

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية



مذكرة تخرج مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: مالية وتجارة دولية

تحت عنوان

تكنولوجيا المعرفة وأثرها على الميزة التنافسية من خلال الدور

الوسيط لكفاية ذكاء الاعمال

دراسة حالة مجمع "عبيدي محمد" وحدة مصبرات الغذائية - قالمة

إعداد الطالبة:

• بومليط أميرة

الأستاذ المشرف:

• د. بشيشي وليد

السنة الجامعية 2018/2019

هدفت هذه الدراسة الى اختيار الأثر بين تكنولوجيا المعرفة والميزة التنافسية، في وجود كفايات ذكاء الاعمال كمتغير وسيط بينما وقد شملت عينة تتكون من 80 موظف، يعملون في مجمع بلعبيدي في قالمة. وتقوم الدراسة على افتراض ان هناك ارتباط إيجابي بين تكنولوجيا المعرفة والميزة التنافسية، وان دخول كفايات ذكاء الاعمال كمتغير وسيط بينهما يؤدي الى زيادة أثر تكنولوجيا المعرفة على الميزة التنافسية. وقد استخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، تكون الاستبيان من الوسائل الإحصائية لتحقيق اهداف الدراسة، كالمتوسط الحسابي، ومعامل الارتباط، ونمذجة المعاملة الهيكلية. وخلصت الدراسة الى وجود اثر موجب بين متغيري تكنولوجيا المعرفة والميزة التنافسية، كما ان ادخال المتغير الوسيط بين ان هناك اثر غير مباشر في العلاقة بين تكنولوجيا المعرفة والميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: تكنولوجيا المعرفة، الميزة التنافسية، كفايات ذكاء الاعمال، مجمع بلعبيدي.

Abstract

The purpose of these studies was to test the impact between knowledge technology and competitive advantage in the presence of BI skills as a mediator and included a sample of 80 employees working in the Balaabidi complex in Guelma. ; The introduction of business intelligence skills as an intermediate variable increases the impact of knowledge technology on competitive advantage. The questionnaire was used as the main data collection tool. It makes it possible to achieve statistical objectives such as the arithmetic mean, the correlation coefficient, The study indicates that there is a positive effect between the variables of the technology of knowledge and the competitive advantage. The introduction of the intermediate variable indicates that there is an indirect effect on the relationship between technology and competitive advantage concurrential

Keywords: Knowledge Technology, Competitive Advantage, Business Intelligence Competencies, Belaibi Complex.

قائمة الأشكال

- الشكل رقم 01: العلاقة بين المعلومة والبيانات..... 12
- الشكل رقم 02: نظام المعلومات 13
- الشكل رقم 03: خطوات تحديد الابعاد التنافسية لتحقيق الميزة التنافسية 26
- الشكل رقم 04: الهيكل التنظيمي لوحدة المصبرات الغذائية..... 48
- الشكل رقم 05: تحديد الحد الأدنى للعينة G*POWER..... 54
- الشكل رقم 06: النموذج البنائي لأثر تكنولوجيا المعرفة على الميزة التنافسية 77
- الشكل رقم 07: النموذج البنائي للمتغير الوسيط..... 78

قائمة الجداول

- الجدول رقم 1: الأدوار الاستراتيجية لتكنولوجيا المعرفة..... 18
- الجدول رقم 2: وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية..... 63
- الجدول رقم 3: وصف وترميز متغيرات الدراسة 52
- الجدول رقم 4: معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور 55
- الجدول رقم 5: معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية..... 56
- الجدول رقم 6: معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور 56
- الجدول رقم 7: معامل الارتباط للمحاور بالدرجة الكلية للاستمارة..... 57
- الجدول رقم 8: معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات محاور الدراسة 57
- الجدول رقم 9: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للجنس..... 58
- الجدول رقم 10: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية 58
- الجدول رقم 11: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي 59
- الجدول رقم 12: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق سنوات المنصب 59
- الجدول رقم 13: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للخبرة..... 60
- الجدول رقم 14: الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول المحور الاول: تكنولوجيا المعلومات 60
- الجدول رقم 15: الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول المحور الثاني: الميزة التنافسية. 62
- الجدول رقم 16: الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول المحور الثالث: كفاية الاعمال. 63
- الجدول رقم 17: نتائج اختبار T-Test للمحور الأول بكل أبعاده..... 65

66	الجدول رقم 18: نتائج اختبار T-Test للمحور الثاني بكل أبعاده
66	الجدول رقم 19: نتائج اختبار T-Test للمحور الثالث بكل أبعاده
67	الجدول رقم 20: نتائج تحليل الفروقات للجنس باستخدام اختبار t
68	الجدول رقم 21: نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات للعمر
69	الجدول رقم 22: اتجاه صالح الفروقات لمتغير العمر
69	الجدول رقم 23: اتجاه صالح الفروقات لمتغير المؤهل العلمي
71	الجدول رقم 24: اتجاه صالح الفروقات لمتغير المؤهل العلمي
72	الجدول رقم 25: نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات الوظيفي
74	الجدول رقم 26: اتجاه صالح الفروقات لمتغير المركز الوظيفي
76	الجدول رقم 27: نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات الخبرة
78	الجدول رقم 28: نتائج تقدير علاقات التأثير المباشرة بين تكنولوجيا المعرفة والميزة التنافسية
79	الجدول رقم 29: علاقة التأثير غير المباشرة للمتغير الوسيط

فهرس المحتويات

أ	الملخص باللغة العربية
ب	الملخص باللغة الانجليزية
ت	الإهداء
ث	التقدير والشكر
ج	قائمة الأشكال
ح	قائمة الجداول
خ	قائمة المختصرات والرموز
ر	فهرس المحتويات
1 إلى 4	المقدمة العامة
	الفصل الأول: الإطار النظري لتكنولوجيا المعرفة والميزة التنافسية وكفايات ذكاء الاعمال.
5	تمهيد
6	المبحث الأول: تكنولوجيا المعرفة
6	المطلب الأول: ماهية التكنولوجيا
9	المطلب الثاني: مدخل للمعرفة ودورها في احداث التكنولوجيا

14.....	المطلب الثالث: ابعاد تكنولوجيا المعرفة
16.....	المطلب الرابع: الآثار الإيجابية والسلبية لتكنولوجيا المعلومات وأدورها الاستراتيجية
20.....	المبحث الثاني: الميزة التنافسية
20.....	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية
24.....	المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية
28.....	المطلب الثالث: استدامة الميزة التنافسية
32.....	المبحث الثالث: كفاية ذكاء الاعمال
32.....	المطلب الأول: مفهوم كفاية ذكاء الأعمال وأهميتها
35.....	المطلب الثاني: أنظمة وأدوات كفاية ذكاء الأعمال
40.....	المطلب الثالث: ابعاد كفايات ذكاء الأعمال
42.....	خُلاصة الفصل الأول:

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للعلاقة الوسيطة لكفاية ذكاء الاعمال في العلاقة التأثيرية

لتكنولوجيا المعرفة على الميزة التنافسية

43.....	تمهيد:
44.....	المبحث الأول: بطاقة فنية لمجمع "عبيدي محمد" وحدة المصبرات الغذائية
44.....	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المجمع وطبيعة نشاطه وأهدافه
46.....	المطلب الثاني: أهداف الوحدة ومهامها وسير عملها
48.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوحدة المصبرات الغذائية وشرحه
51.....	المبحث الثاني: تحليل النتائج الوصفية للدراسة التطبيقية
51.....	المطلب الأول: أدوات الدراسة
54.....	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
58.....	المطلب الثالث: بيان وتحليل نتائج البحث
65.....	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
65.....	المطلب الأول: اختبار الفرضيات الخاصة بكل محور على حدى
67.....	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
77.....	المطلب الثالث: بيان وتحليل نتائج البحث
80.....	خُلاصة الفصل الثاني:

81.....	الخاتمة العامة.....
83.....	قائمة المراجع.....
85.....	الملحق.....

تهدف المؤسسات والمنظمات الى النمو والتطور والاستمرارية، حيث تعمد إلى إحداث تجديدات وتحسينات مستمرة في منتجاتها وخدماتها لتحقيق ذلك، في ظل ثورة المعلومات التي يشهدها العالم حالياً والتي أصبح للمعلومات فيها الأثر الأكبر على أداء منظمات الاعمال مما يقتضي التعامل معها بما يلزم من المهارات والمعرفة. تعمل منظمات الأعمال بمختلف أهدافها وأغراضها في بيئة سريعة التغير، تشتد فيها المنافسة وتسودها ظروف بيئية غير مؤكدة، تتطلب الاستجابة الواعية والسريعة لتغيرات المواقف البيئية، حيث تقوم من وقتٍ لآخر بعمل مسح لبيئتها الخارجية لتحديد الفرص الموجودة في تلك البيئة بغرض الاستفادة منها، وتحديد التهديدات لتحبيدها أو مواجهتها، كما تقوم أيضا بفحص بيئتها الداخلية لتحديد عناصر القوة بهدف الاستفادة منها في استثمار الفرص ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية، وعناصر الضعف بهدف معالجتها حتى تكون الشركة قادرة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها وتطور لنفسها ميزة تنافسية تمكنها من المنافسة والتفوق على الآخرين.

شهد العالم في الآونة الأخيرة تطورات في تكنولوجيا المعلومات والتي أحدثت تغيرات جوهرية في طبيعة عمل الكثير من المؤسسات والمنظمات، باعتبارها الأكثر تأثراً أو استجابة للمتغيرات الخارجية والمستجدات التكنولوجية على وجه الخصوص، فقد شكلت هذه التطورات عاملاً مساعداً على إعادة النظر في كافة الأعمال والأنشطة التي تؤديها. وبسبب ما شهده العالم من مواجهات العولمة وبسبب تصاعد حدة المنافسة، بين منظمات الاعمال الدولية فان هذا الامر لا يتم تحقيقه الا من خلال وجود ثقافة معرفة بهدف تحقيق التميز في المنظمات التي أدت الى اقامت إدارة خاصة بالمعرفة في المنظمات.

حيث أن نظم ذكاء الأعمال تلعب دوراً محورياً في نجاح المنظمات وتحسين مستويات العمل فيها، كما أن جموع المعلومات وتحويل هذه المعلومات إلى ذكاء يساعد المنظمة في إدراك التهديدات البيئية المحيطة بها وكذلك الفرص المتاحة، والتفاعل معها لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

ونظراً لأن نجاح المنظمات المعتمدة في أعمالها على التكنولوجيا يتمثل في قدرتها على المواكبة مع ظروف السوق المتغيرة في إطار المنافسة، او التي يتطلب منها إعطاء أهمية أكثر لكفايات تكنولوجيا المعلومات بما ينعكس على تحقيق أهدافها واعطاؤها صفة التكيف والرشاقة التنظيمية بسرعة للتغيرات في عوامل البيئة الداخلية والخارجية.

أولاً: مشكلة الدراسة

ما مدى تأثير كفاية ذكاء الاعمال كمتغير وسيط في العلاقة التأثيرية بين تكنولوجيا المعرفة والميزة التنافسية في مؤسسة مجمع بلعبيدي

ومن خلال الإشكالية الرئيسية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ماهو مستوى تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة قيد الدراسة
- 2- مامدى تطبيق تكنولوجيا المعرفة في المؤسسة قيد الدراسة
- 3- مامدى تحقيق كفاية ذكاء الاعمال في المؤسسة قيد الدراسة
- 4- ماهو أثر تكنولوجيا المعرفة في الميزة التنافسية.
- 5- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديموغرافية بالنسبة لكل محاور الدراسة.

ثانياً: فرضيات الدراسة

للاوصول إلى النتائج المرجوة من الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:

- 1- الفرضية الرئيسية: يمكن صياغة الفرضية الرئيسية كما يلي:
تعتبر كفاية ذكاء الاعمال متغير له تأثير ملطف ومحسن في العلاقة التأثيرية بين تكنولوجيا المعرفة وتنافسية المؤسسة
- 2- الفرضيات الفرعية: سيتم اعتماد الفرضيات الفرعية التالية:
 - 1- تتميز المؤسسة بنسبة عالية في تحقيق الميزة التنافسية.
 - 2- تسعى المؤسسة الى تحقيق مستويات جيدة في تكنولوجيا المعرفة.
 - 3- تحقق المؤسسة كفاية ذكاء الاعمال.
 - 4- تؤثر تكنولوجيا المعرفة تأثيراً إيجابياً في الميزة التنافسية.
 - 5- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديموغرافية بالنسبة لكل محاور الدراسة.

ثالثاً: منهج وأدوات الدراسة

لا يمكن لأي بحث علمي أن يصل إلى النتائج المرجوة منه ما لم يتم ذلك وفق منهج واضح يتم من خلاله دراسة المشكلة محل البحث. كما أنّ طبيعة موضوع الدراسة وأهدافه يساهمان بدور فعال في اختيار منهج الدراسة ووسائل وأساليب جمع البيانات المتعلقة بالبحث المختار، وللوصول إلى نتائج علمية موثوق بها يستعين الباحث بمجموعة من الإجراءات والقواعد المنهجية.

ودراسة واقع هذه الظاهرة وتحليل أبعادها في المؤسسة قيد الدراسة، تمّ الاعتماد على الأسلوب الوصفي التحليلي، وهو الأسلوب الذي يستعمل على نطاق واسع في العلوم الاجتماعية والسلوكية، وهو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كمياً عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة، كما يساهم هذا المنهج في توفير البيانات وتحليل الظواهر والحقائق حول المشكلة

المدرسة، ولتدعيم هذه الدراسة تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية حتى يتم التوصل إلى نتائج فعلية من شأنها أن تفسر العلاقة بين تكنولوجيا المعرفة والميزة التنافسية في غياب وجود المتغير الوسيط الذي يمثل كفاية ذكاء الاعمال.

رابعاً: صعوبات البحث

- نقص الدراسات العربية التي تدرس العلاقة بين تكنولوجيا المعرفة والميزة التنافسية في غياب وجود المتغير الوسيط الذي يمثل كفاية ذكاء الاعمال.
- إن أكبر صعوبة يعاني منها الباحث في الجزائر هي توزيع الاستثمارات التي حتى وإن وزعت فإنها تقتصر للجدية.
- صعوبة التحكم في البرمجيات الإحصائية التي لم يتم التكوين فيها في مرحلة الدراسة بشكل كاف.

خامساً: أهداف الدراسة

بناء على تحديد إشكالية البحث وفرضياته فإن الغرض الأساسي منه لا يخرج في الحقيقة عن كونه محاولة لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على تنافسية المؤسسة قد الدراسة.
- معرفة مستوى تكنولوجيا المعرف في المؤسسة قيد الدراسة من خلال التربص الذي تم القيام به في المؤسسة.
- تعلم التحكم في البرمجيات الإحصائية وصياغة الاستبيان وكيفية توجيهه لتحقيق الهدف المرجو منه.

سادساً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الموضوع في أنه يعالج متغيرات جد مهمة في أي المؤسسة اقتصادية الا وهي تكنولوجيا المعرفة التي أصبحت هي مقياس نجاح المؤسسات، كما تم التطرق الى التنافسية التي تسعى كل مؤسسة الى تحسينها من خلال التحسين في العديد من المتغيرات منها تكنولوجيا المعرفة، بالإضافة إلى ان الدراسة تدرس المتغير الوسيط الذي يبين ان هناك متغيرات اخرى على خلاف المتغير التابع والمستقل، حيث تهدف الى التبيين انه لا بد من عدم اغفال المتغيرات الوسيطة في مثل هذه الدراسات

سابعاً: تقسيمات الدراسة

من أجل الوصول إلى النتائج المنتظرة من هذه الدراسة وتحليلها تم تقسيمها إلى مقدمة عامة جاءت فيها التفاصيل السابقة من طرح الإشكالية وتحديد الفرضيات ...، وفصلين تم تقسيمهم إلى مباحث ومطالب، وخاتمة توضح أهم النتائج المتوصل إليها.

الفصل الأول: تطرق الفصل الأول للإطار النظري للدراسة حيث تم تقسيمه الى ثلاث مباحث يدرس كل مبحث منهم متغيرا من متغيرات الدراسة.

الفصل الثاني: يمثل هذا الفصل الدراسة التطبيقية، إذ قسّم إلى ثلاث مباحث، اهتم المبحث الأول بتعريف مؤسسة الدراسة أما المبحث الثاني فقد خصص للدراسة الوصفية لبيانات الاستبيان، أما المبحث الأخير فقد اهتم بدراسة الفرضيات من خلال الاعتماد على مجموعة من الاختبارات الإحصائية.

تكنولوجيا المعرفة من المواضيع المهمة التي أثرت بشكل كبير على حياة الانسان والمؤسسات وحتى الدول، وذلك من خلال ادواتها المتطورة وانتشارها الواسع كما تتميز بأهمية كبيرة في تسيير تنقل المعرفة بشكل كبير وسريع داخل المؤسسات وخارجها، مما جعلها وسيلة مهمة في منظمات الاعمال الحديثة، حيث أصبح من المهم توفر المعرفة داخل المنظمات او أي عمل جماعي منظم وفعال. فكلما توفرت تكنولوجيا المعرفة بصورة فعالة تميزت المؤسسة بالميزة التنافسية لضرورتها داخل عدد كبير من المنافسين وشدتهم، مع تزايد انفتاح الأسواق العالمية وسقوط جميع الحواجز فيما بينها، وارتفاع التنافسية على مستوى عالمي، وفي ظل هذه المنافسة الكبيرة أصبحت المؤسسات بشتى احجامها تهتم أيضا بمفهوم كفاية ذكاء الاعمال، وذلك لماله من أهمية كبيره في اتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب. حيث يجب على المؤسسة ان تتبنى أنظمة تساعد على تحديد احتياجات الزبائن والتعرف على رغباتهم وكذلك تحليل البيانات واستخراج تقارير الازمة للعمل. حيث سيتم التطرق في هذا الفصل لكل ما يتعلق بمتغيرات الدراسة، من مفاهيمها وأهميتها ووظائفها، من خلال المباحث الآتية:

- ✓ المبحث الأول: تكنولوجيا المعرفة؛
- ✓ المبحث الثاني: الميزة التنافسية؛
- ✓ المبحث الثالث: كفاية ذكاء الأعمال.

المبحث الأول: تكنولوجيا المعرفة

يشهد عالمنا اليوم تطورات وابتكارات في مختلف الميادين والمجالات، حيث تسعى كل دولة من دول العالم مواكبة هذه التطورات الحاصلة خاصة تلك التي تدخل ضمن مجال تكنولوجيا المعرفة، فأصبحت التكنولوجيا والمعرفة من أهم مدخلات العملية الإنتاجية، وانطلاقاً من هذا تحول الاقتصاد من صناعي إلى اقتصاد رقمي مبني أساساً على الأجهزة والمعدات الرقمية الحديثة والاعتماد بشكل كبير في كل مرحلة من مراحل العمليات على الشبكات وخاصة شبكة الانترنت.

المطلب الأول: ماهية التكنولوجيا

قبل ان نعرف التكنولوجيا سنتطرق باختصار الى المراحل التاريخية التي مرت بها تكنولوجيا المعرفة.

أولاً: التطور التاريخي لتكنولوجيا المعرفة

إن تكنولوجيا المعرفة قد مرت بمراحل تاريخية عدة نوجزها في خمس مراحل هي:¹

أ-مرحلة ثورة المعرفة الأولى: تتمثل في اختراع الكتابة ومعرفة الإنسان لها مثل الكتابة المسمارية والسومرية ثم الكتابة التصويرية وحتى ظهور الحروف، والتي عملت على إنهاء عهد المعلومات الشفهية التي تنتهي بوفاة الإنسان أو ضعف قدراته الذهنية.

ب-مرحلة ثورة المعرفة الثانية: والتي تشمل ظهور الطباعة بأنواعها المختلفة وتطورها والتي ساعدت على نشر المعرفة واتصالاتها عن طريق كثرة المطبوعات وزيادة نشرها وعبر مواقع جغرافية أكثر اتساعاً. ج-ثورة المعرفة الثالثة: تتمثل بظهور أنواع وأشكال مصادر المعرفة المسموعة والمرئية كالهاتف والتلفاز والأقراص والأشرطة الصوتية واللاسلكي إلى جانب المصادر المطبوعة الورقية، وهذه المصادر وسعت في نقل المعلومات وزيادة حركة الاتصالات.

د-ثورة المعرفة الرابعة: وهذه تتمثل باختراع الحاسوب وتطوره ومراحله وأجياله المختلفة مع كافة مميزات وفوائده وآثاره الإيجابية على حركة نقل المعلومات عبر وسائل اتصال ارتبطت بالحواسيب.

هـ-ثورة المعرفة الخامسة: وتتمثل في التزاوج والترابط الهائل ما بين تكنولوجيا الحواسيب المتطورة وتكنولوجيات الاتصالات المختلفة الأنواع والاتجاهات التي حققت إمكانية تنقل كميات هائلة من البيانات والمعلومات وعبر مسافات جغرافية هائلة بسرعة فائقة وبغض النظر عن الزمان والمكان وصولاً إلى شبكات المعلومات وفي قمتها شبكة الانترنت.

ثانياً: تعريف التكنولوجيا

التكنولوجيا عموماً كظاهرة قديمة قدم الإنسان والشيء الحديث فيها هو اللفظ فقط، وكلمة تكنولوجيا كلمة معربة ولا أصل لها في كتب اللغة العربية وقواميسها، وتقابلها كلمة "تقنية" والتي يمكننا أن نطلقها على كلمة "تكنولوجيا"، وكلمة "تكنولوجيا" مكونة من مقطعين هما:

¹ إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزغبى، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص188.

"تكنيك" و الذي معناه "الطريق" أو "الوسيلة" و"لوجي" التي تعني العلم، ويكون معنى الكلمة كلها "علم الوسيلة" والذي بها يستطيع الإنسان أن يبلغ مرادها¹. وقد عرفت الموسوعة الفلسفية السوفيتية التكنولوجية بأنها: "مجموع الآلات والآليات والأنظمة ووسائل السيطرة والتجميع والتخزين ونقل الطاقة. (والمعلومات، كل تلك التي تخلق لأغراض الإنتاج والبحث والحرب)"²

وهذا التعريف حصر التكنولوجيا في مجرد آلات ووسائل، على عكس بعض التعاريف التي وسعت مفهوم التكنولوجيا إلى مجموع معارف وتطبيقات علمية، على غرار التعريفين الذين قدمهما يعقوب فهد العبيد في كتابه التنمية التكنولوجية، حيث يقول أن "التكنولوجيا تطبيق المعرفة، أي معرفة الوسيلة حيث أن العلم هو معرفة العلة والسبب."

كما قيل أنها: "التطبيق العملي للاكتشافات العلمية والاختراعات وخاصة في مجال الصناعة التي يتمخض عنها البحث العلمي"³

وقد أخذ مفهوم التكنولوجيا أبعاداً أخرى، حيث عرفت بأنها: "المجموع الكلي للمعرفة المكتسبة والخبرة المستخدمة في إنتاج السلع والخدمات، في نطاق نظام اجتماعي اقتصادي معين، من أجل إشباع حاجة المجتمع التي تحدد بدورها كم ونوع السلعة/الخدمة"⁴.

حيث أعطى هذا التعريف مدلول سيبيولوجيا للتكنولوجيا، من خلال ربطها بالنظام الاقتصادي والاجتماعي والرأسمالي.

كما أخذت التكنولوجيا بعداً أنثروبولوجيا، وهذا ما يظهر في التعريف الآتي: "التكنولوجيا مساق ثقافي رئيسي في حياة الناس كالفلسفة والدين والتنظيم الاجتماعي والنظم السياسية، وبالمعنى الواسع جميع هذه الأشياء هي نواح تكنولوجية"⁵

وعموماً فإن التكنولوجيا كما يحددها "زاهر أحمد" تتمثل في ثلاث مفاهيم أساسية:

ـ **التكنولوجيا كعملية:** وهو التطبيق المنظم للمحتوى العلمي أو المعلومات، بغرض أداء محدد يؤدي في النهاية إلى حل مشكلة معينة.

ـ **التكنولوجيا كمنتج:** محصلة تطبيق الأساليب العلمية، يكون في المساعدة في إنتاج الآلات والخامات ويطلق على الآلات *hard ware* والمواد الخام *Soft ware*

¹ عبد الباسط محمد عبد الوهاب، استخدام تكنولوجيا الاتصال في الإنتاج الإذاعي والتلفزيوني، دراسة تطبيقية ميدانية، المكتب الجامعي الحديث، الأردن، 2005، ص15.

² محمد الزعبي، التغيير الاجتماعي، دار الطليعة، مصر، 1998، ص25.

³ يعقوب فهد العبيد، التنمية التكنولوجية، الدار الدولية، مصر، 1989، ص19.

⁴ محمد الزعبي، مرجع سابق، ص 85.

⁵ يعقوب فهد العبيد، مرجع سابق، ص20.

_ التكنولوجيا كمزيج للأسلوب والمنتج: من هذا يتضح أن عملية الاختراع تصاحبها عملية الإنتاج، وبالتالي لا يمكن فصل التكنولوجيا كأسلوب عنها كمنتج، وأوضح مثال على ذلك هو الحاسب الآلي فنفس الجهاز يصاحبه دائما تطور في إنتاج البرامج وتوسع كبير فيها¹

ثالثا: أنواع التكنولوجيا

يتم تصنيف التكنولوجيا على أساس عدة أوجه منها ما يلي:²

أ- على أساس درجة التحكم، نجد هناك:

1- التكنولوجيا الأساسية : وهي تكنولوجيا مشاعة تقريبا، وتمتلكها المؤسسات الصناعية والمسلم به أن درجة التحكم فيها كبيرة جدا.

2- تكنولوجيا التمايز : وهي عكس النوع السابق، حيث تملكها مؤسسة واحدة أو عدد محدود من المؤسسات الصناعية وهي التكنولوجيا التي تتميز بها عن بقية منافسيها المباشرين.

ب- على أساس موضوعها، وهناك:

1- تكنولوجيا المنتج : وهي التكنولوجيا المحتوات في المنتج النهائي والمكونة له.

2- تكنولوجيا أسلوب الإنتاج: وهي تلك المستخدمة في عمليات الصنع، وعمليات التركيب والمراقبة.

3- تكنولوجيا التسيير : وهي المستخدمة في معالجة مشاكل التصميم والتنظيم، وتسيير تدفقات الموارد ومن أمثلتها البرامج والتطبيقات التسييرية (نظم دعم القرارات نظم دعم المديرين...الخ).

4- تكنولوجيا التصميم وهي: التي تستخدم في نشاطات التصميم في المؤسسة، كالتصميم بمساعدة الحاسوب.

5- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات : وهي التي تستخدم في معالجة المعلومات والمعطيات ونقلها تتزايد أهميتها باستمرار نظرا للدور الذي تلعبه في جزء من عملية التسيير، الذي يعتمد على جمع ومعالجة وبيث المعلومات.

ج- على أساس أطوار حياتها: حيث أن التكنولوجيا تمر بعدة مراحل (الانطلاق، النمو، النضج والزوال) ووفقا لذلك تنقسم إلى

1- تكنولوجيا وليدة

3- تكنولوجيا في مرحلة النمو

4- تكنولوجيا في مرحلة النضج

د- على أساس محل استخدامها:

¹ عبد الباسط محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص ص 82_83.

² محمد مسن، التدبير الاقتصادي للمؤسسات، منشورات الساحل، الجزائر، 2001، ص 83.

