وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

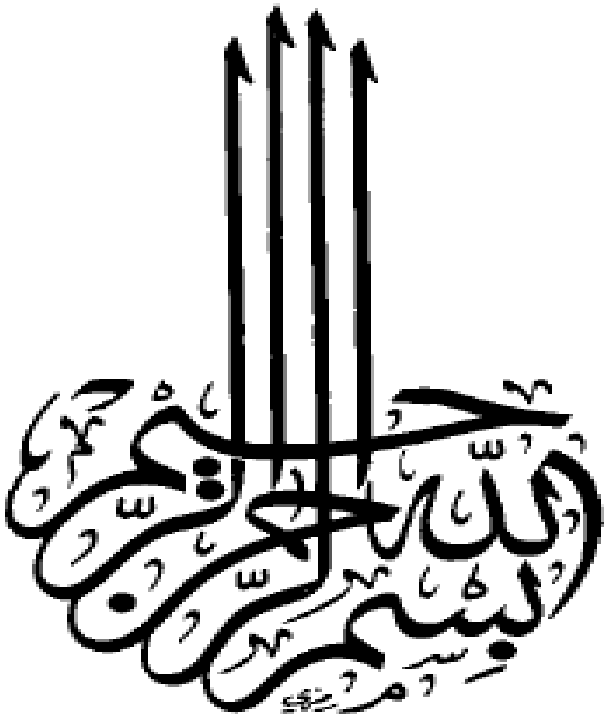
مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في فرع علوم التسيير تخصص: ادارة وتسيير مؤسسة

دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية
دراسة حالة إتصالات الجزائر - الوحدة العملياتية بالمدية

إعداد الطالبين:
منـــادي رابـــح
رحماني محمد

اشراف الأستاذ:
أ. يحياوي إلياس

السنة الجامعية
2016-2015



(...رَبِّ أوزِعنِي أَنَ اَشْكُرَ نِعْمَتَكَ التِّي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ

وَأَنَ اَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وِأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ

الصَّالِحِينَ)

سورة النمل: الآية 19

شكر وعرفان

لله الحمد والمنة أولا وأخيرا الذي أعانني بالعلم والصبر والعافية على إتمام هذه المذكرة ،

فالحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه على نعمه ظاهرها وباطنها.

وبعد...فإنّي أثني أعطر الثناء وأطيبه وأُجزل أحرّ الشّكر وأخلصه إلى:

الأستاذ المشرف يحياوي الياس الذي أنار لي سبل العلم، وتفضّل بإشرافه على مذكرتي

ودعمني بالنصائح والتوجيهات القيمة لينتهي هذا العمل كما هو عليه، .

إلى كل عمال اتصالات الجزائر –وكالة المدية-

أعضاء **لجنة المناقشة** لتفضّلهم قبول مناقشة هذا المذكرة ، وإثرائه بآرائهم وانتقاداتهم

البناءة، خاصة الأساتذة الأفاضل: العيداني . ح ، محمد بولصنام، سالمي رشيد.

كل الأساتذة الذين درسوني في كل الأطوار...

كل من تعاون، وقف معنا ودعمنا من بعيد أو قريب على إنجاز هذا البحث بجهده ووقته

ودعائه...

© www.ccestill.net

إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى:

تاج رأسي حبيب قلبي منبع الحنان والعطاء، إلى من لن تفارق روحه ذاكرتي أبي العزيز أطال الله في عمره.

من سقتني لبن التوحيد،من هي الجنة تحت أقدامها ،سائلة الله رضاها ،وأن يطيل عمرها أمي الحبيبة.

إلى جدتاي العزيزتان أطال الله في عمرهما و جداي رحمهما الله.

إلى شموع الدار وأعمدتها أخوتي وأخواتي:أحمد، مفتاح، عائشة، العطراء، أمينة، تركية.

إلى العائلة الكبيرة وكل من يحمل لقب **منادي**.

إلى العائلة الكبيرة من يحمل لقب **بن مطير**.

إلى أعمامي و عماتي و أخوالي و خالاتي يسر الله دروبهم كل باسمه.

إلى كل من محمد رحماني، الطاهر عابر، عبد القادر صحراوي، حمزة لوءيل، محمد نقازي، عمارة حسين و إبراهيم جريبة.

إلى كل أصدقائي و زملائي الدراسة إلى كل من جمعتني بهم الأقدار يوما باسم الصداقة

إلى كل من لي بقلبه مكان إلى كل من يحبني.



رابح



الإهداء

إلى من حملتني وهنا على وهن وتعبت في تربيتي، ونقشت حروف حبها بداخلي...

أمي الحنونة أطال الله في عمرها

إلى من حملت اسمه وأنهكه طول الانتظار، ودعمني بدعائه ورضاه في كل الأطوار...

أبي الغالي أطال الله في عمره

إلى الذين زينوا حياتي وتقاسموا معي رحم أمي...

إخوتي وأخواتي (أختي رحاب وآية وأخي وليد)

إلى كل من تمنى لي التوفيق وساعدني ولو بالكلمة الطيبة...

إلى كل من كان قريبا منّا بدعواته، توجيهاته ونصائحه...

إلى كل من يعرفني وخاصة أصدقائي و أخص بالذكر إدريس بندالي براهم، و رضا علاق و رحماني عادل و رضا رحماني

الى كل عائلة رحماني

إلى كل عائلة بوزيدي

محمد

ملخص

أفرزت العولمة العديد من التغيرات الاقتصادية التي مست جميع مناحي الحياة، وكذا جميع القطاعات ومن بينها القطاع اتصالات الجزائر التي وجدت نفسها تزاول نشاطها في سوق تميز بحدة المنافسة وبهيمنتها ، هذا ما أجبرها على مواكبة هذا الوضع والسعي وراء التغير إلى الأحسن محققة بذلك البقاء والاستمرار والريادة، مستغلة للتكنولوجيا الحديثة التي جعلتها تحدث قفزة نوعية وهذا فيما يخص التعامل مع العملاء والانتقال به من الصفة التقليدية إلى الصفة الالكترونية، منتجة بذلك وسائل مختلفة الكترونيا قربت العميل وألغت المسافات، هذا من جهة، ومن جهة أخرى سعت اتصالات الجزائر إلى تطوير وتحديث خدماتها معتمدة في ذلك على عدة مصادر جسدت أفكارها في مناهج وسياسات اعتبرت كآلية لابتكار خدمة جديدة أو تطوير خدمة تقليدية ليصل الأمر بها إلى ابتكار خدمة الكترونية تستند إلى وسائل الدفع الالكترونية محققة بذلك رضا العملاء الحاليين وجلب أكبر قدر من العملاء المحتملين عابرة الحدود الجغرافية.

والجزائر على غرار باقي الدول سعت إلى الارتقاء بمستوى اقتصادها والذي اعتبر قطاع الاتصالات العنصر الفاعل فيه، وتطورت الاتصالات في الجزائر الى الحداثة والرقمنة، فيما دعمت الدولة ذلك بطرح عدة مشاريع منها تحديث نظام الدفع على المستوى الوطني وتهيئة البنية التحتية له منذ 2004.

واتخذنا في دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة اتصالات الجزائر–وكالة المدية–كنموذج لتبيان مدى استحسان العملاء للخدمة الأنترنيت والتي تطورت بشكل كبير حيث تطور الى الوصول الى تقنية الجيل الرابع أو4G.

Résumé

Produit de la mondialisation de nombreux changements économiques qui ont touché tous les milieux de vie, ainsi que tous les secteurs, y compris l'Algérie Telecom, qui se secteur opère trouvés dans un marché marqué par une vive concurrence et de domination, voilà ce que l'a forcée à faire face à cette situation et la poursuite du changement pour le mieux, réalisant ainsi survivre et de leadership, en tirant parti de la technologie moderne, qui a fait un bond en lieu et cela en termes de relations avec les clients et de déplacer son caractère traditionnel à la capacité électronique, la production d'une variété de méthodes par voie électronique a le client a annulé la distance, d'une part, et d'autre part, a demandé Algérie Telecom pour développer et moderniser ses services reposant sur plusieurs sources d'idées contenues dans les méthodes et les politiques considérées comme un mécanisme pour créer un nouveau service ou le développement des services traditionnels, la faisant sortir de concevoir un service en ligne sur la base des méthodes de paiement électronique, réalisant ainsi la satisfaction de la clientèle actuelle et apporter autant des clients potentiels traverser les frontières géographiques.

Et l'Algérie, comme d'autres pays ont cherché à élever le niveau de son économie, qui a été considéré comme l'ingrédient actif du secteur des télécommunications, et des contacts en Algérie à la modernité et à la numérisation développé, tandis que l'Etat a soutenu en soustrayant plusieurs projets, y compris la modernisation du paiement sur le système de niveau national et la création d'infrastructures depuis 2004.

Et nous avons pris le rôle de la gestion des connaissances dans la réalisation de l'état de l'avantage concurrentiel de l'Algérie Télécom-agence Medea-en tant que modèle pour démontrer l'utilité du service à la clientèle et l'Internet qui a beaucoup évolué que l'évolution pour atteindre la quatrième technologie de génération, ou 4 G.

ABSTRACT

Produced the globalization of many economic changes that touched all walks of life, as well as all sectors, including Algeria Telecom, which found itself sector operates in a market marked by sharp competition and dominance, this is what forced her to keep up with this situation and the pursuit of change for the better, thus achieving survive and leadership, taking advantage of modern technology, which has made a quantum leap occur and this in terms of dealing with customers and move its traditional character to the electronic capacity, producing a variety of methods electronically brought the client canceled the distance, on the one hand, and on the other hand, sought Algeria Telecom to develop and modernize its services relying on several sources of ideas embodied in methods and policies seen as a mechanism to create a new service or the development of traditional service, bringing it out to devise an online service based on the electronic payment methods, thus achieving current customer satisfaction and bring as much of the potential customers cross geographical boundaries.

And Algeria, like other countries sought to raise the level of its economy, which was considered the telecommunications sector active ingredient in it, and developed contacts in Algeria to modernity and digitization, while the state supported by subtracting several projects, including modernization of payment on the national level system and the creation of infrastructure since 2004.

And we have taken the role of knowledge management in achieving competitive advantage status of Algeria Telecom-agency Medea-as a model to demonstrate the desirability of customer service and the Internet that has evolved greatly as the evolution to reach the fourth generation technology, or 4 G

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
شكر وعرفان	
الإهداء	
ملخص	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
فهرس الملاحق	
مقدمة	أ
الفصل الأوّل: عموميات وأساسيات حول ادارة المعرفة	
تمهيد	21
المبحث الأوّل: ماهية المعرفة	22
المطلب الأوّل: مفهوم المعرفة وأهميتها	22
المطلب الثاني: أنواع المعرفة	25
المطلب الثالث: خصائص المعرفة ومصادرها	28
المطلب الرابع :تصنيفات المعرفة	31
المبحث الثاني: ماهية ادارة المعرفة	37
المطلب الأوّل: مفهوم ادارة المعرفة	37
المطلب الثاني: أهمية ادارة المعرفة و أهدافها	40
المطلب الثالث: أبعاد ادارة المعرفة ومكوناتها	42
المطلب الرابع : مبادىء ادارة المعرفة ومداخلها	45
المبحث الثالث: تطبيقات ادارة المعرفة	48
المطلب الأوّل: متطلبات ادارة المعرفة	48
المطلب الثاني: عمليات ادارة المعرفة	49
المطلب الثالث: عوامل نجاح ادارة المعرفة	55
المطلب الرابع: العوائق التي تواجه ادارة المعرفة	56
خلاصة الفصل	58

الفصل الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية	
تمهيد	60
المبحث الأول: مدخل للمنافسة والتنافسية	61
المطلب الأوّل: ماهية المنافسة	61
المطلب الثاني: مفهوم التنافسية أنواعها و مؤشراتها	66
المطلب الثالث: تحليل الوضع التنافسي للمؤسسة	69
المطلب الرابع : الاستراتيجيات العامة للتنافس	75
المبحث الثاني: مفاهيم وأساسيات حول الميزة التنافسية	82
المطلب الأوّل: مفهوم الميزة التنافسية	82
المطلب الثاني: أنواع الميزة التافسية	84
المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية	91
المطلب الرابع :مصادر الميزة التنافسية	93
المبحث الثالث: ادارة المعرفة كمدخل لبناء الميزة التنافسية	99
المطلب الأول: المعرفة كمورد لتحقيق الميزة التنافسية	99
المطلب الثاني: أثر ادارة المعرفة على الميزة التنافسية	101
المطلب الثالث: أثر ادارة المعرفة على أداء المنضمات	103
المطلب الرابع :الخصائص الرئيسة للمؤسسة المسيرة بالمعرفة	106
خلاصة الفصل	109
الفصل الثالث: مساهمة ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر (دراسة حالة الوحدة العملياتية للاتصالات بالمدية)	
تمهيد	111
المبحث الأوّل: عرض عام لمؤسسة اتصالات الجزائر وقطاع الاتصالات في الجزائر	112
المطلب الأوّل: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر	112
المطلب الثاني: خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر تحليل لسوق الاتصالات في الجزائر	114
المبحث الثاني: تقديم الوحدة العملياتية للاتصالات بالمدية	118
المطلب الأوّل: تعريف الوحدة العملياتية بالمدية	126
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للوحدة العملياتية بالمدية	126
المطلب الثّالث: الخدمات الوحدة العملياتية بالمدية	127

المبحث الثالث: الدراسة التطبيقية	131
المطلب الأوّل: منهجية الدراسة	134
المطلب الثاني: تحليل الإستبيان	134
المطلب الثّالث: نتائج الدراسة	140
خلاصة الفصل	155
الخاتمة	156
قائمة المراجع	158
الملاحق	

فهرس الأشكال

الشكل	العنوان	الصفحة
الشكل رقم (01-01)	الترتيب المتسلسل للمعرفة	24
الشكل رقم (01-02)	الخصائص الأساسية للمعرفة	29
الشكل رقم (01-03)	تصنيف المعرفة	34
الشكل رقم (01-04)	عمليات ادارة المعرفة	54
الشكل رقم (02-01)	قوى التنافس الخمسة لporter	73
الشكل رقم (02-02)	الاستراتيجيات العامة للتنافس حسب porter	79
الشكل رقم (02-03)	سلسلة القيمة لـ porter	94
الشكل رقم (02-04)	أثر ادارة المعرفة على المخرجات النهائية	105
الشكل رقم (03-01)	تطور الكثافة الهاتفية الثابة والنقالة	120
الشكل رقم (03-02)	تطور عدد مشتركي وكثافة الهاتف الثابت	121
الشكل رقم (03-03)	تطور عدد مشتركي الهاتف الثابت حسب نوع التكنولوجيا	122
الشكل رقم (03-04)	تطور أعمال السوق الثابة	123
الشكل رقم (03-05)	تنضيم الوحدة العملياتية بالمدية	127
الشكل رقم (03-06)	الهيكل التنضيمي للوحدة العملياتية للاتصالات بالمدية	128
الشكل رقم (03-07)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	141
الشكل رقم (03-08)	تمثيل العينة حسب متغير العمر	143
الشكل رقم (03-09)	توزيع العينة حسب المستوى الدراسي	144
الشكل رقم (03-10)	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	146

فهرس الجداول

الجدول	العنوان	الصفحة
الجدول رقم (01-01)	خصائص المعرفة الظمنية والصريحة	33
الجدول رقم (01-02)	تصنيفات المعرفة في ضوء عدد من الدراسات المتخصصة .	55
الجدول رقم (02-01)	مخاطر استراتيجية التنافسية.	80
الجدول رقم (02-02)	المقارنة بين الاستراتيجيات العامة للتنافس والميزة التنافسية لكل منهما	81
الجدول رقم (02-03)	المقارنة بين المعايير تسيير المعرفة ومعايير نظم التسيير التقليدي	108
الجدول رقم (03-01)	تطور عدد مشتركي الهاتف الثابت والنقال	119
الجدول رقم (03-02)	تطور الكثافة الهاتفية الثابة والنقالة	119
الجدول رقم (03-03)	تطور عدد مشتركي الهاتف الثابت والنقال بالملايين وكثافتها	121
الجدول رقم (03-04)	توزيع مشتركي الهاتف الثابت حسب نوع تكنولوجيا بالملايين	122
الجدول رقم (03-05)	تطور رقم الأعمال لاتصالات الجزائر في مجال الهاتف الثابت بالملايين الدينارات	123
الجدول رقم (03-06)	تطور الكثافة الهاتفية النقالة	124
الجدول رقم (03-07)	تطور الحصص السوقية في سوق الهاتف النقال	125
الجدول رقم (03-08)	مجموع مشتركي الهاتف الثابت للوحدة العملياتية بالمدية	133
الجدول رقم (03-09)	مجموع مشتركي الأنترنيت للوحدة العملياتية بالمدية	133
الجدول رقم (03-10)	مقياس ليكارت الخماسي	135
الجدول رقم (03-11)	اتجاهات مقياس ليكارت الخماسي	135
الجدول رقم (03-12)	اتجاهات ليكارت الثلاثي	135
الجدول رقم (03-13)	يبن قيمة ألف كرونوباخ	137
الجدول رقم (03-14)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	141
الجدول رقم (03-15)	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	142
الجدول رقم (03-16)	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي	144
الجدول رقم (03-17)	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	145
الجول رقم (03-18)	التكرارت والنسب واجابات أفراد العينة لبعد ادارة المعرفة في المؤسسة	147
الجدول رقم (03-19)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة لبعدادارة المعرفة في المؤسسة	148
الجدول رقم (03-20)	اجابات أفراد العينة لبعد استخدام مصادر المعرفة	150
الجدول رقم (03-21)	التكرارت والنسب اجابات أفراد العينة لبعد التفوق والتميز	151

الجدول رقم (03-22)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واجابات أفراد العينة لبعد التفوق والتميز	152
الجدول رقم (03-23)	اجابات أفراد العينة لبعد أثر لدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية	153
الجدول رقم (03-24)	اجابات أفراد العينة لبعد درجة تأثير ادارة المعرفة على القوى التنافسية	154

فهرس الملاحق

رقم الملحق	العنوان
01	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان.
02	الاستبيان.
03	نتائج اختبار ألفا كرونوباخ.
04	نتائج البيانات الشخصية لأفراد العينة الدراسة.
05	نتائج تحليل بعد ادارة المعرفة.
06	نتائج تحليل بعد استخدام مصادر المعرفة.
07	نتائج تحليل بعد التفوق والتميز.
08	نتائج تحليل بعد أثر ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.
09	نتائج تحليل بعد درجة تأثير ادارة المعرفة على القوى التنافسية.
10	الهيكل التنظيمي للاتصالات بالجزائر.

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

أصبحت متطلبات العصر كثيرة ، لاسيما في الثورة المعرفية في المؤسسة اذ أصبح الانتقال والتحول الى اقتصاد المعرفة، والذي أصبح مصدر للنجاح والمحافضة على استمرارية هذه المؤسسات، ومواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة، ومجارات امكانيات القطاعات الأخرى، والاستغلال الأمثل للمخزون المعرفي الهائل، غاية لامفر منها، وهو أساس البقاء والاستقرار دوما في الريادة.

إن الانفتاح الاقتصادي ومايشهده من حركة للسلع والخدمات وبروز قوى منافسة استدعى اعادة تغيير في سياسات المؤسسة، بالاعتماد على مديرين من نوعية خاصة، بحيث يكون لهم القدرة على توفير نظرة مستقبلية ومساعدة المؤسسة على مسايرة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية والعمل على مواجهة هذه التغيرات، حيث أن ادارة المعرفة تعتبر العنصر الأساسي لمواجهة ومواكبة هذه التغيرات فهي تشكل ميزة تنافسية للعديد من المؤسسات.

حيث أن ادارة المعرفة تمتاز بالمرونة لأنها أصبحت أكثر ملائمة للمؤسسات، اذ تعاظم دورها وأصبح يعتمد على موجودات فكرية وتحديثات على الأصول المعرفية والاستثمار فيها سواء على صعيد المنتج أو الخدمة .

وقد عرف قطاع اتصالات الجزائر تطورا ملحوظا، بفضل فتح مجال الاستثمار في هذا القطاع، حيث ترتب على هذا الانفتاح دخول مؤسسات أجنبية إلى سوق الاتصالات، وظهور منافسة حادة بين هذه المؤسسات، هذا ما أوجب على اتصالات الجزائر تحسين وتقديم خدمات ترضي الزبائن بمستوياتهم المختلفة بأقل تكلفة، وهذا لايتم الا باحداث تكنولوجيا وتطبيق أساليب ادارة المعرفة في المؤسسات بهدف تحقيق الميزة التنافسية.

ومن هنا نطرح إشكالية هذه الدراسة، والمتمثلة في :

إلى أي حد ساهمت إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر في تحقيق ميزة تنافسية لها ؟

وفي ضوء هذه الاشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية :

1-ما أهمية إدارة المعرفة في المؤسسة؟

2-ما المقصود بالميزة التنافسية ؟

3-كيف تؤثر ادارة المعرفة على الميزة التنافسية ؟

4-هل تساهم ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر ؟

فرضيات الدراسة:

وكإجابة مؤقة على الأسئلة الفرعية يمكن صياغة الفرضيات التالية :

1- تحتل إدارة المعرفة مركزا حيويا في المؤسسة، وهي التي يعول عليها في استكشاف وتنظيم ونشر وإستخدام المعرفة التي تعتبر مصدر أساسي للميزة التنافسية .

2-الميزة التنافسية عنصر أساسي و جوهري للنجاح في خلق قيمة للزبون في ظل بيئة الأعمال الحديثة .

3-تؤثر ادارة المعرفة على الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تأثير التكنولوجيا ونظم المعلومات على قوى التنافس الخمسة .

4-تلعب إدارة المعرفة دورا في زيادة قدرة مؤسسة إتصالات الجزائر على تحقيق الميزة التنافسية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر –بالمدية –.

أهمية الموضوع :

تظهر أهمية الدراسة من خلال مايلي :

- شدة المنافسة بين المؤسسات على المستوى الوطني والدولي، وما يمكن ان تلعبه إدارة المعرفة في مواجهة هذه المنافسة، باعتبارها وسيلة فعالة لأجل أن تحقق المؤسسة مزايا تنافسية عديدة تمكنها من التفوق والاستمرار؛

- لم يعد من الممكن بناء اقتصاد قوي في غياب المعرفة باعتبارها مورد استراتيجي لا يخضع لا من قريب ولا من بعيد للقوانين والنظريات الاقتصادية التقليدية، فالمعرفة وإدارتها هي أداة لخلق القيمة المضافة؛

- أهمية القطاع محل الدراسة التطبيقية، فقطاع اتصالات الجزائر يعتبر من الهياكل القاعدية الضرورية لتنمية الاقتصاد بصفة عامة وتنمية القطاعات الحيوية بصفة خاصة، وذلك بإستفادة هذه الأخيرة مما تتيحه الاتصالات من سهولة نقل المعلومات والتواصل بين الأفراد والإدارات؛

أسباب اختيار الموضوع:

ترجع أسباب اختيار هذا الموضوع الى جملة من الدوافع نوجزها فيما يلي :

-الأهمية البالغة لموضوع إدارة المعرفة كأداة لخلق وتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات في الوقت الراهن؛

-حداثة الموضوع في جانبه النظري والتطبيقي ؛

-المنافسة الشديدة في خدمة الاتصالات، وما يمكن ان توفره إدارة المعرفة في مواجهة هذه المنافسة.

أهداف الدراسة :

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

معرفة مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية لاتصالات الجزائر تمكنها من مواجهة المنافسة الحادة في قطاع الاتصالات؛

-محاولة تعميق الفهم بموضوع ادارة المعرفة، وإلقاء الضوء حول مفاهيمها وأهدافها وعملياتهاومتطلباتها.

-محاولة إبراز الجوانب المهمة في الميزة التنافسية من خلال التعرف لمفهومها وأنواعها ومصادرها.

-محاولة اظهار دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.

الدراسات السابقة :

– أ.بوسهوة نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مجمع أنتروكتال، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال والتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، إدارة أعمال وتسويق، المدية، الجزائر، 2008، توصلنا على أن إدارة المعرفة لها أثر كبير على الميزة التنافسية، و تطبيقها يمكننا من تحقيق هذا الأخير.

– نحاسية رتيبة ،أهمية اليقظة التنافسية بالمؤسسة ، رسالة ماجستير، فرع إدارة أعمال ،كلية العلوم الاقصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002 – 2003، توصلنا أن اليقظة التنافسية مصدر أساسي و جوهري لإدارة المعرفة.

– سملالي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية(مدخل الجودة و المعرفة)،أطروحة دكتوراه دولة،جامعة الجزائر،2003-2004، توصلنا إلى التسيير الاستراتيجي مهم بالنسبة للميزة التنافسية.

حدود الدراسة :

-الموضوعية : طبيعة الموضوع يتطلب منا إجراء دراسة حالة بإستعمال أداة الاستبيان ؛

-الزمان:منذ 2003 إلى غاية 2016.

- المكان: الوحدة العملياتية لإتصالات الجزائر بالمدية.

منهج الدراسة :

إن الموضوع الذي تم معالجته وطبيعة ونوع المعلومات المتوفرة عنه، وطريقة تحليلها تفرض علينا منهج معين، يمكننا من الإجابة على الإشكالية المطروحة وتساؤلاتها الفرعية، ويتمثل هذا المنهج في المنهج الوصفي التحليلي.

كما تم الإعتماد على منهج دراسة حالة في الفصل الثالث من أجل إسقاط بعض المعلومات النظرية على مؤسسة محل الدراسة .

كما اعتمدنا على أسلوب المقابلة الشخصية لغرض تجميع البيانات التي تساعدنا على الحصول على توضيحات .

تقسيمات البحث :

لقد تم تقسيم هذا البحث الى ثلاث فصول رئيسية محاولة منا الإجابة على التساؤلات المطروحة في الإشكالية تم تقسيم الموضوع الى ثلاثة فصول خصصنا فصلين للجانب النضري والفصل الأخير للجانب التطبيقي.

ففي الفصل الأول تطرقنا الى عموميات وأساسيات حول إدارة المعرفة تم تقسيمه الى ثلاثة مباحث، تناولنا في المبحث الأول ماهية المعرفة، أما المبحث الثاني فقد تناولنا ماهية إدارة المعرفة، أما المبحث الثالث فقد تناولنا تطبقات إدارة المعرفة .

أما الفصل الثاني تناولنا فيه أساسيات وعموميات حول الميزة التنافسية فقد تم تقسيمه الى ثلاثة مباحث، حيث تناولنا في المبحث الأول مدخل للمنافسة والتنافسية، أما المبحث الثاني مفاهيم وأساسيات حول الميزة التنافسية، أما المبحث الثالث فتناولنا فيه إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية .

أما الفصل الثالث فخصصناه لدارسة حالة لمساهة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة إتصالات الجزائر، حيث قسمناه إلى ثلاث مباحث، تناولنا في المبحث الأول عرض عام لمؤسسة اتصالات الجزائر وقطاع

الاتصالات في الجزائر، أما المبحث الثاني فخصصناه لتقديم الوحدة العملياتية لإتصالات الجزائر بالمدية، أما الفصل الثالث فقد خصصناه إلى الدراسة التطبيقية .

لنختم هذا البحث بخاتمة هي عبارة عن حوصلة نهائية لهذه الدراسة من خلال إستعراض النتائج المتوصل إليها وبعض الإقتراحات .

الفصل الأول
عموميات و أساسيات حول إدارة المعرفة

تمهيد:

لقد أدى تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عصرنا الراهن، إلى التركيز على المعارف بهدف الوصول إلى المعرفة القيمة وسط هذا الكم الهائل من المعارف بأنواعها المختلفة التي تتراكم يوميا، كما أن ظهور واتساع تطبيق الشبكة الدولية "الانترنت" خلال العقد الأخير والتي تزامنت مع الثورة المعلوماتية والاتصالات الهائلة، جعلت العالم يعيش مرحلة تشهد اعتمادا كبيرا على المعرفة، في كل شيء لدرجة أنه أطلق عليه عالم المعرفة ومجتمع المعرفة، الأمر الذي يبرر أهميتها وأثرها الفاعل في النجاح في جميع الأعمال، فالمعرفة هي الجوهر الذي تعتمد عليه المؤسسات لضمان بقائها واستمراريتها.

ومن خلال هذا يتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي كما يلي:

المبحث الأول: ماهية المعرفة؛

المبحث الثاني: مدخل لإدارة المعرفة؛

المبحث الثالث: تطبيقات إدارة المعرفة.

المبحث الأول: ماهية المعرفة

تعد المعرفة من المفاهيم التي عرفت اهتماما بالغا من طرف الباحثين والمؤلفين وقد تعددت التعاريف الموجهة إليها بتعدد وجهات النظر، ونحاول فما يلي عرض بعض التعاريف التي تساعدنا على فهم المصطلح.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة وأهميتها

اختلفت تعاريف المعرفة باختلاف وجهات نظر العلماء والدارسين في المجال، كما أجمعوا على أن للمعرفة أهمية كبيرة تكسب المؤسسة مكانة تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى.

أولا: مفهوم المعرفة.

تعرف المعرفة كما يلي:

- المعرفة هي العلم بالأشياء ومضامينها وتفسير الظواهر، والمعرفة تشكل كل شيء (سواء المعرفة بالطبيعة، أو المعرفة بالإدارة أو المعرفة بالعلوم والآداب أو المعرفة بالسياسة أو الاقتصاد والاجتماع أو المعرفة بالمناهج والتربية أو المعرفة بالزراعة والصناعة والتجارة) وكافة مناحي الحياة.[1]

نستنتج من هذا التعريف بأن المعرفة هي العلم بالأشياء ومحتوياتها ومكوناتها وهي التي تعمل على تفسير الظواهر الطبيعية، وكذلك كل ما تعلق بالجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية المتعلقة بالأفراد والدول والمؤسسات.

- كما عرفت المعرفة بأنها الاستخدام الكامل للمعلومات والبيانات مع إمكانية المزاوجة مع المهارات والأفكار "التبصر والحدس" وكذلك الدوافع الكامنة للفرد.[2]

من خلال هذا التعريف نستنتج بأن المعرفة هي الاستخدام والاستعمال الكامل للبيانات والتي هي عبارة عن (أرقام، حروف، رموز .... الخ) ونعالجها كي تصبح معلومات ومن ثم نمزج بين البيانات والمعلومات ونستعملها حتى تصبح معرفة، بالإضافة إلى المهارات والأفكار، وكذلك الدوافع الكامنة التي يمتلكها الفرد من أجل الوصول إلى المعرفة التي تفيد الأفراد والمؤسسات.

[1] عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة لنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص 13.
[2] إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الوراق لنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007، ص 30.

- المعرفة هي تفاعل بين المعرفة الضمنية وما تحويه من خبرات ومهارات وأفكار يكتسبها الفرد، من المعرفة الظاهرة الناتجة عن تفاعل الفرد مع البيئة الخارجية.[1]

من خلال هذا التعريف يتضح بأن المعرفة هي تزاوج بين المعرفة الضمنية والتي هي عبارة عن معلومات وأفكار موجودة في رأس الفرد يحتفظ بها ويعمل بها وقت الحاجة ولا يمكن تدوينها أو كتابتها، ولا يمكن تقاسمها مع الآخرين.

والمعرفة الصريحة هي عبارة عن معلومات يمكن تدوينها وتداولها مع الآخرين ويمكن الاطلاع عليها.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن المعرفة هي عبارة عن بيانات تمت معالجتها، وتم وضعها في نص بحيث تشكل معلومات، والتي إذا ما وضعت هذه الأخيرة في معنى لشرحها وتفسيرها تصبح معرفة بنوعها سواء صريحة أو ضمنية.

وبالإضافة إلى ما ذكرناه سابقا فإن المعرفة تعني الإدراك والفهم والتعلم، والمعرفة بالحالة أو الواقع أو جانب أو مشكلة معينة، استنادا إلى البيانات والمعلومات المتوفرة عنها والمتصلة بها ولذلك فإن المعرفة ذات علاقة مباشرة بكل من البيانات والمعلومات والتي يمكن من خلالها الوصول إلى المعرفة وهي كما يلي: [2]

1 / البيانات: وهي تمثل المادة الخام والتي يتم التوصل إليها وجمعها استنادا إلى ما يحصل من أحداث ووقائع والتي تكون ممثلة (بأرقام أو حروف أو أشكال أو رموز .... الخ) وهي تنقسم إلى بيانات أولوية وبيانات ثانوية وهناك عدة شروط تحتويها البيانات ومن أهمها.

-هي عبارة عن مواد خام؛

-غير معالجة سابقا؛

-تكون عادة في شكل أرقام وحروف؛

2/ **المعلومات:** ويتم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات ومعالجتها يدويا أو باستعمال الحاسوب أو بهما معا، ويتم التوصل إليها من خلال الملاحظة المباشرة.

3/ **المعرفة:** وهي الاستخدام الكامل والمكثف للمعلومات والبيانات والتي ترتبط بقدرات الإنسان الأصلية و التي يتم التوصل إليها عن طريق تحليل وتفسير المعلومات المتوفرة.

[1] جمال يوسف بدير، الاتجاهات الحديثة في إدارة المعرفة و المعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية لنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص 32.

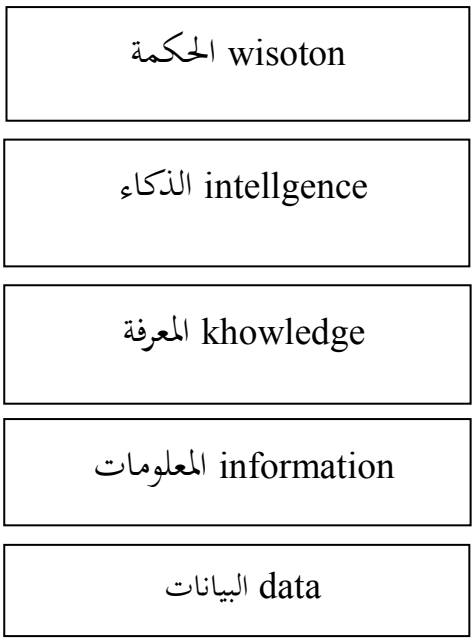
[2] حسن خلف فليح ، اقتصاد المعرفة، جدار للكتاب العالمي لنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004، ص ص 8-9.

بالإضافة إلى هذه العناصر هناك عناصر أخرى وهي كالأتي: [1]

4/ **الذكاء:** هو عبارة عن قدرات ذهنية استنتاجيه واستدلالية تكتسب من خلال المعرفة والخبرة، وبالتالي فإن خصائص وقدرات الذكاء ترتبط بالقدرة على الاستقراء والاستنباط والـقياس وتكوين العلاقات وابتكار الحلول الجديدة القائمة على الخبرة والمعرفة المتكاملة .

5/ **الحكمة:** وتعني أن يكون السلوك الذكي للفرد المبني على المعرفة ملتزما بالقيم

الشكل رقم (1-1): يوضح الترتيب المتسلسل للمعرفة.



المصدر: بوسهوة نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مجمع أنتروكتال، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال والتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، إدارة أعمال وتسويق، المدية، الجزائر، 2008 ص8.

ثانيا: أهمية المعرفة: المعرفة بمفهومها الواسع تعد مصدرا تنظيميا أساسيا، يركز على الكفاءات الفردية، إذ أن المعرفة ذات صفة شخصية، و الكفاءة الفردية هي التي تحوز بشكل دائم على المعرفة وعلى قدرة فهمها وترجمتها.[2]

[1] بوسهوة نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مجمع أنتروكتال، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال والتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، إدارة أعمال وتسويق، المدية، الجزائر، 2008 ص8.

[2] رابح زبيري، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرات التنافسية الملتقى الوطني الأول المؤسسات الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، 22-23 افريل، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011، ص 39.

وفي هذا الإطار يمكن تأكيد أن استخدام المعرفة المتولدة والمتجددة من شأنه أن يقلل من تكاليف المؤسسة ويرفع من سرعة طرح منتجاتها في الأسواق.[1]

ومن خلال هذا يمكن إبراز أهمية المعرفة في النقاط التالية: [2]

- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة؛

- المعرفة هي التي تحول المؤسسات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغير الجذري في المؤسسة لتتكيف مع التغير المتسارع في بيئة الأعمال[3]؛

- تخفيض كمية الوقت الذي يطلبه العاملون للحصول على المعارف الجديدة ؛

وقد أصبحت المعرفة هي المورد الأول في المؤسسة والورقة الرابحة لبقائها وتطورها في ظل المتغيرات البيئية والتكنولوجيا المتاحة، فهذا يبين أهمية المعرفة والدرجة الهامة التي بلغتها المعرفة في عصر أطلق عليه (عصر المعرفة).[4]

المطلب الثاني: أنواع المعرفة

من خلال الاعتماد على التصنيف الواسع للمعرفة والذي تناولته البحوث والدراسات والكتب التي حاولت تحديد مفهوم المعرفة، يمكن تصنيف هذه الأخيرة إلى نوعين رئيسين هما المعرفة الكامنة(الضمنية) والمعرفة الصريحة (الواضحة) وفيما يلي توضيح لأنواع المعرفة: [5]

[1] سعد زناد درويش، اقتصاد المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ،المؤتمر العلمي الأول، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، كلية الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن 12-14 ماي 2003، ص 06.

[2] نضال محمد الرطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تمييز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، ص 30.

[3] طه حسين نوي، التطور التكنولوجي في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010، ص 17.

[4] سمراء كحلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية، رسالة ماجستير كلية العلوم الإنسانية وعلوم الاجتماعية، جامعة منتوره، قسنطينة ، الجزائر، 2008، ص ص24-25.

[5] حنان قوراري، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر، 2013- 2014، ص 35.

أولا: المعرفة الضمنية (الكامنة):

1-مفهوم المعرفة الضمنية:

هي معرفة شخصية تحتوي على معاني داخلية ونماذج ذهنية وخبرات ذاتية، لذلك يطلق عليها بالمعرفة غير الرسمية بالطرق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعلم، ومن أمثلتها عمل الأفراد والفرق في المؤسسات وهي معرفة يصعب تدوينها وهيكلتها وتداولها.

ويرى آخرون أنها المخططات الذهنية، و التخصصات والمهارات والخبرة التي تمتلكها مؤسسة ما.

كما يراها فريق آخر أنها المعرفة الملتصقة التي لا يمكن فصلها عن مصادرها، لذلك لا يمكن تدوينها وتوثيقها، و إنما يمكن استنباطها ونقلها أو الاشتراك بها من خلال أنشطة الجمعيات والعلاقات المتداخلة، أو من خلال الاستنباط المعرفي وعصف الأفكار، وتدخل ضمنها المعرفة التكنولوجية التي تعبر عن الخبرة والمهارة في العمل، والمعرفة الضمنية هي التي تستقر في عقول الأفراد (الموارد البشرية) العاملين بالمؤسسة لذلك يصعب اكتسابها والحصول عليها من أطراف أخرى،

رغم إمكانية اقتباسها باستخدام تقنيات استنباط المعرفة.

2-البعد الاستراتيجي للمعرفة الضمنية:

وتكمن هذه الأخيرة في المعارف التي توجد في رؤوس الأفراد وتختلف هذه الأخيرة بإختلاف درجة الذكاء والقدرة على الإستعاب.

ثانيا: المعرفة الصريحة (الواضحة):

1-مفهوم المعرفة الصريحة:

وهي المعرفة التي يمكن أن يعبر عنها من خلال الحقائق والتعبيرات والرسومات والتصورات، ويمكن توثيقها في الورق أو في الشكل الإلكتروني ويمكن تداولها.

وهناك من يعرفها على أنها المعرفة المرشحة لسهولة تحويلها من شخص إلى أخر ومن منطقة إلى أخرى أو اقتباسها من وثيقة كونها جاهزة وموثقة بدقة.

ولذلك فإن المعرفة الظاهرة (الصريحة) هي المعرفة الرسمية النظامية القياسية المعبر عنها كميا والقابلة لنقل والاستيعاب والتعلم مثل (براءة الاختراع، حقوق النشر، التصاميم والخرائط الصناعية).

بحيث أن المعرفة الظاهرة هي ليست البيانات التي تم جمعها ومعالجتها وتفسرها لتكون معلومات متداولة، وإنما هي كل ما يتعلق بخبرات المؤسسة والمعلومات الموجودة في أرشيف المؤسسة، والتي يمكن للأفراد الموجودين داخل المؤسسة الوصول إليها واستخدامها، ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات واللقاءات والكتب وهي المعرفة المصنفة والمنقولة بطرق رسمية ونظامية كإجراءات والقواعد والتعليمات.

وباختصار فإن المعرفة الصريحة هي كل ما هو موجود في المؤسسة بيانات ومعلومات على شكل (سجلات ووثائق، سياسات، تعليمات، إجراءات وطرق، قواعد عمل) موثقة في كتيبات وأدلة عمل متاحة للأفراد داخل المؤسسة للإطلاع عليها فرديا أو بشكل جماعي.

بالإضافة إلى هذا فقد صنفت المعرفة إلى 05 أنواع:

- معرفة ماذا: وهي معرفة أي نوع من المعرفة المرغوب في الحصول عليها؛
- معرفة كيف: وهي معرفة كيف يمكن التصرف مع المعرفة؛
- معرفة لماذا: وهي معرفة لماذا هناك حاجة إلى نوع معين من المعرفة؛
- معرفة أين: هي معرفة من أين يتم الحصول على المعرفة (المصادر التي نحصل من خلالها على المعرفة)؛
- معرفة متى: وهي معرفة متى تكون هناك حاجة إلى معرفة محددة.

2-البعد الاستراتيجي للمعرفة الصريحة:

وتتمثل في المعارف التي يحصل عليها الفرد العامل في العمل من المصادر الداخلية والخارجية وهذه الاخيرة هي التي تعمل على تحسين اداء العاملين في المؤسسة.

المطلب الثالث: خصائص المعرفة ومصادرها

لإدارة المعرفة عدة خصائص تتميز بها كما لها عدة مصادر يتم من خلالها الحصول على المعرفة وهذا ما سنعرضه في هذا المطلب.

أولا: خصائص المعرفة

إن المعرفة هي حصيلة عمل فكري يمتاز بالسمو والرقي، حيث ميز الإنسان بصفات خاصة تميزه عن باقي المخلوقات والتي من أهمها القدرة على التفكير والتأمل، التي يقوم بها العقل البشري، الذي يعتبر الصانع الأول للمعرفة، و في هذا الصدد يمكن الإشارة إلى مجموعة من الخصائص الأساسية للمعرفة نذكر منها ما يلي[1]:

1/ إمكانية توليد المعرفة

تتحقق هذه الخاصية من خلال عمليات البحث العلمي الذي يتضمن الاستنباط والاستقراء والتحليل والتركيب والذي ساهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة؛

2/ إمكانية موت المعرفة

وهذا النوع يشير إلى المعلومات الساكنة أو الراكدة الموجودة بين طيات الكتب الموضوعة في رفوف المكتبات أو الموجودة في رؤوس من يمتلكونها ولم يعلموها لغيرهم فماتت بموتهم؛

3/ إمكانية امتلاك المعرفة

فهي ليست محصورة في فرد أو مقتصرة على جهة معينة دون غيرها، وبالطبع فإن الطريقة الأكثر شيوعا لاكتساب المعرفة هي التعلم، و من ثم يمكن تحويل هذه المعرفة إلى طرق عملية أو براءة اختراع أو أسرار مهنية تدر دخلا على المؤسسات أو الأفراد المالكين لها مثل الطبيب، الجراح...الخ. الذي تكون له خبرة طويلة؛

4/ إمكانية تخزين المعرفة

إذا كانت هذه الأخيرة في السابق تخزن في الورق ومازالت بشكل قليل لغاية الآن، إلا انه ينصب تركيزنا هنا على تخزين المعرفة باستخدام الطرق الالكترونية التي تعتمد على الحاسوب بدرجة كبيرة وهو ما يسمى بقواعد

[1] إبراهيم الخلوف الملكاوي، نفس المرجع السابق، ص ص 36-37.

