



جامعة ابن خلدون تيارت



ملحقة قصر الشلالة

ميدان العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر

شعبة علوم التسيير

تخصص ادارة أعمال

بعنوان:

دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية لدى المؤسسات الاقتصادية
دراسة حالة متعامل الهاتف النقال " DJEZZY "

الأستاذ المشرف:

لكحل الأمين

إعداد الطالب:

أحمد مدوح

السنة الجامعية 2020 / 2021



جامعة ابن خلدون تيارت



ملحقة قصر الشلالة

ميدان العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر

شعبة علوم التسيير

تخصص ادارة أعمال

بعنوان:

دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية لدى المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة متعامل الهاتف النقال " DJEZZY "

الأستاذ المشرف:

لكحل الأمين

إعداد الطالب:

أحمد مدوح

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة تيارت	أستاذ محاضر. أ.	د. بربار نور الدين
مشرفا و مقررا	جامعة تيارت	أستاذ محاضر. ب.	د. لكحل الأمين
عضوا ممتحنا	جامعة تيارت	أستاذ محاضر. أ.	د. عية عبد الرحمان

السنة الجامعية 2020 / 2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إلى المرابطين على ثغور الاسلام في كل أرض وإلى من رباني و أنشأني على القيم و الفضائل، والذي رحمه الله إلى والدتي الكريمة، أمد الله في عمرها و أمدها بالعافية و الإيمان إلى زوجتي الكريمة، من تشاطرني الأحلام و الآمال إلى بهجة الفؤاد و فرحة الروح، أولادي أهدي هذا العمل المتواضع.

سُبْحَانَكَ يَا رَبِّ الْعَالَمِينَ وَالْحَمْدُ لَكَ يَا رَبِّ الْعَالَمِينَ

الشكر لله رب العالمين الذي أرشد و سدد حتى تمام العمل

له الحمد في المبتدى و المنتهى.

ثم جزيل الشكر و جميل العرفان إلى كل من كان عوناً و سنداً

في مقدمتهم الأستاذ لكحل الأمين الذي أشرف على البحث

و لم يبخل بالتوجيه و الملاحظة القيمة

الأستاذ بربار نور الدين، الأستاذ عية عبد الرحمان و الأستاذ بوزيداوي محمد

الذين كان لهم أبلغ الأثر في هذا العمل.

قائمة
التحليلات

التحليلات
القائمة

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
III	الإهداء
IV	الشكر
V	قائمة المحتويات
VIII	المقدمة العامة
50 -- 16	الفصل الأول: إدارة المعرفة المبادئ والآثار
17	1.1. ماهية المعرفة
17	1.1.1. تعريف المعرفة
19	2.1.1. أهمية المعرفة
19	3.1.1. نظريات المعرفة
21	2.1. مصادر المعرفة وخصائصها
21	1.2.1. مصادر المعرفة
21	2.2.1. خصائص المعرفة
23	3.2.1. رأس المال المعرفي
26	4.2.1. نحو مجتمع المعرفة
28	3.1. إدارة المعرفة
33	1.3.1. عناصر إدارة المعرفة
37	2.3.1. عمليات إدارة المعرفة
39	3.3.1. الاستراتيجيات الأساسية لإدارة المعرفة
42	4.3.1. نتائج تطبيق إدارة المعرفة بالمنظمة
47	5.3.1. تحديات و عوائق تنفيذ إدارة المعرفة
50	خلاصة الفصل

91 - 52	الفصل الثاني: الميزة التنافسية المصادر والاستراتيجيات
52	1.2. الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية
54	1.1.2. تعريف الميزة التنافسية
56	2.1.2. أنواع الميزة التنافسية
57	3.1.2. مصادر الميزة التنافسية
61	4.1.2. محددات الميزة التنافسية
64	2.2. التوظيف التطبيقي لإدارة المعرفة
64	1.2.2. مؤشرات قياس وتحليل التنافسية
69	2.2.2. استراتيجيات ومجالات التنافس
73	3.2. مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية
73	1.3.2. أثر إدارة المعرفة على قوى التنافس
78	2.3.2. دعم إدارة المعرفة لرأس المال الفكري لتحقيق ميزة تنافسية
83	3.3.2. الإبداع التكنولوجي
87	4.3.2. الإبداع التكنولوجي كأداة لتحسين الميزة التنافسية
91	خلاصة الفصل
122--93	الفصل الثالث: العرض التطبيقي للدراسة
94	1.3. تكنولوجيا الاعلام والاتصال والاقتصاد
94	1.1.3. الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات
95	2.1.3. خصائص الاقتصاد الجديد ومظاهره.
96	2.3. واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر
96	1.1.3. تحديات تنمية الاقتصاد الجديد في الجزائر
98	2.1.3. سبل تحسين البيئة الرقمية في الجزائر

قائمة المحتويات

99	3.3. الدراسة التطبيقية
99	1.3.3. التعريف بشركة جيزي
102	2.3.3. عرض النتائج وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة
107	3.3.3. البيانات الشخصية لأفراد العينة
110	4.3.3. تحليل عبارات الاستمارة
115	5.3.3. اختبار الفرضيات وتحليل العلاقة بين المتغيرات
121	6.3.3. حساب معامل الارتباط بين إدارة المعرفة و الميزة التنافسية.
122	خلاصة الفصل
124	الخاتمة العامة
128	قائمة الأشكال و الجداول
131	قائمة المراجع
134	الملاحق

الملكوت
القيوم
الملكوت
القيوم

الملكوت
القيوم
الملكوت
القيوم

المقدمة العامة

المعرفة عمل الإنسان منذ أن خلقه الله و منذ أن وجد على هذه الأرض، ارتقت معه من مستويات بدائية إلى قمة الثريا عبر تحولات حضارية كبرى. يقينا المعرفة ليست بالمفهوم الجديد أو الطارئ حديثا، ولكن الجديد هو حجم تأثيرها المتزايد على جوانب الحياة المختلفة سياسيا اقتصاديا، اجتماعيا و ثقافيا، و هي اليوم تمثل التحول الثالث في تاريخ البشرية بعد مرحلتى الزراعة و الصناعة. الثورة المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصالات أسهمت في تعاظم حضور المعرفة في واقع الناس، حيث باتت المعلومة موردا أساسيا من الموارد الاقتصادية كمثل الموارد الطبيعية وظهر ما يعرف باقتصاد المعرفة.

في مرحلة المعرفة نجد أن رأس المال المعرفي عاملا أساسيا للإنتاج، وأصبحت الثروة الحقيقية و الثابتة للأمم تكمن في عقول أبناءها بالدرجة الأولى، و تأتي بعدها الثروات المادية و صار الاستثمار في الانسان هو الاستثمار الرابع الذي يراهن عليه العقلاء و الحكماء.

يعرف العالم في ظل هذه المرحلة من التاريخ انفتاحا اقتصاديا هائلا تمثل في حرية انتقال السلع و الخدمات ذات الجودة العالية، تأثر المؤسسات بما يجري حولها من ضغوطات من طرف المنافسين في السوق أمر حتمي و متوقع بسبب المزايا العديدة التي يجب على المؤسسات تحصيلها في سوق يتسم بشدة المنافسة و سرعة التغير في ظل تعاظم مطرد لأهمية المعلومة الاتصال و التقنية.

إن وجود المنظمات و استمراريتها في ظل المنافسة الشديدة يعتمد على إدارة أصولها المعرفية و تنميتها و المحافظة عليها، مما يحتم على الأفراد والمنظمات العمل على التجديد الدائم و إيجاد الآليات والطرق المناسبة لتوفير البيئة المناسبة التي تسمح بتفاعل و ربط معارف ومعلومات وخبرات الأفراد في ظل التطورات والتغيرات التكنولوجية والمعرفية المتسارعة، لهذا فإن المعرفة باتت هي السلاح و المورد الاستراتيجي في معركة التنافس، البقاء والاستمرار.

تظهر أهمية إدارة المعرفة في تكاملها مع إدارة الموارد البشرية لتحقيق تنمية رأس المال البشري و استثماره. إن صناعة، إدارة، تكوين و تنمية معارف ومهارات وخبرات الأفراد، إضافة إلى تحفيزهم و إيجاد بيئات تسهل تعلمهم فرديا و جماعيا يساعد على اكتساب وإنتاج المعرفة الضمنية والصريحة وتشاركها بين الأفراد بما يحقق صالحهم و صالح المنظمة.

إن خطر فقدان الخبراء أو الأفراد بما لديهم من معرفة ضمنية يشكل تحدياً كبيراً للمنظمات لكن في ظل قيادة محفزة ومشجعة ومديرين عارفين بقيمة رأس المال الفكري والمعرفي فإن هذا الخطر يتناقص وتخف حدته، بل إن الإدارة القائمة على المعرفة تجتهد في استقطاب و تجميع هذا النوع من الأصول والعمل على تنميته وتطويره وجعله أحد أهم مزاياها التنافسية. لما سبق يفترض أن تقوم إدارة المعرفة بدور مهم في تحقيق الميزة التنافسية وخلق القيمة، وفي ظل التحول للاقتصاد المعرفي والتحول إلى منظمات مبنية على المعرفة فإنها تسهم في تحسين الأداء من خلال ترشيد الأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، خفض التكاليف وتعظيم الربح والتعلم والتخطيط الاستراتيجي، كما تعتبر مدخلاً مهماً لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج والتركيب بين عناصر المعرفة لإيجاد توليفات معرفية تعتبر بحد ذاتها رأس مال وأصولاً من أصول المنظمة.

1. الإشكالية:

انطلاقاً مما سبق ومحاولة للإحاطة بموضوع إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية يمكن تصور إشكالية الموضوع وطرحها على النحو التالي:
ما دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسة الاقتصادية؟

وللإجابة على السؤال الإشكالي الأول محل البحث، تتوجب الإجابة على جملة من الأسئلة الفرعية والتي يمكن طرحها كما يلي:

1. كيف تسهم إدارة المعرفة من خلال عمليات اكتساب، توليد، نشر، تخزين وتطبيق المعرفة في خلق وتحسين ميزة تنافسية في المؤسسة الاقتصادية من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة؟
2. ما مدى العلاقة (دلالة إحصائية) بين إدارة المعرفة وبين خلق ميزة تنافسية المؤسسة الاقتصادية من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة؟

II. متغيرات الدراسة:

في الاشكالية المطروحة يوجد متغيران اثنان، متغير مستقل وآخر تابع حيث:
المتغير المستقل: إدارة المعرفة و يتضمن وجود معرفة متميزة تصنع:

- الإبداع
- التطوير
- الكفاءة
- الفعالية

المتغير التابع: الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية التي تظهر في:

- الاستراتيجية
- الجودة
- الأداء
- التموقع في السوق

III. الفرضية الأساسية:

للإجابة على اشكالية الموضوع ننطلق من فرضية نسلم بصحتها مبدئياً لتظهر حقيقتها في نهاية البحث بعد الاختبار
تسهم إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

تنقسم فرضية وجود علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة وخلق ميزة تنافسية بالمؤسسة الاقتصادية إلى فرضيات فرعية:

1. هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى اكتساب و توليد المعرفة كأحد عمليات إدارة المعرفة وبين الميزة التنافسية.
2. هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى نشر المعرفة كأحد عمليات إدارة المعرفة وبين الميزة التنافسية.
3. هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تخزين المعرفة كأحد عمليات إدارة المعرفة وبين الميزة التنافسية.

4. هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق المعرفة كأحد عمليات إدارة المعرفة وبين الميزة التنافسية.
5. هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى عمال المعرفة المعلومات و الميزة التنافسية.
6. هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى العتاد والبرمجيات و الميزة التنافسية.

IV. مبررات اختيار الموضوع:

قبل اللوج الى دراسة أي موضوع لا بد من توافر الأسباب و المبررات الدافعة الى البحث و التحري فيه، موضوع الميزة التنافسية و علاقتها بإدارة المعرفة يحظى بأهمية معتبرة للأسباب التالية:

1. الأهمية المركزية لموضوع الميزة التنافسية و اهتمام الباحثين و الدارسين به؛
2. الأهمية البالغة التي يكتسبها موضوع إدارة المعرفة كأسلوب إداري حديث؛
3. توضيح العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة و الميزة التنافسية؛
4. توجهات الباحث لدراسات علم الإدارة و الحقول المعرفية المرتبطة به؛
5. التعرف على واقع إدراك المؤسسات الجزائرية لأهمية إدارة المعرفة؛
6. لفت الانتباه لأهمية توجه المنظمات الجزائرية إلى إعطاء أهمية لإدارة المعرفة ضمن أولوياتها والاندماج في اقتصاد المعرفة.
7. لفت انتباه المدربين و القائمين على التسيير للعلاقة بين تبني خيار إدارة المعرفة و تحقق التميز المؤسسي.

V. أهداف الدراسة:

تستهدف هذه الدراسة جملة من الأهداف يمكن ايجازها كما يلي:

1. تسهيل الموضوع معرفيا بالتطرق له من خلال المفاهيم، الأهداف والمتطلبات عمليا واستراتيجيا؛
2. استنتاج علاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة؛
3. تقديم توصيات واقتراحات تخدم الموضوع.

VI. أهمية الدراسة:

كما تتجلى أهمية الدراسة من خلال متغيري الدراسة، فكل من إدارة المعرفة والميزة التنافسية ثم الربط بينهما من المواضيع المهمة، أي:

1. أهمية الدراسة التطبيقية لموضوع إدارة المعرفة و دوره في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؛
2. أهمية القطاع محل الدراسة حيث يعتبر قطاع الاتصالات قطاع وثيق الصلة باقتصاد المعرفة وبالتالي وثيق الصلة بتنمية الاقتصاد الجزائري.

VII. منهج الدراسة:

للولصول الى نتائج علمية انطلاقا من الاشكالية المطروحة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ومنهج المسح الاحصائي الشامل لاثنين و أربعين فردا موزعين عشوائيا على أفراد مجتمع الدراسة.

كما استخدمت الاستبانة لجمع البيانات الأولية للدراسة، مع الاستعانة بالمراجع المختلفة من كتب، دوريات ومواقع في الشبكة العالمية.

VIII. حدود الدراسة:

الإطار الزمني:

استغرقت الدراسة منذ بداية توزيع الاستبيان الى غاية تحصيلها و استخلاص النتائج و تحريرها ثلاثة أشهر، أي الفترة الممتدة من بداية شهر ابريل الى غاية نهاية شهر جوان من العام الدراسي 2021/2020.

الإطار المكاني:

الاستبيان وزع في الشركة محل الدراسة "Djezzy" فرع تيارت.

IX. تقسيم الدراسة:

احتوت الدراسة ثلاثة فصول تناولت مواضيع و مباحث تخدم عنوان الدراسة و هدفها العام تناسق عرضها على النحو التالي:

الفصل الأول تضمن الإطار النظري و المفاهيمي حول المعرفة، ماهيتها، مصادرها، خصائصها رأس المال المعرفي و مجتمع المعرفة.

ثم إدارة معرفة، العناصر، العمليات، الاستراتيجيات و نتائج تطبيقها.

الفصل الثاني تطرق للميزة التنافسية، الأنواع، المصادر، المحددات، المؤشرات، الاستراتيجيات ثم علاقتها مع كل من ادارة المعرفة و الابداع التكنولوجي.

أما الفصل الثالث فقد تناول واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر، تحديات تنمية الاقتصاد الجديد في الجزائر و سبل تحسين البيئة الرقمية في الجزائر ثم عرض النتائج وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة.

الفصل
حانها من سرها

الفصل
حانها من سرها

مقدمة الفصل:

الاهتمام بالمعرفة و كيفية تحصيلها أمر قديم قدم الانسان، حيث ارتبط بخلقه، فالله خلق الانسان و علمه البيان و هداه النجدين و سخر له ما في الكون ليعرفه و يستخدمه. إن حامل المعرفة، المؤهل علما و مهارة وحده القادر على فهم عالمه و التصرف فيه. اليوم و العالم يعج بالتعقيد و التدافع، تكون المعرفة و اكتسابها و تطويرها، أقرب ما يكون للضرورات، إذ أنها الأداة المهمة في صناعة الحياة و توجيهها. هذه الأهمية للمعرفة جعلتها تصنف كمورد و أصل من الأصول التي تستثمر و يستثمر فيها و بالتالي تمتلك و يتنافس في تملكها و توظيفها. كل ما هو أصل قابل للنمو و الزيادة هو بالضرورة قابل للاستثمار و التداول. و كل ما يستثمر و يتداول لا بد له من تدبير و إدارة و إلا لما أمكن قياسه و لا تقويمه. هنا تبرز إدارة المعرفة كأسلوب إداري متطور قائم على شرط المعرفة توظيفا و استثمارا.

1.1. ماهية المعرفة

المعرفة عمل انساني و خصيصة بشرية تمتاز بالسمو والرقى، ميز الله بها الانسان عن باقي المخلوقات في الأرض، فالقدرة على التفكير والتأمل والتبصر وغيرها مما يقوم به العقل البشري تجعله بحق الصانع الأول للمعرفة ومورثها للأجيال عبر التاريخ. حديثا زادت قناعة الأفراد والمؤسسات بالحاجة إليها منذ منتصف القرن العشرين، إذ ظهر عصر المعلومات حيث ثورة الحاسوب والاتصالات تكنولوجيا الاتصالات و التحول الهائل في اتجاهات وسلوكيات الأفراد والمؤسسات، حتى اعتبرت المعرفة موردا هاما لخلق الثروة، بل العنصر الأهم لخلق القيمة.

1.1.1. تعريف المعرفة

هي " الإدراك الجزئي البسيط، في حين أن العلم يقال للإدراك الكلي أو المركب، لذا يقال عرفت الله دون علمته " (العلي، قنديجلي، العمري، 2006، ص 25).

أما اصطلاحا فقد عرف الباحث بيتر دراكر المعرفة بأنها "ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة، أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية" (الكبيسي، 2005، ص 9).

"المعرفة هي الأصل الجديد وهي أحدث عوامل الإنتاج التي يعترف بها كمورد أساسي لإنشاء الثروة في الاقتصاد ومصدر أساسي للميزة التنافسية في الإدارة " (نجم، 2008، ص 21).

"المعرفة تعني الإضافة العلمية و الثقافية من مصدر أو أكثر، حيث تؤدي هذه المعرفة إلى اتساع إدراك الإنسان، لتجعله قادرا على معالجة أية مشكلة تواجهه في مجالات المعرفة التي تعلمها، كما يمكن أن نحدد المعرفة، على أنها عمليات استخلاص واستنتاج، يمكن الحصول عليها من عدة مصادر" (السالمي 2003، ص 230).

"المعرفة هي منتج التفسير والترجمة والتحليل الإنساني، وهي موجود معنوي غير ملموس، لكن لنا قدرة قياسه، وهو يخلق الثروة للمنظمة" (الكبيسي، ص 9).

"المعرفة هي مصطلح يستخدم لوصف أي منّا للحقيقة، وهي مجموعة من النماذج التي تضم خصائص متعددة، وسلوكيات ضمن نطاق محدد، ويمكن للمعرفة أن تسجل في أدمغة الافراد، أو خزنها في وثائق، أو في منتجات، أو عمليات" (الصباغ، 2000، ص 106)

"المعرفة هي الحالة المعرفية الأعلى من الإحاطة أو الإدراك، تتضمن المعرفة المشاركة و الفهم النشط، فضلا عن مقدرة عن الارتفاع بمستوى الفهم، فالمعرفة هي حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومات والخبرة والمدركات الحسية والقدرة على الحكم.

يرى البعض أن المعلومات لا تتحول إلى معرفة إلا إذا قام الإنسان بفهمها و استيعابها وهضمها، ثم استخدامها استخداما مفيدا في عمل ما" (النجار 2003، ص 147)

يمكن القول أن المعرفة الإدراك و الفهم ثم التوظيف المتكامل للمعلومات والبيانات بعد استيعابها، مع إمكانية مزجها مع الخبرة والمهارة والقيم، بغية الوصول إلى أفضل النتائج والقرارات و حل المشكلات والإبداع واستخلاص المفاهيم الجديدة. وفي ذلك إشارة إلى أهمية العنصر البشري الذي ينتج ويكتسب المعرفة، خاصة اذا كان يعمل وينتج داخل منظمة فان الكم المعرفي الحاصل يكون كبيرا باعتبار التراكم وعامل التضاعف، و بالتالي زيادة قدرة المنظمة على الفهم والتصرف و انجاز الأعمال بطريقة فعالة تحقق الأهداف والغايات في بيئة العمل.

الجدول (01): الفروق المقيمة بين البيانات-المعلومات-المعرفة (الرزو، 2006، ص 338)

المعرفة	المعلومات	البيانات
معلومات مفيدة وخصبة مستتبطة بواسطة الذهن البشري، تنشأ عن عمليات الإستنباط والسبر والقياس	بيانات وثيقة الصلة بموضوع وذات غاية محددة	مشاهدات بسيطة
يصعب هيكلتها	تحتاج إلى آليات تحليلية	تسهل هيكلتها
من الصعب التقاطها بواسطة الآلات وتفتقر إلى معالجة عقلية	تحتاج إلى اتفاق على دلالة معانيها	يسهل التقاطها من الواقع بواسطة الآلات
غالبا ما تكون ضمنية أو صورية	تحتاج إلى وساطة العقل البشري في صياغة دلالة معانيها	تمتاز بقابليتها للتحديد الكمي
يصعب نقلها، ما لم تكن قد نتجت عن معرفة ميدانية وخبرة ودراية	يسهل نقلها وتداولها	يسهل نقلها وتداولها

2.1.1. أهمية المعرفة

تبرز أهمية المعرفة في القيمة مضافة للمنظمة، و فيما تؤديه من دور كبير، لتحويلها واندماجها في الاقتصاد العالمي الجديد الذي يعرف اليوم باسم اقتصاد المعرفة. كما أن المعرفة تكتسب أهميتها الجوهرية من خلال ربطها بمفهوم الميزة التنافسية، الأمر الذي تبحث عنه كل منظمات اليوم، والذي لا يمكنها أن تحققه إلا إذا أحسنت استغلال مواردها الداخلية والتي تعد المعرفة أحد عناصرها الأساسية (Cazal, Dietrich, 2003, P 12).

في هذا الإطار يمكن تأكيد أن استخدام المعرفة المتولدة و المتجددة من شأنه أن يقلل من تكاليف المنظمة، ويرفع من سرعة طرح منتجاتها في الأسواق وذلك على اعتبار: (درويش 2003، ص 6)

- الاختراق المبكر للأسواق يحقق بالتالي ميزة تنافسية للمنظمة؛
- وفرة الإنتاج و وصوله سريعا إلى الأسواق؛
- المنتجات المعتمدة على المعرفة ذات قيمة ومنفعة للعملاء، وتمكنهم بحكم طبيعتها من اتخاذ من إمكانية زيادة قدراتهم و مهاراتهم لاستخدامها المنتجات المتخصصة.
- أما بالنسبة للمنظمة فيمكن ابراز أهمية المعرفة في ما يلي:
- اعتماد التنسيق والتصميم والهيكل المرنة مما يسهم في مرونة المنظمة؛
- تحفيز الابداع و الابتكار أي التركيز على الأقسام الأكثر إبداعا داخل المنظمة؛
- تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية متكيفة مع التغيير المتسارعو المعقد في بيئة الأعمال ؛
- اعتبار المعرفة ذاتها منتوجا نهائيا يمكن بيعه و استخدامه
- ترشد المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة الفعالة و الراشدة؛
- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساس للقيمة؛
- حورت المعرفة الأسس التقليدية لكيفية خلق المنظمة، و تطورها، و نجاحها؛
- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية و إدامتها.

3.1.1. نظريات المعرفة

تمت دراسة المعرفة من خلال نظريات مختلفة، اختلفت باختلاف وجهات نظر الباحثين في هذا المجال، غير أن المؤكد هو أن نظرية المعرفة في منظمات الأعمال، هي نظرية مادية إلى حد كبير وليست غيبية لأنها مبنية على الاستنباط من المحسوسات والمعلومات و قد كان للمعرفة نظريات ومداخل عدة: (الكبيسي ص 16)

ففي القرن التاسع عشر ظهرت نظريتان، أولاهما نظرية الملكات، التي تفترض أن العقل البشري مقسم إلى ملكات، مثل ملكة التفكير والوجدان والارادة، والتي تبرز ما يقوم به العقل، والثانية هي النظرية الترابطية، التي افترضت أن الإنسان عندما يخلقه الله سبحانه وتعالى، يكون عقله صفحة بيضاء تسجل فيها الخبرات عن طريق الحواس. وفي نفس الفترة تناولت بعض المداخل النفسية والاجتماعية والسلوكية موضوع المعرفة فظهرت نظرية الاتساق المعرفي (Heider, 1946)

و نظريات التطابق المعرفي (osgood tannetaum, 1958) ونظرية المنطق النفسي (ableison 1957) ، لتعلم المعرفة والتي تعتمد على التعلم بالمعنى، الذي تتفاعل بموجبه المعرفة الجديدة مع المختزنة في الذاكرة تفاعلا نشطا يجعل البناء المعرفي يتشكل بصورة جديدة لخلق بعض الحلول للمشكلات و تدفع بالمتعلم لزيادة معرفته.

كما ظهرت نظرية أخرى تسمى نظرية نظم التكيف المعقدة، والتي ترى أن المنظمات تنظم ذاتها وتحاول التكيف فرديا وجماعيا وباستمرار مع الظروف المتغيرة، وتفترض أنها تقوم بتعديل معرفتها بما يؤدي إلى التغيير في السلوك، ومن ثم نظم دائمة لتوليد المعرفة، التي تساعدها على أن تصبح إبداعية.

فسرت نظرية (Nonaka-Takeuchi, 1995) كيفية تكوين المعرفة من خلال التفاعل الحركي بين نوعين من المعرفة، الضمنية والظاهرة، أشارت إلى أن المعرفة الضمنية تشمل العناصر المعرفية والتقنية، فالعناصر المعرفية تتضمن النماذج العقلية مثل المخططات، النماذج، التوقعات...، أما العناصر التقنية فتشمل معرفة الكيف، المهارات...

من بين النظريات الحديثة للمعرفة نظرية النشاط، والتي تعود جذورها إلى علم النفس الروسي وهي تميل إلى تجنب الانقسام بين التفكير والعمل، والافراد والمجتمع، واهتمت هذه النظرية باكتشاف العلاقة بين الفعل المادي والعقل، واكتشاف الروابط بين الفكر والسلوك وافترضت ان جذور كل التقلبات والصراع في أنظمة النشاط للمعرفة يمكن ايجادها في الصراعات بين قيمة الاستعمال التي تمتلكها وقيمة التبادل التي تكتسبها وكيفية الموازنة بينهما وطورت هذه النظرية واهتمت بها وسميت بنظرية المنظمات بوصفها أنظمة نشاط وهي نظرية في غاية الاهمية لاستكشاف العمل المعرفي والكفاءات التنظيمية والتعلم التنظيمي.

2.1. مصادر المعرفة وخصائصها

1.2.1. مصادر المعرفة

تقسم مصادر المعرفة إلى نوعين أساسيين: (العنواني 2004، ص 198)

أ. المصادر الخارجية

المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان أو الانتساب إلى المجموعات التي تسهل عليها استنساخ عملية المعرفة، من أمثلة هذه المصادر المكتبات، الإنترنت، القطاع الذي تعمل فيه المنظمة، المنافسون لها، الموردون الزبائن، الجامعات، مراكز البحث العلمي...

يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية و من خلال أحد أو كل المدركات الحسية على اكتساب البيانات والحوادث من البيئة، و من خلال قدراتهم الإدراكية والعقلية يستطيعون معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات، و من خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات و وضعها في معنى لتتحول إلى معرفة، والاختلاف في مستوى هذه المعرفة يتوقف على الاختلاف والتفاوت في الوسائل والمدركات.

كل منظمة تعمل على أسر المعلومات و المعرفة من البيئة المحيطة، من خلال مراقبة و تتبع أحدث التطورات التكنولوجية حتى أن بعض المنظمات تقوم بعمل التجسس المعرفي.

ب. المصادر الداخلية

تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات، وقدرتها على الاستفادة من تعلم الافراد والجماعات والمنظمة ككل، وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، ومن الأمثلة على المصادر الداخلية، التدريب، المؤتمرات الداخلية، المكتبات ، التعلم الصفي، الحوار العمليات الداخلية للأفراد عبر العقل، الخبرة والمهارة أو من خلال التعلم و التطوير بالعمل (الملكاوي 2007، ص ص 38-39)

2.2.1. خصائص المعرفة

المعرفة فعل انساني (التنبؤ، الاستقرار، الاستنتاج، الاستنباط، الاستدلال، التركيب، التحليل والتفسير....) منظم تراكمي يعتمد الدقة و الشمولية و التجرد و إمكانية القياس و التداول تتصف بالنسبية لارتباطها بزمان ومكان وقدرات وخصائص الإنسان العارف، الذي هو مرجع هذه المعارف.

ذكر الباحثون عدة خصائص تميزها عن الأنشطة الأخرى، كل حسب مدخل تفكيره و وجهة نظره نذكر أهمها كما يلي:

أ. إمكانية توليد المعرفة

من خلال عمليات البحث العلمي، التي تتضمن الاستنباط والاستقراء والتحليل والتركيب، التي تسهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة، إذ يقوم الأشخاص المبتكرون الذين لديهم الخصوبة الفكرية والقدرة على التحليل والتركيب والتمحيص واستخلاص النتائج.

ب. إمكانية موت المعرفة

تشير هذه الخاصية إلى المعلومات الساكنة أو الراكدة بين طيات الكتب الموضوعية على رفوف المكتبات أو الموجودة في رؤوس منم يمتلكونها ولم يعلموها لغيرهم فماتت بموتهم، وبعض المعارف تتقادم ويقل استخدامها لدرجة متدنية جدا بحيث يمكن وصفها بالميتة نسبيا، إضافة إلى أنه قد تأتي معرفة فتندسخ معرفة قائمة وتحل محلها.

ت. إمكانية امتلاك المعرفة

من قبل أي فرد، فهي ليست محصورة في فرد أو مقتصرة على جهة معينة دون غيرها، والطريقة الأكثر شيوعا لاكتساب المعرفة هي التعلم، ومن ثم يمكن تحويل هذه المعرفة إلى طرق عملية أو براءة اختراع أو أسرار تجارية تدر دخلا على الشركات أو الأفراد.

ث. إمكانية تخزين المعرفة

كانت ولا تزال تخزن على الورق، ولكن التركيز ينصب الآن على تخزين المعرفة باستخدام الطرق الإلكترونية التي تعتمد على الحاسوب بدرجة كبيرة.

ج. إمكانية تصنيف المعرفة

يكون ذلك حسب المجالات ومداخل التفكير المتعددة: المدخل الثنائي (ضمنية و ظاهرة) مدخل الملكية (خاصة و عامة).

ح. المعرفة لا تستهلك بالاستخدام

على العكس فهي تتطور وتولد بالاستخدام و تحتاج إلى الاطلاع على الخبرات الجديدة كي تنمو و تتطور.

خ. إمكانية تقاسم المعرفة

يمكن تقاسم المعرفة و الخبرات العملية، إذا توفرت الوسائل والسبل اللازمة لذلك، بل إن التبادل و التشارك يسهم بفعالية في التطوير المعرفي و الاطلاع المستمر على الخبرات الجديدة.
(الملكاوي ص ص 36-38).

3.2.1. رأس المال المعرفي

توجه عمليات التجارة والأعمال نحو الارتكاز على نظم المعلومات العملاقة، وتوظيف البيانات والمعلومات والمعرفة المتوافرة لدى العاملين وتحويلها إلى حصيلة اقتصادية وقيمة مضافة، كل ذلك بات يحتم ضرورة التفكير في الموجودات غير الملموسة بمنظور جديد، وضرورة تأسيس اقتصاد جديد يستطيع توفير أدوات ومعايير تصلح لقياس وتقييم ما أصبح يسمى برأس المال المعرفي.

