



Mat No A0160

St Clements University

# **Do Management Information Systems Give Some Iraq State Owned Industrial Companies a Competitive Advantage Over Others**

**A thesis submitted to  
Council of the University of St Clements as part of  
the requirements of the Doctoral requirements in the  
jurisdiction of the Industrial Administration**

**The student  
Hassan Hameed Abdullah Al.Flaih**

**Supervised by  
Dr. Hussain Ajlan Hasan**

2012 AD

Baghdad

1433 AH

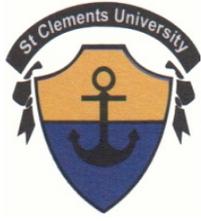
## **Abstract :**

The title of the thesis "Do Management Information Systems Give Some Iraq State Owned Industrial Companies a Competitive Advantage Over Others," an expression of the vision of a contemporary role management information systems and knowledge in identifying strategic options in the organizations productivity first, then the role of knowledge management, which reflects the awareness and understanding of managers in these organizations for this important variable that is one of the most important methods of information systems outputs and contemporary technology created by the external environment variables rapid and continuous.

The fact that the research problem identified by asking a question Mvadah (Is that substance administrative information systems, knowledge and technique used in the management of these two variables are preferred to give the Iraqi industrial companies competitive advantages over others?).

The researcher answered this question by studying and analyzing variables specified in the default form for the study and of b (information systems, knowledge for output information systems, competitive advantage achieved in the company surveyed (sample search)), and through four main chapters, the first chapter included

systematically The study and the second, third and fourth covered the theoretical study came while the final chapter, including the practical side of the study, which between measure the impact of information systems and component, the main (knowledge management) in building competitiveness of the company surveyed, after quantitative analysis based on the composition of mathematical relationships and statistical output search a number of conclusions are consonant with the assumptions key that started them study, the most important "that there is a correlation correlation between MIS dimensions specified in the default form and elements of competitive advantage in the company mentioned" and promote this conclusion conclusion last also confirms the existence of a correlation moral statistical significance between knowledge management processes various elements of competitive advantage to the company itself ... In light of these findings the researcher to a set of conclusions of the most important "need to transform interest management company surveyed the mechanism created by increases in capital and profit rates to focus on the need to focus on maximizing the knowledge resources of intangible and increase the attractiveness of the skills and experience cognitive capable of designing and using information systems developed to strengthen its intellectual capital and knowledge so as to enhance their competitiveness.



جامعة سانت كليمنتس العالمية

العراق

## دور نظم المعلومات الإدارية و الإدارة المعرفية

في بناء القدرة التنافسية للمنظمات الإنتاجية

دراسة تطبيقية في

الشركة العامة للصناعات الكهربائية

العراق - بغداد

أطروحة مقدمة من الطالب

حسن حميد عبد الله

إلى

مجلس جامعة سانت كليمنتس St Clements University

وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في

اختصاص إدارة الأعمال

بإشراف

الأستاذ المساعد الدكتور

حسين عجلان حسن

2012 م

1433 هـ

بسم الله الرحمن  
الرحيم

الم ترو ان الله سخر  
لكم ما في السموات  
وما في الارض واسبغ  
عليكم نعمه ظاهرة  
وباطنة ومن الناس  
من يجادل في الله بغير  
علم ولا هدى ولا  
كتاب منير (20)

صدق الله

العظيم

القرآن

الكريم (سورة لقمان الآية (20) )

## إقرار المشرف

أشهد أن أعداد هذه الأطروحة الموسومة بـ " دور إدارة  
نظم المعلومات الإدارية والمعرفية في بناء القدرة التنافسية  
للمنظمات الإنتاجية - دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات  
الكهربائية" التي تقدم بها الطالب : حسن حميد عبد الله .

قد جرت بإشرافي في جامعة سانت كلمينس / العراق وهي  
جزء من متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في اختصاص  
الإدارة الصناعية .

:

:

2012 / / :

## إقرار الخبير اللغوي

أشهد أن هذه الأطروحة الموسومة بـ " دور إدارة نظم المعلومات الإدارية والمعرفية في بناء القدرة التنافسية للمنظمات الإنتاجية - دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية" التي تقدم بها الطالب : حسن حميد عبد الله .  
قد جرى تقويمها لغوياً من قبلي وأنها مستوفية لمتطلبات اللغة .

ولأجله وقعت

:

:

2012 / / :

## أقرار لجنة المناقشة

نشهد نحن رئيس وأعضاء لجنة المناقشة أننا قد أطلعنا على الأطروحة الموسومة بـ " دور إدارة نظم المعلومات الإدارية والمعرفية في بناء القدرة التنافسية للمنظمات الإنتاجية - دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية " التي تقدم بها طالب الدكتوراه " حسن حميد عبد الله " . وقد ناقشنا الطالب في محتوياتها وما له علاقة بها وقد وجدنا أنها جديرة بالقبول لنيل درجة الدكتوراه اختصاص " الإدارة الصناعية " بتقدير ( ) .

الأستاذ المساعد الدكتور الأستاذ المساعد الدكتور الأستاذ

المساعد الدكتور

حسين عجلان حسن

مشرفاً	عضواً	عضواً
الأستاذ الدكتور المساعد	الأستاذ الدكتور المساعد	الأستاذ الدكتور المساعد
عضواً	عضواً	عضواً

مصادقة مجلس الجامعة :

صادق مجلس الجامعة / جامعة كلمنتس العالمية / مكتب بغداد ،  
على إقرار لجنة المناقشة .

الأستاذ الدكتور

نزار الربيعي

رئيس الجامعة / العراق

# الإهداء

- إلى وطني الغالي الحبيب .....العراق حباً ووفاءً
- إلى أساتذتي .. تقديراً و عرفاناً ...
- إلى أهلي وأخوتي وأصدقائي ...
- إلى كل من يعزهم قلبي ...

الباحث

## شكر و عرفان

خير ما ابتدأ به أن أشكر الله عز وجل على نعمته بما منَّ عليَّ من صبر لتخطي الصعوبات والعقبات التي واجهتني أثناء إعداد هذه الأطروحة ، وأتقدم بالشكر والتقدير إلى أستاذي المشرف الدكتور حسين عجلان حسن ، إذ كان لأرائه وملاحظاته العلمية السديدة الأثر الكبير في إخراج الأطروحة بصيغتها وإطارها العلمي والأكاديمي المتكامل ، فله مني ألف شكر وتحية أعجاب وتقدير .

كما أتقدم بالشكر والاحترام إلى الهيئة العلمية والإدارية المشرفة على جامعة سانت كلمنتس / مكتب بغداد لتعاونهم مع طلبة الدراسات العليا وتذليل كافة الصعوبات العلمية والإدارية التي واجهتهم أثناء الدراسة وأخص بالذكر منهم الأستاذ الدكتور نزار الربيعي / رئيس الجامعة والأستاذ الحاج جاسم الساعدي مساعد رئيس الجامعة والأستاذ فاضل عباس مدير شؤون التسجيل .

كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى زملاء الدراسة وكذلك شكري وتقديري إلى كل من أعانني وأسدى بكلمة طيبة لي ، وفقهم الله جميعاً وجزأهم عني خير الجزاء ، أنه على كل شيء قدير .

**الباحث**

ملخص الرسالة

جاء عنوان الأطروحة " دور نظم المعلومات الادارية والادارة  
المعرفية في بناء القدرة التنافسية للمنظمات الإنتاجية - دراسة تطبيقية في  
الشركة العامة للصناعات الكهربائية في بغداد " تعبيراً عن رؤية معاصرة  
لدور أنظمة المعلومات الإدارية والمعرفية في تحديد الخيارات الإستراتيجية  
في المنظمات الإنتاجية أولاً ، ثم دور إدارة المعرفة الذي يعكس مدى إدراك  
وفهم المديرين في هذه المنظمات لهذا المتغير المهم الذي يعد أحد أهم  
مخرجات أساليب الأنظمة المعلوماتية والتقنية المعاصرة التي أفرزتها  
متغيرات البيئة الخارجية المتسارعة والمستمرة .

والحقيقة أن مشكلة البحث تحددت بطرح سؤال مفاده (هل أن أنظمة  
المعلومات بمضمونها الإداري والمعرفي والأسلوب المتبع في إدارة هذين  
المتغيرين لهما أثر في إعطاء الشركات الصناعية العراقية مزايا تنافسية  
على الآخرين؟) .

إن الباحث أجاب على هذا السؤال من خلال دراسة وتحليل  
المتغيرات المحددة في النموذج الافتراضي للدراسة والمتمثلة بـ (أنظمة  
المعلومات ، المعرفة كمخرجات أنظمة المعلومات ، الميزة التنافسية  
المتحققة في الشركة المبحوثة (كعينة للبحث)) ، وذلك من خلال أربعة  
فصول رئيسية ، الفصل الأول تضمن منهجية الدراسة والثاني والثالث  
والرابع غطى الجانب النظري للدراسة في حين جاء الفصل الأخير متضمناً  
الجانب التطبيقي للدراسة الذي بين قياس أثر أنظمة المعلومات ومكونها  
الرئيسي (إدارة المعرفة) في بناء القدرة التنافسية للشركة المبحوثة ، وبعد  
التحليل الكمي المبني على تكوين العلاقات الرياضية والإحصائية خرج  
البحث بعدد من الاستنتاجات التي تتناغم مع الفرضيات الرئيسية التي انطلقت  
منها الدراسة وأهمها " أنه توجد علاقة ارتباط معنوية بين نظم المعلومات  
الإدارية بأبعادها المحددة في النموذج الافتراضي وعناصر الميزة التنافسية

في الشركة المذكورة " وتعزز هذا الاستنتاج باستنتاج آخر يؤكد أيضا بوجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة المختلفة وعناصر الميزة التنافسية في الشركة ذاتها ... وفي ضوء هذه النتائج توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها " ضرورة تحويل اهتمام إدارة الشركة المبحوثة من آلية خلق زيادات في رأس المال ونسب الأرباح إلى التركيز حول ضرورة الاهتمام بتعظيم الموارد المعرفية غير الملموسة وزيادة جذب المهارات والخبرات المعرفية القادرة على تصميم واستخدام الأنظمة المعلوماتية المتطورة لتعزيز رأسمالها الفكري والمعرفي بما يعزز من قدرتها التنافسية .

## المحتويات

الصفحة	الموضوع
	العنوان
أ	الآية القرآنية
ب	إقرار المشرف
ج	إقرار الخبير اللغوي
د	إقرار لجنة المناقشة
هـ	الإهداء
و	شكر و عرفان
ز - ح	ملخص البحث باللغة العربية
ط - ل	المحتويات
5 - 1	المقدمة

الصفحة	الموضوع
--------	---------

الصفحة	الموضوع
	الفصل الأول
21 - 7	منهجية الدراسة والدراسات السابقة
14 - 7	المبحث الأول : منهجية الدراسة
21 - 15	المبحث الثاني : مراجعة الإسهامات العلمية للدراسات السابقة

الصفحة	الموضوع
	الفصل الثاني
61 - 23	الإطار النظري والمفاهيمي لنظم المعلومات الإدارية
37 - 23	المبحث الأول : مفهوم وأهمية نظم المعلومات الإدارية
50 - 38	المبحث الثاني : أنواع وتصنيفات نظم المعلومات الإدارية
61 - 51	المبحث الثالث : العلاقة بين نظم المعلومات والقدرة التنافسية للمنظمة

الصفحة	الموضوع
	الفصل الثالث
137 - 63	إدارة المعرفة تأطير فكري ومفاهيمي
91 - 63	المبحث الأول : المعرفة المفهوم والخصائص والأنواع
116 - 92	المبحث الثاني : إدارة وعمليات وإستراتيجيات المعرفة
137 - 117	المبحث الثالث : العلاقة بين المعرفة والأداء التنظيمي

الصفحة	الموضوع
	الفصل الرابع

174 - 139	التنافسية في ظل الإدارة المعرفية
147 - 139	المبحث الأول : التنافسية الناشئة والمفهوم والخصائص
167 - 148	المبحث الثاني : مداخل استراتيجيات الميزة التنافسية
174 - 168	المبحث الثالث : العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية للمنظمة

الصفحة	الموضوع
	الفصل الخامس
	(الجانب العملي للدراسة)
213 - 176	قياس تاثير نظم المعلومات الادارية والإدارة المعرفية في بناء القدرة التنافسية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية
180 - 176	المبحث الأول : نبذة تعريفية عن الشركة العامة للصناعات الكهربائية (عينة البحث)
186 - 181	المبحث الثاني : وصف وتحليل متغيرات الدراسة (نظم المعلومات الادارية والإدارة المعرفية وأبعادهما في الميزة التنافسية)
213 - 187	المبحث الثالث : تحليل علاقة التأثير والارتباط بين نظم المعلومات الادارية والإدارة المعرفية ومتغيرات الميزة التنافسية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية

الصفحة	الموضوع
	الاستنتاجات والتوصيات

218 - 215	أولاً : الاستنتاجات
221 - 219	ثانياً : التوصيات
232 - 223	المصادر والمراجع
245 - 234	الملاحق

## المقدمة :

تعاليت أصوات المتحدثين في مجال الإدارة أو اقتصاديات الأعمال في السنوات الأخيرة ، حول أهمية نظم المعلومات الإدارية (MIS) وما يرافقها

من تطبيقات في مجال تكنولوجيا المعلومات (IT) ودورها في التأثير في نجاحات الوظائف الإدارية على مستوى منظمات الأعمال وبخاصة في مجال التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات وتحديد الخيارات الإستراتيجية ، والحقيقة أن هذا الاهتمام برز بشكل واضح في ظل التطورات المستمرة والهائلة في مجال ثورة المعلومات ، إذ ساهمت نظم المعلومات في زيادة اقتصاديات العمل والقدرة التنظيمية لهذه المنظمات ، وذلك بتوفير أساليب عديدة ساهمت في زيادة الإيرادات والحد من تكاليف الإنتاج ، وأصبح المديرين يسعون إلى تحديد أفضل الخيارات لإدارة نظم المعلومات المناسبة لمنظمتهم .

وانطلاقاً من أهمية ذلك أصبحت أنظمة المعلومات الإدارية والمعرفية هي القاعدة الأساسية التي تبنى على ضوءها منظمات الأعمال ميزتها التنافسية (Competitive advantage) وخياراتها الإستراتيجية لما تمثله هذه النظم من دور فاعل في نجاح تلك المنظمات وتحقيق معدلات نمو اقتصادي فيها ، وبذلك تغير دور أنظمة المعلومات من كونه مصدراً داعماً إلى اعتباره مطلباً أساسياً لتمكين المنظمات الإدارية من القيام بعملياتها الإدارية بكفاءة عالية وبما يعزز من قدرتها التنافسية .

وبما أن التغير والتطور في مجال تطبيق نظم المعلومات الإدارية كان في الواقع جذرياً ومتسارعاً طوال العقد الماضي ، إذ إن التقنيات المعلوماتية الحديثة أبرزت تطبيقات جديدة لأنظمة المعلومات ومعايير جديدة لتصميم هذه الأنظمة ... ومن هنا ظهر دور وأهمية المعرفة Knowledge وخلق المهارات والخبرات والكفاءات المعرفية التي تستطيع أن تحول مخرجات هذه الأنظمة إلى معرفة للاستفادة منها في عملية التخطيط والتنظيم والرقابة واتخاذ القرارات والقيام بالوظائف التشغيلية ومن هنا ظهرت أيضاً

العلاقة التكاملية والترابطية بين أنظمة المعلومات الإدارية وإدارة وتوجيه المعرفة المستندة والمعتمدة أصلاً على مخرجات الأنظمة وتحويل هذه المعلومات (المخرجات) إلى مكونات معرفية (قسم منها معرفة ظاهرة والقسم الآخر معرفة كامنة) . كي تستفيد منها بالتالي المنظمة في بناء قدراتها التنافسية في السوق .

لذلك تحددت أهمية هذه الأطروحة في السؤال المطروح ضمن هذه المشكلة وهو (هل إن أنظمة المعلومات الإدارية وما يرافقها من مخرجات معرفية (موجودات معرفية) غير ملموسة تعطي للشركات الصناعية العراقية مزايا تنافسية على الآخرين . والحقيقة أن للإجابة على هذا السؤال تم أخذ الشركة العامة للصناعات الكهربائية بوصفها الشركة الفاعلة (في هذه المرحلة) ضمن شركات القطاع الصناعي العراقي كعينة للدراسة لإثبات أو نفي ما ورد في مضمون السؤال السابق .

أن طبيعة الإجابة على السؤال المطروح تتطلب من الباحث أن يقوم بتحديد هيكلية للدراسة مبنية وفق أسس ومقومات البحث العلمي . لذلك فقد قسمت الدراسة إلى خمسة فصول ، الفصل الأول أختص بمنهجية البحث ومناقشة الإسهامات العلمية والفكرية التي سبقته في هذا المجال حيث تضمن هذا الفصل (مشكلة الدراسة ، أهداف الدراسة ، فرضيات الدراسة ، الأساليب الإحصائية والكمية المستخدمة ، وبناء النموذج الافتراضي الذي يشمل على متغيرات البحث بنوعها المتغيرات المستقلة المتمثلة بـ(أنظمة المعلومات الإدارية MIS ، وإدارة المعرفة KM) ومدى تأثيرها في المتغير التابع أو المعتمد وهو الميزة التنافسية المعبر عنها بـ(Y) .

أما الفصل الثاني فقد ناقش الإطار النظري والمفاهيمي لنظم المعلومات الإدارية وذلك بثلاثة مباحث ، الأول أستعرض مفهوم وأهمية نظم المعلومات ، والثاني أنواع وتصنيفات نظم المعلومات الإدارية في حين المبحث الثالث قام بدراسة العلاقة بين نظم المعلومات والقدرة التنافسية للمنظمة .

واستكمالاً لعلاقة الترابط والتكامل بين المتغيرين المستقلين فقد جاء الفصل الثالث مركزاً على موضوع إدارة المعرفة من خلال مراجعة ومناقشة الإطار الفكري والمفاهيمي لها أيضاً بثلاث مباحث الأول تعلق بتحديد مفهوم المعرفة وخصائصها وأنواعها ، والمبحث الثاني ناقش إدارة وعمليات وإستراتيجيات المعرفة ، والمبحث الثالث درس العلاقة بين المعرفة والأداء التنظيمي بمتغيراته المختلفة على مستوى منظمات الأعمال.

وبعد أن أنهى الباحث دراسة أهمية وطبيعة المتغيرين المستقلين وهما (MIS ، KM) ، أنتقل إلى الفصل الرابع ليركز بالتفصيل على دراسة وتحليل المتغير المعتمد في الدراسة إلا وهو الميزة التنافسية Competitive Advantage وما هي طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة المنوه عنها سابقاً والمتغير المعتمد لذلك جاء عنوان هذا الفصل (التنافسية في إطار الإدارة المعرفية) بثلاثة مباحث ، الأول تناول التنافسية من حيث النشأة والمفهوم والخصائص والثاني تناول المداخل الأساسية للإستراتيجيات التنافسية والمبحث الثالث قام بتحليل طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية للمنظمة .

وبعد أن أستكمل الباحث الجانب النظري للدراسة في الفصلين السابقين أنتقل في الفصل الخامس إلى الجانب العملي حيث حاول عملياً قياس أثر العلاقة الترابطية بين نظم المعلومات الإدارية وإدارة المعرفة (MIS ، KM) بوصفهما متغيرين مستقلين يؤثران في المتغير المعتمد (الميزة التنافسية) المعبر عنها (Y) في النموذج الافتراضي وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية والمؤشرات الكمية في ضوء ما تمخضت عنه نتائج استمارة الاستبيان وإجابات العينة المبحوثة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ، لقد جاء هذا الفصل بثلاثة مباحث الأول منها أستعرض نبذة تعريفية عن الشركة (عينة البحث) والثاني أهتم بوصف وتحليل متغيرات الدراسة بشكل تفصيلي والمبحث الثالث قام بتحليل وتقييم نتائج قياس العلاقة والتأثير ما بين نظم المعلومات الإدارية والمعرفية وعناصر الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ، ثم خلصت الدراسة إلى الاستنتاجات والتوصيات ذات العلاقة بالموضوع .

# الفصل الأول

منهجية الدراسة والدراسات السابقة  
المبحث الأول : منهجية الدراسة

- أولاً : مشكلة البحث  
ثانياً : أهداف الدراسة  
ثالثاً : أهمية الدراسة  
رابعاً : فرضيات الدراسة  
خامساً : متغيرات الدراسة  
سادساً : الوسائل الإحصائية المستخدمة  
سابعاً : الحدود المكانية والزمانية للدراسة  
ثامناً : النموذج الافتراضي للدراسة  
المبحث الثاني : مراجعة الإسهامات العلمية للدراسات السابقة  
أولاً : الدراسات ذات الصلة بالمعرفة  
ثانياً : الدراسات ذات الصلة بالتنافسية  
ثالثاً : الدراسات ذات الصلة بأنظمة المعلومات الإدارية  
رابعاً : موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

## المبحث الأول

### منهجية الدراسة

#### أولاً : مشكلة الدراسة :

من خلال زيارة الباحث للعديد من المنظمات الإنتاجية العراقية حدد وجود مشكلة في اغلب هذه المنظمات تتمثل في عدم استخدام أنظمة المعلومات الإدارية والمعرفية في تحديد الكفاءة التنظيمية واختيار البدائل الإستراتيجية . إذ إن أغلب هذه المنظمات في العراق لازالت تعمل في بيئة تحتاج إلى الكثير من التركيز على العمليات والإستراتيجيات التي تستعملها ضمن إطار ما يسمى بنظم المعلومات الإدارية والتكنولوجية وكذلك ضمن

أطار إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة ، كما إن بعض الإدارات العليا في هذه المنظمات تجهل كيفية تفعيل هذا النمط في التعامل مع الموجودات المعرفية وتطبيق أنظمة المعلومات في تعزيز قدراتها التنافسية ، لذلك السؤال المطروح ضمن هذه المشكلة ، هل أن أنظمة المعلومات الإدارية والمعرفية تعطي للشركات الصناعية العراقية مزايا تنافسية مع الآخرين . وهذا ما سنقوم باختباره عملياً على مستوى الشركة العامة للصناعات الكهربائية ضمن المنشآت الإنتاجية للقطاع الصناعي العراقي .

### ثانياً : أهداف الدراسة :

يسعى البحث إلى تحديد دور كل من أنظمة المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة بأبعادها المختلفة في تعزيز القدرة التنافسية في الصناعة العراقية وتشخيصها وإظهارها على مستوى عينة البحث المتمثلة بـ (الشركة العامة للصناعات الكهربائية في بغداد) .

وبتحديد أدق يهدف البحث إلى تحقيق الجوانب الرئيسة الآتية :

1. وصف لمتغيرات أنظمة المعلومات الإدارية وتحليل العلاقة بينها وبين القدرة التنافسية على مستوى الشركة المبحوثة .

2. دراسة العلاقة والأثر بين عمليات إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة ومؤشرات الإستراتيجيات التنافسية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية .

3. تحديد المضامين والدلالات النظرية والعملية لأنظمة المعلومات الإدارية والتكنولوجية وعمليات إدارة المعرفة بالنسبة للمديرين في الشركة عينة البحث ، وذلك في تعظيم قدرة مدراء منظمات الأعمال الأخرى لتبني الإستراتيجية المناسبة لمنظمتهم في مجال استخدام أنظمة المعلومات وإدارة المعرفة .

## ثالثاً : أهمية الدراسة :

تعد المتغيرات الخاصة بالظواهر الاقتصادية والإدارية عنصراً رئيسياً في إمداد البحوث والدراسات بالمواضيع المهمة لمعالجة المشكلات المختلفة التي تتناولها البحوث والدراسات الأكاديمية . وفي هذه الدراسة سنتناول بالبحث والتحليل متغيرين مهمين بات تأثيرهما كبيراً على منظمات الأعمال سيما المعاصرة منها التي تتسم بالتعقيد والتغير السريع إلا وهما "متغير أنظمة المعلومات الإدارية والتكنولوجية" و"متغير إدارة المعرفة" (MIS ، KM) ومدى تأثيرهما في تحديد الخيار الإستراتيجي والأداء التنظيمي للمنظمات الإنتاجية ، حيث متى ما تمكنت المنظمة من حسن إدارتها للموارد المعرفية وتطبيقها لأنظمة المعلومات الإدارية المعاصرة تمكنت من تحقيق أهدافها الإستراتيجية والتنظيمية بسر ونجاح ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال :

1. معرفة طبيعة علاقة الارتباط بين متغير نظم المعلومات الإدارية (MIS) ودوره في تحديد الإستراتيجية التنافسية في الشركة المبحوثة .
2. معرفة طبيعة علاقة الارتباط بين متغير إدارية المعرفة (KM) Management Knowledge ودوره في تحديد الإستراتيجية التنافسية في الشركة المبحوثة .
3. كيف يمكن أن يدرك المديرين في هذه الشركة أهمية تفعيل هذين المتغيرين وتسخيرهما في استغلال موارد الشركة المتاحة بالشكل الأمثل بما يفضي ذلك إلى تعزيز قدرتها التنافسية في السوق .

## رابعاً : فرضيات الدراسة :

1. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين نظم المعلومات الإدارية بأبعادها المحددة في النموذج الافتراضي والميزة التنافسية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية .

2. يتباين أثر نظم المعلومات الإدارية على أبعاد الميزة التنافسية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية .

3. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية .

4. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد عمليات إدارة المعرفة وعناصر الميزة التنافسية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية .

5. يتغلب كل من عنصر أجهزة تكنولوجيا المعلومات (الأجهزة المادية) وعمليات توليد المعرفة على باقي العناصر الأخرى بتأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة المذكورة .

### **خامساً : متغيرات الدراسة :**

تتضمن الدراسة الحالية نوعين من المتغيرات متغير معتمد ، ومتغيرين مستقلين ويمكن أن نبينهما بالشكل الآتي :

1. المتغير المعتمد لهذه الدراسة يتمثل (بالميزة التنافسية Competitive advantage) ويضم ستة عناصر هي :

أ- خفض التكاليف .

ب- الاحتفاظ بالزبائن .

ج- تعاون المجهزين .

د- إبداع العاملين .

هـ- الأداء الإستراتيجي .

و- تدريب وتطوير العاملين .

2. متغيرين مستقلين هما (نظم المعلومات الإدارية والتكنولوجية ، وعمليات إدارة المعرفة) .

أ- عناصر المتغير المستقل الأول ( نظم المعلومات الإدارية ) تتمثل بـ :

\* تصميم نظم المعلومات .

\* تكنولوجيا المعلومات (الأجهزة المادية) .

\* البرمجيات الحاسوبية .

\* الأساليب الكمية .

ب- أما عناصر المتغير المستقل الثاني ( الإدارة المعرفية ) تتمثل بـ :

\* تحديد المعرفة .

\* توليد المعرفة .

\* خزن المعرفة .

\* توزيع المعرفة .

\* تطبيق المعرفة .

**سادساً : أسلوب الدراسة والوسائل الإحصائية المستخدمة :**

اعتمدت الدراسة منهج المسح الاستطلاعي ، وهو المنهج الذي أتمم باقتران وصف الظاهرة وتحليلها من أجل استخلاص النتائج الخاصة بها ، وهذا المنهج في الحقيقة يركز على استطلاع الآراء بالاعتماد على تحديد عدد من الأسئلة الخاصة بالظاهرة أو المتغيرات المدروسة وتوزيعها على العينة المشمولة بالبحث من خلال استمارة الاستبيان ، إذ من خلال مخرجات

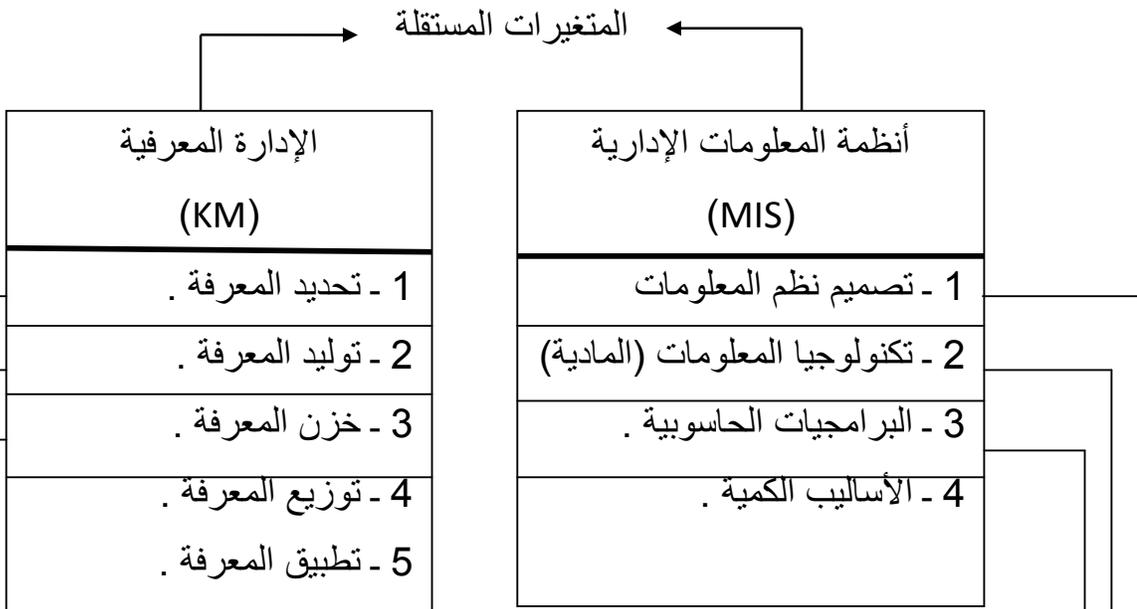
هذه الاستمارة اعتمد الباحث على تشخيص الحالة وتحليلها وصولاً إلى استخلاص النتائج ورصد المؤشرات الأساسية بما يخدم فرضيات الدراسة وذلك بالاعتماد على عدد من الأدوات الإحصائية الملائمة لأهداف البحث وفرضياته ، وهي المتوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، ومعامل الاختلاف ، ومعامل الارتباط ، واختبار T .test لقياس تقديرات وحدة المعاينة للمتغيرات المستقلة والتابعة ومدى دقة التقدير .

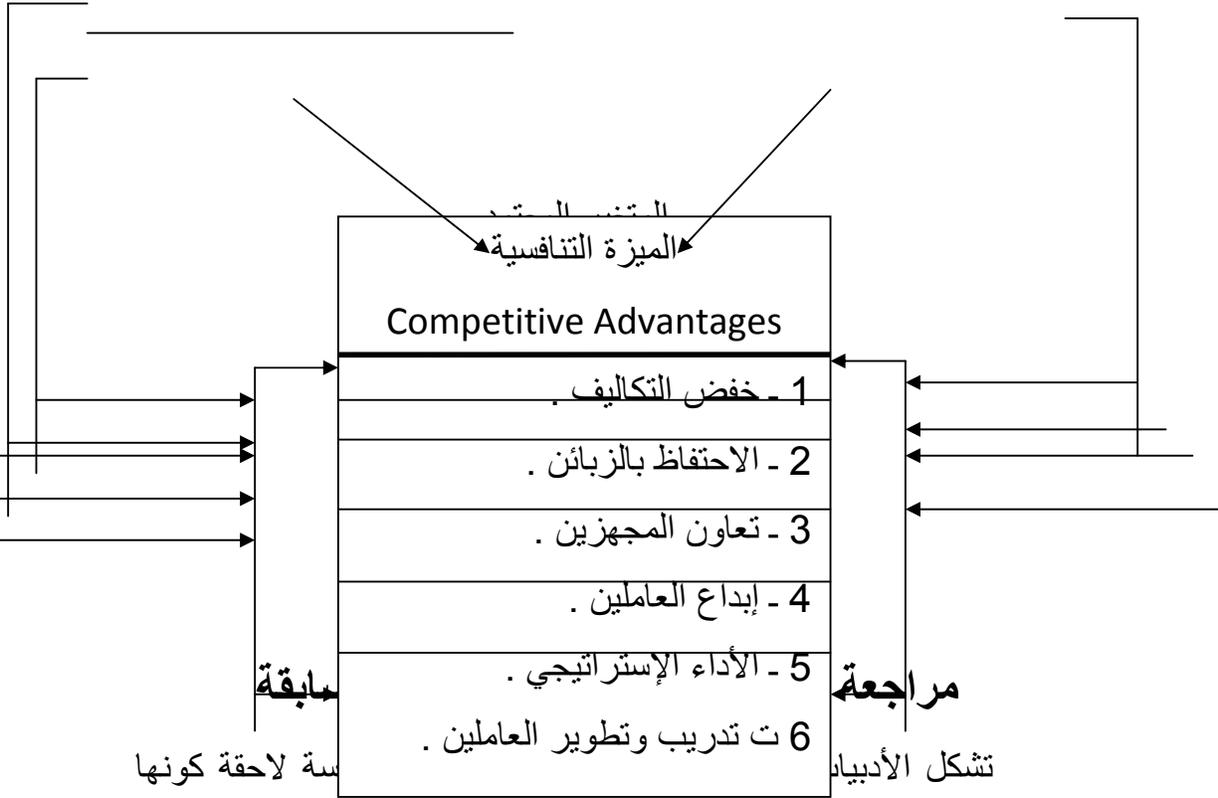
### سابعاً : الحدود المكانية والزمانية للدراسة :

- أ- جرى جمع المعلومات الخاصة بالمتغيرات الأساسية للدراسة من العينة المبحوثة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية / بغداد .
- ب- تحددت الفترة التي تم بها جمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالبحث وتوزيع الاستمارات على عينة البحث للفترة ما بين (15 / 4 / 2012 - 15 / 8 / 2012) في (مركز الشركة وأقسامها الإنتاجية في محافظة بغداد) .

### ثامناً : النموذج الافتراضي للدراسة :

يمكن تصور طبيعة العلاقة بين المتغيرات التي ستبحث في الدراسة من خلال النموذج الافتراضي الذي وضعه الباحث كما في الشكل ادناه :





حصيلة جهود ونتائج جاهزة قدمها إلينا من اجتهودوا لاغتناء المعرفة ، ووضعوها بين أيدينا ، لذا يقوم الباحثون والدارسون عادةً بالاطلاع على الأدبيات السابقة لمعرفة ايجابياتها للاهتمام بها وتطويرها ، وتجاوز العثرات التي وقع بها الذين سبقونا ، فمن خلال هذا المدخل ، قامت الدراسة الحالية بالإطلاع على العثرات من الأدبيات السابقة ، وجرى اختيار بعضها ممن تقترب مفاصلها من هذه الدراسة ويمكن أجمالها بما يأتي :

### أولاً - الدراسات ذات الصلة بالمعرفة

<b>1 . دراسة (Bulte et al , 2001) :</b>	
عنوان الدراسة	(معرفة السوق ، رأس المال الاجتماعي والطاقة الاستيعابية : تحليل تدفق المعرفة ضمن أقسام التسويق)
منهجية الدراسة	Social Capital and Absorptive Capacity : An Analysis , (Market Knowledge of Knowledge Spillovers within Marketing Department).
	تتفحص هذه الدراسة الأثر الكبير لثلاثة جوانب لشبكة عمل الأقسام الداخلية لمحترفي التسويق وهي : وضعية السمسرة الرئيسية ، كثافة شبكة العمل الذاتية ، وتعرض الشبكة الاجتماعية لمعرفة الآخرين وفي إطار ثلاثة مجالات في معرفة السوق وهي : الزبائن والمنافسين

والتكنولوجيا وتم جمع المعلومات من أقسام التسويق في ثلاثة مصارف تجزئة في بلجيكا ، كجزء من مشروع أكبر حول دور الاتصال أثناء عملية الإبداع في صناعة الخدمات المالية ، إذ بلغ حجم عينة الدراسة (95) رجل مال محترفاً استجاب منهم (94) فقط . واعتمدت الاستبانة وسيلة أساسية لجمع المعلومات .	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• لا توجد تأثيرات مستمرة لكثافة الشبكة الذاتية أو وضعية السمسة .</li> <li>• وجود أثر قوي لتعريض شبكة العمل الاجتماعية على معرفة الآخرين .</li> <li>• أن المعرفة التي يمتلكها الأفراد لها اثر ايجابي على التعلم أكثر من أقرانهم في المجال التقني ن وأثر سلبي في مجالات الزبائن والمنافسين .</li> </ul>	أهم استنتاجاتها وتوصياتها

## 2 . دراسة الكبيسي (2002) :

(إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي : دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط)	عنوان الدراسة
تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مستويات المعرفة الضمنية والظاهرة والأساليب المعتمدة في عمليات إدارة المعرفة وتقييم تلك المستويات في منظمات القطاع الصناعي المختلط . بلغت عينة الدراسة (54) فرداً بواقع (11) مديراً و (43)رئيس قسم وتم اعتماد الاستبانة كمنهجية وأدوات رئيسية في عملية جمع المعلومات .	منهجية الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• أن استثمار الشركات عينة الدراسة للمعرفة الضمنية كان ضعيفاً جداً مقارنة بالمعرفة الظاهرة حيث كان مستوى الاستثمار جيداً .</li> <li>• نجاح الشركات في استثمار الأساليب المعتمدة في عمليات تشخيص المعرفة ، تحديد أهدافها ، توليدها ، توزيعها ، تطبيقها ، في تبني المزيد من الإبداعات التكنولوجية .</li> <li>• إخفاق تلك الشركات في تعزيز الإبداعات الإدارية المتمثلة بأحداث تغير في الهيكل التنظيمية أو إتباع سياسات إدارية جديدة .</li> </ul>	أهم استنتاجاتها وتوصياتها

## 3 . دراسة (Sooet al , 2002) :

(إدارة معرفة : الفلسفة ، العملية ، العقبات والأداء ) (Knowledge Management : Philosophy Process , Fit falls and Performance)	عنوان الدراسة
وضحت هذه الدراسة أن المعرفة لها تأثير واضح على نتائج العمل الإبداعية ، والأهم هو أن توجد هناك بدائل جيدة في ضوء المخرجات الإبداعية ، والتي يمكن أن تفيد لقياس أن كانت الإدارة تؤدي عملاً جيداً أم رديئاً في ضوء إدارة قاعدة المعرفة . واعتمدت الدراسة مدخل (المصادر - الاستعمالات - النتائج) لخلق المعرفة من خلال التطبيق الفعلي . وقد مسحت هذه الدراسة عمليات إدارة المعرفة في (317) شركة متباينة الحجم ، اعتماداً على عدد العاملين فيها . فالشركات الصغيرة الحجم (مواردها البشرية أقل من 100 عامل) وتشكل (40%) من حجم العينة ، والمتوسطة الحجم (أكثر من 100 وأقل من 700 عامل) ، تشكل (30%) إضافية مع البقية التي تشكل أكبر الشركات ، وعبر مدى واسع من القطاعات . وكانت الاستبانة والمقابلة هما الوسيلتان لجمع المعلومات ، إذ تسمح هذه الدراسة برسم صورة عامة للعلاقة بين خلق المعرفة والإبداع والأداء المالي والسوقي .	منهجية الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• كلما كبر مستوى العمل الشبكي الرسمي وغير الرسمي ، ارتفع مستوى خزين المعلومات والمعرفة المتاحة للشركة .</li> <li>• أن الشركات ذات الخزين الأكبر للمعلومات والمعرفة هي الأكثر ميلاً لخلق معرفة جديدة ، من خلال مستوى الاستيعاب وإبداعيته في اتخاذ قراراتها .</li> </ul>	أهم استنتاجاتها وتوصياتها

- أن الشركة التي تخلق المعرفة الجديدة للغاية هي المبدعة حقاً ، والتي تصب في صالح تحقيق النتائج المالية والسوقية المناسبين .

#### 4 . دراسة الكعبي (2006) :

عنوان الدراسة	(إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي : دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط)
منهجية الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مستويات المعرفة الضمنية والظاهرة والأساليب المعتمدة في عمليات إدارة المعرفة وتقييم تلك المستويات في منظمات القطاع الصناعي المختلط . بلغت عينة الدراسة (54) فرداً بواقع (11) مديراً و (43)رئيس قسم وتم اعتماد الاستبانة كمنهجية وأدوات رئيسية في عملية جمع المعلومات .
أهم استنتاجاتها وتوصياتها	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أن استثمار الشركات عينة الدراسة للمعرفة الضمنية كان ضعيفاً جداً مقارنة بالمعرفة الظاهرة حيث كان مستوى الاستثمار جيداً .</li> <li>• نجاح الشركات في استثمار الأساليب المعتمدة في عمليات تشخيص المعرفة ، تحديد أهدافها ، توليدها ، توزيعها ، تطبيقها ، في تبني المزيد من الإبداعات التكنولوجية .</li> <li>• إخفاق تلك الشركات في تعزيز الإبداعات الإدارية المتمثلة بأحداث تغير في الهياكل التنظيمية أو إتباع سياسات إدارية جديدة .</li> </ul>

#### 5 . دراسة (Kok & Zyl, 2006) :

عنوان الدراسة	(العلاقة بين إدارة المعرفة وذكاء الأعمال وإدارة علاقات الزبون) (The Relationship Between Knowledge Management And Business Intelligence And Customer Relationship Management)
منهجية الدراسة	تبين هذه الدراسة كيفية تداخل إدارة المعرفة مع إدارة علاقات الزبون ويتم استكشاف مفهوم إدارة علاقات الزبون ، ومن ثم يبحث في إسهامات هذه الإدارة وفوائدها ، والسماح بجمع المعرفة من وحول الزبون والسماح للموظفين بالوصول إليها للعمل بأقصى كفاءة ، فمثلاً ، يمتلك وكلاء مراكز الاتصالات منفذاً إلى معرفة الزبائن الحيوية حتى أخص أقدمهم ، من خلال خزيرين مركزي للمعرفة ، ونظام بحث واسترجاع معقد وحديسي ، وهذا يسمح بجمع المعرفة عن الزبون ومركزيتها للسماح لكل الموظفين بالعمل بأقصى كفاءة ، وهذا يسمح للوكلاء بتلبية احتياجات الزبائن بشكل أفضل ، وحل المشكلات بسرعة ، تعتمد على معرفة موجزة عن الزبون .
أهم استنتاجاتها وتوصياتها	<ul style="list-style-type: none"> <li>• من دون المعرفة وإدارة المعرفة الفعالة والخاصة بقاعدة زبائن المنظمة لن تكون المنظمة قادرة على الاستفادة من الموجودات الفكرية والعقلية لديها .</li> <li>• أن المنظمات التي تستخدم إدارة المعرفة بمفهومها الحديث للحصول على معرفة الزبون ستكون قادرة على فهم زبائنهم بشكل أفضل وقادرة على تحسين إيراداتها بشكل كبير عن طريق استخدام معرفتها لخدمة الزبائن وتحسين جودة الخدمات .</li> <li>• يجب أن تضمن إدارة المعرفة الحصول بشكل مناسب على بيانات الزبون والتقيب عن المعرفة القيمة ثم تحديدها وتخزينها .</li> <li>• يجب أن تضمن إدارة المعرفة بأن تصل معرفة الزبون إلى الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب للمساعدة في صنع القرارات الإستراتيجية المتطورة والتي تؤدي إلى الاستجابة للاحتياجات الجديدة وتحسين وتطوير خدماتها وبالتالي الحصول على رضا</li> </ul>

وولاء الزبائن وزيادة الربحية والحفاظ على الموقع التنافسي للمنظمة في السوق .

## ثانياً - الدراسات ذات الصلة بالتنافسية

### 1 . دراسة (Figenbaum & Karnani , 1991) :

عنوان الدراسة	(عنوانها مرونة المخرجات كميزة تنافسية للشركات الصغيرة) (Output Flexibility As Competitive Advantage for Small Firms)
منهجية الدراسة	هدفت إلى الكشف عن مدى كون المرونة مصدراً للميزة التنافسية في الشركات الصغيرة ، منطلقة من تساؤل مفاده "هل أن تلك الشركات لها مرونة المخرجات أكبر من الشركات الكبيرة ؟ وإذا كان الأمر كذلك ، فهل يحقق التطوير لها تلك الميزة التنافسية المطلوبة ؟ والإجابة كانت ، بعد أن شملت عينة (3000) شركة من (13) صناعة .
أهم استنتاجاتها وتوصياتها	<ul style="list-style-type: none"><li>• هنالك علاقة بين مرونة المخرجات وحجم الشركة .</li><li>• أن الشركات الصغيرة تعد أكثر مرونة من الشركات الكبيرة ، والتي تكون بدورها مصدراً للميزة التنافسية لها ، وبخاصة عندما تواجه تقلباً كبيراً في الطلب على منتجاتها " .</li></ul>

### 2 . دراسة (McDonough et al , 1994) :

عنوان الدراسة	(الميزة التنافسية لنشاط البيع) (Competitive Advantage for Selling)
منهجية الدراسة	هدفت إلى تحديد أثر الميزة التنافسية في زيادة مبيعات قطاع صناعة اللدائن البلاستيكية في كاليفورنيا ، على عينة بلغت (317) فرداً يعملون كمدرء في المستويات الثلاثة في الهيكل التنظيمي (علياً ، وسطي ، دنياً) .
أهم استنتاجاتها وتوصياتها	<ul style="list-style-type: none"><li>• أن المنظمة التي تبغي زيادة حصتها السوقية كميزة تنافسية يفترض أن تركز بشكل عالٍ على أنشطة البيع من خلال تطوير قابليات الباعة من جهة .</li><li>• إيجاد سبل كفيلة لخفض الكلف وتنزيل أسعار منتجاتها لتثبيت مركزها التنافسي في السوق ، من جهة ثانية .</li><li>• التأكيد على تطوير نوعية المنتجات بتسخير جهود البحث والتطوير نحوها من جهة ثالثة .</li></ul>

### 3 . دراسة الموسوي (2000) :

عنوان الدراسة	(اثر العلاقة بين التوجه نحو السوق والميزة التنافسية في السوق التصديرية)
منهجية الدراسة	هدفت إلى تحديد أثر استراتيجيات التنافس في خلق الميزة التنافسية (سعرية و / أو لا سعرية)

وأثرها في أداء تسويق منتجات شركات صناعة الصباغ بالقطاع الخاص العراقي ، وذلك بسؤال عينة بلغت (37) مديراً مفوضاً ومسؤول تسويق من خلال استبانته أعدت لهذا الغرض.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• أن موارد الشركات تؤثر تأثيراً إيجابياً في كسب الميزة التنافسية .</li> <li>• أن أبعاد (التوجه نحو الزبون ، التوجه نحو المنافسين ، التنسيق الداخلي بين أنشطة الشركة) تؤثر إيجاباً في مستوى الميزة التنافسية ذات الصلة بالجودة والتمايز والكلفة الأقل والتركيز .</li> <li>• أوصت الدراسة ، أنه لغرض بناء الميزة التنافسية وتعزيزها في الشركات المبحوثة ، يكون من الضروري تشخيص الفرص المحتملة واستثمارها بما يتناسب وإمكاناتها ومقدارها الجوهرية .</li> </ul>	أهم استنتاجاتها وتوصياتها

#### 4 . دراسة ( Erickson & Rothberg , 2000 ) :

(رأس المال الفكري والتنافسية : دلائل لوضع سياسة) (Intellectual Capital and Competitiveness : Guidelines for Policy)	عنوان الدراسة
سعت الدراسة إلى المحافظة على الذاكرة المؤسسية الفريدة لمواردها الفكرية ، من خلال تحويل تلك المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة ترمز وتخزن في قاعدة المعرفة للمنظمة . وتبنت هذه الدراسة الفكرية مدخل رأس المال التنافسي ، الذي هو نوع جديد من أنواع المعرفة لرأس المال الفكري ، وتلك المعرفة ستكون ثمينة للمنظمة بدرجة أكبر ، إذا ما تم الحصول عليها وترميزها ، وربما تحلل في المستويات الأكثر تعقيداً . وهذا يلائم بشكل رائع في إطار عمل رأس المال الفكري .	منهجية الدراسة
أشرت الدراسة بأن النشاطات التي تساهم في رأس المال التنافسي هي الاستخبارات التنافسية التي تستعمل لجمع وتحليل المعلومات حول المنافسين . وأن رأس المال الفكري بدوره يسرع في تنشيط عمل الاستخبارات التنافسية بإطار قانوني . وهذا بالتالي يمكن أن يؤدي إلى أن استعمال أنظمة الاستخبارات التنافسية قد يكشف ستراتيجيات عامة لفهم وتوقع أعمال تنافسية محتملة .	أهم استنتاجاتها وتوصياتها

### ثالثاً - الدراسات ذات الصلة بأنظمة المعلومات الإدارية

#### والتكنولوجية

1 . دراسة الشوابكه (2008) :	
(أثر استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات على الجوانب الإدارية)	عنوان الدراسة
حاولت الدراسة تطبيق أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في وزارة الأشغال والإسكان في	منهجية الدراسة

الأردن وكيفية الاستفادة من هذه الأنظمة في اتخاذ القرارات الإدارية .	
توصلت الدراسة أنه توجه تأثيرات مباشرة بين تكنولوجيا المعلومات وخاصة شبكات الاتصال والأداء الوظيفي المتميز للعاملين في وزارة الأشغال والإسكان الأردنية ، وتوصلت الدراسة أن المعرفة التي يمتلكها الأفراد العاملين بهذه الأنظمة لها التأثير الفاعل في زيادة كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية .	أهم استنتاجاتها وتوصياتها

## 2 . دراسة الناظم (2007) :

تحليل العلاقة بين استخدام نظم المعلومات وعملية اتخاذ القرارات دراسة تطبيقية في الشركة العامة لإنتاج الأدوية	عنوان الدراسة
استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية المعروفة ومنها تحليل التباين الأحادي (ANOVA) one - way في تحديد درجة العلاقة بين هذين المتغيرين إحصائياً .	منهجية الدراسة
توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين في هذه الشركة وخاصة على مستوى الإدارات العليا في استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات كوسيلة أساسية في اتخاذ القرارات الإنتاجية والتسويقية .	أهم استنتاجاتها وتوصياتها

## 3 . دراسة ياسين (2010) :

تأثير تكنولوجيا المعلومات على حجم العمالة والاستثمار في قطاع الصناعة بالأردن .	عنوان الدراسة
تناولت الدراسة تحديد العلاقات الدالية الرياضية على تحديد طبيعة العلاقة بين حقل تكنولوجيا المعلومات وحجم العمالة والاستثمار في قطاع الصناعة الأردنية .	منهجية الدراسة
توصلت الدراسة بعد عمليات التحليل الكمي إلى اقتراح نموذج كمي يتبين من خلاله أن الاستخدام الكثيف للتكنولوجيا يمكن أن يولد علاقة تكاملية بين الطلب على كل من عنصر العمل ورأس المال في الأنشطة الاقتصادية في المدى الطويل وبالتالي يفضي إلى زيادة في معدلات نمو الاستثمار واستخدام العمالة في هذه القطاعات .	أهم استنتاجاتها وتوصياتها

## 4 . دراسة الزهيري (2007) :

أثر تكنولوجيا المعلومات على حدة الإنتاج	عنوان الدراسة
حاولت الدراسة بالاعتماد على البيانات والمعلومات المتاحة في صناعة المنظفات الكيماوية	منهجية الدراسة

في الأردن بيان أثر أنظمة المعلومات التقنية على جودة الإنتاج في هذه الشركة .	
توصلت الدراسة إلى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات هي أداة أو وسيلة مهمة من أدوات زيادة وتشجيع عناصر الابتكار في الصناعة والحصول على أفضل طريقة في استخدام الموارد المتاحة بما يفضي إلى تحسين وتطوير نوعية المنتج النهائي .	أهم استنتاجاتها وتوصياتها

## 5 . دراسة المشهداني (2009) :

نموذج مقترح لدراسة تأثير نظم المعلومات على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المنشآت الإنتاجية	عنوان الدراسة
اختيار نموذج من خلال إجراء مسح نظري لعدة نماذج في حقل أنظمة المعلومات لغرض قياس القدرة التطبيقية لهذا النموذج في المنشآت الإنتاجية .	منهجية الدراسة
النتيجة الشاملة لهذه الدراسة تتلخص بأن ما يحصل على المنتج من خفض التكاليف التسويقية نتيجة لتغير تكنولوجيا المعلومات يتناسب طردياً مع رؤية الطلب بشرط ثبات مرونة العرض السلعي ويمكن تطبيق هذا النموذج في ظل اقتصاديات الإنتاج وذلك باستخدام دالة التكاليف والمتغيرات الرئيسة المحددة لها .	أهم استنتاجاتها وتوصياتها

## رابعاً - موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة :

1. قامت الدراسة الحالية بإكمال ما بحثت به الأدبيات السابقة من خلال العلاقة بين أنظمة المعلومات الإدارية والتكنولوجية والميزة التنافسية للخروج بحصيلة تطبيقية تدعم الإطار الفكري للدراسات السابقة .
2. استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تقصي آخر النتائج الفكرية في مجال متغيرات الدراسات (أنظمة المعلومات ، إدارة المعرفة ، الميزة التنافسية) .
3. تختلف دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة في إنها أول دراسة أكاديمية حاولت أن تكامل أو تعشق بأسلوب علمي تطبيقي بين متغيراتها الثلاثة الرئيسة (نظم المعلومات ، إدارة المعرفة ، الميزة التنافسية) وذلك بإطار

فكري أشمل وقياس العلاقة بين هذه المتغيرات بأساليب إحصائية  
مغايرة للدراسات السابقة .

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والمفاهيمي لنظم المعلومات الإدارية

المبحث الأول : مفهوم وأهمية نظم  
المعلومات الإدارية

المبحث الثاني : أنواع وتصنيفات نظم المعلومات  
الإدارية

المبحث الثالث : العلاقة بين نظم المعلومات والقدرة  
التنافسية

#### للمنظمة

أولاً : العلاقة بين أنظمة المعلومات والمعرفة  
ثانياً : العلاقة بين نظم المعلومات والأنشطة التنافسية  
للمنظمة

- ❖ تأثير تكنولوجيا المعلومات على تنافسية المنظمة  
(نموذج سلسلة القيمة لبورتر)
- ❖ تأثير تكنولوجيا المعلومات في أنشطة المنظمة  
التنافسية

## (نموذج شولثيز وسمر)

### المبحث الأول

#### مفهوم وأهمية نظم المعلومات الإدارية (MIS)

### The concept of Management Information System and Its Importance

تشير أغلب البحوث والدراسات الإدارية ، أنه في الفترة الأخيرة ازداد اهتمام منظمات الأعمال بنظم المعلومات الإدارية (MIS) ودورها في التأثير على نجاحاتها في الوظائف الإدارية ، مثل التخطيط والتنظيم والرقابة واتخاذ القرارات وغيرها . وبرز هذا الاهتمام بشكل واضح في ظل التطورات المستمرة والهائلة في مجال ثورة المعلومات .

إذ ساهمت نظم إدارة المعلومات في زيادة اقتصاديات العمل والقدرة التنظيمية لهذه المنظمات ، وذلك بتوفير أساليب عديدة ساهمت في زيادة الإيرادات والحد من التكاليف ، ولذلك يمكن اعتبار إن نتائج قرارات المديرين لتحديد الأفضل من بين خيارات إدارة نظم المعلومات المناسبة لمنظمتهم سوف يؤثر تأثيراً مباشراً على مستقبل المنظمات وعلى مستقبل العاملين فيها<sup>(1)</sup> حيث أن الخيار الأفضل في إدارة واستخدام هذه المعلومات Information هو الذي يحسن فعاليتها ويعزز قدراتها التنافسية ويحسن

---

<sup>1</sup>- stoner ,james : Management Information system ,5 ed prentice ,New Jersey , 1999 , P 270 .

أيضاً من عملية اتخاذها للقرارات الإدارية . وهذا لا يمكن أن يتم إلا من خلال تطوير طرق وأساليب إدارة هذه المعلومات وتحسين قدراتها .

تعتبر إدارة نظم المعلومات في الحقيقة القاعدة الأساسية التي تبنى على ضوئها المنظمات ميزتها التنافسية Competitive Advantage وخياراتها الإستراتيجية لما تحتله هذه النظم من دور فاعل في إنجاح تلك المنظمات وتحقيق معدلات النمو الاقتصادي فيها . وبذلك تغير دور أنظمة المعلومات من كونه مصدراً داعماً إلى اعتباره مطلباً أساسياً لتمكين المنظمات الإدارية من القيام بعملياتها الإدارية المختلفة بكفاءة وبما يعزز قدراتها التنافسية ، وذلك لما توفره هذه الأنظمة من قدرات معلوماتية تساعد المنظمات على البقاء والاستمرار والنمو . لكن رغم أهمية كل ذلك ، فإن المشكلة الرئيسة تكمن في مدى تفهم الإدارة لأهمية هذه الأنظمة التي تتطلب من المنظمة فهماً وإدراكاً حقيقياً لتوظيفها بالشكل الذي يساعدها في خلق مصادر المعرفة والمهارات الفكرية وبالتالي زيادة أنشطتها وتعظيم حصتها السوقية<sup>(1)</sup> .