المعرفة، والتي هي عبارة عن أوعية الكترونية تحتوي على الحقائق والقواعد المحدد حول مجال خبرة معينة .... الخ وعليه فإن قاعدة المعرفة هي المعرفة المخزنة وفق نماذج معينة؛

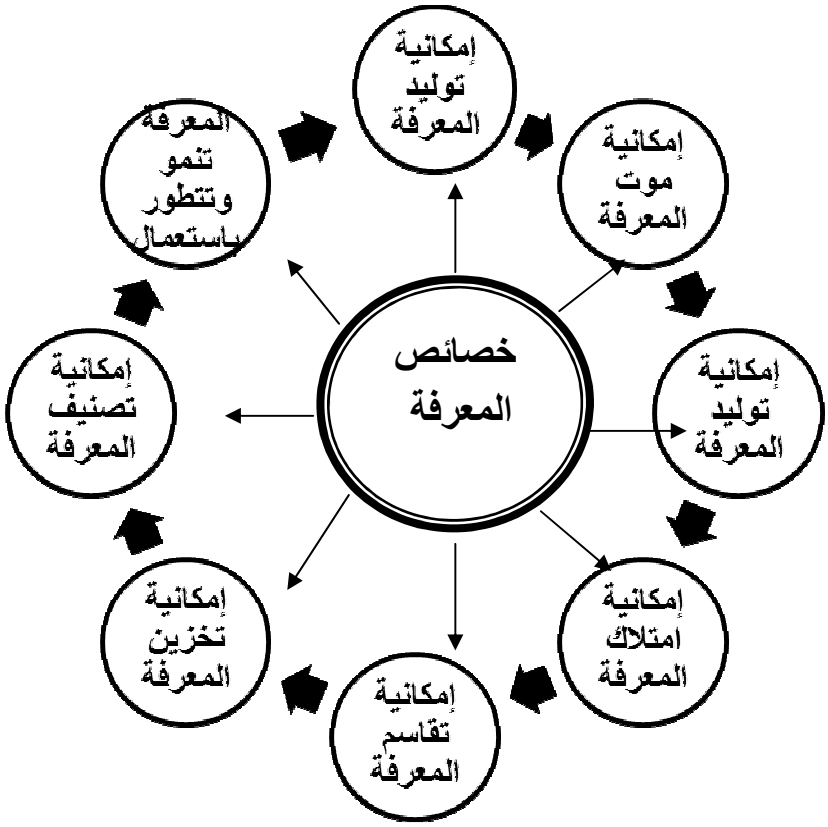
5/ إمكانية تصنيف المعرفة

يتم في هذه الحالة تصنيف المعرفة إلى معرفة ضمنية ومعرفة ظاهرة بحيث أن المعرفة لا تستهلك بالاستخدام بل تنمو وتتطور؛

6/ إمكانية تقاسم المعرفة

يمكن تقاسم ونشر المعرفة وانتقالها عبر الأشخاص والعالم إذا توفرت السبل والوسائل اللازمة لذلك، ومن خلال الخصائص السابقة يمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم(1-2): يوضح الخصائص الأساسية للمعرفة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على محمد عواد الزيادات، " اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص70.

ثانيا: مصادر المعرفة

تنقسم مصادر المعرفة عادة إلى نوعين أساسين هما: [1]

1 / المصادر الخارجية:

وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى المجموعات التي تسهل عليها عملية المعرفة ومن أمثلة هذه المصادر (المكتبات، الانترنت، القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة، المنافسون لها، الموردون، الزبائن، الجامعات، مراكز البحث العلمي، وبراءة الاختراع الخارجية).

وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة، حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية، و من خلال كل المدركات الحسية (السمعية، البصرية، اللمس، الذوق، الشم) على اكتساب البيانات والحوادث من البيئة ومن خلال قدراتهم الإدراكية (مثل التأمل والفهم ....الخ) يستطيعون معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات .

ومن خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووصفها في معنى لتتحول إلى معرفة.

والاختلاف في مستوى هذه المعرفة يتوقف على الاختلاف في الوسائل ،فكل مؤسسة تعمل على توقع التهديدات المحتملة، و الفرص المتاحة لتكون فاعلة أكثر، و لذا ينبغي أن تكون قادرة على توفير المعلومات والحصول على المعرفة من البيئة المحيطة من خلال مراقبة وتتبع التطورات التكنولوجية المقدمة في المؤتمرات العلمية والمجلات....الخ.

2 / المصادر الداخلية

تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات، وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمؤسسة ككل، و عملياتها التكنولوجية المعتمدة، ومن الأمثلة على هذه المصادر أي المصادر الداخلية الإستراتيجية مثل(والمؤتمرات الداخلية، المكتبات الإلكترونية، الحوار، العمليات

[1] طه حسين نوي،نفس المرجع السابق، ص 22 ص 23.

الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة التي تتم داخل المؤسسة) ومن خلال إنشاء معارف جديدة أو تطوير الممارسات نحو الأفضل.

المطلب الرابع: تصنيفات المعرفة

قدمت تصنيفات عديدة من قبل المختصين في إدارة المعرفة نذكر منها ما يلي:

يعتبر التصنيف الأقدم والأهم للمعرفة ما قدمه ميشيل بولاني(m.polqny) في الستينات حيث ميز بين المعرفة الصريحة والضمنية، ومع أهمية هدا التحديد لنوعي المعرفة إلا أنه لم يحض حينها بالاهتمام وكان (ايكاجيرونوناكا) (i.nonaka) هو أول من أعاد الأهمية لهدا التمييز في دراسته الريادية عن الشركات الخلاقة للمعرفة في أواخر 1991م في مجلة هارفارد للأعمال والدي يرى المعرفة على نوعين رئيسيين هما:

1. المعرفة الضمنية:

تتجسد من خلال العبارة:"نعرف أكثر مما نستطيع أن نقول، فهي المعرفة غير الرسمية، الذاتية، والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل و التعليم، والتي توجد بقوة في عمل الأفراد والفرق داخل المؤسسة.

فهذا النوع من المعرفة هو الذي يعطي خصوصية للمنضمة، ويشير كل من نوناكاوتاكوشي بأن المعرفة موجودة في الروح الإنسانية بصفة رمزية، كما يؤكدان على دورها الريادي في الإبداع، وإنشاء المعرفة الجديدة.[1]

ومن خلال ما سبق يمكن أن نستنتج بعض خصائص المعرفة الضمنية من بينها:

- يصعب التعبير عنها أو معالجتها فهي معقدة التركيب؛
- ذاتية التكوين؛
- لا تقبل التشارك والتقاسم والتخزين؛
- توجه السلوك للفرد.

[1] فريد كورتل، الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ضل المحيط الاقتصادي الجديد، مجلة العلوم الانسانية، العدد2، جامعة محمد خيضر بسكرة ، ص7.

2.المعرفة الصريحة:

المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم، وتشمل كلا من البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها، وتخزينها وكذلك البيانات والمعلومات المخزنة والتي تتعلق بالسياسات والإجراءات والبرامج والموازنات والمستندات الخاصة بالمنضمة، بالإضافة إلى أسس التقويم والتشغيل والاتصال، ومختلف العمليات الوظيفية.[1]

كما تعرف بأنها المعلومات الموثقة أو المرمزة التي تحتويها الوثائق والمراجع والكتب والمدونات والتقارير، ولذلك فهي معرفة سهلة الوصف والتحديد، ويمكن تحويلها من لغة إلى أخرى ومن شكل إلى أخر ويمكن بصفة مستمرة قراءتها وبالتالي تخزينها واسترجاعها.

والمعرفة الصريحة هي: المعرفة المنضمة المحدودة المحتوى التي تتصف بالمظاهر الخارجية لها ويعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث وتتيح التقنية تحولها.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن أن نستنتج بعض خصائص المعرفة الصريحة:

- يمكن التعبير عنها بالكلمات أو الرموز أو الرسم؛
- قابلة للمشاركة؛
- تخضع لقواعد وتعريفات؛
- يمكن الوصول إليها وتخزينها ونقلها.

وقد يكون من المهم التفرقة بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، حيث تميل الأولى لأن تكون معرفة ذاتية تقوم على الخبرة والممارسة.

بينما المعرفة الصريحة تميل لأن تكون ظاهرة ومجردة وموضوعية تقوم على العقل والتعلم، كما يمكن كتابتها وترميزها، وتوثيقها بعكس المعرفة الضمنية، ويتم خلق المعرفة الضمنية من قبل الأفراد ويصعب مشاركتها وتداولها وتتطلب مهارات ذهنية وإدراكية مثل القدرة على القيام بأعمال حرفية وحسابات ذهنية وغيره.

[1] حجازي هيثم، إدارة المعرفة، مدخل تطبيقي، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، ط1 ،2005، ص67.

ويوضح الجدول التالي خصائص كل من المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.

الجدول رقم (1-1): خصائص المعرفة الضمنية والصريحة

المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
غير مرمزة	مرمزة
ذاتية	موضوعية
شخصية	غير شخصية
سياق محدد	سياق مستقل
صعوبة المشاركة	سهولة المشاركة

source : hi slop d , knowledge mangement in organization .oxford university press,new York,2nd ed,2009,p23.

وهناك تصنيف أخر للمعرفة والذي يتدرج من المعرفة الإجرائية وصولا إلى معرفة الأغراض كما يلي:[1]

1.**المعرفة الإجرائية(أو معرفة الكيف)**: هي المعرفة العملية التي تتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء أو تطبيق إجراءات معينة توصل لشيء ما والتركيب لأداة معينة.

2.المعرفة الإدراكية(أو معرفة ماذا): هي التي تذهب إلى ما بعد المهارات الأساسية وتحقيق الخبرة الأعلى في معرفة الموضوع ونطاق المشكلة.

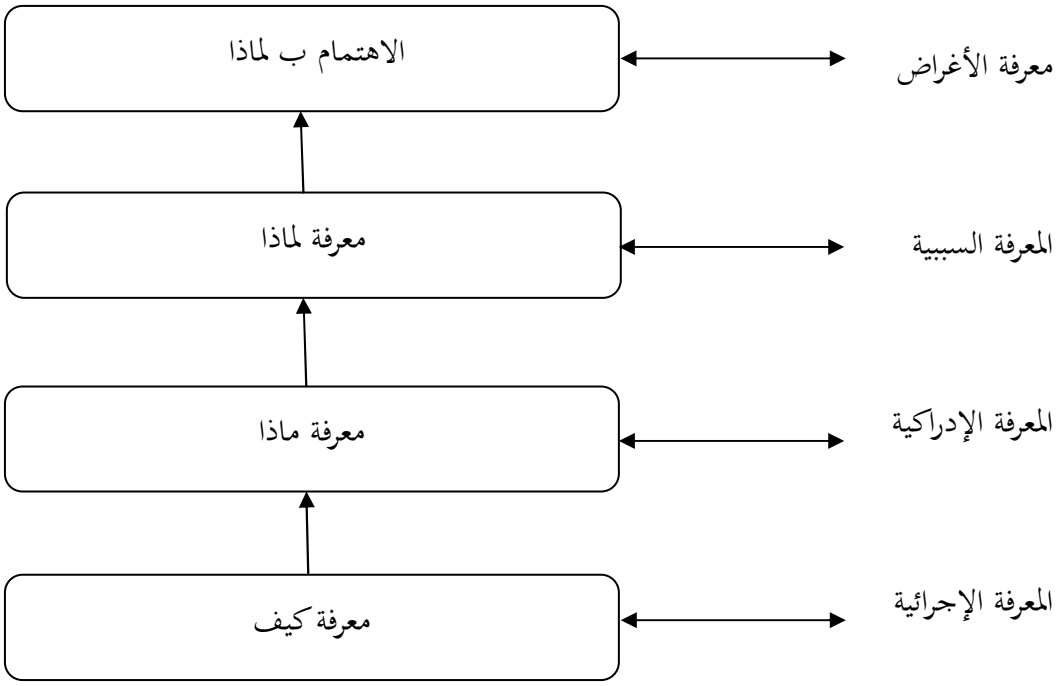
3.المعرفة السببية (أو معرفة لماذا) :هي المعرفة التي تتطلب فهما أعمق للعلاقات البينية عبر مجالات المعرفة، و هذه المعرفة تتطلب منظور النظم و بناء إطار للمعرفة يمكن الاعتماد عليه في اتخاذ القرارات و الأنشطة في السياقات المعقدة و غير المؤكدة.

[1] جمال يوسف بدير، مرجع سابق، ص49.

4. معرفة الأغراض(أو الاهتمام لماذا) : و تشير إلى الأسباب التي تدعو للمعرفة و البحث عنها و توجيه الخيارات الإستراتيجية و مقارنة التكلفة بالعائد .

و يوضح الشكل التالي هذه التصنيفات:

الشكل رقم (1-3): تصنيف المعرفة



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات، الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، ط2، 2008، ص 46.

كما يقدم كورتل فريد تصنيفا أخر للمعرفة، ويصنفها إلى ثلاث مستويات كما يلي :[1]

1.**المعرفة الجوهرية** :هي النوع البسيط من المعرفة والذي يكون مطلوبا من أجل تشغيل الصناعة حسب معايير اقتصادية ، وهذا النوع من المعرفة لا يؤمن للمنضمة قابلية بقاء تنافسية طويلة الأمد.

2.المعرفة المتقدمة :هي النوع الذي يجعل المنظمة بقابلية بقاء تنافسية، فمع أن المنظمة تمتلك بشكل عام نفس المستوى والنوع من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، إلا أنها تختلف عن المنافسين في تعويلها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية من هذا التميز، وهذا يعني أن المنضمة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموما أو التميز في شريحة سوقية.

[1] فريد كورتل ،مرجع سبق ذكره،ص ص269-270.

3.المعرفة الإبتكارية :هي المعرفة التي تمكن المنضمة من أن تقود صناعتها ،ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عن منافسيها، هذا النوع من المعرفة يتوقف على الابتكار لما هو جديد في المعرفة ،حتى يكون مصدر قوة بطريقة تسمح للمنضمة بتغيير قواعد العمل والمنافسة نفسها في مجال صناعتها .

كما أن هناك تصنيفات أخرى للمعرفة حسب عدد من الدراسات المتخصصة يمكن توضيحها في الجدول التالي :

جدول رقم(1-2):تصنيفات المعرفة في ضوء عدد من الدراسات المتخصصة

اسم المؤلف	نوع المعرفة	الوصف
ميشيل زاك m.h.wack	1-المعرفة الجوهرية	-المستوى الأدنى المطلوب في الصناعة .
	2-المعرفة المتقدمة	-المستوى الذي يمكن المؤسسة من البقاء تنافسيا من خلال التميز .
	3-المعرفة الابتكارية	- المستوى الذي يمكن المؤسسة من قيادة الصناعة .
ا.نونكا i.nonaka	1-المعرفة الصريحة	-معرفة رسمية ،قياسية ،مرمزة ،نضامية ،صلبة ،قابلة للنقل والتعليم.
	2-المعرفة الضمنية	-معرفة غير رسمية ،ذاتية، حدسية ، غير قابلة للنقل و التعليم .
توم باكمان t.bachman	1-المعرفة الصريحة	-موثقة ،رسمية ، منضمة ،قابلة للنقل .
	2-المعرفة الضمنية	-غير رسمية ، غير موثقة ، يمكن الوصول اليها بالاستعمال و المناقشة.
	3-المعرفة الكامنة	-حدسية، داخلية، قابلة للوصول من خلال الاستبطان المعرفي .
	4-المعرفة غير المعروفة	-اكتشافها بالتبصر ،النشاط ، التجريب ،البحث، المناقشة.
مورتن هانسن m.hanson	1-المعرفة المرمزة	-قابلة للوصف ،القياس والتوثيق، النقل ، التقاسم ،قابلة للتخزين
	2-المعرفة المشخصة	-ضمنية ، حدسية ، غير قابلة للقياس و التخزين ، قابلة للتخزين
موكوس سارفاري m.sarvary	1-المعرفة المركزية	-قياسية في الإجراءات والقواعد، فائقة القمة ،و روتينية وسطحية.
	2-المعرفة اللامركزية	-غير قياسية ،ترتكز في الأفراد، تجاوبهم ،سياق عملهم وتفاعلهم .

شون وي كو **c.zei.choo**	1-المعرفة القواعد	-تصريحية، اجرائية ،قياسية ،سجلات .
	2-المعرفة الضمنية	-مفاهيمية ،حدسية تجريبية ،مجسدة في النشاط.
	3-المعرفة الثقافية	-سياقية مرتبطة بالرؤى ،الأحاديث القصص و الإشعارات....الخ.

المصدر: نجم عبود نجم ،إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات،الوراق للنشر والتوزيع،ط2،الأردن ،ص80.

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة.

تعد إدارة المعرفة من الميادين العلمية الحديثة و لا سيما المستوى التطبيقي منها، وزاد الاهتمام بها عندما ظهرت الحاجة إلى زيادة القيمة في المؤسسات وفي هذا المبحث تتناول كل من مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها و أهدافها و أهم المبادئ التي تقوم عليها هذه الإدارة و فيما يلي عرض لهذه المطالب:

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة.

سنتناول في هذا المطلب كل من مفهوم المعرفة، و الفرق بينها و بين إدارة المعلومات.

أولا: مفهوم إدارة المعرفة.

يكاد كل من يتناول الحديث عن إدارة المعرفة يبدأ بملاحظة مؤداها أن المصطلح قابل لتفسيرات متنوعة و قبل أن تستعرض بعض التعريفات دعنا نبدأ أولا بتفكيك شكل هذا المفهوم ان بعد مزجهما معا من خلال إضافة مفهوم جديد و إذا بدأنا بالإدارة فتعني في إيجاز "الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق أفضل عائد"[1].

أما المعرفة فتحظى بتعاريف كثيرة تم التطرق لها سابقا في المبحث الأول.

و تعرف إدارة المعرفة بأنها تخصص علمي يشجع الأسلوب المتكامل للتعريف بالمعلومات التي تمتلكها منظمة ما و إدارتها و المشاركة في جميع مواردها و المنظمة في هذا السياق تعني كبيانات تنظيمية يرعاها المجتمع، بينما موارد المعلومات و فتشمل على قواعد البيانات و الوثائق و السياسات و الإجراءات و الخبرات السابقة غير الظاهرة، التي تنساب في أعمال من تسيير المنظمة و أفرادها[2].

ويعرفها أيضا (NEW MAN) على أنها مجموعة من العمليات التي تتحكم و تخلق و تنشر و تستخدم المعرفة و تستخدمها و تنشرها منقبل الممارسين، لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات و تنفيذها[3].

ويعرفWIIGإدارة المعرفة على أنها تخطيط و تنظيم و رقابة و تنسيق و توليف المعرفة و الأصول المرتبطة برأس المال الفكري و العمليات و القدرات و الإمكانيات الشخصية و التنظيمية، بحيث يجري تحقيق عملية

[1] – حسني عبد الرحمن الشيمي، إدارة المعرفة (الرأس معرفية بديلا)، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2009، ص 80.
[2] – حسني عبد الرحمن الشمسي، نفس المرجع، ص ص81 – 82.
[3] – جمال يوسف بدير، مرجع سابق ص 33.

الإدامة للمعرفة و لرأسمال الفكري و استغلالها و نشرها كما أن إدارة المعرفة يجب أن تؤدي إلى توفير التسهيلات اللازمة لتحقيق مضامين هذه الإدارة[1].

يعرفها Scarborough بأنها عملية أو ممارسة خلق واكتساب، التقاط وتقاسم المعرفة أينما وجدت لتعزيز التعلم والأداء في المنظمات[2].

عرفها Grey بأنها الاستفادة الكاملة من المعلومات والبيانات بصحبة إمكانيات مهارات الأشخاص من كفاءات وأفكار وبديهيات وما يصاحب ذلك من التزام وتحضير المال والقوة، التعليم، المرونة، والمنافسة[3].

وتعرف أيضا بأنها مجموعة من التقنيات والأدوات والأنشطة التي تركز على مساعدة المنظمات على التقاط والتواصل للموارد والمنظورات والقدرات الضمنية والصريحة والبيانات، المعلومات والمعارف وربما الحكمة.[4]

وتعرف إدارة المعرفة أيضا بأنها تلك العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة و تحقيق رافعتها فيا لمؤسسة فهي تشير بهذا المعنى إلى المعرفة الخاصة بعمل الأشياء بفاعلية و بطريقة كفؤة لا تستطيع المؤسسات الأخرى تقليدها و استنساخها لتكون المصدر الرئيسي للربح، إن هذا التعريف هو المستوى الأدنى في المعرفة لأنه يعمل على استخدام الرصيد المعرفي (قاعدة المعرفة الصريحة) و تحقيق رافعته المتمثلة في إدارة تعدد حالات أو مجالات استخدام المعرفة المتاحة بدلا من استخدامها في توليد معرفة جديدة[5].

وفي الأخير إدارة المعرفة عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على توليد و الحصول على المعرفة ، و اختيارها و تنظيمها، و استخدامها و نشرها و تحويل المعلومات الهامة و الخبرات التي تمتلكها المنظمة، و التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشاكل و التعلم و التخطيط الاستراتيجي.

و تتواجد المعرفة في العديد من الأماكن مثل قواعد المعرفة قواعد البيانات خزانات الملفات، أدمغة الأفراد، وتنشر عبر المجتمع و منظماته، وفيا لعديد من الأحيان تكرر شريحة ما في المجتمع عمل شريحة أخرى و يبدو ذلك أكثر وضوحا في منظمات الأعمال في المجتمعات[6].

---

[1] عصام نور الدين، مرجع سابق، ص 31.

[2] -Herbert Robinson ," Government and knowledge management for public Privatpartnership", Wiley, Black well, 2010 , P124.

[3] – أحمد علي، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الأول، دمشق، 2012، ص 490.

[4]-Kenan Patrick jarboe, knowledge management AS on Economic Development strategy U.S.E economic Development Administration, Washington, 2001, p 38.

[5] – نجم نجم عبود، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، ص 91.

[6] – عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوزا لمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص 123.

ثانيا: الفرق بين إدارة المعرفة و إدارة المعلومات.

تحدثنا عن البيانات و المعلومات و المعرفة و الحكمة و كما هو واضح فإن المعرفة هي الناتج الأخير ضمن معادلة البيانات المعلومات و من ثم المعرفة التي تحصل بسبب العمليات العقلية... التفكير، التبصر، والتحليل و الاستيعاب و يمكن توضيح ذلك حسب المعادلة التالية:

المعلومات = البيانات بعد معالجتها و يصبح لها معنى.

أي المعلومات =البيانات +المعنى.

المعرفة = المعلومات +العمليات العقلية +استخدام المعرفة.

ويمكن إبراز الفرق بين إدارة المعلومات و إدارة المعرفة على النحو التالي[1]:

تعد إدارة المعلومات حقل علمي جديد في طور النشوء، وإن الهدف الأساسي لها هو تأمين المداخل التي تضمن الوصول إلى المعلومات و حفظها و ضمان سريتها و نقلها و خزنها و استرجاعها، و تتضمن أيضا استخدام أدوات أكثر كفاءة وفعالية، و تتعامل بشكل عام مع الوثائق و برمجيات الحاسوب والصوتيات والمرئيات، وهي بالتالي يتركز اهتمامها حول المعلومات وفاعليتها من حيث جمعها و دقتها وسرعة تجهيزها و خزنها واسترجاعها، فهي وسيلة فنية تقنية تضمن توفير المعلومات.

في حين أن إدارة المعرفة أكثر تقدما حيث نقوم بتحليل المعلومات والاهتمام بتحليل كافة الأصول المعرفية المتوفرة، والمطلوبة وإدارة العمليات لهذه الأصول، والمتمثلة بتطوير المعرفة والحفاظ عليها واستخدامها والمشاركة فيها، وتتضمن الأصول المعرفية التي تتعلق بالسوق والمنتجات والتقنيات والمنظمات التي تمتلك المعرفة والتي تحتاجها.

وتستخدم إدارة المعرفة تقنية المعلومات المتقدمة للاستفادة من المعلومات واسترجاعها وتستند إدارة المعرفة إلى منهج علمي حيث أن المعارف تصف وتبوب استنادا إلى منهج علمي لحفظها في قواعد المعرفة، وتستخدم إدارة المعرفة النظم الخبيرة للاستدلال المعرفي والذكاء الاصطناعي والإنسان لتوليد المعرفة.

[1] – إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص 79.

المطلب الثاني: أهمية إدارة المعرفة وأهدافها.

أولا:أهمية ادارة المعرفة

تتضمن إدارة المعرفة في حالة تطبيقها مجموعة من الفوائد نذكرها فيما يلي: [1]

التحول الجيد في بيئة الأعمال الذي يفرض على المنشئات التميز بقدرات جديدة تتلخص في بعد النظر والتفوق في الأداء والإبداع والقدرة على التكيف، بدلا من الأسلوب التقليدي الذي كان يركز على الفعالية بشكل أساسي، من هذا المنطلق يشكل وجود خطة متكاملة لإدارة المعرفة لدى المنشأة أمرا في غاية الحيوية و الأهمية؛

-التطور المطرد في التقنية و ما ينتج عنه من تغيير في المفاهيم وتأثير التكلفة ؛

-ربط تلك المعارف و المعلومات و الخبرات بما يمكن من تطوير و تنمية المنشأة ككيان تفاعلي؛

-تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال؛

-الحصول على كميات مهولة من المعلومات في ظرف أجزاء من الثانية؛

-ازدياد صعوبة الاستفادة من تلك المعلومات؛

-دعم شبكات المعارف وجماعات قسم الممارسات؛

-تحديد هوية رأس المال الفكري (براءات الاختراع، والعلامات التجارية، والشهرة) ؛

-إعادة تشكيل الكفاءات الحيوية؛

-منهج التنظيم الذي يتعلم؛

-خلق قواعد ومعطيات حركية تستخلص فائدة حقيقية من المعلومات و المعارف في المؤسسة؛

-تطوير مراكز الكفاءات؛

-استخدام مراكز عمل ضرورية للحفاظ على إدارة المعرفة (الخبراء، الوسطاء، الوثائقيون) ؛

-إدخال التقنيات الجديدة للمعلومات والاتصالات لتشجيع التعاون (الانترنت) ؛

-تعزز قدرة المنظمة الاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛

[1] نعيم ابراهيم الظاهر، ادارة المعرفة، جدار للكتاب العالمي،لنشر والتوزيع، ط1،الأردن،ص ص 91-93.

-تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوفر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها؛

-تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مال الفكري؛

-تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة و الكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة و الفجوات في توقعاتهم؛

– تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية؛

– تساهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى[1]؛

– التحول الجيد في بيئة الأعمال الذي فرض على المنشآت التميز بقدرات جديدة تتلخص في بعد النظر و التفوق في الأداء و الإبداع و القدرة على التكيف[2].

ثانيا: أهداف إدارة المعرفة

تسعى إدارة المعرفة إلى أهداف عديدة هامة و رئيسية ومن ضمن ما تهدف إليه إدارة المعرفة هو تأكيد مبدأ و مفهوم الثقافة، فمبدأ الثقافة المعرفية ضرورية للعاملين في إدارة المنظمات و إدارتها لتحقيق أهداف إدارة تجارية و ربحية عامة، كما تسعى إدارة المعرفة إلى المحافظة على الأصول المعرفية و تطويرها و من بين هذه الأهداف نذكر منها ما يلي:

-توليد المعرفة اللازمة و الكافية و القيام بعمليات التحويل المعرفية و تحقيق عمليات التعليم وعمليات نشر المعرفة إلى كلا لأطراف ذات العلاقة و هذا يعني إعداد المعرفة و تقديمها لمن يلزمه من معلومات و بيانات من هذه المعرفة لأداء العمل المطلوب و تحقيق الهدف بأحسن صورة ممكنة.

-تحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري و الذي يلزم المنظمة، و تحديد كيفية تطويره و إدا متهف رأس المال الفكري من خبراء و فنيين و مدراء إنما يشكل رأس المال الضروري و الأساس في حياة كل

[1] – إسماعيل سالم منصور ماضي، دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي، حالة دراسية الجامعة الإسلامية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة 2010، ص 39.

[2] – بدروني هدى، إسهامات إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنافسي وتطوير الكفاءات في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، المنعقد يومي 13 – 14 ديسمبر 2011، ص 05.

منظمة، لأن رأس المال الفكري من قوى بشرية ذات خبرة و تقنية و مؤهلات عالية إنما يساعد المنظمة في التقدم نحو الأهداف بنظام و خطى ثابتة، و قوة و يعمل على المحافظة على المنظمة و قدراتها و تطورها.

-التأكد من أن يجري تطوير و تجديد و تحديث المعرفة بصورة مستمرة فهدف إدارة المعرفة الأدنى هو العمل باستمرار على تطوير و تجديد و تحديث المعرفة من معلومات و بيانات و باستمرار لتواكب هذه البيانات و المعلومات تطور المنظمة و ضعها في مكانها المناسب أما المنافسين من حولها حتى تتمكن المنظمة من تحقيق الأهداف المرجوة[1].

تحديد المعرفة الجوهرية و كيفية الحصول عليها وحمايتها[2].

. بناء مكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.

. تبسيط العمليات و خفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطلوبة.

المطلب الثالث: أبعاد إدارة المعرفة ومكوناتها

سنتناول في هذا المطلب أبعاد إدارة المعرفة بالإضافة إلى مكوناتها:

أولا:أبعاد إدارة المعرفة

تتبلور أبعاد إدارة المعرفة في ثلاث أبعاد أساسية هي :[3]

1-**البعد التكنولوجي**: ومن أمثلة البعد محركات البحث و منتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري و التكنولوجيات المتميزة، والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فان المنضمة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة ؛

2-**البعد التنظيمي و اللوجستي للمعرفة:** يعبر هذا البعد عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامه، ويتعلق هذا البعد بتجديد الطرائق و

[1] -عصام نور الدين، مرجع سابق، ص 50.

[2] -ربا جزا المحاميد، دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي، دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008، ص 40.

[3] يوسف أحمد أبو فارة ،العلاقة بين استخدام مدخل ادارة المعرفة والأداء،المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع حول ادارة المعرفة في العالم العربي ،كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ،الأردن،26-28أفريل،ص13.

الإجراءات و التسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية .

3-**البعد الاجتماعي** :يركز هذا البعد على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات من صناع المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس صناع المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة .

وهناك من حدد أربع أبعاد لإدارة المعرفة تتمثل فيما يلي:[1]

1) -**البعد الاقتصادي الاستراتيجي** : يتعلق بالمحيط التنافسي للمنضمة ،الذي فرضته عولمة المبادلات، مما يعني بحث المنضمة عن معايير للتنمية الدائمة، وإدماج اكبر لرأس المال البشري.

2) -**البعد التنظيمي**: يتعلق بالمنضمة، يتمثل في قيمها، هيكلها، طريقة إدارتها، معاييرها الاقتصادية.

3)-**البعد الثقافي الاجتماعي** : يتعلق بسلوكيات الأفراد والمجموعات داخل المنضمة، وكل ما يخص عاداتهم، وثقافتهم المهنية، قدرتهم على إنشاء علاقات تفاعلية ذكية،كفاءاتهم.

4)-**البعد التكنولوجي** : يرتبط بمجموع المعارف التقنية و التكنولوجية، من برمجيات ووسائل، والتي تعتبر دعامة لتجسيد إدارة المعرفة .

ثانيا: مكونات إدارة المعرفة

يرى الباحثون أن إدارة المعرفة تتضمن العديد من المكونات التي تتكامل وتتفاعل فيما بينها، وفيما يلي بعض المكونات :[2]

1)-**القيادة** :تلعب قيادة المنضمة دورا مهما في تعزيز إدارة المعرفة من خلال الدعم والمشاركة، فالقيادة تعمل على إرشاد العاملين وترسيخ قناعتهم بأهمية إدارة المعرفة وتأثيرها الايجابي في نمو ومستقبل المنضمة ؛

2)-**التقنيات** :بالإضافة إلى فعالية قواعد البيانات كأداة لخزن ونشر المعرفة، هناك العديد من الوسائل الأخرى تساهم في تفعيل إدارة المعرفة مثل برنامج تطوير المحترفين وبرامج توجيه وتوعية الجماعات وغيرها، من جهة

[1] فريد كورتل ،مرجع سبق ذكره ،ص274.

[2] بوسهوة النذير، مرجع سبق ذكره،ص ص32-33.

أخرى فان تصميم المكاتب مثل المكاتب المفتوحة وغرف فرق العمل جميعها تساهم في نجاح إدارة المعرفة من خلال خلق البيئة التي تشجع مشاركة المعرفة ؛

3)–التنظيم: يتطلب عمل إدارة المعرفة المتعلق بتوليد وخزن ونشر واستخدام المعرفة تنظيما فائقا لتوجيه وتطبيقه، فظلا عن ضرورة توفير فريق عمل يساهم في انجاز المهام الخاصة بأقسام إدارة المعرفة كالمكتبات و الانترنيت وغيرها، لخدمة جميع المستفيدين في مختلف المستويات الإدارية والتشغيلية في المنضمة؛

4)–الثقافة: من أهم غايات إدارة المعرفة هي محاولة إيجاد طريقة للحصول على حكمة العاملين ومعرفتهم داخل المنضمة لأجل رفع تلك المعرفة إلى أقصى حد ممكن والاحتفاظ بها، كما أن إدارة المعرفة تستلزم وجود موارد بشرية ذات مؤهلات عالية وثقافة رفيعة، أي بمعنى أن المنضمة عليها أن تحصن نفسها ومواردها البشرية ثقافيا؛

5)–العمليات :يمكن الإشارة إلى إدارة المعرفة بأنها العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المنضمة في ضوء اكتساب المعرفة وخلقها وخزنها والمشاركة فيها واستخدامها وتطويرها من قبل الأفراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف الرئيسية؛

6)–أهداف العمل: هناك علاقة مباشرة بين المنضمة التي تطبق إدارة المعرفة وقدرتها على تحقيق أهداف العمل، لذا ينبغي أن تكون أهداف العمل واضحة ومعروفة قبل الاستثمار في إدارة المعرفة، وتقييم نجاح المنضمة يكون من خلال مقارنة نتائج الاستثمار المتحققة مع أهداف العمل وأهداف العمل وأهداف العمل وأهداف إدارة العمل المخططة؛

7)–التعليم :هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو التأثير على الآخري ، فالتركيز على التعلم يساعد المنضمات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم للعب دور أكثر فاعلية في عملية خلق المعرفة ؛

8)–العلاقات: تحاول المنضمات إلى تنظيم ذاتها من خلال زيادة قدرتها على التكيف فرديا وجماعيا باستمرار مع الظروف المتغيرة ،وتفترض أن 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 .

المطلب الرابع: مبادئ إدارة المعرفة ومداخلها.

توجد عدة مبادئ ومداخل لإدارة المعرفة سيتم التطرق لها بالتفصيل وهي كالاتي:

أولا: مبادئ إ دارة المعرفة

توجد مجموعة من المبادئ لإدارة المعرفة نذكر منها ما يلي:[1]

– التعاون: وهو المستوى الذي يستطيع فيه فريق العمل مساعدة بعضهم البعض في مجال عملهم، حيث أن ثقافة التعاون تؤثر على عمليات المعرفة من خلال مستوى تبادلها بين الأفراد والأقسام العلمية؛

. الثقة: حيث أن الثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة ؛

. التعلم: وهو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الطلاب القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين، حيث أن التركيز على التعلم يساعدا لجامعات على تطوير الطلاب بما يؤهلهم للعب دور أكثر فعالية في عملية توليد المعرفة ؛

. اللامركزية: تشير لتفويض الصلاحيات في اتخاذ القرارات حيث أن توليد المعرفة يحتاج إلى اللامركزية العالية؛

. الرسمية: وهي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية، السياسات والإجراءات بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ؛

. الخبرة الواسعة والعميقة: ويعني ذلك أن خبرة أعضاء الهيئة تكون واسعة أفقيا ومتنوعة وعميقة أي مركزة وتخصيصه؛

. تسهيلات ودعم نظم تكنولوجيا المعلومات: أي مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة لمعرفة، ومن المفترض توفر تكنولوجيا عالية لتحقيق الأهداف التعليمية الكافة؛

. الإبداع التنظيمي: يشير إلى القدرة على توليد القيمة، المنتجات، الخدمات الأفكار والإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره أعضاء الهيئة التدريسية فالمعرفة تلعب دورا مهما في بناء قدرة الجامعة لتكون مبدعة وخلاقة[1].

[1] _ اسماعيل سالم منصور ماضي، مرجع سابق ص ص 40-41.

كما توجد مجموعة من مبادئ إدارة المعرفة في المنظمة وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي[2]:

- تعتبر إدارة المعرفة عملية مكلفة؛
- تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة سرعة إصدار وإيجاد الحلول بالنسبة للناس والتكنولوجيا؛
- إدارة المعرفة عملية سياسية وحيوية جدا؛
- تتطلب إدارة المعرفة وجود مديرين للمعرفة؛
- تعني إدارة المعرفة تحسين عمليات العمل المعرفي؛
- إدارة المعرفة عملية غير منتهية.

ثانيا: مداخل إدارة المعرفة.

إن الاهتمام المتزايد بالمعرفة بوصفها من أهم أصول المؤسسة و المصدر الأكثر حيوية في إنشاء واستمرار الميزة التنافسية في المؤسسات القائمة على المعرفة أدى إلى تنوع مداخل إدارة المعرفة، ومع أن لكل مؤسسة نظرتها الخاصة إلى المعرفة إلا أن هذا التنوع والتميز في النظرة الخاصة إلى المعرفة يمكن وضعه في إطار من مداخل أساسية ورغم تميز هذه المداخل عن بعضها إلا أننا يمكن أن نجد الترابط فيما بينها ونعرض فيما تأتي بعض المداخل الأساسية لإدارة المعرفة بما يقدم صورة واضحة عن الأبعاد التي تركز عليها إدارة المعرفة والوظائف التي تنبثق عنها في كل مدخل من هذه المداخل[3]:

–المدخل المعلوماتي: حيث أن أتباع هذا المدخل يعتبرون أن إدارة المعرفة وإدارة المعلومات وجهان لعملة واحدة وينظرون إلى إدارة المعرفة على أنها عبارة عن عملية منهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتنظيم واسترجاع المعلومات واستخراجها من البيانات الأولية، وترتيب النصوص في قواعد البيانات يمكن الوصول إليها بسهولة ولذلك فإن هذا المدخل يرتكز على المعرفة الصريحة واستخدام الرصيد المعرفي وتحقيق فائدته المتمثلة في تعدد حالات استخدام المعرفة المتاحة بدلا من استخدامها في توليد معرفة جديدة.

[1] – إسماعيل سالم منصور ماضي، مرجع سابق، ص 42.

[2] – سمر محمد خليل العلول، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة،فلسطين، 2011، ص67.

[3] –ربا جزا المحاميد، مرجع سابق، ص ص24-25.

–المدخل التكنولوجي: ويهتم هذا المدخل ببناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المستندة على تكنولوجيا المعلومات مثل نظم التنقيب عن البيانات، مستودعات البيانات، النظم الخبيرة ننظم المعالجة التحليلية الفورية، نظم المعلومات الذكية، نظم المعلومات المستندة على الموقع وغيرها.

–المدخل الاقتصادي: ويربط هذا المدخل بين إدارة المعرفة ومفهوم اقتصاد المعرفة فالمعرفة كما يراها الاقتصادي وتمثل رأس المال الفكري والذي يتمثل بالمعرفة الظاهرة أو الصريحة التي يمكن قياسها وتداولهاوالتي يمكن أن تشكل قيمة مضافة لرأس المال المادي ومن خلال استثمارها واكتساب الميزة التنافسية على المنافسين.

–المدخل الثقافي: يرتكز هذا المدخل على مفهوم المعرفة الضمنية ويهتم بالآليات والأساليب التي يمكن من خلالها تعزيز التبادل والمشاركة، والإبداع لهذه المعرفة كآليات الحوار والتشارك والسرد القصصي وغيرها ويهتم بالأبعاد السلوكية أو الفكرية لإدارة المعرفة من خلال التعلم الجماعي، التعلم المستمر، بناء المؤسسات المتعلمة والثقافة التنظيمية، التعلم التنظيمي.

المبحث الثالث: تطبيقات إدارة المعرفة.

في هذا المبحث نتحدث عن أهم التطبيقات التي تهتم بها إدارة المعرفة من متطلبات وعمليات إدارة المعرفة وعن أهم عوامل نجاحها وعوائق تنفيذها.

المطلب الأول: متطلبات إدارة المعرفة .

انطلاقا مما سبق تتضح الأهمية القصوى لادارة المعرفة في إنجاح المؤسسات وإكسابها مزايا تنافسية تمكنها من البقاء والحفاظ على مكانتها في البيئة التي تعمل فيهاولذلك على القائمين على إدارة المعرفة الحرص على تحقيق ما تتطلبه وتحتاجه هذه الإدارة والتي يمكن إبرازها فيما يلي: [1]

. توفير البنية التحتية اللازمة والمتمثلة بالتقنية (التكنولوجيا) اللازمة لذلك والتي قوامها الحاسوب الآلي والبرمجيات الخاصة وهذه تشير بطريقة أو بأخرى إلى تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات[2]؛

. استخدام منهجية البحث العلمي وطرق التفكير الجماعي كأساس في التخطيط والتفكير واتخاذ القرار ؛

. العمل على تنمية التراكم والرصيد المعرفي (المعرفة الصريحة والضمنية)من مختلف المصادر الداخلية والخارجية مع الاستخدام الواعي والذكي للمعرفة المتاحة في تحديد الأهداف والغايات وتخطيط البرامج والتوجهات المستقبلية، وتصميم الأنشطة وتحديد التقنيات المناسبة؛

. الهيكل التنظيمي إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لابد أن يكون الهيكل يتصف بالمرونة ليمكن أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة، حيث تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها ويتعلق أيضا بتحديد وتحديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة، والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وكفئة من أجل كسب قيمة اقتصادية جديدة؛

. العمل على زيادة الاهتمام بالأنشطة المعرفية ذات القيمة المضافة، والتي تستثمر في بناء وتنمية القدرات المحورية التي تستثمر في رفع عوائد الأنشطة في سلسلة القيمة للمؤسسة؛

[1] ـإبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص 48.

[2] – إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص49.

. الحرص على نشر المعرفة المتاحة في المؤسسة بما لا يضر بمصالحها وتسيير التعامل فيها مع جمهور المستفيدين عبر وسائط الاتصال وشبكات الانترنت[1].

المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة.

لا يوجد اتفاق بين العلماء والباحثين في مجال إدارة المعرفة على عدد عمليات المعرفة ول اعلى ترتيبها، و بناءا عليه قام المؤلفون بإجراء مسح بحثي للتعرف على هذه العمليات ومن هنا سيتم التركيز أكثر على عمليات إدارة المعرفة وهي (تشخيص المعرفة ثم، اكتسابها ثم توليدها، ثم تخزينها، ثم تطويرها وتوزيعها وأخيرا تطبيقها) ومن هنا سيتم التطرق إلى كل هذه العمليات وهي كالآتي:

أولا: تشخيص المعرفة.

إن تعريف المعرفة الحرجة داخل المنظمة عن الزبائن والسوق أو المنتج تعتبر الخطوة الأولى لإدارة المعرفة ثم يتم بعدها البحث عن مكان وجودها أهي موجودة في رؤوس العاملين أما في النظم أما في الإجراءات لا يمكن اعتبارها بمجال قضية تكنولوجيا.

