وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جـلـمـعـة المـــدية

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم تسيير

تخصص:اقتصاد تطبيقي في إدارة الأعمال و المالية

الموضوع:

إدارة المعرفة وأثرها على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الإقتصادية –دراسة حالة مجمع صيدال الجزائر-

قدمت هذه المذكرة استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير

من إعداد الطالب:

- جلاب سمير محمد

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

مكيد علي

لجنة المناقشة:

- معين أمين السيد: أستاذ التعليم العالي جامعة الجزائر.....رئيسا.
- مكيد علي: أستاذ التعليم العالي جامعة المدية.....مقررا.
- بوفاسة سليمان: أستاذ محاضر جامعة المدية.....عضوا مناقشا.
- سعداوي موسى: أستاذ محاضر جامعة المدية.....عضوا مناقشا.

السنة الجامعية: 2013-2014

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جـلـمـعـة المـــدية

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم تسيير

تخصص:اقتصاد تطبيقي في إدارة الأعمال و المالية

الموضوع:

إدارة المعرفة وأثرها على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الإقتصادية –دراسة حالة مجمع صيدال الجزائر-

قدمت هذه المذكرة استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير

من إعداد الطالب:

- جلاب سمير محمد

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

مكيد علي

لجنة المناقشة:

- معين أمين السيد: أستاذ التعليم العالي جامعة الجزائر.....رئيسا.
- مكيد علي: أستاذ التعليم العالي جامعة المدية.....مقررا.
- بوفاسة سليمان: أستاذ محاضر جامعة المدية.....عضوا مناقشا.
- سعداوي موسى: أستاذ محاضر جامعة المدية.....عضوا مناقشا.

السنة الجامعية: 2013-2014


بسم الله الرحمن الرحيم

المحتويات | للفـهـرس | الصفحة

كلمة شكر
الإهداء
قائمة الجداول
قائمة الاشكال
قائمة الملاحق
المقدمة العامة أ-ح
الفصل الاول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة
تمهيد..... 01
المبحث الأول: مدخل إلى المعرفة..... 02
المطلب الأول: مفهوم وأهمية المعرفة..... 02
المطلب الثاني: مصادر المعرفة وخصائصها..... 07
المطلب الثالث: أنماط المعرفة وهرميتها..... 10
المطلب الرابع: ضرورة المعرفة والعوامل المؤثرة فيها..... 14
المبحث الثاني: إدارة المعرفة..... 18
المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة ومناهج تعريفها..... 18
المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة..... 25
المطلب الثالث: عمليات وأبعاد إدارة المعرفة..... 29
المطلب الرابع: استراتيجيات إدارة المعرفة ومكوناتها..... 34
المبحث الثالث: رأس المال الفكري..... 38
المطلب الأول: مفهوم وخصائص رأس المال الفكري..... 38
المطلب الثاني: التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري وأهميته..... 43
المطلب الثالث: رأس المال الفكري كميزة تنافسية ومكوناته..... 47
المطلب الرابع: بناء الطاقة الفكرية والعلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري. 49
خلاصة الفصل..... 53
الفصل الثاني: الإستراتيجيات التنافسية في ظل إدارة المعرفة.
تمهيد..... 54
المبحث الأول: ماهية التنافسية، المنافسة والإستراتيجية التنافسية..... 55
المطلب الأول: ماهية التنافسية والمنافسة..... 55

المطلب الثاني: الإستراتيجية والإستراتيجية التنافسية..... 63
المطلب الثالث: دراسة وتحليل البيئة التنافسية..... 68
المطلب الرابع: إستراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية..... 86
المبحث الثاني: الإستراتيجيات الكبرى الأساسية للمنافسة..... 87
المطلب الأول: الريادة الإجمالية في التكلفة..... 87
المطلب الثاني: إستراتيجية التميز..... 102
المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز..... 109
المبحث الثالث: علاقة إدارة المعرفة بالإستراتيجيات التنافسية..... 115
المطلب الاول: أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الإستراتيجية التنافسية.... 117
المطلب الثاني: أثر إدارة المعرفة على مخرجات المؤسسة..... 118
المطلب الثالث: تأثير إدارة المعرفة على الإستراتيجيات العامة للتنافس..... 120
المطلب الرابع: علاقة رأس المال الفكري بالاستراتيجية التنافسية..... 123
خلاصة الفصل..... 125
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتقييم مدى تأثير إدارة المعرفة على الإستراتيجية التنافسية لمجمع صيدال الجزائر.
تمهيد..... 126
المبحث الأول: تقييم عام لمجمع صيدال..... 127
المطلب الاول: التطور التاريخي لمجمع صيدال..... 127
المطلب الثاني: تنظيم، مهام وأهداف مجمع صيدال..... 129
المطلب الثالث: تقديم عام لمديرية التسويق والإعلام الطبي لمجمع صيدال... 135
المطلب الرابع: موقع مجمع صيدال في السوق الجزائرية للدواء..... 138
المبحث الثاني: واقع توظيف إدارة المعرفة وإعداد الإستراتيجية التنافسية في صيدال.. 141
المطلب الأول: أثر إدارة المعرفة على إنتاج مجمع صيدال..... 141
المطلب الثاني: أثر إدارة المعرفة على مبيعات مجمع صيدال. 143
المطلب الثالث: الوضعية التنافسية لمجمع صيدال..... 146
المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية..... 151
المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية..... 151
المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وتحديد عينته..... 152
المطلب الثالث: معايير إعداد وتقييم الإستبانة..... 152

المطلب الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة..... 155
خلاصة الفصل 192
الخاتمة العامة..... 193
قائمة المراجع..... 197
الملاحق..... 208

شكرا وتقديرا

قال تعالى ﴿لإن شكرتم لأزيدنكم﴾ صدق الله العظيم

أحمد المولى عز وجل على توفيقه لي في إنجاز هذا العمل حمدا يليق بجلاله وعظمته

فالحمد والشكر لله الواحد الأحد أولا وأخيرا

أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف الدكتور مكيد علي على حسن إشرافه وتوجيهاته القيمة التي قدمها لي

كما لا أنسى

كل عمال صيدال الجزائر

والى كل عمال مكتبة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة المدية

كما أتقدم بالشكر الخالص إلى الأساتذة أعضاء اللجنة لقبولهم مناقشة هذا البحث

وإلى كل من وسعهم صدري ولم تسعهم ورقتي هذه

* إلى كل هؤلاء شكرا *

إهـــداء

أهدى عملي هذا العمل المتواضع: إلى من وعيت على الدنيا وهي أمامي من زرعت في قلبي بذور الحياة فكانت لي السند فيها و النبراس لدربي و نور عيني .إلى من نطقت بإسمها قبل كتابة و نطق حروف إسميخ. فاطمة عز الحبايب أمي الغالية أطال الله في عمرها .

إلى من علمني الصبر في الشدائد والتحلي بالقيم . الساهر دائما على راحتنا أبي العزيز جلاب بن حواء

كما أهدى هذا العمل إلى إخوتي : حميد ، وهيبة، سهام و حنان .

إلى كل من جمعتني بهم المحبة و الصداقة و الأخوة، وإلى كل من وسعهم قلبي و لم تسعهم ورقتي هذه.....

إلى كل من جمعتني بهم مقاعد الدراسة و مجالس العلم خاصة طلبة إقتصاد تطبيقي في إدارة الأعمال والمالية و إقتصاد ومالية دولية بالمدية .

كما أهدي هذا العمل إلى مؤطري الكريم أ .د . مكيد علي حفظه الله .

إلى كل من علمني حرفا فصرت له عبدا أساتذتي الكرام الذين رافقوني في كل أطوار التعليم من الإبتدائي إلى التعليم العالي .

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل خاصة عمال مجمع صيدال الجزائر على مساعدتهم لنا

إلى كل من نسيتهم أو سهوت عن ذكر أسمائهم . . .

إلى كل هؤلاء أهدي عملي هذا .

جلاب سمير محمد

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الفرق بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري	44
02	الأنشطة الأولية	90
03	الأنشطة الداعمة	91
04	عوامل تطور التكاليف	98
05	توقعات حجم الطلب على الأدوية في الجزائر من 2004إلى غاية 2015	139
06	تطور الإنتاج لمجمع صيدال بالوحدات	142
07	تطور مبيعات مجمع صيدال	144
08	عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات لمجمع صيدال	146
09	قيمة معامل ثبات الاستبانة	154
10	درجات مقياس الدراسة	154
11	طول مدى فئات الأجوبة حسب صيغة ليكرت الخماسية	155
12	البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بالجنس	156
13	بيانات متعلقة بالمستوى التعليمي للعينة	157
14	سنوات الأقدمية لدى العينة المستجوبة	158
15	البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بالوظيفة	159
16	خاص بدور إدارة المعرفة	160
17	خاص بدور المعرفة الضمنية	167
18	خاص بمكانة المعرفة الصريحة	170
19	خاص بدور الرأس المال الفكري	172
20	بالإستراتيجية التنافسية في المؤسسة	176
21	نتائج اختبار التباين الأحادي(ف) لفرضية دور إدارة المعرفة	183
22	نتائج اختبار التباين الأحادي(ف) لفرضية دور المعرفة الضمنية	184
23	نتائج اختبار التباين الأحادي(ف) لفرضية مكانة المعرفة الصريحة	186
24	نتائج اختبار التباين الأحادي(ف) لفرضية دور رأس المال الفكري	187
25	نتائج اختبار التباين الأحادي(ف) لفرضية إستراتيجية المؤسسة	189
26	يبن العلاقات بين إدارة المعرفة والإستراتيجية التنافسية	191

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	هرم المعرفة كما صوره كل من Alan وRaddund	13
02	هرم المعرفة كما صوره كل من Liebowits و Beckman	14
03	المجالات الرئيسية لإدارة المعرفة	28
04	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	29
05	مكونات إدارة المعرفة	36
06	تطور النظرة إلى الموارد البشرية	39
07	مكونات رأس المال الفكري	49
08	بناء الطاقة الفكرية للمؤسسة	50
09	عناصر الإستراتيجية التنافسية	65
10	مكونات إستراتيجية التنافس	66
11	تحليل البيئة التنافسية	68
12	قوى التنافس الخمسة (Porter)	69
13	تحليل (SWOT)	72
14	المجموعات الإستراتيجية	74
15	مجال النشاط الإستراتيجي	76
16	دورة حياة المنتج	77
17	تمثيل مجال النشاط الإستراتيجي DAS	81
18	مصفوفة ماك كينزي من نوع A، B، C	83
19	مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية	84
20	السلسلة النمطية للقيمة	89
21	أثر الخبرة لمختلف الأنشطة	97
22	القيمة المخلوقة حقيقة و القيمة المبينة للزبون	105
23	الاستراتيجيات العامة للتنافس	111
24	مدى تأثير إدارة المعرفة على المنتجات	119
25	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	130
26	الهيكل التنظيمي لمديرية التسويق والإعلام الطبي التابعة لمجمع صيدال	137

27	تطور إنتاج مجمع صيدال بالوحدات	142
28	تطور مبيعات مجمع صيدال بملايين الدينارات	144
29	دورة حياة منتجات تشكيلة مجمع صيدال	147
30	الإستراتيجيات التنافسية المقترحة على مجمع صيدال	149
31	توزيع أفراد العينة المستجوبة حسب الجنس	156
32	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	157
33	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	158
34	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	159

المقدمة العامة

مقدمة عامة:

شهدت المجتمعات البشرية منذ القدم تطورات متسارعة في شتى مجالات الحياة، تمثل ذلك في تعدد الحضارات وتعاقبها وكان ذلك بفضل زيادة قدرة الإنسان على التحكم في قوى الطبيعة وإخضاعها وتطويعها لخدمة أهدافه وتلبية حاجياته المتطورة.

إن سر نجاح الإنسان في هذه المهمة يكمن في قدرته على اكتشاف أسرار الطبيعة، قواعدها وقوانينها وأنظمتها ومحاولة استخدامها وتوظيفها لخدمة أهدافه وهذا ما يميز الإنسان عن باقي الكائنات الأخرى.

إن مختلف وسائل الإنتاج، العيش والرفاهية الحديثة التي استطاع أن يوفرها الإنسان في الوقت الحاضر هي نتاج المعارف المتراكمة التي حصل عليها في صراعه المستمر مع الطبيعة والتي توارثتها الأجيال عبر العصور، إن قدرة الإنسان على اكتساب المعرفة العلمية والتقنية وتطويرها وتطبيقها يجعل منه المحرك الأساسي لكل النشاطات التي يقوم بها والمصدر الرئيسي لخلق الثروة والدعامة الأساسية للنشاط الاقتصادي في المجتمع.

ليس مثيرا أن نقول أن المعرفة تشكل في الوقت الحاضر موردا أساسيا يساوي أو يفوق من حيث أهميته باقي الموارد الإنتاجية الكلاسيكية المعروفة، تنبع هذه الأهمية من كون المعارف الجديدة أصبحت تشكل عاملا أساسيا وحاسما في المنافسة بين المؤسسات من أجل اكتساب مكانة أكبر في السوق، لقد ساهمت المنافسة إلى حد كبير في التطور السريع والغير مسبوق لمختلف العلوم وتكنولوجيا نقل المعلومات والاتصال.

لقد أدت هذه المنافسة بين الشركات الاقتصادية الكبرى على اقتسام الأسواق العالمية إلى استثمار موارد مالية ضخمة في إنشاء وتدعيم شبكات البحث والتطوير داخل مؤسساتها وذلك بهدف الحصول على معارف علمية وتقنية جديدة تمكنها من الحصول إما على موارد أولية، (تجهيزات وتقنيات أرخص)، وإما أكثر إنتاجية من مثيلتها المستعملة حاليا، الشيء الذي يمكن الشركات المعنية من جهة الحصول على منتجات أقل تكلفة أو (و) أكثر جودة تتلاءم أكثر فأكثر مع رغبات واحتياجات المستهلك، ويسمح لها من جهة أخرى من تدعيم قدرتها التنافسية وتعزيز مكانتها في السوق.

إن أفضل وضعية استراتيجية في هذا النشاط التنافسي هي الاستباق والهجوم المؤدي إلى التميز والريادة وعدم الاكتفاء بالدفع والتكيف الذي يهدف فقط إلى البقاء والاستمرار. إن أهم سلاح لتحقيق هذه الاستراتيجية يكمن

في الاستثمار في العنصر البشري وإعطاءه دور الريادة فيها، وذلك بتمكينه من الحصول على المعارف العلمية والمهنية الجديدة.

كما تساهم المعارف العلمية والتقنية الجديدة من جهة أخرى في تحسين مستوى إنتاجية المؤسسة وذلك بتوفيرها لمدخلات إنتاج أكثر جودة، أقل تكلفة وأكثر إنتاجية، ويعتبر تحسين مستوى الإنتاجية المدخل الأكثر عقلانية والأقل تكلفة في تحسين القدرات التنافسية للمؤسسة وتحقيق التميز والريادة.

إن الاستثمار في الموارد البشرية، وذلك بتحسين معارفها، خبراتها ومهاراتها، إنما يعني تنمية رأس المال الفكري في المؤسسة، وإن هذا يعتبر خيارا استراتيجيا في نشاط المؤسسة يساعدها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وذلك على اعتبار أن العائد من هذا النوع من الاستثمار يفوق ذلك المحصل عليه من الاصول المادية، كما يمكن المؤسسة من اكتساب ميزات تنافسية حالية ويخلق لها أخرى مستقبلية يصعب محاكاتها ويساهم أيضا في تدعيم استراتيجياتها التنافسية.

مما سبق نعتبر أن المعارف العلمية والتقنية هي مورد من الموارد النادرة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية يجب تنميته واستغلاله بفعالية وكفاءة من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وأن إدارة المعرفة تتمثل في تسيير وتنظيم النشاط الخاص باقتناء، إنتاج وتطبيق هذه المعارف من أجل تحقيق المصلحة الاستراتيجية للمؤسسة.

إشكالية الدراسة:

واستنادا لما ذكر آنفا يمكن طرح إشكالية الدراسة الأساسية بصورة أكثر وضوحا كالآتي:

"كيف يساهم استخدام إدارة المعرفة في تعزيز الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟"

من أجل إثراء هذا البحث قمنا بإثارة عدد من التساؤلات وهي كالآتي:

ـ ماهي أهمية منهج إدارة المعرفة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية وماهي مبررات اللجوء إليه؟

ـ ماهي اهم قنوات ودعائم ترسيخ قواعد ومبادئ منهج إدارة المعرفة ؟

ـ ماهي طبيعة علاقة إدارة المعرفة بالاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية وماهي أهم أبعادها؟

ـ ما مدى اعتماد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على مفهوم إدارة المعرفة في تدعيم وتطوير استراتيجياتها التنافسية؟

فرضيات الدراسة:

لغرض بلوغ البحث غايته وأهدافه، يتطلب منا صياغة الفرضيات الرئيسية الآتية وما ينبثق عنها من فرضيات فرعية، لتكون أساسا ومنطلقا لمعالجتنا للموضوع المقترح:

_ يشكل منهج إدارة المعرفة ضرورة استراتيجية وممرا حتميا لنمو المؤسسة الاقتصادية وتطورها في ظل التحولات المعاصرة في بيئة الاعمال.

-إن أهم قناة لتفعيل منهج إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية هو الاستثمار في رأسمالها الفكري.

_ هناك تأثير واضح لمنهج إدارة المعرفة على الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

وتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيتين الفرعيتين التاليتين:

1_ هناك علاقة تأثير مباشرة بين المعرفة الظاهرة وأبعاد الاستراتيجيات التنافسية.

2_ تتأثر الاستراتيجيات التنافسية تأثيرا مباشرا بالمعرفة الضمنية.

_ لا يوجد تأثير وعلاقة واضحة لإدارة المعرفة على الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

أهمية الدراسة:

-يندرج البحث في إطار السعي إلى تطوير أساليب وطرق الإدارة والتسيير في المؤسسة الاقتصادية، والبحث على مناهج أكثر فاعلية لتعزيز الاستراتيجيات التنافسية.

-إن معالجة مسألة الاقتصاد المعرفي ودور وتأثير إدارة المعارف العلمية والتقنية على نشاط المؤسسة الاقتصادية يدخل في إطار البحث عن العوامل المساعدة على تحسين مستوى الأداء في المؤسسة ورفع قدرتها التنافسية.

-الانتباه إلى الاستراتيجيات التنافسية في حياة المؤسسة وفي بقاءها ونموها بصفة خاصة.

أهداف الدراسة:

-تقديم عرض شامل لأهم المداخل الرئيسية لمفهوم إدارة المعرفة، بيان متطلباتها ومعوقاتها وإلقاء الضوء حول جوانبها المختلفة.

-التعرف على الاستراتيجيات التنافسية وإبراز أهم العوامل المؤثرة فيها.

-محاولة ضبط أثر تثمين مورد إدارة المعرفة على جودة وإيجابيات الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسة.

-التعرف على مدى مساهمة إدارة المعرفة، كمفهوم إداري عصري، في تفعيل الاستراتيجيات التنافسية على مستوى المؤسسات الاقتصادية.

-إمكانية تحليل مشكلة إهدار الموارد المعرفية والعوامل المسببة لهذه الظاهرة ووضع أساليب للسيطرة عليها.

منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة الدراسة سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحليل مفهوم إدارة المعرفة ومعالجة مختلف جوانبه والأفكار المتعلقة به، ونحاول إبراز مختلف جوانب العلاقة بينه وبين الاستراتيجيات التنافسية من حيث الأهمية والفوائد التي يحدثها تطبيق هذا البرنامج الإداري على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المؤسسة. سنلجأ من جهة أخرى إلى دراسة حالة تطبيقية وهذا من أجل تدعيم الدراسة النظرية وإسقاط مختلف جوانبها في ميدان التطبيق.

أدوات الدراسة:

من اجل إنجاز هذه الدراسة سيتم الاستعانة بالأدوات التالية:

المسح المكتبي: وذلك باستعمال الكتب التي تناولت الموضوع محل الدراسة والتي منها ما هو باللغة العربية ومنها ما هو باللغة الإنجليزية ومنها ما هو باللغة الفرنسية، بالإضافة إلى الاستعانة بالملتقيات والتقارير والرسائل المنشورة الخاصة بالموضوع.

المقابلات الشخصية: من خلال المقابلات مع إطارات ومديري المنظمة محل الدراسة بهدف جمع المعلومات التي تخدم الموضوع وتحليلها لتطبيق ما هو نظري على أرض الواقع, وذلك باستخدام الاستبيان والمقابلات.

الأدوات الإحصائية: وذلك باستخدام الانحدار الخطي المتعدد والبرنامج الإحصائي.

الدراسات السابقة:

من الدراسات السابقة التي تناولت جوانب ومواضيع تشبه موضوع الدراسة نجد:

ـ بوسهوة نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة المدية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2008، هدفة هذه الدراسة على إلقاء الضوء على المفهوم الدقيق للمعرفة ورأس المال الفكري، ومحاولة تعميق الفهم بموضوع إدارة المعرفة مع إبراز الجوانب المهمة للميزة التنافسية.

ـدراسة سوزان صالح دروزة، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا, كلية العلوم الإدارية والمالية، الأردن، 2008، هدفت هذه الدراسة إلى إعداد إطار نظري خاص بإدارة المعرفة ومتطلباتها، والبحث في الأداء المؤسسي من حيث المداخل والقياس, وتحديد المضامين والدلالات النظرية لعمليات المعرفة التي تعد جوهرية في العمل لغرض تعزيز قدرات العاملين الإبداعية نحو تحقيق أداء أفضل.

ـ أسعد كاظم نايف, العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الأداء الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، 2007، هدفت هذه الدراسة إلى إعداد إطار نظري خاص بإدارة المعرفة، والإغناء النظري لموضوع المقدراة الجوهرية والتي تمثل مصدرا للميزة التنافسية وكذا التمييز بين الموارد والقدرات الجوهرية وصولا إلى المقدرة الاستراتيجية، والبحث في الأداء الاستراتيجي من حيث المداخل والقياس.

هيكل الدراسة:

لأجل مناقشة الإشكالية المطروحة واستخراج النتائج، ومن ثم اختبار الفرضيات المطروحة تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول تسبقهم مقدمة عامة، وتعقبهم خاتمة عامة، تتضمن مختلف النتائج المتوصل إليها من خلال الفصول وأيضا الاقتراحات والتوصيات المقدمة، وكذا الآفاق المستقبلية لموضوع الدراسة.

ـ الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة، سوف نخصص هذا الفصل للتعرف على منهج إدارة المعرفة من خلال التطرق إلى مفهومها، أهميتها، خصائصها، مصادرها، أنواعها، دورة حياتها، كما نتعرض أيضا لعلاقة إدارة المعرفة برأس المال الفكري.

ـ الفصل الثاني: الإستراتيجيات التنافسية في ظل إدارة المعرفة، يتضمن هذا الفصل دراسة، ماهية المنافسة، التنافسية والإستراتيجيات التنافسية، الإستراتيجيات العامة للتنافس في المبحث الأول، وفي المبحث الثاني تم التطرق إلى الإستراتيجيات الكبرى الاساسية للتنافس، وجاء المبحث الثالث لإبراز علاقة إدارة المعرفة بالإستراتيجيات التنافسية.

ـ الفصل الثالث: أما الفصل الثالث والذي يعد في مجمله إسقاط الدراسة النظرية في الواقع على مجمع صيدال، والى تحليل نتائج الاستبيان الموجهة إلى عمال الشركة. وتصمن هذا الفصل دراسة ميدانية لتقييم مدى تأثير إدارة المعرفة على الإستراتيجية التنافسية لمجمع صيدال الجزائر، خصص المبحث الأول لتقديم عام لمجمع صيدال، كما تطرقنا إلى تبيين واقع توظيف إدارة المعرفة وإعداد الإستراتيجيات التنافسية في صيدال في المبحث الثاني، وخصصنا المبحث الثالث لعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية في مجمع صيدال.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

تمهيد:

خلال العقود الثلاثة الاخيرة تصاعد تأثير الأصول غير الملموسة في عملية إنتاج القيمة، وفي تكوين العائد الإقتصادي سواء على المستوى الكلي أو الجزئي، ويزداد هذا العنصر تأثيرا كلما اتجهت المؤسسات الإقتصادية والمجتمعات نحو الإعتماد اكثر فأكثر على المعرفة، حتى أصبحت المعرفة المصدر الأساسي للميزة التنافسية. وكان من إفرازات هذا المكون التنموي حدوث تغيير جوهري في نمط النمو الإقتصادي العالمي، الذي رافق التطور في تكنولوجيا المعلومات والإتصالات، وثورة المعرفة في جميع المجالات منذ السبعينيات، وقد أدت هذه التحولات إلى أن أصبحت المعرفة أهم رأس مال في ظل إقتصاد المعلومات المعولم.

إننا نعيش في مجتمع الإقتصاد الرقمي المتسارع النمو والمعولم، والذي تعاظمت فيه قيمة المعرفة حتى أصبحت موردا إستراتيجيا أساسيان وثروة قومية متجدد لا تنضب، وقيمة مضافة إلى كل نشاط، ودالة القوة بمعانيها الحضارية والإجتماعية الشاملة.

وبصفة عامة تحتاج كل مؤسسة إلى جميع مكونات رأس مالها لممارسة نشاطها، إعادة إنتاجها وحل مشكلاتها، وفي عالم اليوم يزداد تأثير جانب رأس المال الفكري في المؤسسة على جانب رأس المال التقليدي. إن أهمية رأس المال الفكري لا جدال فيها، والنقاش والإختلاف ينصبّان فقط على الوسائل المنهجية والطرق العلمية التي يفضل استخدامها، لقياس رأس المال الفكري لتقييم مساهمته في نشاط المؤسسة، فمن المعروف أن الطرق المحاسبية التقليدية التي تستند إلى الأصول الملموسة والمعلومات التاريخية للمعاملات غير الملائمة لإعطاء صورة واقعية عن الدور الفكري وتقييمه، وهو الذي يعد أهم الأصول الثمينة في معظم مؤسسات الأعمال.

وهذا ما يمكن التطرق إليه في المباحث التالية:

- المبحث الأول: مدخل إلى المعرفة.
- المبحث الثاني: إدارة المعرفة.
- المبحث الثالث: رأس المال الفكري.

المبحث الأول: مدخل إلى المعرفة

يتنامى دور المعرفة تنمية وتطوير القدرات التنافسية لمؤسسات الأعمال في الوقت الحاضر ومساعدتها على الإندماج الإيجابي في الاقتصاد العالمي الجديد الذي بات يعرف باقتصاد المعرفة (Knowledge Economy)، الذي يؤكد على رأس المال الفكري والمعرفة وعلى التنافس من خلال القدرات البشرية أكثر من العناصر التقليدية(الأرض، المال، العمال)، فضلا عن دورها الحاسم في تحول المؤسسات إلى كيانات معرفية، وتساهم في إحداث التغيير الضروري في المؤسسة لتتكيف مع التغير السريع في بيئتها.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية المعرفة.

إن المعرفة هي من أهم جوانب الإرث الحضاري الإنساني الذي تراكم عبر التاريخ، وقد حظيت باهتمام كبير من قبل فلاسفة الغرب والشرق، وفي حقل المعرفة لا يجري التركيز على مكونات المعرفة فقط بل يجري الإهتمام بصورة متزامنة على نشأة وتطور وأسباب المعرفة، وقد كان العلماء والباحثين القدماء ويؤكدون على المعرفة بسبب ما تلعبه من أدوار مهمة في الجانب الروحي وفي الجانب الحياتي، وكانوا يركزون على توثيق فوائد المعرفة ومجالات تطبيقها، كما انصبت جهود العلماء عن العمل على وضع الأسس و الأصول النظرية والفهم والتطبيق العملي لكل جانب ولكل حقل فرعي من حقول المعرفة.

1_ مفهوم المعرفة:

الأصل في كلمة المعرفة اشتقاقها من الفعل (عرف) ومعرفة الشيء إدراكه بحاسة من الحواس[1]. والمعنى اللغوي للمعرفة هو الإدراك الجزئي أو المبسط في حين أن العلم يقال للإدراك الكلي أو المركب.

وقد أسهم الكثير من الباحثين والكتاب بطرح آرائهم حول مفهوم المعرفة وذلك تبعا للزاوية التي ينظر من خلالها هؤلاء الباحثون لمضمون المفهوم، وسوف نستعرض فيما يلي المفاهيم الخاصة بالمعرفة والتي تطرق إليها مجموعة من الباحثين.

أ- لغة:

المعرفة هي إدراك الشيء على ما هو عليه[2].

[1] القاموس المحيط، المجلد الثاني، دار إحياء التراث، الطبعة الثانية، 1996، ص595.
[2] البستاني، فؤاد افرام، منجد الطلاب، بيروت: دار المشرق، 1999، ص 470.

ب – اصطلاحا:

عرفت المعرفة عدة تعاريف نورد أهمها فيما يلي:

- تعرف حسب معجم *Collins York English*، بأنها :'' مجموع الحقائق، التأثيرات أو الخبرات التي تدرك من طرف شخص أو مجموعة أشخاص''.[3]
- المعرفة (Knowledge) هي حصيلة البيانات، المعلومات، المناهج والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة، وهي التي تمكن من يملكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه، وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال معرفته. ومن خلالها يستطيع الإنسان تشخيص المشاكل وتحديد بدائل لحلها. ولأن المعرفة المكتسبة لدى الأفراد تزداد عنده مع مرور الوقت وتشكل جزءا من شخصيته، فإنه يتم فقدانها مع موت الإنسان. لذلك اهتمت المؤسسات الحديثة باستخلاص المعرفة من مصدرها، وترميزها، وتوصيفها، وتحديد العلاقة بين مكوناتها، وتخزينها وتوفير آليات لاسترجاعها، والاستفادة منها، وجعلها متاحة للمستفيد النهائي، كما تعمل على تنميتها وزيادتها بالاستفادة من المعارف الجديدة الناشئة عن تطور شتى أنواع العلوم[4].
- هي كل التوقعات المدركة والملاحظات التي تنظم بشكل ذي معنى وتجميعها واحتوائها في مجال معين عبر الخبرة والاتصالات التي يستخدمها الفرد والمنظمة لترجمة المواقف وتوليد إنتاجات وسلوك وحلول.[5]
- تعتبر رأس مال فكري وقيمة مضافة، ولا تعد كذلك إلا إذا اختبرت واستثمرت من طرف الإنسان والمؤسسة وتم تحويلها إلى قيمة لخلق الثروة من خلال التطبيق.[6]
- المعرفة عبارة عن تراكم المعلومات والمناهج لدى الأفراد والمؤسسة وذلك عن طريق إضافة ما تكسبه من معلومات وخبرات إلى الرصيد الفكري والخلفية الثقافية التي تملكها سابقا. وتكون على نوعين ظاهرية يسهل التعبير عنها وضمنية يصعب التعبير عنها بسهولة ويصعب نقلها إلى الأخرين[7].

---

[3] Treffry, diana.collins york english dictionary. Beirut :Harper Collins publishers,2000 , p.856

[4] نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، الأردن: جدارا للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث، 2009،ص 10.

[5] Maier, R.,''Knowledge management systems'',Berlin, 2000, p66.

[6] Thomas Stewart, Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations,(New York: Doubleday, 1999), p57.

[7] Richard L.Daft, **Organization Theory and Design,7th ed,** Jack W.(New York: Calhoun,2001),p258.

- تعتبر المعرفة مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تهدي الأفعال والقرارات، أي ان المعرفة عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة، الحقائق، الأحكام والقيم التي تعمل مع بعضها كتركيب فريد يسمح للأفراد والمؤسسات من خلق أوضاع جديدة وإدارة التغيير.[8]
- المعرفة هي [حصيلة] ما هو معروف. ... وتكتسب المعرفة في عمليات إدراكية معقدة هي: الحس، التعلم، التواصل، التداعي والتعليل، ولفظ المعرفة يستخدم أيضا بمعنى الفهم الواثق لموضوع من الموضوعات إلى جانب القدرة على استخدامه في غرض محدد.[9]
- هي أحد موجودات المؤسسة، فقد تناولت الجمعية الامريكية للتدريب والتطوير مفهوم المعرفة بصيغة معرفة كيف (Know how ?) ومعرفة لماذا (Know why ?) واعتبرتها كأحد موجودات المؤسسة الأكثر أهمية من الموجودات المادية.[10]
- عرفها (S.Bateman & P.Zeithaml) و(H.Endres) أنها الموجودات التي لها القدرة على تحويل التقنية من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق لإنتاج سلع وخدمات، وبالاتجاه نفسه وصف (M.Malhotra) المعرفة الكامنة في عقول البشر بأنها موجودات معرفية (Knowledge Assets).[11]
- يشير (M.Harris & J.Henderson) إلى أن المعرفة تشكل أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارة Signals وتتدرج إلى بيانات Data ثم إلى معلومات Information ثم إلى معرفة Knowledge ثم إلى حكمة Wisdom (والأخيرة تعد أساسا فعالا في الابتكار)، ويتضح أن المعرفة السليمة والموضوعية هي جوهر الحكمة والإبداع والابتكار.[12]

من خلال هذه التعريف نستنتج أن المعرفة هي عبارة عن رصيد تراكمي من المعلومات، الحقائق والخبرات التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة وهي التي تمكن من يملكها من التجاوب مع الوضعيات المختلفة ومجابهة المشاكل التي تصادفه.

---

[8] سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم النظم التقنيات، الطبعة الاولى، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007، ص 25.

[9] خوان لويس لارابوره، إدارة المعارف في منظومة الأمم المتحدة، وحدة التفتيش المشتركة، جنيف: الأمم المتحدة، 2007، ص 15.

[10] انتظار أحمد جاسم الشمري، معتز سلمان عبد الرزاق الدوري، " إدارة المعرفة ودورها في عملية إتخاذ القرار الإستراتيجي"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، (جامعة الزيتونة الأردنية: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 26-28 أفريل 2004)، ص10.

[11] صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة ، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005 ، ص 09.

[12] Harris, J and Hendeson, A Better Mythology for System Design. Proceeding of the Conference on Human Factors in Computing Systems:(New York: AEM Press,1999),p92.

مما سبق يجب التمييز بين مفاهيم المصطلحات التالية: البيانات، المعلومات، و المعرفة، وإبراز العلاقة بينهم وفك قدر من الغموض والالتباس في فهمنا للمعرفة ولمداخل تنظيمها وإدارتها.

- البيانات (Data) : عبارة عن مجموعة من الحقائق، الآراء، التقديرات والمعطيات غير المرتبة والمتعلقة بظاهرة أو مشكلة معينة وقد تكون في صورة وصفية أو كمية أو في صورة رمزية متعارف عليها.[13]
- المعلومات (Information) : عبارة عن مجموعة من البيانات المحملة على أي من أوعية المعرفة التقليدية أو الآلية بحيث تكون هذه البيانات في حالة منظمة ومفسرة ومقدمة وتؤدي إلى بزوغ المعرفة.[14]
- المعرفة (Knowledge) : الرصيد المتراكم من الخبرة والمعلومات الخاصة بالقوانين، المناهج والطرق المتعلقة بتفسير حدوث الظواهر المختلفة وكيفية معالجة المشاكل الناجمة عنها والتي تمكن من يملكها من التأقلم مع المتغيرات وتجعله أكثر قدرة للوصول إلى أفضل الحلول.
- الذكاء (Intelligence) : يعني القدرة على اكتساب وتطبيق المعرفة والقدرة على تحسين العمل واتخاذ القرارات بناء على المعرفة أو ما يمكن نقله من معرفة إلى معرفة أخرى تستخدم لصنع قرارات جديدة.[15]
- الحكمة (Wisdom) : المقدرة، الكفاءة و الحكم على الأمور من حيث صلاحها وفسادها وكذا الإتقان في قول أو فعل، والعلم بحقائق الأشياء على ما هي عليه، والعمل بمقتضاها وهي عبارة عن معرفة أفضل الأشياء بأفضل العلوم.

ووفقا لهذه التعاريف، فإن هناك هرمية تبدأ من البيانات وهي المادة الخام بأشكالها وتليها في هذا المجال المعلومات التي هي بيانات منظمة بطريقة مجدية وقابلة للتطبيق، وهناك من قارن بين المعرفة والمعلومات من حيث أن " المعرفة هي فردية أما المعلومات فهي عامة ، فالمعرفة لا يمكن نقلها بل إنها تشرح بالاتصال للتحول إلى معلومـات "[16].

---

[13] الهمداني، عبد الهادي، محاضرات في نظم المعلومات واتخاذ القرارات، صنعاء: مكتبة التاج، 2002، ص 35.
[14] خالد صالح علي السلطان، المعلومات وأثرها في عملية إتخاذ القرارات الإدارية، القاهرة: دار النهضة العربية،2009، ص 96.
[15] سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 27.
[16] زياد هاشم يحيى، ناظم حسن رشيد،" المعرفة التقنية ودورها في تطوير نظم المعلومات المحاسبية في ظل إستخدام تقنيات المعلومات الحديثة"، **المؤتمر العلمي السنوي الخامس**، (جامعة الزيتونة الاردنية: كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، 25-27 أفريل 2005)، ص5.

2- أهمية المعرفة:

تبرز أهمية المعرفة في الوقت الحاضر، نتيجة ثورة المعرفة المرتبطة بثورة المعلومات والاتصالات، واستخدام نتائج وإفرازات ومعطيات المعرفة العلمية في كافة مجالات النشاط الاقتصادي، وتطور قطاعاته، ونموه، الذي يتمثل فيما يلي:[17]

- التطور المستمر و السريع في استخدام مضامين المعرفة ومعطياتها وإفرازاتها في كافة مجالات الأعمال.
- تمثل المعرفة العلمية الأساس المهم في تحقيق الابتكارات والاكتشافات العلمية والتكنولوجية.
- الزيادة المستمرة في الاستثمارات ذات الصلة المباشرة بالمعرفة، والتي ينجم عنها تكوين رأس مال معرفي الذي تمثله الأصول غير المادية وغير الملموسة وما ينجم عنه من زيادات في إنتاجات المعرفة والعلم، والذي يتسع حجمه باستمرار.
- الزيادة المستمرة في المؤسسات والمشروعات التي تعمل في مجال المعرفة إنتاجا، واستخداما، والتي تتمثل في شركات المعلومات والاتصالات، مؤسسات إعداد وإنتاج البرمجيات، مؤسسات البحوث ومكاتب الدراسات....إلخ.
- الزيادة المستمرة في أعداد العاملين في مجالات المعرفة، وفي الاعمال كثيفة المكون المعرفي.
- تعتبر المعرفة موردا اقتصاديا هاما وعنصرا أساسيا من عناصر الإنتاج يصعب تقليده ومحاكاته.

المطلب الثاني: مصادر المعرفة وخصائصها.

عرفت مصادر المعرفة بأنها تلك الأداة أو المسبب الذي ينتج عن المعرفة، ويعتبر الذكاء والتعلم والخبرة من محددات المعرفة الإنسانية. وقديماً أشار أرسطو إلى الحس كمصدر للمعرفة، كما أن للمعرفة سمات وخصائص تميزها عن غيرها من الانشطة، وتشعبت خصائصها باختلاف وجهات النظر للباحثين في هذا المجال.

1- مصادر المعرفة:

تتنوع في عصرنا الحالي مصادر المعرفة ولا يمكن حصرها، ويمكن الإشارة إلى بعض منها كما يلي[18]:

[17] أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، (الطبعة الأولى، الأردن: عالم الكتب الحديث، جدارا للكتاب العالمي للنشروالتوزيع، 2009)، ص ص 09-10.

[18] Badaracco, josepl, The Knowledge link, (Harvard: Business school:U.S.A, 1991), p 189.

- الإنسان أو الفرد العامل: يعتبر الفرد العامل في أي مجال هو مصدر للمعرفة ولكن ليس كل العاملين في محيط العمل الإنتاجي حيث يشمل فقط العاملين الذين لديهم معارف وخبرات في كيفية إنجاز الأعمال ذات الطبيعة الخاصة والتي تتطلب إبداعا في العمل.
- فرق الخبراء: هؤلاء يمثلون مجموعة من العاملين ضمن مجال وظيفي معين أو مجالات مختلفة ويتميزون بقدرات إبداعية ويعملون معا لابتكار معارف جديدة في مجال عملهم.
- البحوث والدراسات: وتعتبر مصدرًا مهمًا لإنتاج المعرفة ، حيث تساهم في إيجاد معرفة جديدة يكون لها دور فعال في تطوير أنشطة المؤسسات.

وهناك من يقسم مصادر المعرفة إلى مصدرين رئيسيين هما:[19]

أ – المصادر الخارجية:

تعد البيئة الخارجية المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة، حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية ومن خلال أحد أو كل المدركات الحسية (السمعية، البصرية، اللمس، الذوق، الشم) على الحصول على البيانات والحوادث من البيئة ومن خلال قدرتهم الإدراكية والفهمية (مثل التأمل، الفهم، التسبيب والحكم) يستطيعون معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات، ومن خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى لتتحول إلى معرفة، والاختلاف في مستوى هذه المعرفة يتوقف على الاختلاف في الوسائل والمدركات المذكورة آنفا.

ب – مصادر داخلية:

تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف النشاطات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات واحتكاكهم بمختلف أنواع التكنولوجيا ، ومن الأمثلة على المصادر الداخلية نجد، المؤتمرات الداخلية، والأفراد والتعلم الصفي، الحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية.

[19] محمد عواد أحمد الزيادات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، (الطبعة الاولى، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2008)، ص ص 45-46.

2- خصائص المعرفة:

أما عن خصائص المعرفة فإن الإدارة الناجحة والمتحكمة في المعرفة تستلزم الفهم الواضح والعميق لها ولطبيعتها ولخصائصها، فالمعرفة في الحقيقة لها مجموعة من السمات والخصائص التي تؤثر تأثيرًا مباشرًا على أسلوب إدارتها والتعامل معها، ومن هذه الخصائص[20]:

- الذاتية: Subjectivity

لقد تم التوضيح سابقًا على أن المعرفة هي نتاج تفاعل الإنسان مع المعلومات وبذلك فإنها تتأثر بعمق بخلفية الشخص الذي يتعاطى معها وكذلك بالسياق الذي يتم فيه تناول هذه المعلومات ومن هنا فإن قراءة أو فهم المعرفة أو بتعبير أدق مكوناتها المعلوماتية وتأويل هذه المكونات وتفسيرها لاستخراج "معرفة" منها سيخضع بالتأكيد للمؤثرات الشخصية وبالتالي يمكن توليد/ ابتكار معرفة جديدة لدى قراءتها من قبل شخص أخر وهكذا، بل أكثر من ذلك إن المعرفة المتولدة من "قراءة" الشخص نفسه للمكونات المعلوماتية نفسها ربما تختلف من سياق لآخر تختلف فيه المؤثرات الفكرية والنفسية وغيرها.

- قابلية المعرفة للانتقال: Transferability

إن هذه الخاصية في المعرفة ظاهرة للعيان فالشخص- في عمله على سبيل المثال- قد يجرب أسلوبا معينًا في تنفيذ مهمة ما فإذا ما نجح في ذلك فإنه يفكر تلقائيًا في إمكانية نقل هذه التجربة التي تشكل معرفة إلى مهمة أخرى وقد يفعل، والمؤسسات تقوم بالشيء نفسه إذ تحاول تعميم تجاربها الناجحة ونقل المعرفة البناءة بين مواقعها أو فروعها أو أقسامها ....الخ.

- الطبيعة الكامنة: Embeddednes

يجب أن لا يغيب عن بالنا أن المعرفة تتولد كثمرة لنشاط عقل الإنسان وليس على الورق أو أي مكان آخر، إنها هناك في الأعماق خاصة ما كان منها دقيقًا وحساسًا وليس من السهل ملاحظة أو متابعة المعرفة كعملية ولا كنتيجة أو ثمرة لهذه العملية إذ عندما تنتج المعرفة وتنتهي فان الناتج المعرفي يختزن في العقل وقد لا يخرجه صاحبه إطلاقا أو يخرج جزءًا منه أو يخرجه بشكل معين بعد فترة من الزمن، إن فهم هذه الخاصية للمعرفة غاية في الأهمية لنجاح برامج إدارة المعرفة ولتحديد الأساليب الملائمة لاستخراج الممكن من هذه المعرفة المضمرة.

---

[20] زكيه بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي، إدارة المعرفة: أهميتها و مدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات و المشرفات الإداريات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة و محافظة جدة، رسالة ماجستير، (المملكة العربية السعودية: جامعة أم القرى، 2007) ص 60.

- التعزيز الذاتي: Self – reinforcement

تتميز المعرفة عن غيرها من المنتجات بأن المشاركة في النشاط المعرفي لا يؤدي إلى إنقاص الرصيد المعرفي للمشاركين فيه، فالشخص الذي يمتلك المعرفة ويشارك بها غيره لا يتضرر رصيده المعرفي، في حين انه يضيف إلى معرفة غيره، هذا في الحد الأدنى، والمتوقع أكثر من ذلك أن المشاركة المعرفية بينهما ستضيف قيمة جديدة لمعرفة كل منهما.

- التلف: Perishability

إن قيمة المعرفة وأهميتها ليست ثابتة مع الزمن بل هي عرضة للتغير، لا بل والتلف والإهلاك مع مرور الوقت ولا سيما في مجال الأعمال، أين تعمل معظم المؤسسات وتنافس في بيئة مفتوحة والسباق بين المتنافسين في مجال اختراع وامتلاك تقنيات ومعارف جديدة يمكن أن ينهي قيمة ما تمتلكه مؤسسة أعمال ما وتحقق من خلاله ميزة تنافسية عالية وربحية كبيرة.

- العفوية: Spontaneity

إن من الصعوبة البالغة تصور برمجة إنتاج المعرفة الجديدة أو توقع ذلك، إذ لا أحد يستطيع التنبؤ بالضبط متى سيتم توليد معرفة جديدة وما هي طبيعة تلك المعرفة المتولدة، ذلك أن طبيعة النشاط المعرفي هي العفوية، إن هذه الخاصية للمعرفة لا تعني أبدا العشوائية كما أنها لا تعني أيضا عدم إمكانية إدارة المعرفة بسبب هذه الخاصية، إذ المطلوب هو تهيئة المناخ المناسب لتوليد المعرفة ومن المؤكد عندئذ أن شيئًا ما سيتولد دون أن نجزم بالضبط بتوقيته أو مدى فائدته ونوعه.

- التكرارية والاستمرارية: renewal and continuity

فالمعرفة تتراكم وتتفاعل مع معطيات معرفية جديدة لتتولد بالإبداع والابتكار معرفة جديدة وهذه بدورها تتفاعل مع المعطيات والأحداث وهذا ما يعطيها خاصية الاستمرارية والتجدد وقد وضعت المعادلة التالية لتوضيح هذه الخاصية[21]:

معرفة متراكمة + معطيات شخصية واجتماعية + إبداع وابتكار= معرفة مبتكرة

[21] زكيه بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي، مرجع سابق، ص 43.

المطلب الثالث: أنماط المعرفة وهرميتها.

من خلال ما تطرقنا له يتضح أن أي مؤسسة يتوفر لديها كم هائل من المعلومات والبيانات، ويجب عليها حسن فرز واختيار تلك المعلومات لتركز على ما هو مهم وما تحتاج إليه بالفعل لتحقيق أهدافها، فالصعوبة إذن ليست في ندرة المعلومات، وإنما في تحديد ما هو أكثر أهمية وحيوية، ولكي تدير تلك المؤسسات مواردها المعرفية بفاعلية، يجب أن تتعرف على أنماط المعارف المتوفرة لديها، مما يسهم في تطويرها والاستفادة منها بأقصى درجة ممكنة، وكذا التسلسلات الحاصلة على مستويات المعرفة.

1- تصنيف المعرفة:

في هذا الصدد أشار الباحث (L.Prusak) ، أن الإغريق قسموا المعرفة إلى أربعة أقسام رئيسية وهي:[22]

- المعرفة الإدراكية: تتعلق هذه المعرفة بالمبادئ والقوانين العامة النظرية والأسس والقواعد الأساسية للعلوم والقوانين والقواعد العلمية.
- المعرفة الفنية (التقنية): تتعلق هذه المعرفة بالمهارة والبراعة الفنية والقدرة على إنجاز الأعمال والأشياء وامتلاك الخبرة والتأهيل الكافي على إنجاز المهام وتحقيق التماثل والتطابق في الممارسات العملية للعاملين الذين يؤدون نفس المهام.
- معرفة الحكمة التطبيقية والعملية والتي تظهر في الممارسات الاجتماعية بصورة أساسية.
- المعرفة الهجينة: وهي تعبر عن مزيج من الخصائص والاتجاهات والقدرات الخاصة والتي تلزم في حقل ما وتؤدي إلى النجاح والتفوق في ذلك الحقل.

وفي مجلة هارفرد للأعمال والتي إعتبرت المرجع الرسمي للاهتمام الواسع بإدارة المعرفة، حيث صنف المعرفة إلى نوعين هما الأكثر استخداما[23]:

- المعرفة الصريحة: وهي المعرفة الرسمية، القياسية، المرمّزة، النظامية، الصلبة، المعبر عنها كميا، وقابلة للنقل والتعليم، وتسمى أيضا المعرفة المتسربة لإمكانية تسربها إلى خارج المؤسسة، نجدها في أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونا كما في براءات الاختراع، حقوق النشر، الأسرار التجارية...إلخ. كما

[22] Prusak, Larry, knowledge, Can it be Managed? Presented at the IBM Academy of Technology Conference on Knowledge Management,(New York: 2000),p 27.

[23] نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات،(الطبعة الأولى، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2005)، ص 44.

نجدها مجسدة في منتجات الشركة وخدماتها، أدلة وإجراءات العمل، وخططها ومعايير تقييم أعمالها...إلخ.

- المعرفة الضمنية: وهي المعرفة غير الرسمية، الذاتية، والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعليم، وتسمى المعرفة الملتصقة والتي توجد في عمل الأفراد والفرق داخل المؤسسة، وهذه المعرفة هي التي تعطي خصوصية للمؤسسة وهي الأساس في قدرتها على إنشاء المعرفة.

بالإضافة إلى هذه الأنماط الأساسية للمعرفة توجد تصنيفات أخرى أدلى بها العلماء والباحثون والمفكرون والكتاب إلا أننا تطرقنا إلى أهمها وأكثرها شيوعا واستخداما.

2- هرم المعرفة:

يتعرض الباحثون في مجال إدارة المعرفة إلى ما يسمى بهرم المعرفة، وهو شكل هرمي يصور عالم المعرفة الذي يبنى من البيانات الخام التي تشكل قاعدة الهرم، وصولا إلى الحكمة التي تشكل بدورها رأس الهرم، وقد إختلفت الآراء حول التفصيلات الدقيقة لكل مستوى من مستويات الهرم، ومع ذلك فإن هناك إجماعا عاما تم التوصل إليه حول التشكيلة الرئيسية لهرم المعرفة.

ففي أنموذج الهرم الذي وضعه D.Alan و D.Raddund تشكل البيانات الخام والبيانات الضمنية أسفل الهرم[24].

[24] محمد عواد أحمد الزيادات، مرجع سابق، ص ص 47-48.

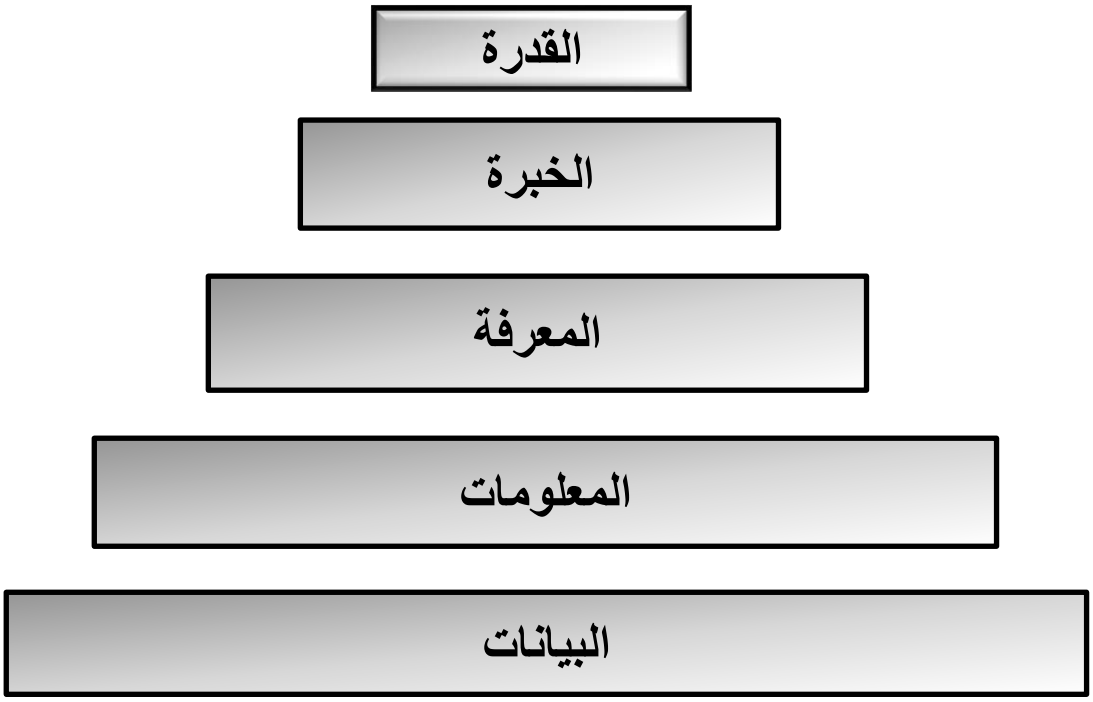
الشكل رقم 01: هرم المعرفة كما صوره كل من Alan و Raddund



Source : Coakes, Elyane, Knowledge Management,(Current Issues and Challenges, U.S.A.,Idea Group Publishing, 2003), p74.

كما قام كل من A.Liebowits و C.Beckman بتصوير هرم آخر للمعرفة أو ما يسمى بالسلسلة المتصلة للمعرفة، فيبدأ هذا الهرم من قاعدته السفلى (البيانات) التي تشمل على الحقائق، والصور المفسرة، والرموز العديدة غير المفسرة (أي دون أي سياق وبالتالي دون أي معنى) ويلي ذلك المعلومات، وهي البيانات ذات سياق ومعنى، والتي يمكن استخدام شكلها ومحتواها في مهمة معينة، بعد أن يكون قد تم تشكيلها، وتصنيفها، ومعالجتها، وتأطيرها. أما المعرفة (المستوى الثالث من الهرم) فتشتمل على هياكل المعلومات، والمبادئ، والخبرات، واتخاذ القرار، وحل المشكلة، وتمكن المعرفة الناس من إيجاد معنى للبيانات، وبالتالي تولد المعلومات، وعند هذا المستوى يتمكن الناس من التعامل بذكاء مع مصادر المعلومات المتاحة، ومن ثم اتخاذ خطوات العمل، يلي ذلك مستوى الخبرة، التي هي الاستخدام الملائم والفعال للمعرفة من أجل تحقيق النتائج وتحسين الأداء، وأخيرا تأتي القدرة والتي تعني الإمكانية والخبرة المنظمة لتوليد منتج أو خدمة أو عملية على مستوى عال من الأداء. وتتطلب القدرة تكامل وتعاون العديد من الأفراد والفرق، والتنسيق فيما بينهم، فالقدرة هي أكثر من كونها مجرد أداة، بل هي القدرة على التعلم والإبتكار والإنتاج.

الشكل رقم 02: هرم المعرفة كما صوره كل من Liebowits و Beckman



Sourse: Marquard, Michael J. Building the Learning Organization,(U.S.A., Davis-Black Publishing Company, 2002), p23.

من الأشكال الهرمية السابقة نستطيع القول أن المعرفة لا تنشأ من فراغ، ولم تحدث فجأة وإنما تكونت بمرورها عبر عدد من المراحل التي تبدأ بمرحلة البيانات الخام وتصبح معلومات من خلال الربط والتنظيم مع بيانات أخرى، ثم تتحول المعلومات إلى معرفة عندما يتم تحليلها وربطها بمعلومات أخرى وتقارن بما هو معلوم بالفعل ثم تتدرج حتى وتصل إلى مرحلة المعرفة المبتكرة من خلال تاريخ طويل للمجتمعات الإنسانية كنتيجة لمحاولات الإنسان حل المشكلات أو تحسين الأوضاع التي يواجهها في حياته اليومية، وهذه المراحل تمتاز أيضًا بأنها عمل جماعي ينتقي من الواقع بعض أجزائه فينظمها ويعبر عنها بطريقته الخاصة، وهذا يقودنا إلى التعرف على ضرورة المعرفة أو أهميتها بالنسبة للمؤسسات.

المطلب الرابع: ضرورة المعرفة والعوامل المؤثرة فيها.

في ظل النظام العالمي الجديد المبني على المعرفة والتطورات الحاصلة في عصر المعلومات اكتست المعرفة ضرورة حتمية ينبغي على قطاع الأعمال بصفة خاصة والمجتمعات بصفة عامة تسليط الضوء عليها، والمحافظة وتطوير والاستثمار فيها ومعرفة العوامل التي تتأثر بها.

1- ضرورة المعرفة:

من خلال التعاريف السابقة للمعرفة تظهر ضرورة المعرفة للمنظمات والأفراد، حيث أسهمت عدة عوامل في جعل المعرفة مسألة بتلك الأهمية لهذه المنظمات والأفراد ومنها[25]:

- الميزة التنافسية: تجعل مجموعة من العوامل مثل زيادة التنافس و العولمة و الجوانب الاقتصادية الخاصة بالمعرفة التي استجدت من المحافظة على نمو الإعمال مما يجعل التنافس أكثر قوة.
- التقنية: أثرت التقنية على معدل التغير وتطلب وجود قوة عاملة قابلة للتكيف و ماهرة و متعلمة فالعمل يتزايد تعقيد، إلا إن التقنية قد منحت الأفراد فرصة في مشاركة المعلومات كما ساعدت خبراء التدريب على إعادة التفكير في الأساليب التي يتعلم بها الأفراد داخل فصول الدراسة و خارجها.
- التغيرات التنظيمية: تؤثر عمليات التقليص، الاندماج، الاستحواذ وغير ذلك من الإجراءات الهيكلية التي تلجأ إليها المؤسسات على رصيدها المعرفي، فمثلا بإجراء التقليص على بعض العمال كبار السن الأكثر خبرة فإن الشركات سرحت معرفة مهمة و جوهرية ممن أثبتت نجاحها في العمل أو لم تثبت هذا النجاح.
- مرونة التوظيف: باتت المعرفة أكثر سرعة في الزوال كما كانت قبل ذلك حيث يقوم الموظفون بتغيير مهنتهم و وظائفهم بتكرار اكبر، فالشركات التي تعتمد في مصادرها على المصادر الخارجية تواجه خطر فقدان المعرفة التي توجد داخل المنظمة الخاصة بهم، وبهذا يصبحون معتمدين بشدة على الشركات الخارجية[26].

2- العوامل المؤثرة في المعرفة:

من الواضح أن العوامل المؤثرة في حركية المعرفة مركبة بشكل يصعب على الباحثين جمعها في نموذج واحد، لأن الشق الإنساني يلعب دوراً كبيراً في هذا المجال، ومن المعروف أن قدرة استيعاب عقل الإنسان للمعلومات وتخزينها وتفاعلها لتنتج في بعض الأحيان فكرة جديدة أو ابتكارا لازال مجهولاً، ولكن لها تفسيرات

[25] زكيه بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي، مرجع سابق، ص 57.
[26] الغريب، فيصل سعيد، إدارة المعرفة: **سلسلة جسر المعلومات**، (الكويت: العدد 53، ديوان الخدمة المدنية، 2000)،ص 11.

مبنية على سلوكيات يمكن رصدها، وقد حاول البعض دراسة بعض المظاهر التي قد تترجم سلوكيات المعرفة وتأثيرها فيها[27].

- تتيح العولمة لا ريب فرصا هائلة لاكتساب المعرفة وتحسين أداء منظومة المعرفة المحلية عبر النهل من معين المعرفة المتراكم على الصعيد العالمي والتعاون الدولي خاصة في مجالات التعليم والبحث والتطوير، ولكن بالمقابل تنذر لتطورات الأحداث في مضمار المعرفة على الصعيد الدولي، في ضل تصاعد العولمة، بتغيير جوهري في هذا المجال بحيث تتحول المعرفة بسرعة إلى سلعة خاصة وليست عامة يسعى منتجوها أساسا في البلدان المتقدمة لامتلاك أقصى قدر من العائد عليها من خلال حماية حقوق الملكية الفكرية وبالتالي حرمان الدول الاخرى من ثمار إنتاج المعرفة علما أن تكلفة الحصول على المعارف والتقنيات الجديدة مكلف جدا.
- المعرفة لا تنمو من فراغ بل في مجتمع محدد ذي سياق ثقافي وتاريخي خاص حيث تتأثر مؤسسة المعرفة بمحددات مجتمعية ثقافية واقتصادية وسياسية، حيث أن أحد المحددات الجوهرية لتوفر المعرفة هو وجود طلب مجتمعي قوي وفعال تسنده قوة شرائية راغبة ومقدرة على تخصيص الموارد اللازمة بحيث يحفز العمليات المجتمعية لنشر وإنتاج المعرفة، وبضعف العرض والطلب على المعرفة يتعثر النمو الاقتصادي والإنتاجية وتتدنى جاذبية وتنافسية الإقتصاديات المعنية، فقصور الطلب على المعرفة يمكن أن يكون عاملا مهما في ضعف إنتاج المعرفة ونشرها.
- كما أن مكانة العلم ودرجة الإهتمام به تلعب دورا هاما ومؤثرا في عملية انتشار المعرفة والبحث العلمي، وقد أثرة الوفرة النفطية في البلدان النفطية مثلا على عدد من القيم والدوافع الاجتماعية التي يمكن أن تؤازر وتسند الإبداع واكتساب ونشر المعرفة، فقد ضعفت القيمة الاجتماعية للعالم والباحث والمتعلم والمثقف وكادت القيمة الاجتماعية العليا تنحصر في الثراء والمال وحلت الملكية والامتلاك محل المعرفة والعلم، فكان ذلك السبب الرئيسي لهجرة الكفاءات بسبب غياب بيئة القيم الإيجابية الحاضنة والإمكانات التي يمكن أن تؤدي إلى قيام الكفاءات بدورها المنشود في مؤسسات المعرفة وفي نهضة بلادها مع تحقيق الذات وتوافر العيش الكريم.
- عدم الاستقرار السياسي واحتدام الصراع والتنافس غير النزيه النابع من الإفتقار لقاعدة ثابتة ومقبولة للتداول السلمي على السلطة عائقا أساسيا أمام نمو المعرفة وتوطينها النهائي[28].

---

[27] محمد عواد أحمد الزيادات، مرجع سابق، ص50.
[28] محمد عواد أحمد الزيادات، مرجع سابق، ص ص51-52.

- الاحتلال والمخاطر الخارجية يسهمان بشكل مباشر أو غير مباشر في إعاقة مسار التنمية لأنه ينقل الجهد ويحول الموارد بعيدا عنها إلى أنشطة غير إنتاجية ويمنع التغيير من ظروف الوضع الراهن إلى ظروف تحتضن وترعى التنمية الإنسانية.
- تعاني مؤسسة المعرفة ذاتها من تخلف المجتمع لكونها جزءا لا يتجزأ عنه وتحد من فاعليتها قيود كثيرة يفرضها السياق المجتمعي.
- إن اكتساب واستيعاب المعرفة يتضمن تمكين أفراد المجتمع بالقدرة على إستخدام المعرفة بواسطة عدة طرق من أهمها التعليم، فالتعليم هو الأساس في إقامة مجتمع المعرفة، لذلك فإن تطوير التعليم هو تطوير باتجاه إقامة منظومة معرفة متماسكة، ويتأثر سلوك الفرد بما يكتسبه من العلم، حيث يؤثر في سلوك الفرد سلباً وإيجابا فكلما ارتفع مستوى تعلم الفرد زاد تأثر سلوكه إيجابا، ولكن التحدي الأهم في مجال التعليم يكمن في مشكلة تردي نوعية التعليم المتاح بحيث يفقد التعليم هدفه التنموي الإنساني وتدهور جودته.
- كما أن الترجمة المكثفة سبيل للمساعدة على قيام مجتمع المعرفة، حيث أن الترجمة التماس معرفة وتفاعل حضاري عن طريق النقل البشري أو الآلي من لغة إلى لغة تحريريا أو شفهيا بهدف معرفي علمي ثقافي، إن الترجمة رصيد استثماري إبداعي بما تضيفه وتهيئه من فرص لتجديد البنية الذهنية للفرد والمجتمع.
- من أهم الاسباب المؤثرة سلبا على المعرفة هي العزوف عن مبدأ التعلم أو المعرفة الذاتية وذلك بسبب عدة عوامل أهمها نظم التربية والتعليم التي تعتمد على التلقين بدلا من التركيز على البحث عن طريق التحليل والإستنتاج والإستنباط، كذلك القدرة الشرائية المتدنية، غياب الانتشار الواسع للمكتبات العامة وضعف مقتنياتها، عدم وجود خطط للتنمية الثقافية تركز على تشجيع القراءة، وانتشار وسائل الإعلام والاتصال.

المبحث الثاني: إدارة المعرفة

إهتم المنظرون الإداريون ، ورجال الأعمال حديثاً بإدارة المعرفة ، وهو موضوع حيوي جذب المتخصصين من ميادين مختلفة، كإدارة الأعمال وتكنولوجيا المعلومات والتطوير التقني وغيرهم، وذلك لأهمية المعرفة في المنظور الاستراتيجي لمؤسسة الأعمال، وترتبط إدارة المعرفة بأبعاد متعددة ومجالات وأوجه مختلفة منها ما يتعلّق بالذكاء الاصطناعي والطبيعي ونظم ووسائط المعلومات الشبكية وأخرى ترتبط بأصول المعرفة ورأس المال الفكري، بالإضافة إلى سرعة التغيّر النوعي في بيئة الأعمال والاتجاه المستمر نحو التشبيك والتعاضد في اقتصاد المعرفة. هذه الأبعاد والمجالات المتنوعة والمتعددة جعلت من إدارة المعرفة حقلاً معرفياً متخصصاً يتجاوز حدود الارتباط برافد معرفي وتطبيقي منفرد لتكنولوجيا المعلومات مهما تعاظم تأثير هذه التكنولوجيا وتصاعد تأثيرها الجوهري في مجمل النشاط الإنساني. ذلك لأن إدارة المعرفة ببساطة تستند على المكوَّن العضوي اللامتناهي للمعرفة الصيرورة والمعرفة الكينونة التي تستند على الحاجة الملحة لتنظيم واستثمار الثروة العقلية والفكرية وتوظيفها من أَجل اكتساب الميزة الاستراتيجية المؤكدة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة ومناهج تعريفها.