أن التغيير والتطور في مجال تطبيق نظم المعلومات الإدارية كان في الواقع جذرياً ومتسارعاً طوال العقد الماضي فالتقنيات المعلوماتية الحديثة أبرزت تطبيقات جديدة لأنظمة المعلومات ومعايير جديدة للتصميم . ولمعرفة الكيفية التي تطورت بها هذه النظم كمدخل لابد منه لفهم القصور التي عانت منه منظمات عديدة عند تطبيق تكنولوجيا المعلومات خصوصاً بأن موقف مديري هذه المنظمات كان يبدو في معظم الأحيان تقليدياً Old-Fashioned من التكنولوجيا المعلوماتية بالإضافة إلى ضعف استجابتهم لها حيث لم تكن هذه النظم محل اهتمام الإدارة العليا في القرن الماضي وتحديداً خلال عقدي

---

1 - شريف كامل شاهين : أساسيات نظم المعلومات الإدارية ، السعودية ، دار الرياض للطباعة والنشر ، 1994 ، ص 37 .

الخمسينات والستينات ، والتي لم تهتم مباشرة بالتكنولوجيا آنذاك لأن تطبيق هذه التكنولوجيا ممثلة بأنظمة تشغيل البيانات وتمثل جزءاً محدوداً من التطبيقات . أما اليوم فإن أهم التحديات التي تواجه الإدارة الحديثة هي ضرورة العمل المنهجي من أجل تحقيق تكامل بين تكنولوجيا المعلومات وأنظمتها المعلوماتية والإدارة والتنظيم (1) .

### أولاً : مفهوم نظم المعلومات الإدارية : (MIS) (Management Information system)

عرف العالم الإداري (Murdick) نظم المعلومات الإدارية (MIS) بأنها ، عبارة عن مجموعة تتكون من الأفراد والأجهزة التي تتولى عمليات جمع ومعالجة و تخزين البيانات واسترجاعها من أجل تقليل حالة عدم التأكد Un-Certain عند متخذي القرارات (2) . وعرفها Waster بأنها عبارة عن مجموعة من العناصر المؤلفة من الأفراد والبيانات والآلات (التكنولوجيا) التي تعالج البيانات وتحولها إلى معلومات أو معرفة Knowledge تخدم أغراض الإدارة(3) . أي أن تكنولوجيا المعلومات (IT) هي في الحقيقة وسيلة لتسهيل واستمرار عمل نظم المعلومات الإدارية تمكينها من القيام بوظائفها التي يتم الحصول على المعلومات المطلوبة من خلالها ، كما تعرف نظم المعلومات الإدارية ، بأنها مجموعة من الأفراد والتجهيزات والإجراءات والبرمجيات وقواعد البيانات التي تعمل يدوياً وآلياً على تجميع البيانات وتخزينها وإرسالها إلى الجهة المستفيدة . ويتفق هذا

---

1- Brien James A : Management Information system Managing  
Information Technology in the E - Business enterprise 5th ed , Irwin  
Boston Burr Ridge , Mc Grow - hill , company , Inc 2002 , P 85 .

2 - أحمد حسين إبراهيم : المعلومات ودورها في التخطيط واتخاذ القرارات / التجربة المصرفية،  
القاهرة ، 1994 ، ص 16 - 18 .

3 - ثابت عبد الرحمن أدریس : نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الإسكندرية ،  
1991 ، ص 28 .

التعريف مع تعريف منظمة اليونسكو UNISCO عندما عرفت أنظمة المعلومات بأنها مجموعة المعرفة العلمية والتكنولوجيا والهندسية والأساليب الإدارية المستخدمة في تداول ومعالجة المعلومات والتطبيقات . وعرف Krober أيضاً نظم المعلومات الإدارية بأنها عبارة عن الأنظمة المصممة من خلال الاعتماد على الأجهزة والبرمجيات والشبكات وقواعد البيانات والمستخدم في استقبال البيانات ومعالجتها وتعديلها وتخزينها واسترجاعها وطباعتها ونقلها إلكترونياً بين المستخدمين والجهات ذات العلاقة<sup>(1)</sup> .

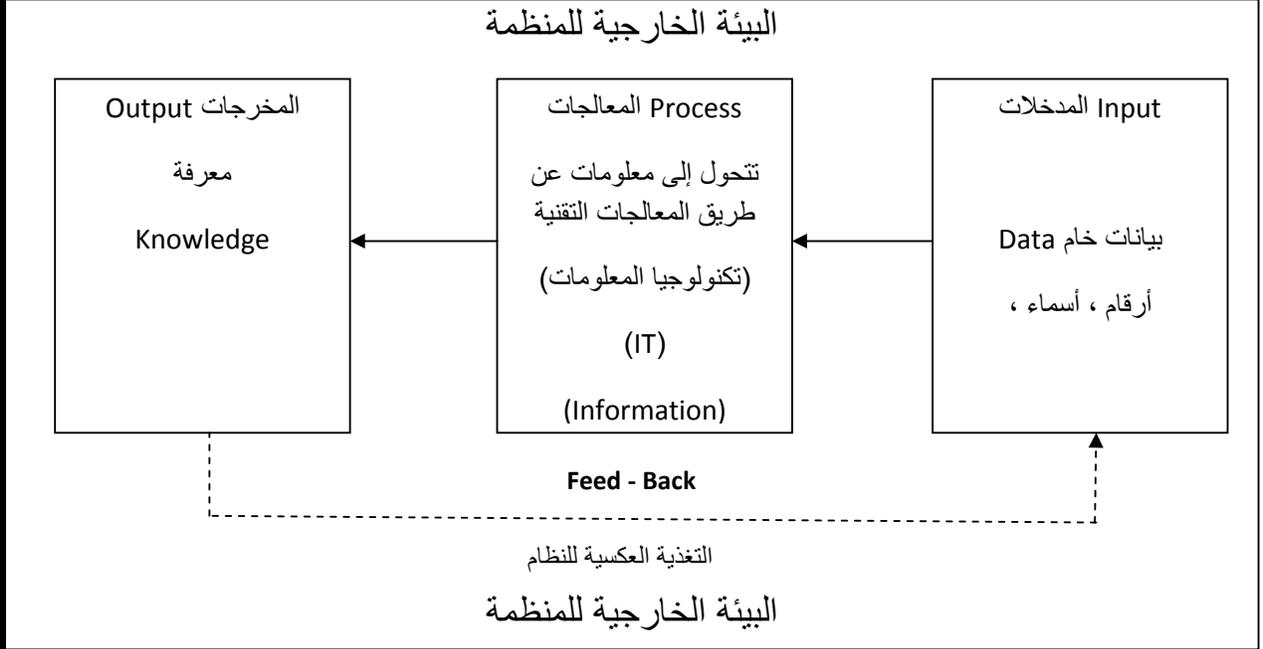
أذن يفهم من هذا التعريف ، أن هذه الأنظمة مهما اختلفت أنواعها وتعددت أشكالها لا يمكن أن تصمم إلا من خلال التكنولوجيات أو التقنيات الحديثة التي تسهم في التقاط البيانات ومعالجتها وتخزينها وإرسالها على شكل معلومات أو معرفة للجهات المعنية بالشكل والوقت والمناسب .

والحقيقة أن هذا المفهوم هو الذي تتبناه هذه الدراسة لنظم المعلومات الإدارية (MIS) بوصفها أحد مصادر المعلومات المعرفية التي تستخدم التكنولوجيا (التقنيات الحديثة) المتكونة من المكونات المادية والبرمجية Software and hardware التي تعمل على معالجة البيانات Data (المادة الخام) وتحويلها إلى معلومات معرفية Knowledge مفيدة للمنظمة حسب أنشطتها المختلفة .

وعليه فإن أنظمة المعلومات الإدارية MIS كغيرها من الأنظمة ، تبدأ بالحصول على البيانات Data من البيئة الخارجية للمنظمة واستكشاف متغيراتها المستمرة وتشخيص الفرص المتاحة وهذه في الحقيقة تعتبر (مدخلات النظام Input) ، ثم تبدأ عليها عمليات المعالجة هذه تتم في ضوء ظروف البيئة الداخلية للمنظمة وبما يتسق مع ما لديها من نقاط قوة ونقاط ضعف ، ثم يتم إرسال النتائج (Output) المترتبة على عمليات المعالجة

1 - ثابت عبد الرحمن أدریس : مصدر سبق ذكره ، ص 30 .

إلى الجهات المستفيدة في المنظمة إلى الأنشطة التشغيلية حسب حاجة  
واختصاص كل قسم كما مبين في الشكل التالي :



شكل رقم (1) نظام المعلومات الإدارية

يفهم من الشكل أعلاه ، أن عملية تصميم نظام المعلومات الإدارية  
يبدأ أولاً على مستوى المنظمة ككل أي (نظام شامل ومتكامل) بالاعتماد  
على ظروف ومتغيرات البيئة الخارجية التي تعد مصدر رئيس في الحصول  
على مدخلات النظام والمتمثلة بـ(البيانات الخام ، والمهارات المتاحة ،  
وخبرات العمالة ، ومستويات التعلم وطبيعة التكنولوجيا) وهذه المكونات في  
الحقيقة أغلبها مكونات معرفية (قسم منها معرفة ظاهرة والقسم الآخر معرفة  
كامنة) ثم تبدأ المرحلة الثانية هي عملية تشغيل النظام بالاعتماد مع التقنيات  
التكنولوجية من خلال العمليات Process ، أي تقوم هذه التقنيات بتبويب  
البيانات التي تم جمعها في المرحلة الأولى وتصنيفها وترميزها وتحليلها يتم  
هذا في ضوء دراسة وتحليل ظروف البيئة الداخلية للمنظمة وبما يتفق مع  
نقاط القوة والضعف فيها أي يستبعد الجزء الذي لا يتوافق مع ظروف  
وإمكانات المنظمة ويستثمر الجزء الآخر الذي ينسجم والظروف البيئة

للمنظمة ، وبعد تشغيل النظام ترسل البيانات التي تحولت إلى معلومات ومعرفة مختلفة إلى الأنشطة التشغيلية للمنظمة ومتخذي القرارات فيها فيتحول عندئذ النظام من نظام شامل إلى أنظمة فرعية :

- نظام معلومات لتخطيط الإنتاج .
- نظام معلومات للموارد البشرية .
- نظام معلومات للموارد المالية .
- نظام معلومات للتسويق .
- نظام معلومات للصيانة والتشغيل .

تبدأ هذه الأقسام في عملية تحديد الأهداف وأعداد الخطط الإستراتيجية في ضوء مخرجات النظام بغية اتخاذ القرارات اللازمة في مجال أعداد الخطط التشغيلية وتدريب العاملين أو إعادة وتصميم الهيكل التنظيمي أو إعادة توزيع الموارد المالية والبشرية على الأنشطة التنظيمية المختلفة للمنظمة .

نستخلص مما سبق بأن نظم المعلومات الإدارية Management Information System (MIS) هي عبارة عن أنظمة رسمية تعمل على توفير المعلومات الضرورية لمتخذ القرار عن الماضي والحاضر، والتنبؤ بالمستقبل من داخل وخارج المنظمة بدقة عالية وفي الوقت المناسب حيث توفر هذه النظم للإدارة القيام بأداء وظائفها الرئيسية من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات والقيام بالوظائف التشغيلية بفعالية وذلك بمستوياتها الثلاثة وهي الإدارة العليا والإدارة الوسطى التشغيلية وتتوقف الكفاءة الاقتصادية لهذه النظم على قيمة المعلومات التي توفرها وتكاليف تشغيلها . وبالرغم من صعوبة تحديد قيمة المعلومات كمياً ، إلا أنه يجب أن تتوفر لدى الإدارة القدرة على تحديد نظم المعلومات التي

تتناسب وطبيعة المنظمة . وتتميز هذه النظم بقدرتها على التغيير الكبير في أسلوب وطريقة إدارة الأعمال في المنظمة هذا ويمكن إيجاز بعض وظائف نظم المعلومات الإدارية في إطار الوظائف التقليدية ومنها<sup>(1)</sup> :-

(1) الحصول على البيانات وهي عبارة عن جمع البيانات Data من مصادرها المختلفة سواء كانت مصادر داخلية أو خارجية بناءً على احتياجات المستويات الإدارية في المنظمة ، والتي تختلف من مستوى إداري إلى آخر وتنقسم المستويات الإدارية العليا الإدارة التشغيلية والإدارة التنفيذية وحسب الحاجة وطبيعة العمل .

(2) تجميع وتحليل وتبويب البيانات وتقويمها للتأكد من صحتها ومناسبتها ، وتحديد درجة أهميتها للمنظمة وحسب متطلبات الإدارة .

(3) إعداد التعليمات الخاصة بمعالجة البيانات والإجراءات وتحدد هذه التعليمات ما يلي :-

- تحديد طبيعة استخدام ومواصفات المعلومة ومن ثم معالجة البيانات .
- تحديد التكنولوجيا المستخدمة لمعالجة البيانات .

(4) حفظ البيانات وتخزينها بطريقة يسهل الرجوع إليها وقت الحاجة وتتوقف طريقة الحفظ على نوع التكنولوجيا المستخدمة ، وتوصيل المعلومات إلى مستخدميها النهائيين واسترجاع النتائج . بحيث يتم استرجاع نتائج ذلك الاتصال للمقارنة بين النتائج والمعايير الموضوعية للأداء داخل المنظمة.

**ثانياً : الفرق بين تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات الإدارية :**

قبل تحليل مفهوم تكنولوجيا المعلومات لابد أن نشير إلى وجود نوع من التباين بين العلماء والمختصين في حقل تكنولوجيا المعلومات حول

---

1 - سونيا البكري : مقدمة في نظم المعلومات الإدارية ، الإسكندرية ، مؤسسة الشباب للنشر ، 2000 ، ص 220 .

تحديد الإطار العام لمصطلح تكنولوجيا المعلومات ناهيك عن الاختلاف الواسع في توصيف التفاصيل والتطبيقات .

وقد أوجد هذا التباين حالة من الغموض والاضطراب في تعيين المقاصد وتحديد المعاني وبالتالي في طرح المفاهيم المترادفة من دون تمييز واضح بينها . فمن المعروف إن مصطلح تكنولوجيا المعلومات يطرح أحياناً كبديل لمفهوم نظم المعلومات Information System ، أو أدوات وتقنيات المعلومات (مكونات الحاسوب ، البرمجيات ، قواعد البيانات والشبكات) والتسهيلات المرتبطة بهذه التقنيات(1) .

لكن يلاحظ وجود أكثر من منظور لتكنولوجيا المعلومات ، كالمنظور الجزئي الذي يشير إلى البعد التكنولوجي لنظام المعلومات ويعتبر تكنولوجيا المعلومات مجرد نظام فرعي ضمن نظام المعلومات (بما في ذلك نظم المعلومات الإدارية) . والمنظور الكلي الذي يرى في تكنولوجيا المعلومات مظلة واسعة تشكل كلاً من نظم المعلومات ، وتقنيات معالجة البيانات والاتصالات والأفراد والمنظمات وغيرها(2) .

وبمعنى آخر ، يهتم المنظور الكلي بدراسة كل أشكال التكنولوجيا المستخدمة في تكوين وتبادل واستخدام المعلومات بأشكالها المختلفة (معلومات عن أنشطة ، أعمال ، أصوات ، نصوص ، صور ، ووسائط متعددة) إلى غير ذلك من الأشكال والأنماط . أو كما يقول Senn تمثل تكنولوجيا المعلومات نطاقاً واسعاً من القدرات والمكونات للعناصر المتنوعة المستخدمة في تخزين ومعالجة وتوزيع المعلومات ، بالإضافة إلى دورها في عملية خلق المعرفة .

1 - عماد عبد الوهاب الصباغ : نظم المعلومات التكنولوجية أهميتها ومكوناتها ، عمان ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2002 ، ص 25 .

2 - عماد عبد الوهاب الصباغ : مصدر سبق ذكره ، ص 27 .

أما المنظور الجزئي فهو يرى في تكنولوجيا المعلومات مورداً رئيسياً في نظم المعلومات الإدارية MIS ، ويعتبر تكنولوجيا المعلومات حزمة من الأدوات التي تساعد في معالجة وتجهيز الأفراد بالمعلومات وضمن هذا السياق ، فإن هذا البحث يميل إلى تبني المنظور الكلي لتكنولوجيا المعلومات مع التركيز على حقيقة وجود علاقة بنيوية عضوية بين تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات على مستوى المكونات ، والوظائف ، والأهداف . ومع ذلك ، فإن تكنولوجيا المعلومات ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي وسائل Tools تستخدمها نظم المعلومات المحوسبة (ونظم المعلومات الإدارية MIS) ضمن إطار توليفة متكاملة ومترابطة لدعم الإدارة في عملياتها وأنشطتها ولتلبية احتياجاتها من المعلومات ذات القيمة المضافة التي يتم تقديمها للمستفيدين في الوقت المناسب<sup>(1)</sup> .

وعندما يتم توظيف استخدام تكنولوجيا المعلومات في المنشأة ضمن إطار منظومة متكاملة للمعلومات ، تصبح هذه التكنولوجيا نظاماً للعمل يتكامل مع نظم العمل Work System في المنشأة ، وهذا يعني أن أدوات ونظم تكنولوجيا المعلومات لا تنفصل عن نظم الإنتاج ، والتسويق ، والتوزيع في المنشأة .

وبالتالي فإن لتكنولوجيا المعلومات تأثيراً جوهرياً مباشراً على تدفق العمل ، وحجم القوى العاملة ، وأنماط واتجاهات الاستثمار في الوقت الذي تعتبر تكنولوجيا المعلومات استثماراً رأسمالياً في حد ذاته<sup>(2)</sup> .

لذلك ما تحتاجه إدارات المنظمات الحديثة هو العمل على بناء إستراتيجيات أعمال جديدة ، ونماذج جديدة تتعامل مع تحديات تصميم

1 - سمير القيسي : دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين عملية اتخاذ القرارات ، منشورات الجامعة الأردنية ، عمان ، 2005 ، ص 27 .

2 - عامر شرف الدين : اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتطورة في اكتساب ميزة تنافسية، أطروحة دكتوراه ، غير منشورة ، جامعة آل البيت ، عمان ، 2004 ، ص 20 .

واستخدام تكنولوجيا المعلومات التي تقوم بخلق علاقات جديدة وأساليب عمل مبتكرة في داخل المنظمة ومع الأطراف والجهات المستفيدة في بيئة الأعمال.

ثالثاً : أهمية وأهداف نظم المعلومات الإدارية :

## **The Importance and goals of Management Information System**

تحتاج عملية اتخاذ القرار في منظمات الأعمال إلى المعلومات Information ذات الصلة بالقرار المطلوب توفيرها بالوقت المناسب ، سيما وأن المعلومات هي المادة الأولية التي تصنع منها القرارات فهناك علاقة مباشرة بين نوعية هذه المادة وجودة المنتج (المتمثل بالقرارات المتخذة) .

ومن بين المشاكل التي تواجه المدير هي شحة المعلومات المطلوبة في عملية اتخاذ القرار ، إذ كلما نمت وتطورت المنظمة وتعقدت عملياتها كلما تزايدت حاجة المدير للمعلومات المرتبطة بالقرارات .

ويحتاج المدير بوجه خاص إلى تلك المعلومات Information التي تعد أساسية وحاسمة في تحقيق نجاح المنظمة ، كما يحتاج إلى المعلومات عن العوامل الأقل خضوعاً أو غير الخاضعة للسيطرة مثل التوقعات الاقتصادية Forecasting على المستوى الكلي والمتمثلة بـ "المستوى العام للأسعار ، حجم الاستخدام ، الأسواق النقدية والمالية..." التغيرات والتطورات العالمية الاقتصادية والمالية والسياسية ، توقعات نشاط القطاع الذي تعمل به المنظمة ، طبيعة المنافسة ، التشريعات الجديدة ذات الصلة بعمليات المنظمة ... وعلية فإن نوعية القرارات المتخذة يمكن أن تتحسن

بدرجة كبيرة عندما تتوافر المعلومات الدقيقة والملائمة التي يمكن الحصول عليها عند الحاجة وليس بعد فوات الأوان<sup>(1)</sup> .

يحصل المدير على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار من خلال نظام المعلومات Information System والأخير هو نظام يجمع البيانات عن العمليات الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة وتحويلها إلى معلومات تصلح لاتخاذ القرارات ، فالفارق بين البيانات والمعلومات إذن هو درجة صلتها بالقرار ، وتهيئتها بالشكل والمحتوى المناسبين لاتخاذ القرار ، فالشق الداخلي مصدره (عمليات المنظمة) لنظام المعلومات يجهز المعلومات المفيدة للمدراء لغرض توجيه العمليات اليومية ، كذلك لغرض تكثيف وتلخيص المعلومات للإدارة العليا .

أما الشق (البيئي) من نظام المعلومات فيدعم عملية التخطيط Planning وما يتفرع عنها من سياسات وذلك بالبحث عن البيئة عن تلك المعلومات التي تؤثر في المسار المستقبلي للمنظمة ، وغالباً ما تكون المعلومات البيئية أكثر عمومية وأقل تحديداً من البيانات الداخلية .

لقد أدى التعقيد المتزايد في بيئة المنظمة إلى تعقيد عملياتها ، وبالتالي إلى الحاجة لنظم معلومات متخصصة ومؤطرة ، وقد قدم الحاسوب Computer وشبكة الانترنت Internet الخدمات المتزايدة في هذا الخصوص ، وقبل استخدامه في الإدارة ، كان المدير يجبر على اتخاذ القرار بدون المعلومات اللازمة ، لأن عمليات جمع وتنظيم المعلومات ذات العلاقة تتطلب وقت وجهد كبير ، أما اليوم فقد اكتسب هذا الجانب أهمية كبيرة وخاصة في مجال القرارات غير الرتيبة التي ينبغي أن توفر لها البيانات والمعلومات الدقيقة والكافية والمنهجية السليمة وسبل التنفيذ المثالية

---

1 - حسين عجلان : إستراتيجيات الإدارة المعرفية ، عمان ، الإثراء للنشر والتوزيع ، 2007 ، ص 75 .

وهذا يمكن أن يحقق من خلال نظم المعلومات الإدارية ، لذلك فالمدراء الذين لا يسهمون في بناء وتصميم نظام المعلومات الذي يحتاجونه في قراراتهم الإدارية والتنظيمية يواجهون صعوبات في فهمه ، وقد يفقدون بالتالي الثقة به أو قد يقامون استخدامه في اتخاذ القرارات .

وعليه فإن من متطلبات نجاح دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات أن يضطلع المدير بمهمة تحديد احتياجاته الفعلية للمعلومات . وهذا جانب مهم من جوانب المعرفة المعلوماتية في الإدارة ينبغي أن يأخذها المتخصص (بتصميم النظام) بنظر الاعتبار . هذا في حين أن الأخير يتولى مهمة تنسيق وتكامل النظام والموازنة بين الكلف والمنافع المتأتية منه ، في إطار محددات عمل النظام ، ولابد من أن هناك عملية متواصلة لتعريف المدراء ومتخذي القرار بخصوصيات مدخلات ومخرجات النظام المعرفي بحيث يمكن التحام حلقاته بمتطلبات عمليات المنظمة ، ومما لا شك فيه أن النظام المتكامل للمعلومات يؤدي إلى تنسيق العمل وخفض كلفة المعلومات وتقليل الوقت المطلوب لاتخاذ القرار وقد لعب التطور الحالي في تكنولوجيا المعلومات IT (Information Technology) دوراً رئيساً في توفير المعلومات واستخدامها بشكل فعال في عمليات اتخاذ القرار .

وعليه فإن أهمية نظم المعلومات الإدارية يمكن أن تتمثل بالآتي<sup>(1)</sup> :

1. زيادة المعرفة العلمية المتاحة للمدراء من أجل استخدامها في اتخاذ قراراتهم الإدارية .
2. استخدام التقنيات التكنولوجية باعتبارها وسيلة في معالجة البيانات وتخفيض الكلفة .
3. استخدام اللامركزية والحاجة إلى أساليب رقابية متقدمة في المنظمة .

---

<sup>1</sup> - سمير القيسي : مصدر سبق ذكره ، ص 35 .

4. تتبع أهمية استخدام هذه النظم في ضوء كبر حجم المنظمات وتعدد أعمالها وزيادة درجة التعقيد البيئي والتكنولوجي .

رابعاً : أهداف نظم المعلومات الإدارية :

### **The goal of Management Information System (MIS)**

يمكن أن تتحدد أهداف نظم المعلومات الإدارية بالآتي<sup>(1)</sup> :-

(1) تحسين عملية اتخاذ القرار - Improvement of Decision Making Process في جميع المستويات التنظيمية من خلال توفير التقارير Reports التي تتضمن المعلومات اللازمة لتلك القرارات بالوقت المناسب . وتسمى هذه نظم دعم المديرين التنفيذيين (EDSS) Executive Directors Support Systems وهي عبارة عن نظم معلومات على المستوى الإستراتيجي في المنظمة المعتمدة أصلاً للمساعدة في اتخاذ القرارات غير الهيكلية من خلال تصاميم واتصالات متقدمة وتهدف هذه النظم إلى تعزيز قدرة متخذي القرارات (المدراء) على اتخاذ القرارات العليا (القرارات الإستراتيجية المهمة) مثل التخطيط الإستراتيجي والقيادة والرقابة وإدارة شؤون المنظمة من خلال ما توفره من معلومات دقيقة في الوقت المناسب .

---

<sup>1</sup> - فادية محمد (وأخرون) : نظم المعلومات الإدارية ، عمان ، دار اليازوري للطباعة والنشر ، 2006 ، ص 28 .

(2) تحسين نوعية إنتاجية المنظمة مثل إنتاج التقارير عن العمليات الروتينية بدقة ، وتحديث البيانات والمعلومات والتنبؤ بالمشاكل التي تتعرض لها المنظمة .

(3) ربط النظم الفرعية للمنظمة Subsidiary System مع بعضها في نظام متكامل يسمح بتدفق البيانات والمعلومات بين تلك النظم وتحقيق التنسيق بين أنشطتها المختلفة . وهذا النوع من النظم يسمى (نظم دعم القرارات الجماعية) Group Decisions Support (GDSS) System أي تصميم هذه النظم لمساعدة المدراء والموظفين والعاملين في المنظمة على القيام بأداء أنشطتهم اليومية التي تقع ضمن مسؤوليات الوظائف التي يشغلونها ، حيث توفر هذه النظم إمكانيات اتصال متطورة بين العاملين في المنظمة من خلال نظم البريد والوسائل الالكترونية ونظم نقل الصور بالفاكس Facsimile بالإضافة إلى التبادل الالكتروني للبيانات والمعلومات بين العاملين ، وتتكون هذه النظم من المعلومات ، والبرمجيات ، والعنصر البشري ، والإجراءات Procedures وقاعدة بيانات Data Base ويستفاد منها في عقد المؤتمرات البعيدة ، صنع القرارات عن بعد أيضاً .

(4) تطوير أداء المنظمة Development of Performance of the Organization من خلال ما تقدمه من معلومات مرتدة عن تنفيذ الخطط والمشاريع .

(5) توفير المعلومات اللازمة للتخطيط والرقابة Planning and Control في المنظمة .

(6) الرقابة Control على عملية تداول البيانات والمعلومات وحفظها .

(7) ربط أهداف النظم الفرعية بالهدف العام General goal في المنظمة .

## المبحث الثاني أنواع وتصنيفات نظم المعلومات الإدارية

### Types of Management Information System

هناك أنواع من نظم المعلومات التي عادة ما ترتبط كل منهما بمستويات تنظيمية مختلفة تختص بمهام معينة في المنظمة ، حيث لا يستطيع نظام واحد توفير كافة المعلومات التي تحتاجها المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة. لذلك قسم العالم (Loudon) نظم المعلومات في المنظمة إلى ثلاثة أنواع رئيسة تخدم المستويات الإدارية المختلفة وهي<sup>(1)</sup> :

(1) نظم معلومات المستوى الإستراتيجي Strategic - Level  
Information System

(2) نظم معلومات مستوى الإدارة Management - Level  
Information System

(3) نظم معلومات المستوى التشغيلي Operational - Level  
Information System

كما مبين في الشكل الآتي :-

---

<sup>1</sup> - Loudon , Kenneth : Management Information System ,New Approach to Organization and Technology ,Prentice - hall International , P 37 .

### الشكل رقم (3)

أنواع نظم المعلومات الإدارية وفقاً للمستويات الإدارية في المنظمة



أولاً : نظم معلومات المستوى الاستراتيجي : Strategic - Level  
Information System

تدعم هذه النظم التخطيط طويل الأجل والتخطيط الاستراتيجي للأنشطة في الإدارة العليا ، حيث تأخذ هذه النظم في الاعتبار البيئة الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ، ومتابعة التغيرات في البيئة الخارجية مقارنة بقدرات المنظمة الداخلية<sup>(1)</sup> . وتساعد هذه النظم الإدارة العليا في الإجابة على العديد من الأسئلة الإستراتيجية منها ما هو مستوى حجم العمالة بالمنظمة بعد عشرة سنوات؟ وما هي اتجاهات التكلفة في الصناعة في المستقبل؟

1 - عبد الستار محمد العلي: نظم المعلومات والحاسبة الإلكترونية ، البصرة، مطبوعات جامعة البصرة ، 1998 ، ص 78 .

**ثانياً : نظم معلومات مستوى الإدارة : Management - Level  
Information System**

تعمل نظم معلومات مستوى الإدارة على دعم ومراقبة ومراجعة واتخاذ القرار وإدارة الأنشطة في الإدارة الوسطى Middle Management وغالباً ما تدعم القرارات المهيكلية التي تتطلب معلومات معينة ، ومن هذه النظم نظم المعلومات الإدارية (MIS) Management Information System وهي نظم معلومات على المستوى الإداري في المنظمة حيث تقوم بدعم القرارات الإدارية والتي تخدم تخطيط الوظائف Job Planning والمراقبة Supervision واتخاذ القرارات - Decisions Making عن طريق تقديم ملخص روتيني يهدف إلى السرعة في إعداد التقارير المطلوبة Preparation of Required Reports (1) .

**ثالثاً : نظم معلومات المستوى التشغيلي : Operational - Level  
Information System**

تعمل نظم معلومات المستوى التشغيلي على مراقبة الأنشطة المختلفة والمتبادلة داخل المنظمة وتشتمل على مجموعة من النظم نورد منها ما يلي (2) :

(1) نظم المحاسبة الالكترونية (EAS) Electronic Accounting Systems وهي عبارة عن نظم تهدف إلى زيادة السرعة في انجاز المعاملات المحاسبية والمالية عن طريق استخدام الحاسوب مما يعمل على إدخال البيانات ومعالجتها واسترجاعها داخل المنظمة .

---

<sup>1</sup> - Loudon , Kenneth : Management Information System,New Approach to Organization and Technology,Prentice - hall International , P 37 .

<sup>2</sup> - Loudon , Kenneth : Op . city , P42 .

## (2) نظم معالجة المعاملات (TPS) Transaction Processing

System : وهي عبارة عن نظم محوسبة تقوم بتسجيل المبادلات الروتينية اليومية الضرورية لإدارة العمل . وتخدم هذه النظم المستوى التشغيلي في المنظمة كنظم العمليات الإدارية والخدمية ونظم الموارد البشرية وغيرها . وتستخدم هذه النظم إجراءات وقواعد محددة وتقوم بأداء مهام متكررة ، كما تقوم بحفظ وتخزين البيانات إلى حين طلبها على شكل تقارير للمستخدم ، وتأمين جميع المعلومات المطلوبة على المستوى التشغيلي بطريقة فعالة وفي الوقت المناسب<sup>(1)</sup> .

قرارات المستويات الإدارية والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار :

أولاً : قرارات نظم معلومات المستوى الإستراتيجي

### Strategic - Level Information System Decisions

تتعامل قرارات نظم معلومات المستوى الإستراتيجي مع القضايا المؤسسية والتي يتخذها المديرون في قمة الهرم التنظيمي بهدف وضع الأهداف والغايات والخطط طويلة الأجل للمنظمة ، وتتميز هذه القرارات عادة بتوجهها المستقبلي واحتوائها على درجة عالية من عدم التأكد<sup>(2)</sup> .

تكون غالبية القرارات الإستراتيجية قرارات غير مهيكلة تتعلق بمشكلات ذات أبعاد متعددة وعلى جانب من التعقيد ، ولا تملك هذه القرارات إجراءات محددة مسبقاً لحل هذه المشاكل . حيث يكون هناك دوراً كبيراً لمصادر التقويم الشخصي لمتخذ القرار والتي تختص بالأحداث

<sup>1</sup> - Turban ,E & Others: Introduction to Information Technology,2<sup>nd</sup>ed , New york John Wiley & Sons Corporation , 2003 ,pp 278 - 286 .

<sup>2</sup> -Hicks,James:Management Information System -A User Perspective , 3rd ed ,West Publishing Company , 1993 , P 50 .

النادرة مثل قرارات الاندماج وتحديد موقع المنظمة ودخول أسواق جديدة ،  
وينشأ في العادة عنها عدداً من القرارات الإستراتيجية<sup>(1)</sup> .

تتطلب المعلومات المناسبة لمثل هذا النوع من القرارات معلومات  
خاصة مثل المعلومات الإستراتيجية ، ونظم دعم الإدارة العليا . إذ تساعد  
هذه النظم الطرق المختلفة التي تحصل فيها المنظمة على الميزة التنافسية  
الإستراتيجية عن طريق تزويدها بالمعلومات الضرورية عن البيئة المحيطة  
بها كالعوامل الاقتصادية ، والاجتماعية ، والسياسية ، والتكنولوجية ، بما  
يسمح بتوجيه مسارات الأنشطة المختلفة للمنظمة في ضوء الأهداف  
والغايات المطلوبة ، والتي تعمل على بناء مصادر تكنولوجيا المعلومات  
الإستراتيجية لتلبية كفاءة العمليات<sup>(2)</sup> . والمساعدة على إيجاد الصيغ التنبؤية  
المختلفة على اتخاذ قرارات أكثر رشداً وعقلانية إذ يميل صانعو القرارات  
الإستراتيجية إلى تأكيد الحاجة إلى المعلومات على المستوى الكلي  
والجزئي<sup>(3)</sup> .

**ثانياً : قرارات نظم معلومات مستوى الإدارة :**

### **Management - Level Information System Decisions**

تشمل هذه القرارات عادة مديري الإدارات حيث يختص هذا  
المستوى بالرقابة والتخطيط قصير الأجل والتي تختص بتنفيذ القرارات

---

1 - سمير أبو الفتوح : بحوث العمليات لدعم القرارات في ظل التشغيل الالكتروني، ط2 ، المنصور  
، دار النشر ، 2001 ، ص 42 .

2 - إميل عقيل ، عبد الستار محمد : نموذج تقييم أنظمة المعلومات الإستراتيجية كأداة تنافسية في  
المصارف الأردنية ، دراسة حالة ، مجلة الإدارة العامة ، العدد 28 ، مج 2 الرياض ، 1998 ،  
ص 18 - 23 .

3 - ناجي شوقي جواد : إدارة الأعمال الدولية - مدخل تنابعي ، ط1 ، عمان ، دار الأهلية للنشر  
والتوزيع ، 2002 ، ص 243 .

التي اتخذت على المستوى الإستراتيجي ، من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية مثل تخصيص الموارد المتاحة كالميزانيات وإجراءات تصحيح الانحرافات ، وتحديد العلاقات بين الوظائف وتدريب العاملين<sup>(1)</sup> .

تكون قرارات مستوى الإدارة قرارات مهيكلة Structural Decisions أو شبه مهيكلة Semi Structural Decisions والتي تكون ظروفها شبه محددة تدعم الأهداف التعبوية ، وقد نجد لها بعض الإجراءات ولكنها ليست كافية لاتخاذ القرار حيث تجري العمليات في وضع شبه مؤكد ، وتستخدم هذه القرارات بعد اكتمال العمليات عليها<sup>(2)</sup> .

وتعتبر نظم معلومات التقارير الإدارية ، ونظم دعم القرار ، ونظم دعم القرارات الجماعية التي تقدم الدعم للقرارات الإدارية خاصة التحليلات الإحصائية المختلفة هي نظم المعلومات المناسبة لمثل هذه القرارات ، والتي يمكن أن تقدمها هذه النظم مثل اتخاذ القرار في نوع الاستثمار الأفضل للمنظمة والتقارير الملخصة عن إدارة المنظمة مع توضيح الانحرافات والاستثناءات عن الخطط والبرامج الموضوعية .

**ثالثاً : قرارات نظم معلومات المستوى التشغيلي**

### **Operational - Level Information System Decisions**

تختص قرارات نظم معلومات المستوى التشغيلي بتنفيذ مهام محددة لضمان التنفيذ بكفاءة وفعالية . وتتخذ هذه القرارات في العادة من قبل المشرفين في الإدارة التشغيلية حيث يتوقع متخذو القرار الحفاظ على التشغيل بالمستوى

<sup>1</sup> - Hick , James : Op , city , 1993 , P 58 .

<sup>2</sup> - Gupta , A . k & Govindarajan , V . : Knowledge Flows Within Multinational Corporations , Strategic Management Journal, Vol 41 , No 4 , 2000 , pp 473 - 496 .

المطلوب مثل القرارات الخاصة بجدولة الإنتاج أو تحديد مستوى المخزون أو إعادة الطلب ثم رفع تقارير الأداء إلى الإدارة الوسطى.

تختص هذه القرارات بتسيير الأمور اليومية قصيرة المدى وحل المشاكل المتكررة . وغالباً ما تكون هذه القرارات مهيكلة إذ تكون إجراءات اتخاذ القرار فيها محددة بشكل واضح مسبقاً ، ويتخذ القرار فيها وفق معايير مبرمجة سلفاً ، وغالباً ما تتوفر معلومات كافية بشأنها ويكون من السهل تحديد البدائل فيها وعلى متخذ القرار الالتزام بتلك البدائل ، كما إن القرارات على مستوى العمليات تكون معلومات جزئية ومجدولة ن وتعمل على تزويد نظام التشغيل بالأوامر والتعليمات اللازمة<sup>(1)</sup> .

إن نظم المعلومات المناسبة لهذه القرارات هي المعلومات التنفيذية لأغراض الرقابة الإدارية ونظم معالجة المعاملات (TPS) وكذلك يمكن استخدام نظم التقارير الإدارية (MRS) ونظم أتمتة المكاتب (OAS) التي قدم الدعم والمساندة لعمليات الأعمال . ضمن شبكة من أنظمة المعلومات تعمل على اختصار الوقت وتحقيق الكفاءة وتقليل الكلفة<sup>(2)</sup> .

رابعاً : تصنيف نظم المعلومات في المنظمة :

### Classification of Information System

لقد اورد العديد من الباحثين في مجال الأدب الإداري عدة تصنيفات لنظم المعلومات الادارية ، لقد صنف ( دايمون مكليود ) هذه النظم الى ( نظم معلومات المستوى الاستراتيجي ، نظم معلومات المستوى الاداري ، نظم معلومات المستوى التشغيلي ) وسنقوم بشرح نظم المعلومات التشغيلية لقاعدتها

1 - ناجي شوقي جواد : مصدر سبق ذكره ، ص 52 .

2 - إميل عقيل : استخدام أنظمة المعلومات كأداة تنافسية -المصارف الأردنية،رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، 1997 ، ص 52 .

العريضة في المنظمة ولكونها تختص بتسيير الامور اليومية وحل المشاكل الآتية ولتوفر المعلومات الكافية والدقيقة فيها<sup>(1)</sup> :-

### نظم المعلومات التشغيلية (OIS) Operation Information System

وهي نظم المعلومات الموجهة لخدمة العمليات الإدارية مثل نظام معلومات المخزون ونظام طلب الشراء ونظام معالجة طلبات الزبائن ونظام حساب الرواتب والأجور ونظام إعداد الفواتير . وتقوم نظم المعلومات التنفيذية (OIS) Operation Information System بتزويد المستوى الإداري الأدنى بالمعلومات اللازمة Required Information والتي تستخدم لزيادة فعالية نشاطات المنظمة والرقابة على نشاطاتها ، وتحسين الاتصالات المكتبية ، وزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء Improvement of performance وتكوين قاعدة بيانات Data - Bases<sup>(2)</sup> .

ومن أهم نظم المعلومات التشغيلية :-

### 1) نظم معالجة المعاملات (TPS) Transaction Processing System

وهي عبارة عن نظم تقوم بتسجيل البيانات الأولية التي تمثل العمليات التي تجري داخل المنظمة أو بين المنظمة وبيئتها الخارجية ، وتقوم بتحديث قواعد البيانات وتزويد الإدارة بمعلومات روتينية عن أنشطة المنظمة بصورة مفصلة .

1 - مكليود رايمون: نظم المعلومات الإدارية، ط2، ترجمة سرور علي وعاصم، دار المريخ للنشر

، 1990 ، ص 245 - 252 .

2 - منصور عوض ، محمد أبو النور: تحليل نظم المعلومات باستخدام الحاسوب ، ط1، عمان دار الفرقان ، 1994 ، ص 57 .

وتعتبر نظم معالجة المعاملات (TPS) Transaction Processing System من أقدم نظم المعلومات المحوسبة التي تتم في المنظمة ، كما تعمل على توفير البيانات الأساسية Basic Data التي تمثل مدخلات نظم المعلومات الأخرى Others Information System Inputs ومن أمثلتها عمليات البيع وإعداد الفواتير وأوامر الشراء ، وإصدار طلبات الشراء وهي موجهة لخدمة العمليات التنفيذية في المستوى التشغيلي في المنظمة مما يعمل على تحقيق الكفاءة الداخلية .

وهناك الكثير من الأمثلة عليها والتي يمكن أن نورد منها نظم التسويق Marketing System ونظم التصنيع Manufacturing System ونظم الإنتاج Production System والنظم المحاسبية Accounting System والنظم المالية Financial System ونظم الموارد البشرية Human Resources System (1) .

وتقوم Transaction Processing System (TPS) بحفظ البيانات إلى حين طلبها على شكل تقارير حيث تعمل هذه النظم على تأمين جميع أنواع المعلومات المختلفة ، والتقارير المطلوبة على المستوى التشغيلي بطريقة فعالة وفي الوقت المناسب . وتتم معالجة البيانات في هذه النظم بطريقتين (2) :-

(أ) طريقة التشغيل الجاري On-Line Processing أو تشغيل الخط المفتوح On-Line أو معالجة الزمن الحقيقي Real time Processing : وهي

---

1 - David M . Kroenke :Management Information System, 2<sup>nd</sup>ed , Mitchell Mc Graw Hill , New York , 1992 , P 41 .

2 - Turban,E Rainer & Potter:Introduction to Information Technology, 2<sup>nd</sup>ed , 2003 , pp 283 - 286 .

الطريقة التي يتم بها معالجة البيانات وتقديمها للمستخدم النهائي End User بشكل مباشر بعد حدوث العملية<sup>(1)</sup> .

ب) طريقة تشغيل العمليات بالدفعة Batch Processing : هي الطريقة التي يتم بها تجميع العمليات الجارية على هيئة دفعة ثم يتم تشغيلها مرة واحدة فيما بعد ، وتسمى هذه الطريقة تشغيل العمليات بالدفعة<sup>(2)</sup> .

ويستخدم أحياناً نظام معالجة البيانات Data Processing (DPS) System مرادفاً لمصطلح نظام معالجة المعاملات Transaction (TPS) Processing System لان الهدف الأساسي لكليهما هو معالجة البيانات التي تنتج عن معاملات المنظمة ، كما ويستخدم أحياناً مصطلح أنظمة معالجة العمليات Operation Processing System (OPS) لوصف معالجة عمليات المنظمة كنظام فرعي من أنظمة المعلومات الإدارية . كما أن مصطلح نظم معالجة البيانات (DPS) ونظم معالجة المعلومات (TPS) والنظم المحاسبية التي تدور حول نظم معالجة المعاملات تجري داخل المنظمة وبين المنظمة والبيئة الخارجية ، ومن وظائف نظم معالجة المعاملات ما يلي :

أ- وظيفة الإدخال Input Function : تعمل وظيفة الإدخال على تسجيل المعاملات التي تجري ما بين المنظمة والدوائر الأخرى ، ومعظم هذه العمليات مرتبطة بالنظام المالي والإداري بالمنظمة ويشمل أيضاً تسجيل المعاملات التي تجري داخل المنظمة وبين أقسامها الداخلية ، وعمليات جمع بيانات المعاملات من مصادرها الأصلية وتحويلها إلى بيانات

---

<sup>1</sup> - محمد نور برهان وغازي إبراهيم : نظم المعلومات المحوسبة، ط1، عمان ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، 2000 ، ص 146 .

<sup>2</sup> - O Brien ,James :Introduction to Information System Management Information Technology in the E - Business Enterprise,5 th ed , Irwin , Boston Burr Ridge ,Mc Graw - Hill Companies,Inc1996 , P196 , Op city .

منسقة بهدف إدخالها إلى الحاسوب بواسطة وحدة وسائط الإدخال المناسبة .

ب- وظيفة المعالجة Processing Function : تعمل وظيفة المعالجة على تخزين وتعديل البيانات وذلك بإجراء العمليات الحسابية والمنطقية لتتلاءم مع حاجة المستخدم النهائي .

ج- وظيفة الإخراج Output Function : تعمل وظيفة الإخراج على إصدار الوثائق Documents Issue مثل المستندات المالية في المنظمة وإصدار تقارير الرقابة ، وهي التقارير التي ينتجها نظام (TPS) لوصف عمليات معالجة المعاملات بهدف مراقبتها .

وخلاصة القول إن نظم معالجة المعاملات (TPS) Transaction Processing System تتطلب الكثير من الاهتمام والمراقبة للتأكد من صحة عملها ، فهي تشكل ركيزة هامة لأنظمة المعلومات الأخرى فتزودهم بقاعدة البيانات التي تعتبر الأساس لأعمال المنظمة وأنشطتها ، لذلك يتحتم على المستخدمين الإداريين فهم هذه الأنظمة ومعرفة أهميتها ومحاولة وضع حلول للمشاكل التي تواجهها وتطويرها للحصول على أفضل النتائج .

أن الاختلاف الجوهرى بين نظم معالجة المعاملات (TPS) Transaction Processing System المعمول به حالياً في المنظمات الحديثة وخصوصاً تلك المحوسبة منها والنظم القديمة Old System التي كانت نادراً ما تنتج معلومات للإدارة ، هو أن النظام الحديث يوفر قاعدة بيانات دقيقة وشاملة لكافة معاملات المنظمة والوصول إلى كل البيانات أو جزء منها بسهولة وسرعة بمساعدة نظم إدارة قواعد البيانات ، بحيث تنتج نظم معالجة المعاملات (TPS) مجموعة متنوعة من البيانات والمعلومات للاستخدام الداخلي والخارجي للمنظمة كما أنها تقوم بالتحديث الدائم لقواعد بياناتها .

## **2) نظم مراقبة العمليات (PCS) : Processes Control System**

تستخدم نظم مراقبة العمليات الحاسوب لمراقبة عملية مادية مستمرة On Going Physical Process وتكون مهمتها محددة سلفاً ومثال ذلك نظم التحكم المستخدمة لمراقبة درجة الحرارة في مصفاة البترول ، ومحطة توليد الكهرباء ، وتستخدم البرمجيات في هذه الأنظمة نماذج رياضية لتحليل البيانات التي تحصل عليها من عملية المراقبة المستمرة ومن ثم مقارنتها بالمعايير المحددة سلفاً<sup>(1)</sup>.

## **3) نظم أتمتة المكاتب (OAS) : Office Automation System**

وهي عبارة عن نظم يتم من خلالها أتمتة العمليات الاعتيادية المنجزة في المكاتب من خلال الأساليب التكنولوجية الحديثة سواء كان في مجال الأجهزة أو البرمجيات Software & Hardware لأداء المهام التي تتخذ في المكاتب الإدارية بهدف زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء وتحسين فعالية عملية الاتصالات في هذه المكاتب .

ويتم بواسطة Office Automation System (OAS) جمع ومعالجة وتخزين وبت الرسائل والوثائق وأي شكل من وسائل الاتصال الكترونياً إلى الأفراد وجماعات العمل والمنظمات الأخرى . كما ويتم إدخال الأفكار والأرقام والكلمات والصور والصوت إلى الحاسوب على شكل بيانات ونصوص وأصوات وصور ومعالجتها الكترونياً وتخزينها ووضعها في ملفات ومن ثم بثها من خلال عمليات الاتصال المختلفة .

كما وتشتمل هذا النظم جميع أنواع الاتصالات الرسمية All Type Unofficial of Official Communications والاتصالات غير الرسمية

---

<sup>1</sup> - O Brien , James : Op . city , pp 288 - 289 .

Communications المتعلقة بتوصيل المعلومات المكتوبة وغير المكتوبة من شخص لأخر داخل المنظمة أو خارجها<sup>(1)</sup> . كما تقوم على معالجة وتخزين و بث الرسائل وأي شكل من أشكال الاتصالات الكترونيا إلى الأفراد والمنظمات الأخرى ، مما يؤدي إلى توفير الوقت والجهد وزيادة إنتاجية المدير ، كما وتقدم هذه النظم الجدولة اللازمة للوظائف بسرعة ودقة مما يزيد من كفاءة الأداء في المنظمة<sup>(2)</sup> .

## المبحث الثالث

### العلاقة بين نظم المعلومات والقدرة التنافسية للمنظمة

أولاً : العلاقة بين أنظمة المعلومات والمعرفة :

سبق وأن توصلنا من التحليل السابق ، أن نظم المعلومات يشمل ثلاث أبعاد أساسية هي ، البعد التنظيمي ، والبعد التكنولوجي ، والبعد الإداري ، إذ أن الحواسيب والبرامجيات وشبكات الاتصال تمثل العناصر التقنية أو التكنولوجية والتي بدونها لا يمكن تشغيل النظام ومعالجة البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها ، أذن هناك علاقة وثيقة بين نظام المعلومات (IS) وتكنولوجيا المعلومات (IT) والحقيقة أن هذه العلاقة وهذا التفاعل بين الوسيلة (النظام) والأداة (Tools) (التكنولوجية) يأتي بهدف تحويل البيانات التي تم جمعها إلى معلومات Information بعد تحليلها وبالتالي هذه المعلومات تتحول إلى معرفة Knowledge لاستخدامها في بناء الخطط الإستراتيجية والتنافسية للمنظمة .

---

<sup>1</sup> - سلطان إبراهيم : نظم المعلومات الإدارية بين النظرية والتطبيق ، عمان ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، 2009 ، ص 47 .

<sup>2</sup> - Loudon , Kenth C and Loudon , Jane : Op . cit , p 42 .

أذن البيانات ليست ذات قيمة بشكلها الأولي ما لم تتحول إلى معلومات Information فالبيانات Data هي مواد وحقائق خام أولية تكون مفهومه ومفيدة من خلال تحويلها إلى معلومات عن طريق المعالجة التقنية لها . والمعلومات التي يتيحها النظام من خلال مكوناته المختلفة تقودنا عادة إلى المعرفة Knowledge التي قد تكون معرفة جديدة مبتكرة لا تعرف عنها شيئاً من قبل أو معرفة تضيف لنا شيئاً يوسع من معارفنا السابقة أو يبدل منها. ومن هنا تكون العلاقة بين مكونات النظام الأولية التي تتكون من البيانات والمعلومات وبين المعرفة التي تعد هي الحصيلة النهائية والمهمة لاستخدام واستثمار المعلومات من قبل صناعات القرار والمستخدمين الآخرين الذين يحولون المعلومات إلى معرفة وعمل مثمر يخدم منظماتهم .

وذلك لكون المعرفة هي مزيج من الإدراك والفهم العميق المستند على معلومات وحقائق كثيرة ومتنوعة موضوعية في سياق منظم يساعد في استخدام التراكم النوعي للمعلومات بصورة أفضل . وترتبط المعرفة بالخبرة والذكاء الذي يعني توليفة المعرفة والبصيرة والخبرات المتراكمة والقدرات الذهنية في تسبب المشكلات والبحث عن الحلول والمفاضلة بينهما<sup>(1)</sup> وفي حقيقة الأمر ، تتعامل أدوات ونظم تكنولوجيا المعلومات مع أربعة مستويات من المعطيات التي تتعامل معها . بتعبير آخر ، تمثل البيانات أدنى مستوى من المعطيات التي تتعامل معها تكنولوجيا المعلومات . ثم تمثل المعلومات مستوى أعلى وبعدها ترتقي تكنولوجيا المعلومات . ثم تمثل المعلومات مستوى أعلى وبعدها ترتقي التكنولوجيا نفسها للتعامل مع معطيات وحقائق أكثر تعقيداً وأعمق مضموناً وهي المعرفة . ومن المعرفة ترتقي تكنولوجيا

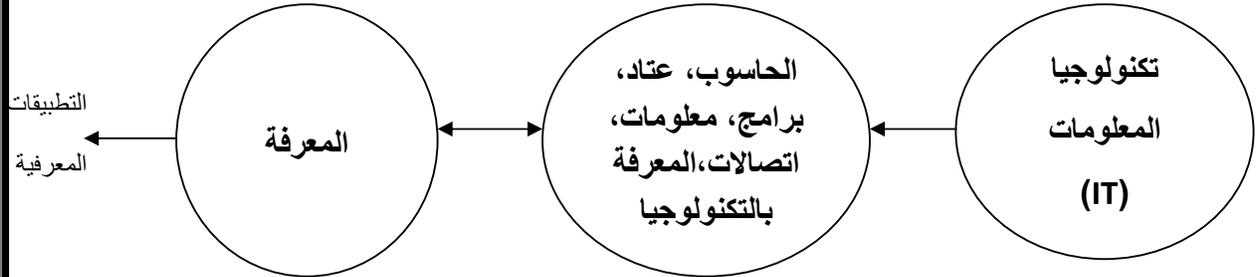
---

1 - أميل يونيل : استخدام أنظمة المعلومات كأداة تنافسية في المصارف الأردنية ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2009 ، ص 120 .

المعلومات مع الذكاء محاولة تجسيده أو تمثيله أو خزنه<sup>(1)</sup> وهذا اللقاء يمثل بالطبع أكثر حلقات تطور تكنولوجيا المعلومات . هذا يعني أن مصطلح تكنولوجيا المعلومات لا يعني بالضرورة استخدام تقنيات معالجة البيانات وإنتاج المعلومات حصراً وإنما يعني أدوات وتقنيات الحاسوب التي تتعامل مع معطيات البيانات ، المعلومات ، المعرفة والذكاء وما ينتج عنه من نظم معلومات تعمل على هذا الأساس .

وحتى عندما يتم تعريف تكنولوجيا المعلومات بأنها الأدوات التي تستند على الحاسوب والتي تستخدم من قبل الأفراد للعمل مع المعلومات ودعم المعلومات ومتطلبات معالجة المعلومات في المنظمة ، فإن المعنى الجوهرى الذي يتضمنه مصطلح تكنولوجيا المعلومات هو استخدام أدوات Tools وبرامجيات الحاسوب وشبكاته لإنتاج معطيات الخبرة والمعرفة والذكاء<sup>(2)</sup> .

وتمثل هذه التكنولوجيا توليفة من المكونات الثلاثية الأبعاد كما هو واضح في الشكل التالى :



شكل رقم (4)

#### مكونات تكنولوجيا المعلومات

1 - أميل بوئيل : المصدر السابق نفسه ، ص 123 .

2 - مصطفى فاروق : تحليل البيانات وتصميم نظم تكنولوجيا المعلومات ، دار الجامعة ببيروت، 2000 ، ص 65 .

إن الاستخدام الكفؤ لتوليفة تكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى إنتاج معلومات ذات قيمة مضافة وفي الوقت الحقيقي وبطريقة تحقق للمنظمة الميزة التنافسية (Competitive Advantage) والذكاء التنافسي

(Competitive Intelligence) . لهذا فإن الإشكالية التي تواجه معظم المنشآت الاقتصادية ليس في نقص أو عدم وجود أدوات ونظم تكنولوجيا المعلومات وإنما في ضعف استثمار موارد وقدرات هذه التكنولوجيا التي تتطلب إدارة فاعلة تفهم نفسها وطبيعة العلاقة المترابطة بين نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات وطريقة استخدامها في أنشطة المنظمة بما يؤدي إلى تحقيق أهدافها .

