك بالتركيز على جودة الأداء في مراحل الأولى وصولاً إلى الجودة المطلوبة بأقل كلفة وأقصر وقت.

كما عرفها (Jablonski) شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين والإدارة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر من خلال المقومات الأساسية لنجاحها في أي منظمة وهي الإدارة بالمشاركة، التحسين المستمر للعمليات وفرق العمل. يستلزم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في المنظمة، ومن أهم هذه المتطلبات ما يلي:

✓ دعم أعلى مستوى في الهيكل التنظيمي: من المهم إقناع المسيرين بضرورة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وذلك حتى يكون لديهم الاستعداد لدعم التغيرات التي ستحدث في المنظمة.

✓ التركيز على العميل: إن الهدف الأساسي من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة هو رضا العميل وإسعاده، وبالتالي على الموارد البشرية الموجودة داخل المنظمة التوجه نحو العميل كمطلب أساسي، كما يجب توفير قاعدة بيانات عن العملاء واحتياجاتهم.

✓ التعاون وروح الفريق: ينبغي توفر روح الفريق والتعاون الجماعي بين الأفراد داخل المنظمة لأن إدارة الجودة الشاملة تعتمد أساساً على فرق العمل.

✓ ممارسة النمط القيادي المناسب: إن أكثر الأنماط القيادية مناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو النمط الديمقراطي لأنه يسمح بمشاركة العاملين في وضع الأهداف، اتخاذ القرار والتوسع في تفويض الصلاحيات.

✓ وجود نظام للقياس: يجب استخدام نظام للقياس مبني على الأساليب الإحصائية لضبط الجودة مما يسمح باكتشاف الانحرافات في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

✓ فعالية نظام احصالات: يجب أن يكون هناك نظام فعال للاتصالات سواء داخل المنظمة، أو بين المنظمة ومحيطها، وهذا بغرض إيصال المعلومات في الوقت المناسب. وعليه تعد إدارة الجودة الشاملة من المداخل المهمة التي تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية، ذللي أن الالتزام بمبادئها كالتحسين المستمر، تقديم قيمة للعملاء، وزيادة التركيز والاهتمام بالكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتطوير يؤدي وبشكل مستمر إلى تطوير الميزة التنافسية.

2. **اعادة هندسة الإدارة:** تعتبر فكرة إعادة الهندسة من أهم وأحدث التطورات التي شهدتها العالم في الإدارة خلال سنوات التسعينيات الأمر الذي دفع بالكثير من المنظمات إلى دراسة هذا النظام وإمكانية تطبيقه والاستفادة من المزايا التي يحققها.

وتعرف إعادة الهندسة بأنها التغيير الجذري في طريقة تفكير التنظيم، وبالتالي في أداء الأشياء فهو يشمل تغيير عمليات وهياكل تنظيمية، بالإضافة إلى نمط الإدارة وسلوكها، نظام التعويضات والمكافآت إلى جانب العائدات مع الشركاء الخارجيين.

ويعرفها Hanganlli et Klein إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية التي تحقق القيمة المضافة إلى جانب التنظيم، السياسات والبنى التنظيمية المساندة بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية في المنظم.

تعتمد إعادة الهندسة على الهدف من العملية، لابتكار والقيام بالإجراءات. وهناك عدة عوامل لنجاح اعادة الهندسة هي:

- ✓ وضع الإستراتيجية أولاً ثم بعد ذلك تحديد التسهيلات اللازمة لتطبيق إعادة هندسة الأعمال.
- ✓ التعهد والالتزام بإدارة وقيادة التغيير .
- ✓ البدء قبل وقوع الأزمة.
- ✓ التصميم من خلال الإعادة والتكرار.
- ✓ تزويد فرق العمل بالأدوات الإدارية والإحصائية الجديدة.
- ✓ التصميم مع مراعاة المرونة.

