



جامعة ابن خلدون - تيارت -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التسيير

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

في شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال

دور نظام المعلومات وإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة وحدة أغذية الأنعام ONAB بالرحوية-تيارت.

الأستاذ المشرف :

د. حسين يحيى

إعداد الطالبتين :

-قداري هجيرة

-قداري غانية أم النون

لجنة المناقشة:

الصفة	الدرجة العلمية	إسم ولقب الأستاذ
رئيسة	أستاذة محاضرة أ	د. نجاح عائشة
مقررا	أستاذ محاضر أ	د. حسين يحيى
مناقشا	أستاذ مساعد أ	د. حري خليفة
مناقشا	أستاذ	د. سدي علي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

السنة الجامعية : 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
1438



## الشكر والتقدير

بداية نحمدك يا محمد الشاكرين، وتوجه إليك بالشكر والثناء كما يليق بذاك العلية، على أن وفقتنا وسرت لنا السبيل لإتمام هذا العمل المتواضع، ونصلي ونسلم على سيد المرسلين محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه ومن اهتدى بحمده إلى يوم الدين، كما يدعوننا واجب الوفاء والأمانة أن نتقدم بوافر امتناننا وعرفاننا لكل من غمرنا بعباته:

نتقدم بخالص الشكر والتقدير والامتنان إلى الأستاذ الدكتور حسين محيى بتفضله بالإشراف على هذه المذكرة، ولما قدمه لنا من عون صادق وإرشاد أمين مخلص، مما يجعلنا مدينين له بكل تقدير واحترام، فقد عاش مع هذا البحث فكراً وعلماً وتوجيهاً وإرشاداً، فجزاه الله عنا خير الجزاء.

وتوجه بالشكر والامتنان إلى الأستاذة الدكتورة نجح عائشة لقبولها المشاركة ورئاسة لجنة المناقشة والحكم على هذه المذكرة المتواضعة، فليسياءتھا منا كل الشكر والامتنان وجزاھا الله تعالى عنا وعن جميع الباحثين خير الجزاء.

كما نتوجه كذلك بجزيل الشكر والعظيم الامتنان إلى الأستاذ الدكتور حري خليفة على تفضله بقبول مناقشة هذه المذكرة، وتحمّل أعباء قراءتها وتصويبها وإظهارها بشكل علمي أفضل، فجزاه الله كل خير.

وأتوجه أيضاً بجزيل الشكر والامتنان العظيم إلى الأستاذة الدكتورة سدي علي لتفضله بقبول الاشتراك في لجنة المناقشة والحكم على هذا العمل المتواضع، ولما سيجتصه من وفته وفكره في تقويم هذا البحث وإغنائه، فجزاه الله ألف خير.

وفي الأخير أشكر كل أفراد عينة الدراسة لوحدة أغذية الأنعام بالرحومة اللذين أجاوبوا عن أسئلة الدراسة، ولما أبدوه من اهتمام وتعاون في تقديم المعلومات الميدانية المطلوبة فلهم منا جزيل الشكر والامتنان.

والشكر لله سبحانه وتعالى أولاً وآخره والحمد لله رب العالمين.

## الإهداء

لي من أشرققت الدنيا بنور وجهه  
لي من أشرققت الجهد أمام علومه  
لي من ببعثته أنارت العقول والنفوس  
لي معلمنا الأول وشفيعنا وحبیبنا محمد ﷺ  
إيک يا من أحببتني قبل ولادتي  
إيک يا من ساندتني منذ أوّل خطواتي  
إيک يا من بسمتها تنير دربي  
إيک يا من بدعائكم ورضاک أشرققت أيامي  
إيک يا حبیبتي يا غابيتي ورفیقته کل افراحي  
إيک يا أمي ثم أمي ثم أمي فرحتي ونجاحي  
لي سندي الأول والأخير في الحياة  
لي من بوجوده ودمه تبعثت الآهات  
لي من بكوني نجاهي عساه يزد ولو القليل مما تمنيتني ان أكون إيک يا أبي يا سندي يا أغلى ناسي  
بذرة صلوة فلك أهدي نجاحي عساه يزد ولو القليل مما تمنيتني ان أكون إيک يا أبي يا سندي يا أغلى ناسي  
لي رفقائي بالحياة منذ صغري  
لي من صحبتهم تونسني وهمومي تنسيني  
لي من فرحو لأفراحي وبكوا لأحزاني  
لي من تقاسمت معهم طفولتي وأعيش معهم شبالي

إيکم إخوتي فري وعزي بالحياة أهدي نجاحي

وأخيرا لي من نسמת هوائها تتخلج الروح  
لي من أحملها سالت وماء مليون ونصف مليون شهيد إيک يا جزائر الحبيبة يا بلدي الغالي  
فداري هجيرة

## الإهداء

إلى معلم البشرية الخير محمد ابن عبد الله ﷺ

إلى من ابتغى رضاها بعد رضى الله تعالى... والداي العزيزين

إلى من علموني أن الحياة أمل، طموح، إصرار... إلى إخوتي وأخواتي

إلى من شاركوني أحزاني قبل أفراحي... إلى أصدقائي وصدقائي

إلى كل من كان له جهد في هذا العمل

إلى كل قلب حمل الخير وأعلنه

إلى كل أستاذ أبداع بكل معاني الإبداع

إلى كل من وقف بجانبى مشاركا وموجها وناصحا.

قداري غانية أم النون

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	شكر وتقدير
ب	إهداء
ج	فهرس المحتويات
د	قائمة الجداول
هـ	قائمة الأشكال
و	قائمة الملاحق
01	مقدمة
الفصل الأول: مدخل لنظام المعلومات	
08	تمهيد
المبحث الأول: أساسيات نظام المعلومات	
09	المطلب الأول: مفاهيم حول نظام المعلومات
22	المطلب الثاني: مزايا نظام المعلومات
المبحث الثاني: دور نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية	
39	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية:
43	المطلب الثاني: عوامل نجاح وفشل نظام المعلومات
46	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة	
48	تمهيد
المبحث الأول: مدخل لإدارة المعرفة	
49	المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة
58	المطلب الثاني: أساسيات إدارة المعرفة
المبحث الثاني: عوامل نجاح وفشل إدارة المعرفة وعلاقتها بالميزة التنافسية	
72	المطلب الأول: عوامل نجاح وفشل إدارة المعرفة
76	المطلب الثاني: علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية.

80	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة حالة وحدة أغذية الأنعام ONAB بالرحوية
82	تمهيد
	المبحث الأول: تقديم عام حول المجمع الغربي لأغذية الدواجن والأنعام.
83	المطلب الأول: التعريف بوحدة الرحوية لأغذية الأنعام والدواجن
84	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوحدة الرحوية لأغذية الدواجن والأنعام
	المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج
87	المطلب الأول: اختبار الأدوات
99	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
107	خلاصة الفصل
109	خاتمة
114	قائمة المراجع
124	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال:

الصفحات	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	مكونات النظام	الشكل رقم (01-01)
13	خصائص النظام	الشكل رقم (02-01)
14	العلاقة بين البيانات والمعلومات	الشكل رقم (03-01)
17	خصائص المعلومات	الشكل رقم (04-01)
30	أنواع نظام المعلومات	الشكل رقم (05-01)
34	مكونات نظام المعلومات	الشكل رقم (06-01)
38	الوظائف الأساسية لنظام المعلومات	الشكل رقم (07-01)
41	أهمية الميزة التنافسية	الشكل رقم (08-01)
70	عمليات إدارة المعرفة	الشكل رقم (01-02)
71	وظائف إدارة المعرفة	الشكل رقم (02-02)
89	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	الشكل رقم (01-03)
89	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	الشكل رقم (02-03)
90	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	الشكل رقم (03-03)
91	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب	الشكل رقم (04-03)

قائمة الجداول

الصفحات	عنوان الجدول	رقم الجدول
87	إختبار الصدق والثبات	الجدول رقم (01-03)
88	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والتنظيمية	الجدول رقم (02-03)
92	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول والمحور الثاني	الجدول رقم (03-03)
96	تائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول والمحور الثاني	الجدول رقم (04-03)
99	اختبار بيرسون للارتباط بين محاور الدراسة	الجدول رقم (05-03)
101	تحليل التباين الأحادي لدور نظام المعلومات على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة	الجدول رقم (06-03)
102	تحليل التباين الأحادي لدور إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة	الجدول رقم (07-03)
103	اختبار Kolmogorov-Smirnov	الجدول رقم (08-03)
105	تحليل التباين الأحادي لمحور تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة	الجدول رقم (09-03)

قائمة الملاحق

الصفحات	عنوان الملحق	رقم الملحق
124	الاستبيان	الملحق رقم (01)
127	جداول برنامج SPSS	الملحق رقم (02)

مقدمة

يعيش العالم اليوم طفرة تكنولوجية هائلة نجمت عن ضخامة الأعمال الفكرية والتقدم العلمي وتطور وسائل الإعلام والاتصال التي وصل إليها الإنسان، وقد مسّ هذا التطور الهائل كافة مناحي الحياة وعلى وجه الخصوص الجانب الاقتصادي، حيث تحوّل الاقتصاد العالمي من الاقتصاد الصناعي القائم على رأس المال المادي إلى الاقتصاد المعلوماتي أو المعرفي القائم على المعرفة والمعلومة، حيث تعدّ هاتين الأخيرتين من المقادير المهمة لتحقيق رفاهية المجتمع وكذا الميزة التنافسية.

تخطى نظم المعلومات بمكانة واسعة ذات أهمية في كل المجالات حيث تطوّرت أنظمة المعلومات بخطى سريعة، وتعدّدت تطبيقاتها في جميع المستويات والأنشطة الإدارية، وتعدّ المعلومات التي تنتجها الأنظمة مورداً أساسياً من موارد المنظمات على مختلف أشكالها، واتضح أنّ نظم المعلومات في المؤسسة تستعمل للحصول على مزايا تنافسية ولتحقيق منافع قيمة للمؤسسة كما تسعى هذه الأخيرة إلى اكتساب نظام معلومات يتلاءم مع احتياجات بيئاتها وتطويرها بما يتماشى مع طبيعة نشاطها المختلفة.

ونتيجة للطبيعة التنافسية العالمية للأسواق اليوم تلعب المعرفة هي الأخرى دوراً رئيسياً في تنافسية المؤسسات واستمراريتها لذا توجد الحاجة المتزايدة لامتلاك المعرفة، إذ أنّ نجاحات المؤسسات في القرن 21 في سوق يمتاز بتنافسية عالية، يعتمد بشكل رئيسي على نوعية المعرفة التي تطبقها هذه المؤسسات في عمليات عملها الرئيسية، حيث أصبح معترف بها في مجال قدرتها على (خلق، تخزين، استرجاع، نشر، استعمال المعرفة)، ولهذا طوّرت العديد من المنظمات الأعمال المعلومات التي تصمّم خصيصاً لتسهيل إدارة المعرفة في سبيل تحقيق الميزة التنافسية الدائمة وتعزيز قدرتها على المنافسة والبقاء والاستمرارية والتميز.

❖ **الإشكالية:** وعلى أساس ما سبق ذكره تبرز الإشكالية الرئيسية لهذا الموضوع والتي يتم صياغتها على النحو التالي:

✓ **إلى أي مدى يمكن لنظام المعلومات وإدارة المعرفة تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة؟**

❖ **الأسئلة الفرعية:** على ضوء الإشكالية السابقة نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما المقصود بنظام المعلومات وإدارة المعرفة وفيما يتمثل دورهما في المؤسسة؟
- 2- ما علاقة الميزة التنافسيّة بنظام المعلومات وإدارة المعرفة وكيف يمكن الحصول عليها؟
- 3- كيف يمكن لنظام المعلومات وإدارة المعرفة تحقيق الميزة التنافسيّة على مستوى وحدة أغذية الأنعام لولاية تيارت؟

### ❖ الفرضيات:

- 1- يساهم نظام المعلومات وإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسيّة بالمؤسسة.
- 2- توجد علاقة ارتباط قوية بين نظام المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق الميزة التنافسيّة بالمؤسسة.
- 3- تستطيع المؤسسة من خلال تبني نظام المعلومات وإدارة المعرفة الحفاظ على استقرارها وتحقيق ميزة تنافسيّة تميّزها عن منافسيها.

### ❖ أسباب اختيار الموضوع:

- 1- الدور الدّي تلعبه حاليا أنظمة المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق الميزة التنافسيّة في المؤسسة.
- 2- الرّغبة الشخصيّة للبحث في هذا الموضوع.
- 3- قيمة وأهميّة هذا الموضوع بالنسبة للمؤسسة.
- 4- اقتنصار تركيز أغلبية الباحثين على دراسة وظائف المؤسسة لذا تطرقنا إلى هذه الدّراسة كمحاولة للمساهمة في البحوث في مجال نظم المعلومات وإدارة المعرفة بالإضافة إلى الميزة التنافسيّة.
- 5- حداثة هذا الموضوع وما يمثله من رهان حقيقي بالنسبة للمؤسسة التي تبحث عن إيجاد موقع تنافسي يضمن لها البقاء والاستمرار.

- 6- كون أن الموضوع يندرج في صميم التخصص (إدارة الأعمال).
- 7- محاولة إضافة مرجع جديد يفيد الباحثين والدّارسين في هذا المجال.

### ❖ أهداف الدّراسة:

- 1- محاولة إلقاء الضوء على مختلف جوانب نظام المعلومات وإدارة المعرفة والميزة التنافسيّة.
- 2- التّعرف على مستوى نظام المعلومات وإدارة المعرفة في المؤسسة محل الدّراسة.

- 3- التعرف على مدى امتلاك المؤسسة محل الدراسة للمزايا التنافسيّة.
- 4- استنتاج العلاقة بين نظام المعلومات وإدارة المعرفة بالميزة التنافسيّة.
- 5- محاولة إدراك أهم الصعوبات التي تواجه المؤسسة من جراء استخدامها انظام المعلومات وإدارة المعرفة.
- 6- التّوصل إلى نتائج حول دور نظام المعلومات وإدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسيّة.
- 7- تقديم بعض التوصيات للمؤسسة محل الدراسة.

### ❖ أهمية الدراسة:

يمكن تلخيص أهمية الدراسة فيما يلي:

- 1- التعرف على كميّة تطبيق كل من نظام المعلومات وإدارة المعرفة في سبيل تحقيق الميزة التنافسيّة.
- 2- استنتاج العلاقة بين كل من نظام المعلومات وإدارة المعرفة وكذا الميزة التنافسيّة.
- 3- تعدّ هذه الدراسة للباحثين إضافة علميّة وتحليلًا موضوعيًا عن نظام المعلومات وإدارة المعرفة وأهميّة تطبيقها في سبيل تحقيق الميزة التنافسيّة.
- 4- التّركيز والاهتمام الكبير والمتواصل بإدارة المعرفة واستغلال نظام المعلومات لمواجهة التحدّيات وتوفير الجهد والوقت وتحسين جودة الخدمات والمنتجات وتحسين صورة المؤسسة وزيادة قاعدة العملاء.

### ❖ حدود الدراسة:

اشتملت الدراسة على المجالين الزمتهني والمكاني:

- 1- الحدّ الزماني: الحدّ الزماني للدراسة تمثل في الفترة الممتدة من يوم 17أفريل إلى غاية 08ماي من سنة 2022م.
- 2- الحدّ المكاني: تم إسقاط الدراسة على عينة من وحدة أغذية الأنعام بالرحويّة لولاية تيارت.

### ❖ منهج الدراسة وطرق جمع المعلومات:

#### 1- منهج الدراسة:

للإجابة على إشكالية بحثنا وإثبات صحة أو نفي الفرضيات الموضوعة، اعتمدنا في معالجتنا لهذا الموضوع إلى منهجين المنهج الوصفي والمنهج التحليلي حيث سمح لنا المنهج الوصفي بتقديم المفاهيم والتعاريف

المتعلقة بمتغيرات البحث ووضعه في إطاره النظري، أما استعمالنا للمنهج التحليلي فكان بغرض إبراز العلاقة بين متغيرات البحث، كما اعتمدنا في الجانب التطبيقي على منهج دراسة حالة من خلال محاولة مطابقة الجانب النظري على واقع المؤسسة محل الدراسة.

### 2- طرق جمع المعلومات:

لقد تم استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات الأول يتمثل في المسح المكتبي حيث أجهنا في معالجة الإطار النظري للبحث إلى المصادر المكتبية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية ذات العلاقة والمقالات، الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع دراستنا، ومعالجة الجوانب التحليلية لموضوع بحثنا لجأنا إلى جمع البيانات من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للبحث قصد جمع البيانات الخاصة بدراسة الحالة.

### ❖ الدراسات السابقة:

#### 1- الدراسة الأولى: دراسة بن طاطة عتيقة بعنوان أثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق

المزايا التنافسية -دراسة ميدانية مقارنة بين منظمات القطاع الصناعي والخدمي بالجزائر، أطروحة دكتوراه في التسيير بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، لجامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016م- 2017م، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير تفاعل نظام المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية في منظمات القطاع الصناعي والخدمي بالجزائر كما هدفت إلى التعرف على الكفاءة النسبية لمنظمات الأعمال محل الدراسة في استخدام تقنية المعلومات، وقد تمّ التوصل إلى النتائج التالية:

-وجود تأثير معنوي لنظم المعلومات على تحقيق المزايا التنافسية، كما تبين أن جميع علاقات التأثير كانت دالة احصائيا بين أبعاد نظم المعلومات وتحقيق المزايا التنافسية.

-وجود تأثير معنوي لخلق، نشر، تطبيق المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية.

#### 2- الدراسة الثانية: دراسة بوعسلة فطيمة الزهراء تحت عنوان دور نظم المعلومات الاستراتيجية في

تحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-وحدة بسكرة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013م-2014م، حيث هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تمارسه نظم المعلومات الاستراتيجية ببعديها المتطلبات التنظيمية والمتطلبات التكنولوجية في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها للاستجابة السريعة للعملاء وتمييز الخدمات والتكلفة الأقل، وقد توصلت هذه الدراسة إلى:

-نظم المعلومات الاستراتيجية تهدف إلى توفير معلومات لوضع أهداف استراتيجية وتكوين استراتيجيات لازمة وصياغتها تساعدها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

-أظهرت النتائج أنّ أفراد عينة الدّراسة يعتبرون أنّ مؤسسة اتصالات الجزائر -وحدة بسكرة-تقوم بتبني مجالات نظم المعلومات الاستراتيجية وهي المتطلبات التكنولوجية والمتطلبات التنظيمية.

### 3-الدراسة الثالثة: دراسة صالح عبد الحكيم عبد الغفور الموسومة بعنوان متطلبات إدارة المعرفة ودورها

في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا-غزة-جامعة الأقصى، فلسطين، 2015م، هدفت هذه الدّراسة إلى التعرف على الدور الذي يمكن أن تلعبه متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية لخلق ميزة تنافسية لها في قطاع غزة من وجهة نظر الطلبة المتوقع تخرجهم في الفصل الدراسي الأول، كما سعت أيضا للتعرف على العلاقة الارتباطية بين متغير إدارة المعرفة وعناصر مختارة للميزة التنافسية، وقد توصلت إلى عدّة نتائج أهمها:  
-أنّ الجامعات تعمل على توفير متطلبات إدارة المعرفة في مجموعة من الأبعاد.  
-وجود علاقة قوية بين متطلبات إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

### 4-الدّراسة الرابعة: دراسة هامل رميسة تحت عنوان دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة

تطبيقية على بعض المؤسسات المتواجدة بولاية أم البواقي، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي، 2020م-2021م، هدفت هذه الدّراسة إلى معرفة وجهة نظر العمال في الشركات وطبيعة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وأبعاد الميزة التنافسية، وقد خلصت هذه الدّراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في:  
-وجود علاقة طردية قوية بين عمليات إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدّراسة.

### ❖ صعوبات الدّراسة:

- 1-شساعة الموضوع بطريقة يصعب حصرها.
- 2-نقص المعلومات الخاصة بالقطاع الذي تنشط فيه المؤسسة التي استهدفتها الدّراسة.
- 3-ت حفظ بعض أفراد العينة عن الكشف عن المعلومات التي تخص المصالح التي يعملون بها.

### ❖ هيكل الدراسة:

لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن الإشكالية الرئيسية والتساؤلات التي طرحت فيما سبق، وإثبات صحة الفرضيات المقدمّة وتحليلها، تمّ التقسيم البحث إلى ثلاثة فصول مترابطة ومتكاملة تسبقها مقدمة وتليها خاتمة متبوعة بأهم النتائج والاقتراحات ويليهم ملخصا عن البحث حيث اتسم الفصل الأول بكونه ذا طابع نظري تمّ تخصيصه لنظام المعلومات وتطرقنا من خلاله إلى مبحثين، الأول بعنوان أساسيات نظام المعلومات، أمّا الثاني فكان تحت عنوان دور نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسيّة، أما الفصل الثاني فقد جاء تحت عنوان الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة والذي تناولنا فيه أيضا مبحثين فالأول كان بعنوان مدخل لإدارة المعرفة أما الثاني فكان يتمحور حول عوامل نجاح وفشل إدارة المعرفة وعلاقتها بالميزة التنافسيّة، وأخيرا الفصل الثالث الذي تمّ اختياره ليكون الجزء التطبيقي والذي يمكن التعرف من خلاله على نظام المعلومات وإدارة المعرفة ودورهم في تحقيق الميزة التنافسيّة على مستوى وحدة أغذية الأنعام بالرحوية لولاية تيارت وهذا عن طريق المعطيات التي تمّ إدخالها في البرنامج الإحصائي والإجابة عن فرضيات الدراسة.

الفصل الأول

مدخل إلى نظام

المعلومات

### تمهيد:

تمثل المعلومات عنصرا حيويا في المؤسسات بشكل عام والاقتصاد بشكل خاص إذ أنها تمثل موردا تنافسيا هاما لجميع المؤسسات دون استثناء، إذ أنها تعتمد عليها في مجابهة ظروف المنافسة، وذلك راجع إلى التطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي هي الأخرى أصبحت عنصرا أساسيا في تقرير نجاح المؤسسات، فمحيط المؤسسة يتسم بالتغيير السريع والمستمر وقصد مواكبة هذا التغيير كان لزاما على المؤسسة أن يتوافر لديها نظام يمكن من خلاله توفير ما تحتاجه عملياتها من معلومات، حيث يسهم نظام المعلومات على العموم في زيادة إمكانيات المؤسسة في التعامل مع البيانات ومعالجتها وتدعم عمليات صنع القرار بها من خلال التواصل بين مراكز صنع القرارات المختلفة بالمؤسسة عن طريق تبادل المعلومات فيما بينها.

وستنطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

✓ المبحث الأول: أساسيات نظام المعلومات.

✓ المبحث الثاني: دور نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية.

### المبحث الأول: أساسيات نظام المعلومات

تحرص المؤسسات اليوم على ضرورة المعلومات من أجل مجابهة التغيرات المتعلقة ببيئة المؤسسة وهذا لبلوغ المؤسسة أهدافها وتحقيق غاياتها وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى عدة تعاريف مختلفة للنظام والمعلومات، نظام المعلومات، نشأته وتطوره، خصائصه وأهدافه، أنواعه ومكوناته، أهميته ومختلف وظائفه.

### المطلب الأول: مفاهيم حول نظام المعلومات

سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف كل من النظام والمعلومات بالإضافة إلى نشأة وتطور نظام المعلومات، ومفاهيم عامة حول نظام المعلومات.

#### أولاً: النظام

#### 1-تعريف النظام

هناك عدة تعاريف لهذا المصطلح يمكننا ذكر البعض منها مبدئياً من توضيح معالمة:

يعرف النظام على أنه: "مجموعة من العناصر المترابطة أو المتداخلة التي تكون كلا متكاملًا".<sup>1</sup>

يعرف أيضا على أنه: "مجموعة من المكونات المتداخلة التي تنشئ كيانا بأهداف مشتركة".<sup>2</sup>

عرفه (جيفري جوردون) على أنه: "مجموعة من الأشياء المترابطة ببعض التفاعلات المنتظمة أو المتبادلة لأداء وظيفة معينة".<sup>3</sup>

أما (فون برتالانفي) فيقول أنّ النظام هو: "مجموعة متشابكة من العناصر دائمة التفاعل".<sup>4</sup>

أما (كمال الدين الدهراوي) فإنه يقول أنّ النظام هو: "إطار عام متكامل يحقق عدة أهداف، فهو يقوم بتنسيق الموارد اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، وهذه الموارد تتراوح من الموارد إلى الآلات وعناصر الطاقة الإنتاجية وذلك حسب نوع النظام".<sup>5</sup>

1. عماد الصباغ، نظم المعلومات (ماهيتها ومكوناتها)، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص: 13.

2. محمد محمد الهادي، التطورات الحديثة لنظم المعلومات المبنية على الكمبيوتر، الطبعة الأولى، دار الشروق، بيروت، لبنان، 1993، ص: 51.

3. محمد السعيد خشنية، نظم المعلومات (مفاهيم التكنولوجيا)، دار الإشعاع للطباعة، الإسكندرية، مصر، 1987، ص: 09.

4. يحيى مصطفى الحلبي، أساسيات نظم المعلومات، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1988، ص: 18.

5. هلال درجمن، المحاسبة التحليلية: نظم المعلومات لتسيير والمساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه،

قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة يوسف بن خدة الجزائر، 2004-2005، ص: 56.

كما تم تعريف النظام على أنه: "مجموعة من المكونات المترابطة، والتي تعمل معا نحو تحقيق هدف واحد عن طريق قبول مدخلات من البيئة، وإجراء عملية تحويلية عليها لتحويلها إلى مخرجات".<sup>1</sup>

يعرف النظام طبقا لمدخل النظم بأنه: "مجموعة من الأجزاء التي ترتبط ببعضها ومع البيئة المحيطة وهذه الأجزاء تعمل كمجموعة واحدة من أجل تحقيق أهداف النظام".<sup>2</sup>

يعرف أيضا على أنه: "مجموعة من الأجزاء التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض ومع بيئتها لتحقيق هدف أو أهداف معينة".<sup>3</sup>

يعرف كذلك على أنه: "كينونة تتألف من إثنين أو أكثر من الوحدات (المركبات) أو أنظمة فرعية متداخلة لتحقيق هدف".<sup>4</sup>

النظام هو أي شيء يتكون من مجموعة من الأجزاء المترابطة والمتشابكة، والتي تسعى لتحقيق هدف أو أهداف معينة فهو يعتبر المنظمة وحدة واحدة تتكون من أجزاء منسقة ترمي إلى تحقيق نفس الهدف أو أهداف فرعية تخدم الهدف العام للمنظمة.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعرف النظام على أنه: "مجموعة من الأجزاء أو العناصر أو النظم الفرعية، تتكامل وتتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المترابطة، من أجل تنفيذ وظيفة معينة بعدما تم تحديد المفاهيم المختلفة للنظام".<sup>5</sup>

## 2-مكونات النظام:

يتكون النظام من العناصر التالية:<sup>6</sup>

### 1-2 المدخلات: عبارة عن مجموعة من العناصر الضرورية لتشغيل النظام وهي أنواع:

<sup>1</sup>. منال محمد الكردى و جلال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، د.س.ن، ص: 21.

<sup>2</sup>. كمال الدين مصطفى الدهراوي وسهير كامل محمد، نظم المعلومات الحاسبية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 04.

<sup>3</sup>. إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 17.

<sup>4</sup>. حكمت أحمد الراوي، نظم المعلومات الحاسبية والمنظمة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص: 23.

<sup>5</sup>. فريد كورتل وحناش حبيبة، نظم المعلومات ودورها في اتخاذ القرارات، زمزم الناشر وموزعون، عمان، الأردن، 2015، ص: 21.

<sup>6</sup>. فريد كورتل وحناش حبيبة، نفس المرجع، ص-ص: 21، 22.

أ- المدخلات المادية: وهي المدخلات الملموسة والتي تعد من أصول النظام كرؤوس الأموال، الآلات، التجهيزات.

ب- المدخلات البشرية: وهي المتعلقة بالعنصر البشري.

ج- المدخلات المعنوية: وهي السياسات المتبعة والمعلومات الخاصة بالبيئة.

د- المدخلات التكنولوجية: وهي تشمل الأساليب الإنتاجية المتنوعة والتقنيات الحديثة والمتطورة.

2-2 المعالجة: وهي عبارة عن مجموع العمليات والأنشطة المختلفة، التي يتم بموجبها اخضاع المدخلات لعملية تحويل إلى مخرجات، تتلاءم مع متطلبات واحتياجات المسيرين.

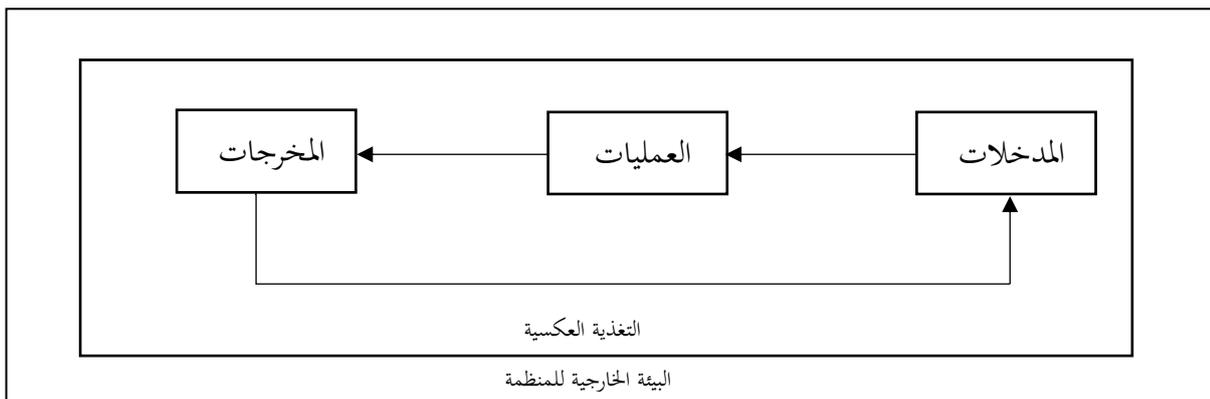
2-3 المخرجات: هي عبارة عن ناتج عملية تحويل المدخلات، وقد تكون المخرجات في شكل سلع أو خدمات أو معلومات أو تقارير، وتعتبر المخرجات الأداة التي يمكن من خلالها التحقق ما إذا كان النظام قادر على تحقيق أهدافه أم لا.

2-4 التغذية العكسية: هي بيانات حول أداء النظام.

2-5 حدود النظام: وهي المنطقة التي تفصل نظاما معيناً عن نظام آخر، كما أنها تفصل النظام عن بيئته وتتم من خلاله مدخلات ومخرجات النظام في عملية التبادل مع البيئة.

2-6 بيئة النظام: يعني أن النظام لا يمكن أن يكون بمنعزل عن النظم الأخرى، التي تشكل في مجملها بيئة النظام، وأن العناصر التي تتواجد خارج النظام لا يمكن اعتبارها كلها بمثابة مكون من مكونات بيئة النظام إلا في حالة ما إذا كانت لها تأثير على أداء النظام وفي نفس الوقت لا يمكن للنظام التحكم فيها.

### الشكل رقم (01-01): مكونات النظام



### 3- خصائص النظام:

بعد أن تطرقنا لمفهوم النظام ومكوناته لا بد من تحديد خصائص النظام، فمن الضروري على محلل النظام التعرف على هذه الخصائص باعتبارها الأساس الذي يستند إليه عند تعامله مع النظم، ويمكن تلخيص خصائص النظم فيما يلي:<sup>1</sup>

- كل نظام يتكون من عنصرين أو أكثر.

- كل عنصر من عناصر النظام يمتاز بخصائص ذاتية مميزة عن الآخر إلى حد ما.

- وجود علاقات ارتباطية بين هذه العناصر.

- يجب ان تعمل أجزاء النظام من أجل تحقيق هدف مشترك قد يكون في شكل انتاج سلع مادية ملموسة أو خدمة غير ملموسة، أو إتاحة معلومات كما هو الحال بالنسبة لنظام المعلومات.

- يجب أن تكون هناك علاقة متبادلة ومتداخلة بين الأجزاء الأساسية.

كما أن للنظام خصائص أخرى تميزه تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

**أ-الهدف:** لكل نظام هدف محدد يسعى إلى تحقيقه، وهو ما تعجز مكوناته على حدا تحقيقه لو انفصلت عن بعضها.

**ب-الإفتاح:** ويعني أن النظام يتفاعل بشكل مستمر مع البيئة الخارجية فيؤثر فيها ويتأثر بها، حيث أنه يتلقى مدخلات من خلال تلك البيئة التي تستخدم بدورها مخرجاته، والبيئة تفرض قيود على نشاطه يعمل النظام على لتكيف معها.

**ج-التحويل:** إن العملية التحويلية في النظام تتصف بالحركية أو الديناميكية، حيث يتلقى النظام مدخلات، يقوم بإجراء عمليات تحويلية عليها لتصبح مخرجات تصدر إلى البيئة، يعمل النظام من جديد على استخدامها للحصول على مدخلات جديدة.

