

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بجبل



كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

M 270 4

العنوان

إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة
مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ: إدر مناد

إعداد الطالبة: بويغلي أمينة

لجنة المناقشة:

رئيسا.

مقرا.

مناقشا.

الأستاذ: بودور عصام

الأستاذ: إدر مناد

الأستاذة: كحيلة نبيلة

السنة الجامعية

2014-2013

شكر

الحمد و الشكر لله تعالى على توفيقه لإتمام هذا العمل
الذي انتهى في نهاية هذا البحث إلا أن أتوجه بالشكر و التقدير و الإحترام
إلى الأستاذ الفاضل " إدر مناد "

موجه بجزيل الشكر إلى كل عمال و مسؤولي مؤسسة اتصالات الجزائر -
لميلة و أخص بالذكر السيد مدير مصلحة الموارد البشرية "عادل رشيد"
الذي أحسن توجيهي بكل المعلومات التي أحتاجها في دراسة الحالة
و إلى مديري في العمل السيد "سمير بن الشريف" الذي قدم لي كل التسهيلات
من أجل إتمام دراستي

و في الأخير أشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد و

لو بكلمة تشجيعية

إهداء

إلى من أتشرف بحمل إسمه، أبي الحبيب و إلى أمي الحنونة
مات الشكر لا تكفي بحقكم و لكن كلي أمل أن أكون كما تمنيتم دائما

خواتي لامية، مريم، خديجة و أزواجهم مقداد زكريا عمار و أولادهم، و إلى
أختي الصغيرة كوكبة

إلى أخي عادل و زوجته فاطمة و أولادهم، إلى أخي شعيب

إلى صديقاتي منى، سارة، هاجر، عايدة، نونة، عبير

إلى جميع زميلاتي و زملائي في قسم تسيير الموارد البشرية خاصة رؤوف،

ابتسام، مديحة، و فضيلة

إلى جميع أساتدتي في التخصص خاصة سارة و هند

إلى كل من يقدر العلم و يسعى في طلبه

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - ميله-.

حيث تعرضت هذه الدراسة إلى مفهوم الميزة التنافسية بالنسبة للمنظمة، أنواعها، العوامل المؤثرة عليها و المحددات الأساسية لها.

كما ركزت الدراسة على كيفية إدارة المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال في بيئة متغيرة، و خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج و التوصيات.

وقد جرى تطبيق المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، بواسطة استبانة تم توزيعها على العاملين في المؤسسة حيث تمت معالجتها عن طريق برنامج SPSS.

وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في عمليات إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات السائدة في تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى جودة الخدمة والابتكار وكفاءة العمليات.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، الميزة التنافسية، تكنولوجيا المعلومات.

Abstract

This study aims to identify the role of knowledge management to achieve competitive advantage from the view point of workers in Algerie Telecom enterprise-Mila- .

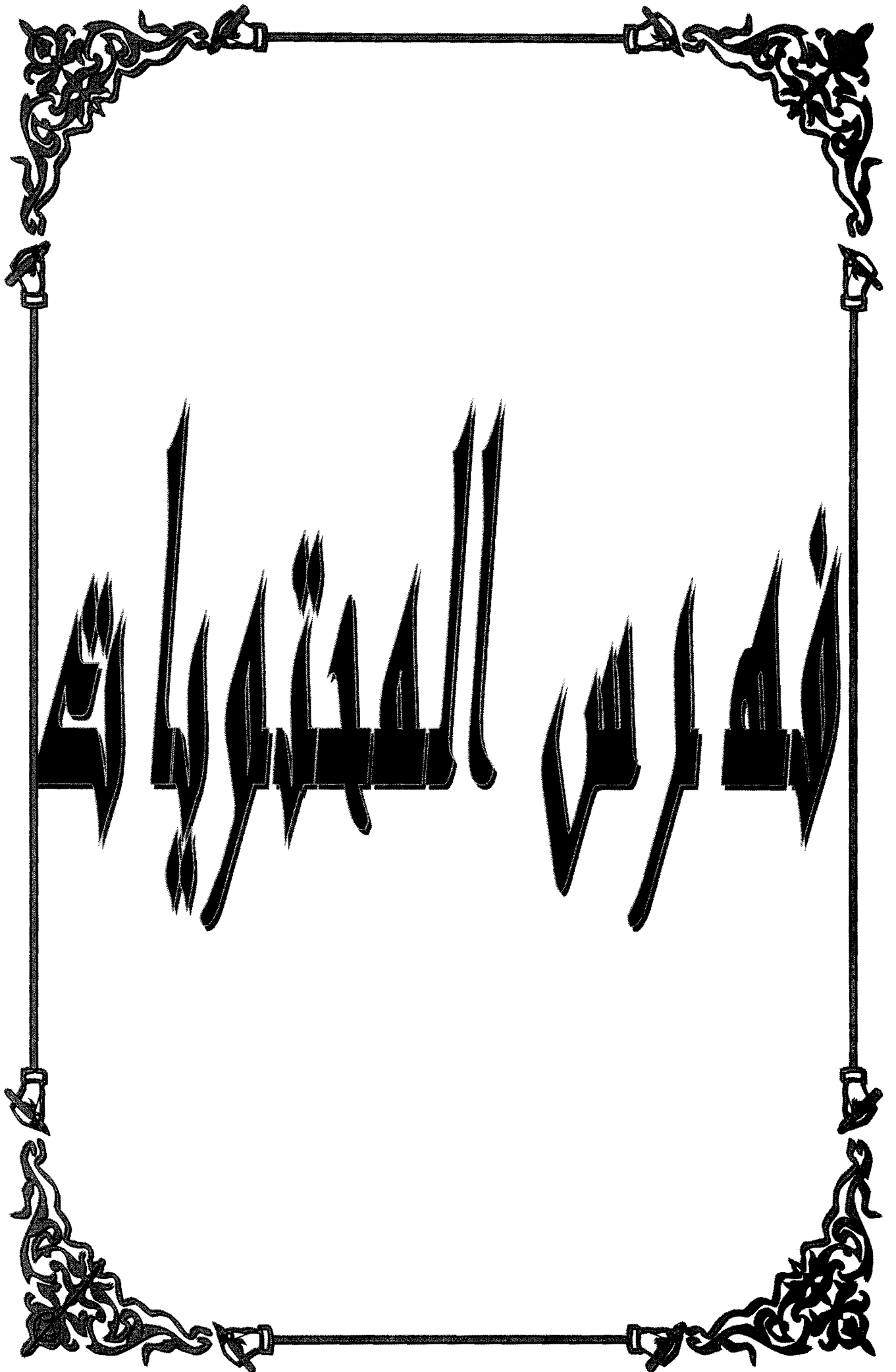
We investigate the notion of the organization competitive advantage, types, and the factors whose influence it, than its principal's determinatives.

This paper also examines the way how to manage knowledge in order to create the competitive advantage for business organizations, mostly in the varying environment. As a conclusion, the study ended up with a set of results and prospects.

This study has been the application of descriptive and analytical approach in this study, by questionnaire were distributed to employees of the company where it was processed by SPSS.

The results indicated that there were statistically significant differences in the Processes of knowledge management, information technology prevailing In achieving competitive advantage due to the quality of service, creativity, and deficiency of operations.

Key words: Knowledge management, competitive advantage, technologies of information.



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قائمة المحتويات

الصفحة	
أ	مقدمة
	الفصل الأول: إدارة المعرفة
07	تمهيد الفصل الأول
08	المبحث الأول: مدخل إلى المعرفة
08	المطلب الأول : مفهوم المعرفة
08	المطلب الثاني : أهمية المعرفة و مصادرها
10	المطلب الثالث: أنواع المعرفة
12	المطلب الرابع: هرمية المعرفة
15	المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة المعرفة
15	المطلب الأول: نشأة إدارة المعرفة
16	المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة
17	المطلب الثالث: أهداف و مبادئ إدارة المعرفة
20	المطلب الرابع: مجالات إدارة المعرفة
22	المبحث الثالث: أساسيات تطبيق إدارة المعرفة
22	المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة
25	المطلب الثاني: علاقة تكنولوجيا المعلومات بإدارة المعرفة
26	المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة
29	المطلب الرابع: نماذج إدارة المعرفة
34	المبحث الرابع: تحديات وعوامل نجاح إدارة المعرفة
34	المطلب الأول: معوقات إدارة المعرفة
35	المطلب الثاني: التحديات التي تواجه إدارة المعرفة

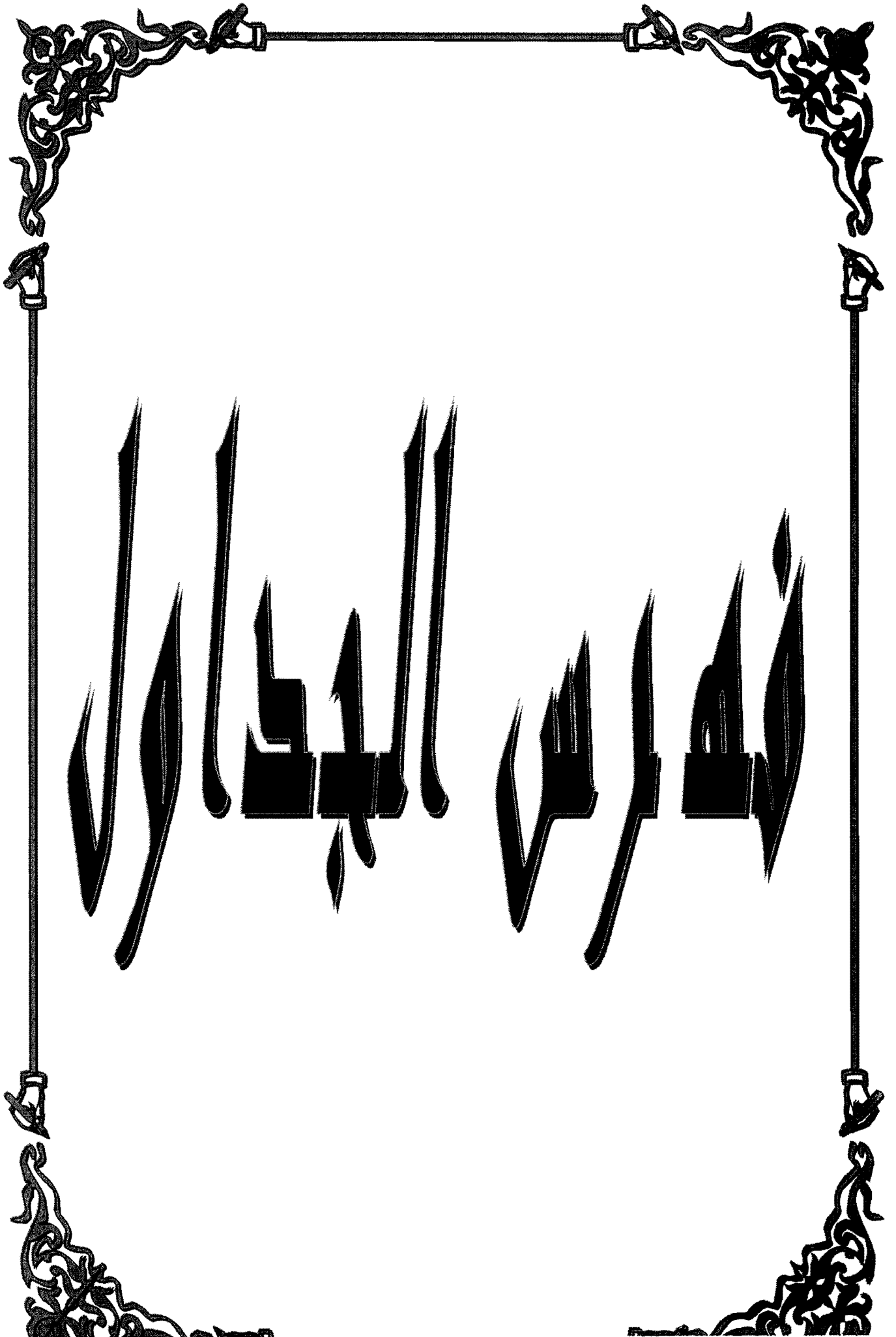
36	المطلب الثالث: عوامل نجاح إدارة المعرفة
38	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني:الميزة التنافسية
41	تمهيد الفصل الثاني
42	المبحث الأول: أساسيات حول التنافسية و الميزة التنافسية
42	المطلب الأول: مفهوم التنافسية،أنواعها و مؤشراتها
44	المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية
45	المطلب الثالث:أنواع الميزة التنافسية
47	المطلب الرابع: أبعاد الميزة التنافسية
49	المبحث الثاني: بناء الميزة التنافسية
49	المطلب الأول : العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية
50	المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية
52	المطلب الثالث:محددات الميزة التنافسية
56	المطلب الرابع:معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
58	المبحث الثالث: نموذج بورتر و الميزة التنافسية
58	المطلب الاول:القوى التنافسية الخمس لبورتر
62	المطلب الثاني: سلسلة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية
63	المطلب الثالث:الاستراتيجيات التنافسية
68	المبحث الرابع: إسهامات إدارة المعرفة في تدعيم الميزة التنافسية
68	المطلب الأول: المتطلبات الأساسية لتعزيز الأداء التنافسي من خلال إدارة المعرفة
68	المطلب الثاني: أثر إدارة المعرفة على قوة المنافسين الحاليين:
69	المطلب الثالث:العلاقة بين إدارة المعرفة و الميزة التنافسية

71	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة-
73	المبحث الأول: لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة-
73	المطلب الأول: نشأة و تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة-
75	المطلب الثاني: مهام و أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة-
76	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر
83	المبحث الثاني: أداة وعينة الدراسة
83	المطلب الأول: أداة الدراسة
87	المطلب الثاني: المطلب الثاني: عينة الدراسة
94	المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة
94	المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول المحور الثاني
100	المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول المحور الثالث
107	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
113	خلاصة الفصل الثالث
114	الخاتمة
118	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	
14	هرمية المعرفة	01
14	العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة	02
30	نموذج إدارة المعرفة عند "ليونارد بارتون"	03
31	نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt	04
32	نموذج سلسلة القيم المعرفية	05
53	دورة حياة الميزة التنافسية	06
59	قوى التنافس الخمس	07
62	سلسلة القيمة	08
78	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - ميله-	09
89	نسب توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	10
90	نسب توزيع السن في العينة	11
91	نسبة توزيع المستوى الدراسي في العينة	12
92	نسبة توزيع المستوى الوظيفي في العينة	13



قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	أنواع المعرفة	12
02	الأبعاد المحددة لنطاق السوق	55
03	متطلبات الاستراتيجيات العامة للتنافس	67
03	توزيع العاملين على مستوى المصالح في مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-	77
04	توزيع درجات محاور الاستبيان وفقا لمقياس لايكرت	85
05	معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة	86
06	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	88
07	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات العمر	89
08	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	90
09	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	91
10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية	92
11	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات توليد المعرفة	94
12	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات تخزين المعرفة	96
13	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات توزيع المعرفة	97
14	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات استخدام تكنولوجيا المعلومات	98
15	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور إدارة المعرفة	100
16	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الجودة	101
17	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الابتكار	102
18	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الخاصة بالزمن	104
19	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الخاصة بالكفاءات	105

107	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الميزة التنافسية	20
108	معامل الارتباط بين توليد المعرفة والميزة التنافسية	21
109	معامل الارتباط بين تخزين المعرفة والميزة التنافسية	22
110	معامل الارتباط بين توزيع المعرفة والميزة التنافسية	23
111	معامل الارتباط بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية	24
112	معامل الارتباط بين ادارة المعرفة والميزة التنافسية	25



مقدمة

شهد العالم في السنوات الأخيرة تغيرات جوهرية كثيرة ، وبرز عدد من القوى أثرت بشكل كبير على مفهوم ونمط الإدارة. وقد اختلفت الأسباب والمتغيرات لكن من أهمها العولمة والتطور الهائل والمسارع في التكنولوجيا والمعلومات التي أصبحت مصدرا للمنافسة الشديدة بين الدول والشركات والأفراد، الأمر الذي أدى إلى ظهور عدد من المداخل والأنظمة والمفاهيم الحديثة لمواكبة تلك التغيرات وتحقيق السرعة في التكيف والاستجابة مع تلك القوى. ولاسيما تطوير وتحسين الأداء والارتقاء بمستوى الأهداف نحو تحقيق أفضل حيث تسعى منظمات الأعمال بصورة دائمة إلى تحقيق النجاح والمحافظة عليه قدر المستطاع، وذلك من خلال السعي باستمرار إلى تطوير منتجاتها وتحسين إستراتيجياتها واستخدام أدوات ووسائل متجددة. وتسعى إدارة المؤسسة الحديثة إلى الاستفادة من المعارف و العلوم التي تستحدث باستمرار .

وتعد إدارة المعرفة من بين الجهود التي أدت إلى إتاحة الفرص الجديدة في المؤسسة، و تحقيق التقدم و التطور المستمر لاعتبارها أكثر الموضوعات اهتماما في وقتنا الحاضر، كما تعد بؤرة التركيز لجهود أطراف متعددة بوجهات نظر و اهتمامات مختلفة. فهي تسعى إلى تحقيق الانسجام بين الممارسات و التوجهات الحالية و المستقبلية و تركز على تحديد طبيعة عمل المؤسسة و التحقق من بناء القدرات المعرفية التي تتسجم مع هذه التوجهات، و العمل المستمر على تطويرها و إدامتها.

و قد تعاضم دور إدارة المعرفة بعد أن أدرك أن بناء الميزة التنافسية و إدامتها يعتمد أساسا على الموجودات الفكرية، و تحديدا على الأصول المعرفية و الاستثمار فيها، بما يعزز من الإبداع المستمر، سواء على صعيد المنتج أو الخدمة و الذي يعد هو الآخر أحد مقومات تعاضم تلك الميزة لأطول مدة ممكنة، إذ أن المعرفة بمفردها ليست ذات نفع، بل لابد من تفعيلها من طرف الإدارة و تحويلها إلى أداة تنافس.

من هنا كان منطلق هذه الدراسة للتعرف على دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الجزائرية و ذلك عبر مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة- كنموذج.

إشكالية الدراسة :

يعد قطاع الاتصالات من أكثر القطاعات تأثرا بالتطورات والتقلبات العالمية وهو القطاع الأجدر بالتماشي مع آخر مستجدات العلوم والإدارة وتتركز خدماته على المنافسة في تقديم الأفضل للمشارك. لذلك لابد من التركيز على أساليب ووسائل تساعد تلك المؤسسات على القيام بأدائها فكان اهتمامي بدراسة إدارة المعرفة ومعرفة مستوى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر. وعليه يمكن صياغة الإشكالية في السؤال الرئيسي التالي:

كيف تساهم إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة- ؟

وللإجابة عن السؤال الرئيسي تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف تساهم عملية توليد المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-؟
- كيف تساهم عملية تخزين المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-؟
- كيف تساهم عملية توزيع المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-؟
- كيف تساهم عملية استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-؟

كإجابة مؤقتة للسؤال الرئيسي ، نطرح الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية: تساهم إدارة المعرفة بشكل إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات

الجزائر -ميلة-. و تنفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الأولى: تساهم عملية توليد المعرفة بشكل إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-.

الفرضية الثانية: تساهم عملية تخزين المعرفة بشكل إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-.

الفرضية الثالثة: تساهم عملية توزيع المعرفة بشكل إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-.

الفرضية الرابعة: تساهم عملية استخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-.

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية السائدة في مؤسسة اتصالات الجزائر.
 - التأكيد على دور إدارة المعرفة في تحسين وتعزيز الميزة التنافسية.
 - فحص الواقع الحالي لإدارة المعرفة في قطاع الاتصالات وكيف من الممكن أن يتم تطويره لتحقيق أهداف التطور والنمو والمنافسة لمؤسسة الاتصالات.
 - تقديم التوصيات اللازمة لتعزيز دور إدارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.
- أهمية الدراسة :

يعتمد اقتصاد المعرفة بشكل أساسي على المعرفة كمحرك رئيسي للنمو الاقتصادي، من خلال توافر تكنولوجيا المعلومات والاتصال واستخدام الابتكار إضافة إلى توفر الموارد البشرية المؤهلة وذات المهارات العالية. ويعتبر قطاع الاتصالات الشريان الرئيسي والقلب النابض للاقتصاد في جميع دول العالم بشكل عام لذلك أتت أهمية الدراسة من أهمية القطاع الذي تم دارسته.

إن أهمية هذه الدراسة تتبع من كونها محاولة للتعرف على إدارة المعرفة ومفاهيمها ودورها لمؤسسات الإتصال ولكونها من بين الدراسات المهمة في هذا المجال الحيوي.

منهج البحث :

إن نوعية المنهج المستخدم في أي بحث تمليه طبيعة الموضوع و المعلومات المراد الوصول إليها ، و عليه تم الاعتماد في هذا البحث على :

- **المنهج الوصفي التحليلي :** حيث تمت الاستعانة بهما في توظيف التعاريف و سرد الأفكار إضافة إلى تحليل النتائج المتحصل عليها .
 - **منهج دراسة الحالة :** وتم الاعتماد عليه في جانب الدراسة العملية على مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة- ، و يقوم هذا المنهج على مساعدة الطالب على ضبط ما يحصل عليه من بيانات و التأكد من صحتها مع تفسير الظواهر و العلاقات تفسيراً منطقياً .
- الدراسات السابقة :

1- قام(بوادي انس،2009) بدراسة عنوانها" علاقة إدارة المعرفة بتحقيق الميزة التنافسية في شركات

الاتصالات العاملة في الأردن ."هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة و خزن المعرفة والمشاركة بالمعرفة) بتحقيق الميزة التنافسية (ميزة الكلفة وميزة التمايز) في شركات الاتصالات العاملة في الأردن .واعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من المسؤولين في مختلف المستويات الإدارية (عليا و سطى و دنيا) في ثلاث من كبريات شركات الاتصالات العاملة في الأردن حيث توصلت الدراسة إلى:

- وجود علاقة ايجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية في الشركات المبحوثة.
- تبين امتلاك الشركات المبحوثة للمزايا التنافسية (ميزة التمايز وميزة الكلفة) بدرجة عالية جدا.أيضا عدم وجود فوارق في هذه العلاقة تعزى إلى العوامل الديموغرافية للمبحوثين.

- وقد تضمنت الدراسة عدد من التوصيات التي تركز على تعزيز امتلاك الشركات المبحوثة للمزايا التنافسية وعلى تعزيز تطبيق الشركات المبحوثة لإدارة المعرفة، بهدف تحقيق المزايا التنافسية الدائمة وضمان النمو والبقاء في السوق المحلية والعالمية.
- 2- قامت (سلوى محمد الشرفا، 2008) بدراسة عنوانها " دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة." حيث جرى تطبيق المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة باستخدام استبانته تم توزيعها على جميع المدراء و رؤساء الأقسام في المصارف العاملة في قطاع غزة. و كان عددهم (174) موظف و أظهرت الدراسة عدة نتائج كان من أهمها:
 - تطبق المصارف العاملة في قطاع غزة نظام تكنولوجيا المعلومات و إدارة المعرفة في جميع الوحدات و الأقسام، و تحرص على ضرورة الاستفادة من استخدام تكنولوجيا المعلومات، والاستفادة من المهارات و الخبرات المتوفرة لديها، و استثمار الكوادر البشرية و معارفهم في مجال التنمية و النهضة، لتصل إلى مستوى التعايش و التواصل مع العالم المحيط و مواكبة التطورات المتلاحقة في ظل تكنولوجيا المعلومات المتقدمة
 - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات و مجالات الميزة التنافسية (جودة المنتج، الأداء المالي، السيطرة على الأسواق، كفاءة العمليات، الإبداع و التطوير). و من أهم ما أوصت به الدراسة مايلي:
 - تعميق وعي و إدراك المسؤولين في المصارف للتحديات الكبيرة و المعوقات المستمرة و المنافسة الشديدة التي يواجهها القطاع المصرفي في غزة حاضرا أو مستقبلا.
 - ضرورة أن يولي المسؤولين في قطاع غزة اهتماما زائدا لإدارة المعرفة و العمل على إنشاء إدارة متخصصة لإدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات.
- 3- قام (بوركو عبد المالك، 2011) بدراسة عنوانها " إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بشركة نجمة للاتصالات"، حيث جرى تطبيق المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة باستخدام استبانته تم توزيعها على عينة نسبتها 25% تمثلت في 40 عامل. و قد أظهرت الدراسة عدة نتائج من أهمها:
 - من خلال الدراسة الاستبانة و إجابات أفراد عينة الدراسة، تم التوصل إلي وجود علاقة طردية قوية

ما بين إدارة المعرفة و القدرة التنافسية للشركة الوطنية للاتصالات نجمة، حيث بلغ معامل الارتباط بين إدارة المعرفة و القدرة التنافسية $r = 0.917$.

- تسعى إدارة المعرفة من خلال عملياتها إلى توليد و تخزين و توزيع و تطبيق المعرفة في المؤسسة بهدف الإبداع و تحقيق القدرة التنافسية.
- و من التوصيات التي قدمها:
- أسلوب إدارة المعرفة أسلوب إداري جديد يجب أن تتبناه جميع المؤسسات التي لديها رغبة تدعيم قدرتها التنافسية.

- يجب إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع إدارة المعرفة باعتباره موضوعا حديثا لم يلقي بعد حقه من البحث والدراسة، فليست هناك دراسات متخصصة حول واقع المعرفة وإدارتها في المؤسسات الجزائرية والتي تبني جوانب القوة والضعف بهذا الخصوص.

تتمحور الدراسة حول ثلاث فصول هي :

في **الفصل الأول** تحت عنوان إدارة المعرفة ، تناولنا فيه مفاهيم عامة عن إدارة المعرفة من أهداف، مبادئ ، عمليات و نماذج .بالإضافة إلى أبرز التحديات التي تواجه إدارة المعرفة و عوامل نجاح هاته الأخيرة في حين أن **الفصل الثاني** عنون بالميزة التنافسية ، و تمحور حول أهم أنواعها ،أبعادها، محدداتها ،كما تم التطرق إلى الاستراتيجيات العامة للتنافس و القوى المؤثرة في بيئة المنافسة و في الأخير إلى إسهامات إدارة المعرفة في تدعيم الميزة التنافسية. أما **الفصل الثالث** فيمثل دراسة الحالة و جاء تحت عنوان إدارة المعرفة و الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة- ،حيث تطرقنا إلى واقع إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-، و كذلك مستوى الميزة التنافسية التي تحققت هاته الأخيرة.

الفصل الأول: إدارة

المعرفة

تمهيد:

إن التجديد و الابتكار بات يشكل هاجسا لدى العديد من المؤسسات إذا ما أرادت المحافظة على نفسها و البقاء ، و بالتأكي فإن المعرفة تشكل الأساس الذي يقود إلى ذلك . فأصبح العمل الأساسي لدى العديد من المديرين يتمثل بمدى القدرة على إدارة المعرفة التي تؤثر بدورها إيجابا على تعزيز عملية الإبداع ، التي تعد عنصرا أساسيا و فعالا في التفوق على المنافسين و تحقيق ميزة تنافسية . طبقا لما سبق تم تخصيص هذا الفصل و الذي يحمل عنوان إدارة المعرفة، لدراسة مختلف الجوانب المتعلقة بهذا المفهوم، ومعالجتها ضمن مجموعة من المباحث هي:

المبحث الأول :مدخل إلى المعرفة.