- 1- تكنولوجيا مستخدمة داخل المؤسسة: وتكون درجة التحكم فيها ذات مستوى عال من الكفاءة والخبرة ويفضلها تكون المؤسسة مستقلة عن المحيط الخارجي.
- 2- تكنولوجيا مستخدمة خارج المؤسسة: وعدم توفر هذه التكنولوجيا داخل المؤسسة لأسباب أو أخرى، يجعلها ترتبط بالتبعية للمحيط الخارجي، من موردي أو مقدمي تراخيص استغلالها. على أساس كثافة رأس المال.
- 3- التكنولوجيا المكثفة للعمل: وهي تلك التي تؤدي إلى تخفيض نسبة رأس مال الوحدة من الإنتاج، فيما يتطلب زيادة في عدد وحدات العمل اللازمة لإنتاج تلك الوحدة، ويفضل تطبيقها في الدول ذات الكثافة السكانية والفقيرة في الموارد ورؤوس الأموال.
- 4- التكنولوجيا المكثفة لرأس المال: وهي التي تزيد من رأس المال اللازم لإنتاج وحدة من الإنتاج مقابل تخفيض وحدة عمل، وهي تتناسب في الغالب مع الدول التي تتوفر على رؤوس أموال كبيرة.
- 5- التكنولوجيا المحايدة: هي تكنولوجيا تتغير فيها معامل رأس المال والعمل بنسبة واحدة، لذلك فإنها تبقى على المعامل في أغلب الأحيان بنسبة واحدة.

هـ- على أساس درجة التعقيد

- 1- التكنولوجيا ذات الدرجة العالية: وهي التكنولوجيا شديدة التعقيد، والتي من الصعب على المؤسسات الوطنية في الدول النامية تحقيق استغلالها إلا بطلب المعونة من صاحب البراءة.
- 2- التكنولوجيا العادية: وهي أقل تعقيدا من سابقتها، ويمكن للفنيين والمختصين المحليين في الدول النامية، استيعابها إلا أنها تتميز أيضا بضخامة تكاليف الاستثمار، والصعوبات التي تصادف الدول النامية في الحصول على براءتها مع المعرفة الفنية.

المطلب الثاني: مدخل للمعرفة ودورها في احداث التكنولوجيا

أصبحت المعرفة موردا جوهريا في العصر الحالي، وإذا ارادت المؤسسة التوفيق يجب عليها ان تكون السباق في الحصول على المعرفة.

أولاً: تعريف المعرفة

لقد أعطيت عدة تعاريف للمعرفة يمكن ادراجها كما يلي:

عرفت المعرفة على انها: "كل العمليات العقلية لدى الفرد من إدراك وتعلم وتفكير، وحكم يصدره الفرد وهو يتفاعل مع عالمه الخاص"¹.

كما عرفت على أنها "جميع الوسائل التي تستخدمها المؤسسة لاستكشاف سلسلة السلوك الممكن، والتي تتبع فعلا"².

¹ مؤيد سعيد السالم، دراسة في تطوير الفكر خلال مائة عام، دار الكتاب الحديث، الأردن، 2002، ص184.

² مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص184.

يلاحظ من خلال التعريفين السابقين ان المعرفة ترتبط بالفرد كما ترتبط بالمؤسسة، ويمكن القول ان هذين التعريفين متكاملان، فالفرد من ادراكه وتعلمه من خلال المحيط الذي يكون فيه يتبع سلوكا معيناً، فالمؤسسة في هذه الحالة تعمل على إيجاد الوسائل التي تكشف سلوكيات الفرد¹.

هي من أحدث عوامل الإنتاج التي يعترف بها كمورد أساسي لإنشاء الثروة في الاقتصاد، ومصدر أساسي للميزة التنافسية في الإدارة، وقطاع المعرفة هو القطاع الرابع في الاقتصاد الجديد، فالاقتصاد التقليدي قام على (الأرض، العمل ورأس المال).

أما الاقتصاد الجديد فإن المعرفة هي "عامل الإنتاج الأكثر أهمية والأصل الأكثر قيمة، وهي النوع الجديد من رأس المال القائم على الخبرات. يتم الوصول إليها من خلال المعلومة، فالمعلومة تقود إلى المعرفة التي قد تكون جديدة مبتكرة، أو تضيفي إلى معارفنا السابقة لتوسعها أو تعدل منها"².

ثانياً: تصنيفات المعرفة

صنف (polony 1962) المعرفة الى معرفة ضمنية والتي يخترنها أصحابها في عقولهم ولم يعبروا عنها بأي صيغة من الصيغ، ومن ثم فهي غير معلومة ولا متاحة للآخرين، وتظل حبيسة عقول أصحابها، وفي أحيان أخرى قد تنتهي لأصحابها الفرص و الحوافز التي تدفعها للتصريح بها واطهارها.³ وأخرى ظاهرة، وهي شائعة ومنتشرة ومتاح الوصول إليها لكل من يبحث عنها، ومخزونة في الكتب والوثائق المختلفة ومتاحة في وسائط متعددة الأشكال، توفرها تكنولوجيا المعلومات، حيث أكد "نونাকা" أهمية هذا التصنيف في دراسته الشركات الخلاقة للمعرفة⁴.

وفيما يلي سنعرض تعريفا لكل من تصنيفات المعرفة⁵:

أ- **المعرفة الضمنية**: وتتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات (Skills) Know-How والتي هي في حقيقة الأمر توجد في داخل عقل وقلب كل فرد والتي من غير السهولة نقلها أو تحويلها للآخرين، وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية.

ب- **المعرفة الظاهرة**: وتتعلق المعلومات الظاهرية بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة ومنها الكتيبات المتعلقة بالسياسات، والإجراءات، المستندات، معايير العمليات والتشغيل وفي الغالب يمكن للأفراد

¹ حمزة بوقرش، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة بسكرة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2010/2011، ص3.

² نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية-الاستراتيجية، الوظائف والمشكلات، دار المريخ، السعودية، 2004، ص389.

³ Nonaka, Takeuchi, **La connaissance créatrice : La dynamique de l'entreprise entrepreneuriale**, Press, France, 1995, p13.

⁴ ياسر توفيق سريع علي، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، سوريا، 2006، ص34.

⁵ عماد عبد الوهاب الصباغ، نظم المعلومات، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص106.

داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات اللقاءات والكتب، وقد ميز *polany* بين نوعين من المعرفة عندما قال " أننا نعرف أكثر مما يمكن أن نقول" وفي ذلك إشارة صريحة بالطبع لصعوبة وضع المعرفة الضمنية في كلمات منطوقة.

ثالثاً: عناصر المعرفة

والمعرفة نتاج لعناصر متعددة، والتي من أهمها:¹

أ- **البيانات:** مجموعة من الحقائق الموضوعية الغير مترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة، وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي.

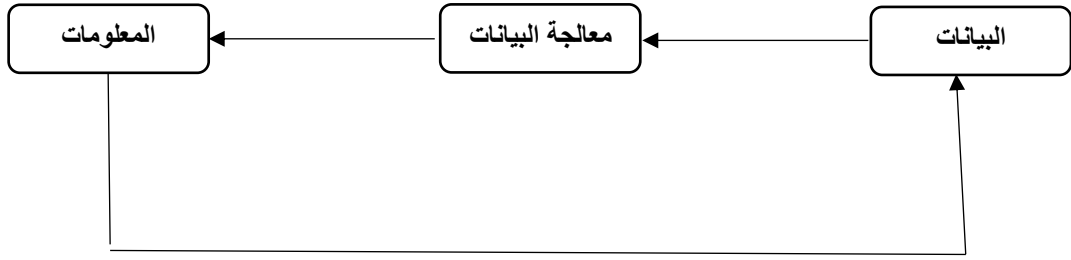
ب- **المعلومات:** المعلومات هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصادقية ويتم تقديمها لغرض محدد، فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال، أو المشاركة في حوار أو نقاش، فالمعلومات هي بيانات توضح في إطار ومحتوى واضح ومحدد وذلك لا مكانية استخدامها لاتخاذ قرار، ويمكن تقديم المعلومات في أشكال متعددة ومنها الشكل الكتابي، صورة، أو محادثة مع طرف آخر.

ج- **القدرات:** المعرفة بجانب المعلومات تحتاج لقدرة على صنع معلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها لتحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها والاستفادة منها، وقد منح الله بعض الأفراد القدرة على التفكير بطريقة إبداعية والقدرة على تحليل وتفسير المعلومات ومن ثم التصرف بناء على ما يتوفر من معلومات، إذا لم يتوافر لدى الأفراد القدرات والكفاءات الأساسية للتعامل مع المعلومات عندئذ نستطيع القول إن أحد المحاور الأساسية للمعرفة مفقودة.

د- **الاتجاهات:** بالإضافة للبيانات والمعلومات والقدرات فالمعرفة وثيقة الصلة بالاتجاهات، وتمثل الاتجاهات أحد المحركات الرئيسية والتي تدفع الأفراد للرغبة في التفكير والتحليل والتصرف، لذا يشكل عنصر الاتجاهات عنصراً أساسياً لإدارة المعرفة وذلك من خلال تحفيز فضول الأفراد، وإيجاد الرغبة وتحفيزهم للإبداع، وهذا بالتأكيد ينقص العديد من المنظمات.

¹ هشام محمود فريد، قانون العقوبات ومخاطر تقنية المعلومات، مكتبة الآلات الحديثة، مصر، 1992، ص ص 25، 26.

الشكل رقم 01: العلاقة بين المعلومة والبيانات.



المصدر: إبراهيم بختي، تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسات الصغرى والمتوسطة، محاضرات مقدمة لطلبة السنة أولى ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصغرى والمتوسطة، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2004-2005 ص10.

رابعاً: التفرقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة.

كثيراً ما تستخدم هذه المصطلحات بدل بعضها البعض دون تمييز وعليه لا بد من توضيح الفرق بين المفاهيم الثلاث.

أ- التفرقة بين البيانات والمعلومات

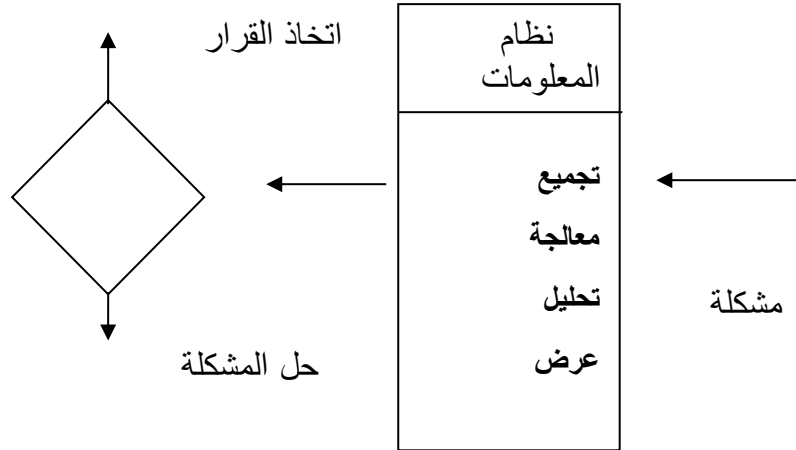
حسب الوكالة الفرنسية للتقييس (afnor) فإن البيانات هي كل حادث، مفهوم أو تعليمة تقدم في شكل منسق عليه، قابلة للتبادل عن طريق البشر أو بوسائل أوتوماتيكية.

أما دياب فيعرفها بأنها " جميع الحقائق والأرقام والرموز التي تشير أو تصف موضوعاً ما أو فكرة معينة أو موقف أو شرط، أو أي عامل آخر؛ وتعني أيضاً العنصر الأساسي للمعلومات التي تعالج بواسطة الحاسوب أو ينتجها الحاسوب"¹.

ونتيجة للتقارب في المصطلحين فكثيراً ما يحدث الخلط وعدم التمييز بين البيانات والمعلومات رغم الاختلاف في مفهوم ومعنى كل منهما، فالبيانات هي "الخام من الحقائق التي تم جمعها وتسجيلها بشتى الطرق، وهي غير مرتبطة ببعضها البعض ولا يمكن استخدامها مباشرة في اتخاذ القرارات" أما المعلومات فالعكس من ذلك، وهي "كنتاج أو كمرج لنظام المعلومات، عن طريق استعمال البيانات كمدخلات والشكل التالي يوضح العلاقة بين البيانات والمعلومات".

¹ مفتاح محمد دياب، معجم المصطلحات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الدار الدولية للنشر، القاهرة، 1995، ص41.

الشكل رقم 02: نظام المعلومات.



المصدر: هشام احمد عطية، مدخل الى نظم المعلومات المحاسبية، دار الجامعة للنشر، مصر، 200، ص11.

من خلال الشكل يمكن أن نستنتج ما يلي:

-البيانات عبارة عن مدخلات في نظام المعلومات.

-المعلومات هي مخرجات لنظام المعلومات، ولها تكلفة وعائد.

- نظام المعلومات هو الآلة التي يتم بواسطتها تخليق المعلومات انطلاقاً من البيانات الأولية (مادة أولية).

- إن الهدف الأسمى للمعلومات هو إزالة حالة عدم التأكد أو التقليل منها بالنسبة لمتخذي القرارات.

إذن فالمعلومات هي عبارة عن "استخدام شخص ما لبيانات ماضية جزء منها أو كلها وترجمتها

عن طريق خبرته ومعارفه ليتغير بذلك إما سلوكه، أو تزيد من إدراكه لما حوله وتتقص من درجة شكه.

ب-الفرق بين المعرفة والمعلومة

1- المعلومات تكون ناتج البيانات بعد المعالجة والتحليل والتركيب والاستخلاص من المؤشرات ومن

العلاقات حيث نفاك البيانات ونجمعها مع أخرى ونحلل ونقارن ونوازن ونكون المعادلات والعمليات الحسابية.

2- كما ذكرنا البيانات أصل المعلومات وعليه هي أصل المعرفة، المعرفة حصيلة البيانات والمعلومات

وهي المخرجات الأخيرة التي يبني عليها التجربة بعد ذلك، تأتي المعرفة في النهاية لتكون وسيلة للحكم على

الأشياء.

3- البيانات بداية ثم المعلومات هي الوسيلة الوسيطة حتى تأتي المعرفة وتبدأ الممارسة الفعلية ويبدأ العلم

ويبدأ كل الدراسات القائمة على حقائق المعرفة هي أصل الأشياء، ويجب الاهتمام بها وهي شيء يستحق

التعب لأجله وبذل جهد¹.

¹ مفتاح محمد دياب، معجم المصطلحات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مرجع سبق ذكره، ص42.

خامسا: دور المعرفة في احداث التكنولوجيا

أدت ثورة تكنولوجيا المعرفة والاتصالات وتطبيقاتها المتعددة الى ظهور ما سمي بالمجتمع ما بعد الصناعي في إشارة إلى مجتمع يقوم على خلق قيمة مضافة مصدرها المعلومات والمعرفة، فعلى سبيل المثال استفادت المؤسسات المالية والبنوك والشركات الصناعية والتجارية من سرعة انتقال البيانات والمعلومات والمعرفة بصورة مكثفة بين أفرعها وبين البورصات على مستوى العالم مما أدى إلى تحقيق عوائد اقتصادية كبيرة.

- ساهمت الإمكانيات المتاحة لربط الكمبيوترات وتبادل البرامج والبيانات والمعلومات والصور ونقلها بكميات كبيرة لحظيا إلى أماكن متعددة ومتباعدة جغرافيا في صناعة القرارات الإدارية والمالية.

- تداعمت حركة الاستثمار والتنمية المحلية والعالمية بزيادة المدخرات نتيجة لنقل المعلومات المالية المتغيرة لحظة بلحظة وتبادلها بين أسواق المال وأفرع البنوك وبين المساهمين والشركات فتحول جزء كبير من التجارة التقليدية إلى تجارة إلكترونية بعد أن أمكن للشركات الصناعية والتجارية الإعلان عن نفسها ومنتجاتها في الإنترنت مما سمح بتوفير ملايين من الدولارات وقد وفر ذلك أموالا أمكن استثمارها لتحقيق قدرة تنافسية فعالة، كما قدمت خدمة عظيمة للمستهلكين و وفرت وقتا للبحث عن بدائل أقل تكلفة فمثلا في عام 2002 بلغ حجم المبادلات التجارية العالمية عبر شبكة الانترنت 34 في المائة من حجم المبادلات التجارية العالمية

- مكن الاتصال اللحظي عبر الإنترنت والهاتف المحمول من توسيع مجال الخبرات والاستشارات للخبراء والاستشاريين ذوو الكفاءة العالمية مما عظم من إمكانية الاستفادة من معلوماتها ومعارفهم وبلغ عدد العلماء والمهندسين في كوريا الجنوبية حوالي 2193 لكل مليون شخص .بالإضافة إلى ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي أدت إلى تطوير المعرفة هناك كذلك التطورات التكنولوجية الأخرى والتي أدت أيضا إلى تطوير المعرفة وتولدت عنها عوائد اقتصادية¹.

المطلب الثالث: ابعاد تكنولوجيا المعرفة

تتخذ المؤسسات ابعاد تكنولوجيا المعرفة لتحسين وتسيير عملياتها، وسنذكر فيما يلي اهم هذه

الابعاد:²

أولا: توليد المعرفة.

وتشمل اسر او شراء وابتكار او اكتشاف او امتصاص او اكتساب واستحواذ جميع هذه العمليات تشير الى التوليد، فالشراء يشير الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر او عن طريق عقود العمل والتوظيف، والاسر يشير الى الحصول على المعرفة الكامنة في عقول وادهان المبدعين، والابتكار يشير

¹ سيد البواب، الثورة العلمية التكنولوجية المعاصرة، البيان للطباعة والنشر، مصر، 2001، ص25.

² حسن عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة التعريفية في منظمات الاعمال، اثرء للنشر والتوزيع، الاردن، 2008، ص30.

الى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة، والاكتشاف يشير الى تحديد المعرفة المتوافرة، اما الامتصاص فيشير الى القدرة على الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة.

وتحصل المؤسسة على المعرفة من الخبراء، ويمكن صياغتها على شكل مفاهيم وقواعد، وهناك معارف مؤثرة تحصل عليها من الكتب، قواعد البيانات، الملفات، الحاسوب، وبأشكال مختلفة كالأفلام، الصور، وهناك معارف غير موثقة، والتي توجد في عقولا الافراد والمؤسسات.

ثانيا: تخزين واسترجاع المعرفة

ان عملية تخزين المعرفة تعود الى الذاكرة التنظيمية والتي تحتوي على المعرفة الموجودة، في اشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة والمعرفة الضمنية المكتسبة من الافراد وشبكات العمل، وانه مع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية، ويساعد في ذلك برمجيات المجموعة، اذ تلعب تكنولوجيا المعرفة دور مهما في تحسين وتوسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة.

ثالثا: توزيع ونقل المعرفة

المعرفة بوصفها موجودا يزداد بالاستخدام والمشاركة، ويتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص، تنمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت المؤسسات الى تشجيع المشاركة. وتشمل هذه العملية العمليات التالية: التوزيع والنشر والمشاركة والتدفق والنقل والتحريك، ويكون ذلك عن طريق وسائل الاتصال المقروءة كالكتب والدوريات والوثائق، او المسموعة عن طريق البث الإذاعي، اضافة الى الأقراص المرنة والمضغوطة، والاشرطة والأنترنيت.

رابعا: تطبيق المعرفة.

تطبيق المعرفة هو من أبرز العمليات، فالإدارة الناجحة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب ودون ان تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها او لحل مشكلة قائمة، ولتطبيق المعرفة أساليب وتقنيات، ان المؤسسة الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة عليها تعيين مدير المعرفة، والذي يقع عليه واجب الحث على التطبيق الجيد، وانه يعمل كعنصر مكرس لتطبيقات مشاركة المعرفة والتنفيذ الدقيق لها.

المطلب الرابع: الآثار الإيجابية والسلبية لتكنولوجيا المعرفة وأدورها الاستراتيجية

سنتناول في هذا المطلب إلى آثار الإيجابية والسلبية لتكنولوجيا المعلومات وأدوارها الاستراتيجية.

أولا: الآثار الإيجابية والسلبية للتكنولوجيا المعرفة:¹

لقد أحدثت التكنولوجيا الجديدة للمعلومات أثر كبير وتغيرات عميقة المستويات خاصة فيما يتعلق بتنظيم المؤسسات وطرق الانتاج وكذا يمكن حصد هذه الآثار فيما يلي:

أ- الآثار الإيجابية

وتتمثل معظمها في:

- 1- مساعدة المؤسسات على تحقيق قدر كبير من المرونة الإنتاجية والتقليل من النفقات مع تقديم طرق تساهم في تخفيض تكاليف التنقل والإقامة...
- 2- تحقيق تكامل عالمي لأسواق رأس المال من خلال وضع ترتيبات وإجراءات أكثر مرونة لضمان حركة رس المال على المستوى العالمي.
- 3- زيادة الاختراعات والتجربة عن الإنتاجية والتي تؤدي إلى تخفيض التكاليف والأسعار وزيادة المنتجات (الأمنية الصحية) وبالتالي ارتفاع الاستهلاك.
- 4- تطبيق التجارة الإلكترونية التي تشمل تبادل أشياء ذات قيمة بين طرفين أو أكثر من خلال وسائل الإلكترونية غالبا ما تكون الانترنت مما يحقق الميزة التنافسية وتحسين مستوى الخدمة المقدمة للعمل وتحسين العلاقات مع الموردين.
- 5- تنمية قدرات الافراد من خلال اكتساب المعلومات الهادفة وأخذ قرار أحسن.

ب: الآثار السلبية لتكنولوجيا المعرفة

قد تنتج بعض الآثار السلبية عن تكنولوجيا المعلومات والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- 1- في الكثير من الصناعات يقلص الإنتاج لتوظيف الأفراد إن كانت تكنولوجيا المعلومات مفيدة بالنسبة للمؤسسات التي تستخدمها، وبالتالي يكون هناك أشخاص لم يسعفهم الحظ في الحصول على منصب عمل بسبب هذه التكنولوجيا.
- 2- الانترنت قد تسمح لبعض المتشددین والمعارضین بنشر أفكارهم ودعواتهم وتكون هناك صعوبات كبيرة لمواجهة التحريض على العنف والعنصرية...
- 4- التكنولوجيا الجديدة للتكنولوجيات تجعل العلاقات بين المتعاملين أقل إنسانية كعلاقة الطبيب بالمريض أثناء الجراحة عن بعد.

¹ محمد منصف تطار، النظام المصرفي الجزائري والصيرفة الإلكترونية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 10، 2002، ص188.

5- يرى البعض بأن السيادة الوطنية أصبحت مهددة نظرا لحرية تحرك المعلومات والاتصالات والأموال عبر الحدود الوطنية كما هو الشأن بالنسبة للخصوصية الثقافية التي باتت مهددة بتفوق اللغة الإنجليزية والولايات المتحدة الأمريكية

5- سمحت التكنولوجيات الجديدة بظهور النقود الإلكترونية والتي تمثل تهديدا للسيادة النقدية.

6- الحكومة تجد نفسها أمام فرض الرقابة في إطار حقوق المستهلك والصالح العام دون المساس بالحرية. من خلال ما تم ذكره تظهر لنا مختلف الآثار المترتبة عن هذه التكنولوجيات الجديدة لتكنولوجيا المعلومات والتي استطاعت أن تندمج في مختلف المجالات سواء على مستوى الأفراد والحكومات والمؤسسات على الرغم من بعض السلبيات فإن تكنولوجيا المعلومات تساهم في رفع مستوى الأداء وكذا استخدام الأمثل للطاقات البشرية مع تقليص الإجراءات الإدارية وتنظيمها تنظيما دقيقا وبصفة عامة تهدف هذه التكنولوجيات الجديدة إلى:¹

1- خفض تكاليف تعقيد الانتاج وازالة الميزة التنافسية الناجمة عن اقتصاديات الحجم.

2- جعل الاتصال أسرع وأكثر كفاءة وأداء وأقل تكلفة.

3- توفير المعلومات الدقيقة والحديثة بدعم اتخاذ القرار.

4- تعزيز الشفافية مما يؤدي إلى تقليل وقوع الأخطاء والتزوير.

5- تقديم خدمات أفضل للمواطنين والمراجعين مما ينعكس إيجابا على التنظيم.

6- القضاء على اهدار الوقت والجهد والموارد.

7- زيادة كفاءة استغلال المخزون.

ثانيا : الأدوار الاستراتيجية لتكنولوجيا المعرفة

تؤدي تكنولوجيا المعلومات مجموعة من الأدوار والوظائف التقليدية من خلال جمع ومعالجة البيانات وتقديم المعلومات للمؤسسات، فضلا عن هذه الوظائف يستطيع المدراء في تلك المؤسسات استعمالها مباشرة في دعم الاستراتيجيات التنافسية. إذ تساعد تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ كل استراتيجية من الاستراتيجيات التنافسية التي تحقق المزايا التنافسية.

¹ ابراهيم بختي، صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 08-09 مارس 2005، ص317.

وذلك وفق ما يوضحه الجدول رقم 01:

الجدول رقم 01: الأدوار الاستراتيجية لتكنولوجيا المعرفة.

الاستراتيجية	دور تكنولوجيا المعلومات
قيادة الكلفة الشاملة	استعمال تكنولوجيا المعلومات في تخفيض تكاليف العمليات والنشاطات استعمال تكنولوجيا المعلومات في تخفيض تكاليف الزبائن والموردين.
التمييز	تطوير أوجه جديدة لتكنولوجيا المعلومات لتمييز السلع والخدمات استعمال تكنولوجيا المعلومات لتخفيض مزايا التميز في سلع وخدمات المنافسين. استعمال تكنولوجيا المعلومات في تركيز السلع والخدمات على القطاعات السوقية المختارة.
الإبداع	خلق سلع وخدمات جديدة تتضمن عناصر تكنولوجيا المعلومات. القيام بتغيرات جذرية في عمليات المؤسسة والتي تقلل تكاليف بصورة كبيرة وبجودة عالية بمساعدة تكنولوجيا المعلومات. تحقيق الفاعلية بخدمات المستهلك وتقليل وقت الاستجابة للأسواق بمساعدة تكنولوجيا المعلومات.
النمو	استعمال تكنولوجيا المعلومات لإدارة التوسع العالمي والإقليمي. استعمال تكنولوجيا المعلومات للتفرع والتكامل باتجاه سلع وخدمات أخرى.
التحالف	استعمال تكنولوجيا المعلومات لخلق منظمات افتراضية. تطوير تكنولوجيا المعلومات مشتركة مترابطة من خلال الانترنت.

المصدر : فارس الشلبي، محمد المعاينة، واقع استخدام أدوات تقانة المعلومات في التشارك بالمعرفة جامعة البلقاء التطبيقية-دراسة حالة، المؤتمر العلمي السنوي الثامن حول إدارة التغيير ومجتمع المعرفة جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 21-24 افريل 2008، ص ص 09 10.

نلاحظ من خلال الجدول ما يلي:

أ- استراتيجية قيادة التكاليف: وتحقق هذه الاستراتيجية مزايا تنافسية من خلال الرقابة الصارمة على التكاليف، وهو ما يجعل المؤسسة تحقق أرباح أكبر من منافسيها بالنسبة للسلع التي يتم بيعها بنفس الأسعار .

لذا فإن المعلومات الكاملة عن التكاليف تسمح للمؤسسة بالرقابة الأفضل على هذه التكاليف، وتعطي للمؤسسة ميزة تنافسية لا تتوافر لغيرها من المنافسين الذين لا يتيح لهم مثل هذه المعلومات عن التكاليف. كما أن المؤسسة تستخدم معلوماتها الداخلية من أجل تخفيض التكاليف من خلال تحقيق كفاءة عمليات الانتاج والتوزيع والبيع...

ب- استراتيجية التمييز: تسعى مؤسسات الأعمال دائما إلى تمييز السلع والخدمات التي تقدمها عن سلع وخدمات المنافسين من خلال التصميم المميز، والخصائص المميزة، والجودة...

وتحتاج مؤسسات الأعمال التي تستهدف التمييز إلى معلومات دقيقة عن السوق متضمنة معلومات تفصيلية عن سلع المنافسين، واحتياجات المستهلكين، والمتغيرات البيئية المختلفة سواء كانت اجتماعية أو سياسية

أو تكنولوجية وبلا شك فإنه لا يمكن توفير مثل هذه المعرفة في الوقت المناسب وبالذقة المطلوبة بدون استخدام تكنولوجيا المعرفة.

ج- **استراتيجية الإبداع:** محاولة إيجاد طرق جديدة في ممارسة الأعمال، ويمكن أن يكون ذلك عن طريق تطوير سلع وخدمات فريدة، أو أن يكون ذلك في عمل تغييرات ضرورية في العمليات المتعلقة بمجال الأعمال من تقديم أو توزيع سلع أو خدمات أخرى مختلفة عن الطريقة التي كانت تقدم فيها السلع أو الخدمات حيث يتم استبدال الهيكل الرئيسي في القطاع.