<sup>1</sup>.علاء السالمي وآخرون، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص: 46.

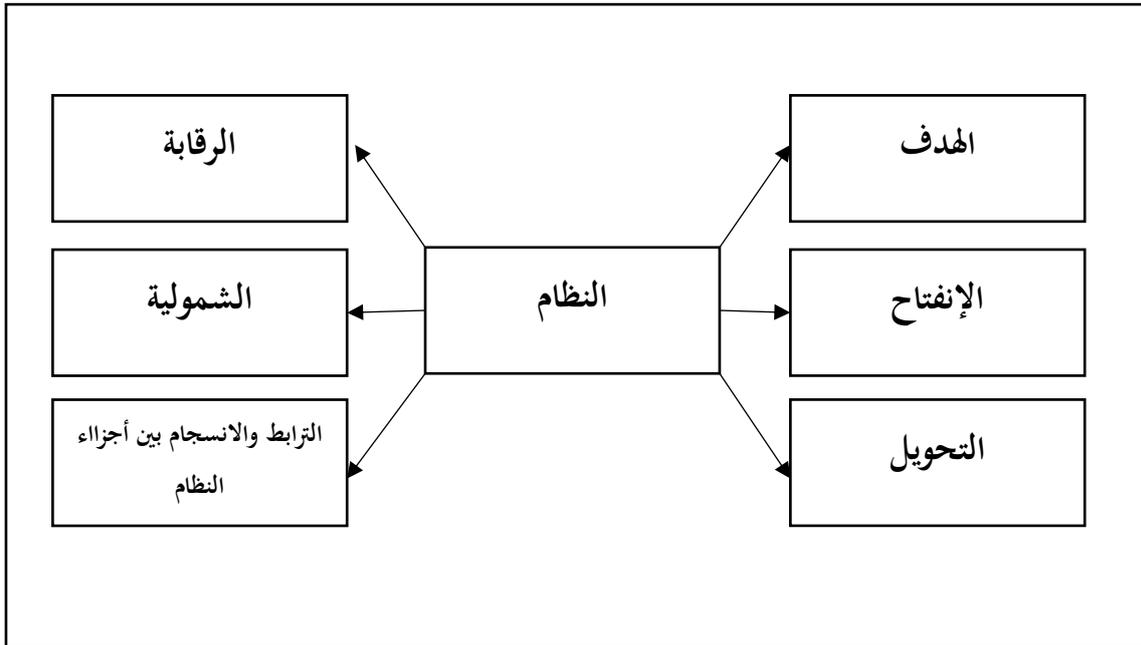
<sup>2</sup>.فريد كورتل وحناش حبيبة، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 28، 29.

د- الترابط والانسجام بين أجزاء النظام: إن فعالية وكفاءة العملية التحويلية تتوقف على مدى الهدر في تلك المدخلات، وهذا يتوقف بدوره على مدى الترابط والتفاعل بين أجزاء النظام من الناحية، والتفاعل والانسجام مع البيئة من ناحية أخرى.

هـ- الشمولية: وتعني أن تكون مخرجات النظام أكبر من مدخلاته.

و- الرقابة: وهي ضرورة لضمان سيرورة تطور النظام وعناصره للوصول إلى الأهداف المرجوة، فعندما تحدث تغيرات داخلية أو خارجية تخل بتوازن النظام، يصبح هدف النظام استعادة توازنه بشكل ديناميكي بين أجزائه المختلفة من جهة، والتوازن بينه وبين نظم البيئة الخارجية من جهة أخرى، ويتحقق ذلك من خلال أحداث تغيرات في المدخلات والعمليات والمخرجات، وهو ما يطلق عليه بالتغذية العكسية للمعلومات.

الشكل رقم (01-02): خصائص النظام



المصدر: من إعداد الطالبتين، بالإعتماد على: فريد كورتل وحناش حبيبة، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 28، 29.

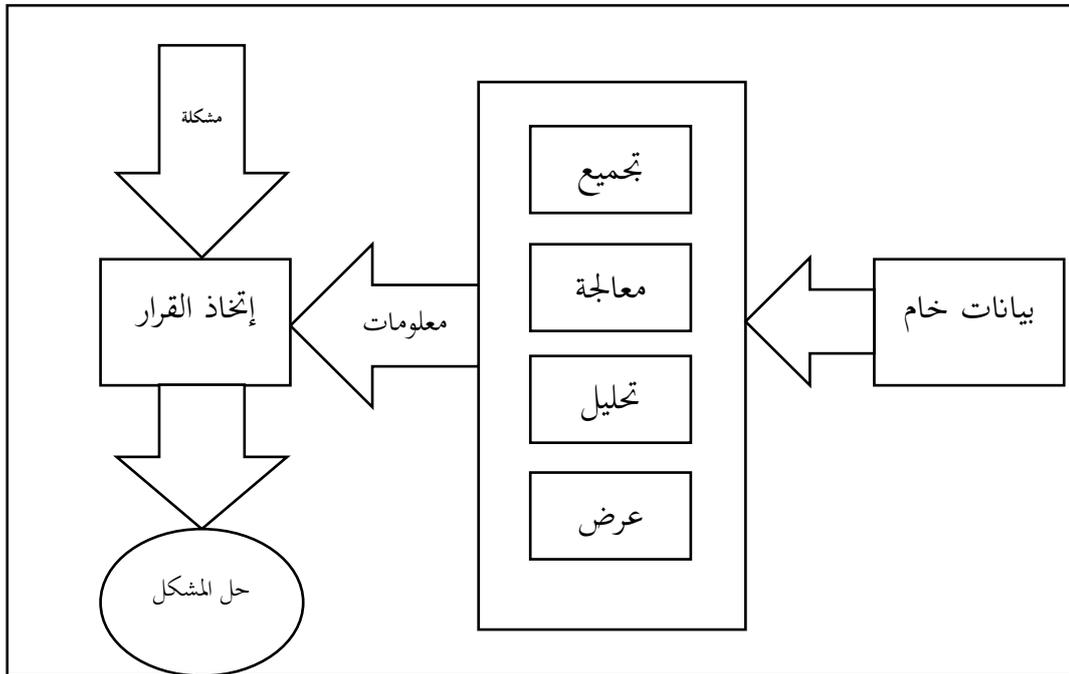
### ثانيا: المعلومات

قبل تعريف المعلومات يجب التفريق بينها وبين البيانات:

- ✓ البيانات: هي مجموعة حقائق غير منظمة قد تكون في شكل أرقام أو كلمات أو رموز لا علاقة بين بعضها البعض، أي ليس لها معنى حقيقي ولا يؤثر في سلوك من يستقبلها.
- ✓ المعلومات: هي بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها أي أنها بيانات معالجة.

نلاحظ من تعريف البيانات والمعلومات أنها مفاهيم نسبية فما يعد معلومات لشخص معين قد يعتبره شخص آخر بيانات، لا يمكن الاستفادة منها ويستخدم معيار واحد للتمييز بينهما يتمثل في تحقيق الغرض من الاستخدام، فإذا كانت البيانات تحقق الغرض من استخدامها مباشرة فهي معلومات وإلا فهي بيانات.<sup>1</sup>

### الشكل رقم (01-03): العلاقة بين البيانات والمعلومات



المصدر: دلال السويسي، نفس المرجع، ص: 50.

<sup>1</sup> دلال السويسي، نظام المعلومات كأداة لتحسين جودة الخدمة الصحية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية: دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف، رسالة ماجستير، قسم علوم التنسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التنسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2011-2012، ص-ص: 49، 50.

### 1-تعريف المعلومات:

توجد عدة تعريفات للمعلومات منها ما يلي:

هناك من عرف المعلومات على أنها بمثابة: "بيانات قد قومت ونظمت وفسرت بغية الاستخدام، أي أنها ببساطة بيانات قد تمت معالجتها من خلال عملية الفرز والتصنيف والفهرسة".<sup>1</sup>

من خلال هذا التعريف يمكن القول بأن المعلومات هي عبارة عن بيانات خضعت للمعالجة والتحليل والتفسير بغية استخدامها.

كما تم تعريف المعلومات على أنها: "البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعا للفرد مستقبلا، والتي لها قيمة".<sup>2</sup>

ويشير هذا التعريف إلى أنّ البيانات هي المادة التي تمت معالجتها من خلال جمعها وتبويبها وتصنيفها وتلخيصها لتصبح ذات معنى، يتم استخدامها في الاتصال واسناد القرارات الإدارية.

تم تعريف المعلومات أيضا على أنها: "تشكل من كل ما يمكن أن يتبادل بين الأفراد، ويكون لديه معنى".<sup>3</sup>

ويعني هذا التعريف أن المعلومة هي مجموعة من الحقائق التي تم ادخال التعديلات عليها، بحيث أصبحت ذات معنى وقابلة للتبادل بين الأفراد.

المعلومات هي: "بيانات تمت معالجتها بحيث يكون لها قيمة ومعنى بالنسبة لمتخذ القرار".<sup>4</sup>

<sup>1</sup>. محمد الصيرفي، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005، ص: 127.

<sup>2</sup>.لمين علوطي، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003-2004، ص: 44.

<sup>3</sup>. محمد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 39.

<sup>4</sup>.الزبيري رابح، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 23/22 أفريل 2003، ص: 40.

وهناك تعريف للمعلومات من زاوية أنظمة المعلومات هو: "أنّ المعلومات تمثل البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعاً للفرد مستقبلاً والتي لها إما قيمة مدركة في الإستخدام الحالي أو المتوقع، أو في القرارات التي يتم اتخاذها".<sup>1</sup>

تعرف المعلومات كذلك على أنها: "كل أشكال المعرفة التي يتم توصيلها، وتتعلق بحقيقة أو حدث بذاته، وهي تعتبر أساس سير العملية الإدارية، وهي جوهر عمل القائد الإداري في المؤسسة، وبقدر ما تكون هذه المعلومات دقيقة وصحيحة بقدر ما تكون قرارات المدير فعالة".<sup>2</sup>

من خلال هذا التعريف يتبين لنا أن المعلومات هي أساس سير العملية الإدارية، وأنها عنصر مهم في عملية اتخاذ القرارات داخل أي نظام وتعتمد صحة ورشادة هذه القرارات على مدى دقة هذه المعلومات وصوابها.

### 2- خصائص المعلومات:

حتى تكون المعلومة مفيدة يجب أن تتصف بالخصائص التالية:<sup>3</sup>

أ- الملائمة: المعلومات تكون متلائمة إذا عملت إلى تخفيض حالة عدم التأكد لدى متخذي القرار.

ب- الثقة: تكون المعلومات ذات ثقة إذا كانت متحررة من الأخطاء والتحيز.

ج- التكامل: المعلومات تكون متكاملة إذا لم تحذف أي تأثيرات مهمة للأحداث والأنشطة القابلة للقياس.

د- الوقت الملائم: إذا توفرت المعلومات في الوقت المحدد.

هـ- القابلية للفهم: تكون المعلومات مفهومة إذا قدمت بشكل مفيد.

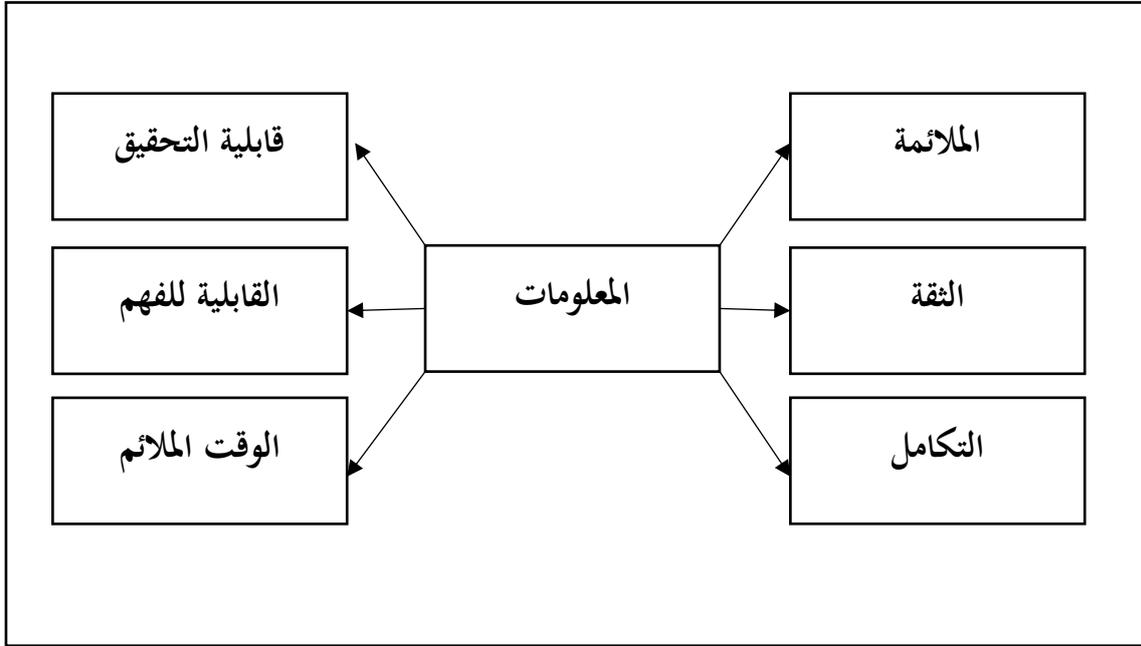
و- قابلية التحقيق: أي القدرة على الوصول إلى نفس النتائج من قبل أكثر من شخص إذا استخدموا نفس أساليب القياس.

<sup>1</sup>. مسلم عبد الهادي، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الثانية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص: 78.

<sup>2</sup>. فيحان محيا علوش الحيا العتيبي، دور نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2004، ص: 15.

<sup>3</sup>. ابراهيم الجزراوي وعامر الجنابي، أساسيات نظم المعلومات الحاسوبية، دار البازورب، عمان، الأردن، 2009، ص: 15.

الشكل رقم (01-04): خصائص المعلومات



المصدر: من إعداد الطالبتين، بالإعتماد على إبراهيم الجازوري وعامر الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص: 15.

### 3-أنواع المعلومات: تختلف أنواع المعلومات باختلاف الإفادة منها، وبشكل عام تقسم المعلومات إلى الأنواع التالية:<sup>1</sup>

أ-المعلومات التطويرية أو الإنمائية: مثل قراءة كتاب أو مقال والحصول على مفاهيم وحقائق جديدة الغرض منها تحسين المستوى العلمي والثقافي للإنسان وتوسيع مداركه.

ب-المعلومات الإنجازية: وبهذه الطريقة يحصل الانسان على مفاهيم وحقائق تساعد في انجاز عمل أو عمل أو مشروع أو اتخاذ قرار كاستخدام المستخلصات والمراجع والوثائق الأخرى التي تعود إلى إكمال العمل المطلوب إنجازه.

ج-المعلومات الفكرية: وهي الأفكار والنظريات والفرضيات حول العلاقات التي من الممكن أن توجد بين تنوعات عناصر المشكلة.

<sup>1</sup>.رجحي مصطفى عليان، إقتصاد المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص-ص: 31،32.

**د-المعلومات البحثية:** وتشمل التجارب وإجراءاتها ونتائجها ونتائج الأبحاث وبياناتها التي يمكن الحصول عليها من تجارب المرء نفسه أو من تجارب الآخرين ويمكن أن يكون ذلك حصيلة تجارب عملية أو حصيلة أبحاث أدبية.

**هـ-المعلومات الأسلوبية النظامية:** وتشمل الأساليب العلمية التي تمكن الباحث من القيام ببحثه بشكل أكثر دقة ويشمل هذا النوع من المعلومات الوسائل التي تستعمل للحصول على المعلومات والبيانات الصحيحة من الأبحاث والتي تختبر بموجبها صحة هذه البيانات ودقتها.

**و-المعلومات التوجيهية:** فالنشاط الجماعي لا يستطيع أن يعمل بكفاية دون تنسيق، ولا يمكن أن يتم هذا التنسيق إلا عن طريق إعلام توجيهي.

ويصنف بعضهم المعلومات بحسب موضوع تخصصها إلى معلومات: تخطيطية، اقتصادية، اجتماعية، سياسية وعلمية، صناعية وتجارية...

### ثالثا: نبذة تاريخية عن نظام المعلومات

والتي تشتمل على التطور التاريخي لنظام المعلومات بالإضافة إلى نشأته.

### 1-التطور التاريخي لنظام المعلومات:

من البديهي القول أن التغيير والتطور في حقل نظام المعلومات كان في الواقع جذريا ومتسعا ونوعيا للغاية طوال العقدين الماضيين على وجه الخصوص، فالتقنيات المعلوماتية الحديثة أفرزت تطبيقات جديدة لنظام المعلومات وأنتجت نظم حاسوبية جديدة ذات قدرات فائقة ومبتكرة باستمرار، وقد ازداد تأثير هذه النظم بصورة جوهرية على طبيعة عمل الإدارة، وطريقة عمل المنظمة، ويعتبر النظام المحاسبي أول نظام اخترعه الفينيقيون في القرن الخامس عشر، والذي لم تكن له أية علاقة بالحاسوب، و في بداية الخمسينات ظهرت نظم المعلومات المعتمدة على الحاسوب، نتيجة لظهور وتطور الحواسيب الإلكترونية وانتشار استخدامها في مجالات عديدة داخل المؤسسة.

وكانت النظم الأولى عبارة عن نظم معالجة العمليات تهدف إلى إدخال الحاسوب في العمليات الإدارية كالعمليات المحاسبية، مثل نظم محاسبة الزبائن ونظم محاسبة الموردين وحسابات الرواتب والأجور، ونظم معالجة الطلبات.

وفي الستينات ونتيجة لتطور المكونات المادية أو الأجهزة والمكونات البرمجية للحاسوب، مجال استعمال نظم المعلومات المحوسبة، وذلك لمعالجة البيانات التي تم تجميعها بواسطة نظم معالجة العمليات، وتحويلها إلى معلومات مفيدة تستخدم لإنتاج مجموعة واسعة من التقارير الإدارية تساعد المدراء على مستوى الإدارة الوسطى في عمليات الضبط والرقابة الإدارية، وظهر نتيجة لذلك نظام معلومات الموارد البشرية ونظام المعلومات الإنتاجي و التسويقي والمحاسبي وغيرها، وقد أطلق على هذه النظم تسمية نظم المعلومات الإدارية، أو نظم المعلومات الوظيفية، أو نظم التقارير الإدارية.

وفي السبعينات تطورت نظم المعلومات المحوسبة بشكل سهل على المديرين التنبؤ والتخطيط للمستقبل والوصول إلى الحلول المثلى للمشاكل المختلفة، وذلك بالاعتماد على معلومات داخلية وخارجية واستخدام بعض الأساليب الكمية مثل النماذج الرياضية البسيطة، ونماذج البرمجة الخطية وغيرها.

في الثمانينات تطورت نظم المعلومات الإدارية، بالاستفادة من تكنولوجيا المعلومات للوصول إلى حل المشكلات المعقدة، وظهر بذلك نظام دعم القرار.

وفي التسعينات مع الانتشار الواسع لتكنولوجيا الحواسيب والاتصالات والبرمجيات وتدني تكاليفها والتحسين الهائل في امكانياتها وظهور وسائل وتكنولوجيا جديدة، ظهرت النظم الذكية كالنظام الخبير ونظام الشبكات العصبية، تقدم المشورة والنصح للمدير عند اتخاذ القرارات الصعبة، لقد كان لظهور وتطور أنظمة المعلومات اتجاه العديد من المؤسسات إلى بناء وتصميم أنظمة المعلومات.<sup>1</sup>

### 2-أسباب نشأة نظام المعلومات:

تعددت الأسباب حول إنشاء واستخدام نظام المعلومات، هذه الأسباب يمكن حصرها في العوامل التالية:<sup>2</sup>

أ-المشاكل الإدارية: إن جوهر المشكلة الإدارية يتمثل في اتخاذ القرارات التي تحدد كيفية توزيع الموارد المحدودة، كما أنّ تلك القرارات تتخذ في ظروف تتصف بنفس المعلومات وعدم التأكد وصعوبة الرؤية المستقبلية في صورة صحيحة.

<sup>1</sup> فريد كورتل وحناش حبيبة، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 72،71.

<sup>2</sup> العياشي عبدوني، دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات ضمن متطلبات التنمية المستدامة، رسالة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، الجزائر، 2013-2014، ص-ص: 04،05.

**ب- تقسيم العمل:** إنّ تقسيم العمل أدى إلى ضرورة تبادل المعلومات، فالمنظمة تنقسم إلى العديد من الإدارات المختلفة، وحتى يتم أداء هذه الأنشطة بشكل فعال يجب أن تتم عملية تبادل المعلومات بين هذه الإدارات والأقسام، بحيث كلما ازداد التقسيم الوظيفي المكاني للعمل ازدادت أهمية تبادل المعلومات بين المصالح الإدارية المختلفة للمنظمة، وبالتالي تنشئ الحاجة إلى نظام المعلومات الذي يساهم في تقديم المعلومات إلى المستويات الإدارية المختلفة في الوقت المناسب وبالشكل الملائم.

**ج- التقدم التقني والعلمي:** إنّ التطورات التقنية والعلمية للإنتاج تجعل العملية الإنتاجية أكثر تعقيدا، فالمشروعات أصبحت كبيرة الحجم وتحتاج إلى رؤوس أموال ضخمة.

**د- المنافسة الدولية والمحلية:** إنّ أهم سمة في الاقتصاديات الحديثة هي أنها تقوم على اقتصاديات السوق حيث يوجد تنافس كبير بين المنظمات على الصعيد الدولي والمحلي بالإضافة إلى ذلك فإن اقتصاد السوق هو اقتصاد عرض مما يلقي على عاتق الإدارة المنظمة أعباء إضافية من أجل ضمان بقائها في السوق واستمرارها في العمل في ظل هذه الظروف كما أنّ ثورة الاتصالات تؤدي إلى التغيير المستمر في أذواق المستهلكين مما يلقي على عاتق المنظمة الأعباء المتبعة.

### رابعاً: مفهوم نظام المعلومات

رغم أن نظام المعلومات بدأ الاهتمام به منذ أواخر الخمسينات من القرن العشرين، إلا أنه لا يوجد اتفاق حول تعريف معين، وقد يرجع ذلك إلى تعدد جوانب تلك النظم، واختلاف الباحثين بخصوص هذه الجوانب، لذا فإن التعرض لبعض التعريفات الخاصة بنظم المعلومات يعتبر مفيداً في التعرف على مفهوم نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرارات.

### 1- تعريف نظام المعلومات:

نظام المعلومات هو: "مجموعة منظمة من الموارد: مواد، برامج، أفراد، بيانات وإجراءات مساعدة على اكتساب، معالجة، تخزين، تواصل المعلومات في المؤسسات"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>.Rebert reix, *Systèmes d'information et management des organisations*, Vuibert, 4eme édition, Paris, France, 2002, p :75.

كما يمكن القول أنّ نظام المعلومات هو: "مجموعة متجانسة ومترابطة من الأعمال والعناصر والموارد تقوم بتجميع وتشغيل وإدارة رقابة البيانات بغرض إنتاج وتوصيل معلومات مفيدة لمستخدمي القرارات من خلال شبكة من القنوات وخطوط الإتصال".<sup>1</sup>

كما يعرف نظام المعلومات على أنه: "نظام الأفراد والمعدّات والإجراءات والمستندات ووسائل الإتصال الذي يجمع البيانات، ويقوم بعمليات تشكيل وتخزين واسترجاع وعرض البيانات، ويقوم بعمليات تشكيل وتخزين واسترجاع وعرض البيانات لاستخدامها في التخطيط والموازنات التخطيطية وفي المحاسبة والرقابة وغيرها من العمليات الإدارية".<sup>2</sup>

نظام المعلومات هو: "مجموعة من الإمكانيات البشرية والآلية، تعمل معا في ظل مجموعة من القواعد والإجراءات على معالجة البيانات بغرض تحويلها إلى معلومات تساعد المؤسسة في اتخاذ القرارات المناسبة، مما يتطلب وجود معلومات في شكل تحليلي في مكاتب متخذي القرارات دوريا وبالتالي فإن تحقيق نظام فعال للمعلومات يسايره ويرافقه نظام فعال للاتصالات يؤدي إلى تحسين مستوى الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، إن هذه الأهمية لنظم المعلومات في المؤسسة تعني أنّ نظام المعلومات هو الحل الوحيد لمشاكل المؤسسة المختلفة".<sup>3</sup>

يمكن تعريف نظام المعلومات على أنه: "مجموعة منظمة من الأفراد والمعدات والبرامج وشبكات الاتصالات وموارد البيانات التي تقوم بتجميع وتشغيل وتوزيع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة داخل المنظمة".<sup>4</sup>

يمكن تعريفه على أنه: "مجموعة من الإجراءات التي تقوم بتجميع استرجاع التشغيل، التخزين وتوزيع المعلومات بالإضافة إلى ذلك يمكن لنظام المعلومات أن يساعد المدراء والعاملين في تحليل المشاكل وتطوير المنتجات المقدمة، وخلق المنتجات الجديدة".<sup>5</sup>

1. أحمد حسين علي حسين، نظم المعلومات المحاسبية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006، ص: 21.

2. صلاح الدين عبد المنعم مبارك، اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 51.

3. إسماعيل محمد السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2019، ص: 04.

4. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، نظم المعلومات الإدارية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2011، ص: 117.

5. سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 20.

يعرف كذلك على أنه: "مجموعة من التقنيات والإجراءات التي تسمح للمعلومات بالسريان داخل التنظيم في حين هنالك من يرى أنّ نظام المعلومات هو مجموعة من الموارد، البرامج، الأشخاص، الإجراءات التي تسمح بالحصول، معالجة، تخزين، إيصال المعلومات على شكل بيانات، نصوص، صور، أصوات،... الخ داخل التنظيم".<sup>1</sup>

من خلال ما سبق يمكن تعريف نظام المعلومات على أنه: "مجموعة من المكونات المتناسقة بشكل منظم وتمثل هذه المكونات في مجموعة من العناصر المادية والمعنوية تهدف إلى إنتاج معلومات مفيدة وذلك عن طريق وظيفة تجميع، تخزين، معالجة وإيصال المعلومات إلى المستخدمين بالشكل الملائم وفي الوقت المناسب من أجل مساعدتهم في أداء الوظائف الموكلة لهم خاصة الوظائف التسييرية لإيجاد حلول للمشاكل الإدارية وبالتالي اتخاذ قرارات صائبة وصحيحة".

### المطلب الثاني: مزايا نظام المعلومات

سنتطرق في هذا المطلب إلى تحديد أهداف وأهمية نظام المعلومات بالإضافة إلى الخصائص والأنواع، والوظائف والمكونات.

#### أولاً: أهمية نظام المعلومات

إن الأهمية الاستراتيجية لنظم المعلومات تنبع من خلال الأدوار التي يمكن أن تؤديها تلك النظم في حياة المنظمات، فهنالك أدوار تقليدية تؤديها واضحة لجميع الأفراد داخل وخارج المنظمة، إلا أنه وبعد تطور منظمات الأعمال وحصول الثورة التكنولوجية، أصبح لدى نظم المعلومات أدواراً أخرى تؤديها ذات صبغة استراتيجية، ومما جعلها تكتسب تلك الصفة هو مدى أهميتها وتأثيرها الفعال في وظائف منظمات الأعمال، فبعد أن كانت نظم المعلومات الإدارية تقوم بجمع وتصنيف وتحليل وتخزين ومعالجة واسترجاع البيانات، وتقديم المعلومات من خلال التقارير والملخصات إلى مراكز صنع القرار، أصبحت مع ذلك تقوم بتعزيز دور الإدارة الاستراتيجية في المنظمة من خلال:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. حمدي أبو النور عويس، نظم المعلومات ودورها في صنع القرار الإداري، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2011، ص: 54.  
<sup>2</sup>. محفوظ جوده وآخرون، منظمات الأعمال (المفاهيم والوظائف)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص: 278.

**1- المشاركة في صيغة الرؤية الاستراتيجية في المنظمة:** تعمل نظم المعلومات على المساندة في جعل الرؤية الاستراتيجية واضحة وشاملة وبسيطة، وتحقيق أعلى قدر ممكن من المشاركة في عملية صياغة تلك الرؤية.

**2- دعم عملية صياغة رسالة المنظمة:** ويتم ذلك من خلال تحديد أنواع أنشطة الأعمال الأساسية، وتقديم المعلومات عن الأسواق التي تستهدفها المنظمة، فضلا عن تحليل الميزات التنافسية الاستراتيجية.

**3- صياغة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة:** ويتم ذلك من خلال مساعدة المنظمات في مقارنة النقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية مع الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية سواء الحالية منها أو المتوقعة مستقبلا، وهذا ما يعرف بعملية التحليل الاستراتيجي، وتقارن نتائج هذا التحليل مع الإمكانيات والموارد الجوهرية لتلك المنظمة، وبالطبع من بين تلك الموارد المعلومات، حيث أصبحت تعد موردا استراتيجيا في العصر الحالي.

**4- دعم عملية المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية:** تقوم نظم المعلومات بتقديم المعلومات ذات القيمة والجودة الشاملة التي تساعد المنظمة في القيام بالمفاضلة بين البدائل الاستراتيجية واختيار الأعمال الاستراتيجية التي تلائم إمكانية المنظمة ووضعها التنافسي في الأسواق الداخلة فيها.

**5- الاندماج البيوي:** يتم الاندماج مع الأنشطة والأعمال الجوهرية للرقابة والتقييم الاستراتيجي والذي يكون موجهها نحو معايير الأداء الكلي للمنظمة مقارنة مع أداء منظمات الأعمال المنافسة والعاملة في نفس القطاع.

**6- تحقيق الميزة التنافسية الاستراتيجية:** ويتم ذلك من خلال تقديم المعلومات وبالخصائص الجيدة عن قوى المنافسة الخمسة التي حددها بورتر والتي هي: شدة المنافسة في الصناعة، قوة المساواة للمشتريين، قوة المساواة للموردين، تهديدات المنافسين الجدد، تهديدات المنتجات البديلة.

إن المعلومات المقدمة من نظم المعلومات الإدارية حول قوى المنافسة تحدد الصورة التي ستكون عليها الصناعة.

**7- تحقيق التعاضد:** وهو الأثر الناتج عن مجموعة من الارتباطات الجديدة بين الأنشطة أو مجالات الأعمال داخل المنظمة، أو بناء علاقات وارتباطات مع منظمات أخرى في نفس ميدان الصناعة والتي تعمل

في نفس السوق المستهدف، إن تطبيق مفهوما التعاضد في مجال أنشطة الأعمال بصورة عامة يعني دائما أن المنظمة ككل متكامل من نظم وظيفية فرعية من بينها نظم المعلومات المحوسبة.

إنّ نظم المعلومات توفر المعلومات المناسبة على الصعيدين الداخلي والخارجي للإدارة على كافة مستوياتها، حتى يمكن اتخاذ القرارات الفعالة والمؤقتة لكي يوفر القيام بعملية التخطيط والرقابة والتوجيه داخل منظمة ما، وتوفر نظام المعلومات الإدارية مجموعة من نظام المعلومات الوظيفية.<sup>1</sup>

### ثانيا: أهداف نظام المعلومات

إنّ لنظم المعلومات الأهمية القصوى للمنظمات مما يجعل الاستثمار المتزايد بها وذلك يعود إلى كونها من المكونات الأساسية لممارسة الأعمال التجارية فضلا عن تحقيقها للأهداف الاستراتيجية للمنظمة، كل ذلك أدى إلى تزايد الاعتماد على استخدام تكنولوجيا المعلومات باعتبارها القاعدة لتنفيذ استراتيجيات المنظمة كضرورة تنافسية وتحقيق الأهداف حيث تستثمر منظمات الأعمال بكثافة في بناء هذه النظم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التالية:<sup>2</sup>

**1- التميز في العمليات (التميز التشغيلي):** تسعى باستمرار إلى تحسين كفاءة عملياتها وذلك لتحقيق مستويات مقبولة في مؤشرات الربحية بحيث أنّ نظم المعلومات تعتبر من أهم الأدوات المتاحة للمديرين لتحقيق أعلى مستويات الأداء في العمليات التجارية والتطوير والتحسين عليها.

**2- منتجات وخدمات ونماذج أعمال جديدة:** نظم المعلومات هي أداة تمكين رئيسية للمنظمات تساعد على توليد منتجات وخدمات جديدة، فضلا عن نماذج العمل الجديدة الموجهة نحو تحسين الأداء.

**3- تحسين العلاقة مع الزبائن والموردين:** نظم المعلومات تساعد المنظمة على بناء علاقات حميمة مع زبائنهم من خلال تحسين الخدمة لهم وكذلك الاستجابة لمطالبهم مما يؤثر على سلوك الزبائن وولائهم بالعودة بالشراء مما يعود بالإيرادات والأرباح وكذلك بناء العلاقة الحميمة مع الموردين لتخفيض التكاليف.

<sup>1</sup> عصام حسن الصعدي، نظم المعلومات السياحية: الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 44.