أ. المفهوم

الارتكاز اليوم في منظمات الأعمال على توظيف البيانات والمعلومات والمعرفة المتوافرة و تحويلها إلى قيمة مضافة فرض الحاجة إلى تنمية وتطوير فهم اقتصادي سليم للموجودات غير الملموسة، والتي بات يطلق عليها اصطلاح "رأس المال المعرفي" الذي هو مكون من:

- رأس المال البشري؛
 - قابلية الافراد لحل المشكلات؛
 - عمق و اتساع وارتباط علاقات الزبائن مع الشركة؛
 - القابلية التنظيمية لمقابلة متطلبات السوق (رأس المال الهيكلي).
- (العلي و آخرون، 2006، ص 71)

هذا التصور يسهل إيجاد معايير وأدوات تصلح لقياس قيمة هذا الموجود المركب الجديد بأساليب كمية، تمكن المنظمة من السيطرة، التحكم و حسن إدارة مواردها غير الملموسة.
توظيف رأس المال المعرفي في التطبيقات الميدانية يقوم على ترجمة قيمته الكامنة إلى موجودات مالية، وعليه ما لم تستثمر الموجودات المعرفية، ويتم تطبيقها بصورة صحيحة على أرض الواقع فإنها لن تثمر أي مردود اقتصادي ملموس وفق مقاييس الأداء المالي.
(الرزو، ص ص 341-342)

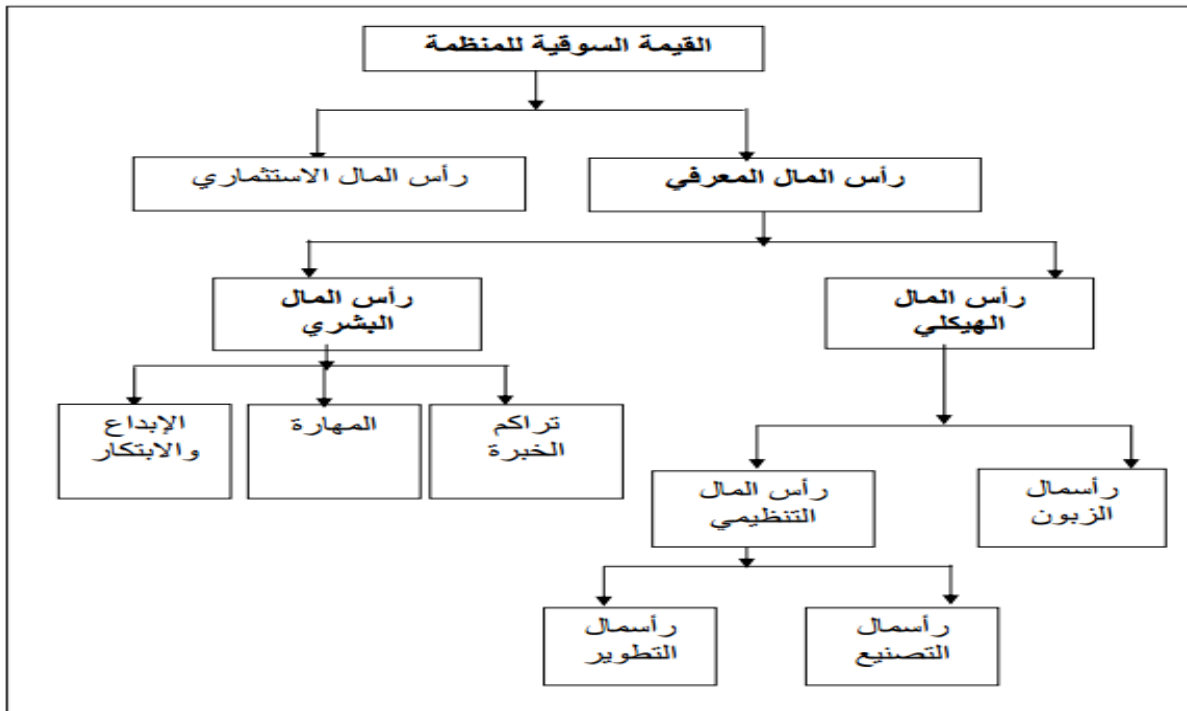
ب. قياس رأس المال المعرفي للمنظمة

اقترحت و طورت عدة نماذج و أساليب لقياس رأس المال المعرفي بالمنظمات، عموماً فإن رأس المال المستثمر يمثل تاريخ و انجازات المنظمة، بينما يعكس رأس المال المعرفي مقدار الاستثمارات الكامنة داخل المنظمة، والتي تعد مادة للنمو و التطور و تحقيق الميزة التنافسية. و يركز النموذج الإسكندنافي على وصف سلسلة القيمة لدى إيدفنسن، الذي حدد: قيمة السوق للمنظمة كما يلي:

$$\begin{aligned} \text{رأس المال المعرفي} &= \text{رأس المال البشري} + \text{رأس المال الهيكلي} \\ \text{قيمة السوق للمنظمة} &= \text{رأس المال الاستثماري} + \text{رأس المال المعرفي} \\ \text{كما أن:} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{رأس المال الهيكلي} &= \text{رأس المال التنظيمي (السوق)} + \text{رأس المال التنظيمي} \\ \text{رأس المال التنظيمي} &= \text{رأس المال التصنيع} + \text{رأس المال التطوير و التحديث} \end{aligned}$$

الشكل رقم (01): رأس المال المعرفي كأحد أهم محددات القيمة السوقية للمنظمة (الرزو، ص 234)



تبعاً لهذا النموذج، فإن العوامل المخفية والمؤثرة على رأس المال البشري و رأس المال الهيكلي، هي مكونات رأس المال المعرفي، حيث يمكن تعريف كل هذه العناصر كما يلي:
(أبو قحف 2000، ص 264)

- رأس المال البشري

عبارة عن مزيج عناصر المعرفة المتعلقة بالمهارات، تراكم الخبرة، الإبداع الابتكار ومقدرة أفراد المنشأة على أداء مهامهم، يعتبر رأس المال البشري غير قابل للملكية المطلقة من قبل المنظمة وإن ملكت بعض مخرجاته.

- رأس المال الهيكلي

يعبر عن الموجودات المعرفية التي تبقى في دائرة المنظمة، عندما لا يؤخذ عنصر رأس المال البشري بعين الاعتبار، وهو يتضمن كلا من رأس مال الزبون و رأس المال التنظيمي.

- رأس مال الزبون

يتضمن مختلف العلاقات المطورة مع جمهور المستهلكين، خاصة المستهلكين المميزين، بالتالي هو قابل للتبادل التجاري.

- رأس المال التنظيمي

يتضمن الإمكانيات المنتظمة في عتاد الحاسوب والبرمجيات، و قواعد البيانات و الهياكل، و أي مواد أخرى تسهم في دعم إنتاجية الأفراد، من خلال مشاركة المعرفة و نقلها، يتألف هذا النوع من عنصرين هما:

- رأس مال التصنيع

شمل الأنشطة و البنى التحتية الموظفة في الإبداع والمشاركة و نشر المعرفة لغرض تعميق إنتاجية الأفراد في مختلف الميادين.

- رأس مال التطوير و التحديث

يعكس الاستثمارات الفعلية للنمو المستقبلي، مثل أنشطة البحوث و التطوير، حقوق المعرفة العلمية والعلامات التجارية والشركات الجديدة، التي تعد المفتاح للمقدرة التنافسية للمنظمة.

4.2.1. نحو مجتمع المعرفة

بظهور العصر المعلوماتي الذي يعتمد على المعلومات وتكنولوجياتها ظهر جيل جديد من العمال أوكلت إليه مهمة إدارة النظم الإلكترونية وكل ما يتعلق بها، هذا الجيل هو ما يطلق عليه اسم عمال المعرفة، الذين يتولون إنتاج القيمة الاقتصادية للمجتمع من خلال استعمال المعلومة والمعرفة بالتالي يمكن تعريف مجتمع المعلومات على أنه ذلك المجتمع الذي يحرص على تصميم وإنشاء وتقييم واستخدام وصيانة منظومات معالجة المعلومات بما تشتمل عليه من معدات وبرمجيات وجوانب تنظيمية وموارد بشرية، إضافة إلى التواصل العنكبوتي بين مختلف الشبكات في سبيل خدمة الإنسان الذي لا ينفصل عن المجتمع. (الصاوي، 2007، ص 42)

من خلال مجتمع المعلومات يمكن التمييز بين أنواع مختلفة من المعرفة والتي هي أوسع من مفهوم المعلومات، الشيء الذي يسهم في الوصول إلى مجتمع المعرفة الذي يعد مصطلحا أرقى وأوسع من مجتمع المعلومات. فمجتمع المعرفة هو ذلك المجتمع الذي يحسن استعمال المعرفة، في تسيير أموره واتخاذ القرارات السليمة، وهو الذي ينتج ويستهلك ويوظف المعلومة لمعرفة خلفيات وخفايا وأبعاد الأمور، بمختلف جوانبها وأنواعها، وهو اليوم أساس التنمية البشرية (الظاهر، 2009، ص 30).

أ. خصائص مجتمع المعرفة (الملكاوي، ص 18)

- إنتاج المعرفة وليس استهلاكها فقط، حيث يقوم هذا المجتمع بإنتاج المعرفة في المجالات المتعددة وبيعها، باعتبارها ركنا اقتصاديا مهما يقوم عليه الاقتصاد الوطني، فلا يكفي استهلاك المعرفة و لا بد من إنتاجها
- توافر مستوى عالي من التعلم والنمو المستمر في الوسائل التعليمية؛
- توافر مراكز البحوث والتطوير والعمل القائم على الأفراد المؤهلين والمعدات اللازمة وتطويرها باستمرار، والاستفادة من الخبرات المتراكمة؛
- خلق وتوفير المناخ العام الذي يمكن من رصد وفهم التغيرات والتحولات و حسن التعامل معها؛
- القدرة على إنتاج البرمجيات و الأجهزة التي تستخدم في الحصول على المعرفة و عدم الاكتفاء بإنتاج المعدات الصلبة فقط، فالمعرفة تحتاج إلى تجديد مستمر في التقنيات و البرمجيات (الظاهر، ص 31)؛
- انتشار التكنولوجيا الأحدث والأحسن أداء، الأرخص سعرا والأصغر حجما لتعميم المعرفة؛
- كثافة المعلومات اللازمة لإنتاج المعرفة، والاستمرار في فهمها كما ونوعا.

ب. أبعاد مجتمع المعرفة (الصاوي، ص ص 61-62)

- البعد الاقتصادي

إذ تعتبر المعلومات في مجتمع المعرفة هي السلعة أو الخدمة الرئيسة والمصدر الأساس للقيمة المضافة، وإنشاء فرص العمل وترشيد الاقتصاد، وهذا يعني أن المجتمع الذي ينتج المعلومة ويستعملها في مختلف ميادين الاقتصاد ونشاطاته المختلفة، هو المجتمع الذي يستطيع أن ينافس ويفرض نفسه في العصر الرقمي الحالي.

- البعد التكنولوجي

مجتمع المعرفة يعني انتشار وسيادة تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها في مختلف مجالات الحياة، وهذا يعني كذلك ضرورة الاهتمام بالوسائط الإعلامية و المعلوماتية و تكييفها حسب الظروف الموضوعية لكل كيان مؤسسي سواء فيما يتعلق بالعتاد أو البرمجيات، كما يعني البعد التكنولوجي لثورة المعلومات توفير البنية اللازمة من وسائل اتصال وتكنولوجيا الاتصالات وجعلها في متناول الجميع.

- البعد الاجتماعي

مجتمع المعرفة يستلزم سيادة درجة معينة من الثقافة المعلوماتية في المجتمع وزيادة مستوى الوعي بتكنولوجيا المعلومات وأهمية المعلومة ودورها في الحياة اليومية للإنسان. وهو بلا أدنى شك مطالب بتوفير الوسائط والمعلومات الضرورية من حيث الكم والكيفية ومعدل التجدد وسرعة التطوير للفرد، خاصة إذا علمنا أن التغيير يطال أسس العمل نفسها، ذلك أن العمل في أي حقل كان يتوقف على إدارة المعلومات والتصرف بها عبر الأدمغة الاصطناعية ووسائل الإعلام، ولذا قد نشهد ولادة فاعل بشري جديد هو الإنسان العددي، الذي ينتمي إلى عمال المعرفة الذين يقللون الهوة بين العمل الذهني والعمل اليدوي، إذ لا فائدة من العمل من غير معرفة قوامها الاختصاص والقدرة على قراءة رموز الشاشات، مما سيطرح أطارا ومفهوما جديدا للعمالة المعرفية.

- البعد الثقافي

يعني إعطاء أهمية معتبرة للمعلومة والمعرفة، والاهتمام بالقدرات الإبداعية للأشخاص وتوفير إمكانية حرية التفكير والإبداع والعدالة في توزيع العلم والمعرفة والخدمات بين الطبقات المختلفة في المجتمع، كما يعني نشر الوعي والثقافة في الحياة اليومية للفرد والمؤسسة والمجتمع ككل.

- البعد السياسي

يعني إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات بطريقة رشيدة وعقلانية مبنية على استعمال المعلومة، وهذا لا يحدث إلا بتوسيع حرية تداول المعلومات، وتوفير مناخ سياسي مبني على العدل والحرية وتمكين الجماهير في عملية اتخاذ القرار والمشاركة السياسية الفعالة.

إضافة إلى توفر تلك الخصائص و فهم الأبعاد المتعددة فإن هناك أركاناً أساسية يقوم عليها مجتمع المعرفة نوجزها فيما يلي: (الظاهر، ص 33)

- إطلاق حريات الرأي والتعبير والتنظيم؛
- النشر الكامل للتعليم الراقى، النوعي و توافر مراكز البحث و التطوير؛
- توطين العلم وبناء قدرة ذاتية على البحث والتطوير التقني في جميع النشاطات المجتمعية؛
- التحول إلى نمط إنتاج المعرفة في البنية الاجتماعية والاقتصادية؛
- تأسيس نموذج معرفي أصيل، متطور، منفتح و مستنير؛
- إدراج النموذج المعرفي ضمن نموذج حضاري متكامل.

3.1. إدارة المعرفة

التراكم المعرفي في المنظمات و الحاجة الى حسن توظيفها أوجد الحاجة الملحة إلى التنظيم والإدارة و فرض على المنظمات توظيف رصيدها كاملاً من الذكاء الجماعي في تحقيق الأهداف و الغايات الكبرى و اتخاذ القرارات المناسبة لذلك و هو ما يعبر عنه بإدارة المعرفة التي تسهم في إرساء أسس المجتمع المعلوماتي و استفادة أكبر من الموارد المتاحة، مع إمكانية أحسن للابتكار و التطوير والسعي نحو التعلم المستمر و توظيف ميزة المعرفة في تحقيق الأفضل.

أ. مفهوم إدارة المعرفة

في العلوم الاجتماعية عموماً قلما توجد تعريفات شاملة، متفقاً عليها، كذلك الحال لإدارة المعرفة إذ أن هناك اختلافات كثيرة حول تحديد مفهوم واحد محدد لهذا المصطلح الجديد. هناك الكثير من الباحثين الذين ينظرون إلى هذا المصطلح على أنه يعبر عن حقل جديد لا يزال في مرحلة التطور والاكتشاف باعتبارها تتجاوز كونها مجرد معلومات أو بيانات.

يمكن اعتبار الفترة الممتدة من بداية الثمانينات إلى بداية التسعينات من القرن الماضي، مرحلة الاهتمام و التوجه نحو إدارة المعرفة، إلا أن البدايات الحقيقية لإدارة المعرفة بمفهومها الحديث هي منتصف التسعينات، و التي تسمى مرحلة النضج والاعتراف.

إدارة المعرفة عبارة عن وظيفة إدارية تتضمن التوجيه، التنظيم، التنسيق و مراقبة الأنشطة و الإجراءات الموجهة لتوزيع واستعمال وخلق وتكوين المعرفة، ضمن حقل المنظمة، وعليه فهي تحتاج إلى وجود تكنولوجيا تساعد على نشر، وتخزين، واستعمال، وتحويل المعارف في المنظمة وسهولة الوصول إليها عند الحاجة، معرفة مجسدة في شكل رأس مال معرفي وتجربة محصلة من طرف الأفراد أو الخبرات في مجال ما، وبالتالي على المنظمة تجميع معارفها، المتمثلة في المعلومات والخبرات الكامنة لدى خبراءها و مواردها البشرية عموماً، بغية تنمية الإبداع والابتكار لأن المعرفة أصبحت وسيلة للتغيير، التجديد، التكوين والتحفيز الدائم، المتميز والمستمر، من أجل تنمية روح المبادرة والتعاون بين أفراد المنظمة، بهدف تنمية كفاءاتهم بما يحقق ميزة تنافسية مستدامة (يحيوية، 2004 ص 167).

لإدراك أوسع يمكن استعراض المفهوم من خلال عدة زوايا كما يلي: (الكبيسي، ص ص 37-39) وفق منظور القيمة المضافة فإن دور إدارة المعرفة يتركز في خلق القيمة من المعرفة ذاتها، بحيث تنتقل المنظمة من فكرة سلسلة قيمة المعلومات المبنية أساساً على الأنظمة التقنية و المعتبرة للأفراد كمؤدين فقط إلى فكرة سلسلة قيمة المعرفة التي تتعامل مع الأنظمة البشرية كعناصر أساسية تشتغل بالتقويم الدائم للمعلومات المحفوظة في الأنظمة التقنية، و بالتالي هناك تكامل بين هذين النوعين من الأنظمة لخلق القيمة.

أما من منظور المنظمة المعرفية فإن إدارة المعرفة هي مفهوم شامل لكل أقسام المنظمة يركز على قيمة المعرفة، كإنتاج يدرك في نموذج العمل.

يؤكد هذا المنظور على أنه في المنظمة المعرفية، يكون توليد المعرفة و رفعها، المصدر الرئيسي للقيمة المضافة، ونوعاً من الميزة التنافسية، و مسوقاً رئيسياً لأعمالها و نشاطاً مهماً يتخلل كل جانب فيها وأن معظم مستخدميها ذوو مؤهلات عالية و ثقافة رفيعة، أي أنهم صنّاع معرفة.

"إدارة المعرفة مفهوم حديث، و منهج إداري يعمل على تحويل أصول الأعمال الفكرية للعاملين و الموظفين في المنظمة، إلى قوة إنتاجية أعلى، وقوة تنافسية و قيمة مضافة. تتطلب إدارة المعرفة في المنظمة حلقات من اتصال المعلومات بالمعلومات، اتصال المعلومات بالأنشطة، اتصال المعلومات بالأشخاص، وذلك لبلوغ مشاركة فعالة للمعرفة الضمنية أو الصريحة" (النجار، ص 147)

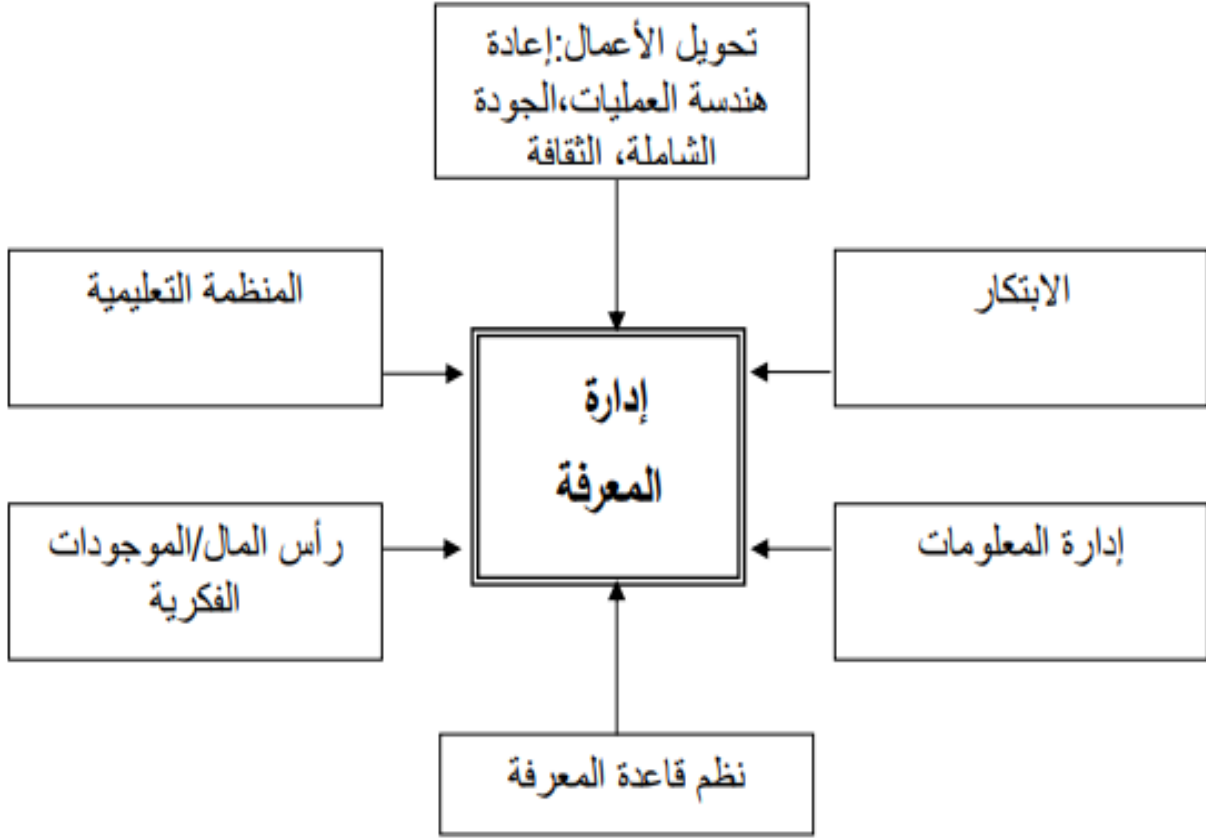
مما سبق يمكن استخلاص الآتي:

إدارة المعرفة عبارة عن عملية إدارية تنظيمية تتعامل في بيئة المنظمة مع كل أوجه المعرفة، يشمل هذا التعامل خلق المعرفة، معالجتها و فرزها، تصنيفها و تخزينها من خلال أنظمة واجراءات معدة لذلك، مما يسهم في تحسين قدرات التعلم والإبداع لدى المنظمة؛
إدارة المعرفة لا تختص فقط بالمعرفة الظاهرة، بل تتعدى أيضا إلى المعرفة الضمنية الكامنة لدى الافراد؛

تعتبر إدارة المعرفة نظاما هادفا يستجيب للأهداف الاستراتيجية للمنظمة؛
انطلاقا من المعارف الفردية، تعتبر إدارة المعرفة نظاما يولّد المعرفة الجماعية، المؤثرة على الإبداع و التجديد داخل المنظمة؛
لقد فرضت إدارة المعرفة نفسها في واقع المنظمات، كرأس مال فكري ذو قيمة اقتصادية و مصدر استراتيجي لتحسين الميزة التنافسية و عامل لاستقرار وبقاء المنظمة في مناخ يتميز بالمنافسة الشديدة؛

إدارة المعرفة تشجع المديرين على تحديد الأهداف الاستراتيجية ذات الصلة بالإبداع والتجديد من أجل البقاء و الانتقال من المعرفة الفردية المبنية على الذكاء إلى المعرفة الجماعية من خلال تبادل و تثمين المعرفة، تحصيلها، نمذجتها، تشغيلها وإعادة استعمالها؛
إدارة المعرفة تصنع التكوين الفعال للمعرفة الفردية، ودمجها في المستوى الجماعي، بالتفاعل مع شبكة العمل واقتسام الخبرة (Ermime, P 25).

كما يمكن تلخيص أسس إدارة المعرفة و المرتكزات التي وردت فيما سبق من خلال الشكل التالي:
الشكل رقم (02): الجذور الإدارية لإدارة المعرفة (العلي وآخرون، ص 6)



ب. إدارة المعرفة و إدارة الموارد الأخرى

بعض المنظمات، خاصة على المستوى العملي، لا تفرق بين إدارة المعلومات و إدارة المعرفة، أو تستعمل المصطلحين في نفس السياق، وهذا غير صحيح و بينهما فروق نذكر منها

- إدارة المعلومات عبارة عن مجموعة البرامج و التطبيقات، التي يمكن من خلالها تطبيق العمليات الإدارية التقليدية على المعلومات، بهدف تعظيم إسهامها في تحقيق الأهداف التنظيمية، بينما إدارة المعرفة مفهوم أوسع، يذهب أبعد من تلك الطرق والأدوات؛
- إدارة المعرفة تهتم بالمعرفة في المنظمة، بينما تهتم إدارة المعلومات بالمعلومات التي هي جزء من المعرفة؛

- تهتم إدارة المعلومات بإيجاد المعلومات و نقلها ضمن التنظيم، بينما تهتم إدارة المعرفة بالكيفية التي يخلق من خلالها الأفراد معرفة جديدة، ثم إعادة استخدامها.
- كما ينبغي التفريق بين إدارة المعرفة كونها إدارة غير المادي عن إدارة الموارد المادية في الجوانب الأساسية التالية: (يحضية، ص 181)
- المعرفة المقدمة كمعلومة عادة ما تكون أقل مما يستطيع أن يقدمه صاحب المعرفة إذ هي المعرفة الصريحة، في حين ما يتبقى عند صاحبها هو المعرفة الضمنية والكامنة؛
- المعرفة بوصفها من الأصول الفكرية لا تشبه الأصول المادية، فهي لا تستهلك عند الاستخدام، إذ تستطيع المنظمات أن تتحصل على القيمة من استخدامها في العديد من العمليات، وفق قانون تزايد العوائد الذي يطبق على الأصول الرقمية والمعرفية، في مقابل قانون تناقص العوائد السائد في الأصول المادية، إلا أن الأمر الذي يحد من قدرة إدارة المعرفة على استدامة تحصيل تلك القيمة هو سهولة نقل، واستنساخ، وتقليد المعرفة التي تقدمها المنظمة لأول مرة؛
- الاستثمار في إدارة الموارد المادية عادة ما يتحول إلى أصول مادية ثابتة وملموسة تبقى داخل المنظمة، بينما الاستثمار في إدارة المعرفة يتحول في العادة إلى أصول معنوية مجسدة في رأس مال معرفي؛
- عادة ما ترتبط المعرفة بالأفراد، مما يصعب إمكانية فصلها عن بعض، فإذا كانت المعرفة الصريحة هي ما يتم تحويله إلى قاعدة المعرفة القياسية في المنظمة، فإن المتبقي من المعرفة الضمنية والكامنة، هو ما يبقى في علاقات وسلوكيات وقيم مخزنة في عقول الأفراد، والتي تظل تعمل لصالح المنظمة ما دام الأفراد يعملون فيها؛
- إدارة الموارد المادية تتعامل مع المعرفة كأصل ملموس وفق معيار المردود الاقتصادي غير المادي الذي تملكه المنظمة، الذي يقدم قيمة مادية قابلة للقياس كما هو الحال في البراءات الامتيازات، السمعة، مما يمكن من تقدير قيمته محاسبيا، لكن وفق إدارة المعرفة فإن مفهوم المعرفة كأصل غير ملموس أصبح أوسع بكثير من ذلك، فهي تضم أيضا الخبرات و القدرات الفكرية للعاملين، وعلاقاتهم ضمن البيئة العمل؛
- القطاع المادي السلعي يتسع بالنمو الخطي في حين أن قطاع المعرفة يتسع وينمو أسيا.

ت. أهمية إدارة المعرفة

هناك عدة أسباب تدعو إلى اهتمام المنظمات بإدارة المعرفة، من أهمها:

- تحول المنظمات من منظمات مركزة على رأس المال المادي إلى منظمات مركزة على المعرفة لأنها تساعدها على تحمل التغيرات الجذرية و تجعلها تطرح الأسئلة الصحيحة التي يتوجب البحث عن إجابات واضحة لها، و بدون هذه المعرفة ربما لن تدرك المنظمة الكيفية التي تتغير بها البيئة التنافسية في القطاع الذي تعمل فيه (Tiwana 1999 , P 8-10)؛
- القدرة على تحقيق الانسجام مع متطلبات السوق و إعادة تشكيل المنتوجات، أو التحول من المشاريع و المنتوجات ذات المردودية الأقل إلى تلك ذات المردودية الأعلى، و ذلك من أجل تحقيق أقصى نمو ممكن؛
- قيادة التغيير، إذ أن إدارة المعرفة تمكن من توجيه التغيرات في بيئة المنظمة، و ضبط الممارسات الإدارية فيها؛
- البقاء على المدى الطويل يرتبط بقدرة المنظمة على خلق معرفة جديدة و توظيفها؛
- توفر المعرفة و تسهيل الوصول إليها يساهم في نجاح تلك عملية صنع القرار؛
- تتطلب إدارة المعرفة ثقافة غنية، قائمة على المشاركة التي لا تشترطها أنظمة المعلومات التقليدية، فالمعرفة تمكين لثقافة المنظمة و تاريخها الطويل و تراكم معارفها بمرور الزمن؛
- إدارة المعرفة يمكن أن تحمي المنظمة من فقدان ما تملك من قدرات معرفية مهمة عندما يترك الموظفون أعمالهم من خلال تجميع تلك المعارف في قواعد خاصة؛
- المنظمة في حقيقتها تشبه الكائن الحي، تعيش على المعرفة، تنشأ في إطارها و تزود من مناهاها ومصادرها المختلفة، و تتطور و تنمو باستخدام الجديد و المتطور منها، و تنتهي حياة المنظمة حين يمتنع عليها الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لاستمرارها (السلي، 2002، ص 206)؛
- إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات، لتخفيض التكاليف و رفع موجوداتها الداخلية لتوفير الإيرادات اللازمة؛
- ترتبط إدارة المعرفة بالأداء المعتمد على الخبرة، المعرفة و التطوير المستمر؛
- إدارة المعرفة تمكن المنظمة من تحديد المعرفة المطلوبة، و توثيق المتوافر منها و تطويرها و المشاركة بها و تطبيقها و تقييمها؛
- تعد أداة تحفيز للمنظمات، لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية و خلق معرفة جيدة و الكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة و الفجوات في توقعاتهم؛

- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

1.3.1. عناصر إدارة المعرفة

هناك أربعة عناصر أساسية تساهم في ضمان نجاح إدارة المعرفة بالمنظمة هي:
الاستراتيجية، الأفراد، التكنولوجيا، العمليات (الكبيسي، ص ص 90-95)

أ. الاستراتيجية

تعرف الاستراتيجية على أنها أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية للمشروع، سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المشروع و ينظر إلى الاستراتيجية هنا على مستويين:

الأول يبحث في الأدوار والأساليب التنفيذية التي تقع مسؤوليتها على عاتق مسؤول إدارة المعرفة تهدف إلى تطوير استراتيجية معرفة المنظمة و منحها الصفة الرسمية عبر المستويات التنظيمية. الثاني يتمثل في ضمان تطوير تلك الاستراتيجية و تكاملها مع استراتيجية المنظمة الأشمل. الاستراتيجية في إدارة المعرفة تختلف في معالجتها تبعاً لنوعي المعرفة، فالاستراتيجية في مجال المعرفة الضمنية تتمثل في تنمية شبكات العمل و ربط الأفراد المتقاسمين للمعرفة، مما يعبر عن الخبرة الفردية المؤدية إلى الإبداع المبني على المشكلات الاستراتيجية.

أما في مجال المعرفة الظاهرة فإن الاستراتيجية تتمثل في تطوير نظام التوثيق، الحفظ و التخزين تنسيق، نشر و إدامة المعرفة بقصد تسهيل إعادة استخدامها والاستفادة منها من خلال تعظيم نوعية الوثائق ودرجة موثوقيتها.

