

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة منتوري  
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

فرع: تسيير الموارد البشرية

رقم التسجيل: 15/G/10

إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية  
للمؤسسة الاقتصادية  
دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

إشراف الأستاذة:

د. غربي فوزية

إعداد الطالب:

بوركوة عبد المالك

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة منتوري	أستاذ محاضر	د. سحنون محمود
مقررا	جامعة منتوري	أستاذة محاضرة	د. غربي فوزية
عضوا	جامعة منتوري	أستاذ محاضر	د. يحيوش حسين
عضوا	جامعة منتوري	أستاذة محاضرة	د. بوكرو سميرة

السنة الجامعية: 2012/2011

## الإهداء

إلى أمي وأبي

إلى كل أفراد العائلة

إلى كل الأصدقاء والزملاء

## كلمة شكر وتقدير

الحمد لله أولاً وأخيراً

ثم أتقدم بخالص شكري وامتناني لكل من أعانني على إتمام هذا العمل، وأخص بالذكر الأستاذة المشرفة

الدكتورة فوزية غربي على ما قدمته لي من نصائح وتوجيهات طول فترة إنجاز هذه المذكرة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول الاشتراك في

مناقشة هذا البحث وتقييمه.

مَقْدَمَةٌ

## المقدمة:

يشهد القرن الحالي تطورات هائلة في مختلف المجالات و من بين أهمها مجالات الأعمال و الاقتصاد، حيث أصبحت تمثل اهتماما كبيرا للمؤسسات الأعمال، ومن أبرز هذه التطورات ظاهرة العولمة والتحول نحو اقتصاد المعرفة، هذا الاقتصاد الذي لم تعد فيه الأرض و اليد العاملة و رأس المال الموارد الأساسية، بل ظهر عنصر رابع أصبح يعتبر المورد الأهم للاقتصاد و المتمثل في المعرفة باعتبارها نوع جديد من عناصر الإنتاج باعتبارها نوع جديد من رأس المال القائم على المعرفة و الخبرة، وهو رأس المال الفكري الذي يتجدد و يتطور باستمرار .

و في هذا التحول الكبير في المفاهيم الاقتصادية الكلاسيكية كان لابد من ظهور أسلوب إداري يتماشى مع المعطيات الجديدة و يضمن الاستغلال الأمثل لهذه الموارد المعنوية و تعتبر إدارة المعرفة أسلوب إداري يسعى إلى تغطية نقائص المراحل السابقة و مواكبة العصر الجديد و ما يتضمنه من تغيرات سريعة و مستمرة .

و لعلّي تعالي الاهتمام حول قوة العمل المتحركة، و دوران العمل و المؤسسات الافتراضية جعل المؤسسات تخشي علي مستقبلها من حدوث انتقال مفاجئ لأصحاب الخبرة إلى مؤسسات منافسة و ما ينتج عن ذلك من تأثير علي أداء المؤسسات الأمر الذي جعلها تبدأ بالتفكير بصيغة جديدة لإدارة المعرفة من خلال بناء قاعدة معرفية في المؤسسة.

لكن سرعان ما تحول مفهوم إدارة المعرفة إلى حماسة عملية، أكثر ملائمة للتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال، وقد تعاضم دورها بعدما أصبحت القدرة التنافسية و إدامتها يعتمد أساسا على الموجودات الفكرية و تحديثا على الأصول المعرفية و الاستثمار فيها، بما يفرز من الإبداع المستمر، سواء على صعيد المنتج أو الخدمة و الذي يعد هو الآخر أحد مقومات تعاضم تلك الميزة لأطول مدة ممكنة ، فليس كل المعلومات تمثل معرفة و ليس كل المعارف ذات قيمة، مما ينبغي على الإدارة التقاط المعرفة المفيدة و استخدامها في نشاطات و عمليات المؤسسة .

ونظرا للانفتاح الاقتصادي الذي عرفه العالم من حرية انتقال السلع و الخدمات ذات الجودة العالية و تأثر المؤسسات بشقيها العامة و الخاصة بما يجري حولها من ضغوطات من طرف المنافسين في السوق بفضل مجموعة من المزايا التي يجب علي المؤسسات الحصول عليها من الأجل البقاء و النمو في سوق يتسم بشدة المنافسة فيه البقاء للأقوى، لذلك أصبحت المعرفة السلاح و المورد الإستراتيجي في معركة التنافس في البقاء و الاستمرار .

و الجزائر كغيرها من دول العالم عرف اقتصادها انفتاحا خاصا بعد تبنيها النظام الاقتصادي الرأسمالي الذي يدعم دور القطاع الخاص المحلي و الأجنبي و التقليل من دور الدولة شيئا فشيئا، و يعتبر قطاع الاتصالات من القطاعات التي عرفت نموا معتبرا بفضل فتح المجال للقطاع الخاص لاستثمار في هذا المجال، فمع دخول الشركات الأجنبية سوق خدمة الهاتف النقال و المنافسة الشرسة فيما بينها، من أجل تقديم الخدمات التي ترضي الزبون بأقل تكلفة و بجودة عالية، وذلك بتطبيق أحدث التكنولوجيا و كذلك تطبيق أسلوب إدارة المعرفة في عمل المؤسسة بغية تحقيق التفوق التنافسي في بيئة تتسم بالتغير السريع .

## الإشكالية:

يشهد العالم منذ عقدين من الزمان تقريبا بروز قوى مؤثرة تفيد تشكيل منظومة الاقتصاد و الإدارة و تستدعي تغيرا أساسيا في الاستراتيجيات التنظيمية وتمثل أهم هذه القوى في العولمة، و التكنولوجيا الجديدة وزيادة حدة المنافسة، مما انعكست هذه القوى على المؤسسات بكافة أشكالها و ضرورة أن تكون سريعة التكيف والاستجابة وأخذ زمام المبادرة حتى تستطيع أن تحافظ على استمرار التحديات التي تواجهها إذ تسعى إلى تحديد المعلومات ذات القيمة والتقاطها واستخدامها في العمليات وهذا ما عرف بإدارة المعرفة. ومن كل ما تقدم يمكن طرح التساؤل التالي:

**ما مدى مساهمة إدارة المعرفة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟**

انطلاقا من الإشكالية المطروحة أعلاه وتفصيلا لها يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بإدارة المعرفة؟
- ما المقصود بالقدرة التنافسية؟
- ما هي دعائم إدارة المعرفة؟
- هل تساهم إدارة المعرفة في تدعيم القدرة التنافسية لشركة نجمة للاتصالات ؟

## فرضيات الدراسة:

إن الإجابة على التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية، تقتضي تقديم إجابات محتملة في شكل فرضيات تقبل الفحص والتمحيص:

- 1- إن إدارة المعرفة هي أكثر حيوية في المؤسسة إذ يعول عليها في إنتاج وخلق المعرفة التي تعتبر مصدرا لتدعيم القدرة التنافسية.
- 2- القدرة التنافسية أصبحت مطلبا حتميا حتى تستطيع المؤسسة تحقيق النمو والبقاء في البيئة التنافسية.
- 3- تساهم إدارة المعرفة في تدعيم القدرة التنافسية من خلال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات والمعرفة الشخصية للعاملين.
- 4- تساهم إدارة المعرفة في زيادة الحصة السوقية أي تدعيم القدرة التنافسية لشركة نجمة للاتصالات .

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي:

- محاولة تعميق الفهم بموضوع إدارة المعرفة، وإلقاء الضوء حول مفاهيمها وأهدافها وعملياتها، وإستراتيجيتها.
- محاولة إبراز الجوانب المهمة في القدرة التنافسية من خلال التعرض لمفهومها أنواعها ومصادرها.

- محاولة الربط بين أثر تبني هذا المسعى الإداري الحديث وحسن تطبيقه، واستغلاله في بناء وتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة مما يمكنها من البقاء والنمو.
- تقديم مقترحات وتوصيات لشركة نجمة للاتصالات ، فيما يخص موضوع الدراسة

### أسباب اختيار الموضوع:

- هناك أسباب عديدة دفعت نحو اختيارنا هذا الموضوع نوردتها على النحو التالي:
- الأهمية البالغة لموضوع إدارة المعرفة كأداة لتدعيم القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال في الوقت الحاضر.
  - المنافسة الحادة في خدمة سوق الهاتف النقال في الجزائر حيث أن الجانب النظري يمكن إسقاطه على الدراسة التطبيقية.

### منهج الدراسة:

لقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتأصيل المفاهيم الخاصة بموضوع إدارة المعرفة ودورها في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة بالاعتماد على أحدث الأدبيات في هذا المجال، كما سيتم استخدام أسلوب دراسة حالة في الفصل الرابع وهذا من أجل تدعيم النظرية بإحصائيات كمية تساعد على فهم الواقع واستخلاص النتائج.

### تقسيم الدراسة:

لقد تم تقسيم هذا البحث إلى أربعة فصول رئيسية محاولة منا الإجابة على التساؤلات المطروحة في الإشكالية والوصول إلى أهداف هذا البحث.

ففي الفصل الأول تم التطرق إلى عموميات حول إدارة المعرفة وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، تناول المبحث الأول مدخل إلى إدارة المعرفة، أما المبحث الثاني فقد تناول مجالات إدارة المعرفة وعناصرها ونماذجها، في حين أشرنا من خلال المبحث الثالث إلى عمليات إدارة المعرفة واستراتيجياتها.

أما الفصل الثاني الذي تناولنا فيه أساسيات ومفاهيم عامة حول القدرة التنافسية، فقد تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، حيث خصص المبحث الأول للبيئة والقدرة التنافسية، وتناول المبحث الثاني قياس وتنمية القدرة التنافسية ومظاهرها، وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى مصادر القدرة التنافسية.

أما الفصل الثالث فخصصناه لدراسة إسهامات إدارة المعرفة في تدعيم القدرة التنافسية، حيث قسم إلى مبحثين، شمل المبحث الأول دعائم إدارة المعرفة، بينما المبحث الثاني أشرنا فيه إلى أثر إدارة المعرفة على القدرة التنافسية.

في آخر الفصول حاولنا إعطاء حالة واقعية من خلال دراسة دور إدارة المعرفة في دعم القدرة التنافسية للشركة الوطنية للاتصالات نجمة، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، شمل المبحث الأول عرض عام لشركة نجمة للاتصالات، كما خصص المبحث الثاني لدراسة الحالة.

لنختم هذا البحث بخاتمة عامة هي عبارة عن حوصلة نهائية لهذه الدراسة من خلال استعراض النتائج المتوصل إليها وكذلك بعض الاقتراحات.



# الفصل الأول

ماهية إدارة المعرفة

## الفصل الأول

### ماهية إدارة المعرفة

#### تمهيد:

يعتبر مصطلح "إدارة المعرفة" مصطلحا حديثا، إلا أن إدارة المعرفة في مضمونها مفهوم قديم وقيمة حرصت عليها الحضارات عبر عصور التاريخ المختلفة، لذا فإن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات المعاصرة قد فتح لها أفقا واسعة نحو تعزيز مكانتها وإمكاناتها و قدراتها التنافسية، لأنها أداة فاعلة تساعد المؤسسات المعاصرة على الدخول في عصر المعرفة و المعلوماتية.

إننا في هذا الفصل سنعينا إلى تبيان مفهوم "إدارة المعرفة" كمصطلح معاصر يعبر عن توجه استراتيجي لإدارة المؤسسات الحديثة للتفاعل بصيغ جديدة تتوافق مع الألفية الثالثة التي دخلها العالم، ولتسلح بمعدات المعرفة لمواجهة المنافسين.

ويتضمن هذا الفصل المباحث التالية:

- مدخل إلى إدارة المعرفة.
- مجالات إدارة المعرفة وعناصرها ونماذجها.
- عمليات إدارة المعرفة وإستراتيجيتها.

## المبحث الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة

إن التحول الكبير في أساليب عمل المؤسسات بعدما أصبحت المعرفة جزءاً مهماً في رأس مالها، ساهم في ظهور أسلوب إداري جديد يسعى إلى مواكبة العصر الجديد بغية التمتع ببعض المزايا التي تجعلها تتفوق بها على المنافسين في السوق، فمفهوم "إدارة المعرفة" قبل التطرق إليه لا بد من التطرق أولاً إلى الثلاثية التالية "المعرفة، البيانات، المعلومات"، كمدخل لإدارة المعرفة وذلك في المطلب الأول، أما المطلب الثاني فضمنه نشأة ومفهوم إدارة المعرفة، كما أن المطلب الثالث فقد شمل أهمية وأهداف إدارة المعرفة، وفي ختام المبحث الأول تطرقنا إلى العلاقة القائمة بين إدارة المعرفة مع تكنولوجيا المعلومات ورأس المال المعرفي.

### المطلب الأول: مفهوم البيانات والمعلومات والمعرفة

أفضل من عبروا عن "إدارة المعرفة" هم الذين عرفوا المعرفة أولاً، والغريب أن تعريف المعرفة يستلزم علم ما قبل المعرفة، وحتى نصل إلى المعرفة لا بد أن نمر قبلها بمرحلتين هما:

**أولاً: البيانات data:** البيانات ليست بالمفهوم الجديد والطارئ في الفكر الإنساني فقد تطرق إليها العديد من الكتاب، و من تعاريفها نجد بأنها مجموعة من الحقائق أو الوسائل أو الإشارات أو الآراء أو الاتجاهات<sup>(1)</sup>.

**ثانياً: المعلومات informations:** تشكل المعلومات محورا هاما في تعريف "إدارة المعرفة"، ويقصد بها أنها بيانات تمت معالجتها بغرض تحقيق هدف معين، يقود إلى اتخاذ القرارات<sup>(2)</sup>، كما أنها تعرف بأنها مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفية مناسبة، بحيث تعطي معنى خاص وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها<sup>(3)</sup>.

وعلى أساس هذه التعريفات يمكننا القول أن البيانات هي المواد الخام التي تعتمد عليها المعلومات والتي تأخذ شكل أرقام أو رموز أو عبارات أو جمل لا معنى لها إلا إذا تم معالجتها وارتبطت مع بعضها البعض بشكل منطقي مفهوم لتتحول إلى معلومة أو معلومات، ويكون ذلك عادة عن طريق البرمجيات والأساليب الفنية المستخدمة عادة في الحواسيب.

مما لا شك فيه أن هناك فرق أساسي بين المعلومات والبيانات وهذه الأخيرة تمثل مدى إمكانية الاعتماد عليها في اتخاذ القرار، أما المعلومات فهي تعتبر في غاية الأهمية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات لقسم معين، قد تعتبر بيانات عادية لقسم آخر تحتاج لعمليات وتعديلات قبل اتخاذ أية قرار.

(1) عبد الفتاح المغربي، نظم إدارة المعلومات الإدارية، المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع، جامعة المنصورة، 2002، ص 29.

(2) المرجع نفسه، ص 29.

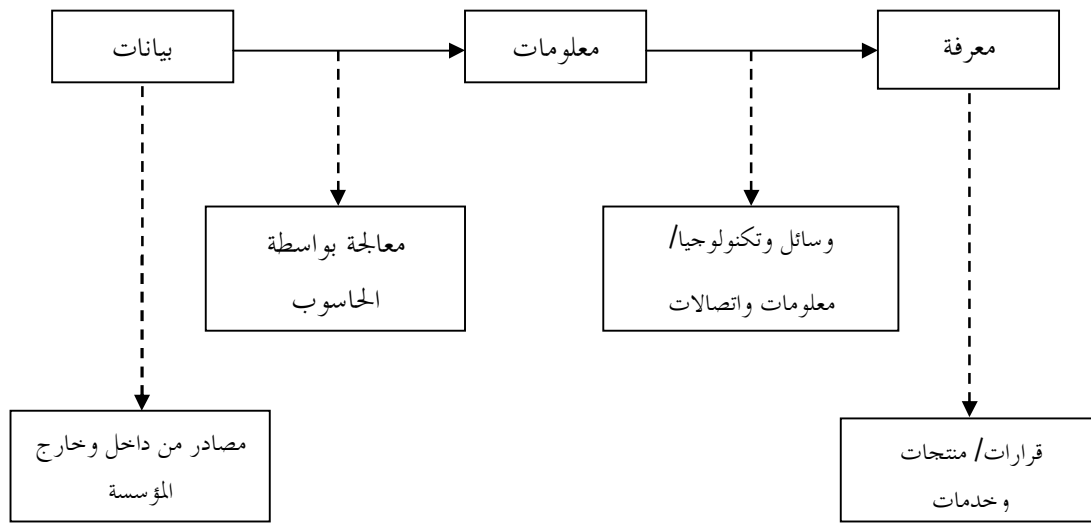
(3) القديلي، عامر إبراهيم، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 36.

**ثالثاً: المعرفة:** وهو إدراك الشيء على ما هو عليه، ولقد وردت تعريفات متعددة للمعرفة، ومنها نجد أنها: "مزيج من الخيارات والمهارات والقدرات والمعلومات المتراكمة لدى العاملين ولدى المؤسسة"<sup>(1)</sup>، و تعرف أيضاً أنها: "ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات الابتكارية، وغيرها في أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان"<sup>(2)</sup>.

فالمعرفة مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تغذي الأفعال والقرارات.

والشكل التالي يبين العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة:

### الشكل رقم (1): العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة.



**المصدر:** عامر إبراهيم، القنديلجي، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص37.

ومن خلال هذا الشكل الذي يبين لنا العلاقة التكاملية بين البيانات والمعلومات والمعرفة، حيث أن البيانات ومصادرها تكون من داخل المؤسسة و خارجها فتعالج بواسطة الحاسوب فتصبح معلومة تنقل بواسطة وسائل وتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات فتتراكم هذه المعلومات لدى المؤسسات فتصبح معروفة يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات وكذلك المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة .

ولكي ندرك مفهوم المعرفة بشكل أكثر وضوحاً ، لا بد من تعريف أصناف المعرفة وتوضيح كل صنف

منها كمايلي:

(1) عبد الستار العلي وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 26

(2) عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص182

**1- أنواع المعرفة:**

هناك العديد من التصنيفات ونخص بالذكر الأكثر شيوعاً، وهما<sup>(1)</sup>:

**أ- المعرفة الضمنية**

وهي المعرفة المخفية وتتضمن العمليات الشاملة وقد تكون كبيرة أو صغيرة وتشير هذه إلى المهارات الموجودة في عقل كل فرد و التي من الصعب نقلها أو تحويلها للآخرين، وقد تكون المعرفة هنا فنية أو إدراكية، وليس من السهل فهمها كعملية التعبير عنها بكلمات لا نستطيع الاستيلاء عليها ولكن يمكن السيطرة عليها من خلال العمليات العقلية.

وتمثل المعرفة الضمنية العادات والتقاليد والثقافة وهذه المكتسبات غير مكتوبة وتنعكس على السلوك، فهي حصيلة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل الإنسان، لذلك هذه المعرفة من الصعب إدارتها والتحكم فيها لأنها موجودة في رؤوس مالكيها فقط ولكن يمكن استشارتها من خلال بعض الممارسات الخاصة.

وعليه من الممكن تحويل بعض المعرفة الضمنية إلى ظاهرة عن طريق الملاحظة والممارسة العملية وتدوينها بنشرات وكتيبات لتصبح معلومات، ولذلك تلجأ بعض المؤسسات إلى إتباع نظام حوافز تشجع به الأفراد على تقاسم المعرفة واستخدام معرفة الآخرين.

**ب- المعرفة الظاهرية**

تتعلق بالمعلومات الظاهرة الموجودة والمخزنة بالأرشيف مثل الكتاب والأشرطة والمضغوطة وباستطاعة الجميع الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها من خلال الأدوات والمؤتمرات واللقاءات والكتيبات... الخ.

وهذا يؤكد أن الإنسان يعرف أكثر مما يقول، وقد يعود السبب في ذلك إلى محدوديته في القدرة على التعبير بكلمات محددة وواضحة عن المعلومات والمعارف المختزلة داخل العقل البشري خاصة إذا كانت المعرفة تتعلق بمهارة فنية مثل التقنيات.

وقد يعود السبب إلى السرية النابعة عن رغبة الفرد بالمحافظة على المعلومات، ولعلنا في هذا السياق أن نلح على ضرورة التفرقة بين المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية، ولا مجال لتحقيق ذلك إلا عن طريق الإشارة إلى أفكار واضحة ومحددة يمكن نقلها وترميزها يتعامل معها الجميع هذا فيما يتعلق بالمعرفة الظاهرية، بينما المعرفة الضمنية حدسية وفنية وتقنية من الصعب التعبير عنها لفظياً وهي أيضاً فردية يمتلكها المختصون و

(1) أشتون، كريس، تقييم الأداء الاستراتيجي: المعرفة والأصول الفكرية، ترجمة علا أحمد، سلسلة بيمك، القاهرة، 2002، ص 135.

الخبراء، وبالغالب يصعب إيصالها للآخرين وهي من الممتلكات التي تحافظ عليها المؤسسة لكسب الميزة التنافسية.

## المطلب الثاني: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة

### أولاً: نشأة إدارة المعرفة

مما لا شك فيه أن مختلف التحديات التي تواجه المؤسسات ساهمت في ظهور "إدارة المعرفة"، والتي تتمثل في الانتقال الواضح إلى اقتصاد المعرفة، وما رافقه من مظاهر وقوانين جديدة غيرت بصورة جذرية مفاهيم النظرية الاقتصادية التقليدية، فضلاً عن ظهور مجتمعات المعلومات والمعرفة وبالتالي تبدلت مكانم وآليات بناء القوة الحضارية وتحولت القيمة من المادة إلى المعرفة، وانتقلت مزايا المنافسة إلى موارد المعرفة ورأس المال الفكري<sup>(1)</sup>.

إن إدارة المعرفة قديمة وجديدة، فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين، لكن الاهتمام بهيكلية أماكن العمل هي جديدة نسبياً، ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة، ولكن معظمهم كان خلال السنوات القلائل الماضية، وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي، أشار ادوارد فراينوم إلى عبارته الشهيرة المعرفة قوة **knowledge is power** ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفة جديدة هي مهندس المعرفة.

وفي النصف الأخير من التسعينات ظهر حقل جديد آخر، نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو "إدارة المعرفة" وقد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينها كمثال تغيير عنوان مجلة تغيير وإعادة هندسة إدارة الأعمال إلى إدارة ومعالجة المعرفة، حيث أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة<sup>(2)</sup>.

و لقد أسهم عدد من منظري الإدارة في نشأة وتطوير إدارة المعرفة، ومن بينهم على وجه الخصوص بيتر دراكر، وبول استراسمان وبيتر سنج في الولايات المتحدة الأمريكية، فلقد أكد دراكر **DRUCKER**، وستراسمان **STRASSMAN** على الأهمية المتزايدة للمعلومة والمعرفة الصريحة كموارد تنظيمية<sup>(3)</sup>.

كما ركز سينج **SENGE** على المنظمة التعليمية **learning organization** كبعد ثقافي في إدارة المعرفة، وقد درس كل من كريس ارجيريس **CHRIS ALGYRIS** و كريستوفر

(1) غنيم أحمد محمد، نظم دعم القرار، دار الوفاء، القاهرة، 2004، ص 04.

(2) نعيمة حسن جبر رزوقي، مرجع سبق ذكره، ص 166.

(3) الشيبني، حويز مطر، إدارة المعرفة والاستثمار في رأس المال المعرفي والجامعات، بحث منشور في مجلة التربية والتنمية، العدد 26، القاهرة، 2002، ص 38.

فرباتليك و ليوناردو دوروسي، وغيرهم في مدرسة هارفارد للأعمال الأوجه المختلفة لإدارة المعرفة وتعود بداية ظهور إدارة المعرفة إلى دون مارشارند **DON MARCHAND** في بداية الثمانينات من القرن الماضي، باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات.

كما تنبأ دركر **DRUCKER** بأن العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة وبأن المؤسسات ستتكون من صناع معرفة **knowledge workers** يوجهون أداثهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن.

ويرجع البعض إدارة المعرفة إلى عام 1985م، عندما قامت شركة بي كارد هولت الأمريكية بتطبيقها ولكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها على الأعمال، حيث أن وول ستريت أكبر سوق مالي في العالم تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر، خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، وإن كان قد اهتم بما بعد ذلك.<sup>(1)</sup>

كما شهدت فترة الثمانينات أيضا تطوير نظم إدارة المعرفة التي تعتمد على العمل المؤدي في نظم الذكاء الصناعي والخبرة، مقدمة لنا مفاهيم مثل اكتساب أو استحواذ المعرفة، وهندسة المعرفة، والنظم القائمة على المعرفة

ولتقديم أساس تكنولوجي لإدارة المعرفة، فقد بدأت مجموعة من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية مبادرة لإدارة أصول المعرفة في عام 1989م.

كما بدأت المقالات عن إدارة المعرفة في دوريات مثل رفيوسلون **management review sloan** وعلوم التنظيم **organisation science** ودورية هارفارد للأعمال **Harvard business review** وغيرها.

وفي منتصف التسعينات ازدهرت مبادرات إدارة المعرفة بفضل الانترنت حيث بدأت شبكة إدارة المعرفة في أوروبا والتي أنشأت في عام 1989م وأكثر شرعت في نشر نتائج عن استفتاء حول إدارة المعرفة بين الشركات الأوروبية على شبكة الانترنت في عام 1994م.

ومما هو ملاحظ أن الاهتمام به أخذ يتزايد و خاصة بعد أن تبنت الكثير من المؤسسات مفهوم إدارة المعرفة، وعلى غرار ذلك فقد شهد عام 1999م تخصيص البنك الدولي 4 % من الميزانية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة<sup>(2)</sup>.

(1) نسيم حمودة، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2010، ص 44.

(2) برس يورك، إدارة المعرفة، سلسلة المميزون الإدارية، لونغمان للنشر، القاهرة، 2005، ص 07.

أما اليوم فيمكن ملاحظة أبعاد هذا التطور الذي لحقت إليه إدارة المعرفة من خلال ما يلي (1):

- منتديات المعرفة التي تزايدت بشكل كبير من أجل تبادل مفاهيم وأساليب وممارسات إدارة المعرفة كما هو الحال في "ناديياهو!" (yahoo club) والمنتدى الدولي لإدارة المعرفة" (international.km form).

- مؤتمرات إدارة المعرفة والتي أصبحت تتكاثر في كل مكان.

- شهادات في إدارة المعرفة فقد تأسست مراكز لمنح شهادات في إدارة المعرفة مثل جامعات إدارة المعرفة المفتوحة (open university.of km) و مركز تكنولوجيا المعرفة cnet K,

## Technology

ويبدو واضحا وحليا مما سبق أن الفترة الممتدة من بداية الثمانينات إلى منتصف التسعينات من القرن الماضي هي مرحلة النشأة و الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة، إلا أن الانطلاقة الحقيقية لإدارة المعرفة بمفهومها الحديث هي منتصف التسعينات وبالضبط بعد تنفيذ البرامج الناجحة لمبادرة المعرفة في شركة "سكانديا skandia" للتأمين، وفي مختبرات "بكمان beckman" وغيرها.

## ثانيا: مفهوم إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة و التي تلقي اهتماما متزايدا من قبل المهتمين بإدارة الأعمال، إذ تسعى العديد من الشركات إلى تحويل أعمالها إلى أعمال و نشاطات قائمة على المعرفة، فتعمل على توجيه استثماراتها تجاه توليد المعرفة و الاهتمام بالنشاطات والأفراد والوسائل الأخرى التي تعمل على خلق المعرفة لتتحول إلى شركات تمتلك رأس مال فكري و تتباعد عن الأعمال التقليدية التي يقوم بها الأفراد العاديين قدر الإمكان، واتجهت صوب أفراد المعرفة الذين يعتبرون الأصل الأكثر أهمية ومساهمة في تحقيق المزايا التنافسية التي تسعى إليها العديد من الشركات فمن أتى بمصطلح أو مفهوم إدارة المعرفة؟

يمكن القول أن الجذور التاريخية بدأت منذ ظهور الإدارة العلمية والتي من أشهر رجالها فريدريك تايلور وهنري فايول وآخرون، ممن وضعوا المرتكزات الأساسية للإدارة العلمية ومن أبرزها: (2)

- وجوب تحقيق الكفاية الإنتاجية والبحث العلمي والقواعد والأصول.
- تقسيم العمل والتخصص وأن تكون جميع هذه المبادئ تحتوي على مضامين معرفية واضحة وتتطلب العمل على إنشاء وحدات إدارية قائمة على المعرفة، كما يمكن القول أن مصطلح أو تفسير إدارة المعرفة أتى من إدارة الاستثمارات التي تقدم معلومات بصفة استشارية حول موضوع

(1) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 94.

(2) المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية <http://www.hrdiscussion.com> يوم الإطلاع: 2011/01/12، الساعة: 21:00.



معين فالشركات والأشخاص يستشرون أصحاب المعرفة فهل تحتاج المعرفة إلى إدارة وهل يمكن إدارتها؟ لماذا؟

لكن هناك غموض حول مفهوم إدارة المعرفة، كما أنه لا يوجد إجماع حول ما يجب أن تكون عليه إدارة المعرفة.

وعلى أية حال فإن الابتكارات الحديثة المتصلة بثورة الاتصالات القائمة على الحاسب الآلي والبرمجيات الخاصة كان لها الأثر الأكبر في توفير وسرعة انتشار المعلومات والمعارف في أي زمان و مكان، إذ أسهمت بدرجة كبيرة في إبراز أهمية النشاطات المتعلقة بإدارة المعرفة لاختيار المعلومة التي تريد توظيفها. بما تجدد الأهداف المنشودة وبالإضافة إلى ذلك فإن هناك عوامل كثيرة أدت إلى تعزيز أهمية دور إدارة المعرفة في تحقيق الكفاءة والفاعلية الإنتاجية في المنظمة ومن أهمها<sup>(1)</sup>:

أ- العولمة: ويقصد بها زيادة حجم التجارة العالمية بفضل انتشار التجارة الإلكترونية و التي هي كانت نتاج شبكة الاتصالات العالمية.

ب- شبكة الانترنت و زيادة حدة المنافسة و تشابك قنوات التوزيع و سرعة انتقال رؤوس الأموال و العمالة... الخ

ورغم التزايد و الاهتمام الذي شهدته "إدارة المعرفة" خلال العقدين الأخيرين إلا أنه لا يزال هناك جدال حول المفهوم الحقيقي لإدارة المعرفة حيث يرى البعض أنه مفهوم يتمركز على الجهود الخاصة عبر الشبكة، و يرى فريق ثالث أن إدارة المعرفة هي آخر صراعات منتجي تقنية المعلومات والاستشاريين بهدف بيع حلولهم المبتكرة إلى رجال الأعمال المتلهفين لأية أداة يمكن أن تسهم في تحقيق الربحية والتقدم التنافسي، وهذا على اختلاف ما كانت تعرف به إدارة المعرفة في كونها تمثل مجموع النشاطات والتطبيقات الحاسوبية ذات العلاقة بذلك وظهر ما يعرف بقواعد المعرفة في حقل الأنظمة الخبيرة، ويمكن القول أن هذا الغموض حول مفهوم إدارة المعرفة أدى إلى اللااستقرارية التعريف مما أفرز رؤى تتميز بالتعدد والتنوع وفق مايلي:

- إدارة المعرفة هي العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة<sup>(2)</sup>.
- إدارة المعرفة هي الجهود التي تبذل من أجل إتمام واستكمال الخطوات والوظائف التالية، تحصيل وتوزيع تفسير وتوظيف المعرفة<sup>(3)</sup>.

(1) نجم عبود نجم إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مرجع سبق ذكره، ص 95.

(2) صلاح الدين الكبيسي، حاتم خضير، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للإدارة، القاهرة، 2004، ص 48.

(3) عبد الستار حسين يوسف "إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو" بحث مقدم في اطار الملتقى الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي،

جامعة الزيتونة، الأردن، 26-28 أبريل 2004 ص 8.

- إدارة المعرفة هي مدخل نظامي متكامل لإدارة المشاركة في كل أصول معلومات المشروع بما في ذلك قواعد البيانات، الوثائق، السياسات والإجراءات بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملين<sup>(1)</sup>.
- إدارة المعرفة هي تحويل الموجودات الفكرية إلى قيمة أعمال<sup>(2)</sup>.
- إدارة المعرفة هي "التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المؤسسة وخارجها، وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المؤسسة وتحقيق تحسين في الأداء والارتفاع إلى مستويات أعلى من الإنجاز سواء بالنسبة للإنجازات المؤسسة ذاتها في فترات سابقة أو قياسا إلى إنجازات المنافسين"<sup>(3)</sup>.

إن هذا الاختلاف الحاصل في تعريف إدارة المعرفة من حيث كونها منهجية معرفية للتسيير يدل دلالة قاطعة على أنها تتميز بالشمولية فهي تشمل كافة أجزاء المؤسسة وتقوم بتحويل موجودات المؤسسة الفكرية والمعلوماتية لتصبح خططاً إستراتيجية قابلة للتطبيق، فإذا كانت إدارة المعلومات تهدف إلى تزويد المنظمة بالإمكانات التقنية والمعلوماتية فإن إدارة المعرفة تهتم بتشجيع التبادل المعلوماتي بل ويتعداه عندما تقوم إدارة المعرفة بتوليد المعرفة وتوظيفها وتبادلها في مختلف الأنشطة والعمليات فهي الأصل وجوهره القلب النابض للمؤسسة وتظهر النتائج بشكل ملموس.

### المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة المعرفة

#### أولاً: أهمية إدارة المعرفة

إن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشراً على وجود طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية وتزويد من عوائد الشركة ورضا العاملين وولائهم وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل، وبناء على ذلك فإن الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة من خلال عملياتها وممارساتها تحقق نتائج رائعة في السياق التنظيمي، إذ يتم بموجبها إغناء العمل وتعزيز الإنتاجية، كما يجعل الزبون مبهتجاً في تعامله مع المنظمة<sup>(4)</sup>.

(1) Hackett, Brian, beyond Knowledge : how ways to work and learn, the conference, 2003, p 24.

(2) Zerger, B. art of knowledge Management? Info cold, July 27, 1998, p 17.

(3) علي السلمي، إدارة المعرفة، دار غريب، القاهرة، 2004، ص 48.

(4) ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 22.

وأشار البعض في أن ظهور إدارة المعرفة وأهميتها يعودا إلى مجموعة من التحديات هي: (1)

- كيفية اقتفاء أثر الزبائن وخدمة حاجاتهم عبر الشبكة العالمية.
- كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة ومكانة في سوق المنافسة.
- الآلية التي تمكن الشركة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس مفهوم التعلم التنظيمي في تعميق و بناء القيم الوظيفية للشركة.
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
- تساعد على بناء ما يسمى "بمخصص المعرفة" وهو الشخص أو الأشخاص الذين لديهم معلومات حول موضوع أو تخصص ما، إلى جانب ذلك نستطيع القول إن إدارة المعرفة تعمل على تكريس المعرفة للمؤسسة بإنتاج المعرفة حسب ما يعلمه لتوضع جميعها في بوتقة واحدة و تطبق في جميع أجزاء المنظمة و تعود بالنفع العام عليها.
- واستنادا على بحوث ودراسات سابقة تبين بأن الكثير من الشركات و المؤسسات صرفت مبالغ طائلة لتطبيق إدارة المعرفة و التي عادت عليها بفوائد كثيرة ومتعددة وكدليل لذلك نجد: (2)

- **Bachmam. Laboutoriers** هي شركة مختصة بالمواد الكيماوية صرفت مبلغ بنسبة 2.5% من أرباح الشركة لتطبيق إدارة المعرفة.
- **Kaiser permanent** استطاعت الإسراع بدخول السوق و فتح برنامجها التطبيقي بفترة أقل من المتوقع في خططها الإستراتيجية من سنة و نصف إلى اثنا عشر شهرا بسبب تطبيق إدارة المعرفة بشكل فعال .
- باختصار فإن المعارف و المعلومات أصبحتا الوسط الذي من خلاله تظهر المشكلات المتعددة و نتيجة لذلك فإن إدارة المعرفة هذه تعد الفرصة الأولى لتوفير الوافرات الاقتصادية والتطوير الحقيقي للأداء وتحقيق الميزة التنافسية.

(1) عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 27.

(2) المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية <http://www.hrdiscussion.com> يوم الإطلاع: 2011/01/12، الساعة: 22.00

## ثانياً: أهداف إدارة المعرفة

لقد تعددت أهداف إدارة المعرفة وتنوعت ويمكننا في هذا المقام أن نوجز بعضها فيما يلي<sup>(1)</sup>:

- تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية حيث أنها تمكن أعضاء المؤسسة من التعامل مع العديد من القضايا خاصة الجديدة منها إذ تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة و فاعلية عالية و تشكل لدى الموظفين رؤية مستقبلية.
- تحسين خدمة العملاء عن طريق الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- تحسين صورة المؤسسة و تطوير علاقاتها.
- تسهيل في عملية تقاسم المعرفة.
- تساهم في تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطلوبة أو غير الضرورية.
- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات و الخدمات بفاعلية أكبر.
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
- إدارة المعرفة تجعل القيادة العليا و صانعي القرار قادرين على استغلال موارد المؤسسة المتاحة بالكيفية و بالشكل الصحيح و في الوقت المناسب مع استخدام مستخدما الحكمة و الذكاء في التطبيق من دون عناء و جهد كبيرين.
- تحسين وضع المؤسسة في مجاهمة المصاعب و المحافظة على بقائها.
- تمكن إدارة المعرفة و تساهم في رفع أداء الموظفين.
- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع و توثيق و نقل الخبرات التراكمية المكتسبة أثناء الممارسة اليومية.

(1) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات، مرجع سبق ذكره، ص 37.

## المطلب الرابع: علاقة تكنولوجيا المعلومات ورأس المال المعرفي بإدارة المعرفة

### أولاً: علاقة تكنولوجيا المعلومات بإدارة المعرفة

يعتبر دور تكنولوجيا المعلومات بكل أبعادها و قدراتها من الأمور المهمة والمفتاحية في تناقل المعرفة والمشاركة فيها، وهي من الدوافع الأساسية لتمكين المنظمات والأفراد من بناء وتوليد المعرفة واستخدام الحلول التكنولوجية في عناصر بناء وتوليد المعرفة، لدى فهي تعتبر ظاهرة معاصرة تطورت عبر العقود القليلة الماضية، وتتم عبر الانترنت والشبكات التكنولوجية الأخرى، كما أن دور تكنولوجيا المعلومات مهما ومناسبا في المحددات غير القليلة للمعرفة التي يمتلكها الأفراد في المؤسسات وفي البيئة المحيطة بها، كذلك فإن هناك كما كبيرا ومهما من المعرفة الموجودة وأحيانا مخزنا في قواعد البيانات، ولا يعد هذا الكم الكبير إلا نتيجة لذلك، وهو غير معروف للإنسان وبالتالي نحتاج إلى التعرف عليه والتعريف به عن طريق استشارته واستخدامه استخداما فعالا يمكن أن يعطي للمؤسسة مزايا تنافسية مهمة، وعلى هذا الأساس فإنه من المهم أن تعمل المؤسسة على امتلاك واكتساب واستثمار مثل تلك المعرفة بشكل فعال وبفضل التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المستخدمة زودت المعرفة بغرض جديد طورت عملية نشر المعرفة<sup>(1)</sup>.

إنه لمن الممكن جدا تفعيل إدارة المعرفة بواسطة البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات حيث يجري تطوير أنظمة و تكنولوجيا المعلومات مباشرة بهدف دعم إدارة المعرفة، كما أن تطويرها في المؤسسة يؤدي إلى مساندة حاجات نظم المعلومات في المؤسسة بالإضافة إلى مساندة لإدارة المعرفة، ومن البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات نجد الانترنت الشبكة العنكبوتية، وهناك العديد من الفوائد والتأثيرات الإيجابية الكبيرة لها على المنظمات في نقل المعرفة و إجراءات العمل والإدارة منها<sup>(2)</sup>:

- ضاعفت الانترنت من الوصول والحصول على المعلومات و المعرفة و كذلك تخزينها وتوزيعها، لذلك أنها معلومة تقريبا وفي أي مكان ومتاحة للمنظمة.
- باستخدام الانترنت تستطيع المنظمة من استخدام سرعة وقرب الاتصالات الالكترونية من تطبيق أهدافها و طريقة عملها ومن بين هذه التطبيقات نجد البريد الالكتروني: فهو يستخدم بغرض تسهيل تبادل المعلومات والمعرفة، والاتصال بين العاملين من جهة وبين مدارئهم.

ويؤكد عدد من الباحثين أن إدارة المعرفة ذات وجهتين ثقافية و تنظيمية، إلا أن كفاءة و فعالية عمل إدارة المعرفة يعتمد بصورة جوهرية على البنية التحتية التقنية والمعلوماتية الجيدة في المؤسسة وعلى البنية

(1) مطر، عبد اللطيف محمود، إدارة المعرفة والمعلومات، دار الكونوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 47.

(2) عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 29.

الفوقية المتمثلة في نظم إدارة المعرفة، وضاعفت المعرفة (رأس المال الفكري) من قبل العاملين في المؤسسة، ويمكن على هذا الأساس القول أن تطوير وتطبيق نظم المعلومات الإدارية المحسوبة و الذكية لدعم إدارة المعرفة يجب أن يتوجه نحو دراسة و تحليل أنماط المعرفة التنظيمية التي يحتاجها المستفيدون ومتطلبات تنفيذ إستراتيجية الأعمال الشاملة في المؤسسة<sup>(1)</sup>.

### ثانيا: علاقة رأس المال المعرفي بإدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة من السهل الممتنع الذي يتضمن التدخل في العملية العقلية والتداخل مع الدراسات السلوكية والاجتماعية، كإسهاما منها لتحقيق بعضا من أهدافها، وهذا الأمر يعود مردوده على المؤسسة بشكل كلي.

فالترتيب الفكري للعقل الإنساني ممزوج بجملة من المشاعر والأحاسيس والمعتقدات التي يصعب قياسها والتعامل معها، مع إمكانية ذلك، لأن إدارة المعرفة مزيج من السلوك الإنساني والفكري، إن أولى مهام إدارة المعرفة هي مسؤوليتها عن استخراج المعرفة الضمنية لرأس المال الفكري، و تتمثل هذه المعرفة من وجهة نظر « Daft » في الخبرات الشخصية و القواعد البديهية المكتسبة لأداء عمل ما و الأحكام التي يتوصل إليها الإنسان و يتمرس عليها بعد مرور مدة من أدائه لها، لذلك فهي ليست من النوع الذي يمكن التعبير عنه بسهولة و يصعب بذلك نقلها إلى الآخرين.<sup>(2)</sup>

ومن أجل توضيح العلاقة الترابطية بين كل من إدارة المعرفة ورأس المال الفكري لابد أن نعلم أن رأس المال المعرفي الفكري يتمثل في مجموعة أشخاص الذين يمتلكون معارف مختلفة ومتنوعة في شتى المجالات التخصصية والعامة منها، فإذا تم الاجتماع مع أحد أفراد المؤسسة في محاولة استخراج كل ما بداخل عقله من مخزون فكري، فتتلاقح الأفكار بين أفراد المؤسسة عن طريق جلسات العصف الذهني لكل المشكلات أو لدراسات صور تنبؤية تهم المنظمة وهذا يعد من تقنيات إدارة المعرفة التي تندرج ضمن عملياتها توليد الأفكار.

ويعرف العصف الذهني بأنه توليد وإنتاج أفكار وآراء إبداعية من الأفراد و المجموعات لكل مشكلة معينة من خلال وضع الذهن في حالة من الإثارة و التأهب للتفكير في كل الاتجاهات لتوليد أكبر قدر من أفكار المشكلة أو الموضوع المطروح حيث يتاح للفرد جو من الحرية يسمح بظهور مختلف الآراء و الأفكار، و من مبادئ العصف الذهني نذكر ما يلي<sup>(3)</sup>:

(1) ياسين سعد غالب، "إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم والتقنيات"، دار المناهج، عمان، 2007، ص 328.

(2) المخرجي وصالح، رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 19.

(3) الشريبي والطاوي، إستراتيجيات ما وراء المعرفة، المعرفة المكتبية العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص 29.

- تأجيل الحكم على الأفكار المطروحة.
- الكم يولد الكيف.

إن العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة تتجسد بصورة أخرى في قيام إدارة المعرفة باستثمار معطيات رأس المال الفكري و تطبيقها مباشرة لكسب الريادة وتحقيق التفوق التنافسي وغلق الأبواب في وجه المنافس لاستثمار هذه المعطيات وإذا لم تتحقق فستكون العلاقة عكسية تماما<sup>(1)</sup>.

إن إدارة المعرفة بمفهومها الواسع وتعريفها المتعددة شكلت مجالاً معرفياً ناجعاً، وهذا ما بيناه من خلال تطرقنا إلى نشأتها وأهدافها وعلاقتها مع تكنولوجيا المعلومات في هذا المبحث، و غيرها من المباحث و النماذج التي تطبق فيها إدارة المعرفة وهذه مواضيع ضمناها في المبحث الموالي.

---

<sup>(1)</sup> المخرجي عادل حرشوش وصالح أحمد علي، مرجع سبق ذكره، ص20.

## المبحث الثاني: مجالات إدارة المعرفة وعناصرها ونماذجها

إن تطبيق إدارة المعرفة من طرف المؤسسة تفتح لها مجالات تمكنها من الولوج فيها ولكن هذه المجالات اختلف فيها الباحثون فهي متداخلة فبم بينها وهذا ما سنتطرق له في المطلب الأول، أما المطلب الثاني فنتناول فيه عناصر إدارة المعرفة، ثم نشير إلى النماذج التي تسترشد بها المؤسسات في تطبيق إدارة المعرفة في المطلب الثالث.

### المطلب الأول: مجالات إدارة المعرفة

يذكر ليونتندس leontiondes أنه أيا كان المدخل الذي تستخدمه المؤسسة من أجل توظيف إدارة المعرفة، فإنه من المهم إدراك أن القيام بذلك لا يمس فقط جزءا محمدا من أجزاء المؤسسة وإنما يمس أجزاء المؤسسة كلها لأن توظيف إدارة المعرفة يضيف قيمة إلى المؤسسة<sup>(1)</sup>.

وبالتالي فإن إدارة المعرفة تتطلب وجود تنسيق فاعل بين مختلف الموجودات والنشاطات داخل المؤسسة، ويذكر wiig أن هناك أربع مجالات رئيسية يجب إدارتها معا بصورة جديدة، وهذه المجالات متداخلة ويؤثر كل منها في الآخر وهي كما يلي<sup>(2)</sup>:

- مجال موجودات المعرفة: تشتمل على الخبرة، التجربة، البراعة، الكفاءة، المهارات، القدرة.
  - مجال نشاطات المعرفة: يشتمل على عمليات التوليد، البناء، النقل، المراقبة، الاستخدام، التقييم.
  - مجال القدرات والميول: ويشتمل على قدرات الأفراد وميولهم و قدرات المؤسسة لبناء المعرفة واستخدامه من أجل تحقيق الحد الأعلى من مصالح المنظمة.
  - مجال المؤسسة: يشتمل على أهداف المؤسسة وتوجهها وإستراتيجيتها وممارساتها وثقافتها.
- كما يذكر wiig ثلاث مجالات أخرى وهي<sup>(3)</sup>
- مجال الأعمال: الذي يركز على لماذا، وأين، وإلى أي حد يجب على المؤسسة الاستمرار في المعرفة.
  - مجال الإدارة: الذي يركز على تحديد وتنظيم وتوجيه ومراقبة الأنشطة ذات العلاقة بالمعرفة.
  - مجال العمليات الفعلية: الذي يهتم بتطبيق الخبرات لأداء عمل مبني على أساس المعرفة.

ويقول الثيبتي في إشارة منه إلى مجالات المعرفة أن المعرفة تفيد قطاع الأعمال في تخطيط وتصميم الخدمات كما تساعد في توجيه أعمالها ونشرها، وتحقيق ذلك من خلال ما تقوم به إدارة المعرفة من تهيئة

<sup>(1)</sup> leotiades, j.c, 20 manage ring the global enterprise, practice hall, her low, England, 2001, P 52-53.

<sup>(2)</sup> علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والتوزيع، 2005، ص33.

<sup>(3)</sup> نفس المرجع، ص33.



الظروف لتطوير المعرفة واكتسابها ونقله ومتابعة إدارة عملياته إلى جانب وضع السياسات الملائمة لإدارة المعرفة وهذا يتطلب عدد من العمليات مثل تدريب العنصر البشري وتطوير أنظمة مراقبة المعرفة. وكما وضح **morris** بعض المجالات المطلوبة لدخول عصر إدارة المعرفة والتي تشمل<sup>(1)</sup>:

- استرجاع المعلومات.
- نظم إدارة المعلومات والمعارف.
- مبادئ إدارة المعرفة.
- تنظيم المعلومات.
- تصميم قواعد البيانات.
- الإدارة الإبداعية.
- قضايا الحقوق المعلوماتية.
- تصميم مواقع النشر الالكترونية.