شهدت نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي مناقشات مكثفة حول إدارة المعرفة وأهميتها، وحفلت الأدبيات بجسد متنام من الأبحاث والدراسات النظرية والتطبيقية في حقول معرفية عديدة كالاقتصاد والاجتماع وعلوم الحاسب الآلي، كما ساهم علماء الادارة بجهد بارز في هذا المجال، وحفلت شبكة المعلومات الدولية بمواقع لا حصر لها تهتم بإدارة المعرفة، كما ظهرت دوريات متخصصة في نفس المجال وحتى أن بعضها يحمل نفس المصطلح[29].

وتعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تلقى اهتماما متزايدا من قبل الباحثين والمسؤولين في قطاع الأعمال الحكومي والخاص، ويأتي ذلك نتيجة للانفتاح العالمي وتطور وسائل العلم والمعرفة والاتصالات، والحاجة الماسة للمنظمات لتحويل أعمالها إلى نشاطات قائمة على المعرفة، توفر لها الفرص الكافية للتميز، زيادة الإنتاجية، الريادة، وتطور رأس مالها الفكري.

---

[29] حسن العلواني، "إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية"، **المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية**، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية، من 6-8 نوفمبر 2001)، ص 309.

1- مفهوم إدارة المعرفة:

لقد تضاربت آراء الباحثين والمفكرين حول مفهوم إدارة المعرفة بسبب الخلط الناجم بينها وبين إدارة المعلومات حيث يتصور البعض أنهما مصطلحين مترادفين، إلا أنهما ليسا وجهين لعملة واحدة، وفي مايلي نورد أهم التعاريف لإدارة المعرفة:

أ- تعريف إدارة المعرفة:

- تعتبر إدارة المعرفة ''الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفّافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد، جمع، مشاركة، إعداد واستخدام المعرفة، بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في استعمال المعرفة لزيادة الابتكار وترشيد القرار''[30].
- يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها ''التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المؤسسة وخارجها، وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المنظمة وتحقيق تحسن في الأداء والارتفاع إلى مستويات أعلى من الإنجاز، سواء مقارنة إنجازات المؤسسة ذاتها في فترات سابقة أو قياسا إلى إنجازات المنافسين''[31].
- إدارة المعرفة هي ''النشاط الذي يهتم بتحديد المعلومات والمعارف اللازمة للمنشأة والحصول عليها من مصادرها وحفظها وتخزينها وتطويرها وزيادتها''[32].
- قدمت إدارة المعرفة على أنها: ''عملية إيجاد، تحويل واستخدام المعرفة لتحسين الأداء التنظيمي، ولا يقتصر الأمر في إدارة المعرفة على عمليات الاستحواذ، وتخزين ومعالجة وسائط المعرفة، ولكن أيضًا تشجيع الأفراد على توظيف هذه المعرفة باستمرار فيما يؤدونه من وظائف ومهام وأنشطة عمل يومية''[33].
- إدارة المعرفة هي ''نشاط جمع، توثيق، تصنيف، تطوير وتنظيم الأصول المعرفية للمنظمة وتخزينها بشكل يسهل استخدامها في تسيير أعمالها واتخاذ القرارات فيها لاحقاً''[34].

---

[30] عبد الستار العلي، المدخل إلى إدارة المعرفة، (الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2006)، ص 26.

[31] علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2002)، ص 208.

[32] علاء فرج الطاهر، إدارة المعلومات والمعرفة، (الطبعة الأولى، الأردن- عمان: دار الراية للمشر والتوزيع،2010)، ص41.

[33] علي عبدالهادي مسلم، إدارة المعرفة: مفهومها وعملياتها وتحدياتها وآثارها على النواتج التنظيمية،" **المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي**،(الرياض: معهد الإدارة العامة، 1-4 نوفمبر2009)، ص5.

[34] سالم بن سعيد القحطاني، إدارة المعرفة و تطبيقاتها في القطاع العام السعودي الواقع والمأمول،" **المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي**،(الرياض: معهد الإدارة العامة، 1-4 نوفمبر2009)، ص4.

- وقد عرفت بأنها ''العمليات التي تساعد المؤسسات على إنتاج المعرفة ، واختيارها ومعالجتها وتنظيمها، واستخدامها ونشرها، وأخيراً تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية إلى الأنشطة الإدارية المختلفة''[35].
- إدارة المعرفة هي ''الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل هيئة أو مؤسسة ما من أجل حصر، جمع، تصنيف، تنظيم وخزن كأفة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام وحدات المؤسسة''[36].
- يرى (S.LITTLE) أن إدارة المعرفة هي نظام عمل وبيئة تعلم من شأنهما تشجيع إنتاج كل من المعرفة الشخصية والمنظمية، وتجميعها واستخدامها وإعادة استخدامها سعيا وراء قيمة جديدة للأعمال[37].

ومن خلال ما سبق يتضح أن إدارة المعرفة هي نشاط إداري متكامل يتولى التعاون مع مكونات المعرفة ويوجهها وفق أسس معينة، وهي جمعها وتنظيمها ثم ابتكار وإنتاج معارف جديدة حتى تحقق المؤسسة أهدافها بالتجديد والتطوير، وبغية تحقيق مزايا تنافسية.

ب-الفرق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات:

إن محاولة التفريق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات هي عملية ليست سهلة وتحتاج إلى تحليل وبحث مستفيض، حيث أن هناك الكثير من المفكرين والباحثين الذين طرحوا آراء متباينة حول هذا الموضوع، ونجد من خلال استعراض هذه الآراء وجهات نظر متعددة ولكنها في كثير من الأحيان متشابهة ومتقاربة من حيث المضمون والأبعاد، فهناك وجهة النظر الأولى والتي تعتبر إدارة المعرفة وإدارة المعلومات وجهان لعملة واحدة ولا يوجد أي اختلاف بينهما ويعتبرون إدارة المعرفة على أساس كونها مصطلحا مرادفا أو بديلا لمصطلح إدارة المعلومات، أما وجهة النظر الثانية والتي ترى أن إدارة المعرفة وإدارة المعلومات مصطلحين كل يعبر عن مجاله، ويعتبرون إدارة المعرفة أكثر تقدما وشمولية من إدارة المعلومات.

---

[35] حسام طالب الكيالي، إدارة المعرفة بين فرص النجاح .. ومخاطر الفشل لإدارة الجودة الشاملة، **المؤتمر العلمي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي**، (جامعة الزيتونة الأردنية: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية،2004)، ص2.

[36] محمد عواد أحمد الزيادات، مرجع سابق، ص55.

[37] Stephen, Little, and Tim, Ray, Management Knowledge, (London : An Essential Reader, and Sage Publications, 2002), p 9.

- تعريف إدارة المعلومات: ''هي الإدارة التي تقوم بجمع المعلومات والبيانات وحفظها وتخزينها واسترجاعها وتطويرها لخدمة أهداف المؤسسة''[38]، الغرض العام لإدارة المعلومات هو جعل المعلومات الصحيحة وذات المصداقية متوفرة في الوقت المناسب وفي المكان المناسب.
  - وجهة النظر الأولى: سوف نستعرض آراء بعض الباحثين والكتاب في هذا المجال للتوصل لمزيد من الحصر والتحديد للمفهومين ، وحتى يكون الأساس الذي تنبني عليه الدراسة صحيح ومقبول علمياً[39]:
  - يرى كل من (Bouthillier and Shearer) أن المعلومات والمعرفة مصطلحات مترادفة في الواقع التطبيقي حيث أن الأدوات والأنظمة المستخدمة لإدارة المعلومات والمعرفة متماثلة ومتشابكة لذلك ليس من السهل التفريق بينهما.

من هذا الرأي نجد بأن محاولة التفريق بين جوهر إدارة المعرفة والمعلومات عملية صعبة لا سيما وأن كل منهما مرتبط بالآخر وأن تشكيل المعرفة ما هو إلا مخرجات لعملية معالجة المعلومات.

وقد أجرى الباحثان دراسة طبقت على بعض مؤسسات قطاع العام والخاص في كندا بعنوان "فهم إدارة المعرفة وإدارة المعلومات"، وبعد تحليل هذه الدراسة وجد الباحث أن هذه الدراسة قد استخدمت مصطلح إدارة المعرفة كمفهوم يعبر عن الاثنين معاً ولم يكن هناك أي إشارة إلى وجود اختلاف بين المفهومين.

- من جهة يرى (T.Skyrme) وهو من أكثر الباحثين تأليفا وبحثاً في حقل إدارة المعرفة والمعلومات، إن إدارة المعرفة وإدارة المعلومات هو ميدان واحد ويقول بأن العلاقة بينهما تماماً كعلاقة إدارة المعلومات بإدارة المعلومات أي أنهما شيء واحد.
- هناك رأي آخر يرى بأن إدارة المعلومات وإدارة المعرفة، وكذلك ما يسمى بإدارة الوثائق والسجلات جميعها عمليات مترابطة وتقع ضمن حقل واحد يسمى حقل نظم إدارة المعرفة Instructional Knowledge Management System.

وأياًكانت المسميات فإن جوهر عملية إدارة المعرفة ونشاطاتها توضح بشكل جيد أن اختلاف المسميات لا يؤثر على حقيقة العمليات فهذا الاختلاف ربما ناتج عن اختلاف الإختصاصات التي ينتمي إليها الباحثون والمفكرون، واختلاف مدى تطبيقها من مؤسسة إلى أخرى.

---

[38] علاء فرج الطاهر، مرجع سابق، 63.

[39] أسامة أحمد الروسان، "إدارة المعرفة والتعليم الإلكتروني"، **المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي**، (جامعة الزيتونة الأردنية: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 26-28 أفريل 2004)، ص5.

- إن الكثير من الباحثين قد مزجوا بين مفهوم المعلومات والمعرفة أصلاً ولم يفرقوا بينها حيث أن المكون الرئيسي للمعرفة هي المعلومات وذلك بعد دمجها وتنظيمها وربطها بالعنصر البشري وهو ما تم توضيحه في الجزء المتعلق بالتعريفات الإجرائية، حيث يرون أن المعرفة معلومات والمعلومات معرفة وكلاهما شيء واحد[40].

وكذلك يرى البعض الآخر أن المعلومات مرتبطة بالمعرفة وأن المعرفة هي الحصيلة النهائية لاستخدام المعلومات وتنظيمها.

- من جهة أخرى يرى (W.Wilson) بأن محاولة التفريق بينهما غير سهلة، وبعد دراسة وتحليل مستفيض لهذا الباحث فقد توصل إلى أن مصطلح إدارة المعرفة وإدارة المعلومات مصطلحات مترادفة وأن الاختلاف بين المسميين ناتج عن التطور المفاهيمي بين المفكرين والباحثين، حيث أنها بدأت أولاً بإدارة مصادر المعلومات ثم تطورت إلى إدارة المعلومات ثم انتهت حديثاً بإدارة المعرفة، أي أن إدارة المعرفة أشمل وأحدث وتتضمن الاثنتين معاً بنظرة وواقع تطبيقي أوسع وأعم.
- وجهة النظر الثانية: بالنسبة للعديدين لا يبدو هناك أي اختلاف بين "إدارة المعرفة" و "إدارة المعلومات"، ويبدو ذلك منطقياً حين يخص الموضوع غير المعلوماتيين، فبالنسبة لمسوقي تكنولوجيا المعلومات، تعتبر الماسحة الضوئية (scanner) هي تكنولوجيا رئيسية لإدارة المعرفة لأنها ضرورية لتقاسم المعرفة، لذلك فمعظم الذي يشار إليه كإدارة معرفة ما هو في حقيقته إلا إدارة المعلمات[41].

وفي هذا المجال، يشير دانهام غراي أن التعامل مع الأشياء (البيانات أو المعلومات، الوسائط) هو إدارة معلومات، والعمل مع البشر هو إدارة معرفة، وكما أشرنا سابقاً، فإن إدارة المعلومات تتعلق بالوثائق، والرسومات، التصميم المسند بالحاسوب، الجداول الإلكترونية، و رموز البرامج.

في حين أن إدارة المعرفة تعني القيمة في الأصالة، والابتكار، وسرعة الخاطر، والقدرة على التكيف، والذكاء، والتعلم، وهي تسعى إلى تفعيل إمكانيات المنظمة في هذه الجوانب. و تهتم إدارة المعرفة بالتفكير النقدي، والابتكار، والعلاقات، والأنماط، والمهارات، والتعاون والمشاركة، وهي تدعم وتسند التعلم الفردي وتعلم المجموعات وتقوي التعاضد بين أفراد المجموعات وتشجع مشاركتهم في الخبرات والنجاحات وحتى

---

[40] أسامة أحمد الروسان، مرجع سابق، ص ص6-7.

[41] عماد عبد الوهاب الصباغ، إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات،[على الخط]، متاح على: < http://www.hrdiscussion.com/hr855.htm >،(2012/04/06)، ص13.

الفشل. وقد تستخدم إدارة المعرفة التكنولوجيا لزيادة الاتصال، وتشجيع المحادثة، والمشاركة في المحتوى، والتفاوض حول المعاني. ولكن التكنولوجيا لا تشكل محور الاهتمام المركزي لإدارة المعرفة.

أما (Skeijerm) فيبين أنه وجد الكثير من الحالات التي استبدل فيها الباحثون كلمة "معلومات" بكلمة "معرفة" و كأنه ليس هنالك أي فارق، ولكن ليس كما هو الحال مع المعلومات، فهناك جزء كبير من المعرفة المفهومة ضمنياً (معرفة ضمنية)، وهي المعرفة غير القابلة للتمثيل، والتي تتوافر في أدمغة الأفراد فقط.

وتبين البحوث والدراسات المتنوعة أن مهارات وأدوات إدارة المعلومات الجيدة هي أسس مهمة للغاية، وهي تشتمل على مهارات المعلوماتيين (أمناء المكتبات على سبيل المثال لا الحصر)، والمتمثلة في تصنيف المعلومات وأوعيتها، وإدارة قواعد البيانات النصية، ولكن إدارة المعرفة تذهب إلى أبعد من ذلك. فهي تحتاج أيضا إلى[42]:

- العمليات التي يشارك فيها الأفراد و تساعدهم في إستخدام المعرفة المتاحة.
- نظم تتيح انسياب المعرفة من "العارف" إلى المستخدم.
- عمليات تشجع تطوير واستخدام معرفة جديدة.
- ثقافة تحفز الإبداع و المشاركة في المعرفة.
- فهم أسس اقتصاديات المعرفة (مورد متنام و ليس مستنفذ).
- طرق لقياس و تطوير القدرات المنظمية.

2- مناهج إدارة المعرفة:

أما مناهج إدارة المعرفة فيمكن تصنيفها كالآتي[43]:

أ- المنهج الوثائقي: هذا المنهج يجد في إدارة المعرفة، استخلاص للمعرفة من الأفراد وتحليلها وتشكيلها وتطويرها إلى وثائق مطبوعة أو إلكترونية ليسهل فهمها وتطبيقها، ويتمثل ذلك بتكوين قاعدة معرفية في المؤسسة تدار من خلالها وبواسطتها المعرفة ذاتها.

ب- المنهج التقني: وفق هذا المنهج يظهر الانحياز نحو تقنية المعلومات مع إغفال للجوانب الفكرية لإدارة المعرفة، ويتأكد هذا التشخيص بموجب تعريفها كونها تجسيد للعمليات التنظيمية التي تبحث في تدابير قابليات تقنية المعلومات على معالجة البيانات وكذا قابلية الابتكار والإبداع الفردي، وبالتالي بات

---

[42] عماد عبد الوهاب الصباغ، مرجع سابق، ص 14.

[43] محمد عواد أحمد الزيادات، مرجع سابق، ص ص58-59.

الإنترنت والبريد الإلكتروني وتقنيات التحاور والتخاطب الإلكتروني تعبر عن قنوات ووسائل المشاركة بالمعرفة وتأكيد لمضمونها التقني.

ت- المنهج الاجتماعي: وفق هذا المنهج تبدو إدارة المعرفة طريقة للتفاعل بين العاملين عموما، توفرها وسائل محددة تؤمّن مشاركة جماعية في الخبرة والثقافة والقيم.

ث- منهج القيمة المضافة: ويذهب هذا المنهج إلى اعتبار إدارة المعرفة منهجا يساعد على إضافة القيمة للنشاطات التي يساهم فيها.

ج- المنهج المالي: وعليه فإن لإدارة المعرفة مهمة تكوين رأس المال الفكري بصفته موجودا، إلا أن إمكانية استخدامه وتداوله والمحافظة عليه وتطويره يمنحه هيكله ويجعله محسوسا.

ح- المنهج المعرفي: يختص هذا المنهج بالمؤسسة المعرفية حيث تمتد تطبيقات إدارة المعرفة إلى كافة أقسامها، وحيث أن المؤسسة منتجة للمعرفة فهي مصدرا للقيمة المضافة الذي يوفره صناع المعرفة فيها كونهم ذو مؤهلات عالية. إلا أن تحقيق ذلك يقوم على تحقيق أربعة أركان أساسية، وهي المعتقدات المعرفية، الالتزام، الشكل التنظيمي ومعرفة-كيف، فضلا عن الدور الساند لتقنية المعلومات.

وهنا يظهر البعد التطبيقي لإدارة المعرفة الذي يشير إلى توفير الأساليب والممارسات والوسائل المناسبة لتوليد المعرفة وتداولها ويظهر هذا البعد متجسدا في المركز التنافسي للمؤسسة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة.

تكتسي إدارة المعرفة في الوقت الحالي أهمية قصوى وتتجسد في سعي المؤسسات المستمر إلى تحديث وتطوير مناهج وأدوات العمل التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية، وتزيد من عوائد الشركة ورضا العاملين وولائهم، وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل، كما تتضمن إدارة المعرفة مجموعة من الفعاليات التي تهدف إلى تحقيق أهداف متعددة.

1- أهمية إدارة المعرفة:

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية[44]:

[44] صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص ص42-43.

أ- تعتبر إدارة المعرفة أداة هامة من أدوات المساعدة على تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة وتحسين نتائج عملها.

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

ت- تعزيز قدرة المؤسسة لترقية الأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتحسينه.

ث- تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.

ج- تعد إدارة المعرفة أداة المؤسسات الفعالة لتثمين رأس مالها الفكري، بهدف تعزيز فرص التميز والريادة.

ح- تعد أداة لتحفيز المؤسسات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، وإتاحة الفرص لهم للمساهمة بشكل فعال في مستوى أدائها، كما يوفر الشعور بالإنتماء والولاء لهذه المؤسسة.

خ- تسهم في تحفيز المؤسسات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.

د- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية صعبة التقليد للمؤسسات، وتساهم في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

2- أهداف إدارة المعرفة:

تختلف وتتنوع أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتنوع الميادين والقطاعات التي تهتم بها والمجالات التي تطبعه فيها، إلا أن إدارة المعرفة تسعى على العموم من خلال العمليات التي تقوم بها إلى تحقيق أهداف المؤسسة التي تعتمدها. وهناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المنظمات وهي على النحو التالي[45]:

أ- تحديد وجمع المعلومات وتوفيرها بالشكل والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب.

ب- بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة لها.

ت- تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في المؤسسة.

ث- نقل المعرفة الكامنة (الضمنية) وتحويلها إلى معرفة ظاهرة.

ج- تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المؤسسة المختلفة.

---

[45] إيمان سعود أبو خضير، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي " أفكار وممارسات"، **للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية :نحو أداء متميز في القطاع الحكومي**، (المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، 1-4 نوفمبر2009)، ص10.

ح- ترشيد إتخاذ القرارات، من خلال توفير معلومات كاملة وموضوعية وفي الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج.

خ- الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها.

د- ترقية وتثمين رأس المال الفكري لتوظيفه في حل المشكلات وتعزيز القدرات الإبداعية في المؤسسة.

ذ- المساهمة في إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة، من خلال تقليل الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المطلوبة، وتحسين وتطوير مستوى المنتجات والخدمات المقدمة باستمرار.

ر- تطوير نشاط الابتكار في المؤسسة، مما يساهم في تعزيز فرص التميز بالنسبة إليها، كما يؤدي إلى توسيع مجالات وفرص تحقيق الذات للعاملين.

ز- تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعة العمل وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها.

س- تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لثقافة التعلم والتطوير الذاتي المستمر.

ش- الإسهام في تسريع عمليات التطوير بالمؤسسة، لتلبية متطلبات التكيف مع التغيير السريع في البيئة المحيطة بها.

ص- نشر وتبادل التجارب والخبرات وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية.

ض- تبسيط إجراءات العمل وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات غير الضرورية.

3- مجالات إدارة المعرفة:

يمكن القول بشكل أكثر تفصيلا أن إدارة المعرفة تركز على عدد من المجالات الهامة منها[46]:

أ- مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المؤسسة، وتعزيز هذه الموارد وحمايتها.

ب- تعزيز وتشجيع النشاط المعرفي والإبداع لدى كل فرد.

ت- تحديد حجم المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل، وتنظيمها وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع.

[46] محمد عواد أحمد الزيادات، مرجع سابق، ص 66-67.

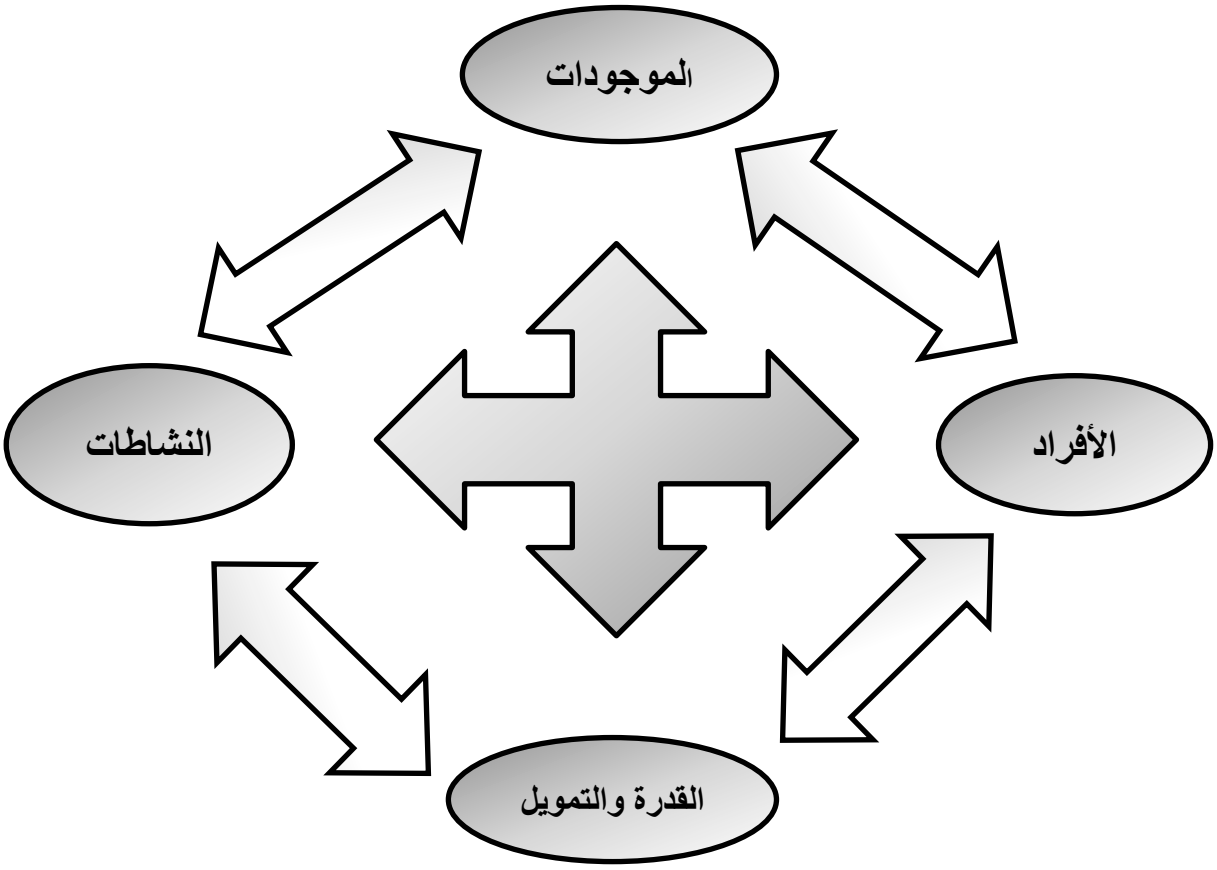
ث- تغيير وإعادة تنظيم هياكل المؤسسة من أجل إستخدام المعرفة بشكل أكثر فاعلية، واغتنام الفرص لاستغلال موجودات المعرفة، والتقليل من فجوة المعرفة واختناقاتها Gaps and Bottleneck وتعظيم محتوى معرفة القيمة المضافة الخاصة بالمنتجات والخدمات.

ج- الإهتمام بالنشاطات والاستراتيجيات المستندة إلى المعرفة المتسلسلة ومراقبتها والسيطرة عليها، مثل البحوث والتطوير.

ح- حماية القدرات المعرفية التي تمتلكها المؤسسة، ومراقبة استخدامها للتأكد من أنه يتم توظيف أفضل ما تمتلكه المؤسسة من رصيدها المعرفي، ومن أن المعرفة الضمنية غير آخذة بالتلاشي والضمور، وأنه لا يتم إفشاء هذه المعرفة إلى المنافسين.

خ- قياس أداء موجودات المعرفة الشاملة يتطلب العديد من الوظائف التي يمكن أن تكون مندمجة مع بعضها البعض، في حين أن هناك وظائف أخري يمكن أن تعمل ككيانات منفصلة.

الشكل رقم 03: يوضح المجالات الرئيسية لإدارة المعرفة.



المصدر: هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة : مدخل نظري، عمان: الأهلية للنشر والتوزيع، 2005، ص29.

من خلال الشكل يتضح لنا أن هناك مجالات عديدة لإدارة المعرفة وتوظيفها في أي مؤسسة لا يمس جزءا محددا منها، وإنما يمس كل أجزاء المؤسسة لأن توظيف إدارة المعرفة في المؤسسة بكل نشاطاتها وموجوداتها، ومن هنا يمكن القول أن إدارة المعرفة تركز على العديد من المجالات الهامة، والشكل التالي يوضح المجالات الرئيسية لإدارة المعرفة في المؤسسة[47].

المطلب الثالث: إدارة المعرفة وأبعادها.

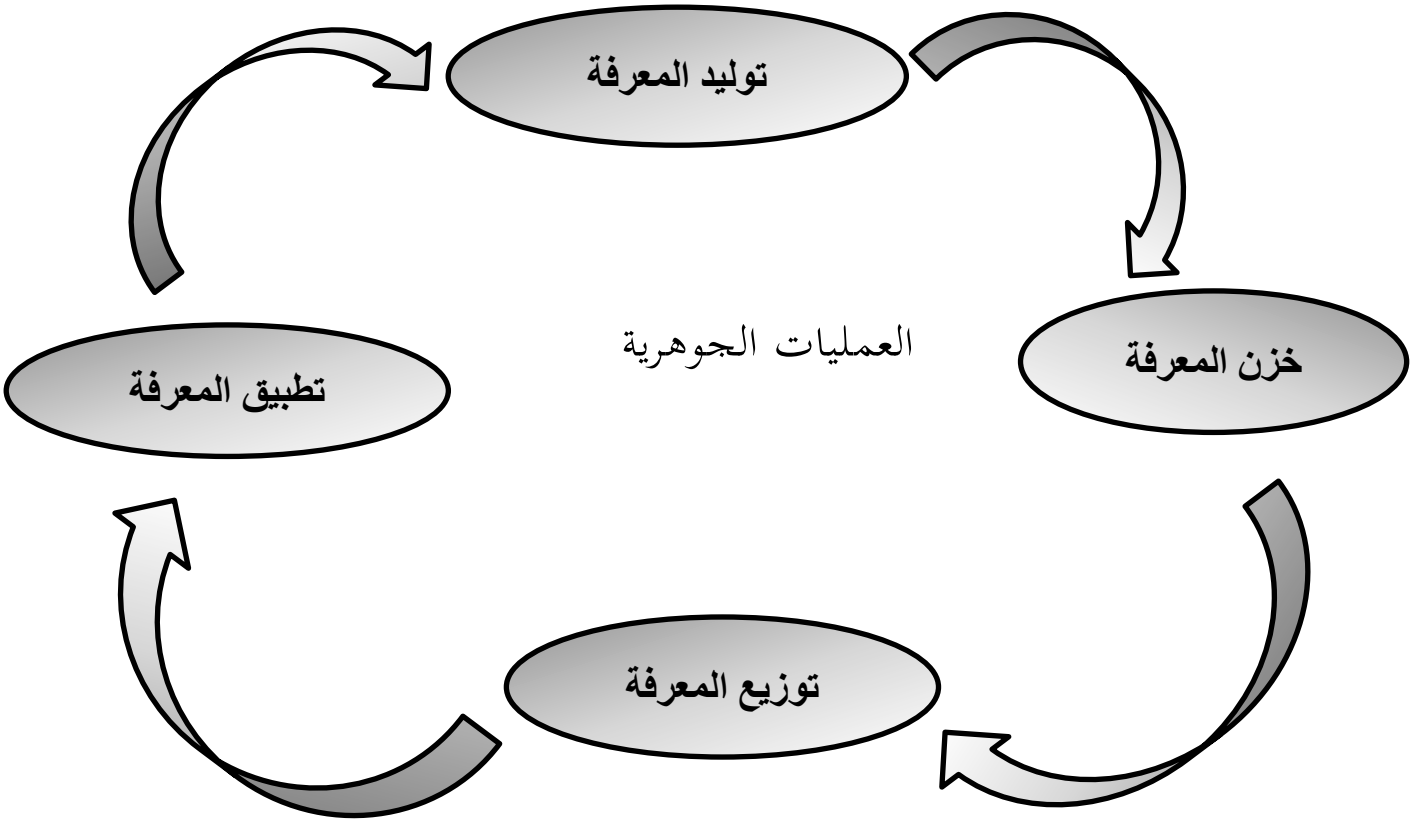
من الواضح أن جوهر تحسين إدارة المعرفة يتمثل في تحسين عمليات إدارة المعرفة. ولا شك أن الأنترنت وشبكات الأعمال قد ادت إلى زيادة أهمية المعرفة وإجارة المعرفة وعملياتها وأبعادها عموما.

1- عمليات إدارة المعرفة: Knowledge Management Operations

إن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تسلسلي ومتكامل فيما بينها، حيث أن كل عملية تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها، وقد اختلف الباحثون في تحديد عدد هذه العمليات، فهناك من يلخصها في أربع عمليات جوهرية كما في الشكل التالي[48]:

[47] هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة : مدخل نظري، (الطبعة الأولى، عمان: الأهلية للنشر والتوزيع، 2005)، ص25.
[48] محمد عواد أحمد الزيادات، مرجع سابق، ص91.

الشكل رقم04: يوضح العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة.



Sourse : Mertins, K, & Heisig, P, Vorbeck J, Knowledge Management: Best Practices in Europe, Berlin Heidelberg, Springer-Verlag, 2001, p28.

وهناك من يرى أن عمليات إدارة المعرفة تشمل أكثر من ذلك ونذكر منها ما يلي[49]:

أ- تشخيص المعرفة: يعد التشخيص من المراحل المهمة في نشاط إدارة المعرفة، وفي ضوء التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، ويشير بعض المفكرين إلى أن عملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف مستوى معارف المؤسسة وتحديد الأشخاص والوسائط الحاملين لها ومواقعهم، وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه مؤسسات الأعمال، ومفتاح نجاح وظيفة إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص، حيث أنه يشكل عملية جوهرية رئيسة تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها[50].

---

[49] يوسف أبو فارة، حمد خليل عليان، العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات**، (جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات: العدد الثامن عشر، المجلد الأول، جانفي 2010)، ص57.

[50] صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 64.

ب- تخطيط المعرفة: تتعلق برسم الخطط المختلفة ذات الارتباط بإدارة المعرفة، التي تسعى الى توفير القدرات والإمكانيات اللازمة لسير الأعمال بكفاءة وفاعلية، وتوفير الطواقم الخبيرة المتخصصة، وتحديد التسهيلات التكنولوجية اللازمة. ويشير (D.Teece) الى أن اعتماد أي مدخل في ادارة المعرفة يتطلب تحديد أهداف واستراتيجية ادارة المعرفة، وخطط تنفيذ هذه الأهداف والاستراتيجية، واختيار مؤشرات إدارة المعرفة، وقياس وتقويم مستوى أداء إدارة المعرفة في ضوء المؤشرات المقررة[51].

ت- نشر المعرفة: عرفت الجمعية الأمريكية لعلم المعلومات نشر المعرفة بأنها تشمل العمليات الضرورية لإيصال المعلومات إلى مستخدميها ومصطلح نشر المعرفة هو مرادف لمصطلح نقل المعرفة ، ويشير (Coakes) أن عملية نقل المعرفة هي الخطوة الأولى في عملية التشارك في المعرفة، وتعني عملية نقل المعرفة إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص أو البيئة المناسبة في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة[52].

ث- إنتاج واكتساب المعرفة: إن الحصول على المعرفة يتعلق بالعمليات التي تركّز على شراء، ابتكار، واكتشاف، واكتساب المعرفة، فمن الممكن أن يتم توليد المعرفة الجديدة من خلال أقسام البحث والتطوير والتجريب والتعلم والتفكير الإبداعي[53].

ج-تخزين المعرفة: تشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمؤسسات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهما جدًا لا سيما في المؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء الأشخاص يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم عندما يتركون المؤسسة، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها[54].

ح- تنظيم المعرفة: يقصد بتنظيم المعرفة تلك العمليات التي تهدف إلى تصنيفها ، فهرستها ومعالجتها. وتتسلم المؤسسات دوريا كميات كبيرة جدا من البيانات والمعلومات التي تحتاج إلى تجميعها وتصنيفها وتفسيرها

---

[51] يوسف أبو فارة، حمد خليل عليان، مرجع سابق، ص57.
[52] هيثم علي حجازي، مرجع سابق، ص81.
[53] صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 72.
[54] صلاح الدين الكبيسي،مرجع سابق، ص73.

ونشرها بفاعلية، ويجب تنظيم البيانات والمعلومات المختارة في مجموعات مرتبة تسمى بخرائط المعرفة والتي تساعد في تسهيل إستخدام البيانات والمعلومات[55].

خ- توزيع المعرفة: إن توزيع المعرفة يشير إلى ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الجهات والأشخاص الباحثين عنها في الوقت الملائم، ووصولها إلى أكبر عدد ممكن من الأشخاص العاملين في المؤسسة[56].

ويتضح أن أساليب التدريب، الحوار واللقاءات العلمية تلائم توزيع المعرفة الضمنية، أما المعرفة الظاهرة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات العلمية، التعلم والوسائط الإلكترونية، والمهم في التوزيع ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت الملائم[57].

د- تطبيق المعرفة: "إن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي الجماعي الجديدة، والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة[58]"، يعبر عن تحويل المعرفة إلى عمليات تنفيذية، ويجب توجيه المساهمة المعرفية مباشرة نحو تحسين الأداء المؤسسي في حالات صنع القرار والأداء الوظيفي، إذ أنه من الطبيعي أن تكون عملية تطبيق المعرفة مستندة الى المعرفة المتاحة.

ذ- استرجاع المعرفة: إن استرجاع المعرفة واستعمالها يتضمّن أحسن الممارسات في دعم القرارات وحل المشكلات وأتمتة العمل، وإن جوهر إدارة المعرفة يكمن في السعي لوضع المعرفة المشتركة للمؤسسة تحت تصرف العمال في موقع عملهم، وتتحقق عبر طرق مختلفة مثل استخدام الذكاء الصناعي والتحليل الإحصائي[59].

ر-تقاسم وتشارك المعرفة: يشير تقاسم وتشارك المعرفة الى تلك العملية التي يجري من خلالها توصيل كل من المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة إلى الآخرين عن طريق الاتصالات، ويعني أيضا التحويل الفعال للمعرفة، التي تؤدي إلى استطاعة مستلم المعرفة أن يفهمها بشكل كاف ويصبح قادرا على القيام بالفعل بموجبها، والمشاركة بالمعرفة من الممكن أن تأخذ مكانها من خلال الأفراد والمجموعات على حد سواء والوحدات الإدارية داخل المنظمات.

---

[55] يوسف أبو فارة، حمد خليل عليان، مرجع سابق، ص59.
[56] المرجع نفسه، ص59.
[57] صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص ص77-78.
[58] المرجع نفسه، ص79.
[59] المرجع نفسه، ص83.

ويشير بعض المفكرين الى أن تقاسم وتشارك المعرفة يتم من خلال استخدام الشبكات الداخلية والإنترنت التي تمثل حلقة وصل بين جميع العاملين بمختلف المستويات الإدارية في المنظمة[60].

ز- تحديث وإدامة المعرفة: تركز عملية تحديث وإدامة المعرفة على تنقيح المعرفة وتنميتها، ويركز التنقيح على ما يجري على المعرفة لجعلها جاهزة للاستخدام، وقد أشار (S.King) إلى أن المعرفة المجردة من القيمة تحتاج إلى إعادة إغنائها لتصبح قابلة للتطبيق في مجالات أخرى، كما أن الاحتفاظ بالمعرفة مهم جدا، لا سيما في المنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل[61].

وتحتاج المعرفة إلى تحديث، ويجب أن يتضمن نظام إدارة المعرفة وسائل التحديث والإضافة والتعديل وإعادة التصحيح، وأن تكون المعرفة قادرة على التنامي والتجدد.

س- متابعة المعرفة والرقابة عليها: تتعلق هذه العملية بالأنشطة ذات العلاقة بالسيطرة والرقابة على الجهود المرتبطة بإدارة المعرفة ودعم هذه الجهود وتوجيهها بالاتجاه الذي يعظم دور إدارة المعرفة وتأثيره في الأداء، وتتحدد أنشطة هذا المحور في ضوء رؤية المؤسسة وأهدافها، وحتى تحقق المؤسسة النجاح المطلوب فإنه ينبغي أن تتبنى مدخلا شاملا متكاملا في إدارة المعرفة[62].

2- أبعاد إدارة المعرفة:

يشير مسح الدراسات السابقة في مجال إدارة المعرفة إلى وجود ثلاثة أبعاد أساسية يتوقف على توافرها وكفاءة التعامل معها مدى فعالية إدارة المعرفة بالمؤسسة.

وتتمثل هذه الأبعاد في التالي:

أ- البعد التكنولوجي Technological Dimension : ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث في الأنترنات، ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات الرقمية المتميزة، والتي تشكل جميعها وسائط تكنولوجية لإدارة المعرفة، ولذلك فإن المنظمة تسعى إلى التميّز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة[63].

ب- البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة Organizational & Logistical Dimension: هذا البعد يعبّر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها

---

[60] يوسف أبو فارة، حمد خليل عليان، مرجع سابق، ص61.

[61] المرجع نفسه، ص62.

[62] المرجع نفسه، ص62.

[63] يوسف احمد أبو فارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، **المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي**، (جامعة الزيتونة الأردنية: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 26-28 أفريل 2004)، ص12.

وإعادة استخدامها، ويتعلق هذا البعد بتجديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية[64].

ت- البعد البشري Social Dimension: رغم أهمية البعد التكنولوجي في إدارة المعرفة إلا أن العنصر البشري لا يقل أهمية عنه، فقد كان التكامل بين التكنولوجيا والذكاء الإنساني دائما هو العامل الرئيسي في نجاح الأعمال وتقدم المجتمعات، ولذلك يجب أن يكون العنصر البشري مدربا وقادرا على فهم واستخدام الإمكانيات التكنولوجية المتاحة لديه، وتوظيفها بأفضل ما يمكن حتى يستطيع تحقيق الاستفادة القصوى منها[65].

ويشير (V.Grover and H.Davenpport) إلى أن لإدارة المعرفة أربعة أبعاد أساسية يتعلق كل منها بالتركيز على محور محدد، وهي[66]:

- البعد الأول: التركيز على الأفراد: يتعلق الأمر هنا على تحقيق المشاركة والتواصل بين الأفراد عن طريق الوسائط المعرفية المتاحة، وتوسيع وبناء قدرات معرفية واسعة ومتميزة.
- البعد الثاني: التركيز على إدارة المعلومات IM وتكنولوجيا المعلومات IT: يجري هنا التركيز على المحور المتعلق بإدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات، ويتم التأكيد هنا على الخبرات والمهارات المرتبطة خاصة بالتكنولوجيا واستخداماتها.
- البعد الثالث: التركيز على الأصول الفكرية ورأس المال الفكري: ضمن هذا المحور يتم الإهتمام خاصة بشرط استخدام المعرفة بما يؤدي إلى دعم وتعزيز القيمة الاقتصادية للمؤسسة، وضمان تعزيز وتثمين رأس المال الفكري الذي يحقق ميزة تنافسية دائمة تكفل نجاحا طويل الأمد.
- البعد الرابع: التركيز على فاعلية المؤسسة: يجري هنا التركيز على استخدام المعرفة بما يقود إلى تطوير وتحسين الفاعلية التشغيلية والتنظيمية.

المطلب الرابع: استراتيجيات إدارة المعرفة ومكوناتها.

---

[64] محمد عواد أحمد الزيادات، مرجع سابق، ص67.

[65] علي عبدالهادي مسلم، مرجع سابق، ص15.

[66] Grover, V., and Davenport, T., "General Perspectives on Knowledge Management", **Journal of Management Information System**, vol. 18, no. 1, 2001, p, 5 .

تعمل جل المؤسسات الإقتصادية المعاصرة على نشر الثقافة المعرفية وتحفيزها والعمل بها، وتسعى إلى إعطاءها المكانة اللائقة بها في الإستراتيجية العامة لها. ثم تعمل على ترجمة تلك الإستراتيجية إلى خطط تطبيقية تهدف إلى تنشيط وتفعيل النشاط المعرفي داخلها.

1- مكونات إدارة المعرفة:

دارة المعرفة تتضمن العديد من المكونات الجوهرية التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض مؤلفة نظام معرفي شامل يساهم مباشرة في تقوية فرص نجاح المؤسسة التي تعتمده، فيما يلي نوضح بإيجاز معالم ومكونات إدارة المعرفة[67]:

- أهداف العمل: هناك علاقة مباشرة بين المؤسسة التي تشجع وتحفز نشاط إدارة المعرفة وقدرتها على تحقيق أهداف عملها، لذا ينبغي أن تكون أهداف العمل واضحة ومعروفة قبل الاستثمار في إدارة المعرفة، وإن تقييم نجاح المؤسسة يأتي من خلال مقارنة نتائج العمل المحققة وأهداف إدارة المعرفة المخططة.
- القيادة: تلعب قيادة المؤسسة دورا مهما في تعزيز وترقية نشاط إدارة المعرفة من خلال الدعم والتحفيز والمشاركة، على اعتبار أن تقوية نشاط إدارة المعرفة يشكل عاملا حاسما في نجاح المؤسسة. فالقيادة عليها إرشاد الأفراد العاملين وترسيخ قناعتهم بأهمية إدارة المعرفة وتأثيرها الإيجابي في نمو ومستقبل المؤسسة.

- الوسائط التقنية: على الرغم من فاعلية قواعد البيانات كأداة لخزن ونشر المعرفة، فإن هناك العديد من الوسائل الأخرى تساهم في تفعيل إدارة المعرفة مثل برامج تطوير المحترفين وبرامج توجيه وتوعية الجماعات وغيرها تعد من الأمثلة الشائعة والتي لا تتضمن استخدام تقنيات عالية، ومن جهة أخرى فإن تصميم المكاتب مثل المكاتب المفتوحة وغرف فرق العمل والكافتيريا جميعها تساهم في نجاح نشر المعرفة من خلال توفير الشروط المادية التي تشجع التواصل المعرفي.

- التنظيم: إن عمل إدارة المعرفة المتعلق بتعريف وخزن ونشر واستخدام عملا" واسعا" يتطلب تنظيما فائقا وقيادة مركزية لتوجيهه وتطبيقه فضلا عن ضرورة توافر فريق عمل يساهم في إنجاز المهام الخاصة بأقسام إدارة المعرفة كالمكتبات والأنترنيت وغيرها لخدمة جميع المستفيدين في مختلف المستويات الإدارية والتشغيلية في المؤسسة.

---

[67] قتيبة صبحي أحمد الخيرو، سحر جلال، أثر بعض مكونات أداره المعرفة في عمليات القيادة الإدارية، **المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي**، (جامعة الزيتونة الأردنية: كلية الاقتصادي والعلوم الإدارية، 26-28 أفريل 2004)، ص6.

- الثقافة: إن من بين أهم غايات إدارة المعرفة هو محاولة ايجاد طريقة للحصول على حكمة العاملين ومعرفتهم داخل المؤسسة لأجل رفع تلك المعرفة الى أقصى حد ممكن والاحتفاظ بها، وإن تطبيق إدارة المعرفة واستخدامها يستلزم وجود موارد بشرية ذوو مؤهلات عالية وثقافة رفيعة، أي بمعنى أن المؤسسة عليها أن تحصّن نفسها ومواردها البشرية ثقافيا.

- العمليات: يمكن الإشارة الى إدارة المعرفة بأنها العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المؤسسة في ضوء اكتساب المعرفة وخلقها وخزنها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسة.

- التعلم: إن توليد المعرفة الجديدة يتم من خلال أقسام البحث والتطوير والتجريب وتعلم الدروس والتفكير الإبداعي، وتكتسب المعرفة عبر طرق ثلاث هي التعلم والبحث العلمي والتطوير التقاني.

وهناك أربعة عناصر أساسية تمكن المنظمة من إدارة المعرفة هي[68]:

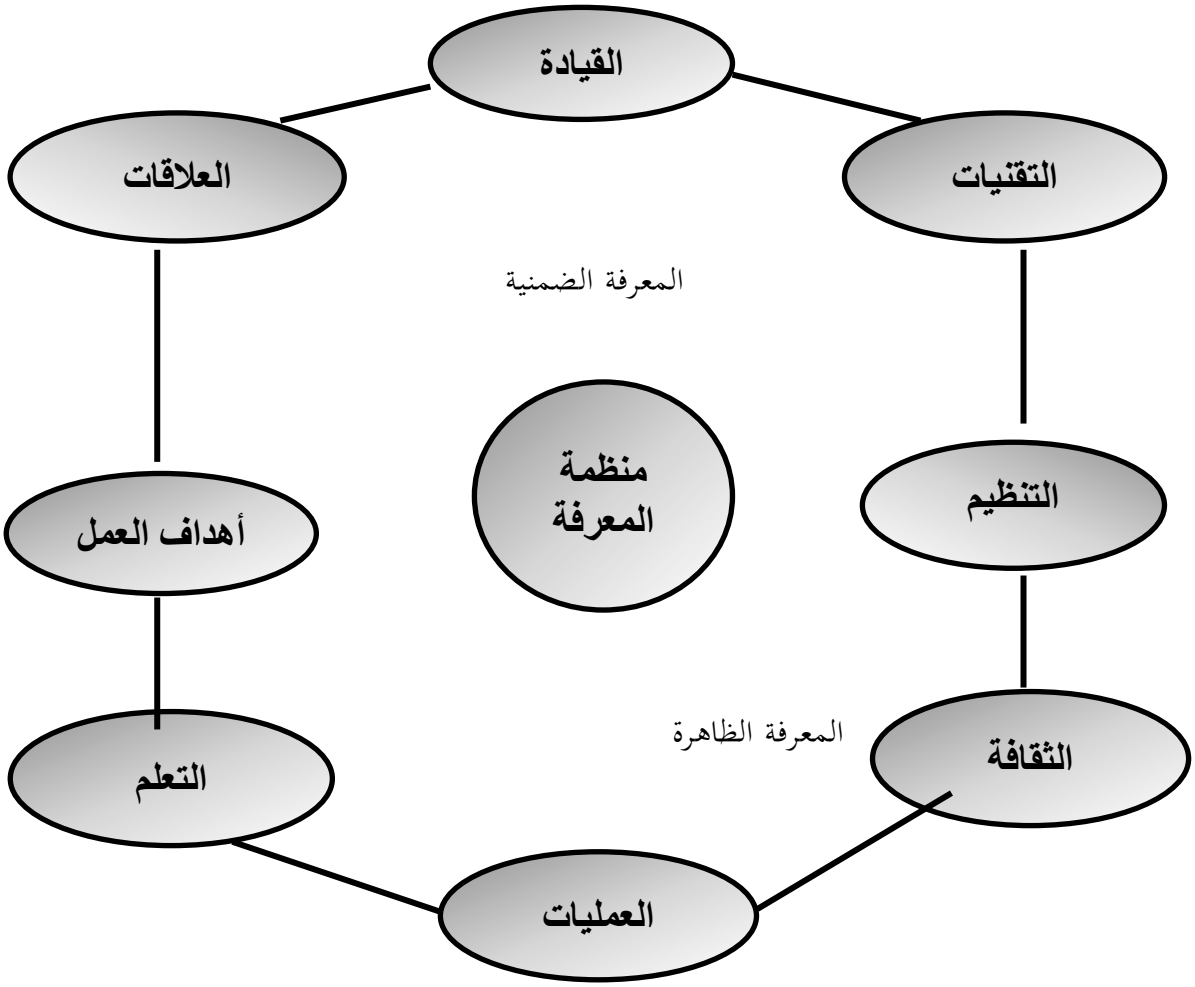
- التعلم الفردي: إذ وضعت مسؤولية التعلم المستمر على الأفراد أنفسهم.
- تعلم الفريق : تحميل المجموعة المكلفة بإدارة المعرفة مسؤولية التعلم الذاتي.
- تعلم المؤسسة: عن طريق نشر المعرفة المتولدة في التنظيم من خلال شبكة التعلم.
- تعلم الزبون: أن تدرك المؤسسة أن زبائنها بحاجة إلى المعرفة وخاصة المتعلقة بأنشطتها فتبادر بفتح دورات عامة للزبائن بهذا الخصوص.

- العلاقات: تحاول المؤسسات أن تنظم ذاتها من خلال زيادة قدرتها على التكيف فرديا وجماعيا وباستمرار مع الظروف المتغيرة، وتفترض أنها تقوم 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 والمعرفة من جهة اخرى.

والشكل الآتي يوضح المكونات:

[68] قتيبة صبحي أحمد الخيرو، سـحر جلال، مرجع سابق، ص7.

الشكل رقم05: مكونات إدارة المعرفة.



المصدر: قتيبة صبحي احمد الخيرو، سحر جلال، أثر بعض مكونات أداره المعرفة في عمليات القيادة الإدارية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، (جامعة الزيتونة الأردنية: كلية الاقتصادي والعلوم الإدارية، 26-28 أفريل 2004)، ص6.

2- استراتيجيات إدارة المعرفة:

أشار عدد من الباحثين إلى استراتيجيات إدارة المعرفة المختلفة تبعا لطبيعة عمل المؤسسة والمدخل الذي تتبناه وهي عديدة باختلاف الاستراتيجيات المنتهجة ونذكر منها[69]:

أ- الاستراتيجية الترميزية مقابل الاستراتيجية الشخصية: ضمن هذا التصنيف أشار (M.Hansen) إلى أن المؤسسات تستخدم استراتيجيتين مختلفتين هما:

[69] صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص97.

- الاستراتيجية الترميزية: والتي تتمحور حول الحاسوب، ويجري بموجبها ترميز وتخزين المعرفة في قواعد يمكن الوصول إليها.
- الاستراتيجية الشخصية: ترتبط هذه الاستراتيجية بالشخص الذي يتولى تطويرها، وتجري المشاركة فيها من خلال الاتصال المباشر بين الأشخاص، وهي لا تلغي دور الحواسيب، ولكنها تعدها أدوات مساعدة للأشخاص في توصيل المعرفة وليس في خزنها، وتركز على الحوار بين الأفراد وليس على المواضيع المعرفية الموجودة في القواعد.

ب- استراتيجيات جانب العرض مقابل استراتيجيات جانب الطلب: ميز بين نوعين من الاستراتيجيات لإدارة المعرفة هما[70]:

- استراتيجيات جانب العرض: التي تميل إلى التركيز فقط على توزيع ونشر المعرفة الحالية للمؤسسة تبعا لذلك تركز على آليات المشاركة في المعرفة ونشرها.
- استراتيجيات جانب الطلب: التي تركز على تلبية حاجة المؤسسة إلى معرفة جديدة. هذه الاستراتيجية تتجه نحو التعلم والإبداع، أي التركيز على آليات توليد المعرفة.

[70] صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص100.

المبحث الثالث: رأس المال الفكري.

تسعى المؤسسات المعاصرة في ظل البيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات العاملة في نفس النشاط وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق استغلال الطاقة الفكرية والعقلية للأفراد.

ويؤدي رأس المال الفكري دورا هاما في جعل الأصول غير المادية ميزة تنافسية من خلال تدعيم الإمكانيات والطاقات البشرية، ومساعدتهم على اكتشاف وتدفق إمكانياتهم المحتملة. وحتى يمكن لرأس المال الفكري المساهمة في تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة يجب أن تقوم بإعداد برامجها المختلفة في إطار استراتيجية المؤسسة من جهة ووفق متطلبات عمل المؤسسة من جهة أخرى.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص رأس المال الفكري.

لقد تزايد الاهتمام العلمي بالموارد الفكرية المتاحة للمؤسسة بمختلف درجات تطوراتها المتقدمة صناعيا، ثقافيا و المتنامية اقتصاديا، وفي هذا السياق ولد مفهوم رأس المال الفكري الذي يعتبر ركيزة من ركائز الميزة التنافسية للمؤسسة.

1- مفهوم رأس المال الفكري:

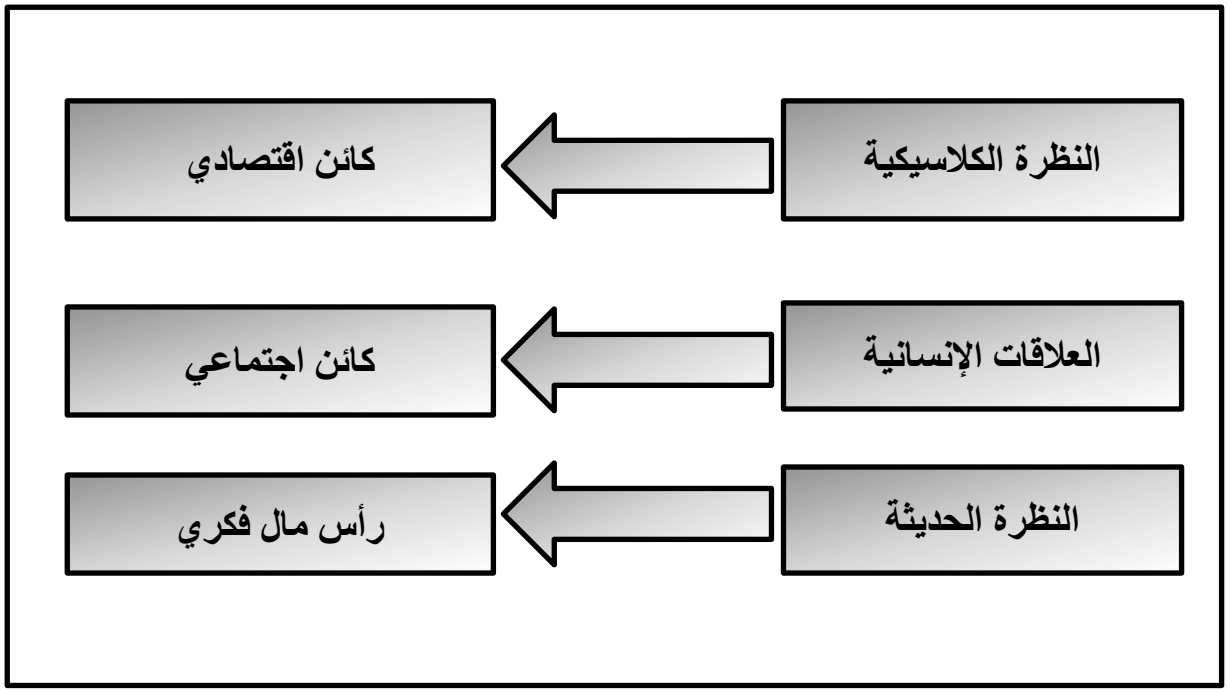
مع التطور الحاصل في بيئة الأعمال الدولية أصبحت المؤسسات الحديثة مركز بحوث قائم على أساس المعرفة، وهذا نتيجة الذبذبات وثبات عنصر التغير في البيئة الحالية، وتركيز المؤسسات على طاقتها المعرفية التي تتجلى في العاملين من أجل تحسين وضعيتها ومركزها التنافسي، بعد أن كانت تنظر إلى العامل على أساس أنه وسيلة لبلوغ غايتها.

والتطورات الحديثة أكدت أهمية عنصر الموارد البشرية باعتباره ميزة تنافسية كبرى، فلم تعد النظرة إلى الموارد البشرية أنها مجرد مصدر تكلفة يمكن التخلص منها إذا ما دعت الحاجة، بل هي استثمار طويل الأجل يحقق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة[71].

والشكل التالي يوضح تحول النظرة إلى عنصر المورد البشري:

[71] حسين يرقي، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه، (الجزائر: جامعة الجزائر، 2007)، ص ص20-21.

الشكل رقم 06: تطور النظرة إلى الموارد البشرية.



المصدر: عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية :رؤية استراتيجية، كلية التجارة، القاهرة، 2003 ، ص21.

ومن هنا يجب التطرق إلى الموارد البشرية والاستثمار في رأس المال البشري قبل رأس المال الفكري.

أ- مفهوم الموارد البشرية والاستثمار في رأس المال البشري: من المعلوم أن أي مؤسسة تتكون من عناصر أو أصول أساسية تعتمد عليها في تقديم خدماتها أو منتجاتها. وهذه العناصر تنقسم بدورها إلى قسمين، أصول مادية وأصول بشرية(الموارد البشرية) والتطورات الراهنة تتمثل في الاستثمار في رأس المال البشري.

- الموارد البشرية: تمثل مجموعة من الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم وخبرتهم وسلوكهم، واتجاههم وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية في مساراتهم الوظيفية[72].
- الاستثمار في رأس المال البشري: يمكن تعريف الاستثمار في رأس المال البشري بأنه ''الإنفاق على الإنسان لزيادة دخله في المستقبل''، وهذا التعريف لا يميز بين الإنفاق لخلق مهارات جديدة أو لتحسين مهارات موجودة بالفعل. لكن لدراسة رأس المال البشري يصبح تعريف استثمار رأس المال

[72] أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، (الطبعة الأولى، الإسكندرية: دار المعارف، 2004)، ص10.

البشري في صيغته الجديدة: ''الإنفاق على الإنسان لزيادة مهاراته ومعارفه الإنتاجية وبالتالي زيادة الدخل الذي يمكنه الحصول عليه في فترات مقبلة''[73].

ب- تعريف رأس المال الفكري: هناك عدة مصطلحات متداولة في هذا المجال منها رأس المال المعرفي أو الفكري وكليهما وجهين لعملة واحدة.

- رأس المال الفكري هو''الموهبة والمهارات والمعرفة التقنية والعلاقات، وكذلك الماكينات التي تجسدها، والممكن استخدامها لخلق الثروة''[74]. يشير هذا التعريف إلى أن رأس المال الفكري هو المعرفة (المهارات، الخبرات، والتعليم المتراكم في العنصر البشري) التي يمكن تحويلها إلى قيمة.
- يعتبر رأس المال الفكري ''مقدار التراكم المعرفي الناتج عن التفاعلات بين الموارد مجتمعة والمعلومات والخبرات والمهارات والقدرات المتميزة التي تسهم في تحقيق القيمة المضافة، وبذلك فهو يمثل قيمة المعرفة والمهارات والخبرة التي يتمتع بها العاملون في المؤسسة على ان تكون هذه المعارف والمهارات والخبرات متميزة قياسيا بما يتوفر في المؤسسات المنافسة وأن تكون ذات قيمة عالية''[75].
- ينظر إليه على أنه امتلاك المعرفة والخبرة التطبيقية والتقنيات المنظمية وعلاقات الزبون والمهارات التخصيصية التي تزود المنظمة بالميزة التنافسية[76].
- يرى إد فينسون أن رأس المال الفكري يعني مضامين المعرفة، الخبرات العملية، التكنولوجيا التنظيمية وعلاقات الزبائن والمهارات المهنية المقدمة والضرورية للمنافسة في السوق[77].
- ويعبر عنه كذلك ''قدرات متميزة يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المؤسسة تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المؤسسة من زيادة إنتاجها وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمؤسسات المماثلة''[78].

- يمكن تعريفه بأنه '' المورد الاستراتيجي في العملية الإنتاجية، أي المورد الذي يصعب نسخه أو تقليده من قبل أي مؤسسة أخرى غير التي يعمل بها''[79].

---

[73] حمدي الحناوي، رأس المال البشري، (الطبعة الأولى، الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب، 2006)، ص07.

[74] توماس ستيوارت، ترجمة علا أحمد إصلاح، ثورة المعرفة: رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين، (الطبعة الأولى، مصر: الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ش.م.م، 2004)، ص31.

[75] عبد الله علي، قياس رأس المال الفكري، مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، (جامعة الجزائر: المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي، العدد الحادي عشر، 2009)، ص85.

[76] حسين يرقي، وآخرون، إدارة التحول –التحسين- في منظمات رأس المال الفكري، **ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية الاقتصاديات الحديثة**، (جامعة الشلف: 13-14 ديسمبر 2011)، ص4.

[77] سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص225.

[78] عادل حرحوش المفرجي، رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003)، ص 15.

من التعاريف السابقة نستنتج أن رأس المال الفكري يتمثل بامتلاك المنظمة نخبة متميزة من العاملين على كافة المستويات وهذه النخبة لها القدرة على التعامل المرن في ظل نظام إنتاجي متطور ولها القدرة على إعادة تركيب وتشكيل هذا النظام الإنتاجي بطرق متميزة وتوفير عنصر الالتزام والمواصلة والإبداع لخلق الميزات التنافسية في المؤسسات.

2- خصائص رأس المال الفكري:

من خلال تطرقنا لمفهوم رأس المال الفكري نحاول إبراز خصائصه، والتي تتعدد من خصائص تنظيمية، إلى مهنية وأخرى سلوكية وشخصية، وذلك على النحو التالي[80]:

أ- الخصائص التنظيمية:

- المستوى الاستراتيجي: فهو يتعلق بكافة المستويات الاستراتيجية كافة(الشاملة، الأعمال، والوظيفية وصولا إلى التشغيلية)، وإن كان ذلك بنسب متباينة.
- نوعية الهيكل: إن رأس المال الفكري يميل للعمل ضمن الهياكل المرنة.
- الرسمية: كما انه يركز على استخدام الرسمية بشكل منخفض.
- المركزية: يبتعد رأس المال الفكري عن الميل صوب المركزية الإدارية بشكل كبير.

ب- الخصائص المهنية:

- التحصيل الأكاديمي: ليس بالضرورة أن يكون رأس المال الفكري شهادة أكاديمية، بل الضرورة تكمن في مواصلة تعليمهم المنظمي وتدريبهم الاثرائي.
- المهارة: يتميز رأس المال الفكري بمهارات عالية ومتنوعة.
- الخبرة: يتصف رأس المال الفكري بخبرات متقدمة.

ت- الخصائص السلوكية والشخصية:

- المخاطرة: يميل رأس المال الفكري إلى تحمل المخاطرة في بدء العمل بدرجة كبيرة[81].
- اللاتأكد: يحبذ رأس المال الفكري التعامل مع الموضوعات التي تتسم باللاتأكد.
- المبادرة: يتصف رأس المال الفكري بالمبادرة على تقديم الأفكار و المقترحات البناءة.

---

[79] هاشم الشمري، ناديا الليثي، الاقتصاد المعرفي، (الطبعة الأولى، عمان: دار الصفاء، 2007)، ص50.
[80] عادل حرحوش المفرجي، مرجع سابق، ص ص26-28.
[81] عادل حرحوش المفرجي، مرجع سابق، ص 29

- الحسم: يحسم رأس المال الفكري القرارات بدون تردد إلى حد كبير.
- الذكاء: يتسم رأس المال الفكري بمستوى ذكاء متوسط فما فوق.
- الحدس: يبدي رأس المال الفكري قدرة على الحدس والتبصر.
- الانفتاح على الخبرة: رأس المال الفكري له القدرة على الاستفادة من خبرات الآخرين.
- المثابرة: يتميز رأس المال الفكري بمثابرة عالية في العمل.
- الثقة بالنفس: يتمتع بثقة عالية في النفس.
- الاستقلالية: ويحب رأس المال الفكري الاستقلالية في الفكر والعمل.

وهناك خصائص أخرى يمكن ترجمتها كالاتي[82]:

- رأس مال غير ملموس.
- من الصعوبة بمكان قياسه بدقة.
- سريع الزوال والفقدان.
- يتزايد بالاستعمال.
- يمكن الاستفادة منه في مراحل وعمليات مختلفة في نفس الوقت.
- يتجسد في أشخاص لديهم الاستعداد لحمله.
- له تأثير كبير على المؤسسة.

المطلب الثاني: التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري وأهميته.

يجب النظر إلى الإدارة والتسيير الفعال لرأس المال الفكري كخيار استراتيجي تفرضه طبيعة الضغوط التنافسية المتزايدة، ذلك كون القادة الإداريون للمؤسسات يقفون أمام تحديات ترتكز أساسا في الفهم الجيد للأصول الفكرية غير الملموسة ومقدرتيهم على توجيهها وادارتها بنجاح وكذا الأهمية البالغة الذي يكتسيها رأس المال الفكري.

[82] صالح مهدي العامري، طاهر محسن الغالبي، رأس المال المعرفي : الميزة التنافسية الجديدة لمنظمات الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي، **المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع إدارة المعرفة في العالم العربي**، (جامعة الزيتونة الأردنية: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 26-28 أفريل 2004)، ص10.