#### ثانياً : العلاقة بين نظم المعلومات والأنشطة التنافسية للمنظمة :

لتكنولوجيا المعلومات دور جوهري في تحقيق حزمة متنوعة متكاملة من القدرات والمزايا التي تدعم بصورة مباشرة استراتيجيات المنشأة التنافسية . فمن خلال هذه التكنولوجيا تستطيع المنشأة تطبيق استراتيجيات المنافسة التي تناسبها كما في نموذج (Porter) مثل استراتيجيات قيادة خفض التكاليف ، التمييز والتركيز . بالإضافة إلى أن تكنولوجيا المعلومات تستطيع تقديم قوة دفع قوية باتجاه صياغة وتطبيق استراتيجيات الابتكار (Innovation) تحفيز النمو (Growth Promotion) ، تطوير تحالفات (Develop Alliances) ، تحسين الجودة والكفاءة ( Build an IT Platform) ، وبناء قاعدة انطلاق لتكنولوجيا المعلومات ( Improve Quality and Efficiency) كل هذه المزايا والقدرات التي ترتبط باستراتيجيات المنشأة لا يمكن أن تتحقق من دون توظيف تكنولوجيا المعلومات لضمان الاستخدام الأمثل للموارد في المنشأة . لذلك يأتي جزء من هذا البحث لدراسة وتحليل دور وتأثير تكنولوجيا المعلومات في استخدام

الموارد المتاحة (بما في ذلك الموارد المالية والبشرية) لدى المنشأة الاقتصادية من خلال عمليات الإنتاج والتسويق التي تقوم بتنفيذها المنشأة<sup>(1)</sup> بما يحقق ميزة تنافسية .

إن دراسة دور تكنولوجيا المعلومات عن طريق تحليل اقتصاديات الإنتاج تبدأ من معرفة تأثير هذه التكنولوجيا على وفورات السعة (Economies of Scale) التي تحصل عليها المنشأة للوصول إلى حالة الأمثلية (Optimization) في استخدامها للموارد وبالتالي على منحى متوسط الكلفة الكلية في الأجل الطويل (LRATC) فإذا اختارت إدارة المنشأة تكنولوجيا معلوماتية تتناسب مع طبيعة وأهداف وحجم المنشأة فإن هذه التكنولوجيا سوف تعطي مردوداً كبيراً يتمثل بتحقيق وفورات على مدى واسع كما حدث في الولايات المتحدة والدول الصناعية المتقدمة .

لكن بمقارنة تأثير تكنولوجيا المعلومات بصورة عامة على وفورات السعة المتحققة في أغلب الدول النامية مع الدول المتقدمة نجد أن تأثيرها كان محدوداً . وهذا يعكس الاستخدام غير الكامل وغير الفعال لتكنولوجيا المعلومات . وسنوضح ذلك من خلال دراسة تأثير تكنولوجيا المعلومات في القدرات التنافسية للمنظمة بالاعتماد على نموذج سلسلة القيمة لبورتر (Porter) ونموذج شولنتير (Schuitheis) .

---

<sup>1</sup> - رياض الخوالدة : أثر تكنولوجيا المعلومات في الإبداع التنظيمي ، رسالة ماجستير ، عمان ، الجامعة الأردنية ، 2005 ، ص 135 .

ثالثاً : تأثير تكنولوجيا المعلومات في أنشطة المنظمة التنافسية

( أ ) نموذج سلسلة القيمة (Value - chain) لبورتر (Porter) :

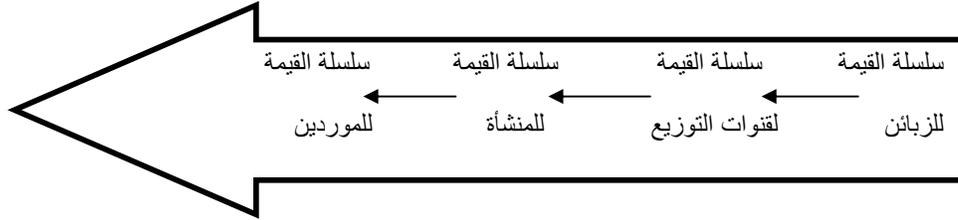
نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه (Porter) هو تكنيك ومنهج يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية والداعمة في المنشأة وذلك لمعرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة أيضاً . وتعتبر المنشأة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة التي تضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها<sup>(1)</sup> . تحليل قيمة كل نشاط يتطلب فهم وتحليل تكلفته ومتابعة التكلفة وتحديد مصادرها وذلك لارتباط هذا التحليل بقياس قيمة المخرجات من سلع وخدمات . وتحقق المنشأة أرباحاً عندما تكون قيمة المخرجات وهي حصة القيمة المضافة لكل الأنشطة أكبر من التكاليف التي تحملتها المنظمة نظير كل أنشطة سلسلة القيمة وكما هو واضح في الشكل رقم (5) .



شكل رقم (5)  
نموذج سلسلة القيمة لبورتر

<sup>1</sup> - زكريا الدوري الإستراتيجية : المناهج والسياسات والتطبيقات ، عمان ، دار اليازوري للطباعة والنشر ، 2007 ، ص 135 .

ويرى (Porter) أن نموذج سلسلة القيمة هو نظام صلات داخلية مترابطة (Interdependent Linkages) أي أن الطريقة التي تتم فيها تنفيذ نشاط واحد تؤثر بالضرورة في إنجاز الأنشطة الأخرى . ويفترض Porter أن من الضروري إنجاز أنشطة أو عمليات المنظمة بمستوى تكلفة منخفض بالمقارنة مع المنافسين أو بطريقة تقدم للمشتريين قيمة مضافة (Added Value) غير أن الهدف لا يمكن الوصول إليه إلا إذا أخذت الإدارة بنظر الاعتبار حقيقة أن سلسلة قيمة المنشأة هي جزء من نظام أكبر من الأنشطة يسمى نظام القيمة (Value System) . نظام القيمة يتضمن سلاسل القيمة للموردين والموزعين والمشتريين . فكما أن للمنظمة سلسلتها من القيمة فإن هذه السلسلة ترتبط أيضاً بسلسلة القيمة للموردين من طرف وسلسلة القيمة للمستفيدين أو الزبائن وغيرهم من طرف آخر . وكل سلسلة للقيمة لها مدخلاتها كما هو واضح وعملياتهم ، أي نظام تحويل المدخلات إلى مخرجات كما هو واضح في الشكل التالي (1) :



شكل رقم (6)

نظام وسلاسل القيمة

1 - خالد رأفت : نظم المعلومات في المنظمات المعاصرة ، القاهرة ، الإسكندرية ، 1993 ، ص 117 .

والمخرجات من سلع وخدمات تمثل القيمة الكلية المتراكمة من الأنشطة الداعمة والأنشطة الأولية حسب تصنيف النموذج . وينتج عن هذا الواقع ارتباط الميزة التنافسية للمنظمة بامتداداتها الأمامية والخلفية ، أي بسلسلة القيمة للموردين والأطراف التي تغذي المنشأة بعناصر المدخلات وسلسلة القيمة للزبائن والمشتريين . أي الأطراف التي تتولى شراء أو توزيع أو تسويق منتجات وخدمات المنشأة .

### ( ب ) نموذج شولتيز وسمنر (Schulte's & Sumner)

يستند هذا النموذج على نموذج (Porter) لسلسلة القيمة لكن مع دمج وظائف نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات لدعم عمليات وأنشطة المنشأة . ومن الواضح أن تكنولوجيا المعلومات لا تساهم فقط في تنفيذ الأنشطة ذات القيمة ، وفي خلق التعاضد الداخلي بينها وإنما تقوم أيضاً بنسج علاقات وارتباطات المنشأة بالموردين والزبائن والأطراف الأخرى المستفيدة من المنشأة<sup>(1)</sup> .

وتظهر تفاصيل نموذج شولتيز (Schultheis) في الشكل رقم (7) حيث تظهر نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات والدعم المباشر الذي تقدمه للمنشأة في استخدام مواردها ، واستثمار قدراتها و تنفيذ عملياتها بكفاءة وفعالية . إن قدرات تكنولوجيا المعلومات في تغيير طبيعة الصناعة التي تعمل منها المنشأة وتنافس لا حدود لها ، وتستطيع تكنولوجيا المعلومات أن تؤثر في إنتاج السلع والخدمات ، واستثمار الموارد وفي كل أبعاد اقتصاديات الإنتاج. لذلك فإن أهم شيء يجب أن يكون في ذهن الإدارة هو كيفية العمل نحو تحقيق تكامل بين تكنولوجيا المعلومات وأنشطة الأعمال والمنظمة وذلك بهدف إنجاز الأهداف المتوقعة من تكنولوجيا المعلومات .

<sup>1</sup> - Basi , R.S :Administration Dedication -Making A contextual Analysis Management Decision Vol , 36 , No 3 , 1998 , P160 .

وهذا أيضاً يعني تغيير جذري في المهارات ، الوظائف ، وعمليات الرقابة والسيطرة التنظيمية .



شكل رقم (7)

نموذج سلسلة القيمة لشولتيز

Source: Basi , R.S :Administration Dedication -Making A contextual Analysis Management Decision Vol , 36 , No 3 , 1998 , P160 .

يلاحظ من الشكل أعلاه أن الدعم الذي تقدمه تكنولوجيا المعلومات للمنشأة يشمل كل من الأنشطة الرئيسية والداعمة . فعلى مستوى الإدارة والتنظيم تقدم تكنولوجيا المعلومات أدوات ونظم وتقنيات متنوعة لا تقتصر فقط على نظم أتمتة المكاتب وإنما تشمل كل أنواع نظم المعلومات الإدارية المحوسبة بما في ذلك نظم وتقنيات الذكاء الصناعي . وينسحب هذا الدعم على وظائف المنشأة من إنتاج وشراء وتسويق ... الخ . إلى جانب اندماج تكنولوجيا المعلومات في أنشطة تخطيط ورقابة الإمدادات الداخلية من عناصر

المدخلات المختلفة وتخزينها لتلبية احتياجات التصنيع ودعم أنشطة تسويق وتوزيع المنتجات والخدمات بما يحقق أعلى عائد ممكن للمنشأة<sup>(1)</sup> .

على هذا الأساس ، يبدو نموذج بورتر (Porter) والتطوير الذي ساهم به كل من شولثيز وسمنر (Schultheis & Sumner) لهذا النموذج من خلال تحليل طريقة عمل تكنولوجيا المعلومات ونوع تأثيرها على أنشطة وعمليات المنشأة إطاراً نظرياً مناسباً لدراسة تأثير تكنولوجيا المعلومات في المنشأة الاقتصادية . لكن المشكلة الكبيرة التي تواجه الإدارات الحديثة هو في طريقة قياس هذا التأثير . ففي السابق وبسبب الحدود الضيقة لتكنولوجيا المعلومات فإن نطاق تأثير تكنولوجيا المعلومات في مجالات الإنتاج أو التسويق يمكن تحديدها باستخدام طرق التحليل المالي التقليدي وغيرها . لكن كيف يمكن تحديد ونمذجة هذا التأثير إذا أخذنا بنظر الاعتبار كل مكونات وعناصر نموذج بورتر (Porter) وإذا أدخلنا بحساب المتغيرات مساهمة أدوات نظم تكنولوجيا المعلومات في تحقيق القيمة للأنشطة والعمليات الرئيسية والداعمة بما في ذلك احتساب قيمة المعارف والمهارات للموارد البشرية ، ودرجة كفاءة وفعالية الإدارات التي تستخدم نظم تكنولوجيا المعلومات<sup>(2)</sup> .

ثم كيف يمكن مقارنة مزايا تكنولوجيا المعلومات بتكاليفها إذا كانت عناصر المنافع والتكاليف متغيرة طول الوقت حيث يكون من غير المناسب استخدام أدوات التحليل طويلة الأجل . لا تستطيع أدوات القياس والتقييم التقليدية تحديد قيمة التكاليف والمنافع غير المنظورة التي تزداد أهميتها في حياة المنشأة الاقتصادية الحديثة .

---

1 - زكريا الدوري : مصدر سبق ذكره ، ص 180 .  
2 - رياض الخوالدة : مصدر سبق ذكره ، ص 220 .

وأخيراً ، لا نستطيع بسبب شمولية وتنوع متغيرات نموذج سلسلة القيمة والتكاليف من وضع تحديد دقيق لدرجة تأثير تكنولوجيا المنشأة في عمليات وأنشطة المنشأة التي تضيف قيمة متراكمة ومتنوعة تظهر بشكل منتجات أو خدمات منافسة وذات قيمة إجمالية أكبر من قيمة منتجات وخدمات المنافسين في الصناعة أو السوق .

لذلك تسعى هذه الدراسة إلى محاولة للحاق بتحليل الأثر المتحرك الذي تتركه تكنولوجيا المعلومات وتجدهه بأساليب وطرق مختلفة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المنشأة الاقتصادية . وتطمح الدراسة أن ينفذ المنهج الجزئي في نمذجة العلاقة الإيجابية بين تكنولوجيا المعلومات واستخدام الموارد في المنشأة . إن الفائدة التي قدمها نموذج بورتر (Porter) لهذه الدراسة هي الهيكل النظري الذي ساعد على التقاط العلاقة المهمة بين تكنولوجيا المعلومات واقتصاديات الإنتاج والتسويق في سياق مساهمتها في تكوين القيمة المضافة والاستخدام الأمثل للموارد ، كما تظهر في النموذج الأصلي وبصورة خاصة في تصنيف بورتر (Porter) للأنشطة الرئيسية التي تتوزع تحديداً على أنشطة الإنتاج وتسويق السلع أو الخدمات .

# الفصل الثالث

إدارة المعرفة تأطير فكري ومفاهيمي

المبحث الأول : المعرفة المفهوم والخصائص  
والأنواع

المبحث الثاني : إدارة عمليات  
واسـتراتيجيات

المعرفة

المبحث الثالث العلاقة بين المعرفة والأداء  
التنظيمي

## المبحث الأول

### المعرفة المفهوم والخصائص والأنواع

#### أولا : مفهوم المعرفة وأهميتها :

أطلق كثير من المفكرين والباحثين على العصر الحالي بعصر المعرفة أو عصر ثورة المعرفة بعد أن تداخلت أنواع المعرفة ومجالاتها في جميع الجوانب الحياتية المعاصرة وتعد المعرفة في ظل التوجهات الفكرية المعاصرة على إنها المادة الفاعلة لتوليد الثروة الصافية لمنظمة الأعمال ويشير (Harris and Henderson) إلى أن المعرفة تشكل احد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات Signals وتتدرج إلى البيانات (Data) ثم إلى المعلومات (Information) ثم إلى المعرفة (Knowledge) ثم إلى الحكمة (Wisdom) التي تعد أساسا فاعلا للابتكار (Innovation) ويتضح أن المعرفة الفاعلة والسليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع والابتكار . (1)

ويشير مفهوم المعرفة للدلالة على إنها رأس مال فكري وقيمة مضافة ولا تعد كذلك إلا إذا اكتشفت واستثمرت من المنظمة وحولت إلى قيمة لخلق الثروة من خلال التطبيق فالمعرفة هي معلومات مفهومة قادرة على دعم الفعل في ما يكون الفعل والعمل تطبيقا لها وأشار (Clark) إلى أن المعرفة هي القوة في منظمات الأعمال اليوم وهي المفتاح لحل مشاكل الأعمال الغامضة وتناول (Howell) مفهوم المعرفة من زاوية التفوق المعرفي الذي عد الطريق الوحيد للتميز من خلال الموجودات الفكرية لكن اليوم ليست المعرفة هي التي تنطوي على القوة بل هي القدرة على استعمال التقنية لربط

1- Harris and Handerson : operation Management , New Jersey , U.S.A, MC-Gnaw – hill, Year . 2000 , p. 180 .

أجزاء لا تحصى من المعلومات بطريقة مفيدة ويرى (باجات) أن المعرفة يجري ابتداعها أو إعادة بنائها أو تغييرها من أجزاء معلومات ذات الصلة وغير ذات الصلة إلى درجة أن المعلومات تتمتع بالنوع الصحيح من الإشارات التي تكون مساعدة على تكوين المعرفة في ذهن المتلقي هذا التعريف نراه يعكس وجهة النظر لـ (Zack) أن المعرفة ليست شيئاً ثابتاً بل هي متغيرة سواء كانت في الأساليب والطرق أو ما يمتلكه الأفراد من معلومات تنعكس على طريقة أداء الأنشطة التي يمارسونها بشكل واضح وبالاجتهاد ذاته ذكر (Rose) في إحدى مقالاته "إن الملك المسيطر على المصدر الرئيس للميزة التنافسية هم الأشخاص وليس المنظمة" (1)

وأشار (Ackerman) إلى أن المعرفة تتضمن عوامل بشرية (Human) وعوامل غير بشرية وغير حية (Inanimate) مثل الحقائق (Truth) والمعتقدات (Beliefs) والرؤى ووجهات النظر (Perspectives) والمفاهيم (Concepts) والأحكام (Judgments) والتوقعات (Expectations) والمناهج (Methodologies) والمهارات (Skills) والبراعة (Know-How) .

أما (Kamocho) فيرى أن المعرفة تبدو شيئاً ما يصعب رؤيته والتعبير عنه لذا تكون المعرفة كامنة بطبيعتها وإنما عمليات بشرية ديناميكية توجه المعتقد نحو الواقعية وبهذا الخصوص يحدد التفاعل الاجتماعي بين أعضاء المنظمة في البحث عن المعرفة الجديدة لانجاز العمل بأفضل الطرائق التي يمكن استخدامها لديمومة الاتصال . (2)

1 - Howell, : Knowledge Management (Business Growth Strategies), England, 2001, p. 195.

2 - صلاح الدين الكبيسي وسعد زناد درويش : إدارة المعرفة أسس حديثة ، دار الكتب المصرية، 2004 ، ص 125 .

أن ما جرى عرضه من مفاهيم للمعرفة كثيرا ما تتشابه او تتداخل مع مفاهيم أخرى للمعرفة إذ إنها تتميز عن البيانات والمعلومات بنظريتين مختلفتين : (1)

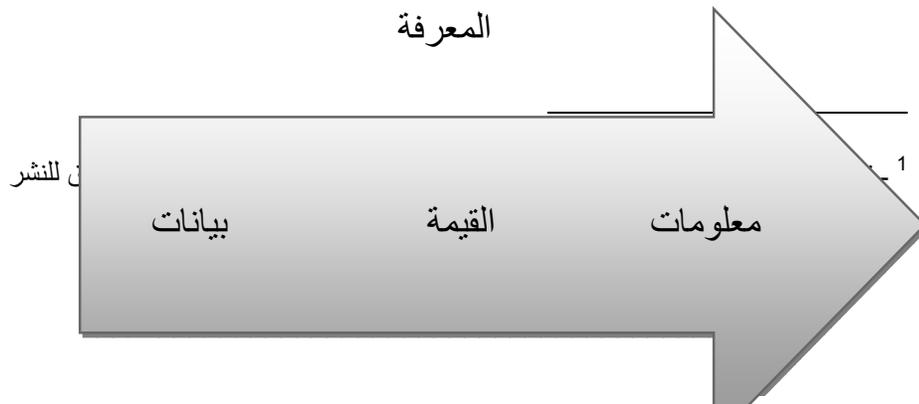
1. النظرة البسيطة : والتي تعد المعرفة في المستوى الأعلى من الهيكلية ثم المعلومات في المستوى الوسطي وأخيرا البيانات في المستوى الأدنى وبهذا فهي أغنى من الاثنتين وأعلى قيمة .

2. النظرة الأعمق : التي تعرف المعرفة بأنها الاعتقاد المبرر للعلاقات حول المفاهيم ذات العلاقة ضمن إطار معين فالمعرفة تساعد في إنتاج المعلومات من البيانات أو المعلومات ذات القيمة الأكبر من معلومات اقل قيمة وهذه المعلومات تسهل الأفعال .

والشكل (8) يظهر العلاقة بين البيانات والمعلومات حيث تظهر البيانات ذات قيمة صفر أو واطئة في اتخاذ القرارات أما المعلومات فلديها قيمة اكبر من البيانات كما أن أنواعا مختلفة من المعلومات تكون لديها قيم مختلفة .

### شكل رقم (8)

#### العلاقة بين البيانات والمعلومات





المصدر/ نجم عبود نجم : إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 ، ص 160

ويرى (Daft) أن أهم اختلاف أساسي بين المعرفة وكل من البيانات والمعلومات هو دور الإنسان في بناء المعرفة وللتوضيح أكثر فإن الكتب تحتوي على المعلومات ولكنها تتحول إلى معارف حالما يقرأها شخص ما ويستوعب المعلومات لكي تصبح معرفة جديدة يكتسبها إلى رصيده الثقافي والمعرفي والجدول (1) يعطي تعريفا مبسطا للمعرفة من خلاله يمكن استخلاص أن البيانات تتحول إلى معلومات والمعلومات بالنهاية تتحول إلى معرفة من خلال البيئة المحيطة ومن هذه البيئة المعرفية يجري اتخاذ القرارات ولكن عمليات تحويل البيانات إلى معلومات والمعلومات إلى معرفة ليست بهذه البساطة كما هو معروف ومع ذلك فإن ما يهمنا هو وجود علاقة عضوية متداخلة بين البيانات والمعلومات والمعرفة . (1)

وقد أكدت أدبيات الإدارة على كون المعرفة عاملا حاسما في النجاح التنافسي للشركات فقد أشار كل من (Drucker) (Holsapple Joshi) إلى أن المعرفة من أكثر الموارد أهمية لتحقيق الميزة التنافسية وتعزيز الأداء التنظيمي ويرى (Alter) أن المعرفة هي مزيج من مواهب ، أفكار ، قواعد ، وإجراءات تقود الأفعال والقرارات في حين نظر إليها (Don et al) بوصفها أشياء يمكن تخزينها ومعالجتها وكعملية لتطبيق

1 - نجم عبود نجم : مصدر سبق ذكره ، ص 165 .

الخبرة ويرى (Smith) انه يجب اسر المعرفة ،تفسيرها ونقلها بطريقة ما ليتم استثمارها في خدمة المنظمة بصرف النظر عن الغرض الأساسي للأفراد عند جمعهم للمعلومات .(1)

والمعرفة تتضمن خلق نموذج أصلي أو اتجاه يمكن تطبيقه مع درجة من المعولية والقابلية للتنبؤ في محتوى خاص ويرى (Blair) أن المعرفة عملية محيرة ومعقدة تتطلب من الأفراد عمل أحكام جيدة مستندة إلى التجارب السابقة وفهم النماذج والمنظمات الرائدة اليوم تعلم بصورة أكثر من السابق أن معرفة عاملها هي الموجودات الأساسية والتي هي أثمن من الموجودات المادية التي يمكن إحلالها بسهولة اكبر في الوقت الحاضر ويسير (Daft) على النهج نفسه فيرى أن المورد الاقتصادي الأساسي لم يعد رأس المال ، العمل أو الموارد الطبيعية ولكن المعرفة هي الأساسي ويؤكد انه في اقتصاد اليوم أن الضمان الأكيد لدوام الميزة التنافسية هي المعرفة .(2)

ومن خلال المفاهيم التي وردت حول مفهوم المعرفة فانه من الصعوبة وضع مفهوم موحد وجامع وشامل لها بسبب اختلاف النظرة إليها والنتيجة من اختلاف المدارس الفكرية التي تبنتها ومع ذلك يمكننا طرح مفهوم المعرفة فالباحث يعرفها على إنها " الإمكانات المعلوماتية والمعرفة الظاهرة والضمنية التي تحصل عليها المنظمة من اجل بناء رؤيتها الإستراتيجية عن طريق الخبرات ، القدرات البيانات ، الحقائق ، القيم ، التوقعات ، الاتصالات ، مهارات ، الثقافة التنظيمية" .

1 - يوسف احمد أبو فارة : العلاقة بين المعرفة والأداء ، المؤتمر العلمي الرابع الجامعة الزيتونة،

عمان ، الأردن ، 2004 ، ص 35 .

2 - يوسف احمد أبو فارة : مصدر سبق ذكره، ص 45 .

ومن خلال الاستعراض المنهجي العام لمفهوم المعرفة في ما يأتي مجموعة من التعاريف التي وضعها المفكرون والباحثون التي يمكن تلخيصها بالجدول (1) :

### جدول (1)

#### تعريف المعرفة بحسب منظور عدد من الباحثين وفق تسلسل زمني

المفهوم	الباحثون
موجودات غير ملموسة مثل القيم، والصورة، الذهنية للمنظمة، الحدس والاستعارات والتصورات والتي تشكل أهم الموجودات التي ينبغي الاهتمام بها لأنها تشكل قيمة مضافة للعمليات التي تقوم بها المنظمة .	Nonaka E Takeuchi ) (1995 : 51)
معمل العمليات العقلية العقلية العليا من إدراك، وتعلم تفكير، وحكم يصدر من الشخص عند تفاعله مع عالمه الخاص والعام .	(الخفاجي، 1996، 4)
معلومات مضافا إليها الروابط السببية التي تساعد في جعل هذه المعلومات مفهومة .	(Sarvary ,1999:95)
معلومات عن الزبائن، قاعدة للبيانات المهنية، نماذج للتحليلات والحلول الناجحة للتعامل مع المشكلات إلى جانب المعرفة التخصصية للمنظمة .	(العنزي 2001:128)
المعرفة فهم مجرب يقود إلى اعتقادات تنبؤية اشتقت من البيانات والمعلومات تسمح لإظهار التفسيرات الجديدة ذاتها أو النظرة للعالم الذي من حولنا .	(Mort, 2001:223)
مجموعة معان ومفاهيم ومعتقدات وتصورات ذهنية للإجابة عن تساؤلات الفرد مشبعة طموحاته ومحققه إبداعاته لما يريد أن يعرفه .	(محجوب ، 2002:20)
وعي وإدراك أو تالف يجري الحصول عليه من الخبرة أو التعلم .	Johnson E Scholes, ) (145:2002)
تعد المعرفة والذكاء الموجود رقم واحد في أية منظمة أعمال فهما المواد الخام لما تنتجه وتبيعه إذ تكمن القيمة الحقيقية لها في نقل المعرفة إلى واقع وتحقيق أداء متفوق ومقدرة تنافسية .	(العنزي : 2002:162)
مجموعة من المهارات والقابليات التي يستعملها الأشخاص لحل مشكلة وتعتمد المعرفة على البيانات والمعلومات وترتبط بالأفراد دائما وهي تبني على توقعاتهم حول السبب .	(Zotto, 2003:30)
هي ليست فقط عملية النقاط البيانات ومعالجتها وتفسيرها لتكون معلومات مفيدة وإنما هي كل ما يتعلق بخبرات المؤسسة التي يمكن الاشتراك بها مع أية جهة .	(أبو فارة ، 2004 : 3)
عبارة عن خلق القيمة عن طريق زيادة الموجودات غير الملموسة .	Salojarvi, Furu E Sveiby :65 , 2005
أنها كل شيء ضمنى أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لاتخاذ قرارات صائبة .	(الكبيسي ، 2005 : 12)
مجموع الخبرات والقيم والمعلومات البيئية التي تساعد في تقويم ودمج الخبرة والمعلومات الجديدة وربما أن المعرفة لا توجد في الوثائق والمستودعات فقط بل أنها تصبح مجسدة في أذهان الناس عبر الزمن وتبرهن من خلال أفعالهم وسلوكياتهم .	Al-Alawi et al , ) (2007: 22)
الاستفادة الكلية من المعلومات والبيانات المصحوبة بالمهارات المحتملة للأفراد	Pathirage et al , ) (2007: 11)

وكفاءاتهم وأفكارهم وحدهم والتزامهم ودوافعهم وتحفيزهم .	
المزيج السائل من الخبرة والقيم والمعلومات السبابة والرؤى الخبيرة التي تقدم إطاراً لتقويم وتقرير الخبرات والمعلومات الجديدة .	(نجم ، 2008 : 26)

وتبرز أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال ليس بالمعرفة ذاتها وإنما بما تشكله من إضافة قيمة لها أولاً وبالذات الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة والذي بات يعرف باقتصاد المعرفة (Knowledge Economy) والذي يتم التأكيد من خلاله على رأس المال الفكري والتنافس من خلال القدرات البشرية ثانياً فإنها الموجد رقم واحد في منظمات الأعمال ويأتي ذلك عن طريق تحديد ما يحتاجه السوق الحالي والمحتمل؟ وبماذا يرغب الزبائن؟ وما مستوى المنافسة؟ وهذا بحد ذاته يعد السبب الرئيس الذي حفز العديد من المنظمات العالمية إلى زيادة إنفاقها على إدارة المعرفة من (2) مليون دولار عام (1999) إلى (12) مليون دولار عام (2003) .<sup>(1)</sup>

ويمكن أن تحدد أهمية المعرفة بالنقاط الآتية : (2)

1. أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصاميم والهياكل أكثر مرونة .
2. أتاحت المعرفة المجال للمنظمة للتركيز على الأقسام التي تبعد أكثر وتحفز الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها .
3. أسهمت المعرفة في تحويل المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال ولتواجه التعقيد المتزايد فيها .

1 - سعد العنزي : مضمون ومبادئ نظرية رأس المال البشري في ظل إدراكات القيمة الاقتصادية،

مجلة العملية الاقتصادية والإدارية ، جامعة بغداد ، العدد 42 ، ص 125 .

2 - سعد العنزي : المصدر السابق نفسه ، ص 135 .

4. يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة .

5. ترشد المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم .

6. تعد المعرفة البشرية المصدر الأساس للقيمة .

7. المعرفة حركت الأساس الحقيقي لكيفية خلق المنظمة وتطورها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانية .

8. المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها .

ويشير ( Helfat & Raubitschek ) إلى أن المنتجات التي تعتمد على المعرفة التنظيمية (الظاهرة والضمنية) يمكن أن تؤدي إلى ميزة تنافسية ومن ناحية أخرى وصف (Duffy) إن إعادة استخدام المعرفة يقلل من الكلفة بفاعلية ويزيد من سرعة إبداع المنتجات الجديدة وان تقليل الكلفة وسرعة الإبداع هي أيضا من أولويات الميزة التنافسية .

ولهذا تعد المعرفة ميزة تنافسية للمنظمات وان البقاء تنافسيا هو معركة مستمرة لكل المنظمات في بيئة عمل اليوم وان تطوير الميزة التنافسية والسيطرة على تلك الميزة هو أمر حاسم للنجاح وكما إن مشاركة المعرفة الكفوءة هي طريقة مهمة لرفع المقدرات الجوهرية وكسب الميزة التنافسية وتعزيز الأداء المنظمي . (1)

ويمكن تمثيل أهمية المعرفة من خلال ما يأتي : (2)

1 - محمد مرعي : إدارة المعرفة والكفاءات المؤسسية ، ودورها في تعزيز جودة العمل، المؤتمر العالمي الثقافي ، مجلة العلمية التطبيقية ، عمان ، الأردن ، 2006 ، ص 265 .  
2 - محمد يوسف : دور المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي ، اليازوري للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، 2010 ، ص 210 .

1. تمثل المعرفة قوى إستراتيجية كبيرة في عالم الفكر المتقدم بصورة خاصة كما أنها تشكل ميزة إستراتيجية في أي مكان في الأمد البعيد في مجال الإدارة والتقنيات الإدارية . وهذا يعني أن المعرفة من أهم الموارد قياسا بالموجودات المالية والمادية وذلك لتأكيدا على عنصر تحقيق البقاء والتنافس وفي بداية القرن الحادي والعشرين أصبحت المعرفة المورد التنظيمي الذي يحقق التحدي الحاسم للمنظمات .

2. تولد المعرفة أفكار جديدة تتمتع بمستوى عال من الجودة وامتلاك القوة على التكامل بين مكونات مختلفة من الأفكار للوصول إلى الأهداف المنشودة .

واستنادا لما تقدم توضح أهمية المعرفة من كونها قوة إستراتيجية ومصدرا لتحقيق الأرباح وخلق الميزة التنافسية واستمرار المنظمة وديمومتها بوتيرة عالية .

## ثانيا : خصائص المعرفة

للمعرفة خصائص وسمات تميزها عن النشاطات الأخرى وقد تشعبت خصائصها تبعا لاختلاف وجهات النظر التي يحملها المهتمون والباحثون في هذا المجال ولإفادة المتوقعة منها فقد حدد هذه الخصائص بالاتي : (1)

1. المعرفة تصاغ في عقول الأفراد بالتجربة وتحصل نتيجة تعلمهم باستمرار .

2. مشتركة بين الفئات والمجتمعات بواسطة الخبرات المشتركة .

---

1 - غسان العمري والعلي : إدارة المعرفة في العالم العربي ، المؤتمر العلمي الدولي لجامعة الزيتونة ، عمان ، الأردن ، 2004 ، ص 250 .

3. تنتقل ضمنا أو بشكل صريح وكل فرد أو مجتمع يمتلك مقدارا من المعرفة العامة والمعرفة الخصوصية كما إن كل مهارة تتضمن معرفة ذات خصوصية مرتبطة بها .

4. حيوية لاستمرارية إدارة وتطوير وحداتها وتتطلب كلفة كبيرة للاكتساب وتصبح أثمن عندما تكتسب ومن الصعب فهمها وترويضها وتقويمها وصيانتها واقتسامها .

5. قد تنتهيا لنوع معين من الأعمال ولا تتوفر لنوع آخر وينبغي المحافظة عليها لمنع استنساخها من بقية المنظمات واحتفاظ المنظمة بمعارف أعضائها للرجوع إليها عند تركهم العمل فيها .

6. المعرفة الجديدة تبتكر من الموقع نفسه الذي توقفت عنده المعرفة القديمة.

وأشار العالم الإداري (Winch Schneider)<sup>(1)</sup> إلى أن ما يميز المعرفة هو (اللاملموسية القياسية) (Standardized Intangibility) إذ إن المعرفة كمنتوج غير ملموس ماديا بدرجة كافية يحد من المتاجرة بها كسلعة ولكنها قياسية بدرجة كافية للسماح بالتنافس بها لذا يجري المتاجرة بها على نطاق واسع وان هذه اللاملموسية القياسية هي محور اهتمام المنظمات المعتمدة على المعرفة واهم هذه الخصائص هي :<sup>(2)</sup>

1. التراكمية : المعرفة تظل صحيحة وتنافسية في اللحظة الراهنة لكن ليست بالضرورة إنها تبقى كذلك في مرحلة قادمة وهذا يعني أن المعرفة متغيرة ولكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة .

<sup>1</sup> - Winch and Schneider, : Knowledge management and Growth, Journal of Knowledge Management, Vol. 9, No. 2, 2005, P.160 .

<sup>2</sup> - العنزي نجم حسين : اثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة ،مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية ، جامعة بغداد ، المجلة 8 ، العدد 28 ، ص 155 – 191 .

2. **التنظيم** : المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها وانتقاء الجزء المقصود منها .

3. **البحث عن الأسباب** : التسبيب والتعليل يهدفان إلى إشباع رغبة الإنسان إلى البحث والتعليل لكل شيء وإلى معرفة أسباب الظواهر لأن ذلك يمكننا من أن نتحكم فيها على نحو أفضل .

4. **الشمولية واليقين** : شمولية المعرفة لا تسري على الظواهر التي تبحثها فحسب بل على العقول التي تتلقاها ، فالحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها وهي قابلة لأن تنتقل إلى كل الناس ، واليقينية لا تعني أن المعرفة ثابتة بل تعني الاعتماد على أدلة مقنعة ودامغة لكنها لا تعني إنها تعلق عن التغيير .

5. **الدقة والتجريد** : الدقة تعني التعبير عن الحقائق رياضياً .

ويضيف (Housel & bell) خصائص مهمة للمعرفة ، هي : (1)

1. **أمكانية توالد المعرفة** : الأفراد المبتكرون (المبدعون) الذين يملكون خصوبة ذهنية قادرة على توليد المعرفة الجديدة واستدامة الابتكار في المنظمة .

2. **أمكانية انحدار المعرفة** : إذا لم تخزن وتسجل المعرفة فإنها إما تموت مع موت الفرد ، أو إنها تنحدر من خلال إحلال معارف جديدة محل القديمة.

1 - نجم عبود نجم : مصدر سبق ذكره ، ص 183 .

3. **أمكانية امتلاك المعرفة** : اغلب المعارف ذات القيمة العالية تزيد من ثروات المنظمات ، فلا بد من أمساكها وحجزها ، والبعض الآخر من المنظمات تحول المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية (الملكية الفكرية) .

4. **أمكانية تجذر المعرفة بالأفراد** : ليست كل المعرفة هي ظاهرة ومنظورة فالكثير من معرفة المنظمة يجري الاحتفاظ بها في عقول أفرادها كإمكانات ذهنية قابلة للتحويل إلى معرفة ظاهرة ومثالها في المستشفيات يجري الاحتفاظ بخبرة الأطباء والجراحين لمدة طويلة كمعرفة ضمنية والقليل منها مدون .

5. **أمكانية خزن المعرفة** : أن المزيد من المعرفة يجري خزنة خارجيا مثل الورق ، الأشرطة ، وسائل الخزن الالكترونية الحديثة .

6. **أمكانية تصنيف المعرفة** : فضلا عن المعرفة الضمنية والظاهرة هناك إمكانية تصنيف المعرفة العملية التي تتعلق بكيفية عمل الأشياء ومعرفة المهارة ، وتتعلق بكيفية عمل الأشياء في المنظمة بطريقة ذات قيمة ومعرفة الأفراد ، مثل الحدس والرؤية والعلاقات في العمل ... الخ .

7. **وهناك خاصية أخرى هي ، عدم نضوب المعرفة** : أي عدم نفاذها بسبب الاستهلاك أو الاستخدام وهذه خاصية تميز المعرفة عن الموارد المادية التي تنضب بالاستخدام والاستهلاك ... فالمعرفة تنتقل من فرد إلى آخر وتظل موجودة ويمكن أن تتجدد وتتطور حسب الظروف .

**ثالثا : أنواع المعرفة**

للمعرفة تصنيفات مختلفة ومتعددة ، إلا إن الشائع في الأدبيات والأكثر استخداماً نوعان هما المعرفة الظاهرة (Explicit Knowledge) وتسمى أيضاً الواضحة ، الصريحة ، والمعرفة الأخرى هي الضمنية (Implicit Knowledge) وفي مسح أجراه (الكبيسي) لأنواع المعرفة للمدة بين عامي (1994, 2000) لاحظ وجود (25) نوعاً من المعرفة ، إلا أن أكثر الأنواع شيوعاً هي المعرفة (الظاهرة والضمنية) ، إذا استخدمت الأولى (15) مرة والثانية (17) مرة ، أما الأنواع الأخرى فذكرت بحدود ضيقة بين حد أعلى (4) وحد أدنى (1) لذلك فقد صنف المعرفة إلى : (1)

1. **المعرفة الظاهرة** : هي معرفة رسمية أو نظامية والتي يمكن تحويلها إلى رموز وتدوينها وتقديمها إلى آخرين في وثائق أو تعليمات عامة .

2. **المعرفة الباطنية (الضمنية)** : غالباً ما يكون من الصعب وضعها في كلمات وتكون قائمة على الخبرة الشخصية وعلى الأحكام المبينة على التجربة العملية والحدس كما إنها تتضمن الخبرة والمهارة والبصيرة والممارسة والحلول الإبداعية والتي يكون من الصعب توصيلها وإعطائها للآخرين .

كما قدم (العنزي) تصنيفاً أوسع للمعرفة ، حيث صنف إلى خمسة أنواع تناول فيها مستويات المعرفة داخل العقل البشري وهي : (2)

### 1. المعرفة الإدراكية (Cognitive Knowledge)

1 - صلاح الدين الكبيسي : إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، 2003 ، ص 282 .  
2 - سعد العنزي : رأس المال المعرفي بين النظرية والتطبيق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد ، المجلد الحادي عشر ، العدد 35 ، بغداد ، ص 232 .

في ضوء مفهومه لهذا النوع من مستوى المعرفة الذي أساسه قاعدة معرفة ماذا (Know-what) ، وتتجلى هذه المعرفة بالبراعة الفائقة حول قواعد تهذيب السلوك وضبطه في إطار ما يحققه الفرد عبر البرامج التدريبية الواسعة ، والتعليم المستمر ، والتعليم المهني في الحصول على الشهادات العلمية .

## 2. المهارات المتقدمة (Advanced Skills)

وتعرف هذه المهارة بقاعدة معرف كيف (Know-How) ، والتي يمكن أن تتحقق من عملية تحويل تعلم النظريات والمفاهيم المطروحة في البحوث والدراسات إلى واقع تطبيقي ملموس وبالتالي يمكن عد هذه المعرفة أفضل قيمة مقبولة في خلق مستوى المهارة المهنية للفرد .

## 3. فهم الأنظمة (Understanding Systems)

وهذه قاعدة معرفة لماذا (Know-why) من خلال التعمق في نسيج العلاقات السببية بين الأشياء والمواقف ،ويمكن أن يتحقق هذا المستوى من المعرفة من خلال التدريب المنهجي وصل المهارات بحيث يساعد ذلك في التحرك بشكل ابعده نحو انجاز المهارات التي تفيد في معالجة المشكلات المعقدة .

## 4. الإبداع المحرك ذاتيا (Self- Motivated Creativity)

ويتحدد هذا المستوى بقاعدة رعاية الأفراد – لماذا (Care- why) ،وتتناول هذه المعرفة حالات الاستعداد والدافعية بغرض التكيف مع النجاح ،الفرد ذو الاندفاع العالي ،والفرق المبدعة ،والجماعات المتماسكة أحيانا تتعطل جهودهم بسبب قلة التخصيصات المالية مثلا ،وهذا يعني انه بدون

الإبداع المحرك ذاتيا قد تخسر المنظمة الإفادة من مصاريف رأس المال الفكري مع التغييرات التي تحدث في الظروف الخارجية .

#### 5. معرفة التالف الاجتماعي :

وتعني تلك القابليات المتطورة لمديري المنظمات التي يتمتعون بها في خلق الصفات الضرورية لتحقيق اندماج الأفراد في فرق مبدعة وجماعات متماسكة وشبكات عمل تهدف الوصول إلى بناء رأس المال الاجتماعي (Soial Capital) وقد تعني في كثير من الأحوال ، أن المنظمة قد تخسر الكثير من الأموال بسبب سوء الإفادة من رأس المال البشري ، الناجم عن تدني معنويات العاملين فيها .

وأضاف أن هناك معرفة تسمى المعرفة الدفينة ( Tacit Knowledge ) ، وهي المعرفة التي من الصعوبة اكتشافها كونها متجذرة في أعماق حاملها ، وليس من السهولة الحصول عليها من قبل الغير ، إلا بالمناقشة والحوار والمصارحة ، فضلا عن رعاية صاحبها للوصول إليها .

وسوف يقوم الباحث بعرض تفصيلات توضيحية لطبيعة المعرفة الظاهرة والضمنية فضلا عن المعرفة الدفينة وكالاتي :

#### 1. المعرفة الظاهرة (Explicit Knowledge) :

هي معرفة نظامية هي معرفة نظامية يمكن ترميزها ، وكتابتها ، بصيغة وثائق ، ومن خلال نظم تقانه المعلومات ، وهي تتكلم عن معرفة حول "Know about" فالمعرفة الظاهرة هي معرفة تتسم بالوضوح والتحديد الدقيق ، ويعبر عنها بسهولة كما أنها تخلو من الغموض والإبهام ويمكن تفسيرها و تخزينها في قواعد البيانات وبذات الاتجاه أشار (Herschel) إلى إن المعرفة الظاهرة هي المعرفة التي يمكن التعبير عنها

رسميا "باستعمال نظام الرموز ولهذا يمكن إيصالها ونشرها بسهولة ،وقد عبر عنها بعض الباحثين بأنها معرفة رسمية ،قياسية ، مرمزة ، نظامية ،صلبة ،وقابلة للنقل والتعلم وتسمى المعرفة المتسربة لإمكانية تسربها إلى خارج الشركة ونجدها في أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونيا كما في براءات الاختراع ،حقوق النشر ،الأسرار التجارية" . (1)

علما أن المعرفة الظاهرة في المقابل متوافرة في الموجودات غير البشرية داخل المنظمة مثل الكراسات الخاصة بتلك المنظمة ، الوثائق ، قواعد البيانات . بينما المعرفة الضمنية تعتمد على خبرات الفرد والمعبر عنها بتصرفاتهم المتمثلة بتقويم المواقف ، وجهات النظر ، الالتزام والتحفيز ، وبما أن المعرفة الضمنية مرتبطة بالفرد فانه من الصعب جدا أن لم يكن من المستحيل صياغتها ، وعلى الرغم من ذلك يعد من الصعب جدا وجود انقسامات كبيرة بين المعرفة الظاهرية والضمنية ، فالمعرفة تفشل إذا ما تم الفصل بين الظاهرية والضمنية .

## 2. المعرفة الضمنية (Implicit) :

أول من أشار إليها العالم الهنكاري (Michael Polanyi) وعبر عنها بأنها موجودة في عقول الأفراد من خلال التجربة والأعمال ، وكانت قد ابتكرت هذه المعرفة من قبل العالم الطبي الهنكاري ( Awad E Ghaziri) ، فهي صيغة غير اعتيادية مرتبطة بالأشخاص ولها خصوصيتها في سياق وجذور الخبرات الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي ، وإذ تتضمن المعرفة الضمنية المهارات والحرف التي تتجسد بأشكال شتى فإذا ما احتضنت المنظمة هذه المهارات والحرف فستولد أحساسا منطوقيا لصنع القرارات ، فالمنظمات غالبا ما

1 - نجم عبود نجم : مصدر سبق ذكره ، ص 185 .

تجاهل في خزنها للوثائق الهوامش والتعليقات والملاحظات والتي تعد معرفة ضمنية معبر عنها ، لذا ستحوي الذاكرة التنظيمية على وفق المفهوم الصناعي على المعرفة الرسمية دون المعرفة غير الرسمية . (1)

واعتمد (Nonaka E Takeuchi) في تصنيف المعرفة على نظرية الموارد المعتمدة على القيمة إذ يصنفها إلى معرفة ظاهرة متمثلة بموارد المنظمة ومعرفة ضمنية غير ملموسة (القدرة والخبرة للمورد البشري) وهي تؤلف إحدى الدعائم الأساسية لبناء المقدرات الجوهرية للمنظمة ، وطبقا لوجهة نظر (Nonaka E Takeuchi) فإن هناك وجودا لعملية تحويل (Conversion Process) مستمرة للمعرفة من ضمنية إلى الظاهرة ثم إلى الضمنية بعملية تتضمن أربع مراحل هي : التقاسم والتجسيد والضم والدمج والتذويب ، ويمكن تلخيصها بالآتي . (2)

1. من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الضمنية وتسمى بالاجتماعية (Socialization) : والتي تتم من خلال التفاعل الاجتماعي ، والمشاركة بالمعرفة الضمنية بين الأفراد .

2. من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الظاهرة . ويطلق عليها بالتجسيد (Externalization) : وتتطلب صياغة المعرفة الضمنية وتفسيرها أو ترجمتها إلى صيغ يمكن فهمها أو إدراكها ، ومفهومها من قبل الآخرين .

3. من المعرفة الظاهرة إلى المعرفة الظاهرة . وتسمى بالدمج أو التوحيد (Combination) : والتي تتضمن تحويل المعرفة الظاهرة إلى

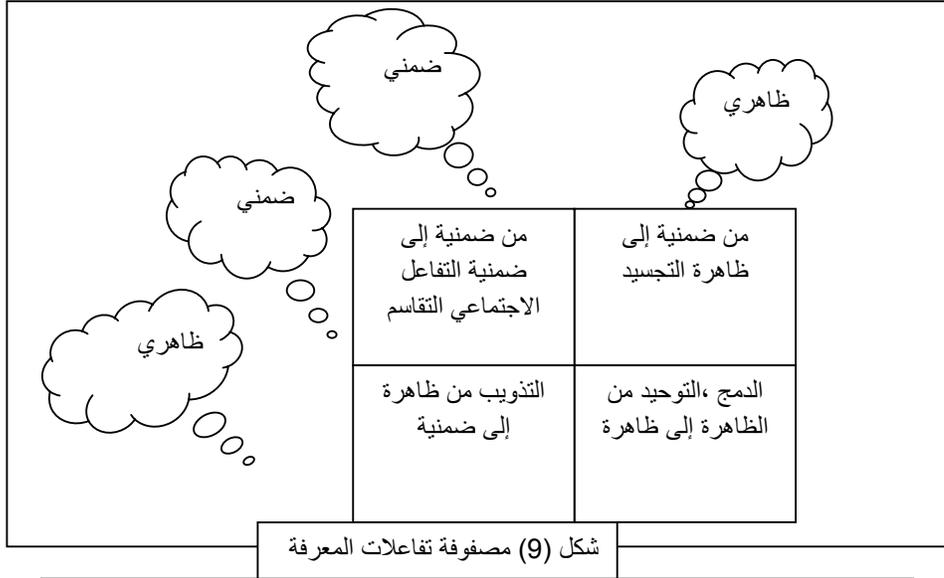
1 - مؤيد الساعدي : التعليم التنظيمي والذاكرة التنظيمية ، أطروحة دكتوراه إدارة المال، جامعة بغداد

، 2006 ، ص 167 .

2 - مؤيد الساعدي : مصدر سبق ذكره ، ص 170 - 175 .

مجموعات أكثر تعقيدا ضمن المعرفة الظاهرة من خلال الترابط مع مختلف المعارف الظاهرة مثل التصنيف ، التأليف الاندماج .

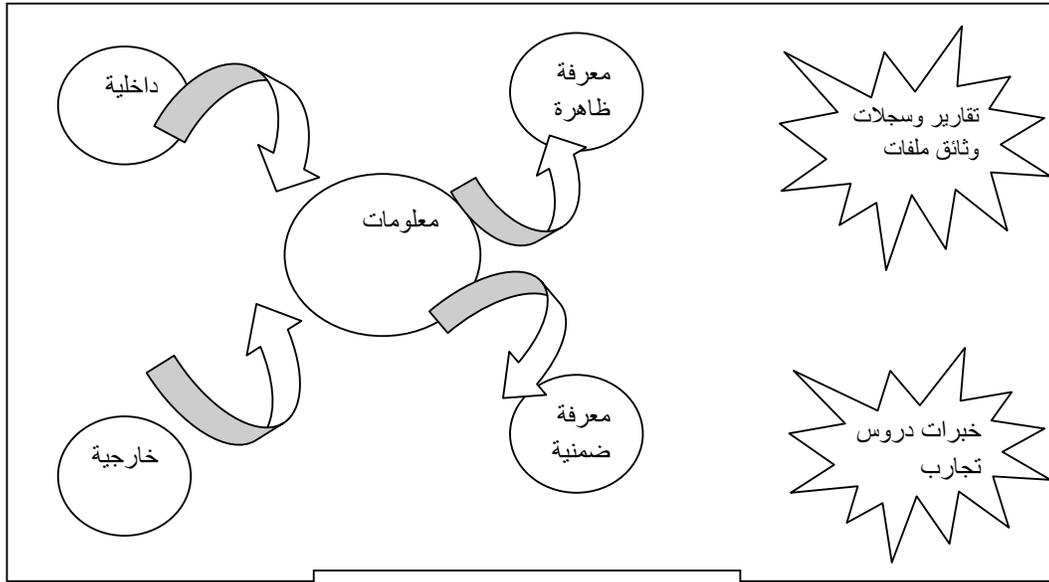
4. من المعرفة الظاهرة إلى المعرفة الضمنية ويطلق عليها بالتدوير (Internalization) : وهي دمج المعرفة التي خلقت حديثا ، مثل التعلم إذ يجري من خلالها توليد معرفة جديدة . ويظهر الشكل (9) الأبعاد الأربعة من خلال نوافذ مصفوفة تفاعلات المعرفة .



Source: Nonaka IE Takeuchi H, (1995), the knowledge – creating company, new yourk, oxford university press Inc.

أما (Koganurmath & Mallikarjun) فذكر أن المعرفة تقسم إلى تقسم إلى المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية ، فالمعرفة الظاهرة هي مخرجات ، مهام ، نشاطات يتم توثيقها بوصفها تقارير وقواعد بيانات وسياقات عمل ... الخ ، فيمكن الحصول عليها بسهولة وكذلك خزنها وإيصالها إلى الآخرين . أما المعرفة الضمنية (الصامتة) فهي المعرفة الموجودة لدى العاملين والتي يصعب الحصول عليها وإيصالها للآخرين ، وتتألف من الخبرات . المفاهيم ، والتجارب ، وهذا النوع من المعرفة لا

يمكن تحديد قيمتها الحقيقية المنظمة ما لم تطبق كمعرفة يستفيد منها العاملون ولا يمكن أن يكون لها قيمة أيضا ما لم تستخدم لمنفعة المنظمة . وكما موضح بالشكل (10) .



شكل (10) المعرفة الضمنية والمعرفة

Source :Koganurmath, ME Mallikarjun, Angadi, (2005), Knowledge Orgnization Systems; Tiss Case Study, University Librarian P.B No.8313, Deonar, Mumbai – 400088. P.3 .

وترى الدراسات الحالية أن الفائدة من كون المعرفة ضمنية تكمن في عدم إمكانية تقليدها من قبل المنافسين ، خاصة إذا كانت تشكل مصدرا لميزة تنافسية للمنظمة طبقا لهذه الخاصية . أما المعرفة الأخرى التي لا تكون مصدرا لميزة تنافسية للمنظمة ، فهي التي تكون أقل قيمة من وجهة نظر المنافسين ، كونها يسهل نشرها والوصول إليها من قبل المنافسين مستعينين بالاستخبارات التسويقية وبذلك تكون مكشوفة للجميع .

### 3. المعرفة الدفينة (Tacit Knowledge)

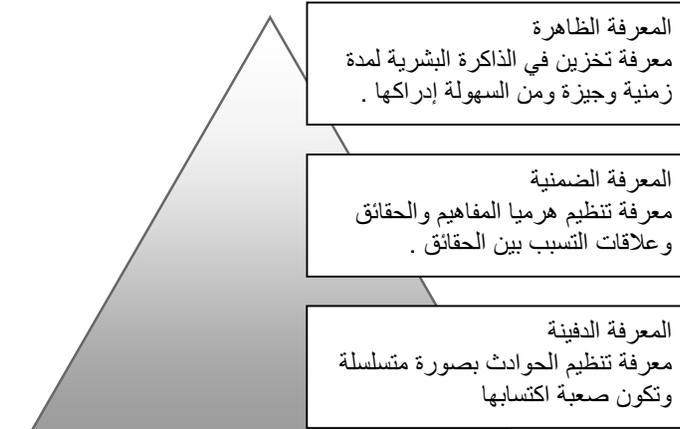
تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة ، وبشكل كبير نحو الأبعاد الدفينة للمعرفة ، والتي قد يصعب إدارتها بشكل كبير ، بسبب صعوبة الوصول إليها كونها عادة مخفية داخل الإنسان (Tacit) ، ولهذا السبب فإن المعرفة ما زالت غامضة ، ولم توضح بشكل جلي ، ولم يجر فهمها بشكل كامل ، وطبقا لـ (Firestone E McElroy) فإن كلمة (Tacit) ليست بديلة عن كلمة (Implicit) إذ إن لكل منهما فهما "خاصا" رغم إنهما يدوران ضمن فكرة واحدة تشير إلى المعرفة المخزونة في عقول الأشخاص فمصطلح (Implicit) يشير إلى المعرفة الضمنية التي تتجسد في كل ما يصدر عن الشخص من أقوال أو أفعال يصعب تدوينها في حين ان (Tacit) تشير إلى ما هو كامن لدى حامل المعرفة وبذلك فهي تتعامل مع المدركات الحسية لتكون ذاتية الإدراك . (1)

وبالإشارة إلى أفكار (Polanyi) ، إذ نظر إلى المعرفة الدفينة على أنها الشكل الشخصي من المعرفة ، والذي من الممكن أن يحصل عليه الأفراد من الخبرة المباشرة فقط في مجال معين . وأشار أيضا إلى جوهر مفهوم المعرفة الدفينة بجملة شائعة "أنا نعرف أكثر مما نستطيع أن نخبر" وعلى وفق هذه المقولة ، فإن المعرفة الدفينة غالبا ما تكون بشكل لا يمكن قوله ، أي لا يمكن التعبير عنه بشكل لفظي ، لان حاملها لا يمكن أن يقدم تفسيراً لفظياً مفيداً عن تلك المعرفة إلى شخص آخر . والمعرفة الضمنية هي شكل آخر من أشكال التعبير عن المعرفة ، وتسمى ضمنية لأنه يمكن التعبير عنها ولكن قد لا يرغب الفرد بالإفصاح عنها لأسباب محددة ، وتتمثل في موقف سلوكي جوهري في الإدراك ونمط الثقافة وطبيعة المنظمة . وتطابقت طروحات (Polanyi) مع توجيهات (العنزي) من خلال تأكيدات بضرورة تصنيف المعرفة إلى ظاهرة ، وضمنية ودفينة ، إذ أشار إلى إن المعرفة

1 - مؤيد الساعدي : مصدر سبق ذكره ، ص 220 .