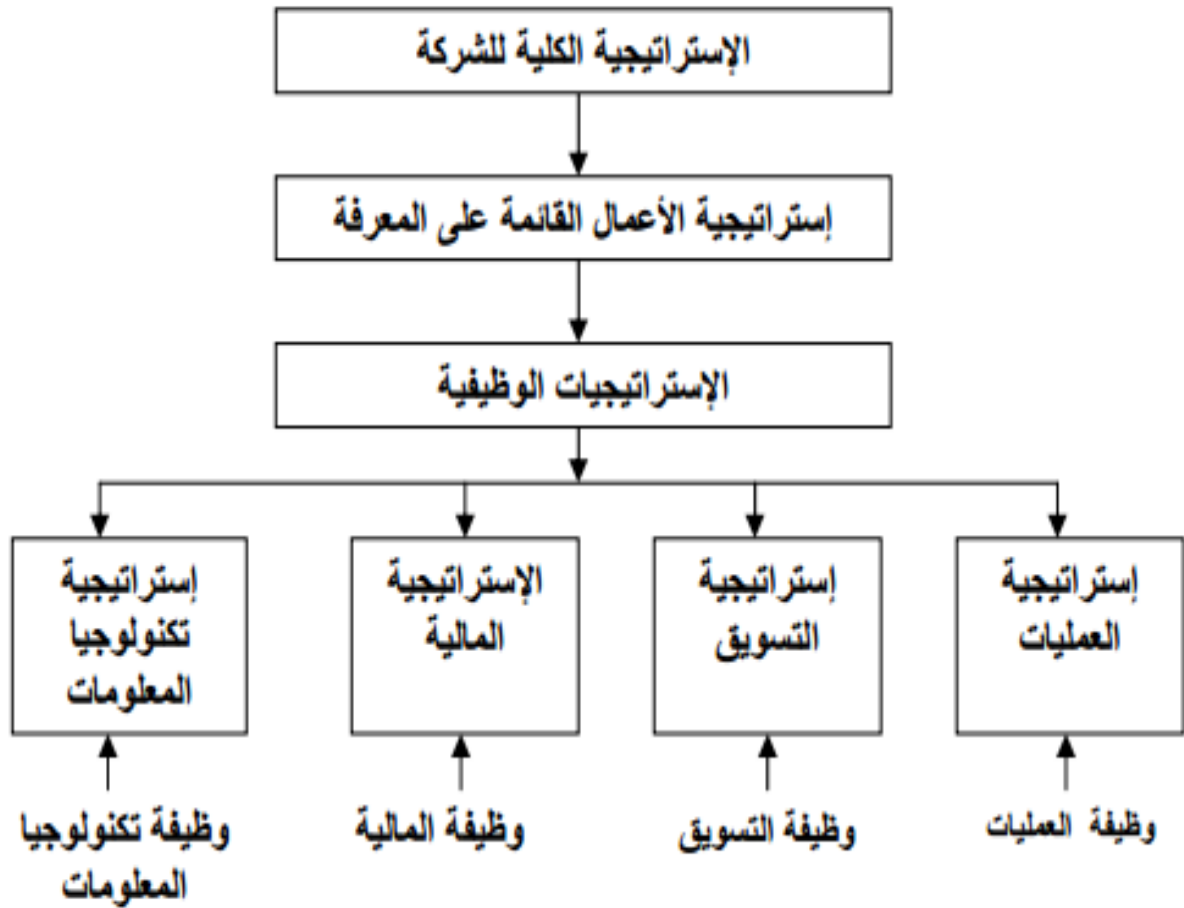
يمكن تلخيص دور الاستراتيجية في إدارة المعرفة في النقاط التالية:

- صنع المعرفة بالاعتماد على الخيارات الصحيحة والملائمة لطبيعة المعرفة المتغيرة و تلك الثابتة نسبياً؛
- توجه المنظمة إلى كيفية توطين و معالجة موجوداتها الفكرية، مثل الابتكار والحدس والقدرة على الاتصال؛
- الاستراتيجية تساهم خاصة في مجال المعرفة الضمنية حيث أهمية تنمية شبكات العمل و ربط الأفراد المتقاسمين للمعرفة؛

- الاستراتيجية الواضحة تسهم في تحديد مناطق الأهمية الاستراتيجية للمنظمة، فيتم التركيز عليها و جمع المعرفة حوله؛
 - الاستراتيجية الواضحة تسهم في تحديد السياسة المناسبة لاستدامة رأس المال الفكري و المحافظة عليه في المنظمة؛
 - اختيار استراتيجية معينة يعني مسارات معرفية معينة و توليد معرفة جديدة؛
 - تحدد الاستراتيجية مسار عمل إدارة المعرفة، طبيعة الروابط و العلاقات و صلاتها لتطوير معرفتها، مثل التحالفات مع مراكز البحث و التطوير القطاعية، والجامعات أو المنظمات المماثلة.
- ب. الأفراد

يعد الجانب البشري الجزء الأساس في إدارة المعرفة لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية في اتجاه المشاركة بتلك المعرفة و إعادة استخدامها. المقصود بالأفراد كل المساهمين أو من يمكنهم المساهمة في عمليات إدارة المعرفة. مدير أنظمة المعلومات، مدير إدارة المعرفة، مدير البحث و التطوير، مدير الموارد البشرية، مدير الأقسام المتعددة، قادة فرق المشروعات كلهم معنيون بهذا التوجه الاستراتيجي. و تقوم الاستعدادات النفسية و العقلية و التأهيلية لهؤلاء الأفراد بدور كبير في إدارة المعرفة بما يصنعون و يهيؤون من فرص و تسهيلات لصانعي المعرفة و حسن إدارتهم. أما صناع المعرفة هم الأفراد الذين يقومون بخلق المعرفة كجزء من عملهم، يتكون هؤلاء من مهندسين و محللين في مجالات مختلفة، و هم يوفرون الموجودات أو الموارد غير المادية، التي تصبح حيوية للنجاح و النمو التنافسي.

الشكل (03): إدارة المعرفة كاستراتيجية وظيفية (نجم، ص 152)



ت. التكنولوجيا

تعتبر التكنولوجيا الدعامة الأساسية لإدارة المعرفة واكتسابها، من خلال استعمال مجموعة المفاهيم والتقنيات التي تستمدتها منها في عملياتها المختلفة و هذا باستعمال مختلف التطبيقات التكنولوجية في مجال الحاسوب والبرمجيات.

تبرز أهميتها مثلا في معالجة الوثائق، أنظمة دعم القرار، الأنظمة الخبيرة، أنظمة الاتصال. ففي معالجة الوثائق يمكن إنجاز الوظائف الكتابية و إعداد الوثائق و زيادة سرعة و دقة معالجة هذه الوثائق وبالتالي سهولة تداولها.

بالنسبة لأنظمة دعم القرار فإن تطبيقاتها تعمل على: (الخضيرى، 2001، ص 125)

- حل المشكلات وإيجاد البدائل أمام متخذ القرار في وقت مناسب و قياسي؛

- تسهيل معالجة المواقف الحرجة والتغلب على الأزمات؛
 - توليد مزيد من المعلومات والمعارف والخبرات؛
 - تدعيم عمليات الإبداع والابتكار بما توفره من قدرات عالية تتجاوز الامكان البشري. بالنسبة للأنظمة الخبيرة فإنها توفر للإدارة عناصر مهمة:
 - قاعدة معرفية حول الموضوعات التي تهتم المنظمة؛
 - القدرة على التمييز بين أنواع المعرفة و سهولة الوصول إليها.
- أما شبكات الاتصال، فالعديد من المؤسسات تستخدمها لأغراض الاتصالات الالكترونية و نقل البيانات وبحوث التسويق، بل إن الكثير من المؤسسات . إن لم نقل كلها . تستخدم الشبكة العالمية في تسويق سلعها وخدماتها (العلاقة، 2002، ص 30)
- كما تتيح إنشاء العديد من المعاملات الالكترونية وهذا بأقل التكاليف الممكنة، وهذا تعد أداة تؤدي إلى توليد الحاجة لإدارة المعرفة لغرض تحسين وسائل الوصول إلى البيانات والمعلومات الداخلية والخارجية معا.
- للتكنولوجيا دور كبير في إدارة المعرفة إذ تسهم بشكل كبير في تسهيل و تسريع وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة مما يساعد على السيطرة على المعرفة الموجودة داخل وخارج المنظمة و بأقل كلفة.
- ث. العمليات
- يتجلى دورها في الأنشطة التالية:

- تطوير ممارسات العمل فعالة في الترابط بين أفراد فريق العمل الواحد؛
- تطوير البرامج التي تحدد الأدوار و المهام للمشاركة الفردية و الجماعية في إدارة المعرفة؛
- توفير إمكانية قياس النتائج و مراقبة عملية التقدم في تنفيذ البرامج؛
- إعطاء مؤشرات تقليل التكلفة و تحقيق سرعة الاستجابة.

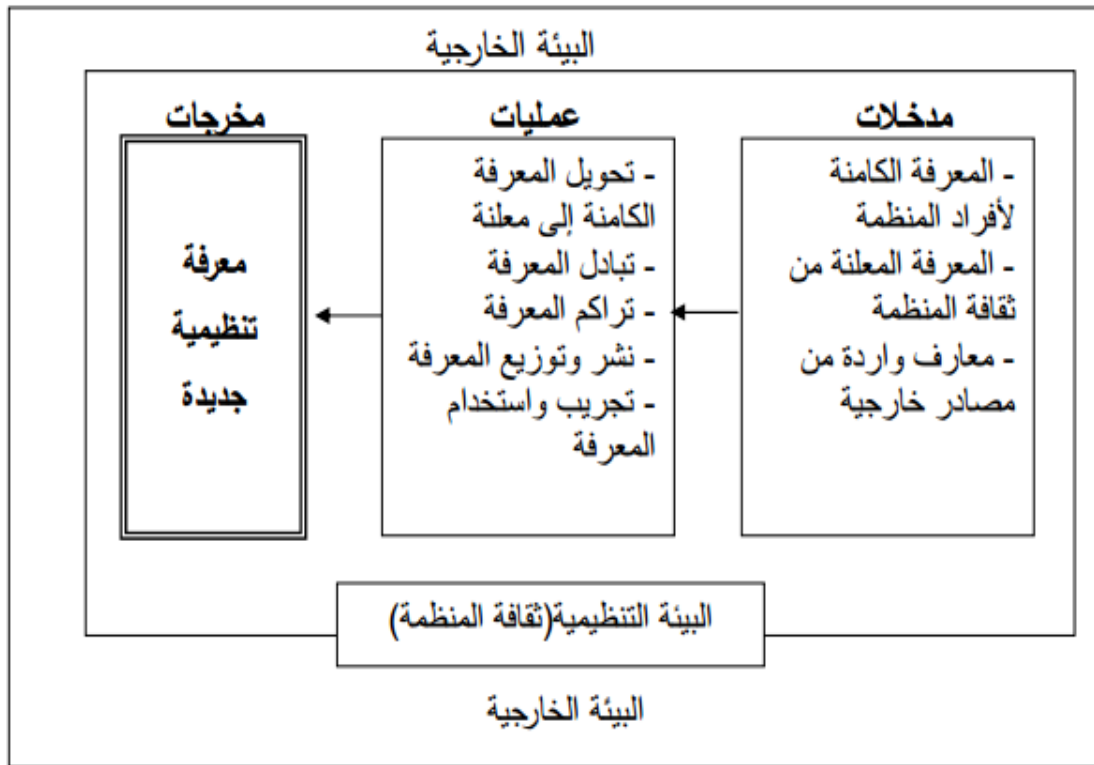
2.3.1. عمليات إدارة المعرفة

هناك عدة دراسات حاولت إحصاء و تحديد عمليات إدارة المعرفة، ويمكن إجمال ما توصلت إليه هذه الدراسات في أربعة عمليات مهمة وأساسية يقوم عليها نظام إدارة المعرفة، هذه العمليات هي عملية اكتساب المعرفة، عملية تخزين المعرفة، عملية توزيع المعرفة و عملية استخدام المعرفة

أ. تكوين و اكتساب المعرفة

يقصد به حصول المنظمة على المعرفة التي يمتلكها المنتسبون إليها أو غيرهم، تجميعها، التأكد من صحتها تحليلها، خلق نماذج لها، و ذلك من أجل هندسة المعرفة و استخدامها.
 يتم الحصول على المعلومات من مختلف المصادر التي تخص المنظمة، سواء كانت داخلية أم خارجية، مثل العملاء و الموظفين، كذلك المعلومات عن التقنيات المستخدمة في مجال الخدمة. قدم الباحث علي السلي اعتمادا على مدخل النظم، نموذجا مبسطا لتكوين المعرفة التنظيمية موضحا في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): نموذج تكوين المعرفة التنظيمية (السلي، 1997، ص 176)



ب. تخزين المعرفة

عملية التخزين تأتي بعد عمليات التنقية والفرز، و تتمّ على أساس حجز أو جمع البيانات والمعلومات بطريقة منظّمة و آمنة تسمح باستعمالها في أيّ وقت ممكن، فالاستعمال يتمّ عن طريق وسائل تقنية (الحواسيب مثلا) و أخرى تنظيمية كطرق التصنيف و الأرشفة. من أهم التطورات التي مست عملية التخزين نجد ما يسمى اليوم، مستودع البيانات وهو قاعدة بيانات تؤمن التقارير وأدوات الاستعلام وتخزن البيانات الجارية والتاريخية والإحصائية ومنجم البيانات الذي يعبر عن تخزين تحليلات لكمية كبيرة من البيانات والمعلومات. (العلي وآخرون ، ص 157)

ت. توزيع المعرفة

يقصد به مختلف العمليات التي تقوم بها المنظمة لجعل المعرفة متاحة، يمكن الوصول إليها بسهولة من قبل من يحتاجها.

أعطت الجمعية الأمريكية لعلم المعلومات تعريفا واسعا لعملية توزيع المعرفة، مفاده أنها تشمل العمليات الضرورية لإيصال المعلومات من صناعاتها إلى مستخدميها و أن عملية الاتصال الأساسية تتكون من مكونين أساسيين هما: (الأمين، 2000، ص ص 166-168)

- محتوى المعلومات و شكلها أي المتعلق بالمعاني المختلفة للرسائل وأشكالها، والتي تشمل السياق والنماذج الرياضية والأرقام والرموز وما يتعلق بها من معان بنائية و تشمل اللغة والنماذج والرسوم؛
- الوسائط المتعددة وقنوات التوزيع بأنواعها و أجهزة التخزين الحاسوبية والمكتبات الرقمية والتي لها امكانية التسجيل و اعادة التسجيل، إعادة الإنتاج، التحويل، التخزين والوصول إلى المعلومات.

و حدد بعض الباحثين عدة شروط لنجاح توزيع المعرفة منها: (الكيسي، ص 75)

- ضرورة وجود وسيلة لنقل المعرفة، قد تكون انسانا و قد تكون شيئا ماديا؛
 - يجب أن تكون الوسيلة ملائمة قادرة على النقل؛
 - أهمية أن تكون لدى الناقل الحافز على القيام بالنقل؛
 - يجب ألا تكون هناك معوقات تحول دون النقل المعرفي.
- بفضل التطور الحاصل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حضيت عملية توزيع المعرفة بفرص جديدة طورتها وبلغت بها آمادا واسعة جدا.

ج. استخدام المعرفة

يقصد بها مدى تأثير حصول الأفراد على تلك المعارف في أدائهم، وقراراتهم و جودة العمليات التي يقومون بها. يمكن ذكر أوجه الاستجابة للمعرفة فيما يلي:

- الاستجابة للتكنولوجيا أو التطبيق الفعال و السريع للتغيرات التكنولوجية ذات التأثير على العمل و القدرة على تحديد الطريقة التي تتم بها الاستجابة، أي المرونة والتطوير المستمر للمتطلب التكنولوجي الاستراتيجي أو التشغيلي؛
- الاستجابة للموظفين والاهتمام بالأمور التي تهمهم و احترام الأفكار التي تقدم من قبلهم
- الاستجابة للتغيرات في طريقة العمل، أي تفعيل التنسيق بين مختلف أنشطة أقسام المنظمة؛
- الاستجابة للمعلومات المالية، أي قدرة المنظمة على التخلي عن المنتجات غير المجدية بشكل سريع، و أن يكون هناك بحث مستمر من أجل تخفيض تكلفة المنتج المقدم، وأن تكون هناك استجابة سريعة للتغيرات التي تصيب الوضع المالي للمنظمة.

3.3.1. الاستراتيجيات الأساسية لإدارة المعرفة

باعتبار الاستراتيجية هي المرشد و الموجه الأساسي لإدارة المعرفة، فهي تهتم بعمليات المعرفة و تدفقها كما تهتم بتحليل و تخطيط أعمال المعرفة، و الأهم من هذا هو أن الاستراتيجية نفسها هي منتج معرفي و هذا يعني أن إدارة المعرفة تأتي بالمعرفة الجديدة التي تكون مصدرا فعالا للميزة التنافسية التي تركز عليها استراتيجية المؤسسة.

بالنسبة لإدارة المعرفة كاستراتيجية وظيفية فإنها تعتبر كوسيلة من وسائل استراتيجية الأعمال حيث يمكن للمؤسسة أن تمارسها كوظيفة من وظائف المؤسسة، بالتالي فإن استراتيجية إدارة المعرفة التي تركز كثيرا على تكنولوجيا المعلومات هي استراتيجية وظيفية شأنها شأن استراتيجية العملية، استراتيجية التسويق واستراتيجية المالية وغيرها من الاستراتيجيات وكلها تقع ضمن مستوى الوظيفية التي تتفاعل مع بعضها، في حين تقوم استراتيجية الأعمال بالتنسيق بين هذه الاستراتيجيات وتحقق التواصل و التكامل فيما بينها بما يخدم الاستراتيجية الكلية للمؤسسة. تعتمد المنظمة في إدارة المعرفة على استراتيجيتين مختلفتين هما استراتيجية الترميز. و استراتيجية الشخصية

أ. استراتيجية الترميز

تعتمد هذه الاستراتيجية على المعرفة الصريحة التي تكون قابلة للوصف والتحديد والقياس والنقل والتقاسم، والتي يمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد وبيانات، وتكون رسمية بحيث تتمكن المؤسسة من تعميمها على جميع العاملين من أجل استيعابها وتوظيفها في أعمالهم، هذه الاستراتيجية والتي تسمى أيضا بنموذج مستودع المعرفة تعمل على تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في نظام توثيق وجعلها متاحة لكافة العاملين، وتستعمل مثل هذه الاستراتيجية في المؤسسات الصناعية التي تعتمد أساسا على النظام التشغيلي وليس على الأفراد العاملين الذين عادة ما يكونون في الإنتاج عمالا يؤدون أعمالا نمطية متكررة (نجم، ص 164).

ب. استراتيجية الشخصية

ترتبط هذه الاستراتيجية بالمعرفة الضمنية وهي المعرفة غير القابلة للترميز وغير رسمية وتكون المشاركة فيها من خلال الاتصال المباشر بين الأشخاص، وهي غير قابلة للوصف والنقل وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمشاركة في العمل والفريق، بحيث يتقاسمون المعرفة فيما بينهم أثناء اتصالاتهم وتفاعلاتهم وعملهم، وتستخدم مثل هذه الاستراتيجية في المؤسسات الاستشارية حيث أن الأفراد العاملين بها والذين يكتسبون معرفة جديدة في دراسة أية حالة استشارية فريدة، لا يقومون بترميز معرفتهم، لهذا فإن هذه المعرفة تظل في رؤوس الأفراد ولا يتم تبادلها مع الآخرين في المؤسسة، إلا في حالة العمل الجماعي في حل المشكلات وتقديم الاستشارات أو عند عقد جلسات العمل.

إن استخدام إحدى الاستراتيجيتين داخل المؤسسة لا يأتي صدفة وإنما يعتمد أساسا على طبيعة النشاط الذي تقوم به المؤسسة، والمؤسسات عادة لا تستخدم إحدى الاستراتيجيتين وتهمل الأخرى، فأغلب المؤسسات الناجحة تستخدم الاستراتيجيتين معا، ولكن بنسب متفاوتة، فتستخدم استراتيجية واحدة مهيمنة والأخرى داعمة، حيث أن الاستراتيجية الشخصية تلائم المؤسسات التي تنتج المنتجات ذات معدلات تغيير عالية، أما استراتيجية الترميز فتلائم المؤسسات المصنعة للمنتوج حسب الطلب (الكبيسي، ص 98).

4.3.1. نتائج تطبيق إدارة المعرفة بالمنظمة

تؤدي إدارة المعرفة دورا حيويا في بناء المنظمات، حيث أنها تؤثر بشكل كبير على الأداء المنظمي في الأبعاد المختلفة، كالأفراد والعمليات والمنتجات إضافة إلى الأداء العام للمنظمة. من الجدير بالذكر هنا أن إدارة المعرفة بمختلف عملياتها تستطيع التأثير على المنظمة بطريقتين أساسيتين هما، تمكين إدارة المعرفة من توليد وتطوير المعرفة ذاتها والتي تساهم في تحسين أداء المنظمة.

الأخرى، تأثير إدارة المعرفة المباشر في التحسينات الأساسية لمختلف الأبعاد الضرورية للمنظمة. أ. تحسين عملية اتخاذ القرار

إن عملية اتخاذ القرار تحتاج إلى مدخلات مختلفة من البيانات و المعلومات في كل مرحلة، ثم إلى وسائل متطورة للمعالجة والتحليل، لتساهم المخرجات في اتخاذ القرارات الدقيقة، و مما يمكن من ذلك وجود نظم متطورة للمعلومات والمعرفة، تستند بشكل كبير إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

• تعريف اتخاذ القرار

إذا كانت المشاهدات العملية تشير إلى أن جزءا كبيرا من وقت القائد أو المدير يتم إنفاقه في اتخاذ العديد من القرار المختلفة، وإذا كانت عملية اتخاذ القرار تتعلق بكل الوظائف الإدارية، فإن نجاح المنظمة يتوقف إلى حد كبير على مدى سلامة ورشد القرارات التي يتم اتخاذها. اختلف المفكرون في تعريف اتخاذ القرار، و ذلك لاختلاف مآخذ النظر لديهم. "إنّ القرار ما هو إلا اختيار بين بدائل مختلفة، كذلك فإنّ عدم اتّخاذ القرار ازاء حالة ما يعتبر قرارا بحدّ ذاته" (الناشد، 1986، ص 61)

"اتخاذ القرار هو عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين مختلفين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معيّنة في ضوء معطيات كلّ من البيئة الداخليّة والخارجية و الموارد المتاحة للمنظمة" (أبو قحف، ص 132)

"يعني مفهوم القرار أنه الاختيار لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر، أما عملية اتخاذ القرار فتشير إلى العملية التي تبني على الدراسة و التفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين أي الاختيار بين البدائل" (أيوب، 1997، ص 14)

نستنتج من هذه التعريفات بأنّ اتّخاذ القرار في ماهيته هو الاختيار بين بدائل مختلفة باعتماد مجموعة معطيات تتعلّق بالمستقبل المجهول المتميّز بعدم التأكّد في كثير من الحالات.

• مراحل صنع القرار و علاقتها بإدارة المعرفة

القرار السليم هو ذلك الخيار الذي يمر عبر مراحل منهجية وعلمية، في كل مرحلة من هذه المراحل هناك تأثير كبير لإدارة المعرفة و ما تنطوي عليه من عمليات مهمة يستدعيها اتخاذ القرار الشيء الذي توضحه النقاط التالية: (مسلم، 1994، ص 140)

- مرحلة الاستخبار

تتضمن عملية مسح البيئة الداخليّة و الخارجيّة للمنظمة، وذلك بغرض التعرف على مجالات المشاكل و التّهديدات، أيضا لاستكشاف فرص التّطور والنّمو.

تتضمن هذه المرحلة القيام بعدد من الأنشطة تدور حول البحث عن المشكلات موضوع القرار تصنيفها، تحليلها و تحديد المسؤول عنها. في هذه المرحلة أربع خطوات:

- البحث عن المشكلات، مجالات القصور و المقارنة بين الأداء الفعلي و الأداء المستهدف
- تصنيف المشكلة، إذ نميز بين نوعين، المشكلات المبرمجة و غير المبرمجة؛
- تحليل المشكلة إلى مكوناتها الأساسية، نظرا لتعقد بعض المشكلات نلجأ عادة إلى تحليلها و تجزئتها إلى مشاكل فرعية أقل تعقيدا، لفهمها و تسهيل التعامل معها؛
- تحديد المسؤول عن المشكلة، فإذا كانت المنظمة تملك إمكانية التعامل معها فهي تعتبر من مسؤولية المنظمة، أما إذا كانت ترجع إلى عوامل خارجيّة لا تملك المنظمة القدرة على التحكم فيها، هنا تجتهد المنظمة في كيفية تحويلها الى فرصة و الاستفادة منها أو تجنبها إذا أمكن أو التّعايش معها.

- مرحلة تصميم نموذج المشكل

يتم في هذه المرحلة تطوير أكبر عدد ممكن من البدائل لحل المشكلة، يعبر في هذه المرحلة عن المشكلة موضع القرار في شكل نموذج مبسّط يتضمن المتغيرات المختلفة للمشكلة، ويمثّل أيضا العلاقات المختلفة بين هذه المتغيرات ، وتتمحور هذه المرحلة حول ابتكار البدائل وتحليلها وتنميتها ويتم ذلك من خلال فهم طبيعة المشكلة وتقديم تصوّرات بشأن بدائل الحلول واختيار جدوى تطبيقها لحلّ المشكلة.

و عادة ما تستخدم في هذه المرحلة النّماذج الرّياضية والكميّة للتعبير عن طبيعة المتغيرات المؤثرة في المشكلة و العلاقات بينها، و غالبا ما توجد عملية مفاضلة بين التبسيط في بناء النموذج و درجة توصيف النموذج للواقع (عليان، 2007، ص 74).

- مرحلة البحث والاختيار

لا توجد حدود فاصلة واضحة بين هذه المرحلة و المرحلة التي تسبقها، إذ أن هناك أنشطة معينة يمكن ممارستها خلال كلتا المرحلتين، فمرحلة البحث والاختيار تتضمن البحث و التقييم و تحديد البديل المناسب لحل المشكلة، و مرحلة تصميم النموذج تظهر البدائل التي يجب التركيز عليها للتوصل إلى حل المشكلة واختيار البديل الأمثل.

يجب هنا ملاحظة أن حل النموذج لا يعني بالضرورة حل المشكلة، فحل النموذج تنتج عنه مقدمات بحلول للمشكلة، فإذا تم تقييم أحد هذه الحلول بفعالية، فهنا فقط يمكن القول بأن المشكلة قد تم حلها .

يمكن هنا التمييز بين نوعين من البحوث، البحوث الموجهة بالبيانات و البحوث الموجهة بالهدف فالبحث الموجه بالبيانات هو ذلك الأسلوب في البحث الذي يبدأ من المعلومات المتاحة و يحاول أن يصل منها إلى استنتاجات بشأن بدائل حل المشكلة، فإذا كانت إحدى الشركات مثلا تعاني من انخفاض المبيعات فإن البحث في هذه الحالة يسعى للكشف عن أسباب حدوث هذه المشكلة دون وضع تصورات مسبقة بشأن أسبابها. أما البحث الموجه بالهدف فهو يبدأ أولا بالتعرف على مدى تحقيق الهدف الذي كانت المنظمة تسعى إلى تحقيقه، ثم بعد ذلك وضع فروض بشأن أسباب عدم تحقيقه .

- مرحلة التطبيق

و تعني هذه المرحلة وضع الحل الذي تم التوصل إليه موضع التنفيذ، غالبا ما تتطلب مرحلة التطبيق إجراءات يستلزمها هذا الحل . قد يترتب على تنفيذ الحل بعض الأمور مثل:

- ضرورة الحصول على دعم و تأييد الإدارة العليا؛

- إجراء عمليات تدريب للعاملين؛

- إجراء تغييرات تنظيمية...؛

- مقاومة التغيير؛

ب. رفع مستوى الإبداع في المنظمة

الإبداع نوع من أنواع التفكير المتقدم، له أهمية كبيرة في الوصول إلى الابتكارات و المعارف الجديدة. يشكل ركيزة هامة في التنمية الشاملة التي تسعى إلى تحقيقها الدول والمنظمات على حد سواء لهذا الغرض تم اللجوء إلى إنشاء المراكز البحثية والتدريبية، وإرساء قواعد منظمات التعلم، من أجل تنمية الكفاءات البشرية وإكسابها المعارف النظرية والقدرات العملية، لدخول عالم شديد التنافس.

• مفهوم الإبداع المنظمي

الإبداع أحد أهم المتطلبات الرئيسة في الإدارة المعاصرة، إذ لم يعد كافيا الأسلوب التقليدي المنظمات التي تبغي النجاح لا تقف عند حدود الكفاءة والفاعلية، وإنما يكون الإبداع والابتكار والتغيير سمات مميزة لها.

"عملية صنع سلعة أو خدمة جديدة، أو تطويرها لتقبل اقتصادي أ، فهي التطبيق العلمي للابتكار وبما يميز بين الإبداع والابتكار، الذي يعبر عن القدرة على التفكير غير التقليدي، أو اعتماد البراعة أو الخيال لتوليد طرق جديدة غير مألوفة (أصيلة) أو حلول استثنائية، ويقف عند حدود الفكرة و يأتي الإبداع لينفذها"1 (الصرف، 2000، ص 27)

"الإحلال المستمر للجديد بدل القديم أو تقديمه بطريقة أفضل بتقديم شيء جديد" (السامرائي، 1999، ص 2)

• خصائص الإبداع المنظمي

تتجسد خصائص الإبداع في اعتماده على شخصية الفرد وتفكيره وعمله، فالفرد يكون أكثر إبداعا من خلال تأمله و تجربته الخاصة.

كما أنها يمكن أن تتحدد في التعقيد والمخاطرة و كون الإبداع حصيلة نشاط البحث و التطوير و يعزز إبداعية المنظمة ونجاحها التنافسي، يحقق لها حصة سوقية في المنافسة العالمية، أي أن الإبداع نشاط معقد، متعدد الأطوار يتطلب وقتا وقرارات واستراتيجيات وظروفا بيئية وهيكلية. تتسم المنظمات المبدعة بمجموعة من السمات، يمكن تلخيصها في:

(Glifford, Cavanagh, 1985, p 89)

- غرس وتنمية رسالة محددة للمنظمة، والاهتمام بالمكونات الجوهرية للعمل، وحفز العاملين على التجريب و إعطاء أسبقية لتنمية قدراتهم الإبداعية؛

- تنمية صلات وثيقة مع المستفيدين و توظيف جهود التطوير والتجديد والإبداع لتلبية حاجاتهم ؛
 - شيوع ثقافة تنظيمية تشجع التعاون وروح العمل كفريق؛
 - اعتماد مخططات تنظيمية متعددة تسمح بالاتصال بين العاملين بطرق كثيرة دعما لفكرة الإبداع و التجديد.
- في وقت تزداد فيه تحركات المنافسين، تبرز أهمية استكشاف الفرص الجديدة للبيئة الخارجية ومراقبة أعمال المنافسين، وهذا يتطلب معلومات استراتيجية لتطوير المنتجات بشكل يختلف عن المتبع في القطاع الذي تعمل فيه المنظمة، حينها فالإبداع يكون كذلك في سرعة الاستجابة للفرص والتهديدات وقوانين التنافس.
- الإبداع الاستراتيجي هو إطار لتطوير الأعمال يركز على المستقبل، يحدد فرص النمو و يخلق رؤيا طويلة الأجل للمزايا التنافسية الواجب اكتسابها.
- يعتمد بعدين أساسيين هما:
- الربط بين المناهج التقليدية وغير التقليدية لاستراتيجيات الأعمال و اعتماد المسار الاستراتيجي؛
 - الربط بين الرؤية، الواقع و الاكتشاف.
- كما تتضمن هذه الإدارة تحديد المسار الاستراتيجي الذي يجعل فريق القيادة مع مجلس الإدارة يحددان رؤية منظميته مشتركة و السعي لتطويرها و نجاحها و تتعزز قدرة المنظمة الإبداعية عندما تتكيف مع التغيرات البيئية بأسلوب مبدع تقدم من خلاله منتجات جديدة أو تقتحم أسواقا جديدة (الكيسي، 2002، ص 96).
- الإبداع مرتبط بالذكاء والفتنة وسرعة البديهة و يرتكز على قاعدة معرفية عريضة وتعبر عن نزعة التفوق و الاستعداد الفطري الذي يتمتع به الفرد الذي ينمى بالتدريب والتعلم، وأهم ما يؤدي إلى نجاحه توافر المعلومات واستخدامها، فالمجتمع والمنظمة المبدعان يقدران المعرفة حق قدرها و يوظفان الحواس للتعلم و بما يجعلهما محفزين لتوظيف المعرفة من أجل الإبداع، كما يسعى إلى اكتساب المعرفة الجديدة باستمرار لتعزيز الإبداع المنظمي (علي، 1986 ص ص 78-81)

5.3.1. تحديات و عوائق تنفيذ إدارة المعرفة

قبل أن تخوض المنظمة في أي عملية من عمليات إدارة المعرفة و قبل البدء في تنفيذ برنامج إدارة المعرفة، لا بد لها أن تفهم جيدا التحديات و العوائق أمام عملية مشاركة المعرفة، من ثم اتباع الطرق و الأساليب التي تمكنها من التغلب على تلك العوائق التي قد تكون عوائق تنظيمية، إدارية أو تكنولوجية.

أ. العوائق التنظيمية و الإدارية

العوائق المرتبطة بالهيكل التنظيمي للمنظمة و بنقص اهتمام و دعم إدارتها، يتجلى ذلك في المظاهر التالية:

- عدم وجود حوافز تشجع الأفراد على مشاركة الآخرين لمعرفتهم و أفكارهم، فالأفراد عادة ما يحتفظون بما يجعلهم مميزين عن الآخرين و بالتالي فهم في حاجة إلى نظم تحفيز تجعلهم يؤمنون بأنه من الأفضل أن يشاركوا الآخرين بمعارفهم؛
- قيام التنظيم بتقييم الأفكار الفريدة و المميّزة بدلا من مشاركتها، الأمر الذي يجعل الأفراد لا يتبادلون معارفهم، بل يسعون إلى تطوير أفكارهم الخاصة؛
- الافتقار الى لغة موحدة يفهمها جميع أفراد التنظيم، على اختلاف الأقسام التي يشتغلون فيها؛
- تركيز التنظيم على المعرفة الصريحة و تجاهله للمعرفة الضمنية؛
- وجود حدود حازمة و عدم التنسيق الكافي بين وحدات و أقسام المنظمة المختلفة؛
- نقص اهتمام الإدارة ببرنامج إدارة المعرفة و دعمه بمختلف الوسائل و كذا توفير و خلق البيئة المناسبة له. (الكبيسي، ص 98).