. إنه لتحقيق الهدف الثاني لإدارة المعرفة وهو ابتكار المعرفة لابد من الفهم والمقارنة بين موجودات المعرفة الحالية في المنظمة للاستمرار في عملية ابتكار معرفة جديدة وأن خريطة المعرفة تستخدم في تشخيص المعرفة في المنظمة.

من جانب آخر فإنه في المرحلة الأولى لوضع إطار عامل لقيمة المضافة لإدارة المعرفة فإنه يتم توضيح القيمة ذات العلاقة من حيث تعريفها وتقييمها وتقنيتها، ثم اختيار مصادر المعرفة التي تزود عناصر القيمة المحددة بالمعرفة المطلوبة، وبعدها يتم اكتساب المعرفة وتنظيمها وتمكين العاملين من استخدامها ونقلها وأن البناء الهيكلي لإدارة المعرفة بوضع قدرات ومصادر الشركة في المعرفة وإنه يتكون من مخازن المعرفة ومصادر تكريرها و الأدوار التنظيمية و تكنولوجيا المعلومات[2].

[1] – زينب غزازي، مرجع سابق، ص 49.

[2] – علي عبد الستار وآخرون، مرجع سابق، ص 40.

ثانيا: اكتساب المعرفة.

في المرحلة الثانية بعد تشخيص عملية المعرفة تأتي عملية اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة وقد أشار العديد من الكتاب إلى أن مصادر اكتساب المعرفة قد تكون مصادر داخلية مثل مستودعات المعرفة، ومن خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات والنقاش والحوار والاتصال بين جماعات العمل والمدير الأقدم والزبائن والعاملين، أو من بيانات أساسية مثلا لبيانات المالية والاقتصادية والتي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى واضحة والعكس وينتج عن ذلك إبداع المعرفة التنظيمية.

وقد تكون من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها عبر الحدود التنظيمية يساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية وما تقدمه من تسهيلات مثل المؤتمرات الفيديوية و الشبكة العالمية (الانترنت) وغيرها كما تحصل الشركة على المعرفة من خلال الاستخبارات التسويقية وتحليلها ومن أبحاث عن الصناعة والأبحاث الأكاديمية ومن الخبراء والمختصين في مجال الصناعة وكذلك من الاندماج والاستحواذ ومن المستشارين ومن استقطاب العاملين الجدد وبالنسبة إلى قنوات اكتساب المعرفة فإن استقطاب العاملين الجدد وخاصة المتميزين منهم عن طريق الشبكات الخارجية والتعاونية بين الشركات والوكالات المؤسسية مثل مؤسسات البحث العلمي البرمجيات واستخدام البريد الالكتروني والصوتي، ومن البرمجيات الأكثر حسما في هذا الاتجاه برامج loutus notesإذ أنها تمثل أكثر من تجميع البيانات إنما تجميع المعرفة المتراكمة وأن الميزة التنافسية المستدامة تأتي الشركة من القيمة التي تطورها للزبائن وأن أساسيات نظرية اكتساب المعرفة هي مجموعة منطقية لكيفية إيجاد المعرفة والاحتفاظ بها وتوزيعها و استخدامها[1].

ثالثا: توليد المعرفة (اكتشاف المعرفة).

أسر و شراء أو ابتكار أو اكتشاف وامتصاص و اكتساب أو الاستحواذ ، جميع هذه العمليات تشير إلى التوليد و الحصول على المعرفة ولكن بأساليب ومن مصادر مختلفة، فالشراء يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر، وعن طريق عقودا لاستخدام و التوظيف، والامتصاص يشير إلى القدرة على الفهم و الاستيعاب للمعرفة الظاهرة أو الأسر يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين، والابتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة والاكتشاف يشير إلى تحديد المعرفة المتوافرة[2]، أي

[1] – ربحي عليان مصطفى، مرجع سابق، ص 40.

[2] – علي عبد الستار وآخرون، مرجع سابق، ص 41.

عملية تطوير معرفة ضمنية أو ظاهرية من بيانات ومعلومات، ومن تحليل معرفة أخر بسابقة، حيث تعتمد عملية اكتشاف معرفة جديدة ظاهرة بشكل مباشر على عملية التركيب وخلال ذلك فإن الأقسام المتعددة من المعرفة الظاهرة (وأيضا البيانات والمعلومات) يتم تحليلها من أجل إنشاء المزيد من المعرفة الجديدة الظاهرية و المركبة حيث أنه خلال كل من عمليات الاتصال و الاندماج و عمليات التحليل المتقدمة على قطع المعرفة المتعددة الظاهرية يتم إنشاء معرفة ظاهرية جديدة وذلك إما بشكل متزايد أو بشكل أساسي ومن خلال المعرفة الظاهرية والحالية إضافة إلى البيانات والمعلومات يتم إجراء العديد من النشاطات عليها مثل إعادة التهيئة وإعادة التصنيف وإعادة سياقها و ذلك من أجل إنتاج معرفة ظاهرية جديدة فعلى سبيل المثال عندما يتم العمل على إنشاء مقترح جديدة لنشاطها في المنظمة يتم دمج البيانات و المعلومات و المعرفة ضمن مقترحات سابقة من أجل خلق مقترح بشكل جديد يناسب ظروف المقترح الجديد ومن الممكن أيضا استخدام تقنيات التنقيب عن البيانات من اجل اكتشاف علاقات جديدة في البيانات الظاهرية والتقيد تؤدي إلى التواصل إلى النماذج وقواعد تستخدم لإنشاء معرفة جديدة.

وفي حالة المعرفة الضمنية يتم إنشاء معرفة جديدة من خلال عمليات دمج العديد من مصادر المعلومات والبيانات والمعرفة السابقة و هذه العملية تحدث باستخدام الطريقة الاجتماعية، و التي هي عملية التحليل للمعرفة الضمنية عبر أو من خلال دمج النشاطات التي تقام في الشركة بدلا من إعطاء التعليمات الشفهية أو التعليمات المكتوبة بشكل رسمي فعلي سبيل المثال عملية عرض بعض الأفكار و الصور لبعض النشاطات تعمل على مساعدة الموظفين الجدد لفهم طريقة تفكير الآخرين ولفهم طريقة العمل بشكل أفضل[1].

رابعا: تخزين المعرفة.

إن عملية تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية organization memoryوالتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل وإنه مع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية، ويساعد في ذلك برمجيات المجموعة إذ

[1] – خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة (التحديات والتقنيات والحلول)، دار المحامد للنشر ،ط1 ،الأردن ،2010، ص ص102.

تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا هاما في تحسين توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات و المعرفة المخزنة ومن التكنولوجيا المستخدمة[1].

و هناك أدوات أخرى مثل دليل المعرفة ونموذج إدارة الوثائق اللذين يستخدمان في الوصول إلى المعرفة المخزنة، وأن جوهر تطبيقات إدارة المعرفة هو إدارة و تخزين واسترجاع المعرفة.

ويمثل تخزين المعرفة جسرا بين المعرفة وعملية استرجاعها، فالكثير من القيمة المتحصلة لإدارة المعرفة ناتج من خلال عناصر المعرفة المختلفة وموضوعاتها وضرورات الربط فيما بينها وإدامتها وتحديثها هذا وإن التركيز الأهم في عملية التخزين يجب أن يكون حول السياق الذي سيتم احتواءه، فليس إبداع المعرفة مقتصرا على المشاركة بها فقط، وإنما في استخدامها بكفاءة وبشكل كاف في السياق وإلا فقدت المعرفة.

كما أن مستودعات المعرفة تشكل قضية مركزية في المنظمات المعتمدة على المعرفة إذ تحرص المنظمات على إدارة المخزون المعرفي كمتطلب لمواجهة فرص تغييرات المستقبل، وتقوم إدارة المخزون المعرفي بعملية الاكتساب والاحتفاظ والتوظيف للمعرفة بمساعدة التكنولوجيات الداعمة لذلك.

خامسا: توزيع المعرفة.

إن عملية توزيع المعرفة هي الخطوة الأولى في عملية استخدام المعرفة وتعني عملية توزيع المعرفة "إيصال المعرفة (المناسبة) إلى الشخص (المناسب)في الوقت (المناسب) وضمن شكل (مناسب)وبتكلفة (مناسبة).

أي توزيع المعرفة هي عملية تداول للمعرفة ونقلها إلى الموظفين الذين يحتاجون إليها في الوقت المناسب بهدف القيام بمهام جوهرية وتعني تبادلا لأفكار والخبرات والممارسات بين العاملين الأمر الذي يتطلب اتصال العاملون ببعضهم واستعمال ما يعرفونه لحل المشكلات على نحو مبدع فالمعرفة الحقيقية تنمو عندما يتم تقاسمها واستعمالها.

ويعتمد توزيع المعرفة على وجود آليات فعالة تتيح ذلك ، هذه الآليات يمكن أن تكون رسمية مثلا لتقارير وأدلة العمل والتدريب والاجتماعات الرسمية المخططة والتعلم أثناء العمل، وغير رسمية كالاجتماعات والندوات و الحلقات النقاشية التي تأخذ طابعا رسميا مقننا ويتم عادة في أوقات العمل مثل هذه الآليات غير الرسمية يمكن إن تكون فعالة في الجماعات صغيرة الحجم إلا أن من شأنها أن تؤدي إلى فقد ان جزء من المعرفة حيث لا يكون هنا

[1] – عليان ربحي مصطفى، مرجع سابق، ص 197 – 198.

كضمان لأن تنتقل المعرفة بشكل صحيح من شخص لآخر إلى جانب مدى قدرة المتلقي على تشغيل المعرفة و تنقيتها و تفسيرها طبقا لإطاره المرجعي، وعلى الجانب الآخر يمكن للآليات الرسمية أن تكون أكثر فعالية وأن تضمن نقل أكبر للمعرفة إلا أنها قد تفوق عملية الابتكار ولذا فإن الجمع بين الآليات الرسمية وغير الرسمية من شأنه أن يؤدي إلى فعالية أكبر في نقل المعرفة و تقاسمها[1].

سادسا: تطبيق المعرفة.

تساهم المعرفة بشكل مباشر في أداء المنظمة وذلك عند استخدام هذه المعرفة في اتخاذ القرارات وعند تنفيذ المهام، وتعتمد عملية تطبيق المعرفة على المعرفة المتوفرة وعلى العمليات المستخدمة في اكتشاف المزيد من المعرفة و التقاط و حفظ هذه المعرفة و كلما تم تنفيذ عملية اكتشاف و التقاط ومشاركة المعرفة بشكل جيد كلما كانت عملية اتخاذ القرارات أكثر فعالية.

إن من أهم استخدامات المعرفة وتطبيقاتها تتعلق بعملية المساعدة في اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب وفي المكان المناسب وبشكل صحيح كما أن استخدام المعرفة يستفاد منه من عمليتين والتي لا تتضمن عملية النقل الحقيقي للمعرفة بين الأفراد في المنظمة وهاتان العمليتان هما[2]:

- الإشراف -الروتين

فالإشراف عبارة عنا لعملية التي من خلالها يقوم الأفراد بعرض وتمرير المعرفة الخاصة بهم والقيام بعملية التوجيه والإشراف للآخرين ولكن بدون عملية نقل حقيقية للمعرفة حيث أن المعرفة تكون ضمنية في عملية الإشراف أو التوجيه.

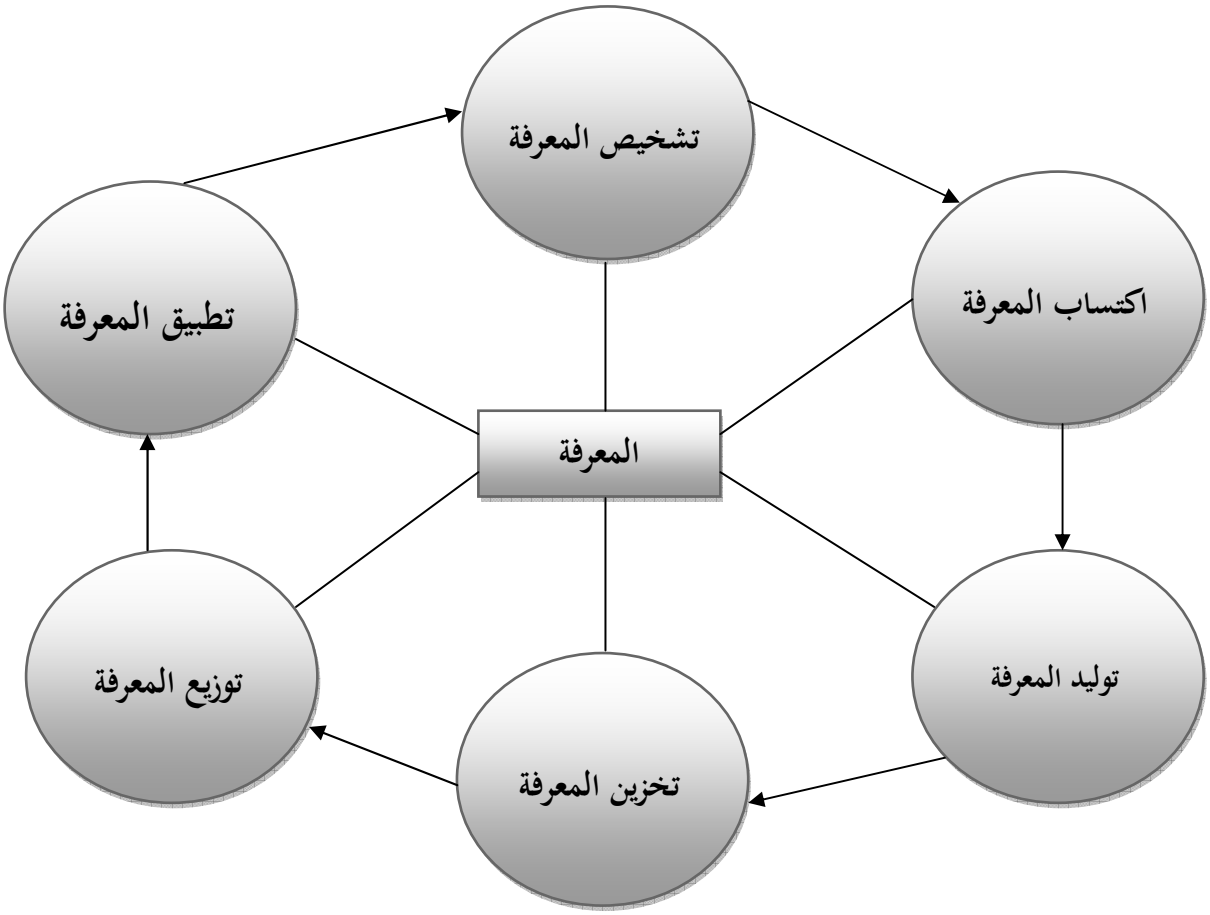
إن الإشراف هوعبارة عن عملية تستخدم عندما يطلب عاملا لإنتاج بعض الخبراء من أجل الاستفسار منهم عن بعض الحلول لبعض المشاكل ومن ثم يتابع هذا العامل من أجل حل المشكلة بناء على التعليمات التيقد متله من الخبراء ولذا فهذا العامل قام بهذا ا لفعل بدون طلب المعرفة مباشرة من الخبراء لذا فلو حصلت نفس المشكلة في المستقبل، فإن هذا العامل لن يستطيع أن يحل المشكلة بدون أن يستدعي الخبراء من اجل التوجيه والإشراف مرة أخرى لحل المشكلة.

[1] - نضال محمد الزطمة، مرجع سابق، ص 49.

[2] - خضر مصباح إسماعيل طيطي، مرجع سابق، ص 105.

أما الروتين فيتطلب استخدام المعرفة الضمنية في الإجراءات والقواعد والمعايير والتي توجه السلوك والعمل في المستقبل، إن الروتين يعتمد على الاتصال أكثر من اعتماده على عملية الإشراف والتوجيه، وذلك لأن الروتين يكون ضمن الإجراءات أو التقنيات إلا أنه يحتاج إلى وقت كبير من أجل تطويره حيث أنه يعتمد على التكرار الثابت[1].

الشكل رقم(1-4):عمليات إدارة المعرفة..



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على العمليات المقدمة.

[1] – خضر مصباح إسماعيل طيطي، مرجع سابق، ص 105.

المطلب الثالث: عوامل نجاح إدارة المعرفة

تندرج عوامل نجاح إدارة المعرفة ضمن ما يلي[1]:

. وجود نظم للفهم ونشر التعلم والمشاركة به؛

. تحفيز العاملين نحو التطوير والمشاركة بالرؤية الجماعية وتوفير الفرص للأفراد والمشاركة في الحوار والبحث والنقاش ؛

. التشجيع ومكافأة روح التعاون وتعلم الفريق والتأكد على ذلك بضرورة دائمة ؛

. تحديد وتطويرا لقادة الذين يبنون ويدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمنظمة؛

. مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم ؛

. تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها؛

. التركيز على الحالات المتميزة في المنظمات أثناء عمليات المقارنة المرجعية لعمليات المنظمة بقصد المقارنة؛

. وضع خطة دفع تعتمد على المهارة كجزء من النظام الأمثل للحوافز والمكافآت ؛

. الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد ؛

-توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش؛

. تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به ؛

. دفع العاملين للتطوير والمشاركة بالرؤيا الجماعية؛

-تطوير الفهم المشترك على المستويات المعنية أولا بما أن مركز التعلم واستعمال المعرفة يمكننا ؛

من هذه المستويات بشكل كبير ثم التحول تدريجيا بعد ذلك على مستوى المنظمة ككل.

. تمكين الأفراد في مناسبات متكررة من البدء في مناقشات وتداول الحوارات ليتضح لهمما الذي يشكل أساس المعرفة لإنجاز أهم أعمالهم؛

[1] – حمادي عبلة، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، دراسة حالة مؤسسة ENAD – SIDET سور الغزلان، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، السنة الجامعية، 2013/2012، ص ص 48-49.

. مساعدة الأفراد لتحديد دور متطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم؛

. تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها؛

. ينبغي على المديرين التركيز على الحالات المتميزة في مؤسساتهم أثناء مقارناتهم المرجعية لعملية المنظمة بقصد المقارنة والتعلم؛

. ابتكار المنظمة غير المحدودة والتي تعني السلوك المتفتح أي أن يتصرف الأفراد بدون التقيد بالولاء الوظيفي والبحث عن الأفكار ؛

تركز أن في أي إبداعنا جحأ وتغييرنا جحي وجد هنا كعامل مشترك حاسم هو دافع قوي وهدف قوي يمكن لأي شخص فهمه وتبنيه بسهولة؛

. تقديم خطة دفع معتمدة على المهارة كجزء من النظام لأشمل للحوافز والمكافآت حيث إن مثل هذه الخطة تحفز العاملين بصورة أكبر للتطوير والتفوق في المهارات الجديدة الملائمة لمهارات المنظمة الاستراتيجية وتساعد مثل هذه الخطة على خلق قوى عاملة متعددة المهارات، وتوليد الثقافة التي تقيم وتكافئ تعلم الأفراد المتميز[1].

المطلب الرابع: العوائق التي تواجه إدارة المعرفة

تواجه إدارة المعرفة مجموعة من المعوقات أو المشكلات التي قد تواجهها أثناء التطبيق أو قبل التطبيق ونذكر منها ما يلي: [2]

1/ هناك غموض في الحدود الفاصلة بين المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية بسبب التداخل بين الاثنين بحيث يصعب الفصل بينهما.

2/ صعوبة قياس مدى نجاح برامج إدارة المعرفة.

3/ صعوبة تحديد المعلومات والمعارف التي من الضروري وضعها في برامج إدارة المعرفة وما هي نوعية هذه المعارف وهناك بعض المشكلات التي تواجه عملية تطبيق إدارة المعرفة ومن أبرزها:

[1] – حمادة عبلة، مرجع سابق، ص 49.

[2] سمر محمد خليل العلول،مرجع سابق، ص ص 77-78.

- **العزلة:** حيث أن منفذي نظام أو برامج إدارة المعرفة قد يعملون بعيدا عن غيرهم من الموظفين مما قد يسبب لهم العزلة، الأمر الذي قد يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات وإمكانيات تتلاءم مع معتقدات منفذي النظام الشخصية، مما ينعكس على قناعتهم بأنشطة والأعمال التشغيلية والوظيفية، التي قد لا تفضلها الإدارة العليا ,مما يعني وجود اختلاف حول القدرات والإمكانيات والإجراءات بين منفذي النظام والإدارة العليا؛
- عدم توفر العامل البشري المؤهل بالشكل الكافي للقيام بمهام نظام إدارة المعرفة، و هذا يعني أن هناك نقص واضح ببرامج التدريب؛
- عدم وجود البنية التحتية اللازمة مما يعني وجود فشل في المؤسسة من حيث السياسات والبرامج والقواعد والطرق المتبعة وهذا ما يعود بالسلب على المؤسسة؛

ومن خلال هذه العناصر توصلنا إلى أن نجاح أي مؤسسة يرتكز على التعاون المشترك بين الأعضاء العاملين، وعلى توفير بنية تحتية مناسبة، وفي هذا الصدد فإن هناك أخطاء في إدارة المعرفة تم الوصول إليها من خلال دراسة قام بها الباحثان (SUTTON.FEFFER) حيث اكتشف أن هناك العديد من الأخطاء نذكر منها:

- عدم تحديد التعاريف الإجرائية والعملية للمصطلحات التي ترد في الأبحاث والدراسات بشكل دقيق؛
- احتكار المعلومات من قبل الإدارة العليا التقليدية بحيث يمنع وصولها للمعنيين وتداولها في المستويات الوسطي والدنيا؛
- التوهم أن الحواسيب هي التي تحفظ المعرفة وليس عقول البشر فالمعرفة هي ما يعرفه الأفراد وليس ما يخزن في ذاكرة الحاسوب؛
- شراء المعرفة من الجهات المختصة، مما قد يؤدي إلى وقف عمليات التفكير والتعليل والبحث من قبل العاملين.

من خلال هذا يمكن القول بأنه على المؤسسات أن تحرص كل الحرص على توظيف المعرفة والاهتمام ببناء العنصر البشري لديها، والبحث عن المعرفة من المصادر خارجية التي تناسب معرفتها الداخلية والتدقيق في هذه المعرفة واستثمارها وليس نقلها فقط.

خلاصة الفصل:

تشكل المعرفة المورد الاستراتيجي والأصل الأكثر أهمية الذي تعول عليه المنضمات، كون أي عمل ناجح لا بد وأن يبنى على أساس المعرفة، ومهما تعددت أنواع وخصائص ومصادر وأصناف المعرفة فهي ترتكز بشكل أساسي على ما في عقول الأفراد وأفكارهم وقدراتهم العلمية، حيث أنها تشكل المورد غير الملموس الذي يقود اكتشافه وتطبيقه إلى الارتقاء بأداء الفرد والمنضمة.

كما أن المعرفة قد تكون صريحة مخزنة في وسائل مادية، وتعتبر صريحة لإمكانية نقلها وسهولة الحصول عليها، بينما المعرفة الضمنية فتتمثل في المهارات الفردية والجماعية التي توجد في القدرات أو الكفاءات وهي كامنة لأنها مخزنة في رؤوس أصحابها، كما تعبر على أنها مجموع البيانات والمعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة.

وبالتالي تظهر أهمية إدارة هذا المورد لضمان استمرارية توليد وتنظيم وتقاسم واستخدام المعرفة، مما يعزز من إمكانية رفع القدرات التنافسية للمنضمات وبقاءها، الا أن المعرفة تواجهها مجموعة من التحديات، ويتحقق نجاحها بتوفر مجموعة العناصر التي تساعد على تطبيقها والوصول الى النتائج المرغوبة.

الفصل الثاني
عموميات حول الميزة التنافسية

مقدمة الفصل:

تواجه المؤسسات اليوم منافسة شديدة في مختلف الصناعات، وزادت حدتها مع تفتح الأسواق وما نتج عنه من مناخ تنافسي يفرض على جميع المؤسسات الاهتمام بالمتعاملين في تحليله لمعرفة الفرص والتهديدات البيئية لاستغلالها أحسن استغلال، بما يتوافق وإمكانات المؤسسة و مواردها المتاحة، وذلك عن طريق صياغة الاستراتيجية الملائمة التي تمكنها من ضمان مركز تنافسي قوي يسمح للمؤسسة من اكتساب مزايا تنافسية سواء بتمييز المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن، أومن خلال الاستغلال الأمثل لموارد وإمكانات المؤسسة، بما يسمح بتحقيق منتجات وخدمات بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين. وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث.

سنتطرق في المبحث الأول (مدخل للمنافسة والتنافسية)، بداية من تعريف المنافسة ، وكذا التنافسية، ثم نتطرق إلى تنافسية المؤسسة وأنواعها وأهدافها، وكذا بعض مؤشرات تنافسية المؤسسة، وأخيرا نتطرق إلى تحليل الوضع التنافسي للمؤسسة، بتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة للتعرف على نقاط الضعف والقوة لديها، وكذا تحليل البيئة الخارجية لها لمعرفة الفرص والتهديدات البيئية.

أما المبحث الثاني فقد تناولنا فيه إطار مفاهيمي حول الميزة التنافسية من خلال تعريفها وأنواعها، وكذا معرفة محدداتها ومصادرها ومعرفة جودة الميزة التنافسية وكيفية المحافظة عليها من طرف المؤسسة، ودوافع تطويرها.

أما المبحث الثالث فقد تطرقنا فيه إلى الاستراتيجيات التنافسية التي تمكن المؤسسة من اكتساب ميزة تنافسية وذلك من خلال التطرق للاستراتيجيات العامة للتنافس وكذا أدوات اختيار وتطبيق الإستراتيجية.

المبحث الأول: مدخل للمنافسة والتنافسية

لقد أدى التطور الإقتصادي على المستوى العالمي، إلى ما يسمى بعالمية الأسواق وهوما خلق مناخ تنافسي قوي، وعلى المؤسسات التي ترغب في هذه الأسواق أن تولي اهتمام كبير للمتعاملين في مجال نشاطها، والعمل على أن تكون منتجاتها مفضلة في الأسواق الناشطة فيها.

وبعد حصول عدة تغيرات على المستوى العالمي، خاصة فيما يتعلق بإلغاء الحواجز التقليدية لانسياب السلع والخدمات وفقا لاتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة جعل هذه المنافسة تنتقل من المستوى المحلي الإقليمي وتصبح ذات بعد عالمي، ولهذا أصبح هم أغلب المؤسسات اكتساب ميزة تنافسية تمكنها من فرض نفسها في السوق وزيادة حصتها منه، لذا فهي تمثل العنصر الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لتحقيق ما تهدف إليه المؤسسة.

وللتعمق أكثر في هذا المدخل تم تناوله من خلال ثلاث مطالب على النحو التالي:

- **ماهية المنافسة.**
- **التنافسية وإستراتيجية التنافس.**
- **تحليل الوضع التنافسي للمؤسسة.**

المطلب الأول: ماهية المنافسة

يمكن القول أن أي نظام اقتصادي يخضع أو يرتكز على مبدأ الحرية الاقتصادية فهو يتميز بخاصية المنافسة الحرة التي تفتح المجال للمنتجين بغية تحقيق أقصى الأرباح، أوبين المستهلكين قصد تحقيق الإشباع.

أولا: تعريف المنافسة.

لقد تعددت وجهات النظر حول تعريف المنافسة، لذا سيتم ذكر بعض التعاريف على النحو التالي:

فعرفت المنافسة على أنها: "المواجهة بين المتعاملين الاقتصاديين لتحديد الأسعار وتبادل السلع والخدمات ضمن شروط السوق المحددة مسبقا"[1].

[1]- فريد النجار ،المنافسة والترويج التطبيقي ، مؤسسة شهاب الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، 1999، ص 18.

وعرفت المنافسة أيضا على أنها:" تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب الزبون، بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار، الجودة، المواصفات، توقيت البيع، أسلوب التوزيع، الخدمة بعد البيع وكسب الولاء السلعي وغيرها"[1].

والمنافسة هي:" نظام من العلاقات الإقتصادية الذي ينطوي تحته عدد كبير من المشترين و البائعين، و كل منهم يتصرف مستقلا عن الآخر لبلوغ أقصى ربح ممكن، بحيث تخضع الأسعار في هذا النظام لتفاعل قوى إقتصادية متحررة من أي قيد يفرض عليها متمثلة في قوى العرض و الطلب[2].

من جهة أخرى: " تعني المزاحمة بين عدد من الأشخاص أوبين قوى تسعى لتحقيق نفس الهدف، ومن جهة أخرى، تعني العلاقة بين المنتجين والتجار في صراعهم على الزبائن، والمنافسة تقوم على خاصية جوهرية هي الابتكار والتمييز ونتيجتها الحتمية هي القدرة على جذب الزبائن".

وفي ظل ما سبق ذكره، نستنتج أنه في ظل المنافسة التامة التي يمكن أن يتميز بها السوق في الإقتصاد الحر، نجد أن الكمية التي يعرضها المنتج هي كمية تمثل نسبة صغيرة من إجمالي ما هو معروض في السوق، فليس بمقدور المؤسسة أن تؤثر على السوق لوحدها برفع الإنتاج أو تخفيضه أو من خلال تغيير السعر، ولهذا يمكن أن نجد أشكال من المنافسة في السوق، فقد تعتبر المنافسة غير كاملة أو احتكارية، أي عدم التواجد لعدد كبير من المنتجين لسلعة معينة في السوق، وقد يكون هناك اتفاق بين المنتجين لتقييد حجم الإنتاج أو الإبقاء على مستوى الأسعار، أو تتدخل الدولة للحد من تقلبات الأسعار.

ثانيا: أنواع المنافسة.

يمكن التمييز بين أربعة أنواع للمنافسة:

1- المنافسة التامة: وتتميز بوجود عدد كبير من المؤسسات تقوم بإنتاج سلع متجانسة، أي 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، و مقدار ما تبيعه المؤسسة الواحدة لا يؤثر على السعر السائد في السوق، وعليه تقبل المؤسسة السعر في ظل المنافسة التامة ولا تحدده، ويمكن للمنافسة أن تكون تامة وكاملة عندما يكون

[1] فريد النجار، مرجع سابق ذكره، ص20.

[2] حسين عمر، الموسوعة الإقتصادية ، دار الفكر العربي، مصر، 1996، ص457.

عدد المؤسسات كبيرا وإنتاجها متجانسا، إضافة إلى توفر المعلومات لديها بشكل تام حول السوق وتوفر حرية انتقال الموارد، ولهذا فإن موضوع

المنافسة التامة قد يكون أمرا بعيدا نوعا ما عن الحقيقة، ولا يمكن لأحد الادعاء بالمنافسة التامة.

2-الإحتكارالتام: يمكن اعتبار الاحتكار كأحد أهم صور تنظيم السوق الذي تتواجد فيه المؤسسة وحيدة في إنتاج سلعة ما ليست لها بدائل قريبة منها، ويكون العرض الكلي في السوق مصدره هذا المنتج الوحيد، والذي يقابله عدد كبير من المشترين وهذا ما يسمى باحتكار البيع. وقد يكون المشتري واحد، ويواجهه عدد كبير من البائعين، ويكون الطلب الكلي للسلعة في قبضة هذا المشتري الوحيد وهذا هو إحتكار الشراء. وعندما يكون هناك محتكر وحيد في البيع أمام محتكر وحيد في الشراء يسمي هذا بالإحتكار المتبادل. وعليه يمكن تلخيص مميزات الإحتكار التام كما يلي[1]:

- إنفراد مؤسسة وحيدة في سوق تعرض منتوجا عديم البدائل؛
- صعوبة دخول أي منافس في السوق؛
- تحديد الأسعار يتم بطريقة بعيدة عن قوانين السوق (قوانين العرض والطلب).

3-المنافسة الاحتكارية: وهو النوع الأقرب من الواقع، بحيث تؤدي المنافسة بين المؤسسات إلى تحديد أسعار المنتوجات. وما يميز هذا النوع من المنافسة هو وجود عدد كبير من المؤسسات، حيث تنتج كل مؤسسة سلعا تختلف قليلا عن تلك التي تنتجها المؤسسات المنافسة الأخرى، وعليه تعرف المنافسة الفعلية أو الاحتكارية بأنها:"عبارة عن تداخل عنصري المنافسة التامة والاحتكار معا، إذ أن كل منتج في قطاع معين يتمتع بدرجة طفيفة من الإحتكار نتيجة لتنوع المنتجين، ولكنه يتعرض لدرجة كبيرة من المنافسة نظرا لكثرة عدد المنتجين"[2].

4-احتكارالقلة: وذلك نظرا للعدد القليل من البائعين، بحيث يستطيع أي بائع منهم أن يؤثر مباشرة في السوق، وهذا ما يؤثر على المنتجين الآخرين، لذلك فإن التصرفات تتسم بالحساسية والحذر الشديد، لأن أي عملية يقوم بها المنتج ينتج عنها رد الفعل من طرف المنتجين الآخرين، وهنا قد يكون هناك اتفاق ضمني أو صريح بين جميع المنتجين على إتباع سياسة سعرية واحدة، وقد يصل الأمر إلى حد تجزئة السوق فيما بينهم، والأمور تبقى كما هي في السوق ما دام أن أي منتج لا يستطيع أن يسيطر بمفرده على السوق ويخرج الآخرين منه.

[1] دومينيك سلفادور، نظريةإقتصاديات الوحدة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص 239.
[2] حسين عمر، مرجع سبق ذكره ص 458.

ثالثا: تحليل المنافسة.

يقصد بتحليل المنافسة معرفة درجة شدتها، تحديد هيكلها، معدل نمو السوق والقيام بعملية المقارنة في النشاط الذي تعمل فيه. وتختلف شدة المنافسة من قطاع لآخر، فهناك قطاعات صناعية

تكون فيها المنافسة محدودة أو شبه منعدمة مثل قطاع الحديد والصلب.

وتتوقف شدة المنافسة على المؤسسات المنتجة لمنتج معين أو المقدمة لخدمة معينة، حيث كلما زاد عدد المؤسسات في السوق كلما ازدادت شدة المنافسة والعكس صحيح، وإمكانية دخول شركات جديدة إلى السوق، أي إذا استطاعت الدخول إلى السوق بسهولة وبدون مواجهة أي صعوبات فإن هذا يزيد من حدة المنافسة، أما في الحالة العكسية، أي حالة وجود عراقيل الدخول إلى السوق تكون المنافسة بدرجة أقل، بالإضافة إلى حجم الطلب بحيث إذا كانت الكميات المعروضة أكبر من الكميات المطلوبة فإن المؤسسات ستواجه منافسة شديدة، أما في الحالة العكسية، فإن المنافسة تكون فيها بدرجة أقل، وللقيام بتحليل المنافسة يجب معرفة ما يلي:

1- التعرف على المنافسين: وهنا المؤسسة عليها التعرف على منافسيها الحاليين والمحتملين، وذلك من خلال تحديد من هم منا فسوها؟ ما هي استراتجياتهم؟ ما هي نقاط ضعفهم وقوتهم ؟

هذا بالنسبة للمنافسين الحاليين، أما بالنسبة للمنافسين المحتملين فمن الصعب تحديدهم لأن المؤسسة لا تملك مقاييس ومعايير دقيقة لتحديدهم، لذا يجب عليها توخي الحذر لأن المنافسين المحتملين يشكلون خطرا على بقائها في السوق، وهنا يمكن تعريف المنافس بأنه: " المؤسسة التي تنتج نفس المنتوج أو تقدم نفس الخدمة التي تقدمها مؤسسة أخرى والتي تلبي نفس الحاجة لدى الزبائن "[1]، وعندما تقوم المؤسسة بتحديد منافسيها في السوق يمكن التميز بين أربع أنواع من المنافسة وهي:

- المنافسة بين المنتجات المتشابهة المقدمة إلى قطاعات مختلفة من السوق؛
- المنافسة بين المنتجات المتشابهة والتي تقدم إلى نفس الزبائن بأسعار متقاربة؛
- المنافسة بين المنتجات المختلفة التي تشبع نفس الحاجة؛
- المنافسة بين المنتجات المختلفة للحصول على رضا وتفضيل المستهلك.

[1] نحاسية رتيبة ،أهمية اليقظة التنافسية بالمؤسسة ، رسالة ماجستير، فرع إدارة أعمال ، جامعة الجزائر، 2002 – 2003، ص 25.

2- إستراتيجية المنافسين: بعد معرفة المنافسين، أصبح من الضروري معرفة ودراسة إستراتيجياتهم، وهؤلاء المنافسين هم الذين يتبعون نفس الإستراتيجيات الموجهة لنفس الحاجات المستهدفة، إذ لا بد من تحديد المنافسين وتصنيفهم في مجموعات وفقا للإستراتيجيات المتبعة، وذلك عن طريق:

- التعرف على إستراتيجية المنافسين وملامح كل منافس؛
- تصنيف المنافسين في مجموعات ثم تحديد الإستراتيجيات الممكن إتباعها.

3- نقاط قوة وضغط المنافسين: إن تحديد نقاط قوة وضعف المنافسين يساعد المؤسسة على وضع إستراتيجيتها بطريقة سليمة، لأن تحقيق الأهداف مرتبط بدرجة كبيرة على قوة أو ضعف المنافسين، لكل منافس نقاط قوة وضعف، والمؤسسة تحاول استغلال نقاط ضعف المنافسين من خلال نقاط قوتها، وكذا العمل على تحسين نقاط ضعفها لاجتناب الوقوع في منافسة شديدة تكلفها الكثير.

4- جمع المعلومات عن البيئة التنافسية: إن عملية جمع المعلومات تتطلب جهد وتنظيم معين ووجود بنك للمعلومات، حتى تتمكن المؤسسة من الحصول على هذه الأخيرة واستغلالها للتمكن من البقاء في السوق، ويجب تحديد من يقوم بعملية جمع المعلومات عن المنافسة، وقبل البدء في عملية جمع المعلومات ينبغي الإجابة عن ما يلي:

كيف يتم تحديد المعلومات المطلوبة؟ ويتم ذلك من خلال عدة أساليب منها[1]:

- المناقشات بين المديرين؛
- التقارير التي يقدمها المديرين.

ما هي نوعية المعلومات المطلوبة؟ وذلك من خلال قائمة تحدد نوع المعلومات المطلوب جمعها من البيئة التنافسية التي تتميز بالتعقيد وعدم الإستقرار، ومن بين المعلومات التي تحتاجها المؤسسة هي:

- معلومات عن السوق: حجمه، طبيعته وتطوره.
- معلومات عن الموردين: عددهم، أسعارهم وقوتهم.

[1] نفس المرجع السابق، ص 28.

– معلومات عن المستهلكين: توزيعهم، دخلهم، مستوى المعيشة وثقافتهم الإستهلاكية،...إلخ.

– معلومات عن المنافسين: عددهم، قوتهم، إستراتيجياتهم، نقاط قوتهم وضعفهم... إلخ.

كيف نحصل على المعلومات؟. توجد مصادر عديدة يمكن من خلالها جمع معلومات مثل:

– الوزارات والهيئات الحكومية؛

– التقارير والمنشورات التي تصدرها الجهات المختلفة سواء المحلية أو الدولية؛

– مراكز البحث والدراسات؛

– المجلات العملية المتخصصة.

من المسؤول عن جمع المعلومات؟ يجب أن تكون هناك وحدة تنظيمية مكلفة بجمع المعلومات وتقديمها في شكل يسهل فهمه وتحليله، لأن البيئة تتميز بالديناميكية وسرعة التغير، كما يجب أن تتوفر هذه المعلومات في الوقت المناسب لتفادي الوقوع في بعض المشاكل.

5– الكشف عن الفرص والتهديدات البيئية: تعكس المعلومات التي يتم جمعها فرصا للمؤسسة ينبغي اغتنامها أو تهديدات يجب تفاديها، وتشير الفرص إلى أوضاع أفضل للمؤسسة ومجالات يمكن أن تحقق فيها ميزة تنافسية عن منافسيها، أما التهديدات فهي مشاكل أو أضرار محتملة للمؤسسة قد تنشأ من تغيرات غير مواتية في الظروف البيئية، ينبغي على المؤسسة تفاديها واجتنابها أو التعامل معها بأفضل صورة ممكنة وتوجد عدة طرق يمكن من خلالها اكتشاف الفرص أو التهديدات البيئية، وذلك من خلال استعراض المعلومات والبيانات التي تم جمعها وتحليلها.

المطلب الثاني: مفهوم التنافسية، أنواعها و مؤشراتها

تتميز التنافسية بنوع من الغموض و التعقيد، الأمر الذي يجعل أنه من الصعب تقديم تعريف لها، و لقد تعددت و اختلفت وجهات النظر في هذا الخصوص، و فيما يلي سنقوم بعرض أهم هذه التعاريف.

يمكن تعريف التنافسية على أنها " إمكانية تقديم منتوج ذو جودة عالية و بسعر مقبول من طرف المستهلك ".

كما يمكن تعريفها استنادا إلى السوق، وفي هذا الإطار يكون مستوى الأداء الخاص بالمؤسسة مقارنة بنظيراتها في السوق عاملا مهما في قياس التنافسية، و ذلك بالاستناد إلى حصة السوق النسبية [1]

من خلال هذين التعريفين يمكننا الوصول إلى أن التنافسية على مستوى المؤسسة، ما هي إلا ذلك التحدي الذي تسعى من خلاله إلى تحسين أدائها عن طريق زيادة الإنتاجية و الرفع من مستوى الجودة من أجل تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة مقارنة مع المؤسسات الأخرى .

وفي إطار هذا السياق تجدر بنا التفرقة بين التنافسية و المنافسة، حيث أن هناك فرقا مفاهيميا هاما بين المصطلحين، إذ يمكن اعتبار المنافسة كمفهوم توضيحي، يسمح لنا بوصف الحالة الخاصة بالأعمال، ويتعلق الأمر هنا بهيكل السوق، وهذا الأخير يكون في حالة المنافسة التامة عند توفر البعد الأمامي المتمثل في تواجد عدد كبير من المؤسسات.

كما أن دراسة المنافسة تسمح بتقييم الوضع التنافسي للمؤسسة، بالإضافة إلى تقديم معطيات عن أهم خصائص كل مؤسسة على حدة، و تقييم نقاط القوة و نقاط الضعف لكل منها

و على الرغم من هذا الاختلاف المفاهيمي بين المصطلحين، إلا أن كل من المنافسة و التنافسية تعتبر من العناصر الأساسية التي يعتمد عليها في أي إطار تحليلي للإنتاج[2].

و فيما يخص أنواع التنافسية، نجد أن هذه الأخيرة تنقسم إلى نوعين، وهذا وفق المنظور المتعلق بالزمن، النوع الأول هو التنافسية الملحوظة أما النوع الثاني فهو القدرة التنافسية.

1- التنافسية الملحوظة: يعتمد هذا النوع من التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه لا يجب أن نتفاءل بشأن هذه النتائج، لكونها تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن طريق ظروف جعلت المؤسسة في وضعية إحتكارية، إذ أن النتائج الإيجابية في الأجل القصير، قد لا تكون كذلك في الأجل الطويل (51).

2-القدرة التنافسية: على الرغم من أن مفهوم القدرة التنافسية يستخدم على نطاق واسع، معايير متفاوتة و غير محددة، فإنه يمكن تعريف القدرة التنافسية بشكل عام على أنها الكيفية التي تستطيع بها المؤسسة أن

[1] عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها، رسالة ماجستير، الجزائر، 2003، ص10.
[2] محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية و قياسها، www.arab_api.org/develop-bridge24.pdf، 2016/03/08 ص8.

تستخدم تدابير أو إجراءات معينة تؤدي إلى تميزها عن منافسيها و تحقق لنفسها التفوق والتميز عليهم[1] وهكذا فإن القدرة التنافسية للمنتجات السلعية تأتي محصلة لعوامل عديدة متداخلة ومتباينة في أنماطها وتأثيراتها.