الدفينة لا يمكن الوصول إليها من قبل الآخرين ، وصعوبة التعبير عنها من قبل حاملها . ومن خلال اطلاع الدراسة على العشرات من المصادر المنشورة وغير المنشورة لم تجد هناك من ميز بين الأنواع الثلاثة من المعرفة المشار إليها إلا ما ندر . (1)

ويقسم (Awad Ghaziri) المعرفة طبقا لمستوى ترميزها وتبدأ بالمعرفة الظاهرة والتي يمكن تشخيصها بادراك عقلي بسيط وتنتهي بالمعرفة الدفينة التي من الصعوبة تشخيصها مرورا بالمعرفة الضمنية وهكذا تتحول المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة لترمز ويجرى خزنها ونقلها وتقاسمها وتطبيقها في بيئة المنظمة المعنية . والشكل (11) يوضح وأنواع المعرفة طبقا لمستويات ترميزها . (2)



شكل (11) المعرفة الدفينة والضمنية

Source : Awad, E, E Ghaziri, H, (2004), Knowledge Management, Pearson Education International, Prentice – Hall, New York, P:46 .

1 - سعد العنزي ونجم حسين : مصدر سبق ذكره ، ص 165 .  
2 - حسين عجلان حسن : استراتيجيات إدارة المعرفة ، ط 1 ، الإثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص 165 .

وأكد (Grant) أن مصدر الميزة التنافسية في البيئة المتقلبة هو ليس المعرفة المملوكة من قبل المنافسين . وبدلاً من ذلك ، فإن الأداء المتميز يتحدد بالمعرفة غير المملوكة من قبل المنظمة ، والمتمثلة بالمعرفة الضمنية الفردية ، وهي التي يمكن أن تحدد الأساس للميزة التنافسية بسبب كونها فريدة وصعبة التحويل .<sup>(1)</sup> ومن ثم فإن المعرفة الضمنية لا يمكن ترميزها ومن هذا التصنيف نلاحظ انه هناك نوعان من مصادر المعرفة ، النوع الأول وهو ما يمكن أن نطلق عليه بالمصادر الداخلية للمعرفة ، أما النوع الثاني فهو المصادر الخارجية للمعرفة أي كل ما يمكن الحصول عليه من معارف من خارج المنظمة عن طريق الاطلاع على تجارب الآخرين والتعلم منهم أو من خلال برنامج التدريب الخاصة بتحسين أداء المنظمة وزيادة مصادرها المعرفية .

## رابعاً : هرم المعرفة

اتفق معظم المهتمين على عدد من المكونات الرئيسية لهرم المعرفة ، وهي البيانات والمعلومات صعوداً إلى قمة الهرم وهي المعرفة ، ومنهم من أضاف الحكمة على أساس أن المعرفة لا تبدأ أهميتها إلا بعد أن يجري تطبيقها من خلال اتخاذ القرارات الحكيمة وهي كالآتي :<sup>(2)</sup>

### 1. البيانات

1 - صلاح عبد الستار : المعرفة بين النظرية والتطبيق ، اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن 2007 ، ص 135 .  
2 - حنان الصادق : هندسة المعرفة وجودة المحتوى المعلوماتي ، دراسات عربية في علم المعلومات ، الآراء للتوزيع والنشر ، عمان ، 2007 ، ص 195 .

وهي الخطوة الأولى ، لاكتساب المعرفة من خلال تجميع البيانات (Data) من المصادر الداخلية والخارجية ، ثم تصنف هذه البيانات وتعالج ، وتمثل البيانات قاعدة المعرفة ، وتتكون من الإعداد ، السجلات الرموز وما شابه ذلك . ويمكن وصفها مجموعة من الحقائق الأولية التي تقع في المنظمة أو البيئة الطبيعية قبل أن يجري تنظيمها وترتيبها بشكل يمكن للأفراد من فهمها واستخدامها ويمكن وصفها على أنها حقائق وصور وأصوات قد تكون مفهومة ، أو ليس لها صلة بالموضوع أو مفيدة لمهمة معينة . ويمكن أن تأخذ البيانات أشكالاً عدة .

## 2. المعلومات

المعلومات (Information) هي ناتج البيانات ، فعندما توضع البيانات في سياقات نصية تصبح معلومات ، ويشار إليها أحيانا بأنها معرفة ظاهرية ، والتي تنتج من خلال الاتصالات وتلاقح الأفكار ، والهدف الرئيس لإدارة المعرفة ، هو خلق القيمة من خلال توافر سبل الحصول على معلومات التقنيات الحديثة .

وأكد (Langton) أن عمل المعلومات يتألف بشكل أساس من خلق ومعالجة المعلومات وينفذه معالجو المعلومات الذين ينقسمون عادة على صنفين ثانويين : عمال البيانات الذين يعالجون وينشرون المعلومات بشكل أساس ، وتتضمن الأمثلة على عمال البيانات السكرتارية وملاك المبيعات والمحاسبين وصانعي الوثائق ، ويعد الباحثون والمصممون والمهندسون والمعماريون والكتاب والقضاة أمثلة على صناعات المعرفة ، لأنهم يمتلكون عادة مستويات عالية من الثقافة في المنظمات المهنية ، فضلاً عن ذلك يمارس معالجو البيانات وصناعات المعرفة متطلبات مختلفة من المعلومات وأنظمة مختلفة لدعمها .

ويشير الباحثين إلى إن تقنيات المعلومات تصنع صناع المعرفة وبما يؤمن خدمة الزبون بأحسن صورة ، ويتفوق على المنافسين . (1)

### 3. المعرفة :

سبق وان عرفنا ، أن البيانات هي المصدر الأول للمعرفة ، وتشكل البيانات معلومات ، ثم بعد المعلومات تخلق المعرفة ، وتتحد المعرفة الحالية مع المعرفة الجديدة وتسبب التغيير المستمر ، وتحديد المعرفة ينتج من خلال روح تعاون الأقسام والعلاقات القوية ، كما أن تعاون المنظمة مع مصادر المعرفة والسوق والهيكل الهرمي للمنظمات يلعب دورا مهما في تكوين المعرفة من المدراء والعاملين ، إذ إن الإدارة في المستوى الأدنى تكون مسؤولة عن العمليات الإنسانية التي تجمع وتخزن البيانات المطلوبة ، وأما مدراء الخط المتوسط ، فيكونون مسؤولين عن تصنيف وتشفير البيانات ، وتنقل إلى الإدارة العليا لتشكيل المعرفة الضرورية ، ونقلها وتحقيقها . (2)

وانطلق اغلب الباحثون من فكرة موحدة ، وهي أن البيانات ما هي إلا رموز أو كلمات أو حقائق بسيطة متفرقة لم يجر تفسيرها وهي بحد ذاتها وبصورتها البسيطة تكون قليلة الفائدة ، وان المعلومات هي مجموعة من البيانات ذات معنى جمعت مع بعض لتصبح مهمة يمكن الإفادة منها ، وان المعرفة ما هي إلا تجميع للمعلومات ذات المعنى ووضعها في نص للوصول إلى فهم يمكننا من الاستنتاج ، وبنظرتهم هذه يكون اغلب الباحثين قد عدوا البيانات المكتسبة من البيئة هي مصدر المعلومات والتي هي بدورها مصدر

1 - ياسر حسين عبد الله: نظم المعلومات المعرفية وأهمية التنظيمية، جدار المثقف الأدبي، 2007

، ص 178 .

2 - ياسر حسين عبد الله : المصدر السابق نفسه ، ص 180 .

المعرفة . (1) والشكل (12) يبين الترتيب الهرمي للمعرفة من وجهة نظرهم.

WISDOM	الحكمة
INTELLIGENCE	الذكاء
KNOWLEDGE	المعرفة
INFORMATION	المعلومات

1 - محمد عاكول: دور المعرفة في الخيارات الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن ، عمان ، 2010 ، ص 182 .

DATA

بيانات

الشكل ( 12 ) الترتيب الهرمي للمعرفة

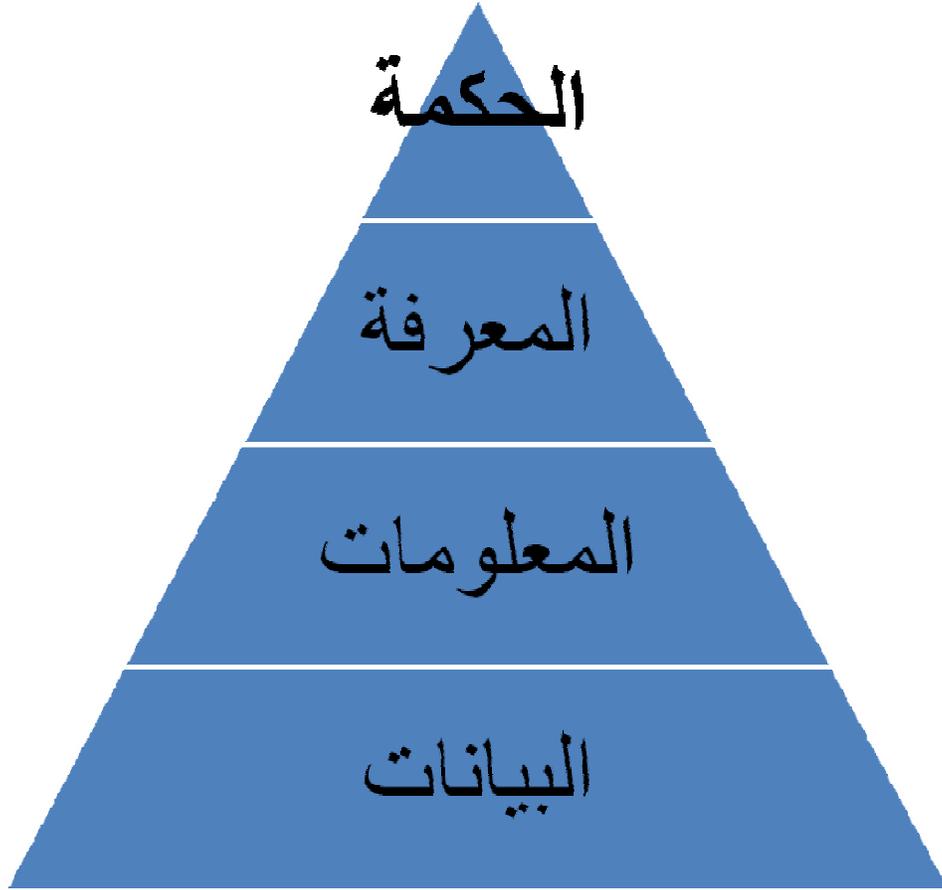
المصدر : الباحث

يتضح من الشكل أن البيانات عندما توضع في نص تتشكل المعلومات التي إذا ما وضعت في معنى لشرحها وتفسيرها تصبح معرفة ، عندها تكون الحقائق في ذهن الفرد ، ولكن عندما يبدأ الإنسان بمعالجتها بأساليب التنبؤ

لاستشراف المستقبل ، باستخدام عقلة للمفاضلة بين البدائل والاختيار يصبح سلوكه ذكيا ، ومتى ما كان هذا السلوك متلازما مع القيم يصبح هذا السلوك مستندا إلى الحكمة . هذه النظرة لترتيب المعرفة ظلت سائدة حتى الآن على الرغم من أن بعض الباحثين اختلفت رؤاه بعض الشيء .

جاءت فكرة المنظمة الهرمية لتحديد أي من البيانات المطلوبة ، والتي تستخرج منها معلومات ومعرفة ، وهذه المعلومات تدعى رؤية المعرفة (Knowledge Vision) ، ومن الضروري في هذه العملية تحديد جامعي البيانات والمشرفين (المسؤولين عن الملاحظات في المستوى الأدنى من الإدارة) ، مهندسي المعلومات (مترجمي البيانات) في المستوى المتوسط من الإدارة ، ومدراء المعرفة الذين يشكلون المعرفة في المستوى الأعلى من الإدارة (القمة) هؤلاء المدراء هم مستشارون ، ويدعون فريق المعلومات . وفي مجال آخر أشار الباحثين إلى إن قيمة صناعات المعرفة تزداد بمرور الوقت ، بينما تتآكل المعرفة وتنخفض عبر الوقت ، وان برامج إدارة المعرفة يجب أن تكون مستمرة بأنشطتها (Bellinger) فالحكمة (Wisdom) في نموذج هرم المعرفة الثلاثي ، والتي تكون في قمته بعد

المعرفة ، إذ تقوم إدارة المعرفة بأخذ البيانات وتحويلها إلى معلومات وتضعها في مكان لتكون تحت تصرف العاملين على أمل أن يجري استخدامها من قبلهم لاتخاذ القرارات الحكيمة .<sup>(1)</sup> ويوضح الشكل (13) هرم المعرفة .



شكل (13)

هرم المعرفة

Source : Bellinger , G , Castor , D & Mills , A (2004) "Data Information , Knowledge , and Wisdom' [www.genebellinger.com](http://www.genebellinger.com) , P 2 .

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم : مصدر سبق ذكره ، ص 172 .

## المبحث الثاني

### إدارة وعمليات وإستراتيجيات المعرفة

أولا : نشأة إدارة المعرفة ومفهومها

تعود بداية ظهور إدارة المعرفة إلى دون مارشارند " Don Marchand" في بداية الثمانينات من القرن الماضي ، باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات . كما تنبأ دركر "Durcker" بان العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة وبان المنظمات ستتكون من صناع معرفة "Knowledge Workers" يواجهون أداءهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن . ويرجع البعض إدارة المعرفة إلى عام 1985 ، عندما قامت شركة " Hewlet Packard" الأمريكية بتطبيقها . كما شهدت الثمانينات أيضا تطورا لنظم إدارة المعرفة التي تعتمد على العمل المؤدي في نظم الذكاء الصناعي والخبرة ، مقدمة لنا مفاهيم مثل اكتساب أو استحواذ المعرفة Acquisition ، والنظم القائمة على المعرفة . ومع بداية التسعينات من القرن الماضي ، بدا عدد من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية ، وأوربا واليابان في تأسيس برامج إدارة المعرفة أعطت اهتماما كبيرا للشركات والمنظمات التي

لديها مستوى أفضل من المعرفة (Know Best) ، بمعنى أنها ذات مستوى متميز ومتفوق في مجال كيفية الحصول على المعرفة والتعامل معها وتطبيقها والاستفادة منها وفي عام 1999 ، خصص البنك الدولي 4% من الميزانية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة . وفي هذا الإطار برز مفهوم "إدارة المعرفة Knowledge Management" .<sup>(1)</sup>

وتشكيل إدارة المعرفة احد التطورات الفكرية المعاصرة ، حيث تعاضم دورها في تحقيق الميزة التنافسية في مجال منظمات الأعمال . ويتميز مجتمع المعرفة (مجتمع ما بعد الرأسمالية) بان المورد الرئيس فيه هو المعرفة وليس رأس المال أو الخامات وغيرها من عناصر الإنتاج . ولذلك برزت إدارة المعرفة كعلم تطبيقي لتأخذ على عاتقها خلق المعرفة الجديدة من مصادرها الظاهرة والضمنية والدفينة ، المتعددة والمبعثرة ، لتقوم بتجميعها وتنقيتها وصقلها ونشرها وتقديمها للمستفيدين من اجل تطبيقها والانتفاع منها ويرى رواد الفكر الإداري أن البقاء تنافسيا هو معركة مستمرة لكل المنظمات في بيئة عمل اليوم<sup>(2)</sup> وان تطوير الميزة التنافسية يعد أمرا حاسما للنجاح ، إذ يعتقد العديد ، أن مشاركة المعرفة الكفوءة هي طريقة مهمة لرفع المقدرات الجوهرية وكسب الميزة التنافسية . وتركز إدارة المعرفة على الطرائق ، والممارسات ، والأدوات النظامية لإدارتها وتوليدها ، اكتسبها وتبادلها ، حمايتها ، تقاسمها وتطبيقها .

وفي هذا المجال أشار (Daft) إلى إن إدارة المعرفة هي طريقة جديدة للتفكير حول كيفية تنظم والاستفادة من الموارد الفكرية والإبداعية للمنظمة . ونظرت إليها (Jillinda) بانها عملية تحويل المعلومات والموارد الفكرية إلى موارد ذات قيمة عليا من اجل تطوير قابليات الأفراد وقدرات

1 - حسين عجلان حسن : مصدر سبق ذكره ، ص 110 .  
2 - حسين عجلان حسن : المصدر السابق نفسه ، ص 112 .

المنظمة ومساعدتها على اتخاذ الإجراءات الفاعلية لتحقيق أهدافها من حيث يرى البعض ، أن مفهوم إدارة المعرفة يمثل المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك بصياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب وخزن وتوزيع المعرفة وعكسها في عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات لاكتساب وخزن وتوزيع المعرفة وعكسها في عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف وأكد بعض كتاب الإدارة إلى أن إدارة المعرفة هي مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب أو التداؤب بين عناصر المعرفة من اجل إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة . (1)

أما (Ghassani et) فقد نظر إلى إدارة المعرفة من منظور العمليات والمخرجات فهي عملية منظمة للحصول ، ونقل ، ومشاركة ومساهمة المعرفة لإضافة قيمة تنافسية لتطوير أداء المنظمة . وأضاف (Egbu) أن الحصول على المعرفة يمنع فقدان المعرفة الدقيقة أو الحساسة بسبب التقاعد وتقليل حجم القوى العاملة والاستعانة بالمصادر الخارجية . وبناء على ذلك فإن الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة من خلال عملياتها وممارستها ، يحقق نتائج رائعة في المجال التنظيمي إذ يجري بموجبه أغناء العمل وتعزيز الإنتاجية . (2)

وهناك الكثير من الباحثين الذين ينظرون إلى هذا المصطلح على انه يعد حقلا جديدا لا يزال في مرحلة التطوير . وبعرض الجدول (2) مجموعة من التعاريف ومن وجهات نظر مختلفة من الباحثين والكتاب والمنظرين والذين يجيدون بتقديم هذا المصطلح الجديد إلى المهتمين .

1 - عبد الستار وآخرون : مدخل إلى إدارة المعرفة ، المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، 2006 ، ص 118 .

2 - انتظار الشمري ومعتز الدوري : إدارة المعرفة ودورها في عملية اتخاذ التكرار الاستراتيجي ، كلية الإدارة والاقتصاد ، 2004 ، ص 220 .

## جدول (2) تعريف إدارة المعرفة بحسب توجيهات عدد من الباحثين

التعريف	الباحث والسنة
القابلية على ربط المعلومات المهيكلة وغير المهيكلة مع قواعد التغيير التي يطبقها الناس .	(Dykeman,1998:12)
المعتقدات المعرفية والالتزام بالشكل التنظيمي ومعرفة – كيف للأفراد ودعم تقنية المعلومات للمعرفة .	Bourdreau E Coullard ) (,1999:27)
عملية تنظيمية ونظامية محددة لاكتساب المعرفة ، وإيصالها إلى العاملين ، لكي يتمكن هؤلاء وآخرون من استخدامها ، ليكونوا أكثر فاعلية وكفاءة في أداء أعمالهم .	Hahna E Subramanin ) (,2000:2)
إدارة نظامية وواضحة للأنشطة والممارسات والسياسية والبرامج داخل المنظمة والتي ترتبط وتتعلق بالمعرفة .	(Allee ,2000:1)
عملية لتجميع وابتكار المعرفة بكفاءة وإدارة قاعدة المعرفة وتسهيل المشاركة فيها لتطبيقها بفاعلية في المنظمة .	(Turban;2001:338)
معلومات عن الزبائن ، وقاعدة للبيانات المهنية ، ونماذج للتحليلات والحلول الناجحة للتعامل مع المشكلات إلى جانب المعرفة التخصصية للمنظمة .	(العنزي ، 2001:128)
عملية ابتكار وبناء وتجميع وتنظيم وتحويل ونقل وتطبيق وحماية المعرفة ، والتي يجب أن تكون إدارة دقيقة ، وواضحة وعلى جميع المساحات والمناطق المؤثرة .	(Wiig ,2002:4)
بقايا البصيرة المتراكمة عند استخدام المعلومات والخبرة في التفكير ، وما تحتفظ به نتيجة هذا التفكير في مشكلة ما ، وما نتذكره عن طريق التفكير .	Dermott ,1998:447:2002 ) (الكبيسي)
مجموعة من الطرائق والتطبيقات التي تستطيع المنظمات بوساطتها خلق ، تحصيل ، اكتساب ، مشاركة ، واستخدام المعرفة والمهارات والخبرات .	(Boddy Et Al,2002:156)
مجموعة العمليات التي تمكن المعرفة ذاتها ، لأنها تستخدم كعامل رئيس في إضافة القيمة وتوليدها .	Perez E Pablos ) (,2003:84)
طريقة جديدة للتفكير حول كيفية تنظيم والاستفادة من الموارد الفكرية والإبداعي للمنظمة .	(Daft ,2004:297)
فن خلق القيمة ، عن طريق زيادة الموجودات غير الملموسة .	Saveiby ,1997 Salojarvi ) (,2005:104)
العملية التي بوساطتها يجري تعيين المعرفة الحصول عليها ، وتحويلها إلى رموز و تخزينها وتقاسمها وتطبيقها (تكييفها وتحويلها وتركيبها) وقياسها من أجل منفعة المنظمة .	(Egbu et al ,2005:9)
الطرق والممارسات والأدوات النظامية لإدارة توليد المعرفة ، واكتسابها	Montaana ,2000 Hicks et )

وتبادلها، وحمايتها، وتوزيعها، واستخدامها .	(al, 2007:6)
العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في المنظمة .	(نجم، 2008:91)

وبغض النظر عن وجهات النظر المختلفة لتعريف إدارة المعرفة (Knowledge Management) فإن التعريفات كافة تركز على حقيقة ، أن المعرفة موجود ثمين يتطلب إدارة ، وان هذه الإدارة المعرفية مهمة لتطوير أداء المنظمة . ومن خلال المفاهيم المذكورة أنفا يجد الباحث إن اقرب مفهوم لإدارة المعرفة يكون من خلال منظور العمليات حيث يكون تعريف إدارة المعرفة على وفق هذا المنظور بأنها اسر وتوليد وخرن واستخدام المعرفة وذلك لتحقيق قيمة إضافية للمنظمة . وبالاستناد إلى التعاريف المذكورة أنفا ، يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها مجموعة من الأنشطة المنظمة التي من خلالها يتم إيجاد أفضل توليفة وربط للمعلومات والموارد الفكرية ، عن طريق إدخالها غرفة عمليات مركزة ومعقدة ، والتي تتضمن الحصول على المعرفة الدفينة والضمنية من العقل البشري وتحويلها إلى معرفة ظاهرية يمكن خزنها وتقاسمها مع المستفيدين منها ، ومن ثم تطبيق أفضلها ، لتكون مقدره تنافسية للمنظمة . (1)

## ثانيا : أهمية إدارة المعرفة

تمثل إدارة المعرفة أهمية كبيرة ، سواء كانت للمنظمة أم للأفراد العاملين فيها ، وقد ازدادت هذه الأهمية في السنوات الأخيرة ، بسبب المنافسة الشديدة في الأسواق ، وزيادة معدلات الابتكار والتجديد ، والضغوط التنافسية وتبرز أهمية هذه الإدارة من خلال توفيرها الفرص للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات عبر مساهمتها في تمكن المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة . فضلا عن إنها ستكون مصدرا للتحسين الجماعي للعديد من

1 - انتظار الشمري ومعتز الدوري : مصدر سبق ذكره ، ص 223 .

التسهيلات والخدمات المقدمة حاليا وعلية فان أهميتها تبرز من خلال  
الآتي : (1)

1. أن جزءا كبيرا من الصناعات أصبحت صناعات معرفية فالصناعة  
الإعلامية وتقنيات الحاسوب والانترنت والخدمات المهنية كلها صناعات  
استطاعت أن تنمو بسرعة تزيد أضعافا عدة بالقياس إلى الصناعات  
الأخرى .

2. يشكل العمل المعرفي الإجمالي حوالي 70% من العمل داخل المنظمة  
،وقد ظهر هذا العمل حتى في الصناعات التقليدية حيث أصبح عدد عمال  
المعرفة الذين يستخدمون مهاراتهم البدنية والمعرفية في تزايد مستمر .

3. تزايد أهمية الموجودات غير الملموسة فقد لوحظ أن العديد من المنظمات  
ازدادت قيمة أسهمها على القيمة الدفترية لها بعشرات المرات .

وتشير بعض الدراسات إلى إن هناك عوامل كثيرة أدت إلى تعزيز  
أهمية ودور إدارة المعرفة في تحقيق فاعلية المنظمة الحديثة ، ويقف في  
طليعة هذه العوامل ظاهرة العولمة **Globalization** وزيادة مستوى تعقيد  
وحجم التجارة العالمية ، وزيادة حدة المنافسة ، وأعداد المنافسين وتشابك  
قنوات التوزيع ، وسرعة وسهولة انتقال رؤوس الأموال والعاملين ، وسرعة  
انتقال المعلومات وزيادة سيطرة تكنولوجيا المعلومات . وبصفة عامة ، فان  
تطبيق إدارة المعرفة يترتب عليه ما يلي : (2)

1. **تحسين جودة المنتج أو الخدمة** : تؤدي إدارة المعرفة إلى الاستفادة من  
المعرفة المتاحة داخل المنظمة وخارجها ، بأفضل طريقة ، من اجل

1 - محمد حسين : إدارة المعرفة مفاهيم وأسس تطبيقات ، دار بيروت للنشر والتوزيع ، 2003 ،  
ص 112 .

2 - صلاح الدين الكبيسي وسعد زناد درويش : مصدر سبق ذكره ، ص 200 .

تحسين العملية الإدارية والإنتاجية ، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تحسين جودة المنتج أو الخدمة .

2. **التقليل من التكلفة الإنتاجية والإدارية** : تساعد إدارة المعرفة على التقليل من التكلفة وزيادة الأرباح التي هي هدف أساسي لأي منظمة من المنظمات .

3. **تشجيع الابتكار** : يساعد تبادل المعلومات والأفكار على تشجيع الابتكار والتجديد المستمر ، من أجل التحسين والتطوير . ويتطلب ذلك أن تكون لدى الأفراد والمديرين الشجاعة الكافية والمرونة في التعامل مع الأمور .

4. **إيجاد ثقافة تنظيمية تشجع التعلم** : يؤدي تطبيق المعرفة إلى التعلم المستمر على المستوى التنظيمي ، من خلال نقل المعرفة داخل المنظمة ، وأضافتها للمعرفة التنظيمية الموجودة بطرق تكاملية تنمو من خلالها معرفة المنظمة ، وبالتالي رأس مالها الفكري .

5. **تمكين المنظمة من النمو والتطوير الدائم** : تكون المنظمة على استعداد دائم للنمو والتطوير ، وذلك عن طريق الاستعانة بالمعرفة الفردية والجماعية والتنظيمية لكل الموارد البشرية للمنظمة ، وفي ظل تكنولوجيا معلومات مناسبة ، وإدارة فعالة للمعرفة ، وما تؤدي إليه من تمكين للعاملين ، ومن ثم تحسن عام في أداء المنظمة .

6. **تشجيع العاملين على المشاركة في المعرفة وإدارتها** : ويتم ذلك من خلال انخراط العاملين في فرق عمل وجماعات الممارسة المختلفة التي تؤدي إلى التعارف بين الإدارات المختلفة ، وبالتالي تكون هناك ثقافة تنظيمية أساسها المشاركة في المعرفة والعمل الجماعي والتعلم المستمر .

وفي هذا الصدد فقد أشار الدراسات إلى أن الموجودات الفكرية المتمثلة بالمعرفة وكيفية إدارتها أصبحت تشكل الموجود الأول في تحقيق الزيادة في الأرباح لمنظمات الخدمات المتخصصة وان الأهمية المتزايد لإدارة المعرفة وكانت نتيجة لـ: (1)

1. تطور العولمة Global Development : شخص البنك الدولي إدارة المعرفة بأنها ضرورة ملحة لتطوير العولمة وأوضح أن رفع المعرفة يتم من خلال نظام تبادل المعرفة والذي يمكن المنظمات من الحصول على البيانات في اللحظة التي تحتاج لها وفي أي وقت ومكان .

2. الدخول إلى الموارد الفكرية Access To Intellectual Resource : تقوم المنظمات بتنمية مواردها الفكرية من خلال الذكاء التنظيمي (Organizational Intelligence) ، إذ يعد التعلم التنظيمي مكوناً أساسياً للذكاء التنظيمي ،قابلية المنظمة للتعلم تتم بوساطة المشاركة بالقيم ،قواعد السلوك والأفعال الرمزية إذ تتضمن أبعاد القيم والمنافع المطلوبة ،الثقة والإدارة الذاتية ومعرفة مسببات الصراع والتعاون والمشاركة في صناعة القرار .

3. الميزة التنافسية Competitive Advantage : تساهم إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال جعل المنظمة أكثر إنتاجية وفاعلية إذ تبقى المنافسة نشيطة متى ما تمكنت المنظمة من سد النقص من الموجودات الفكرية والمعرفة .

4. تعزيز التعاون Enhance Collaborations : هناك إستراتيجيات لتعزيز التعاون تساعد في :

---

1 - ناظم محمد قادر : دور المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي المنظمات الأعمال ، المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، 2008 ، ص 123 .

أ. تطوير مستودعات المعرفة لغرض الخدمة والتشارك وتوزيع المعرفة .

ب. تزويدنا بنظم حوافز مناسبة لتشجيع العاملين والإدارة في خزن واستعمال المعرفة .

ج. الأخذ بنظر الاعتبار المراجعة السنوية لكل عضو بالمنظمة على أساس مساهمته الكمية والنوعية بالمعرفة في قاعدة المعرفة .

5. تحسين الإنتاجية Improve Productivity : أن إدارة المعرفة تساعد في تحسين الإنتاجية من خلال : (1)

أ. تشجيع راس المال البشري على الإبداع .

ب. الاستثمار بالتعليم والتدريب لرأس المال الفكري .

ج. تطوير مناهج لإدارة وهيكل المعرفة في مستودعات المعرفة .

د. التكيف مع التغير البيئي وبخاصة البيئة التنافسية من خلال تشكيل فرق المشروع المستندة إلى المعرفة .

هـ. تكامل إدارة المعرفة مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة .

وكذلك أن إدارة المعرفة يمكن أن تولد للمنظمة ثروة من معرفتها ، أو بكلمة أخرى من رأس مالها الفكري ، من خلال تخفيض الكلف ورضا الزبون والقدرة على الإبداع . وأشار الكثير الباحثين إلى انه يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة بالنقاط الآتية :

1. تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمة لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية وتوليد الإيرادات .

2. تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق نشاطات المنظمة المختلفة باتجاه تحقيق أهدافها .

3. تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ وتحسين الأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة .
4. تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقويمها .
5. تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عن هذه المنظمات بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة .
6. تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم .
7. تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة .
8. توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة بطرح سلع وخدمات جديدة .

### ثالثاً : عمليات إدارة المعرفة

تطرق الكثير من الباحثين إلى عمليات المعرفة ، منهم من توافق في الرأي ، ومنهم من اختلف ، ومنهم من زاد ، ومنهم ومن نقص ، وقد وردت تسميات مختلفة بمعاني متشابهة وكل دراسة نظرت إلى العمليات بمنظور خاص ، وستعرض هذه الدراسات مجموعة من هذه الآراء لهذه العمليات وستبني أحدا منها ، وكما موضح في ما يأتي : (1)

---

1 - صلاح الدين الكبيسي وسعد زناد درويش : مصدر سبق ذكره ، ص 210 .

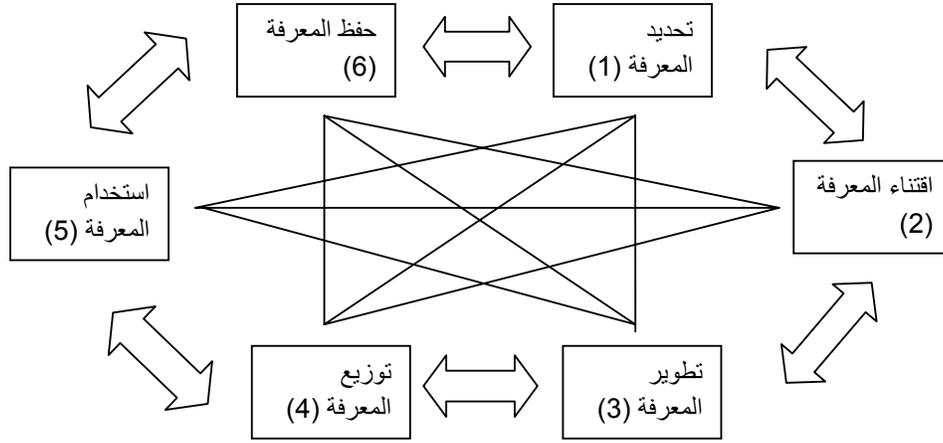
1. حددها (Mertins Vorbeck) بأربع عمليات جوهرية للمعرفة هي :  
توليد المعرفة و تخزينها وتوزيعها وتطبيقها .

2. أكد (Delic & Dayal) بان هناك مجموعة عمليات للمعرفة تصطف بأربع عمليات وهي تنظيم المعرفة وتجميعها ونشرها وتكريرها ، فالتجميع هي المرحلة الأولى التي يتم فيها تجميع أو انتزاع البيانات الخام التي تجمعت من العمليات التشغيلية ، وربما تكون بشكل بيانات هيكلية ، ومن ثم يتم تنظيم المعلومات من خلال فهرسة ، تصنيف وتبويب المعلومات في حقل معين ، ثم يأتي دور أتمتة عملية التكرير والتي تتضمن المعالجة التحليلية على الانترنت وتنقيب البيانات واكتشاف المعرفة ونتائج هذه المعرفة تشكل عادة معرفة ايجابية والتي يمكن أن تنشر وتتقاسم الأفكار لعمال المعرفة من اجل صنع القرار . (1)

3. وأضاف (بروبست وزملاؤه) عملية تطوير المعرفة في أنموذج الأقسام الستة الأساسية لإدارة المعرفة وكما موضح في الشكل (14) ، وهي تحديد المعرفة واقتناؤها وتطويرها وتوزيعها وحفظها واستخدامها . وان تطوير المعرفة يعد قسما مكملًا لاقتناء المعرفة ، ويهتم بتطوير وتنمية قدرات وخبرات جديدة بالمنظمات ، وتشمل الأنشطة الإدارية كافة التي تهدف إنتاج قدرات غير متواجدة فيها ، وعادة تتواجد إدارة المعرفة داخل المنظمة ، ضمن بحوث التسويق ، أو ضمن البحث والتطوير ، إلا إن هذا ليس قاعدة ثابتة يمكن لوحدات أخرى في المنظمة أن تنتج معرفة ذات قيمة .

---

1 - صلاح الدين الكبيسي وسعد زناد درويش : مصدر سابق ، ص 215 .



شكل (14) عمليات المعرفة بحسب منظور (بروست وآخرون)

المصدر : بروس ، جيلبرت وراوب ، ستيفن ورومهارت ، كاي ، (2001) ، "إدارة المعرفة بناء لبنات النجاح" ، ترجمة حازم حسن صبحي ، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة : 38 .

4. ذكر (Tiwana) بان عمليات إدارة المعرفة بان عمليات إدارة المعرفة تتكون من (خلق وإيصال وتطبيق المعرفة بجميع أنواعها وذلك لانجاز أهداف المنظمة) (Ghassani) ، وأوضح بان المنظمات تنفذ مجموعة من عمليات إدارة المعرفة وهي : (1)

أ. تحديد طبيعة وأنواع المعرفة .

ب. رسم المعرفة .

ج. اسر المعرفة المتوافرة .

د. اكتساب المعرفة المطلوبة .

هـ. خزن المعرفة الموجودة والمكتسبة .

و. المشاركة بالمعرفة .

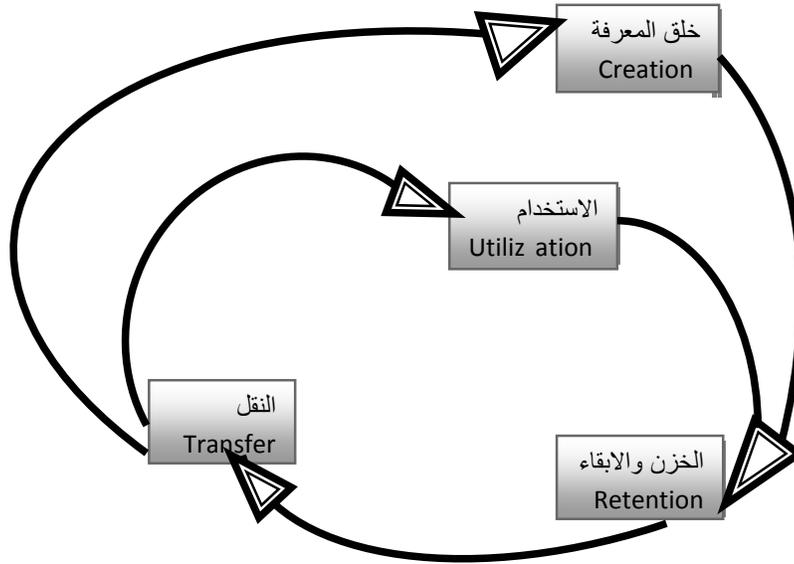
ز. تطبيق المعرفة أي استرجاع واستعمال المعرفة .

<sup>1</sup>- Ghassani, Knowledge Management : Nealing Intelligenety With Knowledge, CiBit, Utrecht, 1997, P 220 .

ح. ابتكار وتوليد المعرفة الجديدة من خلال البحث والتطوير وتعلم الدروس .

5. وقسم (Newman, E Conrad) عمليات المعرفة إلى أربع عمليات هي : (1)

الخلق (Creation) والخبز أو الاحتفاظ (Retention) والنقل (Transfer) والاستخدام (Utilization) والتي يوضحها الشكل (15) .



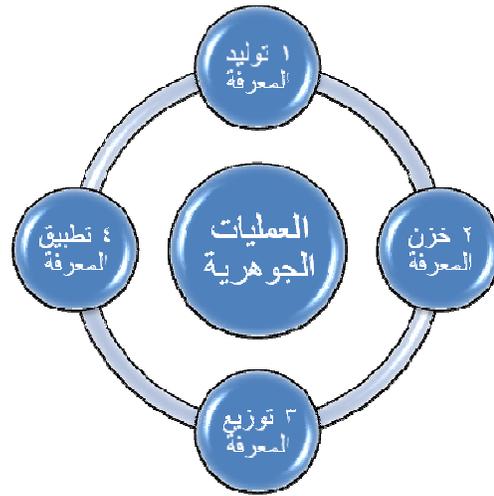
شكل (15) عمليات المعرفة بحسب منظور (Newman E Conrad, 1999)

Source: Newman, Brian E Conrad, Kurt W. ,(1999), "A Framework for Chharacterizing Knowledge Management, Methods" :3.

6. أوضح بعض الكتاب أن عمليات إدارة المعرفة تختلف تبعاً لمداخل دراستها فمدخل الوثائق والمدخل التقني يؤكدان على عمليات إدامة ورفع

1 - حسين عجلان حسن : مصدر سبق ذكره ، ص 125 .

المعرفة الحالية وأسرها واستخدامها وإعادة استخدامها ، أما المدخل التنظيمي الاجتماعي ومدخل القيمة المضافة فيؤكدان على عملية ابتكار وتوليد المعرفة الجديدة . أما (Heisig) فقد أشار إلى العمليات التي تظهر في الشكل (16)



شكل (16) العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة

Source : Mertins, K, P, E Vorbeck, J, 2001. "Knowledge Management Best Practices in Europe", Fraunhofer Institute, Germany :28 .

7. وشخصت منظمة Fraunhofer الدولية (IPK) ست عمليات

جوهرية لإدارة المعرفة هي : (1)

أ. تشخيص المعرفة (Knowledge Identification) .

ب. تحديد أهداف المعرفة (Define Knowledge Goals) .

ت. توليد المعرفة (Knowledge Generating) .

1 - صلاح الدين الكبيسي وسعد زناد : مصدر سبق ذكره ، ص 217 .

ث. خزن المعرفة (Knowledge Storage) .

ج. تقاسم المعرفة (Knowledge Apportionment) .

ح. تطبيق المعرفة (Knowledge Application) .

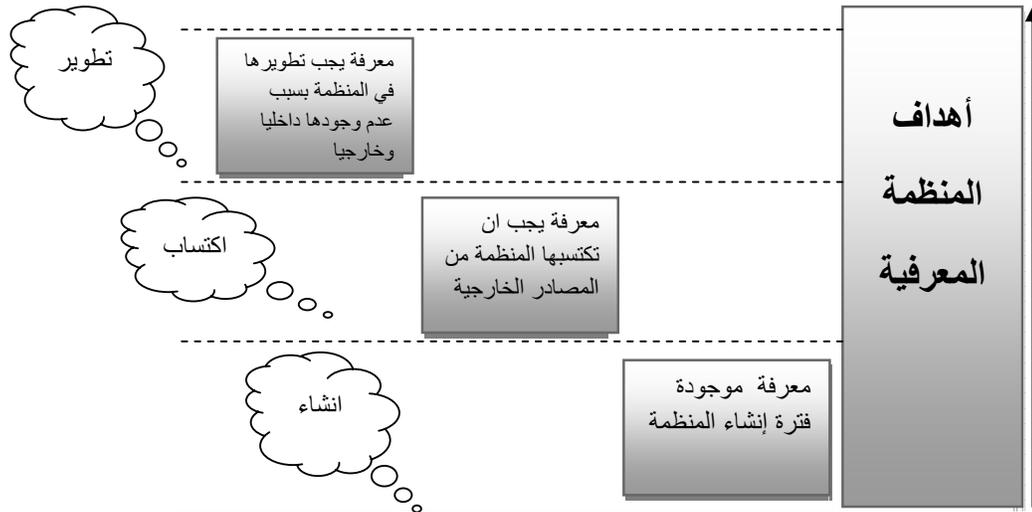
وسيعتمد الباحث هذه العمليات ذاتها كونها الأشمل من بين كل النماذج لاسيما إن عمليات توليد المعرفة و تخزينها وتوزيعها وتطبيقها لا تتم اعتبارا بل في ضوء تشخيص المعرفة المطلوبة وتحديد أهدافها ، وكالاتي :

### 1. تشخيص المعرفة (Knowledge Identification) :

يعد تشخيص المعرفة الشغل الشاغل للمنظمات المعاصرة في الألفية الثالثة فقد أشار (العنزي) إلى أهمية عملية تشخيص وتحديد المعرفة لأنها تعد أساس لثروة المنظمات والإدارة الفاعلة لتطوير ونجاح هذه المنظمات . أما الآخرون فقد أكدوا على أهمية البدء بعملية التشخيص كأولى عمليات إدارة المعرفة لأهميتها الكبيرة لعمليات المنظمة ، وعلى ضوء تشخيص المعرفة يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى لان من نتائج عملية التشخيص معرفة ما نوع المعرفة المتوافرة ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة ، وذلك بهدف خلق الميزة التنافسية المستدامة ، إلا أن وفرة البيانات وتراكمها بهذا الكم الهائل ، أدت إلى حدوث ما يطلق عليه اليوم بظاهرة الإغراق أو الطوفان المعلوماتي ( Information Floating) . وقد أدت هذه الوفرة إلى ندرة في الانتباه التي قد يعانيتها متخذو القرارات مستقبلا بشكل كبير جدا ، مما يجعل تراكمها بهذه الكيفية جزءا من المشكلة وليس جزءا من الحل . (1)

1 - سعد العنزي : رأس المال المعرفي الثروة الحقيقية لمنظمات القرية الواحد والعشرين ، مجلة البعض الاقتصادي والإداري ، جامعة بغداد ، العدد 125 ، ص 276 .

وعملية التشخيص أمر حتمي لان الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة ، وتحديد الأشخاص الحاملين لها ، ومواقعهم كذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد . وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال لان النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص . وبهذا الصدد نشير إلى أن منظمة (AMS) الأمريكية عندما بدأت بتطبيق برامج إدارة المعرفة واجهت تحديين رئيسيين الأول يتمثل في كيفية تشخيص المعرفة الداخلية لها ، والثاني هو في كيفية اسر هذه المعرفة ، ومن أهدافها أيضا توفير مبدأ الملائمة مع الغايات الموضوعة للمشروع الذي يكتنفه الغموض وبهذا الصدد يمكن القول أن المعرفة بحد ذاتها هي ليست الغامضة ، بل أن الغامض جدا هو الدور الذي تؤديه في المنظمة ، فعملية التشخيص تحدد لنا المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة . وتستخدم في عملية التشخيص آليات الاكتشاف واليات البحث والوصول . ويشير المهتمون إلى أهمية أن تتواصل المنظمة إلى وضع لتحديد المعرفة التي تفيدها ، وان تحديد ما المعرفة التي يجب أن تتواجد بها لحظة إنشائها ، وما المعرفة التي عليها ان تفتنيها من المصادر الخارجية ، وما المعرفة التي يجب أن تطورها بسبب عدم وجودها داخليا أو خارجيا . والشكل (17) يوضح هذا المفهوم حسب رأي الباحث .



شكل (17) تحديد المعرفة التي تفيدها المنظمة عند إنشائها والمراحل اللاحقة

وهناك طرائق عدة لتمثيل المعرفة والتي تعد من أولويات عملية التشخيص وهي : (1)

أ. **تمثيل المعرفة في هيئة قواعد** : تستخدم في تمثيل الخبرات العملية حيث يقوم مهندسو المعرفة (Knowledge Engineers) باستخلاص الخبرة من خلال لقاءات مباشرة مع الخبراء البشريين أو من الوثائق الفنية التي يستعين بها هؤلاء الخبراء بعد ذلك تتم صياغة الخبرة في صورة قواعد .

ب. **تمثيل المعرفة بالشبكات الدلالية** : (Semantic Nets) تمثل المعرفة بالشبكات الدلالية التي تصفها بطريقة هندسية بعيدة عن السرد ، حيث ان نظم معالجة المعارف تتعامل مع الموجودات والأحداث مما يحتم تمثيل معرفتنا عن هذه الموجودات أو الأحداث بطريقة هندسية وتعد الشبكات الدلالية إحدى الوسائل العملية لتحقيق ذلك .

ج. **تمثل المعرفة بأسلوب الدلالة الرسمية** (Formal Semantics) وتستخدم عادة في تحويل العبارات اللغوية إلى علاقات منطقية من دوال الإسناد باستخدام أسلوب الدلالة الصورية ، أن تمثيل المعرفة بهذا الأسلوب يسهل عملية الاستنساخ .

## 2. تحديد أهداف المعرفة (Define Knowledge Goals) :

يعد هدف إدارة المعرفة من الناحية العملية في تطوير القابليات التنظيمية من خلال الاستخدام الأمثل للأفراد داخل المنظمة والموارد المعرفية المشتركة ، وتشمل هذه الموارد (المهارات والقابليات والخبرات

1 - صلاح الدين الكبيسي وسعد زناد درويش : مصدر سبق ذكره ، ص 178 .

والمعايير ، فضلا عن التكنولوجيا ) علما أن أهم أهداف إدارة المعرفة هو تحسين العمليات ، والتوجه نحو الزبون وتسهيل الإبداع وخلق الوضوح حول كل من مجالات عمل المنظمة وعمليات ومشكلات المنظمة وتسهيل عمليات التنبؤ فعلا عن توليد أفكار جديدة ومناسبة وعملية مع تمتعها بمستوى جودة عال وقدرة على تحقيق التكامل بين المكونات المختلفة للوصول إلى الأهداف المطلوبة .

### 3. توليد المعرفة : (Generating Knowledge)

وتتضمن عملية خلق واكتشاف المعرفة واكتسابها ، حيث أن توليد المعرفة يؤدي إلى توسعها من خلال مجموعتين من الآليات هي تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة ، وتحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي عن طريق التشارك والبحث والتطوير وفي هذا المجال يؤكد على ثلاث نقاط جوهرية هي : (1)

أ. توليد المعرفة هو جهد بشري .

ب. تأثير الأبعاد الضمنية والظاهرة في توليد المعرفة .

ج. الطبيعة التراكمية لتوليد المعرفة .

### 4. خزن المعرفة : Knowledge Storage

---

1 - عبد الغفار الدوري : إدارة المعرفة ودورها يصنع القرارات ، أطروحة دكتوراه ، الجامعة المستنصرية ، 2006 ، بغداد ، ص 130 .

خزن المعرفة والاحتفاظ بها عملية مهمة جدا وخاصة بالنسبة لمنظمات الأعمال التي تتسم بظاهرة دوران العمل العالية والتي تواجه خطر فقدان المعرفة وخاصة الضمنية عند مغادرة الأداء للمنظمة ، واهم وسيلة تقنية لخزن المعرفة هو استخدام القرص الممغنط إذ يمكن قراءة المخزون فيه لسنوات طويلة ، لذلك أشار البعض أن قيمة المعرفة لا تعتمد على لحظة توليدها وإنما على القيمة البعيدة للمعرفة لذلك يجب إدامة مستودعات المعرفة والحفاظ عليها . (1)

### 5. تقاسم المعرفة (Knowledge Apportionment) :

المعرفة بوصفها موجودات يزداد بالاستخدام والمشاركة ويتقاسم الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص وان نشر المعرفة يتألف من نقل المعرفة وتقاسمها . فالثقة تعد صفة مهمة لنشر المعرفة ، وكذلك المناقشات وجها لوجه هي طريقة مهمة لنشر المعرفة . أن تأسيس العقد النفسي بين رب العمل والموظف هي طريقة بناءة في إنشاء ثقافة التقاسم بالمعرفة ، "المعرفة هي القدرة" يجب التعامل بها بلباقة كاملة من خلال فكرة أن المعرفة المشتركة تبقى لدى مانحها في حين أنها تثري متلقيها . وان على المنظمات أن تجد طرقا لدفع العاملين للتقاسم في ما يعرفونه من المعرفة . (2)

أن الفوائد والمزايا التنافسية للمنظمة لا تعتمد فقط على مواردها المميزة بل بقابليتها على استغلال تلك الموارد بصورة كفوءة ، لذلك تصبح

1 - محمد داود : إدارة المعرفة كوسيلة لتطوير المنظمات ، دار بيروت للطباعة والنشر ، بيروت ، 2011 ، ص 183 .

2 - عصام مهند : قياس رأس المال المعرفي ، المؤتمر العلمي الرابع لجامعة الزيتونة ، الأردن ، عمان ، 2004 ، ص 175 .

الموارد الضمنية للمنظمة عاملاً تنافسياً متميزاً جداً ، ولا سيما في إنتاج الخدمات .

## 6. تطبيق المعرفة (Knowledge Application) :

تكمُن أهمية المعرفة في إمكانية تطبيقها ، وتشير هذه العملية إلى مصطلحي الاستعمال (Use) والاستفادة (Utilization) إذ تقع عملية التطبيق على المدير حيث واجبه الحث على التطبيق الجيد ، باستخدام واستعمال ، واستثمار المعرفة التي يجري الحصول عليها وإخضاعها للعمليات المذكورة أنفاً . بالإضافة إلى أن تطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق أهداف المنظمة والأغراض الواسعة لها والتي ستحقق لها النمو والتكيف ، سيما وأن تطبيق المعرفة هي غاية إدارة المعرفة وهي تعني استثمار المعرفة ، فالحصول عليها وتخزينها والمشاركة فيها لا تعد كافية ، والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى تنفيذ ، فالمعرفة التي لا تنعكس في التنفيذ تصبح مجرد كلفة ضائعة وإن نجح أي منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما هو متوافر لديها ، والفجوة بين ما تعرفه وما نفذته مما تعرفه يعد أهم معايير التقويم في هذا المجال . (1)

## رابعاً : إستراتيجيات إدارة المعرفة

الاستراتيجية هي فكرة طورت بواسطة المدراء على وفق أسلوب تخطيطي فالاستراتيجية بحد ذاتها منهج معرفي في إطار خرائط عقلية يستحضر المستقبل برؤية الحاضر ، وهي اتجاه ذو تصور بعيد المدى

1 - محمد السعيد : أساسيات الإدارة المعرفية بين الواقع الطموح ، دار اليازودي للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 118 .

للمنظمة ، والذي يتطور مع مرور الوقت ، وعلية فان الاستراتيجية المطلوبة هي تعبير عن توجه مطلوب صياغته أو التخطيط له بروية بواسطة الإدارة العليا . (1)

وأشار (Porter) إلى إن الاستراتيجية بأنها خطة تضعها المنظمة للموازنة بين البيئة الخارجية (External Environment) والبيئة الداخلية (Internal Environment) أي الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة مع القابليات الداخلية للمنظمة . وركز (Porter) على مفهوم الميزة التنافسية عندما تكون القابليات وخصائصها نادرة وقيمة وغير قابلة للتقليد إذ تشكل هذه الخصائص موقفا استراتيجيا لذلك فان الإستراتيجية هي رؤية طويلة الأمد لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل وهي الأكثر وعيا بالمقدرة الجوهرية داخل المنظمة وبالمنافسة والسوق . (2)

وتشير أدبيات الإدارة المعرفية إلى وجود نوعين من الإستراتيجيات لإدارة المعرفة ، تتعلق الأولى بجانب العرض وتركز على توزيع ونشر المعرفة التي تمتلكها المنظمة ضمن عمليات إدارة المعرفة ، وتعمل على إرشاد المنظمة لاستخدام الوسائل الأكثر انسجاما مع عمليات المنظمة وسهولة التشارك بالمعرفة بين العاملين والاستفادة من المعرفة المخزونة ويسمى هذا بالتطبيق الداخلي . وتتعلق الإستراتيجية الثانية بجانب الطلب وتركز على عمليات اكتساب المعرفة اللازمة للمنظمة ، وتشير إلى توليد وخبز المعرفة ضمن عمليات إدارتها . وميز (Nonaka) بين المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية والمنظمات التي توظف هذين النوعين من خلال تبني إستراتيجيتين متميزتين هما : (3)

---

1 - زكريا الدوري : مصدر سبق ذكره ، ص 120 .  
2 - حسين عجلان حسن : مصدر سبق ذكره ، ص 162 .  
3 - نجم عبود نجم : مصدر سبق ذكره ، ص 170 .

1. استراتيجيه الترميز Codification Strategy : تعتمد على المعرفة الظاهرة (Explicate Knowledge) بوصفها معرفة قياسية رسمية قابلة للقياس والوصف والتحديد والنقل والتقسام ويمكن تحويلها إلى قواعد بيانات وقاعدة بيانات وقاعدة معرفة ، وتعميمها على جميع الموظفين لغرض الاطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها من خلال الشبكة الداخلية . ويشير (Stephen Mary) إلى أن تبني هذه الإستراتيجية يعتمد على طريقة خدمة المنظمة لربائنها ونوعية الأفراد ، وتسمى هذه الإستراتيجية بأنموذج مستودع المعرفة ( Knowledge Repository) تعمل على جمع المعرفة الداخلية والخارجية في نظام توثيق متاح للعاملين في عملية تبادل المعرفة بخطوتين : (White)

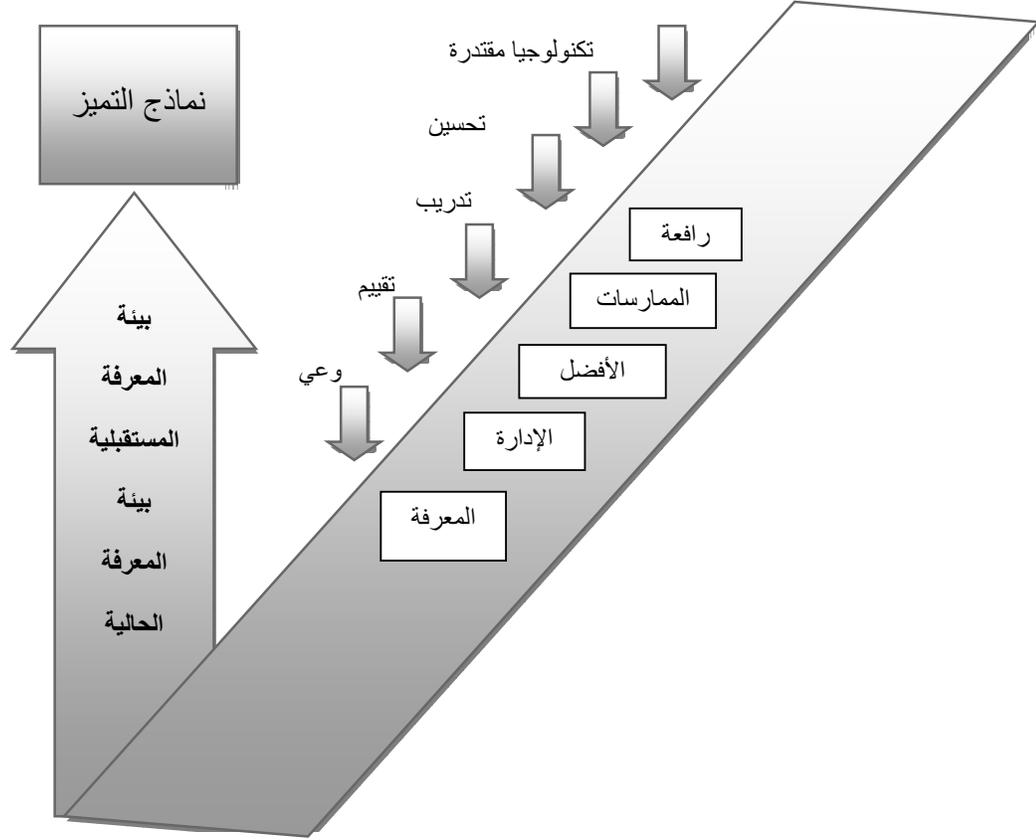
أ- من الفرد إلى نظام التوثيق .