1- أهمية رأس المال الفكري:

إن الأفكار التي يأتي بها الإنسان هي التي تعطي القدرة التنافسية للمؤسسة أو البلد في ظل الاقتصادي المعرفي، فالمعرفة قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء فهي محرك للإنتاج والنمو الاقتصادي.

يسهم رأس المال الفكري في زيادة القيمة السوقية للمؤسسة باعتباره يمثل الثروة الحقيقية، ويلعب دور القيادي في عملية التحسين، كما يعد الركيزة الأساسية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ومنه نخلص أن امتلاك أدوات المعرفة وآليات تطويرها أصبح جواز مرور الأمم وإنقاذها من التخلف[83].

وبعد التفرغ من مفهوم رأس المال الفكري وأهميته نقوم بالتمييز بينه وبين رأس المال التقليدي (المادي أوالمالي).

الجدول رقم 01: الفرق بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري.

البيانات	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
السمة الأساسية	مادي، ملموس و منظور	غير ملموس وغير منظور
الموقع	داخل المؤسسة	في رؤوس الأفراد
النموذج الممثل	الآلة	الفرد
العوائد	متناقصة	متزايدة
نمط الثروة	في الموارد	في الانتباه والتركيز
الأفراد	العمال اليدويون	عمال ومهنيو المعرفة
القيمة	قيمة استعمال وقيمة تبادل	قيمة تبادل عند الاستعمال
القوة والضعف	دور تقادم (ضعيف)	دور توليد وتعزيز ذاتي (قوة)

المصدر: نجم عبود نجم، نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات،(الطبعة الأولى، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2005) ، ص289.

[83] عبد الله علي، مرجع سابق، ص 85.

2- التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري:

لكي تتم الاستفادة القصوى من رأس المال الفكري فإنه لابد من إدارة الأصول الفكرية بفعالية، وإدراك اختلاف وتباين قيمة هذه الأصول بالنسبة للمؤسسة، لذلك يتطلب تسييرها الاستراتيجي أولا وإدراك طبيعة الاختلافات النسبية بينها، فبعضها يحتاج إلى تنمية والاستثمار فيها، وبعضها يحتاج إلى توقف الاستثمار فيها، أما البعض الأخر فقد لا يكون ذو قيمة على الإطلاق.

من هذا المنطق فإن إدراك المؤسسات لمصدر نجاحها وسر بقائها يكمن في مدى استثمارها الصحيح لطاقاتها الفكرية بالشكل الذي يعزز ويعمل على صيانتها ويضمن المحافظة عليها، الأمر الذي أدى إلى حتمية وجود إدارة وتسيير فعال لرأس المال الفكري، فالقدرات الفكرية العالية أصبحت من أهم عوامل التفوق والتميز التنافسي في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة، فكل الإبداعات تبدأ بأفكار خلاقة، كما أن عملية بناء قاعدة فكرية تمثل التزاما كبيرا للإدارة العليا، فهي تتطلب وقتا وموارد مادية ومالية، بل قد يتطلب الأمر إعادة تنظيم وهندسة جديدة لمختلف الأنشطة والعمليات[84].

وتظهر أهمية الاستثمار في الأصول الفكرية من خلال:

- تنمية القدرات الإبداعية وتحسين الإنتاجية وزيادة الربحية.
- تحسين العلاقات مع العملاء والموردين وتقديم خدمات ومنتجات مميزة.

أ- تسيير الإمكانات المتاحة للأفراد:

إن مفهوم رأس المال الفكري يؤكد على تباين قيمة الأفراد وقدرتهم على خلق القيمة الاستراتيجية وتحديد مستقبل المؤسسة، وبالتالي تدعو الحاجة إلى تسييرهم ومعاملتهم ومكافأتهم بأساليب مختلفة ويعرف تسيير الإمكانيات المحتملة للأفراد على أنه عملية استثمار متكاملة ومستمرة تدعم الطاقات البشرية وتساعد على اكتشاف وتدفق إمكانياتهم المحتملة، وبالتالي يجب أن تركز على[85]:

- التسيير الذاتي للأفراد بدل تسيير الموارد البشرية.
- استخدامها العنصر البشري كمورد، بل تعمل على الإدراك والتعرف على الإمكانيات المحتملة للأفراد ومساعداتهم على استخدامها وتنميتها.

---

[84] خالد محمد طلال بني حمدان: تحليل معطيات العلاقة الارتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية و رأس المال الفكري، **المؤتمر العملي الأول حول اقتصاد الأعمال في ظل عالم متغير، (**جامعة العلوم التطبيقية الأهلية الأردنية: لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2003)، ص12.

[85] . القاضي فؤاد، استراتيجيات تخطيط الاستثمار البشري في المؤسسات العربية، **المؤتمر السنوي الثاني حول التدريب، (**مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 24-26 أكتوبر 1995)، ص61.

- تعد عملية استثمارية مستمرة ومتكاملة لتنمية قدرات العاملين الفكرية وتحسين اتجاههم وولائهم.
- تعمل على تحويل استعدادات الأفراد لصالحهم وبطريقة غير مباشرة يتم تحقيق الأهداف الاستراتيجية، فاهتمام المؤسسة بتنمية الإمكانيات المحتملة للأفراد سيدعم إحساسهم بمسؤولية تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- تعمل على تطوير السياسات والهياكل والأنظمة بما يساعد الأفراد على تفجير طاقاتهم المحتملة.

إن مفهوم الإمكانات المحتملة للأفراد يؤكد على وجود الطاقات الفكرية والإبداعية غير المستغلة لديهم والتي يمكن توظيفها وتنميتها لتحقيق منافع مستقبلية، مما تستدعي ضرورة الاعتراف برأس المال الفكري كأحد أهم الأصول غير المادية المساهمة في تحقيق الربحية وتحسين الميزة التنافسية.

كما أن الشريك المعرفي ممثلا في الكفاءات البشرية أصبح من غير الممكن أن يعامل كالمعدات أو الآلات المملوكة للمؤسسة والتي يتم تحريكها حسب قرارات الإدارة، وبالتالي دعت الحاجة لتناول رأس المال الفكري كمفهوم جديد يتناسب مع تغيرات البيئة التنافسية، إن التحول من تسيير الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية وفق منظور استراتيجي يتطلب تسيير الإمكانيات المستقبلية للكفاءات البشرية والتي يعد التعلم والمعرفة مصدرها الأساسي.

ب- عملية إدارة رأس المال الفكري:

إن الإدارة والتسيير الفعال لرأس المال الفكري كخيار إستراتيجي مكون من أربعة خطوات أساسية[86].

- الخطوة الأولى: تتركز أساسا في التعرف على دور المعرفة كقوة محركة ومدى الاعتماد عليها في المؤسسة، ومساهمتها في إعطاء فائض قيمة، حيث كلما ازدادت أهميتها كلما حققت إدارتها عائدا ومردودا أكبر، والعكس من ذلك إذا لم تكن المؤسسة ذات كثافة معرفية كان السبيل إلى تحقيق مردود أكبر هو تحسين إدارة الأصول المادية أو المالية.
- الخطوة الثانية: مطابقة الإرادات التي تم الوصول إليها بالأصول المعرفية المنتجة لها، ومحاولة إيجاد رأس المال الفكري المنتج للمزايا التي اكتشفها في الخطوة السابقة.
- الخطوة الثالثة: وضع استراتيجية للاستثمار في الأصول الفكرية واستغلالها، خاصة التي تعمل على زيادة الكثافة المعرفية للمؤسسة، بمعنى وضع خطط للاستخدام الأمثل للأصول المعرفية والاستثمار فيها لزيادة قيمتها.

[86] نجم عبود نجم: مرجع سابق، ص 384.

- الخطوة الرابعة: تتمثل هذه الخطوة في زيادة إنتاجية الأصول المعرفية والعاملين المعرفيين، فلابد أولا من البحث عن مقاييس جديدة غير تقليدية لقياس إنتاجية العمل المعرفي، خاصة بانتقال مركز الثقل والاهتمام بعامل المعرفة(مدخلات، عمليات، مخرجات، نتائج)، فإنتاجية الأصول المعرفية يجب أن ترتكز على حقيقتين[87]:

- الأولى: إن الأصول المعرفية لا يمكن إدارتها بنفس الطريقة السابقة التي كانت تدار بها الأعمال والوظائف القائمة على العمل اليدوي.
- الثانية: إن العاملين الذين هم أكثر معرفة بعملهم هم بسبب ذلك أكثر قدرة من أي جية أخرى على كونهم مسؤولين عن زيادة إنتاجية عملهم المعرفي.

المطلب الثالث: رأس المال الفكري كميزة تنافسية ومكوناته.

إن القانون والنظرية الاقتصادية يقولان أن المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأصول، ويقول واقع عصر المعلومات إنها في حقيقة الأمر خلية من الأفكار، ولذلك تعبير أثاره وانعكاساته على الكيفية التي تقام بها المؤسسات وتشتغل، وأيضا على الكيفية التي تنافس بها، أين ضلت فرصة تجميع واستغلال الأصول المادية هي التي تحدد الميزة التنافسية. أما الآن في العصر الذي يثبت فيه إلا التغير انقلبت موازين اللعبة والتي تعتمد على العنصر البشري من أجل رفع قيمة المؤسسة وخلق ميزات تنافسية مستدامة.

1- رأس المال الفكري كميزة تنافسية:

مع التطور الحاصل في بيئة الأعمال الدولية فقد أصبحت المنظمات الحديثة مراكز بحوث قائمة على أساس المعرفة. إن المزايا التنافسية المعروفة مثل كلفة الإنتاج الواطئة والجودة العالية وسرعة التسليم والمرونة والاستجابة للتغيرات والتكيف معها والتي يمكن تحقيقها من خلال قيام المؤسسات ببناء مقدرات جوهرية مستندة إلى قدرة المؤسسة في التعليم المشترك لا سيما تنسيق المهارات الإنتاجية والتنظيمية وكذلك تحسين وتكامل تقنيات الإنتاج المستخدمة (K.Prahalad and G.Hamel) أضيفت إليها في الوقت الحاضر مزايا تنافسية جديدة قائمة على أساس قدرة المؤسسة المعرفية[88].

[87] توماس ستيوارت، ترجمة علا أحمد إصلاح، مرجع سابق، ص ص51-52.
[88] محمد عواد أحمد الزيادات، مرجع سابق، ص282.

فالإبداع وتقديم منتجات تشكل سلسلة متعاقبة لتطور تكنولوجي متكامل أصبحت سمة المؤسسات المعرفية في الوقت الحاضر. إن الاتجاه الحديث في الإنفاق والاستثمار في البحث والتطوير وتشكيل رأس مال فكري في المؤسسات فإنها تهدف من خلال ذلك زيادة قدرتها في خلق إبداع تكنولوجي عام مستند إلى معرفة واسعة وقادراً على تقديم دعم وإبداع لعدد كبير من المنتجات والخدمات التي يمكن أن تطور في ظل هذه المظلة المعرفية العامة، ويمثل هذا الأمر خروج عن قواعد العمل السابقة والتي تتمثل في إنفاق استثماري متقطع لغرض تحسين أو تطوير منتجات منفردة أو في أحسن الأحوال بعض من منتجات كسلسلة مترابطة. وهكذا فإنه يبدو أن خصائص رأس المال الفكري والمتمثلة في عدم تجسيد وسرعة الزوال والتزايد بالاستعمال. وإذا كانت الميزات التنافسية في الإطار القديم يمكن أن تستنسخ وتقلد من قبل الآخرين أو أنها تختفي أو تزول سريعاً بحكم وجود منافسين أقوياء ومتابعين لعمل المؤسسة فإن الميزات التنافسية المستندة إلى المعرفة ورأس المال الفكري يمكن أن تخرج من إطار هذه الإشكالية بحكم كون المعرفة التي تستند إليها تمثل خصائص استراتيجية للمؤسسة لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل الآخرين[89].

2- مكونات رأس المال الفكري:

يمكن تحديد مكونات رأس المال الفكري في أربع أشكال:

أ- رأس المال الهيكلي (الإنشائي): ويشمل القدرات التنظيمية المتطورة لمقابلة احتياجات السوق، أي أنه يشير إلى المعرفة التي تم احتواءها وتأسيسها، ويمكن تمريرها إلى الموظفين الجدد وطبقا لما يراه ستيوارت فإن "رأس المال الإنشائي هو المعرفة التي لا تنتقل إلى البيت مساءا، إنه يتضمن جميع أنواع العناصر بما في ذلك العمليات والأنشطة والسياسات التي تمثل جميع خبرات المؤسسة على مدى بقائها"، وهو أصل المؤسسة مثل براءة الإختراع أو علامة تجارية، أو أداة إدارية، أو أسلوب عمل مطور، أو نظام تكنولوجيا معلومات محسن، أو جهود بحوث وتطوير يتم انجازه، أو سيتم إنجازه لتحسين فعالية وربحية المؤسسة[90].

ب- رأس المال البشري: يرى (Drucker) "أن رأس المال البشري هو رأس المال الحقيقي ويقع عليه عبئ تقديم الأفكار وإجراء البحوث وتحويل نتائجها إلى منتجات"، ويعرف رأس المال البشري بأنه القيمة الاقتصادية للمعرفة والخبرات والمهارات والإمكانيات التي يمتلكها العاملين، وعرف

---

[89] صالح مهدي العامري، طاهر محسن الغالبي، رأس المال المعرفي : الميزة التنافسية الجديدة لمنظمات الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي، **المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي**، (جامعة الزيتونة الأردنية: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية: 26-28 أفريل 2004)، ص11.

[90] عبد الله علي، مرجع سابق، ص 91.

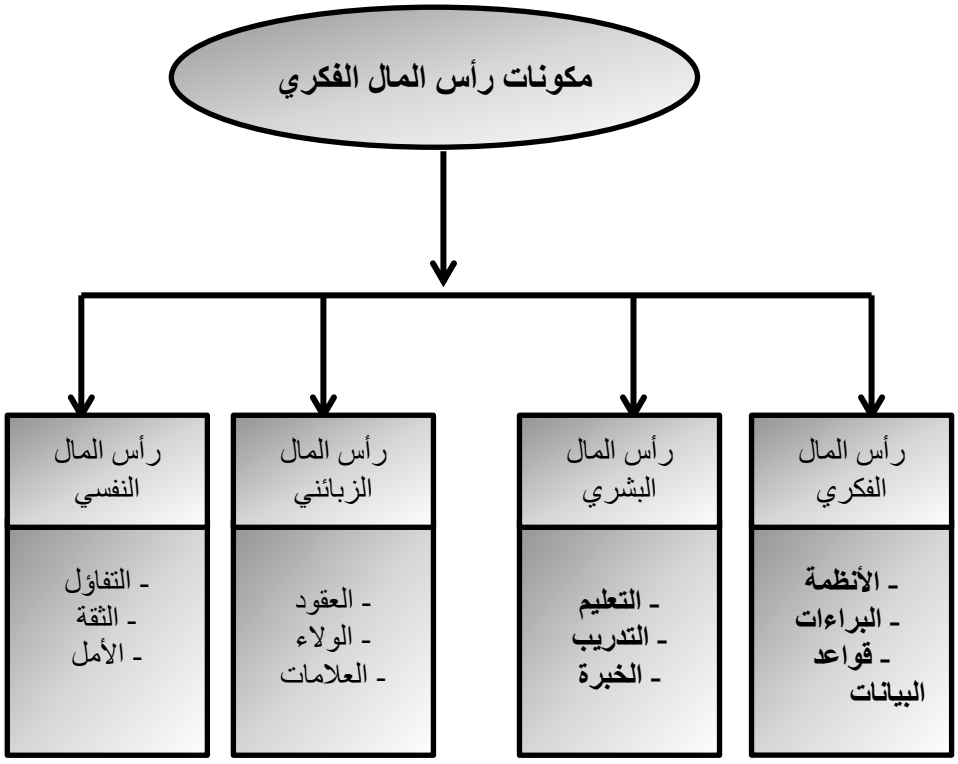
أيضا أنه مصدر الابتكار والتجديد وذلك لامتلاكه المقدرة العقلية والإمكانيات والقدرات الأساسية والخبرات والإبداع التي تمتلكها أفراد المؤسسة ويتضمن (الإبداع، المقدرة الحرفية، المقدرة الاجتماعية)[91].

ت-رأس المال العلاقاتي (الزبائني): يعد الشكل الثالث من رأس المال الفكري وأن جوهر رأس المال العلاقاتي هو المعرفة الموجودة لدى الزبائن وعليه أصبح لزاما على المؤسسة أن تكتسب المعرفة الموجودة لدى زبائنها ليكتمل رأس مالها الفكري، كما عرف أيضا بأنه ولاء الزبون للمؤسسة ودرجة ارتباطه بها.

ث-رأس المال النفسي: يجدر الإشارة أن رأس المال النفسي مفهوم حديث نسبيا والذي يتكون من التفاؤل والثقة والامل والقدرة على المقاومة الموجودة لدى القوى العاملة في المؤسسة[92].

ويمكن تحديد مكونات رأس المال الفكري في الشكل التالي:

الشكل رقم 07: مكونات رأس المال الفكري.



المصدر: أحمد المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، الأردن: دار وائل، 2011، ص234.

[91] حسين يرقي، وآخرون، مرجع سابق، ص07.
[92] حسين يرقي، وآخرون، مرجع سابق، ص08.

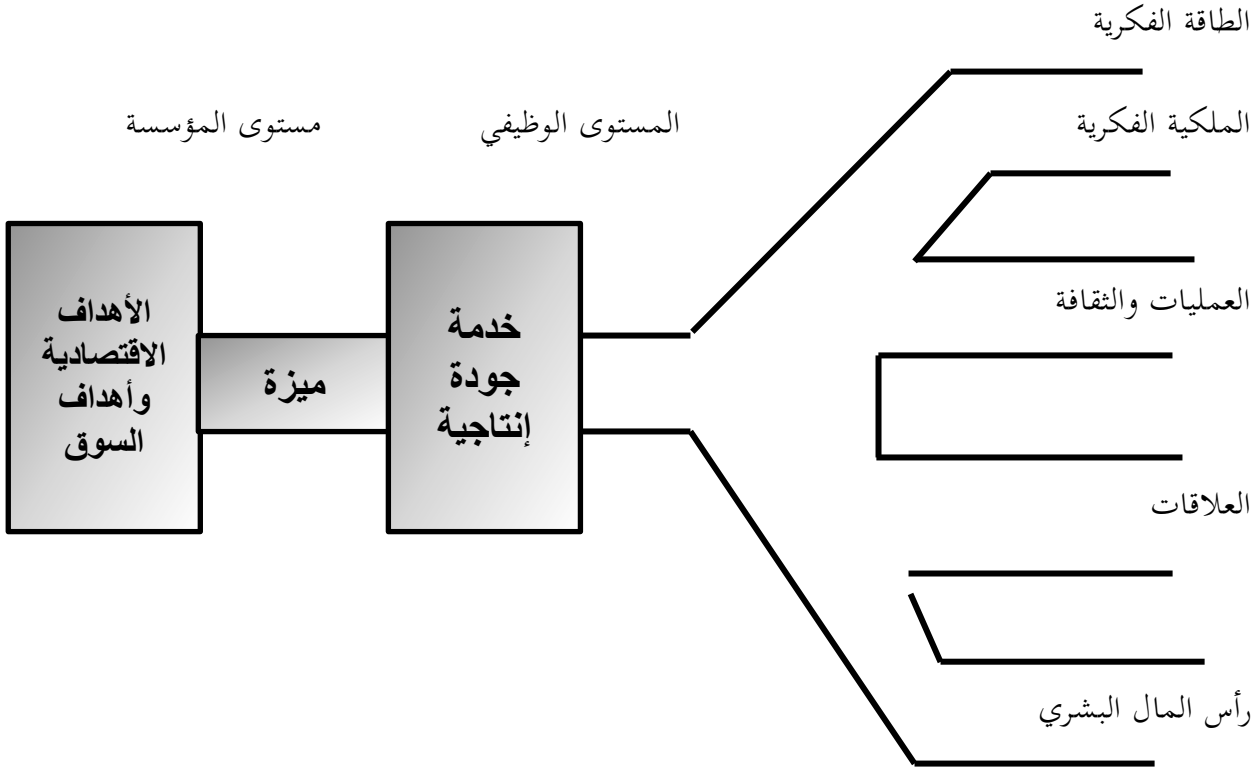
المطلب الرابع: بناء الطاقة الفكرية والعلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري.

هناك مبادئ للقوة والقدرة في المؤسسات، وكل مؤسسة تستطيع أن تطور وتعزز ملكاتها الفكرية والإدارية، وتتوفر لديها القوة المتأصلة التي تمكنها من النمو في أي مجال حسب الضرورة، ولا يوجد ما يظهر محدودية البدائل التي يمكن تنميتها، ويعتمد نجاح المؤسسة في تطوير ذاتها على منهج إدارة المعرفة والذي يتمثل بدوره في قدرة المؤسسة وفاعليتها على إدارة الموارد البشرية لديها، وقبل كل هذا يتطلب إدارة واعية ومدركة لأهمية رأس المال الفكري وتأثيره في نجاح وتقدم المؤسسة.

1- بناء الطاقة الفكرية للمؤسسة:

لكي نبني الطاقة الفكرية ونعظم العائد من الاستثمار في رأس المال البشري يجب أن نضع في اعتبارنا كل أوجه رأس المال الفكري في آن واحد نوجهها تجاه تطوير الجودة والإنتاجية وتقديم الخدمة مما يكسب المؤسسة ميزة تنافسية كما يلي[93]:

الشكل رقم 08: بناء الطاقة الفكرية للمؤسسة.



المصدر: اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، عائد الاستثمار في رأس المال البشري، القاهرة: اتراك للنشر والتوزيع، 2004، ص179.

[93] رضا بن صوشة، تنمية الموارد البشرية: مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجيستير، (الجزائر: جامعة الجزائر،2007)، ص 152.

هذا الشكل يظهر أربع ممرات لبناء الطاقة الفكرية وهي[94]:

- الملكية الفكرية.
- العمليات والثقافة.
- العلاقات.
- رأس المال البشري.

وإذا استطعنا أن نحول هذه الممرات إلى ممر واحد متكامل يصب في أسلوب التفكير الإداري فسوف تصل المؤسسة إلى تحقيق أهدافها الاقتصادية واكتساب ميزة تنافسية في السوق.

وهناك ثلاثة أنواع من البيانات التي يجب أن تتوفر في كل مؤسسة وهي:

- البيانات التنظيمية: التي تكشف عن ما تمتلكه المؤسسة ككل.
- بيانات العلاقات: وتحدد بالتفصيل الجهات الخارجية التي تتعامل معها المؤسسة مثل العملاء والمنافسين والموردين وكل المستفيدين من المؤسسة واحتياجاتهم وتوقعاتهم من المؤسسة.
- بيانات العنصر البشري: وهي تلقي الضوء على الأصل الفعال النشط داخل المؤسسة وكيف يعمل وينجح ويبذل أقصى جهده لدفع المؤسسة لتحقيق أهدافها.

2- والعلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري:

يمكن القول بأن رأس المال الفكري يتمثل في الأشخاص الذين يستطيعون أن يقدموا إنتاج متميز وإدارة خدمات متميزة ولديهم القدرة على جذب عملاء وخلق قيمة للمنتج الذي تقدمه المؤسسة، فهم أشخاص يتميزون بالإبداع والتجديد والابتكار.

وتستخدم المؤسسة مفهوم ''إدارة المعرفة'' Knowledge Management في تنمية وإدارة رأس المال الفكري حيث يؤكد خبراء الإدارة على أن إدارة المعرفة هي المسؤولة عن تنظيم وملاحظة رأس المال الفكري والبحث عنه وتحقيق المحاورة بين أعضائه، وتعرف إدارة المعرفة بأنها الجهود المبذولة من المديرين لتنظيم وبناء رأس مال المؤسسة من الموارد المعلوماتية أو ما يمكن أن نسميه ''رأس المال الفكري'' الذي تمتلكه المؤسسة[95]، والعلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري وطيدة باعتبارهما نوعين من المنافسة

---

[94] رضا بن صوشة، مرجع سابق، ص153.

[95] داليا عبد العاطي، دينا عبد العاطي، دور إدارة المعرفة ورأس المال الفكري للنهوض بالمنظمات العربية ومواجهة تحديات المستقبل، **المؤتمر السنوي الثامن حول مستقبل الإدارة العربية في عالم المعرفة والتقنية العالية**، (مصر: الجمعية العربية للإدارة، 6-8 ديسمبر 2006)، ص14.

المعتمدة على الفرد وعلى أفكارهم، كما تتجسد العلاقة بينهما في قيام إدارة المعرفة باستثمار معطيات رأس المال الفكري وتطبيقها مباشرة في إحراز الريادة وتحقيق التفوق التنافسي، فضلا عن أن إدارة المعرفة تنظم عمليات بيع أو تطبيق وتنفيذ براءات الاختراع التي تعد أحد مخرجات رأس المال الفكري[96].

وعلى هذا الأساس فإن أولى مهام إدارة المعرفة هي مسؤوليتها عن استخراج المعرفة الضمنية لرأس المال الفكري، وتتمثل هذه المعرفة من وجهة نظر (Deft) "الخبرات الشخصية والقواعد البديهية المكتسبة لأداء عمل ما والأحكام التي يتوصل إليها الإنسان ويتمرس عليها بعد مرور مدة على أدائه لها، لذلك فهي ليست من النوع الذي يمكن التعبير عنه بسهولة ويصعب بذلك نقلها إلى الآخرين"، ويتم استخراج تلك المعرفة من خلال إجراء المحاورة (Dialogue) عن طريق تحقيق لقاءات تجمع النخبة التي تمثل رأس المال الفكري وخلق بيئة تسمح بالتحاور وبالتالي نقل الخبرات من شخص لآخر[97].

ويعتمد نجاح إدارة المعرفة في المؤسسات على مدى قدرتها وفاعليتها في إدارة الموارد البشرية لديها بصفة عامة والعقول المتميزة الخلاقة بصفة خاصة، والذي يحتاج إلى وضع خطة أو استراتيجية من الإدارة لتحديد كيفية استثمار هذا الأصل الاستراتيجي وقبل كل هذا يتطلب إدارة واعية ومدركة لأهمية رأس المال الفكري وتأثيره في نجاح وتقدم المؤسسة، كما يحتاج إلى وجود ثقافة تنظيمية مناسبة وملائمة تساعد على تنمية رأس المال الفكري، كذلك يحتاج إلى وجود أنظمة فعالة من أجل جمع وتحليل وتصنيف المعلومات المستقاة من الموارد البشرية من أجل الاستفادة منها في تحقيق أهداف المؤسسة.

---

[96] عادل حرحوش المفرجي، مرجع سابق، ص59.
[97] المرجع نفسه، ص59.

خلاصة الفصل:

تدرك إدارة المؤسسات الأن أنه يجب عليها النظر إلى المستقبل وتحديد أولوياته من خلال تسطير أهدافها وفق الموارد المتاحة، بناء على المعلومات التي يمكن جمعها في بيئة المؤسسة التي تتسم بالتغيرات الحاصلة، وعلها التكيف مع هذه التغيرات والحفاظ على بقائها، وأن تضع نصب عينيها على استعداد ليس للتغيير السطحي بل التغيير العميق، والمقصود بالتغيير العميق هو تغيير معارف وأفكار عامليها، وأهم هذه التغيرات هو الاهتمام بالأصول المعرفية الأمر الذي يجعل منهج إدارة المعرفة من أهم أساليب الإدارة المعاصرة لتحقيق أهداف المؤسسة، خاصة في ظل تفوق قيمة الأفكار المبتكرة عن قيمة الثروات المادية، لذلك أصبحت مؤسسات الأعمال المعاصرة مجبرة على البحث عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية وغير المستغلة من مواردها البشرية حتى يمكنها الاستثمار فيها وتحويلها إلى أرباح أو إلى مركز استراتيجي أفضل لتحقيق ميزة تنافسية وضمان استدامتها.

الفصل الثاني

الإستراتيجيات التنافسية في ظل إدارة المعرفة

ـتمهيـد:

لقد أفرزت التغيرات و التحولات الإقتصادية العالمية وضعا جديدا، في سيادة المنافسة على مستوى بيئة الأعمال للمستوى العالمي والتي أصبحت تمثل التحدي الرئيسي الذي تواجهه المؤسسات المعاصرة، حيث يتطلب من المؤسسات المعاصرة مراجعة شاملة لأوضاعها التنظيمية، قدراتها الإنتاجية وأساليبها التسويقية، وإعادة هيكلة تلك الأوضاع لتتلاءم مع التحديات المذكورة واحتلال موقع تنافسي مناسب في السوق يؤهلها للتطور والنمو.

ولهذا فقد برز التفكير الإستراتيجي، الذي أصبح أداة تواجه بها هذه المؤسسات المعاصرة محيطها الجديد، فقد برز الكثير من الباحثين الإستراتيجيين، الذين اهتموا بدراسة علاقة المؤسسة بمحيطها الخارجي ومن بينهم M.Porter. وتعتبر إدارة المعرفة من بين أهم ركائز الفكر الإستراتيجي.

سنحاول في هذا الفصل أن نركز اهتمامنا على مساهمة إدارة المعرفة في حل الكثير من العوائق و الحواجز التي تواجهها المؤسسة الإقتصادية في بيئتها التنافسية.

بناء على كل ما سبق فإننا جزأنا مضمون هذا الفصل إلى:

-ماهية التنافسية والمنافسة والإستراتيجية التنافسية؛

-الإستراتيجيات الكبرى الأساسية للتنافس؛

- علاقة إدارة المعرفة بالإستراتيجيات التنافسية.

المبحث الأول: ماهية التنافسية، المنافسة والإستراتيجية التنافسية.

تسعى المؤسسات وبشكل دائم لأن تبقى في السوق وتستمر وتتطور في مجال عملها، ولكن ذلك لا يتحقق بشكل سهل ويسير، حيث أنها تتعرض إلى منافسة شديدة وقوية، لذلك ومن أجل تحقيق أعلى مستوى من النمو يجب على هذه المؤسسات أن تنتهج نهجا يأخذ في عين الاعتبار قوة منافسيها. إن تحقيق هذا المسعى يتطلب من المؤسسة تطوير أدوات تنافسيتها وبتبني الإستراتيجية التي تجعلها قادرة على محاكاة المنافسين أو التفوق عليهم[98].

المطلب الأول: ماهية التنافسية والمنافسة.

إن معرفة المؤسسة لبيئتها التنافسية يساعدها في صياغة إستراتيجية واضحة ودقيقة لمواجهة المنافسين، فهذه الأخيرة تعتبر الركيزة الأساسية لبناء الميزة التنافسية وبالتالي ضمان إستمرارية المؤسسة وتطورها. وفي هذا السياق سوف نتطرق إلى توضيح ماهية التنافسية والمنافسة.

أولا: مفهوم التنافسية:

رغم تطرق بعض المفكرين إلى مصطلح التنافسية ومحاولتهم إعطاءه مضمونا محددا إلا أنه مع ذلك بقي مفهوما مبهما يتداخل مع كثير من المفاهيم المشابهة له في الفكر الإداري[99]. فتنافسية المؤسسة ليست حقيقة بسيطة كما يظن البعض، بل هي محصلة مجموعة من القوى تتفاعل في ما بينها، سواء داخل أو خارج المؤسسة تحدد خصائص نشاط المؤسسة وقدرتها التنافسية، ومع كل العمومية التي يتميز بها هذا المصطلح، فقد حاول بعض المفكرين المختصين في مجال الأعمال التجارية، الاقتصادية وإدارة الأعمال إعطاء بعض التعاريف المتعلقة بمفهوم التنافسية سنحاول تناولها في ما يلي:

أ- مفهوم التنافسية على مستوى الدولة:

نظرا لديناميكية مفهوم التنافسية الدولية والتداخل مع المفاهيم الأخرى مثل النمو، التنمية الإقتصادية وازدهار الدول، لم يتم الوصل إلى تحديد دقيق لهذا المفهوم، وارتبط مفهوم التنافسية الدولية في السبعينات من القرن العشرين بجوانب التجارة الخارجية، أما خلال الثمانينيات ارتبط بالسياسة الصناعية،

[98] ثامر البكري، **إستراتيجيات التسويق**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 191.
[99] ثامر البكري، المرجع نفسه، ص 192.

وفي التسعينات ارتبط بالسياسة التكنولوجية. أما الأن فيشير هذا المفهوم إلى قدرة الدول على رفع مستويات معيشة أفرادها.

لقد تم تعريف التنافسية من قبل عدة مجالس ومنظمات من أهمها:

- مجلس السياسة التنافسية الأمريكية: وقد عرف هذا المجلس التنافسية على أنها قدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات التي تقابل الأذواق العالمية وفي نفس الوقت تحقيق مستوى معيشة متزايدة على المدى الطويل.[100]
- منظمة التعاون والتنمية القتصادية (OCDE): تعرف التنافسية الدولية بأنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه إختبار المزاحمة الخارجية في الوقت الذي تحافظ فيه على توسيع الدخل المحلي الحقيقي.[101]
- المعهد الدولي لإدارة التنمية في سويسرا: يعرف المعهد الدولي لإدارة التنمية التنافسية الدولية على أنها قدرة الدولة على توليد ثروة أكبر من منافسيها في الاسواق العالمية.[102]

إن مفهوم التنافسية عند M. Porter " يقوم على نقطة أساسية وهي أن العامل المحدد لنجاح المؤسسة هو الموقف أو الوضعية التنافسية لها في الصناعة أو النشاط الذي تعمل فيه، وأن تحقيق التنافسية لابد ان يتحقق أولا على مستوى الدولة، وأن تنافسية الدولة إنما تركز في المقام الاول على الإمكانات والطاقات المتاحة من الصناعة لكي تمارس التطور والتحسين المستمر.

إن تدعيم التنافسية على المستوى الكلي – الدولة – يستلزم حسب (M. Porter) مشاركة فعالة للدولة في خلق وتعزيز ذلك من خلال[103] :

- النظام التعليمي حيث يلعب التعليم دورا أساسيا في تدعيم وتطوير المهارات والملكات، الطرق العلمية في التفكير وحل المشاكل وتنمية المعرفة كمحك للتقدم التكنولوجي

---

[100] عمر محمد عثماني، "مدى تأثير برنامج الإصلاح على القدرة التنافسية على الإقتصاد المصري"، **المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية**، العدد 7، 1999، ص 204.

[101] وديع محمد عدنان، **القدرة التنافسية وقياسها**، مجلة جسر التنمية، العدد 20، ديسمبر 2003، ص 5.

[102] علي عبد الله، " الأداء المتميز"، **المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، (** جامعة ورقلة: كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، 08-09 مارس 2005**)**، ص 230.

[103] علي عبد الله، " الأداء المتميز"، مرجع سابق، ص 231.

وتطبيقاته، كما أن تقدم الإدارة مرتبط بتقدم التعليم، حيث يعتبر التعليم المفتاح الرئيسي المؤثر في التنافسية.

- البيئة الإجتماعية والثقافية تفرز مؤثرات على السلوك وعلى رأسها القيم والإتجاهات والدوافع التي تؤثر إلى حد بعيد على الحاجة إلى الإنجاز.
- توفير المناخ الذي يحفز الإستثمار من كفاءة إدارية، إستقرار سياسي، كفاءة السياسات الحكومية الخاصة بالاستثمار العام والخاص والربط بين البيئة والإقتصاد.
- توفير هياكل البيئة الاساسية بمفهومها الشامل.

ب- تنافسية القطاع:

يتشابه مفهوم تنافسية القطاع إلى حدكبير مع مفهوم تنافسية المؤسسة، لأن الصناعة التي تتمتع بالقدرة التنافسية تكون مؤسساتها قادرة على المنافسة في الاسواق المحلية والعالمية. وهذا يشير إلى أن التنافسية على مستوى القطاع تعني قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الاسواق الدولية دون الإعتماد على الدعم والحماية الحكومية.[104]

ج- تنافسية المؤسسة:

لقد ساهم كثير من المفكرين والباحثين في تفسير تنافسية المؤسسة كمفهوم عام بعدة تعاريف، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

- يقصد بتنافسية المؤسسة: "الجهود والإجراءات وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والإبتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسة من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها"[105]. ونقول عن المؤسسة أنها تنافسية " إذا كانت لديها القدرة على التباري في السوق وتوفير شروط بقائها واستمرارها فيه"[106].

---

[104] شاكر تركي إسماعيل، **" التسويق المصرفي الإلكتروني والميزة التنافسية للمصارف الاردنية: إن المصارف ديناصورات تواجه الإنقراض- دراسة ميدانية على البنوك الأردنية"**، مجلة العلوم الإنسانية، السنة 7، العدد 45، شتاء 2010، جامعة فيلادلفيا، الأردن، ص ص 3-4.

[105] علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة، دار غريب للنشروالتوزيع، 2001، ص 123.

[106] Jean- Claude Tarondeau, Christine Huttin,''Dictionnaire de stratégie d'entreprise'', édition Vuiber, paris, 2001, p41.

- تعرف التنافسية على مستوى المؤسسة على أنها " القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالجودة والنوعية الجيدة والسعر المناسب، وتوفرها في الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى للحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة"[107].
- كما تعرف التنافسية أيضا "على أنها قدرة المؤسسة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق أهدافها والمتمثلة في الربح، النمو، الإسستقرار، البقاء"[108].
- "ونقول عن المؤسسة أنها تنافسية إذا كانت لديها القدرة على تحمل المنافسة عن طريق خلق ميزة تنافسية"[109].

يمكن على ضوء ما سبق تقديم صورة التنافسية كمفهوم متعدد الأبعاد، تجتهد المؤسسة في تحقيقه، قصد احتلال موقع تنافسي مستمر في السوق، فهي – أي التنافسية – حالة ذهنية تدفع إلى التفكير في الكيفيات التي تجعل المؤسسة تحافظ وتطوّر موقعها في السوق أطول فترة ممكنة.

2- أنواع التنافسية:

يمكن القول أن هناك نوعين من التنافسية وهما:[110]

أ: التنافسية حسب الموضوع: وتتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة.

- تنافسية المنتج: تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة، وتعتمد على أسعار موادها الأولية وتكلفة إنتاجها كمعيار أساسي للتقييم، دون الدلالة على جودتها وخدماتها المصاحبة. لكنها ليس كافية ويعد ذلك أمرا مضللا، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة، كالجودة وخدمات ما بعد البيع.
- تنافسية المؤسسة: ويمكن تقييمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث لا يتم تقييمها من الناحية المالية في نفس المستوى، في حين يتم التقييم المالي للمنتج بالإستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير. أما تنافسية المؤسسة فيتم تقييمها آخذين بعين الإعتبار هوامش كل المنتجات من جهة، والأعباء الإجمالية التي نجد من بينها: تكاليف البنية، النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير، المصاريف المالية...الخ من جهة أخرى. فإذا فاقت هذه المصاريف والنفقات والهوامش، واستمر ذلك

---

[107] وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، **مجلة جسر التنمية**، العدد 20، ديسمبر 2003، ص 5.

[108] فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2000، ص 11.

[109] Jean Claude Tarondeau, Christine Huttin, Op. Cit, p42.

[110] عمار بوشنافة، **"الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية"**، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002، ص ص 10-11.

مدة أطول، فإن هذا يؤدي إلى خسارة كبيرة، يصعب على المؤسسة تحملها. ومن ثمة فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لزبائنها، ولا يتم ذلك إلا إذا حققت قيمة في كل مستوياتها.

ب: التنافسية وفق الزمن: تتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية.

- التنافسية الملحوظة: تعتمد على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب ألاّ نتفاءل بشأن هذه النتائج، لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية. فالنتائج الإيجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.
- القدرة التنافسية: بين إستطلاع للرأي أن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة من المعايير[111]، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري، لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية، ويبقي المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة، ولكنه لا يكفي بمفرده. وعلى خلاف التنافسية الملحوظة، فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية، وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

ثانيا: مفهوم المنافسة.

لقد كثر الحديث عن المنافسة في الوقت الحاضر خاصة، حتى على مستوى الدول النامية، وذلك بفعل انفتاح الأسواق والاتجاه المتزايد نحو اقتصاد السوق، ولكن دون معرفة الكثير من المفاهيم الحقيقية للمنافسة، فضلا عن طبيعتها وأنواعها والعوامل المؤثرة فيها[112].

1. تعريف المنافسة:

إن اتجاه الاقتصاديات في العقدين الأخيرين من القرن العشرين نحو المزيد من التحرير والانفتاح، تحفيز دور القطاع الخاص، إزالة القيود أمام التجارة الخارجية ودعم المنافسة المحلية والدولية، يعتبر من العوامل التي أدت إلى احتلال موضوع المنافسة حيزا هاما من الدراسة والاهتمام. من هذا المنطلق يمكن اعتبار المنافسة أنها أحد السمات الرئيسية للنظام الاقتصادي الجديد، حيث تتنافس المؤسسات حول أحد العناصر الثلاثة المتمثلة في السعر، الجودة والخدمة، التجديد والإبتكار[113]. كما تعرف أنها وضعية الإقتصاد التي تتميز بحرية المواجهة (عرض/ طلب) وتعدد الأعوان الاقتصاديين المتعلقة بالسلع

---

[111] حسب عمار بوشنافة، شمل الإستطلاع 28 مؤسسة تشغّل كل واحدة حوالي 1000عامل، وتم إختيارها على النحو التالي: 19 مؤسسة صناعية، 5 مؤسسات تجارية، و4 مؤسسات خدماتية. وتم ذكر 8 معايير: الموقع في السوق، المرونة، معرفة كيفية العمل، الجودة، الخدمات، التكاليف، الإنتاجية، مردودية رأس المال المستثمر، ص 12.

[112] فرحات غول، **" مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الصناعية الجزائرية)"**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، التخصص: التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 71.

[113] محمد صالح الحناوي، محمد فريد الصحن، وآخرون، **"مقدمة في إدارة الأعمال والمال"**، الدار الجامعية، الاسكندرية،1999 ، ص 28.

والخدمات[114]. وفي هذا السياق يرى بعض الإقتصاديين المنافسة على أنها "الداعمة التي لا غنى عنها لنظام تعتمد فيه طبيعة السلع وتطويرها، الكمية والكفاءة في الإنتاج وعلى جهاز الأسعار وهوامش الربح المحتملة والممكنة"[115].

وعرفت المنافسة أيضا على أنها "تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب الزبون، بالإعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار، الجودة، المواصفات، توقيت البيع، أسلوب التوزيع، الخدمة بعد البيع، وكسب الولاء السلعي وغيرها"[116]. كما يمكن تعريفها بأنها "تشمل كل العروض المتنافسة حاليا أو المحتملة التي يمكن للمشتري أخذها بعين الإعتبار"[117].

لقد تعددت وجهات النظر حول تعريف المنافسة وهناك من يميز في تعريفه لها بين نوعين من المنافسة فيما يتعلق بمجال أعمال المؤسسات، وذلك بتقسيمها إلى ما يلي[118]:

أ- المنافسة غير المباشرة: تتمثل في المنافسة والصراع القائم بين المؤسسات في بلد ما أو مجتمع ما من أجل الفوز وكسب الموارد المتاحة في هذا البلد، فالمؤسسات من خلال بحثها عن المردودية والربحية والتفوق على منافسيها تسعى إلى الفوز بنصيب أكبر من هذه الموارد وبأحسن الظروف وذلك من ناحية الجودة والتكلفة، مما يسمح للمؤسسة بتعظيم الأرباح في ظل المنافسة القوية الذي يعرفها الاقتصاد والتجارة العالمية، وعليه نستنتج بأن مفهوم المنافسة غير المباشرة يتمثل في تلك الصراعات التي تحدث بين مختلف المؤسسات من أجل الظفر بالموارد المتاحة في البيئة بأحسن جودة وأقل تكلفة ممكنة.

ب- المنافسة المباشرة: تتمثل أساسا في تلك المنافسة القائمة بين المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع الصناعي أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات أو الخدمات، وهذا النوع من المنافسة هو الذي يهم المؤسسات بصفة أكبر من النوع الأول، ولابد من الإشارة إلى أن المنافسة تختلف من قطاع إلى آخر، حيث تعرف بعض القطاعات منافسة شديدة وأخرى تعرف منافسة محدودة أو ما يسمى باحتكار القلة والبعض الآخر الاحتكار، وذلك حسب عدد المؤسسات المتدخلة في السوق وإمكانات المتدخلين.

---

[114] شيقارة هجيرة، **الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة**، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005، ص 3.

[115] بياتي جلال محمد علي، **"التحليل الإقتصادي المعاصر"**، مطبعة ألوان الرياض، الطبعة الأولى، الرياض، 1993، ص 115.

[116] فريد النجار، **"المنافسة والترويج التطبيقي"**، مؤسسة شهاب الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1999، ص 20.

[117] P. Kotler, B. Dubois, " Marketing Management", Edition Union Public, 10emeEdition, Paris, 2000, p 47.

[118] عبد السلام أبو قحف، **"التنافسية وتغير قواعد اللعبة"**، مطبعة الإشعاع، الاسكندرية،1996 ، ص 25-26.

من خلال ما سبق فإن المؤسسة تسعى دائما إلى الاستغلال الأمثل للمنافسة غير المباشرة من أجل الوصول إلى مكانة مرموقة في إطار المنافسة المباشرة بفعل أدائها وفعاليتها وكفاءتها واستراتيجياتها التنافسية التي تسمح لها بالحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة وبمردودية عالية[119].

2. أنواع المنافسة:

أدت الأدبيات الاقتصادية الحديثة إلى عدم اقتصار استعمال كلمة المنافسة بمفردها، ولكن اتخذت عدة أشكال من الناحية الاقتصادية، يمكن التمييز بين أربعة أنواع[120]:

أ- المنافسة التامة: تتميز بوجود عدد كبير من المؤسسات تقوم بإنتاج سلع متجانسة، يعني أن إنتاج أي مؤسسة يكون في نظر المستهلك معوض لإنتاج باقي المؤسسات ويكون تعويض تام، وهذا يعني وجود معايير وأسس متشابهة يؤخذ بها لتحديد المواصفات المادية للسلعة، ولا يمثل إنتاج أي من هذه المؤسسات إلا جزء صغير جدا من الإنتاج الكلي في الصناعة، ومقدار ما تبيعه المؤسسة الواحدة لا يؤثر على السعر السائد في السوق، وعليه تقبل المؤسسة السعر في ضل المنافسة التامة ولا تحدده، ويمكن للمنافسة أن تكون تامة وكاملة عندما يكون عدد المؤسسات كبيرا وإنتاجها متجانسا، إضافة إلى توفر المعلومات لديها بشكل تام حول السوق وتوفر حرية انتقال الموارد، لهذا فإن شروط المنافسة التامة قد يكون أمر صعب التحقق في الوقت الحاضر.

ب- الإحتكار التام: يمكن اعتبار الإحتكار كأحد أهم صور تنظيم السوق الذي تتواجد فيه مؤسسة وحيدة في إنتاج سلعة ما ليست لها بدائل قريبة منها، ويكون العرض الكلي في السوق مصدره هذا المنتوج الوحيد، والذي يقابله عدد كبير من المشترين وهذا ما يسمى باحتكار البيع. وقد يكون المشتري واحد يواجهه عدد كبير من البائعين، ويكون الطلب الكلي للسلعة في قبضة هذا المشتري الوحيد وهذا هو إحتكار الشراء.

ت- المنافسة الإحتكارية(غير الكاملة): يقع هذا النوع بين المنافسة غير الكاملة، عندما يكون عدد كبير من المؤسسات قادرين على تمييز منتجاتها بشكل كامل أو جزئي ويكون لهذه المؤسسات "قوة متوازنة"، هذا ما يساعد المؤسسات على تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى إلى تحقيقها، وبالتالي العمل على جلب الزبائن وتقسيم السوق إلى قطاعات من العملاء وكذا طرح المنتجات التي تشبع احتياجات هذه

---

[119] فرحات غول، مرجع سابق، ص 72.

[120] مخفي آمين، بن شني يوسف، "دور الاستراتيجيات التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات"، **الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية**، (جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،08-10 نوفمبر 2010)، ص 03.

القطاعات بطريقة أفضل من منافسيها وذلك من عدة جوانب، الذوق، نوعية واتساع الخدمات المقدمة للزبائن، شبكة التوزيع وقوة صورة العلامة لدى المستهلك...، وبالتالي يمكن استنتاج بأن هناك منافسة غير كاملة في السوق في اللحظة التي لا تتحقق فيه الشروط المذكورة في المنافسة الكاملة[121].

ث- إحتكار القلة: إن احتكار القلة هو وضعية إقتصادية مشتركة في مجتمع اليوم ويعرف بأنه الهيكل السوقي الذي يهيمن عليه عدد قليل من المؤسسات تبيع منتجات متشابهة أو متطابقة في نفس المنطقة الجغرافية، وعندما يتقاسمون السوق تصبح سوقا مركزة بشكل كبير. فعلى الرغم من سيطرة تلك المؤسسات القليلة، إلا انه يوجد عدد من المؤسسات الصغيرة التي تعمل أيضا في نفس السوق ولكنها مكملة لها أو خاضعة لرحمتها فلا تستطيع المنافسة[122].

المطلب الثاني: الإستراتيجية والإستراتيجية التنافسية:

أولا: مفهوم الإستراتيجية:

أ- الإستراتيجية في المفهوم العسكري، السياسي و الاقتصادي: إن مفهوم الإستراتيجية هو قديم في الفكر البشري اشتقت من كلمة يونانية Startegia التي تعني: " فن القيادة أي الكيفية التي يستعمل فيها القائد القوى والوسائل المتاحة له لتحقيق النصر، و بمعنى آخر الإستراتيجية هي فن مواجهة العدو و باستعمال القوة العسكرية المتاحة"[123]. كما أن المصطلح اليوناني Stratigos يعني كذلك التخطيط لتحطيم الأعداء باستعمال كفئ للمواد العسكرية المتاحة.

ومع التطور الزمني ارتبط مفهوم الإستراتيجية بالسياسة، حيث عرفت من طرف الإختصاصيين بأنها: "فن توزيع و استخدام الوسائل الحربية للأهداف السياسية"[124] كما تعرف الإستراتيجية في هذا المجال بأنها "فن استخدام القوى السياسية و الاقتصادية و العسكرية لدولة ما، من أجل توفير أقصى الدعم للسياسة التي تتبناها الدولة، سواء في زمن السلم أو الحرب... و هي في المعنى الاقتصادي تنطوي على تخطيط طويل المدى في صدد استخدام كافة الموارد المتاحة في المجتمع من أجل تحقيق هدف نهائي لحركة اجتماعية في المجال الاقتصادي"[125] " و هي عند François Peno و A.Hischman " تعني الانطلاقة العلمية الإنمائية الشاملة في بعض قطاعات الاقتصاد القومي"[126].

---

[121] Jean Jacques Lambin:" MARKETING STRATEGIQUE " , 3 EDIT,ED.SCIENCE INTERNATIONAL,1994,P283.

[122] فهد محمد بن جمعة، **"احتكار القلة يهدد المنافسة"**، الرياض الإقتصادي، [على الخط]، متاح على:
< http://www.alriyadh.com/2012/08/13/article759586.html >، تاريخ الإطلاع: 13-01-2013.

[123] الداوي الشيخ، **محيط – محيط استراتيجيات و هياكل المؤسسة**، مركز الطباعة بجامعة الجزائر، 1998، ص 32-33.

[124] الداوي الشيخ، المرجع نفسه، ص 33.

[125] حسين عمر، **الجات و الخصخصة**، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 1998، ص 130.

[126] الموسوعة الاقتصادية،دار الفكر العربي، 1992 ص 268.

و في الأخير و رغم تعدد التعاريف العسكرية للإستراتيجية إلا أن لها قاسما مشتركا مع السياسة، و هو أن الإستراتيجية تمثل علم أو فن موضوعه البحث عن الخطط العامة و الوسائل المستعملة في الصراع من أجل تحقيق أهداف السياسة المسيطرة.

ب- مفهوم الإستراتيجية في الفكر الإداري: لقد تطور مفهوم الإستراتيجية في تسيير المؤسسة بعد الحرب العالمية الثانية، و ذلك بالتوازي مع ظهور محيط أعمال تنافسي، و كذا التطبيق للعلوم و التقنيات في قيادة المؤسسات.

إن مفهوم الإستراتيجية في علوم التسيير يختلف من باحث إلى آخر في هذا الاختصاص حيث نجد في هذا الشأن "I.Ansoff " يرى بأن الإستراتيجية هي "القرارات التي تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية حيث تتسم الظروف التي يتم فيها اتخاذ القرار بجزء من عدم المعرفة و عدم التأكد، فمن هنا يقع على عاتق الإدارة عبئ تحقيق تكيّف المؤسسة مع التغيرات البيئة"[127].

أما Mintz bezerg عرف الإستراتيجية على أنها: "التصور العام لقيادة المؤسسة لمواجهة تغيرات المحيط في وقت معين "[128].

كما يراها البعض على أنها: "فن بناء مزايا تنافسية مستديمة " ويؤكدون على أن الإستراتيجية هي: "القرارات التوجيهية الأساسية المرتبطة برسالة المؤسسة وأهدافها[129]".

أما K.walker فيرى بأن الإستراتيجية على أنها "النماذج الاساسية لتخطيط الأهداف، الموارد، العاملين، بما يتوافق مع توجه المؤسسة نحو السوق، المنافسون، والعوامل البيئية الأخرى المحيطة بها"[130].

من كل هذه المفاهيم يمكن وضع مفهوم شامل للإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة على أنها مشروع الإدارة العامة المتعلق بأدوات وطرق تعاملها مع محيطها الاقتصادي، التكنولوجي، الاجتماعي و السياسي والإمكانيات والموارد المسخرة لتنفيذ أهدافها العامة.

ثانيا: الإستراتيجية التنافسية.

إن الإستراتيجية التنافسية كانت وما زالت محل اهتمام الكثير من المفكرين الإداريين، الذين اهتموا بدراستها لشدة أهميتها في ميدان الاعمال.

1-مفهوم الإستراتيجية التنافسية:

تشير الإستراتيجية التنافسية إلى اختيار المؤسسة لمجموعة مختلفة من النشاطات بقصد تقديم مزيج أمثل من القيمة، والإستراتيجية التنافسية بهذه الكيفية تتعلق بالموقف التنافسي الرشيد الذي تختاره المؤسسة لنفسها لتقديم قيمة إلى زبائنها تختلف عن القيمة التي يقدمها المنافسون[131].

---

[127] فلاح حسن الحسيني، **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها-مداخلها- عمليات المعاصرة**، دار وائل للنشر، عمان، 2000 ص 15.

[128] فلاح حسن الحسيني، المرجع نفسه، ص 15.

[129] صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، **الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 19.

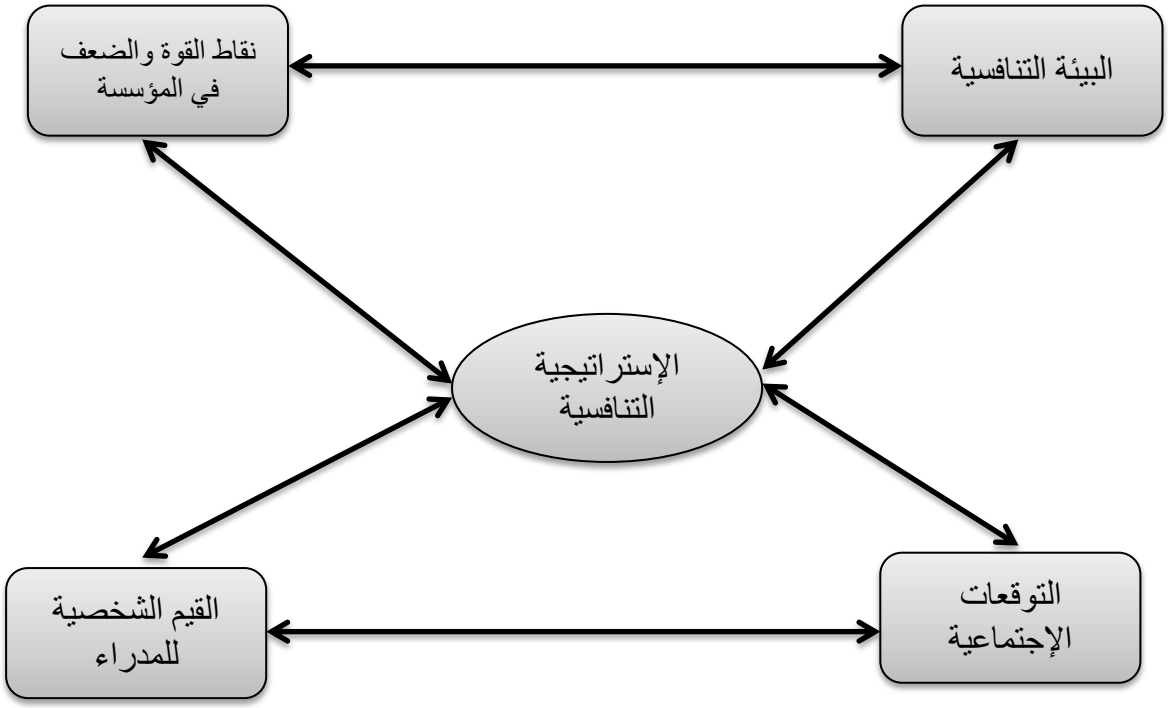
[130] ثامر ياسر البكري، مرجع سابق، ص، 24-25.

[131] صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، المرجع نفسه، ص 303.

كما تعرف الإستراتيجية التنافسية على أنها "خطط شاملة وطويلة الأجل تتعلق بتحقيق التوافق والإنسجام بين البيئة النتافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الاهداف"[132]. كما تعرف أيضا على انها المنهج العام الذي يهتم بخلق وديمومة الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إطار وقطاع الأعمال الذي تعمل فيه، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع أعمال، منتجات، خدمات، منفعة سوقية محددة أو مستهلك معين، وهذا الإطار يتفق بشكل جوهري مع وجهة نظر M.Porter. وتشمل عملية صياغة الاستراتيجية التنافسية على أربع عوامل أساسية[133]:

- نقاط قوة وضعف المؤسسة؛
- القيم الشخصية لمسيري المؤسسة (حاجات المسيرين الرئيسية)؛
- التوقعات الإجتماعية (ما يطلبه المجتمع من المؤسسة وتتأثر بسياسة الدولة والوعي الاجتماعي)؛
- فرص وتهديدات البيئة الخارجية.

الشكل رقم 09: عناصر الإستراتيجية التنافسية.



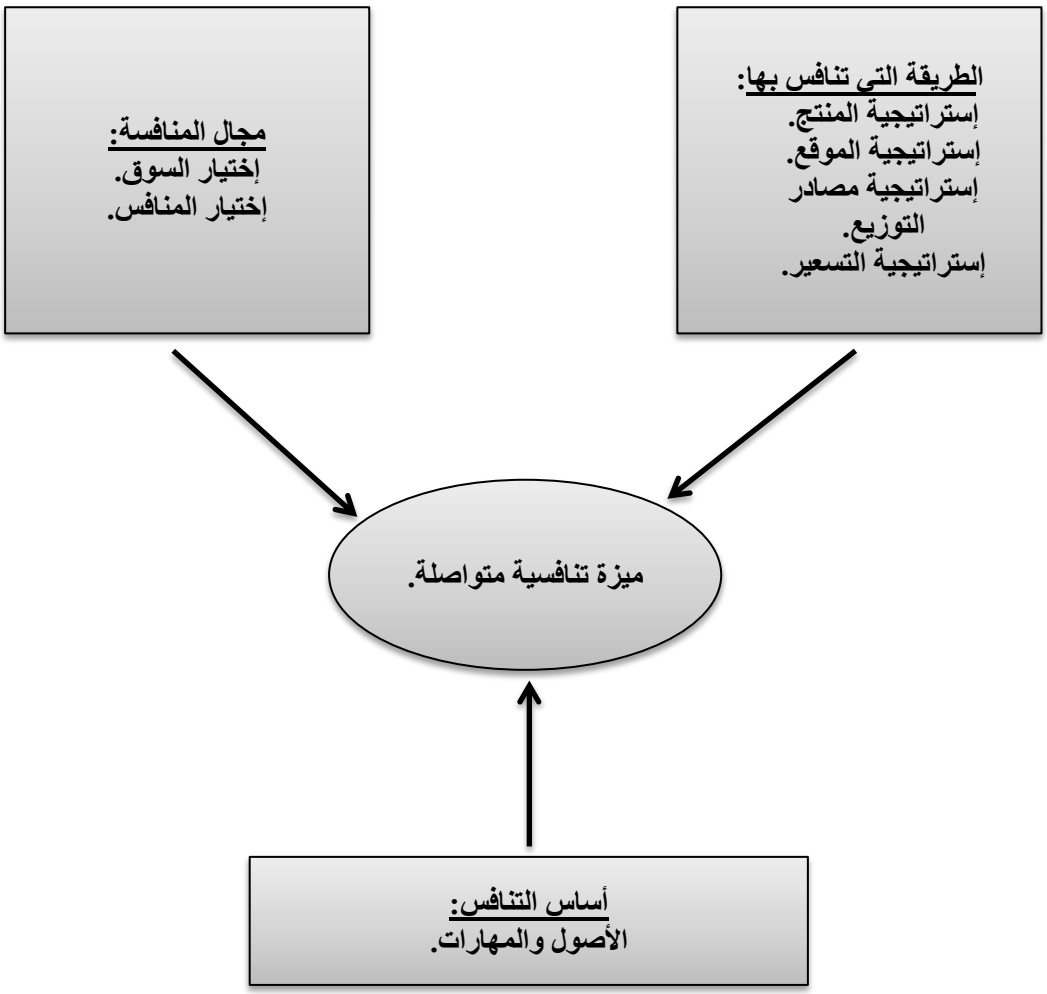
المصدر: فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها-مداخلها- عمليات المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2000 ص 17.

أما M.Porter فيعرفها على انها بناء وإقامة دفاعات ضد الآثار السلبية لقوى التنافسية وسبل رصد وتفعيل العوامل الإيجابية لهذه القوى التنافسية، أو إيجاد موقع في الصناعة أين لكل مؤسسة

[132] فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص 17-18.
[133] شيقارة هجيرة، مرجع سابق، ص 12.

استراتيجية تنافسية شاملة، والتي تمثل خليط من الأهداف المتبناة من قبلها ووسائل تحقيق هذه الأهداف. كذلك على أنها مجموعة من السلوكات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وهذه الإستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات أساسية، وهي طريقة التنافس، حلبة التنافس وأساس التنافس. كما هو موضح في الشكل التالي[134]:

الشكل رقم 10: مكونات إستراتيجية التنافس.



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1996، ص80.

1- أهداف الإستراتيجية التنافسية:

يمكن تلخيص هذه الأهداف كما يلي[135]:

[134] نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الاعمال**، مركز الإسكندرية، مصر، 1996، ص 79.

[135] M. PORTER. "**Avantage concurrentiel des nations**", Inter Edition, Paris, 1993, p 48.

أ- الحيازة على الميزة التنافسية: تعتبر الميزة التنافسية الهدف الرئيسي للإستراتيجية التنافسية فهي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أو مستحدثة أكثر فعالية وكفاءة من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانيا. بالتالي فهي عملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من المشاكل الداخلية والخارجية، لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على الآخرين. وبطبيعة الحال قد يكون تحقيق هذا التفوق عاملا وقتيا، ولكنه محاولات دائمة لحفظ توازن المؤسسة اتجاه الأطراف الأخرى في السوق. أما من حيث المعنى تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وتحقق لهذه المؤسسة موقفا قويا اتجاه الأطراف المختلفة. كما يمكن لها تحقيق ميزة تنافسية بطرق عديدة وأهم هذه الطرق أن تكون المؤسسة ذات تكاليف منخفضة (تنتج بتكاليف تنافسية، وتبيع بسعر منخفض)، أو أن تتمكن المؤسسة من تميز منتجاتها فيزيائيا (رفع جودة المنتجات) أو انطباعيا (الإعلان والإسم والشهرة)[136].

ب- إكتساب تمركز جيد في البيئة التنافسية: إن صياغة الإستراتيجية التنافسية تعتمد على تحليل طبيعة وامتداد البيئة التنافسية للمؤسسة، من أجل تحديد التموضع المناسب لها. وهذا عن طريق معرفة الأبعاد المختلفة لهذه القطاعات البيئية والمتمثلة في[137]:

- الإمتداد الجغرافي أي البلدان التي تتنافس فيها المؤسسة مع غيرها؛
- إمتداد القطاعي من حيث عدد القطاعات المكملة أو البديلة والقطاع يتحدد حسب M.Porter بخمس قوى أساسية؛
- درجة التكامل في المؤسسة؛
- إمتداد الجزء من حيث تنوع المنتجات والزبائن.

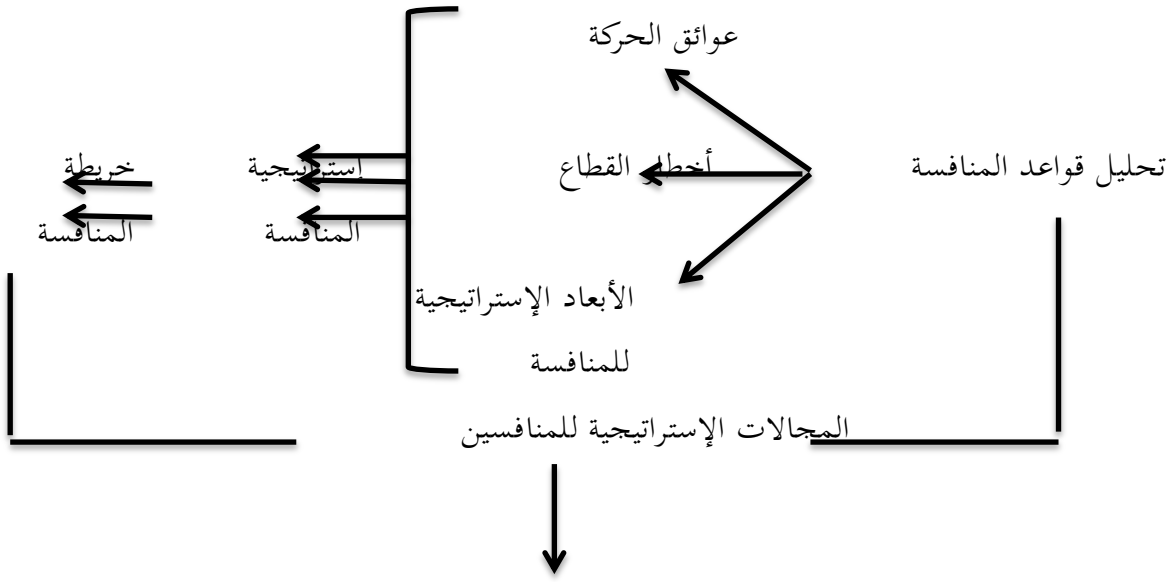
فالإستراتيجية التنافسية تساعد على معرفة وضعية البيئة التنافسية، لتتخذها المؤسسة أساسا لتموضعها في المحيط أو البيئة التنافسية، التي تضمن لها الإستفادة من الفرص المتاحة والتأقلم مع المتغيرات وتجنب المخاطر والتهديدات. كما يظهر في الشكل الآتي:

---

[136] شيقارة هجيرة، مرجع سابق، ص 15.