ب. العوائق التكنولوجية

من الممكن أن تسبب التكنولوجيا التي اختارها المنظمة لتطبيق برنامج إدارة المعرفة عائقا أمام تنفيذ هذا البرنامج، حيث أن التغيير الدائم هو جزء من حياة الأعمال والعمليات و لا بد أن يترافق ذلك التغيير مع مواكبة تطور التكنولوجيات المستعملة، تجدر الإشارة هنا إلى أن التكنولوجيا وحدها لا تعمل و لا تضمن إدارة المعرفة، فهي أداة تساعد في إنجاز و تسهيل تلك العملية.

يمكن القول أن هناك أربعة عوائق أساسية تسبب ذلك التأخر في تحديد و مشاركة أفضل الممارسات داخل المنظمة (الكبيسي، ص ص 123-124)

- الجهل: يعني أن الشخص الذي يملك المعرفة يعتقد أنه لا يوجد من يحتاج إلى معرفته و يعتقد الآخرون في المنظمة ألا أحد يمتلك تلك المعرفة
 - عدم القدرة على أخذ المعرفة: عندما يتم التعرف على طريقة الأداء الأفضل، نجد أن المنظمة لا تمتلك أية طريقة أو إجراءات محددة تساعد على الاحتفاظ بتلك المعرفة وتخزينها وإعادة نشرها
 - عدم وجود شبكة اتصال: عدم وجود تفاعل بين أداء الأقسام المختلفة فيما بينها، ففي الغالب يحصل الأفراد على المعرفة من شخص يتعاملون معه، و نادرا ما نجد أن طريقة أحدهم قد انتشرت دون التفاعل بينه و بين الآخرين
 - نقص التحفيز: عدم التعرف على الفوائد و المكاسب التي يمكن أن تجنيها المنظمة من اكتساب المعرفة الجديدة و تطبيق الطرائق و الممارسات المبتكرة.
- لكن يمكن للمنظمة تجاوز هذه العوائق و التحديات، إذا قامت بالإجراءات التالية:
- دراسة مدى جدوى و اقتصادية مشروع إدارة المعرفة؛
 - امتلاك البنية التحتية التنظيمية و التقنية بشكل مسبق؛
 - التصميم المرن المشروع يضمن وصول الأفراد بسهولة إلى المعلومات التي يحتاجونها؛
 - فهم الجميع لمدى و أهداف المشروع؛
 - بناء نظام لإدارة المعرفة يشجع على مشاركة المعرفة بين أفراد المنظمة؛
 - توفير قنوات الاتصال المباشرة بين أطراف الاتصال لتبادل المعارف؛
 - دعم و تأييد الإدارة العليا لمشروع و برنامج إدارة المعرفة؛
 - الانفتاح على أفكار الآخرين و المشاركة بالأفكار و السعي المتواصل للمعرفة الجديدة؛
 - تحفيز العاملين على البحث و التوقع و تبني أفضل الممارسات التطبيقية؛
 - تطوير البرامج لتقييم فاعلية و نشاط برنامج إدارة المعرفة و قياس نتائجه؛
 - تحفيز العاملين للمشاركة بالمعرفة؛
 - التشجيع و مكافأة روح التعاون، تعلم الفريق و التأكيد عليهما بصورة دائمة؛
 - تحديد و تطوير القادة، الذين يبنون و يدعمون نماذج التعلم، على مستوى الفرد والفريق والمنظمة؛
 - تحديد الأشخاص الملائمين لاختيار الإطار لتنفيذ إدارة المعرفة، على أن يكونوا من خلفيات علمية متعددة لتوفير التنوع المعرفي و بمهارات عالية؛

- تحديد و تمثيل معرفة المنظمة المتوافرة و المحافظة عليها؛
- القدرة على الفهم المشترك لنموذج عمل المنظمة و سياقاتها الاستراتيجية؛
- تغيير الثقافة البيروقراطية و هيكل المنظمة، بما يتلاءم مع تنفيذ برنامج إدارة المعرفة.

خلاصة الفصل:

إن الإدراك المتزايد من طرف المنظمات بأن المعرفة تعد موردا أساسيا لخلق الميزة التنافسية يعتبر من دوافع الاندماج والدخول في ادارة المعرفة، و استغلالها بشكل جيد وتسييرها بشكل واضح وفعال.

إن مفهوم المعرفة كمورد استراتيجي يؤكد على إمكانية تسييرها واستعمالها وتخزينها بسهولة وذلك عن طريق تكنولوجيا المعلومات التي تعتبر وسيلة أساسية لها، فالمؤسسات الهادفة إلى تحقيق ميزة تنافسية لا تهتمها المعرفة بحد ذاتها، بل كيفية توظيفها وتسييرها باستخدام تكنولوجيا المعلومات كأحد اهم الموارد الداخلية للمؤسسة في الاقتصاد الجديد عن تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

الأمر الذي دفع بالمؤسسات الى تبني مجموعة من الأدوات والاسراتيجيات والنماذج التي تختص بتسيير المعرفة عن طريق تكنولوجيا المعلومات، بحيث أصبحت تشكل مرحلة جديدة في التحول الضروري للمؤسسات في مواجهة محيط تنافسي يتسم بديمومة و تسارع الإبداع، الجودة والتطوير.

الفصل
حماة ما رواه سراج

الفصل
حماة ما رواه سراج

مقدمة الفصل:

يمتاز عصر العولمة بالسرعة الهائلة في التقدم المعرفي والتكنولوجي، و التطورات في مجال الاتصال والتكنولوجيا، التي تعتبر أداة أساسية للبحث العلمي وتنمية المعارف و القدرات في المجالات كلها. كما أنها المحرك القوي للمنافسة و التدافع الاستراتيجي و إحدى أعظم القوى الكامنة التي تسهم في تشكيل ملامح السوق.

التكنولوجيا و المعرفة شرط ضروري لنمو و استمرار أي مؤسسة، و قد ازداد في الآونة الأخيرة إدراك المؤسسات لهذه الأهمية، فأولت العناية لتكوين الموارد البشرية و اكسابها المهارات و المعرفة المتميزة، لأن التقدم التكنولوجي يحتاج إلى الكفاءات العلمية بالقدر الذي يحتاج فيه إلى وجود بنية تحتية متطورة.

ليس من شك في أن المؤسسات تحتاج دائما لمزيد من الاستثمارات لتنمية مواردها البشرية في ظل التكنولوجيا المعلوماتية لكي تزيد من قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية، وهذا ما يفرض عليها مسابقة هذا التطور، مما يؤكد دور المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق التنافسية و ضمان استمراريتها.

1.2. الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

تسعى المؤسسات الاقتصادية لامتلاك وتطوير الميزة التنافسية باعتبارها هدفا استراتيجيا في ظل التحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد العالمي المبني على المعرفة، الجودة والكفاءة. في هذا السياق نتطرق لجملة من المفاهيم الأساسية.

يتبين من خلال الكتابات التي تناولت المفهوم أنه ارتبط بحدثين هامين هما:

- تزامن ظهور مفهوم التنافسية مع العجز الكبير في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة 1891-1891 خاصة مع اليابان وزيادة المديونية الخارجية لها؛
 - ظهور ما يسمى بالنظام الاقتصادي العالمي الجديد الذي بدأت بوادره في التسعينات من القرن العشرين خاصة بعد انهيار المعسكر الاشتراكي وما نجم عنه من تداعيات أهمها بروز ظاهرة العولمة وانفتاح الاقتصاديات وتنامي قوى السوق.
- (نوير، 2002 ، ص 4)

ترجع الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الرئيس في نظام الأعمال المعاصرة إلى عوامل متعددة من أهمها:

- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد انفتاح الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقية الجات ومنظمة التجارة العالمية؛
- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات، وتطوير أساليب بحوث السوق والشفافية النسبية التي تتعامل بها المؤسسات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق من المعلومات ذات الدلالة على التنافسية؛
- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكة الأنترنت؛
- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير نتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال؛
- زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات الكثيفة للأسواق وتحول السوق إلى سوق مشتري تترك القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة

لإشباع حاجاتهم بأقل وبأيسر الشروط، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيط الوحيد للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية؛
- التغييرات الحاصلة على الصعيد البشري سواء اقتصاديا أو سياسيا أو اجتماعيا.
(سمير أحمد، 2008، ص 918).

1.1.2. تعريف الميزة التنافسية

يتمحور تعريف التنافسية للمؤسسات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية، فالتعريف للتنافسية ينص على أنها:

"القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى"
(محمد عدنان، 2003، ص 4 ص 12).

أما حسب قطاع النشاط فتعني قدرة المؤسسات المنتمة لنفس القطاع الصناعي في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وهذا ما يؤدي إلى تميز تلك الدولة في هذه الصناعة، ويجب تحديد القطاع بدقة، فمثلا قطاع صناعة المواصلات لا يمكن خلطه مع قطاع الإلكترونيات لأن مجالات وظروف الإنتاج تختلف.
على مستوى الدول فيمكن القول أنها:

حسب تقرير المنافسة العالمية " القدرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة في الدخل الحقيقي للأفراد مقاسا بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي"، كما يؤكد التقرير على أن القدرة التنافسية تعكس الصفات الهيكلية لكل اقتصاد وطني.
(زغلول، 1999، ص 250)

عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OCDE) بأنها:

"الدرجة التي يستطيع بلد ما، في ظل أسواق حرة وعادلة، إنتاج سلع خدمات تنجح في اختبار الأسواق الدولية، وفي الوقت نفسه المحافظة على توسيع المداخل الحقيقية لمواطنيها في المدى الطويل".

(OECD, Ibid, p. 237)

بالتالي فإن تنافسية الدول تتمثل في قدرة مؤسساتها العامة أو الخاصة على النفاذ إلى الأسواق الخارجية بمنتجات عالية الجودة و تكاليف منخفضة نسبياً، يظهر أثر ذلك في تحسن الناتج الداخلي الخام والذي بدوره يزيد في تحسين الظروف المعيشية للمواطنين. أما الميزة التنافسية فلا يتفق المفكرون و العلماء بشأن مفهومها نظراً لاختلاف مرجعياتهم و ممارساتهم العملية، مثلاً يهتم الاقتصاديون بالعوامل التي تحدد الميزة التنافسية للاقتصاد الوطني ككل، في حين ينصب اهتمام رجال إدارة الأعمال على تنافسية المؤسسة أو الصناعة. (نصيب، عياري، 2002، ص 13 ص 29).

يعتبر مايكل بورتر أول من وضع نظرية الميزة التنافسية، فقد صمم لها نموذجاً لقياسها يستند على المتغيرات الجزئية للاقتصاد، معتبراً أن التنافس إنما يتم بين المؤسسات نفسها. و عرفها بأنها "تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة". (Michel Porter, 1999, p 08)

تشخيص الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية يتطلب الحصول على البيانات اللازمة و تقدير الاتجاهات و النتائج و مقارنتها مع بيانات المنافسين، أما اكتسابها تأتي من خلال الأفعال المناسبة في مجال الأعمال و ميدان التدافع. يعرفها محسن أحمد الخضيرى بأنها "إيجاد أوضاع تفوق مختلفة و مصنوعة تملكها مؤسسة معينة تتفوق فيها في مجالات: الإنتاج، التسويق، التموين، الكوادر البشرية". (الخضيرى، 2004، ص 33 ص 34)

بورتر ركز على القيمة التي تخلقها المؤسسة لعملائها في تعريفه للميزة التنافسية، والتي تأخذ صورتين إما في شكل أسعار أقل مقارنة مع المنافسين، لكن مع الحفاظ على نفس المنافع، أو في شكل منتج متميز.

أما الخضيرى فقد حدد أربعة مجالات (أنشطة) وهي: الإنتاج، التسويق، التموين و الكوادر البشرية، هي الكفيلة حسب رأيه في الحصول على ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة. و على ضوء التعريفين السابقين، يمكن تعريف الميزة التنافسية كما يلي:

تتمثل الميزة التنافسية في الوضع المتفوق الذي تحصل عليه المؤسسة، هذا التفوق الذي يكون في شكل إضافة قيمة لدى المستهلك، والتي تأخذ شكل أسعار أقل مقارنة بأسعار المنافسين، أو في

- شكل منتج متميز، وذلك بهدف زيادة الحصة السوقية أو البقاء في السوق على الأقل. وبذلك تكمن أهمية الميزة التنافسية في:
- خلق قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم؛
 - خلق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع تحقيق في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية؛
 - إمكانية تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.

2.1.2. أنواع الميزة التنافسية

- يتم التمييز بين عدة أنواع من التنافسية، نوجز أهمها فيما يلي:
- **تنافسية السعر:** هذه التنافسية تعبر عن هيكله الأسعار والتكاليف التي تحظى بها مؤسسة ما مقارنة مع المؤسسات الأخرى، وهي بعيدة عن التأثير على مجموعة الخصائص التي تسمح ببيع المنتج، تركز في جزء منها على التكاليف الداخلية كتكلفة الأجور ويشمل هذا النوع من التنافسية أثر سعر الصرف للعملة الوطنية.
 - **التنافسية غير السعرية:** تعني قدرة مؤسسة ما على تلبية الطلب بفضل عوامل أخرى غير الأسعار، والتأقلم مع تطور الطلب، تعتمد أساساً على الاستثمار، الابتكار، مرونة تخصيص العوامل (الموقع، المناخ، العادات والتقاليد.. الخ).
 - **التنافسية النوعية:** تشمل الإضافة النوعية للمنتجات وعنصر الملائمة و القدرة على الابتكار، فالبلد الذي يتمتع بمقدرة أكبر في مجال الابتكار والنوعية الجيدة للإنتاج والملائمة لذوق المستهلك إضافة لتوفر مؤسسات التصدير ذات السمعة الحسنة في الأسواق يستطيع تصدير بضائعه وتسويقها بقوة.
 - **التنافسية التقنية:** حيث يتم التنافس على أساس الإنتاج عالي التقنية وأكثر تعقيداً.
 - **التنافسية الظرفية أو الجارية:** هي التي تحددها المنتديات الاقتصادية الدولية ويقصد بها التنافسية التي تركز على مناخ الأعمال وعمليات الشركات و استراتيجياتها و تحتوي على عناصر مثل الإمدادات، التكلفة، النوعية والحصة في السوق.

- التنافسية المستدامة: تركز على الابتكار و رأس المال البشري والفكري وتحتوي على عناصر رأس المال البشري، مستوى التعليم والتأهيل، الإنتاجية، مؤسسات البحث العلمي والتطوير والطاقة الابتكارية، الوضع المؤسسي وقوى السوق.
(محمد عدنان وديع، 2003، ص 5)

3.1.2. مصادر الميزة التنافسية

هناك مصدران أساسيان للميزة التنافسية، المهارات المتميزة (المعرفة الفنية، القدرات والذكاء) والموارد المتميزة (الموارد المالية، طاقة إنتاجية ممتازة... الخ).
(أبو قحف، 2003، ص 264)

إن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات بينت أن مصدرها لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية فقط، بل كذلك بقدرة تلك المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية، التي تعد الكفاءات والمعرفة والجودة أحد عناصرها الأساسية. ويمكن من خلال توفير هذين المصدرين واستغلالهما بفاعلية الحصول على المصادر النهائية التالية:

(يحضيه، 2004، ص 08)

- الكفاءة

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية.

- الجودة

نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية.

- المعرفة

تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فلقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة، باعتبارها شرطا أساسيا ضمن سياساتها الاستثمارية، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة وبراءات الاختراع، والعلامات التجارية المتميزة. فالمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر فيما تعرفه، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات.

توجد عدة طرق في البحث عن مصادر الميزة التنافسية، منها طرق عملية وبسيطة، نذكر منها:

- تحليل مصادر الميزة التنافسية؛

- تحليل السلسلة العمودية (التصور - الإنتاج - التوزيع)؛

(Lévy, RFM, N°177/178, 2000/2-3)

إن تحليل مصادر الميزة التنافسية، يتوقف على تحديد العناصر الأساسية المشكلة لعرض المؤسسة، حيث إنها هي المحددة لقيمة المنتج لدى المشتري. إن هذه الأخيرة تأخذ عدة أشكال منها، الجودة، السعر، الخدمات بعد البيع، السرعة في معالجة الطلبات، الملاءمة...إلخ.

إن معرفة تصورات المشترين اتجاه قيمة المنتج، يتم عن طريق القيام بدراسات (اقتصادية، نفسية، اجتماعية) لمعرفة سلوكيات المشترين. يمكن للمؤسسة أن تقوم بمعرفة ذلك السلوك دون اللجوء إليهم، وذلك عن طريق مجموعة من الخبراء داخل المؤسسة يحلون محلهم، ويطلب منهم إعطائها تصورهم للقيمة المنتظرة من قبل المشترين المحتملين للمنتج الجديد. إنه في كلتا الحالتين، يطلب منهم الإجابة على السؤال المتعلق بخصائص القيمة المنتظرة من استعمال المنتج الجديد، مع ترتيبها حسب الأولوية. ونتيجة ذلك، سنحصل على سلم للخصائص حسب أهميتها، ومنه نستطيع استشراف سلوكيات المستعملين المنتظرين، والتي على ضوءها يتم إعداد المنتج الجديد.

إن الملاحظة الأساسية التي يجب أن نشير إليها، أن قيمة الشيء تختلف من شخص لآخر، نظرا لتباين الحاجات، الرغبات، الثقافات، البيئات وغيرها من العوامل.

"إن الميزة التنافسية تنجم عن مجموعة من الأنشطة تقوم بها المؤسسة، التخزين، الانتاج التسويق، التوزيع و تدعيم منتجاتها، حيث كل نشاط تقوم به، سيسهم في تحسين وضعيتها من حيث التكاليف وخلق قاعدة تمييزية.

(M.E.Porter, 1986, P 8)

يتضح من ذلك، أن قيمة المنتج الجديد مثلا، هي المبلغ الذي يستطيع الزبون دفعه للحصول عليه لتلبية حاجاته. وانها تتحدد من خلال مجموعة من الأنشطة، تتفاعل فيما بينها، تسمى بسلسلة القيمة. إن هذه الأخيرة، عرفها Porter على النحو التالي: "إن فكرة سلسلة القيمة، هي أشمل من نظام القيمة، حيث أنها ترمي إلى التوضيح الجيد للآليات الأساسية الخاصة بتحضير الاستراتيجية، إلا أن تطرح بعض المشاكل في حالة تطبيقها.

(C.Marmuse, 1996, P 333)

إن سلسلة القيمة تعتبر أداة للتحليل الاستراتيجي، حيث تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق ما يلي:

- التجزئة الاستراتيجية لأنشطة المؤسسة؛
- تحديد وتوضيح مكونات التكاليف؛
- تحديد المصادر الممكنة للتمييز.

(Alain Marion, 1996, p12)

الميزة التنافسية تتولد من خلال تفاعل عدة محددات، حيث كل واحد منها يساهم في إعطاء المؤسسة قيمة تجعلها تتميز عن منافسيها المباشرين، إن التطور التكنولوجي يعتبر أحد القوى الأساسية في تشكيل المحيط التنافسي، يمكن أن يكون معجل أو معطل لنمو الطلب وذلك بإحداث ظواهر إحلاليه، أو يسمح بتجديد المنتجات، بإمكانه أن يخلق أو يدمج عدة قطاعات وذلك بعرض عدة بدائل من خلال إحداث وظائف جديدة، أو يجمع عدة وظائف في نفس المنتج، باستطاعته تغيير هيكل وديناميكية التكاليف بخلق مصادر جديدة لها.

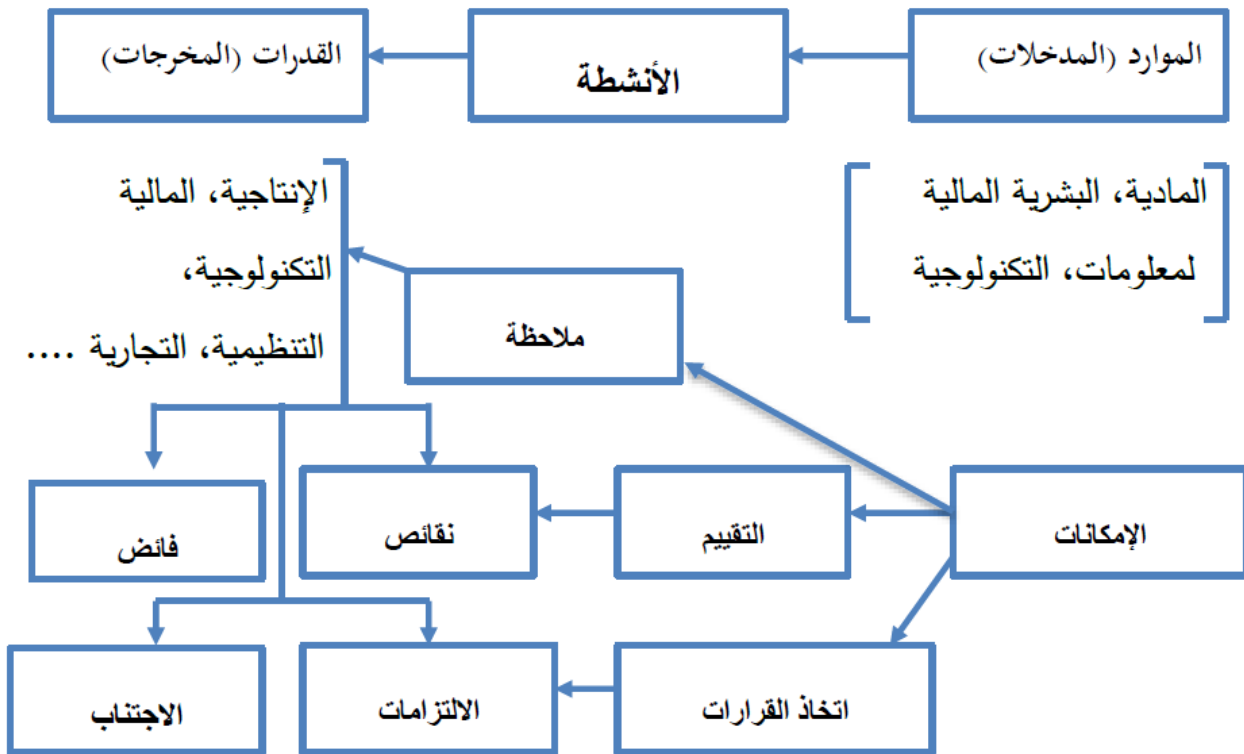
إن اكتساب المعرفة التكنولوجية والتحكم فيها يمكن من تحقيق ميزة تنافسية أكبر. الأمر الذي يتطلب منها بذل جهود مضاعفة لاكتساب التكنولوجيا التي تجعلها في وضعية التحكم. إن المعرفة التسويقية هي الأخرى لا تقل أهمية عن المعرفة التكنولوجية، حيث تتمثل في امتلاك المؤسسة المؤهلات الضرورية لإعداد استراتيجيات تسويقية فعالة مثل: تطوير المنتجات الجديدة تنوع الخدمات، القيام بحملات ترويجية، معرفة حاجات ورغبات المستهلكين،... إلخ.

أن خفض من التكاليف و الرفع من الإنتاجية يتم من خلال تظافر عدة عوامل منها: كفاءة العمال، التحكم في التقنية، المواد الأولية، التجربة، الوفرة المالية، الأجور والتحفيزات، المناخ الملائم... إلخ.

(loilier , tellier, 1999, PP 44-45)

لذلك فإن تحديد القدرات التي تمتلكها المؤسسة في غاية الأهمية، في الشكل الموالي مثال عن ذلك. الشكل رقم (05): تقييم إمكانات المؤسسة

(Marchesnay,1987 P 97)



إن معرفة قدرات المؤسسة يتم من خلال القيام بالتشخيص التنظيمي الذي يحدد لنا فعالية الأنشطة التي تقوم بها، في حين التشخيص الاستراتيجي يبين لنا النجاعة المحققة. إن القدرات التي تمتلكها المؤسسة، هي في حد ذاتها تعتبر مصادر للميزة التنافسية.

إن قدرة المؤسسة لا تكمن في إنتاج منتوجات بكيفية فعالة وفق المقاييس الدولية فحسب، وإنما في تحقيق ميزة تنافسية أكبر تمس جميع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، وهذا لا يتأتى إلا بالمعرفة العالية والدقيقة المتميزة والمميزة.

4.1.2. محددات الميزة التنافسية

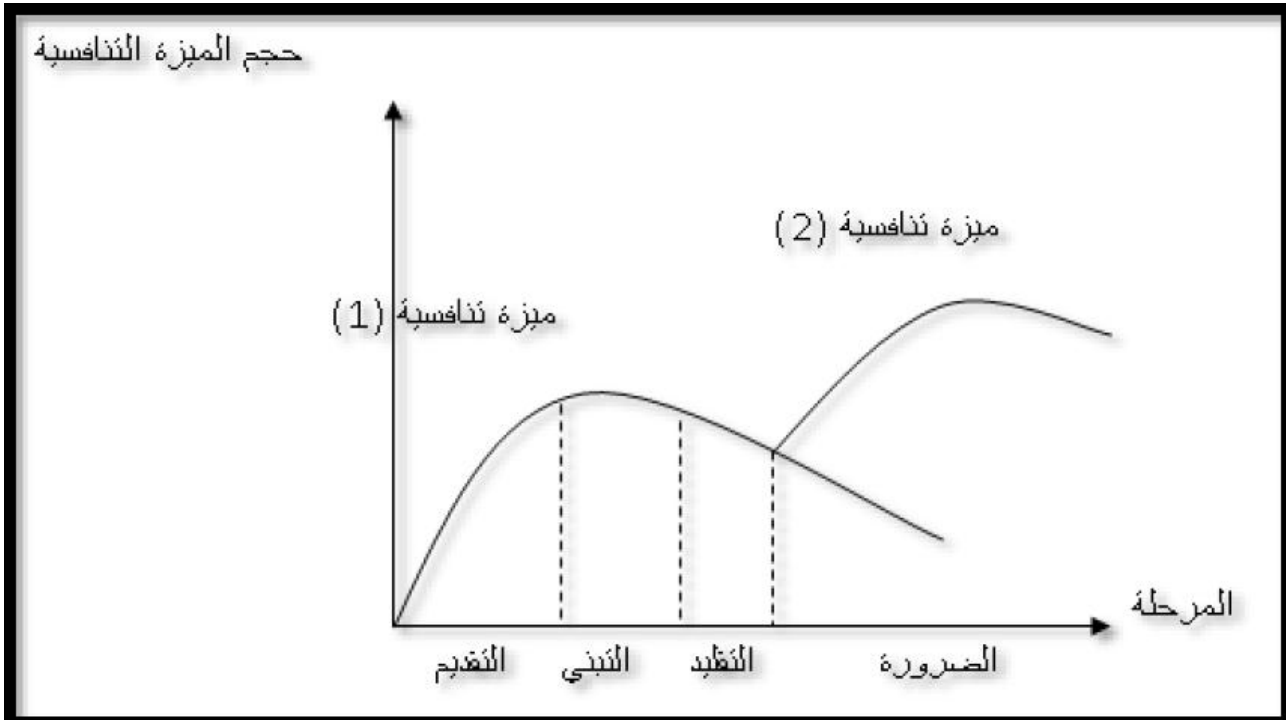
محددات الميزة التنافسية متغيرين أساسيين، حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

أ. حجم الميزة التنافسية

مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى، كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (06): دورة حياة الميزة التنافسية

المصدر: (خليل، 1998، ص 8)



من خلال الشكل يتبين لنا بأن الميزة التنافسية تمر بمراحل وهي:
(خليل، ص 85)

- مرحلة التقديم: المرحلة الأطول مقارنة بالمراحل الأخرى، وهذا لكونها تحتاج إلى الكثير من الإمكانيات المادية، المالية والبشرية، وذلك كون الميزة تقدم لأول مرة فهي جديدة على المستهلكين، لكن مع مرور الوقت يبدأ حجم الميزة التنافسية في الارتفاع ، نتيجة إقبال المتزايد للمستهلكين وهذا بعد معرفتهم لحقيقة الميزة، حيث نلاحظ بأن حجم الميزة التنافسية يأخذ شكل دالة متزايدة، تسمى هذه المرحلة بمرحلة النمو السريع.

- مرحلة التبني: في هذه المرحلة تشهد الميزة التنافسية استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، إذ أن حجم الميزة التنافسية يبلغ أقصاه، وفي هذه المرحلة بسبب حجم الميزة التنافسية العالي يبدأ المنافسون في القطاع التحرك بغية معرفة مصدر أو مصادر الميزة التي امتلكتها المؤسسة

- مرحلة التقليد: حجم الميزة التنافسية بدأ في التراجع بسبب تقليد المنافسين للميزة التي حصلت عليها المؤسسة ومحاولة التفوق عليها

- مرحلة الضرورة: في هذه المرحلة يتواصل تراجع حجم الميزة التنافسية، وذلك كون المنافسين أصبحوا يملكون نفس الميزة أو ميزة أحسن منها، وبالتالي أصبح من الضروري على المؤسسة تحسين ميزتها التنافسية وتطويرها، أو تقديم الإبداع.

يتبين أنه على المؤسسة التي تحصل على ميزة تنافسية، لا يكفها ذلك بل يجب عليها ضرورة متابعة دورة حياتها، من أجل معرفة وقت تنمية أو تطوير الميزة الحالية أو البحث عن ميزة جديدة، كذلك يجب التأكيد في هذا المجال على أن دورة حياة الميزة التنافسية في مراحلها التي تمر بها ليست متساوية بالنسبة للقطاعات الصناعية المختلفة، وكذلك حسب طبيعة الميزة التنافسية

ب. نطاق التنافس

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة المؤسسة بغرض تحقيقها لميزة أو مزايا تنافسية، فإتساع هذا النطاق يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين المتواجدين في قطاع الصناعة كالاستفادة من استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، كما يمكن للنطاق الضيق أن يساعد المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية؛ وذلك من خلال التركيز على قطاع سوقي معين، وخدمته بأقل تكلفة أو بمنتج متميز.

- يمكن إيجاد أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية، ونوردها فيما يلي:
- نطاق القطاع السوقى: يقصد به مدى تنوع كل من مخرجات المؤسسة والعملاء الذين تقوم بخدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
 - النطاق الرأسي: يعبر عن مدى أداء المؤسسة أنشطتها، سواء كانت الداخلية أو الخارجية وذلك باعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع مقارنة مع المنافسين قد يحدد مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد في حالة التكامل الرأسي الخلفي، أو منافذ التوزيع في حالة انتهاج المؤسسة الاستراتيجية التكامل الرأسي المالي.
 - النطاق الجغرافي: يعكس عدد الأماكن أو المناطق الجغرافية أو الدول التي تنشط بها المؤسسة وبالتالي تتنافس فيها، ويسمح هذا النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية، وذلك من خلال مشاركتها في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، تبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حالياً على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها ليس على المستوى المحلي بل في كل مكان من العالم.
 - نطاق الصناعة: وهو يعكس مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط وعلاقات مشتركة بين مختلف الأنشطة عبر عدة صناعات، من شأنه إتاحة فرص لتحقيق ميزة أو عدة مزايا تنافسية بالنسبة للمؤسسة، قد يؤدي استخدام نفس أنشطة الإنتاج أو قنوات التوزيع عبر الصناعات المختلفة التي تنشط فيها المؤسسة إلى امتلاكها لميزة تنافسية.
- إن الأبعاد الأربعة السابق ذكرها إضافة إلى حجم الميزة التنافسية تعتبر كمحددات للميزة التنافسية للمؤسسة، وبالتالي ينبغي على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار من أجل المحافظة على ميزتها التنافسية وتعزيز موقفها التنافسي. (خليل، ص ص 86-87)

2.2. التوظيف التطبيقي لإدارة المعرفة

1.2.2. مؤشرات قياس وتحليل التنافسية

أ. مؤشرات قياس التنافسية

المؤسسة لا تكون تنافسية عندما تكون تكلفة إنتاجها المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في السوق، يعني أن موارد المؤسسة يساء تخصيصها وأن ثروتها تتضاءل أو تتبدد، وضمن فرع نشاط معين ذي منتجات متجانسة يمكن للمؤسسة أن تكون قليلة الربحية لأن تكلفة إنتاجها المتوسطة أعلى من تكلفة منافسيها، وقد يعود ذلك إلى أن إنتاجيتها أضعف أو أن عناصر الإنتاج تكلفها أكثر أو للسببين معا . ويقدم اوستن Austin نموذج لتحليل الصناعة وتنافسية المؤسسة من خلال القوى الخمس المؤثرة على تلك التنافسية وهي:

- تهديد الداخلين المحتملين إلى السوق؛
- قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها الموردون للمؤسسة؛
- قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها المشترون لمنتجات المؤسسة؛
- تهديد الانحلال أي البدائل عن منتجات المؤسسة؛
- المنافسون الحاليون للمؤسسة في صناعتها.

