

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال
مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر
الموسومة بعنوان:

الإدارة الإلكترونية كمدخل لإدارة المعرفة ودورها في
تحقيق الميزة التنافسية

من إعداد الطالبات :

يحياوي أحلام

ميموني لامية

إشراف الأستاذ:

◆ د. بومدين محمد أمين

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ.....رئيسا

الأستاذ.....مشرفا ومقررا

الأستاذ.....مناقشا

دفعة: 2020-2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

شكر وتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم

الحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه وامتنانه ونشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيماً لشأنه ونشهد أن محمداً عبده ورسوله صلى الله عليه وسلم

بعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث نتقدم بجزيل الشكر إلى من شرفني بإشرافه على مذكرتنا الأستاذ الدكتور "بومدين محمد أمين" الذي لن تظفي حروف لإيفائه حقه بصبره الكبير علينا ولتوجيهاته العلمية التي لا تقدر بثمن، والتي ساهمت بشكل كبير في استكمال هذا العمل .

كما نتوجه بخالص شكرنا وتقديرنا إلى كل من ساعدونا من قريب أو بعيد على إتمام هذا العمل

أهداء

إلى المعلم الأول سعيدي يحياوي ..

الذي سطر بعد الجهل علما، وشق في عباب الظلم نورا ..

فأشرقت ببعثة الأفكار والنفوس .. واخضوضرت بعدله الحياة ..

محمد بن عبد الله (صلى الله عليه وسلم)

إلى التي خص الله الجنة تحت قدميها ..

إلى من أحاطتني بحنانها وحملت همومي وعلمتني الصبر والكفاح ... أُمِّي حفظها الله

إلى من كان سندا ودعما ..

والذي حفظه الله

إلى صاحب القلب الكبير ...

إلى أحق الناس بصحبتني وحبتي ..

إلى من كانوا سندي ولا زالوا ..

إلى دنيا المحبة والوفاء ..

أخواتي وأزواجهم

إلى من شاركوني الدمعة والبسمة

إلى الذي هو عرق متصل بقلبي ..

أخي الوحيد محمد أمين

لا يحلو النبض إلا به ...

إلى كتكوتة العائلة ..

إلى آخر عنقود الأسرة ..

إلى من تساندني بأرائها وأفكارها ... مروة حفظها الله من كل سوء وأنار دربها بالعلم والخير

إلى براعم العائلة ..

عبد القادر ربحان فاطمة سلسبيل .. جعلهم الله ذرية صالحة في خدمة والديهم والوطن

إلى صديقتي ورفيقة دربي التي شاركتني هذا العمل ولم تبخل علي بوقتها وجهدها ..

ميموني لامية

إلى عائلتها الكريمة

إلى زميلاتي أسماء وزهرة اللذين تقاسموا معي الحلو والمر في سنواتي الدراسية

إلى كل دفعة 2021_2020 إدارة أعمال

أحلام

إهداء

إلى الانسان الذي يحمل كل معاني الوفاء في قلبه إلى الرجل الذي علمني
الصمود والإنسانية إلى القلب والحب..... إلى أبي
إلى المرأة التي علمتني أن العقبات وجدت حتى نتخطاها، والأهداف وجدت
حتى نصل إليها بالاصرار إلى المرأة المحبة التي لا تعرف للمحبة
حدودا.... إلى أمي
إلى حصني المنيع إلى إخوتي الذين حفروا في الصدر ليكونوا رموزا كلا
بطريقته.... إلى إخوتي
إلى كل صديق شعر معنى في لحظة ضعف وساند حتى لو بابتسامة....
إلى كل من أهم في إيصال هذا العمل إلى الشكل الحالي..
بكل المحبة أهدي هذا الجهد المتواضع
إلى زميلتي التي قاسمتني سنين الدراسة وشاركتني هذا البحث يحياوي
أحلام
إلى كل أصدقائي

لامبية

ملخص:

إن أساليب على الحصول على الميزة التنافسية تتشكل من خلال استخدام الإدارة الإلكترونية وسنحاول من خلال هذه الدراسة إثبات التأثير الذي تمارسه الإدارة الإلكترونية في تعزيز الميزة التنافسية للبنوك العمومية الجزائرية وكالة سعيدة. قسمت هذه الدراسة إلى ثلاثة أجزاء، الجزء النظري الأول حاولنا فيه الإلمام بجميع جوانب الإدارة الإلكترونية ثم الجزء الثاني تطرقنا فيه إلى الميزة التنافسية بشكل عام وجزء تطبيقي حاولنا فيه إبراز أهمية الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية وذلك باستخدام الإستبانة كأداة لمحاولة جمع البيانات حيث قمنا بتوزيعها على مجموعة من الأفراد بالبنوك محل الدراسة متوصلين إلى أنه يوجد دور للإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية في بنوك وكالة سعيدة CPA/BDL/BADR .

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، الميزة التنافسية

Abstract:

The methods of obtaining competitive advantage are formed through the use of electronic management a strategic bet for institution .we will try through this study .to demonstrate the effect that electronic ;management has on enhancing competitive advantage in Algerian banks are the agency of saida. the study was divide into three parts the first tetheoretical part, in which we tried to become familiar with all aspects of electronic ;management, and then the second parts, in which we touched on the competitive advantage in general. and part of ;y application we tried to highlight the Importance of electronic ;management in achieving competitive advantage we used the questionnaire as a tool to try to collect data as we distributed it to group of individuals in the banks under study, finding that there is a role for electronic ;management in achieving competitive advantage .

	شكر وتقدير
	إهداء
	إهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال والجداول
ا-ب	مقدمة
33_10	الفصل الأول: الإدارة الإلكترونية كمدخل لإدارة المعرفة
10	تمهيد
11	<u>المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية</u>
11	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية
12	المطلب الثاني: تطور التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية ومبادئها
16	المطلب الثالث: أهداف وخصائص الإدارة الإلكترونية
17	المطلب الرابع: فوائد الإدارة الإلكترونية
18	<u>المبحث الثاني: إستراتيجيات تطبيق الإدارة الإلكترونية</u>
18	المطلب الأول: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية
20	المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
21	المطلب الثالث: خطوات تطبيقها والمعوقات
23	المطلب الرابع: نموذج الإدارة الإلكترونية
24	<u>المبحث الثالث: الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية</u>
24	المطلب الأول: أسباب التحول من إدارة تقليدية إلى إدارة إلكترونية والفرق بينهم
25	المطلب الثاني: مستلزمات الأساسية للتحول
26	المطلب الثالث: النتائج المتوخاة من تطبيق الإدارة الإلكترونية
26	المطلب الرابع: المزايا و المعوقات
29	<u>المبحث الرابع: مدخل للإدارة المعرفة</u>
29	المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة
30	المطلب الثاني: أهمية إدارة المعرفة
30	المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة
32	المطلب الرابع: الفرق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات

33	خلاصة الفصل الأول
64_34	الفصل الثاني: الميزة التنافسية
34	تمهيد
35	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية
35	المطلب الأول: أسباب ظهور الميزة التنافسية
36	المطلب الثاني: مفهوم كل من التنافسية والمنافسة
38	المطلب الثالث: مفهوم الميزة التنافسية
40	المطلب الرابع: أنواع الميزة التنافسية
45	المبحث الثاني: إستراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية
45	المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية التنافس
45	المطلب الثاني: أشكال إستراتيجية التنافس
49	المطلب الثالث: مجالات إستراتيجية التنافس
50	المطلب الرابع: مجالات قياس وتحليل التنافسية
56	المبحث الثالث: محددات ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
56	المطلب الأول: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية
60	المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية
62	المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
63	المطلب الرابع: أهمية الميزة التنافسية للبنوك
64	خلاصة الفصل الثاني
94_ 65	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في البنوك العمومية وكالات سعيدة
66	تمهيد
67	المبحث الأول: الاجراءات المنهجية
67	المطلب الأول: مشكلة البحث
67	المطلب الثاني: منهج البحث
67	المطلب الثالث: محاور الدراسة
68	المطلب الرابع: صدق وثبات الاستبيان
68	المطلب الخامس: مجتمع الدراسة
69	المطلب السادس: تحليل عناصر البحث وعينته
74	المبحث الثاني: التحليل الوصفي لعينة الدراسة

75	المطلب الأول: تحليل محاور الدراسة
80	المطلب الثاني: تحليل ارتباط المحاور
84	المبحث الثالث: دراسة الانحدار لتأثير الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية
84	المطلب الأول: نموذج الدراسة
84	المطلب الثاني: تقدير المعادلة
85	المطلب الثالث: معادلة الانحدار البسيط
86	المطلب الرابع: معادلة الانحدار المتعدد
85	المطلب الخامس: اختبارات جودة النموذج
90	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات
90	المطلب الأول: اختبار القانون الطبيعي
92	المطلب الثاني: اختبار Anova
94	خاتمة الفصل
96	الخاتمة العامة
	المصادر والمراجع
	الملاحق

1- قائمة الأشكال

الصفحة	رقم	عنوان الشكل
12	01	يوضح لنا تطور المدارس الإلكترونية
13	02	التطور التقني للإدارة
22	03	خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية
38	04	ثلاثية البقاء
56	05	العناصر التي تشكل الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية
69	06	توزيع أفراد العينة حسب الجنس
70	07	توزيع أفراد العينة حسب العمر
71	08	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة
72	09	توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي
73	10	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

2- قائمة الجداول

الصفحة	رقم	عنوان الجدول
32	01	الفرق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات
68	02	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس صدق وثبات الاستبيان
69	03	توزيع أفراد العينة حسب الجنس
70	04	توزيع أفراد العينة حسب العمر
71	05	توزيع أفراد العينة حسب الجنس
72	06	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي
73	07	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة
74	08	درجة مقياس لكارث
75	09	المتوسطات والانحرافات المعيارية للمحور الأول
77	10	المتوسطات والانحرافات المعيارية للمحور الثاني
79	11	المتوسطات والانحرافات المعيارية الكلية للإدارة الإلكترونية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية
80	12	ارتباطات الإدارة الإلكترونية وأبعادها
81	13	ارتباطات الميزة التنافسية وأبعادها
83	14	ارتباطات المحورين الإدارة الإلكترونية مع الميزة التنافسية وأبعادها

85	الانحدار الخطي البسيط	15
85	نتائج اختبار ANOVA	16
86	معامل التحديد للانحدار البسيط	17
87	معاملات المحور الثاني مع أبعاد المحور الأول	18
87	نتائج اختبار ANOVA	19
88	نتائج اختبار معامل التحديد	20
88	نتائج اختبار معاملات	21
89	نتائج اختبار ANOVA	22
89	معامل التحديد	23
90	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي test of normality	24
91	نتائج اختبار test ANOVA	25
91	اختبار القانون الطبيعي	26
92	نتائج اختبار test ANOVA	27
92	نتائج اختبار القانون الطبيعي	28
92	نتائج اختبار test ANOVA	29
92	نتائج اختبار T	30



شهدت نهاية الألفية الثانية انتقال الإنسانية إلى طور حضاري جديد يسوده العلم وتقوده المعرفة، وهذا بفضل الثورة العلمية والتكنولوجية خاصة الثورة المعلوماتية التي وظفت مختلف التكنولوجيات الجديدة في إحداث تحولات جذرية على كافة المستويات، وهو ما ساهم في ظهور نظام اقتصادي عالمي جديد مبني على الاستثمار في المعرفة والمعلومات. ففي عصرنا الراهن تواجه كل مؤسسة اقتصادية تغيرات كبرى ناجمة عن عولمة الأسواق، الانتقال من اقتصاد مادي إلى اقتصاد معرفي، ظهور المجتمع المعلوماتي وتعميم الاتصال والشبكات الإلكترونية.

ومن أجل مواجهة هذه التحديات وتحسين الأداء فإن تطبيق الإدارة الإلكترونية يعد أحد السبل التي يمكن للمؤسسة اللجوء إليها من خلال تعميم القوى العاملة وتدريبها على الإدارة الإلكترونية وبناء قاعدة معرفية لديها من خلال توجه نحو تجميع المعرفة ونشرها على كافة المستويات الإدارية، وتطوير سعيها نحو الاستثمار في امتلاك إدارة جديدة وتوظيف المعرفة التي تمتلكها بأقصى ما يمكن من الكفاءة والفعالية وصولاً إلى مرحلة التميز.

ووفرت إدارة المعرفة للإدارة الإلكترونية الكثير من الإمكانيات لتسهيل أداء مختلف نشاطاتها من خلال مختلف نظم المعلومات والمعدات والبرمجيات المعلوماتية، وتطور شبكات الاتصال وبالخصوص شبكة الانترنت التي أدت إلى ظهور مفهوم الإدارة الإلكترونية ومفهوم المؤسسات الافتراضية. ما جعل التسابق بين المؤسسات كبيراً لاكتساب واستخدام أحدث التقنيات لكسب المزيد من الزبائن والحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة.

لذلك يمكن القول بأن تدفق المعرفة يعد القلب النابض للمؤسسات الأعمال الحديثة، وهنا تبرز أهمية الاستخدام السليم للإدارة الإلكترونية في المؤسسات مما يسهم تعزيز الميزة التنافسية لها.

وعليه، فإن الإدارة الإلكترونية التي تسعى لتحقيق ميزة تنافسية، وتنظر إلى مواردها المتاحة عما تملكه من معارف-ضمنية كانت أم صريحة- وحيث لا تختلف البنوك والمؤسسات البنكية عن باقي المؤسسات الأخرى من حيث إدراكها لأهمية المعرفة و الإدارة الإلكترونية، وإظهار الاستعدادات لتوطينها حيث تعتبر المؤسسة البنكية من المؤسسات الخدمية المعروفة بالكثافة المعرفية والتكنولوجية في ظل نشاطاتها وخدماتها بخلاف المؤسسات الإنتاجية الأخرى، وبالتالي فهي أكثر احتياجاً لإدارة المعرفة والإدارة الإلكترونية.

ومن هنا كان منطلق هذه الدراسة للتعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية في الوكالات البنكية وما هي التحديات التي تواجهها وما يتطلبه ذلك سواء على مستوى المعرفة أو الإدارة الإلكترونية.

1- مشكلة الدراسة

تعد الإدارة الإلكترونية منهاجاً إدارياً حديثاً وتعيش المنظمات الثورة الرقمية التي تفرض التغير والتطور السريع لذا أصبح لازماً إجراء الإصلاحات لمواكبة هذه الثورة للتمكن من التخلص من أساليب الإدارة التقليدية والاستفادة من إيجابياتها المتمثلة في تخفيض الوقت والكلف وتحقيق ميزة تنافسية وفي ضوء ذلك يمكن تحديد مشكلة البحث من خلال:

◆ ما هو أثر الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية ؟

وللإجابة على إشكالية الدراسة قمنا بتقسيم السؤال الرئيسي إلى الأسئلة الفرعية التالية:

2- الأسئلة الفرعية:

- ما مفهوم الإدارة الإلكترونية؟
- ما هي متطلبات الإدارة الإلكترونية والمعوقات التي تواجه تطبيقها؟
- ما مفهوم الميزة التنافسية وما هي أسباب ظهورها؟
- كيف ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والميزة التنافسية في البنوك العمومية لولاية سعيدة؟

3- الفرضية الرئيسية:

تتأثر الميزة التنافسية بأبعاد الإدارة الإلكترونية (شبكات الاتصال، رأس المال البشري، قواعد البيانات، المعلومات، مساهمة إدارة المعرفة).

4- الفرضيات الفرعية:

- تتأثر الميزة التنافسية ببعدها شبكات الاتصال.
- تتأثر الميزة التنافسية ببعدها رأس المال البشري .
- تتأثر الميزة التنافسية ببعدها قواعد البيانات.
- تتأثر الميزة التنافسية ببعدها المعلومات.
- تتأثر الميزة التنافسية ببعدها مساهمة إدارة المعرفة.

5- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من خلال الموضوع الذي نعالجه و المتعلق بالإدارة الإلكترونية كألية لتحقيق الميزة التنافسية، كون الموضوع حيوي وجديد ولقلة الدراسات التطبيقية والبحوث في مجال الإدارة الإلكترونية، وبالتالي محاولة توضيح فجوى الموضوع وتأثيراته على الميزة التنافسية إذ أن التحول نحو الإدارة الإلكترونية وما يترتب عنها من تحول نحو الخدمات الإلكترونية هو أساس تحقيق الميزة التنافسية، من خلال الارتقاء بنوعية الخدمة التي تقدمها المنظمات العامة وتوفيرها بأسلوب يمكن من الحصول عليها في الوقت وبالجودة المناسبين، بما يحقق هدف البنوك في الاهتمام بالمواطن وطلباته وذلك في إطار الاستمرارية في العطاء والتحسين والسعي المتواصل نحو التطوير والتجديد. وهو ما يفسر حرص البنوك الجزائرية في الاستفادة منها في تقديم خدماتها.

6- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري شامل عن الإدارة الإلكترونية يستفاد منه علميا وعمليا، ويكون هذا الإطار نقطة الانطلاق نحو بحث إمكانية تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر بصفة عامة و البنوك بصفة خاصة من خلال ما يلي:

- تحديد مصطلح الإدارة الإلكترونية كمفهوم وكمارسة، والأكثر من ذلك رفع الوعي بشأنها فيما يتعلق بالمتطلبات الأساسية لإرساء دعائمها والمعوقات التي تحول دون تطبيقها بشكل كامل وفعلي؛
- إبراز أهمية الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية من حيث رأس المال البشري المعلومات، قواعد البيانات، شبكات الاتصال، وكذلك مساهمة إدارة المعرفة؛
- معرفة واقع الجاهزية الإلكترونية في الجزائر لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية ؛
- تشخيص مستوى تحقيق الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية في ظل الإدارة لإلكترونية؛
- الوقوف على المعوقات والتحديات التي تحول دون التجسيد الكلي لمشروع الإدارة الإلكترونية.

7- منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أسلوب الدراسة الوصفية لتحديد عوامل الإدارة الإلكترونية ومدى تحقيقها للميزة التنافسية من خلال مراجعة الأدبيات العربية والأجنبية والدراسات السابقة للتعرف على تحقيق الميزة التنافسية من خلال الإدارة الإلكترونية.

كما اعتمدنا على المنهج الاستنباطي وهو وضع مجموعة من الفرضيات ومحاولة إثباتها في الواقع، وكذلك تم تصميم الاستبيان موجه للإداريين لجمع البيانات لبعض البنوك العمومية الجزائرية -وكالات سعيدة- بغرض اختبار فرضيات الدراسة وإعطاء التوصيات والاقتراحات.

8/- أسباب اختيار الموضوع:

أ/- الأسباب الذاتية:

من بين أهم الأسباب التي دفعتنا إلى تناول هذا الموضوع هي الرغبة للبحث في هذا الموضوع، ومحاولة الإطلاع النظري والميداني عن العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والميزة التنافسية، وبالتحديد في البنوك الجزائرية لولاية سعيدة وبالتالي حرصنا على المساهمة في فهم موضوع الإدارة الإلكترونية ومدى تحقيقها للميزة التنافسية وطرح البدائل العلمية.

ب/- الأسباب الموضوعية:

- حكم التخصص الأكاديمي الذي يتعلق بإدارة أعمال المؤسسة وكل ما يتعلق بما هو جديد وعلمي.
- الرأي الشخصي حول أهمية وضرورة مواكبة المؤسسات الجزائرية وخاصة منها الاقتصادية لهذه التطورات التقنية.
- تركيز الكثير من الباحثين خارج الجزائر على أهمية الموضوع مما دفعني إلى محاولة إلقاء الضوء على أهمية هذا الموضوع.
- إثراء الجانب العلمي بهذا العمل الذي نطمح من خلاله إلى إيجاد الحلول الممكنة في هذا الجانب نظرا لجدية الموضوع على مستوى الطرح الأكاديمي ومحدودية الأبحاث التي تعنى به.

9/- حدود الدراسة:

تتمثل حدود هذه الدراسة في كل من الحدود الزمنية والحدود المكانية وهي كالتالي:

دراسة تطبيقية في بنك التنمية المحلية بتاريخ: 12/04/2021 إلى غاية: 05/05/2021 والمتواجدة بولاية سعيدة.

دراسة تطبيقية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بتاريخ: 2021/04/12 إلى غاية: 2021/05/05 والتي مقرها بولاية سعيدة .

دراسة تطبيقية بالقرض الشعبي الجزائري بتاريخ: 12/04/2021 إلى غاية: 05/05/2015 والمتواجدة بولاية سعيدة.

10- هيكل الدراسة:

لدراسة موضوع الإدارة الإلكترونية كمدخل لإدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول؛ حيث كان الفصل الأول بعنوان الإدارة الإلكترونية كمدخل لإدارة المعرفة والذي تناولنا فيه أربع مباحث جاء المبحث الأول ليناقد ماهية الإدارة الإلكترونية، أما المبحث الثاني فقد تم عرض استراتيجيات تطبيق الإدارة الإلكترونية، في حين تطرقنا في المبحث الثالث إلى التحول من إدارة تقليدية إلى إدارة إلكترونية، أما المبحث الرابع فكان حول مساهمة إدارة المعرفة.

أما الفصل الثاني فكان بعنوان الميزة التنافسية إلى ثلاثة مباحث؛ حيث تحدثنا في المبحث الأول عن مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية، والمبحث الثاني فكان حول إستراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية، بينما عنون المبحث الثالث بمحددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها.

أما فيما يخص الفصل الثالث فقد كان تحت عنوان دراسة تطبيقية لدور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك العمومية الجزائرية -وكالات سعيدة- قسم بدوره إلى مبحثين الأول تناولنا فيه خصائص عينة أفراد الدراسة لمؤسسات (بنك التنمية المحلية، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، القرض الشعبي الجزائري) والمبحث الثاني قمنا من خلاله بتحليل وتفسير آراء المبحوثين وكذا الإجابة على فرضيات وأسئلة البحث.

11- صعوبات الدراسة:

- لا تخلو أية دراسة كانت من الصعوبات أثناء تحضيرها، وقد واجهتنا الصعوبات التالية:
- قلة الدراسات التي تربط بين مفهوم الإدارة الإلكترونية و كيفية تحقيقها للميزة التنافسية؛
- الغموض والتداخل بين الإدارة الإلكترونية والميزة التنافسية؛
- صعوبة في الإجراءات الإدارية بين كل من الجامعة والمؤسسات وخاصة تلك التي تطلب تأمين على الطلبة أثناء فترة التبرص في حالة وقوع حادث ما.

12- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى بعنوان: "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة في مصارف حكومية سورية" إعداد: وهيبة داسي، مجلة الباحث، العدد 11، الجزائر 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن العلاقة الموجودة بين إدارة المعرفة كاعتباره متغير تابع وميزة تنافسية كمتغير مستقل، حيث استهدفت في الدراسة عينة من المدراء يشغلون في الإدارة العليا من مجموعة مصارف حكومية، فخلصت إلى نتائج أن هناك علاقة قوية طردية بين المتغيرين إدارة المعرفة والميزة التنافسية ووجود ضعف بنسبة كبيرة في اعتماد المصارف لتكنولوجيا المعلومات المساعدة لإدارة المعرفة مثل نظم الخبرة، وعدم الاهتمام المبدعين ذوي المهارات والخبرات العالية، الأمر الذي ينعكس سلبا على تقديم الجديد سواء على مستوى العمليات أو على مستوى الخدمة البنكية.

الدراسة الثانية بعنوان: "اثر المعلومات ودوره في تدعيم الميزة التنافسية" إعداد بربح الحفير، أطروحة دكتوراه جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، 2007.

حيث كان من أهمية البحث تبيان اثر المعلومات في استمرارية ميزة تنافسية في المؤسسة وتفوقها على منافسيها من خلال امتلاكها لنظام معلومات جيد حيث هدفت الدراسة إلى رفع الغموض عن نظم المعلومات باعتبارها مفهوم متعدد الأبعاد كذلك التأكيد على أنه يجب النظر إلى نظام المعلومات نظرة شاملة حيث خلصت الدراسة إلى أن المعلومة تعتبر العصب الحسي والمادة الخام لنظام المعلومات كذلك أن نظم المعلومات يكون بمثابة أهم مورد من موارد المؤسسة الناجحة التي تسعى لتحقيق مزايا تنافسية على حساب المؤسسات المنافسة .

الدراسة الثالثة بعنوان: "أثر الإدارة الالكترونية في تحقيق الميزة التنافسية" إعداد دانيا أكرم المدادحة ومحمد مفضي الكساسية، مجلة أداء المؤسسات، العدد 10، الأردن، 2016.

تهدف الدراسة إلى قياس أثر الإدارة الالكترونية في تحقيق المزايا التنافسية لأربع شركات تخلص في الأردن، توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للموارد البشرية في الابتكار والتجديد، في حين لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للأجهزة الالكترونية والبرامج الالكترونية في الابتكار والتجديد، وهناك أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية والأجهزة الالكترونية على الجودة، في حين لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبرامج الالكترونية على الجودة كما أن هناك أثرا ذا دلالة إحصائية للموارد البشرية والبرامج الالكترونية على السرعة في تقديم الخدمة، في حين لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأجهزة الالكترونية في تقديم الخدمة في شركات التخليص.

الدراسة الرابعة (G.JASON MATHEWS /BARRY E.JACBS.1996) :

وهي من أوائل الدراسات عن الإدارة الإلكترونية، واستهدفت عمليات افدارة الإلكترونية والتي تتم في الأنظمة الإلكترونية للإدارة باستخدام قواعد بيانات للنظام oracle وتركز الدراسة على أساليب الاتصال، وتقدم نموذجا للاتصال عبر الشبكة الإلكترونية يطلق عليه iw3c2 وتعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تعرضت للاتصال عبر الانترنت ومما تجدر الإشارة إليه أن هذه الأنظمة التي وضعت من قبل وكالة الفضاء ناسا تغيرت كثيرا الآن، لكن تبقى هذه الورقة من أوائل الأوراق التي نظرت إلى الإدارة الإلكترونية.

الدراسة الخامسة (GRACIA & PARDO.2005):

التي استهدفت التعرف على عوامل نجاح الحكومة الإلكترونية من خلال التعرف على أدوات عملية لهذه الأسس النظرية ن وأشارت هذه الدراسة إلى أن هناك مجموعة من التحديات لتطبيق الحكومة الإلكترونية منها تحديات البيانات والمعلومات-تحديات تكنولوجيا المعلومات ... ثم انتهت إلى مجموعة من الاستراتيجيات للتغلب على هذه التحديات:

• إستراتيجية قياس القيمة؛

• إستراتيجية تكوين واستخدام حالة الأعمال لمشروعات تكنولوجياية؛

• إستراتيجية الاختبار الذكي لتكنولوجيا المعلومات؛

• تكوين الإستراتيجية واستخدام حالة الأعمال لمشروعات تكنولوجياية.

وانتهت بمقارنة بين الاستراتيجيات الأربعة لكل تحدي من التحديات، ومما يجدر الإشارة إليه أن هذه الدراسة رغم قوتها ومنهجيتها العلمية عالية الضغط إلا أنها أجريت عام 2004 ونشرت عام 2005 ولم تتعرض للمناهج الحديثة.

الدراسة السادسة بعنوان (الميزة التنافسية والكفاءات الأساسية: دراسة تطبيقية على القطاع البنكي) Eric Lamarque .Finance Strategic.Volume 4 .N1.Mars 2001

بما أن أهم مجالات تطبيق نظرية الموارد والكفاءات تكمن في دراسة شروط الميزة، فإن الدراسة الحالية تتمحور حول مناقشة إشكالية علاقة تحديد الكفاءات بالقدرة على تحقيق ميزة تنافسية بالتطبيق على القطاع البنكي في فرنسا، تمت الدراسة خلال سنة 1995 وأعيد إجراء الدراسة مرة أخرى خلال 1999 لمناقشة التطور في النتائج المتوصل إليها.

أهداف الدراسة: ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- الهدف الأساسي لهذا البحث يتمثل في تحديد الكفاءات التي تعتبر مصدرا للميزة التنافسية الدائمة للبنوك؛
- إثارة النقاش حول قدرة نظرية الموارد والكفاءات والمنهجية المتبعة على إعطاء تصور دقيق للميزة التنافسية.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

فيما يتعلق بتحديد وتحليل الموارد والكفاءات فالأمر يكون كما يلي:

- بالنسبة للموارد الملموسة فالأمر بسيط ويمكن تحديدها بسهولة من خلال القيام بعملية تدقيق؛
 - بالنسبة للموارد غير الملموسة والتي تتمثل في كفاءات المؤسسة فإن الباحثين غالبا ما يركزون على الخصائص العامة للكفاءة وبشكل عام لا تسمح بتفسير الميزة التنافسية؛
 - صعوبة في تحديد وإيجاد الكفاءات التي تعتبر مصدرا للميزة التنافسية؛
 - إن تحديد مفهوم ثابت للكفاءة أمر في غاية الصعوبة وفقا للعديد من الدراسات والأعمال، وأنه إذا كان التعريف العام للكفاءة لا يتغير فإن مضمونها يمكن أن يختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر.
- خلاصة لما سبق: "لقد أظهرت الدراسة أن تحديد مصادر الميزة التنافسية في الواقع مسألة صعبة تتطلب قدرة على تحديد الكفاءات، كما أظهرت وجود صعوبة في تحديد الكفاءات الأساسية فهي غالبا ما لا تكون المؤسسة أكثر تنافسية".