[137] كاريش صليحة، **"دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة"**، رسالة ماجيستير، جامعة الجزائر، 2000، ص 24.

الشكل رقم 11: تحليل البيئة التنافسية.



Source: G.GARIBALDI, '' Stratégie concurrentielle et Choisir Gagner'', Les Editions d'organisation, Paris, 1995, p 93.

المطلب الثالث: دراسة وتحليل البيئة التنافسية.

لا تعيش المؤسسة في معزل عن بيئتها الخارجية، فهي في تفاعل مستمر مع محيطها التنافسي لضمان استمرارها وتبرير غاية وجودها التي هي في النهاية خدمة هذا المحيط، كما تعمل على تعزيز قدراتها على مجابهة التهديدات التي تفرزها البيئة التنافسية والإستفادة من الفرص المتوفرة فيها، وهذا ما يحتم عليها دراسة وتحليل هذه البيئة للتأقلم معها.

1- دراسة البيئة التنافسية:

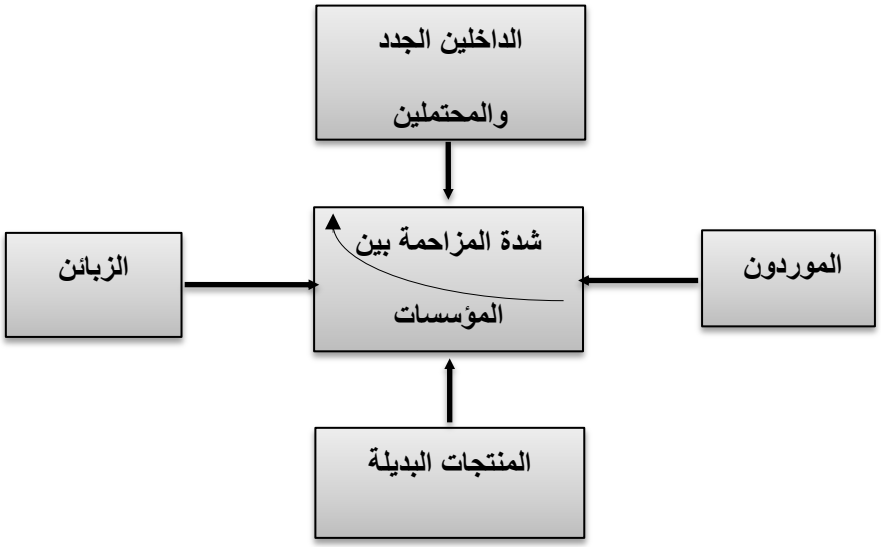
يعدّ تحليل البيئة التنافسية مسألة غاية في الأهمية، ذلك أنّه على أساس هذا التحليل يتم إعداد الاستراتيجيات المناسبة التي تستجيب إلي متطلبات هذه البيئة من جهة، وتأخذ بعين الاعتبار إمكانيات المؤسسة المادية، المالية والبشرية من جهة أخرى. وحتى يتم ذلك، لابد من الاستناد إلى طريقة أو طرائق تساعد على عملية التحليل بشكل منهجي وسليم. ومن ثمة، فسنعمد إلى استخدام نموذج

(M. Porter) لتحليل قوى التنافس الخمس ، وتحليل (SWOT) الذي يعتمد على الثنائيتين: تهديدات وفرص، نقاط الضعف ونقاط القوة.

أ- نموذج M.Porter للقوى الخمسة:

يرى (M. Porter) بأنّ المؤسسات لا تواجه بعضها البعض ضمن القطاع الذي تنشط ضمنه فحسب، بل يتعداه إلى عناصر أخرى والتي تساهم في التأثير على مردودية القطاع سلبيا أو إيجابيا. وتدعى هذه العناصر بقوى التنافس، حيث يمكن توضيحها كالاتي[138]:

الشكل رقم 12: قوى التنافس الخمس لـ(Porter)



Source : M. PORTER, "Choix stratégiques et concurrence", ed. ECONOMICA, Paris, 1982, p.4

- تهديدات الداخلين الجدد: قد تشكّل المؤسسات الجديدة خطرا على المؤسسات العاملة في القطاع، ذلك أنّ لديها الرغبة في الحصول على حصص في السوق من جهة، وأن لديها قدرات ومناهج جديدة من جهة أخرى. حيث تتجلى هذه القدرات في شكل أسعار عرض منخفضة عناصر جودة جديدة، ومن ثمة تؤثر على مردودية القطاع ككل. وتحدّد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها القطاع. وبناءا على ذلك هناك ستة عوامل كبرى تشكل حواجز الدخول والمتمثلة في[139]: اقتصاديات الحجم، تمييز المنتج، الحاجة إلى رأس المال، تكاليف التبديل، الوصول إلى قنوات التوزيع، السياسات الإقتصادية الحكومية الحكومية.
- شدة المزاحمة: تأخذ المزاحمة بين المنافسين النَّشطين في القطاع أشكالاً من المناورات للحيازة على موقع متميز في السوق، بالاعتماد على خطط مبنية على عناصر المنافسة من خلال الجودة،

[138] M. PORTER, **"Choix stratégiques et concurrence"**, ed. ECONOMICA, Paris, 1982, p.4
[139] M. PORTER, **"Choix stratégiques et concurrence"**,OP , Cit, pp. 7-14.

الأسعار، الترويج، إطلاق منتج جديد، تحسين الخدمات وتقديم الضمانات الملائمة للزبون. ويرجع وجود المزاحمة إلى أنَّ هناك عدد من المنافسين يشعرون بأنّهم مدفوعين إلى تحسين موقعهم، حيث يرون إمكانية ذلك. وللقرارات التي تأخذها المؤسسات في مواجهة المنافسة أثارا مهمة على المنافسين، حيث تدفعهم إلى بذل الجهود لاتخاذ إجراءات وقائية ضدها. وتكون المزاحمة في بعض القطاعات قوية، بينما تكون في قطاعات أخرى هادئة. وتنجم المزاحمة الشديدة عن تضافر عدد من العوامل الهيكلية و المتمثلة في: عدد المنافسين في القطاع، بطء نمو قطاع النشاط، التكاليف الثابتة، غياب التمييز، الرَّفع من الطّاقة الإنتاجية، منافسون مختلفون في التّصور، حواجز الخروج[140].

- تهديدات المنتجات البديلة: تدخل المؤسسات في منافسة مع مؤسسات أخرى تنتج منتجات بديلة، حيث تقلِّص هذه الأخيرة من المردودية المحتملة للقطاع. ويمكن التعرف على المنتجات البديلة، من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية وظيفة منتج القطاع نفسها. وتتطلب هذه المَهمة الكثير من البراعة؛ حتى يتمّ تفادي الابتعاد عن قطاع النشاط المستهدف. قد تكون وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة مرتبطة بعمليات جماعية من قبل القطاع، فمثلا إذا لم تتمكّن العملية الإشهارية المعتمدة من قبل مؤسسة واحدة الحفاظ على وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة، فإنّ الإشهار المكثف والمدعم من قِبل مجمل مؤسسات القطاع، من شأنه أن يحسن الوضعية الجماعية. والأمر نفسه ينطبق على مجالات التّحسين الأخرى، كالجودة، جهود الاتصال، والمحاولات الرلمية إلى ضمان انتشار واسع للمنتج. أما المنتجات التي يجب أن تكون محل مراقبة، هي تلك التي يتجه تطورها نحو تحسين العلاقة بين الجودة – والسعر مقارنة بمنتج القطاع، أو بتلك المنتجات التي تصنع منِ قبل قطاعات، حيث الربحية مرتفعة[141].

- قوة تفاوض الزبائن: يجتهد الزبائن لتخفيض أسعار القطاع والتفاوض بشأن خدمات جيدة ومنتجات بأحسن جودة وتكون هذه العملية على حساب مردودية القطاع. وترتبط قوة الزبائن في القطاع، بعدد من الخصائص المتعلقة بوضعيتهم في السوق، وكذا بالأهمية النسبية لمشترياتهم من القطاع. كما تتأثر قوة الزّبائن التفاوضية بحجم المشتريات من القطاع، حيث أن منتجات القطاع تمثل حصة مُهمة من تكاليف الزبون، نمطية منتجات القطاع، ضُعف ربحية الزبائن، الزبائن يشكلون تهديدًا للتكامل الخلفي، أثر منتج القطاع على منتجات وخدمات الزبون، امتلاك الزبون لمعلومات كاملة[142].

---

[140] **M. PORTER, "La concurrence** selon Porter**", Edition Village Mondial, Paris, 1999, p 32.**
[141] **M. PORTER, "La concurrence** selon Porter**",** Op. Cit, p33.
[142] M. PORTER, "**Choix stratégiques et concurrence"**, Op. Cit, p27.

- قوة تفاوض الموردين: يحدث أن يهدد الموردون مؤسسات القطاع المشتري؛ إذا كان بمقدورهم رفع أسعار المنتجات أو الخدمات، وتزداد قوة تفاوض الموردين إذا توفرت جملة من الشروط و المتمثلة في درجة تركيز الموردين مقارنة بالزبائن، غياب المنتجات البديلة، القطاع المشتري لا يمثل زبونا مهما، يمثل المنتج وسيلة إنتاج مُهمة للقطاع المشتري، تمييز المنتج أو وجود تكلفة التبديل، و تهديد التكامل الأمامي[143].

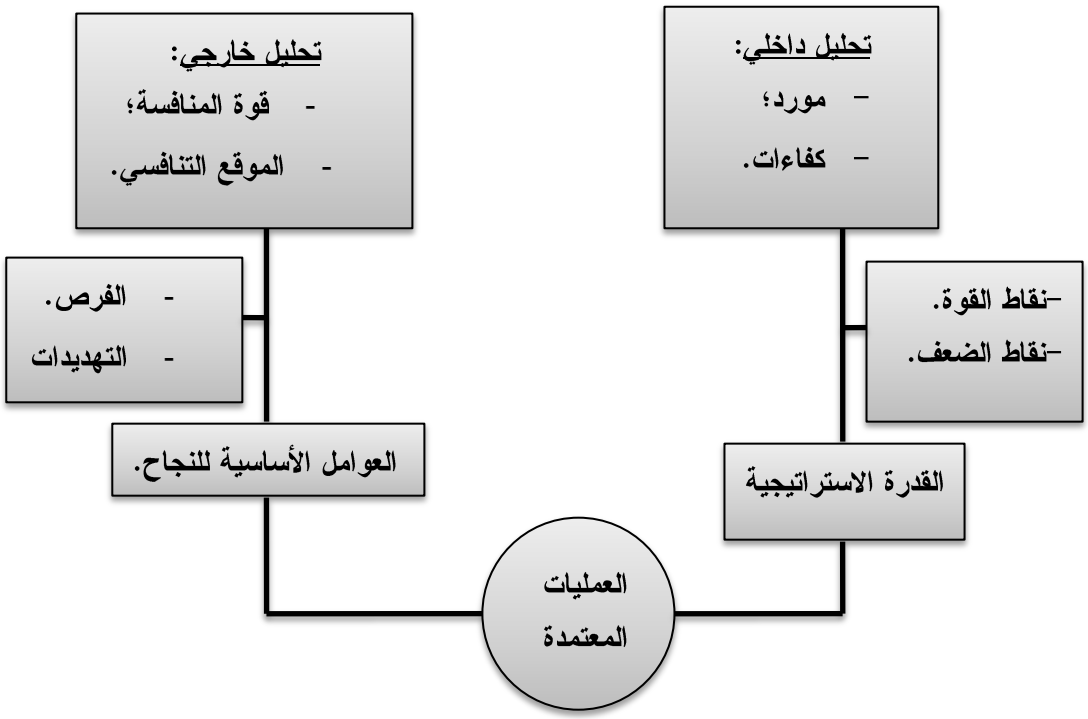
ب- نموذج (SWOT):

إنّ التحليل (SWOT) يقدّم عناصر أساسية عن تحليل البيئة و القدرة الاستراتيجية للمؤسسة. ويعدّ (Kenneth Andrew) أول من استخدم هدا النموذج، حيث ينص هذا الأخير فيما إذا كان التوليف بين نقاط القوة والضعف بمقدورها مواجهة التطورات البيئية، أو فيما إذا كان بالإمكان اكتشاف فرص تسمح باستغلال موارد أو كفاءات المؤسسة بصفة مربحة. ويمكن تمثيل النموذج من خلال الشكل الآتي[144]:

[143] Ibid, p 28.

[144] Lopes DA SILVA**:" L'information et l'entreprise le savoir à partager et à capitaliser, méthodes ,outils et applications à la veille",** (thèse pour l'obtention de grade de docteur en sciences) : l'université de droit, d'économie et des sciences d'Aix-Marseille,2002,pp 41-42.

الشكل رقم 13: تحليل (SWOT).



Source :

L. DA SILVA: L'information et l'entreprise le savoir à partager et à capitaliser, méthodes ,outils et applications à la veille(thèse de doctorat) : université de droit, d'économie et des sciences d'Aix-Marseille,2002,p41

يسمح تحليل (SWOT) بتحديد فيما إذا كانت المؤسسة تمتلك الموارد والكفاءات الضرورية للاستجابة للتطورات البيئية، وكذا إن كان بمقدورها تطوير منتجات وتوجهها نحو أسواق جديدة.

إنّ التحليل بالاستناد إلى نموذج (M. Porter) يتطلب موارد ملموسة وغير ملموسة من طراز رفيع، وهذا ما تتوفر عليه المؤسسات الكبيرة، أما المؤسسات الصغيرة، فيمكنها الاعتماد على تحليل (SWOT) لما فيه من سهولة نسبية، حيث لا يتطلب موارد معتبرة. ومهما يكن من أمر، فإنّ عملية تحليل البيئة لا مفر منه؛ حتى يمكن إحداث عملية التغير بشكل إيجابي والذي يسمح بدوره للمؤسسات بالاستمرار في مسار التطوّر بشكل سليم.

2- التحليل الإستراتيجي للبيئة التنافسية:

تهدف طرق التحليل الإستراتيجي إلى تصويب الاستراتيجية، من حيث تحقيقها للهدف ومواجهة مختلف أنواع التغيرات في بيئة الاعمال. ومن ثمة اتخاذ القرارات المناسبة؛ قصد الحفاظ على موقع تنافسي قوي

في السوق والحيازة على ميزة تنافسية متواصلة، وكما تسمح لها بالتأقلم معها استراتيجيا بصفة دائمة من أجل ضمان مكانة تسمح لها بالتفوق على مؤسسات أخرى بجدارة.

أ- المركز التنافسي للمؤسسة:

إن تقدير المركز التنافسي للمؤسسة يهدف إلى تحديد موقعها إذا كان جيدا أم لا، من أجل تطوير نشاط ما يساعدها في مجابهة المنافسة، أو إذا كانت المؤسسة قادرة على الاستغلال الجيد لأنشطتها وبالتالي فالتحليل الإستراتيجي لبنيتها الصناعية يسمح لها بتحديد مركزها التنافسي.

- المجموعات الاستراتيجية: المجموعة الإستراتيجية هي مجموعة المؤسسات التي تتبنى نفس الإستراتيجية داخل الصناعة، فهذه الأخيرة و الخريطة التي يمثلونها عبارة عن أدوات تحليل تمركز مختلف المؤسسات. حيث من خلالهما- المجموعات الإستراتيجية و الخريطة- نستطيع أن نقارن مؤسسة بأخرى من جهة و مقارنتها بمجموع القوى التنافسية من جهة أخرى. لذلك فإن تحليل المجموعات الإستراتيجية يسمح بتقدير مجموعة الخصائص التالية[145]:

- الطرق التي تستعملها المؤسسات في استغلال شروط المنافسة من فرص و عوائق داخل الصناعة؛

- مردودية كل مجموعة من القوى التنافسية الخمس و نقاط ضعفها؛

- صلابة التمركز بواسطة دراسة حواجز النشاط؛

- الخطط الإستراتيجية الممكنة المتبنية من طرف مختلف المنافسين الموجودين في مختلف المجموعات الإستراتيجية؛

- نقاط ضعف وقوة المنافسين المباشرين داخل المجموعة الإستراتيجية نفسها.

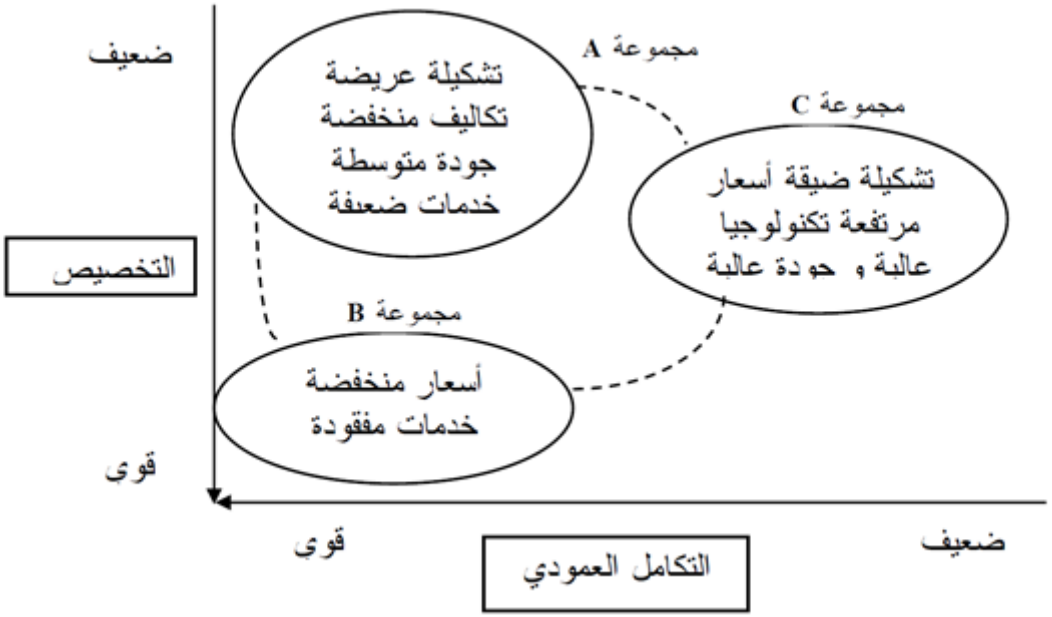
وبالتالي بفضل هذا التحليل تكون المؤسسة أمام خيارات إستراتيجية ممكنة في المستقبل. و الشكل التالي يبين المجموعات الإستراتيجية و الخريطة التي يمثلونها[146]:

---

[145] T.ATAMER, R.CALORI, **"Diagnostic et Décisions stratégiques",** Edition Dunod, Paris , 1998, p 145.

[146] عبد الرزاق بن حبيب، **"إقتصاد وتسيير المؤسسة"**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002 ، ص 173.

الشكل رقم 14: المجموعات الإستراتيجية.



المصدر : عبد الرزاق بن حبيب،" اقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 173.

نستطيع أن نقول كخلاصة أن مواجهات القوات و النقائص، كذلك تموقع المؤسسة في الخريطة الصناعية تسمح لها بإدراك المناورات الملائمة في إطار:

- أحسن تنافس للمجموعة الإستراتيجية؛
- التحرك قصد تغيير المجموعة؛
- الخروج من الصناعة أو التنويع اتجاه صناعة أخرى.

كما أن هذه المناهج ما هي إلا الأداة المستعملة من طرف المسيرين في إطار إعداد و تطبيق الخطط الإستراتيجية.

- التجزئة الإستراتيجية: تعد التجزئة الاستراتيجية مرحلة أساسية للتحليل الاستراتيجي، فالنجاح الاستراتيجي مرهون بشكل واسع بقدرة المؤسسة على تجزئة أنشطتها المستقبلية. و تتصف التجزئة بكونها تتطور خلال الزمن بدلالة عادات الاستهلاك، وكذا الإبداعات التكنولوجية. ويبقى للمؤسسة مهمة تقييم واختيار، –بصفة سريعة– الأجزاء التي تنطوي على مردودية عليا مستقبلا. و تقع التجزئة الاستراتيجية ضمن عملية مسبقة، فهي تأخذ بعين الاعتبار قدرات الأفراد، خاصية الإبداع، وكل

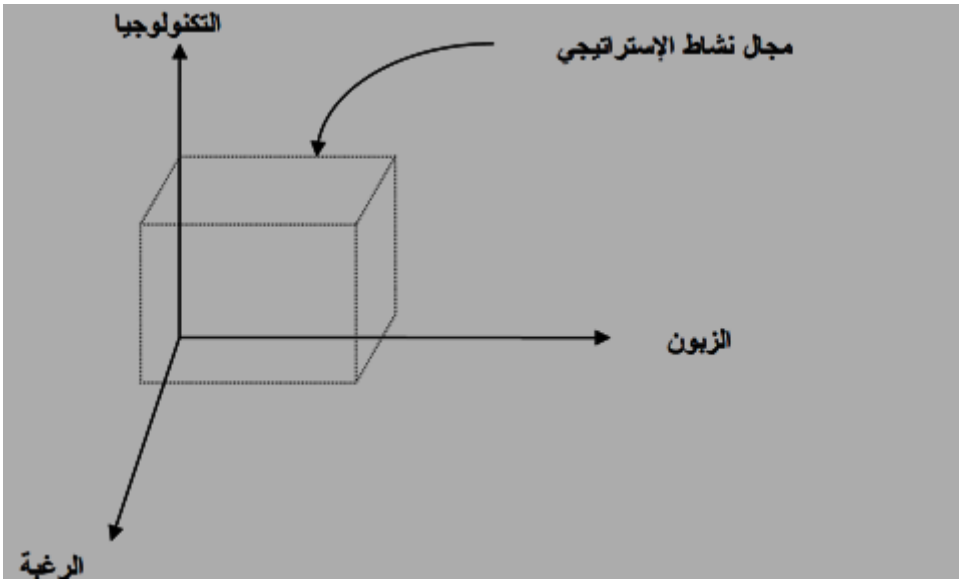
آفاق المساهمة في نمو المؤسسة وازدهارها. ويقصد بالجزء الاستراتيجي جملة السلع أو الخدمات الموجهة إلى زبائن من نوع خاص، حيث توجد المنافسة والتي من أجلهم يمكن بناء إستراتيجية[147].

فنستطيع القول أن التجزئة الإستراتيجية عبارة عن مجال النشاط المحدد بالتوفيقة التي تأخذ العوامل الأساسية للنجاح بالاستناد على معرفة الأداء، و الذي تعتمد عليه المؤسسة في زيادة خبرتها كأساس و ذلك في ظل الحدود الجغرافية الحادة. ويمثل هدف التجزئة للإستراتيجية إعطاء المجال التنافسي سلم خاص به، كما أنها تعتمد على تحاليل الكفاءات لكي تصبح المؤسسة منافسة في جزء ما. و الفرق بينها و بين التجزئة التسويقية في كون أن هذه الأخيرة تعتمد على فكرة أن السوق عبارة عن وحدة غير متجانسة و المتكونة من مجموعة من المستهلكين الذين لهم رغبات و سلوك شراء مختلفة، و بالتالي فإن التجزئة التسويقية (منتج/سوق) تركز على معرفة الأداء التجاري و تستبعد جل العوامل الأساسية الأخرى للنجاح، أي أن التجزئة التسويقية لها نظرة تنافسية على المدى القصير و ليس على المدى الطويل. كما يمكننا القول أن التجزئة الإستراتيجية الجيدة هي التي تساعد في أخذ قرارات إستراتيجية مستقبلية ناجعة، ومن فما هناك منظورين متكاملين كثر إستعمالهما في تحديدها[148]:

- الأول يتمثل في استعمال ثلاثة معايير وهي التكنولوجيا، الرغبة و الحاجيات المراد إشباعها و سلوكيات الزبائن، حيث جملة هذه المعايير تمثل مجال النشاط الإستراتيجي، و الشكل الآتي يبين ذلك:

[147] عمار بوشناف، مرجع سابق، ص34 .
[148] عمار بوشناف، مرجع سابق، ص35.

الشكل رقم 15: مجال النشاط الإستراتيجي.



Source : J.P. NEUVILLE, La qualité en question, revue française de gestion, MARS-AVRIL-MAI, 1996, p.40.

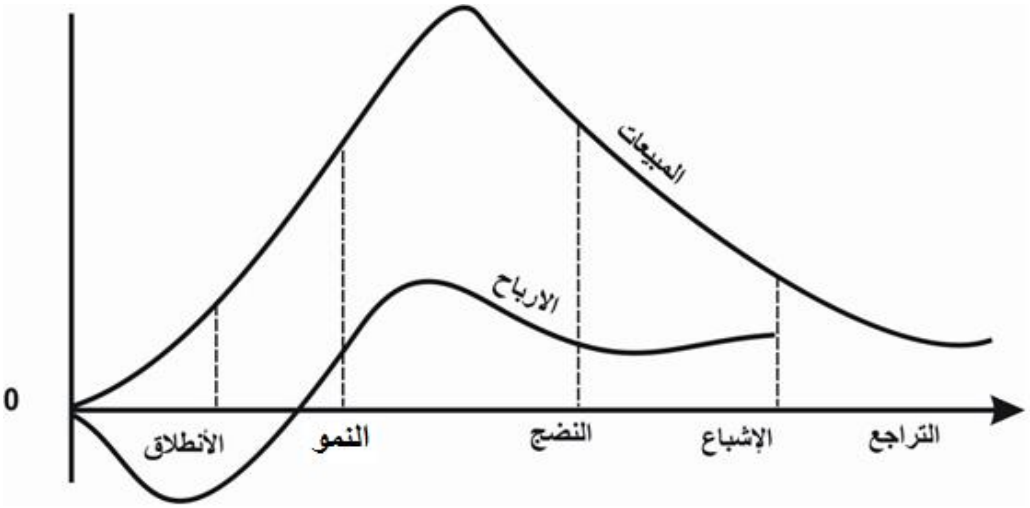
- أما الثاني يتمثل باستعمال هيكل المؤسسة و تجزئة أنشطتها فهدف التجزئة الإستراتيجية هنا هو خلق مجالات نشاط إستراتيجية جديدة التي لا تكون حتما متجانسة، فهنا على المؤسسة أن تكون نظرة شاملة على منتجاتها حتى تعمل على تحويل أو إعادة توجيه و سائلها و مواردها لتتمكن من أخذ قرارات إستراتيجية ناجعة، و لهذا يستلزم عليها استعمال أدوات التحليل الإستراتيجي.

ب- أدوات التحليل الإستراتيجي:

تهدف أدوات التحليل الإستراتيجي إلى تصويب الإستراتيجية من حيث تحقيقها للهدف أو مواجهة مختلف أنواع البيئة من أجل الحيازة على موقع تنافسي جيد و بالتالي ميزة تنافسية.

- دورة حياة المنتج: يمر المنتج –عموما– بعدة مراحل، حيث تكون هذه الأخيرة مختلفة عن بعضها البعض. ويتضح هذا الاختلاف من خلال: الاستثمار الضروري في كل مرحلة، مردوديتها، تطور رقم الأعمال وشدة المنافسة. ويمكن توضيح دورة حياة المنتج من خلال الشكل الآتي :

الشكل رقم 16: دورة حياة المنتج. حجم المبيعات



Source : K. HAMDI, Diagnostic et Redressement d'entreprise: les manuels de l'étudiants, Imprimerie ESSALEM, Alger, 2002, p 52.

وتمر دورة حياة المنتج بالمراحل التالية[149]:

- مرحلة التقديم: وهي مرحلة مهمة جداً بل حيوية، وفيها يموت المنتج أو يحقق نجاحاً، حيث يظهر المنتج في السوق لأول مرة، وتبدأ الأرباح من نقطة سالبة لأن المنشأة تكون قد بذلت الجهود والنفقات المختلفة لإعداد المنتج للتقديم فنياً وتخطيطياً، ويتم التركيز في هذه المرحلة على التصميم الجيد والجودة العالية، بالإضافة إلى تكثيف الحملات الترويجية بغرض خلق تصور جيد لدى متخذ قرار الشراء حول المنتج الجديد، وتلجأ المؤسسة إلى إتباع أسلوب تسعير مناسب يكفل زيادة المبيعات وتغطية النفقات المتزايدة التي تتطلبها هذه المرحلة.

- مرحلة النمو: يبدأ المنتج بالاستحواذ على قطاعات متزايدة من السوق، مما يؤدي إلى زيادة المبيعات والأرباح بشكل متزايد، ويبدأ المنافسون في إدراك أهمية المنتج وما يمكن أن يحققه من عائد محاولين تعزيز مواقفهم في السوق، وإن كان ذلك بخطوات بطيئة نسبياً نظراً لضخامة حجم الإنفاق الاستثماري المطلوب في بعض الصناعات. ومن أهم السياسات التسويقية المطلوب إتباعها في هذه المرحلة، العمل على تحسين جودة المنتج وخفض الأسعار، البحث عن قطاعات سوقية جديدة، بالإضافة إلى تحويل السياسات الترويجية من الترويج الإعلامي إلى الترويج التنافسي.

[149] A.HAMADOUCHE, **''Méthodes et Outils d'analyse stratégique''**, les Editions Chihab, Algérie, 1997, p71.

- مرحلة النضج: في هذه المرحلة يكون المنتج قد احتل مكانه في السوق وأصبح معروفاً، وتستمر المبيعات بالارتفاع ولكن بسرعة أبطأ مما كانت عليه في المرحلة السابقة، وكذلك الأرباح تستمر بالارتفاع إلى أن تبلغ ذروتها في هذه المرحلة. إن هذه المرحلة تسمى المرحلة الأكثر عطاءً، ولكن يجب على المؤسسة أن تبقى متيقظة لأية متغيرات مثل دخول منافسين جدد أو دخول منتج يفوق بالنوعية والمواصفات المنتج القائم في السوق.

- مرحلة الإشباع: في هذه المرحلة يبدأ المنتج بفقد أهميته التي كان يتمتع بها في بداية ظهوره في السوق، كما ترتفع نفقات التسويق وتزداد المنافسة بين المنتجين، ويقابل ذلك استقرار أو انخفاض المبيعات، وكذلك تقل معدلات الأرباح لشدة المنافسة وارتفاع التكاليف. والسياسات التسويقية التي يجب إتباعها في هذه المرحلة هي، تكثيف حملات الترويج، والبحث عن استعمالات جديدة للمنتج تزيد من حجم المبيعات لذات الفئة من العملاء، أو تشجيع الموزعين أو تغيير التغليف أو إجراء تعديلات في السياسات السعرية.

- مرحلة التدهور: والتي تعد آخر مراحل حياة المنتج، حيث تبدأ المبيعات الإجمالية بالإنخفاض التدريجي، أو الإنخفاض الحاد، ويتم ذلك نتيجة تحول بعض المتعاملين عن استعمال المنتج، وذلك لعدد من العوامل في مقدمتها التقادم التكنولوجي الذي يجعل المنتج خارج التداول أو ظهور منتجات جديدة ذات منافع أفضل من المنتجات الحالية، وهنا يجب على المؤسسة أن تعمل على إتباع مجموعة من السياسات التسويقية التي تمكنها من تطوير المنتجات أو تبسيط خطوط الإنتاج، أو إدخال مغريات بيعية جديدة من شأنها أن تمدد دورة الحياة للمنتج.

نستطيع القول أن هذه الطريقة تساعد في صياغة إستراتيجية مناسبة لكل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج، زيادة على ذلك فإنها تسهل في التحضير و التخطيط لمختلف النشاطات اللازمة في الوقت المناسب.

- أثر التجربة: إن انخفاض تكلفة المنتج لا يتعلق بزيادة حجم الإنتاج فحسب، ولكن يرتبط كذلك بالخبرة التنظيمية المتراكمة من بداية الدخول في العملية الإنتاجية، بمعنى آخر مرتبط بالتجربة، فبالموازاة مع ارتفاع الإنتاج المتراكم، تحسن المؤسسة من معرفة كيفية العمل وترشد تنظيمها. وينجم عن أثر التجربة تقليصا في التكاليف الناجمة عن تأقلم العمال مع الآلات وتحكمهم في تشغليها مع مرور الوقت، ومن ثمة تحسين موقعها التنافسي في ميدان التكاليف.

إن في هذه الأداة التحليلية تمكننا من إدراك ما يلي[150]:

- أثر التجربة من خلال توزيع المهام الذي يؤدي إلى وفورات في الوقت؛
- اقتصاديات الحجم الذي يؤدي إلى تخفيض التكلفة الوحدوية بواسطة زيادة حجم الإنتاج؛
- إحلال بعض المواد بأخرى أقل تكلفة؛
- اللجوء إلى تكنولوجيا أكثر ملاءمة.

- طريقة (PIMS): تطورت هذه الطريقة من طرف مؤسسة General Electric في بداية السبعينات، حيث تم وضع نموذج يسمح بتحديد مختلف المتغيرات الإستراتيجية التي قد تؤثر على مردودية أنشطتها المختلفة، هذه الأخيرة تتأثر بدورها بالمحيط الصناعي و ظروف السوق، هيكلة رأس المال (نسبة الاستثمارات) و كيفية تخصيص و توزيع الموارد. كما يوضح النموذج أن حصة المؤسسة في السوق و جودة منتجاتها، هي أهم المتغيرات التي تؤثر على مردودية أي نشاط من أنشطتها و بالتالي قدرتها التنافسية و إستراتيجيتها في السوق.

ونتائج هذه الدراسة سمحت بتبيان تسعة معايير أثرت في نجاح أو فشل المؤسسات وهي كالتالي[151]:

– الكثافة الرأسمالية – الإنتاجية – نمو السوق – الموقع في السوق– جودة المنتجات – الإبداع

– الاندماج العمودي حسب تطور مجال النشاط الإستراتيجي – الضغط على التكاليف – رحلة بناء موقع جيد و الحصول على الأرباح.

- محفظة النشاطات: عندما تساهم التجزئة الإستراتيجية في تكوين مجالات الأنشطة الإستراتيجية، فتحليل هذه الأخيرة يستدعي تحليل محفظة النشاطات بواسطة طرائق مختلفة التي تساعد في القرار الإستراتيجي، من أجل تحديد القيمة الجوهرية لشدة أهميتها في تحليل البيئة التنافسية. فتحليل محفظة النشاطات تسمح بصياغة الإستراتيجية المناسبة على مستوى كل مجال نشاط إستراتيجي من أجل أخذ قرار إستراتيجي ناجع[152].

---

[150] A. HAMADOUCHE, **''Méthodes et Outils d'analyse stratégique'',** op cit. pp. 67-69.

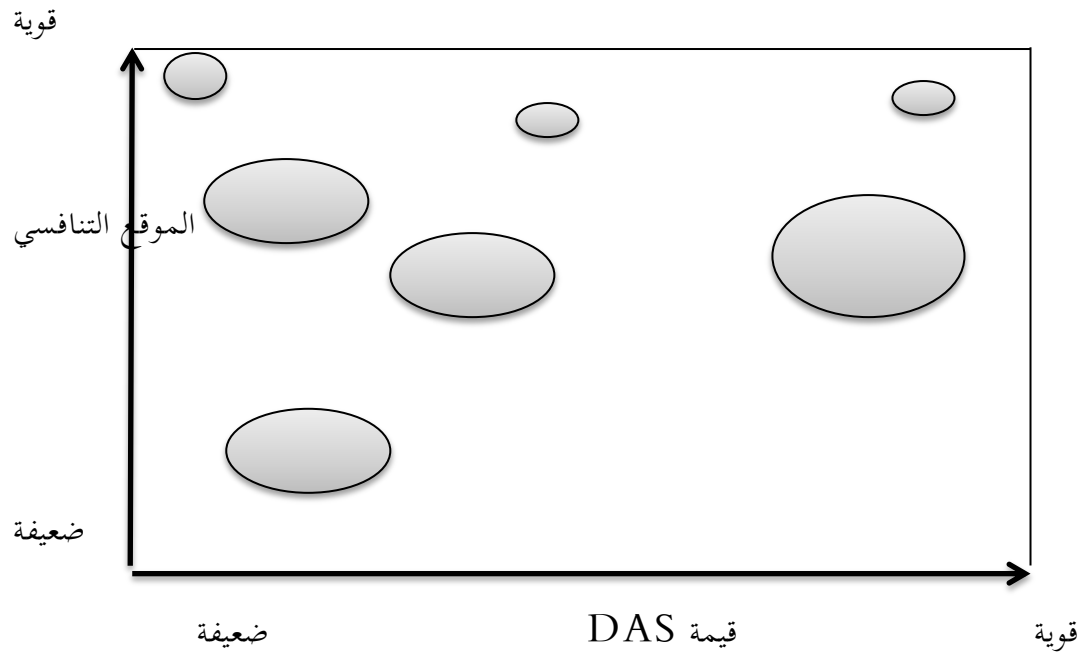
[151] K. HAMDI, **''Diagnostic et Redressement d'entreprise les manuels de l'étudiants''**, Imprimerie ESSALEM, Alger, 2002, p 86.

[152] **:** K. HAMDI, **''Diagnostic et Redressement d'entreprise les manuels de l'étudiants'',** op cit. p 96.

هناك عدة مراحل منها Mc Kinsey و A D L و BCG التي تركز على تقدير قيمة مجال النشاط الإستراتيجي (DAS) و موقعه بالنسبة للمنافسة .

و الشكل التالي يبين أهمية مختلف الأنشطة و الممثلة بدوائر حيث حجم هذه الأخيرة يعبر عن رقم الأعمال.

الشكل رقم 17: تمثيل مجال النشاط الإستراتيجي DAS.



Source : K. HAMDI, Diagnostic et Redressement d'entreprise: les manuels de l'étudiants, Imprimerie ESSALEM, Alger, 2002, p 96.

- طريقة ماك كينزي: تهدف هذه الطريقة إلى تقديم صورة مفصلة، وأكثر وضوحا للنشاط التنافسي بوساطة مصفوفة ذات بعدين، حيث يتم التعبير عنه من خلال مؤشر يتضمن مجموعة من العوامل ذات الترجيح المختلف فيما بينها. وفيما يلي يتم شرح المصفوفة[153]:
  - يشير البعد العمودي إلى الموقع التنافسي، أو القوة التنافسية للنشاط المعني والتي يتم التعبير عنها بوساطة حصة السوق، جودة المنتجات، صورة المؤسسة، تقدمها التكنولوجي، وبصفة عامة

[153] A.HAMADOUCHE, **"Méthodes et Outils d'analyse stratégique",** Op.Cit, p p 61 – 62.

كل ما من شأنه أن يمثل عامل تنافسي؛

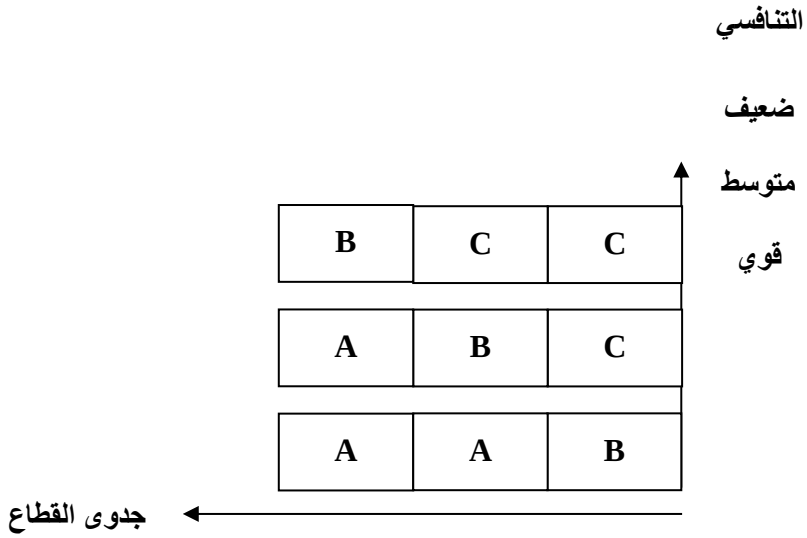
- يشير البعد الأفقي إلى جاذبية القطاع، حيث تقاس بالاستناد إلى حجم السوق، الأسعار المطبقة، آفاقه التكنولوجية، وكذا أهمية الاستثمارات. ويتعلق الأمر على الخصوص بتقويم الجدوى من دخول المؤسسة إلى قطاع نشاط معين، حيث يتم تحليل هذا الأخير استنادا إلى:
  - قيمة القطاع من حيث المرد ودية المتوسطة، مستوى الخطر، النمو على المدى البعيد؛
  - الإمكانات التي يقدمها نشاط القطاع، من حيث المساهمة في التكاليف الثابتة، مراقبة منافذ التوزيع، إمكانات تقليص الخطر الإجمالي.

ويتم قياس البعدين على مستويات: قوي – متوسط – ضعيف، حيث تسمح بتموضع أنشطة المؤسسة ضمن المصفوفة كما يوضحه الشكل اللاحق[154]:

إن هذه الطريقة تمكن من الكشف عن الوضعيات الممكنة، من خلال التوليف بين درجة الموقع التنافسي ودرجة جدوى القطاع. ومن ثمة اتخاذ القرار الاستراتيجي الذي يناسب كل وضعية؛ قصد الحيازة على ميزة تنافسية توفر إمكانيات التفوق على المنافسين والاستفادة من الفرص المتاحة.

[154] شيقارة هجيرة، مرجع سابق، ص 32.

الشكل رقم 18: مصفوفة ماك كينزي من نوع A، B، C



A: الاستثمار بغية ضمان النمو؛

B: تعظيم النتائج المالية، والاستثمار بصفة انتقائية؛

C: استخراج السيولة إما برفع الأسعار أو بيع الأصول.

Source : A.HAMADOUCHE, ''Méthodes et Outils d'analyse stratégique'', les Editions Chihab, Algérie, 1997, p63.

- طريقة جماعة بوسطن الاستشارية (BCG): تستند هذه الطريقة إلى الملحوظة التي مفادها أن المؤسسة التي تعتمد التنويع، لا يمكنها التفكير في أنشطتها، منتجاتها أو مِهنها بصفة جزئية، وإنما من وجهة نظر شاملة ومتكاملة. وتأخذ هذه الطريقة بعين الاعتبار مجمل محافظ أنشطة المؤسسة من خلال المصفوفة نمو-حصة السوق[155]. وفي ما يلي شكلا توضيحيا لخصائص هذه المصفوفة:

[155] A. HAMADOUCHE, **''Méthodes et Outils d'analyse stratégique'',** op. cit , p 55.

الشكل رقم 19 : مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية.



Source : K. HAMDI, Diagnostic et Redressement d'entreprise les manuels de l'étudiants, Imprimerie ESSALEM, Alger, 2002, p 98.

سنوضح فيما يلي بعض خصائص المصفوفة[156]:

- الأنشطة "النجم": تتميز هذه الأنشطة بحصة سوق كبيرة نسبيا ومعدل نمو قوي، وبالتالي بموقع قوى مقارنة مع أنشطة المنافسين، وهي تمثل المستقبل للمؤسسة إذا ما تم المحافظة عليها؛ حتى تصبح "بقرة حلوب"، وتستوجب هذه الأنشطة الرفع من القدرة الإنتاجية، الرفع من حصة السوق، ومراقبة مصادر تموين المنافسين. وبالرغم من أنها تحقق فائضا في الموارد، فهي كذلك تتطلب وتحتاج إلى موارد كبيرة؛ حتى تنضج وتتوسع.
- الأنشطة "البقرة الحلوب": هي الأنشطة المسيطرة دائما، ولكن تتطور في سوق ضعيفة النمو، وتمثل المنتجات المسنة والتي تدرُّ موارد أكبر مما تستهلك، فهي مصدرا أساسيا للتمويل الذاتي، حيث تتحمل أعباء الجهود المبذولة في الأنشطة الأخرى، ويكون من مصلحة المؤسسة الإبقاء على الأنشطة في هذه الوضعية أطول وقت ممكن. وليتم ذلك، فهي تستوجب الإبقاء على حصص السوق و هوامش الربح، مراقبة قدرة المنافسين وتنظيم القطاع.
- أنشطة "الاستفهام": تتميز بنمو قوي وبحصة سوق ضعيفة، وتعتبر أنشطة المستقبل، ولكن موقعها لا يسمح لها بأن تدر موارد كافية، وتفرض هذه الأنشطة حسم الاختيار (اقتحام حصص السوق بقوة

[156] صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 236-238.

أو الانسحاب). ولتوسيع حصة السوق يتطلب ذلك تمييز المنتج، تطوير براءات الاختراع وتركيز الاستثمارات.

- الأنشطة "الجثة الهامدة": لا تتمتع هذه الأنشطة بنمو جيد، و لا بموقع قوي في السوق. وتمثل عموما الأنشطة الهامشية التي لم تستطع أو لم تعرف المؤسسة كيف تطورها، فهي تثقل كاهل حافظة الأنشطة ما دامت لا تقدم نموا ولا هوامش ربح. ومن ثمة يجب التخلي عنها أو الإبقاء عليها دون عناء لهدف إستراتيجي. وفي حال التخلي يتم إعادة توزيع مواردها على الأنشطة الأخرى.

- طريقة Arthur D.Little (A D L): هذه الطريقة قام بصياغتها مجموعة BCG ولها نقاط متشابهة مع الطريقة السابقة، فالتشابه بينهما يكمن في تقسيم محفظة مجالات النشاطات الإستراتيجية ومعرفة المجال التنافسي للنشاط من أجل تقدير الوضعية المالية لكل حالة، فهذه الطريقة تعتمد على محورين مختلفين عن طريقة BCG و هما[157]:
  - نضج القطاع؛
  - الموضع التنافسي.

فهذه الطريقة تجد أن الاعتماد على حصة السوق وحدها من أجل تقدير الوضعية التنافسية لا يكفي و تقترح نضج القطاع كون هذا الأخير مثل المنتج يمر عبر أربعة مراحل و هي (الانطلاق، النمو، النضج و التدهور)، و لهذا نجد أن تقدير الوضعية التنافسية، يستلزم دراسة حصة السوق النسبية و أيضا نقاط قوة و ضعف المؤسسة يكون مقدرا حسب مرحلته (الانطلاق، نمو، نضج ثم التدهور).

المطلب الرابع: إستراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية.

هناك شبه إتفاق بين الباحثين على أن اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية إنما هو دالة لنجاح الاستراتيجيات التنافسية المعتمدة من قبل وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتكون منها هذه المؤسسة، والميزة التنافسية بهذا الإتجاه تستند إلى ركائز عديدة اختلف الباحثون في تحديدها، إذ ركز M.Porter على قيادة التكلفة والتميز لتحقيق الميزة التنافسية، وبين آخرون أن الميزة التنافسية تستند إلى القدرات المميزة التي بدورها تعكس الخصائص المميزة لعلاقة المؤسسة مع مورديها، زبائنها، موظفيها، وأوردوا سبعة أسس لتحقيق

[157] شيقارة هجيرة، مرجع سابق، ص 35.

الميزة التنافسية هي[158]: قيادة التكلفة، التمايز، النمو، التحالفات، الإبداع، تحسين الكفاءة الداخلية، والتوجه نحو الزبون.

وذهب G.R.Jonzs إلى إبراز المضامين العالمية في الاستراتيجية التنافسية لتحقيق الميزة التنافسية متفقا مع ذلك مع M.Porter. وحدد C.W.Hill أربع جوانب لتحقيق الميزة التنافسية هي: الكفاءة، الجودة، الإبداع، والإستجابة للزبائن وذلك في إشارة منه إلى جوانب القدرة التميزية للمؤسسة. وحديثا حدد A.Thompson and A.J.Strickland ثلاث جوانب يشترط توفرها في الإستراتيجية التنافسية لتحقيق الميزة النتافسية هي:

- خصائص المنتج (الكلفة المنخفضة، المنتج الافضل، خط المنتج الواسع، خدمة الزبون المتميزة والتركيز على جزء معين من السوق)؛
- الخبرة، نقاط قوة الموارد، والقابلية التنافسية؛
- حماية الأعمال من ردود أفعال المنافسين أو التطورات التنافسية المهددة لها.

المبحث الثاني: الإستراتيجيات الكبرى الأساسية للمنافسة.

إن دراسة جوانب القوة والضعف في المؤسسة تهدف أساسا إلى محاولة زيادة قدرتها التنافسية في الأسواق التي تعمل فيها، والسؤال المطروح هو كيف يمكن للمؤسسة أن تحول جوانب القوة والضعف لديها إلى مزايا تنافسية حتى تستطيع أن تواجه نظيراتها في الأسواق؟، في الواقع يجيب بورتر عن هذا السؤال بقوله: إن أمام المؤسسة ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها لمواجهة المنافسين، تعتبر هذه الاستراتيجيات صالحة للتطبيق في أية مؤسسة وأية صناعة، وتبحث عن الميزة التنافسية المؤكدة، وتتمثل في ثلاثة استراتيجيات أساسية يمكن أن تتبعها المؤسسة لتحقيق الفوز على المنافسين[159].

المطلب الأول: الريادة الإجمالية في التكلفة.

الإستراتيجية الأولى، وقد إزدادت شيوعا في السبعينات بسبب ترويج مفهوم منحنى الخبرة، وهي تحقيق الريادة الإجمالية في التكلفة في صناعة ما عن طريق مجموعة من السياسات الوظيفية التي ترمي إلى الوصول إلى هذا الهدف الأساسي. تتطلب الريادة في التكلفة إقامة منشآت ذات حجم يتسم بالكفاءة، السعي لخفض

---

[158] صلاح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 302-303.

[159] فيليب سادلر، ترجمة علاء أحمد إصلاح، **الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008، ص 275-279.

التكاليف الذي يتأتّى بالخبرة والرقابة الشديدة على التكلفة والمصاريف الثابتة، وتجنب حسابات العملاء الحدية، وخفض التكاليف في مجالات مثل البحث والتطوير، الخدمة، وفريق المبيعات، الإعلانات وما إلى ذلك. ومن الضروري إيلاء قدر كبير من الاهتمام الإداري لتحقيق هذه الأهداف. ويصبح انخفاض التكلفة بالنسبة إلى المنافسين المطلب الأساسي للإستراتيجية بأكملها، على الرغم من عدم إمكانية إهمال الجودة والخدمة والمجالات الاخرى[160].

1- التحليل الاستراتيجي للتكاليف:

الميزة عن طريق تدنية التكاليف هي واحدة من بين ثلاثة أنواع من الميزة التنافسية التي تستطيع المؤسسة اكتسابها. إن مسيرو المؤسسات يعلمون أن للتكاليف أهمية كبيرة، ولهذا فإن أحد أهداف التخطيط الإستراتيجي هو تدنية التكاليف والسيطرة عليها. غير أن تصرف التكاليف غير مفهوم لأن دراسات هذه الأخيرة ترتكز في معظمها على تكاليف التصنيع، و تهمل دراسة تأثير النشاطات الأخرى مثل الأنشطة التجارية، الخدمات و البنية الأساسية على مركز المؤسسة المتعلق بالتكاليف[161].

أ. تحليل سلسلة القيمة:

يقوم أسلوب تحليل "سلسلة القيمة" بتجزئة المؤسسة إلى مجموعات أنشطة حسب المنهج الاستراتيجي، لغرض فهم سلوك تكاليفها و مصادرها الحالية أو المحتملة لتحقيق الميزة التنافسية(التكلفة الأقل)[162].

لقد تم تقديم نموذج أو مفهوم سلسلة القيمة من طرف مايكل بورتر(M.PORTER)الذي عرفه على النحو التالي:" تكتيك يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المنظمة وذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة أيضا، حيث تعتبر المؤسسة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها"[163]. كما تعرف سلسلة القيمة على أنها:"من الأساليب الجديدة في تحليل المناخ الداخلي لمحاولة التعرف على الأوضاع السلئدة ومدى التناسق فيها، وإمكانيات التحسين والتطوير من خلال تغيير العلاقات والأنماط فيما بين الأنشطة التي تؤدى داخل المؤسسة"[164].

---

[160] مايكل بورتر، ترجمة عمر سعيد الأيوبي، **الإستراتيجية التنافسية " أساليب تحليل الصناعات والمنافسين"**، هيئة أبوظبي للثقافة والتراث كلمة، الطبعة الأولى، أبوظبي، 2010، ص 76.

[161] M.PORTER ،**"L'avantage Concurrentiel،"** Op.Cit، p 83.

[162] نبيل مرسي، مرجع سابق، ص 90.

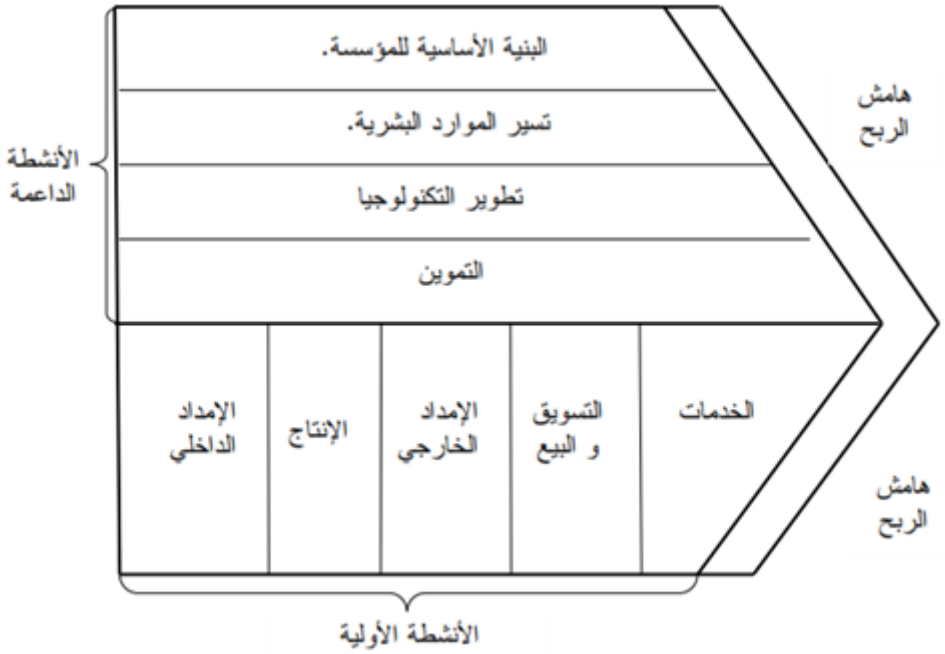
[163] سعد غالب ياسين، مرجع سابق،ص139.

[164] علي السلمي، مرجع سابق،ص59.

كل نشاطات المؤسسة لها هدف تحقيق عرض في السوق، والمتمثل في القيمة التجارية وذلك بهدف تحقيق المردودية، يمكن القول أن قيمة كل النشاطات هي في الحقيقة المبلغ المالي الذي يدفعه الزبون ليحصل على هذا العرض. فإذا كانت قيمة العرض أكبر من قيمة التكاليف فالمؤسسة تحقق هامش من الربح. و بالتالي إذا أردنا تحليل تنافسية مؤسسة ما، فعلينا أن نأخذ بعين الاعتبار قيمة "عرض" و"تكاليف" كل نشاط من أنشطة هذه المؤسسة. فكما هو موضح في الشكل الموالي، هناك مجموعتين رئيسيتين من الأنشطة بشكل عام وهما[165]:

- الأنشطة الأولية؛
- الأنشطة الدائمة.

الشكل رقم 20: السلسلة النمطية للقيمة.



Source: Michael Porter .L' avantage concurrentiel, traduit de L' americain par Philippe Deleverger, DUNOD, Paris,1997,P53.

إن الهدف من معرفة سلسلة القيم بالنسبة للمؤسسة، هو التحكم في التكاليف الكلية لمختلف مراحل إنجاز منتج أو خدمة ما، و هذا باقتراح مختلف الحلول التقنية أو التنظيمية الممكنة التي تساعد على[166] :

- التحكم في بنية التكاليف؛
- تصور جديد لسلسلة القيم،

[165] شيقارة هجيرة، مرجع سابق، ص 58.

[166] A.HAMADOUCHE, Op.Cit, p 86..

- تفعيل و تنسيق العلاقات بين الوحدات المختلفة.

حسب الشكل أعلاه، نجد أن الأنشطة الأولية تتولى مهمة التكوين المادي للمنتج أو الخدمة، التي تنتجها المؤسسة وتسوقها للمشتري، وكذلك خدمة ما بعد البيع، وتتكون من خمسة أنشطة وهي: الإمداد الداخلي، عملية الإنتاج، المخرجات من المنتجات، التسويق، الخدمة. أما بالنسبة إلى الأنشطة الداعمة فهي تقدم المدخلات الخاصة بالبنية الأساسية، والتي تسمح للأنشطة لأولية بأداء دورها. فتتكون من أربعة أنشطة وهي: البنية الأساسية للمؤسسة، إدارة الموارد البشرية، تطوير التكنولوجيا، التموين. يوضح الجدول التالي تفاصيل كل مجموعة رئيسية و فرعية من الأنشطة[167]:

[167] نبيل مرسي، مرجع سابق، ص 91.

الجدول رقم 02: الأنشطة الأولية.

➢ الإمدادات الداخلية: وتعني كل الأنشطة ذات العلاقة بنقل واستلام وتحريك وتخزين ومناولة المواد وعناصر المدخلات الأخرى اللازمة للنظام الإنتاجي ، أي الإدارة اللوجستية وحركة المواد وضمان تدفقها تلبية لاحتياجات الإنتاج. ➢ العمليات: أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي، وتشمل :التشغيل على الآلات، التجمع، التعبئة، صيانة الآلات، الاختبار و التسهيلات. ➢ المخرجات من المنتجات: تشمل كل الأنشطة والعمليات اللوجستية ذات العلاقة بنقل وتوزيع وتخزين أو تسليم المخرجات (من سلع تامة الصنع أو نصف مصنعة) وتنفيذ وجدولة تسليم الطلبات في الوقت المحدد. ➢ التسويق و المبيعات: أنشطة مرتبطة بتوفير الوسائل التي يمكن من خلالها للمشتري أن يشتري المنتج و تحفيزه على الشراء...الخ .و تشمل :الإعلان، الترويج، رجال البيع، الحصص، اختيار المنفذ، العلاقات مع منافذ التوزيع و التسعير. ➢ الخدمات: هي أنشطة مرتبطة بدعم المبيعات وتقديم خدمات ما بعد البيع للوصول إلى الرضا التام للمستهلك مثل الإصلاح ، الصيانة ، تبديل الأجزاء ، توفير قطع غيار.

صدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1996، ص 92-93.

الجدول رقم 03: الأنشطة الداعمة.

➢ البنية الأساسية: تشمل أنشطة مثل :الإدارة العامة، المحاسبة، الجوانب القانونية، التمويل، التخطيط الإستراتيجي، و كل الأنشطة الأخرى الداعمة والأساسية لتشغيل سلسلة القيمة ككل. ➢ إدارة الموارد البشرية: أنشطة ضرورية لضمان الاختيار، التدريب، و تنمية الأفراد، وتشمل :كل نشاط يتعلق بالمواد البشرية و بالتالي تتغلغل أنشطة إدارة الموارد البشرية عبر السلسلة ككل. ➢ تنمية التكنولوجيا: أنشطة تتعلق بتصميم المنتج و كذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في سلسلة القيمة و تشمل :المعرفة الفنية، الإجراءات والمدخلات التكنولوجيا المطلوبة لكل نشاط داخل سلسلة القيمة. ➢ الشراء: أنشطة تتعلق بالحصول على المدخلات المطلوب شراءها، و سواءكانت مواد أولية أو خدمات أو آلات، و هكذا .و تتغلغل هذه الوظيفة عبر سلسلة القيمة ككل لأنها تدعم كل نشاط في حالة الشراء.

ال
م
ص

در: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1996، ص 93.

ب. تحليل التكاليف المتعلقة بالمنافس:

تعتبر سلسة القيمة وسيلة أساسية تسمح بتحديد تكاليف المنافسين .فالمرحلة الأولى من هذه العملية تتمثل في التعرف على سلسلة قيم المنافسين مع محاولة معرفة كيفية استغلالهم للأنشطة؛ وذلك باستعمال نفس الطريقة عند تحليل المؤسسة لسلسلة القيمة لأنشطتها. و لكن من الصعب تطبيق هذا النوع من التقييم لأنه من الصعب للمؤسسة أن تحصل على معلومات مباشرة، حول المنافسين لأنها لا تستطيع أن تحصل على معلومات إلا عن طريق الموردين أو عن طريق المقابلات مع الزبائن. فيمكنها بذلك معرفة ممثلي المنافسين، عددهم، وكذلك تكلفتهم. و بهذا تستطيع تقييم تكلفة بعض الأنشطة لمنافسيها[168].

[168] M.PORTER، **"L'avantage Concurrentiel",** Op..Cit, p 127.

كما تستطيع مؤسسة ما تحسين تنبؤاتها الخاصة بمنافسيها بواسطة التركيز على المعلومات الخاصة بعدد كبير من المنافسين في وقت واحد، وبالتالي مقارنتها واستعمالها من أجل دراسة وتحليل التنافس خاصة للتنبؤ بتكاليف النشاطات.

ت. المراقبة المستمرة للتكاليف:

يجب على المسيرين أن يكرسوا جزءا هاما من اهتمامهم في مراقبة التكاليف، إذا ما أرادوا الوصول إلى أهدافهم، فالحصول على تكلفة منخفضة مقارنة بتكاليف المنافسين أصبح الشغل الشاغل لكل إستراتيجية، هذا إلى جانب عدم إهمال النوعية، الخدمات و مجالات أخرى[169].

عندما تصل المؤسسة إلى الحالة التي تكون فيها التكلفة منخفضة فإنها تتحصل على أرباح أعلى من معدل القطاع، رغم حيوية قوى المنافسة، حيث أن وضعيتها في مجال التكاليف تمكنها من الدفاع عن نفسها ضد هجمات منافسيها. لأن الضعف النسبي لتكاليفها يعني أنها تستطيع الاستمرار في تحقيق أرباح بعدما يكون منافسوها قد استنفذوا أرباحهم في الصراع. كما أن حالة الأفضلية على مستوى التكاليف تحمي المؤسسة من الزبائن الأقوياء، لأن هؤلاء الزبائن لا يستطيعون استعمال قدراتهم إلا لتدنية أو تخفيض الأسعار إلى مستوى أسعار منافس المؤسسة الأكثر فعالية.

التكلفة المنخفضة هي دفاع ضد الموردين الأقوياء، لأنها تزيد من المرونة عندما يتطلب الأمر مواجهة تكاليف مرتفعة لعوامل الإنتاج. زيادة على هذا، فإن العوامل التي تقود إلى حالة أين تكون التكاليف منخفضة تصل بنا عادة إلى عراقيل دخول كبيرة، فيما يتعلق باقتصاديات السلم والتفوق على مستوى التكاليف.

أخيرا حالة تكاليف منخفضة تضمن عموما للمؤسسة وضعية أفضل بالنسبة إلى المنتجات البديلة أكثر منها بالنسبة للمنافسين المباشرين في نفس القطاع، كذلك حالة التكاليف المنخفضة تضع المؤسسة في مأمن من القوى الخمس للمنافسة حيث أن المفاوضة لا يمكن أن تنقص من الأرباح إلا للدرجة التي تكون فيها أرباح المنافس الأكثر فعالية معدومة، و المنافسين الأقل فعالية سيكونون أول من يعاني من ضغط المنافسة[170].

---

[169] M.PORTER، **"Choix stratégiques Et Concurrence",** Op.Cit, p 37.
[170] M.PORTER، **"Choix stratégiques Et Concurrence",** Op.Cit, p 38.

للحصول على وضعية تدنية التكاليف يتطلب أحيانا حصة نسبية قوية من السوق أو ميزات أخرى مثل الحصول على مدخل أو منفذ ملائم للمواد الأولية. إن الشروع في تنفيذ استراتيجية تكاليف منخفضة يمكن أن يستوجب استثمارات ضخمة موجهة إلى التجهيزات الأكثر تطورا و سياسة أسعار هجومية، كما أن الحصة العالية من السوق يمكن أن تسمح بوفرات على مستوى المشتريات التي تخفض أيضا التكاليف.

بمجرد أن تتحقق هذه الوضعية، فإن التكاليف المنخفضة تحدث هوامش عالية، و التي يمكن أيضا إعادة استثمارها على شكل معدات متطورة و أجهزة جديدة موجهة لتعزيز استراتيجية تدنية التكاليف. وإعادة الاستثمار، يمكن أن تكون شرطا ضروريا لضمان إبقاء الحالة المتدنية للتكاليف و هذه الإستراتيجية تبدو أنها حجر الزاوية في نجاح العديد من المؤسسات مثل مؤسسة Briggs ومؤسسة Stratton في قطاع محركات البنزين ضعيفة القوة حصتهما من السوق العالمية 50 %[171].

إن استراتيجية تدنية التكاليف أحدثت ثورة في بعض القطاعات، أين كانت الأسس القديمة للمنافسة مختلفة، و كان المنافسون غير مستعدين كما ينبغي بسبب قصر نظرهم، لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتدنية التكاليف.

تتجسد هذه الاستراتيجية في العديد من المؤسسات و من أمثلتها :مؤسسات مهيمنة على التوزيع Carrefour،Casino Promodes، و مؤسسات العجلات المطاطية Michelin مثلا. ففي هذه الصناعات، القوى التنافسية المهيمنة هي التنافس بين المنتجين و قدرة الزبائن على التفاوض. ولعزل هاتين القوتين يلجأ المنتجون إلى خفض الأسعار لأن الطلب مرن بالنسبة للسعر و لأن تخفيض الأسعار أصبح ممكن تحقيقه بفضل اقتصاديات الحجم العالية للإنتاج، و بالمقابل في حالة الصناعة الأولى ممارسة قدرة الموردين تبرر بصفة أكبر هذه الإستراتيجية[172].