و في نفس السياق نجد أيضا كريسيا وأنابي يوضحان مجالات إدارة المعرفة والتي تشمل ما يلي:

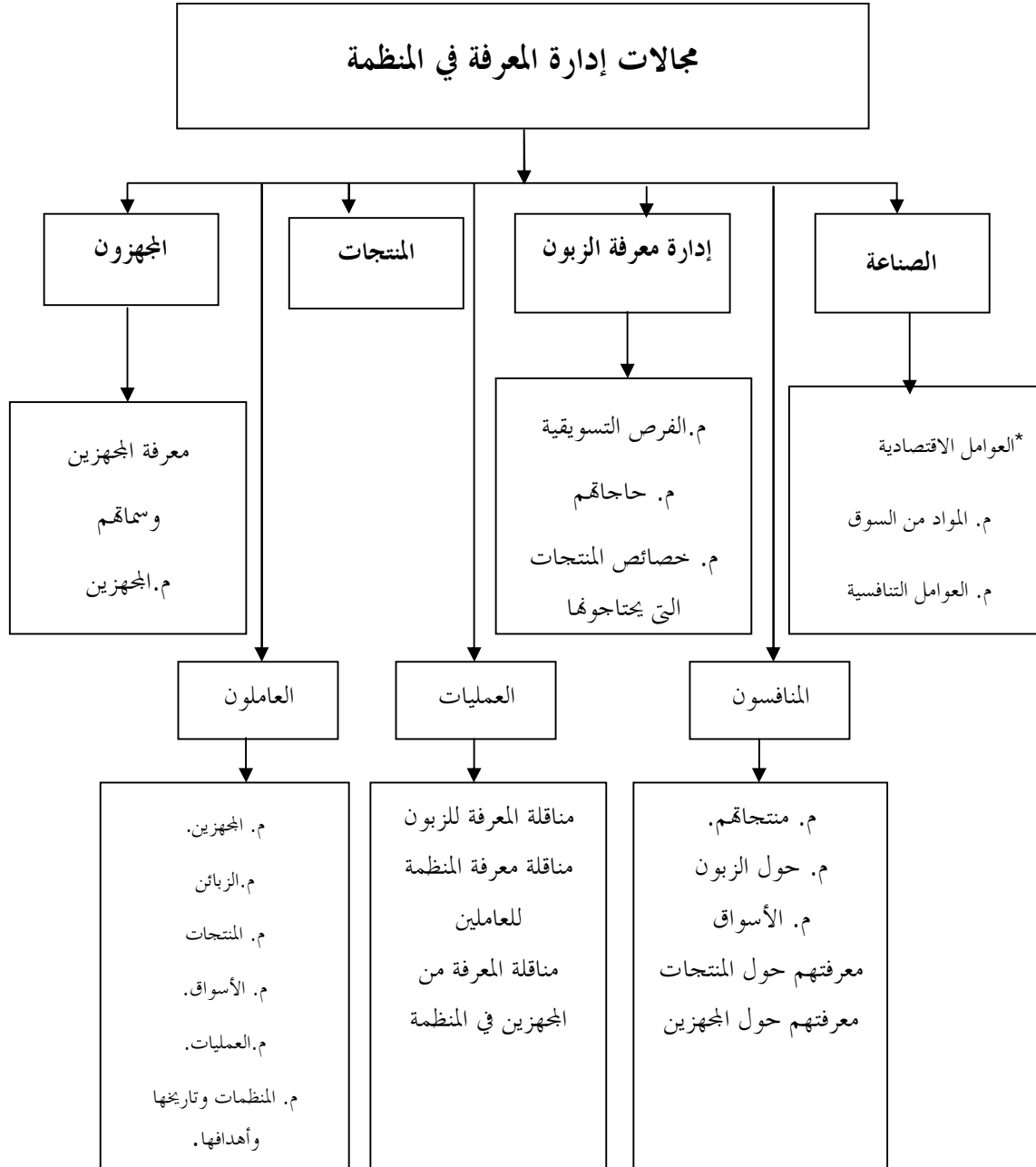
- الصناعة.
- إدارة معرفة الزبون.
- المنتجات.
- المجهزون.

إن هذه المجالات التي أبرزها هذين الباحثين مجسدة في الشكل التالي :

---

<sup>(1)</sup> الثبيشي، جويير مطر، مرجع سبق ذكره، ص 46.

## الشكل رقم (02): مجالات إدارة المعرفة في المنظمة



**Source:** Murillo,Garcia and annabi k.customer knowledge management ,journal of the operational research society ,2002 ,vol 8, No.spring, 24

إن ما يمكن ملاحظته من هذا الشكل أن مجالات إدارة المعرفة تشمل كل: من الصناعة ، إدارة معرفة الزبون المجهزون ، المنافسون، العمليات، العاملون، وهذه عناصر أساسية يجب معرفة كل مجال من المجالات التي يعتمد عليها ومثال ذلك وجوب معرفة منتجات المنافسين وكذلك زبائنهم ومعرفة الأسواق التي

ينشطون فيها، أما العمليات فهي مناقلة المعرفة للزبون، ومناقلة المعرفة للعاملين داخل المؤسسة، ومن أجل تغطية المجالات السابقة فقد وضع دافينبورت وبروساك davenport & prusak عدة مبادئ لإدارة المعرفة<sup>(1)</sup>:

- أ. إن إدارة المعرفة تتطلب الاستثمار في عدد من الأنشطة مثل:
  - تصميم الملفات ونقلها إلى نظام الكمبيوتر.
  - تحرير الملفات وتحميلها على قواعد معلومات.
  - تعليم الموظفين وتدريبهم على تبادل واستخدام المعلومات.
- ب. إن الإدارة الفاعلة للمعرفة تتطلب تهجين العنصر البشري مع العنصر التقني في إنتاج المعرفة.
- ج. إن إدارة المعرفة تحتاج إلى مدير من خلال إيجاد وظيفة لمدير المعرفة.
- د. إدارة المعرفة عملية لا تعرف نقطة نهاية.

إن ما يمكن قوله كمحصلة لما سبق التفصيل فيه هو أن إدارة المعرفة تتسم بالسمات التالية:

- أن تكون سهلة في المتناول.

- أن تكون فعالة ومؤثرة.

- أن تتميز بكونها سهلة التوصل للمعرفة وقت الحاجة.

إن السؤال المطروح في هذه المرحلة هو أنه إذا كانت هذه الثلاثية الأخيرة جسدت سمات إدارة

المعرفة فما هي عناصر ومقومات إدارة المعرفة؟ وهل لها نماذج؟

### المطلب الثاني: عناصر إدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة تتضمن العديد من العناصر الجوهرية التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض مؤلفة

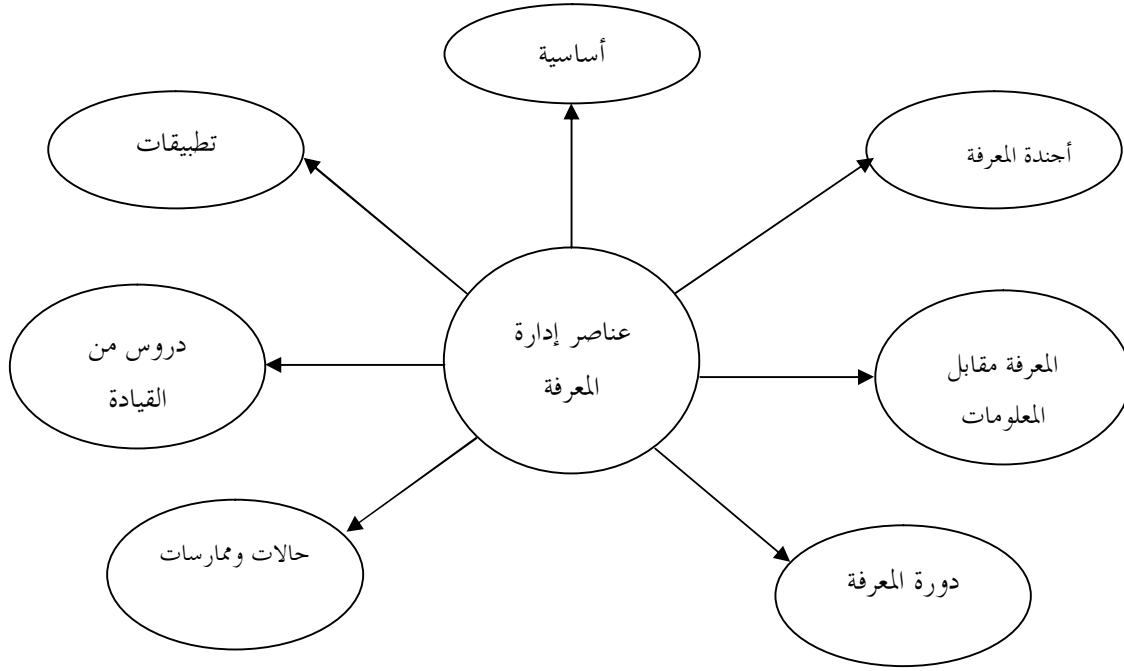
نظاما معرفيا فعالا يساهم مباشرة في نجاح المؤسسة التي تطبقه ويرى العديد من الباحثين أن إدارة المعرفة

تتضمن العناصر التالية كما هو موضح في الشكل التالي:

---

<sup>(1)</sup> Davenport and Prusak, working knowledge manage ring, what your organization knows, Harvard Business Schools press, Boston, P 112.

## الشكل رقم (03): عناصر إدارة المعرفة



**Source:** Kermally, Effective Knowledge Management, a best.....,package blue print, 2002, P 05.

ومن خلال هذا الشكل يمكن إعطاء شرح موجز لعناصر إدارة المعرفة وفق ما يلي: (1)

\* أساسية: تعتبر إدارة المعرفة أساسية وليست موضوعة، فالمعرفة هي إحدى أساسيات الموجودات غير الملموسة في عمليات المؤسسة وتزداد منتجات العديد من المنظمات بوجود الابتكارات لذا فإن إدارة المعرفة موجودة لتبقى.

\* أجندة المعرفة: تتكون من فرق المعرفة وقواعد المعرفة، مثل محركات البحث وأدوات الاستكشاف التي ساهم الذكاء الصناعي في توضيحها والأدوات التصورية التي تخدم الأسواق المالية، وأدوات التعاون والمؤتمرات وغيرها، ومراكز المعرفة التي تقوم بمهام متعددة مثل تحديث مكتبة المنشأة وتشكيل محاور نقل المعرفة في الداخل والخارج مع بنوك المعرفة العالمية، والمؤسسة المتحكمة التي تقوم بمؤسسة ثقافية فيها التعلم التنظيمي والنمو من خلال إبداع وتطوير المؤسسة المتحكمة والتركيز على العامل الإنساني كعامل نجاح فيها تفوق أهميته الاهتمام بالتقنية، وجماعات الممارسة وهي مجموعة من الأفراد ممن يتشاركوا في الاهتمام ويواجهوا مشاكل يستطيعون حلها، وأخيراً خطة عمل مكان المؤسسة الآني والطريق الموصل لمستقبلها المتطور.

(1) Kermally, Effective Knowledge Management, a best.....,package blue print, 2002, P 05.

\* المعرفة مقابل المعلومات: لا بد من التفريق بين المعرفة والمعلومات، بحيث أن المعرفة عبارة عن توليفة من المواهب والأفكار والقواعد والإجراءات التي تقود النشاطات والقرارات ويأتي في أعلى هرم الذكاء وهو عبارة عن إضافة الخبرة إلى توليفة المعرفة من خلال عملية التطبيق أما المعلومات فهي بيانات لها شكل ومحتوى يناسب استخدام خاص ويتم تحويل البيانات إلى معلومات من خلال عملية المعالجة التي تقوم بها نظم المعلوماتية.

\* دورة إدارة المعرفة: إذ تبدأ بجمع المعرفة ثم تصنيفها ثم تنظيمها وتخزينها ثم المشاركة والنشر ثم الوصول والاستخدام ثم الإيجاد (التكوين)، ثم التعريف وهكذا تستمر العملية.

\* قيادة المعرفة: لقيادة المعرفة صفات متعددة لا بد من توفرها، ومنها نجد أنه يجب أن يمتلك هؤلاء القادة رؤية واضحة وموقف ذو قيمة حول مشاركة الممارسة الفضلى والابتكار الأسرع وإعادة استخدام المعرفة وتطوير القدرات والموجودات الفكرية، ثم تقديم إطار عام سهل للعمل مع إمكانية تطويره.

\* التطبيقات: أكد العديد من الباحثين على ضرورة تطبيق إدارة المعرفة في الشركات لتؤتي ثمارها، فالتطبيق وحده هو الذي يعزز المعرفة ويمكن من المنافسة، ويبين فيلدين **fielden** أن تطبيق المعرفة هو الذي يحكم من خلاله فعالية وفائدة المعرفة وخاصة في العملية الإستراتيجية المتعلقة في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن، لذا فالمعرفة قوة إذا طبقت.

\* حالات وممارسات: لقد طبقت "إدارة المعرفة" في العديد من الشركات ومن أشهرها شركة **scnadia** **life** كأول شركة أدخلت في ميزانيتها الملكية الفكرية والموجودات غير الملموسة والتي خلصت إلى المعادلة التالية:

المنظمة الذكية = تقنية المعلومات + رأس المال الفكري + القيم.

علما أن رأس المال الفكري = رأس مال الزبون + رأس المال البشري + رأس المال الهيكلي.

ومما سبق نرى أن هذه العناصر إذا اشتركت مع بعضها البعض بشكل فعال ومتكامل أدت إلى تطوير المؤسسة.

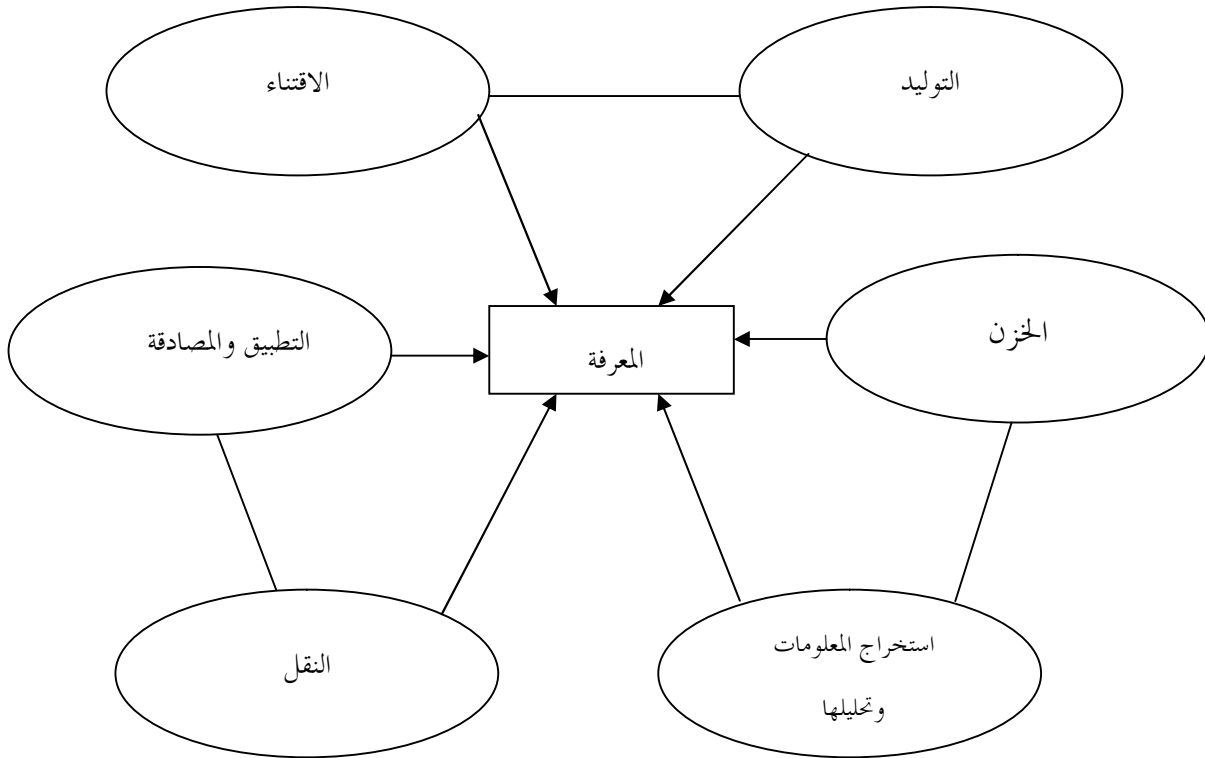
### المطلب الثالث: نماذج إدارة المعرفة

قدم العديد من الباحثين نماذج مختلفة لإدارة المعرفة، حيث أن هذه النماذج اتخذت أشكالا عديدة وعروض مبسطة للمعرفة وكان هدف كل باحث توجيه المنظمات لبناء استراتيجيات معرفية تساعد هذه المنظمات لتحقيق أهدافها بحل مشكلاتها وحتى تتماشى مع متغيرات العصر، بالإضافة إلى الاستفادة من أكبر قدر من الموظفين حتى تصل هذه المؤسسات إلى مرحلة الإبداع والمنافسة، ومن بين هذه النماذج:

### أولاً: نموذج ماركوردت:

اقترح ماركوردت مدخل لإدارة المعرفة في المؤسسات ويتألف من ستة مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية: اكتساب، التوليد والخبز، استخراج المعلومات وتحليلها، النقل والنشر، التطبيق والمصادقة<sup>(1)</sup>، ومن خلال هذه العناصر المرحلية يمكن بناء شبكة تشابكية تمثل نموذج ماركوردت وفق التصور الشكلي التالي:

الشكل رقم (04): نموذج ماركوردت



المصدر: من إعداد الطالب بناء على ما سبق.

ومن الشكل يتضح أن المؤسسات تتعلم بفاعلية وكفاية حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها وبالتالي فإن هذه العمليات غير مستقلة عن بعضها البعض، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة لها فترات زمنية مختلفة، إذ يجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر لعمليات مراجعة وتنقيح وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المؤسسة المتعلمة التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست.

(1) MARQUARDT ..BUILDING THE LEARNING ORGANIZATION U.S.A, DAVIS –BLACK PUBLISHING COMPANY, 2001, P 26.

## ثانياً: نموذج wiig ويغ:

لقد قدم ويغ نموذج لإدارة المعرفة، وقسمه إلى نموذجين وهما: (1)

### 1- نموذج دورة تطور المعرفة المؤسسية.

يتكون نموذج "دورة تطور المعرفة المؤسسية" من خمس مراحل أساسية هي:

- مرحلة تطوير وإعداد المعرفة: يجرى تطوير المعرفة وإعدادها من خلال عمليات التعليم، الإبداع، وابتكار، ومن خلال جهود البحث التي تهدف إلى جلب واستيراد المعرفة من خارج المؤسسة.
- مرحلة اكتساب المعرفة: في هذه المرحلة تتم السيطرة على المعرفة واكتسابها وتخزينها والاحتفاظ بها من أجل الاستخدام في عمليات المعالجة المختلفة من أجل تحقيق عمليات الرفع من خلال المعرفة.
- مرحلة غريبة وتهذيب المعرفة: في هذه المرحلة يجري تنظيم المعرفة وتحويلها إلى أشكال مفيدة للمنظمة وهنا قد تحول المعرفة إلى مواد مكتوبة أو إلى قواعد معرفة وهذا يجعل المعرفة قادرة على تحقيق المنافع للمؤسسة.
- مرحلة توزيع ونشر المعرفة: خلال هذه المرحلة يجري توزيع ونشر المعرفة حتى تصل إلى كل مركز وكل نقطة من نقاط العمل، وتجري عملية التوزيع والنشر عن طريق التعليم والبرامج التدريسية والنظم المستندة بالمعرفة وشبكات الأعمال الخبيرة، ويتم توزيع ونشر المعرفة لتشمل الأفراد والإجراءات والتقنيات والمنتجات (سلع وخدمات).
- مرحلة الرفع المعرفي: في هذه المرحلة تكون المنظمة قد تبنت وطبقت المعرفة كمحصلة للمراحل الأربعة السابقة، وهنا تبدأ المنظمة تحقق ميزة الرفع المعرفي، وهذه الميزة تشبه ميزة الرفع المالي، وهي تحقق للمؤسسة عمليات تعلم أفضل، وتزيد عمليات الابتكار والإبداع، وتكون أساساً متيناً للميزة التنافسية.

### 2- نموذج دورة تطور المعرفة الشخصي.

يتكون هذا النموذج من المراحل الخمس الآتية:

- مرحلة المعرفة الكامنة غير المدركة: وهذه المعرفة الكامنة غير واضحة وغير مفهومة بصورة جيدة وهي عادة تعبر عن لحة عابرة، وانطباع أولي عن مفهوم جديد.
- مرحلة المعرفة المثالية: يكون جزء من هذه المعرفة معروفاً وواضحاً ويجري العمل معه بصورة واضحة، أما أغلب هذه المعرفة والتي تتعلق بالرؤى والنماذج الفعلية فإنها ليست معروفة بصورة

(1) علي السلمي، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص34.

- كافية وتكون ضمنية ويكون بلوغها والوصول إليها في صورة غير واضحة، ويمكن القول أن المقارنة المرجعية تقع ضمن هذه المرحلة.
- مرحلة المعرفة النظامية: تتعلق هذه المعرفة بالنظم الأساسية واستراتيجيات حل المشكلات وتعلق بالمبادئ العامة، وتعبير آخر فإن هذه المرحلة تتعلق بالمعرفة الصريحة الواضحة المعروفة جيدا، وهذه المعرفة يطلق عليها أحيانا المعرفة العميقة ويجري استخدامها من أجل بناء النظم المستندة بالمعرفة.
  - مرحلة المعرفة الوافية: هذه المرحلة تتعلق بالمعرفة و بصناعة القرارات وهي معرفة تكون في أغلب الأحيان معرفة صريحة، وتعلق بدعم القرارات والأعمال اليومية وتستخدم بصورة واضحة، وتقع عمليات التدريب ضمن هذه المرحلة.
  - مرحلة المعرفة العاملة الروتينية: في هذه المرحلة تصبح المعرفة واضحة بصورة كافية إلى درجة تجعل من الممكن أتمتة هذه المعرفة، وتستخدم في هذه المرحلة من أجل أداء المهام بصورة مؤتمنة وبصورة روتينية دون الحاجة إلى إعطاء مبررات وشرح الأسباب.

### ثالثا: نموذج نجم عبود نجم:

لقد قدم "نجم عبود" نموذج لإدارة المعرفة وسماه نموذج (الرصيد - التدفق - الميزة) ومن مميزات هذا النموذج نجد: (1)

أ/ أنه شامل لمصادر المعرفة، ولأنواع المعرفة، ولعمليات المعرفة ومجالاتها.

ب/ أنه منطقي، بحيث أنه هناك تعلما وإنشاء المعرفة الجديدة (ابتكار)، حيث أن التعلم هو عملية تجعل المؤسسة تعمل بما تعرفه في كل أنحائها وأقسامها وإنشاء المعرفة الجديدة هو القوة المحركة المتجددة للؤسسة وعملياتها ومنتجاتها وخدماتها واستدامتها.

ج/ أنه تحفيزي بحيث يبدأ يتصاعد في الرصيد المعرفي إلى التدفق المعرفي وصولا إلى المعرفة كميزة أي أنه ينعكس إيجابيا على الميزة التنافسية للشركة.

إن هذه المميزات والخصائص السابقة الذكر أوضحها الدكتور نجم عبود نجم في المخطط الشكلي

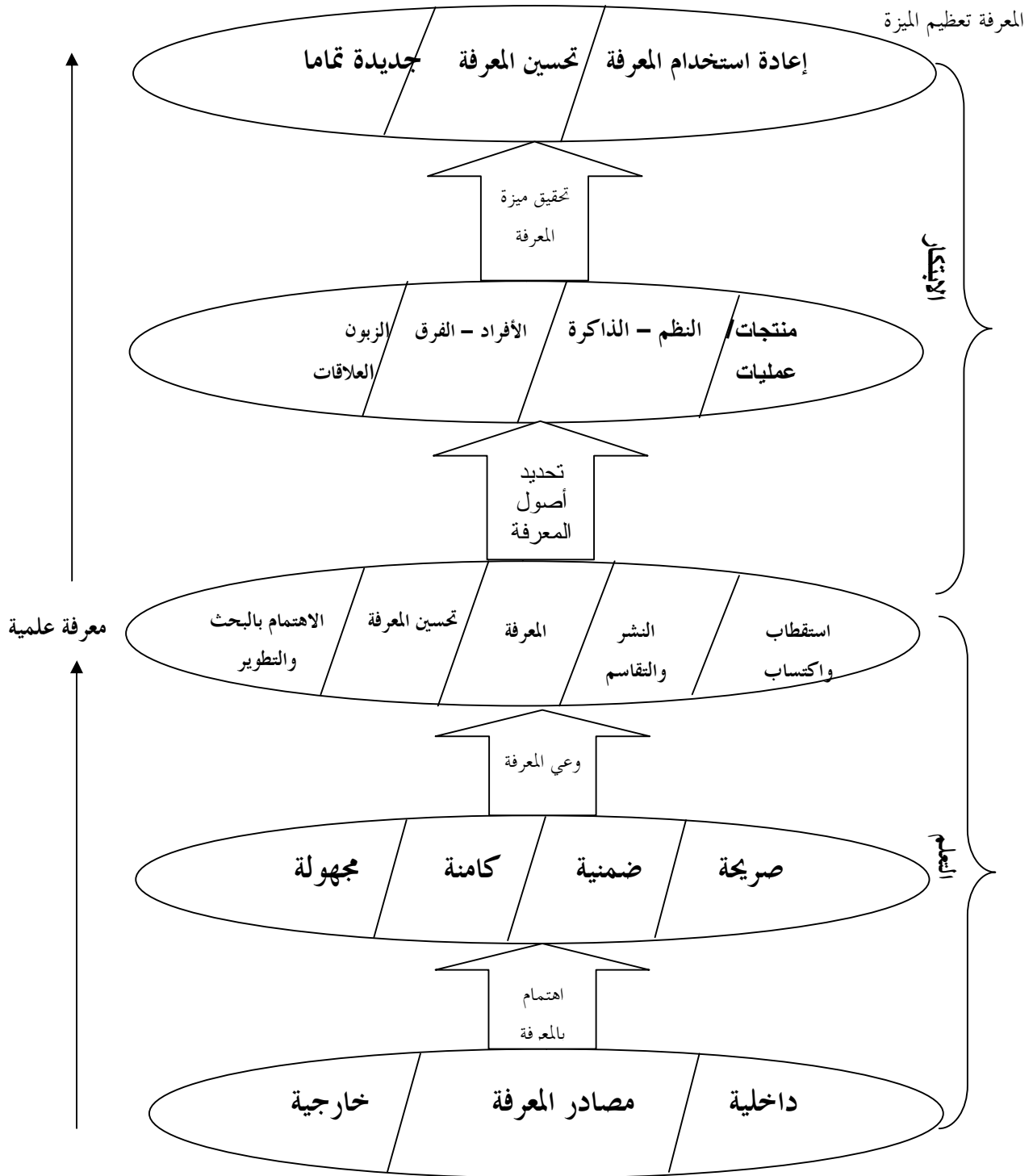
التالي:

(1) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مرجع سبق ذكره، ص 125.



الشكل رقم (05): نموذج نجم عبود نجم

نموذج الرصيد - التحقق - الميزة.



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع،

عمان، 2005، ص 126.

ومن خلال ملاحظة هذا الشكل يتضح أن هذا النموذج يشمل على مجموعة من المراحل و التي يمكن إبرازها كما يلي (1):

**أولاً: مرحلة الاهتمام بالمعرفة:** في هذه المرحلة يكون اهتمام بكيفية تجسيد دور المعرفة والنظر في المصادر التي تحتاجها المؤسسة و هنا يكون الاهتمام بالرصيد المعرفي.

**ثانياً: وعي المعرفة:** أي أن هناك قدرة على التمييز بين أنماط معرفة المؤسسة الصريحة، الضمنية، الكامنة، والمجهولة في هذه المرحلة يكون الاهتمام بالتقييم الأولي من أجل إنشاء القيمة واكتساب الميزة التنافسية.

**ثالثاً: تحديد أصول المعرفة:** في هذه المرحلة يتحول وعي المعرفة إلى خطوات عملية تدور حول تحديد ما مدى معرفة المؤسسة و النظر إليها كأصول معرفية، ويكون هنا الاهتمام أكثر بتطوير المعرفة من خلال البحث والتطوير الذي يوجه عادة نحو تطوير المنتجات والخدمات.

**رابعاً: تحقيق ميزة المعرفة:** في هذه المرحلة تبدأ بوادر توظيف المعرفة في أعمال المؤسسة وتعميمها وتقاسمها، وذلك بتطوير علاقاتها بالزبائن كمصدر متجدد للمعرفة الجديدة التي تساهم في إنشاء القيمة وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، إذ تتحول هنا المؤسسة من مرحلة التعلم إلى مرحلة الابتكار.

**خامساً: تعظيم رافعة واستدامة المعرفة:** هنا إدارة المعرفة تبدأ بمرحلة النضوج وتكون قادرة على استخدام أصول المعرفة في عمليات متزايدة فهي تقضي على الروتين الذي يعيق الأفراد ويحد من قدرتهم على المبادرات الجديدة وإنشاء المعرفة الجديدة التي تحقق استدامة تجديد المعرفة والابتكار.

ومما سبق نستنتج أن الباحثين اختلفوا وتشابهوا في كثير من المجالات التي يستوجب إتباعها في إدارة معرفة المؤسسة وكذا النماذج والعناصر التي يتطلب إتباعها، فهذا دليل على تشعب إدارة المعرفة، إن هذه الرؤية الشاملة لمختلف العناصر و المراحل المعتمدة لإدارة المعرفة تقودنا بالضرورة إلى البحث ودراسة العمليات والاستراتيجيات المتبعة في إدارة معارف المؤسسة وهذا مجال دراستنا في المبحث الموالي.

---

(1) المرجع السابق، ص 125.

### المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة واستراتيجياتها

نظرا لحدثة الموضوع فلم يتسن للباحثين الإجماع و الخروج بطريقة موحدة في تطبيق إدارة المعرفة، هذا ما أدى إلي تعدد العمليات ولو أنهم يتشابهون في بعض منها، وعليه خصصنا المطلب الأول لدراسة جميع عمليات إدارة المعرفة بشكل مفصل، أما المطلب الثاني فضمناه دراسة شاملة للاستراتيجيات إدارة المعرفة وفق ما يلي:

#### المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة

لقد تعددت عمليات إدارة المعرفة بتعدد الباحثين المختصين في هذا المجال، و قد تبين من الدراسة الحالية عدم وجود اتفاق تام حول تصنيف و ترتيب تلك العمليات، فهناك بعض العمليات تكررت عند أكثر من باحث، و في أكثر من نموذج من نماذج عمليات إدارة المعرفة و التي يمكن وصفها بالعمليات الأكثر أهمية و قد اتفق معظم الباحثين على العمليات الجوهرية الأساسية لإدارة المعرفة، وهذا ما تبرزه مختلف الآراء و الاتجاهات التي شكلت مجال من مجالات دراستنا اللاحقة، ومن بين هذه الآراء نجد:

\*حدد توربان و زملاؤه هذه العمليات كالاتي<sup>(1)</sup>:

- إنشاء معرفة جديدة.
  - الاستحواذ عليها (بتحديدها لمعرفة ذات قيمة).
  - التنقيح (بوضعها في سياق محدد).
  - حفظها (بطريقة ملائمة و فعالة).
  - الإدارة العملية لها (بتقويمها و مراجعتها و توضيح صلتها و دقتها).
  - نشرها (بأن تكون متاحة لأفراد المنظمة حسب الحاجة إليها، و في أي وقت و مكان).
- \* أما ديفد سكاريم فقد حددها تحديدا تفصيليا واسعا في عشر عمليات هي<sup>(2)</sup>:

- إنشاء وتحديد المعرفة.
- الجمع و الحصول على المعرفة.
- تنظيم وتقاسم المعرفة.
- التعلم واستغلال وتطبيق المعرفة
- حماية وتقويم المعرفة.

ولإبراز عمليات إدارة المعرفة و تحديدها وتوضيح المهام الفرعية لها يمكن الاستعانة بالجدول التالي:

(1) turban.efraim etal, **information technology for management**. john wily and sousing. New York.P25

(2)skyrme d, **knowledge management. making it work**, by internet, www.skyrme.com.20/03/2011

## الجدول رقم (01): نماذج لتحديد عمليات إدارة المعرفة و المهام الفرعية

المؤلف	العمليات الأساسية	العمليات الفرعية
توربان turban	1- إنشاء المعرفة	- توليد طرق جديدة لعمل الأشياء - تطوير الدراية الفنية
	2- الحصول على المعرفة	- تحويل المعرفة الجديدة إلى قيمة - جلب المعرفة الخارجية للمؤسسة
	3- تنقيح المعرفة	- وضع المعرفة الجديدة في سياق معين - مراجعة المعرفة في ضوء الوقائع الجديدة
	4- حزن المعرفة	- وضع المعرفة في صيغة ملائمة - خزنها في مستودع يسهل الوصول إليها
	5- إدارة المعرفة	- المكتبة للاحتفاظ بالمعرفة - تقويم المعرفة لجعلها ذات صلة و دقيقة
	6- نشر المعرفة	- صيغة ملائمة للمعرفة تسهل الوصول إليها - المعرفة متاحة للجميع في أي وقت و مكان
ديفيد سيكايروم d. skyroum	1- إنشاء	- أساليب الإبداع - المحاكاة- الحوار المهيكل
	2- للتحديد	- التدقيق المعرفي - تحليل المستوى - تقنين النصوص و تحليل المفاهيم - تحديد الخبرة
	3- الجمع	- طلب المعرفة - الاستقصاء و الاسترجاع
	4- التنظيم	- إدارة أدلة المعرفة - خرطنة المعرفة
	5- التقاسم	- الممارسات الأفضل - تقاسم أفضل من حوادث المعرفة - جماعات الممارسة المشتركة - فرق متعددة الوظائف - تصميم فضاء العمل

6-التعلم	- مراجعات ما بعد العمل - لونيّات القرار - تواريخ المشروعات - سرد القصص - شبكات التعلم
7- التطبيق	- أنظمة دعم القرار - إدارة التشغيل
8- استغلال	- إدارة الأصول الفكرية
9- الحماية	- إدارة حقوق الملكية الفكرية
10- التقييم	- تقييم إدارة المعرفة - معابر إدارة المعرفة - محاسبة رأس المال الفكري

المصدر: نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 10.

وفي دراسة أجرتها اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لدول غربي آسيا "الأسكو" (escwa) حددت عمليات المعرفة كالاتي<sup>(1)</sup>:

أ- تكوين المعرفة:

وهي عملية دورية تبدأ عندما يتم انتقال المعرفة من فرد إلى آخر داخل المؤسسة، وتحتاج عملية تكوين المعرفة إلى الإبداع الذي بدوره يحتاج إلى من يديره.

ب- تنظيم المعرفة:

نتيجة لكم الهائل من المعلومات صار من الضروري تجميع و ترتيب و تنظيم و تصنيف هذه المعلومات عن طريق استخدام الحاسبات و تقنيات المعلومات.

ج - تقاسم المعرفة:

و لكي يتم تقاسم المعرفة و نشرها لا بد أن يعمل مديرو المعرفة على إيجاد ثقافة تنظيمية تحث على تقاسم المعرفة و المشاركة فيها داخل المنظمة عن طريق استخدام تقنيات إدارية مثل التقييم السنوي لأداء الموارد البشرية، بالإضافة إلى المكافآت والحوافز التشجيعية.

(1) اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لدول غربي آسيا "الأسكو" (escwa)، الأمم المتحدة، 2004، ص 8.

#### د- استخدام المعرفة و تطبيقها:

و بعد أن تتم عمليات التكوين و التنظيم و النشر و التقاسم لابد من استخدام المعرفة و تطبيقها في تحقيق الفائدة المرجوة منها.

و من جانب آخر ذي صلة اتجه العلمي و آخرون إلى تحديد عمليات إدارة المعرفة في ضوء النظر إلى إدارة المعرفة كإدارة أفراد، وليس كإدارة معلومات، و بناء على ذلك تم تصنيف و ترتيب عمليات إدارة المعرفة وفق ما يلي: (1)

أ- تشخيص المعرفة: حيث يتم البحث عن المعرفة، فقد تكون موجودة في عقول العاملين أو في النظم و الإجراءات، و يمكن تشخيص حالة المعرفة في المؤسسة من خلال:

- تحديد الوجود المعرفي في المؤسسة.
- تحديد أماكن وجود الثروة المعرفية.
- تحديد الأشكال التي تخزن فيها.
- تمييز أهم هذه الموجودات المعرفية و ترتيب أولوياتها و أهميتها.

ب- اكتساب المعرفة:

و يتم ذلك عن طريق مصادر داخلية مثل: المؤتمرات، التداولات و الحوارات والاتصال بالزملاء و الزبائن، أو في طريق مصادر خارجية مثل الخبراء و المستشارين و استقطاب العاملين الجدد.

ج- توليد المعرفة:

و يقصد بها إبداع و تكوين المعرفة و العمل على توليد رأس مال معرفي جديد لحل القضايا و المشكلات بطريقة مبتكرة مما يعطي للمؤسسة قيمة تنافسية و مكانة عالمية.

د- تخزين المعرفة:

و يتم ذلك في الذاكرة التنظيمية التي تحوي مجموعة متنوعة من المعارف كالوثائق وقواعد البيانات الالكترونية والمعرفة المخزنة في النظم الخبيرة، وهناك عدة طرق للتخزين كالتدوين والاعتماد على التقنية.

هـ- تطوير المعرفة وتوزيعها:

و يتم ذلك من خلال تطوير المعرفة وزيادة قدرات وكفاءات صناعات المعرفة، ما يعني ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري، واستقطاب العاملين الأكثر كفاءة في مجال إدارة المعرفة، والتركيز على التعلم التنظيمي مما يزيد من إنتاجية المؤسسة.

(1) عبد الستار العلمي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 98.

و- تطبيق المعرفة: وتتطلب المعرفة التعلم والشرح، والتعلم يأتي عن طريق التجريب، والتطبيق مما يحسن من مستوى المعرفة ويعمقها، وفي عملية التعلم يجب أن يكون هناك تحليلاً وتقويماً نقدياً لتوليد أساليب حديثة ومعرفة تستخدم في المستقبل، كما أن المعرفة تفقد قيمتها إذا لم تطبق "المعرفة قوة إذا طبقت"، وهذا التطبيق يعمل على تحسين مستواها ويجعلها أكثر عمقا، حيث تنتفي الحاجة لعمليات توليد وتخزين وتطوير المعرفة وتوزيعها إذا لم يتم تطبيقها والاستفادة منها، ومن أجل التوضيح أكثر يمكننا وضع جدول بين العمليات السائدة مع خصائصها بحيث يكون مختصراً وجامعاً لما سبق ذكره، وهذا ما يبرزه الجدول التالي :

### جدول رقم (02): العمليات السائدة في إدارة المعرفة

الخصائص	العملية
تحديد أفضل الموارد المعرفية المتاحة داخل المؤسسة وخارجها والالتزام بتحقيق الأهداف المخططة.	اكتساب المعرفة وتطويرها
تقويم صلاحية الوثائق السائدة في الأنشطة المؤسسة وتحديث المعلومات باستمرار لضمان دوام القدرة التنافسية.	تنظيم المعرفة وتخزينها
تتضمن استيعاب المقدرة المعرفية وترجمتها إلى عمليات قابلة للتنفيذ على أرض الواقع.	نقل المعرفة واستخدامها
اعتماد مقاييس واضحة لتحديد القيمة المضافة بواسطة المعرفة، وتحسينها عبر تغيير الآليات المستخدمة في صنع القرار.	قياس المعرفة وتحسينها

المصدر: محمد فلاق، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية، بحث مقدم في إطار المؤتمر الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر 09 و10 نوفمبر 2010، ص 10.

### المطلب الثاني: إستراتيجية إدارة المعرفة

#### أولاً: تعريف الإستراتيجية:

إن مصطلح الإستراتيجية عرف عدة تعاريف ذات رؤى متعددة ويمكن إبراز بعضها منها كمايلي:  
يعرف "ألفرد تشاندلر" الإستراتيجية على أنها: "تحديد للأهداف والأغراض الرئيسية وطويلة الأجل للمؤسسة، وإعداد عدد من بدائل التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف"<sup>(1)</sup>.

<sup>(1)</sup> نيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 50.

وعرف بورتر الإستراتيجية على أنها "عملية بناء وضع متفرد للمؤسسة ذي قيمة للعملاء من خلال تصميم مجموعة من الأنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون"<sup>(1)</sup>.

ويعرفها أيضا **aker** بأنها "القدرة على الأصول والمهارات المتميزة والتي تساعد على تعزيز الميزات والمركز التنافسي للمؤسسة قياسا بالمنافسين الآخرين"<sup>(2)</sup>.

- إن ما يمكن ملاحظته من خلال هذه التعاريف أنها تتفق بشكل أو بآخر على أن الإستراتيجية هي :
- خطة ديناميكية من قبل المؤسسة أو نمط من القرارات والتصرفات اللازمة لتحقيق غاية مهمة.
  - استجابة أو مبادرة من قبل المؤسسة لتعديل موقفها التنافسي إزاء ردود أفعال المنافسين.

### ثانيا: علاقة إدارة المعرفة بالإستراتيجية:

تعتبر المعرفة ذات أهمية إستراتيجية تتواجد في كل مستويات المؤسسة تخضع لعملية منهجية لإدارتها فإدارة المعرفة أصبحت من المهام الأساسية في بعض المؤسسات وخاصة القائمة على المعرفة مما بات يطرح تساؤلات، هل إدارة المعرفة تتبع الإستراتيجية وتخضع لها وتحددها، أم العكس هو الأصح؟

قبل كل شيء يجب أن نعلم أن وضع وتطوير الإستراتيجية بشكل عام هو عمل معرفي راقى من الدرجة الأولى من حيث أنها تمثل رؤية شمولية استشرافية طويلة الأمد، وفي هذا المعنى يقول **mentezberg** أن للإستراتيجية سميتين أساسيتين<sup>(3)</sup>:

**الأولى:** أنها متقدمة على الأنشطة التي تضيفها، وأنها تطور بشكل واعي وهادف.

**الثانية:** إن المعرفة لموضوع بات يأتي بالأساليب والمنتجات والخدمات، والعمليات الجديدة التي تحقق ميزة متجددة مستدامة في السوق، وفي الحقيقة هناك من يرى أن إدارة المعرفة هي دالة في نمط الإستراتيجية المتبعة أو التي تم اختيارها من قبل المؤسسة، باعتبار أن الإدارة الإستراتيجية تشير بوضوح إلى أن الإستراتيجية هي الموجه أو المرشد الطويل الأمد لكل أعمال وإدارات ووظائف الشركة، وكذلك من أجل ضمان وحدة عمل الشركة وراء غرضها الأساسي.

ويرى **zack** أن إستراتيجية إدارة المعرفة يجب أن تكون خاضعة للإستراتيجية الكلية للمؤسسة، وهو بذلك يقترح أربعة مراحل هي<sup>(4)</sup>:

<sup>(1)</sup>M.PORTER .LÀ ventage concurrentiel des nations. Paris. Dunod , 2000,p.08

<sup>(2)</sup>الغالبى وآخرون، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 33.

<sup>(3)</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 141.

<sup>(4)</sup> Michael zack ,developing a knowledge review strategy, California management .vol.41.no 3spring, 1999. P127



- تحديد إستراتيجية الأعمال.
- تحديد المعرفة الضرورية لإنجاز الإستراتيجية.
- تقييم المعرفة التي تمتلكها المؤسسة.
- إجراء المقارنة لتحديد الفجوة المعرفية.

إلا أن مارك ماكيلروي يرى عكس ذلك، وأيده بعض الكتاب في هذا الاتجاه بالاعتماد على المصوغات التالية (1) :

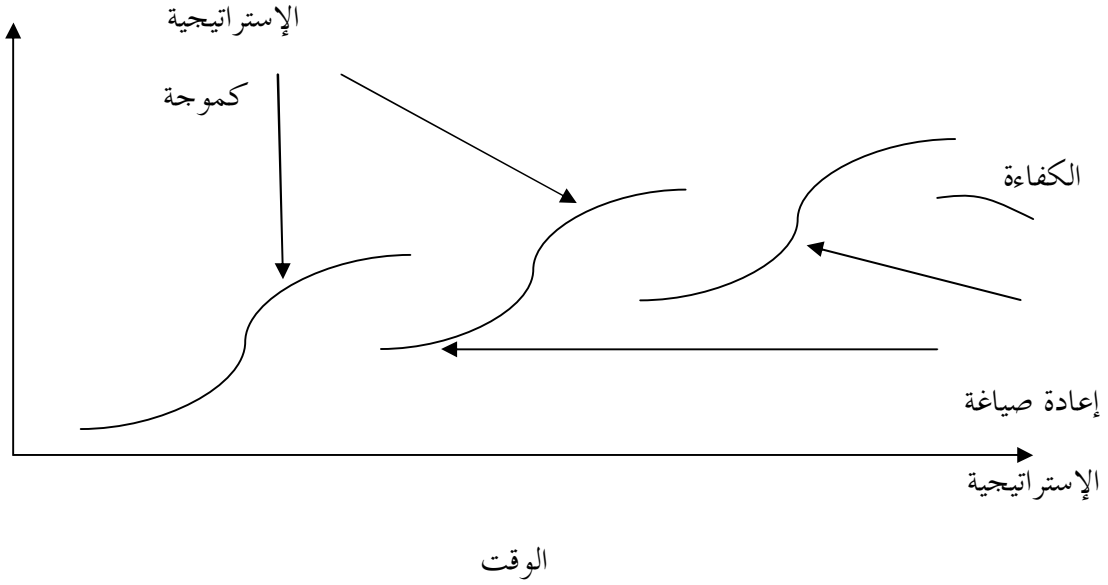
\*أن منهجية إدارة المعرفة في الجيل الأول تبدأ من خطوة تحديد إستراتيجية الأعمال الحالية للمؤسسة ومنها نستنتج مهام إدارة المعرفة في تحديد الحاجة إلى المعلومات من قبل العاملين في الشركة.

\*والأهم من ذلك هو أن الإستراتيجية نفسها منتج معرفي وشأن من شئون إنتاج المعرفة، وهذا ما يركز عليه الجيل الثاني في إدارة المعرفة (الجيل الثاني الذي يركز على إنشاء المعرفة بما يربط إدارة المعرفة بإدارة الابتكار)، وذلك يعني أن إدارة المعرفة تأتي بالمعرفة الجديدة التي تكون مصدرا فعالا للقدرة التنافسية التي تركز عليها الإستراتيجية.

ومع ذلك فإن الإستراتيجية رغم اعتمادها على المعرفة الخلاقة والمبدعة، إلا أنها تظل تعمل كموجه أساسي لإدارة المعرفة بين دورتي الابتكار الجذري أو إنشاء المعرفة الجديدة، وبالتالي تخضع لإدارة المعرفة في صياغة الإستراتيجية الجديدة، في حين تكون الإستراتيجية هي المرشد والموجه لإدارة المعرفة في الفترة التالية، حيث أن إدارة المعرفة تقوم بأدوار التقاسم والتعلم والإتيان بالتحسينات الصغيرة والشكل التالي يوضح ذلك.

(1) حسين عجلان حسن، استراتيجيات إدارة المعرفة، الطبعة 1، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص101.

## الشكل رقم (06): إستراتيجية إدارة المعرفة



**المصدر:** نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص168.

ولكن هذه الرؤية تعمل على مستوى وصف الأعمال لأن الأساس فيها هو ابتكار المعرفة وليس على المستوى الوظيفي الفني، حيث الأساس فيه هو تحويل المعرفة إلى قواعد من أجل الاستخدام، فهي تهتم بعمليات المعرفة و تدفقها كما تهتم بتحليل و تخطيط أعمال المعرفة في المؤسسات التي تتبنى هذه الرؤية وعلى هذا فإن الإستراتيجية تتسم بالخصائص التالية<sup>(1)</sup>:

- إن بنية أعمال المؤسسات التي تتبنى هذه الرؤية تتسم بالتغيير الواسع والكبير والسريع مما يتطلب أن تكون المعرفة هي الأساس التي تعتمد عليها في المنافسة.

- العمل على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (SUBTAINABLE) من خلال العمل المتواصل على الإتيان بالمعرفة الجديدة، حيث أكد شومبيتر إن الابتكارات وخلق المعرفة الجديدة تحقق للمؤسسة مركزا احتكاريا مؤقتا يمكنها الحصول على الأرباح العالية غير الاعتيادية على المدى القصير، فهذه الابتكارات تجعل الشركة أو المؤسسة متقدمة على الآخرين، وبذلك تكتسب مركزا احتكاريا مؤقتا يمكنها من زيادة الأسعار أو الإنتاجية فتحصل على أرباح الابتكار، وأن الابتكار يعطي للمؤسسة فسحة من الوقت من أجل تطوير معرفتها الجديدة بشكل مستمر.

