جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

إدارة المعرفة وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

- فرع المدية -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص : إدارة أعمال

إعداد الطالبتين :

معيزية أمنة

غفار عربية

إشراف الدكتور :

سلام عبد الرزاق

لجنة المناقشة

د. فلاق علي	**رئيسا**
د. سلام عبد الرزاق	**مشرفا**
د. شراطي نسيمة	**مناقشا**

السنة الجامعية :2017 ـ 2018

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

إدارة المعرفة وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

ـ فرع المدية ـ

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص : إدارة أعمال

إعداد الطالبتين :

معيزية أمنة

غفار عربية

إشراف الدكتور :

سلام عبد الرزاق

لجنة المناقشة

د. فلاق علي	**رئيسا**
د. سلام عبد الرزاق	**مشرفا**
د. شراطي نسيمة	**مناقشا**

السنة الجامعية :2017 ـ 2018

شكر و عرفان



الشكر لله أولا، إذ وفقنا لإتمام هذا العمل، وطوع لنا إمكانات إعداده وإنجازه.

ونتقدم بالشكر الجزيل وامتناننا وتقديرنا إلى الأستاذ الدكتور "سلام عبد الرزاق " الذي تفضل بقبوله الإشراف على المذكرة والذي نرى فيه صورة مجسمة للخير والفضل ومثالاً طيبا للبذل والعطاء والذي غمرنا بفائض علمه وتوجيهاته القيمة التي كان لها الأثر الطيب في إخراج هذه المذكرة في صورتها النهائية.

والشكر والامتنان لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم قبول مراجعة ومناقشة هذه المذكرة.

كما لا ننسى الشكر والتقدير لكل الأساتذة الذين ساهموا في نجاح مسيرتنا الدراسية.

الإهداء

إلى الذين قال فيهم الحق تبارك و تعالى : ((و قضى ربّك ألاّ تعبدوا إلاّ إيّاه و بالوالدين إحسانا)) .

أهدي ثمرة جهدي و عملي إلى أغلى و أعز ما أملك في هذا الوجود

أمي و أبي حفظهما لله

إلى إخوتي (فطيمة ، فتيحة ، كوثر ، أنفال ، إلهام)

إلى أخي (حكيم)

إلى جميع الأصدقاء و الصديقات، خاصة الصديقة الغالية سوسو

و الصديقة التي شاركتني هذا العمل آمنة .

و الصديق العزيز محمد.

الى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

عربية

الإهداء

إلى من كلله الله بالهيبة و الوقار ... إلى من علمني العطاء دون انتظار... إلى من أحمل اسمه بكل افتخار... أرجو من الله أن يمدّ عمرك لترى ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار، و ستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم و في الغد و إلى الأبد : والدي العزيز.

إلى ملاكي في الحياة ... إلى معنى الحب و إلى معنى الحنان و التفاني إلى بسمة الحياة... إلى من كان دعاؤها سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي إلى أغلى الأحبة : أمي الغالية .

إلى إخوتي رفقاء دربي الذين لا طعم للحياة بدونهم ، معكم أكون وبدونكم لا أكون ، في نهاية دربي أريد أن أشكركم على مواقفكم النبيلة إلى من تطلعتم لنجاحي بنظرات الأمل .

إلى كل الأصدقاء

إلى كل من تسعهم ذاكرتي ، و لم تسعهم مذكرتي محبّتي وتقديري .

آمنة

مستخلص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على إدارة المعرفة و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية، مع معرفة اتجاهات العمال لكل متغير من المتغيرين، بحيث تناولنا في دراستنا جانبين نظري وتطبيقي فالجانب النظري تطرقنا فيه إلى مفاهيم المعرفة والميزة التنافسية، أما التطبيقي فيتكون من مجمع الدراسة المستهدفة لمؤسسة اتصالات الجزائر.

يتمثل في عمال المؤسسة البالغ عددهم40 عامل، فقد استخدمت طريقة الاستبيان ودلك من خلال توزيع الاستبيانات على أفراد العينة في عدة زيارات ميدانية وللوصول إلى نتائج الدراسة الميدانية استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت النتائج إلى أنه يوجد أثر دو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتشير قيمة معامل الارتباط R إلى وجود ارتباط بين المتغيرين حيث يقدر بقيمة 0.775.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، رأس المال الفكري، إدارة المعرفة، الميزة، الميزة التنافسية.

Résumé

L'étude vise à identifier la gestion des connaissances et de son impact sur la réalisation de l'avantage concurrentiel de Etisalat Algérie branche Médée, la connaissance des attitudes des travailleurs comme une variable entière de variables, donc nous avons traité dans notre étude de deux partie : théorique et pratique, nous touchions à la plus importante peut être abordée par les deux variables soit appliquée sont Du complexe d'étude ciblé.

Les travailleurs de l'entreprise des 40 travailleurs, la méthode a été utilisée questionnaire et pétrir par la distribution des questionnaires aux répondants dans plusieurs visites sur le terrain et l'accès aux résultats de l'étude sur le terrain, nous avons utilisé la méthode d'analyse descriptive et les résultats obtenus à ce qu'il y a l'effet de de signification statistique entre la variable indépendante et variable La valeur du coefficient de corrélation R indique une corrélation entre les deux variables, estimée à 0,775.

Mots-clés: connaissance, capital intellectuel, gestion des connaissances, avantage, avantage concurrentiel.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات :

تشكر

إهداء

ملخص

فهرس المحتويات

قائمة الجداول I

قائمة الأشكال.....II

مقدمة **1**

الفصل الأول : الإطار النظري للمعرفة و رأس المال الفكري

تمهيد.....**6**

المبحث الأول: ماهية المعرفة **7**

المطلب الأول :مفهوم المعرفة وأهميتها **7**

المطلب الثاني: خصائص المعرفة ومصادرها **12**

المطلب الثالث :أنواع المعرفة ودورة حياتها **15**

المبحث الثاني: إدارة المعرفة **19**

المطلب الأول :مفهوم إدارة المعرفة و أهميتها و أهدافها **19**

المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة واستراتيجياتها **25**

المبحث الثالث : رأس المال الفكري.....**33**

المطلب الأول : مفهوم رأس المال الفكري ومكوناته.....**33**

المطلب الثاني :خصائص رأس المال الفكري.....**38**

المطلب الثالث:قياس الرأس المال الفكري **40**

المطلب الرابع : علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة **42**

خلاصة الفصل 43

الفصل الثاني : الميزة التنافسية

تمهيد 45

المبحث الأول: الإطار النظري للتنافسية **47**

المطلب الأول :ماهية التنافسية..... **47**

المطلب الثاني : أنواع وأسباب التنافسية..... **50**

المطلب الثالث: تحليل قوى التنافس **52**

المبحث الثاني :الإطار النظري للميزة التنافسية..... **58**

المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها..... **58**

المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية وأنواعها **60**

المطلب الثالث: مظاهر ومحددات الميزة التنافسية..... **63**

المبحث الثالث:مصادر الميزة التنافسية وآليات تطويرها..... **68**

المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية **68**

المطلب الثاني: معايير الحكم على الميزة التنافسية وقياسها **72**

المطلب الثالث: أسباب وآليات تطوير الميزة التنافسية..... **75**

خلاصة الفصل 78

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية

تمهيد **80**

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر **81**

المطلب الأول: نشأة و أهداف اتصالات الجزائر..... **81**

المطلب الثاني: التعريف بالمديرية العملية للاتصالات الجزائر بالمدية وهيكلها التنظيمي **83**

المطلب الثالث: خدمات اتصالات الجزائر **85**

المبحث الثاني:أدوات ومنهجية الدراسة **87**

المطلب الأول: أدوات الدراسة..... **87**

المطلب الثاني: منهجية الدراسة **88**

المطلب الثالث: صدق وثبات الإستبيا ن **89**

المبحث الثالث: تحليل بيانات الشخصية وعبارات المحاور **95**

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية للعينة..... **95**

المطلب الثاني: تحليل المحور الأول من الإستبانة **100**

المطلب الثالث: تحليل المحور الثاني من الإستبانة..... **107**

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية **109**

خلاصة الفصل..... 119

خاتمة **121**

قائمة المراجع..... **124**

قائمة الملاحق..... **129**

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال

العنوان	الصفحة
(1–1) الترتيب الهرمي للمعرفة	09
(1–2) دورة حياة المعرفة	17
(1–3)يوضح مكونات إدارة المعرفة	23
(1 –4) العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	27
(1–5) عناصر ومكونات رأس المال الفكري	35
(1–6) التصنيف الثاني	36
(1–7)يوضح هيكل رأس المال في الشركات	37
(2–1)يوضح نموذج بورتر : القوى الخمس لتحليل بنية الصناعة	50
(2–2) يوضح أنواع الميزة التنافسية	60
(2 –3) دورة حياة الميزة التنافسية	63
(3–1) تنظيم المديرية العملية للاتصالات بالمدية	78
(3–2) : الهيكل التنظيمي لمديرية	84
(3-3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	90
(3–4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	91
(3–5): توزيع عينة الدراسة حسب مدة الأقدمية	93
(3–6):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	94

قائمة الجداول

العنوان	الصفحة
(1.1): أوجه الإختلاف بين استراتيجية الترميز و الإستراتيجية الشخصية	30
(3–1) : عدد الإستبيانات الموزعة	83
(3–2): اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة	84
(3–3): قيم معامل ثبات (ألفا كرونباخ) لكل محور و للاستبانة ككل	85
(3–4):معاملات ارتباط بين درجات العبارات مع الدرجة الكلية لهذا المحور	86
(3–5):معاملات ارتباط بين درجات العبارات مع الدرجة الكلية للمحور	87
(3–6): معاملا ت ارتباط المحاور مع بعضها وبالدرجة الكلية للا ستبانة (مصفوفة معاملات الارتباط البينية بين درجات المحاور والدرجة الكلية للمقياس)	88
الجدول رقم (3–7): توزيع أفراد العينة حسب مستوى الجنس	90
(3–8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	91
(3–9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدة الأقدمي	92
(3–10) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	94
(3–11): المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد تشخيص المعرفة.	95
(3–12): درجة الموافقة عن بعد تشخيص المعرفة	96
(3–13): المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد توليد المعرفة.	97
(3–14): درجة الموافقة عن بعد توليد المعرفة	98
(3–15) المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد توزيع المعرفة.	98
(3–16): درجة الموافقة عن بعد توليد المعرفة	99
(3–17): المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد تطبيق المعرفة.	100
(3–18): درجة الموافقة عن بعد تطبيق المعرفة	101

(3–19): درجة الموافقة عن محور عمليات إدارة المعرفة	101
(3–20): المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الميزة التنافسية.	102
(3–21): درجة الموافقة عن محور الميزة التنافسية	104
(3-22) نتائج تحقق من تجانس البيانات لمحاور الدراسة	105
(3–23): نتائج تحليل التباين الثنائي لمحور عمليات إدارة المعرفة تبعا للمتغيرات الشخصية	106
(3–24) نتائج تحليل التباين الثنائي لمحور الميزة التنافسية تبعا للمتغيرات الشخصية.	107
(3–25): نتائج اختبار (بيرسون) حول العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة	109
(3–26): نتائج اختبار (بيرسون) حول العلاقة بين تشخيص المعرفة و الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة	110
(3–27): نتائج اختبار (بيرسون) حول العلاقة بين توليد المعرفة و الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة	111
(3–28): نتائج اختبار (بيرسون) حول العلاقة بين توزيع المعرفة والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة	112
(3–29): نتائج اختبار (بيرسون) حول العلاقة بين تطبيق المعرفة والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة	113

مقدمة عامة

مقدمة:

سجل العالم في العقد الأخير من القرن الواحد والعشرين تغيرات وتطورات واسعة النطاق وعميقة الأثر مست مجال الأعمال و الاقتصاد وأبرز هذه التطورات ظاهرة العولمة والتحول نحو الاقتصاد المعرفة، هذا الاقتصاد الذي لم تعد فيه الأرض ورأس المال واليد العاملة و التنظيم الموارد الأساسية بل ظهر مورد آخر الذي أصبح يعتبر المورد الأهم للاقتصاد ويتمثل في المعرفة.

وإدارة المعرفة هي التي تضمن لمنظمات اليوم توليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها للمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة وتشجيع الإبداع وزيادة القدرة التنافسية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية لهذه المنظمات وزيادة قيمتها والارتقاء بأدائها فليست كل المعلومات تمثل المعرفة وليست كل المعارف ذات قيمة مما ينبغي على الإدارات التقاط المعرفة المفيدة واستخدامها كما أصبح موضوع الميزة التنافسية من المواضيع التي تشغل المؤسسات كثيرا إذ يقضي المسيرون جزء كبير في مصير مؤسستهم في ظل المنافسة الشديدة وسرعة التغيير في رغبات واحتياجات الزبائن والعملاء ،تسعى المؤسسة إلى التطوير المستمر لتحقيق التميز والبقاء في الأسواق واكتساب ميزة قوية ودائمة لتواجد حدة المنافسة .

وهذا ما حتم على المؤسسات ضرورة تطبيق أسلوب إدارة المعرفة باعتبارها كعامل أساسي بل وحاسم في نجاح المؤسسات ومواكبة كل ما هو جديد في الإدارة وفي قدرتها على توظيف مواردها في مختلف نشاطاتها والتي تحصل من خلالها على مخرجات تساهم في بقائها ونموها ويضمن لها الوصول إلى مراكز متقدمة في المنافسة و الريادة.

ومن خلال ما تقدم يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف تؤثر إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ؟

انطلاقا من الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما المقصود بالمعرفة وإدارة المعرفة؟

2. ما المقصود بالميزة التنافسية؟

3. كيف تساهم إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية؟

يمكن الاجابة على الأسئلة الفرعية من خلال صياغة الفرضيات التالية:

1. المعرفة هي موجودات المؤسسة غير ملموسة الأكثر أهمية من الموجودات الملموسة.

2. إدارة المعرفة هي مجموعة العمليات التي تتحكم وتحقق المعرفة وتستخدمها وتنشرها من قبل الممارسين.

3. تمثل الميزة التنافسية مطلبا أساسيا حتى تستطيع تحقيق النمو والبقاء.

4. تساهم إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية، من خلال تطبيق استخدام المعرفة الضمنية والصريحة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في ضرورة وجود إدارة المعرفة كوسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة.

كما أن أهمية الدراسة تنبع من أنه محاولة للتعرف على إدارة المعرفة والميزة التنافسية ومفاهيمها وأهميتها بالنسبة للمؤسسة، وإبراز أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافس.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- محاولة التعريف بإدارة المعرفة نظرا لأهميتها في مؤسسة الأعمال.

- إبراز دور إدارة المعرفة من خلال المساهمة الفاعلة في تحقيق التدفق السريع للمعرفة إلى المنظمة والتحقق من الوصول إلى المعرفة الأزمة للوصول إلى التميز.

- تحديد العلاقة مابين إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

- معرفة مدى تأثير إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية أو معرفة مكانة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية

أسباب اختيار الموضوع:

- الرغبة الذاتية والشخصية للبحث في موضوع الإدارة المعرفة وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية

- نوع التخصص الذي ندرسه

- الأهمية البالغة التي يكتسبها هذا الموضوع وخاصة لدى مؤسسات الأعمال.

منهج الدراسة:

لقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح المفاهيم الخاصة بموضوع إدارة المعرفة ودورها في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة، كما سيتم استخدام أسلوب دراسة حالة في الفصل الثالث وهذا من أجل تدعيم الدراسة النظرية بإحصائيات كمية تساعد على فهم الواقع واستخلاص النتائج .

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: اقتصر المجال المكاني للقيام بالدراسة الميدانية على مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة ميدانيا خلال الفصل الدراسي الثاني من السنة الجامعية 2017-.2018

الدراسات السابقة:

– بوسهوة نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة –رسالة ماجستير جامعة المدية 2008 تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على المفهوم الدقيق للمعرفة و رأس المال الفكري ومحاولة تعميق الفهم بموضوع إدارة المعرفة مع إبراز المهمة للميزة

–جلاب سمير محمد، إدارة المعرفة وأثرها على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع صيدال، الجزائر، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة إدارة كمفهوم إداري عصري ،في تشغيل الإستراتيجيات التنافسية على مستوى المؤسسات الاقتصادية .

وما يميز دراستنا عن الدراستين السابقتين هو ان دراسة الحالة التي قمنا بها كانت في مؤسسة اتصالات الجزائر بينما الدراسات السابقة كانت في مؤسسة صيدال

صعوبات الدراسة :

– التأخّر في إرجاع الاستبيان

– السّرية في إعطاء المعلومات من طرف المؤسسة.

هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول حيث تطرقنا في الفصل الأول الى الإطار المفاهيمي للمعرفة.

والفصل الثاني بعنوان الميزة التنافسية والفصل الثالث فكان دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية سيعقبه مقدمة عامة وتعقبه خاتمة عامة تتضمن مختلف النتائج المتوصل إليها من خلال الفصول الثلاثة وأيضا الاقتراحات والتوصيات المقدمة وكذا الآفاق المستقبلية لموضوع الدراسة .

الفصل الأوّل

الإطار النظري للمعرفة و رأس المال الفكري.

تمهيد :

من أهم مقومات نجاح المنظمات هو قدرتها على اللحاق بالمتغيرات الحالية ومدى قدرتها على المنافسة والبقاء في السوق في ظل الثورة التي يشهدها الاقتصاد في عصر تكنولوجيا المعلومات فقد أدى التراكم الهائل للمعلومات وسهولة الحصول عليها الى وجود حاجة ماسة الى التنظيم وادارة المعلومات .

وعليه على المنظمة أن توظف رصيدها كاملا من الذكاء الجماعي للاستفادة القصوى منها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة واستخدامها لمساندة صناعة القرار وحل المشكلات او غيرها وهذا باعتماد عل ى ادارة المعرفة التى تقوم بتوفير المعلومات واتاحتها لجميع العاملين في المنظمة و المستفدين من خارجها، ومن أهم مميزات تطبيق هذا المفهوم هو الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري وتحويله الى قوة انتاجية تساهم في تنمية أداء الفرد ورفع كفاءة المنظمة مع التركيز على تقنية المعلومات التي تلعب دور هام في برامج ادارة المعرفة من خلال قدرتها على تسريع عملية الإنتاج ومساعدة ادوات ادارة المعرفة في جمع وتنظيم معرفة الجماعات وجعل المعرفة متوفرة من خلال المشاركة بين مختلف العمال والإداريين ،ومن أجل توضيح كل هذه الجوانب المرتبطة بإدارة المعرفة فقد تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث وهي كالاتي

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة

المبحث الثاني: إدارة المعرفة

المبحث الثالث: رأس المال الفكري

المبحث الأول: ماهية المعرفة

تعتبر المعرفة المصدر الرئيسي لبقاء المنظمات و استمرارها، و السلاح الذي يضمن لها الوصول إلى التميز والريادة ، من خلال عمليات التجديد و الابتكار التي تمكن من تحقيق مستويات عالية الأداء مقارنة بالمنظمات المماثلة.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة وأهميتها

تعددت التعاريف وتنوعت لمفهوم المعرفة حسب عدد كبير من الباحثين ومن أهمها:

أولا: المعنى اللغوي للمعرفة

هو الإدراك الجزئي أو البسيط في حين أن العلم يقال للإدراك الكلي أو المركب، لذا يقال عرفت لذلك اقترنت المعرفة في اللغة العربية بالعلم ، فتطلق كلمة المعرفة ويرادها العلم ،فمثلا قوله تعالى (مما عرفوا من الحق)[1]

أما المعنى الفلسفي للمعرفة كما جاءت به الفلسفة الإغريقية فهي تدل على أنها تصور ومجرد واسع .[2]

ثانيا: المفهوم الإجرائي

عرفت المعرفة : بأنها البيانات و الإرشادات و الأفكار أو مجمل البنى الرمزية التي يحملها الإنسان أو يمتلكها المجتمع في سياق دلالي وتاريخي محدد، وتوجه السلوك البشري فرديا ومؤسسيا في مجالات النشاط الإنساني كافة في إنتاج السلع و الخدمات، وفي نشاط المجتمع المدني و السياسة وفي الحياة الخاصة 3.

وفقا لتعريف (nonaka) فتعرف المعرفة بأنها تفاعل بين المعرفة الضمنية وما تحول به من خبرات ومهارات وأفكار يكتسبها الفرد بالمعرفة الظاهرة الناتجة عن التفاعل مع البيئة الخارجية، ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن المعرفة

[1] القرآن الكريم ، سورة المائدة الآية 83

[2] عبد الستار العلني وآخرون ، مدخل إلى إدارة المعرفة ،الطبعة الأولى ،دار الميسرة للنشر والتوزيع ،الأردن ص 25

[3] محمد عواد الزيادات ، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ،طبعة الأولى دار صفاء للنشر و التوزيع ،عمان 2006،ص18

هي موجودات المنظمة و الأكثر أهمية تأكيدا، لما تناولته الجمعية الأمريكية للتدريب و التطوير التي عدت مفهوم المعرفة بصيغة (know-how)معرفة لماذا (know-how) إحدى موجودات المنظمة [1].

أما الاتجاه الآخر: فقد ركز على أنها رأس مال فكري، وقيمة مضافة تحسب بعد اكتشافها و استثمارها وتحويلها إلى قيمة مادية ملموسة [2]

أما (karl) فعرفها بأنها التبصر، والفهم التي تنعكس على المقدرة العلمية، التي تعبر عن المصدر الأساسي للعمل ببراعة، وعند نقل المعرفة للآخرين يؤدي إلى تراكم الخبرات وعند استخدامها بشكل ملائم يزيد الكفاءة .[3]

أما (efrain) فيعرفها بأنها نتائج معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات إذا تصبح معرفة بعد استيعابها وفهمها وتعداد التطبيق في الممارسات يؤدي للخبرة التي تقود إلى الحكمة.[4]

ويعرف الصباغ المعرفة على أنها مصطلح يستخدم لوصف فهم أي من للحقيقة .

ويمكن للمعرفة أن تسجل في أدمغة الأفراد أو يتم خزنها في وثائق المجتمع أو المؤسسة ومنتجاته ونظمه وعملياته، وعلى الرغم من توافر عدد كبير من التعاريف اللغوية.

أو العملياتية لمصطلح معرفة ،فإننا سنستخدم المعرفة على أساس كونها الأفكار أو الفهم الذي تبديه كعوينة معينة (فرد أو مؤسسة أو مجتمع) و الذي يستخدم لاتخاذ و سلوك فعال نحو تحقيق أهداف الكينوتة.

المعرفة :هي حصيلة المزاوجة بين المعلومات واستيعابها و المهارات التي لدى الفرد، إذ يؤدي ذلك كله إلى تحسين القدرات العملية المؤدية إلى الممارسات الأفضل، وهذه المعرفة التي تسعى المنظمات الوصول إليها .[5]

[1] جمال يوسف بدر، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة و المعلومات ، الطبعة الأولى ،دار كنوز للنشر و التوزيع 2009،ص32

[2] مرجع نفسه ، ص33

[3]إبراهيم إدارة المعرفة الممارسات و المفاهيم ،الطبعة الأولى مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ،الأردن 2007،ص31

[4]جمال يوسف بدر، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة و المعلومات ،مرجع سابق ص36

[5]إبراهيم الخلوف ،مرجع سابق ،ص35

المعرفة :هي العلم بالأشياء ومضامينها وتفسير الظواهر و المعرفة تشمل كل شيء سواء المعرفة بالطبيعة أو المعرفة بالإدارة أو المعرفة بالعلوم و الآداب أو المعرفة بالسياسة و الاقتصاد و الاجتماع، أو المعرفة بالمناهج و التربية و التعليم أو المعرفة بالزراعة و الصناعة و التجارة وكافة مناحي الحياة.[1]

وعرفت أيضا على أنها معلومات المنظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة، أوهي معلومات مفهومة محللة ،أو مطبقة.[2]

و عرفت المنظمة التنظيمية: على أنها كل أشكال المعرفة التي تتعامل بها المنظمة، والتي تنتج من تفاعل عناصرها وحركتهم الذاتية في مباشرتهم للأعمال المكلفين بها، وفي تعاملهم مع عناصر البيئة المحيطة بالمنظمة، فالمنظمة منتج للمعرفة كما أنها مستخدم لها .[3]

ولقد أكد الباحثون في حقل المعرفة على ضرورة فهم العلاقة بين البيانات، والمعلومات ، المعرفة ، الذكاء و الحكمة .

البيانات : ويقصد بها تلك الحقائق أو الرسائل أو الإشارات غير المقومة وغير المنظمة وغير المفسرة مثل: الأرقام أو الرموز و الإحصاءات الخام التي لا علاقة بين بعضها البعض، ويكون من الضروري أن تتوافر في البيانات بعض الخصائص حتى تتصف بالفاعلية ومن هذه الخصائص.

أ. يجب أن تكون البيانات على درجة عالية من الدقة وخالية من الأخطاء.

ب. يجب أن تكون ممثلة لواقع الأشياء حتى تعبر عن حقيقة الأمور .

ج. يجب أن تدخل البيانات دون تفضيل زائد أو إيجاد مخل بالمعنى .

---

[1] عصام نور الدين ، إدارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة ،طبعة الأولى ،دار أسامة للنشر و التوزيع ،عمان 2010ص13

[2] نجم عبود نجم ،إدارة المعرفة :المفاهيم و الاستخدامات و العمليات ط2،مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ،عمان ،2008،ص25

[3] علي السلمي إدارة التميز،نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة ،دار غريب للطباعة والنشر و التوزيع ،القاهرة ،2002،ص20

د . يجب أن تكون مناسبة زمنيا للاستخدام.

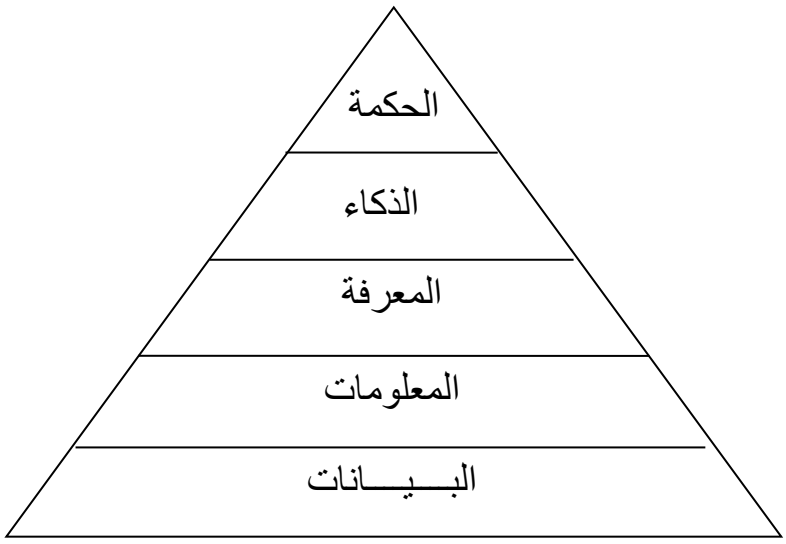
هـ . يجب أن لا يكون هناك تضارب أو تعارض بين البيانات[1]

أما المعلومات: فهي بيانات تمت معالجتها للحصول على ناتج مفيد أو بيانات ثم تنظيمها ومعالجتها، لتحقيق أقصى استفادة منها، أما المعرفة: فهي معلومات تمت معالجتها وهي خلاصة تجمع وترتيب المعلومات بشأن موضوع معين في مرحلة معينة وهي أكثر قيمة وفائدة و بها يتم اتخاذ القرار [2]

الذكاء: ويعني قدرة الشخص على التفكير والتفكير المنطقي والتعلم والفهم والقدرة على الإبتكار و اكتساب المعرفة و استخدامها في الموافق ذات العلاقة، وغير ذلك بتطبيق مفهوم الذكاء على المنظمات.

الحكمة : وتعني الحكمة أن يكون السلوك الذكي للفرد المبني على المعرفة ملتزما بالقيم[3]

الشكل (1.1) الترتيب الهرمي للمعرفة



المصدر:بوسهوة نذير ،دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة ، رسالة ما جستير ،فرع علوم التسيير، جامعة المدية ، الجزائر 2008،ص08.

[1]محمد الصيرفي ،إدارة تكنولوجيا المعلومات ط1،دار الفكر الجامعي ،الإسكندرية ،2009،ص121

[2]أحمد الخطيب ،خالد زيغان ،إدارة المعرفة ونظم المعلومات ، ط1،عالم الكتب الحديث للنضر و التوزيع،2009،ص06

[3]بوسهوة النذير ،مرجع سبق ذكره ،ص08

أهمية المعرفة: يمكن أن نحدد أهمية المعرفة في النقاط التالية :

1-أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق و التصميم و الهيكلة تكون أكثر مرونة.