2- التفوق عن طريق التكاليف:

تعتبر هذه الإستراتيجية من أكثر الإستراتيجيات التي كانت أكثر استعمالا في السبعينات، خاصة بفضل أعمال Boston Consulting Group حول أثر التجربة[173]. و لكن المهم في هذه

[171] Ibid, p 39.
[172] J.P.ANGELIER, **" Economie industrielle "** , OPU , Algérie, 1993, p104.
[173] G.GARIBALDI, Op.Cit, P 96.

الإستراتيجية هو تقديم خدمة أو منتج وبيعه في السوق يتميز بسعر جيد ، و قد يتحقق ذلك من خلال اكتشاف مورد رخيص من الموارد الأولية أو الاعتماد على تحقيق وفرات الحجم الكبير، أي توزيع التكاليف الثابتة على عدد كبير من وحدات الإنتاج أو التخلص من الوسطاء والاعتماد على منافذ التوزيع المملوكة للمؤسسة أو استخدام طرق في الإنتاج و البيع ذات التكلفة المنخفضة.

أ- إشكاليات التكاليف:

إن السعي إلى تخفيض التكاليف يمنح المؤسسة قدرة و طاقة تنافسية كبرى، فيستحسن لها أن لا تنسى دراسة و تحليل بعض العناصر والمتمثلة في ما يلي[174]:

- نوع التكاليف؛
- مستوى التكاليف؛
- بنية التكاليف.

- أنواع التكاليف: التكاليف هي كل أعباء و مصروفات الاستغلال و الميزانية العامة التي تعالج في إطار(التخصيص؛ مستوى التكاليف؛ بنية التكاليف).

إن المؤسسة التي تختار السيطرة بواسطة التكاليف تكون مجبرة على أن تأخذ بعين الاعتبار تكاليف البنية بالإضافة إلى التكاليف الصناعية و التجارية، و إلا فالهامش الإجمالي يتناقص. فمن الضروري أن تدرس التكاليف الكيفية التي نادرا ما تدخل في حسابات الميزانية العامة مثل: التغيب و النقص في الجودة.

- مستوى التكاليف: إن مستوى التكاليف يحدد الهامش و يسمح بالقيام بالتحليل المقارن مع المنافسة، كما يتأثر مستوى التكاليف بحجم الإنتاج و بإنتاجية العوامل. يتعلق حجم الإنتاج باقتصاديات الحجم، منحنى التجربة (B.C.G)، إنتاجية العوامل بحسابات الفائض.

- بنية التكاليف: نرى هنا بنيتين جوهريتين[175]:

---

[174] عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق ، ص177 .
[175] عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سبق ذكره، ص 178.

- البنية الأولى المبنية على نسبة = التكاليف المتغيرة / التكاليف الثابتة.

إن هذه البنية تحدد عتبة المردودية و تسمح للمؤسسة أن تقوم بتحليل و تشخيص التغيرات التي تمس حجم المبيعات.

- البنية الثانية المبنية على نسبة = تكاليف الإستثمار / تكاليف التشغيل.

ب- أثر الخبرة: يتمثل أثر الخبرة في ظاهرة الإنتاج المتراكم، حيث إنتاج منتج جديد واحد يؤدي إلى انخفاض وقت الإنتاج و بذلك نقص التكاليف[176]. هذه الفكرة أصبحت رسمية في نهاية الستينات عن طريق مستشار Boston Consulting Group، و بالتالي نستطيع القول أن أثر الخبرة يؤدي إلى انخفاض في نسبة مئوية مستمرة (عادة ما بين 20 إلى 30 %) من التكلفة الوحدوية للمنتج في كل مرة عند تضاعف تراكم الإنتاج من هذا المنتج. يمكن أن يمثل هذا الأثر تحت المعادلة الرياضية التالية[177]:

$$Nn = 2n\ No$$

$$Cn = (1-\lambda)n \times Co$$

ولتكن: $$Log\ Cn = [\log (1-\lambda/\log 2)] \times \log Nn/No + \log Co$$

حيث: الإنتاج الأصلي = No ؛ عدد التضاعف الإنتاج المتراكم = n.

التكلفة الأصلية = Co؛ الإنتاج المتراكم في الوقت = Nn.

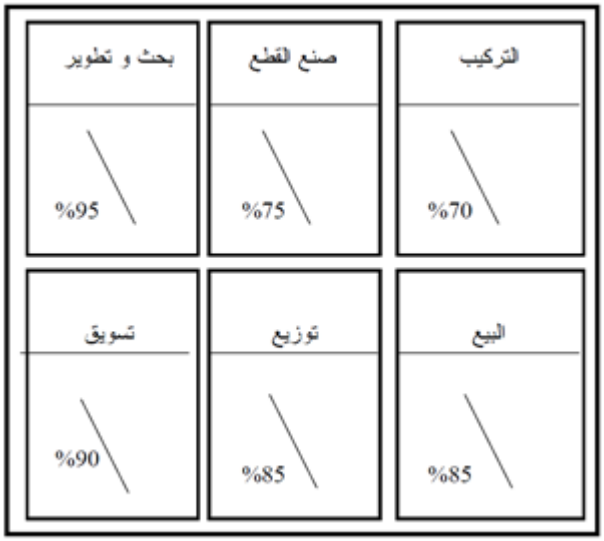
النسبة المئوية لانخفاض التكاليف = λ؛ التكلف في الوقت = Cn.

كان منحنى الخبرة مقتصرا على وظيفة الإنتاج فقط، ثم أصبح مع شدة حدة المنافسة يطبق على معظم أنشطة و وظائف المؤسسة، خاصة عند تبني المؤسسة لاستراتيجية تدنية التكاليف فأصبحت هذه الأخيرة مجبرة على تطبيق منحنى الخبرة على مختلف الوظائف، كونها تهدف إلى تطبيق سياسة الحجم المتراكم. تتحصل المؤسسة على تضاعف الإنتاج المتراكم سريعا في بداية منحنى اثر الخبرة، لأن هذا

[176] N.GUEDJ ,"**le Contrôle de Gestion pour Améliorer la Performance D'entreprise",** 3éme Edition d'organisation, Paris, 2000, p 86.
[177] F.LEROY, **"Les stratégies d'entreprise",** Dunod, Paris, 2001, p 30.

الأخير يكون واضحا في بداية المراحل الأولى لدورة المنتج. فالمؤسسة تنتهز هذه الفرصة لاكتساب الحصص السوقية بسرعة، و لهذا فهي تتواجد في وضعية جيدة من ناحية التكاليف عند تباطئي السوق. يكون اثر الخبرة مختلفا نوعا ما حسب مراحل القيمة المضافة وتحليل التكاليف في المؤسسة، أي حسب نوع النشاط فيها وحسب مستواها للاندماج الصناعي[178]. والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم 21: أثر الخبرة لمختلف الأنشطة.



Source: GUEDJ .N & AUTRES، " Le contrôle de gestion pour améliorer la performance d'entreprise",3éme Editions d'Organisation, Paris, 2000, p 87.

ت- عوامل تطور واستمرارية القيادة بالتكاليف:

إن الميزة التنافسية المبنية على التكاليف لا يمكن لها أن تصل إلى نجاعة عالية إلا إذا استطاعت المؤسسة حفظها باستمرار، فالتحسن المؤقت يمكن أن يسمح للمؤسسة بالإبقاء على تكاليفها مساوية أو متقاربة مع تكاليف المنافسين، و لكن دون الوصول إلى مرتبة القيادة. و تكون الميزة المتحصل عنها عن طريق التكاليف مستمرة أو قابلة للبقاء، إذا وجدت عراقيل الدخول التي تمنع المنافسين من تقليد المؤسسة، ومن إستعمال نفس المصادر المستعملة من طرف المؤسسة. وتتغير الاستمرارية من عامل إلى عامل آخر لتطور التكاليف ومن قطاع لآخر، غير أن بعض العوامل تمارس تأثيرا أكثر استمرارية من عوامل أخرى و هي[179]:

[178] شيقارة هجيرة، مرجع سابق، ص 55.

[179] M.PORTER، "**L'avantage Concurrentiel",** Op..Cit, p p 143-147.

- اقتصاديات الحجم: تعتبر اقتصاديات الحجم من أكبر عراقيل الدخول و تكلفة تقليده والتي عادة ما تكون عالية، لأن المنافسين في هذه الحالة يضطرون لشراء حصتهم في السوق.
- الروابط: تعاني المؤسسات عادة من صعوبات في إيجاد الروابط أو العلاقات، فهذه الأخيرة تتطلب تنسيقا كبيرا اتجاه بنية المؤسسة أو مع الموردين و دوائر التوزيع المستقلة.
- الامتلاك الحصري للمهارة: إن امتلاك مهارة خاصة أو مقتصرة على المؤسسة يصعب على المنافسين تقليد المؤسسة أو اللحاق بها.
- المقاييس التقديرية: التي تهدف إلى خلق حقوق ملكية على منتج أو نهج تكنولوجي، يصعب على المنافس أن يعيد إنتاج المنتج أو يعيد نهج إنتاجي جديد. فالتجديد على مستوى الأساليب أو المناهج عادة ما يكون أكثر قابلية للحياة من التجديد على مستوى المنتج لأن السر سيكون أسهل للبقاء.

إن نجاح هذه الاستراتيجية مرتبطة بقدرة المؤسسة على تنفيذها على أرض الواقع، فالأسعار لا تنخفض أوتوماتيكيا أو من باب الصدفة، بل تكون نتيجة عمل جاد و جهد كبير وبحث دائم.

للمؤسسات طاقات متغيرة لتدنية تكاليفها، حتى و إن كانت لديها نفس وفرات الحجم، أو نفس الحجم من الإنتاج، أو في حالة ما إذا اتبعت نفس السياسة .و قد يحدث أن لا يتطلب تحسين الوضعية تغيرا كبيرا بقدر ما يتطلب اهتماما من طرف المسيرين .هناك عشر عوامل أساسية تحدد تطور التكاليف وهي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 04: عوامل تطور التكاليف.

نوع عامل التكلفة	الملاحظات
اقتصاديات الحجم	الحجم قد يكون مؤيد أو غير مؤيد لتكلفة النشاط.
التمهين	تكلفة النشاط تنخفض مع التمهين.
تكلفة النشاط تنخفض مع التمهين.	النشاطات الخالقة للقيمة هي معرضة للنشاطات الثانوية (تحت النشاطات).
الروابط (الموردين، الزبائن)	استغلال العلاقات يستطيع أن يؤدي إلى انخفاض التكاليف.
التوصيلات	تقسيم معرفة الأداء يؤدي إلى انخفاض التكاليف.
الاندماج	الاندماج الجذري يؤدي إلى نقص التكاليف.
الرزنامة	فوائد قد تكون الحيازة عليها بفضل استراتيجية

	"first mover" أو "follower".
مقاييس الحذر	تؤثر دائما على التكاليف.
التعيين	اختيار التعيين يؤثر على تكاليف اليد العاملة و النقل.
العوامل التأسيسية	لها أثر على التكاليف.

Source: R.TELLEN, "le contrôle de gestion, un pilotage intégrant, stratégie et finances", Edition management et société, Paris, 1999 , p 65.

3- فوائد ومخاطر تبني إستراتيجية تدنية التكاليف:

إستراتيجية تدنية التكاليف تهدف إلى الحصول بشكل دائم على كلفة وحدوية أقل من التكلفة الوحدوية للمنافسين؛ مع تقديم منتج ذو الجودة المطلوبة في السوق. ولهذا فعلى المؤسسة أن تتوفر لديها الشروط اللازمة من أجل التطبيق الجيد لهذا النوع من الاستراتيجية التنافسية، وبالتالي استمراريتها على المدى الطويل بهدف الحيازة على ميزة تنافسية أطول[180].

أ- فوائد تبني إستراتيجية تدنية التكاليف: إن الموقع الذي تكسبه المؤسسة عند تطبيقها لإستراتيجية تدنية التكاليف يسمح لها بمجابهة المنافسة، أفضل من المنتجين الآخرين، ويتجلى ذلك كما يلي[181]:

- أولا بالنسبة للمنافسين المباشرين في حدود أن المؤسسة تكون قادرة على تطبيق سياسة هجومية سعرية؛
- أقل حساسية للتهديدات بالنسبة للمنافسين الجدد، الذين يتواجدون في المجال التنافسي؛ وعامة ليس لهم الخبرة اللازمة في ميدان التكاليف نتيجة نقص الاحتياجات الاستثمارية الهامة؛
- أقل حساسية لذوي المنتجات المتجانسة، و الذين يبدؤون بالضغط في التكاليف لسعر البيع؛
- أقل تعرضا للخطر بالنسبة للموردين والزبائن الذين يعتبرون منافسين غير مباشرين لأن مطالبهم تستطيع إرهاق مردودية الصناعة. فالمؤسسة التي تحتل موقع جيد بالنسبة لتكاليف الإنتاج لها امتيازات للموردين و الزبائن.

ب- مخاطر تبني إستراتيجية تدنية التكاليف: هناك مجموعة من الأخطار التي تواجهها المؤسسة عند تبنيها لهذا النوع من الإستراتيجية نذكر منها[182]:

[180] F.BIDAULT, "**Le champ stratégique de l'entreprise",** Edition Economica,Paris,1998, p 136.
[181] F.BIDAULT, "**Le champ stratégique de l'entreprise",** Op.Cit, p 137.
[182] M. PORTER, "**l'avantage concurrentiel",** p p 147-150.

أولا- على مستوى المؤسسة: إن العديد من المؤسسات لا يفهمون بصفة جيدة سلوك تكاليفهم من الناحية الإستراتيجية؛ و لا يوفقون في استغلال إمكانيات تحسين وضعيتهم النسبية في ميدان التكاليف. ومن بين الأخطاء الشائعة في الميدان نجد:

- التركيز الحصري على نشاطات الإنتاج: عند ذكر لفظ « تكلفة »، فإنه يخطر على بال العديد من المسيرين :الإنتاج، غير أن جزءا كبيرا من التكاليف الكلية يكون ناجما عن النشاطات الأخرى كالشراء، التخزين، التسويق، البيع، الخدمات، التطوير التكنولوجي، حيث أن هذه النشاطات غالبا ما تلقى اهتماما قليلا في تحليل التكاليف.
- إهمال النشاطات الصغيرة أو الغير مباشرة: عامة، ترتكز برامج تدنية التكاليف على النشاطات ذات التكاليف الكبيرة أو النشاطات المباشرة، كتصنيع العناصر ودمجها، ونادرا ما تلقي النشاطات التي تشمل قسما قليلا من التكاليف اهتماما كافيا ونفس الشيء بالنسبة للنشاطات غير المباشرة، كالتكاليف المتعلقة بالتنظيم و الصيانة، وهذه التكاليف تنفذ من المراقبة.
- التميز الخاطئ لعوامل تطور التكاليف: قد يحصل أن تقوم المؤسسة بإعداد تشخيص سيئ لعوامل تطور التكاليف المتعلقة بها، كتركيز استراتيجية دفاعها على منافسيها على مستوى أرجاء الوطن، و إهمالها للتهديدات الكبيرة للمنافسين الأشداء على مستوى المنطقة.
- نقص استغلال الروابط: نادرا ما تستوفي المؤسسات كامل الروابط التي تؤثر على التكاليف خاصة الروابط مع الموردين و الروابط بين النشاطات كضمان النوعية، المعاينة و خدمات ما بعد البيع، و القدرة على استغلال هذه الروابط يعتبر سر نجاح العديد من المؤسسات اليابانية.
- التدنية المتناقضة للتكاليف: عادة ما تحاول المؤسسات تدنية تكاليفها ولكن بوسائل متناقضة، كبذلها قصار جهدها لاقتحام جزء من السوق للحصول على الميزات المرتبطة باقتصاديات الحجم وتبذيرها في نفس الوقت لهذه الاقتصاديات بالإكثار من النماذج. إن عوامل تطور التكاليف عادة ما تكون في اتجاهات متعاكسة و على المؤسسة الحصول على التحكمات الممكنة لذلك.

- الانعكاس على الهامش: إن الأعمال التي تباشرها المؤسسة لتدنية تكاليفها تهدف في العديد من الأحيان إلى تحسين الهامش بدرجة تفوق اهتمامها باكتشاف الوسائل التي تسمح بإعادة تشكيل سلسلة القيمة. إن تحسينات الهامش يمكن أن تؤدي أو تصل بالمؤسسة إلى عتبة متناقصة للإيرادات، حيث أن إعادة تشكيل سلسلة القيمة يمكن أن تؤدي إلى تشكيل جديد كليا للتكاليف.

ثانيا- على مستوى البيئة الخارجية للمؤسسة: إن الموقع الذي تكتسبه المؤسسة عند تبنيها إستراتيجية تدنية التكاليف، يكون مرتبطا بدرجة توازن القطاعات السوقية، حيث تستطيع المؤسسة المتبنية لإستراتيجية تدنية التكاليف فقد قيادتها في قطاع سوقي جديد. ولا ننسى أن الأخطار المترتبة من هذه الإستراتيجية ذو طبيعة إما تكنولوجية أو اقتصادية، تتمثل في الآتي[183]:

- التغيير في التكنولوجيا الذي يلغي آثار منحنى الخبرة: غير أن المؤسسات التي ليست قادرة على جمع القدرات و المواد اللازمة بسرعة حسب التكنولوجيا المناسبة، تبقى منافسا غير قوي في المجال التنافسي؛ خاصة عند وجود تغيير تكنولوجي. لهذا فإن اليقضة التكنولوجية لكل مؤسسة تسعى إلى تبني إستراتيجية تدنية التكاليف؛
- ابتكارات جد حديثة عند المنافسين: الخطر هنا حقيقي، خاصة إذا كان هؤلاء المنافسين يمارسون أيضا إستراتيجية تدنية التكاليف؛
- نقص في رأس مال الإبداع لأجل تدنية التكاليف: وهو يعتبر الفخ الأكبر الذي تقع فيه معظم المؤسسات، و لهذا فعليها أن تكون لديها ثقافة البحث على التكلفة الأقل و لكن للجودة المرادة.

المطلب الثاني: إستراتيجية التميز.

الإستراتيجية العامة الثانية هي تمييز المنتج أو الخدمة التي تعرضها المؤسسة، بتقديم شيء يعرف في الصناعة على أنه فريد، أو قدرة المؤسسة على إنتاج سلعة أوخدمة ذات قيمة أكبر من سلع وخدمات المنافسين الآخرين. يمكن أن تتخذ المقاربة نحو التميز العديد من الأشكال: صورة التصميم أو العلامة التجارية، التكنولوجيا، خدمة الزبائن، شبكة الموزعين، أو أبعاد أخرى[184].

[183] F. BIDAULT, "**Le champ stratégique de l'entreprise",** Op.Cit, p 139.

[184] مايكل بورتر، ترجمة عمر سعيد الأيوبي، مرجع سابق، ص 79.

تسعى المؤسسة إلى الانفراد ببعض المقاييس، التي يقدرها الزبائن بكثرة حيث تختار خاصية أو مجموعة من الخصائص التي يدرك العديد من زبائن القطاع بأنها ذات أهمية، ثم تجد لنفسها وضعية تصبح من خلالها المشبع الوحيد لهذه الحاجات.

1- التحليل الإستراتيجي للتميّز:

يعتبر اختيار تطبيق إستراتيجية التميز في البيئة التنافسية كاختيار ذو أهمية كبيرة، كون أن هذه الإستراتيجية لا تسمح للمؤسسات بالتفكيرفي التكاليف، لكن في حالة تنفيذ هذه الاستراتيجية بنجاح من قبل المؤسسة فإنها تتمكن من تحقيق عائد كبير قياسا بالمتنافسين، كما أنها تساهم في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة و مجابهة قوة البيئة التنافسية[185].

يمكن القول أن هذه الإستراتيجية ترتكز على التجزئة السوقية، لأن اختيار التميز يكون مدركا ومحسوسا من طرف المستهلك من جهة، وفي نفس الوقت ذو مردودية جيدة للمؤسسة من جهة أخرى. فيبنى التميز على حساب نتائج التحليل المعمق للطلب و للإبداع التكنولوجي. هذا يعني أن إستراتيجية التميز قد تبنى على الطلب (إستراتيجية الجذب)، أوعلى بروز و إظهار التكنولوجيا (إستراتيجية الدفع). ومن بين متغيرات التميز المتاحة نجد تميز المنتج عبر جودته، قيمته الجوهرية المنعكسة على السعر أو العلامة، و كذلك وقت بيعه أو إنتاجه. فمهما كانت المتغيرة المأخوذة، فإن تجزئة الطلب تعتبر شرط أساسي في استراتيجية التميز. هذا التحليل يأخذ بعين الاعتبار الثنائية (السوق /المنتج)[186]. ولهذا فالمؤسسة التي تريد تبني إستراتيجية التميز يستحسن لها أن تقوم بتجزئة سوقها و منتجها.

أ- خطوات إستراتيجية التميز: يمكن لخطوات استراتيجية التميز أن تأخذ عدة أشكال، حيث يمكن أن تبنى على المنتج نفسه أو على نظام التوزيع، على الطريقة التسويقية، وعلى مجموعة أخرى من العوامل[187]. إن الوضعية المتاحة تجعل المؤسسة متميزة بموجب عدة أبعاد كأن يرتكز تميزها على متانة واستمرار منتجها، نوعية خدماتها، توفر قطع الغيار و توفرها على قنوات توزيع جيدة، و استمرارية التميز لا تسمح للمؤسسة بإهمال التكاليف غير أن هذه الأخيرة لا تكون الهدف الأساسي للمؤسسة فحسب.

---

[185] صلاح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 309.

[186] J.C MATHE ET O.B.BRANDOUY, Op.Cit , p 59.

[187] M.PORTER,**"L'avantage concurrentiel",** Op.Cit, p 26.

كما أن الاستراتيجية الناجحة هي الاستراتيجية التي تكون قابلة للاستمرار، للحصول على عائد يفوق معدل القطاع، فهي تضع المؤسسة في وضعية مقبولة بحيث تكون متأقلمة مع القوى الخمس للمنافسة ولكن بطريقة تختلف عن تلك التي تميز استراتيجية تدنية التكاليف.

استراتيجية التميز تجعل المؤسسة في مأمن من اعتداءات المنافسين بسبب وفاء الزبائن لعلامتها، و الضعف الشديد لدرجة الحساسية اتجاه الأسعار المترتب عنها، فهي ترفع هامش الربح وهذا ما يجنبها البحث عن وضعية تخفيض التكاليف.

إن ولاء الزبون المترتب عن هذه الإستراتيجية، و ما يفرضه على المنافسين للتغلب على الصعوبات التي تشكلها الخاصية الفريدة للمنتج، سيكون سببا في ظهور عراقيل الدخول. كما تسمح هذه الإستراتيجية أيضا بتحقيق هامش ربح عال و هذا ما يسمح بمواجهة قدرة الموردين على التفاوض و تخفف من دون شك من قدرة الزبائن لأنهم لا يستطيعون الحصول على سلع مماثلة و بالتالي يصبح الزبون أقل حساسية للسعر.

كما يجب على المؤسسة التي تنتهج هذه الاستراتيجية ولتنال إخلاص زبائنها، أن تتواجد في وضعية أحسن مقارنة بمنافسيها اتجاه المنتجات البديلة. قد تمنع في بعض الأحيان استراتيجية التميز المؤسسة من غزو بعض الأسواق أو تحقيق حصة عالية في السوق، فهي تتطلب دوما نوعا من الانفرادية بالمنتج أو الخدمة، غير أن هذه الإستراتيجية تتطلب في غالبية الأمر تكيفا مع الوضعية، و هذا فيما يخص التكاليف، حيث أن النشاطات الضرورية لتحقيق هذا التميز مكلفة في حد ذاتها كالبحث المتطور، التصميم الأصلي للمنتج، الاستعانة بمواد ذات نوعية رفيعة و المساعدة المكثفة للزبائن. حتى و إن تقبل كل الزبائن تفوق المؤسسة على مستوى مجموع القطاع فإنهم لا يريدون أو لا يستطيعون دفع الأسعار المرتفعة المطلوبة[188].

تعتبر استراتيجية التميز وسيلة ناجحة أكثر من استراتيجية تدنية التكاليف، حيث يمكن أن تمارس على العديد من المعالم داخل قطاع يقدر فيه الزبائن و بكثرة العديد من الخصائص.

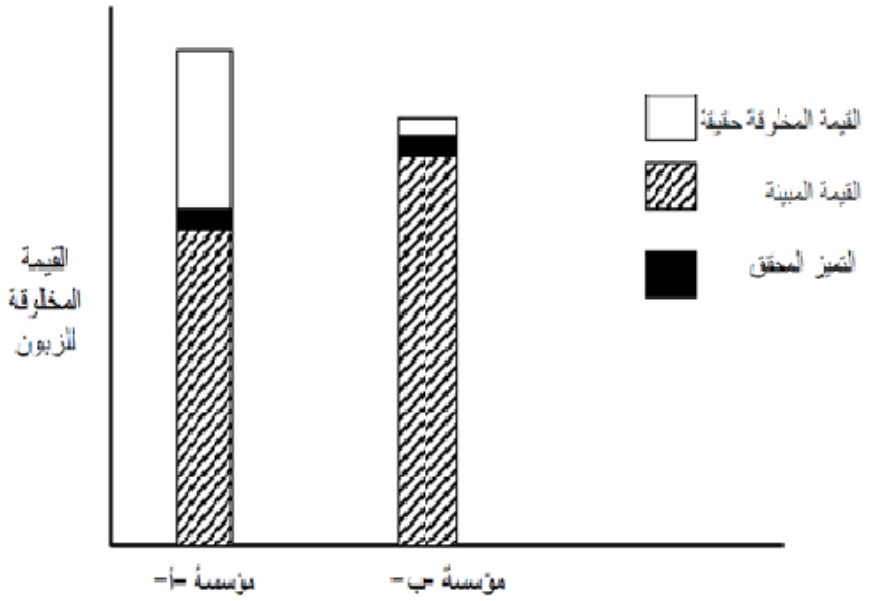
ب- إدراك القيمة من طرف الزبون: مهما كانت القيمة التي تقدمها المؤسسة لزبونها فهذا الأخير يجد صعوبات لتقييمها في بداية الأمر، فلفهم تأثير المنتج وأداءه على الزبون، يحتاج هذا الأخير إلى

[188] M.PORTER, **"Choix stratégiques et Concurrence",** Op.Cit, p 41.

استعماله طويلا. لكن في أغلب الحالات، لتحقيق التميز وتحسينه من طرف الزبون، لابد على هذا الأخير أن يعطي قيمة سعرية للاختلافات الموجودة بين مختلف العروض في السوق؛ و التي تبرر الزيادة في سعر البيع الواجب دفعها عند الحصول على المنتج المميز؛ لأنه في الحقيقة الزبون مطالب بدفع تكلفة التميز[189].

إن التميز الحقيقي المحقق يعتمد بدرجة كبيرة على الخصائص التي يحكم عليها الزبون، كالشكل، المظهر، الشهرة، التغليف...الخ، و التي يطلق عليها Porter إسم إشارات القيمة، وهي عبارة عن الخصائص التي يدركها الزبون، وتساعده في استنتاج القيمة التي خلقتها المؤسسة. إن الزبون لا يشتري قيمة لا يراها، مهما كانت حقيقتها، ولكن الزيادة السعرية التي تطلبها المؤسسة، تعود بالدرجة الأولى على القيمة الضمنية التي تخلقها، وليس على التي تبينها عبر إشارات القيمة؛ وهذه الأخيرة هي التي يراها الزبون، ولهذا فإن المؤسسة التي تخلق قيمة متوسطة ولكن تظهرها وتبينها جيدا لها حظوظ كبيرة في تقبل الزبون للسعر المرتفع، بعكس المؤسسة التي تخلق قيمة جيدة ولكن لا تبينها فعلا. والشكل التالي يبين ذلك[190]:

الشكل رقم 22: القيمة المخلوقة حقيقة و القيمة المبينة للزبون.



Source: M.PORTER, "Avantage concurrentiel des nations", Inter Edition, Paris, 1993, p 175.

[189] M.PORTER, **"L'avantage concurrentiel",** Ibid .p 174.
[190] M.PORTER, **"Avantage concurrentiel des nations",** op, cit, p 175.

2- التفوق عن طريق التميز:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المتنافسون لتناسب رغبات واحتياجات المستهلك، الذي يهتم بالتميز والجودة أكثر من اهتمامه بالسعر.

أ- التميز و سلسلة القيمة: يبنى التميز من الأنشطة التي ترتكز عليها المؤسسة و في نفس الوقت يتأثر بها الزبون. حيث معظم الأنشطة- الداعمة أو الأولية -الخالقة للقيمة هي مصدر أساسي لخلق خصائص فريدة. هذه الخصائص مرتبطة بالتطور التكنولوجي الذي يؤدي إلى تركيب منتج مميز. حتى و إن كان المنتج هو منتج أساسي فيمكن لأنشطة أخرى غير مباشرة أن تحدث فيه تميز ذو أهمية كبيرة، مثل أنشطة الصيانة أو البرمجة تستطيع المساهمة في التميز كالأنشطة المباشرة مثل أنشطة التركيب أو معالجة الطلبات.

إن وضعية الريادة التي تميز المؤسسة عن غيرها تتمثل في القيمة التي تقدمها لزبونها، ولهذا فهناك مجموعة من العوامل الأساسية التي تحدد نوع القيمة المقدمة، والتي تميزها عن القيم الأخرى المتواجدة في السوق. ومن أهم عوامل الريادة نجد ما يلي[191]:

- المقاييس التقديرية للأنشطة: وهي عبارة عن مقاييس الخاصة بالأنشطة التي تجعل المؤسسة فريدة في نوعها، فعلى سبيل المثال نجد:
  - الخدمة المقدمة للزبون القرض، تسليم المنتجات....إلخ؛
  - نسبة التكنولوجيا المستعملة في تركيب المنتجات.
- العلاقات: إن الطابع الفريد للمؤسسة يكون أحيانا نتيجة العلاقات الموجودة بين الأنشطة داخل سلسلة القيمة، أو من خلال العلاقات مع الموردين بقنوات التوزيع المستغلة من طرف المؤسسة؛
- الرزنامة: إن الخصوصية الوحيدة للمؤسسة تستطيع أن تكون واضحة عند تاريخ إطلاق منتجها من أجل إظهار صورته المميزة قبل المنافسين؛
- التموضع: وهو يساعد كثيرا خاصة إذا كان التموضع يسهل مختلف العمليات لتجارية؛
- الوصل: أي الوصل بين مختلف الأنشطة داخل المؤسسة الخالقة للقيمة؛
- التمهين و اثر التوزيع: خصوصية النشاط قد تكون نتيجة طريقة تسييره عن طريق التمهين؛

[191] M.PORTER, **"L'avantage concurrentiel"**, Op.Cit, p p p 159-160-161.

- الاندماج: درجة الاندماج قد يميز مؤسسة ما، حيث اندماج أنشطة جديدة الخالقة للقيمة يساعد في مراقبة نتائج الأنشطة وكذلك في التناسق فيما بينها مع أنشطة أخرى، كذلك يساعد الاندماج في زيادة عدد الأنشطة الخالقة للقيمة؛
- العوامل التأسيسية: هذه الأخيرة قد تلعب أحيانا دورا في تقسيم الأنشطة بين الموظفين وعلى سبيل المثال نجد النقابة العمالية.

لكن عوامل التميز تتغير حسب كل نشاط وحسب القطاعات. ولهذا يستحسن على المؤسسة أن تحلل جيدا القطاع التي تعمل فيه والذي تريد أن تكون فيه فريدة من أجل استخلاص عوامل التميز.

ب- إستمرارية التميز:

إن قابلية بقاء أو استمرارية هذه الإستراتيجية مرتبط بأمرين اثنين هما[192]:

- ضرورة إحساس أو إدراك الزبائن بصفة دائمة لهذه القيمة؛
- عدم إمكانية المنافسين تقليدها.

في الحقيقة قد يظهر دوما خطر تغيير حاجيات أو نظرة الزبائن و هذا الخطر قد يؤدي إلى تجريد أو نزع كل قيمة لها شكل خصوصي للتميز، و قد يحدث أحيانا أن يقلد المنافسون إستراتيجية المؤسسة و يتجاوزوا للوهلة الأولى أسس التميز التي كانت تحتفظ بها المؤسسة.

إن قابلية استمرار إستراتيجية التميز لمؤسسة ما مرتبط بالقواعد و الأسس التي ترتكز عليها، ولكي تكون هذه الإستراتيجية دائمة يجب أن ينتج عنها عوامل تشكل عراقيل لحركة المنافسين الذين يريدون تقليدها، لأن عوامل التفوق و تكلفة التميز يتغيران حسب المنافسين وهذا ما يكون له أثر على استمراريتها، ويمكن إطالة عمر التميز وفقا للحالات التالية[193]:

- عوامل التفوق للمؤسسة تحتوي على عراقيل للآخرين؛
- حصول المؤسسة على تفوق للتكاليف عند تميزها: إذ أن المؤسسة التي تحصل على ميزة دائمة للتكاليف في النشاطات المسؤولة عن التميز تتمتع بتميز أكثر استمرارية؛
- مصادر التميز عديدة: حيث كلما تعددت مصادر التميز وكلما تعددت عوامل ريادة المؤسسة صعب على المنافسين تقليدها؛

[192] M.PORTER, **"L'avantage concurrentiel" ,** Ibid, p 196.
[193] Ibid, p 197.

- خلق المؤسسة لتكاليف التغيير أو الانتقال عند تميزها: إذ تتولد عن مصادر التميز تكاليف انتقال إضافية و هنا التميز يكون أكثر استمرارية، حيث أن النشاطات التي تعطي خصائص فريدة للمؤسسة ترفع دوما من تكاليف التحويل، لأنه على الزبون أن يكيف نشاطاته لاستغلال الميزة الفريدة التي تعطيها المؤسسة.

3- فوائد و مخاطر تبني إستراتيجية التميز:

إن إستراتيجية التميز كغيرها من الإستراتيجيات تنطوي على فوائد مهمة تخدم المؤسسة في وضعيتها التنافسية، كما لها مخاطر يمكن لها أن تقلل من الحصة السوقية للمؤسسة.

أ- فوائد تبني استراتيجية التميز: للتمييز فوائد عديدة يمكن أن تخدم المؤسسة ويمكن التطرق إلى بعضها[194]:

- تجنب المنافسة، إستراتيجية NICHE: عندما يهدف التميز قطاعات سوقية خاصة، فنتكلم هنا عن إستراتيجية NICHE أو التخصص، فالمؤسسة تتعامل مع شريحة خاصة من الزبائن في قطاع ضيق من السوق، وبالتالي فالتميز ينقص من حدة المنافسة. كما أن حواجز الدخول تكون واضحة بالنسبة للمنتجين لأن الداخلين الجدد يستلزم عليهم استثمارات باهضة من أجل الاقتراب من مركز المؤسسة المتبنية لإستراتيجية التميز. أما المنافسون المباشرون ذوي العروض غير الواضحة للمستهلكين فيكمن عزلهم.
- علاقات مختلفة مع الموردين و الزبائن: إن المؤسسات التي تختار إستراتيجية التميز تكون أقل حساسية لقوة التفاوض مع الموردين أو الموزعين من المؤسسات التي تختار إستراتيجية تدنية التكاليف، حيث أن جودة العرض تسمح للمؤسسة بالتصدي للموزعين، لأنها تنمي قوة التفاوض بالنسبة للزبون.
- المردودية: إن إستراتيجية التميز مبنية على توضيح قيمة تميز المنتج للمستهلك في السوق؛ و بالتالي هذا الأخير قابل على دفع سعر باهض مقابل الحصول على تلك القيمة المميزة، مما يسمح للمؤسسة من الحصول على هامش ربح أكبر.

ب- مخاطر إستراتجية التميز:

تشمل هذه الإستراتيجية على سلسلة من المخاطر نذكر أهمها وهي[195]:

---

[194] شيقارة هجيرة، مرجع سابق، ص 85.

[195] مايكل بورتر، ترجمة عمر سعيد الأيوبي، مرجع سابق، ص 89.

- أن يصبح تميّز التكلفة بين المنافسين ذوي التكلفة المنخفضة والمؤسسات المتميّزة كبيرا جدا لكي يحافظ التميز على الولاء للعلامة التجارية، وهكذا يضحي المشترون ببعض المزايا أو الخدمات أو الصورة التي تتمتع بها المؤسسة المتميزة مقابل الوفورات الكبيرة في التكلفة؛
- سقوط حاجة المشترين للعامل المميّز، ويمكن أن يحدث ذلك عندما يصبح المشترون أكثر حكمة؛
- أن يضيّق التقليد التميّز المتصوّر، وهو أمر شائع الحدوث عند نضوج الصناعات.

الخطر الأول مهم جدا بحيث يستحق مزيدا من التعليق، حيث يمكن أن تحقق المؤسسة التمايز، مع ذلك فإن هذا الأخير يحافظ على قدر معين من الفارق في الأسعار. وهكذا إذا تأخرت المؤسسة المتميزة كثيرا في التكلفة بسبب التغير التكنولوجي أو مجرد عدم الإهتمام، فقد تصبح المؤسسة المنخفضة التكلفة في موقع يتيح لها القيام بغارات كبيرة.

المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز.

الإستراتيجية العامة الأخيرة هي التركيز على مجموعة من المشترين، أو قطاع من خط المنتجات، أو سوق جغرافية معينة؛ وكما هو حال التميز، يمكن ان يتخذ التركيز عدة أشكال. على الرغم من ان إستراتيجيتي التكلفة المنخفضة والتميز ترميان إلى تحقيق أهدافهما في الصناعة ككل، فإن إستراتيجية التركيز تقوم على تقديم منتج أوخدمة جيدة جدا لهدف محدد. تتمثل استراتيجية التركيز(للمؤسسة) في اختيار مجال المعركة التنافسية، و يكون ذلك في قطاع سوقي محدد من طرفها.

1. التحليل الإستراتيجي للتركيز:

إن التركيز يفرض على المؤسسة التي لا تستطيع أو لا ترغب أن تواجه المنافسة في الصناعة بأكملها وهذا راجع لسببين هما[196]:

- حجمها أو موادها غير كافية؛
- لا تسعى من أجل أن تنمو بسرعة خوفا من أن تتجاوز الحجم الحرج.

[196] عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص 186.

و في هذه الظروف لم يبق للمؤسسة إلا أن تكرس وتكثف جهودها في منطقة محدودة هذا حسب مواردها واستعداداتها.

فالتركيز مبني على مبدأ أن المؤسسة التي تود تكريس قوتها في مجال معين و محدد سوف تحقق فعالية و مردودية أفضل مما عليه في حالة المجالات المبعثرة، وهناك خطوتين هامتين في كيفية الدخول في إستراتيجية التركيز[197]:

- اختيار أو تحديد قطاع سوقي من قطاعات الصناعة يتم التنافس فيه.
  - تقسيم السوق إلى قطاعات؛
  - اختيار معايير التقسيم السوقي.
- دراسة قطاع السوق للتركيز.
- تحديد الإستراتيجية التسويقية للسوق المستهدف.
- تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.
  - النجاح في تحقيق قيادة التكلفة؛
  - التميز في القطاع أو القطاعات المستهدفة.

2. التفوق عن طريق التركيز:

إستراتيجية تمركز النشاط، فهي إستراتيجية مختلفة تماما عن سابقاتها؛ لأن التنافس يركز هنا على هدف واحد، فتتطلب هذه الإستراتيجية التركيز على مجموعة خاصة من الزبائن أو على قطاع سوقي لمجموعة المنتجات أو على سوق جغرافي، ويمكن لإستراتيجية التركيز أن تأخذ عدة أشكال مقارنة للاستراتيجيتين السابقتين أي تدنية التكاليف و التميز، اللتان تهدفان للوصول إلى أهداف على مستوى مجموع القطاع. أما إستراتيجية التركيز فهي تصمّم حول هدف خاص، حيث تسعى فيه المؤسسة جاهدة لتقديم خدمة جديدة. والشكل التالي يبين ذلك:

[197] نبيل مرسي، مرجع سابق، ص 123.

الشكل رقم 23: الاستراتيجيات العامة للتنافس.

	تكاليف منخفضة	التميز
هدف واسع	1. إستراتيجية تدنية التكاليف.	2. إستراتيجية التميز
هدف ضيق	3.أ إستراتيجية التركيز المبنية على التكاليف المنخفضة.	3.ب إستراتيجية التركيز المبنية على التميز.

الحقل التنافسي

Source: M.PORTER, " l'Avantage concurrentiel", Edition Dunod , Paris, 1997, p 24.

كل السياسات الوظيفية تتطور إذا سطرت هذا الهدف، فهذه الإستراتيجية ترتكز على فكرة مفادها أن المؤسسة قادرة على خدمة وبفعالية أكبر هدفها الإستراتيجي، أو باستهلاك موارد أقل من المنافسين الذين يتنافسون في ميدان أوسع. فينتج عن هذا كون المؤسسة تصل إما إلى إستراتيجية التميز لأنها تشبع بصفة أفضل رغبات هدفها الخاص، وإما إلى تكاليف منخفضة أكثر لخدمة هذا الهدف أو الاثنان في آن الواحد[198].

حتى و إن كانت إستراتيجية التركيز لا تضمن تكاليف منخفضة أو تميزا في إطار مستقبل يحتضن مجموع السوق، فهي تسمح بالوصول إلى إحدى الوضعيتين أو الاثنين معا اتجاه الهدف المحصور المقصود في السوق.

المؤسسة التي تركز نشاطها يمكن لها أيضا الحصول على أرباح تفوق معدل القطاع. فتركيز النشاط يعني أن المؤسسة في وضعية تمتاز بتكاليف منخفضة مقارنة مع هدفها الإستراتيجي أو أنها متميزة جيدة أو الاثنين معا.

كما ذكرنا سابقا فيما يخص تدنية التكاليف و التميز، هاتان الوضعيتان تجعلان المؤسسة في مأمن من القوى الخمس للمنافسة، حيث يمكن اللجوء إلى إستراتيجية التركيز لاختيار أهداف أقل

[198] M.PORTER, **"Choix strategique et Concurrence"**, Op.Cit, p 43

عرضة للمنتجات البديلة أو هدف يكون فيه المنافس أكثر ضعفا. هذه الإستراتيجية متبناة مثلا من طرف المؤسسات الكبرى للورق و من طرف المؤسسات المهيمنة على الترقية العقارية و التسلية. المنافسة و الموردين هما القوتان الأكثر ظهورا في الصناعة الأولى و بالنسبة للحالة الثانية فالقوتان اللتان تؤثران على المنافسة هي الزبائن و المنافسين المحتلين[199].

أ- التركيز والقيادة بالتكلفة: نستطيع جمع أهم عوامل نجاح استراتيجية التركيز المبنية على أساس القيادة بالتكلفة كالآتي[200]:

- إختيار الهدف الذي يحتوى على حاجات واضحة من أجل تركيز التكاليف؛
- إدماج فكرة القيادة بالتكاليف ضمن ثقافة المؤسسة؛
- الاستثمار في الحاجيات الصغيرة و الغير المشبعة.

وأشهر مثال لهذا النوع من الإستراتيجية نجد سلسلة الفنادق المتخصصة مثل الفنادق الموجودة على الطرق السريعة في الولايات المتحدة، أو فنادق La quinta التي ترتكز على فئة معينة من المستهلكين و هي فئة رجال الأعمال.

ب- التركيز و التميز: للنجاح في هذا الميدان من الأحسن الاعتماد على[201]:

- خلق عرض ذو قيمة التي تبرر سعر البيع؛
- توضيح التميز خاصة بواسطة الاتصالات؛
- إختيار هدف ضيق من أجل إيصال قيمة التميز للزبون بسهولة؛
- من الأحسن إختيار الهدف الذي يحتوى على رغبات كبيرة لشدة حساسيته للتميز؛
- التركيز على رغبات الهدف المختار.

ولكن عامة ما تطبق إستراتيجية التركيز التي تعتمد على التميز على الأهداف الإستراتيجية الضيقة. ولتقرير نوعها فلابد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على معرفة: حجم القطاع، ربحية القطاع، مدى شدة قوي التنافس الخمس في القطاع، الأهمية الإستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين، و أخيرا مدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة وحاجات القطاع السوقي.

---

[199] شيقارة هجيرة، مرجع سابق، ص 87.

[200] مايكل بورتر، ترجمة عمر سعيد الأيوبي، مرجع سابق، ص 89.

[201] G.GARIBALDI, "**L'analyse stratégique",** 3eme Edition d'organisation, 2eme tirage, 2002, Paris, p 70.

3. فوائد ومخاطر إستراتيجية التركيز:

يمكن تلخيص عناصر الفوائد والمخاطر كما يلي:

أ- فوائد إستراتيجية التركيز: تتوفر هذه الأخيرة على فوائد عديدة لعل من أبرزها مايلي[202]:

- الميزة الكبرى في إستراتيجية التركيز أن المؤسسة تكون قادرة على إنشاء حصن أمان في السوق يتمثل في خدمة فئة معينة ضد المؤسسات ذات خطوط الإنتاج الأكبر والأوسع؛
- تمكن إستراتيجية التركيز من تحسين مصادر أخرى للأنشطة المضيفة للقيمة على أن تساهم في تحسين وضع التكاليف أو التميز.

ب- مخاطر إستراتيجية التركيز: تنطوي إستراتيجية التركيز على مجموعة من المخاطر والمتمثلة في ما يلي[203]:

- قد يجد المنافسون أسواقا ثانوية ضمن التقسيم السوقي الذي تركز عليه المؤسسة الأمر الذي يحد من نجاح هذه الإستراتيجية؛
- انخفاض أو اختفاء الفروقات بين السوق بالكامل وبين التقسيم السوقي الذي تعمل فيه المؤسسة، فمثلا زيادة الوعي الصحي بين أفراد المجتمع دفع بالكثير من المؤسسات إلى إنتاج الورق الصحي بدلا من اقتصار إنتاجه على مؤسسات معينة قبل فترات من الزمن.

---

[202] روبرت، ديفيد، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، **الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية**، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 349.

[203] روبرت، ديفيد، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، المرجع السابق، ص 350.

المبحث الثالث: علاقة إدارة المعرفة بالاستراتيجيات التنافسية.

مع التطور الحاصل في بيئة الأعمال، فقد أصبحت المؤسسات الحديثة مراكز نشاط قائمة على أساس المعرفة، إن الإستراتيجيات التنافسية المعروفة مثل إستراتيجية تدنية التكلفة، إستراتيجية التميّز، وإستراتيجية التركيز والتي يمكن تحقيقها من خلال قيام المؤسسات ببناء مقدرات جوهرية، مستندة إلى قدرة المؤسسة على التعلم المشترك لاسيما تنسيق المهارات الإنتاجية المستخدمة، تضاف أليها في الوقت الحاضر عوامل جديدة قائمة على أساس قدرة المؤسسة المعرفية: فالإبداع، براءات الاختراع، التكنولوجيا، المعلومات، نظم المعلومات ورأس المال الفكري .....إلخ تشكل سلسلة متعاقبة لقرارات التطور التي أصبحت سمة المؤسسات المعرفية في الوقت الحاضر.

إن الإتجاه الحديث في الإنفاق والإستثمار الموجه أو المركز على البحث والتطوير وتعزيز قدرات رأس مال معرفي في المؤسسات، الهادف إلى خلق قدرات تنافسية غير عادية يمثل خروجا عن قواعد العمل السابقة التي تتمثل في إنفاق إستثماري متقطع لغرض تحسين أو تطوير منتجات منفردة.

فإذا كانت الإستراتيجيات التنافسية في ظل الإطار القديم يمكن ان تقلد من قبل الآخرين أو أنها تختفي أو تزول سريعا بحكم وجود منافسين أقوياء ومتابعين لعمل المؤسسة، فإن الإستراتيجيات التنافسية المستندة إلى المعرفة ورأس المال المعرفي يمكن أن تخرج من إطار هذه الإشكالية بحكم كزن المعرفة التي تستند إليها تمثل خصائص إستراتيجية للمؤسسة لايمكن تقليدها بسهولة من قبل الآخرين[204].

وتشير أدبيات الإدارة الإستراتيجية إلى أن المورد لكي يصبح إستراتيجيا يجب أن تتوفر فيه خصائص معينة منها[205]:

- أن يكون المورد ثمينا؛
- أن يتسم بالندرة؛
- لايمكن إحلال بديل محله.

---

[204] العامري صالح، الغالبي طاهر محسن، **"رأس المال المعرفي، الميزة التنافسية الجديدة لمنظمات الأعمال في ظل الإقتصاد الرقمي"**، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي السنوي الرابع، إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، 26-28 أفريل 2008، ص11.

[205] وهيبة حسن داسي، **"إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الجكومية السورية"**، رسالة ماجستير قسم إدارة أعمال، جامعة دمشق، سورية، 2007، ص 149-150.

وعندما نتأمل هذه الخصائص سيتبادر للذهن تساؤل حول كيفية ومدى إنطباق هذه الخصائص على المعرفة، يمكن القول أن أثر قيمة وثمن المورد البشري تتجلى في أنها ستؤدي إلى تحسين في مستوى أداء العمليات والمنتجات، لذلك يجب الإهتمام الفائق بالموارد البشرية باعتبارها أثمن أصول المؤسسة مع تخصيص الإستثمارات الكافية لتعظيم إنتاجية هذا المورد، لذا أصبحت المعرفة أهم وأكثر قيمة من الخامات وحتى رأس المال، والأفراد حاملي المعرفة هم أهم وأغلى مورد للمؤسسة لأنهم هم الذين يعطوا خصوصية المؤسسة وهم الأساس في قدرتها على إنشاء المعرفة. وأصبحت الحاجة للمدير أو للموظف أو العامل المتمكن فكريا ومهنيا على رأس أجندة تعزيز التنافسية، ويتجسد الإهتمام المطلوب بالموارد البشرية في تحري فعالية تخطيط الموارد البشرية، الإختيار، التدريب، التنمية، التحفيز، تقييم الاداء وتخطيط المسار الوظيفي، تحت مظلة من التخطيط الإستراتيجي الذي يستهدف تحقيق القدرة على التنافس للمؤسسة والحفاظ عليها[206]، ومن جهة أخرى فإن كون المعرفة نادرة فهذا أمر مرتبط بكونها حاصل تراكم خبرات العاملين ومعرفتهم التطبيقية، فإنها ستكون نادرة لأنها مبنية على الخبرات الذاتية.

إن المعرفة في أي مؤسسة هي خاصة بها ولها بصماتها المميزة التي تكتسب عبر فترة زمنية ومشاركة جميع العاملين وتقاسم خبراتهم لذلك فهم مختلفون عن سائر المؤسسات الأخرى.

[206] مصطفى أحمد سيد، **"التسويق العالمي- بناء القدرة التنافسية للتصدير-"**، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 144.

المطلب الأول: أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الإستراتيجية التنافسية.

يعد الربط بين الاستراتيجية التنافسية وإدارة المعرفة من الميادين التي لا تزال بحاجة إلى تحليل ودراسة أوسع وخاصة عند ربط الإثنين بالميزة التنافسية. وإن تحقيق ذلك لابد ان يتم بالإستناد إلى حقيقة مفادها ضرورة اقتناع المديرين بمسألة حقيقية تتمثل في أن الربط بين إدارة المعرفة والاستراتيجية التنافسية يحمل في ثناياه مزايا أو فوائد استراتيجية مهمة، وأن الربط السليم بين إدارة المعرفة والاستراتيجية التنافسية سيقود حتما إلى تحقيق المزايا التنافسية. واستنادا إلى البحث الذي أجراه (Zack) والذي تضمن (25) مؤسسة تم التوصل إلى أن هناك ارتباط قوي بين إدارة المعرفة والمزايا التنافسية للمؤسسة، كما أن تطبيق أدوات إدارة المعرفة في المؤسسات لابد أن تقود إلى تحقيق مزايا تنافسية من خلال تمكين المؤسسة من صياغة أفضل وتطبيق أنسب للاستراتيجية التنافسية لها، المعتمدة على العناية والاهتمام بميادين المعرفة الاستراتيجية التي تصبح فيها إدارة المعرفة مسألة استراتيجية وما تحققه من دعم مباشر للاستراتيجية التنافسية للمؤسسة كما أن التركيز على المسألة التي تشير إلى أن كلا من الاستراتيجية التنافسية وإدارة المعرفة يأتيان معا تنطلق أساسا من حقيقة فهم الطبيعة الاستراتيجية للمعرفة نفسها، وأن الاستراتيجيين في المؤسسات يدركون الدور الاستراتيجي للمعرفة، وهم يعتمدون على ذلك من خلال توجيه التركيز الاستراتيجي للمعرفة ومن ثم التعلم الذي يقع ضمن مسؤولياتهم الإدارية والاستراتيجية في المؤسسة، كما أن المؤسسات تدرك وتقتنع بالعلاقة فيما بين إدارة المعرفة والاستراتيجية التنافسية التي يفترض بها تأكيد على مسألة التكامل والارتباط فيما بين المنفذين لإدارة المعرفة وضرورة تعاونهم مع الاستراتيجيين فيها لضمان الوصول إلى تحقيق الاستراتيجية التنافسية المنبثقة عن عمليات إدارة المعرفة[207].

سنحاول في ما يلي توضيح أثر إدارة المعرفة على تطوير الإستراتيجية التنافسية المستمرة في المؤسسات المعاصرة، الذي يتلخص في خمس عمليات متعاقبة بشكل كما يلي[208]:

1- تجميع المعرفة: حيث يتم الحصول على المعرفة من المصادر الداخلية أو من المصادر الخارجية للمؤسسة.

2- التنقية: تلي العملية الاولى عملية التنقية للكم الهائل من المعارف والمعلومات التي تم جمعها والإبقاء على ما يتلاءم مع الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة.

---

[207] وهيبة حسن داسي، مرجع سابق، 150-151.
[208] المرجع نفسه، ص 153-154

3- ترتيب وتنظيم المعرفة: تقوم المؤسسة بتطوير آليات لتنظيم وخزن المعرفة وذلك لمساعدة المستخدمين والمستفيدين منها للحصول عليها في عملية إتخاذ القرار وذلك بأقل تكلفة وأقل وقت.

4- نشر وتوزيع المعرفة: تعزز عملية النشر الكفؤ للمعرفة قدرة المؤسسات على إتخاذ القرارات بشكل كبير، لأنها تساعد على تقاسم المعرفة والافكار الاستراتيجية وإيصالها إلى جميع أفراد المؤسسة بدلا من أن تبقى حكرا على مراكز معينة في الهيهات الإدارية المختلفة.

5- تطبيق المعرفة: تحقيق استراتيجية تنافسية جيدة لا يكون للمؤسسات التي تمتلك أفضل معرفة، بل للمؤسسات التي تستعمل المعرفة بشكل أفضل، وإن العمليات السابقة تكون بلا جدوى إذا لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة.

وتشير الدراسات أنه تلي عملية تطبيق المعرفة عملية تقييم لهذه الأخيرة، نظرا لما لها من أثر في التعلم التنظيمي فيما يخص دور إدارة المعرفة في الواقع الملموس، الامر الذي أهملته كثير من المؤسسات، وتعتبر الدورة المتكونة من تطبيق المعرفة والمراجعة والتقييم ذات اهمية في تحديد الفجوة بين إمتلاك المعرفة النظرية والتطبيق الفعلي لها.

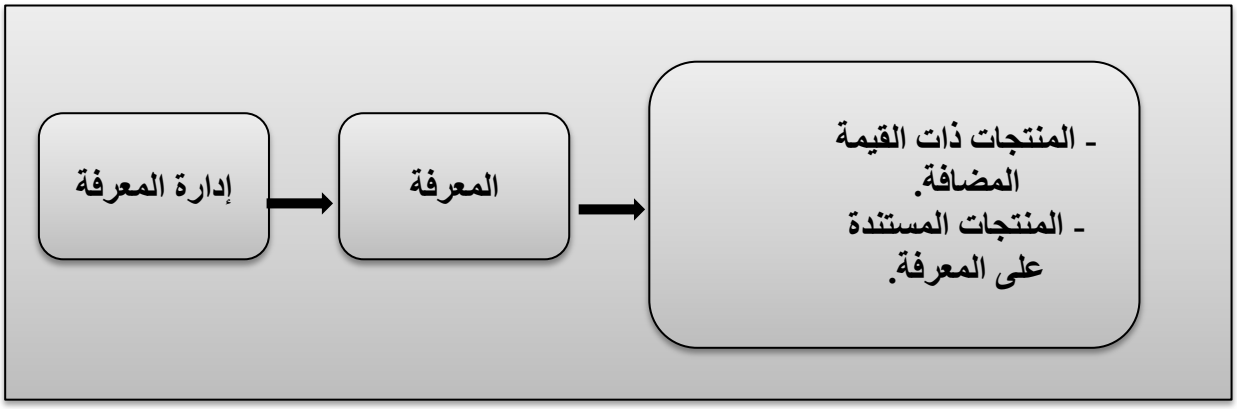
المطلب الثاني: أثر إدارة المعرفة على مخرجات المؤسسة .

تلعب إدارة المعرفة دورا هاما وحيويا في تطور المؤسسات، حيث أنها تؤثر وبشكل كبير على الأبعاد المختلفة للأداء المؤسسي، كالأفراد، المبيعات والمنتجات (المخرجات) بالإضافة إلى الأداء العام للمؤسسة. وقبل التطرق إلى تأثير إدارة المعرفة على الاستراتيجيات العامة للتنافس، تجدر الإشارة إلى أثر إدارة المعرفة على المنتج لأن هذا الأخير وهو الذي تبنى عليه هذه الاستراتيجيات وتسعى المؤسسات جاهدة من أجل إعطاء صورة لافتة لإغراء أكبر عدد من الزبائن لتوسيع حصتها السوقية وكذا الإستمرار في وسط منافسة قوية.

تؤثر إدارة المعرفة على المنتجات والمخرجات المختلفة التي تقدمها المؤسسة وخاصة في سوق المنافسة الحادة، ويمكن مشاهدة هذه الآثار في محورين هما[209]: المنتجات ذات القيمة المضافة، والمنتجات المستندة على المعرفة.

[209] عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص 281.

الشكل رقم 24: مدى تأثير إدارة المعرفة على المنتجات.



المصدر: عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 281.

- أثر إدارة المعرفة على المنتجات ذات القيمة المضافة: تساعد إدارة المعرفة المؤسسات على تقديم المنتجات الجديدة وكذلك تحسين المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة. وخير مثال على ذلك، تطبيقات شركة فورد للسيارات حيث تطلب الإدارة العليا لهذه الشركة العملاقة سنويا من المديرين العاملين فيها تحقيق التحسينات بنسبة تتراوح ما بين (5-7%) على المعايير الأساسية لمنتجاتهم مثل التحسينات على المخرجات ومواصفاتها أو معدلات استهلاك الوقود وغيرها، وبالمقابل توجيه المديرين لغرض تحقيق مثل هذه المؤثرات، يتوجهون إلى نتائج أفضل من التطبيقات السابقة، والموجودة في قاعدة البيانات بحثا عن المعرفة التي يمكن أن تساعدهم في تحقيق هذه المؤثرات. وتنتفع أيضا المنتجات ذات القيمة المضافة من إدارة المعرفة من الجهود المبذولة في عمليات الإبتكار والتطوير داخل المؤسسة[210].
- أثر إدارة المعرفة على المنتجات المستندة على المعرفة: يمكن أيضا أن تساعد إدارة المعرفة في تطوير المنتجات المستندة على المعرفة من خلال قواعد المعرفة التي تمتلكها المؤسسات الإستشارية والمتخصصة في تطوير صناعة البرمجيات، كما وأن المنتجات المستندة على المعرفة تساعد أيضا في بعض الاحيان من أن تلعب دورا مهما في المؤسسات الإنتاجية التقليدية[211]. مثلا مؤسسة

---

[210] عبد الرحمان بن عنتر، عبد الرزاق حميدي، **"إقتصاد المعرفة وتعزيز تنافسية المؤسسة- مع الإشارة إلى حالة الجزائر"، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدوا العربية، (**جامعة شلف، كلية العلوم الإقتصادية، 08-09 نوفمبر 2010)، ص 11 .

[211] عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص 281-282.

Matsushita اليابانية طورت ماكنة عجن الخبز ذات الأتمتة العالية، ولتحقيق هذا الإنجاز طورت المؤسسة أولا آلة العجن الرئيسية ومن ثم دراسة تطبيقاتها لمختلف أساليب إنتاج الخبز ومن ثم إدخال هذه الاساليب ضمن برمجيات وضائف ماكنة العجن.

المطلب الثالث: تأثير إدارة المعرفة على الإستراتيجيات العامة للتنافس.

تتضح الأهمية الكبيرة التي تكتسيها إدارة المعرفة بالنسبة للمؤسسات التي تهدف إلى التفوق والتميز، من خلال العمل على تقديم الجديد من أجل المحافظة على زبائنها ومنه تدعيم استراتيجياتها التنافسية، فالمعرفة في المؤسسات تمثل اليوم أحد أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية والجودة على المدى الطويل، ويتضح هذا جليا في الإسهامات التي تعطيها إدارة المعرفة في استعمال استراتيجية تنافسية جيدة وفعالة.

1- أثر إدارة المعرفة على استراتيجية قيادة التكلفة:

في استراتيجية قيادة التكلفة تعتبر المعرفة (المعلومات، المعرفة، التكنولوجيا، الجودة، الإبداعات....إلخ)، ولوقت طويل كمورد للتكاليف ولهذا فهي غير متوافقة مع استراتيجيات الحصص السوقية المبنية على أقل تكاليف مقارنة بالمنافسين، ومنه فهي عامل غير مهم في هذه الإستراتيجية، خاصة أنه ساد اعتقاد يربط السعر المرتفع بالتصميمات والتحسينات والجودة المرتفعة، والسعر المنخفض بالتصميمات والإبداعات والجودة الرديئة، وقد أسقط هذا الإعتقاد بواسطة عدة بحوث ودراسات تمكنت من قلب هذا المفهوم وإعطاء المعرفة درجة كبيرة من الإهتمام في هذه الإستراتيجية، لأن المؤسسة تسعى لتحقيق تصميمات وإبداعات لمنتجاتها وفق أبعاد تسمح لها بتحقيق تكاليف منخفضة عن منافسيها، فتبحث عن وضع تصميم بسيط للحصول على إنتاجية مرتفعة، بعد ذلك تبحث المؤسسة عن تحقيق هذا المنتوج بطريقة تسمح بمطابقته للمواصفات الموضوعة في التصميم و البحث عن تفادي العيوب والأخطاء (البحث عن الصفر عيب)، وتقوم بالبحث أيضا عن إيداع طرق وأساليب جديدة في عمليات التصنيع بما يساهم في تحسين المنتج، ويكون الهدف من وضع التصميم البسيط ومطابقة المنتوج له هو رفع الإنتاجية لتخفيض تكاليف الإنتاج عن طريق اقتصاديات الحجم[212].

وتعمل المؤسسة وفق هذه الإستراتيجية لتكون قريبة من الموردين أو تكون قريبة من قنوات التوزيع وذلك لتخفيض تكاليف التوزيع. وتساهم عملية مطابقة المنتوج لمواصفات التصميم في رفع مستوى أدائه

---

[212] بتيت أحمد، أوكيل رابح، **"مكانة الجودة في الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدوا العربية، (**جامعة شلف، كلية العلوم الإقتصادية، 08-09 نوفمبر 2010)، ص 12-14 .

ومصداقيته وديمومته مما يساعد المؤسسة في تخفيض تكاليف خدمات ما بعد البيع وزيادة ثقة وولاء الزبائن في منتجاتها وهذا يؤدي إلى رفع حصصها السوقية وزيادة أرباحها تحت تأثير اقتصاديات الحجم.

نرى هنا أن المعرفة الصريحة لها تأثير كبير ومباشر وجلي في هذه الإستراتيجية أكثر من المعرفة الضمنية (على الرغم من أن هذه المعرفة لايمكن الإستغناء عنها)، ونجدها في أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونا مثل براءة الإختراع، حقوق النشر، العلامة التجارية، التصاميم والخرائط الصناعية....إلخ كما نجدها مجسدة في منتجات المؤسسة وخدماتها.

2- إدارة المعرفة واستراتيجية التميّز:

اعتبرت المعرفة كعامل تفرقة بين عروض المؤسسات المتنافسة، فتستند استراتيجية التميّز على مفهوم إبداع المنتجات والخدمات والتي تضمن أحسن إشباع لرغبات الزبائن من تلك المعروضة من طرف المنافسين، وتكون أبعاد الجودة والإبداع في التصاميم ذات الأولوية في هذه الإستراتيجية متمثلة في: الأداء، الخصائص الثانوية، الطابع الجمالي للمنتجات والخدمات[213].

وتعد المعرفة عامل مهم في إستراتيجية التميّز وخاصة المعرفة الضمنية التي تتميز بها المؤسسة وتنفرد بخاصيتها والتي تعطي خصوصية للمؤسسة والمتمثلة في المخططات الذهنية والتخصصات والمهارات والإبتكارات، أسرار المتاجرة والتنافس، الخبرة والتعلم التي تمتلكها المؤسسة. حيث تسمح لها بضمان ولاء الزبائن عن طريق مطابقة المنتجات وثبات جودتها بما يلائم إحتياجاتهم.

وتركز المؤسسة في استراتيجية التميّز على ان يكون عرضها مميزا عن عروض المنافسين، فتقوم بوضع تصاميم مميزة لمنتجاتها تسمح لها بالتموضع بين منتجات المنافسين المتماثلة مع منتجاتها، كما تركز المؤسسة التي تتبنى هذه الاستراتيجية على أبعاد الإبداع والمهارات والخبرات والجودة من أجل تلبية رغبات الزبائن وإشباع حاجياتهم، وتهتم كذلك بإضفاء البعد الجمالي وتعمل على تمييز المنتوج من ناحية الشكل حتى يتم إدراكه وتمييزه من طرف المستهلكين، وتقوم المؤسسة حسب هذه الإستراتيجية بالبحث المتواصل عن تحسين صورة منتجاتها وإبداع منتجات جديدة تسمح لها برفع الأسعار عن منتجات

---

[213] Jean –Claude Tarondeau, Christine Huttin, **"Dictionnaire de stratégie d'entreprise"**, édition Vuibert, paris ,2001, p 239.