ب- من نظام التوثيق إلى الفرد .

2. إستراتيجية التشخيص Personalization Strategy : تركز هذه الإستراتيجية على المعرفة الضمنية وهي غير قابلة للترميز والقياس لأنها حوارية تفاعلية مع علاقات الأفراد ، غير قابلة للوصف والنقل والتعليم والتدريب وقابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والتشارك والفريق والخبرة ويشير (Argote) إلى أن هذه الإستراتيجية تسمى أيضا بأنموذج شبكة المعرفة ( Knowledge Net Work) .

تحاول الكثير من المنظمات استخدام أنموذج بين هذين الأنموذجين يعرف بالأنموذج الهجين (Hybrid Model) إذ يتم ترميز و تخزين المعرفة الظاهرة لأنها سهلة التوثيق وتظل المعرفة الضمنية لدى الخبراء في مجال خبراتهم مع التوجه لتحويل هذه الخبرات إلى مستودع المعرفة كلما أمكن ذلك . وتحاول المنظمات تحقيق أفضل توظيف لمعرفة الشركة بما يحقق

ميزة تنافسية من خلال أفضل ممارسات إدارة المعرفة للوصول إلى إستراتيجيات نماذج التميز كما في الشكل (18) .



شكل (18) إستراتيجيات التميز لإدارة المعرفة

Source : Michal , S . Yoeman (2004) "Knowledge Management as Best Practices Achieving Information", [http://www.aafp.org/fpr/2004\\_2000/all.html](http://www.aafp.org/fpr/2004_2000/all.html), P5 .

والارتفاع بتأثير الأفراد والمعرفة . ويرى أن تركز إدارة المعرفة متجه من الإستراتيجية المعتمدة على الكلفة إلى الإستراتيجية المعتمدة على الفكرة في حين حدد كتاب آخرون ثلاثة أهداف اقتصادية تقود التوجه الإستراتيجي لكل منظمة تجارية تقريبا وهي البقاء والنمو والربح . فمن اجل البقاء والنمو

والحصول على الأرباح سيتوجب على كل منظمة باحثة عن الربح ان تطبيق هذه التوجه الإستراتيجي . (1)

## المبحث الثالث

### العلاقة بين المعرفة والأداء التنظيمي

أولاً : المعرفة أساس الإبداع التنظيمي :

يعرف الأداء التنظيمي بأنه قدرة الأفراد العاملين في المنظمة على تحويل المعرفة إلى عمل منتج ، يدخل ضمن الأداء التنظيمي المتميز ، موضوع الإبداع Innovation ، كذلك الابتكار Creativity الذي يهتم بطرح الأفكار الخلاقة التي يمثل رؤية قادة المنظمة وقدرتهم على طرح الأفكار الخلاقة (الأشياء المبتكرة) لتطوير طرق الإنتاج ، في حين الإبداع يعني خطوة إضافية لتطبيق المهارات المعرفية بما يؤدي إلى خلق الإنتاج وزيادته ويضيف فيه قيمة حقيقية للمنظمة إما بتحقيق مزيد من الأرباح أو بتخفيض التكاليف أو تقليل عنصر المخاطرة (2) .

ويعرف البعض الآخر كفاءة أداء المنظمة بأنه الطريقة التي تلجأ إليها المنظمة من خلال استخدام العمليات المعرفية استخداماً أمثل في العملية الإنتاجية وكذلك قدرة المنظمة للاستجابة والتكيف السريع مع المتغيرات البيئية لتحقيق مزايا تنافسية على غيرها . وذلك من خلال تبني أنماط

---

1 - صلاح الدين الكبيسي وسعد زناد درويش : مصدر سبق ذكره ، ص 198 .  
2 - مازن حميد : دور المعرفة في تطوير كفاءة المنظمة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، 2007 ، ص 25 .

تنظيمية جديدة أو تطوير تكنولوجيا جديدة أو إقامة علاقات مع منظمات أخرى أو تقديم حلول لمشاكل أو أزمات تعاني منها المنظمة .

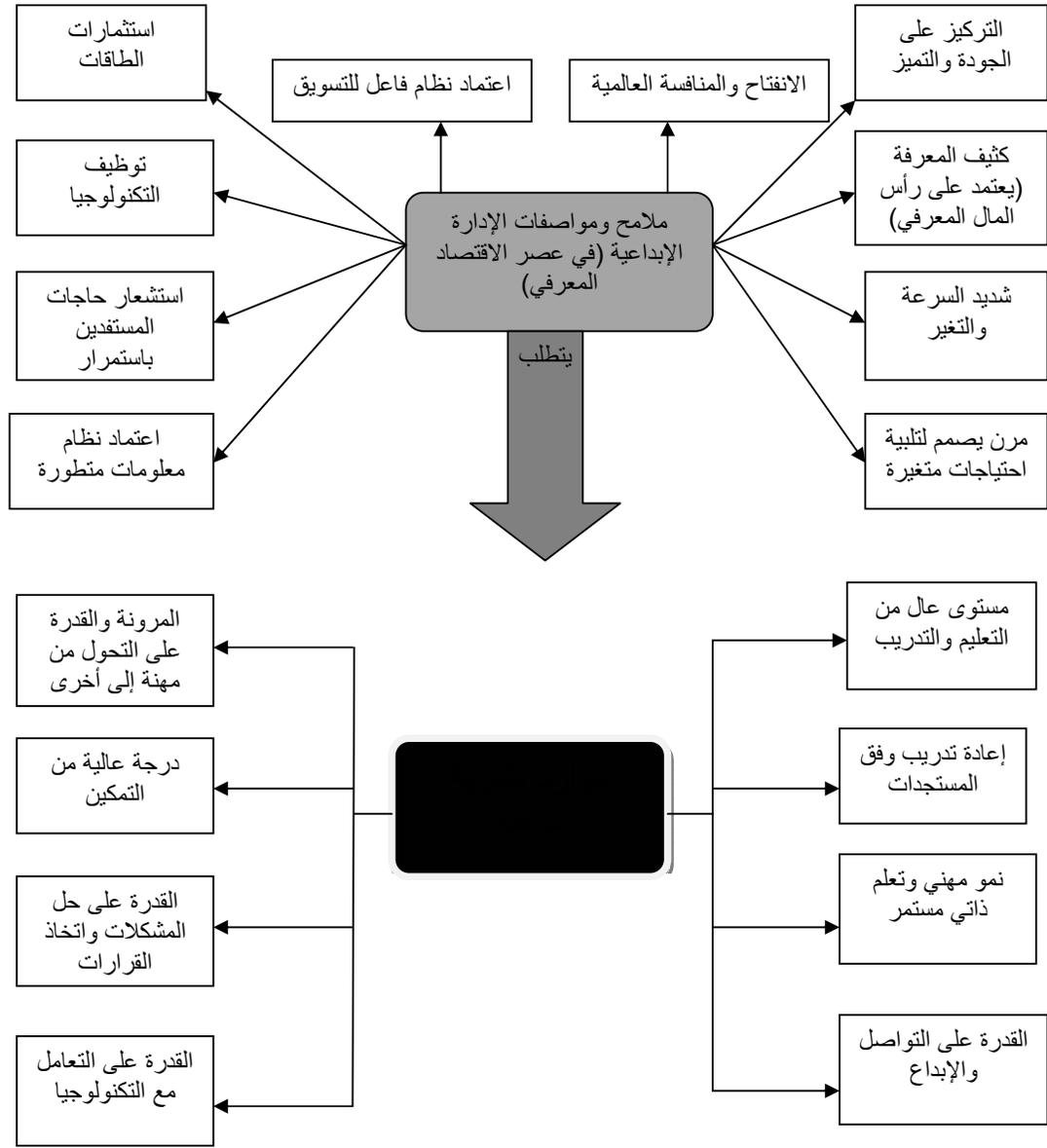
لقد أشار دركر (Druker) إلى أن الإبداع أو الكفاءة التنظيمية تحتاج إلى البراعة والمعرفة KNOWLEDGE . أي أن المعرفة هي أساس القدرات الإبداعية التنظيمية وان الإبداع المعرفي Innovation Knowledge حاضنته الأساسية هو المورد البشري HUMEN Resources وبخاصة المورد المعرفي الذي يخلق عملية الإبداع وتتبلور العملية الإبداعية داخل المنظمة من خلال المزج بين عدة عوامل أهمها مزج المعرفة والمميزات والمهارات المعرفية مع الإمكانيات المادية المتاحة في المنظمة و عليه فأن الطريقة التي يحقق فيها الإبداع التنظيمي هنا ، هو قدرة الفرد العامل مع تسخير المعرفة الظاهرية لتطوير العملية الإنتاجية لذلك فان قدرة العمل المعرفي هي الأساس في نقل المعرفة وتطبيقها واستثمارها استثماراً أمثل بما يقضي إلى خلق قيمة مضافة Value Added للمنظمة (1) .

ومن هنا على قادة المنظمة صياغة الاستراتيجيات المناسبة القادرة على تنمية وتطوير مهارات العاملين المعرفية ، وذلك لان أهم التحديات التي تواجه المنظمات في قضية الإبداع المعرفي هو تشجيع تنمية الأفكار المعرفية ونقل الخبرات وتشكيلها على شكل مشاريع ونماذج . لان العمل مهما تطور تقنياً أو امتلك قدرات فنية فإنه يبقى من مهمة العقول التي تديره وتدير شؤونه ، وهذا لن يتم بدون عمليه الإبداع المعرفي Innovation Knowledge وتحويل المعرفة من معرفة ضمنية (Tacit) إلى معرفة صريحة (Explicit) من خلال التشجيع المستمر على عينة التدريب

1 - حميد يسري حسين : أساسيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال ، دار البازوري للطباعة والنشر ، 2006 ص 96

والتأهيل وتهيئة المناخ التنظيمي الملائم والداعم لممارسة المعرفة المثلى ،  
ومن هنا تظهر العلاقة الترابطية بين المعرفة والتفكير الإبداعي . إذ تعتبر  
المعرفة بأشكالها المختلفة (الضمنية والظاهرة) هي العنصر الأساسي لتحقيق  
الإبداع حيث أن الأفكار المجردة لا تعبر بالضرورة عن تغيرات أساسية في  
وضع المنظمة ، بل أن التفكير المبني على الإبداع المعرفي هو الذي يكون  
قادر على خلق الاختراعات القابلة للتسويق أو تحسين طرق العمل أو تقليل  
التكاليف وتحسين نوعية أو استعمال تكنولوجيا جديدة .

أن المنظمة ذات الكفاءة التنظيمية المتميزة لابد أن تسعى إلى خلق  
وتطوير منظومة من القيم تضم مجموعتين من العناصر انظر الشكل رقم  
(19) أولهما الموارد المعرفية المتمثلة برأس المال المعرفي والتركيز على  
الجودة في الخدمة أو الإنتاج المتميز ، وثانيهما استثمار الطاقات وتوظيف  
التكنولوجيا والموارد المعرفية أحسن توظيف بغية مواكبة متطلبات التغيرات  
البيئية السريعة . وفي نفس الوقت اعتماد نظام معلوماتي متطور يستشعر  
حاجات المستفيدين من خدمات المنظمة بالكمية والوقت المحدد التي تحقق  
المنظمة إستراتيجيتها هذه عليها الاهتمام بالموارد البشري أو القوة البشرية  
التي تمتلك مؤهلات معرفية والاستثمار في تعليمها وتدريبها وتأهيلها ذاتياً  
بما يعطيها القدرة على المعرفة والتكيف مع المواقف المختلفة ويخلق لديها  
شعوراً بالتمكن على حل المشكلات واتخاذ القرارات .



شكل رقم (19)

ملاحظات النظام الإداري والإبداعي

## ثانياً : دور المعرفة في تدعيم القدرات التسويقية للمنظمة

تعرف إدارة المعرفة التسويقية Marketing Knowledge Management بأنها احد مهارات تعلم المنظمة فن الاكتساب والخلق والتحويل والاحتفاظ بالمعرفة ، فضلا عن مناقلة المعرفة في سبيل تطوير الأداء والإبداع في المنتجات والخدمات ، كما يمكن تعريفها بأنها المرشد المنضبط لتمييز المعرفة التسويقية وترويجها بين الأفراد لتطوير المعرفة الحالية وخلق معرفة تسويقية جديدة واستخدامها لتطوير الممارسات والتطبيقات في المجال التسويقي المتعدد الاتجاهات ، فهي في ذلك تمثل في حقيقتها ممارسة ومعالجة للمعرفة وشأنها في ذلك شأن أي أعمال أخرى في المنظمة ، يمكن استخدامها لتحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية والتي يأتي في مقدمتها العوائد الربحية ، فضلا عن كونها ستكون ذات نفع خاص للنشاط التسويقي من خلال مساعدة رجال التسويق في معرفة استراتيجيات المنافسين التسويقيين . وفي الشركات الحديثة تعد المعرفة التسويقية

Marketing Knowledge رؤية جديدة ابتدأت منذ منتصف القرن الماضي ، فبعد أن كانت الأولوية تعطي للنظام التشغيلي ودورة في تخفيض الكلف الإنتاجية وتحسين نوعية المنتج ولكن سرعان ما اصطدم هذا المبدأ مع تنامي المنافسة والتغيرات السريعة ، بحقيقة أن حسابات الشركة هي غير حسابات السوق وان الناس لا تشتري التكنولوجيا وإنما تشتري المنتجات التي تشبع حاجاتهم وتحسن معيشتهم وان ما هو جيد في الإنتاج قد لا يكون جيد في السوق . ومن هنا كان الاكتشاف الأهم في القرن العشرين هو الزبون (Customer) إضافة إلى ذلك أن التغير الذي حدث في ظل المفاهيم الجديدة التي اقترنت بظهور إدارة المعرفة التسويقية ، هو اعتبار الزبون ( المستهلك ) مصدر أساسي مهم للمعرفة قائم على معرفة السوق وتغيراته لا يقل أهمية عن الباحثين كمصدر آخر قائم على معرفة

التكنولوجيا وتطورات العملية الإنتاجية ، وهذا ما بات يطرح القيمة الكبيرة التي يمثلها المستهلك (الزبون بالنسبة للشركة) والذي عبر عنه بمفهوم (رأس المال الزبوني Customer Capital) .

### ❖ إدارة المعرفة التسويقية والزبون

## Customer and marketing Knowledge management

تؤكد الدراسات والأبحاث ، أن إدارة المعرفة في المنظمة معنية بدرجة كبيرة بما يحتاج إليه الزبون ، لأن الزبون هو احد مصادر المعرفة في الشركة ، المعرفة المتعلقة بالسوق والتغيرات الحاصلة فيه أول بأول ، وذلك لأن هذه التغيرات هي أول ما تحدث في الزبائن في الغالب ومن ثم في الشركات التي عليها أن تستفيد من الزبائن لرصد ومعرفة هذه التغيرات ، وبما أن الزبون يتحمل تكلفة عالية من جراء إدامة واستمرارية خبرته مع الشركة وعلاقاتها ومنتجاتها وخدماتها متمثلة بتكلفة شراءه لخدمات ومنتجات الشركة وما يدفعه من وقت وتركيز من جراء تعامله وتفاعله مع الشركة ، لذلك لا بد أن تضع الشركة في سلم أولوياتها الحفاظ على مبدأ استمرارية وإدامة العلاقة مع الزبون بغية الحصول على المعرفة المرتبطة بالزبون والتغيرات الحاصلة في السوق لأنه كلما تنامت وتعمقت هذه العلاقة (المعرفة) كلما ازداد حجم العوائد التي قد تحصل عليها الشركة وفي بعض الأحيان يعبر عن هذه العلاقة برأس المال الزبوني ( Customer Capital) وهو احد مكونات رأس المال الفكري (1) .

---

<sup>1</sup>- Lok, J.A. & Vanzy1, Dc. R., "The Relationship Between Knowledge Management and Business Intelligence and Customer Relationship management" , [iako@iw.rau.ac.za](mailto:iako@iw.rau.ac.za),2002,p.1-35.

لذلك وانطلاقاً من أهمية ذلك يكون من المنطقي أن تبحث المنظمات بعامة والتسويقية منها بخاصة عن أساليب جديدة في تطوير علاقتها مع المستهلك بهذا الاتجاه فكان إنتاج مبدأ إدارة العلاقة مع المستهلك (Customer Relationship Management) هو المسار الجديد في تعزيز ذلك التواصل ، والتي يمكن تعريفها على أنها "تلك النشاطات الخاصة بالمنظمة والمنصبة نحو تطوير علاقتها مع الزبائن والحفاظ عليها" (1) ، ويمكن أن تعرف إدارة علاقات الزبون ، بأنها الاستخدام الاستراتيجي للمعلومات ، العمليات ، التكنولوجيا ، والأفراد في العلاقة مع الزبون عبر دورة حياته الكاملة بما يحقق أهداف الشركة والزبون في آن واحد. والحقيقة إن هذا التعريف يتضمن البعد الاستراتيجي لإدارة علاقات الزبون بدلاً من البعد التشغيلي إضافة إلى انه مفهوم شامل يغطي جانب التكنولوجيا والأفراد معاً إضافة إلى ذلك أن هذا التعريف يشير في حقيقته إلى المتضمنات العملياتية المتعلقة بالمبيعات ، التسويق ، والزبائن وبعتماد قاعدة المعلومات التقنية الخاصة بالزبون التي تبنى أساساً على الأمد الطويل .

وبهذا الخصوص فقد طورت وطبقت العديد من المنظمات إدارة العلاقة مع الزبون في محاولة للتعرف على الزبائن وتطوير علاقتها معهم متأملة في ذلك زيادة رضا الزبون وولاءه للمنظمة وبعتمادها صيغ في التفاعل المشترك ، بينها وبين الزبائن من خلال التبادل المستمر في البيانات والمعلومات لتعزيز سبل المعرفة بين الطرفين وهذا التبادل في المعلومات في الحقيقة يتمثل باتجاهين (2) .

1 - سلمان حسين : السياسة التسويقية المناسبة في ظل السيادة المعرفة ، مطبعة إثراء للنشر والتوزيع

، عمان ، 2007 ، ص 118 .

2 - سلمان حميد : السياسة التسويقية المناسبة ، مصدر سبق ذكره ، 120 .

الأول / يمثل المعرفة التي يمتلكها الزبون بخصوص المعلومات المتعلقة بالمنتجات والخدمات التي يهتم بشرائها .

الثاني / المعرفة التي تمتلكها المنظمة والتي يمكن استخدامها لمساعدة الزبون في اتخاذ لقرار الشراء .

وعليه يمكن القول أن ظهور أنظمة المعلومات والمعرفة هي الوسيلة التي مكنت الشركات من تحديد القيمة الكلية للزبون في حالة استمرار علاقته مع الشركة ، أضف إلى ذلك أن امتلاك المنظمة لقاعدة بيانات واسعة عن الزبون يعد ذلك فرصة متاحة لها في تحقيق المعرفة التسويقية عن المستهلك باتجاه تحسين وتطوير المنتجات والخدمات إلى المستهلك وان تكون أكثر إيفاءً **Customize** وتجاوباً مع رغبته ، وهذا ما يجعل المنظمة بالتالي في موضع تنافسي إستراتيجي أفضل في السوق قياساً بغيرها من المنافسين .

أن إدارة علاقات الزبون رغم إنها نشاط تسويقي في جوهره ، إلا إنها أيضا جزء من إدارة معرفة الشركة المرتبطة بالزبون ، وبالتالي فإنها تمثل احد مجالات استخدام مفاهيم وخبرات إدارة المعرفة في هذه العلاقة .  
وضمن إطار إدارة المعرفة فان الزبون يعتبر مصدراً أساسياً من مصادر المعرفة . حيث أن هذا المصدر في العلاقات طويلة الأمد يمكن أن يكون الممثل الأكثر حيوية وواقعية للسوق والتغيرات الجارية فيه ، فإلى جانب أن حاجاته تمثل الخصائص الأكثر أهمية لمنتجات وخدمات الشركة ، فان التغيرات في السوق يمكن رصدها وبشكل مبكر من خلال التغير في حاجات الزبون .

ولهذا اتجهت اغلب شركات ومنظمات الأعمال إلى ربط إنتاجها بالزبائن الذين أصبحوا يدخلون الشركات ويتحاورون مع الباحثين

والمصممين والمهندسين فيها من اجل اخذ رغباتهم وأرائهم في عملية تطوير المنتجات .

وتشير الأدبيات المعرفية في المجال التسويقي إلى أن هناك اندماج واضح بين المعرفة التسويقية (Marketing Knowledge) وإدارة العلاقة مع الزبون ( Customer Relationship Management ) تجاه مواجهه مع المنافسين ، ويظهر ذلك بشكل واضح من خلال إستراتيجية التعامل التسويقي المعتمدة من قبل المنظمة تجاه منافسيها . وبقدر تعلق الأمر في إدارة العلاقة مع الزبون فإن المفهوم التسويقي وعلى وفق هذا التوجه تعني المعرفة بزبائن المنظمة الحاليين والمحتملين ومن خلال سلوكهم الشرائي . وبالتالي فإنها تتموضع (Positioning) بقوة في تفاعلها الحقيقي مع المستهلكين أكثر مما هو عليه في انتهاج الأطر النظرية للتعامل مع سلوك المستهلك .

ووفقا لهذا المدخل التسويقي فان الزبون يمثل مركز اهتمام المنظمة التسويقية والغرض الرئيسي من قيامها بالبحوث والدراسات التسويقية ، ومرد ذلك يعود بالأساس إلى وجوب فهم تفضيلات الزبائن وتحديد احتياجاتهم ورغبتهم بدقة . ويمكن اعتماد نظام المخابرات التسويقية (Marketing Intelligence System) في جميع أنواع المعرفة حول مختلف العوامل التي تؤثر في فهم التفضيلات ومعتدين في ذلك على أساليب متعددة في هذا الجانب من أبرزها :

➤ تحليل قواعد بيانات الزبائن .

➤ المقابلات الميدانية الرسمية وغير الرسمية .

➤ تحليل تقارير المبيعات للمنظمة ومنافسيها .

➤ إجراء المسح البيئي للزبائن وما يرتبط بهم من مؤثرات بيئية خاصة .

➤ قياس اثر النقابات الفرعية على الزبائن وتحديد انتماءاتهم التسويقية .

ومن جانب آخر فقد ساعد التطور التكنولوجي في مجال الاتصالات وتحديدًا التوسع في الاستخدام لشبكة المعلومات الدولية في التركيز على الكم الكبير من البيانات المتاحة لها من الزبون ، وفي الحصول على المعلومات التي تخص تعاملاتهم التسويقية وعلاقتهم مع الأسواق أو المنظمات التي تمثل تلك الأسواق . وهذا التوسع في جميع البيانات وتقديمها قد يتضمن الاتصال بخطط الزبائن عندما يكون هنالك رغبة أكيدة بتوثيق الاتصالات معهم . هذه الاتصالات التي تتم مع الزبائن يصطلح عليها في الغالب بنقاط الاتصال (Communication Points) أو اللقاءات المتعددة (Multiple Interview) والتي تهدف من خلالها المنظمة إلى زيادة كمية ونوعية المعلومات في قواعد البيانات التي تستخدمها عن الزبائن . لذلك فان تكنولوجيا الاتصالات تلعب دورا كبيرا ليس في جمع البيانات والمعلومات فحسب بل في تحليلها أيضا وان الهدف من وراء ذلك هو فهم ومعرفة واضحة للزبون ، بحيث يمكن أن تكون التفاعلات المستقبلية معه ذات طابع شخصي ، إضافة إلى إنها ذات طابع تقني (الانترنت) حيث أن التعامل مع علاقات إدارة الزبون ينبغي أن تتم في إطار التكامل والتفاعل بين الدور الإنساني والتكنولوجيا بين التفاعل الإنساني والتفاعل الآلي ، بين المعرفة الضمنية في رؤوس الأفراد والمعرفة الصريحة في قواعد ومستودعات البيانات (1) .

### ثالثاً : دور المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية

1 - ياسر حسين عبد الله : نظم المعلومات التنظيمية وأهميتها في المنظمات الخدمية ، دار المثقف العربي ، سوريا ، 2007 ، ص 12- 15 .

يعرف القرار الاستراتيجي بأنه قرار اختيار الإستراتيجية التي تحقق أفضل توافق لأهداف المنظمة من بين عدد من البدائل قد تكون على المستوى العام أو على مستوى الأعمال أو على مستوى الوظائف . وهو قرار يقع ضمن إطار عملية صنع القرارات مع الاهتمام بالعلاقة بين الفرد والمنظمة والبيئة . وقد عرف بارنرد **Barnard** القرار بنفس الاتجاه عندما أكد بأنه تكثيف لعدد من البدائل<sup>(1)</sup> أي انه عبارة عن اختيار بديل من بديلين أو أكثر من البدائل المتاحة ، وانه يعبر باستمرار عن قدرات المدير الناضج في مجال اتخاذ القرار . وقد وضع سايمون **Simon** أهمية كبيرة على القرار إلى حد اعتبر الإدارة هي عملية اتخاذ قرارات . أما النظريات السلوكية فقد أكدت أن القرار الاستراتيجي هو عبارة عن حصيلة معقدة تتصافر فيها العديد من الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والسلوكية والسياسية والقانونية والفنية . لذلك ينبغي إن ينظر إليه نظرة شمولية وليس جزئية . وأوضح آخرون انه بمثابة عملية تتضمن التناسب ما بين مدركات المدير للمشكلات التي تواجهها المنظمة وبين حلول قائمة على معطيات التحليل البيئي والصناعي وذلك باستخدام أسلوب بناء النماذج ، وقد عده باحث آخر بأنه من المداخل التي تعتمد على إدارة المنظمة لتحقيق تفاعل متبادل بين المنظمة وبيئتها ويعتمد بنجاح المنظمة وبقائها في الأمد البعيد على ما يتخذه مدراءها في الإدارة العليا من اختبارات إستراتيجية وعلى طبيعة أسلوب التعامل مع تلك المعطيات . أذن يمكن أن نخلص من المفاهيم السابقة ، أن القرار الاستراتيجي هو اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل المطروحة لحل مشكلة ما أو أزمة معينة أو انجاز عمل معين بعد تحديد عناصر القوة والضعف لكل بديل تمهيداً لاختيار البديل الأفضل ، والقرار الاستراتيجي **Strategic Decision** في الحقيقة قرار يحدد

1 - سعد غالب ، حسين : أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، 2005 ، ص 116-117 .

الرؤية المستقبلية للمنظمة ويكون تأثيره شاملا على الوحدة التنظيمية مثل القرارات المتعلقة باندماج المنظمة ، أو حجمها ، أو مركزها التنافسي أو المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة . ومن هنا يتضح بأنه قرار انتقاء إستراتيجية من بين استراتيجيات بديلة تسهم في بلوغ أهداف المنظمة بشكل أفضل فهو يركز على الاختيار الذي يهتم بعدد محدود من الاختيارات والاهتمام بعوامل الانتقاء وتقويم الاختبارات وفق معايير ومن ثم الاستقرار على أكثر الخيارات جدوى . هذا وان المتغيرات الاقتصادية بكل أبعادها ذات تأثير كبير في اتخاذ القرار الاستراتيجي شكلا ومضمونا ، طالما انه يمثل الخطة المستقبلية للمنظمة التي تستهدف الحصول على اكبر قدر ممكن من العوائد بأقل التكاليف الممكنة .

يعد القرار الاستراتيجي ، جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة ، وقد حظي القرار بعملية استثنائية في المجالات المختلفة للإدارة ، لأنه يسهم بشكل أساسي في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفاعلية ، سيما وان القرار يعتمد أساسا على توقع المستقبل في المجالات المختلفة المتوسطة وبعيدة المدى ويتحقق في محتواه تصور لما ينطوي عليه المستقبل من توقعات معينة . وعليه فهو يعد من المكونات الرئيسة للعملية الإستراتيجية للمنظمة ، فهو قد ينطوي على اختيار السوق ، أو تكنولوجيا الإنتاج وتصميم المنظمة ، ولهذا فقد ربطت مسالة القرار الاستراتيجي بحاجة المنظمة للنمو ، والتطور والبقاء في مواقف متعددة ومتنوعة ودائمة التغير ، وقيل أن الحاجة له تظهر في الحقيقة جراء استمرارية التغير في معطيات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة أو أحدهما ، لذلك أدرج القرار ضمن نموذج الإدارة الإستراتيجية ، كونه واحداً من الأوجه أو العناصر المؤلفة له ، حيث يرتبط بتحليل المنظمة وبيئتها الخارجية من جهة وتنفيذ الإستراتيجية من جهة أخرى .

تقع مسؤولية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في الغالب على الإدارة العليا في المنظمة. فالإدارة العليا رغم أنها تلعب دوراً أساسياً في تحديد رسالة وأهداف المنظمة الإستراتيجية وقيامها في تحليل وتقويم موقف المنظمة الإستراتيجية فإنها أيضاً تلعب دوراً رئيساً في عملية القرار الاستراتيجي من خلال ما تتمتع به من قوة ونفوذ وقدرة على إقناع الأفراد العاملين أو المدراء في الإدارات الوسطى ، بأهمية تنفيذ القرار الاستراتيجي . ومن هنا يتضح بان القرار ذو صلة تفاعلية متكاملة بين المتغيرات الذاتية للبناء التنظيمي والسلوكي للفرد من ناحية وبين المتغيرات البيئية (الخارجية) من ناحية أخرى . ومن المؤكد أن قيادة المنظمة للإدارة الإستراتيجية بما تتضمنه من أفراد لا يتساوى في التأثير وفي حجم وأهمية الدور الاستراتيجي ، لاختلاف الصفات القيادية والقدرات المعرفية والخبرات والمهارات . ومع هذا فان مفتاح ضمان نجاح الإدارة الإستراتيجية تكمن في قدرة وكفاءة قائد المنظمة . (1)

والحقيقة أن كفاءة المدير (القائد الإداري) في ممارسة وظائفه في المنظمة تعتمد على القرار الناضج الذي يتخذه في المواقف المختلفة . ذلك لان العلاقات الإنسانية السائدة في أنشطة المنظمة تستدعي معالجات هادفة وفق تطور قادر على استيعاب تطورات المستقبل وما يتضمنه من متغيرات تؤثر في قدرته على التنبؤ واعتماد القرارات الرشيدة في هذا الخصوص ، عليه فان القرار الاستراتيجي ، هو عملية شاقة تحتاج إلى المزيد من التفكير والتحليل الواعي الخلاق ، ويتطلب هذا القرار وجود عدد من الأساليب التي تساعد على إجرائه وانجازه ، كما يتطلب وجود عدد من المعايير التي يمكن استخدامها في تقييم البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المنظمة . لذلك تقع أمام

---

1 - محمد عاكول : دور المعلومات في الخيارات الإستراتيجية ، دار الإثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007 ، ص 36 .

الإدارة العليا المؤولة عن اتخاذ القرار مسؤولية التسلح المعرفي وبذلك يمثل الخزين المعرفي للقائد أو المدير بما يمتلكه من معلومات وبيانات كذلك القدرات والحدس والتفكير والخبرات المتراكمة والإبداع والقدرة على حل المشكلات دورا بارزا ومهما في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية .

## ❖ المعرفة واتخاذ القرار الاستراتيجي Strategic Decision and Knowledge

تواجه منظمات الأعمال في العصر الحديث حالة من التحدي نتيجة للثورة العلمية والتكنولوجية في جميع الميادين ، وما نجم عن ذلك تعقد مهمات الإدارة ومتطلبات أدائها . وعليه فان الوسائل التقليدية في اعتماد مجرد الخبرة الشخصية واستخدام التجربة والخطأ لم تعد قادرة على تحقيق أهداف المنظمة التي تستلزم القرارات الإستراتيجية الرشيدة المهمة في مجالات الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة ، إذن لا بد أن يمثل القرار مرتكزاً فاعلاً في تمكين الإدارة العليا من أن تلعب دورها في استثمار التطورات التكنولوجية والمعرفية والوفاء بمتطلبات البيئة ومسايرة روح العصر .

### رابعاً : اثر إدارة المعرفة على أداء المنظمة

لقد تبين لنا مما سبق أن المعرفة Knowledge لها دورا كبيرا وأهمية واضحة على أداء وفاعلية أنشطة منظمات إدارة الأعمال ، لذلك زاد الاهتمام بإدارة هذا المورد يوماً بعد يوم بعد أن ظهر تأثيره الواضح والكبير على الأداء المنظمي في الأبعاد المختلفة كالأفراد والعمليات والمنتجات (المخرجات) Output بالإضافة إلى الأداء العام للمنظمة ، فبعد أن كان

يجري في السابق التركيز على العمل الملموس والملاحظ والمشاهد ، بدأت إدارة المنظمة تهتم بدور المعلومات Information في مستوى العمل ومستوى الأداء ، ثم تطور الاهتمام ليكون التركيز على دور المعرفة في العمل والأداء وصار هناك تركيز واضح على انعكاس المعرفة على الأفراد واثّر ذلك في الأداء وانصب جزء كبير من جهود العلماء والباحثين على تسخير إدارة المعرفة لزيادة فاعلية منظمات الأعمال والتأثير في السلوك الإنساني بما يقود إلى تحقيق التميز وبناء أسس راسخة للميزة التنافسية<sup>(1)</sup> الحقيقة أن تحقيق هذا الهدف العام يتطلب تحقيق التنسيق والتكامل بين مجموعة العناصر الأساسية ذات العلاقة وأهمها المعرفة والإدراك والرضا والشعور بالأمان والتحفيز وغيرها ، وتؤكد الدراسات والبحوث على ضرورة أن تبذل المنظمة جهوداً دائمة ومستمرة في تطوير إدارة المعرفة .

Knowledge M بصورة لا تقل عما يفعله المنافسون ، كما ينبغي أن تكون هناك جهود كافية لتطوير ممارسات وتطبيقات إدارة المعرفة داخل المنظمة ، وهذه الجهود ينبغي أن تكون مستقاة ومشتقة من أسس المعرفة الراسخة والسليمة ، ومن المجالات والبيئات ذات العلاقة بالعلوم المعرفية (التي يكون الأفراد محورها الأساسي) ، وذلك لأن احد التطبيقات العملية لإدارة المعرفة في منظمات الأعمال الحديثة يكمن في بناء وصقل السلوك الإنساني الذي يحقق النجاح ، وهذا الأمر يستند بصورة أساسية على تفويض السلطات إلى الأفراد ذوي المعرفة والذين يمتلكون قدرات متميزة ، وسنبين أدناه اثر الإدارة المعرفية على أوجه الأداء المنظمي وأبعاده الرئيسية :

### ❖ أثر الإدارة المعرفية على أداء وتعلم العاملين

1 - ياسر حامد : دور تكنولوجيا المعلومات في القرارات الإستراتيجية ، دار المسيرة للطباعة والنشر ، عمان ، 2005 ، ص 118 .

تؤثر إدارة المعرفة على العاملين في المنظمة بطرق مختلفة ،  
الأولى تستطيع إدارة المعرفة من توصيل عملية التعلم (Learning) لديهم  
وذلك من خلال بعضهم لبعض وكذلك من خلال المصادر الخارجية للمعرفة  
وبالتأكيد أن هذا التعلم يفضي تأثيره على عملية نمو المنظمة باضطراد  
ويمدها بقدرة كبيرة على التغيير استجابة لمتطلبات السوق والتطور  
التكنولوجي ، والطريقة الثانية التي تمارس بها الإدارة المعرفية تأثيرها على  
العاملين في المنظمة هو جعلها أكثر مرونة إضافة إلى تدعيمها لرضا العمل  
لديهم ، وهذا يعني مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم وفي حل  
ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المنظمة ، ذلك لان إدارة  
المعرفة تساعد العاملين في المنظمة على التعلم والانطلاق نحو المعرفة  
المتجددة في مجالات حقولهم وتخصصاتهم المختلفة ويتم هذا بطرق مختلفة  
بما في ذلك تجسيد المعرفة (Externalization) ودمج المعرفة  
(Internalization) وجعلهم متفاعلين اجتماعياً Socialization  
ومتشاركين في التطبيقات (1) .

وفي الوقت التي تساعد فيه إدارة المعرفة على تشجيع العاملين في  
المنظمة على التعلم المستمر الواحد من الآخر ، فان كافة العاملين سوف  
يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي  
تواجهها المنظمة خلال عملها اليومي ومواجهة التغييرات الكبيرة التي قد  
تحدث مستقبلاً ، حيث أن مهاراتهم وقدراتهم المعرفية تجعلهم أكثر مرونة  
واستجابة للتغيرات المفاجئة وأكثر ميولاً لها ، وهنا تكون إدارة المعرفة قد  
حققت الموائمة الكبيرة للعاملين داخل المنظمة ، كما أن هناك فوائد عديدة  
لإدارة المعرفة التي تؤثر مباشرة على الأفراد العاملين ومن أهمها :

---

1 - سعد العنزي : تقنية المعلومات وتقييم أداء العاملين ، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية ، جامعة  
بغداد ، 2004 ، ص 120 .

أ- انه يصبح بمقدور العاملين التعلم أفضل مقارنة بالمنظمات الأخرى التي تعاني من نقص في المعرفة .

ب- تهيئة الظروف الأفضل والمناسبة للتعامل مع المتغيرات المفاجئة .

هذه الفوائد في الحقيقة تمكن العاملين من الشعور بالرضا الوظيفي وزيادة الفوائد للمنظمة ، وذلك بسبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهاراتهم وخبراتهم المعرفية ، إضافة إلى ذلك أن إدارة المعرفة تساعد أيضا العاملين في التصدي للمشاكل التي تواجههم حيث أن قسماً من هذه المشاكل كانت قد واجهتهم سابقاً وتم معالجتها بصورة فعالة ، وان هذه الطريقة التي تعتمد على الحلول التي يتم الحصول عليها بأسلوب المحاولة والاختبار تجعل العاملين قادرين بفاعلية أكثر من أداء أعمالهم مما يجعلهم متحفزين ومدفوعين دوماً لأداء أفضل لان نجاح العاملين في أداء أعمالهم يعتبر من أهم عوامل الدافعية ومواجهة المشاكل ، والحقيقة ذلك يرجع بسبب زيادة العاملين لمعارفهم وتعزيز وتطوير خبراتهم المعرفية كما أن مساهمة إدارة المعرفة في زج العاملين في برامج التدريب والتطوير من شأنه أن يفضي إلى تحسين القيمة السوقية لهم Market Value وتعظيم أدائهم إضافة إلى المساهمة المباشرة في رفع دافعية العاملين وبالتالي زيادة الرضا لديهم في العمل . (1)

#### ❖ اثر إدارة المعرفة على العمليات في المنظمة

1 - سعد العنزي : مصدر سبق ذكره ، ص 131 .

تمارس إدارة المعرفة تأثيراً واضحاً وفعالاً على تطوير وتحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة خاصة أنشطتها الرئيسية مثل الإنتاج التسويقي ، الأفراد ، المالية إضافة إلى الأنشطة الثانوية (الساندة) مثل العلاقات العامة ، الصيانة والخدمات ، البحث والتطوير ... الخ ، لذلك تؤكد بعض البحوث والدراسات ، أن تطبيق إدارة المعرفة في منظمات الأعمال أصبح الآن واحد من أهم استراتيجيات الإدارة ، إذ أن رأس مال المنظمة أصبح اليوم المعرفة Knowledge التي تلتقطها من بيئتها الداخلية أو من بيئتها الخارجية والتي تقوم بعملية تحويلها من معرفة ضمنية يمتلكها الأفراد وتخزنها نظمها إلى معرفة واضحة موثقة قابلة للتشارك والتداول ، حيث بعد الاستخدام تمارس هذه المعرفة تأثيرها الواضح على فاعلية Effectiveness وكفاءة Efficiency المنظمة ودرجة الإبداع والابتكار في العملية الإنتاجية (Degree of Innovation) ، أي من خلال تطبيقات الإدارة المعرفية ممكن أن تنجز المنظمة عملياتها الإنتاجية بشكل ملائم ومناسب ووفقاً لقراراتها المخططة مسبقاً كما يمكن التطبيق المعرفي من إنجاز هذه العمليات بسرعة وبأقل تكلفة ممكنة وبالتأكيد أن إنجاز هذه العمليات يمكن أن يتم بصورة مبدعة وحديثة بما يؤدي إلى تحسين الكفاءة والفاعلية ، أن هذه النتائج تتحقق في المنظمة ، لان إدارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين في المنظمة على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية ، وهذا ينتج عن استخدام القاعدة المعرفية من قبل القادة الإداريين في المنظمة وبالتالي يؤدي إلى تقليل الحاجة إلى تحديث الخطط وجعل هذه الخطط أكثر استقراراً وبالمقابل فإن إدارة المعرفة الضعيفة تؤدي إلى حدوث الأخطاء في عمل المنظمة وافشال

خطتها الإنتاجية ونستطيع أن نوجز اثر إدارة المعرفة على كفاءة العمليات من خلال الأتي (1)

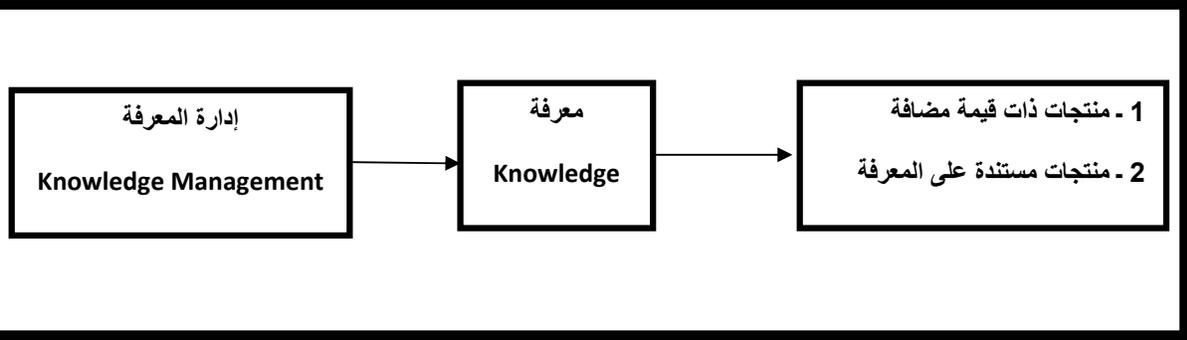
- أ- تحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة والانفتاح أكثر في الاستفادة من هذه المشاركة في مواجهة تحديات السوق .
- ب- تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة من دون مساعدة الآخرين وتطويرهم .
- ج- تقليل الكلف ذات العلاقة بالمنتجات والوصول إلى الأنماط المختلفة من المعرفة القيمة .

### ثالثاً : أثر إدارة المعرفة على المنتج ( Output )

تؤثر إدارة المعرفة على المنتجات والمخرجات النهائية المختلفة التي تقدمها المنظمة وخاصة في سوق المنافسة الحادة ، ويمكن مشاهدة هذه الآثار في محورين هما : المنتجات ذات القيمة المضافة ( Value –Added Products ) والمنتجات المستندة على المعرفة ( Knowledge – Based Products ) هذا مع العلم أن الآثار على هذه الأبعاد تأتي أيضا من خلال المعرفة أو مباشرة من إدارة المعرفة كما مبين في الشكل التالي :

---

1 - عبد الستار العلي: إدارة الإنتاج بين النظرية التطبيقية، مطبعة جامعة البصرة، 1986، ص 185



شكل رقم (20)

اثر إدارة المعرفة على المنتجات

المصدر : د . عبد الستار العلي (وآخرون) : مصدر سبق ذكره ، ص 281

# الفصل الرابع

## التنافسية في ظل الإدارة المعرفية

المبحث الأول : التنافسية النشأة والمفهوم  
والخصائص

المبحث الثاني : مداخل إستراتيجيات الميزة  
التنافسية

المبحث الثالث : العلاقة بين إدارة المعرفة  
والميزة

التنافسية للمنظمة

## المبحث الأول

### نشأة التنافسية ومفهومها وخصائصها

#### أولاً : نشأة ومفهوم الميزة التنافسية :

تعد الميزة التنافسية (Competitive Advantage) أحد المصطلحات التي ظهرت بقوة في عهد العولمة الجديدة أصبحت كلمة رئيسة تستعمل لوصف القوة الاقتصادية للأقطار أو موقع منظمة معينة بالنسبة لمنافسيها في السوق ، لذا فقد تصاعد الاهتمام بالميزة التنافسية وأهميتها في منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها لمواجهة سرعة التغيرات ولمواكبة المستجدات المتسارعة في هذا العالم ، وتمثل طموحاً مشروعاً لكل المنظمات ، وهي بوصفها هذا فعلاً كانت موجودة منذ أن وجدت المنظمات ، وتكمن قدرة المنظمات وحيويتها وبقاؤها وتكيفها وانتقالها من مركز التابع إلى المتحدي فالمنظمة القائدة هي تلك المنظمة التي تتبني خلق المزايا التنافسية الأكثر قدرة على توليد العوائد الأعلى ، وان التحدي الأكبر الذي يواجهه رجال الأعمال اليوم هو كيفية بناء القدرات الهجومية والدفاعية من تحركات المنافسين أو صدها وان ذلك يتحقق من خلال القدرات التي تؤدي إلى الميزة التنافسية ، وقد عرفت الميزة التنافسية بأنها انجاز الشركة لنشاط أو أكثر بشكل مميز عن منافسيها وهناك من عرفها بأنها أي شيء يميز المنظمة أو منتجاتها بشكل ايجابي عن منافسيها في أنظار زبائنها أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها كما تعرف بأنها قابلية المنظمة على الأداء

بأسلوب واحد أو أساليب عدة ليس بإمكان المنافسين أتباعها حالياً أو مستقبلياً . (1)

وفي تعريف آخر للميزة التنافسية هي الوسيلة التي تمكن المنظمة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الآخرين (2) ، أن الغاية من الميزة التنافسية أن تجعل المنظمة منتجها متميزاً بالنسبة للزبائن لأطول مدة ممكنة ويكون احتمال تحول الزبائن لاقتناء منتجات المنافسين أقل ، وهي قلب أداء المنظمة في السوق التنافسية ولكي تكون المنظمة ناجحة على المدى البعيد ، يجب أن تمتلك بعض المزايا نسبة إلى منافسيها ، وتنشأ الميزة التنافسية من قدرة الشركة على أداء أنشطتها بكلفة أقل أو فاعلية أكبر من منافسيها ، ويدل مصطلح الميزة التنافسية على قدرة المنظمة على تحقيق التفوق السوقي على منافسيها ، أو زيادة حصتها النسبية في السوق . (3)

وتعرف أيضاً الميزة التنافسية ، على أنها البحث عن شيء فريد ومختلف عن المنافسين في السوق ، ورأى كل من (Wright & Kroll) أن هذا المصطلح يشير إلى فكرة أن أجزاء ومنتجات محددة من الممكن أن تنتج بسعر أقل أو بجودة مرتفعة أو أي نشاط آخر يميز المنظمة ومنتجاتها تميزاً إيجابياً عن المنافسين من وجهة نظر الزبون والمستعمل النهائي للمنتجات أذن هي الإدارة التي بها المنظمة يمكن أن تتفوق في المنافسة مع الآخرين. (4)

1 - حسين عجلان حسن : مصدر سبق ذكره ، ص 170 .

2- Davenport T . etal : successful knowledge Management project  
saloon Management Review , vol .39 . No. 2 winter , 1998 , p.150 .

3 - سعد غالب ياسين : الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية ، المكتب العربي الحديث للنشر

والتوزيع ، عمان ، 1993 ، ص 168 .

4- سعد غالب ياسين : مصدر سبق ذكره ، ص 170 .

وكذلك عرفت الميزة التنافسية بأنها الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المنظمة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال ، واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع فائقة لزبائنها لا يستطيع منافسوها تقديمها واعتبر (Macmillan) الميزة التنافسية هي القدرات الجوهرية للنظام الفرعي الإداري أو التقني الذي يوجد مختلف التقنيات ، والعمليات والموارد المعرفية للحصول على ميزة تنافسية فريدة ، والبعض الآخر عرفها بأنها " المقدره على متطلبات الزبون أو القيمة التي يتمنى الزبون الحصول عليها من المنتج " ، أو أنها نظام تتوافر فيه الميزة التي تفوق ما يتوافر لدى المنافسين .(1)

أما ( النجار) فقد أوضح أن الميزة التنافسية تشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق التفوق (Superiority) والأفضلية والأرجحية على المنافسين في السوق ، وهذا التفوق يأتي من خلال تطوير القدرات المميزة (Distinctive Competencies) في المنظمة وهي قد تكون قدرات تنظيمية أو قدرات معرفية .

## ثانياً : خصائص الميزة التنافسية :

إن الدور الكبير الذي تلعبه الميزة التنافسية في حياة المنظمات يتطلب معرفة هذه المزايا وأهميتها للمنظمات ، وأن المنظمة التي تتفوق هي تلك المنظمة التي تفهم الأساس الحقيقي للمنافسة ، وهذا الأساس من المحتمل أن يتغير في المستقبل ، والفائزون سيكونون تلك المنظمات التي تفهم قواعد

<sup>1</sup> - زكريا مطلق الدوري : مصدر سبق ذكره ، ص 120 .

المنافسة الحالية وكيف ستتغير هذه القواعد في المستقبل ، والنجاح في المستقبل سوف يعتمد على إيجاد نماذج جديدة للميزة التنافسية ، لان النماذج القديمة أصبحت معروفة للجميع وخصائص الميزة التنافسية هي بالآتي :- (1)

1. إنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة .
2. أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين .
3. إنها تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها .
4. إنها تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كليهما .
5. إنها يجب أن تؤدي للتأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية في ما تقدم المنظمة وتحفزهم للشراء منها .

وبهذا تمنح الميزة التنافسية للمنظمة القدرة على التفوق على أداء المنافسين ، الذين يحققون معدل ربح مرتفعاً أكثر من المعدل الطبيعي ، والفائدة الحقيقية التي تحصل عليها المنظمة من المزايا ، هي أن المنافسين لا يمكنهم تقليدها ، ولهذا فالميزة التنافسية يجب أن تكون مغروسة وبعمر في موارد ،مهارات معرفية وثقافة المنظمة لذلك فإن الميزة التنافسية القوية لها خصائص هي : (2)

1. أنها تحدد بالاعتماد على حاجات ورغبات الزبون .
2. أنها تقدم دعماً هاماً يساهم في نجاح الأعمال .

---

1 - شوقي ناجي جواد : إدارة الإستراتيجي ، ط1 ، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، 1990 ، ص 113 .

2 - شوقي ناجي جواد : مصدر سبق ذكره ، ص 117 .

3. أنها توفر الانسجام الفريد بين موارد المنظمة والفرص في البيئة .

4. أنها تتصف بالديمومة والقوة وصعوبة تقليد المنافسين لها .

5. أنها تقدم أساساً للتحسينات المستقبلية .

6. أنها تقدم التوجيه والتحفيز لعموم المنظمة .

### ثالثاً :مصادر الميزة التنافسية

تتبع الميزة التنافسية في الأساس من داخل المنظمة ،كونها هي التي تعمل على خلق وابتكار الميزة التنافسية ،ولما كان تحقيق الميزة التنافسية يتطلب الربط بين القدرات الداخلية للمنظمة وبين بيئتها الخارجية ،وعليه فان مصادر الميزة التنافسية هي داخلية (Internal) وتتمثل في قدرات المنظمة ومواردها ،وخارجية (External) وتتمثل بالبيئة العامة وكما يلي : (1)

#### **1. المصادر الخارجية External Resources :**

ويدخل ضمن المصادر الخارجية كل من البيئة العامة ( Public Environment ) وبيئة المهمة (الخاصة) (Task Environment) ، حيث تضمان مجموعة من العوامل التي تؤثر على المنظمة بصورة سلبية أو ايجابية ، ومن المصادر الخارجية التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات ما يأتي :

أ. التشريعات الحكومية : تؤمن التشريعات الحكومية لبعض المنظمات كالإعفاءات الضريبية التي يجري منحها لقطاع معين .. أو ربما يحصل

---

<sup>1</sup> - زكريا مالك الدوري : مصدر سبق ذكره ، ص 125 .

العكس فقد يؤدي التشريع الحكومي دورا في أضعاف الموقف التنافسي لبعض المنظمات من خلال مطالبتها بدفع رسوم معينة أو فرض غرامات على بعض الصناعات الملوثة للبيئة .

ب. حجم المنافسة في الصناعة : أن زيادة حجم المنافسة يدفع بالمنظمة إلى الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي لعملياتها وأنشطتها ومنها الأنشطة التسويقية بهدف الوقوف بوجه المنافسين والتميز عليهم من خلال امتلاك خصائص غير متوفرة لدى المنافسين مما يمكن المنظمة من تقديم منتجات ذات قيمة أعلى تسهم في خلق الميزة التنافسية للمنظمة.

ج. التقدم التكنولوجي : انعكست سرعة التطورات التكنولوجية وزيادة عدد الاختراعات ، وبشكل مباشر على ظهور سلع /خدمات جديدة وظهور بدائل للمواد الأولية المستخدمة واعتماد أسلوب الإنتاج الواسع ( Mass Production) الذي يساهم بشكل كبير في تخفيض كلفة إنتاج الوحدة الواحدة .. كل ذلك يؤدي إلى رجحان كفة بعض المنظمات في تحقيق تنافسية على حساب بقية المنافسين .

د. إستراتيجية المنظمة في دخول السوق : تلعب الإستراتيجية التي تتبعها المنظمات في دخول السوق دورا كبيرا في بناء الميزة التنافسية ، فبعض المنظمات تتبع ما يلي : (1)

- إستراتيجية الدخول المبكر والخروج المبكر من السوق لأجل تحقيق أكبر ما يمكن من الإيرادات مستغلة انفرادها في تقديم منتج معين وتنسحب مبكرا حال قيام المنظمات المنافسة بتقليد ذلك المنتج .

1 - كريس استيورت : تقييم الأداء الإستراتيجي للمنظمة ، ترجمة علاء احمد صلاح ، القاهرة ، 2007 ، ص 216 .

- منظمات أخرى تتبع إستراتيجية الدخول المتأخر والخروج المتأخر من السوق بهدف التخلص من نفقات الترويج ومن ثم تدخل السوق لتجني الثمار من خلال قيامها بأجراء تحويل وتطوير المنتج .
- تطبق البعض الآخر من المنظمات إستراتيجية الدخول المبكر والخروج المتأخر إذا كانت تلك المنظمات تتمتع بقدرات مالية كبيرة وتحصل من خلال قدرتها المالية على مزايا الحجم الكبير للإنتاج لخفض كلفة إنتاج الوحدة الواحدة .

## 2. المصادر الداخلية Internal Resources

وهي المصادر التي تقع ضمن المنظمة وسيطرتها وإمكانية التحكم بها ويمكن تلخيصها بالاتي : (1)

أ. الموارد : وتشمل على ما تمتلكه المنظمة من موجودات كالمواد الأولية والأجهزة والمعدات والأبنية والأموال وكذلك الموارد البشرية والعلامة التجارية وقنوات التوزيع وغيرها . أن تمتلك المنظمة رأسمال كبيرا مقارنة ببقية المنظمات المنافسة وامتلاكها الموارد بشرية ذات خبرات كبيرة ومؤهلات عملية متقدمة سيجعلها تتميز على منافسيها . فامتلاك المنظمة لرأسمال كبير واستخدام بشكل غير عقلاني سيؤدي إلى تعرضها إلى خسائر مالية ..والشيء نفسه يقال عند موارد المنظمة

1 - كريس استيورت : مصدر سبق ذكره ، ص 217 .

الأخرى . لذا فان امتلاكها المنظمة للموارد يعد غير كاف ما لم يكن هناك شيء مكمل لتلك الموارد وهو الأنشطة والمهارات الضرورية .