(عدنان، ص11)

يشكل هذا النموذج عنصرا هاما في السياسة الصناعية والتنافسية على مستوى المؤسسة وجاذبية منتجات مؤسسة ما يمكن أن تعكس الفاعلية في استعمال الموارد وعلى الاخص في مجال البحث والتطوير أو الدعاية، لهذا فإن الربحية وتكلفة الصنع و الانتاجية والحصة من السوق تشكل جميع المؤشرات للتنافسية على مستوى المؤسسة.

- الربحية: تشكل الربحية مؤشرا على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها من السوق، ولكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسيتهما الحالية لن تكون ضامنة لربحيتهما المستقبلية. إذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق تمتد إلى فترة من الزمن فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها. تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة وعلى إنفاقها الحالي على البحث والتطوير أو براءات

الاختراع التي تتحصل عليها إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى، إن النوعية عنصر هام لكسب الجاذبية ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.

- **تكلفة الصنع:** تكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة النزيهة إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، ويعزى ذلك إما انخفاض إنتاجيتها أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيرا، أو السببين السابقين معا، والإنتاجية الضعيفة يمكن أن تفسر على أنها تسيير غير فعال، كل هذا في حالة قطاع نشاط ذو منتجات متنوعة، أما إذا كان قطاع النشاط ذو منتجات متجانسة فيمكن أن يعزى ذلك إلى كون تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين. إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا على التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع.

- **الإنتاجية الكلية للعوامل:** تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر دليل النمو بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية، ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فاعلية أو بدرجة من الاستثمار غير فاعلة أو بكليهما معا

Donald G. McFetridge, Idem, P9.

● **الحصة من السوق:** من الممكن لمؤسسة ما أن تكون مربحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلي محمية بعوائق تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية أنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة عند تحرير التجارة أو بسبب أقول السوق، ولتقدير الاحتمال لهذا الحدث يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين المحتملين. عندما يكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما ذي إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصة من السوق تترجم إذن المزايا في

الانتاجية أو في تكلفة عوامل الانتاج وفي قطاع نشاط ذي إنتاج غير متجانس كلما كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصتها من السوق ذات التوازن. بالنسبة للمؤسسات توجد حزمة واسعة من المؤشرات، التنافسية لا تتمركز فقط على الاسعار وتكلفة عوامل الانتاج، ثمة عوامل عديدة منها مستوى إنتاجية اليد العاملة، رأس المال، سلسلة العمليات، حجم المخزون، الادارة، علاقات العمل،... الخ.

ب. تحليل التنافسية

قدم بورتر نموذجاً من خمس عناصر لتحليل تنافسية المؤسسة، سماها القوى الخمس المؤثرة على التنافسية، يمكن عرضها كما يلي:

• تهديد الداخلين المحتملين إلى السوق

يشكل المنافسون الجدد المحتملون والقادرون على الدخول إلى سوق ما، تهديداً للمؤسسة وبالتالي يتحتم على هذه الأخيرة حسب بورتر معرفتهم و انشاء حواجز ل عرقلة دخولهم إلى السوق بسهولة، مما سيقلل فرص دخول منافسين جدد والعكس صحيح، إضافة إلى هذا فلا بد على المنافس الجديد الأخذ بعين الاعتبار التوقعات المنتظرة وامكانية الرد عليهم بقوة، بفعل الخبرة الكبيرة والمعرفة الجيدة حول ردود فعل المنافسين الآخرين بالسوق وبكل خباياه، و عليه فقد يكون رد فعله عنيفاً ومحطماً للمؤسسة الجديدة باستعمال استراتيجيات مضادة ومحطمة للمنافس الجديد. إن ضغط هؤلاء على القطاع الصناعي بصفة عامة والقطاع السوقي بصفة خاصة قد يخلق قواعد جديدة ويغير من الوضعية التي كانت تحتلها المؤسسات، إن هذا التأثير قد يتمثل في انخفاض هوامش الربح، مما يشجع على حرب الاسعار أو ارتفاع التكاليف، وتقييم درجة ضغط هؤلاء يتوقف على حواجز الدخول الموجودة في هذا القطاع. حيث أن هناك عدة متغيرات يمكن مراقبتها لتقييم تهديد الداخلين الجدد منها، امتلاك التكنولوجيا، التميز في المنتجات، مستوى الاستثمارات، أثر التجربة، الحصول الصعب على القنوات التوزيعية، تكاليف التحويل، الخ.

• قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها الموردون للمؤسسة

تأتي قوة مساومة ممولي المؤسسة بالمواد الاولية ومختلف المستلزمات المستخدمة في الانتاج، من إمكانية هؤلاء رفع سعر منتجاتهم وخفض مستوى الجودة أو الحد من الكميات المباعة لزبائن معينين، و هذا كله يعود بالسلب على المؤسسة التي ستخسر زبائنها وتخفض حصتها السوقية وقدرتها على المنافسة، وبصفة عامة يمكن القول بأن ربحية الصناعة ستخفض.

(الدوري، 1997، ص 56).

هناك مجموعة من الشروط تعطي قوة و ضمان للمساومة من قبل الموردين لخصها بورتر في خمسة عناصر هي:

● تهديد المنتجات البديلة

وجود منتجات بديلة خارج نطاق المنتج التنافسي يزيد من قوة التفاوض، و التخوف يكون من:

- نزوح المشترين إلى السلع البديلة؛
- افضلية أسعار البضائع البديلة؛
- تكلفة التحويل التي بتحملها المشتري؛
- مدى تمايز المنتجات بتصور المشتري .

● التهديد من دخول منافسين جدد

الأسواق المربحة التي تدر عوائد عالية تجذب الشركات. وهذا يخلق وجود العديد من المنافسين في السوق مما يتسبب بانخفاض الأرباح. وما لم يتم الحد من دخول شركات جديدة من قبل الشركات التي تشغل السوق، فإن معدل الربح سينخفض إلى مستوى تنافسي، أي الاسواق التنافسية المثالية.

● حدة المنافسة من الخصوم

في معظم الصناعات تعد المنافسة من الخصوم المحدد الرئيسي لقدرة الشركة التنافسية في الصناعة والمجال الذي تعمل فيه. أحيانا التنافس يكون عدائيا.

- تفاوت القدرة في الصناعة؛
- وجود عوائق أمام الخروج من السوق؛
- التعقيد في المعلومات وعدم التناظر؛
- اقتصاديات الحجم الكبير؛
- مستوى تكلفة الاعلانات ؛
- التوفيرات في تكاليف أحجام السلع الكبيرة؛
- الميزة التنافسية المستمدة من خلال الارتجال .

• القوة التفاوضية للعملاء

تعرف أيضا بالقدرة التفاوضية لسوق النواتج. قدرة العملاء على وضع الشركة تحت ضغط ما يؤثر أيضا على حساسية الزبائن للتغيرات في الاسعار.
نسبة و حجم المشتريين إلى الشركة؛
درجة الاعتماد على قنوات التوزيع القائمة؛
مدى المساومة، خاصة في الصناعات ذات التكاليف الثابتة العالية؛
تكلفة التبديل للمشتريين بالمقارنة مع تكلفة الشركة للتبديل؛
مدى توافر المعلومات للمشتري؛
قدرة الشركة على الدمج؛
توافر المنتجات البديلة؛
مدى حساسية المشتري إلى التغيرات في الاسعار؛
الميزات الفريدة لمنتجات الصناعة المختلفة؛
تحليل حداثة العمليات الشرائية، ترددها وتكرارها، والقيمة المالية.

• القوة التفاوضية للموردين

توصف أحيانا بالقدرة التفاوضية لسوق المدخلات. موردو المواد الخام والمكونات، العمالة أصحاب الخدمات، خبراء الشركة، يمكن أن يشكلوا مصدر قوة تضغط على الشركة.
- تكاليف التبديل للموردين بالمقارنة تكاليف التبديل للشركة؛
- درجة التمايز مدخلات الصناعة؛
- توافر مدخلات بديلة؛
- نسبة الموردين إلى الشركات؛
- تضامن الموظفين. (مثل النقابات العمالية)
(ياسين، 1999، ص 123).

2.2.2. استراتيجيات ومجالات التنافس

أ. استراتيجيات التنافس

الاستراتيجيات هي "مجموعة كاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة على المنافسين"

(مرسي، 2003، ص 227)

تعتبر هذه الاستراتيجيات امتداداً لتحليل قوى المنافسة التي جاء بها بورتر، وذلك بغرض تحقيق أداء أفضل للمؤسسة مقارنة ببقية المنافسين في القطاع، ولقد اقترح بورتر ثلاث استراتيجيات للتنافس وهي: (مرسي، ص ص 234-236)

• استراتيجية خفض التكاليف

الهدف من هذه الاستراتيجية هو تخفيض التكلفة والبيع بسعر أقل من أسعار المنافسين من خلال استخدام الموارد الملموسة، غير الملموسة، الكفاءات المتاحة. تحقق هذه الاستراتيجية عدة مزايا للمؤسسة:

- المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر؛

- تتمتع بحصانة تجاه العملاء الأقوياء، حيث يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار؛
- أحياناً تكون المؤسسة في مأمن من الموردين الأقوياء، وخاصة أن قيادة التكلفة تتطلب عادة الاستحواذ على حصة كبيرة من السوق، وبالتالي شراء كميات كبيرة نسبياً، مما يعزز قوتها التفاوضية في مواجهة الموردين؛

- أما الداخولون الجدد، فالمؤسسة تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر، مما يجعلها تساهم في إرساء عوائق للدخول طالما هي قادرة على الاحتفاظ بهذه الميزة؛

- إذا ما ظهرت منتجات بديلة في السوق، فإن المؤسسة تلجأ لاستخدام تخفيضات في السعر، كسلاح ضد هذه المنتجات والتي قد تتمتع بأسعار جذابة؛

كما أن هذه الاستراتيجية تنطوي على مزايا فإنها كذلك تنطوي على عيوب، من أهمها:

- قيام المنافسين بتقليد الاستراتيجية مما قد يؤدي إلى انخفاض أرباح الصناعة ككل؛

- قد يتحول اهتمام الزبائن على عناصر أخرى بخلاف السعر.

(العارف، 2003، ص 110)

• استراتيجية التمييز

يمكن لصيغ التمييز أن تأخذ عدة أشكال، منها التصميم، الجودة، التعبئة، التكنولوجيا خدمات الزبائن، شبكة الموزعين، صورة المنتج عند المستهلكين ...
(آل علي، الموسوي، 2001، ص 469)

مزاياها: تحقق هذه الاستراتيجية عدة مزايا جذابة للمؤسسة وهي

- التمييز يحمي المؤسسة من منافسيها لدرجة قد تصل إلى مبدأ الولاء من قبل العملاء، وهو ما يشكل صمام أمان للمؤسسة تجاه المنافسين؛
- نظرا لكون المنتج المتميز يقدم قيمة للزبون، تستطيع المؤسسة فرض زيادات على الاسعار؛ وذلك كون العملاء لديهم الاستعداد لدفع أسعار استثنائية عالية؛
- بما أن استراتيجية المؤسسة تتجه نحو السعر الذي تفرضه أكثر مما تتجه نحو تكاليف الانتاج، وبالتالي فإنه نادرا ما يشكل الموردون مشكلة للمؤسسة، وهكذا فإن المنتج يتسامح تجاه الزيادات الطفيفة في الأسعار مدخالته؛
- يشكل كل من التمييز والولاء عوائق للدخول في وجه المؤسسات الاخرى الساعية للدخول في نفس القطاع، وبالتالي تجد المؤسسات الجديدة نفسها مضطرة لتطوير كفاءتها المتميزة، لكسب القدرة على المنافسة، علما أن إنجاز ذلك يعتبر أمرا مكلفا للغاية؛
- أما المنتجات البديلة فيعتمد تهديدها على قدرة منتجات المنافسين في الوفاء باحتياجات العملاء، بنفس الدرجة التي تفي بها منتجات المنتج المتميز، وفي قدرتها أيضا على إعاقة ولاء العملاء للعلامة.

(هل، جونز، ترجمة: رفاعي، عبد المتعال، ص 317)

عيوبها: يمكن ذكر بعض عيوب هذه الاستراتيجية في النقاط التالية:

أ- قد يعتبر المستهلكون المنتج متميز بدرجة تبرر ارتفاع سعره، لكنهم يميلون إلى المنتجات ذات السعر الأقل؛

ب- سهولة قيام المنافسين بتقليد المنتج المتميز بالسمات الطبيعية للمنتج، كالتصميم مثلا.

(نادية العارف، ، ص 111)

• استراتيجية التركيز

تعتبر الاستراتيجية الثالثة من استراتيجيات التنافس، حيث "تركز المؤسسة على قطاع محدد من المستهلكين من خلال تشكيلية محددة من المنتجات...، وهذه الاستراتيجية بصفة عامة تناسب المؤسسات التي تستطيع أو التي ترغب في خدمة قطاع بكامله"

(Bussenant, Pretet, 1999, p183.)

تهدف المؤسسة من خلال تبني هذه الاستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية، وذلك من خلال التركيز على سوق جغرافي محدد أو على استخدامات معينة للمنتج، بغية إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين. وتعتمد هذه الاستراتيجية على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف، وضيق بشكل أكثر كفاءة وفعالية لما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل.

تتحقق الميزة الناتجة عن استراتيجية التركيز، إذا توفر:

- وجود مجموعات مختلفة و متميزة من المشتريين، لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة؛
- موارد المؤسسة تسمح بتغطية قطاع سوقي معين؛
- معدل النمو والربحية متوافق مع حجم القطاع؛
- صعوبة تخصص منافسين آخرين في نفس القطاع السوقي المستهدف؛
- إمكانية تحديد القطاع الصناعي حيث يتم التنافس؛
- تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.

(مرسي، ص ص 240-241)

مزاياها: تتيح هذه الاستراتيجية العديد من المزايا، نوجزها فيما يلي:

- المؤسسة التي تبني استراتيجية التركيز تتمتع بالحماية من المنافسين إلى المدى الذي تستطيع من خلاله تقديم منتج أو خدمة يستطيع منافسوها تقديمها؛
- القدرة على تقديم منتجات متميزة يمنح المؤسسة قوة ضغط على مشتريها، نظرا لأنها تشتري وفق أحجام صغيرة، الأمر الذي يمنحهم وضعا أقوى على حساب المشتريين، إلا أنه مادامت المؤسسة قادرة على تحميل الزيادة في الأسعار على العملاء الذين لديهم ولاء للعلامة؛

- الداخولون الجدد ينبغي عليهم التغلب على ولاء العملاء للمؤسسة التي تنتهج استراتيجية التركيز، وذلك على اعتبار أن هذا الولاء يشكل حاجزا للدخول؛
 - بتطبيق المؤسسة لاستراتيجية التركيز، فإن العملاء ليسوا في حاجة إلى المنتجات البديلة وذلك كون ولاءهم يعمل على التخلص من تهديدها؛
 - القدرة على التجديد والتطوير، التركيز يتيح للمؤسسة القدرة على الإبداع في التخصص؛
 - اكتساب المزايا التنافسية العالية نتيجة زيادة الكفاءات في العمليات و المنتجات.
- (مرسي وآخرون، 2001، ص 307)

عيوبها: يمكن ذكر بعض عيوب هذه الاستراتيجية في النقاط التالية:

- ارتفاع حجم التكاليف مقارنة مع العائد نظرا لصغر حجم الإنتاج؛
 - احتمال الاختفاء المفاجئ لشريحة العملاء المستهدفين من قبل المؤسسة، بسبب التغيرات التقنية أو على مستوى أذواق المستهلكين؛
 - إمكانية ظهور منافسين جدد يعملون في نفس المجالات التي تركز عليها المؤسسة، يقدمون منتجات بجودة أفضل وأسعار أقل؛ مما قد يؤثر على قدرة المؤسسة في خدمة عملائها؛
- (هل، جونز، ص 328)
- إمكانية اضمحلال الحدود بين السوق المستهدفة و الصناعة ككل.
- (آل علي، الموسوي، ص 473)

ب. مجالات التنافس

- تسعى المؤسسة الاقتصادية لامتلاك وتطوير الميزة التنافسية وتعتبرها هدفا استراتيجيا لا بد من تحقيقه في ظل التحديات الشديدة للبيئة الاقتصادية، على هذا الأساس فان هناك مجالات عدة للتنافس بين المؤسسات نذكر منها:
- (عامر، 2001، ص 9)

- التنافس الزمني: يجري التنافس بين المؤسسات على اختصار الوقت في كل العمليات (إمداد، تموين، إنتاج، تسويق)، واختصار الوقت بين كل ابتكار وتقديم منتج جديد، أي تقليص دورة حياة المنتج، وعلى هذا يعتبر الوقت مورد من موارد المؤسسة، عاملا مهما وبعدا استراتيجيا.
- (مصطفى، 1990، ص 20)

يرتكز هذا العامل على أساسا على الوقت المستغرق لاتخاذ القرارات خاصة الاستراتيجية منها، حيث معالجة حجم كبير من المعلومات، تقييم سريع للحلول الممكنة، الاستعانة بالنصائح والإرشادات في ذلك، والحرص على أن تكون هذه القرارات الاستراتيجية متلائمة ومتوافقة مع القرارات والأهداف العامة للتكيف والتأقلم مع التغيرات السريعة للمحيط. كذلك وقت الإمداد للمؤسسة العديد من التدفقات المتمثلة في تدفقات السلع القادمة من الموردين، وتدفقات المنتجات الموجهة للزبائن والمستهلكين، والتدفقات الداخلية، وتدفقات المعلومات، كلها عمليات ينبغي تقليصها و تسريع حركتها، من الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق ذلك نجد: نظام JAT والذي يعرف على انه: "اتجاه تسييري تتبعه المؤسسة لإنتاج سلع أو خدمات خلال اقل وقت ممكن، و بأقل تكلفة ممكنة، فهو نظام يهدف إلى الإنتاج بكميات واطاحة نظام للعمليات بدون وقت عاطل سواء للوحدات أو العاملين وضبط حركة و آليات تسليم السلع والخدمات للزبائن والمستهلكين.

- التنافس في التجديد الابتكار: في ظل التنافسية السائدة لجأت المؤسسات إلى تسريع حركة التجديد، رغبة منها في تحقيق ميزة تنافسية في السوق، ويتحقق ذلك عن طريق التخطيط والتحكم الجيد في عملية تصميم وتطوير وطرح منتجات جديدة في السوق، والتجديد الدائم لها لتساير متطلبات السوق و تستديم ميزتها التنافسية، فلا يكفي صناعة ميزة تنافسية بل ينبغي كذلك تثبيتها في السوق والمحافظة عليها.

(سيد مصطفى، 1999، ص 525)

3.2. مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية

تسعي المؤسسات من خلال تطبيق إدارة المعرفة إلى تحقيق التفوق والتميز التنافسي في سوق يتسم بحدة المنافسة من خلال توليد المعرفة و امتلاك رأس مال فكري لا تستطيع المؤسسات الأخرى تقليده أو السطو عليه.

1.3.2. أثر إدارة المعرفة على قوى التنافس

سيتم تحديد أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية من خلال تحديد أثر نظم إدارة المعرفة على قوى التنافس الخمسة لمايكل بورتر، إذ أن أنظمة المعلومات تعمل على تدعيم الميزة التنافسية من خلال ما توفره من معلومات عن القوى التنافسية.

أ. التأثير على القوة الصناعية للمنافسين الحاليين

تعد تكنولوجيا المعلومات من أهم العناصر التي تساعد المؤسسات على مواجهة قوة المنافسين في نفس الصناعة وذلك من خلال التميز باستخدام أساليب تكنولوجية حديثة ومتطورة سواء في إعداد السلع أو في برامجها التسويقية أو في تقديم خدمات ما بعد البيع وقبله. كما أن الإدارة المعاصرة تعتمد على تكثيف استخدامها للمعرفة المتخصصة والخبرة العالية في مجالات العمل، تستثمر هذه المعرفة والخبرة في تحقيق نقلة أساسية تميزها عن المنافسين بتقديمها سلعة أو خدمة جديدة ومتميزة بقيمة حقيقية محددة بمقدار ما تحتويه من معرفة تعد أساسا للميزة التنافسية.

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

(السلي، 2005، ص 123)

ب. التأثير على قوة المنافسين الجدد وقوة إحلال المنتجات البديلة

يسعى المنافسون الجدد في السوق إلى جلب قدرات جديدة كالرغبة في الحصول على نصيب من السوق، أو أكبر كمية ممكنة من المواد، مما يهدد حالة الاستقرار للمؤسسة خاصة، كما أن المؤسسات القادمة تسعى لتخفيض الأسعار لجلب العملاء وتقوية مركزها التنافسي، لذلك فإن مجرد دخول منافسين جدد إلى السوق سوف يؤدي إلى تحول جزء من المستهلكين صوبهم، بالتالي أخذ حصة من السوق على حساب المتواجدين به أصلا، ولتفادي حدوث هذا يجب إعاقاة المنافسين الجدد من الدخول إلى السوق، وحتى تتمكن هذه المؤسسات من ذلك لا بد أن تبقى متميزة ببرنامجهما التسويقي سواء على مستوى السلع المقدمة، أو السعر المعروض، أو برامج الترويج، وهذا لا يمكن توفيره إلا من خلال أنظمة معلومات متقدمة وإدارة متطورة وحديثة.

(عجلان، 2008، ص 65)

مثال ذلك استحداث شركات الطيران الكبرى نظم حجوزات متطورة مكلفة للغاية لمنع شركات الطيران الصغيرة من ولوج هذه الصناعة، فمن خلال قواعد البيانات الشاملة والمحدثة على الدوام، ترتبط شركات الطيران الكبيرة بشبكات حاسوبية تربطها بوكلاء السياحة والسفر ومنشآت الضيافة على مختلف أنواعها، مما يجعل من الصعب على المؤسسات الأصغر حجما اختراقها.

(العلاق، 2002، ص 21)

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

(عجلان، ص 65)

ت. التأثير على قوة مساومة الموردين و المشتريين

تعد قوة الموردين من العوامل المنافسة، لأنها تؤدي إلى زيادة التكاليف وبالتالي تقليل الأرباح للمؤسسات، المقصود بالموردين الذين يوردون المواد الخام إلى المؤسسة والتجهيزات اللازمة للإنتاج، السلع شبه المصنعة، المواد المصنعة بالإضافة إلى الذين يزودون المؤسسة بالأيدي العاملة، وهي جميعها من عناصر المدخلات، تظهر قوة الموردين للتنافسية من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض نوعية السلع المشتراة وسيطرة مجموعة قليلة من المؤسسات على صناعة الموردين وعدم توافر البدائل وعدم توافر المواد الخام بنفس الجودة المقدمة من الموردين خاصة عندما تكون المواد الخام عنصرا رئيسيا من مدخلات السلعة، وقد اعتمدت المؤسسات للتغلب على قوة الموردين على أنظمة أتمتة عمليات الإنتاج لتقليل الاعتماد على القوى العاملة، وأنظمة معلومات متقدمة للحصول على معلومات عن الموردين وأسعارهم

وخدماتهم واعتماد أنظمة مساعدة لاتخاذ القرارات مما أدى إلى السيطرة على الكثير من أنشطة الموردين.

(العلاق، ص 19)

من خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات الحديثة والمتطورة استطاعت المؤسسات تقليل قوة المشترين القائمة على التحول و ذلك باعتماد أسلوب تكاليف التحويل، وهي عبارة عن التكاليف التي يتحملها المشتري إن هو حاول الانتقال في تعاملاته التجارية من مورد إلى بديل آخر، مثل تكاليف إعادة تدريب العاملين والتكاليف المترتبة عن إعادة، هندسة الإنتاج والتصميم، تكاليف الآلات والمعدات، وتكاليف خدمات ما بعد البيع المقدمة من قبل المورد إلى المشترين، وغيرها من التكاليف، الأمر الذي ساعد كافة أطراف التبادل على تقليص تكاليف الشراء والتخزين والتسليم بالإضافة الى دور نظام المعلومات في تسريع عمليات التوريد و هذا بالتالي سيققل من قوة مساومة المشترين.

(العلاق، ص 22)

ث. حماية الأصول المعرفية من المنافسين

إن المحافظة على سرية معلومات المؤسسة وحمايتها من أوجه التجسس والممارسات الغير مشروعة من قبل المنافسين تعتبر الهدف الأهم الذي تسعى المؤسسة اليه. حيث أن من بين المخاطر التي تتعرض لها الأصول المعرفية نذكر أهمها فيما يلي:

- الاخطار غير المتوقعة: هي كل ما يتعرض له الارث المعرفي من اخطار مفاجئة تكون السبب في الاضراره، من بينها الكوارث الطبيعية، الانفجارات،....
- الاخطار المفتعلة: الاستهداف المقصود للأسرار التجارية الاستراتيجية، واختراق مختلف الأنشطة من بحث وتطوير، وذلك بغرض تدمير قدرات المؤسسة التنافسية.
- عدم دقة المعلومات: إن المعلومات غير الدقيقة قد تؤثر على اتخاذ القرار في المؤسسة بالتالي فإن أي لبس في المعلومة المتحصل عليها قد يؤدي الى انحراف عن المسار الصحيح لتحقيق الأهداف.

(مقاويب، 2011، ص 108).

إن المعلومات الاستراتيجية للمؤسسة مستهدفة بقوة من طرف المنافسين، حيث اشتداد الرغبة في الاستيلاء عليها بشتى الطرق حتى وإن تطلب الأمر سلوك الطرق غير المشروعة و التي تتجسد أساسا في أنشطة التجسس الاقتصادي لذا لا بد من إيجاد ضمانات كافية لحماية الأصول

المعرفية، تتمحور أساسا في تبني إجراءات أمنية الذي يعمل على البحث والتحليل ونشروا لواء المعلومات القائمة على نظام المعلومات بالمؤسسة، هذه الاخيرة تلعب حلقة وصل بين المؤسسة والمحيط الذي تتواجد فيه، فالمؤسسات تستجيب لأدنى تغييرات في البيئة مع المحافظة على المعلومات، وعليه يمكن وضع استراتيجيات للحفاظ على قدرتها التنافسية وضمان استمراريتهما، حيث أن حماية الأصول المعرفية ترتبط بالجوانب التقنية والقانونية و الاخلاقية، التي تقوم على التعامل الشفاف مع المعلومات ذات المصادر المفتوحة وتجنب الوصول غير المشروع للمعلومات السرية. وعليه يتوجب وضع استراتيجية متكاملة تشمل كافة الاجراءات الامنية والتقنية والقانونية ذات الصلة، وتقوم على:

- تعريف المعلومات الاستراتيجية والحساسة الواجب حمايتها في المقام الاول مع وضع حدود النشر المتعلقة بها، إضافة إلى تحديد مسار دقيق لسرياتها، بما يكفل إيصالها لمن يحتاجها مع الحيولة دون وقوعها في حوزة من لا يحق له ذلك، سواء كان داخل المؤسسة أو خارجها؛
- وضع استراتيجية مضادة لاستعلام المنافسين تقوم على تحديد الاساليب التي يمكن لهم استخدامها للحصول على معلومات المؤسسة، من خلال تقدير تكلفة وكفاءة كل أسلوب منها، تمهيدا لوضع الاجراءات الكفيلة بمواجهتها، وتقليل المخاطر الناجمة عنها؛
- إتباع إجراءات وقائية بسيطة تقوم على التكتم، يدخل ضمنها سرية دورات التكوين و التدريب، وسرية المراسلات الادارية، إضافة إلى تشديد معايير الدخول والخروج من المؤسسة، وكذا إعلام وتحسيس المرؤوسين بالأهمية الاستراتيجية للمعلومات، ليدركوا بأنفسهم ضرورة حمايتها؛
- حماية المؤسسة من القرصنة الالكترونية وعمليات التخريب المعتمد للبيانات والمعلومات الخاصة بالمؤسسة من طرف المنافسين، حيث تتجسد هذه العمليات غير المشروعة مثل برامج ضارة لتدمير الأجهزة أو البرامج المملوكة للمؤسسة، اختراق نظام التشغيل، تعطيل شبكة المؤسسة، سرقة هويات العاملين بالمؤسسة أو انتحال شخصيات زبائن المؤسسة؛
- التكتم عن الأسرار الصناعية والمتمثلة في براءة اختراع أو أية معلومة هامة تتعلق بالجانب الاقتصادي للمؤسسة فإنه يجب الإشارة الى أن القانون لا يقر سوى حماية قانونية ضعيفة تشوبها العديد من التغيرات الخاصة بموضوع سرية المؤسسة هنا يمكن القول بأن الناحية القانونية تعتبر كإجراء أساسي مهمته حماية أسوار المؤسسة التي تنحصر فيما يسمى بحماية سرية الصنع؛

- اللجوء إلى أساليب حماية حقوق الملكية الفكرية بخاصة، الصناعية والاقتصادية من الاستغلال غير المشروع، خاصة أن معظم التشريعات العالمية تقر تدابير لحماية براءات الاختراع وحقوق النشر والتصنيع و تردع الغش المادي والالكتروني، وتتيح متابعة المخالفات المذكورة قضائيا. بالإضافة إلى الأساليب المذكورة آنفا، تظهر الحاجة إلى رسملة معارف المؤسسة واثمينها، للمساعدة على الحفاظ على إرثها المعلوماتي.

(المرسي وآخرون، 2002، ص 03)

أخيرا قد تجد المؤسسة نفسها مطالبة من قبل محيطها الداخلي والخارجي بتقديم ونشر معلومات متعلقة بمكانتها الاقتصادية داخليا وخارجيا، لذا تجد المؤسسة نفسها بين مفترقين السرية من جهة وموقعها التنافسي من جهة أخرى. وعليه لا يجب حجب كافة المعلومات المتعلقة بها لكي لا تفقد مصداقيتها ولا ينساب الغموض حول وضعيتها خاصة بالنسبة لشركائها تجنبا لعدم ارتياهم من العمل معها.

2.3.2. دعم إدارة المعرفة لرأس المال الفكري لتحقيق ميزة تنافسية

يعتبر رأس المال الفكري عماد الأعمال المقامة من أجل التميز على المنافسين ويساهم بدرجة كبيرة في تحقيق نقاط إيجابية تجاهها، لذا وجب التعرف عليه و أنواعه و كيفية استغلاله في المؤسسة وعلاقته مع إدارة المعرفة.

أ. رأس المال الفكري ومكوناته

يتمثل في المعرفة والمعلومات وحقوق الملكية الفكرية والخبرات التي يمكن توظيفها لإنتاج الثروة وتدعيم قدرات الميزة التنافسية للمؤسسة.

يمثل القدرات المتميزة التي يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المؤسسة، والتي تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المؤسسة من زيادة إنتاجيتها، وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمؤسسات المماثلة.

(حرشوش، صالح، 2003، ص 21)

من تعريفات الباحثين يتضح لنا بأن الرأس المال الفكري يتسم بعدم التأكد من منافعه المستقبلية المتوقعة نظرا لصعوبة التنبؤ بالعمر الانتاجي له، مما يؤدي الى صعوبة قياسه و تقييمه، إلا أنه يعتبر من أهم محددات القدرة التنافسية للمؤسسة.

- يتكون رأس المال الفكري من العناصر التالية:
- رأس المال البشري: هو المعرفة المحفوظة في ذهن العامل الفرد والتي لا تملكها بل هي مرتبطة بالفرد شخصياً، تتمثل في مهارته، الإبداع، والخبرات
 - الأصول الفكرية: هي المعرفة المستقلة عن الشخص العامل والتي تملكها المؤسسة، أو هي مجموع الأدوات وتقنيات مجموعة العمل المعروفة والمستخدمه للإسهام في تقاسم المعلومات والمعارف في المؤسسة، ومن أمثلة ذلك، الخطط، التصميمات الهندسية وبرامج الحاسوب.
 - الآلي قياسه وطرق المحافظة عليه، الفصل الثالث:
 - رأس المال الهيكلي: ويضم القدرة الهيكلية على تحريك وتطوير المبادرات، من خلال الأخذ في الاعتبار التوقعات الجديدة و الاعتراف بالأفكار الجديدة والمفاهيم والأدوات المتكيفة مع التغيير، والتي تشمل الثقافة، النماذج التنظيمية، والعمليات، والإجراءات.
 - الملكية الفكرية: تضم العناصر التي تسمح للمنظمة بالتجديد وكذا كل ما يمكن حمايته قانونياً مثل براءات الاختراع، العلامات التجارية، حقوق الاستثمار، المواهب الخاصة بالنشر والمؤتمرات، تعمل المؤسسات في مجال الصناعة على امتلاك المزيد من الملكية الفكرية لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق.
 - رأس مال العلاقات: وهو الذي يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المؤسسة بعملائها ومورديها ومنافسيها.
- يتواجد رأس المال الفكري في ثلاثة مواقع رئيسية في الشركة وهي:
- العاملون: فإذا قدم العامل اقتراحاً لزيادة أرباح الشركة فهو يعتبر بمثابة رأس مال فكري لها وذلك ينطبق على كل ابتكار من شأنه أن يقدم حلاً مفيداً للشركة؛
 - نظام العمل: حيث يؤدي هيكل العمل الجيد إلى تبادل ونقل ونشر المعرفة المفيدة إلى مواقع الحاجة إليها من خلال نظام ملائم لتدفق المعلومات؛
 - العملاء: باعتبارهم هم الوحيدون القادرون على إعطاء أكبر قدر من المعلومات عن الفائدة الحقيقية للمنتجات والخدمات المقدمة من الشركة.
- (حرشوش، صالح، ص43)

ب. آليات تحقيق الميزة التنافسية من خلال رأس المال المعرفي يشير أحد الباحثين إلى أن قدرة المؤسسة على تحويل رأس المال المعرفي إلى قيمة، تعتمد على نوعية القيمة التي ترغب المؤسسة في تحقيقها من استثمارها والتي يمكن أن تأخذ عدة أشكال منها:

- تحقيق الأرباح؛
- تحقيق الميزة التنافسية من خلال زيادة القدرات الابداعية والابتكارية؛
- تحسين العلاقات بين العملاء والموردين؛
- تحسين الانتاجية وتخفيض التكلفة؛
- تحسين اتجاهات العاملين والصورة الذهنية الخارجية؛
- زيادة الحصة السوقية وبناء مركز تنافسي قوي.