## المبحث الثالث: مساهمة ادارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية

### المطلب الاول:علاقة ادارة المعرفة بالميزة التنافسية

مع التطور الحاصل في بيئة الاعمال الدولية اصبحت للمنظمات مراكز بحوث قائمة على اساس المعرفة ان المزايا التنافسية المعروفة مثل تكلفة الانتاج المنخفضة و الجودة العالية و سرعة التسليم و المرونة و الاستجابة المتغيرات و التكيف معها و التي يمكن تحقيقها من خلال قيام المنظمات قدرات جوهرية مستندة على قدرة المنظمة في التعلم المشترك لاسيما تنسيق المهارات الانتاجية المستخدمة اضيقت اليها في الوقت الحاضر مزايا تنافسية جديدة قائمة على اساس قدرة المنظمة المعرفية ، فالإبداع وتقديم منتجات تشكل سلسلة متعاقبة لتطور تكنولوجيا متكامل أصبحت سمة المنظمات المعرفية في الوقت الحاضر إن الاتجاه الحديث في الإنفاق والاستثمار في البحث والتطوير وتشكيل رأس مال معرفي في المنظمات، فإنها تهدف من خلال ذلك إلى زيادة قدرتها في خلق إبداع تكنولوجيا عام مستندة إلى المعرفة الواسعة وقادر على تقديم دعم وإيداع لعدد كبير من الخدمات التي يمكن أن تطور في ظل هذه المظلة المعرفية العامة، ويمثل هذا الأمر خروجاً عن قواعد العمل السابقة التي تتمثل في إنفاق استثماري متقطع لغرض تحسين أو تطوير منتجات منفردة أو في أحسن الأحوال بعض من المنتجات كسلسلة مترابطة .

وهكذا فإنه يبدو أن خصائص راس المال المعرفي المتمثلة في عدم الزوال والتزايد بالاستعمال وإذا كانت الميزات التنافسية في ظل الإطار القديم يمكن أن تقلد من قبل الآخرين أو أنها تختفي أو تزول سريعاً بحكم وجود منافسين أقوىاء ومتابعين لعمل المنظمة، فإن الميزات التنافسية المستندة إلى المعرفة و راس المال المعرفي يمكن أن تخرج من إطار هذه الاشكالية بحكم كون المعرفة التي تستند إليها تمثل خصائص استراتيجية للمنظمة لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل الآخرين.<sup>1</sup>

وتشير أدبيات الإدارة الاستراتيجية إلى أن المورد لكي يصبح استراتيجي يجب أن تتوفر فيه خصائص معينة منها:

- ان يكون المورد ثميناً.
- ان يتسم بالندرة.
- لا يمكن احلال بديل محله.

<sup>1</sup> وهيبه حسين داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد جامعة دمشق، 2006، ص 149.

وعندما تتأمل هذه الخصائص سيتبادر للذهن تساؤل حول كيفية ومدى انطباق هذه الخصائص على المعرفة يمكن القول إن قيمة وثمان المورد البشري يتجلى في أن المعرفة ستؤدي إلى تحسين في العمليات والمنتجات لذلك يجب الاهتمام الفائق بالموارد البشرية باعتبارها أثمن أصول المنظمة مع تخصيص الاستثمارات الكافية لتعظيم إنتاجية هذا المورد، لذا أصبحت المعرفة أهم وأكثر قيمة من الخامات وحتى راس المال، والمعرفة في عقول البشر، وأصبحت الحاجة للمدير أو للموظف أو العامل المتمكن فكرياً ومهنيًا على راس أجندة تعزيز التنافسية، لذلك يتعين اعتبار العاملين أثمن موارد المنظمة وليس مجرد أفراد ففي رؤوسهم تولد الأفكار وتتطور الابتكارات وتصاغ الأهداف والاستراتيجيات والبرامج وتصنع القرارات، ويتجسد الاهتمام المطلوب بالموارد البشرية في تحري فاعلية تخطيط الموارد البشرية والاختيار والتدريب والتنمية والتحفيز وتقييم الأداء وتخطط المسار الوظيفي، تحت مظلة من التخطيط الاستراتيجي الذي يستهدف تحقيق القدرة التنافسية للمنظمة والحفاظ عليها وهذه الميزة التنافسية ليست بالقليلة، ومن جهة أخرى فإن كون المعرفة نادرة فهذا أمر مرتبط بكونها حاصل تراكم خبرات العاملين ومعرفتهم التطبيقية، فهي نادرة لأنها مبنية على الخبرات الذاتية إن المعرفة في أي منظمة هي خاصة بها ولها بصمتها المميزة التي تكتسب عبر فترة زمنية ومشاركة مجاميع العاملين وتقاسم خبراتهم لذلك فهم مختلفون عن سائر المنظمات الأخرى أما في ما يخص عدم قابلية الإحلال فهو مرتبط بالقدرة المميزة للمجاميع والدأب بين العاملين الذي لا يمكن نسخه وإحلاله محل المعرفة السابقة.<sup>1</sup>