المبحث الثاني :مدخل إلى إدارة المعرفة.

المبحث الثالث :أساسيات تطبيق إدارة المعرفة.

المبحث الرابع : تحديات و عوامل نجاح إدارة المعرفة.

المبحث الأول : مدخل إلى المعرفة

إن التحول الكبير في أساليب عمل المؤسسات بعدما أصبحت المعرفة جزءاً مهماً في رأس مالها ساهم في ظهور أسلوب إداري جديد يسعى إلى مواكبة العصر الجديد بغية التمتع ببعض المزايا التي تجعلها تتفوق بها على المنافسين في السوق ، فمفهوم إدارة المعرفة قبل التطرق إليه لا بد من النظر أولاً إلى المعرفة في حد ذاتها بما سيتم ذكره في هذا المبحث من خلال دراسة مجموعة من التعاريف الخاصة بالمعرفة.

المطلب الأول : مفهوم المعرفة

هناك عدة اتجاهات و مداخل تناول فيها الباحثون مفهوم المعرفة ، ومن أشمل تلك التعاريف التي

تخدم البحث هي :

" المعرفة هي العلم بالأشياء و مضامينها و تفسير الظواهر ، والمعرفة تشمل كل شيء سواء المعرفة بالطبيعة أو المعرفة بالإدارة أو المعرفة بالعلوم و الآداب أو المعرفة بالسياسة و الاقتصاد و الاجتماع أو المعرفة بالمناهج و التربية و التعليم أو المعرفة بالزراعة و الصناعة و التجارة و كافة مناحي الحياة. " ¹

" المعرفة هي معلومات بالإمكان استخدامها و استثمارها للوصول إلى نتائج مفيدة. " ²

" هي حصيلة الإمتزاج الخفي بين المعلومات و الخبرة و المدركات الحسية و القدرة على الحكم. " ³

من التعاريف السابقة نستنتج أن المعرفة هي ما يفهمه الأفراد من معلومات تمت معالجتها للاستفادة منها .

المطلب الثاني : أهمية المعرفة و مصادرها

إن المعرفة هي الثروة الحقيقية للمنظمات كما هي بالنسبة للأفراد و الشعوب و المجتمعات و هي بالتالي أدواتها الحيوية في القيام بوظائفها و مباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أغراضها و غاياتها التي وجدت من أجلها . فالمعرفة قوة و ثروة في آن واحد ، و تكمن أهميتها في كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع

¹ - عصام نور الدين ، إدارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن، 2010 ، ص : 13.

² - وهيبه داسي ، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الحكومية السورية ، مجلة الباحث - عدد 11 ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر، 2012 ، ص:9

³ - إبراهيم خلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات و المفاهيم، ط1، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن، 2007، ص:23

لقانون تناقص الغلة و أنها لا تعاني من مشكلة الندرة باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي ينمو بالتراكم و لا يتناقص بالإستخدام.

أولاً: أهمية المعرفة

و يمكن أن نجمل أهمية المعرفة في النقاط التالية :

- 1- توجه المعرفة الإدارية مدراء المنظمات إلى كيفية أداء مهماتهم بكفاءة
- 2- يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها و المتاجرة بها و استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة¹
- 3- يعتمد قرار إنشاء المنظمة في ذاته على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الإستثمار و ظروف السوق و توقعات الطلب على منتجاتها و خدماتها، و طبيعة المنافسين و قدراتهم، و نوعيات العملاء المرتقبين و تفضيلاتهم
- 4- تحدد المعرفة القرار باختيار مجال النشاط الرئيسي للمنظمة و المجالات المساندة التي توظف فيها أموالها و مواردها المتاحة و ذلك في ضوء التقنيات السائدة و المتوقعة و الظروف الإقتصادية العامة و التحولات الجارية و المحتملة التي من شأنها جميعاً أن تؤثر في جدوى نشاط معين فضلاً عن المعرفة المتخصصة بطبيعة النشاط و مقوماته المادية و التقنية و البشرية، و من ثم احتمالات النجاح أو الإخفاق فيها.
- 5- يمثل تخطيط العمليات الإنتاجية و التسويقية و المالية و غيرها حقلاً مهماً من حقول العمل الإداري التي تعتمد كلية على المعرفة المتاحة للقائمين بها، و يكون النجاح فيها رهناً بجودة و حداثة تلك المعرفة و ارتباطها بمجريات الأمور في الأسواق و اشتغالها على رصد و تقييم لممارسات المنافسين و تطلعات العملاء²

نخلص مما سبق إلى حقيقة مهمة هي أن المنظمة في حقيقتها تعيش على المعرفة، تنشأ في إطارها و تزود في مناهلها و مصادرها المختلفة، و تتطور و تنمو باستخدام الجديد و المتطور منها و تنتهي حياة المنظمة حيث يتعذر عليها الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لاستمرارها في الوجود.

¹ عبد الستار العلي و آخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص:27

² نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة و أثرها على تميز الأداء-دراسة تطبيقية على الكليات و المعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، منكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص:18

ثانياً: مصادر المعرفة

هناك نوعين من المصادر وهي:¹

1- المصادر الخارجية:

وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة، و التي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استتساخ المعرفة، و من أمثلة هذه المصادر المكتبات و الانترنت و القطاع الذي تعمل فيه المنظمة و المنافسون لها و الموردون و الزبائن و الجامعات و مراكز البحث العلمي و براءات الاختراع الخارجية

2- المصادر الداخلية:

تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات و قدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد و الجماعات و المنظمة ككل و عملياتها و التكنولوجيا المعتمدة و من أمثلة المصادر الداخلية: الإستراتيجية و المؤتمرات الداخلية، المكتبات الإلكترونية و التعلم و الحوار، و العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء و العقل و الخبرة و المهارة أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث و براءات الاختراع الداخلية.

المطلب الثالث: أنواع المعرفة

هناك عدة تصنيفات للمعرفة، و الأكثر شيوعاً و استخداماً من قبل الباحثين في حقل إدارة المعرفة

هي: المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة .

أولاً: المعرفة الضمنية: Tacit Knowledge

و تتعلق بالمهارات التي توجد في حقيقة الأمر داخل عقل كل فرد و من غير السهل نقلها أو تحويلها للآخرين.²

¹ - إسماعيل سالم منصور ماضي، دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي" دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة ، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010، ص:35

² - Caroline de brun، ABC of Knowledge Management ،Freely Extracted From the NHS national Library for Health،2005، p: 6.

حيث تمثل المعرفة الضمنية الأساس المعرفي لبقية المعارف، إذ أنها المصدر لأي معرفة أخرى، و بدونها لا يمكن نقل أو توليد أي معرفة، و هي الأكثر صعوبة من حيث الاستقرار و الثبات، لأنها تمثل القواعد للتفكير المنظم و الحدس و القدرة على الحكم و هذا ما يحول دون ترميزها أو إيصالها للآخرين بسهولة . و تتألف المعرفة الضمنية من:

- 1- الحقائق و البيانات الثابتة و الأنماط الذهنية .
- 2- وجهات النظر و الأشكال و الصور و المفاهيم .
- 3- الأحكام و التوقعات و الفرضيات و المعتقدات.
- 4- استراتيجيات التفكير.¹

ثانياً: المعرفة الصريحة Explicit Knowledge

تتعلق بالمعلومات الموجودة و المخزنة في أرشيف المنظمة مثل الكتيبات المتعلقة بالسياسات و الإجراءات و كذلك المستندات و معايير العمليات، و في الغالب يمكن للأفراد داخل المؤسسة الوصول إليها و استخدامها، كما يمكن تقاسمها مع جميع الموظفين، من خلال الندوات، اللقاءات و الاجتماعات² و بالتالي فالمعرفة الصريحة يمكن نقلها بسهولة إلى الأفراد .

و الجدول التالي يوضح لنا الفرق بين المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة:

¹- بلغوم فريد و بن باير حبيب، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، بحث مقدم للملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في

منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 13 و 14 ديسمبر، 2011

²- منى علي عبد ربه زيدية، إدارة المعرفة و أثرها في إدارة الموارد البشرية، ورقة مقدمة في إطار مؤتمر الإصلاح و التطوير الإداري

الأول، أبريل، 2007، ص: 7

الجدول رقم (1) : أنواع المعرفة

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

Source : Hislop ,D, Knowledge Management in organizations, oxford University Press, New York, 2009, p :23.

المطلب الرابع: هرمية المعرفة

تتمثل مستويات هرم المعرفة في البيانات، المعلومات، المعرفة و الحكمة الخطوة الأولى في سبيل الاستفادة من إدارة المعرفة كما يلي:

أولاً: البيانات

هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة، يتم إبرازها و تقديمها دون أحكام أولية مسبقة، و تصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تحليلها، ووضعها في إطار واضح و مفهوم للمتلقي¹

كما تعرف البيانات على أنها: "الأعداد و الأحرف و الرموز التي تمثل مفاهيم و حقائق لا تشكل بحد ذاتها معنى إلا إذا تمت معالجتها"²

و يشير تحليل البيانات إلى اختصارها و استنباط النتائج و الخلاصات منها، بدلا من أن تكون البيانات منتشرة و مبعثرة في وسائل جمع البيانات و في العديد من الأوراق و أجهزة الحفظ، يتم توجيه هذه البيانات بطريقة معينة لجمعها و اختصارها و استنباط النتائج منها.³

¹ - نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدار للكتاب العالمي، و عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص:92

² - ناديا أيوب، اتخاذ القرار الإدارية، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1994، ص:194

³ - بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي و الإداري، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، 2009، ص:60

ثانيا: المعلومات

تعرف المعلومات على أنها: " بيانات خضعت لتفسير و تحليل حتى أصبحت ذات مدلول و معنى

مفيد"¹

كما تعرف بأنها مجموعة من البيانات المنظمة و المنسقة بطريقة توليفة مناسبة بحيث تعطي معنى خاص و تركيبية متجانسة من الأفكار و المفاهيم تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها²

ثالثا: المعرفة

هي: "تسيج من الخبرات و المهارات و المعلومات و القدرات المعرفية الضمنية و الصريحة المتراكمة

لدى العمال في المنظمة "³

كما تعرف على أنها: " ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي و التفكير و الدراسات

الميدانية و تطوير المشروعات الابتكارية و غيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان"⁴

رابعا: الحكمة

الحكمة أرقى درجات المعرفة، إذ يتم من خلالها ممارسة السلوك الإنساني وفق رؤيا واضحة، تستمد

أبعادها من التراكم المعرفي للفرد أو الجماعة أو المجتمع، و يتسم هذا السلوك بالتروي و الدقة و استنباط

الأبعاد الاستقرائية لطبيعة البناء المعرفي و المعلوماتي للفرد و المنظمة.⁵

و يمكن تمثيل عملية الارتقاء المعرفي من مستوى البيانات إلى مستوى الحكمة في الشكل ا

¹ عبد الله وليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية و أثرها على مستوى الأداء، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012، ص:24

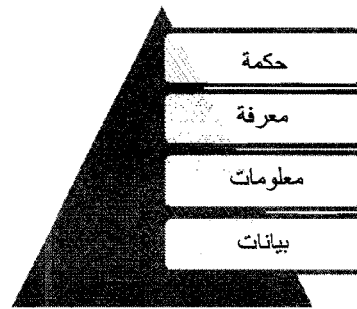
² القنديلجي، عامر إبراهيم، نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ط1، ص: 36

³ حسين عجلان حسين، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 15

⁴ سلوى محمد الشرفا، دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص: 4

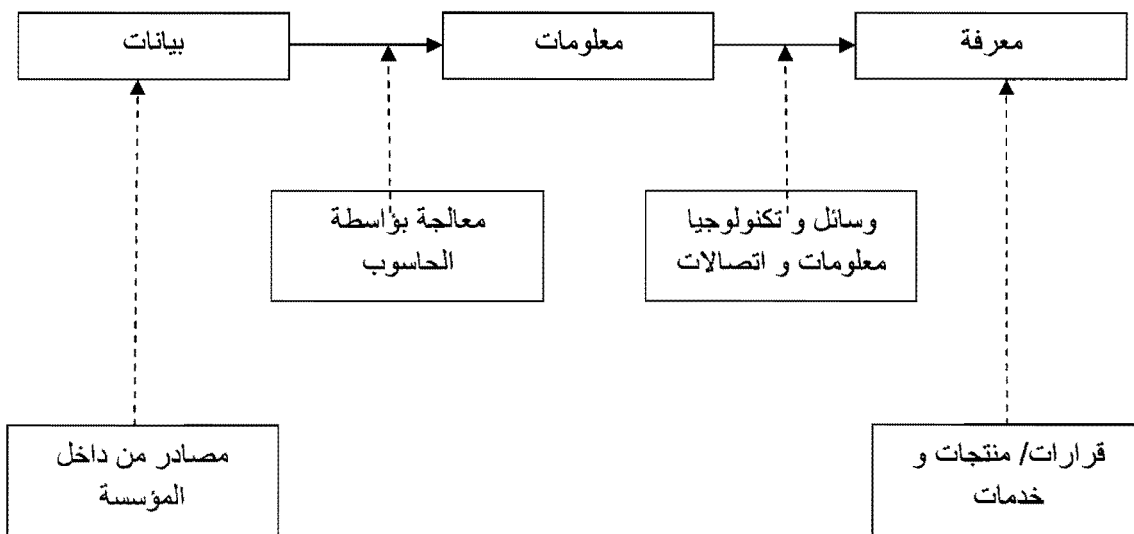
⁵ عبد الله وليد المدلل، مرجع سبق ذكره، ص:24-25

الشكل رقم (01): هرمية المعرفة



Source : Emilie MEUNIER, Knowledge management en quoi le knowledge management s'incrit'il dans une stratégie, Université de Bille3, 2007-2008, P :7.

الشكل رقم (2): العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة



المصدر: عامر إبراهيم القنديلجي، نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص:37

و من خلال هذا الشكل الذي يبين لنا العلاقة التكاملية بين البيانات و المعلومات و المعرفة، حيث أن

البيانات مصادرها تكون من داخل المؤسسة و خارجها فتعالج بواسطة الحاسوب لتصبح معلومات تنقل بواسطة وسائل و تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، فتتراكم هذه المعلومات لدى المؤسسات فتصبح معروفة يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات و كذلك نوعية المنتجات و الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة المعرفة

المطلب الأول: نشأة إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة قديمة و حديثة في الوقت نفسه. فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين، و لكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكلية أماكن العمل هي جديدة نسبيا. و من المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة، و لكن معظمه كان خلال السنوات القلائل الماضية، ومنذ مطلع التسعينات من القرن المنصرم.

في عام 1980، وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الصناعي، أشار Edward Freignebaum إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة knowledge is power"، و منذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه "هندسة المعرفة knowledge engineering"، و مع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة. و في عام 1997 ظهر حقل جديد آخر، نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات و هو "إدارة المعرفة management knowledge". و قد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع. من بينها، كمثال تغيير عنوان مجلة تغيير و إعادة هندسة إدارة الأعمال إلى إدارة و معالجة المعرفة.¹

كما أنه هناك من حدد التطور التاريخي لإدارة المعرفة بعدد من المراحل و هي:²

- 1- مرحلة العصور البدائية: كان عنصرها الأساسي هو الصيد و ارتكز في هذه المرحلة على الجهد العضلي و ضمور في الجانب المعرفي، و قد امتدت هذه المرحلة آلاف السنين.
- 2- مرحلة العصر الزراعي: تميزت بالتركيز على الجهد العضلي أيضا و تميزت المعرفة بالبطء الشديد.
- 3- مرحلة العصر التجاري: شهدت نموا للعمل المعرفي، و برز الاهتمام بالعلم و البحث عن مصادره، و بقي تداول المعرفة و نشرها من العضلات المستعصية و ذلك لندرة و ارتفاع تكلفة الحصول على المعرفة.
- 4- مرحلة العصر الصناعي: جاءت بعد الثورة الصناعية في القرن 17 حيث بدأ العمل المعرفي بالإتساع على حساب العمل الجسدي، و أصبح تبادل المعرفة و انتشارها يسير بخطى مسارعة نتيجة اختراع بعض الآلات، مثل الكاتبة و التلغراف

¹-المنتدى العربي للموارد البشرية، محمد أحمد إسماعيل، كاتب في مجال التطوير التنظيمي، 2012

²- ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص: 143-144

5- مرحلة المعلومات و المعرفة: و هي المرحلة الحالية، حيث تشهد اتساعا في دور العمل المعرفي، و أشارت بعض الدراسات إلى أن 90% من المعارف وليدة القرن العشرين، و تحول المجتمع الصناعي إلى مجتمع المعرفة و برز ما يسمى باقتصاد المعرفة حيث سادت مفاهيم ادارة المعرفة و المعلوماتية و نظم المعلومات الإدارية، و الإدارة الإلكترونية، و التجارة الإلكترونية، و رأس المال المعرفي.¹

المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة

هناك عدة تعاريف لإدارة المعرفة، فقد اختلفت باختلاف مداخل التفكير و وجهات النظر المتباينة

للباحثين، و من هنا فإنه من الصعب إعطاء مفهوم موحد جامع و شامل، ففي كتاب (ع. العلي، ع.قنديلجي، غ.العمرى)، تم جمع أهم التعاريف المقدمة لإدارة المعرفة. و خصوصا التي تخدم هدف البحث:

هي عبارة عن " عملية تحصيل و تخزين و استرجاع و نشر و تطبيق رأس المال الفكري الظاهر و الضمني لمنفعة أفضل للأفراد و السوق و المجتمع " .

يعرف كل من Frappoolo et Caspshaw إدارة المعرفة بأنها " الممارسات و التكنولوجيات التي تشمل التوليد و التبادل الكفاء للمعرفة على مستوى الشركة " .

كما يعرفها Chouych على أنها " عملية يتم بموجبها استخراج و استثمار رأس المال الفكري الخاص بالشركة، بهدف الوصول إلى قرارات تتصف بالكفاءة و الفاعلية الإبتكارية من اجل اكتساب ميزة تنافسية و الحصول على ولاء و التزام العملاء " .

كما يعرفها هوردر و فييورنلي على أنها " استخدام المعرفة و الكفاءات و الخبرات المجمعمة المتاحة داخليا و خارجيا أمام الشركة كلما تطلب الأمر ذلك، فهي تتضمن توليد المعرفة و انتزاعها و نقلها بشكل نظمي، بالإضافة إلى التعلم من أجل استخدام المعرفة و تحقيق الفائدة للمنظمة " .

¹ - رحي مصطفى عليان، المرجع أعلاه، ص: 144

و على هذا يمكن أن نعرف إدارة المعرفة على أنها " مجموعة القدرات المتاحة لدى الشركة، سواء التكنولوجية و البشرية و التي تسمح بعملية تحصيل و تخزين و استرجاع و نشر و تطبيق رأس المال الفكري بهدف الوصول إلى قرارات من أجل اكتساب ميزة تنافسية ".¹

المطلب الثالث: أهداف و مبادئ إدارة المعرفة

أولاً: أهداف إدارة المعرفة

إن ممارسات إدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الفعاليات و الجهود التي تهدف إلى تحقيق أغراض و أهداف في الشركة، من بينها تعزيز نمو المعرفة و توصيلها و الحفاظ عليها داخل الشركة. أما الأهداف التفصيلية لهذه المبادرة فهي:

- 1- تقديم المعلومة الملائمة للشخص الملائم، و في الوقت الملائم.²
- 3- تحسين التواصل الداخلي و التعاون بين الموظفين.
- 4- تبسيط العمليات و خفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة، أو غير الضرورية.
- 5- تحسين خدمات العملاء، عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.³
- 6- خلق بيئة تنظيمية تسمح للفرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
- 7- تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة و المعرفة و تحسينه.
- 8- تحديد المعرفة المطلوبة، و توثيق المتوافر منها و تطويرها و المشاركة فيها و تطبيقها و تقييمها.
- 9- تحفيز الشركة على تجديد ذاتها، و مواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- 10- دعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة و غير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة.⁴

¹ - عبد الستار العلي و آخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 27

² - Jean-Yves Prax, **le knowledge management**, enjeux et definitions, e-business, liège, 2001, p : 06

³ - طارق فيصل التميمي، أساسيات إدارة المعرفة، مادة مقدمة من متطلبات الفصل الثاني لماجستير التسويق، الأكاديمية العربية المفتوحة، 2011، ص: 8

⁴ - فلاق محمد، عمليات إدارة المعرفة و تأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، ص: 9

- 1- تحسين صورة المؤسسة و تطوير علاقاتها.¹
- 2- رضا العملاء و المراجعين للمؤسسة إلى أبعد حد ممكن.
- 3- تقديم أفضل و أجود خدمة ممكنة للعملاء.
- 4- الرضا الوظيفي عند العاملين.
- 5- إن إدارة المعرفة الناجحة تمنع ظهور نوع سيء من أنماط الإدارة، وهو ما يسمى بالإدارة المزاجية، حيث تظهر الإدارة المزاجية عندما لا يوجد للمؤسسة نظام و سياسة واضحة.²

ثانيا: مبادئ إدارة المعرفة

تتمثل مبادئ إدارة المعرفة فيما يلي:³

المبدأ الأول: إدارة المعرفة مكلفة

المعرفة تمثل أصلا من أصول المؤسسة، و تتطلب الإدارة الفعالة لها استثمار أصولا أخرى. فهناك عديد من الأنشطة المرتبطة بإدارة المعرفة تحتاج إلى استثمار في العمالة أو في الأموال، تشمل مايلي:

- 1- الحصول على المعرفة: إعداد الوثائق و نقلها إلى نظام الحاسب الآلي.
- 2- القيمة المضافة للمعرفة، خلال عملية التأليف و التجميع و التنقيح.
- 3- مداخل تطوير و تقسيم المعرفة، و تصنيف المساهمات الجديدة للمعرفة.
- 4- تطوير البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات و تطبيقات توزيع المعرفة.
- 5- تعليم العاملين الخلق و المشاركة و الاستخدام للمعرفة.

و لكن بينما إدارة المعرفة ذات تكلفة مرتفعة، فإن المردود يتعدى إدارة المعرفة فقط حيث ما هي تكلفة الجهل و القصور في المعرفة ؟ كم تتكلف المنظمة في حالة عدم قدرة العاملين على الإجابة عن تساؤلات العملاء. أو اتخاذ قرارات ضعيفة اعتمادا على الجهل بالمعرفة.

¹ طارق فيصل التميمي، المرجع أعلاه، ص: 8 و 9

² علاء فرج الظاهر، إدارة المعلومات و المعرفة، دار الراجحة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص: 96.

³ ممدوح عبد العزيز الرفاعي، الإدارة الاستراتيجية للمعرفة، جامعة عين شمس، 2007، ص: 15، 16.

www.dr.mamdouhrefaiy.com/book/estrategiet-elm3refa.doc 18:50, 25/03/2014

المبدأ الثاني: إدارة المعرفة تتطلب مزيج من الأفراد و التكنولوجيا

تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة حلولاً تدمج بين الأفراد و التكنولوجيا، عندما نبحث عن فهم و تفسير المعرفة في نطاق حدود بيئية و تجميع ذلك مع أنواع أخرى من المعلومات أو تأليفها في أشكال متنوعة من المعرفة. فان العنصر البشري هو الأداة التي يوصى بها في ذلك.

و على الجانب الأخر فإن نظم الاتصالات و الحواسيب الآلية، تعتبر جيدة في حالة الحصول على تحويل و توزيع معرفة ذات هيكل عالي، و التي تتغير بسرعة. و من ثم فالحاسب الآلي هو أكثر قدرة من البشر في ذلك.

و بالتالي فالأمر يتطلب تكوين مزيج بيئي من إدارة المعرفة بالقدر الذي يسمح باستخدام الأفراد و التكنولوجيا في طرق مكملة لبعضها البعض.

المبدأ الثالث: تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة مديرون للمعرفة

لا يمكن إدارة المعرفة بصورة جيدة إلا بعد أن تحدد بوضوح المسؤوليات لأداء الوظائف للمجموعة الرئيسية بالمنظمة.

و من بين الوظائف و المهام التي يجب أن تؤديها بعض هذه المجموعات هو جمع و تصنيف المعرفة و إنشاء بنية أساسية تكنولوجية موجهة بالمعرفة و إعطاء النصائح و الإرشادات لاستخدام تلك المعرفة بالإضافة إلى أن مديرو المعرفة يجب ألا تحمل كلماتهم أو أفعالهم معانٍ ضمنية أكثر من أي شخص آخر. ذلك أن أكثر المؤهلات أهمية لمدير المعرفة، هو أن دوره يكون إنكار الذات.

المبدأ الرابع: مشاركة و استخدام المعرفة غالباً ما تكون أفعالاً غير طبيعية

يتساءل حاملي المعرفة أنه إذا كانت المعرفة المتاحة لدينا مورد ذات قيمة، فكيف أشارك أحداً في تلك المعرفة؟ و إذا كانت وظيفتي هي خلق المعرفة فلماذا أضع وظيفتي في مخاطرة، حيث تستخدم المؤسسة آخرين بدلاً مني؟

فإذا رغبتنا في أن نكون في وضع أفضل كمديرين للمعرفة فإننا نفترض أن الاتجاه الطبيعي هو أن يدخر حاملي المعرفة معرفتهم و أن ينظروا بشك إلى الآخرين

و حتى يمكن إدخال هذه المعرفة إلى النظام و نبحث عن المعرفة من الآخرين، فيجب أن تتوافر دافعية عالية لدى حاملي المعرفة من خلال تقييم الأداء و المكافآت لهؤلاء.

المبدأ الخامس: الوصول إلى المعرفة يمثل نقطة البداية

إذا تم الوصول إلى المعرفة فهذا ليس كافياً، ذلك أن الوصول ضروري، و لكن الإدارة الناجحة للمعرفة تتطلب أيضاً التركيز و الالتزام، ذلك أن التركيز يمثل انتشاراً لعصر المعلومات، و حتى نعرف المستهلكين جيداً فيجب تركيز المعرفة عليهم بالقدر الذي يصبحون أكثر من مجرد متلقين لخدماتنا و منتجاتنا.

و حتى تكون المعرفة أكثر فعالية و شمولاً، فيمكن تحقيق ذلك من خلال تلخيص و كتابة التقارير للآخرين خلال استخدام تلك المعرفة. وأيضاً خلال استقبال تلك المعرفة، و خلال التفاعل المشترك مع حاملي هذه المعرفة، و يعتبر ذلك ذات أهمية بالغة خصوصاً إذا كانت المعرفة التي نتلقاها معرفة ضمنية. فشركتي تويوتا و نيسان أرسلتا مصممي السيارات لديهما إلى الولايات المتحدة الأمريكية لتلقي المعرفة الضمنية بواسطة الاختلاط الودي و المصادقة الودية مع شرائح العملاء المستهدفين.¹

المطلب الرابع: مجالات إدارة المعرفة

إن أي عمل يحتاج إلى معرفة للقيام به بأفضل وجه، و عليه فإن المعرفة تستخدم بكل شيء، و في المجالات التنظيمية أي الشركات و منظمات الأعمال فإن ابرز مجالات استخدام المعرفة مايلي:²

1- اتخاذ القرارات في جميع المجالات حيث تساعد إدارة المعرفة متخذي القرارات بالحصول على المعلومات المطلوبة كافة، لاتخاذ قرار معين، و التي تمكن متخذ القرار من فهم جميع جوانب الموضوع و انعكاساته كافة.

