جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية

دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر – قصر البخاري–

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة و تسيير مؤسسة.

من إعداد الطالبة:

أم لبات إكرام

إشراف الأستاذ:

طلحة محمد

لجنة المناقشة

د/مولوج كمال.....رئيسا

... أ/طلحة محمد.....مشرفا

.د/برابح محمد.....عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2016-2017


بسم الله الرحمن الرحيم

شكـــــــر و تقديـــــــر

أول الشكر لله الواحد القهار صاحب الفضل و الإكرام أكرمنا بنعمة الإسلام ويسر لنا سبيل العلم، فله الشكر حتى يرضى وله الشكر بعد الرضا و الصلاة و السلام على المصطفى صلى الله عليه وسلم تسليما كثيراً.

ثم كامل الشكر و التقدير للأستاذ الفاضل " طلحة محمد" لتفضله بالإشراف على هذا العمل ولما له من جهود فاظلة و مقترحات و ملاحظات أثمرت إيجابا فيما قدمت فجزاه الله عنا أفضل الجزاء.

كما لا يفوتني أن أشكر أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا العمل، وتسخيرهم وقتا لقراءته.

الإهـــــــــــــــــداء

تبارك الذي أهدانا نعمة العقل و أنار سبيلنا بنور العلم

ومهد لنا طريق النجاح بكل تقدير و عرفان

أهدي عملي هذا المتواضع إلى أعز ما أملك وما لدي في الوجود

وأقرب الناس إلى قلبي أطال الله في عمرهما أمي و أبي

إلى أختي العزيزة حفظها الله

إلى إخوتي وفقهم الله وسدد خطاهم

إلى كل من شجعني ولو بكلمة طيبة

إلى كل الصديقات و الزميلات

جزاكم الله خيرا

وشكراً .

الملخص:

تهدف هذه الدراسة االى محاولة ابراز دور ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة،ولاجل ذلك استهدفت الدراسة31 موظف اداري بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بقصر البخاري حيث جمعت البيانات عن طريق تصميم استبيان خصص جزء منه للمتغير المستقل "ادارة المعرفة"وخصص الجزء الثاني منه للمتغير التابع"الميزة التنافسية".

- وقد حللت الدراسة باستخدام اساليب الاحصاء الوصفي،المتوسط الحسابي،الانحراف المعياري،معامل الارتباط لبرسون.

وقد افرزت نتائج التحليل عن مجموعة من النتائج اهمها:

- تعتمد الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بقصر البخاري على راس مال معرفي من خلال الطاقة البشرية التي تمتلكها اضافة الى التكنولوجيا الحديثة ،كما تتميز اغلب نشاطاتها بمشاريع محددة بفترات زمنية .
- تسعى الوكالة الى تحقيق مجموعة من الاهداف التي تصب في مجملها على تحقيق المستويات المطلوبة من الجودة لكسب رضى الزبون، وتتطلع الوكالة انطلاقا من هذه الاهداف الى الرفع من حصتها السوقية.
- من خلال الدارسة الاستبيانية ومن خلال اجابات افراد عينة الدراسة تم التوصل الى وجود علاقة طردية ما بين ادارة المعرفة والميزة التنافسية للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر حيث بلغ معامل الارتباط بين ادارة المعرفة والميزة التنافسية 0.753 .

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات منها:

– ضرورة تبني مبدأ جمع المعرفة المتاحة لدى العاملين خصوصا حاملي المعرفة واستخدام تكنولوجيا المعلومات في تكوين قواعد المعرفة المناسبة.

– اعتماد مسؤولي الوكالة على اسلوب قيادي تشاركي مع العمال .

– تعزيز ثقافة الانفتاح و التشارك اكثر و دفع العمال الى روح العمل الجماعي و التحاور بما يضمن الاستفادة و التعلم من بعضهم،وانتقال الخبرات فيما بينهم.

الكلمات المفتاحية:ادارة المعرفة،الميزة التنافسية.

Summary:

The aim of this study is to try to highlight the role of knowledge management in enhancing the competitive advantage of the institution. For this purpose, the study targeted 31 administrative staff of the Algerian Telecom Commercial Agency kasar el boukhari. The data were collected by designing a questionnaire, part of which was devoted to the independent variable "knowledge management" Competitive advantage".

• The study was analyzed using the methods of descriptive statistics, arithmetic mean, standard deviation, and correlation coefficient.

The results of the analysis resulted in a series of results, the most important of which are:

• The Commercial Agency of Algeria Telecom in ksar el boukhari relies on knowledge capital through its human resources as well as modern technology. Most of its activities are characterized by specific projects with time periods.

• The Agency seeks to achieve a set of objectives that are aimed at achieving the required levels of quality to win the satisfaction of the customer, and the Agency looks forward from these objectives to increase market share.

• Through the study questionnaire and through the answers of the sample of the study, it was found that there was a positive relationship between the knowledge management and the competitive advantage of the Agency for Communications of Algeria, where the correlation between knowledge management and competitive advantage was 0.753.

The study reached a number of recommendations, including:

- The need to adopt the principle of collecting the knowledge available to workers, especially those with knowledge and use of information technology in the formation of appropriate knowledge bases.

. - Accreditation of agency officials to a participatory leadership style with workers

- Promoting a culture of openness and partnership and pushing workers to the spirit of teamwork and dialogue to ensure the benefit and learning from each other, and the transfer of experience among them.

Keywords: knowledge management, competitive advantage.

فهرس المحتويات.

العنـــــــوان **الصفحـــــة**

- **شكر و تقدير**
- **الإهداء**
- **الملخص**
- **فهرس المحتويات**
- **فهرس الجداول و الأشكال**
- **مقدمة عامة** **أ- و**

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة.....1

تمهيد.....2

المبحث الأول: ماهية المعرفة.....3

المطلب الأول: نشأة وتطور المعرفة.....**3**

المطلب الثاني: مفهوم المعرفة و خصائصها.....5

المطلب الثالث: أهمية المعرفة و مصادرها.....8

المطلب الرابع: أنواع المعرفة ودورة حياتها.....9

المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي لإدارة المعرفة.....12

المطلب الأول: مفهوم و أبعاد إدارة المعرفة.....**13**

المطلب الثاني: مكونات و عمليات إدارة المعرفة.....14

المطلب الثالث: أهمية و أهداف إدارة المعرفة.....17

المطلب الرابع:شروط تطبيق إدارة المعرفة.....20

خلاصة الفصل.....22

الفصل الثاني: العلاقة بين إدارة المعرفة و الميزة التنافسية 23

تمهيد.....24

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.....25

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية و خصائصها.....**25**

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية.....**27**

المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية و أهم محدداتها.....**30**

المطلب الرابع: معايير الحكم على فعالية الميزة التنافسية.....**34**

المبحث الثاني: مساهمة إدارة المعرفة في بناء و تحقيق الميزة التنافسية.....36

المطلب الأول: المعرفة كمورد إستراتيجي لتدعيم الميزة التنافسية.....**36**

المطلب الثاني: دعم إدارة المعرفة لعملية الإبداع.....**38**

المطلب الثالث: إدارة معرفة الزبون كمورد لتدعيم الميزة التنافسية.....**40**

المطلب الرابع:إدارة المعرفة و التوجهات التسويقية.....**42**

خلاصة الفصل.....45

الفصل الثالث:دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بقصر البخاري.....46

تمهيد.....47

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر.....48

المطلب الأول: ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر.....**48**

المطلب الثاني: الوكالة التجارية للاتصالات بقصر البخاري (Actel).....**56**

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية.....59

المطلب الأول: منهجية الدراسة.....**59**

المطلب الثاني:.وصف عينة الدراسة.....**62**

المطلب الثالث: نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.....**67**

خلاصة الفصل.....78

الخاتمة العامة.....79
قائمة المراجع.....83
الملاحق

فهرس الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
(3-1)	قيمة معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة	61
(3-2)	توزيع العينة حسب متغير الجنس	62
(3-3)	توزيع العينة حسب متغير السن	63
(3-4)	توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	65
(3-5)	توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة	66
(3-6)	المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري الخاص بإدارة المعرفة	67
(3-7)	المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري الخاص بالميزة التنافسية	72
(3-8)	نتائج اختبار "ت"لمعرفة درجة وعي مسؤولي الوكالة بمفهوم ادارة المعرفة	75
(3-9)	العلاقة بين ادارة المعرفة والميزة التنافسية	76

فهرس الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة	06
(1-2)	دورة حياة المعرفة	12
(1-3)	مكونات إدارة المعرفة	15
(2-1)	محددات الميزة التنافسية	34
(3-1)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	53
(3-2)	الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بقصر البخاري	57
(3-3)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	63
(3-4)	توزيع أفراد العينة حسب السن	64
(3-5)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	65
(3-6)	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	66

مقدمة عامة.

ان من ابرز التطورات التي تميز القرن الحالي ظاهرة التحول من الاقتصاد التقليدي القائم على راس المال المادي و المالي الى الاقتصاد المعرفي القائم اساسا على المعرفة التي تمثل اهم عنصر في هذا الاقتصاد و المورد الحقيقي له.

مع هذا التطور الذي حدث على مستوى الاقتصاد العالمي و الكم الهائل من المعلومات، المعارف،الافكار وسرعة التغيرات، يتطلب من المؤسسات الاعتماد على مديرين من نوعية خاصة،بحيث يكون لهم القدرة على توفير نظرة مستقبلية ومساعدة المؤسسة على مسايرة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية و العمل على مواجهتها، ومن الضروري ان تكون ادارة المعرفة العنصر الاساسي لمواجهة هذه التغيرات بفعالية،فالمعرفة هي بدورها تشكل المورد الاساسي لبناء الميزة التنافسية للعديد من المؤسسات.

مما ادى الى تحول مفهوم ادارة المعرفة الى عملية تمتاز بالمرونة لأنها اصبحت اكثر ملائمة للتغيرات المتسارعة في عالم الاعمال ،اذ تعاظم دورها بعدما اصبحت الميزة التنافسية وإدامتها يعتمد اساسا على الموجودات الفكرية و تحديدا على الاصول المعرفية و الاستثمار فيها،بما يفرز من الابداع المستمر سواء على صعيد المنتج او الخدمة ،والذي يعد هو الاخر احد مقومات تعاظم تلك الميزة لأطول مدة ممكنة، فليس كل المعلومات تمثل معرفة وليس كل المعارف ذات قيمة، مما ينبغي على الادارة التقاط المعرفة المفيدة واستخدامها في نشاط وعمليات المؤسسة.

نظرا للانفتاح الاقتصادي الذي عرفه العالم من حرية انتقال السلع والخدمات، وتأثير المؤسسات بشقيها العامة والخاصة، بما يجري من حولها من ضغوطات من طرف المنافسين في السوق بفضل مجموعة من المزايا التي يجب على المؤسسات الحصول عليها من أجل تمكينها من تحقيق ميزة تنافسية، تمكنها من البقاء والاستمرار في عصر البقاء فيه لمن يمتلك معارف أكثر و يستغلها بشكل أفضل.

والجزائر ليست بمنأى عن الانفتاح الاقتصادي، حيث عرفت تحولات في مختلف القطاعات الخاصة والعامة إذ عرف قطاع الاتصالات نمواً معتبراً بفضل فتح المجال للاستثمار في هذا القطاع جعلها تخوض منافسة قوية، وهذا من خلال تقديم الخدمات التي ترضي زبائنها بأقل تكلفة وبجودة عالية، وذلك باستعمال أحدث التكنولوجيات وتبنيها أسلوب إدارة المعرفة في عمل المؤسسة بغية تحقيق التفوق على منافسيها.

مشكلة الدراسة :انطلاقا مما تقدم، يمكننا ان نصيغ اشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

- إلى أي مدى تساهم إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة؟

وضمن هذه الإشكالية تندرج العديد من التساؤلات التي ينبغي الإجابة عنها من بينها:

- ما مدى وعي مسؤولي الوكالة بمفهوم إدارة المعرفة؟
- هل تؤثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

فرضيات الدراسة:و قصد تسهيل الاجابة على الاشكالية و الاسئلة الفرعية، تم صياغة الفرضيات التالية:

- يمكن اعتبار مسؤولي الوكالة على درجة مقبولة من الوعي لتبني مفهوم إدارة المعرفة .
- تؤثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

أهداف الدراسة:

- نهدف من خلال هذا البحث إلى تحقيق جملة من الاهداف نوجزها فيما يلي:
- تحديد العلاقة مابين ادارة المعرفة والميزة التنافسية.
- توضيح آليات دعم الميزة التنافسية في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر وكيفية تطويرها.
- تقديم بعض التوصيات للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر في ضوء نتائج الدراسة.

أهمية الدراسة:

تعد إدارة المعرفة من المواضيع الإدارية الجديدة التي لم تلقى الاهتمام الكافي من قبل الدارسين و الباحثين في الجزائر و خاصة في قطاع الاتصالات، ذلك أن هذا القطاع يمكن أن يلعب دورا هاما في الاقتصاد الوطني، و في ضوء ما سبق تتضح أهمية الدراسة الحالية في جانبين هما:

-**الجانب النظري** : كون هذه الدراسة تتعرض لإدارة المعرفة و مفاهيمها و أهميتها، و بيان أثرها في تحقيق الميزة التنافسية.

-**الجانب العملي** :كون هذه الدراسة تسعى لتحليل الواقع الفعلي لإدراك الهيئات الإدارية في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر لمفهوم إدارة المعرفة وتحليل ممارساتهم لأهم عمليات إدارة المعرفة ، ومن ثم وضع تصور مقترح لإدارة المعرفة وذلك في ضوء البيئة المعرفية من اجل توحيد وتنسيق جهود العناصر المادية، والبشرية في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بطريقة تتلاءم مع هيمنة عصر المعرفة وتوسع قطاعاتها بأسلوب يحقق الميزة التنافسية.

أسباب اختيار موضوع الدراسة:

هناك أسباب عديدة دفعت نحو اختيارنا لهذا الموضوع نوردها فيما يلي:

- حداثة الموضوع في ميدان البحث العلمي بالجزائر.
- طبيعة تخصص إدارة الأعمال التي تستدعي دراسة مثل هذه المواضيع.
- لفت انتباه المؤسسات إلى أهمية إدارة المعرفة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية.
- الاطلاع على إمكانيات المؤسسات الجزائرية لانتهاج أساليب ومفاهيم إدارية حديثة.

منهج الدراسة:

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

حدود الدراسة:

حددت هذه الدراسة بعدد من المحددات البشرية و المكانية و الزمنية الآتية:

- ✓ **الحدود البشرية:** اشتملت الدراسة على عدد من العمال الإداريين للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بقصر البخاري.
- ✓ **الحدود المكانية:** الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بقصر البخاري.
- ✓ **الحدود الزمنية:**تم تطبيق الدراسة ميدانيا خلال الفصل الدراسي الثاني من السنة الجامعية 2017-2016

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع والتي تم الاطلاع عليها نذكر البعض منها وهي :

-بوسهوة نذير ، **دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة** ، دراسة حالة انتيبيوتيكال لمجمع صيدال،رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المدية،2008/2007.

اذ ركز الباحث في دراسته على ان ادارة المعرفة لها اثر كبير على الميزة التنافسية وتطبيقها يمكن من تحقيق هذه الأخيرة ،و قد توصلت هذه الدراسة الى نتائج عديدة اهمها:

-إن أسلوب ادارة المعرفة أسلوب اداري جديد يجب أن تتبناه جميع المؤسسات الراغبة في تحقيق الميزة التنافسية .

-ضرورة تبني مبدأ جمع المعرفة المتاحة لدى العاملين خصوصا حاملي المعرفة.

-استخدام تكنولوجيا المعلومات في تكوين قواعد المعرفة المناسبة.

وقدمت التوصيات التالية:

-يجب أن تعي انتيبيوتيكال المعرفة المتاحة لديها وتحاول خلق وتوليد المعرفة التي تحتاج إليها بالإضافة الى ضرورة أن يعكس الهيكل التنظيمي وجود مزيج من الاتصالات من الأسفل الى الأعلى وأيضا من الأعلى الى الأسفل ، الأمر الذي يساعد على إعداد وتجهيز مخزون معرفي.

-يجب على انتيبيوتيكال المحافظة على حاملي المعرفة وتحفيزهم بقدر الامكان للإبقاء عليهم كمصدر حيوي ومتجدد للمعرفة ، بالإضافة الى أهمية توافر الأصول المعرفية المناسبة من قواعد معرفة وغيرها.

- بوركوة عبد المالك ،**إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية،** دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات ، رسالة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة منتوري بقسنطينة ،2012/2011.

حيث تعرض الباحث للدور الكبير الذي تلعبه إدارة المعرفة لتدعيم القدرات التنافسية في ظل الاقتصاد الرقمي وتكنولوجيا المعلومات،حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-تسعى ادارة المعرفة من خلال عملياتها إلى توليد وتحزين وتوزيع وتطبيق المعرفة في المؤسسة بهدف الابداع وتحقيق القدرة التنافسية.

-إن جوهر إدارة المعرفة هو المحافظة على المعرفة اولا ، واستخدامها لتوليد معرفة جديدة من اجل خلق القيمة وتدعيم القدرة التنافسية ثانيا، التي تساهم من خلالها ادارة المعرفة في تحقيق اهداف المؤسسة.

-من خلال الدراسة الاستبيانية و إجابات افراد عينة الدراسة تم التوصل الى وجود علاقة طردية قوية ما بين ادارة المعرفة والقدرة التنافسية للشركة الوطنية للاتصالات "نجمة".

وقدمت التوصيات التالية:

-ضرورة تبني مبدأ جمع المعرفة المتاحة لدى العاملين خصوصا حاملي المعرفة واستخدام أسلوب في نقلها لجميع العمال.

-يجب على الشركة الوطنية للاتصالات المحافظة على حاملي المعرفة وتحفيزهم بالإضافة إلى اهمية توافر الأصول المعرفية المناسبة.

-توفير الدعائم اللازمة لتطبيق ادارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية.

دغيم يونس وزبيش الياس ، **دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة**، دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري، مذكرة ماستر،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المدية،2015/2014.

إذ ركزا على أن تطبيق ادارة المعرفة هو السبيل لتعزيز القدرات التنافسية للمنظمة مع توفير الدعائم اللازمة لذلك،وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

-تعتبر ادارة المعرفة أسلوب اداري حديث ظهر مع نهاية القرن الماضي ، نتيجة تطور الفكر الاداري تماشيا مع الاحداث والتغيرات المستمرة في هذا العصر.

-تعد ادارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري ، من خلال جعل الوصول الى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأفراد المحتاجين اليها سهلة وممكنة.

-توفر ادارة المعرفة فرصة للحصول على الميزة التنافسية عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تطوير وتعزيز قدراتها التنافسية.

-ان عمليات ادارة المعرفة باتت تمثل ضرورة استراتيجية وليس خيارا من بين الخيارات الاستراتيجية التي تواجه المنظمة ، وذلك بسبب التغيرات السريعة التي تشهدها البيئة التنافسية.

وقدمت التوصيات التالية:

-ضرورة توفير بيئة تقنية تحتية داعمة لعمليات ادارة المعرفة.

-اعطاء أهمية أكبر من قبل الادارات العليا في المنظمات لإدارة المعرفة لتطوير رأسمالها الفكري.

-يجب على البنك الخارجي الجزائري(وكالة البويرة) المحافظة على حاملي المعرفة وتحفيزهم للإبقاء عليهم كمصدر متجدد للمعرفة.

-يجب على البنك خلق ثقافة محفزة وداعمة لإنتاج المعرفة ومشاركتها وتأسيس بيئة تنظيمية تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية.

-يجب على البنك تخصيص فريق مهني متخصص يكون نشاطه وعمله الأساسي هو إدارة أنشطة وجهود المعرفة ضمن معايير محددة تتناسب مع العمل واحتياجات البنك.

ما يميز دراستنا عن باقي الدراسات هو أن دراستنا اهتمت بدراسة أهم المفاهيم المرتبطة باء دارة المعرفة و أهم شروط تطبيقها وعملياتها بشكل مفصل،كما تناولت العناصر الاساسية المتعلقة بالميزة التنافسية ،أما في الجانب التطبيقي تم دراسة العلاقة بين ادارة المعرفة والميزة التنافسية في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بقصر البخاري وذلك باستخدام الاستبيان المحلل spss .

هيكل الدراسة:

لقد تم تقسيم هذا البحث الى ثلاثة فصول رئيسية محاولة منا الاجابة على التساؤلات المطروحة في الاشكالية والوصول الى اهداف البحث.

ففي الفصل الأول تم التطرق الى الاطار النظري لإدارة المعرفة وتم تقسيمه الى مبحثين ، تناول المبحث الأول ماهية المعرفة ،أما المبحث الثاني فقد تناول الاطار المفاهيمي لادارة المعرفة.

أما الفصل الثاني فقد خصصناه لدراسة العلاقة بين ادارة المعرفة والميزة التنافسية و قد تم تقسيمه الى مبحثين ،حيث خصص المبحث الأول لماهية الميزة التنافسية ،وتناول المبحث الثاني مساهمة ادارة المعرفة في بناء وتحقيق الميزة التنافسية.

أما الفصل الثالث والأخير حاولنا اعطاء حالة واقعية من خلال دراسة تطبيقية للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بقصر البخاري وقد تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين، شمل المبحث الأول تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر، كما خصص المبحث الثاني للدراسة الميدانية.

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

الفصل الأول:

الإطار النظري لإدارة المعرفة.

تمهيد:

يعتبر مصطلح إدارة المعرفة مصطلحاً حديثاً، إلا أن إدارة المعرفة في مضمونها مفهوم قديم وقيمة حرصت عليها الحضارات عبر عصور التاريخ المختلفة ، لذا فإن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات المعاصرة فتح لها آفاق واسعة نحو تعزيز مكانتها وقدراتها التنافسية، لأنها أداة فاعلة تساعد المؤسسات المعاصرة على الدخول في عصر المعرفة و المعلوماتية.

سنحاول في هذا الفصل إظهار مفهوم المعرفة و إدارتها كمصطلح معاصر يعبر عن توجه إستراتيجي لإدارة المؤسسات للتفاعل بصيغ جديدة تتوافق مع الألفية الثالثة التي دخلها العالم ولتتسلح بمعدات المعرفة لمواجهة المنافسين.

ويتضمن هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية المعرفة.

المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي إدارة المعرفة.

المبحث الأول: ماهية المعرفة.

لم تعد الموارد الأساسية في المؤسسات المعاصرة تقتصر على رؤوس الأموال و الموارد المادية بل إن التطورات التكنولوجية السريعة التي يشهدها العالم اليوم أدت إلى ظاهرة مختلفة وهي ظاهرة الاعتماد على المعرفة التي أخذت دورا في تحديد مستقبل المؤسسة ونجاحها، إذ يتوقف نجاح المؤسسات على مقدار ما يتوافر لديها من معارف صحيحة و دقيقة تساعدها في أنشطة الإبداع و الابتكار.[1]

المطلب الأول: نشأة وتطور المعرفة.

يشكل الإنسان اللبنة الأساسية في تكوين المعرفة، حيث خلقه الله سبحانه وتعالى على الفطرة ثم علمه وهداه السبيل ويتجلى ذلك في قوله تعالى: ﴿**وعلم آدم الأسماء كلها ثم عرضهم على الملائكة فقال انبئوني بأسماء هؤلاء إن كنتم صادقين**﴾[2]،وقوله تعالى:﴿**خلق الإنسان۞ علمه البيان**﴾[3]، ومن السهولة تمييز الطابع التراكمي للمعرفة الإنسانية، وقد نقل لها التاريخ بعض أوجه الازدهار في الحضارات القديمة كالسومرية، البابلية، الهندية... والتي حصل فيها تراكم معرفي مكن الإنسان من تحقيق إنجازات كبرى ولكن الطابع الغالب على المعرفة في العصور القديمة لم يخرج عن كونه خبرات متوارثة ومقترنة بجانب الإلهام وبني هذا التراكم على القصص و الأساطير، الأمر الذي سمح بتسمية المعرفة في هذه الحقب بالمعرفة الأسطورية لكن المعرفة عند البابليين اقترنت بالكهانة والسحر

و العرافة و الفلسفة فانتقلت المعرفة على أيديهم إلى ما يسمى بالمعرفة الفلسفية التي انصرفت إلى معرفة الأشياء و الحوادث و الموضوعات.

وانتقلت المعرفة على أيدي اليونان من المعرفة الفلسفية إلى المعرفة النظرية التي إمتازت بالقدرات التحليلية و تمكنوا من تدوينها، وهذا ما يميز اليونان عن البابليين ،الفراعنة الذين إستخدموا معارفهم في

---

[1] نذير بوسهوة، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة حالة أنتيبوتيكال لمجمع صيدال، رسالة ماجستير في علوم التسيير ،تخصص إدارة أعمال وتسويق ، معهد العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، المركز الجامعي يحي فارس، المدية، 2007-2008،ص4-6.