ب. الأنشطة والمهارات : وتتعلق بشكل كبير بالإدارة وأساليبها والأنشطة التي تقوم بها المنظمة .. وعادة ما تتناول تلك الأنشطة مجموعتين الأولى يطلق عليها بالأساسية التي تؤدي إلى الخلق المادي للسلعة أو الخدمة والمتمثلة بالإنتاج ، التسويق ، خدمات ما بعد البيع ، التوزيع المادي الخارجي والداخلي والبحث والتطوير . وأما المجموعة الثانية ، فهي الأنشطة المساعدة التي تتمثل بتوفير المدخلات أو الهيكل التنظيمي التي تسهل دورها القيام بالأنشطة الأساسية بشكل مستمر ، ويشتمل على أنشطة المشتريات والمخازن وتطوير التكنولوجيا ، إدارة الموارد البشرية ، إدارة العلاقات العامة ، وأنشطة البنى التحتية للمنظمة .<sup>(1)</sup> وان المنظمة من خلال هاتين المجموعتين من الأنشطة يمكن أن تخلق قيمة للزبائن تنعكس بزيادة الطلب على منتجاتها ، وبالتالي تتحقق الربحية عندما تكون تلك القيمة اكبر من الكلفة الكلية لأداء هذه الأنشطة بكفاءة اكبر من المنافسين ، وبخاصة زيادة عدد الزبائن قياسا بهم ، وصولا لكسب ميزة تنافسية .

---

1 - فلاح حسن عداي : الإدارة الاستراتيجية / مفاهيمها ، مداخلها ، عملياتها المعاصرة ، ط 2 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000 ، ص 127 .

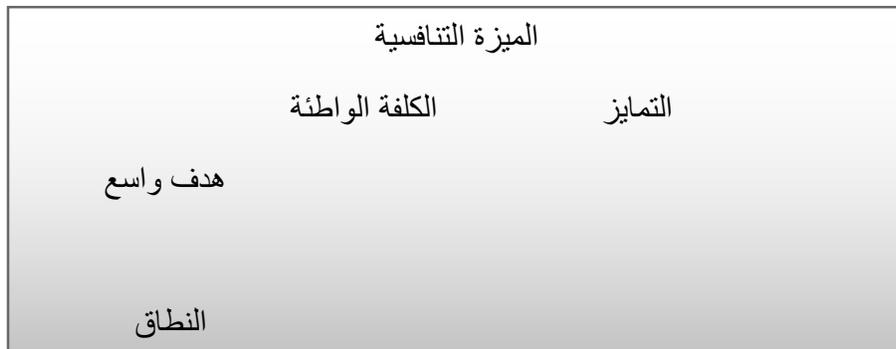
## المبحث الثاني

### مداخل إستراتيجيات الميزة التنافسية

#### أولاً : الإستراتيجيات التنافسية :

استراتيجيات التنافسية هي الإستراتيجيات التي من خلالها تستطيع المنظمة تحقيق الميزة التنافسية والتي يمكن اعتمادها من قبل أي منظمة وفي كل صناعة ، وتسعى المنظمات من خلال الإستراتيجيات التنافسية إلى تحديد ووضع طريقة للمنافسة في الصناعة ، ومن أجل فهم المنافسة يستوجب تحليل هيكل الصناعة الذي تتنافس فيه المنظمات ، وقد أشار إلى أنه يمكن للشركات أن تتبع وبنجاح أكثر من إستراتيجية واحدة على اعتبار إنها هدف أساسي ، وعلى الرغم من أن ذلك نادر الحدوث إذ يتطلب التنفيذ الفعال لأي من هذه الإستراتيجيات التزاماً كلياً ودعمًا للترتيبات التنظيمية التي يمكن أن تضعف إذا كان هنالك أكثر من هدف أساسي ، وتتمثل إستراتيجيات (Porter) التنافسية بثلاث إستراتيجيات أساسية والتي يمكن أن تحقق المنظمات من خلالها ميزة تنافسية كما في الشكل وهي كالاتي : (1)

1. إستراتيجية قيادة الكلفة : (cost leader ship strategy) .
2. إستراتيجية التمايز (التفرد) : (Differentiation strategy) .
3. إستراتيجية التركيز : (Focus strategy) .



قيادة الكلفة	التمايز
التركيز على الكلفة	التركيز على التمايز

شكل (21) الإستراتيجيات الأساسية للميزة التنافسية

Source : Porter, Michael E., (1998), " Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and competitors " the Free press, 39 .

وفي ما يأتي توضيح لهذه الإستراتيجيات :

### 1 - إستراتيجيات قيادة الكلفة (cost leader ship strategy) :-

أن أساس هذه الإستراتيجية هي قدرة المنظمة على توفير منتج أو خدمة بكلفة اقل مقارنة بالمنافسين الآخرين وتعد مدخلاً تنافسياً قوياً في الأسواق التي يتميز مشتروها بحساسيتهم نحو الأسعار فمن خلال تخفيض الكلف في كل مجال من مجالات الأنشطة مع المحافظة على مستوى مقبول من النوعية ستستطيع المنظمة أن تبيع منتجات أو خدمات بأسعار رائدة في السوق ، فالافتراض الأساسي لها يتمثل بامتلاك المنظمة لهذه الميزة والتي يمكن من خلالها بيع المنتج بسعر منخفض للحصول على حصة سوقية كبيرة (1).

<sup>1</sup> -Porter Michael :Competitive strategy techniques for analyzing industries and competitors ,free press , 1998 ,pp.39-40 .

أن هذه الإستراتيجيات هي أكثر اعتماداً في أغلب المنظمات الصناعية في العالم وبخاصة في عقد السبعينات وذلك اثر ظهور منحنيات الخبرة ، كما إن إتباع هذه الإستراتيجية يحقق للمنظمة مركزاً تنافسياً أفضل وعائداً على الاستثمار أعلى . (1)

تتطلب هذه الإستراتيجية بناء إمكانيات الإنتاج ذات الكفاءة العالية والمستمرة على تخفيض التكاليف باستخدام الخبرة السابقة والرقابة المحكمة على التكاليف الثابتة والتكلفة بشكل عام وتجنب العملاء الهامشين وتقليل النفقات إلى الحد الأدنى في مجالات البحوث والتطوير والخدمات والاعتماد على الخبرات والمهارات المعرفية ومدنوبي البيع والإعلان وما إلى ذلك ، ويعطي التمتع بتكلفة منخفضة وحدة الأعمال الإستراتيجية قوة دفاعية ضد المنافسين تمكنها هذه التكلفة المنخفضة من الاستمرار في تحقيق الأرباح أثناء المنافسة الحادة .

## **2 - إستراتيجية التمايز (Differentiation strategy) :-**

أن أساس هذه الإستراتيجية هو قيام المنظمة بتوفير منتجات أو خدمات فريدة للمشتريين أو تختلف عما يقدمه المنافسون ، وفي هذه الحالة تستطيع المنظمة تمييز نفسها عن الآخرين في الصناعة (2)، أن اعتماد هذه الإستراتيجية يحمل المنظمة تكاليف مرتفعة نتيجة البحث والتطوير المستمرين وبالتالي فإن هذه الكلف العالية قد تصبح نقطة ضعف تواجهها المنظمة ولاسيما إذا تم طرح بدائل للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة أو إذا استطاع المنافسون تقليد تلك المنتجات بكلفة أقل .

---

1 - شوقي ناجي جواد : إدارة الاستراتيجية ، مصدر سبق ذكره ، ص 116 .  
2 - نجم عبدو نجم : مصدر سبق ذكره ، ص 112 .

وقد بين بعض الكتاب أن هذه الإستراتيجية تنطوي على إنشاء منتج أو خدمة ينظر لها من قبل العاملين بهذه الصناعة على أنها فريدة أو متميزة ويمكن تحقيق هذا التميز عن طريق التصميم أو العلامة التجارية أو التقنية أو الخصائص أو شبكة الموزعين أو خدمات العملاء ، يمثل تمييز المنتجات إستراتيجية حيوية لتحقيق عائد فوق المتوسط في مجال عمل معين لان ولاء العملاء للعلامة التجارية يقلل حساسيتهم للسعر .(1)

### **3 - إستراتيجية التركيز : (Focus strategy) :-**

أن جوهر التمرکز الإستراتيجي هو اختيار نشاطات تختلف عن نشاطات المنافسين وإذا كانت النشاطات نفسها هي الأفضل لتحقيق جميع الاختلافات أو تلبية جميع الحاجات ، فان الشركات يمكنها وبسهولة الحركة والتحويل من مركز إلى آخر ومن ثم تصبح الفاعلية التشغيلية هي المحدد للأداء ، إذ تعني الفاعلية التشغيلية انجاز جميع الأنشطة بصورة أفضل من انجاز المنافسين لها وهي تتضمن الكفاءة ولكنها لا تقتصر عليها إذ إنها تشير إلى أية ممارسات تسمح الشركة بالاستغلال الأفضل لمداخلاتها .(2)

أن الحصول على الزبون والاحتفاظ به يعتبر المهمة الأولى لأية شركة وهذا لا يمكن أن يحصل ما لم تعمل الشركة على أن تحتل مركزا مميزا لها في ذهن المستهلك سواء لمنتجاتها أو الشركة كلها بحيث يفهم منها أن ما تعرضه الشركة متميز عن بقية الشركات المنافسة ، أن المستهلكين ونتيجة للمعلومات الكثيرة التي يحملونها عن المنتجات أو الشركات فأنهم لا يقومون كل مرة بتقويم تلك المنتجات مع كل عملية شراء وإنما يضعون مركزا لكل منتج في أذهانهم وهذا المركز هو حصيلة الإدراكات

1 - زكريا الدوري : مصدر سبق ذكره ، ص 110 .

2 - توماس هيلين دوافيد خينجر : الإدارة الإستراتيجية ، ترجمة محمد وعبد الحميد ، معهد الإدارة العامة ، السعودية ، الرياض ، 1990 ، ص 216 .

والانطباعات والمشاعر التي يحملها المستهلك عن ذلك المنتج مقارنة بالمنافسين .

هناك بديلان لتطبيق هذه الإستراتيجية الأول الاهتمام بمركز التكلفة أي العمل من اجل تحقيق المنظمة ميزة بالتكاليف في القطاع المستهدف والثاني هو الاهتمام بمركز التمييز ، أي أن تبحث المنظمة عن التمييز في داخل القطاع المستهدف وطبقا لهذه الإستراتيجية تتحقق الميزة التنافسية باتباع بديلين اثنين وهما : (1)

أ. التركيز على الكلفة المنخفضة : تركز المنظمة على وفق هذه الإستراتيجية على خفض التكاليف مع الاستمرار في خدمة جزء صغير من السوق ،وان وحدات الأعمال التي تتبنى هذه الإستراتيجية تنتج منتجات وخدمات غير مكلفة وتقدمها لزبائن يتميزون بحساسيتهم تجاه السعر في ذلك الجزء من السوق الذي تخدمه المنظمة .

ب. التركيز على تمييز السلعة : تتناسب هذه الإستراتيجية مع وحدات الأعمال التي تنتج منتجات أو خدمات ذات صفات مميزة عالية والتي تتناسب تماما مع الحاجات الخاصة لشريحة صغيرة من الزبائن وفي جزء محدد من السوق ولان الطلب على هذه المنتجات يتصف بكونه غير مرن فانه يمكن بيعها بأسعار مرتفعة . علما أن متطلبات نجاح هذه الإستراتيجية تتضح من خلال الجدول الآتي :

---

1 - توماس هيلين و دافيد هينجر : مصدر سبق ذكره ، ص 218 .

### جدول (3) متطلبات الإستراتيجيات التنافسية الأساسية

الإستراتيجية الأساسية	المهارات والموارد المطلوبة	المتطلبات التنظيمية الضرورية
قيادة الكلفة الشاملة	- استثمار رأس مال متواصل مع توفير مزيد من رأس مال متناول اليد. - مهارات هندسية في مجال العمليات . - إشراف محكم على العمالة . - تصميم المنتجات لتسهيل عملية التصنيع . - * نظام توزيع منخفض التكاليف .	- رقابة محكمة على التكاليف . - أعداد تقارير رقابة ومراجعة تفصيلية ومتكررة . - تنظيم ومسؤوليات واضحة . - * حوافز مبنية على تحقيق الأهداف الكمية .
التمايز	- قدرات تسويقية قوية . - هندسة الإنتاج . - كفاءات قوية في مجال البحوث الأساسية . - سمعة حسنة للشركة في مجال الجودة والريادة في التقنية . - خبرة طويلة في الصناعات أو مجموعة فريدة من المهارات . - * تعاون قوي في قنوات التوزيع .	- تنسيق قوي بين وظائف البحوث والتطوير وتطوير المنتجات والتسويق . - مقاييس وحوافز نوعية بدلا من كمية . - * رواتب ومزايا جيدة لجذب العمال المهرة والعلماء أو الكفاءات المبدعة .
التركيز	- مزيج من السياسات الموضحة أعلاه يوجه هذا المزيج إلى هدف إستراتيجي معين .	- مزيج من السياسات الموضحة أعلاه يوجه هذا المزيج إلى هدف إستراتيجي معين

Source : (Porter, Michael E., (1998), The Competitive Advantage of nations, Macmillan Press LTD, London).

نود الإشارة هنا ، إلى أن قيام بعض المنظمات بتقليص حجم القوى العاملة لديها وصولا إلى كلفة أوطأ انطلاقا من مبدأ إستراتيجية إدارة الكلفة وتقوم بحماية الهوامش والدفاع عن الحصة في السوق ، فأنها بذلك تفقد القيمة المعروفة برأس المال الاجتماعي المتمثلة بشبكة عمل العلاقات والروابط القوية بين العاملين بالإضافة إلى المهارات والموهبة هذا من جانب ومن جانب آخر القيمة والمعرفة والعلاقات الموجودة بين العاملين

وزبائن المنظمة التي تعمل على تسهيل العمل والسرعة والمرونة في تسليم المنتج والخدمة . (1)

وبما أن اقتصاد اليوم تسيطر عليه المعرفة وان قيمة المنظمة قد تحولت من الموجودات وحصتها في السوق والموارد الأخرى التقليدية للميزة التنافسية لذلك فان المصدر المهم للميزة التنافسية مبني وبشكل كبير على قابلية المنظمة على رفع القدرات والقابليات المتمثلة بعناصر رأس المال الاجتماعي الأساسية التي تقدم قيمة للزبون بشكل اكبر مقارنة بالمركز والموقع في السوق .

ويرى الباحث أن المنظمة إذا أرادت أن تكون تنافسية لا تحتاج فقط إلى إتباع إستراتيجية معينة سواء أكانت (إستراتيجية قيادة الكلفة ، أم إستراتيجية التمايز ، أم إستراتيجية التركيز) ، بل تحتاج أيضا إلى أفراد متعاونين مخلصين من الذين يمكن أن يتفاهموا بعضهم مع بعض ومع مدرائهم ويعملون بشكل متناسق ومتعاون من اجل نقل القيمة إلى الزبائن . والى مهارات ومعارف غير ملموسة يمكن ان يتطور من خلالها المنتج ويمنح المنظمة ميزة تنافسية في السوق .

### ثانيا : الأسبقيات التنافسية :

أن إستراتيجيات الأعمال التنافسية التي ورد ذكرها في ما تقدم (الكلفة ، التمايز ، التركيز) ، يمكن أن تترجم أو تحول إلى عدد من الأسبقيات التنافسية التي يمكن لوحد الأعمال الإستراتيجية الاختيار منها ،وان الاختيار سيؤثر بالطريقة التي تدار بها العمليات . ويقصد بالأسبقيات التنافسية الأبعاد التي تختارها المنظمة وترکز عليها عند تقديم المنتجات وتلبية الطلب في

1 - سعدون حمود : التخطيط إلى إستراتيجية وأثره في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2001 ، ص 116 .

السوق والتي تتمكن عن طريق أحداها أو أكثر أن تحقق المنظمة ميزة تنافسية على المنافسين الآخرين في السوق ، وعلى وفق ذلك فإن الأسبقيات التنافسية تمثل ترجمة احتياجات ورغبات المستهلك إلى دلالات معينة تساهم في تحقيق أكبر قيمة مدركة للزبون نسبة للمنافسين واختلاف الباحثون في تحديد هذه الأبعاد إلا إنهم اتفقوا على الأغلب في خمس مجموعات أساسية تعد كل منها بمثابة مصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ، وهي كما يأتي : (1)

### 1. الكلفة (Cost) :-

تعد الكلفة المنخفضة البعد التنافسي الأول الذي تطبقة الكثير من المنظمات عبر سعيها إلى تعزيز حصتها السوقية والتمتع بمزايا اقتصاديات الحجم أهمها تعويض انخفاض هامش الربح الناجم عن تخفيض السعر طريق حجم مبيعات كبير ، أن اعتماد المنظمة على تحقيق تكاليف أقل من معدل الصناعة يساعدها على تخفيض الأسعار مقارنة بالمنافسين مع المحافظة على مستوى مقبول من الأرباح عن طريق زيادة حجم مبيعاتها مما يعطيها بعدا تنافسيا يحقق لها حصة سوقية عالية فضلا عن تمكينها من تشكيل رادع لدخول منافسين جدد في الصناعة ، ولكي تحقق المنظمة الكلفة الأقل لا بد لها أن تحدد الضياع والهدر عند الإنتاج وذلك من خلال التركيز على المنتج المعياري وهناك مجموعة من الشروط يجب توافرها لخفض الكلفة وهي : (2)

أ. الاستمرارية .

ب. المحافظة على الجودة .

1 - سعدون حمود : مصدر سبق ذكره ، ص 119 .

2 - اسعد نايف حداد : العلاقة بين الأداء المعرفي والجودة ، اليازوري للطباعة والنشر، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص 161 .

ج. التحسين المستمر .

د. تحديد المعايير .

## 2. الجودة (Quality) :-

عرف (Evans) الجودة بأنها " الملائمة لغرض الاستعمال وتعتمد على إدراك متطلبات الزبون" ، فالزبون يسعى للحصول على سلع ذات جودة أعلى اعتمادا على المفاضلة بين السعر والجودة ، وتسعى منظمات الأعمال إلى الفوز بطلبات الزبون من خلال تقديمها منتجات تحقيق توقعات الزبون في كلا الجانبين ، إذ لم يعد السعر وحده يحقق التميز لمنظمات الأعمال لذلك فهي تسعى اليوم إلى تحقيق جودة أعلى في سلعها أو خدماتها ، وأن تحقق مستوى أعلى من خلال التأكيد على جودة تعني خفض الكلف من خلال جعل كلف المعيب اقل ما يمكن ، ويمكن تحديد مفهوم الجودة من خلال ثلاثة أبعاد رئيسة هي :- (1)

أ. جودة التصميم (Design Quality) : هو أن يتضمن المنتج خصائص وسمات عالية التفوق في الأداء ، ومتانة أكبر ، والسلامة والأمان في الاستخدام واقتصادية الاستعمال إلى درجة ملائمة مواصفات التصميم مع متطلبات التي يرغب فيها الزبون .

ب. جودة المطابقة (Conformance quality) : وتمثل درجة مطابقة المنتج لمواصفات التصميم ، إذ ينصب الاهتمام على مقابلة المنتج لخصائص ومواصفات التصميم المعتمدة من قبل العمليات لكي يحصل الزبائن على منتجات وخدمات تتطابق مع الخصائص التي وضعت لهم والتي جاءت ضمن توقعاتهم عن تلك المنتجات .

1 - اسعد نايف جواد : المصدر السابق نفسه ، ص 167 .

ج. جودة الخدمة (Service Quality) : وهي التوافق مع توقعات الزبون للمنفعة التي سيحصل عليها من المنتج سواء كانت سلعة أم خدمة.

### 3 . التسليم (Delivery)

أدت التحولات السريعة التي يشهدها عالم اليوم إلى تزايد أهمية الوقت للزبون وازدياد المنافسة القائمة على أساس الوقت بين المنظمات وانعكاس تأثيرها على المنظمات إلى تزايد الاهتمام بعنصر وقت تسليم (Delivery) أو إيصال السلعة أو الخدمة إلى الزبون أو تقديم منتجات جديدة بسرعة أكبر من سرعة المتنافسين والذي أصبح بعيداً أساسياً تتنافس من خلاله المنظمات .<sup>(1)</sup> حيث تنامت الحاجة إلى التسليم الفاعل بوصفة شكلا من أشكال التمايز المنظمة وبعدها تنافسيا لا غنى عنه في ظل تزايد أهمية الوقت للزبون وخاصة عند الإنتاج وفقا للطلب (Make-to-Order) . والتنافس على أساس التسليم يتضمن ثلاثة جوانب :<sup>(2)</sup>

أ. السرعة في التسليم (Fast Delivery time) والتي تقاس بمقدار الوقت الواقع بين تاريخ استلام طلب الزبون وتاريخ تلييته وعادة ما يطلق على هذا الوقت لمدة الانتظار (Lead Time) ويمكن التحكم بفترة الانتظار من حيث أمدها من خلال الاحتفاظ بالمخزون والاحتفاظ بطاقة فائضة .

ب. التسليم بالوقت المحدد (On Time Delivery) ويقاس من خلال التكرار الذي تتم مقابلة وقت التسليم المتفق عليه معبرا عن ذلك بالنسبة المثوية للطلبات التي سلمت إلى الزبائن بالأوقات المحددة (في المنظمات الصناعية) .

1 - شوقي ناجي جواد : مصدر سبق ذكره ، ص 128 .  
2 - كرييس ستيورت : مصدر سبق ذكره ، ص 129 .

ج. السرعة في التطوير (Development Speed) ويقاس بمقدار الوقت المطلوب لتطوير وتصميم منتج جديد وإنتاجه، فكلما كان الوقت المنقضي لحظة توليد الفكرة حتى التصميم النهائي والإنتاج كان قصيرا كلما كان للمنظمة حافة قيادية تتفوق بها على المتنافسين.

#### 4. المرونة (Flexibility)

أصبح السعر والنوعية أمرين أساسيين في منتجات الكثير من منظمات الأعمال ونتيجة لذلك أصبحت المرونة (Flexibility) البعد التنافسي الحاسم ممثلة بقدرة المنظمة على التكيف لمدة واسع من التغيرات البيئية . ويقصد بالمرونة بأنها قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في كميات الإنتاج ومزيج المنتج . إذ تستطيع إدارة العمليات في المنظمة التي تتخذ من المرونة أساسا لتحقيق الميزة التنافسية من الاستجابة السريعة للتغيرات التي تحدث في تصميم المنتج والتي تتطلب تغيير تصميم المنتج او مزيج المنتجات أو حجم الإنتاج . وتتضمن المرونة : (1)

أ. الإيحاء أو الزبونية (Customization) : وهي القدرة على التكيف والاستجابة مع الحاجات الفريدة لكل زبون وتغيير تصاميم المنتج .

ب. مرونة الحجم (Volume Flexibility) : تعني القابلية على سرعة أو بطء معدلات الإنتاج كمعالجة لتقلبات الطلب . وتحقق المرونة كأسبقية تنافسية فوائد عدة تتمثل بالآتي : (2) .

- القدرة على تقديم منتجات وخدمات جديدة .
- القدرة على تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات .

1 - فلاح حسن عداي : مصدر سبق ذكره ، ص 200 .  
2 - فلاح حسن عداي : المصدر السابق نفسه ، ص 201 .

- التحكم بالحجم المتمثلة في كميات وأحجام مختلفة من المنتجات والخدمات .
- تمكن المنظمة من تسليم منتجات وخدمات بأوقات مختلفة .

## 5. الإبداع (Innovation)

يتضمن الإبداع قيام المنظمة بإنتاج منتجات أو تقديم خدمات أو استخدام طرق جديدة للمدخلات لم يسبق لها أن استخدمتها ، وهذا يعني إجراء تغييرات تكنولوجية معينة فالإبداع يعبر عن طبيعة التغييرات التكنولوجية الجديدة اللازمة لسد حاجة السوق وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ولأجل أن تستمر الشركات بالإبداع بتقديم منتجات جديدة بصورة متكررة ينبغي أن تركز إستراتيجياتها على :- (1)

- أ. وظائف البحث والتصميم ، والتطوير للمنتج وبشكل بارز واستثنائي .
- ب. الجودة العالية للمنتج .
- ج. امتلاك القدرة على تحويل أو تطوير معدات الإنتاج .

### ثالثاً : مداخل الميزة التنافسية :

وجدت مداخل عدة لدراسة الميزة التنافسية والتي تسندها نماذج لتشغيلها ، بشكل يفضي إلى تحقيقها وديمومتها (Sustainable) ، وهي على النحو الآتي :-

1. مدخل التحليل الإستراتيجي (Strategic Analysis) : التحليل الإستراتيجي ، يشمل بيئتين : احدهما خارجية تضم الفرص والتهديدات ، وأخرى داخلية تضم نقاط القوة والضعف ، فالفرص تتيح للمنظمة اختيار

<sup>1</sup> - زكريا مطلق الدوري : مصدر سبق ذكره ، ص 160 .

إستراتيجية جديدة وتنفيذها باتجاه تحقيق الأداء المتفوق في البيئة التنافسية ، وأن قدرة المنظمة على تجنب التهديدات المحتملة تمكنها من الحفاظ على مزاياها التنافسية وحمايتها من فشل التعامل مع مجموعة أو أكثر من المتعاملين معها ، وهنا قد يتطلب الأمر ، ضرورة الاستمرار بين الحين والآخر ، في تحديد الغرض وتشخيص التهديدات ، نظراً للتغيير المستمر في البنية العامة والخاصة للمنظمة وعليه إن إهمال مواكبة التغييرات والتطورات في عناصر البيئة يقلل من استعداد المنظمة لاقتناص الفرص المتاحة فيها ، وكما يجعلها أكثر عرضة للتهديدات المحتملة ، وبما يؤدي في النهاية إلى ضعف موقفها التنافسي . (1)

2. مدخل الإستراتيجيات العامة (General Strategies) : لقد أكد رواد الفكر الإداري ، إن الاستراتيجية التنافسية تتعلق بمركز المنظمة في صناعة ما أو مجال عمل معين ، وان مثل ذلك المركز هو الذي يحدد مدى قدرتها على تحقيق ربح أعلى ، وأضاف أن الأساس لتحقيق ذلك يتعلق بامتلاك الكلف الأقل (Lower Cost) والتمايز (Differentiation) ، وتتأثر تلك بمظاهر قوة المنظمة وضعفها ، وهيكل الصناعة ، هذا فضلاً عن قدراتها على التوافق مع القوى التنافسية (تهديد الداخلين الجدد ، القوة التفاوضية مع المشتريين ، القوة التفاوضية مع المجهزين ، تهديد السلع والخدمات البديلة) ، بشكل أفضل من منافسيها ، وبما يقود التوجه نحو انتهاج ثلاث أنواع من الإستراتيجيات التنافسية العامة وهي : إستراتيجية الكلفة الأدنى والتمايز في عمل أو نشاط ما أو الاعتماد على الكلفة الأدنى والتمايز معاً .

1 - نعمة الخفاجي : المدخل المدني في تحليل الاختبار الاستراتيجي ، جامعة بغداد، 1996 ، ص 212 .

3. مدخل سلسلة القيمة (Value Chain) : قدم بورتر (Porter) عام 1985 نموذج الذي أطلق عليه اسم (Value Chain) سلسلة القيمة ، وهو أسلوب يتوجه نحو تحديد إطار لنقاط قوة المنظمة وإيجاد المزايا التنافسية فيها ، انطلاقاً من افتراض أساسي مفاده إن الهدف الاقتصادي لها ، يتمثل في خلق القيم من خلال أنشطتها المختلفة ، عن طريق فحص الموارد والعمليات وتدقيقها والرقابة عليها ، وتكوين حالة فهم عميق نحو مواطن القوة فيها ، بالشكل الذي يحتمل تحويلها إلى مزايا تنافسية ، حيث قسم من خلاله أنشطة المنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين هما :- (1)

أولاً : مجموعة الأنشطة الأساسية (Primary Activities) : وهي الأنشطة التي تؤدي إلى التكوين المادي للسلعة أو الخدمة ، وتتضمن ما يلي :

أ. التوزيع المادي الداخلي : ويتضمن استلام مدخلات المنتج كذلك الخزين والسيطرة عليه .

ب. العمليات : وتتضمن الأنشطة كافة التي تؤدي إلى تحويل المدخلات إلى منتج نهائي .

ج. التوزيع المادي الخارجي : ويتضمن التجميع والتخزين وتوزيع المنتج للزبائن .

د. التسويق والبيع : ويتضمن الأنشطة كافة التي تسهم في تزويد الزبائن بالمنتج والتي تتضمن (الإعلان ، البيع ، التوزيع ، التسعير ، والترويج).

هـ. الخدمة : وتشمل خدمات الإدامة لزيادة قيمة المنتج وتتضمن التركيز والتدريب والتصليح والإدامة .

---

<sup>1</sup>- نعمة الخفاجي : مصدر سبق ذكره ، ص 213 .

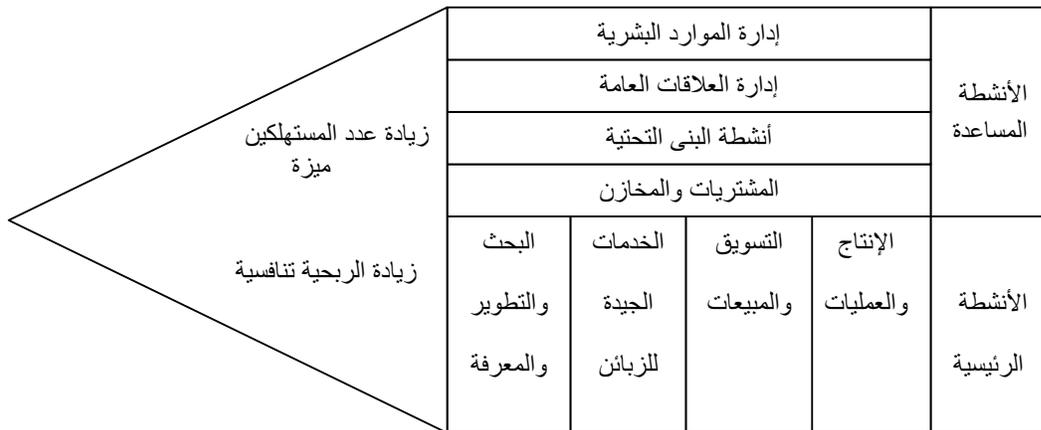
ثانيا : مجموعة الأنشطة المساعدة (Support Activities) : وهي الأنشطة التي تستخدم لتقويم مدى قدرة الأنشطة الأساسية في تحقيق مهامها ،وتتكون هذه الأنشطة مما يأتي : (1)

أ. البنى الأساسية للمنظمة : وتتضمن الأنشطة الإدارية والإستراتيجية والتمويلية والقانونية والمحاسبية وكافة الأنشطة الداعمة الأخرى .

ب. الإمداد : ويشمل الأنشطة المتعلقة بتوفير المدخلات الضرورية وضمان استمرار تدفقها .

ج. تطوير التكنولوجيا : وتشمل أنشطة تطوير أساليب العمل ، أنظمة العمل ، المنتج ، التصميم ، المدخلات التكنولوجية ، الأجهزة والمعدات .

د. إدارة الموارد البشرية : وتتضمن كافة الأنشطة المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب وتطوير وتحفيز والحفاظ على الموارد البشرية في المنظمة فضلا عن الاستخدام الأمثل لتلك الموارد وبما يحقق أهداف الأفراد والمنظمة معا . والشكل (22) يبين سلسلة القيمة لـ (Porter) والتي توضح الأنشطة الأساسية والمساعدة في المنظمة .



شكل (22) سلسلة القيمة لـ (Porter)

1 - توماس هيلين ودافيد : مصدر سبق ذكره ، ص 218 .

Source : Porter, M.E., (1990), "The Competitive Advantage of Nations" Free press, New York.:41 .

4. مدخل هيكل الصناعة (Industry Structure) : يقوم على افتراض حدده (Porter) ليفيد "أن الميزة التنافسية هي دالة لانتماء المنظمة في قطاع الصناعة الذي تعمل فيه والذي يمتاز بخصائص هيكلية مواتية، كالقوة التفاوضية للمشتريين والمجهزين، وتهديد الداخلين الجدد وبدائل السلع والخدمات البديلة المحتملة، بالشكل الذي يحدد شدة التنافس في تلك الصناعة". واستنادا إلى هذا الافتراض، فإن تحقيق الميزة التنافسية يتم من خلال ثلاث مراحل هي : (1)

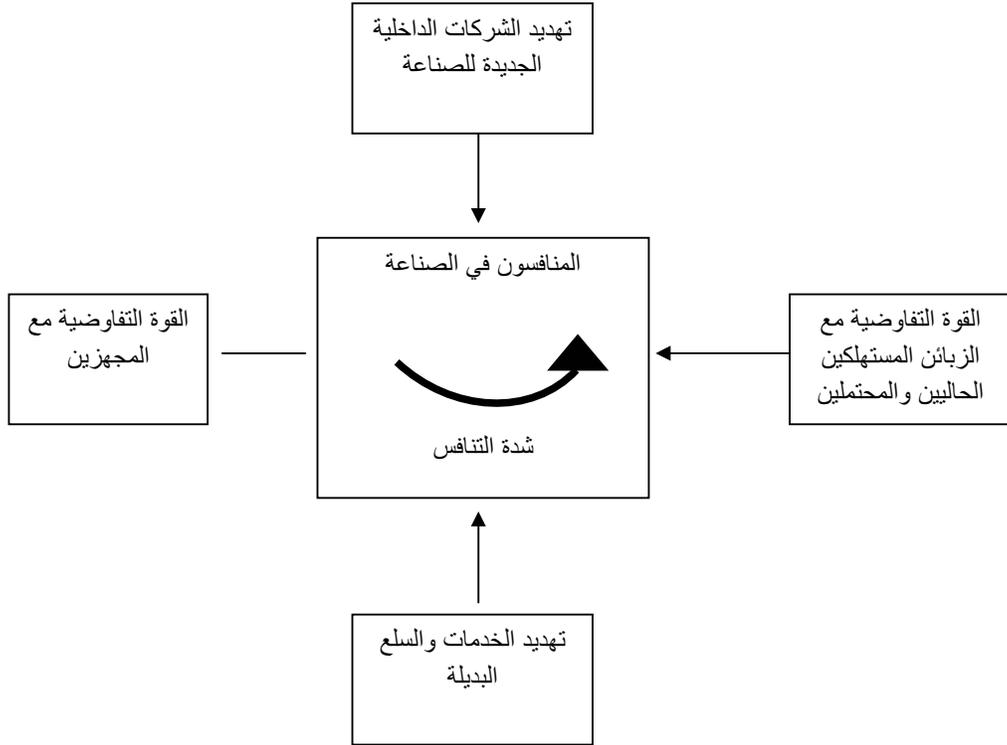
أ. تحديد بيئة القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة وجاذبية السوق فيه .

ب. إقرار الإستراتيجية التنافسية كان تبرز تحقيق اقل الكلف أو تزيد قيمة السلعة في نظر الزبائن .

ج. تطبيق الإستراتيجية التنافسية وعلها كمرحلة مستمرة على إن يتم من خلالها إعادة تقويم القطاع الذي تنتمي له المنظمة ووضعها التنافسي فيه . والشكل (23) يوضح آلية المدخل أعلاه .

---

<sup>1</sup> - Porter, the Competitive Advantage of Nations, Free Press, New York, 1999, P.42 .



شكل (23) الية عمل مدخل هيكل الصناعة

Source Smith, et al., (1987), Strategy, Size and Performance, Organization Studies.  
Vol:10. No.:1.:29 .

5. مدخل النظرة المستندة إلى المورد ( Viewpoint Based to Resource ) : ويستند إلى افتراض مفاده "أن المنظمة كوحدة للتحليل تتنوع مكوناتها لتحقيق الميزة التنافسية، ومن خلال قدرتها على تحقيق التكامل بين موجوداتها النادرة القيمة الملموسة، ومواردها صعبة التقليد والنقل للمنافس الأخر . (1)

أن جوهر النظرة المستندة إلى المورد هو تركيزها على ما موجود في داخلها أكثر من تركيزها على الإستراتيجيات المتاحة للمنظمة ضمن

1 - صالح عمرو: اثر التوافق بين الإستراتيجية التنظيمية وإستراتيجية اختيار الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2001، ص 250.

هيكل الصناعة . وهذا لا يعني إطلاقاً أن فهم هذا الهيكل ليس ضرورياً ، ولكن ينبغي للمنظمة أن تبحث لنفسها عن حلول ذاتية ضمن هذا التوجه لمواجهة المشكلات الآنية والمحتملة ولعل ابرز ما يقال في حق هذا المدخل كونه متميز وهو انه ينظر إلى المنظمات على إنها عبارة عن مزيج من القدرات والموجودات المادية وغير المادية ، ولا يمكن أن يتمثل هذا المزيج في منطمتين ، لأنه لا توجد منظمتان لهما نفس الخبرات والموارد والموجودات والمعارف والمهارات والاتجاهات والثقافة والقيم نفسها ،ومثل ذلك هو الذي يحدد مدى فاعلية المنظمة وكفاءتها في إدارة أنشطتها الوظيفية. لذلك تم تحديد سبعة عناصر ينبغي أن تتصف بها موارد المنظمة لكي تكون قادرة على تحقيق الميزة التنافسية وديمومتها ، وهي : (1)

- أ- الموارد القيمة المعززة لمقدراتها مثل سمعة المنظمة وشهرتها في السوق واسمها المميز في عالم الأعمال .
- ب- قوة المنافسين النسبية المتمثلة بمقدراتهم الجوهرية ونوعية منتجاتهم .
- ت- القدرات الإبداعية للمنظمة المميّزة لقيمتها والتي تجعل من الصعب على المنافسين تقليدها .
- ث- صعوبة إيجاد بدائل السلع أو خدماتها من قبل الآخرين .
- ج- توزيع نتائج الميزة التنافسية للمنظمة على الأطراف المستفيدة وأصحاب المصالح وعدم نسيان حقوقهم عليها .
- ح- العمل بصيغة الميزة التنافسية المستدامة التي تبقى لتحقيق أهداف المنظمة لأطول مدة ممكنة .

خ- صعوبة تقليد لمواردها وموجوداتها التي تتميز بقوة استمراريتها . ويتخذ هذا المدخل الآلية التي يجسدها . الشكل الآتي :



شكل (24) آلية عمل مدخل النظرة المستندة المورد

Source: Lynch, R, (2000), "Corporate Strategy", 2<sup>nd</sup> ed., Prentice – Hall, Person Education Limited, London: 281 .

ودراستنا هذه بدورها تتبنى مدخل النظرة المستندة إلى المورد لحدائته واعتماده على قياس القدرات الذاتية للمنظمة ، وبخاصة الموجودات المعرفية كراس المال الفكري التي تساهم في أداء الأنشطة الوظيفية لها ، هذا فضلا عن توجهه نحو الميزة التنافسية المستدامة التي تمتد لمدة طويلة من الزمن .

## المبحث الثالث

# العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية للمنظمة

### ❖ اثر المعرفة على الميزة التنافسية :

بعد أن تم التعرف على المفاهيم والمداخل والإستراتيجيات المتعلقة بإدارة المعرفة والتنافسية ، ينبغي طرح التساؤل الأتي؟ هل هناك اثر للمعرفة في التنافسية؟ وللإجابة على ذلك فقد حاول الكثير من الأكاديميين والممارسين أظهار هذا الأثر مستخدمين المناقشة والتعريف والتصنيف والتطبيق لأفكارهم وتصوراتهم في تحديد وتفسير هذه العلاقة أو الأثر ، وللإجابة عن ذلك أيضاً تؤكد الأدبيات المتخصصة بأنها قد شخّصت ملامح كثيرة في هذا الصدد ، أهمها :

1. أن المنظمات تتوجه نحو الأطراف المعينة عندما تسعى إلى امتلاك الميزة التنافسية ، أي إنها تتوجه نحو الزبائن أو المستثمرين أو المقرضين أو أصحاب المصالح الآخرين وتتجاوب مع أولويات احتياجات كل طرف من الأطراف ، ولغرض تلبية متطلبات أولويات الزبائن ، فإن مفهوم المنظمة للميزة التنافسية هو قابليتها على تقديم قيمة متفوقة للزبون<sup>(1)</sup>. ولدى الزبون يكون اتجاهه ، بان القيمة التي سيحصل عليها هي أعظم من السعر الذي يدفعه للمنتج أو الخدمة ، ولغرض تكريس هذا الاتجاه لدى الزبون ، هناك بعض السياسات التي ستتبعها المنظمة منها (تخفيض الكلفة ، تحسين النوعية ، الإبداع والابتكار ...)

1 - نعم عباس الخفاجي : مصدر سبق ذكره ، ص 160 .

وهنا يكون دور المعرفة في إمكانية استثمار المتاح منها ونسبة التقنيات التي تتحول إلى منتجات أو خدمات وينعكس هذا على ارتفاع قيمة المنظمة واستفادة الطرفين الزبون والمنظمة وباتجاهين ، استفادة الزبون /تزداد ثقة الزبون في قراره الشرائي ، ويزداد رضاه المصاحب لاستعمال المنتج في حين تتمثل استفادة المنظمة /في زيادة كفاءة برامجها. (1)

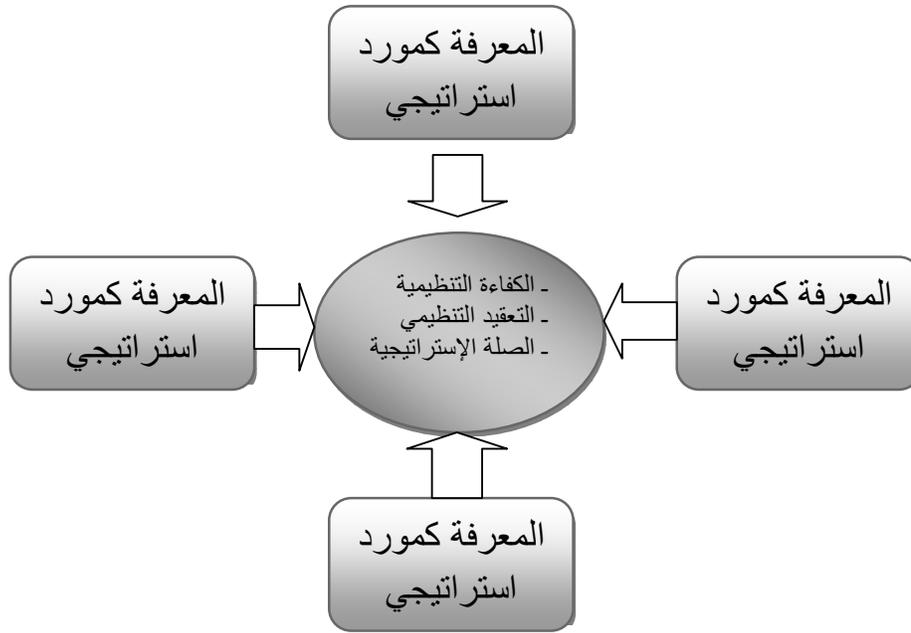
2. تعمل إدارة المعرفة كإستراتيجية خاصة بموازنة البيئة الخارجية للمنظمة مع قدراتها الداخلية بما يساهم ويؤثر في رفع معدلات الكفاءة التنظيمية ، ويقود إلى تطوير معدلات المزايا التنافسية وذلك من خلال توفير المعلومات المطلوبة عن العوامل البيئية والاقتصادية والسكانية والتكنولوجية ، وهذا يعطيها فكرة واضحة عن : (2)

- أ. السلع والخدمات الجديدة .
- ب. البدائل للمواد الأولية واستخداماتها .
- ج. الطرائق وأساليب الإنتاج والتسويق .
- د. اختفاء سلع معينة ، وظهور سلع بديلة لسلع حالية . ويبين الشكل (25) ذلك التطور السابق بوضوح .

---

<sup>1</sup> - ناهده إسماعيل عبد الله : دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية ، مجلة بحوث مستقبلية ، جامعة الموصل ، العدد 14 ، آذار 2007 ، ص 187 .

<sup>2</sup>- Maier, R, and Remusu: Jowards a frame work for Knowledge Management Strategies Starting point,International Conference on System Sciences, Hawaii, 3-6, 2001, P.110.



شكل (25) إدارة المعرفة والميزة التنافسية

Source : Maier, R, E Remus, U., (January 3-6, 2001), "Towards a framework for Knowledge Management Strategies Point", International; Conference on System Sciences, Hawaii,:3

3. أشار (Hansen) إلى إن المعرفة هي مصدر التنافس للعاملين في شركة (Granite Rock) الذين يستخدمون المعلومات والمعرفة لتحقيق أهداف الزبون وفي ظل دلائل واضحة بأنهم يتنافسون في المعرفة ، وان منافسيهم لشركة (RMC) عن طريق إستراتيجية تخفيض الكلف ، الدخول في أعمال جديدة وتكون فيها الجودة العالية والتسليم في المواعيد المحددة أساساً لفرض النمو والحصول على المزيد من الحصة السوقية ، والتي تبلغ (60%) وهي المصدر الأساسي للنجاح التنافسي. (1)

4. يساهم تطبيق برامج إدارة المعرفة في توسيع الموارد التي يمكن أن تحصل عليها المنظمة عن طريق تطبيق تكنولوجيا المعلومات أو نظم

<sup>1</sup> - يوسف أبو فارة: العلاقة بين استخدام مدخل ادارة المعرفة والأداء الاستراتيجي ،جامعة القدس، 2005 ، ص 120 .

المعلومات وتشكيل ثقافة تنظيمية تعمل على الارتقاء بعملية التفاعل والترابط من خلال التعامل والاندماج الحاصل ما بين القدرات التكنولوجية والقدرات التنظيمية التي ستصبح في موقع جيد تستطيع أن تشارك في تطبيق المعرفة ، أن التطبيق الفعال للمعرفة يعمل على ابتكار الحلول للمشكلات التي تواجهها المنظمة فضلاً عن تقليص الوقت والكلفة ، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية والموقع السوقي الذي تهدف إليه المنظمة .(1)

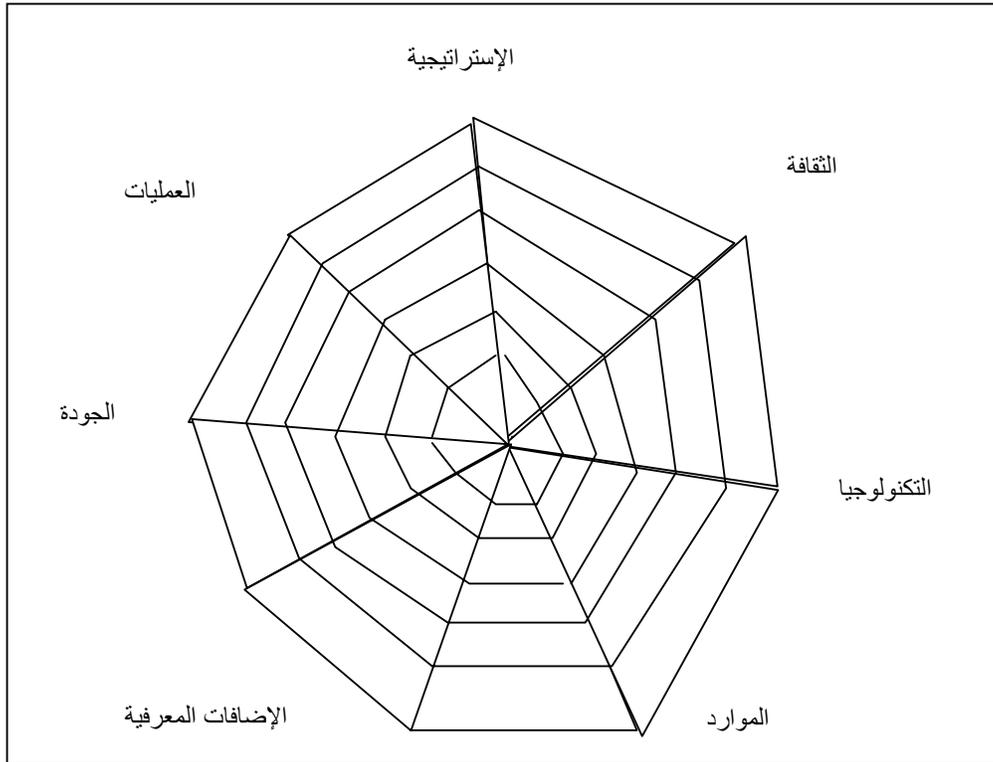
5. تعمل إدارة المعرفة كنسيج شبكي رابط للعناصر والمتغيرات التنظيمية (الإستراتيجية ، الثقافية ، التكنولوجيا ، الموارد ، المداخل ، الجودة ، العمليات) ، وهذا يسهم في تدفق معرفة المنظمة بين الباحثين عن المعرفة ومواردها المعرفية فضلاً عن تقويم الحد الذي تكون فيه ممارسات إدارة المعرفة مندمجة في العمليات الجوهرية للأعمال ويوضح الشكل (26) آلية النسيج الشبكي لإدارة المعرفة.(2)

---

1 - رعد حسن :العلاقة بين ادارة الابداع المعرفى والأداء الاستراتيجى، البازوري للنشر والتوزيع،

عمان ، الأردن ، 1998 ، ص 216 .

2 - رعد حسن : المصدر السابق نفسه ، ص 220 .



شكل (26) النسيج الشبكي للمعرفة  
المصدر / صلاح الدين الكبيسي

6. أن المنظمة التي تمتلك مستوى متفوقاً للمعرفة داخلها تصبح قادرة على الاستجابة لبيئة المنافسة دائمة التغير، فالمنظمات اليوم تتنافس على أساس المعرفة التي تمتلكها وتعد المعرفة في ظل (عصر المعرفة) المصدر الجوهري للميزة التنافسية بل أن بعض الأدبيات تشير، أن المعرفة هي المصدر الوحيد المضمون في استمرار الميزة التنافسية في ظل الاقتصاد الذي يحيطه ظروف عدم التأكد<sup>(1)</sup> ولغرض تحقيق عملية استمرار وبقاء الميزة التنافسية في المنظمة تسعى إلى أن تزيد وبفعالية تنظيم واعتراف بالموجودات المعرفية ، وهذه الأخيرة تمتلك القدرة على تحويل التقنية

1- صلاح الدين الكبيسي: إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي، جامعة بغداد، 2002، ص 262

- من مرحلة البحث إلى مرحلة التصنيع الناجح المتميز، والذي يعد المؤشر الرئيس لتحقيق الميزة التنافسية على المستوى المحلي والعالمي<sup>(1)</sup>.
7. تسهم إدارة المعرفة في خلق منظمات ناجحة من خلال إنتاج معرفة جديدة باستمرار ، وهذه المعرفة تعد المصدر الأكد للميزة التنافسية خاصة عندما تتغير الأسواق وتزداد التقنيات وعدد المنافسين ، وتتقدم المنتجات بسرعة .<sup>(2)</sup>
8. يبين (Sarvary) أن إدارة المعرفة عملية أعمال معقدة يعتمد نجاحها على عدد من العوامل بضمنها كيفية استخدام مخرجات النظام (المعرفة المبتكرة) في موقف أعمال معين ، فعندما تستعمل هذه المخرجات علة نحو مناسب يمكن لنظام إدارة المعرفة للمنظمة أن يكون تنافسياً وقادراً على بناء ميزة تنافسية مستدامة .<sup>(3)</sup>
9. ممكن أن تعزز المعرفة من الموقف التنافسي للمنظمة ، إذ أن الاستثمار في بناء رأس المال الفكري أو المعرفي والإنفاق على الأصول المعرفية الأخرى غير الملموسة مثل (تكنولوجيا المعلومات ، استخدام المدارس والانترنت ، وتصميم نظم المعلومات الإدارية والتنظيمية المتنوعة) يدعم الموقف التنافسي للمنظمات ، فالمنظمات الناجحة تمتلك على الأغلب واحد أو أكثر من مقومات المنافسة التي تمكنها من الأداء بشكل أفضل من منافسيها وقد تكون هذه المقومات أي شيء بدء أمن تطوير منتج جديد إلى خدمة الزبون ، والموارد المعرفية في الحقيقة هي المدخلات المهمة في امتلاك هذه المقومات ، عليه فأن الاستثمار

1- غسان العمري :دور الموجودات المعرفية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ، 14 ، 2006 ، ص 185 .

2 - غسان العمري : مصدر سبق ذكره ، ص 190 .

3 - يوسف أبو فارة : مصدر سبق ذكره ، ص 125 .

المعرفي في إطار مقومات المنافسة يمكن أن يتحول إلى قيد يعوق دخول منافسين جدد. (1)

10. تشير البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها أن اغلب الشركات التي حققت عوائد مالية عالية وأصبحت من الشركات المتميزة في مجال السوق (في الولايات المتحدة الأمريكية) هي تلك الشركات التي أنفقت الجزء الأكبر من ميزانياتها على الاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات وخلق المهارات المعرفية بجوانبها المختلفة ، حيث أنفقت مثل هذه الشركات بحدود (108) ترليون دولار على المعلومات المعرفية علماً أن العوائد التي حققتها تفوق كثيراً تلك العوائد التي تحققت في اي نوع آخر من الاستثمار . (2)

مما سبق يتضح أن المعرفة لا تقف عند حد معين فلا يعني امتلاك المعرفة بأي نوع من أنواعها هو الهدف النهائي للمنظمة بل أن عملية تطويرها يعد الهدف الأكبر لأية منظمة حيث أن هناك علاقة طردية بين المعرفة والميزة التنافسية ، فعندما تزداد قيمة المعرفة لدى المنظمة تزداد بذلك امتلاكها للميزة التنافسية وعندما تقل المعرفة لدى المنظمة ستقل فرص امتلاكها للميزة التنافسية ، ويمكن القول أن الدور الذي تلعبه (المعرفة) لامتلاك الميزة التنافسية في مجال الزبائن يبرز من خلال اعتبارها (دالة) أساسية في استثمار ما متاح من أنواع المعرفة في المنظمة ، والدافع في اكتساب معرفة جديدة تستثمر لغرض ديمومة هذه الميزة من خلال تلبية أولويات الزبائن ورسم صورة في ذاكرتهم ذات بريق للمنظمة التي سيتعاملون معها ، في إضافة قيمة لغرض تعزيز الموقف التنافسي في مواجهة المنظمات المنافسة العاملة في القطاع نفسه .

1- حسين عجلان حسن : مصدر سبق ذكره ، ص 158 - 159 .  
2 حسين عجلان حسن : مصدر سبق ذكره ، ص 159 .

## الفصل الخامس

"الجانب العملي للدراسة

قياس تأثير نظم المعلومات الإدارية  
والإدارة المعرفية في بناء القدرة التنافسية  
في الشركة العامة للصناعات الكهربائية  
المبحث الأول : نبذة تعريفية عن الشركة  
العامة

للصناعات الكهربائية (عينة البحث)  
المبحث الثاني : وصف وتحليل متغيرات  
الدراسة

"نظم المعلومات الإدارية والإدارة المعرفية وأبعادهما في  
الميزة التنافسية"

المبحث الثالث : تحليل علاقة التأثير والارتباط بين  
نظم

المعلومات الإدارية والإدارة المعرفية  
ومتغيرات الميزة التنافسية في الشركة العامة  
للصناعات الكهربائية

المبحث الأول

## نبذة عن الشركة العامة للصناعات الكهربائية نشأتها وطبيعتها

### إنتاجها

تعد الشركة العامة للصناعات الكهربائية (عينة البحث) واحده من الشركات التي لها شأن في قطاع الصناعة العراقي ، وقد تأسست استناداً إلى قرار مجلس إدارة المؤسسة الاقتصادية الملغاة المتخذة بالجلسة (45) في (17 / 8 / 1965) على أثر اتفاقية التعاون الفني بين العراق والاتحاد السوفيتي عام (1959) وقد صدر تأسيس الشركة باسم (الشركة العامة للأجهزة والمعدات الكهربائية) المنشور في جريدة الوقائع العراقية في العدد (1367) في (2 / 2 / 1967) وبوشر تنفيذ المشروع في شهر مايس (1963) على أرض مساحتها (108) ألف متر مربع ، وافتتاح الشركة رسمياً في (28 / 4 / 1967) وبوشر بالإنتاج ، وأصبحت من المنشآت التابعة إلى المؤسسة العامة للصناعات الهندسية عام (1970) ، تم تغيير اسمها إلى (الشركة العامة للصناعات الكهربائية) بعد إلغاء المؤسسات العامة ، وأصبحت ارتباطها بوزارة الصناعات الثقيلة عام (1987) ، ثم نقلت إلى هيئة التصنيع العسكري ، وأصبح ارتباط الشركة بوزارة الصناعة والمعادن بموجب الأمر الصادر عن هيئة التصنيع العسكري المرقم (6658) في (20 / 1 / 1993) ، وتنفيذاً لأحكام قانون الشركات العامة المرقم (22) لسنة (1997) وصدور شهادة الشركة المرقمة (26) في (15 / 12 / 1997) فقد تم المباشرة بالعمل في الشركة وحسب ارتباطها الجديد .