أما بالنسبة إلى مؤشرات التنافسية على مستوى المؤسسة، فنجد أن المحللين الإقتصاديين يعتمدون في تقييمهم للوضع التنافسي لكل مؤسسة على عدد من المؤشرات أهمها[2]:

أ- **الربحية:** يعتبر مؤشر الربحية كافيا على التنافسية الحالية للمؤسسة، كما أن الحصة من السوق هي الأخرى تشكل مؤشرا عن التنافسية، إذا كانت المؤسسة تعمل على تعظيم أرباحها، أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد تحقيق غرض رفع حصتها من السوق، و يمكن للمؤسسة أن تكون تنافسية في سوق تنافسية تتجه هي ذاتها نحو التراجع، و في هذه الحالة فإن التنافسية الحالية للمؤسسة لن تكون ضامنة لربحيتها المستقبلية.

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

و حتى يكون بإمكاننا القول بأن مؤسسة ما تعتبر تنافسية، يجب أن تكون نسبة القيمة السوقية للدين و رؤوس الأموال الخاصة بالمؤسسة على تكلفة إستبدال أصولها أكبر من الواحد.

و تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية و تكلفة عوامل إنتاجها، و كذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على إمتداد فترة طويلة، و على إنفاقها الحالي في البحث و التطوير أو البراءات التي تحصل عليها، إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى، و تعتبر النوعية عنصرا هاما لإكتساب الجاذبية، و من ثم النفاذ إلى الأسواق و المحافظة عليها.

ب- **تكلفة الصنع:** يمكن إعتبار تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين كمؤشر كافي عن التنافسية في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة.

ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تكون بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة. وهذا عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، لكن هذه الوضعية يتناقص وجودها.

---

[1] إسماعيل زغلول و محمد الهزايمة، القدرة التنافسية للإقتصاديات العربية في الأسواق العالمية، تحرير: علي توفيق الصادق،(صندوق النقد العربي، أبو ظبي،1999)، ص172.

[2] محمد عدنان وديع، مرجع سابق، ص10،11،12.

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

ويكون من الممكن أن نقارن الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها بعدد من المؤسسات على المستويات المحلية والدولية، كما يمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفورات الحجم.

كما يتأثر دليل نمو الإنتاجية الكلية للعوامل بالفروقات عن الأسعار المسندة إلى التكلفة الحدية، ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فعالية (الفعالية تقنية أو لا فعالية أخرى تسمى " لا فعاليةX") أو بدرجة من الإستثمار غير فاعلة أو بكليهما معا.

ث– الحصة من السوق: من الممكن لمؤسسة ما أن تحقق أرباحا و تستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، و يحدث هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات اتجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية و لكنها غير قادرة على الإحتفاظ بالمنافسة اتجاه تحرير التجارة أو بسبب أفول السوق، لذلك يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين، و عندما تتحقق حالة توازن تعظيم المنافع ضمن قطاع نشاط معين، ذو إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى التكاليف الحدية لمنافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر،

المطلب الثالث: تحليل الوضع التنافسي للمؤسسة

الهدف من هذا المطلب هو إلقاء الضوء على أحد أهم الأهداف الإستراتجية للمؤسسة، ألا وهو تحسين وتعزيز الوضع التنافسي للمؤسسة في البيئة التي تعمل فيها، وذلك لغرض إختيار مصداقية وفعالية الخيار الإستراتيجي من جهة، وإمكانية العمل المتواصل لتحسين هذا الوضع اتجاه المنافسين من جهة أخرى ما يضمن استمرارية المؤسسة وبقائها وتحقيق النمو في أنشطتها وفعاليتها الإقتصادية.

أولا: مفهوم البيئة.

تعرف البيئة على أنها: "مجموعة من العوامل الطبيعة والصناعية التي تؤثر على الحياة والأنشطة".

ويعرف THOMSON البيئة بأنها:" مجموعة المتغيرات أو القيود أو المواقف أو الظروف التي هي بمنأى عن رقابة المنظمة، وبالتالي يجب على الإدارة أن توجه جهودها لإدارة البيئة والمؤسسة معا"[1]، وبالنسبة للمؤسسة فبيئتها تضم مستويين هما:

1- البيئة الداخلية: وهي:" تلك البيئة الخاصة للمؤسسة ذاتها، من حيث الأفراد العاملين بها والقدرات الإدارية المتاحة لها، وما تتمتع به المنظمة من جوانب جيدة، وأخرى غير جيدة في الأداء الخاص بها"[2].

وترتبط البيئة الداخلية للمؤسسة ارتباطا مباشرا بنشاطات الأداء داخلها، وترتبط ارتباطا عضويا بكيفية صياغة وتشكيل أهدافها، وبكيفيات تحقيقها من خلال المنتوجات التي تقدمها المؤسسة والأساليب المستعملة في الإنتاج.

2- البيئة الخارجية: بالنسبة للمؤسسة فإن البيئة الخارجية تضم كل ما هو خارج عن المؤسسة. وتنقسم هذه البيئة إلى:

- البيئة الكلية
- البيئة الجزئية

ثانيا- تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة:

1- مفهوم تحليل البيئة الخارجية: ويعني:" رصد ما يحدث فيها من تغيرات إيجابية، أي فرص تكون من مصلحة المؤسسة استغلالها، ورصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديدات للمؤسسة "[3]، ويمثل هذا التحليل المهمة الأولى والأساسية للمخطط أو المحلل الإستراتيجي، فالمدير أو المحلل الإستراتيجي يركز اهتمامه في جمع المعلومات عن التغيرات التي تحدث في البيئة المحلية والخارجية بما تنتجه من فرص وما تفرضه من تهديدات، ويتوقف نجاح المؤسسة إستراتيجيا على مدى تعرفها على هذه الفرص والتهديدات وماهية درجة الإستفادة منها، وهذا من خلال المعرفة العميقة لمكونات هذه الأخيرة.

[1] عبد الغفار حنفي ورسمية قريقاص،أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال ، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2000، ص 151.
[2] عبد السلام أبوقحف، أساسيات التسويق ، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2002، ص88.
[3] أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتجية ، الدار الجامعية، مصر، 1999 ص 21

2- مكونات البيئة الخارجية: يمكن تقسيم البيئة الخارجية إلى البيئة الكلية والبيئة الجزئية، ويعتمد هذا التصنيف على درجة التأثير، بحيث أن البيئة الكلية تؤثر على المؤسسات التي تعمل في مختلف الصناعات، بينما البيئة الجزئية هي التي تكون مرتبطة بنوع واحد من الصناعة وفيما يلي أهم القوى التي تعمل في البيئة الكلية.

- البيئة الكلية وأهم مكوناتها:

أ- البيئة الإقتصادية: وهذه الأخيرة متعلقة أساسا بحركة المال في المجتمع، كما تتعلق بالقرارات التي تتخذ لتنظيم هذه الحركة تتأثر هذه القوة بمستويين هما محلي ودولي، فالتضخم يؤثر على سلوك المشتري حيث يفضل أن يشتري الآن ويدفع أجلا، لشعوره بأن أسعار اليوم أحسن من أسعار الغد، وهذه بعض القوى التي تلعب دورا في الناحية الإقتصادية[1]:

- الضرائب والرسوم	- معدل الفائدة	- السياسات الإقتصادية والمالية
- تقلب الأسعار	- معدل التضخم	- إمكانية الإقتراض
- الميل للإدخار	- الميل للإنفاق	- الميل للإستهلاك

ب- البيئة الإجتماعية والثقافية: تتعلق القوى الإجتماعية بالعادات والتقاليد والخصائص السكانية والمكانية في البيئة المحلية أو العالمية، والتغير في القوى الإجتماعية قد يكون إيجابيا أو سلبيا للمؤسسة، فمثلا ازدياد عدد المواليد يمثل فرصة للمؤسسات العاملة في أطعمة وملابس الأطفال، وهذه بعض القوى الإجتماعية:[2]

- نسبة النمو الديمغرافي	- نسبة الوفيات	- الديانة والمعتقدات.
- معدلات الزواج وسن الزواج	- مستوى الثقافة	- العادات الإستهلاكية
- الجماعات المؤثرة اجتماعيا	- أهمية الصحة	- المستوى الثقافي

[1] عبد الغفار حنفي مرجع سبق ذكره ص20.
[2] نفس المرجع، ص20.

ت -**البيئة السياسية والقانونية:** هي القوى التي تحركها القرارات والقوانين السياسية والسياسات الحكومية، مثل منح الإعانات أو الإعفاءات الضريبية، ومن الأمثلة عن بعض القوى السياسية ما يلي[1]:

- العلاقات الدولية
- قوانين حماية البيئة
- الإستقرار السياسي
- جماعات الضغط السياسي
- الإعفاءات الجمركية
- الضرائب والرسوم

ث- البيئة التكنولوجية: وهي متعلقة بالوسائل الفنية المستخدمة وتحويل المدخلات إلى مخرجات، وتعتبر التغيرات التكنولوجية إحدى القوى الأساسية في البيئة الكلية، ولها دور كبير في خلق الفرص والتهديدات والتي من بينها:

- التكنولوجيا الحديثة في التسويق و الإتصال؛
- التكنولوجيا الحديثة في التدريب؛
- التكنولوجيا المستخدمة في إنتاج السلع البديلة.

ج- البيئة الجزئية (الخاصة بالمؤسسة): تتضمن البيئة الجزئية القوى التي تؤثر على المؤسسة وعلى باقي المؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة أو منتجات بديلة بالنسبة للمستهلك.

ويمكن تسميتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة، لأنها تمثل البيئة التي تعمل فيها المؤسسة وتتنافس فيها مع غيرها من المؤسسات، بحيث يكون للقوى الموجودة في هذه البيئة تأثير على الحصة السوقية والمركز التنافسي وربحية المؤسسة ومعدل نموها. وتتكون هذه البيئة من بيئة الصناعة وبيئة المنافسة.

ح- بيئة الصناعة[2]: ينطلق تحليل بيئة الصناعة من المتطلبات الأساسية للعرض والطلب، والتي تؤثر بدورها على تحديد هيكل الصناعة و الإستراتيجيات المتخذة، وبالتالي تؤثر على أداء الصناعة ككل، والتي تتجلى فيما يلي:

[1] نفس المرجع، ص 21.

[2] محمد صلح الحناوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 121، 129.

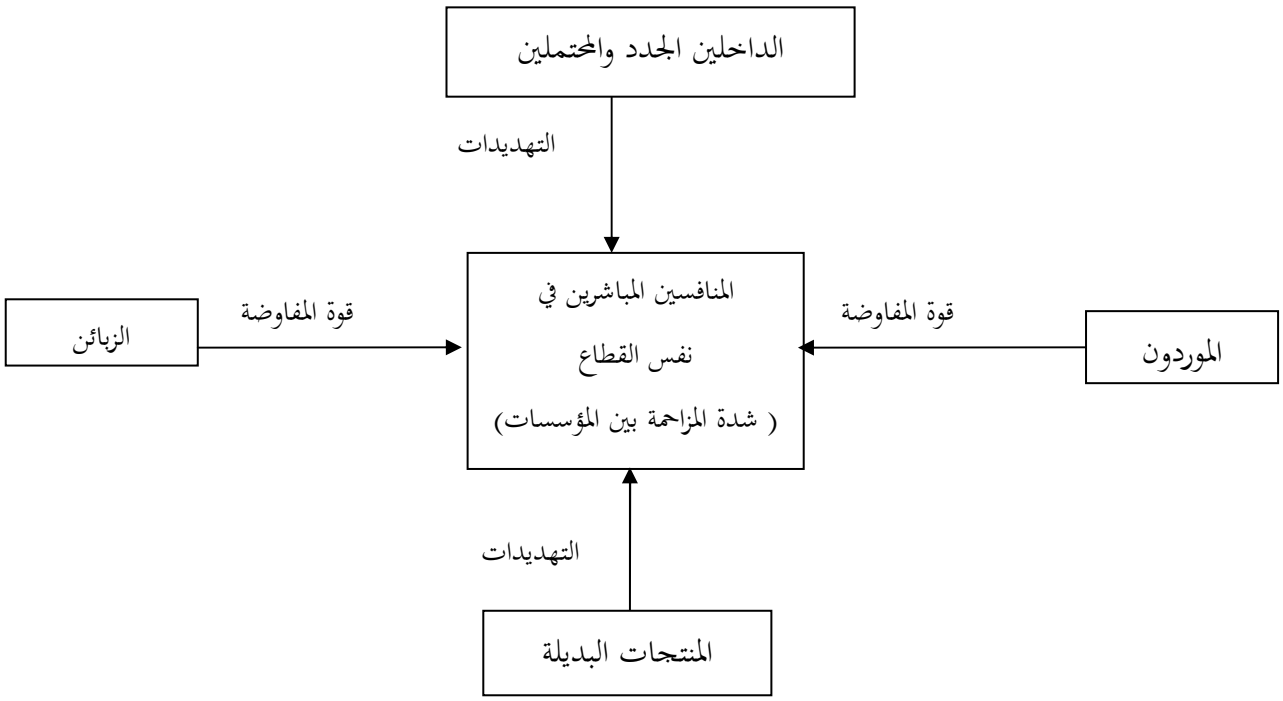
-الظروف والمتطلبات الأساسية السائدة في قطاع الصناعة الذي تنتمي إليه وتخضع له المؤسسة، من أهمها قوى العرض والطلب، مرونة الطلب، التطور التكنولوجي، معدل نمو الأعمال.

-هيكل الصناعة الذي يؤثر على المؤسسة وعلى إستراتيجيتها من خلال عدة عوامل، أهمها عدد المنتجين ودرجة تمايز المنتجات، عوائق الدخول والخروج من الصناعة، هيكل التكلفة، وإمكانية التكامل الرأسي.

-هيكل المنافسة، والتي تتخذ عدة أشكال، تتمثل في الإحتكار التام، إحتكار القلة، المنافسة الإحتكارية، والمنافسة الكاملة، وعلى المؤسسة أن تدرس هيكل المنافسة لتحدد الإستراتيجيات الواجب إتباعها.

خ- بيئة المنافسة [1]: حدد (Porter) خمس قوى رئيسية تؤثر على التنافس والموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-1):قوى التنافس الخمسة لـ (Porter)



المصدر: Michael Porter, op-cit, p4

[1]Michael Porter , " Choix Stratégiques et Concurrence ", édition Economica, Paris, 1982, P4 .

تتمثل القوى الخمس التي جسدها (Porter) في الشكل السابق في:

1- التهديد بدخول منافسين جدد في قطاع الصناعة: والذي يؤدي إلى زيادة الرغبة في الحيازة على حصة سوقية أكبر وحجم ملائم من الموارد، مما يشكل تهديدات للمؤسسات القائمة، ويتوقف هذا التهديد على وجود عوائق لدخول الصناعة، مثل اقتصاديات الحجم، تميز المنتج، متطلبات رأس المال الضخمة، الدخول إلى قنوات التوزيع.

2- المنافسين المباشرين في قطاع الصناعة: ومن أهم العوامل المؤثرة على شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين عدد المنافسين، معدل نمو الصناعة، خصائص السلعة أو الخدمة، حجم التكاليف الثابتة. [1]

3- تهديدات المنتجات أو الخدمات البديلة: وهي تلك السلع والخدمات التي تبدو مختلفة عن ما تقدمه المؤسسة ولكنها تشبع نفس الحاجات ويزداد تهديدها عندما تكتسي علاقة جودة/ سعر جيدة، وبالتالي تشكل تهديدات على الحصة السوقية للمؤسسة وتمارس ضغطا على مردود القطاع.

4- قوة المشترين أو الزبائن على المساومة: إذ يؤثر المشترون على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار والمساومة على جودة أعلى أو المزيد من الخدمات، خاصة إذا كان هؤلاء

المشترين يمثلون جزء مهم من مبيعات المؤسسة.

5- قوة الموردين على المساومة: ويؤثر الموردون على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض جودة السلع أو الخدمات المشترات وتكون قوتهم كبيرة عندما يكونون مركزين، أو عندما يكون القطاع المعني لا يمثل مشتريهم.

6- القوة النسبية لأصحاب المصالح الآخرين: وتمثل القوة السادسة، حيث تضم جماعات المصالح من البيئة الخاصة للمؤسسة والمتمثلة في النقابات الحكومية، الممولين، وأصحاب الأسهم.

ثالثا: تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة: لا يقل هذا التحليل أهمية عن النوع الأول، ولكن معرفة الفرص والتهديدات غير كافي لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، لذلك يتطلب الأمر القيام بتحليل داخلي أي للبيئة الداخلية، وهذا لتبيين نقاط القوة والضعف وهذا بقصد أخذها في الحسبان في صنع قراراتها.

[1] Michael Porter, op-cit, p4 .

1- مفهوم تحليل وتقييم البيئة الداخلية[1]: يقصد بتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة تحليل العوامل الداخلية التي تتمثل في الوظائف الموجودة داخل المؤسسة مثل: المالية، المحاسبة، التسويق، الإنتاج، الموارد البشرية وكذا دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وهذا ما يعطي أهمية لهذا التحليل والتي يمكن إبرازها فيما يلي:

- المساهمة في تقسيم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمؤسسة؛
- إيضاح موقف المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات في الصناعة؛
- تبيان نقاط الضعف وذلك حتى يمكن التغلب عليها؛
- ضرورة الترابط والتكامل بين التحليل الداخلي(نقاط القوة والضعف) والتحليل الخارجي (الفرص والتهديدات).

إذا المقصود بالتحليل الداخلي هو تحليل وظائف المؤسسة ومعرفة نقاط قوة وضعف كل وظيفة.

المطلب الرابع: الإستراتيجيات العامة للتنافس.

إن للمنافسة التي تواجهها المؤسسة دورا هاما في التأثير على تحقيق أهدافها، مما يتطلب ضرورة التعرف على المنافسين وتحليل موقفهم التنافسي و إستراتيجياتهم التنافسية لتتمكن هذه المؤسسة من تحديد الإستراتيجية التي ستتبعها وذلك من خلال العناصر التالية:

أولا- التكلفة الأقل: ومعناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق المنتج بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع تكاليف المؤسسات المنافسة مما يؤدي في النهاية لتحقيق عوائد أكبر والحصول على هذه الميزة يتطلب فهم الأنشطة الحرجة في الحلقة أو سلسلة القيمة للمؤسسة والتي تعد مصدرا هاما للميزة التكليفية[2]، مع العلم بأن الوضعية التنافسية للمؤسسة في مختلف المجالات الإستراتيجية تمر عبر تقييم أو تحديد أهمية المزايا التي تتمتع بها مقارنة مع منافسيها فيما يتعلق بالتكاليف[3].

ثانيا- تمييز المنتج: معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك من جودة أعلى، خصائص فريدة، توفر خدمات ما بعد البيع، لذا يصبح من الضروري فهم المحتملة

[1] أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 21.

[2] نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 85

[3] ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص8.

منها لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة، وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز[1]. لذلك وجب على المؤسسة امتلاك هذين النوعين من الميزة التنافسية، أو على الأقل امتلاك إحداهما للحصول على القدرة التنافسية، وبناءا على هذه العناصر اقترح"Porter" ثلاث إستراتجيات عامة للتنافس بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين في القطاع.

أ-إستراتيجية قيادة التكلفة: مفاد هذه الإستراتيجية هو الإنتاج بأقل تكلفة كلية ممكنة في القطاع، وهذا تزامنا مع توفر العديد من الدوافع والحوافز لتحقيق ذلك، كوجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة في سوق مكونة من مشترين واعين تماما بالأسعار، وتسمح هذه الإستراتيجية للمؤسسة بتحقيق أرباح مرتفعة عن المنافسين، وتكون مبنية على اقتصاد السلا لم وأثر الخبرة. وتلزم هذه الإستراتيجية على المؤسسة وضع حوافز دخول للحد من شدة المنافسة، خاصة دخول منتجين جدد أو دخول منتجات بديلة جديدة، وتسمح للمؤسسة من ممارسة الضغط والهجوم على المنافسين بواسطة الأسعار المنخفضة، وتكون ضغوطات الزبائن لتخفيض الأسعار قليلة وضغوطات الموردين هي أيضا قليلة بما تمثله المؤسسة من سوق جديد للموردين، وتمنح الهوامش المرتفعة للمؤسسة قدرات تمويلية وتستطيع المؤسسة استثمارها في شراء معدات متطورة لتحقيق إنتاجية أعلى وتعزيز المركز التنافسي لها. وتسمح هذه الإستراتيجية للمؤسسة بخلق ميزة تنافسية أو المحافظة عليها انطلاقا من التكاليف، ولهذه الإستراتيجية مزايا عديدة منها:[2]

- اكتساب موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر؛

- التمتع بحصانة ضد الزبائن الأقوياء، حيث لا يمكن المساومة على تخفيض الأسعار؛

- الأمان من الموردين الأقوياء، خاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح للمؤسسة بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع المدخلات وتستطيع المؤسسة تخفيض التكاليف بالاعتماد على:[3]

[1] نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 85.

[2] نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره ، ص 223.

[3] مصطفى محمود أبو بكر ،التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2004 ، ص 300.

1- مراقبة العوامل المولدة للتكاليف:

- اقتصاديات السلالم. - اقتصاد الخبرة والتدريب.
- نسبة الطاقة المستعملة - تقسيم الفرص بين أنشطة المؤسسة.
- العلاقات مع الأنشطة الأخرى في نفس السلسلة (الموردون، سياسات الخدمات والتوزيع)
- الاهتمام بالوقت وأخذه بعين الاعتبار (مبدأ(quick réponse , juste a temps)
- الاعتماد على اختيارات مختلفة (تحديد تشكيلة المنتجات، تغيير في مستوى الأجور)
- اختيار الموضع (localisation) (اقتصاد تكاليف اليد العاملة، امتيازات جبائية)

2- إعادة هيكلة النشاطات:

-خدمات دنيا (serviceminimum)، استعمال عمليات إنتاج مختلفة(كالتسيير الآلي)، استعمال مواد أولية غير مكلفة، استعمال شبكات مختلفة للإعلام والاتصال والتوزيع، إعادة تموقع النشاطات بالقرب من الموردين أو الزبائن.

وتكون هذه الإستراتيجية فعالة وناجحة عندما يكون:

- الطلب مرتفع المرونة بالنسبة للسعر.
- المنتجات أكثر معيارية.
- تكاليف التحويل يجب أن تكون منخفضة.

ب- إستراتيجية التمييز: وهي موجهة لسوق كبيرة الحجم، وتسمح للمؤسسة بمواجهة القوى الخمس للمنافسة، وتعتمد على عرض منتجات وخدمات مختلفة ومميزة عن المنتجين الآخرين، ويكون هذا التمييز على أساس الجودة، العلامة أو الخدمة... الخ، وتضع هذه الإستراتيجية المؤسسة في منأى ومأمن من هجوم المنافسين الحاليين والمحتملين بإقامة حواجز للدخول ناتجة عن ولاء الزبائن لمنتجات المؤسسة، وتشكل كذلك سياسة التمييز في المنتجات حواجز دخول لأن الداخلين المحتملين عليهم بدفع وتحمل تكاليف إضافية لدخول هذا القطاع، وتسمح هذه الإستراتيجية للمؤسسة بتفادي الدخول في منافسة وحرب الأسعار، وتمكن المؤسسة من مواجهة

الموردين وذلك بخلق هوامش لتغطية تكاليف التموين، وتحقق إستراتيجية التمييز مزايا للمؤسسة في ظل عدة مواقف منها[1]:

- موقف تقدير المستهلكين لقيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات؛
- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجيات المستهلك؛
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التمييز.

جـ-إستراتيجية التركيز: وتقوم هذه الإستراتيجية على أساس التركيز على جزء محدد من السوق أو منطقة جغرافية صغيرة، بدل تغطية السوق ككل للوصول إلى أفضل موقع فيه، وتبرر هذه الإستراتيجية على أساس أن المؤسسة التي تتخصص في تلبية حاجيات فئة من الزبائن تكون أكثر نجاعة من المنافسين الذين يتوجهون إلى جميع زبائن السوق، ويتم تحقيق الميزة التنافسية إما بتمييز المنتج بشكل أفضل يشبع حاجيات القطاع السوقي المستهدف، أومن خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي أو بالتمييز والتكلفة معا. وفي هذا القطاع السوقي على المؤسسة تطوير ميزة تنافسية مميزة عن المؤسسات المنافسة وصعبة التقليد والمحاكاة باعتمادها على التكاليف الأقل أو تمييز منتجاتها وتحقيق الميزة الناتجة عن استخدام إستراتيجية التركيز (التخصص) في الحالات التالية:[2]

- وجود مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة؛
- عدم محاولة أي منافس أخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف؛
- عدم كفاية موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين ومحدود؛
- تفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.

ويمكن توضيح الإستراتيجيات العامة للتنافس حسب Porter من خلال الشكل التالي:

[1] نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص85.
[2] نفس المرجع ، ص 228.

شكل رقم(2 –2):الاستراتيجيات العامة للتنافس حسب Porter.

الميزة التنافسية / النطاق السوقي	التكلفة الأقل	التمييز	
واسع / ضيق			
سوق مستهدف	استراتيجية قيادة التكلفة	استراتيجية التمييز	سوق مستهدف
سوق مستهدف	إستراتيجية التركيز		

المصدر:.Michael Porter , op-cit

1– مخاطر الإستراتيجية التنافسية:

لا توجد إستراتيجية تنافسية واحدة مثالية تضمن النجاح التام، فكل إستراتيجية من الإستراتيجيات التي قام (Porter) بتحديدها تنطوي على بعض المخاطر، فعلى المؤسسة التي ترغب في تطبيق إستراتيجية التمييز مثلا أن تتأكد من أن السعر العالي لمنتجاتها المتميزة وذات الجودة العالية ليس أعلى بكثير من سعر المنتجات المنافسة، وإلا فإن الزبائن سيدركون أن الجودة العالية والخدمة المتميزة التي يحصلون عليها لا تبرر السعر المرتفع الذي يدفعونه. ويوضح الجدول التالي المخاطر المتعلقة بتطبيق كل إستراتيجية من الإستراتيجيات التنافسية.

الجدول رقم(2-1) : مخاطر الإستراتيجيات التنافسية.

مخاطر إستراتيجية القيادة في التكلفة	مخاطر إستراتيجية التمييز	مخاطر إستراتيجية التركيز
هذه الإستراتيجية لا تدوم طويلا بسبب: – التقليد من جانب المنافسين – التغيير التكنولوجي – قواعد أخرى لتدهور القيادة في التكلفة – معدات جديدة آلية بإمكانها تعديل العمليات الصناعية – الاهتمام المفرط بالعمليات الداخلية مما يزيد خطر القدرة على تحصيل وإدراك احتياجات السوق	هذه الإستراتيجية لا تدوم طويلا بسبب: – أساليب التمييز تصبح أقل أهمية للمشترين بسبب تغير سلوكاتهم – زوال عوامل التمييز – التقليد من جانب المنافسين – السعر المرتفع الذي لا يبرر عوامل تميز المنتوج بالنسبة للمستهلك – اختيار تمييز المنافسين الآخرين الفعالة أكثر من عوامل تمييز المؤسسة – لامبالاة وعدم حاجة الزبائن للتمييز	إستراتيجية التركيز يتم تقليدها عندما: – يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب هيكليا بسبب التلاشي التدريجي لهيكله أو تلاشي الطلب – يدخل المنافسون الكبار هذا القطاع وعلى نطاق كبير بسبب تضاءل الفروق بين هذا القطاع وغيره من القطاعات الأخرى، وبسبب مميزات التسويق الشامل – ظهور شركات أخرى جديدة تتبع إستراتيجية التركيز على أجزاء من نفس القطاع السوقي

المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص262.

وتساهم الإستراتيجيات العامة للتنافس في كسب المؤسسة لميزة تنافسية وتعمل على الحفاظ عليها، ولكن تختلف هذه الميزة حسب الإستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة، ويوضح الجدول التالي المقارنة بين الإستراتيجيات التنافسية الثلاث والميزة التنافسية لكل منها:

جدول رقم(2-2): المقارنة بين الإستراتيجيات العامة للتنافس والميزة التنافسية لكل منها:

		الإستراتيجية التنافسية	الميزة التنافسية
حجم السوق المستهدف	جميع قطاعات السوق	القيادة في التكلفة	إدراك الزبائن لانخفاض أسعار منتجات المؤسسة عن منافسيها
		التمييز	إدراك الزبائن للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة
	قطاع معين من السوق	التركيز	إدراك الزبائن في قطاع المؤسسة للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة

المصدر: السيد غراب ، " نظم المعلومات الإدارية "، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 120.

المبحث الثاني : مفاهيم وأساسات حول الميزة التنافسية.

تنشأ الميزة التنافسية « بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعّالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين. حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

أولا:تعريف الميزة التنافسية

يوجد تعريف للقدرة التنافسية بإعتبارهاإستعداد وقابلية المنظمة على مواجهة المنافسة الفعلية، و المحتملة للمنظمات، أو قطاعات أخرى حيث ترتبط بالوضعية السائدة للمنظمة في الأسواق الداخلية و الأجنبية[1].

وعليه فإن القدرة التنافسية تتضمن كل من الإستعداد، المواجهة، المنافسة، البيع الناجح، التفوق، ونظرا لتزايد حدة التنافس، أصبح من الضروري السعي إلى تعزيز القدرة التنافسية حيث أن هذا التعزيز للقدرة التنافسية يمس جانبين، الأول هو قدرة التميز على المنافسين، و الثاني هو القدرة على التأثير وإستقطاب ميول العملاء[2]، وتحقيق النجاح في الشق الثاني متوقف على مدى النجاح في الشق الأول ومن ثمة ضمان النجاح في كليهما، وبذلك تكون المنظمة في قمة التفوق، لأنها لا تكتفي بتحقيق النجاح بخسارة (الآخرين) المنافسين بل تبادر إلى إغتنام الفرص و السبق في تطبيق الأفضل و الأجود، لأن الميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط[3]. و هي مرتبطة بمدى الإمكانية و القدرة المستمرة للمنظمة في البقاء والنمو تضمن لها تحقيق أرباح تغطي على الأقل تكاليف إستمرارية نشاطها، هذه القدرة تمتاز بكونها ذات طابع ديناميكي متطور مرتبط بالخصائص الداخلية للمنظمة ، ومدى إلمامها ومواجهتها لمحيطها الخارجي، لتحقيق التميز، وهنا نميز بين نوعين من المزايا[4]:

- **المزاياالمطلقة**: هي التي ترتبط بتوفر عوامل إقتصادية نادرة لدى الآخرين، من إمتلاك تكنولوجيا فائقة، مواد خام نادرة، أو موقع إستراتيجي خاص، وتوفير الطاقة المحركة أو العمالة المتخصصة الماهرة؛

[1] يمينة فوزية فاضل ،أثر نظام المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة الحالية، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر ، 2001.2000 ، ص 117

[2] أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي، ط3، ,بدون دار نشر،2000، ص47.

[3] معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدارالجامعية، الإسكندرية، 2002، ص07.

[4] فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية، من المنافسة إلى التعاون، ط 1، إتراك للنشر والتوزيع، القاهرة ، 1999، ص 21.

-**المزايا النسبية:** وهي التي تتوفر عند الأخرين ولكن بدرجات مختلفة، ومن ثمة فإن للميزة التنافسية بعدين تسعى إلى تحقيقهما [1]:

البعد الأول: القيمة المدركة لدى العميل:

تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون على قيمة أعلى لتعاملهم مع المنظمة دون غيرها، والقيمة لا تنحصر أو تقتصر على المقارنة بين السعر والجودة، حيث أن العنصر الحاسم يعود إلى مدى إقتناع العميل بما تقدمه المنظمة من منتجات أو خدمات؛

البعد الثاني: التميز:

في إطار تحقيق التميز تقوم المنظمة بتقديم منتجات أو خدمات من الصعب محاكاتها، المتعددة في ذلك على مواردها المالية والبشرية وحتى التنظيمية، فتميز منتوجها أو خدماتها عن باقي المنافسين فهو نوع من أنواع المزايا التنافسية، بالإضافة إلى ميزة التكلفة الأقل وذلك من خلال الإستطلاع والمتابعة لمراقبة التكاليف والتحكم فيها ويجب الإلمام بكل ما يتعلق بها من حيث[2]:

– مراقبة الحجم: عند التوسع في تشكيلة المنتجات أو الحصول على وسائل جديدة، وكذا التوسع في السوق ، وحتى النشاط التسويقي؛

– مراقبة التعلم: من خلال ما تجنيه المنظمة من نتائج تكوين العاملين بها، ومدى الإستفادة منها، أي بإستغلال أفضل لخلق القيمة؛

– مراقبة الروابط: المقصود بها الإلمام بمختلف النشاطات التي تعتمدها والمنتجة للقيمة من أجل إستغلالها، ويتم ذلك بمعرفة المتعاملين مع المنظمة من جانبها، أولهما جانب الموردين وثانيهما جانب الموزعين وبالتالي ربط الحلقة والإستفادة من الروابط من الجهة التموينية وكذا الجهة التسويقية للمنتجات؛

– مراقبة الإلحاق: بهدف إستغلال الإمكانيات غير المستغلة للإستفادة من إنتاج منتجات أخرى بخط إنتاج واحد؛

[1] معالي فهمي حيدر ,مرجع سابق , ص ص8-9.
[2] عمار بوشناف ،مرجع سابق ، ص12 .

– مراقبة الرزنامة: بمعنى الإاستمرارية والتواصل وهنا يجب الأخذ بمنظارين:

* إما استغلال ميزة التكلفة الأقل من أجل غزو قطاع معين لأخذ أحسن المواقع وذلك بإستخدام أفضل العاملين والمتعاملين؛

* وإما أن تهتم بمدى التغير التكنولوجي من أجل الدخول بتكنولوجيا جديدة، تكون هي السباقة لها، أو تقوم بدراسات للبيئة والمنافسين بصفة عامة أي التحليل لنقاط القوة والضعف لمعرفة الموقع المناسب لها.

– مراقبة الإجراءات: من أجل تفادي الإنحرافات الممكن الوقوع فيها ، خاصة إذا كانت مكلفة ، وبالتالي المتابعة لإجراءات تساعد على التصحيح السريع ومن ثمة تخفيض التكاليف قبل أن تتفاقم الأخطاء.

ثانيا: و تعود أهمية تحقيق الميزة التنافسية إلى النقاط التالية[1] :

– خلق قيمة للعملاء تلبي إحتياجاتهمو تضمن ولاءهم، و تدعم و تحسن سمعة و صورة المنظمة في أذهانهم؛

– تحقيق التميز الإستراتيجي عن المنافسين في السلع و الخدمات المقدمة للعملاء ، مع امكانية التميز في الموارد و الكفاءات و الإستراتيجياتالمنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافس؛

– تحقيق حصة سوقية للمنظمة و كذا ربحية عالية للمنظمة تضمن لها البقاء و الإستمرار في السوق.

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية

هناك نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية :

–ميزة تنافسية داخلية.

–ميزة تنافسية خارجية.

[1] –سملالي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية(مدخل الجودة و المعرفة)،أطروحة دكتوراه دولة،جامعة الجزائر،2003–2004.ص07.

أولا– الميزة التنافسية الداخلية: تكون الميزة التنافسية داخلية، عندما تكتسب المؤسسة الأفضلية فيما يخص تحكمها في تكاليف التصنيع، إدارة أو تسيير المنتوج.

هذه الأفضلية تكسب المنتج إمكانية عرض سعر أقل مقارنة بالمنافسين الآخرين.

كما أن الميزة التنافسية الداخلية تنتج عن الإنتاجية الجيدة، و بهذا تعطي للمؤسسة مردودية حسنة، وتزيد من طاقتها على مواجهة التخفيض في الأسعار المفروضة من طرف السوق أو المنافسين.

فالإستراتيجية التي تبنى على الميزة التنافسية الداخلية، تعتبر إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف، وبالتالي على المؤسسة إكتساب ميزة التكلفة الأقل، والتي تعني قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق المنتج بأقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أرباح أكبر[1]

ومن أجل الحيازة على ميزة التكلفة الأقل، يتم الإستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، ولا تتمكن المؤسسة من إكتساب ميزة التكلفة الأقل إلا إذا توصلت إلى التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين الآخرين[2]،وتكون عملية مراقبة عوامل تطور التكاليف كما يلي[3]:

أ– مراقبة الحجم: إن عملية تخفيض التكاليف يمكن أن تكون عن طريق التوسع في تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة و التوسع في السوق.

غير أن الحجم الذي يتحكم في التكاليف يختلف من نشاط لآخر، ومن منطقة إلى أخرى، فنجد أن عملية الرفع من حجم منتج معين على المستوى المحلي أو الجهوي، قد تؤدي إلى تخفيض تكاليف قوة البيع أو تكاليف التوزيع المادي للمنتج، وفي هذا الإطار تجدر الإشارة إلى أخذ الحذر بعدم الإخلال في التوازن أثناء عملية البحث عن إقتصاديات الحجم، بحيث يجب تجنب حدوث تدهور في الأنشطة الأخرى، فمثلا بالنسبة إلى قنوات التوزيع التي كلفت عملية إنشائها أموالا كبيرة، يمكن أن يتلاشى دورها، و بالتالي تضييع عوائد لا يجب تجاهلها.

ب– مراقبة التعلم : يكون التعلم نتيجة للجهود المبذولة والمتواصلة من طرف الإطارات والمستخدمين على حد السواء، وبالتالي يكون من الواجب الأخذ في الإعتبار التركيز على بعض الجوانب مثل تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة (بالإضافة إلى تكاليف اليد العاملة).

---

[1] نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص84.

[2] أحمد سيد مصطفى، مجالات و إستراتيجيات المنافسة في القرن الحادي و العشرين، آفاق إقتصادية، المجلد 22، العدد27، 2001، ص124.

[3] M.Porter, l'avantage concurrentiel, (Inter Edition, Paris, 1986), PP 129-136.

وفي هذا الصدد يكون المسيرون مطالبين بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، ومن أجل بلوغ ذلك يتم الإستناد إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق، ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

ج–مراقبة الروابط: تتوصل المؤسسة إلى تحسين موقعها في ميدان التكاليف عندما تتمكن من التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة من جهة، والعمل على إستغلالها من جهة أخرى، فمثلا التكلفة التي تنجم عن الإختيار الدقيق لمكونات المنتج، تؤدي إلى تخفيض تكلفة تفتيش المنتجات التامة، كما تقوم المؤسسة بالتنسيق مع الموردين و قنوات التوزيع من أجل إستغلال الروابط الموجودة، لكن في المقابل عليها إقتسام الأرباح الناجمة عن هذه الروابط معهم.

د– مراقبة العوامل التأسيسية: تستطيع المؤسسة أن تؤثر على العوامل التأسيسية، مثل المقاييس الحكومية، كما يمكنها أيضا أن تؤثر على التقنيين عن طريق وساطة جماعات ضاغطة.

هـ– مراقبة الرزنامة: تستحوذ المؤسسات السباقة إلى بعض القطاعات على ميزة التكلفة الأقل، و يرجع ذلك إلى إحتلالها لأحسن المواقع، توظيف أحسن المستخدمين، كما تتعامل مع موردين يتمتعون بالخبرة و الدراية، بحيث نجد أن إمتلاك ميزة التكلفة في أغلب القطاعات يكون من نصيب من ينشط أولا، أما في بقية القطاعات الأخرى ينبغي التريث و الإنتظار، لأن المؤسسات التي تنتظر تستطيع الحصول على ميزات في التكاليف، و السبب في ذلك يعود إلى التغير السريع في التكنولوجيا أو دراسة سلوكات المنافسين، و إكتشاف نقاط القوة و نقاط الضعف.

و– مراقبة التموضع: ويكون لمختلف الأنشطة، سواء كان هذا التموضع يخص الأنشطة فيما بينها أو بالنسبة للموردين والزبائن، بحيث يكون التأثير على عناصر عديدة، مثل: مستوى الأجور، فعالية الإمداد وسهولة الوصول إلى الموردين.

ونجد أن المؤسسة التي تختار أحسن المواضع، يكون بإمكانها إمتلاك ميزة مهمة عن طريق التكاليف.

وتجدر الإشارة إلى بعض الأخطاء التي يجب تفاديها في السيطرة عن طريق التكلفة، وأهم هذه الأخطاء ما يلي:

- **التركيز على تكلفة أنشطة التصنيع:** إن معظم المسيرين يركزون على تكلفة التصنيع، والتي تستهلك أكبر قسط من الموارد في نظرهم، لكن في الواقع هناك أنشطة أخرى مثل البيع، الخدمات، التطور التكنولوجي والبنية الهيكلية، والتي يجب أن يخصص لها جزءا هاما من التكلفة الكلية.

- إهمال الأنشطة الصغيرة أو الأنشطة غير المباشرة: عموما، نجد أن برامج تخفيض التكاليف ترتكز على الأنشطة ذات التكاليف المعتبرة أو تلك الأنشطة المباشرة، وفي هذه الحالة لا تعطى أهمية للأنشطة التي تمارس بصفة غير مباشرة كالصيانة مثلا.

- **إهمال أنشطة التمويل:** هناك العديد من المؤسسات التي تتوجه نحو تخفيض تكلفة اليد العاملة، لكنها في المقابل لا تعطي إلا إهتماما قليلا لوسائل الإنتاج المشتراة، وتنظر إلى المشتريات بأنها نشاطات وظيفية ثانوية لا تتطلب عملية الإشراف عليها إلى إطارات وأشخاص ذوي خبرة كبيرة، ونجد أن المؤسسة التي تسير في هذا الإتجاه تفقد إستغلال الروابط الموجودة بين وسائل الإنتاج المشتراة وتكاليف الأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، إذ أن إحداث تغييرات بسيطة في تطبيقات الشراء يسمح بالإستفادة من وفورات معتبرة.

- **الإدراك الخاطئ لعوامل تطور التكاليف:** يكون من الممكن أن تقدم المؤسسات على القيام بتشخيص مضلل لعوامل تطور التكاليف، فمثلا مؤسسة تستحوذ على حصة معتبرة في السوق الوطنية، وتمتلك أقل التكاليف مقارنة بمنافسيها، وبالتالي تستخلص أن حصة السوق الوطنية هي التي تحكم التكاليف، لكن في الواقع قد يكون ذلك نابعا بدرجة كبيرة عن حصة السوق الجهوية في المناطق التي تنشط فيها المؤسسة، و يؤدي غياب الإدراك لمصادر الميزة التنافسية في ميدان التكاليف إلى التركيز على رفع حصة السوق الوطنية من أجل تخفيض التكاليف، الأمر الذي يتسبب في تدهور موقعها بتقليص تركيزها على المستوى الجهوي.

- **غياب إستغلال الروابط:** لا تستطيع المؤسسات في بعض الأحيان أن تتمكن من فهم كل الروابط التي تؤثر على التكاليف، وبالأخص تلك التي تتعلق بالموردين، وكذا الروابط الموجودة بين الأنشطة نفسها من أجل ضمان الجودة، تفتيش المنتجات وخدمات ما بعد البيع، إذ أن عدم معرفة هذه الروابط يؤدي إلى الوقوع في أخطاء، كأن تطالب المؤسسة بتخفيض تكاليف أنشطتها بمبالغ متساوية، وفي المقابل يمكن أن تؤدي عملية رفع تكاليف بعض الدوائر إلى تخفيض التكلفة الكلية.