¹ - ممدوح الرفاعي، نفس المرجع السابق، ص: 17 - 19

² - المنتدى العربي للموارد البشرية

www.hrdiscussion.com/hr63442.html

12 :22, 25/03/2014

- 2- التخطيط الاستراتيجي، حيث أن الشخص الذي يتمتع بمعرفة و خبرة أقدر على التخطيط من غيره، و بالتالي فإن المعرفة تفيد بشكل كبير في وضع و تطوير الخطط الإستراتيجية.
- 3- تخطيط العمليات و إعادة هندستها، أي إعادة تصميم العمليات و إجراءات العمل
- 4- الاتصالات، حيث تسهل عملية الاتصال لنقل المعلومات .
- 5- إضافة قيمة للمنتج أو للخدمة.
- 6- مجالات البحث و التطوير.

كما أن هناك بعض المجالات التي يمكن أن تستفيد من تطبيق إدارة المعرفة، مثل:

- مختلف مراحل العمل في المنظمات ذات الإنتاج الصناعي الكبير (الشراء، الإنتاج، البيع، الجودة، الموارد البشرية...الخ)
- تسيير المشاريع و خاصة المشاريع الاستثمارية الكبيرة.
- تسيير الأزمات.
- المنظمات المعتمدة في عملها على المستندات.
- المنظمات متعددة الجنسيات.

المبحث الثالث: أساسيات تطبيق إدارة المعرفة

بعد التطرق في المبحث السابق عن مفهوم إدارة المعرفة ومختلف الجوانب والأفكار المتعلقة بهذا المفهوم، فإنه لا يزال وجود عناصر جد أساسية ترتبط ارتباطا وثيقا بموضوع إدارة المعرفة في المنظمة ، وهذا ما يشمل الأهداف التي تعكس مدى أهمية إدارة المعرفة ، عن طريق توفير المعرفة بشكل دائم وتنظيمها بما يخدم الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للمنظمة، حيث أن المعرفة السليمة والكافية هي جوهر الحكمة و الإبداع، لتحقيق هذا يستدعي الأمر الاطلاع على أهم متطلبات تطبيق إدارة المعرفة، ومراعاة نماذجها ، والتعرف على أهم عمليات إدارة المعرفة ، ووظائفها.

المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

يتطلب تبني و تطبيق مفهوم إدارة المعرفة توافر مجموعة من المقومات و المتطلبات الأساسية بالمؤسسة، و التي تتمثل فيما يلي:

أولا: الأفراد (الموارد البشرية)

و تعد الموارد البشرية من أهم المقومات التي يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، و هم ما يعرفون بأفراد المعرفة الذين تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة و حفظها، و توزيعها. بالإضافة إلى القيام بإعداد البرمجيات اللازمة

و يمثل الأفراد أهم عناصر إدارة المعرفة، لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المؤسسة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية، حيث يعملون على استخدام عقولهم في تحويل أفكارهم إلى منتجات أو خدمات أو عمليات.

و يقول Gordon أنه في عصر المعرفة أصبحت الأدمغة أكثر قيمة من العضلات، حيث أصبح العمل يتطلب كفاءات أكثر من مجرد الحصول على شهادة، كفاءات تمزج التعليم بالخبرة و تولد الإبداع و الابتكار.¹

¹ - سامي حنون، رأفت محمد العوضي، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي "إطار فكري"، بحث مقدم لمؤتمر التعليم الإلكتروني و اقتصاديات المعرفة، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، يوليو 2011.

ثانيا: الهياكل التنظيمية

مما لا شك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة، و سهولة الاتصالات و قدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات. و من تلك الهياكل: الأفقية إلى ما نهاية، و شبكة العنكبوت، و الهياكل المعكوسة. و تتميز المنظمات الأفقية إلى ما لا نهاية بقلة عدد المستويات بها، وهذا بالمقارنة مع التنظيم الهرمي، و ذلك يعني أن الفرد في أسفل المنظمة لا يكون بعيدا عن القيادة التنظيمية. و ذلك لأن المستويات التنظيمية بينهما قليلة و بما أن عدد المستويات التنظيمية محدود، يكون تبادل المعلومات بينهما سريعا.

أما الهيكل الشبكي (العنكبوتي) فهو عبارة عن وحدات منفصلة لها درجات أهمية و وظيفية متقاربة، و لكن لكل اختصاصه. و تتطلب أعمالهم تفاعلات و معلومات مستمرة بين الوحدات، فيتكون شكل شبكي و هو ما يسمى بشبكة (العنكبوت)، و تلك المنظمات عمل بحد أدنى من السلطة الرسمية. و يكون دور المركز تجميع المعلومات و المعرفة، فتخزينها بطريقة فعالة، ثم توزيعها على الوحدات. و بالتالي فإن كل وحدة لديها معرفتها و معلوماتها. و هي عن طريق قنوات الاتصال الشبكية تستطيع مبادلتها مع الوحدات الأخرى.

و توجد المنظمات المعكوسة في القطاع الخدمي، حيث يكون أهم فرد للمنظمة هو العميل. و بالتالي نجد أن الفرد الذي يتعامل مباشرة مع العميل له أهمية كبرى في المؤسسة، ولذلك تقوم المؤسسة بقلب هيكلها التنظيمي رأسا على عقب، بمعنى أن رأس المنظمة يكون في أسفل و العاملين الذين يتعاملون مع العملاء يكونون أعلى المنظمة.

و بصفة عامة فإن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة تتطلب بالضرورة، التحول من:

- 1- الهيكل التنظيمي المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحا و الأبعد عن الشكل الهرمي.
- 2- النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة، و تركيزها في مستوى تنظيمي واحد إلى النظم اللامركزية التي تستند إلى تدفق و انتشار معرفي يغطي المؤسسة كلها.
- 3- أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل، إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل¹.

¹ -منى علي عبد ربه زيدية، مرجع سبق ذكره، ص: 13-15

ثالثا: الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم و المعتقدات و الأحاسيس الموجودة في داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين، مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، و توقعات كل فرد من الآخر و من المنظمة. و يتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة و متوافقة مع مبدأ الإستمرار في التعلم، و أن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل و تبادل الأفكار و مساعدة الآخرين و أن تكون القدوة و المثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتنى بالمعرفة و العوامل التي تساعد و تحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة.

كما توجد عوامل تؤثر سلبا في تبني المنظمة إدارة المعرفة، ولذلك ينبغي التخلص منها أولا قبل محاولة إدخال ذلك المفهوم في المنظمة، مثل الاعتقاد بأن معرفة الأفراد لا قيمة لها، و عدم فهم المعنى الحقيقي لإدارة المعرفة. و هنا لابد من تطوير الثقافة السائدة في المنظمة المراد تطبيق إدارة المعرفة فيها. و تتطلب عملية تطوير الثقافة السائدة ضرورة التحدث مع العاملين في المنظمات حول أهمية تغيير تلك الثقافة و حول مدى الاستفادة التي يمكن للمنظمة تحقيقها، و كذلك بيان إلى أي مدى قد تفقد المنظمة الكثير من فاعليتها و كفاءتها بغياب مثل تلك النفقة.

رابعا: التكنولوجيا

تؤدي التكنولوجيا دورا مهما في إدارة المعرفة، سواء في تكوين المعرفة و اكتسابها أو نشرها و الاحتفاظ بها. فمثلا تؤدي دورا كبيرا بالتنسيق مع الموارد البشرية في الكثير من التطبيقات لاسيما التطبيقات التكنولوجية في مجال الحاسوب، كمعالجة الوثائق و أنظمة دعم القرار. و يمكن أن نلخص دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة كما يلي:

- 1- تساهم التطورات التكنولوجية في تعزيز إمكانية السيطرة على المعرفة الموجودة، التي جعلت منها عملية سهلة و ذات تكلفة أقل.
- 2- تساهم التكنولوجيا في ترميم و تسهيل و تسريع و تبسيط كل عمليات إدارة المعرفة.

3- توفر التكنولوجيا وسائل اتصال، سهلت من تكوين ورش عمل مشتركة تحتاجها الجماعات المتفاعلة في المناطق الجغرافية المختلفة.¹

المطلب الثاني: علاقة تكنولوجيا المعلومات بإدارة المعرفة

تعرف تكنولوجيا المعلومات على أنها: " كل أنماط التوليفة المستخدمة على نطاق واسع في أنشطة معالجة وتخزين البيانات و استرجاع عرض المعلومات بأشكالها و مجالات تطبيقها المختلفة"² كما تعرف على أنها: " اندماج ثلاثي الأطراف بين الالكترونات الدقيقة و الحواس و وسائل الاتصال الحديثة التي تشمل جميع الأجهزة و النظم و البرمجيات المتعلقة بتناول المعلومات آليا "³ حيث تتضمن تكنولوجيا المعلومات خمسة مكونات أساسية هي:⁴

المكونات المادية: و تشمل وحدات الإدخال، وحدة المعالجة المركزية، و وحدات الإخراج.

1- البرمجيات: عبارة عن جميع المجموعات التعليمية الخاصة بمعالجة المعطيات، مثل برامج نظام التشغيل، و برامج التخزين.

2- الاتصالات: مثل المايكروفون، الكابلات، و أجهزة ربط الشبكات.

3- البيانات: مثل البيانات العددية، و البيانات النصية.

4- الأفراد: و هم الذين يقومون بتشغيل تكنولوجيا المعلومات، من إداريين و متخصصين و مستخدمين.

يعتبر دور تكنولوجيا المعلومات بكل أبعادها و قدراتها من الأمور المهمة و المفتاحية في تناقل المعرفة و المشاركة فيها، و هي من الدوافع الأساسية لتمكين المنظمات و الأفراد من بناء و توليد المعرفة و استخدام الحلول التكنولوجية في عناصر بناء و توليد المعرفة. لذا فهي تعتبر ظاهرة معاصرة تطورت عبر العقود القليلة الماضية، و تتم عبر الانترنت و الشبكات التكنولوجية الأخرى، كما أن هناك كما كبيرا و مهما

¹ - فهد بن عبد الله الضويحي، مقالة حول إدارة المعرفة في المكتبات و مراكز المعلومات: النظرية و التطبيق

www.journal.cybarians.org/index.php?option=com

11 :30, 07/03/2014

² - سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 20

³ - جمال داود سليمان، اقتصاد المعرفة، دار اليازوردي للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص: 18.

⁴ - الطائي، محمد عبد حسين، مدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص: 152 و 153.

من المعرفة الموجودة في المؤسسة مخزنا في قواعد البيانات، و لا يعد هذا الكم الكبير إلا نتيجة لذلك، و هو أحيانا غير معروف للإنسان و بالتالي نحتاج إلى التعرف عليه و التعريف به عن طريق استخدامه استخداما فعالا، يمكن أن يعطي للمؤسسة مزايا تنافسية مهمة¹.

فالاستثمارات المتصلة بتكنولوجيا المعلومات قد خلقت إمكانيات كبيرة أمام ممارسات إدارة المعرفة².

و خصوصا عند تطبيقها على مجال مثل التسويق أو إدارة علاقة العملاء و التجارة الالكترونية، كما تستخدم إدارة المعرفة التكنولوجيا لزيادة الاتصال، و تشجيع المحادثة و المشاركة في المحتوى و التفاوض حول المعاني.

و من ثم تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في تحديد نجاح أو فشل تطبيق إدارة المعرفة. و يمكن فقط من خلال التقدم في تكنولوجيا المعلومات إعطاء قوة دافعة للإسراع من تطور إدارة المعرفة³.

المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة

أوضحت معظم مفاهيم إدارة المعرفة التي تم تناولها بأنها عبارة عن مجموعة عمليات تعمل بشكل متكامل و متتابع، فكل عملية تعتمد على العملية التي تسبقها و تدعم العملية التي تليها. وعلى الرغم من وجود قدر من الافتراق بين الكتاب في عدد عمليات إدارة المعرفة و تسلسلها، إلا أن هناك اتفاقا عاما حول العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة التي تتمثل في: تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطوير المعرفة و توزيعها، تطبيق المعرفة. و هذا شرح مفصل لهذه العمليات⁴:

أولا: تشخيص المعرفة

إن تعريف المعرفة داخل المنظمة عن الزبائن و السوق و المنتج تعتبر الخطوة الأولى لإدارة المعرفة، ثم يتم بعدها البحث عن مكان وجودها، أي في عقول العاملين أم في النظم و الإجراءات، و إنه لتحقيق الهدف الثاني لإدارة المعرفة و هو ابتكار المعرفة لابد من الفهم و المقارنة بين موجودات المعرفة

¹ - بوركو عبد المالك، مرجع سبق ذكره، ص: 13.

² - كريس أشتون، تقييم الأداء الإستراتيجي المعرفة و الأصول الفكرية، ترجمة علا أحمد صالح، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2001، ص: 62.

³ - عبد الله عبد الرحمان باطويل، مدونة المعرفة، إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات.

Abataweel.blogspot.com/2012/03/blog-spot-25.html.,26/03/2014, 16:20

⁴ - ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 195.

الحالية في المنظمة و موجودات المعرفة المطلوبة بها، و يمثل هذا الفرق حجم الجهود التي تحتاجها المنظمة باستمرار في عملية ابتكار معرفة جديدة، و أن خريطة المعرفة تستخدم في تشخيص المعرفة في المنظمة.

ثانيا: اكتساب المعرفة

في المرحلة الثانية بعد عملية تشخيص المعرفة تأتي عملية اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة، و قد أشار العديد من الباحثين إلى أن مصادر اكتساب المعرفة قد تكون مصادر داخلية من خلال المشاركة في الخبرات و الممارسات، و حضور المؤتمرات و الندوات و النقاش و الحوار و الاتصال بين جماعات العمل و المدير الأقدم و الزبائن و العاملين أو من بيانات أساسية مثل البيانات المالية و الاقتصادية، و التي يتم من خلالها نقل المعرفة و تحويلها من ضمنية إلى واضحة، و قد تكون من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها عبر الحدود التنظيمية، أو المشاركة فيها، و يساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية و ما تقدمه من تسهيلات مثل المؤتمرات الفيديوية و الانترنت و غيرها، كما تحصل الشركة على المعرفة من خلال الاستخبارات التسويقية و تحليلها ، وكذلك من الاندماج و الاستحواذ و من المستشارين و من استقطاب العاملين الجدد.

ثالثا: توليد المعرفة

توليد المعرفة يعني عند العديد من الكتاب "إبداع المعرفة"، و يتم ذلك من خلال مشاركة الأفراد و فرق العمل و جماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا و ممارسات جديدة، تساهم في تعريف المشكلات و إيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكاريه مستمرة، كما تزود المؤسسة بالقدرة على التفوق في الإنجاز و تحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة، مثل ممارسة الإستراتيجية و بدء خطوط عمل جديدة و التسريع في حل المشكلات و تطوير مهارات المهنيين و مساعدة الإدارة في توظيف المواهب و الاحتفاظ بها.¹

¹- ربحي مصطفى عليان، نفس المرجع السابق، ص:195 و 196.

أيضا توفير هياكل تنظيمية أكثر مرونة، و استراتيجيات إدارة جديدة و سياسات موارد بشرية مبتكرة. لتجعل تقنيات الإنتاج الحديثة قابلة للتطبيق، و يعد البحث و التطوير أحد أهم محددات الابتكار، حيث يستخدم في عملية توليد المعرفة.¹

رابعاً: تخزين المعرفة

تمثل عملية تخزين المعرفة جسرا بين التقاط المعرفة و عملية استرجاعها، و هي تعود إلى الذاكرة التنظيمية (organisation Memory) التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة و المعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية.²

فالمؤسسات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر. و من هنا بات حزن المعرفة و الاحتفاظ بها مهما جدا، لاسيما للمؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل التي تعتمد على التوظيف و الاستخدام بصيغة العقود المؤقتة و الاستشارية. لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزنة في قواعدهم.³

خامساً: تطوير المعرفة و توزيعها

إن تطوير المعرفة يركز على زيادة قدرات و مهارات و كفاءات عمال المعرفة، و هذا يقود الى ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري. الذي ينعكس على قيمة المنظمة و يعزز من جدارتها التنظيمية، و يساعدها في ذلك جذب و استقطاب أفضل العاملين في مجال المعرفة من سوق عمل المعرفة، الذي يتميز بالمنافسة العالية. و من تطبيقات إدارة المعرفة بهذا الخصوص البرامج التدريبية المستمرة، بالإضافة إلى التركيز على التعلم التنظيمي و تنمية المهارات التعاونية بين جماعات الممارسة و فرق العمل التي تؤدي إلى إبداع منتجات جديدة أو تقديم خدمات جديدة تزيد من كفاءة المؤسسة.

أما توزيع المعرفة، فإنه ما لم تقم المؤسسة بتوزيع المعرفة بشكل كفاء فلن تولد عائدا مقابل التكلفة، و أنه اذا كان من السهل توزيع المعرفة الواضحة من خلال استخدام الأدوات الالكترونية. فإنه مازال يتطلع إلى

¹ - مركز الإمارات للدراسات و البحوث الاستراتيجية، تنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبني على المعرفة، ط1، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2004، ص: 104.

² - حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط1، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص: 28.

³ - محمد عواد الزبادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 99.

توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين و خبراتهم، و هو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة.¹

المعرفة التي لا يتم نشرها لا تنفع في شيء، ووجود التغذية المرتدة يسمح للمسئمة من التحقق من أن جميع حاجيات مستعمل المعلومة قد تم تلبيتها.²

سادسا: تطبيق المعرفة

إن نظام المعرفة الكفاء لا يكفي لضمان النجاح في المؤسسة لكنه بمثابة خطوة ايجابية للتعلم، وأن القوة فيه تكمن في استخدامه. و إن تطبيق المعرفة أهم من المعرفة نفسها. و لن تقود عمليات الإبداع و التخزين و التوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة، و خاصة في العملية الإستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات و الخدمات لمقابلة حاجات الزبائن. لذلك فالمعرفة قوة إذا طبقت.³

و يعني تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المؤسسة وأكثر ارتباطا بالمهام التي تقوم بها

كما أن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب، و دون أن تفقد استثمار فرصة توفر تحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة.⁴

المطلب الرابع: نماذج إدارة المعرفة

لقد قدمت نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم و توجيه جهود و أنشطة إدارة المؤسسة لبناء استراتيجياتها، و فيما يأتي بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير إدارة المعرفة.

أولا: نموذج ليونارد بارتون (Leonard Barton)

¹ - ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص: 213 و 214.

² - Patryron ea , le management stratégique de l'information, paris, 1994, p : 10

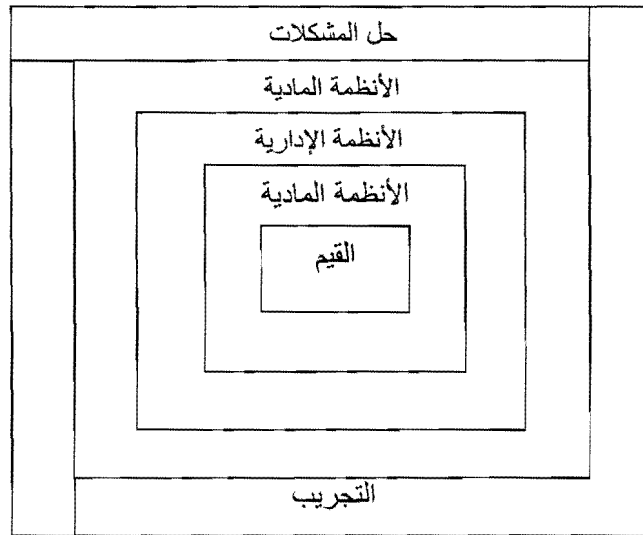
³ - ربحي مصطفى عليان، نفس المرجع السابق، ص: 199

⁴ - محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص: 103

يقوم هذا النموذج على أساس أن المعرفة في المنظمات تمثل مقدرة جوهرية، و إن هذه المعرفة- المقدرة الجوهرية- توجد في أربعة أشكال :

- المعرفة قد تكون في شكل مادي، و هذه يمكن أن تكون مثلا في شركة تصميم متمثلة في براءة اختراع، هذه هي المعرفة التي يمكن أن نراها و نلمسها.
- المعرفة قد تكون مجسدة أيضا في الأنظمة الإدارية: و هذه يمكن أن تكون مجسدة في طرق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فاعلية.
- المعرفة قد تتجسد في المهارات الصريحة و الكامنة للعاملين .
- أخيرا المعرفة قد توجد أيضا فيما يسميه " ليونارد بارتون" (little values) أو القيم الصغيرة للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوه الآخرون الثقافة التنظيمية.¹

الشكل رقم (03): نموذج إدارة المعرفة عند "ليونارد بارتون"



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة- المفاهيم، الإستراتيجيات، العمليات-، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن،

2008، ص: 118

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة- المفاهيم، الإستراتيجيات، العمليات-، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 117 و

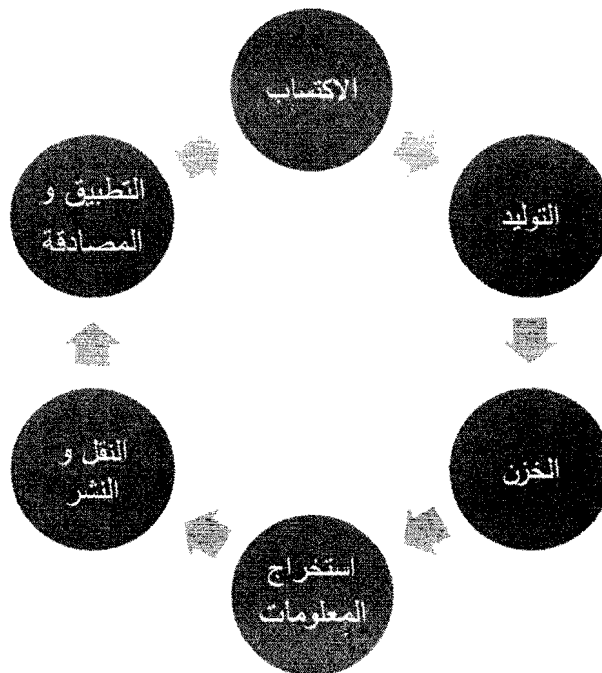
ثانيا: نموذج Marquardt

اقترح (Marquardt) مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في المؤسسة، و يتألف النموذج المقترح من

6 مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم، من خلال الخطوات التالية التي تسير بتسلسل:

- الاكتساب.
- التوليد.
- الخزن.
- استخراج المعلومات و تحليلها.
- النقل و النشر.
- التطبيق و المصادقة.¹

الشكل رقم(04): نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt:



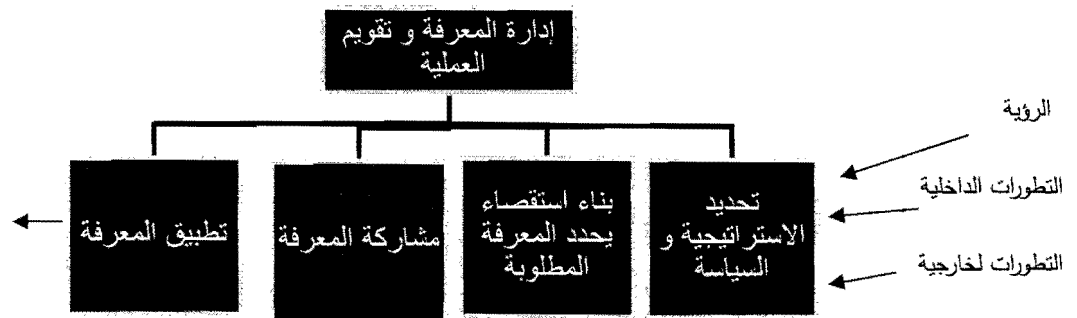
المصدر: محمد عواد الزبادات، 2008، ص: 123.

¹- ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، ط2، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2012، ص: 237.

ثالثاً: نموذج سلسلة القيمة المعرفية (بوتس و بروجين)

و يرى كل من Bots بوتس و Brujin بروجين أن أفضل السبل لإدارة المعرفة و تقييمها يتم من خلال سلسلة القيم المعرفية، حيث تعتبر فعالة و ناجحة إذا تم أداء هذه الأنشطة المختلفة بصورة جيدة، و يوضح الشكل التالي سلسلة القيم المعرفية: ¹

الشكل رقم (05): نموذج سلسلة القيم المعرفية



المصدر: ربحي مصطفى عليان، 2012، ص: 235

و يعتمد النموذج على تناول المعرفة من منظور فني/تحليلي أو نموذج المستخدم، و تحدث عملية تقويم المعرفة عن طريق تحديد كيفية مواكبة إدارة المعرفة لكل منظور في جميع المراحل.

رابعاً: نموذج ديفيد سكايرم ²

و هذا النموذج قدمه ديفيد سكايرم (D.skyrme)، و يقوم على أساس قوتين محركين و سبع رافعات إستراتيجية.

و تتمثل القوة المحركة الأولى باستخدام الأفضل للمعرفة التي توجد في المنظمة و الطرق التي تحقق ذلك هي تقاسم الممارسات الأفضل و تطوير قواعد البيانات، حل المشكلات و الدروس المتعلمة. و هذه القوة

¹ - ربحي مصطفى عليان، نفس المرجع السابق، ص: 234 و 235

² - خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 76 و 77 .

يعبر عنها: (أن نعرف ما نحن نعرف) لتجنب إعادة ابتكار العجلة أو الإخفاق في حل مشكلة تم في الماضي حلها بنجاح.

و القوة المحركة الثانية هي الابتكار و إنشاء المعرفة الجديدة و تحويلها إلى منتجات و خدمات و عمليات جديدة. و يكون التركيز هنا على الطرق الفعالة في تشجيع و تعزيز و إثراء الابتكار.

أما العوامل السبعة في هذا النموذج لإدارة المعرفة فهي:

- معرفة العميل: تطوير المعرفة العميقة من خلال علاقات العملاء و استخدامها لإثراء رضا العميل من خلال منتجات و خدمات بجودة عالية.

- المعرفة في المنتجات و الخدمات: أي المعرفة المجسدة في المنتجات و ما يرتبط بها و الخدمات التي تتطلب تكثيف المعرفة.

- المعرفة في الأفراد: تطوير المهارات البشرية و تنمية الثقافة الابتكارية، حيث التعلم و تقاسم المعرفة لها قيمة عالية.

- المعرفة في العمليات: تجسيد المعرفة في عمليات المنظمة و إمكانية الوصول إلى الخبر الكفوة في مختلف المواقع الحرجة.

- الذاكرة التنظيمية: و هي الخبرة الحالية المسجلة من أجل الاستخدام المستقبلي سواء في مستودعا المعرفة الصحيحة أو تطوير مؤشرات الخبرة لدى العاملين في المؤسسة.

- المعرفة في العلاقات: تحسين تدفقات المعرفة عبر الحدود داخل و خارج المنظمة إلى الموردين و العملاء و العاملين.

- الأصول المعرفية: و يتمثل هذا العامل في قياس رأس المال الفكري و تطوره و استغلاله.