<sup>(1)</sup> عجلان، مرجع سبق ذكره، ص103.

- التحول إلى شركات خلاقة للمعرفة تعمل على التنافس على أساس إنشاء المعرفة و ليس على أساس تقاسم المعرفة أو المعلومات.

إن ما يمكن قوله اعتمادا على ما سبق ذكره هو أن إدارة المعرفة تنبثق عن إستراتيجية الأعمال للمؤسسة من ناحية، كما أنها تعبر عن رؤية و رسالة المؤسسة من ناحية أخرى، و هنا يصح القول بأن إدارة المعرفة هي إحدى الاستراتيجيات الوظيفية التي يتم تطويرها في ضوء استراتيجيات الأعمال، لكن من جهة أخرى فهي تمثل المؤسسات الخلاقة للمعرفة أو المؤسسات القائمة على المعرفة، وبناء على ذلك يمكننا القول أن إستراتيجية إدارة المعرفة تكون كإستراتيجية أعمال.

### ثالثا: أساليب و أنواع إستراتيجية إدارة المعرفة:

#### 1- أساليب إستراتيجية إدارة المعرفة:

- لقد قام المركز الأمريكي لتحسين الجودة بتحديد أساليب إستراتيجية لإدارة المعرفة وهي<sup>(1)</sup>:
- الأسلوب المطبق على مستوى المؤسسة ككل: و هو يتعامل مع إدارة المعرفة كضرورة حيوية لتحقيق النمو والقدرة على التنافس، حيث يتم تخصيص الموارد في كل مجالات العمل لضمان استمرار الإضافة، و على توزيع القاعدة المعرفية على الأفراد و العمليات والمنتجات.
  - إدارة الأصول الفكرية: تدور هذه الإستراتيجية في فلك زيادة الأصول الفكرية المتوفرة مثل حقوق الاختراع و العلاقات بالعمليات بالإضافة إلى الأصول الفكرية الهيكلية الأخرى، إذ ينحاز التركيز نحو عمليات المراجعة و التنظيم و التقييم و حفظ و زيادة النصيب المتوفر وتسويق مثل هذه الأصول.
  - الابتكار وإنشاء المعرفة: الهدف هنا هو التأكيد على إنشاء الجديد من المعرفة المتوفرة بالفعل وهذا يمثل إحدى الإستراتيجيات الصعبة نظرا لقيامها على عنصري الابتكار والإبداع.
  - المسؤولية الشخصية عن المعرفة: تتعامل هذه الإستراتيجية مع المعرفة على أنها تنتمي إلى أفراد أو مجموعات، أي لها صفات شخصية.

(1) جون جامبل وجون بلاكويل، إدارة المعلومات، ترجمة كيب توب لخدمات التعريب، جامعة فلوريدا، دار الفاروق، مصر، 2003، ص 146،

## 2- أنواع إستراتيجيات إدارة المعرفة:

توجد العديد من أنماط إستراتيجيات إدارة المعرفة لكن سنركز على أهمها:

### أ - إستراتيجية إدارة المعرفة عند zack: (مدخل الربط بين المعرفة و النتائج النهائية)

لقد اقترح ميشل زاك مدخل لتحديد استراتيجية إدارة المعرفة، حيث أبرز إطار عمل يساعد المؤسسة على تحقيق الربط الواضح بين مركزها التنافسي و إستراتيجياتها لإدارة المعرفة، لكي تحافظ المؤسسة على ميزتها التنافسية أو تساعد على إعادة تأسيس تلك الميزة، إن zack قد جعل الأمر جليا بأنه في الوقت الذي ستجد المؤسسة طريقتها الفريدة الخاصة للربط بين المعرفة والإستراتيجية، فإن مثل هذه المعرفة التنافسية يمكن أن تصنف وفقا لمعيار الإبداع مقارنة بالمؤسسات الأخرى ضمن قطاع الصناعة الذي تنتمي له إلى ثلاث أنواع هي (1):

- **المعرفة الجوهرية الأساسية:** وهي المستوى الأساسي للمعرفة المطلوبة من قبل جميع المؤسسات ضمن صناعة معينة، أي أنها لا تمثل ميزة تنافسية، بل تمثل المعرفة المطلوبة لكي تكون المؤسسة قادرة على أن تعمل في تلك الصناعة.

- **المعرفة المتطورة المتقدمة:** وهي المعرفة التي تعطي للمؤسسة الحالة التنافسية، فهي تشمل معرفة مهنية تميز المؤسسة عن منافسيها إما بواسطة امتلاكها معرفة أكبر من المنافسين أو بواسطة تطبيقها بطرق مختلفة، ومن ثم جاء تصميم هذه الإستراتيجية عملا على تشجيع الوعي و اعترافا بضرورة دعم الأفراد و فرق العمل التي تسعى إلى الاحتفاظ و التوسع في المعرفة التي تمتلكها، و هذا بهدف تحقيق التجديد و مشاركة المعرفة لكل أفراد المؤسسة، أي أن مسؤولية إدارة المعرفة تقع على عاتق الموظف و حده.

### - المعرفة الإبداعية:

وهي المعرفة التي تمكن المؤسسة من أن تكون قائدا للسوق، فهي تسمح للمؤسسة التي تملكها أن تغير الطريقة التي يعمل بها قطاع الصناعة الذي تنتمي له هذه المؤسسة، و هي تمثل عامل تميز مهم لها عن المؤسسات الأخرى.

كما اقترح zack نوعين من إستراتيجيات لإدارة المعرفة وهما:

- إستراتيجية إدارة المعرفة محافظة: إذ يصف المؤسسات التي تكون أكثر استغلالا و توظيفيا للمعرفة الداخلية على أنها مؤسسات لديها مثل هذه الإستراتيجية.
- إستراتيجية إدارة معرفة مبادرة: ووصف zack المنظمات التي تكون أكثر إبداعا في تحدي و استكشاف المعرفة الخارجية والحصول عليها على أنها مؤسسات تعتمد بدرجة أكبر مثل هذه

(1) Michael zack , op,cit p145

الإستراتيجية، مما تقدم يشير zack إلى أن تحضير وإعداد إستراتيجية إدارة المعرفة لا يمكن أن يتم من دون مرجعية مصدرها للمنافسين، و هكذا فإن المؤسسات التي تتغير فيها المعرفة بوتيرة أو بسرعة أكبر تتجه لأن تصنف بكونها منظمات أكثر إقداما و مبادرة، في حين أن المؤسسات الأخرى تتجه إلى إن تكون محافظة أكثر على العموم.

### ب - إستراتيجية إدارة المعرفة عند hausen وزملائه:

اقترح hausen وزملائه بأن هناك نوعين على الأقل من إستراتيجيات إدارة المعرفة الأولى إستراتيجية التشفير **codification strategy**، أما الثانية فهي إستراتيجية الملكية الشخصية<sup>(1)</sup> **personalization strategy**، ويستلزم من إستراتيجية التشفير تصنيف المعرفة إلى قواعد بيانات مختلفة حيث يمكن استرجاعها بسهولة من قبل أي شخص في المؤسسة.

إن هذه الإستراتيجية تكون موجودة حينما تكون المعرفة مشفرة بشكل دقيق ومخزونة في قواعد البيانات التي يمكن الوصول إليها واستخراجها من قبل أي شخص في المؤسسة، وبالمقابل فإن إستراتيجية الملكية الشخصية تكون موجودة حينما تكون المعرفة مرتبطة بشكل وثيق بالشخص الذي صورها ويتم تقاسمها بشكل رئيسي من خلال الاتصال بين فرد و آخر، و لغرض تحقيق الميزة التنافسية فإن كل من الإستراتيجيتين تكون مهمة ويمكن أن تستخدم بالاعتماد على نوع وظيفة الأعمال.

إن النقطة المهمة لإدارة هذا السياق هو أن تفهم بأن إستراتيجية إدارة المعرفة للمؤسسة ينبغي أن تترجم إستراتيجيتها التنافسية إذ كان إستراتيجية إدارة المعرفة المختارة يجب أن تخلق القيمة لزبائن المؤسسة و تحقق الأرباح و تركز على كيفية إبقاء العاملين بتحقيق القيمة و الربحية معا.

و كما يقترح hausen و زملائه اقتراحا مفاده ألا تسعى المؤسسات إلى تنفيذ كلا الإستراتيجيتين والإبداع فيها، بل ينبغي بدلا من ذلك استخدام إستراتيجية واحدة بشكل أساسي وبالدرجة الأولى واستخدام الإستراتيجية الثانية لدعم و إسناد الإستراتيجية الأولى و عند اختيار أي منهما فإن مطوري هذا التصنيف يقترحون أن تقوم المنظمات بإثارة و دراسة الأسئلة الثلاثة التالية:

- هل تقدم المؤسسة منتجات نمطية / أم منتجات حسب الطلب؟
- هل لدى المؤسسة منتج في مرحلة النضوج / أم منتج إبداعي؟
- هل يعتمد العاملون في المؤسسة على المعرفة الصريحة/ أم المعرفة الضمنية لحل المشاكل؟

وقد أجاب hausen و زملائه على هذه الأسئلة بالتأكيد على المؤسسات التي تقدم منتجات نمطيا ينبغي أن تعتمد إستراتيجية تستند على إعادة استخدام المعرفة بشكل جيد، وإن على المؤسسات التي تقدم

<sup>(1)</sup>JEAN Bally , le meilleur articles de la Harvard business review sur km mortar,t hansen et al, quelle est votre stratégie de gestion du savoir ? édition d organisation,2003,p 121

منتجات نمطية أن تعتمد إستراتيجية تستند على التفاعل الشخصي، وفيما يتعلق بالسؤال الثاني وبخصوص المنتجات في مرحلة النضوج يقترح **hausen** وزملائه استخدام النموذج المستند على إعادة الاستخدام. وبخصوص المنتجات الإبداعية فيقترحون مدخل يستند على الاتصال الشخصي بين فرد وآخر، أما بالنسبة للسؤال الثالث و بخصوص المعرفة الصريحة فقد تم اقتراح استخدام مدخل التشفير، وكذلك فيما يتعلق بالمعرفة الكامنة فقد اقترحوا مدخل فرد إلى فرد آخر، و بهذا الصدد يشير **smith** إلى أن الإجابة على هذه الأسئلة سوف يقترح على المؤسسة أي إستراتيجية إدارة المعرفة يجب التركيز عليها لتحقيق القدرة التنافسية.<sup>(1)</sup>

---

<sup>(1)</sup> IBID. P 125

## خلاصة الفصل:

إن ما يمكن قوله كمحصلة استقرائية لعناصر الفصل الأول يوجز في كون إدارة المعرفة بهذا المفهوم الجديد الذي برز مع بداية تسعينيات القرن الماضي ما هو إلا تطور طبيعي للفكر الإداري ومختلف الأساليب الإدارية وتماشيا مع الأحداث والتغيرات الحاصلة، إذ تسعى إدارة المعرفة في المؤسسة إلى الإبداع وتدعيم قدراتها التنافسية اعتمادا على مبادرات وأساليب خاصة بها، وعلى هذا فإن إدارة المعرفة تركز على تكنولوجيا المعلومات ومعرفة العنصر البشري الذي يكسبها ميزة تنافسية حقيقية صعبة التقليد.

إن إدارة المعرفة وفق هذا النمط الساعي إلى الإبداع و تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات لا بد لها من سياسات و مفاهيم عامة تراعي فيها الطرق والأطر، لذلك فهي بحاجة إلى الحفاظ على هذه القدرة التنافسية وهذا ما سنبرزه في الفصل الثاني.

# الفصل الثاني

أساسيات و مفاهيم عامة

حول القدرة التنافسية



## الفصل الثاني

### أساسيات ومفاهيم عامة حول القدرة التنافسية

#### تمهيد:

يهدف التحليل الاستراتيجي إلى فهم المؤسسة للبيئة التي تعمل فيها، إذ أن المؤسسة تكتسب مدخلاتها منها وتطرح مخرجاتها إليها، وبذلك فإنها تمنح المؤسسة فرصة تحقيق أهدافها في البقاء والنمو والتوسع، وفي الوقت نفسه فإن التهديدات تنبع أيضا وتشكل تأثيرا على المؤسسة في عدم قدرتها على تحقيق وتنفيذ استراتيجياتها، لذلك أصبح التحدي الحقيقي هو الكيفية التي يمكن من خلالها تحويل المزايا التنافسية إلى ميزة تفوق.

ويتضمن الفصل الثاني المباحث التالية:

- البيئة والقدرة التنافسية.
- قياس وتنمية القدرة التنافسية ومظاهرها.
- مصادر القدرة التنافسية.

## المبحث الأول: البيئة والقدرة التنافسية

شهدت البيئة الاقتصادية تطورات وتغيرات سريعة على المستوى العالمي والمحلي، وهذا من شأنه أن يؤثر علي نشاط المؤسسة التنافسي، وذلك من خلال تحليل قوى التنافس، وهذا ما سوف نتطرق إليه في المطلب الأول، أما المطلب الثاني فأدرجنا فيه المفاهيم الأساسية حول التنافسية والقدرة التنافسية.

### المطلب الأول: تحليل قوى التنافس

تنشط المؤسسات في بيئة تتميز بالتغير المستمر، ومن ثمة يكون من الضروري معرفة مكوناتها الرئيسية، واتجاهاتها المستقبلية، حتى يمكن التأثير فيها وتحديد آثارها السلبية، فلم تعد المؤسسات تواجه منافسين ينشطون في نفس قطاع نشاطها فحسب، بل تعدّاه إلى قوى أخرى بمقدورها التأثير على مردودية القطاع إيجابياً أو سلبياً، وتسمى هذه القوى بقوى التنافس الخمس والتي أتى بها بورتر، حيث يمكن شرحها وفق كما يلي:

### أولاً - تهديدات الداخلين الجدد:

لا يقتصر تحليل البيئة على المجموعة الحالية من المنافسين، وكيفية تحقيق ميزة تنافسية عنهم، بل الأهم من ذلك هو توجيه الاهتمام نحو الداخلين الجدد المحتملين والذين لا يمكن تجاهلهم<sup>(1)</sup>. ويتوقف دخولهم الفعلي إلى السوق على عدّة اعتبارات أهمها الحجم وعوائق الدخول إلى السوق، والتي تتمثل في:<sup>(2)</sup>

- 1) اقتصاديات الحجم: تلزم الداخلين الجدد على إستراتيجية الحجم، أي الاستثمارات الضخمة الذي ينتج عنه تخفيض التكاليف.
- 2) تميّز المؤسسة قادر على: خلق صورة قوية لها، خلق ولاء العملاء، عرض خدمات متميزة، الاستفادة من تأثير الإشهارات، الاحتفاظ بمنتج معروف ومتجدد.
- 3) الاحتياج الكثيف لرأسمال: "الذي يخفض ويرفع من خطر دخول المنافسين الجدد على الذين يتمتعون بإمكانيات مالية ضعيفة" ومنه تنتج أخطار وصعوبات في تغطية السوق.
- 4) تكاليف التحويل: يحتاج الداخلين الجدد للسوق إلى تكاليف للتحويل أو الانتقال من مورد لآخر، حسب مخططه "الكمي أو النوعي".
- 5) صعوبة إمكانية التوصل إلى قنوات التوزيع.

<sup>(1)</sup> نيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 71.

<sup>(2)</sup> Gérard Garibaldi, "Stratégie Concurrentielle": choisir et gagner", Edition d'organisation, Paris, 1994, P 121.

- (6) ميزة التكلفة الأقل التي يملكها المنافسين الحاليين، وهذا إما لامتلاكهم تكنولوجيا متطورة أو مواد أولية رخيصة، وكذلك بسبب أثر الخبرة المتراكمة.
- (7) الوضعية الجغرافية، ومدى قربها من نقاط البيع.
- (8) سياسة الحكومة والتي تكون مساندة في الدخول أو عدم الدخول إلى السوق.

**ثانياً: شدة المزاومة:** تأخذ المزاومة بين المنافسين النشطين في القطاع أشكالاً من المناورات للحياسة على موقع متميز في السوق، بالاعتماد على خطط مبنية على المنافسة من خلال الأسعار، الإشهار، إطلاق منتج جديد، تحسين الخدمات وتقديم الضمانات الملائمة للزبون، و يرجع وجود المزاومة إلى وجود عدد من المنافسين يشعرون بأنهم مدفوعين إلى تحسين موقعهم، و يرون إمكانية ذلك.

إن العمليات التي تعتمدها المؤسسات ضد المنافس تحدث أثارا مهمة على المنافسين، حيث تدفعهم إلى بذل الجهود للرد على هذه العمليات، وتوصف المزاومة في بعض القطاعات على أنها قوية، بينما توصف في قطاعات أخرى على أنها هادئة، و تنجم المزاومة الشديدة عن تضافر عدد من العوامل الهيكلية والمتمثلة في: عدد المنافسين في القطاع، وبطء نمو قطاع النشاط، والتكاليف الثابتة، غياب التمييز، الرّفْع من الطّاقة الإنتاجية، منافسون مختلفون في التصور، حواجز الخروج (1).

### ثالثاً: تهديدات المنتجات البديلة:

تدخل المؤسسات في منافسة مع مؤسسات أخرى تنتج منتجات بديلة، حيث تقلص هذه الأخيرة من المردودية المحتملة للقطاع.

ويمكن التعرف على المنتجات البديلة، من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية نفس وظيفة منتج القطاع، وتتطلب هذه المهمة الكثير من البراعة، حتى يتم تفادي الابتعاد عن قطاع النشاط المستهدف (2).

قد تكون وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة مرتبطة بعمليات جماعية من قبل القطاع، فمثلا إذا لم تتمكن العملية الإشهارية المعتمدة من قبل مؤسسة واحدة، الحفاظ على وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة، فإن الإشهار المكثف والمدعم من قبل مجمل مؤسسات القطاع، قادراً على تحسين الوضعية الجماعية، ونفس الأمر ينطبق على مجالات التحسين الأخرى، كالجودة، جهود الاتصال، والمحاولات الرامية إلى ضمان انتشار واسع للمنتج، أما المنتجات التي يجب أن تكون محل مراقبة هي تلك التي يتجه

(1) ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 46.

(2) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 72.

تطورها نحو تحسين العلاقة و ملائمة السعر مقارنة بمنتج القطاع، أو بتلك المنتجات التي تصنع من قبل قطاعات، حيث الربحية مرتفعة.

#### رابعاً: قوة تفاوض الزبائن

يجتهد الزبائن لتخفيض أسعار القطاع، والتفاوض بشأن خدمات جيدة و منتجات بأحسن جودة، وتكون هذه العملية على حساب مردودية القطاع، وترتبط قوة الزبائن في القطاع، بعدد من الخصائص المتعلقة بوضعيتهم في السوق، وكذا بالأهمية النسبية لمشترياتهم من القطاع، وتتأثر قوة الزبائن التفاوضية: بحجم المشتريات من القطاع كما أن منتجات القطاع تمثل حصة مهمة من تكاليف الزبون، نمطية منتجات القطاع، ضعف ربحية الزبائن، الزبائن يشكلون تهديداً للتكامل الخلفي، أثر منتج القطاع على منتجات وخدمات الزبون، امتلاك الزبون لمعلومات كاملة.

#### خامساً: قوة تفاوض الموردين

عندما يملك العميل قوة تساوميه نسبياً بالمقارنة بالبائع أو المنتج، فإنه يمكن أن يرغب هذا الأخير على تخفيض السعر، أو زيادة نطاق الخدمات الأمر الذي يؤثر على معدلات الربحية المحققة، وترفع القوة التساومية للعميل في الحالات التالية (1):

- عندما تمثل مشترياته، نسبة كبيرة من حجم أعمال المؤسسة.
- وجود عدد كبير من البائعين أو المنتجين قياساً على عدد المشترين.
- عند وجود إمكانية التكامل الخلفي من خلال قيامه بإنتاج السلعة "مثلاً مؤسسة صحفية، تنتج الورق.
- عندما يملك العميل معلومات كاملة عن عمليات المنتج، من حيث الأسواق و التكلفة والطلب.
- كما يمكن للموردين أيضاً أن يمارسوا ضغطاً على المنتجين، من خلال تهديدهم برفع الأسعار، أو خفض جودة المنتجات، وعليه فإن الموردين الذين يتمتعون بموقف قوي في علاقتهم بمجموعة المنتجين، يمكن أن يساعدوا في تقليص أرباح تلك المؤسسة إذا لم يكن لديها المقدرة على الاسترداد والزيادة في التكلفة من العملاء المباشرين، ويتمتع الموردين بالقوة التساومية في الحالات التالية:
- عندما يسيطر على مصادر التوريد، عدد محدود من المؤسسات، والتي تتميز بالتركيز على الصناعة التي يتم البيع لها.
- ضعف أو محدودية في المنتجات البديلة التي يمكن أن يلجأ إليها المنتجون.
- عندما لا تكون المؤسسة المشتريّة، عميلاً هاماً لمجموعة الموردين.

(1) Gérard Garibaldi ,Op. Cit., P 123 .

- عندما يكون المنتج المورد، أحد المدخلات الهامة في نشاط أعمال المنظمة المشتري، بمعنى أن هذا المنتج يعتبر أساسيا في نجاح العمليات الإنتاجية، أو في تحسين مستوى الجودة المنظمة المشتري.
- عندما تتسم منتجات المؤسسات الموردة، بالتنوع أو المقدرة على التحول إلى مجالات إنتاجية أخرى، في هذه الحالة لا يستطيع المشتري، أن يستغل إمكانية التأثير، على مورد ما في مواجهة مورد آخر، للحصول على عرض أفضل.
- عندما تستطيع مجموعة الموردين أن تمارس تهديدا لإمكانية إحداث التكامل الرأسي للأمام.

### المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول التنافسية والقدرة التنافسية

#### أولاً: تعاريف عامة حول التنافسية

إن مصطلح التنافسية رغم التطرق إليه من قبل من طرف بعض المفكرين ومحاولتهم إعطائه تعريفا محددا مع دراسة مكوناته إلا أنه بقي مبهما ولم يوضح بصورة جلية، وخير دليل على ذلك أننا لا نجد في القواميس، فتنافسية المؤسسة ليست حقيقة بسيطة كما يظن البعض، بل هي محصلة مجموعة من القوى والتي تبرز من خلال التكامل فيما بينها، سواء داخل أو خارج المؤسسة و تحدد لنا خصائص نشاط المؤسسة وقدرتها التنافسية.

ومع كل الغموض الذي يكتسي هذا المصطلح، فقد استطاع بعض المفكرين المختصين في مجال الأعمال التجارية والاقتصادية وإدارة الأعمال، الوصول إلى إعطاء بعض التعاريف المتعلقة بمفهوم التنافسية والتي شكلت مجال دراستنا لها ، ثم إن مصطلح التنافسية ينصرف إلى: المنتج، المؤسسة والاقتصاد، فضلا عن ذلك يمكن تعريف التنافسية على أنها<sup>(1)</sup>: "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد".

يتضح لنا من خلال هذا التعريف أولا بأن التنافسية تعتمد على مجموعة من المؤشرات التي إن توفرت في المؤسسة فهي بمثابة الدليل على تنافسية المؤسسة، وذلك انطلاقا من قدرتها على مسايرة المنافسة والصمود أمامها بالاعتماد على استراتيجيات هجومية وتقديم منتجات ذات جودة عالية مع مراعاة تحقيق أهداف المؤسسة المتمثلة في الربح، النمو والاستمرار، علما أن الوصول إلى ذلك يتم بالتركيز أكثر على الابتكار والتجديد كسلاح للتنافس في عصر العولمة الاقتصادية.<sup>(2)</sup>

كما تعرف التنافسية على النحو التالي<sup>(3)</sup>: "التنافسية بالمعنى الضيق يعبر عنها وتقاس على الفور في الأسواق بالمنتجات المباعة بطريقة مربحة وتجسد المواقف المنشودة من قبل المؤسسة حتى تكون أفضل من

(1) محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص16.

(2) محمد الصغير بعلي، تنظيم القطاع العام في الجزائر: استقلالية المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 12.

(3) نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، مرجع سبق ذكره، ص 37.

منافسيها الفعليين."

من خلال هذا التعريف يمكن استنتاج بأن المؤسسة تعتبر تنافسية أو قادرة على المنافسة إذا استطاعت السيطرة على القطر الذي تنشط فيه، وذلك بامتلاكها حصة سوقية معتبرة مقارنة بمنافسيها، ومن أجل وصول المؤسسة إلى هذه الدرجة من التنافسية فإنه من دون شك سوف تعتمد على مجموعة من العناصر والتي من بينها: السعر، الجودة، آجال التسليم، صورة المؤسسة وخدمات ما بعد البيع... وهذا ما يجعل المستهلكين أكثر إقبالا وأكثر ثقة ووفاء لمنتجات المؤسسة، وبالتالي تتحسن صورة المؤسسة في السوق وتزداد قدرتها على المنافسة.

فضلا عن ذلك نجد بعض التعاريف للتنافسية تركز على مدى قدرة المؤسسة في الحفاظ على مكانتها في سوق تنافسي وعدم التأثر والاستسلام لعناصر البيئة التنافسية، وعلى هذا الأساس يمكن تعريف التنافسية اعتبارا من القدرة التنافسية للمؤسسة ومفاد قولنا هو أن: "المؤسسة تنافسية عندما تكون قادرة على الحفاظ على مستواها باستمرار و بصفة دائمة وبطريقة طوعية في سوق تنافسي، وتحقيق معدل ربح على الأقل يساوي المعدل المطلوب لتمويل أهدافها." (1)

أهم ما نستشفه من هذا التعريف، خاصة بالنسبة للشركات العملاقة والطموحة هو أنها لا تتوقف على الافتخار والاكتفاء بمركزها التنافسي الحالي، بل تسعى جاهدة وباستمرار إلى تحسين هذا المركز بصفة دورية بتتبع كل صغيرة وكبيرة في السوق، سواء من ناحية أذواق ورغبات المستهلكين، المنافسة والقوانين... أي بصفة عامة مراعاة التدفق المستمر والتأثير الناجم عن المتغيرات البيئية التي يعرفها الاقتصاد العالمي.

وهنا لا بد من الإشارة إلى أنه في عصرنا الحالي وفي ظل المتغيرات التي يعرفها الاقتصاد العالمي والمشار إليها في الفصل الأول، وعلى رغم ما للتكاليف من أهمية في إعطاء قدرة تنافسية للمنتج وللمؤسسة لم تعد التكلفة كافية لضمان ربح المعركة التنافسية إلا باكتساب مؤشرات أخرى ضرورية، كما تدخل بعض التعاريف للتنافسية، المركز التنافسي للمؤسسة وعوامل تحسين هذا المركز، وبهذا تعرف كما يلي: "التنافسية هي القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل من نصيب الشركة في السوق المحلي والعالمي، ويترتب على التنافسية الوصول إلى مركز تنافسي أو ما يطلق عليه (Competitive edge)، وتستطيع الشركة تحسين مركزها التنافسي بآليات عديدة" (2)

إن مما شك فيه بأن الضغوط المختلفة التي تتعرض لها المؤسسة تتسبب لها بانخفاض حصتها السوقية

(1) فريد النجار، "المنافسة والترويج التطبيقي"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 11.

(2) نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 40.

محليا وعالميا بفعل الانفتاح في الأسواق والتجارة العالمية، وهذا ما يجعل المؤسسات تبحث عن أنجع السبل والوسائل التي تسمح لها بتحسين أدائها و تنافسيتها، وبالتالي الحفاظ والبقاء في السوق ضمن حظيرة الأقوياء، وهذا بالطبع لا يتأتى إلا عن طريق المزج بين مختلف العناصر المختلفة ومنها: (الوفورات في التكلفة، الأسعار، الجودة، تمييز المنتجات، الالتزام بوقت التوريد، المرونة في ضبط وتشغيل الآلات في المصانع، درجة مهارة العمال،..). ومن التعاريف العامة للتنافسية نجد أنها تمثل: " القدرة على المنافسة هي التنافسية." (1)

على الرغم من إيجاز عبارة هذا التعريف إلا أنه يحمل معان و دلالات مفادها أن المؤسسة تبرز نقاط قوتها أو ضعفها من خلال قدرتها على التكيف مع التهديدات والفرص المتاحة في البيئة التنافسية و المشكلة من: منافسون، بيئة اقتصادية، سياسية، قانونية، ثقافية، اجتماعية، تكنولوجية...، وعندها يتحدد مدى قدرتها على المنافسة أو بالأحرى تنافسيتها، سواء محليا أو عالميا، وهذه الأخيرة تزيد وتنقص حسب قوة المؤسسة ومدى تحكمها في هذه العناصر البيئية وتأقلمها معها.

إن من بين التعاريف التي تفتقد إلى الدقة الدلالية للمصطلح نجد أن: "التنافسية هي القدرة على بيع ما ينتج" (2)، ويبدو جليا بأن هذا التعريف غير واف ولا يبين لنا المعنى الحقيقي للتنافسية، نظرا لاقترابه على قدرة المؤسسة على بيع منتجاتها، وإغفال جوهر العملية التنافسية و المتمثلة في كيفية البيع والنتائج المترتبة عن البيع (المردودية، ربح، خسارة..). ومدى رضا المستهلك عن هذه المنتجات، وهل وصلت إليه في أحسن الظروف، في الوقت المناسب، بالسعر المناسب، في المكان المناسب وبالمواصفات المناسبة إلى غير ذلك من المواصفات والمؤشرات التي يجب أن تتوفر في منتجات القرن الواحد والعشرين حتى تكون قادرة على المنافسة.

مما سبق يمكن تعريف التنافسية بقدرة المؤسسة على كسب مكانة بين الأقوياء في السوق، سواء من حيث الربحية، حصة السوق، الاستقرار، النمو، رقم الأعمال...، وهذا بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات، ولعل أهمها تتمثل في: التكلفة، الجودة الشاملة، البحث والتطوير، الابتكار والتجديد، تسيير الموارد البشرية و انتاج الاستراتيجيات الهجومية... إلخ.

وفي ظل اشتداد الصراع بين المؤسسات من أجل توسيع حصصها السوقية وجلب أكبر عدد ممكن من المستهلكين لاقتناء منتجاتهم، فإن كل مؤسسة تعمل على إظهار إيجابياتها ونقاط قوتها والعناصر التي تتميز بها عن بقية المنافسين، ولهذا برز مفهوم القدرة التنافسية كوسيلة للتفوق والتميز على المنافسين.

(1) المرجع السابق، ص 41.

(2) هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، الطبعة الأولى، مؤسسة وائل للنسخ السريع، 1994، ص 19.

### ثانياً: نشأة وتعريف مفهوم القدرة التنافسية

إن القدرة التنافسية تنتج أساساً من القيمة الإضافية التي تستطيع المؤسسة توفيرها للزبائن وإقناعهم بها، ولهذا فقد أصبح مفهوم الميزة التنافسية يحتل مكانة هامة في التفكير الاستراتيجي للمؤسسة، خاصة في عصر العولمة الاقتصادية. ويرجع ظهور فكرة القدرة التنافسية إلى أواخر السبعينات، من خلال شركة ماكي نزي للاستشارات (Mc Kinsey and Company)، اعتماداً على النجاح الذي حققه اليابانيون عند غزو الأسواق العالمية على الرغم من التغيير في الظروف البيئية وكان ذلك بفعل قدرتهم على معرفة اختيار ميادين التنافس التي تمكنهم من الدخول في معارك من موقع قوتهم.

تعتبر حقبة الثمانينات نقطة انطلاق وفكرة القدرة التنافسية وانتشارها على نطاق واسع بين الشركات الأمريكية وخاصة بعد ظهور كتابات مايكل بورتر (MICHAEL PORTER) في السنوات 1980-1985...، وبداية من ذلك التاريخ أصبح يكتسي مفهوم القدرة التنافسية مكانة حساسة في عالم الأعمال والإدارة، مما أدى إلى محاولة فهم معناها وتقنياتها، وعليه يمكن في البداية تعريف القدرة التنافسية على أنها: "الخصائص أو الموصفات التي يكتسبها منتج ما أو علامة والتي تعطيه بعض التفوق على منافسيه الحاليين"<sup>(1)</sup>، مع الإشارة إلى أن هذه الخصائص والموصفات متعددة ومتنوعة، وتمس جوانب كثيرة فقد تتعلق بالمنتج نفسه (خدمات قاعدية)، الخدمات الضرورية أو المضافة الملازمة للخدمة القاعدية وقد تكون في أشكال الإنتاج، التوزيع أو البيع الخاص بالمنتج أو المؤسسة، وهذا التميز أو التفوق يكون بالطبع مقارنة بأقوى المنافسين في سوق المؤسسة، حتى يسمح لها بتطوير ميزات التنافسية وكسب زبائن جدد، ومن هذا المنطلق يمكن تعريف القدرة التنافسية على أنها: "تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة مقارنة مع منافسيها"<sup>(2)</sup>.

وعلى غرار هذا التعريف الشامل نجد من يضيف إليه حركية المؤسسة في إنجاح العملية التنافسية وقدرة المؤسسة على المواصلة فيها إذ تعتبر أن القدرة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع<sup>(3)</sup>، كما إن القدرة التنافسية تمثل مدى مقدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى و العاملة في نفس النشاط والتي تحقق لها أرباحاً من خلال الاستغلال الأفضل

(1) مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 13 - 14.

(2) A.Koudri-M.S.Haichour, Enquete sur les pratiques et obstacles du management de la qualité dans les entreprises, les cahiers du crade, n-56, 2001

(3) M. PORTER. L'Avantage concurrentiel des nations. Op cit, p. 08



للإمكانيات والموارد الفنية المادية، التنظيمية المتاحة بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها التي تتمتع بها المؤسسة، التي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيتها التنافسية"<sup>(1)</sup>.

وتعرف القدرة التنافسية أيضا أنها "عملية التوليف بين التحكم في التكلفة، التمايز، وخلق القيمة بالنسبة للعملاء، وكذلك التوليف بين الإبداع الاستراتيجي والفعالية التنظيمية"<sup>(2)</sup>.

هذا وغيرها من التعاريف التي تدل على شيء واحد وهو أن القدرة التنافسية تمثل ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس<sup>(3)</sup>.

إذا فالقدرة التنافسية هي ذلك المفهوم الإستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعدا لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل، وبهذا المعنى تعتبر تطوير القدرة التنافسية هدفا إستراتيجيا تسعى لتحقيق المؤسسة الاقتصادية من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية، والكفاءات الإستراتيجية ذات المعرفة الكامنة، ضمن مختلف أنظمة، واستراتيجيات، وأنشطة، وعمليات المؤسسة، بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، وزيادة في حصة السوق، وتعظيم الربحية على المدى الطويل.

### ثالثا: أشكال القدرة التنافسية:

لقد اختلف الكتاب في تبيان أنواع القدرة التنافسية فكل واحد منهم تقدم بتقسيمات خاصة محددة، نذكر منها انطلاقا من نوعين أساسيين هما:<sup>(4)</sup>

**1- القدرة التنافسية الخارجية:** وتركز المؤسسة في هذا النوع من القدرة التنافسية في تمييزها للمنتج على عناصر تعطي فيه إضافة للمشتري وذلك من خلال:

- تقليل تكلفة الاستعمال.

- أو رفع كفاءة الاستعمال.

وعلى هذا المنطلق فإن القدرة التنافسية الخارجية تكسب المؤسسة قوة للمساومة في السوق وتجعل المستهلك يشتري المنتجات بأسعار مرتفعة بفعل التمايز الذي أظهره هذا المنتج مقارنة بمنتجات المنافسين،واقنناع المستهلك بأن جودة هذا المنتج أحسن وأفضل من جودة المنتجات المنافسة من كل

(1) عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادر تنميتها وتطويرها، مذكرة ماجستير جامعة الجزائر سنة 2002، ص 26

(2) نفس المرجع، ص 27

(3) نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس مرجع سبق ذكره، ص 37.

(4) عيد أحمد أبو بكر، دور التأمين الإلكتروني في تحقيق ميزة تنافسية لشركات التأمين، دراسة تحليلية للمنظور ريادي، بحث مقدم في إطار المؤتمر الدولي السنوي العاشر الريادية في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 26 إلى 29 أبريل 2010، ص 8.

الجوانب، وعليه يمكن استنتاج بأن المؤسسة في هذه الحالة بإمكانها تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع).

**2- القدرة التنافسية الداخلية:** في هذه الحالة تركز المؤسسة في تفوقها وتميزها عن المنافسين من خلال تحكمها في تكاليف الصنع، الإدارة أو تسيير المنتج، والتي تضيف قيمة للمنتج بإعطائه سعر تكلفة منخفض عن المنافس الأولي حيث تلجأ المؤسسة إلى انتهاج استراتيجيه السيطرة بالتكاليف، وتحسين الإنتاجية التي تسمح لها بتحقيق مردودية أحسن وعوائد أكبر، ومنه الوصول إلى أفضل قوة للمساومة حتى في حالة انخفاض الأسعار أو الدخول في حرب الأسعار، لأن المؤسسة تتحكم في تكاليفها إلى درجة كبيرة وبحوزتها معرفة تنظيمية وتكنولوجية عالية.

تناول **M.PORTER** النوعين السابقين الذكر من القدرة التنافسية، حيث أشار إلى أن هناك شكلين من القدرة التنافسية وهي السيطرة بالتكاليف والتمايز، فالمؤسسة تتفوق على المنافسين إما بفعل قلة تكاليفها وانجذاب المستهلك للسعر المنخفض، نظرا لانخفاض مستوى المعيشة وخاصة في الدول المتخلفة، وإما أن تتفوق عن طريق سرعة التمايز في مختلف سياسات المزيح التسويقي (منتج، سعر، توزيع واتصال)، وعليه يمكن القول بصفة عامة بأن هناك نوعين من المزايا التنافسية مرتبطة ومتعلقة بحلقة القيمة للمؤسسة وهما: (1) أ- التكلفة الأقل.

ب- تمايز أو تمييز المنتج.

**أ- التكلفة الأقل:** تتمثل القدرة التنافسية المعتمدة على التكلفة الأقل بقدرة الشركة على تصميم و تصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة مقارنة مع الشركات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، وحتى يتسنى للمؤسسة الوصول إلى هذه الميزة فإنها تجتهد نفسها بحيرة على فهم الأنشطة المختلفة التي تؤدي في المؤسسة ما يسمى بحلقة القيمة (سلسلة القيمة) للشركة، والتي تعتبر من المصادر الهامة للقدرة التنافسية، وهو ما يوضحه **M.PORTER** فيما يلي: "إن طبيعة التكلفة بالنسبة للمؤسسة تعكس مجمل التكلفة لإنجاز كل النشاطات ذات القيمة، بمقارنتها مع منافسيها، حيث كل نشاط يتضمن عوامل التكلفة، التي تحدد المصادر المختلفة لمزايا التكلفة".

**ب - ميزة التميز:** تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها.

\* الحيازة على ميزة التميز:

حتى يتم الحيازة على ميزة التميز، لا بد من الاستناد إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد التي تتمثل

فيما يلي :

(1) M. PORTER. Op.Cit., PP. 126-147

- الإجراءات التقديرية: تقدم المؤسسات على اختيارات تقديرية للأنشطة التي يجب أن تُعتمد، وللكيفية التي تمارس بها، حيث يمكن أن تعتبر هذه الإجراءات عاملاً مهيماً على تفرد المؤسسة، وتمثل في: خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، الخدمات المقدمة، كثافة النشاط، (كمستوى نفقات الإشهار)، محتوى النشاط (كدقة الآلات)، جودة وسائل الإنتاج المسخرة للنشاط، الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط (كإجراءات خدمات ما بعد البيع، تواتر عملية التفتيش)، كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط، المعلومات المستخدمة من أجل مراقبة النشاط (كدرجة الحرارة، الضغط والمتغيرات المستعملة لمراقبة التفاعل الكيميائي).
- الروابط: يمكن أن تتأني خاصية التفرد من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة، أو من خلال الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة.
- الرزنامة: قد ترتبط خاصية التفرد بالتاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاط معين، فمثلاً المؤسسة التي كانت السبّاقة إلى استعمال صورة معينة للمنتج، يمكنها أن تحقق ميزة التميز، وخلافاً لذلك هناك بعض القطاعات حيث يكون فيها التأخر عن الدخول مفيداً، لأنه يسمح باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.
- التموضع: قد تحوز المؤسسة على خاصية التفرد إذا ما أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها، فمثلاً يمكن لبنك تجاري أن يتمتع بأحسن المواضع لوكالاته وموزعاته الأوتوماتيكية الخاصة بالأوراق النقدية.
- الإلحاق: يمكن أن تنجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة بمجرد أن يكون هذا النشاط مشتركاً لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة.
- التعلم وآثاره: قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثمة فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل.
- التّكامل: تسمح درجة التّكامل بالحصول على خاصية التفرد، حيث يتم ذلك بواسطة ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة التي كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع، فهي تتيح الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي بمقدورها أن تكون مصدراً للتميز.
- الحجم: يمكن أن يؤدي الحجم الكبير لنشاط معين إلى ممارسة هذا الأخير بطريقة فريدة، الشيء الذي لا يمكن تحقيقه بالاعتماد على الحجم الصغير، وقد يؤدي الحجم الكبير أيضاً إلى التأثير سلباً على التميز، فمثلاً يمكن أن يُضعف من مرونة المؤسسة عندما يطلب منها الاستجابة إلى احتياجات

### الزبائن (المؤسسات الحساسة لعامل الذوق).

تختلف عوامل التفرد من نشاط لأخر ومن قطاع لأخر، حيث يحدد تضافرها الكيفية التي يجوز بها نشاط معين على خاصية التفرد، ومن ثمة فإن المؤسسة مطالبة بمعاينة المجالات التي يمكن التفرد فيها حتى تتمكن من التعرف على العوامل المهيمنة، وتعد هذه المعاينة مهمة لاستمرارية التميز، لأن بعض عوامل التفرد تؤثر بصفة أكثر استمرارية من غيرها، فمثلا من السهل تقليد عامل الإجراءات التقديرية مقارنة بعاملتي الإلحاق واستغلال الروابط، فالفهم الجيد للعوامل التي تجعل من المؤسسة فريدة تسمح لها ألا تتصرف في اتجاه يقضي على مصادر تميزها. (1)

تسمح المعرفة الجيدة لميزتي التكلفة الأقل والتميز، للمؤسسة بتصويب الجهود في اتجاه يحول دون هدر قدراتها وكفاءتها، وكذا التحكم نسبيا في العوامل التي تؤثر في هذين النوعين، قد يكون من المفيد أن يتم تحقيق ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز في آن واحد إن أمكن ذلك شريطة ألا تتعارض الواحدة منها مع الأخرى، حتى لا تكون النتائج معاكسة للتوقعات، ويتم الاستناد في اختيار نوع من الميزة دون الآخر إلى العوامل الآتية: (2)

- جاذبية النشاط.

- حدة المنافسة.

- التكنولوجيا المستعملة.

- تطور احتياجات الزبائن خلال الزمن.

- الفرص المستقبلية.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط الآتية :

- حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.

- لاستمرارية: بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن.

- لها قيمة أعلى من التي لذي المنافسين.

- يجب أن تكون نادرة: أي أن الموارد تكون عملية تحويلها غير ممكنة للجميع.

- إمكانية الدفاع عنها: أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.

تتضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية القدرة التنافسية، لأن كل شرط مرهون بالأخر، حيث أن شرط الحسم مقرون بشرط الاستمرارية، وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع، فكيف لها أن تستمر وهي هشة يمكن إلغائها؟ وكيف لها أن تكون حاسمة وهي لم تستمر طويلاً؟

(1) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 100.

(2) G.GARIBALDI. Op cit. pp. 95-96.

### رابعاً: أهداف القدرة التنافسية

ومن بين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال خلق قدرة تنافسية نجد: (1)

1. خلق فرص تسويقية جديدة كما هو الحال بالنسبة لشركة "Motorola" التي تعد أول من قام بابتكار الهاتف المحمول، وشركة "Apple" التي كانت أول من قام بابتكار الحاسب الآلي الشخصي.
2. دخول مجال تنافسي جديد كدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من السلع و الخدمات.
3. تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

يركز جوهر القدرة التنافسية على القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تخلقها لعملائها، والتي تأخذ شكل أسعار منخفضة بالمقارنة مع المنافسين بالرغم من تقديمها لنفس المنتج أو شكل تقديم سلع وخدمات فريدة تبرر الأسعار المرتفعة التي تباع بها، وهذا لضمان ولائهم وبالتالي خلق سمعة وصورة للمؤسسة في أذهانهم، مما ينتج عنه البقاء والاستمرار في السوق. (2)

تمارس البيئة التنافسية ضغوطا مستمرة على المؤسسة، فتدفعها للبحث عن اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية، تؤهلها إلى ضمان استمرارية نشاطها أولاً والأسبقية على منافسيها ثانياً، وينجم كل ذلك عن عمليتي الجذب والدفع بين الثنائية "بيئة-ميزة"، باعتبار أن البيئة تدفع إلى إنشاء الميزة، وتضيف هذه الأخيرة بدورها عناصر جديدة للبيئة التي تزيد من تعقيدها وترفع من شدة قواها التنافسية.

(1) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص ص 104، 105.

(2) فلة العيهار، "دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 107 .

## المبحث الثاني: مؤشرات قياس وتنمية القدرة التنافسية للمؤسسة ومظاهرها

بعدما حددنا أنواع القدرات التنافسية وأهدافها، تأتي المرحلة الثانية هي أن نقوم بقياس القدرة التنافسية لتكون النتائج كمية وأكثر دقة لكي يتسنى لها تنميتها وتطويرها، وهذا ما سوف سنتطرق له فيما يلي.

### المطلب الأول: مؤشرات قياس القدرة التنافسية للمؤسسة

يمكن معرفة - نسبيا موقع المؤسسة من التنافسية إلى مؤشر الربحية، مؤشر الثنائية: فعالية - إنتاجية، وكذا من خلال مقارنة أداء المؤسسة في السوق بأداء منافسيها .

#### أولاً: مؤشر الربحية

تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية للمؤسسة، لكن لا بد أن تكون هذه الربحية في شكل متصاعد وقابل للاستمرار من أجل ضمان بقاء المؤسسة في السوق، وتسمى نسبة القيمة السوقية للدين ورؤوس الأموال الخاصة بالمشروع على تكلفة استبداله لمؤشر توبن، وإن كانت هذه النسبة أصغر من الواحد فإن المشروع ليس تنافسيا. (1)

#### ثانياً: مؤشر الثنائية فعالية إنتاجية

أ- الفعالية: هي قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف التي حددتها بنفسها بغض النظر عن التكلفة، وتحسب الفعالية من خلال النسبة بين النتائج المحصلة فعلا والنتائج المنتظرة.

ب- الإنتاجية: أما الإنتاجية فهي النسبة بين النتائج المحصل عليها و الوسائل المسخرة لتحقيقه.