د- **استراتيجية الإبداع:** محاولة إيجاد طرق جديدة في ممارسة الأعمال، ويمكن أن يكون ذلك عن طريق تطوير سلع وخدمات فريدة، أو أن يكون ذلك في عمل تغييرات ضرورية في العمليات المتعلقة بمجال الأعمال من تقديم أو توزيع سلع أو خدمات أخرى مختلفة عن الطريقة التي كانت تقدم فيها السلع أو الخدمات حيث يتم استبدال الهيكل الرئيسي في القطاع.

هـ- **استراتيجيات النمو:** تهتم هذه الاستراتيجيات في مجال التوسع، أي زيادة قدرة المؤسسة على إنتاج السلع والخدمات والتوسع إلى الأسواق العالمية، والتنويع في تقديم سلع أو خدمات جديدة أو التكامل في السلع أو الخدمات ذات العلاقة.

ت- **استراتيجية التحالفات:** هي عبارة على بناء تعاقدات مع المنافسين والمستشارين ومؤسسات أخرى، هذه التعاقدات يمكن أن تأخذ أشكالاً مختلفة مثل الدمج، الاستحواذ والمشاريع المشتركة وبناء مؤسسات افتراضية أو من خلال الاتفاقات التسويقية والتوزيعية والتصنيعية بين المؤسسة والمؤسسات التجارية.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية

يمثل امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد العالمي المبني على المعرفة، والجودة، والكفاءات. ورغم تباين التحليل النظري المرتبط بمفهوم الميزة التنافسية والمقاربات النظرية الأساسية المحققة لها على مستوى المؤسسة، إلا أن الأدبيات التسييرية مازالت تطرح جملة من المفاهيم، والمصادر الجديدة، والاستراتيجيات التنافسية المتنوعة المؤدية إلى استدامتها.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

تسعى المؤسسات والمنظمات إلى تحقيق الربح والاستمرارية، عن طريق اكتسابها للميزة التنافسية وفيما يلي سنعرض مفهوم الميزة التنافسية، وأهم خصائصها بعد التعرف على أنواعها وأهميتها. أولاً: مفهوم الميزة التنافسية.

يعد مصطلح التنافسية (*la Compétitivité*) وكذا مصطلح المنافسة (*la Concurrence*) من أكثر المفاهيم تداولاً على المستويين الاقتصادي والتسييري، فهما يتداخلان ضمن ما أصبح يعرف بالقدرة أو الميزة التنافسية، كما جرى التمييز ضمن الأدبيات المعاصرة لموضوع التنافسية بين مفهومي الميزة النسبية (*L'avantage comparatif*) في التجارة الدولية لـ"ريكاردو" (*D.Ricardo*) المبنية على فكرة الوفرة النسبية لعوامل الإنتاج التي تحدد طبيعة التعامل التجاري بين الدول، وبين مفهوم الميزة التنافسية التي تعتمد على الكفاءة في استغلال الموارد، والجودة، والتدريب، والبحث والتطوير، والمعرفة، والكفاءات، والمحافظة على البيئة... الخ¹.

قبل التطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية لا بد أن تلقى الضوء على بعض المفاهيم المتعلقة بها:

أ- القدرة التنافسية

هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسون من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف، والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون².

¹ OECD, *Technology and the Economy: the Key Relationships*, Paris, 1992, p04.

² حسن نور الحليم احمد، إدارة المعرفة ودورها في اكتساب المزايا التنافسية في القطاع المصرفي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الفلسفة في إدارة الاعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2015، ص101.

ب- **الزيادة:** ان الزيادة هي النشاط الذي ينصب على انشاء مشروع عمل جديد ويقدم فعالية اقتصادية مضافة، وكما أنها تعني إدارة الموارد بكفاءة متميزة لتقديم شيء جديد او ابتكار نشاط اقتصادي واداري جديد¹.

لقد تعددت تعريف الميزة التنافسية التي طرحت من طرف مجموعة من الاقتصاديين ومن بينها. عرفها "M.porter" على أنها "تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع"².

عرفها "علي السلمي" على أنها "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون"³.

كما عرفها "نبيل مرسي خليل" على أنها "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها استراتيجية معينة للتنافس"⁴.

إن التعريف الأول أكثر دلالة وإقناعا لأنه يركز على جوهر الميزة التنافسية ألا وهو الإبداع أما التعريف الثاني فيركز على خلق القيمة للعميل، في حين التعريف الثالث يركز على أحد مصادر الميزة التنافسية والمتمثل في استراتيجية التنافس والتي تعرف على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين وهذه الاستراتيجية تتحد من خلال مكونات رئيسية، وهي طريقة التنافس، حلبة التنافس وأساس التنافس⁵.

¹ حسن نور الحليم احمد، مرجع سبق ذكره، ص102.

² m.porter, **Avantage concurrentiel des nations**, inter édition ,france 1993 ,p , 48

³ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، مصر، 2001، ص104.

⁴ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص37.

⁵ المرجع نفسه، ص 81.

والجدول التالي يبين أبرز التعاريف التي تناولها الباحثون من خلال وجهات النظر المختلفة وعبر التركيز على جانب معين كما يلي:

الجدول رقم 02: وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية.

الباحث	التعريف	التوجه او التركيز
HOFER	هي المجالات التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها.	الأنشطة
FAHEY	أي شيء يميز المؤسسة او منتجاتها بشكل إيجابي عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي.	المكانة الذهبية
ROPPAPORT	قدرة المؤسسة على تقليص كلفتها الأقلية وتحقيق فوائد اعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكثر للزبون.	الكلفة
EVANS	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون.	قيمة الزبون
MACHALL AND TAMPO	هي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان منافسيها مع الاخرين.	المنافسة

المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص 88.

ثانيا: أنواع الميزة التنافسية

هناك نوعين من الميزة التنافسية:

أ- **ميزة التكلفة الأقل:** يمكن لمنظمة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتركمة بالأنشطة المنتجة للقيمة الأقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المنظمة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم، بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه ، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع¹.

ب- **ميزة التميز:** تتميز المنظمة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي تميز من بينها التعلم وأثار بثه، بحيث قد تتجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيلا بأن يؤدي إلى تميز متواصل².

¹ M, portor, op, cit , p. 85.

² بابنة هاجر، بالطاهر عبلة، أثر تكنولوجيا المعلومات على اتخاذ القرارات، مذكرة لنيل شهادة الليسانس في العلوم التجارية، جامعة قلمة، الجزائر، 2007/2008، ص 30.

ثالثاً: أهمية الميزة التنافسية

- علاوة على ان الميزة التنافسية وسيلة للبقاء والاستمرار والنجاح في بيئة الاعمال المعاصرة، فإنها تحقق العديد من المنافع بالنسبة للمنظمات هذه المنافع هي:¹
- كسب ميزة نسبية دائمة ومستمرة في خفض تكاليف إنتاجها واحتلال الصدارة والقيادة في خفض التكاليف.
 - كسب ميزة نسبية دائمة ومستمرة في رفع وتحسين المنتجات وتقديم كل ما هو جديد وحفز روح الابتكار والإبداع.
 - اعتماد أكثر من استراتيجية للمنافسة في السوق، ومن هذه الاستراتيجيات استراتيجية التمييز واستراتيجية التركيز، واستراتيجية القيادة في التكاليف.
 - إدراك الاحتياجات الجديدة للسوق وتوظيف الامكانيات لاستغلال الفرص السوقية قبل الآخرين
 - تستند الميزة التنافسية على الموارد والقدرات التي تمكن المنظمة من تحقيق تمييز منتجاتها وتخفيض التكلفة.
 - إن تحقيق الميزة التنافسية تمكن المنظمة من الحصول على عوائد مرتفعة تتمثل في زيادة الربحية والحصة السوقية.
 - إن تحقيق الميزة التنافسية لفترة طويلة يدي إلى زيادة ولاء العميل لمنتجات المنظمة مما يزيد من قدرة المنظمة على تصريف منتجاتها.
 - هناك من يعرف الإدارة الاستراتيجية بالميزة التنافسية اذ لا تخلو الدراسات والأبحاث في مجال الادارة الاستراتيجية من مفهوم الميزة التنافسية.
 - ان الميزة التنافسية هي الأساس الذي تُصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية للمنظمة وأن المنظمات تنمي قدراتها ومواردها لدعم ميزتها التنافسية لأنها تفشل بدون هذه الميزة.
 - انها سلاح لمواجهة تحديات السوق والمنافسين مما يمكنها من الاستجابة السريعة للعميل.
 - انها تمكن المنظمة من الحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها مما يعني زيادة حجم مبيعاتها وأرباحها.
 - تمثل الميزة التنافسية المحرك والمحفز لمنظمات لتنمية وتقوية مواردها وقدراتها وتدفعها الى البحث والتطوير من أجل المحافظة على هذه الميزة.
 - يؤدي امتلاك الميزة التنافسية إلى تحقيق الربحية الفائقة والتي تعتمد بشكل أساسي على ثلاث عوامل تتمثل في: القيمة التي يوليها المستهلكون لمنتجات الشركة والسعر الذي تفرضه الشركة على منتجاتها وتكاليف القيمة.

¹ محمود عواد الزيادات، مروان محمد النور، تخطيط الموارد البشرية ودوره في تعزيز المقدره التنافسية لعينة من منظمات القطاع الخاص، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ص102 .

رابعاً: خصائص الميزة التنافسية

تتمتع الميزة التنافسية بالخصائص الآتية:¹

- تبنى على اختلاف وليس على تشابه.
- يتم تأسيسها على المدى الطويل، باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية.
- عادة ما تكون مركزة جغرافياً.
- تشتق من رغبات وحاجات الزبون.
- تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال.
- تقدم الملاءمة بين موارد المنظمة والفرص في البيئة.
- طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين.
- تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة.
- تقدم التوجيه والتحفيز لكل المنظمة.

المطلب الثاني: أبعاد وركائز الميزة التنافسية

تتعرض المؤسسات في بيئتها التجارية للعديد من التهديدات والفرص المتغيرة والمتجددة، الأمر الذي يتطلب منها اليقظة واخذ الحذر من منافسيها في الأسواق والسعي وراء اكتساب الميزة التنافسية.

أولاً: ابعاد الميزة التنافسية

سنعرض فيما يلي اهم الابعاد التي تتخذها المؤسسة:

أ- **بعد الجودة المنتجات والخدمات:** إن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن. إن الزبائن يرغبون بالمنتجات بالجودة التي تلبى الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالشركات التي لا تقدم منتجات بجودة تلبى حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة.

ب- **بعد الإبداع والتطور:** يضيف بعض الكتاب والباحثين الإبداع بوصفه بعداً من أبعاد الميزة التنافسية، لقد تنوعت آراء الكتاب والباحثين في الإبداع فهناك العديد من التعريفات الخاصة بالإبداع، فقد عرفه (Mead) بأنه: العملية أو النشاط الذي يقوم به الفرد وينتج عنه ناتج أو شيء جديد أما الإبداع عند (Scott) فيعني به: (نتاج الأفكار المفيدة والقدرة على تبني هذه الأفكار ووضعها موضع التطبيق)

ويمكن تلخيص أهم ما تستطيع المنظمات تحقيقه من خلال الإبداع، والمنافع التي يحققها الإبداع للمنظمة بما يأتي:

1- مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج وكذلك مواجهة المنافسة من أجل زيادة

¹ محمود عواد الزبيدات، مروان محمد النصور، مرجع سبق ذكره، ص 103 .

المبيعات.

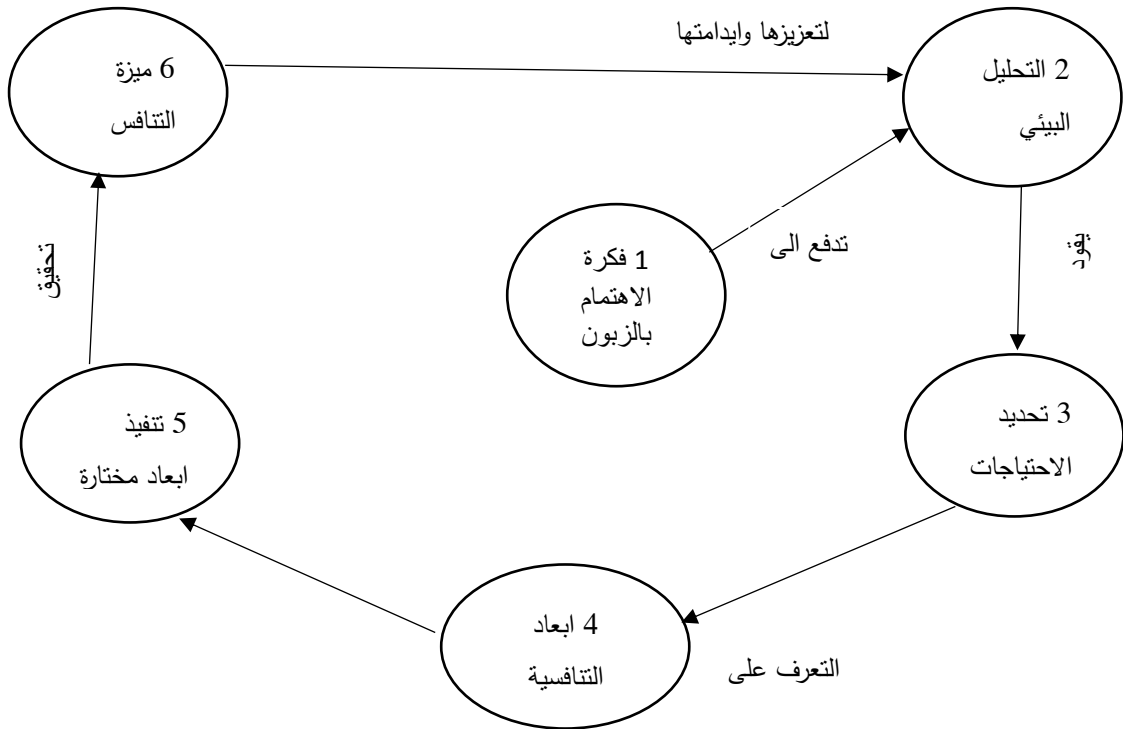
- 2- سلامة بيئة العمل وتقليل الحوادث.
- 3- إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجة ومواجهة المشكلات.
- 4- تطوير أساليب وطرق إنتاج وتوزيع السلع والخدمات وتحقيق مستويات أفضل من الناحيتين الكمية والنوعية في جميع الأنشطة التي تقوم بتأديتها.
- 5- كسب التفوق التنافسي للمنظمة من خلال:
تقليل كلف التصنيع ورأس المال من خلال الإبداع في العمليات
سرعة التكيف ومواكبة التطور وإمكانية التغيير في العمليات الإنتاجية وتقديم منتجات جديدة
- 6- تحسين إنتاجية المنظمة عن طريق تحقيق الكفاية والفاعلية في الأداء وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة استخداما اقتصاديا.
- 7- تحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون للإدارة فوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم من خلال المكافآت *rewards* المادية والمعنوية التي يحصلون عليها من المنظمات التي تستفيد من تلك الأفكار¹.
وتتحقق الميزة أيضا من خلال التوسع بالحجم والتوسع الجغرافي أي توسيع الرقعة الجغرافية التي تقدم لها تلك المنظمة خدماتها ومنتجاتها، مما ينعكس على حصتها السوقية بالنمو والذي يعتبر أحد عوامل التفوق التنافسي.

- ج- **بعد كفاءة العمليات التشغيلية:** يجب على المؤسسة ان تستفيد من بعض الفرص وتخلق لنفسها فرص جديدة ومربحة مع المؤسسات الأخرى من اجل الحفاظ على الاستمرارية والنمو من خلال:
- 1- عقد اتفاقيات مع المؤسسات الأخرى لتحقيق اهداف محدد.
 - 2- تحديد مشاريع خارج الحدود الجغرافية للمنظمة.
 - 3- اقتسام السلع والمعرفة مع المنظمات الأخرى لتحسين المركز التنافسي².
- والشكل التالي يوضح كيف تحدد المؤسسة ابعادها التنافسية:

¹ بن عيشي بشير، بن عيشي عمار، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2010، ص ص 10-11.

² وسام سامي الساكت، أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2009، ص 41.

الشكل رقم 03: خطوات تحديد الابعاد التنافسية لتحقيق الميزة التنافسية.



المصدر: وسام سامي الساكت، أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2009، ص 41.

ثانيا: ركائز الميزة التنافسية

تعمل المؤسسة على تحقيق أسبقية على المنافسين والحصول على ميزة تنافسية ويحتاج هذا الام الى توفر:¹

ا- الاستراتيجية: هي خطة بعيدة المدى تضعها المؤسسة لتحقيق النجاح والزيادة، يتم صياغتها على ضوء الأهداف المراد تحقيقها من قبل المؤسسة مع الأخذ بالاعتبار إمكانياتها ومواردها، والبيئة الموجودة ضمنها.

الاستراتيجية هي خطة طويلة الأجل تتخذها المؤسسة قاعدة لاتخاذ القرارات من واقع تحديدها لمهمتها الحالية والمستقبلية، تقوم بتحديد نطاق المنتجات والأسواق التي تتعامل معها، واستخدامات الموارد المتاحة لها والتفوقات التنافسية التي تتمتع بها وأثر التوافق بين وظائفها الإدارية المختلفة وأنشطة أعمالها المختلفة

¹ النعاس صديقي، أهمية نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في التسويق، جامعة البليدة، الجزائر، 2005، ص 119.

بما يحقق تماسك المنشأة داخليا ويمكنها من حرية الحركة والتأقلم ويربطها ببيئتها الخارجية والوصول إلى أهدافها وغايتها واغراضها الأساسية بشكل متوازن.

وتعرف الاستراتيجية أيضا بأنها "تحديد الأهداف الأساسية الطويلة الأمد للمؤسسة، وتبني مجموعة من الأفعال وتخصيص الموارد الضرورية في سبيل تحقيق تلك الأهداف، وأنها خطط وأنشطة المنظمة التي تم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية.

يعتبر وضع الاستراتيجية قاعدة أساسية لتحديد باقي الاستراتيجيات الفرعية التي تتعلق بالوظائف

المختلفة

من إنتاج وتسويق وغيرها، وقد وضع ما يكل "بورتر" ثلاث الاستراتيجيات للتنافس نوردها فيما يلي:

1- الاستراتيجية القيادة في التكاليف: هي استراتيجية التي تضع المنظمة كأقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة، وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير عالمية، حيث تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، وبالتالي تسمح للمنظمات بتقديم منتجاتها، وخدماتها بأسعار أرخص من المنظمات المنافسة التي تنتج المنتجات نفسها.

2- استراتيجية التميز: تعتمد المؤسسة التي تنتج هذه الاستراتيجية على إنتاج سلع وخدمات تكون متميزة من حيث الشكل أو المنافع التي تقدمها عن باقي المنافسين المتواجدين في السوق، بحيث أن الزبون الذي يعد هو أساس العملية الإنتاجية يختار هذه السلع رغم اختلاف السعر أو رغم توفر خيارات أخرى.

تعرف استراتيجية التميز أو التمايز بأنها عملية دخول المؤسسة إلى أسواق جديدة بمنتج جديد، أي عملية إنتاج وتسويق لسلع وخدمات تكون مختلفة ومتميزة عن باقي المنافسين داخل السوق، ويمكن أن يكون ذلك عن طريق منتج جديد بالكامل أو عن طريق إضافة خدمات أخرى للسلع.

3- استراتيجية التركيز: تصمم هذه الاستراتيجية لمساعدة الشركة على استهداف فئة عملاء معينة داخل الصناعة، على عكس كل من استراتيجية القيادة بالتكلفة، استراتيجية التميز، فهي تهدف إلى فئة ذات وضع معين من العملاء، يمكن أن تكون هذه الفئات مجموعة مشتريين محددين، قسم صغير من خط إنتاج معين، سوق جغرافي منطقة معينة وفئة ذات مذاقات وتفضيلات خاصة، تتمثل الفكرة الأساسية وراء استراتيجية التركيز في تخصص أنشطة المؤسسة بطرق لا تستطيع الشركات الأخرى ذات خطوط الإنتاج العريضة أن تمارسها أيضا، فهي تركز على فئة معينة.

ب- **الموارد:** مهما كان نوع المؤسسة، ومهما كانت أنشطتها فهي بحاجة إلى مجموعة من الموارد لتطبيق سياستها وتنفيذ استراتيجياتها، ومن ثم النجاح والاستمرار، غير أن طرق استغلال وتنسيق هذه الموارد والحفاظ عليها خاصة المميّزة منها هو الذي يخلق المزايا التنافسية ويصنع التفوق على المنافسين، وهو الأمر الذي يؤكد البعد الاستراتيجي للموارد ومدى تأشيرها على قدرة وضعية المؤسسة التنافسية في السوق .

المطلب الثالث: استدامة الميزة التنافسية

يجب على المؤسسة الحفاظ على استدامتها والتغلب على العوائق والحوجز التي تتعرض لها اثناء عملياتها التجارية والخدمية.

أولاً: استدامة الميزة التنافسية

تعتمد الميزة التنافسية في استمراريتها على ثلاثة عناصر هي:¹

أ- **عوائق التقليد:** أن الشركات التي تستحوذ على المزايا التنافسية سوف تحقق ارباحاً أعلى من المعدل المتوسط، وذلك من شأنه أن يبعث بإشارات للمنافسين تفيد ان الشركة تمتلك بعضاً من الكفاءات المتميزة ذات القيمة العالية التي تهبئ لها الفرصة لخلق القيمة المتفوقة، وطبيعي أن يحاول منافسوها التعرف على هذه الكفاءة ومحاولة تقليدها، وإذا ما وقفوا لإدراك النجاح، فقد يصلون في نهاية المطاف إلى تجاوز المعدل المتفوق لأرباح الشركة، ويتوقف ذلك على الوقت الذي يستغرقه المنافسون لتقليد الكفاءات المتفوقة للشركة أما العناصر الأخرى فتبدو متساوية، فكلما نجح المنافسون في تقليد الكفاءات المتميزة في وقت أسرع كلما كانت المزايا التنافسية أقل استمرارية وكلما ازدادت أهمية استمرار الشركة في تحسين كفاءتها حتى تبقى متقدمة خطوة على مقلديها، أنه لمن الأهمية بمكان ان نؤكد على أن اي كفاءة متميزة يمكن للمنافسين تقليدها، ويعتبر عامل الوقت هنا حاسم، وكلما طال الوقت الذي يستغرقه المنافسون في تقليد الكفاءة المتميزة، كلما زدت فرصة الشركة في بناء مركز قوي في السوق، فضلاً عن السمعة الطيبة لدى المستهلكين، الأمر الذي ينطوي على صعوبة عالية بالنسبة للمنافسين لينالوا ما يردون، أيضاً كلما استغرق تحقيق التقليد وقتاً أطول، كلما زادت فرصة الشركة المقلدة في تحسين وتطوير كفاءتها أو تدعيم كفاءات أخرى، وبالتالي الحفاظ على التقدم في مجال المنافسة، وتعتبر عوائق التقليد المحدد الرئيسي لسرعة أنجاز التقليد، وهي عبارة عن عوامل تجعل من الصعوبة بمكان بالنسبة للمنافس أن يستنسخ الكفاءات المتميزة للشركة، وكلما ارتفعت درجة صعوبة مثل هذه المحاكاة، كلما ترسخت المزايا التنافسية.

1- تقليد الموارد :بصفة عامة يمكن أن نقول إن أسهل الكفاءات المتميزة التي يمكن للمنافسين تقليدها تلك التي تركز على امتلاك الموارد المادية المتفردة القيمة، مثل المباني والمصنع والتجهيزات، وهي موارد يمكن شرائها من السوق.

¹ شارلس هل، جارديث جونز، الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل تعريب محمد سيد أحمد، دار المريخ الرياض، السعودية، 2008، ص ص 119-120.

أما الموارد المعنوية فهي أكثر صعوبة من حيث المحاكاة، ويتجسد ذلك كأمر حقيقة في مثال الماركة والاسم التجاري، الذي ينطوي على أهمية كبرى حيث أنه يرمز لسمعة الشركة، ورغم أن المنافسين قد يرغبون في محاكاة الأسماء التجارية المشهورة، إلا أن القانون يحول بينهم وبين ذلك، ويعتبر كلاً من التسويق والمهارة التكنولوجية بمثابة موارد معنوية هامة، وعلى عكس الأسماء التجارية، يمكن محاكاة أساليب التسويق والمهارة التقنية بشكل أسهل نسبياً، أما بصدد المهارة التسويقية، نجد أن انتقال أعضاء فريق التسويق الماهرة بين الشركات يسهل عملية نشر تلك المهارات.

2- **تقليد القدرات:** تمتاز عملية تقليد القدرات بأنها أكثر صعوبة مقارنة بتقليد الموارد المالية والمعنوية، وذلك يرجع بصورة رئيسية لأن قدرات الشركة غالباً ما تكون غير مرئية، وحيث أن القدرات تتركز على الطريقة التي تتخذ بها القرارات والعمليات التي تُجرى إدارتها داخل الشركة، لذا يكون من الصعب على الغريب التمييز بين تلك العمليات أو إدراك مغزاها.

أن الطبيعة غير المرئية للقدرات قد لا تكفي للحيلولة دون حدوث عمليات التقليد، فمن الناحية النظرية قد يستطيع المنافسون النفاذ إلى داخل الشركة والوقوف على كيفية إدارتها من خلال استخدام وتعيين أفراد لديهم من أولئك الذين ينتمون لهذه الشركة. إلا أن قد ارت الشركة نادراً ما تكمن في شخص واحد، إذ انها نتاج تفاعل عدد كبير من الأفراد داخل بيئة تنظيمية متفردة، ومن الممكن الا يكون هناك شخصاً واحداً داخل الشركة يحيط بكامل نظامها الداخلي ونظم العمل فيها وفي مثل هذه الحالات قد يؤول مصير استقطاب أفراد من الشركة الناجحة لاستخدامهم وتعيينهم بغرض تقليد القدرات الرئيسية للشركة إلى الفشل وحيث أن الموارد تتميز بسهولة المحاكاة عن القدرات، نجد أن الكفاءة المتميزة المرتكزة على قدرات الشركة المتفردة يمكن أن تكون أكثر استمرارية أقل عرضة للتقليد مقارنة بالتي تتركز على مواردها - **قدرة المنافسين:** طبقاً لما أورده "بانكاج جيماوات" أن المحدد الرئيسي لقدرة المنافسين على محاكاة المزايا التنافسية للشركة يتجسد في أولوية الالتزامات الاستراتيجية للمنافسين، ويقصد "بانكاج" بالالتزامات الاستراتيجية، التزام الشركة بطريقة خاصة في إنجاز وتنفيذ أعمالها، أي تطوير مجموعة معينة من الموارد القدرات، ويقصد "بانكاج" من وراء ذلك، أنه عقب إعلان الشركة الالتزامات الاستراتيجية سوف تجد أنه من الصعوبة بمكان الاستجابة إلى المنافسة الجديدة، اذا ما اقتضى ذلك الاتصال من هذا الالتزام، ولذلك فعندما تعلن الشركة التزاماً طويلاً حياًل طريقة معينة لأداء العمل، فقد يؤدي ذلك إلى بطء محاكاة المزايا التنافسية لشركة محدثة، وبالتالي ستكون مزاياها التنافسية تتسم بالاستمرار نسبياً.

- **طبيعة الصناعة:** تعتبر البيئة الصناعية الديناميكية من البيئات سريعة التغير، وتمثل معظم الصناعات الديناميكية إلى الاستحواذ على معدلات عالية جداً من تجديد المنتج، وعلى سبيل المثال، الصناعات الاستهلاكية الإلكترونية وصناعة الحاسب الشخصي، ونقصد بمعدل التغير السريع في مجال الصناعات الديناميكية أن دورات حيات المنتج عادة ما تكون قصيرة، وان المزايا التنافسية يمكن ان تكون مؤقتة، ان الشركة التي تستحوذ على المزايا التنافسية اليوم قد تجد مركزها محاصراً فيما بعد بتجديدات المنافسين.