الدراسة السابعة: رسالة دكتوراه من إعداد بوركيزي جيلالي، تحت عنوان "الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية: واقع وآفاق، جامعة الجزائر 3 سنة 2014"، حيث تناول الباحث موضوع هذه الرسالة في جانبه النظري والتطبيقي على حد سواء، وعالج إشكالية مدى استجابة المؤسسات الجزائرية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية؟ وما هي التطلعات التي تسعى لتحقيقها؟

توصل الباحث فيها إلى أن الإدارة الإلكترونية تصلح أن تكون استراتيجية متكاملة للتغيير، إذا ما توافرت المتطلبات الضرورية لتطبيقها، وهو ما جعل المؤسسات الجزائرية تسعى لإحلال تطبيقات الإدارة الإلكترونية محل التطبيقات التقليدية المعتمدة، إلا أن واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تمثل البنية التحتية للإدارة الإلكترونية ضعيفة ولا تحفز على تطبيق الإدارة الإلكترونية ضعيفة، وذلك رغم الجهود المبذولة لتطويرها، وهو ما يجعل المؤسسات الجزائرية متأخرة في التحول نحو هذا النمط الإلكتروني وذلك بفعل جملة من المعوقات.

الفصل الأول

بسم الله الرحمن الرحيم
الحمد لله الذي جعل القرآن
الذي هو كلامه الحكيم
الذي هو كلامه الحكيم

تمهيد:

تعد الإدارة الإلكترونية من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث، حيث أدت التطورات في مجال الاتصالات وابتكار تقنيات اتصال متطورة إلى التفكير الجدي من قبل الدول والحكومات في الاستفادة من منجزات الثورة التقنية، باستخدام الحاسوب وشبكات الانترنت في انجاز الأعمال، وتقديم الخدمات للمواطنين بطريقة الكترونية، تسهم بفعالية في حل العديد من المشاكل التي من أهمها التزاحم و الوقوف لطوابير طويلة أمام الموظفين في المصالح و الدوائر الحكومية، فضلا عن تجنب الروتين و الوساطة وغيرها من العوامل التي تقف حائلا دون تطور النظم الإدارية الحالية، بالإضافة إلى ما تتميز به الإدارة الإلكترونية من سرعة في انجاز الأعمال وتوفير الوقت و الجهد .

وهي إحدى ثمار التطور التقني في مجال الاتصالات، فبعد انفجار المعلومات و ثورة الاتصالات التي ساعد عليها تطور أجهزة الحاسب الآلي وتقنياته، جاءت الإدارة الإلكترونية كرد فعل واقعي لاستخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجال الخدمات العامة لتطوير طرق العمل التقليدية على طرق أكثر مرونة و الفعالية من ناحية، ومن ناحية أخرى الاستفادة من منجزات الثورة التقنية في توفير الوقت و الجهد و التكلفة .واستخدام شبكة الانترنت في دعم التواصل بين الإدارة الحكومية وفروعها وبينها وبين المواطنين، حيث أسهمت شبكة الانترنت في الاستغناء عن الحاجة للنهايات الطرفية كوسيلة للربط بين أجهزة الحاسب الآلي، مما يترتب عليه سهولة الاتصال بين أجهزة الحاسب الآلي المختلفة باستخدام الانترنت الذي دعم توجهات الحكومات و المنظمات الإدارية ولفت أنظارهم لإمكان إدارة كافة التعاملات سواء مع إداراتهم او إدارة الجهات ذات العلاقة عن طريق شبكات الانترنت، مما مهد لظهور مصطلح للإدارة الإلكترونية كنمط إداري متطور يستخدم منجزات التقنية في تطوير العمليات الإدارية و إكسابها مميزات نوعية تنقلها الى مصاف المستقبل .

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

ظهر مصطلح الإدارة الإلكترونية حديثاً لارتباطه بتحسين أداء المنظمات وسرعة وجود خدماتها، فالإدارة الإلكترونية هي مفهوم تكامل البيانات والمعلومات في توجيه إجراءات المنظمة لتحقيق أهدافها من مرونة واستجابة لجميع المتغيرات الداخلية والخارجية.

الإدارة الإلكترونية تعني: "الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً".¹

فالإدارة الإلكترونية هي مدخل إداري حديث يقوم على استخدام المعرفة والمعلومات ونظم البرامج المتطورة والاتصالات. للقيام بالوظائف الإدارية، وإنجاز الأعمال التنفيذية. واعتماد الانترنت (الشبكة العالمية) والإنترنت (الشبكة الداخلية للمنظمة) والإكسترنات (الشبكة الداخلية للمنظمة والعملاء) في تقديم الخدمات بصورة إلكترونية، بالإضافة إلى تبادل المعلومات في المنظمة، وبينها وبين الأطراف الخارجية، بما يساعد على اتخاذ القرارات ورفع كفاءة الأداء وفعاليتها داخل المنظمة.

وتعرف أيضاً على أنها: "تقديم الخدمات الحكومية من الصيغة الورقية إلى الصيغة الكترونية وذلك باستخدام أجهزة الكمبيوتر وشبكات الاتصال والبرمجيات اللازمة لذلك".²

كما تعرف بأنها: "إدارة بدون أوراق أو زمان أو متطلبات جامدة، حيث أنها تعتمد على الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني، والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية وهي مؤسسة شبكية ذكية تعتمد على عمال المعرفة".³

¹ - علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، الأردن، دار وائل للنشر، 2008، ص32.

² - محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ط1، ص17

³ - لطرش فيروز محمد كريم، اتجاهات الموظفين الإداريين نحو واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مجلة دراسات وأبحاث، العدد25، الصادرة عن جامعة الجلفة، ديسمبر 2016، ص 04.

المطلب الثاني: التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية ومبادئها

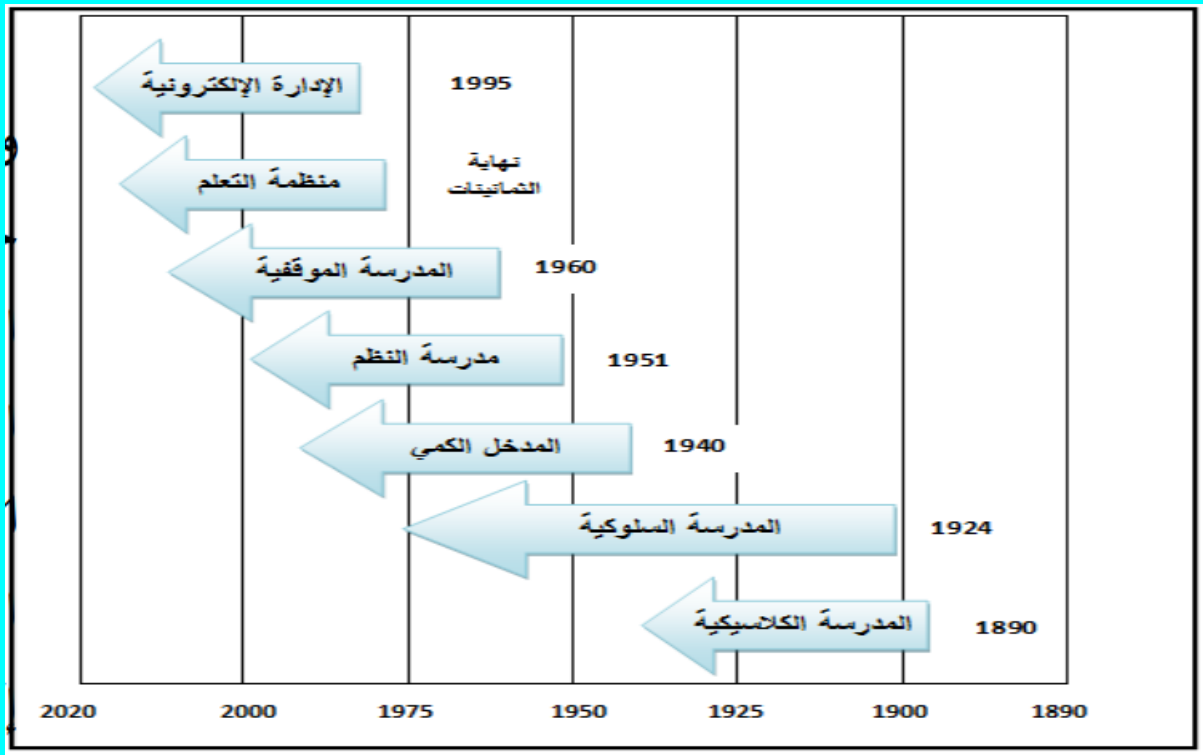
أولاً: التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية

لقد اختلفت الكتابات والدراسات حول التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية إلا أنه ارتأيت أن أذكر طرح الدكتور نجم عبود حول أبعاد تطور الإدارة الإلكترونية والذي جمع فيها كل التطورات وقد قسمها إلى أربع مستويات وهي كالتالي¹:

1/- الإدارة الإلكترونية هي امتدادا للمدارس الإدارية وتجاوز له:

إن المختصين في الإدارة قد حددوا مساراً تاريخياً متصاعداً لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمن ومن المدرسة الكلاسيكية إلى مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية وإلى المدخل الكمي أثناء الحرب العالمية الثانية ثم مدرسة النظم في بداية الخمسينيات فالمدرسة الموقفية في الستينات إلى مدخل منظمة التعلم في الثمانينات لتتوج مسيرة التطور في منتصف التسعينيات بصعود الإدارة الإلكترونية

الشكل رقم 01: يوضح لنا تطور المدارس الإلكترونية



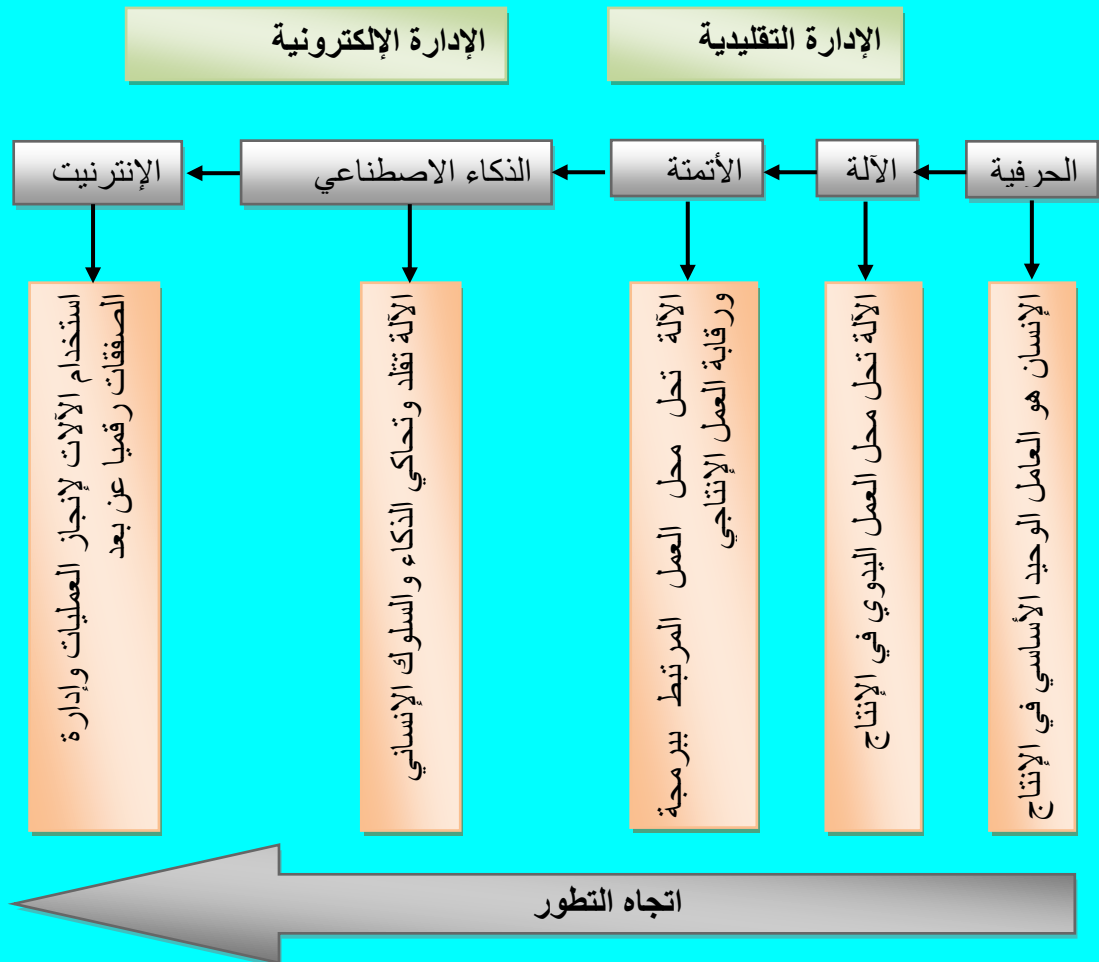
المصدر: الفردي عادل حرحوش، وآخرون، الإدارة الإلكترونية، مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، ط2، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2010

¹ - نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص 159-160

2/- الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة:

تمثلا بدءا من الأعمال اليدوية باعتبار أن العامل هو أساس الإنتاج، ومن ثم تم استخدام الآلات محل الأعمال اليدوية، ثم انتقل إلى أعمال التخطيط والرقابة القابلة للبرمجة، لينتقل إلى العمليات الذهنية المحاكية للإنسان من خلال الذكاء الصناعي الذي يحاكي الذكاء الإنساني في الرؤية الآلية أو اللغة أو الأنظمة الخبيرة، إلى إن جعل منها الانترنت وشبكات الأعمال ذات أبعاد تكنولوجية أكثر من أي مرحلة تاريخية تعاملت فيها الإدارة مع التكنولوجيا .

الشكل رقم 02: التطور التقني للإدارة



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع ساب الذكر ص130

3/- الإدارة الإلكترونية هي نتاج تطور وتبادل الكتروني للبيانات

حيث ظهر هذا التطور من مجال تخصص ضيق وضمن وظيفة معينة (بين حاسوب وآخر أو مجموعة حواسيب وأخرى في نطاق أكاديمي أو عسكري) لكن التبادل الإلكتروني للبيانات تطور مع الاستخدام الواسع للإنترنت سواء عن طريق الشبكة الداخلية للإنترنت، والتي تزود جميع العاملين في المنظمة بالمعلومات، أو

عن طريق الشبكة الخارجية إكسترانيت .التي تغطي علاقات المنظمة مع الموردين والزبائن وأصحاب المصالح الأخرى ذات العلاقة بالمنظمة، وكذلك التبادل المفتوح عبر الويب مع جميع مستخدمي الانترنت في العالم، وقد ظهرت الإدارة الإلكترونية في نطاقها الضيق مع هذا التبادل الإلكتروني للبيانات لتتسع مع التجارة الإلكترونية ولتبلغ المدى الأوسع المعروف حتى الآن مع الحكومة الإلكترونية.¹

4/- الإدارة الإلكترونية من التفاعل الإنساني إلى التفاعل الآلي

في السابق كانت المشكلة في كيفية مواجهة القيود التنظيمية والجغرافية والفنية التي تحد من التفاعل الإنساني، كبعد المسافات وصعوبة الاتصال، ولكن مع الانترنت وشبكات الأعمال فإن التفاعل يمكن أن يبلغ مداه تنظيميا وجغرافيا وفنيا وزمنيا، فالإنترنت تجعل الاتصال ممكنا الآن في كل مكان وزمان باعتمادية عالية، وأقل ما يمكن من الضوضاء مهما كانت المسافات، وبالتالي يصبح التفاعل آليا حاسوبيا²

ومنه فإن الإدارة الإلكترونية تعتبر امتداد للإدارة التقليدية وتطويرا لأساليبها ووسائلها، حيث انتقل أداء الأعمال من الطريقة اليدوية والتي كان لها الأثر الواضح على الوقت والجهد والفاعلية. إلى الطريقة الإلكترونية والتي أضحت تركز على المستفيد بتسهيل الخدمات وتبسيط الإجراءات وبتقديم معلومات بشكل أفضل وبتوقيت أسرع وتكلفة أقل و أكثر أريحية.

ثانيا: مبادئها

للإدارة الإلكترونية مبادئ ينبغي التعرف عليها عندما يراد تطبيقها:

خلق المناخ التشريعي القانوني الملائم الذي يؤمن بتأسيس الإدارة الإلكترونية ويستلزم ذلك تطوير التشريعات الحالية أو صياغة تشريعات تقترن بتوضيح الإلكتروني ودورها في الإثبات وإتخاذ القرارات وحل النزاعات وضمان الحقوق .

الارتقاء بالبنية التحتية الإلكترونية من جوانبها المختلفة والتي تشمل ما يلي :

أ- البنية المادية: عبر توفير الأجهزة للمستخدمين من حواسيب وتوفير قواعد منطقية مسيرة لتوثيق البيانات و المعلومات وتداولها فضلا عن شبكة الاتصالات كالانترنت و الشبكات الأخرى

ب -البنية البشرية: عبر الارتقاء بالكفاءات البشرية اللازمة لعملية القيادة الإلكترونية وتنفيذها إذ بعد الاستثمار في رأس المال البشري وحسن إعداد الكفاءات لضمان الجهود المبذولة لتأسيس بيئة أعمال إلكترونية رقمية

¹ - نجم عبود نجم، نفس المرجع سابق الذكر، ص8

² - رشاد خضير وحيد الداني، أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين (دراسة حالة)، مذكرة ماجيستر غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الوسط 2010/ص16

ومتطورة، هنا يتطلب تعزيز المهارات والخبرات الإدارية والتنظيمية قبل حصول تقدم يؤدي لدخول في الاقتصاد الرقمي ولذلك تحرص الدول على وضع برامج طموحة هدفها تنمية كفاءاتها باستمرار.

ج- البيئة التنظيمية: والتي تشمل وضع معايير قياس للنظم الكمية لتأمين خصوصية و السرية للمعلومات المتبادلة بين المنظمة والمنظمات الأخرى والمتعاملين الآخرين، وبين المنظمة والمواطنين الطالبين لخدمات المنظمة.

- تأسيس البيئة الثقافية الملائمة من حيث تحديات اللغة والمحافظة على قيم المجتمع لخلق القناة لدى الأفراد بضرورة المخرجات الإلكترونية في تحسين لأداء الخدمات المقدمة لديهم.¹
- وضع كل المعاملات في شكل إلكتروني على الانترنت على شكل نماذج لتعامل المواطنين مع القطاع الخاص والمؤسسات الحكومية.
- وجوب الحفاظ على أمن المعلومات والمعاملات.²

تقديم أحسن الخدمات للمواطنين: وهذا الاهتمام بخدمة المواطن خلق بيئة عمل متنوعة من الكفاءات والمهارات مهياً لاستخدام تكنولوجيا حديثة وضرورة انتقاء المعلومات حول الموضوع والقيام بتحليلها بشكل دقيق مع تحديد نقاط القوة والضعف واستخلاص النتائج وتقديم الحلول لكل مشكلة.

تركيز على النتائج: حيث ينصب اهتمام الحكومة الإلكترونية على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة على أرض الواقع وتخفف العبء على المواطنين من حيث المال والجهد والوقت

تخفيض التكاليف: ويعني الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المنافسين على تقديم خدمات بأسعار زهيدة يؤدي إلى تخفيض التكاليف .

التغير المستمر: وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود، رفع مستوى الأداء سواء كسب رضا الزبون أو التفوق في التنافس.³

¹- سليمة بن حسين، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية، مجلة الجزائر للأمن والتنمية، العدد7، 2014 جامعة الجزائر 3، ص216

²- نصيرة شوب، الإدارة البنكية الإلكترونية في الجزائر، دراسة ميدانية حول أنظمة النقد الآلي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، تخصص مجتمع المعلومات، كلية العلوم السياسية، جامعة الجزائر 3، 2013 ص41-42

³- صفية زادي، تأثير الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليدية، مجلة تاريخ العلوم العدد8، 2017 جامعة زيان عاشور جلفة ص 208

المطلب الثالث: أهداف وخصائص الإدارة الإلكترونية

أولاً: أهداف الإدارة الإلكترونية

يمكن تلخيص أهم الأهداف في ما يلي¹:

- تقديم الخدمات لدى مستفيدين بصورة مرضية وفي خلال 24 ساعة في اليوم وطيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية؛
- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات؛
- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين الطرفين في معاملة للحد من تأثيرات العلاقة الشخصية؛
- إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي واستبداله بنظام أرشيف إلكتروني مع القدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر الوثائق بأكثر من جهة في أقل وقت ممكن؛
- التأثير على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها وهو من أجل التأكد على تلبية الاحتياجات العمل في الوقت والمكان الذي يكون فيه العميل محتاجا إلى الخدمة في أسرع وقت ممكن؛
- محاولة إعادة هيكلة المؤسسات التقليدية الحالية لتحسين الأداء الإداري التقليدي المتمثلة في كسب الوقت وتقليل التكلفة في إنجاز المعاملات؛
- إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفع كفاءاتها ومهاراتها التكنولوجية لرفع الأهداف المنشودة لإدارة الإلكترونية بالأداء والتطبيق؛
- تقييم البنية التحتية للتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحريرها لكي تستجيب ومتطلبات والخدمات اللازمة والنوعية لتحقيق الخدمات للإدارة الكترونية .

ثانياً: خصائص الإدارة الإلكترونية

- استعمال تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصالات في أداء الأعمال الإلكترونية .
- تأكيد رفع الكفاءة في أداء الخدمات والفعالية في التعامل.
- الاستجابة الفورية والسريعة لمتطلبات طالبي الخدمة ومنظمات الأعمال من خلال التفاعل والاتصال المباشر فيما بينهم الكترونياً، وانخفاض أوقات انجاز الأعمال.

¹- لطرش فيروز، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في عملية إتخاذ القرار، جامعة زيان عاشور مجلة دراسات وأبحاث العدد25، الصادرة عن جامعة زيان عاشور الجلفة، ديسمبر 2016، ص 125-126

- تجاوز الحدود الزمنية والمكانية التي تقيد وتعيق حركات التعاملات .
- توفير المراقبة الإلكترونية لسير الأعمال واستبدال البريد الصادر والوارد بالبريد الإلكتروني الذي يوفر المزيد من الوقت والجهد والتكلفة.
- الإدارة هي وسيلة لرفع وتحسين أداء الحكومة.
- تتميز الإدارة الإلكترونية بأنها تنظيم غير جامد فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.

المطلب الرابع: فوائد الإدارة الإلكترونية

تتعدد فوائد الإدارة الإلكترونية ويمكن حصرها كالآتي:¹

- تبسيط الإجراءات واختصار وقت تنفيذ المعاملات وتوفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية.
- تجميع البيانات وتقليص معوقات وتوظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة منظميه ايجابية لدى كافة الأفراد.
- التعلم المستمر وبناء المعرفة وزيادة الترابط بين الموظفين والإدارة العليا ومتابعة إدارة كافة الموارد.
- الإدارة الإلكترونية تعمل على تحويل الموارد البشرية الزائدة عن الحاجة إلى موارد بشرية لها دور أساسي في تنفيذ هذه الإدارة عن طريق إعادة التأهيل للموارد البشرية الموجودة وبالاستغناء عن العاملين غير الأكفاء وغير القادرين على التكيف لكونها عملية تطوير رأس المال الفكري والمعرفة الضمنية لدى العاملين في الشركة باتجاه نبذ الطرق التقليدية نحو استخدام التعامل الإلكتروني في أداء مهامها.
- تجاوز مشاكل العمل اليومية بسرعة واختصار المسافات.
- تطوير آلية العمل ومواكبة التطورات.
- رفع كفاءة العاملين في الإدارة.

¹- الوادي محمود حسين، الوادي بلال محمود، المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011،

المبحث الثاني: استراتيجيات تطبيق الإدارة الإلكترونية

المطلب الأول: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية

تتوزع أنشطة الإدارة الإلكترونية على ثلاث مجالات رئيسية تمثل ثلاثة أنواع من العلاقات المهمة:

1/- علاقة الحكومة بالمواطنين **Gouvernement To Citizen**:

تشير إلى وجود قنوات اتصال بين الحكومات المحلية ومواطنيها، وهذا بمنحهم إمكانية الاتصال بطريقة مباشرة مستمرة مع حكومتهم، فمن خلال الاستعانة بتكنولوجيات المعلومات والاتصالات وخصوصا الانترنت سيسمح للمواطنين المحليين من الوصول بسهولة أكثر للخدمات والمعلومات الحكومية بهدف إبداء الرأي فيها بالقبول أو بالمعارضة. إن المواطن في هذه العلاقة ليس المستفيد الوحيد بل تحقق الحكومة أيضا بعض الامتيازات مثل: تخفيض تكاليف العمل، الحصول على رضا المواطنين كنتيجة لتنوع الخدمات وتحسن نوعيتها وتقديمها في أقل وقت ممكن مثل:

- **التسجيل المدني:** بإصدار شهادات الميلاد، الزواج، جوازات السفر، شهادة الأحوال المدنية والمسائل الشرعية لحياة المواطنين؛
- **الخدمات الصحية:** تشمل الضمان الصحي، المستشفيات والعلاج الطبي؛
- **التعليم:** التربية والتعليم الأساسي والثانوي، التعليم العالي ومراكز البحوث والدراسات، الإيفاد والبعثات؛
- **الخدمات الاجتماعية:** التقاعد، الضمان الاجتماعي، التوظيف.

بصفة عامة هذه الخدمات الأساسية وما يرتبط بها من معلومات ومعاملات يومية ومستمرة مع فئات المجتمع المختلفة يتم نقلها من خلال الإدارة الإلكترونية إلى خدمات الكترونية فورية يتم توصيلها عبر شبكات الانترنت الحكومية وشبكة الإنترنت التي يرتبط بها المواطن، ومن ثمة يمكن الحصول على هذه الخدمات بسهولة ومرونة من المنزل أو من الأكشاك الإلكترونية، لأن هذا الأمر يعتمد على مستوى تطور تطبيقات الإدارة الإلكترونية ونمط توزيع المعاملات الإلكترونية للمستفيدين¹.

2/- علاقة الحكومة بالحكومة **Gouvernement To Gouverment**:

وجود عدد كبير من البيانات والمعلومات والوثائق والأموال التي تنتقل عبر مؤسسات وهيئات ووكالات الحكومة في كل يوم، ولذلك تتجه التطبيقات الحديثة إلى استخدام الأوراق والوثائق الرسمية لتقليص الروتين الإداري وتخفيض تكلفة تنفيذ المعاملة الواحدة وتسريع وقت الإنجاز ومن ثم زيادة كفاءة أداء الإدارات العامة.

¹ - ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية (عمان، دار الباروزي للنشر والتوزيع، 2010) ص15

ومن المداخل المهمة لإيجاد بيئة الكترونية في العمل الداخلي للحكومة نذكر على سبيل المثال:

- استخدام البريد الإلكتروني بين العالمين في الوزارات والمؤسسات والهيئات والوكالات العامة وبصفة خاصة لتبادل القرارات والتعليمات؛
- استخدام تقنيات الانترنت لتحسين إنتاجية العمل الإداري؛
- توظيف قدرات الشبكات Ineranet And Extranet التي يتشكل منها معمار الإدارة الإلكترونية لضمان تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية في العمل الإداري.
- فضلا عن ذلك تقدم الإدارة الإلكترونية وسائل فعالة وديناميكية لتعزيز العلاقة الرسمية البيئية في داخ المؤسسة من خلال توظيف البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية في تنفيذ معاملات تتطلب عبور مستويات إدارية مختلفة مما ينعكس على جودة العمل الوظيفي وتحسين الإنتاجية الإدارية.

3/- علاقة الحكومة بمؤسسات العمال GOUVERNEMENT TO BUSINESS:

تتفاعل الحكومة مع قطاع الأعمال من خلال طرق ووسائل متعددة ترتبط بأدوارها ومساحة تأثير أجهزتها الإدارية والتنفيذية. فالحكومة تمارس ادوار المخطط، المنظم، المبادر، الحامي والمحفز لمبادرات أفراد المجتمع على صعيد التجارة والأعمال والنشطة الاجتماعية، ولهذا لا بد أن تقوم نظم الإدارة الإلكترونية باستيعاب معظم هذه الأدوار، وبخاصة تعزيز الشراكة بين الحكومة والأعمال بما يساعد شركات القطاع الخاص على تحقيق أفضل مستويات النجاح وتنمية وتطوير قدراتها على الإنتاج.

ويمكن أن توفر مبادرات الإدارة الإلكترونية الموجهة نحو توظيف قدرات الأنترنت وتكنولوجيا الشبكات، ودمج هذه التقنية مع قواعد البيانات الحكومية بيئة الكترونية بتقديم الإسناد المباشر للأنشطة الرئيسية التالية:

- أنشطة تحفيز الصناعة والتجارة ؛
- أنشطة تحفيز الاستثمار الأجنبي ؛
- تسهيل عمليات الاستيراد والتصدير؛
- تبسيط إجراءات الموافقة على الترخيص والامتياز؛
- سرعة وشفافية إجراءات تسجيل الأعمال؛
- تنفيذ إجراءات الشراء الحكومية مع القطاع الخاص؛
- نشر الإلكتروني للتشريعات وقوانين العمل والإقامة والهجرة.