### أولاً: أثر عمليات إدارة المعرفة على الميزة التنافسية

بعد الربط بين الاستراتيجية التنافسية وإدارة المعرفة من الميادين التي لا تزول بحاجة لتحقيقها، ومن ثم ربط الاثنين بالميزة التنافسية، فإن تحقيق ذلك لا بد أن يتم بالاستناد إلى حقيقة مفادها ضرورة اقتناع المديرين بمسألة حقيقية تتمثل في أن الربط بين إدارة المعرفة والاستراتيجية التنافسية يحمل في حقيقته مزايا وفوائد استراتيجية مهمة، وأن التطبيق السليم للربط بين إدارة المعرفة والاستراتيجية التنافسية سيعود حتماً إلى تحقيق المزايا التنافسية. إن الربط بين إدارة المعرفة والمزايا الاستراتيجية للمنظمات كما أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المنظمات لا بد أن تقود إلى تحقيق مزايا التنافسية من خلال تمكين المنظمة من صياغة أفضل وتطبيق أنسب للاستراتيجية التي تصبح فيها إدارة المعرفة مسألة إستراتيجية وما تحققه من دعم مباشر للإستراتيجية التنافسية للمنظمة، كما أن التركيز على المسألة التي تشير إلى أن كلا من الاستراتيجية وإدارة المعرفة يأتيان معا تنطلق أساسا من حقيقة فهم الطبيعة الإستراتيجية للمعرفة نفسها، وأن المدراء الإستراتيجيون في المنظمات يدركون الدور الإستراتيجي للمعرفة، وهم يمتلكون اعتمادا على ذلك من توجيه التركيز الإستراتيجي للمعرفة ومن ثم التعلم الذي يقع

<sup>1</sup> مرجع سابق وهيبة حسين داسي ص150.

ضمن مسؤولياتهم الإدارية والإستراتيجية في المنظمة كما أن المنظمات تدرك وتقتنع بالعلاقة فيما بين التنافسية وإدارة المعرفة التي يفترض بها تأكيد على مسألة التكامل والارتباط فيما بين المنفذين لإدارة المعرفة وضرورة تعاونهم مع الاستراتيجيين فيها لضمان الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية المنبثقة عن عمليات إدارة

### ثانياً: انعكاسات ادارة المعرفة على الميزة التنافسية

إن قدرة المنظمة على الاستجابة والتكيف أو التأثير على المتغيرات البيئية تمثل قدرتها على خلق استمرار الميزة التنافسية، لذا تعتمد المنظمة في بناء الميزة التنافسية على تحليل وفحص العديد من المتغيرات الداخلية والخارجية، وتوفر أنظمة المعرفة تحديداً دقيقاً لتلك المتغيرات وتمكن المنظمة من تحديد العوامل الجوهرية التي تؤثر على أفعال واستراتيجيات المنظمة.

إن إدارة المعرفة تمثل الإدارة المؤسسية التي تتعامل مع متغيرات المحيط بشكل مباشر، وتمثل أنظمة المعرفة المورد الذي يزودها بالمعلومات والمعرفة المطلوبة للتعامل مع هذه المتغيرات ، ولما كان بناء أنظمة ادارة المعرفة يعتمد بشكل مباشر على الإحاطة بالظروف البيئية للمنظمات المنافسة والبقاء دائماً في اتصال معها، لذا فإن المنظمة ستكون قادرة على تفسير معلومات المحيط والبيئة التنافسية ودراسة متغيراته والتعامل معها بشكل أفضل الأمر الذي سيقود إلى بناء وتطوير وزيادة استراتيجيات تنافسية تمكن المنظمة من اعتلاء الريادة.

### المطلب الثاني: تكنولوجيا المعلومات وأبعاد الميزة التنافسية

في المناخ الاقتصادي السائد تسعى معظم المنظمات إلى الحفاظ على مركزها التنافسي، وأصبحت تكنولوجيا المعلومات سلاحاً تنافسياً قوياً 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 المنظمة على البقاء والاستمرار في البيئة التنافسية .