2-أتاحت المعرفة المجال للمنظمة من التركيز علة الأقسام الأكثر إبداعا ،وحفزت الإبداع و الابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.

3-أسهمت المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير منظمة ، لتكيف مع التغير المتسارع في بيئة الأعمال .

4-يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائي عبر بيئتها و المتاجرة بها، أو استخدامها لتعديل منتج معين، أو لاتجاه منتجات جديدة.

5-توجه المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم.

6-تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.

7-المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية و إدامتها[1]

8-إن المعرفة العلمية و العملية تمثل الأساس المهم في تحقيق الابتكارات و الاكتشافات و الاختراعات التكنولوجية، حيث أن التكنولوجيا هي انتاج المعرفة والعلم وبالشكل الذي يقود إلى استثمارات جديدة، ومن ثم زيادة القدرة الإنتاجية.

9- الزيادة المستمرة في المؤسسات و المشروعات التي تعمل في مجال المعرفة توليدا و إنتاجا واستخداما، والتي تمثلها شركات المعلومات الاتصالات والبرمجيات، والبحوث ،والاستثمارات وشركات الخدمات المالية و المصرفية.

[1]فليح حسن خلف ،اقتصاد المعرفة ،ط1،دار عالم الكتاب الحديث ،الأردن،2007،ص13.

10- أصبحت المعرفة موردا اقتصادي هام وعنصر أساسي من بين عناصر الإنتاج ،تفسر الإنتاجية المرتفعة و النمو الملموس.[1]

المطلب الثاني: خصائص المعرفة ومصادرها

أولا: خصائص المعرفة: وتتمثل المعرفة فيما يلي :[2]

1-إمكانية توليد المعرفة: وتشير هذه إلى حركة المعرفة من خلال عمليات البحث العلمي التي تتضمن الاستنباط والاستقراء والتحليل والتركيب، التي تسهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة.

2-إمكانية موت المعرف: وهذه تشير إلى المعلومات الساكنة أو الراكدة الموجودة بين طيات الكتب الموضوعة على رفوف المكتبات، أو الموجودة في رؤوس من يمتلكونها ولم يعلموها لغيرهم فماتت بموتهم، وبعض المعارف تتقادم ويقل استخدامها لدرجة متدنية جدا التي يمكن وصفها بالميتة نسبيا.

3-**إمكانية امتلاك المعرفة من قبل أي فرد:** فهي ليست محصورة بفرد أو مقتصرة على جهة معينة دون غيرها وبالطبع فالطريقة الأكثر شيوعا لاكتساب المعرفة هي التعلم ومن ثم يمكن تحويل هذه المعرفة إلى طرق عملية أو براءة اختراع أو أسرار تجارية.

4-إمكانية تخزين المعرفة: إذا كانت في السابق تخزن على الورق ولازالت لغاية الآن، ولكن التركيز الآن ينصب على تخزين المعرفة باستخدام الطرق الالكترونية، التي تعتمد على الحاسوب بدرجة كبيرة، وهو ما يسمى بقواعد المعرفة.

5-إمكانية تصنيف المعرفة: حيث تصنف إلى معرفة ظاهرة أو معرفة صريحة ومعرفة ضمنية.

[1] فليح حسن ، مرجع نفسه ص13

[2]:ابراهيم الخلوف الملكاوي إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم ،مرجع سابق،36-37

6–المعرفة لا تستهلك بالاستخدام بل على العكس فهي تتطور وتتولد بالاستخدام وعكس ذلك تموت .

7–إمكانية تقاسم المعرفة و الخبرات العلمية: وتشير أيضا إلى إمكانية نشر المعرفة والانتقال عبر العالم إذ توافرت الوسائل والسبل اللازمة لذلك[1]

ومن الخصائص والمميزات الأخرى التي تميز المعرفة عن غيرها من البيانات و المعلومات منها :[2]

- تعتبر المعرفة متحركة ديناميكية، لذا يجب على المنظمة أن تستمر في تجديد المعرفة وقاعدة المعرفة من أجل الحفاظ عليها كمصدر تنافسي بين الشركات.

- المعرفة لها قيمة غير مأكدة: إن من الصعب القيام بتخمين تأثير الاستثمار في المعرفة، حيث أن هناك العديد من المظاهر الغير ملموسة والتي لا يمكن إدراكها.

–المعرفة تزيد من عائدات المؤسسة وتعتبر من الروافع المذهلة.

–المعرفة لها قيمة تشاركية غير مؤكدة أنه من الصعوبة تخمين قيمة مشاركة المعرفة مع الغير، أو حتى أنه من الصعب معرفة من سوف يستفيد من المعرفة بحدها الأقصى.

ثانيا: مصدر المعرفة

وتنقسم مصادر المعرفة إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية وهي كالآتي:

مصادر داخلية: وتتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد و الجماعات والمنظمة كلل، وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة [3]

[1]إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره ،ص38

[2]خضر مصباح اسماعيل طيطي ، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول ،ط1،دار حامد للنشر والتوزيع ،عمان ،2010،ص26.

[3]مروان ملهوط ،إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية لمؤسسة اقتصادية ،مذكرة ماستر في علوم التسيير ،جامعة المدية ،2016ص14

فالمصادر الداخلية تنبع من المنظمة وتزودها بالمعرفة وتتمثل فيما يلي :[1]

أ-**إستراتيجية المعرفة** : هؤلاء مسؤولون عن الاهتمام بمعرفة الأغراض، أي الاهتمام بماذا وهو خبراء الإستراتيجية و المنافسة القائمة على المعرفة القائمة على المعرفة في السوق وفجوة المعرفة التنافسية وإستراتيجيو المعرفة، هم الذين يعيدون تقييم أو بناء إستراتيجية المنظمة. .

ب– مهنيو المعرفة: وهم الذين يتعاملون مع المعرفة كموضوع وهم مسؤولون عن المعرفة السببية وهذه الفئة هي الخبيرة في أساليب الحصول على المعرفة واستيعابها وهي تمثل الرأس المال الفكري للمنظمة وقيمتها المتجددة المتمثلة في توليد وإنشاء المعرفة.

ج–عمال المعرفة: هؤلاء يعملون في مجال المعرفة من أجل توفير عوامل الدعم و الاستناد المهني للمعرفة فهم يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها وخزنها وإيصالها و الاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالموارد المعرفية الخام ورمز هذه المعرفة هو التوثيق.

مصادر خارجية: وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان وتشمل هذه المصادر المكتبات والانترنت والقطاع الذي تعمل فيه المنظمة والمنافسون لها و الموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية.

وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة، حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية ومن خلال المدركات الحسية على اكتشاف البيانات والحوادث من البيئة ومن خال قدرتهم الإدراكية الفهمية يستطيعون معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات ولتوضيح أكثر فهي تتمثل فيما يلي :[2]

[1] علاء فرحان طالب،وأميرة الجنابي ،إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)الطبعة الأولى،دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان ،2009،ص61ص62

[2] مرجع سابق ص62.63

أ-الزبائن :هم الحلقة الأكثر أهمية في سلسلة القيمة إلى الأمام من المؤسسة السوق إذ يعتبر الزبائن المصدر المتجدد للمعرفة فقد أشار(stwerat)إلى أن الزبون يشكل مصدر مهما للمعلومات ومن ثم للمعرفة الذي يجب على المنظمات الأعمال أخذه بنظر الاعتبار ويعتبر أحد مصادر رأس المال الفكري الذي تملكه المنظمة من خلال خبراته وتعامله مع المنتجات وخدمات المنظمة.

ب-الموردون: وهم المصدر الأساسي الأكثر أهمية بالمعرفة المتعلقة بالسوق الصنعية والموارد ومواصفاتها وخدماتها وأن العلاقة التفاعلية بالموردين يمكن أن تقدم مصدر المعرفة العميقة عن الموارد وتأثيراتها على المنتجات.

ج -المنافسون: وهم المصدر الأكثر تأثيرا فهم يسعون إلى جعل معرفتهم صعبة التقليد وذلك بجعل معرفتهم متجذرة في بيئة وثقافة المنظمات المنافسة إلا أن أعمال ومنتجات وخدمات المنظمات المنافسة كلها تقدم فرص حقيقة لتعلم منها وان الهندسة العكسية وبعض المشورات الصادرة عنهم والمعارض التجارية وبعض تحركاتهم وتكتيكاتهم يمكن أن تكون مصدر للمعرفة .

د-الشركاء: وهم المصدر الذي يوفر بطريقة جاهزة وسريعة ما تفتقد المنظمة إليه من معرفة وخبرات وهذا يتم بالتشارك وتحالف منظمتين متكاملتين بشكل ايجابي أي أن المنظمتين تحتاج احدهما الأخرى ليس بالموارد المادية وإنما في أصول المعرفة أيضا.

المطلب الثالث: أنواع المعرفة ودورة حياتها

أولا: أنواع المعرفة : وتنقسم المعرفة إلى نوعين

- المعرفة الضمنية: وتتعلق بالمهارات داخل علق وقلب كل فرد والتي ليس من السهولة نقلها وتحويلها للآخرين وقد تكون تلك المعرفة الفنية أو إدراكية.

- **المعرفة الظاهرة:** وتتعلق بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة ومنها الكتيبات المتعلقة بالسياسات، و الإجراءات ،المستندات، معايير العمليات والتشغيل كما أنه يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها ومشاركتها وتقاسمها مع جميع الموظفين.[1]

كما أنه يمكن تصنيف المعرفة إلى 05 أنماط وهي:

1- معرفة ماذا؟ وهي معرفة أي نوع من المعرفة المطلوبة

2-معرفة كيف؟ وهي كيف يجب التعامل مع المعرفة

3-معرفة لماذا؟ وهي معرفة لماذا هناك حاجة إلى نوع معين من المعرفة.

4-معرفة أين؟ وهي معرفة أين يمكن العثور على معرفة محددة .

5-معرفة متى؟ وهي معرفة لماذا متى يكون هناك حاجة إلى معرفة معينة.

ثانيا: دورة حياة المعرفة

تمر دورة حياة المعرفة أو الدورة الكاملة لاكتساب المعرفة بأربع مراحل هي:[2]

1-استقطاب المعرفة: ويعني استخلاص المعرفة من مصادرها الإنسانية الموجودة بين الخبراء، و الرمزية أي المعرفة الموجودة في الوسائط الرقمية و المادية ، ونقلها وتخزينها في قاعدة المعرفة أو فينظم إدارة المعرفة ،ولقد سهل انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصال للحصول على المعرفة.

[1] خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول ،مرجع سابق،ص43

[2] توات وسيلة، أثر إدارة المعرفة على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة مذكرة ماستر في علوم التسيير ،جامعة المدية،2017،ص12.13

2-تكوين المعرفة: ترتكز عمليات تكوين المعرفة على توظيف تراكم المعرفة الموجودة في المؤسسة لتكوين معرفة جديدة، أو الاستفادة من مجمل تفاعلات أصحاب المعرفة داخل المؤسسة ومع أسواقها وبيئتها التنافسية لابتكار معرفة جديدة.

3-**المشاركة بالمعرفة:** هي عملية التفاعل المستمر و المتبادل لأصول المعرفية المنظورة وغير المنظورة بين الأفراد، فرق العمل، جماعات المعرفة في داخل المؤسسة وبين المؤسسات التي تعمل في السوق ،وتعتمد درجة كثافة المشاركة بالمعرفة على عوامل أساسية هما:

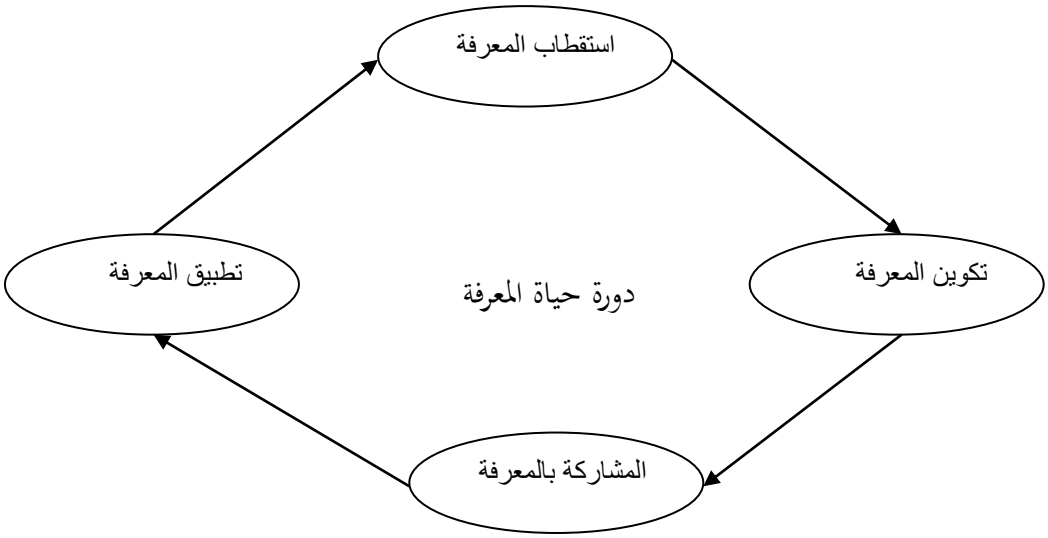
أ-نطاق إدارة المعرفة للمستفدين: أي مدى تحمل المعرفة الموجهة للمستفدين قيمة مضافة وليس مجرد التلقي السلبي لها.

ب-النفاذية: وتعني درجة انفتاح المعرفة للمستخدمين الاستعداد لتطبيق المعرفة بفعالية سواء لتحسين الأداء أو لاكتساب ميزة تنافسية على بقية المؤسسات الأخرى التي تعمل في الصناعة، وفي جميع الأحوال يتطلب المشاركة بالمعرفة توفر نظم المعلومات و البرمجيات و الأدوات التي تساعد في إدارة تدفقات المعرفة في الداخل ومع بيتها الخارجية.

4-تطبيق المعرفة: إن هذه الأخيرة بداية لحركة جديدة في حياة المعرفة أي بمعنى بداية لولادة معارف ومهارات جديدة بديلة،فهي في الواقع ليست نهاية المطاف وإنما مهاد وولادة معارف جديدة للمعرفة والمهارات الإنسانية .

ويمكن تمثيل دورة حياة المعرفة أو دورة اكتساب المعرفة بما يلي:

الشكل (2.1) دورة حياة المعرفة



مصدر: بوسهوة نذير ،دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة ، رسالة ماجستير ،فرع علوم التسيير، جامعة المدية ، الجزائر 2008،ص13.

المبحث الثاني: إدارة المعرفة

أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة و الأكثر ديناميكية وجدلية في الإنتاج الفكري لإدارة الأعمال على وجه الخصوص كما تحظى باهتمام العديد من الباحثين في مجال الإدارة فقد استطاعت العديد من الشركات من ترجمة نتائج الأبحاث في مجال إدارة المعرفة إلى واقع عملي هذا الأمر انعكس ايجابيا عليها و أدى إلى زيادة كفاءة العمليات و الإيرادات، وعزز من إمكانيات المنظمات التي طبقتها و قدرتها التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها و أهدافها

أولا : مفهوم إدارة المعرفة

تناول الباحثين مفهوم إدارة المعرفة من مداخل ومنظورات مختلفة ونذكر منها:

إدارة المعرفة كما يعرفها الكبيسي: مصطلح معبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك بصياغتها و أدائها المستفيدون من المؤسسة لاكتساب وخزن وتوزيع المعرفة وعكسها في عمليات الأعمال، للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد و التكيف [1]

وتعرف أيضا على أنها: قدرة المنظمة على توليد معرفة جديدة، ونشرها في مختلف أنحاء المنظمة وجعلها جزءا لا يتجزأ من منتجاتها وخدماتها ونظمها.[2]

أما سكايرم وهو أحد أبرز من تناولوا مفهوم إدارة المعرفة فيعرفها على أساس انها النظامية والواضحة للمعرفة و العمليات المرتبطة بها و الخاصة باستخدامها وجميعها و تنظيمها ونشرها واستغلالها هي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة[1]

[1] عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى ،دار وائل للنشر و التوزيع ،عمان،2013،ص60

[2] هيثم حجازي، المنهجية المتكاملة لادارة المعرفة في المنظمات ،الطبعة الأولى ،دار الرضوان للنشر و التوزيع ،عمان ،2014،ص50

وتعرف المدرسة العليا لإدارة الأعمال في جامعة تكساس في أوستن إدارة المعرفة أنها: العمليات المنهجية لإيجاد المعلومات واستحصالها وتنظيمها وتنقيتها، وعرضها بطريقة تحسن قدرات الفرد العامل في المنظمة في مجال عمله وتساعد لإدارة المعرفة المنظمة في الحصول على الفهم المعمق من خلال خبراته الذاتية [2].

ويرى البعض أن إدارة المعرفة هي مجموعة من الأنشطة و العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفةو الحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها و العمل على تحويل المعرفة بما تتضمنه من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات إلى منتجات (سلع وخدمات)واستخدام مخرجات ادارة المعرفة في صناعة القرارات وحل المشكلات[3].

وهناك من يرى أن إدارة المعرفة هي مفهوم ومنهج يستخدم تقنية المعلومات كأداء لتجميع ومشاركة المعلومات و الخبرات وليست أداة من أدوات تقنية المعلومات،إن مفهوم إدارة المعرفة يمكن تطبيقه في جميع مجالات الأعمال وليس في الشركات و المؤسسات فقط[4]

وبالتالي فإن إدارة المعرفة تقوم على أساس أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في الشركات الحديثة ،فإنها لا تكتفي بما لديها من رصيدها المعرفي،بل تسعى إلى اغنائه بما لديها من معرفة جديدة وبذلك فإن إدارة المعرفة هي العملية المنهجية لاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها وهذا التعريف يمثل إلى حد كبير المفهوم الذي دعا إليه نوناكا الذي سماه بحلزونية المعرفة عام 1991[5]

ثانيا :أهمية إدارة المعرفة يمكن إجمال أهمية المعرفة في النقاط التالية :

---

[1]عبد اللطيف محمود مطر ،إدارة المعرفة و المعلومات ، الطبعة الأولى ،دار كنوز المعرفة العلمية ،عمان 2007،ص24

[2]حسنى عبد الرحمان التشمى،إدارة المعرفة الرأس معرفية بديلا،دار الفجر للنشر و التوزيع ،الطبعة الأولى ،عمان ،2010،ص93

[3]علاء فرج الطاهر ،ادارة المعلومات و المعرفة ،دار الراية للنشر و التوزيع ،الطبعة الاولى ،عمان ،2010،ص93

[4]إبراهيم الظاهر ،إدارة المعرفة ،مرجع سابق ،ص79

[5]جمال يوسف بدير ،اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة و المعلومات ،مرجع سابق ،ص34

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

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

– تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.

– تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوفيق المتوافر منها وتطويرها و المشاركة بها وتطبيقا وتقييمها .

– تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية وخلق معرفة جيدة.

– كما تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها و مواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.

– توافر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات.

– تدعيم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة .

– تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على محتوى.

ثالثا أهداف إدارة المعرفة:

– تبسيط العليات وخفض تكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورة .

– تحسن خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة .

– تبني فكرة الإبداع عن طريق تسويق المنتجات و الخدمات بفعالية أكبر .

– تفعيل المعرفة و رأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.

– تكوين مصدر موحد للمعرفة.

– تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقتها بمثيلاتها.

– إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة.

– تحديد المعارف و الكفاءات في المؤسسة التي توجد خارج جدرانها.

– تعلم كيفية تحسين الذاكرة العملياتية .

– خلق المعارف الضرورية لتطوير المؤسسة.

– تطوير المعارف و الكفاءات الموجودة.

المطلب الثاني :مكونات إدارة المعرفة ووظائفها

أولا : مكونات إدارة المعرفة إدارة المعرفة: تتضمن العديد من المكونات الجوهرية التي تتكامل مع بعضها البعض مساهمة في نجاح المنظمة التي تطبقه[1]

-أهداف العمل: هناك علاقة مباشرة بين المنظمة التي تطبق إدارة المعوقة وقدرتها على تحقيق أهداف العمل،لذا ينبغي أن تكون أهداف العمل واضحة ومعوقة وأن تقييم نجاح المنظمة يأتي من خلال مقارنة نتائج الاستثمار المتحققة مع أهداف العمل و أهداف ادارة المعرفة المخططة.

-القيادة: تلعب قيادة المنظمة دورا مهما في تعزيز إدارة المعرفة من خلال الدعم و المشاركة ، فالقيادة عليها إرشاد الأفراد العاملين وترسيخ قناعتهم بأهمية إدارة المعرفة ودورها المهم في نمو ومستقبل المنظمة.

[1]زياد حمد اقطارنة ،إدارة المعرفة ،الطبعة الأولى ،دار جليس الزمان لنشر و التوزيع ،عمان،2011،ص56

- **التقنيات:** تتمثل في الوسائل التي تساهم في تفعيل إدارة المعرفة، من خلال خزن ونشر المعرفة مثل برامج تطوير المحترفين وبرامج توجيه وتوعية الجهات وغيرها حيث أن تصميم المكاتب مثل المكاتب المفتوحة وغرف فرق العمل والكافيتريا جميعها تساهم في نجاح إدارة المعرفة من خلال خلق البيئة الفيزياوية التي تشجع مشاركة المعرفة.

-التنظيم: إن عمل إدارة المعرفة المتعلق بنشر وخزن واستخدام عملا واسعا يتطلب تنظيما فائقا وقيادة مركزية فضلا عن ضرورة توافر كالمكتبات و الانترنت لخدمة جميع المستفيدين في مختلف المستويات الإدارية و التشغيلية في المنظمة.

-الثقافة: من أهم غايات إدارة المعرفة هو محاولة إيجاد طريقة للحصول على حكمة العاملين ومعرفتهم داخل المنظمة لأجل رفع تلك المعرفة إلى أقصى حد ممكن و الإحتفاظ بها ، و أن تطبيق إدارة المعرفة يستلزم وجود موارد بشرية ذات مؤهلات عالية وثقافة رفيعة [1]

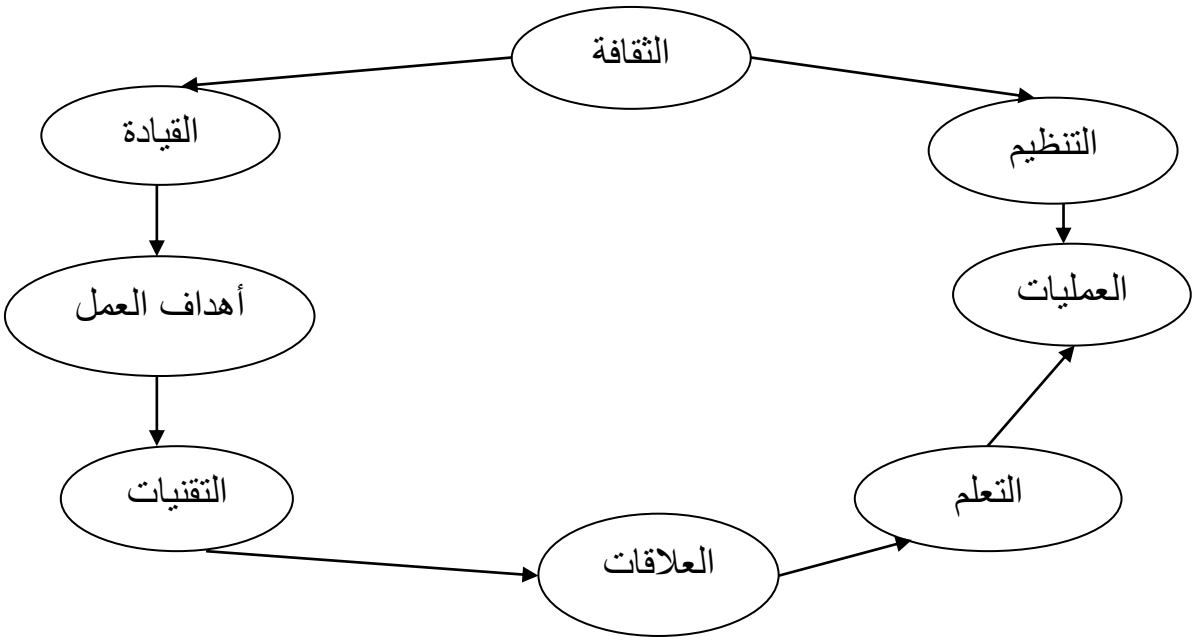
- **العمليات:** يمكن الإشارة إلى إدارة المعرفة بأنها العملية النظامية لتنسيق نشاطات المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة وخلقها وخزنها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد و الجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسية.

-التعلم: إن توليد المعرفة الجديدة يتم من خلال أقسام البحث و التطوير و التجريب وتعلم الدروس والتفكير الإبداعي ،وتكتسب المعرفة عبر طرق ثلاثة هي التعلم و البحث العلمي و التطوير التقني.

-العلاقات: تحاول المنظمات أن تنظم ذاتها من خلال زيادة قدرتها على التكيف فرديا وجماعيا وباستمرار مع الظروف المتغيرة ، ويعلب الإنسان دورا مهما في بناء المعرفة لذا يكون من الضروري بناء وإدامة علاقات وثيقة فيما بين الموارد البشرية من جهة وفيما بين العقول البشرية والمعرفة من جهة أخرى[1] .

[1] زياد حمد القطارنة ،غدارة المعرفة ،مرجع سابق ص56

الشكل (3.1) يوضح مكونات إدارة المعرفة:



المصدر: زياد حمد القطارنة، مرجع سابق، ص56.

ثانيا: وظائف إدارة المعرفة: تتمثل الوظائف الأساسية التي تقوم بها غدارة المعرفة فيما يلي [2]:

- توليد المعرفة الجديدة.

-الحصول على المعرفة ذات القيمة من مصادر خارجية

- استخدام المعرفة القابلة للوصول لاتخاذ القرار

-تحسين المعرفة الصريحة المجسدة و العمليات، المنتجات و الخدمات

[1]زياد حمد القطارنة ,نفس المرجع ص57

[2]نجم عبود نجم،الإدارة الإلكترونية ،دار اليازوري العلمية ،للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن ،2009،ص497

-تحسين استخدام المعرفة المتاحة في الوثائق، قواعد البيانات، والبرمجيات.

-تسهيل نمو المعرفة من خلال الثقافة والحوافز.

-نقل المعرفة الحالية إلى الأطراف الأخرى في المؤسسة.

-قياس أصول المعرفة وتأثير إدارة المعرفة

وقد بين ستيوارت الوظائف الأساسية للمعرفة وحصرها كالآتي:[1]

1-العمل على تشكيل الموارد الأساسية للمنظمة بصورة تؤدي إلى ممارسة الوظائف المختلفة بدرجة عالية من الفاعلية،و المقصود بالموارد الأساسية العمال و الإداريين ورأس المال و الآلات وبيئة العمل.

2-توفير الأصول ذات القيمة التي تحقق النجاح لعمليات البيع والتسويق و التبادل، أي المعدات و الآلات و السيارات ووسائل الإعلان و النقل و الدعاية التجارية وبحوث السوق و المختبرات وكل ما يلزم من معدات ضرورية لتحقيق هذا الغرض.

المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة واستراتيجياتها

أولا عمليات إدارة المعرفة : تتمثل في تشخيص المعرفة ثم اكتسابها ثم توليدها ثم تخزينها ثم تطويرها وتوزيعها وأخيرا تطبيقها.

1-تشخيص المعرفة: تعتبر الخطوة الأولى لإدارة المعرفة ويتم فيها البحث عن مكان وجود المعرفة ،أهي موجودة في رؤوس العاملين أم في النظم أم في الإجراءات ؟ولتحقيق الهدف الثاني لإدارة المعرفة وهو ابتكار المعرفة لابد من الفهم و المقارنة بين موجودات المعرفة في المنظمة وموجودات المعرفة المطلوبة للمنظمة.

[1] عصام نورالدين ،غدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة ،مرجع سابق ،ص43

ومن جانب آخر فإنه في المرحلة الأولى فإنه وضع إطار عام للقيمة المضافة لإدارة المعرفة فإنه يتم توضيح القيمة ذات العلاقة من حيث تعريفها وتعميمها وتنسيقها ، ثم اختيار مصادر المعرفة التي تزود عناصر القيمة المحددة بالمعرفة المطلوبة[1].