- **تخفيضات متناقصة للتكاليف:** تحاول المؤسسات في بعض الأحيان أن تخفض تكاليفها عن طريق وسائل متناقصة، وتجتهد في إقتحام حصص السوق بغية الإستفادة من إقتصاديات الحجم، و في نفس الوقت

تركز مواردها المتاحة من أجل مضاعفة النماذج، و تقيم على مقربة من الزبائن حتى تستفيد من تخفيض مصاريف النقل، وفي الوقت ذاته تصر على تقليص وزن تطوير المنتجات الجديدة، فعوامل تطوير التكاليف تعمل في إتجاهات معاكسة، وعلى المؤسسة إدراك الاختيارات المناسبة.

ثانيا– الميزة التنافسية الخارجية: تكون الميزة التنافسية خارجية، عندما يمكن تقديم منتوج ذو نوعية متميزة، و التي تنشئ قيمة للمشتري إما عن طريق تخفيض تكاليف الإستعمال أو عن طريق تحسين أداء الإستعمال.

وتأتي ميزة التميز عند قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد بحيث تكون له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، مميزات خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع)[2]، ومن هنا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات و كفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز [3]

و من أجل الحيازة على ميزة تميز المنتج، يتم الإستناد إلى عوامل التفرد التالية[4]:

أ– المقاييس التقديرية : تستند المؤسسات إلى اختيارات تقديرية فيما يخص الأنشطة المعتمدة

والطرق التي ينبغي إتباعها، هذه المقاييس يمكن أن تكون العامل المسيطر في تفرد المؤسسة، و تتمثل أهم هذه المقاييس التقديرية فيما يلي :

-خصائص و كفاءة المنتجات المعروضة؛

-الخدمات المقدمة (القروض، التوزيع، الإصلاحات)؛

-كثافة النشاط (مستوى نفقات الإشهار)؛

-محتوى النشاط (المعلومات المتعلقة بمعالجة الطلبيات؛.

-المستوى التكنولوجي المستعمل في النشاط؛

-جودة وسائل الإنتاج المسخرة للنشاط؛

[2] أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص.125

[3] نبيل مرسي خليل، مرجع ساق، ص84، 85.

[4]M.Porter, L’avantage concurrentiel, opcit, PP 158-161

-الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط؛

-المعلومات المعتمد عليها في مراقبة النشاط.

ب- الروابط: إن خاصية التفرد يمكن أن تنتج من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة أ و عن طريق الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من طرف المؤسسة، حيث أن هذه الروابط يمكن أن تعطي للمؤسسة صفة خاصة إذا كانت طريقة عمل نشاط تؤثر على نتائج بقية النشاطات، ويمكن تفسير هذه الروابط فيما يلي:

- الروابط بين أنشطة المؤسسة: من أجل تلبية حاجيات الزبائن يشترط التنسيق بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها، فمثلا بالنسبة لأجال التسليم نجد أنها ليست محددة بالإمداد الخارجي فحسب، وإنما تحدد كذلك من خلال السرعة في معالجة الطلبيات، وكذا تردد الباعة لأخذ طلبياتهم.

- الروابط مع الموردين: حتى يتم تلبية حاجيات الزبائن بشكل جيد، يجب التنسيق مع الموردين، إذ أنه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد إذا قبل الموردون التجهيز بالأدوات الأساسية في تصنيع القطع الجديدة، إلى غاية إنتهاء المؤسسة من عملية تصميم تجهيزات تصنيع النموذج الجديد، و في هذه الحالة تتمكن المؤسسة من تمييز منتوجاتها عن بقية المنتجات الأخرى.

- الروابط مع قنوات التوزيع: هذه الروابط يمكنها هي الأخرى أن تساهم في تفرد المؤسسة، سواءا كان ذلك عن طريق التنسيق بين هذه القنوات أو عن طريق الإستغلال الأمثل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة وقنوات التوزيع، مثلا:

-ضمان تكوين الموزعين.

-ربط جهود البيع بتلك الخاصة بقنوات التوزيع.

-تمويل الإستثمار في قنوات التوزيع.

ج- الرزنامة: يمكن أن ترتبط خاصية التفرد لمؤسسة بتاريخ شروعها في ممارسة النشاط، فمثلا نجد أن المؤسسة التي كانت السباقة إلى إستعمال صورة معينة للمنتج، يكون بإمكانها إكتساب ميزة التميز لهـذا المنتـج، و في المقابل تقتضي بعض القطاعات التأخر عن الدخول، بحيث تستفيد من إستعمال التكنولوجيا الأكثر حداثة.

د- التموضع: إن حسن إختيار موضع الأنشطة، يمكن المؤسسة من الحصول على خاصية التفرد، فمثلا يمكن لبنك تجاري أن يحصل على أحسن المواقع لوكالاته وموزعاته الأوتوماتيكية الخاصة بالأوراق النقدية.

هـ- التعلم :يمكن لخاصية التفرد أن تنتج عن ممارسة التعلم بصفة جيدة، إذ أن الجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، وبالتالي فإن التعلم الذي يتم إمتلاكه بشكل شامل بإمكانه أن يؤدي إلى تميز متواصل.

و- التكامل : إن درجة التكامل في مؤسسة ما يمكن أن تمنحها خاصية التفرد، فتكامل أنشطة جديدة منتجة للقيمة يمكن أن يعطي للمؤسسة خاصية التفرد و ذلك عن طريق تمكينها من المراقبة الجيدة لنتائج الأنشطة المعنية ، أو تمكينها من الربط الجيد مع الأنشطة الأخرى، ويكون ذلك إعتمادا على ضم أنشطة جديدة كانت تمارس من طرف الموردين أو قنوات التوزيع، و حتى تلك التي كانت تمارس من طرف الزبائن، حيث أنها تسمح بإستغلال الكفاءات ومراقبة نتائج الأنشطة التي بمقدورها أن تكون مصدرا للتميز.

بعد عرضنا لعناصر التميز الأساسية، لابد من الإشارة إلى نقطة أساسية وهي تكلفة التميز، إذ أن التميز في الواقع يكلف كثيرا، وعلى المؤسسة أن تخصص مبالغا كبيرة إذا أرادت الحيازة على خاصية التفرد، فمثلا من أجل تقديم مساعدات تقنية يجب توظيف مستخدمين مختصين إضافيين، ومن أجل إنتاج منتجات أكثر قوة وصلابة يستلزم إستعمال قدر أكبر من المواد الأولية أو تكون ذات سعر مرتفع، مقارنة مع تلك التي يستعملها بقية المنافسين.

ويمكن أن نشير كذلك إلى أن تكلفة التميز قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى، ويرجع ذلك إلى إختلاف موقع المؤسسات اتجاه عوامل تطور التكاليف، وفي هذه الحالة ينبغي الرفع من درجة التميز بواسطة التنسيق الجيد بين الأنشطة، فمثلا : التنسيق الجيد بين مراقبة الأسعار، التموين ورزنامة الإنتاج، يؤدي ذلك إلى تخفيض تكلفة التخزين وتقليص آجال التسليم[1].

إن تكلفة التميز مرتبطة بعوامل تطور التكاليف المنتجة للقيمة التي تولد خاصية التفرد للمؤسسة، وأن العلاقة بين خاصية التفرد للمؤسسة وعوامل تطور التكاليف تأخذ شكلين يرتبط كل منهما مع الآخر[2]:

-خاصية التفرد يمكن أن تؤثر على عوامل تطور التكاليف.

-عوامل تطور التكاليف يمكن أو تؤثر على خاصية التفرد.

[1] عمار بوشناف، مرجع سابق، ص.24

[2] M.Porter, L'avantage concurrentiel, opcit, P 162.

ومن خلال عملية البحث عن خاصية التميز، يمكن لبعض المؤسسات أن تقع في أخطاء هي الأخرى يجب أن نشير إليها، هذه الأخطاء تنجم عن سوء فهم العوامل المتعلقة بالحيازة على خاصية التميز أو تكاليفها، و تتمثل فيما يلي:

– **التميز المفرط**: إذا لم تتمكن المؤسسة من إستيعاب الآليات التي تؤثر بواسطتها على القيمة المنتجة من أجل الزبون أو المدركة من طرفه، قد يؤدي ذلك إلى إفراط في التميز، فمثلا إذا كانت جودة المنتج أو مستوى الخدمة المقدمة يفوق حاجة الزبائن، تكون المؤسسة في موقع تنافسي سيئ بالنسبة للمنتجات ذات الجودة المناسبة والسعر الأكثر إنخفاضا

– **سعر إضافي مرتفع**: يرتبط السعر الإضافي المصاحب للتميز بكل من القيمة و إستمرارية التميز، إذ أن السعر الإضافي المرتفع قد يدفع الزبون إلى التخلي عن إستهلاك منتوج المؤسسة، مما يتطلب ضرورة الموازنة بين القيمة المنتجة والسعر الإضافي الخاص بها، وبالتالي فإن السعر الإضافي الملائم لا يرتبط فقط بدرجة تميز المؤسسة، ولكن يجب الأخذ في الإعتبار وضعية المؤسسة إزاء تكاليفها النسبية

– **عدم معرفة تكلفة التميز**: إن التميز يمكن أن لا يؤدي إلى نتائج تفوق المتوسط، وهذا عندما لا تتعدى القيمة المدركة من طرف الزبون تكلفتها، بحيث تنسى المؤسسات تحديد تكلفة التميز، و تفترض مسبقا أن هذه العملية سوف تكون مربحة، فتعمل على إنفاق مبالغ مالية لا يمكن تعويضها أو تضييع فرصة تخفيض التكاليف[1]

المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية

قبل التطرق إلى محددات الميزة التنافسية في المنظمة, تجدر الإشارة إلى تقسيمها على المستوى الكلي حيث تنقسم إلى 4 أقسام[2]:

1–أوضاع عوامل الإنتاج: facteurcondition:

يجب الأخذ بعين الاعتبار العوامل الإنتاجية دون الإستثناء، إنطلاقا من موارد طبيعية وبنية أساسية، ورأس المال، المناخ ، الموقع ، المورد البشري والميزة التنافسية بدورها لا تتوقف عند توفر هذه الشروط وإنما تشترط الكفاءة في مجال إستخدامها مع باقي المحددات .

[1] M. Porter, L'avantage concurrentiel, opcit, P 200

[2] عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية،003،2002ص 93-95.

2-أوضاع الطلب المحلي:

تتم معرفة الأوضاع بالمقارنة بين الطلب المحلي ، ومعدل النمو وكلما كان التوافق بينهما ، أدى ذلك إلى العمل والتطوير للمنتجات من أجل الدخول إلى الأسواق العالمية .

3- الصناعات المكملة والمغذية

تلعب الصناعات المكملة دورا هاما في خلق ميزة تنافسية وذلك من خلال ما يمكن أن تقدمه كمخرجات لها ومدخلات لصناعات أخرى ، مما يوفر الوقت ويقلص التكاليف ، بسبب إنخفاض أسعار المدخلات.

4- إستراتيجية المؤسسة وهيكلتها ودرجة المنافسة:

تعتبر إستراتيجية المنظمة أحد الدعائم الأساسية للميزة التنافسية ، ولكن مع الربط بين هيكل المنظمة ، ومدى توافقه لخدمة إستراتيجيتها ، وهذا في ظل الإطار العام للمنافسة ،من أجل تحديد الموقع ورسم المسار الصحيح للوصول إلى الهدف ، وهذا يختلف بإختلاف المنظمات وهو بدوره يخلق نوع من المزايا التنافسية لا سيما والعلاقة الوطيدة بين العمل والإدارة ، لأنهما العصب الديناميكي لعملية التحسين والتطوير و الإبتكار , وتجسيد التفاعل الحاصل بين مختلف هذه المحددات يمكن تصوره في شكل ماسة، أبعادها تتمثل في المحددات الأربعة [1] السابقة .

ويمكن تحديد الميزة التنافسية على مستوى المنظمة من خلال بعدين:

- حجم الميزة التنافسية: يجب على المنظمة أن تكتسب ميزة تنافسية، يصعب على المنافسين تقليدها، لتحقيق الإستمرارية ومراحل الميزة التنافسية هي :

* مرحلة التقديم: تعتبر من أطول وأصعب المراحل لأنها تتطلب تجنيد كل موارد المنظمة، ماديا وبشريا، خاصة خلق الأفكار

* مرحلة التبني: وهي مرحلة الإنطلاق بحيث تبدأ المنظمة في العمل وفق هذه الميزة؛

* مرحلة التقليد: في هذه المرحلة تبدأ الميزة في التلاشي والتقادم بسبب إمكانية تقليدها من قبل المنافسين لإيجاد ميزة أخرى، وهذا يمثل تهديدا للمنظمة؛

[1]- فلاح حسين ،الإدارة الإستراتيجية ، ط1 ، دار وائل للنشر،عمان ، 2000 ، ص302.

* مرحلة الضرورة: هذه المرحلة تكون في حالة ظهور تقنيات وأساليب جديدة، تقف حاجزا أمام الميزة بحيث لا تتماشي وهذه التطورات، وبالتالي فالجديد يؤدي إلى تقادمها، وهذا بدوره يفرض على المنظمة البحث عن الجديد والتجديد والتطوير لها؛

- نطاق التنافس: ويتحدد من خلال:

* القطاع السوقي: من حيث أنواع مخرجات المنظمة والمتعاملين معها، ومن ثم تحديد إذا ما كانت المنظمة تهدف إلى التعامل مع كل السوق أو جزء منه فقط؛

* درجة التكامل الأمامي: من خلال تحقيق مستوي عال من التكامل الأمامي نسبة للمنافسين يمكن من تحقيق مزايا التكلفة الأقل أو التميز؛

* البعد الجغرافي: يحدد الإطار الجغرافي الذي تنشط فيه المنظمة ويؤثر على تحقيق ميزة تنافسية بمنتج واحد في أمكنة مختلفة؛

* قطاع النشاط: يقصد به الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة ومدى الترابط بينها حيث أنه يفتح المجال لخلق مزايا تنافسية من خلال إستغلال التسهيلات و التكنولوجيا وحتى الخبرة.

المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية

تتعدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة، ذلك أن هذه الأخيرة لا تعتمد على مصدر واحد وإنما تعتمد على مجموعة متكاملة من الموارد لضمان الحيازة على ميزة تنافسية قوية تمكنها من التميز عن منافسيها. وعلى المؤسسة التعرف على مصادر ميزتها التنافسية حتى تتمكن من توجيه الجهود لتعزيزها.

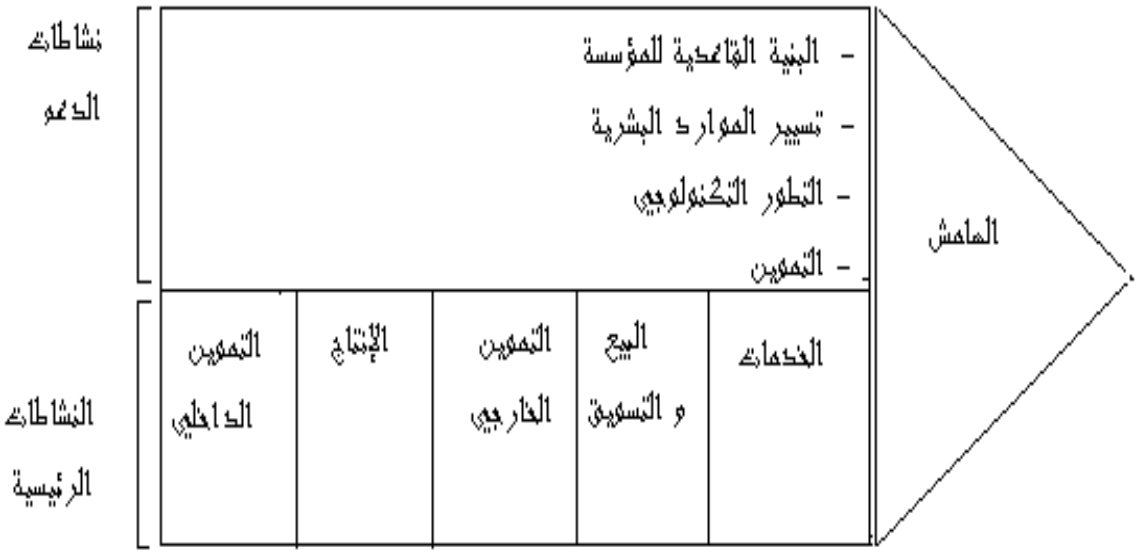
أولا- مصادر الميزة التنافسية

1- سلسلة القيمة: من الصعب فهم مصدر الميزة التنافسية إذا أخذنا المؤسسة ككل، فالميزة التنافسية تنجم عن نشاطات كبيرة داخل المؤسسة، والتي تقوم بها بهدف تصميم، تصنيع، تسويق، توزيع ودعم منتجاتها، فكل نشاط من هذه الأنشطة يمكن أن يساهم في تخفيض التكاليف وتحقيق تميز للمؤسسة. ولتحليل مصادر الميزة التنافسية يجب أولا اختبار وفحص كافة الأنشطة إلي تمارسها المؤسسة

والعلاقات التي تربط هذه الأنشطة ببعضها البعض، وتعد سلسلة القيمة الوسيلة الوحيدة لتحقيق ذلك.

2- تعريف سلسلة القيمة: ينطلق مبدأ سلسلة القيمة من إمكانية تجزئة المؤسسة إلى سلسلة من الوظائف والنشاطات (تصميم، تصنيع، تسويق....)، وتمثل سلسلة القيمة مجموع المهام التي تقوم بها المؤسسة، وذلك انطلاقا من تكوين الأفكار ووصولا إلى تقديم خدمات ما بعد البيع للزبون، وتنقسم هذه النشاطات والمهام إلى فئتين هامتين، هما النشاطات الأساسية ونشاطات الدعم، يعني بالصنف الأول الأنشطة التي تساهم مباشرة في إنتاج وتسويق المنتجات، أما الصنف الثاني فيشارك في عملية الإنتاج والتسويق بطريقة غير مباشرة، كما تساهم في تسهيل الأداء الجيد للأنشطة الأساسية.

الشكل رقم (2-3): سلسلة القيمة لـ Porter



المصدر: Michael Porter, Op-cit, p 53

تقدم سلسلة القيمة، القيمة الإجمالية التي تحققها المؤسسة، فهي تضم الأنشطة المنتجة للقيمة والهامش الذي تنتجه. وتتكون الأنشطة المنتجة للقيمة من مختلف الأنشطة المادية والتكنولوجية التي تحققها المؤسسة، إذ تشكل العناصر التي ترتكز عليها المؤسسة في خلق منتوج ذو قيمة لزبائنها، أما الهامش فيمثل الفرق بين القيمة الإجمالية ومجموع التكاليف المرتبطة بممارسة الأنشطة المنتجة للقيمة[1]. ويعد الهامش بعدا أساسيا في نموذج Porter لكسب ميزة تنافسية من طرف المؤسسة، فهو يمثل القيمة المدركة من جانب زبائن المؤسسة لمنتجاتها وخدماتها مطروح منها التكاليف[2].ويعتبر الهدف من معرفة سلسلة القيمة بالنسبة للمؤسسة هو التحكم في

[1]Michael Porter, op-cit , p 54

[2]معالي فهمي حيدر، مرجع سبق ذكره، ص 10.

التكاليف الكلية لمختلف مراحل إنجاز المنتوج أو الخدمة وهذا باقتراح كل الحلول التقنية أو التنظيمية التي تساعد على التحكم في التكاليف

وتحديد مكوناتها، وبالنسبة لكل مؤسسة ترتبط بنشاطات "خالقة للقيمة" والتي تسهل موارد على شكل تكاليف يمكن تمييزها على أساس ثلاثة مبادئ هي:

- ضبط الأنشطة التي تستهلك موارد كبيرة أوهناك تغيير سريع لتكاليفها؛
- تجميع الأنشطة التي لها نفس مركبات التكاليف؛
- عزل الأنشطة التي تحقق بطرق مختلفة من طرف المنافسين؛

ويشمل التحليل الاستراتيجي للتكاليف في سلسلة القيمة ستة مراحل أساسية هي:

- التعرف على سلسلة القيمة وتقييم التكاليف الموافقة لها؛
- تحديد عوامل تغير التكاليف وكذا التعرف على عوامل التفاعل بينهما؛
- التعرف على سلاسل قيم المنافسين وتقدير تكاليفها؛
- تحديد استراتيجيات التدخل على سلسلة القيم أو على عوامل تغيير التكاليف؛
- البحث عن المحافظة على عوامل التميز؛
- والبحث أيضا عن ديمومة الميزة التنافسية للمؤسسة.

فالمؤسسة التي تبحث عن ميزة التكلفة الأقل هي التي يكون مجموع تكاليف سلسلة القيمة لديها أقل دائما من منافسيها، ولتحقيق ذلك يجب معرفة هيكلة سلسلة القيمة للمنافسين ومعرفة تكاليفها. وبما أنه من الصعب معرفة ذلك تقوم المؤسسة بالإعتماد على المعطيات المتأتية من الزبائن والموردين المشتركين مع المنافسين بتقدير التكاليف انطلاقا من معطيات الحجم: تكلفة قوى البيع بالنسبة لعدد البائعين مثلا، أو بالاعتماد على فرضيات حول مركبات التكاليف مثلا، إذا كانت تكاليف التموين تتغير مع الحجم المحلي للبيع، فالمنافس المحلي الكبير يجب أن يكون لديه أقل تكاليف تموين وتكون ميزة التكلفة الأقل مكتسبة من قبل عدة أنشطة خالقة للقيمة، كالإستثمار في التكنولوجيا التي تسمح بتخفيض التكاليف.

تحليل قيمة العرض بالنسبة للزبون، يأخذ بعين الإعتبار سلسلة القيمة التي تحدد الطريقة التي يكون بها منتوج المؤسسة مميز، ما يكسب المؤسسة ميزة تنافسية على أساس تميز منتجاتها.

3-الموارد المادية والبشرية للمؤسسة:

أ-الموارد المادية: تعتبر مصدرا رئيسيا من مصادر المؤسسة والتي تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية.

ب- المواد الأولية: تستمد المواد الأولية أهميتها من مدى تأثيرها على جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، لذا يتوجب على هذه الأخيرة حسن اختيار مورديها وأن تتفاوض معهم على جودتها، أسعارها ومواعيد تسليمها وتعتبر المواد الأولية ذات الجودة العالية مصدر من مصادر الميزة التنافسية.

ج- معدات الإنتاج: تعتمد المؤسسة على معدات الإنتاج لخلق قيمة مضافة لزبائنها من خلال تحويل المواد الأولية إلى منتجات، ويعتبر امتلاك المؤسسة لمعدات إنتاج متطورة وفعالة مصدر من مصادر تميز المؤسسة مما يسمح لها بالوفاء بالتزاماتها اتجاه زبائنها، ويسمح بتعزيز ثقتهم بها.

د- الموارد المالية: تساهم الموارد المالية في تعزيز أنشطة المؤسسة كخلق منتجات جديدة أو توسيع نشاطاتها، كفتح قنوات توزيع جديدة وذلك من خلال استثمارات فعالة من شأنها تحقيق الأهداف المالية والتنافسية للمؤسسة. وتعتبر الوضعية المالية الجيدة للمؤسسة من أهم العوامل المحفزة للمتعاملين مع المؤسسة من بنوك وموردون وزبائن وهذا بخلق شراكة معها، مما يساهم في تعزيز مركزها التنافس وخلق مزايا تنافسية لمواجهة تغيرات البيئة التنافسية.

هـ- المحزونات: وهي كل البضائع، المواد، اللوازم والمنتوجات الموضوعة بمخازن المؤسسة، أو الموجودة خارجها، ولذا وجب التحكم فيها للابتعاد عن المخاطر التي قد تنجم عن عدم التحكم في تسييرها كالعجز في التموين بالمواد الأولية أوفي تلبية طلبيات الزبائن.

و- التكنولوجيا: حيث أن معظم المؤسسات تعتمد على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية، وبما أن التكنولوجيا في تغير مستمر وسريع فان عدم مواكبة المؤسسة لها يجعلها في مواجهة تهديد حقيقي. وتساهم التكنولوجيا في تحسين جودة المنتجات وتخفيض التكاليف لمواجهة المنافسين وذلك عن طريق تحسين الوظيفة الإنتاجية للمؤسسة. ويمكن أن تؤثر عوامل التكنولوجيا في المؤسسة على النحو التالي:

4-الوضعية التنافسية للمؤسسة: حيث أن التقدم التكنولوجي يساهم في خفض التكاليف وبالتالي جعل المؤسسة في وضعية تنافسية جيدة بأسعارها وجودة منتجاتها.

- تركيبة قطاع النشاط ومنه يجب على إدارة المؤسسة أن تكون على اطلاع دائم بالتطورات التكنولوجية.

أ-الرصيد التكنولوجي: والذي يمكن حصره في القاعدة التكنولوجية، التكنولوجيا المفتاح، التكنولوجيا المتطورة حديثا، التكنولوجيا النامية.

ب- الابتكار: يمثل الابتكار والإبداع احد الضروريات الأساسية في إدارة الأعمال والمؤسسات، إذ ليس من المعقول أداء الأعمال في المؤسسات بالطرق التقليدية، لأن الاستمرار في ذلك يؤدي إلى توقف المؤسسة وفشلها، لذا علينا القيام بابتكار وإبداع كل ما هو جديد وقادر على منحها ميزة أو مزايا تنافسية. وتعد استراتيجية الإبداع من أهم الاستراتيجيات التي تطبقها المؤسسة، فالإبداع يساهم في إعادة انطلاق المؤسسة ونموها، كما يؤثر الإبداع على هيكل المنافسة وعلى المركز التنافسي للمؤسسة، حيث يمنح الإبداع ميزة تنافسية وأسبقية للمؤسسة المبدعة على منافسيها،

ج- الجودة: تعد الجودة عاملا مهما تستعمله المؤسسات كمصدر للميزة التنافسية، وسوف نتطرق للجودة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة والمحافظة عليها وتنميتها في الفصل الثالث.

د- اليقظة التنافسية والمعلومات: حيث تعتبر المعلومات مصدر مهم لتحقيق التميز من خلال استخدامها في اكتساب النفوذ في السوق وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وهذا ما دفع بالمؤسسات إلى تطوير نظام يسمح لها بجمع المعلومات عن البيئة التنافسية وتحليلها يكمن في اليقظة التنافسية التي تعتبر من مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة.

لقد تم ذكر بعض مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة، التي ورغم تعددها واعتبارها شرطا أساسيا لتحقيق الميزة التنافسية، انطلاقا مما يتاح من موارد مالية، معلوماتية، تكنولوجية...الخ، إلا أنها لا تعتبر شرطا كافيا دون الاعتماد على أهم مورد من موارد المؤسسة ألا وهو المورد البشري.

-الموارد البشرية: تعتبر الموارد البشرية المتميزة عامل مهم لنجاح المؤسسة وتفوقها، باعتبارها مصدرا للإبداع والابتكار وأهم أصل من أصول المؤسسة. وتعد الموارد البشرية من أهم الموارد التي يرتكز عليها نشاط

المؤسسة وأداؤها، وقد ارتبط نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية مواردها البشرية من خلال دورها الكبير والفعال في تحسين الأداء بما يسمح بتحقيق إنتاجية وجودة عاليتين تسمحان لها بمواجهة المنافسة، وإمكانية اكتساب ميزة تنافسية، كما تعد أيضا مصدر حقيقي لتعظيم القيمة المضافة، بالإضافة إلى قدرتها على تحويل التحديات قدرات تنافسية قوية، وقد تبين للإدارة المعاصرة أن أهم الموارد التي تمتلكها تتمثل في المورد البشري الذي يساهم في تكوين ميزات تنافسية واستمرارها.

وقد أثبتت دراسة أجرتها مؤسسة (Towers Perrin) الاستشارية على عينة من 3000 من المديرين والمتخصصين في مجال دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، أن أهم التحديات التي تواجهها هي[1]:

– أن الإنتاجية والجودة وتحقيق رضا المستهلك والربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و لإستراتيجية العامة للمؤسسة تعتبر الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها؛

– أن مجالات تركيز إدارة الموارد البشرية يجب أن تشمل تحقيق الجودة، تقديم خدمة متميزة للزبائن، تحسين الإنتاجية، مشاركة العاملين، تنمية فرق العمل؛

– ضرورة الاستجابة أكثر لمتطلبات السوق؛

– أن تنمية سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون مسؤولية مشتركة لكل أفراد المؤسسة.

وخلصت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية قد تحولت بالفعل من مجرد وظيفة متخصصة ومستقلة إلى مصدر للقدرة التنافسية للمؤسسة وذلك من خلال المشاركة الفعالة لها في تعظيم أداء المؤسسة.

أصبح نجاح المؤسسة وتفوقها يعتمد بالدرجة الأولى على نوعية وأداء الموارد البشرية، و من أهم الميزات التي يجب أن تتصف بها هذه الأخيرة لتساهم في نجاح وتفوق المؤسسة ما يلي[2]:

– أن تكون نادرة، بمعنى امتلاكها لقدرات ومهارات نادرة ومميزة غير متاحة للمنافسين كالقدرة على الابتكار، الإبداع، قبول التحديات والمهام الصعبة والقدرة على التعامل مع تقنيات مختلفة؛

– أن تكون قادرة على خلق وتعظيم القيمة المضافة من خلال تنظيمها غير المسبوق وتجانس وتكامل المهارات والخبرات وكذا القدرات العالية على العمل في فريق؛

– أن يصعب على المنافسين تقليدها ومحاكاتها سواء كان ذلك باستخدام التأهيل أو التدريب، ولعل أفضل مثال على ذلك هو الموارد البشرية اليابانية

[1] جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية ، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 24.
[2] علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 117.

المبحث الثالث : إدارة المعرفة كمدخل لبناء الميزة التنافسية

تؤثر إدارة المعرفة تأثيرا واضحا على أداء المنضمات لما تتيحه من إمكانيات جديدة تسمح باكتساب قدرات تنافسية مميزة ،ومن خلال هدا سيتم توضيح أهمية المعرفة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية ،إضافة الى توضيح العلاقة بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وكذلك أثر إدارة المعرفة على القوى التنافسية وأخيرا التطرق الى أثر إدارة المعرفة على أداء المنضمات .

المطلب الأول :المعرفة كمورد لتحقيق الميزة التنافسية

على اعتبار أن الموارد الملموسة تتواجد داخل أو في محيط المنضمة ،فان الميزة التنافسية التي تحققها غير دائمة ،وهذا لتوفر فرص للمنضمات المنافسة في تقليدها ،او الحصول عليها ضمن أجل زمني معين ،من هذا المنطق اتجه تركيز المفكرين على خلق القيمة المضافة وتحقيق ميزة تنافسية دائمة ، بالاعتماد على الموارد الغير ملموسة ، فهذه الموارد لا يمكن إيجاد بديل لها نضرا لطابعها الضمني ، مما يعني أن المورد لتحقيق الميزة التنافسية الدائمة مرتبط بالمعارف الموجودة ، والتي تسعى الى اكتسبها والمحافظة عليها .

-تعتبر المعرفة من أهم الموارد التي تحقق الميزة التنافسية للمنضمة ويرجع ذلك للأسباب التالية :[1]

- المعرفة مورد ذو قيمة لأن استعمالها يسمح بترقية أداء المنضمة وفعاليتها ، وإعادة استخدامها يؤدي الى تطويرها وتنميتها عكس الموارد الملموسة.،
- الخطر في إمكانية أن ينقلها المنافس ضعيف جدا نضرا لطابعها الغير مادي .،
- الغموض حيث يصعب على المنافس تفسير وفهم العلاقة ما بين المعرفة التي تمتلكها المنظمة، والميزة التنافسية المحققة .،

التعقد الاجتماعي الذي يلف عملية انشاء المعرفة من خلال العلاقات ما بين الافراد و التفاعلات المختلفة،

من خلال هذه الشروط التي تتوفر في المعرفة ،تصبح هي المعيار الحقيقي وعامل التميز في المنظمات ،التي يستوجب عليها استغلاله بطريقة فعالة، وكفؤة. حيث ان المنظمات أصبحت اشد استيعابا واستخداما للمعرفة

[1] فريد كولتر،مرجع سبق ذكره،ص 271.

نتيجة سرعة التغيرات وتعاظم الفرص الناشئة عنها من ناحية، وتعدد احتياجات العملاء من ناحية أخرى، لذا تعتبر المعرفة موردا يجب استغلاله وتسيره بفعالية.

-وبناء على ذلك تظهر الأهمية الاستراتيجية لإدارة المعرفة من خلال الأدوار التي تقوم بها والمتمثلة فيما يلي:[1]

- بناء وتنمية قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات التنافسية مبكرا والاستعداد للتكيف معها.،
- توفر منظومة الكفاءات المحورية للمنظمة إمكانية تفعيل ميزتها التنافسية، بسبب احتياجها لرصيد معرفي يستخدم في استغلال الطاقات الإنتاجية وفي تقديم سلع وخدمات متميزة عالية الجودة تلبي رغبات العملاء.،
- اطلاق الطاقات الفكرية وقدرات الافراد الفنية بالمنظمة على كافة المستويات بما يساهم في رفع كفاءة العمليات وتحسين الإنتاجية وتوفير الحلول الأفضل للمشكلات.،
- تهيئ فرص تطور المنظمة بمعدلات متناسبة مع قدراتها، والفرص التاح لديها من خلال الاستغلال المكثف لنتائج المعرفة ومنتجاتها الثقافية المتجددة الى جانب الخبرة المتراكمة للأفراد.،
- تحقق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة من ذوي المعرفة ومتطلبات تقنيات الاتصالات والمعلومات حتى تصبح للمنظمة قدرة على رصد المعرفة من مختلف المصادر، ومعالجتها بالتحليل والتحديث واتاحتها للاستخدام الفعال في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات وتشغيل الأنظمة والعمليات.،
- تساعد إدارة المنظمة على تغيير اطارها الفكري، وتحديث المفاهيم، والخبرات، والثقافات وتوظيفها.،
- توفر المناخ الإيجابي المحفز للعاملين ذوي المعرفة بما يؤدي الى اطلاق معرفتهم الكامنة ودفعهم لتنميتها.،
- اعتماد المستوى المعرفي كأساس الوظائف وتحديد الصلاحيات وتقديم المزايا والحوافز.،
- تساعد المنظمة في استعاد توازنها وتقليل خسائرها اثناء تعرضها للأزمات خاصة التنافسية منها.،

[1] سملالي يحضية، مرجع سبق ذكره، ص 185.

المطلب الثاني: أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية

يتم تحديد إدارة المعرفة على الميزة التنافسية من خلال تحديد اثر تكنولوجيا المعلومات على قوى التنافس الخمس "لمايكل بورتر" حيث ان الاستخدام الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات يساعد المنظمات على اكتساب ميزة تنافسية من خلال توفير معلومات ومعرفة جيدة لحاجات المستهلكين. ويتضح اثر إدارة المعرفة على قوى التنافس من خلال ما يلي:[1]

أولا: اثر إدارة المعرفة على قوة المنافسين الجدد: يسعى المنافسون الجدد في الصناعة الى جلب قدرات جديدة كالرغبة في الحصول على نصيب من السوق، او اكبر كمية ممكنة من المواد، مما يهدد حالة الاستقرار للمنظمة خاصة وان المنظمات القائمة تسعى لتخفيض الأسعار لحلب العملاء وتقوية مركزها التنافسي في السوق، لذلك فان بمجرد دخول منافسين جدد الى السوق سوف يؤدي الى تحول جزء من المستهلكين صوب النافسين الجدد، وبالتالي اخذ حصة من السوق على حساب المتواجدين به أصلا. ولتفادي ذلك يجب إعاقة المنافسين الجدد لابد ان تبقى متميزة ببرنامجها التسويقي سواء على مستوى السلع المقدمة او السعر المعروض او برامج التوزيع والترويج. وهذا لا يمكن توفيره الا من خلال أنظمة معلومات متقدمة ومتطورة وحديثة، ومن خلال قاعدة بيانات حديثة وشاملة.

ثانيا: اثر إدارة المعرفة على قوة إحلال المنتجات البديلة: ان وجود المنتجات البديلة يحد ويقلص من أرباح المنظمات الصناعية فهي تملك قوة المنافسة من خلال تخفيض أسعار منتجاتها وخدماتها، او من خلال تحسين الأداء والقيمة المدركة لهذه المنتجات والخدمات، وخاصة في غياب الولاء للسلعة القديمة واسمها التجاري. وعليه تعد المنتجات البديلة لمنتجات المنظمة من العوامل المنافسة التي تؤدي الى تقليل الحصة السوقية لهذه المنظمات، وبالتالي تؤدي الى تقليل أرباحها اذا استطاعت هذه المنتجات البديلة جذب المستهلكين و الاحلال محل منتجات هذه المنظمات. لأن ما يهم المستهلك بالنهاية هو القيمة التي سيحصل عليها من أي منتج سيقوم بشرائه.

ثالثا: أثر إدارة المعرفة على قوة مساومة الموردين: تعد قوة الموردين التنافسية من العوامل المنافسة لأنها تؤدي الى زيادة التكاليف وبالتالي تقليل الأرباح لمنظمات الاعمال، وتظهر قوة الموردين التنافسية من خلال قدرتهم على رفع الأسعار او تخفيض نوعية السلع المشترات وسيطرة بمجموعة قليلة من المنظمات على صناعة الوردين، وعدم

[1] حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 64-65.

توافر البدائل، وعدم توافر المواد الخام بنفس الجودة المقدمة من الموردين خاصة عندما تكون المواد الخام عنصرا أساسيا من مدخلات السلعة. وقد اعتمدت المنظمات للتغلب على قوة الوردين على أنظمة أتمة عمليات الإنتاج لتقليص الاعتماد على القوى العاملة، وأنظمة معلومات متقدمة للحصول على المعلومات ما الموردين و اسعارهم وخدماتهم، واعتماد أنظمة مساعدة لاتخاذ القرارات مما يؤدي الى السيطرة على الكثير من أنشطة الموردين.

رابعا: أثر إدارة المعرفة على قوة الزبائن: تعد القوة التي يتمتع بها الزبائن و المتمثلة في القدرة على تخفيض الأسعار من العناصر المهمة التي تؤدي الى تقليل أرباح المنظمات، لذلك ومن الاعتماد على التكنولوجيا المعلومات الحديثة و المتطورة استطاعت هذه المنظمات تقليل هذه القوة وذلك باعتماد أسلوب تكاليف التحويل، وهي عبارة عن التكاليف التي يتحملها الزبون اذا حاول الانتقال في تعاملاته التجارية من مورد الى اخر بديل مثل تكاليف إعادة تدريب العاملين و تكاليف خدمات ما بعد البيع، وغيرها من التكاليف.

كما تجدر الإشارة الى انه ضمن اطار إدارة المعرفة فان الزبون يعتبر مصدرا أساسيا من مصادر المعرفة. حيث ان هذا المصدر في العلاقات طويلة الأمد يمكن ان يكون الممثل الأكثر حيوية و واقعية للسوق و التغيرات الجارية فيه، فإلى جانب ان حاجاته تمثل الخصائص الأكثر أهمية لمنتجات وخدمات المنظمة، فان التغيرات يمكن رصدها و بشكل مبكر من خلال التغير في حاجات الزبون. وعلى هذا الأساس فان المنظمات تسعى الى القيام بما يلي:[1]

- تكوين رأس المال الزبوني: حيث ان معرفة الزبون على الأقل من منظور الزبون نفسه هي القاعدة الأساسية للعلاقات المنشئة للقيمة لأنها تساعد المنظمة على تحسي استجابتها من اجل اشباع حاجاته، وهذا سرعان ما ينعكس على تحول الزبون من مشتري الى زبون ذو ولاء، مما يرجح الشراء من المنظمة على حساب المنظمات المنافسة.
- خفض تكلفة الصفقة: كلما كان الزبون معروفا للمنظمة كلما أدى ذلك الى خفض فترة الاتصالات و التفاوض على السلعة و المواد و المواصفات و السعر و غيرها، وهذا يعني ان معرفة الزبون تنعكس بشكل مباشر و واضح على خفض وقت و تكلفة الصفقة.
- زيادة منافع الزبون: ان العلاقة القوية مع الزبون القائمة على المعرفة تساعد على تشجيع الزبون في ان يبادر بتقديم الشكاوي عن ما يعانيه من مشاكل مع منتجات المنظمة و المقترحات من اجل

[1] بوسهوة نذير ، مرجع سبق ذكره ، ص 102.

تحسينها، ومثل هذه المساهمة من الزبون يمكن ان تنعكس إيجابيا عل تحسين الخصائص و المنافع التي تقدمها المنظمة.

- التعامل بخصوصية مع الزبون: فمعرفة ظروف وحاجات الزبون تقدم الضمانة العالية على التعامل الناجح و بخصوصية مع الزبون، فالزبون الذي يشعر بشكل جيد حيال نفسه نتيجة لتعامل المنظمة معه بشكل جيد، فان هذا سوف ينعكس على نظرته الجيدة الى ما تقدمه.

المطلب الثالث: أثر إدارة المعرفة على أداء المنظمات

تؤثر المعرفة تأثيرا واضحا على أداء المنظمات وفاعلية أنشطتها، لذلك زاد الاهتمام بإدارة هذا المورد بعد ان تجلى تأثيرها في ابعاد مختلفة تتمثل فيما يلي:[1]

أولا: أثر المعرفة على أداء وتعلم العاملين:

- تؤثر إدارة المعرفة على العاملين في المنظمة بطرق مختلفة، الأولى تستطيع إدارة المعرفة من توصيل عملية التعلم لديهم وذلك من خلال بعضهم لبعض و كذلك من خلال المصادر الخارجية للمعرفة. ويسمح هذا التعلم للمنظمة في النمو باضطراد و تصبح ذات قدرة على التغيير استجابة لمتطلبات السوق و التكنولوجيا، اما الطريقة الثانية فان إدارة المعرفة تجعل العاملين اكثر مرونة بالإضافة الى تدعيمها لرضا العمل لديهم. وهذا يعني مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم على حل ومعالجة مختلف المشاكل التي توجه نشاطات المنظمة في عالم الاعمال. وعموما فان إدارة المعرفة تؤدي الى تحقيق ثلاثة اور هي:
  - توسيع الخبرات لدي العاملين.،
  - دعم وزيادة رضا الزبائن من منتجات المنظمة.،
  - زيادة الربح و العائد.

تستطيع إدارة المعرفة مساعدة العاملين على التعلم و الانطلاق في حقولهم و تخصصاتهم المختلفة. ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة ودمج المعرفة وجعلهم متفاعلين اجتماعيا ومتشاركين في التطبيقات، وفي الوقت الذي تساعد فيه إدارة المعرفة على تشجيع العاملين في المنظمة على التعلم المستمر الواحد من الاخر، فان كافة العاملين سوف يستخدمون المعلومات و المعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة من خلال عملها اليومي و مواجهة التغيرات الكبيرة التي قد تحدث مستقبلا، حيث ان مهاراتهم و قدراتهم المعرفية

[1] علي عبد الستار، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص276.

تجعلهم اكثر تعاملا واستجابة للتغيرات المفاجئة. وهنا تكون إدارة المعرفة قد حققت المواءمة الكبيرة للعاملين داخل المنظمة.

كما ان هناك فوائد لإدارة المعرفة التي تؤثر مباشرة على الافراد العاملين ومن أهمها:

- انه يصبح بمقدور العاملين التعلم افضل مقارنة بالمنظمات الأخرى التي تعاني من النقص في المعرفة.،
- تهيئة الظروف المناسبة للتعامل مع التغيرات المفاجئة.