[2] القرآن الكريم، سورة البقرة، الآية31.

[3] القرآن الكريم، سورة الرحمن، الآية 3-4.

بناء شواخص خالدة عدت من عجائب الدنيا السبع، لكن لم يدونوا هذه المعارف بمعارف يمكن تخزينها و الرجوع إليها كما فعل اليونان.

وفي العصور الإسلامية الأولى ونتيجة لحث الإسلام على طلب العلم حيث ورد ذلك في أول أوامره في السورة الأولى من القرآن الكريم التي نزلت على نبي البشرية محمد صلى الله عليه وسلم ﴿**اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ{1} خَلَقَ الْإِنسَانَ مِنْ عَلَقٍ{2} اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ{3} الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ{4} عَلَّمَ الْإِنسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ{5}**﴾. وقد رجحت كفة العالم الإسلامي على الآخرين وبرع العرب المسلمون في نقل معارف الحضارات الأخرى مع محاولات جادة لإخضاعها للتجربة و البرهان ولم يقتصر دورهم على الترجمة

و النسخ بل كانت لهم مساهماتهم الجادة في توليد المعرفة الجديدة عندما فهموا العلم على أنه معرفة نظرية تستهدف أغراضا علمية تطبيقية، وكان تأثير هم واضحا فيها.

وعندما أصابت العرب الفرقة وبلغت أوروبا ما يسمى بعصر النهضة انتقل مركز الريادة في توليد المعرفة إليها وظهر على أيدي الأوروبيين ما يطلق عليه المعرفة العلمية التي تستخدم أساليب فكرية وعقلية جديدة تختلف عن أساليب الفلسفة النظرية التي تخضع دائما للتجربة و البرهان.

وفي الفكر الحديث و المعاصر تم تناول المعرفة من خلال المدارس الفكرية و الإدارية و التنظيمية، فالمدرسة التقليدية بمدارسها الفرعية الثلاث:

- التقسيمات الإدارية لهنري فايول الذي حدد وظائف المدير.
- البيروقراطية لماكس ويبر الذي دعا إلى إعتماد الخبرة و المهارة.
- الإدارة العلمية لفريدريك تايلور الذي دعا إلى إستخدام الخبراء المتخصصين لوضع أفضل الطرائق لاداء العمل.

فنجد مثلا في مدرسة العلاقات الإنسانية أنها أكدت على الإهتمام بالأفراد وتحسين ظروف العمل، ثم الإتجاهات الحديثة مثل نظم المعلومات الإدارية التي ركزت على دور المعلومات في عملية وضع القرارات الإدارية، ونظرية Z التي نادى رائدها (w.ouchi) إلى تنوع خبرات الأفراد و القرارات الجماعية وثقافة المشاركة، ونظرية الإدارة الموقفية التي إفترضت عدم وجود طريقة مثلى للإدارة تصلح لكل المواقف.

وتكاملت المعرفة التنظيمية مع التطورات الفكرية الحديثة في الإدارة وبخاصة مع إنتشار إدارة الجودة الشاملة والتي أسهمت أدواتها ومداخلها مثل المعايرة و الإيزو في تطوير المعرفة كما أسهمت

إعادة الهندسة في خلق التراكم المعرفي، وتعاظم دور المعرفة مع تنامي ظاهرة العولمة واستحقاقاتها ومع إنتشار نظم الإتصال الحديثة واتساع شبكة المعلومات مما سهل إنتشار المعرفة وتبادلها.

المطلب الثاني: مفهوم المعرفة وخصائصها.

أولا: مفهوم المعرفة.

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

1- **البيانات Data:** البيانات ليست بالمفهوم الجديد و الطارئ في الفكر الإنساني فقد تطرق إليها العديد من الكتاب، ومن تعاريفها نجد بأنها مجموعة من الحقائق أو الوسائل أو الإشارات أو الآراء او الاتجاهات.

2- **المعلومات information:** تشكل المعلومات محورا هاما في تعريف " إدارة المعرفة" ويقصد بعا أنها بيانات تمت معالجتها بغرض تحقيق هدف معين، يقود إلى اتخاذ القرارات.[1]

كما تعرف بأنها مجموعة من البيانات المنظمة و المنسقة بطريقة توليفية مناسبة، بحيث تعطي معنى خاص وتركيبة متجانسة من الأفكار و المفاهيم و تمكن الإنسان من الإستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها.

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

3- **المعرفة Knowledge :** وهو إدراك الشيء على ماهو عليه وقد وردت تعريفات متعددة للمعرفة ومنها نجد أنها:" البيانات أو المعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم و الخبرة و التعلم المتراكم، والتي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن" وتعرف أيضا أنها: "الفهم من خلال الممارسة و الملاحظة و الخبرة أو من خلال الدراسة"[2]. فالمعرفة مزيج من المفاهيم و الأفكار و القواعد و الإجراءات التي تغذي الأفعال و القرارات.

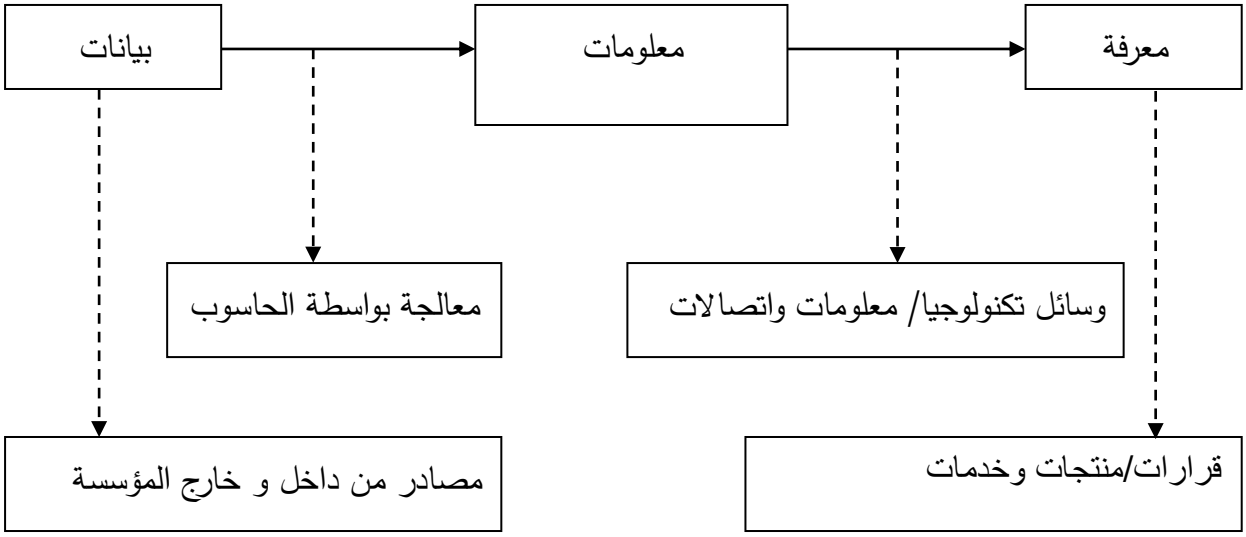
---

[1] عبد الفتاح المغربي، نظم إدارة المعلومات الإدارية، المكتبة العصر للطباعة و التوزيع، جامعة المنصورة، 2002،ص29.

[2] يونس زعيم ،إلياس زييش، دور إدارة المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري –وكالة البويرة–37–، مذكرة ماستر، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة المدية، 2014 – 2015، ص5.

الشكل التالي يبين العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة:

الشكل رقم(1-1): العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة.



المصدر:إبراهيم عامر، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص37.

ومن خلال هذا الشكل الذي يبين لنا العلاقة التكاملية بين البيانات و المعلومات و المعرفة حيث أن البيانات ومصادرها تكون من داخل المؤسسة وخارجها فتعالج بواسطة الحاسوب فتصبح معلومة تنقل بواسطة وسائل تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات فتتراكم هذه المعلومات لدى المؤسسات فتصبح معروفة يمكن الإعتماد عليها في إتخاذ القرارات و كذلك المنتجات و الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

ثانيا: خصائص المعرفة.

إن المعرفة فعل إنساني راق ليس فقط لأنها ميزت الإنسان منذ بدء بدرجة التعقد التي إتسمت بها وإنما أيضا كانت تتراكم وتنتقل من جيل لآخر إذ يعمل كل جيل على تطويرها بما يتناسب مع متطلبات العصر، وهذا دليل على أن المعرفة تراكمية وغير قابلة للنفاذ، فالكل يستطيع أن يفكر ويولد المعرفة، الأمر الذي يجعلها تحتوي على معاني ومضامين مختلفة حسب العلم الذي ستبعه فمثلا علم

الفيزياء ليس كعلم اللغات، مما يجعلها تحتوي على أبعاد متعددة متشبعة بالإضافة إلى عدم قابليتها للعد و القياس قبل إستخدامها و تطويرها.

وبهذا الصدد يمكن الإشارة إلى عدد من الخصائص الأساسية للمعرفة منها ما يلي:

1- **إمكانية توليد المعرفة:** وتشير إلى حركة المعرفة من خلال عمليات البحث العلمي التي تتضمن الاستنباط و الاستقراء و التحليل و التركيب، التي تسهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة.

2- **إمكانية موت المعرفة:** و تشير الى 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 و التي يمكن وصفها بالميتة نسبياً.

3- **إمكانية إمتلاك المعرفة من قبل أي فرد:** فهي ليست محصورة بفرد أو مقتصرة على جهة معينة دون غيرها، وبالطبع فإن الطريقة الأكثر شيوعا لإكتساب المعرفة هي التعلم ومن ثم يمكن تحويل هذه المعرفة إلى طرق عملية أو براءة إختراع أو أسرار تجارية تدر دخلا على المؤسسات مثلا الطبيب الجراح صاحب الخبرة الطويلة.[1]

4- **امكانية تخزين المعرفة:** إذ كانت في السابق تخزن على الورق ولا زالت لغاية الآن ولكن التركيز ينصب الآن على تخزين المعرفة باستخدام الطرق الإلكترونية التي تعتمد على الحاسوب بدرجة كبيرة وهو مايسمى بقواعد المعرفة وهي عبارة عن أوعية إلكترونية تحتوي على الحقائق و القواعد المحددة حول مجال خبرة معينة في موضوع ما وطرق إستخدامها أي الشيفرات الموصلة إليها، فهي تمثل بنكا للبيانات وتركز بشكل أساسي على الحقائق و القواعد، وعليه فإن قاعدة المعرفة هي المعرفة المختزنة وفق نماذج وشيفرة معينة ماخوذة من الخبير الإنساني.

5- **إمكانية تصنيف المعرفة:** وذلك حسب مجالات متعددة مثل المعرفة الضمنية و الظاهرية..الخ التي سنتطرق إليها في أنواع المعرفة.[2]

---

[1] إبراهيم الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات و المفاهيم، دار الوراق، عمان ، 2007 ،ص36.

[2] نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات، الطبعة الأولى ، الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2005 ، ص 30.

6- المعرفة لا تستهلك بالإستخدام بل على العكس فهي تتطور وتولد بالإستخدام وعكس ذلك تموت.

7- إمكانية تقاسم المعرفة و الخبرات العلمية و تشير أيضا إلى إمكانية نشر المعرفة و الإنتقال عبر العالم إذا توفرت الوسائل و السبل اللازمة لذلك.

المطلب الثالث: أهمية المعرفة و مصادرها.

أولا: أهمية المعرفة .

يمكن أن نحدد أهمية المعرفة في النقاط التالية:[1]

*أسهمت المعرفة في مرونة المؤسسات من خلال دفعها الاعتماد على أشكال تنسيق و تصميم أكثر مرونة.

*أتاحت المعرفة المجال للمؤسسة في التركيز على الأقسام الأكثر إبداعا، وحفزت الإبداع و الابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.

*أسهمت المعرفة في تحويل المؤسسات إلى مجتمعات معرفية تحدث تغييرا جذريا فيها، وعلى التكيف المتسارع في بيئة الأعمال.

*يمكن للمؤسسات أن تستفيد من المعرفة ذاتها، كسلعة نهائية عبر بيعها و المتاجرة بها واستخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.

* توجه المعرفة الإدارية مديري المؤسسات إلى كيفية إدارة مؤسساتهم.

*تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.

*تعمل المعرفة على التحريك الأساسي الحقيقي لكيفية خلق المؤسسة وتطويرها وإعادة تشكيلها ثانية.

*المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.

[1] محمد عواد الزيادات، إتجاهات إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2008،ص70.

ثانيا: مصادر المعرفة .

تتنوع في عصرنا هذا مصادر المعرفة، ولا يمكن حصرها فهناك العديد منها ويمكن أن تتناول بعضها فقد طرح (كولين CULLEN) المصادر من أجل الحصول على المعرفة أو اكتسابها وهما:[1]

1- **المصادر الداخلية**: تعتبر المعرفة الضمنية أحد المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة وتشمل على خبرات الأفراد، وافتراضاتهم، وذاكرتهم، وفي الطلب يكون هذا النوع من المعرفة صعب النقل أو الشرح وفي الوقت ذاته قد يكون لهذا النوع منافعه الكثيرة لصالح المؤسسة.

2- **المصادر الخارجية**: هناك عدد كبير من هذه المصادر مثل: المشاركة في المؤتمرات واستئجار الخبراء ومتابعة الصحف و المجالات و المواد المنشورة على شبكة المعلومات العالمية، جمع المعلومات و البيانات من الزبائن و المنافسين و الموردين و التعاون من المؤسسات الأخرى و إنشاء التحالف وغيرها من المصادر.

وبالتالي مؤسسات المعرفة هي المؤسسات التي تعتبر المعرفة موردا أساسيا و أصلا من أصولها الرئيسية كما تعتمد عليها في تحقيق ميزتها التنافسية ومن أجل ذلك لابد على المؤسسات أن تتمتع برؤية إستراتيجية للمعرفة سواء في إنشاء المعرفة انطلاقا من المصادر الداخلية أو استقطاب المعرفة أو الحصول عليها من مصادر خارجية.

المطلب الرابع: أنواع المعرفة ودورة حياتها.

أولا: أنواع المعرفة .

المعرفة معارف أي أنها ليست نوعا واحدا متجانسا وليس لها شكل محدد ولا يمكن أن توضع كلها في إطار واحد بل إن المؤسسة عند ما تقدم منتجاتها أو خدماتها أو خبراتها فإنها لا تقدم إلا جزء من معرفتها ومن أجل إستغلال أفضل لهذه المعرفة لابد من تصنيفها لتحسين إستخدامها وترجمتها إلى منتجات وخدمات متميزة وقد قدمت تصنيفات عديدة من قبل المختصين للمعرفة منها:[2]

[1] Cullen.G and Parbeteah.K.P, Multinational Management, Prentice Hall, England,2005,P25.

[2] ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة ،الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص82 ص83.

1- **معرفة الكيف:** (know-what) وتتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء، أو تطبيق إجراءات معنية توصل لشيء ما مثل: الفك و التركيب لأداة معينة.

2- **معرفة ماذا أو المعرفة الإدراكية:** (know-what) وهي أعلى المهارات الأساسية، وهي الخبرة الناتجة بحكم التراكم المعرفي حول موضوع معين.

3- **معرفة لماذا:**(know-why) وتذهب إلى الأشياء وتسمى أيضا بالمعرفة السببية و تتضمن فهما أعمق للعلاقات السببية عبر مجالات المعرفة وهي تفيد في مجال الإدارة في إتخاذ القرارات وخاصة في الظروف البيئية المعقدة التي يسودها الغموض وحالة عدم التأكد.

4- **معرفة من:**(know-who) وتشير هذه إلى معرفة الأفراد ذوي المعرفة و القدرات و المهارات و الخبرات.

5- **معرفة الأغراض:**(know-cause) وتشير إلى الأسباب التي تدعو إلى المعرفة و البحث عنها وتوجيه الخيارات الإستراتيجية ومقارنة التكلفة بالعائد ذات العلاقة.

وهناك تقسيم آخر للمعرفة وهو:[1]

1- **المعرفة الذاتية:** وهي المعرفة التي يكونها الفرد بجهده الخاص إعتمادا على قدراته الفكرية وطاقته الذهنية ومختلف تجاربه وخبراته.

2- **المعرفة الخارجية:** وهي المعرفة التي يستمدها الفرد من مصادر خارجية عنه وتتمثل في التدفق المعرفي الذي ساهمت تقنيات الإتصال و المعلومات في تسيير الوصول إليها كما يحقق جزء من هذه المعرفة من خلال عمليات التفاعل الإجتماعي بين الأشخاص.

3- **المعرفة الجوهرية:**(core know ledge) وهي النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة والذي يكون مطلوبا من أجل الدخول إلى الصناعة وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للمؤسسة بقاء تنافسيتها لمدة طويلة الأمد.

4- **المعرفة المتقدمة:**(advenced-K) وهي النوع أو النطاق الذي يجعل المؤسسة تتمتع بقابلية بقاء تنافسيتها لأنها تسعى لتحقيق مركز تنافسي قوي في السوق.

5- **المعرفة الإبتكارية:** وهي المعرفة التي تمكن المؤسسة من أن تقود صناعتها وتسير نفسها بشكل كبير عن منافسيها فهذا النوع من المعرفة الذي يرتبط بالإبتكار يجعلها قادرة على تغيير قواعد

[1] علي السلمي، إدارة التميز، الطبعة الأولى، دار غريب للنشر و التوزيع، مصر، 2003،ص203 .

اللعبة نفسها في مجال صناعتها بينما إتفق الكثير على تقسيم المعرفة إلى فرعين أساسيين هما: المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة (Balogun & hailey) بالوجن و هيلي:[1]

1- **المعرفة الضمنية:** هي المعرفة الذاتية و التي ترتبط بالقناعات و الأفكار و الأحاسيس و الفطرة وتحدد علاقات الأشياء ببعضها و بالتالي هي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية و معرفة سلوكية و التي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة.

2- **المعرفة الصريحة:** هي التي يمكن تقاسمها مع الآخرين و تتعلق هذه المعرفة بالبيانات و المعلومات الظاهرية التي يمكن الحصول عليها و تخزينها في ملفات و سجلات المؤسسة و التي تتعلق بسياسات المؤسسة وإجراءاتها و مختلف العمليات الوظيفية وغيرها و الشيء الذي نستنتجه أن نوعي المعرفة (الضمنية و الصريحة) هما نوعين متكاملين.

ثانيا: دور حياة المعرفة.

تمر دورة حياة المعرفة بأربع مراحل هي:[2]

1- **إستقطاب المعرفة:** إستقطاب المعرفة يعني إستخلاص المعرفة من مصادرها الإنسانية(المعرفة الموجودة عند الخبراء) و الرمزية (المعرفة الموجودة في الوسائط الرقمية و المادية) ونقلها وتخزينها في قاعدة المعرفة أو في نظم إدارة المعرفة، ولقد سهل إنتشار تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في الحصول على المعرفة وفي الحالتين لا يمكن إستقطاب المعرفة الضمنية من مصادرها الإنسانية و المعرفة الصريحة من مصادرها الرمزية بصورة كاملة وبصفة مؤكدة و لأسباب كثيرة منها إستحالة تمثيل كل المعرفة ووجود قيود و محددات تقيد تنفيذ عملية إستقطاب المعرفة وبالتالي تمثيلها وبرمجتها في نظم المعلومات.

2- **تكوين المعرفة:** ترتكز عملية تكوين المعرفة على توظيف التراكم المعرفي الموجود في المؤسسة لتكوين معرفة جديدة أو الإستفادة من مجمل تفاعلات أصحاب المعرفة داخل المؤسسة ومع أسواقها وبيئتها التنافسية لإبتكار معرفة جديدة.

3- **المشاركة بالمعرفة:** هي عملية التفاعل المستمر و المتبادل لأصول المعرفة المنظورة وغير المنظورة بين الأفراد ،فرق العمل، جماعات المعرفة في داخل المؤسسة وبين المؤسسة و المستفيدين

[1] Balogun.J and Hailey V.P, Exploring strategic change Harlou, Prentice Hall, England, 2004,p67.

[2] سعد غالب ياسين ،إدارة المعرفة: المفاهيم النظم و التقنيات، الطبعة الأولى، المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2007،ص122.

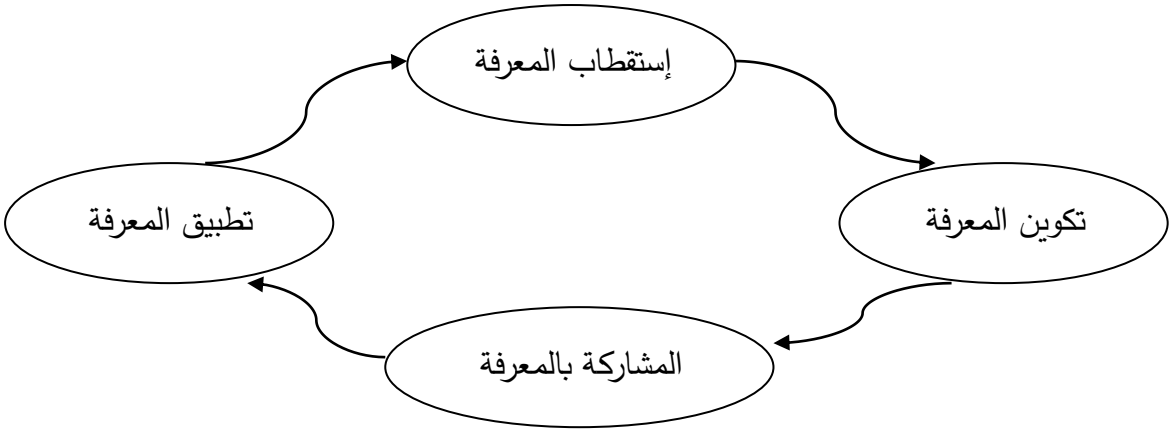
وبين المؤسسات التي تعمل في السوق وتعتمد درجة وكثافة المشاركة بالمعرفة على عوامل أساسية أهمها:

- نطاق إتاحة المعرفة للمستفيدين أي مدى تحميل المعرفة الموجهة للمستفيدين قيمة مضافة وليس مجرد التلقي السلبي لها.
- النفاذية وتعني درجة إنفتاح المعرفة للمستخدمين.
- الإستعداد لتطبيق المعرفة بفعالية سواء لتحسين الأداء أو لاكتساب الميزة التنافسية على بقية المؤسسات الأخرى التي تعمل في الصناعة.

4- **تطبيق المعرفة:** إن هذه المرحلة الاخيرة بداية لحركة جديدة في حياة المعرفة أي بمعنى بداية لولادة معارف جديدة أو نسخ معرفة قديمة لتحل محلها معرفة جديدة بديلة فهي في الواقع ليست نهاية المطاف وإنما مهاد لإنبثاق ولادة مبتكرة وجديدة للمعرفة و المهارة الإنسانية و التقنية.

والشكل التالي يمثل دورة حياة المعرفة.

الشكل رقم (2-1): دورة حياة المعرفة.



المصدر: إبراهيم الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات و المفاهيم ،مرجع سابق ،ص 43.

المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي إدارة المعرفة.

أدركت المؤسسات أن المعرفة هي الموجود غير الملموس الأكثر أهمية حيث أن أغلب هذه المؤسسات تمتلك معرفة لكنها لم تستخدم أو إستخدمت بأسلوب غير ملائم أو أن العاملين فيها لا يستطيعون إكتشافها و الوصول إليها لأنهم لا يعرفون الوسائل الملائمة لذلك، لذا سعت هذه المؤسسات إلى إدارة المعرفة باعتبار أن المعرفة بدون فعل الإدارات ليست ذات نفع.

المطلب الأول: مفهوم وأبعاد إدارة المعرفة.

في خضم التطورات الإقتصادية الحاصلة وجدت المؤسسة نفسها مضطرة للبحث عن أساليب إدارية تمكنها من التميز ومن بينها إدارة المعرفة.

أولا: مفهوم إدارة المعرفة.