المنافسين كنتيجة لتميز منتجاتها مما يساهم في رفع هوامش الربح، وضمان تميز منتجاتها لكسب ولاء وثقة زبائنها[214].

3- إدارة المعرفة واستراتيجية التركيز:

أما استراتيجيات التركيز (السوق المحدود) والتي تستطيع فيها المؤسسة التوفيق بين الإستراتيجيتان السابقتان، فتكون هذه الإستراتيجيات ذات أداء عالي عندما تكون مبنية على مزايا تنافسية مكتسبة في مجال المعرفة، ويتمثل دورها في عملية جذب الزبائن لتكنولوجيا المنتج والتصميم الجيد له في قطاع التركيز[215].

المطلب الرابع: علاقة رأس المال الفكري بالاستراتيجية التنافسية.

تواجه المؤسسات العديد من التغيرات، سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية. وقد زادت هذه التغيرات من الضغوط المفروضة على المؤسسة، وقد أصبح لزوما عليها إذا كانت ترغب في البقاء في مجال الأعمال أن تسعى جاهدة إلى رسم استراتيجيات تنافسية تنير لها طريقها وتحميها من المنافسة والمنافسين وتحمي منتجاتها من المنتجات البديلة وتثبت حصتها السوقية أو تزيد في إستقطاب زبائن جدد وكذا تحقيق المؤسسة من خلالها بعض المزايا التنافسية، ومن أهم المجالات التي يمكن لها تتميز فيها هي موردها البشري الذي يعتبر أهم موارد المؤسسة، ويعني تحقيق التميز من خلال المورد البشري، أن تكون هذه الموارد البشرية أكثر مهارة،كفاءة، قدرة، معرفة، والتزاما[216].

لقد رأى العديد من الباحثين أن الإستثمار في المورد البشري يجب أن يعطى الأولوية الأولى في استراتيجيات تنافس المؤسسة، وفي بداية التسعينيات توجه الإهتمام البحثي نحو التركيز على أهمية خلق المعرفة ودور المورد البشري كأساس لتحقيق التميز للمؤسسات وإظهار مكانتها في السوق، وفي منتصف التسعينيات تزايد الإهتمام بالمورد البشري المتميز وتطوير مهاراتها وقدراتها كأساس لتحقيق ميزة تنافسية متواصلة للمؤسسة[217].

يظهر تأثير رأس المال الفكري جليا وواضحا من أجل تحقيق استراتيجيات تنافسية، في كونه تستخدمه المؤسسة من أجل تحديد استراتيجيتها التنافسية المنتهجة، ففي إستراتيجية قيادة التكلفة تسعى المؤسسات

---

[214] بتيت أحمد، أوكيل رابح، مرجع سابق، ص 14.
[215] نفس المرجع، ص 13.
[216] راوية حسن، **مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص03.
[217] فاطمة علي الربابعة، **دور سياسات المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة مع التطبيق على الجامعة الأردنية**، رسالة دكتراه الفلسفة في الإدارة العامة، جامعة القاهرة، 2006، ص 102.

لتحقيق جودة لمنتجاتها وفق أبعاد تسمح لها بتحقيق تكاليف منخفظة عن منافسيها، فتظهر كفاءة ومهارة رأس المال البشري الذي يستطيع إعطاء تصميمات بسيطة للمنتجات وفي نفس الوقت تحقق مستوى إنتاجية مرتفعة، أما في إستراتيجية التميز والتي تبحث فيه المؤسسة على أنيكون عرضها متميزا عن عروض منافسيها، فيجب أن تكون لها ملكات فكرية ذات جودة عالية وقادرة على الإبداع والتطور ومواكبة التكنولوجيا لتعطي الأمان للمؤسسة في مجال تنافسها وكيفية التعامل مع المنافسين في السوق وكذا التعامل مع المنتجات البديلة أو المقلدة. أما في استراتيجية التركيز التي تستطيع المؤسسة بفضل مهارة وكفاءة رأس المال الفكري ومجموعة العمل التركيز على السوق المحدد وكذا يمكن أن توفق المؤسسة بين الإستراتيجيتين السابقتين.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل بعض المفاهيم الأساسية التي لها علاقة جوهرية بالإستراتيجية التنافسية. حيث تطرقنا في البداية لمفهوم المنافسة وكذا التنافسية، بعد هذا انتقلنا إلى توضيح أهم الإستراتيجيات التنافسية وإلى تأكيد أهميتها في المؤسسة. كما حاولنا توضيح مفهوم الإستراتيجيات العامة للتنافس، حيث تطرقنا في البداية لإستراتيجية تدنية التكاليف؛ فتهدف هذه الإستراتيجية إلى المنافسة على أساس السعر، و تعتمد على تطبيق البحوث و التطوير و تخفيض التكلفة عن طريق التمتع بوفورات الحجم الكبير. ثم إستراتيجية التميز حيث تهدف هذه الأخيرة إلى المنافسة على أساس الجودة أو إشباع رغبات خاصة بالعملاء، عن طريق منتج و خدمة متميزة. وتتزايد درجات نجاحها في حالة ما إذا كانت المؤسسة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة، لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة. ثم تطرقنا إلى شرح إستراتيجية التركيز، التي تهدف إلى التركيز على خدمة قطاع أو منطقة جغرافية معينة. ويمكن للمؤسسات تبني هذه الإستراتيجية حيث تسمح بتطبيق سعر في منطقة و التركيز على الجودة في منطقة أخرى، كما أن مستوى الجودة المرتفع يكون هو أساس نجاح هذه الإستراتيجية كما تطرقنا أيضا إلى العلاقة بين إدارة المعرفة والإستراتيجية التنافسية وكيف تساهم إدارة المعرفة في تدعيم الإستراتيجية التنافسية.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية لتقييم مدى تأثير إدارة المعرفة على الإستراتيجية التنافسية لمجمع صيدال

تمهيد:

بعد التطرق في الجانب النظري إلى كل من إدارة المعرفة والإستراتيجيات التنافسية وبغية إسقاط الدراسة النظرية على الجانب التطبيقي، خصصنا هذا الفصل لتوظيف المفاهيم النظرية على الواقع من خلال التركيز على مجمع صيدال باعتباره أحد أهم المؤسسات الدوائية في الجزائر، حيث تم التعرف على فروعه ووحداته، وكذا نشاطه وواقع تطبيقه لكل من إدارة المعرفة في إعداد وتنفيذ الإستراتيجية التنافسية. وقد استعملنا في ذلك الإستبيان كأداة للدراسة تضمنت أسئلة وفقا لنموذج ليكرت الخماسي، و تم تفريغ محتوى الأسئلة في برنامج حزمة الأساليب الإحصائية المخصصة للبحوث الاجتماعية والاقتصادية spss واعتمدنا في تحليل مخرجاته على مجموعة من الأدوات الإحصائية .

في الأخير عرضنا مجموعة من النتائج والاقتراحات من خلال معالجة مجموعة الفرضيات المقدمة في بداية البحث، وقد تم تقسيم المباحث الثلاثة لهذا الفصل على النحو التالي:

- المبحث الأول: تقديم عام لمجمع صيدال.
- المبحث الثاني: واقع توظيف إدارة المعرفة وإعداد الإستراتيجية التنافسية في صيدال.
- المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: تقديم عام لمجمع صيدال.

سبتم التطرق في هذا المبحث إلى التطور التاريخي للمجمع، تنظيم، مهام و أهداف المحمع وعرض عام لمديرية التسويق والإعلام الطبي وموقع مجمع صيدال من السوق الجزائرية للدواء.

المطلب الأول: التطور التاريخي لمجمع صيدال:

مجمع صيدال هو مؤسسة ذات أسهم يُقَدر رأسمالها بـ 12 101 514 227,53 [218] دينار جزائري وأكثر من 4آلاف عامل، وينتج 131 مليون وحدة، ويحقق نتيجة صافية تقدر بـ 2060 مليون دينار. و80٪ من رأس مال المجمع مملوك من قبل الدولة، والحصة الباقية المتمثلة في 20٪ تمثل أسهم لمؤسسات وأفراد من خلال سوق الأوراق المالية. ويتكون المجمع من عدة مديريات فرعية وأربعة فروع (فرع فرمال، فرع بيوتيك، مركب انتيبيوتيكال وفرع سومديال)، إضافة إلى مركز البحث والتطوير وثلاث وحدات توزيع. كما أصبح المجمع في سنة 1998 متعامل في بورصة الجزائر للقيم المنقولة[219].

ويركز المجمع على مجموعة من القيم تتمثل في:

- الوفاء؛
- الالتزام؛
- الدقة؛
- الانضباط.

يعد مجمع صيدال من أهم المؤسسات الجزائرية في مجال الصناعة الصيدلانية، حيث نتجت هذه المؤسسة عن عملية إعادة هيكلة الصيدلية المركزية الجزائريةPCA بناءا على المرسوم 161/82 الصادر في بداية 1982 إلى المؤسسة الوطنية للصناعة الصيدلانية، وفي فيفري 1989 تم تحويل هذه المؤسسة إلى شركة اقتصادية عمومية بهدف احتكار صناعة وتسويق الأدوية في السوق الجزائرية تحت اسم صيدال.

حيث مرت الصناعة الصيدلانية بعدة مراحل حتى أصبحت على شكلها الحالي، لذا سوف نحاول ذكر أهم هذه المراحل التي مرت بها كما يلي[220]:

---

[218] مستخرج من جدول حسابات النتايج لمجمع صيدال في 13-12-2011.

[219] Rapport du Conseil d'Administration, SAIDAL , 2011, p6.

[220] المعلومات من الموقع الإلكتروني للمجمع [على خط]، متاح على: < http://www.saidalgroup.dz/images/organ_saidal.jpg >، (2013/02/16).

1- في 1984/06/16أصبحت وزارة الطاقة والصناعات الكيميائية والبتروكيميائية وصية على نشاطات المؤسسة بعدما كانت تحت وصاية وزارة الصحة العمومية.

2- في 1987/09/13 أنشأت وحدة البحث الصيدلاني والتقنيات الصيدلانية لمساعدة مجمع صيدال.

3- وفي سنة 1987 تم تحويل المركب الصناعي للمضادات الحيوية لولاية المدية إلى صيدال التي أصبحت محتكرة للصناعة الصيدلانية في الجزائر.

4- في 1989/04/15 تم تحويل مؤسسة صيدال إلى مؤسسة عمومية اقتصادية وهذا في إطار الإصلاحات الاقتصادية التي جرت آن ذاك .

5- وفي سنة 1993تحولت صيدال إلى مؤسسة وطنية ذات أسهم.

6- وفي بداية سنة 1997 أصبحت المؤسسة تابعة للشركات القابضة للكيمياء والصيدلة بامتلاك هذه الأخيرة لرأسمالها بنسبة 100 %. كما قامت صيدال بتنفيذ خطة لإعادة الهيكلة مما أدى إلى تحولها إلى مجموعة صناعية تضم ثلاث شركات تابعة (فرمال، بيوتيك، انتيبيوتيكال).

7- وفي 1998/02/20 وبعد الإصلاحات الهيكلية للمؤسسات العمومية الاقتصادية تم تحويلها إلى شركة باسم مستقل عن الشركة القابضة تحت رقم تسجيلي توثيقي085/97، وتم تسميتها المجمع الصناعي صيدال، شركة ذات أسهم مسجلة في السجل التجاري تحت رقم(0002ب84). وفي نفس السنة وبفضل جودة منتجاتها وقعت عقد تصدير قيمته 1.223 مليون دولار.

8- وفي مارس 1999 عرضت أسهم مجمع صيدال للبيع في بورصة الجزائر حيث قدرت قيمة السهم الواحد بـ800دج وكانت أول تسعيرة لأسهم المجمع.

9- وفي 2005/02/05 تحصل مجمع صيدال على شهادة الجودة 9001الإيزو نسخة 2000، منحته إياه المنظمة الفرنسية للمراجعة والجودة.

10- في سنة 2009 زاد رأس مال صيدال، وذلك بزيادة مساهمة سومديال من 16.99٪ليصل إلى 59٪.

11- في سنة 2010 زيادة حصة رأس المال في TAPHCO صيدال من 38.75٪ إلى 44.51٪، واكتسبت صيدال حصة 20٪ من رأس مال.IBERAL

12- إرتفاع رأس مال صيدال في 2011 بنسبة 10٪ مقارنة بسنة2010[221].

الطلب الثاني: تنظيم، مهام وأهداف مجمع صيدال:

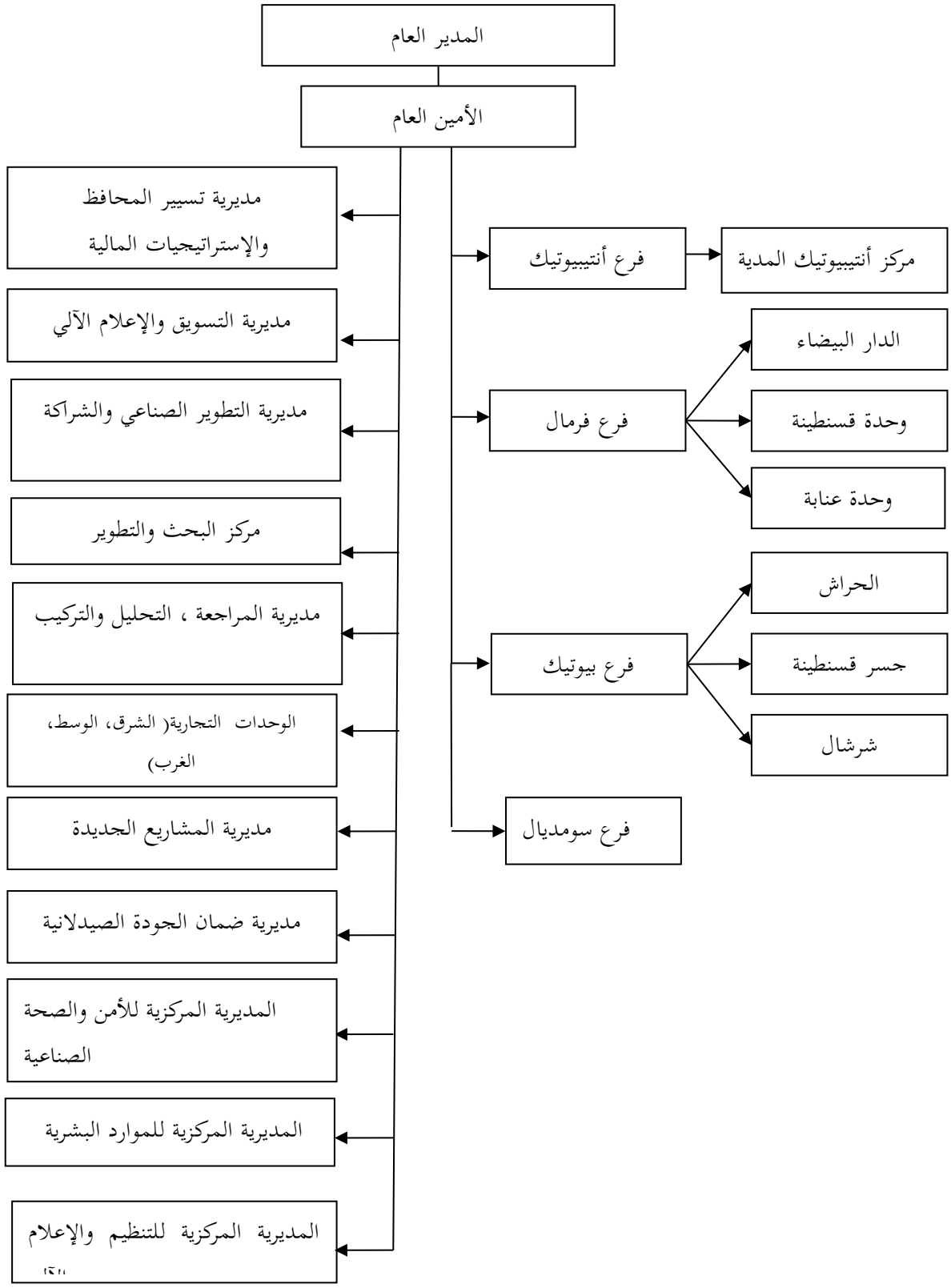
سوف نتناول في هذه النقطة كل من الهيكل التنظيمي للمجمع والمهام الموكلة له، بالإضافة لمختلف أهدافه:

أ- تنظيم مجمع صيدال: عرف الهيكل التنظيمي للمؤسسة عدة تحولات وتغييرات ،آخرها وكان ذلك بإنشاء فرع صوميديال وإضافة عدة مديريات، وسوف نقوم بتقديم فروع المجمع وكذا مديرياته كما يلي

يرتبط المجمع بفروعه بعلاقة وظيفية كما هو موضح في الهيكل التنظيمي، إذ نجد أن هذه الفروع هي مؤسسات مستقلة ماليا وتسييرا وذات أسهم لها مجالسها الإدارية التي ترعى جميع شؤون المؤسسة و بها العديد من الإدارات الوظيفية كالمديرية المالية، ومديرية الإنتاج ومديرية الموارد البشرية ومديرية مراقبة الجودة....، ويتمثل دور المجمع في التوجيهات العامة التي يصدرها إلى المؤسسات الفرعية قصد خدمة الإستراتيجية العامة للمجمع، وتحقيق أهداف المجمع الإنتاجية، وعلى مديري الفروع رفع التقارير السنوية لنشاطها للمجمع، كما يقوم المجمع بالمصادقة على الأهداف السنوية والمتوسطة المدى للفروع من خلال توجيه تعليمات لتطبيق ما خطط له والتي تهدف عادة إلى خدمة الإستراتيجية العامة للمجمع. والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي العام للمجمع:

[221] Rapport du Conseil d'Administration, SAIDAL , 2011, p22.

الشكل رقم 25 : الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال.



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مديرية التسويق والإعلام الطبي التابعة للمجمع.

ومن الهيكل التنظيمي السابق تتضح المستويات التنظيمية لمجمع صيدال التي تتمثل في الآتي:

1. القمة الإستراتيجية: تمثل أعلى هرم المؤسسة، ويوجد على رأسها الرئيس المدير العام للمجمع، وهي مركز قيادة المجمع وتسييره، تتكفل بوضع الإستراتيجيات الخاصة بالمجمع وتمثيله مع الأطراف الخارجية و عقد الشراكات الوطنية والأجنبية وتقييم أنشطة المجمع في نهاية السنة مع تقديم مخطط للسنة التي تليها.

2. المصلحة الاستشارية: ويوجد على رأسها الأمين العام للمجمع الذي يمثل الهيئة الإستراتيجية التي تتولى مهام التنسيق والاستشارة في مجال تنفيذ الاستراتيجيات والخطط العامة للإنتاج دون أن تكون عليها سلطة إلزامية.

3. المصالح الوظيفية: تتكون من مجموعة من المديريات ووحدة تجارية إضافة إلى مركز البحث والتطوير، وكل هذه الوحدات مرتبطة بالإدارة العامة من خلال خط هرمي يتمثل فيما يلي [222]:

- مديرية تسيير المحافظ والاستراتيجيات المالية: تقوم بوضع الاستراتيجيات المالية والتخطيط المالي للمجمع، بالإضافة إلى متابعة العمليات التمويلية الطويلة وقصيرة الأجل المتعلقة بالأهداف الرئيسية للمجمع.
- مديرية التسويق والإعلام الطبي: تهتم بعملية التسويق للمنتجات، كما أنها تقوم بمهمة الإعلام الطبي وتدعيم النوعية والجودة والاتصال الطبي، وتطوير الإنتاج وترقية صورة المجمع، بالإضافة إلى وضع الإستراتيجية التنافسية الجيدة والقيام بدراسات للسوق والمساهمة في إعداد مجلات ونشرات داخلية، وتكوين شبكات المندوبين الطبيين عبر الوطن. وسوف نأخذ هذه المديرية لاحقا بالتفصيل باعتبارها تعمل على وضع الإستراتيجيات التنافسية.
- مديرية التطوير الصناعي والشراكة: تقوم هذه المديرية بتطوير أساليب الإنتاج بالاعتماد على التكنولوجيات الحديثة، وعمليات الشراكة مع المخابر العالمية بهدف رفع المستوى وتعزيز مكانة المجمع بين المؤسسات العالمية.
- مديرية المراجعة والتحليل والتركيب: تقوم بعملية المراجعة الداخلية لجميع حسابات المجمع وعمليات التحليل وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب قبل أن تخضع الوثائق المحاسبية لمراقبة محافظي الحسابات.
- مركز البحث والتطوير: أُنشئ في جويلية **1999**، ويعمل على تطوير الأدوية الجنيسة من خلال ما يتوفر عليه من معدات وكفاءات بشرية مؤهلة. حيث يطور من 5إلى 6 منتجات مطابقة في السنة، كما يعمل على التكفل بتكوين الباحثين التابعين للمجمع، ومن مجموع ما يوظف نجد 70% منهم إطارات.
- مديرية ضمان الجودة والأعمال الصيدلانية: ومن مهامها مراقبة مدى تطابق المواد المنتجة مع المعايير الأصلية، والعمل على تحسين الجودة والنوعية لضمان المستهلك، حيث عملت على تبني نظام الجودة الشاملة في جميع الفروع مما مكنها الحصول على شهادة الإيزو (مطابقة معايير النوعية الدولية).

222: المعلومات من الموقع الإلكتروني للمجمع [على الخط] متاح على: < http://www.Saidalgroup.dz >، (2013/02/26)

➢ الوحدات التجارية: تتكفل هذه الوحدات بتسويق وتوزيع الأدوية والمواد الصيدلانية المنتجة من طرف مجمع صيدال أو شركائه، ويتكون المجمع عموما من ثلاثة وحدات تجارية موزعة كما يليل[223]:

- الوحدة التجارية المركزية (العاصمة): أنشأت سنة 1995 لتوزيع الأدوية في الوسط.
- الوحدة التجارية لشرق الوطن (باتنة): تم إنشاؤها سنة 1999 لتغطية احتياجات ولايات الشرق.
- الوحدة التجارية لغرب الوطن (وهران): وكان ذلك في سنة2000.

كما يعتزم مجمع صيدال إنشاء وحدة تجارية أخرى للجنوب(بورقلة)تغطى ولايات الجنوب، وبذلك تسعى صيدال لتغطي منتجاتها الدوائية كامل التراب الوطني.

➢ المديرية المركزية للموارد البشرية: تهتم بإعداد وتنفيذ سياسة المجمع بشؤون جميع الأفراد العاملين، وبتنظيم العمل وفقا للقرارات و الإستراتيجية المحددة.

➢ المديرية المركزية للأمن والصحة الصناعية: تقوم بإعداد وتوجيه وتطبيق كل سياسات المجمع المتعلقة بالأمن الداخلي الصناعي والبيئي، كما تقوم بمراقبة دورية لإجراءات الأمن للتأكد من تطبيق قواعد السلامة والصحة، وكذلك المصادقة على أعمال الصيانة والأعمال الجديدة.

➢ المديرية المركزية للتنظيم والإعلام الآلي: تقوم بتحديد سياسة التنظيم والإعلام الآلي في المجمع من خلال حاجات التغيير في التنظيم، وضمان تصور التنظيمات اللازمة والمبادرة بتنفيذها، وتطوير نظم التسيير بالمجمع، كما تسهر على ضمان إعداد الخطط للإعلام الآلي ودراسة حاجة الوحدات والفروع في هذا المجال.

➢ مديرية المشاريع الجديدة: تتكفل بإعداد دفاتر شروط المشاريع الجديدة، بالإضافة إلى وضع الخطط لتأهيل وحدات الإنتاج مع متابعة عمليات إنجاز المشاريع وتقييمها.

4. المصالح العملية: تتمثل في فروع المجمع التي تعمل على تنفيذ برامج الإنتاج لكامل المجمع، وكل فرع مقسم لوحدات بحسب ما تحتاجه العملية الإنتاجية لذلك، ويضم المجمع أربعة فروع نذكرها كما يلي:

➢ فرع انتبيوتيكال: يتواجد هذا الفرع بولاية المدية(80كلم جنوب العاصمة)يختص بصناعة المضادات الحيوية البينيسيلينية وغير البينيسيلينية، وله قدرة على التخمير تقدر ب1200مترمكعب لإنتاج 750طن من المواد الخام، كما تحتوي على عمارتين إنتاجيتين ذات تخصص صيدلاني، الأولى مخصصة لعائلة البنسيلين والثانية لغير البنسيلين بسعة 60 مليون وحدة، حيث بدأ مركب المضادات الحيوية الإنتاج سنة 1988، واختص في الأشكال الآتية[224]: حقن، مرا هيم، مشروب، وأقراص. ويتسم هذا المركب بالمزايا التالية:

– طاقة إنتاجية معتبرة في ميدان إنتاج المواد الأولية على شكل التجزئة, وفي مختلف التخصصات الصيدلانية؛

– مخابر تحليل تسمح بالرقابة الكاملة للنوعية؛

---

[223] وثائق داخلية مسلمة من طرف مجمع صيدال.

224 معلومات مجمعة من الموقع الإلكتروني [على خط] متاح على: < http://www.saidalgroup.dz/present-antibiotic.asp >، (2013/02/26).

- قدرات عالية لدى المستخدمين في تصنيع منتجات ذات جودة عالية.

➢ فرع فرمال: يتواجد مقره بالدار البيضاء بواد السمار، تأسس هذا الفرع في 1998/2/2 ويبلغ رأس ماله 200 مليون دج، ويتوفر على ثلاث وحدات إنتاج هي: وحدة الدار البيضاء, وحدة قسنطينة، وحدة عنابة، وله قدرة إنتاج تقدرــب 40 مليون وحدة في السنة، ويتولى إنتاج الأشكال الآتية: أقراص، جعب، مراهيم، مقطرات، مشروب، محاليل، مساحيق، معجون الأسنان. ويتميز فرع فرمال بالمواصفات التالية :

- أكثر من ثلاثين سنة خبرة في مجال الإنتاج الصيدلاني؛
- معرفة عملية عالية في ميدان الإنتاج، الرقابة والتحليل؛
- طاقة إنتاجية هامة.

➢ فرع بيوتيك: يتواجد مقره بالمحمدية بالحراش، وقد تم تأسيس هذا الفرع في 1998/2/2, وله قدرة إنتاجية تقدرــب14 مليون وحدة بيع في السنة، ويتكون من ثلاث وحدات: وحدة قسنطينة، وحدة الحراش، وحدة شرشال. ويبلغ رأس ماله 250 مليون د.ج, ويُنتج هذا الفرع في مختلف وحداته المنتجات التالية : المراهيم، الأشربة، المحاليل والأقراص، المطهرات السائلة، المحاليل الوردية بأنواعها، محاليل غسل الكلى.

و يتمتع فرع بيوتيك بمعرفة عملية عالية في مجال الإنتاج الصيدلاني، بالإضافة إلى امتلاكه لوحدتين لانتاج المحاليل المكثفة بأحدث التكنولوجيات، هذا مع اعتباره المنتِج المحلي الوحيد للمحاليل المكثفة.

➢ فرع سومديال: **Somedial** هو نتيجة لشراكة بين مجمع صيدال ومجموعة أوروبا الصيدلانية (EPG) وFINALEP، وتقع في منطقة واد السمار الصناعية، وهو يغطي مساحة 17000 متر مربع. وقد زادت حصة الإنتاج لهذا الفرع بعد التطور الكبير من 5٪ في عام 2002 إلى 30٪ في عام 2008 إلى 70٪ في عام 2009 و 90٪ في عام2010 وهذا من شأنه الإحلال محل الواردات[225]. كما يحتوي الفرع على معدات بطاقة إنتاجية تصل إلى 18 مليون وحدة موزعة على ثلاثة أقسام:

- قسم مخصص للمنتجات الهرمونية بطاقة إنتاجية تصل إلى 4 مليون وحدة في السنة؛
- قسم لصناعة المنتجات الدوائية التي على شكل سوائل بطاقة إنتاجية تصل إلى 6 مليون وحدة سنويا؛
- قسم مخصص للمنتجات الجافة على شكل أقراص وكبسولات بطاقة إنتاجية تصل إلى8 مليون.و. في السنة[226]

---

225 لمزيد من المعلومات يرجى الإطلاع [على خط] متاح على: < http://www.somedial.com/fr/ >،(2013/02/26).

[226]معلومات محصلة من موقع المجمع [على خط] متاح على: <http://www.saidalgroup.dz/present-somedial.asp> .(2013/02/27)

ب- مهام مجمع صيدال.

يتقاسم عمل مهام المجمع كل وحداته وفروعه، حيث تتمثل مهامه في ما يلي:

- إنتاج وتصدير واستيراد كل ما يتعلق بالمواد الصيدلانية والكيميائية في شكل مواد أولية أو منتجات نصف مصنعة أو تامة الصنع قصد الاستعمال البشري أو البيطري، والتحكم في مختلف عمليات التخطيط؛
- إعداد السياسة العامة للمجمع الصناعي وكذلك الأمر بالنسبة للإستراتيجية الصناعية، المالية، التنافسية، وتطوير الجودة من خلال مقاييس للمراقبة والتطوير؛
- تسويق منتجات الفروع عن طريق الوحدة التجارية المركزية ومراكز التوزيع بباتنة ووهران؛
- تطوير الأدوية اعتمادا على مركز الأبحاث و التطوير وتقديم الخدمات وتأمين الجودة ومراقبة تحليل الدواء؛
- القيام بالبحوث التطبيقية وتطوير الأدوية الجنيسة؛
- صيانة ذاتية لتجهيزات الإنتاج و تطوير التقنيات المستعملة في الإنتاج لضمان النوعية ورفع الطاقة الإنتاجية؛
- تعزيز القواعد الأخلاقية التي تهدف إلى تنظيم الصرف الصحي في سوق الدواء وزيادة رضا المستهلك؛

المساهمة في الحد من الواردات وفتح الأسواق الخارجية،

ج- أهداف صيدال:

تسعى صيدال باعتبارها مؤسسة رائدة في صناعة الأدوية في السوق الجزائرية، إلى تعزيز مكانتها في إنتاج الأدوية الجنيسة وزيادة حصتها السوقية، لذلك تعمل على تحقيق الأهداف التالية[227]:

- ضمان استقلاليتها المالية والاستدامة في الدعم المالي، وضمان التحسين المستمر للقدرة التنافسية لمنتجاتها لتحقيق النمو وكذا ضمان تنمية مواردها البشرية؛
- معرفة خطة التطوير المتكاملة العالمية التي ترافق التوسع في المجمع مع برنامج عمل يركز على تنمية الموارد البشرية، وتحسين نظام المعلومات، وتعزيز ثقافة الشركات وتنفيذ سياسة الاتصال الفعال؛
- إنتاج أدوات ومنتجات من نفس الصنف ذات الجودة العالية وذات الأسعار التنافسية؛
- تطوير الإمكانيات التسويقية والتجارية و توسيع حجم الاستثمارات الخارجية وترقيتها؛
- المساهمة في إنعاش الاقتصاد الوطني عن طريق تغطية حاجيات السوق الوطني ودخول الأسواق الخارجية؛
- تنويع وتوسيع قائمة المنتجات من الأدوية وذلك بالتركيز على الأدوية الجنيسة والعمل على تحقيق السياسة الدوائية الوطنية التي تنفذها السلطات العامة؛
- ترشيد استخدام عنصر العمل من خلال تأهيل العمال من أجل تحسين الإنتاجية؛
- التحكم في التكاليف عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والتسيير الفعال لمختلف المصالح؛

[227] منشورات صيدال، 2007.

- المحافظة على مناصب الشغل الموجودة والبحث عن فرص أخرى لخلق مناصب شغل جديدة مع أجور مناسبة.

المطلب الثالث: تقديم عام لمديرية التسويق والإعلام الطبي لمجمع صيدال.

بعد التغيرات السياسية التي عرفتها الجزائر بالانتقال من الاقتصاد الموجه إلى الاقتصاد الحر واجه المجمع ولا يزال يواجه منافسة شديدة من المؤسسات الصيدلانية المحلية والأجنبية، وهو ما أدى إلى تقليص حصته السوقية، مما دفعه إلى الاهتمام بدراسة السوق للتوصل لمعرفة وتدعيم مكانته و توجيه البرامج البيعية لمنتجاته ومسايرة ومواجهة التغييرات السوقية.

حيث أصبح لزاما على المجمع استغلال كل الطرق الإدارية بصفة منهجية لتحقيق توجهاته الإستراتيجية وتدعيم مكانته في السوق، وقد اعتمد المجمع في ذلك على مديرية التسويق والإعلام الطبي التي تعتبر من أهم المديريات التابعة مباشرة للمجمع، وذلك من خلال المهام الموكلة لها والتي تقع على عاتق أقسامها الأربعة المتمثلة في القسم الطبي، قسم الترويج الطبي، قسم دراسة السوق، بالإضافة إلى خلية الموارد البشرية التي تتوفر على طاقم ذو كفاءة عالية في مجال الإعلام الطبي والتسويق[228].

ومن هنا سوف نتناول في هذه الجزئية كل من مهام وأهداف مديرية التسويق وكذا الهيكل التنظيمي الخاص بها، بالإضافة إلى التعرض لأقسام هذه المديرة كما سوف يأتي:

أولا : مهام وأهداف مديرية التسويق والإعلام الطبي.

تكمن مهام مديرية التسويق فيما يلي:

- التعريف بمنتجات المجمع داخل وخارج الوطن؛
- متابعة وتحليل تشكيلة المخزونات، المنتجات والمبيعات؛
- وضع وتطوير المنتجات الجديدة؛
- متابعة وتنسيق خطط الإنتاج والمبيعات؛
- تكوين الممثلين الطبيين ومروجي السلع؛
- اليقظة التنافسية والعلمية؛
- متابعة احتياجات المستهلكين والسعي لإرضائهم؛

228 :معلومات مقدمة من طرف مديرية التسويق والإعلام الطبي.

- تسيير المنتديات والتظاهرات العلمية؛
- القيام بدراسات حول المنافسة؛
- الاهتمام بالموارد البشرية فيما يخص التأمين والتسيير والتكوين بالتنسيق مع الإدارة العامة للمجمع.

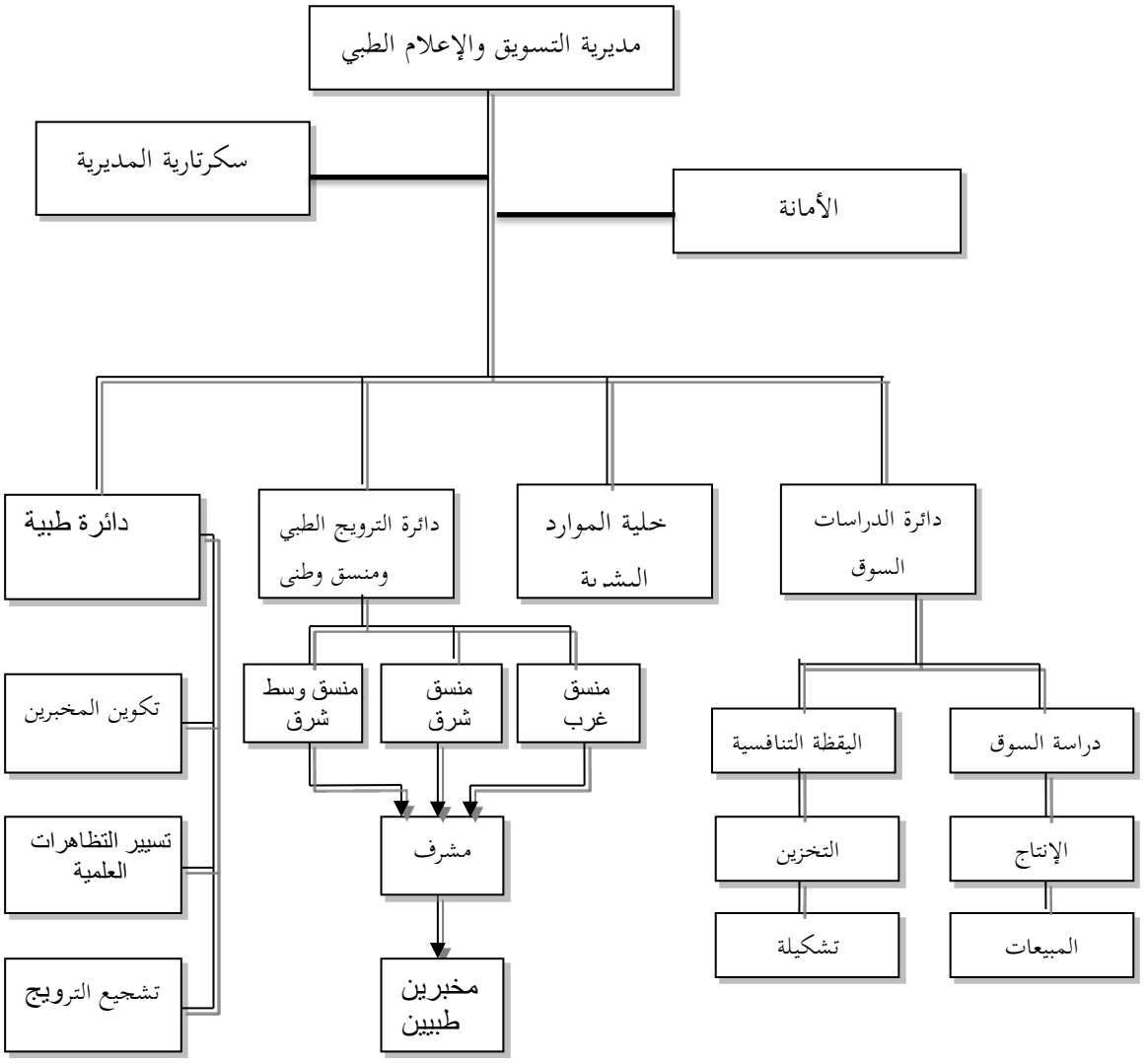
وتتمثل أهداف مديرية التسويق والإعلام الطبي في الآتي:

- الرفع من الحصة السوقية للمجمع داخليا والسعي إلى اقتحام الأسواق الخارجية عن طريق التسويق الجيد لمنتجات المجمع وتفعيل إستراتيجية الاتصال بالإضافة إلى حسن التسيير والتوزيع؛
- العمل على تطوير الشراكة وتوسيع الاستثمار من خلال توجيه سياسة الإنتاج والبيع؛
- تلبية حاجات ورغبات المستهلكين والحرص على تقديم خدمات مناسبة وكذا الاهتمام بجودة المنتَجات؛
- تحسين صورة المجمع والسعي إلى خلق ولاء لمنتجاته؛
- تَتَبع المنافسين ومواجهتهم عن طريق حضور معارضهم، وتفعيل نظام الاستخبارات الخاص بالمجمع؛
- خلق الأفضلية ومحاولة كسب فئات جديدة من المستهلكين عن طريق تأمين أحسن استقبال للزبائن والإجابة على تساؤلاتهم؛
- التشهير بمنتجات المجمع وخدماته وذلك باستخدام طرق ترويجية مختلفة لإقناع وإعلام وتذكير المستهلك.

ثانيا:الهيكل التنظيمي لمديرية التسويق والإعلام الطبي:

فيما يلي سوف نعرض الهيكل التنظيمي للمديرية مع القيام بإعطاء شرح لمختلف أقسامها الممثلة في القسم الطبي، قسم الترويج الطبي، قسم إدارة الموارد البشرية وقسم دراسات السوق، وبدوره يحتوي كل قسم من هذه الأقسام على وحدات أخرى سوف نقوم بتوضيحها في الشكل الموالي:

الشكل رقم 26 : الهيكل التنظيمي لمديرية التسويق والإعلام الطبي التابعة لمجمع صيدال.



لها:

المصدر: وثيقة داخلية للمجمع.

وتتكون مديرية التسويق والإعلام الطبي من أربعة أقسام نذكرها كما في الآتي[229]:

- القسم الطبي: يعمل هذا القسم على تكوين الممثلين الطبيين، ويتكفل بالنشاطات التقنية والعلمية وإعداد المستندات التقنية التي تعد كأدوات عمل للقوة البيعية، كما يهتم بتسيير الحملات والتظاهرات العلمية للتحسيس بالمنتجات من جهة، ومتابعة المنافسين عن قرب ومراقبة نشاطاتهم من جهة أخرى.

- قسم الترويج الطبي: يعمل هذا القسم على تحسين صورة المجمع في السوق، وله وظائف أساسية وأدوار عديدة والتي منها تفعيل سياسة وبرامج المعلومة الطبية. كما يعمل هذا القسم على ترويج منتجات المجمع بإعلام المستهلكين عن طريق المندوبين الطبيين عبر الأيام الدراسية والزيارات والمؤتمرات التي تغطي جميع

[229] وثائق مقدمة من طرف مديرية التسويق والإعلام الطبي.

التراب الوطني، بالإضافة إلى القيام بعمليات الاتصال عبر الوسائل المختلفة لشرح وتفسير كيفية استعمال الأدوية.

- قسم دراسات السوق: يؤدي هذا القسم دور محوري وأساسي في توجيه قرارات وخيارات المجمع وتدعيم إستراتيجياته التنافسية، وذلك من خلال القيام بدراسة مستمرة للسوق، هذا بالإضافة إلى البحث عن الفرص التسويقية وكذا تحديد التغيرات لتوجيه الإنتاج ودعم تشكيلة المنتجات سواء بعملية التجديد للقائمة منها أو بالإنشاء لأخرى، ومتابعة المبيعات وتحليل حالات المخزون والقيام برصد تحركات المنافسين والتكيف مع البيئة التسويقية وهذا بغية الحصول على ميزة تمكن المجمع من التفوق على المنافسين، حيث بعد دراسة السوق تقوم المديرية باستخلاص قائمة الأدوية المسوقة محليا ذات الاستهلاك الواسع وذات رقم الأعمال الضخم، وتُكَوِن قائمة وتقسمها حسب اختصاص كل فرع من فروع المجمع وترسَل إلى مصلحة التطوير الخاصة بكل فرع.

ولا يمكن لأي فرع أو مؤسسة أخرى تسويق أي منتج دوائي دون موافقة وزارة الصحة عليه.

- قسم إدارة الموارد البشرية: تكمن مهمة هذه الدائرة في تأمين وتسيير شؤون العمال تحت رقابة إدارة التسويق والإعلام الطبي بالتنسيق مع الإدارة العامة للمجمع. وتضم مديرية التسويق طاقات بشرية تتوزع مؤهلاتهم حول إطارات جامعية، أطباء، صيادلة وبيولوجيين ويصل عددهم الإجمالي إلى 169 عامل، منها 163 إطار والبقية أعوان تحكم وأعوان تنفيذ. وتسعى المديرية دائما لعملية التكوين لتطوير الكفاءات والمعارف لدى عمالها من أجل إنتاج منتجات صيدلانية ذات جودة عالية، وكذا اكتساب علاقة وطيدة وقوية مع زبائنها، من خلال خلق ولاء مؤسساتي على بقية المؤسسات وذلك بالتحول من "رابط المعاملة" إلى "رابط العلاقة" ومن ثم بناء ولاء الزبون. حيث أن تكاليف محاولة جذب زبون جديد تعتبر في أغلب الأحيان أكبر بحوالي خمس مرات من تكلفة المحافظة عليه وأن الزبائن الأكثر مردودية بالنسبة للمؤسسة هم الأكثر ولاءً لها[230].

المطلب الرابع: موقع مجمع صيدال في السوق الجزائرية للدواء:

يمثل مجمع صيدال المجمع الصيدلاني العمومي الوحيد في الجزائر، الذي تسعى الجزائر من خلاله إلى تغطية 70% من احتياجات السوق الوطنية في أفق 2016، و تهدف من وراء هذه الإجراءات إلى تخفيض التبعية للدواء المستورد تدريجيا. و يقدر حجم الإنتاج المحلي حاليا بـ 38 % من حجم السوق مثلت الأدوية الجنيسة منه 80% [231]. وفي هذا الإطار باشرت الجزائر إستراتيجيتها الرامية إلى تطوير الصناعة الوطنية للأدوية

[230] Adeline Fialon, Perception Des Barrières De Changement Et Fidélité au Site, Le Cas De L'achat En Ligne, 2008, site : **asso.nordnet.fr/adreg/Fialon.pdf**, p 2.

[231] وثائق مقدمة من طرف مديرية التسويق والإعلام الطبي.

باستعمال سياسة الحظر على استيراد الأدوية التي يتم إنتاجها محليا وقد وصل عدد الأدوية المحضورة من الاستيراد منذ سنة 2008 إلى 400 دواء.

وفي هذا الإطار تم إطلاق مخطط تنموي طموح (2010-2015) من أجل رفع حصة مجمع صيدال من7 بالمائة من حيث القيمة إلى 25 بالمائة و تحسين مكانته في السوق الوطنية مع تفتحه على السوق الدولية.

ويسعى مجمع صيدال حاليا الذي يشغل أكثر من 4100 عامل إلى رفع رقم أعماله من خلال تطوير وإنتاج تشكيلة من 180 منتَج تغطي 20 قسم علاجي مثل أمراض القلب و السكري وطب الأمراض الجلدية والمعدية وغيرها. وهذا تماشيا مع تطور حجم الطلب الذي يعرفه السوق الجزائري كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم **05**: توقعات حجم الطلب على الأدوية في الجزائر من **2004**إلى غاية **2015**.

السنوات	الطلب المتوقع بملايين الوحدات	السنوات	الطلب المتوقع بملايين الوحدات
2004	890	2010	1070
2005	930	2011	1100
2006	950	2012	1120
2007	980	2013	1150
2008	1010	2014	1180
2009	1040	2015	1210

Source: SAIDAL, Rapport de gestion 2004.

من خلال الجدول السابق الممثل لحجم الطلب على الدواء يتضح أن الطلب الفعلي تزايد بشكل كبير خلال الفترات السابقة ابتداء من 2004 إلى غاية 2010، بالإضافة إلى الطلب المتوقع على الدواء إلى غاية 2015، و التي يمكن إرجاع أسبابها إلى ما يلي:

- النمو الديمغرافي السريع الذي تعرفه الجزائر بالمقارنة مع دول الجوار؛
- الوفرة النسبية للمباني الصحية المتمثلة في المستشفيات وغيرها وتحسنها خاصة في المناطق الريفية؛
- الإنفاق الحكومي المتزايد لتحسين مستوى الرعاية الصحية بالجزائر، وانخفاض سعر الدواء.

من خلال ما سبق ذكره يمكن القول أن هناك فرص مواتية للمجمع للظفر بنصيب أكبر من السوق الوطنية خاصة مع الأهمية التي يكتسيها قطاع الصحة من حيث قابليته على استيعاب الاستثمارات الأجنبية من الناحية النظرية، هذا بالإضافة إلى تنوع زبائن المجمع داخل الوطن وخارجه.

إلا أنه ورغم المزايا المتوفرة لدى المجمع لازالت هناك عقبات لابد للمجمع عمل ما يلزم اتجاهها، خاصة فيما يتعلق بالمنافسة الشديدة التي سوف يواجهها بانضمام الجزائر لمنظمة التجارة العالمية، إضافة إلى ذلك لازالت

معظم الأدوية الجنيسة في الجزائر لا تحظى بالقبول المطلوب لدى بعض المواطنين، باعتبار أن الأدوية الجنيسة ليست بنفس فاعلية الأدوية المستوردة بالرغم من أن سعرها تنافسي وأقل من سعر الدواء الأصلي.

ومن هنا لابد على المجمع العمل على انتهاج الإستراتجية المناسبة التي تضمن تحقيق أهدافه وتحافظ على استمراره ووجوده، وتجعله قادرا على مواجهة التحديات الداخلية والخارجية.

المبحث الثاني: واقع توظيف إدارة المعرفة وإعداد الإستراتيجية التنافسية في صيدال.

على مر عدة سنوات من الخبرة والتواجد الميداني، أصبح المجمع رائدا الصناعة الصيدلانية في الجزائر, وذلك من خلال 46 خطا إنتاجيا متوزعا على ثمانية مواقع إنتاجية : شرشال، الجزائر (3مواقع)،قسنطينة، عنابة، المدية، والفرع الجديد سوميديال، وبطاقة إنتاجية تقدر بحوالي 141مليون وحدة سنويا، غير أن المجمع لم يكن كذلك إذا ما رجعنا إلى الوراء بحوالي 18 سنة فقط، حيث أنه في سنة 1995 كانت صيدال في وضعية إفلاس على غرار المؤسسات العمومية الأخرى، وقد كان لتولي الإدارة الجديدة الحالية لزمام الأمور، بداية مرحلة جديدة للمؤسسة، حيث قامت فرقة التسيير بعمل مهم أدى بالمؤسسة إلى الوصول إلى ما هي عليه الآن، في ظرف زمني قياسي، ويمكن الكشف عن الوضع الجيد الذي تعيشه المؤسسة الآن من خلال وضعية نشاط المجمع.

المطلب الأول: أثر إدارة المعرفة على إنتاج مجمع صيدال.

عمل المجمع من خلال مختلف نشاطاته للوصول إلى التميز على خلاف باقي المؤسسات المحلية الناشطة في ذات الصناعة، وقد ساهمت أساليب إدارة المعرفة في تطوير وتوليد المعرفة ذاتها التي تساهم في تحسين أداء المجمع، حيث استطاع أن يزيد من إنتاجه وكذا رقم أعماله لسنوات متتابعة، هذا مع الأخذ بعين الإعتبار لجودة المنتجات(الأدوية) التي يقدمها، و تحصل في هذا السياق على شهادة الجودة ISO 9001 سنة 2000 من طرف مخبر AFAQ AFNOR للجودة الشاملة، وتحصل أيضا على خمسة شهادات لبراءة الاختراع من طرف المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية، كما عقد المجمع عدة شراكات مع كبرى المؤسسات الصيدلانية في العالم وهذا بغية تحقيق التميز والنفاذ للأسواق الأجنبية.

ويتميز النشاط الإنتاجي لمجمع صيدال بخصوصيات تكنولوجية دقيقة، إذ نجد أن نوعية الإنتاج الصيدلاني تأخذ من الأبحاث العلمية مرجعا أساسيا لها، لذلك فإن خصائص أي منتَج لا تبقى ثابتة لمدة طويلة بل تتطور وتتغير بفعل الأبحاث والتكنولوجيا الجديدة في المجال الصيدلاني والطبي، و قام مجمع صيدال في هذا الإطار بتحسين وسائل إنتاجه بما يتماشى والتطور الحاصل في مجال صناعة الأدوية، والجدول التالي يظهر تطور الإنتاج في المجمع:

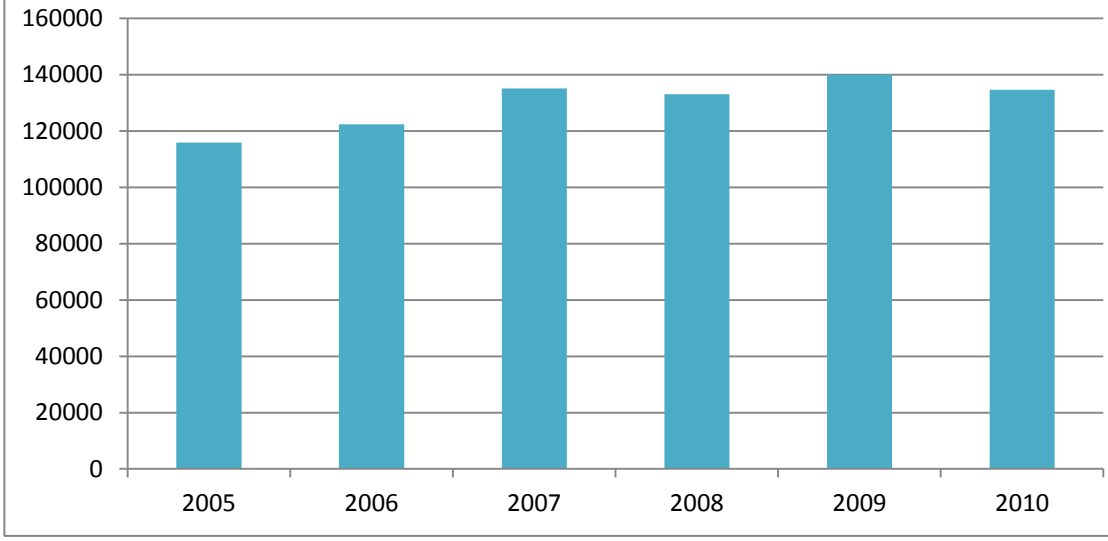
جدول رقم **06**: تطور الإنتاج لمجمع صيدال بالوحدات.

السنوات	2005	2006	2007	2008	2009	2010
الإنتاج 1000وحدة	115897	122344	135141	133025	139988	134605

Source : Le conseil d'administration du groupe saidal, communiqué aux actionnaires du résultat de L'exercice 2010, Le : 11/02/2011.

والشكل الموالي يظهر تطور الإنتاج في مجمع صيدال خلال الفترة من 2005إلى غاية 2010 كما يلي:

الشكل رقم 27 : تطور إنتاج مجمع صيدال بالوحدات.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول أعلاه.

نلاحظ من الشكل السابق نموا متزايد في كمية الإنتاج بشكل عام، وذلك بزيادة معتبرة من سنة 2005 إلى سنة2007 ويفَسَر ذلك بأن المجمع قام بمجموعة من الإصلاحات خاصة في إدارة المعرفة والإستثمار في رأس المال الفكري وكذا مجال هياكل وتجهيزات وظروف الإنتاج في السنوات التي قبلها، كما أن ذلك راجع كذلك إلى زيادة الطلب على المنتجات الدوائية في السوق الجزائرية، إلا أننا نلاحظ تراجع في كمية الإنتاج لسنة 2008 بالمقارنة مع السنة التي قبلها، وكذلك هو الحال بالنسبة لسنة2010بالمقارنة مع سنة 2009، وقد قدرت قيمة المنتجات في سنة 2010بـ:8.945.845.000 دج.

ويعود هذا التراجع في الإنتاج نتيجة لعدة اعتبارات وأسباب نذكر منها [232]:

232 معلومات مقدمة من طرف مديرية التسويق والإعلام الطبي التابعة للمجمع.

- انخفاض الطلب على منتجات صيدال بفعل المنافسة الشديدة من طرف المنتجين الخواص والمستوردين؛
- انتهاج صيدال سياسة البطء في الإنتاج لتصريف المخزون من المنتجات تامة الصنع المتراكمة من السنوات السابقة؛
- تشبُّع السوق الوطنية خاصة بعد الاستيراد المكثف للأدوية والمنتجات الصيدلانية من طرف القطاع الخاص الوطني والأجنبي؛
- تذبذب عمليات التموين بالمواد الأولية وقطع الغيار لصيانة آلات الإنتاج مما أثر سلبا على عملية الإنتاج

كما يعتزم مجمع صيدال الزيادة في عدد وكمية منتجاته، من خلال مساهمة المجمع بصفة فعالة في برنامج الحكومة الهادف إلى تغطية الطلب الوطني بنسبة 70% من الإنتاج المحلي في آفاق 2016. وهذا بفضل مخطط النمو الذي وضعه المجمع، حيث يتضمن هذا المخطط إنشاء 7 وحدات جديدة من بينها وحدة لإنتاج الأنسولين تسمح بتغطية حاجيات السوق بكل أشكال الأنسولين، كما سوف يركز مجمع صيدال كل جهوده لإنتاج قائمة محدودة تتشكل من حوالي 180 دواء من أصل 260 لتغطية الحاجيات بشكل أفضل، خاصة مع بلوغ رقم أعماله نهاية سنة 2011 ما يقارب 101 12 مليون دينار، أي بنسبة نمو تقدر بـ 8 %، وما يقارب 136مليون وحدة منتجة وتحقيق نتيجة صافية ب2060 مليون دينار جزائري لنفس السنة، وتقدر نسبة مساهمة صيدال في السوق الوطنية للأدويةبـ7 % من حيث القيمة، وما يقارب 15 %من حيث الكمية، ويهدف مخطط المجمع لتخفيض فاتورة استيراد الأدوية التي بلغت مستويات قياسية بوصولها لحدود 2.5 مليار دولار[233].

المطلب الثاني: أثر إدارة المعرفة على مبيعات مجمع صيدال.

قام مجمع صيدال بالعديد منالأساسي الإصلاحات بهدف تحسين حصة مبيعات المجمع في سوق الأدوية، فدخول المنافسين الأجانب والاستثمار الخاص في مجال هذه الصناعة، أوجب على مجمع صيدال انتهاج سياسة جديدة في التعامل مع هذه المعطيات، المتمثلة خاصة في التركيز على مهارات موارده البشرية في التعامل

233 Rapport du conseil d'Administration, 2011, p 06.

مع هذه المتغيرات، وما عقود الشراكة إلا دليل على ذلك، ويمكن تقييم نشاط البيع من خلال استعراض وتحليل تطور المبيعات في الجدول التالي:

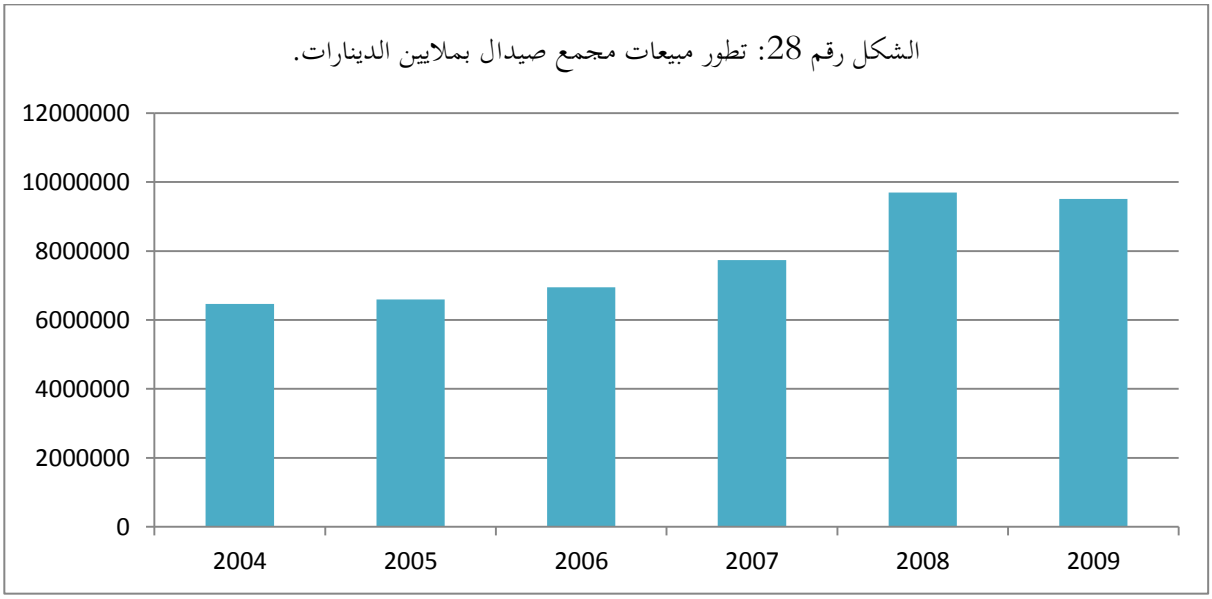
جدول رقم **07**: تطور مبيعات مجمع صيدال.

السنوات	2004	2005	2006	2007	2008	2009
المبيعات(مليون دج)	6466488	6596274	6942750	7735448	9692772	9513280

Source: Rapport De Gestion, Groupe Saidal, 2009, p 14.

والشكل الموالي يفسر تطور مبيعات مجمع صيدال ممثلا بملايين الدينارات :

الشكل رقم 28: تطور مبيعات مجمع صيدال بملايين الدينارات.



المصدر:من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول أعلاه.

أتى التوجه الذي انتهجه مجمع صيدال في سنة 2000 بشماره خاصة فيما يتعلق بسياسة الإنتاج والبيع التي طبقها المجمع، حيث نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن المبيعات في زيادة من سنة لأخرى، وهذا ما أدى بالمقابل إلى تسجيل ارتفاع في رقم الأعمال كذلك، ويرجع ذلك إلى مجموعة من العوامل نوجزها في ما يلي[234]:

- تنويع مجمع صيدال لمنتجاته وذلك بإضافة أصناف جديدة في الإنتاج، بفعل مساهمة مركز البحث والتطوير من جهة وباعتماد سياسة الشراكة من جهة أخرى؛

234 معلومات مقدمة من طرف مديرية التسويق والإعلام الطبي التابعة لمجمع صيدال.

- قيام مجمع صيدال ببناء قوة بيعية تتمثل في المندوبين الطبيين الذين يخضعون بشكل مستمر لدورات تكوين؛
- استعمال المجمع لمخزنه من المنتجات التامة من السنوات السابقة؛
- ملائمة أسعار منتجات المجمع لاحتياجات السوق وخاصة المنتجات المطابقة ذات الاستهلاك الواسع؛
- تحسين نوعية المنتجات باستعمال تكنولوجيا حديثة في الإنتاج بعد تجديد تجهيزات ووسائل الإنتاج التي تمت خلال سنة 2000، كلفت المجمع استثمارات ضخمة.

كما يلاحظ من الجدول تراجع المبيعات في سنة 2009، ويرجع ذلك للأسباب التالية:

- المنافسة الشديدة من المستوردين والمستثمرين في القطاع وخاصة الأجنبية منها؛
- ليونة طرق تعامل المنافسين مع تجار الجملة والصيادلة من خلال البيع بأجل، على عكس المجمع الذي يعتمد أسلوب بيع وتعامل مالي صارم غير مساير للتطور في طرق التسويق.
- ارتفاع تكلفة إنتاج بعض المواد وطول مدة توزيعها مما يجعلها تتجاوز فترة الصلاحية وهو ما أدى بالفروع الإنتاجية إلى تطبيق سياسة البطء في الإنتاج مما أثر سلبا على معدل المبيعات الكلي.

كما تعتبر كمية وقيمة مخزونات المجمع مرتفعة بعض الشيء، وهذا يعتبر عنصر ضعف بالنسبة للمجمع، يرجع هذا بالأساس إلى عدم إمكانية تصريف هذه المنتجات رغم سعرها المنخفض، وقد قدرت مخزونات المجمع لسنة 2006 ما يقارب 35 مليون وحدة أي ما يعادل 2361 مليون د.ج.

المطلب الثالث: الوضعية التنافسية لمجمع صيدال.

سوف نتناول في هذا المطلب أهم الجوانب التي تشكل عوامل قوة وعوامل الضعف بالنسبة للمجمع وكذا الفرص و التهديدات التي تواجه المجمع في بيئته التنافسية، ويتضح لنا من خلال الجدول الموالي أن مجمع صيدال يتميز بنقاط قوة تجعله يلعب دورا هاما في سوق الدواء المحلية وحتى الأجنبية، لذا يتوجب عليه استغلالها استغلالا أمثلا من أجل الارتقاء بجودة منتجاته والقدرة على مجابهة منافسيه في ذات صناعته، بالإضافة إلى ترغيب واستمالة المستهلكين المحليين لصالحه كما هو مبين في الجدول الموالي. وبالمقابل هناك جملة من نقاط الضعف يتوجب على المجمع بذل جهود إضافية وتوظيف موارده الملموسة وغير الملموسة للتقليل منها، كما أن للمجمع فرص عليه العمل على استثمارها وتفادي مختلف التهديدات التي يمكن أن تؤثر على سيرورة عمله وذلك من خلال القيام بكل ما من شأنه القضاء أو حتى التقليل من هذه التأثيرات. حيث أن التحليل السديد من طرف المجمع لمختلف النقاط المذكورة من شأنه توفير معلومات تساعد في مواءمة موارد وقدرات المجمع مع البيئة التنافسية التي يعمل فيها.

الجدول رقم **08**: عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات لمجمع صيدال.

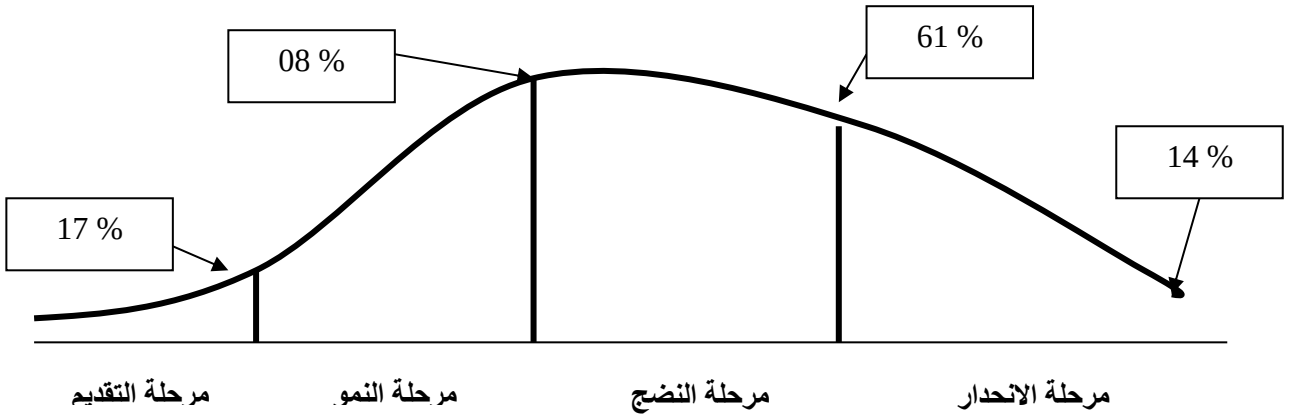
مواطن ونقاط القوة	مواطن ونقاط الضعف
• يمتلك موارد بشرية ذات كفاءة وروح عملية عالية؛ • يتوفر مراكز بحث متطورة ومخابر ذات تقنيات حديثة؛ • له قدرة التخصص في توفير المنتجات؛ • قدرة إنتاجية معتبرة في صناعة المنتجات النهائية والمواد الأولية إضافة إلى أدوات التعبئة؛ • كفاءة عالية في جميع الأدوية المنتجة (صناعة المنتجات التامة، مواد أولية...).	• نقص عامل الاتصال والتنسيق بين المجمع وفروعه؛ • طرق التموين المستعملة غير كافية؛ • ضعف كبير في تفويض السلطة؛ • نقص في الدورات التكوينية لأعوان التحكم والتنفيذ؛ • عدم اعتماد المجمع على نظام معلومات فعّال. • ضعف نظام الترصد ومراقبة البيئة الخارجية.
الفرص	**التهديدات**
• تطور الطلب على الأدوية؛ • تشجيع صناعة واستهلاك الأدوية الجنيسة، رفع النفقات الوطنية للصحة، ارتفاع أسعار الدواء الأصلي؛ • غياب منافسين أقوياء من القطاع الخاص؛	• التزامات دولية من خلال اتفاقيات OMCوUE، فتح السوق وتشجيع الاستثمار في مجال صناعة الأدوية، زيادة سنوية لواردات الأدوية، انسحاب دعم الدولة؛ • متطلبات متزايدة على أدوية الجيل الجديد

• تزايد في عدد واصفي الأدوية؛ • ضمان تصريف الأدوية المعوضة؛ • حيازة المجمع على شهادات الجودة العالمية؛ • نمو متزايد للشراكة مع منظمات وطنية وأجنبية، مما يؤدي إلى كسب خبرة إنتاجية. اقتراب نهاية مدة حماية براءة عدة أدوية.	الثالث★؛ • شدة منافسة الأدوية الأصلية من حيث الجودة، وضع تسهيلات للداخلين الجدد، تطور استثمارات خاصة تهدد بمنافسة سعريه؛ • تفضيل المستهلك الجزائري لاقتناء الأدوية الأجنبية؛ • يشكل احتكار المواد الأولية خطرا على التوريد مما يؤدي إلى زيادة الأسعار؛ تخفيض عدد الأدوية المعوضة؛

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات ووثائق المجمع.