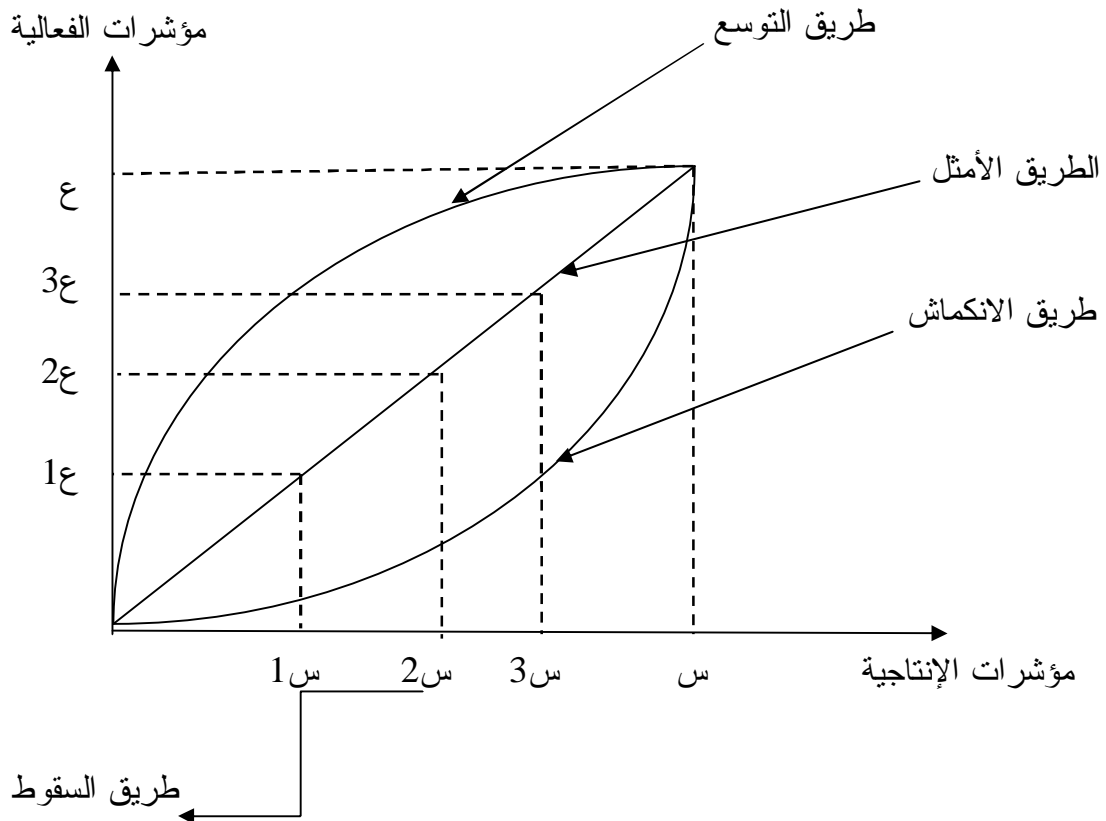
ج- الثنائية فعالية إنتاجية: يمكن أن نقول إن التنافسية هي محصلة تفاعل الثنائية فعالية إنتاجية.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :

---

(1) وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، مجلة جسر التنمية، الكويت، العدد 20، ديسمبر 2003، ص 11

الشكل رقم (07): مؤشر الفعالية إنتاجية



**Source :** Lavette, Niculescu, les stratégies de croissance, paris, éd d'organisation, 1999, p227

ففي مواجهة وضعية اقتصادية صعبة تتجه المؤسسات نحو البحث عن التوازن جديد بالاعتماد على وفورات في الإنتاجية، وحتى يتسنى ذلك يتم اللجوء إلى التخلي عن اليد العاملة لأن هذه العملية تكون تقنيا أسهل ، ولذلك سميت هذه العملية بطريقة الانكماش، إلا أن هذا الاختيار قد ينطوي على مخاطر كبيرة على المدى الطويل، باعتبار أن عملية التخلي هذه مست المهارات التي تدربت في المؤسسة والتي يصعب تعويضها مستقبلا.

بخلاف الطريق الأول فإن الطريق الثاني يعد الأفضل باعتبار أنه يعتمد إلى بناء قوة تنافسية متنامية في بيئة معقدة من خلال الرفع من النتائج، حيث يتم ذلك بوساطة كسب طلبات جديدة واستغلال فعال للوسائل المتاحة، ويفترض الطريق الثاني وهو طريق التوسع وجود تفكير تسويقي شامل متجه نحو إرضاء المتعاملين (الزبائن ، الموردين ، البنوك ، مقدمي الخدمات...الخ).

إن معرفة الطريق المؤدي إلى اقتحام سوق تنافسية، يتم من خلال حساب مرونة الإنتاجية بالنسبة للفعالية ونجد منها ثلاث حالات: (1)

- إذا كانت المرونة أكبر من الواحد، فهذا يوافق الطريق المسمى بالتوسع
- إذا كانت المرونة تساوي الواحد، فهذا يوافق للطريق الأمثل
- إذا كانت المرونة أقل من الواحد، فهذا يوافق الطريق المسمى بالانكماش وتجد الإشارة إلى أنه دائم التماذي في البحث عن إنتاجية على حساب الفعالية، فإن هذا قد يؤدي - احتمال كبير - إلى الانحراف هذا الطريق ومن ثم السقوط.

### ثالثاً: مؤشر قياس التنافسية مقارنة بالمنافسين

يعتمد هنا على مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافسين في السوق، ويمكن تقويم هذا من خلال حساب حصة السوق النسبية، والتي هي النسبة بين حصة سوق المؤسسة وحصة سوق المنافس الأحسن أداء، حيث نجد ثلاث حالات: (2)

- حصة السوق النسبية أكبر من الواحد هذا يعني أن أداء المؤسسة أفضل من أداء المنافس.
- حصة السوق تساوي الواحد، هذا يعني أن للمؤسسة أداء يماثل أداء المنافس.
- حصة السوق النسبية أقل من الواحد - هذا يعني أن للمؤسسة أداء أقل من أداء المنافس.

ينظر إلى عملية القياس من زاويتين مختلفتين لكنهما متكاملتين، حيث تعتمد الأولى على القياس الداخلي بواسطة مؤشر الربحية ومؤشر الثنائية فعالية - إنتاجية، وتعتمد الثنائية على القياس الخارجي من خلال مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافس في السوق، إن الازدواجية في النظرة تمكن من معرفة الموقع التنافسي بصفة منتظمة وبشكل يسمح التصرف في الوقت المناسب.

لا يمكن حصر التنافسية في قائمة من العوامل مقارنة بالمنافسين فحسب، بل هي معرفة إصغاء دائم بكل ما يحيط بالمؤسسة من تغيرات وبناء على ذلك وضع معايير معبرة وقواعد مضبوطة تساعد على معرفة درجة التنافسية مقارنة بجماعة المنافسين قصد تحسين الأداء التنافسي وضمان استمرارية النشاط.

(1) Lavette, Niculescu, les stratégies de croissance, paris, éd d'organisation, 1999, pp 220-225

(2) Ibid, pp 225-229



### المطلب الثاني: تنمية وتطوير القدرة التنافسية

إن عملية تنمية وتطوير القدرة التنافسية عملية مستمرة، فتقفز المؤسسة من ميزة إلى أخرى، فتتحلي عن واحدة لحساب أخرى تكون حاسمة للمنافسة .

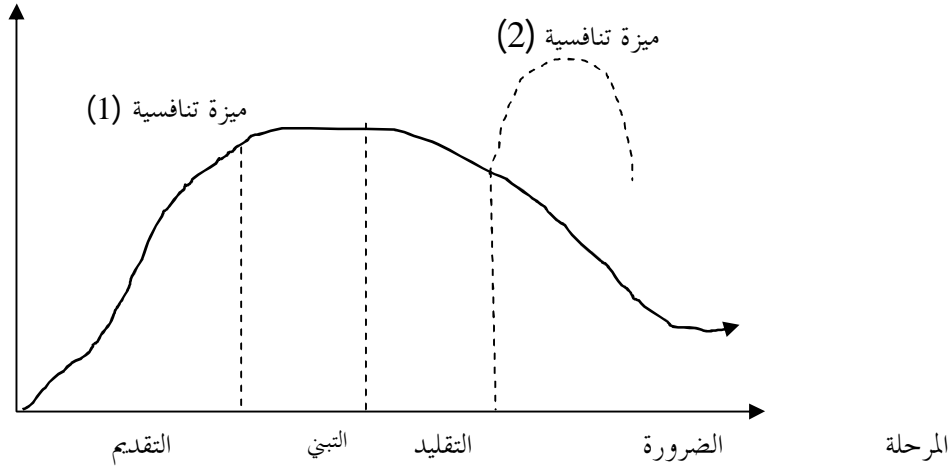
ومن بين أسباب تطوير القدرة التنافسية من قبل المؤسسة نجد<sup>(1)</sup>:

- 1- تغير تكاليف المدخلات: تتأثر القدرة التنافسية بتغير تكاليف المدخلات مثل تكاليف اليد العاملة وكذا تغير أسعار المواد الأولية والآلات ووسائل الإنتاج وغيرها .
  - 2- التغير في القيود الحكومية: تفس هذه التغيرات أساسا مواصفات المنتج وحملات حماية البيئة وقيود دخول السوق.
  - 3- ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغيرها: يعتبر ظهور الحاجات الجديدة للمستهلك من بين الأسباب الأساسية لتعديل أو حتى تنمية ميزة جديدة.
  - 4- ظهور تكنولوجيا جديدة : يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة وأسواقا جديدة يتيح للمؤسسة أن تبرز مزايا جديدة تنافس بها المؤسسة.
- محمل هذه الأسباب تؤدي إلى تنمية وتطوير القدرة التنافسية.
- ونعلم أن من خصائص القدرة التنافسية الاستمرارية لكن هذا الاستمرارية محدودة في الزمن، وذلك يعني أن للقدرة التنافسية دورة حياتية وفق ما هو مبين في الشكل التالي :

<sup>(1)</sup> فلة العيهار، مرجع سبق ذكره، ص: 111

### الشكل رقم (08): دورة حياة الميزة التنافسية.

حجم الميزة التنافسية \*



**المصدر:** نيبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 86.

ونلاحظ من الشكل أن للقدرة التنافسية عدة مراحل يمكن إعطاء دلالاتها وفق ما يلي:

- مرحلة التقديم: وهي أطول المراحل لأنها لا تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري المالي والمادي، وهنا تعرف الميزة التنافسية انتشاراً أكثر فأكثر.
- مرحلة التبني: تعرف القدرة التنافسية في المرحلة هذه استقراراً نسبياً فيما يخص عملية انتشارها لأن المنافسين قد بدؤوا التركيز عليها.
- مرحلة التقليد: تتراجع حجم القدرة التنافسية في مرحلة التقليد وتتجه شيئاً فشيئاً نحو الركود، لأن المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة وتفقد المؤسسة أسبقيتها تدريجياً.
- مرحلة الضرورة: يستوجب هنا تحسين الميزة الحالية وتطويرها بسرعة، أو بناء قدرة تنافسية جديدة كلية، وتعتبر هذه المرحلة مرحلة حاسمة حيث إن لم تقم المؤسسة بتحسين أو تكوين ميزة جديدة فأنها ستفقد أسبقيتها، وهذه مرحلة يتدهور فيها أثر الميزة الحالية ويزول، وإذا لم تقم المؤسسة بالإجراءات اللازمة اتجاه القدرة التنافسية في الوقت المناسب، سيكون بعد ذلك من الصعب عليها العودة إلى سباق التنافس.

إن القدرة التنافسية بهذه الصفة تتطلب مجموعة من الأسباب، فهناك الأسباب الحكومية التي تفرضها الحكومات كقيود على المؤسسة لمزاولة نشاطها مثل المواد الأولية، وكذا أسباب متعلقة بالمستهلك، حيث

أن تغير أذواقه و تفضيلاته يستدعي من المؤسسة إعادة النظر في ميزتها التي كانت تستقطب هذا المستهلك، وكذا أسباب متعلقة بالتغير التكنولوجي الذي يبطل القدرة التنافسية التي كانت معتمدة وفق تكنولوجيا اقل تطورا.

ومهما كانت الأسباب حاسمة فإن للقدرة التنافسية دورة حياتية تبدأ بالتقدم ثم التبيني فالتقليد و أخيرا الضرورة، وهذه الأخيرة تعتبر مرحلة نهاية القدرة التنافسية ففيها تجتهد المؤسسة على إعادة الدورة بتقديم قدرة تنافسية جديدة وهكذا دواليك.

### المطلب الثالث: مظاهر ومحددات القدرة التنافسية

للقدرة التنافسية عدة مظاهر ومحددات نذكر منها ما يلي:

#### أولاً: مظاهر القدرة التنافسية

تبدو القدرات التنافسية في مظاهر متعددة ويمكن أن نذكر منها ما يلي<sup>(1)</sup>:

- الجودة العالية و المستمرة في التحسين و التطوير.
- التكلفة الأقل لمن يحقق أدنى سعر تنافس.
- المرونة والتحديث الدائمين في التنظيم و العمليات أو المنتجات.
- العلاقة الفعالة و الدينامكية مع الموردون و باقي أطراف المؤسسة .
- سرعة الاستجابة لرغبات العملاء، وقصر الوقت المستغرق في دورات الإنتاج، وفي مشروعات تطوير المنتجات.
- الحرص على تقديم خدمات للعملاء، قبل البيع في صورة معلومات وإرشادات، ومساعدات تسمح له بتحديد رغباته، واختيار أفضل البدائل.
- تيسير الوصول إلى السلع وتشكيل ما يريده العميل في أقل وقت وأدنى مجهود.
- خدمات ما بعد البيع مثل: أعمال الإصلاح والصيانة المجانية أو منخفضة التكاليف وتيسير الحصول على قطع الغيار في كل وقت وقبول رد المشتريات دون معاناة وغيرها من الخدمات التي توفر للعملاء الوقت والجهد.
- تشمل كذلك الميزات التنافسية أشكال التنظيم المرنة، عالية الكفاءة، ونظم العمل الميسرة، والتي تعتمد على تقنيات المعلومات والاتصالات.

(1) فلة العيهار، مرجع سبق ذكره، ص 114.

- إقامة علاقات تحالفية مع الموردين، مما ييسر لها الحصول على احتياجاتها منهم بطرق أكثر مرونة وسرعة وكفاءة، وأقل تكلفة مما يتييسر لمنافسيها مثل: العلاقات القائمة على أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد "Just in time".
- تخفيض تكاليف الإنتاج، والتسويق مع المحافظة على مستوى جودة السلع والخدمات يعتبر ميزة تنافسية هائلة.

### ثانياً: محددات القدرة التنافسية

تحدد القدرة التنافسية للمنظمة، من خلال متغيرين أو بعدين هامين هما:

**1 - حجم القدرة التنافسية:** (1) يتحقق للقدرة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة عليها من التقليد من قبل المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهوداً أكبر، وللميزة التنافسية دورة حياتية، حيث تستمر هذه الميزة ما دام المنافسون غير قادرين على تقليدها أو تجاوزها، لكن في ظل التغير السريع والمعقد للبيئة أصبح من الصعب حماية المزايا، وفي حالة ما إذا قلدت أو تجاوزت من قبل المنافسين تصبح مكلفة، ومنه المبدع لا يستفيد من الميزة إلا لوقت محدد، إلى حين إطلاق المنافس لسياسة هجومية، فتبدأ هذه الأخيرة بالزوال وهذا ما يستوجب خلق ميزة جديدة أو القيام بتجديد الميزة التنافسية الحالية بإحداث تعديلات عليها.

**2 - نطاق التنافس أو السوق المستهدف** (2): أي مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية، وذلك بتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين، كالأستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية أو مناطق أو صناعات مختلفة مما يساهم في تحقيق اقتصاديات المدى "الحجم"، كما يمكن أيضاً للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية، من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة، أو تقديم منتج مميز له.

(1) Richard D'aveni, "Hyper Compétition , Vuibert; Paris, 1995, P: 8

(2) فلة العيهار، مرجع سبق ذكره، ص: 113.

### ثالثاً: الحكم على جودة القدرة التنافسية

تحدد جودة القدرة التنافسية من خلال ثلاث عوامل رئيسية متمثلة في<sup>(1)</sup>:

#### 1. مصدر القدرة: وتنقسم القدرة التنافسية وفق هذا المعيار إلى نوعين رئيسيين:

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة، مثل التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة والمواد الأولية، إذ بسهل تقليدها، محاكاتها نسبياً من قبل المؤسسات المنافسة.

- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل: التكنولوجيا، تميز المنتج والتفرد في تقديمه، السمعة الطيبة، والعلامة التجارية القوية، العلاقات الوطيدة مع العملاء وحصيلة من المعرفة المتخصصة.

#### 2. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة: يؤدي اعتماد المنظمة على قدرة تنافسية واحدة، إلى

سهولة محاكاتها أو التغلب عليها من قبل المنافسين كاعتمادها مثلاً على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية حيث بإمكان المنافسين إيجاد مصادر للتوريد أرخص مما تملكه المنظمة، وبالتالي يمكنها اكتساب ميزة تنافسية تفوق ميزتها في حين يصعب تقليدها عندما تتعدد مصادرها، كاعتماد المؤسسة على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية بالإضافة إلى تمييز المنتج عن طريق إدراج وظائف جديدة عليه، وتقديم خدمات ما بعد البيع... الخ.

#### 3. درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: إذ يجب أن تسعى المنظمات إلى خلق مزايا

جديدة بشكل أسرع، وذلك قبل قيام المنافسين بمحاكاة القدرة التنافسية الحالية لها، و لذلك يجب عليها أن تخلق مزايا جديدة من مرتبة مرتفعة، كإكتساب كفاءات محورية والوصول إلى رضا العميل.

<sup>(1)</sup> المرجع السابق، ص 114.

### المبحث الثالث: مصادر القدرة التنافسية

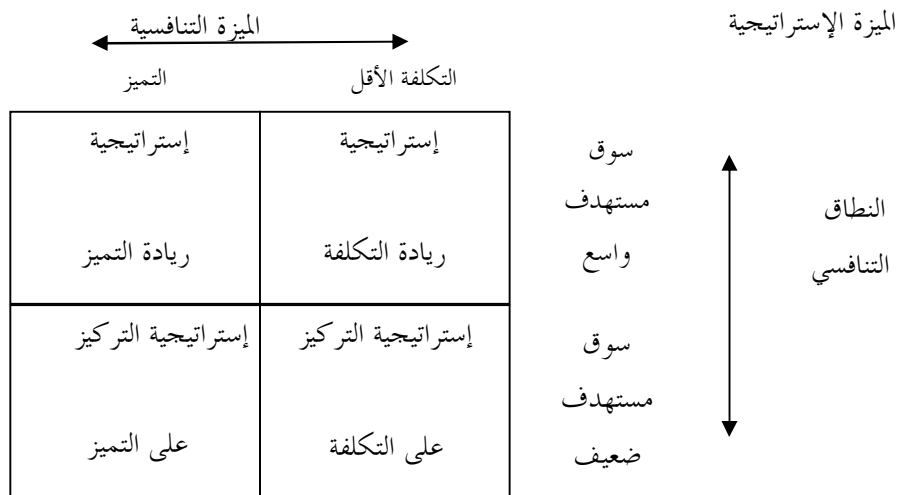
تستدعي الحيازة على قدرة أو قدرات تنافسية التعرف على المصادر التي تُستمد منها هذه الأخيرة، حيث يتيح ذلك تصويب الجهود نحو أهداف واضحة، مما يؤدي بدوره إلى وفورات في الوقت والجهد و المال، لذلك تم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين يتطرق كل مطلب إلى مصدر من مصادر القدرة، و يختص المبحث الأول بالتفكير الاستراتيجي كوسيلة لبناء قدرات تنافسية قوية، استنادا إلى الإستراتيجيات العامة للتنافس، أما المطلب الثاني فيختص بمدخل الموارد، حيث تعتبر الموارد الملموسة و غير الملموسة و الكفاءات كدعائم لمزايا تنافسية صعبة التقليد من قبل المنافس.

#### المطلب الأول: التفكير الاستراتيجي وسيلة لبناء قدرات تنافسية قوية

قصد تفادي المؤسسة للارتباك الناجم عن مجابهة المشاكل تعمد إلى التفكير لإيجاد حلول لها والخروج من الوضعيات الحرجة عن طريق الاستعانة بالإستراتيجيات الممكنة و المتاحة، والهدف الرئيسي منها الحيازة على قدرة أو قدرات تنافسية خاصة، وتعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، وعلى مدى ودرجة تحققها يتبين نجاح أو فشل هذه المؤسسة.

وبناء على ذلك توجد ثلاثة استراتيجيات عامة للتنافس، وذلك بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين كما يوضحه الشكل الآتي :

#### الشكل (09): الاستراتيجيات العامة للتنافس.



**Source :** M. PORTER, L'avantage concurrentiel des nations, Paris, Dunod, 2000, P 12.

من خلال هذا الشكل نلاحظ أنه عندما تتوفر إستراتيجية بأقل تكلفة أو إستراتيجية التميز في سوق مستهدف كبير من حيث النطاق التنافسي، فإنه يمكن أن يطلق عليه صفة الريادة في التكلفة والتميز. وعندما تركز هاتان الإستراتيجيتان على قطاع معين في السوق فإنه يمكن أن نطلق عليهما منهجية التركيز على أساس التكلفة و التركيز على أساس التميز.

### أولاً: إستراتيجية قيادة التكلفة

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، وهناك عدة دوافع أو حوافز تشجع المؤسسات على تحقيق التكلفة الأقل و التي تتمثل في: توافر اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحى التعلم أو الخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة، وأخيراً سوق مكون من مشتريين واعين تماماً للسعر ومدى ملائمته.

بعد هذا الطرح الموضوعي يتضح لنا بشكل جلي عدة مزايا لهذه الإستراتيجية و التي من بينها نجد:

تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا من بينها<sup>(1)</sup>:

أ- ما يتعلق بالمنافسين: فالمؤسسات المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.

ب- ما يتعلق بالمشتريين: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.

ج- ما يتعلق بالموردين: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.

د- ما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.

هـ- ما يتعلق بالسلع البديلة: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها مقارنة مع منافسيها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

ويتضح من العرض السابق مدى أهمية ميزة التكلفة الأقل التي توفر قدرا من الحماية للشركة ضد كل أنواع قوى التنافس الخمس، وأيضا مدى أهميتها في زيادة مقدرة المؤسسة على تحديد سعر الصناعة.

(1) أحمد سيد مصطفى، إعادة البناء كمدخل تنافسي، مجلة الإدارة العربية، العدد 16، المنظمة العربية الإدارية، 1999، ص25.

- تحقق النتائج من إستراتيجية الإنتاج بأقل تكلفة في حالة توافر عدد من الشروط وهي:
- وجود طلب مرن تجاه السعر، حيث يؤدي أيّ تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.
  - نمطية السلع المقدمة.
  - عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
  - وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين.
  - محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها [نهائياً] بالنسبة للمشتريين.
- و تتحقق ميزة التكلفة الأقل وفق ثمانية محددات رئيسة للتكلفة يمكن استخدامها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة مع المنافسين. وتشمل هذه القائمة العوامل الموالية:<sup>(1)</sup>
- وفورات اقتصاديات الحجم.
  - وفورات منحني التعلم والخبرة.
  - النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة.
  - تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها.
  - درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة.
  - استغلال عنصر الزمن في حالة المتحرك الأول في السوق بغرض تحقيق وفورات في تكلفة البناء والاحتفاظ باسم العلامة.
  - تخفيضات التكلفة من خلال اختيار مواقع المصانع ومكاتب المؤسسة والمخازن وعمليات الفروع.
  - اختيارات إستراتيجية وقرارات تشغيلية أخرى مثل:
- أ- تخفيض عدد المنتجات المعروضة.
  - ب- الحد من الخدمات المقدمة للمشتريين بعد الشراء.
  - ج- درجة أقل من الأداء وجودة المنتج.
  - د- مرتبات ومزايا أقل للموظفين بالمقارنة مع المنافسين.

<sup>(1)</sup> نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ الاستراتيجيات التنافس، مرجع سبق ذكره، ص 237



### ثانياً: إستراتيجية التمييز

هناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى المؤسسات عن المؤسسات المنافسة، وهي: تشكيلات مختلفة للمنتج وسمات خاصة به، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، والتصميم الهندسي والأداء، جودة غير عادية (متميزة)، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، وجود خطأً متكاملًا من المنتجات، وأخيراً سمعة جيدة، وتزايد درجات نجاح إستراتيجية التمييز في حالة ما إذا كانت المؤسسة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة.

و من أهم مجالات التمييز التي تحقق قدرة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول<sup>(1)</sup>:

- التمييز على أساس التفوق التقني.
  - التمييز على أساس الجودة.
  - التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.
  - التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه.
- كقاعدة عامة يمكن القول بأن استراتيجيات التمييز تحقق مزايا أكبر في ظل عدة مواقف منها:
- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.
  - تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.
  - عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التمييز.
  - يمكن إتباع استراتيجيات تمييز ناجحة من خلال تحقيق عدد من الأنشطة تتضمن مايلي:
  - شراء مواد خام جيدة بحيث تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي.
  - تكثيف مجهودات البحوث والتطوير تجاه المنتج وبحيث تؤدي إلى تقديم تصميمات وخصائص أداء أفضل، زيادة استخدامات المنتج، تنويع تشكيلة الإنتاج، تقديم نماذج جديدة في زمن أقل، وأخيراً مركز قيادي بشأن تقديم منتجات جديدة إلى السوق.
  - مجهودات بحوث وتطوير موجهة نحو عملية الإنتاج وبحيث تؤدي إلى تحسين الجودة، والشكل الخارجي للمنتج.
  - عملية التصنيع: وهنا لا بد من التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيعية، تصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية، صيانة، استخدامات مرنة للمنتج، وأخيراً جودة المنتج.
  - نظام للتسليم في أقصر زمن مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات والأوامر المطلوبة.

(1) محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص176

- أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك والتي تؤدي إلى تقديم المساعدة الفنية للمستهلك، صيانة أسرع وخدمات إصلاح أفضل، معلومات أكثر للمستهلك على كيفية استخدام المنتج، وأخيرا التشغيل السريع للأوامر والطلبات.

### ثالثا: إستراتيجية التركيز

تهدف إستراتيجية التركيز أو التخصص إلى بناء قدرة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج، فالسمة المميزة لإستراتيجية التركيز هي تخصص المؤسسة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق، وتعتمد هذه على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فاعلية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل ويتم تحقيق القدرة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال<sup>(1)</sup>:

\* إما تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.

\* أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.

\* التمييز والتكلفة الأقل معا.

تتحقق القدرة الناتجة عن استخدام إستراتيجية التركيز أو التخصص في الحالات الآتية:

- عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.

- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.

- عندما لا تسمح موارد الشركة إلا بتغطية قطاع سوقي معين محدود.

- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.

- عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها.

أما كيفية الدخول في إستراتيجية التركيز، فهناك خطوتين هامتين هما:

- اختيار وتحديد أي قطاع من القطاعات الصناعية يتم التنافس فيها.

- تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.

(1) فلاح حسن الحسيني ، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2000، ص 184.

ولتقرير أي من القطاعات السوقية يتم التركيز عليها، فلا بد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على معرفة حجم القطاع، ربحية القطاع، مدى شدة قوى التنافس الخمس في القطاع، الأهمية الإستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين، وأخيرا التوافق بين إمكانيات المؤسسة وحاجات القطاع السوقي.

أما بالنسبة لكيفية تحقيق قدرة تنافسية في ظل إستراتيجية التركيز، فهناك طريقتين هما:

- النجاح في تحقيق قيادة التكلفة.

- أو التمييز في القطاع أو القطاعات المستهدفة.

وبالنسبة لأي من الطريقتين يتم استخدام المدخل المناسبة لكل طريقة، ففي ظل الطريقة الأولى يتم استخدام نفس أنواع المدخل المتبعة لتخفيض التكلفة في ظل إستراتيجية قيادة التكلفة، أما في ظل الطريقة الثانية فيتم استخدام أنواع المدخل المتبعة لتمييز المنتج في ظل إستراتيجية تمييز المنتج للسوق الواسع<sup>(1)</sup>.

يحدث أن تكون المؤسسة في موقع لا يتيح لها الاختيار بين الاستراتيجيات العامة للتنافس، حيث يكون هذا الاختيار مقرون بالإمكانات المتاحة، وكذا حال السوق المستهدفة، وأخيرا الهدف المرغوب الوصول إليه، وتجدد الإشارة إلى أنه بإمكان المؤسسة اشتقاق استراتيجيات أخرى من خلال الاستراتيجيات العامة وذلك وفق الوضعيات والموقع التنافسي في زمن معين.

تعد ممارسة التفكير الاستراتيجي أمرا مهما بالنسبة للمؤسسة، حيث يكسبها ذلك التعود على إيجاد الحلول للمشاكل التي تفرزها البيئة التنافسية، وحتى يعطي هذا التفكير النتائج المرجوة، يجب إشراك كل أفراد المؤسسة في عملية التفكير، لكي يتم ضمان الاستجابة لعملية التغيير وتحقيق الانسجام بين كل الوظائف، ففي النهاية يهدف التفكير الاستراتيجي إلى التفوق على المنافسين، ويعني ذلك الحيازة على قدرة أو قدرات تنافسية بدرجة عالية الجودة.

### المطلب الثاني: مدخل الموارد أساس لبناء القدرة التنافسية

إن محاولات تفسير القدرة التنافسية للكثير من المؤسسات بينت أن مصدرها لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية، بل بمقدرة تلك المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية التي تعتبر الكفاءات والمعرفة والجودة أحد عناصرها الأساسية، وبالتالي تعتبر الموارد مدخلا أساسيا للقدرة التنافسية، فهي تتضمن الأصول، والإمكانات، والعمليات التنظيمية، والخصائص المتعلقة بالمؤسسات، والمعلومات،

<sup>(1)</sup> المرجع السابق، ص 185.

- والمعرفة، والكفاءات المحورية، كما أن مدخل الموارد يركز على تحويل موارد المؤسسة إلى قدرات وكفاءات محورية، والتي تعد بدورها مصدرا هاما لتحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة.
- لكي تساهم كل الموارد في تحقيق القدرة التنافسية المستدامة يجب أن تتميز بما يلي:
- يجب أن يساهم المورد في خلق القيمة للمؤسسة.
  - يجب أن يكون المورد نادرا أو فريدا أو مميزا عن ما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون للمؤسسة.
  - يجب ألا يكون المورد قابلا للتقليد بشكل كامل وبسهولة من قبل المؤسسات المنافسة التي لا تمتلكه.
  - عدم إمكانية استبداله بمورد مماثل له في إطار الإستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة.
- يتطلب تجسيد الإستراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، ومن ثمة فإن الحيازة على الموارد والكفاءات بالجودة المطلوبة واستغلالها الجيد يؤمنان وبشكل كبير نجاح الإستراتيجية، باعتبار تحول المنافسة إلى منافسة معتمدة على الموارد والكفاءات.

### أولاً: الموارد الملموسة

تشمل الموارد الملموسة كل من: المواد الأولية، معدات الإنتاج، الموارد المالية.

- 1- المواد الأولية:** تعد المواد الأولية مهمة لكونها تؤثر بشكل معتبر على جودة المنتجات، ومن ثمة فإن اختيار مورديها والتفاوض معهم بشأن جودتها وأسعارها ومواعيد تسليمها يصبح أمرا ضروريا، فالمؤسسة مطالبة بتوفير الشروط الموضوعية للحيازة على المواد الأولية ابتداء من تحديد دقيق لإجراءات الشراء مروراً بالمراقبة وانتهاء بالتخزين، حيث يجب توفير قواعد الحفظ والسلامة من الحوادث والأخطار.
- وحتى يكون تسييرها محكما يتم إسناد مهمة الإشراف على المواد الأولية إلى أفراد ذوي الخبرة والكفاءة، حيث أنهم مقتنعين بأهميتها، و يكون بمقدورهم استخدام التقنيات التي تسمح بـ: تحديد نقطة الطلب لإعادة التموين، حتى يتم تفادي الانقطاع في المخزون، تصنيف المواد وفقا لسرعة دورانها قصد التقليل من زمن الوصول إليها، تنظيم المخازن بشكل يسمح بالحركة داخلها بسهولة، وتأمين نظام معلومات فعال يتيح تسجيل وفحص المعلومات المتعلقة بالكميات المتبقية، وتكاليف المواد و أيتها أكثر دورانا والتي تمثل الجزء الأكبر من التكاليف حتى يتم الحفاظ عليها بجديّة، وكذا القيام بعملية الجرد المحاسبي للتأكد من أنه تم تصريف المواد وفقا للقواعد الموضوعية، وفي حالة حدوث العكس يفرض على المؤسسة يجب البحث عن الفروقات ومعرفة مصادرها، حتى يتم تفادي التبذير والإضاعة<sup>(1)</sup>.

(1) عمار بوشناق، مرجع سبق ذكره، ص 29

**2- معدات الإنتاج:** تعتمد المؤسسة في حصولها على القيمة المضافة من خلال تحويل المواد الأولية ضمن عملية الإنتاج إلى منتجات، حيث تستند هذه العملية إلى معدات الإنتاج التي تعدّ أصلاً هاما من أصول المؤسسة، ومن ثمة فإن الحيازة عليها وتشغيلها بشكل سليم وبرمجة عمليات الصيانة يضمن ذلك كله فعاليتها إلى أطول فترة ممكنة، أما من الناحية المحاسبية فإنه يجب اختيار نمط الامتلاك المناسب الذي يتوافق مع معدل التغير التكنولوجي لهذه المعدات، أما من ناحية تسييرها فيجب تخصيص بطاقات تدون فيها كل المعلومات التي تشمل: الرمز، التسمية، سنة الحيازة، تكلفتها، موردها، نمط الامتلاك، حيث تسمح هذه المعلومات بالمتابعة الجيدة للمعدات واتخاذ القرارات بشأن استبدالها أو الإبقاء عليها، فإذا كانت عملية تسييرها سار بهذه الطريقة فإن ذلك يتيح للمؤسسة الالتزام بتعاقداتها إزاء المتعاملين معها، ومن ثمة تتفادى تشويه سمعتها وتقوي ثقة المتعاملين بها، مما يجعلها متميزة عن غيرها من المؤسسات.<sup>(1)</sup>

**3- الموارد المالية:**<sup>(2)</sup> تعتبر الموارد المالية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسات، حيث تمكنها من تعميق أنشطتها (كإنتاج منتجات جديدة) أو توسيعها في نطاق أكبر (كفتح قنوات توزيع جديدة)، ويتم ذلك كله بوساطة استثمارات فعالة، و التي بمقدورها تحقيق الأهداف المالية والتنافسية.

وحتى تتمكن المؤسسة من تقويم صحتها المالية فهي مطالبة بالاستناد إلى مؤشرات كمية وأخرى نوعية، وحتى يمكن تقديم تفسير واضح وموضوعي غير مضلل للنتائج المالية المحصل عليها، كما أن الصحة المالية الجيدة تثير اهتمام المتعاملين (بنوك، موردين، زبائن)، حيث تتولد الرغبة لديهم في إقامة علاقات شراكة مثمرة مع المؤسسة، فتمكّن هذه الأخيرة من تعزيز موقعها التنافسي، وإمكانية التطور في المدى البعيد.

وتعد الموارد المالية محفزا للمساهمين، حيث يبحثون عن رفع قيمة أسهمهم، ورفع مخزون المؤسسة من الموارد المالية، ولكن قد يسبب ذلك مشكلة للمسيرين جرّاء الضغط الذي قد يتلقوه من قبل المساهمين باعتبار أن المسير يدير المؤسسة والمساهمون يملكونها، ومن ثمة يحدث الصراع بينهما مما يؤثر على الأداء العام في المؤسسة، ومع ذلك يجب أن يتفاهم الجانبان على صيغة تضمن للمساهم القيمة وتؤمن للمسير إمكانيات العمل المستديم، حتى يركز جهوده في التفكير وكيفية مواجهة تغيرات البيئة التنافسية.

تظهر أهمية الموارد الملموسة في الكيفية التي يتم الحيازة عليها، وكذا الطريقة التي يتم استغلالها بها والتوليف بينها بشكل يتيح الأداء الجيد للأنشطة، باعتبار هذه الموارد تستغل من قبل معظم الأنشطة الخاضعة للمؤسسة.

<sup>(1)</sup> المرجع السابق، ص30

<sup>(2)</sup> الدوادي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، بحث مقدم في إطار الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر 09-10 مارس 2004، ص263.

## ثانياً: الموارد غير الملموسة

يصعب تحديد الموارد غير الملموسة باعتبار أنه لا توجد قاعدة متفق عليها لذلك، غير أنه يمكن أن تشمل الموارد غير الملموسة كل من: الجودة، المعلومات، التكنولوجيا، معرفة كيفية العمل، المعرفة.

وتم اعتماد هذه الموارد لسببين:

- فهي من متطلبات المنافسة الحديثة.
- أنها حرجة بالنسبة للمؤسسة.

### 1- الجودة:

تسعى المؤسسات في بيئة تنافسية إلى التسابق نحو الاستحواذ على حصص من السوق، وذلك بالاعتماد على الجودة، والتي تعددت تعاريفها وهذا وفقاً لاختلاف وجهات النظر، ونستعرض البعض منها:

الجودة هي الإسراع بتقديم الخدمات للعملاء والملائمة للاستخدام وتحسين الأداء وكذا النجاح في تنمية المبيعات وخفض التكاليف وكذلك شكاوى العملاء ومعدلات الفشل ونسبة العيوب<sup>(1)</sup>.

عرفت حسب المقاييس الدولية ISO8402 لسنة 1994 بأنها: جميع سمات وخصائص المنتج التي تطابق قدرتها على الوفاء بمحاجات العملاء الظاهرة أو الضمنية.

إن ما يمكن استخلاصه من خلال التعاريف السابقة أن الجودة ينظر إليها من خلال بعدين الأول المتعلق بنظرة المؤسسة إلى منتوجاتها والمتمثل في خلوها من العيوب ومطابقتها للمواصفات، أما البعد الثاني والمتعلق بالعميل وتوقعاته بالمقارنة مع ما هو فعلي، وهذا هو المفهوم الحديث للجودة، إذ يمكن الحكم من خلال نظرة العميل بجودة أو رداءة المنتج.

لقد تطور مفهوم الجودة ومررت بالعديد من التغيرات إلى حين وصولها إلى إدارة الجودة الشاملة للعميل.

وفي الأخير أصبحت إدارة الجودة الشاملة هي الشعار لعدد كبير من الأنشطة التنظيمية والتي حرصت على إعداد إستراتيجية تحسين الجودة وتحديد معايير لها ومعدلات تحقيق هذه المعايير وإشراك كل العاملين وتحفيزهم على استخدام المرونة والحفاظة على الكفاءة الإنتاجية<sup>(2)</sup>.

تعتبر الجودة الشاملة "TQM" Total Qualité Management ثورة إدارية وثقافة تنظيمية جديدة، حيث أصبحت الصيحة المدوية في عالم اليوم وفي جميع مجالات الأعمال، وأصبحت

(1) علي السلمي، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، بدون سنة، ص 17 - 18.

(2) نفس المرجع، ص 20.

الإجادة في كل شيء ضرورة هامة جدًا لمنافسات عالمية شرسة في كل شيء سواء السعر، الجودة... الخ، ولقد لقيت نجاحًا كبيرًا في كثير من دول العالم المتقدم.

#### أ- تعريف إدارة الجودة الشاملة ومبادئها:

لقد تعددت التعاريف الخاصة بإدارة الجودة الشاملة ويمكن عرض أهم هذه التعاريف بهدف الوصول لمفهوم عام.

● إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن طريقة لإدارة المؤسسة، يركز على الجودة وهي مبنية على مشاركة الجميع لتحقيق النجاح من خلال إرضاء العميل. بما يعود بالنفع على الجميع والمجتمع<sup>(1)</sup>.

● تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها مدخل لإدارة المؤسسة يركز على الجودة ويقوم على مشاركة جميع أعضاء المنظمة ويستهدف النجاح على المدى الطويل من خلال تحقيق رضا العميل وتحقيق منافع تعود على المؤسسة والمجتمع<sup>(2)</sup>.

● ويعرفها **Sehucte** على أنها: "خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل ويكافح المديرون والموظفون بشكل مستمر ودؤوب لتحقيق توقعات العميل وأداء العمل الصحيح بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وفعالية عالية وفي أقصر وقت"<sup>(3)</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نقول أن أهم النقاط الواجب توفرها في إدارة الجودة الشاملة هي<sup>(4)</sup>:

- ضرورة أن يتم تشكيل الإستراتيجية في مستوى الإدارة العليا ثم تنتشر من خلال المؤسسة، بحيث تصبح "TQM" هي القيم الثقافية الأساسية التي تؤمن بها المنظمة من أجل تسليم منتجات ذات جودة عالية للعميل.

- تتم إدارة الجودة الشاملة من خلال العميل فالسلعة أو الخدمة، إذ يجب أن تقابل أو تزيد توقعات العميل.

- يجب عدم استخدام مفهوم "TQM" أن تكون الجودة مجرد شعارات مكتوبة بل يجب أن تكون شيء ملموس يحسه العميل بالفعل.

(1) عبد الفتاح محمود سليمان، إدارة الجودة الشاملة في شركات و مشروعات التشييد، إتراك للطباعة و النشر، 2001 ، ص8

(2) فريد زين الدين، "المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية"، ظافر للطباعة، مصر، 1996، ص 24.

(3) نفس المرجع ، ص 29.

(4) سونيا محمد البكري، "إدارة الجودة الكلية"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ص 25.

- لا يقصد بالعملاء مجرد المشترين أو المستخدمين للسلعة أو الخدمة بل يتضمنوا أيضاً العملاء الداخليين بالمؤسسة و الملاك والموردين، ولهذا نجد أن "TQM" تتضمن كل الأفراد داخل أو خارج المؤسسة الذين يرتبطون بالمنتج.

من الجلي الواضح اعتمادا على التعاريف أن الجودة الشاملة تساهم في تحقيق رضا العميل وتحسين صورة المؤسسة في المجتمع مما يؤدي إلى ضمان بقاء المؤسسة وتقدمها وتميزها على منافسيها وبالتالي تعزيز ميزتها التنافسية.

كما يقوم نظام إدارة الجودة الشاملة على عدة مبادئ نذكر منها(1):

**\* التحسين المستمر:** ويتضمن ما يلي:

- الالتزام طويل الأجل بإحداث التطوير المستمر في كل العمليات والأنشطة من أجل الوصول إلى رضا العميل.

- تبنى مفهوم عدم الخطأ أي الأداء السليم من أول مرة.

- الاهتمام بإدارة التحسين المستمر للعمليات "لا يترك شيء للصدفة".

- إتباع أساليب فعالة وإيجابية للإشراف والتدريب.

- تنمية مدخل متكامل لإدارة أنشطة الجودة الشاملة.

- القيادة الإدارية التي تدعم مفاهيم "TQM" إدارة الجودة الشاملة وتجنب القرارات التي لا تقوم على

المعلومات المتكاملة.

**\* العمل بالمشاركة** ويتضمن ما يلي:

- تحقيق الترابط والتكامل بين أجزاء المؤسسة «تكوين شبكات».

- تقوية الأفراد العاملين وتأكيد خبراتهم بإعادة التدريب ومشاركة العاملين بإعداد اتجاهاتهم

وسلوحياتهم نحو تدعيم الجودة .

**\* تحقيق رضا العميل الخارجي** ويتمثل في: (2)

- التدريب الفعال لتوضيح علاقات العميل مورداً داخليا وخارجيا.

- التركيز في الشراء ليس على السعر الأقل ولكن على التكلفة الكلية الأقل بالإضافة إلى:

\* التغذية العكسية: هذا المبدأ يسمح للمبادئ السابق ذكرها من تحقيق النتائج المطلوب

منها، وفي هذا المجال تلعب الاتصالات الدور الرئيسي في أي منتج والنجاح في الحصول

(1) علي السلمي، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو9000"، مرجع سبق ذكره، ص ص 21 - 22.

(2) فريد زين الدين، مرجع سبق ذكره، ص 45.



على التغذية العكسية والأمنية والتي تتحقق في الوقت الملائم من العوامل الأساسية التي تسهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع.

كما أوضح هتشيز أن الجودة تتكون على الأقل من مبدئين أساسيين هما<sup>(1)</sup>:

- وجود إستراتيجية عمل معدة على أساس بيانات ومعلومات متعلقة بالعملاء، وهدفها التعرف على نقاط القوة والضعف لدى المنافسين.

- وجود سياسات لتحسين وتطوير الهياكل الإدارية بهدف تحقيق معدلات أسرع للتحسين في أداء جوانب العمل والخدمات وتجاوز المعدلات التي يحققها المنافسون الآخرون.

## 2- التكنولوجيا:

لقد تزايد الاهتمام بالعامل التكنولوجي؛ لأنه يعدّ مورداً داخلياً قادراً على إنشاء قدرة تنافسية معتبرة، وتقديم القيمة للزبون، غير أن التكنولوجيا لا قيمة لها بحد ذاتها، فهي تستمد أهميتها من الآثار التي تخلفها على القدرة التنافسية.

ويستند التشخيص الداخلي للتكنولوجيا عموماً إلى مرحلتين: (2)

### أ- إعداد الدّمة التكنولوجية:

يتم معرفة التكنولوجيات الموجودة بالمؤسسة اعتماداً على عملية الجرد، حيث تصنف هذه التكنولوجيات إلى ثلاثة أنواع، وذلك وفقاً لمساهمتها في إنشاء القدرة التنافسية، وعلى هذا الأساس نجد: التكنولوجيات الأساسية والتي هي متوفرة في السوق وتعد ضرورية للعمل في قطاع نشاط معين والتي ليست مصدراً لأية ميزة تنافسية محسوسة، أما التكنولوجيات المحورية فهي تلك التي تتيح الحيازة على قدرة تنافسية حاسمة ومحددة للمؤسسات التي تتحكم بها، أما بالنسبة للتكنولوجيات الناشئة والتي هي في مرحلة الانطلاق فيتعلق الأمر هنا بالبحث عن المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة قصد تحويل هذه التكنولوجيات إلى تكنولوجيات محورية، وذلك بشكل أسرع، وتتم عملية الجرد هذه عموماً من خلال الكشف عن التكنولوجيات، وذلك حسب وظائف المؤسسة و أنشطتها أو منتجاتها النهائية.

(1) خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، "إدارة الجودة الشاملة"، فهد الوطنية فهرسة مكتبة الملك، الرياض، الطبعة الأولى، 1997، ص 88.

(2) سونيا محمد البكري، "تخطيط ومراقبة الإنتاج"، مرجع سبق ذكره، ص 115 - 116.

### ب- تقويم القدرات التنافسية:

ويتعلق الأمر بمحتوى الذمة التكنولوجية، حيث يتم التعرف على التكنولوجيات التي تمثل بالنسبة للمؤسسة ورقة رابحة أمام أهم منافسيها، ويُقوّم التشخيص الداخلي لقدرات المؤسسة في مجال: البحث والتطوير، التطبيقات في ميدان الحماية الصناعية، تأهيل المستخدمين، التنظيم ما بين الوظائف المعتمد لتسيير وتأمين الذمة التكنولوجية، ولن تكون هناك ميزة تنافسية معبرة ما لم تتحكم المؤسسة في التكنولوجيات المولدة للإبداعات التي تفسر طرائق الإنتاج (أثر على بنية التكاليف) أو التي تفسر المنتجات (أثر على التميز).

وحتى تكون القدرة التنافسية حاسمة، وجب ربطها بمفهوم السرعة الذي مفاده الحيازة والتحكم بشكل أسرع من المنافسين في التكنولوجيات وتحقيق الإبداعات التي يمكن تجسيد آثارها، ومن ثمة توجيه الاهتمام أكثر إلى مصدر القدرة التنافسية (التكنولوجيا) عوض الهدف (التكاليف والتميز) المتبع.

### 3- المعلومات: (1)

تدفع البيئة التنافسية المؤسسة إلى أن تكون في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة، وفي هذا الإطار تلعب المعلومات دورا هاما فهي تمثل بالنسبة للمؤسسة اكتشاف منتج جديد وإمكانية الوصول إلى السوق قبل المنافس، مع امتلاك وسيلة لتطوير وسائل الإنتاج بشكل أسرع، وأيضا الطريقة التي يعبأ بها المستخدمين للوصول إلى الأهداف المشتركة.

وتُستمد المعلومات من مصدرين: الأول داخلي ويتمثل في المعلومات المحاسبية والمؤشرات المالية، مستوى المبيعات وتطورها عبر الزمن، مستوى المخزون، أداء العمال وإنتاجية العمل لديهم، والمردودية المحققة في كل المستويات، التكنولوجيا المستخدمة، المؤشرات التسييرية المستخدمة إلى جانب معلومات أخرى، أما المصدر الخارجي فيتمثل في حالة الأسواق (هل هي في نمو أو ركود أو ثبات)، المنافسين، المنتجات الجديدة وهل هي تشكل خطرا على منتجات المؤسسة، التكنولوجيات والإبداعات الجديدة، سلوك الزبائن واتجاهاتهم المستقبلية، التشريعات والقوانين المتعلقة بالاستثمار أو تلك التي تفتح مجالات جديدة، السياسة الحكومية تجاه الضرائب و التسعير الجمركي، المعطيات الخاصة بالاستهلاك، وكذا موقف الحكومة من تشجيع تصدير المنتجات ذات القيمة الإبداعية، فكل هذه المعلومات (الداخلية والخارجية) إضافة إلى أخرى تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار، قصد تحليلها ثم اتخاذ القرارات الحاسمة والمناسبة في الوقت المناسب.

لا يمكن الحديث عن المعلومات بمعزل عن تكنولوجيا المعلومات، حيث أصبحت المعلومات

(1) أحمد سيد مصطفى، تكنولوجيا المعلومات والتجسس التجاري، مجلة أخبار الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، العدد 17، 1996،

(الحاسبات والاتصالات) أحد أهم سبل تدعيم القدرة التنافسية، فمن يتمكن منها يكون متمكنا في تطوير المنتجات وعمليات الإنتاج والتسويق وفي خفض التكلفة وتحسين الجودة في ساحة تتزايد فيها حدة المنافسة العالمية

وتؤثر تكنولوجيا المعلومات على ناحيتين هما: (1)

أ- **تغيير العلاقات بين الموردين والزبائن:** يسمح إدخال تكنولوجيا المعلومات في عملية التبادل بين الموردين والزبائن، بتحسين الفعالية من خلال تقليص التكاليف والرفع من سرعة معالجة المعلومات وتفسيرها ثم اتخاذ القرار، ويؤدي كذلك إلى تحويل طبيعة العلاقات بين المتعاملين وتغيير شروط المنافسة. وتتميز هذه الوضعية الجديدة بإتاحة الفرصة للزبون الوصول إلى جزء معين من النظام المعلوماتي لمورده، حيث بإمكانه فحص بعض المعلومات المخزنة وتقديم الطلبية التي تعالج بصفة آلية.