### أولاً : معامل الشركة العامة للصناعات الكهربائية :-

تتألف الشركة العامة للصناعات الكهربائية (عينة البحث) من عدد من المعامل موزعة في موقعين جغرافيين وكما يلي :-

❖ معامل الوزيرية .

❖ معمل المصاييح الكهربائية / التاجي .

ويوضح الشكل (27) الهيكل التنظيمي للشركة عينة البحث وتتألف من مجموعة من المصانع لإنتاج منتجات الشركة ، وكالاتي :-

### 1. مصنع المحركات :-

ويشمل هذا المصنع على أربعة معامل ، وكما مبين في أدناه :-

أ- **معمل محرك مبردة الهواء** :- من المعامل المتخصصة لإنتاج محركات أحادية الطور لمبردات الهواء التبخيرية وبقدرة (4/1 حصان ، 2/1 حصان ، 4/3 حصان) بامتياز من شركة ويستتكهاوس الأمريكية) .

ب- **معمل المراوح** :- وهو معمل تجميعي للمراوح السقفية والمنضدية والعمودية ويستند الأجزاء نصف المصنعة من المصنع الرئيس في الشركة ، ويحتوي على مكائن خراطة مبرمجة ، ومكائن أخرى لتشغيل بعض أجزاء المراوح.

ج- **معمل محرك المكيفة الشبكية (3طن)** :- وهو معمل شبه متكامل يستمد أجزاؤه نصف المصنعة من المصنع الرئيس في الشركة .

د- **معمل مضخة الماء المنزلية** :- وهو معمل تجميعي يستمد أجزاؤه من المصنع الرئيس في الشركة .

### 2. مصنع المكيفات :-

يتكون هذا المصنع من ثلاثة معامل رئيسية وهي :-

أ- معمل تموز لإنتاج المكيف الشبكي (1.5 طن) ، (2 طن) بامتياز من شركة جنرال إلكتريك اليابانية.

ب- معمل الميلاد لإنتاج المكيفات المركزية لغاية (22 طن) بامتياز من شركة هيتاشي اليابانية .

ج- معمل الفتح لإنتاج المكيف المنفصل (2 طن) / القطعة الخارجية ، ومبردات الماء حنفية واحدة ، وثلاث حنفيات ، مع إمكانية تجميع غرف مبردة ومجمدة وجرلات.

### 3. مصنع الأجهزة الكهربائية :-

يتكون من ثلاثة معامل تشكل مكونات مصنع الأجهزة الكهربائية وهي :-

- أ- معمل قاعدة الفلورسنت لإنتاج الفلورسنت الأحادية والثنائية بامتياز ألماني .
- ب- معمل قاعدة الدورة ولوحة التوزيع لإنتاج لوحات التوزيع المنزلية بامتياز ألماني .
- ج- معمل الجوك لإنتاج جول قاعدة الفلورسنت وهو معمل متخصص بامتياز ألماني .

### 4. المصنع الرئيس :-

يتخصص هذا المصنع بعمليات التشغيل الميكانيكي ونتاج الأجزاء المختلفة لمنتجات الشركة بقوالب السباكة والقطع البارد والبلاستيك ، ويتكون هذا المصنع من المعامل المبينة في أدناه :-

- أ- معمل الألمنيوم : وهو معمل متخصص لسباكة الألمنيوم بالضغط وبمكائن متطورة للأجزاء المختلفة لمنتجات الشركة .
- ب- معمل الكابسات : وهو معمل متخصص لإنتاج الأجزاء المعدنية بالكبس البارد وتتوافر فيه مجموعة من المكابس المتطورة بسعات مختلفة .
- ج- معمل الخراطة : وهو معمل متخصص بعمليات التشغيل الميكانيكي ، ويحتوي على مكائن متطورة من مخارط وفريزات ، ومثاقب ومكائن صقل وأجهزة موازنة الأجزاء الدوارة للمحركات .

د- **معمل البلاستيك** : وهو معمل متخصص لإنتاج البلاستيك بالحقن والكبس ، ويحتوي على مكائن متطورة .

هـ- **معمل تجميع مضخة الماء** : وهو معمل متخصص لإنتاج مضخات الماء لمبردات الهواء التبخيرية ويستلم الأجزاء نصف المصنعة من المعمل الرئيس .

و- **معمل المحرك الصناعي** : وهو معمل متخصص بإنتاج المحركات بثلاثة أطوار بالقدرات المختلفة (160 - 1.1 كيلو واط) .

### **5. مصنع المصابيح الكهربائية :-**

يقع هذا المصنع في منطقة التاجي بالقرب من معمل الغاز ، ويختص بإنتاج المصابيح الوهاجة (60 واط) ، ومصابيح الفلورسنت (4/قدم 40 واط) و (2/قدم 20 واط) .

وفيما يلي الهيكل التنظيمي للشركة عينة البحث .



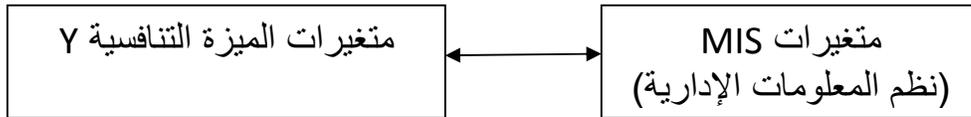
## المبحث الثاني

### وصف وتحليل متغيرات الدراسة

تعتمد الدراسة في جانبها العلمي والتحليلي على المنطلقات النظرية التي وردت في الفصول السابقة لوصف وتحليل العلاقات كمياً بين المتغيرات المبينة في النموذج الافتراضي للدراسة المعتمد على الفرضيات التالية :-

#### الافتراض الأول :

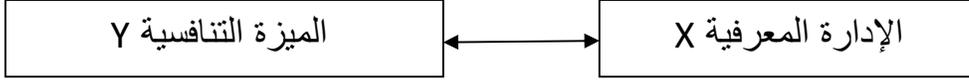
يوجد أثر وعلاقة ارتباط بين نظم المعلومات الإدارية والميزة التنافسية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ، وقد عبرنا عن أبعاد هذه العلاقة بالمتغيرات التالية .



- |                          |  |
|--------------------------|--|
| أ- خفض التكاليف .        | أ- تصميم نظم المعلومات .                 |
| ب- الاحتفاظ بالزبائن .   | ب- أجهزة تكنولوجيا المعلومات (المادية) . |
| ج- تعاون المجهزين .      | ج- البرمجيات الحاسوبية .                 |
| د- إبداع العاملين .      | د- الأساليب الكمية .                     |
| هـ- الأداء الإستراتيجي . |  |
| و- تدريب وتطوير العاملين |  |

#### الافتراض الثاني :

توجد علاقة ارتباط معنوية بين عمليات إدارة المعرفة بأبعادها المبينة أدناه ومتغيرات الميزة التنافسية . وقد عبرنا عن أبعاد الإدارة المعرفية بالمتغيرات التالية .



- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>أ- خفض التكاليف .</li> <li>ب- الاحتفاظ بالزبائن .</li> <li>ج- تعاون المجهزين .</li> <li>د- إبداع العاملين .</li> <li>هـ- الأداء الإستراتيجي .</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد المعرفة X1 .</li> <li>- توليد المعرفة X2 .</li> <li>- خزن المعرفة X3 .</li> <li>- توزيع المعرفة X4 .</li> <li>- تطبيق المعرفة X5 .</li> </ul> |
|---|--|

و- تدريب وتطوير العاملين

وانطلقت الدراسة من فرضية أخرى تؤكد إن الاداء الإستراتيجي والتنظيمي للشركة المبحوثة يرتبط بشكل أو بآخر بتحسين عمليات الإدارة المعرفية وعملية تصميم وإدارة نظم المعلومات المطبق في الشركة .

وقد سعت الدراسة في هذا الإطار إلى إظهار نتائج تلك العلاقات كمياً من خلال إجراء عمليات التحليل المعتمدة على أسلوب استمارة الاستبيان Quaternaries لمجتمع عينة الدراسة ومن ثم إيجاد مبررات تتسجم مع النتائج بهدف التحقق من صحة الفرضيات . وبما أن البحوث العلمية ذات المنهجية التطبيقية لأغراض الدقة تعتمد على اختبار أداة القياس سعياً من الباحث لكي يستمر في اختيار فرضياته في المرحلة اللاحقة ولتحقيق ذلك اعتمد الباحث أسلوب "قياس صدق الدراسة" وكما يلي :

**أولاً : صدق أداة قياس الدراسة : الصدق الظاهري :**

الصدق هو قياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين ، لذلك قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال ، والذي بلغ عددهم (5) محكماً ، وذلك للتأكد من صدقها الظاهري والملحق رقم (2) يوضح أسماء المحكمين . وقد اعد الباحث استمارة خاصة لاستطلاع آراء المحكمين حول مدى وضوح كل عبارة ن من حيث المحتوى الفكري والصياغة ، وتصحيح ما ينبغي

تصحيحه من العبارات ، مع إضافة أو حذف ما يرى المحكم من عبارات في أي محور من المحاور .

وفي ضوء الآراء التي أظهرها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها (75%) من المحكمين ، وتعديل وصياغة بعض العبارات التي رأى المحكمون ضرورة إعادة صياغتها لتكون أكثر وضوحاً . ونفس الشيء أجرى الباحث اختبار للمحكمين باستخدام معامل ارتباط التوافق ، وظهر قيمته ما يقارب (786%) وهو معامل مقبول في الدراسات السلوكية والإدارية ، ومما يدل قبول المحكمين المتخصصين للاستبانة وعدها مقياساً جيداً للظاهرة المدروسة في موضوع الأطروحة قيد الدراسة .

#### ثانياً : الثبات البنائي لأداة القياس

قام الباحث بالتأكد من الثبات البنائي (Construct Reliability) لأداة القياس الخاصة بالدراسة الحالية من خلال استخدام اختبار ألفا كرونباخ وقد جرى حساب معامل الثبات لأداة القياس باستخدام المعادلة الرئيسية لمعامل ارتباط "الفاكرونباخ" والموضح في الجدول رقم (4) .

**جدول رقم (4)**  
**معاملات الثبات لأداة قياس الدراسة**

المتغير	كرونباخ ألفا للمتغير	البعد	معامل كرونباخ ألفا لكل بعد
(1) المتغير الافتراضي الأول "نظم المعلومات الإدارية" MIS "المتغير المستقل الأول"	0.866	أ . تصميم النظام .	0.706
		ب . أجهزة تكنولوجيا المعلومات .	0.850
		ج . البرمجيات الحاسوبية	0.727
		د . الأساليب الكمية .	0.800
(2) المتغير الافتراضي الثاني "عمليات إدارة المعرفة" X "المتغير المستقل الثاني"	0.755	أ- تحديد المعرفة X1 .	0.801
		ب- توليد المعرفة X2 .	0.822
		ج- خزن المعرفة X3 .	0.734
		د- توزيع المعرفة X4 .	0.766
		هـ- تطبيق المعرفة X5 .	0.880
(3) متغير الميزة التنافسية Y "المتغير التابع"	0.823	أ- خفض التكاليف .	0.894
		ب- الاحتفاظ بالزبائن .	0.913
		ج- تعاون المجهزين .	0.910
		د- إبداع العاملين .	0.887
		هـ- الأداء الإستراتيجي .	0.823
		و- تدريب وتطوير العاملين	0.916

ويلاحظ من الجدول السابق بأن قيم ألفا - كرونباخ ، قد تراوحت بين (0.706 - 0.916) ، وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية ، لأن قيمتها أكبر من (75% - 70%) بحسب رأي الباحثين ( Numaly and Bernstien) والتي تدل على أن الأداة تتصف بالاتساق والثبات الداخلي المقبول ، والذي يشجع الباحث على المضي قدماً باتجاه قبول الأداة للقياس والاختبار والاستدلال .

والحقيقة أن تحديد الموقع الذي يجري فيه البحث يعد أمراً مهماً وضرورياً من أجل تحقيق الموضوعية والصدق والثبات التي تعد كلها شروطاً لأزمة في

الاستبانة التي ستخص العينة المبحوثة ، وعلى هذا الأساس فقد تقرر إجراء مسح أولي للشركات التي يمكن أن تكون مناسبة لإجراء الدراسة فيها ، فكانت الشركة العامة للصناعات الكهربائية . هي الشركة المناسبة . علماً أن الباحث في بداية تحديده لمشكلة البحث كان قد اختار أيضاً "الشركة العامة للصناعات الجلدية" ولكن من خلال المسح الميداني لهذه الشركة وجد أن النتائج التي يمكن أن يحصل عليها قد تكون غير مناسبة وذلك لأن أغلب العمليات الإنتاجية في هذه الشركة لا تعتمد على أساليب إدارة المعرفة وتصميم نظم المعلومات الإدارية والتكنولوجية إضافة إلى صغر حجم العينة المعتمدة على رؤوساء أو مدراء الأقسام في هذه الشركة هو أقل مقارنة بالشركة العامة للصناعات الكهربائية ، فضلاً عن إن هذه الشركة تعد من أكبر وأهم شركات القطاع الصناعي لزيادة نسب مساهمتها في الإنتاج المحلي أولاً وكونها من الصناعات التي تتميز بمنافسة عالية ضمن المتغيرات السوقية المستمرة فضلاً على أنها تتميز بمحتوى معرفي في عملياتها الإنتاجية وأنشطتها الإدارية عال جداً وتعتمد أسلوب تصميم أنظمة المعلومات الإدارية في أنشطتها الإدارية الفنية . وعلية وقع الاختيار عليها في تطبيق المتغيرات الخاصة بالبحث واستبعدت الشركة الأولى لكونها أيضاً شركة إنتاجية تقع ضمن هيكلية القطاع الصناعي نفسه .

### ج - عينة الدراسة وخصائصها

استخدمت العينة القصدية حيث جرى اختيار عينة المدراء ورؤساء أقسام الشركة المبحوثة ، من المراكز الوظيفية العاملة في بغداد من قبل الدراسة الحالية ، وبلغ المجموع الكلي لعينة الدراسة (80) شخصاً . فقد جرى توزيع (92) أستبانة ، بصورة مباشرة من قبل الباحث على هذه الأقسام ، وتم استبعاد (12) لم يتم الإجابة عليها . ويلاحظ من الجدول (5) متغير الجنس الفئة العمرية ، والمؤهل العلمي ، ومدة الخدمة . حيث أن متغير الجنس يتميز بزيادة نسبة الذكور (81%) ، على نسبة الإناث (19%) ويلاحظ متغير الفئة العمرية الذي يتراوح ما بين سن (الأكثر من 56) هي أقل نسبة إذ بلغت (5%) ن بينما كانت النسبة الأكبر هي فئة (46 - 55) . بينما المتغير الثالث ، وهو المؤهل العلمي ، فكانت نسبة حملة البكالوريوس

هي النسبة الأعلى حيث بلغت (50%) ، ثم يليها الماجستير بنسبة (25%) ، ثم الدبلوم العالي (15%) . وتعد نسب المؤهل العلمي ومدة الخدمة مؤشراً يدل على أن العينة المبحوثة كانت على قدر كافٍ من الوعي للإجابة عن تساؤلات الاستبانة .

جدول (5) خصائص عينة البحث

ت	المتغيرات	توزيع الخاصية	العدد	النسبة %
1	الجنس	ذكر	65	81%
		أنثى	15	19%
	المجموع			
2	الفئة العمرية (سنة)	35 - 26	16	20%
		45 - 36	20	25%
		55 - 46	40	50%
		56 فأكثر	4	5%
	المجموع			
3	المؤهل العلمي	بكالوريوس	40	50%
		دبلوم عالي	12	15%
		ماجستير	20	25%
		دكتوراه	8	10%
		المجموع		
	المجموع			

### المبحث الثالث

## تحليل علاقة التأثير والارتباط بين نظم المعلومات وعمليات الإدارة المعرفية وأبعاد الميزة التنافسية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية

يسعى هذا البحث إلى تحليل وعرض إجابات عينة البحث وعرض النتائج المستحصلة من خلال استعمال الوسائل والتقنيات الإحصائية المختلفة والمتمثلة ، بالانحراف المعياري (Standard Deviation (S.D) ، والوسط الحسابي (Arithmetical Mean ، والتكرار Frequently ، فضلاً عن اختبار T. test ، ومن خلال إجابات أسئلة الاستبيان ، فقد تم تفريغ البيانات وعرض الجداول الإحصائية ، ومن ثم تحليل وتفسير طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية (المتغيرات المستقلة والمتغير التابع) بالاعتماد على المعايير والمؤشرات الإحصائية السابقة الذكر ونود أن نبين هنا إذا حقق المتغير وسط حسابي أعلى من أداة القياس وهي (3) دل ذلك على توافر مستوى أهمية لهذا المتغير والعكس صحيح ، وذلك لتحليل نتائج أسئلة الاستبيان أولاً وإثبات صحة الفرضيات المحددة ثابتاً ، لذلك سيركز هذا المبحث على فقرتين رئيسيتين في الدراسة وبشكل تفصيلي وهما :

أولاً : وصف وتحليل نتائج العلاقة بين متغيرات نظم المعلومات الإدارية وأبعاد الميزة التنافسية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية .

ثانياً : وصف وتحليل نتائج العلاقة بين متغيرات عمليات إدارة المعرفة وأبعاد الميزة التنافسية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية .

أولاً : وصف وتحليل نتائج العلاقة بين متغيرات نظم المعلومات الإدارية وأبعاد الميزة التنافسية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية .

سبق وأن ذكرنا أن البحث قد عبر عن متغيرات أو أبعاد متغير (MIS) نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية بأربعة أبعاد رئيسية وهي (تصميم نظم المعلومات ، أجهزة تكنولوجيا المعلومات (المادية) ، البرمجيات الحاسوبية ، الأساليب الكمية المستخدمة في الشركة) ، وقد عبر عن كل بعد من هذه الأبعاد الأربعة بمجموعة من الأسئلة التي وجهت إلى الإدارات العليا في

الشركة المذكورة ، وذلك لمعرفة مدى طبيعة العلاقة والتأثير بين متغير (MIS) وأبعاد الميزة التنافسية المتحققة في الشركة عينة البحث .

وفي ضوء النتائج المبينة تفصيلها في الجدول رقم (6) أن متوسط إجابة أفراد عينة البحث لمستوى أثر نظم تكنولوجيا المعلومات في مرحلة فاعلية تحديد المشكلة والأداء الإستراتيجي واتخاذ القرارات المناسبة في مجال (التسعير ، وتحديد البدائل الإستراتيجية ، أو إبداع العاملين ، تحديد طبيعة علاقة الشركة بالزبائن.... الخ) يتبين أنه كان مرتفعاً حيث بلغ (3.832) وهذا المتوسط في الحقيقة أكبر من (3) وأكبر من قيمة الانحراف المعياري البالغة (0.743) ، حيث احتلت الفقرة رقم (9) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.17) وانحراف معياري (0.892) وجاءت الفقرة (3) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.38) وانحراف معياري بلغت قيمته (1.328) وأن قيم (t) المحسوبة معنوي عند مستوى دلالة (5.880) ، مما يؤكد أن التقدير ذو دلالة إحصائية أي إنه يوجد ارتباط معنوية بين جميع فقرات الفرضية .

وبناءً على ما سبق واعتماداً على قاعدة القرار فإنه يتم رفض الفرضية بصيغتها العدمية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات الإدارية وبين الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استخدام نظم المعلومات والميزة التنافسية في الشركة المذكورة .

وعليه يمكن القول ، أن استخدام نظم المعلومات (MIS) المستخدمة والمطبقة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية وتأمين أجهزة الحاسوب وتطبيق النظم المختلفة البرمجيات الحاسوبية ذات المواصفات العالية والتطبيقات الحاسوبية المساندة في معظم الأقسام الإنتاجية والإدارية للشركة قد زاد من قدرة متخذي القرار (الإدارة العليا والإدارة الوسطى) في تحديد وتشخيص المشاكل والمعوقات التي

تواجههم وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة في مجال اختيار البدائل الإستراتيجية التي تعزز من القدرة التنافسية للشركة في السوق .

والحقيقة أن هذه النتيجة تدعم الخاصية الشخصية والوظيفية لعينة البحث المختارة من الإدارات العليا في الشركة المذكورة والمتعلقة بالمؤهل العلمي Academic qualification الواردة في الجدول السابق رقم (5) الذي يشير إلى أن معظم أفراد عينة البحث يملكون شهادات جامعية أولية وهي درجة البكالوريوس وعددهم (40) بنسبة بلغت (50%) وهي نسبة مقبولة وتخدم عملية اتخاذ القرار في كونها مؤهلاً علمياً ولديها القدرة العلمية على اتخاذ القرار ، كما إن معرفتهم وإطلاعهم باستخدام تكنولوجيا المعلومات والأساليب التكنولوجية الحديثة تسمح برؤية أوضح للمشاكل ، إضافة إلى طبيعة العمل الفني والهندسي والتقني لأقسام الشركة الإنتاجية والفنية يحتم بشكل أو بآخر على كافة العاملين التعامل والمعرفة التامة للنظم التقنية والتكنولوجية وتصميم النظم الإدارية والمعرفية التي تخدم العملية الإنتاجية وبالتالي تساهم في تحقيق أهداف الشركة ، لذلك نلاحظ أن أغلب أقسام الشركة تقوم بعملية جمع البيانات والمعلومات وتصميم النظم وتحليلها قبل عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالعملية الإنتاجية وحتى القرارات الخاصة بالعملية الإدارية والمالية .

وفي حالة ترتيب الأهمية النسبية لعمليات تصميم وإدارة نظم المعلومات التقنية والإدارية ومدى تأثيرها على أبعاد الميزة التنافسية المتحققة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية يتبين لنا ، أن نظم المعلومات الإدارية تؤثر بشكل متفاوت على أبعاد الميزة التنافسية في الشركة المذكورة. حيث جاء المتغير بالترتيب الأول الذي يتأثر بعملية تصميم وإدارة نظم المعلومات هو البعد الخاص بتحديد كلف الإنتاج واتخاذ القرارات السعرية المتعلقة بالمنتج النهائي للشركة (أنظر جدول رقم 7) ، حيث بلغ معامل الاختلاف لهذا المتغير (0.20) ومعامل الارتباط 75% أما البعد التالي في التأثير هو "تدريب العاملين في الشركة ، حيث بلغ (0.21) ومعامل الارتباط 70% ، وجاءت تأثير نظم المعلومات على الأداء الإستراتيجي للشركة

بالمرتبة الثالثة حيث بلغ معامل الاختلاف (0.23) ومعامل الارتباط (65%) ، في حين كان تأثير عمليات نظم المعلومات الإدارية على طبيعة إبداع العاملين في الشركة يحتل المرتبة الرابعة وبمعامل اختلاف بلغ (0.22) ومعامل الارتباط (65%) ، ثم احتل المرتبة الخامسة التأثير على الاحتفاظ بالزبائن بمعامل اختلاف قدرة (0.24) ومعامل ارتباط (55%) ، أما أثر نظم المعلومات على التعاون مع المجهزين فقد احتل المرتبة السادسة والأخيرة وبمعامل اختلاف قدرة (0.22) ومعامل ارتباط قدرة 50% .

**جدول رقم (6)**  
**(نتائج تحليل قسم استمارة الاستبيان)**  
**(الخاصة بنظم المعلومات الإدارية)**

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	اختبار T. test
1	تساعد نظم المعلومات المطبقة في الدائرة التي تعمل بها على تحديد القرارات الإستراتيجية بفاعلية	4.05	0.958	0.22	3	22.641

9.788	10	0.32	1.120	3.53	تساعد نظم المعلومات المطبقة في الدائرة التي تعمل بها على تحديد المشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها بفاعلية عالية	2
5.880	11	0.39	1.328	3.38	تساعد نظم المعلومات المطبقة في الدائرة التي تعمل بها على توضيح المشكلة بشكل دقيق	3
14.732	7	0.29	1.139	3.81	تساعد أجهزة الحاسوب المادية على تحديد المشكلة واتخاذ القرار بشأنها بفاعلية	4
23.677	4	0.22	0.908	4.04	تساعد أجهزة الحاسوب المادية المستخدمة في عمك على الإبداع وتطويرك ذاتياً	5
25.384	2	0.21	0.860	4.06	تساعد أجهزة الحاسوب المادية التي تعمل عليها على زيادة التدريب وكسب المهارات والخبرات	6
10.952	8	0.31	1.171	3.60	تساهم البرمجيات الحاسوبية المستخدمة في الدائرة التي تعمل بها على الأداء الإستراتيجي	7
10.179	9	0.33	1.177	3.58	تساهم البرمجيات الحاسوبية المستخدمة في الدائرة على تحديد البيانات والمعلومات الخاصة بكلف الإنتاج	8
26.981	1	0.21	0.892	4.17	تساهم البرمجيات الحاسوبية المستخدمة في الدائرة على اتخاذ القرارات الخاصة بخفض التكاليف والأسعار	9
19.730	5	0.25	0.971	3.93	تساهم الأساليب الكمية المستخدمة في الدائرة على الاحتفاظ بالزبائن	10
20.451	6	0.24	0.923	3.92	تساهم الأساليب الكمية المستخدمة في الدائرة في زيادة التعاون مع المجهزين	11
23.075	عالي	0.19	0.743	3.832	مرحلة فاعلية جمع وتبويب وتحليل أنظمة المعلومات الإدارية	12

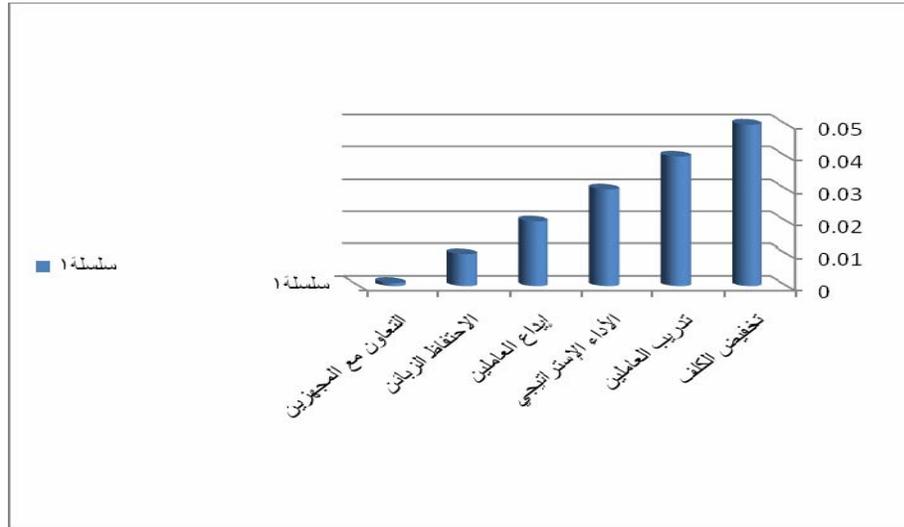
### جدول رقم (7)

ترتيب أثر نظم المعلومات الإدارية على أبعاد الميزة التنافسية في الشركة حسب  
معامل الاختلاف

ترتيب الأهمية	معامل الارتباط	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد الميزة التنافسية في الشركة
---------------	----------------	----------------	-------------------	---------------	----------------------------------

(4)	R2	3=2÷1	(2)	(1)	
1	0.75	0.20	0.892	4.17	1. التأثير على القرارات الخاصة بالتسعير (الكلف)
2	0.70	0.21	0.860	4.06	2. التأثير على تدريب العاملين .
3	0.65	0.23	0.958	4.05	3. التأثير على عملية الأداء الإستراتيجي .
4	0.60	0.22	0.908	4.04	4. التأثير على إبداع العاملين .
5	0.55	0.24	0.971	3.93	5. التأثير على الاحتفاظ بالزبائن .
6	0.50	0.23	0.923	3.92	6. التأثير على التعاون مع المجهزين .

وتستطيع أن نبين الأهمية النسبية لمعدلات التأثير والعلاقة بين نظم المعلومات الإدارية وأبعاد الميزة التنافسية في الشركة كما في الشكل الآتي :



شكل رقم (2)

**الأهمية النسبية لمعدلات تأثير MS على الميزة التنافسية في الشركة**

نستخلص من مؤشرات التحليل السابق إن أكثر متغيرات نظم المعلومات الإدارية (MIS) المطبقة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية في تأثيرها في أبعاد الميزة التنافسية وحسب الأهمية النسبية هو :

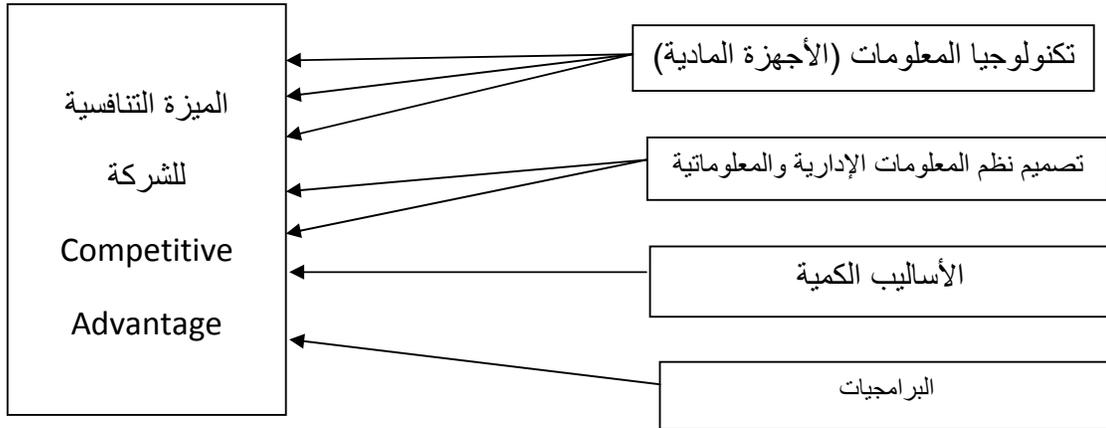
1. أجهزة تكنولوجيا المعلومات (المادية) المرتبة الأولى .. حيث يؤثر بثلاثة أبعاد

للميزة التنافسية هي :

أ- القرارات الخاصة بالتسعير .

- ب- القرارات الخاصة بكلف الإنتاج وتدنيتهما .  
 ج- القرارات الخاصة بتدريب وتطوير العاملين .  
 2. تصميم النظم الإدارية والمعلومات .. المرتبة الثانية .. يؤثر في عملية جمع المعلومات والبيانات الخاصة باتخاذ القرارات الإستراتيجية بدرجات متفاوتة .  
 3. الأساليب الكمية المستخدمة في الشركة (تأتي بالمرتبة الثالثة) ويأتي تأثيرها على :

- أ- أوجه التعاون والاحتفاظ بالزبائن .  
 ب- أوجه التعاون مع المجهزين .  
 ج-



#### ❖ تقييم نتائج التحليل الكمي :

في ضوء نتائج التحليل الكمي وبناءً على المؤشرات التي أشرها الباحث من خلال زيارته الميدانية للشركة العامة للصناعات الكهربائية تبين أن نظم تكنولوجيا المعلومات هي أحد الأساليب المهمة التي تستخدمها الشركة كعامل مساند ومهم في العملية الإنتاجية واتخاذ القرارات الإدارية التنظيمية لذلك فقد مارست تأثيراتها الإيجابية وبشكل واضح على الجوانب الآتية :

1 - أثر نظم المعلومات الإدارية MIS على الجوانب الإدارية والتنظيمية :

تعمل نظم تكنولوجيا المعلومات والأساليب الإدارية الناجمة عنها على تدفق المعلومات المطلوبة لمتخذي القرارات في مختلف أقسام ودوائر الشركة العامة للصناعات الكهربائية وهي تعمل كمحطة وصل ما بين الأجزاء المختلفة للكيان التنظيمي والتنظيم الإداري في الشركة ، كما وأن عمليات التفاعل ما بين الأنظمة الفرعية المختلفة عن طريق تبادل المعلومات والبيانات فيما بينها ، حيث أدى هذا التفاعل إلى تحسين عملية اتخاذ القرارات المختلفة في الشركة .

## 2 - أثر نظم المعلومات الإدارية في الهيكل التنظيمي :

عملت نظم وتكنولوجيا المعلومات على تغيير شكل الهيكل التنظيمي في الشركة وذلك من خلال زيادة درجة المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات الخارجية بسرعة عالية ، واستغلال الفرص الخارجية وتحفيز العاملين ، ولذا فقد تميز الهيكل التنظيمي بالخصائص التالية :-

(1) إزالة الحدود الفاصلة بين الوحدات التنظيمية والوظيفية ، وتطوير الهياكل التنظيمية على أساس العمليات الرئيسة بصورة أكبر ، واتساع نطاق إشراف المدراء .

(2) التركيز على العمليات الأساسية من خلال أتمتة المكاتب Office Automation وذلك بتحويل العمل من الأسلوب اليدوي إلى الآلي ، وتقليص الأعمال الورقية المتداولة يدوياً ، وإحلال النماذج الإلكترونية مكانها لتنفيذ كافة الأعمال في الشركة ، ومعالجتها وإصدارها آلياً من خلال البرامج وشبكات ونظم المعلومات .

(3) الاعتماد على أنظمة المعلومات وتحليل البيانات في تشخيص العطلات في الأجهزة المادية المختلفة .

(4) تقليل حالة عدم التأكد من خلال توفير البيانات والمعلومات لمتخذي القرارات في الجوانب الفنية .

## 3 - تأثير نظم وتكنولوجيا المعلومات على طبيعة العمل :-

لقد أثرت نظم وتكنولوجيا المعلومات على طبيعة العمل في الشركة من خلال مجالين مستوى التوظيف ونوعية التوظيف ومن الناحية العملية فقد أثرت هذه النظم بشكل كبير على بيئة العمل وذلك من حيث<sup>(156)</sup> .

(1) إعادة توزيع الأعمال تنظيمياً حيث يمكن إنجاز الكثير من العمل الإداري دون عناء .

(2) مركزية الأعمال الإدارية في مركز الخدمات ، حيث يتم تجميع أعمال السكرتارية في مركز واحد يخدم الشركة ككل كما هو في ديوان الوزارة ، مما ساعد على زيادة التنسيق والكفاءة .

(3) هناك تأثير واضح على الأعمال نتيجة استخدام هذه النظم والحاجة إلى مهارات أكبر أو أقل ، ولكن في معظم الحالات كان التأثير كبير نحو تعزيز المهارات اللازمة للعمل والحاجة لوظائف جديدة ، كالبرمجة وتحليل النظم وهندسة الشبكات .

#### **4 - تأثير نظم وتكنولوجيا المعلومات على الرقابة الإدارية : -**

لقد ساعدت نظم وتكنولوجيا المعلومات قسم الرقابة الداخلية على الرقابة الإدارية والفنية والمالية الفاعلة على مستوى أنشطة جميع الأقسام الإدارية ومنها الشؤون الإدارية والفنية والتسويقية والصيانة والخدمات ، حيث تتوفر الأهداف ومعايير تقييم الأداء للوحدات المختلفة ، ووجود تطبيق فعلي لهذه المعايير والتي تضمنت مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب به والمخطط له مسبقاً . واكتشاف الفجوة بينهما ثم تزويدها بتغذية راجعة عن الأداء ، وذلك من أجل تحقيق أهداف الشركة بفعالية وكفاءة أكبر ، وقد وفرت هذه النظم تلك المعايير من خلال نظام الحاسوب<sup>(157)</sup> .

#### **5 - تأثير نظم وتكنولوجيا المعلومات على اتخاذ القرارات الإدارية :**

156 - مقابلة الباحث مع مدير قسم الأفراد (الإدارة) في الشركة في 2012/8/15 .

157 - مقابلة الباحث مع مدير قسم التجاري في الشركة في 2012/8/18 .

تعتبر المعلومات الأساس الحقيقي لاتخاذ القرارات الفعالة ، حيث يعد تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية العامل الأساس في تحديد سرعة ودقة اتخاذ القرار ، وفي تحديد مستوى جودته ، حيث ساعدت هذه النظم على تبسيط الإجراءات ، وتحسين اتخاذ القرارات الإدارية . وقد عملت هذه النظم في الشركة العامة للصناعات الكهربائية على تزويد المدراء في الشركة بمختلف المستويات الإدارية بالمعلومات ، وذلك من أجل دعم عملية اتخاذ القرارات الإدارية(158) .

ولقد لعبت نظم وتكنولوجيا المعلومات دوراً هاماً في عملية التغيير التي طرأت على الإدارة في الشركة من خلال توفير أدوات قوية للمديرين ، والتي تسمح لهم بالقيام بأدوارهم الإدارية . حيث تسمح هذه النظم للمديرين بالحصول على البيانات وبكميات هائلة ومتنوعة ، وبتشغيلها وتحليلها . كما أن المدراء في المستوى الإداري الأوسط أو الأعلى يمكنهم الآن استخدام نظم المعلومات الإدارية (MIS) ونظم دعم المديرين التنفيذيين (ESS) لمراقبة عمليات التشغيل اليومية ، وعلى أي مستوى مطلوب من التفاصيل ابتداء من العموميات إلى المعاملات المحددة . كما أن نظم دعم القرارات لا تضمن بالضرورة التنبؤ الدقيق والتي تعتمد على عوامل كثيرة أخرى مثل المهارات الخاصة بالمخطط ، ولكنها يمكن أن تحقق فحص شامل لكل من البيانات والموضوعات وخاصة تلك المستخدمة في تشغيل الأجهزة المنتجة أو تشغيل الأجهزة الكهربائية بعد تصليحها ، إضافة إلى ما سبق فإن هذه النظم تعاون المديرين على الاستجابة وبطريقة أسرع للتغيرات المتلاحقة في بيئة العمل .

وللبريد الإلكتروني والأشكال الأخرى من الاتصال الإلكتروني مثل شبكات الإنترنت ، والانترانت ساعدت المديرين على إدارة العاملين ومديرياتهم . ومع تكنولوجيا الاتصالات والتنسيق من خلال شبكة الانترانت يستطيع المدير توزيع المعلومات على العاملين في أقسامهم .

## 6 - تأثير نظم وتكنولوجيا المعلومات على أمن وسرعة المعلومات :

من الممكن أن تتعرض نظم المعلومات للكثير من العمليات والممارسات السلبية المقصودة ، وغير المقصودة التي تتم على المعلومات ، والتي تتمثل في محاولة سرقتها أو إدخال الفيروسات إلى أنظمتها ، أما غير المقصودة فتشمل على تعطيل العمل نتيجة لأسباب فنية أو لكوارث طبيعية أو لأخطاء بشرية . وبالتالي تظهر هنا مهمة ومسؤولية كبيرة أمام إدارات النظم المعلوماتية ، حيث عملت الشركة ومن خلال وحدة تكنولوجيا المعلومات قسم المعلومات على توفير الوسائل ، والأساليب اللازمة لضمان استمرارية عمل هذه النظم ، وتدفق معلوماتها بالشكل الصحيح ، وقد وفرت وسائل الأمن والحماية للبرامج والمعلومات والشبكة من التلاعب والعبث بها وخصصت شعبة لتصليح وصيانة الأجهزة المايكروية ، كما وعملت على سرية المعلومات وسرعة تداولها في الشركة وفروعها وأقسامها في المحافظات .

#### 7 - تأثير نظم وتكنولوجيا المعلومات على الأداء :

لعبت نظم وتكنولوجيا المعلومات دوراً هاماً في الشركة في التأثير على تحسين الأداء المؤسسي ، في مجالات مختلفة وذلك من خلال :-

- 1) زيادة قدرة الشركة على الإشراف على مشاريع العطاءات والمناقصات التي تقدم للشركة وذلك باستخدام أساليب التكنولوجيا الحديثة .
- 2) زيادة عدد الفرص المتاحة أمام الشركة وتفعيل عملية تطبيق الأفكار الجديدة لتطوير الخدمات .

3) زيادة فاعلية الشركة في تحقيق أهدافها طويلة الأجل المتعلقة بتقديم الخدمات وذلك من خلال استخدام شبكات الأعمال المحلية والعالمية حيث عملت على ما يلي :

- أ- تحسين فاعلية عملية اتخاذ القرارات وزيادة جودتها وتحسين محتواها .
- ب- زيادة فاعلية عملية الاتصالات الإدارية داخل الشركة وخارجها .
- ج- زيادة كفاءة الشركة في استغلال مواردها المتاحة وذلك من خلال أتمتة عملياتها وأنشطتها اعتماداً على الحاسوب .

كل هذه المزايا في الحقيقة تعزز الجانب التنظيمي من الناحية الإدارية والفنية على مستوى أقسام الشركة الإنتاجية منها والخدمية وبالتالي تعزز موقفها التنافسي في السوق مقارنة بالشركات الأخرى .

ثانياً : وصف وتحليل نتائج العلاقة بين متغيرات عمليات إدارة المعرفة وأبعاد الميزة التنافسية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية .

#### ❖ متغير عمليات الإدارة المعرفية :

يشير الجدول (8) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص متغيرات عمليات إدارة المعرفة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ، وأثرها على الميزة التنافسية للشركة . إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً عاماً لعمليات إدارة المعرفة بمستوى فوق الوسط المعياري إذ بلغ (4.08) الأمر الذي يؤكد أن المدراء في الشركة عينة الدراسة يستخدمون عمليات إدارة المعرفة بدرجة فوق المتوسط وبانسجام جيد بين الإجابات ، إذ كان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.40) (0.09) أما على صعيد الأبعاد فقد قيست عمليات إدارة المعرفة (تحديد المعرفة ، توليد المعرفة ، خزن المعرفة ، توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة) والتي جرى ترميزها بـ (X1,X2,X3,X4,X5) على التوالي .

#### جدول (8) وصف متغير عمليات إدارة المعرفة على وفق معامل الاختلاف

أولاً	تحديد المعرفة X1	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية
1	مخططات ورسوم توضيحية وتصميم مواقع محددة لمدلولات معرفية داخل الشركة	3.82	0.92	0.24	6
2	المراكز والمكاتب والشركات الخارجية المتخصصة والخبراء الخارجيين في الحصول على المعرفة	4.3	0.62	0.14	3
3	مهارات موظفين وخبراء متميزين وأموال يصعب على الشركات المنافسة الحصول عليها	4.43	0.54	0.12	2
4	إجراء مقارنة مرجعية مع الشركات المناظرة	4.12	0.76	0.182	4
5	أدلة وكتيبات لتوضيح طبيعة المعرفة وأسس التفاعل معها	4.5	0.79	0.17	1

5	0.181	0.75	4.00	عمل حقائب المعرفة لتساعد على إجراء مقارنات بين المعرفة داخل الشركة بما هو موجود خارجها	6
	0.10	0.46	4.208	الإجمالي X1	

ترتيب الأهمية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	توليد المعرفة X2	ثانياً
3	0.17	0.75	4.26	شراء معرفة خارجية جديدة	7
6	0.24	0.97	3.95	المعالجة المنظمة للمعرفة الضمنية أي التعلم من التجارب ودروس الماضي أو الكشف عن ما بداخل عقول العاملين وأذهانهم	8
5	0.21	0.87	3.96	تأسيس فرق عمل متداخلة الاختصاصات بمشاركة خبراء من داخل الشركة أو خارجها	9
2	0.14	0.63	4.46	المختبرات والورش الموقعية لتعزيز المعرفة الموجودة	10
1	0.11	0.52	4.56	محاكاة أو تقليد الشركات العالمية في مجال عملنا ورسم السيناريوهات في مواجهة مستقبل الشركة	11
4	0.19	0.81	4.23	إستراتيجيات وسياسات محددة تتبعها الشركة للحصول على دروس تعلم ومعرفة	12
	0.12	0.52	4.239	الإجمالي X2	
ترتيب الأهمية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	خزن المعرفة X3	ثالثاً
4	0.20	0.84	4.08	قواعد بيانات تحتوي على معلومات ذات صلة بالمعرفة الأساسية للشركة	13
4	0.20	0.85	4.22	دليل للمقاييس والمعايير والطرانق ذات الصلة بتكوين المعرفة وبنائها	14
5	0.23	0.92	3.97	دراسة الحالات المشابهة وتقارير التقدم في العمل وروايات النجاح السابقة على مستوى الشركة	15
2	0.17	0.74	4.26	الأنظمة الخبيرة الداعمة للعمل الحالي والموجودة على الحاسوب	16
3	0.18	0.79	4.27	القرص الممغنط لخزن المعرفة التراكمية	17
1	0.14	0.64	4.37	الأفراد ذوي المهارات المتميزة والعقول المبدعة التفكير	18
	0.12	0.52	4.200	الإجمالي X3	
ترتيب الأهمية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	تقاسم المعرفة X4	رابعاً
6	0.22	0.90	3.93	يتبادل زملاء العمل عموماً معرفتهم وتجاربهم عن العمل سعياً لخدمة الشركة	19
1	0.20	0.84	4.16	لا يتردد العاملون في الشركة بمشاركة مشاعرهم وتصوراتهم مع زملائهم	20
2	0.19	0.81	4.08	توفر شركتنا أدوات وتقنيات مختلفة لتسهيل تقاسم المعرفة وتبادلها كالاترنيت والبريد الإلكتروني وما شابه ذلك	21
3	0.21	0.67	3.16	تتدفق المعلومات بسهولة في أنحاء الشركة كافة بغض النظر عن أدوار العاملين فيها أو الحدود الأخرى	22
4	0.22	0.90	4.08	أن مكافأة تقاسم المعرفة متوافرة بفاعلية في تحفيز العاملين أن ينشروا معرفتهم في الشركة	23
5	0.28	0.97	3.43	العاملون في شركتنا على الأرجح كفنون على العمل كفريق والتعاون بدلاً من مجرد الأداء الفردي	24
	0.14	0.54	3.81	الإجمالي X4	

خامساً	تطبيق المعرفة X5	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية
25	فرق تفاعلية تتمتع بالاستقلالية وحرية التصرف	2.91	1.21	0.41	6
26	العمل بمبدأ المبادرة الإستراتيجية ومبادأة العاملين بتطبيق المعرفة الصحيحة دون الخروج إلى البيئة والاستفادة من الخبرات ذات الكلفة العالية	4.28	0.67	0.15	2
27	الاهتمام برأي الخبير الداخلي (من داخل الشركة) في الحصول على النتائج	4.10	0.68	0.16	3
28	نبني معايير واضحة للرقابة على المعرفة وتقويمها	4.05	0.68	0.16	4
29	الاستعانة بخبراء المعرفة لتدريب فرق العمل في المشاركة	4.00	0.76	0.19	5
30	التعاون مع الباحثين والاستشاريين لنشر وتطبيق المعرفة في الشركة	4.31	0.66	0.15	1
	الإجمالي X5	3.9	0.50	0.12	
	إجمالي متغير إدارة عمليات المعرفة X	4.08	0.40	0.09	

### 1 - تحديد المعرفة (X1)

عبرت إجابات العينة لبعث تحديد المعرفة وسطاً حسابياً عاماً فوق الوسط المعياري إذ بلغ (4.208) وبانسجام جيد بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.46) ومعامل اختلاف (0.10) ، أما على صعيد الأسئلة فقد قيس تحديد المعرفة من خلال ستة أسئلة ، وكانت النتائج حولهما قد توزعت بين أعلى قيمة حققها السؤال الخامس ، إذ بلغ الوسط الحسابي (4.5) وهو الأمر الذي يعكس ميل القيادة في الشركة عينة البحث إلى الاستعانة بالأدلة والكتيبات لتوضيح طبيعة المعرفة ومن خلال ذلك تحدد المعرفة ، وكان الانسجام في الإجابة جيد يعكس الانحراف المعياري لبيان الاختلاف ، إذ بلغ (0.79) (0.179) .

### 2 - توليد المعرفة X2

تشير معطيات الجدول (8) إن إجابات العينة للبعث الثاني لعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة) وسطاً حسابياً عاماً فوق الوسط المعياري إذ بلغ (4.23) وبانسجام جيد بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.52) ومعامل اختلاف (0.12) ، أما على صعيد الأسئلة فقد قيس توليد المعرفة من خلال ستة أسئلة ، وكانت النتائج حولهما قد توزعت بين أعلى قيمة حققها السؤال الخامس ، إذ بلغ الوسط الحسابي (4.56) وهو الأمر الذي يعكس ميل القيادة في الشركة عينة البحث

إلى الاستعانة في توليد المعرفة من خلال محاكاة أو تقليد الشركات العالمية في مجال أعمالهم ورسم السيناريوهات في مواجهة المستقبل وتحديد الإستراتيجية التنافسية المناسبة للشركة ، وكان الانسجام في الإجابة جيد يعكس الانحراف المعياري إذ بلغ (0.52) ، ومعامل الاختلاف (0.11) .

### **3 - خزن المعرفة X3**

أشارت إجابات العينة للمرحلة الثالثة من عمليات إدارة المعرفة (خزن المعرفة) وسطاً حسابياً عاماً فوق الوسط المعياري إذ بلغ (4.200) وبانسجام جيد بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.52) ومعامل اختلاف (0.12) ، أما على صعيد الأسئلة فقد قيس خزن المعرفة من خلال ستة أسئلة ، وكانت النتائج حولهما قد توزعت بين أعلى قيمة حققها السؤال السادس ، إذ بلغ الوسط الحسابي (4.37) وهو الأمر الذي يعكس ميل القيادة في الشركة عينة البحث إلى الاستعانة في عملية خزن المعرفة من خلال ذوي المهارات المتميزة والعقول المبدعة التفكير ، وكان الانسجام في الإجابة جيد يعكس الانحراف المعياري إذ بلغ (0.64) ، ومعامل الاختلاف (0.14) .

### **4 - تقاسم المعرفة X4**

أثارت إجابات العينة البعد الرابع من عمليات إدارة المعرفة (تقاسم المعرفة) وسطاً حسابياً عاماً فوق الوسط المعياري إذ بلغ (3.81) وبانسجام جيد بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.54) ومعامل اختلاف (0.14) ، أما على صعيد الأسئلة فقد قيس تقاسم المعرفة من خلال ستة أسئلة ، وكانت النتائج حولهما قد توزعت بين أعلى قيمة حققها السؤال الثاني ، إذ بلغ الوسط الحسابي (4.16) وهو الأمر الذي يعكس ميل القيادة في الشركة عينة البحث إلى الاستعانة في عملية تقاسم المعرفة من خلال مشاركة العاملين مشاعرهم وتصوراتهم مع زملائهم ، وكان الانسجام في الإجابة جيد يعكس الانحراف المعياري إذ بلغ (0.84) ، ومعامل الاختلاف (0.20) .

### **5 - تطبيق المعرفة X5**

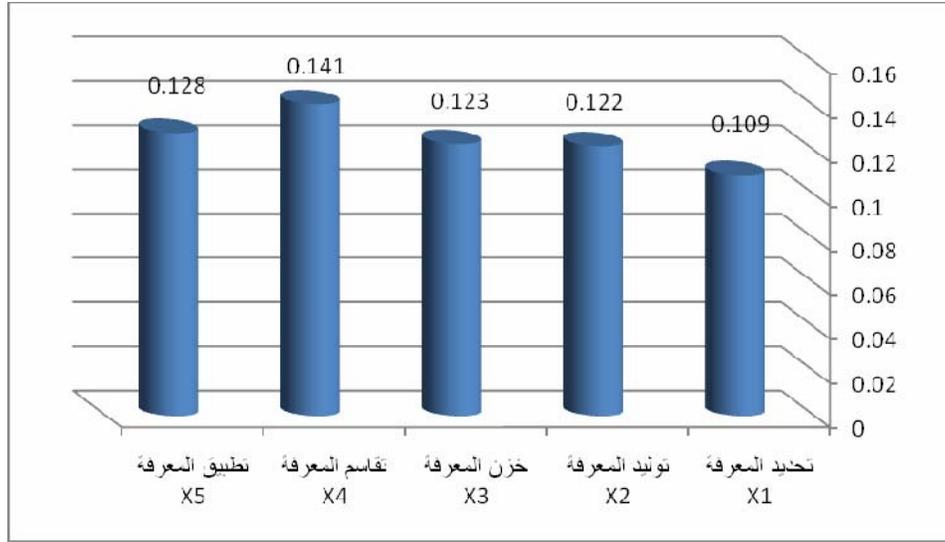
أنتجت إجابات العينة حول البعد الأخير من عمليات إدارة المعرفة (تطبيق المعرفة) وسطاً حسابياً عاماً فوق الوسط المعياري إذ بلغ (3.9) وبانسجام جيد بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.50) ومعامل اختلاف (0.12) ، أما على صعيد الأسئلة فقد جرى قياس عملية تطبيق المعرفة من خلال ستة أسئلة ، وكانت النتائج حولهما قد توزعت بين أعلى قيمة حققها السؤال السادس ، إذ بلغ الوسط الحسابي (4.31) وهو الأمر الذي يعكس ميل القيادة في الشركة عينة البحث إلى الاستعانة في عملية تطبيق المعرفة من خلال التعاون مع الباحثين والاستشاريين لنشر وتطبيق المعرفة في الشركة ، وكان الانسجام في الإجابة جيد يعكس الانحراف المعياري إذ بلغ (0.40) ، ومعامل الاختلاف (0.09) .

#### ثانياً : ترتيب الأهمية النسبية لعمليات إدارة المعرفة وفق معامل الاختلاف

يشير الجدول (9) إلى إجابات المبحوثين حول عمليات إدارة المعرفة ، فمن خلال معامل الاختلاف تبين إن تحديد المعرفة جاء بالترتيب الأول بالأهمية بمعامل اختلاف بلغ (0.109) ، أما العملية الثانية في الأهمية فقد تركزت إجابات المبحوثين على عملية توليد المعرفة إذ بلغ معامل الاختلاف (0.122) ، فيما بلغ خزن المعرفة الترتيب الثالث بالأهمية بمعامل اختلاف (0.123) أما العملية الرابعة كانت تطبيق المعرفة ، فقد أهتم بها المبحوثين أكثر من تقاسم المعرفة ، إذ كانت الأخيرة في ترتيب المعرفة وكان معامل الاختلاف لتطبيق المعرفة وتقاسمها (0.128) (0.141) على التوالي والشكل (29) يوضح ذلك .

جدول ( 9 ) ترتيب الأهمية لعمليات إدارة المعرفة على وفق معامل الاختلاف

أولاً	عمليات إدارة المعرفة (X)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية
1	تحديد المعرفة X1	4.208	0.46	0.109	1
2	توليد المعرفة X2	4.23	0.52	0.122	2
3	خزن المعرفة X3	4.200	0.52	0.123	3
4	تقاسم المعرفة X4	3.81	0.54	0.141	5
5	تطبيق المعرفة X5	3.9	0.50	0.128	4



شكل (29)

ترتيب الأهمية النسبية لعمليات إدارة المعرفة على وفق معامل الاختلاف

#### أ- وصف وتحليل متغير الميزة التنافسية وأبعادها .

تشير معطيات الجدول (10) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص متغير الميزة التنافسية ، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً للميزة التنافسية بمستوى فوق الوسط المعياري إذ بلغ (4.01) الأمر الذي يؤكد أن المدراء في الشركة عينة الدراسة يستخدمون أبعاد الميزة التنافسية بدرجة فوق المتوسط وبانسجام جيد بين الإجابات ، إذ كان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.38) (0.09) أما على صعيد الأبعاد فقد قيست الميزة التنافسية بالأبعاد (خفض الكلف ، الاحتفاظ بالزبائن ، تعاون المجهزين ، الإبداع المتجدد) والتي جرى ترميزها بـ (Y1, Y2, Y3, Y4) على التوالي .

#### 1 - خفض الكلف (Y1)

عبرت إجابات العينة لبعد خفض الكلف وكما مشار إليه في الجدول (10) وسطاً حسابياً عاماً فوق الوسط المعياري إذ بلغ (4.08) وبانسجام جيد بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.45) ومعامل اختلاف (0.11) ، أما على صعيد الأسئلة فقد قيس خفض الكلف من خلال ستة أسئلة ، وكانت النتائج حولهما قد توزعت بين أعلى قيمة حققها السؤال الثاني ، إذ بلغ الوسط الحسابي (4.50) وهو الأمر الذي يعكس ميل الإدارة في الشركة عينة البحث على احكام الرقابة على كلف الانتاج ومن خلال ذلك تحدد المعرفه ، وكان الانسجام في الإجابة جيد يعكس الانحراف المعياري لبيان الاختلاف ، إذ بلغ (0.13) ومعامل الاختلاف (0.59) .