فبفضل هذه العلاقة يوفر القطاع الخاص وكذا الإدارة ميزة ربح الوقت، الذي يعد عاملا حاسما لا يمكن إهماله في تقوية الإنتاجية كما تضمن مزيدا من الشفافية من قبل الحكومات المحلية اتجاه القطاع الخاص والعكس صحيح.¹

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

هناك العديد من المتطلبات الضرورية للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية كما يراها البعض تتمثل فيما يلي:²

- التزام الإدارة العليا بدعم وتبني مشروع الإدارة الإلكترونية؛
- التخطيط الاستراتيجي لعملية التحول نحو عالم الرقميات؛
- وضع خطة متكاملة للاتصالات الشاملة بين جميع الجهات؛
- التركيز على دراسة حاجات العملاء وإشباعها؛
- الاهتمام بالعاملين القائمين بتقديم خدمات الإدارة الإلكترونية؛
- الدراسة المتكاملة للإجراءات ومعدلات الأداء؛
- التركيز على ترابط نظم الخدمات والقدرات الفنية.

وفي ضوء المتطلبات السابقة يتضح أن المنظمة التي تريد عالم الرقميات عليها أن تبذل جهودا مكثفة لي خلق مجتمع يعتمد على المعرفة والمعلومات و يساعد على تحقيق الركائز التالية :

بناء رؤية الكترونية وصياغة إستراتيجية التغيير:

إن توفر رؤية عن المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصالات يساعد المنظمة في تصور مكانتها المستقبلية وهذه الرؤية يجب أن تهتم بكل ما يخص تنمية الموارد البشرية وطرق وأساليب تقديمها لمنتجاتها وعلاقتها ببيئتها المحيطة، ويجب أن تتضمن الرؤية اعتماد المنظمة على إستراتيجية واضحة للتغلب على العوائق التي تعترض عملية التغيير

¹ -Mohammad muinul Islam and adusaaduddin ahmed .op cit ;p39

² -hornby.c.et al..(1992) human &organizational issues) in information Systems and development .behavior &information technology.vol 11no3pp279-293.

دعم الإدارة العليا ومشاركة المستفيدين في بناء النظام:

حتى يمكن ترجمة الرؤية الإلكترونية إلى الواقع يجب على المنظمة العمل على:

- منح الفريق المسئول عن تنفيذ مبادرة الإدارة الإلكترونية الدعم والتمويل اللازم للتنفيذ.
- مشاركة معظم المستفيدين للمساهمة في بناء نظام الإدارة الإلكترونية مثل شركات الإنترنت وشركات التكنولوجيا المتقدمة والمستخدمين من قطاع الأعمال والمسؤولين المعنيين والجامعات... الخ.

وضع الخطط المتكاملة للاتصالات مع جميع الجهات ذات الصلة:

على المنظمة أن تضع الخطط المتكاملة بعد دراسة الإمكانيات والاحتياجات لجميع الأطراف المرتبطة بالنظام ومن ثم يجب مراعاة:

- حاجات ورغبات العملاء ودراساتها وتحليلها وبيان الخدمات التي يمكن تقديمها ومحاولة تحقيق الترابط فيما بينها.
- الاهتمام بالعاملين القائمين بتقديم خدمات الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى التركيز على القدرات الفنية المدعمة لذلك.
- دراسة الإجراءات التفصيلية لأداء الخدمات والأجهزة التي تقدمها مع مقارنتها بالتجارب الناجحة .

المطلب الثالث: خطوات تطبيق الإدارة الإلكترونية

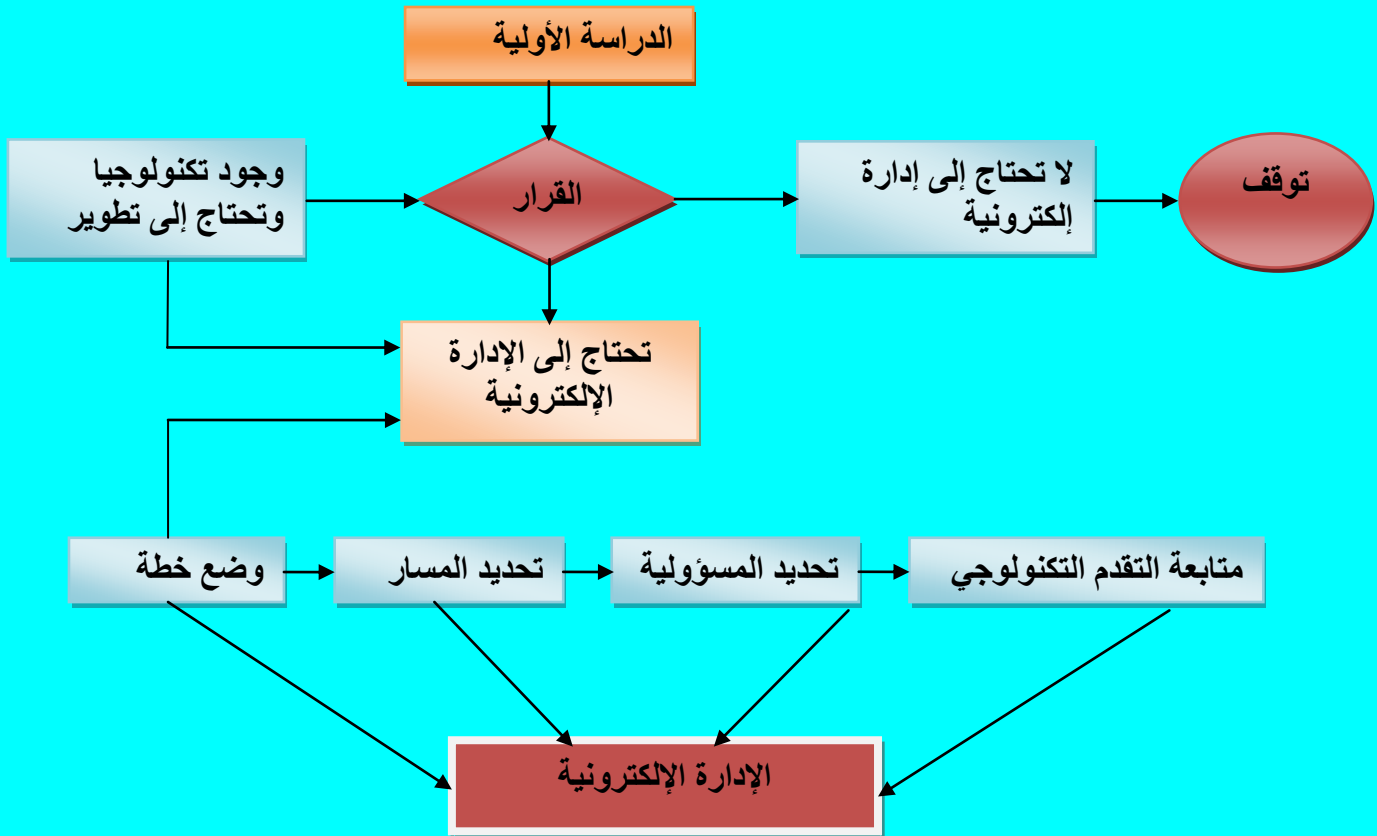
إن تنفيذ الإدارة الإلكترونية في أي منظمة لابد وأن يمر بعدة مراحل تتمثل في:

1. إعداد الدراسة الأولية: ويتطلب ذلك تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الإدارة والمعلوماتية لغرض معرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة، وجعل الإدارة العليا على بينة من كل النواحي المالية والفنية والبشرية .
2. وضع خطط التنفيذ: عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في توظيف الإدارة الإلكترونية في المؤسسة لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.
3. تحديد المصادر: التي تدعم الخطة بشكل محدد وواضح ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ، والأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة ويعني هذا تحديد البنية التحتية لتوظيف الإدارة الإلكترونية.

4. تحديد المسؤولية: عند تنفيذ الخطة لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة والكلفة المرصودة اليها.

5. متابعة التقدم التقني: لابد من متابعة كل ما يستجد في المجال التقني من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة بهذا المجال.

الشكل رقم 03: خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية:



المصدر: علاء عبد الرزاق السالمي وخالد إبراهيم السليطي الإدارة الإلكترونية، ط2، الأردن دار وائل للنشر والتوزيع، 2009/ص 66

المطلب الرابع: نموذج الإدارة الإلكترونية

1. الإدارة الإلكترونية تعتمد على أحدث تكنولوجيا هذا القرن لتصل إلى النجاح وتقديم أفضل الخدمات ويعتمد هذا النموذج على المعلومات والاتصالات¹

يتكون نظام الإدارة الإلكترونية من:

- تطبيقات الإدارة الإلكترونية التي لا تعتمد على الحاسوب.
- تطبيقات الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على الحاسوب.
- قاعدة بيانات.

2. مدخلات النظام هي:

- موارد مادية داخلية.
- المعالجات.
- الموارد الداخلية الخارجية.
- معلومات من المحيط الخارجي.
- تصور للإدارة الإلكترونية وكيف تقدم البيانات والمعلومات من اجل انجاز الأعمال المختلفة .
- وتعمل الإدارة الإلكترونية كنظام كما يلي:

- ❖ إدخال البيانات من خلال النظام الفيزيائي للشركة ويتم معالجتها ثم تدخل على قاعدة البيانات .
- ❖ تستخدم المعلومات كمدخل للتطبيقات التي تعتمد على الحاسوب والتي تستخدم في أتمتة المكاتب عن طريق التطبيقات التالية:
- معالجة الكلمات.
- البريد الإلكتروني والبريد الصوتي والاجتماعات عن بعد .
- التحاور عن طريق الحاسوب .

¹ DOUGLAS A ,2002,SUPPORTING THE BUSINESS !ELECTRONIC NET WORKING APPLICATION AND POLICY ,VOL 12,NO3,P314

▪ قواعد بيانات إدارية مختلفة.

▪ التطبيقات الأخرى.

3. يستخدم بعض التطبيقات التي لا تعتمد على الحاسوب.

4. الأتمتة الجديدة ستساعد في إنجاز المهام عن طريق الاتصال بين المستخدمين مع بعضهم بعضا أو مع البيئة المحيطة عن طريق الكمبيوتر والاتصالات.

المبحث الثالث: الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

المطلب الأول: أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية

إن التحول من الإدارة الإلكترونية ليس دربا من دروب الرفاهية، إنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة، وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة الخدمات وضمان سلامة العمليات، كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية، ويمثل عامل الوقت أحد أهم مجالات الإدارة أو تقديم الخدمات العمومية فلم يعد من المقبول الآن تأخر تنفيذ العمليات بدعوى التحسين وذلك لارتباط الفرص المتاحة أمام المؤسسات بعنصر الوقت، ويمكن تلخيص الأسباب الداعية إلى التحول الإلكتروني في النقاط التالية:

✓ تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به، فتوظيف التكنولوجيا الحديثة لصالح المجتمع وتمكينه من الحصول على فوائد كثيرة، تتمثل في تحسين أداء المؤسسات وإتاحة الفرصة للاستثمار في قطاع التكنولوجيا لتسهيل الحياة والاستفادة من المزايا التقنية المتوفرة على المستوى الدولي.

✓ حاجات الموظفين العموميين للدعم النوعي من خلال معلومات صلبة ونظام عمل متطور .

✓ توجهات العولمة نحو تقوية الروابط الإنسانية، حيث اعتبرت دافعا للعديد من الدول لتحسين خدماتها لترتقي للمستويات العليا، للحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها من ناحية وإرضاء المواطن من ناحية أخرى، بعد أن أصبح أمامه معيار عالمي يستطيع من خلاله مقارنة ما تقدمه دولته من خدمات محلية بما تقدمه الدول المتقدمة من خدمات راقية

✓ الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.

✓ القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق

المطلب الثاني: الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

يمكن الوقوف على أهم الفوارق بين الإدارتين من خلال النقاط التالية:

1- من حيث طبيعة الوسائل المستخدمة عند التعامل مع الأطراف:

فالإدارة التقليدية تعتمد على الوسائل التقليدية اليدوية لإجراء الاتصالات بين أطراف التعامل المختلفة، بينما الإدارة الإلكترونية تتم فيها الاتصالات عبر الشبكات الإلكترونية.

2- من حيث طبيعة التفاعل بين أطراف التعامل:

تؤكد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة الإلكترونية على أن التفاعل بين أطراف التعامل يتسم بالبطء النسبي، بينما في الإدارة الإلكترونية يتسم بالسرعة، كما يحقق التفاعل الجمعي أو المتوازي بين فرد ومجموعة ما من خلال استخدام شبكات الاتصال الإلكتروني .

3- من حيث طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل:

إن الإدارة في ظل المفهوم التقليدي تكون علاقات بين أطراف التعامل مباشرة، بينما الإدارة الإلكترونية تشير إلى انقضاء وجود علاقة مباشرة بين أطراف التعامل، من حيث وجود أطراف التعامل معا في نفس الوقت على شبكات الاتصالات الإلكترونية.

من حيث نوعية الوثائق المستخدمة في تنفيذ الأعمال والمعاملات: فالإدارة التقليدية تعتمد بشكل أساسي على الوثائق الورقية، بينما تتم ممارسات الإدارة الإلكترونية

4- من حيث مدى إمكانية تنفيذ كل مكونات العملية:

توجد صعوبة في ظل ممارسات مفهوم الإدارة التقليدية في استخدام أي من وسائل الاتصالات التقليدية لتنفيذ كل مكونات العملية، بينما يمكن تحقيق ذلك في ظل ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية.

5- من حيث نطاق الخدمة العلاء:

المفهوم التقليدي للإدارة يمنح الأفراد خدمات طيلة أيام العمل الرسمية وذلك وفقا لمواعيد عمل المؤسسات، بينما يستمر العمل لمدة سبعة أيام في الأسبوع ولمدة أربع وعشرين ساعة يوميا في الإدارة الإلكترونية.

6- من حيث مدى الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية:

فالمفهوم التقليدي للإدارة يعتمد على وجود استغلال الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن، بينما يعتمد المفهوم الإلكتروني للإدارة على استخدام تكنولوجيا الواقع.

المطلب الثالث: النتائج المتوخاة من الإدارة الإلكترونية

من أبرز النتائج التي يمكن الوصول إليها جراء استخدام أو تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية ما يلي:

- توسيع قاعدة البيانات الداعمة للإدارة العليا؛
- توفير الاحتياجات المعلوماتية من قبل الإدارات كافة؛
- تقليل المراسلات البريدية وتكلفة وسائل نقل البيانات بين كيانات الإدارات المختلفة؛
- تقليل تكلفة تصوير المستندات الورقية القابلة لتداول العام؛
- تقليص وخفض نفقات الإدارة الداخلية؛
- إعطاء فرص لتطوير أداء الأعمال في الإدارات المختلفة؛
- تحقيق مبدأ شفافية التعاملات الداخلية؛
- التطوير المستمر بمنهجية النظم المفتوحة.

المطلب الرابع: مزايا وتحديات الإدارة الإلكترونية¹

1- المزايا:

من أهم المزايا التي تتسم بها الإدارة الإلكترونية ما يلي:

- السرعة في أداء الخدمات وجودتها؛
- نقل الوثائق الكترونيا بفعالية أكثر؛
- تقليل التكلفة نتيجة الإجراءات وتقليل المعاملات وتخفيض وقت الأداء؛
- تقليل الحاجة إلى العاملين القائمين بأداء الخدمة وخاصة ما يتعلق بالمعاملات الورقية؛
- التقييم الموضوعي لأداء العاملين وتنمية نظام متطور لمعرفة المقصرين؛
- تخفيض الأخطاء إلى أقل ما يمكن فالنظام الإلكتروني أقل عرضة للأخطاء؛
- الوضوح وسهولة الفهم من قبل المستفيدين لما هو مطلوب منهم من وثائق؛
- تقليل تأثير العلاقات الشخصية على انجاز الأعمال؛
- الشفافية في المعاملات دون التحيز في الانتفاع بالخدمات العامة وذلك بإتباع إجراءات موحدة ضمن نظام الإدارة الإلكترونية؛
- وجود نظام دقيق للمراجعة والمحاسبة؛
- القضاء على الاعتبارات الشخصية في العمل والاعتماد على استقطاب واختيار الموظفين بطريقة محايدة على أساس الكفاءة والخبرة؛

¹ - د. تفرات يزيد، د.سلاوتي حنان، د.بصري ريمه، مبررات الانتقال إلى تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في الجزائر - مع الإشارة إلى تجارب بعض المؤسسات الجزائرية - مجلة البديل الاقتصادي، العدد 2/ 2020، ص 89

2- التحديات:

يمكن حصر التحديات التي تواجه عملية التحول من نظام الإدارة التقليدية إلى نظام الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية:

أ- التحديات الإدارية: وتتمثل فيما يلي:

- تعقيد الإجراءات الإدارية وانعدام مرونة الهياكل التنظيمية؛
- انعدام التخطيط لبرامج الإدارة الإلكترونية؛
- وجود مخاوف على مستوى القيادات الإدارية العليا في بعض الدول من تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية؛
- غياب التنسيق بين الإدارات الحكومية المختلفة.

لذلك لا يمكننا الحديث عن غداة إلكترونية دون تحقيق مطلب الإصلاح الإداري خاصة في ظل المشاكل التي تعاني منها الإدارة كعدم كفاءة الموظفين والبيروقراطية الشديدة وانعدام المساءلة والمركزية الإدارية، هذه المشاكل التي تضاف إلى قائمة التحديات السابق ذكرها كقيلة بالقضاء على فكرة الإدارة الإلكترونية مع وجوب اعتبار الإصلاح الإداري مسؤولية وطنية شاملة ومهمة رسمية وشعبية مستمرة، وهو التزام وطني على صعيد السلطة السياسية وعلى صعيد العاملين في الإدارة قادة ومرؤوسين.

ب- التحديات البشرية: وتتمثل فيما يلي:

- انخفاض مستوى الخبرات التكنولوجية والكفاءة العالية في تقديم الخدمات.
- عدم كفاية التدريبات اللازمة للعاملين على الأجهزة الإلكترونية، حيث يقتصر تدريبهم على الشرح النظري دون أن يرتبط ذلك بالتنفيذ الفعلي لها، أو بمعنى آخر ممارسة النشاط على هذه الأخيرة وفقا للشكل التقليدي دون أن يتطور هذا الأسلوب إلى المستوى المطلوب.
- عدم تطور طرق اختيار القائمين على الأجهزة الإلكترونية، حيث يتم اعتمادا على المقابلة الشخصية دون أن يقترن ذلك بممارسة عملية على هذه الأجهزة.
- ضعف طرق تقييم الخدمات التي تقوم الكوادر البشرية بحيث يتم تقييمها بصورة شكلية بحته دون النظر إلى الجانب الموضوعي أساس الخدمة .

- انعدام أو ضعف الوعي بأهمية التكنولوجيا وتطبيقاتها، بل وتبني مواقف سلبية منها.

ج- التحديات المالية: وتتمثل فيما يلي:

- قلة الموارد المالية اللازمة لتوفير البنية التحتية فيما يتعلق بشراء الأجهزة والبرامج التطبيقية ومجالات تطوير الحاسبات الآلية وإنشاء المواقع وربط الشبكات.
- عدم وجود مخصصات مالية كافية لتدريب العاملين في مجال نظم المعلومات.

- ارتفاع تكاليف خدمة الصيانة لأجهزة الحاسبات الآلية ونقص عدد المتخصصين في إجراء هذه الخدمات.

د/- التحديات الفنية والقانونية: وتتمثل فيما يلي:

- عدم متابعة التقدم التقني في مجال الحاسب الآلي، حيث ارتفعت معدلات التغيير في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بصورة كبيرة في الوقت الذي يبحث فيه عن استقرار نسبي.
- عدم اعتماد الوثائق الإلكترونية كبديل عن الوثائق التقليدية في إجراء المعاملات سواء ما تعلق منها بالعقود أو توثيق الحقوق والالتزامات.
- ازدياد حجم المخالفات والجرائم الواقعة على المعلومات، منها ما يتعلق بسرقة البريد الإلكتروني أو سرقة بطاقات الائتمان وغيرها من المخالفات والجرائم السابق ذكرها

المبحث الرابع: مدخل عام لإدارة المعرفة

المطلب الأول: مفهوم المعرفة وأنواعها

1/- مفهوم المعرفة: كلمة مشتقة من كلمة "عرف" ومعرفه الشيء إدراكه بحاسة من الحواس.¹

وعرفت المعرفة على أنها "حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة، وهي التي تمكن من يملكها بتجاوز المستجدات التي تواجهه، وتجعله أكثر قدرة للوصول إلى حلول أفضل للمشاركة التي تقع في مجال معرفته، وهي تزداد عند الإنسان مع مرور الوقت وتشكل جزء من شخصيته"²

أنواع المعرفة: يصنف مار كار (Marquardt) المعرفة إلى خمسة أنواع:

معرفة ماذا Know-What: وهي معرفة أي نوع من المعرفة هو المطلوب.

معرفة لماذا Know -Why: وهي معرفة لماذا هناك حاجة إلى نوع معين من المعرفة.

معرفة كيف KNOW-HOW: وهي معرف كيف يمكن التعامل مع ظاهرة ما.

معرفة أين Know -Where: وهي معرف أين يمكن العثور على معرفة محددة بعينها.

معرفة متى Know-When: وهي معرفة متى تكون هناك حاجة إلى معرفة معينة.

كما يصنف نوناكا وتاكيوشي (Nonaka And Takeuchi): وهو التصنيف الأكثر شيوعاً والأكثر استخداماً بين الباحثين في حقل إدارة المعرفة حيث يرى المعرفة على نوعين أساسيين همت:

المعرفة الضمنية: وهي المعرفة الموجودة في عقول الأفراد، والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة وغالباً ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها لكونها مخزنة داخل عقل صاحب المعرفة إلى

¹ - قاموس المحيط، م2، ط2، دار إحياء التراث، لبنان، 1996، ص595

² - نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتاب الحديث، الأردن 2009، ص10

جانبا أن المعرفة الضمنية يصعب إيصالها إلى الآخرين في مكان العمل ومحيطه فهي أيضا ثمينة للغاية وممتلك فريد يصعب على مؤسسات أخرى استنساخه كل ذلك يجعلها أساسا للميزة التنافسية.¹

وهي المعرفة غير الرسمية، الذاتية والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعلم ومن أمثلتها عمل الأفراد وفرق العمل.

2/- المعرفة الصريحة: وهي الخبرات والتجارب المحفوظة في الكتب والوثائق، أو أي وسيلة أخرى سواء أكانت مطبوعة أو إلكترونية، وهذا النوع من المعرفة من السهل الحصول عليها، والتلفظ به بوضوح ونشره. وهي معرفة متاح الوصول إليها لكل من يبحث عنها ومن أمثلتها بالنسبة للمؤسسة: مواصفات منتج معين.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها

1/- مفهوم إدارة المعرفة

تعرف إدارة المعرفة على أنها "عملية منظمة للبحث عن المعلومات واختيارها وتنظيمها وتصنيفها بطريقة تزيد من مستوى فهم العاملين لها وتخزينها بشكل يحسن مستوى ذكاء المؤسسة ويوفر لها المرونة اللازمة في العمل، ويحافظ على الأصول الفكرية من الضياع ويسهل عملية الاستفادة منها في حل مشاكل العمل والتعلم وفي التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات".²

فهي "العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وأخيرا تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم والتخطيط الاستراتيجي".³

"عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات وتعمل في إطار بيئة خارجية معينة تؤثر عليها وعلى تفاعلاتها، وتنقسم إلى خطوات متعددة متتالية ومتشابكة مثل خلق وجمع وتخزين المعرفة وتوزيعها واستخدامها والهدف منها هو مشاركة المعرفة في أكفا صورة للحصول على أكبر قيمة للمؤسسة".⁴

2/- أهمية إدارة المعرفة:

أ- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.

ب- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.

¹ - اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا "الاسكوا"، منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية مركزية في دول الاسكوا الأعضاء، نيويورك 2004، ص5.

² - سمير محمد عبد الوهاب، دور القيادة المحلية في غدارة المعرفة مع الإشارة إلى رؤساء المدن المحلية المصرية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة مصر 2007، ص4-5.

³ - ريم الزامل، إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة، مجلة الاتصالات والعالم الرقمي، العدد16، المملكة العربية السعودية 2003، ص14-15.

⁴ - علي السلمي، الإدارة بالمعرفة، دار قباء للطباعة والنشر، مصر 1998، ص17.

- ج- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- د- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال الوصول الى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها سهلة وممكنة.
- هـ- تساهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.

المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة

إن دورة المعرفة والعمليات التي تتضمنها تقدم المفتاح إلى فهم إدارة المعرفة، وكيف تنفذ على أحسن وجه داخل مؤسسة ما ويتفق المفكرون القياديون في هذا المجال على أن هذه العمليات وإن كانت تختلف في أهميتها حسب نمط المؤسسة، فإنها مع ذلك حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة.

أدركت المؤسسات أن المعرفة هي الموجود غير الملموس الأكثر أهمية، حيث أن أغلب المؤسسات تمتلك معرفة لكنها لم تستخدم أو استخدمت بأسلوب غير ملائم، أو أن العاملين فيها لا يستطيعون اكتشافها والوصول إليها ولا تطبيقها، لأنهم لا يعرفون الوسائل الملائمة لذلك لذا سعت هذه المؤسسات إلى غدارة هذه الموجود، وبدأت إدارة المعرفة تحتل مكانتها بوصفها طوراً فكرياً مهماً في عالم الأعمال اليوم، لإدراك المؤسسات أن المعرفة بدون فعل الإدارة ليست ذات نفع، لكون المعرفة في أغلبها ضمنية وتحتاج إلى الكشف عنها وتشخيصها، والى توليدها من جديد و تخزينها وتوزيعها ونشرها في المؤسسة ومن ثم استعمالها بالتطبيق وإعادة استعمالها مرات عدة.

تناولت غالبية المداخل والمفاهيم إدارة المعرفة على إنها عملية، فالمعرفة مشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً بدون تلك العمليات التي تغنيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها وتخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام.¹

1/- تكوين المعرفة وتوليدها:

يراد بها جميع الأنشطة التي تسعى المؤسسة من خلالها للحصول على المعرفة واقتنائها من مصادرها المتعددة كتلك المحتوية على المعرفة الصريحة أو الضمنية.

2/- خزن المعرفة وتنظيمها:

هي العمليات التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث والوصول إليها تيسير سبل استرجاعها، حيث تعد هذه العملية بمثابة الذاكرة التنظيمية للمؤسسة.

¹ - زيد جابر، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية، دراسة حالة بعض وكالات بعض وكالات بنوك بسكرة، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص: اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص22

3- نقل المعرفة ومشاركتها:

تعني نشر ومشاركة المعرفة بين أفراد المؤسسة حيث يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب التدريب والحوار، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم.

4- تطبيق المعرفة:

وهي غاية إدارة المعرفة ويعني استخدام هذه المعرفة في الوقت المناسب، واستثمار فرصة تواجدها في المؤسسة، حيث يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة، ويجب أن يستهدف هذا التطبيق تحقيق أهداف وأغراض المؤسسة أو المنظمة.

المطلب الرابع: الفرق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات

يشير قبيتا و جوفينداراجان (GUI PTA & Govindarajan) إلى أهمية فهم الفرق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات بسبب أن المعرفة تبدأ كمعلومات، والعديد من المؤسسات تعد إدارة المعرفة مرادفة لإدارة المعلومات، الأمر الذي ينتج عنه تصور خاطئ بأنه بمجرد تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ينتج عنه بشكل طبيعي إدارة المعرفة لمجرد امتلاكها قاعدة بيانات ضخمة وكميات من المعلومات عن المنافسين والزبائن، فهي بذلك تقوم بغدارة المعلومات وليس بإدارة المعرفة.¹

الجدول رقم 01: الفرق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات

إدارة المعرفة	إدارة المعلومات
تستند إلى منهج علمي، حيث يتم تصنيف المعارف وتبويبها لحفظها في قواعد المعرفة	وسيلة فنية تقنية تضمن المعلومات
هدفها الأساسي تحليل الأصول المعرفية المتوفرة والمطلوبة وإدارة العمليات المتعلقة بها والمتمثلة في استقطاب المعرفة وتخزينها ونقلها	هدفها الأساسي ضمان الوصول إلى المعلومات وحفظها ونقلها واسترجاعها مع ضمان سريتها
تستخدم تقنية المعلومات المتقدمة للاستفادة من المعلومات واسترجاعها.	يتركز اهتمامها حول المعلومات وفعاليتها
تتعامل بشكل عام مع البشر وتستخدم النظم الخبيرة لاستدلال المعرفي والذكاء الاصطناعي لتوليد المعرفة.	تتعامل بشكل عام مع الأشياء (البيانات، المعلومات)

المصدر: شوقي نادر الجواد وآخرون مرجع سابق الذكر، ص 8 .

¹ شوقي نادر الجواد وآخرون، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية اورانج دراسة حالة، مجلة العلوم الإنسانية، السنة السابعة، جامعة الشرق الوسط، الأردن العدد 44، 2010/ص8

خلاصة الفصل

تعد الإدارة الإلكترونية من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث حيث أدت التطورات في مجال الاتصالات وابتكار تقنيات اتصال متطورة إلى التفكير الجدي من قبل الدول والحكومات في الاستفادة من منجزات الثورة التقنية باستخدام الحاسوب وشبكات الانترنت في إنجاز الأعمال، وتقديم الخدمات للمواطنين بطريقة الكترونية تهدف إلى تحويل العمل اليدوي إلى العمل الإلكتروني وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وأقل تكلفة ويترتب عليه فوائد كالسرعة في إنجاز العمل والمساعدة في اتخاذ القرار بالتوفير الدائم للمعلومات بين متخذي القرار مع خفض التكاليف للعمل الإداري ورفع أداء الانجاز وتجاوز مشكلة البعدين الجغرافي والزمني ومعالجة البيروقراطية.