يمكن توضيح الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية المؤسسات وذلك من خلال مساهمتها الجادة في تأثير على العناصر التالية:

1. **جودة المنتج:** تكلف الجودة المتدنية المؤسسات الكثير من الخسائر، حيث تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً هاماً في تحسين المنتجات وذلك من خلال تقليص الجودة المتدنية من خلال التقليل من المنتجات المعيبة.

2. **الاداء المالي:** في تحسين الأداء المالي للمؤسسات وزيادة ربحيتها وذلك من خلال تقليل حجم المرفوض الوحدات المعيبة وتوفير معالجتها جراء استخدام آلات ومعدات متطورة ،كما استعانت المؤسسات لزيادة إنتاجها بأنظمة مكاتب ، و انظمة معلومات متقدمة للحصول على معلومات قيمة و انظمة مساعدة لاتخاذ قرارات سليمة.
3. **السيطرة على السوق:**تعد تكنولوجيا المعلومات من اهم الوسائل التي تساعد المؤسسات على مواجهة المنافسين في الدخول إلى السوق،حيث سهلت التكنولوجيا الحديثة عملية الحصول على اية معلومات عن السوق وبسرعة ،وبذلك تستطيع المؤسسات باستخدام شبكة اتصالات حديثة ومتطورة ان تحدد السوق الذي يعاني من النقص والعمل على سد هذا النقص إن أمكن،كذلك يمكن ان تحافظ المؤسسات على وجودها في السوق من خلال انظمة الإنتاج الحديثة التي تمكنها من تلبية مطالب السوق المتغيرة والسيطرة عليها بشكل مستمر.
4. **الابداع و التطوير:**تعد تكنولوجيا المعلومات من اهم الوسائل التي تساعد على الإبداع والتميز وتحقيق سبق على المنافسين في قطاع الأعمال ،وذلك من خلال التميز باستخدام أساليب إدارية وتكنولوجيا حديثة سواء في إعادة تدريب العاملين وتحفيزهم ،او إعادة هندسة العمليات،او التوسيع في التجارة الإلكترونية ،او التحول من الصفات التقليدية إلى الأنظمة الأوتوماتكية الحديثة،أو توفير بنية تحتية للاتصالات،او توفير قواعد بيانات شاملة وحديثة.
5. **كفاءة العمليات:**تؤدي كفاءة العمليات إلى احداث تحسينات جوهرية في عمليات المؤسسة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية مستعينة في ذلك بتكنولوجيا المعلومات الحديثة وترتكز تكنولوجيا المعلومات على فلسفة التوجه إلى تسويق أكثر فاعلية حيث يمكن عرض السلع والخدمات على المستوى العالمي وعلى مدار اليوم،مما يوجد اسواقا جديدة للمستهلك ويخفف نفقات بناء الأسواق ومصاريف الترويج ،وكذلك التواصل مع المؤسسات الأخرى والزبائن أينما وجدوا.

### المطلب الثالث: الإستراتيجيات التنافسية في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات

أضاف استخدام تكنولوجيا المعلومات إستراتيجيتين جديدتين حيث حققت المنظمات من خلالهما مزايا تنافسية هما إستراتيجية الصلة وإستراتيجية قيادة المعلوماتية ، هذا بالإضافة إلى الإستراتيجيات التقليدية المتمثلة في قيادة التكاليف، التمييز والتركيز، وفيما يلي سيتم استعراض هذه الإستراتيجيات:<sup>1</sup>

1. **استراتيجية قيادة التكلفة:**تحقق هذه الإستراتيجية مزايا تنافسية من خلال الرقابة الصارمة على التكاليف وهو ما يجعل المنظمة تحقق أرباح أكبر من منافسيها، لذا فإن المعلومات الكاملة عن

<sup>1</sup> سلوى محمد شرفا:ادارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية ،رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ،الجامعة الاسلامية ،كلية التجارة ،غزة فلسطين 2008 ص 70.71 .