ويمكن تمثيل دورة حياة منتجات تشكيلة صيدال في الشكل التالي:

شكل رقم 29 : دورة حياة منتجات تشكيلة مجمع صيدال.



المصدر: من إعداد الطالب من خلال وثايق داخلية للمجمع.

يوضح تحليل دورة حياة منتجات تشكيلة صيدال بأن 60 % من المنتجات هي في مرحلة النضج، ولكن هناك من هي في مرحلة الإنحدار. كما توجد 17 % و8 % على التوالي في مرحلة التقديم والنمو، حيث سيتم بهم تعويض منتجات مرحلة الانحدار على المدى المتوسط.

★: أدوية الجيل الثالث: أدوية تتمكن من التحكم في أقوى أنواع الفيروسات، وقادرة على شل أنشطة الأنزيمات التي يحتاج إليها الفيروس للتكاثر.

وبالنظر إلى الجدول أعلاه لمختلف نقاط القوة والضعف للمجمع وكذا دورة حياة منتجاته، تعتبر الوضعية التنافسية لصيدال في المدى القصير جيدة بالنظر إلى إمكانياته، غير أن هذه الوضعية غير مطمئنة في المدى المتوسط والطويل، لأنه عند تحليل حافظة نشاطه تبين أن 61 % من منتجاته في مرحلة النضج مما يعني أنها تتميز بمركز مالي جيد. ويفترض أن تفكر في المستقبل بالاستثمار في منتجات جديدة سيما أنه في المدى المتوسط والقصير لا يوفر سوى 25 % من منتجاته وهو غير كاف بمقارنته بعدد المنتجات السائرة في طريق الزوال.

إن اعتماد صيدال على 25 % من منتجاته التي هي في مرحلة التقديم والنمو يجعل وضعية صيدال التنافسية في المدى المتوسط والطويل في خطر إذا لم تتدارك الوضع من خلال البحث والتطوير والإستثمار الأمثل في المعرفة الضمنية لكفاءاتها المهنية وتكنولوجيا المعلومات ورأس المال الفكري. ولذلك، يجب أن يتجه المجمع إلى الاهتمام بنقاط القوة والضعف التي لها تأثير حقيقي على مركز المجمع التنافسي في السوق. وذلك من أجل تحسين فرص المجمع وصياغة الإستراتيجيات التنافسية التي تمكنه من تحقيق ميزة تنافسية أقوى في السوق.

ومن خلال المعطيات المقدمة من قبل مديرية التسويق والإعلام الطبي والأبحاث والتحليلات التي أنجزتها والمتعلقة بدراسة البيئة الداخلية والخارجية ومعرفة أهم نقاط القوة ونقاط الضعف وبأخذ الفرص والتهديدات الخارجية يمكن التوصل إلى الخيارات الإستراتيجية للإستهداف السوقي التي يتلاءم تطبيقها على مستوى القطاعات السوقية المختلفة.

حيث يستطيع المجمع أن يسيطر على جزء من سوق الأدوية المعالجة للأمراض المزمنة، وهي الخاصة بأمراض: ارتفاع ضغط الدم، السكري، الأمراض التنفسية، القلب والشرايين، مرض الربو، مرض السرطان، وذلك عن طريق التميز بالجودة. أما بالنسبة إلى الأصناف العلاجية والمتمثلة في الأدوية الخاصة بالأمراض غير المزمنة، وهي: الأدوية المعالجة للأمراض المعدية Infectiologie، أدوية أمراض المعدة والأمعاء، الغدد والهرمونات، الأدوية المسكنة للأوجاع، أدوية الأمراض النفسية، المضادة للالتهاب، الأدوية المعالجة لأمراض العيون، الأدوية الخاصة بالأمراض الجلدية، والتي فشلت فيها صيدال في اقتحام السوق بالرغم من الطلب المتزايد على هذا النوع من الأدوية، ينبغي أن تسعى صيدال إلى السيطرة على أساس التكاليف لأن ميزتها التنافسية هي الأسعار المنخفضة. وعليه، تتلخص الإستراتيجيات التنافسية التي يجب إتباعها على مستوى كل نشاط كما يلي:

شكل رقم 30: الإستراتيجيات التنافسية المقترحة على مجمع صيدال.



المصدر: تم اقتباس الشكل من الإستراتيجيات الشاملةـPORTER، انظر:

- M. Porter, L'avantage concurrentiel (Paris : Inter éditon), P. 24.

يمكن أن تتبنى صيدال نوعين من الإستراتيجيات التنافسية من أجل تثبيت الصورة العريضة (التموقع)، وهما: إستراتيجية قيادة التكلفة وإستراتيجية التركيز على أساس الجودة والسعر. ومنتوج الدواء الجنيس على العموم يتميز بمكانة متميزة في ذهن المستهلك، غير أنه يحتاج إلى جهود تدعيمية خاصة من حيث ترويج فعاليته الشفائية خاصة عند واصفي الدواء باعتبارهم قادة الرأي في هذا المجال ومن حيث الالتزام بمعايير جودة المطابقة لتثبيت هذه الصورة في ذهن المستهلك لفترة أطول.

وعليه، تصلح إستراتيجية قيادة التكلفة في مجال الأصناف العلاجية للأمراض غير المزمنة ولكن مع الاحتفاظ على مستويات متوسطة نسبيا بالجودة، وذلك بسبب طبيعة المستهلك الذي لا يهتم بالسعر بقدر اهتمامه بجودة الدواء وفعاليته نظرا لوظيفته العلاجية المتعلقة بصحة الإنسان. وبما أن الأدوية الأصلية عادة ما تتميز بارتفاع في أسعارها، تكون لصيدال فرص أكثر في اكتساب ثقة المستهلكين في الأدوية الجنيسة الخاصة بهذه الأصناف والتي عادة ما تتميز بالانخفاض في الأسعار إذا ما كثفت في الجهود التسويقية والخاصة الترويجية لاكتساب ثقة المستهلكين بصفة عامة وواصفي الدواء (الأطباء) على وجه الخصوص. وتتعدد المصادر التي تساعد المجمع لتحقيق هذه الميزة، إلا أنها تعتمد بشكل أساسي على عدم تحملها لتكاليف البحث والتطوير، بالإضافة إلى اعتمادها على اقتصاديات أو وفورات الحجم وعلى الاستفادة من آثار عوامل منحنى التعلم والخبرة.

كما تتناسب إستراتيجية التركيز التي يمكن أن تتبعها صيدال في أنشطتها الخاصة بالأصناف العلاجية للأمراض المزمنة في جزء من السوق لكي توجه جهودها لخدمة المستهلكين في هذا الجزء، لأن صيدال لا تستطيع منافسة الأدوية الأصلية والجنيسة لهذا النوع نتيجة الخصائص التي يفضلها المستهلك في هذا النوع من الأدوية أي تفضيل الجودة أكثر من السعر. ولكن هذا لا يعني عدم تركيز صيدال على السعر واستغلالها ميزة الدواء الجنيس. وبذلك، تحقق هذه الإستراتيجية ميزتها التنافسية إما من خلال الجودة أو التكلفة المنخفضة ولكن في جزء معين من السوق وليس السوق كله.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي وهو الأسلوب الذي يحاول من خلاله وصف وتقييم واقع دور إدارة المعرفة في تحقيق الإستراتيجية التنافسية في مجمع صيدال، كما نستعمله هذا المنهج في المقارنة والتفسير والتقييم من أجل التوصل إلي تعميمات ذات معنى يزيد بها الرصيد المعرفي عن الموضوع.

وقد إستخدمنا مصدرين أساسيين للمعلومات:

1- المصادر الثانوية: حيث اتجهنا الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، الدوريات والمقالات والتقارير، الوثائق والنشرات والإحصائيات التي لها علاقة بموضوع البحث، الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدارسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسية للبحث، وقد صممت خصيصا لهذا الغرض، ووزعت على رؤساء الأقسام، رؤساء المصالح، رؤساء الفروع والمدراء.

3- حدود الدراسة: تمثلت الحدود المكانية و الزمانية للدراسة فيما يلي:

- الحدود المكانية: طُبق الجانب التطبيقي للدراسة على مجمع صيدال الذي يقع في ولاية الجزائر.
- الحدود الزمانية: تم الحصول على المعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي للدراسة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2006 وبين سنة 2012 .

4- فرضيات الدراسة:

تنبثق فرضيات الدراسة من الفرضية الرئيسية التي مفادها أن منهج إدارة المعرفة يأثر وبوضوح على الإستراتيجيات التنافسية لمجمع صيدال، و تتلخص في ما يلي:

-يوجد تباين في اتجاهات إجابات موظفي المجمع نحو إدارة المعرفة والإستراتيجية التنافسية.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والإستراتيجية التنافسية.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وتحديد عينته.

أ- مجتمع الدراسة:

اقتصرت حدود الدراسة على مجموعة من مديريات مجمع صيدال، و قد تم اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة الأصلي وتمثلت في رؤساء الأقسام، رؤساء المصالح، مدوبين طبيين، مديرين، خاصة في مديرية التسويق والإعلام الطبي، المديرية المركزية للموارد البشرية،.

ب- عينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مسؤولي مديرية التسويق والإعلام الطبي التابعة لمجمع صيدال المقدر عددهم بـ190 موظف يمثل عدد الإطارات فيها ما يقارب 179 إطار والبقية هم أعوان تحكم وأعوان تنفيذ، وتهدف هذه الدراسة إلى تأكيد أو رفض الفرضيات المذكورة سالفا، ولهذا الغرض تم توزيع الإستبانة على عينة عشوائية بسيطة تتكون من80مفردة و قدر العدد الإجمالي المعاد من الاستقصاءات بـ63، كما تم استبعاد 3 منها لعدم صلاحيتها وبهذا بلغ العدد النهائي 60 استبيان.

و لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور الاستبيان الثلاثة.
- معامل ثبات ألفا كرونباخ لحساب معامل ثبات محاور الاستبيان الثلاث بالإضافة إلى الاستبيان ككل.
- تحليل التباين الأحادي"one-way anova" لتحديد دلالة الفروق والاختلافات بين إجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة(الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية، الوظيفة الحالية) وموقفهم من إدارة المعرفة، الإستراتيجية التنافسبة، والذي تكون عند مستوى دلالة(0.05) فأقل

المطلب الثالث: معايير إعداد وتقييم الإستبانة.

أ- الإستبانة: لقد تم الاعتماد على طريقة الاستبانة كطريقة علمية لجمع بعض المعلومات المراد الحصول عليها من المصادر الأولية لها، وذلك عن طريق اختيار عينة عشوائية من مسيري الإدارة لمجمع صيدال للإجابة على أسئلة الإستبانة التي قمنا بإعدادها.

ب- صدق محتوى أداة الدراسة: تم التأكد من صدق المحتوى لأداة الدراسة بعرض الاستبانة بعد تصميمها على المشرف للدراسة لأنه من المتخصصين في المنهج العلمي، ومن ثم تم تحكيمها علميا من قبل

بعض المتخصصين من الأساتذة ذوي الاختصاصات المختلفة، من أجل إثراءها أو تعديلها، وعلى ضوء الملاحظات و المقترحات المقدمة من طرف هؤلاء الأساتذة جرى تعديل الاستبانة لتصبح أكثر دقه[235].

ت- وصف الإستبانة: اشتملت الإستبانة على ثلاث محاور أساسية؛ المحور الأول تضمن معلومات شخصية عامة (الجنس، المستوى العلمي، الأقدمية، الوظيفة الحالية)، أما المحور الثاني فتناول دور إدارة المعرفة في المؤسسة والذي اشتمل على أربعة أبعاد هي دور إدارة المعرفة؛ دور المعرفة الضمنية؛ مكانة المعرفة الصريحة؛ دور رأس المال الفكري. أما المحور الثالث المتمثل في الإستراتيجية التنافسية في مجمع صيدال.

وقد تم استخدام أسلوب ليكرت الخماسي في تحليل الاستبيان.

ث- صدق الأداة: ويعني ذلك أن الفقرات الخاصة بالاستبانة ذات علاقة بمتغيرات الدراسة وتقيس الهدف الذي صممت له، وبعد أن صُممت الاستمارة بصورتها شبه النهائية من خلال النقاش والتشاور مع بعض الأساتذة، تم إخضاعها إلى دراسة تجريبية على عينة من مجتمع الدراسة، وقد هدفت الدراسة التجريبية إلى تحديد البنود التي قد تكون سببا في خفض مستوى صدق أداة البحث إمّا بسبب غموض لغوي أو مفهومي أو غير ذلك.

وبعد الانتهاء من الدراسة التجريبية تم تعديل الاستمارة وتنقيحها، وإعدادها بشكلها النهائي واعتمادها كأداة للدراسة المسحية، كما تم حذف سؤالين من أسئلة البعد الأول المتمثل في دور إدارة المعرفة، ليصبح مجموع الأسئلة في المحور الأول 4 وفي المحور الثاني 33 سؤال و المحور الثالث 15 سؤال من الاستبانة.

ج-ثبات الإستبانة: للتأكد من ثبات الإستبانة، تم حساب ذلك باستخدام spss من خلال استخراج معامل الإتساق الداخلي كرونباخ- ألفا -، حيث بلغ معامل كرونباخ الداخلي لجميع فقرات الإستبانة (0.853) مما يدل على أنها قيمة ممتازة تدل على ثبات الإستبانة ويمكن الاعتماد و الإستفادة من نتائجها في التفسير.

[235] أنظر قائمة الملاحق.

الجدول رقم **09**: قيمة معامل ثبات الاستبانة.

الاستبانة	قيمة ألفا كرونباخ
الاستبانة ككل	0.853

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان و **spss**

وبغرض الإجابة على فقرات الاستبانة تم الإعتماد في معظم الأسئلة على مقياس ليكرت الخماسي، لقياس إجابات أفراد عينة الدراسة، وكانت كما هي موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم **10** : درجات مقياس الدراسة.

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

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على كتاب عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام **spss**، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، السعودية، **2008**، ص**450**.

وانطلاقا من الجدول رقم 10 حسب الأوزان الموضحة فيه ولحساب الحدود الدنيا والعليا لفئات الإجابات وفق مقياس ليكارت الخماسي نقوم بحساب المدى الكلي (5-1=4)، ثم نقوم بقسمته على عدد فئات المقياس فنحصل على طول المدى الفئوي كما يلي (5/4=0.8)، وبعد ذلك نقوم بإضافته إلى العدد الأصغر في المقياس وهو رقم 1 الصحيح لتصبح القيمة 1.8، وهكذا نقوم بنفس العملية حتى الوصول إلى أعلى قيمة في الأوزان وهو رقم 5 الصحيح، لتصبح النتيجة على الشكل التالي:

الجدول رقم **11**: طول مدى فئات الأجوبة حسب صيغة ليكرت الخماسية.

المتوسط المرجح	الإتجاه
من 1 إلى 1.79	**غير موافق بشدة**
من 1.8 إلى 2.59	**غير موافق**
من 2.6 إلى 3.39	**محايد**
من 3.4 إلى 4.19	**موافق**
من 4.2 إلى 5	**موافق بشدة**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على كتاب عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام **spss**، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، السعودية، **2008**، ص**451**.

المطلب الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

بعد استرجاع الاستبيانات الموزعة على أفراد عينة الدراسة، قمنا بإدخال البيانات التي حصلنا عليها في برنامج (SPSS)، لنطبق عليها الجزء المخصص للإحصاء الوصفي وكذا الإحصاء التطبيقي، وما يتعلق بمقاييس النزعة المركزية، وكانت التحليل كما يلي:

أولا: تحليل المحور الأول من الإستبانة المتعلق بالمعلومات الشخصية لأفراد العينة.

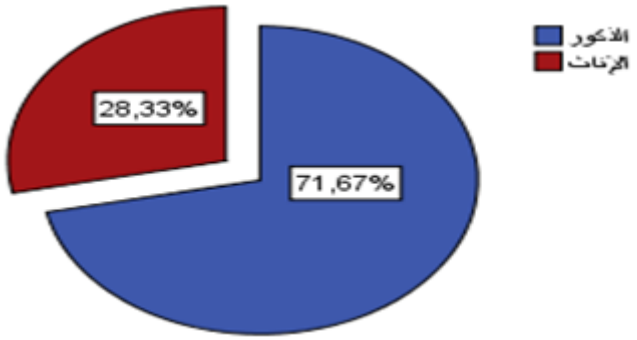
تم اختيار مجموعة من المتغيرات الشخصية والوظيفية والتي تضمن كل من(الجنس، المستوى العلمي، الأقدمية، الوظيفة الحالية)، والجداول الآتية تُظهر الخصائص الشخصية للعينة.

1- السؤال الأول والمتعلق بالجنس.

الجدول رقم **12**: البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بالجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	43	%71.67
أنثى	17	%28.33
المجموع	60	%100

الشكل رقم **31**: توزيع أفراد العينة المستجوبة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج **spss**.

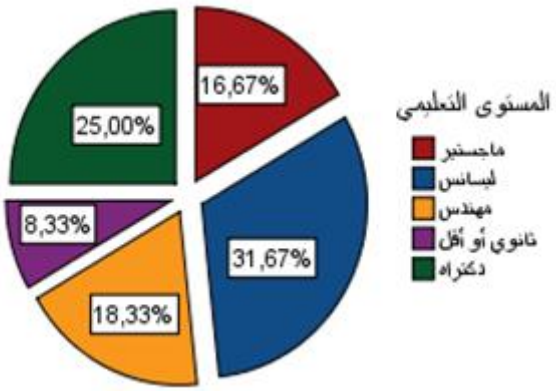
يلاحظ من الجدول والشكل إرتفاع عدد الذكور في العينة بشكل ملحوظ على عدد الإناث، حيث بلغ عدد الذكور 43 أي ما نسبته 71.67% في حين بلغ عدد الإناث17 أي ما نسبته28.33% من إجمالي العينة. و يمكن الاستدلال من هذه النتيجة على قلة مشاركة المرأة الجزائرية في المناصب الإدارية والإشرافية، والذي أكدته بدورها كثير من الدراسات في بيئة الأعمال الجزائرية.

2- السؤال الثاني المتعلق بالمستوى التعليمي:

الجدول رقم **13**:بيانات متعلقة بالمستوى التعليمي للعينة.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة%
ثانوي أو أقل	**5**	**%8.3**
ليسانس	**19**	**%31.7**
مهندس	**11**	**%18.3**
ماجستير	**10**	**%16.7**
دكتوراه	**15**	**%25**
المجموع	**60**	**%100**

الشكل رقم **32**: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج **spss**.

من الجدول والشكل السابق يتضح أن النسبة الأكبر من أعضاء عينة الدراسة يحملون شهادة الليسانس بنسبة تقدر بـ31.7%، وقد مثل عدد العاملين الحاملين لشهادة الدكتوراه25% من حجم العينة، وهذا راجع لطبيعة عمل المجمع وما يحتاجه من معارف وخدمات فنية عالية، في حين يحمل 16.7% من العاملين شهادة الماجستير، وما نسبته 18.3% منهم شهادة مهندس، أما النسبة الباقية فتمثل الحاملين لشهادة ثانوي وأقل بـ 8.3%. ولو جمعنا أعضاء عينة الدراسة الحاصلين على مستوى تعليمي ما بعد التدرج (ماجستير+ دكتوراه)

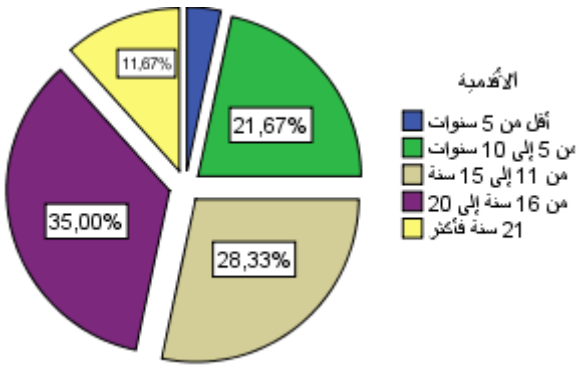
لوجدناه يشكل النسبة الأعلى وهذا يدل على القيمة والمستوى المعرفي العالي المتوفر لدى إدارة المجمع والذي إذا يتم إستغلاله بطريقة عقلانية سيمكن المجمع من الحصول على مزايا تنافسية كبيرة.

3- السؤال الثالث المتعلق بالأقدمية:

الجدول رقم **14**: سنوات الأقدمية لدى العينة المستجوبة.

الأقدمية	التكرار	النسبة%
أقل من 5 سنوات	**2**	**%3.3**
من 5 إلى 10 سنوات	**13**	**%21.7**
من 11 إلى 15 سنة	**17**	**%28.3**
من 16 إلى 20 سنة	**21**	**%35**
21 سنة فأكثر	**7**	**%11.7**
المجموع	**60**	**%100**

الشكل رقم **33**: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج **spss**.

يتضح من الجدول السابق أن أفراد العينة الذين يعملون في المؤسسة لمدة تتراوح ما بين 16 إلى 20 سنة نسبتهم 35%، وهذا من شأنه تحقيق التخصص في العمل وتدنية التكاليف والأخطاء المتعلقة بصناعة القرار، كما مثلت الفئة أقل من 11 إلى 15 سنة نسبة 28.3%، أما الفئة من 5 إلى 10 سنوات فقد مثلت نسبة

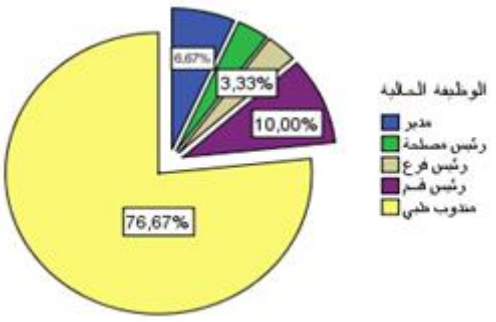
21.7%. أما فيما يتعلق بالفئة من 21 سنة فأكثر و فئة أقل من 5 سنوات يمثلان ما نسبته على التوالي 11.7% ، 3.3%.

4- السؤال الرابع المتعلق الوظيفة الحالية:

الجدول رقم **15**: البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بالوظيفة.

الوظيفة الحالية	التكرار	النسبة%
رئيس قسم	**6**	**%10**
رئيس مصلحة	**2**	**%3.3**
رئيس فرع	**2**	**%3.3**
مندوب طبي	**46**	**%76.7**
مدير	**4**	**%6.7**
المجموع	**60**	**%100**

الشكل رقم **34**: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج **spss**.

وفيما يخص الوظائف التي يشغلها أفراد العينة الإحصائية، مثلت نسبة 76.7% مندوب طبي، وهذا لطبيعة ما يقتضيه العمل المخول لهم، وشكلت نسبة رؤساء الأقسام 10%، بينما شكل كل من المديرون ورؤساء الفروع والمصالح 3.3% لكل منهما، أما المديرون فشكلوا ما نسبته 6.7 %.

ثانيا: تحليل المحور الثاني من الإستبانة المتعلق بإدارة المعرفة في المؤسسة.

سوف نتناول في هذا المحور أربع أبعاد يتعلق الأول بدور إدارة المعرفة والبعد الثاني يتعلق بدور بالمعرفة الضمنية، أما البعد الثالث فيشمل على مكانة المعرفة الصريحة والبعد الأخير يمثل دور رأس المال الفكري.

البعد الأول: دور إدارة المعرفة.

الجدول رقم **16**: خاص بدور إدارة المعرفة.

البيان / الإجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	الإتجاه	الرتبة
	التكرارات								
	النسبة								
1. يوجد قسم داخل المؤسسة للقيام بالدراسات والأبحاث.	0	7	4	25	24	0.969	4.10	موافق	9
	%0	11.7 %	%6.7	41.6 %	%40				
2. يشارك العاملون في الهيئة الإدارية للمؤسسة في إعداد وتطوير نظم إدارة المعرفة.	6	3	19	12	20	1.277	3.62	موافق	14
	%10	%5	31.7 %	%20	33.3 %				
3. يتوفر لدى العاملون في المؤسسة المهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه.	1	8	3	9	39	1.151	4.28	موافق بشدة	6
	%1.7	13.3 %	%5	%15	%65				
4. تساعد الثقافة التنظيمية المتبعة في المؤسسة على توفير شروط الإبداع والتطوير.	0	0	1	6	53	0.389	4.87	موافق بشدة	1
	%0	%0	%1.7	%10	88.3 %				
5. توفر المؤسسة حوافز مادية ومعنوية للعاملين الذين يأخذون على عاتقهم مسؤولية تنفيذ مهام ونشطات متميزة.	6	3	3	24	24	1.254	3.95	موافق	10
	%10	%5	%5	%40	%40				
6. تسهر المؤسسة على توفير إمكانيات التدريب والتكوين المستمر المتخصص للعاملين.	0	1	1	14	44	0.596	4.68	موافق بشدة	3
	0	%1.7	%1.7	23.3 %	73.3 %				
7. تهدف إدارة المعرفة إلى إكساب	0	2	0	12	46	0.646	4.70	موافق	

المؤسسة ميزات تنافسية طويلة المدى.	0	%3.3	0	%20	76.7 %			بشدة	2
8. تضع المؤسسة خطة شاملة لتطبيق الثقافة الجديدة.	16	20	6	8	10	1.440	2.60	محايد	16
	26.7 %	33.3 %	%10	13.3 %	16.7 %				
9. تهتم المؤسسة بطرق توزيع وترويج المنتجات الدوائية للمؤسسات المنافسة.	6	13	1	17	23	1.438	3.63	موافق	13
	%10	21.7 %	%1.7	28.3 %	38.3 %				
10. تسعى المؤسسة لمعرفة نقاط القوة والضعف للمنافسين لها في نفس القطاع والتعرف على خططهم المستقبلية.	5	7	5	18	25	1.313	3.85	موافق	12
	%8.3	11.7 %	%8.3	%30	41.7 %				
11. تهتم إدارة المؤسسة بمعرفة التكنولوجيا التي تستخدمها المؤسسات المنافسة المحلية والخارجية.	0	4	1	19	36	0.832	4.45	موافق بشدة	4
	0	%6.6	%1.7	31.7 %	%60				
12. يتوفر لدى المؤسسة نظام للمراقبة والتقييم المستمر للمتغيرات الحاصلة في الأسواق الداخلية والخارجية.	5	8	0	18	29	1.340	3.97	موافق	11
	%8.4	13.3 %	0	%30	48.3 %				
13. يتوفر لدى المؤسسة نظام معلومات لدراسة وتوفير المعلومات الخاصة بالتطورات الإقتصادية والإجتماعية في البيئة الخارجية.	2	1	3	26	28	0.904	4.28	موافق بشدة	5
	%3.3	%1.7	%5	43.3 %	46.7 %				
14. معرفة المؤسسة على منتجات وأسعار المنافسين الجدد الداخلين إلى السوق المحلية ضروري لتتعرف على مدى قوة المنافسة.	2	3	7	22	26	1.027	4.12	موافق	8
	%3.3	%5	11.7 %	36.7 %	43.3 %				
15.تسعى إدارة المؤسسة إلى تتبع تطورات إحتياجات الزبائن والعمل على الإسترشاد لمتطلباتهم في إتخاذ القرار.	7	14	9	14	16	1.394	3.30	محايد	15
	11.7 %	23.3 %	%15	23.3 %	26.7 %				
16. تقوم إدارة المؤسسة بمعرفة قوة منافسيها لإنتهاج الإستراتيجية التنافسية الجديدة.	3	4	3	18	32	1.132	4.20	موافق بشدة	7
	%5	%6.7	%5	%30	53.3 %				

التقييم العام للمحور	0.460	4.037	موافق	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الإستبانة وبرنامج **spss**.

تحليل نتائج الإجابات:

بالعودة إلى الجدول نلاحظ أنتقييم عناصرر العينة المدروسة لدور إدارة المعرفة في مجمع صيدال كان بعبارة موافق، وهذا ما يبينه المتوسط الحسابي المرجح العامبـ(4.037) وكذا الانحراف المعياريبـ(0.460)، مما يشير إلى تشتت قليل والتباين في الإجابات ضئيل لآراء أفراد العينة في الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في مجمع صيدال، وهذا ما يؤشر إلى حدكبير الأهمية البالغة لدور إدارة المعرفة في مجمع صيدال.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب عبارات البعد الخاص بدور إدارة المعرفة تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناء على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابة أفراد عينة الدراسة كما يلي:

1- جاءت العبارة " تساعد الثقافة التنظيمية المتبعة في المؤسسة على توفير شروط الإبداع والتطوير" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.87) وبانحراف معياري قدره(0.389)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه موافق بشدة، وهذا يوضح أن 97.4% من أفراد العينة هم على العموم موافقون على أن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة توفر شروط توظيف إدارة المعرفة في نشاط المجمع، فحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت والتباين في الإجابات ضئيلة جدا، وجاءت عبارة موافق ومحايد بنسب على التوالي10% و1.7%.

2- إحتلت العبارة " تهدف إدارة المعرفة إلى إكساب المؤسسة ميزات تنافسية طويلة المدى " المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.70) وبانحراف معياري قدره(0.646)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه موافق بشدة، بنسبة قدرتبـ94% ، بنسبة تشتت ضعيفة وتباين قليل جدا في الإجابات ، وهذا الأمر يعود لكون المؤسسة تهتم بإدارة المعرفة من أجل اكتساب مزايا تنافسية مستدامة والرفع من حصتها السوقية وتغيير الصورة الذهنية المرسومة عند المستهلك الجزائري على المنتجات الدوائية الوطنية.

3- وحلت العبارة " تسهر المؤسسة على توفير إمكانيات التدريب والتكوين المستمر والتكوين المتخصص للعاملين " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.68) وبانحراف معياري قدره(0.596)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه موافق بشدة

بنسبة قدرتـــب93.6%، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت والتباين في الإجابات قليلة جدا، وهذا ما يبين أن مجمع صيدال يعمل على توفير إمكانيات التدريب والتكوين المستمر والمتخصص لعمالها من أجل رفع مستواهم الفني والمهني وهذه المعلومة مؤكدة من طرف عمال المؤسسة من خلال المقابلة التي قمنا بها.

4- بينما العبارة " تهتم إدارة المؤسسة بمعرفة التكنولوجيا التي تستخدمها المؤسسات المنافسة المحلية والخارجية " فأخذت المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.45) وبانحراف معياري قدره(0.832)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه موافق بشدة بنسبة قدرتـــب89% ، فحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت قليلة بعض الشيء في الإجابات والتباين ضئيل نوعا ما، وهذا ما يفسر أن مجمع صيدال يهتم بمعرفة التكنولوجيا المستخدمة في صناعة الأدوية لدى المؤسسات المنافسة المحلية منها والخارجية.

5- أما العبارة " يتوفر لدى المؤسسة نظام معلومات لدراسة وتوفير المعلومات الخاصة بالتطورات الإقتصادية والإجتماعية في البيئة الخارجية " فحلت في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.28) وبانحراف معياري قدره(0.904)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه موافق بشدة بنسبة قدرتـــب85.6%، هذا ما يفسر أن لدى المؤسسة نظام معلومات يعمل على توفير المعلومات الإقتصادية والإجتماعية في البيئة الخارجية.

6- جاءت العبارة " يتوفر لدى العاملون في المؤسسة معرفة بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه " في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.28) وبانحراف معياري قدره(1.151)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه موافق بشدة، بنسبة قدرتـــب 85.6% فحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت ليست كبيرة في توزيع الإجابات ، ومنه نستنتج أن عمال مجمع صيدال يتوفرون على المهارات الكافية والمعارف اللازمة من أجل أداء مهامهم بأفضل وجه.

7- تحصلت العبارة " تقوم إدارة المؤسسة بمعرفة قوة منافسيها لإنتهاج الإستراتيجية التنافسية الجديدة " في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.20) وبانحراف معياري قدره(1.132)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه موافق بشدة بنسبة قدرتـــب84% ، فحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت مرتفعة نوعا ما والتباين واضح في الإجابات،

وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعمل جاهدة للتعرف على مدى قوة منافسيها لكي تطبق إستراتيجية تنافسية تسمح لها بالمحافظة على حصتها السوقية.

8- وجاءت العبارة " معرفة المؤسسة على منتجات وأسعار المنافسين الجدد الداخلين إلى السوق المحلية ضروري لتتعرف على مدى قوة المنافسة " في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.12) وبانحراف معياري قدره(1.027)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه موافق، بنسبة قدرتـــب82.4% ، فحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت مرتفعة نوعا ما والتباين واضح في الإجابات ، وهذا ما يدل على أن معرفة منتجات وأسعار المنافسين الجدد بالنسبة لمجمع صيدال ضروري من أجل التعرف على مدى قوة منافستهم مما أكده لنا مسؤولي المؤسسة من خلال المقابلة التي قمنا بها.

9- إحتلت العبارة " يوجد قسم داخل المؤسسة للقيام بالدراسات والأبحاث " المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.10) وبانحراف معياري قدره(0.969)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه موافق، فحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت ليست كبيرة في توزيع الإجابات ، ومنه نستنتج أن المؤسسة تمتلك قسم أو مركز للبحث والتطوير يعمل من أجل خلق قيمة جديدة أو قيمة مضافة لتحسين تموقع المؤسسة.

10- تحصلت العبارة " يتوفر لدى المؤسسة نظام للمراقبة والتقييم المستمر للمتغيرات الحاصلة في الأسواق الداخلية والخارجية " على المرتبة العاشرة من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.97) وبانحراف معياري قدره(1.340)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه موافق، بنسبة قدرتـــب79.4% ، فحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت مرتفعة بعض الشيء، وعليه نستنتج أن المؤسسة تتوفر على نظام للمراقبة والتقييم المستمر لكل المتغيرات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية.

11- أخذت العبارة " توفر المؤسسة حوافز مادية ومعنوية للعاملين الذين يأخذون على عاتقهم مسؤولية تنفيذ مهام ونشطات متميزة " المرتبة الحادية عشر من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.95) وبانحراف معياري قدره(1.254)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه موافق هي الأخرى، بنسبة قدرتـــب79% من مجموع الاتجاهات، فحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت مرتفعة بعض الشيء في توزيع الإجابات ، ويتبن لنا من خلال ما ورد أن المؤسسة توفر حوافز

مادية ومعنوية للعاملين وتكوينية لتحسين مستواهم وكذا الرحلات ذوي القيمة المضافة للمجمع كأن ترقيهم إلى مستويات أعلى وما يصحبه من إرتفاع في الراتب وإرسالهم إلى دورات تدريبية...إلخ .

12- جاءت العبارة " تسعى المؤسسة لمعرفة نقاط قوة وضعف للمنافسين لها في نفس القطاع والتعرف على خططهم المستقبلية " في المرتبة الثانية عشر من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.85) وبانحراف معياري قدره(1.313)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه موافق، بنسبة قدرت بـ77% ، فحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت مرتفعة بعض الشيء، فنستخلص من خلال الاتجاه العام للإجابة على أن المؤسسة تسعى جاهدة إلى معرفة نقاط ضعف المنافس لمعرفة إستغلالها ونقاط القوة لتجنب الصدام معه.

13- حلت العبارة " تهتم المؤسسة بطرق توزيع وترويج المنتجات الدوائية للمؤسسات المنافسة " في المرتبة الثالثة عشر من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.63) بانحراف معياري قدره(1.438)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه موافق، بنسبة قدرت بـ72.6% حيث نلاحظ أن مقدار التشتت هنا كبير جدا في الإجابات من خلا قيمة الانحراف المعياري، ويميل هذا الاتجاه نحو فكرة أن المؤسسة تهتم بطرق توزيع وترويج المنتجات الدوائية للمؤسسات المنافسة قدرت بأكثر من 38.3 % في فأت موافق بشدة من نسبة إجابات العينة.

14- وجاءت العبارة " يشارك العاملون في الهيئة الإدارية داخل المؤسسة في إعداد وتطوير نظم إدارة المعرفة " في المرتبة الرابعة عشر من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.62) بانحراف معياري قدره(1.277)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه موافق، بنسبة قدرت بـ72.4% ،حيث نلاحظ أن مقدار التشتت هنا كبير نسبيا في الإجابات من خلال قيمة الانحراف المعياري، كما جاءت كل من فئة موافق بشدة ومحايد بنسب قدرت على التوالي في إجابات العينة بـ33.3% و 31.7% هذا ما يفسر أن مجمع صيدال الجزائر يشرك العمال في إعداد نظم إدارة المعرفة.

15- أخذت العبارة " تسعى إدارة المؤسسة إلى تتبع تطورات إحتياجات الزبائن والعمل على الإسترشاد لمتطلباتهم في إتخاذ القرار " المرتبة الخامسة عشر من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.30) بانحراف معياري قدره(1.394)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه محايد، بنسبة 66% فنلاحظ أن مقدار التشتت هنا كبير جدا في من خلال قيمة الانحراف المعياري

والتباين واضح وكبير بالنسبة للإجابات، فهي موزعة على جميع الاتجاهات ،هذا ما يفسر أن مجمع صيدال لا يعتمد بدرجة كبيرة في إتخاذ القرار على تتبع تطورات إحتياجات الزبائن.

16- جاءت العبارة " تضع المؤسسة خطة شاملة لتطبيق الثقافة الجديدة " في المرتبة السادسة عشر من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(2.60) بانحراف معياري قدره(1.440)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه محايد، بنسبة 52% فنلاحظ أن مقدار التشتت هنا كبير جدا من خلال قيمة الانحراف المعياري، فهي موزعة على جميع الاتجاهات،هذا ما يفسر أن مجمع صيدال لا يعتمد على وضع خطة شاملة لتطبيق ثقافة جديدة.

البعد الثاني: دور المعرفة الضمنية.

الجدول رقم**17**: خاص بدور المعرفة الضمنية.

البيان / الإجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	الإتجاه	الرتبة
	التكرارات								
	النسبة								
1. لدى المؤسسة المهارات والخبرات الفنية، التقنية والإدارية الكافية لتنفيذ إستراتيجياتها.	3	7	6	24	20	1.162	3.85	موافق	2
	%5	11.7 %	%10	%40	33.3 %				
2. يعتمد على المهارات الفردية في المؤسسة للتعامل مع المستجدات التكنولوجية.	5	6	3	26	20	1.237	3.83	موافق	3
	%8.3	%10	%5	43.3 %	33.3 %				
3. تمتلك المؤسسة قدرا كافيا من المعرفة الفنية والإدارية لتعليم الآخرين.	4	16	4	19	17	1.334	3.48	موافق	5
	%6.7	26.7 %	%6.7	31.6 %	28.3 %				
4. الوقت المخصص للتفكير بمستقبل المؤسسة كافي.	4	9	2	23	22	1.264	3.83	موافق	4
	%6.7	%15	%3.3	38.3 %	36.7 %				
5. تمتلك المؤسسة أفراد لديهم القدرة على	4	3	1	14	38			**موافق**	

التعامل المشاكل الطارئة، المعقدة والأزمات.	%6.7	%5	%1.7	23.3 %	63.3 %	1.172	4.32	بشدة	1
التقييم العام للمحور						0.683	3.863	موافق	

المصدر: من أعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج **spss**.

تحليل نتائج الإجابات:

وبالعودة إلى الجدول نلاحظ أن ما جاء عن المعرفة الضمنية في مجمع صيدال لدى معظم فئة العينة المدروسة كانت بعبارة موافق ، هذا ما يبينه المتوسط الحسابي المرجح العام بـ(3.863) وكذا الانحراف المعياري بـ(0.683)، مما يشير إلى تشتت قليل نوعا ما والتباين في الإجابات لدى الفئة المستجوبة، وهذا ما يبين إلى حد كبير الأهمية البالغة للمعرفة الضمنية في مجمع صيدال.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب عبارات البعد الخاص المعرفة الضمنية تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناء على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابة أفراد عينة الدراسة كما يلي:

1- جاءت العبارة " تمتلك المؤسسة أفراد لديهم القدرة على التعامل المشاكل الطارئة، المعقدة والأزمات" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.32) وبانحراف معياري قدره(1.172)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه موافق بشدة، بنسبة قدرت بـ86.4%، فحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت في الإجابات كبير، وجاءت عبارة موافق في إجابات عينة الدراسة بنسبة 23.3%، وهذا ما يدل على توفر مجمع صيدال على كفأت ،مهارات وخبرات جيدة تسمح لها من تحسين وضعيتها الحالية إذا عمدة إلى الإستثمار في هذه الخبرات .

2- تحصلت العبارة " لدى المؤسسة المهارات والخبرات الفنية، التقنية والإدارية الكافية لتنفيذ إستراتيجياتها " على المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.85) وبانحراف معياري قدره(1.162)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه موافق ، بنسبة قدرت بـ77%، فنلاحظ أن مقدار التشتت هنا كبير جدا من خلال قيمة الانحراف المعياري والتباين واضح في الإجابات، وجاءت عبارة موافق بشدة في إجابات عينة الدراسة بنسبة 33.3%، وهذا الأمر يعود لكون المؤسسة تعتمد في تنفيذ إستراتيجياتها على المهارات والخبرات الفنية، التقنية والإدارية الموجودة بها وهذه المعلومة مؤكدة من طرف عمال المؤسسة من خلال المقابلة التي قمنا بها.

3- حلت العبارة " يعتمد على المهارات الفردية في المؤسسة للتعامل مع المستجدات التكنولوجية " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.83) وبانحراف معياري قدره(1.1237)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه موافق بنسبة قدرتـبـ76.6%، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت والتباين في الإجابات كبير، وجاءت عبارة موافق بشدة في إجابات عينة الدراسة بنسبة 33.3% وهذا ما يبين أن هناك درجة من الثقة في الكفاءات والمهارات الموجودة في المجمع الذي جعل هذا الاخير يعتمد على الكفاءات الفردية في المؤسسة للتعامل مع المستجدات التكنولوجية.

4- وجاءت العبارة " الوقت المخصص للتفكير بمستقبل المؤسسة كافي " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.83) وبانحراف معياري قدره(1.264)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه موافق بنسبة قدرتـبـ76.6% ، فنلاحظ أن مقدار التشتت هنا كبير جدا من خلال قيمة الانحراف المعياري والتباين واضح في الإجابات، وهذا ما يفسر أن مجمع صيدال لديه الوقت الكافي للتفكير في مستقبله ومصيره.

5- جاءت العبارة " تمتلك المؤسسة قدرا كافيا من المعرفة الفنية والإدارية لتعليم الآخرين " في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.48) وبانحراف معياري قدره(1.334)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه موافق بنسبة قدرتـبـ69.6%، فنلاحظ أن مقدار التشتت هنا كبير جدا من خلال قيمة الانحراف المعياري، فهي موزعة على جميع الاتجاهات، وهذا ما يفسر أن مجمع صيدال يكتسب قدر معين من المعرفة الفنية والإدارية من أجل تعليم الآخرين.

البعد الثالث: مكانة المعرفة الصريحة

. الجدول رقم **18**: خاص بمكانة المعرفة الصريحة.

البيان / الإجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	الإتجاه	الرتبة
	التكرارات								
	النسبة								
1. لدى المؤسسة معرفة بمتطلبات سوق العمل من الإختصاصات المختلفة.	3	9	5	17	26	1.258	3.90	موافق	4
	%5	%15	%8.3	28.4 %	43.3 %				
2. لدى المؤسسة معرفة بإحتياجات الجهات ذات العلاقة بطبيعة عملها .	3	7	6	25	19	1.152	3.83	موافق	5
	%5	11.7 %	%10	41.6 %	31.7 %				
3. تمتلك المؤسسة المعرفة الكافية بنوع الإتصالات سواء الخارجية منها أم الداخلية لتنسيق المهام المرتبطة بأعمالها.	6	2	1	22	29	1.245	4.10	موافق	3
	%10	%3.3	%1.7	36.7 %	48.3 %				
4. لدى المؤسسة معرفة وقدرة عالية بالتكنولوجيا ودورها في تطوير وتحسين أعمالها وأنشطتها.	2	3	2	12	41	1.016	4.45	موافق بشدة	1
	%3.3	%5	%3.3	%20	68.4 %				
5. يمتلك موضفو مجمع صيدال المعرفة التامة والمحدثة باستمرار عن المنتجات التي يقدمها المجمع.	1	2	2	21	34	0.850	4.42	موافق بشدة	2
	%1.7	%3.3	%3.3	%35	56.7 %				
التقييم العام للمحور						0.535	4.140	موافق	

المصدر: من أعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج **spss**.

تحليل نتائج الإجابات:

بالعودة إلى الجدول نلاحظ أن ما جاء عن المعرفة الصريحة في مجمع صيدال لدى معظم أفراد العينة المدروسة كانت بعبارة موافق ، هذا ما يبينه المتوسط الحسابي المرجح العام بـ(4.140) وكذا الانحراف المعياري بـ(0.0535)، مما يشير إلى تشتت قليل وتباين في الإجابات ضئيل لدى الفئة المستجوبة، وهذا ما يبين إلى حد كبير الأهمية البالغة للمعرفة الصريحة في مجمع صيدال.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب عبارات البعد الخاص المعرفة الضمنية تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناء على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابة أفراد عينة الدراسة كما يلي:

1- حلت العبارة " لدى المؤسسة معرفة وقدرة عالية بالتكنولوجيا ودورها في تطوير وتحسين أعمالها وأنشطتها " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.45) وبانحراف معياري قدره(1.016)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه موافق بشدة، بنسبة قدرت بـ89%، فحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت في الإجابات كبير، وجاءت عبارة موافق في إجابات عينة الدراسة بنسبة 20%، وهذا ما يفسر إعتماد مجمع صيدال على التكنولوجيا من أجل تحسين منتجاتها.

2- وجاءت العبارة " يمتلك موظفو مجمع صيدال المعرفة التامة والمحدثة باستمرار عن المنتجات التي يقدمها المجمع " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.42) وبانحراف معياري قدره(0.850)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه موافق بشدة، بنسبة قدرت بـ88.4%، فنلاحظ أن مقدار التشتت هنا قليل نوعا ما من خلال قيمة الانحراف المعياري والتباين في الإجابات، وجاءت عبارة موافق بشدة في إجابات عينة الدراسة بنسبة 35%، وهذا الأمر يفسر بأن موظفو مجمع صيدال لهم دراية والمعرفة التامة والمحدثة باستمرار عن كل المنتجات التي يقدمها امجمع.

3- تحصلت العبارة " تمتلك المؤسسة المعرفة الكافية بنوع الإتصالات سواء الخارجية منها أم الداخلية لتنسيق المهام المرتبطة بأعمالها " على المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.10) وبانحراف معياري قدره(1.245)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه موافق بنسبة قدرت بـ82%، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت والتباين في الإجابات كبير، وجاءت عبارة موافق بشدة بالنسبة لإجابات العينة المستجوبة بـ48.3%، وهذا ما يبين أن المجمع لديه المعرفة الكافية بنوع الإتصالات سواء الداخلية منها أو الخارجية.

4- أخذت العبارة " لدى المؤسسة معرفة بمتطلبات سوق العمل من الإختصاصات المختلفة " المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.90) وبانحراف معياري قدره(1.258)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه موافق بنسبة قدرتـــب78% ، فنلاحظ أن مقدار التشتت هنا كبير جدا من خلال قيمة الانحراف المعياري والتباين واضح في الإجابات، وجاءت عبارة موافق بشدة في إجابات العينة المستجوبة بنسبة 43.3%، وهذا ما يفسر أن مجمع صيدال لديه معرفة كاملة بسوق العمل من شتى الإختصاصات وتعتمد على هذه الأخيرة في استقطاب الكفاءات من سوق العمل.

5- أما العبارة " لدى المؤسسة معرفة بإحتياجات الجهات ذات العلاقة بطبيعة عملها " فحلت في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.83) وبانحراف معياري قدره(1.152)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه موافق بنسبة قدرتـــب76.6%، فنلاحظ أن مقدار التشتت هنا كبير جدا من خلال قيمة الانحراف المعياري، فهي موزعة على جميع الاتجاهات، وهذا ما يفسر أن مجمع صيدال لديه معرفة باحتياجات كل الجهات التي لها علاقة بطبيعة عملها.

البعد الرابع: دور رأس المال الفكري.

الجدول رقم **19**: خاص بدور الرأس المال الفكري.

البيان / الإجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	الإتجاه	الرتبة
	التكرارات								
	النسبة								
1. تعتمد المؤسسة في عملية إستقطاب اليد العاملة على المؤهلات العلمية في المجال.	2	4	3	17	34	1.059	4.28	موافق بشدة	1
	%3.3	%6.7	%5	28.3 %	56.7 %				
2. تعمل المؤسسة على تحسين ظروف العمل بما يتناسب واهتمامات العاملين وتطلعهم إلى الإبداع والتطوير.	8	10	1	16	25	1.492	3.67	موافق	6
	13.3 %	16.7 %	%1.7	26.7 %	41.6 %				
3. لا يتكرر وقوع الموضفين في نفس الاخطاء عند أدائهم مهامهم.	6	14	1	17	22	1.441	3.58	موافق	7
	%10	23.3 %	%1.7	28.3 %	36.7 %				

4. تتبنى قيادة المؤسسة منهج إدارة المعرفة وتؤمن بدوره الإستراتيجي في نجاح المؤسسة.	6 %10	9 %15	3 %5	18 %30	24 %40	1.385	3.75	موافق	5
5. يحظى الفراد العاملون الذين لديهم ملكية فكرية وبراءات اختراع بتقدير مادي ومعنوي كبير من طرف قيادة المؤسسة .	3 %5	5 %8.3	0 0	18 %30	34 56.7 %	1.144	4.25	موافق بشدة	2
6. تشجع المؤسسة أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق وتوفير المناخ المناسب لتنمية الإتصالات الإيجابية والتواصل بين شرائح العاملين المختلفة .	4 %6.7	11 18.3 %	0 0	17 28.3 %	28 46.7 %	1.349	3.90	موافق	4
7. نظام الحوافز والاجور في المؤسسة يشجع العاملين على التحسن المستمر والتطلع نحو التميز.	3 %5	6 %10	3 %5	13 21.7 %	35 58.3 %	1.214	4.18	موافق	3
التقييم العام للمحور						0.639	3.945	موافق	

المصدر: من أعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج **spss**.

تحليل نتائج الإجابات:

وبالعودة إلى الجدول نلاحظ أن رأس المال الفكري في مجمع صيدال لدى معظم فئة العينة المدروسة كان بعبارة موافق، هذا ما يبينه المتوسط الحسابي المرجح العام بـ(3.945) وكذا الانحراف المعياري بـ(0.639)، مما يشير إلى التشتت والتباين في الإجابات قليل نوعا ما في علاقة المجمع برأس ماله الفكري من وجهة نظر الفئة المستجوبة، وهذا ما يبين إلى حد كبير الأهمية البالغة لدور رأس المال الفكري في مجمع صيدال.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب عبارات البعد الخاص بدور إدارة المعرفة تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناء على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابة أفراد عينة الدراسة كما يلي:

1- احتلت العبارة " تعتمد المؤسسة في عملية إستقطاب اليد العاملة على المؤهلات العلمية في المجال " المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.28) وبانحراف معياري قدره(1.059)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه موافق بشدة، بنسبة قدرت بـ85.6%، فحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت والتباين في الإجابات كبيرة، وجاءت عبارة

موافق في إجابات العينة المستجوبة بنسبة 28.3%، وهذا ما يدل على أن مجمع صيدال يعتمد في عملية استقطاب الموظفين على المؤهلات العلمية في التخصصات المطلوبة.

2- أما العبارة " يحظى الفراد العاملون الذين لديهم ملكية فكرية وبراءات اختراع بتقدير معنوي كبير من طرف قيادة المؤسسة " حلت في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.25) وبانحراف معياري قدره(1.144)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه موافق بشدة، بنسبة قدرت بـ85% ، فنلاحظ أن مقدار التشتت هنا كبير جدا من خلال قيمة الانحراف المعياري والتباين واضح في الإجابات، وجاءت عبارة موافق التي تمثل نسبة إجابات عينة الدراسة بنسبة 30%، وهذا ما يفسر أن قيادة المؤسسة تهتم بالملكية الفكرية وبراءات الإختراع.

3- بينما العبارة " نظام الحوافز والاجور في المؤسسة يشجع العاملين على التحسن المستمر والتطلع نحو التميز " أخذت المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.18) وبانحراف معياري قدره(1.214)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه موافق بنسبة قدرت بـ83.6%، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت والتباين في الإجابات كبيرة، وهذا ما يبين أن مجمع صيدال يعمل على توفير نظام الحوافز والأجور لعمالها من أجل رفع مستواهم الفني والمهني وهذه المعلومة مؤكدة من طرف عمال المؤسسة من خلال المقابلة التي قمنا بها.

4- وجاءت العبارة " تشجع المؤسسة أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق وتوفير المناخ المناسب لتنمية الإتصالات الإيجابية والتواصل بين شرائح العاملين المختلفة " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.90) وبانحراف معياري قدره(1.349)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه موافق بنسبة قدرت بـ78% ، فنلاحظ أن مقدار التشتت هنا كبير جدا من خلال قيمة الانحراف المعياري والتباين واضح في الإجابات، وجاءت عبارة موافق بشدة التي تمثل إجابات عينة الدراسة بنسبة 46.7%، وهذا ما يفسر أن مجمع صيدال يهتم بأساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق وتوفير المناخ المناسب لتنمية الإتصالات الإيجابية والتواصل بين شرائح العاملين المختلفة.

5- وحلت العبارة " تتبنى قيادة المؤسسة منهج إدارة المعرفة وتؤمن بدوره الإستراتيجي في نجاح المؤسسة" في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.75) وبانحراف معياري قدره(1.385)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه موافق بنسبة قدرت بـ75%، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت والتباين في الإجابات كبيرة، وتعتبر ما نسبته 40%

من نسبة إجابات أفراد العينة موافقون بشدة، هذا ما يفسر أن المؤسسة تؤمن بدور الإستراتيجي لمنهج إدارة المعرفة تقدم المجمع.

6- أما العبارة " تعمل المؤسسة على تحسين ظروف العمل لما يتناسب واهتمامات العاملين وتطلعهم إلى الإبداع والتطوير " فقد احتلت المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.67) وبانحراف معياري قدره(1.492)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه موافق، بنسبة قدرتــب 73.4% فحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت ليست كبيرة جدا في توزيع الإجابات، لكن تعتبر ما نسبته 41.6% من إجابات أفراد العينة موافقون بشدة ومنه نستنتج أن مجمع صيدال يعمل على توفير أحسن الظروف اللازمة من أجل أداء الموظفون مهامهم بأفضل وجه.

7- جاءت العبارة " لا يتكرر وقوع الموظفين في نفس الاخطاء عند أدائهم مهامهم " في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.58) وبانحراف معياري قدره(1.441)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه موافق بنسبة قدرتــب71.6% ، فحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت مرتفعة جدا والتباين واضح في الإجابات، فهي موزعة على جميع الاتجاهات، وهذا ما يفسر على أن هناك بعض الأخطاء ولو كانت بنسب ضئيلة من وجهة نظر العينة المستجوبة يتكرر وقوعها مع موظفي المجمع.

ثالثا: تحليل المحور الثالث من الإستبانة المتعلق بالإستراتيجية التنافسية في المؤسسة.

الجدول رقم **20**: خاص بالإستراتيجية التنافسية في المؤسسة.

البيان / الإجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	الإتجاه	الرتبة
	التكرارات								
	النسبة								
1. هناك تبني لمفهوم إقتصاديات الحجم في خفض التكلفة.	**2**	**7**	**4**	**16**	**31**	**1.166**	**4.12**	موافق	**5**
	%3.3	**11.7 %**	**%6.7**	**26.7 %**	**51.6 %**				
2. تعمل المؤسسة على ترشيد تكاليف	**8**	**7**	**2**	**11**	**32**			موافق	

التسويق بما يتناسب مع تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.	13.3 %	11.7 %	%3.3	18.3 %	53.4 %	1.501	3.87		11
3. تسعى المؤسسة إلى عقلنة التكاليف الإدارية للمؤسسة.	3	2	1	17	37	1.043	4.38	موافق بشدة	2
	%5	%3.3	%1.7	28.3 %	61.7 %				
4. مستوى تكلفة المنتوج في المؤسسة منخفض.	11	12	3	12	22	1.583	3.37	محايد	15
	18.3 %	%20	%5	%20	36.7 %				
5. تقوم المؤسسة بتفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة.	4	7	6	15	28	1.287	3.93	موافق	9
	%6.7	11.7 %	%10	%25	46.7 %				
6. تخضع المنتجات التي تقدمها المؤسسة إلى تحسينات مستمرة.	8	13	2	13	24	1.523	3.53	موافق	13
	13.3 %	21.7 %	%3.3	21.3 %	%40				
7. تتبنى المؤسسة إستراتيجية التميز للمنتجات للمنافسة في السوق.	6	11	10	10	23	1.419	3.55	موافق	12
	%10	18.3 %	16.7 %	16.7 %	38.3 %				
8. لدى المؤسسة القدرات الفنية الكافية للإستجابة للتغيرات في طلب الزبائن.	5	8	0	13	34	1.371	4.05	موافق	7
	%8.3	13.3 %	0	21.7 %	56.7 %				
9. تركز المؤسسة على الأسواق المحلية في سياستها التسويقية.	7	2	3	19	29	1.321	4.02	موافق	8
	11.7 %	%3.3	%5	31.7 %	48.3 %				
10. تساهم أدوات إدارة المعرفة المستخدمة على زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.	4	5	4	18	29	1.227	4.05	موافق	6
	%6.7	%8.3	%6.7	%30	48.3 %				
11. يساعد نظام إدارة المعرفة المستخدم في المؤسسة على تأمين فرص الإبداع والمبادرة.	7	6	3	15	29	1.415	3.88	موافق	10
	11.7 %	%10	%5	%25	48.3 %				
12. يعمل نظام إدارة المعرفة المستخدم في	2	5	6	13	34			موافق	

المؤسسة على تطوير وتنويع المنتجات لتخدم رغبات المستهلكين الحاليين والجدد.	3.3%	8.3%	10%	21.7 %	56.7 %	1.132	4.20	بشدة	4
13. تهتم إدارة المعرفة في المؤسسة على إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة البيئة السوقية.	8 13.3 %	14 23.3 %	3 5%	15 25%	20 33.4 %	1.488	3.42	موافق	14
14. تساهم إدارة المعرفة في المؤسسة على تميز المنتجات المقدمة في السوق والتي تختلف عما يقدمها المنافسون.	3 5%	3 5%	3 5%	18 30%	33 55%	1.099	4.25	موافق بشدة	3
15.تساهم إدارة المعرفة في إعداد واكتشاف طرق جديدة تسمح بالتخطيط والرقابة على العملية الإنتاجية وتساهم في التقليل من التكاليف.	0 0	0 0	2 3.3%	30 50%	28 46.7 %	0.563	4.43	موافق بشدة	1
التقييم العام للمحور						0.534	3.936	موافق	

المصدر: من أعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج **spss**.

تحليل نتائج الإجابات:

بالعودة إلى الجدول نلاحظ أن رأي أفراد عينة الدراسة في دور إدارة المعرفة في الإستراتيجية التنافسية للمجمع كان بعبارة موافق ، هذا ما يبينه المتوسط الحسابي المرجح العامـــب(3.936) وكذا الانحراف المعياري ـــب(0.534)، مما يشير إلى تشتت قليل نوعا ما والتباين في الإجابات ضئيل، وهذا ما يبين إلى حد كبير الأهمية البالغة في إختيار الإستراتيجية التنافسية لمجمع صيدال بالإعتماد على مبادئ إدارة المعرفة.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب عبارات البعد الخاص بدور إدارة المعرفة تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناء على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابة أفراد عينة الدراسة كما يلي:

1- جاءت العبارة " تساهم إدارة المعرفة في إعداد واكتشاف طرق جديدة تسمح بالتخطيط والرقابة على العملية الإنتاجية وتساهم في التقليل من التكاليف " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.43) وبانحراف معياري قدره(0.563)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه موافق بشدة، بنسبة قدرتـــب88.6%، فحسب الانحراف المعياري فإن نسبة

التشتت والتباين في الإجابات ضئيلة جدا، وهذا ما يفسر دور إدارة المعرفة في مجمع صيدال في إكتشاف طرق جديدة تسمح بالتخطيط والرقابة وتساهم في تقليل التكاليف.

2- حلت العبارة " تسعى المؤسسة إلى عقلنة التكاليف الإدارية للمؤسسة " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.38) وبانحراف معياري قدره(1.043)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه موافق بشدة، بنسبة قدرتـــب87.6% ، فحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت مرتفعة والتباين واضح في الإجابات، وهذا يفسر أن مجمع صيدال يستعمل بعض الطرق من أجل التقليل من التكاليف الإدارية.

3- وجاءت العبارة " تساهم إدارة المعرفة في المؤسسة على تميز المنتجات المقدمة في السوق والتي تختلف عما يقدمها المنافسون " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.25) وبانحراف معياري قدره(1.099)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه موافق بشدة بنسبة قدرتـــب85%، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت والتباين في الإجابات كبيرة، لكن وبالنظر إلى نسبة الإجابات للعينة المدروسة ضمن مجال اتجاه موافق الذي يمثل 30%، نستنتج أن إدارة المعرفة في مجمع صيدال تساهم على تميز المنتجات الموجهة إلى الأسواق.

4- تحصلت العبارة " يعمل نظام إدارة المعرفة المستخدم في المؤسسة على تطوير وتنويع المنتجات لتخدم رغبات المستهلكين الحاليين والجدد " على المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.20) وبانحراف معياري قدره(1.132)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه موافق بشدة بنسبة قدرتـــب84% ، فنلاحظ أن مقدار التشتت هنا كبير جدا من خلال قيمة الانحراف المعياري والتباين واضح في الإجابات، وهذا ما يفسر أن مجمع صيدال يعتمد على نظام إدارة المعرفة والتكنولوجيا المستخدمة من اجل تطوير وتنويع منتجاتها الدوائية لتخدم رغبات مستهلكيها الحاليين والجدد.

5- أما العبارة " هناك تبني لمفهوم إقتصاديات الحجم في خفض التكلفة " حلت في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.12) وبانحراف معياري قدره(1.166)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه موافق بنسبة قدرتـــب82.4%، وإن مقدار التشتت هنا كبير جدا من خلال قيمة الانحراف المعياري والتباين واضح في الإجابات، لكن وبالنظر إلى نسبة الإجابات عينة الدراسة ضمن مجال اتجاه موافق بشدة الذي يمثل 51.6%، ما يدل على أن أكثر الموظفين موافقون على تبني مفهوم إقتصاديات الحجم في خفض التكلفة في مجمع صيدال.

6- احتلت العبارة " تساهم أدوات إدارة المعرفة المستخدمة على زيادة الحصة السوقية للمؤسسة " المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.05) وبانحراف معياري قدره(1.227)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه موافق، بنسبة قدرتـــب 81% فحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت مرتفعة في توزيع الإجابات، ومنه نستنتج أن زيادة الحصة السوقية لمجمع صيدال تتحقق بمساهمة أدوات إدارة المعرفة من وجهة نظر العينة المستجوبة.

7- بينما العبارة " لدى المؤسسة القدرات الفنية الكافية للإستجابة للتغيرات في طلب الزبائن " أتت في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.05) وبانحراف معياري قدره(1.371)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه موافق بنسبة قدرتـــب81% ، فنلاحظ أن مقدار التشتت هنا كبير جدا من خلال قيمة الانحراف المعياري والتباين واضح في الإجابات، فهي موزعة على جميع الاتجاهات، لكن وبالنظر إلى نسبة الاجابات للعينة المدروسة على عبارة موافق بشدة والتي تمثل 56.7% ما يدل على أن المؤسسة لديها القدرات الكافية للإستجابة للتغيرات في طلب الزبائن بالنسبة للعينة المستجوبة.

8- حلت العبارة " تركز المؤسسة على الأسواق المحلية في سياستها التسويقية " في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.02) وبانحراف معياري قدره(1.321)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه موافق، بنسبة قدرتـــب80.4% ، فحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت مرتفعة جدا والتباين واضح في الإجابات، ، وبالنظر الى إجابات عينة الدراسة بموافق بشدة نجد أنها قدرتـــب48.3% وهذا ما يدل على أن مجمع صيدال يركز على الأسواق المحلية في سياسته التسويقية.

9- جاءت العبارة " تقوم المؤسسة بتفعيل منهج إدارة الجودة الشام " في المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.93) وبانحراف معياري قدره(1.287)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه موافق، فحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت كبيرة في توزيع الإجابات، وهي موزعة على جميع الاتجاهات، فكل من نسبة إجابات عينة الدراسة موافق بشدة، محايد، غير موافق وغير موافق بشدة قدرت بالنسب التالية على التوالي46.7%، 10%، 11.7%،6.7%، وأتت إجابات العينة المستجوبة بنسبة أكبر من 78.6% وهذا مايدل على موافقة العينة المستجوبة على هذه الفقرة.

10- احتلت العبارة "يساعد نظام إدارة المعرفة المستخدم في المؤسسة على تأمين فرص الإبداع والمبادرة" المرتبة العاشرة من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.88) وبانحراف معياري قدره(1.415)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه موافق، بنسبة قدرت بـ77.6%، فنلاحظ أن مقدار التشتت هنا كبير جدا من خلال قيمة الانحراف المعياري والتباين واضح في الإجابات ، وعليه نستنتج نظام إدارة المعرفة المستخدم في المؤسسة يساعد على تأمين فرص الإبداع والمبادرة.