الفصل الثاني

الحديقة التفاضلية

تمهيد

لقد شهدت البيئة التي تعمل فيها المؤسسات تغييرات جوهرية على مختلف المستويات سواء المحلية أو الدولية نتيجة لتكنولوجيا المعلومات وثورة الاتصالات، وتحرير التجارة العالمية ولم تستثنى أي مؤسسة من تأثيرات العولمة فإذا كانت هذه الأخيرة -العولمة- قد فتحت الباب إمام المؤسسات لاستغلال فرص جديدة، فهي كذلك قد فرضت عليها تحديات كبيرة خاصة فيما يتعلق بحدة المنافسة وضرورة مواجهة منافسين جدد قادمين من خارج الحدود .

في ظل هذه التحديات فإن إعادة التفكير في الحاجة لكسب قدرة على التنافس وتحقيق التفوق في سوق يتميز بالمنافسة المفرطة أصبح ضرورة ملحة إذا أرادت المؤسسة المحافظة على كيانها. ويختلف الباحثون في تفسير مكان هذا التفوق حسب مفهوم كل واحد للميزة التنافسية، فهناك من يرجع مصادر التفوق إلى عوامل ترتبط بالبيئة الخارجية .

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

المطلب الأول: أسباب ظهور التنافسية

1/- ظهور مفهوم التنافسية:

من خلال القراءة للأدبيات الاقتصادية التي تناولت موضوع التنافسية، يتبين لنا ان هذا المفهوم ارتبط بحدثين هامين هما:

تزامن ظهور مفهوم التنافسية مع العجز الكبير في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة 1891 خاصة مع اليابان وزيادة المديونية الخارجية لها.¹

ظهور ما يسمى بالنظام الاقتصادي العلمي الجديد الذي بدأت بوادره في التسعينات من القرن العشرين خاصة بعد انهيار المعسكر الاشتراكي وما نجم عنه من تداعيات أهمها بروز ظاهرة العولمة وانفتاح الاقتصاديات وتنامي قوى السوق.

2/- أسباب ظهور التنافسية

ترجع الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الرئيسي في نظام الأعمال المعاصرة الى عوامل متعددة من أهمها:

- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد انفتاح الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقية الجات ومنظمة التجارة العالمية؛
- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات، وتطوير أساليب بحوث السوق والشفافية النسبية التي تتعامل بها المؤسسات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق من المعلومات ذات الدلالة على التنافسية؛
- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة، وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكة الانترنت وهي من آليات الاتصالات الحديثة؛
- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير نتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال؛

¹ طارق نوير، دور الحكومة الداعم للتنافسية: حالة مصر، سلسلة أوراق عمل، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2002، ص4.

▪ زيادة الطاقة الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات الكثيفة للأسواق وتحول السوق إلى سوق مشتري تترك القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع حاجياتهم بأقل وبأسر الشروط، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيط الوحيد للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

▪ التغييرات الحاصلة على المستوى البشري سواء اقتصاديا أو سياسيا أو اجتماعيا .

المطلب الثاني: مفهوم كل من التنافسية والمنافسة

أولاً: مفهوم التنافسية

تعريف التنافسية حسب المؤسسات:

يتمحور تعريف التنافسية للمؤسسات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ الى الأسواق الدولية، فالتعريف للتنافسية ينص على أنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى".¹

تعريف التنافسية حسب قطاع النشاط:

تعني التنافسية لقطاع المؤسسات المنتمية لنفس القطاع الصناعي في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وهذا ما يؤدي إلى تميز تلك الدولة في هذه الصناعة، ويجب تحديد القطاع بدقة فمثلا قطاع صناعة المواصلات لا يمكن خلطه مع قطاع الإلكترونيات، لأن مجالات وظروف الإنتاج تختلف.²

تعريف التنافسية على مستوى الدول:

اهتم الكتاب والاقتصاديون وكذا المؤسسات والهيئات الدولية بتعريف التنافسية على مستوى الدول أكثر من تعريف التنافسية على مستوى المؤسسات وقطاع النشاط، لذلك نجد أن هناك العديد من التعريفات، وتختلف حسب الزاوية التي ترى منها التنافسية وسنتطرق لأهم هذه التعريفات:³

¹ - وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط، العدد الرابع والعشرون، السنة الثانية، 2003، ص4.

² - وديع محمد عدنان، مرجع سابق، ص4.

³ - نفس المرجع السابق، ص12.

تعريف المنافسة العالمية القدرة التنافسية للدولة:

عرف تقرير المنافسة العالمية القدرة التنافسية للدولة على أنها: "القدرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة في الدخل الحقيقي للأفراد مقاسا بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي".

تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE:

فقد عرفت القدرة التنافسية بأنها: "الدرجة التي يستطيع بلد ما، في ظل أسواق حرة وعادلة، إنتاج سلع خدمات تتجح في اختبار الأسواق الدولية، وفي الوقت نفسه المحافظة على توسيع المداخل الحقيقية لمواطنيها في المدى الطويل".

وعليه تشترك اغلب التعاريف المستعرضة انف في نقاط مشتركة تتمثل في القدرة المؤسسات على النفاذ إلى الأسواق الخارجية بمنتجات عالية الجودة وبأقل التكاليف، وأن يظهر أثر ذلك في تحسين الناتج الداخلي الخام والذي بدوره يزيد في تحسين الظروف المعيشية للمواطنين، لذلك يتلخص تعريف للتنافسية في "التنافسية هي قدرة الحكومات على توفير ظروف ملائمة تستطيع من خلالها المؤسسات العاملة في إقليمها النفاذ بمنتجاتها إلى الأسواق الخارجية، بغية زيادة نمو معدل الناتج الداخلي الخام".

ثانيا: مفهوم المنافسة

يعرفها فريد النجار على أنها " تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة والمواصفات وتوقيت البيع وأسلوب التوزيع والخدمة ما بعد البيع وكسب الولاء السلعي وغيرها"¹.

وحسب هيل وجونز فإن مفهوم المنافسة يشير إلى الصراع التنافسي بين المؤسسات في صناعة ما للفوز بحصة سوقية، يمكن لهذا الصراع التنافسي أن يتم باستخدام السعر أو التركيز على التصميم، الإنفاق على الترويج والإعلان، خدمات ما بعد البيع...²

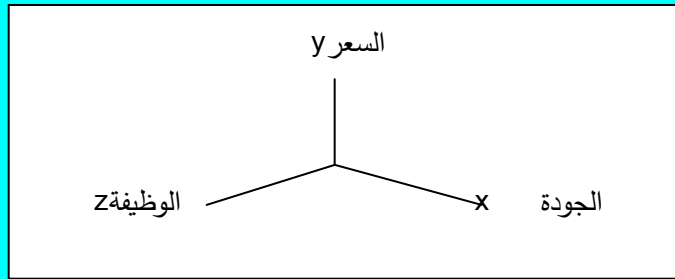
يصف Robin Cooper المنافسة انطلاقا من ثلاثة عوامل وهي: السعر، النوعية، الوظيفة. والتي تعرف "بثلاثية الاستمرار أو البقاء". إن العلاقة بين العوامل الثلاثة موضحة بالشكل رقم 05.

¹- فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، : آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص11

²- شارل هيل؛ جاريت جونز؛ الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال؛ إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض،

2008، ص116

الشكل رقم 04: ثلاثية البقاء



Source :JOHN L,DALY, pricing for profitability: activity based pricing for competitive advantage ,john wiley&sons inc, new York ,p 42.

حسب robin cooper فإن الصراع بين المنافسين تحكمه ثلاثة عوامل: السعر، الجودة، وظيفة المنتج وأن هناك العديد من الخيارات المتاحة أمام المؤسسة للتمايز عن منافسيها بالنسبة لمنتج واحد، فالمحور y على سبيل المثال يوفر العديد من الفرص للتمايز -قطاع السيارات-.

وعليه يمكن تعريف المنافسة على أنها عبارة عن ذلك الصراع بين المؤسسات المنتجة لسلع وخدمات تمثل بدائل قوية لبعضها البعض في نفس السوق، فهي تتمحور أساساً حول تحقيق التفوق على المنافسين والحصول على حصة سوقية أكبر، يمكن أن يتم هذا الصراع باستخدام أساليب مختلفة على الأداء، الجودة، السعر، التصميم، خدمات ما بعد البيع...

المطلب الثالث: مفهوم الميزة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال، وقد برز هذا المفهوم بشكل واضح مع مطلع الثمانينات من القرن الماضي حيث قدم Porter مفهوم الاستراتيجيات التنافسية، وأشار إلى أن العامل المهم والمحدد لنجاح منظمات الأعمال وهو المركز التنافسي لها في الصناعة التي تعمل فيها¹.

وقد تباينت التعريفات عديدة لهذا المصطلح بين الكتاب والباحثين نذكر منها:

¹ - شاكِر التميمي، إياد الخشالي، "السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية -دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية"، مجلة البصائر، المجلد 8، العدد 2، 2004.

يعرفها IGOR ANSOFF (1965) على أنها خصائص الفرص المميزة ضمن مجال معرف بثنائية منتج -سوق يتجه للنمو، فهي تهدف إلى التعريف بصفات خاصة لمنتج قابل للتسويق والذي يمنح للمؤسسة وضعية تنافسية قوية.¹

إن هذا التعريف المقدم من طرف ANSOFF يشتمل على فكرة أساسية ترتكز عليها اغلب الدراسات التي تناولت موضوع الميزة التنافسية حيث تتمثل في خلق و إحداث موقع تنافسي جيد في السوق مقارنة بالمنافسين والتي تقود إلى أداء اقتصادي متفوق

حسب شارل هيل و جاريت جونز نقول: "أن المؤسسة تستحوذ على ميزة تنافسية عندما يكون معدل ربحها أعلى من المتوسط السائد في الصناعة".²

يركز هذا التعريف على معيار الربحية بمعنى أن الميزة التنافسية ترتبط بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح تكون عادة أعلى من متوسط الأرباح في صناعة معينة ولفترة زمنية طويلة نسبياً.

يعتبر مايكل بورتر أول من وضع نظرية الميزة التنافسية، فقد صمم لها نموذجاً لقياسها يستند على المتغيرات الجزئية للاقتصاد، معتبراً أن التنافس إنما يتم بين المؤسسات نفسها .

ولقد عرف بورتر الميزة التنافسية للمؤسسة على أنها: "تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة.

ويعرفها محسن أحمد الخضيرى بأنها: "إيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تملكها مؤسسة معينة تتفوق فيها في مجالات: الإنتاج، التمويل، الكوادر البشرية، التسويق". من خلال التعريف الأول نرى أن بورتر ركز على القيمة التي تخلقها المؤسسة لعملائها في تعريفه للميزة التنافسية، والتي تأخذ صورتين إما في شكل أسعار أقل مقارنة مع المنافسين، لكن مع الحفاظ على نفس المنافع، أو في شكل منتج متميز، أما التعريف الثاني فقد حدد أربعة مجالات (أنشطة) وهي: الإنتاج، التسويق، التمويل والكوادر البشرية، هي الكفيلة حسب رأيه في الحصول على ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة.

وعلى ضوء التعاريف السابقة، يمكن تعريف الميزة التنافسية كما يلي: تتمثل الميزة التنافسية في الوضع المتفوق الذي تحصل عليه المؤسسة، هذا التفوق الذي يكون في شكل إضافة قيمة لدى المستهلك، والتي تأخذ شكل أسعار أقل مقارنة بأسعار المنافسين، أو في شكل منتج متميز، وذلك بهدف زيادة الحصة السوقية أو البقاء في السوق على الأقل.

¹ - Thomas fritz ,the competitive advantage period and the Industry advantage period :assessing the sustainability and determinants of superior economic performance, gabler edition wissenschaftit ,1st ed,2008,p.10.

² - شارل هيل ؛جاريت جونز؛ الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، نفس المرجع، ص183

وبذلك تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:

- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانه؛
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية؛
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.

وكخلاصة للمفاهيم الثلاثة السابقة يمكن استخراج النقاط التالية:

- تعكس المنافسة الظروف التي تنشط فيها المؤسسة؛
 - أما التنافسية فتتعلق بقدرات المؤسسة التي تسمح لها بالمجابهة في السوق؛
- يعتبر مفهوم التنافسية أوسع من الميزة التنافسية، وإن كانت هذه الأخيرة أداة هامة يمكن من خلالها تحقيق القدرة على المنافسة فإنها معرضة للزوال في حالة تمكن المنافسين من تقليدها خاصة فيما يتعلق بميزة التكلفة الأقل وأن الميزة التنافسية هي السمات أو الخصائص التي تمكن من تحقيق تنافس قوي في السوق.

المطلب الرابع: أنواع الميزة التنافسية

يتم التمييز بين عدة أنواع من التنافسية، نوجز أهمها في ما يلي:

1- تنافسية التكلفة أو السعر:

هذه التنافسية تعبر عن هيكله الأسعار والتكاليف التي تحظى بها مؤسسة ما مقارنة مع المؤسسات الأخرى، وهي بعيدة عن التأثير على مجموعة الخصائص التي تسمح ببيع المنتج، وترتكز في جزء منها على التكاليف الداخلية كتكلفة الأجور، فالبلد ذو التكلفة الأقل هو الذي يتمتع بتنافسية عالية بالنسبة لصادراته إلى الأسواق العالمية ويشمل هذا النوع من التنافسية أثر سعر الصرف للعملة الوطنية.

2- التنافسية غير السعرية:

تعني قدرة مؤسسة ما على تلبية الطلب بفضل عوامل أخرى وغير الأسعار، والتأقلم مع تطور الطلب، وتعتمد أساسا على الاستثمار، مرونة تخصيص العوامل والابتكار ويقصد بها العوامل التقنية وغير السعرية التي تدخل ضمن مفهوم التنافسية (مثل الموقع، المناخ، العادات والتقاليد..).

3- التنافسية النوعية:

تشمل إضافة النوعية للمنتجات وعنصر الملائمة والقدرة على الابتكار، فالبلد الذي يتمتع بمقدرة أكبر في مجال الابتكار والنوعية الجيدة للإنتاج والملائمة لذوق المستهلك إضافة لتوفر مؤسسات التصدير ذات السمعة الحسنة في الأسواق يستطيع تصدير بضائعه وتسويقها حتى بأسعار أعلى من منافسيه.

4- التنافسية التقنية:

حيث يتم التنافس على أساس الإنتاج عالي التقنية وأكثر تعقيدا.

5- التنافسية الظرفية أو الجارية:

وهي التي تحددها المنتديات الاقتصادية الدولية ويقصد بها التنافسية التي ترك على مناخ الأعمال وعمليات الشركات واستراتيجياتها وتحتوي على عناصر مثل التوريد (الإمدادات)، التكلفة، النوعية والحصة في السوق.

6- التنافسية المستدامة:

تركز على الابتكار ورأس المال الفكري والبشري وتحتوي على عناصر رأس المال البشري، مستوى التعليم والتأهيل، الإنتاجية، مؤسسات البحث العلمي والتطوير والطاقة الابتكارية، الوضع المؤسسي وقوى السوق. كما يمكن تصنيف التنافسية حسب **porter** من الميزة التنافسية، إلى نوعين ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز.

أ- ميزة التكلفة الأقل:

تعريف ميزة التكلفة الأقل:

تلعب التكاليف دورا هاما في تحقيق استراتيجيات التميز، فعلى المؤسسة التي ترغب في أن تتميز عن منافسيها أن تحافظ على تكاليفها قريبة من تكاليفهم. مما يستدعي تقييم مركزها الخاص بمجال التكاليف بالمقارنة مع منافسيها.

ويمكن لمؤسسة الحياة على ميزة التكلفة الأقل إذا ما تمكنت من ممارسة نشاطاتها المنتجة للقيمة وفق تكاليف متراكمة أقل من مثيلاتها لدى المنافسين. وتتم الحياة على ميزة التكلفة الأقل من خلال مراقبة العوامل التالية :

- مراقبة الحجم من خلال توسيع تشكيلة المنتجات، الحياة على وسائل إنتاج جديدة والتوسع في السوق.
- مراقبة التعلم من خلال مقارنة أساليب وتقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع؛
- مراقبة استعمال قدرات المؤسسة وجودة مطابقتها لمتطلبات السوق والإنتاج؛
- مراقبة الروابط والعلاقات الكامنة بين الأنشطة المنتجة للقيمة ومن ثم استغلالها؛

- مراقبة الاتصال بين وحدات المؤسسة من خلال نقل معرفة كيفية العمل بين النشاطات المتماثلة.
- مراقبة الإدماج والفصل بين النشاطات المنتجة للقيمة بشكل يقلص تكاليف هذه الأنشطة؛
- مراقبة الرزنامة بمعنى المفاضلة بين كون المؤسسة السبابة لدخول قطاع نشاط أو انتظارها لمدة محددة قبل دخولها هذا القطاع، ذلك انه تختلف الامتيازات في التكاليف الممنوحة لكل منهما؛
- مراقبة الإجراءات التقديرية وتغيير أو إلغاء الإجراءات المكلفة التي لا تساهم في عملية التميز؛
- مراقبة التموضع أو التمرکز الخاص بالأنشطة، بالموردين وبالعملاء والذي من شأنه تقليص التكاليف؛
- مراقبة العوامل الحكومية والسياسية كالتشريعات الموضوعة لتنظيم النشاط الاقتصادي.

كيفية تطبيق ميزة التكلفة الأقل وضمان إستمراريتها:

إن نجاح إستراتيجية التكلفة الأقل تتوقف على قدرة المؤسسة على تطبيقها ومتابعتها، فالتكاليف لا تتخفض تلقائياً، وإنما نتيجة جهود مكثفة واهتمام متواصل، إذ تملك المؤسسات إمكانيات متعددة لتخفيض التكاليف، وذلك في ظل اقتصاديات الحجم نفسها، وحجم الإنتاج المتراكم نفسه، أو بإتباعها لنفس السياسة .

وعلى المؤسسة أن تسعى دائماً إلى تخفيض تكاليفها قدر الإمكان، فتحسين مركزها لا يتطلب تغيير الإستراتيجية بقدر ما يتطلب الاهتمام والدعم من قبل المسيرين، فعليها ألا تعتقد بأن تكاليفها منخفضة كفاية وتساهم عدة عوامل، كتكوين وتحفيز العمال، دعم ثقافة المؤسسة، تبني برامج لتخفيض التكاليف، البحث عن أساليب نشر المعرفة والتحكم في التكاليف. كما ان كل فرد يعمل داخل المؤسسة له تأثير بشكل أو بآخر على التكاليف. ومن بين الأساليب التي تعتمدها المؤسسات الرائدة في مجال التكاليف وضع برامج لمراقبة تكاليف كافة الأنشطة المنتجة للقيمة، وليس الإنتاج فحسب ثم مقارنتها بين مختلف وحدات المؤسسة أو بالنسبة للأنشطة الخاصة بالمنافسين.

إن الميزة التنافسية الناتجة عن التكلفة الأقل وتستمر في حالة وجود عوائق لدخول او عوائق لدى ممارسة نفس النشاط حيث تمنع المنافسين من محاكاة المؤسسة واستعمال نفس مصادرها .

ويختلف عنصر الدوام باختلاف عوامل تطور التكاليف وكذا باختلاف قطاع النشاط، ومن بين العوامل التي تؤثر على دوام ميزة التكلفة الأقل:

- اقتصاديات الحجم والتي تمثل اكبر عائق للدخول أو الحركة داخل السوق؛
- تنسيق العلاقات الكاملة بين المؤسسة، الموردين وقنوات التوزيع المستقبلية؛

- التعلم والمعرفة المكتسبة من قبل أفراد المؤسسة والتي من الصعب محاكاتها؛
- حقوق الملكية الخاصة بمنتج أو عملية تكنولوجية معينة فمن الصعب على المنافسين محاكاة المنتج أو عملية إنتاج جديدة إذا ما كانت محمية من خلال براءة الاختراع.

ميزة التميز:

لا ينتج عنصر الدوام فقط من المصادر المختلفة لميزة التكلفة الأقل، وإنما ينتج أيضا من عدد هذه المصادر، فالميزة الناتجة عن نشاط واحد أو نشاطين منتجين للقيمة تشكل فريسة سهلة الوصول من قبل المنافسين، لذا تستمد المؤسسات الرائدة في مجال التكاليف ميزتها من خلال تكاثف وتظافر عدة مصادر، مما يجعل من الصعب ومن المكلف جدا على المنافسين محاكاتها وبلوغ نفس مركزها التنافسي.

تتميز المؤسسة عن منافسيها في حالة توصلها إلى الحياة على خاصية منفردة والتي يوليها العملاء قيمة هامة¹.

تكلفة ميزة التميز وشروط نجاحها واستمرارها:

تعتبر ميزة التميز الأكثر تكلفة، إلا أنه على المؤسسة إن توظف مبالغ هامة لاكتساب خاصية التفرّد بهدف ممارسة النشاطات المنتجة للقيمة بطريقة أفضل من منافسيها. فمثلا تقديم مساعدة فنية للعملاء يتطلب توفر مختصين إضافيين، مما يكون مكلفا للمؤسسة كما أن تصنيع منتج أكثر دواما واستمرارا من منتجات المنافسين يتطلب توفر عدد أكبر من المواد الأولية التي قد تكون غالية السعر.

إن بعض أشكال التميز قد تكون مكلفة مقارنة بغيرها، فالتميز الناجم عن تنسيق أفضل للأنشطة المترابطة في المؤسسة لا يؤدي إلى ظهور تكاليف إضافية عادة، في حين إدراج صفات أو إضافات جديدة في المنتج نظرا لمتطلبات العمل تزيد من كلفته، وترتبط تكلفة التميز بعوامل تطور التكاليف الأنشطة المنتجة للقيمة والتي تؤدي إلى تفرّد المؤسسة، والعلاقة بين خاصية التفرّد وعوامل تطور التكاليف تعد علاقة تأثير متبادل .

و تتجاهل المؤسسات فرصا عديدة لتخفيض تكاليفها وزيادة تميزها والذي يتحقق من خلال تنسيق أفضل لنشاطاتها، فمثلا مراقبة الأسعار و التموين يسمح بتخفيض تكاليف التخزين وتقليص آجال التسليم².

ولكي تتجح المؤسسة في تميزها عليها أن تحقق الشروط التالية:³

¹ - David cayla.l **apprentissage organisationnel entre processus adaptif et changement dirigé**. thèse de doctorat en économiques .université paris/panthéon sorbonne/2007.p23

²-Porter msichael «l'avantage concurrentiel :comment devancer ses concurrents et maintenir son avance op.cit p 162-164

³ -Getfrank''comment voulez-vous construit un avantage concurrentiel ?''

- تحويل تكلفة التميز إلى ميزة باستغلال كافة مصادر التفرد غير المكلفة لتقليص تكلفة المنتج النهائي؛
 - إمداد متخذي قرار الشراء بالدوافع اللازمة لدعم قرارهم باختيار منتجات المؤسسة؛
 - تعزيز مصادر التفرد من خلال استغلالها في عدد أكبر من الأنشطة المنتجة للقيمة، مما يساهم في تعظيم القيمة المقدمة للعميل ومن ثم ضمان ولائه للمؤسسة.
- ويتوقف دوام واستمرار تميز المؤسسة على عنصرين مهمين، وهما أن يدرك العملاء بطريقة دائمة للقيمة المميزة التي تمنحها المؤسسة إياهم، وألا يتمكن المنافسون من محاكاتها. كما أنها تتوقف أيضا على العوامل التي تركز عليها في تحقيق التميز، والتي يجب أن تكون غير قابلة للتقليد أو المحاكاة من قبل المنافسين.
- ومن بين الشروط الواجب توافرها لتحقيق استمرارية تميز المؤسسة ما يلي:
- الامتلاك الخاص للمعرفة، الروابط، والمميزات التي تمنحها أسبقية الانطلاق في مجال نشاطها؛
 - اكتساب المؤسسة لميزة التكلفة الأقل من خلال تميزها أو امتلاكها لميزة التميز؛
 - تعدد مصادر التميز، مما يصعب على المنافسين تقليد إستراتيجية التميز ومحاكاتها .
- إن امتلاك المؤسسة لميزة التكلفة الأقل أو لميزة التميز لا يكفي، إذ عليها أن تحدد مدى جودة ميزتها ومدى قوتها وقدرتها على الاستمرار .

المبحث الثاني: إستراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية

المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية التنافس

1/- تعريف الإستراتيجية:

هناك عدة تعاريف قدمت للإستراتيجية ويمكن الإشارة إلى واحد منها، فحسب ألفريد شاندرلر (ALFRED CHANDLER)، تعرف الإستراتيجية على أنها "إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات".¹

2/- تعريف إستراتيجية التنافس:

"هي مجموعة كاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة على المنافسين"،² وتعتبر هذه الاستراتيجيات امتداد لتحليل قوى المنافسة التي جاء بها بورتر، وذلك بغرض تحقيق أداء أفضل للمؤسسة مقارنة ببقية المنافسين في القطاع.

المطلب الثاني: أشكال استراتيجيات التنافس

هناك ثلاث استراتيجيات عامة اقترحها بورتر وهي:

أ- إستراتيجية خفض التكاليف:

إن الهدف من هذه الإستراتيجية هو تخفيض التكلفة والبيع بسعر أقل من أسعار المنافسين من خلال استخدام الموارد (الملموسة، غير الملموسة، الكفاءات) المتاحة وتخفيض التكلفة.

مزايها: تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا جذابة للمؤسسة وهي:³

- فيما يتعلق بالمنافسين: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
- فيما يتعلق بالمشتريين: فالمؤسسة المنتجة بأقل تكلفة تتمتع بحصانة تجاه العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.

¹- ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص08

²- نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجية التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص227

³- نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص234--236

➤ **الموردين:** فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها -في بعض الحالات- أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء، وخاصة أن قيادة التكلفة تتطلب عادة الاستحواذ على حصة كبيرة من السوق، وبالتالي شراء كميات كبيرة نسبياً، مما يعزز قوتها التفاوضية في مواجهة الموردين.

➤ **الداخلون الجدد:** فالمؤسسة تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر، مما يجعلها تساهم في إرساء عوائق للدخول طالما هي قادرة على الاحتفاظ بهذه الميزة.

➤ **المنتجات البديلة:** إذا ما ظهرت منتجات بديلة في السوق، فإن المؤسسة تلجأ لاستخدام تخفيضات في السعر، كسلاح ضد هذه المنتجات والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

عيوبها: وكما تنطوي هذه الإستراتيجية تنطوي عل مزايا فإنها أيضا تنطوي على عيوب، من أهمها:

-قيام المنافسين بتقليد الإستراتيجية مما قد يؤدي إلى انخفاض أرباح الصناعة ككل؛

-قد يتحول اهتمام الزبائن على عناصر أخرى بخلاف السعر.

ب- إستراتيجية التمييز: يعد تميز المنتج عن طريق إضافة شيء ما تدركه الصناعة على أنه متميز، ويمكن لصيغ التمييز أن تأخذ عدة أشكال، منها ما يلي:¹ التصميم، الجودة، التعبئة والتكنولوجيا، خدمات الزبائن، شبكة الموزعين والبيع، صورة نوع المنتج في أذهان المستهلك.

مزاياها: تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا جذابة للمؤسسة وهي:²

➤ **المنافسين:** إن التمييز يحمي المؤسسة من منافسيها لدرجة قد تصل إلى مبدأ الولاء للعلامة من قبل العملاء، وهو ما يشكل صمام أمان للمؤسسة تجاه منافسيها،

➤ **المشترين:** يمكن أن تواجه المؤسسة مشكلات مع العملاء الأقوياء، نظرا لكون المنتج المتميز يقدم منتجا متميزا للزبون، وتستطيع المؤسسة فرض زيادات على الأسعار، وذلك كون العملاء لديهم الاستعداد لدفع أسعار استثنائية عالية.

➤ **الموردين:** بما أن إستراتيجية المؤسسة تتجه نحو السعر الذي تفرضه أكثر مما تتجه نحو تكاليف الإنتاج، وبالتالي فإنه نادرا ما يشكل الموردون مشكلة للمؤسسة، وهكذا فإن المنتج يتسامح تجاه الزيادات الطفيفة في أسعار مدخلاته.

¹ - رضا صاحب أبو أحمد آل علي وسنان كاظم الموسوي، وظائف المؤسسة المعاصرة (نظرة بانورامية عامة)، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، 2001، ص459.

² - شارل هيل وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، (ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد احمد عبد المتعال) دار المريخ للنشر، الرياض، ص317.

➤ **الداخلون الجدد:** يشكل كل من التمييز والولاء للعلامة عوائق للدخول في وجه المؤسسات الأخرى الساعية للدخول في نفس القطاع، وبالتالي تجد المؤسسات الجديدة نفسها مضطرة لتطوير كفاءاتها المتميزة، لكسب القدرة على المنافسة، علما أن إنجاز ذلك يعتبر أمرا مكلفا للغاية.

➤ **المنتجات البديلة:** يعتمد تهديدها على قدرة منتجات المنافسين في الوفاء باحتياجات العملاء، بنفس الدرجة التي تفي بها منتجات المنتج المتميز، وفي قدرتها أيضا على إعاقة ولاء العملاء للعلامة.

عيوبها: يمكن ذكر بعض عيوب هذه الإستراتيجية في النقاط التالية:¹

✚ أن المستهلكين قد لا يعتبرون المنتج بدرجة تبرر ارتفاع سعره، مما يجعلهم يميلون إلى المنتجات ذات السعر الأقل؛

✚ سهولة قيام المنافسين بتقليد المتميز، خاصة إذا كان التمييز ينبثق من التصميم أو السمات الطبيعية للمنتج، أما إذا كان مصدره معنوي (الجودة، الخدمة...) فإنه من الصعب التقليد، وبالتالي على المنتجين المتميزين إيجاد مصادر تميز يتعذر تقليدها في وقت قصير.