- التكاليف تسمح للمنظمة بالرقابة الأفضل على هذه التكاليف وتعطي المنظمة ميزة تنافسية لا تتوافر لغيرها من المنافسين الذين لا تتاح لهم مثل هذه المعلومات عن التكاليف، كما أن المنظمة تستخدم معلوماتها الداخلية من أجل تخفيض تكاليفها من خلال كفاءة عمليات الإنتاج والتوزيع.
2. **استراتيجية التميز:** تهدف المنظمات إلى تمييز المنتجات التي تقدمها عن منتجات المنافسين وهذا التميز يحتاج إلى معلومات دقيقة عن السوق متضمنة معلومات تفصيلية عن منتجات المنافسين، احتياجات المستهلكين والمتغيرات البيئية المختلفة سواء كانت اقتصادية اجتماعية، سياسية أو تكنولوجية، ومما لا شك فيه أنه لا يمكن توفير مثل هذه المعلومات في الوقت المناسب وبالذقة المطلوبة بدون استخدام تكنولوجيا المعلومات.
3. **استراتيجية التركيز:** تحقق المنظمة الميزة التنافسية في ظل هذه الإستراتيجية عن طريق التركيز على قطاع سوقي معين، وبالتالي تحتاج المنظمات إلى معلومات عن طبيعة الأسواق المتاحة وخصائص المنافسين بها حيث يتم توفير وتحليل هذه المعلومات باستخدام تكنولوجيا المعلومات.
4. **استراتيجية الصلة "الارتباط":** تحصل المنظمة على ميزة التنافسية من خلال بناء علاقة قوية و متميزة 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 المنظمة.
5. **استراتيجية قيادة المعلومات:** تتم زيادة قيمة المنتجات من سلع وخدمات من خلال توفير المعلومات والمعرفة الخاصة بها، فعلى سبيل المثال تقوم بعض المنظمات بتقديم بعض التقارير المختصرة والعملاء تتضمن المعلومات عن المنتج وعن السوق، وتتعامل بعض المنظمات مع موقعها على شبكة الإنترنت على أنه جزء هام من إستراتيجياتها، وتقوم بتزويد هذا الموقع بمعلومات جاهزة يمكن تحميلها بواسطة المستهلك بإضافة إلى معلومات عن السلع والخدمات التي تقدمها.

### خلاصة الفصل:

تشهد البيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية العديد من التقلبات والتطورات، ولكسب رهان هذا التحدي فإن المؤسسة مطالبة بتنظيم نفسها وتطوير قدراتها وتعبئة مواردها، بالإضافة إلى انتهاج وتبني إستراتيجية تنافسية واضحة المعالم تحقق من خلالها ميزة أو مزايا تنافسية تسمح لها بالتفوق والتميز على منافسيها، وتضمن لها البقاء والاستمرار والنمو.

وقد استعرضنا في هذا الفصل بالدراسة والتحليل المفاهيم الأساسية التي لها علاقة بالميزة التنافسية حيث أن المنافسة تعكس حالة التحدي والصراع القائم بين المؤسسات ضمن قطاع النشاط، أما التنافسية فهي تتعلق بقدرات المؤسسة التي تسمح لها بالمنافسة في الأسواق، كما خلصنا إلى أن الميزة التنافسية تتمثل في السمات أو الخصائص التي تجعل المؤسسة تتفوق وتتميز عن بقية منافسيها وتحقق لها أسبقية تنافسية في مجال الأعمال.

ثم تطرقنا إلى الدور الذي تلعبه كل من إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية حيث توصلنا إلى أن التغيرات العميقة داخل المؤسسات ولا سيما تكنولوجيا المعلومات التي تعتبر المحرك للنمو الاقتصادي، وازدياد الطلب عليها من طرف العاملين والتي تتطلب مهارات عالية، جعل من المعرفة الأكثر أهمية مصدرا مهما في تطبيقها من أجل تحقيق ميزة تنافسية. فمساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال عمليات إدارة المعرفة وتوضيح العلاقة بين هذه العمليات والميزة التنافسية للمؤسسة، تبين أن إدارة المعرفة بمجملها تعمل على رفع وتحسين الميزة التنافسية للمنظمة من خلال تطوير الأسلوب والتقنيات التي تجعلها ترتقي إلى أعلى المستويات.