(أحمد سيد مصطفى، 2004، ص 35)

يمكن توضيح كيفية تحقيق ودعم الميزة التنافسية للشركات من خلال رأس المال المعرفي في النقاط التالية:

- رأس المال البشري كآلية لدعم الميزة التنافسية: يقصد به رأس المال البشري المتميز والذي يضم الأفراد ذوي المواهب المتميزة والذين لديهم القدرة على التفكير الابداعي الذي يؤثر في أنشطة الشركة الحيوية ويعمل على جذب العملاء وخلق قيمة مضافة للمنتج أو الخدمة المقدمة، مما يؤدي في النهاية إلى تميز الشركة على منافسيها؛ (أبو بكر، 2006، ص 32)

- الابتكار كآلية لدعم الميزة التنافسية: يعد الابداع والابتكار هو العامل الرئيسي في قدرة الشركة على الاحتفاظ بمكانتها بين الشركات المنافسة، فكلما زادت سرعة وجوده الابتكارات التي تقدمها الشركة كلما احتفظت الشركة بتفوقها على المنافسين، وبالتالي لا بد أن تحرص على تحفيز العاملين بها وحثهم على الابداع المستمر الذي يضمن تحسين مستويات جودة المنتجات والخدمات.

- التعلم كآلية لدعم الميزة التنافسية: التعلم هو السبيل الوحيد لنشر المعرفة والذي يمكن اعتباره الوجه الاخر المكمل للابتكار، بحيث لا يمكن الحديث عن الابتكار بدون نشره في عداد الكفاءات في أرجاء الشركة عن طريق التعلم الذي يعرف بأنه

"ظاهرة جماعية لاكتساب وإعداد الكفاءات و تتيح تغيير طريقة ممارسة العمال" أي أن التعلم لا بد وأن ينعكس إيجابياً على نتائج الاعمال بما يجعله أداة فعالة في تحقيق ودعم الميزة التنافسية.

(نجم، 2007، ص 278)

في ضوء ذلك فإن المعرفة تعتبر عاملاً مهماً يعطي المؤسسة القدرة على الاستمرارية في امتلاك القدرة التنافسية، لذلك تسعى الشركات بشكل دائم إلى معرفة كيفية الوصول إلى هذا العامل كيفية إدارته وما ينتج عن ذلك هو ما يعرف برأس المال المعرفي، بالتالي يجب على المؤسسة إدارة وقياس رأس المال المعرفي، وكذلك ضرورة المحافظة عليه من سطو المنافسين أو التقليل والتقادم نتيجة لعدم اعتماده على القدرة الإبداعية المتجددة.

ت. كيفية المحافظة على رأس المال المعرفي إبقاء على الميزة التنافسية

المحافظة على رأس المال المعرفي يمثل تحدياً كبيراً تواجهه المؤسسة القائمة على المعرفة، وإذا غادر الأفراد مؤسستهم السابقة ينقلون معهم معارفهم. هناك مجموعة من العوامل للمحافظة على رأس المال المعرفي تتمثل بالآتي:

- التحفيز المادي و المعنوي: هناك مجموعة عوامل ومؤثرات خارجية مثيرة للفرد تدفعه لأداء المهام الموكلة اليه على أكمل وجه، من خلال إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية وكذا الاجتماعية، وترشده إلى السلوك السليم، تشمل إعلام العاملين بأهميتهم واحترامهم أياً كان موقعهم الوظيفي، كما تشمل الجوانب المادية، الجوانب الاجتماعية؛ (أبو الصر، 2005، ص 45).

- التصدي للتقادم التنظيمي: التقادم يشير الى عجز الفرد عن تطوير مهاراته وخبراته باستمرار، في حين أن التصدي للتقادم هو جميع الاجراءات و الوسائل التي تتخذها المؤسسة من أجل تطوير قدراتها و امكاناتها، كذا خبرات العاملين فيها باستمرار.

- مواجهة الاحباط التنظيمي: الاحباط هو الحالة النفسية التي تنشأ من جراء فشل الفرد في إنجاز أو تحقيق أهداف معينة، والسبب عوائق وعقبات لا يمكن مواجهتها و السيطرة عليها أو التحكم فيها، من أهم مظاهره، الغياب، ارتفاع معدل دوران العمل، عدم الرضا التوتر والقلق، الانطواء، تخريب الآلات؛

- تقليل ضغوط العمل: ضغط العمل هو استجابة تكيفية ذاتية ناتجة عن أي تصرف أو موقف أو حدث والذي يضع عبئا خاصا على فرد ما، وضغوط العمل تمس الأداء السعادة النفسية للفرد، والصحة. لتقليل منها يجب الحد من الاسباب المؤدية لها و المتمثلة في غموض الادوار، تحمل مسؤوليات أكثر مما يجب، نقص الدعم الاجتماعي صراع الأدوار، أحداث الحياة الضاغطة:
(المرسى، إدريس، 2002، ص 514)
- تعزيز التمييز التنظيمي: يقصد بها جميع الوسائل والاساليب التي من شأنها زيادة عدد المساهمات الفكرية للعاملين بالمؤسسة من خلال امتصاص المعرفة المفيدة والافكار الجديدة الموجودة في عقولهم عن طريق تشجيع الابداع و الابتكار والعمل بروح الفريق واحترام الآراء، وهذا من شأنه زيادة عدد المتميزين في المؤسسة. من وسائل قياس التمييز التنظيمي، عدد الافكار الجديدة أو التطويرية، عدد البحوث والدارسات، عدد براءات الاختراع؛
- تقليل فرص الاغتراب التنظيمي: الاغتراب التنظيمي هو حالة نفسية، اجتماعية تسيطر على الفرد وهو عدم تكيف مع المحيط والبيئة أو حالة تمثل ضعف القدرة على التكيف مع ظروف البيئة الجديدة، يمكن قياسه وتحديدته من خلال المقابلات الشخصية استمارة الاستقصاء، معدلات الدوران، انخفاض الانتاجية.
(المفرجي، صالح، ص ص 148-150)
- في المناخ الاقتصادي السائد تسعى معظم المؤسسات إلى الحفاظ على مركزها التنافسي، وأصبحت تكنولوجيا المعلومات سالحا تنافسيا قويا لذا يجب على الادارة أن تدرك مدى أهمية هذا السالح في دعم وتحقيق الميزة التنافسية، خاصة وأن وظيفتها لم تعد تقتصر على تخفيض التكاليف فقط بل يتعدى إلى مساعدة المؤسسة على البقاء والاستمرار في البيئة التنافسية.

3.3.2. الإبداع التكنولوجي

أ. المفهوم

الإبداع التكنولوجي يعنى واحدا من أربعة عناصر

- تقديم منتج جديد تماما للسوق؛

- تحسين المنتجات الموجودة حاليا؛

- ابتكار عمليات وأساليب إنتاجية جديدة؛

- تحسين العمليات أو الأساليب الإنتاجية المستخدمة حاليا.

كذلك يعرف بأنه "تلك العمليات التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية، والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها، وكذلك أساليب الإنتاج".

من خلال التعريف يمكن استخلاص أن الإبداع مرتبط بـ:

- الإبداع التكنولوجي للمنتج: يخص تصميم المنتج (مواد، تجهيزات، أدوات...) ووضعه

حيز التنفيذ أو تسويق جديد، أو تحسينه على المستوى التكنولوجي أو خاصية من

خصائصه، أي إحداث التغيير في مواصفات المنتج أو خصائصه لكي تلبى بعض الرغبات أو

تشبع بعض الحاجات بكيفية أحسن.

- الإبداع التكنولوجي للطريقة الفنية للإنتاج: يقصد به معالجة أساليب الإنتاج للسلعة

أو الخدمة، يهدف إلى تحسين الأداء من الناحيتين الفنية والاقتصادية في آن واحد، مما

يترتب عنه من نتائج إيجابية في كمية المخرجات وانخفاض التكلفة بالنسبة للوحدة

الواحدة.

تجدر الإشارة إلى إن العلاقة بين الإبداع التكنولوجي في المنتج والإبداع التكنولوجي في طريقة

الإنتاج تختلف حسب طبيعة المنتج، في حالة المنتجات الصناعية كلما جرى تغيير تلك المنتجات

كلما التزم ذلك تغييرا في الطريقة التي تنتهجها، أما عندما نكون في حالة المنتجات الاستهلاكية

فإن ليست ضرورية، ماعدا في حالة المنتج الذي أبدع فيه جوهريا، إذ أن استبدال مادة أو

عنصر من عناصر الإنتاج يستدعى حتما تغيير التجهيزات والأسلوب الفني

(أوكيل، 1994، ص33)

كذلك يمكن التصنيف من حيث درجة الابداع:

- الابداع التكنولوجي الجزئي: يطلق عليه كذلك التحسين، ويعرف على أنه "القيام بإضافات صغيرة وتعديلات جزئية سواء في المنتجات الموجودة حالياً، وكذلك في العمليات والأساليب الانتاجية المستخدمة" ...

ميزة هذا النوع أنه لا يستغرق وقتاً طويلاً ولا إلى موارد كبيرة.

- الإبداع التكنولوجي الجذري: يمكن اعتباره بمثابة الفاصل بين عنصرين من العملية أو المنتج أو الأساليب، ففي هذا النوع يكون هناك انقطاع في التكنولوجيا القديمة. أو استخدام معارف ومهارات جديدة من أجل أداء أفضل.

إن كلا من الإبداع التكنولوجي الجذري أو التدريجي يؤدي إلى إنشاء أسواق جديدة لتكنولوجيا ومنتجات جديدة وإمكانية تعريف أفضل بمنتجات المؤسسة.

في أغلب الحالات يتطلب الابداع استثمارات كبيرة ومخاطر كثيرة مع طول الأمد، إلا أنه يمكن أن يحقق أرباحاً كبيرة ونقلاً نوعية للمؤسسة.

(نجم، 2003، ص ص 172-174).

ب. أثر الابتكار التكنولوجي على استراتيجيات التنافس

• الابتكار التكنولوجي واستراتيجية القيادة بالتكلفة: إن توجه المؤسسة نحو تبني الابتكار التكنولوجي بغية اكتساب ميزة التكلفة الأدنى في السوق، من شأنه أن يؤدي إلى بروز منافسين جدد في صناعات غير متوقعة، مما ينبغي على المؤسسة التفكير في الابتكارات التكنولوجية للحفاظ على هذه الميزة.

إن الأبعاد الفعلية والحقيقية لعملية الابتكار التكنولوجي هي تخفيض التكاليف بصفة عامة والتكلفة الوحيدة على الخصوص، ففي ظل المنافسة الحرة تتسابق المؤسسات على الإتيان بالتحسينات في المنتجات، والتي تقلل من التكلفة، عند الوصول إلى هذا يمكن من ترشيد أكثر للعملية الإنتاجية وتحقيق هوامش أكبر، بالتالي ضمان بقاء الميزة التنافسية للمؤسسة عن طريق استثمارات جديدة أو إضافية.

إن تبني التحسينات الدورية تماشياً ومتطلبات السوق يمكن المؤسسة من كسب رضا الزبائن وولائهم لمنتجاتها، وهو ما يؤدي إلى مضاعفة حجم المبيعات وزيادة الحصة السوقية. وهذا ما يسمح بتوزيع جزء من العوائد للبحث والتطوير في الجودة، وتدنية تكلفة تحقيقها.

يمكن تحقيق ذلك من خلال:

- المؤسسة التي تطبق الابتكار التكنولوجي في طرق الإنتاج تتحمل تكلفة أقل من تلك المؤسسات التي تنتج منتجات جديدة، مما يمكنها من تخفيض تكاليف الإنتاج وتحقيق أرباح إضافية عند تصريف المنتجات؛
- تدنية التكاليف كذلك تكون بإزالة خطوة زائدة وغير ضرورية في العملية الحالية أو إلغاء سمة غير ضرورية في المنتج الحالي.

ت. الابتكار التكنولوجي واستراتيجية التمييز:

تسعى بعض المؤسسات إلى تعزيز المركز التنافسي لها من خلال إتباعها الاستراتيجية التميز وذلك بتخصيص المنتجات التي تقدمها من سلع وخدمات بتسميات تجعلها تختلف بطريقة أو بأخرى عن تلك التي يقدمها المنافسون، حيث يدرك زبائن القطاع أنها فريدة من نوعها ومتميزة، إذ يمكن تلبية رغباتهم أفضل من باقي المنافسين، يقوم الابتكار التكنولوجي بالتأثير على استراتيجية التمييز من خلال ما يلي:

- يمكن المؤسسات من ابتكار منتجات جديدة تطرح أول مرة في السوق حيث تمتاز عن منتجات المنافسين بتصاميم جديدة، كما أنها تؤدي وظائف جديدة، فضلا عن تميزها بالأسبقية في السوق قبل المنافسين في هذا المجال، ومنه اكتساب ميزة تنافسية للمؤسسة وأرباح إضافية؛
- كذلك يمكن المؤسسات من تحسين وتطوير المنتجات الحالية من خلال إضافة مزايا جديدة إلى العملية الحالية أو المنتج الحالي، بغية إرضاء زبائنهم بشكل مستمر؛
- التغيير والتحسين في خدمات ما بعد البيع إلى خدمات أفضل وأطول تضمن تميز المنتج وعروض للمؤسسة مقارنة بالمنافسين.

حتى تتبنى المؤسسة استراتيجية التميز يجب عليها تطوير الكفاءات المتميزة خصوصا في مجال البحث والتطوير، من خلال إبداعهم في إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات تخدم شرائح أكثر في السوق، أين تمثل الخصائص والتصاميم الابتكارية والأساليب الفنية الجديدة مصدرا لتمييز المنتجات وإنتاج سلع مميزة بجودة عالية وتقديم خدمات مميزة وسريعة تختلف عما يقدمه المنافسون.

كل هذه العوامل تعطي مبررا يغري الزبائن بدفع أسعار عالية لهذه السلع والخدمات، تغطي التكاليف التي أنفقتها المؤسسة.

يمكن القول أن التميز في السلع والخدمات الذي تحققه المؤسسة من جراء قيامها بالابتكار التكنولوجي يمكن أن يحميها من منافسيها لدرجة قد تصل إلى خلق نوع من الوفاء والولاء من قبل زبائن حيال منتجاتها، والذي يعتبر بمثابة مصدر قوة ذات قيمة كبيرة للمؤسسة في الأسواق (بن بريكة، 2010، ص ص 11-12)

لقد أثبتت التجارب والدارسات الميدانية قدرة المنتجين المتميزين على فرض زيادات في الأسعار بسبب قدرة الزبائن واستعدادهم لدفع أسعار استثنائية، مما يعني أن الابتكار التكنولوجي له دور في منح المؤسسة فرصة للتميز قصد كسب ولاء الزبائن الدائمين والمحتملين لعالمها، مما قد يسهم في تذليل عوائق الدخول إلى السوق وتدعيم مركزها التنافسي في وجه المؤسسات المنافسة الأخرى التي تسعى إلى الدخول لنفس القطاع.

من أجل الحفاظ على هذه الميزة و على ولاء الزبائن، على المؤسسة العمل على تجديد تلك الابتكارات التكنولوجية بصورة مستمرة، وفق ما تفرضه المنافسة.

من خلال ما سبق ذكره حول تأثير الابتكار التكنولوجي على استراتيجية القيادة بالتكلفة واستراتيجية التميز، فإن المؤسسة مهما كانت استراتيجية التنافس التي تنتهجها، فإنه من شأن الابتكار التكنولوجي أن يساهم في اكتساب ميزة تنافسية والعمل على تنميتها، ولكن عليها دائما أن تراعي في ذلك ظروف السوق ورغبات المستهلكين.

ث. الابتكار التكنولوجي و استراتيجية التركيز: كما تم الإشارة سابقا فإن استراتيجية التركيز تهتم بجزء من الصناعة وتستهدف شريحة معينة من السوق، وقد تأخذ شكل التركيز على أساس القيادة بالتكلفة والتركيز على أساس تفرد وتميز المنتج، بعدما تنتهي المؤسسة من عملية اختيار شريحة معينة من السوق. بالتالي فإنه على المؤسسة السعي إلى اكتساب ميزة تنافسية في السوق المستهدفة والعمل على تنميتها بخيارات حسب طبيعة التركيز.

(بن بريكة، ص 14)

إذا كان التركيز على أساس التكلفة الأقل فيكون على المؤسسة التوجه نحو الابتكار التكنولوجي في أساليب وطرق الإنتاج، أما إذا كانت ميزة التركيز على أساس تميز المنتج فإنه على المؤسسة التوجه نحو الابتكار التكنولوجي في المنتج.

بعد التطرق إلى دور الابتكار التكنولوجي في اكتساب الميزة التنافسية للمؤسسة، وذلك من خلال معرفة تأثير الابتكار التكنولوجي حسب طبيعته، يتبين بأن الميزة التنافسية لا تكون واحدة في كل الظروف، وهذا ما يمكن ملاحظته جليا، عندما يكون التغيير عاليا في صناعة معينة فإن مدخل

التحسين المستمر هو الذي يمكن إتباعه، وفي هذه الصناعة فلا ميزة تنافسية طويلة الأجل وعندما تكون هناك سلسلة متواصلة من المزايا التنافسية التي تنشأ عن التحسين المستمر الذي يمكن وصفه بمجموعة من السباقات في كل واحد منها هناك ميزة تنافسية محدودة، ولا يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية طويلة الأمد إلا عند الفوز المتكرر بالتحسينات المستمرة على المنافسين.

(بن عاتق، حجماري: 2001، ص 10)

4.3.2. الإبداع التكنولوجي كأداة لتحسين الميزة التنافسية

أ. تكنولوجيا المعلومات وتحقيق الميزة التنافسية

يمكن توضيح الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات وذلك من خلال مساهمتها الجادة في التأثير على العناصر التالية

- جودة المنتج: تكلف الجودة المتدنية المؤسسات الكثير من الخسائر، حيث تصنع تكنولوجيا المعلومات دورا هاما في تحسين المنتجات وذلك من خلال التقليل من المنتجات المعيبة، و التقليل من مراحل العمليات وفترة تطوير المنتجات الجديدة و تقديمها إلى الزبون في الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة؛
- الأداء المالي: استخدمت المؤسسات التكنولوجية الحديثة لتحسين مستوى أدائها المالي وزيادة ربحيتها وتقليل تكاليفها، و توفير تكاليف معالجتها جراء استخدام الات و معدات متطورة، كما استعانت بأنظمة أتممة المكاتب لزيادة إنتاجيتها، وأنظمة معلومات متقدمة للحصول على ال معلومات وأنظمة مساندة اتخاذ القرارات السليمة؛
- السيطرة على الأسواق: تعد تكنولوجيا المعلومات من أهم الوسائل التي تساعد المؤسسات في مواجهة المنافسين والدخول إلى السوق، حيث سهلت التكنولوجيا الحديثة عملية الحصول على أية معلومات عن أي سوق وبسرعة، وبذلك تستطيع المؤسسات باستخدام شبكة اتصالات حديثة و متطورة أن تحدد السوق الذي يعاني من النقص والعمل على سد هذا النقص إن أمكن، كذلك يمكن أن تحافظ المؤسسات على وجودها في السوق من خلال أنظمة الانتاج الحديثة التي تمكنها من تلبية مطالب السوق المتغيرة و السيطرة عليها؛

(فؤاد، محمد، 2004، ص 93)

- الابداع والتطوير: تعد تكنولوجيا المعلومات من أهم الوسائل التي تساعد المؤسسات على الابداع والتميز وتحقيق السبق على المنافسين في قطاع الاعمال، وذلك من خلال التمايز باستخدام أساليب إدارية وتكنولوجية حديثة سواء في إعادة تدريب العاملين وتحفيزهم إعادة هندسة العمليات، التوسع في التجارة الالكترونية، التحول من الصفقات التقليدية إلى الانظمة الاوتوماتيكية الحديثة، أو توفير بنية تحتية للاتصالات، أو توفير قواعد بيانات شاملة وحديثة؛

- كفاءة العمليات: تؤدي كفاءة العمليات إلى إحداث تحسينات جوهرية في عمليات المؤسسة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية مستعينة في ذلك بتكنولوجيا معلومات حديثة، وترتكز تكنولوجيا المعلومات على فلسفة التوجه إلى تسويق أكثر فاعلية حيث يمكن عرض السلع والخدمات على المستوى العالمي وعلى مدار اليوم مما يوجد أسواقا جديدة للمستهلك ويخفف نفقات بناء الاسواق و مصاريف الترويج وكذلك التواصل الفعال مع المؤسسات الاخرى والزبائن أينما وجدوا؛

(عدنان وآخرون، 2006، ص 6)

ب. تكنولوجيا المعلومات والقوى التنافسية

إن ظهور تكنولوجيا المعلومات أوجد فرصا جديدة أمام مديري المؤسسات لاستخدامها في استراتيجيات الأعمال، حيث يقترح بعض الباحثين أن يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات في جملة مستويات لتحسين الوضع التنافسي لمؤسسات الأعمال

- مستوى الصناعة: إن من شأن تكنولوجيا المعلومات المساعدة في تغيير طبيعة الصناعة التي تتنافس فيها المؤسسات، فدخل تكنولوجيا المعلومات يؤثر تأثيرا مباشرا على المنتجات والاسواق و الانتاج في هذه الصناعة؛

- مستوى الانتاج: ظهور تكنولوجيا المعلومات ساعد مؤسسات الاعمال على ترشيد التكاليف وتقليل الكثير من الجهود، مثلا يستطيع أي مسوق إذا امتلك شبكة اتصالات حديثة أن يتعرف بسهولة على النقص في أي مكان توزيع و من خلال أنظمة المعلومات يستطيع أن يكمل هذا النقص بسهولة و سرعة؛

- مستوى الأسواق: إن الحصول على أية معلومات عن أي سوق وكذلك أية تبادلات تجارية ما بين هذه الأسواق أصبح وبفضل نظم المعلومات المتطورة والحديثة تتم بسهولة متناهية، بل أصبحت ميزة تنافسية لكل مؤسسة تمتلك تكنولوجيا معلومات متقدمة

- مستوى الشركة: لتحديد الوضع التنافسي لمؤسسات الاعمال وتأثير تكنولوجيا المعلومات على ذلك، فلا بد من تحديد قوى المنافسة حسب نموذج بورتر و يتضمن أبعادا خمسة وهي قوة المشترين، قوة الموردين، قوة الاحلال، قوة الداخلين الجدد، قوة المنافسين في الصناعة،

(العلاق، 2003، ص 34)

جدول رقم (02): المزايا الاستراتيجية والتنافسية لتكنولوجيا المعلومات
المصدر: (فرغلي، موسى، 2008، ص 37)

الأبعاد	المزايا الاستراتيجية والتنافسية لتكنولوجيا المعلومات
بالتسوية للمستهلكين	<ul style="list-style-type: none"> ✓ عمل قواعد بيانات للخدمات والمنتجات متاحة محليا وعالميا ✓ خدمة المستهلكين حسب الاحتياجات والرغبات المختلفة في أي مكان
بالتسوية للمنافسين	<ul style="list-style-type: none"> ✓ توفير بدائل للمنتجات ✓ إعداد خطط وتأثير ضد المنافسين
بالتسوية للموردين	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تحديد مصادر التوريد البديلة ✓ إعادة التوازن مع الموردين مع إقامة علاقات متميزة (الصالح المؤسسة)
الأسواق	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تحديد إجماعات الأسواق ✓ اكتشاف أسواق جديدة ومربحة لبيع منتجات المؤسسة
المنتجات والخدمات	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تدعم جودة المنتجات والخدمات ✓ تسمح للمؤسسات بإرسال وتوزيع معلومات عن منتجاتها وخدماتها ✓ تسمح لتكنولوجيا المعلومات بتطوير منتجاتها وخدمات جديدة ✓ تدعم أنشطة وخدمات ما بعد البيع
بالتسوية للكفاءات التنظيمية للبحث والتطوير	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تحسين التخطيط الاستراتيجي ✓ سهولة التغيير التنظيمي للمؤسسة ✓ تساعد تكنولوجيا المعلومات في التنسيق بين مجهودات البحث والتطوير ✓ تطوير نظم دعم القرار والنظم الخبيرة للمؤسسة والتنظيم الاستراتيجية
بالتسوية للكفاءات فيما بين المنظمات، تحقيق مخطاط الأعمال ومرونة العمليات	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تحسين الاتصالات، التنسيق والمعاملات مع المؤسسات الأخرى ✓ تسهيل التوام بالاستثمارات المختلفة ✓ مساعدة المؤسسة في ترويج العمل في أسواق جديدة عبر العالم ✓ تسمح لتكنولوجيا المعلومات بالمرونة تحديد مواعيد العمليات ✓ تصنيع الأجزاء المختلفة في أماكن مختلفة ✓ توفر الإمدادات السريعة للمؤسسة وشبكات التوزيع ✓ تحقيق التكامل بين مؤسسة من جهة وبين الموردين والموزعين من جهة أخرى

خلاصة الفصل:

رغم أن معظم الاقتصاديين والهيئات الاقتصادية الدولية لم يتفقوا على تعريف موحد للتنافسية، إلا أنهم مجمعون على أهميتها البالغة، المؤشرات المستعملة في قياسها تدور حول معدل الدخل للفرد الواحد وكذا حجم التبادلات التجارية للدولة وتطورهما، والتي تعتبر نتيجة للمردودية المؤسسات وقدرتها على اقتحام الأسواق الدولية والصمود في وجه المنافسين الدوليين وتركز كل مؤشرات التنافسية التي تعدها المنظمات والهيئات الدولية على عنصرين هامين وهما التطور التكنولوجي والإنفاق على البحث والتطوير، واستعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة سواء على مستوى المؤسسات أو على مستوى الدولة في حد ذاتها.

الفصل
حماة ما هو سر

الفصل
حماة ما هو سر

مقدمة الفصل:

رغم أن الجزائر لا تزال تعاني من تأخر كبير في تنمية قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتجربتها ضعيفة مقارنة بالبلدان المتطورة و حتى المجاورة، إلا أنها في السنوات الأخيرة انتهجت سياسة الانفتاح و الإصلاح لترقية قطاع الاتصالات و عمدت إلى القيام بإصلاحات لازمة لتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال ادراكا منها لأهمية توفير الأرضية اللازمة التي تسمح لمؤسساتها بالتكيف مع التطورات العالمية. هي ملزمة بضرورة تنمية قطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتحسينه من خلال تبني استراتيجية واضحة لتوفير الهياكل و الادوات الرئيسية لدعم نمو القطاع.

يعتبر قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مجالا حيويا و مؤثرا في التوجه نحو النماذج الاقتصادية والاجتماعية الحديثة، نظرا لتأثيره المتعدد على مختلف القطاعات و الأنشطة. كما يعتبر مصدرا أساسا لخلق الثروة وتحسين القدرة التنافسية، قطعت الدول المتطورة أشواطا واسعة في تنميته، لهذا لا يختلف الباحثون على أن المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ستشكل الرهانات الكبيرة لتحسين الانتاج، ليس فقط لأنها تبتكر الأدوات الجديدة في العملية الإنتاجية، بل لأنها كذلك تزيد من كفاءة وفعالية المنظمة و يزيد من رساميلها المادية و المعرفية بما يضمن الأداء العالي و المتميز.

في ذات السياق لا يمكن تصور إمكان تطوير الاقتصاد و الإدارة دون التحكم الواعي في الأنظمة الرقمية و التأقلم السريع مع مستجدات التكنولوجيا و التحولات الكبرى التي يعرفها الاقتصاد العالمي.

الذي يطلب المنافسة و حسن التموقع في الأسواق العالمية عليه احداث تغييرات ملائمة و توفير شروط مناسبة للاندماج أولا ثم فرض قواعده ثانيا.

أعلنت الجزائر سنة 2000 عن خطة لأعادته هيكلة القطاع وتحديثه وفتحته أمام الاستثمار المحلي و الأجنبي، مست الخطة كل القطاعات والخدمات باعتبار أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أصبحت واقعا يتسرب في كل نواحي المجتمع و مناحي نشاطه.

1.3. تكنولوجيا الاعلام، الاتصال و الاقتصاد

1.1.3. الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

شهدت السنوات الأخيرة قفزات كبيرة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و أثرت على الإنتاج، و توسعت استعمالها المتعددة، حتى صار استعمال الحاسوب و الشبكات الرقمية يحدد مستوى التطور و يفسره بل يفتح آفاقا جديدة باستمرار، و بات يعد من ركائز الاقتصاد المعرفي و ذو أهمية استراتيجية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال:

- المساعدة على تحسين كفاءة العمل وخفض تكاليف التشغيل؛
- توليد فرص عمل جديدة ترتبط بمعالجة المعلومات على نطاق واسع؛
- جذب المستثمرين والشركاء الاستراتيجيين؛
- تحفيز إنشاء شركات إنتاج الأجهزة والبرمجيات المرتبطة بالرقمنة؛
- تنمية القطاعات الأخرى و تطويرها؛
- تخفيض تكاليف المعاملات وتحسين الانتاجية؛
- توفير الاتصال الفوري، مع سهولة التواصل وإجراء المعاملات؛
- زيادة فرصة الاختيار في السوق والحصول على السلع والخدمات غير المتاحة؛
- توسيع مفهوم الأسواق و تسهيل الوصول إليها.

(J. WILLIAM And others, 2007, p 07)

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي الأساس في تقوية العلاقات بين مختلف الأطراف، العلاقات التي تشمل العمال مع مؤسساتهم، الزبائن مع المؤسسات و الإدارات، المؤسسات مع الإدارات المؤسسات مع بعضها بعض.

تطور العملية الاتصالية وتسهيل تبادل المعرفة والتعاون أتاح ظهور خدمات عديدة ومتنوعة لتلبية حاجات الأفراد و أدت إلى التقليل من المباشرة، مثال ذلك عقد المؤتمرات عن بعد ، البريد الالكتروني، خدمات التجارة الالكترونية و تكنولوجيا المعلومات، بل إنها باتت تسهم بقوة في اقتصاديات الدول و خلق العديد من مناصب الشغل.

2.1.3. خصائص الاقتصاد الجديد ومظاهره.

الاقتصاديات الجديدة تركز على اقتصاد شامل يتعلق بكل العالم و تفضيل الأدوات غير المادية الانتاج الفكري، المعرفة والمعلومات، هذه الاقتصاديات متصلة فيما بينها من خلال نظام الشبكة العالمية، كما تعتبر ظاهرة اقتصادية حديثة يميزها النمو السريع و تغيير الأنشطة، اقتصاد تحقق فيه المعرفة الجزء الأكبر من القيمة المضافة.

من أهم العوامل الحاكمة لتطور الاقتصاد الجديد ما يلي:

- القدرة على توليد و إنتاج المعرفة، لضمان القدرة على التنافس؛
- سيادة نمط جديد في بيئة العمال و ممارسة التجارة؛
- تزايد الحاجة إلى تنمية البحث والتطوير والتجديد ودعم الأبداع الوطني؛
- الدور الفاعل للحكومات في تفعيل البيئة الرقمية وتوفير البنية التحتية للاتصالات والمعلومات.

هناك متطرد نحو بناء اقتصاديات معرفية مبنية على شريكات للاتصالات والمعلومات على غرار الاقتصاديات التقليدية المبنية تاريخياً على الثروات المادية والطبيعة، أي أن الاقتصاد العالمي يتجه نحو المنتجات ذات الكثافة المعرفية.