تعتمد استمرارية المزايا التنافسية للشركة على ثلاثة عوامل هي: مدى صعوبة عوائق التقليد وقدرة المنافسين على محاكاة التجديد، والمستوى الديناميكي العام في البيئة الصناعية، وعندما تتسم عوائق التقليد بالسهولة واليسر، فإن ذلك يؤدي الى كثرة المنافسين القادرين، وتتحول البيئة الى بيئة ديناميكية، ومع تطور عمليات التجديد على مدار الوقت، تتجه المزايا التنافسية لتكون مؤقتة، ومن ناحية أخرى، وحتى داخل إطار هذه الصناعات تستطيع الشركات بناء مزايا تنافسية أكثر استمرارية وديمومة، إذا ما كانت قادرة على عمل استثمارات تؤدي إلى بناء وتعزيز عوائق المحاكاة.

ثانياً: أسباب تطوير الميزة التنافسية

يعد تطوير الميزة التنافسية هدفاً للمؤسسة لأن وجود هذه الميزة يضمن لها البقاء والاستمرار في السوق وتطويرها يحتاج الى رؤية بعيدة المدى تتصف بالشمول والديناميكية في حشد جميع الموارد لتحقيق الأهداف، ويمكن تلخيص أهم الأسباب التي تدفع بالمؤسسة الى تطوير الميزة التنافسية¹:

- ظهور تكنولوجيا جديدة: التغيير التكنولوجي يخلق فرصاً جديدة في مجالات عديدة مثل تصميم المنتجات بواسطة الحاسب الآلي وطرق التسويق عبر الانترنت، وهذا يدفع المؤسسات الى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من مراحل ميزاتها التنافسية من أجل تخفيض التكلفة أو تمييز المنتج.
- ظهور حاجات جديدة للعملاء: عندما يرغب العملاء في حاجات جديدة أو تتغير أولوياتهم فان هذا يدفع بالمؤسسة الى تطوير ميزتها التنافسية أو ايجاد ميزة تنافسية جديدة لأن المؤسسة تسعى لا شباع رغبة عملائها
- تغير تكاليف المنتجات: في بعض الحالات تأثر الميزة التنافسية عندما يحدث تغير مهم في تغير تكاليف مدخلات الإنتاج، هنا تلجأ المؤسسة الى البحث عن ميزة أخرى تضمن لها تخفيض التكاليف ومن ثم تحقيق التميز مرة أخرى.
- التغير في القيود الحكومية: عندما تحدث تغيرات في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج أو حماية البيئة من التلوث أو قيود الدخول الى الأسواق فان المؤسسة ملزمة على مواجهة هذه التغيرات للبقاء في السوق ومواجهة المنافسين الآخرين.

¹حريري بشعور، صليحة فلاق، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية، مداخلة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، ديسمبر، القاهرة، 2011، ص8.

ثالثاً: مؤشرات قياس الميزة التنافسية

لا يوجد اتفاق بين الباحثين والمهتمين بالميزة التنافسية حول مقاييسها، وهناك عدة مؤشرات لقياس الميزة التنافسية وهي تختلف حسب نوع نشاط المنظمة التي تتمتع بميزة تنافسية سواء كانت إنتاجية أو خدمية.

فقد تم قياس الميزة التنافسية بطرق مختلفة مثلاً تم قياسها من خلال النظر الى مهارة المستخدمين ورغبتهم في تحقيق الأهداف وفعاليتهم بالنسبة للتكاليف ومدى ولائهم والتزامهم¹.

فعلى مستوى المؤسسة فان المؤسسة لا تكون ذات ميزة تنافسية عندما تكون تكلفة إنتاجها أكبر من سعر منتجاتها في السوق .

ويعني ذلك أن موارد المؤسسة قد تم استغلالها بصورة غير جيدة وتكون تكلفة إنتاج المؤسسة لمنتجاتها أكبر من تكلفة منتجات منافسيها وعليه تشكل الربحية وتكلفة الصنع والانتاجية والحصة من السوق مؤشرات للتنافسية على مستوى المؤسسة².

¹ سام الفقهاء، ادارة معلومات العملاء وأثرها في الأداء المؤسسي والميزة التنافسية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم الإنسانية، فلسطين، العدد2، 2011، ص 231.

² دويس محمد الطيب، التنافسية ومؤشرات قياسها، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2005، ص 31.

المبحث الثالث: كفاية ذكاء الاعمال

في ظل المنافسة الكبرى والدخول الى الأسواق العالمية، تهتم المؤسسات والشركات الكبرى والصغرى مهما كان حجمها في عملية اتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب لتوسعها واستمراريتها، لذا يتطلب الأمر الاهتمام بمفهوم ذكاء الاعمال وذلك لما له من أهمية كبيرة في ازدهارها، حيث أصبحت تركز هذه الشركات على تبني أنظمة تساعد في تحديد احتياجات الزبائن والتعرف على رغباتهم في المكان المناسب والزمان المناسب، وكذلك تحليل البيانات واستخراج التقارير اللازمة للعمل، بالإضافة المراقبة على أداء العمال لضمان السيورة الحسنة في المؤسسة كما هو مخطط لها دون انحرافات.

المطلب الأول: مفهوم كفاية ذكاء الأعمال وأهميتها

سنتعرف في هذا المطلب على مفهوم كفاية ذكاء الاعمال والاهمية الكبيرة التي يتميز بها:

أولاً: مفهوم ذكاء الأعمال

يعرف كفاية ذكاء الاعمال بأنه "نظام متكامل يحتوي على مجموعة من المعلومات المترابطة وادارتها وتخزينها واسترجاعها وتحميلها ثم الحصول على مخرجاتها تساهم في دعم عملية اتخاذ القرارات"¹. أصبح كفاية ذكاء الاعمال معروفاً في السنوات الأخيرة بوصفه مدخلاً جديداً لجمع وتحليل البيانات لغرض استخدامها من قبل الاعمال، الاستقراء المرجعي للموضوع يشير الى أن ذكاء الاعمال كمصطلح طرح لأول مرة من قبل *HANS PETER LUHEN* عام 1958 والذي كان يعمل في شركة *IBM* لصناعة الحواسيب والبرامج الفكرة التي تبناها *LUHEN* تدور حول بناء نظام لنشر المعلومات على مستوى المنظمة، وحدد تعريف لهذا المصطلح باستخدام أنظمة الدعم مستندة على الحقائق، في عام 1989 تم تفعيل الفكرة التي تبناها "لوهان" من قبل الباحث *DRSNER HOURARD* معتمداً على نفس التعريف الذي طرحه "لوهان"².

ومن جانب آخر عرف جواد وحجازي 2012 ذكاء الاعمال "بمثابة الفطنة التي يحتاجها القادة لتأهلهم لقيام بمسح وقراءة البيئة المتغيرة بشكل سريع ومستمر فظلاً على مساهمة التغيير التكنولوجي والعولمة وشدة المنافسة في تغيير منظور إدارة الاعمال لكثير من المنظمات"³.

¹ عبد العزيز بدر الندوي، ذكاء الاعمال منهجية لتطوير العمليات الإدارية في منظمات الاعمال، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص9.

² محفوظ حمدونا لصوف، دراسة استطلاعية في الشركة العامة للألبسة الجاهزة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2012، ص299.

³ موسى مسلم موسى السواعير، الدور الوسيط لكفاية ذكاء الاعمال في العلاقات بين كفايات التكنولوجيا المعلومات، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017، ص28.

لقد تم طرح مصطلح كفاية ذكاء الاعمال من قبل (*gartner*) في نهاية عام 1980 وتم تعريفه بأنه "الاجراء الموجه نحو المستخدم والذي يقوم بالوصل الى المعلومات مما يؤدي الى تحسين طريقة اتخاذ القرارات"¹.

بينما تعرف كفاية ذكاء الاعمال في معظم الأحيان "كمجموعة واسعة من البرامج والتقنيات لجمع وتخزين وتحليل وتجهيز وتحويل البيانات"².

ونلاحظ من التعريفات السابقة بان البعض نظر لمفهوم كفاية ذكاء الاعمال على انها منهجية، واخرون ركزوا على جانب التطبيقي، منه من اعتبره "مجموعة عمليات منظمة وممنهجة". ونستطيع القول بأنه مفهوم شامل للاستخدام التقنيات الحديثة ضمن نظام اداري ممنهج وبيئة ثقافية مميزة. ويتضح لنا بان أي مؤسسة تتوي تبني مفهوم كفاية ذكاء الاعمال، عليها ان تمتلك مجموعة من الكفاءات اللازمة لكي يتم تطبيق هذا المفهوم والاستفادة منه بأكبر قدر ممكن³.

ثانياً: أهمية كفاية ذكاء الاعمال

موضوع كفاية ذكاء الاعمال ليس بقديم العهدة، بل هو علم حديث بدأ بنظم دعم القرارات *Systems Decision Suppor*، وقد جاءت الحاجة الى تطبيقات ذكاء الاعمال نتيجة ضعف في تتبع التغيرات التي تطرأ على الأسواق وارتفاع تكاليف أنظمة المعلومات، وضعف الأداء الإداري وغيرها⁴. ويكتسب كفاية ذكاء الاعمال أهمية خاصة نتيجة ما تشهده بيئات العمل من تغير سريع في البيانات التي تخزنها وتنتجها المنظمات وفي الية اتخاذ القرارات، وتعاضم المنافسة التجارية على المستويات المحلية والدولية، مما يفرض المزيد من التحديات التي تستدعي توظيف برامج ذكية تساعد في مراقبة أداء العمل، وتحديد التغيرات التي يجب اجراءها وفي تحديد موقع المنظمة من الأهداف والاستراتيجيات التي وضعتها لنفسها⁵.

¹ عبد العزيز بدر الندوي، ، مرجع سبق ذكره، ص23.

² يسيم قائد عبده محمد، إطار مقترح لتطبيق نظام ذكاء الاعمال في التسويق، جامعة عز، اليمن، 2017، ص5

³ موسى مسلم موسي السواعير، مرجع سابق، ص28.

⁴ خليل شفيق، الإدارة الذكية للأعمال، مجلة النور للإلكتروني، العدد 462، على عنوان الموقع الإلكتروني التالي:

2019/05/22

httpM//www.annour.com/index.php?option=com_conton=view=12485itemid=1.2019/05/11

⁵ السورية، الجمعية العلمية للمعلومات ووزارة الاتصالات والتقنية، الندوة الوطنية الأولى حول تطبيقات ذكاء الاعمال، مكتبة

الأسد الوطنية، دمشق، على عنوان الموقع الإلكتروني التالي: 2019/04/26

<httpM//anythingown.com/news/?p=7033>.

تحاول الشركات بشكل مستمر تقديم خدماتها بشكل سريع وذات جودة عالية وبطرق ابداعية وذلك لجذب أكبر عدد من الزبائن واكتساب الميزة التنافسية. ويتطلب ذلك اتخاذ قرارات سليمة وصحيحة في ظل التغيرات البيئية السريعة في بيئة الأعمال، والضغط التنافسي من قبل المؤسسات المختلفة، فلذا على المؤسسات أن تمتلك بنية تحتية تساعدها في الاستجابة السريعة لمتغيرات وضغوط الأعمال.

مما سبق تبرز لنا أهمية استخدام كفاية ذكاء الأعمال من قبل المؤسسات، وذلك لمساعدتها في تحليل الأعمال ضمن هذه البيئة التنافسية المعقدة، وتقييم أداؤها ومراقبتها، ومحاولة التنبؤ بالفرص المستقبلية الاستثمار بها والابتعاد عن المخاطر المتوقعة، وتحسين آلية تنفيذ الأعمال من خلال الاستخدام الأمثل لذكاء الأعمال، كما أكد على أهمية المعلومات اللحظية التي تقدمها أنظمة ذكاء الأعمال في اتخاذ القرارات السليمة، ويعود ذلك للمراقبة اللحظية واستخراج التقارير بشكل مستمر، بعكس ما كان سابقاً حيث الانتظار لفترة زمنية معينة للحصول على تقارير حول خدمة معينة أو منتج معين لاتخاذ القرارات اللازمة بشأنه.

أكد *Riger* على أن استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات للتعامل مع المعلومات، من ناحية جمعها، ومعالجتها، وتوزيعها، والتشارك بها سيحسن من أداء العاملين، ويقود المؤسسة لتأدية وظائفها بكفاءة وفاعلية عالية. بالإضافة لما سبق فإن على المؤسسات أن تأخذ بعين الاعتبار التحديات والضغوط البيئية التي تتعرض لها، وذلك لتتمكن من البقاء والاستمرار خصوصاً مع الاقتصاد الرقمي، مما يتطلب توفر معلومات ومعارف وفي الوقت المناسب للتعامل مع الأحداث الحالية بحرفية والتوقع للمستقبل¹.

وقد حددت *Watson and Wixom* أهمية ذكاء الأعمال بما يلي:²

1- القرارات أفضل.

2- تحسين عمليات العمل.

3- معلومات أكثر وأفضل.

4- توفير وقت المستخدمين.

5- دعم وتحقيق أهداف العمل الاستراتيجية

ويمكن القول أن كفاية ذكاء الأعمال ليس عملاً كالمعتاد، أنها تتعلق باتخاذ القرارات بشكل أسهل بسرعة أكبر حيث تقوم الأعمال التجارية يومياً بجمع كميات ضخمة من البيانات مثل: معلومات حول الطب، المخزون، وحسابات الدائنين، والصفقات عند نقطة البيع، وبالطبع الزبائن أيضاً تكتسب الأعمال التجارية بيانات عامة مثل الخصائص السكانية وقوائم عناوين البريد من المصادر الخارجية، وألى ان أكثر من نسبة 93 من البيانات المتعلقة بالشركات اليوم ليست صالحة للاستعمال في عملية اتخاذ القرار للأعمال.

¹ موسى مسلم موسى السواعير، مرجع سبق ذكره، ص ص 29-30.

² Frates, Janice and Sharp, Seena, «using business intelligence to discover new market opportunities», journal of competitive intelligence and management, volume 03, 2005, 3fall.

وعليه فان دعم وتنظيم البيانات لقرارات الاعمال الافضل يمكن أن يؤدي الى الميزة التنافسية، ويحقق التعليم كشف ورفع تلك الميزات أو الفوائد من خلال ذكاء الأعمال، وعليه فان ذكاء الاعمال الأكثر من مجرد مجموعة بيانات وتقنيات، فهي تساعد على خلق المعرفة من عالم المعلومات والحصول على البيانات الملائمة واكتشاف قوتها، والمساهمة في خلق القيمة، وتحول المعلومات الى المعرفة، فذكاء الاعمال عبارة عن تطبيق لوضع المعلومات المناسبة وتسليمها للمستخدم المناسب في الوقت المناسب لدعم عملية اتخاذ القرار.

وتعم اعراض ممارسات جو تطبيقات المشروع على تزويد ذكاء الاعمال، والحافز الأساسي للعديد من هذه الاستثمارات هو تحقيق او انجاز سيطرة الأفضل على العمليات اليومية، منها على سبيل المثال: أنظمة تخطيط موارد المشروع (ERP) التي تعمل على تمكين الشركات من تعقب أماكن الطلب، وخدمة العملاء في الوقت المحدد، وتعمل أنظمة الإدارة سلسلة التوريد على تزويد وظائف تخطيط سلسلة التوريد، وتعمل أنظمة إدارة العميل على تزويد إدارة مجموعة العمليات المؤدية الى المبيعات، وأدوات مركز المحادثة أو الاتصال، وتعد كل هذه التطبيقات وغيرها مصادر البيانات في عالم مستودع البيانات التي يمكن أن تستخدم لتزويد ذكاء العمال¹.

وأيضاً تعد تطبيقات كفاية ذكاء الاعمال والتنقيب في البيانات من الأدوات الأساسية الكثيرة من المنظمات، خاصة تلك التي تمتلك احجاماً من البيانات، وعملية تنظيمها تزود صناعات القرار بمعلومات دقيقة، ويطبق ذكاء الاعمال في المنظمة عبر برامج الكمبيوتر التي تعمل على اكتساب البيانات من مصادرها المختلفة مثل: قواعد البيانات، وملفات *word* و *excel*... الخ.

وتحليلها بغرض تقديمها بشكل أفضل لمتخذي القرارات، إضافة الى تقديم طريق سهلة لمراقبة الأداء داخل المنظمة².

المطلب الثاني: أنظمة وأدوات كفاية ذكاء الأعمال

هناك العديد من أنظمة وأدوات كفاية ذكاء الاعمال وستعرض اليها في هذا المطلب كالتالي:

أولاً: أنظمة كفاية ذكاء الاعمال

أدى تعقد بيئة الاعمال المعاصرة الى اتساع دائرة القرارات التي ينبغي اتخاذها تحت ظروف عدم التأكد، وهنا أصبح ينظر الى الحاسب ونظم تقنية المعلومات المبنية على الحاسب *computer based information systems* باعتبارها اطر لدعم تالف وتكامل مع التقدير الشخصي للمدير، تطوير، تكييف فحص اختبار بدائل للتصرف واتخاذ القرارات، وبالتالي فان حيازة الأنظمة المذكورة ليس هدفاً في حد ذاته،

¹ Williams, Steve and Williams, *The Business Value of Business Intelligence*, BUSINESS INTELLIGENCE JOURNAL, FALL 2003.

² خليل شفيق، مرجع سبق ذكره، ص6.

وانما هو وسيلة لتحسين قدرة المدير على اتخاذ القرارات، وبالتالي فان كفاءة اعمال المؤسسة والمجتمع ككل.

ويحتاج المدير الى وسائل اتصال ووصول الى البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالإضافة على حيازة القدرة على تحليل هذه البيانات والمعلومات وهنا يمكن ان تقدم أنظمة المعلومات المبنية على الحساب من الوسائل ما يجعل هذا الاتصال ميسورا، وذلك التحليل ممكن من الناحية الاقتصادية أكثر سهولة امام متخذ القرار.

وفيما يلي سنعرض نبذة من الأنظمة المختلفة المبنية على الحاسب الالى:¹

1_ أنظمة معالجة البيانات الكترونية: ويطلق على الأنظمة أحيانا أنظمة معالجة البيانات *Data Processing System (EDPS)* وقد ظهرت هذه الأنظمة من منتصف الخمسينات، وينصب كل تركيزها على تجميع وتشغيل البيانات *Data Collection and Electronic Data Processing System (TPS)* حيث تعتمد على الحاسب الالى لمعالجة العمليات المالية للمؤسسات في تسجيل تلك العمليات وتحليلها وتبويبها وتلخيصها، أي ان هذه الأنظمة يمكن استخدامها فقط لأداء المهام الهيكلية والروتينية.

ومما هو الجدير بالذكر انا نظم التشغيل الالكتروني للبيانات وهي على هذه الصورة ليست مؤهلة لخدمة اتخاذ القرار، وانما هي موجهة نحو انتاج تقارير تعطي معلومات معينة، مثل إعطاء ملخص الأجور وتحليلها او تقرير عن موقف المخزون السلعي بالمؤسسة في تاريخ محدد، ومثل هذه التقارير لا تقدم مباشرة في اتخاذ القرار، كما ان هذه الأنظمة تخدم بصفة أساسية المستويات الإدارية الدنيا.

2_ أنظمة المعلومات الإدارية *Management Information System*: ظهرت أنظمة المعلومات الإدارية في منتصف الستينيات يهدف توفير المعلومات اللازمة لمستوى الإدارة الوسطى لمساعدة على نظامها من تخطيط ورقابة واتخاذ قرارات التي تحتاج الى قدر من الخبرة والتقدير الشخصي لمتخذ القرار

3_ أنظمة تجهيز المكاتب آليا *Office Automation System(OAS)*: ويطلق على هذه الأنظمة أحيانا نظام المساعدة على أداء الاعمال المكتبية *Office Support System* ، وقد ظهرت في السبعينيات بهدف المساعدة على أداء الاعمال المكتبية وتعتبر برامج معالجة الكلمات هي أشهر مثال في نظام المساعدة على أداء الاعمال المكتبية، ويتضح من مفهوم هذه الأنظمة انها لا تساعد على اتخاذ القرارات ولكنها فقط تساعد على أداء بعض العمال المكتبية بصورة أسرع.

يتضح من الأنظمة الثلاثة انها لا تقي باحتياجات الإدارة العليا والتي يختص أساسا بالاستراتيجية والتخطيط لكافة اوجهات أنشطة المؤسسة، بل تتعلق بالأحداث التاريخية والجارية والمستقبلية في الاجل القصير، ولهذا الأسباب ظهر الحاجة الى وجود نظام يفي باحتياجات الإدارة العليا لذا ظهرت

¹ صلاح الدين عبد المنعم مبارك، اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر،

4_ أنظمة دعم اتخاذ القرار: ظهرت هذه الأنظمة في منتصف السبعينيات، وهي نظم معلوماتية حاسوبية تهدف بصورة أساسية الى تزويد صانع القرار الإداري بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات كما تسمح نظم اتخاذ القرار المتخذ القرار منان ينظم حكمه الشخصي مع مخرجات الحاسب الالي من خلال تفاعل بشري الي يؤدي الى انتاج معلومات ذات معنى من اجل دعم عملية اتخاذ القرار، وتستخدم النماذج الرياضية وعناصر قاعدة البيانات لحل المشكلة قيد الدراسة.

ثانيا: أدوات كفاية ذكاء الاعمال *business intelligence Tools*

اختلف الكتاب والباحثين في تحديد أدوات كفاية ذكاء الاعمال فيجد (kelly,2005) أدوات كفاية ذكاء الاعمال ب: {الواح القياس، متاجر البيانات، التنقيب عن البيانات، بطاقات الدرجات الموزونة، المعالجة التحليلية الفورية، تقنية مستودعات البيانات}¹.

في حيث يذكر (negash,2004) ان أدوات كفاية ذكاء الاعمال تتكون من: تنقيب البيانات، الاستشعار الاستثنائي، التنبيه، أنظمة المعلومات الجغرافية، تقنية عرض البيانات².

ويشير (شاهين 2007) بأن كفاية ذكاء الاعمال خمسة عشر أداة هي (انشاء التقارير التقنية على البيانات المعالجة التحليلية الفورية، مستودعات البيانات، العملاء الاذكياء، البوابات الذكية، الواح القياس، بطاقة الدرجات الموزونة، تقنية عرض البيانات، أنظمة المعلومات الجغرافية، إدارة أداء الاعمال، متابعة نشاط الاعمال، الذكاء التنافسي، التطبيقات التحليلية، إدارة علاقات الزبائن، ويعرض الباحثان خمسة عناصر رئيسية ضمن معمارية نظام ذكاء الاعمال والتي هي:³

1. مستودعات البيانات.

2. عمليات (استخلاص، نقل، تحميل البيانات).

3. المعاملات التحليلية الفورية.

4. تقنيات استعراض البيانات.

مستودعات البيانات:

يعد مستودع البيانات اتجاها تقنيا جديدا، ووصف على أنه من أحدث مفاهيم حقل نظم المعلومات، ويكسب هذا المفهوم أهمية كبيرة في العديد من تطبيقات الاعمال وعلى نحو خاص من المنظمات الكبيرة ذات الفروع الكثيرة والموزعة لما له من دور فعال في إدارة مواردها المعلوماتية وتحسين عملية صنع القرار فيها.

¹Kelly David,(2005), **the birth of business intelligence**, copied article of the:profit:the bones of technology,february,oracle,(online),a available,http://www.oracle.com.

² Negash, Solomon, (2004), "**Business Intelligence**", Communications of the Association for Information Systems, vol. 13, Association for Information Systems.

³ شاهين مازن إسماعيل، تقييم منافع متحققة من أنظمة ذكاء الاعمال في خلق قيمة للمنظمات، مذكرة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2007، ص26.

وان الأساس الذي تقوم عليه فكرة مستودع البيانات هو تحقيق التكامل فيما بين بيانات المنشرة والموزعة عبر مختلف قواعد البيانات ونظم معالجة المعلومات والنظم الموروثة، فضلا عن مصادر البيانات الخارجية ذات الصلة بأعمالها بحيث يتوفر لدى المنظمة بيئة موحدة ومتكاملة لبياناتها الحالية والتاريخية في إطار مستودع واحد

ان مستودع البيانات الذي هو نظام تخزين بيانات تحليلية موجهة نحو دعم القرارات يتم من خلاله مكاملة وتوحيد بيانات المنظمة وتخزينها بعد إزالة النقص والتكرار منها وتوحيد مقاييسها في اطار بيئة ذات أسلوب كفو في تخزين واسترجاع البيانات، أما متاجر البيانات فهي جزء لا يتجزأ من مستودعات البيانات، لكن هذه المتاجر مخصصة لجزء من المنشأة أو المكان الذي وجد فيه المستودع، فمثلا في مجال مستودعات المصارف يمكن أن يكون متجر قاص بنظام التحولات الخارجية وأخرى بحسابات الجارية وغيرها حيث يتمكن المديرين وصناع القرار من خلال استخدام مستودع البيانات وما يرتبط به من أدوات تقنية من توليد تقارير متنوعة وبمستويات مختلفة من تفصيل وتنفيذ تحليلات معقدة وبشكل أني والحصول على معلومات ومعرفة من بين الكم الهائل من البيانات المتراكمة لدى المنظمة¹.

عمليات (استخلاص، نقل، تحميل البيانات):

وهي أدوات مصممة لتقوم باستخلاص وتكامل البيانات من مصادرها المختلفة بناء على خريطة استخلاص محدد، فعملية التكامل ضرورية لتحويل هذه البيانات الى الصورة المطلوبة من قبل المنظمة بغض النظر عن كيفية تخزينها في البيئة التشغيلية، وذاك قبل نقلها الى مستودع البيانات².

وتعرف تقنيات تكامل البيانات "بأنها تصنيف واسع من التقنيات استخلاص ونقل، وتحميل البيانات من مصادر البيانات الى مستودع البيانات المستهدف والتي يطلق عليها (ETL) اختصارا ل *Extract* « *Transforme and load* تعد من اهم تقنيات تكامل البيانات"³.

وتعرف أيضا "بانها سلسلة من التطبيقات لاستخلاص مجاميع البيانات من مصادر مختلفة، ونقلها الى منصة البيانات ومن ثم تطبيق سلسلة من العمليات لتجهيزها وترحيلها الى مستودع البيانات"⁴.
التتقيب عن البيانات

ان ظهور مصطلح التتقيب عن البيانات كان بالتحديد في منتصف التسعينات في الولايات المتحدة الامريكية، وهو يجمع ما بين الإحصاء والتكنولوجيا المعلومات (قواعد البيانات، الذكاء الاصطناعي، التعلم

¹سالم محمد عاصم، تصميم مستودع بيانات لدعم إدارة علاقات الزبائن، مذكرة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2010، ص12.

² westling sebastien, »business intelligence ;a wayto get in control of you data,mesters thesis unbuplished,mid sweden university.

³ Ahronovitz et al,miha,»cloud computing use case discussiongroup»,v4,sithttp://cloudiscases.org/cloud comping usecases whitepaper-a0.odt.

⁴ Loshin david »business inteligence :the savvy managersguide « getting onboard with emerging IT.san Francisco:morgan kaufmann.

الالي) ان علم التنقيب عن البيانات هو علم مستقل بحد ذاته، ولو ان بعض الباحثين يرى ربط بعلم استرجاع المعلومات، نظرا لان هذا الأخير يعتبر أقدم بكثير من التنقيب عن البيانات ولكن يرى العديد من الباحثين أيضا نضوج مواضيع هذا المصطلح يجعله علم مستقل بحد ذاته. حيث العلم المسؤول عن أساليب وطرق إنتاج المعلومات وقواعد المعرفة من خلال كم كبير من البيانات التي يتم التنقيب فيها وربطها بأساليب علمية للخروج بمعلومة او معرفة جديدة¹.