أما بالنسبة لتكنولوجيا المعلومات فلعل من أهم الأسباب التي تؤدي إلى تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات داخل المنظمة هو إدراكها لأهمية هذه التكنولوجيا لأن هذا سيكون له أثر إيجابي في تدعيم تنافسياتها من خلال إيجاد أساليب جديدة لتأدية نشاطاتها وتطوير منتجاتها الحالية.



خاتمة

عامه

### خاتمة

من خلال هذه الدراسة يتضح أن كل من ادارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات تكتسي أهمية بالغة في المنظمات الحالية التي تسعى إلى البقاء والاستمرار في ظل بيئة تنافسية تتسم بانفتاح الأسواق العالمية وتحرير التجارة الدولية، ومنه يجب على المنظمات تبني سياسة تسمح لها بخلق ميزة تنافسية حقيقية تمكنها من مواجهة إشكالية البقاء في هذه البيئة.

وتعد ادارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات من أهم المقومات الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، حيث تمنحها التميز والانفراد عن المنافسين وبالتالي ضمان قدرة تنافسية عالية.

و في ظل الاقتصاد الجديد و الذي أصبح يطلق عليه اقتصاد المعرفة، و نتيجة للتغيرات التي طرأت على واقع نظام الأعمال أدركت المنظمات المعاصرة طبيعة هذه التحولات والتي من أهمها زيادة الاهتمام بالأصول الفكرية في خلق القيمة و تدعيم الميزة التنافسية، الأمر الذي جعل أسلوب إدارة المعرفة من أهم أساليب الإدارة المعاصرة لتحقيق ذلك. حيث أن تطبيق المنظمة لإدارة المعرفة كأسلوب اداري يتماشى مع التغيرات الحاصلة في عالم أصبحت فيه المعرفة المورد الأساسي لتحقيق التفوق التنافسي، يتطلب توفر مجموعة من الدعائم كتكنولوجيا المعلومات و الاتصال و الموارد البشرية التي تساعدها في كسب و نقل المعرفة داخل المنظمة من أجل معرفة قوى التنافس و استغلالها لتحقيق ميزة تنافسية.

### الاجابة على الفرضيات

- الفرضية الاولى صحيحة حيث تم التوصل الى ان ادارة المعرفة هي الادارة التي يعول عليها لاكتشاف المعرفة و تنظيمها ثم نشرها و استخدامها مما يؤدي الى تدعيم الميزة التنافسية.
- الفرضية الثانية جاءت صحيحة فبعد الدراسة تبين ان تكنولوجيا المعلومات تعتبر موردا استراتيجيا هاما في المنظمة من خلال تأثيرها على مختلف أنشطة المنظمة.
- الفرضية الثالثة فرضية صحيحة حيث تم التوصل الى ان الميزة التنافسية اصبحت تشكل ضرورة حتمية من الاجل البقاء في السوق.
- الفرضية الرابعة صحيحة حقا ادارة المعرفة تؤثر على الميزة التنافسية كما تعتبر تكنولوجيا المعلومات تحفيزا للعاملين و صناعات القرار على تحقيق الميزة التنافسية.

### النتائج

1. تغيير المفهوم الكلاسيكي للميزة التنافسية القائم على امتلاك الموارد الملموسة ليتحول إلى التنافس على امتلاك أصول معرفية غير ملموسة.
2. زيادة أهمية تكنولوجيا المعلومات بسبب اعتمادها على مجموعة من القواعد الرئيسية والميزات التقنية ساهمت بشكل كبير في زيادة كفاءة وفعالية نظام المعلومات.
3. مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تخفيض التكاليف و تحسين الجودة والاتصال داخل المنظمة.
4. خلق الميزة التنافسية من خلال عدة طرق أهمها إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة الإدارة.
5. سعي المنظمة الى تحقيق التفوق التنافسي من خلال امتلاك ميزة تنافسية .