<sup>2</sup> زيد أحمد العبادي، نظام المعلومات الفعال في إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص-ص:

**4-تحسين عمليات صنع القرارات:** نظم المعلومات تساعد على توفير المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب لمتخذ القرار لمساعدته على اتخاذ القرارات السليمة، بدلا من الاعتماد على التوقعات والتخمينات والصدفة، حيث أنّ قلة انتاج السلع والخدمات وسوء توزيع الموارد ماهي إلاّ نتائج سيئة لعدم اتخاذ القرار المناسب والتي تؤدي إلى رفع التكاليف وفقدان الربائن.

**5-الميزة التنافسية:** عندما تحقق المنظمة واحدة أو أكثر من الأهداف مثل التميز في العمليات والمنتجات وتقديم الخدمات الجديدة وتحسين العلاقات مع الزبائن والموردين وتحسين عملية صنع القرار كل هذه الأمور تولد الفرصة لتحقيق الميزة التنافسية.

**6-استمرارية (ديمومة)البقاء في السوق:** إنّ الاستثمار في نظم المعلومات يعد من الضروريات لممارسة الأعمال وذلك لتبقى المنظمة في السوق حينما تشد المنافسة وتحيط بها الأزمات لما توفره من قدرة على الاستجابة لهذه التحديات والبقاء في سوق المنافسة.

يمثل الهدف الرئيسي لنظم المعلومات في توفير المعلومات الضرورية للمستخدمين والمنتفعين بها، ويتجزأ من هذا الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الجزئية المتمثلة في:<sup>1</sup>

-التنسيق بين النظم الفرعية بشكل يجعلها تعمل معا على توفير المعلومات الصحيحة والمناسبة لمن يحتاجها.

-مساعدة متخذي القرارات على امتلاك العناصر التي تسمح باتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب.

-توفير العناصر الملائمة من المعلومات بشكل يسمح بمراقبة تطور المؤسسة.

-تسهيل عملية اعداد وإنتاج التقارير الإدارية.

-التنسيق بين النشاطات المختلفة في المؤسسة وذلك بتقديم المعلومات في الوقت المناسب.

يمثل الهدف الرئيسي لنظام المعلومات في مد كافة المستخدمين بالمعلومات الضرورية التي يحتاجونها في حياتهم، لتنمية مداركهم، ومعارفهم، واكتسابهم، توجيهات وخبرات تسهم في تحقيق الأهداف الفرعية المنبثقة عن هذا الهدف وتتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>.فريد كورتل وحناش حبيبة، مرجع سبق ذكره، ص: 73.

<sup>2</sup>.معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 36.

- توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الصعبة غير المحددة.
- الوصول الى الفاعلية لاتخاذ القرارات ذات جودة أفضل وبطريقة سهلة كجدولة أوامر الإنتاج.
- تحقيق الكفاءة والمقصود بها القيام بأداء المهام بطريقة أسرع وبتكلفة اقل، ويكون ذلك من خلال تحقيق اوتوماتيكية العمل الروتيني بدلا من الطريقة اليدوية.
- التعرف على الفرص واستغلالها، بحيث تعيش المؤسسات اليوم في مناخ سريع التغيير الأمر الذي يتطلب منها ضرورة الترصّد لكل الفرص التي قد تتاح لها.
- تحسين أداء المؤسسة، حيث يحدث نظام المعلومات إلى مساعدة المؤسسة في تقديم خدمات ذات مستوى أفضل لعملائها.

### ثالثا: أنواع نظام المعلومات

بسبب وجود اهتمامات متباينة ومختلفة وكذلك تخصصات ومستويات هي الأخرى متباينة ومختلفة في المنظمة، فإن هناك أنواعا من النظم هي الأخرى فيها نوع من التباين والاختلاف، ومن الجدير بالذكر هنا أنه لا يوجد نظام معلومات منفرد واحد، يمكن أن يزود كل المعلومات التي تحتاجها المنظمة بمستوياتها المتعددة.

بصفة عامة يمكن تصنيف نظم المعلومات التي تخدم المؤسسات وتنظيماتها المتسلسلة الهرمية في اتجاهين أساسيين، النظم الوظيفية التي تتعامل مع المستويات الإدارية، والنظم التي تخدم كل مستوى من المستويات التنظيمية المتسلسلة إداريا والمتمثلة في أنظمة المعلومات الإدارية.

### 1- أنظمة المعلومات الوظيفية:

**أ- نظام المعلومات التسويقي:** يعتبر نظام المعلومات التسويقي وسيلة لجمع ومعالجة وتخزين المعلومات التسويقية، فمع التقدم الصناعي وازدياد المشكلات التسويقية، بدأت المؤسسات تشعر بأهمية المعلومات التسويقية وذلك لاتخاذ القرارات بشأن تلك المشكلات، التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على مستقبل المؤسسة ونموها من جهة والانفاق الاستثماري الضخم الذي تتطلبه من جهة أخرى.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. فريد كورتل وحناش حبيبة، مرجع سبق ذكره، ص: 76.

يعرف على أنه هيكل مستمر ومتفاعل من الأفراد والمعدّات والإجراءات لتجميع وتخزين وتحليل وتقييم وتوزيع معلومات دقيقة وذات توقيت مناسب، يستخدمها متخذو القرارات التسويقية في تحسين عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة التسويقية.<sup>1</sup>

**ب- نظام المعلومات الإنتاجي:** يعتبر الإنتاج محور وأساس النشاط الإنساني، فنظراً لأهميته في حياة الفرد وأيضاً في نمو واستمرار وتقديم المجتمعات، اهتم الإنسان بتنظيم وإدارة موارده المحدودة التي تستخدم في العملية الإنتاجية.<sup>2</sup>

لقد تم تعريفه على أنه ذلك النظام الذي يزود إدارة الإنتاج والإدارة العليا، وغيرها من الأنظمة المرتبطة بها بالبيانات والمعلومات والحقائق المتنوعة وذلك من أجل المساعدة على اتخاذ القرارات المتعلقة بنشاطاتهم المختلفة كتصميم المنتج، تخطيط وتنفيذ العمليات الإنتاجية، مراقبة العمليات الإنتاجية، مراقبة الجودة.<sup>3</sup>

**ج- نظام معلومات الموارد البشرية:** إن نجاح المشاريع الاقتصادية في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على الكفاءة وفعالية الموارد البشرية العاملة بها، لذلك اتجهت إدارة الموارد البشرية لتصميم نظام للمعلومات يدعم نشاطات تخطيط وجذب الأفراد، الذين تتوفر لديهم المهارات الضرورية وتدريبهم وتقييم أدائهم وتحفيزهم، والعمل على كسب رضاهم.<sup>4</sup>

لقد تم تعريفه على أنه نظام مصمم تكنولوجياً لدعم ومساندة الإدارة في إدارة الموارد البشرية في المنظمة، كإدارة نشاطات الاستقطاب وتوصيف الوظائف والتدريب والتطوير والتحفيز وتقييم الأداء والمحافظة عليهم، وتحديث بياناتهم باستمرار في كافة المستويات الإدارية.<sup>5</sup>

**د- نظام المعلومات المحاسبي:** تمثل نظم المعلومات المحاسبية أساس العمل الإداري لأي منظمة، فمن خلالها يتم تحديد الحالة المالية للمنظمة وإنتاج البيانات والتقارير بصورة دقيقة بتكلفة مقبولة وفي الوقت المناسب.<sup>6</sup>

<sup>1</sup>. سعد غالب ياسين، نظم مساندة القرارات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 140.

<sup>2</sup>. فريد كورتل وحناش حبيبة، مرجع سبق ذكره، ص: 85.

<sup>3</sup>. لمين علوطي، مرجع سبق ذكره، ص: 122.

<sup>4</sup>. فريد كورتل، حناش حبيبة، مرجع سبق ذكره، ص: 90.

<sup>5</sup>. محمد أحمد حسان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص-ص: 76، 78.

<sup>6</sup>. فريد كورتل وحناش حبيبة، مرجع سبق ذكره، ص: 93.

لقد تم تعريفه على أنه نظام يتعلق بالبيانات الاقتصادية الناتجة عن الأحداث الخارجية أو العمليات الداخلية ومعظم هذه البيانات، يعبر عنها في صورة مالية رغم أن البيانات قد تكون غير مالية وتترجم بعد ذلك إلى بيانات مالية وفي جانب المخرجات، فإن نظام المعلومات المحاسبي ينتج عنه مستندات وتقارير وقوائم وبعض المعلومات الأخرى المعبر عنها في صورة مالية.<sup>1</sup>

### 2- أنظمة المعلومات الإدارية:

أ- نظام معالجة البيانات: يعتبر من أوائل نظم المعلومات التي استخدمت في المؤسسات، ولقد تعددت المسميات التي أطلقت على هذا النظام فهناك من اعتبره نظام معالجة البيانات على أساس أن له استخدامات معينة، وهناك من أشار إلى أنه نظام معالجة التعاملات لكونه يقوم بعملية معالجة وتشغيل البيانات التي تصف علاقة المؤسسة بالعناصر الخارجية التي تتعامل معها، أما في حالة اعتماد أحد مكونات النظام في معالجة البيانات على وسائل إلكترونية، فيطلق عليه نظام المعالجة الإلكترونية.<sup>2</sup>

لقد تم تعريفه على أنه نظام مبني على استخدام الحاسب الآلي يقوم بجمع وتسجيل ومعالجة البيانات بالأحداث اليومية الخاصة بأنشطة المنظمة، بالإضافة إلى الأحداث في البيئة الخارجية وبث هذه المعلومات في شكل تقارير روتينية لمستخدمي هذه المعلومات سواء داخل أو خارج المنظمة.<sup>3</sup>

ب- نظام المعلومات الإداري: يستخدم نظام المعلومات الإداري على مستوى الإدارة الوسطى، حيث يعمل على توفير المعلومات التي يمكن أن تساعد في صنع القرارات الروتينية وذلك من خلال ما يوفره من تقارير دورية وفي بعض الحالات يمكن أن يساعد في صنع القرارات غير الروتينية من خلال ما يقدمه من تقارير خاصة.<sup>4</sup>

لقد تم تعريفه على أنه مجموعة منظمة من الوسائل التي توفر معلومات عن الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل فيما يتعلق بأنشطة وعمليات المنشأة، وأيضاً بما يحدث في بيئتها الخارجية، والتي تؤدي إلى تدعيم

<sup>1</sup>. André Deyrieux, le système d'information nouvel outil de stratégie (direction d'entreprise et dsi),

Maxima, paris, France, 2004, p: 76.

<sup>2</sup>. فريد كورتل وحناش حبيبة، مرجع سبق ذكره، ص: 98.

<sup>3</sup>. محمد أحمد حسان، مرجع سبق ذكره، ص: 259.

<sup>4</sup>. فريد كورتل وحناش حبيبة، مرجع سبق ذكره، ص: 100.

وظائف التخطيط، الرقابة، والعمليات في المنظمة من خلال ما توفره من معلومات في توقيت مناسب لصانع القرار.<sup>1</sup>

**ج- نظام دعم القرار:** لقد كان هدف نظام المعلومات الإداري تحقيق التكامل بين أنظمة المعلومات الوظيفية وهذا لتلبية الاحتياجات الرئيسية للمؤسسة، لكن في عصر الشبكات واقتصاد الشبكات، أصبح نظام المعلومات الإداري بمثابة قاعدة تطبيق تقنية نظام دعم القرار، الذي عبر عنه جيريت على أنه ذلك المزيج الفعال من الذكاء الإنساني وتكنولوجيا المعلومات والبرمجيات، التي تتفاعل بقوة فيما بينها من أجل حل المشكلات المعقدة.<sup>2</sup>

لقد تم تعريفه على أنه عبارة عن أنظمة مبنية على استخدام الحاسب، لمساعدة متخذي القرارات في استخدام البيانات والنماذج لحل المشاكل غير النمطية.<sup>3</sup>

**د- النظام الخبير:** لقد اعتبر النظام الخبير من أهم تطبيقات الذكاء الاصطناعي.

لقد تم تعريفه على أنه نظام معلومات مبني على الحاسب الآلي، يتكون من أجزاء هي أداة التفاعل مع المستخدم وأداة استدلال والخبرات المحترفة، والغرض من النظام الخبير هو تقديم النصائح والحلول بشأن المشاكل الخاصة بمجال معين تماثل هذه النصائح تلك التي يمكن أن يقدمها الخبير في هذا المجال، والنظام الخبير يكون كذلك قادرا على حل المشاكل أو توضيح كيفية الوصول لهذا الحل وتوفير الأدوات التي يمكن الاعتماد عليها في حل المشاكل المماثلة.<sup>4</sup>

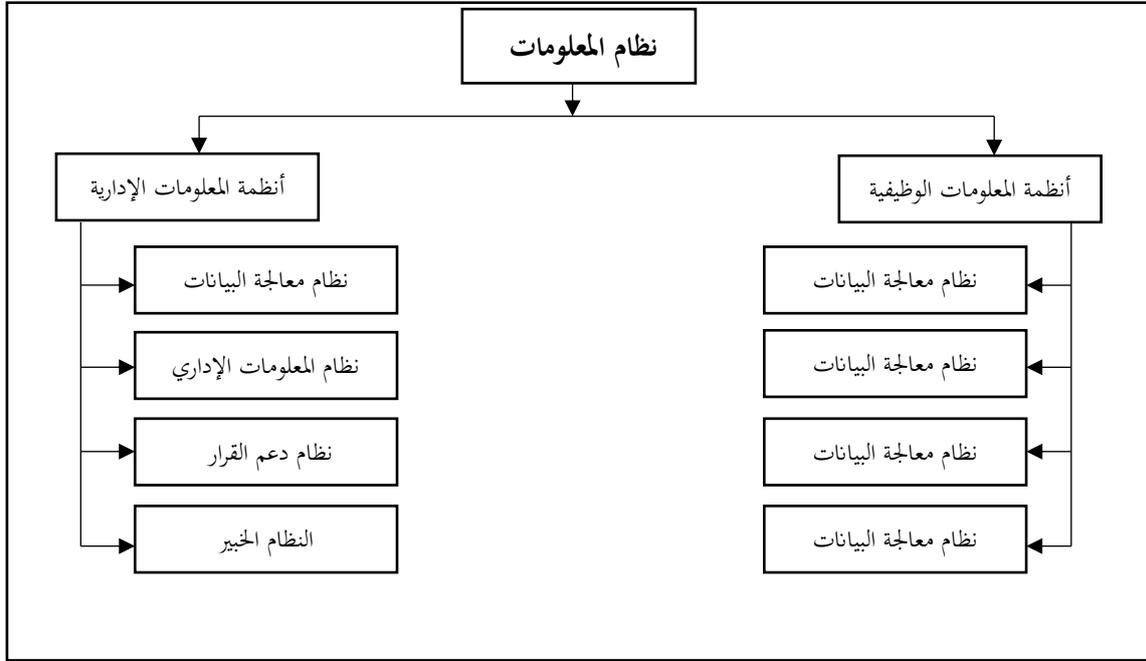
<sup>1</sup> زيد منير عبوي، نظم المعلومات التسويقية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 40.

<sup>2</sup> فريد كورتل وحناش حبيبية، مرجع سبق ذكره، ص: 108.

<sup>3</sup> محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 316.

<sup>4</sup> نوال بن عمارة وصديقي مسعود، محاسبة الموارد البشرية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09-10 مارس، 2004، ص: 115.

الشكل رقم (01-05): أنواع نظام المعلومات



المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مراجع سابقة.

رابعاً: خصائص نظام المعلومات:

يمكن إجمال خصائص نظم المعلومات في العناصر الآتية:<sup>1</sup>

- 1- **شبكة اتصال:** يشبه نظام المعلومات حالة شبكة الاتصال في أنه يزود بمسارات معلومات إلى الكثير من النقاط وهو يساعد المعلومات على التدفق في كل مكان بالمشروع وربما إلى أماكن خارج المشروع.
- 2- **مراحل وتحويل وتوظيف البيانات:** تقوم نظم المعلومات بتحويل المدخلات إلى مخرجات، وهنا توجد ثلاثة مراحل أساسية في هذا التحويل هي مرحلة الإدخال، مرحلة التشغيل، مرحلة الإخراج، وترتبط بهذه المراحل عدة وظائف وهي تجميع البيانات وتشغيل البيانات وإنتاج المعلومات.
- 3- **إدخال البيانات وإخراج المخرجات:** يتم إدخال البيانات خلال مرحلة الإدخال بينما يتم الحصول على المعلومات خلال مرحلة المخرجات.

<sup>1</sup> ثناء علي القباني، نظم المعلومات المحاسبية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008، ص-ص:

**4-مستخدموا المعلومات:** يتم إنتاج المعلومات من نظم المعلومات بالمشروع وذلك ليستخدمه كل من المستخدم الداخلي أو المستخدم الخارجي، ويشمل المستخدم الداخلي المديرين والموظفين بالمشروع، أما المستخدم الخارجي فيشمل كافة الجهات المهتمة خارج المشروع مثل الدائنين والموردين والعملاء... إلخ

**5-الأهداف:** أي نظام معلومات بأي مشروع له ثلاثة أهداف أساسية هي:

- التزويد بالمعلومات المساندة لعملية اتخاذ القرار.

-التزويد بالمعلومات المساندة للعمل اليومي الروتيني.

**6-الموارد:** يحتاج نظام المعلومات إلى موارد لإتمام وظائفه ويمكن تبويب هذه الموارد على أنها بيانات، مهمات، معدات، أفراد، وأموال.

بالإضافة إلى أن نظام المعلومات يتميز بخصائص أساسية تعتبر بمثابة معايير مساعدة على تقييم كفاءة هذا النظام وفعاليتيه في المنظمة ومن بين أهم هذه الخصائص نجد:<sup>1</sup>

**أ-تحقيق الكفاءة والفعالية:** إذ يقوم نظام المعلومات بأداء المهام بصورة أسرع وتكلفة أقل مع ضمان دقة المعلومات، مما يسمح بمساعدة أصحاب القرار في اتخاذ قرارات ذات جودة وفعالية عالية، مما يسمح للمنظمة بتحقيق أهدافها.

**ب-المرونة والديناميكية:** بحيث يمكن لمستخدميه إحداث التعديلات والتصحيحات اللازمة على النظام كلما اقتضى الأمر ذلك، بهدف مواجهة الاحتياجات الجديدة للمنظمة من المعلومات.

**ج-التكامل بين عناصر النظام:** هذا يعني أن نظام المعلومات يشكل وحدة واحدة متكاملة ومتناسكة، الأمر الذي يسهل التفاعل السريع للمنظمة مع كل التغيرات الخارجية.

**د-تحديد التغيرات البيئية:** ويكون ذلك من خلال عملية التردد واليقظة المستمرة لمساعدة المنظمة على اتخاذ القرارات التي تمكنها من استغلال الفرص المتاحة وفي نفس الوقت تجنب العراقيل والتهديدات الخارجية.

**هـ-التواصل:** حيث يعتبر نظام المعلومات بالمنظمة شبكة اتصال داخلية تضمن ربط جميع الأقسام والمصالح ببعضها البعض، وخارجية تسمح بتسهيل عملية الاتصال مع كل المتعاملين مع المنظمة.

<sup>1</sup>.ثناء علي القباني، مرجع سبق ذكره، ص: 10.

بالإضافة أيضا أنه يتميز بالخصائص التالية:<sup>1</sup>

-جميع الأنظمة تعمل من خلال بيئة معينة.

-يتكون من عناصر، مكونات أو نظم فرعية تشكل وحدات البناء الأساسي للنظام.

-هناك خاصية التداخل بين الأجزاء الفرعية ونعني أنه لا يمكن إحداث تغيير في أحد

مكونات النظام دون أن يؤثر ذلك على بقية أجزاء النظام

-لكل النظم وظيفة رئيسية أو هدف رئيسي بموجبه يتم تقييم أداء المؤسس.

-استخدام النظم في حالة تغيير دائم بسبب حالة التطور القائمة بالمؤسسة.

**خامسا: مكونات نظام المعلومات:**

إنّ مكونات نظام المعلومات هي:<sup>2</sup>

**1-الأجهزة:** تستعمل كافة المنظمات اليوم أجهزة الحواسيب، عادة حواسيب شخصية، وتستخدم المنظمات الكبيرة نظم حواسيب متنوعة تتضمن: حواسيب كبيرة، متوسطة، وعموما حواسيب شخصية على أية حال، التطورات الحالية في المواصفات التقنية للحواسيب الشخصية اليوم، تعني أنّها تقوم بالعديد من المهام المنجزة أوليا بالحواسيب المتوسطة.

**2-البرامج:** يوجد نوعان من برامج الحاسب: برامج النظام، وبرامج التطبيقات

برامج النظام: برمجيات تستخدم لإدارة موارد نظام الحاسب، وتبسيط البرمجة.

التطبيقات: مثل برامج الجدولة، ومعالجة الكلمة، التي تساعد المستخدم مباشرة لإنجاز عمله.

عند الحالة الأكثر انتشارا أن أنظمة المعلومات تقوم على استعمال أجهزة الإعلام الآلي، ولهذا من الضروري إدماج واستعمال البرامج، فهذه الأخيرة تعني: "مجموعة تطبيقات البرامج والإجراءات والطرق

<sup>1</sup>.أنعام علي توفيق الشربلي، تقويم نظام المعلومات باستخدام بحوث العمليات، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 56.

<sup>2</sup>.بن طاطة عتيقة، أثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزاي التنافسية: دراسة ميدانية مقارنة بين منظمات القطاع الصناعي والخدمي بالجزائر، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016-2017، ص: 19.

والخدمات الأساسية من أجل سير أجهزة الإعلام الآلي، أو بمعنى آخر فهي الصورة الأوتوماتيكية لمعالجة المعلومات التي تضمن سير البرامج، أو بمعنى أدق برامج التشغيل يرتبط وجودها فقط بحضور أجهزة الإعلام الآلي".<sup>1</sup>

**3-قواعد البيانات:** قاعدة البيانات هي مجموعة من البيانات المترابطة، مثل قواعد بيانات الموارد البشرية للمنظمة، أو الانتاج. وتعتبر قاعدة بيانات العملاء ثمينة جدا للمنظمة، لكونها يمكن أن تستخدم لإعلام العملاء عن المنتجات الجديدة، أو لتطوير منتجات جديدة التي تلبي حاجاتهم. ويتم إدارة قواعد البيانات من قبل نظم البرامج المعروفة بأنظمة إدارة قواعد.

**4-الاتصالات:** هي الوسائل التي من خلالها تنقل المعلومات إلكترونيا على المسافات الطويلة في الوقت الحاضر، نظم الحاسب عموما مرتبطة بشبكات اتصالات، ارتباطات الشبكة المختلفة متوفرة لإرضاء حاجات مختلف المنظمات،

**5-الموارد البشرية:** يمكن تمييز نوعين من الموارد البشرية: مختصو نظم المعلومات والمستعملين النهائيين، يشتمل مختصو نظم المعلومات على: محلي النظم، المبرمجين والمشغلين. المستخدمون النهائيون هم الأفراد الذين يستعملون نظام المعلومات، أو المخرجات التي ينتجها، بعبارة أخرى؛ الأغلبية الكبرى لأعضاء المنظمة.

بالإضافة إلى أنه لا يوجد أي نظام دون وجود الأفراد وهم إما المستعملين أو أخصائي النظم، ويقصد بالمستعملين الموظفين والاطارات لتنفيذ مهامهم العادية، يستعملون منتجات النظام أو يساهمون في جمع، تخزين، ومعالجة إيصال المعلومات أما الأخصائيين في أنظمة المعلومات فيقصد بهم محلي النظام والمبرمجين ومستعملي النظام.<sup>2</sup>

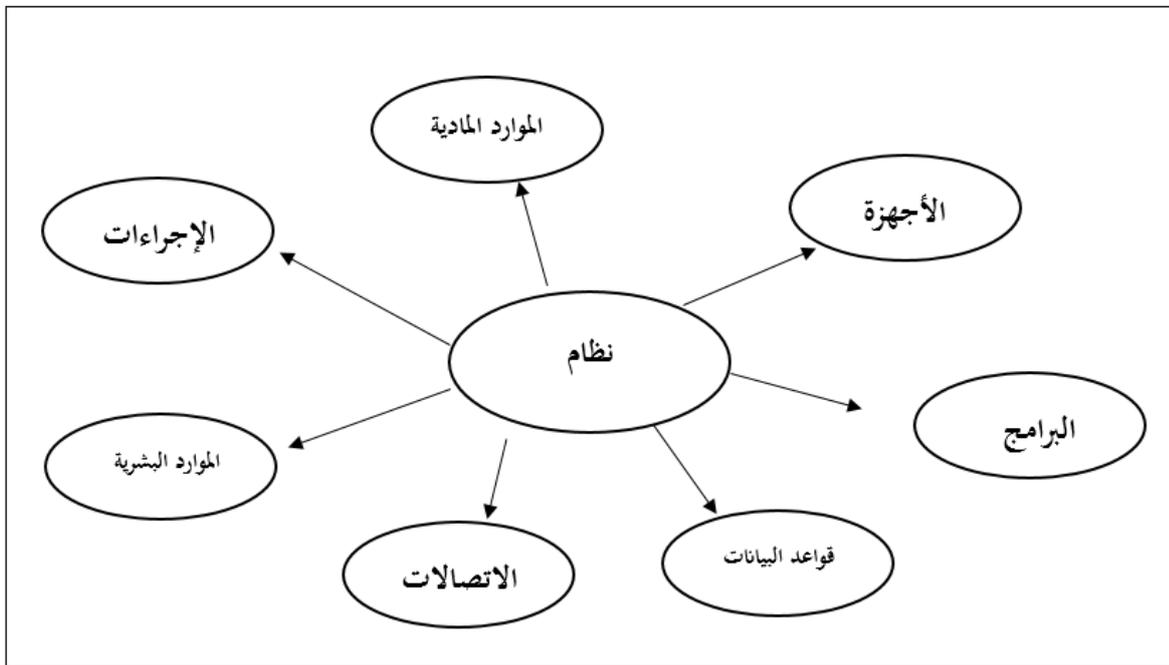
<sup>1</sup>.رشيدة بن شيخ الفنون، دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرار التسويقي: دراسة حالة مجمع هنكل - إناد الجزائر مركب شلغوم العيد (Henkel- Enad Algérie)، مذكرة ماستر، قسم علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص: 28.

<sup>2</sup>.شرقي ثللي وجليد سولاف، دور نظام المعلومات في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز-البويرة، مذكرة ماستر، قسم علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر، 2018-2019، ص: 09.

**6-الإجراءات:** الإجراءات هي السياسات والطرق التي يجب إتباعها عند استعمال، تشغيل، وصيانة نظام المعلومات. ويجب أن تستعمل الإجراءات مثلاً: عند إدارة برنامج قائمة الرواتب، لتحديد كم مرة يجب أن تدار (أن تجرى)، من المخول لعمل ذلك، ومن يدخل إلى التقارير التي ينتجها.

**7-الموارد المادية:** تتضمن جميع الأجهزة المادية المستعملة كأجهزة الإعلام وملحقاته وأماكن العمل، وشبكات الاتصال، ومختلف دعائم المعلومات من الأوراق والأقراص الممغنطة.<sup>1</sup>

الشكل رقم (01-06): مكونات نظام المعلومات



المصدر: من إعداد الطالبين، بالاعتماد على: بن طاعة عتيقة، مرجع سبق ذكره، ص: 19.

**سادسا: وظائف نظام المعلومات:**

فيما يتعلق بالوظائف التي يقوم بها نظام المعلومات يمكن القول أنَّها تتلخص فيما يلي:

**1-تجميع البيانات:** تشمل عملية تجميع البيانات على عدة خطوات، منها استخلاص البيانات لإدخالها إلى النظام ثم يتم تقييد البيانات على مستند، ويتم التحقق من صحة هذه البيانات، ثم تبويبها في مجموعة كما قد يتم تحويل البيانات وتحركاتها من نقطة الحصول عليها إلى نقطة تشغيلها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. شرقي ثللي وجلبد سولاف، مرجع سبق ذكره، ص: 09.

<sup>2</sup>. ثناء علي القباني، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 10، 14.

بالإضافة إلى أنّ نظام المعلومات يقوم بتجميع البيانات من مصادرها المختلفة وادخالها ثم اعدادها للتشغيل من خلال مجموعة من العمليات، وذلك في ضوء احتياجات المستويات الإدارية في المؤسسة.<sup>1</sup>

**2- تشغيل البيانات:** لتحويل البيانات إلى معلومات يتم مصادقة وتصنيف البيانات كما قد يتم تلخيصها عن طريق تجميع كميات العمليات الفردية، وفي بعض الأحيان يتم نسخ أو تصوير البيانات في مستندات أخرى أو وسائل حفظ أخرى، ويمكن تجميع البيانات في دفعات متشابهة، ثم يتم ترتيب كل دفعة حسب خاصية معينة بالبيانات، وقد يحتاج الأمر إلى مراجعة عمليات حسابية في كل مستند بيانات.<sup>2</sup>

**3- تخزين واسترجاع المعلومات:** إنّ الغرض من تخزين بعض المعلومات هو الاعتقاد بأنها ستكون ذات فائدة وأهمية في القرارات المستقبلية، وهذا الأمر قد ينجر عنه تخزين كمية كبيرة من المعلومات غير الضرورية عديمة الفائدة، إلا أنّ مسح هذه البيانات من وحدات التخزين يؤدي إلى فقدانها واستحالة استرجاعها مستقبلا، ويتم حفظ وتخزين البيانات بطريقة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة.<sup>3</sup>

تستخدم، ويتم حفظ وتخزين المعلومات بطريقة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة وتتوقف طريقة الحفظ على نوع التكنولوجيا المتاحة.<sup>4</sup>

**4- رقابة وحماية البيانات والمعلومات:** العمليات التي تتضمن التأكد من خلو هذه البيانات من الأخطاء، من خلال المراجعة وضمان عدم التلاعب والاختراق للنظام والعبث بالبيانات والمعلومات، وقد تكون الرقابة من خلال كلمات السر للمستخدمين أو من خلال برامج توضيح كافة الإجراءات التي تمت على البيانات والمعلومات، ومن قام بها وتاريخ التعديل.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> إبراهيم بختي، تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مطبوعة مقدمة لطلبة الماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2004، ص: 26.

<sup>2</sup> موطى زكية ومومني سعيدة، واقع تطبيق نظام المعلومات الحاسبي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز للغرب بأدرار، مذكرة ماستر، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2015-2016، ص: 18.

<sup>3</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

<sup>4</sup> الشيخ ولد محمد، استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010-2011، ص: 102.

<sup>5</sup> موطى زكية ومومني سعيدة، مرجع سبق ذكره، ص: 19.

بالإضافة أيضا الى أنها تعني الإجراءات والقواعد التي تضمن صحة المدخلات وعمليات المعالجة والمخرجات، وذلك للحصول على معلومات دقيقة وصحيحة.<sup>1</sup>

**5- إنتاج المعلومة:** وهي الخلاصة النهائية لعملية معالجة البيانات والوصول إلى المعلومات المطلوبة من قبل المستفيد من النظام، وقد تكون على شكل تقارير أو نماذج أو مؤشرات وخبزها في قواعد البيانات والقيام بتوفيرها لمتخذ القرار في المؤسسة عند الطلب.<sup>2</sup>

هي الوظيفة النهائية التي تمثل إنتاج التقارير وتوصيلها إلى مستخدميها في صورة مفهومة ومفيدة، حيث تستعمل وسائل مختلفة لهذا الغرض.<sup>3</sup>

**6- الإجراءات:** والإجراء هو تتابع الخطوات الخاصة بدورة تشغيل البيانات، وقد يتم إنجازها يدويا أو عن طريق الحاسب الآلي أو خليط من العمل اليدوي والآلي.<sup>4</sup>

**7- تحديد المسؤولية:** تساعد نظم المعلومات في تحديد أدوار الأفراد والأقسام بالمؤسسة، وبالتالي تحديد مسؤولية هؤلاء، وتحديد المسؤولية أيضا فإنه يمكن محاسبة المقصرين والتعرف على المهملين.<sup>5</sup>

**8- تنظيم الإجراءات:** وهذه الوظيفة للنظام مستمدة من الإسم "نظام" أي شيء مخطط ومحدد ومرتب، وفي غياب النظام فإن الغلبة تكون للفوضى والعشوائية، والمؤسسة تتوقع من النظام الجيد تقنين الإجراءات وسد الثغرات في خطط سير العمل الحالية.<sup>6</sup>

**9- التغذية العكسية:** تهدف إلى تقييم عمل النظم، القيام بعمليات التصحيح في حالة وجود عيوب من خلال إجراء تعديلات على مدخلات النظم، وطرق المعالجة وكل ذلك من أجل توفير معلومات تلي احتياجات المستخدمين.<sup>7</sup>

<sup>1</sup>.فريد كورتل وحناش حبيبة، مرجع سبق ذكره، ص: 74.

<sup>2</sup>.موطى زكية ومومني سعيدة، مرجع سبق ذكره، ص: 19.

<sup>3</sup>.إبراهيم بختي، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

<sup>4</sup>.موطى زكية ومومني سعيدة، مرجع سبق ذكره، ص: 19.

<sup>5</sup>.نفس المرجع، نفس الصفحة.

<sup>6</sup>.موطى زكية ومومني سعيدة، مرجع سبق ذكره، ص: 19.

<sup>7</sup>.فريد كورتل وحناش حبيبة، مرجع سبق ذكره، ص: 75.