ثالثا: تقنيات استعراض المعلومات

ان تقنيات عرض المعلومات من التقنيات المهمة لنجاح كفاية ذكاء الاعمال من خلال إيصال المخرجات المتمثلة بالمعلومات للمحللين ومتخذي القرار هناك عدة أنواع مثل هذه التقنيات تستخدم بأشكال مختلفة سواء كانت بشكل منفرد او متداخل ليتلاءم مع الهدف، وكما يأتي:

1. **التقارير:** ان عملية انشاء التقارير عبر أنظمة الذكاء الاعمال تتضمن إمكانية توليد تقارير متنوعة عن المبيعات، الوضع المالي، الاستعلامات... الخ ويمكن ان تكون هذه التقارير بسيطة مثل جدول او تكون معقدة مثل التقارير التي تعرض ملخصات يمكن التفاعل معها للحصول على التفصيل المطلوب².

2. **لوحة القياس:** تعرف لوحة القياس بانها أداة عرض مرئية تزود بصورة بيانية لمؤشرات الأداء الرئيسية الحالية من اجل تفعيل الاستجابة للتغيرات في بعض الجوانب كالمبيعات، إدارة علاقات الزبائن، تقييم الأداء، مستويات المخزون. وضمن وظيفة متابعة نشاط الاعمال تقوم ألواح القياس بعرض المؤشرات المتعلقة بإدارة الأداء التنظيمي والمشتقة من المعلومات المباشرة التي يتم الحصول عليها من مستودعات البيانات³.

3. **بطاقة الأداء Scorecard:** عبارة عن مجموعة من المقاييس التي تزود الإدارة العليا بنظرة سريعة وقابلة للفهم عن الأعمال وتعد من أحدث المداخل الشائعة في قياس الأداء، والتي تقترح الاهتمام المستمر بقياس وتحسين الأداء التنظيمي. وتستخدم بطاقة الأداء ضمن إطار لوحة القياس بوصفها جزءاً منها. وتجدر الإشارة إلى أن بطاقة الأداء هي نوع خاص من التقارير يتكون من مجموعة من مقاييس الأعمال الرئيسية، وغالبا ما يتم عرض مؤشر الأداء مع رسم توضحي مثل اللون الأحمر أو الأصفر أو الأخضر وكذلك السهم المتجهة إلى الأعلى أو إلى الأسفل للدلالة على اتجاه الأداء⁴.

¹ Loyd johen, »identifying keycomponents of business intelligence systems and their role in managerialdecision making « master of appliedinformation management program, universityof oregon.

² شاهين مازن إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص80.

³ Negash N179.

⁴ Nveen,K,vodapalli,»critical success factors of BI implementation»,masters thesis of Copenhagen,IT university.

والشكل الاتي يوضح أدوات ذكاء الأعمال ضمن معمارية النظام

المطلب الثالث: ابعاد كفايات ذكاء الأعمال

وفي الدراسة الحالية تم تحديد أبعاد كفايات ذكاء الأعمال بالاستناد إلى سنجاري وارزمي والمتضمنة الكفايات الإدارية والكفايات الثقافية والكفايات التقنية، وقد عرفها على أنها مقدرة المنظمة لإنتاج خدمات وبرامج ذكاء الأعمال واستخدامها في اتخاذ القرارات بكفاءة وفاعلية.

أولاً: الكفايات الإدارية لذكاء الأعمال

عرفها (Sangari et razmi) على أنها "كفاية المنظمة في إنشاء المعلومات والمعارف ذات الصلة بعملها من أجل تعزيز قدرتها الإدارية في صناعة القرارات، ويتمثل ذلك في امتلاك المنظمة لإجراءات وأساليب واضحة لجمع المعلومات والمعارف عن بيئتها الخارجية بشكل مستمر، وكذلك توفر إجراءات وأساليب واضحة لتوزيع ونشر المعارف والمعلومات بشكل فعال بالإضافة لتحليل النتائج، كما وأن تتم عملية الوصول للمعلومات والمعارف لغايات اتخاذ القرارات من قبل متخذي القرار بشكل سهل وسريع وبالوقت المناسب"¹.

كما وقد عرفها كل من (lonngvisit و petrini and pzzebon) بتعريف مشابه لما سبق على أنها "كفاءة وفاعلية المنظمة على خلق معارف مميزة تساعدها في صناعة القرارات والتميز عن غيرها من المنظمات في نفس المجال"².

وأكد (lonngvisit 2006) على أهمية الحصول على المعلومات الفاعلة وبالوقت المناسب وذلك ليس للتميز والنجاح بل للبقاء أولاً، كما وأكد على أهمية نظم ذكاء الأعمال في تحقيق هذا الغرض، وكذلك دور الكفايات الإدارية في تحقيق استراتيجيات عمليات نظم ذكاء الأعمال"³.

ثانياً: الكفايات الثقافية لذكاء الأعمال

وقد عرفها (sangari and razmi) على أنها كفاية المنظمات وقدرتها على تطوير ثقافة جمع المعلومات بكفاءة وفاعلية. كما وقد عرفها كل من (curry and moore 2003) على أنها قدرة المنظمة على تطوير ثقافة ذكاء الأعمال بشكل قوي وكبير في عمليات العمل الداخلية والخارجية في المنظمة، ونشر ثقافة استخدام أدوات ذكاء الأعمال للحصول على أكبر منفعة منها وكذلك التشارك بالمعرفة والمعلومات.

أما Oliver فقد ركز على أهمية الفهم المشترك والاعتقادات بأهمية أدوات ذكاء الأعمال والقيمة المضافة التي يمكن الحصول عليها من تطبيق هذه الأدوات في العمل، وأهمية النظر لها على أنها أصل

¹ Sangari, M & Razmi, J.. Business intelligence competence, agile capabilities, and agile performance in supply chain: An empirical study. **Logistics Management**, 26 (2) , 2015, 356-380.

² Petrini, M. and Pozzebon, M., Managing sustainability with the support of business intelligence: integrating socio-environmental indicators and organizational context, **Journal of Strategic Information Systems**, Vol. 18 No. 4, 2009, pp. 178-191.

³ Lonngvist, A. and Pirttimaki, V, The measurement of business intelligence, **Information Systems Management**, Vol. 23 No. 1, 2006, pp. 32-40.

استراتيجي من أصول المنظمة سيقودها إلى تحقيق النجا والتميز في العمل من خلال اتخاذ قرارات سليمة بجودة عالية. ويتمثل هذا المفهوم بأن المعلومات والمعارف تستخدم بشكل فعال في جميع جوانب العمل في المنظمة، كما وأن المعلومات والمعارف تتدفق بشكل فعال بين أجزاء المنظمة، وأن تدرك المنظمة بكافة أفرادها أهمية المعارف والمعلومات، والنظر لها كأصل استراتيجي من أصول المنظمة، وبالتأكيد يتحقق ذلك من خلال رغبة واستعداد جميع العاملين في المنظمة للتشارك بالمعارف والمعلومات التي يمتلكونها عن كيفية أداء العمل بأسلوب سليم ومميز يحقق نتائج من شأنها علو ونهوض المنظمة.

ثالثاً: الكفايات التقنية لذكاء الأعمال

وقد عرفها كل من (Petrini (2009) et Kudyba and Hoptroff (2001) على أنها " قدرة المنظمة على توفير أدوات وبرمجيات ذكاء الأعمال والاستخدام الأمثل لهذه التطبيقات كتخزين البيانات التاريخية والتحليل الفوري للبيانات. ويتمثل هذا البعد بامتلاك المنظمة للبرمجيات الملائمة لتحليل وتصنيف البيانات التي يحتاجها الأفراد العاملون وبشكل فوري من خلال تمثيلها رسمياً مما يسهل الاستفادة من وبشكل سريع، وكذلك الأمر أن يتوفر في المنظمة قاعدة بيانات مخصصة تساعد متخذي القرار في وضع الاستراتيجيات اعتماداً على تحليل الميول والاتجاهات، وكذلك تطبيق النماذج المختلفة للتنبؤ بالسلوك المستقبلي لزبائن المنظمة، ويكون ذلك من خلال الكشف عن العلاقات غير النمطية في بيئة عمل المنظمة وذلك بتبني وتطبيق منهجية التنقيب عن البيانات (Data Mining) " ¹.

وقد أكد (Nagai) (2011) على أن كفايات ذكاء الأعمال (الإدارية، الثقافية، التقنية) تلعب دوراً مهماً في سرعة الاستجابة لدى المنظمة، وقدرتها على العمل برشاقة مما سيؤدي ذلك إلى التحسين من موقعها التنافسي ².

¹ Kudyba, S. and Hoptroff, R. (2001), Data Mining and Business Intelligence: A Guide to Productivity, **Idea Group Publishing, Hershey, PA.**

² Ngai, E.W.T., Chau, D.C.K. and Chan, T.L.A (2011), "Information technology, operational management competencies for supply chain agility: findings from case studies", **Journal of Strategic Information Systems**, Vol. 20 No. 3, pp. 232-249.

ملخص الفصل الأول

عرفت تكنولوجيا المعلومات تطورا سريعا حيث اصبح من الصعب على الافراد والمؤسسات متابعة هذه التطورات والاختراعات الجديدة، وجعلت التكنولوجيا المتطورة عملية نقل وتبادل المعلومات والبيانات والمعرفة من أي مكان في العالم الى مكان اخر عملية سهلة وتتم بسرعة وفعالية، بالزيادة على ذلك التخفيض في التكاليف والزيادة في سرعة المعالجة وتحسين الجودة في أنشطة المؤسسات لاكتسابها الميزة التنافسية، حيث تسعى كل مؤسسة للحصول على مراكز تنافسية، التي بفضلها تتمكن المؤسسات الدخول الى الأسواق واخذ مكانة في وسط كبير وشديد التنافسية، لضمان الأرباح والاستمرارية والصمود امام المنافسين وتحقيق الأهداف والاستقرار والتجديد.

مقدمة الفصل الثاني

بعد قيامنا في الدراسة النظرية بتحديد المفاهيم الخاصة بمتغيرات الدراسة، سنقوم بدراسة ميدانية في "مجمع بلعبيدي" تهدف الى محاولة اسقاط الدراسة النظرية على الواقع من خلال صياغة استبيان بناءا على ما سبق من مفاهيم وابعاد خاصة بالموضوع. كما تهدف الدراسة الميدانية أيضا الى اختبار جملة من الفرضيات التي تقوم عليها الدراسة، حيث قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

- المبحث الأول: بطاقة فنية لمجمع "عبيدي محمد" وحدة المصبرات الغذائية
- المبحث الثاني: تحليل النتائج الوصفية للدراسة التطبيقية
- المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول: بطاقة فنية لمجمع "عبيدي محمد" وحدة المصبرات الغذائية

لقد قمنا بإجراء دراستنا الميدانية على مستوى مؤسسة "عبيدي محمد" للمصبرات الغذائية ذات الطابع الخاص وهي مؤسسة محدودة، وللتعرف أكثر على هذه المؤسسة وسنحاول التطرق إلى مجموع من النقاط التي ستعرف لنا المؤسسة بشكل مفصل وتعطي لنا صورة عامة عنها

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المجمع وطبيعة نشاطه وأهدافه

حاولنا من خلال هذا المطلب تقديم نظرة عامة على المؤسسة من خلال الموقع والمساحة.

أولاً: تعريف مجمع عبيدي محمد

مجمع عبيدي محمد هو مؤسسة فردية تأسست من طرف عبيدي محمد سنة 2001 وهي من أهم المؤسسات الاقتصادية في الوطن والولاية خاصة لما تقدمه للزبائن والمواطن الجزائري من إنتاج. مجمع عبيدي محمد نظرة اقتصادية بارزة تهدف إلى بعث وخلق صناعة حديثة ومتطورة وهي صناعة مبنية على أسس وقواعد علمية حديثة مشبعة بروح المبادرة والبحث العلمي الذي هو أساس النجاح والتطور عبر السنين، فعلى إثر انفتاح السوق الوطني وتحول المسار السياسي في الجزائر من نظام اشتراكي إلى نظام رأسمالي وخصوصة القطاع الصناعي ودعم المشاريع الخاصة من طرف الحكومة وذلك بتقديم مساعدات وتسهيلات لرجال الأعمال، وبعد عدة أبحاث ودراسات تمهيدية لإعداد المشروع والتي من بينها التركيز على المنطقة الجغرافية.

مؤسسه عبيدي محمد، فكرة وحلم كل شخص مجرب ومتمرس فتح المجال لتحقيق طموح شباب مسلح بالعلم ليحقق ذاته وليكون لنفسه ركيزة متينة وصلبة، ويعتبر هذا طموح فريق شباب آمن بالفكرة ويريد تحقيق الحلم بدعم من أصحاب الخبرات والتجارب، وهو الحلم الذي بدأ بفكرة وأصبح أحد أكبر المنافسين في السوق الوطنية والطموح المتواصل إلى السوق الدولية.

ثانياً: الموقع والمساحة

تقع وحدة المصبرات الغذائية عبيدي محمد في الشرق الجزائري وبالتحديد على الطريق الوطني رقم 26 سدراتة - بلخير - ولاية قالمة حيث أنه يقع على الشمال الشرقي للولاية بحوالي 6 كلم يحدها من الشرق بلدية لخزارة ومن الغرب بلدية قالمة ومن الشمال بلدية بلخير ومن الجنوب الأراضي الزراعية، وتقدر المساحة الإجمالية للمؤسسة 22500م² وقد تم البدء في هذا النشاط برأس مال قدره 115000.000.000 دج وفر 350 منصب عمل في المؤسسات الأربعة.

وحدة إنتاج الفرينة: حيث تنتج علامة مميزة "كيمو" في سوق الفرينة.

وحدة إنتاج القمح اللين: حيث تنتج علامة مميزة مطاحن "الحسن لعبيدي" في سوق الدقيق.

وحدة إنتاج الأكياس البلاستيكية: وهي وحدة ذات جودة ونوعية في الإنتاج، ويمثل وحدة إنتاجية كبرى على مستوى التراب الولائي وأخذت على عاتقها إنتاج أكياس بلاستيكية بالمادة الأولية (البولي بروبيلين) حيث يتم تعبئتها بمنتوج الهائل كالسميد والنخالة والفرينة.

وحدة المصبرات الغذائية: حيث تنتج علامة مميزة زيمبة وهو منتج جديد يفرض نفسه في سوق المصبرات.

ثالثا: طبيعة نشاط المجمع وأهدافه

أ- من حيث النشاط: مجمع عبيدي محمد هو قطب اقتصادي في ولاية قالمة يعتبر من أهم المؤسسات ذات الطابع الخاص في الولاية ويكمن نشاط هذه المؤسسة في:

- ✓ توفير كل المتطلبات الصناعية التي يحتاجها الفرد في حياته اليومية.
- ✓ تنمية نشاط الولاية من الناحية الاقتصادية.

ب- من حيث الأهداف: يهدف مجمع عبيدي محمد إلى:

- ✓ تحقيق أكبر قدر ممكن من المبيعات وبالتالي تحقيق أكبر ربح ممكن.
- ✓ الاستيلاء على أكبر حصة سوقية في الولاية.
- ✓ البقاء والنمو والاستمرار.
- ✓ العمل على تحسين منتوجاتها.
- ✓ تلبية الطلب المتزايد على هذا النوع من المنتوجات في السوق المحلية والوطنية.
- ✓ السهر على تغطية عدد كبير من مناصب الشغل في الولاية.
- ✓ العمل على خلق نشاطات صناعية أخرى.

رابعا: وحدة المصبرات الغذائية

هي شركة حديثة النشأة تأسست في أوت 2010 وذلك في ظل التطورات والتنوعات التي قامت بها المؤسسة لتربع الوحدة على مساحة قدرها 7000 م² من بينها 4100 م² مخصص للإنتاج و2900 م² للمخازن.

تزود هذه الوحدة السوق الوطنية بمنتوج عالي الجودة بمختلف الأنواع (هريسة، طماطم، مربى الفواكه) حيث تحمل علامة "زيمبة" ذات أحجام متراوحة بين 1 كلغ، و1/2 كلغ و140 غ تابعة للهريسة وهناك تركيزين لنوع الطماطم 22% و28% وعلاوة "كيمو" بتركيز 22%.

خامسا: طاقة إنتاج الوحدة

تصل طاقة إنتاج الطماطم 242 طن يوميا، تعمل الوحدة على تحويل المادة الأولية (الطماطم) إلى مادة نصف أولية ثلاثي تركيز الطماطم وهذا خلال نضج الطماطم في شهري (جويلية وأوت) وأما فيما يخص باقي أشهر السنة فتقوم الوحدة بتحويل المادة نصف الأولية المتحصل عليها سابقا إلى منتج نهائي والمتمثل في ثلاثي تركيز الطماطم 28% وتركيز الطماطم 22%.

سادسا: مصدر إنتاج الطماطم

تنتج وحدة المصبرات إنتاجها من مصدر واحد هو الطماطم الناضجة، وفي بعض الأحيان تقوم باستيراد المادة نصف الأولية ثلاثي تركيز الطماطم في حالة نقص المنتج الوطني.

الطماطم: تقوم المشتلة النموذجية بإنشاء شتلة الطماطم وتقوم ببيعها للفلاحين بشرط بيع المحصول للشركة، وتكون المتابعة من طرف أخصائيين في الميدان حتى نضج الطماطم وبيعها للشركة.

المادة نصف الأولية: تقوم الوحدة باستيراد المادة نصف الأولية (ثلاثي تركيز الطماطم 36-38%) من طرف الدول التالية (إيطاليا، الصين، الولايات المتحدة الأمريكية).

المطلب الثاني: أهداف الوحدة ومهامها وسير عملها

أولا: أهداف الوحدة

- تسعى الوحدة إلى تحقيق عدة غايات على المستوى الوطني والمستوى الخارجي نذكر منها ما يلي:
- ✓ تحقيق الربح.
 - ✓ تحقيق أكبر قدر ممكن من المبيعات.
 - ✓ تحسين المنافسة الخارجية من خلال التركيز على جودة المنتج مما يساعد على ارتفاع مردود الإنتاج.
 - ✓ الحصول على أكبر حصة سوقية.
 - ✓ تقليل مجالات الاستيراد.
 - ✓ البقاء والنمو والاستمرار.
 - ✓ امتصاص اليد العاملة عن طريق اعتماد سياسة تكوين الشباب وإدماجهم داخل الوحدة للتقليل من حدة البطالة.
 - ✓ تلبية الطلب المتزايد على هذا النوع من المنتجات في السوق الجزائرية.
 - ✓ المشاركة في تحسين العمال وتكوينهم
 - ✓ ضمان التسويق لبضاعتها في إطار الأهداف المسطرة والتدابير من قبل الحكومة.

ثانيا: مهام الوحدة

- تتمثل المهام التي تقوم بها الوحدة في النقاط التالية:
- ✓ استقبال المواد الخام والمستلزمات من الموردين المحليين أو الخارجيين من الموانئ والمطارات وتخزينها.
 - ✓ توفير المواد والمستلزمات ووضعها تحت تصرف قسم الإنتاج التابع لها.
 - ✓ القيام بالتحويلات بين مختلف الوحدات عند الحاجة إلى المواد.
 - ✓ تقوم بعمليات البيع والشراء المباشر لمختلف الزبائن.
 - ✓ القيام بعملية المراقبة لمختلف المصاريف والعمليات التخزينية الأخرى.

✓ استيراد المعدات المرتبطة بإنتاج المصبرات الغذائية.

ثالثاً: سير عمل الوحدة

توظف المؤسسة 427 عاملاً حالياً، تقوم بتقسيمهم حسب متطلبات الإنتاج وظروف المؤسسة دون الخروج عن الإطار القانوني والمحدد للعمل والمتمثل في 40 ساعة أسبوعياً، كما تعمل لمدة 24 ساعة يومياً.

وهناك نوعان من العمل لقضاء هذه المدة داخل المؤسسة ما يسمى بالتنظيم التقني للعمل وهما:

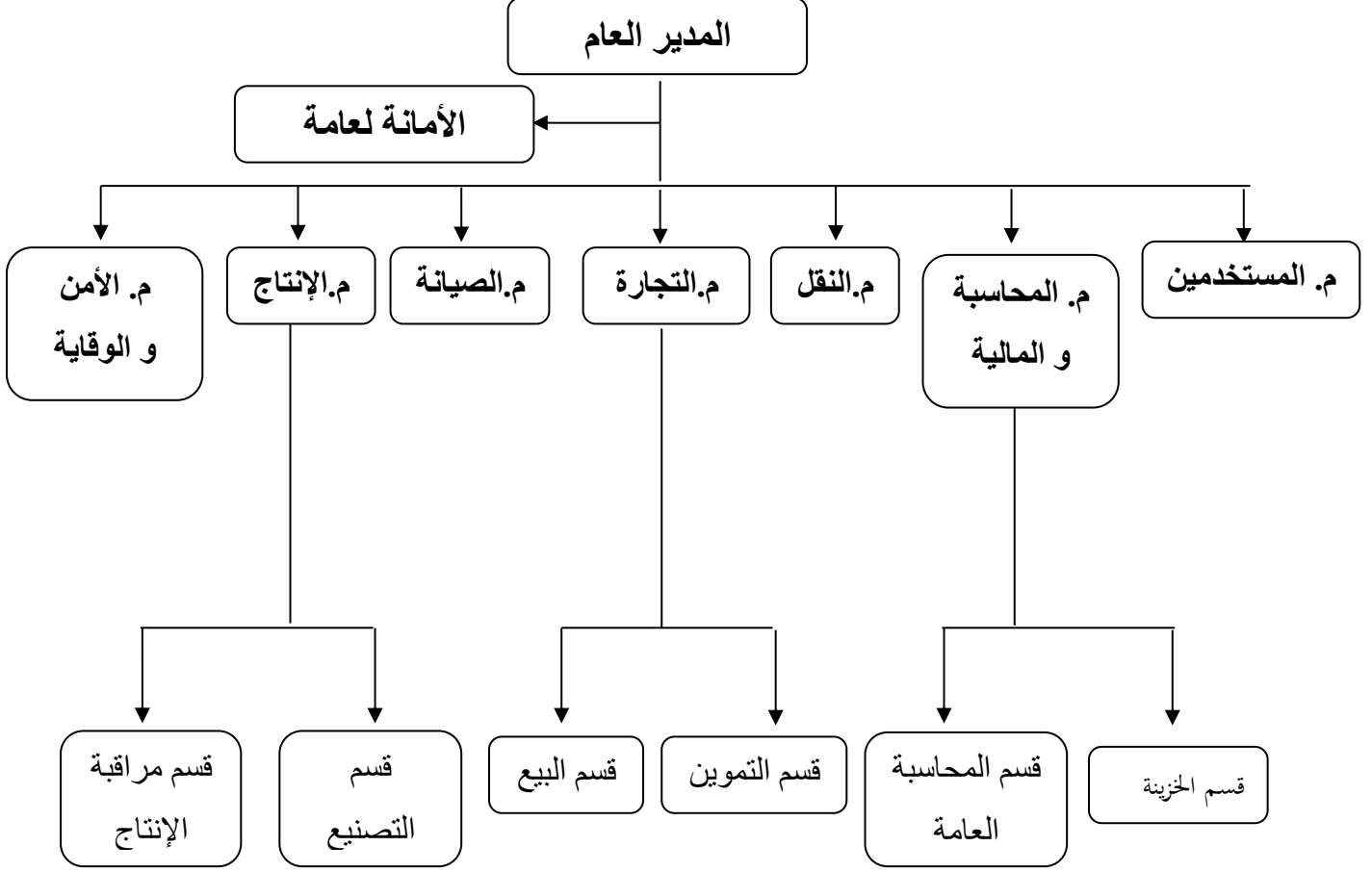
- أ- العمل العادي: محدد بـ 08 ساعات في اليوم وهذا العمل خاص لموظفي الإدارات.
- ب- العمل التناوبي: ويتم هذا العمل بالتناوب بواسطة 03 فرق متساوية مقسمين كالاتي :
 - الفرقة الأولى: من الساعة 07:00 صباحاً إلى الساعة 15:00 زوالاً.
 - الفرقة الثانية: من الساعة 15:00 زوالاً إلى الساعة 23:00 مساءً.
 - الفرقة الثالثة: من الساعة 23:00 مساءً إلى الساعة 07:00 صباحاً.

ويستفيد عمال مجمع عبيدي محمد من دورات تكوينية لتحسين مهاراتهم وقدراتهم الفنية والعملية، وذلك عن طريق المشاركة في الملتقيات الوطنية والدولية، كما تشرف على بعث العمال إلى الخارج من أجل تكوين وتطوير مهاراتهم، أو تقوم بجلب الخبراء من الخارج لتدريب العمال وتكوينهم وفقاً للتكنولوجيا المطبقة داخل المؤسسة، وهذا من أجل تحسين أداء المؤسسة الذي يساعدها على تطوير وتسريع وتيرة الإنتاج والذي بدوره يعمل على زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة وتحقيق الأهداف المرجوة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوحدة المصبرات الغذائية وشرحه

أولاً: الهيكل التنظيمي لوحدة المصبرات الغذائية

الشكل رقم 04: الهيكل التنظيمي لوحدة المصبرات الغذائية



المصدر: وثائق المؤسسة.

ثانياً: شرح الهيكل التنظيمي لوحدة المصبرات الغذائية:

1- مديرية العامة: تسهر على إدارة وتسيير شؤون الوحدة كما تعتبر همزة وصل بين مختلف المصالح حيث تعلم العمال في حالة وجود قوانين وتغيرات جديدة خاصة بأوقات العمل، كما تقوم بتسيير المسار المهني للموارد البشرية وفق قوانين تخص العامل مثل، ساعات العمل الإضافية، العمل بالليل، العطل السنوية، الغياب، عطل مدفوعة الأجر، الحوافز الاجتماعية... وتأخذ بعين الاعتبار الأقدمية في العمل، الخبرة، مستوى العامل، الكفاءة المهنية وتضم هذه المديرية ما يلي:

السكرتاريا والأمانة العامة: تساهم في حفظ أرشيف المديرية كما تعمل على تسجيل كل الصادرات والواردات من البريد في سجلات وتعتمد على جهاز الكمبيوتر أثناء الحفظ.

ب- **مصلحة المحاسبة والمالية:** وتقوم هذه المصلحة بمتابعة وتسجيل العمليات المالية والمحاسبية التي تتم بينها وبين المصالح الأخرى، وهذا من أجل المراقبة الداخلية لتسهيل تحديد النتيجة من ربح وخسارة، ومن أجل معرفة مركزها المالي ومكانتها الاقتصادية لضمان السير الحسن للمؤسسة.
كما تعتبر الركيزة الأساسية في تسيير إدارة الوحدة، ولتقسيم المهام وتوزيع العدل وتنقسم هذه المصلحة إلى قسمين هما:

- **قسم الخزينة:** تعتبر الخزينة بمثابة الركيزة الأساسية في مصلحة المحاسبة والمالية، حيث تقوم بتسجيل المدفوعات والمقبوضات من أجل تحديد نتيجة المؤسسة.

- **قسم المحاسبة العامة:** حيث يقوم بتسجيل جميع العمليات التي تجرى داخل المؤسسة يوميا والمتعلقة بالمشتريات والمخزونات والمبيعات.

- **مصلحة المستخدمين:** وتهتم بشؤون العمال حيث تحرص على تسوية وضعية كل عامل عند الحاجة سواء تعلق الأمر بإجازة أو منحة، يوجد بحوزة هذا القسم جميع ملفات العمال كما تهتم بكل ما يتعلق بالأجور كتقديم كشف الأجور، كما تقوم بمسك السجلات الأخرى مثل:

✓ سجل المستخدمين.

✓ سجل العطل السنوية.

✓ سجل طلب العمل.

والمصلحة تشرف على قسم التكوين وتقوم بمتابعة العمال والمتريصين.

- **مصلحة التجارة:** وتضم هذه المصلحة ما يلي:

1- **قسم البيع:** حيث يهتم هذا القسم ببيع وتسويق المصبرات الغذائية وذلك بواسطة إجراءات خاصة يقوم بها رئيس القسم بموافقة مدير المصلحة وبالاعتماد على البرنامج المسطر من قبل مدير الوحدة، وتضم مسير درجة أولى ومسير درجة ثانية وأمين الصندوق.

2- **قسم التموين:** ومهمته تموين الوحدة بالطماطم والفلفل والثوم والتوابل الضرورية لعملية الإنتاج.

- **مصلحة النقل:** تتكفل بتمويل الوحدة الإنتاجية بالمادة الأولية وإيصال المنتج النهائي إلى مراكز التوزيع.