11- تحصلت العبارة " تعمل المؤسسة على ترشيد تكاليف التسويق بما يتناسب مع تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة " على المرتبة الحادية عشر من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.87) وبانحراف معياري قدره(1.501)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه موافق هي الأخرى، بنسبة قدرت بـ77.4% من مجموع الاتجاهات، فحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت مرتفعة جدا والتباين واضح وجلي في توزيع الإجابات ، ويتبن لنا من خلال درجة الموافقة للعينة المستجوبة أن مجمع صيدال يعمل على ترشيد تكاليف التسويق بما يتناسب مع تحقيق أهداف الإستراتيجية التنافسية.

12- جاءت العبارة " تتبنى المؤسسة إستراتيجية التميز للمنتجات للمنافسة في السوق " في المرتبة الثانية عشر من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.55) وبانحراف معياري قدره(1.419)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه موافق، بنسبة قدرت بـ71% ، فحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت مرتفعة جدا، فنستخلص من خلال الاتجاه العام للإجابة على أن المؤسسة تتبنى إستراتيجية التميز للمنتجات للمنافسة في السوق وهذا ما أدلى به موظفو مجمع صيدال من خلال المقابلة التي قمنا بها.

13- حلت العبارة " تخضع المنتجات التي تقدمها المؤسسة إلى تحسينات مستمرة " في المرتبة الثالثة عشر من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.53) بانحراف معياري قدره(1.523)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه موافق، بنسبة قدرت بـ70.6% حيث نلاحظ أن مقدار التشتت هنا كبير جدا في الإجابات من خلا قيمة الانحراف المعياري، ويميل هذا الاتجاه نحو فكرة أن مجمع صيدال يقوم بتحسينات مستمرة للمنتجات الدوائية التي يطرحها في الاسواق.

14- تحصلت العبارة " تهتم إدارة المعرفة في المؤسسة على إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة البيئة السوقية " على المرتبة الرابعة عشر من حيث درجة الموافقة لدى العينة

المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.42) بانحراف معياري قدره(1.488)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه موافق، بنسبة قدرتـــب68.4% ،حيث نلاحظ أن مقدار التشتت هنا كبير جدا في الإجابات من خلال قيمة الانحراف المعياري، كما جاءت كل من فئة موافق بشدة وغير موافق بالنسبة لإجابات عينة الدراسة قدرت على التواليـــب33.4% و 23.3% هذا ما يفسر أن مجمع صيدال الجزائر تهتم فيه إدارة المعرفة على إزالة قل القيود الهيكلية والتي تساعد هذا الأخير في التميز والتطور والإستمرار لمواكبة البيئة التسويقية.

15- احتلت العبارة " مستوى تكلفة المنتوج في المؤسسة منخفض " في المرتبة الخامسة عشر من حيث درجة الموافقة لدى العينة المستجوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.37) بانحراف معياري قدره(1.583)، وعليه تقع هذه العبارة ضمن مجال اتجاه محايد، بنسبة 67.4%فنلاحظ أن مقدار التشتت هنا كبير جدا في من خلال قيمة الانحراف المعياري والتباين واضح وكبير بالنسبة للإجابات، فهي موزعة على جميع الاتجاهات ،هذا ما يفسر أن تكلفة المنتوج في مجمع صيدال قد تكون منخفضة جراء إتباع سياسات تدنية التكلفة وهذا ما يؤيده كل من إجابات عينة الدراسة في الإتجاه موافق بشدة وموافق بنسب قدرت على التواليـــب 36.7%، 20%، أو قد تكون تكلفة الإنتاج مرتفعة جراء عوامل ليست في حسابات المؤسسة كالمنافسين الجدد وغيرهم وهذا ما يؤيده كل من إجابات العينة المدروسة غير موافق بشدة وغير موافق بنسب قدرت على التواليـــب18.3%، 20%.

ثالثا: اختبار تباين اتجاهات أراء موظفو مجمع صيدال المستجوبين نحو إدارة المعرفة في المؤسسة ودورها في الإستراتيجية التنافسية.

سنحاول اختبار صحة فرضية الدراسة الميدانية، والتي جاءت على النحو الآتي:

- يوجد تباين في اتجاهات موظفو مجمع صيدال نحو إدارة المعرفة في المؤسسة والإستراتيجية التنافسية.

حيث سنقوم باختبار كل جزء منها على حدى، وقد اخترنا لتحقيق ذلك استعمال تحليل التباين الأحادي(*one-way anova*) الذي يعتبر الأنسب لمثل هذه الفرضيات، وذلك عند مستوى معنوية($\propto\alpha\leq0.05$) رغبة في الوصول إلى نتائج ذات مصداقية عالية.

ولإجراء الاختبارات على كلا الجزأين (يوجد تباين في اتجاهات موظفو مجمع صيدال نحو إدارة المعرفة في المؤسسة ، يوجد تباين في اتجاهات موظفو مجمع صيدال نحو الإستراتيجية التنافسية) انطلقنا من خيارين أساسيين لكل جزء، وذلك انطلاقا من المتغيرات الشخصية كما يلي:

أولا: فرضية العدم(ف^{0}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة تعزى للمتغير.

ثانيا: الفرضية البديلة(ف$_{1}$): توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة تعزى للمتغير.

فإذا كان مستوى الدلالة لقيمة(ف) المحسوبة أقل أو يساوي(0.05) فإننا نرفض فرضية العدم(ف^{0}) ونقبل الفرضية البديلة (ف$_{1}$)، وعليه سيكون هناك فروقا معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة وفقا للمتغير المختار.

أما إذا كان مستوى الدلالة(ف) المحسوبة أكبر من (0.05) فإننا نقبل فرضية العدم(ف^{0})، أي أنه لا توجد هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات العينة وفقا للمتغير المختار.

1) نتائج اختبار فرضية أنه يوجد تباين في اتجاهات موظفو مجمع صيدال نحو إدارة المعرفة في المؤسسة.

جاءت الفرضية في جزئها الأول للدراسة كما يلي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية(0.05) في اتجاهات موظفو مجمع صيدال من وجهة نظر عينة الدراسة نحو إدارة المعرفة في المؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: الجنس المستوى التعليمي، الأقدمية، الوظيفة الحالية.

ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي(ف)، حيث توصلنا إلى النتائج الملخصة في الجدول التالي:

1 - دور إدارة المعرفة:

الجدول رقم ***21***: نتائج اختبار التباين الأحادي(ف) لفرضية دور إدارة المعرفة.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	2.219	19	0.117	0.469	0.961
	داخل المجموعات	9.964	40	0.249		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	61.067	19	3.214	2.052	*0.028
	داخل المجموعات	62.667	40	1.567		
	بين المجموعات	39.117	19	2.059		

الأقدمية	داخل المجموعات	35.067	40	0.877	2.348	*0.011
الوظيفة الحالية	بين المجموعات	31.121	19	3.112	3.189	*0.003
	داخل المجموعات	47.812	40	0.976		
*يوجد اختلاف دال معنويا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss.

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم يمكننا تحليل التباين في اتجاهات موظفو مجمع صيدال من وجهة نظر عينة الدراسة نحو دور إدارة المعرفة وفقا للمتغيرات الشخصية الذين يتميزون بها كما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات موظفو مجمع صيدال بعينة الدراسة نحو دور إدارة المعرفة تعزى للمستوى التعليمي، مدة الأقدمية و الوظيفة الحالية وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0.000) أقل من مستوى المعنوية المفترضة(0.05)، وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات موظفو مجمع صيدال التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو دور إدارة المعرفة تختلف باختلاف المستوى التعليمي ومدة الأقدمية، وكذا الوظيفة الحالية، أي أنه اتجاه موظفو مجمع صيدال نحو دور إدارة المعرفة تختلف باختلاف مستوى التعليمي للعامل وكذلك حسب مدة خدمته بالمجمع، وحسب الوظيفة التي يمتهنها.

لا توجد هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات موظفو مجمع صيدال بعينة الدراسة نحو دور إدارة المعرفة تعزى الجنس لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0.961) أكبر من مستوى المعنوية المفترضة(0.05)، وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات موظفو مجمع صيدال التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو دور إدارة المعرفة لا تختلف باختلاف الجنس.

2- دور المعرفة الضمنية:

الجدول رقم **22**: نتائج اختبار التباين الأحادي(ف) لفرضية دور المعرفة الضمنية.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة

الجنس	بين المجموعات	2.429	13	0.187	0.881	0.577
	داخل المجموعات	9.754	46	0.212		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	46.110	13	3.547	2.102	*0.033
	داخل المجموعات	77.623	46	1.687		
الأقدمية	بين المجموعات	41.235	13	3.123	2.558	*0.021
	داخل المجموعات	42.113	46	1.022		
الوظيفة الحالية	بين المجموعات	41.123	13	3.352	1.965	*0.045
	داخل المجموعات	43.167	46	0.296		
*يوجد اختلاف دال معنويا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss.

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم يمكننا تحليل التباين في اتجاهات موظفو مجمع صيدال من وجهة نظر عينة الدراسة نحو المعرفة الضمنية وفقا للمتغيرات الشخصية الذين يتميزون بها كما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات موظفو مجمع صيدال بعينة الدراسة نحو المعرفة الضمنية تعزى للمستوى التعليمي، مدة الأقدمية و الوظيفة الحالية وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0.000) أقل من مستوى المعنوية المفترضة(0.05)، وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات موظفو مجمع صيدال التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو المعرفة الضمنية تختلف باختلاف المستوى التعليمي ومدة الأقدمية، وكذا الوظيفة الحالية، أي أنه اتجاه موظفو مجمع صيدال نحو المعرفة الضمنية تختلف باختلاف مستوى التعليمي للموظف وكذلك حسب مدة خدمته بالمجمع، وحسب الوظيفة التي يمتهنها.

لا توجد هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات موظفو مجمع صيدال بعينة الدراسة نحو دور إدارة المعرفة تعزى الجنس لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0.577) أكبر من مستوى المعنوية المفترضة(0.05)، وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات موظفو مجمع صيدال التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو المعرفة الضمنية لا تختلف باختلاف الجنس.

3- مكانة المعرفة الصريحة:

الجدول رقم ***23***: نتائج اختبار التباين الأحادي(ف) لفرضية مكانة المعرفة الصريحة.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	3.306	10	0.331	1.825	0.081
	داخل المجموعات	8.877	40	0.181		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	58.500	10	5.850	4.394	*0.000
	داخل المجموعات	65.233	40	1.331		
الأقدمية	بين المجموعات	10.766	10	1.077	0.832	0.600
	داخل المجموعات	63.417	40	1.294		
الوظيفة الحالية	بين المجموعات	31.121	10	3.112	3.189	*0.003
	داخل المجموعات	47.812	40	0.976		
*يوجد اختلاف دال معنويا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss.

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم يمكننا تحليل التباين في اتجاهات موظفو مجمع صيدال من وجهة نظر عينة الدراسة نحو المعرفة الصريحة وفقا للمتغيرات الشخصية الذين يتميزون بها كما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات موظفو مجمع صيدال بعينة الدراسة نحو المعرفة الضمنية تعزى للمستوى التعليمي و الوظيفة الحالية وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0.000) أقل من مستوى المعنوية المفترضة(0.05)، وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات موظفو مجمع صيدال التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو المعرفة الصريحة تختلف باختلاف المستوى التعليمي والوظيفة الحالية، أي أنه اتجاه موظفو مجمع صيدال نحو المعرفة الصريحة تختلف باختلاف مستوى التعليمي للموظف وكذلك حسب الوظيفة التي يمتهنها.

لا توجد هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات موظفو مجمع صيدال بعينة الدراسة نحو دور إدارة المعرفة تعزى الجنس لكون مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من مستوى المعنوية المفترضة(0.05)، وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات موظفو مجمع صيدال التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو المعرفة الصريحة لا تختلف باختلاف الجنس والأقدمية.

4- دور رأس المال الفكري:

الجدول رقم ***24***: نتائج اختبار التباين الأحادي(ف) لفرضية دور رأس المال الفكري.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	1.817	15	0.121	0.514	0.919
	داخل المجموعات	10.367	44	0.236		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	56.190	15	3.746	2.440	*0.011
	داخل المجموعات	67.543	44	1.535		
	بين المجموعات	40.737	15	3.254		

الأقدمية	داخل المجموعات	63.265	44	1.294	4.122	*0.000
الوظيفة الحالية	بين المجموعات	21.602	15	1.440	1.105	0.380
	داخل المجموعات	57.331	44	1.303		
*يوجد اختلاف دال معنويا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss.

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم يمكننا تحليل التباين في اتجاهات موظفو مجمع صيدال من وجهة نظر عينة الدراسة نحو رأس المال الفكري وفقا للمتغيرات الشخصية الذين يتميزون بها كما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات موظفو مجمع صيدال بعينة الدراسة نحو رأس المال الفكري تعزى للمستوى التعليمي و الأقدمية وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0.000) أقل من مستوى المعنوية المفترضة(0.05)، وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات موظفو مجمع صيدال التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو رأس المال الفكري تختلف باختلاف المستوى التعليمي والأقدمية، أي أنه اتجاه موظفو مجمع صيدال نحو رأس المال الفكري تختلف باختلاف مستوى التعليمي للموظف وكذلك حسب مدة خدمته بالمجمع .

لا توجد هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات موظفو مجمع صيدال بعينة الدراسة نحو رأس المال الفكري تعزى الجنس و الوظيفة الحالية لكون مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من مستوى المعنوية المفترضة(0.05)، وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات موظفو مجمع صيدال التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو رأس المال الفكري لا تختلف باختلاف الجنس ووظيفة الموظف الحالية.

2) نتائج اختبار فرضية أنه يوجد تباين في اتجاهات موظفو مجمع صيدال نحو إستراتيجية المؤسسة في المؤسسة.

جاءت الفرضية في جزئها الأول للدراسة كما يلي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية(0.05) في اتجاهات موظفو مجمع صيدال من وجهة نظر عينة الدراسة نحو إستراتيجية المؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: الجنس المستوى التعليمي، الأقدمية، الوظيفة الحالية.

ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي(ف)، حيث توصلنا إلى النتائج الملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم ***25*** : نتائج اختبار التباين الأحادي(ف) لفرضية إستراتيجية المؤسسة في المؤسسة.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	4.302	19	0.226	1.149	0.345
	داخل المجموعات	7.881	40	0197		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	73.900	19	3.889	3.122	*0.001
	داخل المجموعات	49.833	40	1.246		
الأقدمية	بين المجموعات	21.850	19	1.150	0.879	0.608
	داخل المجموعات	52.333	40	1.308		
الوظيفة الحالية	بين المجموعات	38.433	19	2.023	1.998	*0.033
	داخل المجموعات	40.500	40	1.013		
*يوجد اختلاف دال معنويا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss.

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم يمكننا تحليل التباين في اتجاهات موظفو مجمع صيدال من وجهة نظر عينة الدراسة نحو الإستراتيجية التنافسية وفقا للمتغيرات الشخصية الذين يتميزون بها كما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات موظفو مجمع صيدال بعينة الدراسة نحو الإستراتيجية التنافسية تعزى للمستوى التعليمي و الوظيفة الحالية وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة

(0.000) أقل من مستوى المعنوية المفترضة(0.05)، وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات موظفو مجمع صيدال التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو الإستراتيجية التنافسية تختلف باختلاف المستوى التعليمي والوظيفة الحالية، أي أنه اتجاه موظفو مجمع صيدال نحو الإستراتيجية التنافسية تختلف باختلاف مستوى التعليمي للموظف وكذلك حسب طبيعة الوظيفة التي يشغلها .

لا توجد هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات موظفو مجمع صيدال بعينة الدراسة نحو الإستراتيجية التنافسية تعزى الجنس و الأقدمية لكون مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من مستوى المعنوية المفترضة(0.05)، وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات موظفو مجمع صيدال التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو الإستراتيجية التنافسية لا تختلف باختلاف الجنس ومدة خدمته بالمجمع.

رابعا: إدارة المعرفة وأثرها على الإستراتيجية التنافسية.

سنحاول اختبار صحة فرضية الدراسة الميدانية والتي جاءت على النحو الآتي: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والإستراتيجية التنافسية"، ومن أجل تحقيق ذلك اخترنا استعمال معامل الارتباط (بيرسون)، وذلك عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.01$) رغبة في الوصول إلى نتائج ذات مصداقية عالية.

ولإجراء الاختبار انطلقنا من خيارين أساسيين للفرضية كما يلي:

أولا: فرضية العدم(ف^{0}): لا توجد علاقة بين إدارة المعرفة والإستراتيجية التنافسية.

ثانيا: الفرضية البديلة(ف1): توجد علاقة بين إدارة المعرفة والإستراتيجية التنافسية.

فإذا كان مستوى الدلالة لقيمة معامل الارتباط المحسوبة أقل أو يساوي(0.01) فإننا نرفض فرضية العدم(ف^{0}) ونقبل الفرضية البديلة (ف1)، وعليه سيكون هناك علاقة بين إدارة المعرفة والإستراتيجية التنافسية في مجمع صيدال.

أما إذا كان مستوى الدلالة(ف) المحسوبة أكبر من (0.01) فإننا نقبل فرضية العدم(ف^{0})، أي أنه لا توجد علاقة بين إدارة المعرفة والإستراتيجية التنافسية في مجمع صيدال.

والجدول التالي يبين العلاقة بين إدارة المعرفة والإستراتيجية التنافسية في مجمع صيدال الجزائر:

جدول رقم26: يبن العلاقات بين إدارة المعرفة والإستراتيجية التنافسية.

	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
إدارة المعرفة	0.774	**0.000
الإستراتيجية التنافسية		
**دال عند مستوى معنوية (0.01)		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss.

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم 26 يمكننا تحليل العلاقة بين إدارة المعرفة والإستراتيجية التنافسية بمجمع صيدال من وجهة نظر عينة الدراسة كما يلي:

توجد علاقة بين إدارة المعرفة والإستراتيجية التنافسية عن مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) لاتجاهات موظفو مجمع صيدال لعينة الدراسة، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة(0.000) أقل من مستوى المعنوية المفترضة(0.01)، وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات موظفو مجمع صيدال الذي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقا نحو العلاقة بينهما تؤكد وجودها .

وهذه العلاقة هي علاقة طردية تقدر ب 77.4 %، أي أنه كلما زاد ترسيخ مفهوم إدارة المعرفة والتحكم في رأس المال الفكري لدى موظفي مجمع صيدل كلما كانت الإستراتيجية التنافسية جيدة.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية لاتجاهات موظفي مجمع صيدال- الجزائر- نحو إدارة المعرفة وأثرها على الإستراتيجية التنافسية، واستعملنا لذلك كأداة للدراسة الاستبيان، وقمنا أولا باختبار صدقها الظاهري من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين. وبغية التأكد من سلامة الاستبيان أكثر قمنا باختبار الاتساق الداخلي لجميع أسئلة الاستبيان والذي أظهر نتائج ايجابية، دعمناها باختبار ألفا كرونباخ لقياس ثباتها الذي بلغت قيمته للدراسة ككل 0.853 وهذا تقدير ممتاز.

ومن خلال عرض وتحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية، توصلنا من خلال المحاور الثلاثة إلى أنه يوجد إهتمام من قبل مجمع صيدال بمنهج إدارة المعرفة إلى حد ما وكذا درجة تأثير كل من المعرفة الضمنية والصريحة ورأس المال الفكري على الإستراتيجيات التنافسية.

ومن خلال اختبار صحة فرضية الدراسة الميدانية فقد وجدنا أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات عينة الدراسة نحو المتغيرات الشخصية لكلا المحورين (إدارة المعرفة، الإستراتيجيات التنافسية)، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.05$) لإتجاهات عينة الدراسة نحو المتغير الشخصي الجنس لكلى المحورين.

وعند دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة والإستراتيجية التنافسية وجدنا بأن بينهما علاقة طردية تقدر بـ0,774.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

أدركت المؤسسات المعاصرة أنها في عالم سيادة المعرفة، التطور التقني والعملي، عالم ينفعل بالمعلومة ويتفاعل معها، واذا كنا نتحدث في السابق عن صناعة الطرق والسيارات، أصبحنا اليوم نتحدث عن صناعة المعرفة. فقد تحول الفرد الى عامل معرفة "Knowledge Worker"فاكثر من (90 %) من المعارف وليدة القرن العشرين، وأكثر من (60 %) من هذه المعارف ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين، وتطورت وسائل نقل، تحليل، حفظ واسترجاع المعرفة، كما تفهمت المؤسسات شدة المنافسة وتأثيرها في تغيير مواقفها في ظل التحولات التي غيرت من واقع نظام الأعمال. ومن أهم هذه التحولات تبني المؤسسات منهج إدارة المعرفة وإيمانها بدوره الإستراتيجي في نجاحها.

ومن خلال العرض السابق للدراسة يمكنا من الإجابة عن الإشكالية التي تم طرحها في المقدمة كالأتي:

إن تبني المؤسسات المعاصرة لمفهوم إدارة المعرفة كأسلوب جديد يتماشى مع المتغيرات ومع النمط الإقتصادي العالمي الجديد المبني على المعرفة، يمكنها من تعزيز إستراتيجياتها التنافسية، حيث أن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة توفره عناصر مثل أنظمة المعلومات، تكنولوجيا المعلومات، المهارات الفكرية وتكريس روح الفريق وأساليب العمل الجماعي.

وبالنسبة لنتائج إختبار فرضيات الدراسة، يمكن تلخيصها من خلال النقاط التالية:

- الفرضية الأولى جاءت صحيحة، حيث أنه من خلال الفصل الاول تم التوصل إلى أن إدارة المعرفة هو المنهج الأكثر حيوية في المؤسسة، إذ يعتبر أسلوب إدارة المعرفة ضرورة إستراتيجية وممرا حتميا لنمو المؤسسة وتطورها في ظل التحولات المعاصرة في بيئة الأعمال، إذ يعول عليها في خلق القيمة التي تعتبر مصدر للتنافس.
- الفرضية الثانية أيضا صحيحة، حيث تم التوصل من خلال الفصل الأول إلى أن رأس المال الفكري يعتبر ميزة تنافسية للمؤسسات لاستثمارها لخبرات ومهارات وإبداع عامليها وخاصة في المعرفة الضمنية الراسخة في عقولهم من أجل الحصول على ميزة غير قابلة للتقليد ومستديمة.
- الفرضية الثالثة صحيحة، حيث تم التوصل من خلال الفصل الثاني إلى تأثير كل من المعرفة الضمنية والصريحة ورأس المال الفكري في الإستراتيجية التنافسية المعتمدة وتعطي لها دفعة كبيرة في حالة إستعمالها الجيد من طرف المؤسسة.

- الفرضية الرابعة خاطئة، تم التوصل من خلال الدراسة الإستطلاعية في الفصل الثالث إلى وجود تأثير وعلاقة واضحة لإدارة المعرفة على الإستراتيجيات التنافسية في مجمع صيدال من وجهة نظر عينة الدراسة.

وقد سمحت لنا الدراسة ككل بالخروج بجملة من النتائج نورد أهمها فيما يلي:

- إن مستوى امتلاك المعرفة وتنوعها صار معيارا مهما لتحديد المركز التنافسي لمؤسسات الأعمال عالميا وفي الغالب تتغير مراكز المؤسسات العالمية سنويا تبعا لأدائها المعرفي وتطبيقاتها المعرفية.
- مؤسسات الأعمال المعرفية تتصدر اليوم قائمة كبريات الشركات العالمية بفعل ما تمتلكه من رأس مال معرفي وبفعل ما ينتجه رأس المال المعرفي من خدمات ذات مردود عال جدا.
- إن المؤسسات المعرفية قد بدأت نشاطها باستثمارات بسيطة ولكنها تسلقت المراكز الأولى بسرعة بسبب أدائها وتوسع حجم رأسمالها المعرفي.
- السلاح المعرفي دخل بقوة حلبة الصراع التنافسي بين مؤسسات الأعمال في السوق الوطنية والدولية.
- سرعة دوران عجلة النمو النوعي في حركة الإقتصاد العالمي تفاجئ مؤسسات الأعمال بالجديد دائما الأمر الذي يفرض عليها إدامة زخم التفاعل مع البيئة الخارجية والداخلية وتوفير المرونة العالمية لضمان امتصاص صدمات التغيرات التي تحدث واحتوائها.
- إن أدوات المنافسة التقليدية فقدت بريقها وانخفض مستوى فاعليتها في ظل انتشار حركة المتاجرة الإلكترونية والشبكية وتسهيلات تكنولوجيات الإتصالات والمعلومات.
- إن قيام العديد من مؤسسات الأعمال بتطبيق إدارة المعرفة يفرض على المتخلفين من المنافسين اتخاذ خطوة مماثلة لضمان الندّية في نوع الإستراتيجيات التنافسية المستخدمة.
- إن مؤسسات الأعمال التي ستتخلف عن تطبيق إدارة المعرفة ستتحمل الكثير من التبعات السلبية فهي ستخسر قيمة رأسمالها المعرفي (قيمة ما تمتلكه من معرفة تضاف لرأسمالها) كما أنها ستخسر فرصة استثمار رأس المال المذكور في نشاطها الإقتصادي وبالتالي تخسر ريعه المادي كما أنها تخسر ميزة تنافسية عالية الفاعلية في ظل متغيرات السوق والتجارة الإلكترونية الشبكية وربما تخسر كادرها المعرفي بإغرائه من قبل المنافسين وهذا شيء خطير.

- ضرورة قيام صيدال بتحالفات مع المؤسسات الأجنبية ذات القدرات التكنولوجية المرتفعة من أجل الإنتاج المشترك بهدف التعرف على التكنولوجيات الجديدة والتمكن منها.
- من خلال الدراسة الإستطلاعية ومن خلال إجابات أفراد عينة الدراسة تم التوصل إلى وجود تأثير وعلاقة ما بين إدارة المعرفة والإستراتيجية التنافسية لمجمع صيدال.
- ضرورة الاندماج في السوق العالمي والتعامل بإيجابية مع ظروف العولمة وحركة تحرير التجارة الدولية وما ينشأ عنها من متطلبات أساسية ينبغي توفرها في المجمع حتى يستطيع مواجهة المؤسسات الدوائية العالمية الذي يتنافس معها ليس في الأسواق الدولية وإنما في سوق الدواء الجزائري.

ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها، نستطيع أن نقدم بعض التوصيات والتي نوجزها فيما يلي:

- لا بد لمدراء المؤسسات أن يدركوا أهمية إدارة المعرفة في خلق وتعزيز ونقل المعرفة حتى يتمكنوا من توظيفها في الإستراتيجية التنافسية لمؤسستهم.

- من الضروري أن يعي مسؤولو صيدال جيدا" أن تكنولوجيا المعلومات تعتبر أداة ووسيلة هامة في إدارة المعرفة (بدءا من بناء المعرفة ثم ترميزها وتخزينها ونقلها و أخيرا تطبيقها).

- إن عوامل المؤهل العلمي والخبرة بالإضافة إلى الوظيفة الحالية لمدراء صيدال هي خصائص مهمة ومؤثرة على علاقة إدارة المعرفة بالإستراتيجية التنافسية و من هنا تأتي أهمية الحرص على استقطاب ذوي المؤهلات العلمية العالية والخبرات الطويلة، والعمل على استمرار تعزيز و تطوير مؤهلاتهم وخبراتهم لانه يسهم في تعزيز معرفة المؤسسة.

- تأسيسا على التوصيتين السابقتين لا بد و أن يدرك مدراء صيدال بأن امتلاك تكنولوجيا معلومات متطورة لا يشكل بحد ذاته ميزة تنافسية، وإنما يتحقق من خلال توفير المعرفة والخبرة والمهارة في توظيف هذه التكنولوجيا بما يسهم في تحقيق الميزة، وتعزيز إستراتيجياتها التنافسية.

- من الضروري أن يعي مدراء صيدال جيدا أهمية المعرفة بما يستخدمه المنافسين من تكنولوجيا وكذلك تطلعاتهم المستقبلية إذا أردوا أن ينتهجو إستراتيجية تنافسية جيدة.

- حسن استثمار المؤسسة للمعلومات وللمعرفة التي يمتلكها العاملون، وجعلها ذات قيمة للمستفيدين، وبدون ذلك تفقد المعرفة اهميتها.

- جعل التميز في المعرفة التي يمتلكها رأس المال الفكري المنظمي محور اعمال المؤسسات، وبما يتيح لها التفوق، ومضاعفة العوائد، وتبوأ موقع قيادي متميز.

- تمكين العاملين من ذوي المعرفة والخبرة المتجددة، في حل مشكلات العمل، واسناد المناصب القيادية المهمة لهم.

- كما و نوصي إدارة صيدال بضرورة وضع إستراتيجية مناسبة لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في إطار الإستراتيجية العامة للمجمع و متابعة تنفيذها وتقييمها بما يحقق رسالة المجمع و أهدافه.

أفاق الدراسة:

ونظرا لأهمية موضوع إدارة المعرفة وخصوصا عملية خلق المعرفة وتطبيقاتها يمكن لفت نظر وعناية الباحثين إلى بعض المواضع الممكن معالجتها مستقبلا في هذا الميدان، ونذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

- ✓ معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات القطاع العام والخاص في الجزائر.
- ✓ أثر إدارة المعرفة في زيادة فعالية المديرين في المؤسسات الجزائرية.
- ✓ إدارة المعرفة كأداة من أجل الإستثمار السياحي في الجزائر.
- ✓ رأس المال المعرفي وأثره ودوره في تدعيم القدرات التنافسية.

المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1- أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، (الطبعة الأولى، الأردن: عالم الكتب الحديث، جدارا للكتاب العالمي للنشروالتوزيع، 2009).

2- أحمد القطامين، "التخطيط الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية"، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، سنة 1996.

3- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، (الطبعة الأولى، الإسكندرية: دار المعارف، 2004).

4- أمين عبد العزيز حسن، إستراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين، دار قباء، القاهرة،2001.

5- البستاني، فؤاد افرام، منجد الطلاب، بيروت: دار المشرق، 1999.

6- بياتي جلال محمد علي، "التحليل الإقتصادي المعاصر"، مطبعة ألوان الرياض، الطبعة الأولى، الرياض، 1993.

7- توفيق محمد عبد المحسن،"التسويق و تدعيم القدرة التنافسية"، دار النهضة العربية.2001 .

8- توماس ستيوارت، ترجمة علا أحمد إصلاح، ثورة المعرفة: رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين، (الطبعة الأولى، مصر: الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ش.م.م، 2004).

9- ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

10- حسين عمر، الجات و الخصخصة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 1998.

11- حمدي الحناوي، رأس المال البشري، (الطبعة الأولى، الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب، 2006).

12- خالد صالح علي السلطان، المعلومات وأثرها في عملية إتخاذ القرارات الإدارية، القاهرة: دار النهضة العربية،2009.

13- الداوي الشيخ، "محيط- استراتيجيات و هياكل المؤسسة"، مركز الطباعة بجامعة الجزائر 1998.

14- الداوي الشيخ، محيط – محيط استراتيجيات و هياكل المؤسسة، مركز الطباعة بجامعة الجزائر، 1998.

15- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

16- روبرت.أ.بتس-ديفيد.لى، الإدارة الإستراتيجية، بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى،القاهرة،2008.

17- روبرت، ديفيد، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.

18- سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم النظم التقنيات، الطبعة الاولى، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007.

19- صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

20- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة ، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.

21- طاهر محسن محمود الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2009.

22- عادل حرحوش المفرجي، رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003).

23- عايد سيد خطاب، " الإدارة و التخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال و الخدمات"، دار الفكر العربي، مصر، 1985.

24- عبد الرزاق بن حبيب، "إقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.

25- عبد الستار العلي، المدخل إلى إدارة المعرفة، (الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2006).

26- عبد السلام أبو قحف، "التنافسية وتغير قواعد اللعبة"، مطبعة الإشعاع، الاسكندرية،1996.

27- علاء فرج الطاهر، إدارة المعلومات والمعرفة، (الطبعة الأولى، الأردن- عمان: دار الراية للمشر والتوزيع،2010) .

28- علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2002).

29- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة، دار غريب للنشروالتوزيع، 2001.
30- الغريب، فيصل سعيد، إدارة المعرفة: سلسلة جسر المعلومات، (الكويت: العدد 53، ديوان الخدمة المدنية، 2000).
31- فريد النجار، "المنافسة والترويج التطبيقي"، مؤسسة شهاب الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1999.
32- فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2000.
33- فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها-مداخلها- عمليات المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
34- فلاح حسين حسيني، "الإدارة الإستراتيجية" – دار وائل للنشر، عمان، 2000.
35- فيليب سادلر، ترجمة علاء أحمد إصلاح، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008.
36- القاموس المحيط، المجلد الثاني، دار إحياء التراث، الطبعة الثانية، 1996.
37- مايكل بورتر، ترجمة عمر سعيد الأيوبي، الإستراتيجية التنافسية " أساليب تحليل الصناعات والمنافسين"، هيئة أبوظبي للثقافة والتراث كلمة، الطبعة الأولى، أبوظبي، 2010.
38- محمد سعيد عبد الفتاح."مداخل التسويق"، مصر: دار المعارف. 1965
39- محمد صالح الحناوي، محمد فريد الصحن، وآخرون، "مقدمة في إدارة الأعمال والمال"، الدار الجامعية، الاسكندرية،1999.
40- محمد عواد أحمد الزيادات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، (الطبعة الاولى، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2008).
41- محمد عوض أحمد، الإدارة الإستراتيجية (الأصول و الأسس العلمية)، درا الجامعية 24 شارع زكريا غنيم، طبعة 2000.
42- مصطفى أحمد سيد، "التسويق العالمي- بناء القدرة التنافسية للتصدير-"، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2001.
43- الموسوعة الاقتصادية،دار الفكر العربي، 1992.

44- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الإسكندرية، بجامعة الملك سعودة، الرياض،سنة 1991.

45- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1996.

46- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات،(الطبعة الأولى، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2005).

47- نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، الأردن: جدارا للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث، 2009.

48- هاشم الشمري، ناديا الليثي، الاقتصاد المعرفي، (الطبعة الأولى، عمان: دار الصفاء، 2007).

49- الهمداني، عبد الهادي، محاضرات في نظم المعلومات واتخاذ القرارات، صنعاء: مكتبة التاج، 2002.

50- هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة : مدخل نظري، (الطبعة الأولى، عمان: الأهلية للنشر والتوزيع، 2005).

المؤتمرات العلمية:

1- أسامة أحمد الروسان، ''إدارة المعرفة والتعليم الإلكتروني''، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، (جامعة الزيتونة الأردنية: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 26-28 أفريل 2004).

2- إنتظار أحمد جاسم الشمري، معتز سلمان عبد الرزاق الدوري، '' إدارة المعرفة ودورها في عملية إتخاذ القرار الإستراتيجي''، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، (جامعة الزيتونة الأردنية: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 26-28 أفريل 2004.

3- إيمان سعود أبو خضير، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي " أفكار وممارسات"، للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية :نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، (المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، 1-4 نوفمبر2009).

4- بتيت أحمد، أوكيل رابح، "مكانة الجودة في الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدوا العربية، (جامعة شلف، كلية العلوم الإقتصادية، 08-09 نوفمبر 2010).

5- حسام طالب الكيالي، إدارة المعرفة بين فرص النجاح .. ومخاطر الفشل لإدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العلمي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، (جامعة الزيتونة الأردنية: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية،2004).

6- حسن العلواني، "إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية"، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية، من 6-8 نوفمبر 2001).

7- حسين يرقي، وآخرون، إدارة التحول –التحسين- في منظمات رأس المال الفكري، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية الاقتصاديات الحديثة، (جامعة الشلف: 13-14 ديسمبر 2011).

8- خالد محمد طلال بني حمدان: تحليل معطيات العلاقة الارتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية و رأس المال الفكري، المؤتمر العملي الأول حول اقتصاد الأعمال في ظل عالم متغير، (جامعة العلوم التطبيقية الأهلية الأردنية: لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2003).

9- داليا عبد العاطي، دينا عبد العاطي، دور إدارة المعرفة ورأس المال الفكري للنهوض بالمنظمات العربية ومواجهة تحديات المستقبل، المؤتمر السنوي الثامن حول مستقبل الإدارة العربية في عالم المعرفة والتقنية العالية، (مصر: الجمعية العربية للإدارة، 6-8 ديسمبر 2006).

10- زياد هاشم يحيى، ناظم حسن رشيد،" المعرفة التقنية ودورها في تطوير نظم المعلومات المحاسبية في ظل إستخدام تقنيات المعلومات الحديثة"، المؤتمر العلمي السنوي الخامس، (جامعة الزيتونة الاردنية: كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، 25-27 أفريل 2005).

11- سالم بن سعيد القحطاني، إدارة المعرفة و تطبيقاتها في القطاع العام السعودي الواقع والمأمول،" المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي،(الرياض: معهد الإدارة العامة، 1-4 نوفمبر2009).

12- صالح مهدي العامري، طاهر محسن الغالبي، رأس المال المعرفي : الميزة التنافسية الجديدة لمنظمات الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع إدارة المعرفة في العالم العربي، (جامعة الزيتونة الأردنية: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 26-28 أفريل 2004).

13- صالح مهدي العامري، طاهر محسن الغالبي، رأس المال المعرفي : الميزة التنافسية الجديدة لمنظمات الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، (جامعة الزيتونة الأردنية: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية: 26-28 أفريل 2004).

14- العامري صالح، الغالبي طاهر محسن، "رأس المال المعرفي، الميزة التنافسية الجديدة لمنظمات الأعمال في ظل الإقتصاد الرقمي"، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي السنوي الرابع، إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، 26-28 أفريل 2008.

15- عبد الرحمان بن عنتر، عبد الرزاق حميدي، "إقتصاد المعرفة وتعزيز تنافسية المؤسسة- مع الإشارة إلى حالة الجزائر"، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدوا العربية، (جامعة شلف، كلية العلوم الإقتصادية، 08-09 نوفمبر 2010).

16- علي عبد الله، " الأداء المتميز"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، (جامعة ورقلة: كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، 08-09 مارس 2005).

17- علي عبدالهادي مسلم، إدارة المعرفة: مفهومها وعملياتها وتحدياتها وآثارها على النواتج التنظيمية،'' المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي،(الرياض: معهد الإدارة العامة، 1-4 نوفمبر2009).

18- القاضي فؤاد، استراتيجيات تخطيط الاستثمار البشري في المؤسسات العربية، المؤتمر السنوي الثاني حول التدريب، (مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 24-26 أكتوبر 1995).

19- قتيبة صبحي أحمد الخيرو، سحر جلال، أثر بعض مكونات أداره المعرفة في عمليات القيادة الإدارية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، (جامعة الزيتونة الأردنية: كلية الاقتصادي والعلوم الإدارية، 26-28 أفريل 2004).

20- مخفي آمين، بن شني يوسف، "دور الاستراتيجيات التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات"، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، (جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،08-10 نوفمبر 2010).

21- يوسف احمد أبوفارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، (جامعة الزيتونة الأردنية: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 26-28 أفريل 2004).

المجلات العلمية:

1- خوان لويس لارابوره، إدارة المعارف في منظومة الأمم المتحدة، وحدة التفتيش المشتركة، جنيف: الأمم المتحدة، 2007.

2- شاكر تركي إسماعيل، " التسويق المصرفي الإلكتروني والميزة التنافسية للمصارف الاردنية: إن المصارف ديناصورات تواجه الإنقراض- دراسة ميدانية على البنوك الأردنية"، مجلة العلوم الإنسانية، السنة 7، العدد 45، شتاء 2010، جامعة فيلادلفيا، الأردن.

3- عبد الله علي، قياس رأس المال الفكري، مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، (جامعة الجزائر: المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي، العدد الحادي عشر، 2009).

4- عمر محمد عثماني، "مدى تأثير برنامج الإصلاح على القدرة التنافسية على الإقتصاد المصري"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، العدد 7، 1999، ص 204.

5- وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، مجلة جسر التنمية، العدد 20، ديسمبر 2003.

6- وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، مجلة جسر التنمية، العدد 20، ديسمبر 2003.

7- يوسف أبو فارة، حمد خليل عليان، العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، (جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات: العدد الثامن عشر، المجلد الأول، جانفي 2010).

الرسائل والأطروحات الجامعة:

1- حسين يرقي، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه، (الجزائر: جامعة الجزائر، 2007).

2-رضا بن صوشة، تنمية الموارد البشرية: مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجيستير، (الجزائر: جامعة الجزائر،2007).

3-زكيه بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي، إدارة المعرفة: أهميتها و مدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات و المشرفات الإداريات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة و محافظة جدة، رسالة ماجستير، (المملكة العربية السعودية: جامعة أم القرى، 2007).

4-شيقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005.

5-عمار بوشنافة، "الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 2002.

6-فاطمة علي الربابعة، دور سياسات المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة مع التطبيق على الجامعة الأردنية، رسالة دكتراه الفلسفة في الإدارة العامة، جامعة القاهرة، 2006.

7-فرحات غول، "مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل للعولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الصناعية الجزائرية)"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، التخصص: التسيير، جامعة الجزائر، 2006.

8-كاريش صليحة، "دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة"، رسالة ماجيستير، جامعة الجزائر، 2000.

9-وهيبة حسن داسي، "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الجكومية السورية"، رسالة ماجستير قسم إدارة أعمال، جامعة دمشق، سورية، 2007.

المـولقـع الإلكترونيـة:

1- عماد عبد الوهاب الصباغ، إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات،[على الخط]، متاح على: <http://www.hrdiscussion.com/hr855.htm>،(2012/04/06).

2- فهد محمد بن جمعة، "احتكار القلة يهدد المنافسة"، الرياض الإقتصادي، [على الخط]، متاح على: < http://www.alriyadh.com/2012/08/13/article759586.html >، تاريخ الإطلاع: 13-01-2013.

3- المعلومات من الموقع الإلكتروني للمجمع [على خط]، متاح على :

<http://www.saidalgroup.dz/images/organ_saidal.jpg>

(16/02/2013).

4- المعلومات من الموقع الإلكتروني للمجمع [على الخط] متاح على:

<http://www.Saidalgroup.dz> (26/02/2013)

5- معلومات محصلة من موقع المجمع [على خط] متاح على
<http://www.saidalgroup.dz/present-somedial.asp>
(27/02/2013).
6- لمزيد من المعلومات يرجى الإطلاع [على خط] متاح على < :
(26/02/2013)</http://www.somedial.com/fr >
7- معلومات مجمعة من الموقع الإلكتروني [على خط] متاح على
<http://www.saidalgroup.dz/present-antibiotic.asp >
(26/02/2013)

المراجع باللغة الأجنبية:

المراجع باللغة الفرنسية:

1- A.HAMADOUCHE, ''Méthodes et Outils d'analyse stratégique'', les Editions Chihab, Algérie, 1997.
2- Adeline Fialon, Perception Des Barrières De Changement Et Fidélité au Site, Le Cas De L'achat En Ligne, 2008, site : asso.nordnet.fr/adreg/Fialon.pdf.
3- F.BIDAULT, "Le champ stratégique de l'entreprise", Edition Economica,Paris,1998.
4- F.LEROY, "Les stratégies d'entreprise", Dunod, Paris, 2001.
5- G.GARIBALDI, "L'analyse stratégique", 3eme Edition d'organisation, 2eme tirage, 2002, Paris.
6- J.P.ANGELIER, " Economie industrielle " , OPU , Algérie, 1993.
7- Jean –Claude Tarondeau, Christine Huttin, "Dictionnaire de stratégie d'entreprise", édition Vuibert, paris ,2001.

8- Jean- Claude Tarondeau, Christine Huttin,''Dictionnaire de stratégie d'entreprise'', édition Vuiber, paris, 2001.
9- Jean Jacques Lambin:"MARKETING STRATEGIQUE ", 3 EDIT,ED.SCIENCE INTERNATIONAL,1994,P283.
10- K. HAMDI, ''Diagnostic et Redressement d'entreprise les manuels de l'étudiants'', Imprimerie ESSALEM, Alger, 2002.
11- Lopes DA SILVA:" L'information et l'entreprise le savoir à partager et à capitaliser, méthodes ,outils et applications à la veille", (thèse pour l'obtention de grade de docteur en sciences) : l'université de droit, d'économie et des sciences d'Aix-arseille,2002.
12- M. PORTER, "Choix stratégiques et concurrence", ed, ECONOMICA, Paris, 1982.
13- M. PORTER, "La concurrence selon Porter", Edition Village Mondial, Paris, 1999.
14- M. PORTER. "Avantage concurrentiel des nations", Inter Edition, Paris, 1993.
15- N.GUEDJ ,"le Contrôle de Gestion pour Améliorer la Performance D'entreprise", 3éme Edition d'organisation, Paris, 2000.
16- P. Kotler, B. Dubois, " Marketing Management", Edition Union Public, 10emeEdition, Paris, 2000.
17- Rapport du Conseil d'Administration, SAIDAL , 2011.
18- T.ATAMER, R.CALORI, "Diagnostic et Décisions stratégiques", Edition Dunod, Paris , 1998.

المراجع باللغة الإنجليزية:

1- Badaracco, josepl, The Knowledge link, (Harvard: Business school:U.S.A, 1991).

2- Factors in Computing Systems:(New York: AEM Press,1999.

3- Grover, V., and Davenport, T., "General Perspectives on Knowledge Management", Journal of Management Information System, vol. 18, no. 1, 2001 .

4- Maier, R.,''Knowledge management systems'',Berlin, 2000.

5- Prusak, Larry, knowledge, Can it be Managed? Presented at the IBM Academy of Technology Conference on Knowledge Management, (New York: 2000).

6- Richard L.Daft, Organization Theory and Design,7th ed, Jack W.(New York: Calhoun,2001).

7- Stephen, Little, and Tim, Ray, Management Knowledge, (London : An Essential Reader, and Sage Publications, 2002.

8- Thomas Stewart, Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations,(New York: Doubleday, 1999).

9- Treffry, diana.collins york english dictionary. Beirut :Harper Collins publishers,2000 .

الملاحق

الملحق رقم **01**: الإستبانة.

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تحية طيبة وبعد:

في إطار إنجاز الدراسة الميدانية لبحث علمي يدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إقتصاد تطبيقي في إدارة الأعمال والمالية. يقوم الباحث بإجراء دراسة حول:

إدارة المعرفة وأثرها على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الإقتصادية

-حالة مجمع صيدال-

من أجل استكمال هذه الدراسة نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة هذه الإستبانة بدقة وموضوعية، علما أن إجابتكم سوف تعامل بشكل سري ولغايات البحث العلمي فقط.

نشكر لكم تفهمكم وحرصكم على التعاون.

الطالب:جلاب سمير محمد

تحت إشراف الأستاذ الدكتور

علي مكيد

أجب بوضع علامة (**X**) في الخانة المناسبة أو القيام بملأ الفراغ الموجود.

المحور الأول: معلومات شخصية لأفراد العينة:

1. الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2. المستوى التعليمي:

ثانوي أو أقل ☐ ليسانس ☐ مهندس ☐

ماجستير ☐ دكتوراه ☐

3. الأقدمية:

أقل من **5** سنوات ☐ من **5** إلى **10** سنوات ☐ من ☐ إلى **15** سنة

من ☐ إلى **20** سنة ☐ **20** سنة فأكثر ☐

4. الوظيفة الحالية:

رئيس قسم ☐ رئيس مصلحة ☐ رئيس فرع ☐

مندوب طبي ☐ أخرى ☐

المحور الثاني:إدارة المعرفة في المؤسسة:

البعد **01**- دور إدارة المعرفة.

الفقرة	غ مو	غ مو	م	م	مو
17. يوجد قسم داخل المؤسسة للقيام بالدراسات والأبحاث.					
18. يشارك العاملون في الهيئة الإدارية للمؤسسة في إعداد وتطوير نظم إدارة المعرفة.					
19. يتوفر لدى العاملين في المؤسسة المهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه.					
20. تساعد الثقافة التنظيمية المتبعة في المؤسسة على توفير شروط الإبداع والتطوير.					
21. توفر المؤسسة حوافز مادية ومعنوية للعاملين الذين يأخذون على عاتقهم مسؤولية تنفيذ مهام ونشطات متميزة.					
22. تسهر المؤسسة على توفير إمكانيات التدريب والتكوين المستمر المتخصص للعاملين.					
23. تهدف إدارة المعرفة إلى إكساب المؤسسة ميزات تنافسية طويلة المدى.					
24. تضع المؤسسة خطة شاملة لتطبيق الثقافة الجديدة.					
25. تهتم المؤسسة بطرق توزيع وترويج المنتجات الدوائية للمؤسسات المنافسة.					

26. تسعى المؤسسة لمعرفة نقاط القوة والضعف للمنافسين لها في نفس القطاع والتعرف على خططهم المستقبلية.					
27. تهتم إدارة المؤسسة بمعرفة التكنولوجيا التي تستخدمها المؤسسات المنافسة المحلية والخارجية.					
28. يتوفر لدى المؤسسة نظام للمراقبة والتقييم المستمر للمتغيرات الحاصلة في الأسواق الداخلية والخارجية.					
29. يتوفر لدى المؤسسة نظام معلومات لدراسة وتوفير المعلومات الخاصة بالتطورات الإقتصادية والإجتماعية في البيئة الخارجية.					
30. معرفة المؤسسة على منتجات وأسعار المنافسين الجدد الداخلين إلى السوق المحلية ضروري لتتعرف على مدى قوة المنافسة.					
31. تسعى إدارة المؤسسة إلى تتبع تطورات إحتياجات الزبائن والعمل على الإسترشاد لمتطلباتهم في إتخاذ القرار.					
32. تقوم إدارة المؤسسة بمعرفة قوة منافسيها لإنتهاج الإستراتيجية التنافسية الجديدة.					

البعد **02**- دور المعرفة الضمنية.

الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1. لدى المؤسسة المهارات والخبرات الفنية، التقنية والإدارية الكافية لتنفيذ إستراتيجياتها.					
2. يعتمد على المهارات الفردية في المؤسسة للتعامل مع المستجدات التكنولوجية.					
3. تمتلك المؤسسة قدراكافيا من المعرفة الفنية والإدارية لتعليم الآخرين.					
4. الوقت المخصص للتفكير بمستقبل المؤسسة كافي.					
5. تمتلك المؤسسة أفراد لديهم القدرة على التعامل المشاكل					

الطارئة، المعقدة والأزمات.					

البعد **03**- مكانة المعرفة الصريحة.

الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
6. لدى المؤسسة معرفة بمتطلبات سوق العمل من الإختصاصات المختلفة.					
7. لدى المؤسسة معرفة بإحتياجات الجهات ذات العلاقة بطبيعة عملها .					
8. تمتلك المؤسسة المعرفة الكافية بنوع الإتصالات سواء الخارجية منها أم الداخلية لتنسيق المهام المرتبطة بأعمالها.					
9. لدى المؤسسة معرفة وقدرة عالية بالتكنولوجيا ودورها في تطوير وتحسين أعمالها وأنشطتها.					
10. يمتلك موضفو مجمع صيدال المعرفة التامة والمحدثة باستمرار عن المنتجات التي يقدمها المجمع.					

البعد **04**- دور رأس المال الفكري.

الفقرة	غير موافق بشد	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

	ة				
1. تعتمد المؤسسة في عملية إستقطاب اليد العاملة على المؤهلات العلمية في المجال.					
2. تعمل المؤسسة على تحسين ظروف العمل بما يتناسب واهتمامات العاملين وتطلعهم إلى الإبداع والتطوير.					
3. لا يتكرر وقوع الموضفين في نفس الاخطاء عند أدائهم مهامهم.					
4. تتبنى قيادة المؤسسة منهج إدارة المعرفة وتؤمن بدوره الإستراتيجي في نجاح المؤسسة.					
5. يحظى الفراد العاملون الذين لديهم ملكية فكرية وبراءات اختراع بتقدير مادي ومعنوي كبير من طرف قيادة المؤسسة .					
6. تشجع المؤسسة أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق وتوفير المناخ المناسب لتنمية الإتصالات الإيجابية والتواصل بين شرائح العاملين المختلفة .					
7. نظام الحوافز والاجور في المؤسسة يشجع العاملين على التحسن المستمر والتطلع نحو التميز.					

المحور الثالث: الإستراتيجية التنافسية في المؤسسة:

الفقرة	غ مو	غ مو	م	م	مو

					1. هناك تبني لمفهم إقتصاديات الحجم في خفض التكلفة.
					2. تعمل المؤسسة على ترشيد تكاليف التسويق بما يتناسب مع تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
					3. تسعى المؤسسة إلى عقلنة التكاليف الإدارية للمؤسسة.
					4. مستوى تكلفة المنتوج في المؤسسة منخفض.
					5. تقوم المؤسسة بتفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة.
					6. تخضع المنتجات التي تقدمها المؤسسة إلى تحسينات مستمرة.
					7. تتبنى المؤسسة إستراتيجية التميز للمنتجات للمنافسة في السوق.
					8. لدى المؤسسة القدرات الفنية الكافية للإستجابة للتغيرات في طلب الزبائن.
					9. تركز المؤسسة على الأسواق المحلية في سياستها التسويقية.
					10. تساهم أدوات إدارة المعرفة المستخدمة على زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.
					11.يساعد نظام إدارة المعرفة المستخدم في المؤسسة على تأمين فرص الإبداع والمبادرة.
					12.يعمل نظام إدارة المعرفة المستخدم في المؤسسة على تطوير وتنويع المنتجات لتخدم رغبات المستهلكين الحاليين والجدد.
					13.تهتم إدارة المعرفة في المؤسسة على إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة البيئة السوقية.
					14.تساهم إدارة المعرفة في المؤسسة على تميز المنتجات المقدمة في السوق والتي تختلف عما يقدمها المنافسون.
					15. تساهم إدارة المعرفة في إعداد واكتشاف طرق جديدة تسمح بالتخطيط والرقابة على العملية الإنتاجية وتساهم في التقليل من التكاليف.

ملحق رقم: 02.

قائمة أسماء الأساتذة محكمي الاستبيان

اسم الأستاذ	الدرجة العلمية	الجامعة
مكيد علي	أستاذ تعليم عالي	جامعة المدية
علي عبد الله	أستاذ تعليم عالي	جامعة الجزئر (دالي براهيم)
خليل عبد القادر	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية
سليمان بوفاسة	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية
علوطي أمين	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية
شبوطي حكيم	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية
حميدوش علي	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية
صرار عمر	أستاذ محاضر ب	جامعة المدية

الملحق رقم 03: النتائج الإحصائية.

تسميات المحاور:

المحور الأول: المعلومات الشخصية لأفراد العينة.

يعبر عن الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية والوظيفة الحالية على التوالي بـ(x1، x2،x3، x4).

المحور الثاني: إدارة المعرفة في المؤسسة ويعبر عنه بـ M1.

البعد الاول: يعبر عنه بـ a، البعد الثاني بـ b ، البعد الثالث بـ c، البعد الرابع بـ d.

المحور الثالث: الإستراتيجية التنافسية في المؤسسة يعبر عنه بـ M2.

أسئلة المحور الثاني والثالث يعبر عنها بـ Y.

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
y1a	60	4,10	,969
y1b	60	3,62	1,277
y1c	60	4,28	1,151
y1d	60	4,87	,389
y1e	60	3,95	1,254
y1f	60	4,68	,596
y1g	60	4,70	,646
y1h	60	2,60	1,440
y1i	60	3,63	1,438
y1j	60	3,85	1,313
y1k	60	4,45	,832
y1l	60	3,97	1,340
y1m	60	4,28	,904
y1n	60	4,12	1,027
y1o	60	3,30	1,394
y1p	60	4,20	1,132
y2a	60	3,85	1,162
y2b	60	3,83	1,237
y2c	60	3,48	1,334
y2d	60	3,83	1,264
y2e	60	4,32	1,172
y3a	60	3,90	1,258
y3b	60	3,83	1,152

y3c	60	4,10	1,245
y3d	60	4,45	1,016
y3e	60	4,42	,850
y4a	60	4,28	1,059
y4b	60	3,67	1,492
y4c	60	3,58	1,441
y4d	60	3,75	1,385
y4e	60	4,25	1,144
y4f	60	3,90	1,349
y4g	60	4,18	1,214
y5a	60	4,12	1,166
y5b	60	3,87	1,501
y5c	60	4,38	1,043
y5d	60	3,37	1,583
y5e	60	3,93	1,287
y5f	60	3,53	1,523
y5g	60	3,55	1,419
y5h	60	4,05	1,371
y5i	60	4,02	1,321
y5j	60	4,05	1,227
y5k	60	3,88	1,415
y5l	60	4,20	1,132
y5m	60	3,42	1,488
y5n	60	4,25	1,099
y5o	60	4,43	,563
Valid N (listwise)	60		

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
x1	Between Groups	2,219	19	,117	,469	,961
	Within Groups	9,964	40	,249		
	Total	12,183	59			
x2	Between Groups	61,067	19	3,214	2,052	,028

	Within Groups	62,667	40	1,567		
	Total	123,733	59			
x3	Between Groups	39,117	19	2,059	2,348	,011
	Within Groups	35,067	40	,877		
	Total	74,183	59			
x4	Between Groups	31,121	19	3,112	3,189	,003
	Within Groups	47,812	40	0,976		
	Total	78,933	59			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
x1	Between Groups	2,429	13	,187	,881	,577
	Within Groups	9,754	46	,212		
	Total	12,183	59			
x2	Between Groups	46,110	13	3,547	2,102	,033
	Within Groups	77,623	46	1,687		
	Total	123,733	59			
x3	Between Groups	41,235	13	3,123	2,558	,021
	Within Groups	41,113	46	1,022		
	Total	82,348	59			
x4	Between Groups	41,123	13	3,352	1,965	,045
	Within Groups	41,167	46	0,296		
	Total	82,290	59			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
x1	Between Groups	3,306	10	,331	1,825	,081
	Within Groups	8,877	49	,181		
	Total	12,183	59			
x2	Between Groups	58,500	10	5,850	4,394	,000
	Within Groups	65,233	49	1,331		
	Total	123,733	59			
x3	Between Groups	10,766	10	1,077	,832	,600
	Within Groups	63,417	49	1,294		
	Total	74,183	59			

x4	Between Groups	31,121	10	3,112	3,189	,003
	Within Groups	47,812	49	,976		
	Total	78,933	59			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
x1	Between Groups	1,817	15	,121	,514	,919
	Within Groups	10,367	44	,236		
	Total	12,183	59			
x2	Between Groups	56,190	15	3,746	2,440	,011
	Within Groups	67,543	44	1,535		
	Total	123,733	59			
x3	Between Groups	40,737	15	3,254	4,122	,000
	Within Groups	63,265	44	1,294		
	Total	104,002	59			
x4	Between Groups	21,602	15	1,440	1,105	,380
	Within Groups	57,331	44	1,303		
	Total	78,933	59			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
x1	Between Groups	4,302	19	,226	1,149	,345
	Within Groups	7,881	40	,197		
	Total	12,183	59			
x2	Between Groups	73,900	19	3,889	3,122	,001
	Within Groups	49,833	40	1,246		
	Total	123,733	59			
x3	Between Groups	21,850	19	1,150	,879	,608
	Within Groups	52,333	40	1,308		
	Total	74,183	59			
x4	Between Groups	38,433	19	2,023	1,998	,033
	Within Groups	40,500	40	1,013		
	Total	78,933	59			

Correlations

			m1	m2
Spearman's rho	m1	Correlation Coefficient	1,000	,774**
		Sig. (2-tailed)	.	,011
		N	60	60
	m2	Correlation Coefficient	,774**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,011	.
		N	60	60

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ableau des Comptes de Résultats :

U : DA

DESIGNATIONS	31/12/2011	31/12/2010
Chiffre d'affaires	12 101 514 227,53	11 196 318 863,95
Variation stocks produits finis et en cours	-664 646 403,22	-986 063 019,96
Production immobilisée	0,00	0,00
Subvention d'exploitation	0,00	0,00
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	**11 436 867 824,31**	**10 210 255 843,99**
Achats consommés	-3 924 147 271,23	-3 862 466 555,14
Services extérieurs et autres consommations	-741 122 159,22	-757 563 331,72
II - CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE	**-4 665 269 430,45**	**-4 620 029 886,86**
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I -II)	**6 771 598 393,86**	**5 590 225 957,13**
Charges de personnel	-3 237 826 646,79	-3 344 947 458,40
Impôts, taxes et versements assimilés	-258 668 815,96	-289 248 037,09
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	**3 275 102 931,11**	**1 956 030 461,64**
Autres produits opérationnels	247 732 869,97	480 988 798,05
Autres charges opérationnelles	-320 884 756,22	-317 058 014,81
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-1 375 730 625,01	-1 765 973 582,26
Reprises sur pertes de valeurs et provisions	678 858 751,12	1 143 079 967,09
V - RESULTAT OPERATIONNEL	**2 505 079 170,97**	**1 497 067 629,71**
Produits financiers	92 863 173,26	106 900 768,26
Charges financières	-169 871 408,93	-194 597 811,69
VI - RESULTAT FINANCIER	**-77 008 235,67**	**-87 697 043,43**
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V + VI)	**2 428 070 935,30**	**1 409 370 586,28**
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-431 475 518,00	-393 310 271,00
Impôts différés (variation) sur résultat ordinaires	-521 567,10	0,00
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	12 456 322 618,66	11 941 225 377,39
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-10 459 205 634,26	-10 925 165 062,11
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	**1 997 116 984,40**	**1 016 060 315,28**
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	0,00	0,00
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	0,00	0,00
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE	**0,00**	**0,00**
Résultats minoritaires	37 270 535,99	6 520 748,33
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	**1 959 846 448,41**	**1 009 539 566,95**

2. Bilan Exercice 2011 des Filiales détenues à plus de 50%

Passif du Bilan

U : DA

DESIGNATIONS	31/12/2011	31/12/2010
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis	2 500 000 000,00	2 500 000 000,00
Capital non appelé	0,00	0,00
Primes et réserves - (réserves consolidées)	7 124 542 887,21	6 984 657 820,99
Ecarts de réévaluation	900 905 964,74	375 839 601,41
Écart d'équivalence	0,00	0,00
Résultat Net	1 959 846 448,41	1 009 539 566,95
Autres capitaux propres - report à nouveau	326 514 272,96	21 895 663,27
Intérêts minoritaires	764 331 738,25	725 087 222,50
TOTAL I	**13 585 280 300,57**	**11 617 019 875,12**
PASSIFS NON COURANTS		
Emprunts et dettes financières	1 505 868 568,89	1 518 517 810,29
Impôts (différés et provisionnés)	262 968 409,69	219 000 183,14
Autres dettes non courantes	0,00	0,00
Provisions et produits comptabilisés d'avance	3 854 950 680,64	6 749 161 572,26
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II	**5 623 787 659,22**	**8 486 679 565,69**
PASSIFS COURANTS		
Fournisseurs et comptes rattachés	2 714 426 230,74	3 030 728 044,45
Impôts	468 676 420,26	277 768 196,16
Autres dettes	2 840 505 033,09	2 896 876 737,08
Trésorerie passif	698 015 939,01	750 150 878,38
TOTAL PASSIF COURANT III	**6 712 484 634,10**	**6 955 523 856,07**
TOTAL GENERAL PASSIF	**25 921 552 593,89**	**27 059 223 296,88**



LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET COMMISSAIRES AUX COMPTES 1.

mposante du conseil d'administration durant l'exercice 2011 s'établit comme suit :

onseil d'Administration

Président :

Monsieur DERKAOUI Boumedienne

Membres :

- Monsieur FILOUANE Abdelkader
- Monsieur FERAOUN Lounes
- Monsieur KERBOUB Houcine
- Monsieur SMADHI Lounes
- Monsieur SAHRAOUI Taleb
- Monsieur MASMOUDI Ahmed Nacer
- Monsieur RAHAM Adel

OMMISSAIRES AUX COMPTES :

Monsieur DJELLOULI Youcef

Monsieur CHOUDER Mohamed

TIVITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 2.

onseil d'administration du groupe a tenu au titre de l'exercice 2011, 4 séances ordinaires.

principaux dossiers traités durant cette période sont :

Examen du dossier portant sur les provisions à constituer sur les créances ;
Examen des écarts de stocks et investissements ;
Passage du plan comptable national vers le système comptable financier ;
Examen du rapport de l'audit commercial ;
Arrêté de comptes de la société mère et du groupe Saidal de l'exercice clos au 31/12/2010 ;
Examen du rapport de gestion du conseil d'administration de l'exercice 2010 ;
Prise en charge des résolutions de l'assemblée de Générale Ordinaire du 28 septembre 2011 ;
Arrêté des comptes au 30 /06/2011 :
Projet d'organisation du groupe Saidal ;
Plan annuel 2012 ;
Examen des conventions commerciales entre la société mère et les filiales.

actions de rationalisation de la gestion, la révision et l'amélioration du système Management Qualité et la concrétisation des actions inscrites dans le Plan de Développement du Groupe SAIDAL.

Au cours de cet exercice, la Direction Générale a présenté deux dossiers au Conseil des Participations de l'Etat :

- Le premier dossier a porté sur la révision du Plan de Développement qui avait été adopté par le CPE en juin et octobre 2009.
- Le second dossier a trait à l'acquisition de 40 % des actions détenues par la firme espagnole STE dans la Société IBERAL.

La réalisation des objectifs de production et de développement de SAIDAL passe immanquablement par une adaptation de son organisation, une prise en compte de son environnement et une évolution de la perception de sa réalité par les collectifs de travailleurs.

deux filiales (BIOTIC & PHARMAL) et de trois unités de production (El-Harrach, Gué de Constantine et Dar El Beida).

Parallèlement à ces mesures, les six opérations stratégiques engagées, ont atteint différents stades d'avancement, en fonction de leur nature et de leur complexité, Il s'agit en l'occurrence, de :

- La mise en œuvre du Plan de Développement;
- Le développement de l'organisation ;
- La mise en place d'un système d'information ;
- Le développement des actions Marketing ;
- Le Développement des Ressources Humaines;
- Le Développement du Partenariat.