وبشكل عام فإن ربط الحواسيب ببعضها البعض يشجع عملية وضع نظام في الوقت المحدد، حيث يؤدي ذلك إلى ترابط متزايد بين المؤسسات، مما يقلص من استقلالية القرار لديها، ويفترض في هذه الحال التقليص من درجة سرية المعلومات، حيث تصبح قابلة للإطلاع عليها من قبل أشخاص خارجيين أو مؤسسات، فالعوائد الناجمة عن هذه العلاقات الجديدة بين المؤسسات هي مرتبطة كذلك بدرجة الثقة الموجودة بين المتعاملين، وأيضا يؤدي إدخال هذه التقنيات يؤدي بالضرورة إلى تغيير شروط المنافسة، حيث يتجلى ذلك في تحسين المعلومات، التبع للسوق المالية، فالمعاملون حثما وجدوا بمقدورهم متابعة الزمن الحقيقي للتطورات الحاصلة على مستوى البورصة، وكذا إلى نمو تكاليف التبديل، فعندما توجد ارتباطات بين الحواسيب يصبح أمر تبديل المورد (أو الزبون) أصعب، لأنه قد تم التأسيس لروابط وفاء قوية جدا بين المورد والزبون، ويؤدي هذا التوجه بدوره إلى تخفيض عدد الموردين، ومن ثمة تقليص تكلفة إنشاء العلاقات التجارية.

ب- **الأنشطة الجديدة والمنتجات الجديدة:** هناك تزايد في استهلاك المعلومات في العمليات الإنتاجية من جهة وتضمين المنتجات بالمعلومات من جهة أخرى، فالمنتجات يتم إنشاؤها بالاستناد إلى مركبتين: الأولى مادية والثانية متعلقة بالمعلومات، حيث تشمل هذه الأخيرة على كل ما هو ضروري لتمييز المنتج عن منتج المنافسة، وتتضمن هذه المعلومات: خصائص المنتج، كفاءات استعماله، وكذا صيانتته، فكلما زادت درجة تعقيد المنتج كلما زاد محتواه من المعلومات، وأما بالنسبة إلى عملية الإنتاج فقد استفاد من أثر التقنيات الجديدة، وذلك من خلال ارتفاع محتوى المعلومات المصاحبة للتجهيزات والاستهلاكات الوسيطة

(1) D. Roux, «Les nouvelles dimensions du management: Les nouvelles technologies de l'information et la gestion de l'entreprise», in, cahier français, n° 287, JUILLET-SEPTEMBRE 1998, pp. 88-89

المستعملة، أما بالنسبة للأنشطة فحتى يتم التخفيف من القيود التي يفرضها عاملي المكان والزمان على بعض الأنشطة القديمة تم الاستناد إلى ثنائية معلوماتية اتصال للتقليص من أثر المكان وآجال رد الفعل، أما فيما يتعلق بالأنشطة المستقبلية فقد أدت هذه التقنيات إلى إنشاء أنشطة جديدة كصناعة البرمجيات والأنشطة الخدمائية المرافقة.

إن ما يجب مراعاته أثناء اختبار تكنولوجيا المعلومات هو حجم المعلومات المتداولة والمعالجة من قبل المؤسسة، وكذا مدى استعداد الأفراد للتعامل مع هذه التكنولوجيا، حتى يتم استغلالها بشكل يؤدي إلى التأثير الإيجابي، والمتمثل في الرفع من كفاءة أنشطة ومنتجات المؤسسة. تساهم المعلومات في تدعيم القدرة التنافسية، حيث تقدم طرائق جديدة للتفوق على المنافسين ويكون ذلك اعتمادا على الشروط التالية:

- معايير تسمح بانتقاء المعلومات، على اعتبار أن هذه الأخيرة متاحة بكم هائل، فلا يعقل أن تستعمل المؤسسة كل هذه المعلومات بل تختار منها ما هو حرج ومهم.
- أن تكون المعلومات في متناول مستخدميها، حيث يمكن لهم استغلالها إلى أقصى حد.
- أن تفوق عوائدها تكلفتها.

إن تواجد المعلومات في كل وظائف المؤسسة، يفرض وبشدة ضرورة تسييرها و تميمها و صيانتها و حمايتها من الضياع أو التجسس والرفع من مخزونها وبخاصة تلك التي تمثل ورقة رابحة للمؤسسة، فالمعلومات هي مورد استراتيجي يجب أن يعنى بالأهمية الفائقة على جميع جوانبه.

#### 4- المعرفة: (1)

تتضمن تلك المعلومات التقنية والعلمية التي تهم المؤسسة، وتُستمد هذه الأخيرة معارفها من الجامعات المختصة و المدارس العليا و مراكز البحث وكذا الاشتراك في المجالات العلمية والتقنية المختصة قصد الإلمام بالمعارف الجديدة في ميدان نشاطها، ويمكن أن تكون المؤسسة ذاتها منتجة للمعرفة من خلال حل مشاكلها التنظيمية، أو تلك المتعلقة بالمنتجات وطرائق الإنتاج، كما تساهم المعرفة في تغذية القدرات الإبداعية وإثراءها بشكل مستمر، حيث يؤدي ذلك إلى نشوء قدرات تنافسية معتبرة، ومن ثمة فالمؤسسات مطالبة بتشكيل قاعدة معرفية وتنميتها بشكل دائم.

#### 5- معرفة كيفية العمل:

تُعبّر معرفة كيفية العمل عن تلك الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين، سواء كان ذلك في الميدان الإنتاجي أو التنظيمي أو التسويقي، ومن ثمة الوصول إلى اكتساب قدرة أو قدرات تنافسية فريدة، وتستمد معرفة كيفية العمل مصدرها من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسة

(1) علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 202.

للمؤسسة، وحتى تؤدي معرفة كيفية العمل دورها الإيجابي، يجب إثراء محتواها باستمرار والمحافظة عليها كأن يتم تضمين عقود العمل بنود تنص على عدم تسريب معلومات عن المؤسسة، لأن كيفية معرفة العمل يعد مورداً يمكن تسويقه للمؤسسات الأخرى.

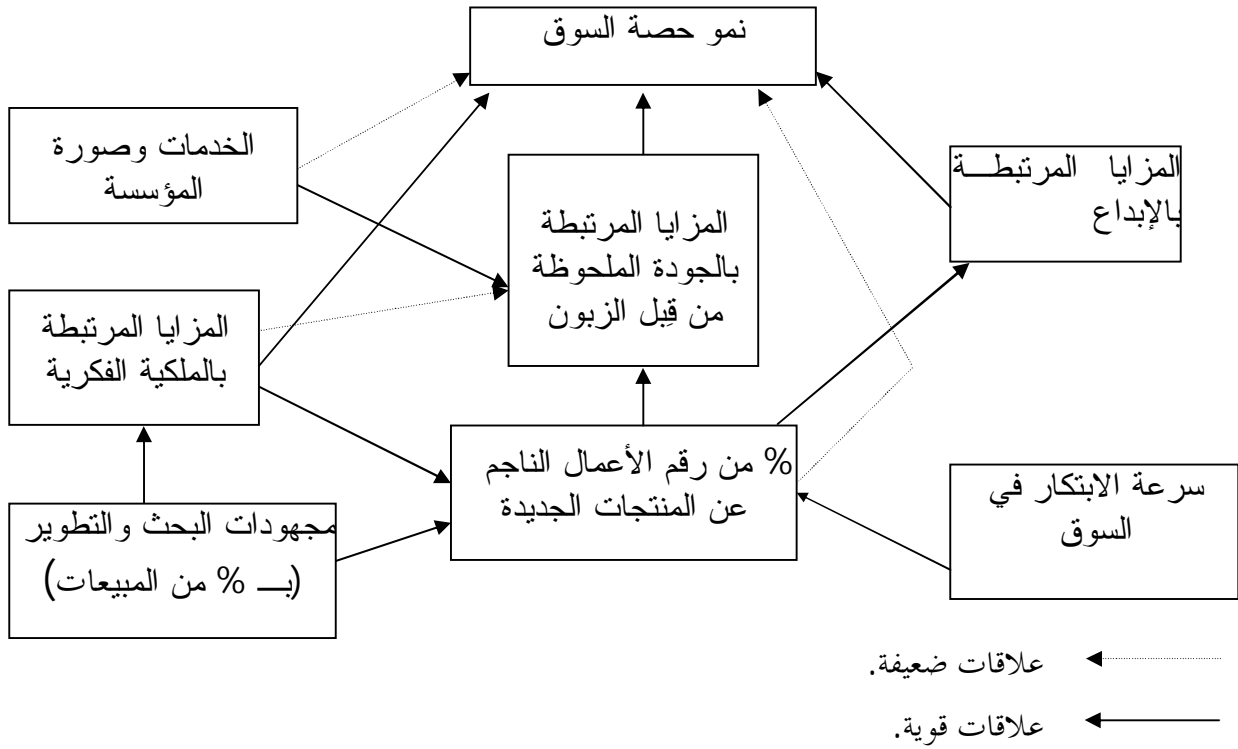
وقد حاولت بعض الأعمال الحديثة تبيان أهمية الموارد غير الملموسة في تحديد التنافسية الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا، حيث تم انطلافاً من المعطيات المقدمة من قبل (PIMS) (\*) تطوير نموذج للتحليل الشكل (12)، والذي يعبر وبشكل خاص عن وجود علاقات قوية بين:

- نمو حصة السوق من جهة، والمزايا المرتبطة بالجودة الملحوظة من قبل الزبون و المزايا المرتبطة بالملكية الفكرية والمزايا المرتبطة بالإبداع من جهة أخرى.
- المزايا المرتبطة بالجودة من جهة، والخدمات وصوره المؤسسة و النسبة المتوية من رقم الأعمال الناجم عن المنتجات الجديدة من جهة أخرى.
- المزايا المرتبطة بالإبداع و النسبة المتوية من رقم الأعمال الناجم عن المنتجات الجديدة.

---

(\*) هي نقابة عالمية تتخبط فيها المؤسسات التي تريد مقارنة مختلف أداءاتها، وتم تطويرها بمبادرة من جنرال إلكتريك وبالتعاون مع هارفرد بيزنس سكول في بداية السبعينات.

### الشكل (10) : نموذج نمو حصة السوق



**Source :** A. BOUNFOUR, *le Management des ressources immatérielles: Maîtriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitive*, Dunod, 1998, P 2.

وقد سمحت نتائج التحاليل بالنتائج التالية: (1)

\* أنه لا يوجد ارتباط بين العائد وحصة السوق.

\* هناك ارتباط بين الجودة الملحوظة من قبل الزبون وحصة السوق.

\* هناك ارتباط بين الاستثمار في التسويق و صورة المؤسسة ودرجة التوقع في السوق.

\* هناك ارتباط واضح بين الاستثمار في البحث والتطوير والرخص، فكلما استثمرنا أكثر في البحث والتطوير كلما ازداد مستوى الرخص.

توضح هذه النتائج مدى تعاضد دور الموارد غير الملموسة في إحداث التفوق التنافسي من خلال نمو حصة السوق.

### 6- الكفاءات:

إن الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تتناسق وتترابط وتتداخل فيما بينها في محتوى الأنشطة،

(1) A. BOUNFOUR, *le Management des ressources immatérielles: Maîtriser les nouveaux leviers l'avantage compétitif*, Dunod, 1998, P. 216.

وتراكم هذه القدرات يتولد عنه كفاءات تنقسم إلى قسمين كفاءات فردية وكفاءات جماعية.<sup>(1)</sup>

● الكفاءات الفردية: وتتمثل في الخصائص التي يتميز بها كل فرد في المؤسسة، وهي تختلف حسب مناصب العمل، وهناك كفاءات أساسية تتمثل في المعارف والمؤهلات التي تضمن الفعالية في العمل وهي تكتسب بالتدريس و التطوير وهناك الكفاءات التفاضلية التي تمثل في كل من إدراك الذات، الدوافع، صفات العبقرية تميز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط.<sup>(2)</sup>

● الكفاءات الجماعية: وهي تلك المهارات و المعرفة الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من الأنشطة للمؤسسة من خلال الاحتكاك الحاصل بين مؤيديها وهي تسمح بإنشاء موارد جديدة للمنظمة من خلال التطوير والتجديد بفضل المعرفة المتفاعلة فيما بينها المشكلة للكفاءات المحورية التي تعتبر أحد مصادر القدرة التنافسية.<sup>(3)</sup>

---

<sup>(1)</sup>Jean Cloud trondeau, le management des savoirs, 2<sup>em</sup> édition pressé universitaires,2002,p20

<sup>(2)</sup> Lavy leboyer ,la gestion des compétences ,paris édition d organisation, 1996,pp 42-49

<sup>(3)</sup>عمار بوشناق، مرجع سبق ذكره، ص42

### خلاصة الفصل:

إن ما يمكن قوله كمحصلة لاستقراءات هذا الفصل و المتعلق بالقدرة التنافسية و مقوماتها وانعكاس ذلك على المؤسسة هو أن تركز القدرة التنافسية على أحداث تفوق على المنافسين باستهداف السوق بأقل سعر ممكن أو بتميز منتجات المؤسسة، ذلك حسب الظروف التي تواجهها المؤسسة، وحتى تتمكن هذه الأخيرة من تحقيق القدرة التنافسية، يتوجب عليها الاعتماد على مصدرين هما الموارد المادية وغير المادية، ومصدر المعرفة في وقتنا الحالي يعتبر من أهم المصادر في تدعيم القدرة التنافسية وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الثالث.



# الفصل الثالث

إسهامات إدارة المعرفة في

تدعيم القدرة التنافسية

## الفصل الثالث

### إسهامات إدارة المعرفة في تدعيم القدرة التنافسية

#### تمهيد:

إن الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة وعملياتها يحقق نتائج رائعة في السياق المؤسسي، إذ يتم بموجبه إغناء العمل وتعزيز الإنتاجية كما يجعل الزبون مبهتجا في تعامله مع المؤسسة، والأهم من ذلك القيمة المضافة المتحققة في المستويات المختلفة، فضلا عن تحقيق القيمة لأصحاب المصالح من خلال عملية اكتساب و تخزين و استخدام المعرفة، و بالتالي تحمي المؤسسة نفسها من المنافسين في السوق من خلال تحقيق التقدم في تطبيق إدارة المعرفة والتي تبقىها في الاستمرار و النمو إذ تقود معرفة المؤسسة إلى الإبداع والتغيير.

لذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- دعائم إدارة المعرفة.
- مساهمة إدارة المعرفة في بناء القدرات التنافسية.

## المبحث الأول: دعائم إدارة المعرفة

تعتمد إدارة المعرفة لنجاح تطبيقها في المؤسسة على عدة دعائم منها المتعلقة بالعنصر البشري الخاص بمؤسسة المعرفة و الذي يختلف على ما هو عليه في المؤسسات التقليدية، ومنها دعائم أخرى تتعلق بالتكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال وكذا الثقافة التنظيمية التي تحمل إمكانيات تساعد في تطبيق إدارة المعرفة من أجل تحقيق التميز والتحسين، وللتوضيح أكثر قسمنا هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب، الأول كان تحت عنوان دعامة إدارة الموارد البشرية لإدارة المعرفة، أما الثاني فكان تحت عنوان دعامة البني التحتية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال لإدارة المعرفة في المؤسسة، أما المطلب الثالث فتناول دعامة الثقافة التنظيمية لإدارة المعرفة داخل المؤسسة.

### المطلب الأول: دعامة إدارة الموارد البشرية لإدارة المعرفة:

أصبحت الموارد البشرية تحتل مكانة متميزة و متزايدة في النظريات الإدارية المعاصرة حتى أنها تعتبر في الكثير منها المورد الأساسي للميزة التنافسية في المؤسسة، والسبب الرئيسي لهذه المكانة هو العقل البشري الذي يحتوي على معارف وخبرات متراكمة تجعل من المورد البشري في المؤسسة كفاءة يجب المحافظة عليها والاستفادة من معارفها لتحقيق الإبداع والسعي إلى تنميتها عن طريق حثها على التعلم المستمر مما يؤدي إلى خلق معارف جيدة ومنه اكتساب ميزة تنافسية متجددة.

ولتوضيح كل ما سبق نتطرق فيما يلي إلى المحاور التالية: بدءا بدعم إدارة الموارد البشرية، ثم خصائص ومهام أفراد إدارة المعرفة.

### أولاً: دعم إدارة الموارد البشرية:

بما أن إدارة المعرفة تتمحور حول الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة سواء في خلق المعرفة أو تقاسمها أو تطويرها، وباعتبار أنها جزءا من المعرفة المطلوب إدارتها تكون كامنة في عقول العمال، فهذا يقودنا إلى الاعتقاد أن إدارة الموارد البشرية باعتبارها المسؤولة عن إدارة القوى العاملة في المؤسسة تكتسب بذلك أهمية كبرى في إدارة المعرفة نظرا لكون العنصر البشري يكسب المؤسسة ميزة تنافسية يصعب تقليدها خاصة إذا كان ذو كفاءة و خبرة.

وإدارة الموارد البشرية تضم عدة أقسام متنوعة و متخصصة للتوظيف والتدريب، و المزايا وخدمات العاملين تنظر إلى العامل على أنه مصدر الفكر ورأس المال بشري وركيزة هامة لكل العمليات و الأنشطة التي تمارسها المؤسسة ومن أهمها ما يلي:<sup>(1)</sup>

(1) خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2003، ص ص 33- 35.

- فهم البيئة ومتطلباتها: يتطلب هذا النشاط إنجاز الوظائف التالية: التنبؤ وتخطيط الموارد البشرية على المدى الطويل، استحداث برامج المسار الوظيفي، تحليل وتصميم الوظائف، تحديد كم ونوع العمال المطلوبين.
- التوظيف: تتضمن استقطاب المرشحين واختبار الأفضل.
- تقويم سلوك العاملين وأدائهم: وتتضمن جمع المعلومات الخاصة بالسلوك والأداء وتحديد مستويات الأداء الفعلية، وتقويم الأداء.
- التدريب والتطوير: تركز هذه الوظيفة على تحديد وتصميم برامج التدريب والتطوير لزيادة قدرات وأداء العاملين.
- علاقات العمل: تهتم باحترام حقوق العاملين، فهم الأسباب والأساليب المستخدمة من قبل العاملين، المفاوضات وحل النزاعات مع العاملين.
- مراقبة وتقييم بنية العمل في جانبها المادي والاجتماعي لغرض تحقيق الصحة والسلامة المهنية أولاً، ورفع الروح المعنوية للعاملين ثانياً.

إن الدور الذي تقوم به الموارد البشرية في تحقيق إدارة المعرفة يتطلب استعراض إستراتيجيات إدارة المعرفة و دوافعها من منظور الموارد البشرية، ففي المراحل الباكرة من تصميم نموذج إدارة المعرفة يحتاج الأمر إلى تحديد المعرفة المناسبة المطلوب إدارتها، وما هي طبيعتها؟ وأين تقع هذه المعرفة؟ وما هي الحاجات التي ينبغي تلبيتها و الفجوات التي يجب على المؤسسة أن تتداركها؟ إن تحديد مهمة المؤسسة ونظرتها إلى المستقبل مع تعريفات المهام الوظيفية التي تؤمنها إدارة الموارد البشرية يساعد على تحديد ما إذا كانت المعرفة الواجب إدارتها معرفة ضمنية أم صريحة، ويجب أن توضع إستراتيجيات إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية وفقاً لأغراض المؤسسة، فإذا كانت للمؤسسة مشاريع ابتكارية فإن إستراتيجية إدارة المعرفة تركز على المعرفة الضمنية، أما إستراتيجية إدارة الموارد البشرية فتتركز على توظيف المواهب، أما في حالة المعرفة الصريحة فيجب على إدارة الموارد البشرية أن تتبع إستراتيجية نشر المعرفة عن طريق التدريب التي تكفي لسد الحاجات، كما تساعد إدارة الموارد البشرية قيادة المؤسسة على تحديد مصادر المعرفة المطلوبة و تعيين أفضل وسيلة لحيازتها وتقدير المعرفة الأساسية المطلوب توفرها في العاملين، وهي التي تقيم الصلة بين إستراتيجية المؤسسة و معرفة العاملين فهي تعتبر محدد الحاجات و رادمة الفجوات، ولتحديد فرص التدريب و تتمكن عملية التوظيف والتدريب بذلك من تضيق الفجوات المعرفية ومن المساعدة على الحصول على قوة عاملة منسقة مع الخطط الإستراتيجية<sup>(1)</sup>.

(1) اللجنة الاقتصادية و لاجتماعية لغرب آسيا (الأسكوا)، مرجع سبق ذكره، ص ص 38-39.

تعتبر الموارد البشرية أهم عناصر إدارة المعرفة، كما تعتبر عقول العاملين أعظم قواعد البيانات والمعلومات، مما يتوجب على إدارة الموارد البشرية في أية مؤسسة أن تسمح لكل فرد فيها أن يتحدث مباشرة و يستفيد من أكثر الأفراد و أقدمهم خبرة فيها، و يساهم ذلك في أن يشعر الأفراد الذين يقدمون مثل تلك المعلومات المقيدة بالأهمية والاحترام، كما أنه من الضروري أن توفر المؤسسة لذوي المعرفة و الكفاءة المتميزة الحوافز المناسبة التي تحكّم على إشراك غيرهم بما لديهم من معارف وخبرات، ليس أقلها الحوافز التي تضمن استمرار تمتعهم بالاحترام بعد أن يقدموا ما لديهم من معرفة للغير<sup>(1)</sup>.

كما تمارس إدارة المعرفة البشرية دورا هاما آخر أثناء المراحل الباكرة من برامج إدارة المعرفة، وهو المساعدة على إنشاء قرين إدارة المعرفة و رسم معالم برنامج إدارة المعرفة، ووضع القواعد، فتساهم بذلك في خلق البيئة الأساسية التي تستعمل و تحكّم إدارة المعرفة<sup>(2)</sup>.

وتحتاج العمليات الداخلية في إدارة الموارد البشرية إلى إعادة بنائها الهندسي، لكي تدعم نظرة المؤسسة إلى المعرفة، و يجب أن تقدم عمليات إدارة الموارد البشرية والوسائل التي تضيف قيمة إلى المعرفة الخام بغية خلق معرفة معالجة، و يبين الجدول التالي التأثير الذي تتركه عمليات إدارة الموارد البشرية في عمليات المعرفة.

(1) محمد قاسم أحمد، إدارة المعرفة التنظيمية، المفهوم والأساليب والإستراتيجيات، بحث مقدم في إطار المؤتمر العلمي الرابع حول الريادة والإبداع، جامعة فلوريدا، 15 - 16/03/2005، ص 28.

(2) الأسكوا، مرجع سبق ذكره، ص 39.

### الجدول رقم (03): تأثير عمليات إدارة الموارد البشرية في إدارة المعرفة.

عمليات إدارة المعرفة	نمط التأثير	عمليات الموارد البشرية
خلق المعرفة و تنظيمها	مباشر	توظيف العاملين و تعيينهم
تنظيم المعرفة و تقاسمها	مباشر	تصميم بنية المؤسسة
خلق المعرفة و تنظيمها	مباشر	تدريب العاملين
خلق المعرفة و تقاسمها واستخدامها	غير مباشر	تعويض العاملين و مكافئتهم عن طريق الأجر و برامج الاعتراف و الترقيات
خلق المعرفة و تقاسمها واستخدامها	غير مباشر	تقييم أداء العاملين
تنظيم المعرفة		تطوير مهنية العاملين عن طريق الترقية الوظيفية و برامج الإرشاد.. و البرامج الإدارية
تقاسم المعرفة	غير مباشر	إدارة معنويات العاملين (تحفيزهم): لقاءات اجتماعية استقصاءات عن الرضا، تطوير الثقافي
خلق المعرفة و تقاسمها واستخدامها	غير مباشر	التطابق مع لوائح العمل و السلامة و كذلك دراسة طرق العمل و نسق ترتيب المكاتب و غيرها
تقاسم المعرفة	غير مباشر	

**المصدر:** اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الأسكوا)، منهجية إدارة المعرفة مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الأعضاء، 2004، ص 33.

يبين الجدول الحاجة إلى إشراك إدارة الموارد البشرية في تطوير نظام إدارة المعرفة وكذلك في مواصفة عمليات الموارد البشرية مع إستراتيجية إدارة المعرفة لخلق البيئة والتحفيز المناسب لثقافة المعرفة الأخرى مثل حيازة المعرفة ونشرها عن طريق الشروع بمبادرات تهدف إلى:

- تصميم و تنفيذ موارد المؤسسة و ذلك لتقديم معلومات دقيقة و حديثة.
- ملاءمة إستراتيجية إدارة التدريب مع إستراتيجية إدارة المعرفة، ولا ينبغي أن تقتصر على المحتويات و التي ينبغي أن يقتصر هذا على المحتويات و التي ينبغي أن تكون مصممة لسد الفجوات المعرفية في المؤسسة، و لكن أيضا على نمط التدريب و خلفية المدرب (من داخل أو خارج المؤسسة).
- تسهيل اجتماعات العاملين الاجتماعية في سبيل نشر المعرفة الضمنية و المساهمة في تصميم و ترتيب المكاتب بحيث تتوفر على الأمكنة لاجتماعات العاملين غير الرسمية، و تعمل على تشجيع تبادل الأفكار و تقاسم المعرفة.

### ثانيا: خصائص ومهام أفراد إدارة المعرفة

إن العنصر البشري من أهم الأدوات الرئيسية في إدارة المعرفة، حيث يعتبر المورد الأساسي للمعرفة من خلال العمليات الفعلية وما يحتويه من معارف وخبرات ونشاطات تحليلية و تركيبيّة تنبؤية تحفظ وتنقل عبر أجهزة الحاسوب و الأنظمة الخبيرة، وهم الناس أو من يسمون بأفراد المعرفة، وهم الأشخاص القادرين على توليد وإنتاج المعرفة وتطبيقها، ويعتبر الإنسان هو المستخدم الوحيد للمعرفة والمستفيد منها، ويمثل الركيزة الأساسية في إنتاج المعرفة، من خلال القيام بالنشاطات و استخدام الوسائل التقنية المساعدة والمؤدية جميعها إلى المعرفة.

إن إدارة المعرفة تتولى كل عمليات إدارة الموارد والأصول الفكرية والمعرفية في المؤسسة وبشكل خاص الرأسمال الإنساني الذي يعتبر مصدرا مثيرا للأفكار والإبداع على الرغم من ارتباطه المباشر بكل من رأسمال الهيكلية والرأسمال الخارجي.

وتتضم كلا من مدرء المعرفة والعاملين في ميدان المعرفة، ويقوم هؤلاء المدرء بتوجيه العاملين إلى اكتساب وخلق و تخزين و تطبيق المعرفة في داخل المؤسسة أو في مشروعاتها الخاصة و المشتركة وبالتحديد المشروعات الإستراتيجية والدولية.

وبمعنى أدق أن وظيفة مدرء المعرفة نعني إدارة فريق العمل المعرفي من جهة و الإشراف على توجيه و تخطيط الموارد الفكرية المعرفية وما يتصل بها من أنشطة في الداخل و الخارج من جهة أخرى.

كما أنهم أيضا هم كل الأفراد من أصحاب الاختصاص والمعرفة والمهارة التقنية في حقل المعلومات والمعرفة من مدرء المشروعات ومعلمي النظم والمبرمجين ومدرء قواعد البيانات ومدرء شركات الاتصال والمهندسين وأخصائيي المعلومات وأصحاب الطاقات الفكرية والتنظيمية والإبداعية من الخبراء والممارسين ومخترفي العمل الوظيفي في مختلف أنشطة الأعمال.

### 1- خصائص قادة و عمال المعرفة:

أ- خصائص قادة المعرفة: ويوصف قادة المعرفة و روادها بصفات متعددة يمكن إجمالها بالخصائص العشر الآتية:<sup>(1)</sup>

- يمتلكون رؤية واضحة حول أجندة المعرفة وإدارتها إذ أنهم يفكرون في أعمالهم وبيئاتهم وأهداف المعرفة.
- يدعمون أبطال المعرفة وصناعها ويثيرون الحماس لديهم.
- لديهم منظور شمولي يتضمن المناظير التنظيمية والتكنولوجية والإستراتيجية.

<sup>(1)</sup> المرجع السابق، ص 352.

- يستعملون العمليات وأطر العمل المؤسسة كقوة مرئية.
  - يراهنون على نجاح المعرفة حتى لو كانت إمكانية قياس المنافع و الكلف صعبة.
  - يستعملون الاتصالات الفعالة في التسويق وإعادة هندسة الأعمال.
  - في تفاعل مستمر وفعال مع كل المستويات، مع الزبائن والخبراء والعاملين يستخدمون شبكات الربط الإنسانية الأوسع نطاقا.
  - يحصلون على تكوين فرق العمل التي يتكون أعضائها من مختلف التخصصات.
  - عندهم ثقافة الانفتاح والفضول مما يجعلهم يحفزون على الإبداع و التعلم.
  - يطورون برامج الحوافز و يعملون على تنمية الموارد البشرية التي تساهم في تغيير السلوك.
- ب- خصائص عمال المعرفة: ينبغي على العمال أن يتمتعوا بالجدارة المعرفية الآتية:**<sup>(1)</sup>
- التحديد العلمي للمعرفة من المنظور النفسي للمعرفة ويمكن فهمها كنتيجة لعملية تعلم الحقائق وعلاقتها بالوحدات والكميات.
  - قدرات أساسية في إدارة المعرفة الجوهرية المتعلقة في أمرين هما: التقويم الحرج للمعلومات والمعرفة من أجل التعلم و الاتصال وكذا اختيار المعلومات و بناء هيكل المعرفة التشاركية داخل الجماعات وتشجيع الانفتاح وتحفيزه، وهذا يتطلب إدراك قيمة المعلومات والمعرفة والمهارات والقدرات التي تمكن الفرد من القيام بلعب دور فاعل و محفز.
  - إبداع المعرفة والقدرة على الاتصال والتعلم المستمر، إذ يتم استخدام الخبرات هنا في عملية التعلم و عملية الاتصال وهي تتطلب الإصغاء للتعبير اللفظي و فهم المكتوب وإدراك دوره في عملية التفاعل الفعال في نقل المعرفة.
  - تخزين المعرفة: إذ يمتلك الفرد قدرات البحث السريع في الوصول إلى المعرفة وتوجيه الآخرين للمشاركة فيها وتخزينها من قبل مستخدميها في وسائط التخزين المختلفة.
  - توزيع المعرفة: ويكون ذلك العمل الجماعي، وإدراك قيمة المعرفة عندما يتم مشاركة المعرفة فإن ذلك يتطلب القدرة على تضيق المعرفة الجديدة و حلها بصورة منتظمة عند الآخرين من خلال دفعهم و تحفيزهم للعمل بروح الفريق وإدراك قيمة المعرفة المتشكلة من فرق العمل ومعرفة الشركة كإطار عام لإدارة المعرفة الفاعلة التي تبتكر حلول المشاركة وقرارات تحوّلها.

<sup>(1)</sup> علي السلمي، إدارة السلوك الإنساني، دار غريب، مصر، ص 261.



- تطبيق المعرفة: وهي أن تطبيق المعرفة الجديدة المتولدة يسمح بتعلم وفهم خبرات جديدة، ويتطلب ذلك القدرة على استخدام وسائط نقل المعرفة و أساليب دعم ثقافتها التشاركية التي تعزز من قدرتها الجوهرية في صياغة تكاملية.

## 2 - مهام قادة و عمال المعرفة:

- توجد عدة مهام لقادة وعمال المعرفة نذكر منها ما يلي<sup>(1)</sup>:
- تحديد النواقص و الإمكانيات و الأداء.
- تحديد الأفكار الجديدة و مقاييس الأداء.
- تصنيف الموارد البشرية و تكنولوجيا المعلومات والأموال و حسن تنظيمها.
- التأكد من أن البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات تدعم خلق المعرفة والتشارك فيها وتنفيذها.
- تطوير إستراتيجيات و مداخل و أدوات جديدة.
- بناء قاعدة دعم على جميع المستويات المعرفية.
- التعاون مع الشخصيات الرئيسية في المؤسسة.
- نشر قوة المعرفة الداخلية بشؤون العمل للتغلب على نقاط الضعف.
- خلق البيئة المناسبة لنشر المعرفة و التشارك فيها.
- ممارسة إدارة المعرفة.
- عرض النتائج.
- الاحتفال بالنجاح.

## المطلب الثاني: دعامة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

تعد تكنولوجيا المعلومات و الاتصال أهم ما يميز عصرنا الحديث، و باتت تلعب دورا رئيسا في الاقتصاد العالمي، ولا غنى للمؤسسة العصرية عنها مهما كان مجال عملها، إلا أن كل أنواع الرئيسية لنظم المعلومات المستعملة في المؤسسات إلى وقت قريب كانت تقوم بتبسيط تدفق المعلومات فقط، في حين أن التكنولوجيا الحديثة مقيدة خاصة بالنسبة لإدارة المعرفة لأنها تهدف إلى دعم العمل الفكري و إلى حفظ و نشر و خلق المعرفة بالمؤسسة.

---

<sup>(1)</sup> إبراهيم رمضان الديب، إدارة المعرفة، [www.ao-academy.org](http://www.ao-academy.org)، تاريخ الاطلاع: 2011/04/27، الساعة 10:00.

### أولاً: ماهية تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

يتكون مصطلح تكنولوجيا المعلومات والاتصال من قسمين، الأول هو تكنولوجيا المعلومات، والقسم الثاني هو تكنولوجيا الاتصال.

وتكنولوجيا المعلومات هي التكنولوجيا التي تركز على استخدام المعلومات في أداء العمل وتمثل في المعدات **hardware** والبرمجيات **software** والشبكات وقواعد البيانات وغيرها، فتكنولوجيا المعلومات ليست سوى أدوات و وسائل يتم استخدامها في مجال معين لتحقيق أهداف معينة، حيث أن استخدامها هو وسيلة و ليس هدفا في حد ذاته، ويعد الكمبيوتر الوسيلة الأنسب لتكنولوجيا المعلومات، وذلك من خلال قدراته العالية على إدخال ومعالجة البيانات والمعلومات والقدرة على تخزينها واسترجاعها<sup>(1)</sup>.

أما بالنسبة لتكنولوجيا الاتصال فيمكن القول أنها مجموع التقنيات أو الأدوات أو الوسائل أو النظم المختلفة التي يتم توظيفها لمعالجة المضمون أو المحتوى الذي يراد توصيله من خلال عملية الاتصال الجماهيري أو المؤسسي، والتي يتم من خلالها جمع المعلومات والبيانات المسموعة أو المكتوبة أو المصورة وتخزينها ثم استرجاعها في الوقت المناسب، ثم تأتي عملية نشر هذه المواد الاتصالية المسموعة أو المرئية و المطبوعة أو الرقمية ونقلها من مكان إلى آخر وتبادلها، وقد تكون تلك التقنيات يدوية أو آلية أو الكترونية أو كهربائية حسب مرحلة التطور التاريخي لوسائل الاتصال.

ويمكن القول أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة والتي عرفت " بثورة الاتصالات " كانت العامل الأساسي الذي أعطى ثورة المعلومات بعدها العالمي من خلال شبكات الاتصال العالمية، وبناء عليه فإنه لا يمكن الفصل الآن بين تكنولوجيا المعلومات و تكنولوجيا الاتصال، فقد جمع بينهما النظام الرقمي الذي تطورت إليه وسائل الاتصال، فترابطت شبكات الاتصال مع شبكات المعلومات وهو ما نلمسه واضحا في حياتنا اليومية من خلال التواصل عبر شبكات التلفون أو عبر الأقمار الاصطناعية، أو ما نتابعه على شاشات التلفزيون من معلومات تأتي من كل مكان في العالم.

والنتيجة الراهنة لثورة المعلومات هي اندماج تقلباتها المختلفة مع وسائل الاتصال من أجل مزيد من التسيير على المستخدمين من الجمهور ما أدى إلى ظهور مفهوم تكنولوجيا الاتصال.

### ثانياً: وسائل وأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تقوم ثورة المعلومات والاتصالات على عدد من التقنيات أهمها الكمبيوتر والبرامج والتطبيقات، كذلك البني التحتية، حيث انتشر الكمبيوتر والأجهزة المتطورة في جميع أنحاء العالم، مما جعل عملية نقل الصوت والصورة والنص أمر غير مستحيل بواسطة ما يعرف بوسائل الاتصال المتعددة أو الوسائط المتعددة.

(1) محمد صالح الحناوي وآخرون، الأعمال في عصر التكنولوجيا، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 293.

## 1- مفهوم وسائل الاتصال المتعددة **Multimédia**

يطلق تعبير وسائل الاتصال المتعددة على منتج معين أو خدمة تمزج بفضل الترجمة أي اللغة المعلوماتية أو الرقمية معطيات معينة كانت من قبل تستثمر منفصلة مثل: النص الأصوات والفيديو و الصور الفوتوغرافية و الرسوم و غيرها ويكون العمل على وسائل الاتصال المتعددة تفاعلي على العموم، حيث يستطيع المستخدم الانتقال من خدمة إلى أخرى ويحجر عبر بناء متفرع بكل حرية، مع كون قواعدها الأساسية بسيطة - نص، صوت، صورة، فيديو، والتطبيقات الكثيرة.

إن هذا التوسع الرقمي بالإمكانات المقدمة على شكل خدمات جديدة يطال جميع مجالات النشاط الاقتصادي أو التي تخدم المصلحة العامة: الطب المتلفز، الخدمات الإدارية عن بعد، التجارة الالكترونية، تبادل المعطيات داخل المؤسسة وخارجها، المكتبات الافتراضية، المعاملات الالكترونية... الخ.

ويمكن القول أن الركيزة الأساسية لهذا المزيج الاتصالي هو القرص المضغوط (CD ROM) و الذي يمكن قراءته بواسطة قارئ متصل بجهاز كمبيوتر، وثانيا و الأهم هي الشبكات وبصفة خاصة الإنترنت التي تعتبر أهم وسيلة متعددة على الإطلاق<sup>(1)</sup>.

بالإضافة إلى ظهور دعائم أخرى مثل القرص الرقمي المتغير (Digital virtuel disc) وهو مجموع بروتوكولات ومواصفات والتي تسمح للهواتف النقالة بالاتصال والإنجار في الإنترنت وإرسال البريد الالكتروني، مما يسمح بوضع الإنترنت في الجيب، وأيضا يمكن وضع الإنترنت في السيارة لأجل تفحص البريد الالكتروني، أو معرفة الأحوال الجوية وحالة الطرقات.

## 2- الحاسوب:

عرف الحاسوب بأنه نظام يتكون من الأجهزة المستقلة و المترابطة معا، تؤدي كل منها وظيفة محددة يطلق عليها معدات (Hard ware) تعمل هذه الأجهزة فيما بينها بأسلوب متناسق ومنتظم من خلال البرمجيات و يمكن تصنيف الحواسيب إلى عدة أنواع، يمكن تلخيصها في<sup>(2)</sup>:

**أ- حواسيب ضخمة:** وتعتبر من أضخم أنواع الحواسيب و تمتلك قوة ذاكرة كبيرة جدا وقدرتها على معالجة البيانات فائقة، لذلك فهي تتعامل مع كميات هائلة من البيانات وتستخدم في المشاريع الكبيرة والمؤسسات المالية وهي حواسيب لا تدار من قبل شخص واحد إنما من قبل عدة أشخاص في وقت متزامن.

**ب- الحواسيب المتوسطة والصغيرة:** تستخدم في الجامعات أو المدارس أو المصانع وتكون قدرتها في المعالجة والذاكرة أقل من الحواسيب الكبيرة وكذلك تكلفتها أقل.

(1) المرجع السابق، ص 294.

(2) ياسين ساعد غالب، إدارة المعرفة المفاهيم النظم التقنية، دار المناهج، عمان، 2007، ص 88.

- ج- الحاسوب الخادم **serveur**: وهي عبارة عن حواسيب التي تقوم بتجهيز برمجيات وتزودها لحواسيب أخرى من خلال شبكة حواسيب داخلية للمؤسسة أو مواقع عبر الويب.
- د- الحواسيب الشخصية: وهي عبارة عن حواسيب مكتبية يسهل حملها ونقلها من مكان إلى آخر.
- هـ- حواسيب محطة العمل: هي عبارة عن حواسيب مكتبية ولها قدرة على الرسم البياني فائقة المعادلات الرياضية و بالتالي فهو متعدد المهام.
- و- الحواسيب فائقة القدرات: وهي عبارة عن حواسيب متطورة جدا و تقوم بأعمال معقدة، وبالتالي تعتبر أكثر أنواع الحواسيب تكلفة.

### 3- شبكات الحاسوب:

تستخدم شبكات الحاسوب في أيامنا هذه في جميع المجالات، فهي عبارة عن مجموعة من الحواسيب تتشكل من حاسوبين أو أكثر موصولة مع بعضها بحيث تستطيع الاتصال فيما بينها، هذا الربط الذي يتم عادة بواسطة الأسلاك يسمح للحواسيب المشتركة في الشبكة استخدام المواد بشكل مشترك، وهناك أنواع من شبكات الحاسب يمكن تصنيفها في مجموعتين<sup>(1)</sup>:

#### المجموعة الأولى: شبكات الاتصال

وهي التي تستخدم في نقل البيانات و المعلومات و الأصوات و الصور المرئية و تعتمد تلك الشبكات على تكنولوجيا الحاسبات للمساعدة في عملية النقل.

#### المجموعة الثانية: شبكات التشغيل الموزعة

وتنشأ تلك الشبكة لخدمة عملية المشاركة في جميع موارد الشبكة من قواعد بيانات و برامج طابعات وغيرها، ويتم استخدام تلك الشبكات في جميع المجالات سواء كانت خدمية أو إنتاجية.

### 4 - البرمجيات: software

تلعب الحواسيب دور مفيد في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في المؤسسة، وهذه الحواسيب تحتاج إلى برمجيات لكي تؤدي عملها المطلوب و يعرفها العلمي بأنها عبارة عن المكونات المادية للحاسوب ما ينبغي عمله و كيفية إنجاز الوظائف المختلفة، ويوجد نوعين رئيسيين هما:<sup>(2)</sup>

أ- برمجيات النظام **System software**: وهي البرامج التي تشغل الحاسوب وتجعله قادرا على تنفيذ العمليات، مثل ترتيب البيانات و استرجاعها من الذاكرة و يتم الحصول عليها عن طريق موردي الأجهزة.

(1) المرجع السابق، ص 90.

(2) عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 218.

**ب- برمجيات التطبيق:** وهي البرامج التي تقوم بتشغيل بيانات المؤسسة مثل برامج الأجرور والمحاسبة، برامج التصنيع والتنبؤ، يمكن إعداد برامج التطبيق بواسطة العاملين في البرمجة بالمؤسسة نفسها أو الحصول عليها جاهزة.

#### 5- أنظمة تكنولوجيا المعلومات

توجد ثلاث شبكات للاتصال نذكرها فيما يلي:

##### أ- شبكة الإنترنت:

الإنترنت هي مجموعة من ملايين الحواسيب منتشرة في آلاف الأماكن حول العالم، ويمكن لمستخدمي هذه الشبكة سواء في المؤسسات أو عند الأفراد استخدام حواسيب أخرى للعثور على معلومات أو المشاركة في ملفات ولا يهم نوع الحاسوب المستخدم، وذلك سبب وجود نظم وبروتوكولات يمكن أن تحكم و تسهل عملية المشاركة<sup>(1)</sup>.

ومن هذا المنطلق فإن شبكة الإنترنت تعتبر أكبر مزود لمختلف أنواع المعلومات للمؤسسات وللأفراد في الوقت الحاضر، حيث أصبحت شبكة الإنترنت أم الشبكات.

##### ب - شبكة الإنترنت:

وهي شبكة خاصة لمؤسسة أو شركة تمكن المستخدمين الموجودين فيها فقط من الاستفادة من خدمات الشبكة، ولا تسمح لأي مستخدم من خارج المؤسسة أو الشركة من الاستفادة من خدمات هذه الشبكة، و بالتالي تعمل على حمايتها من عبث أي شخص من خارج المؤسسة، و الإنترنت في الواقع هو نسخة مصغرة من شبكة الإنترنت تعمل داخل المؤسسة يستطيع العاملون في هذه المؤسسة وحدهم الوصول إلى المعلومات الموجودة فيها، كما أن الإنترنت تسمح للمؤسسة أن تكون على اتصال بشبكة الإنترنت دون أن تتأثر بالمشاكل التي يسببها المستخدمون من الخارج بسبب الوصول إلى المعلومات الخاصة داخل شبكة المؤسسة.

ومن أهم المزايا الأساسية التي تتمتع بها شبكة الاتصال الداخلية للإنترنت:

- الحصول على المعلومات في الوقت الحقيقي أو فور حدوث الحدث المتعلق بها.
- رفع كفاءة عمليات الاتصال و اتخاذ القرار.
- المساهمة في زيادة تلقائية العمليات الأمر الذي يسهم في تسريع عمليات التشغيل وباختصار يمكن القول أن وجود هذه الشبكة داخل المؤسسة سوف يؤدي إلى تخفيض التكاليف و يساهم في تنسيق وإدارة عمليات المنشأة وزيادة قدرتها التنافسية.

(1) المرجع السابق، ص 221.

### ج- شبكة الإكسترانت:<sup>(1)</sup>

شبكة الإكسترانت هي الشبكة التي تربط شبكات الإنترنت الخاصة بالمتعاملين والشركاء والمزودين ومراكز الأبحاث الذين تجمعهم شراكة العمل في مشروع واحد أو تجمعهم مركزية التخطيط وتؤمن لهم تبادل المعلومات و التشارك فيها دون المساس بخصوصية الإنترنت المحلية لكل شركة. ولكن السؤال الذي يطرح نفسه، ما هو الفرق بين هذه الشبكات الثلاث كانت الإنترنت هي أولى الشبكات الثلاث إذ تربط بين كل المشتركين فيها حول العالم عن طريق الشبكة.

وتبعثها فيما بعد شبكات الإنترنت التي كانت تربط بين موظفي شركة واحدة، وتفصل بينهما وبين الإنترنت أجهزة تدعى جدران النار تقف حالا أمام دخول المستخدمين من خارج الشبكة ما لم يحملوا التصريح الوظيفي للنفاد إلى شبكة الإنترنت في المؤسسة، وقد ظهرت شبكات الإكسترانت في الفترة الأخيرة كتطبيق يربط بين شبكات الإنترنت التي تربط مؤسسة من نوع ما (تعليم، تجارة، تسويق) متصلة بالإنترنت.

### المطلب الثالث: دعامة الثقافة التنظيمية

تلعب الثقافة التنظيمية دورا بارزا في حياة المؤسسات لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة و فعالية سلوك العاملين و تزداد أهميتها أكثر في المؤسسات التي تركز على المعرفة كميزة تنافسية لها أو ما يطلق عليهم ب " المؤسسات الخلاقة للمعرفة" من خلال مساهمتها الرئيسية في خلق المعرفة الجديدة أو في نشر و تبادل المعرفة الموجودة.

#### أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي تلقى اهتماما واضحا في الآونة الأخيرة، ومن أجل الإحاطة بمفهوم الثقافة التنظيمية لابد من التعرف على جملة من المفاهيم و المتمثلة في:

#### 1- تعريف الثقافة التنظيمية:

يمكن القول أن الثقافة التنظيمية هي: عبارة عن مجموعة مشتركة من المعتقدات والقيم غير الرسمية والمدركات التي تشكل انطباعات وترسيخ اتجاهات، ويترتب عليها سلوكيات تشكل القواعد الأساسية لأداء العاملين في المؤسسات وفق أسس "الفاعلية و الكفاءة"، كعناصر تدعم أداء العاملين في المؤسسات وفق أسس الفاعلية و الكفاءة كعناصر تدعم الأداء الجيد إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة تشجع على

(1) عصام البحصي دراسة بعنوان " تكنولوجيا المعلومات الحديثة و أثرها على القرارات في منظمات الأعمال، مجلة الجامعة الإسلامية، مجلد 14، عدد 1، جانفي 2005، ص161.

ذلك، فقد اكتسب مصطلح الثقافة التنظيمية بريقه كعامل مؤثر في توجهات المؤسسات وتطور أو تخلف مستوى أدائها<sup>(1)</sup>.

ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات، إي قدرات أخرى يكتسبها الإنسان بصفته عضو في المؤسسة<sup>(2)</sup>.