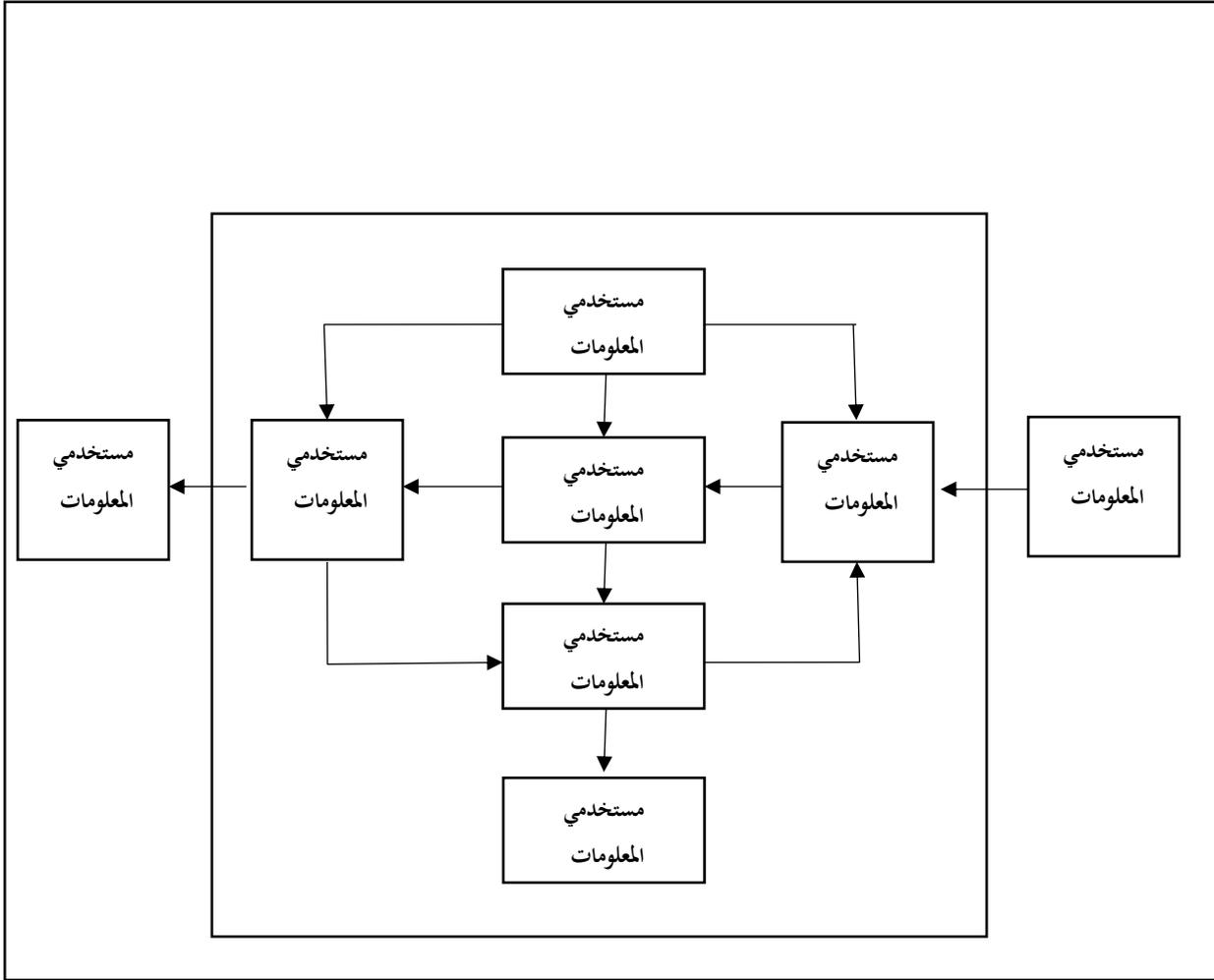
**10-السيطرة على الموارد المتاحة:** والموارد المتاحة قد تكون مادية كأجهزة ومعدات وقطع غيار وأموال، أو بشرية كعاملين وعملاء أو معنوية كبيانات موجودة أو يمكن الحصول عليها، والعالم اليوم مليء بمثل هذه الموارد التي قد تكون السيطرة عليها عمل في منتهى الأهمية للاستفادة منها استفادة قصوى.<sup>1</sup>

**11-الاتصال:** يمكن من خلال الاتصال نشر المعلومة إلى الأفراد الذين يحتاجون إليها في الوقت وبالشكل المناسبين، حتى يتسنى لهم أداء وظائفهم أو نشاطاتهم على أكمل وجه، ولا تقتصر وظيفة الاتصال في نظم المعلومات على مجرد توصيل المعلومات إلى مستخدميها، بل يجب أن يكون الاتصال مزدوجا في الاتجاهين بين النظم والمستخدم، أو العكس للتأكد من مدى فهم المعلومات المطلوبة، ويأخذ الاتصال أشكالا عديدة شفوية، سمعية، بصرية وأيضا على شاشة الحاسوب.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>.قشنيطي منيرة، فعالية استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطوير نظام المعلومات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة ماجستير، قسم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والاتصال، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012، ص: 38.

<sup>2</sup>.فريد كورتل وحناش حبيبة، مرجع سبق ذكره، ص: 75.

الشكل رقم (01-07): الوظائف الأساسية لنظام المعلومات



المصدر: كمال الدين الدهراوي وسمير كامل محمد، نظم المعلومات الحاسوبية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 19.

### المبحث الثاني: دور نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية

سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف الميزة التنافسية ودور نظام المعلومات في تحقيقها بالإضافة إلى تحديد عوامل نجاح وعوامل فشل نظام المعلومات.

#### المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية:

فمن خلال هذا المطلب سيتم تعريف الميزة التنافسية وذكر أهم خصائصها وإبراز مدى أهميتها في المؤسسة الاقتصادية.

#### أولاً: الميزة التنافسية.

#### 1-تعريف الميزة التنافسية: لقد تعددت التعاريف التي أعطيت للميزة التنافسية نذكر من أهمها:<sup>1</sup>

عرف بورتر (M.porter) الميزة التنافسية على أنها قدرة الصناعات (الصناعة) في دولة معينة على الابتكار والتطور للوصول إلى أعلى مستوى من التقنية والإنتاجية. أما ميسكون وزملاؤه (Mescon,et la.) فيرى أن الميزة التنافسية هي القدرة على الإنتاج بطريقة أو أكثر لا يستطيع المنافسون الوصول إليها.

الميزة التنافسية هي خاصية أو مجموعة من الخصائص في المنظمة يمكن الاحتفاظ بها لفترة طويلة، تحقق المنفعة لها وممكنها من التفوق على منافسيها فيما تقدمه للزبائن.<sup>2</sup>

أما (Fahey) فيرى بأنها أي شيء يميز المنظمة تمييزاً إيجابياً أو يميز منتجاتها تمييزاً إيجابياً عن منافسيها في أنظار زبائنهم أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بوعبة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012، ص-ص:88،87.

<sup>2</sup> أنس أيوب محمد بوادي، علاقة إدارة المعرفة بتحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات العاملة في الأردن، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن، 2009، ص:20.

<sup>3</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

عرفها سلمي بأنها: مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها بهدف انتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها.<sup>1</sup>

### 2- خصائص الميزة التنافسية: من أجل إعطاء الميزة التنافسية المفهوم الأوضح فقد تم وصفها بما يلي:<sup>2</sup>

- الميزة التنافسية نسبية، أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
- أنها تؤدي الى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.
- تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة، في أنشطتها أو في قيمة ما تقدمه للعملاء أو لكليهما.
- تؤثر في العملاء وادراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة وتحفزهم على الشراء.
- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عند تطويرها وتجديدها نتيجة صعوبة محاكاتها.

### 3- أهمية الميزة التنافسية: تحظى الميزة التنافسية بأهمية بالغة أبرزها:<sup>3</sup>

- تعتبر الميزة التنافسية سلاح للمنظمة تواجه به تحديات السوق والمنافسين مما يساعدها على الاستجابة السريعة للزبائن.
- تسهل على المنظمة الحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها مما يؤدي الى زيادة حجم مبيعاتها وكذا أرباحها.
- هي محفز ومحرك للمنظمات لتنمية مواردها وتعزيز قدراتها التي تدفعها للبحث والتطوير من أجل المحافظة على هذه الميزة وتقويتها.

<sup>1</sup> علي سلمي، انفتاح الأسواق واختيار الحواجز الجغرافية والاقتصادية والاجتماعية بين أجزاء العالم المختلفة، مجلة التنمية الإدارية، العدد 75، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، القاهرة، مصر، أبريل 1997، ص: 08.

<sup>2</sup> وهيبه مرعي، دور التسويق الإبتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2011-2012، ص-ص: 58، 59.

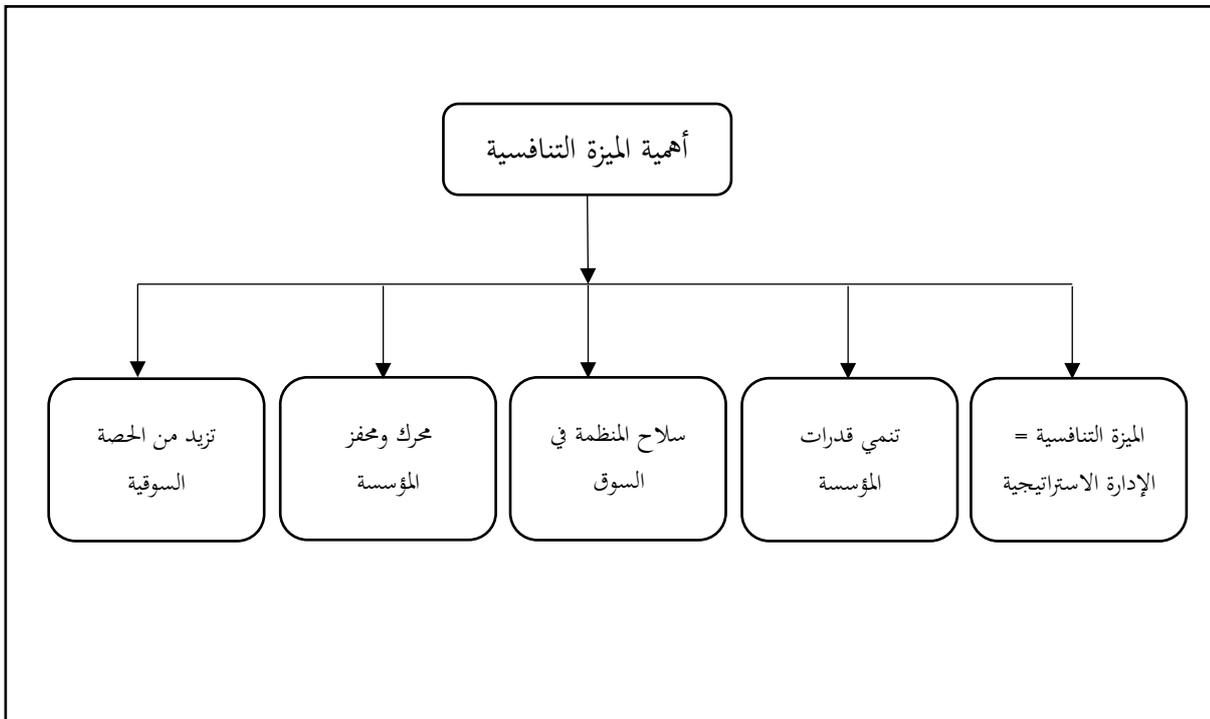
<sup>3</sup> هامل ريمسة، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات المتواجدة بولاية أم البواقي، مذكرة ماستر أكاديمي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2020-2021، ص: 32.

-تعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها الميزة التنافسية، حيث نلاحظ أن الدراسات والأبحاث في مجال الإدارة الاستراتيجية من الميزة التنافسية.

-هي الأساس الذي يصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية للمنظمة، حيث أن المنظمات تنمي قدراتها ومواردها من أجل دعم ميزتها التنافسية لأنها تعتبر سبب نجاحها.

-تطوير مراكز مالية متطورة للمنظمة.

### الشكل رقم (01-08): أهمية الميزة التنافسية



المصدر: أحلام عباسية وآخرون، دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة سوف للدقيق بالوادي، مذكره ماستر أكاديمي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2017-2018، ص: 35.

### ثانيا: دور نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية

تساعد نظم المعلومات إدارة مؤسسة الأعمال في تحقيق استراتيجياتها التنافسية من خلال أدوارها الرئيسية التي تتمثل في:

**1-تحسين الكفاءة التشغيلية:** ويعني القيام بأداء العمليات داخل المؤسسة بأقل تكلفة ممكنة، مع إعطاء أفضل أداء ونوعية ممكنة، وتساعد هذه الميزة لأنظمة المعلومات الاستراتيجية في جعل المؤسسة تبني

استراتيجية قيادة التكلفة أو استراتيجية التميز، وذلك بسبب قلة التكلفة أو تحسين الجودة التي يمكن تحقيقها من خلال الأنظمة.

ويمكن النظر إلى الكفاءة باتجاهين: الأول هو الكفاءة الداخلية والتي تحقق داخل المؤسسة من خلال عملياتها وأنشطتها المختلفة، أما الاتجاه الثاني فهو الكفاءة ما بين المؤسسات وهي الكفاءة التي تحقق بين المنظمات والموردين والعملاء، حيث تربط عملياتهم حقا ضمن شبكة من أنظمة المعلومات، بحيث يزداد تأكيد المعلومات ودقتها بينهم، كما يتم اختصار الوقت وتقليل التكلفة وبالتالي تتحقق الكفاءة لجميع الأطراف المشاركة، ويطلق على الكفاءة الداخلية والخارجية معا لفظ الكفاءة المقارنة، وهي التي تجعل المؤسسة مختلفة عن منافسيها من حيث التكلفة أو من حيث النوعية، وهذا ما يجعل الموردين والعملاء يرتبطون بالمؤسسة بسبب سهولة التعامل معها وقلة التكلفة التي يتحملها، بحيث لا يتركوا المؤسسة ويتوجهون إلى منافسيها، كما قد تضع أنظمة المعلومات الاستراتيجية عوائق أمام الداخلين الجدد في السوق بسبب قيمة الاستثمارات الموضوعية في أنظمة المعلومات التي تعطي المؤسسة الكفاءة التشغيلية.<sup>1</sup>

**2- المساهمة في تشجيع وتحقيق الابتكار في مجال العمل:** حيث تسهم تكنولوجيا المعلومات في تطوير منتجات وخدمات جديدة، وطرق ذات كفاءة عالية في جميع العمليات، بدءا من مرحلة التخطيط للسلعة وتصميمها وانتهاء خدمات ما بعد البيع، وهذا يساعد على استحداث فرص متعددة للمؤسسة في توسيع أسواقها من خلال دخول أسواق جديدة أو في تعزيز أسواقها الحالية.<sup>2</sup>

**3- بناء مصادر تكنولوجيا المعلومات الاستراتيجية:** عند تطوير أنظمة المعلومات للحصول على الكفاءة التشغيلية، فإن توافر التكنولوجيا التي تلبي هذا الغرض يتيح الفرصة لعدة استخدامات أخرى قد تستخدم في عدة خدمات أخرى، وتساعد نظم المعلومات الاستراتيجية والتي تستخدم في عدة وظائف منها التخطيط الاستراتيجي لعمليات التسويق والإنتاج وغير ذلك من الوظائف، وتحتوي هذه القاعدة على معلومات عن

<sup>1</sup> إميل بوييل عقيل، استخدام أنظمة المعلومات كأداة تنافسية في المصاريف الأردنية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 1996، ص: 121.

<sup>2</sup> عودة أحمد بني أحمد ووليد مجلي العواد، العلاقة بين النظم الاستراتيجية والميزة التنافسية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 04، اللاذقية، سوريا، 2011، ص: 29.

عمليات المؤسسة، العملاء، الموردين، المنافسين، والظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتوافر كل هذه المعلومات يعني فائدة كبيرة في عمليات التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات الاستراتيجية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: عوامل نجاح وفشل نظام المعلومات

يوضح هذا المطلب أهم عوامل ونقاط نجاح وفشل نظام المعلومات

#### أولاً: عوامل نجاح نظام المعلومات:

يمكن تلخيص العوامل الرئيسية لنجاح نظم المعلومات في المنظمة بالآتي:<sup>2</sup>

**1- جودة النظام:** إنّ جودة الجوانب التقنية لنظام المعلومات تكمن في سهولة الوصول ووظائف النظام والمعلوية وزمن الاستجابة ومدى التطور وسهول الاستخدام والمرونة وجميع هذه المؤشرات تعتبر الأدوات الأساسية لقياس نجاح نظم المعلومات.

**2- جودة المعلومات:** إنّ نظم المعلومات تعمل على استغلال واستثمار المعلومات لتوليد المعرفة بما يخدم أهداف المؤسسة، حيث أنّ جودة المعلومات بأبعادها الثلاثة تشمل على اتخاذ التدابير الكافية لتوليد معلومات تتميز بالدقة والأحكام والتوقيت والكفاية والفهم والايجاز.

**3- جودة الخدمة:** حيث أنّ الخدمة المقدمة للزبائن وذلك للحفاظ على استمرارية التعامل للوصول الى رضاهم وتعاطفهم.

**4- نية الاستخدام:** إنّ نجاح نظام المعلومات معتمد على استخدامه في بيئة العمل التي بني من أجلها (أي الغرض منه) حيث يعتبر المتغير الأكثر دراسة للتنبؤ يكمن في هدف الفرد من استخدام نظام المعلومات وموقف المستخدم تجاه هذه التكنولوجيا.

**5- استخدام النظام:** إنّ قياس استخدام النظام من قبل الزبائن يتم من خلال النظر في تكرار حالات الاستخدام ومدته وملائمته، إنّ مدى اعتماد المستخدم للنظام يكون بناء على ثقة المستخدم به وكذلك

<sup>1</sup>. إميل يوثيل عقيل، مرجع سبق ذكره، ص:124.

<sup>2</sup>. زيد أحمد العبادي، مرجع سبق ذكره، ص-ص:40،41.

إلى دعم الإدارة واستعدادها لتخصيص الوقت والموارد والخوافز وتطور البنية التحتية للمنظمة بالإضافة إلى السياسات التي تنفذها الإدارة لتشجيع استخدامه.

**6-رضا المستخدم:** إنَّ رضا المستخدم عامل رئيسي في نجاح النظام كونه هو الذي يقوم باستخدامه في مهامه وإنجاز أعماله، مما يشير إلى أهمية إدارة توقعات المستخدمين أثناء تطوير النظام، حيث أنَّ الوسيلة الأكثر نجاحاً للحصول على رضا المستخدمين هي إشراكهم في عملية بناء النظام منذ البداية.

**7-التأثير الفردي:** من خلال تحقيق الأهداف المتعلقة بالفرد أو المستخدم التي يحصل عليها من استخدامه للنظام وذلك يظهر في تحسين الأداء والجودة وكذلك في عملية صنع القرار وطريقة العمل والممارسات.

**8-التأثير التنظيمي:** من خلال التأثير التنظيمي الإيجابي لاستخدام نظام المعلومات في المنظمة وذلك يظهر في تحسين الربحية والأداء والخدمات وكذلك تحسين الأداء والخدمات وكذلك تحسين الربحية والأداء المالي وتحقيق الوفرة في التكاليف.

كما تنطوي عوامل نجاح نظام المعلومات على:<sup>1</sup>

-درجة رسمية نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي.

-الهيكل التنظيمي الداخلي لوحدة المعلومات.

-المناخ النفسي لنظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي

-تدعيم الاعتمادات المالية المحلية.

-بناء هياكل تنظيمية حديثة.

-توفير المعلومات مع الحفاظ المستمر عليها لتقديمها.

-توفير مهارات بشرية متميزة.

-إحداث التغييرات في السلطة التنظيمية.

<sup>1</sup> محمد إسماعيل بلال، نظم المعلومات الإدارية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005، ص-ص: 288، 300.

ثانياً: عوامل فشل نظام المعلومات:

يقصد بفشل النظام ليس فقط توقفه عن وإنما عدم استخدامه بطريقة فعالة وترجع مشاكل نظام المعلومات إلى المصادر التالية:<sup>1</sup>

**1-التصميم:** يفشل التصميم الفعلي للنظام في تحقيق الاحتياجات الأساسية للمنظمات، فقد لا يقدم النظام المعلومات بسرعة كافية تمكن من استخدامها أو قد يقدم بيانات خاطئة غير مطلوبة.

**2-البيانات:** إذا كانت البيانات التي يتم الاعتماد عليها في إنتاج المعلومات غير دقيقة وغير متسقة فإن هذا يؤدي إلى غموض المعلومات الناتجة عن النظام أو غير ملائمة لأهداف وأغراض المنظمة.

**3-التكاليف:** قد يعمل النظام بصورة فعالة، إلا أنّ تكلفة تنفيذه وتشغيله قد تكون مكلفة عما هو مقدر له في الموازنة المخصصة للنظام وبحيث أن المنافع المتحصل عليها في النظام تعادل تلك التكلفة.

**4-التشغيل:** في هذه الحالة لا يعمل النظام في بصورة جيدة كأن تصل المعلومات متأخرة كنتيجة لتعطل النظام أو لفقدان بعض البيانات.

- كما تتمثل أسباب فشل النظام فيما يلي:<sup>2</sup>
- عدم مشاركة المستخدم النهائي للمعلومات.
  - عدم وضع الأهداف المرجوة من النظام.
  - افتقار المنظمة لتدعيم الإدارة العليا.
  - عدم وجود جذور وأسس قوية للنظام في البيئة التنظيمية.
  - صعوبة التمييز بين مفهوم وطبيعة واستخدامات الأنواع المختلفة من نظم المعلومات.
  - الاهتمام بالأجهزة وليس بالأهداف.
  - سوء تحديد الاحتياجات من المعلومات.
  - عدم الدقة في طلب موارد المعلومات.

<sup>1</sup>.سونيا محمد البكري وإبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001، ص-382،381.

<sup>2</sup>.محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص-300،288.

### خلاصة الفصل:

يمكن أن نستخلص أنّ نظام المعلومات أصبح يشكّل ميزة تنافسية عند المؤسسات، حيث سخرت كل الجهود والموارد لبناء وتصميم هذا النظام الفعال بغية ضمان الحصول على المعلومات بالخصائص المطلوبة وفي الوقت المناسب من أجل استخدامها في ترشيد اتخاذ القرارات، إذ يعتبر المحرك الأساسي للتحكم في المعلومات بداية من انتاجها إلى غاية استغلالها ويلعب دورا هاما إذا تم استغلاله بأحدث الطرق اعتمادا على أحسن المصادر، ومن خلال ما سبق نستنتج أن نظام المعلومات يعتبر عنصرا حيويا في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي

لإدارة المعرفة

### تمهيد

المعرفة هي إحدى التطورات الفكرية المعاصرة، بالرغم من أنّ الاهتمام بالمعرفة وكيفية الحصول عليها يعتبر قديماً قدم الإنسان، لكن تعقد حياتنا وتطورها هو الذي يوجّه الاهتمام بالمعرفة، فالיום أصبحت المعرفة مهمة أكثر من رأس المال والأرض، وسرعان ما تحولت إلى ممارسة علمية وأكثر ملائمة للتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال، وقد تعاضم دورها بعد أن أدرك أن أدرك أنّ بناء الميزة التنافسية وإدامتها يعتمد أساساً على الموجودات الفكرية، وتحديدًا على الأصول المعرفية والاستثمار فيها، فهي مفتاح مهم من مفاتيح النجاح، ولكي يصبح هذا الأخير فعالاً لا بد من إدارته بالطرق والأساليب المؤدية لذلك، وهنا يبرز مصطلح إدارة المعرفة الذي سنتطرق له في هذا الفصل عبر المبحثين الآتيين:

✓ المبحث الأول: مدخل لإدارة المعرفة.

✓ المبحث الثاني: عوامل نجاح وفشل إدارة المعرفة وعلاقتها بالميزة التنافسية.

### المبحث الأول: مدخل لإدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة والتي تعد من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر على نوعية وجودة العمل، وقد احتلت مكانا مرموقا وحيويا في شتى المجالات الإدارية والفنية والتجارية فقد ازدهرت أهميتها بسبب ما حققته من أهمية واضحة لاسيما في الفرص التنافسية.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة

#### أولا: الإدارة

تعددت تعاريف الإدارة، وذلك بسبب عدم وجود نظرية شاملة وعامة أو متفق عليها للإدارة وذلك للأسباب التالية:<sup>1</sup>

- لأنها علم تطبيقي أكثر مما هو نظري.

- لأنها علم اجتماعي وليس طبيعيا، وأبرز ما فيها أنها تتعامل مع العنصر البشري.

- لأنها علم متداخل، حيث يأخذ مبادئه ومفاهيمه من العلوم الأخرى مثل علم النفس لدراسة السلوك وعلم الاجتماع والعلوم الرياضية والفيزيائية... الخ.

- لأنها تعتمد في كثير من الأحيان على الموقف المحدد، حيث لا توجد نظرية إدارية تصلح لكل زمان ومكان.

يقول فريدريك تايلور إنَّ الإدارة هي: " المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن وأرخص طريقة".<sup>2</sup>

يقول أيضا بأنَّ الإدارة هي: " أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد من أنَّ الأفراد يؤدونه بأفضل وأرخص طريقة ممكنة".<sup>3</sup>

<sup>1</sup>. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 63.

<sup>2</sup>. نفس المرجع، ص: 64.

<sup>3</sup>. رجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 13.

أما هنري فايول فيقول أنّ الإدارة هي: "أن تتنبأ وتخطط وتنظم وأن تصدر الأوامر وأن تنسق وأن تراقب".<sup>1</sup>

يرى عساف أنّ الإدارة هي: "ظاهرة إنسانية واعية (عاقلة) تقوم على أسس التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة... الخ، وتهدف إلى تمكين الناس من إنشاء منظماتهم ومشاريعهم وتسيير هذه المنظمات بما يضمن تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية".<sup>2</sup>

هناك تعريف آخر يقول أنّ الإدارة: "تشمل جميع الواجبات والوظائف ذات العلاقة بإنشاء مشروع وتمويله وسياساته الرئيسية وتوفير المعدات اللازمة ووضع الإطار التنظيمي الذي سيعمل ضمنه واختيار موظفيه الرئيسيين".<sup>3</sup>

### ثانيا: المعرفة

عرفت المعرفة على أنّها: "حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة، وهي التي تمكن من يملكها بتجاوب المستجندات التي تواجهه، وتجعله أكثر قدرة للوصول إلى حلول أفضل للمشاركة التي تقع في مجال معرفته، وهي تزداد عند الإنسان مع مرور الوقت وتشكل جزء من شخصيته".<sup>4</sup>

"المعرفة تتكون من البيانات أو المعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم والتي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن".<sup>5</sup>

تعرف أيضا على أنّها: "تلك الأفكار والمفاهيم التي تصل إليها كينونة معينة (فرد، مؤسسة، مجتمع) والتي تستخدم لاتخاذ سلوك فعال نحو تحقيق أهداف الكينونة".<sup>6</sup>

"إنّ المعرفة هي الأصل الجديد وهي أحدث عوامل الإنتاج التي يعترف بها كمورد أساسي لإنشاء الثروة في الاقتصاد ومصدر أساسي للميزة التنافسية في الإدارة".<sup>7</sup>

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 64.

2. عبد المعطي محمد عساف، مبادئ الإدارة: المفاهيم والاتجاهات الحديثة، مكتبة المحتسب، عمان، الأردن، 1994، ص: 23.

3. إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 64.

4. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتاب الحديث جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 10.

5. أحلام عباسية وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 02.

6. ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص: 17.

7. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 11.

المعرفة هي: "القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند ذوي المهارات الفكرية"، ويشير هذا التعريف إلى الأداء كمخرج للمعرفة يحقق نتائج محددة، حيث تمثل المعرفة أفكار الدماغ التي يمكن تحويلها إلى أداء وتحقيق أهداف مرجوة، إلا أن هذا المفهوم يقتصر على الجانب الضمني للمعرفة.<sup>1</sup>

تنقسم المعرفة إلى نوعين ظاهرية وباطنية، فالظاهرية هي: التي يمكن التعبير عنها رسمياً والتي يمكن إيصالها ونشرها بسهولة وتوجد بصيغة براءات اختراع، ومخططات...والضمنية هي: مرمزة وصعبة الانتشار لأن التعبير عنها يكون عبر مهارات معتمدة على العمل.<sup>2</sup>

المعرفة هي: "مجموعة من الحقائق التي يحصل عليها الإنسان من خلال بحوثه حسب طرق البحث العلمي المنطقية، أو من خلال تجاربه السابقة خاصة العملية التي تراكمت لديه، التي توصله إلى درجة الخبرة ومن ثم الحكمة وتوجد المعرفة على شكل تعاريف ونظريات أو فرضيات ونماذج وقياسات وعلاقات وحسب رباعية المعرفة الأنفة الذكر، والمعرفة هي عملية انتقال من بيانات إلى معلومات فمعرفة فحكمة التي تقود إلى حسن التقدير والقرارات الأكثر عقلانية ورشداً".<sup>3</sup>

مما سبق يمكن تعريف المعرفة على: "أنها حصيلة امتزاج وتفاعل خفي بين المعلومات والخبرة والمدركات الحسية والقدرة على الحكم، وتتم عملية المزج داخل عقل الفرد لتنتج بعده المعرفة التي توصل لأفضل النتائج والقرارات واستخلاص مفاهيم جديدة".<sup>4</sup>

### ثالثاً: مفهوم إدارة المعرفة

تزايد الاهتمام بمفهوم إدارة المعرفة في السنوات الأخيرة، لأنها تشكل إحدى التطورات الفكرية المعاصرة والأدوات الحاسمة في مجال تنافس المنظمات، لذلك لاقت اهتماماً كبيراً خلال العقد الأخير وما زال هناك جدل حول مفهوم إدارة المعرفة:<sup>5</sup>

1. محمد خالد أبو عزام، إدارة المعرفة والاقتصاد المعرفي، الطبعة الأولى، دار زهدي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021، ص: 08.

2. نفس المرجع، نفس الصفحة.

3. إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 31.

4. نفس المرجع، ص: 34.

5. جمال العيص، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السورية، مجلة جامعة طرطوس للبحوث والدراسات العلمية،

العدد 01، دمشق، سوريا، 2019، ص: 14.

فقد تم تعريفها على أنها: "الاستراتيجيات والسياسات التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية وتحدد اتجاهات استخداماتها الرئيسية بما يخدم أهداف المنظمة، وعليه فإنّ إدارة المعرفة هي عملية السعي الحثيث ضمن عمل منهجي منظم، للاستخدام الخلاق والفاعل للمعرفة وخلقها".

وتم تعريفها أيضاً على أنها: "العمل من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الاعمال، وهي تتطلب تشبيكا وربطاً لأفضل الأدمغة عند الأفراد، من خلال المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي".

إدارة المعرفة هي: "مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها".

إنّ إدارة المعرفة كما في التعريف السابق هي: "نشاط إنساني بالدرجة الأولى تتعلق بالعمليات العقلية الداخلية لخلق ونشر المعرفة واستخدامها، وهي بذلك أكثر من شيء تقني أو له علاقة بالتقنيات والحسابات بالدرجة الأولى، ولكنه يستخدم هذه التقنيات للمساعدة حيث توفر الوقت والجهد، وعليه فإنّ إدارة المعرفة هي العمليات التي تربط بين الباحثين عن المعرفة ومصادرنا لنقلها".<sup>1</sup>

إدارة المعرفة هي: "إدارة المنظمة اتجاه التجديد المستمر لقواعد المعرفة لدى المنظمة، وهذا يشير إلى ضرورة إيجاد الهيكل التنظيمي المساعد على ذلك الذي يقدم التسهيلات لأعضاء المنظمة".<sup>2</sup>

إدارة المعرفة هي: "نمط إداري متكامل يتولى المعرفة ويوجهها وفق أسس معينة، وهي جمعها وتنظيمها تم ابتكار وتوليد معارف جديدة حتى تحقق المؤسسة أهدافها بالتجديد والتطوير وكل ذلك يتم في إطار يضمن للمؤسسة ميزة تنافسية".<sup>3</sup>

أو هي: "الإستغلال الأمثل للمعلومات والخبرات والمهارات والقدرات المتوفرة لدى المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف، من خلال تشخيص المعرفة وتوليدها وتخزينها ومشاركتها وتطبيقها".

<sup>1</sup>. إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 72.

<sup>2</sup>. نفس المرجع، ص: 73.

<sup>3</sup>. صالح عبد الحكيم عبد الغفور، متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2015، ص: 18.

تعرف أيضا بأنها: "التوظيف الأمثل للمهارات والخبرات والقدرات الإبداعية المتوفرة لدى أفراد المعرفة في المنظمة بدعم من القيادة العليا ذات الرؤية الثابتة لتحقيق أهدافها في إطار التحسين المستمر الذي يضمن للمنظمة ميزة تنافسية".<sup>1</sup>

إن إدارة المعرفة هي التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخلية في المنظمة، وخارجية، وتحليلها، وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المنظمة، وتحقيق تحسين في الأداء، قياسا إلى فترات سابقة، أو قياسا مع أداء المنظمات المنافسة لنفس الفترة، وهي تنطوي على ما يلي:<sup>2</sup>

- جمع وتصنيف وترتيب المعلومات لبناء هيكل معرفي، وذلك بالاستعانة بتقنيات المعلومات، ويترتب على ذلك بناء وتنمية وتشغيل معلومات مشتركة عن العملاء، ومتطلبات الأداء والمشكلات والحلول الممكنة لها.

