

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم علوم الإعلام والاتصال

تخصص تكنولوجيا المعلومات والاتصال والمجتمع

الرقم : 2015/23

مذكرة تخرج لنيل شهادة

ماستر تحت عنوان:

**دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة المعرفة  
داخل المؤسسة الجزائرية  
دراسة حالة : مؤسسة اتصالات الجزائر**

تحت إشراف الدكتور

– ديش فاتح.

من إعداد الطالبات :

- فرنان أمال.
- تبسي مسعودة.
- بدايرية فاطمة الزهراء.

السنة الجامعية : 2014-2015

خطة الدراسة :

مقدمة عامة.

مدخل نظري و مفاهيمي.

1-تحديد الإشكالية.

2-صياغة الفرضيات.

3-أسباب اختيار الموضوع.

4-أهداف و أهمية الدراسة.

5-الدراسات السابقة.

6-تحديد المفاهيم.

الفصل الأول: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال داخل المؤسسة الجزائرية.

تمهيد.

1-التطور التاريخي لتكنولوجيا المعلومات.

2-أهمية تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة .

3-مزايا استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

4-متطلبات تكنولوجيا المعلومات في نقل المعرفة.

5-تأثير تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

خلاصة.



## الفصل الثاني:مدخل إلى إدارة المعرفة .

### تمهيد .

- 1-أهمية إدارة المعرفة.
- 2-وظائف إدارة المعرفة و أهدافها.
- 3-مراحل و إستراتيجيات إدارة المعرفة.
- 4-عمليات و مداخل إدارة المعرفة.
- 5-تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و دورها في إدارة المعرفة .
- 6-التكنولوجيا المستعملة في إدارة المعرفة .
- 7-تكنولوجيا المعلومات و الاتصال المساعدة في توزيع المعرفة.

### خلاصة.

## الفصل الثالث:إدارة المعرفة و الميزة التنافسية .

### تمهيد .

- 1-مفهوم الميزة التنافسية .
- 2-التطور التاريخي للميزة التنافسية .
- 3-أهداف الميزة التنافسية و محدداتها .
- 4-أنواع الميزة التنافسية.
- 5-خصائص الميزة التنافسية .
- 6-مراحل بناء الميزة التنافسية .
- 7-مصادر الميزة التنافسية.
- 8-العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية .

### خلاصة.

## الفصل التطبيقي:

### تمهيد.

1- المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر.

- تقديم عام للمؤسسة الأم لاتصالات الجزائر.

2- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

1- منهج الدراسة.

2- عينة الدراسة .

3- أدوات جمع البيانات .

4- مجالات الدراسة.

5- جدولة البيانات و تحليلها.

6- نتائج عامة.

خلاصة الفصل.

الخاتمة العامة .

قائمة المراجع.

الملاحق.

# شكر و عرفان

نشكر الله ونحمده حمدا كثيرا مباركا على هذه النعمة الطيبة

والنافعة نعمة العلم والبصيرة .

يشرفنا أن نتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخالص والتقدير

إلى من مد يد المساعدة

وساهم معنا في تذليل ما وجهتنا من صعوبات ونخص بالذكر :

- الاستاذ المشرف : الدكتور دبيش فاتح

- كل عمال وموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر فرع قالمة .

# إهداء :

إلى النور الساطع الذي يضيء دربي

إلى الشعاع المنبثق من أعماق أديء وأحسن قلبين علي

أعز الله مقاميهما في الدنيا والآخرة .

إلى من سهرت على تربيته و كاتبتى العون و شجعته كثيرا في حياتي

ومشوارى الدراسى.

إلى والداى العزيزين ، وَقَضَى رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا

إلى ملهمى و نور عيني ( بصيرتى )

إلى مصدر طموحى و تفاؤلى

إلى ابنى نجاد على إلى زوجى

إلى إخوتى و أخواتى و نساتهم و أزواجهن و أبنائهم و بناتهم ، إلى مراد ، ساسى ، و

أبنائهم معز الدين ، شفاء ، ساجد و تحية خاصة إلى بنوتهم الجديد يوسف ، إلى سجاد

رتاج ، سوار رماس ، إلى أخواتى و أزواجهم عبد الغانى ، شحاتة أبو سكين ، فاتح .

إلى سهيلة ، صونية ، ( تفاحة ) ، نور الهدى ، عزة ، أحلام و أخص بالذكر نور الهدى ،

عزة ، أحلام اللواتى ساعدونى كثيرا معنويا و ماديا .

تقى الدين ، ضياء الدين ، دارين آلاء ، رنيم و سندس ملاك ، فاطمة زهراء ، إبتهاى ،

أحمد

إلى أختى حورية

رحمها الله و أدخلها فسيح جناته.

إلى زوجها عبد الرحمن أعانه الله ، و أبنائهم محمد ، بلال ، أيوب ، أمين ، نجم الدين.

1/ صديقتي جميلة ، حنان ، بسببة ، سمية ، وردة.

إلى صديقتي أمال ، مسعودة ( ميسو ) اللتان ساعداني كثيرا و تحملاني خاصة في فترة حملي.

إلى كل أساتذة علوم الإعلام و الاتصال ، خاصة رئيس القسم و الأستاذ المؤطر لنا .

الدكتور نبيش فاتح

الذي كان متفهما كثيرا لوضعتي و لم يبخل علينا لا بمعارفه العلمية و لا برأس ماله العائلي.



## إهداء

اللهم ان نشكرك على نعمتك ونحمدك عليها اللهم ان نشكرك على كل طريق  
صعب يسرته لنا والحمد لله الذي وفقنا لاتجاز هذا العمل والصلاة والسلام على  
سيدنا محمد سيد المرسلين وخاتم النبيين

ان واجب الوفاء والاخلاص يدعوننا ان نتقدم بالشكر الجزيل والتقدير الى كل من  
ساعدنا في هذا العمل ونخص بالذكر :

الى كل من افنيا حياتهما وكل غايتهما سماع كلمة نجاح

أمى الغالية

أبي الغالي

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان وخالص الدعاء الأستاذ المشرف "الدكتور ديبش  
فاتح" لما بذله معنا من وقت وجهد خلال اشرافه كما انه لم يبخل بنصائحه  
ومعلوماته علينا اعانه الله في كل درب سلكه فقد كان نعم الأستاذ

الى كل إخواني واخص بالذكر : ناصر . اسماعيل , نزهة , فودي , هشام

الى اخوتي : سهام , حلومة , نجوى

الى الكتاكيت يونس , نجاد

الى صديقات عمري : وردة , حنان , جميلة , بسمة . سومية , سهير , أنيسة  
, سماح الى رفيقتاي في هذا العمل : أمال , أميرة

الْقِسْمَةُ

## مقدمة عامة :

شهدت العقود الأخيرة في ظل تطور التكنولوجيات و الاتصالات توترا في تداول اقتصاد المعرفة ليس في الأدبيات الاقتصادية فقط ، بل تعدتها إلى الحقل الإعلامي حيث يشير المضمون الاقتصادي في المعرفة إما على أثر المعرفة في النمو و إنتاجية القطاعات التقليدية أو اقتصادية قائم بذاته له هيكله في التشغيل و التمويل.

إن الاقتصاد المعرفي ذو طابع خاص و ذلك من خصوصية الدور الذي سيقوم به في المستقبل كونه متعلق بالدوافع المشجعة للتطور و الابتكار و الاكتشافات الحديثة و بظروف التحسين و التجديد

و لما كانت المعرفة أكثر الأمور أهمية و حيوية للمشاريع و الشركات فإنها ترتبط بشكل أو بآخر بالمنظومات التفاعلية التي تجعل من التطور مهمة مستدامة.

و عليه فإن من يمتلك المعرفة في الوقت المناسب و بالجودة المناسبة يمتلك القدرة على انتهاز الفرص و التطوير و التمييز لذا أردنا و من خلال هذا التطرق أو بالأحرى معرفة دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة و أخصت بذلك المؤسسة الجزائرية و نريد في هذا معرفة استراتيجيات إدارة المعرفة المتاحة داخل المؤسسات و دورها في خلق ميزات تنافسية حيث من الواضح أن التطور الكبير في التكنولوجيا خلال القرنين الأخيرين أدى إلى تراكم معرفي كبير كما حققت الدول المتقدمة نموها الاقتصادي المستمر بدعم البحث العلمي مما جعل التراكم الرأس مالي في هذه الدول مرتبط بالتراكم المعرفي و التنمية المستدامة و هذه حقيقة لا يختلف فيها إثنان .

و قد أدى هذا التراكم بدوره إلى سرعة مذهلة في التطورات و الاكتشافات.

## الفصل المنهجي.

### تمهيد

1. تحديد الإشكالية.
2. صياغة الفرضيات.
3. أسباب اختيار الموضوع.
4. أهداف و أهمية الدراسة.
5. الدراسات السابقة.
6. تحديد المفاهيم.

### خلاصة

### تمهيد:

يعد الفصل التمهيدي أو المنهجي خطوة مهمة في أي عمل علمي حيث يتطلب من أي باحث تحديد مسبق لما يجب دراسته، من خلال تقديم صورة واضحة عن مختلف المتغيرات و المفاهيم التي جاءت حول الظاهرة المدروسة، و يطرحها بطريقة تسمح بإزالة الغموض لتجنب الوقوع في الخلط أثناء المباشرة في الفصول النظرية، و تجنب الخروج عن موضوع الدراسة الأصلي لذلك يجب على كل باحث أن يحدد إطار بحثه عن طريق فصل تمهيدي لجعله الباب الذي يدخل من خلاله المطلع على البحث إلى مضمونها النظري و التطبيقي دون لبس أو غموض في جميع ما ورد فيها من مصطلحات.



### الإشكالية:

إن التطور الذي شهده العالم في العقود الأخيرة في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات لعب دوراً جوهرياً في التسيير و الدفع بالتنمية و التطور في جميع المستويات، على مستوى الشركات و الهيئات أو المؤسسات مما جعلها أساس كل عملية إدارية تسييرية حيث ينعكس ذلك على أساليب و طرق الاتصال و العلاقات المتبعة من طرف المسؤولين و القائمين على الإدارة، مما يؤثر على السيرورة و نمط عمل المؤسسة حيث كلما زادت حاجة الإنسان زادت حاجة المؤسسات لهذه التكنولوجيا زادت استمراريته واستحدثتها و بالتالي تطورها، حيث أدى التطور التكنولوجي إلى ظهور وسائل و تطبيقات جديدة و مواكبة لهذه التكنولوجيات التي لها الأثر الكبير على المعلومات و كيفية معالجتها و طرق تخزينها و تقنيات استرجاعها و بالتالي طرق توزيعها، حيث أصبح من الممكن نقل و تبادل المعلومات مع نظم و شبكات المعلومات المنتشرة في كل مكان من العالم و بسرعة عالية جداً و بكميات هائلة و بدرجة فعالية كبيرة، مما أدى بالضرورة إلى تواجد التكنولوجيا ضمن محتوى عمل الإدارات المواكبة لكل ما يطرأ في مجال خدمة المؤسسة باعتبارها كيان تنظيمي واسع. حيث يظهر تأثير تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في المؤسسة عملية التنسيق و سرعة تبادل المعلومات و تقنيات استخدامها، ولقد أحاطت الحكومات العربية اهتماماً كبيراً للشركات و المنظمات ذات المستوى الأفضل في المعرفة أي في كيفية الحصول على المعرفة و التعامل معها و تطبيقها.

معلومات  
م

و بالتالي الاستفادة منها ما أدى إلى ظهور مفهوم إدارة المعرفة الذي يكمن في وضع المعارف و المهارات المكتسبة للعاملين وفي الوقت و الشكل المناسب

. و لقد تزايد الاهتمام بهذا المفهوم باعتبارها العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة و تنظيمها و استخدامها و تحويل تلك المعلومات التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة، من بينها عملية اتخاذ القرارات. و لان تكنولوجيا المعلومات و الاتصال لها الدور المحوري في برامج إدارة المعرفة و ذلك من خلال تسريع وتيرة عملية الإنتاج و نقل المعرفة، كما تساعد أدواتها على توسيع و تنظيم المعارف و جعلها متوفرة عن طريق المشاركة حيث ارتبطت التكنولوجيا بالمعرفة و أصبحت كلتاهما من العوامل الأساسية لعملية الإنتاج، و ذلك نظرا للنطاق الواسع للتبادل السريع في نقل المعلومات من أجل الأداء، و كذا رفع القدرة التنافسية و بالتالي تحقيق أكبر قدر من الفاعلية و الاستفادة من كل ما هو جديد، إن الميزة الأساسية للمؤسسة لمواجهة المنافسة هي الابتكار الذي يرتبط بمعرفة الأسواق و المعرفة التكنولوجية المقرونة بالكفاءات، و هذا يتجلى من خلال تبني المؤسسات و الدول لهذه التكنولوجيات حيث تعتبر الجهود التي تبذلها الجزائر لترقية قطاع تكنولوجيات الإعلام و الاتصال الحديثة أهم معالم التنمية الاقتصادية البارزة خاصة و أن الجزائر تفتتح على اقتصاد السوق و الاقتصاد العصري و تمتلك موارد هامة تشجع على تطوير هذه التكنولوجيات في السوق الجزائرية، حيث أصبحت المؤسسة الجزائرية أكثر وعيا أن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تعد وسيلة إنتاجية، بالإضافة إلى اعتمادها على مشاريع في هذا المجال.

## الفصل المنهجي

و لقد أثبتت الدراسات أن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ساعدت كثيرا بنسبة كبيرة 63% بسهولة إجراء الاتصالات داخل المؤسسة.<sup>1</sup> و على الصعيد الدولي فقطر أفضل دليل في هذا المجال حيث شهدت خلال العام 2013 زخما كبيرا في مجال تكنولوجيا المعلومات على عدة جهات و لقد عززت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من أداءها و صار بإمكان كل أفراد المجتمع القطري في أي زمان ومن أي مكان الوصول إلى أكثر من 200 خدمة إلكترونية عبر بوابة "حكومة" دولة قطر على الانترنت " و ظهر تقدم دولة قطر في مجال تبني تكنولوجيا المعلومات و الاتصال جليا على الصعيد العالمي بارتقاء في التقرير العالمي لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات من المرتبة 32 في عام 2007-2008 إلى المرتبة 29 في عام 2013 من بين 13 دولة شملها التقرير الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي بالتعاون مع جامعة إنسياد.<sup>2</sup>

لكن التطورات التي تحصل في تكنولوجيات المعلومات و الاتصال و ارتفاع تكاليفها أصبح من الصعب على اغلب المؤسسات و الأفراد في الدول النامية خاصة الجزائر ملاحقة هذه التطورات و ذلك بالنسبة لتكلفة شرائها و كثرة متطلباتها الأخرى. و مما سبق تقديمه يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هو دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية في ظل هذه التطورات؟.

<sup>1</sup> بوعلی فريدة، فوصل حكيماء، دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين الاتصال الداخلي بالمؤسسة ، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية ، 2014،ص.126.

<sup>2</sup> حصة الجالري، التقرير السنوي، المجلس الأعلى للاتصالات و تكنولوجيا المعلومات، 2008.

### الأسئلة الفرعية:

- 1- ما هي التأثيرات الناتجة عن استخدام هذه التكنولوجيات؟
- 2- ما هي علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصال بإدارة المعرفة؟
- 3- كيف تحقق إدارة المعرفة الميزة التنافسية داخل المؤسسة الجزائرية؟
- 4- كيف تساهم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسة الجزائرية؟
- 5- ما هي تكنولوجيا المعلومات و الاتصال التي تستعملها المؤسسة الجزائرية؟

### الفرضيات:

- 1- تستخدم المؤسسة الجزائرية تكنولوجيا المعلومات و الاتصال كما تعمل على تكوين العمال عند إدخال هذه التكنولوجيا.
- 2- تؤثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية.
- 3- توجد علاقة بين تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و إدارة المعرفة كما تحقق هذه الأخيرة الميزة التنافسية داخل المؤسسة.

### أسباب و دوافع اختيار الموضوع:

#### الأسباب الذاتية:

- 1- الرغبة الذاتية وميلنا إلى دراسة هذا الموضوع.
- 2- صلة الموضوع بالتخصص .
- 3- تناسب الموضوع مع القدرات المعرفية التي اكتسبتها خلال سنوات الدراسة الجامعية و ربطها بالجانب الاقتصادي.
- 4- ارتباط الموضوع قيد الدراسة بالجانب الأكاديمي و المهني.

#### الأسباب الموضوعية:

- 1- محاولة التأكيد على الدور الذي يلعبه الاتصال داخل المؤسسة.
- 2- محاولة التعرف على نقل و تبادل المعلومات داخل المؤسسة باستخدام تكنولوجيا حديثة.
- 3- تسليط الضوء على مدى تأثير تكنولوجيا الاتصال و المعلومات على المؤسسة و سيرورتها.
- 4- الرغبة في معرفة مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية، و ما هو الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية .
- 5- محاولة كشف الستار عن الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة باستخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال داخل المؤسسات و معرفة مدى نجاعتها في ذلك.



6- أهمية تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تعزيز إمكانيات السيطرة على المعرفة الموجودة و التي جعلت منها عملية سهلة.

7- الإقناع بأن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تؤدي دورا مهما في نقل المعرفة داخل المؤسسة.

### أهداف الدراسة:

1- يتمثل هدفنا الأول من دراستنا في إثبات أن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و كذا إدارة المعرفة من أهم الأنشطة بالنسبة لأي مؤسسة تسعى إلى الاستمرارية و النجاح و التطور في السوق، حيث يدفعها ذلك إلى اكتشاف أو ابتكار طرق جديدة أكثر فعالية و يكون بمقدورها تجسيده و التوصل إلى عنصر التفوق و الإبداع و ذلك بتحقيق الميزة التنافسية داخلها.

2- أما هدفنا الثاني فيتجلى في البحث عن الموضوعات الأساسية أو المحورية التي تركز على إدارة المعرفة و الاستراتيجيات التي تتبعها لتحقيق الميزة التنافسية حيث هو من أكثر المواضيع التي تلقى اهتماما في وقتنا الحالي .

3- أما الهدف الثالث فهو لفت الانتباه للمسيرين في المؤسسات الجزائرية إلى وجود أساليب علمية تسمح لهم بمسايرة التغيرات الاقتصادية و التحكم فيها و مواجهتها، حيث تتمحور هذه الطرق و الأساليب حول دور و تأثير تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في إدارة المعرفة.

4- محاولة مسح ما يستطيع منكم البحوث و النظريات و ربطها بالموضوع، و ذلك بتوضيح واقع الاتصال المؤسساتي في ادارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية .

5- محاولة التعرف على الاتصال الداخلي و الخارجي للمؤسسة و الدور الذي يلعبه في الترقية و إظهاره بصورة أفضل.

6- محاولة التعرف على مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تسهيل أداء المؤسسة و مدى مساهمتها في التحكم في شؤونها و كيفية تسييرها.

7- محاولة معرفة عوائق الاتصال و اقتراح حلول ذلك.

8- محاولة تسليط الضوء على واقع تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في المؤسسة الجزائرية.

### أهمية الدراسة:

إن أهمية الدراسة تتجلى من خلال مدى مساهمتها في إبراز المشكلة المطروحة بعد تحديد كل متغيراتها من متغير مستقل و متغير تابع، و تحديدهم تحديدا دقيقا و التي تشكل فيما بعد الوحدة البحثية لتسهيل معرفة القيمة العلمية و التطبيقية للبحث ككل، أو لكل متغير من المتغيرات و تأتي أهمية الدراسة كونها مطلوبة في الوقت الراهن حيث يرجع ذلك إلى كوننا بحاجة ماسة إلى تطوير المؤسسات على اختلاف نشاطاتها من أجل الدخول إلى عصر المعرفة و مواكبة تطورات تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات الحديثة.

كما تتجلى أهمية الدراسة في معرفة واقع هذه التكنولوجيا و مدى تأثيرها في إدارة المعرفة داخل المؤسسة و فيما يكمن هذا التأثير.

7- لقد أصبحت المعرفة بمثابة رأسمال المؤسسة (رأسمال معرفي، معلوماتي) وحاجة المؤسسة إلى توظيف المعرفة في حل المشكلات التي تواجهها، و أن تتلاءم معها، حيث تتوافق إستراتيجيات إدارة المعرفة مع إستراتيجيات المؤسسة كما أن لإدارة المعرفة أعلى مستوى ممكن من الجودة لمناقسة المؤسسة الأخرى.

### تحديد المفاهيم:

#### 1- تعريف التكنولوجيا:

أ- لغة: اشتقت كلمة تكنولوجيا **technology** و التيترجمة إلى تقنيات من الكلمة اليونانية **techno** وتعني مهارة أو حرفة أو صناعة و كلمة **logos** وتعني علماً أو فناً أو دراسة و تشير بعض الكتابات إلى أن المقطع الثاني من كلمة تكنولوجيا تعني علم المهارات أو الفنون أوالصناعة أو منطق الحرفة أي دراسة مهارات بشكل منطقي لتأدية وظيفة محددة.<sup>1</sup> و يعرف معجم **webster** التكنولوجيا بأنها اللغة التقنية و العلم التطبيقي و الطريقة الفنية لتحقيق غرض علمي فضلاً عن كونها بمجموعة الوسائل المستخدمة لتوفير كل ما هو ضروري لمعيشة الناس و رفاهيتهم.<sup>2</sup>

ب- اصطلاحاً: هناك من يعرفها بأنها هي الجهد المنتظم الرامي إلى استخدام نتائج البحث العلمي في تطوير أساليب أداء العمليات الإنتاجية بالمعنى الواسع الذي يشمل الخدمات الإدارية، أساليب جديدة.