ولقد أدت التغيرات التي طرأت على تقنيات الإنتاج إلى عدم وضوح الاختيار بين قيادة التكلفة وإستراتيجية التمييز، ومع التطورات التقنية الحديثة اكتشفت المؤسسات أنه من الأفضل الحصول على الأرباح من خلال الاعتماد على الإستراتيجيتين معا.

ت-إستراتيجية التركيز: تعتبر الإستراتيجية الثالثة من استراتيجيات التنافس، ويمكن التطرق إليها من خلال النقاط التالية:

تعريفها: وهي الإستراتيجية التي من خلالها تركز المؤسسة على قطاع محدد من المستهلكين من خلال تشكيلة محدد من المنتجات ...، وهذه الإستراتيجية بصفة عامة تناسب المؤسسات التي لا تستطيع أو لا ترغب في خدمة قطاع بكامله.

حيث تهدف المؤسسة من خلال تبني هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية، من خلال التركيز على سوق جغرافي محدد أو على استخدامات معينة للمنتج، بغية إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين.

الشروط الواجب توفرها: تتحقق الميزة الناتجة عن هذه الإستراتيجية، إذا توفرت الشروط التالية:²

✚ عند وجود مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين، لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة؛

¹ - نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر، الإبراهيمية، الطبعة الثانية، 200، ص 110

² نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 240

- ✚ عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين؛
- ✚ تعاون قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم، معدل النمو و الربحية؛
- ✚ عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.

أما كيفية الدخول في إستراتيجية التركيز، فهناك خطوتان هامتان:

- اختيار وتحديد أي قطاع من القطاعات الصناعية يتم التنافس فيها؛
- تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.

مزاياها: تتيح هذه الإستراتيجية العديد من المزايا، نوجزها فيما يلي:¹

- ✓ **المنافسون:** إن المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التركيز، فهي تتمتع بالحماية من المنافسين إلى المدى الذي تستطيع من خلاله تقديم منتج أو خدمة لا يستطيع منافسوها تقديمها.
- ✓ **المشترين:** إن القدرة على تقديم منتجات متميزة يمنح المؤسسة قوة ضغط على مشترتها، نظرا لأنها تشتري وفق أحجام صغيرة على تحميل الزيادة في الأسعار على العملاء الذين لديهم ولاء للعلامة، وبذلك لا يمثل هذا العيب مشكلة كبيرة.
- ✓ **الداخلون الجدد:** ينبغي عليهم التغلب على ولاء العملاء للمؤسسة التي تنتهج إستراتيجية التركيز، وذلك على اعتبار أن الولاء يشكل حاجزا للدخول.
- ✓ **المنتجات البديلة:** بتطبيق المؤسسة لإستراتيجية التركيز، فإن العملاء ليسو في حاجة إلى هذه المنتجات، وذلك كون ولاء العملاء للعلامة يعمل على التخلص من تهديدها.

عيوبها: يمكن ذكر بعض عيوب هذه الإستراتيجية في النقاط التالية:²

- ✓ ارتفاع حجم التكاليف مقارنة مع قائد التكلفة، وهذا نظرا لصغر حجم الإنتاج؛
- ✓ احتمال الاختفاء المفاجئ لشريحة العملاء المستهدفين من قبل المؤسسة، بسبب التغيرات التقنية أو على مستوى أذواق المستهلكين؛
- ✓ إمكانية ظهور منافسين جدد يعملون في نفس المجالات التي تركز عليها المؤسسة، ويقدمون منتجات بجودة أفضل وأسعار أقل، مما قد يؤثر على قدرة المؤسسة في خدمة عملائها؛
- ✓ إمكانية ضمان إحلال الحدود بين السوق المستهدف من قبل المؤسسة والصناعة ككل.

¹شارل هيل وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 327

²نفس المرجع، ص 328

المطلب الثالث: مجالات التنافس

أصبح امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى المؤسسة الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الجديد وعلى هذا الأساس فإن هناك مجالات عدة للتنافس بين المؤسسات تتمثل في:¹

1- التنافس بالوقت:

يجري التنافس بين المؤسسات على اختصار الوقت في كل العمليات خاصة تلك المرتبطة بالدورة (إمداد، تموين، إنتاج، تسويق)، واختصار الوقت بين كل ابتكار وتقديم منتج جديد، أي تقليص دورة حياة المنتج، وعلى هذا الأساس أصبح الوقت مورد من موارد المؤسسة، وعاملاً مهماً وأخذ بعداً استراتيجياً ولذا فقد أصبحت المؤسسات تركز على ما يسمى "بتسيير الوقت الإستراتيجي" الذي يعتبر الوقت كعامل نجاح ومورد إستراتيجية المؤسسة، ويرتكز على ثلاث عناصر أساسية وهي:

■ **الوقت الإستراتيجي:** هو الوقت المستغرق لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، الذي تسعى المؤسسات لتقليصه بطريقة عقلانية، من أجل التكيف و التأقلم مع التغيرات السريعة للمحيط، ويتم ذلك بالاعتماد على حجم كبير من المعلومات، و التقييم السريع للحلول الممكنة، واتخاذ القرار في أسرع وقت مع الاستعانة بالنصائح و الإرشادات في ذلك، والحرص على أن تكون هذه القرارات الإستراتيجية متلائمة ومتوافقة مع القرارات والمخططات الأخرى.

■ **وقت الإمداد:** إن للمؤسسة العديد من التدفقات المتمثلة في تدفقات السلع القادمة من الموردين، وتدفقات المنتجات الموجهة للزبائن والمستهلكين، والتدفقات الداخلية وتدفقات المعلومات، وتسعى المؤسسة لتقليص وتسريع حركة مرور تدفقات الإمداد أي تقليص وقت الإمداد ومن الأساليب التي تعتمدها المؤسسات لتحقيق ذلك نجد نظام JAT والذي يعرف على أنه: " اتجاه تسييري تتبعه المؤسسة لإنتاج سلع أو خدمات خلال أقل وقت ممكن، وبأقل تكلفة ممكنة، فهو نظام يهدف إلى الإنتاج بكميات صغيرة وضبط حركة الإنتاج، وإتاحة نظام للعمليات بدون وقت عاطل سواء للوحدات أو العاملين أو آلات ولتسليم السلع والخدمات للزبائن والمستهلكين.²

■ **وقت التجديد (الابتكار):** في ظل التنافسية السائدة لجأت المؤسسات إلى تسريع حركة التجديد، أي تقليص وقت الابتكار والتجديد، رغبة منها في تحقيق ميزة تنافسية في السوق والتجديد الدائم لها أي التقليص في دورة حياة المنتج .

¹ سعيد يلا عامر، الإدارة و تحديات التغيير، مكتب الاستشارة والتطوير الإداري، القاهرة 2001، ص9

² أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، الطبعة الرابعة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة 1999، ص525

المطلب الرابع: مؤشرات قياس وتحليل التنافسية

إن مفهوم التنافسية الأكثر وضوحاً يبدو على مستوى المؤسسة، فالمؤسسة قليلة الربحية ليست تنافسية، وحسب النموذج النظري للمزاومة الكاملة فإن المؤسسة لا تكون تنافسية عندما تكون تكلفة إنتاجها المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في السوق، وهذا يعني أن موارد المؤسسة يساء تخصيصها وأن ثروتها تتضاءل، وضمن فرع نشاط معين ذي منتجات متجانسة يمكن للمؤسسة أن تكون قليلة الربحية لأن تكلفة إنتاجها المتوسطة أعلى من تكلفة منافسيها، وقد يعود ذلك إلى أن إنتاجها أضعف أو أن عناصر الإنتاج تكلفها أكثر أو للسببين معاً.

ويقدم أوستن AUSTIN نموذجاً لتحليل الصناعة وتنافسية المؤسسة منة خلال القوى الخمس المؤثرة على تلك التنافسية وهي:¹

- ✓ تهديد الداخلين المحتملين إلى السوق؛
- ✓ قوة المساومة و التفاوض التي يمتلكها الموردون للمؤسسة؛
- ✓ قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها المشترون لمنتجات المؤسسة؛
- ✓ تهديد الإحلال أي البدائل عن منتجات المؤسسة؛
- ✓ المنافسون الحاليون للمؤسسة في صناعتها.

ويشكل هذا النموذج عنصراً هاماً في السياسة الصناعية والتنافسية على مستوى المؤسسة وجاذبية منتجات مؤسسة ما يمكن أن تعكس الفاعلية في استعمال الموارد وعلى الأخص في مجال البحث والتطوير أو الدعاية، لهذا فإن الربحية وتكلفة الصنع والإنتاجية والحصة السوقية تشكل مؤشرات للتنافسية على مستوى المؤسسة.

1/- الربحية:

تشكل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشراً على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها السوقية، ولكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسيته الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية .

وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها .

تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها وتكلفة عوامل إنتاجها وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة وعلى اتقاقها الحالي على البحث والتطوير أو براءات الاختراع التي تحصل

¹ - وديع مجهد عدنان، مرجع سابق، ص 11

عليها إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى، إن النوعية عنصر هام لاكتساب الجاذبية ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.

2- تكلفة الصنع:

تكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة النزيهة إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، ويعزى ذلك إما لانخفاض إنتاجيتها أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيرا، أو السببين السابقين معا، والإنتاجية الضعيفة يمكن أن تفسر على أنها تسيير غير فعال، كل هذا في حالة قطاع نشاط ذو منتجات متنوعة، أما إذا كان قطاع النشاط ذو منتجات متجانسة فيمكن أن يعزى ذلك إلى كون تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين.

إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا على التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن هذه الوضعية يتناقص وجودها.

3- الإنتاجية الكلية للعوامل:

تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوي تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من السيارات، فإن الإنتاجية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة.

من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر دليل النمو بالفروقات عن الأسعار المستددة إلى التكلفة الحدية، ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فاعلية (لا فاعلية تقنية أو لا فاعلية أخرى تسمى "لا فاعلية X") أو بدرجة من الاستثمار غير فاعلة أو بكليهما معا.

4- الحصّة من السوق:

من الممكن لمؤسسة ما أن تكون مربحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلي محمية بعوائق تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة عند تحرير التجارة

أو بسبب السوق، ولتقدير الاحتمال لهذا الحدث يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين المحتملين.

عندما يكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما ذي إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها، فالحصة السوقية تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.

وفي قطاع نشاط ذي إنتاج غير متجانس، فإن ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يفسر بالأسباب أعلاه ولكن يضاف إليها سببا آخر هو أن المنتجات التي تقدمها قد تكون أقل جاذبية من منتجات المنافسين بافتراض تساوي الأمور الأخرى أيضا، إذ كلما كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصتها من السوق ذات التوازن.

ثانيا: مؤشرات تحليل التنافسية

بعد الحديث عن مؤشرات التنافسية لابد من التطرق إلى النموذج الذي قدمه porter لتحليل تنافسية المؤسسة من خلال القوى الخمس المؤثرة على تلك التنافسية، هذه القوى يمكننا التطرق إليها كما يلي:¹

1- تهديد الداخلين المحتملين إلى السوق:

يشكل المنافسون الجدد المحتملون والقادرون على الدخول إلى سوق ما، تهديدا على المؤسسات الحالية، وبالتالي يتحتم على هذه الأخيرة معرفتهم وإنشاء حواجز من أجل عرقلة دخولهم إلى السوق بسهولة الصناعة، ويمكن ذكر بعضها: ارتفاع تكاليف الإنتاج التشغيلية مقارنة بالمنافسين الحاليين، القيود الحكومية ... ويزداد التهديد كلما كانت المنافسة شديدة والضغط التنافسي قويا، فكلما كانت القيود أو حواجز الدخول مرتفعة، فهذا سيقبل من فرص دخول منافسين جدد والعكس صحيح، إضافة إلى هذا فلا بد على المنافس الجديد الأخذ بعين الاعتبار التوقعات المنتظرة حول ردود فعل المنافسين الآخرين وإمكانية الرد عليهم بقوة، بفعل الخبرة الكبيرة و المعرفة الجيدة للسوق و بكل خباياه و عليه فقد يكون رد فعله عنيفا ومحطما للمؤسسة الجديدة باستعمال استراتيجيات مضادة و محطة للمنافس الجديد، إن ضغط هؤلاء على القطاع الصناعي بصفة عامة والقطاع السوق بصفة خاصة قد يخلق قواعد جديدة ويغير من الوضعية التي كانت تحتلها المؤسسات، إن هذا التأثير قد يتمثل في انخفاض هامش الربح، مما يشجع على حرب الأسعار أو ارتفاع التكاليف، وتقييم درجة ضغط هؤلاء يتوقف على حواجز الدخول الموجودة في هذا القطاع. حيث أن هناك عدة متغيرات يمكن مراقبتها لتقييم تهديد

¹ محمد عدنان وديع، مرجع سابق، ص 11

الداخلين الجدد منها: الوفرة الاقتصادية، امتلاك التكنولوجيا، التميز في المنتجات، مستوى الاستثمارات، أثر التجربة، تكاليف التحويل... الخ¹

2- قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها الموردون للمؤسسة:

وتأتي قوة مساومة ممولي المؤسسة بالمواد الأولية ومختلف المستلزمات المستخدمة في الإنتاج، من إمكانية هؤلاء رفع سعر منتجاتهم، وخفض مستوى الجودة أو الحد من الكميات المباعة لزيائن معينين، وهذا دون الخوف من فقدان حصتها السوقية ومكانتها في هيكل الصناعة ومن دون فقدان عملائها. نستنتج من ذلك بأن الموردين الأقوياء يؤثرون على مردودية نشاط زبائنهم، أي المؤسسات التي تتعامل معهم خاصة في حالة عدم إمكانية المؤسسات نقل عبئ الزيادات في الأسعار وغيرها من القيود مثل انخفاض الجودة إلى المستهلكين، وهذا كله يعود بالسلب على المؤسسة التي ستخسر زبائنها وتخفض حصتها السوقية وقدرتها على المنافسة، وبصفة عامة يمكن القول بأن ربحية الصناعة ستخفض، لابد من الإشارة إلى أن هناك مجموعة من الشروط تعطي أكثر قوة وأكثر ضمان للمساومة من قبل الموردين والتي لخصها بورتر في خمسة عناصر متمثلة في:²

تهديد المنتجات البديلة: إن وجود منتجات بديلة خارج نطاق المنتج التنافسي العام يزيد من ميول المستهلكين إلى السلع البدائل مثل:

- نزوح المشترين إلى سلع بديلة؛
- أداء نسبي لأسعار البضائع البديلة؛
- تكلفة التحويل التي يتكبدها المشتري؛
- مدى تمايز المنتجات بتصور المشتري.

* **التهديد من دخول المنافسين جدد:** الأسواق المربحة التي تدر عوائد عالية تجتذب الشركات، وهذا يخلق وجود العديد من الشركات المنافسة في السوق مما يتسبب بانخفاض الربح الجزئي للشركة. وما لم يتم الحد من دخول شركات جديدة من قبل الشركات التي تشغل السوق، فإن معدل الربح سينخفض إلى مستوى تنافسي مثل ذلك في (الأسواق التنافسية المثالية)

- وجود حواجز للدخول (براءات اختراع، الحقوق..)؛
- اقتصاديات اختلافات المنتج؛

¹ - زكريا مطلق الدواري، الإدارة الإستراتيجية، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية، مصر 1997، ص56

² - سعد غالب ياسين، مدخل استراتيجي، دار البيا وري العلمية للنشر، الأردن، 1999، ص123

- العلامة التجارية؛
 - تكاليف التبديل وتكاليف التعميم؛
 - متطلبات رأس المال؛
 - إمكانية الولوج إلى قنوات التوزيع؛
 - ايجابيات ومنافع التكلفة المطلقة؛
 - ايجابيات ومنافع منحنى التعلم؛
 - ردة الفعل الانتقامي المتوقعة من جانب شاغلي السوق الحاليين؛
 - السياسات الحكومية.
- * **حدة المنافسة من الخصوم:** في معظم الصناعات تعد المنافسة من الخصوم المحدد الرئيسي لقدرة الشركة التنافسية في الصناعة والمجال الذي ستنافس فيه. أحيانا المنافسين يتنافسون بشكل عدائي وأحيانا المنافسين يتنافسون في مجالات غير السعر مثل المنافسة في الإبداع والتسويق وغيرها من المجالات.
- تفاوت وتناوب الإفراط في الصناعة؛
 - عوائق أمام الخروج من السوق؛
 - التعقيد في المعلومات وعدم التناظر؛
 - اقتصاديات الحجم الكبير؛
 - التوفيرات في التكاليف لأحجام السلع الكبيرة؛
 - الميزة التنافسية المستمدة من خلال الارتجال.
- * **القوة التفاوضية للعملاء:** أو ما تعرف بالقدرة التفاوضية لسوق النواتج. قدرة العملاء على وضع الشركة تحت ضغط ما يؤثر أيضا على حسابية الزبائن للتغيرات في الأسعار.
- نسبة المشتريين إلى الشركة؛
 - درجة الاعتماد على قنوات التوزيع القائمة؛
 - مدى نفوذ المساومة وخاصة في الصناعات التي تكون التكاليف الثابتة عالية فيها؛

▪ حجم شريحة المشتري؛

▪ تكلفة التبديل للمشتري بالمقارنة مع تكلفة الشركة للتبديل؛

▪ مدى توافر المعلومات للمشتري؛

▪ قدرة الشركة على الدمج الخلفي؛

▪ توافر المنتجات البديلة؛

▪ مدى حساسية المشتري إلى التغيرات في الأسعار؛

▪ الميزات الفريدة لمنتجات الصناعة المختلفة؛

▪ تحليل حداثة العمليات الشرائية، ترددها وتكرارها، والقيمة المالية.

* **القوة التفاوضية للموردين:** أو ما توصف أحيانا بالقدرة التفاوضية لسوق المدخلات. موردي المواد الخام، والمكونات والعمالة والخدمات للشركة يمكن أن يشكلوا مصدر قوة تضغط على الشركة. فالموردين قد يرفضون العمل مع الشركة أو على سبيل المثال يفرضون أسعار باهظة للموارد الخاصة والمهمة.

▪ تكاليف التبديل للموردين بالمقارنة تكاليف التبديل للشركة؛

▪ درجة التمايز لمدخلات الصناعة؛

▪ توافر مدخلات بديلة.

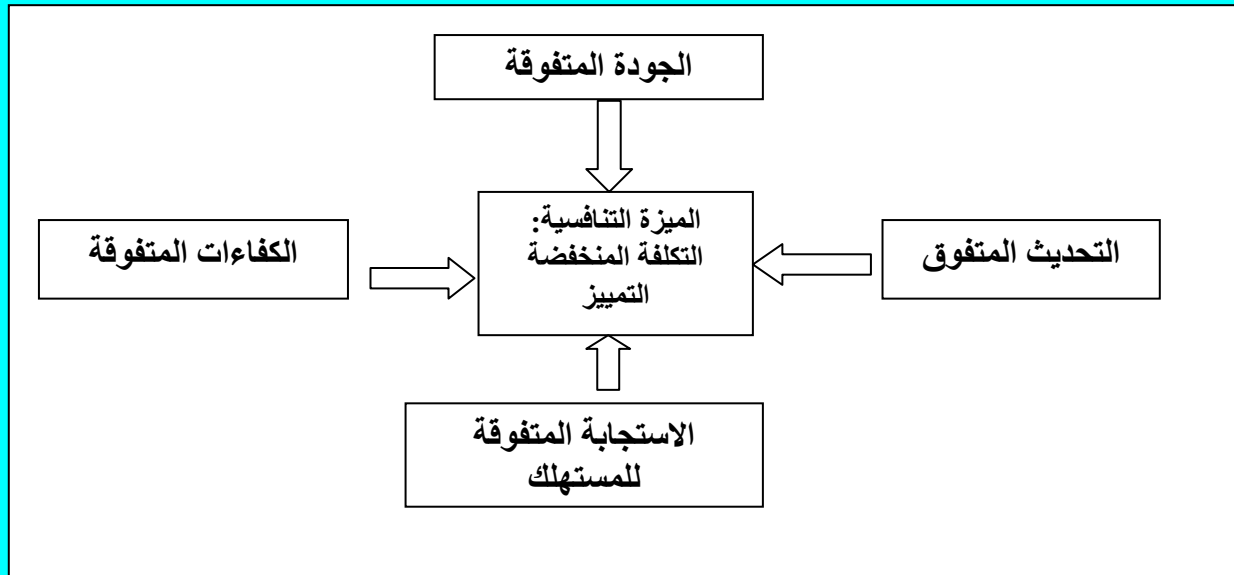
المبحث الثالث: الأسس، المحددات ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

المطلب الأول: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية

لقد أشار porter إلى أن التكلفة المنخفضة والتميز يمكن اعتبارها بمثابة إستراتيجيتين أساسيتين لخلق القيمة وتحسين المزايا التنافسية في مجال صناعي معين، بمعنى آخر أن المزايا التنافسية تتوفر لدى المؤسسات القادرة على خلق قيمة متفوقة، وكيفية خلق هذه القيمة يتجسد من خلال خفض معدلات هيكل التكلفة أو من خلال تمييز المنتج، وأن تحقيق ذلك يتم من خلال أربعة عناصر أساسية وهي: الكفاءة، التحديث، الجودة، الاستجابة لحاجات العميل.

إن هذه العناصر تشكل الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية والتي يمكن لأية مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن طبيعة نشاطها، المنتجات التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها. يمكن توضيح هذه العناصر من خلال الشكل :

الشكل رقم 05: العناصر التي تشكل الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية



المصدر: شارل هيل، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، ص204.

يتضح من خلال الشكل رقم 02 أن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية سواء من خلال خفض التكاليف أو من تمييز المنتج يستند إلى أربعة عناصر أساسية تتمثل في الكفاءة، الجودة، التحديث، الاستجابة للعميل. في ما يلي شرح لكل عنصر من هذه العناصر:

1- الكفاءة EFFICIENCE:

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج وحدات معينة من المخرجات، فالمؤسسة ما هي إلا أداة لتحويل المدخلات ممثلة في العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمالة، الأرض، رأس المال...إلى مخرجات التي تتمثل في السلع والخدمات¹، وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة وبذلك تكون المؤسسة أكثر تنافسية.

¹ - شارل هيل، جاريت جونز، مرجع سابق، ص204

تستطيع المؤسسة أن ترفع مستوى الكفاءة من خلال عدة عوامل وتشمل¹ على سبيل المثال لا على سبيل الحصر:

- استغلال اقتصاديات الحجم ويقصد بها التخفيضات في تكلفة الوحدة المرتبطة بالإنتاج على نطاق واسع فكلما استطاعت المؤسسة زيادة مخرجاتها كلما تناقصت تكاليف الوحدة كنتيجة لتوزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الإنتاج؛
- آثار التعلم: تعتبر آثار التعلم بمثابة وفورات في التكلفة تنتج عن التعلم بالممارسة العملية فعلى سبيل المثال بتعلم العامل بالتكرار ما هي أفضل طريقة لأداء المهام وبالتالي تزداد الإنتاجية على مدار الوقت وتنخفض التكلفة كلما تعلم الأفراد الطريقة الأكثر كفاءة لأداء المهام؛
- تطبيق نظام التخزين اللحظي (JIT) just-in-time: يمكن أن تساهم وظيفة إدارة المواد في تحسين كفاءة المؤسسة من خلال تبني نظام التخزين اللحظي ويقوم على فلسفة أساسها الاقتصاد أو التوفير في تكاليف التخزين حيث لا تصل المواد أو السلع إلى المؤسسة إلا فور الاحتياج إليها وبالتالي فإن الوفرة في التكاليف يتحقق من زيادة معدل دوران المخزون الذي يترتب عليه تخفيض تكاليف المخزون؛
- يمكن للمؤسسة استغلال أنشطة البحوث والتطوير لتحقيق كفاءة أكبر وتخفيض هيكل التكلفة من خلال تصميم منتج سهل.

2- الجودة QUALITÉ

نتيجة لزيادة حدة المنافسة الأمر الذي فرض على المؤسسات التي ترغب في البقاء والاستمرار العمل على توفير منتجات /خدمات ذات جودة عالية، ومن ثم الاهتمام بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على إرضائهم في الوقت الذي لم يعد فيه السعر وحده العامل المحرك لسلوك المستهلك، حيث أصبحت القيمة التي يزيد الحصول عليها والجودة الاهتمام الأول له. ونقول المنتج/الخدمة ذو جودة عندما يدرك المستهلكون أن هناك قيمة أكبر في صفات منتج/خدمة معين مقارنة بنفس الصفات في المنتجات /الخدمات المنافسة.²

إن تأثير الجودة المرتفعة للمنتج على الميزة التنافسية ذو بعدين.³

البعد الأول: أن توفير منتجات مرتفعة الجودة يزيد من قيمتها في أعين المستهلكين. وأن هذا الإدراك المدعم للقيمة يمنح للمؤسسة خيار فرض سعر أعلى لمنتجاتها؛

¹ - المرجع السابق، ص 259-287

² شارل هيل، جاريت جونز، مرجع سابق، ص 208

³ نفس المرجع، ص 209

البعد الثاني: إن التأثير الثاني للجودة على الميزة التنافسية مصدره الكفاءة العالية التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف إلى حد كبير من خلال العمل على سلامة العملية الإنتاجية، فعلى سبيل المثال اختصار الموظف لعامل الوقت يرفع من مستوى إنتاجيته وتخفيض تكاليف الوحدة أو المنتج.

وعليه فإن المنتج عالي الجودة لا يسمح للشركة فقط بتمييز منتجاتها ولكن يؤدي إلى خفض التكلفة أيضا مما يعزز خلق القيمة للمنتج.

-3- الإبداع / الابتكار INNOVATION

غالبا ما يستعمل مصطلح الابتكار création ومصطلح التحديث innovation كمترادفين إلا أنه يجب التفرقة بين المصطلحين.

يميل بعض الكتاب المتخصصين إلى ضرورة التفرقة بين المصطلحين فالابتكار يتعلق باستكشاف فكرة جديدة مميزة، أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة،¹ وعليه فالابتكار يتعلق باستغلال أفكار جديدة لتقديمها إلى السوق في شكل سلع وخدمات وأن الإبداع هو نقطة البداية فيه. وبصفة عامة يمكن القول أن الابتكار يسبق الإبداع ويعتبر كأحد شروط نجاحه. يعتبر التحديث أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية، إذ يمنح التحديث للمؤسسة سواء من خلال العمليات شيئا متقدرا يفنر إليه منافسوها مما يسمح بتعزيز قيمة منتجاتها/خدماتها في أعين زبائننا وبالتالي اختلافها وتميزها فضلا على إمكانية فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.

-4- الاستجابة للعميل

تتحقق الاستجابة المتفوقة لاحتياجات العميل متى كانت المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسيها وبالتحديد فيما يتعلق بإشباع احتياجات عملائها، مما يؤدي إلى خلق قيمة أكبر لمنتجات المؤسسة وزيادة مستوى الولاء للعلامة.²

إن تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل يتطلب توفر ثلاث شروط:

- التركيز على العميل من خلال التركيز على معرفة احتياجاته ورغباته؛

- التركيز على إشباع احتياجات العملاء ؛

¹ بلمهدي عبد الوهاب، بروش زين الدين، "إدارة الابتكار في المنظمة : من منظور إدارة الموارد البشرية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 8-9 مارس 2005، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ص259.

² شارل هيل، جاريت جونز، مرجع سابق، ص214

-التركيز على وقت الاستجابة.

كما أن تحقيق الاستجابة المتفوقة يتم من خلال:¹

-تحسين جودة المنتج أو تطوير منتجات جديدة بها سمات و خصائص تفتقر إليها المنتجات المتواجدة في السوق؛

-موائمة الصنع و الخدمات مع الطلبات الفريدة للعملاء، لنأخذ على سبيل المثال قطع السيارات أين أصبحت المؤسسات أكثر خبرة و مهارة في مواءمة السيارات مع رغبات و احتياجات الأفراد من خلال منحهم الحرية في الاختيار بين نطاق واسع من الألوان و التصميمات و البدائل؛

-سرعة الاستجابة لاحتياجات العميل من خلال تقليص الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أداؤها؛

-بالإضافة إلى مصادر أخرى لتعزيز وتدعيم الاستجابة للعملاء من خلال التصميم المتفوق، الخدمة المتميزة خدمات ما بعد البيع...

لكي تبقى المؤسسة على الميزة التنافسية فإن ذلك يتطلب أن تستمر في التركيز على الأركان العامة الأربعة لبناء الميزة التنافسية من كفاءة وجودة وتحديث واستجابة للعملاء، من خلال قيامها بتطوير كفاءات متميزة تساهم في تحقيق أداء متفوق في تلك المجالات، مع مراعاة عدم التركيز على مجال على حساب آخر.

المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية

حدد محددات الميزة التنافسية في مجال الأعمال "متغيرين" أو بعدين هامين، وهما: حجم الميزة التنافسية و نطاق التنافس .