- توزيع وتبادل المعرفة، حيث أنّ انحصار المعرفة لدى أفراد أو فئات محددة داخل المنظمة يفقد إدارة المعرفة قيمتها، ويعتمد تبادل المعرفة على حيوية وفعالية التفاعلات الاجتماعية والاتصالات داخل المنظمة.

- رصد واعداد وتدريب وتنمية الأفراد ذوي المعرفة لاستخراج واستغلال ما لديهم من معرفة وتوظيفها في المنظمة، وادماجها في قواعد المعلومات واتاحتها لكل من يحتاجها.

- استخدام المعرفة في حل مشكلات الأداء وتطويره والوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية ويتم ذلك بإدماج المعرفة في تصميم العمليات، ومعايير تقييم الأداء وتقرير المكافآت، والمزايا للعاملين بقدر استخدامهم للمعرفة ومساهماتهم في تنميتها.

تعرف على أنها: "تلك الإدارة التي تعمل على التعرف على ما لدى الأفراد سواء موظفين أو مستشارين أو مستفيدين من معارف كاملة في عقولهم وأذهانهم، أو هي جمع وإيجاد المعرفة الظاهرة في السجلات والوثائق وتنظيمها بطريقة تسهل استخدامها والمشاركة فيها بين منسوبي المؤسسة بما يحقق رفع مستوى الأداء ونجاح العمل بأفضل الأساليب وبأقل التكاليف".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> صالح عبد الحكيم عبد الغفور، مرجع سبق ذكره، ص: 19.

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2002، ص: 208.

<sup>3</sup> الكليبي وعلي ذيب، إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 40.

"إدارة المعرفة عبارة عن العمليات التي تساعد المؤسسات على التوليد والحصول على المعرفة، اختيارها، تنظيمها، استخدامها، ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها والتي تعتبر ضرورة للأنشطة الإدارية المختلفة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي".<sup>1</sup>

من خلال ما سبق يمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها: "تعظيم الاستفادة من المهارات والخبرات المتاحة لتحقيق الأهداف، من خلال تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتطوير وتوزيع وتطبيق المعرفة في المنظمة، بما يحقق لها ميزة تنافسية".<sup>2</sup>

### رابعا: نشأة وتطور إدارة المعرفة

مرّت إدارة المعرفة بوصفها تطورا فكريا بمجموعة من الانتقالات الفكرية والتطبيقية وتكمن المشكلة المركزية في إدارة المعرفة على المستوى النظري والتي كانت معروفة على مدى عقود، لكنها على المستوى التطبيق لم تكن معروفة إلاّ قبل سنين، والحادثة في موضوع إدارة المعرفة انحصرت في الجانب التطبيقي، ذلك أنه لم يأخذ مداه إلاّ في السنوات الأخيرة، وتحديدًا بعد أن تم وضع بعض المقاييس لها، وتزايد الإدراك لفوائد بعض مبادراتها الناجحة.

أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة Knowledge Managment هو (Don March) في بداية الثمانينات من القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات لكنّه لم يشر إليها بشكل مستقل أو بوصفها عمليات، وفي المرحلة ذاتها تنبأ رائد الإدارة (Drucker) إلى أنّ العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة، وأنّ المنظمات ستتكون من صنّاع المعرفة الذين يوجهون أداءهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن.

وأرجع بعضهم بداياتها إلى التطبيقات الأولى لإدارة المعرفة التي بدأتها شركة Packrd Hewlett الأمريكية في عام 1985م وتحديدًا في برنامجها لإدارة المعرفة للقناة الحاسوبية للتاجر Knowledge for the computer dealer channel managing والتي أطلق عليها أخبار، لكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وبتأثيرها على مسار الأعمال، حتّى أنّ Wall street أكبر سوق مال في العالم

<sup>1</sup> عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2007، ص: 23.

<sup>2</sup> جمال العص، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر خاصة عند محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، لكنّه اهتم بها بعد ذلك، وأخذ يتعامل مع إدارة المعرفة في الحالات التي تتحول إلى نماذج لإيجاد القيمة بمكافئتها.

ومن وجهة نظر Stromguist and samoff فإنّ التأثير الاستراتيجي لإدارة المعرفة بدأ عام 1997م وفي عام 1999م خصص البنك الدولي 4% من الميزانية الإدارية السنوية لتطوير أنظمتها.

وما تجدر به الإشارة إلى أنّ إدارة المعرفة ولدت في المجال الصناعي وليس داخل الأكاديميات ولا حتى داخل المنظمات المعرفية، وأشار Turban etal سنة 2001م إلى أنّ العديد من المديرين عدّوا إدارة المعرفة أعظم عملية استراتيجية متميزة تطورت خلال السنوات العشرين الماضية.<sup>1</sup>

أكدت غالبية البحوث والدراسات أن هناك مجموعة من العوامل أثرت في تطور إدارة المعرفة ويشير بهذا الصدد إلى عاملين أثرا في تطور إدارة المعرفة وهما:<sup>2</sup>

**أ-العوامل الخارجية:** وهذه تشير إلى العناصر البيئية التي تعمل في ظلها المنظمة والتي تؤثر في أعمالها، ولا الغنى للمنظمة سوى التكيف مع هذه المتغيرات والعوامل الخارجية والاستجابة لمتطلباتها وأهم هذه العوامل العولمة، زيادة التطور والتعقيد في حاجات ورغبات المستهلك، زيادة حدّة المنافسة، وزيادة مستوى التطور والتعقيد في عمليات التوريد.

**ب-العوامل الداخلية:** وتتوفر هذه العوامل داخل المنظمة حيث تسهم في تطور إدارة المعرفة ومن أبرزها حدوث اختناقات في فاعلية المنظمة، تزايد القدرات التقنية، فهم الوظائف المعرفية.

من أبرز الأسباب التي أدت إلى هذا التطور المعرفي وتزايد الاهتمام بإدارة المعرفة والمتمثلة في:<sup>3</sup>

أ-التطور التكنولوجي الكبير والتقنيات العالية في صناعة الحواسيب والأجهزة الإلكترونية.

ب-التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصالات وتراسل المعلومات خاصة بعد اكتشاف الشبكة العالمية الانترنت والاتصالات اللاسلكية كالأجهزة الخلوية والأقمار الصناعية.

<sup>1</sup> ماضي ودبعة، دور إختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة داخل المكتبات الجامعية: مكتبات جامعة منتوري قسنطينة، رسالة ماجستير، قسم علم المكتبات والمعلومات، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008-2009، ص-ص: 85، 86.

<sup>2</sup> إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 107، 108.

<sup>3</sup> ربا جزا جميل المحاميد، دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008، ص-ص: 20، 21.

ج-الانفتاح الكبير على الأسواق العالمية وعمولة التجارة وتزايد حدّة المنافسة، وظاهرة العمولة بأبعادها المختلفة.

### خامسا: متطلبات إدارة المعرفة

لبناء نظام لإدارة المعرفة لا بد أن تتوفر المقومات والمتطلبات الأساسية لذلك والتي نجملها فيما يلي:<sup>1</sup>

**1- توفير البنية التحتية اللازمة:** والمتمثلة بالتقنية (التكنولوجية) اللازمة لذلك والتي قوامها الحاسوب الآلي والبرمجيات الخاصة بذلك مثل البرمجيات ومحركات البحث الإلكتروني وكافة الأمور ذات العلاقة، وهذه تشير بطريقة أو بأخرى إلى تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات.

**2- توفير الموارد البشرية اللازمة:** حيث تعتبر من أهم المقومات وأدوات إدارة المعرفة وعليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها بالإضافة إلى القيام بالبرمجيات اللازمة ذات العلاقة.

**3- الهيكل التنظيمي:** إذ يعدّ من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرّية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لا بد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بجرية لاكتشاف وتوليد المعرفة، حيث تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها ويتعلق أيضا بتحديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وكفؤة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

**4- العامل الثقافي:** حيث يعتبر مهما في إدارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة وإنتاج وتقاسم المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة مجتمعية وتنظيمية داعمة للمعرفة.

إلى جانب ذلك فإنّ إدارة المعرفة تتطلب ممارسات إدارية من شأنها أن تكون مكمّلات للمعرفة وجعل من خلق المعرفة وتقاسمها وتطبيقها أمرا ممكنا وسهلا يمكن إجمالها فيما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>.ابراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 86،85.

<sup>2</sup>.رجحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 170،169.

**1-الإلتزام الاستراتيجي المستدام:** وهذه تشير إلى التزام الإدارة العليا بدعم الجهود الهادفة تجاه المعرفة بشكل عام، ولا بد من أن تكون هذه الجهود متغلغلة في جميع أركان المؤسسة، ولا بد أن يشجع المدبرون جميع أنواع السلوك المؤدي إلى المعرفة.

**2-إدارة سلسلة القيم:** وتشير هذه إلى القيم التي تتشكل فيما بين المنظمة والمتعاملين معها أي علاقتها بالزبائن والموردين، وهذه مبنية على أساس أن مؤسسات اليوم لا توجد منفردة بل موجودة على وصلات مع الغير (سلسلة) تكون سلاسل قيم يكون فيها لكل مؤسسة زبائنها وقيمهم المؤسسية وتكون المؤسسة نفسها زبون لدى مؤسسة أخرى.

**3-استخدام التقنية (التكنولوجيا):** من المتطلبات الأساسية لإدارة المعرفة استخدام تقنية المعلومات والاتصالات من أجل خلق المعرفة وتنظيمها وتقاسمها وتطبيقها، ولا نستطيع بناء نظام لإدارة المعرفة دون الاعتماد على تقنية المعلومات والاتصالات، فحلول إدارة المعرفة يجب دعمها عن طريق بنية أساسية للاتصالات.

بالإضافة إلى وجود متطلبات أخرى تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

-دعم الإدارة العليا المتواصل لاستراتيجية إدارة المعرفة.

-توفير بنية تقنية تساعد على خلق وتوزيع المعرفة في المنظمة.

-توفير كادر بشري قادر على خلق وتطوير إدارة المعرفة.

-توفير قنوات متعددة لتسهيل نشر ونقل المعرفة.

-تشجيع العاملين على الإبداع والتعلم داخل وخارج المنظمة.

-دعم وتشجيع التدريب المستمر والتعلم لأفراد المنظمة.

وفي ضوء ما سبق، وبعد دراسة متطلبات إدارة المعرفة كما تناولها الباحثون السابقون، يلخص الباحث المتطلبات الأساسية لإدارة المعرفة في الآتي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. صالح عبد الحكيم عبد الغفور، مرجع سبق ذكره، ص: 20.

<sup>2</sup>. نفس المرجع، ص-ص: 20، 21.

- 1- القيادة: لا بد أن تتبنى الإدارة العليا أنظمة إدارة المعرفة، لذا فإنّ تطبيق إدارة المعرفة يتطلب قيادة حكيمة تتصف بالقدرة على شرح الرؤية للآخرين، والقدرة على الاتصال المرن والفعال.
- 2- تكنولوجيا المعلومات: أصبح لتكنولوجيا المعلومات دور كبير في تعظيم قدرة المنظمة على خلق معرفة جديدة وخلق بيئة داخلية تشجع التعلم والمعرفة.
- 3- القوى البشرية: نظرا لدور القوى البشرية في تطبيق إدارة المعرفة، أصبحت مطلبا يدفع المنظمة لتركز اهتمامها في تطوير وتنمية مهارات وخبرات العاملين.
- 4- الثقافة التنظيمية: تعتبر من أهم متطلبات تطبيق إدارة المعرفة إذ أنّ الثقافة التنظيمية الدافع القوي المحرك لسلوك العاملين وقرارات إدارة المنظمة، كما وكانت معتقدات الإدارة والعاملين في اتجاه التغيير والتطوير أصبح من الممكن تطبيق إدارة المعرفة بسهولة ويسر.

### المطلب الثاني: أساسيات إدارة المعرفة

سنتناول في هذا المطلب أهداف وأهمية إدارة المعرفة بالإضافة إلى أهم مبادئها

#### أولا: أهداف إدارة المعرفة

يمثل الهدف الرئيسي لإدارة المعرفة في المنظمات في توفير ظروف تنظيمية لخلق، تخزين، نشر، واستعمال فعال لمعرفة المنظمة، الضرورية لضمان تنافسيتها في بيئة الأعمال المتغيرة، ولتوجيه البيئة نحو الاتجاه المرغوب ويضيف (Turban) أن هدف إدارة المعرفة بالنسبة للمنظمة هو أن تكون مدركة للمعرفة الفردية والجماعية حتى تتمكن من تحقيق الاستعمال الفعّال للمعرفة التي تمتلك، وحسب (Grundstein) فإنّ لإدارة المعرفة هدفين مرتبطين بقوة تعمل على تحقيقهما: هدف الميراث وهدف الإبداع المستمر، هدف الميراث يجب أن يعمل على حفظ المعرفة، إعادة استعمالها، وتحقيقها، وهو هدف ثابت، هدف الإبداع المستمر هو أكثر ديناميكية (فعالية) يتعلق بالتعلم التنظيمي الذي هو خلق وتكامل المعرفة على مستوى التنظيمي، أما

(King) يرى أنّ أهداف إدارة المعرفة هي رفع وتحسين الأصول المعرفية للمنظمة لإنجاز أفضل ممارسات المعرفة، تحسين السلوك التنظيمي، قرارات أفضل، وأداء تنظيمي أحسن.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى مجموعة من الأهداف أهمها:<sup>2</sup>

- 1- تزويد المنظمة بالدعم المعرفي الكافي لبناء بنية تحتية قوية تحقق للمنظمة أهدافها.
- 2- القدرة على توفير المعرفة الكافية والضرورية لتحقيق عملية توجيه وقيادة فاعلة.
- 3- القدرة على تحويل العمليات المعرفية لتساهم بصورة في التحسين والتطوير وتقديم منتجات وخدمات جديدة.
- 4- القدرة على التحقق من مقدرة الأصول المعرفية ورأس المال الفكري على تحقيق قدرات الرفع الإداري والرفع التنظيمي.
- 5- القدرة على التحكم في العمليات والعلاقات المعرفية.
- 6- القدرة على تحديد المعرفة اللازمة لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها وتحقيق ميزة تنافسية قادرة على العمل بنجاح في البيئة التنافسية.

بالإضافة أيضا إلى مجموعة من الأهداف تتمثل في:<sup>3</sup>

- 1- أسر المعرفة من مصادرها وخزنها وإعادة استعمالها.
- 2- جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
- 3- خلق البيئة التنظيمية التي يشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
- 4- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.

<sup>1</sup>. بن طاعة عتيقة، أثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية: دراسة ميدانية مقارنة بين منظمات القطاع الصناعي والخدمي بالجزائر، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، تلمسان، الجزائر، 2016-2017، ص: 49.

<sup>2</sup>. أبو فارة يوسف، العلاقة في استخدام إدارة المعرفة والأداء، مجلة الرابطة، العدد 03-04، عمان، الأردن، 2004، ص-ص: 05،04.

<sup>3</sup>. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بغداد، العراق، 2005، ص-ص: 44،43.

5- إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.

6- بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.

7- التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات.

8- تحويل المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة)، وتعمل كشبكة للأنشطة، حيث تسهم في التحوّل نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الالكترونية.

9- تعمل على جمع الأفكار الذكيّة من الميدان، وتسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل.

10- تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف مع الاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.

11- خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها ولجودة العمليات وإدارة وتطوير العاملين وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج.

12- تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، حيث أنّها تمكن أعضاء المنظمة من التعامل مع العديد من القضايا خاصة الجديدة، إذ تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة وفاعلية وتشكل لدى الموظفين رؤية مستقبلية، كما تساعد في تحقيق المنظمة الاقتصادية، حيث أنّها موجهة بشكل رئيسي على قدرة المنظمة، أي قدرة المؤسسة لاستخدام المعرفة الضمنية والظاهرة.<sup>1</sup>

تهدف إدارة المعرفة أيضا الى المساهمة في:<sup>2</sup>

1- نقل المعرفة المخبأة الكامنة.

2- نقل المعرفة الداخلية والخارجية.

3- المعرفة متاحة جدا.

4- تطور المعارف الجديدة.

<sup>1</sup>. إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 80، 81.

<sup>2</sup>. ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 157، 178.

- 5- وجود ثقافة للتعليم والتجربة داخل المؤسسات.
  - 6- تقييم عمليات المعرفة.
  - 7- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير ضرورية.
  - 8- تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
  - 9- تبني فكرة الابداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
  - 10- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر.
  - 11- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.
  - 12- تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقتها بمثيلائها.
  - 13- تكوين مصدر موحد للمعرفة.
  - 14- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية.
- كما نضيف أيضا مجموعة من الفعاليات والجهود التي تهدف الى تحقيق أهداف متعددة ومن أهمها:<sup>1</sup>
- 1- توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعليم وعمليات نشر المعرفة إلى كل الأطراف ذات العلاقة.
  - 2- حفظ المعرفة وخبزها بالأماكن المخصصة لها.
  - 3- تسهيل عملية تقاسم المعرفة.
  - 4- العمل على توفير تحديد وتطوير المعرفة بصورة مستمرة وترجمتها الى سلوك عملي يخدم أهداف المؤسسة بتحقيق الكفاءة والفعالية من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي الى تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمة.
  - 5- السعي الى إيجاد القيادة القادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة بتحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري الذي يلزم المنظمة وتحديد كيفية تطويره وإدامته.

<sup>1</sup> على عبد الله وبوسهوة نذير، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد 01، جامعة البليدة، 2010، ص-ص: 134، 135.

- 6- التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة.
- 7- السعي الى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة.
- 8- قادرا على توفير المعرفة الكافية والضرورية لتحقيق عملية توجيه وقيادة فاعلة.
- 9- تحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري الذي يلزم المنظمة وتحديد كيفية تطويره وادامته
- 10- قادرا على تزويد المنظمة بالدعم المعرفي الكافي لبناء بنية تحتية متينة تحقق للمنظمة أهدافها.
- 11- قادرا على تحديد نوع وطبيعة رأس المال الفكري والمعرفة اللازمة لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها وتحقيق ميزة تنافسية قادرة على العمل بنجاح في البيئة التنافسية.

### ثانيا: أهمية إدارة المعرفة

- لعل من أبرز مؤشرات تميز المؤسسات إدارتها الفاعلة، سيما وأنّ إدارة المعرفة تحقق للمنظمة دعما تطويريا، ويمكن التعبير عن أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية:<sup>1</sup>
- 1- تعدّ إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع جودة منتوجاتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
  - 2- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة لتحقيق أهدافها.
  - 3- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتحسينه.
  - 4- تعمل إدارة المعرفة على تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوفر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
  - 5- تعدّ إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري.
  - 6- تعدّ أداة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة.
  - 7- توفير إدارة المعرفة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية، عبر تمكين المنظمة تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

<sup>1</sup>. صالح عبد الحكيم عبد الغفور، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 22، 23.

8- تتيح إدارة المعرفة الاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

كما تكمن أهمية إدارة المعرفة للأسباب الآتية:<sup>1</sup>

1- زيادة حدة المنافسة بالأسواق وسرعة ازدياد الابتكارات والاكتشافات الجديدة.

2- تعقيدات السلع والخدمات تتطلب المزيد من المعرفة بالزبون، والسوق والمنافسة ومن ثم إلى إدارة معرفة قوية.

3- زيادة المنافسة قلصت أعداد العاملين في المنظمات ذات المعرفة المتميزة، وهنا كان لابد من منافسة على كيفية استقطاب هذه الكفاءات.

4- المحافظة على الزبائن ذوي الولاء.

5- تخفيض التكاليف وأساليب طرق العمل.

6- القدرة على التكيف التنظيمي بسبب تغيير قواعد العمل وافتراضاته.

7- جذب الزبائن الجدد.

8- تخفيض كمية الوقت الذي يتطلبه العاملون للحصول على المعارف الجديدة.

9- تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.

فأهمية إدارة المعرفة تتضح في كونها مؤشرا لطريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في غزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير ومواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية وتزيد من عوائد المنظمة ورضا العاملين وولائهم، وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ندى النعيم محمد علي محمد نور، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية: بالتطبيق على شركة بوهيات المهندس ولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا قسم إدارة الأعمال، جامعة النيلين، الخرطوم، السودان، 2019، ص: 23.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص: 04.

بالإضافة إلى وجود مجموعة من الفوائد تتلخص في:<sup>1</sup>

- 1- الفهم الكامل للآثار الممكنة للمعرفة على الأداء الطبيعي.
- 2- تحديد الفرص الإدارية الجديدة المتاحة من خلال إدارة المعرفة.
- 3- تقليل الجهود والفقء في المعرفة بعد إعادة هيكلة المنظمة.
- 4- فهم كيفية استثمار المعرفة التنظيمية المتاحة.
- 5- وضع رؤية وإطار للعمل داخل المنظمة.
- 6- تدعيم الممارسات الإداري المتمركزة حول المعرفة.
- 7- وضوح القدرات والكفاءات التي يتطلبها التقنين التنظيمي.
- 8- تحسين التوافق بين الاستراتيجيات التنظيمية وأساليب التقنية المستخدمة في إدارة المعرفة

### ثالثاً: مبادئ إدارة المعرفة

هناك عدّة مبادئ للمعرفة نذكر منها:<sup>2</sup>

- 1- إنّ إدارة المعرفة مكلفة لتعدد المصادر التي تكوّنها.
- 2- تتطلب إدارة المعرفة الفعالة حلول ناجحة عن تفاعل مشترك من قبل الأفراد واستخدامها التكنولوجي.
- 3- تتطلب إدارة المعرفة مديرين مدركين وواعين لأهمية المعرفة.
- 4- تستفيد إدارة المعرفة بدرجة أكبر من المعلومات المأخوذة من الأسواق أكثر مما قد تكسبه من التدرج الوظيفي داخل المنظمة.
- 5- تعني إدارة المعرفة تحسين عمليات العمل.
- 6- يعتبر الوصول إلى المعرفة بداية الطريق فقط، حيث أنّ إدارة المعرفة مستمرة ومتنامية.

<sup>1</sup>.رجي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص: 162.

<sup>2</sup>.اسمهان ماجد الطاهر، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص: 40.

7- تعتبر إدارة المعرفة قوة.

8- إنّ المعرفة تنظم نفسها بنفسها تلقائياً.

9- إنّ المعرفة تسعى للاستمرارية، فالمعرفة تريد أن تكون وتدوم الاستمرارية الحياة.

10- إنّ المعرفة تنتقل من خلال اللغة، فاللغة وسيلة لوصف الخبرة ولا يمكن بدونها ما نعرفه، ويعني انتشار واتساع المعرفة التنظيمية.

11- إنّ المعرفة لا تنمو إلى مالا نهاية، ففي آخر الأمر تضيع بعض المعرفة أو تختفي تماماً.

كما توجد مجموعة من مبادئ إدارة المعرفة في المنظومة، وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:<sup>1</sup>

1- تعتبر إدارة المعرفة عملية مكلفة.

2- تتطلب عمليات الإدارة الفعالة للمعرفة سرعة إصدار وإيجاد الحلول بالنسبة للناس والتكنولوجيا.

3- إدارة المعرفة عملية سياسية وحيوية جداً.

4- تتطلب إدارة المعرفة وجود مديرين للمعرفة.

5- تستفيد إدارة المعرفة من الخرائط أكثر من النماذج ومن الأسواق أكثر من المراكز التنظيمية.

6- غالباً ما تكون عمليات المشاركة واستخدام المعرفة غير طبيعيتين.

7- تعني إدارة المعرفة تحسين عمليات العمل المعرفي.

8- يعتبر مدخل المعرفة بداية فقط.

9- إدارة المعرفة عملية غير منتهية.

### رابعاً: عمليات إدارة المعرفة

اختلفت الآراء في تحديد العمليات الأساسية لإدارة معرفة المؤسسة، فمنهم من يركز على عمليات "ابتكار المعرفة، خزنها، توزيعها، وتطبيقها" ومنهم من يقول أنها عمليات "البحث عن مصادر المعرفة،

<sup>1</sup> البيلاوي وحسن حسين وسلامة عبد العظيم حسين، إدارة المعرفة في التعليم، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص-ص: 89-95.

اكتشافها، تحليل محتواها وتعميمها" في حين نجد من يحدد عمليات إدارة المعرفة بأنها "ابتكار المعرفة، الحصول عليها، ترميزها، المشاركة الجماعية، نشرها وتوزيعها"، ومهما اختلفت آراء الباحثين في تحديد هذه العمليات إلا أنهم يتفقون على أنّ هذه العمليات وإن كانت تختلف حسب طبيعة عمل المؤسسة إلا أنّها حاسمة لنجاح أي نظام لإدارة المعرفة.<sup>1</sup>

**1- تشخيص المعرفة:** يُعد تشخيص المعرفة أولى عمليات إدارة المعرفة، وفق هذه العملية تسعى المنظمة إلى العمل على تحديد ما يجب معرفته انطلاقاً من حاجاتها إلى تلك المعرفة بغية تحقيق غرض معين، إثر هذا تقوم المنظمة بمقارنة موجوداتها المعرفية الحالية المتوفرة بتلك المطلوبة لتحديد حجم الجهود التي تحتاج بذلها للحصول على المطلوبة منها، ومن ثم محاولة اكتشاف المعرفة المطلوبة والبحث عنها من أجل التخطيط للوصول والحصول عليها سواء كان ذلك مكان المعرفة أو الأشخاص المعنيين بها، إذن تشخيص المعرفة يجب أن يسبقه وجود غموض معين في مشروع ما (مشكلة) يحتاج إلى معرفة ملائمة لإيجاد حل له مع مراعاة عنصر الزمن.<sup>2</sup>

**2- إكتساب المعرفة:** يُقصد به حصول المنظمة على المعرفة التي يمتلكها موظفها وتجميعها وتحليلها، وقد يزداد الاهتمام في توليد واكتساب المعرفة داخل المنظمة، وهذا راجع إلى أنّ المعرفة تنتشر بسرعة في الأسواق الكبرى مما أدى إلى تنافس شديد في الأسواق، وهذا ما يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية للمنظمة بفضل الاهتمام واستخدام وتوليد واكتساب المعرفة وأشار كل من نوناك وتاكوشي في دراستهما سنة 1995م إلى أنّ العلاقة الأساسية بين المعرفة والميزة التنافسية التي تكون بضرورة توليد واكتساب المعرفة ويقود هذا الأخير إلى الإبداع مما يؤدي إلى الميزة التنافسية.<sup>3</sup>

**3- توليد وابتكار المعرفة:** إنّ توليد المعرفة عند الكثير من المؤسسات هو ابتكار أفكار جديدة أي خلق معرفة جديدة ويجب الإشارة إلى أنّ عملية توليد المعرفة يجب أنّ لا تقتصر على أقسام البحث والتطوير فقط بل يجب أن تمتد إلى كل مجالات العمل والخبرة بالمؤسسة فالكل مسؤول عن عملية التوليد وهذا ما يؤكد (نوناكا وتاكوتشي): "إنّ الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة، أي أنّ المؤسسة لا تستطيع توليد المعرفة"

<sup>1</sup>. أحلام عباسية وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

<sup>2</sup>. سمراء كحللات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة، رسالة ماجستير، قسم علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2008-2009، ص: 64.

<sup>3</sup>. أحلام عباسية وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

بدون أفراد ولذلك يجب عليها توفير البيئة المناسبة التي تحفز وتدعم نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد".<sup>1</sup>

**4- خزن المعرفة والاحتفاظ بها:** بالرغم من أنّ المنظمات تولد المعرفة وتتعلم، إلا أنّ هذه المعرفة يتم نسيانها، وتشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً، نتيجة لفقدانها كثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهماً جداً لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتولد المعرفة فيها، لأنّ هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أمّا الموثقة فتبقى مخزونة في قواعد البيانات، ويتم خزن المعرفة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات، والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل.<sup>2</sup>

إن حفظ المعرفة يأتي بعد الانتقاء للمعرفة في أشكال:<sup>3</sup>

**أ-الأفراد:** الأفراد هم حفظة الخبرات ويجب توفير الإجراءات الإدارية التي تكفل الحفاظ على خبرتهم من خلال نظم الحوافز وإجراء انتقاء منظم للخبرات في السلم الوظيفي.

**ب-الحسابات:** تعتبر من الوسائل الشائعة الآن في حفظ المعرفة لكفاءتها ودقتها والاتساع الهائل لمساحات التخزين بها في شكلها الرقمي القابل للمعالجة بطرق متنوعة ومختلفة.

**5-توزيع المعرفة:** تعد عملية توزيع المعرفة من العمليات بالغة الأهمية تتخذها المنظمة شعاعاً في إدارتها وترتبط بها العديد من المصطلحات مثل: (النشر، البث، التدفق وغيرها)، وهي العملية التي يتم فيها تحريك المعرفة من مخازنها إلى كل من يجب نقلها إليه، تستخدم المنظمة قنوات متنوعة لعملية توزيع المعرفة بعضها

<sup>1</sup> أحمد بن خليفة، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين عملية صناعة القرار الاستراتيجي بالمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية بالوادي، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بالوادي، الجزائر، 2011، ص: 42.

<sup>2</sup> محمد خالد أبو عزام، مرجع سبق ذكره، ص: 35.

<sup>3</sup> أحلام عباسية وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 27.

رسمي كاجلسات، التدريب، ... الخ، إن لم تقم المنظمة بتوزيع المعرفة المختزنة لديها بشكل كفاء فلن تولد عائد مقابل التكلفة الإضافية.<sup>1</sup>

**6- نشر المعرفة:** تعد هذه العملية من العمليات المهمة في تحقيق إدارة المنظمة، كون تبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأفراد يزيد وينمي المعرفة لدى كل فرد، لذا فإنه مالم يتم توزيع المعرفة بشكل جيد وبكفاءة فلن يكون هناك عائد، وتوزيع المعرفة يتضمن المشاركة بها أو نقلها أو تدفقها في المنظمة، كما أنّ المعرفة تكون مفيدة فقط عندما يتم توفيرها بحرية، ويساعد الشركة في ذلك شبكة الأنترنت والأنترانت والإكسترنانت، وأنّ الشركة تستخدم قنوات توزيع للمعرفة، بعضها رسمي مثل جلسات التدريب والتجوال والاتصال الشخصي، والبعض الآخر غير رسمي مثل حلقات الدراسة، المؤتمرات الفيديوية.

وعملية توزيع المعرفة أو نقلها تعني "إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة".<sup>2</sup>

**7- شراكة المعرفة:** ذلك الجزء من إدارة المعرفة الذي يشمل تبادل المعلومات، المهارات، والخبرات داخل المنظمات وفيما بينها، وبالرغم من أنّ شراكة المعرفة قد تأخذ اتجاهها واحدا، إلا أنّ الغالب هو أن تكون هذه الشراكة ذات اتجاهين، وقد تناسب في اتجاهات متعددة يتعلم فيها كل طرف من الآخر وشراكة المعرفة مصطلح لا يقتصر على الاتصالات فقط، لأن الكثير من المعارف في المنظمات يصعب التعبير عنها.<sup>3</sup>

**8- تطبيق المعرفة:** وهذا بالاستعانة بالمعرفة والاستفادة منها، فالعمليات السابقة لا تنجح إلا بالتطبيق العملي للمعرفة في الأنشطة والممارسات اليومية من قبل الأفراد في المؤسسة ولهذا فإنّ عملية تطبيق المعرفة مهمة في المؤسسة ليس بالضرورة أن تكون المؤسسة التي تمتلك المعرفة هي التي تضمن الميزة التنافسية، بل من تستخدم وتطبق المعرفة في أحسن وجه هي التي تضمن الميزة التنافسية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>. صغير زهية ومخلوف وهيبة، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2019-2020، ص: 36.

<sup>2</sup>. عائشة شفور، استثمار رأس المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة منتوري، رسالة ماجستير، قسم علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010، ص: 153.

<sup>3</sup>. محمد خالد أبو عزام، مرجع سبق ذكره، ص: 36.