المبحث الرابع: تحديات وعوامل نجاح إدارة المعرفة

المطلب الأول: معوقات إدارة المعرفة

أجرت منظمات عديدة دراسات حول معوقات إدارة المعرفة، وتوصلت هذه الدراسات، إلى أن هناك مجموعة من المعوقات الرئيسية التي تعرقل تنفيذ إدارة المعرفة بشكل فعال:¹

- سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة.
- عدم دعم القيادة العليا لإدارة المعرفة.
- إدراك غير الكافي لدور إدارة المعرفة وفوائدها.
- الافتقار إلى التكامل بين نشاطات المنظمة المرتبطة بإدارة المعرفة وبين تعزيز التعلم التنظيمي.
- الافتقار إلى التدريب المرتبط بإدارة المعرفة.
- الافتقار إلى الوقت الكافي لتعلم كيفية استخدام و تنفيذ نظام إدارة المعرفة .
- الافتقار إلى فهم مبادرة إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الاتصال غير الفعال و غير الكفؤ .
- عمل منفذو نظام إدارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمنظمة .
- ترويج نظام إدارة المعرفة بصورة غير واقعية و بقدرات وإمكانيات غير واقعية، و هذا قد ينعكس في صورة فشل و إحباطات متكررة و عمليات تصفية أو حذف لبعض المنتجات .

كما يضيف الكيسي أن هناك أخطاء في إدارة المعرفة تم التوصل إليها من خلال دراسة قام بها الباحثان (sutton and feffer)، حيث اكتشفا عدة أخطاء تقع أثناء تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة، و التي من بينها:

- التوهم بأن الحواسيب التي تحفظ المعرفة و ليس العقول، فالمعرفة هي ما يعرفه الأفراد و ليس ما يخزن في ذاكرة الحاسوب .

- عدم الاهتمام بالمعرفة الكامنة التي يمكن أن يستمد منها المعرفة الصريحة، و هذه المعرفة أكثر أهمية من المعرفة الصريحة المعلنة .

¹ - أبوفارة يوسف، احمد خليل عليان، العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد: 18، 2010، ص: 63.

- التعامل مع المعرفة و كأنها مطلوبة لذاتها و أن الحصول عليها يتم لأغراض إعلامية أو دعائية، و افتقار بعض المنظمات إلى لأفراد القادرين على توظيف المعرفة و استخدامها، و بذلك يصبح توليد المعرفة و تخزينها و نشرها يكلف الكثير من دون فائدة محصلة¹

المطلب الثاني: التحديات التي تواجه إدارة المعرفة

الأخذ بمبادرة تطبيق إدارة المعرفة يصادف مجموعة من التحديات، نذكرها كالآتي:

أولاً: الثقافة التنظيمية

فاختلاف قيم و أعرف و عادات الأفراد قد لا يدعم المشاركة في المعرفة و المعلومات رغبة منهم في امتلاك القوة و القدرة في التأثير على الآخرين، لذا لا بد أن يتم تبني ثقافة تنظيمية تعاونية تشجع التبادل المعرفي و المعلوماتي بين الأفراد داخل المنظمة

ثانياً: التغيير و التحديث:

إن المعلومات تتغير و تتقدم و تحتاج إلى تعديل و تحديث حتى تتناسب مع معطيات و ظروف البيئة التنظيمية الداخلية و الخارجية، هذا فضلا عن اختلاف طبيعة المعلومات (كمية و نوعية) و الذي يتطلب تبني أساليب مختلفة للتعامل معها، و جميع ذلك يحتاج إلى جهود و موارد كبيرة.²

ثالثاً: الهيكل التنظيمي

يلعب الهيكل التنظيمي دوراً أساسياً في إدارة المعرفة، فقد يكون عنصراً معاوناً لإدارة المعرفة، بينما أنه قد يؤدي إلى نتائج غير مقصودة و يمثل عقبة أمام التعاون و تقاسم المعرفة داخل المنظمة.

و الجدير بالذكر أنه لا يوجد شكل تنظيمي بذاته يمكن الأخذ به في سبيل إدارة فعالة للمعرفة، إلا أن ثمة هياكل تنظيمية يترتب على الأخذ بها تحقيق درجة أكبر من المرونة تمكن المنظمة من تنفيذ الإستراتيجيات، و الخطط الخاصة بإدارة المعرفة، مثال على ذلك:

¹ - صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص: 62.

² - خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 80-81.

الهيكل المعكوسة: و فيها يتم النظر إلى العميل باعتباره أهم شخص و تصبح نقطة الالتقاء معه على رأس المنظمة و تسعى المنظمة إلى مساندة و توفير كل احتياجاته و ذلك عكس الشكل البيروقراطي الذي يلتقي فيه العميل مع أدنى المستويات التنظيمية و يرتبط بالهيكل التنظيمي عناصر أخرى إلى جانب الشكل التنظيمي مثل السياسات و نظم الحوافز و المكافآت و غيرها، مما قد تدعم برامج إدارة المعرفة أو قد تكون عقبة في سبيلها.

رابعاً: القيادة

تلعب القيادة دوراً بالغ الأهمية في إدارة المعرفة، فالقائد هو النموذج و القدوة الذي يهتدي بها الآخرون. و كما أن هناك أسلوباً للتعلم من خلال العمل، فمن الضروري تبني أسلوب التعلم من خلال القدوة أيضاً.

فالقائد هو المسؤول عن بناء و استمرار و نجاح منظمة بها أفراد و جماعات و فرق عمل يسعون إلى تطوير قدراتهم بشكل مستمر و متواصل. ويقع على القائد عبء تصميم استراتيجيات إدارة المعرفة في المنظمة و تحديد الدور المنوط بكل فرد أو مجموعة عمل. و هناك دائماً الجديد الذي يمكن تعلمه، و إضافته إلى قدرات المنظمة، و من ثم فإنه يتعين على القائد أن يكون مبتكراً و مبدعاً في إيجاد طرق و أساليب جديدة من شأنها زيادة و تطوير قاعدة المعرفة لدى المنظمة، و إشراك العاملين و أخذ آرائهم في الاعتبار، لكي يضمن وجود رؤية واحدة تسود المنظمة.¹

المطلب الثالث: عوامل نجاح إدارة المعرفة

من جانب آخر، يحدد (أبو فارة. ي و عليان. أ) مجموعة من العوامل التي تقود إلى نجاح إدارة المعرفة و أهمها:²

- وجود نظم للفهم و نشر التعلم و المشاركة به.
- تحفيز العاملين نحو التطوير و المشاركة بالرؤية الجماعية.
- توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار و البحث و النقاش.
- التشجيع و مكافأة روح التعاون و تعلم الفريق، و التأكيد على ذلك بصورة دائمة.

¹ - نورة ناصر عبد الله الهزاني، تحديات إدارة المعرفة، مجلة المعلوماتية، العدد 33، الرياض، السعودية، جانفي 2011، ص: 32.

² - أبو فارة يوسف، أحمد خليل عليان، مرجع سبق ذكره، ص: 64.

- تحديد و تطوير القادة الذين يدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد و الفريق و المنظمة.
- مساعدة الأفراد على تحديد دور و متطلبات و مضامين و تطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم.
- تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.
- التركيز على الحالات المتميزة في المنظمات أثناء عمليات المقارنة المرجعية لعمليات المنظمة بقصد المقارنة و التعلم.
- وضع خطة دفع تعتمد على المهارة كجزء من النظام الأشمل للحوافز و المكافآت.

خلاصة الفصل:

إن ما يمكن قوله كمحصلة استقرائية لعناصر الفصل الأول يوجز في كون إدارة المعرفة هذا المفهوم الجديد الذي برز مع بداية تسعينيات القرن الماضي ما هو إلا تطور طبيعي للفكر الإداري ومختلف الأساليب الإدارية وتماشيا مع الأحداث والتغيرات الحاصلة، إذ تسعى إدارة المعرفة في المؤسسة إلى الإبداع وتدعيم قدراتها التنافسية اعتمادا على مبادرات وأساليب خاصة، وعلى هذا فإن إدارة المعرفة تركز على تكنولوجيا المعلومات ومعرفة العنصر البشري الذي يكسبها ميزة تنافسية حقيقية صعبة التقليد.

إن إدارة المعرفة وفق هذا النمط الساعي إلى الإبداع و تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات لا بد لها من سياسات و مفاهيم عامة تراعي فيها الطرق والأطر، لذلك فهي بحاجة إلى الحفاظ على هذه الميزة التنافسية وهذا ما سنبرزه في الفصل الثاني.

الفصل الثاني: الميزة

التنافسية

تمهيد

إن أهمية التعرف على الميزة التنافسية يأتي من الدور الحاسم الذي تلعبه في حياة المؤسسات، باعتبارها العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية للمؤسسات. إن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً . و بمعنى اخر بمجرد احداث عملية ابداع بمفهومه الواسع.

من خلال ما سبق تم معالجة هذا الفصل ضمن مجموعة من المباحث

المبحث الأول: أساسيات حول التنافسية و الميزة التنافسية

المبحث الثاني: بناء الميزة التنافسية.

المبحث الثالث: نموذج بورتر و الميزة التنافسية.

المبحث الرابع: إسهامات إدارة المعرفة في تدعيم الميزة التنافسية.

المبحث الأول: أساسيات حول التنافسية و الميزة التنافسية.

تعد المنافسة ظاهرة تلازم ظهورها مع التطور السريع الذي عرفته الاقتصاديات إلى جانب ما أفرزته ثورة الاتصالات والمعلومات، كل هذا أكسب المؤسسات قدرة كبيرة على الإبداع والابتكار مستخدمة في ذلك جميع الوسائل الكفيلة بضمان تنافسية أعلى وقدرة أكبر على المواجهة والتصدي للمنافسين، وأن تحقيق ذلك يتطلب التحسين والتميز المستمرين لأدائها للاحتفاظ بالمواقع المهمة ومنه ضرورة امتلاكها للمزايا التنافسية التي تؤهلها لذلك.

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق لمختلف المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية

المطلب الأول: مفهوم التنافسية، أنواعها و مؤشراتها.

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

أولاً: مفهوم التنافسية

و يقصد بالتنافسية: "الجهود و الإجراءات و الابتكارات و الضغوط و كافة الفعاليات الادارية و التسويقية و الإنتاجية و الابتكارية و التطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر و رقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها".¹

كما يعرف المركز البريطاني التنافسية على أنها: "القدرة على إنتاج السلع و الخدمات بالنوعية الجيدة و السعر المناسب و في الوقت المناسب، و هذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت

الأخرى".²

كما نجد أيضاً من يعرف الميزة التنافسية بأنها: " قدرة المنظمة على استغلال مواردها بكفاءة و فاعلية، و تحقيق أكبر عائد ممكن من خلال الموارد البشرية و المادية معتمدة على التعليم و التدريب

¹ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص: 101.
² - سيرين عبد المجيد الناظر، علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في شركة جوال في الضفة الغربية، مذكرة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، ص: 38.

المستمر، و اكتساب و مواكبة كل ما هو جديد في مجال عملها، و المحافظة على هذه الموارد مقارنة مع المنظمات المنافسة في نفس المجال".¹

ثانيا: أنواع التنافسية

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

1- التنافسية الملحوظة:

يعتمد هذا النوع من التنافسية على النتائج الايجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه لا يجب أن نتفاعل بشأن هذه النتائج، لكونها تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن طريق ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية. إذ أن النتائج الايجابية في الأجل القصير قد لا تكون كذلك في الأجل الطويل.

2- القدرة التنافسية:

على الرغم من أن مفهوم القدرة التنافسية يستخدم على نطاق واسع، معايير متفاوتة و غير محددة، فإنه يمكن تعريف القدرة التنافسية بشكل عام على أنها الكيفية التي تستطيع بها المؤسسة أن تستخدم تدابير أو إجراءات معينة تؤدي إلى تمييزها عن منافسيها و تحقق لنفسها التفوق عليهم. و هكذا فإن القدرة التنافسية للمنتجات تأتي محلة لعوامل عديدة منها: تكاليف الإنتاج و هيكلها، جودة و نوعية المنتجات... تتميز هذه العوامل بالتباين و التداخل في أنماطها و تأثيراتها.

ثالثا: مؤشرات التنافسية

أما بالنسبة لمؤشرات التنافسية على مستوى الدولة، فنجد أن المحللين الاقتصاديين يعتمدون في تقييمهم الوضع التنافسي لكل مؤسسة على عدد من المؤشرات أهمها:²

¹ - أحمد مخلوف، مدى تأثير رأس المال الفكري على استمرارية منظمات الأعمال و تحقيق ميزة تنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسينية بن بو علي، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص: 15.

² - سلمان حسين، نفس المرجع السابق، ص: 54، 55.

1- الربحية: يعتبر مؤشر الربحية كافيًا على التنافسية الحالية للمؤسسة، كما أن الحصة من السوق هي الأخرى تشكل مؤشرا عن التنافسية إذا كانت المؤسسة تعمل على تعظيم أرباحها، أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد تحقيق غرض رفع حصتها من السوق. و لكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع، و بذلك فإن تنافسيتها الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية.

2- تكلفة الصنع: تكون المؤسسة غير تنافسية إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، و يعزى ذلك أما لانخفاض إنتاجيتها و إما عوامل الإنتاج مكلفة كثيرا، أو السببين السابقين معا، و إنتاجية ضعيفة 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 كافيًا عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس.

3- الإنتاجية الكلية للعوامل: تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل إنتاج إلى منتجات، من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل لعدة مؤسسات على المستويات المحلية و الدولية، و يمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فاعلية أو بدرجة م الاستثمار غير فاعلة أو بكليهما معا.

المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية

هناك عدة تعاريف تناولت مفهوم الميزة التنافسية، نذكر منها ما يلي:

يعرف مايكل بورتر الميزة التنافسية بأنها: "العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها".¹

و يعرفها مصططفى أبو بكر بأنها: " قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط".²

¹ - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للنشر و التوزيع، مصر، 1998، ص: 79.
² - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004، ص: 13.

و تعرف أيضا بأنها: " المهارات أو التقنيات أو الموارد المميزة التي تتيح للمنشأة إنتاج قيم و منافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون و يؤكد تميزها و اختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف و التميز، حيث يقدم لهم مزيد من المنافع و القيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون "¹.

من التعاريف السابقة يمكن القول بأن الميزة التنافسية تتمثل في الوضع المتفوق الذي تتحصل عليه المؤسسة، هذا التفوق الذي يكون في شكل إضافة قيمة لدى المستهلك، والتي تأخذ شكل أسعار أقل مقارنة بالمنافسين أو شكل منتج متميز، وذلك بهدف زيادة الحصة السوقية أو البقاء في السوق على الأقل.

و من خلال ما سبق فإن أهمية الميزة التنافسية تكمن فيما يلي:²

- 1- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم و تضمن ولائهم، و تدعم و تحسن سمعة و صورة المؤسسة في أذهانهم.
- 2- تحقيق التميز عن المنافسين في السلع و الخدمات المقدمة إلى العملاء مع إمكانية التميز في الموارد و الكفاءات و الاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شدة المنافسة.
- 3- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة و كذا ربحية عالية للبقاء و الاستثمار في السوق.

المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية

هناك نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية و هما التكلفة الأقل و تمييز المنتج:

أولاً: التكلفة الأقل

معناها قدرة الشركة على تصميم، تصنيع و تسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع الشركات المنافسة و بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر.

¹ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار غريب للنشر و التوزيع، مصر، 2001، ص: 104.

² - معموري صورية، الشيخ هجيرة، محددات و عوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص: 4,3.

و يمكن للمنظمة اكتساب ميزة التكلفة الأقل بالاستناد على مراقبة عوامل تطور التكاليف و محاولة التحكم فيها مقارنة بالمنافسين.¹

كما أن نجاح إستراتيجية التكلفة الأقل يتوقف على قدرة المؤسسة على تطبيقها و متابعتها، حيث أن التكاليف لا تتخضع بصفة آلية، و إنما تبعا لجهود و اهتمام متواصل، و تمتلك المؤسسات امكانيات متعددة لتخفيض التكاليف، و ذلك في ظل اقتصاديات الحجم نفسها، و حجم الانتاج المتراكم نفسه. و على المؤسسة أن تسعى دائما إلى تخفيض تكاليفها قدر الإمكان.

هناك العديد من العوامل التي تساهم في تخفيض التكاليف كتكوين و تحفيز العمال، دعم ثقافة المؤسسة، تبني برامج لتخفيض التكاليف أو وضع برامج لمراقبة تكاليف كافة الأنشطة المنتجة للقيمة و ليس الانتاج فحسب. ثم مقارنتها بين مختلف وحدات المؤسسة أو بالنسبة للأنشطة الخاصة بالمنافسين.²

ثانيا: تمييز المنتج

معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميزا و فريدا و له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع). لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج، و توظيف قدرات و كفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز.³

و يتوقف دوام استمرار تميز المؤسسة على عنصرين هامين و هما أن يدرك العملاء بطريقة دائمة للقيمة المميزة التي تمنحها المؤسسة إياهم، و أن لا يتمكن المنافسون من محاكاتها.

كما أنها تتوقف أيضا على العوامل التي تركز عليها في تحقيق التميز، و التي يجب أن تكون غير قابلة للتقليد أو المحاكاة من قبل المنافسين

و من بين الشروط الواجب توافرها لتحقيق استمرارية تميز المؤسسة ما يلي:

- 1- الامتلاك الخاص للمعرفة، الروابط و المميزات التي تمنحها أسبقية الانطلاق في مجال نشاطها.
- 2- اكتساب المؤسسة لميزة التكلفة الأقل من خلال تميزها أو امتلاكها لميزة التميز.

¹ -نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص: 84

² -قويدر لويزة و كشيدة حبيبة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال و مصادرها، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص: 6.

³ -نبيل مرسي خليل، نفس المرجع السابق، ص: 84

3- تعدد مصادر التميز، مما يصعب على المنافسين تقليد إستراتيجية التمييز و محاكاتها.¹

في حين أنه هناك من الخبراء من يضيف نوع ثالث و هو:²

ثالثا: ميزة اختصار الوقت

و يقصد بها تحقيق ميزة تنافسية على أساس التحكم في عامل الزمن، أي تخفيض عنصر الوقت لصالح الزبون، و ذلك من خلال عدة عناصر نذكر منها مايلي:

1- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق.

2- تخفيض زمن دورة حياة المنتج، و بالتالي تخفيض كل من تكاليف التخزين و تكاليف التصنيع.

3- تخفيض مدة تسليم الطلبية للزبون.

4- الالتزام بجداول زمنية مضبوطة في التعامل مع الزبائن.

المطلب الرابع: عناصر الميزة التنافسية

يعتمد تحقيق الميزة التنافسية على مدى توافر العديد من العناصر و على طبيعة التفاعل و التكامل

بينها، و من أبرز عناصر الميزة التنافسية ما يلي:

أولا: الموارد الطبيعية

على الرغم من أهمية توافر الموارد الطبيعية لتحقيق ميزة تنافسية للدولة أو للمنظمة، إلا أن توافرها لم يعد مصدرا أساسيا لتحقيق هذه الميزة، و ذلك نتيجة للعديد من التغيرات العالمية و المحلية التي حدثت في الآونة الأخيرة، حيث أن عدم توافر هذه الموارد لم يعد حائلا دون تحقيقها لميزة تنافسية. كنا هو الحال في اليابان، في حين أنه هناك دولا أخرى امتلكت هذه الموارد و لم تستطع تحقيق ميزة تنافسية، و بالتالي فإن توفر الموارد لم يعد يترأس أولويات المعادلة التنافسية.

¹ العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص: 112.

² شريف غياط و فيروز رجال، رأس المال الفكري و دوره في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، يومي 13 و 14 ديسمبر، 2011، ص: 11.

ثانيا: رأس المال

لقد كان توافر رأس المال في الدولة قادرا على تحقيق ميزة تنافسية عالية. لكن الاقتصاد العالمي الجديد العابر للحدود و الذي يتيح إمكانية نقل رؤوس الأموال من بلد لآخر و عدم ربطها بحدود جغرافية و سياسية معينة عبر الشركات متعددة الجنسيات و استثمارها في الدول النامية أدى إلى تراجع أهمية توافر رأس المال للدولة أو للمؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية لها.¹

ثالثا: التكنولوجيا

أصبح للتكنولوجيا دورا مهما، لكونها تتحكم في الساحة الاقتصادية، فامتلاك تكنولوجيا متطورة يعني امتلاك مصدر قوة.

حيث تساهم هذه الأخيرة في خلق فرص جديدة في عدة مجالات أهمها:²

- 1- تصميم المنتج باستعمال الإعلام الآلي (C.A.O) (Conception Assisté par Ordinateur).
- 2- طرق التسويق العصرية عبر الإنترنت (التسويق الإلكتروني).
- 3- طرق الإنتاج أو التسليم.
- 4- الخدمات المقدمة للعميل.

من المهم الإشارة إلى أن الشركة يمكن أن تكون رائدة تكنولوجيا لكنها لا تنتج المنتج الأعلى جودة في السوق، فالجودة و الريادة التكنولوجية لا تتماشيان بالضرورة.³

رابعا: الموارد البشرية

تمثل الموارد البشرية ذات التعليم المتميز و المهارة العالية بعدا استراتيجيا هاما في تحقيق الميزة التنافسية، إذ تعتبر من أهم المصادر غير الملموسة و لها دور كبير في خلق و تطبيق التكنولوجيا، فضلا عن كونه عنصرا غير قابل للمحاكاة أو التقليد بشكل سريع و سهل من قبل المنافسين.

¹ - مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص: 69.

² - معموري صورية، مرجع سبق ذكره، ص: 15.

³ - مايكل بورتر، ترجمة عمر السعيد الأيوبي، الاستراتيجية التنافسية أساليب تحليل الصناعات و المنافسين، دار الكتاب العربي، هيئة أبو ظبي للثقافة و التراث (كلمة)، ط1، 2010، ص: 189.

المبحث الثاني: بناء الميزة التنافسية

إن المزايا التنافسية تتوافر لدى المؤسسات القادرة على خلق قيمة متفوقة سواء من خلال خفض معدلات هيكل التكلفة أو من خلال تمييز المنتج وأن تحقيق ذلك يستند إلى العناصر التالية: الكفاءة، التحديث، الجودة، الاستجابة لحاجات العميل والتي تمثل الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية، كما أن تحقيقها أيضا يبقى محكوما بمدى تفاعل أربع محددات رئيسية، وما تجدر الإشارة إليه أنه لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على جودتها و استمراريتها، و سيتم التطرق إلى هذه النقاط من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية

و هي كالتالي:¹

أولاً: العوامل الخارجية

تتمثل في تغير احتياجات العميل، أو التغيرات التكنولوجية، أو الاقتصادية، أو القانونية و التي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات، على سبيل المثال (يمكن القول بأن المنظمة التي استوردت التكنولوجيا الحديثة و المطلوبة في السوق أسرع من غيرها استطاعت خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعلها على تغير التكنولوجيا و احتياجات السوق).

من هنا تظهر أهمية قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية، و يعتمد هذا على مرونة المؤسسة و قدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات و توقع التغيرات، و وجود نظام معلومات أصلا.

ثانياً: العوامل الداخلية

هي قدرة المنظمة على امتلاك موارد و بناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، من بينها الابتكار و الإبداع اللذين لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية، و لا ينحصر الإبداع

¹- أمية أبو الفتوح محمد، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، قطاع سياسات تنمية صادرات المشروعات الصغيرة و المتوسطة، وزارة التجارة و الصناعة، ص: 7، 8.

هنا في تطوير المنتج أو الخدمة، و لكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية و الإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة أو الإبداع في خلق فائدة جديدة.

المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية

سوف يتم التحدث هنا عن أربعة أبعاد رئيسية للميزة التنافسية و هي: الجودة، الابتكار، الزمن، و الكفاءة.

أولاً: الجودة

تعرف الجودة بأنها: " قدرة المنتج على تلبية حاجات و رغبات المستهلك ".¹

و تعرفها الجمعية الأمريكية للمراقبة و الجودة بأنها: " مجموعة خصائص منتج أو خدمة و التي تؤثر في قدرته على إشباع الحاجات المعبر عنها و الضمنية ".¹

و بالتالي فجودة المنتج ترتبط بخصائصه الناتجة من مكوناته، و كذلك بالخدمات المرافقة له.¹

و لقد تطور مفهوم الجودة و مرت بالعديد من التغيرات إلى حين وصولها إدارة الجودة الشاملة للعميل، إذ تعتبر هذه الأخيرة ثورة إدارية و ثقافة تنظيمية جديدة، حيث أصبحت الصيحة المدوية في عالم اليوم، و في جميع مجالات الأعمال.

و تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: مدخل لإدارة المؤسسة يرتكز على الجودة و يقوم على مشاركة جميع أعضاء المنظمة و يستهدف النجاح على المدى الطويل من خلال تحقيق رضا العميل و تحقيق منافع تعود على المؤسسة و المجتمع.

و يقوم نظام إدارة الجودة الشاملة على عدة مبادئ منها:

1- الالتزام طويل الأجل بإحداث التطوير المستمر في كل العمليات و الأنشطة من أجل الوصول إلى رضا العميل.

2- تبني مفهوم عدم الخطأ أي الأداء السليم من أول مرة.

¹ - الرقب خالد، مصلح حسين، دور نظام المعلومات في تطوير الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارتي المالية و الصحة بقطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص: 48.

- 3- إتباع أساليب فعالة و ايجابية للإشراف و التدريب.
- 4- تحقيق الترابط و التكامل بين أجزاء المؤسسة « تكوين شبكات » .
- 5- تقوية الأفراد العاملين و تأكيد خبراتهم بإعادة التدريب و مشاركة العاملين بإعداد اتجاهاتهم و سلوكياتهم نحو تدعيم الجودة.
- 6- تحقيق رضا العميل الخارجي.¹

ثانيا: الابتكار

أصبح ينظر للابتكار منذ عقود قليلة ماضية أنه هو الذي ينشئ الثروة و يعطي للمؤسسة القائمة عليه القدرة على المنافسة و الوصول إلى المنتجات الجديدة و إلى الزبائن و الأسواق الجديدة في وقت أسرع، و بما هو أفضل من منافسيها. بل أكثر من ذلك فهو عامل محدد لاستمرارية و بقاء المؤسسات، و هو قانون المنافسة الأساسي الذي يسود عالم الأعمال في الوقت الحالي.

حيث يعرف الابتكار بأنه: " قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر و أسرع من المنافسين في السوق ".

و في هذا السياق يرى علي السلمي أن المدخل السليم للمنافسة أن تكون للمؤسسة ميزة تميزها عن الآخرين و سبب لتفوقها عليهم، و يضيف بأنه يجب على المؤسسة أن تبتكر شيئا جديدا لم يصل إليه الآخرون و من ثم السبق في السوق. أما بورتر فقد أكد على أن المؤسسات تحقق ميزة تنافسية من خلال الابتكار، بل أكثر من ذلك نجد أن تشيرميرهون يؤكد في كتابه على أن الابتكار = الميزة التنافسية.

فالكثير من الكتاب يربط بين استمرارية المؤسسة و نجاحها و بقائها بقدرتها على خلق أفكار ابتكارية و تحويلها إلى منتجات و خدمات تقدم إلى السوق.²

كما يتم تعزيز القدرة الابتكارية إذا استطاعت الشركة الحد من قدرة المنافسين على التعلم و التقليد، فإن ذلك سيكون مصدرا للميزة التنافسية، و من الأمثلة الدالة على ذلك حصول الشركة على براءات الاختراع التي تعطي الحق للمنظمة بالسيطرة على نوع الخدمة/المنتج و طريقة تصنيعه لفترة طويلة من

¹ بوركرة عبد المالك، مرجع سبق ذكره، ص: 70-72

² يوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال- موبيليس-، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012، ص : 32- 36

الزمن. و تؤدي براءة الاختراع قانونا إلى الحد من قدرة المنافسين على تقليد ذلك المنتج، و من هنا تتمتع المؤسسة بأرباح تصنيع المنتج و بيعه.