<sup>1</sup> محمد محمود الجودة، تصميم و إنتاج الوسائل التعليمية، دار المبيرة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2000، ص.20.  
<sup>2</sup> حسين عثمان، دور تكنولوجيا المعلومات في عولمة الأسواق المالية بين الفرص و التحديات، مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية، مؤسسة برار للطباعة و النشر، الجزائر، 2010، ص.08.

في حين يعرفها 'مذكور' على أنها فن الإنتاج أي العمليات المادية اللازمة له و تطلق على المبادئ العملية و المخترعات التي يستفيد منها الإنسان في تطوير المجهود الصناعي، فتشمل مصادر القوة للعمليات الصناعية ما يمكن أن يطرأ عليها من تحسين وسائل الإنتاج باختصار كل ما يفيد الإنتاج و يرفع من شأن السلع و الخدمات.<sup>1</sup>

د- التعريف الإجرائي: هي اللغة التقنية و الطريقة الفنية التي تسعى من خلالها لتحقيق عرض علمي، فضلا من كونها مجموعة من التقنيات و الوسائل الاتصالية و أنظمة معلومات.

### 2- مفهوم المعلومات:

أ- لغة: المعلومات أصلها في اللغة اللاتينية **information** التي تعني شرح أو توضيح شيء ما، و تستخدم في اللغة الانجليزية بصيغتها المفردة **one information** للدلالة على معلومة أو الإعلام عنها، كما تتصل الكلمة بأي فحوى تفاعلي جماعي بشري بين الفرد و جماعته أو بين مجموعة و أخرى. أما كلمة معلومات في اللغة العربية فهي مشتقة من كلمة علم.

فالمعلومات وفقا لتعريفات المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات و المعلومات لأحمد محمد الشامي هي معالجة المعلومات لتحقيق هدف معين أو استعمال محدد لغرض اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> إبراهيم مذكور، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب، ط1، 1975، ص.176.

ب- اصطلاحاً: المعلومات هي أساس المعرفة، فالمعرفة هي أساس مجموعة المعاني و  
المعتقدات و الأحكام و المفاهيم و التصورات الفكرية التي تتكون لدى الإنسان نتيجة  
لمحاولاته المنكررة لفهم الظواهر و الأشياء المحيطة به، فهي تمثل حصيلة أو رصيد خبرة  
معلومات أو دراسة طويلة يمتلكها شخص ما في وقت معين، فيختلف رصيد المعرفة لدى  
شخص واحد من وقت لآخر نتيجة حصوله على تقارير جديدة من المعرفة و الخبرة، و هذه  
المعرفة إذا جمعت بشكل منهجي منظم كان هدفها الوصف و التفسير و التنبؤ و التحكم  
في الظاهر من خلال تعليمات و كذا الوصول إلى معلومات عامة تتيح العلم.<sup>1</sup>

التعريف الاجرائي: هي مجموعة المعارف التي يكسبها الانسان مع مرور الوقت عن طريق  
الممارسة والتجربة وتختلف طبيعة هذه المعلومات باختلاف التجارب التي يمر بها الانسان.

### 3- الاتصال:

أ- لغة: كلمة مشتقة من مصدر وصل الذي يعني الاتصالات أساسا الصلة و بلوغ الغاية.

1- قاموس "أكسفورد" قد عرف الاتصال: بأنه نقل و تبادل الأفكار و المعلومات، فالالاتصال

كلمة مترجمة عن الانجليزية **communication** مشتقة أصلا من الكلمة

**commnis** التي تعني الشيء المشترك و فعلها **commicare** أو بديع أو شائع أو

مألوف و تعني الكلمة المعلومة المرسلة الرسالة الشفوية أو الكتابية.

<sup>1</sup> حسين عثمانى، مرجع سبق ذكره، ص. 08.



## الفصل المنهجي

ب- اصطلاحاً:

حسب "ريكارد اندي" عملية يقصد مصدر نوعي بواسطتها إثارة و استجابة نوعية لدى مستقبل نوعي أي أنها عملية مقصودة، هادفة، و ذات عناصر محددة، أما حسب بيريستونوستانيز: "الاتصال بأنه عملية نقل المعلومات و الرغبات و المشاعر و المعرفة و التجارب، أما شفويًا أو باستعمال الرموز و الكلمات و الصور و الإحصائيات يقصد الإقناع و التأثير على السلوك،"<sup>1</sup>

2-الاتصال هو وضع الأفكار في صياغة (رسالة) و في وسيلة مناسبة بحيث يمكن أن يفهمها الطرف الآخر و يتصرف بالشكل المطلوب، أما علماء نظم المعلومات ينظرون إلى الاتصالات من وجهة النظر الرياضية الإحصائية و الهندسية.<sup>2</sup>

4-تعريف تكنولوجيا المعلومات:

يقصد بتكنولوجيا المعلومات "مجموعة من الأفراد، البيانات، الإجراءات و المكونات المادية و البرمجيات التي تعمل سوية من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة" و هو بذلك يركز على المكونات الأساسية و أهميتها في تحقيق أهداف إدارة المعلومات. و يعبر عنها (landon&laudom)، بأنها المكونات المادية للحاسوب و البرمجيات و البيانات و تقنية الخزن و توفير محفظة لمشاركة موارد تكنولوجيا المعلومات للمنظمة وتعرفها منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية على النحو التالي:

<sup>1</sup> ربحي مصطفى طيان، عدنان محمد الطوياسي، الاتصال و العلاقات العامة، إرسافاه للنشر و التوزيع ط1، عمان، 2005، ص. 27.

<sup>2</sup> احمد ماهر، الاتصال، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، "إمكتبرية ط1، 2006، ص. 26.

" تشمل تكنولوجيا المعلومات مجموعة من التكنولوجيات، التي تسمح بجمع، تخزين، نقل و معالجة المعلومات في شكل صور، أصوات و بيانات ، و هي تشمل الإلكترونيك الدقيقة، علم البعديات الالكترونية و التكنولوجيات الملحقة".

في حين نجد تعريفا آخر يقدمها بطريقة أكثر تفصيلا " تكنولوجيا المعلومات هي نموذج تقني اقتصادي جديد، تؤثر على تسيير و مراقبة الأنظمة الإنتاج و الخدمات في الاقتصاد، تعتمد على مجموعة مترابطة من الاكتشافات المعقدة في ميدان الحواسيب هندسة البرمجيات، أنظمة المراقبة و الاتصالات البعدية، مما سمح من تخفيض، تكاليف التخزين، المعالجة، تبادل و توزيع المعلومات بشكل كبير جدا.<sup>1</sup>

3- كما تعرف على أنها علم الصناعة الذي لا يشمل فقط العتاد و التجهيزات و التقنيات التي يستخدمها الإنسان خدمة لأغراضه و تحقيق مستلزماته و قضاء حاجاته داخل المصنع أو المجتمع، بمعنى أنها لا تقتصر على الجانب المادي فقط بل تحتوي على موضوعات التنظيم و الإدارة و ممارسة عملية العمل و القيادة في شتى النواحي التنظيمية.

في حيث يعرفها اوغبرن **ogburn** على أنها: دراسة للوسائل الفنية التي تشمل كل موضوعات الثقافة المادية و هي لذلك تتضمن كل ما يقدمه العالم الطبيعي من أمور مادية.<sup>2</sup>

4- هي مجموعة المعارف التي يكتسبها الإنسان عن طريق الممارسة و التجربة و تختلف طبيعة هذه المعلومات باختلاف التجارب.

<sup>1</sup>Freeman et soete: technologie d'information et domaine de croissance ,edocde ,1989,paris,France,p.148.

<sup>2</sup> فضيل دليو، تكنولوجيا الجديدة للإعلام و الاتصال، دار الثقافة، ط1: عمان، 2010، ص.21.

5- تعريف المعرفة: قد وردت تعاريف كثيرة نذكر أهمها تعريف "جون لويس أرمين" و "عماد بوغزالة" على أنها رأسمال اقتصادي و مصدر إستراتيجي و عامل استقرار المؤسسة و

تلعب دور أساسي في تحقيق ميزة تنافسية حاسمة.<sup>1</sup>

6- إدارة المعرفة: رغم تزايد الاهتمام في العقدين الأخيرين بإدارة المعرفة فإنه لا يزال هناك

جدل حول المفهوم الحقيقي لإدارة المعرفة و سنذكر جزءا من التعريفات الواردة حول إدارة

المعرفة على النحو التالي:

**تعريف 01:** إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات التي تتحكم و تخلق و تستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزويدهم بالخلفية النظرية المعرفية للأزمة لتحسين نوعية القرارات و تنفيذها.<sup>2</sup>

**تعريف 02:** إدارة المعرفة عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على توليد و الحصول على المعرفة، اختيارها، تنظيمها و استخدامها و نشرها و تحويل المعلومات الهامة و الخبرات التي تمتلكها المنظمة و التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات و حل المشكلات و التعلم و التخطيط الاستراتيجي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>imadboyghzala, jean louis ermine, management des connaissances, paris, 2014, p.21.

<sup>2</sup> إبراهيم مخلوف اسكاوي، إدارة المعرفة، ط1، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص.72.  
<sup>3</sup> عبد اللطيف محسود سطر، إدارة المعرفة و المعلومات، ط1، دار الكنوز للتوزيع و النشر، عمان، 2007، ص.23.

**تعريف 03:** تعني إدارة المعرفة إيجاد بيئة داخل المنظمة تعمل على تسهيل توليد و نقل المعرفة و التشارك فيها، و بالتالي فإن التركيز يكون على إيجاد ثقافة منظميه ملائمة و على إيجاد القيادة الفعالة.<sup>1</sup>

**تعريف 04:** أما سكايرم **skyrme** فيرى بأنها الإدارة النظامية، نشرها و استغلالها و هي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقسيمها بشكل جلي من خلال المنظمة.<sup>2</sup>

**تعريف الميزة التنافسية:** هناك عدة تعاريف و مفاهيم للميزة التنافسية و من بينها:

**تعريف porter:** يعرفها بأنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف و ميدانيا و بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع كما أن الميزة التنافسية تنشأ أساسا من القيمة التي باستطاعة مؤسسة ما أن تخلقها لزبائننها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية، أو بتقديم منافع متفردة تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سلطان كرمالي، "إدارة المعرفة"، ترجمة: هيثم علي حجازي، ط1، الأهلية للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص.27.

<sup>2</sup> تميم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، ط1، جدار للكتاب العالمي للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص.77.

<sup>3</sup> M. porter. *La concurrence concurrentielle des nations*. Interedition, Paris, France, 1993, p.48.

1-الميزة التنافسية هي الصفات و الخصوصيات التي يمتلكها منتج أو علامة ما و التي تعطيه بعض التفوق على المنافسين الحاليين، و أن تلك الصفات و الخصوصيات يمكن أن تكون من طبيعة متنوعة و تتعلق بالمنتج نفسه(الخدمة الأساسية) أو تتعلق بالخدمات الضرورية أو بالإضافة التي تصاحب الخدمة الأساسية أو على إجراءات الإنتاج، التوزيع أو البيع المتعلقة بالمنتج أو المؤسسة.<sup>1</sup>

2-يعرفها مصطفى محمود أبو بكر: على أنها قدرة المؤسسة على صياغة و تطبيق الإستراتيجية التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط و تحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للموارد المادية و الفنية و المالية و التنظيمية، بالإضافة إلى القدرات و الكفاءات و المعرفة و غيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة و التي تمكنها من تصميم و تطبيق إستراتيجياتها التنافسية، و يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما: القيمة المدركة لدى العاملين و قدرة المؤسسة على تحقيق التميز.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> غربي محمد العربي، بنعجوز حسين، الميزة التنافسية من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد الرقمي، مداخنة ضمن الملتقى العلمي الدولي، المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية العربية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 27، 28، نوفمبر 2007، ص.08.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2006، ص.13، 14.



### الدراسات السابقة:

تكتسي إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات أهمية كبيرة لمنظمات الأعمال لما يمكن أن تساهم به في زيادة قدرة هذه المنظمات على بلوغ الأهداف و تحقيق الميزة التنافسية، و يحظى موضوع إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات بأهمية كبيرة و في هذا المبحث سوف نقوم بالإشارة إلى الدراسات السابقة لهذا الموضوع.

**الدراسة 01:** جاءت بعنوان: التطور التكنولوجي و دوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال دراسة حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر.

**التساؤل الرئيسي:** ما مدى تطبيق منظمة الأعمال لإدارة المعرفة بمختلف أبعادها و كيف يمكن لها أن تستفيد من أوجه التطور التكنولوجي في تفعيل إدارة معرفتها.

اعتمد الباحث على منهجين في دراسته: المنهج الوصفي التحليلي و منهج دراسة الحالة.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الدور الكبير الذي يلعبه التطور التكنولوجي، وبالأخص

تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في تفعيل إدارة المعرفة، و توضيح العناصر الأساسية

بالإضافة إلى توضيح مفهوم المعرفة و إدارتها كمورد مهم في ظل الاقتصاد الجديد، خلصت

هذه الدراسة حسب النتائج العامة إلى ما يلي:

1- المنظمة محل الدراسة تعتمد على معظم المبادئ التي جاءت بها إدارة المعرفة.

2- تعتبر المؤسسة إدارة المعرفة من أهم الموارد الإستراتيجية التي تحقق لها صفة التميز عن

باقي المنافسين، و تسعى جاهدة للبحث عنها و اكتسابها ثم تطويرها و نشرها بين الأفراد.



الدراسة 02- دراسة **segars e glodmalhotra** 2001: و قد جاءت هذه الدراسة تحت عنوان إدارة المعرفة، منظور القدرات المنظمية و لقد ركز الباحثون على متغيرات مثل إمكانيات البنى التحتية، التكنولوجيا و الهيكله و الثقافة و جاءت نتيجة العملية للدراسة أن البنى التحتية، أي من بينها تكنولوجيا المعلومات تساهم في تحقيق الفاعلية في المنظمة أي في إدارة معرفة المنظمة.

### خلاصة:

من خلال فصلنا هذا تمكنا من وضع أرضية و قاعدة واضحة لدراستنا عن كيفية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في ادارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية و إزالة الغموض عن مفاهيم الدراسة و التعرض إلى الدراسات السابقة، بالإضافة إلى قيامنا بحصر مفاهيم الدراسة.

## الفصل الأول: تكنولوجيا المعلومات والاتصال داخل المؤسسة الجزائرية

### تمهيد

1. تطور تكنولوجيا المعلومات.
2. أهمية تكنولوجيا المعلومات داخل التنظيم.
3. مزايا استخدام تكنولوجيا المعلومات .
4. متطلبات تكنولوجيا المعلومات في نقل المعرفة .
5. مكونات تكنولوجيا المعلومات.
6. تأثير تكنولوجيا المعلومات .

خلاصة :

### تمهيد

لقد تعاطف في الوقت الحالي اعتماد المجتمع المنظم على التكنولوجيا بكل أنواعها ، حتى أضحت ضرورة ملحة من ضروريات العصر ، خاصة بالمقارنة مع دورها الفاعل في مختلف الميادين الاجتماعية ، اقتصادية ، ثقافية ، سياسية ....الخ كلما زادت حاجة الإنسان و المؤسسات لهذه التكنولوجيا كلما زادت استمراريته واستحداثها وبالتالي تطورها ، ومع تطور الوسائل الالكترونية في المجتمعات الحديثة واستخدامها في المعالجة الرقمية للبيانات ، زادت أهمية تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات ، فتزداد بذلك تسابق المؤسسات على اختلافها من أجل مسايرة واقتناء أحدث ما توصل إليه التقدم في هذا المجال ، باعتبار أن حيازة تكنولوجيا الإعلام و الاتصال حاليا يمثل امتلاكا كالتقارة التنافسية على الصعيد الدولي ، خاصة وان التميز وفقا للصيغة الجديدة للمناقسة الدولية لا يتمثل فقط في كيفية إحراز هذه الميزة التنافسية ، أو مجرد البحث في طرق تعزيزها بل حدث ارتباطها بنوعية البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة و التنمية و البنى التحتية لها وهذا ما سنتعرف إليه من خلال هذا الفصل .

## 1- تطور تكنولوجيا المعلومات :

يمكن القول إن تاريخ تكنولوجيا المعلومات هو تاريخ المعلومات نفسها لان الإنسان في أولى مراحل احتكاكه بغيره وبالطبيعة شعر بشئ نعرفه اليوم بالتخاطب وتوصيل الأفكار ، فعلاقة الإنسان بغيره جعلته في كل مرة يستخدم أدوات وتقنيات يعبر من خلالها عن أفكاره ففي حقيقة الأمر كانت المعلومات في البداية مجرد إشارات بسيطة تنتقل بين الأفراد في مجتمع من قبل التاريخ بواسطة الحركات و الأدوات البسيطة الموجودة آنذاك لتصبح في شكل إشارات معقدة مصدرها تجهيزات وبرمجيات الإعلام الآلي وقنواتها وسائل الاتصال المتطورة وامن قواعد البنوك المعلومات وأسلوب استخدامها الاسترجاع الالكتروني<sup>1</sup>.

انه ليس من نافلة القول بان ارتباط تكنولوجيا المعلومات بالمعلومات هو ارتباط الشئ بظله فتكنولوجيا المعلومات بدأت مع ظهور المعلومات بدءا من استخدام الإشارات و الإيماءات و القرع على الطبول وإشعال النار فهذه كلها تعتبر انجازات تقنية في ذلك الوقت وأنها كانت تمثل آخر ما توصل إليه الفكر البشري في مجال المعلومات ، ومن جانب آخر هو خزن المعلومات وحفظها وتدريبها ، فان الكتابة على الخشب و الحجارة و الجلود و الرقم الطينية وأوراق البردي ، فهي دليل الاختراعات المتعددة لهدف واحد وهو حفظ المعلومات ونقلها إلى الغير .

<sup>1</sup> محمد الهادي محمد، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في مراكز المعلومات والتوثيق والمكتبات، مجلة الكتاب و المعلومات العربية، ع3، 1988، ص41:42 .

وهكذا توالت الاختراعات ، وما تلك الثورة التي أحدثها الألماني غوتنبورغ في النصف الثاني من القرن 15 ، باكتشافه للطباعة بالحروف المتحركة و التي يعتبرها البعض أول ثورة في مجال المعلومات .

ولقد كان للثورة الصناعية في أوروبا وكذا تطور البحوث العلمية وزيادة أهمية المعلومات في كل جوانب الحياة الإنسانية دورا بارزا في وصول تقنيات المعلومات إلى ما هو عليه اليوم<sup>1</sup> .

وقد شهد النصف الثاني من القرن العشرين تطورات كثيرة و متسارعة في تكنولوجيا المعلومات بدءا من اختراع الحواسيب وملحقاتها إلى استخدام شبكات ونظام المعلومات لتصبح معلومات الكترونية ، وبإمكان الإنسان في مكان تواجده أن يتصل بأي شخص في أي نقطة من العالم ويفضل التكنولوجيا الجديدة للمعلومات قد أصبح بإمكان الإنسان أن يحصل على معرفة العالم على رأس الإصبع وبكفي لذلك توفر حاسوب وشبكة اتصال .

ولم تبق هذه الخدمة مقتصرة فقط على فئة ضئيلة من المجتمع بل إن تكنولوجيا المعلومات ولدت جيلا ماهرا في المعلومات حيث أصبح يتحایل في استخدام هذه الوسائل ، فمثلا نجد أحسن من استعمال الهاتف النقال skype من يفضل الاتصال من خلال ما يوفره برنامج .

<sup>1</sup> Fonduch recherché et traiter l'information , paris , hachette 1992 , p58.



وما القرية الكونية التي نعيشها اليوم إلا قمة التطور في تكنولوجيا المعلومات ومن هنا نستنتج بان تطور تكنولوجيا المعلومات مرتبط بشيئين :

1. زيادة أهمية المعلومات باعتبارها المادة الأولية التي يتم الرجوع إليها عند اتخاذ أي قرار ينطوي على أهمية ملموسة من اجل الوصول إلى نتائج صحيحة .
2. تطور البحوث العلمية مع تطور المجتمع في جميع المجالات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية<sup>1</sup>

إن تطور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال جعلت وكأن الاتصال البشري ونقل المعلومات يراوح مكانه فالاتصال رجع إلى شفهي كما بدا أول مرة وصدق المارشال ماكلوهان صاحب نظرية القرية الكونية .

## 2-أهمية تكنولوجيا المعلومات داخل التنظيم :

تؤدي تكنولوجيا المعلومات دورا كبيرا في تحديث وتطوير إدارة الأعمال ، خلق وظائف جديدة من الوظائف ومجالات عمل ونشاطات متنوعة في بيئات العمل ، ويمكن الملاحظة هذا من خلال :

<sup>1</sup> قمرح ناجية:الميناسة الوطنية للمعلومات العلمية والتقنية ودورها في دعم البحث العلمي بالجزائر:دراسة ميدانية الجامعة بالشرق الجزائري رسالة دكتوراد دولة : علوم المكتبات و المعلومات ، جامعة منتوري قسنطينة : 2004 ص 114.