## 2- أهمية الثقافة التنظيمية:

" يرجع أهمية الثقافة التنظيمية إلى دورها المؤثر في كافة أنشطة المؤسسة، حيث تشكل الثقافة التنظيمية ضغوطا على العاملين بالمنظمة للمضي قدما في عملية التفكير والتصرف بطريقة تتسجم مع الثقافة السائدة بالمؤسسة والتي يمكن إجمالها في:<sup>(3)</sup>

- دليل للإدارة و العاملين يشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.
- تمنح المنظمة الميزة التنافسية إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالثقافة العمل وخدمة العميل.
- تؤثر على قابلية المؤسسة للتغيير و تزيد قدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.
- إطار فكري يوجه أعضاء المؤسسة الواحدة وينظم أعمالهم و علاقاتهم و إنجازاتهم.
- تميز ملامح المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، فهي مصدر فخر واعتزاز العاملين بها خاصة إذا أكدت قيم الابتكار والتميز والريادة والتغلب على المنافس.
- تسهم في استقطاب العاملين المتميزين، فالمؤسسة الرائدة تسعى لجذب العاملين الطموحين، إن المؤسسات التي تبني قيم الابتكار والتفوق فتشترى العاملين المبدعين و المؤسسات التي تكافئ التميز ينظم إليها العاملون.
- تساعد الإدارة على تحقيق أهدافها وطموحاتها.

## ثانيا: أنواع الثقافة التنظيمية

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية التي تميزها أديبات الفكر التنظيمي و تشخص درجة العلاقة والتأثير الذي تتسم به كل منها، فالثقافة المؤسساتية تعد حصيلة ما يشارك به أفراد المؤسسة وقادتها من معتقدات و قيم و معايير و مضامين توجه السلوك و تحدد الوسائل و البدائل المقبولة لتحقيق الأهداف.

(1) عيد بوفلحة ، القيم الثقافية و التسيير، دار غريب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، 2003، ص 6.

(2) بلال ممدوح ، الخيمي، دور الثقافة التنظيمية في التطبيق، إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعة الكيماوية، رسالة ماجستير، جامعة جدة، 2000، ص ص 58-60.

(3) شارل هلز وجونز جاريت، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة محمد الرفاعي، دار المريخ، الرياض، ص ص 656 - 657.

فهناك من يرى بأن الثقافة التنظيمية تنقسم إلى نوعين رئيسيين حسب قدرتها على التكيف مع البيئة المحيطة والمستجدات و هما: (1)

**1- الثقافة المرنة:** هي التي تتضمن اتخاذ إجراءات تمنح المؤسسة القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية فضلا عن تشجيع العاملين على إيجاد و اغتنام الفرص الجديدة لتطوير كفاءات المؤسسة، فالقادة الذين ينتهجون الثقافات المرنة يكتسبون القدرة على طرح تغيرات على نظم تشغيل المؤسسة بما في ذلك التغيرات في إستراتيجية المؤسسة و هيكلها، مما يمكن المؤسسة من التكيف مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، ومن ثم تتيح الثقافة المرنة الفرصة للمؤسسات التي تنتجها أن تبقى و تستمر في البيئات المتغيرة اعتمادا على أدائها العالي.

**2- الثقافة الجامدة:** تعاني المنظمات التي تنتهج الأنماط الثقافية الجامدة من العديد من المشاكل الإستراتيجية التي من أهمها نجد عجز قيادة المؤسسة عن اتخاذ اتجاه إستراتيجي جديد نظرا لإمكانية تغير البيئة، أو إيجاد منافسين جدد أو تقنية جديدة تتطلب مثل هذا التغير، كما إن الثقافات الجامدة لا يترتب عليها تطوير الهيكل التنظيمي حسب احتياجات الإدارات و الأقسام المختلفة، حيث يعتاد القادة بعد الانتهاء من تشكيل هياكلهم التنظيمية على استخدام الطرق التقليدية في إدارة العمل و نادرا ما يتعرفون على تأثير الهياكل العامة على القواعد السلوكية و القيم الثقافية، حيث أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة قد يعزز التطور الذاتي.

وهناك من يقول أن أهم أنواع الثقافة التنظيمية تنحصر فيما يلي: (2)

- أ- **الثقافة البيروقراطية:** وهي الثقافة التي تحدد فيها المسؤوليات والسلطات، فالعمل يكون منظما، ويتم التنسيق بين الوحدات، وتتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم هذه الثقافة على التحكم والالتزام.
- ب- **الثقافة الإبداعية:** وتتميز فيها بيئة العمل المساعدة على الإبداع، يتصف أفراد المؤسسة بالمخاطرة في اتخاذ القرارات و مواجهة التحديات.
- ت- **الثقافة المساندة:** تتميز بالصدقة والمساعدة بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة وتوفير المؤسسة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.
- ث- **ثقافة العمليات:** يقتصر الاهتمام على طريقة إنجاز العمل وليس على النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد، والذين يعملون على حماية أنفسهم والفرد الناجح هو الأكثر دقة وتنظيما واهتماما بتفاصيل عمله.

(1) ويلسون دفيد، إستراتيجية التغيير، ترجمة السيد سعادة، دار الفجر للنشر، مصر، 1997، ص136.

(2) نسيم حمودة، مرجع سبق ذكره، ص 102 - 103.



ج- **ثقافة المهمة:** تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

### ثالثا: أساليب دعم الثقافة التنظيمية لإدارة المعرفة.

تعتمد عملية خلق المعرفة على الثقافة السلوكية السائدة في المؤسسة على هيكلها التنظيمي، فالعلاقة الإدارية القائمة على الأمر والإشراف تحد من فرص تشكيل الفرق والتفاعل بين الأفراد والوحدات، وهذه من الاعتبارات الضرورية في نقل المعرفة وخلق معرفة جديدة.

كما يقوم الهيكل التنظيمي الهرمي على أسس بيروقراطية تتسم بعدم المرونة في نقل المعرفة والتشارك بها، فالأوامر الإدارية التي تقضي بنقل المعرفة الرسمية عبر قنوات محدودة سوف لن تسمح بتدفقها من أجل تطبيق المعرفة و جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المؤسسة.

ومن ضمن الأساليب المستخدمة في الهيكلة الإدارية وجعلها متمشية مع عصر الافتراضية نجد استقطاب الخبراء من أجل الحصول على أفكارهم المعرفية وأرائهم ليتم توليد أفكار جديدة منها والإفادة من مقترحاتهم كحلول للإشكاليات التي تواجهها النظم المؤسساتية، وفي هذا السبيل تبرز أنشطة أساسية مثل التفسير والفهم والتحليل لتلعب دورا كبيرا في توليد تلك الأفكار.

ومع ذلك فإن ما يتم الحصول عليه من معرفة جديدة لا يمكن لأفراد المؤسسة عموما الاشتراك بها ما لم يتم إقرارها وثبوتها رسميا على مستوى المؤسسة وعليه من أجل تثبيت المعلومات رسميا لابد من تبريرها وإقرارها لكي تتحول إلى معرفة صالحة للتطبيق في عمليات ومنتجات المؤسسة.

وتكمن قدرة المؤسسة التنظيمية في كفاءتها على إدارة المعرفة الداخلية والخارجية ورفعها وتكاملها لأداء مهام إنتاجية بحد ذاتها بفاعلية و كفاءة.

وتعني القدرة هنا دور الإدارة الإستراتيجية في التبنى المناسب للمصادر والكفاءات والخبرات داخل وخارج المؤسسة و العمل على تكاملها و إعادة صياغتها لمطابقتها مع متطلبات عصر الافتراضية و ذلك وفقا المراحل التالية التي تتبعها المؤسسة<sup>(1)</sup>.

**مرحلة المبادرة:** والتي تضمن إدراك أهمية المعرفة والتحفيز إليها باعتبارها موردا هاما لاستمرارية الميزة التنافسية.

**مرحلة النشر:** والتي تتمثل في تزاخم المعلومات وتراكمها مما يتطلب غربلة المعلومات الناتجة عن تحفيز الإبداع وفقا لمعايير وسياسات.

(1) نعيمة حسن جبر رزوقي، رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، صص 283-285.

**مرحلة التكامل:** وتلعب التقنية دورا هاما في مراقبة تدفق المعرفة وسبل الوصول إليها وبناء قواعد المعرفة ورسم خارطة لتوزيعها.

**مرحلة التكامل الخارجي:** يكون محورها الأساسي التعاون والتوحيد والثقة من أجل التشارك بين مختلف المؤسسات.

وتكمن صعوبة هذه المرحلة في اختلاف ثقافات وأهداف النظم المؤسساتية سواء داخل البلد الواحد أو على المستوى الدولي<sup>(1)</sup>.

إن الأمر يتطلب إدارة و تشجيع الابتكار أو الإبداع معا في هيكلية إدارة النظم الخاصة بالمؤسسة من أجل استمرارية البحث والتطور، وبالتالي فإنه يمكن التسليم بحقيقة هامة، أن المعرفة ليست مجرد وثائق وملفات وبرامج.

و بمعنى أدق هي أوعية معلومات يتم تقاسمها مع جملة خبرات وتجارب تكمن في عقول كفاءات بشرية من فئة عمال المعرفة و تقع على المؤسسة مسؤولية تجهيزها وفق تقنيات المعلومات والاتصال والعمل على توافرها في هيئة خدمات معلوماتية (الإنترنت و الأنظمة الآلية) بعد تحويلها من ضمنية إلى صريحة و العكس من أجل توظيفها للرفع من مستويات الأداء.

وبناء على ذلك فإن الهيكلية التنظيمية للنظم المؤسسة في عصر الافتراضية تتكون من عدة وظائف إبتداء من الإدارة الإستراتيجية للمعرفة و التي تتضمن كل أنشطة المنظمة لصياغة و تطبيق إستراتيجية معرفية تهدف إلى تنظيم و استثمار الموارد الفكرية و التنظيمية والإبداعية والتقنية من مصادرها في داخل المؤسسة.

إضافة إلى تنظيم المعرفة و ترتيبها و تصنيفها و تنسيق عمليات تدفقها عبر قنوات محددة، كذلك بناء أنظمة المعرفة أي بمعنى الإشراف على تخطيط و تصميم و تشغيل الأنظمة الحاسوبية التي تستند إلى قواعد المعرفة و دعم الجهود الأخرى لاستكمال البنية التحتية لهذه النظم المؤسسة والتي تتكون عادة من أنظمة المعلومات التنفيذية وأنظمة المعلومات الإدارية وأنظمة مساندة القرارات الجماعية، وأيضا تنمية وتطوير العقل الجماعي. بمعنى تنمية الموارد البشرية الفكرية والعمل على استمرارية تعليمها وتدريبها، وإدارة المعلومات والوسائط المتعددة الرقمية التي تستهدف أكبر مساهمة ممكنة للمعلومات في تحقيق الميزة التنافسية الإستراتيجية المؤكدة، سواء من خلال تقليل نسبة كلفة المعلومات من هيكل التكاليف الكلية أو من خلال ارتباط المعلومات بكل أنشطة تكوين القيمة للنظم المؤسسة.

<sup>(1)</sup> المرجع السابق، ص 285.

والعامل التنظيمي يعتبر معجم في إدارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة وإنتاج تقاسم المعرفة و تأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد و تأسيس ثقافة مجتمعية تنظيمية داعمة للمعرفة<sup>(1)</sup>.

فليست التقنية هي التي تلعب الدور الحاسم في المعرفة و إنما الثقافة التنظيمية سواء كانت الفردية أو المؤسساتية، حيث أن قسما كبيرا من المعرفة موجود في أذهان الأفراد العاملين في المؤسسة وهم الذين يولدون المعرفة، ويكون خلق للثقافة الإيجابية الداعمة للمعرفة عن طريق توظيف الأفراد المؤهلين من حيث المعرفة والخبرة والقدرة على توليد المعرفة وحشد همهم بالحوافز.

أما الثقافة المؤسساتية التي تتكون من القيم والمعتقدات المجتمعية تؤثر تأثيرا بالغا على عملية اتخاذ القرارات بشكل عام.

ولتوليد ثقافة مؤسسية تجاه المعرفة لابد من وجود مناخ تنظيمي مناسب قائم على الثقة ويقدر جهود أفراد المعرفة و يشجع على تشارك المعرفة الثقافية، و هذا يتطلب تغيير العقلية التقليدية ونقلها من مفهوم اختزان المعرفة إلى مفهوم تقاسم المعرفة، كما يتطلب أيضا وجود نظام حوافز مع الأفراد التي تتقاسم المعرفة، وقد يكون الحافز سلبى من خلال التخويف أو إيجابى من خلال الدفع الحالى، يضاف إلى ذلك ضرورة تركيز المؤسسة على تنمية الثقافة التشاركية من خلال إتباع سياسة التسامح والتمكين الذي يعنى إطلاق العنان للطاقات البشرية والوثوق بالإرادة لاتخاذ القرارات والثقة وإقامة الشبكات والاتصال المفتوح والتقدير والاعتراف والتنوع والاهتمام بالأفراد الموهوبين<sup>(2)</sup>.

---

(1) كرمالي سلطان، إدارة المعرفة مدخل تطبيق، دار الأهلية للنشر، الأردن، 2005، ص 78.

(2) الأسكوا، مرجع سبق ذكره، ص 14 - 15.

### المبحث الثاني: مساهمة إدارة المعرفة في بناء القدرات التنافسية

تسعى المؤسسات من خلال تطبيق إدارة المعرفة إلى تحقيق التفوق التنافسي في سوق يتسم بحدة المنافسة وذلك لا يتحقق إلا من خلال توليد المعرفة التي تمتلك رأس مال فكري لا تستطيع المؤسسات الأخرى على تقليده، فمعرفة المؤسسة لتركيبية الزبون يسمح لها كسب العديد من الزبائن في إطار تطبيقها لإدارة معرفة الزبون، من خلال هذا سنتطرق إلى المطالب التالية: الأول كان بعنوان المعرفة كمورد إستراتيجي لتدعيم القدرة التنافسية، أما الثاني فتناول دعم إدارة المعرفة لعملية الإبداع ، أما المطلب الثالث فتناول إدارة معرفة الزبون كمورد لتدعيم القدرة التنافسية، أما المطلب الرابع تناول أثر إدارة المعرفة على القدرة التنافسية .

#### المطلب الأول: المعرفة كمورد إستراتيجي لتدعيم القدرة التنافسية

##### أولاً: توليد المعرفة

تعتبر المعرفة والقدرة على توليدها واستخدامها من المصادر الأكثر أهمية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، وقد أشار كل من *nonaka* و *takeuchi* في دراستهما الصادرة عام 1995 إلى أن العلاقة الأساسية بين المعرفة و القدرة التنافسية تكمن في إمكانية توليد المعرفة لتقود إلى الإبداع الذي يقدم بدوره أسس الميزة التنافسية.

ويوضح ماركوردت أنه يمكن توليد المعرفة من خلال عدة عمليات تمتد بين تحدي الإبداع وبين البحث الجاد، ويرى أن نوع المعرفة الذي يتم اكتشافه من خلال حل المشكلة ومن خلال التجريب يمكن أن يكون الأكثر قيمة بالنسبة إلى المؤسسة، أي أن المؤسسة لا تستطيع توليد المعرفة بدون الأفراد ولذلك يجب على المؤسسة أن تدعم نشاطات توليد المعرفة التي يقوم الأفراد بها وتحفزها، بل يجب عليها توفير البيئة المناسبة لذلك يجب أن تكون عملية تحويل المعرفة فعالة، ويقترح *coukes* تنفيذ الأنشطة التالية لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة عن طريق<sup>(1)</sup>:

- إدارة اجتماعات غير رسمية تساعد على تخفيف حدة التوتر الذي يسود العلاقات الرسمية القائمة بين المديرين و المستشارين في المؤسسة، كما أنها تساعد على التخلص من أي حالة من حالات الإرباك الناجمة عن طرح أسئلة استفسارية حول موضوع ما.
- استخدام المحازات و التناظر الوظيفي و سرد القصص من أجل شرح و تفسير المفاهيم الضمنية التي يمتلكها المديرون و المستشارون.
- ترجمة المعرفة الضمنية التي تم شرحها من خلال ربطها بأنظمة التعويض و المكافأة، تعويضاً عن الوقت و الطاقة المخصصة لتنفيذ العملية.

(1) شوقي ناجي جواد، هشام علي حجازي، أثر بيئة تفعيل المعرفة في المنظمات الريادية، نموذج مقترح للمنظمات الأردنية، بحث مقدم في إطار المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر الريادة في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 26-29 أبريل 2010، ص 08.

- استخدام البني أو الهيكليات المنظمة المرنة أو الشكلية، بالبنية المنظمة المرنة يمكن أن تصبح بنية كلية عند بدء المشروع، كما أنه يمكن أن تعود لتصبح مرة أخرى مرنة عند الانتهاء من المشروع، أما البنية الشبكية فإنها تسمح بوجود فرصة متساوية أمام المديرين و المستشارين كي يشركوا زملاءهم فيما يمتلكونه من معرفة.
- إدخال أنظمة المكافآت والتعويض في عملية تقييم المهارات، وذلك بهدف تشجيع الأفراد على تحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكونها إلى معرفة معلنة.
- استخدام تطبيقات مجموعة المحادثة مثل **lotus notes** وتقنية البريد الإلكتروني من أجل تخزين المعرفة الضمنية، كما يجب تشجيع المديرين والمستشارين على الوصول إلى الدروس المتعلمة المخزنة في قواعد البيانات، يتم فهمها على أنها عملية توسيع المعرفة التي تم توليدها على يد الأفراد و بلورتها على مستوى الجماعة خلال الحوار والمحادثة، والتشارك في الخبرة أو مجتمع الممارسة.

كان أول من تعرض إلى نظرية المؤسسة المستندة إلى وفرة الموارد هو الباحث **penrose** والذي أصبحت نظريته تشكل حالة متداولة بين ذوي الشأن من الباحثين في مجال توليد المعرفة، وتركز هذه النظرية على تراكمية الموارد الملموسة وغير الملموسة في المؤسسات، مما يدفع المؤسسة إلى طريق النمو والتقدم، وتتناغم نظرية المؤسسة المستندة إلى وفرة الموارد مع الميزة التنافسية التي تتولد في منظمة الأعمال من خلال موجوداتها و قدراتها، إذ أن قضية تراكمية المرنة الفريدة ما تزال شغل بال منظمات الأعمال.

يعتبر رأس المال المورد ذات الأهمية البالغة لمؤسسة الأعمال في هذا المجال هي المعرفة المساندة للعاملين والخدمات التسهيلية والمعرفة الإدارية، وقد وصف **porter** المورد المعرفي كواحد من أهم الموارد التي تسهم في بلورة صورة الميزة التنافسية الخاصة بالمؤسسة، ومن منظور ثاني، ولو محدود إلى حد ما طور كل من **nonaka** و **takeuchi** نموذجاً يساعد إدارة المؤسسة على تعلم كيفية توليد المعرفة، حيث يتقارب النموذج المطروح مع محتوى النظرية المستندة إلى وفرة الموارد التي وضعها **penrose**<sup>(1)</sup>

وناقش فونك و طور أكثر الأفكار والآراء المتعلقة بعملية توليد المعرفة في قطاع الإنشاءات، باعتباره من القطاعات التي تتفاعل أنشطتها من خلال فرق العمل متعددة الأنظمة، ذلك أن أهمية ودور تخصص الحدود خلال ممارسة التفاعلات المتنوعة بين أعضاء الفريق الواحد تعد منصة الانطلاق إلى العمليات الأخرى، وتركز عملية التشارك في المعرفة و حفظ تكاليف الإنتاج وعملية تطوير الإنتاجية في المنظمات كبيرة الحجم، كما تنشط عملية توليد المعرفة خلال عمليات التفاعل والاتصال وتبادل المعلومات عبر شبكة الأعمال الاجتماعية و

(1) المرجع السابق، ص 09

زيادة المعرفة يمكن أن يتعزز من خلال التركيز على رأس المال البشري لتسهيل عمليات التوسع في السوق التنافسي وتتطلب عملية توليد المعرفة والتشارك فيها إحداث التغيير في تركيبة جماعات العمل، فالمؤسسات الريادية التي تنشأ صغيرة في العادة نجد أن الجماعات في هذه المؤسسات تسعى إلى التعاون من أجل الكشف عن غرض النجاح والتقدم في السوق، ومن خلال ما تتمتع به المؤسسات من ميزة تنافسية تتولد عبر الأعمال التي يمارسها أفراد الجماعة الواحدة والتي تنشأ عنها معرفة تساند توجيهات منظماتهم الريادية، وقد أشار كل من ruf and aldrich إلى ثلاثة أنواع من المعرفة الريادية النشطة للمؤسسة الناشئة وهي:

- المعرفة الصادرة عن الخبرة المهنية السابقة.
- المعرفة التي تتولد بسبب النصائح والاستشارات التي يحصل عليها أصحاب الأفكار الريادية.
- المعرفة التي تتولد عن طريق تقليد أنشطة الآخرين.

#### ثانياً: أنماط توليد المعرفة:<sup>(1)</sup>

توجد العديد من أنماط توليد المعرفة التي تتبعه المؤسسة بغية الوصول إلى المعرفة واستخدامها من أجل تحقيق الريادة و المنافسة في السوق وهي تشمل ما يلي:

- اكتساب المعرفة الموجودة في المصادر الخارجية، ويتم ذلك من خلال تدريب الأفراد وتعليمهم، أو من خلال القراءة و ملاحظة الخبرات و التجارب أو النشاطات المماثلة، أو من خلال الاستماع إلى المحاضرات.
- توليد معرفة جديدة من خلال توسيع المعرفة الموجودة سابقاً بواسطة التفكير و التحليل، فبينما يفكر شخص ملياً في موقف ما، وما الذي حصل وما نتائج ذلك، وكيف تترابط الأشياء ببعضها فإنه يكون في موضع توسيع معرفته من خلال إحداث تكامل بين المعرفة السابقة و بين الانعكاسات الجديدة الناشئة عن عملية التفكير في ذلك الموقف.
- توليد معرفة جديدة من خلال الاستكشاف و التجربة و الإبداع الفردي في أنه إبداع غير مسبق التوجيه.

وقد أضاف كل من davenport أنماطاً أخرى إلى الأنماط المنوه عنها فيما يلي:

- **الاكتساب:** وهي الطريقة الأكثر مباشرة و فعالية لاكتساب المعرفة بعد شرائها و يتم ذلك عادة من خلال شراء مؤسسة أو استئجار الأفراد الذين يمتلكون المؤسسة، وعند قيام مؤسسة بشراء مؤسسة أخرى بهدف الحصول على مهارات على ما تملكه هذه الأخيرة من معرفة، إنما تقوم بشراء الأفراد و ربما تشمل عملية الشراء أيضاً شراء معرفة مبنية بشكل وثائق أو في شكل محوسب.

<sup>(1)</sup> المرجع السابق، ص10

- **الاستئجار:** يمكن أن يتم استئجار المعرفة الموجودة خارج المؤسسة و يعتبر الدعم الذي تقدمه مؤسسة ما إلى جامعة ما أو أحد مراكز البحوث مقابل أن تكون المؤسسة أول مستخدم تجاري لنتائج البحوث التي تجريها هذه الجامعة أو هذا المركز، أحد أنماط تأجير المعرفة، إن استئجار المعرفة يعني في الواقع استئجار مصدر المعرفة، كأن يتم استئجار خبير ما بحيث تقوم المؤسسة بدفع مبلغ مالي إلى الكثير من أجل التشارك في المعرفة التي يمتلكها في مجال ما، وبالتالي يمكن القول أن عملية التأجير هي في أحد جوانبها عملية نقل المعرفة، إذ أن الخبير يغادر المؤسسة لكن جزءا من معرفته يبقى فيها.
- **الموارد الموجهة:** إن الطريقة المألوفة لتوليد المعرفة في مؤسسة ما هي إنشاء وحدات أو جماعات مخصصة لهذا الغرض، تعتبر دوائر البحث والتطوير نموذجا لها، بحيث يكون الهدف الرئيسي لهذه الوحدات متابعة المعرفة الجديدة.
- **انصهار:** و يعمل هذا المدخل على دمج الأفراد مع بعضهم البعض بوجهات نظرهم المختلفة من أجل العمل على حل مشكلة أو بناء مشروع، ولذلك فإن هذا المدخل يحمل معه التعقيد، بل وحتى التراع لإيجاد تناغمية جديدة للعمل.
- **التكيف:** إن الصراعات التي تحيط بالبيئة التي تعيش المؤسسة فيها تحفزها على توليد المعرفة، كما أن التغيرات التي تحدث في البيئتين الخارجية والداخلية تدفع المؤسسة نحو التكيف من خلال توليد معرفة جديدة، و يعتبر العاملون هم أكثر مصادر التكيف أهمية، لأنهم يكتسبون المعارف والمهارات الجديدة بسهولة، لذلك يجب على المؤسسات أن تسعى من أجل البحث عن المستخدمين الذين يمتلكون مجموعة من المهارات، وتستند قدرة المؤسسة على التكيف مع المستخدمين عاملين أساسيين أولهما، امتلاك الموارد الداخلية الموجودة والقدرات التي يمكن استخدامها بطريقة جديدة، و ثانيا الانفتاح على التغيير أو امتلاك قدرة عالية على الامتصاص.

#### **المطلب الثاني: دعم إدارة المعرفة لعملية الإبداع**

يعتبر الإبداع ذا أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة، فهو عماد الأعمال المقامة من أجل التميز على المنافسين ويساهم بدرجة كبيرة في تحقيق نقاط إيجابية اتجاهها، لذا وجب التعرف الدقيق له ولأنواعه و لكيفية استغلاله في المؤسسة وعلاقته مع إدارة المعرفة و مساهمتها في دعم عملية الإبداع.

### أولاً: تعريف الإبداع

هناك عدة تعاريف للإبداع نذكر منها ما يلي: وهو أيضاً أنه " كل جديد على الإطلاق أو كل تحسين صغير أو كبير في المنتجات وأساليب الصنع الذي يحصل لمجهود فردي أو جماعي و الذي ييثر بنجاحه من الناحية الفنية أو التكنولوجية و كذا فعاليتها من الناحية الاقتصادية<sup>(1)</sup>.

• يعرف الإبداع على أنه "إنتاج تطوير ونشر الأفكار الجديدة،المنتجات والخدمات"<sup>(2)</sup>.

كما يمكن تعريف الإبداع بأنه إنتاج و تطبيق ابتكاري لأفكار جديدة و التي تؤدي إلى تحسين معتبر للخدمة، للنشاط، للهيكل، للبرامج أو السياسة.

و يقدم المعجم التخصصي penguin dictionary of economic تعريف الإبداع على أساس أنه طرح منتجات و خدمات جديدة في السوق أو وسائل جديدة لإنتاجها<sup>(3)</sup>.

فالإبداع هو كل فكرة جديدة خاضعة إلى قواعد و أسس علمية تلقي سبيلاً للتطبيق بالنسبة إلى سوق ما و نستنتج من التعريف السابقة بعض الخصائص الأساسية للإبداع.

يتوقف نجاح الإبداعات على تضافر مجموعة من الجهود التقنية والفنية والقدرة على تسويتها ونشرها، وإن المؤسسات التي تمتلك القدرات العلمية و التكنولوجية هي الأجدر بالإبداع.

لكي نطلق مصطلح إبداع على الجهود المبذولة من قبل المؤسسة حيال المنتجات و الخدمات يجب أن تقدم قيمة مضافة للزبون أو المستهلك، و أن يكون بإمكانه التمييز بين خصائص المنتج أو الخدمة التي يحل فيها الإبداع.

### ثانياً: تصنيفات الإبداع

وللإبداع مجموعة من الأنواع تعبر عن أصناف تطبيقاتها و نميز عادة بين ثلاثة أنواع ممن الإبداعات:<sup>(4)</sup>

- إبداعات في المنتج.
- إبداعات في الأسلوب.
- التفاعل ما بين الإبداعات في المنتج و الأسلوب و الإنتاجية.

(1) محمد نايف محمود، أمين حاجي، المتغيرات المؤثرة على الإبداع في ظل الاقتصاد المعرفي في عينة من الدول، بحث مقدم في إطار المؤتمر العلمي الدولي العاشر الريادية في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 26 - 29 أبريل 2010، ص 02.

(2) عبد الوهاب شمام، الإبداع التكنولوجي والريادية في منظمات الأعمال، بحث مقدم في إطار المؤتمر العلمي الدولي العاشر الريادية في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 26 - 29 أبريل 2010، ص 4.

(3) محمد نايف محمود، مرجع سبق ذكره، ص 03

(4) محمد سعيد أوكيل، وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دون سنة، ص 34.



## 1- الإبداعات في المنتج:

تخص الإبداعات في المنتج كل خصائص المنتج من أجل تحسين الخدمات المقدمة للزبون، وتهتم الإبداعات في المنتج إحداث التغيير في مواصفاته أو خصائصه لكي تلي بعض الرغبات أو تشبع بعض الحاجيات بكيفية أحسن، و يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداعات في المنتج هي:

- إبداعات خاصة بعرض المنتج و هي تخص خصائص عرض المنتج أي الجانب الشكلي والأرغونومي للمنتج.

- أما الثاني هو الإبداع في المفهوم ويتمثل في اختراع مفهوم جديد أو تغيير للمفهوم الوظيفي لمنتج ما.
- أما النوع الثالث وهو الإبداع التكنولوجي للمنتج، وهي تتعلق بالخصائص التقنية للمنتج.

## 2- إبداعات في الأسلوب والإنتاج:

و هي تخص التحسين في طريقة الإنتاج و تؤدي إلى تبسيطه و التقليل من تكاليفه، وهي تهدف إلى تحسين أداء الأسلوب الفني للإنتاج من الناحية الفنية والاقتصادية و في آن واحد، مما يترتب عنه نتائج إيجابية في المردودية أو كمية المخرجات وانخفاض التكلفة بالنسبة للوحدة الواحدة المنتجة.

تخص الإبداعات في الإنتاج كل عمليات الإنتاج و تسلسلها ومن أمثلة ذلك الأتمة الكلية أو الجزئية لعملية الإنتاج و كذا تجميع اللقطع في صناعة السيارات وغيرها، وكلها تعتبر إبداعات في الإنتاج، أما الإبداعات في الأسلوب تختص فقط على طبيعة العملية التكنولوجية للإنتاج.

## 3- التفاعل بين إبداع المنتج وإبداع الأسلوب و الإنتاج.

إن بعض الإبداعات في الأسلوب أو في الإنتاج تقدم تحسينات معتبرة للمنتج يمكنها أن تحسب على أنها إبداعات في المنتج.

وعلى العكس فإن بعض الإبداعات في المنتج يمكنها أن تؤدي إلى إبداعات في أسلوب الإنتاج بما تقدمه من تبسيط لهذا الأسلوب بالإضافة إلى تخفيض التكاليف، يولد التفاعل ما بين الإبداع في المنتج والإبداع في الأسلوب أو الإنتاج ارتباطا وثيقا، حيث أن الإبداع في المنتج يتطلب أساليب جديدة للإنتاج والإبداعات في الأسلوب تتطلب أو تولد الإبداعات في المنتج.

كما أنه هناك تقسيمات أخرى للإبداع من بينها الإبداع التكنولوجي و الإبداع التنظيمي والإبداع التسويقي.

### ثالثاً: علاقة الإبداع بإدارة المعرفة<sup>(1)</sup>

لقد كان الإبداع من قبل خاص فقط بمصالح البحث والتطوير للمؤسسات الكبيرة لكن حالياً نلاحظ تعدد أماكنه ومثليه، حيث أن التخطيطية التي كانت تميز الإبداع تركت مكانها لتشابك وتداخل تنظيمي معقد بين البحث والتطوير تنظيم الإنتاج، التسويق، وذلك راجع للمحيط المعقد والمتميز بدناميكية متزايدة، في هذا الحالة يجب إعادة النظر في مصادر الإبداع.

وهذا الأخير يعتبر فقط كنتيجة لمرحلة من مراحل البحث والتطوير ولكن ناتج أيضاً عن مخزون المعارف المتاحة بصفة عامة.

ومن هنا إذن يجب التمييز بين النموذج الكلاسيكي للإبداع، وهو نموذج أين الإبداع خاص بمصالح البحث والتطوير ويتطلب خبراء وموارد كبيرة، من أجل نتائج عادة ما تكون صعبة التحقيق.

والنموذج الدائري الحديث التي تساهم فيه أكثر فأكثر مجموع الأصول المعرفية للمؤسسة ويرتكز على إدارة المعرفة.

ولتبيان العلاقة الموجودة بين إدارة المعرفة والإبداع سوف نتطرق إلى بعض دراسات الباحثين فيما يخص العلاقة نبدأ أولاً بما بينه هانكرز و ويلين (wheelen and hanger) أن المؤسسة يتعين أن تتمتع بمعرفة في إدارة الإبداع وبدون ذلك تدمر قدراتها الحقيقية التي هيأتها لها كفاياتها المميزة وهنا ينبغي التركيز على نشاط البحث والتطوير لتحقيق المؤسسة النجاح، فهو أساس الوصول إلى الإبداع المنظمي، كما أنه الطريق الذي توظف من خلاله المؤسسة خزائنها المعرفي في تقديم المنتجات أو خدمات جديدة للمستفيدين، إلى جانب كونه استثمار مستقبلي، ومصدر مهم للمعرفة التقنية في المؤسسة، ويتكرر القدرات على استيعاب واستثمار المعرفة الجديدة.

ويضيف كوين بالقول أن المستفيدين يحتاجون إلى المعرفة المهنية التي تطور السلع والخدمات، وبما يوجب التوجه نحو الإبداع وهذا يتطلب من المؤسسة استقطاب الأفراد ذوي القدرة الإبداعية العالية و التعامل مع الطوارئ و الظروف المتغيرة التي تتطلب الإبداع ثم الحصول على مخرجات معرفية و فكرية عالية المستوى، وبالتالي فالفرد الذي يقدم اقتراح يزيد من أرباح المؤسسة يعد رأسمالاً فكري، وهذا ينطبق على كل معرفة و إبداع أو تجديد يقدم حلولاً ناجحة للزبائن.

(1) زكرياء مطلق الدوري، بشرى هاشم محمد العزاوي، إدارة المعرفة و انعكاساتها على الإبداع التنظيمي، بحث مقدم في إطار المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، 26-28 أبريل 2004، ص 16.

ويحدد العلاقة بين إدارة المعرفة و الإبداع المنظمي بالقدرات المعرفية الجوهرية للمؤسسات التي تحولت إلى عمليات أتاحت للمؤسسات إبداع منتجات جديدة بسرعة كبيرة أو تعديل المنتجات الحالية بسرعة أيضا إلى جانب سرعتها في تقديمها إلى السوق قبل منافسيها.

ورغم أنه يرى أن الإبداع ينشأ في أغلب الأحوال من وميض العبقرية إلا أن هناك مصادر أخرى للإبداعات الناجحة تعبر عنها الفرص الإبداعية الناتجة عن البحث الوهمي، وتعرض المؤسسة إلى مواقف تتطلب منها الإبداع ك:

- التناقضات بين واقعها الفعلي وبين ما تظهره المؤسسة.
- الحوادث غير المتوقعة.
- احتياجات العمليات التي تقوم بها المؤسسة.
- التغيرات في الصناعة والسوق، والتغيرات الديمغرافية، والتغيرات في القيم والاتجاهات والإدراك.
- المعرفة الجديدة التي تكتسبها المؤسسة، أو قيامها بتطوير المعرفة الحالية علمية أو تقنية أو اجتماعية مع تباين الإبداعات الناتجة عن المعرفة الجديدة أو المطورة، فضلا عن حاجتها إلى وقت طويل لتحويل المعرفة بعد نشوئها إلى تقنيات مفيدة.

ومن ثم بروزها في السوق بصيغة جديدة، فضلا عن أنها تتطلب أنواع كثيرة من المعرفة لتكون أكثر فاعلية و لكن تتسم إبداعات جذابة و تتسم بالمخاطرة.

ولتحقيق النجاح في الإبداعات المتولدة عن المعرفة لابد من إدارة الإبداع تتضمن تحليل دقيق للأنواع المختلفة عن المعرفة التي تدخل في إبداع المنتج أو الخدمة المتوقعة عن توظيف تلك المعرفة فضلا عن تحديد احتياجات السوق، ثم تقديم الإبداعات التي تلي تلك الاحتياجات.

إن المؤسسات الآن توظف المعرفة التي تحقق لها منافع مالية، وتلزم أفرادها تعلم المعرفة التي تخلق الميزة والتي تكون هادفة، و بما يؤمن خلق قاعدة تنظيمها و خزنها، ثم خلق الميزة التنافسية من توظيفها هذه المعرفة في توليد إبداعات شاملة في المستقبل وعبر تطبيق المعرفة المكتسبة والإبداع في تصميم المنتج أو تقديم خدمة متميزة و تكلفة منخفضة وبالتالي بإدارة المعرفة خبرة موجهة لتحقيق الإنتاجية وإبداع صيغ متعددة.

### المطلب الثالث: إدارة معرفة الزبون كمورد لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة

تعتبر إدارة معرفة الزبون من أحد عناصر إدارة المعرفة التي تتركز عليها في معرفة ما يحتاجه الزبون، فتكون المؤسسة علي دراية تامة بما هو مطلوب في السوق فتسعي إلى تحقيقه.

#### أولاً: مفهوم إدارة معرفة الزبون<sup>(1)</sup>

إن معرفة الزبون تشير إلى مجالين مختلفين من المعرفة هما:

- 1- المعرفة التي يمتلكها الزبون بخصوص المواضيع المتعلقة بالمنتجات التي يهتم بشرائها.
  - 2- المعرفة التي يجب أن تمتلكها المؤسسة والتي يمكن استخدامها لمساعدة الزبون في اتخاذ قرار الشراء.
- والسبب في هذا التقسيم هو لأننا نفترض وجود عملية تفاعلية لتبادل المعرفة بين المؤسسة والزبون، حيث يقدم الزبون المعرفة في بعض الأحيان، في حين تقدم المؤسسة هذه المعرفة في أحيان أخرى. ومن الأسباب التي تدعو إلى امتلاك المؤسسة لنظم وعمليات جيدة لإدارة معرفة الزبون نجد:

- الحصول على تصميم أفضل وأكثر تزامنا للمنتجات والخدمات.
- الاستعلام والحصول على رغبات الزبون من خلال التقرب ومعرفة أذواقه.
- تحقيق ولاء والتزام الزبون.
- نشر التعاون بين الزبون وعمال المؤسسة من أجل السهر على خدمته.

#### ثانياً: عناصر معرفة الزبون:

تجسد عناصر معرفة الزبون فيما يلي:<sup>(2)</sup>

- 1- جهود المنظمة للحصول على معرفة الزبون: تبذل المؤسسة جهوداً كبيرة للحصول على المعرفة المتعلقة بالزبائن، و من بين الجهود التي تركز عليها هي الطرق التي تبنتها لتحقيق ميزة المعرفة و التي من الممكن أن تتحقق من خلال التفاعل مع الزبائن.
- التسويق: في التسويق يمثل الزبون مركز الاهتمام وغرض دراسات التسويق هو زيادة فهم تفضيلات الزبائن وهي من أحد المداخل، ذلك من خلال تطوير المخابرات التسويقية، حيث تحاول المؤسسة جمع المعرفة حول العوامل المختلفة التي يمكن أن تؤثر على ربحية المنتج ومن هذه العوامل نذكر منها تفضيلات الزبون ويتضمن هذا المدخل (أساليب المسح البيئي، المقابلات الرسمية وغير الرسمية مع أصحاب المصالح، بحوث السوق الرسمية) وهذه الدراسات كان الزبون واحد من عدة مكونات تقوم المؤسسة بدراساتها لتحديد إستراتيجيات الإنتاج المستقبلية.

(1) ثامر ياسر البكري، إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون، بحث مقدم في إطار المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، جامعة الزيتونة، الأردن، 26-29/04/2004، ص16.

(2) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مرجع سبق ذكره، ص297.

ويمكن أن يكون الزبائن مصدرا جيدا لبحوث السوق التي يتم استغلال كامل إمكاناتها لتصبح كمصدر من مصادر المعرفة في المؤسسة، و معظم بحوث التسويق تستند إلى الدراسات التي تجري بصورة غير متكررة و يهدف المدخل التسويقي الأكثر حداثة لفهم الزبائن من خلال استخدام أساليب (علم المجتمعات البشرية، و أساليب أخرى مثل الأثنوكرافك، الأنتروبولوجيا) التي يمكن أن تساعد المؤسسات في فهم ليس تفضيلات الزبائن فقط و إنما الثقافات الفرعية المرتبطة بانتماء الزبائن إلى مجموعات مهنية.

وخلاصة هذا المدخل هو الحاجة إلى التعلم والعلم بأكثر ما يمكن حول الزبائن و خصوصا ما يتعلق بتفضيلاتهم و شخصياتهم و خصائصهم، ولا تهدف بحوث التسويق إلى معرفة ما الذي قد يعرفه الزبون عن المؤسسات و المنتجات و الأسواق الجديدة أو ما الذي يحتاج الزبون لمعرفته من خلال المؤسسة، ونتيجة لذلك فإنه لم يتم القيام بالعمليات بجمع نوع المعارف التي يمتلكها الزبون والتي يحتاجها. إن النظر إلى كل لقاء أو اتصال مع الزبون على انه مصدر للمعرفة الخاصة بالزبون وحاجاته يمكن أن يساعد المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية في اختراع المنتجات، فالمؤسسة لا تحتاج إلى انتظار جهود بحوث التسويق للكثير من الوقت لكي تبقى قادرة على التكيف مع الطبيعة المتغيرة للسوق والحاجات، وذلك لأن كل لقاء مع الزبون يمثل دراسة سوق مصغرة لتفضيلات الزبون.

### ثالثا: إدارة علاقات الزبائن

وهي مساهمة حديثة أخرى لفهم الزبائن من منظور معرفي و تنطلق الفكرة أساسا من قدرة التكنولوجيا المستندة إلى شبكة المعلومات حيث أن هناك تركيز كبير على إمكانية جمع البيانات من خلال تصفح الزبائن لشبكة المعلومات و قد توسعت هذه الفكرة حديثا لتشمل كل أنواع التعاملات وهذا التوسع في جمع البيانات قد يتضمن الاتصال بخطوط الزبائن عندما تكون هناك رغبة بتوثيق الاتصالات مع الزبائن<sup>(1)</sup>.

إن جمع المعلومات من مصادر متعددة هو ما يطلق عليه الاستشاريون مصطلح (نقاط الاتصال) أو اللقاء المتحدد أو القنوات التي يمكن من خلالها أن تطور المؤسسات الكمية الكبيرة من البيانات التي تم جمعها، فإن التكنولوجيا تلعب دورا أساسيا في هذه العملية، ولذلك فإن إدارة علاقات الزبائن تعتمد بصورة كبيرة جدا على أدوات تكنولوجيا المعلومات ليس فقط لجمع البيانات من الزبائن و إنما أيضا لتحليلها.

<sup>(1)</sup> Berube J, "Technology for Optimizing Customer Relationships In Montgomery Research Inc. (on line) Available at: WWW. CRM project. Com/wp/beru is .html.25/04/2011.

إن الهدف النهائي هو الوصول إلى فهم واضح للزبون، بحيث تكون التفاعلات المستقبلية معه ذات طابع شخصي، ولأن الأفراد لا يستطيعون تذكر كل تفاصيل الزبائن فإن معظم الاتصالات التي يقوم بها خبراء إدارة علاقات الزبائن تتم عبر الأوساط الإلكترونية ومن ثم تستخدم الوكلاء و قواعد البيانات بحيث تمكن الزبون من الاتصال بعمال المؤسسة أو بموقعها الإلكتروني والذي يجب أن يوفر مجموعة من البدائل التي تناسب تفاصيل الزبون.

إن هذا الاستخدام الموسع للتكنولوجيا عادة ما يجعل الزبون بعيدا عن المؤسسة، ولكن هدف هذه الجهود هو التعلم من الزبائن و أملت بذلك ما يعرفه الزبون و هذه عملية تبادل لاتجاه واحد فقط، بالإضافة لذلك فإن تكنولوجيا إدارة علاقة الزبائن تسمح بالحصول على بيانات الزبون في الوقت المناسب من خلال المواقع الإلكترونية و بالرغم من أن هذه البيانات ستكون ذات قيمة كبيرة، إلا أن هذه المواقع لا تكون قادرة على استيعاب المعارف التي يمكن أن يحصل عليها الزبون من أي مكان آخر، كما أن هذه المواقع لن تكون قادرة على تحديد تفاصيل الزبون الأخرى ما عدا تلك المحددة مسبقا ضمن البدائل التي يعرضها الموقع، و الهدف الأساسي الآخر لاستخدام نظم إدارة علاقة الزبائن هو تحديد الزبائن القيمين الذين سيلقون اهتماما خاص من المؤسسة، وفي نفس الوقت يمكن للمؤسسة عدم الاستمرار بخدمة الزبائن غير المرغبة.

إن مدخل الزبون في إدارة المعرفة يختلف عن إدارة علاقات الزبون، فهدف إدارة علاقة الزبائن هو التعلم بشأن الزبائن في محاولة لتحقيق الزبائن في كل لقاء، أما إدارة معرفة الزبون فتهدف إلى التعلم من الزبائن و فهم حاجاتهم المعرفية و هذا المدخل لا يميز بين الزبائن استنادا إلى ربحيتهم أو كلفتهم، فالزبون المكلف ممكن أن يكون ذو قيمة كبيرة للمؤسسة، من خلال المعلومات التي يمكن أن يوفرها لها.

والجدول رقم (04) يحدد الاختلافات بين إدارة علاقة الزبون وإدارة معرفة الزبون.

جدول رقم(04): الاختلاف بين إدارة علاقات الزبائن و إدارة معرفة الزبائن.

إدارة معرفة الزبائن	إدارة علاقات الزبائن	اختلاف
* أتجاهين	* اتجاه واحد	*الاتجاهات
*الأشخاص	*التكنولوجيا	*الوسيلة
*تجارب و خبرات الأشخاص	*البيانات	*المعلومات
*جمع أفكار الزبائن، تحسين الخدمات	*تحقيق الربحية في مجالات الزبائن و الأسواق	*الهدف
المقدمة لفئات، دعم منتجات جديدة	الزبونية	*دور العاملين
*جمع المعرفة عن طريق المحادثة مع المستهلك.	*تتضمن فقط عدد قليل من احتياجات المستهلك، تكنولوجيا المعلومات، قاعدة البيانات	

**Source:** Berube J, "Technology for Optimizing Customer Relation-ships In Montgomery Research Inc. (on line) Available at: WWW. CRM project. Com/wp/beru is .html. 25/04/2011.

من الجدول نلاحظ أن إدارة معرفة الزبون اهتمت بالأشخاص وما يملكون من تجارب وخبرات وجمع أفكارهم من أجل خدمة الزبون، أما إدارة علاقة الزبون فهي تعتمد على التكنولوجيا من أجل تحقيق الربحية ولو في الأجل القصير.

من أجل إدارة معرفة الزبون لابد أن يخدم التسويق إستراتيجيات المؤسسة في العمل والأذواق والمصالح الرائجة في السوق الذي تعمل فيه المؤسسة، يجب أن تتعرف على زبونها أولاً، ويجب إجراء بحث شامل عن سوق الزبون الذي تستهدفه والحصول على المزيد من المعلومات حول السوق وضرورة التعرف على المصادر الرئيسية والثانوية.

ومن المعلومات التي يمكن تحليلها عن الزبون لمحات عن الحياة الاجتماعية للزبائن في سوق المؤسسة والنشاط السكاني فيه و تتضمن:

معدل الأعمار، الجنس، الحالة العائلية، ومكانة العائلة، حجم العائلة، مستويات الدخل، مستويات التعلم، المهنة، الغايات والمصالح الاستهلاكية، الخلفيات الثقافية

#### رابعاً: العلاقة بين إدارة معرفة و التوجهات السوقية:

في البداية لا بد من التساؤل التالي: ماهي علاقة إدارة المعرفة بالتسويق؟ وللجواب نقول يبقى الجدل قائماً حول علاقة إدارة المعرفة بالتسويق و يمكن القول هنا في هذا المجال بأنه يمكن استخدام المعرفة في التسويق عن طريق تسويق العلاقة و تستخدم طريقة التسويق التي يطلق عليها **one- to-one marketing** و التي تعتمد على ثلاثة عناصر<sup>(1)</sup>:

- التكيف مع الفلسفة الرئيسية التي يؤمن بها الزبون.
  - استخدام تكنولوجيا التسويق الحديثة مثل (الإنترنت).
  - الاعتماد على برمجيات (الذكاء الصناعي التسويقي).
- كذلك يمكن الاعتماد على الاتجاهات الحديثة على الزبون لتكوين المعرفة و التحكم بالتوجهات السوقية لها من خلال:
- الاتصالات الجيدة.
  - البيئة الصناعية المتقدمة.
  - تحقيق النجاح وانعكاسه على الزبون.
  - البحوث.
  - الاعتماد على الإنترنت.