توجد عدة تعاريف لإدارة المعرفة نذكر منها:

تعني **إدارة المعرفة:** إيجاد بيئة داخل المؤسسة تعمل على تسهيل و توليد ونقل المعرفة و التشارك فيها، وبالتالي فإن التركيز يكون على إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة وعلى إيجاد القيادة الفعالة.[1]

- هي عملية إنتاج ونشر المعرفة لدى العاملين و المؤسسة وتوظيفها في تحسين الأداء، السلع و الخدمات التي تنتجها أو تقدمها المؤسسة.[2]
- **إدارة المعرفة** هي مجموعة العمليات و الأنشطة التي تستخدمها المؤسسة للاستحواذ على المعرفة وتوثيقها وبثها و استخدامها في المؤسسة.[3]
- هي حقل متخصص ونموذج أعمال منبثق وجديد ومتعدد التخصصات وتمتد جذورها إلى حقول الأعمال ،الإقتصاد، علم النفس، وتكنولوجيا المعلومات.[4]
- إن هذا الإختلاف الحاصل في تعريف إدارة المعرفة من حيث كونها منهجية معرفية للتسيير يدل دلالة قاطعة على أنها تتميز بالشمولية فهي تشمل كافة أجزاء المؤسسة وتقوم بتحويل موجودات المؤسسة الفكرية و المعلوماتية لتصبح خططا إستراتيجية قابلة للتطبيق فإذا كانت إدارة المعلومات تهدف إلى تزويد المؤسسة بالإمكانات التقنية و المعلوماتية فإن إدارة المعرفة تهتم بتشجيع التبادل المعلوماتي بل ويتعداه عندما تقوم إدارة المعرفة بتوليد المعرفة و توظيفها وتبادلها في مختلف الأنشطة و العمليات فهي الأصل وجوهره القلب النابض للمؤسسة وتظهر النتائج بشكل ملموس.

---

[1] سلطان كرمللي، إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي، الأهلية للنشر و التوزيع، الأردن،2005،ص07.

[2] أبو النصر مدحت محمد، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، مصر،2007، ص139.

[3] مرسي نبيل، سليم أحمد، الإدارة الإستراتيجية ،المكتب الجامعي الحديث، مصر،2007،ص107.

[4] سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2009،ص218.

ثانيا: أبعاد إدارة المعرفة.

يرى duek أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية للمعرفة:[1]

1- **البعد التكنولوجي:** ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث وقواعد البيانات و التكنولوجيات المتميزة والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية ولذا فإن للمؤسسة تسعى إلى التميز من خلال إمتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.

2- **البعد اللوجيستي و التنظيمي للمعرفة:** هذا البعد يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة و التحكم بها و إدارتها وتخزينها ، ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها ،وإعادة إستخدامها ويتعلق هذا البعد بتجديد الطرائق و الإجراءات اللازمة للمعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة إقتصادية مجدية.

3- **البعد الإجتماعي:** يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد وبناء جماعات من صناع المعرفة و التقاسم و المشاركة في الخبرات الشخصية ، وبناء شبكات فاعلة من العلاقات مع الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية دائمة ومنه الأبعاد السابقة تمثل عناصرا أساسية تسهل الإستفادة من المعرفة و التحكم بها وتقاسمها بين الأفراد.

المطلب الثاني: مكونات وعمليات إدارة المعرفة.

أولا: مكونات إدارة المعرفة.

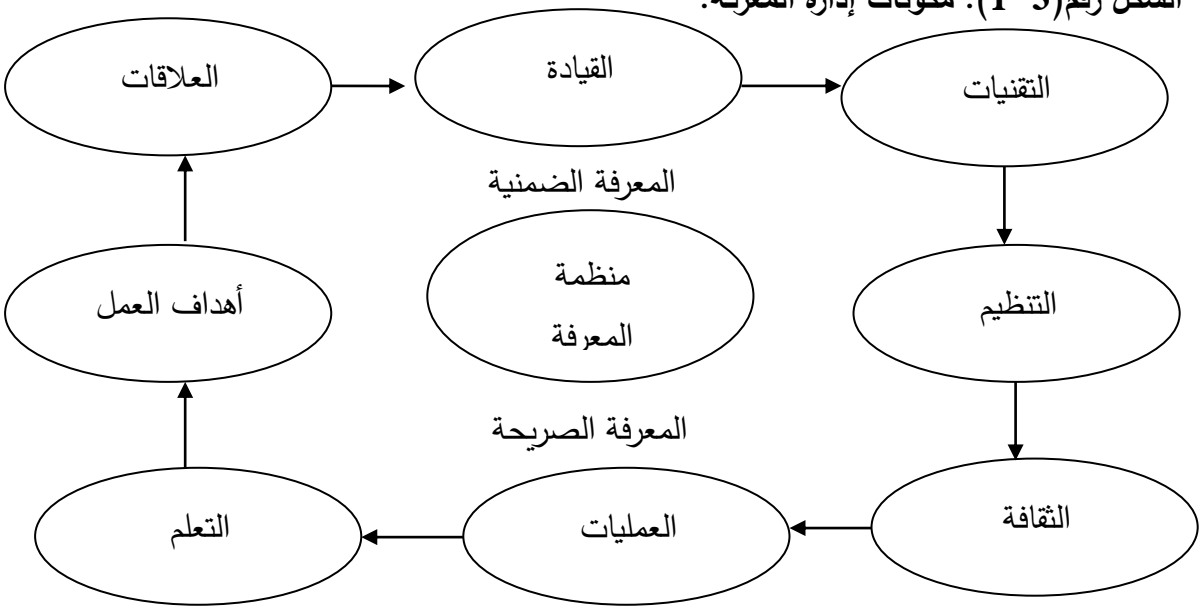
تناول المهتمون بإدارة المعرفة مكوناتها من منظور ثنائي إذ ذكروا بأن المعرفة تولد من خلال تفاعل مكونين رئيسيين هما المعرفة الضمنية و الصريحة وعموما فإن إدارة المعرفة تتضمن العديد من المكونات الجوهرية التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض مؤلفة نظام معرفي فعال يساهم في نجاح المؤسسة التي تطبقه وبالتالي يمكن الإشارة إليها بمنظمة المعرفة.[2]

[1] محمد عواد الزيادات، إتجاهات إدارة المعرفة، مرجع سابق ،ص67.

[2] نذير بوسهوة، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية، مرجع سابق،ص31.

و الشكل التالي يوضح مكونات إدارة المعرفة.

الشكل رقم(3-1): مكونات إدارة المعرفة.



المصدر: نذير بوسهوة، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية، مرجع سابق،ص31.

وفيما يلي شرح لمكونات إدارة المعرفة:

1- **القيادة:** تلعب القيادة دورا مهما في المؤسسة لتعزيز إدارة المعرفة من خلال الدعم و المشاركة لأن مفتاح نجاح المؤسسة هو إدارة المعرفة من خلال إرشاد العاملين وترسيخ قناعتهم بأهمية إدارة المعرفة وتأثيرها الإيجابي في نمو ومستقبل المؤسسة.

2- **التقنيات:** على الرغم من فعالية قواعد البيانات كأداة لنشر وخزن المعرفة هناك العديد من الوسائل الأخرى تساهم في تفعيل إدارة المعرفة مثل: برامج تطوير المحترفين ، وبرامج توجيه وتوعية الجماعات وغيرها وتعد من الأمثلة الشائعة التي لا تتضمن إستخدام تقنيات عالية من جهة اخرى فإن تصميم المكاتب مثل المكاتب المفتوحة وغرف فرق العمل جميعها تساهم في نجاح إدارة المعرفة من خلال خلق البيئة التي تشجع مشاركة المعرفة.

3- **التنظيم:** إن عمل الإدارة المتعلق بتوليد وخزن ونشر واستخدام المعرفة يتطلب تنظيما فائقا وقيادة مركزية لتوجيهه وتطبيقه فضلا عن ضرورة توافر فريق عمل يساهم في إنجاز المهام الخاصة بأقسام إدارة المعرفة كالمكتبات و الأنترنيت وغيرها، لخدمة جميع المستفيدين في مختلف المستويات الإدارية و التشغيلية في المؤسسة.

4- **الثقافة:** إن من بين أهم غايات إدارة المعرفة هي محاولة إيجاد طريقة للحصول على حكمة العاملين ومعرفتهم داخل المؤسسة لأجل رفع تلك المعرفة إلى أقصى حد ممكن و الاحتفاظ بها ، وتطبيق إدارة المعرفة واستخدامها يستلزم وجود موارد بشرية ذات مؤهلات عالية و ثقافة رفيعة أي بمعنى أن المؤسسة عليها أن تحصن نفسها ومواردها البشرية ثقافيا.

5- **العمليات:** يمكن الإشارة إلى إدارة المعرفة بأنها العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المؤسسة في ضوء إكتساب المعرفة وخلقها وخزنها و المشاركة فيها واستخدامها وتطويرها من قبل الأفراد و الجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسية.

6- **أهداف العمل:** هناك علاقة مباشرة بين المؤسسة التي تطبق إدارة المعرفة وقدرتها على تحقيق أهداف العمل، لذا ينبغي أن تكون أهداف العمل واضحة ومعروفة قبل الإستثمار في إدارة المعرفة وتقييم نجاح المؤسسة يكون من خلال مقارنة نتائج الإستثمار المتحققة مع أهداف العمل وأهداف إدارة المعرفة المخططة.

7- **التعلم:**هو عملية إكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين و المستعدين لاستخدام تلك المعرفة في إتخاذ القرارت أو بالتأثير على الآخرين، إن التركيز على التعلم يساعد المؤسسات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم للعب دور أكثر فاعلية في عملية خلق المعرفة كذلك توليد المعرفة الجديدة يتم من خلال أقسام البحث و التطوير و التجريب وتعلم الدروس و التفكير الإبداعي، وتكتسب المعرفة عبر ثلاث طرق هي التعلم ، العلم ، و التطوير الثقافي.

8- **العلاقات:** تحاول المؤسسات أن تنظم ذاتها من خلال قدرتها على التكيف فرديا وجماعيا وباستمرار مع الظروف المتغيرة ، وتفترض أنها بتعديل معرفتها بما يؤدي إلى التغيير في السلوك ويلعب الإنسان دورا مهما في بناء المعرفة لذا يكون من الضروري بناء وإدامة علاقات وثيقة فيما بين الموارد البشرية من جهة وفيما بين العقول البشرية و المعرفة من جهة أخرى.

ثانيا: عمليات إدارة المعرفة.

عمليات إدارة المعرفة هي تحديد الآليات التي تستخدم لكي تكون المعرفة متاحة لنشاط معين ، بهذا المعنى فإن هذه العمليات ترتب وتهيكل حسب المتطلبات المتكررة و المنطقية للحاجة و النشاط المطلوب ففي كل خطوة من خطوات تصنيع المنتوج مثلا تكون الحاجة لنوع معين من المعرفة.

ولقد لخص الباحثون مجموعة من العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة المتكونة من:[1]

1- **تكوين و توليد المعرفة:** جميع الأنشطة التي تسعى المؤسسة من خلالها الحصول على المعرفة واقتناءها من مصادرها المتعددة كتلك المحتوية على المعرفة الصريحة أو الضمنية.

2- **خزن و تنظيم المعرفة:** العمليات التي تشمل الإحتفاظ بالمعرفة ، و إدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث و الوصول إليها وتيسير سبل إسترجاعها حيث تعد هذه العملية بمثابة ذاكرة تنظيمية للمؤسسة.

3- **نقل ومشاركة المعرفة:** وتعني نقل ومشاركة المعرفة بين أفراد المؤسسة حيث يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب كالتدريب و الحوار، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق و النشرات الداخلية و التعليم.

4- **تطبيق المعرفة:** وهي غاية إدارة المعرفة وتعني إستخدام هذه المعرفة في الوقت المناسب واستثمار الفرص حيث يمكن أن توظف في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة ويجب أن يستهدف هذا التطبيق تحقيق أغراض و أهداف المؤسسة.

المطلب الثالث: أهمية و أهداف إدارة المعرفة.

أولا: أهمية إدارة المعرفة.

إن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشرا على وجود طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود و إعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير و التغيير لمواكبة متطلبات البيئة الإقتصادية وتزيد من عوائد المؤسسة ورضا العاملين وولائهم وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل، وبناء

[1] عبد المالك بوركوة ، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، دراسة ميدانية لشركة نجمة للإتصالات ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ،جامعة منتوري، قسنطينة،2011 -2012،ص10.

على ذلك فإن الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة من خلال عملياتها وممارساتها تحقق نتائج رائعة في السياق التنظيمي إذ يتم بموجبها إغناء العمل وتعزيز الإنتاجية كما يجعل الزبون مبتهجا في تعامله مع المؤسسة.

وأشار البعض في أن ظهور المعرفة وأهميتها يعود إلى مجموعة من التحديات:[1]

- كيفية اقتفاء أثر الزبائن وخدمة حاجاتهم عبر الشبكة العالمية.
- كيفية إستخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة ومكانة في سوق المنافسة.
- الآلية التي تمكن المؤسسة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تعزيز مفهوم التعلم التنظيمي في تعميق وبناء القيم الوظيفية للمؤسسة.
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
- تساعد على بناء ما يسمى "بمخصص المعرفة" وهو الشخص او الأشخاص الذين لديهم معلومات حول موضوع أو تخصص ما، إلى جانب ذلك نستطيع أن نقول إن إدارة المعرفة تعمل على تكريس المعرفة للمؤسسة بإنتاج المعرفة وتطبيقها في جميع أجزاء المؤسسة لتعود بالنفع العام عليها.

واستنادا على بحوث ودراسات سابقة تبين أن الكثير من المؤسسات صرفت مبالغ طائلة لتطبيق إدارة المعرفة و التي عادت عليها بفوائد كثيرة ومتعددة وكدليل لذلك نجد:

- Bachman. Laboutories هي شركة مختصة بالمواد الكيماوية صرفت مبلغ بنسبة 2.5 % من أرباح الشركة لتطبيق إدارة المعرفة.
- Kaiser permanent إستطاعت الإسراع بدخول السوق وفتح برنامجها التطبيقي بفترة أقل من المتوقع في خطتها الإستراتيجية من سنة ونصف إلى إثناعشر شهرا سبب تطبيق إدارة المعرفة بشكل فعال .
- باختصار فإن المعارف و المعلومات أصبحت الوسط الذي من خلاله تظهر المشكلات المتعددة ونتيجة لذلك فإن إدارة المعرفة تعد الفرصة الأولى لتوفير الوفرات الإقتصادية و التطوير الحقيقي للأداء وتحقيق الميزة التنافسية.

[1] عبد المالك بوركوة ، مرجع سابق الذكر،ص11.

ثانيا: أهداف إدارة المعرفة.

تسعى إدارة المعرفة إلى أهداف عديدة هامة ورئيسة ضمن ما تهدف إليه إدارة المعرفة هو تأكيد مبدأ ومفهوم الثقافة المعرفية فبدأ الثقافة المعرفية ضرورية للعاملين في إدارة المؤسسات كذلك تسعى إدارة المعرفة إلى المحافظة على الأصول المعرفية وتطويرها ومن بين هذه الأهداف نذكر منها ما يلي:[1]

- توليد المعرفة اللازمة و الكافية للقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعليم وعمليات نشر المعرفة على كل الأطراف ذات العلاقة لأداء العمل المطلوب وتحقيق الهدف بأحسن صورة ممكنة.
- تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية حيث أنها تمكن أعضاء المؤسسة من التعامل مع العديد من القضايا خاصة الجديدة منها إذ تزودهم بالقدرة الكافية على إتخاذ القرارات بكفاءة وفاعلية عالية وتشكل لدى الموظفين رؤية مستقبلية.
- تحسين خدمة العملاء عن طريق الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها.
- تسهل في عملية تقاسم المعرفة.
- تساهم في تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطلوبة وغير الضرورية.
- زيادة العائد المالي عن طريق تسوية المنتجات و الخدمات بفاعلية أكبر.
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
- إدارة المعرفة تجعل القيادة العليا وصانعي القرار قادرين على إستغلال موارد المؤسسة المتاحة بالكيفية وبالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب دون عناء وجهد كبيرين.
- تحسين وضع المؤسسة في مجابهة المصاعب و المحافظة على بقائها.
- تمكن إدارة المعرفة وتساهم في رفع أداء الموظفين.
- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق و نقل الخبرات التراكمية المكتسبة أثناء الممارسة اليومية.

[1] عبد المالك بوركوة، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ، مرجع سابق، ص12.

المطلب الرابع:شروط تطبيق إدارة المعرفة.

لبناء نظام إدارة المعرفة لابد أن تتوفر المقومات و المتطلبات الأساسية لذلك و التي نجملها فيما يلي:[1]

1_ توفير البنية التحتية اللازمة و المتمثلة في تكنولوجيا المعلومات : و التي تشير إلى مختلف أنواع الإكتشافات و المستجدات و الإختراعات التي تعاملت و تتعامل مع البيانات و المعلومات من حيث جمعها ، تحليلها، تنظيمها ، خزنها ، واسترجاعها في الوقت السريع و المناسب بالطريقة المناسبة و المتاحة والتي قوامها الحاسوب الآلي و البرمجيات الخاصة لذلك كمحركات البحث الإلكتروني وهذه تشير بطريقة أو بأخرى إلى تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات.

2_ دور القيادة في إدارة المعرفة: مما لاشك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر، فإدارة المعرفة تتطلب نمطا غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المؤسسة.

3_ الهيكل التنظيمي: إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات فقد يقيد الحرية بالعمل و إطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين ، لذا لابد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة و التكيف مع البيئة وسهولة الإتصالات وقدرتها على الإستجابة السريعة للمتغيرات ومن هذه الهياكل:

الهياكل الأفقية التي تتميز بقلة عدد المستويات بها بالمقارنة بالتنظيم الهرمي وهذا يعني أن الفرد في أسفل المؤسسة لا يكون بعيدا عن القيادة التنظيمية ويتميز هذا التنظيم بتركيز المعرفة في نقطتين: المركز و الأطراف ،ويعمل كل طرف على حدى بدون علاقة مباشرة مع الأطراف الأخرى ولكن الأطراف تتبادل المعلومات عن طريق المركز، وبما أن عدد المستويات التنظيمية محدود يكون تبادل المعلومات بينها سريعا لأن مرورها عن طريق المركز يكون سريعا أيضا.[2]

[1] محمد صالحي، بلقاسم تويزة، دورة القيادة الإدارية في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمة، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، ص10.

[2] http://www.syrcs.org/articles/manage/ART-082.Pdf,23/01/2017,12:03.

في حين نجد أن الهيكل الوظيفي يعتمد على التخصص تبعا للوظائف ، ويكون لكل فرد رئيس مباشر وينعكس هذا على تدفق المعلومات في المؤسسة حيث تتركز لدى المديرين وتوزع على الأفراد مع عدم وجود علاقات بين الأفراد وبالتالي إمكانية نقل المعرفة محدود.

الهيكل الشبكي الذي يعتمد على تكنولوجيا المعلومات للربط الشبكي بين أطراف المؤسسة فقد تتفق مؤسسة معينة مركزها اوروبا مثلا ،مع مؤسسة في كندا لإجراء تصاميم المنتج ، ومع مؤسسة ثانية لشراء المواد الخام ، ومع مؤسسة ثالثة في الصين لإنتاج المنتج ، ومع مؤسسة رابعة في الفلبين لنقل المنتجات كاملة الصنع ، ومع مؤسسة خاصة في الو.م.أ للتسويق.

فالهيكل الشبكي يعتمد على إنجاز الأعمال من خلال التنسيق عبر الشبكات وتوجد المؤسسات المعكوسة في القطاع الخدمي حيث يكون أهم فرد للمؤسسة هو العمل وبالتالي نجد أن الفرد الذي يتعامل مباشرة مع العميل له أهمية كبرى في المؤسسة ، ولذلك تقوم المؤسسة بقلب هيكلها التنظيمي رأسا على عقب وفي هذا الهيكل يعمل جميع افراد المؤسسة من مديرين ورؤساء أقسام وموظفين لخدمة المؤسسة ومن الناحية التنظيمية فقد تم وضعهم في قمة التنظيم.

في حين نجد أن الهيكل المصفوفي رغم عدم مواءمته لإدارة فعالة للمعرفة لأن كل فرد فيه يكون لديه مسؤوليات محددة وإن كانت متعددة ولا يستطيع الحياد عنها فنشاطه دائما خاص بوظيفة معينة، ولا يوجد بينه وبين أفراد المؤسسة قنوات إتصالات مفتوحة فهو أكثر الهياكل السابقة مرونة ويؤدي إلى إستقلالية أكبر في إتخاذ القرار و العمل بروح الفريق ومنه إمكانية تبادل المعرفة داخل المؤسسة.[1]

4_ العامل الثقافي: حيث يعتبر مهم في إدارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة لإنتاج وتقاسم المعرفة، وهذا يتطلب تغيير العقلية التقلدية ونقلها من مفهوم إختزان المعرفة إلى مفهوم تقاسم المعرفة ووجود نظام حوافز يدفع الأفراد إلى تقاسم المعرفة، يضاف إلى ذلك ضرورة تركيز المؤسسة على تنمية الثقافة التشاركية من خلال إتباع سياسة التسامح، التمكين الذي يعني إطلاق العنان للطاقات البشرية و الوثوق بالأفراد لإتخاذ القرارات ، التقدير و الإعتراف ،التنوع و الإهتمام بالأفراد الموهوبين .

[1] محمد صالحي، بالقاسم تويزة، دور القيادة الإدارية في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمة، مرجع سابق،ص11.

خلاصة الفصل:

تمثل المعرفة الصفة الأساسية للمجتمع الإنساني إذ من خلالها تحققت تحولات عديدة مست جميع جوانب الحياة ومن أهم هذه التحولات الإهتمام المتزايد بالأصول المعرفية حيث أضحت في ظل الإقتصاد الجديد القائم على المعرفة أهم مصدر لتحويل المؤسسات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المؤسسة لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال ، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها عن طريق تبني أسلوب إدارة المعرفة في المؤسسة كمصدر للثورة وخلق القيمة وطريق الابداع و المنافسة.

إن إدارة المعرفة وفق هذا النمط الساعي إلى الإبداع وخلق ميزة تنافسية للمؤسسات لابد لها من أساسيات و مفاهيم عامة تراعي فيها الطرق و الأطر لذلك فهي بحاجة إلى الحفاظ على هذه الميزة التنافسية وهذا ماسنبرزه في الفصل الثاني.

الفصل الثاني:

العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

تمهيد:

لقد أصبحت المؤسسات تواجه تحديات داخلية و خارجية عديدة، نتيجة التغير المستمر و السريع الذي يشهده العالم في كافة المجالات، فقد أدى بروز المؤسسات و اتساع الأسواق و المنافسة الدولية، و تحرير التجارة، وزيادة التطورات المتعلقة بالاتصالات و تكنولوجيا المعلومات و الانترنيت إلى تحول المنافسة المحلية إلى منافسة عالمية، أدت لانكشاف الأسواق أمام الزبائن وزيادة وتطور وعيهم في اقتناء المنتجات و الخدمات، وهكذا غدت المؤسسات تعيش في بيئة مليئة بالفرص و التحديات مما استلزم عليها التفكير في سبل تساعدها على المنافسة و تحسن أدائها عن غيرها من المؤسسات المماثلة أي تحسن قدرتها على مواجهة الأسواق المحلية و العالمية و تحسين جودة منتجاتها و خدماتها.

من هنا سنحاول التعرف من خلال هذا الفصل على طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة و الميزة التنافسية من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.

المبحث الثاني: مساهمة إدارة المعرفة في بناء و تحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.

لم يظهر مفهوم الميزة التنافسية صدفة و إنما هو نتاج التحول في مفهوم الميزة بسبب التحولات التي شهدها العالم ولا يزال على جميع الأصعدة، فقد كانت الميزة التنافسية حجر الزاوية في تحديد مسار التجارة الدولية و مجالات التخصص و تقسيم العمل بالمؤسسات.

المطلب الأول:مفهوم الميزة التنافسية و خصائصها.

أولا: مفهوم الميزة التنافسية.

تجتهد المؤسسة في بيئة تنافسية قصد التفوق على منافسيها ضمن قطاع النشاط الذي تنشط فيه، ولن يكون لها ذلك إلا إذا حازت على عنصر أو عناصر تميزها عنهم.

تعرف الميزة التنافسية على أنها: توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، بحيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا[1].

كما تعرف الميزة التنافسية على أنها: ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس.[2]

وفي تعريف آخر لـ Davidson يعرف الميزة التنافسية: بأنها القدرة على القيام بشيء أحسن من المنافسين، ويضيف بأنه يمكن للمؤسسة تحقيق أنواع من الميزات التنافسية وذلك من ناحية التفوق في منافع المنتوج و انخفاض التكلفة[3] .

وتعرف المنافسة المزاحمة على أنها نمط علاقة اقتصادية أساسية بين مختلف المنتجين في أنماط الإنتاج التجارية بشكل عام، ونمط الإنتاج الرأسمالي بشكل خاص، ويتمثل بصراع الرأسماليين للحصول على الزبائن و يعتمد تحقيق الميزة المتواصلة على كل أصول المؤسسة مثل: اسم العلامة أو الولاء للعلامة أو الموقع، و يتصف بشكل أفضل من المنافسين مثل: الإعلان أو التصنيع بجودة عالية.

---

[1] سعد مرزق، دور إبداع رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري لمنظمات الأعمال العربية، جامعة الجلفة، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011،ص06.

[2] نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص37.

[3] يحي عيسى و آخرون، التسويق الاستراتيجي، دار الخلدونية، الجزائر، 2011، ص131.