2-اكتساب المعرفة: اكتساب المعرفة ويكون من مصادرها المختلفة،وقد تكون مصادر داخلية مثل مستودعات المعرة أو من خلال المشاركة في الخبرات وحضور المؤتمرات و الندوات والحوار و الاتصال بين جماعات العمل و الزبائن أو من البيانات مثل البيانات المالية و الاقتصادية والتي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى واضحة و العكس وقد تكون من مصادر خارجية تتمثل في المؤتمرات الفيدوية و الشبكة العالمية(الانترنت) وغيرها كما تحصل المؤسسة على المعرفة من خلال الاستخبارات التسويقية وتحليلها،ومن أبحاث عن الصناعة ومن الخبراء و المختصين في مجال الصناعة[2].

بالنسبة إلى قنوات اكتساب المعرفة فإن استقطاب العاملين الجدد خاصة المتميزين منهم و الشبكات الخارجية و التعاونية بين المؤسسة و الوكالات المؤسسية مثل مؤسسات البحث العلمي واستخدام البريد الإلكتروني.

3-توليد المعرفة: توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد مما يساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب و الاحتفاظ بها ،فالمعرفة مصدر للابتكار و الابتكار عندما يعود يصبح مصدر لمعرفة جديدة.

حيث أن جوهر تطبيقات إدارة المعرفة هو إدارة وتخزين واسترجاع المعرفة.

[1]:ربحي مصطفى عليان،اقتصاد المعرفة ،دار صفاء للنشر و التوزيع ،عمان،الأردن ،الطبعة الثانية،2014ص65،66

[2]:المرجع نفسه ،ص26،27

ويمثل تخزين المعرفة جسرا بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها حيث تحرص المنظمات على إدارة المخزون المعرفي كمتطلب لمواجهة رص تغيرات المستقبل،وتقوم إدارة المخزون المعرفي بعملية الاكتساب و الاحتفاظ و التوظيف للمعرفة بمساعدة التكنولوجيا الدائمة لذلك.[1]

4-تطوير المعرفة وتوزيعها : إن تطوير المعرفة يركز على زيادة قدرات ومهارات وكفاءات عمال المعرفة،وهذا يقود إلى ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري الذي ينعكس على قيمة المنظمة ويعزز من جدارتها التنظيمية ،ومن تطبيقات إدارة المعرفة بهذا الخصوص البرامج التدريبية المستمرة ،بالإضافة إلى التركيز على التعلم التنظيمي وتنمية المهارات التعاونية بين جماعات الممارسة وفرق العمل التي تؤدي إلى إبداع منتجات جديدة أو تقديم خدمات جديدة [2] .

أما توزيع المعرفة فإنه ما لم تقم المنظمة بتوزيع المعرفة بشكل كفئ فلن تولد عائد مقابل التكلفة،و أنه إذا كان من السهل توزيع المعرفة الواضحة من خلال استخدام الأدوات الإلكترونية ،فإنه مازال يتطلع إلى توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة .

و المؤسسة تستخدم قنوات توزيع المعرفة بعضه البعض رسمي مثل جلسات التدريب والتجوال و الاتصال الشخصي والبعض غير رسمي مثل حلقات الراسة المؤتمرات الفدوية ،لكن فهذه الأخيرة لا تعطي ضمانة أكيدة على انتقال المعرفة لكل الأعضاء[3]

5-تطبيق المعرفة : إن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعلمها للآخرين حيث تتطلب المعرفة التعلم و الشرح،والتعلم يأتي عن طريق التجريب و التطبيق مما يحسن مستوى المعرفة .

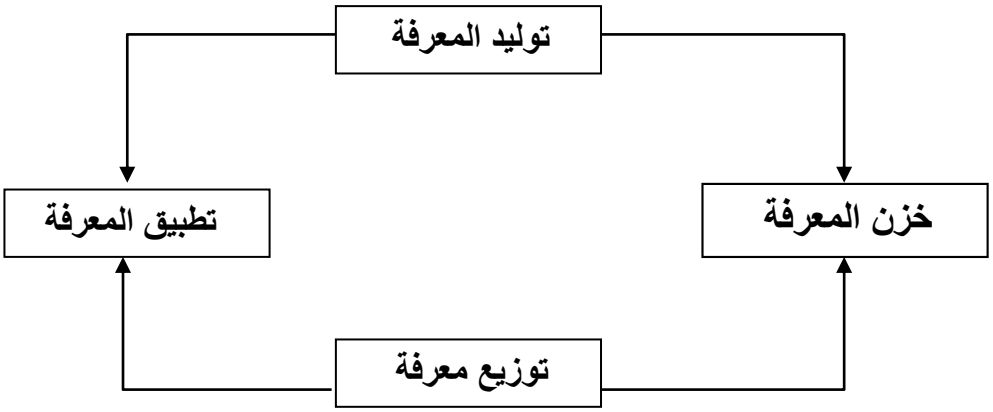
[1] :ربحي مصطفى عليان ،اقتصاد المعرفة ،مرجع سابق ،ص68

[2]:عبد الستار العلي ،مدخل إلى ادارة المعرفة ،مرجع سابق ص44

[3]المرجع نفسه ص45

وإن نظام المعرفة الكفأ لا يكفي لضمان النجاح لكنه بمثابة خطوة ايجابي للتعلم و أن القوة فيه تكمن في استخدامه وأن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها ولن تقوم عمليات الإبداع و التخزين و التوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم بع عملية التطبيق الفعال للمعرفة ،وخاصة في العمليات الإستراتيجية في تحقيق الجودة العالمية للمنتجات المقابلة لحاجات الزبائن لذلك فالمعرفة قوة إذا قوة طبقت[1].

الشكل(4.1) العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



المصدر: جلاب سمير محمد،إدارة المعرفة وأثرها على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ،مذكرة ماجستر في علوم التسيير ،جامعة المدية ،الجزائر،ص29

ثانيا :استراتيجيات إدارة المعرفة

قبل التطرق إلى استراتيجيات إدارة المعرفة نوجز بعض المفاهيم للإستراتيجية .

يشير ANDREW إلى الإستراتيجية على أنها :الأنشطة و الخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيد ،بما يضمن التقاط أهداف المنظمة مع رسالتها ،و التقاء رسالتها مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في ذات الوقت [2].

[1]:زكي مصطفى عليان،اقتصاد المعرفة ،مرجع سابق ص 71

[2]:ثابت عبد الرحمان دريس،جمال الدين محمد مرسي ،الإدارة الاستراتيجي –مفاهيم ونماذج تطبيقية- ،الدار الجامعية،الإبراهمية الأسكندرية ،2003،ص23.

الإستراتيجية: هي عملية خلق نموذج للأعمال يستند إلى بيانات قابلة للقياس وتستخدم لاتخاذ قرارات الأعمال الأكثر ذكاء عن طريق اختبار طرق مختلفة لزيادة الإنتاجية،و الاحتفاظ بالعملاء،والحصة السوقية،وتخفيض التكاليف ،وتشجيع الأفراد على المشاركة والتجارب تنفيذ تكنولوجيا جديدة والنفاذ إلى الأسواق المستهدفة ،وإشراك العملاء ، وتعظيم القيمة للمساهمين.

و الإستراتيجية تستخدم لتطبيق سياسات وإجراءات عينة لتحقيق هدف في النهاية وهذا الهدف هو الفوز أو تحقيق المركز المتميز عن الغير[1].

دور الإستراتيجية في إدارة المعرفة : للإستراتيجية في إدارة المعرفة أدوار هامة تتمثل فيما يلي [2]:

1- صنع المعرفة بالتركيز على تطير أو تبني الخيارات الصحيحة و الملائمة في غدارة المعرفة يتم تبني الخيارات قريبة الأمد لطبيعة المعرفة المتغيرة.

2- توجه المنظمة إلى كيفية مسك ومعالجة موجوداتها الفكرية ،مثل الابتكار و القدرة على الاتصال و المهارة الحدس.

3- تسهم الإستراتيجية وخاصة في مجال المعرفة الضمنية في تنمية شبكات العمل لربط الأفراد لكي يتقاسموا المعرفة.

4- تسهم الإستراتيجية في تحديد مناطق الأهمية الإستراتيجية للمؤسسة ،حتى يتم التركيز عليها لجمع المعرفة حولا.

5- تقم بوضع الأسبقيات وضمان إيجاد برامج إدارة المعرفة .

6- إن اختيار المنظمة الإستراتيجية معينة يدفع في اتجاه توليد معرفة جديدة

[1]:ليث عبد الله القهيوي، استراتيجي إدارة المعرف و الأهداف التنظيمية ،دار حامد للنشر و التوزيع ،الطبعة الأولى ،عمان ،2013،ص85.

[2]:ليث عبد الله القهيوي ، إستراتيجية إدارة المعرفة و الأهداف التنظيمية ،مرجع سابق ،ص90

7- تسهم في تأسيس وتعظيم المعلمات و المعرفة وجعلها قريبة جدا متوازنة مع المعرفة المطلوبة في الصناعة وتهيئة الكادر المؤهل.

8- تسهم في تحديد المعرفة الجوهرية و المحافظة عليها.

أنواع استراتيجيات إدارة المعرفة :

إن استراتيجيات إدارة المعرفة تختلف باختلاف طبيعة عمل المؤسسة والمدخل الذي تتبناه نذكر منها :

أ-الإستراتيجية الترمزية مقابل الإستراتيجية الشخصية :ضمن هذا التصنيف أشار M-HNSEN- إلى أن المؤسسات تستخدم إستراتجيتين مختلفتين هما :

* **الإستراتيجية الترميزية** : والتي تمحور حول الحاسوب ،وتجري بموجبها تميز تخزين المعرفة في قواعد يمكن الوصول إليها.

* **الإستراتيجية الشخصية** : ترتبط هذه الإستراتيجية بالشخص الذي يتوخى تطويرها،وتجري المشاركة فيها من خلال الاتصال المباشر بين الأشخاص ، كما أنا لا تلي دور الحواسيب ، ولكنا تعدها أدوات مساعدة للأشخاص في توصيل المعرفة وليس في خزنها ،وتركز على الحوار بين الأفراد وليس على المواضيع المعرفية الموجودة في القواعد.

ب- استراتيجيات جانب العرض مقابل استراتيجيات جانب الطلب :وهناك نوعين من الإستراتيجيات لإدارة المعرفة هما

- **استراتيجيات جانب العرض**:التي تركز فقط على توزيع ونشر المعرفة الحالية

- **استراتيجيا ت جانب الطلب** :التي تركز على تلبية حاجة المؤسسة إلى معرفة جديدة، هذه الإستراتيجية تتجه إلى التعلم و الإبداع ، أي التركيز عل آليات توليد المعرفة[1].

الجدول رقم (1.1): أوجه الإختلاف بين استراتيجية الترميز و الإستراتيجية الشخصية

الترميز	مجال الاختلاف	الشخصية
توافر نظم معلومات سريعة وفائقة النوعية والموثوقية بإعداد استخدام المعرفة المرمزة.	الإستراتيجية التنافسية.	توافر المشورة التحليلية القوية و الخلاقة ول المشكلات الإستراتيجية بواسطة قنوات الخبرة الفردية للأشخاص.
اقتصاديات إعادة الاستخدام -الاستثمار في الموجودات المعرفية -إعادة الاستخدام عدة مرات. -استخدام فرق كبيرة بمعدل عالي من المشاركة -التركيز على توليد عوائد كبيرة.	النموذج الاقتصادي	اقتصاديات الخبرة -استيفاء أجور عالية لحل المشكلات . -استخدام فرق عمل صغيرة بمعدل منخفض من المشاركة مع الآخرين. -التركيز على إدامة هامش ربحي عال.
الأشخاص إلى الوثائق -تطوير نظام الكتروني للتوثيق	إستراتيجية إدارة المعرفة	الأشخاص إلى الأشخاص -تطوير شبكة لربط الأفراد تسهيل المشاركة

[1]: صلاح الدين الكبيسي ، ادارة المعرفة ، مصر ، المنظمة العربية التنظيمية ، 2005، ص100.

يرمز و يخزن وينشر ويتيح استخدام المعرفة.		في المعرفة.
الاستثمار الكثيف في تقنية المعلمات يقصد ربط الأفراد بالمعرفة المرمزة القابلة للاستخدام ثانية.	المصادر البشرية	استخدام الدين يشهويهم حل المشكلات ويتحملون الغموض . -تدريب الأفراد عن طريق تقديم المشورة الواحد للآخر -مكافأة الأفراد مباشرة لمشاركتهم الآخرين في المعرفة.

المصدر:نجوى العيداني ،دور إدارة المعرفة في رفع أداء المنظمات ، مذكرة ماستر لعلوم التسيير ،جامعة المدية ،الجزائر ،2013-2014،ص49.

المبحث الثالث : رأس المال الفكري

بدخول عصر التكنولوجيا و المعرفة أصبح العنصر البشري المؤثر الحقيقي في نجاح المنظمات وتغيرت المفاهيم الاقتصادية التقليدية وبدأت في الظهور مفاهيم اقتصادية جديدة تعتمد على المعرفة، وبدأ يشيع في الأدبيات الاقتصادية مصطلح رأس المال الفكري ،وأصبح ينظر إليه على أنه المصدر الحقيقي لثروة المنظمات ومنجم التميز وخلق القيمة وطريق النجاح و المنافسة.

المطلب الأول : مفهوم رأس المال الفكري ومكوناته

إن الكتاب يختلفون في تناولهم لمصطلح رأس المال الفكري فهناك اتجاهات، لذلك أولها يركز على رأس المال الفكري من زاوية أنه كافة الموجودات المعرفية التي تمثل كافة الأصول غير الملموسة، وثانيتها يركز على أن رأس المال الفكري يقصد به رأس المال البشري الفكري، أي تحيه العامين المتميزين ذوي المهارات الفكرية المتميزة والقادرين على إنتاج المعرفة مع المواقف وإيجاد القرارات .[1]

وتعرف منظمة occd (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية) رأس المال الفكري بأنه القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة هي رأس المال التنظيمي(الهيكلي)ورأس المال البشري و لتوضيح ذلك نشير إلى ما يلي:

- القيمة السوقية للمؤسسة = رأس المال المالي + رأس المال الفكري.
- رأس المال الفكري=رأس المال البشري+رأس المال الهيكلي.
- رأس المال الهيكلي= رأس المال الزبوني +رأس المال التنظيمي.[2]

[1]: يحياوي فاطمة ،اثر القيادة على كفاءة رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة ، أطروحة لنيل شهادة دكتورا ، جامعة المدية 2016-2017ص97.

[2]:مردف مريم وفاء ، رأس المال الفكري ودوره في خلق الميزة التنافسية ، مذكرة ماستر في علوم التسيير ،المدية،الجزائر،2014-2015،ص04

ويعرف محمد سيد جاد الرب رأس المال الفكري على أنه يعكس كل الجوانب الفكرية للعقول البشرية عالية التميز، و التي تعكس الجوانب غير الملموسة في المنظمة وهي الأكثر تأثيرا و فعالية على النمو والتقدم و التميز العالي من الجانب أو الأصول الأخرى الملموسة .[1]

ويرى hamel أنه قدرة متفردة تتوقف بها المنظمة على منافسيها تتحقق من تكامل مارات مختلفة وتسهم في زيادة القيمة المقدمة للمشترين وهي مصدر من مصادر الميزة التنافسية.[2]

ويعبر عنه daft بأنه مجموعة من الموارد المعلوماتية(للأشخاص) المتكونة على هيئة نوعين من المعارف، فظاهرة يسهل التعبير عنها أو كتابتها وبالتالي نقلها إلى الآخرين بشكل وثائق ومعارف ضمنية مبنية على الخبرات الشخصية و القواعد البديهية التي تستخدم في تطوير المنظمة.[3]

ويعرفtoma_A_stwarrt رأس المال الفكري على أنه يتمثل في المعرفة و المعلومات و حقوق الملكية الفكرية والخبرات التي يمكن توظيفها للإنتاج الثروة وتدعيم القدرة التنافسية للمنظمة.[4]

ويرى koing أن رأس المال الفكري عبارة عن الفرق بين market value والقيمة الدفترية book value لأصول المنظمة.[5]

كما يعرفه(العنزي و صالح)رأس المال الفكري بأنه مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية ،عناصرها(معرفة ،مهارة،خبرة،قيم)يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية، لتحسين أداء عمليات المنظمة

[1]. يحياوي فاطمة،مرجع سابق،ص98

[2]:عادل حرحوش،أحمد علي صالح ،رأس المال الفكري،طرق قياسية و أساليب المحافظة عليه ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة ، ،2003،ص15.

[3] :نفس المرجع ص15.

[4]: هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري :انطلاقة إدارية عاصرة ،الطبعة الأولى ،دار السحاب للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2008،ص19.

[5]: مرجع سابق ص20

وتطوير مساحة إبداعاتها بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعاملة معها، ويجعل فرق قيمتها السوقية عن قيمتها الدفترية.[1]

ثانيا :مكونات رأس المال الفكري

تتمثل مكون رأس المال الفكري في التصنيفات المختلفة للباحثين

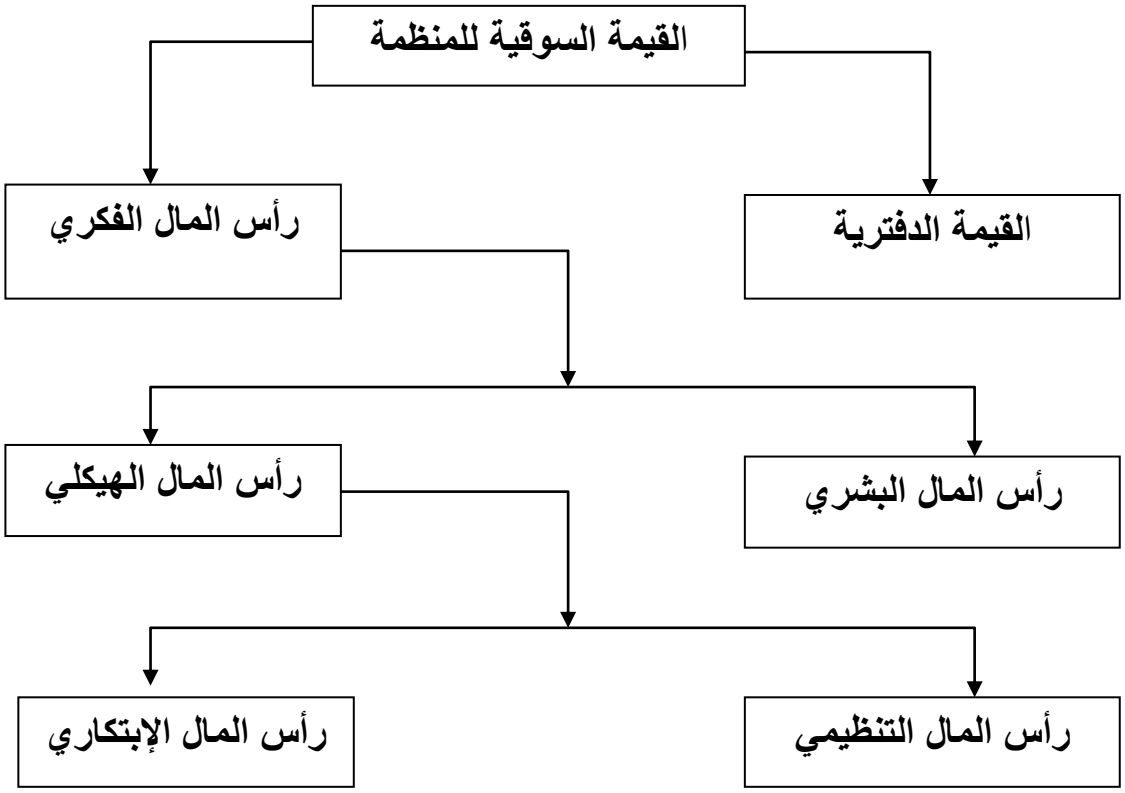
التصنيف الأول : ويقسم هذا التصنيف رأس المال الفكري في المنظمة إلى جزئين أساسين هما رأس مال بشري ورأسمال هيكلي ومن وجهة نظرbontis القيمة السوقية للمنظمة تشتمل على قيمة دفترية مضاف إليها رأس الفكري، أي الفرق بين القيمة الدفترية و القيمة السوقية ويرجع إلى رأس مال فكري.

حيث أن رأس المال الفكري يتكون من عنصرين رئيسين هما رأس مال البشري و رأس المال الهيكلي، ويعبر رأس المال البشري على العاملين في المنظمة من ذوي القدرات الإبداعية ولمعرفية المتطورة، أما رأس المال الهيكلي فيشير إلى المعرفة التي تضل باقية في المنظمة بعد أن يتركها أعضائها بشكل مؤقت أو نهائي، ويكون مخزن في قواعد البيانات والمستندات .أما رأس المال الهيكلي فيشمل رأس المال التنظيمي و الذي يتضمن ثقافة المنظمة، أما رأس المال الابتكاري فيتضمن براءة الاختراع وحقوق التصميم والنشر .[2]

[1]: سعد العنزي ،أحمد علي صالح ،ادارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ،دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع ،طبعة العربية ،عمان،2009،ص171.

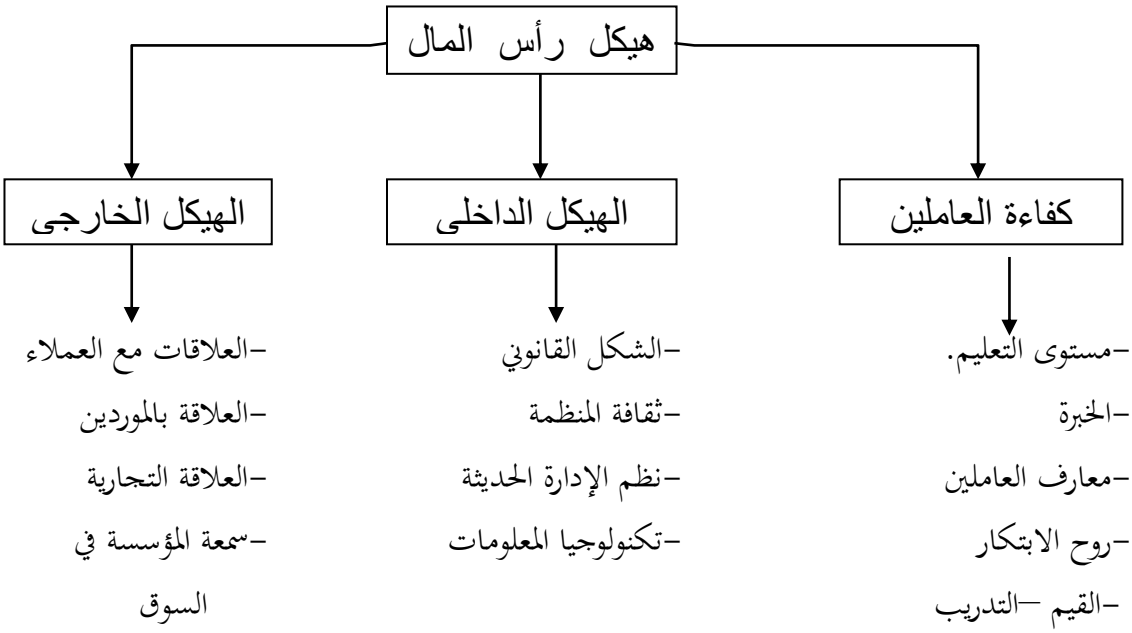
[2]:هاني محمد السعيد ،رأس المال الفكري ،انطلاقة ادارية معاصرة ، مرجع سابق ص30.

الشكل رقم (5.1) عناصر ومكونات رأس المال الفكري



المصدر :هاني محمد السعيد ، رأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصرة ،دار الشباب للشر و التوزيع ، القاهرة ،2008،ص29.

الشكل رقم (6.1) التصنيف الثاني :



إن هناك تكامل بين العناصر الثلاثة المكونة لرأس المال الفكري، حيث أن هناك تفاعلا وتأثير تبادلا بين كفاءة العاملين و الهيكل الداخلي والهيكل الخارجي للمنظمة.[1]

التصنيف الثالث :و التقسيم الذي يعتبر أكثر شيوعا هو تقسيم ستيورات والذي قسم رأس المال الفكري إلى :

-رأس المال البشري.

-رأس المال الهيكلي.

-رأس المال الزبوني.

-رأس المال الهيكلي :ويتكون من أنظمة فرعية تشمل: براءات الاختراع و الاكتشاف .

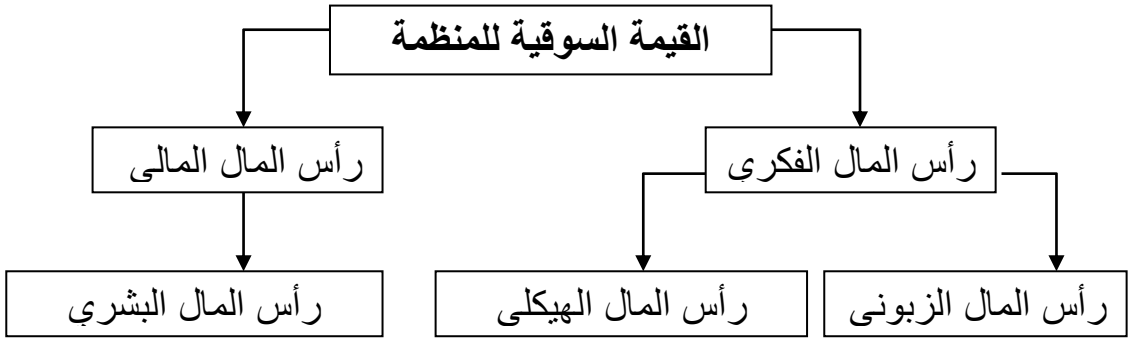
-حقوق النشر والتأليف وتأخذ شكل امتياز.

[1]: هاني محمد السعيد، نفس المرجع ص3.

-رأس المال الزبوني :ويتكون بعدد من الأفراد التي تتعلق برضا الزبون (تلبية حاجاته ورغباته)وولائه و الاحتفاظ به وتمكينه بالاهتمام بآرائه ومقترحاته والأخذ بها عند التخطيط للمنتجات.

-رأس المال البشري :فهو المورد الاستراتيجي في العملية الإنتاجية أي المورد الذي يصعب نسخه أو تقليده من قبل أي مؤسسة أخرى غير التي يعمل بها .

الشكل (7.1)يوضح هيكل رأس المال في الشركات



المصدر:صيدون فاطمة ، دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة ،مذكرة ماستر لعلوم التسيير ،جامع المدية ،2013-2014ص28.

المطلب الثاني :خصائص رأس المال الفكري

سمات وخصائص رأس المال الفكري تتمثل في مجموعة من الأفراد الذي يتوافر لديهم قدرات معرفية وتنظيمية تميزهم عن غيرهم وتتمثل فيما يلي:

1-يتميز الأفراد إلي يمثلون رأس مال فكري يتوافر مهارات وخبرات عالية ومتنوعة.

2-يتسم رأس المال الفكري بالاستقلالية في الفكر و العمل.

3-يفضل العمل ضمن الهياكل التنظيمية .

4-لا يرغب رأس المال الفكري في العمل في التنظيمات التي يسودها المناخ الرسمي الكامل.

5-يفضل رأس المال الفكري العامل مع القضايا التي تتسم بعدم التأكد.

6-يميل رأس المال الفكري نحو المبادأة و السعي المستمر نحو تقديم الأفكار والمقترحات الابتكارية.

خصائص للأصول الفكرية السائدة في بيئة الاقتصاد المعرفي:

1.أنها أصول غير ملموسة .

2.صعوبة فصل الأصول الفكرية عن بعضها البعض.

3.صعوبة وضع بعض الأصول الفكرية تحت سيطرة منظمات الأعمال .

.صعوبة قياس وتقييم العديد من الأصول الفكرية

5.تمثل أحد عوامل الإنتاج التي تدعم المركز التنافسي في منظمات الأعمال.

خصائص الموارد البشرية التي تمثل رأس المال الفكري:[1]

1-التركيز على اكتساب المعرفة وتجديد الرصيد المعرفي بصفة مستمرة.

2-التخلص من الأنماط الجامدة والمفاهيم التقليدية .

3-توافر القدرات الإبداعية و الابتكا رية و استثمار الطاقات الذهنية في تقديم المقترحات لحل المشكلات .

4-الاستعداد لقبول التنوع.

5-القدرة على التعامل في الأسواق المفتوحة التي تتسم بالديناميكية و التغير المستمر و التقلبات الفجائية.

[1]:هاني محمد السعيد، مرجع سابق ص

6-مواجهة التحديات و التعامل معها على اعتبارها فرصة لإثبات الذات وإبراز القدرات المعرفية المتميزة.

المطلب الثالث:قياس الرأس المال الفكري

برغم أن كلمة القياس مألوفة لدى الإنسان المختص وغير المختص على حد سواء ويرد ذكرها كثيرا في الأحاديث اليومية ،أنه لا يوجد أي اتفاق تام بين العلماء على تعريفه.[1]

ويعرفه الزويعي و آخرون:

بأنه جمع معلومات عن خاصية معينة في الأجسام أو الكائنات أو الظواهر لتحديد مقدارها.