أولاً: حجم الميزة التنافسية

تتحقق الاستمرارية للميزة التنافسية للمؤسسة (إذا كان بإمكانها المحافظة عليها سواء ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تميز المنتج)، في ظل مواجهة المنافسين الموجودين في قطاع النشاط و بشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى، كما هو مبين في الشكل الموالي :

من خلال الشكل يتبين لنا بأن الميزة التنافسية تمر بمراحل وهي:¹

¹ وهيبه حسن داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006-2007، ص114-115

1-مرحلة التقديم: من خلال الشكل يتبين لنا بأنها أطول مرحلة مقارنة بالمراحل الأخرى، وهذا لكونها تحتاج إلى الكثير من الإمكانيات المادية، المالية والبشرية، وجهود ضخمة وذلك كون الميزة تقدم لأول مرة في الصناعة، وكذلك جديدة على المستهلكين، لكن مع مرور الوقت يبدأ حجم الميزة التنافسية في الارتفاع، نتيجة الإقبال المتزايد للمستهلكين وهذا بعد معرفتهم لحقيقة الميزة، حيث نلاحظ بأن شكل الميزة التنافسية يأخذ شكل دالة متزايدة، كذلك يطلق على هذه المرحلة بمرحلة النمو السريع.

2-مرحلة التبني:في هذه المرحلة تعرف الميزة التنافسية بداية التركيز عليها، كونها بدأت تشهد استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، إذ أنه ومن خلال الشكل يتبين بأن حجم الميزة التنافسية يبلغ أقصاه، وفي هذه المرحلة بسبب حجم الميزة التنافسية العالي يبدأ المنافسون في القطاع التحرك، بغية معرفة مصدر أو مصادر الميزة التي امتلكتها المؤسسة.

3-مرحلة التقليد:يتضح من خلال الشكل بأن حجم الميزة التنافسية بدأ في التراجع، وهذا بسبب تقليد المنافسين للميزة التنافسية التي حصلت عليها المؤسسة ومحاولة التفوق عليها.

4-مرحلة الضرورة:في هذه المرحلة يتواصل تراجع حجم الميزة التنافسية، وذلك كون المنافسين أصبحوا يملكون نفس الميزة أو ميزة أحسن منها، وبالتالي أصبح من الضروري على المؤسسة تحسين ميزتها التنافسية أو تطويرها، أو تقديم الإبداع.

إن من خلال هذا الشرح الموجز لدورة حياة الميزة التنافسية، يتبين لنا بأنه على المؤسسة التي تحصل على ميزة تنافسية، لا يكفيها امتلاكها لهذه الميزة بل ضرورة متابعة دورة حياتها، من أجل معرفة وقت تنمية أو تطوير الميزة الحالية أو البحث عن ميزة جديدة، كذلك يجب التأكيد في هذا المجال على أن دورة حياة الميزة التنافسية في مراحلها التي تمر بها ليست متساوية بالنسبة للقطاعات الصناعية المختلفة وكذلك حسب طبيعة الميزة التنافسية .

ثانيا: نطاق التنافس

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة المؤسسة بغرض تحقيقها لميزة أو مزايا تنافسية، فاتساع هذا النطاق يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين المتواجدين في قطاع الصناعة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات الحجم، ويظهر ذلك خاصة في عمليات المؤسسة.

ومن جانب آخر، يمكن للنطاق الضيق أن يساعد المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية، وذلك من خلال التركيز على قطاع سوقي معين، وخدمته بأقل تكلفة أو بمنتج متميز.

¹نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 85-86

ويمكن إيجاد أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية، تتمثل فيما يلي:¹

1- نطاق القطاع السوقي:

يقصد به مدى تنوع كل من مخرجات المؤسسة والعملاء الذين تقوم بخدمتهم وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

2- النطاق الرأسي:

ويعبر على مدى أداء المؤسسة لأنشطتها، سواء كانت الداخلية أم الخارجية، وذلك بلاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع مقارنة مع المنافسين قد يحدد مزايا التكلفة الأقل أو التميز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد في حالة التكامل الرأسي الخلفي، أو منافذ التوزيع في حالة انتهاج المؤسسة لإستراتيجية التكامل الرأسي الأمامي.

3-النطاق الجغرافي:

ويعكس عدد الأماكن أو المناطق الجغرافية أو الدول التي تنشط بها المؤسسة، وبالتالي تتنافس فيها، ويسمح هذا النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية، وذلك من خلال مشاركتها في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، أو ما يعرف بأثر مشاركة الموارد، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حالياً على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها ليس على المستوى المحلي بل في كل مكان.

4-نطاق الصناعة:

وهو يعكس مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط وعلاقات مشتركة بين مختلف الأنشطة عبر عدة صناعات، من شأنه إتاحة فرص لتحقيق ميزة أو عدة مزايا تنافسية بالنسبة للمؤسسة، إلى امتلاكها لميزة تنافسية.

إن الأبعاد الأربعة السابقة الذكر إضافة إلى حجم الميزة التنافسية تعتبر كمحددات للميزة التنافسية للمؤسسة، وبالتالي ينبغي على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار من أجل المحافظة على ميزتها التنافسية وتعزيز موقفها التنافسي.

المطلب الثالث:معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

¹نبيل مرسي خليل، نفس المرجع، ص86-87.

إن امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية لا يكفي إذ عليها أن تحدد مدى جودتها وقوتها على الاستمرار. و أن جودة الميزة التنافسية تتحدد بثلاثة عوامل أساسية:¹

أولاً. مصدر الميزة التنافسية: ويمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين:

أ- **مزايا من مرتبة منخفضة:** مثل ميزة التكلفة الأقل، بحيث يسهل نسبيًا محاكاتها وتقليدها من قبل المؤسسات المنافسة وهي أقل قابلية للاستمرار والتواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتج/الخدمة.

ب- **مزايا من مرتبة مرتفعة:** مثل تميز المنتج، السمعة الطيبة التي يتم تحقيقها استنادًا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، علاقات وطيدة مع الزبائن محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة... ويتطلب تحقيق ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع، وكذا تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة والمتراكمة في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص، البحوث والتطوير والتسويق، ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة.

ثانياً. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة

في حالة ما اعتمدت المؤسسة على ميزة واحدة مثل واحدة مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد أولية رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على آثار تلك الميزة. أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعاً.

ثالثاً. درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة

على المؤسسات أن تعمل على خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حالياً، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير الميزة الحالية وخلق مزايا تنافسية جديدة.

وعليه لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على جودتها واستمراريتها، ويتم ذلك استناداً إلى معايير معينة تختار وفقاً للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط.

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق الذكر، ص 100-101

المطلب الرابع: أهمية تطوير الميزة التنافسية في البنوك

يمثل امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى البنوك لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية جراء تحرير الخدمات البنكية، لا ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة البنك على تحقيق حاجات العميل البنكي في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من الخدمة، مثل الجودة العالية وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية بهدف:

- إنتاج قيمة للعملاء في شكل منتجات وخدمات بنكية مختلفة تلبي احتياجاتهم؛
- التمييز عن المنافسين فيما يخص الجودة والسعر.

فلقد أكد PORTER على أن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة البنك أن يخلقها لعملائه، إذ يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض، أو تقديم منافع متميزة من خلال الخدمة مقارنة بالمنافسين، لذا يمكن التمييز بين نوعين من الميزة التنافسية:

ميزة التميز الأقل: التي تتحقق كنتيجة لقدرة البنك على إنتاج وتسويق منتجاته وخدماته بأقل تكلفة ممكنة.

ميزة الجودة العالية: حيث يتفوق البنك على المنافسين بتقديم منتجات وخدمات مصرفية متميزة وعالية الجودة ولها قيمة كبيرة لدى العملاء.

خلاصة الفصل

لقد جاء هذا الفصل من الدراسة كمحاولة لفهم العناصر الأساسية المتعلقة بالميزة التنافسية، حيث تم التطرق بداية إلى بعض المفاهيم الأساسية التي لها علاقة بالميزة التنافسية، فالمنافسة تعكس حالة من التحدي والصراع القائم بين المؤسسات ضمن قطاع النشاط، أما التنافسية فتتعلق بقدرات المؤسسة التي تسمح لها بالمجابهة في السوق وتحقيق موقع تنافسي جيد، أما الميزة التنافسية فتمثل السمات أو الخصائص التي توفر تنافسا قويا مدعما في السوق.

وقصد التوسع في فهم الميزة التنافسية، تم التطرق إلى أربعة عناصر ممثلة في التحديث، الجودة، الكفاءة، الاستجابة لحاجات العميل كعناصر أساسية تركز عليها المؤسسة لبناء الميزة التنافسية، كما أن تحقيقها أيضا يبقى محكوما بمدى تفاعل أربع محددات رئيسية، كما لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة و الحكم على جودتها واستمراريتها، ويتم ذلك استنادا إلى معايير معينة وفقا للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط.

الفصل الثالث

العمارة الإسلامية في
الهند

تمهيد:

بعد ما تعرفنا على الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والتي هي الإدارة الإلكترونية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، يأتي الفصل كمحاولة لإسقاط ما تم دراسته نظريا على بعض البنوك العمومية وهي CPA,BDL,BADR بولاية سعيدة، لتبيان العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والميزة التنافسية وإيضاح الارتباطات ذات الدلالة المعنوية بين المتغيرين.

وعليه من خلال هذا الفصل الذي قسمناه إلى جزئين سوف نستعرض ما يلي:

في الجزء الأول نستعرض الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وهذا بالتطرق إلى تخطيط وتصميم أداة الدراسة، وكذا الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بياناتها.

وفي الجزء الثاني وصف وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية، وذلك بالتطرق إلى اتجاهات إجابات العينة، ومعرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرين من خلال اختبار الفرضيات التي تم اعتمادها في الدراسة.

1-الإجراءات المنهجية

1.مشكلة البحث: نهدف من وراء هذه الدراسة تحديد دور الإدارة الإلكترونية كمدخل لإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية حيث تم على عدة الفرضيات التالية:

H₀₁: دراسة وجود اختلاف ذو دلالة لدور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى إلى الجنس.

H₀₂: دراسة وجود اختلاف ذو دلالة لدور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى إلى المستوى الوظيفي.

H₀₃: دراسة وجود اختلاف ذو دلالة لدور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى إلى المؤهل العلمي.

2- منهج الدراسة: لقد اعتمدنا في دراستنا على المزج بين المنهج الاستنباطي والاستقرائي وذلك بإتباع أسلوبين الوصفي والإحصائي على تحليل الاستمارة.

3-محاوير الدراسة:

المحور الأول: تضمن أسئلة البيانات الشخصية لأفراد العينة (6 أسئلة)

المحور الثاني: تضمن أسئلة تخص الإدارة الإلكترونية كمدخل لإدارة المعرفة.

المحور الثالث: تضمن أسئلة تخص الميزة التنافسية.

4-صدق وثبات الاستبيان:

الجدول رقم 02: نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس صدق وثبات الاستبيان

المحور	معامل الفاكرونباخ
جميع عبارات الاستبيان (50)	0,947
عبارات المحور الأول الإدارة الإلكترونية (1-25)	0,916
عبارات المحور الثاني (26-50)	0,871

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج spss

تم استخدام معادلة الفاكرونباخ للتأكد من صدق وثبات الاستمارة، حيث تم الحصول على نتائج إيجابية، إذ بلغ معامل الثبات الكلي للاستمارة 0,947 وهو معامل جيد للدراسة.

5-مجتمع الدراسة:

لقد اقتصر مجتمع الدراسة الميداني على الموظفين أي فروع البنوك العمومية بولاية سعيدة (CPA, BDL.BADR) بحيث شمل: رئيس مصلحة، رئيس قسم، إضافة إلى الموظفين في هذه المصالح، حيث تم توزيع الاستمارات على عينة مكونة من (40) إطار وتم استرجاعها كلها .

6- تحليل عناصر مجتمع البحث وعينته:

المحور الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية.

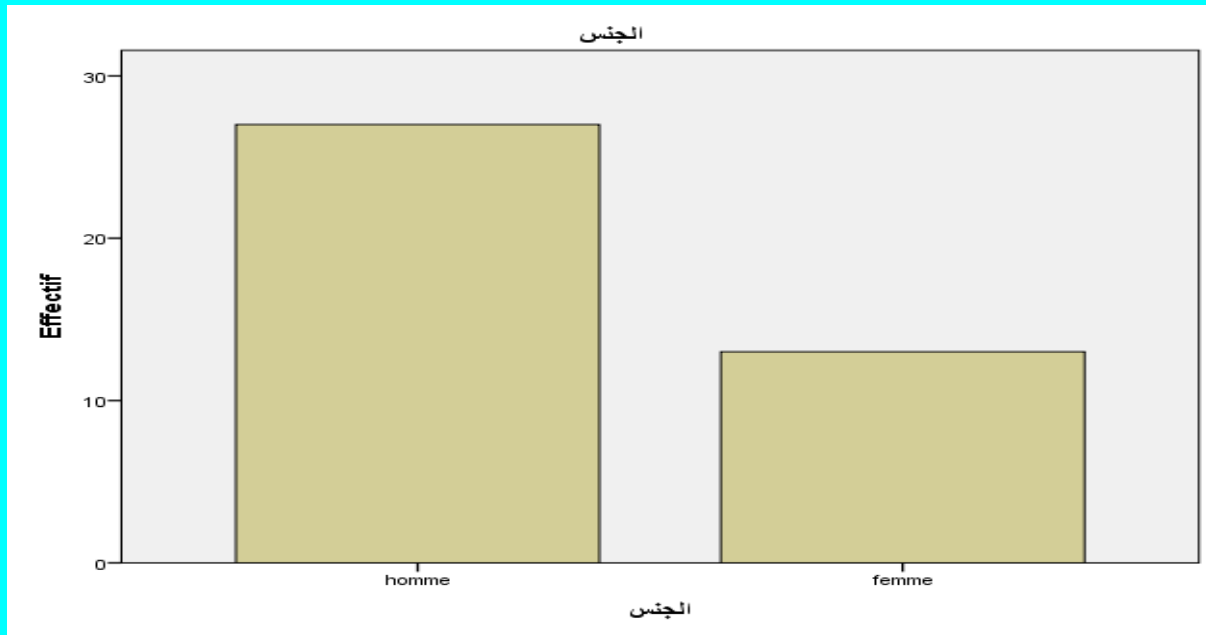
6-1 توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
67,5 %	27	ذكر
32,5 %	13	أنثى
100,0 %	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من مخرجات برنامج spss

التفسير: يوضح الجدول اختلاف النسب المئوية بين تنوع الجنس للفئة المبحوثة، وكانت أعلى نسبة هي من فئة الذكور هي من الموظفين المستجوبين بنسبة 67.5% في المرتبة الأولى، وجاءت نسبة الإناث في المرتبة الثانية بنسبة 32.5%.

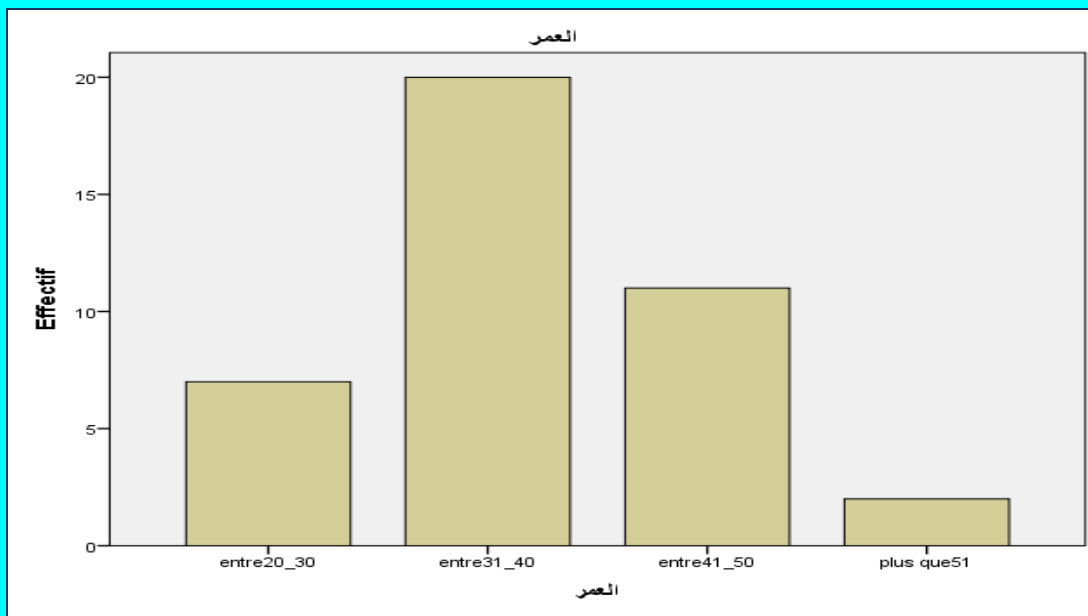
6-2 توزيع أفراد العينة حسب العمر :

الجدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	السن
17,5%	7	أقل من 30 سنة
50,0%	20	من 31 إلى 40 سنة
27,5%	11	من 41 إلى 50 سنة
5,0%	2	أكثر من 50 سنة
100,0%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من مخرجات برنامج spss

التفسير: نلاحظ من الجدول والمدرج أعلاه أن أعلى نسبة الموظفين تمثلت في الفئة العمرية من 31-40 سنة والتي كان عددهم 20 وشكلوا نسبة 50% أما الفئة العمرية التي تليها فكانت من 41 إلى 50 سنة والمقدر عددهم بـ 11 فرد أي نسبة 27.5%، أما بالنسبة للأشخاص الذين لا يتجاوز عمرهم 30 سنة فقدر عددهم بـ 7 أفراد فقط والممثلين لنسبة 17.5%، أما آخر نسبة فهي الممثلة للأفراد الذين تجاوزوا 50 سنة والمقدين بفردين فقط أي نسبة 5%. وهذا ما يعني أن أغلب الموظفين في البنوك الجزائرية هم من فئة الشباب.

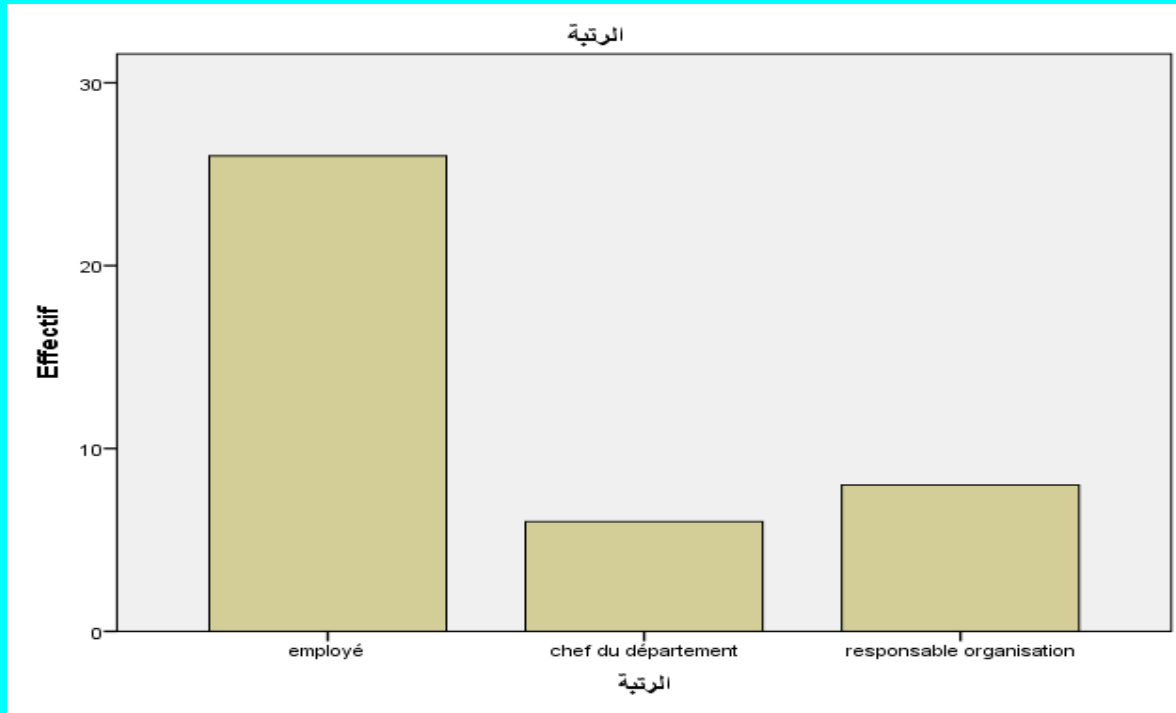
3-6 توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة:

الجدول رقم 05: توزيع لأفراد العينة حسب الجنس

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
موظف	26	65,0 %
رئيس قسم	6	15,0 %
رئيس مصلحة	8	20,0 %
المجموع	40	100,0 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب الرتبة



المصدر: من مخرجات برنامج spss

التفسير: بناء على الجدول والمدرج أعلاه نلاحظ أن الفئة الأكثر تشغيلا في البنوك هي الموظفون بنسبة 65% من مجموع الموظفين الكليين، تليها نسبة 15% رؤساء أقسام وكانت النسبة الأخيرة 20% لرئيس مصلحة.

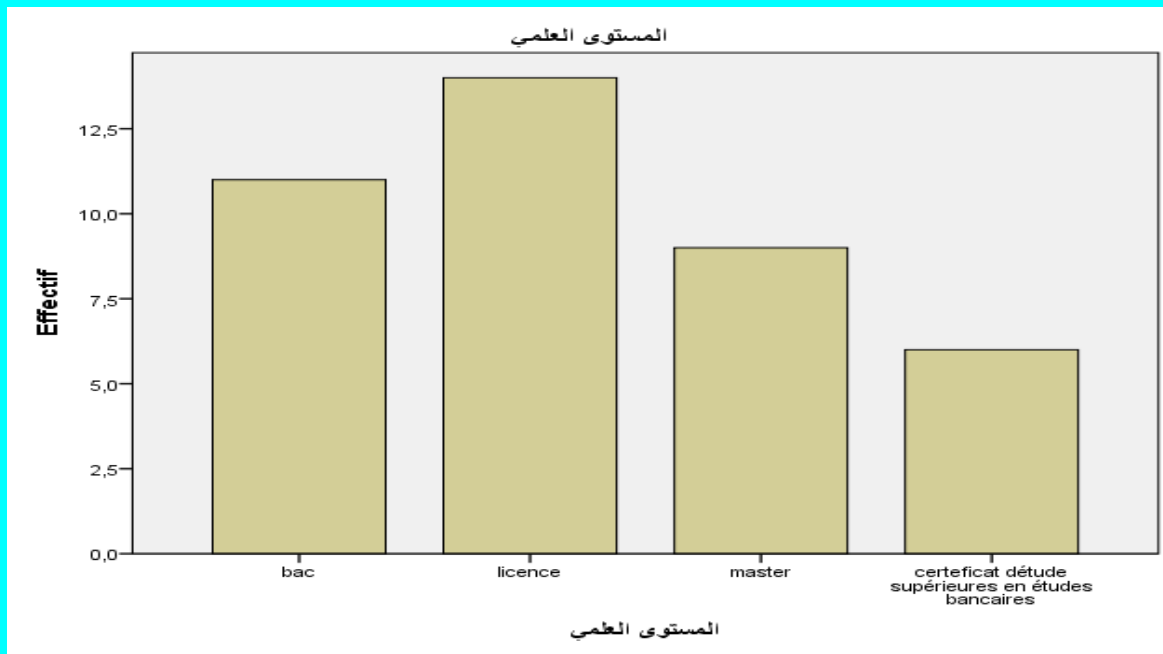
4-6 توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
27,5 %	11	بكالوريا
35,0 %	14	ليسانس
22,5 %	9	ماستر
15,0 %	6	شهادة عليا في الدراسات البنكية
100,0 %	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم 09: توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي



المصدر: من مخرجات برنامج spss

التفسير: من خلال الجدول والمدرج أعلاه نلاحظ أن نسبة أفراد العينة ممن كان مؤهلهم العلمي بكالوريا شكلت نسبة تقدر بـ 27.5% ثم تليها شهادة الليسانس التي شكلت أعلى نسبة وهي 35.5%، أما الموظفون الذين يملكون شهادة الماستر تقدر نسبتهم بـ 22.5% وأما آخر نسبة فكانت للأشخاص اللذين يملكون شهادة عليا في الدراسات البنكية قدرت بـ 15%.

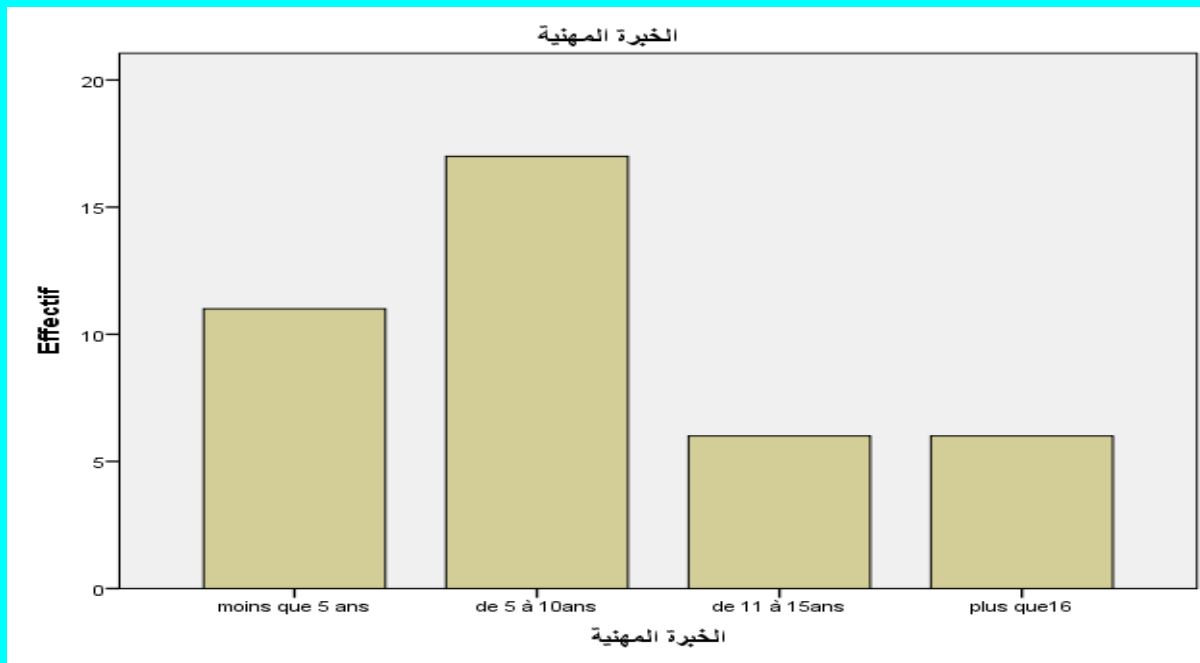
5-6 توزيع أفراد العينة حسب الخبرة:

الجدول رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

النسبة المئوية	العدد	الخبرة
27,5 %	11	أقل من 5 سنوات
42,5 %	17	من 5 إلى 10 سنوات
15,0 %	6	من 10 إلى 15 سنة
15,0 %	6	أكثر من 15 سنة
100,0 %	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من مخرجات برنامج spss

التفسير: لقد كان عدد الموظفين محل الدراسة الذين تتراوح خبرتهم أقل من 5 سنوات 11 فردا شكلوا نسبة 27.5%، فيما كانت نسبة الموظفين ذو خبرة ما بين 5-10 سنوات 42.5% أما الفئة التي تمتلك خبرة تتراوح من 10 إلى 15 سنة فقد كان عددهم 6 أفراد والذين شكلوا نسبة 15%، في حين بلغ عدد الموظفين الذين يملكون خبرة أكثر من 15 سنة فكانوا أيضا 5 أفراد وشكلوا نسبة 15%

2- التحليل الوصفي لعينة الدراسة:

باستخدام البرنامج الإحصائي "spss" قمنا باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية وذلك بغية مقارنة المتوسط الحسابي لآراء الموظفين مع المتوسط الحسابي للمقياس الخماسي المستخدم في الدراسة "لكارت" والمتمثل في القيمة (3) بحيث أن الفقرات ذات المتوسط الحسابي الذي يقل عن (3) تعني أن هناك درجة موافقة قوية، والعكس بالنسبة للفقرات ذات المتوسط الحسابي الذي يزيد عن (3)، وذلك اعتمادا على مقياس الفقرات الذي تتراوح درجاته بين (1-5) كما يلي:

الجدول: المقياس الخماسي "لكارت" المستخدم لقياس الاستمارة.