### التوصيات

على ضوء النتائج المتوصل اليها سابقا يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. تكوين الموارد البشرية على استعمال تكنولوجيا المعلومات الحديثة، وإدراكها لأهمية استخدامها في وظائفهم .
2. ضرورة الاهتمام بالمعرفة التي يحملها العمال وتحفيزهم قد الامكان للإبقاء عليهم كمصدر حيوي و متجدد للمعرفة .
3. ضرورة دمج تكنولوجيا المعلومات في جميع أنشطة المؤسسة.
4. ضرورة الاهتمام بكل دعائم المعرفة المتمثلة في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و الموارد البشرية و تفعيلها لتحقيق الميزة التنافسية .
5. الاخذ بعين الاعتبار كل الموارد و المصادر التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية.
6. الاهتمام بتكوين العنصر البشري على استعمال تكنولوجيا المعلومات الحديثة باعتباره المورد الاساسي للمعرفة خاصة في ما يخص نقل المعارف و الخبرات .
7. تجديد المنظمة لقدراتها التنافسية و تطويرها باستمرار حتى لا تتلاشى مع الزمن.
8. اقتناع المنظمة بضرورة خلق ميزة تنافسية تمكنها من البقاء و الاستمرار في ظل بيئة تنافسية عالية.

قائمة

المراجع

## المراجع و المصادر

1. علاء عبد الرزاق السالمي:نظم ادارة المعلومات ،منشورات المنظمة العربية القاهرة 2003.
2. فؤاد الشرايبي: نظم المعلومات الادارية،دار اسامة للنشر و التوزيع الاردن 2008.
3. ابراهيم الخلوف الملكاوي:ادارة المعرفة الممارسات و المهام دار الوراق للنشر و التوزيع عمان 2007.
4. محمد عواد الزيادات:اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة،دار الصفاء للنشر و التوزيع الاردن 2008.
5. عامر ابراهيم قنديلجي،عبد القادر الجباني:نظم المعلومات الادارية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع الاردن الطبعة الخامسة 2012.
6. نجم عبود: ادارة المعرفة المفاهيم الاستراتيجية و العمليات ط1 دار الوراق للنشر و التوزيع الاردن.
7. صلاح الدين الكبيسي : ادارة المعرفة المنظمة العربية للتنمية الادارية القاهرة 2005.
8. حسين عجلان حسن: استراتيجيات الادارة المعرفية في ظل منظمات الاعمال ،مكتبة الجامعة ،اثراء للنشر و التوزيع الاردن 2008.
9. فريد كورتل: الادارة الفعالة للمعرفة ،مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد مجلة العلوم الانسانية جامعة بسكرة.
10. عليان ربحي مصطفى،ادارة المعرفة،دار الصفاء،عمان الاردن ط2008،1.
11. سعد غالب ياسين: نظم مساندة القرارات، دار المناهج للنشر و التوزيع ،الاردن .
12. علي السلمي:ادارة التميز، دار الغرب القاهرة طبعة 2002.
13. تسيير المعرفة و تجسين الاداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية،الملتقى الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، كلية العلوم الاقتصادية و علم التسيير جامعة ورقلة سنة 2005.
14. بسهوة النذير: دور الادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.
15. العلي عبد الستار: مدخل الى ادارة المعرفة ، عمان دار المسيرة ،2005.
16. احمد بلالي: تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة ، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة وتنافسية المؤسسة الاقتصادية،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة 2003.

## المراجع و المصادر

17. هيثم علي حجازي: إدارة المعرفة ، مدخل نظري ، الاهلية للنشر و التوزيع، عمان الاردن ط 2005.
18. يوسف احمد ابو فارة: مدخل ادارة المعرفة و الاداء ، المؤتمر السنوي الدولي الرابع حول ادارة المعرفة في العالم العربي ، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية ، الاردن.
19. العمري غسان، عيسى ابراهيم، الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الاردنية، اطروحة دكتوراه جامعة عمان للدراسات العليا، 2004.
20. جمال يوسف بدير: اتجاهات حديثة في ادارة المعرفة والمعلومات ، دار كنوز للنشر و التوزيع عمان، الاردن، الطبعة الاولى 2010.
21. رتيبة حديد، نوفل حديد: اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة ، ورقة عمل قدمت في اطار المؤتمر الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات في 8-9 مارس 2005 بكلية الحقوق و العلوم التجارية جامعة ورقلة.
22. عبد الفتاح بوخمخ: تسيير الكفاءة و دورها في بناء الميزة التنافسية ورقة عمل قدمت الملتقى الدولي حول تسيير المؤسسات في 12-13 نوفمبر كلية العلوم الاقتصادية و التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة.
23. مراد رايس: اثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة رسالة الماجستير في العلوم التسيير فرع ادارة الاعمال جامعة لجزائر 2005-2006.
24. فاطمة الزهرة غربي، خديجة بلعيا: تكنولوجيا المعلومات و اثرها في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة ، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين الميزة التنافسية في الدول العربية 27-28 نوفمبر 2007 بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة شلف.
25. ساسية مساهل: تاثير تكنولوجيا المعلومات على وظيفة المراجعة الداخلية في المؤسسة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير فرع تسيير المنظمات جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007.
26. سعاد بومايلة، فارس ابوبكر: اثر التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد و المناجمنت العدد 3 مارس 2004.
27. عبد العزيز سطحاوي: دور تكنولوجيا المعلومات في عملية التنبؤ بالمبيعات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير تخصص ادارة اعمال جامعة محمد خيضر بسكرة 2007-2008.