أما العلاونة فيقول أن القياس عملية إعطاء أرقام إلى خصائص الحاجات أو الأحداث باستخدام قوانين معينة.

أهمية قياس رأس المال الفكري:

تتمثل أهمية قياس رأس المال الفكري فيما يلي:

- تحقيق تفهم وإدراك أكبر لدور المعرفة وطبيعتها ومكوناتها.
- مساعدة قياس عناصر رأس المال الفكري على تقوية الميزة التنافسية للمنظمة.
- إمكانية تحديد العائد على الاستثمار بنود معينة بالإضافة إلى حماية وتنمية الأصول.
- تسهل مهمة الغدارة في إدارة وتطوير الرقابة على عناصر وبنود رأس المال الفكري وتقييم أدائه.
- يكشف عن خصائص وقدرات الأفراد العاملين في المنظمة ويقدم مقاييس موضوعية وكمية للسلوك.
- يعد أداة من أدوات المحافظة على رأس المال الفكري.
- يمثل مؤشر التقويم أداة المنظمة من خلال تحديد مستوى أدائها بالنسبة للسياسات التي تنتهجها مع رأس المال الفكري .

[1]:صيدون فاطمة ورأس مال الفكري في تعزيز الميزة للمؤسسة ،مرجع سابق،ص34،35

إجراءات قياس رأس المال الفكري:

لغرض قياس رأس المال الفكري التي تمثل إرشادات توضيح تفضيلات إتمام عملية القياس وتتلخص هذه الإجراءات بما يأتي :

1- تحديد الخاصية التي يراد قياسها لأن القياس لا يقيس الشيء إو الشخص بل يقيس خاصية ذلك الشيء بشكل واضح ودقيق لضمان قياسه بدقة ، فمهارات العاملين وعارفهم تعد رأس مال فكري إذا انطبقت عليها الخصائص التالية :

أ-متميزة: لا يوجد من يملك المهارات و المعلومات و المعارف نفسها لدى الشركات المنافسة .[1]

ب-إستراتيجية : أي هذه المهارات و المعلومات لها قيمة يمكن أن يدفع الزبون ثمن للحصول عليها.

2- جمع البيانات والمعلومات ن حجم رأس المال الفكري والإجراءات المالية من المنظمات الكبيرة .

3- التزام القياس بالأهداف المحددة له لأن الأهداف تمثل نقطة البدء المنطقية و الموجه الأساسي لعملية القياس.

4- تواف الأسس العملية في القياس، ويقصد بالأسس العملية (الموضوعية ،الصدق ،الثبات).

5- تشخيص المؤشرات التي تعتمد بالقياس لغرض اعتمادها واستخلاص النتائج.

6- اعتماد أدوات متنوعة ومتعددة في القياس وذلك بسبب تعدد وتنوع أغراض القياس المطلوبة لرأس المال الفكري ، ومن تلك الأدوات ،

أ-الاستبيان.

ب-المقابلة.

[1]:عادل حرحوش المفجي ، أحمد علي صالح ، رأس المال الفكري:طرق قياس هو أساليب المحافظة عليه ،مرجع سبق ذكره ص84،85

ج-الملاحظة.

المطلب الرابع : علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة

يتفق كل من(rastogi)و (stevnson)على أن العلاقة بين رأس المال الفكري و ادارة المعرفة علاقة وطيدة باعتبارها نوعين من المنافسة المعتمدة على الفرد وعلى قوة دماغ الأفراد وتلك القوة لا يمكن استخدامها في حالة فقدان النسيج الاجتماعي الذي يمثل مزيجا من الثقة و التعاون و الإخلاص والمساعدة والإتمام.

وعلى هذا الأساس فإن أولى إدارة المعرفة هي مسؤوليتها عن استخراج المعرفة الضمنية لرأس المال الفكري ، وتمثل هذه المعرفة عن وجهة نظر(daft) الخبرات الشخصية البديهة المكتسبة لأداء عمل ما و الأحكام التي توصل إليها الإنسان لذلك فهي ليست من النوع الذي يمكن التعبير عنه بسهول ويصعب بذلك نقلها إلى الآخرين

ويتم استخراج تلك المعرفة من خلال إجراء(المحاورة) عن طريق تحقيق لقاءات تجمع النخبة التي تمثل رأس المال الفكري وخلق بيئة تسمح بالتحاور و بالتالي نقل الخبرات من شخص لآخر.[1]

[1]:سعد علي العنزي ، أحمد على صالح ،إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال،مرجع سابق ،ص406

خلاصة الفصل:

أدركت الإدارة المعاصرة طبيعة التحولات التي غيرت من واقع نظام الأعمال، وتفهمت شدة المنافسة ،من خلال أهم هذه التحولات الاهتمام المتزايد بالأصول المعرفة في تحديد القيمة الحقيقية للمنظمات ،إذ أن إدارة المعرفة هي الإدارة التي تضمنت الاستفادة من المعارف والخبرات لدى العامل البشري وتوظيف هذه المعارف في اتخاذ القرارات السليمة التي من شأنها النهوض بالمنظمة ،كما تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق أهداف المنظمة ومواكبة مختلف التطورات على المستوى العالمي وبالتالي الحفاظ على المنظمة واستمرارتها والوصول إلى إدارة فعالة قائمة على الاستغلال الأمثل للمعرفة المتوافرة .

الفصل الثاني

الميزة التنافسية

مقدمة الفصل:

أثبتت الدراسات والأبحاث أن المعلومات أصبحت تتضاعف كل عشر سنوات أو أقل في ميدان البحث العلمي و إن عدد العلماء يتزايد بمعدل مذهل و أصبح العالم يواجه اختراعا أمام كل هذا اشتدت المنافسة بين المؤسسات نحو تحقيق هدف البقاء و الاستمرار و الحفاظ على المكانة السوقية والتوسع فيها ولا يتحقق هذا إلا باعتماد طرق أهمها تدعي الميزة التنافسية لي تتمتع بها المؤسسة حتى لا يفقدها حيث أصبحت تشكل ورقة رابحة كل مؤسسة تسعى لتحكم فيسوها و مواجهة كل ما يطرأ من تغيرات في مجال لتنافس العالمي عن طريق اقتناص الفرص و مواجهة تهديدات لبيئة التنافسية .

ومن خلال هذا الفصل سنتعرض إلى تحليل تنافسية المؤسسة عن طريق معالجة مفاهيم كل من التنافسية والميزة التنافسية.

مقدمة الفصل:

أثبتت الدراسات والأبحاث أن المعلومات أصبحت تتضاعف كل عشر سنوات أو أقل في ميدان البحث العلمي و إن عدد العلماء يتزايد بمعدل مذهل و أصبح العالم يواجه اختراعا أمام كل هذا اشتدت المنافسة بين المؤسسات نحو تحقيق هدف البقاء و الاستمرار و الحفاظ على المكانة السوقية والتوسع فيها ولا يتحقق هذا إلا باعتماد طرق أهمها تدعي الميزة التنافسية لي تتمتع بها المؤسسة حتى لا يفقدها حيث أصبحت تشكل ورقة رابحة كل مؤسسة تسعى لتحكم فيسوها و مواجهة كل ما يطرأ من تغيرات في مجال لتنافس العالمي عن طريق اقتناص الفرص و مواجهة تهديدات لبيئة التنافسية .

ومن خلال هذا الفصل سنتعرض إلى تحليل تنافسية المؤسسة عن طريق معالجة مفاهيم كل من التنافسية والميزة التنافسية.

المبحث الأول: الإطار النظري للتنافسية

تعتبر المنافسة مصطلح جديد في ظل بيئة الأعمال لمتغيرة والمعقدة وتعني التنافسية بصفة عامة قدرة المؤسسة على إيجاد مكانة لها في السوق والحفاظ على تلك لأكبر فترة ممكنة وفي هذا الصدد لابد من تناول مختلف مفاهيم التنافسية ما بأنها تنافسية وقادرة على توسيع حصتها السوقية تعظيم أرباحها.

المطلب الأول :ماهية التنافسية

تختلف التعاريف المحددة لمفهوم التنافسية با ختلا ف محل حديث فمفهوم تنافسية الدولة يختلف عن تنافسية القطاع وتنافسية المنظمة وفيها يلي ذكر لأهم هذه التعريفات حسب هذه الأبعاد الثالثة السابقة إضافة إلى التطرق إلى أنواع التنافسية حسب المعيار الموضوعي لزمني.

أولا: تنافسية الدولة:

منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية تعرفها بأنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختيار المزاحمة أو المنافسة الخارجية في الوقت الذي تحافظ فيه على توسيع الدخل لمحلي الحقيقي للدولة[1]

المنتدى الاقتصادي العالمي يعرفها على أنها قدرة الدولة على تحقيق معدلات نمو مرتبطة ومستدامة.[2]

تعريف هيئة الو م المنافسة الصناعية تعرفها على أنها قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات قادرة على اجتياز امتحان الأسواق الدولية[3] .

[1]:مصطفى أحمد حامد رضوان،التنافسية آلية من آليات العلوم الاقتصادية ودورها فيدعم الجهود ،الطبعة الأولى، دار الجامعية الاسكندرية2011،ص27.

[2]:فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر2002،ص10.

[3]: زغداد أحمد، المنافسة، التنافسية والبدائل الإستراتيجية ،دار جرير للنشر و التوزيع، عمان ،الأردن2011، ص12.

ثانيا : تنافسية القطاع

تعرف تنافسية القطاع على أنها قدرة المنظمات المنتمية لنفس القطاع الصناعي ي دولة ما على تحيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم و الحماية الحكومية و هذا ما يؤدي إلى تميز الدولة ي هذه الصناعة.

ثالثا : تنافسية المؤسسة

تعرف تنافسية المؤسسة بأنها تلك الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية والتي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تتم بها.[1]

كما تعرف على أنها قدرة المنظمة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق أهدافها المتمثلة في الربح النمو والاستقرار و التوسع[2].

وتعني كذلك القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب مما يؤدي إلى تلبية حاجات لمستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى.

من خلال التعاريف السابقة الذكر يمكن القول لأن التنافسية المنظمة تعني قدرتها على تزويد لمستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة من المنافسين الآخرين مما يمكنا من البقاء في السوق.

وفي الأخير يمكن القول أنه من الصعب الوصول إلى تعريف واضح ومحدد للتنافسية إلا أنه يمكن استخلاص ما يلي :

[1]: عمر صقر ، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر2003.2002ص92.
[2]:الطيب دويس محمد، التنافسية ومؤشرات قياسها، المنظمة العالمية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر 2005، ص45.

* يقوم تحقيق التنافسية على توفير أفضليات تنافسية.

* يعتبر المستهلك محور اهتمام التنافسية.

خصائص التنافسية :

تحمل التنافسية العديد من الخصائص تتمثل في[1] :

-تحليل التنافسية لا يتم إلا في إطار رؤية شاملة للمؤسسة فا لمنظمة قد تكون تنافسية في مجال واحد أو أكثر مثلا في الإنتاجية عن طريق حسن تنظيم وتوظيف قوى العمل.

التنافسية يجب أن تتضمن بعد اجتماعي لا يجب أن ينفصل مفهوم التنافسية من الجانب الاجتماعي الذي يتضمن إعادة توزيع المؤسسة لثمار تنافسيتها على الذين ساهموا في تحقيقها.

-التنافسية تعبر عن إمكانيات المؤسسة

-التنافسية أصبحت عالمية فعولمة الأسواق قد نقلت مجال التنافسية مستوى عالمي

-التنافسية خاصية مؤقتة أي غير دائمة وهذا ما يستدعي القيام بتحليل قائم على نظرة بعيدة المدى لا تقتصر فقط على مرحلة معينة مما يستوجب على المؤسسة الاقتصادية أن تعمل دائما على تطوير أدوات المواجهة والمزاحمة في السوق.

أهداف التنافسية:

تهدف التنافسية إلى تحقيق عدة أهداف أهمها :

[1]: رياض خليلي ،سياسات تطوير القدرة التنافسية دورية سلسلة جسر التنمية ، المعهد العربي للتخطيط ، الكويت ، العدد الثالث والثمانون 2009ص06.

*تحقيق درجة عالية من الفعالية والكفاءة بمعنى سعي المؤسسة إلى تحقيق نسبة عالية من أهدافها بأقل مستوى ممكن من التكاليف في ظل التطور التكنولوجي المتوفر فالتنافسية تساهم في بقاء لمؤسسات الأكثر كفاءة وفعالية

*التطور والتحسين المستمر من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية و الابتكارات التي تكون تكاليفها مرتفعة نسبيا إلا أنها صعبة المحاكاة والتقليد.

*تساعد على زيادة الأرباح إذا تتمكن المؤسسة ذات الكفاءة الأعلى الأكثر تطورا من تعظيم أرباحها و تعد الأرباح مكافأة المؤسسة عن تميزها و تفوقها في أدائها.

المطلب الثاني : أنواع وأسباب التنافسية

للتنافسية أنواع الأسباب تتمثل فيما يلي[1]:

أولا : أنواع التنافسية

يمكن التميز بين أنواع التنافسية بالاعتماد عل المعيارين التالي:

المعيار الموضوعي: تنقسم تنافسية وفق هذا ا لمعيار إلى :

***تنافسية المنتج:** شرطا لازما لتنافسية المؤسسة و لكنه غير كافي فكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار حيد لتقويم تنافسية منتج معين و يعد ذلك أمرا غير كافي باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة و خدمات ما بعد البيع.

***تنافسية المنظمة:** يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج إذا تأخذ بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات نفقات البحث و التطوير المصاريف المالية فإذا فاقت هذه الأخيرة الأعباء الهوامش و استمر ذلك لمدة

[1]- صلاح الشنوائي ، اقتصاديات الأعمال مركز الإسكندرية لكتاب، الإسكندرية مصر 2000ص130.131.

طويلة فإن ذلك سوف يلحق خسائر كبيرة يصعب على المنظمة تحملها ومن ثم فالمنظمة مطالبة بتقديم قيمة لزبائنها، ولا يتم ذلك إلا إذا حققت قيما إضافية في كل مستوياتها.

المعيار الزمني: يمكن تقسيم التنافسية وفق هذا المعيار إلى [1]:

***التنافسية الملحوظة:** تعتمد هذه الأخيرة على نتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبة واحدة غير أنه يجب عدم التفاؤل بشأن هذه النتائج لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو ظروف أخرى جعلت المنظمة في وضعية احتكارية .

***القدرة التنافسية:** تستند إلى مجموعة من المعايير حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها فكل معيار يعتبر ضروريا لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية و يبقى المنظمة صامدة في ظل بيئة مضطربة ولكنه لا يكفي بمفرده وعى خلاف التنافسية الملحوظة فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال .

ثانيا: أسباب الاهتمام بالتنافسية ترجع أسباب الاهتمام بالتنافسية إلى[2]:

*تطوير المستوى الاجتماعي والثقافي للسكان والتحسن المستمر ي مستوى المعيشة يؤدي إلى زيادة الطلب العالمي مما ينجد ر عنه اتساع الأسواق وتزايد المنتجات المتشابهة فيها الشيء الذي يخلق صعوبات مزايدة المؤسسة الاقتصادية في تصريف منتجاتها و يتطلب منها العمل على تطوير وسائل تنافسيا تها .

*تتبع الأسواق الداخلية للدول والمناطق الجغرافية أصبح عائقا في وجه نمو وتطور المؤسسات الاقتصادية الكبرى مما يدفعها إلى البحث باستمرار عن أسواق خارجية الشيء الذي يتطلب منها العمل على التحسين المستمر لأدوات ووسائل تنافسيا تها .

[1]- هدى بوشندوقة، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير،فرع علوم التسيير، البويرة2012.2013ص42.43

[2]: يوسف زين خيرة، دور نظام اليقضة الإستراتيجية في تعزيز تنافسية المؤسسة الإقتصادية، مذكرة ماجستير، فرع علوم التسيير، جامعة المدية2012،2013،ص47

* التغيرات الحاصلة على البحث العلمي في مختلف جوانبه الاقتصادية السياسية و الاجتماعية فقد شهد العالم في العقود الأخيرة تطورات كبيرة في الفكر الاقتصادي تتعلق بمحددات القدرة التنافسية كظهور نظرية غدارة الجودة الشاملة .

*التطورات على مستوى إدارة الموارد البشرية فلم تعد الصناعة مرتبطة بالضرورة بكفاءة رأس المال ومستوى تطوره بقدر ارتباطها بالمعرفة ومهرا الاملين و لإدارة ذات الكفاءة العالية.

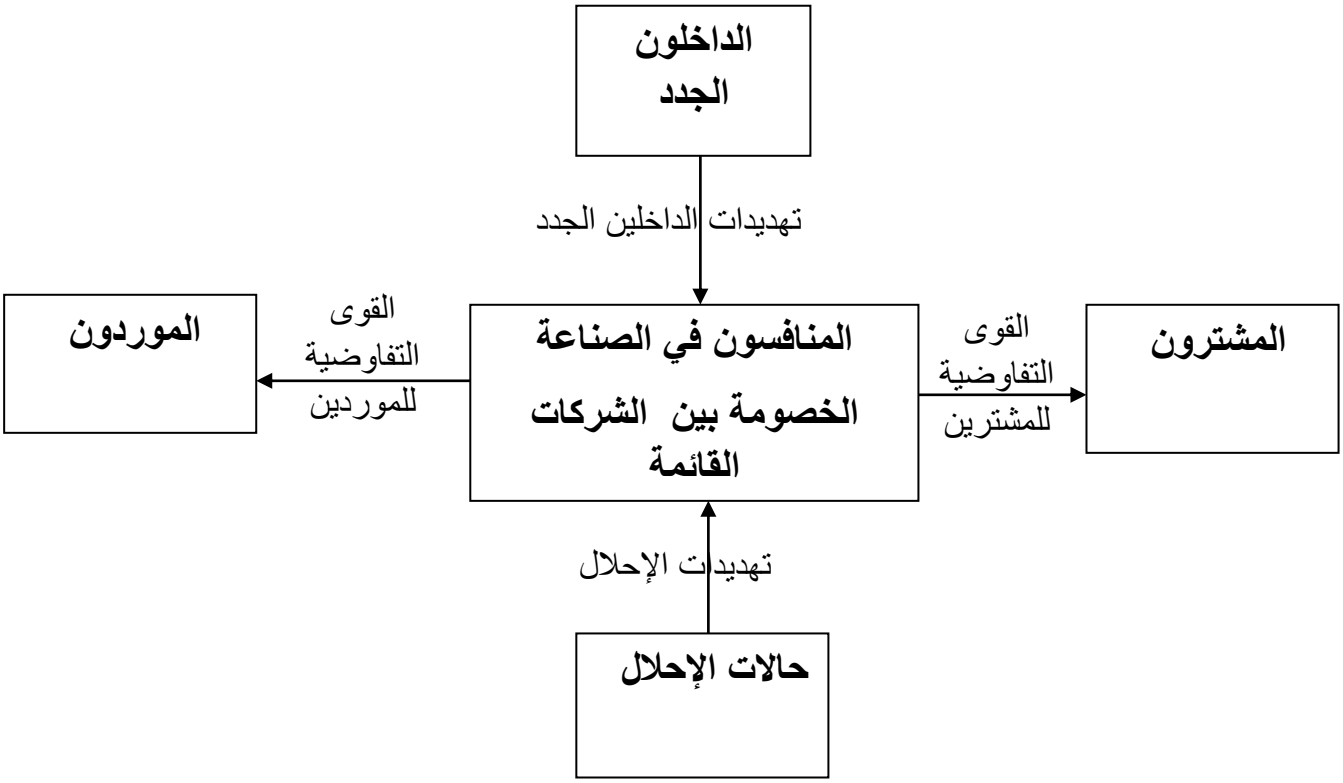
المطلب الثالث: تحليل قوى التنافس

على المدراء أن يا خذ و بعين الاعتبار البيئة المحيطة بالمؤسسة بشكل مباشر والتي تسمى بالبيئة التنافسية أو البيئة الجزئية وتسمى أحيانا بيئة المهمة أو بيئة الصناعة وبشكل عام يقصد ببيئة الناس عمل المؤسسة بشكل مشترك مع بقية المؤسسات الأخرى في ذات الصناعة و التي تتشابه إلى حد كبير في ذات المنتجات و الخدمات التي تقدمها و أساليب الإنتاج المعتمدة فيها والزبائن الذين يتعاملون معها.

أما عملية التحليل لبيئة التنافس في السوق فإنها ترتبط بشكل محدد مع خصوصية المؤسسة العاملة في تلك الصناعة وأفضل تحليل للبيئة التنافسية هو ما قدمه ميشال بورتر المسمى بنموذج القوى الخمسة لتحليل بيئة الصناعة والموضح في الشكل التالي(1.2)[1]:

[1]- ثامر البكري استراتيجيات التسويق، دار اليازون العلمية للنشر و التوزيع ،عمان، 2008ص96إلى99.

الشكل رقم (8.1)يوضح نموذج بورتر : القوى الخمس لتحليل بنية الصناعة



المصدر: روبيرت أ ديفيدلي ، ترجمة عبد الحكم الخزامي ، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى مصر 2008ص139

أولا: الداخلون الجدد المحتملون

أي صناعة نا حجة يمكن أن تكون ذات جاذبة واضحة للمستشيرين للدخول إليها، و بخاصة ما كانت الفرص للدخول متاحة أمامهم، وهذا من شأنه أن يزيد من التهديد للمنتجات الحاليين بإضافة إعداد جديد من المنافسين في ذات الصناعة [1].

وهناك عوائق من شانها أن تحد من الأقدام على دخول المنافسين جدد للصناعة وهي [2]:

[1]- روبيرت أديفيدلي، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار فجر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى،مصر2008، ص139.
[2]- روبيرت ، الإدارة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية ، ترجمة عبد الحكم الخزامي، مرجع سابق،ص139.

*اقتصاديات الحجم.

*تملك الخصائص المتميزة للمنتج

*هوية العلامة التجارية

*تكاليف التحويل

*سياسة الحكومة

*الانتقام المتوقع

*متطلبات رأس المال

*سهولة الوصول إلى قنوات التوزيع

*مزايا التكاليف الكاملة

*سهولة الحصول على المد خلا ت اللازمة

ثانيا: قوى الموردين

محددات قوى الموردين :

*تمايز المد خلا ت

*تكاليف التحويل من الموردين والشركات في الصناعة

*توفير مد خلا ت الإحلال

*تركيز المورد

*أهمية الحجم للمورد

*نسبة التكاليف إلى إجمالي المشتريات في لصناعة

*تأثير المد خلا ت على التكاليف أو التميز في المنتج.

*تهديد التكامل إلى الأمام في مقابل تهديد التكامل إلى الخلف من الشركات في الصناعة

ثالثا:قوى المشترين

وهو ما يتمتع به المشتري سواء كان منظمة أو وسطاء او تجار من قوة التفاوض مع المنظمة .

محددات قوى المشترين[1] :

*القوى الرافعة التفاوضية

*تركيز المشتري مقابل تركيز الشركة

*حجم المشتري

*معلومات المشتري

*القدرة على التكامل على الوراء

*منتجات الإحلال

*حساسية السعر

*مميزات المنتج

[1]-نفس المرجع ص139.

*هوية العلامة التجارية

*التأثير على الجودة الأداء

*أرباح المشتري

رابعا: دخول منتجات بديلة حالات الإحلال.

يقصد به أن تكون هنالك تهديد بدخول مماثلة للمنتج الذي تقدمه الصناعة وأن يكون بديلا عنها من حيث قدرته على تأدية المهام أو المنافع التي يحققها المنتج الأصلي

*السعر أو الأداء النسبي لحالات الإحلال

*تكاليف التحويل

*نزوع المشتري للإحلال

خامسا :المنافسون في الصناعة

محددات تهديد الإحلال:

تعتبر من شدة المنافسة القائمة بين المنافسين الحاليين في ذات الصناعة .

محددات المنافسة :

*نمو الصناعة .

*التكاليف أو القيمة المضافة الثابتة.

*الطاقة الزائدة المتقطعة.

*الخصائص المميزة للمنتج.

*هوية العلامة التجارية*تكاليف التحويل.

*التركيز والتوازن.

*تعقيد المعلومات.

*تنوع المنافسين .

*حواجز الخروج.

المبحث الثاني :الإطار النظري للميزة التنافسية

إنّ الميزة التنافسية تنتج أساسا من القيمة الإضافية إلي تستطيع المؤسسة توفيرا للزبائن و إقناعهم بها ولهذا فقد أصبح مفهوم الميزة التنافسية يحتل مكانة هامة في التفكير الاستراتيجي للمؤسسة.

خاصة في عصر العولمة الاقتصادية، ويرجع ظهور فكرة الميزة التنافسية إلى أواخر السبعينات ’من خلال شركة ماكنزي للاستشارات اعتمادا على نجاح الذي حققها اليابانيون عند غزو الأسواق العالمية على الرغم من التغير في الظروف البيئية وكان ذلك بفعل قدرتهم على معرفة اختيار ميادين التنافس التي تمكنهم من الدخول في معارك من موقع قدرتهم .

وتعتبر حقبة الثمانينات نقطة انطلاق فكرة الميزة التنافسية وانتشارها على نطاق واسع بين الشركات الأمريكية وخاصة بعد ظهور كتابات ميشال بورتر في السنوات 1985.1980 وبداية من ذلك أصبح يكتسي مفهوم الميزة التنافسية مكانة حساسة في عالم الأعمال ’مما أدى إلى محاولة فهم معناها وتقنياتها[1].

المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها

قدمت عدة تعا ريف للميزة التنافسية منها:

ت1: قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات إلي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة فينفس النشاط[2].

ت2: تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع[3].

[1]- مطفى محود أبو بكر ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية مصر 2006،ص13

[2]- أيوب صكري، دور المنتجات الجيدة في تفعيل الميزة التنافسية لمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، فرع علوم التسيير، جامعة المدية2011-2012،ص73.

[3]- محي الدين قطب، الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان2012،ص80.

ت3: استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء النشطة الخاصة بها بحيث تختلف قيمة لا يستطيع المنا فسيو ن تحقيقها في أدائهم.

ت4: هي عملية التوليد بين التحكم في التكلفة التمايز وحلق القيمة بالنسبة للعملاء وكذلك التوليف بين الإبداع الاستراتيجي والفعالية التنظيمية.

ت5: هو كل عمل مبني على ضمان بقا المؤسسة في نظام المنافسة الحرة والذي يفرض عليها أن تملك ميزتان

*حصة من العملاء والمستهلكين والذين يحصلون على منفعلة أكيدة خلال تلك الفترة الزمنية.

*حصة أخرى تضمن بقاء المؤسسة.

- **ت 6**: ميزة أو عنصر تميز المؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها الإستراتيجية معينة في التنافس[1].

ومن أهم الخصائص التي تتميز بها الميزة التنافسية نذكر:

- تبني وتصاغ على التمايز والاختلاف ومقارنة المنافسين[2]

تؤسس على المدى الطويل باعتبارها تتعلق بالفرص في المستقبل

-تكون غالبا مركزة جغرافيا

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول:

أن الميزة التنافسية هي كل ما يميز المؤسسة عن منافسيها من مواصفات وخصائص، أو استغلال أمثل للموارد والإمكانيات أو إتباع استراتيجيات معينة مع تحقيق الرضا لدى الزبون.

ثانيا :أهمية الميزة التنافسية وأهدافا

تتجسد أهمية الميزات التنافسية للمنظمة من خلال[3]:

-تعطي المنظمة تفوقا نوعيا وكميا وأفضلية على المنافسين وبالتالي تتيح لها نتائج أداء عالية.

[1]:نبيل مرسي خليل ،الميزة التنافسية في مجال الأعمال ،مركز الإسكندرية، مصر 1998،ص37

[3]: بو زايد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلة و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، فرع علوم التسيير، جامعة المدية2009،2008، ص68.

تجعل من المنظمة الأعمال متفوقة في الأداء أو ي قيمة ما تقدمه للعملاء أو اثنين معا.

-تساهم في لتأثير الإيجابي في مدركات العملاء ' وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل.

-أن تكون الميزات التنافسية تتم بالاستمرارية والتجدد فإن هذا الأمر يتيح للمؤسسة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.

-نظرا لكون الميزات التنافسية مستندة على موارد المنظمة وقدرتها فإنها تغطي حركة ديناميكية للعمليات الداخلية للمؤسسة.