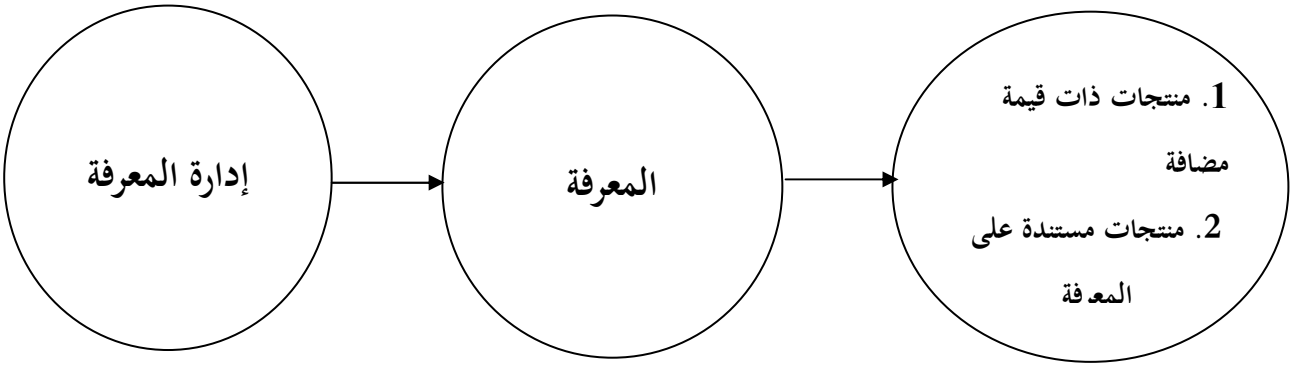
فهذه الظروف تمكن العاملين من الشعور بالرضا الوظيفي و زيادة الفوائد للمنظمة و ذلك بسبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهاراتهم المعرفية. بالإضافة الى ذلك تساعد إدارة المعرفة العاملين في التصدي للمشاكل التي قد تواجههم، حيث ان قسما من هذه المشاكل كانت واجهتهم سابقا و تم معالجتها بصورة فعالة، وان هذه الطريقة التي تعتمد على الحلول التي يتم الحصول عليها بأسلوب المحاولة و الاختبار تجعل العاملين قادرين بفعالية على اكثر من أداء أعمالهم مما يجعلهم متحفزين ومدفوعين دوما لأداء أفضل ،وذلك يرجع الى زيادة العاملين لمعارفهم وتعزيز وتطوير خبراتهم المعرفية .

كما أن مساهمة إدارة المعرفة في ادخال العاملين في برامج التدريب والتطوير من شأنه أن يفضي الى تحسين القيمة السوقية لهم وتعظيم أداءهم، إضافة الى المساهمة المباشرة في رفع دافعية العاملين وبالتالي زيادة الرضا لديهم في العمل.

ثانيا: أثر إدارة المعرفة على العمليات: تمارس إدارة المعرفة تأثيرا واضحا وفعالا على تطوير العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنضمة خاصة أنشطتها الأساسية مثل الإنتاج و التسويق و الأفراد و المالية ، إضافة الى الأنشطة المساعدة مثل العلاقات العامة ، الصيانة والخدمات ، البحث والتطوير ، لذلك تؤكد بعض البحوث و الدراسات أن تطبيق إدارة المعرفة في المنضمات أصبح الأن واحدا من أهم استراتيجيات الإدارة، اذ أن رأس مال المنضمة أصبح اليوم المعرفة التي تتحصل عليها من بيئتها الداخلية أو بيئتها الخارجية والتي تقوم بعملية تحويلها من معرفة ضمنية يمتلكها الأفراد و تختزنها نضمها الى معرفة واضحة موثقة قابلة للتشارك والتداول، حيث بعد الاستخدام تمارس هذه المعرفة تأثيرها الواضح على فعالية وكفاءة المنضمة ودرجة الابداع و الابتكار في العمليات الإنتاجية.

ثالث: أثر إدارة المعرفة على الخرجات : تؤثر إدارة المعرفة على المنتجات و المخرجات النهائية المختلفة التي تقدمها المنضمة و خاصة في سوق المنافسة الحادة ، و يمكن مشاهدة هذا في محورين هما المنتجات ذات القيمة المضافة و المنتجات المستندة على المعرفة ، هذا مع العلم أن الأثار على هذه الأبعاد تأتي أيضا من خلال المعرفة أو مباشرة من إدارة المعرفة ما يبينه الشكل الاتي :

الشكل رقم (2-4):أثر ادارة المعرفة على المخرجات النهائية



المصدر: حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص 81.

حيث تساعد عمليات إدارة المعرفة منضمات الأعمال على تقديم المنتجات الجديدة و كذلك تحسين المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة ، وتؤثر إدارة المعرفة من جانب أخر على المنتجات المستندة على المعرفة من خلال قواعد المعرفة التي تمتلكها المنضمات الاستشارية والمتخصصة في تطوير صناعة البرمجيات وتكنولوجيا المعلومات والوسائل التقنية الأخرى .

رابعا: أثر إدارة المعرفة على الاستثمار في الموارد المعرفية : كما أن إدارة المعرفة تساهم وبشكل فعال في تطوير وتحسين نوعية المنتجات النهائية للمنضمة التي تقدمه للمستهلك ولكن في نفس الوقت القدرات المعرفية التي تمتلكها المنضمة تدفعها دائما الى البحث عن فرص استثمارية لإنتاج منتجات جديدة بغية زيادة العوائد والأرباح التي تهدف لها المنضمة ،لهذا يمكن القول أن استراتيجية المعرفة تتوا لم مع استراتيجية الأعمال في المنضمة ، وخاصة في مجال مبدأ تعظيم العوائد وتدنية التكاليف.

المطلب الرابع : الخصائص الرئيسية للمؤسسة المسيرة بالمعرفة

تتميز المؤسسة المسيرة معرفيا مقارنة بغيرها المسيرة بنظم التسيير التقليدي بجملة من الخصائص أهمها :[1]

- اعتماد البحث العلمي وطرق التفكير المنظومي كأسس في التفكير و التخطيط واتخاذ القرارات من خلال التعرف على المشكلة وتحديد أسبابها، واقتراح الحلول المناسبة لمعالجتها. في حين انه في نظم التسيير التقليدي غالبا ما يتم اتخاذ القرار على أساس الخبرة و الرؤية الشخصية للمدير.،
- حرص المنظمة على تنمية التراكم المعرفي من المصادر الداخلية والخارجية بدل التراكم المالي و المادي.،
- التحديث المتواصل للمعرفة المتاحة، والاتصال الإيجابي بمصادر المعرفة الأهم بالنسبة لنشاطات المنظمة.،
- الاستخدام الواعي والذكي للمعرفة المتاحة في تحديد الأهداف، وتخطيط البرامج والتوجهات المستقبلية.،
- تصميم الأنشطة وتحديد التقنيات المناسبة لتنفيذ المهام على جميع المستويات، ثم متابعة تقويم الأداء.،
- تحتل الكفاءات ذات المعرفة النسبة الغالبة من الوظائف المنظمة بسبب تمتعها بمستويات عالية من العلم، والخبرة، والتقنيات، والقدرة على الابتكار، والابداع وتوظيفهم للتقنيات من اجل حل مشكلات العمل وتحديثه.،
- ضمن نظام تسيير المعرفة يعد راس المال الفكري الأصل الحقيقي والاستثمار الأفضل و الاستراتيجي بالنسبة للمنظمة، كما ان مصدر القيمة المضافة يتمثل في الأنشطة المعرفية بعكس التسيير التقليدي حيث تعد الأصول المالية والمادية الثورة الحقيقية للمنظمة، وهي الاستثمارات الأكثر جدوى كما ان مصدر القيمة المضافة يتمثل في الأنشطة التقليدية (الإنتاجية والتسويقية).،
- بناء القدرات التنافسية يتم على أساس الابتكارات و الاختراعات، ومنتجات البحوث والتطوير.،

[1] سملالي يحضية ،مرجع سبق ذكره ، ص183.

- تزايد أهمية الأنشطة المعرفية ذات القيمة المضافة، التي تستثمر في تنمية القدرات المحورية المستثمرة.،
- تحديد مواقع العاملين في هيكل السلطة بالمنظمة بناءا على ما يتمتعون به من معرفة تناسب الصلاحيات و الإمكانيات المتاحة، كما ترتبط اشكال الحوافز المختلفة بطبيعة طاقاتهم المعرفية، بينما نجد العاملين ضمن نظم التسيير التقليدي يستمدون مصدر سلطتهم من مناصبهم التنظيمية.،
- تزايد فرص انتاج وتنمية المعرفة داخليا، كفاءات عمليات تبادل و تداول المعرفة بين قطاعات ومستويات المنظمة المختلفة، واخفاء او تدني الحواجز التقليدية المانعة من التعامل بشفافية مع اشكال المعرفة المختلفة.،
- الحرص على نشر المعرفة المتاحة بالمنظمة واستثمارها واعتبارها مصدرا متميزا للقيمة المضافة.،
- الابتعاد عن أنماط التنظيم المركزية وبناء هياكل تقل فيها المستويات التنظيمية.،
- جعل المعرفة مؤشر على نتائج أداء وخبرة الاخرين، مما يشجع العاملين على اكتساب المعرفة الجديدة وتمثيلها في بناءهم المعرفي الذاتي، حتى تنعكس على أنماط ومستويات الأداء من اجل التحسين و التطوير.،
- ارتفاع معدل وسرعة عمليات الابداع، والابتكار، وتطوير المنتجات، والخدمات واتجاه العاملين الى المشاركة الفعالة بتقديم مقترحاتهم ومبتكراتهم مما يزيد من القدرة التنافسية للمنظمة.،
- زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات وتحمل الصدمات وبقائها في حالة تيقظ مستمر.

يوضح الجدول التالي المقارنة بين معايير تسيير المعرفة و معايير نظم التسيير التقليدي:

جدول رقم(2-3): المقارنة بين معايير تسيير المعرفة و معايير نظم التسيير التقليدي.

المؤشر	التسيير قبل المعرفة	التسيير بالمعرفة
اتخاذ القرار	-على أساس الخبرة و الرؤية الشرعية	-على أساس المنهج العلمي
تخطيط وتسيير العمليات	-على أساس التجربة و الخطأ	-على أساس البحث و التطوير
الثروة الحقيقية	-هي الأموال وما تشتريه من أصول مادية	-هي راس المال الفكري
افضل الاستثمارات	-بناء القدرات والأصول المادية للمنظمة	-بناء وتنمية القدرات و الأصول المعرفية
تقويم الافراد	-على أساس المهارات و القدرات العلمية	-على أساس المعرفة
نجاح المنظمة	-مظهر التراكم الرأسمالي	-مظهر التراكم المعرفي
مصدر السلطة	-الموقع التنظيمي	-المعرفة
أصحاب السلطة	-شاغلي المناصب العليا	-أصحاب المعرفة
أساس التنظيم	-المهام، العلاقات الوظيفية، طبيعة العمليات	-مصادر واستخدامات المعرفة
العاملين	-هم ذوي القدرات و المهارات.	-هم ذوي المعرفة.
القيمة المضافة	-مصدرها الأنشطة الإنتاجية التقليدية.	-مصدرها الانشطة المعرفية.
بناء القدرات التنافسية	-على أساس تخفيض التكاليف.	-على أساس الابتكارات

المصدر: سملالي يحضية، مرجع سبق ذكره، ص184.

خلاصة الفصل :

من خلال ما سبق نستنتج ان الميزة التنافسية ترتكز على احداث تفوق على المنافسين باستهداف السوق باقل سعر ممكن او بتمييز منتجات المنظمة، حسب الظروف التي تواجهها المنظمة. وحتى تتمكن هذه الأخيرة من تحقيق الميزة التنافسية يتوجب الاعتماد على مجموعة من المصادر، وتشكل إدارة المعرفة احد هذه المصادر باعتبارها أداة فعالة في المنظمة، تمكنها من توليد وخلق ونشر المعرفة التي تعتبر مصدرا للميزة التنافسية.

كما ان تطبيق إدارة المعرفة من قبل المنظمة يتطلب مجموعة من الدعائم كتكنولوجيا المعلومات و الموارد البشرية التي تساعدها في كسب ونقل المعرفة إضافة الى تمكينها من معرفة قوى التنافس واستغلالها وبالتالي تدعيم ميزتها التنافسية للمنظمة.

الفصل الثالث
مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة إتصالات الجزائر (دراسة حالة الوحدة العملياتية بالمدية)

تمهيد:

للوصول إلى نتائج ملموسة لا يمكن الإعتماد على الجانب النظري فقط,بل لا بد من الاهتمام بالجانب التطبيقي,حتلا نستطيع المقارنة بين ما تم الوصول إليه نظريا و ما هو موجود واقعيا,وهذا فيما يخص موضوع بحثنا و المتمثل في إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة .

وقد اخترنا معالجة موضوع بحثنا هذا في إحدى المؤسسات العامة في قطاع الاتصالات الجزائرية و بالتحديد في **الوحدة العملياتية للاتصالات بالمدية**,وعليه قمنا بتقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول : عرض عام لمؤسسة إتصالات الجزائر و قطاع الإتصالات في الجزائر

المبحث الثاني: المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية.

المبحث الثالث :دراسة تطبيقية.

المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة اتصالات الجزائر وقطاع الاتصالات في الجزائر

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من أهم المؤسسات التي لاقت نجاحا ونموا في قطاع الاتصالات و تبذل جهودا للمحافظة على مكانتها في ظل تعدد وتنوع المؤسسات العاملة في نفس القطاع في السوق الجزائرية وعليه سنتناول من خلال هذا المبحث تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر و خدماتها ثم نحاول تحليل تطور قطاع الاتصالات في الجزائر.

المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

يمكن تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال ما يلي :

أولا :تعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر [1]

قامت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999م بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات نتيجة التحديات التي يفرضها التطور الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال وقد تجسدت هذه الاصلاحات في سن قانون جديد للقطاع 2000-03 المؤرخ في 05 أوت 2000م وبمقتضى هذا القانون تم فصل نشاطي البريد و المواصلات و انشاء مؤسسة بريد الجزائر بالنسبة للبريد و التي تكفلت بتسيير قطاع البريد , و كذلك مؤسسة اتصالات الجزائر بالنسبة للاتصالات السلكية و اللاسلكية التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر , إذ و بعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد التي أوكلت لها مهمة المراقبة , كما تم تأسيس سلطة ضبط البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية ARPT*

و في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال و أستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى , حيث تم بيع رخص شبكات VAST و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية . كما شمل فتح السوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005.

فاتصالات الجزائر المتعامل التاريخي لقطاع الاتصالات مؤسسة عمومية , تنشط في سوق الشبكة و خدمات الاتصالات السلكية و اللاسلكية , ذات أسهم برأسمال اجتماعي و المقدر بـ

*aratmautorite de régulation de la poste et de la télécommunication.

50.000.000.000 دج و المسجلة في مركز السجل التجاري تحت رقم18083B02 يوم 11 ماي 2002م. يقع مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمسة المحمدية بالجزائر العاصمة .

ثانيا : أهدافها و نشاطاتها

❖ أهدافها

سطرت مؤسسة اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاثة أهداف أساسية تقوم عليها و هي الجودة , الفعالية و نوعية المنتجات . لذا كان عليها أن تحقق مستويات عالية في الأداء التقني و الاقتصادي و الاجتماعي التنافسي , وذلك من خلال ما يلي :

- ✓ زيادة العرض من المنتجات الهاتفية و تسهيل الحصول على منتجات الاتصالات السلكية و اللاسلكية لأكبر عدد ممكن من العملاء ,
- ✓ تحسين جودة المنتجات من أجل الرفع من تنافسية تشكيلة المنتجات المقدمة ,
- ✓ تطوير شبكة وطنية فعالة للاتصالات تكون موصولة بمختلف قنوات تدفق المعلومات ,
- ✓ تطوير منتجات جديدة للعملاء
- ✓ تقديم الخدمات للمساعدة
- ✓ ضمان التكيف و المرونة في سوق الاتصالات

نشاطاتها

أما نشاطات المجمع فهي تتمحور حول

1- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية

2- تطوير و استمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة و الخاصة

3- إنشاء واستثمار وتسير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات

ثالثا: فروعها.

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات وهي :

1-فرع اتصالات الجزائر موبيليس مختص في الهاتف النقال حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك

2-اتصالات الجزائر للأنترنت جواب هو فرع اساسي هام مختص في تكنولوجية الانترنت أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الانترنت ذو السرعة الفائقة، حيث أن كل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية...الخ) مربوطة حاليا بشبكات الانترنت بمقرات الربط بالأنترنت عن طريق شبكة جواب

اتصالات الجزائر الفضائية: مختصة بتكنولوجيات السائل و الأقمار الصناعية .

ثالثا :هياكلها

تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجد عبر كافة مناطق الوكن فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على مناطق الشمولية أي ايصال منتوجاتها الى أبعد نقطة من هذه البلاد فاتصالات الجزائر تسيرها مديرية عامة مقرها الجزائر العاصمةو13 مديرية اقليمية لكل من (الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، تلمسان) أين تم التقسيم حسب الأقاليم وتحتوي هذه المديريات الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية إضافة الى مديريتين إضافيتين للعاصمة وقسنطينة بمجموع 51 مديرية عبر التراب الوطني من جهتها هذه المديريات الولائية تحتوي على وكالات تجارية .[1]

المطلب الثاني : خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر

تتميز مؤسسة اتصالات الجزائر بخدمات متنوعة ومختلفة تتناسب مع التقدم التكنولوجي والمنافسة المتواجدة في سوق الاتصالات الجزائرية وفيما يلي عرض لهذه الخدمات :

[1] نفس المرجع السابق،تاريخ الاطلاع2016.

1- خدمات الهاتف الثابت التغطية الجغرافية لشبكة الهاتف الثابت السلكي تسع كامل التراب الوطني وتتمثل خدماتها فيما يلي :[1]

1-1 اعلام بنداء في الانتظار هذه الخدمة تسمح للمشترك في حالة المكالمة (النداء) إخباره بأن هناك مشترك اخر يحاول الإتصال به و ذلك بإشارة سمعية.

فالمشترك يستطيع أن:

-لا يبالي أو يترك النداء الجديد؛

-يحرر النداء الأول و يأخذ الجديد؛

- يحتفظ بالنداء الأول مع أخذ النداء الثاني؛

1-2النداء بدون ترقيم هذه الخدمة تسمح بالحصول على الرقم الذي تم برمجته اوتوماتيكيا دون تشكيله و ذلك عند رفع السماعة فبعد مرور 5 ثواني يتم تشكيل هذا الرقم هذه خدمة موجهة الى:

-الأطفال الصغار؛

-العملاء المعاقين وضعاف البصر؛

-العملاء المسنين.

1-3 خدمةالمنبه هذه الخدمة تسمح للمشترك أن يبرمج ينفيه نداء أو عدة نداءات تنبيه و يمكنه أن يلغي أحد أو كل النداءات المبرمجة وتسمح هذه الخدمة بتذكيره وتنبيه لمواعيده المهمة المحاضرة الثلاثية هذه الخدمة تسمح بالنداء لثلاثة مشتركين في نفس الوقت المستعمل يمكنه أن يحتفظ بأحد مكالميه أو الربط بينهما , وبفضل هذه الخدمة يمكن اجراء اجتماعات بعيدة المدى.

1-4 تحويل النداء : هذه الخدمة تسمح للمشترك أن يحول كل النداءات التي تأتيه إلى رقم اخر يختاره هو الموجود داخل نفس المقاطعة .

1-5 ترقيم مختصر : هذه الخدمة تسمح باستبدال الأرقام الهاتفية التي عادة ما تستعمل بكثرة تصل إلى 10 أرقام برقم واحد .

1 -6 إظهار رقم المتصل : هذه الخدمة تسمح بالكشف عن رقم المتصل.

[1] www.alg telicome.com

1-7 اقفال الاستعمال الدولي : هذه الخدمة تسمح بأن يتحكم أو يحرر استعمال دولي 00 و ذلك من جهازه , و التحرير يتم عن طريق ادخال الرقم السري يتم الحصول عليه من الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر .

1-8 الفاتورة المفصلة: تسمح للمشترك بالحصول في نهاية كل فترة على قائمة الاتصالات المنجزة من جهازه في نفس الفترة كما يمكن الاطلاع على فاتورة الهاتف عبر الاتصال بالرقم 1544 من أي هاتف ثابت كما توفر المؤسسة مركزا للاستعلامات عن طريق التشكيل المجاني من أي هاتف ثابت للرقم 100 بالنسبة للعملاء الأفراد ، و الرقم 101 بالنسبة للمؤسسات الكبرى و الرقم 102 للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

❖ خدمات الهاتف الثابت اللاسلكي WLL : توفر اتصالات الجزائر اليوم تقنية WLL(Wireless Local Loop) نظرا لليونة التي تتمتع بها هذه التقنية من حيث القدرة على إدماج الحلول دون خيوط و استدراك التأخر المسجل في مجال الكثافة الهاتفية , على مستوى المناطق الحضرية و الريفية تسمح بتحقيق الاتصالات بين المشتركين . و من بين خصائص الهاتف الثابت اللاسلكي WLL ما يلي :

- سرعة و سهولة الاتصال؛.
- سهولة الصيانة خاصة في موسم الشتاء لأنه يحتوي على الخيوط و على الأعمدة؛
- سرعة كبيرة في التدخل لإصلاح الأعطاب؛
- مكالمات مؤمنة؛
- جودة المنتجات مضمونة؛
- تكنولوجيا متطورة.

خدمات الهاتف النقال اتصالات الجزائر "موبيليس" فرع اتصالات الجزائر مختص في مجال الهاتف النقال كما أن خدماته تتنوع في هذا المجال من بينها:

-عرض061؛

-موبي كونترول؛

-كوسطو.كوبيليس كارت. موبي + موبي كوناكت وكذا خدمات التعبئة الالكترونية أرسلي موبي رسيمو.

خدمة النترنت اتصالات الجزائر "جواب" "Djaweb "فرع مجمع اتصالات الجزائر مقره متواجد على مستوى مجمع الاعلام الالي الكائن بالطريق الوطني رقم 26 بن عكنون- الجزائر. مهمته هي وضع خبراته وقدراته في خدمة الابتكار والتجديد والعمل على تطوير المنتجات المتعلقة بالمؤسسة ومسايرة حاجات العملاء وذلك بالعمل على تقديم منتجات حديثة وعالية الجودة تسمح باستغلال شبكة الانترنت .

حيث يعمل فرع "Djaweb" لمؤسسة اتصالات الجزائر على :

- المساهمة في تطوير المجتمع المعلوماتي من خلال وضع قاعدة أساسية لتقنيات الانترنت ذات التدفق العالي؛
- التشجيع على استعمال منتج الانترنت في الجزائر ورفع عدد عملائها ، وذلك من خلال تخفيض تكلفة الاشتراك و السماح لأكبر عدد ممكن منهم من الابحار في تكنولوجيا الانترنت؛
- العمل على تطوير الخدمات الجديدة المرتبطة بالانترنت و تسويقها مثل "محاضرات الفيديو" "الصوت و الصورة"، " الانترنت في الهاتف النقال".....الخ؛
- ضمان تكون عالي للعمال في مجال التكنولوجيات الحديثة بصفة عاملة، وفي مجال الاتصالات السلكية و اللاسيلكية وكذا الإعلام الالي بصفة خاصة.

المنتجات الساتلية (Revsat): تعتبر هذه التكنولوجيا النشاط الرئيسي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع الأقمار الصناعية، توفر الحلول التقنية و القدرة على توفير التعليم والمرافق والمعدات وصيانتها وتقديم الدعم للمؤسسات في تطوير شبكاتها، حيث تسمح بالحصول على الخدمات التالية:

- الهاتف و الفاكس؛
- انترنيت فائقة السرعة؛
- نقل البيانات؛
- عقد المؤتمرات عن طريق الفيديو عن بعد

بطاقة أمال: هي وسيلة اتصال بأي متعامل ثابت أو نقال، وطني أو دولي من أي خط هاتفي لاتصالات الجزائر. ويختلف سعر البطاقة من واحدة لأخرى منها بطاقات 50دج،100دج و200دج.

المطلب الثالث: تحليل لسوق الاتصالات في الجزائر

منذ صدور القانون 03-2000 وتطبيقا لمختلف نصوصه، عرف سوق الإتصالات نموا معتبرا ترجمه معدل الزيادة في الولوج الذي شمل مختلف قطاعات السوق: الهاتف الثابت، الانترنيت، و الهاتف النقال.

فبعد منح الرخصة الأولى للمتعامل الوطني "اتصالات الجزائر" بموجب القانون السابق الذكر و الذي تضمن فضل قطاع البريد و المواصلات، عرف قطاع الاتصالات في الجزائر دخول أول متعامل أجنبي إلى سوق الهاتف النقال "أوراسكوم للاتصالات" تحت اسمه التجاري "Djezzy" و الذي أعلن عنه في ندوة صحيفة بتاريخ 2000/07/11،أما الاستغلال الفعلي للشبكة فقد كان لأول مرة في 2002/02/15.

وبعد هذا التاريخ كان الظهور لثاني متعامل للهاتف النقال في السوق الجزائري كفرع للمتعامل الوطني اتصالات الجزائر تحت اسمه التجاري "Mobilis"، وذلك بتاريخ2003/05/03.

ثم ظهر المتعامل الثالث للهاتف النقال في الجزائر كفرع من الوكالة الوطنية للاتصالات الكويتية، تحت اسمه التجاري "Ndjema"، وقام بالاستغلال الفعلي للشبكة لأول مرة في 2004/08/25.

أولا:تطور قطاع الاتصالات في الجزائر

لمعرفة مدى تطور قطاع الاتصال في الجزائر اعتمدنا على التقارير الفصلية لسلطة ضبط البريد و المواصلات، المنشورة عبر موقعها الالكتروني www.arpt.dz.

1-مؤشرات سوق الاتصالات في الجزائر:

عرف سوق الاتصالات في الجزائر نموا ملحوظاتمحور أساسا في ارتفاع عدد متعاملي الهاتف الثابت و النقال الذي فاق 35.7 مليون مشترك سنة 2010 لينتقل إلى 38.67 مليون مشترك سنة 2011 بنسبة نمو قدرت ب 8.31.

وارتفعت حضيرة المشتركين ليبلغ معدل النفاذ 96،5 سنة 2011.كما بلغ عدد الدقائق المستهلكة بين مشتركيالهاتف الثابت و النقال 68،3 مليار دقيقة سنة 2010 لينتقل الى 58،1 مليار دقيقة سنة 2011 بنسبة نمو قدر 25 .[1]

[1] التقرير السنوي لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية،2011،ص25.التقرير السنوي لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية،2011،ص25.

2-تطور حضيرة مشتركي الهاتف الثابت و النقال في سوق الاتصالات الجزائرية:

1-1 عدد مشتركي الهاتف الثابت و النقال في السوق الجزائري:

يمكن توضيح تطور عدد مشتركي الهاتف الثابت و النقال في الجزائر من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-1): تطور عدد مشتركي الهاتف الثابت والنقال

حضيرة المشتركين	2010	2011
مشتركي الهاتف النقال	32780165	35615826
مشتركي الهاتف الثابت	2922731	3059336
المجموع	35702896	38675262

المصدر: التقرير الفصلي لسلطة ضبط البريد و المواصلات السلكية و اللاسيلكية،2011، ص27.

من خلال معطيات الجدول التالي نلاحظ ارتفاع عدد مشتركي الهاتف الثابت و النقال و الذي بلغ 38،7 مليون مشترك سنة 2011 مقارنة بسنة 2010 و التي بلغ عدد المشتركين فيها 35،7 مليون مشترك. حيث بلغ عدد مشتركي الهاتف النقال 35،61 مليون مشترك سنة 2011، في حين بلغ عدد مشتركي الهاتف الثابت 3.05 مليون كشترك فقط خلال نفس السنة، وهذا ما يدل على أن عدد مشتركي الهاتف النقال فاق 10 أضعاف مشتركي الهاتف الثابت .

تطور الكثافة الهاتفية و الثابتة و النقالة في السوق الجزائري:

يمكن توضيح تطور الكثافة الهاتفية الثابتة و النقالة في سوق الاتصالات الجزائرية منسنة 2002 الى سنة 2012 من خلال الجدول التالي:

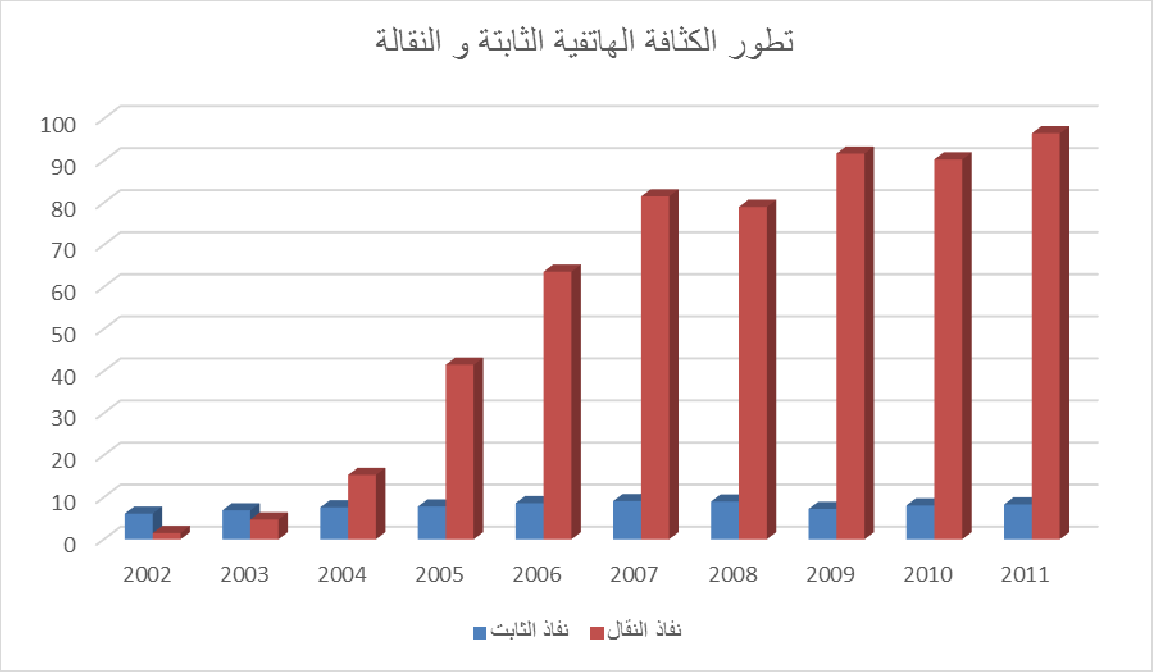
الجدول رقم (3-2): تطور الكثافة الهاتفية و الثابتة و النقالة

1212	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2012
نفاذ الثابت	**%6,1**	**%9,6**	**%7,6**	**%7,8**	**%8,6**	**%9,1**	**%8,97**	**%7,22**	**%8,05**	**%8,29**
نفاذ النقال	**%1,5**	**%4,7**	**%15,3**	**%41,5**	**%63,6**	**%81,5**	**%79,0**	**%91,7**	**%90,3**	**%96,52**
النفاذ الإجمالي	**%7,6**	**%11,6**	**%22,9**	**%49,3**	**%72,2**	**%90,6**	**%87,97**	**%98,83**	**%98,36**	**%104,81**

المصدر: التقرير الفصلي لسلطة ضبط البريد و المواصلات السلكية و اللاسيلكية،2011، ص27.

وبإسقاط معطيات الجدول نتحصل على الشكل التالي:

الشكل رقم(3-1):تطور الكثافة الهاتفية والنقالة



المصدر :التقرير السنوي لسلطة ضبط البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية 2011,ص28.

تمثل الكثافة الهاتفية عدد المشتركين لكل 100 نسمة،و التي قدرت في سوق الاتصالات الجزائرية سنة 2012 بـ 104,81%, أي ما يعادل 105 مشترك في الهاتف الثابت و النقال لكل 100نسمة , 97 مشترك في الهاتف النقال يقابله 8 مشتركين فقط في الهاتف الثابت .

و بلغ معدل الزيادة في نفاذ الهاتف النقال 95,02% خلال الفترة الممتدة من 2002 إلى 2012, قابله معدل زيادة لم يتجاوز 7% بالنسبة لنفاذ الهاتف الثابت . و يرجع هذا الاستقرار في معدل نفاذ الهاتف الثابت كنتيجة مباشرة لفتح سوق الاتصالات الجزائرية على المنافسة الأجنبية , و وجود أكثر من متعامل للهاتف النقال في سوق الاتصالات الجزائرية , و أصبح الهاتف النقال يشكل تهديدا مباشرا للهاتف الثابت . نتيجة للمزايا المتعددة و الاضافية التي يقدمها , اضافة الى تطور الأنماط الاستهلاكية لخدمة الهاتف النقال و ترسخها في أذهان الجزائريين .

و عرف سوق الهاتف النقال الجزائري نموا ملحوظا خاصة بعد دخول المتعامل الثابت للهاتف النقال "نجمة" إلى السوق الجزائرية سنة 2004 , مما أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين المتعاملين الثلاثة "جازي" و

"نجمة" و "موبيليس" على تقديم خدمات منافسة و كسب أكبر حصة سوقية ممكنة . و شهد نفاذ النقال ارتفاعا ملحوظا خاصة بعد هذه السنة ليبلغ 96,52% سنة 2012 في حين بلغ معدل نفاذ الثابت 8,29%.

- **تطور عدد مشتركي الهاتف الثابت و كثافته**

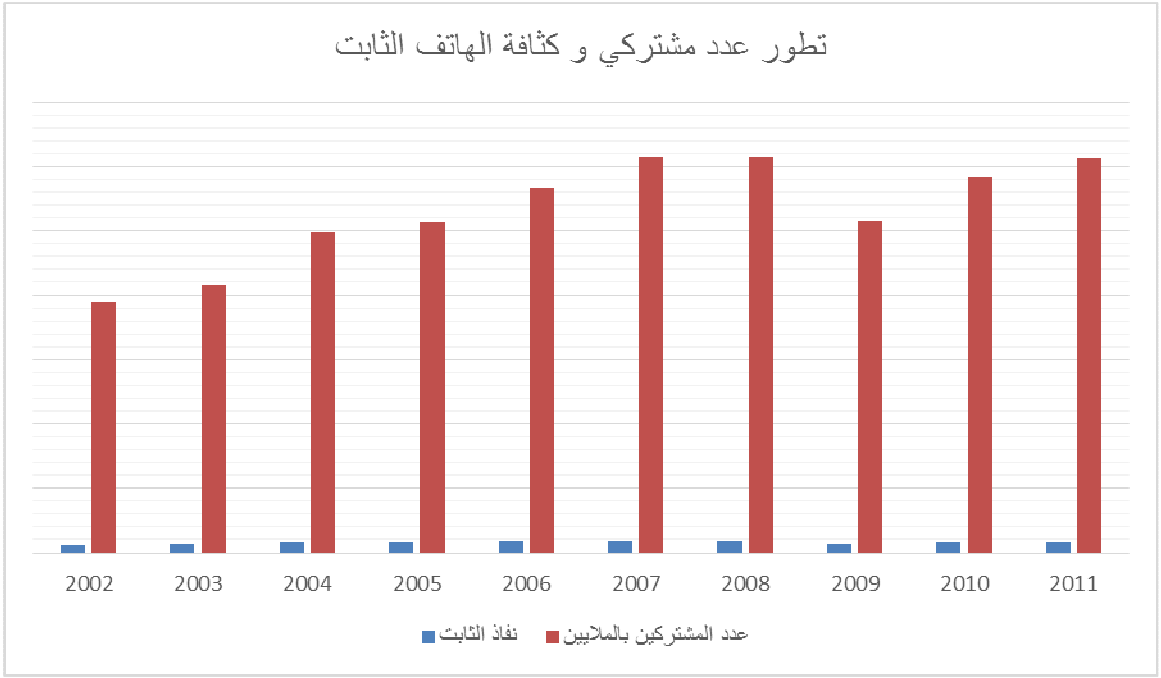
يوضح الجدول و الشكل التاليين تطور عدد مشتركي و كثافة الهاتف الثابت

الجدول رقم (3-3): تطور عدد مشتركي الهاتف الثابت والنقال (بالملايين) و كثافته

السنة	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
عدد المشتركين	1,95	2,08	2,49	2,57	2,84	3,07	3,07	2,58	2,92	3,06
كثافة الهاتف الثابت	%6,10	%6,90	%7,60	%7,80	%8,60	%9,10	%9,00	%7,2	%8,1	%8,3

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على التقرير السنوي لسلطة ضبط البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية ،2011,ص30.

الشكل رقم(3-2):تطور عدد مشتركي وكثافة الهاتف الثابت



المصدر: التقرير السنوي لسلطة ضبط البريد و المواصلات ,2011 ,ص30.

من خلال الشكل التالي و بالاعتماد على معطيات الجدول يتضح أن عدد مشتركي الهاتف الثابت عرف نموا بسيطا، حيث قدرت حضيرة الهاتف الثابت ب3.06 مليون مشترك خلال سنة 2011، بمعدل تنو قدر ب 4.7% مقارنة بسنة 2010 والتي قدرت حضيرة الهاتف الثابت فيها ي 2.92 مليون مشترك. و في المقابل هذا الثبات النسبي لعدد مشتركي الهاتف الثابت عرفت كثافة الثابت هي الأخرى نوعا الانخفاض وقدرت نسبتها ب 8.30% سنة 2011.

حيث يمكن تقسيم مشتركي الهاتف الثابت في الجزائر حسب نوع التكنولوجيا المستعملة الى نوعين المشتركين مشتركي الهاتف الثابت السلكي، ومشتركي تقنية WLL،

ويوضح الجدول التالي عدد المشتركين في حسن نوع التكنولوجيا:

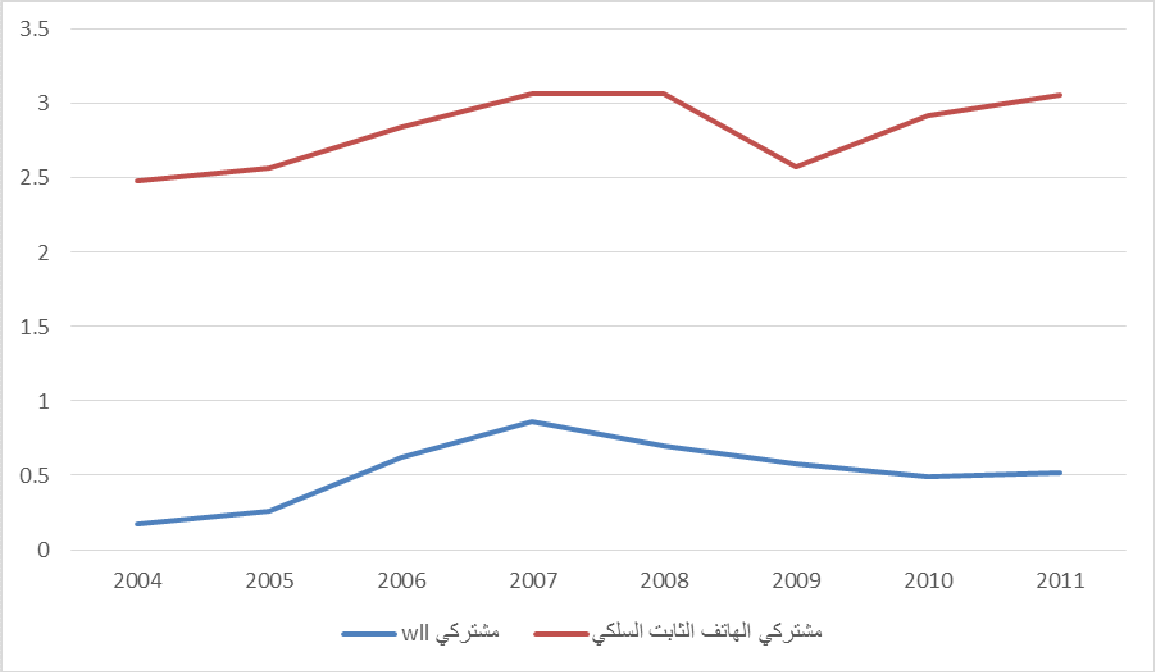
الجدول رقم(3–4):توزيع مشتركي الهاتف الثابت حسب نوع التكنولوجيا (بالملايين)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
مشتركي الهاتف الثابت السلكي	2.31	2.31	2.22	2.21	2.37	2.00	2.43	2.45
مشتركي تقنية WLL	0.17	0.26	0.62	0.86	0.70	0.58	0.49	0.25

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على معطيات القرير الفصلي لسلطة ضبط البريد و الواصلات السلكية و اللاسلكية 2011،ص31.

و بإسقاط نتائج الجدول نتحصل على الشكل التالي:

الشكل رقم (3–3):تطور عدد مشتركي الهاتف الثابت حسب نوع التكنولوجيا



المصدر: التقرير السنوي لسلطة ضبط البريد و المواصلات ,2011 ,ص30.

اعتمادا على الشكل التالي ومن معطيات الجدول يتضح أن هناك استقرارا و ثبات في عدد مشتركي الهاتف الثابت السلكي، ومشتركي WLL و الذي يعتبر كمنتوج بديل للهاتف الثابت السلكي في حالات معينة، حيث ظهر في سوق الاتصالات الجزائري سنة 2004 من طرف المتعامل الوطني (اتصالات الجزائر). الا أن عدد المشتركين في تقنية WLL عرف ثباتا نسبيا وذلك منذ ظهوره رغم تزويده بخدمة الانترنت.

ويعود هذا الاتجاه في الثبات و الاستقرار في عدد مشتركي الهاتف الثابت الى كونه ظاهرة عالمية يشهدها قطاع الهاتف الثابت في جميع الدول. نتيجة للنمو الذي يشهده قطاع الهاتف النقال وتنوع خدماته هذا ما جعل الهاتف الثابت لا يشكل أي جاذبية.

تطور رقم أعمال الهاتف الثابت:

يوضح الجدول التالي تطور رقم أعمال اتصالات الجزائر في مجال الهاتف الثبات(بملايير الدينارات)

الجدول(3-5):تطور رقم أعمال اتصالات الجزائر في مجال الهاتف الثابت(بملايير الدينارات)

السنوات	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
رقم الأعمال	29.0	56.0	78.0	104.0	81.4	64.2	62.0	58.0	61.0	66.0

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على التقرير السنوي لسلطة الضبط 2011،ص35.

و بإسقاط نتائج الجدول نتحصل على الشكل التالي:

الشكل رقم (3-4):تطور أعمال سوق الهاتف الثابت



المصدر: التقرير السنوي لسلطة ضبط بريد المواصلات السلكية و اللاسلكية,2011,ص35.

من خلال الشكل التالي يتضح أن مؤسسة اتصالات الجزائر حققت نموا في رقم أعمالها و الذي فاق 65 مليار دينار سنة 2011،مقارنة بما كان عليه سنة 2010 حيث ببلغ 61 مليار دينار.

تطور سوق الهاتف النقال في الجزائر

عرف سوق الهاتف النقال الجزائري نموا معتبرا و سريعا، في عدد المشتركين ومعدلات نفاذه، و بالتالي ارتفاع رقم أعمال كل متعاملي الهاتف النقال في الجزائر:"موبيليس"،"جازي"،"نجمة".

ويوضح الجدول التالي تطور عدد المشتركين بالنسبة للمتعاملين الثلاثة في السوق الجزائري و الكثافة الهاتفية النقالة:

الجدول رقم (3-6):تطور الكثافة الهاتفية النقالة

المتعاملين	2013	2014
موبيليس	9446774	10515914

جيزي	15087393	16595233
نجمة	8245998	8504779
المجموع الكلي للمشتركين	32780165	35615926
الكثافة الهاتفية النقالة	%90.30	%96.52

المصدر: التقرير الفصلي لسلطة ضبط البريد و المواصلات السلكية واللاسيلكية،2014،ص36.