ثانيا: خصائص الميزة التنافسية.

يمكننا أن ندرج أربعة خصائص للموارد و القدرات بمثابة محددات هامة للحصول على درجة تواصل الميزة التنافسية وهي كالآتي:[1]

1- **خاصية الاستمرارية:** تعتمد الميزة التنافسية على استهلاك أو تقادم الموارد، إذ يساهم تزايد معدلات التغيير التكنولوجي إلى تقصير المدى الزمني للانتفاع بمعظم المعدات الرأسمالية و بصفة عامة نقول أن القدرات و الكفاءات تتمتع بالاستمرارية أكثر من المواد المعتمد عليها.

2- **التقليد أو النقل الحرفي للإستراتيجية:** تعتمد مقدرة المؤسسة في مواصلة ميزتها التنافسية على مدى سرعة المؤسسات المنافسة لها من تقليدها، وحتى تتمكن هذه الأخيرة لابد عليها من التغلب على أمرين :

الأول يتمثل في مشكل المعلومات أي ماهية الميزة التي تتمتع بها المؤسسة؟ وأما الثاني فيتمثل في مشكل نقل الإستراتيجية أي الحصول على المواد المطلوبة للتقليد.

3- **إمكانية تحويل المواد:** إذا استطاعت المؤسسة الحصول على المواد لتقليد الميزة التنافسية للمؤسسة الناجحة، هذا ما يجعل دورة حياة الميزة أفضل عمرا، لكن هناك احتمال عدم تحويل المواد الموجودة بشكل كبير نظرا لـ:

- عدم إمكانية المعلومات الكافية عن إنتاجية هذه الموارد.
- عدم إمكانية التحويل المكاني بسبب التكاليف المرتفعة.
- خصوصية بعض الموارد للمؤسسة كالاسم و العلامة.

4- **إمكانية تحقيق التنمية الذاتية من الموارد و الكفاءات:** إذا اعتمدنا في كفاءاتنا على روتينات تنظيمية بدرجة عالية من التعقيد للحصول على الميزة التنافسية، فإنه يصعب على المؤسسة المقلدة تنمية هذه الكفاءات ذاتيا و مثال ذلك جدول الوقت المحدد، حلقات أو دوائر الجودة.

---

[1] هند مهداوي، دور رأس المال الفكري في الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية داخل منظمات الأعمال، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في المنظمات العربية في الإقتصاديات الحديثة، جامعة عين تيموشنت، يومي: 13 و 14 ديسمبر 2011، ص09 .

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية.

من أجل الحصول على الميزة التنافسية علينا معرفة مصادرها التي تسمح بتصويب الجهود نحو أهداف واضحة تحقق وفرات في الوقت و الجهد و المال و تشمل:

1- **التفكير الإستراتيجي وسيلة لبناء ميزة تنافسية قوية:** لكي تتفادى المؤسسة الارتباك المترتب عن مجابهة المشاكل التي تفرزها البيئة التنافسية، تعمد إلى التفكير لإيجاد الحلول لها و الخروج من الوضعيات الحرجة من خلال الاستعانة بالإستراتيجيات الممكنة و المناسبة فيما يلي:

1-1- **الإستراتيجيات العامة للتنافس:** لتحقيق الأسبقية و تجسيد أداء أفضل تلجأ المؤسسة إلى انتهاج إستراتيجية معينة للتنافس بهدف حيازة ميزة أو مزايا تنافسية، وحسب Michael Porter هناك ثلاث مداخل للتنافس تشمل:[1]

أ- **إستراتيجية قيادة التكلفة:**وذلك بالتحكم في التكاليف بالصيغة التي تسمح بالتفوق على أسعار المنافسين على أساس وجود ظروف محفزة كتوفير اقتصاديات الحجم، فرص مشجعة لتخفيض التكاليف و تحسين الكفاءة و سوق مدركة بالانخفاض في الأسعار و مرونة الطلب السعرية.

ب- **إستراتيجية التميز:** من خلال تقديم منتوج أو خدمة متميزة من حيث الجودة، الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع قياسا للمنافسين ذلك بعد تقرير الزبون للقيمة التي ستضيفها له، و لتحقيق ذلك تلتزم المؤسسات بالاهتمام بمدخلات عملية الإنتاج و التميز في نوعيتها و جودتها وفي طريقة المنتوج وفي أسلوب البيع و التسويق، مع تمتعها بالمهارة و الكفاءة التي يصعب على المنافس محاكاتها.

ج- **إستراتيجية التركيز أو التخصص:** وتسعى إلى بناء ميزة تنافسية من خلال تركيز المؤسسة على خدمة قطاع سوقي مستهدف (سوق جغرافي محدد أو شريحة معنية من الزبائن)، ولقد أثبتت هذه الإستراتيجية نجاعتها في عدة مؤسسات كمؤسسة Roll roycel 1987 المتخصصة في صناعة السيارات الفاخرة و الموجهة لزبائن معينين.

---

[1] هند مهداوي، دور راس المال الفكري في الابداع في تحقيق الميزة التنافسية داخل منظمات الاعمال،مرجع سابق الذكر،ص04.

1-2- **طرق التحليل الإستراتيجي:** و التي تسعى إلى تصويب الإستراتيجية من حيث تحقيقها للهدف و مواجهة مختلف تحديات البيئة التنافسية و منه اتخاذ القرار الأمثل و المناسب للحفاظ على موقع تنافسي قوي في السوق و الحيازة على ميزة تنافسية معتبرة.

2- **الإطار الوطني منشئ لميزة تنافسية وطنية:** يتيح الإطار الوطني الجيد للمؤسسة المقدرة على حيازة ميزة أو مزايا تنافسية لذلك تظهر بعض المؤسسات في بعض الدول رائدة وناجحة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في دول أخرى، فالدولة تملك عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة(موارد بشرية، معرفية، مالية، بنية تحتية، سن القوانين و التشريعات...) لذلك فالحيازة على تلك العوامل يساهم في الحصول على ميزة قوية، على إعتبار أن تلك العناصر بتفاعلاتها المحكمة و المنظمة تشكل نظاما قائما يفرز إطارا وطنيا محفزا مدعما لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية وبذلك يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها.

3- **مدخل الموارد أساس لبناء ميزة تنافسية:** يتم التمييز بين كل من الموارد الملموسة وغير الملموسة من خلال:

أ. **الموارد الملموسة** التي تصنف إلى:

* المواد الأولية * معدات الإنتاج * الموارد المالية

ب. **الموارد غير الملموسة** و تتمثل في:

❖ **الجودة:** تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات الزبون أو حتى الزيادة فيها، على إعتبار تواجد المؤسسة في بيئة تنافسية تسعى إلى التسابق نحو الريادة و الإستحواذ على حصص سوقية بالإعتماد على الجودة، من خلال مقدرة المنتوج أو الخدمة على تلبية متطلبات و توقعات الزبون، وتستند المؤسسة إلى مفهوم الجودة الشاملة كورقة ضاغطة للحيازة على مزايا تنافسية و دخول الأسواق الدولية و كسب ثقة المتعاملين.

❖ **الزمن:** يعتبر الوقت في إدارة الإنتاج أو الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية على إعتبار أن الوصول إلى الزبون أسرع من المنافس يمثل ميزة تنافسية و تتحدد هذه الأخيرة على أساس الوقت بتخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة للأسواق و ذلك باختصار زمن دورة حياة المنتج أو زمن دورة الزبون[1].

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

❖ **معرفة كيفية العمل:** تعبر معرفة كيفية العمل عن تلك الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين، سواء كان ذلك في الميدان الإنتاجي أو التنظيمي أو التسويقي، ومن ثم الوصول إلى اكتساب مزايا تنافسية فريدة وتستمد معرفة كيفية العمل مصدرها من التجربة المكتسبة و الجهود المركزة و الموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة.

❖ **التكنولوجيا:** حيث يعتبر العامل التكنولوجي أهم مورد داخلي قادر على إنشاء ميزة تنافسية و تقديم قيمة للزبون، إلا أن التكنولوجيا لا قيمة لها بحد ذاتها فهي تستمد أهميتها من الآثار التي تخلفها على الميزة التنافسية، هذه الأخيرة لتكون حاسمة يجب ربطها بمفهوم السرعة من خلال الحيازة و التحكم بشكل أسرع من المنافسين في التكنولوجيا و تحقيق الابتكارات التي يمكن تجسيد آثارها.

❖ **المعلومات:** تفرض البيئة التنافسية على المؤسسة أن تكون يقظة على الدوام، وفي هذه السياق تلعب المعلومات دور مهما لاكتشاف خطط المنافس ورصد تحركات و تغيرات الأسواق،كما يمكنها اكتشاف منتج جديد وتطور وسائل الإنتاج بشكل أسرع، إمكانية الوصول إلى السوق قبل المنافس كما أنها أسلوب لتجميع المستخدمين و الوصول إلى الأهداف المشتركة بعد تحليل المعلومات بنوعيها – الداخلية و الخارجية – لإنقاذ القرار الأمثل في الوقت المناسب.

❖ **الابداع :** بهدف التأمين المستديم بأسبقية المؤسسة على المنافس تستند إلى الإبداع و الذي يتضمن الإتيان بالجديد، ولقد تزايد إهتمام المؤسسات به و التركيز عليه بمختلف صوره (الإبتكار التنظيمي، التكنولوجي و التسويقي) باعتباره مصدرا متجددا و مطورا للميزة التنافسية فهو الضامن الرئيسي لاستمرار وتقوية تنافسية المؤسسة.

ج. **الكفاءات:** باعتبارها من أصول المؤسسة فلها طبيعة تراكمية وصعبة التقليد من طرف المنافس فهي تصنف إلى:

– **كفاءات فردية:** و التي تمثل همزة وصل بين الخصائص الفردية و المهارات للحصول عليها من أجل الأداء الأفضل لوظائف مهنية محددة، بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف وتكوين الأفراد بما يتماشى مع المناصب التي يشغلونها للحصول على مردودية أكبر.

– **كفاءات جماعية محورية:** فهي تتضمن تركيبة من المهارات المترتبة عن تظافر و تداخل العديد من أنشطة المؤسسة و تسمح تلك الكفاءات بإنشاء موارد جديدة تهدف إلى خلق القيمة

و المنفعة الأساسية المباشرة للزبون وبالتالي تحقيق مركز القيادة و الريادة لاكتساب ميزة تنافسية في مجال الأعمال مما يجعل المؤسسة تلتزم بتطوير و تجديد كفاءاتها المحورية من خلال المقدرات الديناميكية التي تمتلكها.

عموما فالتنافسية في منظمات الأعمال ترتكز على المربع السحري:

الإنتاجية + المرونة + الجودة + الإبداع.

المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية وأهم محدداتها.

أولا: أنواع الميزة التنافسية.

نميز بين نوعين من الميزة التنافسية، ميزة التكلفة الأقل و ميزة التميز.

1- **ميزة التكلفة الأقل:** تحوز المؤسسة على ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافسين[1].

و تعتبر التكلفة حجر الأساس لتنافسية المؤسسة، وذلك أنها تؤثر على الأسعار التنافسية للمنتجات و الخدمات، وحتى تحوز المؤسسة على ميزة التكلفة الأقل لابد من مراقبة عوامل تطور التكاليف لأن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بمنافسيها، سيكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل وتكون المراقبة كما يلي:

1- مراقبة التعلم من خلال مقارنة أساليب و تقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع.

2- مراقبة الروابط و العلاقات الكامنة بين الأنشطة المنتجة للقيمة ومن ثم استغلالها.

3- مراقبة الاتصال بين وحدات المؤسسة من خلال نقل معرفة كيفية العمل بين النشاطات المتماثلة.

4- مراقبة الإدماج و الفصل بين النشاطات المنتجة للقيمة بشكل يقلص تكاليف هذه الأنشطة.

5- مراقبة الإجراءات التقديرية و تغيير أو إلغاء الإجراءات المكلفة التي لا تساهم في عملية التميز.

6- مراقبة التموضع أو التمركز الخاص بالأنشطة، بالموردين و العملاء و الذي من شأنه تقليص التكاليف.

[1] M.porter, l'aventage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, inter edition, 1986 , P85.

مراقبة العوامل السياسية و الحكومية كالتشريعات الموضوعة لتنظيم النشاط الاقتصادي.

2- **ميزة التميز:** تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وتمنح ميزة التميز للمؤسسة القدرة على بيع كميات أكبر من منتجاتها بسعر مرتفع نسبيا وضمان وفاء العملاء لمنتجاتها، وتستمد ميزة التميز من خلال عوامل التفرد التي تشمل العناصر التالية:[1]

1- تتبع خاصية التفرد من الروابط الكامنة بين الأنشطة، مع الموردين ومع قنوات التوزيع الخاصة بالمؤسسة.

2- التموضع أو مركز المؤسسة وكذا الموقع الذي تحتله الوحدات التابعة لها.

3- التعلم وآثار نشره التي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأفضل بفضل المعرفة التي يملكها كافة أفراد المؤسسة.

4- إدراج و إدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة، مما يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز المؤسسة.

5- حجم النشاط والذي قد يتناسب إيجابيا أو سلبيا مع عنصر التميز و التفرد الخاص بالمؤسسة

وعلى المؤسسة أن تستوعب جيدا العوامل التي تجعلها فريدة وتمكنها من ضمان عدم القضاء على مصادر تميزها، كما تراقب عوامل التفرد من أجل اكتشاف مصادر جديدة للتميز، كما أن امتلاك المؤسسة لميزة التكلفة الأقل

أو ميزة التميز لا يكفي، بل يجب عليها دائما أن تقف على العوامل المؤثرة على إنشاء مزايا جديدة و الأسس العامة لهذه المزايا، وهذا ما سيتم تناوله في العنصر الموالي.

[1] Lbid, PP153-162.

ثانيا: محددات الميزة التنافسية.

لقد وضع " بورتر" مجموعة من المحددات للميزة التنافسية، التي تعتمد على شكل المناخ الاقتصادي الذي تواجهه المؤسسة، والذي سيكون له تأثير مباشر على قدرة المؤسسات على المنافسة العالمية، ويمكن توضيح هذه المحددات فيما يلي:[1]

1- **عوامل الإنتاج:** مما لا شك فيه أن عوامل الإنتاج هي المدخلات الضرورية اللازمة لقدرة صناعة ما على المنافسة حيث تأخذ هذه العوامل شكلين أساسيين، يتمثل الأول في العوامل الأساسية التي تتجسد في الموارد البشرية، الموارد الطبيعية ورأس المال وهي العوامل التي لا تمثل ميزة تنافسية لأنه يسهل انتقالها و الحصول عليها من قبل المنافسين، أما الشكل الثاني فهو يتمثل في العوامل المطورة وهي الأكثر أهمية لأنه يصعب الحصول عليها أو تقليدها مثل الحصول على العمالة ذات المهارات الخاصة نظرا لأن الميزة التنافسية تخلق ولا تورث، فإن النجاح في تحقيقها لا يعتمد على المنح و الهبات الطبيعية ولكن على قدرة الدولة على المنافسة في صناعة معينة، لأن الدول التي يتوافر فيها عنصر العمل الماهر تستطيع تحويل الموارد الطبيعية إلى ميزة تنافسية لكن على النقيض من ذلك نجد أن الدول التي تتوفر على الموارد الطبيعية وتفتقر لعنصر العمالة الماهرة لا يمكنها تحويل الموارد الطبيعية لكي تصبح ذات ميزة تنافسية.

2- **أوضاع الطلب المحلي:** حيث يشير هذا المحدد إلى هيكل الطلب و معدل نموه ومدى توافقه مع الطلب العالمي، فإذا كان هيكل الطلب المحلي يتميز بارتفاع الأهمية النسبية للسلع كثيفة التكنولوجيا، فإن ذلك يحفز المؤسسات على تطوير المنتجات ورفع مستوى جودتها مع تحقيق ميزة تنافسية لهذه المنتجات في السوق العالمية لهذا نجد أن الضغوط المستمرة من قبل المستهلكين المحليين لطلب منتجات متميزة يؤدي إلى توليد ضغوط مستمرة على المؤسسات وتحفيزها على إجراء المزيد من الابتكار و التجديد لتلبية احتياجات هؤلاء المستهلكين، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تقوية وتعزيز المزايا التنافسية مقارنة بالمنافسين الآخرين.

---

[1] نصيرة بن عبد الرحمن، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2005-2006،

3- **الصناعات المغذية و المكملة:** إن الصناعات المغذية و المكملة هي سبب نجاح العديد من الصناعات حيث تعتبر ذات ميزة تنافسية من خلال القدرة على المنافسة لأنها تشترك مع بعضها البعض في التقنيات و المدخلات وقنوات التوزيع و العملاء، الأمر الذي يسهم في تخفيض السعر وإتاحة فرصة تبادل المعلومات و الأفكار و التكنولوجيا مما يزيد من درجة التطوير وخلق مهارات إنتاجية وإدارية أفضل.

4- **إستراتيجية المؤسسة و طبيعة المنافسة المحلية:** تعتبر إستراتيجية المؤسسة عنصرا مهما في خلق بيئة محلية ملائمة و مشجعة على المنافسة لهذا نجد أن المنافسة بين المؤسسات المحلية يؤدي إلى إجراء المزيد من التحسينات و التطوير للمنتجات القائمة بهدف تخفيض تكاليف إنتاجها ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق الدولية.

5- **دور الحكومة:** تقوم الحكومة بدور كبير في خلق الميزة التنافسية من خلال التأثير على المحددات السابقة، الأمر الذي يدعم الأداء التنافسي للمؤسسات، عن طريق وضع السياسات التي تشجع على المنافسة ودعم عمليات الابتكار والتطوير وتنمية عوامل الإنتاج.

6- **دور الصدفة:** تلعب العوامل غير المتوقعة أو التي تحدث بمحض الصدفة دورا هاما في تنافسية ونجاح العديد من الصناعات ولعل أهم هذه العوامل تكمن في:

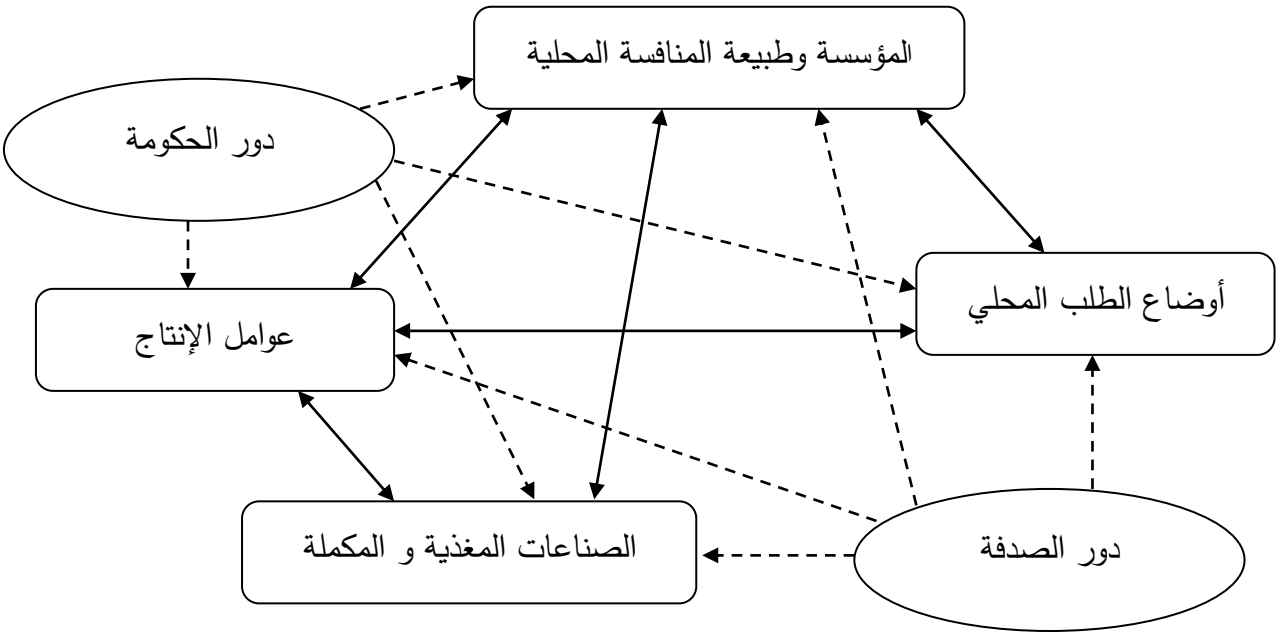
- الاختراعات الجديدة.
- التغيرات المفاجئة في أسعار المدخلات.
- التغيرات في أسواق المال وأسعار الصرف العالمية.
- الكوارث الطبيعية.

حيث يترتب على هذه التغيرات إلغاء ميزات موجودة لتحل محلها ميزات أخرى أكثر استجابة للظروف الجديدة التي قد تؤدي إلى تغيير في المحددات السابقة للميزة التنافسية.

من خلال المحددات السابقة نجد أن المحددات الأربعة الأولى تعتبر محددات رئيسية وهي تشكل كما أطلق عليها " بورتر " قطعة ماس من حيث التداخل والتشابك فيما بينها، أما المحددين الآخرين هما محددان مساعدان يؤثران على المحددات الرئيسية، ونفس الشيء بالنسبة لدور الحكومة الذي من شأنه التأثير أيضا على المحددات الرئيسية للميزة التنافسية من خلال زيادة فعاليتها في تدعيم تنافسية المؤسسة .

و الشكل الموالي يوضح مدى تداخل هذه المحددات كنظام متكامل لتدعيم الميزة التنافسية

الشكل رقم (1-2): محددات الميزة التنافسية.



المصدر: نصيرة بن عبد الرحمان، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية، مرجع سابق،ص56.

المطلب الرابع: معايير الحكم على فعالية الميزة التنافسية.

تتحدد جودة الميزة التنافسية بمصدرها وإعدادها إضافة إلى درجة التطوير الذي تعرفه هذه الميزة التنافسية.[1]

1- **مصدر الميزة التنافسية:** المقصود بمصدر الميزة التنافسية هو مجموع العوامل التي تساهم في تحديد الميزة التنافسية، في هذا الإطار نجد أن الميزة التنافسية تتحقق بفعل توفير جملة من الشروط التي يتسنى لكل مؤسسة توفيرها في حين هناك نوع من الشروط التي تحققها إلا المؤسسات التي تمتلك الخبرة.

عندما تحوز المؤسسة عدة مصادر للميزة التنافسية فإنها عندئذ يصعب تقليدها والتغلب عليها وتبقى المؤسسة بفضل تلك الميزات تتمتع بقدرة تنافسية عالية على عكس الحال التي تكون فيه تلك الميزة مبنية على عدد محدود من مصادر الميزة و أكثر من ذلك عندما تكون تلك المصادر من النوع الذي

[1] أحمد زغدار، المنافسة التنافسية و البدائل الإستراتيجية، دار جرير للنشر و التوزيع ،الأردن،2011،ص34-37.

يمكن التغلب عليه، كما هو الحال بالنسبة للمؤسسة التي تكون غير قابلة للاستمرار لأن المنافسين الآخرين بإمكانهم تحقيق نفس الميزة بربط علاقات جيدة مع الموردين إضافة إلى كون إنتاج تلك المواد قد تتوسع بظهور منتجين أو منتجات بديلة.

باعتبار أن العديد من المزايا التنافسية التي تتمتع بها مؤسسة من المؤسسات عرضة للتقليد و التغيير، فإنه يتعين على المؤسسة التي ترغب في الحفاظ على قدرتها التنافسية أن تسعى إلى تطوير تلك المزايا وإيجاد مزايا تنافسية.

- **المزايا التنافسية من المرتبة المنخفضة:** هذا النوع من الميزة يمكن تحقيقها من خلال توفير العمالة المؤهلة وتوفير المواد الخام بتكلفة منخفضة وهي عبارة عن عناصر يمكن لأية مؤسسة توفيرها.

- **المزايا التنافسية من المرتبة المرتفعة:** إن الحصول على التكنولوجيا الرائدة وبناء سمعة طيبة عن المؤسسات من خلال ربط علاقات وطيدة هي عناصر لا يمكن لأي مؤسسة تحقيقها إذ يجب توفر المؤسسة على إطارات تتمتع بقدرات تنظيمية عالية وقدرات على ربط علاقات لا يمكن اكتسابها إلا من خلال ممارسة طويلة وهي عوامل تسمح للمؤسسة باكتساب قدرة تنافسية إضافية تتميز بنوع من الاستمرارية و الاستقرار على عكس النوع الأول من المزايا التي لا يمكن أن يتغير بتغير أسعار المدخلات المختلفة.

يجب القول أن لكل ميزة تنافسية عمرا محددا ينتهي، يتمكن العديد من المنافسين من اكتساب تلك الميزة وحينها لن يكون بإمكان المؤسسة التي تتمتع هي الأولى بتلك الميزة أن تبني فائدة من وراء ذلك وحينها يتعين عليها تطوير تلك الميزة التنافسية أو إيجاد مصادر جديدة للميزة تسمح لها بالبقاء في السوق وزيادة نصيبها منه.