وتسعى المؤسسات من خلال خلق ميزة تنافسي لتحقيق الأهداف الآتية:[1]

-خلق فرص تسويقية جديدة كما هو الحال بالنسبة لشركة التي تعد أول من قام بابتكار الهاتف المحمول، وشركة التي كانت أول من قام بابتكار الحاسب الآلي الشخص.

-دخول مجال تنافس جديد كدخول سوق جديدة أو تعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات.

تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي تغب في اقتناعها.

المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية وأنواعها

لتحقيق الميزة التنافسية لابد من معرفة أبعاده وتحديد أنواعها وهذا ما سنتطرق له

أولا: أبعاد الميزة التنافسية:

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسين هما: القيمة المدركة لدى الزبون وقدرة المؤسسة على تحقيق التميز.[2]

[1]:علي السلمي،إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ،دار غريب ، القاهرة 2001،ص104.
[2]:مصطفى محمود أبو بكر ،مرجع سبق ذكره ص14.15

1-القيمة المدركة لدى الزبون:

يمكن للمؤسسات استغلال إمكانياتها المختلة لحسين القيمة التي يدركها الزبون حول السلع والخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات مما يساهم في تعزيز ميزتها التنافسية ولا تتحقق الميزة التنافسية للمؤسس إلا إذا أدرك الزبائن أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المؤسسة على قيمة أعلى من قيمة ما يعرضه المنافسون.

ولا يمكن تحدي القيمة من خلال السعر بالجودة أي مقارنة مستوى جودة المنتج سعره حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة ومدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة بخدمات ما بعد البيع ودرجات لتحسين وغيرها من الناص الأخرى التي تختلف باختلاف طبيعة المنتج.

2-التميز:

تتميز المؤسسة عن منافسيها من خلال تقديم سلعة أو خدمة مميزة لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة وللتميز عدة مصادر أهمها الموارد والإمكانيات التنظيمية للمؤسسة فالتميز القائم على الموارد المالية والمادية يكون من خلال حصول المؤسسة الاقتصادية

على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص من المنافسين.[1]

أما التميز القائم على الكفاءات البشرية والمعرفة والتعلم التنظيمي وامكانات البحث و التطوير يكون من خلال طرح الأفكار وابتكار المنتجات الجديدة وتحقيق المرونة التنظيمية وزيادة عالية استخدام الموارد الأخرى لذلك تمثل الأصول غير المادية الموارد البشرية ،أفضل مصادر التميز للكثير من المؤسسات الاقتصادية خاصة تلك الناشطة في الصناعات الديناميكية كثيفة التغير.

[1]-أبو قاسم حمدي ،تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة ،رسالة مجستير إدارة اعمال ، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير 2002،ص121.122

ثانيا أنواع الميزة التنافسية: تنقسم الميزة التنافسية حسب بورتر إلى نوعين

1-ميزة التكلفة الأقل :هي الميزة التي تحققها المؤسسة إذا كانت تكاليف أنشطتها المنتجة للقيمة أدنى من تلك المحققة عند منافسيها[1].

ومنه فالتكاليف تلعب دورا هاما رئيسيا في تحقيق التميز للمؤسسة\ومن بين العوامل التي تؤثر عل دوام ميزة التكلفة الأقل[2].

*اقتصاديات الحجم والتي تمثل أكثر عائق للدخول أو الحركة داخل السوق.

*تنسيق العلاقات الكامنة بين المؤسسة وقنوات التوزيع المستقبلية.

*التعلم ولمعرفة المكتسبة من قبل أفراد المؤسسة' والتي من الصعب محاكاتها.

*حقوق الملكية الخاصة بمنتج أو عملية تكنولوجية معينة، فمن الصعب على المنافسين محاكاة المنتج أو عملية إنتاج جديدة إذا ما كانت محمية من خلال براءة اختراع.

2- **تميز المنتج**: هو التميز في السلعة أو الخدمة المقدمة سواء على مستوى الجودة ،الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع.

ومن بين الشروط الواجب وافره لتحقيق استمرارية تميز المؤسسة ما يلي:

*الامتلاك الخاص بالمعرفة الروابط والمميزات التي تمنحها أسبقية الانطلاقفي مجال نشاطها.

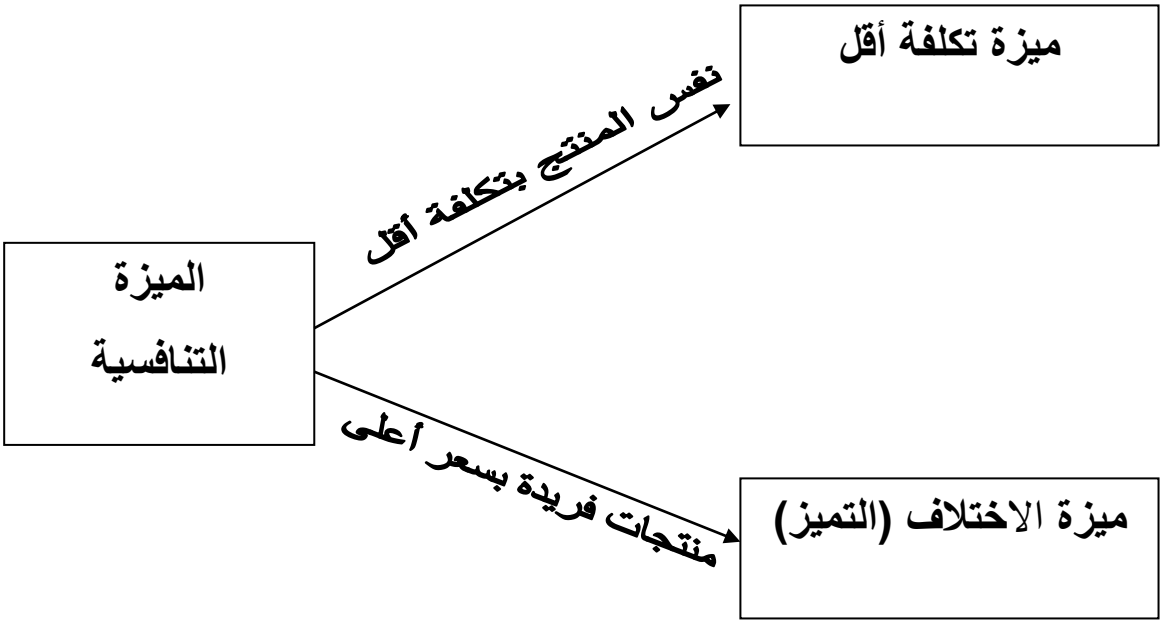
*اكتساب المؤسسة لميزة التكلفة الأقل من خلال تميزها أو امتلاكها لميزة التميز.

[1]- مصالي فهمي حيدر، نظم المعلومات لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، القاهرة2002.ص 56

[2]- فايزة بريش، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية،مذكرة ماجستير،تخصص تسويق، جامعة البليدة2005، ص11.

*تعدد مصادر التميز مما يصعب على المنافسين تقليد استراتيجي التميز ومحاكاتها ، إضافة إلى امتلاك المؤسسة لميزة التكلة الأقل و لميزة التميز يجبعليها أن تحدد مدى جودة هذه الميزة ومدى قدرتها على الاستمرار.

الشكل (2.2) يوضح أنواع الميزة التنافسية :



المصدر : فايزة بريش، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية،مذكرة ماجستير،تخصص تسويق، جامعة البليدة2005، ص11.

المطلب الثالث: مظاهر ومحددات الميزة التنافسية

أولا: مظاهر الميزة التنافسية

تبدو الميزات التنافسية في مظاهر متعددة ويمكن أن نذكر منها ما يلي[1]:

ـالجودة العالية والمستمرة في التحسين والتطوير.

. التكلفة الأقل لمن يحقق أدنى سعر التنافس.

[1]ـ فازة بريش، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص12.

. المرونة والتحديث الدائم ي التنظيم والعمليات والمنتجات.

. العلاقة الفعالة والديناميكية الموردين وباقي 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.

. تسيير الوصول إلى السلع وتشكيل ما يريده العميل في أقل وقت وأدنى مجهود.

. خدمات ما بعد البيع مثل أعمال الإصلاح والصيانة المجانية أو منخفضة التكاليف وتسيير الحصول على قطع الغيار في كل وقت وقبول رد المشتريات دون معاناة.

. تخفيض تكاليف الإنتاج والتسويق مع المحافظة على مستوى جودة السلع والخدمات ويعتبر ميزة تنافسية هائلة.

. إقامة علاقات تحالفية مع الموردين،مما يسير لها الحصول على احتياجاتها منهم بطرق أكثر مرونة وسرعة كفاءة، وأقل تكلفة مما يسير لمنافسيها مثل العلاقات القائمة على أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد.

. تشمل أيضا الميزات التنافسية أشكال التنظيم المرنة،عالية الكفاءة ونظم العمل المسيرة والتي تعتمد على تقنيات المعلومات والاتصال.

ثانيا: محددات الميزة التنافسية

تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين هما[1]:

.حجم الميزة التنافسية.

. نطاق التنافس.

1. حجم الميزة التنافسية: يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا تمكنت المؤسسة من المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تميز المنتج، ومن هنا كلما كانت الميزة أكبر كلما كان على المؤسسات المنافسة بذل الجهود أكبر من اجل التغلب عليها[2].

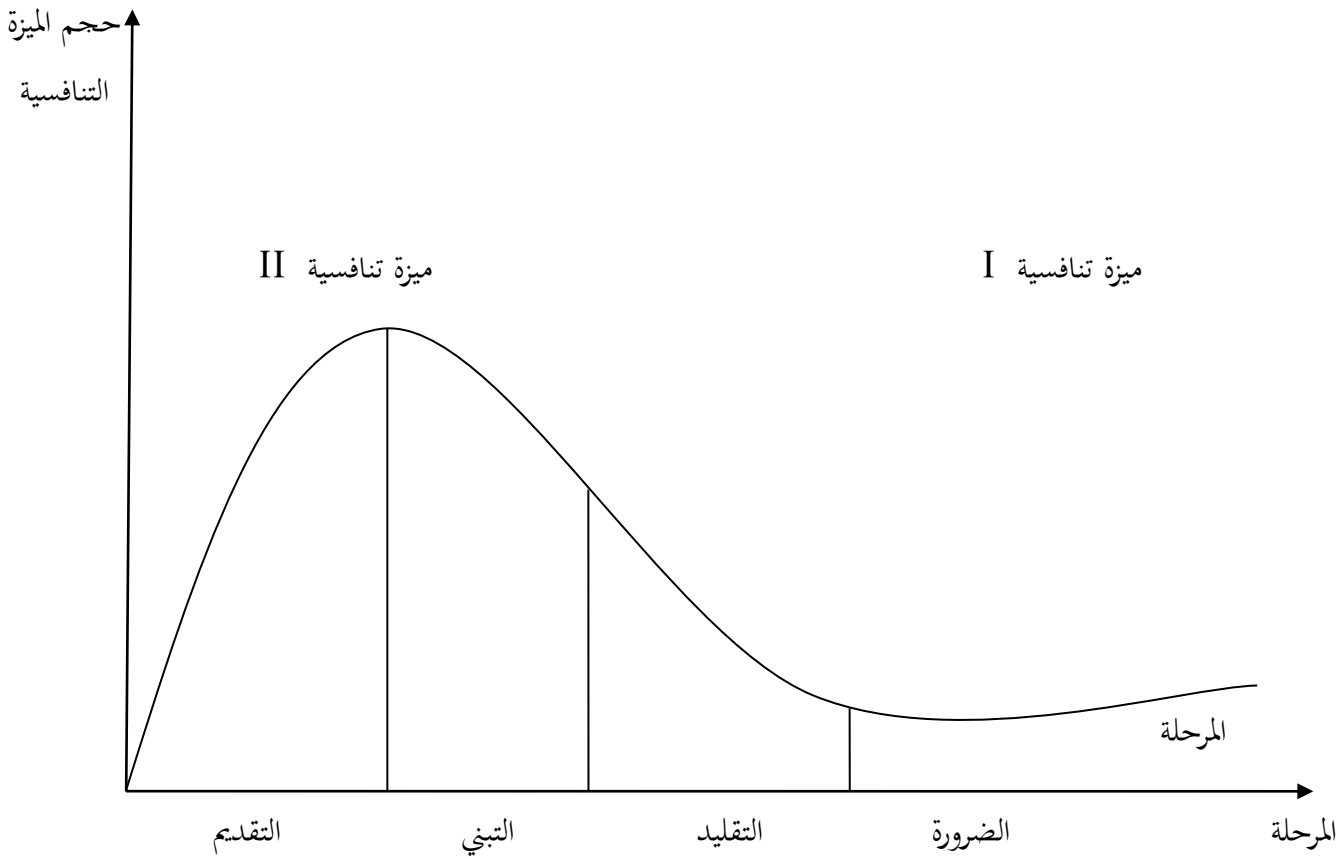
وتملك كل ميزة تنافسية دورة حياة كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة إذا تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم تليها مرحلة البني من قبل المؤسسات المنافسة،ثم الركود في حالة قيام المنافسين بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها و أخير تظهر مرحلة الضرورة أي الحاجة إلى تطوير هذه الميزة من خلال تخفيض التكلفة أو تدعيم تميز المنتج،مما يدفع المؤسسة إلى تجديد و تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر.

ويتم تمثيل ذلك من خلال الشكل الآتي :

[1]- شتوح محمد، أهمية الإدارة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، فرع علوم التسيير، جامعة المدية،2008.2009،ص68.

[2]- أمينة عاشوري، العلاقة بين مدخل إدارة المعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة،مذكرة ماجستير، فرع علو التسيير،جامعة المدية،2013.2014، ص79.

الشكل رقم (2.3) : دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر : نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، ص 86.

ويمكن شرح المراحل السابقة كما يلي[1]:

أ. **مرحلة التقديم** : تعتبر هذه المرحلة من أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة التي اكتسبت ميزة تنافسية ،كونها تحتاج الكثير من التفكير و الاستعداد البشري ومع مرور الوقت تعرف الميزة التنافسية انتشارا أكثر.

ب .**مرحلة التبني**: تعرف الميزة هنا استقرر نسبيا من حيث التوسع الانتشار باعتبار أن المنافسين قد بدؤوا في التقليد والبحث عن نقاط الميز التي تتميز بها المؤسسة.

ج . **مرحلة التقليد**: يتراجع حجم الميزة وتراجع شيآ فشيآ إلى الركود كون المنافسون قاموا بتقليد ميزة المؤسسة.

[1]- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ص 87.

د . **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع،أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية،وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميز جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى من جديد.

* **نطاق التنافس:** يعتبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق المزايا التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمة أقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

وهناك أربعة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي:

*القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم لاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة السوق ككل.

*النطاق الرأسي: يعبر عن مدى أداة المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع مقارنة بالمنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز.

* البعد الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية، من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل على نطاق عالمي،حيث تقدم منتجاتها في كل أنحاء لعالم.

هـ **قطاع النشاط:** يعبر عن مدى الرابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة بين عدة صناعات من شانه فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة.

فبإمكان استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا الأفراد أو الخبراء عبر الصناعات المختلفة التي تتمي إليها المؤسسة.

المبحث الثالث:مصادر الميزة التنافسية وآليات تطويرها

المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية

تسعى كل مؤسسة إلى اكتساب ميزة تنافسية في قطاع النشاط الذي تشغله، الأمر الذي أوجب عليها ضرورة إعادة وتهيئة القدرات والإمكانيات، من خلال البحث عن مصادر قوي وتدعم بها هذه المزايا وتجعلها في مركز تنافسي جيد في السوق.

أولا: الموارد

المورد هي الأصول المخصصة أو المتميزة للمنظمة التي تساهم فيخلق القيمة، ويمكن لهذه الموارد أن تساهم في تكوين ميزة تنافسية إذا ميزت بالدقة والندرة و الاستمرارية بالإضافة إلى كونها غير قابلة للتقليد والاستبدال.[1]

ويكون المورد أساسا للمنظمة إذا تتجمع بمجموعة من الخصائص والصفا ت

أن يكون المورد ذو قيمة تنافسية للمؤسسة.

. أن يتصف المورد بالندرة ويأتي في إطار عدم القدرة المنافسين على حياته.

. لا يمكن تقليده من قبل المنافسين أو أن تكاليف تقليده عالية جدا.

. أن تمتلك المؤسسة قدرات تنظيمية وإدارية تمكنها من الاستغلال الفعال لمورد ويمكن التمييز بين نوعين من الوارد:

[1]:شوقي ناجي جواد ،الإدارة الإستراتيجية مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ،الطبعة الأولى ،عمان 1990،ص116

***الموارد الملموسة:**

تشمل الموارد المالية التالية:[1]

- الموارد الأولية: تظهر أهمية الموارد الأولية على مدى تأثيرها في جودة المنتج ولخدمات التي تقدمها المؤسسة، لذا يوجب على هذه الأخيرة أن تحسن اختيار مورديه وان تتفاوض معهم على جودتها أسعرها ومواعيد تسليمها.

-معدات الإنتاج: تعتبر من أهم أصول المؤسسة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل الموارد الأولية إلى منتجات، وينعكس دورها في بناء الميزة التنافسية من الحيازة وتشغيلها بشكل سليم، وبرمجة عمليات الصياغة من أجل ضمان استمرارية فعاليتها لأطول لمدة ممكنة.

. الموارد المالية: كلما كان لمؤسسة قدرة مالية كبيرة، مكنها ذلك من تقديم

منتجات جديدة وتوسيع نشاطها بالإضافة إلى إمكانية فتح مناطق جديدة لصرف وتوزيع منتجاتهم ما يعزز موقعه التنافسي.

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

يمكن أن تشمل ما يلي:[2]

[1]:شوقي ناجي جواد، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره ص117.
[2]-فايزة بريش ، مرجع سابق،ص30.

***الجودة:** تشير الجودة إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزد من توقعات، حيث تعد عاملا أساسيا فيخلق وتعزيز الميزة التنافسية إذ لم يعد السعر المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة تشغل الاهتمام الأول له و القيمة التي يسعى إل تحقيقها[1].

***التكنولوجيا:** يعد العامل التكنولوجي من أهم المواد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية، بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية ،وعلى المؤسسة اختيار لتكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها.

وتصنف التكنولوجيا إلى ثلاثة أنواع مختلفة وذلك وفقا لمساهمتها في إنشاء الميزة التنافسية، حيث نجد التكنولوجيا الأساسية وهي متاحة في السوق وتعد ضرورة للعمل في قطاع نشاط معين، وهي ليست مصدرا لأي ميزة تنافسية، أما التكنولوجيا المحورية فهي تلك التي تتيح الحيازة على ميزة تنافسية حاسة للمؤسسة التي تتحكم بها، أما التكنولوجيا الناشئة والتي هي في مرحلة الانطلاق وتعمل المؤسسة على تحويلها إلى تكنولوجيا محورية.

***المعلومات:** تعتبر المعلومات أحد الموارد الإستراتيجية في أي مؤسسة حيث لا يمكن أداء العديد من العمليات الأساسية أو اتخاذ القرار المناسب بدونا خاصة لمواكبة التغير الحاصل في البيئة ، وتؤدي المعلومات دورها في تمكين المؤسسة من الحصول على ميزة تنافسية في حال حسن استغلالها ،من حيث الانتقاء، التوقيت، مجال و طرق الاستخدام .

***المعرفة:** تتضمن المعلومات التقنية العلمية ولمعارف الجديدة لخاصة بنشاط المنظمة وهي إنتاج جهود متواصلة من البحث و التطوير، ويجب أن تكون لمؤسسة مؤهلة للحصول عليها وأن تكون حذرة عند

[1]- سينا محمد البكري، إدارة الإنتاج و العمليات مدخل النظم، الدار الجامعية، 1999،ص110.

امتلاكها لأي مصدر من مصادر الميزة التنافسية. كما أن المعرفة تساهم في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر ،مما يسمح للمؤسسة الحصول على ميزة تنافسية[1] .

***معرفة كيفية العمل** :تعبر عن الدرجة العالية من إتقان مع لمنافسين في مجالات الإنتاج ،التنظيم والتسويق ، وبالتالي اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة، وتستمد هذه المعرفة من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمنظمة ، وعليه يجب على المنظمة المحافظة عليها وأن تحول دون تسريب أو تسويق معلومات عنها للمنظمات المنافسة .

ثانيا: الكفاءات

تظهر كفاءة المؤسسة من خلال التحسين المستمر للوضعية في السوق والعمل على تقديم أكثر إشباع لرغبات و حاجات المستهلكين، حيث أن الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندها تتناسق وتترابط وتتداخل فيما بينها في محتوى الأنشطة، وتراكم هذه لقدر يولد عنه كفاءات خاصة بالمؤسسة، وتنقسم الكفاءات إلى نوعين هما:

***الكفاءات الفردية:** تتمثل في كل المؤهلات التي يحوزها الفرد عن ريق لتكوين التجربة المهنية والتجربة الشخصية، والتي يستعملها في نشاطه المهني لانجاز أهداف محددة وبصورة فعالة.

***الكفاءات الجماعية:** وهي تركيبة فريدة من المهارات القدرات المتوفرة لدى أفراد المؤسسة تفوق نتيجتها النتيجة المرتبة عن جميع الكفاءات الفردية، وذلك بفعل أثر المجموعة الناجم عن الديناميكية الجماعية للفاعلين.

[1]- فازة بريش، مرجع سابق، ص31.

المطلب الثاني: معايير الحكم على الميزة التنافسية وقياسها

أولا :معايير الحكم

تتحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية بثلاث ظروف هي:

***مصدر الميزة:** التمييز بين نوعين من المزايا وفقا لهذا المعيار هي :

-مزايا تنافسية منخفضة: تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والموارد لخام وهي سهلة التقليد نسبيا من قبل المنافسين.

-مزايا تنافسية مرتفعة: تستند على تميز المنتج أو لخدمة،السمعة الطيبة أو العلامة التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء وتطلب هذه المزايا توافر مهارات وقدرات عالية.

***عدد مصادر الميزة التي تملكها المؤسسة:**في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين،لذا يتحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي يصعب على المنافسين تقليدها.

***درجة تحسين تطوير والتجديد المستمر في الميزة:** تقوم المنظمات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المنظمات المنافسين بتقليد ميزتها التنافسية الحالية، لذا يتجه بخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة، كما يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية [1].

ثانيا: قياس الميزة التنافسية

تكون المنظمة بحاجة إلى معرفة حجم الميزة التنافسية التي تملكها ويتم ذلك عبر المقاييس مختلفة تأشر كالآتي:[2]

[1]:نبيل مرسي خليل ،مرجع سبق ذكره ص101.
[2]:ثامر البكري،مرجع سبق ذكره ص201

1-مقاييس النوعية: تنصب هذه المقاييس على أساس مدى درجة رضا الزبون عن منتجات المؤسسة قياسا بالمنافسين الآخرين، ويمكن لزبائن أن يدركوا جودة المنتجات المقدمة لهم من خلال لتمييز بين عدد من المستويات المختلفة للنوعية والتي تمثل الميزة التنافسية وهي:

أ-النوعية المتوقعة : وهي تلك الدرجة من النوعية التي يرى الزبون وجوب وجودها فالمنتج وهو أمر يصعب تحقيقه في الغالب بسبب التباين والاختلاف بين خصائص وحاجات ورغبات لزبائن[1].

ب-النوعية المدركة :هي تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها الزبون عند اقتناء هو حصوله على المنتج، وقد تكون أكثر أو أقل مما يوقعها مما ينعكس على درجة رضاه من عدمه.

ج-النوعية القياسية : ذلك المستوى من النوعية التي تقدمها المؤسسة والتي تتطابق مع المواصفات الأساسية المحددة من قبلها مسبقا والمخطط لها.

2-مقاييس كمية: وهي المقاييس الأكثر اعتمادا من قبل المؤسسة في قياسا ميزة التنافسية وترتبط أساسا بالأداء المالي لمؤسسة في السوق، ويتم ذلك عبر عدد من لمؤشرات من أبرزها:

أ-مقياس جودة المنتج النسبي: يمكن اعتماد هذا المقياس في المنظمات التي تعامل بأكثر من منتج في السوق وبالتالي تحدد مستوى جودة منتجاتها قياسا بالمنافسين سواء كان ذلك بشكل يفوقها أو يساويها أو دونها، ويعتمد في تحديد هذا المقياس على أساس المردودات المحققة من المبيعات أو تعويضات المدفوعة للمشترين كما يوضح في الآتي:

نسبة الضرر جراء مستوى جودة المنتج إجمالي مردودات المبيعات إجمالي المبيعات

أو إجمالي قيمة التعويضات المدفوعة للزبائن إجمالي قيمة المبيعات.

[1]- ثامر البكري،مرجع سابق ص203.

ب .**المنتجات الجديدة النسبية** :تعبر عن مقدار إسهام وتأثير المنتجات الجديدة في القوة التنافسية والمبيعات المتحققة إلى إجمالي مبيعات الشركة وما تحققه من الميزة التنافسية مضافة إلى المؤسسة.

ج . **تكاليف التسويق:** وهي مجمل التكاليف لمباشرة وغير المباشرة التي يتم إنفاقها على النشاط التسويقي بمجمله قياسا بالمنافسين وغير مؤشر على ذلك هو ما معتمد من طريقة تكافئ المنافسة بتقدير ميزانية النشاط الترويجي الإعلان في المؤسسة.

د . **الحصة السوقية:** هو مؤشر مهم في تقدير حصة المؤسسة من المبيعات إلى إجمالي مبيعات الصناعة ذاتها، وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما تأثرت قوة المؤسسة في السوق وكما يلي:[1]

الحصة السوقية =إجمالي قيمة مبيعات المؤسسة÷إجمالي مبيعات الصناعة

كما يمكن بذات الوقت قياس القوة التنافسية للمؤسسة من خلال قوة مبيعات المؤسسة إلى أقوى المنافسين في السوق كما يلي

القوة السوقية =إجمالي قيمة مبيعات المؤسسة ÷إجمالي قيمة مبيعات أكبر المنافسين السوق

وكما كانت النتيجة تقترب إلى (1) فإن ذلك يعني بأن المؤسسة ذات قوة تنافسية كبيرة في السوق والعكس صحيح،أما إذا كانت النتيجة = (1) فإن ذلك يعني بأن المؤسسة هي الأقوى والقائدة للسوق لكن قيمة مبيعاتها تمثل بذات الوقت قيمة أكبر المنافسين في السوق .

هـ **نسبة الربحية:** هي تلك المقاييس المالية التي تعبر عن نتائج الأعمال التجارية التي تقوم بها ومن أبرز هذه النسب هي:

[1]:ثامر البكري،مرجع سبق ذكره ص203

هامش الربح من المبيعات=صافي الدخل ÷إجمالي قيمة المبيعات ×100

العائد على الاستثمار =صافي الربح÷حق الملكية ×100

وبطبيعة الحال فإن ارتفاع هذه النسب قياسا بالمنافسين يعطي مؤشر مهم على تحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الثالث: أسباب وآليات تطوير الميزة التنافسية

تقوم المؤسسات بتنمية وتطوير مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك واكتشاف سبل جديدة للمنافسة.

وأولا: أسباب تطوير الميزة التنافسية

من أهم الأسباب التي تجعل المؤسسة تحسن من ميزتها وتنمي ميزات تنافسية جديدة نجد:

1. ظهور تكنولوجيا جديدة يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات عديدة، كتصميم المنتج باستخدام الحاسوب وطرق تسويق عبر الانترنت، وهذا ما يدفع بالمؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من مراحل ميزتها التنافسية من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج، وهنا تبدأ في تجديد أو تطوير الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر من تطلعات العميل.[1]

2. ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغيرها ندما يرغب العملاء في تنمية حاجات جديدة أو تغير أولوياتها، فإن هذا يدفع بالمؤسسة إلى إجراء تعديلات على ميزتها التنافسية أو تنمية ميزة تنافسية جديد.[2]

3. ظهور قطاع جديد ي الصناعة يساهم في خلق فرص جديدة لتطوير وتنمية ميزات تنافسية أخرى.

[1]: نبيل مرسي خليل ، مرجع سبق ذكره ص98.99.
[2]:محسن احمد الخضيري ،صناعة المزايا التنافسية مجموعة النيل العربية ، الطبعة الأولى ، القاهرة 2004،ص53

4. تغيير تكاليف المد خلا ت أو درجة توافرها عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغير جوهري في تكاليف المد خلا ت يد عاملة و مواد أولية وسائل النقل، الآلات عند ارتفاع قيمتها، حيث تلجأ المؤسسة هنا إلى البحث عن ميزة تنافسية أخرى تضمن لها تخفيض التكاليف ومن ثم تخفيض التميز.