## المراجع و المصادر

- 28.** فضيلة فني : دور تكنولوجيا الاعلام و الاتصال في تسيير المعارف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟،شهادة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،تخصص ادارة الاعمال جامعة محمد خيضر بسكرة 2007-2008.
- 29.** موسى بن البار: تأثير تكنولوجيا المعلومات على استراتيجيات التسعير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة جامعة محمد خيضر بسكرة 2008-2009.
- 30.** مصطفى احمد حامد رضوان:التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في جهود النمو و التنمية في العالم ، جامعة مصر 2011.
- 31.** زغدار أحمد: المنافسة -التنافسية والبدائل الإستراتيجية ، دار جرير للنشر و التوزيع عمان الاردن ،2011.
- 32.** عمار بوشناف: الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، مصادرها تنميتها و تطويرها شهادة ماجستير في علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير 2002.
- 33.** الطيب داوي ، مراد محبوب:تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي مجلة العلوم الانسانية جامعة محمد خيضر بسكرة العدد 12 نوفمبر 2007.
- 34.** سعد غالب ياسين: الادارة الاستراتيجية ، دار اليازوري عمان ،الاردن 2009.
- 35.** محمد قريشي: الابداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية ، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات ،كلية العلوم الاقتصادية و التسيير جامعة بسكرة 2004-2005.
- 36.** زكرياء مطلق الدوري: الادارة الاستراتيجية ، دار اليازوري للنشر و التوزيع الاردن 2005.
- 37.** بغداد كربالي: تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية ،بحث اقتصادي جامعة وهران.
- 38.** فلاح حسين ،عدادي الحسيني:الادارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر عمان الاردن2000.
- 39.** ناصر دادي عدون:الادارة والتخطيط الاستراتيجي ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر 2001.
- 40.** ثابت عبد الرحمان ادريس:الادارة الاستراتيجية،دار الجامعية الاسكندرية 2002 .
- 41.** نبيل مرسي خليل:الميزة التنافسية في مجال الاعمال ، مركز الاسكندرية للكتاب مصر 1997.

## المراجع و المصادر

- 42.** وليد الهلالي:الاسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة،مذكرة ماجستير في العلوم التجارية،فرع الاستراتيجية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2008-2009.
- 43.** عبد العزيز صالح بن حبتور:الادارة الاستراتيجية (ادارة جديدة في عالم متغير ) دار المسيرة للنشر و التوزيع الطباعة ط1 عمان الاردن 2004.
- 44.** مصطفى احمد،حامد رضوان،التنافسية كآلية من اليات العولمة الاقتصادية و دورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم ،الدار الجامعية مصر 2011.
- 45.** طلعت اسعد عبد الحميد:التسويق الفعال ،مكتبات مؤسسة الاهرام مصر 2002 .
- 46.** Philip kolter ;Bernard Dubois , Delphine Manceau Management, marketing , 11 eme édition ,édition Person Paris ,France.
- 47.** M.PORTER, L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance , Inter Editions, Paris.
- 48.** Roger Perceron, Entreprise, Gestion Compétitive .Ed Economique .1984.
- 49.** Marquart ,Michael J ;Buillding . The Learning Organisation ,Op Cit.
- 50.** AHMED, Obaide , A Model For a Successful Implementation Of Knowledge Management in Engineering Organisation, PHDThesis School, Of Construction & Propreté Management, Université Of Salford ,Salford ,Uk 2004