- **مصلحة الصيانة:** تعتبر الصيانة في الوحدة من أهم الضروريات، فعمال الصيانة قائمون على صيانة الأجهزة والآلات.

ويتم تزويد هذه المصلحة بكل ما تحتاج إليه من مواد وقطع غيار وتضم هذه المصلحة كل من: قسم الكهرباء، قسم الميكانيك، ورشة الخياطة، ويتمثل دور هؤلاء الأقسام في مراقبة الآلات، إذ هم ملزمون بتصليحها إن حدث لها عطل وذلك للحفاظ على وتيرة الإنتاج كذلك تصليح وسائل النقل الخاصة بالعمال لتجنب تأخيرهم كما تقوم مصلحة الصيانة بإعداد تقرير شهري حول التعطيلات التي تحدث لوسائل الإنتاج والتدخلات التقنية التي قامت بها.

- **مصلحة الإنتاج:** إنه من بين المهام الرئيسية التي تقوم بها مصلحة الإنتاج هي توفير المنتجات الغذائية المتمثلة في الطماطم والهريسة للزبائن والمستهلكين بالكميات والنوعية المطلوبة وتضم مصلحة الإنتاج ما يلي:

- **قسم الإنتاج:** وهو الذي يعمل على القيام بإنتاج المواد الموجهة للاستهلاك.

- **قسم مراقبة الإنتاج:** تتوفر الوحدة على مخبر يقوم بتحليل العينات المستخدمة في عملية الإنتاج، ويعمل بهذا القسم ثلاث مخبريين يقومون على المراقبة المستمرة لسير العملية، وكنا السير الحسن للوظائف المتفرعة عنها والتي تعمل على التنسيق فيما بينها.

- **مصلحة الأمن والوقاية:** كل مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها فهي بحاجة إلى أمن ووقاية للحفاظ على موجودات الوحدة من الضياع، كما تعمل على توفير الإنارة الداخلية والخارجية من أجل تحسين الإنتاج والحفاظ على سلامه العتاد والفحص.

المبحث الثاني: تحليل النتائج الوصفية للدراسة التطبيقية

من خلال هذا المبحث سيتم القيام بتفريغ بيانات الاستبيان وحساب الإحصاءات الوصفية وتحليلها من خلال المطالب التالية.

المطلب الأول: أدوات الدراسة

بغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث أهم هذه الوسائل ما يلي:

أولاً: الاستمارة

وهي من بين أدوات جمع المعلومات، وقد تم إعداد هذه الاستمارة بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته، وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع، والتعرف على مجتمع الدراسة. وهي من النوع المركب المكشوف الهدف، حيث ظهر ذلك واضحاً من خلال طبيعة الأسئلة والتي قسمت إلى قسمين: القسم الأول خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية كالعمر، والخبرة والمؤهل العلمي، بينما تناول القسم الثاني ثلاث محاور مقسمة كما يلي:

- المحور الأول: العبارات الخاصة بقياس بمستوى تكنولوجيا المعرفة ، وضمت 16 عبارة.

- المحور الثاني: العبارات التي تقيس الميزة التنافسية، وفيها 12 عبارة.

- المحور الثالث: العبارات الخاصة بقياس مستوى الأداء الوظيفي للعاملين وضم 12 عبارة.

وكان مجموع العبارات المكونة للاستمارة 82 عبارة، تم إفراغها وفق مقياس ليكارت الخماسي المعتمد إحصائياً، والذي يأخذ الدرجات: موافق جداً (5 درجات)، موافق لحد ما (4 درجات)، غير متأكد (3 درجات)، غير موافق (درجتين)، غير موافق بشدة (درجة واحدة). أو بالعكس حسب خيارات الرأي التي يحددها الباحث للمستجيب (الذي يملأ الاستمارة)، وتمثل هذه الأرقام مساحة من المقياس كنسبة مئوية، فهي:

- للرقم 1 تكون أقل من 20%.

- للرقم 2 تكون أقل من 40%.

- للرقم 3 هي أقل من 60%.

- للرقم 4 هي أقل من 80%.

- للرقم 5 هي 100%.

- ومن خلالها يمكن الحكم على إجابات عينة الدراسة. ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى (5-1=4)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4=5=0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس، وهي واحد صحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:
- من 1 إلى أقل من 1.80.
 - من 1.80 إلى أقل من 2.60.
 - من 2.60 إلى أقل من 3.40.
 - من 3.40 إلى أقل من 4.20.
 - من 4.20 إلى 5.

ومن مجموع الاستبانات الموزعة 100، تم استرجاع 80 قبل منها 80 استبانة، والجدول الموالي يوضح الابعاد المعتمدة في الدراسة مع عدد الفقرات.

الجدول رقم 03: وصف وترميز متغيرات الدراسة.

المتغيرات	الابعاد	عدد الفقرات	المقياس المعتمد
تكنولوجيا المعرفة	بعد اكتساب وتوليد المعرفة	4	بعلي حمزة (2016)
	بعد لتخزين واسترجاع المعرفة	4	
	بعد لتوزيع ونقل المعرفة	4	
	بعد تطبيق المعرفة	4	
	مجموع العبارات للمحور الاول	16	
الميزة التنافسية	بعد جودة المنتجات والخدمات	4	بعلي حمزة (2016)
	بعد الإبداع والتطوير	4	
	بعد كفاءة العمليات التشغيلية	4	
	مجموع العبارات للمحور الثاني	12	
كفاية الاعمال	الكفايات الإدارية	4	موسى (2017)
	كفايات تقنية	4	
	الكفايات الثقافية	4	
	مجموع العبارات للمحور الثالث	12	
المجموع الكلي للاستمارة		40	

بعلي حمزة، دور تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة في خلق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، جامعة بSKرة، 2016.

موسى مسلم موسى السواجر، الدور الوسيط لكفاية نداء الاعمال في العلاقة بين كفايات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017.

- وقد تم وضع معيار الحكم على النتائج وفق مقياس ليكارت الخماسي كالاتي:¹
- من 1 إلى أقل من 1.80: غير موافق بشدة؛ ويعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين فإن النتيجة تعني أنها غير متوفرة على الإطلاق.
 - من 1.80 إلى أقل من 2.60: غير موافق؛ ويعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين فمستوى التوفر ضعيف.
 - من 2.60 إلى أقل من 3.40: محايد؛ ويعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين فمستوى التوفر متوسط.
 - من 3.40 إلى أقل من 4.20: موافق؛ ويعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين فمستوى التوفر كبير.
 - من 4.20 إلى أقل من 5: موافق بشدة، ويعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين فمستوى التوفر بصفة كبير جدا.
- وتم تحديد مستوى الدلالة الحرج بـ 0.05 الذي عنده تقبل أو ترفض فرضيات العدم.² حيث تقبل فرضية العدم إذا كان مستوى الدلالة المحسوب في البرنامج أكبر من مستوى الدلالة الحرج، ولكن إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى الدلالة الحرج ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة.³

¹ بدران العمر، تحليل بيانات البحث العلمي من خلال برنامج SPSS، لرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، 2004، ص.126.

² مستوى الدلالة هو عبارة عن احتمال رفض فرضية العدم وهي صحيحة وفي هذه الحالة نقع في خطأ من الدرجة الأولى ويرمز له بالرمز α ومن الناحية العملية فإننا نستخدم عادة نسبة الثقة المقبولة علميا و هي 95% فأعلى ونسبة الخطأ 5% فأقل. ويندر في العلوم الاجتماعية أن تكون نسبة الثقة 100% ولكن كلما قلت نسبة الخطأ المحتمل من الباحث كلما كانت الدراسة اقوي. فمثلا لو أراد باحث أن تكون نسبة الخطأ المحتمل 1% فهناك شروط كثيرة يجب الأخذ بها قبل تحقق هذا ومنها أن تكون العينة كبيرة ومختلفة وان يكون المقياس صادق. إذا فهناك شروط كثيرة يجب توفرها قبل أن يمكن القول بان نسبة الخطأ بسيطة جدا. ولكن هذا في الواقع ليس عمليا إذ أن نسبة 1% عند توزيعها طبيعيا فإنها تكون على الأطراف تماما وهذا يضيق والى حد كبير الاحتمالات الأخرى التي توجد عادة في الدراسات الاجتماعية والتي قد يغفل عنها الباحث وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية. وهنا الباحث يقع بين خيارين فإذا قلل نسبة الخطأ بشكل كبير فان ذلك يعني قبول النظرية الصفرية وفي المقابل كلما كبر احتمالية نسبة الخطأ كانت دراسته ضعيفة فيجب هنا الموازنة بين الخيارين.

³ عند استخدام الباحث لبرنامج SPSS فلا حاجة للمقارنة بالقيم الجدولية، يكفي فقط مقارنة مستوى الدلالة المحسوب في البرنامج مع مستو الدلالة الحرج للحكم بقبول أو رفض الفرضية العدمية.

ثانياً: المقابلة

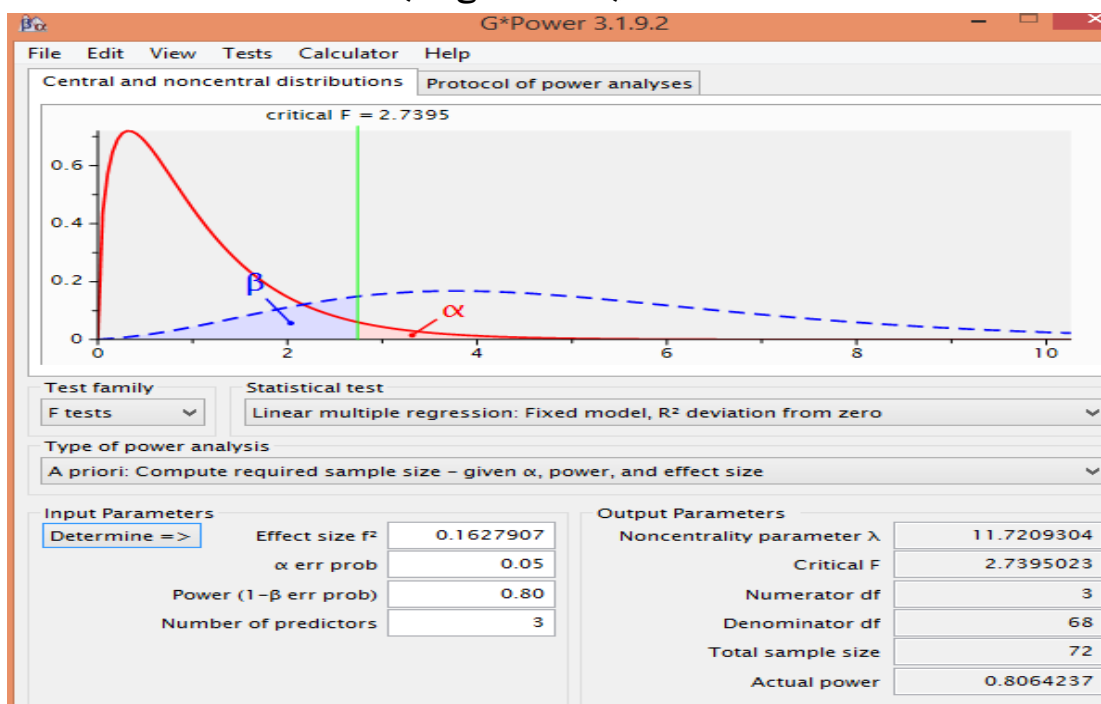
استخدمت المقابلة تدعيماً للاستمارة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، وذلك لتفسير بعض العبارات لتسهيل فهمها من طرف العاملين، إضافة إلى مجموعة من المقابلات الحرة مع المشرفين في المنظمة والعاملين، وهذا لمعرفة الظروف التي يعملون فيها.

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

قبل الشروع في عملية التحليل واستخلاص النتائج، يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي تضمنتها الاستمارة، حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.

أولاً: عينة الدراسة: قبل البدء في الدراسة الميدانية لابد من تسليط الضوء على عينة الدراسة، حيث يتكون مجتمع من مجموعة من العمال في مجمع بلعبيدي، الذين بلغ عددهم 80 عامل، وحتى يتم تحديد مدى كفاية العينة فقد تم الاستعانة ببرمجية *G*POWER*

الشكل 05: تحديد الحد الأدنى للعينة للبرمجية *G*POWER*



المصدر: مخرجات برمجية *G*POWER*

يظهر من مخرجات برنامج *G*POWER* أنّ الحجم الأدنى للعينة اللازم لإجراء الاختبار يساوي 72 مفردة، ($total\ sample\ size=72$)، عند قوة تأثير كبيرة، تساوي 95 بالمائة. وقد كان حجم عينة الدراسة يساوي 80.

ثانياً: الوسائل الإحصائية المستخدمة: تم تفرغ وتحليل نتائج البيانات المتحصل عليها من الاستبانة، بواسطة: برمجية الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (*SPSS*)، وبرمجية (*AMOS*)، وبرمجية (*Gpower*). واستخدمت الاختبارات الإحصائية الآتية:

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لوصف الإجابات.

- اختبار ألفا كرونباخ (*Cronpach's Alpha*) لقياس ثبات الاستبانة.
- معامل ارتباط الرتب سبيرمان براون (*Spearman's*) لقياس الارتباط.
- برنامج G*POWER لحساب حجم العينة القبلي. تحليل المسار لدراسة الأثر والعلاقة.
- نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM): تم استخدام نموذج المعادلات الهيكلية بغرض اختبار مدى مطابقة النموذج لبيانات العينة المستخدمة، لمعرفة إن كانت تلك البيانات تقيس فعلا ما أعدت لقياسه.

ثالثا: صدق أداة الدراسة

- 1- الصدق الظاهري: بعد بناء الاستمارة وتوزيعها واسترداد ما أمكن، أعيد توزيع 10 استمارة على مجموعة منتقاة من العاملين، بغية التأكد من تطابق الإجابات مع الاستمارات التي وزعت عليهم سابقا. وقد كانت النتائج متطابقة لحد بعيد، مما يؤكد الصدق الظاهري لها وإمكانية الاعتماد عليها في الدراسة.
- 2- صدق الاتساق الداخلي: لمعرفة مدى اتساق عبارات الاستمارة وصدقها⁴، تم حساب معامل ارتباط بيرسون (*Pearson Correlation*)⁵ بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وبالدرجة الكلية للاستمارة.

الجدول رقم 04: معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
01	**0.35	14	**0.39
02	**0.30	15	**0.23
03	**0.53	16	**0.25
04	**0.46		
05	**0.43		
06	**0.30		
07	**0.27		
08	**0.33		
09	**0.28		
10	**0.26		
11	**0.31		
12	**0.42		
13	**0.24		

المصدر: مخرجات برمجية *SPSS V25*. ** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

⁴ اتساق عبارات الاستمارة وصدقها يقصد به مدى انسجام عبارات الاستمارة وملاءمتها لتفسير وقياس ما أعدت لقياسه، ومدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه.

⁵ يستخدم معامل الارتباط لبيرسون لإيجاد العلاقة بين متغيرين أو أكثر، ويكون الارتباط كبير إذا كان مستوى المعنوية أقل من 0.01. للاستزادة راجع: محمود مهدي البياتي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي *SPSS*، دار الحامد للنشر، عمان، 2005، ص.59.

من الجدول رقم 3 يتضح أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع المحور الأول دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل، مما يشير إلى أن جميع عبارات المحور الأول تتمتع بدرجة صدق مرتفعة جداً، ويؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات المحور.

الجدول رقم 05: معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
01	**0.31
02	**0.31
03	**0.35
04	**0.47
05	**0.39
06	**0.30
07	**0.51
08	**0.49
09	**0.62
10	**0.42
11	**0.52
12	**0.50

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25. ** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

من الجدول رقم 4 يتضح أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع المحور الثاني دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل، مما يشير إلى أن جميع عبارات المحور الثاني تتمتع بدرجة صدق مرتفعة جداً، ويؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات المحور.

الجدول رقم 06: معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
01	**0.49	09	**0.38
02	**0.44	10	*0.26
03	**0.48	11	**0.34
04	**0.57	12	**0.42
05	**0.42		
06	*0.27		
07	**0.47		
08	**0.33		

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25. ** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

من الجدول رقم 5 يلاحظ أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع المحور الثالث دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل و 0.05 فأقل، مما يبين أن جميع عبارات المحور الثالث تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، ويؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات المحور.

3- الصدق البنائي: يتم في الصدق العملي حساب معامل الارتباط للمحاور بالدرجة الكلية للاستمارة

الجدول رقم 07: معامل الارتباط للمحاور بالدرجة الكلية للاستثمار

الدرجة الكلية	المحور
**0.794	تكنولوجيا المعلومات
**0.867	الميزة التنافسية
**0.749	كفايات ذكاء الاعمال

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25. ** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم معامل ارتباط كل محور بالدرجة الكلية للاستثمار موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل، مما يشير إلى أن جميع محاور الاستثمار تتمتع بدرجة صدق مرتفعة جداً. وعليه فهذه النتائج المتحصل عليها من خلال الجداول السابقة، تبين صدق واتساق عبارات ومحاور أداة الدراسة وصلاحياتها للتحليل.

4- ثبات أداة الدراسة: لقياس مدى ثبات الاستثمار تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha). لقياس مستوى الثبات، وجاءت نتائجه كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم 08: معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات محاور الدراسة

ثبات المحور قيمة ألفا	عدد العبارات	الأبعاد	المحور
0.521	4	بعد اكتساب وتوليد المعرفة	المحور الأول: تكنولوجيا المعرفة
0.592	4	بعد لتخزين واسترجاع المعرفة	
0.570	4	بعد لتوزيع و نقل المعرفة	
0.627	4	بعد تطبيق المعرفة	
0.747	16		كامل المحور: تكنولوجيا المعرفة
0.545	4	بعد جودة المنتجات والخدمات	المحور الثاني: الميزة التنافسية
0.588	4	بعد الإبداع والتطوير	
0.553	4	بعد كفاءة العمليات التشغيلية	
0.674	12		كامل المحور: الميزة التنافسية
0.520	4	الكفايات الإدارية	المحور الثالث: كفايات ذكاء الأعمال
0.553	4	كفايات تقنية	
0.529	4	الكفايات الثقافية	
0.684	12		كامل المحور الثالث: كفايات ذكاء الأعمال
0.828	40		كامل الاستثمار

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

يلاحظ من الجدول رقم 8 أن قيمة كرونباخ ألفا لكامل الاستمارة عال حيث بلغ 0.828 كما تراوحت معاملات الثبات لمحاور الاستمارة بين 0.520 و 0.747، وهذا يدل على أن الاستمارة بجميع محاورها تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتماد عليها في الدراسة.

المطلب الثالث: بيان وتحليل نتائج البحث

يتم من خلال هذا المبحث تحليل البيانات المتحصل عليها واستخلاص النتائج النهائية وذلك باستعمال أدوات التحليل الإحصاء الوصفي والاستدلالي.

أولاً: تحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية

للتعرف على توزيع مفردات الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية، تم حساب التكرارات والنسب المؤوية وجاءت النتائج كما يلي:

1- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس

الجدول رقم 09: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس

المتغير	البيان	العدد	النسبة %
الجنس	ذكور	36	45
	إناث	44	55
المجموع		80	100

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

نلاحظ من جدول توزيع عينة الدراسة وفقاً للجنس، أن نسبة الإناث أكبر من الذكور وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على توظيف الإناث أكثر من الذكور.

2- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للفئة العمرية

الجدول رقم 10: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للفئة العمرية

المتغير	البيان	العدد	النسبة %
العمر	من 20-29 سنة	31	38.8
	من 30 - 39 سنة	32	40
	من 40-49 سنة	17	21.3
المجموع		80	100

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

من خلال الجدول أعلاه يظهر أن نسبة 38.8% من العينة تتراوح أعمارهم من 20-29 سنة، وما نسبته 40% تتراوح أعمارهم بين 30 - 39 سنة، وهي النسبة الأكبر في الجدول، يعني معظم عمال المؤسسة ينتمون إلى هذه الفئة، ونسبة 21.3% من العينة أعمارهم بين 40-49 سنة.

3- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي

الجدول رقم 11: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي

المتغير	البيان	العدد	النسبة %
المؤهل العلمي	ثانوي أو أقل	4	5
	تقني سامي	26	32.5
	ليسانس	42	52.5
	ماجستير فما فوق	8	10
المجموع		80	100

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

يظهر الجدول رقم 10 أن نسبة 5% من العينة مستواهم الدراسي ثانوي وقل، وما نسبته 32.5% يحملون شهادة تقني سامي، وهي ثاني أكبر نسبة في الجدول، ونسبة 52.5% من العينة يحملون شهادة ليسانس، وهي أول أكبر نسبة في الجدول ومنه تعتمد المؤسسة في توظيف عمالها على حاملي شهادة ليسانس والتقني سامي، ونسبة 10% يحملون شهادة ماجستير فما فوق.

4- توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المنصب

الجدول رقم 12: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق سنوات المنصب

المتغير	البيان	العدد	النسبة %
المنصب	مدير	4	5
	نائب مدير	10	12.5
	رئيس فرع	18	22.5
	رئيس مصلحة	16	20
	موظف	32	40
المجموع		80	100

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

يظهر الجدول بخصوص جهة المنصب أن نسبة 5% في منصب المدير، ونسبة 12.5% يعملون في منصب نائب مدير، ونسبة 22.5% من عينة الدراسة يعملون في منصب رئيس فرع، وما نسبته 20% يعملون في منصب رئيس مصلحة، ونسبة 40% من العينة يعملون في منصب موظف.

5- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للخبرة

الجدول رقم 13: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للخبرة

المتغير	البيان	العدد	النسبة
الخبرة	من 2-5 سنوات	35	43.8
	من 6-10 سنوات	15	18.8
	من 11-15 سنة	19	23.8
	اكثر من 15 سنة	11	13.8
	المجموع	80	100

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

من الجدول أعلاه يظهر أن نسبة 43.8% من العينة خبرتهم من 2-5 سنوات، هذا معناه ان المؤسسة قامت بتوظيف عمال جدد و 18.8% من عينة الدراسة خبرتهم من 6-10 سنوات، ونسبة 23.8% من العينة خبرتهم من 11-15 سنة، ونسبة 13.8% من أفراد العينة خبرتهم اكثر من 15 سنة.

ثانيا: الإحصاءات الوصفية لكل محور

1- الإحصاءات الوصفية للمحور الأول

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة على محور توفر تكنولوجيا المعرفة، والذي يتكون من الابعاد التالية: اكتساب وتوليد المعرفة. تخزين واسترجاع المعرفة. توزيع ونقل المعرفة. تطبيق المعرفة. جودة المنتجات والخدمات الابداع والتطور كفاءة العمليات التشغيلية، كما تم ترتيب العبارات وفق المتوسط الحسابي لكل سؤال حسب البعد.

الجدول رقم 14: الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول المحور الاول: تكنولوجيا

المعلومات

الاتجاه الإيجابية	الترتيب	قيمة p	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					العبرة والابعاد		
					غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
موافق بشدة	1	0.00**	0.668	4.40	0	1	5	35	39	ت	1	بعد اكتساب وتوليد المعرفة
					0	1.3	6.3	43.8	48.8	%		
موافق بشدة	2	0.00**	0.641	4.24	0	0	9	43	28	ت	2	بعد اكتساب وتوليد المعرفة
					0	0	11.3	53.3	35.8	%		
موافق	3	0.00**	0.817	4.06	0	4	12	39	25	ت	3	بعد اكتساب وتوليد المعرفة
					0	5	15	48.8	31.3	%		
موافق	4	0.00**	0.857	4	0	3	20	31	26	ت	4	بعد اكتساب وتوليد المعرفة
					0	3.8	25	38	32.5	%		
موافق			0.4813	4.175	المتوسط الكلي لبعد اكتساب وتوليد المعرفة							

موافق بشدة	1	0.00**	0.679	4.29	0	0	10	37	33	ت	1	بعد تخزين واسترجاع المعرفة
					0	0	12.5	46.3	41.3	%		
موافق	2	0.00**	0.854	4.07	0	2	20	28	30	ت	2	
					0	2.5	25	35	37.5	%		
موافق	3	0.00**	0.862	4.06	1	2	15	35	27	ت	3	
					1.3	2.5	18.8	43.8	33.8	%		
موافق	4	0.00**	1.018	4.03	4	2	10	36	28	ت	4	
					5	2.5	12.5	45	35	%		
موافق			0.57767	4.1125	المتوسط الكلي لبعء تخزين واسترجاع المعرفة							
موافق بشدة	1	0.00**	0.644	4.30	0	1	5	43	31	ت	1	
					0	1.3	6.3	53.8	38.8	%		
موافق بشدة	2	0.01*	0.650	4.21	0	0	10	43	27	ت	2	
					0	0	12.5	53.8	33.8	%		
موافق	4	0.00**	0.914	4	2	0	21	30	27	ت	3	
					2.5	0	26.3	37.5	33.8	%		
موافق	3	0.00**	0.725	4.14	0	1	13	40	26	ت	4	
					0	1.3	16.3	50	32.5	%		
موافق			0.46063	4.1625	المتوسط الكلي لبعء توزيع ونقل المعرفة							
موافق	3	0.00**	0.925	3.93	0	6	19	30	25	ت	1	بعد تطبيق المعرفة
					0	7.5	23.8	37.5	31.3	%		
موافق	2	0.00**	0.978	3.93	2	4	17	32	25	ت	2	
					2.5	5	21.3	40	31.3	%		
موافق	1	0.00**	0.913	3.95	2	3	14	39	22	ت	3	
					2.5	3.8	17.5	48.8	27.5	%		
موافق	4	0.00**	0.949	3.90	1	4	22	28	25	ت	4	
					1.3	5	27.5	35	31.3	%		
موافق			0.6468	3.925	المتوسط الكلي لبعء تطبيق المعرفة							
			0.37789	4.0938	المتوسط الكلي لمحور تكنولوجيا المعرفة							

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

- نلاحظ ان في بعد اكتساب وتوليد المعرفة معظم الإجابات في اتجاه موافق، حيث كان متوسط المحور 4.175 وهو فوق المتوسط، كما ان الانحراف المعياري صغير جدا 0.481 مما يدل على ان اغلب الإجابات كانت متفقة على اتجاه واحد (التشتت ضعيف).

- نلاحظ ان في بعد تخزين واسترجاع المعرفة معظم الإجابات في اتجاه موافق، حيث كان متوسط المحور 4.112 فوق المتوسط، كما ان الانحراف المعياري صغير جد 0.577 مما يدل على ان اغلب الإجابات كانت متفقة على اتجاه واحد (التشتت ضعيف).

- نلاحظ ان في بعد توزيع ونقل المعرفة معظم الإجابات في اتجاه موافق، حيث كان متوسط المحور 4.162، فوق المتوسط، كما ان الانحراف المعياري صغير جدا 0.460، مما يدل على ان اغلب الإجابات كانت متفقة على اتجاه واحد (التشتت ضعيف).

- بالنسبة للمتوسط الكلي لمحور تكنولوجيا المعرفة 4.093 فوق الوسط، كما ان الانحراف المعياري صغير جدا 0.377، مما يدل على ان اغلب الإجابات كانت متفقة على اتجاه واحد (تشتت ضعيف).