الجدول رقم 08: درجة مقياس لكارت

الإجابة الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتان

لقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل محور على حدا كالآتي:

تحليل المحور الأول: الإدارة الإلكترونية لإدارة المعرفة

الجدول رقم 09: المتوسطات والانحرافات المعيارية للمحور الأول

الفقرة	العبارات	المتوسط	الانحراف	درجة الموافقة
1	امتلاك البنك وحدات كفؤة قادرة على دعم عملية استخدام الانترنت	1,90	1,257	درجة قوية
2	امتلاك البنك شبكة اتصال فاعلة في ميدان عملها الالكتروني	1,85	1,252	درجة قوية
3	يقوم البنك بتفعيل موقعها الالكتروني مما يمكنها من نقل الملفات وملئ النماذج	2,51	1,211	درجة متوسطة
4	يستعمل البنك بصورة فاعلة البريد الالكتروني لنقل و تبادل المعلومات	2,03	1,308	درجة قوية
5	يوفر البنك وسائل اتصال معاصرة بينه وبين عملائه	1,80	1,265	درجة قوية
البعد الفرعي 1	شبكات الاتصال	2,0138	,97737	درجة قوية
6	اهتمام البنك بتبني صيغ بناء فاعلة لبناء موارده البشرية بما يؤهله للعمل الالكتروني	2,10	1,373	درجة قوية
7	يعزز البنك من قدرات عامله في مجال التكنولوجيا والاتصال	1,90	1,355	درجة قوية
8	يحرص البنك على ترسيخ أساليب العمل الالكتروني في ذهن عامله	1,92	1,326	درجة قوية
9	تتظر الإدارة إلى رأس المال البشري بأنهم مصدر نجاح البنك	2,38	1,334	درجة قوية
10	يعمل البنك على استقطاب ذوي الخبرة والاختصاص ممن لديهم القدرة على التطور الذاتي	2,26	1,428	درجة قوية

البعد الفرعي 2	رأس المال البشري	2,1063	98542, درجة قوية
11	اهتمام البنك بتكوين قواعد بيانات قادرة على توحيد المعلومات واستقطابها من مصادر مختلفة	2,38	1,310 درجة قوية
12	يقوم البنك بتوحيد أنشطة المعلوماتية	1,93	1,163 درجة قوية
13	يتمكن البنك من تصميم النظم وفق أسس صحية	1,87	1,234 درجة قوية
14	توفر ملفات يمكن الرجوع إليها عند الحاجة	2,16	1,462 درجة قوية
15	يسهل البنك نظم حماية فعالة للحفاظ على البيانات من السرقة أو العبث بها	2,25	1,498 درجة قوية
البعد الفرعي 3	قواعد البيانات	2,1100	1,0555 درجة قوية
16	توفر مصادر فاعلة لتأمين الحصول والمعالجة للمعلومات وتسييرها وفق حاجة البيئة لها	1,84	1,143 درجة قوية
17	يعتمد البنك أنشطة البحث كمدخل لكسب المعلومات	1,74	,910 درجة قوية
18	يتأكد البنك من خصائص المعلومات الواردة إليه من مصادره	2,03	1,305 درجة قوية
19	يتم تحديث المعلومات بشكل دائم لتأثيرها على قرارات البنك	2,08	1,269 درجة قوية
20	يبدي البنك اهتمامه بإدارة المعلومات لرفع مستوى الأداء الإلكتروني	2,16	1,259 درجة قوية
البعد الفرعي 4	المعلومات	1,9742	,80393 درجة قوية
21	يتضمن تقييم البنك لأداء الأفراد قياس مشاركتهم المعرفة	1,92	1,050 درجة قوية
22	يقوم البنك بتحفيز الموظفين لإجراء الحصول على الأبحاث الأكاديمية لاكتساب المعرفة	2,18	1,291 درجة قوية
23	يلجا البنك إلى أسلوب الشرح للموظفين لتعريفهم بأساليب تطبيق المعرفة من خلال عملياتها وأنشطتها المختلفة	2,13	1,399 درجة قوية
24	يشجع البنك الموظفين لديه على الاستفادة من مخزون المعرفة التي يمتلكها	2,28	1,358 درجة قوية
25	يوفر البنك مستلزمات تطبيق المعرفة المادية والبشرية	1,75	1,127 درجة قوية
البعد الفرعي 5	مساهمة إدارة المعرفة	2,056	,8353 درجة قوية
المحور الأول	خاص بالإدارة الإلكترونية لإدارة المعرفة	2,0511	,70530 درجة قوية

الجدول (08) المتوسطات والانحرافات المعيارية للمحور الأول

المصدر من إعداد الطالبتان بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss

التفسير:

يبين الجدول رقم (07) الخاص بتحليل فقرات المجال الأول، أن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات كانت غالبيتها ايجابية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور ككل (2,0511) مما يدل على وجود موافقة قوية أي أن لأبعاد الإدارة الإلكترونية دور مهم في البنوك الجزائرية، أما بالنسبة للتقييم الجزئي لكل فقرة فقد تحصلت

جميعها على متوسط أكبر من المتوسط المعياري (02) الأمر الذي يشير إلى أن درجة موافقة المبحوثين كانت مرتفعة. حيث مثل البعد الأول شبكات الاتصال 2,0138 مما يؤكد أنه لهذا البعد دور مهم في البنك، أما البعد الثاني رأس المال البشري يمثل 2,1063 وهو ما يفسر أن للعامل البشري مكانة قوية في المؤسسات الجزائرية لا يمكن الاستغناء عنه، وفيما يخص الأبعاد الثلاثة قواعد البيانات التي تعتبر قاعدة أساسية في أي مؤسسة وكذلك المعلومات وإدارة المعرفة لهم مساهمة قوية .

تحليل المحور الثاني: الميزة التنافسية

الجدول رقم 10: المتوسطات والانحرافات المعيارية للمحور الثاني

رقم الفقرة	عنوان الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
26	تساهم إدارة المعرفة داخل البنك على تميز السلعة والخدمة المقدمة في السوق والتي تختلف عما يقدمه المنافسون في البنوك الأخرى	1,70	1,137	درجة قوية
27	يتم إلغاء العمليات غير الضرورية وذلك لربح الوقت	1,62	,935	درجة قوية جدا
28	يوجد برنامج لتبسيط وتسهيل الإجراءات مثل تقليل خطوات ومعاملات الحصول على القرض	1,69	1,004	درجة قوية جدا
29	ساهمت تكنولوجيا المعلومات على اختصار وقت انجاز العمليات وتقليل تكلفة التشغيل	1,85	1,075	درجة قوية
30	قدرة الإدارة الالكترونية على انجاز العمليات البنكية وتوفير المعلومات للزبائن والعملاء	2,28	2,396	درجة قوية
البعد الفرعي 1	كفاءة العمليات	1,8275	,72853	درجة قوية
31	تعتبر الإدارة الالكترونية عاملا مساعدا وفعالا في ابتكار حلول لكثير من المشاكل المالية للبنك	1,70	1,224	درجة قوية
32	تهتم البنوك في تقديم الخدمات للزبائن دون اللجوء للبنك	1,76	1,140	درجة قوية
33	تسهل إدارة المعرفة من عمليات البحث والتطوير في البنك	1,87	1,281	درجة قوية
34	تساعد الإدارة على سرعة تطوير وتنوع الخدمات المقدمة للزبائن الحاليين والجدد	2,24	1,261	درجة قوية
35	يعمل البنك على تحصيل الإبداع والمبادرة من طرف الموظفين	2,38	1,426	درجة قوية
البعد الفرعي 2	الإبداع والتطوير	1,9804	,79499	درجة قوية
36	وجود إدارة الكترونية يعزز قدرة البنك على الترويج لمنتجاته وخدماته في الأسواق	1,75	1,104	درجة قوية
37	الإدارة الالكترونية المستخدمة تساهم في زيادة الحصة السوقية للبنك	1,79	1,174	درجة قوية
38	التنوع في استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات داخل البنك زاد من إحكام السيطرة على السوق المحلي	2,15	1,272	درجة قوية

39	الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحديد إستراتيجية التنافسية للبنك يكون حسب موارد ونقاط قوتها كراس مالها الفكري	2,05	1,239	درجة قوية
40	تعزز إدارة المعرفة من قدرة الموظف على التعامل الجيد مع الزبائن لترويج منتجاته وخدماته البنكية	2,00	1,301	درجة قوية
البعد الفرعي 3	السيطرة على الأسواق	1,9538	,85989	درجة قوية
41	يساعد وجود إدارة المعرفة في المصرف على تقوية الوضع المالي من خلال إنتاجية أعلى ومن ثم زيادة الأرباح	1,73	1,219	درجة قوية
42	إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم ومعارفهم يؤدي إلى الاستقرار الوظيفي ورضا العاملين ومن ثم زيادة عوائد البنك	2,18	1,238	درجة قوية
43	تساهم إدارة المعرفة في خلق واكتشاف خدمات جيدة مما تزيد من سيولة البنك	1,95	1,297	درجة قوية
44	تعمل الإدارة الالكترونية على خفض تكاليف المنتجات والخدمات البنكية	1,97	1,135	درجة قوية
45	تحسين الإدارة الالكترونية لخدمة الزبائن ما يؤدي إلى شعوره بالولاء وذلك يرفع من أسهم البنك	2,08	1,163	درجة قوية
البعد الفرعي 4	الأداء المالي	1,9850	,91387	درجة قوية
46	تساعد الإدارة الالكترونية على تحسين جودة الخدمات بما يتوافق ورغبات الزبائن	1,84	1,366	درجة قوية
47	تساعد إدارة المعرفة في تحقيق المرونة المطلوبة لتلبية مطالب السوق المتغيرة	1,95	1,260	درجة قوية
48	تتيح عمليات إدارة المعرفة تسهيل إجراءات الحصول على الخدمة من طرف الزبون	1,45	,904	درجة قوية بشدة
49	تساهم الإدارة الالكترونية في مواجهة التغيرات في نوعية الخدمات المقدمة وأداء الآلات المصرفية	1,63	1,148	درجة قوية
50	تسهل الإدارة الالكترونية الوصول إلى مستهلكين ومن ثم سرعة الاستجابة لرغباتهم وميولاتهم	2,03	1,387	درجة قوية
البعد الفرعي 5	جودة المنتجات	1,8242	,75952	درجة قوية
المحور الثاني	الميزة التنافسية	1,9064	,59118	درجة قوية

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

التفسير:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المحور الثاني والذي يبين أن درجة الموافقة الكلية فيه كانت قوية حيث بلغ المتوسط الحسابي في هذا المحور (1,9064) بانحراف معياري (0,59118) بمعنى أن لهذه الأبعاد تأثير قوي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك.

تحليل الدرجة الكلية للإدارة الإلكترونية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

الجدول رقم 11: المتوسطات والانحرافات المعيارية الكلية للإدارة الإلكترونية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

الفقرة	عنوان الفقرة	المتوسط	الانحراف	درجة الموافقة
1	المحور الفرعي الأول شبكات الاتصال	2,0138	,97737	درجة قوية
2	المحور الفرعي الثاني رأس المال البشري	2,1063	,98542	درجة قوية
3	المحور الفرعي الثالث قواعد البيانات	2,1100	1,05558	درجة قوية
4	المحور الفرعي الرابع المعلومات	1,9742	,80393	درجة قوية
5	المحور الفرعي الخامس مساهمة إدارة المعرفة	2,0563	,83537	درجة قوية
المحور الأول	خاص بالإدارة الإلكترونية لإدارة المعرفة	2,0511	,70530	درجة قوية
1	المحور الفرعي الأول كفاءة العمليات	1,8275	,72853	درجة قوية
2	المحور الفرعي الثاني الإبداع والتطوير	1,9804	,79499	درجة قوية
3	المحور الفرعي الثالث السيطرة على الأسواق	1,9538	,85989	درجة قوية
4	المحور الفرعي الرابع الأداء المالي	1,9850	,91387	درجة قوية
5	المحور الفرعي الخامس جودة المنتجات	1,8242	,75952	درجة قوية
المحور الثاني:	الميزة التنافسية	1,9064	,59118	درجة قوية

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss

يبين الجدول رقم (09) الخاص بتحليل المحورين المدروسين أن آراء أفراد العينة كانت موجبة والذي يبين أن درجة الموافقة كانت قوية حيث بلغ المتوسط الحسابي في المحور الأول (2,0511) بانحراف معياري (0,70530)، بحيث يتضح أن الإدارة الإلكترونية تلعب دور كبير في البنوك الجزائرية لما تقدمه من مهام سريعة وسهلة. أما بالنسبة للمحور الثاني بلغ متوسطه الحسابي (1,9064) بانحراف معياري (0,59118) وهذا ما يدل على أن لأبعاد الميزة التنافسية دور مهم في تحقيقها في البنوك الجزائرية.

الارتباطات الحسابية

ارتباط المحور الأول: الإدارة الإلكترونية

الجدول رقم 12: ارتباطات الإدارة الإلكترونية وأبعادها

		شبكات الاتصال	رأس المال البشري	قواعد البيانات	المعلومات	مساهمة إدارة المعرفة	الإدارة الإلكترونية لإدارة المعرفة
شبكات الاتصال	Corrélation de Pearson	1	,458**	,709**	,462**	,459**	,828**
	Sig. (bilatérale)		,003	,000	,003	,003	,000
	N	40	40	40	40	40	40
رأس المال البشري	Corrélation de Pearson	,458**	1	,403**	,315*	,284	,665**
	Sig. (bilatérale)	,003		,010	,048	,076	,000
	N	40	40	40	40	40	40
قواعد البيانات	Corrélation de Pearson	,709**	,403**	1	,534**	,502**	,842**
	Sig. (bilatérale)	,000	,010		,000	,001	,000
	N	40	40	40	40	40	40
المعلومات	Corrélation de Pearson	,462**	,315*	,534**	1	,570**	,727**
	Sig. (bilatérale)	,003	,048	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
مساهمة إدارة المعرفة	Corrélation de Pearson	,459**	,284	,502**	,570**	1	,726**
	Sig. (bilatérale)	,003	,076	,001	,000		,000
	N	40	40	40	40	40	40
الإدارة الإلكترونية لإدارة المعرفة	Corrélation de Pearson	,828**	,665**	,842**	,727**	,726**	1

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

التفسير:

يبين الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين المحور الأول الإدارة الإلكترونية ومحاوره الفرعية الخمسة (شبكات الاتصال**828، رأس المال البشري**665، قواعد البيانات**842، المعلومات**727، مساهمة إدارة المعرفة**726) بينها ارتباط قوي موجب ذو دلالة إحصائية أقل من 0,005 (0,000).

■ بالنسبة للمحور الفرعي الأول شبكات الاتصال ارتباطه مع المحاور الفرعية الأخرى نلاحظ هناك ارتباط قوي موجب مع رأس المال البشري ب**458، بدلالة 0,003، وكذلك مع قواعد المعلومات ب**709، بدلالة إحصائية 0,000، وكذلك بالنسبة للمعلومات**459، بدلالة إحصائية 0,003.

- المحور الفرعي الثاني رأس المال البشري له ارتباط قوي موجب مع قواعد البيانات $^{**}403$ ، بدلالة إحصائية 0، 010 أكثر من 0، 005 وكذلك مع المعلومات يوجد ارتباط موجب متوسط $^{*}315$ ، بدلالة إحصائية 0، 048، كما انه يوجد ارتباط مع مساهمة إدارة المعرفة لكنه ضعيف 284، .
- بالنسبة إلى المحور الفرعي الثالث قواعد البيانات لها تأثير قوي موجب مع المعلومات $^{*}534$ ، بدلالة إحصائية 0، 000، وكذلك يوجد تأثير قوي موجب مع مساهمة إدارة المعرفة $^{*}502$ ، بدلالة إحصائية 0، 001 .
- أما بالنسبة للمحور الفرعي الرابع المعلومات لها تأثير قوي موجب مع مساهمة إدارة المعرفة $^{*}570$ بدلالة إحصائية 0، 000 .

ارتباط المحور الثاني: الميزة التنافسية

الجدول رقم 13: ارتباطات الميزة التنافسية وأبعادها

	كفاءة العمليات	الإبداع والتطوير	السيطرة على الأسواق	الأداء المالي	جودة المنتجات	الميزة التنافسية
كفاءة العمليات	1	,468**	,488**	,403**	,596**	,789**
Sig. (bilatérale)		,002	,001	,010	,000	,000
N	40	40	40	40	40	40
الإبداع والتطوير	,468**	1	,236	,186	,514**	,649**
Sig. (bilatérale)		,002	,143	,251	,001	,000
N	40	40	40	40	40	40
السيطرة على الأسواق	,488**	,236	1	,330*	,505**	,704**
Sig. (bilatérale)		,001	,143	,038	,001	,000
N	40	40	40	40	40	40
الأداء المالي	,403**	,186	,330*	1	,534**	,666**
Sig. (bilatérale)		,010	,251	,038	,000	,000
N	40	40	40	40	40	40
جودة المنتجات	,596**	,514**	,505**	,534**	1	,859**
Sig. (bilatérale)		,000	,001	,001	,000	,000
N	40	40	40	40	40	40
الميزة التنافسية	,789**	,649**	,704**	,666**	,859**	1
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
N	40	40	40	40	40	40

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

التفسير: يبين الجدول أعلاه مدى وجود ارتباط قوي موجب للمحور الثاني الميزة التنافسية مع محاوره الفرعية كما نوضح ارتباط ودلالة الإحصائية مع (كفاءة العمليات $^{**}789$ ، بدلالة 0، 000، الإبداع والتطوير $^{**}649$ ،

بدلالة 0,000، السيطرة على الأسواق $^{**}704$ ، بدلالة إحصائية 0,000، الأداء المالي $^{**}666$ ، بدلالة 0,000، و أخيرا جودة المنتجات $^{**}859$ ، بدلالة 0,000،)

▪ بالنسبة إلى المحور الفرعي الأول **كفاءة العمليات** فهناك ارتباط قوي موجب مع الإبداع والتطوير $^{**}468$ ، بدلالة إحصائية 0,002، وكذلك يوجد ارتباط قوي موجب مع السيطرة على الأسواق $^{**}488$ ، بدلالة 0,001، أما بالنسبة للأداء المالي فلكذلك يوجد ارتباط قوي موجب $^{**}403$ ، ولكن بدلالة أكبر من 0، 0,005، كما يوجد ارتباط قوي موجب مع جودة المنتجات $^{**}596$.

▪ بالنسبة إلى المحور الفرعي الثاني **الإبداع والتطوير** يوجد ارتباط ضعيف مع جودة المنتجات فقط $^{**}514$ ، بدلالة إحصائية 0,001، أما بالنسبة مع الفروع الأخرى فكان الارتباط ضعيف وبدلالة إحصائية أكبر من 0، 0,005

▪ بالنسبة إلى ارتباط المحور الفرعي الثالث **السيطرة على الأسواق** مع الأداء المالي فكان موجب متوسط $^{*}330$ ، بدلالة إحصائية 0,038، أما بالنسبة إلى ارتباطه مع جودة المنتجات فكان قوي موجب $^{**}534$ ، بدلالة إحصائية أقل من 0، 0,005

▪ بالنسبة إلى المحور الفرعي الرابع **الأداء المالي** فكان ارتباطه قوي موجب مع جودة المنتجات $^{**}534$ ، بدلالة إحصائية 0,000.

ارتباط المحور الأول الإدارة الإلكترونية مع المحور الثاني الميزة التنافسية وأبعاده

الجدول رقم 14: ارتباطات المحورين الإدارة الإلكترونية مع الميزة التنافسية وأبعاده

		الإدارة الإلكترونية	كفاءة العمليات	الإبداع والتطوير	السيطرة على الأسواق	الأداء المالي	جودة المنتجات	الميزة التنافسية
الإدارة الإلكترونية	Corrélacion de Pearson	1	,524**	,587**	,470**	,513**	,601**	,733**
	Sig. (bilatérale)		,001	,000	,002	,001	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
كفاءة العمليات	Corrélacion de Pearson	,524**	1	,468**	,488**	,403**	,596**	,789**
	Sig. (bilatérale)	,001		,002	,001	,010	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
الإبداع والتطوير	Corrélacion de Pearson	,587**	,468**	1	,236	,186	,514**	,649**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002		,143	,251	,001	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
السيطرة على الأسواق	Corrélacion de Pearson	,470**	,488**	,236	1	,330*	,505**	,704**
	Sig. (bilatérale)	,002	,001	,143		,038	,001	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
الأداء المالي	Corrélacion de Pearson	,513**	,403**	,186	,330*	1	,534**	,666**
	Sig. (bilatérale)	,001	,010	,251	,038		,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
جودة المنتجات	Corrélacion de Pearson	,601**	,596**	,514**	,505**	,534**	1	,859**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,001	,000		,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
الميزة التنافسية	Corrélacion de Pearson	,733**	,789**	,649**	,704**	,666**	,859**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40	40	40

المصدر: من مخرجات البرنامج spss

التفسير: يتضح من الجدول وجود ارتباط موجب قوي بين الإدارة الإلكترونية والميزة التنافسية *733, بدلالة إحصائية أقل من 0,005 بمعنى أنه للإدارة الإلكترونية دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية .

-بالنسبة للمحور الأول كفاءة العمليات وعلاقته مع المحور الأول الإدارة الإلكترونية حيث تبين وجود علاقة موجبة قوية *524, بدلالة إحصائية 0,001, وهذا ما يؤكد أن نظام الإدارة الإلكترونية يزيد من كفاءة العمليات.

-علاقة المحور الفرعي الثاني الإبداع والتطوير مع الإدارة الإلكترونية كانت قوية موجبة $^{**}587$, وهذا ما يمثل أهم متطلبات تحقيق الإدارة الإلكترونية.

-المحور الفرعي الثالث السيطرة على الأسواق وعلاقته بالإدارة الإلكترونية كانت موجبة ضعيفة تقريبا

-فيما يخص الأداء المالي فعلاقته كانت موجبة قوية مع الإدارة الإلكترونية $^{**}513$, بدلالة إحصائية 001, مما يؤكد على أن هذا البعد له تأثير في تحقيق الإدارة الإلكترونية لمهامها.

-و أخيرا الإدارة الإلكترونية تحقق جودة في منتجاتها المقدمة وهذا ما يثبت وجود علاقة قوية موجبة $^{**}601$, بدلالة إحصائية 0,000.

2- تقدير معادلة أثر الإدارة الإلكترونية على الميزة التنافسية

تحليل الانحدار:

أولاً: الانحدار البسيط

معادلة الانحدار:

$$AXE2=b+a \text{ axe1}$$

بحيث: b: ثابت

axe1 : الإدارة الإلكترونية
axe2 : الميزة التنافسية

الجدول رقم 15: الانحدار الخطي البسيط

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,647	,201	-	3,227	,003
axe1	,614	,093	,733	6,633	,000

المصدر: من مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يمكن صياغة معادلة الانحدار كالاتي :

$$\text{Axe2} = 0.647 + 0.614 \text{axe1}$$

بما أن معامل الإدارة الإلكترونية قيمة المعنوية (0,000) أقل من 0,005 فهذا يعني أن المعامل معنوي.

التفسير:

إن الزيادة بـ 1% في الإدارة الإلكترونية ستؤدي إلى زيادة بـ 0,614 في الميزة التنافسية .

2- جودة النموذج

الجدول رقم 16: نتائج إختبار ANOVA

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	7,314	1	7,314	44,001	,000 ^b
1 Résidu	6,316	38	,166		
Total	13,630	39			

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج spss

التفسير:

بما أن $\text{sig} < 0,005$ فإن النموذج معنوي وقابل للدراسة.

3- معامل التحديد:

الجدول رقم 17: معامل التحديد للانحدار البسيط

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,733 ^a	,537	,524	,40770

المصدر: من مخرجات spss

التفسير:

بما أن R2 يساوي 0,537 أي أن الإدارة الإلكترونية تفسر ما نسبته 53,7% في التغير الحاصل في

الميزة التنافسية.

ثانيا: الانحدار المتعدد

معادلة الانحدار

$$\text{Axe2} = b + a_1 \text{axe11} + a_2 \text{axe21} + a_3 \text{axe31} + a_4 \text{Axe41} + a_5 \text{axe51}$$

بحيث: b: ثابت

- Axe2 : الميزة التنافسية
- Axe11 : شبكات الاتصال
- Axe21 : رأس المال البشري
- Axe31 : قواعد البيانات
- Axe41 : المعلومات
- Axe51 : مساهمة إدارة المعرفة

الجدول رقم 18: معاملات المحور الثاني مع أبعاد المحور الأول

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	,605	,218		2,775	,009
	اشبكات الاتصال	,134	,103	,221	1,299	,203
	راس المال البشري	,117	,078	,194	1,492	,145
	قواعد البيانات	,055	,098	,098	,562	,578
	المعلومات	,247	,110	,336	2,251	,031
	مساهمة إدارة المعرفة	,089	,104	,126	,859	,396

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج spss

من الجدول أعلاه يمكن صياغة المعادلة التالية:

$$\text{Axe2} = 0,605 + 0,134\text{axe11} + 0,117\text{axe21} + 0,055\text{axe31} + 0,247\text{axe41} + 0,089\text{axe51}$$

التفسير:

بما أن معاملات عوامل الإدارة الإلكترونية أكبر من 0,05 فهذا يعني أن المعاملات غير معنوية ما عدا العامل الرابع والمتمثل في الأداء المالي $\text{sig} = 0,031$ فهو معنوي.

2- جودة النموذج

الجدول رقم 19: نتائج اختبار ANOVA

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régressio	7,572	5	1,514	8,500	,000 ^b
Résidu	6,058	34	,178		
Total	13,630	39			

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج spss

التفسير:

بما أن $\text{sig} < 0,005$ فإن النموذج معنوي وقابل للدراسة.

3-معامل التحديد:

الجدول رقم 20: نتائج اختبار معامل التحديد

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,745 ^a	,556	,490	,42211

المصدر: من مخرجات برنامج spss

التفسير: بما أن R^2 يساوي 0,556 أي أن الإدارة الإلكترونية تفسر ما نسبته 55,6% في التغيير الحاصل في الميزة التنافسية.

ملاحظة:

وبما أن أغلب معاملات أبعاد الميزة التنافسية ظهرت غير معنوية فقد تطرقنا إلى تطبيق طريقة أخرى وهي طريقة (مرحلة بمرحلة) والتي تقترح لنا نموذجين معنويين للاختبار.

الجدول رقم 21: نتائج اختبار معاملات

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,001	,198		5,045	,000
axe41	,459	,093	,624	4,917	,000
2 (Constante)	,789	,194		4,064	,000

axe41	,327	,096	,445	3,416	,002
axe11	,234	,079	,387	2,974	,005

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي spss

من خلال الجدول يمكن صياغة المعادلة التالية حسب النموذج الأول:

$$\text{Axe2} = 1,001 + 0,459 \text{axe41}$$

حيث: b: ثابت

Axe2 : الميزة التنافسية
Axe41 : الأداء المالي

التفسير: بما أن sig=0,000 أصغر من 0,05 فهذا يعني أن العامل معنوي

المعادلة حسب النموذج الثاني

$$\text{AXE2} = 0,789 + 0,327 \text{AXE41} + 0,234 \text{AXE11}$$

حيث: b: ثابت

Axe2 : الميزة التنافسية
AXE11 : كفاءة العمليات
Axe41 : الأداء المالي

جودة النموذج

الجدول رقم 22: نتائج اختبار ANOVA

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	5,300	1	5,300	24,178	,000 ^b
1 Résidu	8,330	38	,219		
Total	13,630	39			
2 Régression	6,907	2	3,453	19,005	,000 ^c
2 Résidu	6,723	37	,182		
Total	13,630	39			

المصدر: من مخرجات برنامج spss

التفسير: بما أن $sig < 0,005$ فإن النموذجين الأول والثاني معنويين وقابلين للدراسة.

معامل التحديد:

الجدول رقم 23: معامل التحديد

odèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,624 ^a	,389	,373	,46820
2	,712 ^b	,507	,480	,42628

المصدر: من مخرجات برنامج spss

التفسير:

بما أن R^2 يساوي 0,389 أي أن الإدارة الإلكترونية تفسر ما نسبته 38,9% في التغير الحاصل في الميزة التنافسية حسب النموذج الأول.

أما بالنسبة للنموذج الثاني فإن R^2 يساوي 0,507 وهذا ما يعني تفسير الإدارة الإلكترونية ما نسبته 50,7% في التغير الحاصل في الميزة التنافسية.

اختبار الفرضيات

5الفرضيات

الفرضية الأولى: دراسة وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية لأثر الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى إلى الجنس.

منهجية الفرضيات:

H_0 : لا يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية لدور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى إلى الجنس.

H_1 : يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية لدور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى إلى الجنس.

1. اختبار القانون الطبيعي:

H_0 : البيانات المحصل عليها تتبع التوزيع الطبيعي.

H_1 : البيانات المحصل عليها لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم 24: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي test of normality

الجنس	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistique	ddl	Signification
axe2 Homme	,128	27	,200*
Femme	,152	13	,200*

المصدر: من إعداد مخرجات برنامج spss

التفسير:

بما أن القيمة المعنوية $\text{sig} = 0,200$ أكبر من 0,5 معناه أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

2. اختبار test ANOVA

الجدول رقم 25: نتائج اختبار test ANOVA

F	Signification
,4730	,4960

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج SPSS

التفسير:

بما ان $\text{sig} = 0,496$ اكبر من $0,05$ معناه سوف نقبل H_0 ونرفض H_1 أي لا يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية لدور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى إلى الجنس.

الفرضية الثانية: دراسة وجود اختلاف ذو دلالة معنوية لدور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى إلى الوظيفة.

H_0 : لا يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية لدور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى إلى الوظيفة.

H_1 : يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية لدور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى إلى الوظيفة.

1. اختبار القانون الطبيعي:

H_0 : البيانات المحصل عليها تتبع التوزيع الطبيعي.

H_1 : البيانات المحصل عليها لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم 26: اختبار القانون الطبيعي

المسمى الوظيفي	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistique	ddl	Signification
prêts accordant des intérêts	,152	19	,200*
axe2 autorité de controle interne et de crédit	,174	14	,200*
l'intérêt du commerce extérieur	,182	7	,200*

المصدر: من مخرجات على برنامج spss

التفسير: بما أن القيمة المعنوية $\text{sig} = 0,200$ أكبر من $0,5$ معناه أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

2. اختبار test ANOVA

الجدول رقم 27: نتائج اختبار test ANOVA

F	Signification
,3110	,7350

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج SPSS

التفسير:

بما أن $\text{sig}=0,735$ أكبر من 0، 05 سوف نقبل H_0 ونرفض H_1 أي لا يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية لدور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى إلى الوظيفة.

الفرضية الثالثة: دراسة وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية لدور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى إلى المؤهل العلمي.