## الفصل الأول: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال داخل المؤسسة الجزائرية

1. تساعد على توفير الوقت خاصة الإدارة العليا و التفرع لواجبات أكثر أهمية .
2. تساعد على توفير عمل فعلية داخل التنظيم.
3. تساعد على زيادة قنوات الاتصال الإداري بين مختلف الإدارات .
4. تساعد على تقليص حجم التنظيمات .
5. تساعد على تحقيق رقابة فعالة في العمليات التشغيلية .<sup>1</sup>
6. السرعة وأداء العمل خلال فترة زمنية قصيرة دون مضية للوقت.
7. الثبات وذلك لان جهاز الحاسوب يمتاز بقدرته على العمل بصورة ثابتة أي أجزاءه بنفس الأسلوب و الحصول على نفس النتائج تماما وهذا عكس الإنسان الذي يجد صعوبة في تكرار نفس العمل.
8. الدقة في الحواسيب تستطيع اكتشاف أدق الاختلافات التي يعجز البشر على رؤيتها .
9. مصدر موثوق في الاستخدام أي أننا نستطيع الاعتماد على الحاسوب وشبكة الاتصالات لتكون جاهزة للعمل و الإدارة بالشكل المطلوب عندما تحتاج.<sup>2</sup>
10. كما أصبحت تكنولوجيا المعلومات في جميع القطاعات الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية وفعاليات التعليم و التدريب ، الصحة ، السكن ، الإدارة و التوثيق وحفظ التراث ، وهو ما من شأنه أن يساهم في بناء تطبيقات الحكومة الالكترونية<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> يورك برس، الاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات ، برنامج التطوير الذاتي ، سلسلة الإدارة العنصرية ، [ط1]، مكتبة لبنان، 2002، ص:10.  
<sup>2</sup> عماد عبد الوهاب، علم المعلومات ط1 دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن ، 1998 ص 185-187.

11. كما يؤدي استخدامها إلى فتح الأفاق أمام التكامل بين المجتمعات المختلفة وطنيا

وإقليميا ودوليا وتعتبر تكنولوجيا المعلومات من أئمن المواد التي تمثلها الدول على

اختلاف أنواعها ، كما أدت التقنية إلى تغيير المجتمعات التقليدية في الدول الصناعية

الحديثة إلى مجتمعات تقنية أثرت بدورها في السلوك الإنساني للأفراد ، وعلى الإدارة و

المجتمع وعلى التنظيم السياسي.<sup>2</sup>

### 3-مزايا استخدام تكنولوجيا المعلومات :

إن الاستخدام الأحسن لتكنولوجيا المعلومات يجعل الإنسان يهتم بفوائدها و المزايا التي توفرها

عند كل استخدام ونذكر منها :

1/السرعة: يقصد بها السرعة في أداء الوظائف و الأوامر ، فلقد عهدت تكنولوجيا المعلومات

على تقديم خدمات على قدر كبير من السرعة ، فبالإضافة إلى قدرتها على تنفيذ أوامر القيام

بعمليات معقدة في وقت خيالي بنقرة على الزر.

<sup>2</sup> الصباغ عماد عبد الوهاب، علم المكتبات ، عمان ، الأردن، ط1 مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع ، 1998، ص 184.  
<sup>2</sup> اموتن ابوبكر، العرب وتحديات العولمة،تكنولوجيا المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات القاهرة، 1-4نوفمبر 1997، ط1،الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات ص23.

2/الدقة: إضافة إلى أنها أكثر سرعة فإنها تعمل على قدر كبير من الدقة ، وبالأحرى الدقة المتناهية فالأجهزة الالكترونية الحديثة تدرك الأخطاء و الاختلافات التي يعجز البشر على أدائها<sup>1</sup>.

3/الموثوقية : مع السرعة و الدقة فإن تكنولوجيا المعلومات تقلل من مواطن الشك ، بحيث تعطي نتائج أكثر موثوقية ومصداقية ، وترتبط دائما بطريقة إدخال البيانات و المعلومات .

4/الثبات : تتميز تكنولوجيا المعلومات بقدرتها على أداء نفس الأعمال و الوظائف وبنفس الوتيرة وتكرار نفس المهام فالحاسوب يمتاز بقدرته على تكرار العمل بصورة ثابتة أي إجراء مرة بعد أخرى بنفس الأسلوب و يحصل على نفس النتائج تماما ولأي عدد من المرات<sup>2</sup>.

#### 4-متطلبات تكنولوجيا المعلومات في نقل المعرفة :

تعتبر تكنولوجيا المعلومات بكل أبعادها وقدراتها من الأمور المهمة في تناقل المعرفة ، إلا أن هناك عدة متطلبات و الجوانب لا بد مراعاتها يمكن تحديدها في :

<sup>1</sup> الصباغ عماد الوهاب ، علم المكتبات ، عمان الاردن ، ط1 مكتبة الثقافة للنشر و التوزيع ، 1998 ، ص.184.

<sup>2</sup> ايقيم محمود محمد ، اتاحة المعلومات العلمية في الوطن العربي ، المجلة العربية للمعلومات ، 1993 العدد 12 ، ص.42.

1- استجابة تكنولوجيا المعلومات وتناسبها مع احتياجات المستخدم :

ينبغي أن تكون هناك جهود مستمرة وحثيثة للتأكد من أن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة تناسب وتستجيب مع شتى الاحتياجات الآتية و المستقبلية للمستفيدين اخذين بعين الاعتبار بان مثل هذه الاحتياجات تتغير وان مواكبة مثل هذه التغيرات ضرورية .

2- بنية المحتويات و المضامين وسهولة الوصول إليها :

في النظم الكبيرة إجراءات الفهرسة و التصنيف تكون ضرورية ومهمة بغرض تأمين الوصول السريع و السهل للمواد و المعلومات و المعارف المحفوظة في الوثائق .

3- معايير ومتطلبات نوعية المضامين ومحتويات:

ينبغي ان يكون هناك معايير ومواصفات في إضافة و إدخال مضامين ومحتويات جديدة إلى نظام مما يؤمن السرعة و السهولة في استرجاع المواد المطلوبة .

4- تكامل تكنولوجيا المعرفة مع النظم المتوفرة :

إن أكثر البرامج المشاركة بالمعرفة يهدف إلى المشاركة في المعرفة المتداخلة و المطمورة في داخل الوجود و منتجات العاملين بأقل ما يمكن من الجهد و العناء لذلك من الضروري التوجه نحو تكامل تكنولوجيا المعرفة ذات الصلة مع انحيازات تكنولوجيا المتوفرة و الموجودة أصلا.



## 5- القدرة و القابلية على التوسع و التطور:

فالحلول التي يمكن أن تتجج مع مجاميع صغيرة مثل مواقع الشبكة العنكبوتية الخاصة بلغة النص المتشعب قد لا تكون بالضرورة ملائمة للمنظمات الكبيرة التي تعمل بشكل واسع وعلى مستوى عالمي .

## 6-التوافقية في الأجهزة و البرمجيات:

وهو أمر مهم بالنسبة للتأكد من أن الخيارات المتاحة و المتوفرة متوافقة مع سعة النطاق في الاتصالات وكذلك القدرات الحاسوبية المتوفرة للمستخدمين.

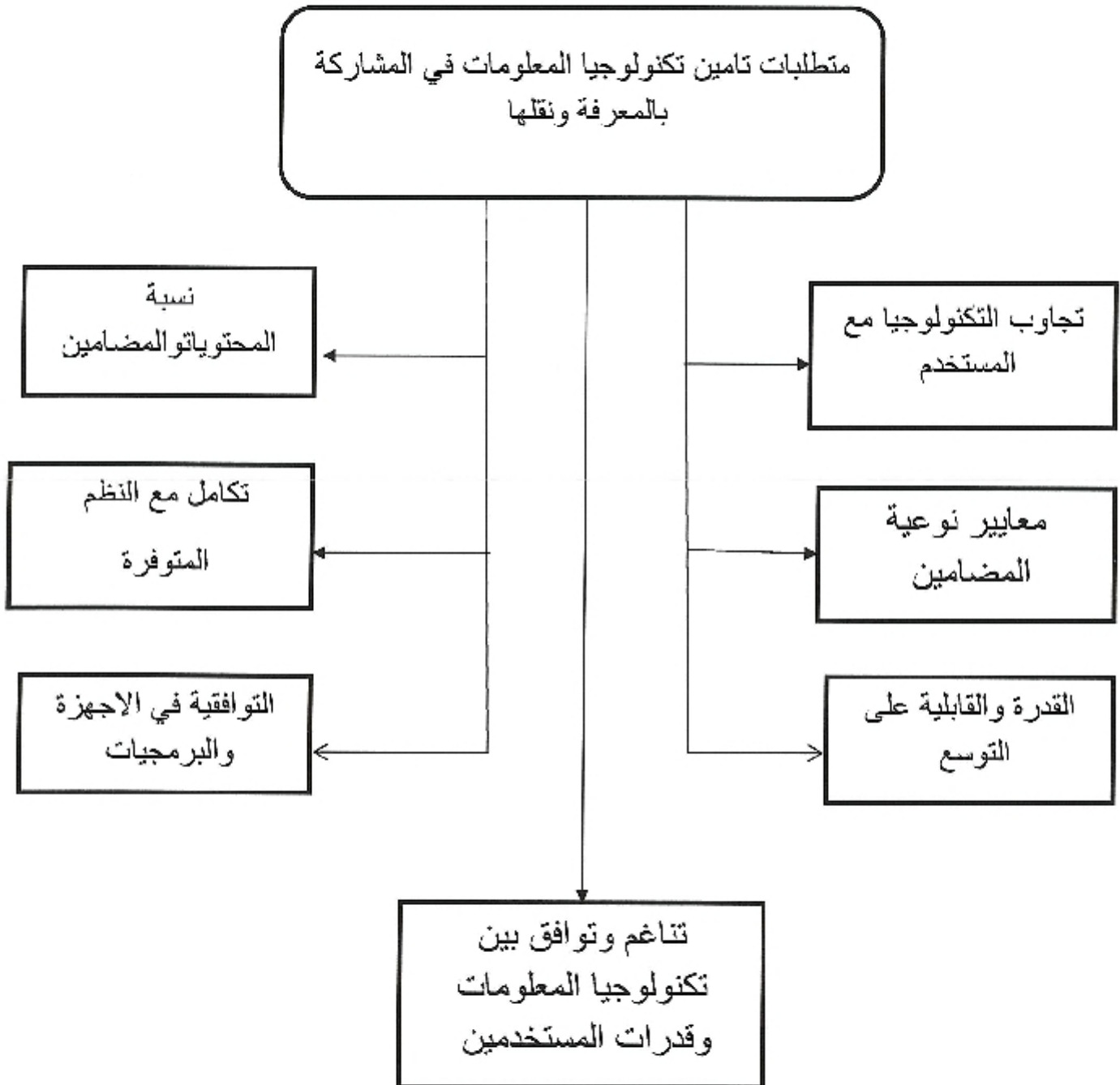
## 7-التناغم و الانسجام و التوافق بين التكنولوجيا المستخدمة وقدرات المستخدمين:

وهذا أمر مهم بهدف الاستثمار الأمثل لإمكانات الوسائل التكنولوجية المتاحة و برامج المشاركة بالمعرفة تركز على تطوير و التحسين الممتاز وتجعل النظام 1 من الناحيتين المتعلقةتين بالوسائل التكنولوجية و تطبيقات و الممارسات البشرية هو بالتأكيد سيكون النظام الأكثر نجاحا من النظام الذي يركز على جانب واحد فقط<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد الستار العلي وآخرون : المدخل إلى إدارة المعرفة : ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع ،2005، ص118-117.

<sup>2</sup> المرجع السابق ص119.





شكل 1- دور تكنولوجيا المعلومات في نقل المعرفة<sup>1</sup>

1 قدرة وحيد الراجحي , مرجع سبق ذكره ,ص.206.

5-مكونات تكنولوجيا المعلومات :

إن تكنولوجيا المعلومات ليست مجرد تجهيزات ومعدات فقط بل تشمل مجموعة من الوحدات المتكاملة فيما بينها وهي كالآتي :

1/تكنولوجيا الإعلام الآلي :

تشمل تكنولوجيا المعالجة الآلية للمعلومات من حواسيب وملحقاتها سواء كانت تجهيزات أو برمجيات .

2/تكنولوجيا الاتصال :

تعني الاتصالات السلكية و اللاسلكية وشبكات تراسل المعلومات وتعتمد تكنولوجيا الاتصالات على البصرييات و السمعيات والإعلامية من بين هذه التكنولوجيات نذكر الهاتف و الأقمار الصناعية و الأنسجة البصرية و الخطوط المركزية وغيرها.

3/مصادر المعلومات :

وتشمل كل أشكال المعلومات من نص وصورة وصوت ويتم جمعها وتنظيمها وتخزينها بواسطة تكنولوجيا معينة .

4/المتدخلون:

يشمل جميع الأشخاص الذين يتدخلون في استخدام تكنولوجيا المعلومات ومصادر المعلومات الحديثة وكذا المصممين ويمكن اعتبار هؤلاء الأشخاص الجانب الإنساني لتكنولوجيا المعلومات ، يضاف إليهم بطبيعة الحال بعض التخصصات المساعدة مثل اللسانيات وعلم النفس و الاجتماع وغيرها<sup>1</sup>

## 6-تأثير تكنولوجيا المعلومات :

1/على المعلومات :

إذا كانت المعلومات العلمية و التقنية تكون الغذاء الأساسي للبحث و التنمية في ميادين الصناعة و الزراعة و المواصلات ، فإنها في الوقت نفسه أساسية بالنسبة للخدمات الاجتماعية الأخرى كالتربية و الثقافة و الإعلام لذا بات الاهتمام بالحصول على المعلومات بصورة سريعة وسهلة أمر جعلنا نضيف أفقا ، حيث أصبح كل ما نهتم به هو إرسال و استقبال المعلومة فقط ، وان التركيز الآن في تكنولوجيا المعلومات ينصب على فعالية المعلومات ، وسرعتها ، وليس على أهميتها .

وجميعنا يدرك مدى تأثير التقنية في المعلومات وكم رفعت من جودة المعلومات وأهميتها فأضافت إليها المحاور العديدة التي جعلت منها مصدرا من مصادر وخصائص مجتمع أطلق عليه ، دون تفيد ، مجتمع المعلومات <sup>1</sup>.

وقد وقع تأثير التكنولوجيا على المعلومات في كل المراحل التي تمر بها المعلومات ، معالجة وتنظيما حفظا وتخزيننا بثا وتوصيلا ، ويظهر من خلال تغيير الأساليب التقليدية البدوية أو الميكانيكية في معالجة المعلومات بالطرق الآلية الالكترونية ، ويتجلى هذا التغيير على مستويين هما :

المستوى الأول :

التطور الملحوظ على مستوى مؤسسات المعلومات من مكاتب ومراكز معلومات ، ودور أرشيف عن طريق إدخال عمل الحاسبات في كل وظائفها لعملية الأتمة.

المستوى الثاني :

لقد أدى التلاقي بين تكنولوجيا المعلومات إلى ظهور مؤسسات جديدة ومستحدثة للمعلومات مستفيدة من الثورة الهائلة في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال مثل : البنوك وقواعد المعلومات وشبكات المعلومات .

<sup>1</sup> بنران ، حنان صادق عصر المعلوماتية ماذا يخفي بين طياته . مجلة المعلوماتية 2004 ، ع.6.ص.37

لقد أتاحت تكنولوجيا المعلومات مميزات هائلة ، وجعلتها تتميز بالجودة من جميع الجوانب فاستخدام التقنيات الحديثة للمعلومات و الاتصالات من أجل معالجة المعلومات وتحويلها وتبادلها ، وبالأخص منها المعلومات الرقمية ، ويعود ظهور التقنيات الحديثة للمعلومات بالأساس إلى التقاء الإعلامية ، و الاتصالات السمعية البصرية ، وهذا الالتقاء و التلاحم اوجد إمكانيات جديدة هي اليوم بصدد تغيير علاقتنا بالمعلومة و المسافة و الزمن .

### 2/على الإدارة :

تعتبر الإدارة خلية تتكون من مكاتب متناسقة ومتكاملة تعمل فيما بينها لتشكل نسيجاً إدارياً وكل ما يجري في الإدارة هو عبارة عن معلومات مهما كان نوعها .لذا فقد كانت السبابة لإدخال تكنولوجيا المعلومات للقيام بمهامها ، وقد أحدثت هذه الأخيرة آثار هائلة على النسيج الإداري حيث يمكن رصدها في الأتي :

\*تعزيز قدرة الإدارة العليا على التخطيط و الرقابة في الوقت ذاته ونشر اللامركزية وتفويض السلطة وتوزيع عمليات اتخاذ القرارات .

\*المساعدة في تقليص حجم الجهاز الإداري وخفض النفقات ، ويمكن أن يسمح هذا التطور بتقليص الإدارة الوسطى.

\*توسيع وتنمية وتنشيط قنوات الاتصال ونقل المعلومات وابتكار أساليب جديدة في الاتصالات

الإدارية مثل شبكات المؤسسة و التخلص من قيود الزمان و المكان خاصة بعد ظهور ما يعرف بالاجتماعات عن بعد.

\*مساعدة الإدارة في التركيز على المهام الاستراتيجية و التخفيف من أعباء تلك الأعمال الروتينية المملة.

\*المساعدة على تطوير وظائف الإنتاج و استحداث المنتجات الجديدة وتحديث أساليب التسويق.

\*تمكين الإدارة من سرعة التأقلم و التكيف مع المتغيرات و المستجدات نتيجة لسرعة التنبؤ بها.  
\*العمل على تقريب الإدارة من المواطن.

\*التخفيض من حدة انتشار ظاهرتي الغش و التزوير في المعلومات خاصة بين عمال الإدارات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> العلاق يشير، تكنولوجيا المعلومات في الأعمال : مدخل تسويق ، عمان ، الأردن ط1 ، الوراق للنشر و التوزيع ، 2002 ص106.



## خلاصة :

من خلال فصلنا هذا تمكنا من وضع أرضية وقاعدة واضحة لدراستنا استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في المؤسسة بإزالة الغموض على مفاهيم الدراسة و التعرض إلى الدراسات السابقة ، حتى لا يكون تكرار في عمل الباحثين ولكي يثرى عملنا هذا فلقد قمنا برصد مختلف المفاهيم حول التكنولوجيا عامة و المعلومات و الاتصال ثم عرفنا تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات كما تطرقنا إلى مزايا استخدام هذه التكنولوجيا في المؤسسة الجزائرية ، ثم في الأخير تكلمنا عن تأثيرات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال سواء على المعلومات أو الإدارة أو العمال .

## الفصل الثاني: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة المعرفة

تمهيد :

1. أهمية إدارة المعرفة .
2. وظائف إدارة المعرفة .
3. أهداف إدارة المعرفة .
4. عمليات واستراتيجيات إدارة المعرفة .
5. مراحل إدارة المعرفة .
6. مداخل إدارة المعرفة .
7. التكنولوجيا المستعملة في إدارة المعرفة .
8. تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في إدارة المعرفة .
9. تكنولوجيا المعلومات و الاتصال المساعدة في توزيع المعرفة.

خلاصة:

## تمهيد :

إن التطورات و التغيرات التي يشهدها العالم اليوم أثرت على مختلف مجالات الحياة لاسيما في مجال المؤسسات حيث تأثرت هذه الأخيرة بكل ما هو جديد ومتطور فرض عليها الرفع و التحسين من أدائها من جهة و الخدمات التي يقدمها ، ومن اجل تحسين أدائها أضحي تبني وتطبيق مفهوم إدارة المعرفة احد الطرق لتحقيق أهداف منتظمة حيث تدعو إدارة المعرفة إلى الاهتمام بالمعارف و المعلومات التي يمتلكها الأفراد وتعتبر قوة تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة للمنظمة وبناء قاعدة معرفية .

لذلك نتعرض في هذا الفصل إلى أهمية إدارة المعرفة وكذلك كيفية إدارة المعرفة في المؤسسات التي تعد الدعامة الأساسية للمؤسسة .

وحسب إبراهيم إسماعيل الخلوف تكمن أهمية إدارة المعرفة في :

\*تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية حيث أنها تمكن أعضاء المنظمة من التعامل مع العديد من القضايا خاصة الجديدة حيث تزودهم بالقدرة الأزمة على اتخاذ القرارات بكفاءة وفعالية وتشكل لدى الموظفين رؤية مستقبلية .

\*تساعد إدارة المعرفة في تحقيق المنظمة الاقتصادية حيث أنها موجهة بشكل رئيسي إلى قدرة المنظمة لاستخدام المعرفة الضمنية و الظاهرية <sup>1</sup>.

## 2. استراتيجيات إدارة المعرفة :

تختلف استراتيجيات إدارة المعرفة تبعا لاختلاف طبيعة وعمل المؤسسة و المدخل الذي تتبناه ويجب أن تتبنى الإستراتيجية على أساس المشاركة بالمعلومات و المعرفة ، وتوفير المزيد من أساليب الاتصال السهلة و السريعة ودعم سياسات المشاركة و المرونة ومن بين هذه الاستراتيجيات ما يلي :

1 إبراهيم إسماعيل الخلوف ، إدارة المعرفة ، الممارسات و المفاهيم ط1 ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع عمان 2006 ، ص80.