5. حدوث تغيرات في الحكومة هنالك مجموعة أخرى من لمؤشرات قد تؤثر أو تغير من الميزة التنافسية، كأن تحدث تغيرات في طبيعة القيود الحكومية في مجالا مواصفات المنتج حماية البيئة من التلوث قيود الدخول إلى الأسواق.

ثانيا: آليات تطوير الميزة التنافسية

أهم ما تواجهه المؤسسات المعاصرة الضغوطات التنافسية التي امتدت إلى المستوى العالمي، مما يتطلب بناء إستراتيجية تنافسية تمكنها من البقاء، باعتبار أن الميزة التنافسية هي بمثابة القوة الدافعة التي تؤثر على سلوك العميل للتعامل مع المؤسسة دون غيرها من لمنافسين، وعليها أن تكون ذات طابع مستمر ديناميكي حسب ما يتطلبه المحيط البيئي من تغيير وتجديد، ونتيجة التصاعد التنافسي على تقديم الجديد و الأجود و المتميز.

لم يعد هناك تقريبا ما يعرف بحياة المنتج، فكل له بديله مما يسرع من فقدان التميز المعتمد على مستوى محدود وهذا بدوره يفرض على المؤسسة للتفوق أن تجتاز هذه الضغوطات تعمل على تعزيز ميزتها التنافسية لتكون قادرة على المنافسة مستديمة عن طريق الآليات التالية :

. مواصلة بحوث التنمية والتطوير للوصول إلى منتجات جديدة جيدة وتطوير السلع الحالية بتكلفة أقل بتقنية أحدث وبشكل دائم.[1]

[1]:عبد السلام أبو قحف ،بحوث ودراسات في قضايا إدارية معاصرة ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية 2002ص185

. مواصلة البحث و التطوير لتحسين أساليب وطرق النتاج وترشيد استخدام الموارد (تحقيق الكفاءة قبل الإبداع) وذلك بالاستغلال الأحسن للا مكنيات التي تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية دائمة ومستمرة ، ورفع الإنتاجية و السيطرة على عناصر التكاليف.

. بناء قاعدة معلومات لتعظيم الكون المعلوماتي لدى المؤسسة عن الأسواق والعملاء والمنافسين.

. الوصول إلى السلع وخدمات جديدة مرافقة للسلع والخدمات الأساسية.

. البحث الدائم عن مصادر جديدة للتميز وتطوير أساليب التعامل مع الأسواق والعملاء.

. التعامل مع منظمات عالمية وإنشاء مشروعات مشتركة.

. بناء هيكل تنظيمي دائم للتميز وبناء فرق عمل كونية.

. البساطة سلاح التنافس وكذا الالتزام.

. الاستثمار في النشاط التسويقي.

تنويع أسلحة الهجوم على المنافسين.

القناعة بما يقدمه من سلع.

المحافظة على المظهر العام للمؤسسة.

إدارة توقعات العملاء واكتساب مقومات نجاح المنافسين.

المراجعة المستمرة للتحديات التي واجه التسويق الكوني.

. فهم العميل قبل المنافسين والرسالة على موجات الأجيال.

خلاصة الفصل :

تناولنا في هذا الفصل تحليل الميزة التنافسية للمؤسسة ، و تمّ ذلك من خلال تحليل البيئة التنافسية باعتبارها المصدر الأساسي الذي يمدّ المؤسسة بمختلف المعلومات التي تساعد في وضع الاستراتيجيات ، و كذا تخطيط الموارد و القدرات اللازمة ، حيث شمل هذا التحليل كل من عناصر البيئة الداخلية و البيئة الخارجية بالإضافة إلى تحليل قوى التنافس التي من شأنها أن تفرض قيود على المؤسسة ، كما تناولنا مفهوم الميزة التنافسية و أنواعها ، فالميزة التنافسية تتجسّد في إنشاء قيمة جديدة لدى الزبون سواء كان ذلك من خلال تخفيض التكلفة مع مراعاة عنصر الجودة أو من خلال عرض منتج متميّز .

كما خلصنا إلى أنّه كلّما زاد حجم الميزة التنافسية كلّما تطلّب على المنافسين جهود أكبر للتغلّب على هذه الميزة ، بالإضافة إلى أنّ مصادر الميزة التنافسية الثلاثة متكاملة و منسجمة ، فالمؤسسة تفكر في وضع استراتيجيات لمجابهة المنافسة .

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية

تمهيد :

بعدما وضع ما تم وضع الإطار النظري لموضوع إدارة المعرفة وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية، وعرض كل المفاهيم المرتبطة بها في الفصلين السابقين، وتم اسقاط المبادئ و الأسس التي تم التعرف عليها على مؤسسة اتصالات الجزائر، باعتبارها احدى أهم المؤسسات المتواجدة على التراب الوطني، حيث تسعى دائما للاستخدام الأمثل للمعارف و ذلك لتقديم أجود الخدمات.

وفي ظل الاستخدام الواسع لتكنولوجيا الإعلام و الاتصال في جميع مجالات الحياة، عملت مؤسسة اتصالات الجزائر على أن تكون متواجدة عبر كامل التراب الوطني ، من خلال توزيع فروعا في جميع الولايات و المناطق و من بينها المديرية العملية لاتصالات بولاية المدية ، وهذة الأخيرة محل الدراسة و التحليل ، وسنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة حالة اتصالات الجزائر من خلال ثلاث مباحث:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصلات الجزائر

المبحث الثاني: أدوات ومنهجية اتصالات الجزائر

المبحث الثالث: تحليل بيانات الشخصية و عبارات المحاور.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من أبرز المؤسسات المتواجدة في التراب الوطني، وهي تعتبر من المؤسسات ذات الطابع العمومي وتنشط في مجال اتصالات السلكية ولا سلكية بحيث تسعى دوما لتقديم خدمات أفضل لزبائنها خاصة في ظل التغيرات التكنولوجية التي يشهدها العالم اليوم.

المطلب الأول: نشأة و أهداف اتصالات الجزائر

أولا: النشأة

مؤسسة اتصالات الجزائر هي عبارة عن حصيلة لمجموعة من الإصلاحات التي طرأت على قطاع البريد و المواصلات مؤسسة اتصالات الجزائر مرت بعدة مراحل لتصل إلى شكلها الحالي وتتمثل هذه المراحل في:

- في سنة 1963 تم تأسيس مؤسسة البريد والمواصلات وتميزت هذه المرحلة بمجموعة من الصعوبات نظرا لظروف الاقتصادية و السياسية الناتجة عن الاستعمار الفرنسي [1]

- في سنة 1975تم إصدار مرسوم رقم 89.75المؤرخ بتاريخ 1975.12.30ويشتغل تبعا لقرارات هذا الأمر الذي يمدد ويغير تخصصاته وصلاحيته في ميدان الإدارة وممارسة احتكار خدمة البريد والواصلات.

- في سنة 1992تم تقسيم المديريات الولائية إلى مجموعات وذلك حسب المنطقة حيث عين لكل مجموعة هيكل تنظيمي خاص وهذا طبقا لمرسوم 92.129المؤرخ في 1992.03.28.

- في سنة 1998 تم تأسيس مؤسسة اتصالات الجزائر.

وفي سنة 24جانفي 2000 اختارت الحكومة في برنامجها إجراء تعديل شامل لقطاع البريد والموصلات السلكية

و اللاسلكية حيث تم الشروع في تعديل الإطار التشريعي و التنظيمي للقطاع وقد تم في هذا السياق سن قانون2000.3 الذي يحدد القواعد المتعلقة بالبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية.

[1]- مؤسسة اتصالات الجزائر www.algerir telecom.dz ، تاريخ الاطلاع 17- 04- 2018

ثانيا: أهداف اتصالات الجزائر ونشاطاتها

1. الأهداف:

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها وهي : الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات.

1_ تطوير عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل الدخول إلى خدمات الاتصال عن بعد لعدد كبير من المستعملين وبصفة خاصة المناطق الريفية.

2_ الرفع من جودة الخدمات المقدمة، والحجم القدم منها، إضافة إلى رفع تنافسية خدمات الاتصال .

3_ تطوير شبكة وطنية للاتصالات عن بعد تكون ناجحة وموصولة بمختلف طرق المعلومة.

وقد سمحت هذه الأهداف التي سطرتها اتصالا الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات ي الجزائر.

2. النشاطات:

تتمحور نشاطات المجمع حول:

1- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة و الصوت المكتوبة و المعطيات الرقمية.

2- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

ثالثا: هياكل اتصالات الجزائر

بالإضافة إلى كونها المتعامل الرائد في مجال الاتصالات في الجزائر، تعد اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن، فهي تشمل كل شبر من الجزائر، وذلك من خلال هيكلها فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلها على مناطق الشمولية أي إيصال منتجاتها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد حيث تسيرها مديرية عامة مقرها العاصمة و12 مديرية إقليمية : لكل من الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف عنابة، ورقلة بشار، شلف ، با تنة ، تيزي وزو، البليدة، تلمسان، المدية

أين تم التقسيم حسب الاقليم ، وتحتوي هذه المديريات الإقليمية على مديريات ولائية، فاتصالات الجزائر تتواجد في 48 ولاية بمديرات ولائية، إضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة شرق وغرب بمجموع50 مديرية عبر التراب الوطني، من جهتها هذه المديريات الولائية تحتوي على وكالات تجارية ومراكز هاتفية.

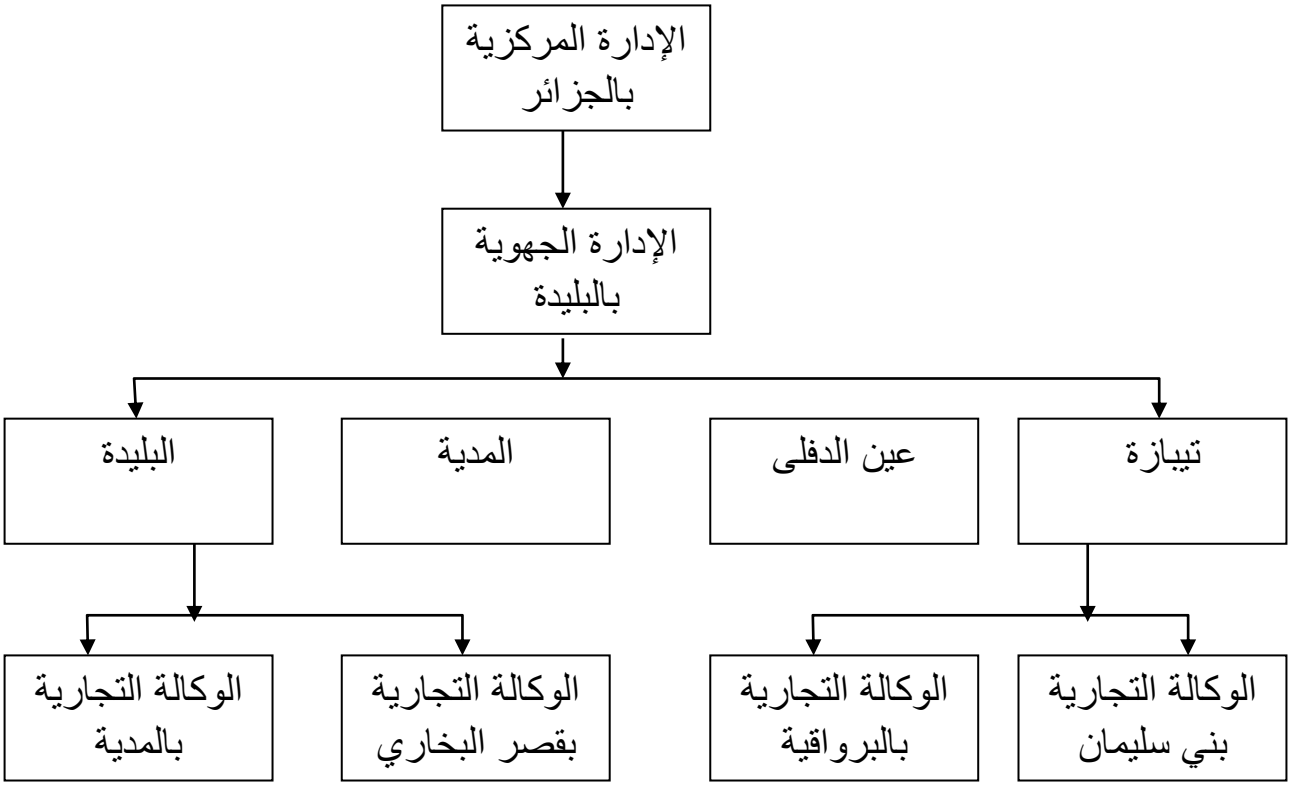
المطلب الثاني: التعريف بالمديرية العملية للاتصالات الجزائر بالمدية وهيكلها التنظيمي

المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية هي إحدى الفروع التابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر وهي تنشط في مجال الاتصال وفق هيكل تنظيمي يحدد مهام ومسؤوليات كل موظف فيها، ومن أكبر التحديات التي تواجهها هو تحدي وضع مزيج تسويقي خدماتي يمكن أن يوصلها إلى تحقيق الأهداف المسطرة وهذا من خلال التنسيق فيما بين متغيراته.

أولا: تعريف المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية

تقع المديرية العملية للاتصالات بالمدية ضمن شبكة التوزيع التابعة للإدارة المركزية للجزائر العاصمة و الإدارة الجهوية للبليدة، وتتفرع هذه المديرية إلى وكالات تجارية تتمثل فيما يلي : وكالة المدية، وكالة بني سليمان، وكالة البرواقية، وكالة قصر البخاري، كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-1) تنظيم المديرية العملية للاتصالات بالمدية 2018:

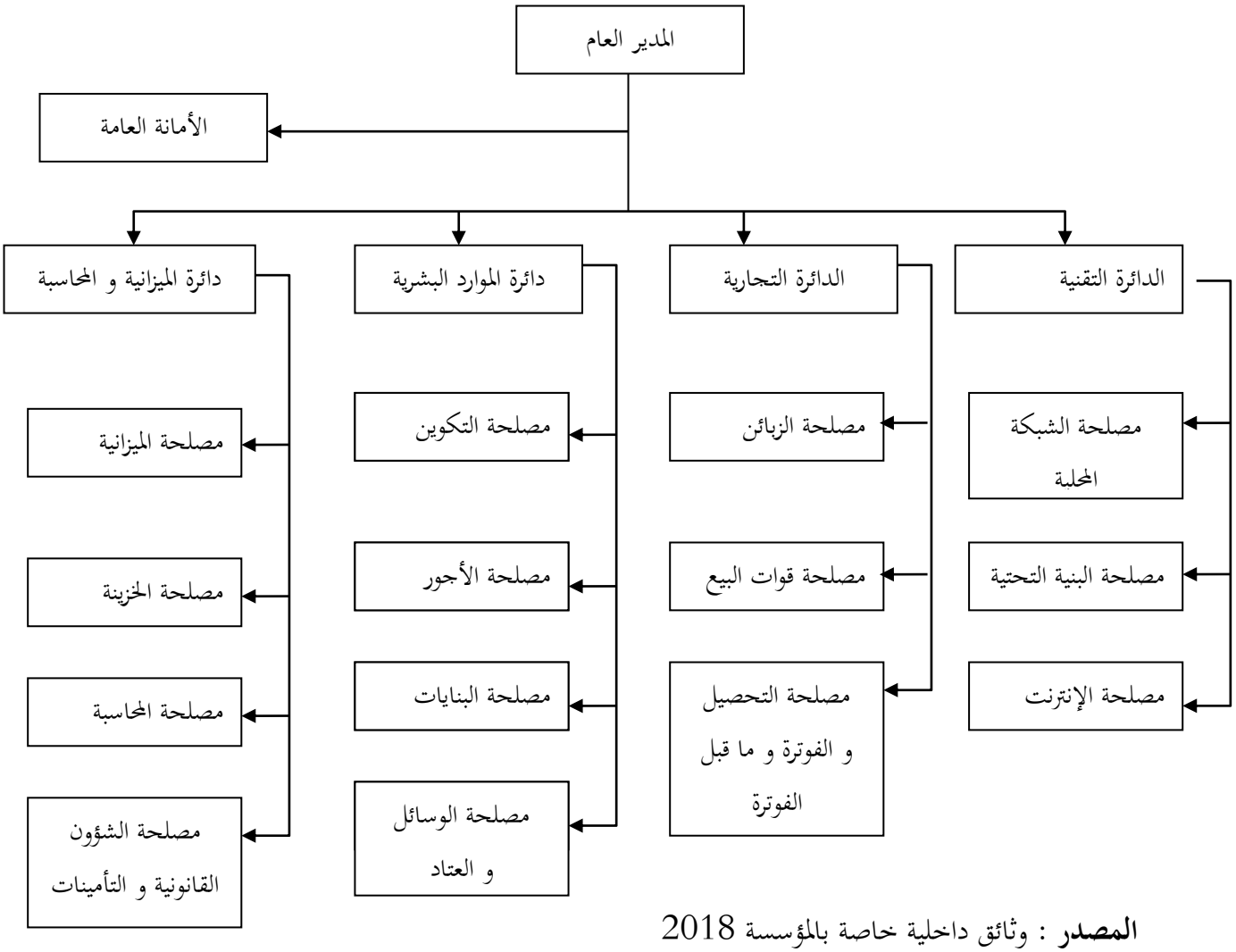


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق داخلية خاصة بالمديرية، أفريل 2018

وتعد المديرية العملية للاتصالات الجزائر الخلية الرئيسية الناشطة التي توكل لها مهمة تقديم جميع خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر حيث تعبر الفضاء الذي يمكن للزبون من الحصول على مختلف الخدمات الاتصالية من خدمة الهاتف النقال وخدمة الهاتف الثابت وخدمة الانترنت والشبكات المتخصصة.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات بالمدية

الشكل رقم (3-2) : الهيكل التنظيمي لمديرية العملية للاتصالات بالمدية



المصدر : وثائق داخلية خاصة بالمؤسسة 2018

المطلب الثالث: خدمات اتصالات الجزائر

من أهم خدمات اتصالات الجزائر مايلي:

1. خدمات الويفي wifi

يمكن هذه الخدمة علة انها: الخدمة التي تمكن الدخول إلى شبكة الأنترنت اللاسلكي وهي عبارة عن حل مبتكر يسمح بتغطية مناطق حضرية واسعة بالتدفق العالي من دون أسلاك.

. بطاقات التعبئة الخاصة بخدمات الويفي.

. بطاقات التعبئة بسعر 100دج يوم من الانترنت.

. بطاقات التعبئة بسعر5000دج سبعة أيام من الانترنت.

. بطاقات التعبئة بسعر1000دج ثلاثون يوم من الانترنت.

2. خدمة4G

وتتميز هذه الخدمة بما يلي:

يتم التعبير عن عروض الجيل الرابع بالحجم غير أنه استنفاذ الحجم الشهري المستفاد منه، فإنه يبقى الاتصال بالانترنت بسرعة تدفق تقدر بKBPS12 كيلوبايت في الثانية طيلة مدة صلاحية العرض، هذا العرض موجه فقط للزبائن الخواض، إذا يمكن التصفح وتحميل البيانات مع سرع تدفق قصوى، مقبل أحجام استهلاك مختلفة، وبعد استنفاذ الحصة يتم الاستفادة من الاتصال بالانترنت بسرعة تدفق تقدر ب512 KBPS كيلوبايت في الثانية بشكل غير محدود إلى غاية انقضاء مدة الصلاحية، ومع ذلك يمكن تعبئة الحساب في أي وقت عبر الانترنت باستعمال بطاقات التعبئة 1جيغا أوكتي ب1000دج/للشهر و3جيغا أوكتي ب2500دج/للشهر،5جيغا أوكتي ب 3500 دج/للشهر و 10جيغا أوكتي ب6500دج للشهر وأسعار للدخول ب3500دج، وتتضمن:

. جهاز استقبال مودام وبطاقة sim4G LTE

. جهاز تحميل قدره 5 جيغا أوكتي لمدة صلاحية تقدر بشهر واحد.

أ. الجديد و المزايا في خدمة 4G:

-تمثل تكنولوجيا الجيل الرابع 4G LTE مرحلة جديدة الا وهي مرحلة السرعة التدفق الجد عالية، فهي تمكن من الدخول إلى الانترنت من كمبيوتر المكتب، الهاتف الذكي، اللوحة أو الكمبيوتر المحمول بسرعة تدفق عالية.

- تمكن تكنولوجياLTE من تقليص زمن الاستجابة إلى أقل من 150 ميغابايت في ثانية.

- تركيب وإعداد جهاز استقبال الزبونCPE بطريقة سهلة وسريعة.

- يمكن للمستهلكين استخدام مختلف الدعامات اللاسلكية WIFI، الكمبيوتر المحمول، اللوحة أو الهاتف الذكي.

- تخدم الزبائن الذي لا يملكون الهاتف الثابت.

ب. الجهاز:

هو عبارة عن جهاز صغير جهاز صغير يحتوي بداخله على بطاقة SIM التي ترسل إشارة البيانات data عبر الشبكة اللاسلكية ويفي wifi إلى أجهزة أخرى الكمبيوتر المحمول، الهاتف الذكي وهو جهاز بسيط جدا وسهل التركيب ودون أي ودون أي إعداد، يكفى فقط توصيله بكابل RJ45

ب. خدمة في أمان:

وتتميز هذه الخدمة بما يلي:

أطلت مؤسسة اتصالات الجزائر برمجية معلوماتية Fi man لتمكين الأولياء من مراقبة مواقع الانترنت التي يزورها أطفالهم، ويتعلق الأمر ببرمجية التصفية لمواقع الواب لتتمكن من مراقبة مضامين مواقع الانترنت التي يزورها الأطفال و المراهقين انطلاقا من الحاسوب أو المحمول.

وترمي هذه البرمجة التي تم إعدادها بالتعاون مع تجنب الأطفال و المراهقين عن المخاطر الناجمة عن زيارة مواقع الانترنت غير المرغوب فيها. ويتم إدخال البرمجية بطلب من الأولياء أنه بفضل هذه الأداء الجديدة سيمكن هؤلاء من مراقبة أطفالهم للانترنت.

المبحث الثاني:أدوات ومنهجية الدراسة

المطلب الأول: أدوات الدراسة

أولا: المقابلات الشخصية

قمنا بإجراء مقابلة شخصية مع رئيس القسم التجاري للمديرية للحصول على المعلومات اللازمة لإجراء هذه الدراسة، كما قمنا بشرح وتوضيح الأسئلة الخاصة بالاستبيان لمجتمع الدراسة لفهم معناها.

ثانيا: الاستبيان

يعتبر من أهم المصادر التي يتم الاعتماد عليها، و المعلومات اللازمة و الهدف منه معرفة إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، وقد شملت الإستبانة الموزعة على محاور:

. المحور الأول: يتضمن 4 أسئلة متعلقة بشخصية المبحوثين الجنس، العمر، مدة الأقدمية، المؤهل العلمي .

. المحور الثاني: يتضمن 18سؤالا متعلقا بإدارة المعرفة.

. المحور الثالث: يتضمن 09 أسئلة متعلقة بالميزة التنافسية.

ويقابل كل فقرة من المحاور الثلاث فقرات مقسمة إلى درجات حسب مقياس ليكارت الثلاثي كما هو موضح في الجدول التالي:

خيارات الإجابة	الدرجة
موافق	3
محايد	2
غير موافق	1

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج الاستبيان

ثالثا: التحليل الإحصائي

تمت مراجعة وتبويت معطيات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss 20 حيث تم استخدام الوسائل التالية:

-معامل ألفا كرونباخ لتأكيد ثبات الاستبيان

-معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة العلاقة بين محاور الدراسة

-المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و النسب المئوية و التكرارية

المطلب الثاني: منهجية الدراسة

أولا: خصائص عينة الدراسة

يتحدد مجتمع هذه الدراسة الميدانية في موظفي المديرية والذي يتكون هذا المجتمع من 200 عامل وقد تم توزيع 40إستبانة وتم استرجاع 30منها، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-1) : عدد الاستبيانات الموزعة

البيان	العدد	النسبة
عدد الاستمارات الموزعة	40	%100
عدد الاستمارات المسترجعة	30	%75
عدد الاستمارات غير المسترجعة	10	%25
المجموع	30	%75

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج الاستبيان

المطلب الثالث: صدق وثبات الإستبيا ن

أولا: صدق الإستبيان

يقصد بصدق الاستبيان أن نقيس ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بالاعتماد على عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تتألف من (3) أساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية وقد استجبنا لأراء المحكمين وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء الاقتراحات المقدمة، وبذلك يخرج الاستبيان في صورته النهائية.

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي

الجدول رقم (3-2): اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

محاور الدراسة	كلمجروف-سمنروف Smirnov[a]- Kolmogorov			شبيروا Shapiro-Wilk		
	القيمة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى المعنوية	القيمة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى المعنوية
عمليات إدارة المعرفة	,1160	30	,200*	,9520	30	,1860
الميزة التنافسية	,1290	30	,200*	,9340	30	,0620
الدرجة الكلية للإستبان	,1090	30	,200*	,9380	30	,0790

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

يتبين من نتاج الجدول(3-2): أن مستوى المعنوية لكل المحاور أكبر من مستوى الدلالة (α= 0.05) في كل من اختبار "كلمجروف -سمنروف" و "شبيروا " مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن استخدام الاختبارات المعلمية .

ثالثا: ثبات متغيرات الاستبانة:

تم قياس أداة هذه الاستبانة باستخدام الحزمة الاحصائية وذلك عن طريق استخراج معامل الثبات للتأكد من عدم حصول أي خطأ على البيانات إذا أعيدت الدراسة نفسها وباستخدام أداة القياس نفسها، وفي الظروف نفسها التي استخدمت فيها لأول مرة.

جدول رقم(3-3): قيم معامل ثبات (ألفا كرونباخ) لكل محور و للاستبانة ككل

محاور الدراسة	معامل ثبات ألفا كرونباخ	
	عدد العبارات	معامل الثبات
عمليات إدارة المعرفة	18	0.895
الميزة التنافسية	9	0.757
الدرجة الكلية للاستبيان	27	0.917

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من الجدول (3-3): أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحاور الخاصة بالاستبيان الموجه لأفراد عينة الدراسة تتراوح قيمه مابين[0.757-0.895]،كما بلغ معامل الثبات للإستبانة ككل (0.917) وهي قيم مرتفعة جدا، مما يعني أن معامل الثبات للمحاور مرتفع جدا، هذا يؤكد أن الأداة الاستبيان تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، بالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

رابعا:صدق الاتساق الداخلي

لحساب الاتساق الداخلي لمحور الاستبيان قمنا بحساب معدل الارتباط درجة كل عبارة من عبارات المحورين مع المحور الذي تنتمي إليه اعتمادا على معامل الارتباط بيرسون وقد تحصلنا على النتائج التالية:

1-صدق الاتساق الداخلي لعبارات عمليات إدارة المعرفة (المحور الأول).

الجدول رقم (3-4):معاملات ارتباط بين درجات العبارات مع الدرجة الكلية لهذا المحور

رمز العبارة	الاتساق مع المحور: عمليات إدارة المعرفة	
	قيمة معامل ارتباط	مستوى المعنوية
A1	.3680*	0.032
A2	.6080**	0.000
A3	0.600**	0.000
A4	0.795**	0.000
A5	0.775**	0.000
B1	0.729*	0.000
B2	0.572**	0.001
B3	0.619**	0.000
B4	0.670**	0.000
B5	0.770*	0.000
C1	0.645**	0.000
C2	0.301*	0.048
C3	0.648**	0.000
C4	0.375*	0.039
C5	0.574**	0.001
D1	0.708**	0.000
D2	0.518**	0.003
D3	0.518**	0.003

(**): اذاكان مستوى الشك (0.01) فإن مستوى الثقة (99%)

: إذا كان مستوى الشك (0.05) فإن مستوى الثقة (95%)(*)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

- يبيّن الجدول رقم (3-4) معامل الارتباط بين كلّ عبارة من العبارات والدرجة الكلّية للمحور الذي تنتمي إليه، والّذي يبيّن أنّ معاملات الارتباط للعبارات مع المحور الأول (عمليات إدارة المعرفة) المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (α=0.01) و (α=0.05) لأنّ القيمة الاحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية.

وبناءا على ما سبق نستنتج أن جميع فقرات صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه فقرات كل من محور (عمليات إدارة المعرفة) صالحة للتّحليل بدون حذف.

2- صدق الاتساق الداخلي لعبارات الميزة التنافسية (المحور الثاني).