<sup>4</sup>. هامل رميسة، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات المتواجدة بولاية أم البواقي، مذكرة ماستر أكاديمي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2020-2021، ص:

وللاستفادة من هذه المرحلة توافر عنصرين أساسيين هما:<sup>1</sup>

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

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

ويتم تطبيق المعرفة من خلال نوعين من العمليات هما:<sup>2</sup>

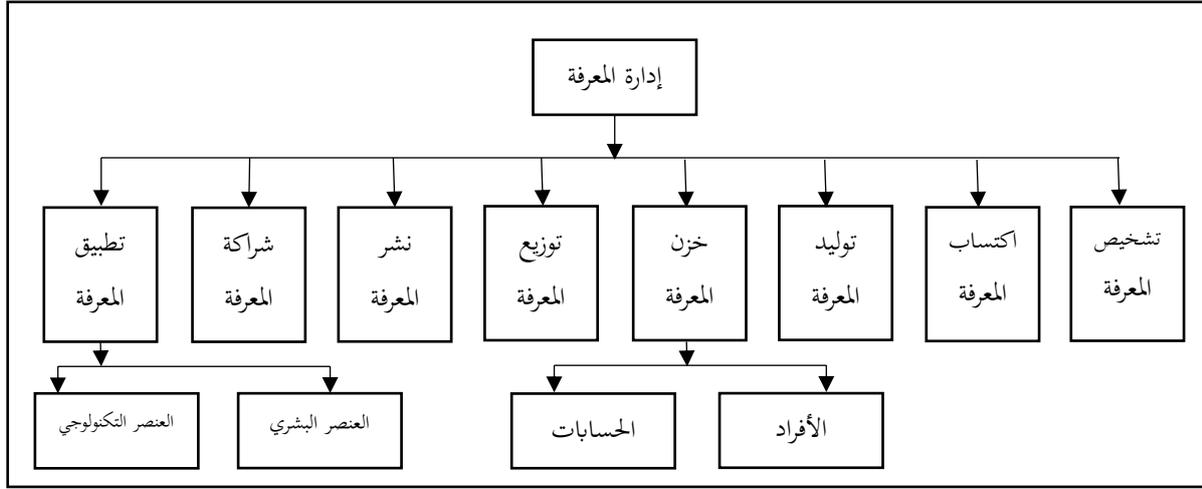
أ- **العمليات الموجهة (المباشرة):** تعني العملية التي تقوم بها الأفراد بمعالجة المعرفة مباشرة نحو الفعل الآخر من دون الانتقال أو تحويل المعرفة إلى ذلك الشخص الذي وجهت إليه المعرفة.

ب- **المعرفة الروتينية:** تعني الانتفاع من المعرفة التي يمكن الحصول عليها من العمليات والأنظمة والقواعد والنماذج التي توجه الآخرين نحو السلوك المستقبلي.

<sup>1</sup> زيد جابر، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة حالة بعض وكالات بنوك بسكرة، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018-2019، ص: 33.

<sup>2</sup> ندي النعيم محمد علي محمد نور، مرجع سبق ذكره، ص: 38.

الشكل رقم (02-01): عمليات إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبين، بالاعتماد على مراجع سبق ذكرها.

### خامسا: وظائف إدارة المعرفة

الوظيفة الرئيسية لإدارة المعرفة هي العمل على توفير المتطلبات الضرورية التي تساهم في جميع عمليات إدارة المعرفة من عملي التشخيص مروراً إلى التطبيق وكذا السبل جميعها التي تؤدي إلى المعرفة وتحتوي إدارة المعرفة على وظيفتين أساسيتين هما الوظيفة الفكرية والوظيفة الفنية:

**1- الوظيفة الفكرية:** تتعلق هذه الوظيفة بالجانب الإنساني، وتعني أنّ وظيفة إدارة المعرفة تركز على العنصر البشري القادر على توليد المعرفة سواء داخل المنظمة أو خارجها، ويقع على عاتقها جلب الكفاءات البشرية المهاجرة، وبعد توفير العنصر البشري المؤهل يتم إعدادهم وتهيئتهم للعمل المعرفي وهم ما يطلق عليهم "فريق المعرفة" وعلى إدارة المعرفة بالتعاون مع إدارة المنظمة أن توفر لهذا الفريق سبل النجاح كافة، وتهيئ لهم الظروف المناسبة، وينشأ عن ذلك علاقات بين إدارة المعرفة والإدارات الأخرى مثل إدارة المالية لاسيما ما يتعلق بنظام الحوافز حيث يمكن وضع نظام خاص للحوافز لأفراد المعرفة، كما يتم الاهتمام بهم من حيث الجوانب الإبداعية وتنميتها.<sup>1</sup>

هناك جانب آخر يتعلق بإعداد الأفراد من النواحي القانونية والأخلاقية، فإدارة المعرفة لا بد أن تعمل على تنمية الجوانب القانونية والأخلاقية اتجاه المعرفة وأساليب توليدها والحصول عليها، فلا بد أن تكون

<sup>1</sup>. أحلام عبابسة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 16.

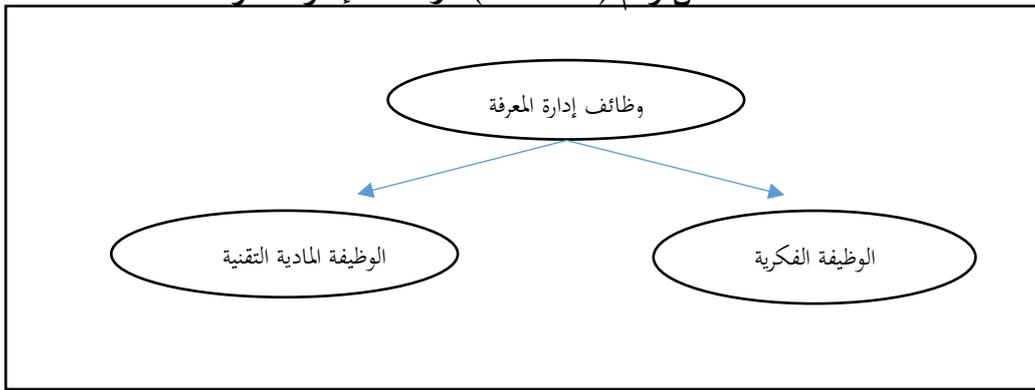
قانونية وأخلاقية أي متابعة جميع عمليات المعرفة بجعلها تتفق مع النصوص القانونية والمبادئ الأخلاقية العامة.<sup>1</sup>

**2- الوظيفة المادية التقنية:** تتعلق هذه الوظيفة بإعداد البنية التحتية اللازمة وجلب الوسائل التقنية الحديثة ذات العلاقة بالمعرفة مثل الحواسيب والبرمجيات ووسائل الاتصال الحديثة التي تساهم بالفاذ إلى مصادر المعرفة، وتسهل من عمليات نقلها وتخزينها ونشرها، كما على إدارة المعرفة أن تتابع عملية تطبيق المعرفة ومعرفة النتائج لإدخال التعديلات اللازمة، وتجديد المعرفة وتوليدها لتكون دورة كاملة متكاملة.<sup>2</sup>

ويمكن تلخيص وظائف إدارة المعرفة فيما يلي:<sup>3</sup>

- 1- الاهتمام بالعنصر البشري (أفراد المعرفة) من حيث جلبهم واستقطابهم ورعايتهم.
- 2- وضع نظام خاص للحوافز والإسهام بذلك.
- 3- الاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها وتقاسمها واستخدامها.
- 4- توفير الوسائل الإبداعية اللازمة لأفراد المعرفة.
- 5- الاهتمام بالجوانب القانونية والأخلاقية للمعرفة بجميع عملياتها بحيث تكون قانونية وأخلاقية.
- 6- إعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة من الحواسيب وبرمجيات ووسائل الاتصال اللازمة.

الشكل رقم (02-02): وظائف إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مراجع سبق ذكرها.

<sup>1</sup>. ماضي ودیعة، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 99,98.

<sup>2</sup>. هامل رمیسة، مرجع سبق ذكره، ص: 23.

<sup>3</sup>. إبراهيم الخلوف الملکاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 84.

### المبحث الثاني: عوامل نجاح وفشل إدارة المعرفة وعلاقتها بالميزة التنافسية

سنتطرق في هذا المبحث إلى أهم عوامل نجاح إدارة المعرفة وأسباب فشلها ومختلف المعوقات بالإضافة إلى إبراز علاقتها بالميزة التنافسية.

#### المطلب الأول: عوامل نجاح وفشل إدارة المعرفة

##### أولاً: عوامل نجاح إدارة المعرفة:

حدد العديد من الباحثين قواعد عدة أو منهجيات لنجاح إدارة المعرفة، حيث اشترطوا دمج مبادرة إدارة المعرفة مع استراتيجية الأعمال للمنظمة ودمجها في ثقافة المنظمة، وتوافر المعلومات الموثوقة للأفراد الملائمين في الوقت الملائم، ويمكن تلخيص عوامل النجاح لإدارة المعرفة في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- 1- الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد.
- 2- توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
- 3- التشجيع ومكافأة روح التعاون، وتعلم الفريق، وتأكيد عليهما بصورة دائمة.
- 4- تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.
- 5- دفع العاملين للتطوير والمشاركة بالرؤيا الجماعية.
- 6- تحديد وتطوير القادة الذين يبنون ويدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمنظمة.
- 7- تطوير الفهم المشترك على المستويات المعنية أولاً، طالما أنّ مركز التعلم واستعمال المعرفة يكمنان في هذه المستويات بشكل كبير، ثم التحول تدريجياً بعد ذلك على مستوى المنظمة ككل.
- 8- مساعدة الافراد لتحديد دور متطلبات ومضامن وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم.
- 9- تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.
- 10- ينبغي على المديرين التركيز على الحالات المتميزة في منظماتهم أثناء مقارنتهم المرجعية لعمليات المنظمة بقصد المقارنة والتعلم.

<sup>1</sup>.صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 123، 124.

11- ابتكار المنظمة غير المحدودة والتي تعني السلوك المنفتح، أي أن يتصرف الأفراد بدون التقيد بالولاء الوظيفي والبحث أيضا عن الأفكار من أي مكان آخر.

12- تذكر أنّ في أي إبداع ناجح أو تغيير ناجح يوجد هناك عامل مشترك حاسم هو دافع قوي، يمكن لأي شخص فهمه وتبنيه بسهولة.

13- تقديم خطة دفع معتمدة على المهارة كجزء من النظام الاشملي للحوافز والمكافآت، حيث إنّ مثل هذه الخطة تحفز العاملين بصورة أكبر للتطوير والتفوق في المهارات الجديدة الملائمة لمهارات المنظمة الاستراتيجية، وتساعد مثل هذه الخطة على خلق قوة عاملة متعددة المهارات، وتوليد الثقافة التي تقيم وتكافئ تعلم الناس المستمر.

### ثانيا: عوامل الفشل في إدارة المعرفة:

هناك مجموعة من الأخطاء يمكن أن تؤدي إلى فشل برنامج إدارة المعرفة وهو:<sup>1</sup>

1- عدم القدرة على تطوير التعريف أو التحديد العملي للمعرفة، وتحديد الفشل في التمييز بين البيانات والمعرفة.

2- الاعتماد على المعرفة المخزونة في القواعد المعرفية، وعدم الاهتمام بالتدفق المعرفي، سيما المعرفة الجديدة.

3- التصور المطلق للمعرفة بوصفها موجودة خارج عقول الأفراد، في حين أنّ أغلب المعرفة هي ضمنية وكامنة في عقولهم.

4- تجاهل الهدف الأساسي لإدارة المعرفة المتمثل في ابتكار السياقات المشتركة عبر الحوار.

5- عدم إدراك أهمية ودور المعرفة الضمنية، وعدم التشجيع على إظهارها.

6- عزل المعرفة عن استعمالاتها.

7- ضعف التفكير والاستنتاج العقلاني، أي الفشل في تحدي صيغ لتفكير والاستنتاجات العقلانية والافتراضات والمعتقدات السائدة.

<sup>1</sup>. صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 125، 126.

8- إحلال الاتصال التكنولوجي بدل التفاعل البشري (أي الحوار المباشر وجها لوجه).

9- السعي نحو تطوير المقاييس المباشرة للمعرفة فقط.

بالإضافة إلى أنّ هناك العديد من الأخطاء التي تنجم عن سوء إدارة المنظمات للمعرفة المتاحة أو عجزها عن توصيلها بالوقت المناسب أو تغذيتها أو تحديثها بعد خزنها، ومن هذه الأخطاء:<sup>1</sup>

1- عدم تحديد التعاريف الإجرائية والعلمية للمصطلحات التي ترد في البحوث والدراسات، أو يتم تناولها بين العاملين دون أن يتفقوا على مضمون أو التعريف الذي تدل عليه.

2- حرص الإدارات التقليدية على تخزين المعرفة وحجزها دون إيصالها للمعنيين أو السماح بتداولها للمستويات الوسطى والدنيا التي تحتاج إليها.

3- عدم توظيف المعرفة لإشاعة الفهم المشترك حول القضايا والظواهر ذات العلاقة بموضوعها، فتباين مستوى المعرفة بين العاملين يؤدي إلى اختلاف المواقف وظهور النزاعات حول تفسيرهم أو تحليلهم لها.

4- التوهم بأنّ الحواسيب هي المكان الذي تحفظ فيه المعرفة وليس البشر، في حين أنّ أي نقاش أو حوار أو تفسير للمعرفة ستلزم حضور العارفين الذين يستوعبونها بعقولهم، فالمعرفة هي ما يعرفه العارفون وليس ما يخزن في ذاكرة الكمبيوتر.

5- عدم الاهتمام بالمعرفة الكامنة والضمنية التي يمكن أن تستمد من المعرفة الصريحة وفقا لقاعدة ليس كل ما يعرف يقال، وكثيرا ما تكون هذه المعرفة التي يتم اشتقاقها أو استشفافها أكثر أهمية من المعرفة المعلنة أو المكتوبة.

6- التعامل مع المعرفة وكأنها مطلوبة لذاتها أو أنّ الحصول عليها يتم لأغراض إعلامية أو دعائية أو أنّ المنظمة تفتقر لمن يحسن توظيفها والاستفادة منها وعندها يصبح جمعها وتخزينها ترفا وكلفة لا عائد منها.

7- قد يؤدي شراء المعرفة الجاهزة والمتاحة من قبل الجهات المتخصصة أو من الجهات الاستشارية إلى وقف عمليات التفكير أو التعليل أو البحث من قبل العاملين فيها طالما أنّ كلفة هذه العمليات تفوق كلفة شرائها أو الاشتراك فيها.

<sup>1</sup>. محمد خالد أبو عزام، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 38، 39.

8- أن يقتصر جل الاهتمام بإجراء البحوث بتقييم الدراسات واستخلاص الدروس أو على الحاضر من أجل معالجة مشاكله والتخفيف من ضغوطه، وبذلك يستنفذ الوقت والجهد والمال في الدراسات وتحميل البحوث والدراسات التي تركز على استشراف المستقبل واستحضار تحدياته.

9- القصور والعجز في إجراء التجارب الموجهة لتوليد المعرفة واختيارها أو تطويرها والاكتفاء باستسلامها دون معالجة أو التأكيد من ملاءمتها لواقع القائم أو لطبيعة المشاكل التي يراد حلها.

10- أن يجل التعامل والاتصال للحصول على المعرفة عن طريق التقنيات والبرمجيات الحديثة على حساب اللقاءات والندوات والحوارات المباشرة حيث الاتصال الإنساني لتنمية قدرات التحديث والاستماع والاصغاء والاقناع.

11- أن تحل المنظمات وضع معايير ومؤشرات كمية لقياس عوائد المعرفة أو اجراء دراسات حول جدوى الحصول عليها أو اثرائها أو توظيفها لتعذر استحضار جميع العوائد فالفوائد البعيدة المدى والتي يصعب قياسها.

بالإضافة أيضا إلى:<sup>1</sup>

1- التغيير المطلوب في الثقافة قد يكون مؤذيا وبطيئا.

2- الاستثمار في الوسائل الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة قد يكون ضعيفا.

3- إدارة المعرفة هي الخلية لحلول عالية المستوى.

بالإضافة أيضا إلى أن هناك بعض المشكلات التي تواجه عملية تطبيق إدارة المعرفة ومن أبرزها:<sup>2</sup>

**1- العزلة:** حيث أن منفذي نظام أو برنامج إدارة المعرفة قد يعملون بعيدا عن غيرهم من الموظفين مما يسبب لهم عزلة، الأمر الذي يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات وإمكانات تتلاءم مع معتقدات منفذي النظام الشخصية، مما ينعكس على قناعتهم بالأنشطة والأعمال التشغيلية الوظيفية الأفضل التي قد لا تفضلها الإدارة العليا.

<sup>1</sup>. علي يوسف، إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو، مؤتمر جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 2004، ص: 14.

<sup>2</sup>. إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 111، 112.

2- عدم توفير الكادر البشري: المؤهل بالشكل الكافي للقيام بمهام نظام إدارة المعرفة وهذا يعني نقص واضح ببرامج التدريب النوعية الهادفة.

3- عدم توفر البنية التحتية اللازمة: مما يعني الفشل الذي يؤدي إلى انعكاسات سلبية على المنظمة.

4- الفجوة بين الإمكانيات والطموح: حيث يتوقع من نظام إدارة المعرفة بعد تطبيقه أن يحقق الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة.

### المطلب الثاني: علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية.

تشير أدبيات مفهوم التنافسية إلى أنّ تحقيق الميزة التنافسية على المؤسسات والقطاعات والدول، وحتى على مستوى الأفراد يقوم على قاعدة المعرفة، وأنّ الأفراد الذين يمتلكون المعرفة هم الذين يتفاضون أجورا عالية، والمؤسسات الناجحة هي التي تمتلك المعرفة، والدول التي تتميز بازدهار العلوم والمعرفة هي الدول الأكثر إنتاجية.<sup>1</sup>

### أولا: إدارة المعرفة والميزة التنافسية

إنّ عولمة الاقتصاد المتسارعة تفرض تحديات كبيرة على المنظمات "الجودة والقيمة، والخدمة والإبداع، وسرعة الاستجابة وغيرها"، والمعرفة هي التي توفر للمنظمة ميزة تنافسية مستدامة، فالمنظمة التي تدير المعرفة بنجاح، تستطيع أن تتقدم إلى مستوى جيّد من الجودة والإبداع والكفاءة، وأنّ ميزة المعرفة يمكن استمراريتها لأنها تعطي عائداً ومزايا متزايدة بعكس الموجودات المادية التي تتناقص كلما تم استخدامها فالموجودات المعرفية تزداد مع الاستعمال، إنّ الميزة التنافسية الدائمة هي نتاج الإبداع، وأنّ الإبداع هو نتاج خلق المعرفة الجديدة، وأنّ المعرفة الجديدة تُخلق من عملية التعلم التنظيمي، وعليه يمكن النظر إلى إدارة المعرفة على أنّها عبارة عن عملية خلق للميزة التنافسية الدائمة من خلال التعلم التنظيمي المستمر.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أنس أيوب محمد بوادي، علاقة إدارة المعرفة بتحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات العاملة في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2009، ص: 48.

<sup>2</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

### ثانيا: الموارد كأدوات للتمييز

تشير أدبيات الإدارة الاستراتيجية إلى أنّ المورد لكي يصبح استراتيجيا ويتمتع بميزة تنافسية يجب أن تتوفر فيه خصائص معينة منها:

**1- أن يكون المورد ثميناً:** يمكن القول أنّ قيمة المورد البشري تتجلى في أنّ المعرفة سوف تؤدي إلى تحسين في العمليات والمنتجات، وتمكن المنشأة من البقاء في منافسة الآخرين، وهذه ميزة تنافسية ليست قليلة.<sup>1</sup>

حيث تؤدي المعرفة التنظيمية الجديدة إلى تحسين المنتجات والعمليات والتقنيات والخدمات، وتمكن المنظمات من البقاء والمنافسة.<sup>2</sup>

**2- أن يتسم بالندرة:** كون المعرفة نادرة لأنها مرتبطة بحاصل تراكم خبرات العاملين ومعرفة التطبيقية، فإنّها ستكون نادرة لأنها مبنية على الخبرات الذاتية لنفس المنظمة وليس لمنظمة أخرى.<sup>3</sup>

المعرفة التنظيمية هي محصلة لمعرفة الكيف، ومعرفة ماذا، ومعرفة لماذا، الخاصة بالموظف، وتعتمد المعرفة التنظيمية على معرفة وخبرات الموظفين الحاليين والسابقين، لذلك فهي نادرة.<sup>4</sup>

**3- لا يمكن تقليده بسهولة:** إنّ المعرفة في أي منظمة هي خاصة بها، ولعل بصماتها المميزة والتي تكتسب عبر فترة زمنية بمشاركة العاملين وتقاسم خبراتهم لذلك تجعلهم مختلفين عن المنظمات الأخرى.<sup>5</sup>

فكل فرد في المنظمة يساهم في المعرفة مستندا بذلك إلى تفسيره الشخصي للمعلومات، وتفسيرات الفريق للمعرفة تستند إلى تعاون وتداول جميع أعضاء الفريق، إضافة إلى أنّ المعرفة التنظيمية بنيت على التاريخ الماضي الفريد لتجارب المنظمة الخاصة وخبراتها المتراكمة، لذلك فإنّه لا يوجد فريقين أو حتى منطمتين تفكران أو تعملان بالطريقة ذاتها.<sup>6</sup>

<sup>1</sup>. صالح عبد الحكيم عبد الغفور، مرجع سبق ذكره، ص: 38.

<sup>2</sup>. أنس أيوب محمد بوادي، مرجع سبق ذكره، ص: 49.

<sup>3</sup>. صالح عبد الحكيم عبد الغفور، مرجع سبق ذكره، ص: 38.

<sup>4</sup>. أنس أيوب محمد بوادي، مرجع سبق ذكره، ص: 49.

<sup>5</sup>. صالح عبد الحكيم عبد الغفور، مرجع سبق ذكره، ص: 38.

<sup>6</sup>. أنس أيوب محمد بوادي، مرجع سبق ذكره، ص: 49.

4- لا يمكن إحلال بديل محله: فهو مرتبط بالقدرة المميزة للمجاميع والتداؤب بين العاملين الذين لا يمكن نسخه وإحلاله محل المعرفة السابقة.<sup>1</sup>

إنّ نتائج تعاون وتداؤب الفرق لا يمكن تكرارها وذلك كون الفرق تمثل قدرات متميزة لا يمكن إحلال بديل محلها.<sup>2</sup>

### ثالثاً: علاقة إدارة المعرفة بميزة التنافسية

1- علاقة توليد المعرفة بالميزة التنافسية: إنّ عملية توليد المعرفة تعني استقطابها من داخل المؤسسة وخارجها وتحويلها إلى معرفة ضمنية راسخة في عقول العاملين أو تحويلها إلى أصول معرفية وإمامها إلى رأس المال المعرفي، وترتكز عملية توليد المعرفة إلى توسيع وتنمية وتطوير معرفة العامل، ومن ثم بلورتها على مستوى الجماعة من خلال الحوار والمشاركة، تحتاج عملية توليد المعرفة إلى مجموعة من الأدوات والتقنيات لاستقطاب المعرفة الضرورية ومن خلال استخدام هذه الأدوات يمكن توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار، لمعالجة موضوع من الموضوعات المقترحة من قبل مجموعة من المهتمين بالموضوع، خلال فترة قصيرة في جو الحرية لطرح الأفكار بعيداً عن المصادر والتقييم.

ومن هنا يمكن توليد واكتشاف طرائق جديدة تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يمكن بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، ومعنى آخر بمجرد إحداث عملية الإبداع بمفهومه الواسع والتي تعطي للمنظمة بعض التفوق على منافسيها بخلق عنصر تميّز وتفوق للمنظمة يتم وضعها في مركز مميز تنافس به وهذا ما يحقق لها الميزة التنافسية من خلال تجدد وتوليد الأفكار.<sup>3</sup>

2- علاقة نشر المعرفة بالميزة التنافسية: يجب على المنظمة التي تريد ضمان الاستمرارية التنافسية أن تطور آليات اكتساب المعرفة ونشرها بين العاملين، والتركيز على المصادر التي تعزز من المخزون المعرفي المتميّز للمنظمة، هناك أهمية لاكتساب المعرفة ونشرها لاعتبارات هي:<sup>4</sup>

أ- أن تبادل واقتسام المعرفة يتم من خلال التفاعل المتميّز الذي يحصل بين العاملين.

1. صالح عبد الحكيم عبد الغفور مرجع سبق ذكره، ص: 39.

2. أنس أيوب محمد بوادي، مرجع سبق ذكره، ص: 49.

3. أحلام عباسية، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 50.

4. ندي النعيم محمد علي محمد نور، مرجع سبق ذكره، ص: 62.

ب- أن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة يساهم في توسيع حقل المعرفة.

ويكتسب العاملون ذوي الخبرة المعرفة الضمنية، لأنها تنتقل بشكل كلي عبر الممارسة بطريقة مختلفة تقوم عادة على أسلوب المحاولة والخطأ، التلقين والتدريب، فالمعرفة الضمنية غير أنها تنشأ كنتيجة للتعلم التنظيمي، فهي صعبة التقليد وتشكل الخلفية الضرورية لتحديد هيكل تطوير وترجمة المعرفة الظاهرة.<sup>1</sup>

### 3- علاقة تطبيق المعرفة بالميزة التنافسية: أكدت الدراسة التي قام بها (Juran and Mercedes)

أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المنظمات تقود إلى تحقيق مزايا تنافسية من خلال تمكين المنظمة من صياغة أفضل وتطبيق أنسب للاستراتيجية التنافسية لها، على العناية والاهتمام بمبادئ المعرفة الاستراتيجية التي تصبح فيها إدارة المعرفة مسألة استراتيجية وما تحققه من دعم مباشر للاستراتيجية التنافسية للمنظمة، كما أنّ التركيز على المسألة التي تشير إلى أنّ الاستراتيجية وإدارة المعرفة يأتيان معا تنطلق أساسا من حقيقة فهم الطبيعة الاستراتيجية للمعرفة نفسها، كما أشار في ذلك آخرون بأنّ الربط بين إدارة المعرفة والاستراتيجية التنافسية سيقود إلى تحقيق الميزة التنافسية، ويعتبر مدخل القيمة بأنّ إدارة المعرفة كبعد للاستراتيجية التنافسية، ويعتبر المعرفة جوهر الاستراتيجية ومصدر للتفوق التنافسي، وهذا ما أشارت إليه اللجنة الاقتصادية والاجتماعية إلى أنّ المؤسسات التي تستخدم المعرفة على أحسن وجه تمتلك الميزة التنافسية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>.Gottschalk p ,systèmes de gestion des connaissances : création de boutique de valeur, idea group édition , paris, France, 2007 ,p-p:18,23.

<sup>2</sup>.أحلام عبابسة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 51.

### خلاصة الفصل

إنّ التغيرات العميقة داخل المؤسسات ولا سيما تكنولوجيا المعلومات التي تعتبر المحرك للنمو الاقتصادي، وازدياد الطلب عليها من طرف العاملين والتي تتطلب مهارات عالية، جعل من المعرفة الأكثر أهمية مصدرا مهما في تطبيقها من أجل تحقيق الميزة التنافسية، فمساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال إدارة المعرفة وتوضيح العلاقة بين هذه العمليات والميزة التنافسية للمؤسسة، تبين أنّ إدارة المعرفة بمجملها تعمل على رفع وتحسين الميزة التنافسية للمنظمة من خلال تطوير الأسلوب والتقنيات التي تجعلها ترتقي إلى أعلى مستويات دعائم المكاسب والخبرات التي يكتسبها عمال المعرفة، جعل بفضلها تحقق أهدافها من خلال النمو والبقاء في السوق.

# الفصل الثالث

دراسة حالة وحدة التغذية الأنعام

ONAB بالرحوية

## الفصل الثالث: دراسة حالة وحدة أغذية الأنعام ONAB بالرحوية

### تمهيد:

نستكمل في هذا الفصل من خلال دراستنا الميدانية التي قمنا بها بمؤسسة أغذية الأنعام، ومحاولة إسقاط دراستنا النظرية على المؤسسة من خلال معرفة مدى تأثير نظام المعلومات وإدارة المعرفة، بالاعتماد على استمارة الاستبيان وتوزيعها على كافة العمال الذين لديهم علاقة مباشرة مع موضوع الدراسة، ومن ثم جمع الاستمارات وجمع البيانات وإدراجها أو تخزينها ضمن البرنامج المعالج "SPSS"24، ثم حساب معامل ألفا كرونباخ (cronbach Alpha) من خلال نفس البرمجة واختبار صحة الفرضيات، وقد قمنا بتقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

-المبحث الأول: تقديم عام حول المجمع الغربي لأغذية الدواجن والأنعام.

-المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة.

## الفصل الثالث: دراسة حالة وحدة أغذية الأنعام ONAB بالرحوية

### المبحث الأول: تقديم عام حول المجمع الغربي لأغذية الدواجن والأنعام.

المجمع الغربي لأغذية الدواجن والأنعام هو عبارة عن مؤسسة وطنية تنقسم إلى سبعة وحدات موزعة على الولايات الغربية والمؤسسة الأم (ORAVIO) الواقعة بصلامندر بمستغانم، هذه الأخيرة لها الوصاية والسلطة الكاملة فيها يخص السير الحسن لنشاط الوحدات السبعة المجموعة وتمثل هذه الوحدات فيما يلي:

- وحدة بوقطب (ولاية البيض)
- وحدة عبادلة (ولاية بشار)
- وحدة الرمشي (ولاية تلمسان)
- وحدة سيدي إبراهيم (ولاية سيدي بلعباس)
- وحدة تليلات (ولاية وهران)
- وحدة رحوية (ولاية تيارت).
- وحدة مستغانم (ولاية مستغانم)

هناك علاقة وطيدة بين الوحدات السبعة وذلك بإعتبارها تنتمي لمؤسسة واحدة وهي المجمع الغربي لأغذية الدواجن والأنعام وهذه الأخيرة التابعة للمؤسسة الأم ORAVIO. حيث هذه الوحدات تعمل على تغطية النقص الذي يمكن لأي وحدة الوقوع فيه ولكل وحدة مناطق خاصة تقوم بتموينها والسيطرة على سوقها.

### المطلب الأول: التعريف بوحدة الرحوية لأغذية الأنعام والدواجن:

تعتبر هذه الوحدة من بين الوحدات السبعة التابعة للمجمع الغربي لأغذية الدواجن والأنعام تقع على المدخل الشرقي لمدينة الرحوية على جانب الطريق الوطني رقم 32 وتتربع على مساحة قدرها 04 هكتارات و40 آر.

تأسست من طرف مؤسسة جزائرية ONAB ومع التحويلات الجديدة التي طرأت على الإقتصاد من تحرير تمت إعادة هيكلة هذه الوحدة وذلك بتاريخ 01 جانفي 1998م أدمجت بالديوان الجهوي لتربية الدواجن (ORAVIO) GAO.

## الفصل الثالث: دراسة حالة وحدة أغذية الأنعام ONAB بالرحوية

تتوفر على موارد بشرية بحوالي 76 عامل وللإشارة فإنّ وحدة الديوان الوطني لأغذية الأنعام للرحوية ذات طابع جهوي حيث تغطي حاليا الولايات التالية: تسمسيلت - غليزان - الشلف - تيارت وجزء من إقليم ولاية معسكر بإعتبار هذه الولايات مناطق رعوية وتمتلك الثروة الحيوانية. ومن خلال إسم الشركة نستنتج أهميتها الإقتصادية والإجتماعية حيث تتولى المؤسسة مسؤولية إشباع حاجيات الزبون من أغذية الدواجن والأنعام ولتحقيق هذه المهمة تعمل وحدة الرحوية على إنجاز المهام والأنشطة التالية:

- \* تتابع مختلف الطلبات التي يقدمها الزبون.
- \* تقوم المديرية بضمان التموين الدائم والمستمر للمنتوج.
- \* تعمل على تحقيق التوازن المالي بين إدارات المديرية ونفقاته.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوحدة الرحوية لأغذية الدواجن والأنعام

دراسة الهيكل التنظيمي لوحدة أغذية الأنعام والذي يتمثل في:

أولاً: المديرية العامة: هي التي يرأسها مدير الوحدة الذي يدير مهام الوحدة بالتنسيق مع جميع المصالح والمساعدين حيث تجري إجتماعات دورية لإصدار القرارات اللازمة للسير الحسن للإدارة والعملية الإنتاجية.

ثانياً: الأمانة العامة: التي تعمل على تسهيل مهام المدير وتعتبر همزة وصل بين المدير وباقي الأقسام.

1-مساعد الأمن الوقائي.

2-مساعد مراقبة الميزانية.

3-قسم الإدارة: لها مصلحتين :

أ. مصلحة الموارد البشرية: تتمثل مهامها في:

- ✓ تسيير المستخدمين في إطار إحترام حقوقهم والقوانين المتعامل بها.
- ✓ إعداد التقارير الدورية لحالة الموارد البشرية.
- ✓ تشرف على ضبط حركة العمال.

## الفصل الثالث: دراسة حالة وحدة أغذية الأنعام ONAB بالرحوية

ب. مصلحة الوسائل العامة: وهي مكلفة بالسّهر على تقدير وإحصاء وحفظ ممتلكات الوحدة مع وضع تقرير مفصل في حالة وقع حادث.

ثالثا: قسم التموين والنقل: يتضمن ثلاث مصالح وهي:

أ. مصلحة الشراء: وهي إحدى المصالح التابعة لقسم التموين والنقل.

ب. مصلحة النقل: تتكلف بضمان النّقل بصفة دائمة.

ج. مصلحة صيانة الحظيرة: وهي مكلفة بصيانة المركبات المتواجدة على مستوى الحظيرة كشاحنات النقل وغيرها.