من معطيات الجدول التالي نلاحظ أن سوق الهاتف النقال في الجزائر عرف نموا و تطورا مذهلا، حيث فاق المجموع الكلي لعدد المشتركين 35 مليون مشتركا، موزعين على ثلاثة متعاملين . حاز المتعامل "جيزي" على أكبر عدد من المشتركين فاق 16 مليون مشترك، ليأتي بعده المتعامل الوطني "موبيليس" بأكثر من 10 ملايين مشترك و أخيرا المتعامل نجمة بأكثر من 8 ملايين مشترك. تطور الحصص السوقية في سوق الهاتف النقال:

يوضح الجدول التالي تطور الحصص السوقية لكل متعامل، و التي تعتبر هدف أساسي يسعى اليه كل متعامل من المتعاملين الثلاثة من خلال تقديم أفضل الخدمات و العروض:

الجدول رقم (3-7):تطور الحصص السوقية في سوق الهاتف النقال

الحصة السوقية/السنوات	2010	2011
موبيليس	%28.82	%29.53
جازي	%46.03	%46.59
نجمة	%25.16	%23.88

المصدر: التقرير الفصلي لسلطة ضبط البريد و المواصلات السلكية و اللاسيلكية،2014،ص36.

من نتائج الجدول يتضح لنيل أن المتعامل "جازي" حقق معدل زيادة في حصته السوقية قدر ب 0.56% سنة 2011 مقارنة بسنة 2010،أما بالنسبة للمتعامل الوطني "موبيليس" فقد حقق هو الاخر نسبة زيادة في حصته السوقية قدرت ب 0.71% خلال نفس الفترة. بينما عرفت الحصة السوقية للمتعامل نجمة انخفاضا قدر ب 1.28%.

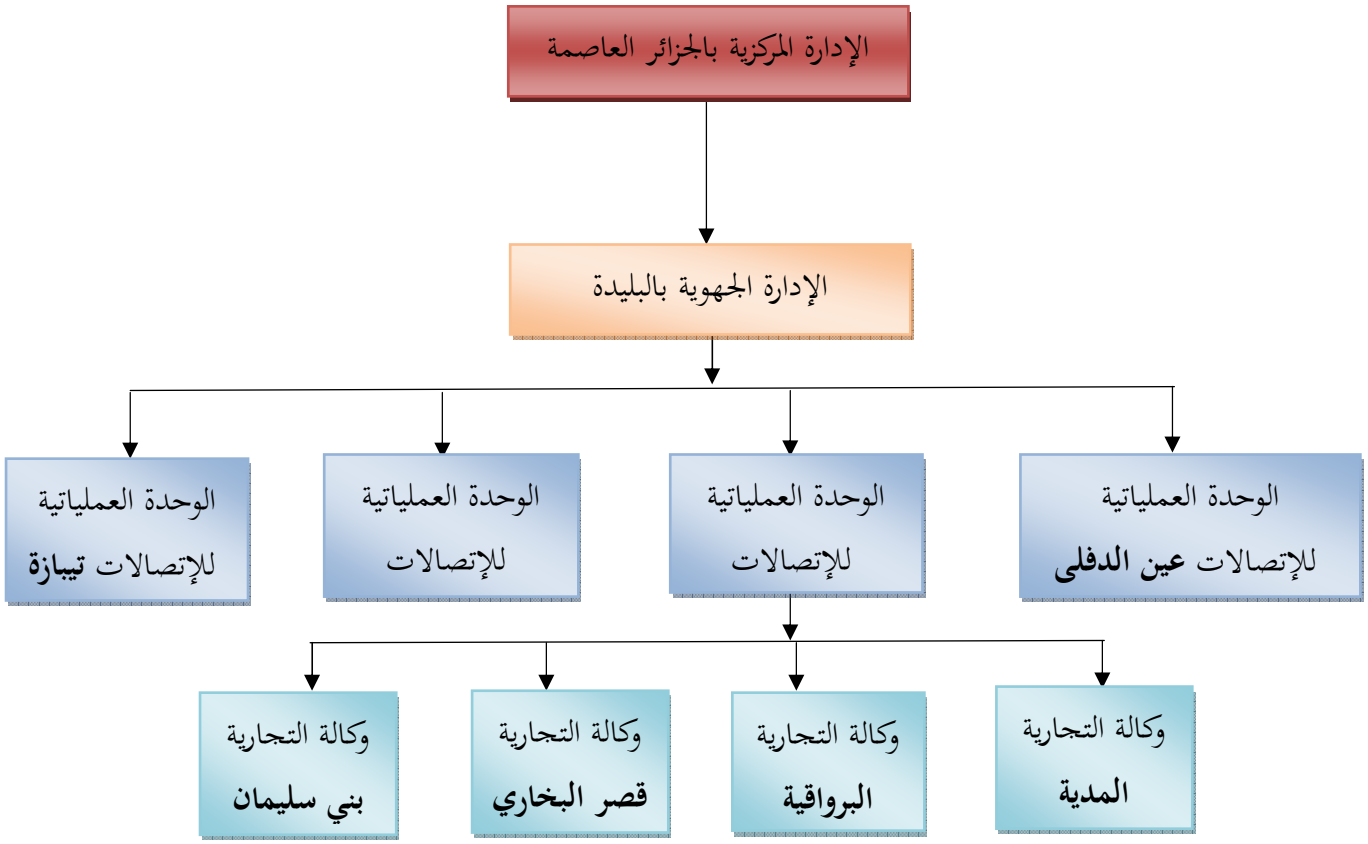
المبحث الثاني: تقديم عام لمؤسسات اتصالات الجزائر بالمدية

تعد وحدة المدية من أحد الوحدات العملياتية لاتصالات الجزائر التابعة للمؤسسة الأم ،وسنحاول من خلال هذا المبحث تقديم مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية ، التعريف بالوحدة ،و هيكلها التنظيمي وكذا مختلف الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف الوحدة العملياتية بالمدية.

يقع فرع مؤسسة اتصالات بالمدية ضمن شبكة التوزيع التابعة للادارة المركزية للجزائر العاصمة والادارة الجهوية بالبليدة ،أنشأت سنة 2003،وهي عبارة عن وحدة عملية للاتصالات (dot) تتفرع عنها أربعة وكالات تجارية تتمثل في:وكالة المدية ، وكالة البرواقية ، وكالة قصر البخاري ، وكالة بني سليمان والشكل التالي يوضح تنظيم الوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية .

الشكل رقم (3-5):تنظيم الوحدة العملياتية للاتصالات بالمدية

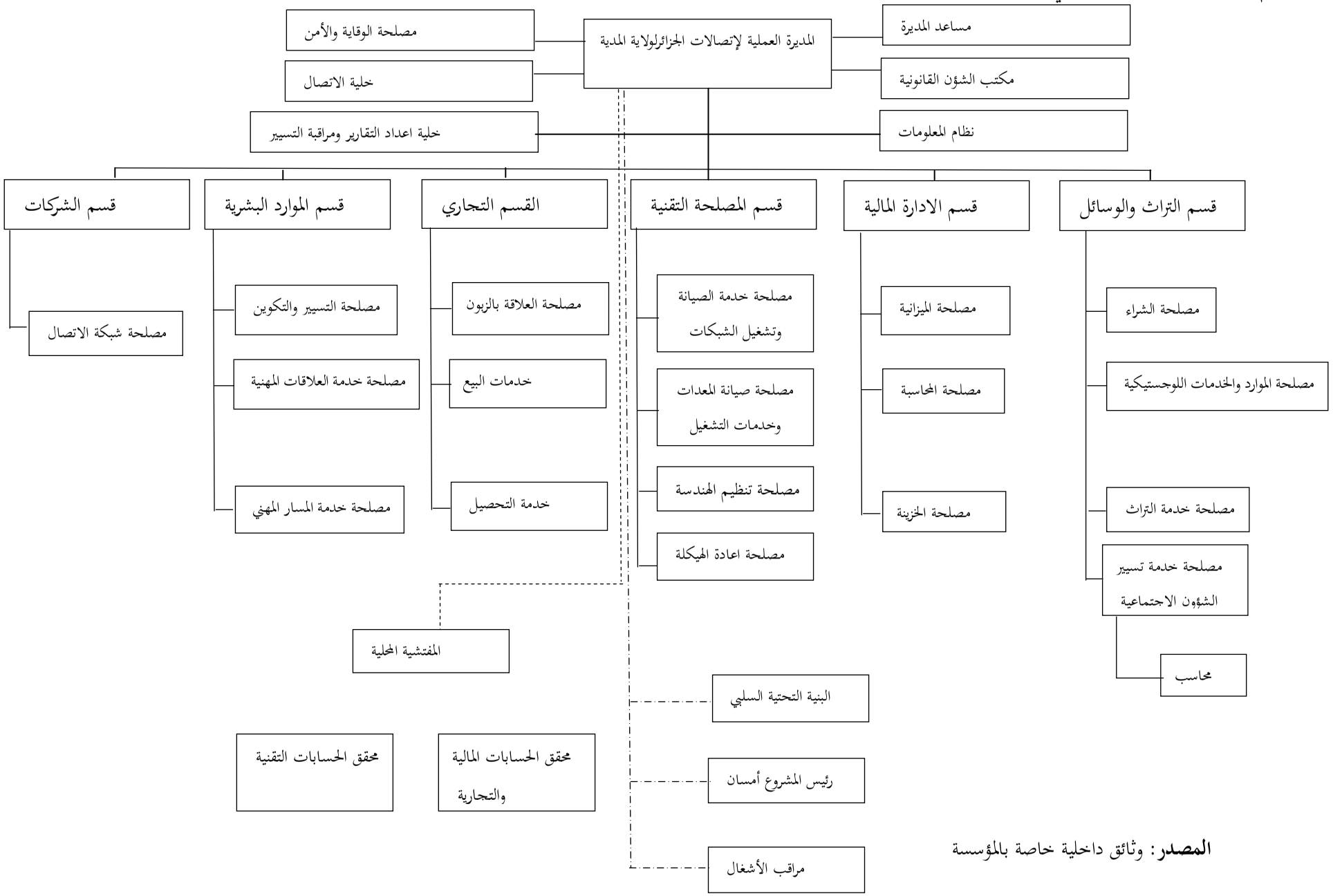


المصدر: وثائق داخلية خاصة بالمؤسسة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للوحدة العملياتية بالمدية:

بهدف التسيير الحسن لمختلف المصالح وتنظيم أعمالها وتحسينها لجأت المؤسسة الى وضع الهيكل التنظيمي التالي يرأسه المدير(ة) العام للوحدة بمساعدة ستة رؤساء للمديريات يعملون بصفة منسقة وفق ما يبينه الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل رقم (3-6):الهيكل التنظيمي للوحدة العملياتية للاتصالات بالمدية



المصدر: وثائق داخلية خاصة بالمؤسسة

وفيما يلي شرح لمختلف وضائف الهيكل التنظيمي للوحدة العملياتية بالمدية :[1]

- **المدير(ة):**هو رئيس مجلس الادارة ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة بالمؤسسة ،حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة ، ومن بين مهامه السهر على ما يلي :
  - الحفاظ على الحصص السوقية والعمل على رفعها؛
  - السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها والتنسيق بين المصالح؛
  - مراقبة سير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل اليه من المصالح المختلفة؛
  - النضر في الاقتراحات المقدمة من طرف مصالح المؤسسة؛
  - المحافظة على السير الحسن للمؤسسة؛
- **الأمانة العامة (مساعد المدير):**تعمل على التنسيق والربط بين المدير وباقي المصالح ، ومراجعة المواعيد وكل ما يتعلق بأومر المدير ومديري المصالح.

أما مسؤوليات ومهام الأقسام الستة فتتلخص فيما يلي :

- **قسم المصلحة التقنية** : تتمثل مهمته في متابعة السير الحسن للهاتف والأنترنيت ومراقبة جودتها ، وينقسم هذا القسم الى المصالح التالية :
  - مصلحة خدمة الصيانة وتشغيل الشبكات ؛
  - مصلحة صيانة المعدات وخدمات التشغيل ؛
  - مصلحة تنظيم الهندسة ؛
  - ومصلحة اعادة الهيكة ؛
- **قسم تجاري:** مهام هذا القسم يتمثل في تنظيم وتسيير مبيعات المؤسسة وينقسم هذا الأخير الى ثلاث مصالح:
  - مصلحة العلاقة بالزبون : تقوم هذه المصلحة بتقديم الخدمات حسب طلبات وشكاوي العملاء والسهر على ارضائهم ،والوصول الى الأهداف التجارية للمؤسسة.

[1] مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة الموارد البشرية والوسائل بتاريخ :2016/5/15.

- مصلحة خدمات البيع :تقوم هذه المصلحة بدراسة السوق والتوقعات المنتظرة كما تقوم بالاشراف على عملية البيع.

- مصلحة خدمة التحصيل :تعمل هذه تعمل هذه المصلحة على تحصيل ما استهلكه العميل ،كما تقوم باعداد الفواتير الخاصة بالهاتف الثابت السلكي واللا سلكي و فواتير الأنترنيت .

- **قسم الموارد البشرية** :وتقوم هذه الدائرة بتنسيق وتوجيه ومراقبة مختلف الأنشطة المرتبطة بتسيير الموارد البشرية ،ةتندرج تحتها المصالح التالية :

- مصلحة التسيير والتكوين تهتم هذه المصلحة بمجال التكوين وتتمثل مسؤلياتها في :

*تحليل احتياجات تكوين عمال المؤسسة ؛

*اعداد مخططات التكوين ؛

*متابعة الاتفاقيات مع مؤسسات التكوين ؛

*متابعة تطور العمال بعد تكوينهم ؛

– مصالحة خدمة العلاقات المهنية ؛

– مصلحة خدمة المسار المهني ؛

– **قسم الادارة المالية** :تتمثل مهمته في دخول وخروج الأموال في المؤسسة وتتفرع الى ثلاثة مصالح:

– مصلحة الميزانية : تعمل على اعداد ميزانيات المؤسسة .

–مصلحة الخزينة : تعمل على معالجة جميع العمليات الخاصة بالخزينة ،وضمان تمويل أنشطة المؤسسة والاستعمال الرشيد والعقلاني للموارد المالية .

– مصلحة المحاسبة : من بين مهامها :

*اعداد تقارير حول الوضعية المالية من خلال متابعة الأعباء والايرادات ؛

*تسوية وضعية الخزينة أسبوعيا وتحسين العلاقات مع البنك ؛

*المشاركة في اعداد الميزانية وجدول حسابات النتائج ؛

*مسك الوثائق والدفاتر المحاسبية القانونية وتسجيل مختلف العمليات وفقا للمخطط المحاسبي الوطني.

– **قسم الشركات** : موجود في الهيكل التنظيمي لا كنه غير موجود على أرض الواقع.

- **قسم التراث و الوسائل:** موجود في الهيكل التنظيمي لا كنه غير موجود على أرض الواقع.

كما توجد الخلايا التالية على مستوى الوحدة وهي : [1]

- **خلية الوقاية والأمن** : تسهر على الحفاظ على وقاية المؤسسة وحماية تجهيزات والمباني الخاصة بالمؤسسة .
- **خلية الاتصال** : مكلفة بالاتصالات وتعزيزها .
- **خلية التقارير ومراقبة التسيير** :تعمل تحت الرقابة المباشر للمدير(ة) وهي مكلفة بما يلي :

*مراقبة قاعدة الأعمال السنوية ؛

*تنفيذ المهام المفاجئة للتقارير مراقبة التسيير بطلب من المدير(ة) ؛

*القيام بتحقيقات في أي حالة مضرة بالمؤسسة؛

– مكتب الشؤون القانوية؛

– نضام المعلومات.

المطلب الثالث: خدمات الوحدة العملياتية بالمدية

في اطار حرص مؤسسة اتصالات الجزائر على ريادتها وخدمة أكبر عدد ممكنة من العملاء ،فانها تسعى الى تقديم أفضل الخدمات لضمان راحة العملاء وتحقيق رضاهم وفيما يلي سنتطرق الى أهم الخدمات المقدمة على مستوى الوحدة العملياتية بالمدية وحظيرة المشتركين فيها .

أولا: خدمات الوحدة العملياتية بالمدية .

من أهم الخدمات التي تقدمها الوكالة التجارية بالمدية :[2]

*الهاتف :تشمل على منتج الهاتف الثابت بنوعية السلكي واللاسلكي (WLL).

كما تعمل الوكالة على على تقديم مجموعة من الخدمات المرتبطة بمنح الهاتف الثابت وهي :

- بيع بطاقات التعبئة حيث يتمكن العميل من ترشيد استهلاكه للهاتف وتتمثل في :
- 4G؛
- EPAYEMENT؛

[1] نفس المرجع المرجع السابق .

[2] مقابلة شخصية مع رئيس المصلحة التجارية بتاريخ :2016/5/15.

- FI MKTABATI؛

*الأنترنيت : تشمل على منتجين رئيسيين هما :

– منتج جواب (MSAN) ويضم المنتجات التالية:

- ADSL FAWRI
- ADSL ANIS
- ADSL ANIS+

متوفرة على سرعات تدفق مختلفة :

*1Mb/s(ميغابايت/الثانية):غير محدودة .

*2Mb/s(ميغابايت/الثانية):غير محدودة.

*3Mb/s(ميغابايت/الثانية):غير محدودة.

*4Mb/s(ميغابايت/الثانية):غير محدودة.

*8Mb/s(ميغابايت/الثانية):غير محدودة.

*20Mb/s(ميغابايت/الثانية):غير محدودة.

– منتج الأنترنيت اللاسلكي(WLL):هذه التقنية تعتمد على التوترات الصوتية العالية في نقلها للمعلومات ،ويحتاج العميل الى الهاتف اللاسلكي للاشتراك في الأنترنيت .

– بطاقات اشتراك خاصة بالانترنيت :حيث يتم على مستوى الوكالة التجارية بيع بطاقات الاشتراك الخاصة بفضاء الأنترنيت التابع لمؤسسة اتصالات الجزائر.

ثانيا :عدد المشتركين بالوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية

يمكن تقديم حضيرة المشتركين بالوحدة العملياتية بالمدية بأرقام تفصيلية من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (3-8):مجموع مشتركي الهاتف الثابت بالوحدة العملياتية للاتصالات بالمدية

نوع الاشتراك	السعة التقنية	العدد
مشتركي الهاتف الثابت السلكي	22640	18817
مشتركي الهاتف الثابت اللاسلكي	17840	11830
المجموع	**40480**	**30647**

المصدر :المصلحة التجارية بالوحدة العملياتية بالمدية احصائيات ماي 2016.

من معطيات الجدول أعلاه وبقسمة مجموع مشتركي الهاتف الثابت على السعة التقنية للشبكة نجد أن نسبة تشبع الشبكة تقدر ب 75.70بالمئة، وهي نسبة جيدة.

الجدول رقم(3-9):مجموع مشتركي الأنترنيت بالوحدة العملياتية بالمدية

نوع الاشتراك	السعة التقنية	عدد المشتركين	نسبة الربط
مشتركي (ADSL FAWRI)	**11300**	**7231**	**%63.9**
مشتركي (ADSL ANIS)	**1530**	**620**	**%40.52**
مشتركي(ADSL ANIS+)	**3600**	**2523**	%70.08
المجموع	**16430**	**10374**	**%63.14**

المصدر: المصلحة التجارية بالوحدة العملياتية بالمدية احصائيات ماي 2016.

نلاحض من نتائج الجدول أن المجموع الكلي لمشتركي الأنترنيت يقدر ب10374مشترك،في حين أن السعة التقنية للشبكة تقدر ب16430، وهذا ما يدل على أن نسبة تشبع الشبكة يقدر ب63.14بالمئة، حيث تعتبر نسبة لابأس بها .

المبحث الثالث: الدراسة التطبيقية

سنحاول في هذا المبحث عرض مختلف جوانب العمل المنهجي للدراسة التي قمنا بها و عرض معلومات عن عينة الدراسة

المطلب الأول: منهجية الدراسة

يتضمن هذا المطلب وصف الاجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة ،وذلك قصد توضيح جوانب الدراسة التي قمنا بها .

أولا: أسلوب و مصادر جمع البيانات

1-أسلوب الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى تقييم مدى مساهمة ادارة المعرفة في تحقيق وخلق الميزة التنافسية، ونضرا لطبيعة الدراسة الميدانية تم الحصول على البيانات اللازمة من خلال الاستبيان (أسلوب التحري المباشر)الذي تم اعداده لهذا الغرض ،وقد تم تفريغ البيانات ، معالجتها وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الاحصائي spss،زمن أجل تحقيق أهداف الدراسة استعملنا المنهج الوصفي الذي ينسجم مع أغراض وطبيعة الدراسة .

2-مصادر جمع البيانات

اعتمدنا في درستنا على مجموعة من البيانات الثانوية والأولية وهي كما يلي :

أ-**البيانات الثانوية** :هي تمثل بيانات الجانب النضري **من البحث حيث حولنا حسب** استطعتنا وما لدينا من وسائل وأدوات بعملية المسح المكتبي للكتب التي لها علاقة بموضوع الدراسة أيضا الاستعانة بمجموعة من الدراسات ،والمقالات التي لها علاقة بموضوع الدراسة .

ب-البيانات الأولية :هي تمثل بيانات الجانب الميداني التي تم تجميعها لاختبار فرضيات الدراسة ،هذا من خلال تطبيق الاستبيان الذي يتضمن مجموعة من الأسلة اللازمة لجمع البيانات المطلوبة ،التي تم اعدادها وفقا لما تم التعرض له في الجانب النضري .

ثانيا :أداة الدراسة

بناءا على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة ،وجدت أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الاستبيان ،وذلك لعدم توافر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة ،اضافة الى صعوبة الحصول عليها عن طرق المقابلات الشخصية وعليه فقد تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على الدراسات التي تناولت ادراة المعرفة والميزة التنافسية ،وقد تم تصميم الاستبيان على النحو التالي:

1-تصميم الاستبيان

تم اعداد استبيان مغلق بطريقة منهجية ليتلائم مع احتياجات الدراسة وقد اعتمد في تصميمه على مقياس **ليكارت الخماسي** (**LIKERT SCAL**)لكل العبارات ،حيث يطلب فيه على أفراد العينة تحديد درجة الموافقة ،مستوى الاستخدام ،درجة التأثير كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-10):مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر:من اعداد الطالبين بالاعتماد على مقياس ليكارت.

الجدول رقم (3-11):اتجاهات مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	غير موافق تماما أو سيىء جدا	غير موافق أو سيىء	محايد أو مقبول	موافق أو جيد	موافق بشدة أو ممتاز
الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	[1 – 1.79]	[1.80 – 2.59]	[2.60 – 3.39]	[3.40 – 4.19]	[4.20 – 5]

المصدر :من اعداد الطالبين بالاعتماد على مقياس ليكارت.

الجدول رقم (3-12): اتجاهات مقياس ليكارت الثلاثي

التصنيف	غير موافق أو سيىء	محايد أو مقبول	موافق أو جيد
الدرجة	1	2	3
المتوسط المرجح	[1 – 1.66]	.67 – 2.33]	[2.34 – 3]

المصدر :من اعداد الطالبين بالاعتماد على مقياس ليكارت.

وقد قسم الاستبيان على النحو التالي:

-البيانات الشخصية والوظيفية

يحتوي على المعلومات الشخصية عن أفراد عينة الدراسة ويتضمن كل من (الجنس،العمر ،المستوى التعليمي ،الخبرة المكتسبة)

الجزء الأول :إدارة المعرفة في المؤسسة ويتضمن بعدين :

-بعد إدارة المعرفة يتضمن 10عبارات ويتمحور حول الكيفية التي تضمن تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسة .

-بعد استخدام مصادر المعرفة :ويتضمن 06مصادر تتمحور حول كيفية استخدام مصادر المعرفة الأكثر استعمالا في المؤسسة.

الجزء الثاني :دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية ويتضمن ثلاث أبعاد:

-بعد التفوق و التميز: يتضمن 09عبارات وتتمحور حول سعي المؤسسة من خلال تطبيق ادارة المعرفة الى تحقيق التفوق والتميز التنافسي في سوق يتسم بحدة المنافسة .

-بعد أثر ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية :يتضمن 04تتمحور حول تبني المؤسسة لإدارة المعرفة من أجل تحقيق الميزة التنافسية

-بعد درجة تأثير على القوى التنافسية :يتضمن 5مؤثرات (المنافسين الحاليين ،المنتجات البديلة ،الميزة التنافسية ،الموردون والموزعون، الزبائن)وتتمحور حول قدرة المؤسسة في توفير أنظمة معرفية تعمل على تحقيق الميزة التنافسية وتدعيمها ،وذلك من خلال ما توفره من معلومات عن القوى التنافسية .

وقد كانت الإجابات لكل عبارة وفق مقياس ليكارت الخماسي والثلاثي كالتالي:

2-صدق وثبات الاستبيان

للتأكد من صدق قائمة الاستبيان تم عرض محتوها على مجموعة من الأساتذة من ذوي الخبرة والاختصاص(**أنضر الملحق رقم 01**)،من أجل مراجعتها وابداء أراءهم ،فمنهم من قدم مجموعة من الملاحظات حول شكل ومضمون الاستمارة في حين البعض الأخر قدم اقتراحات بزيادة عدد الأسئلة وتنويعها من حيث مجال الإجابة مثل (نعم ،لا ،لا أعرف ،قوي ،متوسط، ضعيف)وعدم التقيد بخيرات من واحد ،والمتمثلة في (موافق بشدة ،موافق ،....،غير موافق اطلاقا)،وتبسيطها حتى يتمكن المبحوث من الإجابة عليها دون ملل، من خلال

التحكيم تم تعديل مجموعة من العبارات وحذف بعضها ، ليصبح في ذلك الاستبيان في شكله النهائي (**أنظر الملحق رقم 02**)

وفي الجدول: الاسفل رقم (3-13) يبين قيمة الفاكرونباخ اذا ما حذف اي بند من بنود المقياس.

رقم العبارة	العبارات	قيمة اختبار ألفاكرونباخ إذا ما حذف البند
1	وجود مصلحة داخل المؤسسة لتقديم الابحاث و الدراسات	0,873
2	امكانية نقل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحية	0,877
3	السماح للعمال بالمساعدة على حل المشاكل التي تواجه المؤسسة	0,873
4	تشجيع العمال على رفع كفاءتهم (المعرفة)	0,872
5	تخصيص مؤسسة لدعم مشاريع ادارة المعرفة	0,868
6	تشر ثقافة المبادرة الفردية والجماعية للعاملين	0,873
7	توفير نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات	0,869
8	تقييم مستوى اداء العاملين وفق نظم المشاركة بالمعرفة	0,874
9	تفعيل دور وسائل الاعلام والاتصال وتوظيفها في نقل المعرفة	0,872
10	تمكين الموظفين من الوصول الى المعرفة	0,873
11	الندوات والمؤتمرات	0,873
12	تدريب العمال	0,873

13	مراكز البحث والتطوير	0,871
14	الخبراء والمختصون	0,866
15	المكتبات وقواعد البيانات	0,872
16	الانترنت	0,873
17	تساهم ادارة المعرفة في معرفة متطلبات الزبون واستقطاب زبائن جدد	0,864
18	تسهم ادارة المعرفة على البيع بأسعار تنافسية	0,872
19	تساهم ادارة المعرفة على زيادة حجم الحصة السوقية	0,867
20	تساهم ادارة المعرفة في تميز خدماتها عن خدمات المنافسين	0,867
21	يعمل نظام ادارة المعرفة على تطوير وتحسين المنتجات والخدمات	0,865
22	تعمل تكنولوجيا المعلومات على تحسين جودة الخدمات والتسويق	0,871
23	تساعد نظم ادارة المعرفة في تفادي تكاليف الجودة	0,870
24	تعمل ادارة المعرفة على خلق جو يشجع على الابداع والمبادرة	0,874
25	تعمل ادارة المعرفة على ضمان ولاء الزبائن (وفاء الزبائن)	0,867
26	تعتبر المعرفة دعامة اساسية في دعم الميزة التنافسية	0,875
27	تهدف المؤسسة الى تحقيق ميزة تنافسية من خلال تصميم المنتج وتسويقه	0,873
28	كلما ازدادت معرفة المؤسسة كلما زاد نشاطها الابداعي	0,878
29	تساهم المعلومات عن الزبون في تميز المؤسسة عن المنافسين	0,881

30	المنافسون الحاليون (الهاتف النقال)	0,888
31	المنتجات البديلة (الهاتف النقال)	0,886
32	الميزة التنافسية	0,884
33	الموردين والموزعين	0,878
34	الزبائن	0,878

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

صدق المقياس:

صدق الاتساق الداخلي للاستبيان هو جذر قيمة الفا كرونباخ. حيث قيمة الفا كرونباخ هي 0.877، وبالتالي فجذر هذا الرقم هو: 0.93، وهذا الرقم يدل على صدق عالي للاستبيان.

يتضح من خلال الجدول أنه قد تم الاعتماد على قيمة ألفا كرونباخ (scale if item deleted) اذا ما حذفت العبارة للتحقق الى أي مدى يتحسن معامل الثبات بحذف كل عبارة من العبارات بالتتابع ،وعليه فالعبارة التي ينقص معامل الثبات بحذفها فهي عبارة جيدة لا يستغنى عنها ، والعبارة التي يزيد معامل الثبات بحذفها يمكن حذفها لأنها تبعدنا عن التقدير الحقيقي لموضوع القياس ،حيث يظهر من خلال الجدول أعلاه أن قيمة ألفا (alfha)التي تساوي 0.877،وبالتالي من خلال نتائج اختبارات الصدق تم إعادة بناء الاستبيان ليصبح في شكله النهائي (**أنضر الملحق رقم 02**) ليصبح جاهز لتوزيع النهائي على عينة الدراسة .

عدد أفراد العينة	قيمة الفا كرونباخ
22	0,877

من المعطيات أعلاه يتبين لنا ان قيمة الفا كرو نباخ تساوي 0.877، وهي تدل على درجة الاتساق الداخلي بين بنود المقياس، وبالتالي على ثبات عالي للمقياس.

ثالثا : مجتمع وعينة الدراسة

1-مجتمع الدراسة :

يشمل مجتمع الدراسة مجموعة الموظفين الإداريين محل الدراسة كونهم هم من يختارون أسلوب الإدارة المتبع وهم أصحاب القرار وهم من يرسمون السياسات واستراتيجيات بإضافة الى كونهم على اطلاع ودراية بالأمور الإدارية .

2-عينة الدراسة :

تم اختيار العينة العاملة من المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع المدية وعددها الإجمالي 32عامل في مختلف المصالح الإدارية ، تم تحديد حجم عينة الدراسة ب22عامل أي تقريبا جميع الأفراد العاملين والتي تمثل ما نسبته 68.75بالمئة من حجم العينة .

حيث قمنا بتوزيع 22 استمارة استبيان على الأفراد العاملين أي المجتمع ككل تقريبا ،وقد تم استرجاع جميع الاستمارات ، بحيث اعتمدنا بدرجة الأولى على طريقة التسليم والاستلام المباشر .

المطلب الثاني: تحليل الاستبيان

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية statistical package for social sciences و التي يرمز لها بالرمز SPSS وفيما يلي مجموع الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

- التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة في الاستبيان ،
- المتوسطات الحسابية لكل عبارة في الاستبيان استنادا لإجابات أفراد العينة ،
- الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحرافات إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطاتها الحسابية،

أولا: التحليل الوصفي لخصائص العينة

سنحاول القيام بتحليل وصفي لخصائص عينة الدراسة بغية التأكد من إمكانية تمثيلها للمجتمع المدروس **(أنظر الملحق رقم 04)**

1-توزيع أفراد العينة حسب الجنس

لقد تضمنت الدراسة كلا من الجنسين و ذلك لتمثيل مجتمع الدراسة بطريقة سليمة ، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

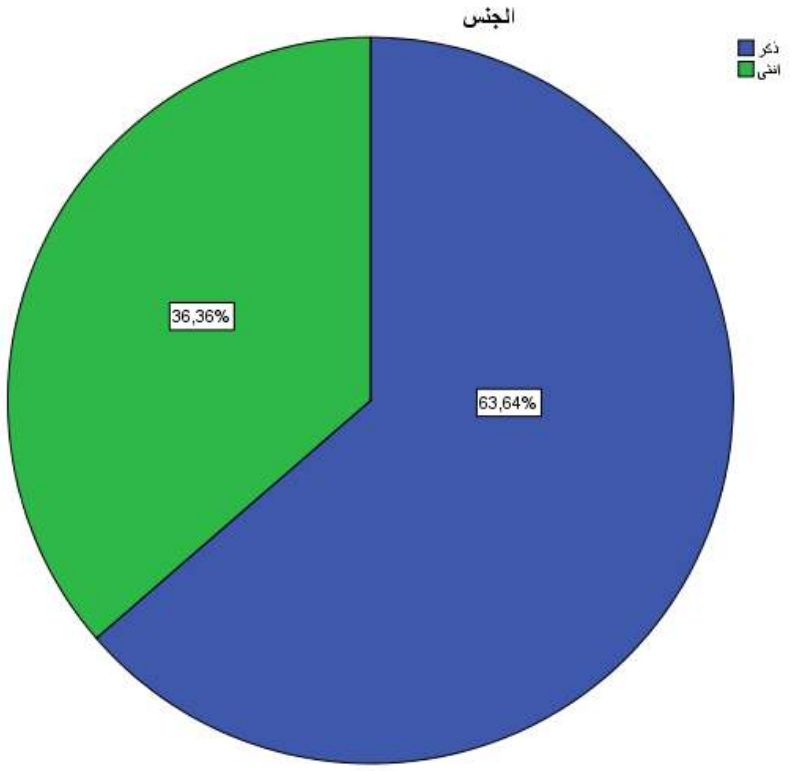
الجدول رقم (3-14):توزيع العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة%
ذكر	14	63,6
انثى	8	36,4
المجموع	22	100,0

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

أفراد العينة من جنس ذكر ويمكن تمثيلها في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-7):توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول والرسم البياني يتضح أن نسبة الذكور تمثل الأغلبية بنسبة63.6 بالمئة، في حين لا تتجاوز نسبة الاناث 36.4بالمئة،بمعنى أننا لا نستثني من الدراسة أي جنس ،كانت نسبة الذكور أكبر من نسبة الاناث وهذا راجع لسياسة المؤسسة المعتمدة حيث أنها تركز على المستوى العلمي أثناء انتهاجها لسياسة التوظيف.

2- توزيع أفراد العينة حسب السن

الجدول رقم (3-15):توزيع العينة حسب متغير العمر

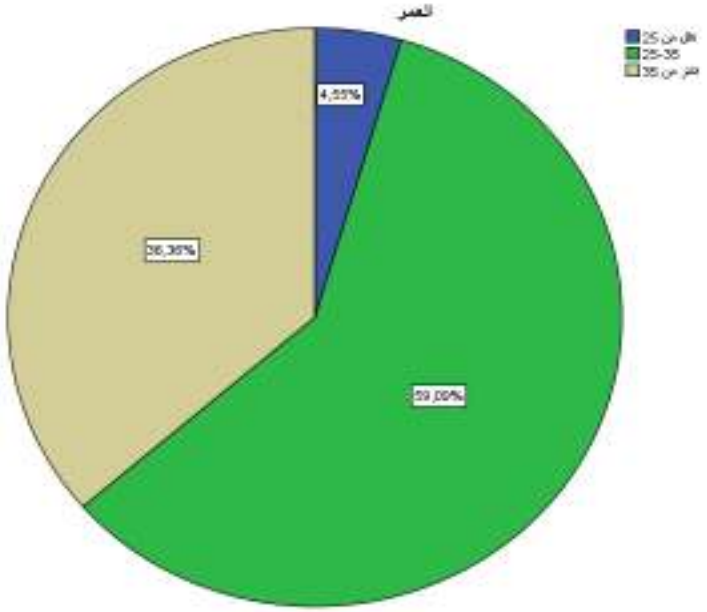
يتراوح سن أفراد العينة ما بين (أقل من 25 سنة وأكبر من 35 سنة) و النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي :

العمر	التكرار	النسبة%
اقل من 25	1	4,5
25-35	13	59,1
اكثر من 35	8	36,4
المجموع	22	100,0

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول السابق يمكن تمثيل رسم بياني يوضح التوزيع النسبي لأفرد العينة

الشكل رقم (3–8):تمثيل العينة حسب متغير العمر



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (25و35) سنة ، أي بنسبة 59.1 بالمئة ،وأكثر من (35)سنة كانت بنسبة 36.4 بالمئة ،و أقل من (25) سنة كانت بنسبة 4.5 بالمئة ،ويدل ذلك على تنوع العمري لأفراد العينة الدراسة ،حيث نستنتج أن الهيكل الإداري في المديرية العملية لاتصالات الجزائر –فرع المدية –هيكل شبابي قوي وقادر على البذل والعطاء والتنوع في متوسط أعمار مفردات عينة الدراسة ،وهذا يعكس توفر عامل الخبرة وتبحث عن الاحترام والاعتراف و الجهد ، وكذا تحقيق المطلوب.

3– توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

إجابات أفراد العينة المحصل عليها موضحة في الجدول التالي :

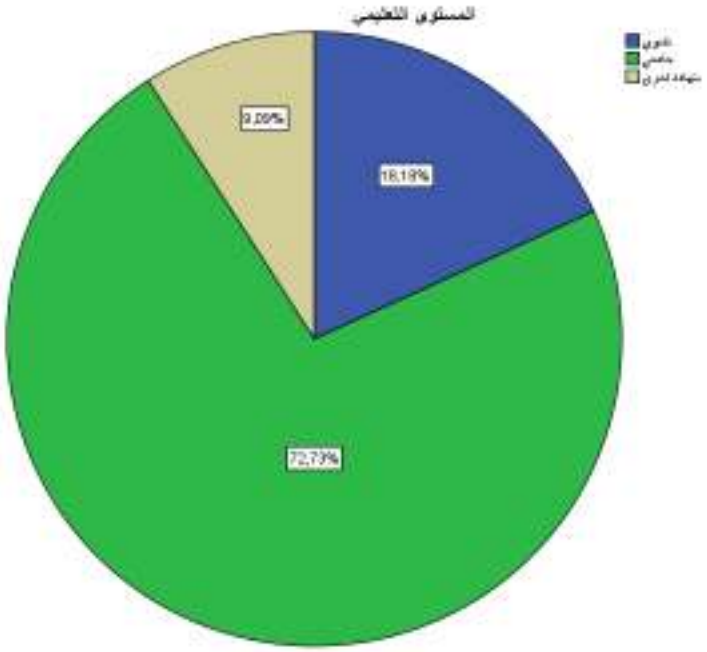
الجدول رقم (3-16):توزيع العينة حسب متغير المستوى الدراسي

المستوى الدراسي	التكرار	النسبة%
ثانوي	4	18,2
جامعي	16	72,7
شهادة اخرى	2	9,1
المجموع	22	100,0

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الرسم البياني التالي والذي يوضح التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب المستوى الدراسي

الشكل رقم (3-9):توزيع العينة حسب المستوى الدراسي



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين لنا الجدول والشكل البياني معلومات عن المستوى الدراسي لعينة الدراسة ،هذا ما يوضح أن ذو المستوى الجامعي كانوا النسبة الأكبر في ترتيب العينة ،حيث بلغت نسبتهم 72.7 بالمئة ،يلي هذه الفئة أصحاب المستوى الثانوي بنسبة 18.2بالمئة ، ثم نجد أصحاب الشاهدات الأخرى بنسبة 9.1 بالمئة ، من خلال هذه النسب نستخلص أن أفراد العينة مؤهلين علميا لتعبئة الاستبيان ،وهذا ما يدعم النتائج التي توصلت لها الدراسة .

4-توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

تم توزيع أفراد العينة حسب الخبرة أو الأقدمية الى فئات كما هو موضح في الجدول الموالي :

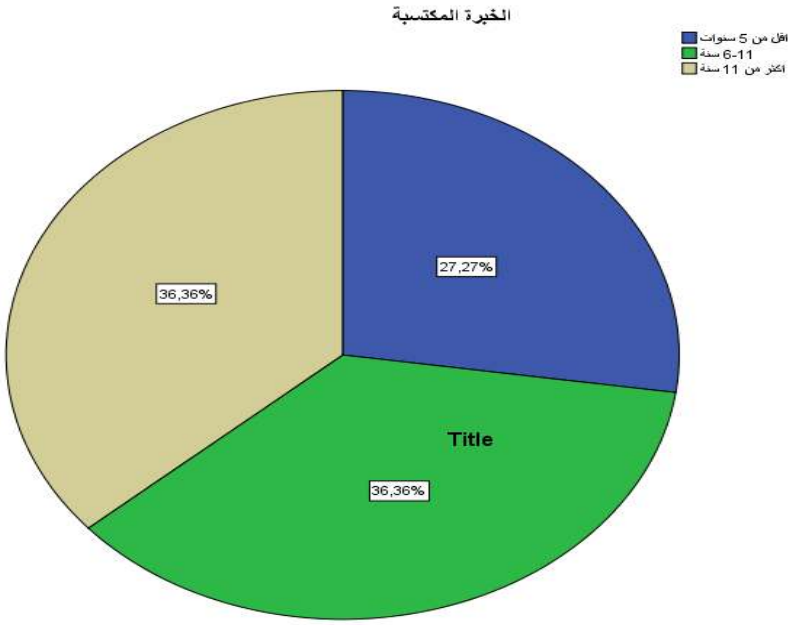
الجدول رقم (3-17):توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

الخبرة المكتسبة	التكرار	النسبة%
اقل من 5 سنوات	6	27,3
6-11 سنة	8	36,4
اكثر من 11 سنة	8	36,4
المجموع	22	100,0

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول السابق يمكن تمثيل رسم بياني يوضح التوزيع النسبي لأفراد العينة على النحو التالي:

الشكل رقم (3-10):توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول والشكل البياني السابقين أن نسبة 36.4بالمئة من أفراد الدراسة مدة خبرتهم في العمل أكثر من 11سنة ، تليها نسبة أيضا 36.4بالمئة من عينة البحث لديهم خبرة من 6 -11سنة ، وتليها أخر نسبة 27.2 بالمئة لديهم خبرة أقل من 5 سنوات ،حيث يستنتج أن نسب الموظفين الذين اللذين مدة خبرتهم في العمل أكثر من 11 سنة لديهم الخبرة التي تسمح لهم بإعطاء إجابات صحيحة ذات مصداقية.

ثانيا : التحليل الاحصائي لمعطيات الاستبيان

في هذه الحالة نقوم بعرض البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها وذلك بحساب التكرارات، النسب المئوية ، المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، ودرجة الأهمية لإجابات أفراد العينة .