ثالثا: الزمن

إن أبعاد المنافسة عبر عنصر الزمن تظهر في:¹

- 1- اختصار زمن دورة حياة المنتج.
- 2- تخفيض زمن دورة حياة التصنيع و العملية الإنتاجية.
- 3- تخفيض زمن تحويل و تغيير العمليات، أي ضرورة إحداث المرونة في عملية التصنيع.
- 4- تخفيض زمن الدورة للعميل، و هي الفترة الممتدة بين تقديم الطلب و تسليم المنتج.
- 5- الالتزام بجدول زمنية للتسليم الداخلي لعناصر الإنتاج حسب كل مرحلة من العملية الإنتاجية.

رابعا: الكفاءات

و تتمثل الكفاءات في الخصائص التي يتميز بها كل فرد في المؤسسة، و هي تختلف حسب مناصب العمل، و ينظر إليها من خلال المردودية المحققة من خلال إنتاج العوامل المنوطة لهم.²

و من بين هاته الكفاءات أن يكون الفرد حيويًا، سريع التعلم، يبني علاقات جيدة مع الآخرين و يقوم بما يجب القيام به.

إن تهاون المؤسسة في الاستثمار في الموارد و الكفاءات يؤدي بها إلى تقادم هذه الأخيرة، و بالتالي تراجع موقعها التنافسي، بحيث تتقادم الموارد عند استعمالها لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم و مهاراتهم، فإن هذه الكفاءات ستضمحل.³

المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية

حدد نبيل مرسي خليل في كتابه الميزة التنافسية في مجال الأعمال محددات الميزة التنافسية بمتغيرين هامين و هما: حجم الميزة التنافسية و نطاق التنافس.

¹ - عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج و العمليات- مدخل كمي-، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، 1999، ص: 44.

² - قويدر لويظة و كشيدة حبيبة، مرجع سبق ذكره، ص: 9.

³ - المحاسب العربي، الميزة التنافسية

Mohasaba.3oloum.org/t 164- topic, 20 :48, 29/03/2014.

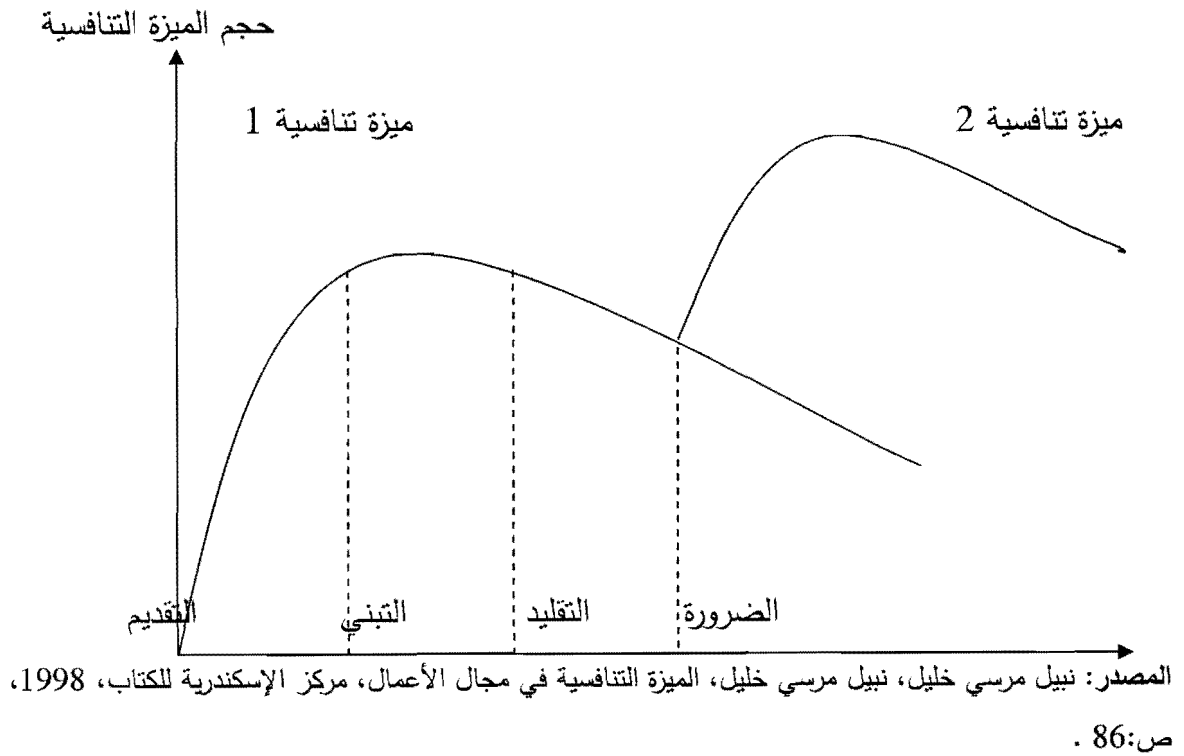
أولاً: حجم الميزة التنافسية

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا تمكنت المؤسسة من المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تميز المنتج، و من هنا كلما كانت الميزة أكبر كلما كان على المؤسسات المنافسة بذل جهود أكبر.¹

حيث تستمر هذه الميزة مادام المنافسون غير قادرين على تقليدها أو تجاوزها، لكن في ظل التغيير السريع و المعقد للبيئة أصبح من الصعب حماية المزايا، و في حالة ما إذا قلدت أو تجاوزت من قبل المنافسين تصبح مكلفة، و منه المبدع لا يستفيد من الميزة إلا لوقت محدد، إلى حين إطلاق المنافس لسياسة هجومية، فتبدأ هذه الأخيرة بالزوال ما يستوجب خلق ميزة جديدة أو القيام بتجديد الميزة الحالية بإحداث تعديلات عليها.²

مما سبق فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى، سنوضحها في الشكل التالي:

شكل رقم(06): دورة حياة الميزة التنافسية



¹ - بوبعة عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص: 89.

² - بوركوة عبد المالك، مرجع سبق ذكره، ص: 60.

من خلال الشكل السابق يتبين لنا بأن الميزة التنافسية تمر بمراحل و هي:¹

1- مرحلة التقديم:

من خلال الشكل يتبين لنا بأنها المرحلة الأطول مقارنة بالمراحل الأخرى، و هذا لكونها تحتاج إلى الكثير من الإمكانيات المادية، المالية و البشرية و جهود ضخمة و ذلك كون الميزة تقدم لأول مرة، و كذلك جديدة على الزبائن. لكن مع مرور الوقت يبدأ حجم الميزة التنافسية في الارتفاع نتيجة الإقبال المتزايد للزبائن و هذا بعد معرفتهم لحقيقة الميزة، حيث نلاحظ بأن حجم الميزة التنافسية يأخذ شكل دالة متزايدة، كذلك يطلق على هذه المرحلة بمرحلة النمو السريع.

2- مرحلة التبنى:

في هذه المرحلة تعرف الميزة التنافسية بداية التركيز عليها، كونها بدأت تشهد استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، و في هذه المرحلة يبدأ المنافسون في القطاع بالتحرك. بغية معرفة مصدر أو مصادر الميزة التي امتلكتها المؤسسة.

3- مرحلة التقليد:

يتضح لنا من خلال هذا الشكل بأن حجم الميزة التنافسية بدأ في التراجع و هذا بسبب تقليد المنافسين للميزة التي حصلت عليها المؤسسة و محاولة التفوق عليها.

4- مرحلة الضرورة:

في هذه المرحلة يتواصل تراجع حجم الميزة التنافسية، و ذلك كون المنافسين أصبحوا يملكون نفس الميزة أو ميزة أحسن منها، و بالتالي أصبح من الضروري على المؤسسة تحسين ميزتها التنافسية و تطويرها. إذن من خلال ما سبق فالمؤسسة عند حصولها على ميزة تنافسية، فإنه لا يكفيها فقط امتلاكها بل عليها أيضا متابعة دورة حياتها حتى تعرف متى عليها تطويرها أو البحث عن أخرى جديدة.

ثانيا: نطاق التنافس أو السوق المستهدفة

أي مدى اتساع أنشطة و عمليات المنظمة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية، و ذلك بتحقيق وفرات في التكلفة مقارنة بالمنافسين، كالاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية أو مناطق أو صناعات مختلفة مما يساهم في تحقيق اقتصاديات المدى، كما

¹ - نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص: 85.

يمكن أيضا للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين و خدمته بأقل تكلفة، أو تقديم منتج متميز له.¹

و هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية و هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): الأبعاد المحددة لنطاق السوق

نطاق التنافس	الشرح
نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، و العملاء الذين يتم خدمتهم. و هنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا اعتمادا على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز.
النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، كما يسمح هذا الأخير بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة.
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، إذ أن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص: 88

¹ - بوركوة عبد المالك، مرجع سبق ذكره، ص: 60

المطلب الرابع: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

للحكم على جودة الميزة التنافسية هناك عدة معايير نوجزها فيما يلي:¹

أولاً: مصدر الميزة:

من خلال التعاريف السابقة للميزة التنافسية فإنه يمكن ترتيبها وفق درجتين هما:

1- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل: التكلفة الأقل لكل من قوة العمل و المواد الخام، حيث يسهل نسبياً تقليدها و محاكاتها من قبل الشركات المنافسة.

2- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل تكنولوجيا عالية، تميز المنتج (التميز من خلال تقديم منتج أو خدمة بجودة عالية)، السمعة الطيبة بشأن العلامة استناداً إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تحويل أو تبديل مرتفعة، و تتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص من أهمها:

- يتطلب تحقيقها توافر مهارات و قدرات مع مستوى مرتفع. مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً، القدرات الفنية الداخلية و العلاقات الوطيدة مع كبار العملاء.

- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر و التراكمي في التسهيلات المادية و التعلم المتخصص، البحوث التطوير و التسويق.

و يترتب عن هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة و غير الملموسة، و ذلك في شكل سمعة طيبة، أو علاقات وثيقة مع الزبائن، أو حصيلة من المعرفة المتخصصة.

و يمكن القول بأن المزايا المترتبة عن التكلفة الأقل، أقل قابلية للاستمرار و التواصل عن تلك المترتبة عن تمييز المنتجات أو الخدمات.

ثانياً: عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة

في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تحديد أو التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعاً.

¹ - حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة ماجستير، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة، 2006-2007، ص: 5.

ثالثاً: درجة التحسين و التطوير المستمر في الميزة:

يجب أن تتحرك المؤسسات نحو البحث عن مزايا جديدة و بشكل أسرع، و قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حالياً. لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة، و خلق مزايا تنافسية جديدة أو من رتبة مرتفعة.¹

¹ -حجاج عبد الرؤوف، نفس المرجع السابق، ص: 5 و 6.

المبحث الثالث: نموذج بورتر و الميزة التنافسية

هناك العديد من المداخل التي تناولت موضوع الميزة التنافسية، و قد طورت و حسنت مع نهاية الخمسينات من القرن الماضي، و مع ذلك فإن هذا الموضوع بدأ تحليله بانتظام مع بداية الستينات، بظهور أعمال مدرسة Harvard و التي اقترحت أن نجاح المؤسسات يرتبط بمدى قدرتها على الاستجابة للفرص و التهديدات التي تفرضها البيئة التي تنشط فيها المؤسسة، بحيث يؤكد كل من Christensn & Andrews & Gruth & Learned أن علاقة المؤسسة ببيئتها الصناعية هي التي تحدد امكانية تحقيق المؤسسة لموقع تنافسي جيد في السوق.

لقيت الميزة التنافسية الاهتمام الكافي بالدراسة و التحليل مع بداية الثمانينات من القرن الماضي بظهور و تطور مدخلين فكريين متعارضين: المدخل المرتكز على البيئة، و المدخل المرتكز على الموارد، كلا المدخلين قاما بتطوير العديد من النماذج و أدوات التحليل التي تمكن المؤسسة من الحصول على الميزة التنافسية، و قد كانت لهما مساهمة هامة في فهم وسائل تحقيق الميزة التنافسية.

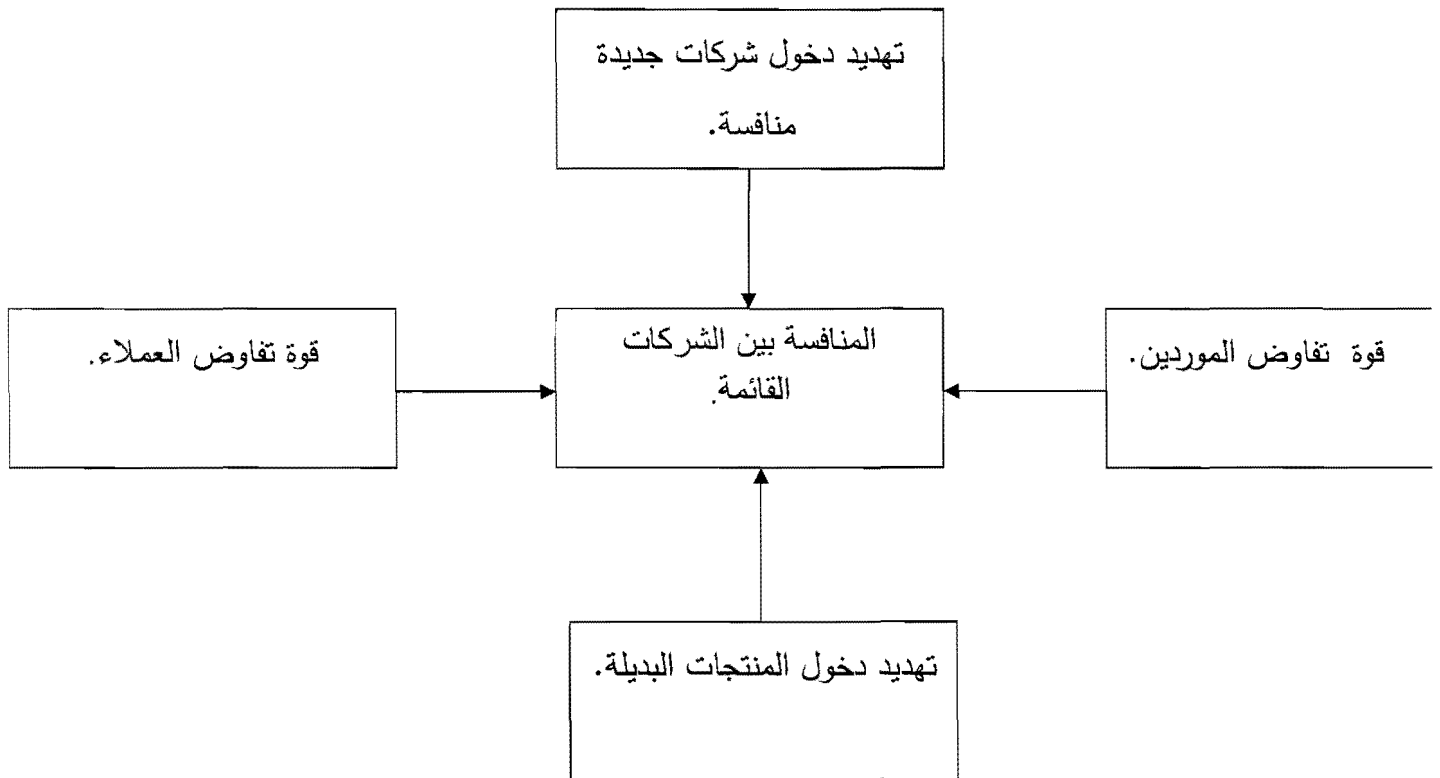
سوف نتطرق في هذا المبحث إلى المدخل المرتكز على البيئة ممثلا في نموذج Porter.

المطلب الأول: القوى التنافسية الخمس لبورتر

إن أهم تحد قد يواجه المدير الإستراتيجي للمؤسسة هو محاولة فهم و تحليل القوى المؤثرة على المنافسة، و ذلك كي تتمكن الإدارة العليا من بناء استراتيجياتها.

في هذا الصدد فقد قام " مايكل بورتر " بتطوير إطار عمل يساعد المدير في هذا التحليل، حيث يمكن تلخيصه في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): قوى التنافس الخمس



Soure : M. porter, l'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrent et maintenir son avancer, édition DUNOD, 1998, p : 15.

يركز هذا النموذج على العوامل الخمسة التي تشكل أسس المنافسة داخل قطاع معين، كما يوضح هذا النموذج أنه كلما زادت قوة عامل من هذه العوامل كلما تقلصت بدرجة أكبر قوة الشركات القائمة على رفع الاسعار و تحقيق الأرباح، و يمكن هذا التحليل المؤسسة من السيطرة على التعقيدات التي يتسم بها المحيط و كذا التعرف على العوامل الحاكمة للمنافسة في القطاع، و يوجه الطاقة الابداعية للمديرين نحو ما هو أهم في الطاع من أجل ضمان الربحية على المدى الطويل.¹ و فيما يلي سيتم التطرق إلى هذه العوامل الخمسة:

أولاً: المنافسة بين الشركات القائمة

و تتمثل شدة المنافسة بين المتنافسين الموجودين مرتكزا أساسيا في نموذج بورتر، و هناك عوامل عديدة تساهم في تحديد حدة المنافسة في السوق، حيث أن حدة التنافس بين المؤسسات تزداد كلما زاد

¹ - هلاي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية و دورها في خلق القيمة. دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2009، ص: 18.

المنافسون و كلما تساوى المنافسون في الحجم و القدرات و كذلك عند انخفاض الطلب على المنتجات و عندما تصبح إمكانية تخفيض الأسعار ممكنة و إمكانية تحول العملاء من علامة لأخرى، كذلك تزداد حدة المنافسة عندما تكون عوائق الخروج من السوق عالية و عندما التكاليف عالية و عندما يكون المنتج قابل للهلاك أو التآلف و عندما ينمو طلب العميل ببطء، و عند صعوبة تمييز المنتج و عند اختلاف الشركات المنافسة في الاستراتيجيات و الأصل و الثقافة.¹

ثانيا: تهديد المنافسين المحتملين

المنافسون المحتملون هم المؤسسات التي لا تنافس حالياً، لكن لديها القدرة إذا ما رغبت في ذلك. إن دخول منافسين محتملين يمثل تهديداً لربحية المؤسسة الحالية على اعتبار أنه كلما زاد عدد المؤسسات التي تنشط في صناعة معينة أصبح الأمر أصعب على المؤسسات القائمة حماية حصتها من السوق، من ناحية أخرى كلما انخفض خطر دخول منافسين جدد أمكن ذلك المؤسسات الحالية رفع أسعارها و تحقيق عائدات أكبر.²

و لمعالجة هذا الوضع قدم بورتر مجموعة من الإجراءات لجعل عملية الدخول مكلفة و مليئة بالمخاطر، مما يؤدي إلى منعهم من الدخول، و هذه الإجراءات هي:

- 1- الاستفادة من ميزة الإنتاج الواسع الذي يؤدي إلى تخفيض كلفة الإنتاج.
- 2- تنويع المنتجات و عدم الاقتصار على إنتاج منتج واحد أو مجموعة قليلة من المنتجات.
- 3- رفع سقف المتطلبات الرأسمالية للدخول في هذه الصناعة و ذلك بتطوير التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج.

ثالثاً: تهديدات المنتجات البديلة

المنتجات البديلة هي تلك التي تقدمها شركات أخرى و يمكن أن تلبي احتياجات المستهلكين بأسلوب يشبه الأسلوب الذي تلبي به منتجات الشركة الأصلية، و لهذا السبب تدخل الشركات في منافسة مع شركات أخرى تنتج منتجات بديلة. لأن هذه الأخيرة تقلص من المردودية المحتملة للقطاع.

¹ - بوادي أنس، علاقة إدارة المعرفة بتحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات العاملة في الأردن، مذكرة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن، 2009، ص: 22

² - بوزايد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف، الجزائر، 2012، ص: 27

و على سبيل المثال: تتنافس المؤسسات العاملة في مجال صناعة القهوة بطريقة غير مباشرة مع شركات صناعة الشاي و المشروبات الخفيفة، حيث أن كلا من هذه الصناعات الثلاثة تخدم المستهلكين الذين يحتاجون إلى مشروبات، فالأسعار التي يمكن أن تحددها شركات القهوة تتأثر بوجود كل من الشاي و المشروبات الخفيفة. إذ أن ارتفاع ثمن القهوة بشكل مبالغ فيه مقارنة بثمن الشاي أو المشروبات يدفع بالمستهلكين للقهوة إلى التحول نحو البدائل الأخرى، فوجود بدائل قوية و دقيقة يمثل تهديدا تنافسيا كبيرا و يشكل قيدا على السعر الذي تفرضه المؤسسة مما يؤثر على ربحيتها.¹

رابعاً: القوة التفاوضية للعملاء

يمكن للعملاء من أن يدفعوا الشركات إلى تخفيض أسعار الخدمات أو المنتجات أو زيادة الجودة، و في هذه الحالة تزداد حدة التنافس بين المؤسسات المقدمة لهذه الخدمات/المنتجات لصالح العملاء، و بالتالي زيادة مصروفات هذه المؤسسات و تقليل أرباحها مع الأخذ بعين الاعتبار أن ما يحدد القوة النسبية للزبون هو حجم مشترياته و استهلاكه من هذه الخدمات/المنتجات. أو بعبارة أخرى درجة الأهمية النسبية لمشترياته مع حجم الطلب الكلي على الخدمات/المنتجات.²

خامساً: القوة التفاوضية للموردين:

أو ما توصف أحيانا بالقدرة التفاوضية لسوق المدخلات. موردي المواد الخام، و المكونات، و العمالة، و الخدمات (مثل الخبراء) للمؤسسة، يمكن أن يشكلوا مصدر قوى تضغط على المؤسسة. فالموردين قد يرفضون العمل مع المؤسسة، أو على سبيل المثال يفرضون أسعار باهضة للموارد الخاصة و المهمة.³

و يكون الموردون في موضع قوة إذا توفرت فيهم الشروط التالية:⁴

- 1- إذا كانت سوق التوريد مسيطر عليها من قبل عدد قليل من المؤسسات و كان هؤلاء الموردون أكثر تمركزا من القطاع الذي سيباع له المنتج.

¹ - هلاي الوليد، مرجع سبق ذكره، ص: 22 و 23.

² - سيرين عبد المجيد الناظر، علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق لميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في شركة جوال في الضفة الغربية، مذكرة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2011، ص: 46.

³ - ويكيديا الموسوعة الحرة 23/03/2014, 16:09 ar.wikipedia.org/wiki/

⁴ - بوزايد وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص: 28.

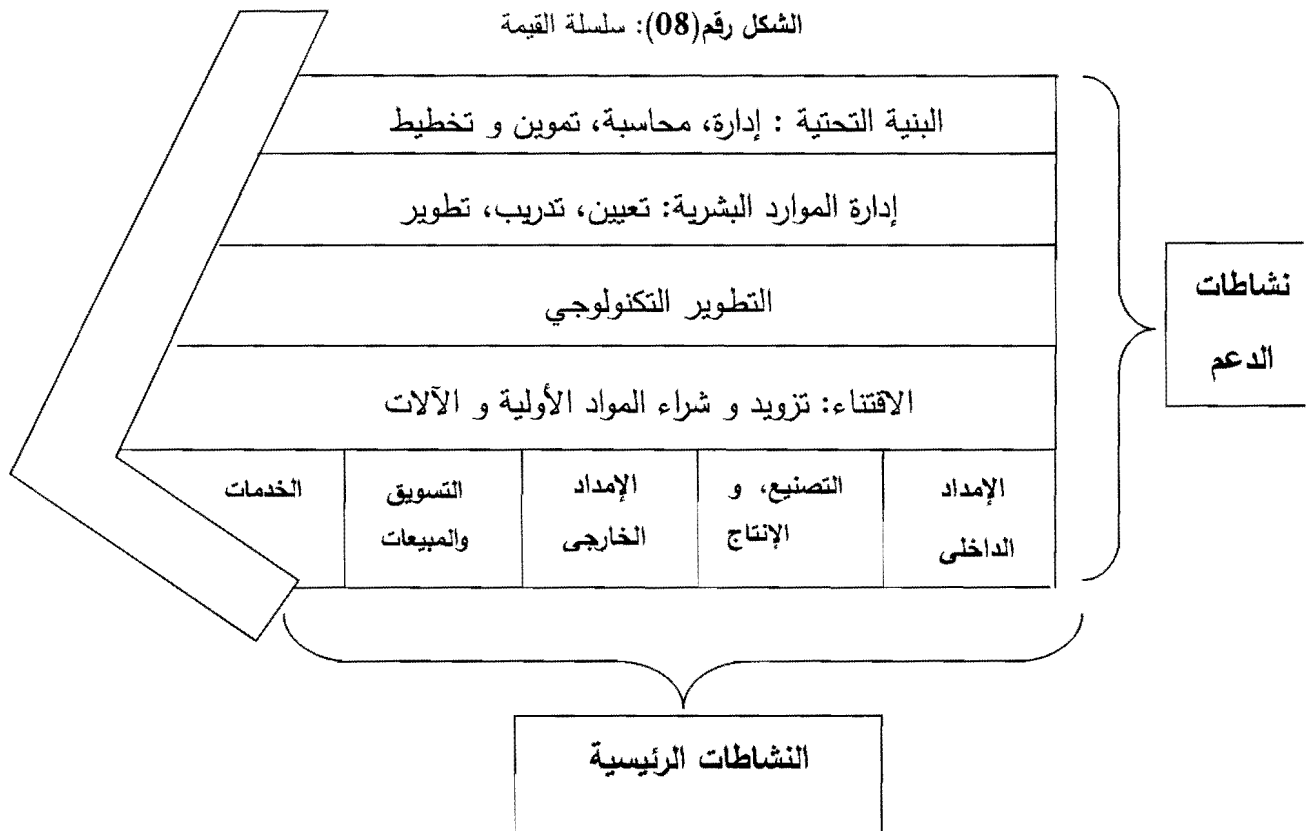
2- إذا كانت منتجات الموردين متفردة أو متميزة أو أن تتحمل المؤسسات تكاليف تحول مرتفعة إذا ما تحولت إلى منتجات موردين آخرين.

3- لا تمثل الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسات المشتريّة زبونا مهما للموردين.

المطلب الثاني: سلسلة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية

يعتبر أسلوب حلقة القيمة الذي جاء به بورتر في كتابه تقنية تهدف إلى تحديد مصادر الميزة التنافسية الحالية و المحتملة، من خلال تحليل النشاطات الداخلية للمؤسسة.

و لقد عرفها على أنها: " تكتيك يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المنظمة و ذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية، و بالتالي معرفة عناصر القوة و الضعف الداخلية الحالية و المحتملة، حيث تعتبر المؤسسة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها."¹ كما هي موضحة في الشكل التالي:



Source :Michel porter, l'avantage concurrentiel, dunod, Paris, 1999, p :53.

¹ - عبد الله بلوناس، بوزيدي لمجد، طرق بناء الميزة التنافسية المستدامة- مدخل حلقة القيمة لبورتر، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدل العربية، بدون سنة، ص: 12.

الملاحظ من خلال الشكل هو أن سلسلة القيمة تتشكل من مجموعة من الأنشطة الرئيسية و أخرى داعمة، تعمل بالتنسيق من أجل تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة.