رابعا: قسم المحاسبة: هي التي تقوم بتوثيق كل العمليات والإجراءات التي تقع في المؤسسة وتبدأ من دخول المواد الأولية إلى تسليم المنتج النهائي إلى الزبون وتنقسم إلى ثلاث مصالح:

أ. مصلحة المحاسبة العامة.

ب. مصلحة المحاسبة المالية.

ج. مصلحة المحاسبة التحليلية.

خامسا: قسم الاستغلال: ويتقسم إلى ثلاث مصالح:

أ. مصلحة الإنتاج: وهي الأهم على مستوى الوحدة والرّكيزة الأساسية لبقاء الوحدة واستمرارها بالإضافة إلى إجراء عملية التصنيع حسب طلبات الزبائن.

ب. مصلحة البيع: تقوم ببيع المنتجات التامة للتعاونيات والدواوين والمربين الخواص حيث تستلم من الزبون كل من الشيك وسند الطلب ثم توجيهه إلى مصلحة الإنتاج حيث تحرر فاتورة البيع وسند الوزن وتسلم إلى الزبون وتقدم نسخة إلى مصلحة المحاسبة العامة قصد تسجيلها.

ج. مصلحة الصيانة: تقوم بـ:

✓ صيانة الآلات التي يحدث لها خلل أثناء العملية الإنتاجية.

✓ ضمان المحافظة على وسائل الإنتاج.

✓ تأمين برامج المحددة.

## الفصل الثالث: دراسة حالة وحدة أغذية الأنعام ONAB بالرحوية

سادسا: قسم مراقبة والنوعية: هذا القسم هو المسؤول عن تمرير الشاحنات فوق الميزان الرئيسي بعد وصولها ومقارنة الوزن قبل وبعد وتسجيل الفرق إن وجد ويضم لمصلحة واحدة وهي: مصلحة المراقبة: يرفع تقرير إلى المدير للقيام وأخذ الإجراءات اللازمة بعد قيامه بكل الدراسات الواجبة.

سابعا: قسم التخزين: ويتضمن مصلحتين هما:  
أ. مصلحة تخزين المواد الأولية والمنتجات التامة: تهتم بتخزين المواد الأولية بشكل أساسي للقيام بتحويلها إلى منتج نهائي.  
ب. مصلحة تسيير وتخزين قطاع الغيار: تختص هذه المصلحة باستبدال القطع التالفة والآلات الإنتاجية حرصا على عدم توقيف العملية الإنتاجية.

## الفصل الثالث: دراسة حالة وحدة أغذية الأنعام ONAB بالرحوية

### المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج

سنقوم في هذا الصدد بمعالجة الاستبيان وتحليله واستخلاص النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

#### المطلب الأول: اختبار الأدوات

يمكن عرض نتائج الدراسة ومناقشتها كما يأتي:

#### أولاً: الصدق والثبات

إن دراسة وتمحيص الاستبيان يستوجب حساب معاملي الصدق والثبات اللذان من خلالهما يتم الجزم بصحة النتائج المتوصل إليها من عدمها، والجدول التالي يوضح ذلك.

#### الجدول رقم (03-01): اختبار الصدق والثبات

Statistiques de fiabilité		
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	الصدق
0,681	26	0.825

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS 24.0.

قيمة معامل الثبات هنا تساوي 0,681 وبالتالي يمكن القول بأن الاستبيان ثابت عموماً، ومعامل الصدق 0.825 الذي وجد أنه يدل على صدق الاستبيان، أما عدد الأسئلة أو المتغيرات التي دخلت في حساب معامل ألفا فكان عددها 26.

#### ثانياً: وصف خصائص مجتمع الدراسة

حدد الباحث أربعة متغيرات شخصية وتنظيمية أساسية تم اعتبارها متغيرات مستقلة للدراسة وهي الجنس،

السن، المؤهل العلمي والمنصب والجدول (02) يوضح أفراد العينة.

## الفصل الثالث: دراسة حالة وحدة أغذية الأنعام ONAB بالرحوية

الجدول (02-03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والتنظيمية

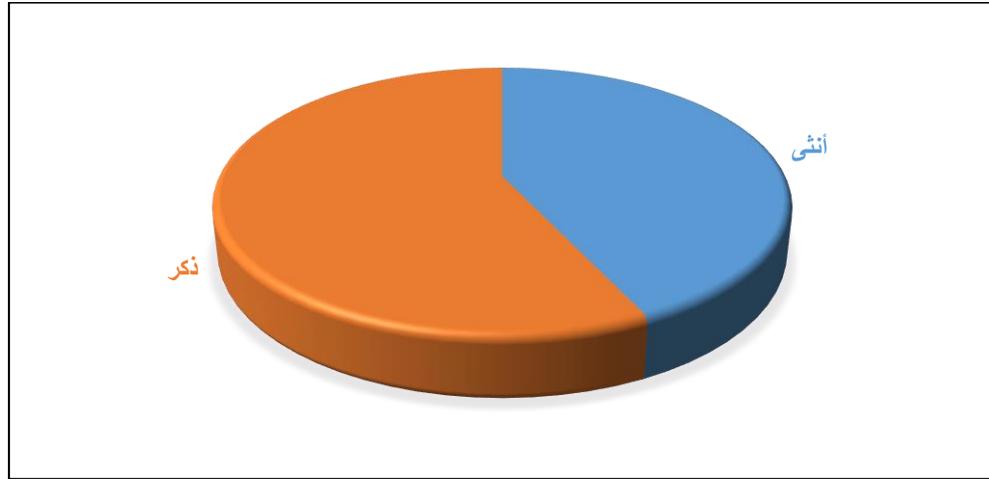
الرقم	المتغيرات	العناصر	التكرار	النسبة المئوية
01	الجنس	أنثى	13	43%
		ذكر	17	57%
02	سنوات الخبرة	أقل من 05 سنوات	07	23%
		من 05 إلى 10	08	27%
		أكثر من 10 سنوات	15	50%
03	المؤهل العلمي	أقل من جامعي	03	10%
		جامعي	21	70%
		دراسات عليا	06	20%
04	المنصب	محاسب	06	20%
		إداري	18	60%
		رئيس قسم	05	17%
		مدير	01	03%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 24.0.

أ. متغير الجنس: من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 30 فردا نلاحظ أنّ أغلب أفراد عينة الدراسة هم من جنس ذكر حيث بلغت نسبة الإناث 43% أما نسبة الذكور فكانت 57%.

## الفصل الثالث: دراسة حالة وحدة أغذية الأنعام ONAB بالرحوية

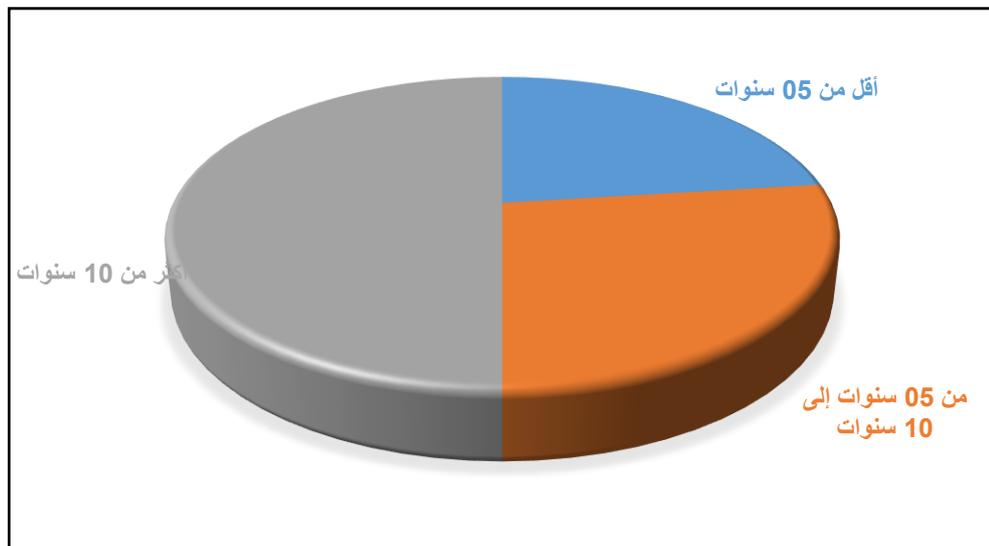
الشكل رقم (03-01): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 24.0.

ب. متغير سنوات الخبرة: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ 50% من عينة الدراسة لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات، ثمّ تليها نسبة 27% من عينة الدّراسة خبرتهم ما بين 05 سنوات إلى 10 سنوات، أمّا النسبة المتبقية فتمثل 23% من عينة الدّراسة خبرتهم أقلّ 05 سنوات.

الشكل رقم (03-02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

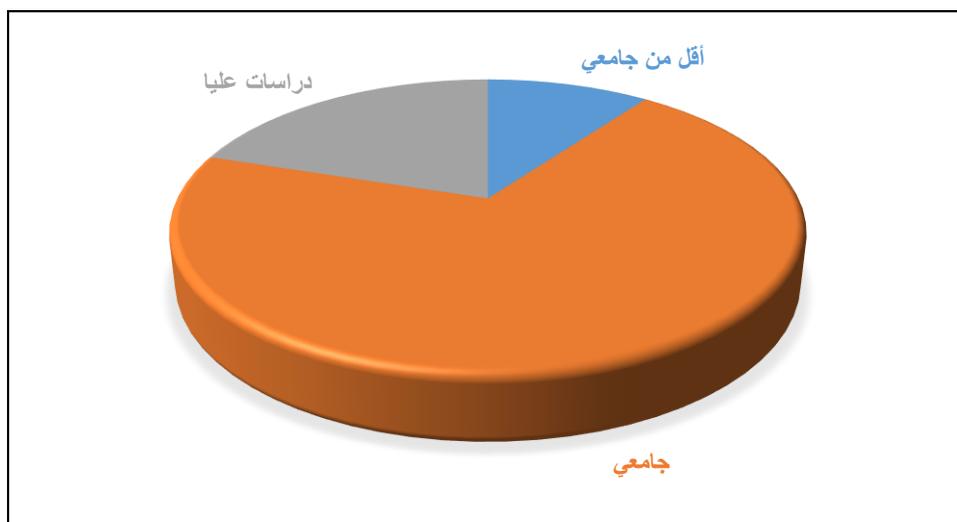


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 24.0

## الفصل الثالث: دراسة حالة وحدة أغذية الأنعام ONAB بالرحوية

ج. متغير المؤهل العلمي: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 30 فرداً أنّ نسبة 70% من أفراد عينة الدراسة بعدد 21 فرداً هم ذو مستوى جامعي والتي تمثل أكبر نسبة، ثم تليها فئة الدراسات العليا بنسبة 20% من أفراد عينة الدراسة وبعدد 06 أفراد ثم تليها نسبة من هم أقل من جامعي بنسبة 10% من عينة الدراسة وبعدد 03 أفراد.

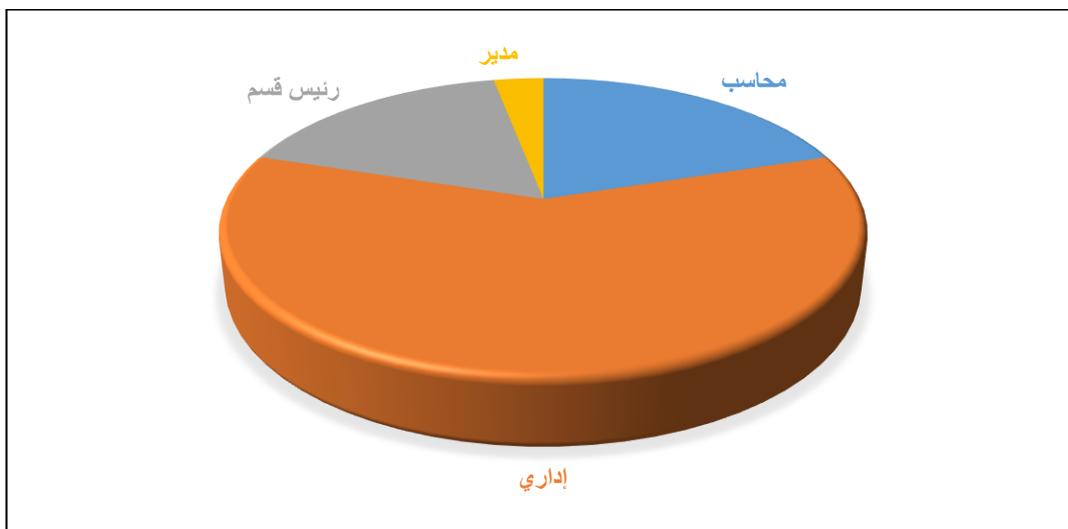
الشكل رقم (03-03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 24.0

د. متغير المنصب: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ نسبة 60% من عينة الدراسة يشغلون منصب إداري بعدد 18 فرداً، ونسبة 20% من عينة الدراسة يشغلون منصب محاسب بعدد 06 أفراد، ونسبة 17% يشغلون منصب رئيس قسم بعدد 05 أفراد، ونسبة 3% يشغل منصب مدير أو إداري.

الشكل رقم (03-04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 24.0

### ثالثاً: تحليل فقرات الدراسة:

تتكون الاستمارة من محورين فالحور الأول يحتوي على بعدين تهدف للإجابة على الفرضيات الموضوعية، كما تم ترتيب خيارات الإجابة على أسئلة الاستمارة وفق مقياس ديكرات الخماسي والذي تتراوح أوزانه من (1-4) حيث: 1=غير موافق، و2=محايد، و3=موافق، و4=موافق جداً. ويتم تحديد فئات المقياس كما يلي:

المدى: الفرق بين أعلى وأقل درجة بالمقياس (3=4-1).

طول الفئة: المدى/عدد الفئات  $0.75 = \frac{3}{4}$  وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة

نحصل على الحد الأعلى لكل مجال مثلاً  $1.75 = 0.75 + 1$  فنحصل على المجال [1-1.75] وهو مجال

موافقة بدرجة غير موافق، وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على الموقف

المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

وعليه فإنّ فئات المقياس تكون على النحو التالي:

## الفصل الثالث: دراسة حالة وحدة أغذية الأنعام ONAB بالرحوية

-فئة غير موافق ( $1.75=0.75+1$ ) تتراوح درجتها بين [1-1.75] وتدّل على درجة ضعيف

لوقوع الحدث.

-فئة محايد ( $2.5=0.75+1.75$ ) تتراوح درجتها بين [1.75-2.5] وتدّل على درجة متوسط.

-فئة موافق ( $3.25=0.75+2.5$ ) تتراوح درجتها بين [2.5-3.25] وتدّل على درجة مرتفعة

لوقوع الحدث.

-فئة موافق جدا ( $4=0.75+3.25$ ) تتراوح درجتها بين [3.25-4] وتدّل على درجة مرتفعة جدا

لوقوع الحدث.

لغرض الوصول إلى إثبات صحة فرضيات الدراسة أو نفيها سنناقش متغيرات الدراسة المتعلقة ب: "دور

نظام المعلومات وإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة"، والتي سيتم عرضها كالآتي:

أ-تقييم نظام المعلومات وإدارة المعرفة:

لمعرفة تقييم نظام المعلومات وإدارة المعرفة تبين من خلال الجدول 03 حسب المتوسط الحسابي والانحراف

المعياري من خلال ما يلي:

جدول رقم(03-03): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول والمحور الثاني

الرقم	المحاور	نظام المعلومات وإدارة المعرفة وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه
01		توفر النظم المعلوماتية والبرامج المتطورة السرعة والدقة في استخراج المعلومات	3.07	0.907	4	موافق
02		سهلت البرامج المستخدمة في التقليل الكبير من وجود الخطأ البشري في استخراج المعلومات	3.17	0.699	1	موافق

## الفصل الثالث: دراسة حالة وحدة أغذية الأنعام ONAB بالرحوية

موافق	3	0.885	3.10	تهتم المؤسسة بالتوثيق المستمر لتجارب وخبرات أفرادها بكل الطرق الممكنة	البعـد الأول : نظام المعلومات	03
موافق	4	0.828	3.07	تهتم المؤسسة بزيادة القدرات التخزينية في نظام معلوماتها لمختلف الوسائط المساعدة في حفظ تجاربها وخبراتها		04
موافق	2	0.776	3.13	هناك تمكين لتدفق المعلومات بالحجم والسرعة المناسبين بين مختلف الوحدات التنظيمية والتشغيلية للمؤسسة		05
موافق	4	0.640	3.07	تمتلك المؤسسة شبكة معلومات داخلية تقوم من خلالها بنشر المعرفة		06
موافق	5	0.759	2.90	تقوم المؤسسة بإدراج خبرات وتجارب المؤسسة في قواعد للبيانات.		07
موافق	1	0.699	3.17	توفر المؤسسات المعلومات الضرورية لعمالها وجميع المتعاملين معها في وقتها.		08
محايد	7	0.935	2.23	تشجع المؤسسة على المبادرة وطرح الأفكار الجديدة		البعـد الثاني : إدارة المعرفة
موافق	2	0.691	2.73	تقوم المؤسسة بوضع برامج تدريبية بهدف توليد معارف جديدة	10	
موافق	3	0.794	2.70	تهتم المؤسسة بتحفيز الأفراد المبدعين	11	
موافق	2	0.828	2.73	تشجع المؤسسة الحوار مع موظفيها لتبادل المعارف	12	
موافق	1	0.819	2.87	تدعم المؤسسة برامج البحث والتطوير لديها	13	
موافق	2	0.868	2.73	تسعى المؤسسة لتكثيف اللقاءات والاجتماعات والندوات و ورشات العمل مع الخبراء والمختصين.	14	

## الفصل الثالث: دراسة حالة وحدة أغذية الأنعام ONAB بالرحوية

محايد	6	1.003	2.40	تملك المؤسسة ثقافة تنظيمية تشجع على التطبيق الفعال للمعرفة	15
موافق	4	0.884	2.67	تحاول المؤسسة طرح أفكار جديدة وتحسين نوعية الأفكار والخدمات الموجودة	16
موافق	5	0.861	2.50	تهتم المؤسسة بتعميم استعمال الطرق المبتكرة في مختلف النشاطات	17

المصدر: إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS 24.0.

### 1-تحليل الجدول (المحور الأول):

البعد الأول (نظام المعلومات): قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من (01 إلى 08) ومن خلال الجدول أعلاه نجد:

المتوسط الحسابي الإجمالي لأفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الأول المتمثل في نظام المعلومات بوحدة أغذية الأنعام بالرحوية قد بلغ: **3.085** فهو ضمن المجال من **[2.5-3.25]** أي أنّ اتجاهات أفراد العينة موافقون على مستوى نظام المعلومات في الوحدة، وهو بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظر أفراد المؤسسة وأنّ معظم موافقتهم على عبارات البعد كانت بدرجة مرتفعة ومتوسطاتها الحسابية محصورة بين (أدنى قيمة بلغت: **2.90** وأعلى متوسط حسابي بلغ: **3.17**).

حيث سهلت البرامج المستخدمة في التقليل الكبير من وجود الخطأ البشري في استخراج المعلومات، والتزام المؤسسة بتوفير المعلومات الضرورية لعمالها وجميع المتعاملين معها في وقتها، وهذا ما تظهره إجابات أفراد العينة على (العبارة رقم 02 بمتوسط حسابي بلغ: **3.17** والعبارة رقم 08 أيضا بمتوسط حسابي قدره: **3.17**)، حيث احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها.

كما تبين لنا أنّ هناك تمكين لتدفق المعلومات بالحجم والسرعة المناسبين بين مختلف الوحدات التنظيمية والتشغيلية للمؤسسة، بدرجة مرتفعة أيضا طبقا لما تظهره إجابات أفراد العينة على (العبارة رقم 05 بمتوسط حسابي بلغ: **3.13**)، واحتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها.

## الفصل الثالث: دراسة حالة وحدة أغذية الأنعام ONAB بالرحوية

في حين تبين لنا من خلال وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين أنّ المؤسسة تهتم بالتوثيق المستمر لتجارب وخبرات أفرادها بكل الطرق الممكنة بدرجة مرتفعة وهذا ما تظهره اجاباتهم على (العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي بلغ: 3.07)، واحتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها.

أما المرتبة الرابعة فقد احتلتها كل من العبارة رقم 01، 04، 06 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي بلغ: 3.07 وبدرجة مرتفعة طبقا لنا تظهره إجابات أفراد العينة.

كما تبين لنا أنّ المؤسسة تقوم بإدراج خبرات وتجارب المؤسسة في قواعد البيانات، بدرجة مرتفعة أيضا طبقا لما تظهره إجابات أفراد العينة على (العبارة رقم 07 بمتوسط حسابي قدره 2.90)، واحتلت المرتبة الخامسة والأخيرة من حيث أهميتها.

**البعد الثاني (إدارة المعرفة):** قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من (01 إلى 09) ومن خلال الجدول أعلاه نجد:

المتوسط الحسابي الإجمالي لأفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الثاني المتمثل في إدارة المعرفة بوحدة أغذية الأنعام بالرحوية قد بلغ: 2.61 فهو ضمن المجال من [2.5–3.25] أي أنّ اتجاهات أفراد العينة موافقون على مستوى إدارة المعرفة في الوحدة، وهو بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظر أفراد المؤسسة وأنّ معظم موافقتهم على عبارات البعد كانت بدرجة مرتفعة ومتوسطاتها الحسابية محصورة بين (أدنى قيمة بلغت: 2.23 وأعلى متوسط حسابي بلغ: 2.87).

حيث تدعم المؤسسة برامج البحث والتطوير لديها، بدرجة مرتفعة وهذا ما تظهره إجابات أفراد عينة الدراسة على (العبارة رقم 13 بمتوسط حسابي بلغ: 2.87)، واحتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها. وقد احتلت كل من العبارة 10، 12، 14 المرتبة الثانية من حيث أهميتها بدرجة مرتفعة أيضا وهذا ما تظهره إجابات أفراد العينة وذلك بمتوسط حسابي قدره: 2.73.

تهتم المؤسسة بتحفيز الأفراد المبدعين بدرجة مرتفعة بناءً على إجابات أفراد العينة على (العبارة رقم 11 حيث بلغ متوسطها الحسابي: 2.70)، واحتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها.

## الفصل الثالث: دراسة حالة وحدة أغذية الأنعام ONAB بالرحوية

كما تحاول المؤسسة محل الدراسة طرح الأفكار الجديدة وتحسين نوعية الأفكار والخدمات الموجودة، بدرجة مرتفعة وهذا ما تظهره إجابات أفراد المؤسسة على (العبارة رقم 16 بمتوسط حسابي بلغ: 2.67)، واحتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها.

تهتم المؤسسة بتعميم استعمال الطرق المبتكرة في مختلف النشاطات، بدرجة مرتفعة وذلك بناءً على إجابات أفراد عينة الدراسة على (العبارة رقم 17 حيث بلغ متوسطها الحسابي: 2.50)، وبذلك تكون قد احتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها.

تمتلك المؤسسة ثقافة تنظيمية تشجع على التطبيق الفعال للمعرفة وذلك بدرجة متوسطة بناءً على نتائج استجواب أفراد عينة الدراسة على (العبارة رقم 15 التي متوسطها الحسابي بلغ: 2.40) وبذلك تكون قد احتلت المرتبة السادسة من حيث أهميتها.

تهتم المؤسسة بالتشجيع على المبادرة وطرح الأفكار الجديدة بدرجة متوسطة أيضاً وذلك بناءً على إجابات أفراد العينة المدروسة على (العبارة رقم 09 التي بلغ متوسطها الحسابي: 2.23) والتي احتلت المرتبة السابعة والأخيرة.

### ب- تقييم آليات تحقيق الميزة التنافسية:

لمعرفة تقييم آليات تحقيق الميزة التنافسية تبين من خلال الجدول 03 حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري من خلال ما يلي:

الجدول رقم (03-04): تحليل المحور الثاني آليات تحقيق الميزة التنافسية

الرقم	تقييم آليات تحقيق الميزة التنافسية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه
1	تتبنى المؤسسة نظام معلوماتي قوي يسهل المهام الادارية الجيدة لزيائنها وهو ما يفضله الزبون	2,62	0,000	2	موافق
2	تولي المؤسسة أهمية قصوى لمسألة الجودة في منتوجاتها مما يزيد من قدرتها التنافسية اتجاه المؤسسات الأخرى.	1,80	0,717	5	محايد

## الفصل الثالث: دراسة حالة وحدة أغذية الأنعام ONAB بالرحوية

محايد	6	0,839	1,79	تبنى المؤسسة استراتيجيتها التنافسية على أساس تقديم منتجات تضاهي المنتجات الموجودة في السوق	3
موافق	4	0,633	2,55	تتفوق المؤسسة على المنافسين في السوق خلال السنوات الأخيرة	4
موافق	1	0,671	2,70	في اطار المنافسة الشديدة ينصب جهد البحث والتطوير لنظم معلوماتها ليضمن المنافسة الجيدة في السوق.	5
محايد	7	0,782	1,77	تقديم منتجات جديدة غير موجودة في السوق يعزز مقدرة المؤسسة على المنافسة.	6
موافق	3	0,582	2,60	المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة يشجع على الابداع و الابتكار	7
موافق	3	0,701	2,60	منتجات المؤسسة لها القدرة على الدخول إلى أسواق جديدة داخليا وخارجيا.	8
محايد	8	0,678	1,75	يحتوي سوق العمل على منافسة شديدة من قبل العديد من المؤسسات تعمل في نفس القطاع.	9

المصدر: إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS 24.0.

### 2- المحور الثاني (آليات تحقيق الميزة التنافسية): قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل

عبارة من (01 إلى 09) ومن خلال الجدول أعلاه نجد:

المتوسط الحسابي الإجمالي لأفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني المتمثل في آليات تحقيق الميزة التنافسية بوحدة أغذية الأنعام بالرحوية قد بلغ: **2.24** فهو ضمن المجال من **[2.50-1.75]** أي أنّ اتجاهات أفراد العينة بعضهم موافقون على مستوى آليات تحقيق الميزة التنافسية والعض الآخر كان محايد في الوحدة، وهو بدرجة متوسطة، وهذا حسب وجهة نظر أفراد المؤسسة وأنّ معظم موافقتهم على عبارات البعد كانت بدرجة مرتفعة ومتوسطاتها الحسابية محصورة بين (أدنى قيمة بلغت: **1.75** وأعلى متوسط حسابي بلغ: **(2.70)**).

## الفصل الثالث: دراسة حالة وحدة أغذية الأنعام ONAB بالرحوية

في إطار المنافسة الشديدة ينصب جهد البحث والتطوير لنظام معلومات المؤسسة ليضمن المنافسة الجيدة في السوق بدرجة مرتفعة وذلك من خلال إجابات عينة الدراسة على العبارة (رقم 05 بمتوسط حسابي قدره: 2.70)، وبذلك تكون قد احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية.

تبنى المؤسسة نظام معلوماتي قوي يسهل المهام الإدارية الجيدة لربائنها وهو ما يفضله الزبون بدرجة مرتفعة وهذا ما تظهره إجابات أفراد العينة على (العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي قدره: 2.62)، وبذلك تحتل المرتبة الثانية من حيث الأهمية.

احتلت كل من العبارة رقم 07 و08 المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بدرجة مرتفعة حسب إجابات أفراد عينة الدراسة وذلك بمتوسط حسابي قدره: 2.60.

تتفوق المؤسسة على المنافسين في السوق خلال السنوات الأخيرة بدرجة مرتفعة طبقاً لإجابات أفراد العينة على (العبارة رقم 04 التي كان متوسطها الحسابي قدره: 2.55)، وبذلك تحتل المرتبة الرابعة من حيث الأهمية.

تولي المؤسسة أهمية قصوى لمسألة الجودة في منتجاتها مما يزيد من قدرتها التنافسية اتجاه المؤسسات الأخرى بدرجة متوسطة وهذا ما تظهره نتائج إجابات عينة الدراسة على (العبارة رقم 02 بمتوسط حسابي قدره: 1.80)، وبهذا تكون قد احتلت المرتبة الخامسة من حيث الأهمية.

تبنى المؤسسة استراتيجيتها التنافسية على أساس تقديم منتجات تضاهاى المنتجات الموجودة في السوق، بدرجة متوسطة، بناءً على ما تظهره إجابات أفراد العينة على (العبارة رقم 03 التي بلغ متوسطها الحسابي: 1.79)، وبذلك تكون قد احتلت المرتبة السادسة من حيث الأهمية.

تقدم المؤسسة منتوجات جديدة غير موجودة في السوق يعزز مقدره المؤسسة على المنافسة بدرجة متوسطة بناءً على إجابات أفراد العينة على (العبارة رقم 06 التي متوسطها الحسابي بلغ: 1.77)، وبذلك تكون قد احتلت المرتبة السابعة من حيث الأهمية.

يحتوي سوق العمل على منافسة شديدة من قبل العديد من المؤسسات التي تعمل في نفس القطاع بدرجة متوسطة حسب إجابات أفراد العينة على (العبارة رقم 09 التي متوسطها الحسابي بلغ: 1.75)، وبذلك تكون قد احتلت المرتبة الثامنة والأخيرة من حيث الأهمية.

## الفصل الثالث: دراسة حالة وحدة أغذية الأنعام ONAB بالرحوية

### المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

سنحاول من خلال هذا المبحث اختبار صحة الفرضيات الثلاث من خلال معامل بيرسون للارتباط.

#### أولاً: اختبار الفرضية الأولى

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط قوية بين نظام المعلومات وإدارة المعرفة وبين تحقيق الميزة التنافسية  
 $H_0 =$  لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% بين نظام المعلومات وإدارة المعرفة  
وبين تحقيق الميزة التنافسية

$H_1 =$  يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% بين نظام المعلومات وإدارة المعرفة وبين تحقيق الميزة التنافسية

لدراسة الفرضية محل الدراسة نستخدم على اختبار بيرسون (Pearson) وتتضح النتائج من خلال

الجدول التالي:

الجدول رقم (03-05): اختبار بيرسون للارتباط بين محاور الدراسة

	Axe2	Axe11	Axe12
Axe2 Corrélation de Pearson	1	0.278	0.026
Sig. (bilatérale)	0000.	0.037	0.02
N	30	30	30

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS24.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين أبعاد المحور الأول و المحور الثاني سجلت قيما معنوية عند مستوى الثقة (95%) وسجلت معاملات الارتباط علاقة متوسطة بكل من (axe12, axe11)، وهو ما يلزمنا قبول ( $H_1$ ). والتي مفادها أنه: يوجد ارتباط ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (05%) بين نظام المعلومات وإدارة المعرفة وبين تحقيق الميزة التنافسية.

## الفصل الثالث: دراسة حالة وحدة أغذية الأنعام ONAB بالرحوية

ثانيا : اختبار الفرضية الثانية

أ-الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام المعلومات وبين تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.

وللإجابة يمكن طرح الاحتمالين التالية:

$H_0 =$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 05% بين نظام المعلومات وبين تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.

$H_1 =$  يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 05% بين نظام المعلومات وبين تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.

بالاعتماد على تقدير معادلة الانحدار البسيط وعند مستوى الدلالة 05 % تم الحصول على ما يلي:

**Axe2=3.74**

**+0.466      axe11**

**Sig= 0.000      Sig=0.037**

**N=30**

**R<sup>2</sup>=0,770      Sig f= 0.037**

**Axe<sub>11</sub>**: نظام المعلومات

**Axe<sub>2</sub>**: تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة

يتبين من خلال المعادلة أعلاه والمحصل عليها من خلال من مخرجات **spss 24.0** أنه يوجد أثر

ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة حيث انه التغير في نظام

المعلومات بوحدة واحدة من شأنه أن يغير في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة بـ: **0.466**.

والنموذج المحصل عليه يعرف صلاحية كلية حيث بلغ **R<sup>2</sup>=0.770** أي للمتغير المفسر أثر جوهري

في تفسير الظاهرة ب **77%**، ويبقى **23%** يعود تأثيرها إلى متغيرات أخرى، وقد حققت قيمة فيشر

دلالة معنوية **Sig f= 0.037**، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

## الفصل الثالث: دراسة حالة وحدة أغذية الأنعام ONAB بالرحوية

الجدول رقم (03-06): تحليل التباين الأحادي لدور نظام المعلومات على تحقيق الميزة التنافسية

في المؤسسة

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	7,891	1	0,891	2,339	0,037
	Résidu	3,663	28	,381		
	Total	11,554	29			

المصدر: إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS 24.0.

أما عن الصلاحية الجزئية فقد بلغت ( $\text{sig}_{t_1} = 0.00 < 0.05$   $\text{sig}_{t_2} = 0,037 < 0.05$ )

وعليه يمكن القبول بالفرضية  $H_1$  والتي مفادها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية

(%05) بين نظام المعلومات وبين تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.

ب-الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وبين تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة

و للإجابة يمكن طرح الاحتمالين التالية:

$H_0 =$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين إدارة المعرفة وبين تحقيق الميزة التنافسية في

المؤسسة.

$H_1 =$  يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين إدارة المعرفة وبين تحقيق الميزة التنافسية في

المؤسسة.