2- الإحصاءات الوصفية للمحور الثاني

الجدول رقم 15: الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول المحور الثاني: الميزة

التنافسية

اتجاه الإجابة	الترتيب	قيمة p	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					العبارة والابعاد			
					غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
موافق	3	0.00**	0.879	4.01	0	5	1.5	34	26	ت	1	بعد جودة المنتجات والخدمات	
					0	6.3	18.8	42.5	32.5	%			
موافق	2	0.00**	0.779	4.11	0	2	14	37	27	ت	2		
					0	2.5	17.5	46.3	33.8	%			
موافق بشدة	1	0.00**	0.656	4.27	0	1	6	43	30	ت	3		
					0	1.3	7.5	53.8	37.5	%			
موافق	4	0.00**	0.955	4	3	2	12	38	25	ت	4		
					3.8	2.5	15	47.5	31.3	%			
					المتوسط الكلي لبعده جودة المنتجات والخدمات								
موافق	2	0.00**	0.834	4.01	0	5	12	40	23	ت	1		بعد الإبداع والتطور
					0	6.3	15	50	28.8	%			
موافق	1	0.00**	0.884	4.05	1	4	11	38	26	ت	2		
					1.3	5	13.8	47.5	32.5	%			
موافق	3	0.00**	0.925	3.93	0	6	19	30	25	ت	3		
					0	7.5	23.8	37.5	31.3	%			
موافق	4	0.00**	1.143	3.69	2	14	14	27	23	ت			
					2.5	17.5	17.5	33.8	28.8	%			
					المتوسط الكلي لبعده الإبداع والتطور								
موافق	1	0.00**	0.951	4.14	2	4	7	35	32	ت	1	بعد كفاءة	
					2.5	5	8.8	43.8	40	%			
موافق	2	0.01*	1.038	4.10	2	7	6	31	34	ت	2		
					2.5	8.8	7.5	38.8	42.5	%			

موافق	4	0.00 **	0.946	3.88	3	4	11	44	18	ت	3
					3.8	5	13.8	55	22.5	%	
موافق	3	0.00 **	0.920	3.96	0	6	17	31	26	ت	4
					0	7.5	21.3	38.8	32.5	%	
موافق			0.593 71	4.01 88	المتوسط الكلي لبعء كفاءة العمليات التشغيلية						
			0.384 31	4.01 25	المتوسط الكلي لمحور الميزة التنافسية						

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

- نلاحظ ان في بعد جودة المنتجات والخدمات معظم الإجابات في اتجاه موافق، حيث كان متوسط المحور 4.100 وهو فوق المتوسط، كما ان الانحراف المعياري صغير جد 0.436 مما يدل على ان اغلب الايجابيات كانت متفقة على اتجاه واحد (التشتت ضعيف).

-نلاحظ ان في بعد الابداع والتطور معظم الإجابات في اتجاه موافق، حيث كان متوسط المحور 3.918 فوق المتوسط، كما ان الانحراف المعياري صغير جد 0.566 مما يدل على ان اغلب الايجابيات كانت متفقة على اتجاه واحد (التشتت ضعيف).

-نلاحظ ان في بعد كفاءة العمليات التشغيلية معظم الإجابات في اتجاه موافق، حيث كان متوسط المحور 4.018، فوق المتوسط، كما ان الانحراف المعياري صغير جدا 0.593، مما يدل على ان اغلب الايجابيات كانت متفقة على اتجاه واحد (التشتت ضعيف).

-بالنسبة للمتوسط الكلي لمحور الميزة التنافسية 4.018 فوق الوسط، كما ان الانحراف المعياري صغير جدا 0.384، مما يدل على ان اغلب الايجابيات كانت متفقة على اتجاه واحد (تشتت ضعيف).

3-الإحصاءات الوصفية للمحور الثالث

الجدول رقم 16: الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول المحور الثالث: كفاية

الاعمال

اتجاه الإجابة	الترتيب	قيمة p	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					العبرة والابعاد	
					غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
موافق	4	0.00 **	1.00 9	3.91	0	9	17	26	28	ت	1
					0	11.3	21.3	32.5	35	%	
موافق	3	0.00 **	1.00 6	3.98	0	7	20	21	32	ت	2
					0	8.8	25	26.3	40	%	
موافق	2	0.00 **	0.84 9	4.16	0	4	11	33	32	ت	3
					0	5	13.8	41.3	40	%	
موافق بشدة	1	0.00 **	0.94 7	4.20	1	5	8	29	37	ت	4
					1.3	6.3	10	36.3	46.3	%	

موافق			0.547 58	4.06 25	المتوسط الكلي لبعء الكفايات الإدارية							
موافق	3	0.00 **	1.00 8	3.85	2	5	20	29	24	ت	1	بعء كفايات تقنية
					2.5	6.3	25	36.3	30	%		
موافق	2	0.00 **	0.90 0	4.11	0	6	10	33	31	ت	2	
					0	7.5	12.5	41.3	38.8	%		
موافق بشدة	1	0.00 **	0.811	4.27	0	2	12	28	38	ت	3	
					0	2.5	15	35	47.5	%		
موافق	3	0.00 **	0.85 4	4.07	0	6	8	40	26	ت	4	
					0	7.5	10	50	32.5	%		
موافق			0.522 58	4.07 81	المتوسط الكلي لبعء كفايات تقنية							
موافق بشدة	1	0.00 **	0.82 6	4.22	0	2	14	28	36	ت	1	
					0	2.5	17.5	35	45	%		
موافق	2	0.01 *	0.87 1	4.11	1	2	14	33	30	ت	2	
					1.3	2.5	17.5	41.3	37.5	%		
موافق	3	0.00 **	0.746	4.11	0	2	12	41	25	ت	3	
					0	2.5	15	51.3	31.3	%		
موافق	4	0.00 **	0.894	3.90	0	8	12	40	20	ت	4	
					0	10	15	50	25	%		
موافق			0.508 01	4.08 75	المتوسط الكلي لبعء الكفايات الثقافية							
			0.424 13	4.07 6	المتوسط الكلي لمحور كفاية الاعمال							

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

-نلاحظ ان في بعء الكفايات الإدارية معظم الإجابات في اتجاه موافق بشدة، حيث كان متوسط المحور 4.062 وهو فوق المتوسط، كما ان الانحراف المعياري صغير جدا 0.547 مما يدل على ان اغلب الايجابيات كانت متفقة على اتجاه واحد (التشتت ضعيف).

-نلاحظ ان في بعء كفايات تقنية معظم الإجابات في اتجاه موافق، حيث كان متوسط المحور 4.078 فوق المتوسط، كما ان الانحراف المعياري صغير جدا 0.522 مما يدل على ان اغلب الايجابيات كانت متفقة على اتجاه واحد (التشتت ضعيف).

-نلاحظ ان في بعء الكفايات الثقافية معظم الإجابات في اتجاه موافق، حيث كان متوسط المحور 4.087، فوق المتوسط، كما ان الانحراف المعياري صغير جدا 0.508، مما يدل على ان اغلب الايجابيات كانت متفقة على اتجاه واحد (التشتت ضعيف).

-بالنسبة للمتوسط الكلي لمحور كفاية ذكاء الاعمال 4.076 فوق الوسط، كما ان الانحراف المعياري صغير جدا 0.424، مما يدل على ان اغلب الايجابيات كانت متفقة على اتجاه واحد (تشتت ضعيف).

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بعد القيام بحساب النتائج الوصفية سيتم في ذا المبحث تحديد اتجاه الفرضيات من خلال مجموعة من الاختبارات الاحصائية.

المطلب الأول: اختبار الفرضيات الخاصة بكل محو على حدى

أولاً: الفرضية الأولى: تتمثل في:

H0: لا تحرص المؤسسة على توفير تكنولوجيا المعرفة.

H1: تحرص المؤسسة على توفير تكنولوجيا المعرفة.

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار $T-test$ ، وكون هذه الفرضية تقوم في الأساس على مقارنة متوسط المحور مع المتوسط المعياري لتحديد إذا كان المتوسط المحسوب أعلى من المتوسط المعياري، ونظراً لكون فقرات الدراسة قد تم قياسها على مقياس ليكارت الخماسي فيكون المتوسط المعياري هو 3، ناتج من $3=5/5+4+3+2+1$.

الجدول رقم 17: نتائج اختبار $T-Test$ للمحور الأول بكل أبعاده.

قيمة المعيار = 3		الابعاد		مستوى الدلالة
درجات الحرية	قيمة T			
79	21,836	بعد اكتساب وتوليد المعرفة		اخور الأول:
79	17,225	بعد لتخزين واسترجاع المعرفة		
79	22,573	بعد لتوزيع و نقل المعرفة		
79	12,791	بعد تطبيق المعرفة		
79	25,888	اخور الأول: تكنولوجيا المعرفة		

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25. * دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 فأقل

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة T تساوي 25,888 عند درجات حرية 79 ومستوى دلالة يساوي 0,00، وهو أقل من 0,05، لذلك تقبل الفرضية البديلة وترفض الفرضية العدمية أي أن المؤسسة تحرص على توفير تكنولوجيا المعرفة.

كما نلاحظ أن مستوى الدلالة أقل من 0.05 في كل الابعاد وبالتالي فالمؤسسة تسعى لتحقيق كل ابعاد تكنولوجيا المعرفة

ثانياً: الفرضية الثانية: تتمثل في:

H0: لا تحرص المؤسسة على توفير ميزة تنافسية.

H1: تحرص المؤسسة على توفير ميزة تنافسية.

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار $T-test$ ، وكون هذه الفرضية تقوم في الأساس على مقارنة متوسط المحور مع المتوسط المعياري لتحديد إذا كان المتوسط المحسوب أعلى من المتوسط المعياري،

ونظرا لكون فقرات الدراسة قد تم قياسها على مقياس ليكارت الخماسي فيكون المتوسط المعياري هو 3، ناتج من $3=5/5+4+3+2+1$.

الجدول رقم 18: نتائج اختبار T-Test للمحور الثاني بكل أبعاده.

قيمة المعيار = 3			الابعاد	
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة T		
,000	79	22,523	بعد جودة المنتجات والخدمات	المحور الأول:
,000	79	14,508	بعد الإبداع والتطوير	
,000	79	15,348	بعد كفاءة العمليات التشغيلية	
,000	79	23,564	المحور الأول:	

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25. * دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 فأقل

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة T تساوي 23,564 عند درجات حرية 79 ومستوى دلالة يساوي 0,000، وهو أقل من 0,05، لذلك تقبل الفرضية البديلة وترفض الفرضية العدمية أي أن المؤسسة تحرص على توفير الميزة التنافسية. كما نلاحظ أن مستوى الدلالة أقل من 0.05 في كل الأبعاد وبالتالي فالمؤسسة تسعى لتحقيق كل ابعاد الميزة التنافسية.

ثالثا: الفرضية الثالثة: تتمثل في:

H0: لا تحرص المؤسسة على توفير كفاية ذكاء الاعمال.

H1: تحرص المؤسسة على توفير كفاية ذكاء الاعمال.

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار *T-test*، وكون هذه الفرضية تقوم في الأساس على مقارنة متوسط المحور مع المتوسط المعياري لتحديد إذا كان المتوسط المحسوب أعلى من المتوسط المعياري، ونظرا لكون فقرات الدراسة قد تم قياسها على مقياس ليكارت الخماسي فيكون المتوسط المعياري هو 3، ناتج من $3=5/5+4+3+2+1$.

الجدول رقم 19: نتائج اختبار T-Test للمحور الثالث بكل أبعاده.

قيمة المعيار = 3			الابعاد	
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة T		
,000	79	17,355	الكفايات الإدارية	المحور الأول:
,000	79	18,453	كفايات تقنية	
,000	79	19,147	الكفايات الثقافية	
,000	79	22,692	المحور الثالث: كفاية ذكاء الاعمال	

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25. * دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 فأقل

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة T تساوي 22,692 عند درجات حرية 79 ومستوى دلالة يساوي 0,000, وهو أقل من 0,05، لذلك تقبل الفرضية البديلة وترفض الفرضية العدمية أي أن المؤسسة تحرص على توفير كفاية ذكاء الاعمال.

كما نلاحظ أن مستوى الدلالة أقل من 0,05 في كل الابعاد وبالتالي فالمؤسسة تسعى لتحقيق كل ابعاد كفاية ذكاء الاعمال.

المطلب الثاني: اختبار الفروقات

إن الهدف من اختبار الفروقات هو تحديد هل هناك اختلاف بين الإجابات حسب المتغيرات الديموغرافية، ومن المعروف أنه في حالة وجود حالتين يتم استخدام اختبار T والحالات التي فيها عاملين مثل (الجنس). أما في حالة وجود أكثر من حالتين يتم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova).

أولاً: اختبار T لمعرفة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان باختلاف متغير الجنس: تم اختبار تحليل T لقياس الفروق بين الجنس ومحاور وأبعاد الدراسة وكانت النتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 20: نتائج تحليل الفروقات للجنس باستخدام اختبار t

المحور	البعد	T	Ddl	مستوى الدلالة	الملاحظة
المحور الأول: تكنولوجيا المعلومات	بعد اكتساب وتوليد المعرفة	,779	78	,439	غير دال
	بعد لتخزين واسترجاع المعرفة	-,139	78	,890	غير دال
	بعد لتوزيع و نقل المعرفة	,271	78	,787	غير دال
	بعد تطبيق المعرفة	2,198	78	,031	غير دال
	بعد جودة المنتجات والخدمات	,155	78	,877	غير دال
المحور الثاني: الميزة التنافسية	بعد الإبداع والتطوير	1,909	78	,060	غير دال
	بعد كفاءة العمليات التشغيلية	1,885	78	,063	غير دال
	بعد كفاءة العمليات التشغيلية	,499	78	,619	غير دال
الميزة التنافسية	بعد جودة المنتجات والخدمات	1,912	78	,060	غير دال
	الكفايات الإدارية	1,446	78	,152	غير دال
	كفايات تقنية	-,347	78	,729	غير دال
	الكفايات الثقافية	1,841	78	,069	غير دال
كامل المحور الثالث: كفايات ذكاء الأعمال		1,202	78	,233	غير دال

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

نلاحظ من خلال النتائج عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس بين إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور بكل أبعاده، حيث أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 5 بالمائة، وبذلك تقبل الفرضية العدمية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

أما بالنسبة لباقي المتغيرات الديموغرافية فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين وكانت النتائج كالتالي:
ثانياً: اختبار الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان باختلاف متغير العمر: تم اختبار تحليل التباين لقياس الفروق بين العمر ومحاور وأبعاد الدراسة وكانت النتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 21: نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات للعمر

المتغيرات	المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F قيمة	مستوى الدلالة
المحور الأول: تكنولوجيا المعلومات		بين المجموعات	096,0	2	048,0	330,0	غير دال 720,
		داخل المجموعات	11,185	77	145,0		
		المجموع	11,281	79			
المحور الأول:	بعد اكتساب وتوليد المعرفة	بين المجموعات	2	421,0	1,857	163,0	غير دال 163,
		داخل المجموعات	77	227,0			
		المجموع	79				
	بعد لتخزين واسترجاع المعرفة	بين المجموعات	2	518,0	1,574	214,0	غير دال 214,
		داخل المجموعات	77	329,0			
		المجموع	79				
	بعد لتوزيع ونقل المعرفة	بين المجموعات	2	730,0	3,672	030,0	دال 030,
		داخل المجموعات	77	199,0			
		المجموع	79				
	بعد تطبيق المعرفة	بين المجموعات	2	128,0	0,300	742,0	غير دال 742,
		داخل المجموعات	77	426,0			
		المجموع	79				
المحور الثاني: الميزة التنافسية		بين المجموعات	023,0	2	012,0	077,0	غير دال 926,
		داخل المجموعات	11,645	77	151,0		
		المجموع	11,668	79			
المحور الثاني:	بعد جودة المنتجات والخدمات	بين المجموعات	2	153,0	0,796	455,0	غير دال 455,
		داخل المجموعات	77	192,0			
		المجموع	79				
	بعد الإبداع والتطوير	بين المجموعات	2	056,0	0,170	844,0	غير دال 844,
		داخل المجموعات	77	328,0			
		المجموع	79				
		بين المجموعات	2	581,0	1,677	194,0	

غير دال			347,	77	داخل المجموعات	بعد كفاءة العمليات التشغيلية	
				79	المجموع		
934, غير دال	068,	013,	2	025,	بين المجموعات	المحور الثالث: كفاية الاعمال	
		184,	77	14,186	داخل المجموعات		
			79	14,211	المجموع		
298, غير دال	298,	1,228	366,	2	بين المجموعات	الكفايات الإدارية	المحور الثالث:
			298,	77	داخل المجموعات		
				79	المجموع		
557, غير دال	557,	590,	163,	2	بين المجموعات	كفايات تقنية	
			276,	77	داخل المجموعات		
				79	المجموع		
غير دال 911,	911,	093,	025,	2	بين المجموعات	الكفايات الثقافية	
			264,	77	داخل المجموعات		
				79	المجموع		

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

نلاحظ عدم وجود فروقات في اغلب ابعاد الدراسة بالنسبة للعمر ماعدا بعد توزيع ونقل المعرفة أي ان اتجاه الإيجابيات في اغلب المحاور لم تتأثر بمتغير العمر، اما بالنسبة لبعده توزيع ونقل المعرفة فنلاحظ ان هناك فروقات سيتم تحديد تفصيلها في الجدول التالي الخاص في جدول الفروقات.

الجدول رقم 22: اتجاه صالح الفروقات لمتغير العمر

من 40-49 سنة	من 30-39 سنة	من 20-29 سنة	
	*		من 20-29 سنة
		*	من 30-39 سنة
			من 40-49 سنة

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

-نلاحظ من خلال جدول الخاص باتجاه الفروقات لبعده توزيع ونقل المعرفة ان الفروقات كانت بين الذين تتراوح أعمارهم من 20-29 و 30-39.

الجدول رقم 23: نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات للمؤهل العلمي

المتغيرات	المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F قيمة	مستوى الدلالة
المحور الأول: تكنولوجيا المعلومات		بين المجموعات	1,710	3	570,	4,525	006, دال
		داخل المجموعات	9,572	76	126,		
		المجموع	11,281	79			
المحور الأول:	بعد اكتساب وتوليد المعرفة	بين المجموعات	687,	3	229,	988,	403, غير دال
		داخل المجموعات	17,613	76	232,		

			79	18,300	المجموع			
,055 غير دال	2,653	,833	3	2,499	بين المجموعات	بعد لتخزين واسترجاع المعرفة		
			76	23,863	داخل المجموعات			
			79	26,362	المجموع			
,167 غير دال	1,737	,359	3	1,076	بين المجموعات	بعد لتوزيع و نقل المعرفة		
			76	15,687	داخل المجموعات			
			79	16,763	المجموع			
,005 دال	4,705	1,726	3	5,177	بين المجموعات	بعد تطبيق المعرفة		
			76	27,873	داخل المجموعات			
			79	33,050	المجموع			
,000 دال	8,890	1,010	3	3,031	بين المجموعات	كامل المحور الثاني: الميزة التنافسية		
			76	8,637	داخل المجموعات			
			79	11,668	المجموع			
,025 دال	3,305	,580	3	1,740	بين المجموعات	بعد جودة المنتجات والخدمات	المحور الثاني: الميزة التنافسية	
			76	13,335	داخل المجموعات			
			79	15,075	المجموع			
,000 دال	8,962	2,208	3	6,624	بين المجموعات	بعد الإبداع والتطوير		
			76	18,723	داخل المجموعات			
			79	25,347	المجموع			
,080 غير دال	2,338	,784	3	2,353	بين المجموعات	بعد كفاءة العمليات التشغيلية		
			76	25,494	داخل المجموعات			
			79	27,847	المجموع			
,026 دال	3,250	,539	3	1,616	بين المجموعات	كامل المحور: كفاية الاعمال		
			76	12,595	داخل المجموعات			
			79	14,211	المجموع			
,233 غير دال	1,456	,429	3	1,288	بين المجموعات	الكفايات الإدارية	المحور الثالث: كفايات نقاء الاعمال	
			76	22,400	داخل المجموعات			
			79	23,688	المجموع			
,004 دال	4,813	1,148	3	3,444	بين المجموعات	كفايات تقنية		
			76	18,130	داخل المجموعات			
			79	21,574	المجموع			
,183 غير دال	1,661	,418	3	1,254	بين المجموعات	الكفايات الثقافية		
			76	19,133	داخل المجموعات			
			79	20,388	المجموع			

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

-نلاحظ ان بالنسبة للمحور الأول توجد فروقات وذلك لان مستوى الدلالة اقل من 5 أي ان اراء الافراد العينة حول تكنولوجيا المعلومات تختلف في العموم حسب المؤهل العلمي والبعد الذي نلاحظ فيه اختلاف في الآراء في هذا المحور هو بعد تطبيق المعرفة.

-اما بالنسبة للمحور الثاني الخاص بالميزة التنافسية نلاحظ انه توجد فروقات في اغلب ابعاد هذا المحور.

-اما بالنسبة للمحور الثالث فنلاحظ انه هناك فروقات بالنسبة للمحور كامل، كما ان هذه الفروقات ظهرت فقط في بعد الكفاية التقنية.

الجدول رقم 24: اتجاه صالح الفروقات لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	ثانوي واقل	تقني سامي	ليسانس	ماجستير فما فوق	
بعد تطبيق المعرفة	ثانوي واقل	*	*		
	تقني سامي	*		*	
	ليسانس	*			
	ماجستير فما فوق	*			
المحور الثاني: الميزة التنافسية	ثانوي واقل	*			
	تقني سامي	*		*	
	ليسانس			*	
	ماجستير فما فوق	*	*		
بعد جودة المنتجات والخدمات	ثانوي واقل				
	تقني سامي			*	
	ليسانس			*	
	ماجستير فما فوق		*	*	
بعد الإبداع والتطوير	ثانوي واقل				
	تقني سامي			*	
	ليسانس			*	
	ماجستير فما فوق		*	*	
المحور الثالث: كفاية الأعمال	ثانوي واقل				
	تقني سامي			*	
	ليسانس			*	
	ماجستير فما فوق		*	*	
بعد كفايات تقنية	ثانوي واقل			*	
	تقني سامي			*	
	ليسانس			*	

	*	*	*	ماجستير فما فوق	
--	---	---	---	--------------------	--

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

- نلاحظ انه بالنسبة لبعده تطبيق المعرفة كانت الفروقات بين ثانوي واقل مع تقني سامي، كما لاحظنا أيضا ان هناك فروقات بين ليسانس مع ثانوي واقل، وتوجد أيضا فروقات بين ماجستير فما فوق مع تقني سامي.
- نلاحظ فيما يخص المحور الثاني للميزة التنافسية انه كانت فروقات بين ثانوي واقل مع تقني سامي، وتوجد أيضا بين تقني سامي مع ماجستير فما فوق، وبين ماجستير فما فوق مع ليسانس.
- اما بالنسبة لبعده جودة المنتجات والخدمات نلاحظ انه كانت فروقات بين تقني سامي مع ماجستير فما فوق، وتوجد أيضا بين ليسانس مع ماجستير فما فوق.
- نلاحظ انه بالنسبة لبعده الابداع والتطور كانت الفروقات بين تقني سامي مع ماجستير فما فوق، كما لاحظنا أيضا انه كانت فروقات بين ماجستير فما فوق مع ليسانس.
- نلاحظ بالنسبة لمحور كفايات نداء الاعمال انه كانت فروقات بين تقني سامي مع ماجستير فما فوق، وبين ليسانس مع ماجستير فما فوق.
- اما بالنسبة لبعده كفايات تقنية نلاحظ انه كانت فروقات بين ثانوي واقل مع ماجستير فما فوق، ولاحظنا أيضا انه كانت فروقات بين تقني سامي مع ماجستير فما فوق، وتوجد أيضا بين ليسانس مع ماجستير فما فوق.

الجدول رقم 25: نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات حسب المركز الوظيفي

المتغيرات	المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F قيمة	مستوى الدلالة
المحور الأول: تكنولوجيا المعلومات	بين المجموعات	بين المجموعات	686,	4	171,	1,214	غير دال 312,
		داخل المجموعات	10,595	75	141,		
		المجموع	11,281	79			
المحور الأول: تكنولوجيا المعلومات	بعد اكتساب وتوليد المعرفة	بين المجموعات	3,116	4	779,	3,847	دال 007,
		داخل المجموعات	15,184	75	202,		
		المجموع	18,300	79			
المحور الأول: تكنولوجيا المعلومات	بعد لتخزين واسترجاع المعرفة	بين المجموعات	783,	4	196,	574,	غير دال 682,
		داخل المجموعات	25,579	75	341,		
		المجموع	26,362	79			
المحور الأول: تكنولوجيا المعلومات	بعد لتوزيع ونقل المعرفة	بين المجموعات	1,009	4	252,	1,200	غير دال 318,
		داخل المجموعات	15,754	75	210,		
		المجموع	16,763	79			
	بين المجموعات	1,636	4	409,	976,	426,	

غير دال		,419	75	31,414	داخل المجموعات	بعد تطبيق المعرفة	
			79	33,050	المجموع		
,006 دال	3,978	,511	4	2,042	بين المجموعات	المحور الثاني: الميزة التنافسية	
		,128	75	9,626	داخل المجموعات		
			79	11,668	المجموع		
,007 دال	3,785	,633	4	2,532	بين المجموعات	بعد جودة المنتجات والخدمات	المحور الثاني: الميزة التنافسية
		,167	75	12,543	داخل المجموعات		
			79	15,075	المجموع		
,000 دال	8,289	1,943	4	7,770	بين المجموعات	بعد الإبداع والتطوير	
		,234	75	17,577	داخل المجموعات		
			79	25,347	المجموع		
,337 غير دال	1,157	,404	4	1,618	بين المجموعات	بعد كفاءة العمليات التشغيلية	
		,350	75	26,229	داخل المجموعات		
			79	27,847	المجموع		
,006 دال	3,924	,615	4	2,459	بين المجموعات	المحور الثالث: كفاية الأعمال	
		,157	75	11,752	داخل المجموعات		
			79	14,211	المجموع		
,002 دال	4,587	1,164	4	4,656	بين المجموعات	الكفايات الإدارية	المحور الثالث: كفايات ذكاء الاعمال
		,254	75	19,031	داخل المجموعات		
			79	23,687	المجموع		
,006 دال	3,882	,925	4	3,701	بين المجموعات	كفايات تقنية	
		,238	75	17,873	داخل المجموعات		
			79	21,574	المجموع		
,277 غير دال	1,301	,331	4	1,323	بين المجموعات	الكفايات الثقافية	
		,254	75	19,064	داخل المجموعات		
			79	20,388	المجموع		

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

- نلاحظ ان بالنسبة للمحور الأول وجدنا ان هناك فروقات بالنسبة لبعد اكتساب وتوليد المعرفة، أي ان افراد العينة حسب مركزهم الوظيفي لهم رؤية مختلفة حسب اكتساب وتوليد المعرفة.
- اما بالنسبة للمحور الثاني نلاحظ وجود فروقات بالنسبة لكامل المحور حسب المنصب الوظيفي تتجلى هذه الفروقات في الابعاد التالية (جودة المنتجات والخدمات، الابداع التطوير).

-وفيما يخص المحور الثالث نلاحظ ان المحور في الاجمال فيه فروقات في الاجمال واختلاف في وجهات النظر حيث ظهرت هذه الفروقات في بعدي (الكفاية الإدارية، الكفاية التقنية)، بمعنى ان عينة الدراسة اختلفت توجهاتهم في هذه الابعاد حسب المركز الوظيفي الذي يشغلونه.

الجدول رقم 26: اتجاه صالح الفروقات لمتغير المركز الوظيفي

المتغير	مدير	نائب مدير	رئيس فرع	رئيس مصلحة	موظف	
مدير				*		بعد اكتساب وتوليد المعرفة
نائب مدير				*		
رئيس فرع				*	*	
رئيس مصلحة	*	*	*			
موظف			*			
مدير		*	*	*	*	المحور الثاني: الميزة التنافسية
نائب مدير	*					
رئيس فرع	*				*	
رئيس مصلحة	*					
موظف	*	*	*			
مدير			*	*	*	بعد جودة المنتجات والخدمات
نائب مدير						
رئيس فرع	*			*		
رئيس مصلحة			*		*	
موظف	*			*		
مدير		*	*	*	*	بعد الإبداع والتطوير
نائب مدير	*					
رئيس فرع	*				*	
رئيس مصلحة	*					
موظف	*	*	*			
مدير		*	*	*	*	المحور الثالث: كفاية الاعمال
نائب مدير	*				*	
رئيس فرع	*				*	
رئيس مصلحة			*		*	
موظف	*		*		*	
مدير		*	*	*	*	بعد الكفايات الإدارية
نائب مدير	*				*	
رئيس فرع	*				*	

		*	*		رئيس مصلحة	
			*	*	موظف	
*	*	*	*		مدير	كفايات تقنية
*		*		*	نائب مدير	
			*	*	رئيس فرع	
				*	رئيس مصلحة	
			*	*	موظف	

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

-نلاحظ انه بالنسبة لبعد اكتساب وتوليد المعرفة كانت الفروقات بين مدير مع رئيس مصلحة، وتوجد فروقات بين نائب مدير مع رئيس مصلحة، ولاحظنا أيضا انه توجد فروقات بين رئيس فرع مع رئيس مصلحة.