أولاً: الأنشطة الرئيسية

تتمثل في الأنشطة التي تكون لها علاقة مباشرة بخلق المنتج الجديد، انطلاقاً من المراحل الأولى لسيرورة عملية الإنتاج حتى المراحل النهائية. و قد قام M. porter بتصنيفها إلى خمسة أنشطة هي:

- 1- الإمداد الداخلي: تتمثل في أنشطة الاستقبال، و التخزين و مراقبته..الخ.
- 2- الإنتاج: تتعلق بالأنشطة المرتبطة بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات و ما يرافقها من أنشطة، مثل صيانة الأجهزة و مراقبة النوعية..الخ.
- 3- التسويق و المبيعات: يتمثل في الأنشطة التسويقية المادية و غير المادية(اختيار القنوات التوزيعية، و الإشهار، و العلاقات العامة، و تحديد السعر..الخ).
- 4- الخدمات: و هي الخدمات الضرورية التي يتطلبها المنتج الجديد من تركيب، و صيانة، و تكوين و إرشادات و غيرها.

ثانياً: الأنشطة الداعمة

و تتمثل في الوظائف الإدارية التي تدعم الأنشطة الرئيسية، تساعد الأنشطة الداعمة على تحسين التنسيق و تحقيق الكفاءة في مختلف عملياتها و أنشطتها الرئيسية. بهدف إضافة قيمة حقيقية لها، و تتضمن الشراء، تطوير التكنولوجيا، إدارة الموارد البشرية، و البنية التحتية.

تتكامل مع بعضها لتوفير تدعيم إضافي للأنشطة الرئيسية، لأن كل نشاط منها يتطلب بصفة عامة المساعدة من كل هذه المجالات الأربعة. الأمر الذي يقوي و يدعم بنية المؤسسة.¹

المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية

بهدف تحقيق ميزة تنافسية و التغلب على المنافسين تعتمد المؤسسات إلى تطبيق إستراتيجية معينة للتنافس. حيث تركز الاستراتيجيات التي تضعها المؤسسات على تحسين الوضع التنافسي لمنتجاتها و خدماتها داخل القطاع الذي تنتمي إليه، و قد حدد (porter) ثلاث استراتيجيات أساسية كما يلي:

¹ - عبد الله بلوناس و بوزيدي لمجد، نفس المرجع السابق، ص: 13 و 14.

أولاً: إستراتيجية القيادة بالتكلفة

نقول عن منظمة ما أنها تحوز على ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المترابطة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافسين.

هناك العديد من العوامل التي تساهم في تخفيض التكاليف كتكوين و تحفيز العمال، دعم ثقافة المنظمة، تبني برامج لتخفيض التكاليف. و من بين الأساليب المستعملة من طرف المنظمات الرائدة في مجال التكاليف وضع برامج لمراقبة تكاليف كافة الأنشطة المنتجة للقيمة، و ليس الإنتاج فحسب، ثم مقارنتها بين مختلف وحدات المنظمة أو بالنسبة للأنشطة الخاصة بالمنافسين.¹

و من مزايا إستراتيجية القيادة بالتكلفة مايلي:²

- 1- فيما يتعلق بالمنافسين، فالمؤسسة المنتجة بتكاليف أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
- 2- فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر و مواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.
- 3- فيما يتعلق بالسلع البديلة، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة، و التي قد تتمتع بأسعار جذابة.

ثانياً: إستراتيجية التميز عن المنافسين

تستند هذه الإستراتيجية إلى محاولة المنظمة خلق الانطباع بأن منتجاتها أو خدماتها تختلف عن منتجات و خدمات الآخرين.³

يمكن أن تتخذ المقاربات نحو التميز العديد من الأشكال منها: صورة التصميم أو العلامة التجارية، التكنولوجيا، المزايا، خدمة الزبائن. أو أبعاد أخرى.⁴

¹ حباينة محمد، دور الرأس المال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011-2012، ص: 52 و 55.

² نبيل محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 234-236.

³ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية-المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين، الدار الجامعية، 2003، ص: 113.

⁴ مايكل بورتر، مرجع سبق ذكره، ص: 79.

و تتطلب هذه الإستراتيجية عددا من الأنشطة مثل:¹

- 1- التصميم و البحث و التطوير أو تقنية جديدة.
- 2- أنشطة تسويقية فاعلة أو متنوعة.
- 3- عاملين مبدعين لديهم الوقت و الموارد للسعي وراء الإبداعات.

و على ضوء ما سبق يمكن القول بأن المنظمة تتميز عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحياة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها.

ثالثا: إستراتيجية التركيز

تصمم إستراتيجية التركيز لمساعدة المؤسسة على استهداف فئة عملاء معينة على عكس كل من استراتيجيات قيادة التكلفة و التمييز، التي تصمم من أجل سوق أوسع ، أو على مستوى القطاع ككل، فإن إستراتيجية التركيز تهدف إلى فئة ذات وضع معين من العملاء، يمكن أن تكون هذه الفئات مجموعة مشترين محددين، قسم صغير من خط إنتاج معين، سوق جغرافي في منطقة معينة أو فئة ذات مذاقات و تفضيلات خاصة. تمثل الفكرة الأساسية وراء إستراتيجية التركيز في تخصص أنشطة المؤسسة بطرق لا تستطيع المؤسسات الأخرى أن تمارسها أيضا فهنا تتولد القيمة المتفوقة و الربحية الأعلى لمؤسسات التركيز.²

و يتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال:³

- 1- إما تميز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.
- 2- أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.
- 3- التمييز و التكلفة الأقل معا.

إلا أنه هناك عيوب عديدة لإستراتيجية التركيز، و أهم هذه العيوب هو عدم قدرة هذه الإستراتيجية على تنويع المخاطر، حيث تعرض موارد و إمكانيات المؤسسة للخطر عند تركيزها على مجال معين.

¹- حباينة محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 56.

²- روبرت.أ. بنس- ديفيد. لي، ترجمة عبد احكم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2008، ص: 343.

³- محمود الشيخ، التسويق الدولي، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص: 86.

هناك من يضيف إستراتيجية رابعة و هي:

ثالثاً: استراتيجية التنويع

هذه الإستراتيجية هي عكس إستراتيجية التركيز، حيث تعتمد المنظمة إلى تقديم تشكيلة من المنتجات، و من أسباب اعتماد هذه الإستراتيجية مايلي:

- 1- تنويع المخاطر.
- 2- مواجهة وصول بعض المنتجات إلى مرحلة النضوج أو الإشباع.
- 3- تحقيق تدفقات نقدية تزيد عن احتياجات الإستثمار في وحدة الأعمال الإستراتيجية التي تحقق هذه التدفقات.
- 4- زيادة المعدل الإجمالي لنمو المنظمة.¹

يضاف إلى ذلك، أنه يوجد هناك عدة اعتبارات أساسية لابد من توفرها لإنجاح إستراتيجية التنويع

كما يلي:²

- توفر إدارة قادرة على إدارة المزيج السلعي أو الخدمي لدى المؤسسة المعنية.
- توفر مستوى مقبول من النقدية يكفي للتعامل مع متطلبات المزيج السلعي أو الخدمي.
- توفر درجة عالية من الجاذبية لمعظم الماركات السلعية أو الخدمية الموجودة في المزيج السلعي أو الخدمي و ذلك من حيث وجود ميزة أو مزايا تنافسية ملموسة و معروفة من قبل المستهلكين في الأسواق المستهدفة.

¹- فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية- مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة-، دار وائل للنشر و التوزيع، 2006، ط2، ص: 173 و 174.

²- محمد إبراهيم عبيدات، إستراتيجية التسويق-مدخل سلوكي-، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص: 44.

و بعد التعرض للاستراتيجيات العامة للتنافس، و توضيح مختلف المزايا التي تحققها للمؤسسة، نستطيع إبراز مختلف متطلبات هذه الاستراتيجيات سواء تعلق الأمر بمتطلبات المهارات والموارد، أو المتطلبات التنظيمية، وهذا ما يجسده الجدول التالي:

جدول رقم : متطلبات الاستراتيجيات العامة للتنافس

الاستراتيجيات التنافسية	متطلبات المهارات و الموارد	المتطلبات التنظيمية
قيادة التكلفة	<ul style="list-style-type: none"> • مصادر متعددة للحصول على الأموال وإمكانيات متاحة للحصول عليها • مهارات خاصة بالعملية التصنيعية. • إشراف محكم على العمالة • منافذ توزيع منخفضة التكاليف 	<ul style="list-style-type: none"> • رقابة محكمة على التكاليف. • تقارير رقابية منظمة ودورية. • حوافز مبنية على تحقيق الأهداف.
التميز	<ul style="list-style-type: none"> • قدرات تسويقية عالية. • قدرات عالية في مجال البحوث. • شهرة متميزة في مجال الجودة والتكنولوجيا و الإبداع • تعاون قوي مع قنوات التوزيع. 	<ul style="list-style-type: none"> • تنسيق قوي بين وظائف البحوث والتطوير، معايير وحوافز نوعية بدلا من المعايير والحوافز الكمية. • القدرة على جذب المهارات العالية والكفاءات المبدعة.
التركيز	<ul style="list-style-type: none"> • مزيج من المتطلبات الموضحة أعلاه، موجهة مباشرة لتحقيق الهدف الاستراتيجي المحدد. 	<ul style="list-style-type: none"> • مزيج من المتطلبات الموضحة أعلاه، موجهة مباشرة لتحقيق الهدف الاستراتيجي المحدد.

المصدر: حباينة محمد، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر-3، الجزائر، 2011-2012، ص: 63.

المبحث الرابع: إسهامات إدارة المعرفة في تدعيم الميزة التنافسية

المطلب الأول: المتطلبات الأساسية لتعزيز الأداء التنافسي من خلال إدارة المعرفة

هناك من يعرض مجموعة من القضايا الرئيسية ذات العلاقة بالمعرفة و المعلومات، و التي تؤدي إلى تعزيز الأداء التنافسي و منها:¹

- 1- التأكيد على أن الانترنت و التجارة الالكترونية كقوى أساسية في الاقتصاد المعاصر، لأنها مبنية على أساس تكنولوجيا المعلومات، أي أن الأصول الثابتة أصبحت تتمثل في معلومات إلى جانب المنتجات و الخدمات.
- 2- التأكيد على مركزية الزبائن، حيث تتمتع تكنولوجيا المعلومات بالدور الخاسم الذي يسهم في ايجاد الفرص البديلة الهادفة و تحسين عملية الاتصال بالزبائن، لبناء مراكز اتصال تقوم على تأمين المعلومات و الخدمات للزبائن على مدار الساعة و بكل سهولة، بالإضافة إلى إدارة علاقات مع الزبائن تساهم في التعرف على احتياجاتهم.
- 3- ضرورة الاستعانة بالمهارات و الخبرات في البيئة الخارجية إذا كانت غير متوافرة محليا.
- 4- التأكيد على البنية التحتية (أجهزة الحاسب و البرمجيات المتطورة) قبل البدء في بناء الاندماجات و و تكامل الوظائف التنظيمية.
- 5- التأكيد على إدارة لمعرفة و خاصة المعرفة الضمنية المخزنة في أدمغة المديرين و المفكرين الاستراتيجيين، و العمل على تحويل هذه المعلومات إلى معرفة حقيقية و توزيعها و نشرها.
- 6- التأكيد على أن هناك نقص في الكفاءات التكنولوجية، و ضرورة الاستعانة بالمؤهلات من خلال المشاركة مع المؤسسات التعليمية، و تكثيف العمل في البرامج المشتركة و تدريب العاملين في مجالات تكنولوجيا المعلومات بالإضافة للعمال الآخرين.
- 7- التأكيد على علاقة تكنولوجيا المعلومات بالتنظيم الكامل للمؤسسة حتى يكون هناك اتصال مفتوح ما بين الأفراد من جهة و بين الفئات الإدارية من جهة أخرى.

¹ - عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الإنفتاح الإقتصادي، أطروحة دكتوراه، اللاذقية، سوريا، 2009، ص: 86.

المطلب الثاني: أثر إدارة المعرفة على قوة المنافسين الحاليين:

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات قد أتاحت فرصاً لكل مؤسسة أعمال التعامل تعد الآن من أهم العناصر التي تساعد المؤسسات على مواجهة قوة المنافسين في نفس المجال و ذلك من خلال التميز باستخدام أساليب تكنولوجية حديثة و متطورة سواء في إعداد السلع أو في برامجها التسويقية أو في تقديم خدمات ما بعد البيع وقبله. كما أن الإدارة المعاصرة تعتمد من خلال أسلوب إدارة المعرفة على تكثيف استخدامها للمعرفة المتخصصة والخبرة العالية في مجالات العمل، وتستثمر هذه المعرفة والخبرة في تحقيق نقلة أساسية تميزها عن المنافسين بتقديمها سلعة أو خدمة جديدة و متميزة بقيمة حقيقية محددة بمقدار ما تحتويه من معرفة تعد أساساً للميزة التنافسية.

حيث يسعى المنافسون الجدد في المجال إلى جلب قدرات جديدة كالرغبة في الحصول على نصيب من السوق، مما يهدد حالة الاستقرار للمؤسسة خاصة، كما أن المؤسسات القادمة تسعى لتخفيض الأسعار لجلب العملاء و تقوية مركزها التنافسي في السوق، لذلك فإن مجرد دخول منافسين جدد إلى السوق سوف يؤدي إلى تحول جزء من المستهلكين صوب المنافسين الجدد، و بالتالي أخذ حصة من السوق على حساب المتواجدين به أصلاً، و لتفادي حدوث هذا يجب إعاقة المنافسين الجدد من الدخول إلى السوق، و حتى تتمكن هذه المؤسسات من إعاقة دخول هؤلاء المنافسين الجدد لا بد أن تبقى متميزة ببرامجها التسويقية سواء على مستوى السلع المقدمة، أو السعر المعروض، أو برامج الترويج، وهذا لا يمكن توفيره إلى من خلال أنظمة معلومات متقدمة و متطورة و حديثة، و من خلال قاعدة بيانات حديثة وشاملة.

المطلب الثالث: العلاقة بين إدارة المعرفة و الميزة التنافسية

يمكن القول إن قيمة و ثمن المورد البشري يتجلى في أن المعرفة ستؤدي إلى تحسين في الخدمات و المنتجات، لذلك يجب الاهتمام الفائق بالموارد البشرية باعتبارها أثن أصول الشركة مع تخصيص الاستثمارات الكافية لتعظيم إنتاجية هذا المورد، لذا أصبحت المعرفة أهم وأكثر قيمة من الخامات و حتى رأس المال و أصبحت الحاجة للمدير أو للموظف أو العامل المتمكن فكراً و مهنية على رأس أجندة تعزيز التنافسية، لذلك يتعين اعتبار العاملين أثن موارد الشركة و ليس مجرد أفراد.¹

¹ - العامري صالح مهدي، الغالبي طاهر محسن، رأس المال المعرفي " الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي"، ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع لإدارة المعرفة في العالم العربي، يومي 26 و 27 نيسان، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2004، ص: 44.

ففي رؤوسهم تولد الأفكار وتتطور الابتكارات وتصاغ الأهداف والإستراتيجية والبرامج وتصنع القرارات، ويتجسد الاهتمام المطلوب بالموارد البشرية في تحري فاعلية تخطيط الموارد البشرية.

والاختيار والتدريب والتنمية والتحفيز وتقييم الأداء وتخطط المسار الوظيفي، تحت مظلة من التخطيط الاستراتيجي الذي يستهدف تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة والحفاظ عليها ومن جهة أخرى فإن كون المعرفة نادرة فهذا أمر مرتبط بكونها حاصل من تراكم خبرات العاملين ومعرفتهم التطبيقية، فإنها ستكون نادرة لأنها مبنية على الخبرات الذاتية. إن المعرفة في أي منظمة هي خاصة بها و لها بصماتها المميزة التي تكتسب عبر فترة زمنية ومشاركة مجاميع العاملين وتقاسم خبراتهم لذلك فهم مختلفون عن سائر الشركات الأخرى. أما في ما يخص عدم قابلية الإحلال فهو مرتبط بالقدرة المميزة للمجاميع والدأب بين العاملين الذي لا يمكن نسخه وإحلاله محل المعرفة السابقة.

خلاصة الفصل الثاني

إن التغيرات العميقة داخل المؤسسات ولا سيما تكنولوجيا المعلومات التي تعتبر المحرك للنمو الاقتصادي، وازدياد الطلب عليها من طرف العاملين و التي تتطلب مهارات عالية، جعل من المعرفة الأكثر أهمية و مصدرا مهما في تطبيقها من أجل تدعيم الميزة التنافسية، فدعائم إدارة المعرفة سمحت لها أن تكون مفهوم يتماشى مع التطورات و التغيرات سواء تكنولوجيا أو على مستوى المكاسب و الخبرات التي يكتسبها عمال المعرفة، جعل بفضلها تحقق أهدافها من خلال النمو والبقاء في السوق.

وهذا ما سوف يتم إسقاطه في الدراسة التطبيقية على حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة- .

الفصل الثالث: دراسة حالة

مؤسسة اتصالات الجزائر

-ميلة-

المبحث الأول: لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة-

المطلب الأول: نشأة و تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة-

أولا: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة-

تأسست مؤسسة البريد و المواصلات سنة 1963م و كانت تهتم بالاتصال عبر البريد، بعد ذلك أدخلت خدمة الاتصال بالهاتف الثابت و هي أول مؤسسة للاتصال الهاتفي في الجزائر، و في سنة 1993م أدخلت خدمة جديدة و هي خدمة الهاتف النقال و قد كان يعرف بخدمة GSM (Global system mobile)، و في سنة 1998م ظهرت مؤسسة اتصالات الجزائر الخاصة بالهاتف الثابت و هي مؤسسة تابعة إلى مؤسسة البريد و المواصلات.

و بتاريخ 05 أوت 2000م و بمقتضى القانون 2000/03 أنشئت مؤسسة اتصالات الجزائر إثر تقسيم قطاع البريد المواصلات إلى متعاملين هما: اتصالات الجزائر و بريد الجزائر و سلطة ضبط مركزية.

حيث أصبحت اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية في شكل شركة ذات أسهم برأسمال عمومي يقدر ب: 100.000.000 دج و المقيدة في السجل التجاري تحت رقم 18083-b02 الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 5، الديار الخمس المحمدية 16130- الجزائر.

و تعتبر المؤسسة حاليا المتعامل الوحيد لقطاع الاتصالات في الجزائر فيما يخص الهاتف الثابت،

تماشيا مع الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و حتى الثقافية ووفقا للأهداف المسطرة في المجال و تبعا للانفتاح الذي تشهده الاتصالات و الإصلاحات التي التزمت بها الدولة الجزائرية، فتحت مؤسسة اتصالات الجزائر فروع عدة لها في ولايات الوطن من بينها فرع اتصالات الجزائر بميلة حيث تأسس في 2003/01/01 بموجب قانون 2000/03 و قدر رأس مالها ب:

50.000.000 الكائن مقرها بشارع 01 نوفمبر - ميلة¹.

فان مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة- سجلت نشاطات متعددة ضمن تقديم خدمات ذات جودة

عالية

¹ - مقابلة مع السيد "عادل رشيد"، رئيس مصلحة الموارد البشرية، 2014/04/13، على الساعة 14:00

و من أجل الاستجابة لاحتياجات زبائنها أنشأت فروع أخرى لها و هي:

- فرع الهاتف النقال: اتصالات الجزائر للهاتف النقال.
- فرع الاتصالات عبر الأقمار الصناعية: اتصالات الجزائر ساتليت.
- فرع خدمات الانترنت: اتصالات الجزائر للانترنت.

لهذه الفروع بعد وطني دولي حيث تعتبر فاعل رئيسي في تنفيذ برامج التنمية لمجتمع المعلومات في

الجزائر .

و لهذا اعتمدت مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة- برامج للتنمية خلال الفترة الممتدة بين 2004-

2008م و يظهر ذلك في التالي:

- إدخال تكنولوجيات جديدة في تحويل المعطيات و البيانات.
- إدخال تكنولوجيات جديدة ذات سرعة عالية في الإرسال.
- تنفيذ مشروع إنشاء شبكة ذات نطاق واسع و متعدد الخدمات.
- إدخال تكنولوجيات جديدة خاصة بالمحيطات الاداعية.
- تأمين شرايين التحويل (الكابلات، الألياف) المحلية و الدولية و ذلك عبر تبني تكنولوجيات حديثة منها تكنولوجيات (DWDM)
- تنفيذ نظام إدارة و مراقبة الشبكة.
- إدخال تكنولوجيات جديدة في الإدارة.
- بناء علاقات طويلة الأجل مع قطاع الأعمال و المهتمين بمجال الاتصالات.
- دعم الشراكة على الصعيدين الوطني و الدولي وذلك باغتنام الفرص التي تتيحها السوق الجزائرية في مجال المعلومات و الاتصال.

ثانيا: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة-

تأسست مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة- عام 2003 و تنشط في مجال الهواتف الثابت و النقال موبيليس و خدمات الانترنت جواب و الاتصالات الفضائية. نشأت بموجب قانون فبراير 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، و قد دخلت رسميا في سوق العمل في 1 يناير 2003.

اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية في مجال الاتصالات السلكية و اللاسلكية و التي تقوم بتقديم

خدمات متنوعة كما أنها تستخدم شبكات لتطوير أعمالها، اتصالات الجزائر وضعت عروض حسب

احتياجاتها و ليس فقط في تعزيز الميزة التنافسية و خفض التكاليف.

إن قطاع الاتصالات السلكية و اللاسلكية في الجزائر شهد و لا يزال يشهد تغيرات عميقة و أهمها

خلال عام 2008، و خاصة في النطاق العريض و الانترنت المتنقلة، مما أوجب على اتصالات الجزائر أن تستمر في التطور مع حلول التقارب للاتصالات الثابتة و المتنقلة، و الأقمار الصناعية و الانترنت، و تقدم للزبون عروضها المتكاملة و المتماشية مع العروض العالمية.

المطلب الثاني: مهام و أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-

أولاً: المهام

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر الوحيدة التي تملك شبكة ممتدة على كامل القطر الوطني، و من بين

مهامها ما يلي:

- توفير خدمات للزبائن و توسيعها في مجال الشبكات الخاصة الداخلية (المحلية) لتبادل المعلومات التي تقوم بإعدادها و كذلك الميزانية المخصصة لذلك.
- إعداد الخطوط السنوية في إطار التنمية و تقييدها.
- ضمان جودة منتجاتها و خدماتها للوصول إلى أهدافها المسطرة.
- رفع مستوى خدماتها و انجازاتها تقنيا، اقتصاديا، اجتماعيا.
- تطوير شبكات الاتصال (السلكي و اللاسلكي).
- الأمن و الثقة و جودة الاتصالات من أجل نيل رضا الزبائن
- توفير الاتصالات السلكية و اللاسلكية لتبادل و نقل الصورة، الصوت، المعلومات، البيانات، الرسائل النصية و الوسائل السمعية البصرية.
- ضمان الاتصال بين مستعملي الشبكة في الداخل و الخارج.
- انجاز دراسات تقنية و تكنولوجية و اقتصادية لتحقيق الأهداف.

ثانيا: الأهداف

تقوم اتصالات الجزائر-ميلة- بالمهام المذكورة سابقا من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر

منها:

- تهدف المؤسسة إلى تقديم خدمة ذات جودة عالية للزبائن.
- حفظ و تطوير حجمها الدولي و المشاركة في تنمية المجتمع.
- تحقيق النمو الثقافي و الاجتماعي و الاقتصادي للوطن عن طريق توفير خدمات الاتصالات.
- تحسين النشاط التجاري و مستوى الخدمات لكسب أكبر حصة في السوق و تحسين صورة المؤسسة.
- تطوير استغلال الشبكات العمومية و الخاصة.
- تنظيم التبادل و استغلال الشبكات بين مختلف المتعاملين.
- تحسين قيمة شبكة الخدمات المقدمة و جعل خدمات الاتصال أكثر مردودية.
- مواكبة التطور التكنولوجي الذي تعرفه سوق الاتصالات من ناحية التقنيات الحديثة في الاتصال.
- تكوين موظفيها و إدارتها وفق الأنظمة الحديثة.
- إدخال التكنولوجيات الحديثة التي تضمن أمن و سلامة الشبكة و نوعية الاتصال من أجل الرضا التام للمستعملين.
- تسعى إلى ضمان مركزها و المحافظة على سمعتها في ظل المنافسة القوية التي شهدتها السوق الجزائرية بدخول متعاملين جدد في الهاتف النقال أو الانترنت... الخ
- دعم الشراكة و التعاون سواء على المستوى الدولي أو الوطني من خلال اتفاقيات اتصالات الجزائر و متعاملين عموميين أو خواص في شتى المجالات.¹

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

أولا: التعريف بالجانب التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-

الهيكل التنظيمي هو نظام يوضح العلاقات و المهام بين الوحدات الإدارية داخل المؤسسات بغرض

الوصول إلى الأهداف المسطرة، و الذي يضمن الانسجام بين الموارد البشرية، وتضم مؤسسة اتصالات

الجزائر-ميلة- 52 عامل يوزعون على مختلف مصالحها على النحو التالي:

¹ - www.at.dz, le 20/05/2014, 15:30.

الجدول رقم(03): توزيع العاملين على مستوى المصالح في مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-

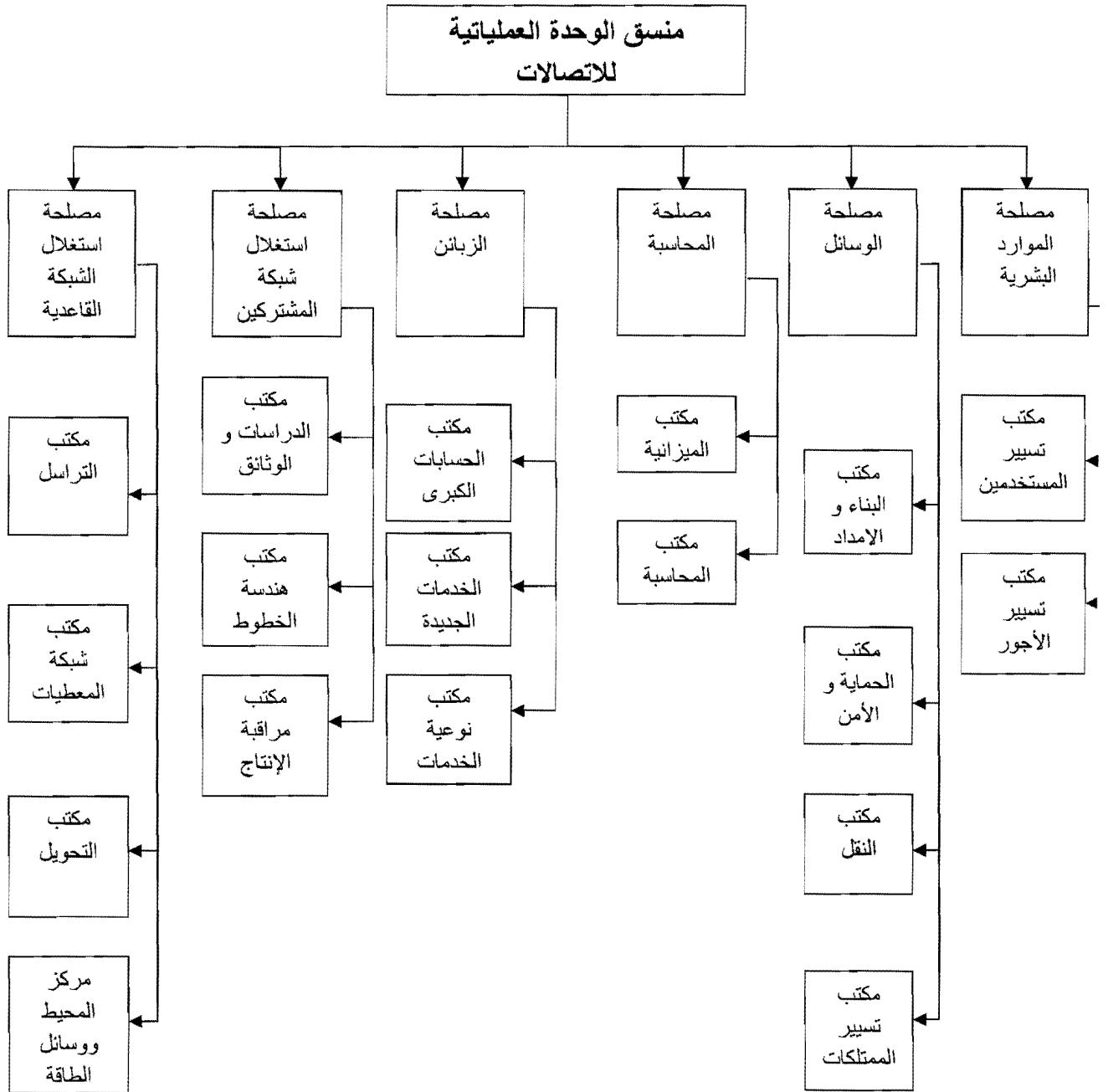
المصالح الوظيفة	منسق الوحدة العملياتية	الموارد البشرية	الوسائل العامة	المحاسبة	الزيائن	استغلال شبكات المشتركين	استغلال الشبكة القاعدية	المجموع
مسؤول	1	1	1	1	1	1	1	7
مرؤوس	/	5	21	4	5	4	6	45
المجموع	1	6	22	5	6	5	7	52

المصدر: مصلحة الموارد البشرية-ميلة-

و يظهر الهيكل التنظيمي مختلف الوظائف و المستويات الإدارية و العلاقات المختلفة فيما بينها و

الهيكل التنظيمي الموضح في الشكل رقم(09) يبين هذه العلاقات حسب السلم الهرمي للسلطة.