بالاعتماد على تقدير معادلة الانحدار البسيط وعند مستوى الدلالة 5% تم الحصول على ما يلي:

**Axe2=2.39**

**+0.034**

**axe12**

## الفصل الثالث: دراسة حالة وحدة أغذية الأنعام ONAB بالرحوية

Sig= 0.001 Sig=0.002

N=30

R<sup>2</sup>=0, 660 Sig f= 0.002

**Axe<sub>1</sub>**: إدارة المعرفة

**Axe<sub>2</sub>**: تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة

يتبين من خلال المعادلة أعلاه والمحصل عليها من خلال من مخرجات **spss 24.0** أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة حيث أنه التغير في إدارة المعرفة بوحدة واحدة من شأنه أن يغيّر في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة ب: **0.034**.

والنموذج المحصل عليه يعرف صلاحية كلية حيث بلغ **R<sup>2</sup>=0.660** أي للمتغير المفسر أثر جوهري في تفسير الظاهرة ب **66%**، ويبقى **34%** يعود تأثيرها إلى متغيرات أخرى، وقد حققت قيمة فيشر دلالة معنوية **Sig f= 0.002**، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03-07): تحليل التباين الأحادي لدور إدارة المعرفة على تحقيق الميزة

التنافسية في المؤسسة

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	9,008	1	,008	,019	0,892 <sup>b</sup>
	Résidu	2,546	28	0,412		
	Total	11,554	29			

المصدر: إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS 24.0.

أما عن الصلاحية الجزئية فقد بلغت:

Sigt<sub>1</sub>=0.001<0.05 sigt<sub>2</sub>=0.002<0.05

## الفصل الثالث: دراسة حالة وحدة أغذية الأنعام ONAB بالرحوية

وعليه يمكن القبول بالفرضية  $H_1$  والتي مفادها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (5%) بين إدارة المعرفة وبين تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.

ثالثا : اختبار الفرضية الثالثة

اختبار الفرضية الثالثة:

يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإجابات الباحثين حول دور نظام المعلومات إدارة المعرفة في تحقيق

الميزة التنافسية في المؤسسة تعزى العوامل الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المنصب)

لدراسة الفرضية محل الدراسة نتبع الخطوات التالية:

- اختبار التوزيع الطبيعي **Test Kolmogorov-Smirnov**: والذي يعتمد على الفرضيتين التاليتين:

$H_0$ : متوسط العوامل الشخصية لا يتبع التوزيع الطبيعي.

$H_1$ : متوسط العوامل الشخصية يتبع التوزيع الطبيعي.

ولتحديد طبيعة التوزيع الذي يخضع له متوسط العوامل الشخصية وبالاعتماد على **ibm spss**

24.0 تحصلنا على المخرجات التالية:

الجدول رقم (03-08): اختبار **Kolmogorov-Smirnov**

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon					
		الجنس	سنوات الخبرة	المؤهل العلمي	المنصب
N		30	30	30	30
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	1,57	2,27	2,10	2,03
	Ecart- type	,504	,828	,548	,718
Différences les plus extrêmes	Absolue	,372	,312	,372	,319
	Positive	,303	,188	,372	,319

## الفصل الثالث: دراسة حالة وحدة أغذية الأنعام ONAB بالرحوية

	Négative	-,372	-,312	-,328	-,281
Z de Kolmogorov-Smirnov		2,036	1,710	2,040	1,745
Signification asymptotique (bilatérale)		0,301	0,206	0,54	0,055

المصدر: إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS 24.0.

يتبين من خلال الجدول أعلاه ان  $\text{sig} > 0.05$  وعليه يمكن الجزم بقبول الفرضية  $H_0$  والتي

مفادها أنّ متوسط محاور الاستبيان لا يتبع التوزيع الطبيعي.

- يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات محور تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة تعزى للعوامل

الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المنصب)

لاختبار الفروقات يلزم استعمال تحليل التبيان الأحادي **one way anova** الذي يعتمد على

الفرضيتين التاليتين:

**H<sub>0</sub>**: لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين متوسطات محور تحقيق الميزة التنافسية تعزى للعوامل

الشخصية

**H<sub>1</sub>**: توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين متوسطات محور تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة

تعزى للعوامل الشخصية

وتتضح نتائج الاختبار من خلال ما يلي:

الفصل الثالث: دراسة حالة وحدة أغذية الأنعام ONAB بالرحوية

الجدول رقم (03-09): تحليل التباين الأحادي لمحور تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة

ANOVA à 1 facteur						
		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
الجنس	Inter-groupe s	2,833	13	,218	,769	,680
	Intra-groupe s	4,533	16	,283		
	Total	7,367	29			
_سنوات الخبرة	Inter-groupe s	10,533	13	,810	1,389	,264
	Intra-groupe s	9,333	16	,583		
	Total	19,867	29			
المؤهل العلمي	Inter-groupe s	3,033	13	,233	,659	,773
	Intra-groupe s	5,667	16	,354		
	Total	8,700	29			
المنصب	Inter-groupe s	5,800	13	,446	,779	,672
	Intra-groupe s	9,167	16	,573		

## الفصل الثالث: دراسة حالة وحدة أغذية الأنعام ONAB بالرحوية

	Total	14,967	30			
--	-------	--------	----	--	--	--

المصدر: إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS 24.0.

يتبين من خلال الجدول اعلاه أن قيمة فيشر كانت معنوية حيث بلغت  $\text{sig}_{\text{F}} > 0.05$  وعليه توجد

فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات محور تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة تعزى للعوامل الشخصية.

## الفصل الثالث: دراسة حالة وحدة أغذية الأنعام ONAB بالرحوية

### خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تعرفنا على المؤسسة محل الدراسة (وحدة أغذية الأنعام بالرحوية)، واعتمدنا في هذه الدراسة على المقابلات الشخصية واستمارة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة الدراسة، حيث تضمنت هذه الأخيرة ثلاث محاور أساسية هي المحور الأول تمثل في محور البيانات الشخصية، والمحور الثاني تمثل في محور نظام المعلومات وإدارة المعرفة، أما المحور الثالث فكان لآليات تحقيق الميزة التنافسية، وعند جمع المعلومات وإجابات عينة الدراسة تم تفريغها وتحليل بياناتها بالاعتماد على برنامج SPSS، ثم الاعتماد على الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة على إشكالية الدراسة، ومن خلال تحليل إجابات أفراد العينة المدروسة وتفسيرها توصلنا إلى أنه:

- 1- يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى (05%) بين نظام المعلومات وبين إدارة المعرفة وبين تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.
  - 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (05%) بين نظام المعلومات وبين تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، حيث أنّ التغير في نظام المعلومات بوحدة واحدة من شأنه أن يُغيّر في تحقيق الميزة التنافسية ب: 0.466.
  - 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (05%) بين إدارة المعرفة وبين تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، حيث أنّ التغير في إدارة المعرفة بوحدة واحدة من شأنه أن يُغيّر في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة ب: 0.034.
  - 4- متوسط العوامل الشخصية لا يتبع التوزيع الطبيعي.
  - 5- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات محور تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة تعزى للعوامل الشخصية لأن قيمة  $\text{sig}_{fi} > 0.05$ .
- بالإضافة إلى أنّ مستوى كل من نظام المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية في وحدة أغذية الأنعام بالرحوية مرتفع حسب إجابات أفراد العينة.

خاتمة

في ظلّ التطورات المتلاحقة التي يشهدها العالم خاصة في المجال الاقتصادي والتغيرات البيئية الحاصلة، جعلت مجال التنافسية يتحوّل من التنافس على الموارد الطبيعية التقليدية إلى التنافس على المعلومات والموارد المعرفية، وأضافت ضغوطاً جديدة على منظمات الأعمال وفرص تحقيقها للميزة التنافسية لمواجهة المنافسة في المؤسسات الأخرى، وعليه فأصبحت المؤسسات الناجحة هي المؤسسات التي تمتلك أكبر كم من العلوم والمعرفة وأقوى نظام معلومات مع التحكم الجيد فيهم، ممّا أدى إلى زيادة الاهتمام بموضوع نظام المعلومات وإدارة المعرفة كونهما يوفران فرصاً كثيرة للمؤسسات لتحقيق تقدم تنافسي.

ويعتبر تصميم وبناء نظام معلومات فعال رهانا حتمياً على المؤسسات التي تريد الدخول في مجال التنافسية على المعلومات، إذ يُعدّ نظام المعلومات الفعال والمتطوّر الآلية التي تتمكن من خلالها المؤسسة من التحكم في المعلومات بداية من انتاجها أو الحصول عليها إلى غاية استغلالها.

كما يُعتبر موضوع إدارة المعرفة من المواضيع المهمة التي تحظى باهتمام كبير، إذ أصبح منتشرًا في العديد من المؤسسات باعتباره أداة للتحكم في جميع أهداف المؤسسة، كما أنّها تُعدّ مورداً أساسياً لخلق الميزة التنافسية وبالتالي يجب استغلالها بشكل جيّد وتسييرها استراتيجياً وبشكل واضح وفعال.

ولقد هدفت هذه الدراسة إلى وضع الإطار النظري لكل من نظام المعلومات وإدارة المعرفة وكذا الميزة التنافسية، كما تمّ إجراء دراسة ميدانية لاختبار دور نظام المعلومات وإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية على عيّنة من أفراد وحدة أغذية الانعام برحوية لولاية تيارت.

ومن أجل ذلك قمنا بإعداد استبيان تمّ توجيهه إلى أفراد عيّنة الدراسة كما اعتمدنا أيضاً على عدد من المقابلات الشخصية وهذا رغبة منا في الوصول إلى فكرة أوسع حول الجوانب المختلفة لموضوع الدراسة.

وقد تمّ جمع البيانات وادخالها إلى الحاسب الآلي باستخدام برنامج spss24 وبعد التأكد من صلاحية وثبات الأداة المستخدمة في الدراسة قمنا بتحليل البيانات للتأكد من صحة فروض الدراسة، وقد استخدمنا في عملية التحليل مجموعة من الأساليب الإحصائية.

#### ❖ إختبار الفرضيات:

➤ الفرضية الأولى: يساهم نظام المعلومات وإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة.

-تمّ إثبات صحة الفرضية الأولى بناءً على مخرجات الاستبيان.

➤ الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباط قوية بين نظام المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق الميزة التنافسيّة بالمؤسسة.

-تمّ إثبات صحة الفرضية الثانية بناءً على مخرجات الاستبيان.

➤ الفرضية الثالثة: تؤثر العوامل الشخصية لعينة الدّراسة في تحقيق الميزة التنافسيّة.

-تمّ إثبات صحة الفرضية الثالثة بناءً على مخرجات الاستبيان.

➤ الفرضية الرابعة: تستطيع المؤسسة من خلال تبني نظام المعلومات وإدارة المعرفة الحفاظ على استقرارها وتحقيق ميزة تنافسيّة تميّزها عن منافسيها.

-تمّ إثبات صحة الفرضية الثالثة بناءً على مخرجات الاستبيان.

#### ❖ نتائج الدراسة:

بناءً على الإطار النظري ونتائج الاختبارات الاحصائية فقد خلصت الدّراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن ذكرها فيما يلي:

#### نتائج الجزء النظري:

- 1- يُعتبر تصميم وبناء نظام معلومات فعّال رهانا حتمياً على المؤسسات التي تريد البقاء في مجال المنافسة والرفع من ميزتها التنافسيّة.
- 2- يؤدي نظام المعلومات دوراً أساسياً في أي نوع من المؤسسات مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها.
- 3- يقلل استخدام نظام المعلومات من الأخطاء المحتملة.
- 4- إدارة المعرفة من المصطلحات الحديثة في الإدارات.
- 5- إدارة المعرفة مجموعة من العمليات المتكاملة والمستمرة فيما بينها (توليد-تخزين-نشر-تطبيق).
- 6- يُمثّل الهدف الرئيسي لإدارة المعرفة في المنظمات في توفير ظروف تنظيميّة واستعمال فعّال للمعرفة لضمان ميزة تنافسيّة للمؤسسة في بيئة الأعمال المتغيّرة.
- 7- الميزة التنافسيّة هي مجموعة من العوامل والإمكانيات التي تحقق قيمة للمؤسسة.

8- تطور مفهوم الميزة التنافسيّة ليشمل الأصول غير الملموسة بعدما كان يقتصر على الأصول الملموسة فقط.

### نتائج الجزء التطبيقي:

1- يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى (05%) بين نظام المعلومات وبين إدارة المعرفة وبين تحقيق الميزة التنافسيّة في المؤسسة.

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنويّة (05%) بين نظام المعلومات وبين تحقيق الميزة التنافسيّة في المؤسسة، حيث أنّ التّغير في نظام المعلومات بوحدة واحدة من شأنه أن يُغيّر في تحقيق الميزة التنافسيّة ب: 0.466.

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنويّة (05%) بين إدارة المعرفة وبين تحقيق الميزة التنافسيّة في المؤسسة، حيث أنّ التّغير في إدارة المعرفة بوحدة واحدة من شأنه أن يُغيّر في تحقيق الميزة التنافسيّة في المؤسسة ب: 0.034.

4- متوسط العوامل الشخصيّة لا يتبع التوزيع الطبيعيّ.

5- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات محور تحقيق الميزة التنافسيّة في المؤسسة محل الدّراسة تعزى للعوامل الشخصيّة لأن قيمة  $sig_{ff} > 0.05$ .

### ❖ الاقتراحات والتوصيات:

على ضوء ما توصلت إليه الدّراسة من نتائج يمكن تقديم التوصيات التالية:

1- ضرورة مواكبة التطورات العديدة والمستمرّة التي تحدث في بيئة الأعمال الحديثة.

2- تطوير مهارات المستثمرين ف نظام المعلومات من خلال دورات التعليم المستمر ودورات الكفاءة المهنيّة.

3- ضرورة اهتمام المؤسسة بالأبعاد التي تحقق لها التفوق والتميّز والعمل على بناء المزايا التنافسيّة واستدامتها.

4- يجب تكيف نظام المعلومات في المؤسسة بطريقة تسمح بالحصول على المعلومات المناسبة وبالتوقيت المناسب.

- 5- على المؤسسات الراغبة في تدعيم وتحسين قدرتها التنافسية أن تبني أسلوب إدارة المعرفة.
- 6- الإكثار من الدورات التكوينية والمليقيات الخاصة في مجال نقل المعارف واكتساب أحسن تميز.
- 7- ضرورة التشجيع على تبادل المعلومات والمعارف بين أفراد المؤسسة وفي كل المستويات والاهتمام بتحفيظهم لتقديم ما لديهم من ابتكارات ومعارف جديدة.
- 8- تأسيس قسم في المؤسسة باسم إدارة المعرفة وتحديد مهامه واستراتيجياته.

### ❖ آفاق الدراسة:

بعد تناولنا لهذا الموضوع بنوع من التحليل فإنه يبقى يحتاج إلى المزيد من الدراسة والتعمق أكثر في جزئياته، خاصة وأنه واسع ويشتمل على العديد من المفاهيم الهامة، التي تتطلب المزيد من التحليل والإثراء والتي تصلح بدورها لأن تكون مواضيع لدراسات مستقلة ونذكر منها ما يلي:

- 1- أثر تفاعل كل من نظام المعلومات وإدارة المعرفة في سبيل تحقيق الميزة التنافسية.
- 2- أهمية تطبيق نظام المعلومات وإدارة المعرفة كأداة لاكتساب الميزة التنافسية.
- 3- مساهمة تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصال في تحقيق الميزة التنافسية.

وفي الختام نتمنى أن نكون قد وفقنا ولو بصفة جزئية في معالجة الجوانب الأساسية لهذه الدراسة فإن أصبنا فمن الله وإن أخطأنا فمن أنفسنا ومن الشيطان، وصل الله وسلم على حبيبنا ونبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

والحمد لله رب العالمين.

قائمة

المراجع

### قائمة المراجع:

#### أولاً: الكتب

1. ابراهيم الجزراوي وعامر الجنابي، أساسيات نظم المعلومات المحاسبية، دار اليازورب، عمان، الأردن، 2009.
2. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
3. إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000.
4. أحمد حسين علي حسين، نظم المعلومات المحاسبية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006.
5. إسماعيل محمد السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2019.
6. اسمهان ماجد الطاهر، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
7. أنعام علي توفيق الشربلي، تقويم نظام المعلومات باستخدام بحوث العمليات، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
8. البيلاوي وحسن حسين، إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007.
9. ثناء علي القباني، نظم المعلومات المحاسبية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008.
10. حكمت أحمد الراوي، نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
11. حمدي أبو النور عويس، نظم المعلومات ودورها في صنع القرار الإداري، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2011.

12. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
13. زيد أحمد العبادي، نظام المعلومات الفعال في إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
14. زيد منير عبوي، نظم المعلومات التسويقية، الطبعة الأولى، دار الراية الدولية للصحافة والاعلام، عمان، الأردن، 2008.
15. سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
16. سعد غالب ياسين، نظم مساندة القرارات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
17. سونيا محمد البكري وإبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001.
18. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بغداد، العراق، 2005.
19. صلاح الدين عبد المنعم مبارك، اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000.
20. عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية، الأردن، 2007.
21. عبد المعطي محمد عساف، مبادئ الإدارة: المفاهيم والاتجاهات الحديثة، مكتبة المحتسب، عمان، الأردن، 1994.
22. عصام حسن الصعيدي، نظم المعلومات السياحية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
23. علاء السالمي وآخرون، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.

24. علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2002.
25. علي يوسف، (إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو)، مؤتمر جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 2004.
26. عماد الصباغ، نظم المعلومات (ماهيتها ومكوناتها)، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
27. فريد كورتل وحناش حبيبة، نظم المعلومات ودورها في اتخاذ القرارات، زمزم الناشر وموزعون، عمان، الأردن، 2015.
28. الكليبي وعلي ذيب، إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
29. كمال الدين مصطفى الدهراوي وسمير كامل محمد، نظم المعلومات الحاسوبية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002.
30. محفوظ جوده وآخرون، منظمات الأعمال (المفاهيم والوظائف)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
31. محمد أحمد حسان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
32. محمد إسماعيل بلال، نظم المعلومات الإدارية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005.
33. محمد السعيد خشنية، نظم المعلومات (مفاهيم التكنولوجيا)، دار الإشعاع للطباعة، الإسكندرية، مصر، 1987.
34. محمد الصيرفي، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005.
35. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، نظم المعلومات الإدارية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2011.
36. محمد خالد أبو عزام، إدارة المعرفة والاقتصاد المعرفي، الطبعة الأولى، دار زهدي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020..
37. محمد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007.

38. محمد محمد الهادي، التطورات الحديثة لنظم المعلومات المبنية على الكمبيوتر، الطبعة الأولى، دار الشروق، بيروت، لبنان، 1993.
39. مسلم عبد الهادي، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الثانية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، مصر، 2006.
40. معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
41. منال محمد الكردى وجمال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، د.س.ن.
42. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
43. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009.
44. ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، الكويت، 2007.
45. يحي مصطفى الحلبي، أساسيات نظم المعلومات، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1988.

### ثانيا: الرسائل والأطروحات

#### أطروحات دكتوراه:

46. بن طاطة عتيقة، أثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية: دراسة ميدانية مقارنة بين منظمات القطاع الصناعي والخدمي بالجزائر، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016-2017.
47. زيد جابر، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة حالة بعض وكالات بنوك بسكرة، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018-2019.

48. ندي النعيم محمد علي محمد نور، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركة بوهيات المهندس ولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان، 2019.

49. هلال درحمون، المحاسبة التحليلية: نظم المعلومات لتسيير والمساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية-دراسة مقارنة-، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يوسف بحدو، الجزائر، 2004-2005.

### رسائل ماجستير:

50. أحمد بن خليفة، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين عملية صناعة القرار الاستراتيجي بالمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية بالوادي، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بالوادي، الجزائر، 2011.

51. أنس أيوب محمد بوادي، علاقة إدارة المعرفة بتحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات العاملة في الأردن، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن، 2009.

52. إميل يوثيل عقيل، إستخدام أنظمة المعلومات كأداة تنافسية في المصاريف الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 1996.

53. الشيخ ولد محمد، استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010-2011.

54. بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012.

55. دلال السويسي، نظام المعلومات كأداة لتحسين جودة الخدمة الصحية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية: دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2011-2012.

56. ربا جزا جميل المحاميد، دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008.
57. سمراء كحلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة، رسالة ماجستير، تخصص علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009-2008.
58. صالح عبد الحكيم عبد الغفور، متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة: دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للألبان **Top Lait**، رسالة ماجستير، قسم القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2015.
59. عائشة شفرور، استثمار رأس المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة منتوري، رسالة ماجستير، قسم علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010.
60. العياشي عيدوني، دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات ضمن متطلبات التنمية المستدامة: دراسة استطلاعية على شركة مناجم الحديد والفوسفات الجزائرية، رسالة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، الجزائر، 2013-2014.
61. فيحان محيا علوش المحيا العتيبي، دور نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة تطبيقية على العاملين في المديرية العامة للجوزات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2004.
62. قشنيطي منيرة، فعالية استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطوير نظام المعلومات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة ماجستير، قسم علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والاتصال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012.

63. لمن علوطي، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003-2004.
64. ماضي وديعة، دور إختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة داخل المكتبات الجامعية: مكتبات جامعة منتوري قسنطينة نموذجا، رسالة ماجستير، قسم علم المكتبات والمعلومات، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008-2009.
65. وهيبة مربعي، دور التسويق الإبتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2011-2012.
- مذكرات ماستر:
66. أحلام عباسية وآخرون، دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة سوف للدقيق بالوادي، مذكرة ماستر أكاديمي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2017-2018.
67. رشيدة بن شيخ الفقون، دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرار التسويقي: دراسة حالة مجمع هنكل-إناد الجزائر مركب شلغوم العيد (Henkel- Enad Algérie)، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006.
68. شريقي ثللي وجليد سولاف، دور نظام المعلومات في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز-البويرة، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2018-2019.
69. صغير زهية ومخلف وهيبة، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2019-2020.

70. موطى زكية ومومني سعيدة، واقع تطبيق نظام المعلومات المحاسبي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز للغرب بأدرار، مذكرة ماستر، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2015-2016.
71. هامل رميسة، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات المتواجدة بولاية أم البواقي، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2020-2021.

### مقالات علمية:

72. إبراهيم بختي، تكنولوجيايات ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مطبوعة مقدمة لطلبة الماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2004.
73. أبو فارة يوسف، العلاقة في استخدام إدارة المعرفة والأداء، مجلة الرابطة، العدد 03-04، عمان، الأردن، 2004.
74. جمال العص، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السورية، مجلة جامعة طرطوس للبحوث والدراسات العلمية، العدد 01، دمشق، سوريا، 2019.
75. على عبد الله وبوسهوه نذير، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البليدة، 2011.
76. علي سلمي، انفتاح الأسواق وانحياز الحواجز الجغرافية والاقتصادية والاجتماعية بين أجزاء العالم المختلفة، مجلة التنمية الإدارية، العدد 75، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، القاهرة، مصر، أبريل 1997.
77. عودة أحمد بني أحمد ووليد مجلي العواودة، العلاقة بين النظم الاستراتيجية والميزة التنافسية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، العدد 04، اللاذقية، سوريا، 2011.

78. الزبيري رابح، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 23/22 أفريل 2003.
79. علي يوسف، إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو، مؤتمر جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 2004.
80. نوال بن عمارة وصديقي مسعود، محاسبة الموارد البشرية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09-10 مارس، 2004.

### مراجع أجنبية:

81. André Deyrieux, **le système d'information nouvel outil de stratégie (dieretion d'entreprise et dsi)**, Maxima, paris, France, 2004.
82. Gottschalk p, **systemes de gestion des connaissances : création de boutique de valeur**, idea group édition, paris, France, 2007.
83. Rebert reix, **Systemes d'information et management des organisations**, Vuibert, 4eme édition, Paris, France, 2002.

قائمة

الملاحق



جامعة ابن خلدون - تيارت

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



تخصص: إدارة أعمال

استبيان

موجه إلى وحدة أغذية الأنعام ONAB بالرحوية-تيارت

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص ادارة أعمال :والموسومة بـ "دور نظام المعلومات وادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية" نتوجه إلى السادة الأفاضل بهذه الاستبانة لافادتنا في بعض المعلومات حول الموضوع ،مع العلم أن المعلومات المقدمة لا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي فقط، ونشكر لكم تعاونكم، وتقبلوا منا فائق الشكر والتقدير.

الأستاذ المشرف:

حسين يحي

إعداد الطالبين:

-قداري هجيرة

-قداري غانية أم النون

السنة الجامعية 2022/2021

الرجاء وضع علامة x في الخانة التي تعبر عن رأيكم بخصوص العبارات التالية :

أولاً: محور البيانات الشخصية

الجنس: ذكر  أنثى

سنوات الخبرة: أقل من 05 سنوات  من 05 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

المؤهل العلمي: أقل من جامعي  جامعي  دراسات عليا

المنصب في المؤسسة: محاسب  إداري  رئيس قسم  مدير

ثانياً: بيانات موضوع الدراسة

## قائمة الملاحق

### المحور الأول: النظام المعلومات وإدارة المعرفة

السؤال	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
<b>البعد الأول: النظام المعلومات</b>				
توفر النظم المعلوماتية والبرامج المتطورة السرعة والدقة في استخراج المعلومات.	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
سهلت البرامج المستخدمة في التقليل الكبير من وجود الخطأ البشري في استخراج المعلومات.	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
تهتم المؤسسة بالتوثيق المستمر لتجارب وخبرات أفرادها بكل الطرق الممكنة	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
تهتم المؤسسة بزيادة القدرات التخزينية في نظام معلوماتها لمختلف الوسائط المساعدة في حفظ تجاربها وخبراتها	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
هناك تمكين لتدفق المعلومات بالحجم والسرعة المناسبين بين مختلف الوحدات التنظيمية والتشغيلية للمؤسسة	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
تمتلك المؤسسة شبكة معلومات داخلية تقوم من خلالها بنشر المعرفة	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
تقوم المؤسسة بإدراج خبرات وتجارب المؤسسة في قواعد للبيانات.	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
توفر المؤسسات المعلومات الضرورية لعمالها وجميع المتعاملين معها في وقتها.	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
<b>البعد الثاني: إدارة المعرفة</b>				
تشجع المؤسسة على المبادرة وطرح الأفكار الجديدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
تقوم المؤسسة بوضع برامج تدريبية بهدف توليد معارف جديدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
تهتم المؤسسة بتحفيز الأفراد المبدعين	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
تشجع المؤسسة الحوار مع موظفيها لتبادل المعارف	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
تدعم المؤسسة برامج البحث والتطوير لديها	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا

## قائمة الملاحق

موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	تسعى المؤسسة لتكثيف اللقاءات والاجتماعات والندوات وورشات العمل مع الخبراء والمختصين
موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	تملك المؤسسة ثقافة تنظيمية تشجع على التطبيق الفعال للمعرفة
موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	تحاول المؤسسة طرح أفكار جديدة وتحسين نوعية الأفكار والخدمات الموجودة
موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	تهتم المؤسسة بتعميم استعمال الطرق المبتكرة في مختلف النشاطات

### المحور الثاني: آليات تحقيق الميزة التنافسية

موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	السؤال
موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	تبنى المؤسسة نظام معلوماتي قوي يسهل المهام الادارية الجيدة لزيائنها وهو ما يفضله الزبون
موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	تولي المؤسسة أهمية قصوى لمسألة الجودة في منتوجاتها مما يزيد من قدرتها التنافسية اتجاه المؤسسات الأخرى.
موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	تبني المؤسسة استراتيجيتها التنافسية على أساس تقديم منتجات تضاهي المنتجات الموجودة في السوق.
موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	تتفوق المؤسسة على المنافسين في السوق خلال السنوات الأخيرة.
موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	في اطار المنافسة الشديدة ينصب جهد البحث والتطوير لنظم معلوماتها ليضمن المنافسة الجيدة في السوق.
موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	تقديم منتوجات جديدة غير موجودة في السوق يعزز مقدرة المؤسسة على المنافسة.
موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة يشجع على الابداع والابتكار.
موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	منتجات المؤسسة لها القدرة على الدخول إلى أسواق جديدة داخليا وخارجيا.
موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	يحتوي سوق العمل على منافسة شديدة من قبل العديد من المؤسسات تعمل في نفس القطاع.

الملحق رقم (02): جداول برنامج SPSS

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,681	30

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أنثى	13	43,3	43,3	43,3
ذكر	17	56,7	56,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الخبرة\_سنوات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 05 من أقل	7	23,3	23,3	23,3
سنوات 10 إلى 05 من	8	26,7	26,7	50,0
سنوات 10 من أكثر	15	50,0	50,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

العلمي\_المؤهل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
جامعي من أقل	3	10,0	10,0	10,0
جامعي	21	70,0	70,0	80,0
عليا دراسات	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

## قائمة الملاحق

### المنصب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاسب	6	20,0	20,0	20,0
اداري	18	60,0	60,0	80,0
Valides قسم رئيس	5	16,7	16,7	96,7
مدير	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

### Statistiques

	البعد_1_1	البعد_1_2	البعد_1_3	البعد_1_4	البعد_1_5	البعد_1_6	البعد_1_7	البعد_1_8
N Valide	30	30	30	30	30	30	30	30
N Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,07	3,17	3,10	3,07	3,13	3,07	2,90	3,17
Ecart-type	,907	,699	,885	,828	,776	,640	,759	,699

### Statistiques

	البعد_2_9	البعد_2_8	البعد_2_7	البعد_2_6	البعد_2_5	البعد_2_4	البعد_2_3	البعد_2_2	البعد_2_1
N Valide	30	30	30	30	30	30	30	30	30
N Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	2,23	2,73	2,70	2,73	2,87	2,73	2,40	2,67	2,50
Ecart-type	,935	,691	,794	,828	,819	,868	1,003	,884	,861

### Corrélations

	B1	M2
Corrélacion de Pearson	1	,278
B1 Sig. (bilatérale)		,137
N	30	30
Corrélacion de Pearson	,278	1
M2 Sig. (bilatérale)	,137	
N	30	30

**Corrélations**

		M2	B2
M2	Corrélation de Pearson	1	,026
	Sig. (bilatérale)		,892
	N	30	30
B2	Corrélation de Pearson	,026	1
	Sig. (bilatérale)	,892	
	N	30	30

**Corrélations**

		M2	M1
M2	Corrélation de Pearson	1	,152
	Sig. (bilatérale)		,422
	N	30	30
M1	Corrélation de Pearson	,152	1
	Sig. (bilatérale)	,422	
	N	30	30

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,278 <sup>a</sup>	,770	,044	,61711

a. Valeurs prédites : (constantes), B1

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.

## قائمة الملاحق

	Régression	,891	1	,891	2,339	,137 <sup>b</sup>
1	Résidu	10,663	28	,381		
	Total	11,554	29			

a. Variable dépendante : M2

b. Valeurs prédites : (constantes), B1

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	3,740	,946		3,954	,000
	B1	,466	,305	,278	1,529	,137

a. Variable dépendante : M2

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,260	,001	,035	,64216

a. Valeurs prédites : (constantes), B2

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	,008	1	,008	,019	,892 <sup>b</sup>
	Résidu	11,546	28	,412		
	Total	11,554	29			

a. Variable dépendante : M2

b. Valeurs prédites : (constantes), B2

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	2,392	,659		3,633	,001
	B2	,034	,247	,026	,137	,892

a. Variable dépendante : M2

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

	الجنس	الخبرة_سنوات	العلمي_المؤهل	المنصب	
N	30	30	30	30	
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	1,57	2,27	2,10	2,03
	Ecart-type	,504	,828	,548	,718
Différences les plus extrêmes	Absolue	,372	,312	,372	,319
	Positive	,303	,188	,372	,319
	Négative	-,372	-,312	-,328	-,281
Z de Kolmogorov-Smirnov	2,036	1,710	2,040	1,745	
Signification asymptotique (bilatérale)	,001	,006	,000	,005	

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

## الملخص:

استهدفت هذه الدراسة تحليل دور نظام المعلومات وإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسيّة على مستوى وحدة أغذية الأنعام لولاية تيارت، كما هدفت إلى محاولة إلقاء الضوء على مختلف جوانب نظام المعلومات وإدارة المعرفة والميزة التنافسيّة، والتّعرف على مدى امتلاك المؤسسة محلّ الدّراسة للمزايا التنافسيّة، بالإضافة إلى محاولة إدراك أهم الصعوبات التي تواجهها من جراء استخدامها لنظام المعلومات وإدارة المعرفة، وقد تم استخدام كل من أسلوب المقابلات الشخصية وتوزيع الاستبيان على عينة الدراسة وقد تمّ التحقق من صدقها وثباتها.

**الكلمات المفتاحية:** نظام المعلومات، إدارة المعرفة، الميزة التنافسيّة.

## **Abstract:**

This study aimed at analyzing the role of information system and knowledge management in achieving competitive advantage at the food unit level of Tialet state, and also aimed to highlight various aspects of information system, knowledge management and competitive advantage, and to know the extent of saturation The institution is the place to study for competitive advantages, as well as trying to understand the most important difficulties Experiencing the use of information system and knowledge management, both the interview style and questionnaire distribution have been used on the study sample and it has been verified.

**Keywords:** information system, knowledge management, competitive advantage.