1- إستراتيجية النمو التدريجي في استخدام المعرفة :

تستخدم هذه الإستراتيجية تدريجيا عندما تكون أوضاع المنظمة مناسبة ويكون الأفراد المعنيون يتمتعون بمستوى عالي من الاهتمام وتمكن هذه الإستراتيجية المنظمات ذات المورد المحدود الراغبة في تطبيق إدارة المعرفة و تتميز هذه الإستراتيجية المنظمات ذات المورد المحدود الراغبة في تطبيق هذه الإستراتيجية بكونها إستراتيجية قليلة المخاطر لكن العائد منها يكون قليلا.

2- إستراتيجية التروي و الحذر :

تعتمد على تبني مبادرة إدارة المعرفة ولكن بترو و حذر ، إن تطبق في البداية حينما تكون أوضاع المنظمة مناسبة ثم يتم تطبيقها في وقت لاحق على نطاق أوسع ووفق الحاجة ، إن استخدام هذه الإستراتيجية يقلل من المخاطر ، وبتيح للمنظمة تحقيق مكتسبات تنافسية.

3- إستراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة و الفاعلة :

تعتبر هذه الإستراتيجية جزءا من محاولة واسعة تهدف إلى تجديد المنظمة وتقويتها من خلال وجود إدارة إبداعية ، ما يميز هذه الإستراتيجية بأنها متوسطة المدى فيما يتعلق بالمخاطرة كما أنها ذات مردود عال بالنسبة للشركات الطموحة التي تسعى لتحقيق ميزة تنافسية دائمة وبسرعة<sup>1</sup>

1 محمد عواد الزيادات ، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، ط1 ، دار الصفاء للنشر و التوزيع عمان ، الاردن ، 2008 ، ص ، 143.

## 3. وظائف إدارة المعرفة :

لإدارة المعرفة عدة وظائف ونستطيع القول أن الوظيفة الرئيسية لها تتمثل في :

العمل على توفير المتطلبات الأزمة التي من شأنها أن تسهم في خلق المعرفة عبر جميع مراحلها ابتداء من التشخيص إلى التطبيق وبالتالي عليها توفير كافة السبل التي تؤدي إلى المعرفة وعليه ، فهي تشمل على وظائف لوجيستية من جانبين : الأول فكري و الثاني مادي تقني .

فيما يخص الجانب الفكري تركز وظيفة إدارة المعرفة على جانب العنصر البشري القادر على توليد المعرفة سواء من داخل المنظمة أو خارجها .

الجانب الثاني من إدارة المعرفة يتعلق بإعداد البنية التحتية اللازمة ، وجلب الوسائل التقنية الحديثة ذات العلاقة بالمعرفة مثل الحواسيب و البرمجيات ووسائل الاتصال الحديثة التي تسهم بانتقاء إلى مصادر المعرفة وتسهيل من عمليات نقلها وتخزينها ونشرها كما على إدارة المعرفة أن تتابع عملية تطبيق المعرفة ومعرفة نتائج لإدخال التعديلات الأزمة و تجديد المعرفة وتوليدتها لتكون دورة كاملة متكاملة .<sup>1</sup>

1 ابراهيم مخلوف ، المرجع السابق ط5 ص 82 .



ويمكن تلخيص وظائف إدارة المعرفة في النقاط التالية :

\* الاهتمام بالعنصر البشري من حيث جلبهم واستقطابهم ورعايتهم.

\* وضع نظام خاص للحوافز أو الإسهام بذلك.

\* الاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها وتقاسمها.

\* توفير الوسائل الإبداعية الأزمة لأفراد المعرفة .

\* الاهتمام بالجوانب القانونية و الأخلاقية للمعرفة لجميع عملياتها بحيث تكون قانونية

وأخلاقية.<sup>1</sup>

\* إعداد البنية التحتية الأزمة لاستغلال الأمتل للمعرفة .

#### 4. أهداف إدارة المعرفة :

يحب أن ننتبه حينما نصنف إدارة المعرفة على أنها وسيلة من وسائل جمع البيانات وتبادل

المعلومات فوظيفتها الأساسية هي التعاون و تنظيم الأفراد و المعرفة التنظيمية ، وتهدف إدارة

المعرفة إلى ما يلي :

-نقل المعرفة المخبأة والكامنة بالإضافة إلى تطوير المعارف الجيدة .

-تقييم عمليات المعرفة<sup>1</sup>.

1 إبراهيم مخلوف ، المرجع السابق ط5 ص 83.

- تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية حيث أنها تمكن أعضاء المنظمة من التعامل مع العديد من القضايا خاصة الجديدة إذ تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة وفعالية ولتكون لدى الموظفين رؤية مستقبلية.

تساعد إدارة المعرفة في تحقيق المؤسسة الاقتصادية حيث أنها موجهة بشكل رئيسي إلى قدرة المؤسسة لاستخدام المعرفة الضمنية و الظاهرية.

ويشير holsappl et singh إلى الأهداف التالية لإدارة المعرفة :

- \* توليد المعرفة اللازمة لتحويل المعرفة وتحقيق عمليات التعلم.
- \* نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها .
- \* العمل على تحديد المعرفة وتطويرها بشكل مستمر .
- \* حفظ المعرفة أي تخزينها بالأماكن المخصصة لها .
- \* تسهم المعرفة بتغيير السلوك اتجاه الأفضل.
- \* تغيير إدارة المعرفة دليل العمل الجيد.
- \* تسهيل عملية تقاسم المعرفة.

\*تساعد على بناء ما يسمى بمتخصصي المعرفة وهم الأشخاص الذين لديهم معلومات حول موضوع او تخصص ما .

\*كما تساهم وتساعد إدارة المعرفة في تحقيق الجودة الشاملة وإعادة الهندسة و التعليم المؤسساتي .

\*تسعى إلى إيجاد القيادة القادرة<sup>1</sup> .

\*تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية .

\*تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة .

\*تتبنى فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.

\*زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات و الخدمات بفعالية اكبر .

\*تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.

\*تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها بمثيالاتها.

\*تكوين مصدر

موجه للمعرفة.

1 ابراهيم المخولف المتكازي ، مرجع سبق ذكره ، ص 80 ، 81.

ولقد وصف كل من لاودن ولاودت عمليات إدارة المعرفة كما يلي :

- 1-إنشاء المعرفة : وتشمل أنظمة العمل المعرفي ، التوصل إلى المعرفة الجديدة.
- 2-الحصول على المعرفة وترميزها : ويشمل ترميزها بطريقة ملائمة ، أنظمة الذكاء الصناعي .
- 3-تقاسم المعرفة : ويشمل جعل المعرفة متاحة للتشارك ، أنظمة العمل المشترك الجماعي .
- 4-توزيع ونشر المعرفة : وتشمل أنظمة المكتب وجعل المعرفة سهلة الوصول من خلال الخزن و

النشر<sup>1</sup>

وهناك عميات أخرى لإدارة المعرفة لخصها الباحثون في العناصر التالية :

\*تكوين وتوئيد المعرفة : ويراد بها جميع الأنشطة التي تسعى المؤسسة من خلاله للحصول على

المعرفة واقتنائها من مصادرها المتعددة كذلك المحتوى على المعرفة الصريحة أو الضمنية.

\*خزن وتنظيم المعرفة : هي العمليات التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة و المحافظة عليها وإدامتها

وتنظيمها وتسهيل البحث و الوصول إليها وتيسير سبل استرجاعها ، حيث تعد هذه العملية

مثابة الذاكرة التنظيمية المؤسسة.<sup>2</sup>

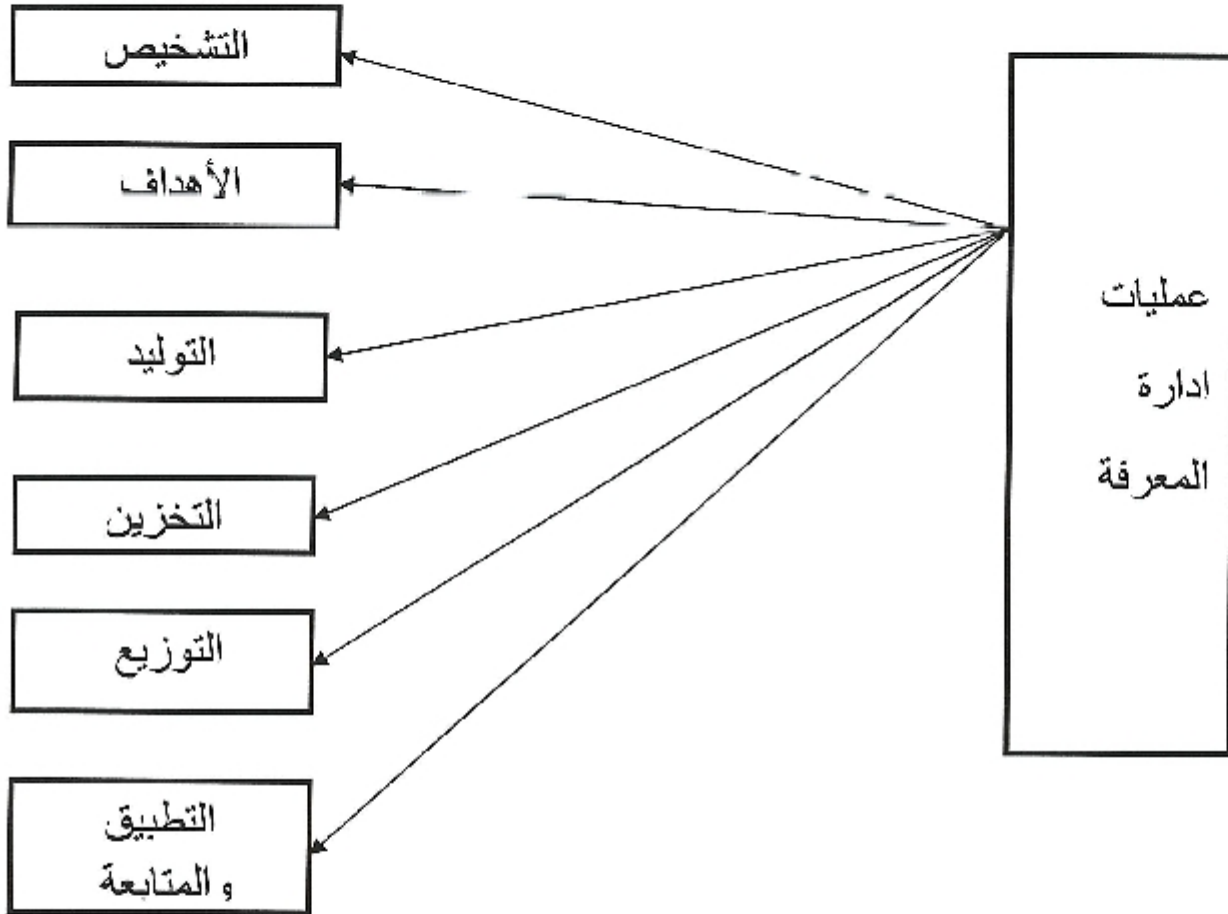
1 عبد اللطيف محمود مصر ، مرجع سبق ذكره ، ص 41  
2 فلاح محمد، الملتقى الدولي الرابع غير منشور حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الاردنية ، عمليات ادارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية ، ص09

\*نقل ومشاركة المعرفة : وتعني نشر ومشاركة المعرفة بين الأفراد المؤسسة حيث يتم توزيع

المعرفة الضمنية عن طريق أساليب كالتدريب و الحوار ، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق و المنشورات الداخلية و التعلم.

\*تطبيق المعرفة: وهي غاية إدارة المعرفة ، وتعني استخدام هذه المعرفة في الوقت المناسب ، واستثمار فرصة تواجدها في المؤسسة ، حيث يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة ويجب أن يستهدف هذا التطبيق أهداف و أغراض المؤسسة أو المنظمة<sup>1</sup>.

1 عبد اللطيف محمرد مطر ، ادارة المعرفة والمعلومات ، ط1 ، دار الكنوز للمعرفة للتوزيع والنشر ، عمان ، الاردن ، ص 42



شكل 2- عمليات ادارة المعرفة<sup>1</sup>



## 6. مراحل إدارة المعرفة :

تتمثل مراحل إدارة المعرفة فيما يلي :

### 1- مرحلة المبادأة :

في هذه المرحلة تترك المنظومة أهمية إدارة المعرفة التنظيمية و الإعداد لجهود إدارتها وتشجيع الضغوط البيئية مثل العوامل الاجتماعية الاقتصادية المتغيرة و الفنية و التنافس العالمي وحاجات العملاء المرتكزة على المعرفة في تطبيق إدارة المعرفة ، وتكمن القضية الرئيسية في إدارة هذه المعرفة في كيفية إعداد المنظومة لمبادأة ومحاولات أولية لإدارة المعرفة ويمكن إدراك أهمية التغيير الاستراتيجي عندما يوجد تعاون والتزام تنظيمي من قبل كل الأفراد العاملين .

بالإضافة لذلك لا يمكن النظر إلى إدارة المعرفة على أنها مهمة سهلة وذلك لأنها تتطلب فترة زمنية طويلة المدى وكذلك الموارد التنظيمية مثل القوى البشرية ، ومن ثم فإن التنظيم يحتاج إلى وضع خطة طويلة المدى للتغييرات التنظيمية وتفعيل التوجه لإدارة المعرفة استراتيجيا ونظاميا وبالتالي فإن بناء فرق عمل متخصصة للبدء في إدارة المعرفة ، وتوفير الموارد أصبحت أمرا ملحا بالإضافة إلى أهمية استخدام القياس المقارن بالأفضل.<sup>1</sup>

1 عبد اللطيف محمود مطر ، إدارة المعرفة والمعلومات ، المرجع نفسه ،ص 45.

## 2-مرحلة الانتشار :

وفي هذه المرحلة تحاول المنظمة البدء في استثمار وضع البنية الأساسية للمعرفة بهدف تسهيل وتحفيز أنشطة المعرفة مثل إيجاد واكتساب وتخزين واستخدام المعرفة ونظرا لان المنظومة قد أعدت الإدارة المعرفة فانه يمكن البدء في تنفيذ خطتها ، وتحتوي البنية على استخدام تكنولوجيا المعلومات وخصوصا الاتصال ، وتكنولوجيات قاعدة البيانات لتسهيل و تدعيم أنشطة إدارة المعرفة ويمثل تطبيق نظام المعرفة ونظم التخزين لتنظيم وترتيب مواد المعرفة أكثر المداخل شيوعا.

## 3-مرحلة انداخال:

ويتم في هذه المرحلة النظر إلى أنشطة المعرفة على أنها أنشطة يومية لدى المنظومة وترتكز الإدارة على تكامل المعرفة التنظيمية وعلى أنشطتها وبالتالي فان الأفراد العاملين ويصبحون معندين على مثل هذه الأنشطة مما يعكس على مستواها ومدى تراكمها ، وينصب الاهتمام الرئيسي للمديرين في هذه المرحلة على كيفية إحداث نوع من التكامل بين المعرفة الموزعة وتجميعها من منتجات معرفية وخدمات وعمليات خاصة بالمعرفة نظرا لان المخرجات النهائية هي المنتجات أو الخدمات على مستوى الجامعة ويمكن تحقيق طالك من خلال تحديد المجالات

المعرفية الرئيسية وربطها بالأفراد و العمليات الإدارية الرئيسية وتمثل الجودة و القيم محوريين رئيسين في هذه المرحلة.

فضلا عن ذلك فان المنظومة ينبغي أن تراقب المعرفة و الأنشطة المرتبطة بها بصورة مستمرة طالما أن كلا من بيئة المنظومة ومنتجاتها تتفق مع متطلبات السوق.

#### 4-مرحلة التداخل :

وتعتبر هذه المرحلة آخر مراحل إدارة المعرفة التي تمثل التكامل الخارجي ، حيث تحاول المنظومة أن تتكامل مع بعض المنظمات و الأفراد الخارجين عنها مثل الموردين و العملاء و المؤسسات البحثية و الجامعات الأخرى وفي هذه الحالة توفر المنظومة الموارد و الوقت و الأنشطة لتحسن الأداء للوصول إلى المستوى العالمي بما يتناسب مع المنافسة بين التنظيمات المختلفة ، وكذلك تركز على المعرفة الرئيسية و محاولة إدخال معارف جديدة من المنظمات الأخرى .

#### مداخل إدارة المعرفة :

يعد الاهتمام المتزايد بالمعرفة بوصفها من أهم أصول الشركة و المصدر الأكثر حيوية في إنشاء واستمرار الميزة التنافسية في الشركات القائمة على المعرفة أدى إلى تنوع مداخل إدارة المعرفة وهذه أهم المداخل الأساسية التي تعكس الأبعاد التي تركز عليها إدارة المعرفة و الوظائف التي تتفرع عنها :

## 1- مدخل انمركزية و اللامركزية المعرفية :

يعتبر مدخل مركزية المعرفية هو المدخل الأعلى و السفلي فإذا كانت الشركات الهرمية تركز على المعلومات الأثرى و الأعمق وغير الروتينية في القمة و المعلومات الأكثر فقرا و سطحية و اقل أهمية و أكثر روتينية في الأدنى فان مدخل المركزية في إدارة المعرفة يجعل المعرفة تتبنى و تعمل و تدار في القمة ليتم تحويلها إلى قواعد و إجراءات قياسية لتعمل على أساسها المستويات الأدنى.

أما المدخل اللامركزية للمعرفة وهو مدخل ادنى، أعلى، وفي هذا المدخل فان التحويل يكون على الأفراد و خبراتهم و تجاربهم التي يوظفوها في مشروعاتهم و وظائفهم و مهامهم في سياق فريد خاص بظروف كل حالة و كل مهمة و يتم اعتماد هذا المدخل في الشركات القائمة على المعرفة و التي تركز على العملية أكثر مما تركز على المنتج القياسي ، وفيه يتم تحويل المعرفة الجديدة و الخبرة المكتسبة إلى صيغ قياسية للاستخدام العام و الأوسع في الشركة وإنما يتم تقاسمها مع الأفراد الذين يحتاجونها عند الضرورة و توصف من قبل الأفراد الذين توصلوا إليها في مهام و وظائف و مشروعات جديدة من قبلهم <sup>1</sup>.

1 فلاق محمد المثنى الدولى الرابع غير منشور. حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، المرجع السابق ، ص 10

2- مدخل البيانات :إستراتيجية المعرفة :

في إدارة المعرفة قمة هرمية مهمة في تدرج البيانات و المعلومات و المعرفة ولقد قدم المختصون في إدارة المعرفة هذه الهرمية بأشكال متعددة إلا أنها تشترك جميعها في أنها تبدأ من البيانات التي تعتبر المادة الخام فتتدرج إلى المستوى الأعلى و الأكثر تنظيمًا وقيمة يقوم على إن البيانات و المعلومات و المعرفة تعمل على تحسين عملية صنع القرار ومن ثم التحول إلى أنشطة تؤدي بدورها إلى تحسين نتائج الأعمال و النموذج الذي تقدمه يقوم على السلسلة الممتدة من البيانات إلى المعلومات ثم إلى المعرفة<sup>1</sup>.

3- مدخل سلسة الرافعة -الابتكار :

حسب هذا المدخل هناك ثلاثة مداخل لإدارة المعرفة وهي ما يلي :

أ- مدخل الرافعة :

وهو المدخل القياسي الذي يقوم على أساس المعرفة المرمزة القياسية و يساوي بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات (الذي يقوم على أساس) تحت تأثير الإمكانيات العظيمة لتكنولوجيا المعلومة و التي تشمل :

1 عبد اللطيف محمود مطر: إدارة المعرفة و المعلومات ،ط1، دار كنوز المعرفة للنشر. و التوزيع عمان ، الأردن ، 2003 ص 44.



\*القدرة الفائقة لتكنولوجيا المعلومات على جمع وتصنيف ومعالجة وتخزين واسترجاع المعلومات بسرعة الضوء.

\*التشبيك الفائق القائم على الحاسوب و التشارك الشبكي.

\*برمجيات التطبيق و التي استخدمت في الشركات التقليدية لمنهجة المهام التشغيلية في الإنتاج و الأعمال الإدارية و المالية .

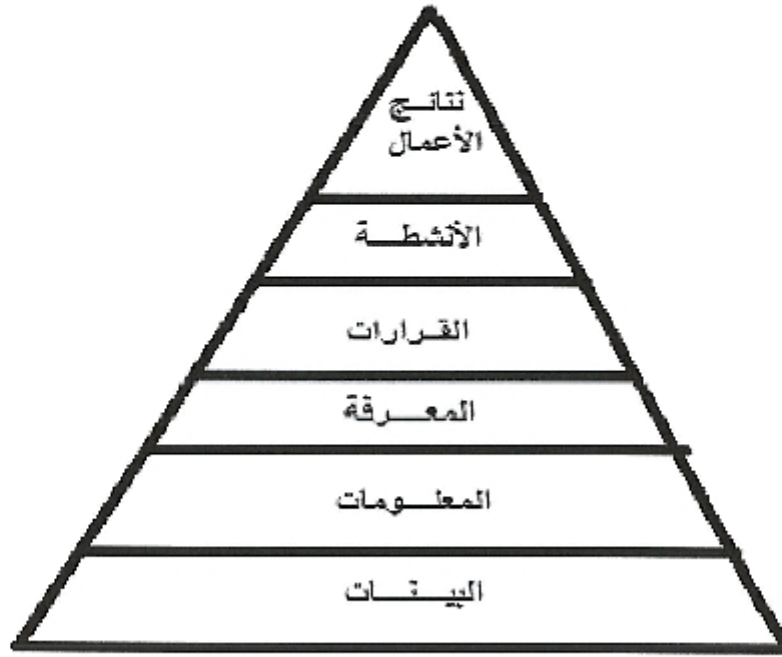
ب-مدخل التوليفة :

وهو المدخل الذي يعمل على توظيف المعرفة المتاحة في مجالها الحالي أو المجالات الأخرى و يعد هذا المدخل الحالة الوسطية بين إدارة المعرفة كإدارة قائمة على الوثائق و المستودعات البيانات وفق مدخل الرافعة وبين إدارة المعرفة القائم على الأفراد و مبادراتهم لإنشاء المعرفة الجديدة وفق المدخل الابتكاري .