1- الجزء الأول : ادارة المعرفة في المؤسسة

أ- تحليل النتائج بعد ادارة المعرفة (أنظر الملحق رقم 05)

الجدول التالي يوضح نتائج الاستبيان فيما يخص إجابات أفراد العينة لبعد إدارة المعرفة :

الجدول رقم (3-18):تكرارات ونسب إجابات أفراد العينة لبعد إدارة المعرفة في المؤسسة

الرقم	ان تطبيق وتحقيق إدارة المعرفة في المؤسسة يضمن توفير ما يلي :	إجابات أفراد العينة									
		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق إطلاقاً	
الفقرة		التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
01	وجود مصلحة داخل المؤسسة لتقديم الأبحاث	4	18.2	12	54.5	6	27.3	0	00	0	00
02	إمكانية نقل المعرفة الضمنية إلى معرفة تصريحية	1	4.5	10	45.5	10	45.5	1	4.5	0	00
03	السماح للعمال بالمساعدة على حل المشاكل التي تواجه المؤسسة	3	13.6	13	59.1	6	27.3	0	00	0	00
04	تشجيع العمال على رفع كفاءتهم (المعرفة)	8	36.4	10	45.5	3	13.6	1	4.5	0	00
05	تخصيص مؤسسة لدعم مشاريع إدارة المعرفة	5	22.7	12	54.5	4	18.2	1	4.5	0	00
06	تشر ثقافة المبادرة الفردية والجماعية للعاملين	5	22.7	12	54.5	5	22.7	0	00	0	00
07	توفير نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات	5	22.7	15	68.2	1	4.5	1	4.5	0	00

08	تقييم مستوى أداء العاملين وفق نظم المشاركة بالمعرفة	3	13.6	12	54.5	6	27.3	1	4.5	0	00
09	تفعيل دور وسائل الإعلام والاتصال وتوظيفها في نقل المعرفة	6	27.3	13	59.1	2	9.1	1	4.5	0	00
10	تمكين الموظفين من الوصول إلى المعرفة	2	9.1	18	81.8	2	9.1	0	00	0	00

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

الجدول رقم (3-19): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لبعد إدارة العرفة في المؤسسة

الرقم	العبارات ان تحقيق وتطبيق إدارة المعرفة يضمن توفير ما يلي:	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
4	تشجيع العمال على رفع كفاءتهم (المعرفة)	1	4,14	0,834	موافق
7	توفير نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات	2	4,09	0,684	موافق
9	تفعيل دور وسائل الإعلام والاتصال وتوظيفها في نقل المعرفة	3	4,09	0,750	موافق
6	تشر ثقافة المبادرة الفردية والجماعية للعاملين	4	4,00	0,690	موافق
10	تمكين الموظفين من الوصول إلى المعرفة	5	4,00	0,436	موافق
5	تخصيص مؤسسة لدعم مشاريع إدارة المعرفة	6	3,95	0,785	موافق
1	وجود مصلحة داخل المؤسسة لتقديم الأبحاث والدراسات	7	3,91	0,684	موافق
3	السماح للعمال بالمساعدة على حل المشاكل التي تواجه المؤسسة	8	3,86	0,640	موافق
8	تقييم مستوى أداء العاملين وفق نظم المشاركة بالمعرفة	9	3,77	0,752	موافق
2	إمكانية نقل المعرفة الضمنية إلى معرفة تصريحية	10	3,50	0,673	موافق
	المجموع		3.91	0.692	موافق

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن معظم إجابات أفراد العينة كانوا موافقين وبشكل كبير على بعد إدارة المعرفة المطبق في المؤسسة ، وكذلك بمتوسط حسابي قدره 3.91 أي مستوى الأهمية مرتفع وذلك بانحراف معياري قدره 0.692 بمعنى أن العينة متجانسة في هذا البعد ، وما يؤكد ذلك أن الإجابات على الفقرات تتقارب في متوسط حسابها اذ هو محصور بين 3.50 و4.14.

ما يفسر هذه النتيجة أنه يجب يجب تحقيق وتطبيق إدارة المعرفة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر –فرع المدية – حسب وجهة نضر موظفيها ، وذلك من خلال تمكينهم للوصول الى المعرفة وإمكانية ابداء أراءهم لأن ذلك يساعد على تشجيع العاملين على رفع كفاءاتهم ، وتوفير قنوات وأنظمة تكنولوجية فعالة تمكنها من الوصول الى المعرفة ، وذلك عن طريق تخصيص مصلحة داخل المؤسسة لتقديم الأبحاث والدراسات .

ب– تحليل نتائج استخدام مصادر المعرفة (أنضر الملحق رقم 06)

الجدول التالي يوضح نتائج الاستبيان فيما يخص إجابات أفراد العينة لبعد استخدام مصادر المعرفة :

الجدول رقم (3–20): إجابات أفراد العينة لبعد استخدام مصادر المعرفة

الرقم	درجة الاستخدام	استخدام قوي		استخدام متوسط		استخدام ضعيف			
الفقرة	مصادر المعرفة	لتكرار	النسبة%	لتكرار	النسبة%	لتكرار	النسبة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النتيجة
1	الندوات والمؤتمرات	8	36.4	11	50	3	.113.6	1,685	2,23	متوسط
2	تدريب العمال	9	40.9	13	59.1	0	00	0,503	2,41	مرتفع
3	مراكز البحث والتطوير	5	22.7	9	40.9	8	36.4	0,774	1,86	متوسط
4	الخبراء والمختصون	6	27.3	9	40.9	7	31.8	0,785	1,95	متوسط
5	المكتبات وقواعد البيانات	4	18.2	10	45.5	8	36.4	0,733	1,82	متوسط
6	الانترانت والاكسترانيت	17	77.3	5	22.7	0	00	0,429	2,77	مرتفع
	الجموع							0.65	2.17	متوسط

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن إجابات أفراد العينة لبعد استخدام مصادر المعرفة التي تعتمدها المؤسسة كانت متوسطة نوعا ما ، وذلك بمتوسط حسابي 2.17 أي مستوى الاستخدام متوسط يقترب الى مستوى الاستخدام المرتفع ، وذلك بانحراف معياري قدره 0.65 بمعنى أن العينة متجانسة في هذا البعد ، وما يؤكد ذلك أن الإجابات على المصادر تقترب في متوسط حسابها والذي هو محصور بين (1.82 و 2.77).

ما يفسر هذه النتيجة أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير في مصدر استخدامها للحصول على المعرفة من خلال تدريب عمالها الذين يعترون رأس مال معرفي يساعدهم على تقديم أفضل أداء ومستوى خدماتي عالي ، بالإضافة الى الأمثل للأنترنت والاكسترانت فالأول الذي يستخدم كوسيلة اتصال بين موظفي المؤسسة لتبادل مختلف المعلومات ، أما الثاني يستخدم بين المؤسسة و مختلف متعامليها ، كما تعتمد بشكل متوسط الاستخدام لكل من الندوات والمؤتمرات ، مراكز البحث والتطوير ، المكتبات وقواعد البيانات مقارنة مع الانترانت و الاكسترانيت .

1- الجزء الثاني : دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية :

أ- تحليل نتائج بعد التفوق والتميز (أنظر الملحق رقم 07)

الجدول التالي يوضح نتائج الاستبيان فيما يخص إجابات أفراد العينة لبعد التفوق والتميز:

الجدول رقم(3-21): تكرارات ونسب إجابات أفراد العينة لبعد التفوق والتميز

الرقم		إجابات أفراد العينة									
	بعد التفوق والتميز	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق إطلاقاً	
لفقرة		االتكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
01	تساهم ادارة المعرفة في معرفة متطلبات الزبون واستقطاب زبائن جدد	8	36.4	11	50	2	9.1	1	4.5	0	00
02	تسهم ادارة المعرفة على البيع بأسعار تنافسية	7	31.8	5	22.7	7	31.8	3	13.6	0	00
03	تساهم ادارة المعرفة على زيادة حجم الحصة السوقية	5	22.7	13	59.1	3	13.6	1	4.5	0	00
04	تساهم ادارة المعرفة في تميز خدماتها عن خدمات المنافسين	5	22.7	14	63.6	2	9.1	1	4.5	0	00
05	يعمل نظام ادارة المعرفة على تطوير وتحسين المنتجات والخدمات	6	27.3	14	63.6	1	4.5	1	4.5	0	00
06	تعمل تكنولوجيا المعلومات على تحسين جودة الخدمات والتسويق	6	27.3	12	54.5	4	18.2	0	00	0	00
07	تساعد نظم ادارة المعرفة في تفادي تكاليف الجودة	3	13.6	8	36.4	9	40.9	2	9.1	0	00
08	تعمل ادارة المعرفة على خلق جو يشجع على الابداع والمبادرة	7	31.8	9	40.9	6	27.3	0	00	0	00
09	تعمل ادارة المعرفة على ضمان ولاء الزبائن (وفاء الزبائن)	4	18.2	14	63.6	2	9.1	2	9.1	0	00

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

الجدول رقم (3-22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لبعد التفوق والتميز

لرقم	العبارات التفوق والتميز	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1	تساهم ادارة المعرفة في معرفة متطلبات الزبون واستقطاب زبائن جدد	1	4,18	0,795	موافق
5	يعمل نظام ادارة المعرفة على تطوير وتحسين المنتجات والخدمات	2	4,14	0,710	موافق
6	تعمل تكنولوجيا المعلومات على تحسين جودة الخدمات والتسويق	3	4,09	0,684	موافق
4	تساهم ادارة المعرفة في تميز خدماتها عن خدمات المنافسين	4	4,05	0,722	موافق
8	تعمل ادارة المعرفة على خلق جو يشجع على الابداع والمبادرة	5	4,05	0,785	موافق
3	تساهم ادارة المعرفة على زيادة حجم الحصة السوقية	6	4,00	0,756	موافق
9	تعمل ادارة المعرفة على ضمان ولاء الزبائن (وفاء الزبائن)	7	3,91	0,811	موافق
2	تسهم ادارة المعرفة على البيع بأسعار تنافسية	8	3,73	1,077	موافق
7	تساعد نظم ادارة المعرفة في تفادي تكاليف الجودة	9	3,55	0,858	موافق
	المجموع		3.96	0.79	موافق

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال لجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة كانوا موافقين على بعد التفوق والتميز التي تقوم به المؤسسة، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.96 وانحراف معياري قدره 0.79، هذا ما يعني أن إجابات أفراد متجانسة في هذا البعد بتقارب متوسط حسابها المحصور بين (3.55 و4.18).

وما يفسر هذه النتائج أن إدارة المعرفة تلعب دورا هاما داخل المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية من خلال خلق جو يشجع على الابداع والمبادرة ، تطوير وتحسين الخدمات المقدمة هذا ما يؤدي الى زيادة حجم الحصة السوقية مقارنة بالمنافسين وتحقيق هدف المديرية المتمثل في ضمان ولاء الزبائن.

ب-تحليل نتائج بعد أثر ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية (أنظر الملحق رقم 08)

الجدول التالي يوضح نتائج الاستبيان فيما يخص اجابات أفراد العينة لبعد أثر ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية:

الجدول رقم(3-23): اجابات أفراد العينة لبعد أثر ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية

الرقم	استجابات أفراد العينة	نعم		لا		لا اعرف			
الفقرة	اثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النتيجة
1	تعتبر المعرفة دعامة أساسية في دعم الميزة التنافسية	18	81.8	0	00	4	18.2	,3950	1,82	متوسط
2	تهدف المؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال تصميم المنتج وتسويقه	19	86.4	1	4.5	2	9.1	,6120	1,77	متوسط
3	كلما ازدادت معرفة المؤسسة كلما زاد نشاطها الإبداعي	19	86.4	2	9.1	1	4.5	,5010	1,82	متوسط
4	تساهم المعلومات عن الزبون في تميز المؤسسة عن المنافسين	15	68.2	2	9.1	5	22.7	,6660	1,59	منخفض
	المجموع							0.54	1.75	متوسط

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن اجابات أفراد عينة الدراسة لبعد أثر ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية كانت متوسطة، أي مستوى أهمية مرتفع وذلك بمتوسط حسابي قدره 1.75 وانحراف معياري يقدر ب 0.54،بمعنى أن العينة متجانسة في هذا البعد ، وهذا مايؤكد ذلك على اجابات تتقارب في متوسط حسابها المحصور ما بين (1.59و 1.82).

مايفسر ذلك أن المؤسسة تعتمد على المعرفة كمورد هام و أساسي في بناء وتحقيق استراتيجياتها لمواجهة المنافسين، من أجل اكتسابها ميزة تنافسية عن طريق كيفية تصميم المنتج وتسويقه بطرق ابداعية، وهذا بالعمل على توفير المعلومات بستمرار عن الزبون لكسب ولائه ، وهذا مايميز المؤسسة عن باقي المنافسين.

ج- تحليل نتائج بعد درجة تأثير ادارة المعرفة على القوى التنافسية (أنظر الملحق رقم 09)

الجدول التالي يوضح نتائج الاستبيان فيما يخص اجابات أفراد العينة لبعد درجة تأثير ادارة المعرفة على القوى التنافسية :

الجدول رقم (3-24):اجابات أفراد العينة لبعد درجة تأثير ادارة المعرفة على القوى التنافسية

الرقم	درجة التأثير	تأثير قوي		تأثير متوسط		تأثير ضعيف				
الفقرة	تأثير إدارة المعرفة على القوى التنافسية	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النتيجة
1	المنافسون الحاليون (الهاتف النقال)	11	50	8	36.4	3	13.6	0,7270	2,36	متوسط
2	المنتجات البديلة (الهاتف النقال)	10	45.5	9	40.9	3	13.6	0,7160	2,32	مرتفع
3	الميزة التنافسية	5	22.7	11	50	0	00	0,7220	1,95	متوسط
4	الموردين والموزعين	9	40.9	5	22.7	8	36.4	0,8990	2,05	متوسط
5	الزبائن	14	63.6	6	27.3	2	9.1	0,6710	2,55	متوسط
	الجموع							0.74	2.24	متوسط

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبن الجدول أعلاه اجابات أفراد العينة لبعد تأثير ادارة المعرفة على القوى التنافسية نلاحظ أن درجة التأثير كانت قوية وهذا بمتوسط حسابي قدره 2.24 وبانحراف معياري قدره 0.74،أي مستوى تأثي كبير ،بمعنى أن الاجابات متجانسة ومتقاربة في متوسط حسابها .

مايفسر ذلك أن مؤسسة اتصالات الجزائر –فرع المدية–محتكرة لسوق خدمات الهاتف الثابت ، وتتلقى منافسة قوية من طرف المنافسين (الهاتف النقال) باعتباره منتج بديل لمنتجات المؤسسة التي يرغب الزبون في الحصول عليها ، فهذا الأخير يعتبر تهديد كبير على المؤسسة .

المطلب الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

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

- أغلب أفراد عينة الدراسة ينتمون الى جنس ذكر، حيث يمثلون ما نسبته 68.75بالمئة .
- نصنف أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 25-35 سنة أي بنسبة59.1 بالمئة ،هذا يعني أن هيكل المؤسسة هيكل شبابي قوي وقادر على المزيد من الجهد والعطاء .
- النسبة الأكبر من أفراد العينة ذو مستوى جامعي بنسبة 72.7 بالمئة ، هذا يعني أن أغلبية أفراد المؤسسة مؤهلين بمستوى علمي كبير لما يملكون من معرفة ومستوى علمي.
- النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة هم الذين تتجاوز مدة خبرتهم أكثر من 11 سنة بنسبة تقدر ب36.4 بالمئة، هذا يعني أن الأفراد لديهم الخبرة الكافية التي تسمح لهم بإعطاء أفكار وأراء تساعد المؤسسة على الريادة والاستمرار والبقاء.
- أغلب أفراد عينة الدراسة كان تقييمهم ايجابي نحو كل عبارات ادارة المعرفة حيث كانت قيم المتوسط الحسابي لكل عبارة من العبارات نتيجتها موافق حسب مقياس ليكارت.
- معظم اتجاهات أفراد عينة الدراسة كانت اجابتهم نحو ادارة المعرفة في تحقيق ودعم الميزة التنافسية موافق حسب مقياس ليكارت والذي يتوافق مع قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارة .

خلاصة الفصل:

من خلال التطرق في هذا الفصل التطبيقي الى تأثير ادارة المعرفة على الميزة التنافسية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر – فرع المدية –تم التوصل الى النتائج التالية:

- ان جوهر أسلوب ادارة المعرفة هو المحافظة على المعرفة أولا، واستخدمها لتوليد معرفة جديدة من أجل خلق قيمة مضافة وتحقيق الميزة التنافسية، من خلالهما تساهم ادارة المعرفة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- هناك اهتمام الوحدة العملياتية للاتصالات بالمدية بالمعرفة الموجودة بالبيئة الخارجية واهتمامها أيضا بالمعرفة الداخلية.
- تعتمد المؤسسة على المعرفة كمورد هام وأساسي في بناء استراتيجياتها لمواجهة المنافسين، من أجل اكتسبها ميزة تنافسية عن طريق خلق جو يشجع على الابداع والمبادرة وتطوير وتحسين الخدمات المقدمة مقارنة بالمنافسين وهذا بالعمل على توفير المعلومات باستمرار عن الزبون لكسب ولائه.
- من خلال اجابات أفراد العينة استنتجنا ان تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسة يضمن توفير معرفة حول القوى التنافسية ، ومن خلال هذه المعرفة تستطيع المؤسسة تحقيق الميزة التنافسية .

الخاتمة

الخاتمة:

ارتبط تطور إقتصاد المعرفة بالتطور الاقتصادي الذي كانت فيه المعرفة هي العنصر الحاسم، ويعتبر قطاع إتصالات الجزائر من بين القطاعات الاقتصادية التي تلعب فيها المعرفة دورا مهما بين مختلف المؤسسات التي تنشط فيه، من أجل تحقيق الميزة نسبية في ظل البيئة التنافسية الشديدة التي يشهدها هذا الأخير.

حيث يعتبر أسلوب إدارة المعرفة من أهم الأساليب الإدارية المعاصرة لتحقيق الميزة التنافسية، فتطبيق المؤسسة لإدارة المعرفة، كأسلوب إداري، يتماشى مع التغيرات الحاصلة في عالم أصبحت فيه المعرفة المورد الأساسي لتحقيق التفوق والتميز التنافسي، هذا يتطلب مجموعة من الدعائم كتكنولوجيا المعلومات والإتصال والموارد البشرية التي تساعدنا في نقل المعرفة داخل المؤسسة من أجل معرفة قوى التنافس وإستغلالها في تحقيق ميزة تنافسية .

وبذلك جاءت دراستنا لتبحث عن الدور الذي لعبته إدارة المعرفة في تحديث الخدمة ، والتي تمكّن إتصالات الجزائر من احداث قفزة نوعية تكون بمثابة خطوة أولى في تحقيق القدرة تنافسية.

إختبار الفرضيات :

بالنسبة لنتائج إختبار فرضيات الدراسة فيمكن تلخيصها فيما يلي :

- **الفرضية الأولى** : جاءت صحيحة، حيث تم التوصل من خلال الفصل الأول إلى أن إدارة المعرفة هي الإدارة التي يعول عليها لإكتشاف المعرفة وإستخدامها؛
- **الفرضية الثانية** :حيث تم التوصل إلى أن الميزة التنافسية أصبحت عنصر أساسي و جوهري و تشكل ضرورة حتمية من أجل البقاء ؛
- **الفرضية الثالثة** : فقد أثبتت من خلال الدراسة التطبيقية والتي تفترض أن إدارة المعرفة تؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تأثير أنظمة وتكنولوجيا المعلومات على قوى التنافس الخمس؛
- **الفرضية الرابعة:** هي أيضا صحيحة ومؤكدة والتي تفرض أن إدارة المعرفة تؤثر على الميزة التنافسية للمديرية العملية لإتصالات الجزائر بالمدية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث تم التوصل من خلال الفصل الثالث أن إدارة المعرفة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

النتائج:

سمحت لنا هذه الدراسة بالخروج بجملة من النتائج:

-تعتبر المعرفة الأصل الأكثر الأهمية في العصر الحالي لتحقيق الميزة التنافسية؛

-تسعى إدارة المعرفة من خلال عملياتها إلى توليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة في المؤسسة بهدف تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؛

-إن جوهر إدارة المعرفة هو الحفاظ على المعرفة أولا ، وإستخدامها لتوليد معرفة جديدة من اجل خلق قيمة وتدعيم الميزة التنافسية ثانيا، من خلالهما تساهم إدارة المعرفة في تحقيق أهداف المؤسسة؛

-تعتمد المديرية العامة للإتصالات الجزائر بالمدية على الرأس المال المعرفي من خلال الطاقة البشرية، التي تمتلكها بالإضافة إلى تكنولوجيا حديثة مثل:معدات الصيانة ، كوابل ذات جودة عالية، نظام تفكيك وتشفير عالي للجودة؛

-بإعتبار مؤسسة إتصالات الجزائر مؤسسة حكومية وخدماتها في الهاتف الثابت ذات طابع إحتكاري، فإنه لاتوجد مؤسسات منافسة لها في هذا المجال .

-توصلنا من النتائج المدانية أن عدد مشتركي الهاتف الثابت (خاصة الأنترنت) إرتفعت بشكل كبير حيث وصلت إلى 70% من المشتركين وهي نتيجة لا بأس بها.

الإقتراحات :

- أسلوب إدارة المعرفة أسلوب إداري جديد يجب أن تتبناه جميع المؤسسات التي لديها رغبة في تدعيم الميزة التنافسية .

- يجب على المديرية العامة لإتصالات الجزائر بالمدية المحافظة على تطوير المستوى المعرفي للعمال، وتحفيزهم بقدر الإمكان للإبقاء عليهم كمصدر حيوي ومتجد للمعرفة .

- فتح المجال أكثر للإستثمار في قطاع الاتصالات، حتى يتم خلق بيئة تنافسية، تسلزم إستخدام أساليب حديثة كإدارة المعرفة، فتتحقق نجاحات أكثر، مثل سرعة تدفق الأنترنت.

- إستغلال طاقات الموظف وتنميتها، وتشجيع كل الأفراد على الإبداع وتقديم إقتراحات جديدة.
- تنظيم لقاءات وإجتماعات بين المؤسسة والموظفين لتبادل الأراء والأفكار والتجارب ومعالجة المشاكل التي تواجههم في العمل .

آفاق الدراسة:

إن موضوع إدارة المعرفة يعتبر موضوعا واسعا، وهذه الدراسة جزءا منه لذا ماتزال جوانب عديدة يمكن أن تأخذ كمواضيع بحث في المستقبل نذكر منها:

- إدارة المعرفة كأداة من أجل النمو والبقاء، في ضل بيئة تنافسية شديدة؛
- واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية في ظل الرهانات الجديدة؛
- متطلبات العمل والإندماج في اقتصاد المعرفة؛
- دور الدولة والمؤسسات في اقامة اقتصاد المعرفة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

باللغة العربية:

الكتب:

1- أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتجية ، الدار الجامعية، مصر، 1999.

2- أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي، ط3، ,بدون دار نشر،2000.

3- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الوراق لنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007.

4- إسماعيل زغلول و محمد الهزايمة، القدرة التنافسية للإقتصاديات العربية في الأسواق العالمية، تحرير: علي توفيق الصادق،(صندوق النقد العربي، أبو ظبي،1999.

5- جمال يوسف بدير، الاتجاهات الحديثة في إدارة المعرفة والمؤسسات، دار كنوز المعرفة العلمية لنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010.

6- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية ، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003.

7- حسن خلف فليح ، اقتصاد المعرفة، جدار للكتاب العالمي لنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004.

8- حجازي هيثم، إدارة المعرفة، مدخل تطبيقي، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، ط1 ،2005.

9- حسني عبد الرحمن الشيمي، إدارة المعرفة (الرأس معرفية بديلا)، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2009.

10- حسين عمر، الموسوعة الإقتصادية ، دار الفكر العربي، مصر، 1996.

11- خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة (التحديات والتقنيات والحلول)، دار المحامد للنشر ،ط1 ،الأردن ،2010.

12- محمد عواد الزيادات، " اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

13- مصطفى محمود أبو بكر ،التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2004.

14- معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

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

16- ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.

17- نجم نجم عبود، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، ط2، الأردن،

18- علي عبد الستار، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006.

19- عبد الغفار حنفي ورسمية قريقاص،أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال ، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2000.

20- عبد السلام أبوقحف، أساسيات التسويق ، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2002.

21- عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية،2002.

22- عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوزا لمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008.

23- عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة لنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010.

24- فريد النجار ،المنافسة والترويج التطبيقي ، مؤسسة شهاب الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، 1999.

25- فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية، من المنافسة إلى التعاون، ط 1، إتراك للنشر والتوزيع، القاهرة ، 1999.

26- فلاح حسين ،الإدارة الإستراتيجية ، ط1 ، دار وائل للنشر،عمان ، 2000.

27- دومينيك سلفادور، نظريةإقتصاديات الوحدة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.

28- السيد غراب ، " نظم المعلومات الإدارية "، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2002.

الأطروحات ورسائل الماجستير:

الأطروحات:

1- طه حسين نوي، التطور التكنولوجي في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010.

2- سملالي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية(مدخل الجودة و المعرفة)،أطروحة دكتوراه دولة،جامعة الجزائر،2003-2004.

رسائل الماجستير:

1- يمينة فوزية فاضل ،أثر نظام المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة الحالية، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر ، 2001.2000

2- نحاسية رتيبة ،أهمية اليقظة التنافسية بالمؤسسة ، رسالة ماجستير، فرع إدارة أعمال ، جامعة الجزائر، 2002 – 2003.

3- عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها، رسالة ماجستير، الجزائر، 2003.

4- بوسهوة نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مجمع أنتروكتال، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال والتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، إدارة أعمال وتسويق، المدية، الجزائر، 2008.

5- نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تمييز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة،فلسطين،2011.

6- سمراء كحلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية، رسالة ماجستير كلية العلوم الإنسانية وعلوم الاجتماعية، جامعة منتوره، قسنطينة ، الجزائر، 2008.

7- حنان قوراري، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر، 2013- 2014.

8- إسماعيل سالم منصور ماضي، دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي، حالة دراسية الجامعة الإسلامية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة 2010.

9- سمر محمد خليل العلول، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة،فلسطين، 2011،

10- حمادي عبلة، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، دراسة حالة مؤسسة SIDET – ENAD سور الغزلان، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، السنة الجامعية، 2013/2012.

11- ربا جزا المحاميد، دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي، دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008.

المجلات والدوريات:

1- أحمد علي، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الأول، دمشق، 2012.

2- أحمد سيد مصطفى، مجالات و إستراتيجيات المنافسة في القرن الحادي و العشرين، آفاق إقتصادية، المجلد 22، العدد27، 2001.

3- فريد كورتل، الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ضل المحيط الاقتصادي الجديد، مجلة العلوم الانسانية، العدد2، جامعة محمد خيضر بسكرة.

الملتقيات والمؤتمرات العلمية:

1- بدروني هدى، إسهامات إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنافسي وتطوير الكفاءات في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات

الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، المنعقد يومي 13 – 14 ديسمبر 2011.

2- رابح زبيري، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرات التنافسية الملتقى الوطني الأول المؤسسات الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، 22-23 افريل، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011.

3- سعد زناد درويش، اقتصاد المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ،المؤتمر العلمي الأول، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، كلية الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن 12-14 ماي 2003.

4- يوسف أحمد أبو فارة ،العلاقة بين استخدام مدخل ادارة المعرفة والأداء، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع حول ادارة المعرفة في العالم العربي ،كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ،الأردن،26-28أفريل،

التقارير:

1- التقرير السنوي لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية،2011.

المقابلات:

1-مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة الموارد البشرية والوسائل بتاريخ :2016/5/15.

4-مقابلة شخصية مع رئيس المصلحة التجارية بتاريخ :2016/5/15.

المواقع الالكترونية:

1- محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية و قياسها، www.arab_api.org/develop-bridge24.pdf، 2016/03/08

المراجع باللغة الفرنسية:

1- Herbert Robinson ," Government and knowledge management for public Privatpartnership", Wiley, Black well, 2010 .

2-Kenan Patrick jarboe, knowledge management AS on Economic Development strategy U.S.E economic Development Administration, Washington, 2001.

3- Michael Porter , " Choix Stratégiques et Concurrence ", édition Economica, Paris, 1982.

4- M.Porter, l'avantage concurrentiel, (Inter Edition, Paris, 1986).

Les sites Internet:

1-www.alg telicome.com

2-www.at.dz.

3- www.arpt.dz.

الملاحق

الملحق رقم 01: قائمة لجنة المحكمين.

جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص إدارة و تسيير مؤسسة

قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان

الإسم و اللقب:

1- الأستاذة: العيداني حبيبة.

2- الأستاذ: بولصنام محمد.

الملحق رقم 02: الاستبيان.

جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

استبيان

سيدي، سيدتي:

في إطار تحضير مذكرة ماستر بعنوان دور إدارة المعرفة في تحقيق المميزة التنافسية، مع دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، نرجو من سيادتكم المشاركة والمساهمة في إثراء موضوع بحثنا، من خلال فضلكم بتخصيص جزء من وقتكم لملأ استمارة الاستبيان بموضوعية علما أن البيانات تتعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

الطالبان: رحماني محمد

منادي رابح

تقبلوا منا مع فائق الاحترام والتقدير.

الجزء الأول: البيانات الشخصية.

الرجاء وضع علامة (√) في الإجابة المناسبة:

1.الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2. العمر: أقل من 25 سنة ☐ من 25 سنة إلى 35 سنة ☐ من40 سنة فما فوق ☐

3. المستوى العلمي: متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ شهادة أخرى ☐

4. الخبرة المكتسبة: أقل من 5 سنوات ☐ من 6 إلى 11سنة ☐ أكثر من 11سنة ☐

تعريف المعرفة: المعرفة هي تفاعل بين المعرفة الضمنية وما تحويه من خبرات ومهارات وأفكار يكتسبها الفرد، من المعرفة الظاهرة الناتجة عن تفاعل الفرد مع البيئة الخارجية

المعرفة الصريحة: هي عبارة عن معلومات يمكن تدوينها وتداولها مع الآخرين ويمكن الاطلاع عليها.

المعرفة الضمنية: معرفة شخصية تحتوي على معاني داخلية ونماذج ذهنية وخبرات ذاتية، لذلك يطلق عليها بالمعرفة غير الرسمية بالطرق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعلم، ومن أمثلتها عمل الأفراد والفرق في المؤسسات وهي معرفة يصعب تدوينها وهيكلتها وتداولها

الجزء الأول: إدارة المعرفة في المؤسسة:

- **لو سمحت حدد مدى موافقتك على العبارات التالية:**

الرقم	عبارات تتعلق بإدارة المعرفة	الاختيار				
/	**إن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة يضمن توفير ما يلي:**	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
01	وجود مصلحة داخل المؤسسة لتقديم الأبحاث و الدراسات					
02	إمكانية نقل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة					
03	السماح للعمال بالمساعدة على حل المشاكل التي تواجه المؤسسة					
04	تشجيع العمال على رفع كفاءتهم (المعرفة)					
05	تخصيص مؤسسة لدعم مشاريع إدارة المعرفة					
06	نشر ثقافة المبادرة الفردية و الجماعية للعاملين					
07	توفير نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات					
08	تقييم مستوى آداء العاملين وفق نظم المشاركة بالمعرفة					
09	تفعيل دور وسائل الإعلام و الإتصال و توظيفها في نقل المعرفة					
10	تمكين الموظفين من الوصول إلى المعرفة					

- **حدد مدى إستخدام المؤسسة للمصادر التالية:**

المصادر / درجة الاستخدام	استخدام قوي	استخدام متوسط	استخدام ضعيف
النداوت و المؤتمرات			
تدريب العمال			
مراكز البحث و التطوير			
الخبراء و المختصون			
المكتبات و قواعد البيانات			
الأنترنيت			

الجزء الثاني: دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة التنافسية

الرقم	العبارات / الإختيار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
01	تساهم إدارة المعرفة في معرفة متطلبات الزبون و استقطاب زبائن جدد					
02	تساهم إدارة المعرفة على البيع بأسعار تنافسية					
03	تساهم إدارة المعرفة على زيادة حجم الحصة السوقية					
04	تساهم إدارة المعرفة في تميز خدماتها عن خدمات المنافسين					
05	يعمل نظام إدارة المعرفة على تطوير و تحسين المنتجات و الخدمات					
06	تعمل تكنولوجيا المعلومات على تحسين جودة الخدمات و التسويق					
07	نساعد نظم إدارة المعرفة في تفادي تكاليف الجودة					
08	تعمل إدارة المعرفة على خلق جو يشجع على الإبداع و المبادرة					
09	تعمل إدارة المعرفة على ضمان ولاء الزبائن (وفاء الزبائن)					

- **من فضلك فقط اجب بـ: (نعم) أو (لا) او (لا أعرف)**

العبارة	نعم	لا	لا أعرف
تعتبر المعرفة دعامة أساسية في دعم الميزة التنافسية			
تهدف المؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال تصميم المنتج و تسويقه			
كلما ازدادت معرفة المؤسسة كلما زاد نشاطها الإبداعي			
تساهم المعلومات عن الزبون في تميز المؤسسة عن المنافسين			

- **لو سمحت حدد مقدار تأثير إدارة المعرفة على ما يلي:**

	إدارة المعرفة		
	تأثير قوي	تأثير متوسط	تأثير ضعيف
المنافسين الحاليين (الهاتف النقال)			
المنتجات البديلة (الهاتف النقال)			
الميزة التنافسية			
الموردين و الموزعين			
الزبائن			

الملحق رقم 3: نتائج اختبار ألفا كرونوباخ.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,877	34

الملحق رقم 4: نتائج البيانات الشخصية لأفراد العينة الدراسة.

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	14	63,6	63,6	63,6
	انثى	8	36,4	36,4	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 25	1	4,5	4,5	4,5
	25-35	13	59,1	59,1	63,6
	اكثر من 35	8	36,4	36,4	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	4	18,2	18,2	18,2
	جامعي	16	72,7	72,7	90,9
	شهادة اخرى	2	9,1	9,1	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

الخبرة المكتسبة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 5 سنوات	6	27,3	27,3	27,3
	6-11 سنة	8	36,4	36,4	63,6
	اكثر من 11 سنة	8	36,4	36,4	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

الملحق رقم 5: نتائج تحليل بعد ادارة المعرفة.

وجود مصلحة داخل المؤسسة لتقديم الابحاث

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	6	27,3	27,3	27,3
	موافق	12	54,5	54,5	81,8
	موافق بشدة	4	18,2	18,2	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

امكانية نقل المعرفة الضمنية الى معرفة تصريحية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	4,5	4,5	4,5
	محايد	10	45,5	45,5	50,0
	موافق	10	45,5	45,5	95,5
	موافق بشدة	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

السماح للعمال بالمساعدة على حل المشاكل التي تواجه المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	6	27,3	27,3	27,3
	موافق	13	59,1	59,1	86,4
	موافق بشدة	3	13,6	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

تشجيع العمال على رفع كفاءتهم (المعرفة)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	4,5	4,5	4,5
	محايد	3	13,6	13,6	18,2
	موافق	10	45,5	45,5	63,6
	موافق بشدة	8	36,4	36,4	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

تخصيص مؤسسة لدعم مشاريع ادارة المعرفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	4,5	4,5	4,5
	محايد	4	18,2	18,2	22,7
	موافق	12	54,5	54,5	77,3
	موافق بشدة	5	22,7	22,7	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

تشر ثقافة المبادرة الفردية والجماعية للعاملين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	5	22,7	22,7	22,7
	موافق	12	54,5	54,5	77,3
	موافق بشدة	5	22,7	22,7	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

توفير نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	4,5	4,5	4,5
	محايد	1	4,5	4,5	9,1
	موافق	15	68,2	68,2	77,3
	موافق بشدة	5	22,7	22,7	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

تقييم مستوى اداء العاملين وفق نظم المشاركة بالمعرفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	4,5	4,5	4,5
	محايد	6	27,3	27,3	31,8
	موافق	12	54,5	54,5	86,4
	موافق بشدة	3	13,6	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

تفعيل دور وسائل الاعلام والاتصال وتوظيفها في نقل المعرفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	4,5	4,5	4,5
	محايد	2	9,1	9,1	13,6
	موافق	13	59,1	59,1	72,7
	موافق بشدة	6	27,3	27,3	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

تمكين الموظفين من الوصول الى المعرفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	2	9,1	9,1	9,1
	موافق	18	81,8	81,8	90,9
	موافق بشدة	2	9,1	9,1	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
وجود مصلحة داخل المؤسسة لتقديم الابحاث	22	3,91	,684
امكانية نقل المعرفة الضمنية الى معرفة تصريحية	22	3,50	,673
السماح للعمال بالمساعدة على حل المشاكل التي تواجه المؤسسة	22	3,86	,640
تشجيع العمال على رفع كفاءتهم (المعرفة)	22	4,14	,834
تخصيص مؤسسة لدعم مشاريع ادارة المعرفة	22	3,95	,785
تشر ثقافة المبادرة الفردية والجماعية للعاملين	22	4,00	,690
توفير نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات	22	4,09	,684
تقييم مستوى اداء العاملين وفق نظم المشاركة بالمعرفة	22	3,77	,752
تفعيل دور وسائل الاعلام والاتصال وتوظيفها في نقل المعرفة	22	4,09	,750
تمكين الموظفين من الوصول الى المعرفة	22	4,00	,436
Valid N (listwise)	22		

الملحق رقم 6: نتائج تحليل بعد استخدام مصادر المعرفة.

الندوات والمؤتمرات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	استخدام ضعيف	3	13,6	13,6	13,6
	استخدام متوسط	11	50,0	50,0	63,6
	استخدام قوي	8	36,4	36,4	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

تدريب العمال

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	استخدام متوسط	13	59,1	59,1	59,1
	استخدام قوي	9	40,9	40,9	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

مراكز البحث والتطوير

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	استخدام ضعيف	8	36,4	36,4	36,4
	استخدام متوسط	9	40,9	40,9	77,3
	استخدام قوي	5	22,7	22,7	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

الخبراء والمختصون

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	استخدام ضعيف	7	31,8	31,8	31,8
	استخدام متوسط	9	40,9	40,9	72,7
	استخدام قوي	6	27,3	27,3	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

المكتبات وقواعد البيانات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	استخدام ضعيف	8	36,4	36,4	36,4
	استخدام متوسط	10	45,5	45,5	81,8
	استخدام قوي	4	18,2	18,2	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

الانترنت

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	استخدام متوسط	5	22,7	22,7	22,7
	استخدام قوي	17	77,3	77,3	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
الندوات والمؤتمرات	22	2,23	,685
تدريب العمال	22	2,41	,503
مراكز البحث والتطوير	22	1,86	,774
الخبراء والمختصون	22	1,95	,785
المكتبات وقواعد البيانات	22	1,82	,733
الانترنت	22	2,77	,429
Valid N (listwise)	22		

الملحق رقم 7: نتائج تحليل بعد التفوق والتميز.

تعتبر المعرفة دعامة اساسية في دعم الميزة التنافسية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اعرف	4	18,2	18,2	18,2
	نعم	18	81,8	81,8	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

تهدف المؤسسة الى تحقيق ميزة تنافسية من خلال تصميم المنتج وتسويقه

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا	2	9,1	9,1	9,1
	لا اعرف	1	4,5	4,5	13,6
	نعم	19	86,4	86,4	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

كلما ازدادت معرفة المؤسسة كلما زاد نشاطها الابداعي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا	1	4,5	4,5	4,5
	لا اعرف	2	9,1	9,1	13,6
	نعم	19	86,4	86,4	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

تساهم المعلومات عن الزبون في تميز المؤسسة عن المنافسين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا	2	9,1	9,1	9,1
	لا اعرف	5	22,7	22,7	31,8
	نعم	15	68,2	68,2	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تعتبر المعرفة دعامة اساسية في دعم الميزة التنافسية	22	1,82	,395
تهدف المؤسسة الى تحقيق ميزة تنافسية من خلال تصميم المنتج وتسويقه	22	1,77	,612
كلما ازدادت معرفة المؤسسة كلما زاد نشاطها الابداعي	22	1,82	,501
تساهم المعلومات عن الزبون فى تميز المؤسسة عن المنافسين	22	1,59	,666
Valid N (listwise)	22		

الملحق رقم 8: نتائج تحليل بعد أثر ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.

تساهم ادارة المعرفة في معرفة متطلبات الزبون واستقطاب زبائن جدد

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	4,5	4,5	4,5
	محايد	2	9,1	9,1	13,6
	موافق	11	50,0	50,0	63,6
	موافق بشدة	8	36,4	36,4	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

تسهم ادارة المعرفة على البيع باسعار تنافسية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	13,6	13,6	13,6
	محايد	7	31,8	31,8	45,5
	موافق	5	22,7	22,7	68,2
	موافق بشدة	7	31,8	31,8	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

تساهم ادارة المعرفة على زيادة حجم الحصة السوقية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	4,5	4,5	4,5
	محايد	3	13,6	13,6	18,2
	موافق	13	59,1	59,1	77,3
	موافق بشدة	5	22,7	22,7	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

تساهم ادارة المعرفة في تميز خدماتها عن خدمات المنافسين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	4,5	4,5	4,5
	محايد	2	9,1	9,1	13,6
	موافق	14	63,6	63,6	77,3
	موافق بشدة	5	22,7	22,7	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

يعمل نظام ادارة المعرفة على تطوير وتحسين المنتجات والخدمات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	4,5	4,5	4,5
	محايد	1	4,5	4,5	9,1
	موافق	14	63,6	63,6	72,7
	موافق بشدة	6	27,3	27,3	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

تعمل تكنولوجيا المعلومات على تحسين جودة الخدمات والتسويق

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	4	18,2	18,2	18,2
	موافق	12	54,5	54,5	72,7
	موافق بشدة	6	27,3	27,3	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

تساعد نظم ادارة المعرفة في تفادي تكاليف الجودة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	9,1	9,1	9,1
	محايد	9	40,9	40,9	50,0
	موافق	8	36,4	36,4	86,4
	موافق بشدة	3	13,6	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

تعمل ادارة المعرفة على خلق جو يشجع على الابداع والمبادرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	6	27,3	27,3	27,3
	موافق	9	40,9	40,9	68,2
	موافق بشدة	7	31,8	31,8	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

تعمل ادارة المعرفة على ضمان ولاء الزبائن (وفاء الزبائن)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	9,1	9,1	9,1
	محايد	2	9,1	9,1	18,2
	موافق	14	63,6	63,6	81,8
	موافق بشدة	4	18,2	18,2	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تساهم ادارة المعرفة في معرفة متطلبات الزبون واستقطاب زبائن جدد	22	4,18	,795
تسهم ادارة المعرفة على البيع باسعار تنافسية	22	3,73	1,077
تساهم ادارة المعرفة على زيادة حجم الحصة السوقية	22	4,00	,756
تساهم ادارة المعرفة في تميز خدماتها عن خدمات المنافسين	22	4,05	,722
يعمل نظام ادارة المعرفة على تطوير وتحسين المنتجات والخدمات	22	4,14	,710
تعمل تكنولوجيا المعلومات على تحسين جودة الخدمات والتسويق	22	4,09	,684
تساعد نظم ادارة المعرفة في تفادي تكاليف الجودة	22	3,55	,858
تعمل ادارة المعرفة على خلق جو يشجع على الابداع والمبادرة	22	4,05	,785
تعمل ادارة المعرفة على ضمان ولاء الزبائن (وفاء الزبائن)	22	3,91	,811
Valid N (listwise)	22		

الملحق رقم 9: نتائج تحليل بعد درجة تأثير ادارة المعرفة على القوى التنافسية.

المنافسون الحاليون (الهاتف النقال)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تاثير ضعيف	3	13,6	13,6	13,6
	تاثير متوسط	8	36,4	36,4	50,0
	تاثير قوي	11	50,0	50,0	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

المنتجات البديلة (الهاتف النقال)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تاثير ضعيف	3	13,6	13,6	13,6
	تاثير متوسط	9	40,9	40,9	54,5
	تاثير قوي	10	45,5	45,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

الميزة التنافسية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تاثير ضعيف	6	27,3	27,3	27,3
	تاثير متوسط	11	50,0	50,0	77,3
	تاثير قوي	5	22,7	22,7	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

الموردين والموزعين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تاثير ضعيف	8	36,4	36,4	36,4
	تاثير متوسط	5	22,7	22,7	59,1
	تاثير قوي	9	40,9	40,9	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

الزبائن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تاثير ضعيف	2	9,1	9,1	9,1
	تاثير متوسط	6	27,3	27,3	36,4
	تاثير قوي	14	63,6	63,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
المنافسون الحاليون (الهاتف النقال)	22	2,36	,727
المنتجات البديلة (الهاتف النقال)	22	2,32	,716
الميزة التنافسية	22	1,95	,722
الموردين والموزعين	22	2,05	,899
الزبائن	22	2,55	,671
Valid N (listwise)	22		

الملحق رقم 10: الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر.