الشكل رقم(09): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة-



المصدر: مصلحة الموارد البشرية لاتصالات الجزائر - ميلة-

ثانيا: التعريف بمصالح اتصالات الجزائر

و هي كالآتي:¹

1- منسق الوحدة العملياتية للاتصالات

و هو مكلف بحسن تسيير المؤسسة إداريا و تقنيا و اتخاذ القرارات اللازمة في الأوقات المناسبة و التنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة.

2- مصلحة استغلال الشبكة القاعدية

و تضم هذه المصلحة أربع مكاتب فرعية وهي: (مكتب التراسل، مكتب التحويل، مكتب شبكة المعطيات، مركز المحيط ووسائل الطاقة) و هي تقوم بالمهام التالية:

- تطبيق القواعد و الإجراءات التقنية لاستغلال الشبكات.
- إنشاء طلبيات الشراء للاستهلاك و الصيانة.
- متابعة انجاز تمديد الشبكات.
- المتابعة الخاصة للتموين بالكهرباء و تهوية المحيط.
- المتابعة الخاصة لتثبيت شبكة المعطيات.

كما أن هذه المصلحة تشرف على ثلاث أنواع من المراكز و هي:

- المراكز الهاتفية (cclt/cdc):

Cclt: و تعني Centre cabinées local de transit

Cdc: و تعني Cœur de chaine

و يمتلك هذا النوع من المراكز التجهيزات و الوسائل اللازمة التي تمكنه من تحديد عدد المشتركين في كل منطقة كما أن هذه المراكز هي المسؤولة عن تحويل الدببات إلى أصوات من خلال أجهزة خاصة لذلك.

- مركز الطاقة الولائي (cwe):

¹ -مقابلة مع السيد" عادل رشيد"، رئيس مصلحة الموارد البشرية، 2014/04/15. 13:00.

Cwe: و تعني Centre wilaya d'énergie

و يقوم هذا النوع من المراكز بالمهام التالية:

- ضمان وصول التيار الكهربائي باستمرار لكل التجهيزات التي تشغل بهذا التيار 24/24 سا و ذلك يتم بعدة طرق مختلفة:
 - التوصيل الجيد للكهرباء.
 - في حالة انقطاع التيار الكهربائي تتم برمجة مولدات كهربائية من أجل حماية التجهيزات من التلف.
 - توفير بطاريات ضخمة و التي تضمن وصول الكهرباء إلى التجهيزات و لكن ذلك يكون لفترات قصيرة نوعا ما.
 - كما يقوم هذا المركز أيضا بضمان تهوية المحيط عن طريق استمرارية اشتغال مكيفات الهواء طول السنة و ذلك لمنع ارتفاع الحرارة و بالتالي عدم إتلاف الأجهزة.
- مراكز التضخيم الهرتزية (CAH):

CAH: و تعني Centre d'amplification Hertzienne

و تقوم هذه المراكز بالمهام التالية:

- ضمان السير الحسن لكل وسائل الاتصال.
 - استعمال خطوط نقل كبرى ذات قدرة عالية و التي تتمثل في الألياف البصرية.
- لها شبكة تحويل هرتزية هوائية عن طريق الموجات تستعمل في حالة حدوث انقطاعات على مستوى الألياف البصرية أي أنها تضمن وصول الاتصالات عن طريق المحولات.

3- مصلحة استغلال شبكة المشتركين

و تضم هذه المصلحة ثلاث مكاتب و هي (مكتب الدراسات و الوثائق، مكتب هندسة الخطوط، مكتب مراقبة الإنتاج) و هي تقوم بالمهام التالية:

- تطبيق القواعد و الإجراءات التقنية.
- مراقبة نوعية و جودة المنتجات المقدمة.

- المتابعة الخاصة للوثائق التقنية لشبكات المشتركين، طلب الترخيص لتنفيذ الأعمال، أو المشاريع و متابعة تنفيذها.
 - إنشاء طلبيات الشراء من وسائل صيانة ضرورية لعمل مراكز الإنتاج
- كما أن هذه المصلحة هي المشرفة على مراكز الإنتاج للاتصالات و التي تقوم بما يلي:
- إنشاء خطوط النقل (و هي عبارة عن خطوط تنطلق من المراكز الهاتفية لتصل إلى المحولات)، توسيعها، و صيانتها.
 - إيصال المشتركين بالهاتف و الانترنت بالإضافة إلى رفع التعطلات.
 - خلق شبكات جديدة في أحياء جديدة.
 - تسيير مشاريع مد القنوات الهاتفية و مد خطوط النقل.
- 4- مصلحة الزبائن**

و تضم هذه المصلحة ثلاث مكاتب فرعية هي: (مكتب الحسابات الكبرى، مكتب الخدمات الجديدة، مكتب نوعية الخدمات)، وهي تقوم بالمهام التالية:

- تطبيق القواعد و الإجراءات التجارية.
- ترقية و تطوير الخدمات المعروضة.
- جمع المعلومات و الإحصائية التجارية التي تسمح بمراقبة جودة الخدمات.
- المتابعة الخاصة للمصالح و الخدمات التجارية المرتبطة بشبكة المعطيات للزبائن.
- المتابعة الخاصة للحسابات الكبرى.
- معالجة الخلافات و المنازعات مع الزبائن.

5- مصلحة المحاسبة

و تضم هذه المصلحة مكتبين فرعيين و هما: (مكتب الميزانية، مكتب المحاسبة) و هي تقوم بالمهام

التالية:

- تطبيق القواعد و الإجراءات الوظيفية.
- إنشاء، و متابعة تنفيذ الميزانية الخاصة بالوحدة العملياتية للاتصالات و المراكز التابعة لها.

- تنظيم العمل و المشتريات.

6- مصلحة الوسائل

و تضم هذه المصلحة خمس مكاتب فرعية هي:(مكتب البناء و الإمداد، مكتب الحماية و الأمن، مكتب النقل، مكتب تسيير الممتلكات، مكتب المخزن الولائي)، و هي تقوم بالمهام التالية:

- تطبيق قواعد و إجراءات تسيير أملاك المؤسسة.
- التسيير التقني، صيانة و تهيئة المنشآت المحلية للوحدة العملياتية للاتصالات و المراكز التابعة لها.
- اقتناء وسائل الاستغلال و الصيانة للوحدة و المراكز التابعة لها.

7- مصلحة الموارد البشرية

و تضم هذه المصلحة مكتبين فرعيين هما:(مكتب تسيير المستخدمين و مكتب الأجور) و هي تقوم بالمهام التالية:

- وضع و تنفيذ القواعد و الإجراءات و النظم الإدارية و مراقبة تطبيقها.
- إعداد الدراسات و الإحصائيات و رصد مؤشرات التسيير.
- المشاركة في وضع الخطط السنوية و المتعددة السنوات (طويلة الأجل)، لاسيما في مجال إدارة الأعمال.
- وضع خطط و برامج التكوين و تسيير مراقبة تنفيذها.
- إدارة نظام الأجور و الحوافز.
- إدارة العلاقات المهنية لتجنب الصراعات العمالية.
- تطوير الاتصال الداخلي.
- إدارة شؤون الموارد البشرية و الهياكل بين الوحدة العملياتية للاتصالات و المراكز التابعة لها فيما يخص المسارات المهنية، تكوين الموارد البشرية، الأجور، الغيابات، العقوبات،...الخ

كما أن مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة- توفر لمصلحة الموارد البشرية خدمتي الهاتف و الإنترنت لكل العمال فهاتين الخدمتين متوفرتين في كل المكاتب و موضوعتين تحت تصرف العمال من أجل تسهيل خدمة الاتصال.

المبحث الثاني: أداة وعينة الدراسة

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى كل من الاستبيان وكيفية تصميمه وعينة الدراسة مع تحليل ووصف عينة الدراسة.

المطلب الأول: أداة الدراسة

أولاً: مصادر جمع المعلومات

تيسر القيام بهذا البحث الميداني من خلال البيانات المساعدة والتي تم جمعها من خلال:

- المصادر والمراجع النظرية التي تم الحصول عليها.
- المقابلات التي أجريت مع إطارات المؤسسة انطلاقاً من مدير الموارد البشرية ورؤساء بعض المصالح التي لها علاقة بدراستنا.
- الوثائق والسجلات التي أمكن الإطلاع عليها أو أخذ نسخة منها.
- الاستبيان: الذي كان الأداة الأساسية المساعدة في الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإكمال الدراسة.

ثانياً: تصميم الاستبيان

- لخدمة أهداف البحث تم تقسيم مؤشرات الاستبيان إلى ثلاث محاور أساسية هما :
- المحور الأول: يتضمن هذا المحور على بعض المعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في:

1. الجنس؛
2. العمر؛
3. المستوى العلمي؛
4. المركز الوظيفي؛
5. مدة الخبرة.

- المحور الثاني: يتضمّن مؤشرات تتعلق بإدارة المعرفة، وتتمثل تلك المؤشرات في:

1. توليد المعرفة؛
2. تخزين المعرفة؛

3. توزيع المعرفة؛

4. استخدام تكنولوجيا المعلومات.

- المحور الثالث: يحتوى على مؤشرات تقيس الميزة التنافسية، وكانت خيارات الإجابة مركبة أيضاً وفق مقياس نُو خمسة أبعاد، وتمثل تلك المؤشرات فيما يلي:

1. الجودة؛

2. الابتكار؛

3. الزمن؛

4. الكفاءات.

من خلال هذه المحاور تم جمع البيانات الضرورية المُساعدة على معرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال المؤشرات المكونة لكل محور، وكذلك مستوى إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر ومعرفة واقع الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، ثم اختبار بعض الفرضيات التي تخدم أهداف هذا البحث. ويتضمن الاستبيان تعريف بموضوع الدراسة باختصار، وطمأنة للمبحوثين حول سرية المعلومات وتخصيصها للبحث العلمي فقط، وإرشادات حول طريقة الإجابة على أسئلة الاستمارة.

والمحور الثاني تضمن مجموعة مؤشرات إدارة المعرفة حول كل من توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، استخدام تكنولوجيا المعلومات، والتي شملت كلها 18 عبارة، وهذه المؤشرات هي:

- توليد المعرفة: ويشمل العبارات: (01)، (02)، (03)، (04)، (05)، (06).

- تخزين المعرفة: وتشمل العبارات: (07)، (08)، (09)، (10).

- توزيع المعرفة: ويتضمن العبارات: (11)، (12)، (13).

_ استخدام تكنولوجيا المعلومات: وتشمل العبارات: (14)، (15)، (16)، (17)، (18).

أما المحور الثاني من مقياس الميزة التنافسية فيحتوي على مجموعة من المؤشرات لقياس مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة والتي شملت كلها 16 عبارة، تتضمن مجموعة من المؤشرات وكل مؤشر يشمل مجموعة من الأسئلة، وهذه المؤشرات هي:

- الجودة: ويعتمد في القياس على العبارات: (19)، (20)، (21)، (22).

- الابتكار: والذي يعتمد على العبارات: (23)، (24)، (25) و(26).
 - الزمن: والذي يتضمن العبارات: (27)، (28)، (29)، (30).
 - الكفاءات: ويتم القياس فيه باستخدام العبارات: (31)، (32)، (33)، (34).
- وعبارات المقياس مهيكلة وفق مقياس ليكارت الذي يتكون من خمسة درجات، وكانت أوزانه متدرجة بين (موافق بشدة: 5) و(غير موافق بشدة: 1) كما يلي:

الجدول رقم(04): توزيع درجات محاور الاستبيان وفقا لمقياس ليكارت

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة

أما المدى فيتم استخراج وفق الطريقة التالية:

- المدى: وهو الفرق بين أعلى وأقل درجة بالمقياس، ويساوي: $4 = 1 - 5$

- طول الفئة: يمثل طول كل فئة من الفئات الستة للمقياس، ويساوي: $0,8 = 4 \div 5$

وعليه يمكننا تحديد فئات المقياس على النحو التالي:

- فئة غير موافق بشدة: تتراوح درجاتها بين 1. 1.80 وتتل على مستوى منخفض جدا لإدارة المعرفة والميزة التنافسية.

- فئة غير موافق: تتراوح درجاتها بين 1.81 . 2.60 وتتل على مستوى منخفض لإدارة المعرفة والميزة التنافسية.

- فئة محايد: تتراوح درجاتها بين 2,61 إلى 3,40 وتتل على مستوى متوسط من إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

- فئة موافق: تتراوح درجاتها بين 3,41 إلى 4,20 وتتل على مستوى مرتفع لإدارة المعرفة والميزة التنافسية.

- فئة موافق بشدة: تتراوح درجاتها بين 4,21 إلى 5,00 وتدل على مستوى مرتفع جدا لإدارة المعرفة والميزة

التنافسية.

ثالثا: صدق أداة الدراسة

سيتم دراسة الصدق أداة الدراسة (الاستبيان) وكذا دراسة ثباتها وهذا كما يلي:

• صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الاستبيان بأنه يشمل على كل العناصر التي تدخل في عملية التحليل، ويجب أن تكون فقرات ومفردات الموجودة به واضحة ومفهومة، وذلك من أجل أن تفهم من طرف مستخدميها.

تم عرض هذا الاستبيان على مجموعة من الأساتذة، والأساتذ المشرف، وبعد أن قاموا بتقديم مجموعة من الآراء قمنا بإعادة صياغة عبارات الاستبيان حتى تكون واضحة ومفهومة، لنصل إلى الأخير إلى صورة النهائية للاستبيان .

• ثبات أداة الدراسة

ويعني ذلك بأن إجابات الأفراد حول عبارات الاستبيان ستكون نفسها تقريبا إذا تم تطبيقها مرة أخرى وعلى نفس الأفراد.

ولقد تم استعمال معامل ألفا كرونباخ (ALPha Cronbach) من أجل التأكد من ثبات الاستبيان.

والجدول التالي يوضح معاملات ثبات محاور الدراسة:

الجدول رقم(05): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة

الترتيب	ثبات المحور	عدد العبارات	محاور الاستبيان
1	0,834	18	محور خاص بإدارة المعرفة
2	0,723	16	محور خاص بالميزة التنافسية
-	0,830	34	معدل الثبات العام

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معدل الثبات العام بلغ (0,830)، وهو ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

المطلب الثاني: عينة الدراسة

تم تحديد مستوى الثقة المستخدم في أغلب البحوث الإدارية هو 95% وبالتالي قيمة الخطأ المعياري عند هذا المستوى هي $\pm 05\%$

يتكون مجتمع الدراسة من 264 موظف في اتصالات الجزائر، وقد تم اختيار عينة عشوائية عدد أفرادها 51 موظف، بنسبة 19.32% من المجتمع، تم توزيع 51 استبياناً على أفراد عينة الدراسة، وأمكن استرجاع 50 منها مكتمل البيانات، وذلك بفاقد عام يقدر بـ 1,96%، ذلك بسبب عدم اكتمال البيانات فيه.

- ولتسهيل اختبار فرضيات الدراسة والقيام بالحسابات اللازمة، ومعالجة البيانات بسرعة وبدقة أكبر، تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية تنتج من الإحصاء الوصفي مثل التكرارات والمتوسط والانحراف المعياري إلى الإحصاء الاستدلالي الأكثر تعقيداً مثل تحليل التباين والانحدار.

وتم استخدام الإحصاءات التالية:

1. النسب المئوية: وهذا لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كلّ بديل من بدائل أسئلة الاستبيان، وتحسب بقسمة عدد التكرارات الموافقة لعبارة ما على عدد أفراد العينة.
2. التكرارات: هو تعداد كل الإجابات المتكررة لأسئلة الاستمارة وتلخيصها بالجدول، وذلك عند عرض نتائج أفراد العينة على الاستمارة.
3. الوسط الحسابي: هو القيمة التي تقع في منتصف البيانات، بحيث يكون مجموع القيم الواقعة قبله مساوياً لمجموع القيم الواقعة بعده، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\bar{X} = \frac{\sum ni . xi}{N}$$

4. الانحراف المعياري: يُعتبر من أكثر مقاييس التشتت أهمية لأنه مفهوم جبري محدد بدقة، ومن أقواها حساسية وأكثرها شيوعاً. والفكرة الأساسية له هي أنه بدلا من إهمال الإشارات الجبرية، وعند حساب الانحراف المتوسط نحاول التخلص من تلك الإشارات بطريقة أكثر صلاحية، وذلك بتربيع الانحرافات، ويُحسب بالعلاقة التالية:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum ni (xi - X)(xi - X)}{N}}$$

5- معامل الارتباط بيرسون r: أستخدم هذا المعامل لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الاتساق الداخلي لأداة الدراسة أو الصدق البنائي لها.

• وصف عينة الدراسة

يمثل أفراد مجتمع الدراسة 51 فرد من جميع مستويات السلم الوظيفي للموظفين ابتداء من رئيس، إطار، عامل بسيط، أما العينة فتتمثل في كافة أفراد مجتمع الدراسة.

أما وصف عينة الدراسة من خلال عرض البيانات الديموغرافية المتعلقة بالأفراد الذين تم استجوابهم، وتوضيح خصائصهم من حيث: الجنس، العمر، المستوى الدراسي، عدد سنوات الخبرة المهنية، وذلك فيما يلي:

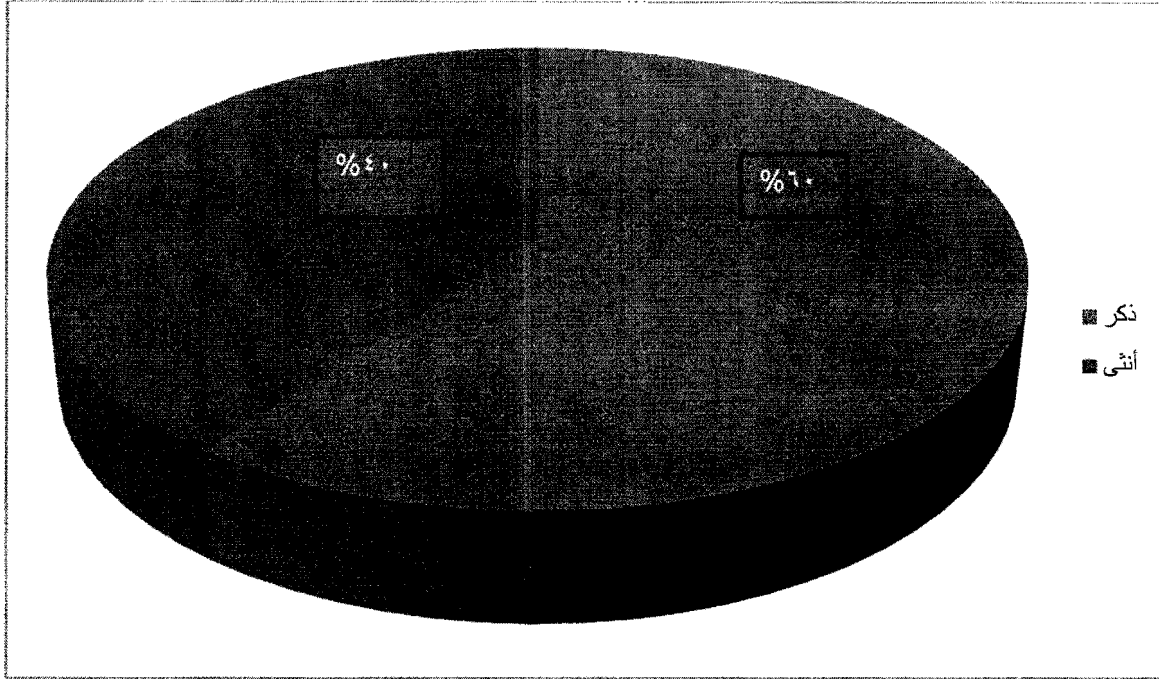
• الجنس: فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات الجنس، مع توضيح النسبة المئوية.

الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
نكر	30	%60
أنثى	20	%40
المجموع	50	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـ SPSS

الشكل رقم(10): نسب توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

التعليق: يُظهر كل من الجدول والشكل أن نسبة الذكور هي أعلى نسبة و قدرت ب60% أما نسبة الإناث

فبلغت 40%.

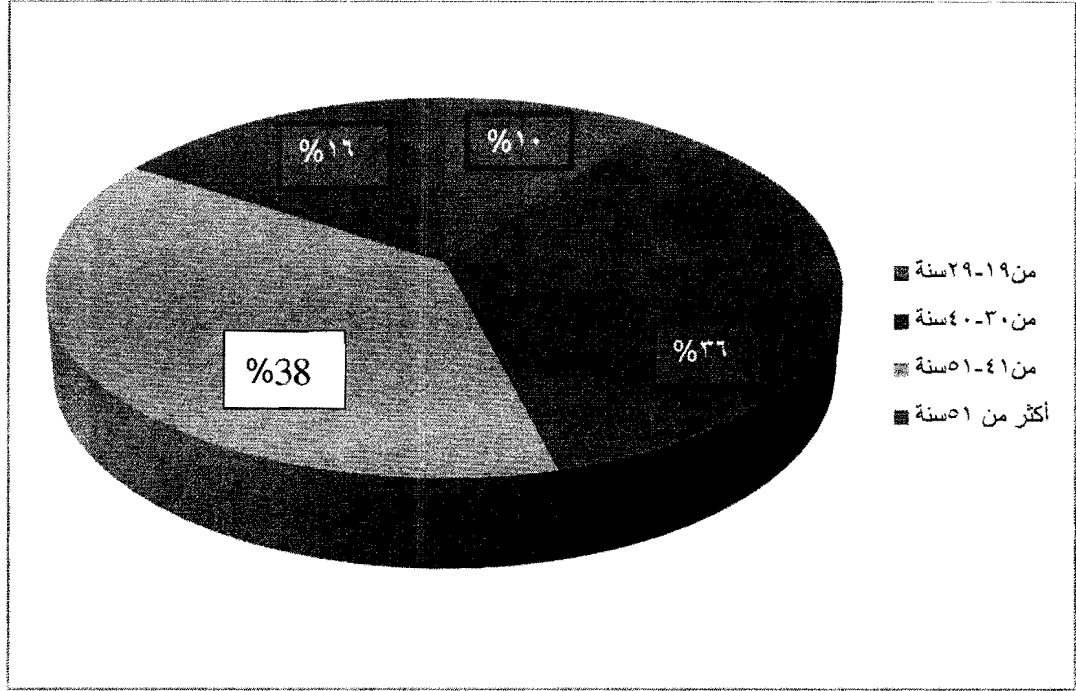
- **العمر:** فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات العمر، مع توضيح النسبة المئوية والانحراف المعياري.

الجدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات العمر

النسبة المئوية	العدد	فئة العمر
10%	5	من 19 - 29 سنة
36%	18	من 30 - 40 سنة
38%	19	من 41 - 51 سنة
16%	8	أكثر من 51 سنة
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

الشكل رقم(11): نسب توزيع السن في العينة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

التعليق: يُظهر كل الجدول والشكل أن ما نسبته 38% من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 41 و 51 سنة، وأن ما نسبته 36% أعمارهم تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة، متنوعة بالفئة العمرية الأكثر من 51 سنة بنسبة 16%، أما أقل النسب فمثلتها الفئة بين 19 و 29 سنة بنسبة 10%. وهذا يبيّن أن أغلب الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة من متوسطي العمر.