ويعد مدخل التوليفة هو اقرب إلى مدخل التحسن وذلك بإدخال التعديلات الجزئية الصغيرة في رصيد المعرفة للاستجابة المحسوبة لبعض الحاجات التي تتسم بالقدر العالي من القياسية و القدر المحدود من السرعة.<sup>1</sup>

1 نجم عبود نجم : مرجع سبق ذكره ص 368.





الشكل 3: هرم القيمة القائم على المعرفة<sup>1</sup>

ج- المدخل الابتكاري :

وهو المدخل القائم على إنشاء المعرفة وفي هذا المدخل فان إدارة المعرفة أكثر من آلة معالجة للمعلومات القياسية وفق آليات الطبيعية المادية للدماغ و روتينيات العمليات المعرفية التي تتمثل خلفياتها في أعمال ' هربرت سايمون ' و " ثيوزيل" و غيرها وبالتالي فهي نشاط بناء لإنشاء المعرفة الجديدة.

<sup>1</sup> عبد اللطيف محمود مطر ، مرجع سابق ، ص 45.

وتعتبر المعرفة لا قياسية ولا عالمية وإنما هي شخصية بدرجة عالية وليست سهلة التقاسم مع الآخرين ، وان التعبير الأكثر تمثيل لهذا المدخل هو إنشاء المعرفة الجديدة هو التحدي الأساسي على مستوى الفرد وعلى إدارة المعرفة وممارستها وليس المحافظة على الروتينيات المعرفية السابقة .

### 7. التكنولوجيا المستعملة في إدارة المعرفة :

إذا كانت المعرفة هي العنصر الأكثر قيمة في المنظمات القائمة ، فان المهمة الأساسية لهذه المنظمات هي كيفية المحافظة عليها وطريقة استخدامه لتوليد معرفة من اجل خلق القيمة متمكنة رقمياً وإجراءات الأعمال الرئيسية التي تتجز من خلال الشبكات المحسوبة الممتدة في كل منظمة أو أنها ترتبط عدة منظمات عن طريق التمكن الرقمي و التكيف الالكتروني يمكن من انسيابه العمل فيها ، ويكون لديها مستويات من الانجاز غير المسبوقة.<sup>1</sup>

إن الأنظمة المختلفة من معالجة دعم القرارات ، و المعلومات الإدارية وكذلك أنظمة العمل المعرفي كالتصميم و التصنيع بمساعدة الحاسوب وأنظمة التشارك الجماعي groupwar وتطبيقات الذكاء الصناعي كأنظمة الخبرة و الشبكات وكذلك مواقع الويب و الشبكات الداخلية و الخارجية ومجموعات المنافسة على الاون لاين هي التي تمثل في مجموعها التكنولوجيات الرئيسية التي يمكن استخدامها في تعزيز وتطوير إمكانات إدارة المعرفة في أداؤها لمهامها في المحافظة على المعرفة من جهة وفي تحديد وإنشاء المعرفة من جهة أخرى.

1 نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره ص 369.

فتكنولوجيا المعلومات هي الأكثر قدرة على المحافظة على المعرفة كرصيد أو كرأس مال فكري (براءات الاختراع ، قواعد البيانات ، أنظمة المعلومات ، وهذا يتكامل مع النظري للمعرفة كتدفق أو كرأس مال فكري مثل عملية توليد وإنشاء مستمرة يمتلكها الأفراد في المنظمة ، فإذا كانت تكنولوجيا المعلومات هي التي تجمع وتوثق وتنظم فإن الأفراد هم الذين يستخدمون ذلك كله من أجل توليد معرفة جديدة وخلق القيمة وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة<sup>1</sup>.

### 8. تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في إدارة المعرفة :

إن تكنولوجيا الإعلام و الاتصال تلعب دورا فعال في معالجة معوقات الوقت و المجال المكافي ، خاصة المنظمات التي تتوزع مخبراتها في دول العالم ، حيث تحتاج إلى نظام تعالج المسافات ، فالعلماء موزعين على العالم بحاجة إلى أن يتبادلوا المعلومات و المعرفة مع بعضهم ، كما أن الوثائق التي تحمل تلك المعلومات و المعرفة المعلنة تكون محفوظة ومخزونة فيها ، لكن يجب الأخذ بعين الاعتبار بعض الجوانب عند تأمين هذه التكنولوجيا وتتمثل في:

\*استجابة هذه التكنولوجيا واحتياجات المستخدم.

\*بنية المحتويات و المضامين بغرض تأمين الوصول السريع و السهل للمراد المعلومات و

المعارف المحفوظة في الوثائق.

1 نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره ص 370 .

\*ينبغي أن يكون هناك معايير ومواصفات في إضافة وإدخال مضامين ومحتويات جديدة إلى النظام كما أن تكامل تكنولوجيا المعرفة مع النظم المتوفرة للمشاركة في المعرفة المتداخلة في وجود منتجات العاملين بأقل ما يمكن من الجهد و العناء.

\*القدرة و القابلية على التوسع ، كذلك التوافقية في الأجهزة و البرمجيات .

\*التناغم و الانسجام بين التكنولوجيا المستخدمة وقدرات المستخدمين<sup>1</sup>

كما أن تطور وسائل تكنولوجيا المعلومات أدى إلى سهولة اكتساب المعلومة ، انتشارها وتدفقها المستمر لمعالجتها ، كما إن التكوين كان وسيلة من وسائل اكتساب المعارف وذلك باننقالها بشكل دروس و الذي لا يستجيب إلا بشكل جزئي لاحتياجات و المعارف المهنية ، كما انه لا يجب الاكتفاء باكتساب المعارف وإنما

الدراسة بتعبئتها ، الذي يفرض الاستقلالية و التكيف مع التغيرات ، إن التكوين يساهم هو الآخر في إضافة

معارف وإنتاج الكفاءات كما انه يجمع بين المعرفة الرسمية و الخبرة لاكتساب الكفاءة و الاستمرارية كذلك فان عملية إدارة الكفاءات تنطوي بالضرورة على اعتبار الاختلافات بين الأفراد حيث جهودهم وأدائهم ، تخصصهم وقدرتهم على المساهمة.

1 عبد الستار على غامر التقني ، غسان العمري ط1 ، المنحى إلى إدارة المعرفة ، دار المسيرة ، عمان الأردن ، 2005 ، ص50.

كما أن نوعية الأفراد من حيث مصادر تكوينهم وثقافتهم تنتج عنه معارف وأفكار تنمي فرص التنافس وبالتالي ترفع مستوى الإنتاجية ، كما أن لاختلاف مزايا ترفع من روح المنافسة<sup>1</sup>.

### تكنولوجيا المعلومات و الاتصال المساعدة في توزيع المعرفة :

تتمثل فيما يلي :

#### 1-التسيير الالكتروني للوثائق :

يتم استعماله في جميع الأماكن التي تقوم بإنشاء انتقائية من خلال بضع ثواني حيث ان البحث اليدوي للوثائق يستغرق مدة.

إن التسيير الالكتروني للوثائق يمتلك أدوات مساعدة ذات قدرات عالية جاءت لتكميل البرامج ومعالجة الوثائق الالكترونية ، مثل تكنولوجيا الشبكات و الاتصالات<sup>2</sup>.

#### 2-نظم تصوير الوثائق الأصل :

من أهم طرق معالجة المشاكل الناجمة عن انسيابية العمل الرقمي ، تتبنى نظم تصوير الوثائق من الأصل وهو عبارة عن النظم التي تحول الوثائق الورقية و الصور إلى أشكال رقمية ، حتى تتمكن من تخزينها و الوصول إليها بواسطة نام الحاسوب ، وينبغي تأمين عدد من المعدات و

<sup>1</sup>Davide autissier ,faouzi,fabienne,boudier l'atlas du manage groupe eyrolles , paris , 2009, p336.

<sup>2</sup>Jean-yves,le guide duknowledgemanagementconcept et pratiques du management de la connaissances, DUNOD,paris,2000,p138



الأجهزة الملحقة بنظام الحاسوب ، كما يشتمل هذا النظام على معدات الاسترجاع وبشكل

أساسي محطات قادرة على التعامل مع الصور الالكترونية

### 3-الانترنت و النشر الالكتروني :

إن الانترنت تشكل منصة متاحة عالميا وبتكلفة قليلة لتأمين أساسيات نشر الوثائق و الكثير

من المنظمات تستخدم هذه الوسيلة ، فالعاملون يستطيعون أن ينشروا المعلومات عن طريق

صفحة الويب وإرسال المعلومات كما أن نظم إدارة المعرفة التقليدي يمكن أن يكون مكلفا

ويتطلب شبكات حواسيب الخادم الزبون مملوكة من قبل المنظمة كما يساعد المنظمة في تعزيز

وتوحيد المعرفة المتوفرة لديها وجعلها لكثير فعالية وقوة ، وذلك باستعمال أدوات تؤمن الوصول

إلى معلومات من قواعد بيانات أو المنظمة المعينة .<sup>1</sup>



## خلاصة :

إن الحديث عن إدارة المعرفة يدعو إلى زيادة الاهتمام بالقوى و الثروة التي تملكها المنظمة و المتمثلة في الفكر البشري وما يرتبط به من معرفة وخبرات مكتسبة هي ما يساهم في خلق عنصر التمييز و النجاح فإدارة المعرفة يمكن وصفها هي عملية تساعد المنظمة على توليد المعرفة واستخدامها وتمكين الأفراد من عملية نقل المعرفة لذلك على المؤسسات بناء استراتيجيات ناجحة لإدارة المعرفة و الذي يتطلب توحيد طاقات الأفراد بطريقة منهجية تمكنه من الإبداع وهذا وما يجب على جميع أنواع المنظمات كما أن لتكنولوجيا دور مهم في إدارة المعرفة سواء في توليدها واكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها .

## الفصل الثالث : إدارة المعرفة والميزة التنافسية

تمهيد الفصل.

1. التطور التاريخي للميزة التنافسية.
2. اهداف الميزة التنافسية و محدداتها.
3. انواع الميزة التنافسية.
4. خصائص الميزة التنافسية.
5. مراحل بناء الميزة التنافسية.
6. مصادر الميزة التنافسية.
7. العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية .

خلاصة الفصل.

## تمهيد :

في ظل بيئة تزايدت فيها المؤسسات بشكل كبير هي المنافسة التي صارت كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل مؤسسات الأعمال بدرجة كبيرة الأمر الذي فرض على ضغوط المنافسين الحاليين ، حيث المنفذ الوحيد في هذه المواجهة هو الاعتماد الواعي و الاستناد على ميزة التنافسية حقيقية تؤمن لها البقاء ليس فقط على المدى القصير بل لفترة ، حلول هذا التفوق لا يأتي إلا من التفكير الجاد و البحث عن هذه الميزة التنافسية التي تنمو وتتطور من خلال تغذية المصادر التي تستند إليها وإذا أرادت المؤسسات المحافظة على دوامها يجب أن تحقق في كل مرة ميزة تنافسية جديدة وذلك عن طريق إنتاج منتج أو تحسينه أو تغيير أساليب الإنتاج ، و الاهتمام بالميدان التكنولوجي و التطور المستمر وذلك من خلال الاعتماد على سياسات من شأنها أن تدفع المؤسسة لاحتلال مراكز الريادة في محيطها التنافسي من خلال توضيح أهمية اليقظة و الجودة أو تحسين المستمر بصفة عامة ودور كل منهما في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وهذا بفضل التطور الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في المؤسسات .

### 1- التطور التاريخي للميزة التنافسية :

مر التطور التاريخي للميزة التنافسية بثلاث مراحل أساسية وهي :

أ-الميزة المطلقة : ترتبط بتوفير عوامل اقتصادية نادرة لدى الآخرين منها :

- امتلاك تكنولوجيا فائقة .
- مواد خام نادرة وموقع استراتيجي خاص .
- توفير الطاقة.
- العمالة المتخصصة الماهرة .

ب-الميزة النسبية : وهي تتوفر عند الآخرين ولكن بدرجات متفاوتة ومختلفة .

ج-الميزة التنافسية : وترتبط بالدرجة الأولى بكل من المنافسة الإدارية و المنافسة البشرية و

التفوق في الساحة التنافسية وعليه فان تحقيق الميزة التنافسية وعليه فان تحقيق الميزة التنافسية

يكون انطلاقا من الاستغلال الأمثل للإمكانيات و الموارد بمختلف أنواعها المتاحة وغير

المطلوبة بأفضل الطرق وبذلك تعتمد على قاعدتين هما : إستراتيجية جديدة ، الإبداع<sup>1</sup>.

1 رضا صاحب أبو حمد آل علي ومندان كاظم الموسوي،وظائف المنظمة المعاصرة مؤسسة الرزاق للنشر و التوزيع ط1،عمان، الأردن 2001،ص281.

## 2- أهداف الميزة التنافسية ومحدداتها :

أهداف خلق الميزة التنافسية : ستهي المؤسسة الاقتصادية من خلال ميزة تنافسية للوصول إلى مجموعة من الأهداف فيما يلي :

- خلق فرص تسويقية جديدة .
- تكوين رؤية مستقبلية جديّة للأهداف التي تريد المنظمة الوصول إليها و الفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.
- دخول مجال تنافسي جديدة لدخول سوق جديدة و التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع و الخدمات<sup>1</sup>.

### ➤ محددات الميزة التنافسية :

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة انطلاقاً من بعدين هامين هما :

أ- حجم الميزة التنافسية : تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتجات ، ويتم ذلك من

خلال المراحل التالية :

1 رضا صاحب أبو حمد أن على وبنان كاظم الموسوي، المرجع السابق، ص282.

- مرحلة التقديم : تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشأة للميزة التنافسية لكونها تحتاج الكثير من التفكير و الاستعداد البشري و المادي و المالي ، و اعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر حيث تؤدي ذلك إلى القبول الذي تحظى به من قبل هدد متزايد من الزبائن .
- مرحلة التبني : تعرف الميزة هنا الاستقرار النسبي من حيث الانتشار ، باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها .
- مرحلة التقليد : يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا نحو الركود ، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة ، بالتالي تراجع أسبقيتها عليهم .
- مرحلة الضرورة : تأتي هنا الضرورة تحسين الميزة الحالية وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها تكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد .<sup>1</sup>
- ب- نطاق التنافس : يتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد هي :
- القطاع السوقى : يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة ، وكذلك تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم ، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين في السوق أو خدمة كل السوق .

1 رضا صاحب: أبو حمد آل علي وسنان كاظم الموسوي، المرجع السابق، ص282.



- درجة التكامل الأمامي : يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها سواء كانت داخلية أو خارجية فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز بالإضافة إلى البعد الجغرافي حيث يسمح هذا البعد بتحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة.<sup>1</sup>
- ج- المعرفة : أم المؤسسات الناجحة هي التي تهتم بالتجميع المنظم للمعرفة من المصادر المختلفة مثل الجامعات المختصة ، المدارس العليا ، مراكز البحث وتحليلها وتفسيرها لاستنتاج مختلف المؤشرات التي تستخدم في توجيه وإثراء العمليات الإنتاجية وتحقيق التحسن في الأداء و الارتقاء إلى مستويات أعلى من الانجاز ، لتحقيق التميز في الأخير على المنافسين ، كما أن المعرفة أصبحت تمثل محركا للإنتاج و النمو الاقتصادي .

- د- معرفة كيفية العمل : تعتبر معرفة كيفية العمل عن تلك الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين سواء كان ذلك في الميزان الإنتاجي أو التنظيمي أو التسويقي ومن ثم الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق وكذا تطورها من خلال تنمية منتجاتها وخدماتها وذلك بتوصيل وتبادل المعلومات أو المعرفة بين أعضاء المنظمة ، و التعلم القائم على التجارب في المؤسسة لأجل تحقيق ميزة تنافسية متواصلة في مجال نشاطها.<sup>2</sup>

1 نبيل محمد مرسي ، استراتيجيات الإدارة العليا ، المكتب الجامعي الحديث ط1 ، الاسكندرية 2006 ، ص 85.  
2 عمر صخري، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط5، الجزائر ، 2007 ص 109.

### 3- أنواع الميزة التنافسية :

هناك العديد من الأنواع ويتمثل أهمها فيما يلي :

أ- ميزة التكلفة الأدنى :معناها قدرة المؤسسة على التقليل من التكاليف بأدائها لوظائفها بكفاءة

أكبر من منافسيها ، وتحققها المؤسسة من خلال امتلاكها لتكنولوجيا عالية ، و الحيازة

على ميزة التكلفة الأقل بالإسناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف المتمثلة في مراقبة الحجم

، مراقبة الإجراءات ، مراقبة التعلم ، مراقبة الرزنامة ، مراقبة التموّج ، حيث ان التحكم

الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل<sup>1</sup>.

ب- ميزة التميز : يتميز هذا النوع من الميزة التنافسية بخاصية تميز المؤسسة عن منافسيها

عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها ، وإلتزام الحيازة

على ميزة التميز نستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد وتتمثل في الإجراءات التقديرية ،

الروابط ، الرزنامة ، التموّج ، الالتحاق ، التعلم ، النكامل ، الحجم.

ج- ميزة المنافسة بالسرعة : نجد في هذا النوع من الميزة التنافسية أن السرعة مصدر جديد للميزة

التنافسية خلال الأعوام الأخيرة مما أدى إلى ظهور ما يسمى بالمنافسة الزمنية لمواجهة

تغيرات تنافسية متلاحقة ولهذا الغرض يستوجب تحقيق ما يلي :

• تبسيط الوظائف داخل المؤسسة وتجزئتها .

• تشكيل فرق عمل فعالة.

1 نبيل محمد مرسى ، استراتيجيات الإدارة العليا المكتب الجامعي الحديث ، ط1، الإسكندرية 2006 ، ص255، 256، 257، 258.

### 3- أنواع الميزة التنافسية :

هناك العديد من الأنواع وتتمثل أهمها فيما يلي :

أ- ميزة التكلفة الأدنى :معناها قدرة المؤسسة على التقليل من التكاليف بأدائها لوظائفها بكفاءة

أكبر من منافسيها ، وتحققها المؤسسة من خلال امتلاكها لتكنولوجيا عالية ، و الحيازة

على ميزة التكلفة الأقل بالإسناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف المتمثلة في مراقبة الحجم

، مراقبة الإجراءات ، مراقبة التعلم ، مراقبة الرزنامة ، مراقبة التموّج ، حيث ان التحكم

الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل<sup>1</sup>.

ب- ميزة التميز : يتميز هذا النوع من الميزة التنافسية بخاصية تميز المؤسسة عن منافسيها

عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها ، ولإتمام الحيازة

على ميزة التميز نستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد وتتمثل في الإجراءات التقديرية ،

الروابط ، الرزنامة ، التموضع ، الالتحاق ، التعلم ، التكامل ، الحجم.

ج- ميزة المنافسة بالسرعة : نجد في هذا النوع من الميزة التنافسية أن السرعة مصدر جديد للميزة

التنافسية خلال الأعوام الأخيرة مما أدى إلى ظهور ما يسمى بالمنافسة الزمنية لمواجهة

تغيرات تنافسية متلاحقة ولهذا الغرض يستوجب تحقيق ما يلي :

• تبسيط الوظائف داخل المؤسسة وتجزئتها .

• تشكيل فرق عمل فعالة.

1 نبيل محمد مرسي ، استراتيجيات الإدارة العليا المكتب الجامعي الحديث ،ط1، الإسكندرية 2006 ، ص255، 256، 257، 258.

- التمتع بالمرونة .
  - العمل على الترابط مع المستهلك و المورد بصورة متكاملة .
  - خلق حالة من الشعور بالطوارئ لدى العمال .
  - تطور الآليات السريعة للتغذية العكسية للمعلومات .
  - ويتم اختبار نوع الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة باتباع العوامل التالية .
  - جاذبية النشاط.
  - حدة المنافسة .
  - التكنولوجيا المستعملة في تطور احتياجات الزبائن من خلال الزمن <sup>1</sup>.
- د- ميزة التمايز ( ميزة غير سعرية ) :تتحصل المؤسسة على هذا النوع من المزايا إذا ما توفرت لها عوامل التفرد وهي :
- الحجم.
  - الإجراءات التقديرية.
  - الارتباط الايجابي بين أنشطة المؤسسة و الموردين وقنوات التوزيع .
  - التوقع.
  - التعليم.

1 محمد مرسي ، نشر المرجع السابق ، ص 259.

وهنا ينبغي الإشارة إلى أن الجمع بين الميزتين يعود بالفائدة على المؤسسة بشرط أن لا تتعارض حتى لا تكون النتائج سلبية ، أما إذا لم يكن بإمكانها الجمع بينهما وكان لابد على المؤسسة أن تختار بينهما فان عنصر التفضيل لنوع على حساب الآخر يجب أن يأخذ العوامل التالية بعين الاعتبار .