التطور الاقتصادي المرتكز على التطور التقني والعلمي يتطلب سياقاً مجتمعياً موافقاً لنشاطه و يتوافق مع خصائصه.

الاقتصاد الرقمي هي عبارة موحية بالنظر إلى نتائج هذه الثورة التكنولوجية و التطبيقات المتعددة التي تشكل أسس الاقتصاد العالمي حيث التفاعل و التكامل بين تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات من جهة، والنشاطات الاقتصادية من جهة أخرى وهذا ما يؤدي إلى تغيير أنماط الأداء الاقتصادي في المال و العمالة والتجارة والاستثمار.

الاستثمار في هذا المجال يتطلب القدرة على تملك قاعدة إلكترونية و بنية تحتية قوية و توجهات معينة ضمن نموذج اقتصادي مبتكر و غير تقليدي.

هذا النظام يعتبر نظام الابداع المرتفع الدائم و التغيير المستمر الذي يرتبط بمستويات التكوين الجيد والكفاءات العالية، حيث التطور المستمر و ارتباط العرض والطلب بالمعلومة وظهور المنتجات الجديدة الأكثر أداء و الأقل تكلفة، كما أن خلق مناصب عمل جديدة ترتبط بها ارتباطاً وثيقاً.

(PIERRE, 2001, P P 28-32)

2.3. واقع تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في الجزائر

عرف قطاع الاتصالات في الجزائر منذ نهاية التسعينات تطورا ملحوظا وانفتاح مباشر على الخواص من خلال الإصلاحات التي مهدت الطريق أمام المتعاملين الأجانب وشجعهم على الاستثمار في القطاع، قامت هذه الإصلاحات بدور هام في تأمين المنافسة وتحسين الخدمات، حيث تزايدت نسبة مستخدمي الانترنت، و أصبحت الهواتف النقالة في متناول شريحة واسعة من المجتمع. انحصر النشاط الاساسي للجزائرية للاتصالات التي أنشئت في مارس 2001 في تسهيل الحصول على الاتصالات، وبصفة عامة فإن أهداف الإصلاحات الأساسية تمثلت فيما يلي:

- زيادة وتنوع عرض خدمات البريد والاتصالات؛
- تحسين جودة الخدمات المعروضة، و الاسعار التنافسية؛
- تطوير شبكات البريد والاتصالات؛
- ترقية الخدمات المالية للبريد، وتشجيع الادخار الوطني وتوسيع تشكيلة الخدمات المعروضة؛
- ترقية الاتصالات كقطاع اقتصادي أساسي للنمو في اقتصاد تنافسي.

و تتمحور الأنشطة الأساسية المستهدفة في إطار البرنامج الحكومي في إعادة صياغة الاطار القانوني والتنظيمي، خلق متعاملين متميزين لخدمات البريد والاتصالات، وترقية وتشجيع مساهمة القطاع الخاص، تطوير خدمات الانترنت بعد أن تم إيصال الجزائر بهذه الشبكة عن طريق مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني في إطار مشروع تعاون مولته اليونسكو.

1.2.3. تحديات تنمية الاقتصاد الجديد في الجزائر

الاقتصاد الجزائري تابع نموه عبر السنوات من خلال استنزاف موارده الطبيعية الكبيرة دون أن يشكل التطور التقني عاملا فارقا في استراتيجية التنمية، واقع الحال يشير إلى أن الجزائر تخلفت كثيرا في المجالات الرقمية.

هذا لا يعني إهمال الجهود المبذولة، لكنها غير كافية لبناء اقتصاد رقمي فعال و منافس على المستويين الاقليمي والعالمي.

كشفت الهيئة التنظيمية للبريد والاتصالات لول مرة في تقريرها السنوي لعام 2014 ، أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تساهم فقط بنسبة % 2.9 في الناتج المحلي الاجمالي الوطني، وهذه النسبة

تعتبر منخفضة جدا مقارنة بالمعدل العالمي البالغ % 7 ، على الرغم من أن الجزائر قد استثمرت خمسة مليارات دولار بين 2012 – 2016 في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. إن الاندماج في الاقتصاد الجديد يتطلب وجود بيئة ملائمة يتم من خلالها نشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها بكفاءة في جميع المجالات، الدخول في هذا الاقتصاد يقتضي توجيه اهتمام مركز للبحث عن سبل تطوير وتنمية البيئة الرقمية في الجزائر، والوقوف على المعوقات التي تقف أمامها ومختلف العيوب التي تشمل البنية التحتية الرقمية. عموما هناك عوامل متعددة أدت إلى تأخر اندماج الجزائر في الاقتصاد الرقمي يمكن اجمالها في ما يلي:

- التخلف الهيكلي للاقتصاد الجزائري واعتماده على الريع البترولي؛
 - ضعف البنية التحتية للاتصالات؛
 - الفجوة الرقمية والتكنولوجية بين الجزائر والبلدان المتقدمة؛
 - انتشار الفقر وعدم الاستقرار الاقتصادي؛
 - عدم وجود حوافز تشجيعية وقوانين لحماية الملكية؛
 - نقص القواعد القانونية التي تنظم المعاملات الالكترونية التي تتلاءم مع متطلبات الثورة الرقمية؛
 - نقص الاتصال والتحسيس والتوعية بأهمية المعاملات الالكترونية؛
 - ضعف الثقة بإجراء المعاملات والسداد عبر الانترنت، وعدم انتشار اعتماد التوقيع الالكتروني؛
 - عزوف الجزائريين عن استغلال بطاقات الدفع الالكتروني و التعود على التعاملات النقدية؛
 - العيوب التقنية في وسائل السداد الالكترونية و بطاقات الائتمان؛
- إن تحسين البيئة الرقمية في الجزائر سينعكس ايجابيا على الاقتصاد الوطني ويخلق مناصب عمل جديدة، كما يعطي فرصة كبيرة للمؤسسات لمضاعفة حجم المبيعات والترويج لمنتجاتها.

2.2.3. سبل تحسين البيئة الرقمية في الجزائر

لزاما على الجزائر وحتما أن تجد حولا لضعفها في المجالات الرقمية و تنطلق في تدابير جديدة لمواصلة طريق اصلاحات قطاع الاتصالات و وضع استراتيجية متينة للانتقال نحو الحكومة الالكترونية ضمن تحديد وتنفيذ رؤية مستقبلية ومقاربة عملية لجعل الاقتصاد الرقمي يؤثر على النمو الاقتصادي ويشكل بديلا للموارد النفطية، كما ينبغي تحسين قدرات التعليم والبحث والابتكار وتفعيل دور الجامعات و مراكز البحث العلمي لتعزيز أداء الاقتصاد الوطني.

ما تحتاجه الجزائر لتجاوز المعوقات هو تنوع خيارات الاندماج في عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فالانتقال السريع والتحول الايجابي في الميادين ذات الصلة بالاقتصاد الرقمي تتطلب التركيز على المحاور التي تشمل تعميم استخدام شبكات الاتصال وتطوير قاعدة الكفاءات المحلية وتشجيع الاستثمارات الأجنبية المباشرة في مجال تكنولوجيا الاعلام والاتصال مع السعي الدائم لردم الهوة المعرفية للخروج من حالة الاستهلاك إلى حالة الانتاج و المبادرة.

وهذا يمكن أن يتأتى إضافة الى ما سبق، من خلال:

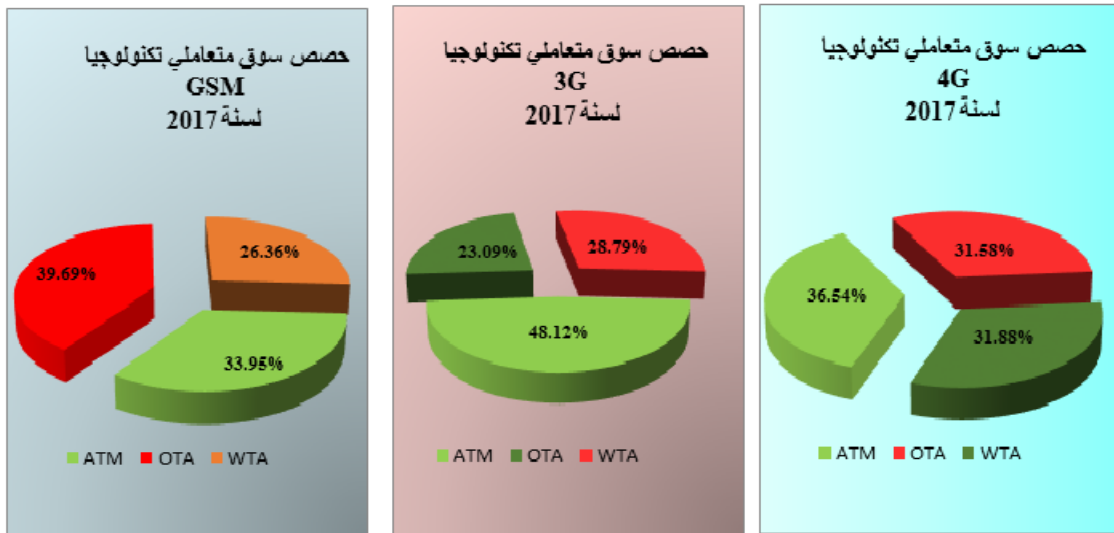
- تطوير البنية التحتية للاتصالات؛
 - الترويج لقطاع تكنولوجيا المعلومات ونشر ثقافة الالكترونية في المجتمع؛
 - تفعيل الخدمات الحكومية الالكترونية وتعزيز الوصول إلى المعلومات؛
 - تعزيز الثقة بالوثائق الرقمية؛
 - تشجيع اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل الشركات والمؤسسات؛ والمتوسطة
 - تطوير المهارات والاهتمام بالكفاءات المحلية واستقطاب الخبراء الأجانب؛
 - معالجة التحديات العالمية مثل حوكمة الأنترنت؛
 - تقديم الدعم والمساندة للأنشطة التي لها علاقة بالتقنية الرقمية والاتصال؛
 - اعتماد سياسات حكومية ترسخ قيم المسؤولية الاقتصادية والاجتماعية وروح المبادرة؛
 - إعطاء أهمية لمجال التحويلات المالية الالكترونية؛
 - الاهتمام الكبير بمجال الأمن المعلوماتي.
- (عباس لحر، عمار طهرات، 2018، ص ، 43).

3.3. الدراسة التطبيقية

1.3.3. التعريف بشركة جيزي

جيزي، وهي مزيج من كلمتي "جزء" العربية و "الجزائر" حصلت على رخصة استغلال خدمات الهاتف النقال في 30 جويلية 2001 و أطلقت شبكتها في 15 فيفري 2002. شركة رائدة في مجال الإتصالات النقالة بأكثر من 17 مليون مشترك مع نهاية 2015، تمنح الشركة تشكيلة واسعة من العروض و الخدمات مثل الدفع المسبق، الأنترنت الخدمات ذات القيمة المضافة.

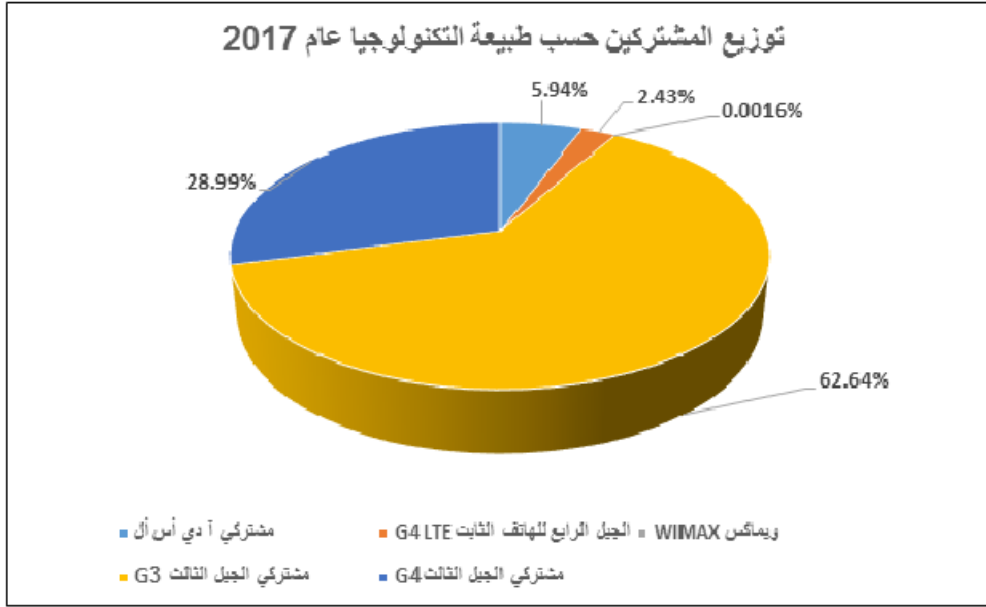
الجدول رقم (03): حصص سوق متعاملي تكنولوجيا الهاتف النقال.



في جانفي 2015 تحصيل الصندوق الوطني للإستثمار على 51% من رأسمال الشركة بعد ثلاث سنوات من المفاوضات و أكثر من اربع سنوات من النشاط الجاد و تبعا لشروط الاتفاقية. تغطي جازي 95% من كامل التراب الوطني، كما تتوفر خدماتها للجيل الثالث في 48 ولاية منذ نهاية 2016. و قد تم إطلاق خدمات الجيل الرابع بنجاح في 1 أكتوبر 2016 و هي تتابع توسعها في الولايات تبعا للبرنامج المنصوص عليه في دفتر الشروط الخاص برخصة الإستغلال. كما نشرت جازي الخدمة العالمية للإتصالات على الجيل الثاني من أجل فك العزلة عن المناطق النائية. كما أطلقت جيزي برنامجا للتحوّل على المدى الكبير منذ 2015 لتصبح المتعامل الرقمي المرجعي في الجزائر و تمكن هكذا زبائنهم من الاستفادة من كل الإمكانيات التي يمنحها العالم الرقمي.

وقد تم:

- منح رخصة استغلال خدمات الجيل الثاني: 30 جويلية 2001؛
 - منح رخصة استغلال خدمات الجيل الثالث: 02 ديسمبر 2013؛
 - منح رخصة استغلال خدمات الجيل الرابع: 04 سبتمبر 2016.
- الشكل (07): توزيع المشتركين حسب طبيعة التكنولوجيا



تقدم الشركة حزم بيانات مبسطة وحلولاً رقمية مبتكرة خصيصاً للعملاء الذين يستخدمون حالياً خدمات الهاتف المحمول الأساسية فقط.

تساعد في دعم النظام البيئي للشركات الناشئة الرقمية في البلاد في المراحل المبكرة. من خلال حاضنة المدرسة الوطنية المتعددة التقنيات، يجتمع الخبراء والمستثمرون معاً لخلق مساحة تزدهر فيها مواهب ريادة الأعمال الرقمية. من خلال تمكين منصات خدمات الصحة والتعلم والبيع بالتجزئة والاتصالات عبر الإنترنت، تدعم جيزي هذا الاقتصاد المتنامي والناشئة.

تحتفظ مجموعة VEON بمسؤولية تسيير الشركة جيزي وهي خامس مجموعة دولية للاتصالات مقرها بأستردام في هولندا، شركة تكنولوجيا عالمية تهدف إلى قيادة ثورة الإنترنت الشخصية وتقديم تجارب جديدة لمئات الملايين من العملاء في أسواق الغد.

كان نهج VEON هو التحول شركة اتصالات إلى شركة تقنية عالمية، توجد في عدة مناطق عبر العالم و هي تقدم خدمات لأكثر من 200 مليون زبون فيما يخص الصوت، الأنترنت، الهاتف الثابت، المعطيات و الخدمات الرقمية من خلال عدد من العلامات التجارية لخدمات الاتصال والخدمات الرقمية في تسعة بلدان.

تتقاسم المجموعة و كل فروعها نفس القيم المشتركة: إرضاء الزبون، الإبتكار، النزاهة، الثقة و الشجاعة.

بفضل نظرتها الرائدة، تعمل على التحضير للثورة الرقمية من خلال كل فروعها عبر العالم للمرور من النموذج التقليدي لمعامل الاتصالات إلى نموذج الشركة التكنولوجية ضمن رؤية لتمكين طموحات العملاء من خلال التكنولوجيا و العمل بمثابة بوابة رقمية لتوجيه خياراتهم وربطهم بالموارد التي تناسب مع احتياجاتهم.

تعتمد الشركة مدونة قواعد سلوك، هي بيان للمبادئ القانونية والأخلاقية التي تنطبق على جميع الفروع و العمليات و الموظفين. تحدد المدونة القيم وما هو مقبول وما هو غير مقبول في مجالات الصحة والسلامة والأمن، وكيفية التفاعل مع الموظفين والعملاء وشركاء الأعمال والمنافسين والحكومات والمجتمعات وكيفية استخدام الأصول والمعلومات. القيم التي تطرحها الشركة للالتزام بها هي:

- التركيز على العملاء؛
- الاستماع، التعلم و التطوير؛
- خفة الحركة لاغتنام الفرص وتحويل الاحتمالات إلى حقائق جديدة؛
- السعي الحثيث لتجربة العملاء النهائية التالية؛
- العمل الجماعي والتعلم من الإخفاقات لخلق القيمة بنجاح؛
- التمسك بقوة بالنزاهة و أعلى المعايير الأخلاقية.

(www.djezzy.dz/wp-content/uploads/2021/01/code-dethique.pdf)

(www.veon.com/our-brands/djezzy, 9/3/2021, 8 :45)

2.3.3. عرض النتائج وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة

في هذا المحور نتطرق إلى التعرف على أداة البحث والأساليب المستخدمة في البحث والتحليل، ثم تحليل معلومات الاستبانة، ثم دراسة وتحليل العلاقة بين المتغيرات.

أ. منهجية الدراسة الميدانية

● أداة البحث

أداة البحث في الاستبانة التي تم اعدادها في جمع البيانات من عينة البحث والتي اعتمد في بنائها بالرجوع الى جملة من المصادر والمراجع في مجال إدارة المعرفة ومجال الميزة التنافسية، وقد هدفت للتعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وتتكون الاستبانة من قسمين:

القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين.

القسم الثاني: يحتوي على محورين:

- المحور الأول: يتمثل في المتغير المستقل "إدارة المعرفة" حيث تضمن على 18 سؤال موزعين على أربعة أبعاد.
- المحور الثاني: يتمثل في المتغير التابع "الميزة التنافسية" وتضمن على 10 سؤال موزعين على ثلاثة أبعاد.

● الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (الاصدار 23)، و من خلال الاعتماد على المقاييس الآتية:

- مقاييس الإحصاء الوصفي: لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث، حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛
- معامل الثبات ألفا كرونباخ: لقياس ثبات أداة البحث؛
- معامل الارتباط بيرسون: يستخدم هذا الاختبار مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها؛
- الانحدار الخطي البسيط: يستخدم هذا الاختبار لدراسة العلاقة بين متغيرين احدهما مستقل والاخر تابع.

• صدق أداة الدراسة

بعد إعداد الاستمارة كان لابد من قياس ثباتها وصدقها، حيث تم عرضها على الأستاذ المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات وتعديلها بشكل أولي حسب ما يراه المشرف، وبعد ذلك تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين و المختصين في مجال العلوم الاقتصادية و التسيير الذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والارشاد وتعديل وحذف ما يجب حذفه ليتم توزيعها على العينة الاختيارية البالغة عددها (42) من المجتمع الأصلي.

• ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى ثبات الاستمارة تم الاعتماد على معامل الثبات الفا كرو نباخ الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر، كان معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ 0.906 وهو معامل ثبات مناسب جدا لاستعمال الاستمارة ، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (04): معامل الثبات للاستبيان

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,906	28

الجدول رقم (05): معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
تهتم المؤسسة باكتساب المعرفة و تجديدها باستمرار	108,69	99,438	,457	,904
المعرفة التي تحتاجها المؤسسة محددة و معروفة في كل المستويات	109,45	102,449	,193	,908
تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لتكاليف إدارة المعرفة	108,71	97,282	,608	,901
تستخدم المؤسسة أسلوب البحث والتطوير لإنشاء و اكتساب المعرفة	108,52	105,036	,002	,910
تهتم المؤسسة بتوظيف و تشجيع الأفراد المبدعين	109,19	99,621	,348	,906
تقوم المؤسسة بتدريب الأفراد تدريباً مناسباً لاحتياجاتهم الوظيفية	109,19	105,280	-,040	,915
القيادة تشجع المبادرات القائمة على المعرفة	108,86	95,003	,739	,899
تعتمد المؤسسة طرق التدريب و التوجيه المتعددة لنشر المعرفة	108,86	95,003	,739	,899
ثقافة المؤسسة تدعم التعلم والمشاركة في المعلومات و الأفكار	108,86	95,003	,739	,899

نظام العمل مرن و يتطور بما يمكن من تحصيل و استخدام المعرفة	108,52	105,036	,002	,910
تستعمل المؤسسة الوسائل الحديثة في تخزين و حفظ المعرفة	108,71	97,282	,608	,901
تمتلك المؤسسة نظاما لصيانة و حماية الأصول المعرفية	109,07	100,409	,291	,907
تستخدم المؤسسة مستويات أمان مناسبة لحماية أنظمة المعلومات	108,71	97,282	,608	,901
تقوم المؤسسة بالتحسين المستمر لأجهزة و تكنولوجيا المعلومات	108,71	97,282	,608	,901
يتوفر بالمؤسسة القدر الكافي من المختصين في نظم المعلومات	108,69	99,438	,457	,904
التكنولوجيا المستخدمة تسهل الاتصال و تمكن من التغذية الراجعة	108,71	97,282	,608	,901
تعمل المؤسسة على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة	109,45	102,449	,193	,908
استراتيجية إدارة المعرفة وثيقة الصلة بالاستراتيجية العامة للمؤسسة	109,45	102,449	,193	,908
تصنف المعرفة ضمن الأصول القيمة للمؤسسة	108,86	95,003	,739	,899
المؤسسة تقيس وتتابع بشكل دوري قيمة رأسمالها المعرفي	109,14	94,418	,708	,899
تأثير إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي يقاس و يراجع بانتظام	109,14	94,418	,708	,899
تدرك المؤسسة أهمية رأس المال المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية	108,86	95,003	,739	,899

تسهيم المعرفة في تحسين عمليات اتخاذ القرار	109,14	94,418	,708	,899
يسهم الابداع بالمؤسسة في تخفيض تكاليف المنتجات	109,14	94,418	,708	,899
عمليات البحث و التطوير لها علاقة مباشرة بجودة المنتجات	108,86	95,003	,739	,899
المعلومات عن الزبائن متوافرة بالمؤسسة و تسهم في تحسين الخدمة	109,19	105,280	-,040	,915
تهتم المؤسسة بتطبيق معايير الجودة في كافة أنشطتها	108,86	95,003	,739	,899
تستجيب المؤسسة بسرعة للتغيرات المطلوبة في السوق المنافسة	109,43	95,519	,561	,902

الجدول رقم(06) معامل الثبات ألفا كرونباخ إجمالاً

معايير الثبات الفا كرونباخ	عدد الفقرات	معايير الدراسة
90.4	18	متغير المستقل ادارة المعرفة
90.1	10	متغير متابع الميزة التنافسية
90.6	28	معامل الثبات الكلي

يلاحظ من الجدول أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للدراسة ككل هو 0.906 أي نسبة ثبات عالية وعليه يمكن الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، سيتم الحصول على نفس النتائج، إذا تم إعادة توزيع الاستبيان على نفس العينة وفي نفس الظروف وفي وقت متغير فإن النسبة لا تتغير يبقى معامل الثبات ألفا كرونباخ بنسبة ثبات عالية.

3.3.3. البيانات الشخصية لأفراد العينة

أ. الجنس

الجدول رقم (07) التوزيع التكراري و المئوي حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	23	0.55
انثى	19	0.45
المجموع	42	100

نتائج النسب متقاربة و ان كانت تميل بنسبة العشر الى جانب الذكور و هذا يرجع الى طبيعة نشاط المؤسسة حيث يوجد فيها الذكور و الاناث، خاصة أن عدد معتبر من المستجوبين هم من المصالح التقنية و الادارية حيث الذكور و الإناث.

ب. العمر

توزعت أعمار أفراد مجتمع الدراسة على الفئات الأربعة الأولى كما هو موضح في الجدول حيث فئة الشباب و الكهول، أي سن العمل و هو المعتاد و المعقول.

الجدول رقم (08) التوزيع التكراري و المئوي حسب العمر

البيان	التكرار	النسبة المئوية
< 30	12	29
30 -- 40	13	31
40-- 50	10	24
50 -- 60	6	14
> 60	1	2
المجموع	42	100

ت. المستوى التعليمي

الجدول رقم(09) التوزيع التكراري و المئوي حسب المستوى التعليمي

العبارات	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	0	0
متوسط	7	17
ثانوي	12	19
جامعي	18	43
دراسات عليا	5	12
المجموع	42	100

نلاحظ أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة ذو مستوى جامعي، تليها فئة الثانوي فالمتوسط ثم الدراسات العليا دون وجود المستوى الابتدائي. يرجع هذا الى طبيعة التوظيف و نشاط الشركة حيث يتطلب المستوى التعليمي، كما أن العينة المستجوبة أغلبها من المصالح الادارية و التقنية فيظهر فيها التعليم الجيد.

ث. الخبرة المهنية

الخبرة المهنية في العمل لهذه الشركة تتوزع على خمس فئات، النسبة الأكبر للفئة المتوسطة وهذا يرجع عموما الى الحدائة النسبية لنشاط الشركة و التجديد في هياكلها البشرية. أما الفئة طويلة الخبرة فكانت في الفئتين الأخيرتين و بنسبة معتبرة (17 و 14) أي ثبات مقبول للخبرات و بالتالي الشركة تحتفظ برأسمالها المعرفي بشكل جيد.

الجدول رقم (10) التوزيع التكراري و المئوي حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	البيان
7	3	< 03
31	13	3 -- 5
31	13	5 -- 10
17	7	10 -- 20
14	6	> 20
100	42	المجموع

ج. الوظيفة

معيار الوظيفة يتوزع على أربع فئات، النسبة الأكبر كانت من نصيب الإداريين فالتقنيين ثم المهنيين، أما الترتيب الأخير فهو من نصيب الاستشاريين حيث طبيعة عملهم تجعلهم قليلين في الشركة.

الجدول رقم (11) التوزيع التكراري و المئوي حسب الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	البيان
17	7	مهمي
19	8	تقني
57	24	إداري
7	3	استشاري
100	42	المجموع

4.3.3. تحليل عبارات الاستمارة

أ. تحليل أبعاد المحور الأول من الاستبيان (إدارة المعرفة)

• البعد الأول: اكتساب وتوليد المعرفة

الجدول رقم (12): الوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأول.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي			
0,60	4,31	تهتم المؤسسة باكتساب المعرفة وتجديدها باستمرار	V11	1
0,63	3,55	المعرفة التي تحتاجها المؤسسة محددة ومعروفة في كل المستويات	V12	2
0,64	4,29	تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لتكاليف إدارة المعرفة	V13	3
0,51	4,48	تستخدم المؤسسة أسلوب البحث والتطوير لإنشاء واكتساب المعرفة	V14	4

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارات كلها حظيت بموافقة المستجوبين بنسب متفاوتة ومتقاربة إلى حد كبير حيث أن الوسط الحسابي تراوح بين 3.55 و 4.48 وهو مؤشر جيد يتراوح بين موافق و موافق كلياً.

أما الانحراف المعياري تراوح بين 0.51 و 0.64 وهو كذلك مؤشر جيد يتجاوز 0.5 و يقترب من الواحد.

هذا يدل أن الشركة تهتم باكتساب وتوليد المعرفة وتجديدها باستمرار مع تحديد احتياجاتها منها بدقة و وضوح، كما أنها تعتمد أسلوب البحث و التطوير و ترصد ميزانيات خاصة لهذا الغرض. المستجوبون موافقون على عبارات هذا البعد.

• البعد الثاني: نشر المعرفة

الجدول رقم (13): الوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي			
0,74	3,81	تهتم المؤسسة بتوظيف وتشجيع الأفراد المبدعين	V15	5
0,86	3,81	تقوم المؤسسة بتدريب الأفراد تدريباً مناسباً لاحتياجاتهم الوظيفية	V16	6
0,68	4,14	القيادة تشجع المبادرات القائمة على المعرفة	V17	7
0,68	4,14	تعتمد المؤسسة طرق التدريب والتوجيه المتعددة لنشر المعرفة	V18	8
0,68	4,14	ثقافة المؤسسة تدعم التعلم والمشاركة في المعلومات والأفكار	V19	9

نلاحظ أن العبارات كلها حظيت بموافقة المستجوبين بنسب متفاوتة و متقاربة إلى حد كبير أكثر من البعد الذي قبله، حيث أن الوسط الحسابي تراوح بين 3.81 و 4.14 و هو مؤشر جيد يتراوح بين موافق و موافق كلياً.

أما الانحراف المعياري تراوح بين 0.68 و 0.86 و هو كذلك مؤشر جداً و يقترب من الواحد، أي الشركة تهتم بهذا البعد و توليه الأهمية اللازمة لما له من أهمية في الارتقاء بالمستوى العام بالشركة و تحسين الأداء و صناعة بيئة داخلية متميزة.

• البعد الثالث: حفظ وتخزين المعرفة

الجدول رقم (14): الوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثالث.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
0,51	4,48	نظام العمل مرن و يتطور بما يمكن من تحصيل واستخدام المعرفة	10
0,64	4,29	تستعمل المؤسسة الوسائل الحديثة في تخزين و حفظ المعرفة	11
0,75	3,93	تمتلك المؤسسة نظاما لصيانة و حماية الأصول المعرفية	12
0,64	4,29	تستخدم المؤسسة مستويات أمان مناسبة لحماية أنظمة المعلومات	13
0,64	4,29	تقوم المؤسسة بالتحيين المستمر لأجهزة و تكنولوجيا المعلومات	14

نلاحظ أن العبارات كلها حظيت بموافقة المستجوبين بدرجة موافق و موافق كليا، حيث أن الوسط الحسابي تراوح بين 3.93 و 4.48 و هو مؤشر جيد جدا. أما الانحراف المعياري تراوح بين 0.51 و 0.75 و هو كذلك مؤشر جيد جدا و يقترب من الواحد في احد طرفيه.

هنا كذلك الشركة تهتم بهذا البعد و توليه الأهمية اللازمة لما حفظ المعرفة من الضياع أو الاختراق من أهمية في استرجاعها و استخدامها، و بالتالي التطوير المستمر للشركة و أعمالها.

• البعد الرابع: تطبيق المعرفة

الجدول رقم (15): الوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الرابع.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
0,60	4,31	يتوفر بالمؤسسة القدر الكافي من المختصين في نظم المعلومات	15
0,64	4,29	التكنولوجيا المستخدمة تسهل الاتصال وتمكن من التغذية الراجعة	16
0,63	3,55	تعمل المؤسسة على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة	17
0,63	3,55	استراتيجية إدارة المعرفة وثيقة الصلة بالاستراتيجية العامة للمؤسسة	18

نلاحظ أن العبارات كلها حظيت بموافقة المستجوبين بدرجة موافق و موافق كلياً، حيث أن الوسط الحسابي تراوح بين 3.55 و 4.29 وهو مؤشر جيد جداً. أما الانحراف المعياري تراوح بين 0.60 و 0.64 وهو كذلك مؤشر جيد جداً. يدل هذا على أن الشركة تهتم بهذا البعد أنه هو محصلة ما قبله و النتيجة المرجوة من كل عمليات إدارة المعرفة، ثم هو عائد عليها جميعاً عوداً ايجابياً يحقق أهداف الشركة واستراتيجيتها العامة.

ب. تحليل أبعاد المحور الثاني من الاستبيان (تحقق الميزة التنافسية و تطور الأداء)

• البعد الأول: رأس المال المعرفي

الجدول رقم (16): الوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأول.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
0,68	4,14	19	تصنيف المعرفة ضمن الأصول القيمة للمؤسسة
0,75	3,86	20	المؤسسة تقيس وتتابع بشكل دوري قيمة رأسمالها المعرفي
0,75	3,86	21	تأثير إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي يقاس و يراجع بانتظام
0,68	4,14	22	تدرك المؤسسة أهمية رأس المال المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية
0,83	3,57	23	تستجيب المؤسسة بسرعة للتغيرات المطلوبة في السوق المنافسة

نلاحظ أن العبارات كلها حظيت بموافقة المستجوبين بدرجة موافق و موافق كلياً، حيث أن الوسط الحسابي تراوح بين 3.57 و 4.14 و هو مؤشر جيد جداً. أما الانحراف المعياري تراوح بين 0.68 و 0.83 و هو كذلك مؤشر جيد جداً و يقترب من الواحد. المستجوبون موافقون على أن الشركة تعتبر المعرفة رأس مال و أصل معتبر يسهم في القيمة و التموضع في السوق، أي صناعة الميزة التنافسية و ديمومتها.