2- **عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة:** في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة ممكنة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن فإنه يمكن للمنافسين تحديد أو التغلب على أثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعا.

3- درجة التحسين و التطوير والتجديد المستمر في الميزة:

يجب أن تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع، وهذا قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حاليا، لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وهذا لضمان ميزة تنافسية قوية.

المبحث الثاني: مساهمة إدارة المعرفة في بناء وتحقيق الميزة التنافسية.

تسعى المؤسسات من خلال تطبيق إدارة المعرفة إلى تحقيق التفوق والتميز التنافسي في سوق يتسم بحدة المنافسة وذلك لا يتحقق إلا من خلال توليد المعرفة التي تمتلك رأس مال فكري لا تستطيع المؤسسات الأخرى تقليده.[1]

المطلب الأول: المعرفة كمورد إستراتيجي لتدعيم الميزة التنافسية.

تعتبر المعرفة السلاح الأقوى والأكثر نجاعة وجدوى يمكن استخدامها في توليد وتعزيز أفكار جديدة وبتكلفة أرخص وتختلف كل الاختلاف عن الموارد الطبيعية التي تنفذ بالاستخدام.

أولا: توليد المعرفة.

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

ويوضح ماركوردت أنه يمكن توليد المعرفة من خلال عدة عمليات تمتد بين تحدي الإبداع وبين البحث الجاد ويرى أن نوع المعرفة الذي يتم اكتشافه من خلال حل المشكلة ومن خلال التجريب يمكن أن يكون الأكثر قيمة بالنسبة للمؤسسة أي أن المؤسسة لا تستطيع توليد المعرفة بدون الأفراد ولذلك تقوم بتدعيم نشاطات توليد المعرفة التي يقوم الأفراد بها وتحفزها بل يجب عليها توفير البيئة المناسبة لذلك يجب أن تكون عملية تحويل المعرفة فعالة.

وقد وصف Porter المورد المعرفي كواحد من أهم المواد التي تسهم في بلورة صورة الميزة التنافسية الخاصة بالمؤسسة.

[1] عبد المالك بوركوة، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق ،ص100-103.

وقد أشار كل من ruf and aldrich إلى ثلاث أنواع من المعرفة الريادية النشطة للمؤسسة الناشئة وهي:

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

ثانيا: أنماط توليد المعرفة.

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

*اكتساب المعرفة الموجودة في المصادر الخارجية ويتم ذلك من خلال تدريب الأفراد وتعليمهم أو من خلال القراءة و ملاحظة الخبرات و التجارب أو النشاطات المماثلة أو من خلال الاستماع إلى المحاضرات.

*توليد معرفة جديدة من خلال توسيع المعرفة الموجودة سابقا بواسطة التفكير و التحليل فبينما يفكر شخص مليا في موقف ما وما الذي حصل وما نتائج ذلك وكيف تترابط الأشياء ببعضها فإنه يكون في موضع توسيع معرفته من خلال إحداث تكامل بين المعرفة السابقة وبين الانعكاسات الجديدة الناشئة عن عملية التفكير في ذلك الموقف.

*توليد معرفة جديدة من خلال الاستكشاف و التجربة و الإبداع الفردي في أنه إبداع غير مسبق التوجيه وقد أضاف كل من davemport أنماط أخرى للأنماط المنوه عنها فيما يلي:[1]

- **الاكتساب:** وهي الطريقة الأكثر مباشرة وفعالية لاكتساب المعرفة بعد شرائها ويتم ذلك من خلال استئجار الأفراد الذين يمتلكون المعرفة أو عند قيام مؤسسة بشراء مؤسسة أخرى بهدف الحصول على ما تمتلكه هذه الأخيرة من معرفة تكون في شكل وثائق أو شكل محوسب.
- **الاستئجار:** إن استئجار المعرفة يعني في الواقع استئجار مصدر المعرفة كأن يتم استئجار خبير ما

[1] شوقي ناجي جواد، هيثم علي الحجازي، أثر بيئة تفعيل المعرفة في المنظمات الريادة " نموذج مقترح للمنظمات الأردنية"، ورقة بحثية مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر حول الريادة في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 26-29 أفريل 2010،ص10.

بحيث تقوم المؤسسة بدفع مقابل مالي له من أجل التشارك في المعرفة التي يمتلكها في مجال ما وبالتالي يمكن القول أن عملية التأجير هي في أحد جوانبها عملية نقل المعرفة إذ أن الخبير يغادر المؤسسة لكن جزءا من معرفته يبقى فيها.

– **الموارد الموجهة:**إن الطريقة المألوفة لتوليد المعرفة في مؤسسة ما هي إنشاء وحدات أو جماعات مخصصة لهذا الغرض تعتبر دوائر البحث و التطوير نموذجا لها بحيث يكون الهدف الرئيسي لهذه الوحدات متابعة المعرفة الجديدة.

– **انصهار:** ويعمل هذا المدخل على دمج الأفراد مع بعضهم البعض بوجهات نظرهم المختلفة من أجل العمل على حل مشكلة أو بناء مشروع ولذلك فإن هذا المدخل يحمل معه التعقيد بل وحتى النزاع لإيجاد تناغمية جديدة للعمل.

– **التكييف:** إن الصراعات التي تحيط بالبيئة التي تعيش المؤسسة فيها تحفزها على توليد المعرفة كما أن التغيرات التي تحدث في البيئتين الداخلية و الخارجية تدفع المؤسسة نحو التكيف من خلال توليد معرفة جديدة، ويعتبر العاملون هم أكثر مصادر التكييف أهمية لأنهم يكتسبون المعارف و المهارات الجديدة بسهولة لذلك يجب على المؤسسات أن تسعى من أجل البحث عن المستخدمين الذين يمتلكون مجموعة من المهارات وتستفيد قدرة المؤسسة على التكيف مع المستخدمين في عاملين أساسيين أولهما امتلاك الموارد الداخلية الموجودة و القدرات التي يمكن استخدامها بطريقة جديدة وثانيا الانفتاح على التغيير أو امتلاك قدرة عالية على الامتصاص.

المطلب الثاني: دعم إدارة المعرفة لعملية الإبداع.

على المؤسسات اليوم أن تسعى إلى زيادة إنتاجية عملها المعرفي فهذا تحدي كبير في القرن الحالي كونه مصدر للميزة التنافسية و مجسد لقدرة المواد البشرية في القرن (21)، فقد أصبحت قوى عاملة تبدع وتبتكر الآلات الجديدة و الأساليب المتميزة كما تجدد كل ما هو قديم، كما أن المؤسسات في العصر الحالي أصبحت تخلق المعرفة الجديدة و تنشرها باستمرار وسرعان ما تجسدها في تقنية أو منتج جديد[1].

[1]إلياس زييش، يونس دغيم، دور إدارة المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة ،مرجع سابق، ص106.

ويمكن أن نبرز العلاقة الموجودة بين الإبداع و إدارة المعرفة من خلال ما يلي:[1]

لقد كان الإبداع من قبل خاص فقط بمصالح البحث و التطوير للمؤسسات الكبيرة لكن حاليا نلاحظ تعدد أماكنه وممثليه حيث أن التخطيطية التي كانت تميز الإبداع تركت مكانها لتداخل وتشابك تنظيمي معقد بين البحث و التطوير وتنظيم الإنتاج، التسويق، وذلك راجع للمحيط المعقد والمتميز بديناميكية متزايدة، في هذه الحالة يجب إعادة النظر في مصادر الإبداع هذا الأخير يعتبر فقط كنتيجة لمرحلة من مراحل البحث و التطوير ولكن ناتج أيضا عن مخزون المعارف المتاحة.

هنا يجب التمييز بين النموذج الكلاسيكي للإبداع وهو نموذج خاص بمصالح البحث و التطوير ويتطلب خبراء و مواد كبيرة من أجل نتائج عادة ما تكون صعبة التحقيق و النموذج الدائري الحديث التي تساهم فيه أكثر فأكثر مجموع الأصول المعرفية للمؤسسة ويرتكز على إدارة المعرفة.

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

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

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

---

[1] عبد المالك بوركوة، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، مرجع سابق،ص106.

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

- التناقضات بين واقعها الفعلي وبين ما تظهره المؤسسة.
- الحوادث غير المتوقعة.
- احتياجات العمليات التي تقوم بها المؤسسة.
- التغيرات في الصناعة و السوق و التغيرات الديمغرافية و التغيرات في القيم و الاتجاهات و الإدراك.
- المعرفة الجديدة التي تكتسبها المؤسسة أو قيامها بتطوير المعرفة الحالية عملية أو تقنية أو اجتماعية مع تباين الإبداعات الناتجة عن المعرفة الجديدة أو المطورة فضلا عن حاجتها إلى وقت طويل لتحويل المعرفة بعد نشوئها إلى تقنيات مفيدة ومن ثم بروزها في السوق بصيغة جديدة فضلا على أنها تتطلب أنواع كثيرة من المعرفة لتكون أكثر فاعلية.

لتحقيق النجاح في الإبداعات المتولدة عن المعرفة لابد من إدارة الإبداع التي تتضمن تحليل دقيق للأنواع المختلفة للمعرفة التي تدخل في إبداع المنتج أو الخدمة المتوقعة عن توظيف تلك المعرفة فضلا عن تجديد احتياجات السوق ثم تقديم الإبداعات التي تلبي تلك الاحتياجات.

المطلب الثالث: إدارة معرفة الزبون كمورد لتدعيم الميزة التنافسية.

تعتبر إدارة معرفة الزبون من أحد عناصر إدارة المعرفة التي ترتكز عليها في معرفة ما يحتاجه الزبون فتكون المؤسسة على دراية تامة بما هو مطلوب في السوق فتسعى إلى تحقيقه.

أولا: مفهوم إدارة معرفة الزبون.

إن معرفة الزبون تشير إلى مجالين مختلفين من المعرفة هما:[1]

- المعرفة التي يمتلكها الزبون بخصوص المواضيع المتعلقة بالمنتجات التي يهتم بشرائها.
- المعرفة التي يجب أن تمتلكها المؤسسة و التي يمكن استخدامها لمساعدة الزبون في اتخاذ قرار الشراء.

[1] عبد المالك بوركوة، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص108-109.

السبب في هذا التقسيم هو لافتراض وجود عملية تفاعلية لتبادل المعرفة بين المؤسسة و الزبون حيث يقدم الزبون المعرفة في بعض الأحيان في حين تقدم المؤسسة هذه المعرفة في أحيان أخرى.

ومن الأسباب التي تدعو إلى امتلاك المؤسسة لنظم و عمليات جيدة لإدارة معرفة الزبون نجد:

- الحصول على تنظيم أفضل و أكثر تزامنا للمنتجات و الخدمات .
- الاستعلام و الحصول على رغبات الزبون من خلال التقرب ومعرفة أذواقه.
- تحقيق ولاء والتزام الزبون.
- نشر التعاون بين الزبون وعمال المؤسسة من أجل السهر على خدمته.

ثانيا: عناصر معرفة الزبون.

تتجسد عناصر معرفة الزبون فيما يلي:[1]

1- **جهود المؤسسة للحصول على معرفة الزبون:** تبذل المؤسسة جهود كبيرة للحصول على المعرفة المتعلقة بالزبائن ومن بين الجهود التي تركز عليها هي الطرق التي تبنتها لتحقيق ميزة المعرفة والتي يمكن أن تتحقق من خلال التفاعل مع الزبائن.

2- **التسويق:** في التسويق يمثل الزبون مركز الاهتمام وغرض دراسات التسويق هو زيادة فهم تفضيلات الزبائن وهي من أحد المداخل، ذلك من خلال تطوير المخابرات التسويقية حيث تحاول المؤسسة جمع المعرفة حول العوامل المختلفة التي يمكن أن تؤثر على ربحية المنتوج ومن هذه العوامل نذكر منها تفضيلات الزبون ويتضمن هذا المدخل (أساليب المسح البيئي، المقابلات الرسمية وغير الرسمية مع أصحاب المصالح، بحوث السوق الرسمية)

يمكن أن يكون الزبائن مصدرا جيدا لبحوث السوق التي يتم استغلال كامل إمكاناتها لتصبح كمصدر من مصادر المعرفة في المؤسسة ومعظم بحوث التسويق تستند إلى الدراسات التي تجري بصورة غير متكررة ويهدف المدخل التسويقي الأكثر حداثة لفهم الزبائن من خلال استخدام أساليب التي يمكن أن تساعد المؤسسات في فهم ليس تفضيلات الزبائن فقط وإنما الثقافات الفرعية المرتبطة بانتماء الزبائن إلى مجموعات مهنية ومن هذه الأساليب نجد (علم المجتمعات البشرية، الأنتروبولوجيا).

[1] نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات ، الطبعة الأولى، الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص297.

خلاصة هذه المدخل هو الحاجة إلى التعلم و العلم بأكثر ما يمكن حول الزبائن و خصوصا ما يتعلق بتفضيلاتهم و شخصياتهم و خصائصهم ولا تهدف بحوث التسويق إلى معرفة ما الذي قد يعرفه الزبون عن المؤسسات و المنتجات و الأسواق الجديدة أو ما الذي يحتاج الزبون لمعرفته من خلال المؤسسة، ونتيجة لذلك فإنه لم يتم القيام بالعمليات بجمع نوع المعارف التي يمتلكها الزبون و التي يحتاجها.

إن النظر إلى كل لقاء أو اتصال مع الزبون على أنه مصدر للمعرفة الخاصة بالزبون وحاجاته يمكن أن يساعد المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية في اختراع المنتجات فالمؤسسة لا تحتاج إلى انتظار جهود بحوث التسويق للكثير من الوقت لكي تبقى قادرة على التكيف مع البيئة المتغيرة للسوق و الحاجات وذلك لأن كل لقاء مع الزبون يمثل دراسة سوق مصغرة لتفضيلات الزبون.

المطلب الرابع: إدارة المعرفة و التوجهات التسويقية.

في البداية لابد من التساؤل التالي: **ماهي علاقة إدارة المعرفة بالتسويق؟**

و للجواب نقول يبقى الجدل القائم حول علاقة إدارة المعرفة بالتسويق ويمكن القول هنا في هذا المجال بأنه يمكن استخدام المعرفة في التسويق عن طريق تسويق العلاقة وتستخدم طريقة التسويق التي يطلق عليها one-to-one marketing والتي تعتمد على ثلاثة عناصر:[1]

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

[1] أمينة عاشوري، العلاقة بين مدخل إدارة المعرفة و الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة وحدة المضخات بوفال –البرواقية –، مذكرة ماستر، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة المدية، 2013-2014،ص122-132.

- البحوث.
- الاعتماد على الإنترنيت.

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

- معرفة من هو الزبون؟
- ما الذي يمكن توفيره للزبون؟
- كيف يمكن بناء العلاقة مع الزبون؟
- ما يمكن أيضا أن يدخل ضمن هذه العلاقات.

كما أن إدارة المعرفة لها تأثيراتها على اتجاهات الزبون وتمثل (تسويق العلاقات) الجزء الأكبر من هذه العملية حيث يمكن تحقيق ما يلي:

- التحول إلى علاقات السحب(Pull) .
- تطوير المراحل التي يمر بها (تسويق العلاقات) وذلك بالاعتماد على تطوير الفرد بالتعرف على حاجة وكيفية تحفيزه.
- و مدى استجابته اتجاه المتغيرات عند استلامها.

ويمكن أن تأثر إدارة المعرفة في التحول و التحرك من عملية السيطرة على الزبائن إلى عملية الارتباط مع الزبائن حيث يكون تسويق العلاقات ذو اتجاه إنساني بواسطة العاملين في إدارة المعرفة و المتخصصين في هذا المجال يمكن العمل على بناء سلوك الزبون وذلك من خلال دراسة أبعاد الفلسفة التي يؤمن بها الزبون وهنا يتم التحكم بسلوكه من خلال الدخول في الإيديولوجيات التي يؤمن بها الأفراد وهنا يمكن التأثير على السلوك.

وإن الإصغاء للزبون سوف يعكس المعرفة التي يقدمها الزبون أثناء التعامل ، وهذه المعرفة ستصبح ذات قيمة كبيرة عندما يتم جمعها وذلك لأنها يمكن أن تساهم في تحديد الاتجاهات و الأنماط الخاصة بالمجالات المتعددة للمنتوج و الزبون ولأن هذه العملية ذات اتجاهين فإن التفاعل سوف يعكس كذلك المعرفة التي يحتاجها الزبون و التي لا تمتلكها المؤسسة فبينما تتعلم المؤسسة من زبائنها فإن الزبائن أيضا يستفيدون من رؤى و آراء ومبادرات بقية الزبائن و التي تصل إليهم من خلال رجال البيع.

إن تلبية حاجات الزبون من خلال الإصغاء إلية وإعطاؤه المعرفة ستسرع وتقوي العلاقة بين الزبون و المؤسسة وسوف تحصل المؤسسة على المعرفة التي تساهم في اختراع المنتوج حيث أن المؤسسة عندما تمتلك الفهم الأفضل لحاجات الزبون فإنها ستكون قادرة على تحسين خدمة الزبون وتحقيق رضاه فالعلاقات الجيدة مع الزبون سوف تقود إلى الريادة في المبيعات و الحصول على زبائن جدد وبالتالي تدعم المؤسسة ميزتها التنافسية.

خلاصة الفصل:

الميزة التنافسية خاصية تنفرد بها المؤسسة عن المؤسسات المنافسة من خلال ما تقدمه للزبون ويستند بناء الميزة التنافسية بشكل أساسي إلى ما تشكله المؤسسة من موارد مختلفة بداخلها وما تتمتع به تلك الموارد من نقاط قوة ، إضافة إلى مصادر خارجية يمكن أن تؤدي إلى خلق فرص وميزات تنافسية جديدة.

وتتبلور مهمة الإستراتيجية التنافسية في البحث عن أساليب لتطوير الميزة بتشجيع الإبداع ودراسة الجوانب المتعلقة بالزبون، حيث تقوم بالمحافظة عليها وتطويرها بحيث يصعب للمؤسسات المنافسة مجاراتها وتقليدها.

ولا يتحقق لها هذا إلا إذا كانت على يقظة وترصد على جميع الأصعدة ولاسيما عل الصعيد التنافسي قصد التأمين المستديم لأسبقية المؤسسة على المنافسين.

الفصل الثالث :

دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بقصر البخاري.

تمهيد:

تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر على مواكبة التطورات العلمية و التقنية وإدخال أحدث التقنيات إلى المؤسسات المتعاملة معها وهذا بإنشاء شبكة لتبادل المعطيات فيما بينها، بهدف إنشاء نظام معلومات وطني متكامل يعمل على رفع كفاءة الأداء وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطن و المؤسسات الاخرى وتوظيف تقنيات المعلومات بهدف تخفيض التكاليف ومؤسسة ، و مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات الرائدة في قطاع الاتصال إذ أخذت مركز الصدارة نظرا لمساهمتها في تنمية الاقتصاد الوطني.

تدعيما لما تم عرضه في الفصلين السابقين سنقوم من خلال هذا الفصل التطبيقي بالتعرف أكثر على الدور الذي تؤديه إدارة المعرفة في تدعيم الميزة التنافسية على مستوى الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر– قصر البخاري –حيث قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة إتصالات الجزائر.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر.

المطلب الأول: ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر.

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى تقديم لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر وكذلك أهم النشاطات التي تقوم بها وهيكلها التنظيمي[1].

أولا: لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر.

وعيا بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام و الاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999م بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000م ، بحيث جاء هذا القانون لإنهاء إحتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا ومتعاملين ،أحدهم يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" وثانيهما بالإتصالات ممثلة في "إتصالات الجزائر".

في إطار فتح سوق الإتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001م بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال واستمر تنفيذ فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك الدراسات الدولية في 2003م "VSAT" و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004م ، وبالتالي أصبحت سوق الإتصالات مفتوحة تماما في 2005م ، وذلك في ظل إحترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة وفي نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي لتأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

[1] الموقع الإلكتروني للمؤسسة http://www.algerietelecome.dz تاريخ الإطلاع: 2017/03/10، 11:03.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.

يتكون الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة اتصالات الجزائر من 13 مديرية إقليمية ، و 50 وحدة عملياتية متواجدة في كامل ولايات الوطن ، ووكالات تجارية موزعة على الدوائر التابعة للوحدات العملياتية بكل ولاية وسنتناول شرح مختصر للهيكل التنظيمي:

أولا: الرئيس المدير العام (PDG)

هو رئيس مجلس الإدارة ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة ومن مهامه السهر على مايلي:

- الحفاظ على الحصص في السوق و تطوير ثقافة الشركة في سوق المنافسة.
- السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها و التنسيق بين المصالح.
- مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة.
- النظر في الإقتراحات المقدمة من طرف المصالح وكذلك المحافظة على السير الحسن و العادي في المؤسسة.

ثانيا: مدير التخطيط(IDT): ويقوم بالمهام التالية:

- التغذية الإعلامية العامة.
- تطبيق المهام الموكلة عند طلب الرئيس المدير العام و التنسيق مابين المديريات عبر المعلوماتية.
- الإطلاع على كل مايخص الفواتير من تخليص أو عدم تخليص أو تعطلات.

ثالثا: المفتشية العامة: وهي تحت الرقابة المباشرة للمدير وهي مكلفة بـ:

- قاعدة الأعمال السنوية.
- تنفيذ المهام المفاجئة للتفتيش بطلب من المدير العام شخصيا و القيام بتحقيقات في حالة أي مضرة للشركة.
- تنسيق ومتابعة و مرافقة مصالح المفتشيات الإقليمية و تطبيق المخطط السنوي الجهوي بموافقة المدير العام.

رابعا: المفتشية المركزية: ومن مهامها مايلي:

- رقابة السير القانوني أو غير القانوني لمهام ومصالح الشركة ورقابة الأهداف المسطرة و احترام مواعيدها.
- تشخيص و تحليل أي خلل في الشركة و تقييم نوعية الخدمة للزبون.

خامسا: مديرية الوسائل العامة اليومية:مكلف بـ:

- المشاركة في إعداد المخططات السنوية للشركة.
- تسيير مشاريع التطوير المضبوطة بالخصوص تحديد التقنيات، التخطيط العملي، خلاصة العقود، التحقيق، إستقبال المراجع، تأدية الخدمات وإرسالها إلى التشغيل.
- تسيير المراكز الملحقة.
- وتتكون من أربع مديرين هم على التوالي:

مدير التسيير التجاري و النوعية، مدير الصفقات التجارية الدولية، مدير الحسابات الكبرى، مدير الدراسات و البرمجة.

سادسا: مديرية تجهيزات الربط: وهي تهتم بكل مايخص أجهزة الإتصال من هواتف أسلاك خاصة بالإتصال، جهاز الحاسوب...إلخ

سابعا: مديرية التراسل: مهمتها:

- التزويد بالأجهزة الخاصة بعملية التراسلات بين الشركة و الزبائن.

ثامنا: مديرية التسيير التقني لشبكة الإتصالات: وهي مكلفة بـــ:

- المشاركة في إعداد المخططات السنوية ولعدة سنوات أخرى.
- مراقبة وتحليل سير الخدمات و البحث عن توسيع الشبكات.
- تسيير المراكز الوطنية و إعادة ربطها.
- تدعيم المديريات الإقليمية للاتصالات من أجل التدخلات غير النمطية عن طريق الصيانة.

تاسعا: مديرية مشروع موارد الحاسوب: وهي مكلفة بـــ:

- تحديد فرضيات لتطوير شبكات الإتصال.
- إعداد الدراسات قبل مشاريع البرامج العملية.
- متابعة مخططات الإستثمارات.
- تخطيط ،تصميم و المساعدة في صيانة و تطوير الأنظمة العامة فيها خاصة فيما يخص الإعلام الآلي و التسيير.

عاشرا: مديرية الطاقة و البيئة: وهي مكلفة بكل ما يخص الطاقة المستعملة من طرف الشركة بالإضافة إلى دراسة المحيط العام لها.

إحدى عشر: مديرية الموارد البشرية: وهي مكلفة بالمهام التالية:

- تعتبر العمود الفقري بحيث تقوم بإعداد الدراسات وإنشاء الإحصائيات ومتابعة مؤشرات التسيير.
- المشاركة في إعداد المخططات التنموية مع الأخذ بعين الإعتبار تسيير المال و الكفاءات.
- إنشاء مخططات و برامج التكوين وتنشيطها وفقا لوضعها العملي.
- تسيير أنظمة المكافئات و التحفيزات.

اثنى عشر: مديرية الإدارة العامة و الإمدادات: وتقوم بـ:

- معالجة النصوص التنظيمية الأساسية لتنشيط أنظمة الشركة.
- المحافظة على هياكل الشركة في معالجة المسائل القضائية.
- تسيير وحماية الذمم المالية وإعادة تسجيل عقود الملكية و الملفات العقارية.
- تهيئة المراكز وتسيير المراكز التابعة وتنشيط التسيير الإداري باستنتاج وفحص الصفقات.