- جاذبية النشاط.
- شدة المنافسة.
- التكنولوجيا المستعملة.
- تطور حاجات ورغبات الزبائن.
- الفرص المستقبلية.<sup>1</sup>

هـ- ميزة التحالف : وهي اتفاقات تعقدتها المؤسسات مع مؤسسات أخرى من أجل تحقيق واحدة أو

أكثر من استراتيجياتها وهي أيضا ترتيبات تنظيمية وسياسية عملية تسمح للمنظمة

المنفصلة أن تكون جسدا واحدا تشارك في السلطة وفي التعاقد و المعرفة ، وتعد التحالفات

جزءا مهما للغاية من خلال المعادلة الإستراتيجية .

و- ميزة النمو : تهدف إلى تحقيق التميز من خلال التوسع بالحجم او من خلال التوسع

الجغرافي أي توسيع الرقعة الجغرافية التي تقدم لها تلك المنظمة خدماتها مما يعكس

حصتها السوقية بالنمو، والذي يعد احد عوامل التفوق التنافسي<sup>1</sup>.

1 للمصباح الداودي ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية ، الملتقى الدولي حول التنمية وفرص الاجتماع في اقتصاد و المعرفة و الكفاءات البشرية ، قسم علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، 09.11 مارس ، 2004 ، ص 130.



#### 4- خصائص الميزة التنافسية :

تتميز الميزة التنافسية بعدة خصائص أهمها :

- تبنى وتصاغ على اختلاف وليس على تشابه.
- تؤسس على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص في المستقبل.
- عادة ما تكون مركزة جغرافيا .2
- تستقر رغبات وحاجات الزبون.
- طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين .
- تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة.
- تقدم التوجيه و التحضير لكل مؤسس.
- تقدم المساهمة لنجاح الأعمال.
- تؤدي إلى تحقيق التفوق و الأفضلية على المنافسين.
- تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها تعكس في كفاءة الأداء في أنشطة المؤسسة أو فيما قدمه للعملاء.
- تؤدي إلى تحفيز العملاء و التأثير فيهم من خلال إدراكهم لأفضلية ما تقدمه المؤسسة.
- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها .<sup>3</sup>

1 الشيخ الداودي ، نفس المرجع السابق ص 132.

2 نبيل مرسي خليل مرجع سبق ذكره ص 37.

3 معموري سورية، الشيخ هجيرة، محادثات و عوامل نجاح العيزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، ورقة مقدمة الى الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية لمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ص03.



## 5- مراحل بناء الميزة التنافسية :

تمر صناعة الميزة التنافسية بعدة مراحل يحددها stephane tyuoniak في الخطوات التالية :

أ- الذكاء النسبي: ويعكس تحكم المؤسسة في العلاقات ما بين الأسباب و النتائج ، خاصة

فهمهم العلاقات ما بين عوامل الإنتاج ، التنسيق فيما بينها و النتائج المنتظرة من

استغلالها مما يفرض على المؤسسة :

- المعرفة الجيدة الموضوعية المالية للمؤسسة من خلال المؤشرات الكمية كهرم العمال.
- مستويات التكوين ، مستوى الأجور ومقارنة ذلك مع المنافسين ، وكذا المؤشرات النوعية لمواردها من خلال أنظمة التقسيم وموازنات من أجل وضع سجل وكفاءات المؤسسة.
- توقع الأعمال المستقبلية وهو عنصر أساسي ويفترض أن النظرة الإستراتيجية واضحة بما يمكن من ترجمة هذه التوجهات إلى احتياطات المؤسسة.

ب- الأداء المشترك : بعد تحقيق المؤسسة لدرجة معنية من الاستيعاب تقدم ترجمة كل فكرة

مبدعة إلى عملية تحقيق الربح فالمؤسسة الكفوة تطور الإجراءات لتخفيض التكاليف بغرض

استغلال امثل لقدراتهم ، التنسيق و التبادلات ويتجسد ذلك من خلال :

- معرفة كيفية التعبئة فامتلاك المعرفة غير كافي حتى تكون المؤسسة كقوة يجب أن تكون قادرة على تشغيلها بالطريقة المناسبة و في الظروف الملائمة

• معرفة كيفية التنسيق :أي معرفة كيفية انتقاد العناصر الأساسية في دفتر الموارد وكيفية

تنظيمها واستعمالها لتحقيق نشاط فعال.

ج- الكفاءات الجديدة: على اعتبار أن الكفاءة هي تنسيق متميز ما بين موارد خاصة تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها فإن العمليات التي تشير إلى انخفاض الفارق ما بين الهدف و الأداء هي إشارة إلى تطوير المؤسسة لكفاءة جديدة تكون ذات غاية ، حيث يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين .

د- اكتساب صفة التمييز : إن الكفاءة هي عبارة عن ميزة كاملة تترجم إلى ميزة تنافسية تتم تعبئتها في نشاط معين وبالتالي تصبح كفاءة رئيسية من خلال اكتسابها لمعايير الميزة التنافسية وبالتالي فإن اكتساب صفة التميز هو محصلة مجموعة من الأعمال التي تقوم لها المنظمة وتحقق من خلالها الرضا لمختلف الأطراف داخليا وخارجيا، و الأفضلية في تخصيص الموارد كذلك<sup>1</sup>.

## 6- مصادر الميزة التنافسية :

هناك عدة مصادر للميزة التنافسية نذكر منها :

أ- المصادر الملموسة : وتشكل المصادر الملموسة كل من التكنولوجيا و الموارد المالية :

1 زهية موسوي،خالدي خديجة،نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات الكفاءات لتحقيق الاداء المتميز،المؤتمر الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات جامعة ورفلة 8-9-2005 ص 169.

- التكنولوجيا : أكدت الدراسات الحديثة أن التكنولوجيا عامل قوي من عوامل تغيير القدرات التنافسية للمؤسسة ، لأنها تشكل كل التطبيقات العملية للنظريات العلمية و الخبرات المكتسبة ، التي تظهر من خلال وجود معدات الإنتاج ذات تطور تكنولوجي جيد حيث تسم بتطوير عمليات الإنتاج وبالتالي تحصل المؤسسة على ثقة قوية من المتعاملين معها مما يجعلها متميزة عن غيرها من المؤسسات وهذا ما جهل التكنولوجيا مصدر للميزة التنافسية<sup>1</sup>.

- الموارد المالية: تعتبر الموارد المالية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسة حيث تمكنها من تعميق أنشطتها وتوسيعها على نطاق اكبر وذلك من خلال الاعتماد على استثمارات فعالة تعمل على تحقيق الأهداف المالية و التنافسية وحتى تتمكن المؤسسة من تقويم صحتها المالية وهي مطالبة بالاستناد على مؤشرات كمية وأخرى نوعية حتى يمكن تقديم تفسير واضح وموضوعي للنتائج المالية المتحصل عليها ، وتثير الصحة المالية الجيدة اهتمام المتعاملين حيث تتولد الرغبة لديهم في إقامة علاقات شراكة مثمرة مع المؤسسة فنتمكن هذه الأخيرة من تعزيز موقعها التنافسي وإمكانية التطور في المدى البعيد .
- ب- المصادر الغير ملموسة : ويشمل المصادر الغير ملموسة كلا من الجودة ، المعرفة

، معرفة كيفية العمل :

1 عبد السلام أبو قحن ، المنافسة وتغيير قواعد اللعبة ، مكتبة ومطبعة الإشتعاع ، ط1 الاسكندرية 1997 ، ص 57.

- الجودة : تسعى المؤسسات في بيئة تنافسية إلى التسابق نحو الاستحواذ على حصص السوق ، وذلك بالاعتماد على الجودة التي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية رغبات المستهلك ، وحتى تزيد من توقعات المستهلك وذلك من خلال البراعة في العمل و التصميم و الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة على أكمل وجه <sup>1</sup>.

بالإضافة إلى مصادر أخرى وتتمثل فيما يلي :

- التكنولوجيا : إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث تتجلى أهميته في مدى تأثيره على الميزة التنافسية ، وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها و التي تجعلها في موضع اسبق على منافسها .
- المعلومات: يجب على المؤسسة في ظل بيئة تنافسية ان تكون في يقظة دائمة لهذه البيئة بحيث تلعب المعلومات دورا هاما ، لأنها تشكل مصدرا لاكتشاف خطط المنافسة وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق ، مما يسمح للمؤسسة باتخاذ قرارات صائبة في الوقت المناسب ، وتحتاج المؤسسة إلى قاعدة معلوماتية قادرة على توفير المعلومات بالجودة و الكمية اللازمين في الوقت المناسب لان العصر الحالي يعرف بعصر التكنولوجيا المعلومات .

1 عبد السلام أبو قحن ، المرجع السابق، ص 57.

فالمعلومات تعتبر كمورد من موارد المؤسسة ، إن تمكنت من التحكم فيها وفي القرارات السليمة وليكون النظام المعلوماتي للمؤسسة من مجموعة أنظمة فرعية خاصة بأهم الوظائف وهي المالية و المحاسبة التسويقية ، التجارية وتسيير الموارد البشرية .

● المعرفة : وتتضمن المعلومات التقنية و العلمية و المعارف الجديدة الخاصة بنشاط

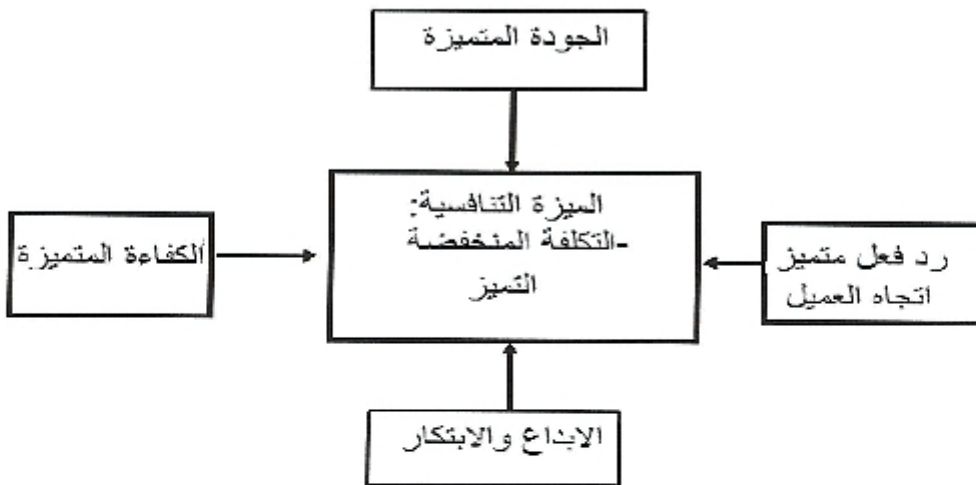
المؤسسة بحيث نستمد منها هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلا كما يمكن أن نتلجها من

خلال حل مشاكلها التنظيمية و الإنتاجية ، وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية

بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة من خلال هذه المصادر يمكن

الاستنتاج أن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تعتبر كمصدر أساسي من مصادر الميزة

التنافسية باعتبارها تكنولوجيا موفرة للمعلومات و المعارف<sup>1</sup>.



الشكل 04:مصادر الميزة التنافسية<sup>2</sup>

1 سكاك مراد،تسيير الموارد البشرية و التميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية،ورقة مقدمة الى الملتقى الثاني الغير منشور حول: تسيير المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و التميز،جامعة8ماي1945-قلمة ، 26-21 نوفمبر 2007 ،ص 171.  
2 محسن أحمد الخضري ، صفاة المزايا التنافسية،مجموعة النول العربية، القاهرة ، ط1، 2005،ص83.



## 7- العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية :

تتميز الميزة التنافسية متعددة ومتفاوتة الأهمية و المتمثلة في :

- القدرات الإبداعية : بما أن المنظمة ليس بإمكانها تقديم منتج يرضي جميع الرغبات وفي كل الأوقات فإنها مضطرة إلى إحداث تغييرات في مواصفات منتجاتها حتى تتمكن من مسايرة أذواق ورغبات المستهلكين و الحصول على حصة سوقية معتبرة وهذه العملية تعتمد على ما يلي :

\*دراسة السوق لمعرفة الطلب الحالي و المتوقع و الاستماع إلى شكاوي وأراء الزبائن حول ما تقدمه المؤسسة من منتج ولا يتم ذلك إلا من خلال نظام معلومات فعال أساسه المعرفة

\*الخبرة التكنولوجية للمؤسسة باعتبار الإبداع نقطة تقاطع بين ما هو ممكن وما هو مقبول<sup>1</sup>.

➤ القدرات الإنتاجية :إن القدرة على الإنتاج تعني عنصرين مهمين وهما الجودة و الإنتاج.

➤ الجودة: وهي قدرة المنتج على تلبية حاجات المستهلك ورغباته ، حيث تعرفها الجمعية

البريطانية على أنها تحمل مظاهر وخصائص السلعة أو الخدمة التي تؤثر في قدرتها

على الإنتاج لرغبات محدودة .

1 بن عيسوي احمد، إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات، ورقة مقدمة لى الملتقى الدولي الثالث الغير منشور حول تسيير المؤسسات المعرفة الذكية الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، ج1 12-13 نوفمبر 2005 ص 603



➤ الإنتاجية: تعتبر مقياس لقياس مدى كفاءة المنظمة في استخدام مواردها ويعبر فيها

بالنسبة للمخرجات على المدخلات ومن ثم فإن رفع الإنتاجية يعتبر من الأهداف

الرئيسية للمنظمة كما أنها معيارا رئيسيا لقياس كفاءة المنظمة مقارنة بمنافسيها .

➤ القدرات التسويقية: تشكل وظيفة التسويق في المؤسسة كأحد مرتكزات قدراتها التنافسية

مما يقوم توفره من معلومات وحاجات ورغبات المستهلكين وعن تغيرات المحيط

الخارجي وتقلباته وذلك من خلال بحوث التسويق ودراسة التسوق وتحليل سلوك

المستهلك.

➤ الكفاءة: وتُقاس بقيمة المخرجات إلى المدخلات وتتجسد في الاستغلال الأفضل للموارد

المتاحة فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج

مخرجات معينة.

➤ الإبداع و الابتكار: أي القدرة على الإبداع في المنتجات و الابتكار ويمكن الابتكار

بواسطة تكنولوجيا المعلومات ، ويجب أن يكون لدى المنظمة نظم معلومات إستراتيجية

وحس إداري خاص بالابتكار لاكتشاف فرص جديدة في البيئة الخارجية ومراقبة أحوال

السوق.

➤ الاستجابة لحالات العميل : الذي يتمثل في مدى إتاحة المنتج للمشتري عند الطلب<sup>1</sup>

1 حسن علي الزغبى، نظام المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر ، عمان 2005 ص 162 ، 163.

## خلاصة الفصل :

للميزة التنافسية في المؤسسة أهمية كبيرة ، لأنها تمكنها من تحقيق أهدافها المتمثلة في احتلالها الريادة في السوق وضمان البقاء فيه ونموها في بيئة الأعمال حيث يتوجب على المؤسسة لتحقيق ذلك ، امتلاك آليات لمواجهة المنافسة الحادة التي تحددت أشكالها ، وأساليبها التنافسية و المتمثلة في القدرات التنافسية ، تضمن لها استمرارية الريادة بسبب عدة قابليتها للتقليد و المحاكاة.

ولتقوية الميزة التنافسية الحالية للمؤسسة وبناء أخرى مستقبلا يجب أن تكون المؤسسة فطنة وبقظة أي الاتصالات و الرصد المستمر لكل التغيرات الحاصلة في محيطها ، وذلك عن طريق أجهزة اليقظة المختلفة كما تعتمد أيضا على عمليات التجديد و التحسين المستمر لمنتجاتها وخدماتها من خلال بحث وتطوير وتأمين الأفكار وتشجيع الإبداع ، بالإضافة إلى الجودة التي تعتبر سلاحا استراتيجيا يضمن استمرار المؤسسة في السوق .

## الفصل التطبيقي:

تمهيد:

❖ المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

1. تقديم للمؤسسة الأم لاتصالات الجزائر

❖ المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

1. منهج الدراسة

2. عينة الدراسة

3. أدوات جمع البيانات

4. مجالات الدراسة

5. جدولة البيانات و تحليلها

6. نتائج عامة

خلاصة

## تمهيد:

إن مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على مواكبة التطورات و التغيرات الحاصلة على المستوى التقني و العلمي و تسعى إلى إدخال أحدث التقنيات، بهدف استكمال بنية نظامها و من خلال إستخدام أحدث شبكات الاتصالات و التجهيزات الحاسوب و قواعد المعلومات في المؤسسات و إنشاء شبكة اتبادل المعطيات فيما بينها، تعمل على رفع كفاءة الأداء و تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطن و المؤسسات الأخرى و توظيف تقنيات المعلومات من أجل إدارة معرفتها و خلق ميزة تنافسية تتفرد بها عن باقي المؤسسات الأخرى.

كما تهدف من خلال سعيها إلى تطوير قطاع المعلومات و إلى تخفيض التكاليف أداء الخدمات و تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر المساهم الكبير في تنمية الاقتصاد الوطني.

و تدعيما لما تم عرضه في الفصل النظري سنقوم من خلال هذا الفصل التطبيقي بالتعرف أكثر على مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية، حيث قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين و هي:

**المبحث الأول:** تناولنا فيه الجانب النظري حول المؤسسة.

**المبحث الثاني:** تناولنا فيه الجانب المنهجي.

## ❖ المبحث الأول: تناوينا فيه الجانب النظري حول المؤسسة.

### 1. تقديم عام للمؤسسة الأم "اتصالات الجزائر":

سنطرق من خلال هذا الفصل إلى تقديم لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر، و كذلك أهم النشاطات التي تقوم بتقديمها و هيكلها التنظيمي:

#### • تاريخ اتصالات الجزائر:

وعيا بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999م بإصلاحات عميقة في قطاعات البريد و المواصلات، و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000م، بحيث جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة هي نشاطات البريد و المواصلات و كرس الفضل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات، و تطبيق لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة الضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية و البريدية ممثلة في مؤسسة بريد الجزائر، و ثانيها بالاتصالات ممثلة في اتصالات الجزائر. و في إطار فتح سوق الاتصالات المنافسة تم في شهر جوان 2001 م بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال، و استمرت تنفيذ برنامج فتح سوق المنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات "USAT" و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.



كما شمل فتح السوق كذلك الدراسات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004 و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في عام 2005م و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة، و في نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية، اعتمادا على تدارك التأخير المتراكم.

• ميلاد مؤسسة اتصالات الجزائر:

نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد و المواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر، و التي تكفلت بتسيير قطاع البريد، و كذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكات الاتصالات في الجزائر، إذ و بعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد، هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة لتصبح بعدها اتصالات الجزائر عمومية، اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات تبعد أزيد من عامين و بعد دراسات قامت بها وزارة البريد و تكنولوجيات الإعلام و الاتصال تبعت قرار 200/03 أضحت اتصالات الجزائر حقيقية جسدت سنة 2003م.

01 جانفي 2003 كانت الانطلاقة الرسمية لمجتمع اتصالات الجزائر، حيث كان على اتصالات الجزائر و إطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام منشورها الذي بدأته منذ الاستقلال لكن بروى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل التاريخ.



حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد و مجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم فيه المنافسة الشرسة و البقاء فيها للأقوى و الأجدر، خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة<sup>1</sup>.

• تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر:

اتصالات الجزائر هي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم حددت مدتها ب99 عام و برأس مال عمومي قدر ب 50.000.000.000 دج، هي ملك الدولة بنسبة 100% و مقيدة في السجل التجاري يوم 11 ماي 2002م تحت رقم 0230018083 الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس، المحمدية 16211 بالجزائر العاصمة، ممثلة بالسيد "مسعود شتيح" الرئيس المدير العام من جهة و فيدرالية البريد و المواصلات التابعة للإتحاد العام للعمال الجزائريين، ممثلة بأمينها العام السيد "محمد تشولاق" من جهة أخرى هي رائدة في سوق الاتصالات الجزائرية التي تشهد نموا قويا تقدم مجموعة كاملة من خدمات الصوت و البيانات لزيائن القطاعين، مصممة لابتكار سياسات و استخدامات جديدة موجهة لصالح العملاء .

1 الموقع الإلكتروني للمؤسسة، تاريخ الإطلاع، 2015/04/04، سا 02:00 على الرابط: <http://www.algeriatelecom.dz>

أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 3/2000 المراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية. ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 2003/01/01 و ذلك باعتمادها على ثلاث أهداف في عالم تكنولوجيا الإعلام و الاتصالات:

• **المردودية الفعالية الجودة.**

- رغبتها في تحقيق مستوى عالي، قياسي، تقني، و اقتصادي و اجتماعي لتبقى دوما الرائدة نظرا لوجودها في محيط تنافسي، هدفها تنمية سمعتها و الحفاظ على مكانتها العالمية كشركة إعلام و اتصال في الجزائر، كما ساهمت أيضا في تنمية قدرات استعمال شبكات الانترنت.
- لها مواقع متعددة و وحدات عملياتية منفصلة تشرف بنفسها على نشاطات تمارس مواقع جغرافية مختلفة تعمل تحت وصايتها 08 مديريات إقليمية و هي: الجزائر العاصمة، الشلف، عنابة، قسنطينة، سطيف، بشار، ورقلة<sup>1</sup>.