- البعد الثاني: تحقق الميزة التنافسية و تطور الأداء
الجدول رقم (17): الوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
0,75	3,86	تسهم المعرفة في تحسين عمليات اتخاذ القرار	24
0,75	3,86	يسهم الابداع بالمؤسسة في تخفيض تكاليف المنتجات	25
0,68	4,14	عمليات البحث و التطوير لها علاقة مباشرة بجودة المنتجات	26
0,86	3,81	المعلومات عن الزبائن متوافرة بالمؤسسة و تسهم في تحسين الخدمة	27
0,68	4,14	تهتم المؤسسة بتطبيق معايير الجودة في كافة أنشطتها	28

نلاحظ أن العبارات كلها حظيت بموافقة المستجوبين بدرجة موافق و موافق كلياً، حيث أن الوسط الحسابي تراوح بين 3.86 و 4.14 و هو مؤشر جيد جداً. أما الانحراف المعياري تراوح بين 0.68 و 0.86 و هو كذلك مؤشر جيد جداً و يقترب من الواحد. دلالة هذا أن الشركة تعتبر المعرفة و إدارة المعرفة عامل أساس في صناعة الأداء و الأداء العالي من خلال معايير التكلفة، الجودة و اتخاذ القرار، و هي كلها مخرجات تعطي امكانية للشركة في التسويق لنفسها و تحقيق التميز في سوق شديد التنافس و التدافع باستراتيجيات قوية و فعالة.

5.3.3. اختبار الفرضيات وتحليل العلاقة بين المتغيرات

نتعرض هنا إلى اختبار الفرضيات وتحديد العلاقة بين عمليات المتغير التابع (اكتساب المعرفة تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) و المتغير المستقل الميزة التنافسي، يتم ذلك عن طريق حساب:

- معاملات الارتباط بين المتغير المستقل و المتغير التابع؛
- اختبار جودة نموذج العلاقة باستخدام المعيار F ؛
- النسبة التي يفسرها كل متغير مستقل في التغيير الحاصل في درجة الارتباط كمتغير تابع باستخدام معامل التحديد (معدل التغيير R) ؛

- التأكد من معنوية (الدلالة الاحصائية) تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع باستخدام اختبار التأثير T_test .

أ. الفرضية الفرعية الأولى

تحليل العلاقة بين اكتساب المعرفة وتحسين الميزة التنافسية.

الفرضية:

هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى اكتساب و توليد المعرفة كأحد عمليات إدارة المعرفة و بين الميزة التنافسية.

الجدول رقم (18): تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين توليد و اكتساب المعرفة والميزة التنافسية

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	جودة نموذج العلاقة F	مستوى الدلالة	اختبار التأثير T	مستوى الدلالة	ميل الانحدار B _r
الميزة التنافسية	0.353	0.125	5.693	0.022	2.386	0.022	0.554

من خلال الجدول نلاحظ أن:

معامل الارتباط بلغ 0.353 مما يدل على وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين اكتساب المعرفة و تحسين الميزة التنافسية.

بلغ معامل التحديد 0.125 أي أن 12.5 بالمئة من العناصر في المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار من قبل متغير اكتساب المعرفة ، و أن الباقي (87.5 بالمئة) يرجع إلى عوامل أخرى.

كما يظهر الجدول أن الدلالة الاحصائية للميل (معنوية الميل) بلغت 0.554 مما يشير إلى علاقة ايجابية ضعيفة بين المتغيرين، إحصائياً يعني أن أي زيادة في اكتساب المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تحسين الميزة التنافسية بمقدار 0.554

حيث ظهرت قيمة مستوى المعنوية 0.022 (أقل من 0.05)، مما يشير إلى معنوية الميل و دلالته احصائياً.

أما بالنسبة إلى جودة نموذج العلاقة فقد بلغت 5.693 وهي قليلة نسبياً.

أما مستوى المعنوية فقد ر ب 0.022 (أقل من 0.05)، أي أن له دلالة احصائية.

بالنسبة لاختبار التأثير فقد بلغت 2.386 بمستوى معنوية قدر ب 0.022 (أقل من 0.05)

كذلك له دلالة احصائية.

بناء على ما تقدم من تحليل البيانات، يمكن القول أن الفرضية مقبولة.

ب. الفرضية الفرعية الثانية

تحليل العلاقة بين نشر المعرفة وتحسين الميزة التنافسية.

الفرضية:

هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى نشر المعرفة كأحد عمليات إدارة المعرفة

و بين الميزة التنافسية.

الجدول رقم (19): تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين نشر المعرفة والميزة التنافسية

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	جودة نموذج العلاقة F	مستوى الدلالة	اختبار التأثير T	مستوى الدلالة	ميل الانحدار B
الميزة التنافسية	0.851	0.725	105.248	0.000	10.259	0.000	0.968

من خلال الجدول نلاحظ أن:

معامل الارتباط بلغ 0.851 مما يدل على وجود علاقة ارتباط بين نشر المعرفة وتحسين الميزة التنافسية.

بلغ معامل التحديد 0.725 أي أن 72.5 بالمئة من العناصر في المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار من قبل متغير نشر المعرفة ، وأن الباقي (27.5 بالمئة) يرجع إلى عوامل أخرى.

كما يظهر الجدول أن الدلالة الاحصائية للميل (معنوية الميل) بلغت 0.968 مما يشير إلى علاقة ايجابية بين المتغيرين، إحصائياً يعني أن أي زيادة في نشر المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تحسين الميزة التنافسية بمقدار 0.968

حيث ظهرت قيمة مستوى المعنوية 0.000 (أقل من 0.05)، مما يشير إلى معنوية الميل و دلالاته احصائياً.

أما بالنسبة إلى جودة نموذج العلاقة فقد بلغت 105.248 و هي نسبة ممتازة.

أما مستوى المعنوية فقدرب 0.000 (أقل من 0.05)، أي أن له دلالة احصائية. بالنسبة لاختبار التأثير فقد بلغت 10.259 بمستوى معنوية قدر ب 0.000 (أقل من 0.05) كذلك له دلالة احصائية.

بناء على ما تقدم من تحليل البيانات، يمكن القول أن الفرضية مقبولة.

ت. الفرضية الفرعية الثالثة

تحليل العلاقة بين تخزين المعرفة وتحسين الميزة التنافسية.

الفرضية:

هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تخزين المعرفة كأحد عمليات إدارة المعرفة وبين الميزة التنافسية.

الجدول رقم (20): تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين تخزين المعرفة والميزة التنافسية

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	جودة نموذج العلاقة F	مستوى الدلالة	اختبار التأثير T	مستوى الدلالة	ميل الانحدار B
الميزة التنافسية	0.456	0.208	10.478	0.002	3.237	0.002	0.562

من خلال الجدول نلاحظ أن:

معامل الارتباط بلغ 0.456 مما يدل على وجود علاقة ارتباط بين تخزين المعرفة وتحسين الميزة التنافسية.

بلغ معامل التحديد 0.208 أي أن 20.8 بالمئة من العناصر في المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار من قبل متغير تخزين المعرفة، وأن الباقي (79.2 بالمئة) يرجع إلى عوامل أخرى.

كما يظهر الجدول أن الدلالة الاحصائية للميل (معنوية الميل) بلغت 0.562 مما يشير إلى علاقة ايجابية بين المتغيرين، إحصائيا يعني أن أي زيادة في تخزين المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تحسين الميزة التنافسية بمقدار 0.562

حيث ظهرت قيمة مستوى المعنوية 0.002 (أقل من 0.05)، مما يشير إلى معنوية الميل و دلالته احصائيا.

أما بالنسبة إلى جودة نموذج العلاقة فقد بلغت 10.478 وهي نسبة مقبولة.
أما مستوى المعنوية فقدرب 0.002 (أقل من 0.05)، أي أن له دلالة احصائية.
بالنسبة لاختبار التأثير فقد بلغت 3.237 بمستوى معنوية قدر ب 0.002 (أقل من 0.05)
كذلك له دلالة احصائية.

بناء على ما تقدم من تحليل البيانات، يمكن القول أن الفرضية مقبولة.

ث. الفرضية الفرعية الرابعة

تحليل العلاقة بين تطبيق المعرفة وتحسين الميزة التنافسية.

الفرضية:

هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق المعرفة كأحد عمليات إدارة المعرفة
و بين الميزة التنافسية.

الجدول رقم (21): تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين تطبيق المعرفة والميزة التنافسية

البيان	معامل الارتباط R ²	معامل التحديد R ²	جودة نموذج العلاقة F	مستوى الدلالة	اختبار التأثير T	مستوى الدلالة	ميل الانحدار B _r
الميزة التنافسية	0.365	0.133	6.141	0.018	2.478	0.018	0.482

من خلال الجدول نلاحظ أن:

معامل الارتباط بلغ 0.365 مما يدل على وجود علاقة ارتباط بين تطبيق المعرفة وتحسين الميزة التنافسية.

بلغ معامل التحديد 0.133 أي أن 13.3 بالمئة من العناصر في المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار من قبل متغير تطبيق المعرفة، وأن الباقي (86.7 بالمئة) يرجع إلى عوامل أخرى.

كما يظهر الجدول أن الدلالة الاحصائية للميل (معنوية الميل) بلغت 0.482 مما يشير إلى علاقة ايجابية بين المتغيرين، إحصائيا يعني أن أي زيادة في تطبيق المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في

تحسين الميزة التنافسية بمقدار 0.482

حيث ظهرت قيمة مستوى المعنوية 0.018 (أقل من 0.05)، مما يشير إلى معنوية الميل و دلالته احصائياً.

أما بالنسبة إلى جودة نموذج العلاقة فقد بلغت 6.141 وهي نسبة مقبولة.

أما مستوى المعنوية فقدرب 0.002 (أقل من 0.05)، أي أن له دلالة احصائية.

بالنسبة لاختبار التأثير فقد بلغت 2.478 بمستوى معنوية قدر ب 0.018 (أقل من 0.05) كذلك له دلالة احصائية.

بناء على ما تقدم من تحليل البيانات، يمكن القول أن الفرضية مقبولة.

ج. الفرضية الأساسية

تحليل العلاقة بين إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية.

الفرضية:

تسهم إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

الجدول رقم (22): تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	جودة نموذج العلاقة F	مستوى الدلالة	اختبار التأثير T	مستوى الدلالة	ميل الانحدار B
الميزة التنافسية	0.674	0.454	33.213	0.000	5.763	0.000	1.121

من خلال الجدول نلاحظ أن:

معامل الارتباط بلغ 0.674 مما يدل على وجود علاقة ارتباط بين إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية.

بلغ معامل التحديد 0.454 أي أن 45.4 بالمئة من العناصر في المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار من قبل متغير إدارة المعرفة، وأن الباقي (55.6 بالمئة) يرجع إلى عوامل أخرى.

كما يظهر الجدول أن الدلالة الاحصائية للميل (معنوية الميل) بلغت 1.121 مما يشير إلى علاقة ايجابية بين المتغيرين، إحصائياً يعني أن أي زيادة في اكتساب المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة

في تحسين الميزة التنافسية بمقدار 1.121

حيث ظهرت قيمة مستوى المعنوية 0.000 (أقل من 0.05)، مما يشير إلى معنوية الميل و دلالته احصائيا.

أما بالنسبة إلى جودة نموذج العلاقة فقد بلغت 33.213 وهي نسبة جيدة جدا. أما مستوى المعنوية فقدر بـ 0.000 (أقل من 0.05)، أي أن له دلالة احصائية. بالنسبة لاختبار التأثير فقد بلغت 5.763 بمستوى معنوية قدر بـ 0.000 (أقل من 0.05) كذلك له دلالة احصائية.

7.3.3. حساب معامل الارتباط بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية.
الجدول رقم (21): معامل الارتباط بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية

Corrélations			
		التنافسية	إدارة المعرفة
التنافسية	Corrélation de Pearson	1	,674**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	42	42
إدارة المعرفة	Corrélation de Pearson	,674**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	42	42

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

استنادا على معامل الارتباط الذي يقيس درجة الارتباط والعلاقة بين المتغير المستقل (إدارة المعرفة) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، يتضح أن العلاقة بين المتغيرين علاقة إيجابية طردية، تصل درجة الارتباط بينهما ** 674 باعتبار دلالة احصائية عند 0.01.

خلاصة الفصل

بعد الدراسة الميدانية حول شركة المتعامل النقل جيزي، ومن خلال البيانات والنتائج المعتمدة على استبيان من ثمان وعشرين سؤالاً ومستجوبين بلغ عددهم اثنان وأربعون مستجوباً، تبين أن أبعاد إدارة المعرفة الثلاثة (الاكتساب، التخزين، التطبيق) لها علاقة ايجابية بالميزة التنافسية غير أنها ضعيفة، على تفاوت بينها.

هذا بخلاف بعد نشر المعرفة، فقد تبين أن علاقته بالميزة التنافسية عالية جداً.

أما إدارة المعرفة كمتغير كلي بجميع أبعاده فهو مرتبط ارتباطاً شديداً بتحقيق وزيادة الميزة التنافسية، حيث وصل معامل الارتباط إلى مستوى عالي من التأثير (**674)، وهي قيمة مرتفعة وذات دلالة واضحة.

الْحَمْدُ لِلَّهِ
الْعَلِيِّ الْعَمِيمِ

الْحَمْدُ لِلَّهِ
الْعَلِيِّ الْعَمِيمِ

الخاتمة العامة:

بعد نهاية هذه الدراسة يمكن استخلاص أن مرحلة المعرفة مرحلة تاريخية تنبؤ دائما عن تحول حضاري لا بد من رصده و حسن التفاعل معه صعودا وهبوطا. في بيئة الأعمال الوطنية منظمات (شركة جيزي مثلا) تقدم عملا جيدا يمكن البناء عليه وتطويره ليتمكن من المنافسة على المستويين المحلي والعالمي، إن من دوافع الاندماج في اقتصاد المعرفة الوعي بأهميته و ادراك حتميته لأن المنافسة شديدة ولا مكان في السوق للمتهاونين. إن مفهوم المعرفة كمورد استراتيجي يعني إمكانية استعمالها، تسييرها و قياسها لبناء رؤية هادفة إلى تحقيق ميزة تنافسية لا تتوقف عند المعرفة بحد ذاتها، بل عند قدرة توظيفها و الاستثمار فيها في مواجهة محيط تنافسي يتسم بالإبداع الخلاق والجودة الراقية والتطوير الدائم. المعرفة عامل تميز و متغير أساسي ضمن استراتيجية المؤسسة، و هي منظومة عناصر تأتي ضمن ضروريات التنافسية وتعكس الكل الذي يصعب نقله أو الحصول عليه بسهولة. في زماننا الذي يوصف بأنه عصر المعلومات، عصر اقتحمت فيه التكنولوجيا كافة أنشطة البشر دون استثناء يتحتم فيه تسيير المعرفة و تديرها، أي ادارتها.

النتائج:

اعتمادًا على الإطار النظري للدراسة و مناقشة و تحليل البيانات و متغيرات الدراسة يمكن استخلاص النتائج الآتية:

- مفتاح نجاح المنظمات و نموها يرتبط بشكل وثيق و مباشر بمدى معرفة العاملين فيها بكيفية انجاز أعمالهم . الأمر الذي يؤدي إلى أن تصبح المعرفة أساسا للمنافسة في مجال الأعمال؛
- تعد المعلومات قوة مؤثرة و فاعلة تتحكم في مختلف نواحي الحياة عموما و في المنظمات خصوصا و تعتبر تكنولوجيا المعلومات الشريان الذي يغذي جميع أجزاء المنظمة بهذه المعلومات؛
- الاستثمار في الانسان و زيادة عدد الموظفين المتخصصين في مجال التكنولوجيا يعزز الأتممة و بالتالي توفير الوقت الجهد و التكلفة؛
- تطبيق المنظمات العاملة لإدارة المعرفة في جميع الوحدات و المصالح على نحو متكامل

- و منظم و الحرص على ضرورة الاستفادة من استخدامات التكنولوجيا والاستفادة من المهارات و الخبرات المتوفرة لديها و يمكن من تحصيل نتائج ماهرة و متميزة.
- لإدارة المعرفة دور كبير و فعال في تحقيق تقدم تنافسي بين المنظمات حيث توفر للمديرين معرفة قيمة و متميزة عن المتعاملين و المنافسين خصوصا و بالتكنولوجيا التي تستخدمها الشركات المنافسة و التطلعات المستقبلية لها؛
 - من مخرجات و أولويات ادارة المعرفة دعم و تشجيع الأنشطة التي تحقق الجودة، الكفاءة، الفعالية و التميز بهدف إرضاء العملاء الحاليين و جذب آخرين جدد.
 - ادارة المعرفة لها دور فعال في تحسين مستوى الأداء المالي و زيادة الربحية و تقليل التكاليف؛
 - تطبيق إدارة المعرفة تساعد في توفير معلومات مهمة عن البيئة الخارجية للمنظمة مما يمكنها من التعامل الجيد معها و تقديم الأفضل لاستمالتها و حسن التموقع فيها و السيطرة عليها، كما تعتبر عاملا فعالا في تحسين البيئة الداخلية و حل كثير من مشاكلها؛
 - ادارة المعرفة تصنع الفارق عن باقي المنظمات عندما تتشابه الخدمات، حيث يكون التميز في الأساليب و الكيفيات؛
 - وجود اختلافات في ادراك العاملين (المديرين خصوصا) للعلاقة بين إدارة المعرفة و بين الميزة التنافسية حسب نوع المنظمة، الخدمة المقدمة و عمر المنظمة، مما يعني أن تطبيق ادارة المعرفة يستدعي أحيانا تغييرات جوهرية و عميقة لتهيئة المنظمة للدخول في عالم التنافس الجاد و الحقيقي.

التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة يمكن تقديم التوصيات التالية:

- أهمية تبني السلطة العليا نموذج اقتصادي و اداري كفوء، لأن المنظمات الاقتصادية لا يمكنها تبني ادارة المعرفة و نماذج التميز الاستراتيجي إلا ضمن بيئة داعمة و محتضنة للمعرفة و قيم التفوق و الأداء العالي؛
- العنصر الحاسم و الأعظم أثرا في نجاح إدارة المعرفة هو الانسان، الأمر الذي يتطلب توجيه الاهتمام و الحرص على استقطاب و المحافظة على ذوي الكفاءة و المؤهلات العالية و استمرار تطويرها ضمن بيئة تنظيمية حافزة و مساندة للإبداع و الابتكار؛
- ادارة المعرفة ترتبط ارتباطا وثيقا بالتخطيط الاستراتيجي، أي التفكير العميق متعدد الأبعاد الممتد في الزمن و المرتبط بالفعل الاجتماعي، بالتالي لا وجود للارتجال و القرار غير الموضوعي البعيد عن الدراسة المكثفة، الذكاء، التشاور و التعاون؛
- ادارة المعرفة ليست هدفا في ذاتها لكنها وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة و رسالتها، فلا ينبغي الانحراف عن الغاية بالانشغال بالوسيلة؛
- ادارة المعرفة ترتبط بالتكنولوجيا و الاتصال و الرقمنة، مما يستلزم بنية تحتية متينة متطورة و متجددة تمكن من تحقيق عمليات المعرفة و عناصر ادارة المعرفة؛
- أهمية ايجاد الآليات و الكيفيات لتطبيق مبادئ ادارة المعرفة حتى لا تبقى مجرد أفكار لا سبيل الى تفعيلها واقعا؛
- توجيه نظر القائمين على المنظمات إلى أهمية المعرفة و ادارة المعرفة في مجال الأعمال و دورهما في تحقيق الميزة التنافسية مما يستدعي العمل على إنشاء قسم أو إدارة متخصصة لإدارة المعرفة؛
- تعميق وعي و إدراك المسؤولين في المنظمات للتحديات الكبيرة و المعوقات المستمرة و المنافسة الشديدة في السوق حيث لا يبقى إلا المتميزون.

قائمة
بالتنازل

الله سبحانه وتعالى
والجبر والقدر

1. الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الفروق المقيمة بين البيانات-المعلومات-المعرفة	18
02	المزايا الاستراتيجية والتنافسية لتكنولوجيا المعلومات	90
03	حصص سوق متعاملي تكنولوجيا الهاتف النقال	99
04	معامل الثبات للاستبيان	103
05	الثبات ألفاكرونباخ معامل محاور الاستبيان	104
06	معامل الثبات ألفاكرونباخ إجمالاً	106
07	التوزيع التكراري و المئوي حسب الوظيفة	107
08	التوزيع التكراري و المئوي حسب العمر	107
09	التوزيع التكراري و المئوي حسب المستوى التعليمي	108
10	التوزيع التكراري و المئوي حسب الخبرة المهنية	109
11	التوزيع التكراري و المئوي حسب الجنس	109
12	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعدها اكتساب و توليد المعرفة	110
13	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعدها نشر المعرفة	111
14	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعدها حفظ و تخزين المعرفة	112
15	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعدها تطبيق المعرفة	113
16	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعدها تحقق الميزة التنافسية	114
17	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعدها تطور الأداء	115
18	تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين اكتساب المعرفة والميزة التنافسية	116
19	تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين نشر المعرفة والميزة التنافسية	117
20	تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين تخزين المعرفة والميزة التنافسية	118
21	تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين تطبيق المعرفة والميزة التنافسية	119
22	تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية	120
23	معامل الارتباط بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية	121

2. الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	رأس المال المعرفي كأحد أهم محددات القيمة السوقية للمنظمة	24
02	الجدور الإدارية لإدارة المعرفة	31
03	إدارة المعرفة كاستراتيجية وظيفية	36
04	نموذج تكوين المعرفة التنظيمية	38
05	تقييم امكانات المؤسسة	60
06	دورة حياة الميزة التنافسية	61
07	توزيع المشتركين حسب طبيعة التكنولوجيا	100

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ
الَّذِي أَحْتَسِبُ عَلَىٰ عِلْمِهِ
رَجْعًا لَّيْسَ لِي مِنَ الشَّيْءِ عِشْرُونَ

1. المراجع العربية

- أبو قحف، عبد السلام. (2000). كيف تسيطر على الأسواق. بيروت: مطبعة الشعاع الفنية.
- الأمين، عبد الوهاب. (2000). التنمية الاقتصادية، المشكلات والسياسات المقترحة مع الإشارة إلى حالة البلدان العربية. عمان: دار الحافظ.
- أيوب، نادرة. (1997). نظرية القرارات الادارية. الأردن: دار زهران.
- حنفي، عبد السلام، و أبو قحف، عبد السلام. (1993). تنظيم وإدارة الأعمال. الاسكندرية: المكتب العربي الحديث.
- الخضيري، حسن أحمد. (2001). اقتصاد المعرفة. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- درويش، سعد زناد. اقتصاد المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، المؤتمر العلمي الاول لكلية الاقتصاد والعلوم الادارية: جامعة العلوم التطبيقية، الأردن.
- الرزو، حسن مظفر. (2006). مقومات الاقتصاد الرقمي ومدخل إلى اقتصاديات الانترنت. المملكة العربية السعودية: معهد الادارة العامة.
- السالمي، علاء عبد الرزاق. (2003). نظم إدارة المعلومات. مصر: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- السامرائي، سلوى هاني. (1999). الابداع التقني وبعض العوامل المؤثرة فيه، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد. العراق.
- السلي، علي. (2002). إدارة التميز، نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.
- الصاوي، ياسر. (2007). إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. القاهرة: السحاب للنشر والتوزيع.
- الصباغ، عماد عبد الوهاب. (2000). علم المعلومات. عمان، الأردن: مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع.
- الصرف، رعد حسن. (2000). إدارة الابداع والابتكار، الأسس و التكنولوجيا وطرائق التطبيق. سوريا: دار الرضا للنشر.
- الظاهر، نعيم إبراهيم. (2009). إدارة المعرفة. إربد، الأردن: عالم الكتب الحديث.
- العلاقة، بشير. (2002). تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال. الاردن: الوراق للطباعة والنشر.
- العلواني، حسن. (2004). التنظيم الاداري، النظريات و المفاهيم الاساسية. القاهرة: المؤلف.
- علي السلي، (1997). الادارة بالمعرفة. القاهرة: المجلة الدولية للعلوم الادارية.
- العلي، عبد الستار، وقنديلجي، إبراهيم عامر، و العمري، غسان. (2006). المدخل إلى إدارة المعرفة. عمان الأردن: دار المسيرة.
- عليان، ربي مصطفى. (2007). أسس الادارة المعاصرة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

قائمة المراجع

- فضل، علي. (1986). المعوقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في العالم العربي وأثرها في توجهات الابداع الاداري. عمان: المجلة العربية للإدارة، العدد(03).
- الكبيسي، صلاح الدين. (2002). إدارة المعرفة وأثرها في الابداع التنظيمي، أطروحة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، كلية الادارة والاقتصاد. العراق.
- الكبيسي، صلاح الدين. (2005). إدارة المعرفة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- مسلم، علي عبد الهادي. (1994). مذكرات في نظم المعلومات الإدارية. مصر: مركز التنمية الإدارية.
- المكاوي، إبراهيم خلوف. (2007). إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم. الاردن: الوراق.
- الناشد، م. (1986). المدخل إلى إدارة الاعمال. سوريا: منشورات جامعة حلب.
- النجار، رضا محمد محمود. (2003). إدارة المعرفة في المكتبات. مجلة عالم المعلومات والمكتبات والنشر. القاهرة: دار الشروق.
- نجم، نجم عبود. (2008). إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. عمان، الأردن: دار الاوراق للنشر والتوزيع.
- يحضية، سملاي. (2004). أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة. جامعة الجزائر.

2. المراجع الأجنبية

- Ermime, J.Louis. Enjeux Et démarche De Gestion De Connaissance. Paris: PUF.
- Glifford, D, & Cavanagh R. (1985). The Winning Performance. New York: Bantam Books.
- Tiwana, Amrit. (1999). The Knowledge management tôleit. Pentice hall PTR.
- www.djezzy.dz/wp-content/uploads/2021/01/code-dethique.pdf
- www.veon.com/our-brands/djezzy, 9/3/2021, 8 :45

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
مَنْ عَمِلْ سَئِئْرًا فَلْيَرْجُ

وزارة التعلم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون . تيارت .

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

تحية طيبة و بعد: في اطار دراسة جامعية حول موضوع إدارة المعرفة و أثرها على الميزة التنافسية للمنظمات، نود منكم المشاركة بتقييم العبارات في الأسفل، وذلك بوضع علامة "X" في الخانة المناسبة البيانات الشخصية والوظيفية لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين تفهمكم و حسن تعاونكم.

العبارة				
موافق كلياً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق كلياً
المحور الأول: إدارة المعرفة				
				01 تهتم المؤسسة باكتساب المعرفة وتجديدها باستمرار
				02 المعرفة التي تحتاجها المؤسسة محددة ومعروفة في كل المستويات
				03 تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لتكاليف إدارة المعرفة
				04 تستخدم المؤسسة أسلوب البحث والتطوير لإنشاء و اكتساب المعرفة
				05 تهتم المؤسسة بتوظيف وتشجيع الأفراد المبدعين
				06 تقوم المؤسسة بتدريب الأفراد تدريباً مناسباً لاحتياجاتهم الوظيفية
				07 القيادة تشجع المبادرات القائمة على المعرفة
				08 تعتمد المؤسسة طرق التدريب والتوجيه المتعددة لنشر المعرفة
				09 ثقافة المؤسسة تدعم التعلم والمشاركة في المعلومات والأفكار
				10 نظام العمل مرناً ويتطور بما يمكن من تحصيل واستخدام المعرفة
				11 تستعمل المؤسسة الوسائل الحديثة في تخزين وحفظ المعرفة
				12 تمتلك المؤسسة نظاماً لصيانة وحماية الأصول المعرفية
				13 تستخدم المؤسسة مستويات أمان مناسبة لحماية أنظمة المعلومات
				14 تقوم المؤسسة بالتحسين المستمر لأجهزة وتكنولوجيا المعلومات
				15 يتوفر بالمؤسسة القدر الكافي من المختصين في نظم المعلومات
				16 التكنولوجيا المستخدمة تسهل الاتصال وتمكن من التغذية الراجعة
				17 تعمل المؤسسة على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة
				18 استراتيجية إدارة المعرفة وثيقة الصلة بالاستراتيجية العامة للمؤسسة

فضلاً اقلب الصفحة وأكمل الاجابة

المحور الثاني: تحقق الميزة التنافسية

19	تصنف المعرفة ضمن الأصول القيمة للمؤسسة
20	المؤسسة تقيس وتتابع بشكل دوري قيمة رأسمالها المعرفي
21	تأثير إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي يقاس ويراجع بانتظام
22	تدرك المؤسسة أهمية رأس المال المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية
23	تسهم المعرفة في تحسين عمليات اتخاذ القرار
24	يسهم الابداع بالمؤسسة في تخفيض تكاليف المنتجات
25	عمليات البحث و التطوير لها علاقة مباشرة بجودة المنتجات
26	المعلومات عن الزبائن متوافرة بالمؤسسة و تسهم في تحسين الخدمة
27	تهتم المؤسسة بتطبيق معايير الجودة في كافة أنشطتها
28	تستجيب المؤسسة بسرعة للتغيرات المطلوبة في السوق المنافسة

المعلومات الشخصية:

السن:

- أقل من 30 سنة
 من 30 الى 40 سنة
 من 41 إلى 50 سنة
 من 51 إلى 60 سنة
 أكبر من 60 سنة

الجنس:

- ذكر
 أنثى

المستوى الدراسي:

- ابتدائي
 متوسط
 ثانوي
 جامعي
 دراسات عليا

الخبرة المهنية:

- 03 سنوات فأقل
 05 سنوات فأقل
 10 سنوات فأقل
 15 سنة فأقل
 20 سنة فأقل
 أكثر من 20 سنة

الدورات التدريبية التي شاركت فيها:

- لا يوجد
 دورة واحدة
 دورتان
 ثلاث دورات
 أكثر من 03 دورات

المجال الوظيفي:

- مهني
 تقني
 إداري
 استشاري

الملخص:

تناولت هذه الدراسة موضوع إدارة المعرفة ودورها في تحقيق و تحسين الميزة التنافسية دراسة حالة شركة متعامل الهاتف النقال "جيزي"، حيث استهدفت التعرف و قياس طبيعة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية من خلال استعلام العاملين في الشركة. لتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة لجمع البيانات و استعمال العينة لتغطية فئة المستجوبين، كما اعتمد في تحليل البيانات على التحليل الإحصائي الوصفي الوسط الحسابي الانحراف المعياري، الانحدار البسيط و معامل بيرسون. نتائج التحليل الاحصائي تبين أن أبعاد إدارة المعرفة الثلاثة (الاكتساب، التخزين، التطبيق) لها علاقة ايجابية بالميزة التنافسية غير أنها ضعيفة نسبيا، على تفاوت بينها، هذا بخلاف بعد نشر المعرفة، فقد تبين أن علاقته بالميزة التنافسية عالية جدا. أما إدارة المعرفة كمتغير كلي بجميع أبعاده فهو مرتبط ارتباطا شديدا بتحقيق و زيادة الميزة التنافسية. هذا يشير بوضوح الى أمرين مهمين:

أهمية نشر المعرفة باعتبارها محصلة للعناصر الثلاثة الأخرى و معبرة عنها، كذلك ارتباطها بالاتصال و القيم الايجابية في المنظمة وهما ركائز النجاح و التميز. أهمية و ضرورة التكامل بين عناصر ادارة المعرفة ل يتم تحقق الغرض النهائي من وجودها و إلا فان تطبيق بعض العناصر دون البعض قد يحقق نتائج ايجابية معزولة لكنه لا يمكن من جني نتائج كبيرة و متميزة.

Summary:

This study addressed the topic of knowledge management and its role in achieving and improving the competitive advantage study of the case of the mobile phone operator company "Jezy", where it aimed to identify and measure the nature of the relationship between knowledge management processes and Measuring the nature of the relationship between knowledge management processes and competitive advantage through the query of company employees. To achieve the objectives of the study, a data collection resolution was built, and the sample was used to cover the category of interrogators Analysis of the data also relied on statistical analysis of the computational medium of standard deviation, simple regression and Pearson coefficient. Results of statistical analysis show that the three dimensions of knowledge management (acquisition, storage, application) It has a positive relationship with competitive advantage, but it is forgetfully weak, although it varies. Managing knowledge as a total variable in all its dimensions is strongly linked to achieving and increasing competitive advantage. This clearly indicates two important things:

The importance of disseminating knowledge as the outcome and expression of the other three elements, as well as their connection communication and positive values in the Organization, which are the pillars of success and excellence. The importance and necessity of integrating knowledge management elements in order to achieve the ultimate purpose of its existence applying some elements but not others may produce isolated positive results, but it cannot be harvested big and special results.