## 2 - الاحتفاظ بالزبائن (Y2)

يوضح الجدول المشار إليه أن مستوى إجابات العينة البعد الثاني من أبعاد الميزة التنافسية (الاحتفاظ بالزبائن) وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.02) وهو أعلى من الوسط المعياري البالغ (3) وبانحراف معياري (0.49) ومعامل اختلاف (0.122) ، أما على صعيد الأسئلة فقد جرى قياس (الاحتفاظ بالزبائن) من خلال خمسة أسئلة ، وكانت النتائج حولهما قد توزعت بين أعلى قيمة حققها السؤال الثالث ، إذ بلغ الوسط الحسابي (4.38) وهو الأمر الذي يعكس ميل القيادة في الشركة عينة البحث إلى الاستعانة في الاحتفاظ بالزبائن من خلال أعداد خطط مشتركة بين الموظفين والزبائن ، وكان الانسجام في الإجابة جيد يعكس الانحراف المعياري إذ بلغ (0.53) ، ومعامل الاختلاف (0.12) .

## 3 - تعاون المجهزين (Y3)

تشير معطيات الجدول (10) إجابات العينة حول البعد الثالث من أبعاد الميزة التنافسية (تعاون المجهزين) وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.14) وهو أعلى من الوسط المعياري البالغ (0.47) ومعامل اختلاف (0.22) ، أما على صعيد الأسئلة فقد قيس (تعاون المجهزين) من خلال ستة أسئلة ، وكانت النتائج حولهما قد توزعت

بين أعلى قيمة حققها السؤال الأول ، إذ بلغ الوسط الحسابي (4.36) وهو الأمر الذي يعكس ميل القيادة في الشركة عينة البحث إلى الاستعانة في حصول الشركة على مصادر متعددة لمدخلاتها ، وكان الانسجام في الإجابة جيد يعكس الانحراف المعياري إذ بلغ (0.57) ، ومعامل الاختلاف (0.12) .

#### 4 - الإبداع المتجدد (Y4)

يوضح الجدول المشار إليه أن مستوى إجابات العينة حول البعد الرابع من أبعاد الميزة التنافسية (الإبداع المتجدد) وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.81) وهو أعلى من الانحراف المعياري البالغ (0.54) ومعامل اختلاف (0.14) ، أما على صعيد الأسئلة فقد جرى قياس (الإبداع المتجدد) من خلال ستة أسئلة ، وكانت النتائج حولهما قد توزعت بين أعلى قيمة حققها السؤال السادس ، إذ بلغ الوسط الحسابي (4.04) وهو الأمر الذي يعكس ميل الإدارة في الشركة عينة البحث إلى الاستعانة في الإبداع المتجدد من خلال الاعتماد على مؤشر التغذية الراجعة ، وكان الانسجام في الإجابة جيد يعكس الانحراف المعياري إذ بلغ (0.82) ، ومعامل الاختلاف (0.20) .

جدول (10) وصف متغير الميزة التنافسية على وفق معامل الاختلاف

أولا	خفض الكلف Y1	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية
1	تعد خفض الكلفة من أولى الأولويات في أهداف الشركة	4.30	0.64	0.14	2
2	تعمل الشركة على أحكام الرقابة على تفاصيل كلف منتجاتها	4.50	0.59	0.13	1
3	تسعى الشركة للإفادة من اقتصاديات الحجم نوعية الأداء وتحسين العمليات	3.97	0.98	0.24	5
4	تركز الشركة على تخفيض الكلف والمصاريف الأخرى من غير الكلف المباشرة	4.35	0.82	0.18	3
5	تعتمد الشركة احتساب كلفتها بأسعار السوق الحقيقية	3.75	0.89	0.23	4
6	تختار الشركة لحد ردي ذي السعر الأقل للمحافظة على المواصفات المطلوبة	3.6	0.91	0.25	46
	الإجمالي	08.4	0.45	0.11	

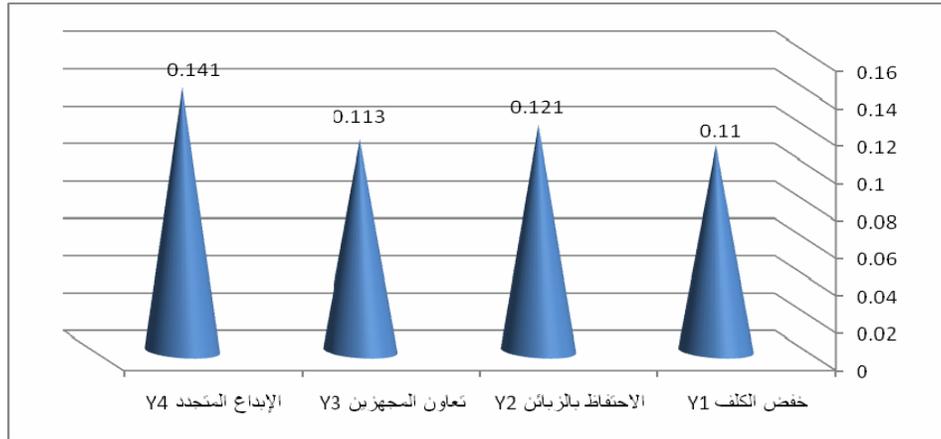
ترتيب الأهمية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاحتفاظ بالزبائن Y2	ثانياً
3	0.209	0.82	3.92	تقوم الشركة بمنح زبائنها الدائمين مزايا إضافية مختلفة مثل البيع بالأجل والخصومات السعرية	7
4	0.25	0.96	3.75	يتمتع الزبون بتأثير فعال في قرارات الشركة	8
1	0.12	0.53	4.38	تقوم الشركة بأعداد خطط مشتركة بين الموظفين والزبائن	9
2	0.16	0.71	4.37	تمتلك إدارة الشركة قاعدة معلومات شاملة ودقيقة عن زبائنها	10
14	0.25	0.95	3.66	تراعي الشركة شكاوي الزبائن في تجنب تكرار ذلك الخطأ مستقبلاً	11
	0.122	0.49	4.02	الإجمالي	
ترتيب الأهمية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	تعاون المجهزين Y3	ثالثاً
1	0.12	0.57	4.36	حصول الشركة على مصادر متعددة لمدخلاتها	12
2	0.13	0.72	4.32	قدرة مجهزي الشركة في تزويدها بالمدخلات الإنتاجية	13
3	0.16	0.77	4.11	يتنافس المجهزون بشكل عالٍ للتعامل مع الشركة	14
4	0.18	0.71	4.02	الشركة تتعامل مع تجهزين محدودين منفصلين حفاظاً على حصتها السوقية	15
5	0.19	0.81	4.02	تعتبر الشركة المجهزون جزءاً منها	16
6	0.20	0.88	4.00	يبذل المجهزون قصارى جهودهم لتوفير المدخلات المطلوبة للشركة	17
	0.22	0.47	4.14	الإجمالي	
ترتيب الأهمية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الإبداع المتجدد Y4	رابعاً
2	0.17	0.71	4.02	تعمل الشركة على تطوير منتجاتها المقدمة مسابرة للتطور	18
3	0.20	0.81	4.02	تقوم الشركة بالتحفيز المستمر للحفاظ على رأسمالها	19
4	0.22	0.88	4.00	تتبنى الشركة الإبداعات حتى لو كانت الشركة بتجربتها تتحمل كلف إضافية	20
5	0.30	1.11	3.62	تقدم الشركة إبداعات دائماً ومن سنة إلى أخرى	21
6	0.25	0.98	3.90	تخصيص الشركة جوائز للأفكار المبدعة لتطوير عمل الشركة وتساعد على نشرها	22
1	0.20	0.82	4.05	تأخذ الشركة التغذية الراجعة لتطوير عملها	23
	0.14	0.54	3.81	الإجمالي	
	0.09	0.38	4.01	إجمالي متغيرات الميزة التنافسية	

## ب- ترتيب الأهمية لأبعاد الميزة التنافسية على وفق معامل الاختلاف

يشير الجدول (11) إلى إجابات المبحوثين حول أبعاد الميزة التنافسية ، فمن خلال معامل الاختلاف تبين إن خفض الكلف جاء بالترتيب الأول بالأهمية بمعامل اختلاف بلغ (0.110) ، أما البعد الثاني في الأهمية فقد تركزت إجابات المبحوثين على الاحتفاظ بالزبائن إذ بلغ معامل الاختلاف (0.121) ، فيما بلغ تعاون المجهزين الترتيب الثالث بالأهمية بمعامل اختلاف (0.22) أما المتغير الرابع والأخير في ترتيب الأهمية كان الإبداع المتجدد ، فقد بلغ معامل الاختلاف (0.141) والشكل (30) يوضح ذلك .

جدول (11) ترتيب الأهمية لأبعاد الميزة التنافسية على وفق معامل الاختلاف

أولاً	أبعاد الميزة التنافسية (Y)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية
1	خفض الكلف Y1	4.08	0.45	0.110	1
2	الاحتفاظ بالزبائن Y2	4.02	0.49	0.121	2
3	تعاون المجهزين Y3	4.14	0.47	0.22	3
4	الإبداع المتجدد Y4	3.81	0.54	0.141	4
5	الإجمالي	4.01	0.38	0.094	



شكل (30)

ترتيب الأهمية للمتغيرات الرئيسة للميزة التنافسية على وفق الاختلاف

ج- تحليل علاقة الارتباط بين إدارة المعرفة ومتغير الميزة التنافسية في الشركة

العامية للصناعات الكهربائية

افترضت الدراسة وجود علاقات ارتباط بين المتغيرات الرئيسة والفرعية ،  
 وبعد أن جرى قياس العينة المبحوثة في الشركة المعنية ، ظهرت النتائج الآتية :  
 1 - أفادت الفرضية الأولى بوجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين  
 عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية ، وبعد ربط فقرات الأسئلة التي تخص كلا  
 المتغيرين ظهرت علاقات الارتباط المبينة في الجدول (10) وقد جرى اختبار هذه  
 العلاقات بمقياس (t) وكانت النتائج كالآتي :

جدول (12) اختبار معنوية الارتباط بمقياس (t) العلاقة بين عمليات المعرفة (X) والميزة التنافسية (Y)

معامل الارتباط	درجة الحرية	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (t) المحسوبة
%85	79	14.25	2.37
n = 80			

وبعد مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع قيمتها الجدولية وكما مبين في الجدول  
 (12) إذ يظهر أن القيمة المحسوبة هي أكبر من القيمة الجدولية وهذا ما يقود إلى  
 قبول الفرضية التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات  
 المعرفة والميزة التنافسية) ، من خلال هذه النتيجة يتضح للدراسة أن المدراء  
 أصحاب القرار في الشركة المعنية وفقوا في توظيف عمليات المعرفة في تحقيق  
 الميزة التنافسية .

2 - أفادت فرضية الدراسة الثانية بوجود علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد  
 عمليات إدارة المعرفة (تحديد المعرفة ، توليد المعرفة ، خزن المعرفة ، تقاسم  
 المعرفة وتطبيق المعرفة) والتي جرى ترميزها بـ (X5,X4,X3,X2,X1)  
 وعناصر الميزة التنافسية (خفض الكلف ، الاحتفاظ بالزبائن ، تعاون المجهزين ،  
 والإبداع المتجدد ، الأداء الإستراتيجي ، تدريب العاملين) والتي عبر عنها بـ  
 (y6,y5,y4,y3,y2,y1) في إطار تطبيقها على مستوى الشركة المبحوثة ، ومن  
 خلال الجدول (12) الذي يبين علاقات الارتباط بين المتغيرات الفرعية عمليات  
 إدارة المعرفة والميزة التنافسية يمكن تلخيصها بالآتي :

أ - ظهرت علاقة ارتباط متفاوتة بين تحديد المعرفة (X1) وكل من أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة بـ(خفض الكلف ، الاحتفاظ بالزبائن ، تعاون المجهزين ، والإبداع المتجدد ، والأداء الإستراتيجي ، وتدريب العاملين) وكانت معاملات الارتباط (41% ، 51% ، 52% ، 39% ، 75% ، 70%) على التوالي ، إذ نجد أن قيم (t) الجدولية أكبر من قيمها المحسوبة) ، تؤكد هذه النتيجة إن المدراء استفادوا من (تحديد الإستراتيجية) العالية لدى المنظمة في تعزيز (خفض الكلف ، الاحتفاظ بالزبائن ، تعاون المجهزين ، والإبداع المتجدد ، والأداء الإستراتيجي ، وتدريب العاملين) بشكل عالٍ ، وهذا ما جرى تأكيده بعلاقة الارتباط .

ب - ظهرت علاقة ارتباط قوية بين توليد المعرفة (X2) وكل (خفض الكلف ، الاحتفاظ بالزبائن ، تعاون المجهزين ، والإبداع المتجدد ، والأداء الإستراتيجي ، وتدريب العاملين) وكانت معاملات الارتباط (51% ، 63% ، 54% ، 60% ، 49% ، 50%) على التوالي ، إذ نجد أن قيم (t) الجدولية أكبر من قيمها المحسوبة) ، وعلى ضوء هذه النتيجة نجد إن المدراء استفادوا من (توليد المعرفة) لدى المنظمة في تعزيز (خفض الكلف ، الاحتفاظ بالزبائن ، تعاون المجهزين ، والإبداع المتجدد ، وبشكل ضعيف نوعاً في مجال الأداء الإستراتيجي وتدريب العاملين) .

ج - ظهرت علاقة ارتباط بين خزن المعرفة (X3) وكل (خفض الكلف ، الاحتفاظ بالزبائن ، تعاون المجهزين ، والإبداع المتجدد ، والأداء الإستراتيجي ، وتدريب العاملين) وكانت معاملات الارتباط (44% ، 66% ، 60% ، 82% ، 75% ، 70%) على التوالي ، إذ نجد أن قيم (t) الجدولية أكبر من قيمها المحسوبة) ، وهذه النتيجة تؤكد وجود ارتباط بين خزن المعرفة وأبعاد الميزة التنافسية ، وهذا يعني إن المدراء استفادوا من (خزن المعرفة) لدى المنظمة في تعزيز (خفض الكلف ، الاحتفاظ بالزبائن ، تعاون المجهزين ، والإبداع المتجدد ، وكذلك تحديد الإستراتيجي التنافسية وعمليات تطوير وتدريب العاملين) .

هـ - ظهرت علاقة ارتباط بين تقاسم المعرفة (X4) وكل (خفض الكلف ، الاحتفاظ بالزبائن ، تعاون المجهزين ، والإبداع المتجدد ، والأداء الإستراتيجي ، وتدريب

العاملين) وكانت معاملات الارتباط (25% ، 41% ، 30% ، 82% ، 65% ، 70%) على التوالي ، إذ نجد أن قيم (t الجدولية أكبر من قيمها المحسوبة) ، تؤكد هذه النتيجة إن المدراء استفادوا من عملية تقاسم المعرفة العالية لدى المنظمة في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة بـ(خفض الكلف ، الاحتفاظ بالزبائن ، تعاون المجهزين ، والإبداع المتجدد ، وتحديد الأداء الإستراتيجي ، وتدريب العاملين) .

د - ظهرت علاقة ارتباط بين تطبيق المعرفة (X5) وكل (خفض الكلف ، الاحتفاظ بالزبائن ، تعاون المجهزين ، والإبداع المتجدد ، والأداء الإستراتيجي ، وتدريب العاملين) وكانت معاملات الارتباط (43% ، 49% ، 32% ، 32% ، 65% ، 70%) على التوالي ، إذ نجد أن قيم (t الجدولية أكبر من قيمها المحسوبة) ، وهذه النتيجة تؤكد وجود ارتباط بين عملية تطبيق المعرفة وأبعاد الميزة التنافسية . وهذا يعني إن المدراء استفادوا من تقويم الأداء المعرفي العالي الأهمية لدى المنظمة في تعزيز (خفض الكلف ، الاحتفاظ بالزبائن ، تعاون المجهزين ، والإبداع المتجدد ، وبشكل خاص في مجال الأداء الإستراتيجي للشركة وتدريب العاملين) .

جدول (13) علاقات الارتباط بين أبعاد الميزة التنافسية وأبعاد عمليات إدارة المعرفة

أبعاد الميزة التنافسية (Y)														الأبعاد						
مستوى المعنوي	تدريب وتطوير العاملين		الأداء الإستراتيجي		الإبداع المتجدد		تعاون المجهزين		الاحتفاظ بالزبائن		خفض الكلف		Y1			Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
	العدد	t	r	t	r	t	r	t	r	t	r	t								
0	6	4.86	%70	3.83	%75	3.74	%39	5.37	%52	5.23	%51	3.97	%41	X1	أبعاد عمليات إدارة المعرفة	تحديد المعرفة				
0	6	3.83	%50	4.92	%49	6.62	%60	5.66	%54	7.16	%63	5.2	%51	X2		تحديد المعرفة				
0	6	3.99	%70	3.42	%75	5.09	%82	6.62	%60	7.75	%66	4.3	%44	X3		خزن المعرفة				
0	6	4.89	%70	3.29	%65	12.65	%82	2.77	%30	3.97	%41	4.28	%25	X4		تقاسم المعرفة				
0	6	4.32	%70	3.46	%65	4.57	%46	2.98	%32	4.96	%49	4.2	%43	X5		تطبيق المعرفة				
00	30	الإجمالي																		

n = 80

قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.01) = 2.37

قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.05) = 1.67

## الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

ثانياً : التوصيات

## أولاً : الاستنتاجات

1. توصلت الدراسة من خلال التحليل النظري أن التغيير والتطور في مجال تطبيق نظم المعلومات الإدارية كان في الواقع جذرياً ومتسارعاً طوال العقد الماضي ، فالتقنيات المعلوماتية الحديثة أبرزت تطبيقات جديدة لأنظمة المعلومات ومعايير جديدة للتصميم ، ولمعرفة الكيفية التي تطورت بها هذه النظم كمدخل لأبد منه لفهم القصور التي عانت منه منظمات أعمال عراقية عديدة عند تطبيق تكنولوجيا المعلومات خصوصاً بأن موقف مديري هذه المنظمات كان يبدو تقليدياً (Old - Fashioned) من التكنولوجيا المعلوماتية بالإضافة إلى ضعف استجابتهم لها ، حيث لم تكن هذه النظم محل اهتمام الإدارة العليا في سبعينات وأوائل ثمانينات القرن الماضي .

2. من خلال نتائج التطبيق العملي توصلت الدراسة ، الى أن نظم تكنولوجيا المعلومات في الشركة العامة للصناعات الكهربائية تعمل على تدفق المعلومات المطلوبة إلى متخذي القرارات في مختلف الأقسام والدوائر في الشركة ، وهي

تعمل كمحطة وصل ما بين الأجزاء المختلفة للكيان التنظيمي والتنظيم الإداري في الشركة ، حيث يتم من خلالها تبادل المعلومات فيما بين هذه الأقسام بالشكل الذي أدى إلى زيادة التفاعل بين الأقسام وتحسين عملية اتخاذ القرارات واختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة في الشركة .

3. بينت نتائج الدراسة التطبيقية بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات الإدارية والميزة التنافسية بأبعادها المختلفة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ، حيث أن متوسط إجابة أفراد عينة البحث لمستوى هذا الأثر مرتفعاً وبحدود (3.832) وهو أكبر من قيمة الانحراف المعياري البالغة (0.743) . ولكن نظم المعلومات الإدارية تؤثر بشكل متفاوت على أبعاد الميزة التنافسية المتحققة في الشركة ، جاء البعد الأول الذي يتأثر بنظم المعلومات الإدارية والتكنولوجية هو البعد الخاص بتحديد كلف الإنتاج واتخاذ القرارات السعرية ، حيث بلغ معامل الارتباط بين هذين المتغيرين حوالي 75% ، أما البعد الثاني من أبعاد الميزة التنافسية في الشركة الذي يتأثر باستخدام تكنولوجيا المعلومات هو تدريب العاملين وبدرجة معامل ارتباط 70% في حين جاء بالمرتبة الثالثة هو البعد الخاص بالأداء الإستراتيجي بمعامل ارتباط 65% .

4. استنتجت الدراسة أن أكثر متغيرات نظم المعلومات الإدارية (MIS) المطبقة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية تأثيراً في أبعاد الميزة التنافسية هو (تكنولوجيا المعلومات - الأجهزة المادية) حيث تؤثر على الميزة التنافسية للشركة بإبعادها الثلاث (القرارات الخاصة بالتسعير ، القرارات الخاصة بالكلف ، القرارات الخاصة بالتدريب) ثم يأتي بعده عنصر الأساليب الكمية الذي يؤثر في (أوجه التعاون مع المجهزين ، والاحتفاظ بالزبائن) في حين عنصر تصميم نظم المعلومات يؤثر فقط في عملية جمع البيانات والمعلومات الخاصة باتخاذ القرارات الإستراتيجية .

5. لقد أثبتت نتائج الدراسة (فرضياتها الأساسية) التي تؤكد وجود علاقة ارتباط بين متغير عمليات الإدارة المعرفية (X) بأبعادها المختلفة (تحديد المعرفة ، توليد المعرفة ، تقاسم المعرفة ، تطبيق المعرفة) ومؤشرات أو عناصر الميزة التنافسية المعبر عنها (Y) المتحققة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية المعبر عنها بـ(خفض الكلف ، الاحتفاظ بالزبائن ، تعاون المجهزين ، الإبداع المتجدد ، الأداء الإستراتيجي ، تطوير العاملين) وهذا يظهر من خلال :

أ- أن المتوسط الحسابي لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة بلغ (4.08) وهو أعلى من قيمة الانحراف المعياري البالغة (0.40) . مما يؤكد أن المدراء في الشركة فعلاً يستخدمون عمليات إدارة المعرفة بدرجة فوق المتوسط وبانسجام جيد بين الإجابات .

ب- أن المتوسط الحسابي الإجمالي لمتغيرات الميزة التنافسية ظهر أيضاً فوق قيمة الوسط المعياري إذ بلغ (3.81) في حين قيمة الانحراف المعياري البالغة (0.54) . الأمر الذي يؤكد أن مدراء الشركة يستخدمون أبعاد الميزة التنافسية بدرجة فوق المتوسط وبانسجام جيد بين الإجابات .

6. توصلت الدراسة عملياً : أن هنالك علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة المعبر عنها (X1,X2,X3,X4,X5) وأبعاد الميزة التنافسية المتحققة في الشركة المبحوثة والمعبر عنها بـ(Y1,Y2,Y3,Y4,Y5,Y6) ، حيث ظهرت قيمة معامل الارتباط R بحدود (85%) وما يؤكد صحة هذا التقدير أن قيمة (t) المحسوبة بلغ (14.25) وهي أعلى من قيمة t الجدولية البالغة (3.37) ، وهذا يؤكد قبول الفرضية التي مفادتها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات المعرفة والميزة التنافسية) .

7. تبين ان عنصر المنافسة الذي يأتي بالمرتبة الأولى من ناحية تأثيره في أبعاد الإدارة المعرفية ، هو عنصر الأداء الإستراتيجي وتطبيق أو اختيار الإستراتيجية المناسبة للشركة حيث بلغت درجة الارتباط بينه وبين تحديد المعرفة حوالي 75% وبينه وبين خزن المعرفة 75% أيضاً وبينه وبين كل من تقاسم المعرفة وتطبيقها حوالي 65%

، والعنصر الثاني من عناصر الميزة التنافسية تأثيراً في أبعاد الإدارة المعرفية هو عنصر تدريب وتطوير العاملين حيث ارتبط مع تحديد المعرفة بمعامل ارتباط 70% ومع كل من (خزن المعرفة ، تقاسم المعرفة ، تطبيق المعرفة) بدرجة ارتباط تقدر بـ 70% على التوالي في حين أن عملية خزن المعرفة وتراكمها في الشركة تؤثر على حالات الإبداع المتجدد بمعامل ارتباط قوي (t) الجدولية مما يؤكد صحة علاقات الارتباط المقول عنها أعلاه . والحقيقة أن سبب تباين معاملات الارتباط بين أبعاد الإدارة المعرفية وأبعاد الميزة التنافسية هو بسبب اختلاف ممارسة وتطبيق العمليات المعرفية في الشركة أو بعض العوامل الداخلية التي تعيق المشاركة الفعالة في العمليات المعرفية وتقاسمها بين أقسام الشركة.

8. أن الشركات التي ستتخلف عن تطبيق إدارة المعرفة ستخسر قيمة رأسمالها المعرفي كما غنها ستخسر فرصة استثمار رأسمالها هذا في نشاطها الاقتصادي وبالتالي تخسر عوائده المادية والمالية كما تخسر ميزة تنافسية عالية الفاعلية في ظل متغيرات السوق السريعة (وثورة المعلومات والتقنية المتطورة) وربما تخسر كادرها المعرفي بانحرافه من قبل المنافسين وهذا شيء خطير .

## ثانياً : التوصيات

في ضوء الاستنتاجات السابقة توصل الباحث إلى مجموعة من الاتوصيات والمقترحات يمكن أن نذكر البعض منها بالآتي :-

1. نقترح على مدراء ورؤساء الأقسام في الشركة المبحوثة استخدام تكنولوجيا المعلومات ذات العمل المكثف أو ذات التوفير في رأس المال Capital - Siring Technology ، وذلك للحد من تسرب الأيدي العاملة في الأقسام والشعب التي أتسمت بالاستخدام الواسع للعمليات التقنية والتكنولوجية في مهامها التنفيذية والتشغيلية .

2. يمكن لإدارة الشركة أن تحدد تأثير نظم المعلومات الإدارية والمعرفية والتقنية على متوسط التكلفة الكلية للإنتاج في المدى الطويل ، من خلال إجراء تحليل (Factional Analysis) للعوامل التي تساهم في خفض الكلف الإنتاجية ، وذلك بتحديد المساهمة الفردية مع المساهمة المشتركة وهذا يمكن إجراءه في حالة توفر البيانات والمعلومات وتصميم الأنظمة لجميع العناصر التي تؤثر في خفض الكلف الإنتاجية وتعزيز القيمة التنافسية للشركة في السوق .

3. تستطيع الشركة أن تفعل دور إدارة المعرفة بما يؤدي إلى رفع كفاءاتها التنظيمية ويعزز من قدراتها الإنتاجية إذا طبقت السياسات الآتية :  
أ- تحفيز الاتصالات بين الأفراد (كوسيلة لنقل وتوزيع المعرفة والمهارات المعرفية) .

ب- تسهيل تبادل المعلومات وانتقال الخبرات بين الأفراد العاملين .

ج- تنظيم ورش ودورات تدريبية لتثقيف الأفراد وتوجيههم بأهمية تطبيق المعرفة وحسن إدارة الموجودات المعرفية .

4. ينبغي أن يصار إلى إيجاد مؤشرات أو مقاييس لتقييم أداء الإدارات العليا في مدى نجاحهم أو فشلهم في تحليل المفاهيم الأساسية للإدارة المعرفية وإيجاد السياسات المناسبة لتطبيق الوسائل الناجحة في إدارة العمليات المعرفية على مستوى الشركات .

5. ضرورة تحويل اهتمامات إدارة الشركة المبحوثة من آلية خلق زيادات في رأس المال وتحقيق معدلات أرباح من خلال قوة العمل التقليدية المتاحة إلى التركيز حول ضرورة الاهتمام بتعظيم الموارد المعرفية للشركة وزيادة جذب المهارات والخبرات المعرفية القادرة على استخدام وتصميم الأنظمة المعلوماتية والتقنية المتطورة لتعزيز رأسمالها الفكري والمعرفي بما يعزز من قيمتها التنافسية في السوق في ظل التغيرات البيئية المتسارعة .

6. من الضروري أن يعي مدراء المنظمات (وخاصة في القطاع الصناعي العراقي) جيداً أهمية المعرفة وبما يستخدمونه المنافسون في ظل البيئة

المتسارعة والمتغيرة باستمرار من أنظمة معلومات ومهارات معرفية وتكنولوجية معرفية وكذلك متطلباتهم المستقبلية إذا أرادوا أن يحققوا ميزة تنافسية لمنظماتهم في السوق .

7. ضرورة تفعيل أقسام البحث والتطوير في الشركة واستحداث مثل هذه الأقسام في المنظمات الأخرى التي لا تمتلك مثلها لحد الآن وضرورة تغيير تسميتها بأقسام المعرفة والبحث والتطوير .

8. أشرك العاملين من ذوي المعرفة والخبرة المتجددة في الشركة المبحوثة ، في حل مشكلات العمل ، والمشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتحديد البدائل الإستراتيجية التنافسية ، وإسناد المناصب القيادية المهمة لهم .

9. تحويل العاملين إلى فرق عمل ذو معرفة تسهم في رسم إستراتيجية الشركة .

10. أوصي الباحثين التركيز في بحوثهم الألاحه على عملية الاستثمار الفكري لما له من أهمية عالية في خلق مزايا تنافسية للمنظمات وخاصة الإنتاجية منها .

شباب مصر البحث

- المصادر العربية .

- المصادر الأجنبية .

- المصادر العربية

• القرآن الكريم .

1. أحمد حسين إبراهيم : المعلومات ودورها في التخطيط واتخاذ القرارات / التجربة

المصرفية، القاهرة ، 1994 .

2. اسعد نايف حداد :العلاقة بين الأداء المعرفي والجودة،اليازوري للطباعة والنشر،عمان

،الأردن ، 2007 .

3. إميل عقيل :استخدام أنظمة المعلومات كأداة تنافسية - المصارف الأردنية ، رسالة

ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، 1997 .

4. إميل عقيل،عبد الستار محمد :نموذج تقييم أنظمة المعلومات الإستراتيجية كأداة تنافسية في

المصارف الأردنية ، دراسة حالة ، مجلة الإدارة العامة ، العدد 28، مج 2 الرياض،

. 1998

5. أميل يونيل : استخدام أنظمة المعلومات كأداة تنافسية في المصارف الأردنية ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2009 .
6. انتظار الشمري ومعتز الدوري : إدارة المعرفة ودورها في عملية اتخاذ التكرار الاستراتيجي ، كلية الإدارة والاقتصاد ، 2004 .
7. توماس هيلين دواقيد خينجر : الإدارة الإستراتيجية ، ترجمة محمد وعبد الحميد ، معهد الإدارة العامة ، السعودية ، الرياض ، 1990 .
8. ثابت عبد الرحمن أدريس : نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة ، الإسكندرية ، 1991 .
9. حسين عجلان : إستراتيجيات الإدارة المعرفية ، عمان ، الإثراء للنشر والتوزيع ، 2007 .
10. حسين عجلان حسن : إستراتيجيات إدارة المعرفة ، ط 1 ، الإثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 .
11. حميد يسري حسين : أساسيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال ، دار البازوري للطباعة والنشر ، 2006 .
12. حنان الصادق : هندسة المعرفة وجودة المحتوى المعلوماتي ، دراسات عربية في علم المعلومات ، الآراء للتوزيع والنشر ، عمان ، 2007 .
13. خالد رأفت : نظم المعلومات في المنظمات المعاصرة ، القاهرة ، الإسكندرية ، 1993 .
14. سعد العنزي : مضمون ومبادئ نظرية رأس المال البشري في ظل إدراكات القيمة الاقتصادية ، مجلة العملية الاقتصادية والإدارية ، جامعة بغداد ، العدد 42 .
15. سعد العنزي : رأس المال المعرفي بين النظرية والتطبيق ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة بغداد ، المجلة الحادي عشر ، العدد 35 ، بغداد .
16. سعد العنزي : رأس المال المعرفي الثروة الحقيقية لمنظمات القرية الواحد والعشرين ، مجلة البعض الاقتصادي والإداري ، جامعة بغداد ، العدد 125 .
17. سعد العنزي : تقنية المعلومات وتقييم أداء العاملين ، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية ، جامعة بغداد ، 2004 .

18. سعد غالب ياسين : الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية ،المكتب العربي الحديث للنشر والتوزيع ، عمان ، 1993.
19. سعد غالب ، حسين : أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، 2005 .
20. سعدون حمود : التخطيط إلى إستراتيجية وأثره في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2001 .
21. سلطان إبراهيم : نظم المعلومات الإدارية بين النظرية والتطبيق ، عمان ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، 2009 .
22. سلمان حسين : السياسة التسويقية المناسبة في ظل السيادة المعرفة ، مطبعة إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007 .
23. سمير القيسي : دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين عملية اتخاذ القرارات ، منشورات الجامعة الأردنية ، عمان ، 2005 .
24. سمير أبو الفتوح : بحوث العمليات لدعم القرارات في ظل التشغيل الالكتروني ، ط2 ، المنصور ، دار النشر ، 2001 .
25. سونيا البكري : مقدمة في نظم المعلومات الإدارية ، الإسكندرية ، مؤسسة الشباب للنشر ، 2000 .
26. شريف كامل شاهين : أساسيات نظم المعلومات الإدارية ، السعودية ، دار الرياض للطباعة والنشر ، 1994 .
27. رعد حسن : العلاقة بين ادارة الابداع المعرفي والأداء الاستراتيجي، البازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 1998 .
28. رياض الخوالدة : أثر تكنولوجيا المعلومات في الإبداع التنظيمي ، رسالة ماجستير ، عمان ، الجامعة الأردنية ، 2005 .
29. زكريا الدوري الإستراتيجية : المناهج والسياسات والتطبيقات ، عمان ، دار اليازوري للطباعة والنشر ، 2007 .
30. صالح عمرو : اثر التوافق بين الإستراتيجية التنظيمية وإستراتيجية اختيار الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ،رسالة ماجستير، الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2001،

31. صلاح الدين الكبيسي : إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي ، جامعة بغداد ، 2002 .
32. صلاح الدين الكبيسي : إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي ، أطروحة دكتوراه ، جامعة بغداد ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، 2003 .
33. صلاح الدين الكبيسي وسعد زناد درويش : إدارة المعرفة أسس حديثة ، دار الكتب المصرية، 2004 .
34. صلاح عبد الستار : المعرفة بين النظرية والتطبيق ، اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007 .
35. عامر شرف الدين : اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتطورة في اكتساب ميزة تنافسية ، أطروحة دكتوراه ، غير منشورة ، جامعة آل البيت ، عمان ، 2004 .
36. العنزي نجم حسين : اثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة ، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية ، جامعة بغداد ، المجلة 8 ، العدد 28 .
37. عبد الستار العلي: إدارة الإنتاج بين النظرية التطبيقية، مطبعة جامعة البصرة ، 1986 .
38. عبد الستار محمد العلي : نظم المعلومات والحاسبة الالكترونية ، البصرة ، مطبوعات جامعة البصرة ، 1998 .
39. عبد الستار وآخرون : مدخل إلى إدارة المعرفة ، المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، 2006 .
40. عبد الغفار الدوري : إدارة المعرفة ودورها يصنع القرارات ، أطروحة دكتوراه ، الجامعة المستنصرية ، 2006 ، بغداد .
41. عصام مهند : قياس رأس المال المعرفي ، المؤتمر العلمي الرابع لجامعة الزيتونة ، الأردن ، عمان ، 2004 .
42. علاء عبد الرزاق : تكنولوجيا المعلومات ، ط2 ، عمان ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، 2000 .
43. عماد عبد الوهاب الصباغ : نظم المعلومات التكنولوجية أهميتها ومكوناتها ، عمان ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2002 .

44. غسان العمري والعلي : إدارة المعرفة في العالم العربي ،المؤتمر العلمي الدولي  
لجامعة الزيتونة ، عمان ، الأردن ، 2004 .
45. غسان العمري : دور الموجودات المعرفية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية بغداد  
للعلوم الاقتصادية الجامعة ،العدد ، 14 ، 2006 .
46. فادية محمد (وآخرون) : نظم المعلومات الإدارية ، عمان ، دار اليازوري للطباعة  
والنشر، 2006 .
47. فلاح حسن عداي : الإدارة الإستراتيجية /مفاهيمها ، مداخلها ، عملياتها المعاصرة، ط  
2، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ، 2000 .
48. كريس استيورت : تقييم الأداء الاستراتيجي للمنظمة ، ترجمة علاء احمد صلاح ،  
القاهرة ، 2007 .
49. مازن حميد : دور المعرفة في تطوير كفاءة المنظمة ، دار وائل للنشر والتوزيع  
، عمان ، 2007 .
50. محمد السعيد : أساسيات الإدارة المعرفية بين الواقع الطموح ، دار اليازودي للطباعة  
والنشر ، عمان ، الأردن ، 2009 .
51. محمد حسين : إدارة المعرفة مفاهيم وأسس تطبيقات ، دار بيروت للنشر والتوزيع ،  
2003 .
52. محمد داود : إدارة المعرفة كوسيلة لتطوير المنظمات ، دار بيروت للطباعة والنشر ،  
بيروت ، 2011 .
53. محمد عاكول : دور المعلومات في الخيارات الإستراتيجية ، دار الإثراء للنشر  
والتوزيع ، عمان ، 2007 .
54. محمد عاكول : دور المعرفة في الخيارات الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر  
والتوزيع، الأردن ، عمان ، 2010 .
55. محمد مرعي : إدارة المعرفة والكفاءات المؤسسية ، ودورها في تعزيز جودة العمل ،  
المؤتمر العالمي الثقافي ، مجلة العلمية التطبيقية ، عمان ، الأردن ، 2006 .
56. محمد نور برهان وغازي إبراهيم : نظم المعلومات المحوسبة ، ط1 ، عمان ، دار  
المناهج للنشر والتوزيع ، 2000 .

57. محمد يوسف : دور المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي ، اليازوري للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، 2010 .
58. محمد الشوابكة ، اثر استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات على الجوانب الادارية ، دار اليازوري للطباعة والنشر ، عمان ، 2008
59. مصطفى فاروق : تحليل البيانات وتصميم نظم تكنولوجيا المعلومات ، دار الجامعة بيروت ، 2000 .
60. مكليود رايمون : نظم المعلومات الإدارية ، ط2 ، ترجمة سرور علي وعاصم ، دار المريخ للنشر ، 1990 .
61. منصور عوض ، محمد أبو النور: تحليل نظم المعلومات باستخدام الحاسوب ، ط1، عمان دار الفرقان ، 1994 .
62. مؤيد الساعدي : التعليم التنظيمي والذاكرة التنظيمية ، أطروحة دكتوراه إدارة المال، جامعة بغداد ، 2006 .
63. ناجي شوقي جواد : إدارة الأعمال الدولية - مدخل تنابعي ، ط1 ، عمان ، دار الأهلية للنشر والتوزيع ، 2002 .
64. ناظم محمد قادر : دور المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي المنظمات الأعمال ، المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، 2008 .
65. ناهده إسماعيل عبد الله : دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية ، مجلة بحوث مستقبلية ، جامعة الموصل ، العدد 14 ، آذار 2007 .
66. نجم عبود نجم : إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 .
67. نعمة الخفاجي : المدخل المدني في تحليل الاختبار الاستراتيجي ، جامعة بغداد، 1996 .
68. ياسر حسين عبد الله : نظم المعلومات المعرفية وأهمية التنظيمية ، جدار المثقف الأدبي، 2007 .
69. ياسر حامد : دور تكنولوجيا المعلومات في القرارات الإستراتيجية ، دار المسيرة للطباعة والنشر ، عمان ، 2005 .

70. ياسر طالب الناظم ، تحليل العلاقة بين استخدام نظم المعلومات وعملية اتخاذ القرارات ، دراسة تطبيقية في الشركة العامة لانتاج الادوية ، الميسرة للطباعة والنشر ، عمان ، عام 2000
71. يوسف احمد أبو فارة : العلاقة بين المعرفة والأداء ، المؤتمر العلمي الرابع الجامعة الزيتونة، عمان ، الأردن ، 2004 .
72. يوسف أبو فارة : العلاقة بين استخدام مدخل ادارة المعرفة والأداء الاستراتيجي ،جامعة القدس، 2005 .

### المصادر الأجنبية

1. Basi , R.S :Administration Dedication -Making A contextual Analysis Management Decision Vol , 36 , No 3 , 1998 .
2. Brien James A : Management Information system Managing Information Technology in the E - Business enterprise 5th ed , Irwin Boston Burr Ridge , Mc Grow - hill , company , Inc 2002 .
3. Bulte te , social capital and absorptive , an analysis market . Mc Graw .hill .1999
4. David M . Kroenke :Management Information System, 2<sup>nd</sup>ed , Mitchell Mc Graw Hill , New York , 1992 .
5. Davenport T . etal : successful knowledge Management project saloon Management Review , vol .39 . No. 2 winter , 1998 .
6. Erickson and Rothberg , intellectual Capital and competitiveness . guidelines for policy , hordan . 2000
7. Harris and Handerson : operation Management , New Jersey , U.S.A, MC-Gnaw – hill, Year . 2000

8. Hicks, James: Management Information System -A User Perspective , 3rd ed , West Publishing Company , 1993 .
9. Howell,: Knowledge Management (Business Growth Strategies), England, 2001.
10. Lok, J.A. & Vanzy1, Dc. R., "The Relationship Between Knowledge Management and Business Intelligence and Customer Relationship management" , [iako@iw.rau.ac.za](mailto:iako@iw.rau.ac.za), 2002 .
11. Kathleen Foley Curley: Are There Any Real Benefits from Office Automation? Business Horizons, Vol 27, No 4, July, 1984 .
12. KOK and zyle , the relationship Between Knowledge management and business intelligence and customer , magraw – hill , hovdan 2006 .
13. Maier, R, and Remusu: Jowards a frame work for Knowledge Management Strategies Starting point , International Conference on System Sciences , Hawaii , 3-6, 2001.
14. Mc Donough et al , competitive advantage for selling , new York , 1994 .
15. Porter Michael : Competitive strategy techniques for analyzing industries and competitors , free press , 1998 .
16. Porter, the Competitive Advantage of Nations, Free Press, New York, 1999 .
17. Ghassani, Knowledge Management : Nealing Intelligenety With Knowledge, CiBit, Utrecht, 1997 .

18. Gupta , A . k & Govindarajan , V. : Knowledge Flows Within Multinational Corporations , Strategic Management Journal,Vol 41 , No 4 , 2000 .
19. Loudon , Kenneth : Management Information System ,New Approach to Organization and Technology ,Prentice - hall International .
20. stoner ,james : Management Information system ,5 ed prentice ,New Jersey , 1999 .
21. Turban ,E & Others: Introduction to Information Technology,2<sup>nd</sup>ed , New york John Wiley & Sons Corporation , 2003 .
22. Turban,E Rainer & Potter:Introduction to Information Technology, 2<sup>nd</sup>ed , 2003 .
23. Winch and Schneider,: Knowledge management and Growth, Journal of Knowledge Management, Vol. 9, No. 2, 2005 .

الملاحق

## ملحق رقم (1)

### استمارة الاستبيان

السادة المدراء الأعزاء ..... السيدات المديرات المحترمات ....  
تحية طيبة .....

نعرض على جنابكم استبانته ، وهي جزء من استكمال أطروحة دكتوراه بعنوان " دور إدارة نظم المعلومات المعرفية في بناء القدرة التنافسية للمنظمات الإنتاجية - دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية" إذ تهدف الدراسة إلى محاولة بيان الأثر الذي تتركه إدارة نظم المعلومات التكنولوجية والمعرفية في أداء الشركة وتحديد إستراتيجياتها التنافسية في السوق .  
نرجو الإجابة عليها بدقة وكلنا ثقة في تعاونكم معنا ، علناً أن المعلومات التي تقدموها لنا ستعامل بسرية تامة ، وستستعمل لأغراض البحث العلمي فقط .  
دون الحاجة لذكر الأسماء . وأخيراً تفضلوا بقراءة فقرات الاستمارة ، وتثبيت أية علاقة مميزة في الحقل الذي يمثل اتفاقكم من عدمه إزاء الفقرات المطروحة .

وتقبلوا فائق التقدير والاحترام

شاكرين تعاونكم معنا

الباحث

حسن حميد عبد الله

المشرف

أ.د. حسين عجلان حسن

❖ متغيرات إدارة نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	هل تساعد نظم المعلومات المطبقة في الدائرة التي تعمل بها على تحديد القرارات الإستراتيجية بفاعلية					
2	هل تساعد نظم المعلومات المطبقة في الدائرة التي تعمل بها على تحديد المشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها بفاعلية عالية					
3	هل تساعد نظم المعلومات المطبقة في الدائرة على توضيح طبيعة المشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها					
4	هل تساعد أجهزة الحاسوب المادية على تحديد المشكلة واتخاذ القرار بشأنها					
5	هل تساعد أجهزة الحاسوب المادية المستخدمة في الدائرة على إبداع العاملين					
6	هل تساعد أجهزة الحاسوب المطبقة في الدائرة على تدريب وتطوير العاملين					
7	هل تساعد البرمجيات الحاسوبية المستخدمة في الدائرة التي تعمل بها على طبيعة الأداء الإستراتيجي في الشركة					
8	هل تساعد البرمجيات الحاسوبية المستخدمة في الدائرة على تحديد وتوفير البيانات والمعلومات الخاصة بكلف الإنتاج					
9	هل تساعد البرمجيات المستخدمة في الدائرة التي تعمل بها على اتخاذ القرارات الخاصة بالتسعير					
10	هل تساهم الأساليب الكمية المستخدمة في بتسهيل إجراءات التعاون والاحتفاظ بالزبائن					
11	هل تساهم الأساليب الكمية المستخدمة في الشركة على التعاون بين المجهزين					
12	هل توفر نظم المعلومات المطبقة في الدائرة على توفير المعلومات التي لها علاقة بتكاليف الإنتاج					

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
13	هل تساعد أنظمة المعلومات المتاحة في الشركة على تحديد الأداء الإستراتيجي في الشركة					
14	هل تساعد أجهزة الحاسوب المادية المستخدمة في الشركة على جمع المعلومات وتحليلها بشكل جيد					
15	هل تساعد أجهزة الحاسوب المادية المتاحة في الشركة على إمكانية استرجاع المعلومات وتحليلها بسهولة ويسر					
16	هل يستفاد من أجهزة الحاسوب المتاحة في الشركة في جمع وتحليل المعلومات بالسرعة الممكنة					
17	هل تساعد البرمجيات الحاسوبية المستخدمة في عمل الشركة على تطوير التعاون والحفاظ على زبائن الشركة					
18	هل تساهم الأساليب الكمية المستخدمة المطبقة في الشركة على جمع وتوفير المعلومات الخاصة بالمجهزين					
19	هل توفر الأساليب الكمية المستخدمة في الشركة الدقة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية					
20	هل تساعد البرمجيات الحاسوبية المستخدمة على التعاون مع المجهزين					
21	مدى توفر البرمجيات الحاسوبية المستخدمة إمكانية استرجاع المعلومات وتحليلها					
22	هل يستفاد الأساليب الكمية المستخدمة في عملية تحليل البيانات وجمعها الخاصة بالجوانب الإدارية					
23	هل يستفاد من أنظمة الحاسوب نظم المعلومات المطبقة في الشركة في تدريب وتطوير العاملين					
24	هل تساعد نظم المعلومات على إبداع العاملين المتجددة في العمل					

## متغيرات إدارة عمليات المعرفة :

### أ - تحديد المعرفة :

وهي المعرفة والخبرة الموجودة أو المتوافرة لدى المنظمة ومقارنتها بما هو مطلوب لتحديد الفجوة المعرفية والعمل على ملئها فهذه العملية تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى .

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	مخططات ورسوم توضيحية وتصميم مواقع محددة لمدلولات معرفية داخل الشركة					
2	المراكز والمكاتب والشركات الخارجية المتخصصة والخبراء الخارجيين في الحصول على المعرفة					
3	مهارات موظفين وخبراء متميزين وأموال يصعب على الشركات المنافسة الحصول عليها					
4	إجراء مقارنة مرجعية مع الشركات المناظرة					
5	أدلة وكتيبات لتوضيح طبيعة المعرفة وأسس التفاعل معها					
6	عمل حقائب المعرفة لتساعد على إجراء مقارنات بين المعرفة داخل الشركة بما هو موجود خارجها					

### ب - توليد المعرفة :

وتشير إلى الحصول على المعرفة من خلال أساليب ومصادر مختلفة مثل  
 الشراء أو الاكتساب أو الابتكار أو الاكتشاف أو الاستحواذ وغيرها من داخل  
 المنظمة أو خارجها .

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
13	شراء معرفة خارجية جديدة					
14	المعالجة المنظمة للمعرفة الضمنية أي التعلم من التجارب ودروس الماضي أو الكشف عن ما بداخل عقول العاملين وأذهانهم					
15	تأسيس فرق عمل متداخلة الاختصاصات بمشاركة خبراء من داخل الشركة أو خارجها					
16	المختبرات والورش الموقعية لتعزيز المعرفة الموجودة					
17	محاكاة أو تقليد الشركات العالمية في مجال عملنا ورسم السيناريوهات في مواجهة مستقبل الشركة					
18	إستراتيجيات وسياسات محددة تتبعها الشركة للحصول على دروس تعلم ومعرفة					

### ج - خزن المعرفة :

وهي تعبير عن حفظ المعرفة بعناية لتجاوز فقدان الخبرات القيمة بآليات مناسبة لنوع المعرفة المتاحة في المنظمة والمعرفة الظاهرة ليتمكن المحافظة عليها بآليات التوثيق الالكتروني بعد ترميزها وتخزينها . بينما تكون آليات الحوار والتدريب ملائمة للمحافظة على المعرفة الضمنية .

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا أتفق تماماً
19	قواعد بيانات تحتوي على معلومات ذات صلة بالمعرفة الأساسية للشركة				
20	دليل للمقاييس والمعايير والطرانق ذات الصلة بتكوين المعرفة وبنائها				
21	دراسة الحالات المشابهة وتقارير التقدم في العمل وروايات النجاح السابقة على مستوى الشركة				
22	الأنظمة الخبيرة الداعمة للعمل الحالي والموجودة على الحاسوب				
23	القرص الممغنط لخزن المعرفة التراكمية				
24	الأفراد ذوي المهارات المتميزة والعقول المبدعة التفكير				

#### د - تقاسم المعرفة :

هي ضمان المشاركة بالمعرفة ووصولها إلى مستخدميها في الوقت المناسب وبأساليب مناسبة لنوع المعرفة المطلوبة . فأساليب التدريب والحوار تلائم تقاسم المعرفة الضمنية أما التوثيق والتعلم فيلائم تقاسم ومشاركة المعرفة الظاهرة .

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
25	يتبادل زملاء العمل عموماً معرفتهم وتجاربهم عن العمل سعياً لخدمة الشركة					
26	لا يتردد العاملون في الشركة بمشاركة مشاعرهم وتصوراتهم مع زملائهم					
27	توفر شركتنا أدوات وتقنيات مختلفة لتسهيل تقاسم المعرفة وتبادلها كالانترنت والبريد الإلكتروني وما شابه ذلك					
28	تتدفق المعلومات بسهولة في أنحاء الشركة كافة بغض النظر عن أدوار العاملين فيها أو الحدود الأخرى					
29	أن مكافأة تقاسم المعرفة متوافرة بفاعلية في تحفيز العاملين أن ينشروا معرفتهم في الشركة					
30	العاملون في شركتنا على الأرجح كفنون على العمل كفريق والتعاون بدلاً من مجرد الأداء الفردي					

## هـ - تطبيق المعرفة :

يعكس توظيف منتج المعرفة في عمليات الإنتاج والخدمة بشكل منظم من خلال الاستعمال أو إعادة الاستعمال والاستفادة من تلك المعرفة بدلاً من تأكلها وتدني نوعيتها .

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا أتفق تماماً	لا أتفق
31	فرق تفاعلية تتمتع بالاستقلالية وحرية التصرف					
32	العمل بمبدأ المبادرة الإستراتيجية ومبادأة العاملين بتطبيق المعرفة الصحيحة دون الخروج إلى البيئة والاستفادة من الخبرات ذات الكلفة العالية					
33	الاهتمام برأي الخبير الداخلي (من داخل الشركة) في الحصول على النتائج					
34	نبنّي معايير واضحة للرقابة على المعرفة وتقويمها					
35	الاستعانة بخبراء المعرفة لتدريب فرق العمل في المشاركة					
36	التعاون مع الباحثين والاستشاريين لنشر وتطبيق المعرفة في الشركة					

## متغيرات الميزة التنافسية

أولاً / مجال خفض الكلف : - مجموعة الإجراءات التي تعتمدها الشركة في إنتاج منتجات بسعر أقل مقارنة بالشركات المنافسة .

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
37	تعد خفض الكلفة من أولى الأولويات في أهداف الشركة					
38	تعمل الشركة على أحكام الرقابة على تفاصيل كلف منتجاتها					
39	تسعى الشركة للإفادة من اقتصاديات الحجم نوعية الأداء وتحسين العمليات					
40	تركز الشركة على تخفيض الكلف والمصاريف الأخرى من غير الكلف المباشرة					
41	تعتمد الشركة احتساب كلفتها بأسعار السوق الحقيقية					
42	تختار الشركة لحد رديء نوي السعر الأقل للمحافظة على المواصفات المطلوبة					

ثانياً / مجال الاحتفاظ بالزبائن : - مجموعة الإجراءات التي تعتمدها الشركة لتمكينها في الحفاظ على زبائنهم من خلال معرفة حاجاتهم ورغباتهم والعمل على إشباعها .

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
43	تقوم الشركة بمنح زبائنهم الدائمين مزايا إضافية مختلفة مثل البيع بالأجل والخصومات السعرية					
44	يتمتع الزبون بتأثير فعال في قرارات الشركة					
45	تقوم الشركة بأعداد خطط مشتركة بين الموظفين والزبائن					
46	تمتلك إدارة الشركة قاعدة معلومات شاملة ودقيقة عن زبائنهم					
47	تراعي الشركة شكاوي الزبائن في تجنب تكرار ذلك الخطأ مستقبلاً					
48	تقوم الشركة بمنح زبائنهم الدائمين مزايا إضافية مختلفة مثل البيع بالأجل والخصومات السعرية					

ثالثاً / مجال تعاون المجهزين : - مجموعة الإجراءات التي تعتمدها الشركة لكسب المجهزين وجعلهم جزء من عائلة الشركة .

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
49	حصول الشركة على مصادر متعددة لمدخلاتها					
50	قدرة مجهزي الشركة في تزويدها بالمدخلات الإنتاجية					
51	يتنافس المجهزون بشكل عالٍ للتعامل مع الشركة					
52	الشركة تتعامل مع مجهزين محدودين منفصلين حفاظاً على حصتها السوقية					
53	تعتبر الشركة المجهزون جزءاً منها					
54	يبدل المجهزون قصارى جهودهم لتوفير المدخلات المطلوبة للشركة					

#### رابعاً / إبداع العاملين :-

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
55	تعمل الشركة على تطوير منتجاتها المقدمة مسابرة للتطور					
56	تقوم الشركة بالتحفيز المستمر للحفاظ على رأسمالها					
57	تتبنى الشركة الإبداعات حتى لو كانت الشركة بتجربتها تتحمل كلف إضافية					
58	تقدم الشركة إبداعات دائماً ومن سنة إلى أخرى					
59	تخصيص الشركة جوائز للأفكار المبدعة لتطوير عمل الشركة وتساعد على نشرها					
60	تأخذ الشركة التغذية الراجعة لتطوير عملها					

#### خامساً / مجال التدريب والتطوير :-

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
61	ابتكار أساليب جديدة في انجاز العمل الإبداعي المعرفي					

					هل توجد كفاءة عالية في أداء العاملين (وخاصة ذوي المهارات المعرفية)	62
					هل تستقطب الشركة المهارات المختلفة لتحقيق ميزة تنافسية	63
					تعتمد الإدارة على وجود برامج تدريبية للعاملين وزيادة مهاراتهم المعرفية	64
					إجراء نوع من التقييم والرقابة من معرفة العاملين	65
					تهيئة برامج متكاملة تزيد من معرفة العاملين	66

سادساً / مجال الأداء الإستراتيجي : -

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
67	تشجيع الأفراد على التطوير الذاتي لمهارتهم المعرفية					
68	رضا العاملين من خلال وجودهم في الشركة					
69	تساهم الإدارة العليا لامتلاك المعرفة المهمة لنجاح الخطط الإستراتيجية					
70	الاعتراف بقيمة العمل الجماعي (فرق العمل) من أجل تطبيق المعارف والاستفادة من الخبرات في وضع الخطط الإستراتيجية					
71	وضع إستراتيجيات لأداء وتطوير معارف العاملين					
72	تحمل المسؤوليات والمهام (وخاصة ذوي المهارات المعرفية) عند إعداد وتنفيذ الخطط الإستراتيجية					

## ملحق رقم (2)

### جدول أسماء الخبراء المحكمين

مكان العمل	الاسم واللقب العلمي	ت
كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد	أ.د. سعد حمود عبد	1
كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة	أ.م.د. صادق راشد الشمري	2
كلية دجلة الجامعة	أ.م.د. عبد الرضا جواد	3
كلية دجلة الجامعة	أ.م.د. مؤيد عبد الكاظم	4
كلية دجلة الجامعة	أ.م.د. عبد الكريم محمد حسين	5