• **مهام مؤسسة اتصالات الجزائر و أهدافها:**

تتكفل اتصالات الجزائر بتنمية المجتمع الإعلامي في الجزائر و هي تنشط في سوق الهاتف الثابت و الحلول الشبكية لتحويل المعطيات للشركات و الخواص، حيث تعد اتصالات الجزائر الرائدة في قطاع الاتصالات بالجزائر، لذا فهي تسهر على تقديم أحسن و أرقى الخدمات لزيائنها كما يلي:

1 جريدة اتصالات الجزائر، العدد 12، سبتمبر، 2003.

- تتكفل بالخدمات الهاتفية و مختلف الإرسالات عبر الأقمار الصناعية، حيث توفر للغير خدمات إرسال المعلومات أو الحصول عليها "أصوات، صور، معطيات، عن طريق واسطة كهربائية أو راديو كهربائية بصرية أو كهرومغناطيسية كانت.....الخ، و ذلك بغية رفع تحديات معقدة و متعددة.
- العمل علم، استقطاب الكفاءات و الخبرات الضرورية من إطارات و مهندسين و تفتيين خاصة في مجال الاتصالات .
- زيادة عرض الخدمات الهاتفية و تسهيل وصول خدمات الاتصالات إلى عدد كبير من المواطنين، خاصة في المناطق الريفية.
- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة و الصوت و الرسائل المكتوبة و المعطيات الرقمية.
- تطوير استمرار و تسيير شبكات الاتصالات العامة و الخاصة.
- إنشاء و استمرار و تسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.<sup>1</sup>
- محاولة تصميم نظام معلوماتي متميز "GAIA" وفاء للزبائن، و ذلك عن طريق ما يلي:  
" كل زبون له شباك وحيد على مستوى الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر التي تحفظ طلب الزبون، و معلومات خاصة به، عنوانه.....إلخ".
- إزالة تبادل الأوراق و الوثائق بين المصالح التقنية و الوكالة التجارية (تسيير صفري للأوراق)

1 الموقع الإلكتروني للمؤسسة، نفس المرجع، ص.02.

- أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:

دخلت مؤسسة اتصالات الجزائر عالم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بغية تحقيق الأهداف

التالية:

- الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية و تسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال  
لأكبر عدد من المستعملين، خاصة في المناطق الريفية.
- الزيادة في جودة و نوعية الخدمات المعروضة و التشكيكية المقدمة و جعلها أكثر منافسة في  
خدمة الاتصال.
- تنمية و تطوير شبكة وطنية للاتصالات، و فعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام.
- المشاركة كممثلي رئيسي في مجال فتح برامج تطوير لمؤسسة الإعلام في الجزائر .
- تطوير الخدمات الجديدة (البيع و الشراء) عبر الشبكة العنكبوتية، و كذلك تطوير مراكز  
المعلومات و التوجيه.
- التزويد بخدمات الاتصال عن بعد و التي تسمح بنقل و تبادل الأصوات، الرسائل  
المكتوبة، المعطيات الرقمية، المعلومات المرئية و المسموعة....إلخ.
- العمل على كسب سمعة حسنة و المحافظة عليها بالتخلي على أنماط التسيير التقليدية و  
التصرفات السلبية.<sup>1</sup>

1 الموقع الرسمي للمؤسسة، نفس المرجع السابق، ص ص. 02،03.

## ❖ المبحث الثاني: الإطار المنهجي

### 1.1. منهج الدراسة:

يقوم هذا المنهج على تقدير خصائص ظاهرة معينة أو موقف تغلب عليه صفة التجديد، و يعتمد على جمع الحقائق و تحليلها و تفسيرها لاستخلاص دلالتها، أي أنه لا يعني فقط مجرد جمع الحقائق، بل إن البحث الوصفي يستخدم لتحليل الصلات الموجودة بين مختلف العوامل المرتبطة بالظاهرة.

و يستخدم هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي باعتباره يسعى إلى وصف طبيعة الأوضاع الراهنة الناتجة عن تقجير المعلومات وإتاحة العديد من خدمات الاتصال الحديثة، و ذلك من خلال تكنولوجيا الاتصال عن بعد التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين و تشمل: الحاسب الإلكتروني، الأقمار الصناعية، الاتصالات الرقمية، و كذلك خدمات الاتصال الجديدة التي أتاحتها هذه التكنولوجيا.

و تبعا لهذا تم استخدام أداة من أدوات المنهج الإحصائي و هي التحليل، و يبرز ذلك من خلال عرض البيانات التي تم جمعها من الميدان في جداول بسيطة و أخرى مركبة مع القيام بعمليات إحصائية حسابية بسيطة كحساب النسب المئوية.<sup>1</sup>

1 عمار بوجنور، منهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص.45.



## 2. عينة الدراسة:

هو مجموعة عناصر له خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى و التي يجري عليها البحث و قد قمنا بدراستنا هذه في وسط العمال الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر -قائمة- نظرا لموضوع البحث و هو إستخدام هذه المؤسسة لتكنولوجيا الاتصال و المعلومات، فاستخدام أسلوب العينة لمثل هذه المواضيع يعد من المهام الصعبة التي تواجه الباحث، و هذا نظرا لصعوبة دراسة جميع الجوانب و الأطراف الفاعلة فيها، لهذا تم إستخدام أسلوب العينة، و قد اعتمدنا على عينة قدرت ب 70 فرد، و بالتالي كانت للعمال و الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر -قائمة- و قد اشتملت على الجنسين الذكر و الأنثى على اختلاف أعمارهم و مستوياتهم الدراسية و كذا اختلاف مراتب و مجالات عملهم.<sup>1</sup>

## 3. أدوات جمع البيانات:

اعتمدنا في هذه الدراسة على أداة واحدة من أدوات جمع البيانات قصد البحث و الكشف عن دور وسائل و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر و هي استمارة المقابلة التي تعتبر من الأدوات الأساسية في عملية جمع البيانات في البحوث العلمية.

1 أحمد بن مرسلني، نماذج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص.214.



و تعرف على أنها نموذج يتضمن مجموعة من الأسئلة تتعلق بموضوع معين يقوم بهذه العملية أفراد البحث ميدانيا من خلال مقابلة الموظفين و المدراء و شرح أسئلة الاستمارة لهم مباشرة أي الاعتماد على المقابلة الشخصية معهم، و هذا ما قمنا به في مؤسسة اتصالات الجزائر، وقد تضمنت استمارتنا 04 محاور هي:

**المحور الأول: بيانات شخصية.**

**المحور الثاني: إستخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال داخل المؤسسة الجزائرية.**

**المحور الثالث: دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية.**

**المحور الرابع: إدارة المعرفة و الميزة التنافسية.**

**مجالات الدراسة الميدانية:**

إن أي دراسة ميدانية لا بد أن تعتمد على تحديد المجالين الزماني و المكاني:

المجال المكاني: يمثل مكان الدراسة أين طبقت أداة الاستبيان،أيالاستمارة و قد تم التوجه إلى

مؤسسة اتصالات الجزائر-قالمة- و التي من مهامها:

- تنمية المجتمع الإعلامي بالجزائر، حيث تنشط في سوق الهاتف الثابت و الحلول الشبكية لتحويل المعطيات و الصوت بالنسبة للشركات الخواص حيث تعد الرائدة في قطاع الاتصالات في الجزائر، حيث تقوم باستقطاب الكفاءات و الخبرات الضرورية و بالتالي فهي تعتمد على التكنولوجيات بشكل كبير.

- المجال الزمني:

و هو مدة إنجاز الدراسة ابتداء من أول يوم لاختيار الموضوع، أما بداية جمع المعلومات و التفاصيل و المراجع التي تعالج الموضوع المدروس، بالإضافة إلى تنظيم و ترتيب تلك المعلومات باتباع الطريقة المنهجية، و قد استغرقت هذه الدراسة مدة 20 يوم ابتداء من 20 أفريل إلى غاية 10 ماي، ثم تم استرجاعها لتفريع بياناتها و إعداد حسابها.<sup>1</sup>

1 أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال، المرجع السابق، ص.220.

#### 4. جدولة البيانات وتحليلها.

جدول رقم (01): يبين توزيع الأفراد العينة حسب الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
%65.7	46	ذكر
%34.3	24	أنثى
%100	70	المجموع

التعليق على الجدول رقم(1): من خلال الجدول أعلاه الممثل لنوع الجنس (ذكر و أنثى).الذين يعملون داخل مؤسسة اتصالات الجزائر في شكل نسب مئوية حيث يمثل نسبة الذكور %65.7 و نسبة الإناث %34.3، و بالتالي نستنتج أن فئة الذكور أكثر من فئة الإناث.

جدول رقم(02): يبين توزيع أفراد العينة حسب السن:

السن	ذكر		أنثى		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
من 18-25	01	%2.1	0	% 00	01	%2.10
من 25-30	11	%15.71	10	%14.29	21	%30
من 30-40	18	%25.72	09	%12.86	27	%38.58
من 40 فما فوق	16	%22.86	05	%6.46	21	%29.32
المجموع	46	%65.7	24	%43.3	70	%100

## الفصل التطبيقي:

التعليق على الجدول رقم(02): نجد أن الفئات العمرية تختلف حسب العمر و حسب الجنس، فبالنسبة للذكور نجد أن أعلى نسبة للذين تتراوح أعمارهم من 30-40 و هي 26%، أما أقل نسبة فهي للفئة العمرية الخاصة بالذكور من 18-25 بنسبة 2.1%، أما بالنسبة للإناث فأعلى نسبة هي 14.29% للفئة العمرية من 25-30 و أقل نسبة لفئة 18-25 حيث تتعدم، و بالتالي نلاحظ أن نسبة الشباب تتغلب على نسبة الكهول بالنسبة للذكور و الإناث.

جدول رقم(03): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ابتدائي	1	1.42%
متوسط	0	0%
ثانوي	18	24.73%
جامعي	51	70.85%
المجموع	70	100%

التعليق على الجدول رقم (03): يتبين من خلال الجدول أن المستوى التعليمي الحائز على أكبر نسبة هو الجامعي بنسبة 72.58% يليه الثانوي بنسبة 25.73% أما المتوسط فينعدم، و الابتدائي بنسبة 1.42%، و ذلك لكون المؤسسة تحتاج إلى موظفين ذو مستوى دراسي لصعوبة العمل بها و صعوبة التطبيقات و العمليات التي تعتمد عليها كذلك اعتمادها على الوسائل التكنولوجية المختلفة من أجهزة و شبكات أنترنات و انترنت، بالتالي لا بد من توفر هذا الشرط في عمالها فهي تعتمد على اللغة الفرنسية بحجم كبير في مختلف مهامها.

جدول رقم(04): يبين توزيع أفراد العينة حسب الشهادات:

النسبة	التكرار	الشهادات
%54.28	38	ليسانس
%28.58	20	ماستر
% 0	0	دكتوراه
%17.14	12	لا توجد إجابة
% 100	70	المجموع

التعليق على الجدول رقم(04): من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الحائزين على شهادات ليسانس تمثل أكبر نسبة ب 54.28% تليها الماستر بنسبة 28.58% أما الدكتوراه فتتعدم و ذلك لأن معظم عمالها خريجي الجامعة في اختصاصات مختلفة يوظفون بشهادة الماستر بالإضافة إلى دورات تكوينية بالإضافة إلى شهادات أخرى كشهادة الإعلام الآلي، كما تحفظ البعض عن الإجابة بنسبة 17.14% ذلك راجع إلى حصولهم على شهادات مختلفة من التكوين المهني أو التمهيدي أو غيرها.

جدول رقم(05): يبين توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية:

النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
% 64.28	45	متزوج
%1.42	1	مطلق
%34.30	23	أعزب
%0	0	أرمل
%100	70	المجموع



## الفصل التطبيقي:

التعليق على الجدول رقم(05): يتبين من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الكبيرة للمتزوجين بنسبة 64.28% تليها نسبة 34.30% لفئة الأعزب ثم المطلق بنسبة 1.42% و ذلك لكون معظم عمال المؤسسة تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 40 سنة، بالإضافة إلى نسبة الشباب في فئة 20-30 سنة.

المحور الثاني: إستخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال داخل المؤسسة الجزائرية:

جدول رقم(06): يبين توزيع العينة حسب الشبكات المستخدمة داخل المؤسسة.

النسبة	التكرار	الشبكات المستخدمة
71.42%	50	الانترنت
28.58%	20	الأنترانات
00%	0	الإكسترنات
100%	70	المجموع

التعليق على الجدول رقم (06): حسب الجدول أعلاه : تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر على

الانترنت بنسبة كبيرة أي 71.42% و ذلك للتعامل مع المديرية و الفروع المختلفة على مستوى الجزائر في إرسال و تلقي الملفات مع مؤسسات أخرى ثم تليها نسبة 28.5% للأنترانات التي تعمل فقط على مستوى الوكالة للتعامل بين العمال و الإدارة أي المكاتب المختلفة و كذا هي شبكة تعمل فقط على مستوى وكالات اتصالات الجزائر.



جدول رقم(07): يبين الوسائل و التكنولوجيات التي تستخدمها المؤسسة:

النسبة	التكرار	الوسائل و التكنولوجيات المستخدمة
% 14.30	10	تطبيقات
%15.71	11	تقنيات
% 12.85	09	أجهزة
%57.14	40	تطبيقات + تقنيات + أجهزة
%100	70	المجموع

التعليق على الجدول رقم (07): يتبين من خلال هذا الجدول أن مؤسسة اتصالات الجزائر

تعتمد في عملياتها المختلفة على التطبيقات و التقنيات و الأجهزة، لأنها كلها ضرورية لأداء مهامها، و يتضح هذا من خلال النسب المتقاربة حيث نجد أن التطبيقات بنسبة %14.30، التقنيات بنسبة %15.71، الأجهزة بنسبة %12.85، أي أنها لا تستطيع الاستغناء عن أي عنصر من هذه العناصر حيث أن %57.15 يقولون بأن المؤسسة تعتمد عليها جميعها.

جدول رقم(08): يبين إذا كانت المؤسسة تقوم بتكوين العمال عند إدخال التكنولوجيا للمؤسسة:

النسبة	التكرار	
%100	70	نعم
%0	00	لا
%100	70	المجموع

## الفصل التطبيقي:

التعليق على الجدول رقم (08): نلاحظ من خلال الجدول أن كل الإجابات كانت للمؤسسة تقوم بتكوين عمالها عند تشغيلهم. لاسيما عند إدخال تكنولوجيا جديدة للمؤسسة و ذلك بنسبة 100% ، و ذلك من أجل تعريفهم عليها و كيفية توظيفها و الإستفادة منها ، لتقديم خدمات أفضل.

جدول رقم (09): يبين تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على المؤسسة.

تأثير التكنولوجيات	التكرار	النسبة
إيجابي	70	100%
سلبي	0	0%
المجموع	70	100%

التعليق على الجدول رقم (09): حسب الجدول بأن نسبة 100% من العمال يصرحون بأن للتكنولوجيا المعلومات على المؤسسة تأثير كبير، و حسبهم فإن هذا التأثير يتمثل في تحسين الخدمات و تطوير الكفاءات المعرفية كذلك توفير السرعة و الإتقان، التحكم أكثر و سرعة الأداء و رفع الإنتاج في المؤسسة و تحقيق الربح.

جدول رقم (10): يبين التغييرات التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات على المؤسسة:

التغييرات	التكرار	النسبة
طبيعة عمل المؤسسة	35	50%
سمعة المؤسسة	15	21.42%
أداء المؤسسة	20	28.58%
المجموع	70	100%

التعليق على الجدول رقم (10): حسب الجدول فإن التغيرات التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات و الاتصال كانت من خلال طبيعة عمل المؤسسة من حيث جاءت نسبتها ب50% و أداء المؤسسة جاءت بنسبة 28.58% تليها سمعة المؤسسة بنسبة 21.42% و هذا دليل على أن تكنولوجيا المعلومات أحدثت تغيرات بشكل أو بآخر سواء كان على طبيعة عمل المؤسسة أو غيرها.

جدول رقم (11): يبين المعايير التي على أساسها تستخدم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال:

النسبة	التكرار	المعايير التي على أساسها تستخدم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال
%12.85	09	خدمة الزبائن
%12.85	09	توفير الوقت و الجهد للعاملين
%17.14	12	السرعة و الفعالية
%57.16	40	خدمة الزبائن + توفير الوقت+ السرعة و الفعالية
%100	70	المجموع

التعليق على الجدول رقم(11): من خلال معطيات الجدول أدناه يتبين لنا أن المعايير التي على أساسها تستخدم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال جاءت النسبة الأكبر ب57.16 % معيار خدمة الزبائن و توفير الوقت و الفعالية تليها النسب الأخرى مقسمة على المعايير الأخرى من سرعة و فعالية بنسبة 17.14% تليها كل من خدمة الزبائن و توفير الوقت و الجهد للعاملين ب 12.85 % و هذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال سهلت كثيرا سواء على العاملين و الزبائن الكثير ذلك من خلال المعايير .

المحور الثالث: دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في إدارة المعرفة داخل مؤسساتكم:

الجدول رقم(12): يبين مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية:

النسبة	التكرار	مساهمة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال داخل المؤسسة
71.43%	50	إيجابي
28.57%	20	سلبي
100%	70	المجموع

التعليق على الجدول رقم (12): حسب معطيات الجدول يتضح لنا أن إجابة المبحوثين حول مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة جاءت النسب كالتالي: 71.43% كانت إيجابي و 28.57% كانت سلبي و هذا دليل على أن تكنولوجيا المعلومات ستساهم بشكل كبير في إدارة المعرفة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر.

جدول رقم(13): يبين نوع الاتصال القائم أثناء إدارة المعرفة.

النسبة	التكرار	نوع الاتصال القائم أثناء إدارة المعرفة
25.71%	18	صاعد
28.57%	20	نازل
45.72%	32	مباشر
0%	0	غير مباشر
100%	70	المجموع



التعليق على الجدول رقم (13): من خلال الجدول أدناه يتبين لنا أن نوع الاتصال القائم في هذه المؤسسة هو الاتصال المباشر حيث جاءت نسبة 45.72% يليها الاتصال النازل بنسبة 28.57% يليها الاتصال الصاعد ب 25.71% و هذا يدل على أن الاتصال بين الموظفين و المدير يكون مباشر ما يسهل المعاملات بين الموظفين و بالتالي تسهيل الخدمة ما ينتج عنه رضى الزبون.

جدول رقم (14): يبين الطريقة المتبعة أثناء إدارة المعرفة داخل المؤسسة.

النسبة	التكرار	الطريقة المتبعة أثناء إدارة المعرفة
28.57%	20	اجتماعات
71.43%	50	دورات تكوينية
100%	70	المجموع

التعليق على الجدول رقم (14): يتضح من خلال الجدول رقم 14 أن الطرق المتبعة أثناء إدارة المعرفة داخل المؤسسة هي الدورات التكوينية، حيث جاءت بنسبة 71.43% تليها اجتماعات بنسبة 28.57% و هذا دليل على أن طرق إدارة المعرفة داخل المؤسسة و إن اختلفت و تعددت فإنها تؤدي وظيفة واحدة و هي تحقيق المعرفة و الوصول إليها.

جدول رقم(15): يبين الجودة التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في نوعية المعارف المتداولة:

النسبة	التكرار	جودة المعارف المتداولة
97.15%	68	نعم
2.85%	2	لا
100%	70	المجموع

**التعليق على الجدول رقم(15):** يتبين من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر أجابت بنعم بنسبة 97.15% أي أن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال أحدثت جودة في نوعية المعارف المتداولة في حين 2.85% أجابوا بلا، كما صرحوا بأن هذه الجودة تتمثل في تحسين المنتج و تسهيل الخدمات و تنويعها، و زيادة عدد الزبائن بالإضافة إلى الدقة و السرعة في تبادل المعلومات و المعارف.

**المحور الرابع: إدارة المعرفة و الميزة التنافسية :**

**جدول رقم(16):** يبين إذا كانت إدارة المعرفة ميزة تنافسية في المؤسسة:

النسبة	التكرار	إذا كانت إدارة المعرفة ميزة تنافسية
85.72%	60	نعم
14.28%	10	لا
100%	70	المجموع

**التعليق على الجدول رقم(16):** حسب الجدول نلاحظ أن:

85.72% من الإجابات كانت بنعم للإدارة بالمعرفة تعد ميزة تنافسية في المؤسسة و هي أكبر نسبة، في حين أن 15.28% يجيبون بلا.و حسب الذين أجابوا بنعم فإن إدارة المعرفة تختلف من مؤسسة إلى أخرى و من فرع إلى آخر حيث كل واحدة لها إستراتيجية معينة تتبعها للإدارة، تهدف من خلالها إلى منافسة باقي الوكالات.



جدول رقم (17): يبين إستراتيجيات إدارة المعرفة المتبعة داخل المؤسسة:

النسبة	التكرار	مدى تحقيق إستراتيجيات إدارة المعرفة للميزة التنافسية داخل المؤسسة
%88.58	62	نعم
%11.42	08	لا
%100	70	المجموع

التعليق على الجدول رقم (17): يتبين من خلال الجدول أدناه أن هذه المؤسسة لها إستراتيجيات إدارة المعرفة حيث جاءت نعم ب %88.58 تليها نسبة %11.42 ب لا و كانت النسبة الكبيرة من طبيعة الإستراتيجيات المستخدمة، إستراتيجية النمو التدريجي حيث جاءت نسبتها ب %40 تليها إستراتيجية التروي و الحدث بنسبة %20 و هذا ما يدل على أن هذه الإستراتيجيات تساعد في إدارة المعرفة داخل المؤسسة.