الجدول رقم (**3-5**):**معاملات ارتباط بين درجات العبارات مع الدرجة الكلية للمحور**

رمز العبارة	الاتساق مع المحور: الميزة التنافسية	
	قيمة معامل ارتباط	مستوى المعنوية
E1	*0.344	350.0
E2	**7570.	0.000
E3	**5930.	10.00
E4	*3850.	00.03
E5	**6720.	000.0
E6	**730.7	0.000
E7	**5100.	40.00
E8	**120.4	240.0
E9	**7030.	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

- يبيّن الجدول رقم (3-5) معامل الارتباط بين كلّ عبارة من العبارات والدرجة الكلّية للمحور الذي تنتمي إليه، والّذي يبيّن أنّ معاملات الارتباط للعبارات مع المحور الثاني (الميزة التنافسية) المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (α=0.01) و
- (α=0.05) لأنّ القيمة الاحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية.

وبناءا على ما سبق نستنتج أن جميع فقرات صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه فقرات كل من محور (الميزة التنافسية) صالحة للتّحليل بدون حذف.

خامسا: صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة:

لمعرفة الاتساق البنائي للاستبيان، تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة درجة ارتباط كل محور مع الاستبانة ككل كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3–6): معاملا ت ارتباط المحاور مع بعضها وبالدرجة الكلية للا ستبانة (مصفوفة معاملات الارتباط البينية بين درجات المحاور والدرجة الكلية للمقياس)

		تشخيص المعرفة	توليد المعرفة	توزيع المعرفة	تطبيق المعرفة	عمليات إدارة المعرفة	الميزة التنافسية	الدرجة الكلية للإستبان
تشخيص المعرفة	معامل بيرسون	1	,940**0	,761**0	,735**0	,959**0	,814**0	,960**0
	مستوى المعنوية		,0000	,0000	,0000	,0000	,0000	,0000
	حجم العينة		30	30	30	30	30	30
توليد المعرفة	معامل بيرسون		1	,794**0	,713**0	,963**0	,743**0	,938**0
	مستوى المعنوية			,0000	,0000	,0000	,0000	,0000
	حجم العينة			30	30	30	30	30
توزيع المعرفة	معامل بيرسون			1	,687**0	,883**0	,609**0	,834**0
	مستوى المعنوية				,0000	,0000	,0000	,0000
	حجم العينة				30	30	30	30
تطبيق المعرفة	معامل بيرسون				1	,828**0	,619**0	,799**0
	مستوى المعنوية					,0000	,0000	,0000
	حجم العينة					30	30	30
عمليات إدارة	معامل بيرسون					1	,775**0	,975**0

المعرفة	مستوى المعنوية						,0000	,0000
	حجم العينة						30	30
الميزة التنافسية	معامل بيرسون						1	,896**0
	مستوى المعنوية							,0000
	حجم العينة							30
الدرجة الكلية للإستبان	معامل بيرسون							1
	مستوى المعنوية							
	حجم العينة							30

(**): إذا كان مستوى الشك (0.01) فإن مستوى الثقة (99%)

(*): إذا كان مستوى الشك (0.05) فإن مستوى الثقة (99%)

قيمة (r) الجدولية في طرفين و عند مستوى المعنوية (0.01) و درجة الحرية (30-2) تساوي (0.4629)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

يبين الجدول (3-6): معاملات ارتباط المحاور مع بعضها البعض ثم الدرجة الكلية للمقياس (جميع عبارات الاستبيان)، أن جميع معاملات الارتباط الظاهرة محصورة مابين القيمتين [0.609-0.975] وهي دالة عند مستوى معنوية (α=0.01)، حيث أن قيم (r) المحسوبة أكبر من قيم (r) الجدولية عند مستوى معنوية (α=0.01) ودرجة حرية (42) والتي تساوي (0.4629)، وهذا ما يعكس الصدق البنائي للاستبيان وعليه كلّ محاور الدراسة صالحة للتّحليل بدون حذف.

المبحث الثالث: تحليل بيانات الشخصية وعبارات المحاور

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية للعينة

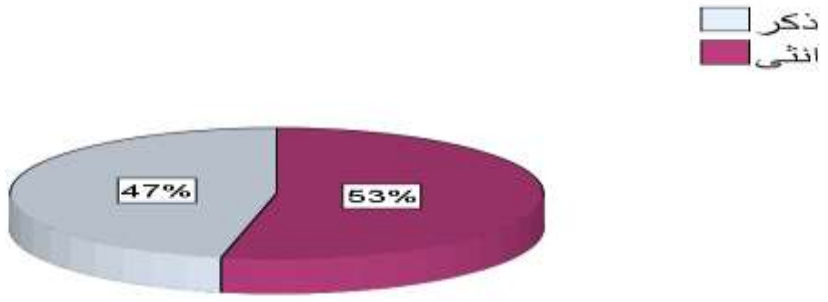
أولا: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (3–7): توزيع أفراد العينة حسب مستوى الجنس

البيانات		التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	14	46.7
	انثى	16	53.3
	المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

الشكل رقم (3–3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: بناءا على الجدول رقم (3–2)

يظهر من بيانات الجدول رقم (): أن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة من الإناث بنسبة بلغت (53%)، فيما بلغت نسبة الإناث (47%)، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة الذين شملهم الاستبيان غالبيتهم إناث.

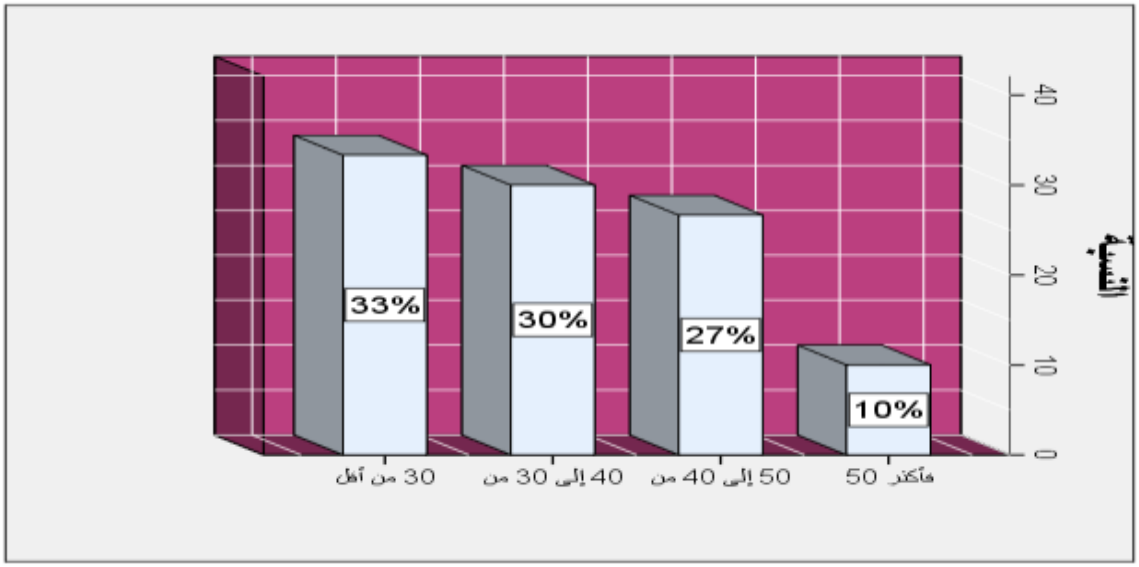
ثانيا: تحليل الموارد البشرية حسب متغير العمر

جدول رقم (3-8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

البينات		التكرار	النسبة المئوية
السن	أقل من 30 سنة	10	33.3
	من 30 إلى 40 سنة	9	30.0
	من 40 إلى 50 سنة	8	26.7
	من 50 سنة فأكثر	3	10.0
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

الشكل رقم (3-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر : بالاعتماد على جدول رقم (3-8)

توضح بيانات الجدول رقم (3-8) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب العمر، فيلاحظ أن النسبة الأكبر منهم (33 %) للذين تقع أعمارهم في الفئة [أقل من 30] سنة، وفي الدرجة الثانية جاءت نسبة تمثيل الذين أعمارهم [30 إلى 40] سنة وبنسبة مئوية بلغت (30%)، تليها فئة [40 إلى 50] سنة بالنسبة مئوية قدرت (27%)، أما أدنى نسبة فكانت للفئة العمرية [50 فأكثر] سنة بنسبة بلغت (10%)، ومن خلال ما سبق يمكن القول أن أفراد عينة الدراسة الأكثر استجابة مع الاستبيان هم من فئة الشباب التي تمتاز بالنشاط والحيوية.

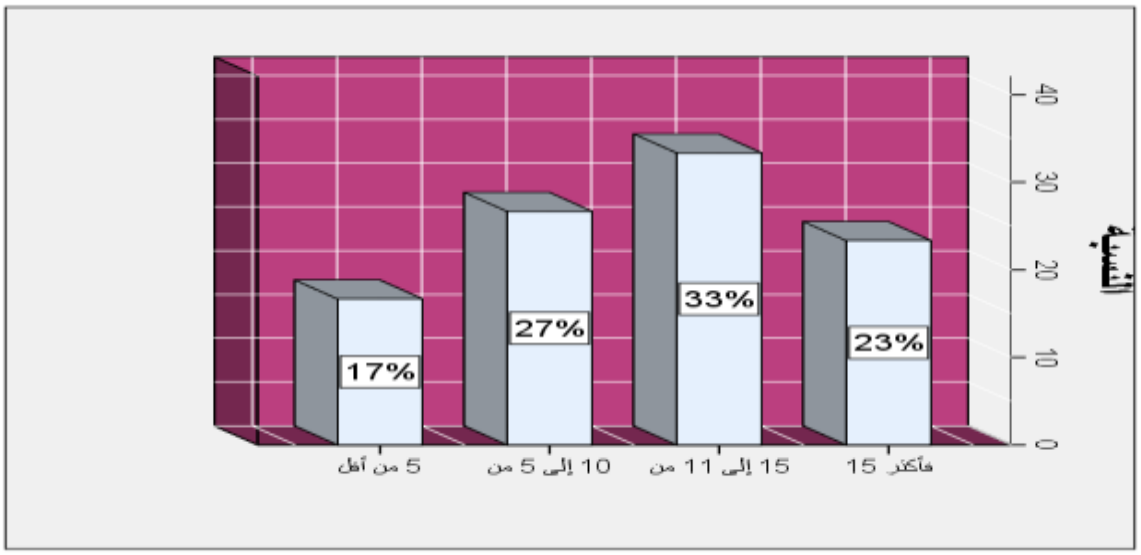
توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدة الأقدمية

الجدول رقم (3-9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدة الأقدمية

البيانات		التكرارات	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5	5	16.7
	من 5 إلى 10	8	26.7
	من 11 إلى 15	10	33.3
	من 15 فأكثر	7	23.3
	المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss

الشكل رقم (3-5): توزيع عينة الدراسة حسب مدة الأقدمية



المصدر: بناءا على الجدول رقم (3-9)

توضح بيانات الجدول رقم (3-9) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب مستوى مدة الأقدمية، فيلاحظ أن النسبة الأكبر منهم (33%) للذين خبرتهم [من 11 إلى 15]سنوات، وفي الدرجة الثانية جاءت نسبة تمثيل الذين خبرتهم [من 5 إلى 10] سنة بنسبة بلغت (27%)، في حين بلغت نسبة الفئة [15 فأكثر] سنة (23%)، أما أدنى نسبة فكانت للفئة [5 فأقل] سنة بنسبة بلغت (17%)، وبتالي فإن نسبة (33%) من فئة [من 11إلى 15] سنة كانوا أكثر استجابة على للاستبيان.

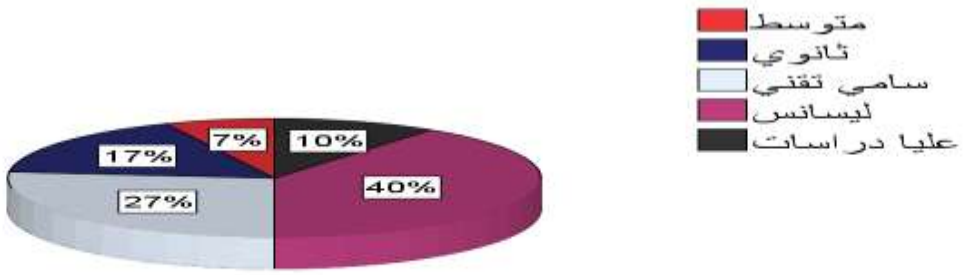
ثالثا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (3-10) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

البيانات		التكرارات	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	متوسط	2	6.7
	ثانوي	5	16.7
	تقني سامي	8	26.7
	ليسانس	12	40.0
	دراسات عليا	3	10.0
	المجموع	30	100,0

المصدر : من إعداد الطالب با لاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (3-6):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر : بناءا على الجدول رقم (3-10)

توضح بيانات الجدول رقم (3-10) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، فيلاحظ أن النسبة الأكبر منهم (40%) لفئة ليسانس، وفي الدرجة الثانية جاءت نسبة تمثيل لأصحاب شهادة تقني سامي بنسبة بلغت (27%)، كما بلغت النسبة لفئة الثانوي (17%)، أما أدنى نسبة فكانت لفئة كل من

الدراسات العليا و المتوسط با (10%) و (7%) على تعاقب،وعليه يمكن القول أن غالبية أفراد عينة الدراسة في المؤسسة نسبتهم (40%) من فئة حاملي شهادة ليسانس كانوا أكثر استجابة للاستبيان .

المطلب الثاني: تحليل المحور الأول من الإستبانة

تحليل نتائج البعد الأول:

يتضمن هذا البعد مجموعة من العبارات لبعد تشخيص المعرفة، يعبر من خلالها الفرد عن درجة موافقته لها، ونتائج هذا البعد جاءت كما هو مبين في الجدول التالي:.

الجدول رقم (3-11): المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد تشخيص المعرفة.

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
A1	تقوم المؤسسة بتجميع المعرفة من خلال المعارف العاملين بمختلف تخصصاتهم	3,7667	,62606	موافق
A2	الاطلاع عبر شبكة الانترنت	3,4667	,93710	موافق
A3	الخبرات و المهارات الداخلية التي تملكها المؤسسة	3,6333	,80872	موافق
A4	دعم الأفكار الجيدة والجديدة الإبداعية	3,2333	1,07265	محايد
A5	إشراك العاملين في عملية حل المشاكل	3,5667	,93526	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول السابق يتضح أن كل من العبارات (A1،A2،A3،A5)، كانت بمتوسط حسابي يقع ضمن المجال [3.40-4.20] ومنه العبارات في اتجاه الموافق وحسب الانحراف المعياري الذي كان أقل من (1) فإن نسبة التشتت قليلة، ويمكن القول أن أراء عينة الدراسة اتفقت حول هذه العبارات، أما العبارة رقم (A4) فقد تحصلت على متوسط حسابي يقع ضمن فئة[2.60-3.39] وهذا ما يدل على أن العبارة في الاتجاه المحايد، وحسب الانحراف المعياري الذي كان أكبر من (1) فإن نسبة التشتت مرتفعة مما يعني أن هناك اختلاف في أراء عينة الدراسة حول العبارة (A4) .

من خلال الجدول التالي يظهر التقييم الإجمالي للعبارات السابقة التي تعبر عن بعد تشخيص المعرفة.

الجدول رقم (3-12): درجة الموافقة عن بعد تشخيص المعرفة

رمز البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
A1_5	**تشخيص المعرفة**	3,5333	,60191	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من خلال الجدول رقم (3-12) أن بعد تشخيص المعرفة تحصل على متوسط حسابي قدره (3.533) يقع ضمن الفئة [3.40-4.20] التي تشير إلى تجاه الموافق حسب تقسيمات ليكارت الخماسي ، كما بلغت قيمة الانحراف معياري (0.403) وهذا ما يدل على عدم وجود تباين في إجابات أفراد عينة الدراسة، وعليه يمكن القول أن تقييم عبارات بعد تشخيص المعرفة عند أفراد عينة الدراسة كانت أغلبها تميل لدرجة الموافقة.

تحليل نتائج البعد الثاني:

يتضمن هذا البعد مجموعة من العبارات لبعد توليد المعرفة، يعبر من خلالها الفرد عن درجة موافقته لها، ونتائج هذا البعد جاءت كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-13): المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد توليد المعرفة.

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
B1	تحليل المعرفة المتاحة في المؤسسة	3,5333	0,89955	موافق
B2	أفكار واقتراحات العاملين	3,6333	0,80872	موافق
B3	شراء المعرفة من مختلف المؤسسة المعينة	3,8000	0,84690	موافق
B4	دعوة خبراء من خارج المؤسسة	3,1333	1,10433	محايد
B5	لديها وحدات متخصصة في متابعة المعرفة الجديدة	3,7333	0,69149	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول السابق يتضح أن كل من العبارات (B1، B2،B3،B5)، كانت بمتوسط حسابي يقع ضمن المجال [3.40-4.20] ومنه العبارات في اتجاه الموافق وحسب الانحراف المعياري الذي كان أقل من (1) فإن نسبة التشتت قليلة، ويمكن القول أن أراء عينة الدراسة اتفقت حول هذه العبارات، أما العبارة رقم (B4) فقد تحصلت على متوسط حسابي يقع ضمن فئة[2.60-3.39] وهذا ما يدل على أن العبارة في الاتجاه المحايد، وحسب الانحراف المعياري الذي كان أكبر من (1) فإن نسبة التشتت مرتفعة مما يعني أن هناك اختلاف في أراء عينة الدراسة حول العبارة (B4) .

من خلال الجدول التالي يظهر التقييم الإجمالي للعبارات السابقة التي تعبر عن بعد توليد المعرفة.

الجدول رقم (3–14): درجة الموافقة عن بعد توليد المعرفة

رمز البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
B1_5	توليد المعرفة	3,5867	,605570	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من خلال الجدول رقم () أن بعد تشخيص المعرفة تحصل على متوسط حسابي قدره (3.586) يقع ضمن الفئة [3.40-4.20] التي تشير إلى اتجاه الموافق حسب تقسيمات ليكارت الخماسي ، كما بلغت قيمة الانحراف معياري (0.605) وهذا ما يدل على عدم وجود تباين في إجابات أفراد عينة الدراسة، وعليه يمكن القول أن تقييم عبارات بعد توليد المعرفة عند أفراد عينة الدراسة كانت أغلبها تميل لدرجة الموافقة.

تحليل نتائج البعد الثالث:

يتضمن هذا البعد مجموعة من العبارات لبعد توزيع المعرفة، يعبر من خلالها الفرد عن درجة موافقته لها، ونتائج هذا البعد جاءت كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (3–15): المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد توزيع المعرفة.

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
C1	استخدام الأدوات الالكترونية مثل شبكة الداخلية للمؤسسة مثل استخدام الأدوات الالكترونية	3,5333	0,93710	موافق
C2	الاعلانات الدورية والنشرات	3,9667	0,55605	موافق
C3	القيام بدورات تكوينية وتنظيمية وخارجية	3,6667	0,84418	موافق
C4	نشر ثقافة المبادرة الفردية.	2,5413	0,99481	غير موافق
C5	المحاضرات واللقاءات الدورية والمؤتمرات والاجتماعات	3,5000	0,68229	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول السابق يتضح أن كل من العبارات (C1، C2،C3،C5)، كانت بمتوسط حسابي يقع ضمن المجال [3.40-4.20] ومنه العبارات في اتجاه الموافق وحسب الانحراف المعياري الذي كان أقل من (1) فإن نسبة التشتت قليلة، ويمكن القول أن أراء عينة الدراسة اتفقت حول هذه العبارات، أما العبارة رقم (C4) فقد تحصلت على متوسط حسابي يقع ضمن فئة[1.80- 2.59] وهذا ما يدل على أن العبارة في الاتجاه الغير موافق، وحسب الانحراف المعياري الذي كان أقل من (1) فإن نسبة التشتت منخفضة مما يعني أن هناك عدم موافقة من وجهة أراء عينة الدراسة حول العبارة (C4) .

من خلال الجدول التالي يظهر التقييم الإجمالي للعبارات السابقة التي تعبر عن بعد توزيع المعرفة.

الجدول رقم (3-16): درجة الموافقة عن بعد توليد المعرفة

رمز البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
C1_5	توزيع المعرفة	3,5133	0,45390	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من خلال الجدول رقم (3-16) أن بعد توزيع المعرفة تحصل على متوسط حسابي قدره (3.513) يقع ضمن الفئة [3.40-4.20] التي تشير إلى اتجاه الموافق حسب تقسيمات ليكارت الخماسي، كما بلغت قيمة الانحراف معياري (0.605) وهذا ما يدل على عدم وجود تباين في إجابات أفراد عينة الدراسة، وعليه يمكن القول أن تقييم عبارات بعد توزيع المعرفة عند أفراد عينة الدراسة كانت أغلبها تميل لدرجة الموافقة.

تحليل نتائج البعد الرابع:

يتضمن هذا البعد مجموعة من العبارات لبعد تطبيق المعرفة، يعبر من خلالها الفرد عن درجة موافقته لها، ونتائج هذا البعد جاءت كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-17): المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد تطبيق المعرفة.

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
D1	تعمل المؤسسة على إزالة العقبات لتطبيق المعرفة الجديدة	3,6333	0,76489	موافق
D2	تدريب فرق العمل من طرف الخبراء المتمرسين	3,8333	0,79148	موافق
D3	تكوين فرق عمل من أصحاب الخبرة للاستشارات الفنية و الإدارية.	3,8667	0,86037	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول السابق يتضح أن كل من العبارات (D1، D2، D3)، كانت بمتوسط حسابي يقع ضمن المجال [3.40-4.20] ومنه العبارات في اتجاه الموافق وحسب الانحراف المعياري الذي كان أقل من (1) فإن نسبة التشتت قليلة، ويمكن القول أن أراء عينة الدراسة اتفقت حول هذه العبارات .

من خلال الجدول التالي يظهر التقييم الإجمالي للعبارات السابقة التي تعبر عن بعد توزيع المعرفة.

الجدول رقم (3-18): درجة الموافقة عن بعد تطبيق المعرفة

رمز البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
D1_3	تطبيق المعرفة	3,7778	,562790	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من خلال الجدول رقم (3-18) أن بعد تطبيق المعرفة تحصل على متوسط حسابي قدره (3.777) يقع ضمن الفئة [3.40-4.20] التي تشير إلى اتجاه الموافق حسب تقسيمات ليكارت الخماسي ،

كما بلغت قيمة الانحراف معياري (0.562) وهذا ما يدل على عدم وجود تباين في إجابات أفراد عينة الدراسة، وعليه يمكن القول أن تقييم عبارات بعد تطبيق المعرفة عند أفراد عينة الدراسة كانت أغلبها تميل لدرجة الموافقة.

بناءا على ما سبق يمكن إظهار التقييم الإجمالي للأبعاد المكونة لمحور عمليات إدارة المعرفة

الجدول رقم (3–19): درجة الموافقة عن محور عمليات إدارة المعرفة

رمز المحور	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
A1_d3	عمليات إدارة المعرفة	3,5833	,511210	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من خلال الجدول رقم (3–19) أن محور إدارة المعرفة تحصل على متوسط حسابي قدره (3.583) يقع ضمن الفئة [3.40–4.20] التي تشير إلى اتجاه الموافق حسب تقسيمات ليكارت الخماسي كما بلغت قيمة الانحراف معياري (0.511) وهذا ما يدل على عدم وجود تباين في إجابات أفراد عينة الدراسة، وعليه يمكن القول أن تقييم عبارات محور إدارة المعرفة عند أفراد عينة الدراسة كانت أغلبها تميل لدرجة الموافقة.

بناءا على ما تقدم نستنتج أن محور عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة حسب وجهة نظر عمال مؤسسة اتصالات الجزائر جاء موافقا بناءا على مقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد عمليات إدارة المعرفة ككل (3.583) وهذا يدل على أن المبحوثين في مختلف مصالح المؤسسة يتمتعون باتجاهات إيجابية نحو استخدام عمليات إدارة المعرفة ، والتي من شأنها أن تطور وتحسن أداء المؤسسة.

المطلب الثالث: تحليل المحور الثاني من الإستبانة

يتضمن هذا المحور مجموعة من العبارات تتعلق بالميزة التنافسية، يعبر من خلالها الفرد عن درجة موافقته لها، ونتائج هذا البعد جاءت كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-20): المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الميزة التنافسية.

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
E1	تعتبر تكلفة المواد الأولية منخفضة	2,4000	0,72397	غيرموافق
E2	أجور العمال في مؤسستنا مرتفعة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة.	3,2000	0,99655	محايد
E3	مستوى التكلفة المقدمة للزبون منخفضة	3,4667	0,97320	موافق
E4	توظف المؤسسة الأفراد المبدعين.	3,5667	0,72793	موافق
E5	المبالغ المخصصة للبحث العلمي مرتفعة.	3,6667	0,88409	موافق
E6	تستجيب المؤسسة لاقتراحات الزبائن.	3,4000	0,96847	موافق
E7	تلتزم المؤسسة بالمواعيد لتلبية طلبات الزبائن.	3,8333	0,87428	موافق
E8	منتجات المؤسسة مطابقة للمواصفات القياسية الوطنية.	4,0333	0,85029	موافق
E9	تعتمد المؤسسة على سياسة واضحة وموثقة للجودة.	3,4000	0,89443	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول السابق يتضح أن العبارات:(E3، E4،E5،E6،E7،E8،E9)، كانت بمتوسط حسابي يقع ضمن المجال [3.40-4.20] ومنه العبارات في إتجاه الموافق وحسب الانحراف المعياري الذي كان أقل من (1) فإن نسبة التشتت قليلة، ويمكن القول أن أراء عينة الدراسة اتفقت حول هذه العبارات، في حين حققت العبارة رقم (E2) فقد تحصلت على متوسط حسابي يقع ضمن فئة[2.60-3.39] وهذا ما يدل على أن العبارة في الاتجاه المحايد، وحسب الانحراف المعياري الذي كان أكبر من (1) فإن نسبة التشتت مرتفعة مما يعني أن هناك اختلاف في أراء عينة الدراسة حول العبارة (E2)، أما العبارة رقم (E1) فقد تحصلت على متوسط حسابي يقع ضمن فئة[1.80- 2.59] وهذا ما يدل على أن العبارة في الاتجاه الغير موافق وحسب الانحراف المعياري الذي كان أقل من (1) فإن نسبة التشتت منخفضة مما يعني أن هناك عدم موافقة من وجهة أراء عينة الدراسة حول العبارة (E1).

من خلال الجدول التالي يظهر التقييم الإجمالي لمحور الميزة التنافسية

الجدول رقم (3-21): درجة الموافقة عن محور الميزة التنافسية

رمز المحور	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
E1_E9	الميزة التنافسية	3,4407	0,51415	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من خلال الجدول رقم (3-21) أن محور الميزة التنافسية تحصل على متوسط حسابي قدره (3.440) يقع ضمن الفئة [3.40-4.20] التي تشير إلى اتجاه الموافق حسب تقسيمات ليكارت الخماسي كما بلغت قيمة الانحراف معياري (0.514) وهذا ما يدل على عدم وجود تباين في إجابات أفراد عينة

الدراسة، وعليه يمكن القول أن تقييم عبارات محور الميزة التنافسية عند أفراد عينة الدراسة كانت أغلبها تميل لدرجة الموافقة.

بناءا على ما تقدم نستنتج أن محور الميزة التنافسية في المؤسسة حسب وجهة نظر عمال مؤسسة اتصالات الجزائر جاء موافقا بناءا على مقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد عمليات إدارة المعرفة ككل (3.440) وهذا يدل على أن المبحوثين في مختلف مصالح المؤسسة يتمتعون باتجاهات إيجابية نحو الميزة التنافسية ، والتي من شأنها أن تطور وتحسن أداء المؤسسة.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

اختبار التجانس:

قبل القيام باختبار الفرضية الأولى والثانية لابد من التحقق من صحة التوزيع الطبيعي وهو شرط محقق سابقا بالإضافة إلى الشرط الثاني وهو تجانس البيانات باستخدام اختبار (Lvene test) والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-22) نتائج تحقق من تجانس البيانات لمحاور الدراسة

محاور الدراسة	F	مستوى المعنوية
عمليات إدارة المعرفة	2.406	0.336
الميزة التنافسية	2.464	0.330

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

يتبين من الجدول رقم (3-22) نتائج تحقق شرط التجانس لمحور التمكين الإداري، حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية لمحور الأنماط القيادية والتمكين (0.931) و(0.599) على التعاقب وهما أكبر من مستوى الدلالة

(α=0.05) مما يعني أن تباين المجموعات متساوي ، وبالتالي يمكن استخدام اختبار تحليل التباين الثنائي (ANOVA) .

الفرضية الأولى: عمليات إدارة المعرفة

(H0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) حول محور إدارة المعرفة تعود للمتغيرات الشخصية في المؤسسة محل الدراسة.