ويمكن للمؤسسة التأثير على معلومات الزبون ومعرفته من خلال الدخول إلى معلومات الزبون عن طريق:

- معرفة من هو الزبون؟
  - ما الذي يمكن توفيره للزبون؟
  - كيف يمكن بناء العلاقة مع الزبون؟
  - ما يمكن أيضاً أن يدخل ضمن هذه العلاقات.
- كما أن إدارة المعرفة لها تأثيراتها على اتجاهات الزبون و تمثل (تسويق العلاقات) الجزء الأكبر من هذه العملية حيث يمكن تحقيق ما يلي:
- التحول إلى علاقات السحب (pull).
  - تطوير المراحل التي تمر بها (تسويق العلاقة) و ذلك بالاعتماد على تطوير الفرد بالتعرف على حاجاته و كيفية تحفيزه.
  - ومدى استجابته اتجاه المتغيرات عند استلامها.

<sup>(1)</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات و العمليات، مرجع سبق ذكره، ص300.



ويمكن أن تؤثر إدارة المعرفة في التحول و التحرك من عملية السيطرة على الزبائن إلى عملية الارتباط مع الزبائن أن يكون تسويق العلاقة ذو اتجاه إنساني، بواسطة العاملين في إدارة المعرفة و المتخصصين في هذا المجال يمكن العمل على بناء (سلوك الزبون أو المستهلك) و ذلك من خلال دراسة أبعاد الفلسفة التي يؤمن بها الزبون و هنا يتم التحكم بسلوكه من خلال الدخول إلى الإيديولوجيات التي يؤمن بها الأفراد و هنا يمكن التأثير على السلوك.

وإن الإصغاء للزبون سوف يعكس المعرفة التي يقدمها الزبون أثناء التعامل، وهذه المعرفة تصبح ذات قيمة كبيرة عندما يتم جمعها وذلك لأنها يمكن أن تساعد في تحديد الاتجاهات والأنماط الخاصة بالمجالات المتعددة للمنتوج والزبون، ولأن هذه العملية ذات اتجاهين فإن التفاعل سوف يعكس كذلك المعرفة التي يحتاجها الزبون والتي لا تملكها المنظمة، وبينما تتعلم المؤسسة من زبائنها، فإن الزبائن أيضا يستفيدون من رؤى وآراء ومبادرات بقية الزبائن والتي تصل إليهم من خلال رجال البيع، إن تلبية حاجات الزبون من خلال الإصغاء إليه و إعطاؤه المعرفة ستسرع وتقوي العلاقة بين الزبون و المؤسسة، وسوف تحصل المؤسسة على المعرفة التي تساهم في اختراع المنتج، حيث أن المؤسسة تمتلك الفهم الأفضل وحاجات الزبون فإنها ستكون قادرة على تحسين خدمة الزبون وتحقيق رضاه، إن العلاقات الجيدة مع الزبون سوف تقود إلى الريادة في المبيعات والحصول على زبائن جدد، وبالتالي تدعم المؤسسة قدرتها التنافسية.

#### المطلب الرابع: أثر إدارة المعرفة على القدرة التنافسية

ومن خلال ما سبق سيتم تحديد أثر إدارة المعرفة على القدرة التنافسية من خلال تحديد أثر نظم إدارة المعرفة على قوى التنافس الخمس "لمايكل بورتر"، إذ أن أنظمة المعلومات تعمل على تدعيم القدرة التنافسية و ذلك من خلال ما توفره من معلومات عن القوى التنافسية و المتمثلة في: قوة المنافسين الحاليين في الصناعة، قوة المنافسين الداخليين الجدد، قوة إحلال المنتجات البديلة، قوة مساومة الموردين، و قوة مساومة المشترين.

#### أولاً: أثر إدارة المعرفة على قوة المنافسين الحاليين الصناعة

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات قد أتاحت فرصا لكل مؤسسة أعمال التعامل تعد الآن من أهم العناصر التي تساعد المؤسسات على مواجهة قوة المنافسين في نفس الصناعة و ذلك من خلال التميز باستخدام أساليب تكنولوجية حديثة و متطورة سواء في إعداد السلع أو في برامجها التسويقية أو في تقديم خدماتها ما بعد البيع وقبله<sup>(1)</sup>.

<sup>(1)</sup>علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص123.

كما أن الإدارة المعاصرة تعتمد من خلال أسلوب إدارة المعرفة على تكثيف استخدامها للمعرفة المتخصصة والخبرة العالية في مجالات العمل، وتستثمر هذه المعرفة والخبرة في تحقيق نقلة أساسية تميزها عن المنافسين بتقديمها سلعة أو خدمة جديدة و متميزة بقيمة حقيقية محددة بمقدار ما تحتويه من معرفة تعد أساسا للميزة التنافسية.

ومن المفيد في هذا المقام الإشارة إلى مجموعة من مؤسسات صناعة الساعات السويسرية الذين اتخذوا في تجمع لمواجهة شراسة المنافسة اليابانية و انحصار حصة الساعات السويسرية في السوق العالمي، حيث اعتمدت تلك المؤسسات إدارة المعرفة لتطوير ساعة جديدة بمفهوم جديد يخدم المستهلك خدمة جديدة، ليس فقط التعرف على الوقت بل أيضا إبراز العنصر الجمالي في المنتج الناتج عن التغيير المستمر في التصميم و الألوان مع تخفيض التكلفة على مستوى معقول من الجودة، فالخبرة التقنية المتفوقة و اعتماد الإدارة لمشروع شامل لإعادة صياغة صناعة الساعات السويسرية عزز مكانتها التنافسية على مستوى الأسواق العالمية.

### ثانيا: أثر إدارة المعرفة على قوة المنافسين الجدد و قوة إحلال المنتجات البديلة

#### 1- أثر إدارة المعرفة على قوة المنافسين الجدد:

يسعى المنافسون الجدد في الصناعة إلى جلب قدرات جديدة كالرغبة في الحصول على نصيب من السوق، أو أكبر كمية ممكنة من المواد، مما يهدد حالة الاستقرار للمؤسسة خاصة، كما أن المؤسسات القادمة تسعى لتخفيض الأسعار لجلب العملاء و تقوية مركزها التنافسي في السوق، لذلك فإن مجرد دخول منافسين جدد إلى السوق سوف يؤدي إلى تحول جزء من المستهلكين صوب المنافسين الجدد، و بالتالي أخذ حصة من السوق على حساب المتواجدين به أصلا، ولتفادي حدوث هذا يجب إعاقه المنافسين الجدد من الدخول إلى السوق، و حتى تتمكن هذه المؤسسات من إعاقه دخول هؤلاء المنافسين الجدد لا بد أن تبقى متميزة ببرنامجهما التسويقي سواء على مستوى السلع المقدمة، أو السعر المعروض، أو برامج الترويج، وهذا لا يمكن توفيره إلى من خلال أنظمة معلومات متقدمة و متطورة و حديثة، و من خلال قاعدة بيانات حديثة و شاملة<sup>(1)</sup>.

ومثال على ذلك استحداث شركات الطيران الكبرى نظم حجوزات متطورة و مكلفة للغاية لمنع شركات الطيران الصغيرة من ولوج هذه الصناعة، فمن خلال قواعد البيانات الشاملة والمحدثة على الدوام، ترتبط شركات الطيران الكبيرة بشبكات حاسوبية تربطها بوكلاء السياحة والسفر و منشآت الضيافة على

(1) حسين عجلان حسين، مرجع سبق ذكره، ص65.

مختلف أنواعها، مما يجعل من الصعب على المؤسسات الأصغر حجما اختراقها، وتعد مثل هذه النظم بمثابة مضادات ضد رياح الدخول إلى صناعة من قبل الشركات المنافسة.<sup>(1)</sup>

## 2- أثر إدارة المعرفة على قوة إحلال المنتجات البديلة:

إن وجود المنتجات البديلة يجد و يقلص من أرباح المؤسسات الصناعية السابقة، فهي تملك قوة المنافسة من خلال تخفيض أسعار منتجاتها وخدماتها، أو من خلال تحسين الأداء والقيمة المدركة لهذه المنتجات والخدمات، وخاصة في غياب الولاء للسلعة القديمة واسمها التجاري، وعليه تعد المنتجات البديلة لمنتجات المؤسسة من العوامل المنافسة التي تؤدي إلى تقليل الحصة السوقية لهذه المؤسسات، وبالتالي تؤدي إلى تقليل أرباحها إذا استطاعت هذه المنتجات البديلة جذب المستهلكين والإحلال محل منتجات هذه المؤسسات، على اعتبار إن ما يهم المستهلك بالنهاية هي القيمة التي سيحصل عليها من أي منتج سيقوم بشرائه، لذلك فإن تكنولوجيا المعلومات وفلسفة التوجه بالمعلومات و فلسفة التوجه بالعمل تتلاحم في إطار ما يسمى بالتسويق التفاعلي لتقديم منتجات وخدمات للعملاء تجعل من الصعب على العميل التوجه إلى منتجات البديلة.<sup>(2)</sup>

كما أن استخدام نظام التصنيع المرن واستخدام تكنولوجيا الإنتاج المتطورة تقلل من مخاطر التهديد الناتجة عن تقديم المنافسين لمنتجات بديلة أو خصائص جديدة نظرا لتحسين قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة لتحقيق مزايا تنافسية.<sup>(3)</sup>

## ثالثا: أثر إدارة المعرفة على قوة مساومة الموردين والمشتريين

### 1. أثر إدارة المعرفة على قوة مساومة الموردين:

تعد قوة الموردين من العوامل المنافسة، لأنها تؤدي إلى زيادة التكاليف وبالتالي تقليل الأرباح لمؤسسات الأعمال، والمقصود بالموردين الذين يوردون المواد الخام إلى المؤسسة، والتجهيزات اللازمة للإنتاج، السلع شبه المصنعة، والمواد المصنعة، بالإضافة إلى الذين يزودون المؤسسة بالأيدي العاملة، وهي جميعها من عناصر المدخلات الإنتاجية وتظهر قوة الموردين التنافسية من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض نوعية السلع المشتراة وسيطرة مجموعة قليلة من المؤسسات على صناعة الموردين وعدم توافر البدائل وعدم توافر المواد الخام بنفس الجودة المقدمة من الموردين خاصة عندما تكون المواد الخام عنصرا رئيسيا من مدخلات السلعة، وقد اعتمدت المؤسسات للتغلب على قوة الموردين على أنظمة أتمتة عمليات الإنتاج لتقليل

(1) بشير عباس العلق، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص ص 21-22.

(2) حسين عجلان حسين، مرجع سبق ذكره، ص ص 65-66.

(3) سونيا محمد البكري، إبراهيم سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 227.

الاعتماد على القوى العاملة، وأنظمة معلومات متقدمة للحصول على معلومات عن الموردين وأسعارهم وخدماتهم واعتماد أنظمة مساعدة لاتخاذ القرارات مما أدى إلى السيطرة على الكثير من أنشطة الموردين. كما تستطيع المؤسسة تخفيض قوة مساومة الموردين وذلك بخلق روابط مع الموردين، كربط الموردين بمواعيد التسليم، وبجداول الأسعار الموضوعة من قبل المؤسسة.

## 2- أثر إدارة المعرفة على قوة مساومة المشتريين: (1)

تعد القوة التي يتمتع بها المشتري والمتمثلة في القدرة على تخفيض الأسعار من العناصر المهمة التي تؤدي إلى تقليل أرباح المؤسسات، لذلك ومن خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات الحديثة والمتطورة استطاعت هذه المؤسسات تقليل هذه القوة وذلك باعتماد أسلوب تكاليف التحويل ( switching costs) وهي عبارة عن التكاليف التي يتحملها المشتري إن هو حاول الانتقال في تعاملاته التجارية من مورد إلى آخر بديل مثل تكاليف إعادة تدريب العاملين والتكاليف المترتبة عن إعادة هندسة الإنتاج والتصميم، وتكاليف الآلات والمعدات، وتكاليف خدمات ما بعد البيع المقدمة من قبل المورد إلى المشتري، وغيرها من التكاليف.

الأمر الذي ساعد كافة أطراف التبادل على تقليص تكاليف الشراء والتخزين والاستلام، بالإضافة إلى دور نظام المعلومات في تسريع عمليات التوريد وهذا بالتالي سيقبل من قوة مساومة المشتريين.

(1) بشير عباس العلق، مرجع سبق ذكره، ص22.

### خلاصة الفصل الثالث

إن التغيرات العميقة داخل المؤسسات ولا سيما تكنولوجيا المعلومات التي تعتبر المحرك للنمو الاقتصادي، وازدياد الطلب عليها من طرف العاملين و التي تتطلب مهارات عالية، جعل من المعرفة الأكثر أهمية و مصدرا مهما في تطبيقها من أجل تدعيم القدرة التنافسية، فدعائم إدارة المعرفة سمحت لها أن تكون مفهوم يتماشى مع التطورات و التغيرات سواء تكنولوجيا أو على مستوى المكاسب و الخبرات التي يكتسبها عمال المعرفة، جعل بفضلها تحقق أهدافها من خلال النمو والبقاء في السوق.

وهذا ما سوف يتم إسقاطه في الدراسة التطبيقية على حالة الشركة الوطنية للاتصالات "نجمة".

# الفصل الرابع

دور إدارة المعرفة في تدعيم

القدرة التنافسية في الشركة

الوطنية للإتصالات " نجمة "

## الفصل الرابع

### دور إدارة المعرفة في تدعيم القدرة التنافسية لشركة نجمة للاتصالات

#### تمهيد:

بعد التطرق في الجانب النظري إلى عموميات حول إدارة المعرفة وأساسيات و مفاهيم عامة حول القدرة التنافسية وأثر إدارة المعرفة على القدرة التنافسية في الفصل الأول و الثاني و الثالث على التوالي فسيتم في هذا الفصل الرابع التطرق إلى دور إدارة المعرفة في تدعيم القدرة التنافسية لشركة نجمة للاتصالات وذلك بإسقاط المفاهيم النظرية على واقع الشركة باعتبارها مؤسسة من المؤسسات الأجنبية ودخولها المتأخر إلى السوق الجزائري بفضل انفتاح سوق الاتصالات و ترك المجال إلى الخواص للاستثمار في هذا القطاع، وهذا ما جعله يشهد تنافسا حادا بين المتعاملين الثلاث في سوق خدمة الهاتف النقال ولهذا الغرض تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين سيتم التطرق فيهما إلى ما يلي:

- عرض عام للشركة الوطنية للاتصالات "نجمة".

- الدراسة الميدانية.

## المبحث الأول: عرض عام لشركة نجمة للاتصالات

شهد قطاع الاتصالات في الجزائر وتحديدا قطاع خدمة الهاتف النقال من أهم القطاعات الأكثر نجاحا، لما يشهده من نمو خاطفا بفعل تسارع درجة النمو فيه إلى جانب مساهمته في تحقيق أحسن المردودات وخصوصا مع تفتحه على المنافسة بفعل الإصلاحات التي شهدتها و ما سمحت به من دخول للمتعاملين الأجانب، حيث كان لهم الفضل في تحسين تنافسية، جودة وأسعار الخدمات المقدمة، فتوسع سوق الهاتف النقال بعد دخول المتعامل الثالث ولو أنه جاء متأخرا عن بقية المتعاملين لكنه كسب حصة سوقية معتبرة في مدة زمنية قصيرة بفضل اعتماده على التكنولوجيا العالية وإتباعه أسلوب إداري حديث، وفي هذا المبحث قسمناه إلى المطالب التالية : الأول جاء بعنوان تعريف الشركة الوطنية للاتصالات نجمة، أما الثاني سنتناول فيه تطور سوق الهاتف النقال في الجزائر، أما الثالث فتطرقنا فيه إلى الاستراتيجيات التنافسية للشركة الوطنية للاتصالات الجزائر "نجمة" .

### المطلب الأول: التعريف بشركة "نجمة" للاتصالات

تم تأسيس الشركة الوطنية للاتصالات بالكويت سنة 1999 وهي الشركة الخاصة الأكبر في الكويت برأسمال يقدر بأكثر من 10 ملايين دولار، وقد عرفت الشركة نموا أكبر في الشرق الأوسط و كذلك دول شمال إفريقيا .

وتعتبر شركة نجمة للاتصالات أول متعامل في مجال الهاتف النقال في الجزائر أدخل خدمة الانترنت والرسائل المصورة عن طريق الهاتف النقال، وحصلت على عقد استغلال الرخصة الثالثة للهاتف النقال بالجزائر من 2003/12/12 من خلال الفوز بمناقصة بقيمة 412 مليون دولار أمريكي، وقد وضعت هذه المؤسسة قيد العمل في الجزائر من طرف الشركة الكويتية الوطنية للاتصالات بتمويل من طرف **united Gulf bank** بموجب عقد لمدة 15 سنة و برأس مال بلغ 43067455185 دينار جزائري وقد بلغ عدد عمال مؤسسة نجمة 1900 عامل سنة 2010.<sup>(1)</sup>

### المطلب الثاني: القوى الخمس لجاذبية الصناعة في قطاع خدمة الهاتف النقال

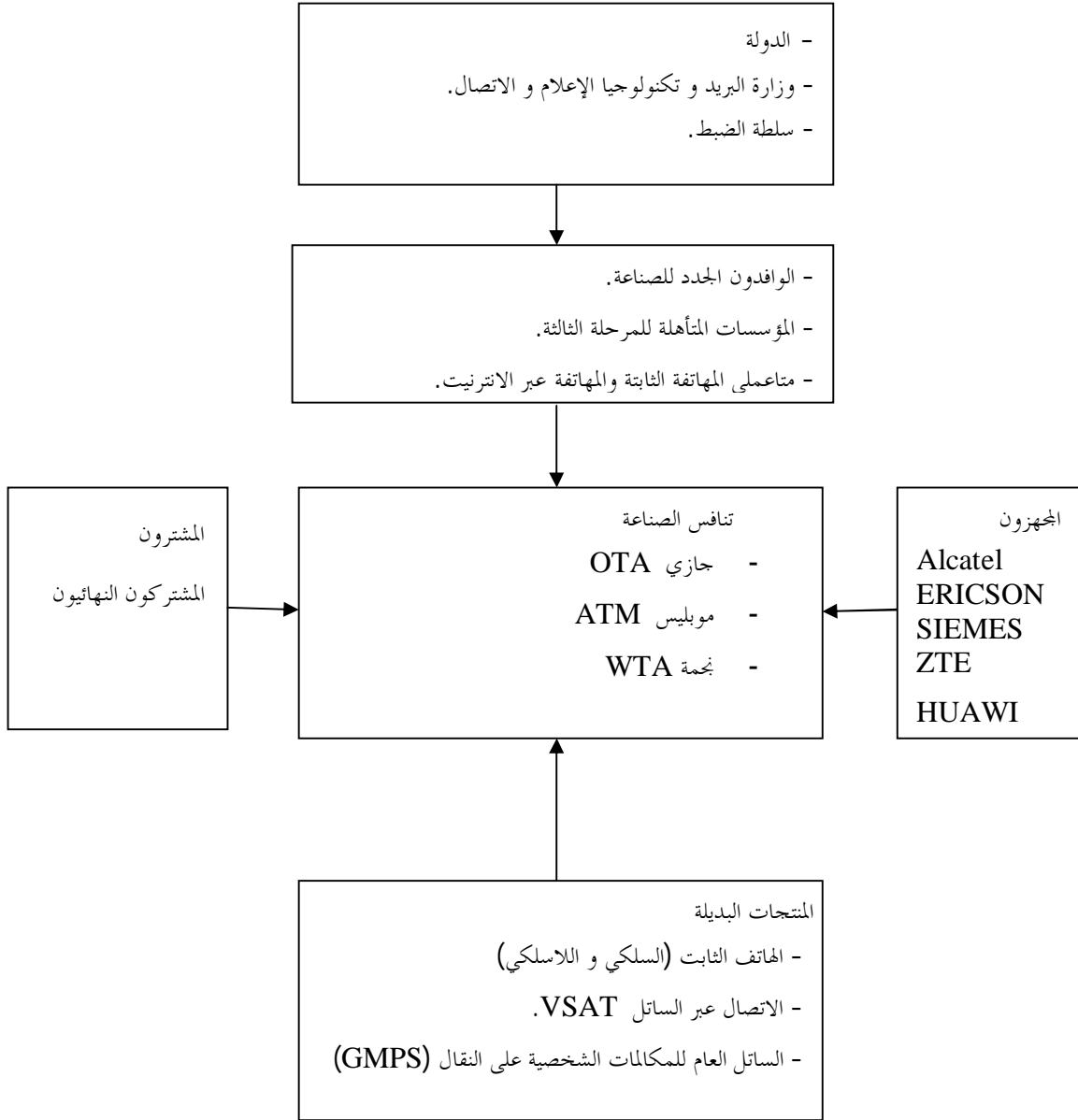
يعد نموذج بورتر أداة ملائمة لتقييم مدى جاذبية الصناعة في قطاع الهاتف النقال وذلك بتحديد الضغط الذي تمارسه قوى المنافسة على مردودية هذا القطاع في بيئة الأعمال الجزائرية، التي انفتحت على الاستثمارات الأجنبية.

والشكل التالي يوضح القوى الخمس لجاذبية الصناعة في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر:

<sup>(1)</sup> [www.nedjma.dz](http://www.nedjma.dz) le 25-05-2011/ 10 :00h



### الشكل رقم(11): نموذج القوى الخمس لجاذبية الصناعة في قطاع الهاتف النقال بالجزائر



**المصدر:** سعاد قوبي، الملامح التنظيمية والإستراتيجيات التنافسية لتعاملي صناعة الهاتف النقال الجزائري، بحث مقدم في إطار الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات المنافسة للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 09 و 10 نوفمبر 2010، ص 2.

اعتمادا على الشكل السابق نقوم بشرح القوى الخمس الآتية<sup>(1)</sup>:

#### 1- تهديد الوافدين الجدد للصناعة:

رغم أن الوافدين المحتملين يبقى أمرا افتراضيا بالنسبة للوضع المستقبلي للمنافسة ، إلا أنهم يشكلون في هذه الحالة الفعلية لدخولهم ضغطا حقيقيا ينعكس على هيكل الصناعة و بالتالي على جاذبيتها .

#### 2- القوة التفاوضية للمجهزين:

تتمثل الإمكانيات الحقيقية لأي متعامل في خدمات الهاتف النقال في حجم التجهيزات اللازمة لضمان جودة التغطية، حيث سعي المتعاملون الثلاث إلى توسيع حجم استثماراتهم في هذا المجال حتى يتمكنوا من الوصول إلى تقديم أفضل خدمة لربائهم.

#### 3- القوة التفاوضية للمشاركين:

رغم معرفة المشترين وتوفر المعلومات لديهم حول الجودة والكفاءة الحقيقية للمنتج وكون المنتجات نمطية متقاربة في الجودة، ومع سهولة التحول من متعامل إلى آخر، إلا أن انخفاض الأسعار جاء نتيجة ظروف المنافسة وليس نتيجة قوة المشترين على المساومة، وضعف هذه الأخيرة جاء نتيجة لشبه انعدام البدائل الفعالة، بما أن تركيز عدد المتعاملين مقارنة بالمشترين يضعف من القوة التفاوضية لهم.

#### 4- تهديد حالات الإحلال:

خدمة الهاتف النقال كغيره من المنتجات تخضع هي الأخرى لبدائل، لكن في الواقع إن البدائل لا تمارس أي تهديدا على خدمات الهاتف النقال نتيجة تطور الأنماط الاستهلاكية لخدمة الهاتف النقال بحيث عدد مشركي الهاتف تضاعف عشرات المرات من عدد مشركي الهاتف الثابت .

5- طبيعة المنافسة في الصناعة: إن وجود ثلاث متعاملين يدل على منافسة القلة بحيث بعد دخول نجمة في هذه الصناعة، كان ذلك له تأثير كبير في بداية المنافسة السعرية و تقديم الخدمات (خدمة الأترنيت، تخفيض الأسعار في المكالمات الدولية و المناسبات).

---

<sup>(1)</sup> سعاد قوفي، الملامح التنظيمية والإستراتيجيات التنافسية لمعاملي صناعة الهاتف النقال الجزائري، بحث مقدم في إطار الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات المنافسة للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر 09 و 10 نوفمبر 2010، ص

### المطلب الثالث : تطور سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر

تعود نشأة سوق الهاتف النقال بالجزائر إلى العشرية الأخيرة من القرن العشرين، إذا قامت وزارة البريد و المواصلات بإدخال خدمة الهاتف النقال إلى سوق الاتصالات التماثلي NMI-900 المصنع من قبل شركة نوكيا في سنة 1991 و قد ارتفع عدد مشاركي الهاتف النقال التماثلي من 4691 مشترك في سنة 1996 إلى 18000 في البداية 1999، بعدما قامت نوكيا بإغلاق الشبكة الرقمية -900- في 1996 و التي عوضت الشبكة التماثلية في سنة 2001.<sup>(1)</sup>

تطبيقا للقانون 2000-03 بدأ فتح سوق الهاتف النقال أمام المنافسة بمنح رخصة استغلال الشبكة GSM لأوراسكوم اتصالات الجزائر OTA والوطنية لاتصالات الجزائر (WTA)، ونتيجة انفتاح سوق الهاتف النقال بالجزائر شهد هذا السوق نموا معتبرا وسريعا و الذي يترجم بتطور عدد المشتركين ومداحيل هذا السوق، وفي ظل عشر سنوات من الانفتاح انتقل العدد من 18000 مشترك إلى حوالي 32 مليون مشترك سنة 2009 والجدول التالي يبين ذلك:

---

<sup>(1)</sup> عبد الفتاح بوخمخم، سهيلة بومعزة، دراسة تحليلية لتطبيق اليقظة في مؤسسة الهاتف النقال موبيليس الجزائر، بحث مقدم في إطار المؤتمر الدولي السنوي العاشر حول الريادية في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 26 إلى 29 أبريل 2010، ص 10.

**الجدول رقم (05): عدد المشتركين في سوق الهاتف النقال.**

معدل الولوج	العدد الكلي للمشاركين	السنوات			
		نجمة	جازي	موبليس	
0.06	18000	-	-	18000	1998
0.24	72000	-	-	72000	1999
0.28	88000	-	-	86000	2000
0.32	100.000	-	-	100000	2001
1.5	450244	-	315040	135204	2002
4.67	1446927	-	1279265	167662	2003
15.26	4882414	287562	3418367	1176485	2004
41.52	13666135	1476561	7276834	4907950	2005
63.60	20997954	2991024	10530826	7476104	2006
81.50	27562721	4487706	13382253	9692762	2007
79.04	27031472	5218926	4108857	7703689	2008
91.68	32729824	8032682	14617 642	10079500	2009

المصدر: التقرير السنوي للسلطة الضبط للبريد المواصلات، 2009، ص 28.

نلاحظ من الجدول أنه منذ دخول المنافسة في سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر بدأ عدد المشتركين في التزايد حتى وصل إلى أكثر من 32 مليون مشترك ومعدل ولوج تقريبا 92 في المائة .

أما عدد عمال المتعاملين في سوق خدمة الهاتف النقال فنبينه من الجدول الآتي:

**الجدول رقم(06): عدد عمال المتعاملين في خدمة سوق الهاتف النقال**

2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	
3996	3630	3005	2662	1743	1372	100	موبليس
3471	3500	3187	3035	2589	1623	1253	جازي
1813	1549	1319	1256	1077	875	0	نجمة

المصدر: التقرير السنوي للسلطة الضبط للبريد والمواصلات، 2009، ص 29.

نلاحظ من الجدول أن عدد عمال المتعامل موبليس يمثل أكبر عدد رغم قلة نسبة الحصة السوقية مقارنة مع المتعامل جازي أما شركة نجمة فهي تمثل العدد الأقل نظرا لتركيزها على التكنولوجيا المتطورة وقد بلغ عدد العمال 1900 عامل، 40% من هذه النسبة تمثل العنصر النسوي.

أما عدد الموزعين و الوكالات التجارية ونقاط البيع للمتعاملين نبينها في الجدول الآتي:

**الجدول رقم (07): عدد الموزعين و الوكلاء و نقاط البيع المتعاملين لسنة 2009**

سنة 2009	الموزعين	وكالات التجارية	نقاط البيع
موبيليس	5	116	188.2
جازي	8	73	20340
نجمة	5	35	21611

المصدر: التقرير السنوي للسلطة الضبط للبريد والمواصلات، 2009، ص 29.

نلاحظ من الجدول رقم 07 أن عدد الموزعين متقارب بين المتعاملين، و لكن نقاط البيع نرى أنها متفاوتة بينهما، لكن أكبر نسبة نجدها عند شركة نجمة و التي تملك أكبر عدد لنقاط البيع رغم أن حصتها السوقية تمثل 30% .

**المطلب الرابع: مؤشر قياس تنافسية شركة الوطنية للاتصالات نجمة**

إن سعي منظمات الأعمال للحصول علي القدرة التنافسية يجب أن يقترن بوجود مقياس دقيق لذلك التفوق، وهذا أمر لم يحسم بعد بشكل دقيق طالما هناك العديد من الجوانب الوظيفية في الموضوع كتنوع المنتج ورضا الزبون و الاحتفاظ به، وهي أمور من الصعب إخضاعها لمقياس جاهز ومع ذلك فان هناك بعض المؤشرات مثل الحصة السوقية و نسبة الربحية وبعض المقاييس الأخرى التي من الممكن الاعتماد عليها في مقارنة النتائج مع المنافسين الآخرين لتحديد مدى تحقيق التفوق التنافسي من عدمه، لكن في دراستنا هذه سوف نعتد على معدل الزيادة في الحصة السوقية كما هو مبين في الجدول رقم 08.

### الجدول رقم (08): الحصة السوقية للمتعاملين في السوق الهاتف النقال

الحصة السوقية	2004	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
موبيليس	30.03%	11.59%	24.10%	35.93%	35.60%	35.17%	28.50%	30.80%	26%
جازي	69.97%	88.41%	70.01%	53.27%	50.15%	48.55%	52.19%	44.66%	46%
نجمة	00%	00%	5.89%	10.81%	14.24%	16.28%	19.31%	24.54%	30%
المجموع	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

**المصدر:** من إعداد الطالب بناء على تقرير سلطة الضبط ومواقع الانترنت لمتعاملين الثلاث.

من الجدول رقم (08) يتبين أنه في 2010/12/31 مقارنة مع سنة 2009 نلاحظ أن الحصة السوقية لشركة موبيليس الهاتف النقال، انخفضت بالنسبة 4.20% أما شركة أوراسكوم للاتصالات "جازي" ارتفعت الحصة السوقية بالنسبة 1.34% أما الشركة الوطنية للاتصالات "نجمة" فكانت نسبة الزيادة في الحصة السوقية ب: 5.46%.

وما نلاحظه أيضا بالنسبة لشركة "نجمة" أن معدل الزيادة في الحصة السوقية دائما متزايدا.

#### المطلب الخامس: الاستراتيجيات التنافسية لشركة الوطنية للاتصالات "نجمة"

من خلال استقراءنا لتطور فعاليات شركة نجمة منذ انطلاق علامتها التجارية في السوق الجزائرية فإننا نلاحظ إستراتيجيتها التنافسية مرت بمرحلتين أساسيتين:

**المرحلة الأولى:** إستراتيجية تنافسية تعتمد على تكتيكات دفاعية اتجاه المنافسين، وكانت هذه الفترة من إطلاق منتوج نجمة من 25 أوت 2004 إلى غاية 31 ديسمبر 2004.

فعند دخول نجمة سوق الهاتف النقال اختارت إستراتيجية التمييز فهي تلعب نفسها الرائد في الخدمات المتعددة الوسائط حيث كان رد فعل المنافسين على تقديم منتج "نجمة" المتميز (MMS) الرسائل المصورة، خدمة الإنترنت نظام التوصيل (GPRS) بتخفيض قيمة بطاقات الاشتراك فمثلا بطاقات الاشتراك جازي وصلت في بعض نقاط البيع 1200 دج بدل 2990 ووصل سعر شراء بطاقة الاشتراك "الو" والتابعة أيضا لشركة أوراسكوم اتصالات الجزائر إلى 500 دج وبالنسبة لشركة موبيليس فقد وصلت في بعض نقاط البيع إلى 650 دج مع رصيد أولي 1000 دج.

فاعتمدت نجمة إستراتيجية تنافسية اتجاه هذه التكتيكات من المنافسين على :

- التوسيع السريع مجال التغطية ونقاط البيع.

- انتهاج سياسة تنافسية جدا في السعر.

وكانت مظاهر تطبيق هذه الإستراتيجية كمايلي:

توسيع مجال التغطية ليشمل 5 ولايات وإنشاء عشرات نقاط البيع التوزيع الخاصة بنجمة بمواصفات موحدة .

**المرحلة الثانية:** الإستراتيجية التنافسية بعد إرجاع المنافسين الأسعار إلى مستويات عادية حيث أصبحت الإستراتيجية تهدف إلى تحقيق أكبر حصة و تظهر هذه الإستراتيجية عدة مرتكزات أساسية نورد أهمها فيما يلي:

1- منتج متميز وخدمات متطورة، من خلال الرسائل المصورة وخدمة انترنيت بالهاتف النقال وهذا طبعا إضافة إلى كل خدمات الهاتف النقال الأخرى التي توجد عند المتعاملين الآخرين، وكذلك مع إضافة خدمة جديدة بحيث يمكن الاستفادة من خدمات الانترنيت بالنسبة للكمبيوتر المحمول (PC) أو الحاسوب عن طريق اشتراك شهري بـ 2500 دج .

2- سياسة أسعار جد تنافسية، حيث بعد استقرار الأسعار المكالمات وبطاقة الاشتراك، انتقلت المنافسة إلى خدمات التي تقدمها مثل المكالمات المجانية فأدخلت شركة نجمة خدمة إلى زبائنها بحيث تتكلم مجانا لمدة 5 دقائق اتجاه خط نجمة فقط وبعدها أدخلت الشركة خدمات جد تنافسية، حيث قيمة التفعيل بقيمة 50 دج بدلا من 100 دج بالنسبة للمتعاملين آخرين بحيث تتكلم 30 دقيقة اتجاه خط نجمة و15 دقيقة اتجاه جميع الخطوط لمدة 12 ساعة في اليوم.

3- خدمات متعددة باستمرار وذلك من تقديم خدمات جديدة بالنسبة للزبون بحيث تختلف عن المتعاملين الآخرين سميت بـ Nedjma euterpiese أي خدمات تقدمها للمؤسسات للاستفادة من أسعار منخفضة لأن هذه المؤسسة في حاجة إلى خدمات من هذا النوع لان المؤسسة تتحمل تكاليف باهظة جراء الاتصالات الكثيرة.

4- سياسة إشهار واسعة؛ وذلك من خلال اللافتات الإشهارية في الساحات العمومية والطرق المهمة في المدن وكذلك الإشهار من خلال التلفزة الوطنية، الإذاعة، أهم الجرائد وإطلاق حملات إعلانية واسعة كحملة زيدان "نحبها ونحب لي حبها" ودخولها أيضا مجال تمويل الفرق كما أصبحت نجمة الممول الرسمي للفريق الوطني لكرة القدم.

5- توسيع مجال التغطية ذو فعالية حيث تعتمد الشركة على نظام التغطية GPRS الجدد متطورة أكثر من GSM والمستعمل من المتعاملين الآخرين فتمكنت الشركة من تغطية 48 ولاية في ظرف وجيز باعتمادها على 3000 وحدة تقنية على مستوى الوطن.

- 6- توسيع مستمر لنقاط البيع حيث أصبحت لا تعتمد فقط على نقاط البيع المعتمدة لديها بحيث أصبحت في ظرف وجيز أكبر متعامل نقاط البيع.
- 7- تطوير مستمر للموارد البشرية حيث أنشأت شركة نجمة معهد خاص لتكوين إطاراتها بحيث يستطيع كل عامل من الاستفادة من تربص تكويني من هذا المعهد وبحيث بلغت ساعات التكوين لسنة 2010: ب 25000 ساعة.
- 8- العمل ببرنامج تسير إبداعي ذلك لتحريك الأفكار الأكثر عبقرية، وهو مجال يفسح التفكير الجماعي بحيث يمكن للعامل من تقديم فكرته عن طريق استمارة عبر الانترنت تعرض على هيئة متخصصة للإبداع وتكون الفكرة المبدعة مقبولة الموضوع مقابل تحفيز مالي معتبر.
- 9- القيام بربط أي شريحة هاتف نقال نجمة بخدمة Gmail للبريد الإلكتروني .



## المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

يمكن من خلال هذا المبحث التعرف على مدى مساهمة إدارة المعرفة في تدعيم القدرة التنافسية لشركة نجمة للاتصالات وذلك من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة.

### المطلب الأول: منهجية الدراسة

يتناول هذا المطلب إيضاحاً لنموذج الدراسة الذي تم تطبيقه، وكذلك تحديد مجتمع وعينة الدراسة، ثم عرض كيفية بناء أداة الدراسة و التأكد من صدقها، والكيفية التي طبقت بها.

#### أولاً: نموذج الدراسة

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين اثنين، متغير مستقل إدارة المعرفة ومتغير تابع القدرة التنافسية، و الذي يساند الافتراض كون أن إدارة المعرفة لها علاقة وتأثير في تدعيم القدرة التنافسية و ذلك أن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة يضمن معرفة متميزة و حول قوى التنافس الخمس، وأن تدعيم القدرة التنافسية في المؤسسة يتطلب توفر معرفة حول قوى التنافس الخمس وفي هذا السياق فإن العلاقة الظاهرة في هذه الدراسة تنعكس في كون أن:

إدارة المعرفة ← علاقة وتأثير القدرة التنافسية  
ويمكن تمثيل نموذج الدراسة بالمعادلة التالية:

$$(y) = f(x)$$

حيث أن:

القدرة التنافسية (y): متغير تابع

إدارة المعرفة (x): متغير مستقل.

#### ثانياً : حدود الدراسة:

حددت هذه الدراسة بعدد من المحددات البشرية والمكانية والزمنية الآتية:

✓ الحدود البشرية: اشتملت الدراسة على عدد من العمال الإداريين لشركة الوطنية للاتصالات.

✓ الحدود المكانية: المديرية العامة للشركة نجمة للاتصالات و كذلك معهد التكوين الموارد البشرية الشركة.

✓ الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة ميدانياً خلال الفصل الدراسي الثاني من السنة الجامعية

2010-2011.

### ثالثا: عينة الدراسة

بعد اختيار العينة التي تعتبر من الخطوات الهامة في إجراء دراسة ميدانية على مجتمع كبير نسبيا، فقد يتعذر تطبيق الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، و كذلك نظرا لكبر العدد و قلة الوقت، و في هذه الحالة يمكن اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة حتى يمكن تمثيله وذلك على أساس أن العينة الممثلة سوف توصلنا إلى النتائج نفسها تقريبا لو أننا قمنا بإجراء الدراسة مع المجتمع ككل .

وقد تم تحديد حجم العينة العشوائية البسيطة في هذه الدراسة 40 عامل من مجموع 160 عامل إداري والتي تمثل ما نسبته 25% من حجم المجتمع.

### رابعا: أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الاستبانة، وذلك لعدم توافر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية والملاحظة وعليه فقد تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة والقدرة التنافسية

وتتكون الاستبانة من جزئين هما:

✓ الجزء الأول: يتضمن المتغيرات الشخصية للدراسة المتعلقة بالمعلومات العامة عن أفراد الدراسة و هي العمر، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة.

✓ الجزء الثاني: ينقسم الجزء الثاني إلى فرعين، الفرع الأول يتضمن المتغير المستقل إدارة المعرفة و يتكون من 16 عبارة، أما الفرع الثاني فيتضمن المتغير التابع هو القدرة التنافسية ويتكون من 10 عبارات. (أنظر الملحق رقم 2)

وقد تم الاعتماد في الاستبانة على السلم الترتيبي الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة وذلك باستخدام مقياس ليكرت (likert scale) المتدرج ذو النقاط الخمس لقياس العبارات حيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختبارات التالية : (غير موافق إطلاقا، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) والمتناسبة مع الأوزان (5،4،3،2،1) على التوالي كما شملت الاستبانة على رسالة موجهة لأفراد العتبة الدراسة لتعريفهم بالدراسة وأهميتها.

### خامسا: إجراء تطبيق أداة الدراسة

تم توزيع 40 استبياناً على أفراد الدراسة، وذلك من خلال الزيارات الميدانية، و قد بلغ محدد الاستبيانات المسترجعة 40 استبياناً من مجموع الاستبيانات الموزعة.

#### المطلب الثاني: تحليل الاستبيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Package for social sciences statistical) والتي يرمز لها بالرمز spss وفيما يلي مجموع الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها :

- ✓ استخراج التكرارات و النسب المئوية لكل عبارة في الاستبيان.
- ✓ قياس المتوسطات الحسابية لكل عبارة في الاستبيان استناداً إلى الإجابات و أو اختيارات أفراد العينة المشار إليها بالاستبيان و المتوسط الحسابي للمتغير المستقل و المتغير التابع.
- ✓ قياس الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطاتها الحسابية.
- ✓ حساب معامل الارتباط بين المتغير المستقل و التابع لمعرفة نوعية العلاقة التي تربطهما.
- ✓ حساب معامل التحديد لمعرفة نسبة تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع .
- ✓ استعمال اختبار فيشر بمستوي معنوية  $\alpha=0.05$
- ✓ استعمال اختبار ستودنت لمستوي معنوية  $\alpha=0.05$  لاختبار فرضية الدراسة .

#### أولاً : التحليل الإحصائي

##### 1- الجزء الأول:

من الجزء الأول من الاستبيان يمكننا من التعرف على بعض الخصائص الشخصية لعينة الدراسة كما

يلي:

أ- العمر:

الجدول رقم(09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	04	10%
من 26 سنة إلى 30 سنة	11	27.5%
من 31 إلى 40 سنة	16	40%
من 40 سنة فأكثر	09	22.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالب على أساس أجوبة الاستبيانات.

يوضح الجدول أعلاه أن ما نسبته 10% من أفراد العينة تقل أعمارهم عن 25 سنة، أما ما نسبته 27.5% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 26 إلى 30 سنة، أما الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 31 سنة إلى 40 سنة يمثلون الأكبر نسبة بـ 40% من أفراد العينة والأفراد الذين يزيد عمرهم عن 40 سنة فيمثلون نسبة 22.5% من أفراد العينة.

ب- سنوات الخبرة:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	السنة
أقل من ثلاث سنوات	04	10%
من ثلاث سنوات إلى 5 سنوات	22	55%
أكثر من 6 سنوات	14	35%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالب على أساس أجوبة الاستبيانات.

يوضح الجدول أعلاه أن 10% من أفراد العينة تقل خبرتهم عن 3 سنوات وكذلك 55% تتراوح خبرتهم من 3 سنوات إلى 5 سنوات، وأما الذين تتجاوز خبرتهم 6 سنوات فأكثر فيمثلون نسبة 35% من أفراد العينة، مما يدل على أن النسبة الأكبر في عينة الدراسة من أصحاب الخبرة المتوسطة .

### ج- المؤهل العلمي:

الجدول رقم(11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
10%	04	ثانوي أو أقل
30%	12	دبلوم
60%	24	جامعي
100%	40	

المصدر: من إعداد الطالب علي أساس أجوبة الاستبيانات.

يشير الجدول أعلاه إلى أن 10% من أفراد العينة ذو مستوى ثانوي أو أقل، وأن 30% من حملة دبلوم أي يملكون مستوى ثانوي، والنسبة الأكبر من أفراد العينة ذو المستوى الدراسي دراسات عليا فيمثلون 60% من أفراد الهيئة.

### الجزء الثاني:

لتحليل الجزء الثاني من استبيان تم الاعتماد على معيار المتوسط الحسابي لاختيار درجة الموافقة على كل عبارة في الاستبيان، كما تم الاعتماد أيضا على الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطاتها الحسابية، وقبل البدء في التحليل نقوم بتوضيح العمل بمقياس ليكرت.

بما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات ( غير موافق إطلاقا، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) مقياس ترتيبي والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن الأوزان، وهي ( غير موافق إطلاقا=1، غير موافق=2، محايد=3، موافق=4، موافق بشدة=5) ثم نحسب بعد ذلك المتوسط الحسابي، ويتم بعد ذلك حساب طول الفترة أولا وهي في دراستنا هذه عبارة عن حاصل قسمة 4 علي 5، حيث 4 تمثل عدد المسافات ( من 1 الي 2 مسافة أولي، ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية، من 3 إلى 4 مسافة ثالثة ، ومن 4 إلى 5 مسافة رابعة، 5 تمثل عدد الاختيارات وعند قسمة 4 علي 5 ينتج طول فترة يساوي 0.80 ويصبح التوزيع حسب الجدول التالي :

### الجدول رقم 12: جدول التوزيع لمقياس ليكارت

المستوي	المتوسط المرجح
غير موافق إطلاقاً	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

وفيما يلي عرض التكرارات لإجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المعرفة والقدرة التنافسية بالإضافة إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات أفراد عينة الدراسة حول كل من إدارة المعرفة والقدرة التنافسية.

أ - تكرارات إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المعرفة:

الجدول رقم (13): تكرارات إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المعرفة.

الاختيار					العبارة	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	عبارات تتعلق بإدارة المعرفة إن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة يضمن توفير مايلي:	الرقم
32	02	02	01	01	يوجد قسم داخل الشركة لتقديم الدارسات والأبحاث	1
25	01	07	02	05	هناك تحويل للمعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة	2
34	01	02	01	02	تسمح للعمال بالمساعدة في مواصلة المشاكل التي تواجه الشركة	3
31	01	02	03	03	تشجع العمال على تطوير المعرفة لديهم	4
20	05	13	01	01	تضع الشركة ميزانية مناسبة لدعم مشاريع إدارة المعرفة	5
34	01	02	01	02	نشر ثقافة المبادرة الفردية والجماعية بين الموظفين	6
36	01	01	01	01	توفير نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات	7
21	06	09	02	01	وجود نظام دائم لصيانة موجودات المعرفة لديها	8
18	02	16	02	02	تقييم مستويات أداء الموظفين وفق نظم مشاركة المعرفة	9
36	01	01	01	01	هناك تطبيق لعملية الاستشارات بين الشركة وبين مراكز البحث	10
36	01	01	01	01	تفعيل دور وسائل الإعلام وتوظيفها في نقل المعرفة	11
16	02	16	02	04	تسهيل وصول جميع الموظفين إلى قواعد المعرفة التي تمتلكها	12
19	03	07	06	05	دعوة خبراء من خارج الشركة للمشاركة في ورشة عمل والندوات والمحاضرات ذات العلاقة بالمعرفة	13
17	03	10	05	05	تكوين فرق عمل من أصحاب الخبرة للاستشارات العلمية	14
23	04	08	02	03	معرفة بالموردين (أنواع السلع المقدمة وأسعارها أو خصائصها)	15
31	03	03	01	02	معرفة بالزبائن (أنواع السلع والأسعار والخدمات المطلوبة)	16

المصدر: من إعداد الطالب علي أساس أجوبة الاستبيانات.

ب- تكرارات إجابات أفراد العينة حول القدرة التنافسية.

الجدول رقم(14): تكرارات إجابات أفراد العينة حول القدرة التنافسية .

الاختيار					العبارة	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا	عبارات تتعلق بالقدرة التنافسية إن إدارة المعرفة تحقق المزايا التالية وذلك من خلال	الرقم
35	01	02	01	01	تعمل تكنولوجيا المعلومات على تخفيض تكاليف المنتجات والخدمات والعمليات	17
30	04	04	01	01	تعمل إدارة المعرفة على توفير أسعار أقل من أسعار المنافسين	18
36	01	01	01	01	تعمل إدارة المعرفة على زيادة الحصة السوقية	19
38	00	01	00	01	تساهم إدارة المعرفة على تميز السلعة والخدمة المقدمة في السوق والتي تختلف عما يقدمه المنافسون	20
37	00	01	01	01	يعزز وجود إدارة المعرفة قدرة المنظمة على الترويج لمنتجاتها وخدماتها في السوق	21
35	02	01	01	01	يعمل نظام إدارة المعرفة المستخدم في الشركة على سرعة تطوير وتنويع المنتجات والخدمات لتخدم رغبات المستهلكين الحاليين والجدد	22
32	01	02	02	03	تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الشركة على تحسين جودة الخدمات بما يتوافق مع رغبات المستهلكين	23
30	01	05	02	02	تساعد نظم إدارة المعرفة المستخدمة في تقليل تكاليف الجودة	24
28	02	05	02	03	تساعد إدارة المعرفة في تحقيق مرونة المعلومة لتلبية مطلب السوق	25
33	01	04	01	01	يساعد نظام إدارة المعرفة المستخدم داخل الشركة على تأمين فرصة إبداع والمبادرة.	26

المصدر: من إعداد الطالب علي أساس أجوبة الاستبيانات.