جدول رقم (18): يبين إذا كانت المؤسسة الجزائرية تتبع إستراتيجيات إدارة المعرفة من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

النسبة	التكرار	إذا كانت المؤسسة الجزائرية تتبع إستراتيجيات إدارة المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية
%92.86	65	نعم
%7.14	05	لا
%100	70	المجموع

التعليق على الجدول رقم (18): يتضح من خلال هذا الجدول أن المؤسسة الجزائرية تتبع إدارة المعرفة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، حيث جاءت النسبة الأكبر بنعم 92.68% و نسبة 7.14% كانت الإجابة ب لا، و هذا يدل على أن المؤسسة الجزائرية تتبع إستراتيجيات إدارة المعرفة لخلق ميزة تنافسية في المؤسسة من خلال خلق عنصر الإبداع و التميز الذي تسعى كل إدارة إلى التفرّد به .

جدول رقم (19): يبين الإبداع الذي تخلقه الميزة التنافسية :

النسبة	التكرار	الإبداع الذي تخلقه الميزة التنافسية
70%	49	نعم
18.57%	13	لا
11.43%	08	أحيانا
100%	70	المجموع

التعليق على الجدول رقم (19): لقد جاءت نسبة 70% نعم تليها نسبة 18.57% ب لا تليها نسبة 11.43% أحيانا. دلت هذه النسب على مدى الإبداع الذي تخلقه الميزة التنافسية في المؤسسة و حسب النسب المقدمة أدناه فإن هناك أثر للميزة التنافسية على المؤسسة و هو خلق الإبداع و التفرّد ما يسمح للمؤسسات بالتنافس على من الأفضل.

جدول رقم (20): يبين مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في استحداث عمليات جديدة في إدارة المعرفة.

النسبة	التكرار	مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في استحداث عمليات جديدة في إدارة المعرفة
75.41%	53	نعم
24.59%	17	لا
100%	70	المجموع

التطبيق على الجدول رقم (20): نلاحظ من خلال الجدول رقم 20 أن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ساهمت في استحداث عمليات جديدة في إدارة المعرفة، حيث جاءت النسبة الكبيرة بنعم 75.41% تليها لا بنسبة 24.59% ، و هذا يدل عل أن تكنولوجيا المعلومات تساهم في إستحداث و خلق عمليات جديدة في إدارة المعرفة ذلك لمواكبة التطور الحاصل في هذا المجال الذي يشهد التجديد و التحديث باستمرار.

جدول رقم (21): يبين العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية داخل المؤسسة .

النسبة	التكرار	العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية داخل المؤسسة
57.14%	40	القدرات الإبداعية
28.57%	20	القدرات الإنتاجية
14.29%	10	القدرات التسويقية
100%	70	المجموع

التعليق على الجدول رقم (21): يتضح من خلال الجدول أعلاه أن هناك عوامل مؤثرة على الميزة التنافسية مختلفة، حيث أجاب البعض بأن القدرات الإبداعية للموظف هي العامل المؤثر بنسبة 57.14% و هي النسبة الأكبر، ثلها القدرات الإنتاجية بنسبة 28.57% ثم القدرات التسويقية بنسبة 14.29% و هي اقل نسبة، أي أن القدرات الإبداعية للفرد تمكنه بالمجيء بكل ما هو جديد و نافع و خادم للمؤسسة من أجل استقطاب الزبائن و تحسين نوعية الخدمات المقدمة.

## 5. النتائج العامة:

بعد قيامنا بتحليل نتائج هذا الفصل التطبيقي استنتجنا ما يلي:

- إن معظم موظفي المؤسسة خريجي الجامعة أكثرهم حاصلين على شهادة ليسانس و ذلك راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة كونها تعتمد على التكنولوجيات بشكل كبير و بالتالي يجب توظيف إطارات و أشخاص ذوي كفاءة.
- تعتمد هذه المؤسسة في تعاملاتها بشكل كبير على شبكة الانترنت و تعتمد على الانترنت في تعاملاتها داخل المؤسسة و مع فروعها.
- تستخدم مؤسسة اتصالات الجزائر جميع التقنيات و التطبيقات و الأجهزة التكنولوجية في القيام بمختلف مهامها.
- تقوم المؤسسة بتكوين العمال عند توظيفهم خاصة عند إدخال تكنولوجيا جديدة من أجل تقادي وقوع أخطاء في القيام بمهامها و هذا ما يؤثر على سمعتها مستقبلا.

٢- تؤثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على المؤسسة و خاصة على طبيعة عمل المؤسسة من

خلال جودة و فعالية الخدمات المقدمة.

٣- المعايير التي تستخدم المؤسسة على أساسها تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، هي خدمة

الزائن و كسب رضاهم، توفير الوقت و السرعة و الفعالية.

٤- تساهم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بشكل إيجابي على إدارة المعرفة داخل المؤسسة، من

خلال تقديم خدمات أفضل للزائن و توفير الجهد للعاملين.

٥- تعتمد المؤسسة على الاتصال المباشر أثناء قيامها بعملياتها بين الموظفين و بين المديرين

لضمان وصول الرسالة بمفهومها و معناها.

٦- إن الطرق المعتمدة من طرف المؤسسة في إدارة معرفتها هي الدورات التكوينية لمواكبة

التكنولوجيا التي تظهر كل يوم و إطلاعها دوما على ما هو جديد في هذا المجال.

٧- تحقق تكنولوجيا المعلومات و الاتصال الجودة في نوعية المعارف المتداولة، ذلك من خلال

تحسين المنتجات و تسهيل الخدمات و تنويعها و استقطاب أكبر عدد ممكن من الزائن.

٨- تعتمد المؤسسة على إستراتيجيات إدارة المعرفة، خاصة إستراتيجية النمو التدريجي من أجل

تحقيق ميزة تنافسية لخلق عنصر الإبداع و التميز.

٩- تساهم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في استحداث عمليات جديدة في إدارة المعرفة.

١٠- هناك عوامل تؤثر على الميزة التنافسية خاصة القدرات الإبداعية للفرد.



## خلاصة:

تعرضنا في هذا الفصل لدراسة الحالة التي تتناول دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع فالمة- و التي اعتمدنا من خلالها على توزيع استمارة مقابلة في المؤسسة محل الدراسة، و لقد تعرضنا إلى تحليل نتائج الاستبيان الذي تم إجراءه في المؤسسة و من هنا يمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تلعب دور في إدارة المعرفة داخل هذه المؤسسة، و ذلك من خلال تحسينها لمستوى أداء المؤسسة و التأثير على خدماتها المقدمة سواء للأفراد أو بالنسبة للعاملين.

كما أن لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال دور في خلق عنصر الميزة التنافسية الذي أضحت السمة البارزة التي تسعى المؤسسات لتحقيقها و التفرد بها عن الباقين، سواء من ناحية التقديم أو من ناحية الشكل.

أن تكنولوجيا المعلومات ساهمت بشكل أو بآخر من التحسين في مستوى أداء المؤسسات و العمل على تفعيل إدارة المعرفة حسب طريقة المؤسسة.

الخلاصة

## خاتمة :

من صفة ما تقدم سابقا نخلص إلى أن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تحتل دورا مهما في أغلب المؤسسات سواء العمومية أو الخاصة فالتكنولوجيا لها العديد من المميزات التي تتمتع بها و على رأسها تقليل نسبة التدخل البشري في العمليات المتكررة و تحسين صورة أو أداء المؤسسات و تشريع عمليات تبادل المعلومات عبر الشبكات لقد أحدثت تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تغييرات أساسية و جذرية في الإدارة و تساعد بشكل خاص في اتخاذ القرارات المبنية على حقائق المعلومات.

فالعديد من المؤسسات تستخدم تكنولوجيا تحتوي على تطبيقات و تقنيات تساعد على تحسين الخدمات و على سرعة الأداء و الإتقان و رفع الإنتاج و تحقيق الربح للمؤسسة و كذا على جودة و فعالية الخدمات المقدمة أي على طبيعة عمل المؤسسة.

فالمعايير التي تستخدمها المؤسسة على أساسها تكنولوجيا المعلومات و الاتصال هي خدمة الزبائن و كسب رضاهم و توفير الجهد للعاملين تعتمد على الاتصال المباشر أثناء القيام بعمليات بين الموظفين و بين المديرين لضمان وصولها بمفهومها و معناها ، لذا و جب تكوين العمال عند توظيفهم أو عند إدخال أجهزة تكنولوجيا جديدة لأجل تفادي وقوع أي أخطاء في العمليات التي يقوم بها الموظفون داخل المؤسسة .

كون ذلك يؤثر سلبا على هوية المؤسسة ، أنذاك أو حتى مستقبلا .

فتكنولوجيا المعلومات و الاتصال تساهم بشكل إيجابي على إدارة المعرفة داخل المؤسسة و تؤدي إلى خلق ميزات تنافسية و ذلك من خلال إستراتيجيات إدارة المعرفة المتبعة داخل المؤسسات على اختلافها.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

باللغة العربية:

1-الكتب:

- 1-إبراهيم إسماعيل الخلوف ، إدارة المعرفة، الممارسات و المفاهيم،ط1،مؤسسة العراق للنشر و التوزيع، عمان،2006.
- 2-إبراهيم المخلوف الملكاوي،إدارة المعرفة،ط1،الوراق للنشر و التوزيع،عمان،2005.
- 3-أحمد بن مرسلبي،مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2003.
- 4-أحمد ماهر، الاتصال، الدار الجامعية للنشر و التوزيع الإسكندرية،ط1، 2006.
- 5-البلاوي حسن، إدارة المعرفة في التعليم،ط1، دار الوفاء الإسكندرية،2007.
- 6-بورك برس، الاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات، برنامج التطوير الذاتي، سلسلة الإدارة العلمية،ط1،مكتبة لبنان،2002.
- 7-حسن علي الزغبى،نظام المعلومات الإستراتيجية مدخل إستراتيجي،ط1،دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن،2005.
- 8-ريحي مصطفى عليان، عدنان محمد الطوياسي، الاتصال و العلاقات العامة، دار الصفاء للنشر و التوزيع،ط1،عمان،2005.



- 9-رضا صاحب أبو أحمد آل و سنان كاظم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصرة، ط1، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- 10- سلطان كرمالي، إدارة المعرفة، ط1، الأهلية للنشر و التوزيع، عمان، 2005.
- 11- الصباغ عماد عبد الوهاب، علم المكتبات، ط1، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1998.
- 12- عبد الستار أبو قحن، المنافسة و تغيير قواعد اللعبة، ط1، مكتبة و مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 1997.
- 13- عبد الستار العلي و آخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط1، دار الميسرة للنشر و التوزيع، 2005.
- 14- عبد الستار علي عامر القنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2005.
- 15- عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة و المعلومات، ط1، دار الكنوز للمعرفة للتوزيع و النشر، عمان، 2007.
- 16- العلاق بشير، تكنولوجيا المعلومات في الأعمال، مدخل تسويق، ط1، دار الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 17- عماد عبد الوهاب، علم المعلومات، ط1، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 1998.

- 18- عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي و طريق إعداد البحوث، ط1، نديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 19- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ط5، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- 20- فضيل دليو، التكنولوجيا الجديدة للإعلام و الاتصال، دار الثقافة، ط1، عمان، 2010.
- 21- قدورة وحيد الراحي، المكتبة المدرسة في التعليم و التعلم، دليل أمين المكتبة تونس، المنظمة العربية للتربية و الثقافة و العلوم، 1996.
- 22- محسن أحمد الخصري، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 2006.
- 23- محمد الهادي محمد، تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها في مراكز المعلومات و التوثيق و المكتبات، ط1، مجلة المكتبات و المعلومات العربية، ع3، 1998.
- 24- محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 25- محمد محمود الجدلة، تصميم و إنتاج الوسائل التعليمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ط2000، 1.

26- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية،

ط1، ادار الجامعية، الإسكندرية، 2006.

27- نبيل محمد مرسي، إستراتيجيات الإدارة العليا، المكتب الجامعي

الحديث، ط1، الإسكندرية، 2006.

28- نبيل محمد مرسي، إستراتيجيات الإدارة العليا، المكتب الجامعي

الحديث، ط1، الإسكندرية، 2006.

29- نجم عبود نجم،.....

30- نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، ط1، جدار للكتاب العالمي للنشر و

التوزيع، عمان، 2009.

31- الهوش أبو بكر، العرب و تحديات العولمة، تكنولوجيا المعلومات في

المكتبات و مراكز المعلومات، ط1، القاهرة، 1997.

## 2-المذكرات:

1-بوعلي فريدة، فوضيل حكيمة، دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في

تحسين الاتصال الداخلي بالمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم

الاقتصادية، جامعة البويرة، 2014.

2-زلماط مريم، دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في إدارة المعرفة، مذكرة لنيل

شهادة الماجستير، 2009.

4-نيران حنان صادق،عصر المعلوماتية ماذا يخفي بين طياته، مجلة  
المعلوماتية،ع2004،6.

#### 6-المعاجم:

1-إبراهيم مذكور،معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب،ط1، 1975.

#### باللغة الأجنبية:

- 1-Fondmi .h.recherche et traiter l'information, paris, achette,1992.
- 2-Fremanet etsoete: technologie d'information et dormaire de  
croissance, edocde, 1989, paris, France.
- 3-Imad boughzala, jean louis ermine, management de  
connaissance,paris,2004.
- 4-Jean yves,le guide du knowledge management concept et  
pratiques du management de connaissances, dunod,paris,2000.
- 5-M.porter.avantage concurrentiel des nation, inter edition  
paris,France,1993.

الفهرس



## الفهرس

شكر و عرفان

إهداء و تشكرات

مقدمة عامة

الفصل المنهجي

12..... تمهيد

13..... 1- تحديد الاشكالية

16..... 2- صياغة الفرضيات

17..... 3- اسباب اختيار الموضوع

18..... 4- اهداف واهمية الموضوع

21..... 5... تحديد المفاهيم

29..... 6- الدراسات السابقة

31..... الخلاصة

### الفصل الثاني :تكنولوجيا المعلومات والاتصال داخل المؤسسة

33..... تمهيد

34..... 1- التطور التاريخي لتكنولوجيا المعلومات

36..... 2- اهمية تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة

38..... 3- مزايا استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال

39..... 4- متطلبات تكنولوجيا المعلومات في نقل المعرفة

43..... 5- مكونات تكنولوجيا المعلومات

6- تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال ..... 44

خلاصة الفصل ..... 50

### الفصل الثاني : مدخل الى ادارة المعرفة

تمهيد الفصل ..... 52

1- اهمية ادارة المعرفة ..... 53

2- استراتيجيات ادارة المعرفة ووظائفها ..... 54

3- عمليات ومراحل ادارة المعرفة ..... 60

4- التكنولوجيا المستعملة في ادارة المعرفة ..... 71

5- تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في ادارة المعرفة ..... 72

6- تكنولوجيا المعلومات والاتصال المساعدة في توزيع المعرفة ..... 74

خلاصة الفصل ..... 76

### الفصل الثالث : ادارة المعرفة والميزة التنافسية

تمهيد الفصل ..... 78

1- التطور التاريخي للميزة التنافسية ..... 79

2- اهداف الميزة التنافسية ومحدداتها ..... 80

3- انواع الميزة التنافسية ..... 83

4- خصائص الميزة التنافسية ..... 86

5- مراحل بناء الميزة التنافسية ..... 87

6- مصادر الميزة التنافسية ..... 88

7- العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية ..... 92

## فهرس الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
42	دور تكنولوجيا المعلومات في نقل المعرفة	شكل 01
63	عمليات ادارة المعرفة	شكل 02
70	هرم القيمة القائم على المعرفة	شكل 03
90	مصادر الميزة التنافسية	شكل 04

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
107	توزيع الأفراد حسب الجنس	01
107	توزيع أفراد العينة حسب السن	02
108	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	03
109	توزيع العينة حسب الشهادات	04
109	توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية	05
110	الشبكات المستخدمة داخل المؤسسة	06
111	الوسائل التكنولوجية التي تستخدمها المؤسسة	07
111	إمكانية تكوين العمال عند تشغيلهم	8
112	تأثيرات تكنولوجيا المعلومات على المؤسسة	09
112	التغيرات التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات على المؤسسة	10
113	معايير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال داخل المؤسسة	11
114	دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة	12
114	الطريقة المتبعة أثناء إدارة المعرفة داخل المؤسسة	13
115	العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية داخل المؤسسة	14
115	يبيّن إذا كانت إدارة المعرفة ميزة تنافسية	16
116	استراتيجيات إدارة المعرفة المتبعة داخل المؤسسة	17
117	يبيّن إذا كانت المؤسسة الجزئية تتبع استراتيجيات إدارة المعرفة من أجل تحقيق ميزة تنافسية	18
117	الإبداع الذي تخلقه الميزة التنافسية	19
118	مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في استحداث عمليات جديدة في إدارة المعرفة	20
119	العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية داخل المؤسسة	21

الملاحق



## كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم العلوم الانسانية

تخصص: تكنولوجيا المعلومات والاتصال والمجتمع

استمارة استبيان حول دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ادارة المعرفة  
داخل المؤسسة الجزائرية

- اتصالات الجزائر فرع قالمة نموذجاً

في اطار التحضير لمذكرة التخرج وضعنا بين ايديكم هذه الاستمارة وارجو منكم  
مساعدتنا قدر الامكان بالاجابة على الاسئلة مع العلم انها لاتستعمل سوى  
لاغراض البحث العلمي

من اعداد الطلبة :

- فرنان امال

الاستاذ المشرف : د. ديبش فاتح

- تبسي مسعودة

بدايرية فاطمة الزهراء

السنة الجامعية

2015-2014

المحور الاول: بيانات اولية

1- الجنس :

انثى

نكر

2- السن :

25-18 4040-3030-25 فما فوق

3-المستوى التعليمي :

ثانوي

متوسط

ابتدائي

4- الشهادات العلمية والتكوينية :

دكتوراه

ماستر

ليسانس

اخرى اذكرها.....

5- الحالة الاجتماعية :

ارمل

مطلق

متزوج

اعزب

اخرى اذكرها:.....

6- مكان الإقامة :

المحور الثاني : تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في ادارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية

6- ماهي الشبكات المستخدمة داخل المؤسسة ؟:

الانترنت                      الانترنت                      الاكسترنات

7 ماهي وسائل والتكنولوجيا التي تستخدمها المؤسسة ؟:

تطبيقات                      تقنيات                      اجهزة

اخرى اذكرها : .....

8- هل تقوم المؤسسة بتكوين العمال عند ادخال هذه التكنولوجيا الى المؤسسة ؟:

نعم                      لا

اذا كانت الاجابة بلا لماذا ؟

9- ماهو تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مؤسستكم ؟:

ايجابي                      سلبي

في حالة الاجابة باحد الخيارين لماذا ؟

10- ماهي التغيرات التي احدثتها تكنولوجيا المعلومات والاتصال داخل المؤسسة ؟:

طبيعة عمل المؤسسة                      سمعة المؤسسة                      اداء المؤسسة اخرى

اذكرها : .....

**11- ماهي المعايير التي على اساسها استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال :**

خدمة الزبائن      توفير الوقت والجهد للعاملين      السرعة والفاعلية

.....اخرى اذكرها؟

:

المحور الثالث : تكنولوجيا المعلومات ودورها في ادارة المعرفة :

12- كيف ساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ادارة المعرفة داخل المؤسسة؟

ايجابي سلبى

في حالة ايجابى كيف ذلك ؟

13- ما نوع الاتصال القائم اثناء ادارة المعرفة في مؤسستكم ؟

صاعد نازل مباشر غير مباشر

14- ماهى الطريقة التى تتبعونها اثناء ادارة المعرفة داخل المؤسسة ؟

.....

15- هل احدثت تكنولوجيا المعلومات والاتصال جودة في نوعية المعارف المتداولة ؟

نعم لا

اذا كانت الاجابة بنعم كيف ذلك ؟



المحور الرابع : ادارة المعرفة والميزة التنافسية

15- هل تعتبر لادارة المعرفة ميزة تنافسية في المؤسسة ؟

نعم لا

في حالة نعم لماذا ؟

16- هل استراتيجيات ادارة المعرفة المتبعة داخل المؤسسة تؤدي الى خلق ميزة تنافسية ؟

نعم لا

اذا كانت الاجابة نعم ماهي هذه الاستراتيجيات ؟

استراتيجية النمو التدريجي استراتيجية التروي والحدث

استراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة

17- هل تلجا المؤسسات الجزائرية الى اتباع استراتيجيات في ادارة المعرفة من اجل تحقيق ميزة تنافسية ؟

نعم لا

لماذا ؟

18- هل اعتماد المؤسسة على استراتيجيات ادارة المعرفة لتحقيق ميزة تنافسية ادى الى الابداع داخل المؤسسة ؟

نعم لا احيانا

في حالة الاجابة لا لماذا؟

19- هل التطور التكنولوجي للمعلومات يساهم في استحداث عمليات جديدة  
فإدارة المعرفة تؤدي الى خلق ميزات تنافسية؟

نعملا  
نوعا ما

20- ماهي العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية داخل المؤسسة؟

القدرات الابداعية  
القدرات الانتاجية  
القدرات التسويقية

اخرى اذكرها.....