(H1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) حول محور إدارة المعرفة تعود للمتغيرات الشخصية في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (3-23): نتائج تحليل التباين الثنائي لمحور عمليات إدارة المعرفة تبعا للمتغيرات الشخصية

المتغيرات الشخصية	عمليات إدارة المعرفة	
	قيمة التباين (F)	مستوى المعنوية
الجنس	0.098	0.757
العمر	0.521	0.673
مدة الأقدمية	0.378	0.770
المؤهل العلمي	0.126	0.971

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يظهر الجدول السابق نتائج اختبار تحليل التباين الثنائي لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات العاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية فيما يتعلق بمحور عمليات إدارة المعرفة ، حيث أن مستوى المعنوية لقيمة (F) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المحددة (α=0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية

الصفرية (H0) والتي تنص على أنه: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) حول محور عمليات إدارة المعرفة تعود للمتغيرات الشخصية في المؤسسة محل الدراسة.**

- **الفرضية الثانية: الميزة التنافسية**

(H0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) حول محور الميزة التنافسية تعود للمتغيرات الشخصية في المؤسسة محل الدراسة.

(H1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) حول محور الميزة التنافسية تعود للمتغيرات الشخصية في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (3-24) نتائج تحليل التباين الثنائي لمحور الميزة التنافسية تبعا للمتغيرات الشخصية.

المتغيرات الشخصية	الميزة التنافسية	
	قيمة التباين (F)	مستوى المعنوية
الجنس	1.100	0.308
العمر	0.431	0.733
مدة الأقدمية	0.097	0.961
المؤهل العلمي	0.457	0.766

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

يظهر الجدول السابق نتائج اختبار تحليل التباين الثنائي لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات العاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية فيما يتعلق بمحور الميزة التنافسية ، حيث أن مستوى المعنوية لقيمة (F) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المحددة (α=0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية (H0) والتي تنص على أنه: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) حول محور الميزة التنافسية تعود للمتغيرات الشخصية في المؤسسة محل الدراسة.**

الفرضية الثالثة:

- الفرضية الرئيسية العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية

(H0) : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة .

(H1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين عمليات إدارة المعرفة و الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

كما تفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى:

(H0) : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين تشخيص المعرفة والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة .

(H1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين تشخيص المعرفة والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

- الفرضية الفرعية الثانية:

(H0) : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين توليد المعرفة والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة .

(H1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين توليد المعرفة والميزة التنافسية والتمكين في المؤسسة محل الدراسة.

- الفرضية الفرعية الثالثة:

(H0) : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين توزيع المعرفة والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة .

- (H1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين توزيع المعرفة والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية الرابعة:

(H0) : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين تطبيق المعرفة والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة .

(H1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين تطبيق المعرفة والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

اختبار الفرضية الرئيسية

الجدول رقم (3–25): نتائج اختبار (بيرسون) حول العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة

ارتباط بيرسون		عمليات إدارة المعرفة
الميزة التنافسية	قيمة معامل الارتباط	0.775**
	مستوى المعنوية	00,00
	عدد الأفراد	30

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

من الجدول (3-25) يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية في المؤسسة يساوي (0.775**) وهي علاقة موجبة وقوية، كما بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000)وهي أقل من مستوى الدلالة (α=0.05) مما يعني أن هناك علاقة ارتبا طية ذات دلالة إحصائية بين محور عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة والميزة التنافسية ، هذا يعني تحقق الفرضية البديلة التي تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين عمليات إدارة المعرفة و الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الجدول رقم (3-26): نتائج اختبار (بيرسون) حول العلاقة بين تشخيص المعرفة و الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة

ارتباط بيرسون		تشخيص المعرفة
الميزة التنافسية	قيمة معامل الارتباط	.8140**
	مستوى المعنوية	,0000
	عدد الأفراد	30

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات Spss.

من الجدول (3-26) يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين تشخيص المعرفة والميزة التنافسية في المؤسسة يساوي (0.814**) وهي علاقة موجبة وقوية، كما بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000)وهي أقل من مستوى الدلالة (α=0.05) مما يعني أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد تشخيص المعرفة في المؤسسة محل الدراسة والميزة التنافسية ، هذا يعني تحقق الفرضية البديلة التي تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين تشخيص المعرفة و الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الجدول رقم (3-27): نتائج اختبار (بيرسون) حول العلاقة بين توليد المعرفة و الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة

ارتباط بيرسون		توليد المعرفة
الميزة التنافسية	قيمة معامل الارتباط	0.743**
	مستوى المعنوية	00,00
	عدد الأفراد	30

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات Spss.

من الجدول (3-27) يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين توليد المعرفة والميزة التنافسية في المؤسسة يساوي (0.743**) وهي علاقة موجبة وقوية، كما بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (α=0.05) مما يعني أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة في المؤسسة محل الدراسة والميزة التنافسية ، هذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين توليد المعرفة والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.**

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول رقم (3-28): نتائج اختبار (بيرسون) حول العلاقة بين توزيع المعرفة والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة

ارتباط بيرسون		توزيع المعرفة
الميزة التنافسية	قيمة معامل الارتباط	0.609**
	مستوى المعنوية	,0000
	عدد الأفراد	30

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

من الجدول (3-28) يتضح أن قيمة معامل الإرتباط بين توزيع المعرفة والميزة التنافسية في المؤسسة يساوي (0.609**) وهي علاقة موجبة وقوية، كما بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (α=0.05) مما يعني أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة في المؤسسة محل الدراسة والميزة التنافسية ، هذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين توزيع المعرفة والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.**

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول رقم (3-29): نتائج اختبار (بيرسون) حول العلاقة بين تطبيق المعرفة والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة

ارتباط بيرسون		تطبيق المعرفة
الميزة التنافسية	قيمة معامل الارتباط	619**0.
	مستوى المعنوية	0000,
	عدد الأفراد	30

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

من الجدول (3-29) يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين تطبيق المعرفة والميزة التنافسية في المؤسسة يساوي (0.619**) وهي علاقة موجبة وقوية، كما بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (α=0.05) مما يعني أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة في المؤسسة محل الدراسة والميزة التنافسية ، هذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين تطبيق المعرفة والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.**

خلاصة الفصل :

لقد قمنا في هذا الفصل بدراسة إدارة المعرفة وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال تحليل ومعالجة الاستبيان الموزع على مجموعة من الموظفين العاملين في المديرية العملية للاتصالات الجزائر بالمدية، يشمل مجموعة من الأسئلة حول إدارة المعرفة وقد صححناه وفقا لمقياس ليكارت الثلاثي.

ومن خلال عرض وتحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية توصلنا في المحور الأول الذي خصصناه لإدارة المعرفة فإن أغلب الاجابات كانت موافقة على ما جاء فيه ما يدل على أن المديرية لها اهتمام كبير بإدارة المعرفة ونفس الإجابة كانت في المحور الثاني المتعلق بالميزة التنافسية.

وعند اختيار الفرضيات توصلنا في النهاية إلى صحة وقول الفرضيات.

خـــاتـــمـــة

خاتمة :

تؤدي إدارة المعرفة دورا محوريا في تنافسية المؤسسات إذ يمكن من خلالها تحقيق ميزة تنافسية عالية خصوصا عندما ينظر إلى المعرفة بوصفها موردا أساسيا من مواردها.

حيث أصبح من الصعب على المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات تنافسية للمواجهة والبقاء في بيئة تتسم بالتعقد والتغيير السريع، الأمر الذي يحتم على هذه الأخيرة توجيه اهتمامات نحو بناء وتطوير استراتجيات تضمن استمراريتها وتفويتها على منافسيها .

لذا فنجاح مؤسسات الأعمال مرتبط بمدى مواكبتها لكل ما هو جديد في الإدارة وقدرتها على توظيف مواردها في مختلف نشاطاتها والتي تحصل من خلالها على مخرجات تساهم في بقائها ونموها ويضمن لها الوصول إلى مراكز متقدمة في المنافسة والريادة.

من هذا المنطلق، ومن خلال دراستنا السابقة للإشكالية المطروحة في المقدمة العامة، توصلنا إلى أن إدارة المعرفة لها الأثر الإيجابي في تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال توفير المعرفة اللازمة للمؤسسة فإدارة المعرفة وعملياتها تعتبر الدعامة والتركيز في خلق الميزة التنافسية.

نتائج اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى : إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات التي من قبل الممارسين، بالخلفية اللازمة القرارات و الوصول إلى التميز و الريادة.

الفرضية الثانية : الميزة التنافسية هي انجح و أفضل الطرق التي تنتهجها المؤسسة للبقاء و الاستمرارية.

الفرضية الثالثة : العلاقة بين إدارة المعرفة و تحقيق الميزة التنافسية هي علاقة طردية وذلك من خلال دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية.

نتائج الدراسة:

وقد سمحت لنا الدراسة بالخروج بجملة من النتائج نورد أهمها:

*أصبحت تمثل المعرفة في ظل الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة أهم مصدر للميزة التنافسية والأصل الأكثر قيمة وعامل لإنتاج أكثر أهمية

*تسعى إدارة المعرفة من خلال عملياتها إلى تحقيق أهداف المؤسسة ومواكبة مختلف التطورات

*إن جوهر إدارة المعرفة هو المحافظة على المعرفة اولا واستخدامها لتوليد معرفة جديدة من أجل خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية ثانيا

*إدارة المعرفة هي الإدارة التي تضمن الاستفادة من المعارف والخبرات لدى العامل البشري

*أهم مميزات تطبيق إدارة المعرفة هو الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري وتحويله إلى قوة إنتاجية

*تكمن القيمة الحقيقية للمؤسسة في رأس مالها الفكري وفي قدرة توظيفها للمعرفة

*الميزة التنافسية هي العامل الأساسي الذي يضمن للمؤسسة الاستمرار في مزاولة نشاطها.

أما فيما يتعلق بالدراسة الميدانية التي قمنا بها فقد تولنا إلى النتائج التالية:

– تعتمد المديرية العامة لاتصالات الجزائر على نظام معلومات يساعدها على الحصول على البيانات المتعلقة بالنشاطات اليومية التي تقوم بها.

–هناك علاقة طردية بين إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر أي هما مكملان لبعضهما البعض.

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها نستطيع أن نقدم بعض المقترحات و التي نوجزها فيما يلي:

*جعل التميز في المعرفة التي يمتلكها رأس المال الفكري محور اهتمام المؤسسات وبما يتيح لها التفوق

* أسلوب إدارة المعرفة أسلوب حديث يجب أن تتبناه جميع المؤسسات التي لديها رغبة تدعيم ميزتها التنافسية

* تمكين العاملين من ذوي المعرفة والخبرة المتجددة، في حل مشكلات العمل وإسناد المناصب القيادية المهمة لهم

*من الضروري أن يعي مسؤولو اتصالات الجزائر أن إدارة المعرفة وسيلة ضرورية وهامة للوصول إلى التميز.

*ضرورة تبني مبدأ جمع المعرفة المتاحة لدى العاملين خصوصا حاملي المعرفة

*تطبيق إدارة المعرفة أصبح ضرورة حتمية يجب على المؤسسات الجزائرية أن تشجع عليها بتوفير الدعائم اللازمة إن أرادت تحقيق ميزة تنافسية.

آفاق الدراسة:

السعي من أجل فتح المجال لإثراء الموضوع نقترح بعض المواضيع التي يمكن دراستها لا حقا

- رأس المال الفكري وأثره في تحقيق التميز
- العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية
- معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية
- أثر إدارة المعرفة في تنمية القدرات الفكرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المراجع والمصادر:

أولا: المصادر

01- القرآن الكريم، سورة المائدة الآية 83

ثانيا: المراجع

الكتب

01- ابراهيم االخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات و المفاهيم، الطبعة الأولى مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ،الأردن 2007.

02- أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، ط1،عالم الكتب الحديث للنضر و التوزيع،2009.

03- ثابت عبد الرحمان ادريس، جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجي –مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإبراهيمية الإسكندرية ،2003 .

04- ثامر البكري استراتيجيات التسويق، دار اليازون العلمية للنشر و التوزيع ،عمان، 2008.

05- جمال يوسف بدر، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة و المعلومات ، الطبعة الأولى ،دار كنوز للنشر و التوزيع 2009.

06- حسنى عبد الرحمان التشمى،إدارة المعرفة الرأس معرفية بديلا،دار الفجر للنشر و التوزيع ،الطبعة الأولى ،عمان ،2010.

07- خضر مصباح إسماعيل طيطي ، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول ،ط1،دار حامد للنشر والتوزيع ،عمان ،2010.

08- ربحي مصطفى عليان، اقتصاد المعرفة ،دار صفاء للنشر و التوزيع ،عمان،الأردن ،الطبعة الثانية،2014.

09- روبيرت أديفيدلي، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار فجر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، مصر2008.

10- رياض خليلي ، سياسات تطوير القدرة التنافسية دورية سلسلة جسر التنمية ، المعهد العربي للتخطيط ، الكويت ، العدد الثالث والثمانون 2009.

11- زغداد أحمد، المنافسة، التنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان، الأردن2011.

12- زياد حمد قطارنة، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان لنشر و التوزيع، عمان،2011.

13- سعد العنزي ، أحمد علي صالح ،إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،طبعة العربية ،عمان،2009.

14 سينا محمد البكري، إدارة الإنتاج و العمليات مدخل النظم، الدار الجامعية، 1999.

15- شوقي ناجي جواد ، الإدارة الاستراتيجية مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ،الطبعة الأولى ،عمان 1990.
16- صلاح الدين الكبيسي ، إدارة المعرفة ، مصر ، المنظمة العربية التنظيمية ، 2005.
17- صلاح الشنوائي ، اقتصاديات الأعمال مركز الإسكندرية لكتاب، الإسكندرية مصر 2000 .
18- الطيب دويس محمد، التنافسية ومؤشرات قياسها، المنظمة العالمية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر 2005.
19- عادل حرحوش،أحمد علي صالح ،رأس المال الفكري،طرق قياسية و أساليب المحافظة عليه ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة.
20- عبد الرحمان الجاموس ،إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة ،الطبعة الأولى ،دار وائل للنشر و التوزيع ،عمان،2013.
21- عبد الستار العلني وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة ،الطبعة الأولى ،دار الميسرة للنشر والتوزيع ،الأردن .
22- عبد السلام أبو قحف ،بحوث ودراسات في قضايا إدارية معاصرة ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية 2002.
23- عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة و المعلومات الطبعة الأولى ،دار كنوز المعرفة العلمية ،عمان 2007.
24- عصام نور الدين ، إدارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة ،طبعة الأولى ،دار أسامة للنشر و التوزيع ،عمان 2010.
25- علاء فرج الطاهر، إدارة المعلومات و المعرفة ،دار الراية للنشر و التوزيع ،الطبعة الأولى ،عمان ،2010.
26- علاء فرحان طالب، وأميرة الجنابي ، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)الطبعة الأولى،دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان ،2009 .
27- علي السلمي إدارة التميز،نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة ،دار غريب للطباعة والنشر و التوزيع ،القاهرة ،2002،ص20
28- علي السلمي،إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ،دار غريب ، القاهرة 2001
29- علي حجازي،المنهجية المتكاملة لغدارة المعرفة في المنظمات ،طبعة الأولى ،دار الرضوان للنشر و التوزيع ،2014.
30- عمر صقر ، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر2003.2002.
31- فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر2002 .
32- ليث عبد الله القهيوي، استراتيجي إدارة المعرف و الأهداف التنظيمية ،دار حامد للنشر و التوزيع ،الطبعة الأولى ،عمان ،2013.
33- محسن احمد الخضيري ،صناعة المزايا التنافسية مجموعة النيل العربية ، الطبعة الأولى ، القاهرة 2004.
34- محمد الصيرفي ،إدارة تكنولوجيا المعلومات ط1،دار الفكر الجامعي ،الإسكندرية ،2009.

35- محمد عواد الزيادات ،اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ،طبعة الأولى دار صفاء للنشر و التوزيع ،عمان2006
36- محي الدين قطب، الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان2012.
37- مصالي فهمي حيدر، نظم المعلومات لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، القاهرة2002.
38- مصطفى أحمد حامد رضوان،التنافسية آلية من آليات العلوم الاقتصادية ودورها فيدعم الجهود ،الطبعة الأولى، دار جامعة الاسكندرية2011.
39- مصطفى محود أبو بكر ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية مصر 2006.
40- نبيل مرسي خليل ،الميزة التنافسية في مجال الأعمال ،مركز الإسكندرية، مصر 1998.
41- نجم عبود نجم ،إدارة المعرفة :المفاهيم و الاستخدامات و العمليات ط2،مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ،عمان ،2008،ص25
42- نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية ،للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن ،2009.
43- هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري: انطلاقة إدارية عاصرة، الطبعة الأولى ،دار السحاب للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2008.
44- هيثم حجازي، المنهجية المتكاملة لادارة المعرفة في المنظمات، الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر و التوزيع ،عمان ،2014.
45- هيثم فليع حسن خلف، اقتصاد المعرفة، ط1،دار عالم الكتاب الحديث ،الأردن،2007.

ثالثا: أطروحات ومذكرات

أطروحات دكتوراه

01- يحياوي فاطمة ،اثر القيادة على كفاءة رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة ، أطروحة لنيل شهادة دكتورا ، جامعة المدية 2016-2017.

مذكرات ماجستير وماستر :

01- أبو قاسم حمدي ،تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة ،رسالة مجستير إدارة أعمال ، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير 2002.
02- أمينة عاشوري، العلاقة بين مدخل إدارة المعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة،مذكرة ماجستير، فرع علو التسيير،جامعة المدية،2013.2014.
03- أيوب صكري، دور المنتجات الجيدة في تفعيل الميزة التنافسية لمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، فرع علوم التسيير، جامعة المدية2011-2012 .

04- بوزايد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلة و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، فرع علوم التسيير، جامعة المدية2009،2008

05- توات وسيلة،أثر إدارة المعرفة على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة مذكرة ماستر في علوم التسيير ،جامعة المدية،2017.

06- شتوح محمد، أهمية الإدارة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، فرع علوم التسيير، جامعة المدية،2008.2009

07- فايزة بريش، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة البليدة2005.

08- مردف مريم وفاء، رأس المال الفكري ودوره في خلق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر في علوم التسيير ،المدية،الجزائر،2014-2015.

09- مروان ملهوط، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية لمؤسسة اقتصادية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة المدية ،2016.

10- نجوى العيداني، دور إدارة المعرفة في رفع أداء المنظمات، مذكرة ماستر لعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر ،2013-2014.

11- هدى بوشندوقة، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، راسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة ماجستير ،كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير جامعة البويرة 2013.

12- يوسف زين خيرة، دور نظام اليقظة الإستراتيجية في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، فرع علوم التسيير، جامعة المدية2012،2013 .

الملاحق

جامعة يحي فارس -المدية-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

في إطار التحضير لمذكرة الما ستر على مستوى كلية العلوم

قسم :2 ماستر

استبيان :

هذه الاستمارة خاصة ببحث أكاديمي ميداني لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير حول موضوع إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فالرجاء منكم القراءة المتأنية للأسئلة وهذا بهدف جمع كافة البيانات والمعلومات التي ترتبط بأهداف البحث ،مع العلم أن الإجابات المقدمة من طرفكم سوف تبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ولكم منا خالص التقدير و الامتنان على حسن تعاونكم .

ملاحظة : يرجى الإجابة بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

شكرا مسبقا على حسن تعاونكم

الطالبتين : أمنة معيزية

غفار عربية

البيانات الشخصية:

نرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية :

وذلك بوضع علامة أمام العبارة المناسبة :

1-الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2-**العمر**: أُقل من 30 ☐ من 30 إلى 40 ☐

من 40إلى 50 ☐ أكثر من 50 ☐

3-**مدة الأ قد مية :** أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐

من 11إلى 15سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

4-**المؤهل العلمي**: متوسط ☐ ثانوي ☐

تقني سامي ☐ ليسانس ☐

دراسات العليا ☐

المحور الأول: إدارة المعرفة

يرجى التفضل بوضع إشارة بجانب العبارات الآتية وفق ما ترونه مناسبا من الخيارات المتاحة :

الرقم	عمليات إدارة المعرفة	موافق	محايد	غير موافق

1	تقوم المؤسسة بتجميع المعرفة من خلال المعارف العاملين بمختلف تخصصاتهم .			
2	الاطلاع عبر شبكة الانترنت			
3	الخبرات و المهارات الداخلية التي تملكها المؤسسة			
4	دعم الأفكار الجيدة والجديدة الإبداعية			
5	إشراك العاملين في عملية حل المشاكل.			
	يتم توليد المعرفة لدى المؤسسة من خلال :			
1	تحليل المعرفة المتاحة في المؤسسة			
2	أفكار واقتراحات العاملين			
3	شراء المعرفة من مختلف المؤسسة المعينة			
4	دعوة خبراء من خارج المؤسسة			
5	لديها وحدات متخصصة في متابعة المعرفة الجديدة			
	-يتم توزيع المعرفة داخل المؤسسة من خلال			
1	استخدام الأدوات الالكترونية مثل شبكة الداخلية للمؤسسة مثل استخدام الأدوات الالكترونية			

2	الاعلانات الدورية والنشرات			
3	القيام بدورات تكوينية وتنظيمية وخارجية			
4	نشر ثقافة المبادرة الفردية.			
5	المحاضرات واللقاءات الدورية والمؤتمرات والاجتماعات.			
	يتم تطبيق المعرفة من خلال			
1	تعمل المؤسسة على إزالة العقبات لتطبيق المعرفة الجديدة			
2	تدريب فرق العمل من طرف الخبراء المتمرسين			
3	تكوين فرق عمل من أصحاب الخبرة للاستشارات الفنية و الإدارية.			

المحور الثاني :

يرجى التفضل بوضع إشارة بجانب العبارات الآتية وفق ما ترونه مناسبا من الخيارات المتاحة :

الرقم	الميزة التنافسية	موافق	محايد	غير موافق
1	تعتبر تكلفة المواد الأولية منخفضة			

2	أجور العمال في مؤسستنا مرتفعة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة.				
3	مستوى التكلفة المقدمة للزبون منخفضة				
4	توظف المؤسسة الأفراد المبدعين.				
5	المبالغ المخصصة للبحث العلمي مرتفعة.				
6	تستجيب المؤسسة لاقتراحات الزبائن.				
7	تلتزم المؤسسة بالمواعيد لتلبية طلبات الزبائن.				
8	منتجات المؤسسة مطابقة للمواصفات القياسية الوطنية.				
9	تعتمد المؤسسة على سياسة واضحة وموثقة للجودة.				

الملاحق:

1 - جدول اختبار التوزيع الطبيعي:

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
المعرفة إدارة عمليات	,116	30	,200*	,952	30	,186
التنافسية الميزة	,129	30	,200*	,934	30	,062
للإستبيان الكلية الدرجة	,109	30	,200*	,938	30	,079
*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.						
a. Correction de signification de Lilliefors						

2 -جداول الثبات بطريقة معامل ألفا كرونباخ

- جدول معامل الثبات لمحور عمليات إدارة المعرفة:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,895	18

- جدول معامل الثبات لمحور الميزة التنافسية:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,757	9

- جدول معامل الثبات للدرجة الكلية للإستبيان:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,917	27

3 -جدول :الإتساق البنائي لمحاور الدراسة مع الدرجة الكلية للإستبيان:

Corrélations				
		المعرفة إدارة عمليات	التنافسية الميزة	للإستبيان الكلية الدرجة
المعرفة إدارة عمليات	Corrélation de Pearson	1	,775**	,975**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	30	30	30
التنافسية الميزة	Corrélation de Pearson	,775**	1	,896**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	30	30	30
للإستبيان الكلية الدرجة	Corrélation de Pearson	,975**	,896**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	30	30	30
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).				

4 -تحليل البينات الشخصية:

- الجنس:

-

الجنس حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	14	46,7	46,7	46,7
	انثى	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

- العمر:

-

العمر مستوى حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	30 من اقل	10	33,3	33,3	33,3
	40 الى 30 من	9	30,0	30,0	63,3
	50 الى 40 من	8	26,7	26,7	90,0
	فاكثر 50	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

- مدة الأقدمية :

الأقدمية مدة عدد حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5 من أقل	5	16,7	16,7	16,7
	10 الى 5 من	8	26,7	26,7	43,3
	15 الى 11 من	10	33,3	33,3	76,7
	فاكثر 15	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

- المؤهل العلمي:

العلمي المؤهل حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	2	6,7	6,7	6,7
	ثانوي	5	16,7	16,7	23,3
	سامي تقني	8	26,7	26,7	50,0
	ليسانس	12	40,0	40,0	90,0
	عليا دراسات	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

5 -المتوسطات والإنحرافات المعيارية لمحور عمليات إدارة المعرفة وأبعادها :

Statistiques				
	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
A1	30	0	3,7667	,62606
A2	30	0	3,4667	,93710
A3	30	0	3,6333	,80872
A4	30	0	3,2333	1,07265
A5	30	0	3,5667	,93526
المعرفة تشخيص	30	0	3,5333	,60191
B1	30	0	3,5333	,89955
B2	30	0	3,6333	,80872
B3	30	0	3,8000	,84690
B4	30	0	3,1333	1,10433
B5	30	0	3,7333	,69149
المعرفة توليد	30	0	3,5867	,60557
C1	30	0	3,5333	,93710
C2	30	0	3,9667	,55605
C3	30	0	3,6667	,84418
C4	30	0	2,5413	,99481
C5	30	0	3,5000	,68229
المعرفة توزيع	30	0	3,5133	,45390
D1	30	0	3,6333	,76489
D2	30	0	3,8333	,79148
D3	30	0	3,8667	,86037
المعرفة تطبيق	30	0	3,7778	,56279
المعرفة إدارة عمليات	30	0	3,5833	,51121

- الميزة التنافسية:

Statistiques				
	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
E1	30	0	2,4000	,72397
E2	30	0	3,2000	,99655
E3	30	0	3,4667	,97320
E4	30	0	3,5667	,72793
E5	30	0	3,6667	,88409
E6	30	0	3,4000	,96847
E7	30	0	3,8333	,87428
E8	30	0	4,0333	,85029
E9	30	0	3,4000	,89443
التنافسية الميزة	30	0	3,4407	,51415

6 -اختبار تجانس البينات:

- محور: عمليات إدارة المعرفة:

Test d'égalité des variances des erreurs de Levene[a]			
Variable dépendante: المعرفة إدارة عمليات			
F	ddl1	ddl2	Signification
2,406	27	2	,336
Teste l'hypothèse nulle selon laquelle la variance des erreurs de la variable dépendante est égale sur les différents groupes.			
a. Plan : Constante + العلمي المؤهل + الأقدمية_مدة + العمر + الجنس			

- محور: الميزة التنافسية:

Test d'égalité des variances des erreurs de Levene[a]			
Variable dépendante: التنافسية الميزة			
F	ddl1	ddl2	Signification
2,464	27	2	,330
Teste l'hypothèse nulle selon laquelle la variance des erreurs de la variable dépendante est égale sur les différents groupes.			
a. Plan : Constante + العلمي المؤهل + الأقدمية_مدة + العمر + الجنس			

7 -اختبار الفرضية الأولى (عمليات إدارة المعرفة)

- جدول أنوفا (Anova) ثنائي:

Tests des effets intersujets					
Variable dépendante: المعرفة ادارة عمليات					
Source	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Signification
Modèle corrigé	1,168[a]	11	,106	,298	,977
Constante	185,395	1	185,395	520,558	,000
الجنس	,035	1	,035	,098	,757
العمر	,557	3	,186	,521	,673
الأقدمية_مئة	,403	3	,134	,378	,770
العلمي_المؤهل	,180	4	,045	,126	,971
Erreur	6,411	18	,356		
Total	392,787	30			
Total corrigé	7,579	29			
a. R-deux = ,154 (R-deux ajusté = -,363)					

8 -اختبار الفرضية الثانية (الميزة التنافسية):

- جدول أنوفا (Anova) ثنائي:

Tests des effets intersujets					
Variable dépendante: التنافسية الميزة					
Source	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Signification
Modèle corrigé	1,671[a]	11	,152	,456	,907
Constante	171,696	1	171,696	515,539	,000
الجنس	,366	1	,366	1,100	,308
العمر	,431	3	,144	,431	,733
الأقدمية_مئة	,096	3	,032	,097	,961
العلمي_المؤهل	,608	4	,152	,457	,766
Erreur	5,995	18	,333		
Total	362,827	30			
Total corrigé	7,666	29			
a. R-deux = ,218 (R-deux ajusté = -,260)					