ثلاثة عشر: مديرية المالية و المحاسبة: وهي مكلفة بـ:

- تقديم المساعدة للهياكل العملية وتنشيط السير المحاسبي و المالي للشركة.
- تسيير الميزانية و الجباية وإعداد ووضع القواعد و الإجراءات و السهر على تطبيقها.

أربعة عشر: الثلاثة الخطوط المباشرة: وهي على التوالي:

1- **خط موبيليس:** وهو خط خاص بالهاتف النقال Mobilis.

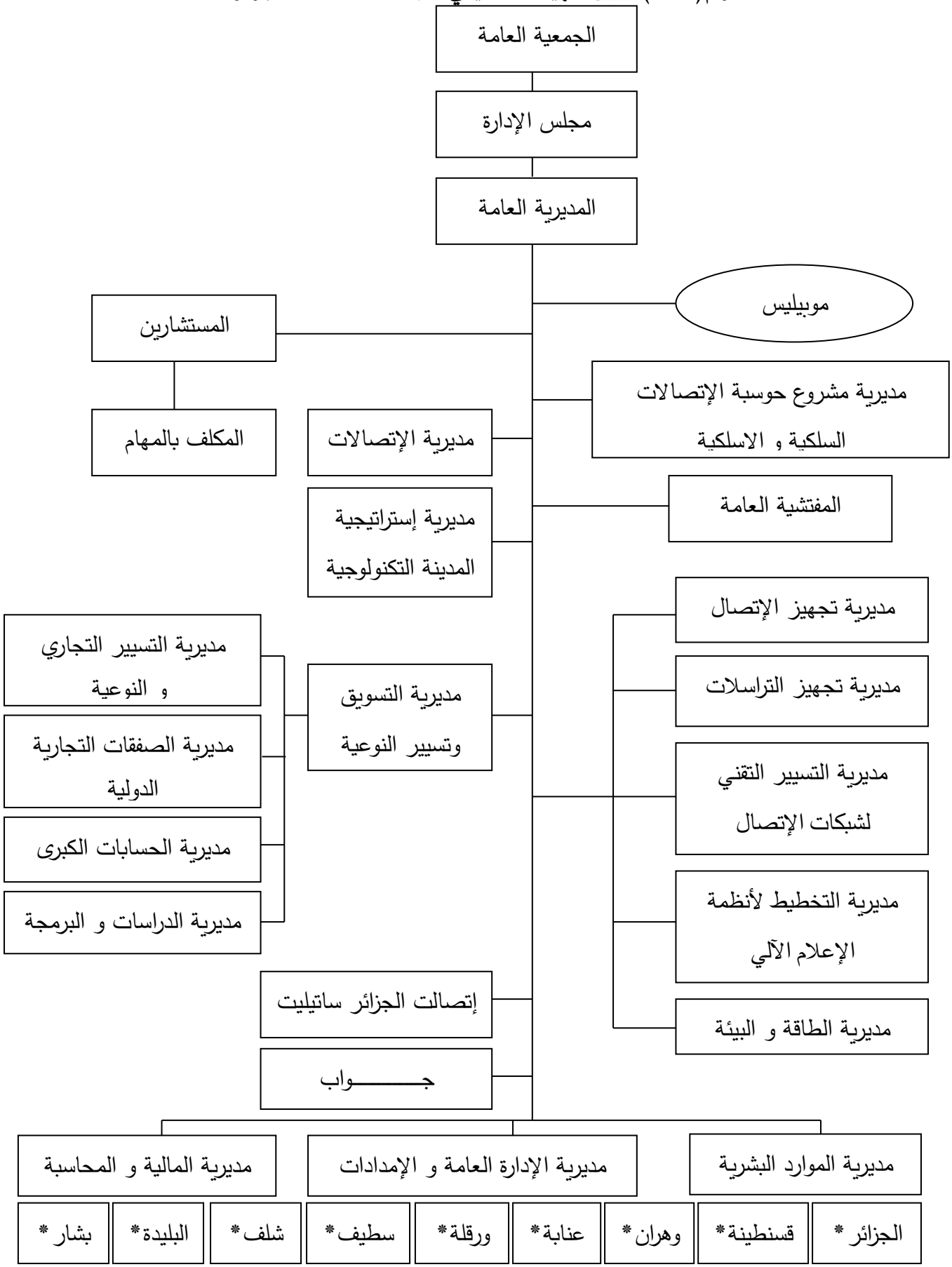
2- **خط إتصالات الجزائر للقمر الصناعي:** وهو الخط المباشر للجزائر إتصالات مع المحطة الفضائية.

3- **خط جواب (DJAWEB):** وهو خط مباشر خاص بالممول الرئيسي لخدمات الأنترنت لشركة إتصالات الجزائر.

بالإضافة إلى ثلاث عشر مديرية إقليمية للإتصال تشرف عليها مديرية التسيير التجاري و النوعية وكل مديرية إقليمية للإتصالات تشرف على مديريات عملية للإتصالات (حيث توجد مديرية واحدة في كل ولاية) وكل مديرية عملية للإتصال تشرف على الوكالات التجارية للإتصالات (ACTEL) ويختلف عدد الوكالات حسب الكثافة السكانية.

و الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسسة اتصالات الجزائر.

الشكل رقم(3-1): يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.



*مفوضية جهوية للإتصالات.

المصدر: بناءا على معطيات الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

ثالثا: مهام مؤسسة إتصالات الجزائر وأهدافها.

1- مهام مؤسسة إتصالات الجزائر.

تتكفل إتصالات الجزائر بتنمية المجتمع الإعلامي بالجزائر وهي تنشط في سوق الهاتف الثابت

و الحلول الشبكية لتحويل المعطيات و الصوت بالنسبة للشركات و الخواص ، حيث تعد إتصالات الجزائر الرائدة في قطاع الإتصالات بالجزائر لذا فهي تسهر على تقديم أحسن و أرقى الخدمات لزبائنها كما يلي:[1]

- تتكفل بالخدمات الهاتفية و مختلف الإرسالات عبر الأقمار الصناعية ، حيث توفر للغير خدمات إرسال المعلومات أو الحصول علها "أصوات، صور، معطيات" عن طريق أي واسطة كهربائية أو راديو كهربائية بصرية أو كهرو مغناطيسة كانت...إلخ وذلك بغية رفع تحديات معقدة ومتعددة.
- العمل على إستقطاب الكفاءات و الخبرات الضرورية من إطارات ومهندسين و تقنيين خاصة في مجال الإتصالات.
- زيادة عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل وصول خدمات الإتصالات لعدد كبير من المواطنين خاصة في المناطق الريفية.
- تمويل مصالح الإتصالات بما يسمح بنقل الصورة و الصوت و الرسائل المكتوبة و المعطيات الرقمية.
- تطوير و تسيير شبكات الإتصالات العامة و الخدمات.
- إنشاء و استثمار وتسيير الإتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الإتصالات.
- محاولة تصميم نظام معلوماتي متميز (GAIA) وفاءا للزبائن وذلك عن طريق ما يلي:
- كل زبون له شباك وحيد على المستوى الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر التي تحفظ طلب الزبون ومعلومات خاصة به وعنوانه...الخ.
- إزالة تبادل الورق (الوثائق) بين المصالح التقنية و الوكالة التجارية (تسيير صفري للأوراق).
- السماح للزبائن بالإستشارة فيما يخص فواتيرهم عبر الأنترنت.

[1] الموقع الإلكتروني للمؤسسة: http://www.algerietelecom.dz تاريخ الإطلاع 2017/03/12، 09:13.

يتمثل النشاط الرئيسي لمؤسسة إتصالات الجزائر في:

- تقدير حاجيات الزبائن وتلبيتها.
- مردودية الهياكل القاعدية و المحافظة عليها لاسيما فيما يتعلق بصيانة أفضل.
- عرض خدمات ذات نوعية لا يعاب عليها.
- تحصيل الديون في أجالها المستحقة.

2-اهداف مؤسسة إتصالات الجزائر.

دخلت مؤسسة إتصالات الجزائر عالم تكنولوجيا المعلومات و الإتصال بغية تحقيق الأهداف التالية:

- الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية و تسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الإتصال لأكبر عدد من المستعملين خاصة في المناطق الريفية.
- الزيادة في جودة ونوعية الخدمات المعروضة و التشكيلة المقدمة وجعلها أكثر منافسة في خدمات الإتصال.
- تنمية و تطوير شبكة وطنية للإتصالات ، وفعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام.
- المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برامج تطوير لمؤسسة الإعلام في الجزائر.
- تطوير الخدمات الجديدة (البيع و الشراء) عبر الشبكة العنكبوتية وكذلك تطوير مراكز المعلومات و التوجيه .
- التزويد بخدمات الإتصال عن بعد والتي تسمح بنقل وتبادل الأصوات، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، المعلومات المرئية و المسموعة...الخ
- العمل على كسب سمعة حسنة و المحافظة عليها بالتخلي على أنماط التسيير التقليدية و التصرفات السلبية.

وعليه حاولت المؤسسة الإستحواذ على أكبر شريحة ممكنة من الزبائن بإدخال عروض جديدة نذكر بينها:[1]

- خدمة الأنترنت ADSL.
- خدمة الهاتف اللاسلكي WLL.

[1] معلومات مقدمة من طرف رئيس لقسم التجاري.

- تطوير خدمة الأنترنت من الوسائل التقليدية إلى التقنية الحديثة متعددة الخدمات MSAN.
- خدمة الأنترنت في الهاتف السلكي(IDOOM) .
- عرض أحكي(AHKI) في الهاتف الثابت.
- خدمة الأنترنت اللاسلكية.

المطلب الثاني: الوكالة التجارية لإتصالات بقصر البخاري(ACTEL) .

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى تقديم الوكالة التجارية للإتصالات بقصر البخاري ،فيما يخص تعريفها و أهدافها، وهيكلها التنظيمي.

أولا: تعريف الوكالة التجارية للاتصالات بقصر البخاري(ACTEL).

الوكالة التجارية بقصر البخاري لاتصالات الجزائر هي الخلية الرئيسية التي توكل لها مهمة تقديم خدمات شركة إتصالات الجزائر لزبائنها أي تعتبر القبلة و الواجهة لزبائن الشركة.

تم إنجاز الوكالة التجارية لقصر البخاري في شهر أفريل 2005، وهي مؤسسة إدارية خدماتية

و تجارية تقع بحي زواوشة حامد ،وهو بذلك موقع إستراتيجي يساعد المؤسسة على التعامل مع زبائنها واستقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن وهذا نظرا لتواجد العديد من المرافق العمومية مثل بنك المحكمة...الخ وكذلك المرافق الخدماتية مثل: المقاهي، المحلات التجارية...الخ

ويتمثل الهدف الرئيسي للوكالة في إقناع الزبائن بمعنى تقديم الخدمات لها بدرجة عالية من الجودة و الكفاءة و يمكن إجمال بقية الأهداف فيما يلي:[1]

- المرونة، التطور، التكيف في عرض خدمات جديدة مثل خدمة الأنترنت.
- توجيه وإسناد الزبائن و الأخذ بعين الإعتبار طلبات الزبائن وتقديم إجابات دقيقة عن تساؤلاتهم.
- إرضاء الزبائن من خلال المضي في الجودة في عالم الإتصال.
- إعطاء أنجع الحلول لإحتياجات زبائنها ومستشاريها الهاتفيين.

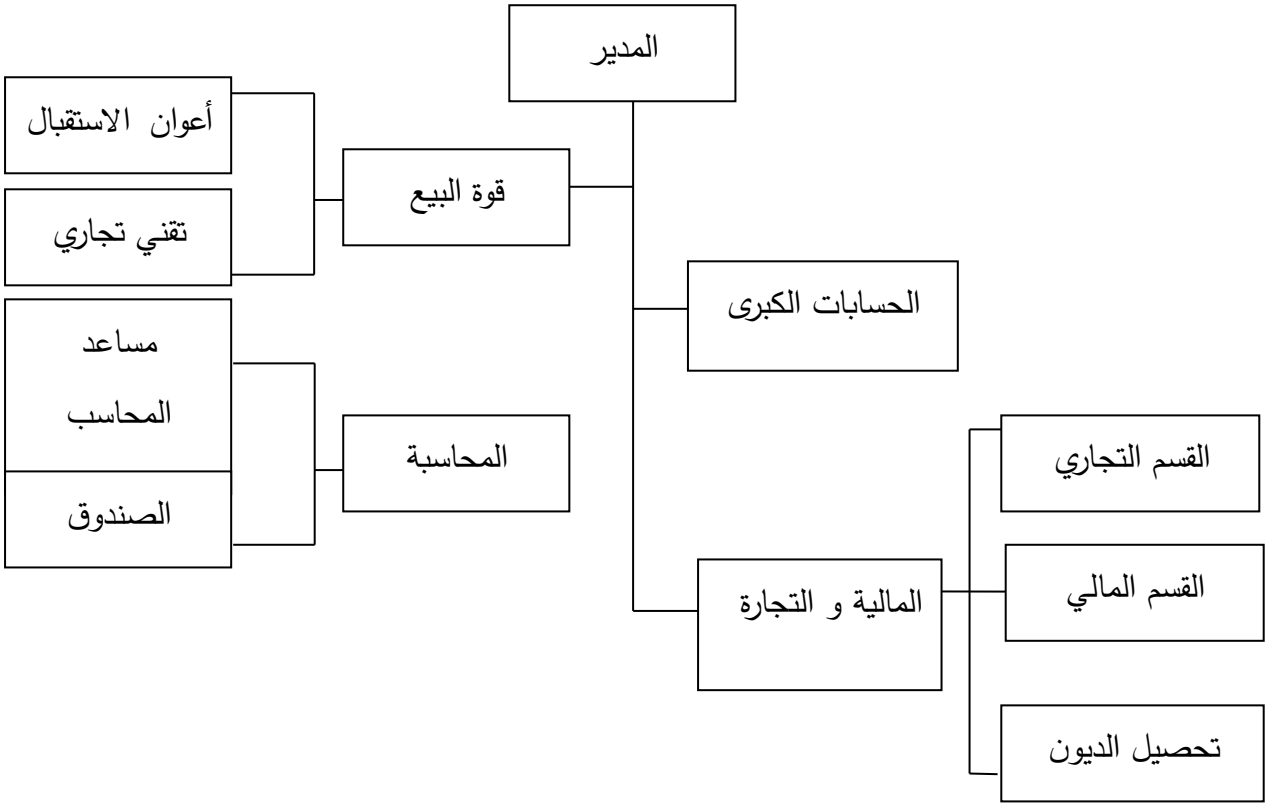
[1] بالاعتماد على وثائق مقدمة من المؤسسة.

- السهر على تسهيل إتصال الزبائن بالمختصين القادرين على التدخل الفعال.
- تهدف لوضع برامج تسيير العلاقة مع الزبون.
- الأخذ بعين الإعتبار صبر آراء الزبائن، التحقيقات، تاهيل الزبائن ،أخذ المواعيد...الخ.
- إيصال طلبات الزبائن، الشكاوي، الإستشارة وطلب المعلومات.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للوكالة.

فيما يخص الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية بقصر البخاري (إتصالات الجزائر) فهو ممثل بالشكل رقم(3-2) التالي:

الشكل رقم(3-2): الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية للاتصالات بقصر البخاري.



المصدر:من اعداد الطالبة اعتمادا على وثائق المؤسسة.

وتتكون الوكالة من ثلاثة أقسام وهي:

1- **قسم إستقبال الزبائن:** يقوم هذا القسم بإستقبال الزبائن و تلبية طلباتهم و احتياجاتهم من إبرام العقود و تحرير فواتير مسبقة الدفع لل ADSL و WIMAX و 4GLTE و الدفع عند أمين الصندوق.

2- **القسم التجاري:** يقوم هذا القسم بتسيير طلبات الزبائن ومراقبة وتصحيح المعاملات و الإتفاقيات...الخ

3- **قسم المالية:** يقوم هذا القسم بكل الشؤون المالية مثل تسيير المستحقات و المحاسبة و التحصيل أيضا.

ثالثا: خدمات الوكالة.

من أهم الخدمات التي تقدمها الوكالة التجارية للإتصالات بقصر البخاري هي: الهاتف الثابت بنوعيه الخطي و اللاسلكي WLL ، خدمة الأنترنت ذو التدفق العالي ADSL ، خدمة الخطوط الخاصة وخدمة البطاقات المسبقة الدفع بجميع أنواعها (جواب، فوري...الخ)

كما أنها مسؤولة عن المستجدات المتعلقة بالملصقات الإشهارية من الإتصال التجاري الخارجي وكذلك الإعلانات المطوية التي تقدم للزبائن وتعمل أيضا على:

- تدوين كل العمليات التجارية بما فيها الزبائن الجدد، التعليق، التحويل... في نظام GAIA.
- تحرير العقود و الإتفاقيات بين الزبون و اتصالات الجزائر.
- إعلام الزبائن بسير عملية تلبية طلباتهم.
- إطلاع الزبون على فاتورته.
- إطلاع الزبون على تسعيرة الخدمات و المكالمات.
- نسخ و تقديم نسخ مدققة عن فواتير الزبائن سواء ما استهلكه أو ما استقبله.
- تقديم تفاصيل كل المكالمات المستهلكة بالتدقيق في حالة طلب الزبون.
- الطبع و الموافقة على عمليات الشراء من خلال الخاتم

المبحث الثاني الدراسة الميدانية.

يمكن من خلال هذا المبحث التعرف على مدى مساهمة إدارة المعرفة في تدعيم الميزة التنافسية للوكالة التجارية للاتصالات بقصر البخاري و ذلك من خلال إجابات أفراد عيّنة الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة.

يتناول هذا المطلب إيضاحا لنموذج الدراسة الذي تم تطبيقه ،وكذلك تحديد مجتمع و عينة الدراسة ثم عرض كيفية بناء أداة الدراسة و التأكد من صدقها.

أولا: نموذج الدراسة.

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين اثنين متغير مستقل إدارة المعرفة و متغير تابع للميزة التنافسية و الذي يساند الافتراض كون أن إدارة المعرفة لها علاقة و تأثير في تدعيم الميزة التنافسية وذلك أن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة يتطلب توفر معرفة حول البيئة التنافسية للمؤسسة وفي هذا السياق فإن العلاقة الظاهرة في هذه الدراسة تنعكس في كون أن:

إدارة المعرفة ⟵ علاقة و تأثير الميزة التنافسية.

ويمكن تمثيل نموذج الدراسة بالمعادلة التالية:

$$(y) = F(x)$$

الميزة التنافسية (y) : متغير تابع

إدارة المعرفة (x): متغير مستقل.

ثانيا حدود الدراسة.

حددت هذه الدراسة بعدد من المحددات البشرية و المكانية و الزمنية الآتية:

- ✓ **الحدود البشرية:** اشتملت الدراسة على عدد من العمال الإداريين للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بقصر البخاري.
- ✓ **الحدود المكانية:** الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بقصر البخاري.
- ✓ **الحدود الزمنية:**تم تطبيق الدراسة ميدانيا خلال الفصل الدراسي الثاني من السنة الجامعية 2016-2017.

ثالثا:مجتمع و عينة الدراسة.

1-مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة مجموعة الموظفين الإداريين من الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بقصر البخاري كونهم هم من يختارون أسلوب الإدارة المتبع بالإضافة إلى كونهم على إطلاع و دراية بالأمور الإدارية.

2-عينة الدراسة:

تم اختيار العينة العاملة من الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بقصر البخاري مكونة من 31 موظف إداري من مختلف المصالح الإدارية من مجموع 33 موظف إداري و التي تمثل ما نسبته93,93% من حجم المجتمع .

حيث قمنا بتوزيع 31 استمارة على الأفراد العاملين وقد تم استرداد جميع الاستمارات بحث اعتمدنا بالدرجة الأولى على طريقة التسليم و الاستلام المباشر.

رابعا: أداة الدراسة:

بناءا على طبيعة البيانات التي يراد جمعها و على المنهج المتبع في الدراسة وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الإستبانة ،وذلك لعدم توافر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية و الملاحظة وعليه فقد تم تصميم الإستبانة بالاعتماد على الدراسات التي تناولت موضوع "إدارة المعرفة و الميزة التنافسية."

وتتكون الإستبانة من جزأين هما:

- ✓ **الجزء الأول:** يتضمن المتغيرات الشخصية و الوظيفية للدراسة المتعلقة بالمعلومات العامة عن أفراد الدراسة وهي الجنس، السن، المستوى التعليمي و سنوات الخبرة.
- ✓ **الجزء الثاني:** ينقسم الجزء الثاني إلى فرعين الفرع الأول يتضمن المتغير المستقل إدارة المعرفة ويتكون من 16 عبارة أما الفرع الثاني فيتضمن المتغير التابع هو الميزة التنافسية و يتكون من 10 عبارات.(أنظر الملحق رقم01)
- ✓ وقد تم الاعتماد في الاستبيان على السلم الترتيبي الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة وذلك باستخدام **مقياس ليكرت (Likert scole)** المتدرج ذو النقاط الخمس لقياس العبارات حيث

يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختبارات التالية:(**غير موافق إطلاقا، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)** و المتناسبة مع الأوزان(**1،2،3،4،5)** على التوالي كما شملت الإستبانة على رسالة موجهة لأفراد عينة الدراسة لتعريفهم بالدراسة و أهميتها.

خامسا: ثبات وصدق أداة الدراسة.

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما لأعدت لقياسه كما يقصد بالصدق شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها و مفرداتها من ناحية ثانية بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، و للتأكد من ثبات الاستبانة تم استخراج معامل الاتساق الداخلي **ألفا كرونباخ** حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (3-1): قيمة معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة.

الاستبيان	اسم المتغير	معامل الثبات
المحور الأول	معلومات تتعلق بإدارة المعرفة في الوكالة	0.860
المحور الثاني	معلومات تتعلق بالميزة التنافسية	0.688

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على برنامج **Spss**.

نلاحظ من الجدول السابق أن معاملات الثبات تتراوح بين (0.688،0.860) وهي أكبر من 60 بالمائة وهذا يدل على أن الإستبانة صادقة بشكل كبير.

سادسا :الادوات الاحصائية المستخدمة.

لتحقيق أهداف الدراسة و تحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم إستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية(**statistical Package for social sciences)** والتي لها بالرمز **Spss** وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

- ✓ إستخراج التكرارات و النسب المئوية لكل عبارة في الإستبيان.
- ✓ قياس المتوسطات الحسابية لكل عبارة في الإستبيان استنادا إلى إجابات أو اختبارات أفراد العينة المشار إليها بالإستبيان و المتوسط الحسابي للمتغير المستقل و المتغير التابع.
- ✓ قياس الانحراف المعياري لمعرفة مدى إنحراف إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطاتها الحسابية.

- ✓ حساب معامل الارتباط **Pearson** بين المتغير المستقل و التابع لمعرفة نوعية العلاقة التي تربطهما.
- ✓ معامل ثبات **ألفاكرونباخ** لحساب معامل ثبات محوري الاستبيان.

المطلب الثاني:وصف عينة الدراسة.

من الجزء الأول من الاستبيان يمكننا التعرف على بعض الخصائص الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة كما يلي:

أ- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

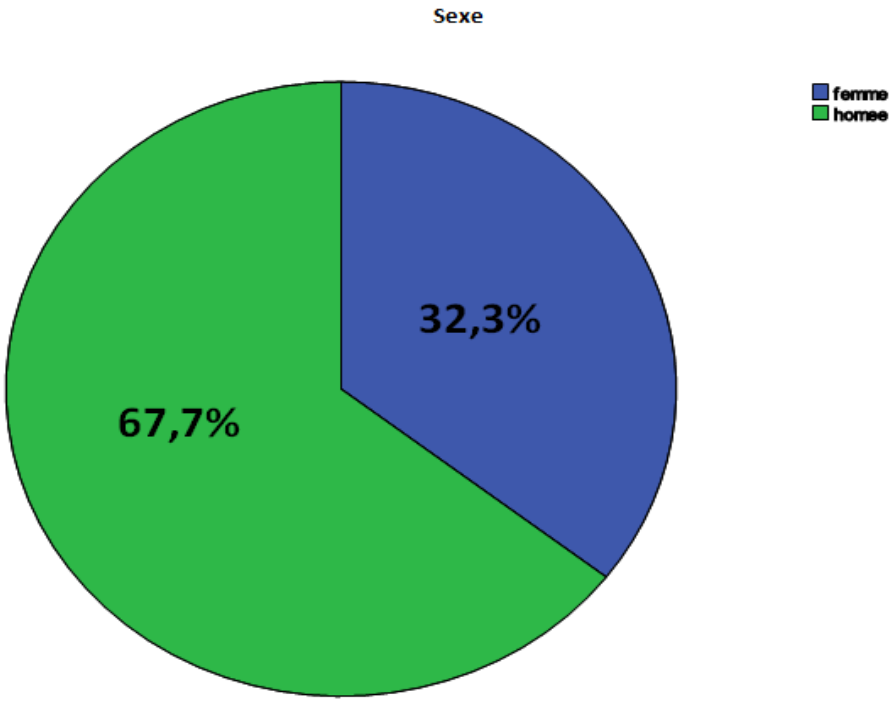
لقد تضمنت الدراسة كلا من الجنسين وذلك لتمثيل مجتمع الدراسة بطريقة سليمة، و الجدول و الشكل التاليين يمثلان تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

الجدول رقم(3-2): توزيع العينة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	21	% 67,7
أنثى	10	% 32,3
المجموع	31	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس أجوبة الاستبيان.