-اما بالنسبة لمحور الميزة التنافسية كانت الفروقات بين مدير مع نائب مدير، وكانت توجد فروقات أيضا بين مدير مع رئيس فرع، وبين مدير مع رئيس مصلحة، ولاحظنا وجود فروقات أيضا بين مدير مع موظف، وبين رئيس فرع مع موظف.

-نلاحظ انه بالنسبة لبعد جودة المنتجات والخدمات كانت الفروقات بين مدير مع رئيس فرع، وكانت توجد فروقات بين مدير مع موظف، وبين رئيس فرع مع رئيس مصلحة، وأيضا لاحظنا انه كانت توجد فروقات بين رئيس مصلحة مع موظف.

-اما بالنسبة لبعد الابداع والتطور فنلاحظ انه كانت توجد فروقات بين مدير مع نائب مدير، وكانت توجد بين مدير مع رئيس فرع، وبين مدير مع رئيس مصلحة، وكانت توجد فروقات بين مدير مع موظف، ولاحظنا أيضا فروقات بين موظف مع رئيس فرع.

-نلاحظ بالنسبة لمحور كفايات الاعمال انه كانت فروقات بين مدير مع نائب مدير، وبين مدير مع رئيس فرع، وأيضا لاحظنا وجود فروقات بين نائب مدير مع رئيس مصلحة، ومدير مع موظف، وأيضا بين موظف مع نائب مدير.

-نلاحظ بالنسبة لبعد الكفايات الإدارية انه كانت فروقات بين مدير مع نائب مدير، وبين مدير مع رئيس فرع، وأيضا بين رئيس مصلحة مع نائب مدير، وبين موظف مع مدير، وبين موظف مع نائب مدير، وأيضا لاحظنا فروقات بين رئيس فرع مع رئيس مصلحة.

-اما بالنسبة لبعد كفايات تقنية نلاحظ انه كانت فروقات بين مدير مع نائب مدير، وتوجد أيضا بين مدير مع رئيس فرع، ومدير مع رئيس مصلحة، وبين مدير مع موظف، كما لاحظنا وجود فروقات بين موظف مع نائب مدير، وبين نائب مدير مع رئيس فرع.

الجدول رقم 27: نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات الخبرة

المتغيرات	المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F قيمة	مستوى الدلالة
المحور الأول: تكنولوجيا المعلومات	بين المجموعات	151,	3	050,	344,	794,	غير دال
	داخل المجموعات	11,130	76	146,			
	المجموع	11,281	79				
المحور الأول:	بعد اكتساب وتوليد المعرفة	بين المجموعات	431,	3	144,	611,	غير دال
	داخل المجموعات	17,869	76	235,			
	المجموع	18,300	79				
بعد لتخزين واسترجاع المعرفة	بين المجموعات	1,286	3	429,	1,299	281,	غير دال
	داخل المجموعات	25,076	76	330,			
	المجموع	26,362	79				
بعد لتوزيع ونقل المعرفة	بين المجموعات	675,	3	225,	1,063	370,	غير دال
	داخل المجموعات	16,087	76	212,			
	المجموع	16,763	79				
بعد تطبيق المعرفة	بين المجموعات	167,	3	056,	129,	943,	غير دال
	داخل المجموعات	32,883	76	433,			
	المجموع	33,050	79				
كامل المحور: تكنولوجيا المعلومات	بين المجموعات	100,	3	033,	218,	883,	غير دال
	داخل المجموعات	11,568	76	152,			
	المجموع	11,668	79				
المحور الثاني:	بعد جودة المنتجات والخدمات	بين المجموعات	262,	3	087,	448,	غير دال
	داخل المجموعات	14,813	76	195,			
	المجموع	15,075	79				
بعد الإبداع والتطوير	بين المجموعات	1,088	3	363,	1,137	340,	غير دال
	داخل المجموعات	24,258	76	319,			
	المجموع	25,347	79				
بعد كفاءة العمليات التشغيلية	بين المجموعات	271,	3	090,	249,	862,	غير دال
	داخل المجموعات	27,576	76	363,			
	المجموع	27,847	79				
كامل المحور: الميزة التنافسية	بين المجموعات	551,	3	184,	1,023	387,	غير دال
	داخل المجموعات	13,660	76	180,			
	المجموع	14,211	79				
المحور الثالث:	الكفايات الإدارية	بين المجموعات	1,104	3	368,	1,238	غير دال
	داخل المجموعات	22,584	76	297,			
	المجموع	23,688	79				

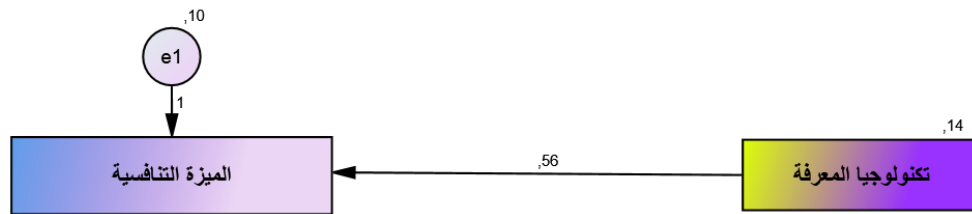
غير دال ,658	,537	,149	3	,448	بين المجموعات	كفايات تقنية
		,278	76	21,126	داخل المجموعات	
			79	21,574	المجموع	
غير دال ,179	1,677	,422	3	1,266	بين المجموعات	الكفايات الثقافية
		,252	76	19,122	داخل المجموعات	
			79	20,387	المجموع	

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25.

نلاحظ بالنسبة لمتغير الخبرة انه لم يكن له أي تأثير في الإجابات وذلك في كل محاور الدراسة حيث كانت اراء العينة لها نفس الاتجاه حسب متغير الخبرة الذي لم يؤثر في الإجابات وربما يعود ذلك لان المؤسسة خاصة لا تعتمد الترقيات والتحفيز حسب الخبرة.

المطلب الثالث: اختبار أثر تكنولوجيا المعرفة على الميزة التنافسية في غياب المتغير الوسيط وفي وجوده

أولاً: اختبار أثر تكنولوجيا المعرفة على الميزة التنافسية (علاقة تأثير مباشرة): يوضح الشكل الموالي العلاقة بين المتغيرين وأثر تكنولوجيا المعرفة على الميزة التنافسية في مجمع بلعبيدي.
الشكل 06: النموذج البنائي لأثر تكنولوجيا المعرفة على الميزة التنافسية



المصدر: مخرجات برمجية AMOS V24

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن تكنولوجيا المعرفة تؤثر تأثيراً متوسطاً على الميزة التنافسية بمعامل 0.56، مما يؤكد أن ارتفاع تكنولوجيا المعرفة سيؤدي إلى زياد التأثير على الإنتاجية في مجمع بلعبيدي بدرجة متوسطة، وللتأكد من صلاحية التقدير لابد من حساب مؤشرات النموذج وهي موضحة كما يلي:

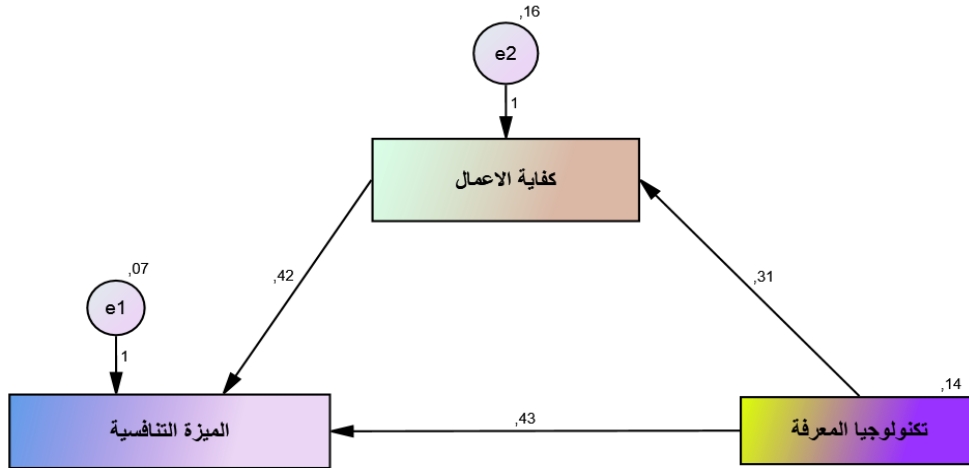
الجدول 28: نتائج تقدير علاقات التأثير المباشرة بين تكنولوجيا المعرفة والميزة التنافسية

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
تكنولوجيا المعرفة	,141	,022	6,285	***	
e1	,101	,016	6,285	***	
تكنولوجيا المعرفة ---> الميزة التنافسية	,565	,095	5,933	***	

المصدر: مخرجات برمجية AMOS V24

من خلال نتائج التقدير نلاحظ أن القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 وبالتالي فهي معنوية، كما نلاحظ أن قيمة C R أكبر من 1.694 وبالتالي فالنموذج معنوي ونتائج التقدير نتائج معتمدة. اختبار علاقة تكنولوجيا المعرفة والميزة التنافسية في وجود متغير كفاية ذكاء الاعمال كمتغير وسيط بينهما (علاقة تأثير غير مباشرة): بغرض التحقق من فرضية التأثير غير المباشرة التي تشير إلى أن هناك علاقة تأثير بين تكنولوجيا المعرفة والميزة التنافسية في وجود متغير كفاية ذكاء الاعمال كمتغير وسيط، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل 07: النموذج البنائي للمتغير الوسيط



المصدر: مخرجات برمجية (AMOS, V.24)

يكشف الشكل رقم 5 عن العلاقة والأثر بين تكنولوجيا المعرفة والميزة التنافسية في وجود متغير كفاية ذكاء الاعمال كمتغير وسيط، والجدول الموالي يبين نتائج التحليل.

الجدول 29: علاقة التأثير غير المباشرة للمتغير الوسيط

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
تكنولوجيا المعرفة <--- كفاية ذكاء الاعمال	,309	,121	2,542	,011	
تكنولوجيا المعرفة <--- الميزة التنافسية	,434	,083	5,207	***	
كفاية ذكاء الاعمال <--- الميزة التنافسية	,422	,074	5,675	***	

المصدر: مخرجات برمجية (AMOS, V.24)

تكشف نتائج الجدول أعلاه عن وجود أثر غير مباشر في ظل وجود المتغير الوسيط كفاية الاعمال حيث بلغت قيمة الأثر غير المباشر 0,1302، وتم حسابها من خلال ضرب الناتجين 0,309*، 0,434، وهو أثر صغير نسبيا اذا ما قورن بالأثر المباشر.

خلاصة الفصل الثاني

تم في هذا الفصل بالقيام بدراسة تطبيقية على مستوى "مجمع بلعبيدي" ذلك من خلال القيام باستغلال استبيان مقسم الى قسمين خصص القسم الأول فيه لدراسة البيانات الشخصية كالجنس والعمر والخبرة...اما القسم الثاني فقد خصص لدراسة متغيرات الدراسة وذلك في ثلاث محاور كالتالي: محور تكنولوجيا المعرفة محور الميزة التنافسية ومحور كفاية ذكاء الاعمال، حيث تم توزيع هذا الاستبيان على عينة عشوائية في المجمع قدر عددها ب 80 عامل وتم تحليل هذا الاستبيان باستخدام برمجية SPSS وبرمجية AMOS.

ومن خلال تحليل نتائج الاستبيان تحصلنا على النتائج التالية:

- وجود أثر مباشر بين تكنولوجيا المعرفة والميزة التنافسية.
- وجود أثر غير مباشر بين تكنولوجيا المعرفة والميزة التنافسية في ضل وجود كفاية ذكاء الاعمال كمتغير وسيط.
- توفر كل من تكنولوجيا المعرفة والميزة التنافسية في كفايات ذكاء الاعمال في مؤسسة قيد الدراسة.
- وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لبعده توزيع ونقل المعرفة في محور تكنولوجيا المعلومات بالنسبة للعمر، اما بالنسبة للمؤهل فتوجد فروقات لمحور تكنولوجيا المعرفة، وتوجد لبعده تطبيق المعرفة في محور تكنولوجيا المعرفة، وتوجد أيضا لمحور الميزة التنافسية، وتوجد لبعده المنتجات والخدمات في محور الميزة التنافسية، وايضا توجد لبعده الابداع والتطور في محور الميزة التنافسية، وتوجد فروقات ذات دلالة في محور كفايات ذكاء الاعمال، ولبعده الكفايات التقنية لمحور الميزة التنافسية.

الخاتمة العامة

أصبح من المهم في عصرنا الان الحصول على المعرفة في وقتها المناسب، في ظل هذا التراكم من المعرفة أنه لا بد من جمع البيانات بالطرق المناسبة، إذ تسعى كل مؤسسة الى الابداع وتدعيم قدراتها التنافسية اعتمادا على مبادرات وأساليب خاصة بها، وعلى هذا فان المؤسسة تركز على تكنولوجيا المعرفة كونها العنصر الذي يكسبها ميزة تنافسية حقيقية صعبة التقليد، وإثر التحدي التنافسي والتكنولوجي الكبير يفترض على المؤسسة التعامل الفعال مع هذه المتغيرات، من اجل فرض وجودها، في الساحة التنافسية. في ظل التنافس الشديد الذي لا يتسع إلا بين المؤسسات بهدف حصد اكبر حصة سوقية، تكون المنظمة الناجحة هي من تحقق أهدافها بأعلى مستوى ممكن قياسا بالمنافسين والمحافظة على هذا المستوى لأطول وقت ممكن باختيارها أفضل البدائل لتحسين أدائها، والتي تتماشى مع ما تتطلبه الساحة التنافسية، من الابتكار والإبداع والتطوير لتعزيز موقعها في السوق بتحقيق الميزة التنافسية عن طريق خلق القيمة للعميل وإرضائه والتميز في تقديم هذا الإرضاء.

وقد تناولت هذه الدراسة تكنولوجيا المعرفة وأثرها على الميزة التنافسية من خلال الدور الوسيط لكفايات ذكاء الاعمال وذلك لان ذكاء الاعمال اصح في عصرنا الحالي مصاحب لتكنولوجيا المعرفة ان لم يكن ضرورة لنجاحها، حيث تم اختيار مؤسسة "مجمع بلعبيدي" لعدة أسباب أولها انها تعمل في وسط تنافسي وفي قطاع تنافسي كبير، ثانيها ان هناك من ساعدني في القيام بالدراسة الميدانية في هذا المجمع، وقد تم صياغة استبيان يحتوي على قسمين الأول خاص بالمتغيرات الديموغرافية مثل الجنس والخبرة، أما القسم الثاني وهو الأهم فقد قسم إلى ثلاث محاور: المحور الأول يتعلق بتكنولوجيا المعرفة من خلال الابعاد التالية: بعد اكتساب وتوليد المعرفة، بعد تخزين واسترجاع المعرفة، بعد توزيع ونقل المعرفة، وبعد تطبيق المعرفة، اما فيما يخص المحور الثاني الذي يتعلق بالميزة التنافسية من خلال الابعاد التالية: بعد جودة المنتجات والخدمات، بعد الابداع والتطور، وأيضا بعد كفاءة العمليات. وخصص المحور الثالث لبعد كفايات الإدارية، كفايات تقنية، وكفايات ثقافية. ووزعت الاستمارة على عينة عشوائية مكونة من 80 موظفا في المؤسسة،

افرزت نتائج التحليل الاحصائي عن مجموعة النتائج من أهمها:

- توفر تكنولوجيا المعرفة بالنسبة للمؤسسة كان إيجابيا وفي الموافقة حسب رأي عينة الدراسة. ونفس الشيء بالنسبة للميزة التنافسية وكفايات ذكاء الاعمال.
- تؤثر تكنولوجيا المعرفة على الميزة التنافسية أثر إيجابيا مباشر وغير مباشر أي ان ادخال المتغير الوسيط بين ان عناك تأثير إيجابي ومعنوي في ظل وجود كفاية ذكاء.

- أما بالنسبة لاختبار الفروقات فقد تين من خلاله أنه كانت العديد من الفروقات ذات الدلالة الإحصائية في العديد من الأبعاد؛ بمعنى أن استجابة العينة للاستبيان اختلفت في بعض الأبعاد حسب متغيراتها الديموغرافية.

أما فيما يخص التوصيات التي يمكن أن نستخلصها من هذه الدراسة فهي تتمثل فيما يلي:

- إعطاء تكنولوجيا المعرفة أهمية كبيرة من خلال استقطاب وتوظيف أصحاب الكفاءة العلمية والمهارة.
- اعطا أهمية كبيرة الى التقدم التكنولوجي الحاصل من خلال مواكبته.
- الاهتمام بالعنصر البشري وفتح مجال الابداع والابتكار له خاصة وان المورد البشر هو أساس نجاح كل مؤسسة.
- دراسة استراتيجية الشركات المنافسة وذلك باستخدام التكنولوجيات مكافئة لها على الأقل.
- تقييم مستمر لكفاية الاعمال والتنافسية وتكنولوجيا المعرفة من خلال تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف.

قائمة المراجع

أولاً: قائمة الكتب باللغة العربية

- 1- إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزغبى، نظم المعلومات الإداري، الاردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2004.
- 2- يعقوب فهد العبيد، التنمية التكنولوجية، الدار الدولية، مصر، 1989.
- 3- هشام محمود فريد، قانون العقوبات ومخاطر تقنية المعلومات، مكتبة الآلات الحديثة، مصر، 1992.
- 4- نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية-الاستراتيجية، الوظائف والمشكلات، دار المريخ، السعودية، 2004.
- 5- نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية، مصر، 1998.
- 6- مؤيد سعيد السالم، دراسة في تطوير الفكر خلال مائة عام، دار الكتاب الحديث، الاردن، 2002.
- 7- مفتاح محمد دياب، معجم المصطلحات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الدار الدولية للنشر، مصر، 1995.
- 8- محمود عواد الزيادات، مروان محمد النسور، تخطيط الموارد البشرية ودوره في تعزيز المقدرة التنافسية لعينة من منظمات القطاع الخاص، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.
- 9- محمد مسن، التدبير الاقتصادي للمؤسسات، منشورات الساحل، الجزائر، 2001.
- 10- محمد الزعبي، التغيير الاجتماعي، دار الطليعة، مصر، 1998.
- 11- حسن عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة التعريفية في منظمات الاعمال، اثناء للنشر والتوزيع، الاردن، 2008.
- 12- عماد عبد الوهاب الصباغ، نظم المعلومات، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الاردن، 2000.
- 13- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، مصر، 2001.
- 14- عبد الباسط محمد عبد الوهاب، استخدام تكنولوجيا الاتصال في الإنتاج الإذاعي والتلفزيوني، دراسة تطبيقية ميدانية، المكتب الجامعي الحديث، الاردن 2005، ص15.
- 15- شارلس هل، جارديث جونز، الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل تعريب محمد سيد أحمد، دار المريخ، السعودية، 2008.
- 16- سيد البواب، الثورة العلمية التكنولوجية المعاصرة، البيان للطباعة والنشر، مصر، 2001.
- 17- سامر جلدة، البنوك التجارية والتسويق المصرفي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

ثانياً: قائمة المذكرات

- 1- ياسر توفيق سريع علي، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، سوريا، 2006، ص34.
- 2- حمزة بوقرش، اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2010/2011.

- 3- حسن نور الحليم احمد دارة المعرفة ودورها في اكتساب المزايا التنافسية في القطاع المصرفي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة الفلسفة في إدارة الاعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2015.
- 4- بابنة هاجر، بالطاهر عبلة، اثر تكنولوجيا المعلومات على اتخاذ القرارات، مذكرة لنيل شهادة الليسانس في العلوم التجارية، جامعة قالمة، الجزائر، 2008/2007
- 5- بن عيشي بشير، بن عيشي عمار، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2010.
- 6- وسام سامي الساكت، أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2009
- 7- النعاس صديقي، اهمية نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في التسويق، جامعة البليدة، الجزائر، 2005.

ثالثا: قائمة المجالات والملتقيات

- 1- سام الفقهاء، ادارة معلومات العملاء وأثرها في الأداء المؤسسي والميزة التنافسية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم الإنسانية، فلسطين، العدد2، 2011، ص 231
- 2- حريري بوشعور، صليحة فلاق، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية ، مداخلة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، جامعة القاهرة، مصر، ديسمبر 2011 ، ص8.
- 3- فريد كورتل، ادارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، الجزائر، ص 12.
- 4- ابراهيم بختي، صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 08-09 مارس 2005
- 5- محمد منصف تطار، النظام المصرفي الجزائري والصيرفة الإلكترونية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 10، جوان 2002

رابعا: المراجع باللغة الأجنبية

- 1- m.porter, **Avantage concurrentiel des nations** , inter édition ,france 1993
- 2- *OECD, Technology and the Economy: the Key Relationships, Paris, 1992*
- 3- Nonaka, Takeuchi, **La connaissance créatrice : La dynamique de l'entreprise entreprenante**, Press, France, 1995.

الملحق

بسم الله الرحمن الرحيم
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 08 ماي 1945 - قالمة -
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

استمارة الاستبيان

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في المالية والتجارة الدولية والتي تحمل عنوان:

" تكنولوجيا المعرفة وأثرها على الميزة التنافسية من خلال الدور الوسيط لكفاية ذكاء الاعمال "

دراسة حالة مجمع "عبيدي محمد" وحدة مصبرات الغذائية - قالمة

يرجى التكرم بقراءة الفقرات والاجابة بدقة وموضوعية ولكم جزيل الشكر والتقدير والاحترام

شكرا على تعاونكم معنا

الباحثة: بومليط أميرة

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

ضع علامة (X) في المكان المناسب:

	ذكر
	أنثى

1-الجنس:

	من 20-29 سنة
	من 30 - 39 سنة
	من 40-49 سنة
	أكثر من 50 سنة

2. العمر:

	ثانوي أو أقل
	تقني سامي
	ليسانس
	ماجستير فما فوق

3. المؤهل العلمي:

	مدير
	نائب مدير
	رئيس فرع
	رئيس مصلحة
	موظف

4-المركز الوظيفي:

	من 2- 5 سنوات
	من 6 - 10 سنوات
	من 11-15 سنة
	أكثر من 15 سنة

5- عدد سنوات الخبرة:

القسم الثاني: محاور الدراسة

سلم القياس					المحور الأول: تكنولوجيا المعرفة	
1	2	3	4	5	الفقرة	رقم الفقرة
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
بعد اكتساب وتوليد المعرفة						
					توفر تكنولوجيا المعلومات كل التسهيلات في قسم البحث والتطوير.	1
					تستخدم المؤسسة الوسائل المعلوماتية في تدريب العاملين مثل الحاسوب والفيديو (المؤتمرات المرئية عن بُعد (Vidéo Teleconferencing)).	2
					تسهل تكنولوجيا المعلومات من جمع معرفة حول الزبائن والمنافسين من خلال الشبكات (الشبكات الخارجية).	3
					تندفق المعلومات وتنقل الخبرات في البنك بسهولة بفضل تكنولوجيا المعلومات المتوفرة.	4
بعد لتخزين واسترجاع المعرفة						
					في المؤسسة آليات لتخزين مختلف المعلومات والمعارف التي يتطلبها العمل المصرفي.	1
					لدى المؤسسة مستودع للبيانات والمعرفة (معرفة بالزبائن، المنافسين والسوق).	2
					يتم الاعتماد على الوسائل التكنولوجية (الحواسيب والأقراص المضغوطة والصلبة) في تخزين واسترجاع المعرفة بمختلف الأشكال. وإتاحتها للجميع.	3
					تخلق التكنولوجيا مرونة عالية في عمليات الحزن والاسترجاع وتكسيبها الدقة والسرعة.	4
بعد لتوزيع و نقل المعرفة						
					تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات في توزيع وتبادل المعرفة.	1
					تستغل المؤسسة الشبكات الإلكترونية الخارجية (الاكسترات) للتعامل مع المؤسسات المتعاونة.	2
					تتيح تكنولوجيا المعلومات للأفراد برمجيات العمل الجماعي (Group-Ware) في جميع المستويات التنظيمية.	3
					تمتلك المؤسسة موقع إلكتروني للتواصل مع مختلف المتعاملين وتقديم خدمات للزبائن.	4
بعد تطبيق المعرفة						
					تعتمد المؤسسة في أعماله على أنظمة المعرفة (الذكاء الاصطناعي والأنظمة الخبيرة (Expert Systems)).	1
					الوسائل التكنولوجية المتاحة في جميع أنشطة البنك، في المستوى المطلوب لتطبيق المعرفة.	2
					تشجع المشاركة الجماعية في الشبكات المتوفرة على إعادة استخدام المعارف المتاحة.	3
					تقديم المعلومات والمعارف اللازمة لحل المشكلات الخاصة بتنفيذ البرامج دوريا عند الطلب.	4

سلم القياس					المحور الثاني: الميزة التنافسية	
1	2	3	4	5	الفقرة	رقم الفقرة
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
بعد جودة المنتجات والخدمات						
					التخفيض من تكلفة المنتجات والخدمات.	1
					ارتفاع قدرة المؤسسة على الحصول وتحليل المعلومات والمعارف التي يحتاجها.	2
					تحقيق المرونة المطلوبة لتلبية احتياجات السوق المتغيرة.	3
					سهولة الوصول للعملاء، والاستجابة السريعة لرغباتهم.	4
بعد الإبداع والتطوير						
					تسهيل عمليات البحث والتطوير في المؤسسة	1
					زيادة سرعة تطوير الخدمات، لبلوغ حاجات الزبائن.	2
					تقديم وابتكار خدمات جديدة والدخول في مجالات جديدة.	3
					ابتكار حلول للكثير من المشاكل الإدارية التي تعيق عملية التطوير.	4
بعد كفاءة العمليات التشغيلية						
					اختصار وقت إنجاز العمليات المصرفية (معاملات الزبائن أينما تواجدوا).	1
					زيادة التنسيق بين وحدات المؤسسة المختلفة.	2
					تقليل تكاليف العمليات التشغيلية والإدارية في البنك.	3
					التقليل من العمليات والأنشطة الغير الضرورية.	4
سلم القياس					المحور الثالث: كفايات ذكاء الأعمال	
1	2	3	4	5	الفقرة	رقم الفقرة
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
الكفايات الإدارية						
					تمتلك المؤسسة اجراءات وأساليب واضحة لجميع المعلومات والمعارف عن البيئة الخارجية بشكل مستمر .	1
					تمتلك المؤسسة اجراءات وأساليب واضحة لمراقبة أداء العمل .	2
					تتم عمليات الوصول للمعلومات والمعارف لغايات اتخاذ القرارات بشكل سهل وسريع	3
					تمتلك المؤسسة اجراءات وأساليب واضحة لتوزيع ونشر المعارف والمعلومات بشكل فعال ومن ثم تحليل النتائج	4
كفايات تقنية						
					تمتلك المؤسسة أنظمة دعم القرارات تساعد على اتخاذ قرارات السليمة.	1

					تتيح النظم للعاملين في المؤسسة الحصول على المعلومات بشكل رسوم بيانية.	2
					توفر نظم المؤسسة إمكانية الحصول على نموذج متنوعة يمكن استخدامها في التنبؤ بالسلوك للمؤسسة.	3
					توفر نظم المؤسسة إمكانية الكشف عن العلاقات غير الاعتيادية في بيئة عمل البنك.	4
الكفايات الثقافية						
					المعلومات والمعارف تستخدم بشكل فعال في جميع جوانب العمل.	1
					تتدفق المعلومات والمعارف بشكل فعال بين الوحدات الوظيفية في المؤسسة.	2
					هنالك ثقة متبادلة بين البنوك وشركاء العمل لتبادل البيانات والمعارف المتعلقة بالعمل.	3
					يوجد رغبة واستعداد لدى العاملين للتشارك بالمعارف والمعلومات.	4