H_0 : لا يوجد اختلاف لدور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى إلى المؤهل العلمي.

H_1 : يوجد اختلاف لدور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى إلى المؤهل العلمي.

1. اختبار القانون الطبيعي:

H_0 : البيانات المحصل عليها تتبع التوزيع الطبيعي.

H_1 : البيانات المحصل عليها لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم 28: نتائج اختبار القانون الطبيعي

المستوى العلمي	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistique	Ddl	Signification
Bac	,137	11	,200*
Licence	,170	14	,200*
Master	,172	9	,200*
certeficat détude supérieures en études bancaires	,252	6	,200*

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss

التفسير: بما أن القيمة المعنوية $\text{sig}= 0,200^*$ أكبر من 0,5 معناه أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

2. اختبار test ANOVA

الجدول رقم 29: نتائج اختبار test ANOVA

F	Signification
,7300	,5410

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss

التفسير:

بما أن $\text{sig}=0,541$ فهذا يعني أننا سنقبل H_0 ونرفض H_1 أي أنه لا يوجد اختلاف لدور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى إلى المستوى العلمي.

5_ اختبار T: لوجود اختلاف لدور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية

H_0 : لا يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية لأثر الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية.

H_1 : يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية لأثر الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية.

الجدول رقم 30: نتائج اختبار T

المتوسط	اختبار t	درجة المعنوية sig
الإدارة الإلكترونية	-8,509	0.000
الميزة التنافسية	-11,699	0.000

المصدر: بالاعتماد على برنامج spss.

التفسير:

بما أن القيمة المعنوية $\text{sig}=0,000$ أقل من 0.05 نرفض H_0 ونقبل H_1 أي يوجد أثر للإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسي

خاتمة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية حيث حاولنا الإجابة عليها من خلال الاعتماد على الدراسة التطبيقية بتوزيع استبيانات على مختلف البنوك العمومية لولاية سعيدة (BDL.BADR.CPA)، إذ تناولنا في هذا الفصل جزأين، الأول تعرضنا فيه إلى الطريقة و الإجراءات المتبعة في الدراسات التطبيقية و الجزء الثاني تطرقنا فيه إلى عرض نتائج الدراسة و تحليلها و مناقشتها.

وفي الأخير يمكن القول ان في هذه الدراسة خلصت إلى النتائج التالية:

*هناك علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وأبعادها.

*هناك علاقة معنوية و ذات دلالة إحصائية بين الميزة التنافسية و أبعادها .

*هناك علاقة معنوية و ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية و الميزة التنافسية.



نستنتج في الأخير ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع أن العالم عرف في الآونة الأخيرة عدة تغييرات في المجالات العلمية والتكنولوجية، انعكس على الإدارات سواء العمومية كانت أم الخاصة باعتبارها الآلية التي تحرك عجلة التنمية في الدولة تخدم المواطن، ولذلك تسعى الدولة منذ نشأتها إلى يومنا هذا إلى إيجاد أفضل الآليات لتحقيق الميزة التنافسية. وتعتبر الميزة التنافسية أسلوباً حديثاً وأداة لتحقيق الميزة التنافسية ومرحلة ضرورية في عصر التقنية المعلوماتية والانفتاح على المجتمع العالمي، وهو ما يفرضه فعلا التطوير الحقيقي لخدمة الدولة والمواطن فهي بديل يكرس العديد من المبادئ الإنسانية كالشفافية، روح المسؤولية، الرقابة، ويمنع المحسوبية في ظل العالم الافتراضي وفق مقولة الاتصال لا الانتقال، كما لها العديد من المزايا التي تقدمها لتحقيق الميزة التنافسية من تحقيق الدقة والسرعة وتخفيض التكاليف، من خلال آلياتها المتمثلة في شبكة الانترنت ومختلف المعدات التقنية والتكنولوجية، بمعنى ان لها دور أساسي في تحسين الميزة التنافسية وبلوغها مستويات الجودة والتفوق.

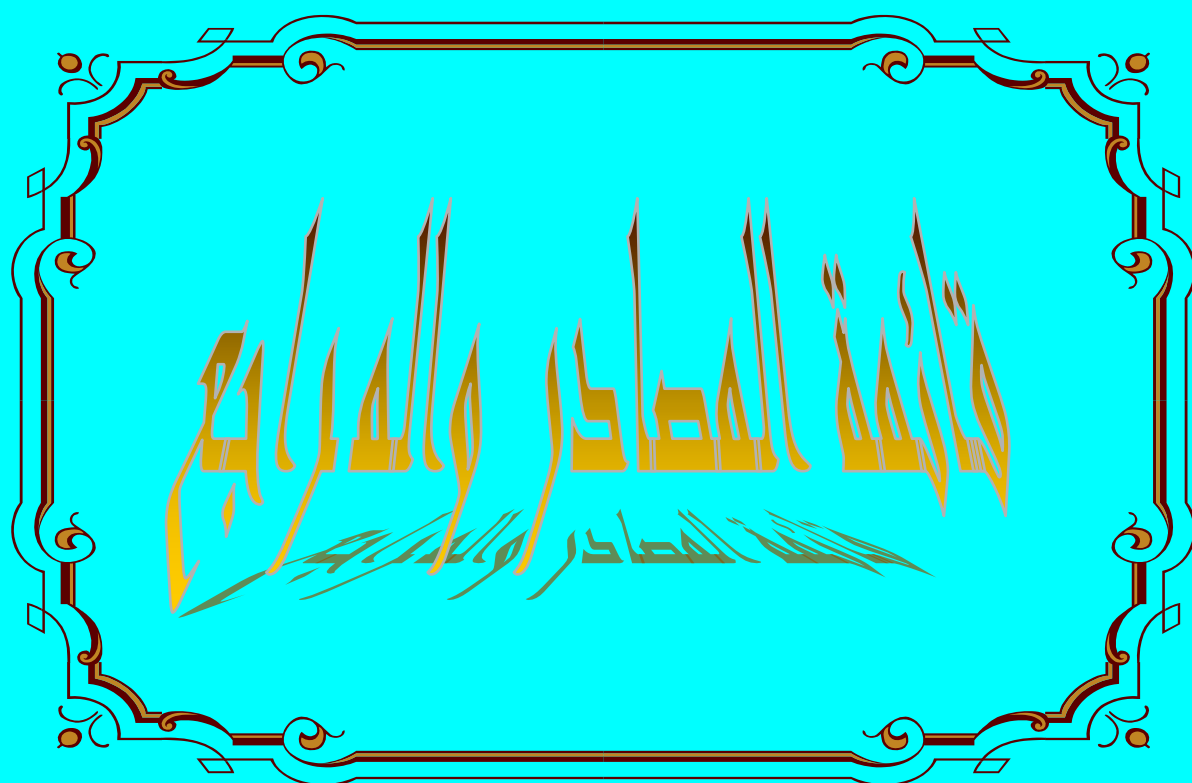
ويقضي ذلك تطوير كافة الأنشطة والإجراءات والمعاملات الإدارية وتبسيطها ونقلها من أطر يدوية إلى أطر إلكترونية، فهي فرصة للارتقاء بأداء المؤسسات -البنوك- وتحسين مستوى خدماتها بتقليل نسبة الأخطاء والإهمال الناشئ عن الكم الهائل من الوثائق والملفات وكسب ثقة المواطنين من خلال نهج علمي متطور لتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في خدماتها بسهولة ويسر وبأسلوب راق وحضاري. وهذا ما يحدث تغيراً سريعاً في نمط حياة المواطن والمؤسسة.

وإن تدعيم الإدارة الإلكترونية للميزة التنافسية يعتبر من أهم الحقول التي نالت أهمية كبيرة في الآونة الأخيرة لدى المسؤولين، وهذه الأهمية أملت لها الظروف الاقتصادية المغاشة بالمنافسة الحادة التي يعرفها عالم الأعمال في وقتنا الحالي والذي يوصف بأنه عصر التقنية التكنولوجية إذ أن التحكم في هذه التقنية تسيير المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية حيث أصبحت سلاحاً رئيسياً تستعمله المؤسسات لمواجهة التهديدات المختلفة للقوى التنافسية الموجودة في بيئتها.

ومن خلال دراستنا توصلنا إلى النتائج التالية:

- تطور مفهوم الميزة التنافسية ليشمل على الأصول غير الملموسة بعدما كان يقتصر على الأصول الملموسة، وتحولت كذلك من المنتجات المادية الملموسة إلى منتجات ذات كثافة معرفية وتقنية أكثر؛
- تعد عمليات إدارة المعرفة صاحبة الدور الرئيسي والفعال في خلق وتطوير القدرات المميزة في المؤسسة - البنك- باعتبار أن إدارة المعرفة وعن طريق توليد المعرفة وتنظيمها وتخزينها ومن ثم نشرها ستسهم في تحقيق القدرات المميزة؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة ومجالات الميزة التنافسية؛

- إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك من أجل تحقيق الميزة التنافسية لا تتحقق إلا إذا امتلكت أفضل الموارد البشرية وهذا ما يؤكد وجود علاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية؛
- تعد المعلومات قوة مؤثرة وفاعلة تتحكم في مختلف نواحي الحياة بما في ذلك البنوك حيث تتغلغل المعلومات في جميع العمليات والنشاطات البنكية وتعتبر الإدارة الإلكترونية الشريان الذي يغذي جميع أجزاء البنك بهذه المعلومات وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية؛
- الاستخدام الأمثل للإدارة الإلكترونية يؤدي إلى تحسين وتدعيم الميزة التنافسية وذلك من خلال شبكات الاتصال؛
- اتضح أن العاملون في البنوك في مجال الإدارة الإلكترونية هم من يتمتعون بقدرات علمية متخصصة ومتميزة وذوي كفاءة عالية؛



قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

أ- الكتب العربية

رضوان رأفت، الإدارة الإلكترونية، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، مركز المعلومات ودعم القرار، القاهرة، 2007.

علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، الأردن، دار وائل للنشر، 2008.

عزمي نبيل، تكنولوجيا التعليم الإلكتروني، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2008.

لطرش فيروز محمد كريم، اتجاهات الموظفين الإداريين نحو واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مجلة دراسات وأبحاث، العدد 25، الصادرة عن جامعة الجلفة، ديسمبر 2016.

نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.

رشاد خضير وحيد الداني، أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين (دراسة حالة)، مذكرة ماجيستر غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الوسط 2010.

سليمة بن حسين، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية، مجلة الجزائر للأمن والتنمية،

العدد 7، 2014 جامعة الجزائر 3.

محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ط1، ص17

نصيرة شبوب، الإدارة البنكية الإلكترونية في الجزائر، دراسة ميدانية حول أنظمة النقد الآلي، مذكرة لنيل شهادة الماجيستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص مجتمع المعلومات، كلية العلوم السياسية، جامعة الجزائر 3، 2013.

صفية زادي، تأثير الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليدية، مجلة تاريخ العلوم العدد 8، جامعة زيان عاشور جلفة، 2017

لطرش فيروز، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في عملية إتخاذ القرار، جامعة زيان عاشور مجلة دراسات وأبحاث العدد 25، الصادرة عن جامعة زيان عاشور الجلفة، ديسمبر 2016.

الوادي محمود حسين، الوادي بلال محمود، المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية (عمان، دار البازوزي للنشر والتوزيع، 2010).

د. تفرات يزيد، د.سلاوتي حنان، د.بصري ريمه، مبررات الانتقال إلى تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في الجزائر - مع الإشارة إلى تجارب بعض المؤسسات الجزائرية-مجلة البديل الاقتصادي، العدد 2/2020.

قاموس المحيط، م2، ط2، دار إحياء التراث، لبنان 1996.

نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتاب الحديث، الأردن 2009.

اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا "الاسكوا"، منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية مركزية في دول الاسكوا الأعضاء، نيويورك 2004.

سمير محمد عبد الوهاب، دور القيادة المحلية في غدارة المعرفة مع الإشارة إلى رؤساء المدن المحلية المصرية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة مصر 2007.

ريم الزامل، إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة، مجلة الاتصالات والعالم الرقمي، العدد 16، المملكة العربية السعودية 2003.

علي السلمي، الإدارة بالمعرفة، دار قباء للطباعة والنشر، مصر 1998.

زيد جابر، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية، دراسة حالة بعض وكالات بعض وكالات بنوك بسكرة، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص: اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

شوقي نادر الجواد وآخرون، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية اورانج دراسة حالة، مجلة العلوم الإنسانية، السنة السابعة، جامعة الشرق الوسط، الأردن العدد 44، 2010.

طارق نوير، دور الحكومة الداعم للتنافسية: حالة مصر، سلسلة أوراق عمل، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2002.

وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط، العدد الرابع والعشرون، السنة الثانية، 2003.

- فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، : آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000
- شارل هيل؛ جاريت جونز؛ الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال؛ إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2008.
- شاكر التميمي، إباد الخشالي، "السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية -دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية"، مجلة البصائر، المجلد8، العدد2.
- ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001
- نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجية التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003
- رضا صاحب أبو أحمد آل علي و سنان كاظم الموسوي، وظائف المؤسسة المعاصرة (نظرة بانورامية عامة)، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، 2001
- شارل هيل وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، (ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد احمد عبد المتعال) دار المريخ للنشر، الرياض.
- نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر، الإبراهيمية، الطبعة الثانية، 200.
- سعيد يلا عامر، الإدارة و تحديات التغيير، مكتب الاستشارة والتطوير الإداري، القاهرة 2001.
- أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، الطبعة الرابعة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة 1999.
- زكريا مطلق الدواري، الإدارة الإستراتيجية، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية، مصر 1997.
- سعد غالب ياسين، مدخل استراتيجي، دار اليا وري العلمية للنشر، الأردن، 1999.
- بلمهدي عبد الوهاب، بروش زين الدين، "إدارة الابتكار في المنظمة : من منظور إدارة الموارد البشرية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 8-9 مارس 2005، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.
- وهيبة حسن داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية :دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجيستر غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006-2007.

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

الكتب باللغة العربية

نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998

علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، الأردن، دار وائل للنشر، 2008.

نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.

الوادي محمود حسين، الوادي بلال محمود، المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية (عمان، دار البازوري للنشر والتوزيع، 2010).

ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001

نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجية التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003

رضا صاحب أبو أحمد آل علي و سنان كاظم الموسوي، وظائف المؤسسة المعاصرة (نظرة بانورامية عامة)، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، 2001

شارل هيل وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، (ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد احمد عبد المتعال) دار المريخ للنشر، الرياض.

نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر، الإبراهيمية، الطبعة الثانية، 200.

سعيد يلا عامر، الإدارة و تحديات التغيير، مكتب الاستشارة والتطوير الإداري، القاهرة 2001.

أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، الطبعة الرابعة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة 1999.

زكريا مطلق الدواري، الإدارة الإستراتيجية، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية، مصر 1997.

سعد غالب ياسين، مدخل استراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 1999.

الكتب باللغة الأجنبية

Mohammad muinul Islam and adusaaduddin ahmed .op cit .

hornby.c.et al..(1992) human &organizational issues) in information Systems and development .behavior &information technology.vol 11no3

DOUGLAS A ,2002,SUPPORTING THE BUSINESS !ELECTRONIC NET WORKING APPLICATION AND POLICY ,VOL 12,NO3.

Thomas fritz ,**the competitive advantage period and the Industry advantage period :assessing the sustainability and determinants of superior economic performance**, gabler edition wissenschaftit ,1st ed,2008.

الملتقيات والمؤتمرات

رضوان رأفت، الإدارة الالكترونية، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، مركز المعلومات ودعم القرار، القاهرة، 2007.

اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا "الاسكوا"، منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية مركزية في دول الاسكوا الأعضاء، نيويورك 2004.

بلمهدي عبد الوهاب، بروش زين الدين، "إدارة الابتكار في المنظمة : من منظور إدارة الموارد البشرية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 8-9 مارس 2005، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.

المذكرات ورسائل الدكتوراه

رشاد خضير وحيد الداني، أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين (دراسة حالة)، مذكرة ماجيستر غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الوسط 2010.

نصيرة شوب، الإدارة البنكية الإلكترونية في الجزائر، دراسة ميدانية حول أنظمة النقد الآلي، مذكرة لنيل شهادة الماجيستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص مجتمع المعلومات، كلية العلوم السياسية، جامعة الجزائر 3، 2013.

زيد جابر، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية، دراسة حالة بعض وكالات وكالات بنوك بسكرة، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص: اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

David cayla.l **apprentissage organisationnel entre processus adaptif et changement dirigé**. thèse de doctorat en économiques .université paris/panthéon sorbonne/2007.

وهيبة حسن داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006-2007.

المجلات

لطرش فيروز محمد كريم، اتجاهات الموظفين الإداريين نحو واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مجلة دراسات وأبحاث، العدد25، الصادرة عن جامعة الجلفة، ديسمبر 2016.

سليمة بن حسين، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمات الإدارية، مجلة الجزائر للأمن والتنمية، العدد7، 2014 جامعة الجزائر 3

صفية زادي، تأثير الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليدية، مجلة تاريخ العلوم العدد8، جامعة زيان عاشور جلفة، 2017

لطرش فيروز، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في عملية إتخاذ القرار، جامعة زيان عاشور مجلة دراسات وأبحاث العدد25، الصادرة عن جامعة زيان عاشور الجلفة، ديسمبر 2016.

د. تفرات يزيد، د.سلاوتي حنان، د.بصري ريمه، مبررات الانتقال إلى تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في الجزائر -مع الإشارة إلى تجارب بعض المؤسسات الجزائرية-مجلة البديل الاقتصادي، العدد2/ 2020.

قاموس المحيط، م2، ط2، دار إحياء التراث، لبنان 1996.

نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتاب الحديث، الأردن 2009.

شوقي نادر الجواد وآخرون، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية اورانج دراسة حالة، مجلة العلوم الإنسانية، السنة السابعة، جامعة الشرق الوسط، الأردن العدد 44، 2010.

طارق نوير، دور الحكومة الداعم للتنافسية: حالة مصر، سلسلة أوراق عمل، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2002.

وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط، العدد الرابع والعشرون، السنة الثانية، 2003.

شارل هيل؛ جاريث جونز؛ الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال؛ إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2008.

سمير محمد عبد الوهاب، دور القيادة المحلية في غدارة المعرفة مع الإشارة إلى رؤساء المدن المحلية المصرية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة مصر 2007.

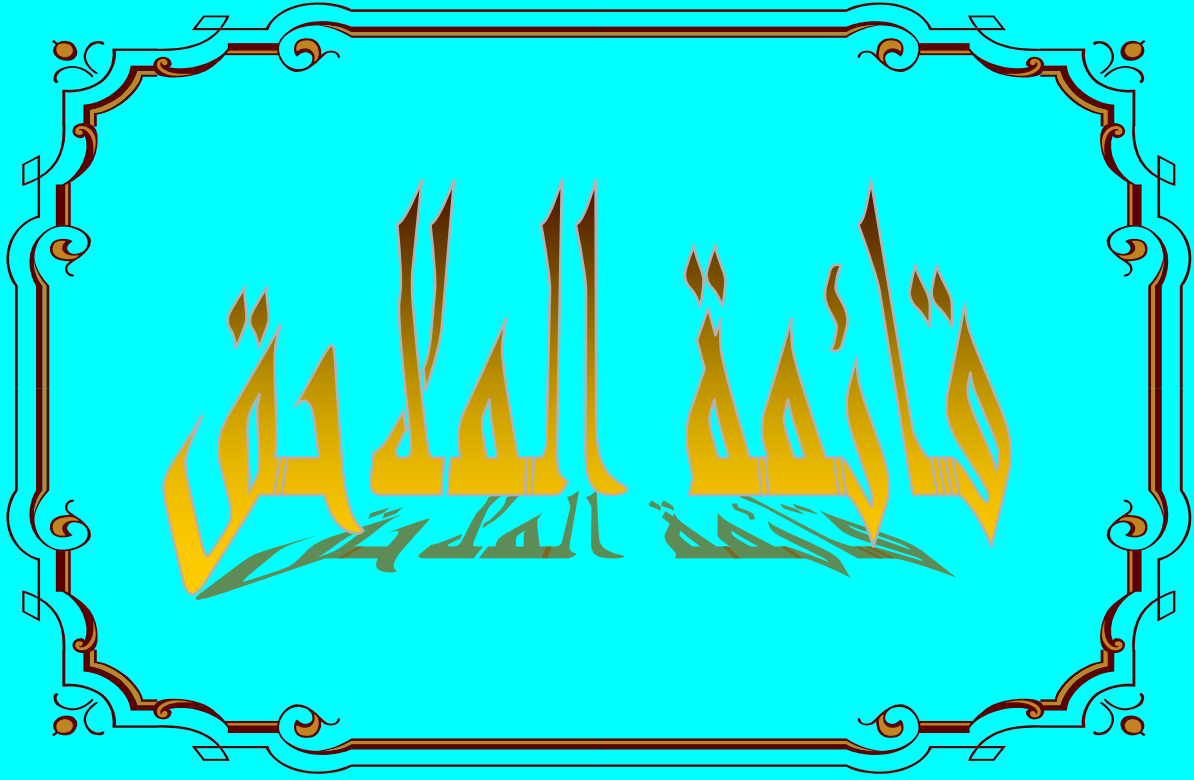
شاكِر التميمي، إباد الخشالي، "السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية -دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية"، مجلة البصائر، المجلد 8، العدد 2

الكتب الإلكترونية

Porter msichael «l'avantage concurrentiel :comment devancer ses concurrents et maintenir son avance op.cit

Getfrank''comment voulez-vous construit un avantage concurrentiel ?''

www.getfrank.co.nz/livestment/entrepreneur-sme-/how-do-you-build-competetive-advantage.consulté le :25/05/2021 à 19 :25



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي طاهر -سعيدة-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال
استبيان

أخي الموظف، أختي موظفة

تحية طيبة وبعد:

في إطار إنجاز بحث علمي بعنوان "الإدارة الإلكترونية كمدخل لإدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية"، وهذا من أجل قياس الإدارة الإلكترونية في البنوك العمومية الجزائرية- وكالات سعيدة-وبما أنك موظف (ة) بالبنك نرجو منكم الإجابة عن فقرات هذا الاستبيان للتعبير فيها عن مواقفكم وآرائكم واقتراحاتكم في ظل اعتماد الإدارة الإلكترونية من أجل تحقيق الميزة التنافسية، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، وتحديد إجابتك على البدائل المقترحة (موفق، موافق بشدة، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

علما أنا إجابتم تكون لها آثار بالغة في الوصول إلى نتائج علمية لهذه الدراسة.

المحور الأول: البيانات شخصية

ضع علامة (x) في الإجابة الصحيحة:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: أقل من 30 سنة من 31 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة أكثر من 51 سنة
- 3- المؤهل العلمي: بكوريا ليسانس ماجستير شهادة عليا في الدراسات البنكية
- 4- الخبرة المهنية: أقل من 05 سنوات من 06 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة أكثر من 16 سنة
- 5- المسمى الوظيفي: مصلحة منح القروض مصلحة الرقابة الداخلية والإيمان
- مصلحة التجارة الخارجية
- 5- الرتبة: موظف رئيس قسم رئيس مصلحة

المحور الثاني: خاص بالإدارة الإلكترونية لإدارة المعرفة

الرقم	البيان	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	1- شبكات الاتصال					
01	امتلاك البنك وحدات كفؤة قادرة على دعم عملية استخدام الانترنت					
02	امتلاك البنك شبكة اتصال فاعلة في ميدان عملها الالكتروني					
03	يقوم البنك بتفعيل موقعها الالكتروني مما يمكنها من نقل الملفات وملئ النماذج					
04	يستعمل البنك بصورة فاعلة البريد الالكتروني لنقل و تبادل المعلومات					
05	يوفر البنك وسائل اتصال معاصرة بينه وبين عملائه					
	2- رأس المال البشري					
06	اهتمام البنك بتبني صيغ بناء فاعلة لبناء موارده البشرية بما يؤهله للعمل الالكتروني					
07	يعزز البنك من قدرات عامليه في مجال التكنولوجيا والاتصال					
08	يحرص البنك على ترسيخ أساليب العمل الالكتروني في ذهن عامليه					
09	تتظر الإدارة إلى رأس المال البشري بأنهم مصدر نجاح البنك					
10	يعمل البنك على استقطاب ذوي الخبرة والاختصاص ممن لديهم القدرة على التطور الذاتي					
	3- قواعد البيانات					
11	اهتمام البنك بتكوين قواعد بيانات قادرة على توحيد المعلومات واستقطابها من مصادر مختلفة					
12	يقوم البنك بتوحيد أنشطة المعلوماتية					
13	يتمكن البنك من تصميم النظم وفق أسس صحية					
14	توفر ملفات يمكن الرجوع إليها عند الحاجة					
15	يسهل البنك نظم حماية فعالة للحفاظ على البيانات من السرقة او العبث بها					
	4- المعلومات					
16	توفر مصادر فاعلة لتأمين الحصول والمعالجة للمعلومات وتفسيرها وفق حاجة البيئة لها					

قائمة الملاحق

					يعتمد البنك أنشطة البحث كمدخل لكسب المعلومات	17
					يتأكد البنك من خصائص المعلومات الواردة إليه من مصادره	18
					يتم تحديث المعلومات بشكل دائم لتأثيرها على قرارات البنك	19
					يبدي البنك اهتمامه بإدارة المعلومات لرفع مستوى الأداء الإلكتروني	20
5- مساهمة إدارة المعرفة						
					يتضمن تقييم البنك لأداء الأفراد قياس مشاركتهم المعرفة	21
					يقوم البنك بتحفيز الموظفين لإجراء الحصول على الأبحاث الأكاديمية لاكتساب المعرفة	22
					يلجأ البنك إلى أسلوب الشرح للموظفين لتعريفهم بأساليب تطبيق المعرفة من خلال عملياتها وأنشطتها المختلفة	23
					يشجع البنك الموظفين لديه على الاستفادة من مخزون المعرفة التي يمتلكها	24
					يوفر البنك مستلزمات تطبيق المعرفة المادية والبشرية	25

المحور الثالث: خاص مؤشرات الميزة التنافسية

الرقم	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1- كفاءة العمليات						
01	تساهم إدارة المعرفة داخل البنك على تميز السلعة والخدمة المقدمة في السوق والتي تختلف عما يقدمه المنافسون في البنوك الأخرى					
02	يتم إلغاء العمليات غير الضرورية وذلك لربح الوقت					
03	يوجد برنامج لتبسيط وتسهيل الإجراءات مثل تقليل خطوات ومعاملات الحصول على القرض					
04	ساهمت تكنولوجيا المعلومات على اختصار وقت انجاز العمليات وتقليل تكلفة التشغيل					
05	قدرة الإدارة الإلكترونية على انجاز العمليات البنكية وتوفير المعلومات للزبائن والعملاء					
2- الإبداع والتطوير						
06	تعتبر الإدارة الإلكترونية عاملا مساعدا وفعالاً في ابتكار حلول لكثير من المشاكل المالية للبنك					

					تهتم البنوك في تقديم الخدمات للزبائن دون اللجوء للبنك	07
					تسهل إدارة المعرفة من عمليات البحث والتطوير في البنك	08
					تساعد الإدارة على سرعة تطوير وتنويع الخدمات المقدمة للزبائن الحاليين والجدد	09
					يعمل البنك على تحصيل الإبداع والمبادرة من طرف الموظفين	10
3- السيطرة على الأسواق						
					وجود إدارة إلكترونية يعزز قدرة البنك على الترويج لمنتجاته وخدماته في الأسواق	11
					الإدارة الإلكترونية المستخدمة تساهم في زيادة الحصة السوقية للبنك	12
					التنوع في استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات داخل البنك زاد من إحكام السيطرة على السوق المحلي	13
					الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحديد إستراتيجية التنافسية للبنك يكون حسب موارد ونقاط قوتها كراس مالها الفكري	14
					تعزز إدارة المعرفة من قدرة الموظف على التعامل الجيد مع الزبائن لترويج منتجاته وخدماته البنكية	15
4- الأداء المالي						
					يساعد وجود إدارة المعرفة في المصرف على تقوية الوضع المالي من خلال إنتاجية أعلى ومن ثم زيادة الأرباح	16
					إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم ومعارفهم يؤدي إلى الاستقرار الوظيفي ورضا العاملين ومن ثم زيادة عوائد البنك	17
					تساهم إدارة المعرفة في خلق واكتشاف خدمات جيدة مما تزيد من سيولة البنك	18
					تعمل الإدارة الإلكترونية على خفض تكاليف المنتجات والخدمات البنكية	19
					تحسين الإدارة الإلكترونية لخدمة الزبائن ما يؤدي إلى شعوره بالولاء وذلك يرفع من أسهم البنك	20
5- جودة المنتجات						
					تساعد الإدارة الإلكترونية على تحسين جودة الخدمات بما يتوافق ورغبات الزبائن	21
					تساعد إدارة المعرفة في تحقيق المرونة المطلوبة لتلبية مطالب السوق المتغيرة	22

قائمة الملاحق

					تتيح عمليات إدارة المعرفة تسهيل إجراءات الحصول على الخدمة من طرف الزبون	23
					تساهم الإدارة الالكترونية في مواجهة التغيرات في نوعية الخدمات المقدمة وأداء الآلات المصرفية	24
					تسهل الإدارة الالكترونية الوصول إلى مستهلكين ومن ثم سرعة الاستجابة لرغباتهم وميولا تهم	25