الشكل رقم (3-3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **Spss**.

من خلال الجدول و الشكل البياني يتضح أن فئة الذكور تمثل الأغلبية بنسبة 67,7%، في حين فئة الإناث تمثل نسبة % 32,2 من إجمالي مجتمع الدراسة، أي يغلب على أفراد مجتمع الدراسة الطابع الذكوري.

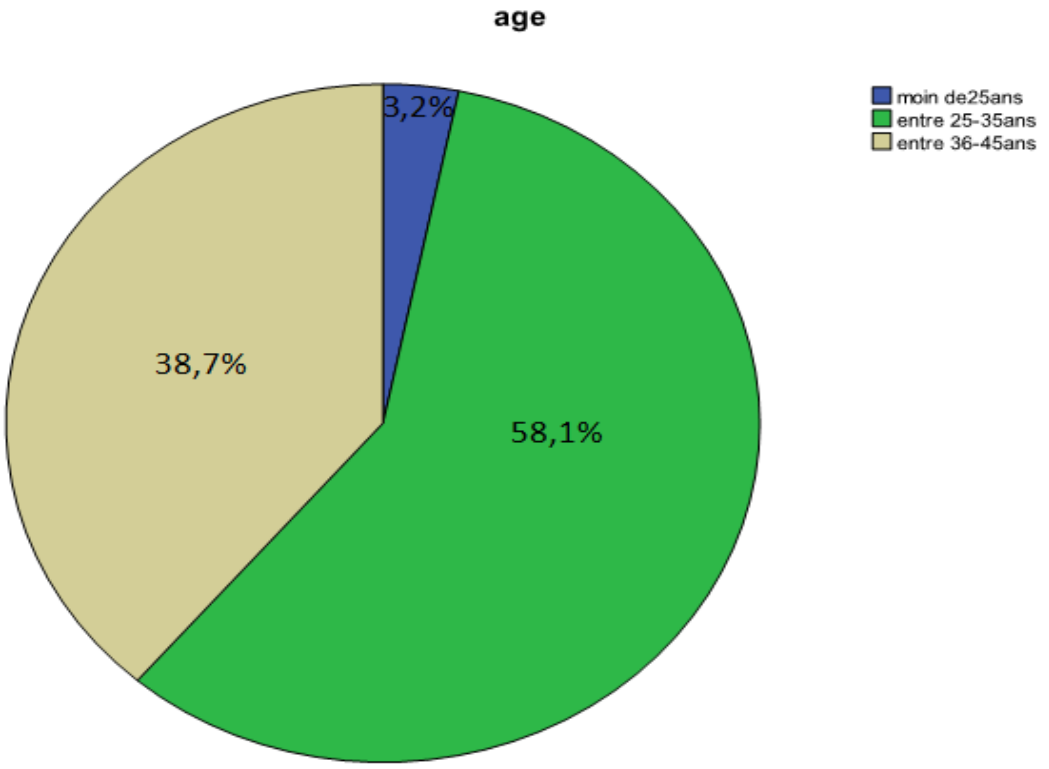
ب- **توزيع أفراد العينة حسب السن:** يمثل الجدول و الشكل التاليين تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب السن.

الجدول رقم (3-3): توزيع العينة حسب متغير السن:

السن	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	1	3,2%
من 25 سنة إلى 35 سنة	18	58,1%
من 36 سنة إلى 45 سنة	12	38,7%
أكثر من 45 سنة	لا يوجد	0
المجموع	31	100%

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس أجوبة الاستبيان.

الشكل رقم (3-4): توزيع أفراد العينة حسب السن.



المصدر:من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج **Spss**.

يتضح من خلال الجدول أعلاه و الشكل البياني أن الفئة العمرية الغالبة على أفراد عينة الدراسة هي ما بين(25 إلى 35 سنة) بنسبة مئوية بلغت 58,1%، تليها الفئة العمرية(من 36 إلى 45 سنة) بنسبة مئوية بلغت 38,7%، تليها الفئة العمرية(أقل من 25 سنة) بنسبة مئوية بلغت 3,2%، أما أفراد الفئة العمرية أكثر من 45 سنة فلم تكن من أفراد عينة الدراسة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بقصر البخاري تعتمد بدرجة أكبر على عنصر الشباب في عملها.

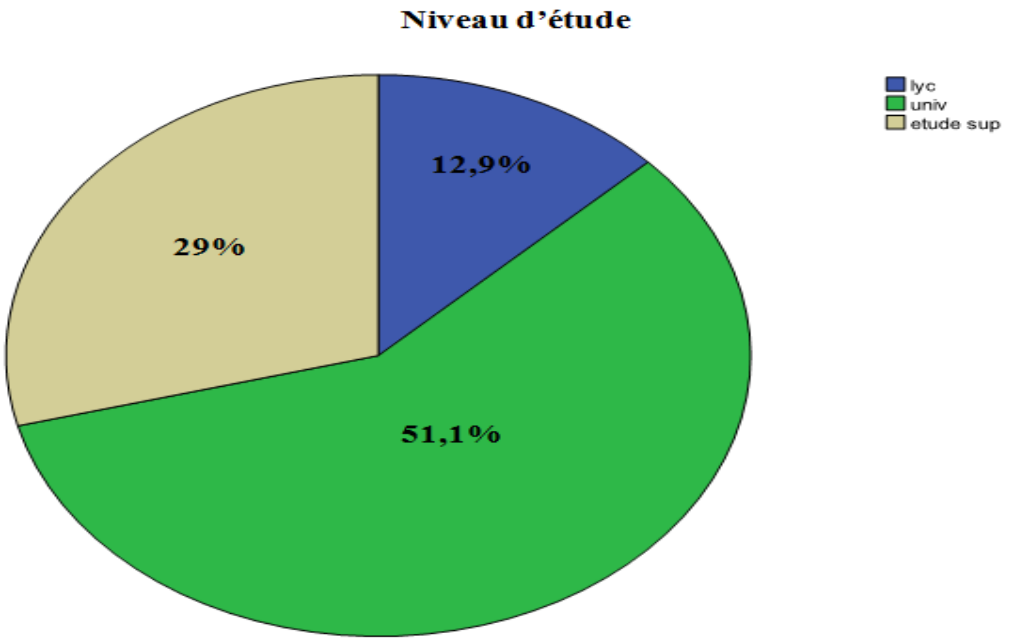
ج- **توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:** يمثل الجدول و الشكل التاليين تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم(3-4): توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ابتدائي أو متوسط	لا يوجد	0%
ثانوي	4	%12,9
جامعي	18	58,1%
دراسات عليا	9	29%
المجموع	31	100%

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس أجوبة الاستبيان.

الشكل رقم (3-5):توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **Spss**.

يتضح من خلال الجدول أعلاه و الشكل البياني أن عمال الإدارات هم من حملة الشهادات الجامعية(ليسانس و دراسات عليا) إذ بلغت نسبتهم أكثر من 80% من إجمالي العينة المدروسة و أن

12,9% من أفراد العينة المدروسة هم حاملي شهادة ثانوي، أما أصحاب المستوى الابتدائي أو المتوسط فلم تكن من أفراد عينة الدراسة.

د- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

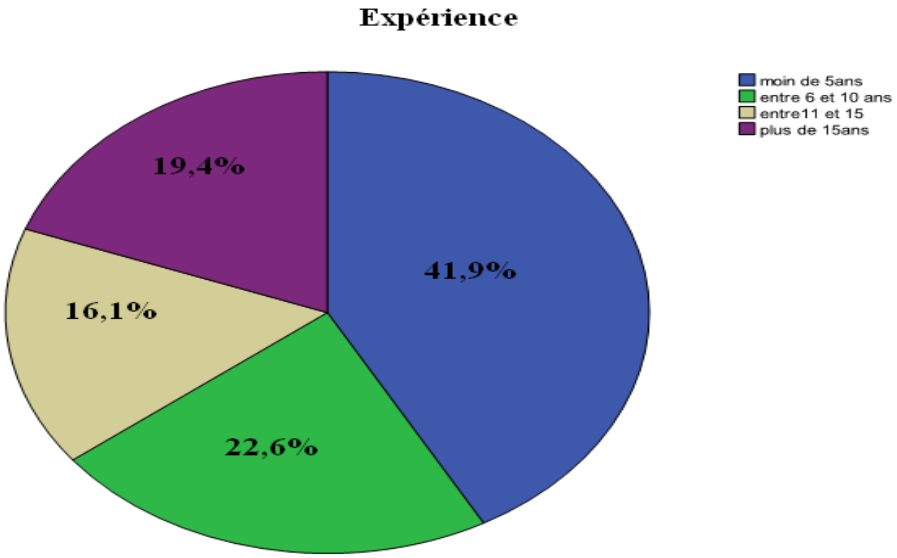
يمثل الجدول و الشكل التاليين تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة (الأقدمية).

الجدول رقم(3-5): توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	13	41,9%
من 6 إلى 10 سنوات	7	22 ,6%
من 11 إلى 15 سنة	5	16,1%
أكثر من 15 سنة	6	19 ,4%
المجموع	31	100%

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس أجوبة الاستبيان.

الشكل رقم(3-6): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **SpSS**

يتضح من خلال الجدول و الشكل البياني أن فئة الخبرة الأكثر انتشارا بين أفراد عينة الدراسة هي (أقل من 5 سنوات) بنسبة مئوية بلغت 41,9%، تليها الفئة ما بين (6 إلى 10 سنوات) بنسبة مئوية بلغت 22.6%، تليها الفئة التي لديها سنوات خبرة تفوق 15 سنة بنسبة مئوية تقدر بـ 19,4%، و أن 16.1% من أفراد العينة المدروسة سنوات الخبرة لديهم تتراوح من 11 إلى 15 سنة، مما يدل على أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة من أصحاب الخبرة المتوسطة.

المطلب الثالث:نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

أولا:نتائج الدراسة.

لتحليل الجزء الثاني من الاستبيان تم الاعتماد على معيار المتوسط الحسابي لاختيار درجة الموافقة على كل عبارة في الاستبيان على أن يكون أساس القبول أو الرفض هو الدرجة 03 أتفق أحيانا، بحيث إذا كان المتوسط الحسابي للإجابة أكبر من 03 أعتبر ذلك مقبولا و إذا كان أقل من 03 أعتبر ذلك مرفوضا وذلك لتحديد مدى صحة كل عبارة، كما تم أيضا الاعتماد على الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطاتها الحسابية.

- **المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة.**

الجدول رقم (3-6): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الخاص بإدارة المعرفة.

الرقم	العبارات			
/	**عبارات تتعلق بإدارة المعرفة** ان تطبيق ادارة المعرفة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر يضمن توفير مايلي :	**المتوسط الحسابي المرجح**	**الانحراف المعياري**	**النتيجة**
1	يوجد قسم داخل الوكالة لتقديم الدراسات والأبحاث	3,13	1,147	محايد
2	هناك تحويل للمعرفة الضمنية الى معرفة صريحة (معلنة)	3,65	1,112	موافق
3	تسمح للعمال بالمساعدة على حل المشاكل التي تواجه الوكالة	4,16	0,688	موافق
4	تشجع العمال على تطوير المعرفة لديهم	4,16	0,688	موافق
5	تضع الوكالة ميزانية مناسبة لدعم مشاريع ادارة المعرفة	3,29	0,973	محايد

6	نشر ثقافة المبادرة الفردية و الجماعية بين الموظفين	4,00	0,516	موافق
7	توفير نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات	4,32	0,702	موافق بشدة
8	وجود نظام دائم لصيانة موجودات المعرفة لديها	4,13	0,670	موافق
9	تقييم مستويات اداء الموظفين وفق نظم مشاركة المعرفة	3,65	0,877	موافق
10	هناك تطبيق لعملية الاستشارات بين الوكالة وبين مراكز البحث	3,06	0,727	محايد
11	تفعيل دور وسائل الاعلام وتوظيفها في نقل المعرفة	3,94	0,629	موافق
12	تسهيل وصول جميع الموظفين الى قواعد المعرفة التي تمتلكها	4,03	0,752	موافق
13	دعوة خبراء من خارج الوكالة للمشاركة في ورشة عمل والندوات والمحاضرات ذات العلاقة بالمعرفة	3,10	0,790	محايد
14	تكوين فرق عمل من اصحاب الخبرة للاستشارات العلمية	3,71	0,783	موافق
15	معرفة بالموردين (انواع السلع المقدمة وأسعارها او خصائصها)	3,48	0,626	موافق
16	معرفة بالزبائن (أنواع السلع والأسعار والخدمات المطلوبة)	3,87	0,499	موافق
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمتغير المستقل "إدارة المعرفة"		3,7298	0,44411	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس أجوبة الاستبيانات.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معظم العمال **موافقين** على تطبيق إدارة المعرفة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجع الخاص بالمتغير المستقل إدارة المعرفة إذ بلغ (3,7298) بانحراف معياري قدره(0,444) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير

في اتجاهات العمال حول تطبيق إدارة المعرفة في الوكالة ، وبالتالي فأفراد العينة **موافقون** على أن الوكالة تتبنى الطرق و الأساليب الكفيلة بتطبيق إدارة المعرفة.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب العبارات الخاصة بإدارة المعرفة تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على المتوسط الحسابي المرجح و الانحراف المعياري الخاص بإجابات العمال في عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت العبارة 7 والتي تضمنت " توفير نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الوكالة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4,32) بانحراف معياري قدره(0,702) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذه العبارة، و بالتالي فأفراد العينة **موافقون بشدة** على وجود نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات بالوكالة.
- جاءت العبارتان 3 و 4 على التوالي و اللتان تضمنتا " تسمح للعمال بالمساعدة على حل المشاكل التي تواجه الوكالة"، "تشجع العمال على تطوير المعرفة لديهم" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الوكالة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (4,16) بانحراف معياري قدره (0,688) مما يثير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هاتان العبارتان ،و بالتالي فأفراد العينة **موافقون** على مشاركة العمال في حل المشاكل التي تواجه الوكالة و أن هناك تشجيع لتطوير معارف العمال.
- جاءت العبارة 8 و التي تضمنت "وجود نظام دائم لصيانة موجودات المعرفة لديها" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الوكالة ،حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4,13) بانحراف معياري قدره.(0.670) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذه العبارة ،و بالتالي فأفراد العينة **موافقون** على وجود نظام دائم لصيانة موجودات المعرفة في الوكالة.
- جاءت العبارة 12 و التي تضمنت "تسهيل وصول جميع الموظفين إلى قواعد المعرفة التي تمتلكها" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الوكالة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4,03) بانحراف معياري قدره (0.752) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذه العبارة ،و بالتالي فأفراد العينة **موافقون** على تسهيل وصول جميع الموظفين إلى قواعد المعرفة التي تمتلكها الوكالة.

- جاءت العبارة 6 و التي تضمنت " نشر ثقافة المبادرة الفردية و الجماعية بين الموظفين" في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4,00) بانحراف معياري قدره (0,516) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذه العبارة ،و بالتالي فأفراد العينة **موافقون** على نشر ثقافة المبادرة الفردية و الجماعية بين الموظفين في الوكالة.
- جاءت العبارة 11 و التي تضمنت " تفعيل دور وسائل الإعلام و توظيفها في نقل المعرفة" في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.94) بانحراف معياري قدره (0,629) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذه العبارة ،و بالتالي فأفراد العينة **موافقون** على تفعيل دور وسائل الإعلام و توظيفها في نقل المعرفة بالوكالة.
- جاءت العبارة 16 و التي تضمنت " معرفة بالزبائن (أنواع السلع و الأسعار و الخدمات المطلوبة)" في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الوكالة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3,87) بانحراف معياري قدره (0.499) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذه العبارة ،و بالتالي فأفراد العينة **موافقون** على المعرفة بالزبائن لتحديد أنواع السلع و السعار و الخدمات المطلوبة.
- جاءت العبارة 14 و التي تضمنت " تكوين فرق عمل من أصحاب الخبرة للاستشارات العلمية" في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الوكالة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3,71) بانحراف معياري قدره(0.783) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذه العبارة ،و بالتالي فأفراد العينة **موافقون** على تكوين فرق عمل من اصحاب الخبرة للاستشارات العلمية.
- جاءت العبارتان 2 و 9 على التوالي و اللتان تضمنتا " هناك تحويل للمعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة (معلنة)" "تقييم مستويات أداء الموظفين وفق نظم مشاركة المعرفة" في المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة عليهما لدى عمال الوكالة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (3,65) بانحراف معياري قدره(1,112) ،وبالتالي فأفراد العينة **موافقون** على أن هناك تحويل للمعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة (معلنة) وأن تقييم مستويات أداء الموظفين يكون وفق نظم مشاركة المعرفة وهذا ما يعكسه ارتفاع قيمة الانحراف المعياري للعبارتين.

- جاءت العبارة 15 و التي تضمنت " معرفة بالموردين (أنواع السلع المقدمة و أسعارها او خصائصها) في المرتبة العاشرة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الوكالة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,48) بانحراف معياري قدره (0,626) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذه العبارة، و بالتالي فأفراد العينة **موافقون** على المعرفة بالموردين لتحديد أنواع السلع المقدمة و أسعارها أو خصائصها.
- جاءت العبارة 5 و التي تضمنت " تضع الوكالة ميزانية مناسبة لدعم مشاريع إدارة المعرفة" في المرتبة الحادية عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الوكالة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3,29) بانحراف معياري قدره (0,973) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير نوعا ما في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذه العبارة، وبالتالي فوجهة نظر عينة الدراسة **محايدة** على أن تضع الوكالة ميزانية مناسبة لدعم مشاريع إدارة المعرفة.
- جاءت العبارة 1 و التي تضمنت"يوجد قسم داخل الوكالة لتقديم الأبحاث و الدراسات" في المرتبة الثانية عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الوكالة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3,13) بانحراف معياري قدره (1.147) مما يشير إلى وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول هذه العبارة، وبالتالي فوجهة نظر عينة الدراسة **محايدة** على وجود قسم داخل الوكالة لتقديم الأبحاث و الدراسات.
- جاءت العبارة 13 و التي تضمنت دعوة خبراء من خارج الوكالة للمشاركة في ورشة عمل والندوات و المحاضرات ذات العلاقة بالمعرفة في المرتبة الثالثة عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الوكالة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,10) بانحراف معياري قدره (0,790) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول هذه العبارة، و بالتالي فوجهة نظر عينة الدراسة **محايدة** حول دعوة خبراء من خارج الوكالة للمشاركة في ورشة عمل و الندوات والمحاضرات ذات العلاقة بالمعرفة.
- جاءت العبارة 10 و التي تضمنت " هناك تطبيق لعملية الاستشارات بين الوكالة و مراكز البحث" في المرتبة الرابعة عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الوكالة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجع لها(3,06) بانحراف معياري قدره (0,727) مما يشير إلى وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول هذه العبارة ،و بالتالي فوجهة نظر عينة الدراسة **محايدة** بشأن تطبيق عملية الاستشارات بين الوكالة و مراكز البحث.

الجدول رقم (3-7): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الخاص بالميزة التنافسية.

الرقم	العبارات			
	عبارات تتعلق بالميزة التنافسية ان ادارة المعرفة تحقق المزايا التالية وذلك من خلال :	**المتوسط الحسابي المرجح**	**الانحراف المعياري**	**النتيجة**
17	تعمل تكنولوجيا المعلومات على تخفيض تكاليف المنتجات والخدمات والعمليات	4,10	0,396	موافق
18	تعمل ادارة المعرفة على توفير اسعار اقل من اسعار المنافسين	3,84	0,688	موافق
19	تعمل ادارة المعرفة على زيادة الحصة السوقية	3,97	0,752	موافق
20	تساهم ادارة المعرفة في تميز السلعة والخدمة المقدمة في السوق والتي تختلف عما يقدمه المنافسون	3,77	0,669	موافق
21	يعزز وجود ادارة المعرفة قدرة الوكالة على الترويج لمنتجاتها وخدماتها في السوق	4,13	0,562	موافق
22	يعمل نظام ادارة المعرفة المستخدم في الوكالة على سرعة تطوير وتنويع المنتجات والخدمات لتخدم رغبات المستهلكين الحاليين والجدد	4,32	0,748	موافق بشدة
23	تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الوكالة على تحسين جودة الخدمات بما يتوافق مع رغبات المستهلكين	4,19	0,703	موافق
24	تساعد نظم ادارة المعرفة المستخدمة في تقليل تكاليف الجودة	3,90	0,539	موافق
25	تساعد ادارة المعرفة في تحقيق مرونة المعلومة لتلبية مطلب السوق	3,84	0,668	موافق
26	يساعد نظام ادارة المعرفة المستخدم داخل الوكالة على تامين فرص الابداع والمبادرة	3,74	0,893	موافق
	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمتغير التابع "الميزة التنافسية"	3.9806	0.35159	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس أجوبة الاستبيانات

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معظم العمال **موافقين** على الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة لدعم الميزة التنافسية في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بقصر البخاري ،وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح الخاص بالمتغير التابع الميزة التنافسية(3,9806) بانحراف معياري قدره(0,35159) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إتجاهات العمال حول أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية للوكالة التجارية وبالتالي فأفراد العينة **موافقون** على تطوير وتحسين الخدمات المقدمة من خلال خلق جو يشجع على الإبداع و المبادرة بهدف زيادة حجم الحصة السوقية مقارنة بالمنافسين وضمان ولاء الزبائن.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول(7-3) يمكن ترتيب العبارات الخاصة بالميزة التنافسية تنازليا من الإتجاه الأقوى إلى الإتجاه الأقل وذلك بناءا على المتوسط الحسابي المرجح و الإنحراف المعياري الخاص بإجابات العمال في عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت العبارة 22 و التي تضمنت "يعمل نظام إدارة المعرفة المستخدم في الوكالة على سرعة تطوير و تنويع المنتجات و الخدمات لتخدم رغبات المستهلكين الحاليين و الجدد " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الوكالة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجع لها(4,32) بانحراف معياري قدره(0,748) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذه العبارة ،و بالتالي فأفراد العينة **موافقون بشدة** على أن نظام إدارة المعرفة المستخدم بالوكالة يعمل على سرعة تطوير و تنويع المنتجات و الخدمات لتخدم رغبات المستهلكين الحاليين و الجدد.
- جاءت العبارة 23 و التي تضمنت " تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الوكالة على تحسين جودة الخدمات بما يتوافق مع رغبات المستهلكين "في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الوكالة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4,19) بانحراف معياري قدره(0,703) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء هذه العبارة وبالتالي فأفراد العينة **موافقون** على أن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الوكالة تساعد على تحسين جودة الخدمات بما يتوافق مع رغبات المستهلكين.
- جاءت العبارة 21 و التي تضمنت " يعزز وجود إدارة المعرفة قدرة الوكالة على الترويج لمنتجاتها وخدماتها في السوق " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الوكالة حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4,13) بانحراف معياري قدره(0,562) مما يشير إلى عدم

وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذه العبارة، وبالتالي فأفراد العينة **موافقون** على أن وجود إدارة المعرفة يعزز قدرة الوكالة على الترويج لمنتجاتها و خدماتها في السوق.

- جاءت العبارة 17 و التي تضمنت"تعمل تكنولوجيا المعلومات على تخفيض تكاليف المنتجات و الخدمات و العمليات" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الوكالة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4,10) بانحراف معياري قدره (0,396) مما يشير إلى عدم وجود تباين وجود كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذه العبارة ،و بالتالي فأفراد العينة **موافقون** على أن تكنولوجيا المعلومات تعمل على تخفيض تكاليف المنتجات و الخدمات و العمليات.
- جاءت العبارة 19 و التي تضمنت "تعمل إدارة المعرفة على زيادة الحصة السوقية" في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الوكالة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3,97) بانحراف معياري قدره(0,752) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذه العبارة، وبالتالي فأفراد العينة **موافقون** أن إدارة المعرفة تعمل على زيادة الحصة السوقية.
- جاءت العبارة 24 و التي تضمنت " تساعد نظم إدارة المعرفة المستخدمة في تقليل تكاليف الجودة "في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الوكالة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3,90) بانحراف معياري قدره (0,539) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذه العبارة ،و بالتالي فأفراد العينة **موافقون** على مساعدة نظم إدارة المعرفة المستخدمة في الوكالة في تقليل تكاليف الجودة.
- جاءت العبارات 18 و 25 على التوالي و اللتان تضمنتا "تعمل إدارة المعرفة على توفير أسعار أقل من أسعار المنافسين"،"تساعد إدارة المعرفة في تحقيق مرونة المعلومة لتلبية مطلب السوق" في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الوكالة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح (3,84) بانحراف معياري قدره(0.688) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هاتان العبارتان ،وبالتالي فأفراد العينة **موافقون** على عمل إدارة المعرفة على توفير أسعار أقل من أسعار المنافسين و أن إدارة المعرفة تساعد في تحقيق مرونة المعلومة لتلبية مطلب السوق.