ج- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة

الجدول رقم(15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حول إدارة المعرفة.

الرقم	العبارة		الرقم
الرقم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1	4.53	1.062	موافق بشدة
2	3.98	1.476	موافق
3	4.60	1.057	موافق بشدة
4	4.35	1.312	موافق بشدة
5	4.00	1.086	موافق
6	4.65	1.057	موافق بشدة
7	4.75	0.840	موافق بشدة
8	4.15	1.099	موافق
9	3.80	1.224	موافق
10	3.65	1.210	موافق
11	3.75	0.840	موافق
12	3.60	1.336	موافق
13	3.63	1.514	موافق
14	3.53	1.450	موافق
15	4.05	1.300	موافق
16	4.50	1.086	موافق بشدة
	4.1531	1.0711	موافق

المصدر: من إعداد الطالب علي أساس أجوبة الاستبيانات ( الملحق رقم 02)

بعد دراسة الجدول رقم 15 الخاص بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري حول إدارة المعرفة نجد أنه تحصلنا علي 4.15 أي موافق حسب مقياس ليكارت الخماسي.

**الجدول رقم (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حول القدرة التنافسية.**

الرقم	العبرة		الرقم
الرقم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات تتعلق بالقدرة التنافسية إن إدارة المعرفة تحقق المزايا التالية وذلك من خلال
17	0.883	4.70	تعمل تكنولوجيا المعلومات على تخفيض تكاليف المنتجات والخدمات والعمليات
18	0.960	4.53	تعمل إدارة المعرفة على توفير أسعار أقل من أسعار المنافسين
19	0.840	4.75	تعمل إدارة المعرفة على زيادة الحصة السوقية
20	0.700	4.85	تساهم إدارة المعرفة على تميز السلعة والخدمات المقدمة في السوق والتي تختلف عما يقدمه المنافسون
21	0.832	4.78	يعزز وجود إدارة المعرفة قدرة الشركة على الترويج لمنتجاتها وخدماتها في السوق
22	0.847	4.73	يعمل نظام إدارة المعرفة المستخدم في الشركة على سرعة تطوير وتنويع المنتجات والخدمات لتخدم رغبات المستهلكين الحاليين والجدد
23	1.259	4.43	تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الشركة على تحسين جودة الخدمات بما يتوافق مع رغبات المستهلكين
24	1.192	4.38	تساعد نظم إدارة المعرفة المستخدمة في تقليل تكاليف الجودة
25	1.296	4.25	تساعد إدارة المعرفة في تحقيق مرونة المعلومة لتلبية مطلب السوق
26	0.955	4.60	يساعد نظام إدارة المعرفة المستخدم داخل الشركة على تأمين فرصة إبداع والمبادرة.
	0.910	4.597	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمتغير التابع القدرة التنافسية

**المصدر:** من إعداد الطالب علي أساس أجوبة الاستبيانات (الملحق رقم 02)

بعد دراسة الجدول رقم 16 للمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري حول القدرة التنافسية نجد أنه تم الحصول على 4.59 أي موافق بشدة حسب مقياس ليكارت.

### ثانيا: اختبار فرضية الدراسة

قبل القيام باختبار فرضية الدراسة نقوم بتكوين نموذج الدراسة المعبر عن العلاقة بين إدارة المعرفة والقدرة التنافسية، ثم نقوم بتقدير معاملات النموذج الرياضي، وفي الأخير نقوم بتقييمه واختبار فرضية الدراسة.

### 1- تكوين نموذج الدراسة:

من خلال المعالجة الإحصائية لإجابات أفراد العينة و المشار إليها في الاستبيان باستعمال برنامج (spss) اتضح أن الاتجاه العام لنموذج الدراسة يمثل علاقة خطية مستقيمة ، ولذلك تم الاعتماد في تمثيله على المعادلة العامة للمستقيم (  $Y = aX + b$  ).

### 2- تقدير نموذج الدراسة

أيضا من خلال المعالجة الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة المشار إليها في الاستبيانات باستعمال برنامج spss ومن الملحق رقم 2 تم تقدير نموذج الدراسة والمتمثل في الأتي:

$$Y = 0.78X + 1.359$$

### 3- تقييم نموذج الدراسة:

من أجل دراسة جودة و فعالية تمثيل نموذج الدراسة للعلاقة بين إدارة المعرفة و القدرة التنافسية نجري ما يسمى باختبار المعنوية الإحصائية و وظيفة هذا الاختبار هي التأكد من أن نموذج الدراسة المقترح يعبر بصفة جيدة وفعالة عن نوعية العلاقة بين إدارة المعرفة والقدرة التنافسية و يتكون هذا الاختبار من مقياس معامل الارتباط ومقياس معامل التحديد.

### أ- معامل الارتباط $r$ :

بالرجوع إلى الملحق 02 اعتمادا على النتيجة الخاصة بمعامل الارتباط بين إدارة المعرفة والقدرة التنافسية نجد أن  $r = 0.917$  ، و هذا يدل على أنه هناك ارتباط قوي جدا بين إدارة المعرفة والقدرة التنافسية.

## ب- معامل التحديد $r^2$ :

✓ يستخدم معامل التحديد لمعرفة مقدار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع وذلك من خلال النموذج الرياضي المختار للتعبير عن علاقة  $y$  ب  $x$  و كلما كانت قيمة معامل التحديد قريبة من الواحد كلما كانت العلاقة بين  $x$  و  $y$  متينة وقوية والنموذج الرياضي المقترح واقعي وصحيح<sup>(1)</sup>.  
وبحساب معامل التحديد نجد أن  $R^2 = 0.84$  أي أن نسبة تفسير إدارة المعرفة للتغيرات الحادثة في القدرة التنافسية تقدر ب 84 % من النموذج الحقيقي.

## اختبار فيشر (F):

يتمثل اختبار فيشر في اختبار الفرضية ( $H_0$ ) حول المعنوية الإحصائية لمعادلة النموذج المقترح ، و مدى موضوعية قيمة معامل التحديد المحصل عليه ، من أجل ذلك نقوم بمقارنة القيمة الفعلية ( $f \text{ réel}$ ) و القيمة الحرجة أو الجدولية ( $f \text{ tab}$ ) المستخرجة من جدول مقياس فيشر .

إذا كانت قيمة ( $f \text{ réel}$ ) المحسوبة أكبر من قيمة ( $F \text{ tab}$ ) المستخرجة من الجدول فسيتم رفض الفرضية ( $H_0$ ) المفترضة للطبيعة العشوائية لمعادلة التمثيل المقترحة، أي أن معادلة التمثيل جيدة وقيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) التي تحصلنا عليها هي قيمة موضوعية وتصلح لاستخدامها كمقياس لتقدير فعالية و جودة التمثيل .

إذا كالقيمة ( $F \text{ réel} < F \text{ tab}$ ) فإنه سيتم قبول الفرضية ( $H_0$ ) المفترضة للطبيعة العشوائية لمعادلة التمثيل المقترحة، أي أن معادلة الانحدار المقترحة غير معنوية إحصائيا و لا تصلح لتفسير سلوك المتغير التابع<sup>(1)</sup>.

و الجدول التالي يوضح القيمة ( $F \text{ réel}$ ) و القيمة الحرجة أو الجدولية ( $F \text{ tab}$ ) المستخرجة من جدول مقياس فيشر .

(1) محمد علي ، الاقتصاد القياسي: دروس وسائل محلولة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص49.  
(1) المرجع السابق ، ص ص 51-52.

الجدول رقم 17: القيمة الفعلية (F réel) و القيمة الجدولية (F tab) حسب مقياس فيشر:

القيمة الفعلية ( F réel)	القيمة الجدولية (F tab)	درجة حرية المقام (v2)	درجة حرية البسط (v1)	مستوى المعنوية $\alpha$
202.098	4.1	38	01	0.05

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على جدول التوزيع فيشر و الملحق رقم 02 خاص بمقياس فيشر.

بناء على معطيات الجدول رقم 16 نجد أن القيمة الفعلية أو المحتسبة (f réel) أكبر من القيمة الجدولية (F tab)، وعليه فإن نتيجة هذا الاختبار هي رفض الفرضية (H<sub>0</sub>) و المفترضة للطبعة العشوائية لمعادلة التمثيل المقترحة، إي أن معادلة التمثيل جيدة و قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> التي حصلنا عليها هي قيمة موضوعية و يصلح استخدامها كمقياس لتقدير فعالية و جودة التمثيل و بصفة عامة نموذج الدراسة ككل مقبول .

**اختيار ستودنت (T) بالنسبة للمعامل (a):**

ثم استخدام اختبار ستودنت لاختبار فرضية الدراسة و المتمثلة في الآتي :

H<sub>0</sub>: لا تساهم إدارة المعرفة في تدعيم القدرة التنافسية للشركة الوطنية للاتصالات نجمة أي  $a = 0$

H<sub>1</sub>: تؤثر إدارة المعرفة في تدعيم القدرة التنافسية للشركة الوطنية للاتصالات نجمة، أي أن  $a \neq 0$

$$0.05 = \alpha$$

و يتم إجراء هذا الاختبار بمقارنة القيمة الفعلية أو المحسوبة (f réel) لستودنت و القيمة الجدولية له (Ttab) المستخرجة من جدول التوزيع لستودنت .

إذا كانت القيمة الفعلية أكبر من القيمة المستخرجة من الجدول فسيتم رفض الفرضية H<sub>0</sub> المفترضة لعدم وجود تأثير إدارة المعرفة علي القدرة التنافسية لشركة نجمة، أي أن إدارة المعرفة تؤثر في تدعيم القدرة التنافسية لشركة نجمة للاتصالات. معني  $a \neq 0$

وإذا كانت القيمة الجدولية أكبر من القيمة المحتسبة فإنه سيتم قبول الفرضية H<sub>0</sub> ، أي أنه لا يوجد تأثير لإدارة المعرفة في تدعيم القدرة التنافسية لشركة نجمة.

والجدول التالي يوضح القيمة الفعلية والقيمة الجدولية المستخرجة من جدول التوزيع الإحصائي لستودنت عند درجة حرية  $v=38$  و مستوى معنوية يساوي  $0.05 = \alpha$

الجدول رقم 18: القيمة الفعلية (F réel) و القيمة الجدولية (F tab) بالنسبة للمعامل (a)

القيمة المحتسبة	القيمة الجدولية	درجة الحرية المقام	مستوي المعنوية
14.216	1.686	38	0.05

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على جدول التوزيع لستودنت والملحق رقم 02 الخاص بمقياس ستودنت.

بناءا على معطيات الجدول رقم 18 نجد ان القيمة الفعلية أو المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وعليه فإن نتيجة هذا إختبار هي رفض الفرضية  $H_0$  المفترضة لعدم وجود تأثير لإدارة المعرفة في تدعيم القدرة التنافسية لشركة نجمة، إي أن إدارة المعرفة تؤثر على القدرة التنافسية. بمعنى  $a \neq 0$

- إختبار ستوديونت (T) بالنسبة للثابت (b)

تم استخدام إختبار المتغير الثابت (b) حسب الفرضية التالية :

$H_0$ : الثابت يساوي الصفر أي  $b=0$

$H_1$ : الثابت لا يساوي الصفر أي  $b \neq 0$

ويتم إجراء هذا الإختبار بمقارنة القيمة الفعلية أو المحسوبة (f réel) لستودنت و القيمة الجدولية له (Ttab) المستخرجة من جدول توزيع ستودنت.

إذا كانت قيمة (f réel) المحسوبة أكبر من قيمة (T tab) المستخرجة من الجدول سيتم رفض الفرضية ( $H_0$ ) المفترضة لعدم وجود المتغير الثابت، أي أن المتغير الثابت لا يساوي الصفر في  $b \neq 0$

وإذا كانت قيمة (F réel < T tab) فإنه سيتم قبول الفرضية ( $H_0$ )، أي أنه لا يوجد متغير ثابت .

و الجدول التالي يوضح القيمة الفعلية (T réel) و القيمة الجدولية (T tab) المستخرجة من جدول التوزيع الإحصائي لستودنت عند الدرجة  $V=38$  و مستوى معنوية تساوي  $\alpha=0.05$

**الجدول رقم 19 : القيمة الفعلية (T réel) و القيمة الجدولية (T tab) بالنسبة للثابت (b)**

القيمة الفعلية	القيمة الجدولية	درجة حرية المقام	مستوي معنوية
5.780	1.686	38	0.05

المصدر: من إعداد الطالب .

بناءا علي معطيات الجدول نجد إن القيمة الفعلية أو المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية وعليه فإن نتيجة هذا الاختبار هي عدم قبول الفرضية  $H_0$  المفترضة لعدم وجود الثابت أي أن  $b=0$ ، وعليه يبقى نموذج الدراسة كما في الأول  $Y= 0.78X+1.359$

**المطلب الثالث: نتائج الدراسة**

من خلال تحليل إجابات الاستبيانات واختبار فرضية الدراسة تمكن التوصل إلى النتائج التالية:

✓ أغلب أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 31 سنة إلى 40 سنة حيث يمثلون ما نسبته 25%.

✓ النسبة الأكبر من الأفراد العينة ذو مستوى جامعي نسبته 45%.

✓ النسب الأكبر من الأفراد عينة الدراسة من أصحاب الخبرة المتوسطة أي الذين يتراوح أعمارهم إلى 3 سنوات إلى 5 سنوات حيث يمثلون ما نسبته 55%

✓ كل إتجاهات أفراد عينة الدراسة إيجابية نحو كل عبارات إدارة المعرفة ، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات الإدارة المعرفة نتيجتها موافق حسب مقياس ليكارت.

✓ كل الإتجاهات: أفراد عينة الدراسة إيجابية نحو كل عبارات القدرة التنافسية، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات القدرة التنافسية نتيجتها موافق جدا حسب مقياس ليكارت.

✓ وجود علاقة قوية طردية ما بين ادارة المعرفة والقدرة التنافسية لشركة الوطنية للاتصالات من وجهة نظر عينة الدراسة ،حيث بلغ معامل الارتباط بين ادارة المعرفة والقدرة التنافسية لشركة الوطنية للاتصالات ب  $r=0.917$  .

✓ تقدر نسبة تفسير المتغير المستقل "ادارة المعرفة" للمتغير التابع "القدرة التنافسية" لشركة الوطنية للاتصالات ب 84 % أي ان النموذج المقدر يعبر عن 84 % من النموذج الحقيقي .

✓ باستخدام اختبار فيشر تم التوصل الي ان نموذج الدراسة ككل مقبول.

✓ لادارة المعرفة أثر كبير في تدعيم القدرة التنافسية لشركة نجمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، بحيث ان تطبيق ادارة المعرفة في الشركة الوطنية لاتصالات نجمة يمكن من تدعيم القدرة التنافسية، وتم التوصل الي هذه النتيجة من خلال اختبار ستيودنت.



## خلاصة الفصل:

من خلال التطرق في هذا الفصل التطبيقي إلى تأثير إدارة المعرفة على القدرة التنافسية للشركة الوطنية للاتصالات الجزائر نجمة ثم التوصل إلى نتائج التالية:

- إن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة يضمن من خلال ما ذكر في الاستبيان توفير معرفة حول قوى التنافس الخمس لبورتر ومن خلال أيضا تستطيع المؤسسة تدعيم القدرة التنافسية.
- من خلال الدراسة الاستبائية ومن خلال إجابات أفراد عينة الدراسة تم التوصل إلى وجود علاقة قوية طردية بين إدارة المعرفة والقدرة التنافسية لشركة نجمة، وكذلك أن إدارة المعرفة تساهم في تدعيم القدرة التنافسية لشركة نجمة للاتصالات بنسبة 78% والباقي يبقى إلى عوامل أخرى و هذا حسب إجابات أفراد عينة الدراسة.

الْحَاتِمَةُ

## الخاتمة:

لقد أدركت المؤسسات المعاصرة طبيعة التحولات التي غيرت من واقع نظام الأعمال، وتفهمت شدة المنافسة وتأثيرها في تغيير مواقف المؤسسات، خاصة في ظل الاقتصاد الجديد اقتصاد المعرفة، ومن أهم هذه التحولات الاهتمام المتزايد بالأصول الفكرية في خلق القيمة و تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات، الأمر الذي جعل أسلوب إدارة المعرفة من أهم أساليب الإدارة المعاصرة لتحقيق أهداف المؤسسات، وعليه استعرضت هذه الدراسة "إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية" في أربعة فصول مع دراسة حالة الشركة الوطنية للاتصالات الجزائرية "نجمة".

إن تطبيق المؤسسة الاقتصادية لإدارة المعرفة كأسلوب إداري يتماشى مع المتغيرات و المستجدات التي تحدث في عالم أصبحت فيه المعرفة سمة النظام الاقتصادي العالمي الجديد الرقمي التي بدورها تستطيع المؤسسة تحقيق التفوق التنافسي، حيث أن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة يتطلب توفر مجموعة الدعائم كأنظمة المعلومات وتكنولوجيا المورد البشري التي تساعد في كسب و نقل المعرفة داخل المؤسسة من أجل معرفة قوى التنافس الخمس لبورتر واستغلالها حتى تستطيع المؤسسة تدعيم قدرتها التنافسية.

وبالنسبة لنتائج اختبار فرضيات الدراسة، يمكن تلخيصها كما يلي:

- الفرضية الأولى جاءت صحيحة، حيث تم التوصل من خلال الفصل الأول إلى أن إدارة المعرفة هي أداة فعالة في المؤسسة إذا يمكنها من توليد وخلق ونشر المعرفة التي تعتبر مصدرا للقدرة التنافسية.
- الفرضية الثانية أيضا صحيحة، حيث تم التوصل من خلال الفصل الثاني إلى أن تدعيم القدرة التنافسية أصبح مطلبا حتميا و ضروريا لبقاء و نمو واستمرار المؤسسة في ظل بيئة تنافسية.
- الفرضية الثالثة: جاء صحيحة حيث تساهم إدارة المعرفة في تدعيم القدرة التنافسية من خلال مجموعة من الدعائم تتمثل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال و الموارد البشرية.
- الفرضية الرابعة: صحيحة حيث تم التوصل من خلال الدراسة التطبيقية في الفصل الرابع أن إدارة المعرفة تساهم في تدعيم القدرة التنافسية من وجهة نظر أفراد العينة.

و لقد سمحت لنا الدراسة ككل بالخروج بجملة من النتائج نورد أهمها فيما يلي:

- لقد وجدت المعرفة مند وجود الإنسان و كانت أساس تطوره و تحضره عبر العصور، إلا أنها لم تشهد من قبل هذه الأهمية التي وصلت إليها في عصرنا الحالي، حيث أصبحت تمثل المعرفة

في ظل الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة أهم مصدر لتدعيم القدرة التنافسية و الأصل أكثر قيمة .

- تعتبر إدارة المعرفة أسلوب إداري ظهر مع نهاية القرن الماضي نتيجة لتطور الفكر الإداري و تماشيا مع الأحداث و التغيرات المستمرة التي تميز هذا العصر، بهدف تدعيم القدرة التنافسية بالمؤسسة.
- تسعى إدارة المعرفة من خلال عملياتها إلى توليد و تخزين و توزيع و تطبيق المعرفة في المؤسسة بهدف الإبداع، و تحقيق القدرة التنافسية.
- إن جوهر إدارة المعرفة هو المحافظة على المعرفة أولا واستخدامها لتوليد معرفة جديدة من أجل خلق القيمة و تدعيم القدرة التنافسية ثانيا، التي من خلالها تساهم إدارة المعرفة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- من خلال الدراسة الاستبائية و إجابات أفراد عينة الدراسة، تم التوصل إلي وجود علاقة طردية قوية ما بين إدارة المعرفة و القدرة التنافسية للشركة الوطنية للاتصالات نجمة، حيث بلغ معامل الارتباط بين إدارة المعرفة و القدرة التنافسية  $R=0.917$
- من خلال الدراسة الاستبائية و إجابات أفراد عينة الدراسة، و باستعمال اختبار فيشر واختبار ستودنت تم التوصل إلي أن لإدارة المعرفة اثر كبير في تدعيم القدرة التنافسية للشركة الوطنية للاتصالات نجمة

ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها نستطيع أن نقدم بعض الاقتراحات والتي نوجزها فيما يلي:

- أسلوب إدارة المعرفة أسلوب إداري جديد يجب أن تتبناه جميع المؤسسات التي لديها رغبة تدعيم قدرتها التنافسية.
- ضرورة تبني مبدأ جمع المعرفة المتاحة لذي العاملين خصوصا حاملي المعرفة، واستخدام أسلوب في نقلها على بقية العمال في المؤسسة يتضمن التكوين الجيد لعمالها.
- يجب على الشركة الوطنية للاتصالات الجزائر نجمة المحافظة على حاملي المعرفة وتحفيزهم بقدر الإمكان للإبقاء عليهم كمصدر حيوي ومتجدد للمعرفة، بالإضافة إلى أهمية توافر الأصول المعرفية المناسبة من قواعد معرفة وغيرها.
- يجب إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع إدارة المعرفة باعتباره موضوعا حديثا لم يلقي بعد حقه من البحث والدراسة، فليست هناك دراسات متخصصة حول واقع المعرفة وإدارتها في المؤسسات الجزائرية والتي تبني جوانب القوة والضعف بهذا الخصوص.

- فتح المجال للأجانب في الاستثمار في كافة القطاعات حتى يتم خلق بيئة تنافسية، تستلزم استخدام أساليب حديثة كإدارة المعرفة، فتحقق نجاحات مثل ما حققه قطاع الاتصالات الذي استفاد من التكنولوجيا العالية.
  - توفير الدعائم اللازمة من أجل تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية.
  - الإكثار من الدورات التكوينية خاصة في مجال نقل المعارف و الخبرات.
- إن موضوع إدارة المعرفة يعتبر موضوعا واسعا، وهذه الدراسة إلا جزءا منه، لذا ما تزال جوانب عديدة يمكن أن تؤخذ كمواضيع بحث في المستقبل نذكر منها:
- دور الدولة والمؤسسات في إقامة اقتصاد المعرفة.
  - واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية في ظل الرهانات الجديدة.
  - تجربة المؤسسات الأجنبية العاملة في الجزائر في نقل الأساليب الحديثة المعاصرة ومدى استفادة المؤسسات الجزائرية منها.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### أولاً: باللغة العربية

#### ✓ الكتب:

1. أشتون، كريس، تقييم الأداء الاستراتيجي: المعرفة والأصول الفكرية، ترجمة علا أحمد، سلسلة بيمك، القاهرة، 2002.
2. برس يورك، إدارة المعرفة، سلسلة المميزون الإدارية، لونجمان للنشر، القاهرة، 2005.
3. بشير عباس العلاق، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
4. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
5. جون جامبل وجون بلاكويل، إدارة المعلومات، ترجمة كيب توب لخدمات التعريب، جامعة فلوريدا، دار الفاروق، مصر، 2003.
6. حسين حريم، إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
7. سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 1995.
8. شارل هلز، وجونز جاريت، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة محمد الرفاعي، الرياض، دار المريخ، 2006.
9. الشريني والطنائوي، إستراتيجيات ما وراء المعرفة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، القاهرة، دون سنة.
10. المخرجي وصالح، رأس المال الفكري، طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، سنة 2003.
11. صلاح الدين الكبيسي، خام خضير، إدارة المعرفة، المنظمة العربية لإدارة، القاهرة، 2004.

12. عبد الستار العلي وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2006.
13. عبد الفتاح المغربي، نظم إدارة المعلومات الإدارية، المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع، جامعة المنصورة، 2002.
14. عبد الفتاح محمود سليمان، إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد، إتراك للطباعة والنشر، 2001.
15. علي السلمي، إدارة السلوك إنساني، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، بدون سنة النشر.
16. علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
17. علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والتوزيع، 2005.
18. علي السلمي، إدارة المعرفة، دار غريب، القاهرة، 2004.
19. علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000 ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، بدون سنة نشر.
20. عيد بوفلجة، القيم الثقافية و التسيير، دار غريب للنشر والتوزيع، وهران، 2003.
21. الغالبي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، 2007.
22. غنيم أحمد محمد، نظم دعم القرار، نظم دعم القرار، دار الوفاء، القاهرة، 2004.
23. فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.
24. فريد زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، ظافر للطباعة، مصر، 1996.
25. فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل ، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2000.



26. قنديلجي، عامر إبراهيم، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
27. كرمالي، سلطان، إدارة المعرفة مدخل تطبيق، دار الأهلية للنشر، الأردن، 2005.
28. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لدول غربي آسيا " الأسكو " الأمم المتحدة، منهجية إدارة المعرفة مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الأسكو، 2004.
29. محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، 2001.
30. محمد سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دون سنة.
31. محمد صالح الحناوي وآخرون، الأعمال في عصر التكنولوجيا، الدار الجامعية، مصر، 2004.
32. محمد صغير بعلي، تنظيم القطاع العام في الجزائر: استقلالية المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
33. محي محمد مسعد، ظاهرة العولمة أو هام الحقائق، الطبعة الأولى، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 1999.
34. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
35. مطر، عبد اللطيف محمود، إدارة المعرفة والمعلومات، دار الكنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
36. نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
37. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
38. نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار المعارف، 1999.
39. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

40. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
41. نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
42. هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، الطبعة الأولى، مؤسسة وائل للنسخ السريع، 1994.
43. ويلسون دفيد، إستراتيجية التغيير، ترجمة السيد سعادة، دار الفجر للنشر، 1997.
44. ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، القاهرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، 2007.
45. ياسين سعد غالب، إدارة المعرفة: المفاهيم-النظم والتقنيات، دار المناهج، عمان، 2007.

### ✓ المذكرات والرسائل الجامعية:

1. بلال ممدوح الخيمي، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعة الكيماوية، رسالة ماجستير، جامعة جدة، المملكة العربية السعودية، 2000.
2. عمار بوشناق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادر تنميتها وتطويرها، رسالة ماجستير جامعة الجزائر، سنة 2002.
3. فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.
4. نسيم حمودة، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2010.

### ✓ المجالات والتقارير:

1. أحمد سيد مصطفى، إعادة البناء كمدخل تنافسي، مجلة الإدارة العربية، العدد 16، المنظمة العربية الإدارية، 1999.
2. أحمد سيد مصطفى، تكنولوجيا المعلومات والتجسس التجاري، مجلة أخبار الإدارة، العدد 17، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1996.
3. التقرير السنوي للسلطة الضبط للبريد والمواصلات، 2009.

4. الثبتي، جوبير مطر، إدارة المعرفة والاستثمار في رأس المال المعرفي والجامعات، بحث منشور في مجلة التربية والتنمية، 2002.
5. خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 1997.
6. عصام البحيصي، تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها على القرارات في منظمات الأعمال، مجلة الجامعة الإسلامية، مجلد 14، عدد 1، جانفي 2005.
7. محمد بوتين، و رتية حديد، اليقظة التنافسية حتمية تنافسية المؤسسة، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 10، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
8. نعيمة حسن جبر رزوقي، رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلد (9)، العدد الثاني، 2004.
9. وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، مجلة جسر التنمية، الكويت، العدد 10، ديسمبر 2003

#### ✓ المؤتمرات العلمية:

1. ثامر ياسر البكري، إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون، بحث مقدم في إطار المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع إدارة المعرفة في المجتمع العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، 26-29/04/2004.
2. الدوادي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، بحث مقدم في إطار الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر 09-10 مارس 2004.
3. زكرياء مطلق الدوري، بشرى هاشم محمد العزاوي، إدارة المعرفة و انعكاساتها على الإبداع التنظيمي، بحث مقدم في إطار المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، 26-28 أبريل 2004.
4. سعاد قوفي، الملامح التنظيمية و الاستراتيجيات التنافسية لمتعاملي صناعة الهاتف النقال في الجزائر، بحث مقدم في إطار المؤتمر الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف، الجزائر 9-10 نوفمبر 2010.

5. شوقي ناجي جواد، هيثم علي حجازي، أثر بيئة تفعيل المعرفة في المنظمات الريادية، نموذج مقترح للمنظمات الأردنية، بحث مقدم في إطار المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر الريادة في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 26-29 أبريل 2010.
6. عبد الفتاح بوخمخ، سهيلة بومعزة، دراسة تحليلية لتطبيق اليقظة في مؤسسة الهاتف النقال موبليس الجزائر، بحث مقدم في إطار المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر حول الريادية في مجتمع المعرفة، الأردن، 26-29 نوفمبر 2010.
7. عبد الوهاب شمام، الإبداع التكنولوجي و الريادية في منظمات الأعمال، بحث مقدم في إطار المؤتمر العلمي الدولي العاشر حول الريادية في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 26 - 29 أبريل 2010.
8. عيد أحمد أبو بكر، دور التأمين الإلكتروني في تحقيق ميزة تنافسية لشركات التامين، دراسة تحليلية للمنظور ريادي، بحث مقدم في إطار المؤتمر الدولي السنوي العاشر الريادية في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 26 إلى 29 أبريل 2010.
9. محمد قاسم أحمد، إدارة المعرفة التنظيمية، المفهوم و الأساليب و الإستراتيجيات المؤتمر العلمي الرابع حول الريادة و الإبداع، جامعة فلوريدا، 15 - 16/03/2005.
10. محمد نايف محمود، أمين حاجي، المتغيرات المؤثرة على الإبداع في ظل الاقتصاد المعرفي في عينة من الدول، بحث مقدم في إطار المؤتمر العلمي الدولي العاشر الريادية في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 26 - 29 أبريل 2010.
11. نعيمة حسن جبر رزوقي، رؤيا مستقبلية لدور اختصاص المعلومات في إدارة المعرفة، بحث مقدم في إطار المؤتمر الثالث عشر للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، تونس 2003.

✓ المواقع الإلكترونية:

✓ <http://www.hrdiscussion.com> المنتدى العربي للإدارة الموارد البشرية

✓ [www.crmobject.com](http://www.crmobject.com)

✓ [www.nedjma.dz](http://www.nedjma.dz)

✓ [www.skyrme.com](http://www.skyrme.com)

✓ [www.ao-academy.org](http://www.ao-academy.org)

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

1. A. BOUNFOUR, *le Management des ressources immatérielles: Maîtriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif*, Dunod, 1998.
2. A.Koudri-M.S.Haichour, Enquete sur les pratiques et obstacles du management de la qualité dans les entreprises, les cahiers du crade, n-56, 2001
3. D. Roux, «Les nouvelles dimensions du management : Les nouvelles technologies de l'information et la gestion de l'entreprise», in, cahier français, n° 287, JUILLET-SEPTEMBRE 1998,
4. Davenport and Prusak, *working knowledge managing, what your organization knows*, Harvard Business Schools prees, Boston.199
5. **Gérard Garibaldi " Stratégie Concurrentielle" : choisir et gagner"**, Edition d'organisation, Paris, 1994,
6. Hackett, Brian, *beyond Knowledge : how ways to work and learn*, the conference, 2003.
7. J.L ARREGLE, «Analyse ressource Based et identification des actifs stratégiques», in, *revue française de gestion*, MARS-AVRIL-MAI, 1996,.
8. JEAN Bally , le meilleur articles de la Harvard business review sur km mortar,t hansen et al, *quelle est votre stratégie de gestion du savoir ?* édition d organisation,2003
9. Kermally, *Effective Knowledge Management, a best,package blue print*, 2002 .
10. Lavette, Niculescu, *les stratégies de croissance*, paris, éd d'organisation,1999,
- 11.L. LEVY-LEBOYER, *la Gestion des compétences*, 2éme edition, ed. d'organisation.
- 12.leotiades, j.c 20 *managing the global entreprise*, practice hall, herlow, 2001,England
- 13.M. PORTER. *L'Avantage concurrentiel des nations*. Paris.Dunod, 2000
- 14.MARQUARDT ..*BUILDING THE LEARNING ORGANIZATION* U.S.A DAVIS BLACK PUBLSHING COMPANY 2001.

15. Michael Zack developing a knowledge review. vol.41.no 3 spring 1999
16. turban. efraim et al, **information technology for management**. john wily and sons. New York.
17. Murillo, Garcia and Annabi K. customer knowledge management, journal of the operational research society, 2002, vol 8, No. spring
18. Richard D'aveni, "Hyper Competition", Vuibert; Paris.
19. Zerger, B. art of knowledge Management ? infoewld, July 27, 1998,

قائمة الحدائق  
والأشكال

## قائمة الجداول والأشكال

أولاً: قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نماذج لتحديد عمليات إدارة المعرفة و المهام الفرعية	28
02	العمليات السائدة في إدارة المعرفة	31
03	تأثير عمليات إدارة الموارد البشرية في إدارة المعرفة	86
04	الاختلاف بين إدارة علاقات الزبائن و إدارة معرفة الزبائن	111
05	عدد المشتركين في سوق الهاتف النقال	124
06	عدد عمال المتعاملين في سوق الهاتف النقال	125
07	عدد الموزعين والوكلاء و نقاط البيع المتعاملين لسنة 2009	130
08	الحصة السوقية للمتعاملين في السوق الهاتف النقال	126
09	توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب العمر	132
10	توزيع أفراد العينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	132
11	توزيع أفراد العينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	133
12	جدول التوزيع لمقياس ليكارت	134
13	تكرارات إجابات أفراد العينة الدارسة حول إدارة المعرفة	135
14	تكرارات إجابات أفراد العينة حول القدرة التنافسية	136
15	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حول إدارة المعرفة	137
16	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حول القدرة التنافسية	138
17	القيمة الفعلية و القيمة الجدولية حسب مقياس فيشر	141
18	القيمة الفعلية و القيمة الجدولية بالنسبة للمعامل a	142
19	القيمة الفعلية و القيمة الجدولية بالنسبة للثابت b	143



## ثانيا: قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
04	العلاقة بين البيانات والمعلومات و المعرفة.	01
18	مجالات إدارة المعرفة في المنظمة	02
20	عناصر إدارة المعرفة	03
22	نموذج ماركوردت	04
25	نموذج نجم عبود نجم	05
34	إستراتيجية إدارة المعرفة	06
55	مؤشر الفعالية إنتاجية	07
58	دورة حياة الميزة التنافسية.	08
62	الاستراتيجيات العامة للتنافس.	09
78	نموذج نمو حصة السوق	10
121	نموذج القوى الخمس الجاذبية الصناعة في قطاع الهاتف النقال بالجزائر	11

الملاحق

## الملحق رقم (01): الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة منتوري قسنطينة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

السادة المحترمون:

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لرسالة الماجستير، تم إنجاز هذا الاستبيان بهدف التعرف على مدى مساهمة إدارة المعرفة في تدعيم القدرة التنافسية لشركة الوطنية للاتصالات "بجمة".

لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان المرفق كاملة لتحقيق أهداف الدراسة وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لإجاباتكم علما أن كافة البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير تقبلوا خالص الشكر على تعاونكم مسبقا.

الاستبيان

الجزء الأول: (1<sup>ere</sup> partie)

النسبة المئوية	العدد nombre	المتغير
		العمر
		من 22 سنة إلى 25 سنة
		من 26 سنة إلى 30 سنة
		من 31 سنة إلى 40 سنة
		من 40 سنة فأكثر
		مدة الخدمة
		أقل من 3 سنوات
		من 3 سنوات إلى 6 سنوات
		أكثر من 10 سنوات
		المؤهل العلمي
		ثانوي أو اقل
		دبلوم
		جامعي

الجزء الثاني: (2<sup>eme</sup> partie) الجدول الخاص بتكرارات إدارة المعرفة:

الاختيار					العبرة	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	عبارات تتعلق بإدارة المعرفة إن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة يضمن توفير مايلي:	الرقم
					(1) يوجد قسم داخل الشركة لتقديم الدارسات والأبحاث	
					(2) هناك تحويل للمعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة	
					(3) تسمح للعمال بالمساعدة في مواصلة المشاكل التي تواجه الشركة	
					(4) تشجع العمال على تطوير المعرفة لديهم	
					(5) تضع الشركة ميزانية مناسبة لدعم مشاريع إدارة المعرفة	
					(6) نشر ثقافة المبادرة الفردية والجماعية بين الموظفين	
					(7) توفير نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات	
					(8) وجود نظام دائم لصيانة موجودات المعرفة لديها	
					(9) تقييم مستويات أداء الموظفين وفق نظم مشاركة المعرفة	
					(10) هناك تطبيق لعملية الاستشارات بين الشركة وبين مراكز البحث	
					(11) تفعيل دور وسائل الإعلام وتوظيفها في نقل المعرفة	
					(12) تسهيل وصول جميع الموظفين إلى قواعد المعرفة التي تمتلكها	

					دعوة خبراء من خارج الشركة للمشاركة في ورشة عمل والندوات والمحاضرات ذات العلاقة بالمعرفة	(13)
					تكوين فرق عمل من أصحاب الخبرة للاستشارات العلمية	(14)
					معرفة بالموردين (أنواع السلع المقدمة وأسعارها أو خصائصها)	(15)
					معرفة بالزبائن (أنواع السلع والأسعار والخدمات المطلوبة)	(16)

الجدول: الخاص بتكرارات القدرة التنافسية :

الاختيار					العبرة	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	عبارات تتعلق القدرة التنافسية إن إدارة المعرفة تحقق المزايا التالية وذلك من خلال	الرقم
					تعمل تكنولوجيا المعلومات على تخفيض تكاليف المنتجات والخدمات والعمليات	(17)
					تعمل إدارة المعرفة على توفير أسعار أقل من أسعار المنافسين	(18)
					تعمل إدارة المعرفة على زيادة الحصة السوقية	(19)
					تساهم إدارة المعرفة على تميز السلعة والخدمة المقدمة في السوق والتي تختلف عما يقدمه المنافسون	(20)
					يعزز وجود إدارة المعرفة قدرة المنظمة على الترويج لمنتجاتها وخدماتها في السوق	(21)
					يعمل نظام إدارة المعرفة المستخدم في الشركة على سرعة تطوير وتنويع المنتجات والخدمات لتخدم رغبات المستهلكين الحاليين	(22)

					والجدد	
					تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الشركة على تحسين جودة الخدمات بما يتوافق مع رغبات المستهلكين	(23)
					تساعد نظم إدارة المعرفة المستخدمة في تقليل تكاليف الجودة	(24)
					تساعد إدارة المعرفة في تحقيق مرونة المعلومة لتلبية مطلب السوق	(25)
					يساعد نظام إدارة المعرفة المستخدم داخل الشركة على تأمين فرصة إبداع والمبادرة.	(26)

الملحق رقم (02) النتائج الإحصائية:

1- النتائج الخاصة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعينة الدراسة:

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q1	40	1	5	4,53	1,062
q2	40	1	5	3,98	1,476
q3	40	1	5	4,60	1,057
q4	40	1	5	4,35	1,312
q5	40	1	5	4,00	1,086
q6	40	1	5	4,60	1,057
q7	40	1	5	4,75	,840
q8	40	1	5	4,15	1,099
q9	40	1	5	3,80	1,224
q10	40	1	5	3,65	1,210
q11	40	1	5	4,75	,840
q12	40	1	5	3,60	1,336
q13	40	1	5	3,63	1,514
q14	40	1	5	3,53	1,450
q15	40	1	5	4,05	1,300
q16	40	1	5	4,50	1,086
q17	40	1	5	4,70	,883
q18	40	1	5	4,53	,960
q19	40	1	5	4,75	,840
q20	40	1	5	4,85	,700
q21	40	1	5	4,78	,832
q22	40	1	5	4,73	,847
q23	40	1	5	4,43	1,259
q24	40	1	5	4,38	1,192
q25	40	1	5	4,25	1,296
q26	40	1	5	4,60	,955
knowledj	40	1,00	5,00	4,1531	1,07118
advantage competitive	40	1,00	5,00	4,5975	,91048
Valid N (listwise)	40				

نتائج خاصة -2

بمعامل

الارتباط:

Correlations

		knowledj	advantage competitive
knowledj	Pearson Correlation	1	,917**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	40	40
advantage competitive	Pearson Correlation	,917**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



-3 النتائج الخاصة بمعامل التحديد :

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,917(a)	,842	,838	,36695

-4 النتائج الخاصة لاختبار فيشر:

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	27,213	1	27,213	202,099	,000 <sup>a</sup>
	Residual	5,117	38	,135		
	Total	32,330	39			

a. Predictors: (Constant), knowledj

b. Dependent Variable: advantage competitive

-5 النتائج الخاصة لاختبار ستودنت :

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,359	,235		5,780	,000
	knowledj	,780	,055	,917	14,216	,000

a. Dependent Variable: advantage competitive

# الفهرس العام

فهرس المحتويات	
	المقدمة
الفصل الأول: عموميات حول إدارة المعرفة	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مدخل إلي إدارة المعرفة
03	المطلب الأول: مفهوم البيانات و المعلومات و المعرفة
06	المطلب الثاني: نشأة و مفهوم إدارة المعرفة
10	المطلب الثالث: أهمية و أهداف إدارة المعرفة
13	المطلب الرابع: علاقة تكنولوجيا المعلومات و رأس المال المعرفي بإدارة المعرفة
16	المبحث الثاني: مجالات إدارة المعرفة وعناصرها ونماذجها
16	المطلب الأول: مجالات إدارة المعرفة
19	المطلب الثاني: عناصر إدارة المعرفة
21	المطلب الثالث: نماذج إدارة المعرفة
29	المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة وإستراتيجيتها
27	المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة
31	المطلب الثاني: إستراتيجيات إدارة المعرفة
39	خلاصة
الفصل الثاني: أساسيات ومفاهيم عامة حول القدرة التنافسية	
41	تمهيد
42	المبحث الأول: البيئة والقدرة التنافسية
42	المطلب الأول: تحليل قوى التنافس
45	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول التنافسية و القدرة التنافسية
54	المبحث الثاني: قياس وتنمية القدرة التنافسية ومظاهرها
54	المطلب الأول: قياس القدرة التنافسية
57	المطلب الثاني: تنمية وتطوير القدرة التنافسية
59	المطلب الثالث: مظاهر ومحددات القدرة التنافسية

62	<b>المبحث الثالث: مصادر القدرة التنافسية</b>
66	المطلب الأول: التفكير الاستراتيجي وسيلة لبناء القدرات التنافسية
67	المطلب الثاني: مدخل الموارد أساس لبناء القدرة التنافسية
80	خلاصة
	<b>الفصل الثالث: إسهامات إدارة المعرفة في تدعيم القدرة التنافسية</b>
82	تمهيد
83	<b>المبحث الأول: دعائم إدارة المعرفة</b>
83	المطلب الأول: دعامة إدارة الموارد البشرية لإدارة المعرفة
89	المطلب الثاني: دعامة تكنولوجيا الإعلام والاتصال
94	المطلب الثالث: دعم الثقافة التنظيمية لإدارة المعرفة
100	<b>المبحث الثاني: مساهمة إدارة المعرفة في بناء القدرات التنافسية</b>
100	المطلب الأول: المعرفة كمورد إستراتيجي لتدعيم القدرة التنافسية
103	المطلب الثاني: دعم إدارة المعرفة لعملية الإبداع
108	المطلب الثالث: إدارة المعرفة الزبون كمورد لتدعيم القدرة التنافسية
113	المطلب الرابع: أثر إدارة المعرفة على القدرة التنافسية
117	خلاصة
	<b>الفصل الرابع: دور إدارة المعرفة في تدعيم القدرة التنافسية لشركة "نجمة" للاتصالات</b>
119	تمهيد
120	<b>المبحث الأول: عرض عام لشركة "نجمة" للاتصالات</b>
120	المطلب الأول: التعريف بالشركة
120	المطلب الثاني: القوى الخمس لجاذبية الصناعة في قطاع خدمة الهاتف النقال
123	المطلب الثالث: تطور سوق الهاتف النقال في الجزائر
125	المطلب الرابع: مؤشر قياس تنافسية الشركة الوطنية للاتصالات
126	المطلب الخامس: الاستراتيجيات التنافسية لشركة نجمة
129	<b>المبحث الثاني: الدراسة الميدانية</b>
129	المطلب الأول: منهجية الدراسة
131	المطلب الثاني: تحليل الاستبيان

143	المطلب الثالث: نتائج الدراسة
145	خلاصة
147	الخاتمة
151	قائمة المراجع
160	قائمة الأشكال و الجداول
163	الملاحق
174	الملخص

يتميز العصر الحديث بكثرة التغيرات وعدم الاستقرار علي جميع المستويات مما أثر علي طبيعة الاقتصاد السائد وعلي مختلف المؤسسات التي تحركه وتتأثر به، وكان لابد علي الفكر الإداري أن يواكب هذه التغيرات و يتطور بشكل أسرع رغم أنه كان للمدارس الإدارية الفضل الكبير في هذا التطور إلا أن أفكارها لم تعد كلها ملائمة للنمط الاقتصادي الجديد اقتصاد المعرفة، الذي ما عاد يقوم علي الموارد الطبيعية واليد العاملة ورأس المال فقط، بل كذلك المعرفة والتي أصبحت تمثل عامل الإنتاج الأكثر أهمية والأصل الأكثر قيمة، لذا ظهرت في العقود الأخيرة عدة نظريات وأساليب إدارية تسعى إلي إيجاد أسلوب الإداري الأنجع والذي يحقق للمؤسسة البقاء والاستمرار في ظل الانفتاح الاقتصادي والمنافسة العالمية وذلك بالسعي إلي إكسابها قدرات تنافسية تمكنها من التفوق و التميز علي منافسيها، ويعد أسلوب إدارة المعرفة من أهم وأنجع الأساليب الإدارية الذي يعني بالاستغلال الأمثل للمعرفة الضمنية والصریحة في المؤسسة بهدف تدعيم القدرة التنافسية لها وتعتمد إدارة المعرفة في ذلك علي دعمتين رئيسيتين هما أولاً الأفراد ذوي الخبرة و الكفاءة، أو ما يعرف بعمال المعرفة، وهم المصدر الأساسي للمعرفة الضمنية وثانياً نظم تكنولوجيا المعلومات والتي تجد فيهم إدارة المعرفة وسائل فعالة لتحقيق أهدافها.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، القدرة التنافسية، تكنولوجيا المعلومات.

## **Résumé**

L'époque contemporaine se distingue par de nombreux bouleversements et une certaine instabilité à tous les niveaux, ce qui influe sur la nature profonde de l'économie et des différentes entreprises sur la quelle elles se basent et dont elle est le moteur.

Ceci oblige donc la pensée administrative à intégrer ces changements et à évoluer de façon drastique. Les écoles de formation en administration ont eu donc un très grand rôle à jouer dans cette évolution malgré le fait que leurs idéologies ne reflétaient pas entièrement le nouveau modèle économique, celui de la connaissance, et qui ne prenait pas seulement en compte les ressources naturelles, la main d'œuvre et le capital. L'économie de savoir redonne son importance à la facteur de production et son essence à la plus value. En effet, la conclusion des contrats récents a laissé apparaitre de nombreuses théories et méthodes administratives visant à trouver un système performant à même de permettre à l'entreprise son maintien et son évolution en cette période d'ouverture économique et de libre concurrence universelle et cela en développant des compétences concurrentielles lui permettant de devancer ses concurrentes directes. Après la théorie de la' gestion de la connaissance, une des théories les plus efficaces, à savoir celle qui optimise la compétence et l'expérience dans l'entreprise, vise à renforcer sa compétitivité.

La'gestion de la connaissance s'appuie sur deux fondements essentiels :

- Primo : les individus expérimentés et compétents dits « main d'œuvre savante » qui sont le principe même de la connaissance.
- Deuxio : les technologies de l'information dans lesquelles l'gestion de la connaissance puise tous les moyens nécessaires à la réalisation de ses objectifs.

**Les mots clés :** La' gestion de la connaissance, des compétences concurrentielles, les technologies de l'information.

## Abstract

The contemporary time distinguishes itself by many distresses and a certain instability to all levels, what influences on the deep nature of the economy and the different enterprises on the what they base themselves and of which it is the motor.

It obliges the administrative thought therefore to integrate these changes and to evolve of drastic way. Schools of formation in administration had a very big role therefore to play in this evolution in spite of the fact that their ideologies didn't reflect the new economic model, the one of the knowledge, entirely and that didn't take only in amount the natural resources, the hand of œuvre and the capital. The economics of knowledge gives back his importance more to the productive device and its gas to the been worth. Indeed, the recent contract conclusion let appear of numerous theories and administrative methods aiming to find an able to effective system to allow the enterprise its maintains and his/her/its evolution in this period of economic opening and free universal competition and it while developing the competitive expertise permitting him to precede his competitive advantage. After the theory of the knowledge management, one of the most efficient theories, to know the one that optimizes expertise and the experience in the enterprise, aim to reinforce his competitiveness.

The knowledge management leans on two essential foundations:

- Firstly: individuals experienced and competent stories hand of scholarly œuvre that is the same principle of the knowledge.
- Deuxio: technologies of information in which the knowledge management draws all necessary means to the realization of his/her/its objectives.

**Key words:** knowledge management, competitive advantage, technologies of information