- جاءت العبارة 20 و التي تضمنت " تساهم إدارة المعرفة في تميز السلعة و الخدمة المقدمة في السوق و التي تختلف عما يقدمه المنافسون" في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الوكالة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3,77) بانحراف معياري قدره(0,669) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذه العبارة ،وبالتالي فأفراد العينة **موافقون** على مساهمة إدارة المعرفة في تميز السلعة و الخدمة المقدمة في السوق و التي تختلف عما يقدمه المنافسون.
- جاءت العبارة 26 والتي تضمنت "يساعد نظام إدارة المعرفة المستخدم داخل الوكالة على تأمين فرص الإبداع و المبادرة "في المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال الوكالة حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3,74) بانحراف معياري قدره (0,893) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذه العبارة، وبالتالي فأفراد العينة **موافقون** على مساعدة نظام إدارة المعرفة المستخدم داخل الوكالة على تأمين فرص الإبداع و المبادرة.

ثانيا:اختبار فرضيات الدراسة.

ا-اختبار صحة الفرضية الاولى:

تشير الفرضية الاولى الى"ان مسؤولي الوكالة على درجة مقبولة من الوعي لتبني مفهوم ادارة المعرفة"" ولتحقق من صحة هذه الفرضية فقد تم استخدام النتائج الاحصائية السابقة المتعلقة باء دارة المعرفة.

الجدول رقم(3-8):نتائج اختبار "ت"لمعرفة درجة وعي مسؤولي الوكالة بمفهوم ادارة المعرفة.

المتغير المستقل	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	نتائج الاختبار		
			قيمة ت	مستوى المعنوية	النتيجة
ادارة المعرفة	3 ,7298	0,4441	9,150	0,000	معنوي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائجspss

يتضح من الجدول السابق ان المتوسط الحسابي العام المرجح المتعلق بالمتغير المستقل

"ادارة المعرفة|"قد بلغ(3,7298) وهو اكبر من حد الكفاية(3)بانحراف معياري قدره(0,444)مما يشير الى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول تطبيق ادارة المعرفة في الوكالة،

وبمستوى معنوية يقدر ب(0,000) وهو اقل من مستوى المعنوية المفترضة(0,01)،وفي ضوء التحليل السابق لنتائج الفرضية الاولى من فرضيات الدراسة فاءنه يمكن قبول صحة هذه الفرضية و التي تنص على ان مسؤولي الوكالة على درجة مقبولة من الوعي لتبني مفهوم ادارة المعرفة.

ب-اختبار صحة الفرضية الثانية:

سنحاول اختبار فرضية الدراسة الميدانية و التي جاءت على النحو التالي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و الميزة التنافسية، ومن أجل تحقيق ذلك اخترنا استعمال معامل الارتباط (برسون) وذلك عند مستوى معنوية 0,01 رغبة في الوصول إلى نتائج مصداقية عالية، و لإجراء الاختبار انطلقنا من خيارين أساسيين للفرضية كما يلي:

أولا: الفرضية الصفرية H_0: لا توجد علاقة بين إدارة المعرفة و الميزة التنافسية.

ثانيا: الفرضية البديلة H_1 :توجد علاقة بين إدارة المعرفة و الميزة التنافسية.

فإذا كان مستوى الدلالة لقيمة معامل الارتباط المحسوبة أقل أو يساوي (0,01) فإننا نرفض H_0 ونقبل H_1 وعليه سيكون هناك علاقة بين إدارة المعرفة و الميزة التنافسية في الوكالة، أما إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من (0,01) فإننا نقبل H_0 وعليه لا توجد علاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

الجدول رقم (3-9) : يبين العلاقة بين إدارة المعرفة و الميزة التنافسية.

	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
إدارة المعرفة	0,753	0,000**
الميزة التنافسية		
** دال عند مستوى معنوية (0,01)		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج **Spss**.

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا تحليل العلاقة بين إدارة المعرفة و الميزة التنافسية بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بقصر البخاري من وجهة نظر عينة الدراسة كما يلي:

توجد علاقة بين إدارة المعرفة و الميزة التنافسية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,01$) لاتجاهات أجوبة العينة المستجوبة و المتمثلة في العمال الإداريين بالوكالة، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0,000) أقل من مستوى المعنوية المفترض (0,01) وهذا يؤكد على وجود العلاقة.

وهذه العلاقة هي علاقة طردية تقدر بـ0,753 ،أي أنه كلما زاد تطبيق إدارة المعرفة كلما ارتفعت الميزة التنافسية في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بقصر البخاري.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها يمكن أن نستخلص النتائج التالية:

- أغلب أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى جنس ذكر، حيث يمثلون ما نسبته 67,7%.
- أغلب أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 25 إلى 35 سنة بنسبة تصل إلى 58,1% هذا يعني أن هيكل المؤسسة هيكل شبابي قوي قادر على البذل و العطاء.
- النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة متحصلين على مستوى جامعي بنسبة 58,1%، هذا يعني أن أغلبية أفراد المؤسسة مؤهلين علميا و يمتلكون مخزون معرفي من خلال المستوى العملي الذي يمتلكونه.
- النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة من أصحاب الخبرة الضعيفة، أي الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات حيث يمثلون نسبة41,9% .
- كل اتجاهات أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية نحو تبني الوكالة لمنهج "إدارة المعرفة"، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير (3,72).
- كل اتجاهات أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية نحو كل عبارات الميزة التنافسية، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير(3,98).
- افراد عينة الدراسة على درجة مقبولة من الوعي لتبني مفهوم ادارة المعرفة.
- لإدارة المعرفة أثر كبير على الميزة التنافسية للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بقصر البخاري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، بحيث أن تبني الوكالة لهذا المنهج يمكنها من الرفع من مستوى الميزة التنافسية.

الخاتمة العامة.

نظرا لما افرزته التغيرات الحاصلة بسبب الانتقال الى الاقتصاد المعرفي، يمكن القول أن حتمية ادارة المعرفة تتجلى من خلال الخصائص التي تتمتع بها و الأهداف التي ترمي الى تحقيقها ،وإن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة للمؤسسة بشكل دائم وترجمتها الى سلوك عملي يخدم أهداف المؤسسة بتحقيق الكفاءة والفعالية، من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي الى تحقيق قيمة مضافة حيث أن المعرفة السليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع .تبني المؤسسة لإدارة مسؤولة عن تسيير المعرفة يمكنها من بناء القدرات المعرفية والعمل الدائم على تطويرها وإدامتها .

ظهور الحاجة للمعرفة ادى الى تحول المؤسسة الى مؤسسات كثيفة المعرفة تمكنها من تعزيز ميزتها التنافسية ،حيث أن تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسة يتطلب توفر مجموعة من الدعائم كأنظمة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات والمورد البشري التي تساعدها في كسب ونقل المعرفة داخل المؤسسة واستغلالها لتعزيز ميزتها التنافسية .

وبالنسبة لنتائج اختبار فرضيات الدراسة يمكن تلخيصها كما يلي :

- الفرضية الاولى جاءت صحيحة، حيث أن مسؤولي الوكالة على درجة مقبولة من الوعي لتبني مفهوم ادارة المعرفة .
- الفرضية الثانية جاءت ايضا صحيحة ، حيث أن ادارة المعرفة تؤثر على الميزة التنافسية للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر من وجهة نظر افراد عينة الدراسة.

ولقد سمحت لنا الدراسة ككل بالخروج بجملة من النتائج نورد اهمها فيما يلي :

- لقد وجدت المعرفة منذ وجود الانسان وكانت اساس تطوره وتحضره عبر العصور، إلا انها لم تشهد من قبل هذه الاهمية التي وصلت اليها في عصرنا الحالي حيث اصبحت تمثل المعرفة في ظل الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة أهم مصدر لتدعيم الميزة التنافسية والأصل أكثر قيمة .
- تعتبر ادارة المعرفة أسلوب اداري ظهر مع نهاية القرن الماضي نتيجة لتطور الفكر الاداري وتماشيا مع الاحداث والتغيرات المستمرة التي تميز هذا العصر بهدف تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة .
- تسعى ادارة المعرفة من خلال عملياتها الى توليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة في المؤسسة بهدف الابداع وتحقيق الميزة التنافسية .

- ان جوهر ادارة المعرفة هو المحافظة على المعرفة اولا واستخدامها لتوليد معرفة جديدة من اجل خلق القيمة وتدعيم الميزة التنافسية ثانيا ،التي من خلالهما تساهم ادارة المعرفة في تحقيق اهداف المؤسسة .
- تعتمد الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بقصر البخاري على راس مال معرفي من خلال الطاقة البشرية التي تمتلكها اضافة الى التكنولوجيا الحديثة ،كما تتميز اغلب نشاطاتها بمشاريع محددة بفترات زمنية .
- تسعى الوكالة الى تحقيق مجموعة من الاهداف التي تصب في مجملها على تحقيق المستويات المطلوبة من الجودة لكسب رضى الزبون، وتتطلع الوكالة انطلاقا من هذه الاهداف الى الرفع من حصتها السوقية .
- تهدف الوكالة من خلال ادارة المعرفة الى تطوير مهارات الموظفين في العمل بما يتناسب والأهداف العامة للوكالة .
- من خلال الدارسة الاستبيانية ومن خلال اجابات افراد عينة الدراسة تم التوصل الى وجود علاقة طردية ما بين ادارة المعرفة والميزة التنافسية للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر حيث بلغ معامل الارتباط بين ادارة المعرفة والميزة التنافسية 0.753 .

التوصيات :

من خلال النتائج التي تم التوصل اليها نستطيع أن نقدم بعض التوصيات والتي تتعلق بكيفية استخدام ادارة المعرفة لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة والتي نوجزها فيمايلي:

- أسلوب ادارة المعرفة أسلوب اداري جديد يجب أن تتبناه جميع المؤسسات التي لها رغبة في تدعيم ميزتها التنافسية .
- توفير البنية التحتية اللازمة والمتمثلة في تكنولوجيا المعلومات في مختلف الاقسام و توظيفها في توليد و نقل المعرفة و تطبيقها.
- اعتماد مسؤولي الوكالة على اسلوب قيادي تشاركي مع العمال.
- يجب ان تعي الوكالة التجارية للاتصالات المعرفة المتاحة لديها و تحاول خلق و توليد المعرفة التي تحتاج اليها،بالإضافة الى ضرورة ان يسهل الهيكل التنظيمي وجود مزيج من الاتصالات

من الاسفل الى الاعلى و ايضا من الاعلى الى الاسفل،الامر الذي يساعد على اعداد و تجهيز مخزون معرفي.

- تعزيز ثقافة الانفتاح و التشارك اكثر و دفع العمال الى روح العمل الجماعي و التحاور بما يضمن الاستفادة و التعلم من بعضهم،وانتقال الخبرات فيما بينهم.
- ضرورة تبني مبدأ جمع المعرفة المتاحة لدى العاملين خصوصا حاملي المعرفة واستخدام تكنولوجيا المعلومات في تكوين قواعد المعرفة المناسبة .
- استغلال طاقات الموظف المعرفية وتنميتها وتشجيع كل الافراد على الابداع وتقديم اقتراحات جديدة بغض النظر عن منصب االعمل .
- تنظيم لقاءات واجتماعات بين المؤسسة والموظفين لتبادل الاراء الأفكار التجارب ومعالجة المشكلات التي تواجههم في العمل .
- يجب على الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر– قصرالبخاري – المحافظة على حاملي المعرفة وتحفيزهم بقدر الامكان للإبقاء عليهم كمصدر حيوي ومتجدد للمعرفة بالإضافة الى أهمية توافر الأصول المعرفية المناسبة من قواعد معرفة وغيرها .

أفاق البحث :

ان موضوع ادارة المعرفة يعتبر موضوعا واسعا وهذه الدراسة جزءا منه لذا ما تزال جوانب عديدة يمكن أن تؤخذ كمواضيع بحث في المستقبل نذكر منها :

- ادارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي .
- واقع تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية في ظلال العولمة .
- الشراكة الاجنبية ودورها في نقل المعرفة للمؤسسة الجزائرية.

قائمة المراجع.

اولا:المراجع باللغة العربية:

1/الكتب:

1-القران الكريم.

2- إبراهيم الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات و المفاهيم، دار الوراق، عمان ،2007.

3- إبراهيم عامر، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان،2005.

4- أبو نصر مدحت محمد ،إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، مصر،2007.

5- أحمد زغدار، التنافسية و البدائل الإستراتيجية، دار جرير للنشر و التوزيع، الأردن ،2011.

6- ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن،2008.

7- سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2009.

8- سلطان كرمالي، إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي ،الأهلية للنشر و التوزيع، الأردن ،2005.

9- علي السلمي، إدارة التميز، الطبعة الأولى، دار غريب للنشر و التوزيع، مصر، 2003.

10- محمد عواد الزيادات، إتجاهات إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان،2008.

11- مرسي نبيل، سليم احمد، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، مصر،2007.

12- مونيا محمد البكري، إدارة الإنتاج و العمليات ، مدخل النظم ،الدار الجامعية، 1999.

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

14- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات، الطبعة الأولى، الوراق للنشر و التوزيع ،الأردن ،2005.

15- يحي عيسى و وآخرون، التسويق الإستراتيجي، دار الخلدونية، الجزائر ،2011.

2- الرسائل و المذكرات:

1- إلياس زبيش، يونس دغيم، دور إدارة المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري وكالة البويرة- 37- ،مذكرة ماستر، تخصص إدارة و تسيير مؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة المدية ،2014-2015.

2- أمينة عاشوري، العلاقة بين مدخل إدارة المغرفة و الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة وحدة المضخات بوفال-البرواقية-، مذكرة ماستر، تخصص إدارة و تسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة المدية ،2013-2014.

3- عبد المالك بوكوة، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ،دراسة ميدانية لشركة نجمة للإتصالات، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري ،قسنطينة،2011-2012.

4- نذير بوسهوة، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة حالة أنتيبوتيكال لمجمع صيدال، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال و تسويق ،معهد العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي يحي فارس ،المدية ،2007-2008.

5- نصيرة عبد الرحمان، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية، رسالة ماجيستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة البليدة ،2005-2006.

3-الملتقيات و المؤتمرات:

1- سعد مرزق، دور إبداع رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، جامعة الجلفة، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011.

2- شوقي ناجي جواد، هيثم علي الحجازي، أثر بيئة تفعيل المعرفة في المنظمات الريادة " نموذج مقترح للمنظمات الأردنية"، ورقة بحثية مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر حول مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 26-29 أفريل 2010.

3- محمد صالحي، بلقاسم تويزة، دور القيادة الإدارية في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمة، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011.

4- هند مهداوي، دور رأس المال الفكري في الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية داخل منظمات الأعمال، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات العربية في الإقتصاديات الحديثة، جامعة عين تيموشنت، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011.

4-المراجع الإلكترونية:

1-نقلا على الرابط:http:/www.syrcs.org/articles/manage/ART-082.PDF

2-نقلا على الرابط التالي: http:/www.algerie-telecom.dz

ثانيا:المراجع باللغة الأجنبية:

1- Bologun.J and Hailey V.P, Exploring strategic change Harlow, Prentice Hall, England,2004.
2- Cullen.G and Parbeteach K.P,Multinational Management, Prentice Hall, England , 2005.
3- M.Porter, l'aventage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, inter édition,1986.

قائمة الملاحـــــــــق.

ملحق رقم:01

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة المدية

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

الطالبة: أم لبات إكرام .

تحت إشراف الدكتور: طلحة محمد .

السادة المحترمين:

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة و تسيير مؤسسة على مستوى كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة المدية، والتي نحاول من خلالها معالجة موضوع " دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية " نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم التكرم للإجابة على الأسئلة، وذلك بوضع الإشارة (X) في المربع المناسب لإجاباتكم، علماً أن كافة البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير تقبلوا منا خالص الشكر و التقدير على مساهمتكم القيمة في إنجاز البحث

الجزء الأول: **البيانات الوظيفية و الشخصية**

1- **الجنس:** ذكر ☐ أنثى ☐

2- **السن:** أقل من 25 سنة ☐ من 25 سنة إلى 35 سنة ☐

من 36 سنة إلى 45 سنة ☐ أكثر من 45 سنة ☐

3- المستوى التعليمي:

ابتدائي أو متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

دراسات عليا ☐ شهادات أخرى ☐

4- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات ☐ من 6 إلى 10 سنوات ☐

من 11 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

الجزء الثاني: (2eme partie) الجدول الخاص بتكرارات ادارة المعرفة :

لو سمحت حدّد مدى موافقتك على العبارات التالية:

الرقم	العبارات	درجة الموافقة				
	عبارات تتعلق بإدارة المعرفة ان تطبيق ادارة المعرفة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر يضمن توفير مايلي :	غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يوجد قسم داخل الوكالة لتقديم الدراسات والأبحاث					
2	هناك تحويل للمعرفة الضمنية الى معرفة صريحة (معلنة)					
3	تسمح للعمال بالمساعدة على حل المشاكل التي تواجه الوكالة					
4	تشجع العمال على تطوير المعرفة لديهم					
5	تضع الوكالة ميزانية مناسبة لدعم مشاريع ادارة المعرفة					
6	نشر ثقافة المبادرة الفردية و الجماعية بين الموظفين					
7	توفير نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات					
8	وجود نظام دائم لصيانة موجودات المعرفة لديها					
9	تقييم مستويات اداء الموظفين وفق نظم مشاركة المعرفة					
10	هناك تطبيق لعملية الاستشارات بين الوكالة وبين مراكز البحث					
11	تفعيل دور وسائل الاعلام وتوظيفها في نقل المعرفة					
12	تسهيل وصول جميع الموظفين الى قواعد المعرفة التي تمتلكها					
13	دعوة خبراء من خارج الوكالة للمشاركة في ورشة عمل والندوات والمحاضرات ذات العلاقة بالمعرفة					
14	تكوين فرق عمل من اصحاب الخبرة الاستشارات العلمية					
15	معرفة بالموردين (انواع السلع المقدمة وأسعارها او خصائصها)					
16	معرفة بالزبائن (انواع السلع والأسعار والخدمات المطلوبة)					

الجدول : الخاص بتكرارات الميزة التنافسية :

الرقم	العبارات	درجة الموافقة				
	عبارات تتعلق بالميزة التنافسية ان ادارة المعرفة تحقق المزايا التالية وذلك من خلال :	غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
17	تعمل تكنولوجيا المعلومات على تخفيض تكاليف المنتجات والخدمات والعمليات					
18	تعمل ادارة المعرفة على توفير اسعار اقل من اسعار المنافسين					
19	تعمل ادارة المعرفة على زيادة الحصة السوقية					
20	تساهم ادارة المعرفة في تميز السلعة والخدمة المقدمة في السوق والتي تختلف عما يقدمه المنافسون					
21	يعزز وجود ادارة المعرفة قدرة الوكالة على الترويج لمنتجاتها وخدماتها في السوق					
22	يعمل نظام ادارة المعرفة المستخدم في الوكالة على سرعة تطوير وتنويع المنتجات والخدمات لتخدم رغبات المستهلكين الحاليين والجدد					
23	تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الوكالة على تحسين جودة الخدمات بما يتوافق مع رغبات المستهلكين					
24	تساعد نظم ادارة المعرفة المستخدمة في تقليل تكاليف الجودة					
25	تساعد ادارة المعرفة في تحقيق مرونة المعلومة لتلبية مطلب السوق					
26	يساعد نظام ادارة المعرفة المستخدم داخل الوكالة على تامين فرص الابداع والمبادرة					

ملحق رقم:02

1- نتائج اختبار الفا كرونباخ لمحوري الاستبيان:

ءFiabilité

Echelle : pour les questions liées management de connaissance

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	31	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	31	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
,860	,856	16

Fiabilité

Echelle : avantage concurrentiel

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	31	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	31	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
,688	,709	10

2- نتائج البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة:

Sexe

Statistiques

sexe

N	Valide	31
	Manquante	0
Moyenne		,65

Age

Statistiques

Age

N	Valide	31
	Manquante	0
Moyenne		2,35

Age

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moin de25ans	1	3,2	3,2	3,2
	entre 25-35ans	18	58,1	58,1	61,3
	entre 36-45ans	12	38,7	38,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Niveau d étude

Statistiques

niveau d étude

N	Valide	31
	Manquante	0
Moyenne		3,16

niveau d étude

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	lyc	4	12,9	12,9	12,9
	univ	18	58,1	58,1	71,0
	etude sup	9	29,0	29,0	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Expérience

Statistiques

expérience

N	Valide	31
	Manquante	0
Moyenne		2,13

Expérience

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moin de 5ans	13	41,9	41,9	41,9
	entre 6 et 10 ans	7	22,6	22,6	64,5
	entre11 et 15	5	16,1	16,1	80,6
	plus de 15ans	6	19,4	19,4	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

3- النتائج الاحصائية الخاصة بالجزء الثاني من الاستبيان :

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
A1	31	3,13	1,147	,206
A2	31	3,65	1,112	,200
A3	31	4,16	,688	,124
A4	31	4,16	,688	,124
A5	31	3,29	,973	,175
A6	31	4,00	,516	,093
A7	31	4,32	,702	,126
A8	31	4,13	,670	,120
A9	31	3,65	,877	,158
A10	31	3,06	,727	,131
A11	31	3,94	,629	,113
A12	31	4,03	,752	,135
A13	31	3,10	,790	,142
A14	31	3,71	,783	,141
A15	31	3,48	,626	,112
A16	31	3,87	,499	,090
B17	31	4,10	,396	,071
B18	31	3,84	,688	,124
B19	31	3,97	,752	,135
B20	31	3,77	,669	,120
B21	31	4,13	,562	,101
B22	31	4,32	,748	,134
B23	31	4,19	,703	,126
B24	31	3,90	,539	,097
B25	31	3,84	,779	,140
B26	31	3,74	,893	,160
management de con	31	3,7298	,44411	,07977
avantage concur	31	3,9806	,35159	,06315

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
					Intervalle de confiance 95% de la différence	
	t	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Inférieure	Supérieure
A1	,626	30	,536	,129	-,29	,55
A2	3,230	30	,003	,645	,24	1,05
A3	9,400	30	,000	1,161	,91	1,41
A4	9,400	30	,000	1,161	,91	1,41
A5	1,662	30	,107	,290	-,07	,65
A6	10,782	30	,000	1,000	,81	1,19
A7	10,493	30	,000	1,323	1,07	1,58
A8	9,376	30	,000	1,129	,88	1,37
A9	4,094	30	,000	,645	,32	,97
A10	,494	30	,625	,065	-,20	,33
A11	8,280	30	,000	,935	,70	1,17
A12	7,642	30	,000	1,032	,76	1,31
A13	,682	30	,500	,097	-,19	,39
A14	5,047	30	,000	,710	,42	1,00
A15	4,306	30	,000	,484	,25	,71
A16	9,709	30	,000	,871	,69	1,05
B17	15,412	30	,000	1,097	,95	1,24
B18	6,789	30	,000	,839	,59	1,09
B19	7,165	30	,000	,968	,69	1,24
B20	6,445	30	,000	,774	,53	1,02
B21	11,180	30	,000	1,129	,92	1,34
B22	9,848	30	,000	1,323	1,05	1,60
B23	9,449	30	,000	1,194	,94	1,45
B24	9,333	30	,000	,903	,71	1,10
B25	5,996	30	,000	,839	,55	1,12
B26	4,625	30	,000	,742	,41	1,07
management de con	9,150	30	,000	,72984	,5669	,8927
avantage concur	15,530	30	,000	,98065	,8517	1,1096

4- العلاقة بين ادارة المعرفة و الميزة التنافسية :

Corrélations

Corrélations

		management de con	avantage concur
management de con	Corrélation de Pearson	1	,753**
	Sig. (unilatérale)		,000
	N	31	31
avantage concur	Corrélation de Pearson	,753**	1
	Sig. (unilatérale)	,000	
	N	31	31

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (unilatéral).