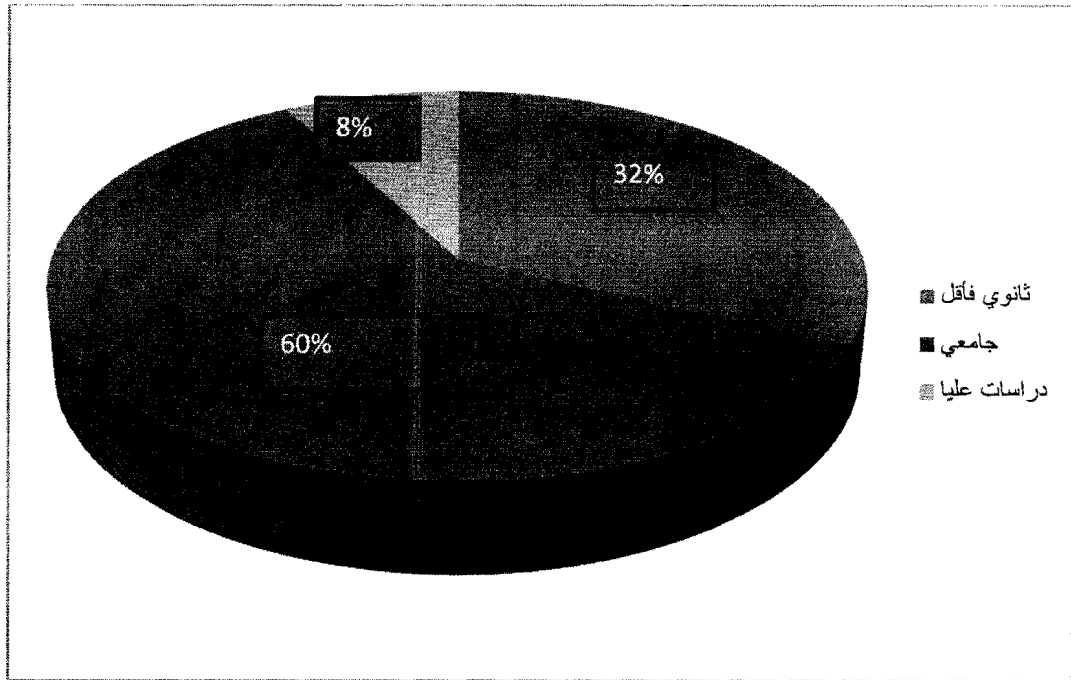
- **المستوى العلمي:** ويتضمن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي كما يلي:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي

النسبة المئوية	العدد	المستوى الدراسي
32%	16	ثانوي فأقل
60%	30	جامعي
8%	4	دراسات عليا أخرى
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

الشكل رقم(12): نسبة توزيع المستوى الدراسي في العينة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

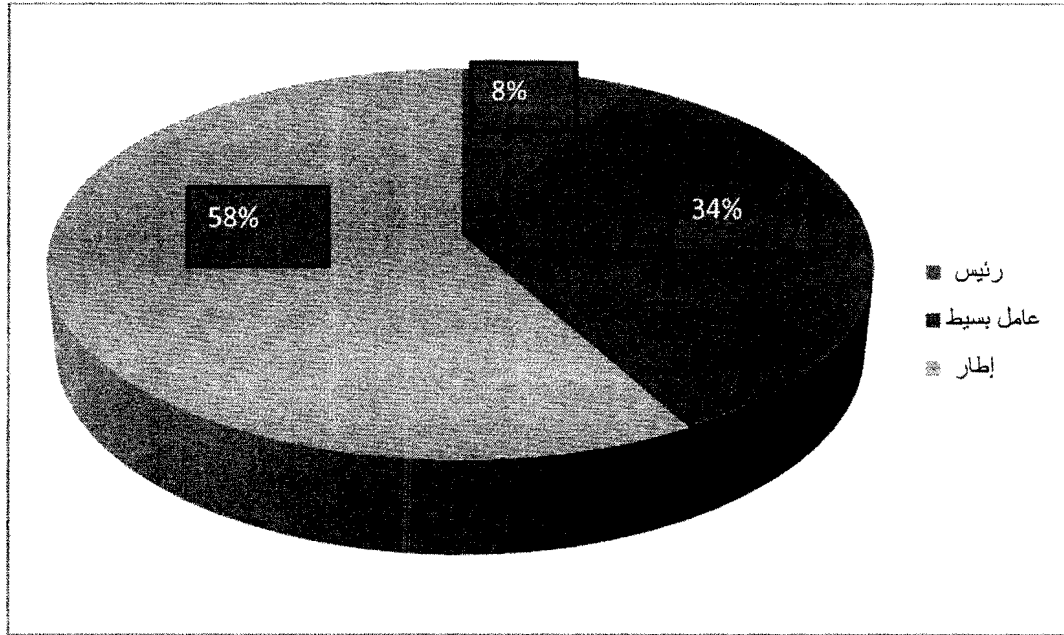
التعليق: يتضح من الجدول و الشكل أن أقل النسب كانت للذين لديهم دراسات عليا بنسبة 8%، في مقابل 32% يحملون المستوى ثانوي فأقل، والملاحظ عند تفريغ النتائج أن أغلب الموظفين من نوي المستوى الجامعي بما نسبته 60%، وهو ما كان متوقعا.

- المستوى الوظيفي: ويشمل على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد المستوى الوظيفي كما يلي:
الجدول رقم(09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	المستوى الوظيفي
8%	4	رئيس
34%	17	عامل بسيط
58%	29	إطار
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

الشكل(13): نسبة توزيع المستوى الوظيفي في العينة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

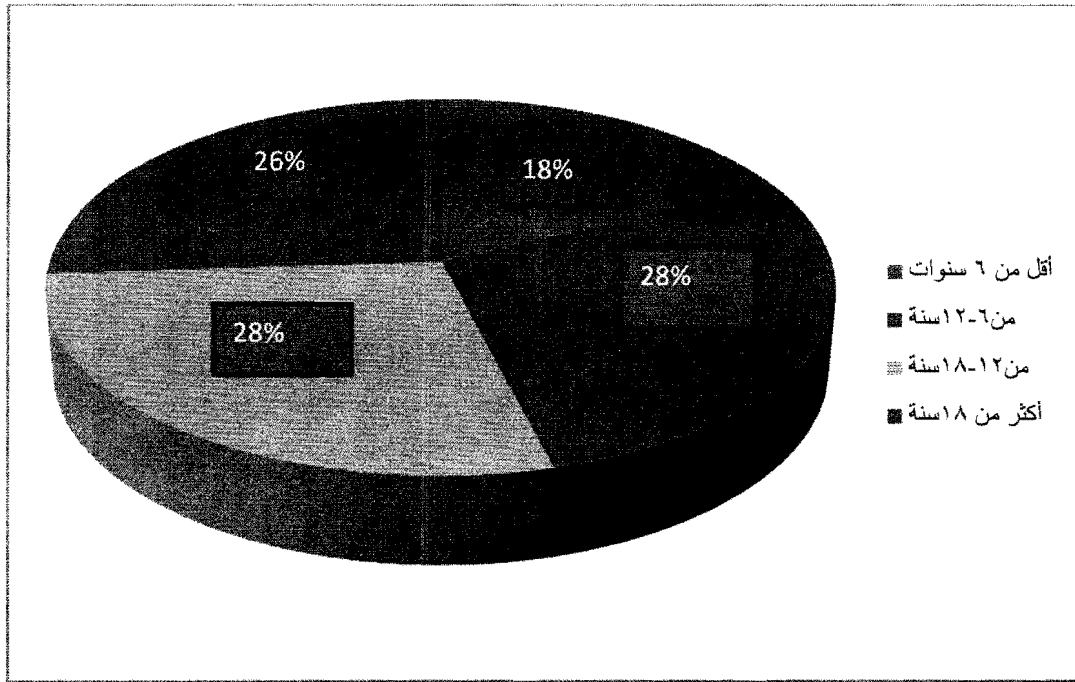
- التعليق: تبين النتائج الموضحة في الجدول والشكل أن 8% من أفراد العينة هم مسيرون في المؤسسة محل الدراسة بعدد 4 أفراد، وأن 58% هم الإطارات ، وأن ما نسبته 34% هم عمال.
- الخبرة المهنية: ويشمل على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة، كما يلي:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 06 سنوات	9	18%
من 06 إلى 12 سنوات	14	28%
من 12 إلى 18 سنة	14	28%
أكثر من 18 سنة	13	26%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

الشكل رقم(14): نسبة توزيع سنوات الخبرة المهنية في العينة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

التعليق: يلاحظ من خلال الجدول رقم (10) والشكل رقم (14) أن نسبة تتراوح خبرهم المهنية بين 06 إلى 12 سنة بنسبة 28% وبنفس النسبة نجدها عند الفئة التي تتراوح خبرتهم المهنية بين 12 إلى 18 سنة، متبوعة للأفراد ذوي الخبرة المهنية أكثر من 18 سنة والذين يمثلون نسبة 26%، أما الذين لديهم خبرة مهنية أقل من 6 سنوات يمثلون نسبة 18% وهذا ما يعني أن هناك حركة لتوظيف الشباب.

المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول المحورين الثاني والثالث.

المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول المحور الثاني

تحليل إجابات أفراد العينة حول المحور الثاني المُتعلق بمؤشرات إدارة المعرفة ويكون من خلال مخرجات برنامج

SPSS انطلاقا من المنحلات المستمدة من إجابات أفراد العينة المُحصلة عن طريق الاستبيان، والتحليل كما يلي:

أولا: توليد المعرفة

سيتم تقديم وعرض إجابات أفراد عينة البحث حول الأسئلة المتعلقة بعملية توليد المعرفة من خلال تقديم كل من التكرارات، النسبة المئوية، الوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل سؤال والوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي.

جدول رقم (11): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة توليد المعرفة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة لمؤقتة					لتكرار	العبارة	الرقم
		مؤقت بشدة	مؤقت	محايد	غير مؤقت	غير مؤقت بشدة			
1,26	3,58	0	11	25	10	4	ك	هناك دعم مادي ومعنوي للأفكار الإبداعية	01
		0	22	50	20	8	%		
1,05	3,44	5	26	7	10	2	ك	تقوم المؤسسة بتدريب الأفراد لتطوير معارفهم	02
		10	52	14	20	4	%		
1,09	3,32	3	26	10	6	5	ك	يتناقش الأفراد مع بعضهم لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد أفكار جديدة.	03
		6	52	20	12	10	%		
1,23	3,24	7	19	8	11	5	ك	توفر المؤسسة آليات لاستقبال الآراء والمقترحات من الموظفين.	04
		14	38	16	22	10	%		
1,29	3,42	9	22	7	5	7	ك	تسعى المؤسسة دوما للحصول على أفضل المعلومات من مصادر متعددة (داخلية، خارجية)	05
		18	44	14	10	14	%		

1,27	3,12	6	19	6	13	6	ك	06	هناك تحويل للمعرفة الضمنية (تعبير عن المهارة والخبرة المخزنة لدى الأفراد) إلى معرفة صريحة (متمثلة في المعرفة المكتوبة).
		12	38	12	26	12	%		
0,75	3,35	الكلبي							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـSPSS

- التعليق:** من خلال نتائج الجدول رقم(11) الموضحة أعلاه يتضح أن الوسيط الحسابي لعملية توليد المعرفة والذي تم قياسه بستة عبارات قد بلغ (3,58، 3,44، 3,32، 3,24، 3,42، 3,12) على التوالي، وبلغ لجميع العبارات قيمة (3,35)، وبانحراف معياري يقدر ب(0,75) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة (من 2,61 إلى 3,40)، وهذا يعني أن الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر موافقين على أنه هناك مستوى متوسط لعملية توليد المعرفة.
- ويجب ملاحظة أن العبارة رقم (01) سجلت نتيجة (3,58) وهذا دليل على أن المؤسسة تقوم بتقديم الدعم المادي والمعنوي للأفكار الإبداعية للموظفين، كون العبارة تقع ضمن الفئة الرابعة أي (من 3,41 إلى 4,20).
- العبارة رقم (02) سجلت نتيجة (3,44) أي أن المؤسسة تقوم بتدريب الأفراد على تطوير معارفهم، كون العبارة تقع ضمن الفئة الرابعة أي (من 3,41 إلى 4,20).
- العبارة رقم (03) سجلت نتيجة (3,32) أي أن المؤسسة تقوم بمناقشة الأفراد مع بعضهم لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد أفكار جديدة وهذا بدرجة متوسطة، كون العبارة تقع ضمن الفئة الثالثة أي (من 2,61 إلى 3,40).
- العبارة رقم (04) سجلت نتيجة (3,24) أي أن المؤسسة تقوم بتوفير آليات لاستقبال الآراء والمقترحات من الموظفين وهذا بدرجة متوسطة، كون العبارة تقع ضمن الفئة الثالثة أي (من 2,61 إلى 3,40).
- العبارة رقم (05) سجلت نتيجة (3,42) أي أن المؤسسة تسعى دوما للحصول على أفضل المعلومات من مصادر متعددة سواء كانت خارجية أو داخلية بدرجة مرتفعة، كون العبارة تقع ضمن الفئة الرابعة أي (من 3,41 إلى 4,20).
- بالنسبة للعبارة الأخيرة سجلت نتيجة (3,12) أي أنه هناك تحويل للمعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة وهذا بدرجة متوسطة، كون العبارة تقع ضمن الفئة الثالثة أي (من 2,61 إلى 3,40).

ثانيا: تخزين المعرفة

سيتم تقديم وعرض إجابات أفراد عينة البحث حول الأسئلة المتعلقة بعملية تخزين المعرفة من خلال تقديم كل من التكرارات، النسبة المئوية، الوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل سؤال الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي.

جدول رقم(12): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة تخزين المعرفة

الرقم	العبارة	لتكرار	درجة لموافقة					الانحراف لمعياري
			نسبة	غير موافق بشدة	غير موافق ب	محايد	موافق بشكل	
07	يتم فرز وترتيب المعارف قبل تخزينها.	ك	7	8	13	18	4	3,08
		%	14	16	26	36	8	
08	يتم تدوين خبرات وتجارب الأفراد وحفظها في قواعد للمعرفة.	ك	9	9	10	14	8	3,06
		%	18	18	20	28	16	
09	تستعمل المؤسسة الوسائل التنظيمية الحديثة في تخزين المعرفة (مثل مستودع البيانات).	ك	6	6	10	22	6	3,32
		%	12	12	20	44	12	
10	لا تستغني المؤسسة عن الوسائل التقليدية لتخزين المعلومات (الملفات والسجلات الورقية).	ك	4	9	9	19	9	3,40
		%	8	18	18	38	18	
		الكلي		3,21		0,94		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـSPSS

التعليق: من خلال نتائج الجدول رقم (12) الموضحة أعلاه يتضح أن الوسط الحسابي لتخزين المعرفة والذي تم قياسه بأربعة عبارات قد بلغ (3,08، 3,06، 3,32، 3,40)، وبلغ لجميع العبارات قيمة (3,21)، وانحراف معياري يقدر ب(0,94) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة (من 2,61 إلى 3,40)، وهذا يعني أن الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر بميلة موافقين بشكل متوسط على أن الإدارة تقوم بتخزين المعرفة.

ويجب ملاحظة أن العبارة رقم (07) سجلت نتيجة (3,08) وهذا دليل على أنه يتم فرز وترتيب المعارف قبل تخزينها وذلك بدرجة متوسطة، كون النتيجة تقع ضمن الفئة الثالثة (من 2,61 إلى 3,40).

- العبارة رقم (08) سجلت نتيجة (3,06) وهذا دليل على أنه يتم تكوين خبرات وتجارب الأفراد وحفظها في قواعد للمعرفة وذلك بدرجة متوسطة، كون النتيجة تقع ضمن الفئة الثالثة (من 2,61 إلى 3,40).

- العبارة رقم (09) سجلت نتيجة (3,32) وهذا دليل على أنه يتم استعمال الوسائل التنظيمية الحديثة في تخزين المعرفة مثل مستودع البيانات وذلك بدرجة متوسطة، كون النتيجة تقع ضمن الفئة الثالثة (من 2,61 إلى 3,40).

- أما العبارة رقم (10) سجلت نتيجة (3,40) وهذا دليل على أن المؤسسة لا تستغني عن الوسائل التقليدية لتخزين المعلومات وذلك بدرجة متوسطة، كون النتيجة تقع ضمن الفئة الثالثة (من 2,61 إلى 3,40).

ثالثا: توزيع المعرفة

سيتم تقديم وعرض إجابات أفراد عينة البحث حول الأسئلة المتعلقة بعملية توزيع المعرفة من خلال تقديم كل من التكرارات، النسبة المئوية، الوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل سؤال الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي.

جدول رقم (13): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة توزيع المعرفة

الرقم	العبارة	تكرار	درجة لموافقة					الانحراف المعياري	
			نسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشكل		موافق بشدة
11	هناك مبادرة بنشر المعرفة المتوفرة على جميع الموظفين.	ك	3	9	6	23	9	3,52	1,16
		%	6	18	12	46	18		
12	هناك تفعيل وتوظيف لتكنولوجيا المعلومات في نقل المعرفة.	ك	4	3	14	21	8	3,52	1,09
		%	8	6	28	42	16		
13	تمنح المؤسسة فرص المبادرة الفردية للعاملين لتطبيق المعرفة.	ك	4	12	9	15	10	3,30	1,26
		%	8	24	18	30	20		
		الكلي						3,44	0,84

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـSPSS

التعليق: من خلال نتائج الجدول رقم (13) الموضحة أعلاه يتضح أن الوسط الحسابي لتوزيع المعرفة والذي

تم قياسه بثلاث عبارات قد بلغ (3,52، 3,52، 3,30)، وبلغ لجميع العبارات قيمة (3,44)، وبانحراف معياري يقدر

ب(0,84) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة (من 3,41 إلى 4,20)، وهذا يعني أن الموظفين بمؤسسة اتصالات

الجزائر بميلة موافقين بشكل مرتفع على أن الإدارة العليا تقوم بتوزيع المعرفة.

ويجب ملاحظة أن العبارة رقم (11) سجلت نتيجة (3,52) وهذا يعني أن هناك مبادرة بنشر المعرفة المتوفرة

على جميع الموظفين وهذا بدرجة مرتفعة، كون النتيجة تقع ضمن الفئة الرابعة(من 3,41 إلى 4,20).

- العبارة رقم (12) سجلت نتيجة (3,52) وهذا دليل على أنه هناك تفعيل لتكنولوجيا المعلومات وتوظيفها في نقل

المعرفة وذلك بدرجة مرتفعة كون النتيجة تقع ضمن الفئة الرابعة(من 3,41 إلى 4,20).

- العبارة رقم (13) سجلت نتيجة (3,30) وهذا دليل على أنه تمنح فرص للمبادرة الفردية للموظفين من أجل

تطبيق المعرفة وذلك بدرجة متوسطة، كون النتيجة تقع ضمن الفئة الثالثة (من 2,61 إلى 3,40).

رابعاً: استخدام تكنولوجيا المعلومات

سيتم تقديم وعرض إجابات أفراد عينة البحث حول الأسئلة المتعلقة باستخدام تكنولوجيا المعلومات من خلال تقديم

كل من التكرارات، النسبة المئوية، الوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل سؤال الوسط الحسابي والانحراف المعياري

الكلية.

جدول رقم (14): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات استخدام تكنولوجيا المعلومات

الرقم	العبارة	درجة الموافقة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
		التكرار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشكل			موافق بشدة
14	تعتمد المؤسسة في عملها على تكنولوجيا المعلومات.	ك	4	8	13	19	6	4,54	1,425
		%	8	16	26	38	12		
15	أجهزة الحاسوب المستخدمة في المؤسسة متطورة..	ك	6	7	6	21	10	3,88	1,578
		%	12	14	12	42	20		

1,471	4,31	7	23	10	6	4	ك	تعمل المؤسسة على استقطاب أصحاب الاختصاص في مجال تكنولوجيا المعلومات.	16
		14	46	20	12	8	%		
1,487	3,01	5	19	16	7	3	ك	تعمل المؤسسة على تدريب العاملين على استخدام تكنولوجيا المعلومات.	17
		10	38	32	14	6	%		
1,504	3,15	4	21	13	9	3	ك	تسهل تكنولوجيا المعلومات المستخدمة عملية الوصول لقواعد البيانات المطلوبة.	18
		8	42	26	18	6	%		
							%		
0,74894	3,3549								الكلية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـSPSS

التعليق: من خلال نتائج الجدول رقم(14) الموضحة أعلاه يتضح أن الوسط الحسابي لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والذي تم قياسه خمسة عبارات قد بلغ (4,54، 2,88، 4,31، 3,01، 3,15)، وبلغ لجميع العبارات قيمة (3,35)، وبتحرف معياري يقدر ب(0,74) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة (من 2,61 إلى 3,40)، وهذا يعني أن الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر بميلة موافقين بشكل متوسط على أنه يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات.

ويجب ملاحظة أن العبارة رقم (14) سجلت نتيجة (4,54) وهذا يعني أن المؤسسة تعتمد على مختلف التكنولوجيات في عملها وبمختلف التقنيات والبرمجيات وهذا بدرجة مرتفعة جدا، كون النتيجة تقع ضمن الفئة الخامسة (من 4,21 إلى 5,00).

- العبارة رقم (15) سجلت نتيجة (3,88) وهذا دليل على أن المؤسسة تستخدم أجهزة متطورة وذلك بدرجة مرتفعة كون النتيجة تقع ضمن الفئة الرابعة(من 3,41 إلى 4,20).

- العبارة رقم (16) سجلت نتيجة (4,31) وهذا دليل على أن المؤسسة تعمل على استقطاب أفراد متخصصين في تكنولوجيا المعلومات للعمل بها وذلك بدرجة مرتفعة جدا، كون الوسط الحسابي يقع ضمن الفئة الخامسة (من 4,21 إلى 5,00).

- العبارة رقم (17) سجلت نتيجة (3,01) مما يدل أن المؤسسة تقوم بتدريب الموظفين على استخدام تكنولوجيا المعلومات وذلك بدرجة متوسطة، وذلك كون الوسط الحسابي يقع ضمن الفئة الثالثة (من 2,61 إلى 3,40).

- أما العبارة الأخيرة سجلت نتيجة (3,15) وهذا دليل أن الموظفون موافقون بدرجة متوسطة على أن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة تسهل عملية الوصول لقواعد البيانات المطلوبة كون النتيجة تقع ضمن الفئة الثالثة (من 2,61 إلى 3,40).

خامسا: إدارة المعرفة

سيتم تقديم وعرض الوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي للمحور الثاني والذي يحتوي على أربعة مؤشرات (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، استخدام تكنولوجيا المعلومات).

الجدول رقم(15): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور إدارة المعرفة

الرقم	المؤشر	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	توليد المعرفة	3, 35	0,75
02	تخزين المعرفة	3,21	0,94
03	توزيع المعرفة	3 ,44	0,84
04	استخدام تكنولوجيا المعلومات	3,35	0,73
	الكلية	3,34	0,59

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـSPSS

التعليق: من خلال نتائج الجدول رقم (15) الموضحة أعلاه يتضح أن الوسط الحسابي الكلي (3,34) وانحراف معياري يقدر ب(0,59)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة (من 2,61 إلى 3,40)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق بدرجة متوسطة.

أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على أنه هناك إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول المحور الثالث

يتم تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالمحور الثاني، الذي يتضمن مؤشرات تقيس مستوى الميزة التنافسية، وذلك كما يلي:

أولاً: الجودة

سيتم تقديم وعرض إجابات أفراد عينة البحث حول الأسئلة المتعلقة بمستوى الجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة، من خلال تقديم كل من التكرارات، النسبة المئوية، الوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل سؤال الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي.

جدول رقم (16): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة الجودة

الرقم	العبارة	درجة لموافقة					تكرار	الانحراف لمعياري
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
19	تقوم المؤسسة بتحديد الجودة المطلوبة في الخدمات المقدمة للزبائن.	5	6	5	25	9	ك	3,54
		10	12	10	50	18	%	
20	تتمتع مراكز تقديم الخدمات بمظهر جذاب وبيئة مريحة للزبائن.	6	9	6	18	11	ك	3,38
		12	18	12	36	22	%	
21	تسعى المؤسسة بشكل جاد لتطبيق أنظمة الاعتماد والجودة المحلية والعالمية.	5	4	8	19	14	ك	3,66
		10	8	16	38	28	%	
22	تملك المؤسسة المرونة المطلوبة لتلبية مطالب المشتركين المتغيرة.	6	5	8	19	12	ك	3,52
		12	10	16	38	24	%	
الكلي								3.52
								0.89

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـSPSS

تعليق: من خلال نتائج الجدول رقم(16) الموضحة أعلاه يتضح أن الوسط الحسابي للجودة والذي تم قياسه بأربعة عبارات قد بلغ (3,54، 3,38، 3,66، 3,52)، وبلغ لجميع العبارات قيمة (3,52)، وانحراف معياري يقدر

ب(0,89) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة (من 3,41 إلى 4,20)، وهذا يعني أن الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر بميلة موافقين بشكل مرتفع على أنه هناك جودة في خدماتها.

- ويجب ملاحظة أن العبارة رقم (19) سجلت نتيجة (3,54) وهذا يعني أن المؤسسة تقوم بتحديد الجودة المطلوبة في الخدمات المقدمة للزبائن بدرجة مرتفعة، كون النتيجة تقع ضمن الفئة الرابعة (من 3,41 إلى 4,20).
- العبارة رقم (20) سجلت نتيجة (3,38) مما يدل على أن مراكز تقديم الخدمات تتمتع بمظهر جذاب وبيئة مريحة للزبائن وذلك بدرجة متوسطة كون الوسط الحسابي يقع ضمن الفئة الثالثة (من 2,61 إلى 3,40).
- العبارة رقم (21) سجلت نتيجة (3,66) وهو متوسط حسابي يقع ضمن الفئة الرابعة (من 3,41 إلى 4,20)، وهذا دليل على أن المؤسسة تسعى إلى تطبيق أنظمة الاعتماد والجودة المحلية والعالمية وذلك بدرجة مرتفعة.
- أما العبارة الأخيرة سجلت نتيجة (3,52) وهو متوسط حسابي يقع ضمن الفئة الرابعة (من 3,41 إلى 4,20)، وهذا دليل أن الموظفون موافقون بدرجة مرتفعة على أن المؤسسة تملك المرونة المطلوبة لتلبية مطالب المشتركين المتغيرة.

ثانيا: الابتكار

سيتم تقديم وعرض إجابات أفراد عينة البحث حول الأسئلة المتعلقة بالابتكار في مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة، من خلال تقديم كل من التكرارات، النسبة المئوية، الوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل سؤال الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي.

جدول رقم (17): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة الابتكار

الرقم	العبارة	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
		التكرار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة		
23	تجري المؤسسة تغييرات في تصميم وتقديم خدماتها تماشياً مع نوعية التقنيات الحديثة.	ك	4	3	12	23	8	3,56
		%	8	6	24	46	16	
24	تشجع المؤسسة الموظفين على	ك	1	10	11	13	15	3,62
								1,17

		30	26	22	20	2	%	القيام بأعمال ابتكارية مع نوعية التقنيات الحديثة.	
25	0,99	3,68	9	24	11	4	2	ك	تقوم المؤسسة بمنح العاملين الحرية في حل المشكلات المتعلقة بتقديم خدماتها.
			18	48	22	8	4	%	
26	0,97	3,56	7	23	12	7	1	ك	تقوم المؤسسة بمتابعة شكاوى وآراء الزبائن كقاعدة تركز عليها في تطوير خدماتها.
			14	46	24	14	2	%	
		0,77	3,60	الكلية					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـSPSS

التعليق: من خلال نتائج الجدول رقم (17) الموضحة أعلاه يتضح أن الوسط الحسابي للإبتكار والذي تم قياسه بأربعة عبارات قد بلغ (3,56، 3,62، 3,68، 3,56) وبلغ لجميع العبارات قيمة (3,60)، وبانحراف معياري يقدر ب(0,77) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة (من 3,41 إلى 4,20)، وهذا يعني أن الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر بميلة موافقين بشكل مرتفع على أنه هناك إبتكار في تقنياتها وخدماتها.

ويجب ملاحظة أن العبارة رقم (23) سجلت نتيجة (3,56) وهذا يعني أن المؤسسة تقوم بإجراء تغييرات في تصميم وتقديم خدماتها مع نوعية التقنيات الحديثة بدرجة مرتفعة، كون النتيجة تقع ضمن الفئة الرابعة (من 3,41 إلى 4,20).

- العبارة رقم (24) سجلت نتيجة (3,62) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة (من 3,41 إلى 4,20)، مما يعني أن المؤسسة تشجع الموظفين على القيام بأعمال ابتكارية مع نوعية التقنيات الحديثة وذلك بدرجة مرتفعة.
- العبارة رقم (25) سجلت نتيجة (3,68) وهو متوسط حسابي يقع ضمن الفئة الرابعة (من 3,41 إلى 4,20)، وهذا دليل على أن المؤسسة تقوم بمنح الموظفين الحرية في حل المشاكل الفورية المتعلقة بتقديم خدماتها وذلك بدرجة مرتفعة.
- أما العبارة الأخيرة سجلت نتيجة (3,56) وهو متوسط حسابي يقع ضمن الفئة الرابعة (من 3,41 إلى 4,20)، وهذا دليل أن الموظفون موافقون بدرجة مرتفعة على أن المؤسسة تقوم بمتابعة شكاوى وآراء الزبائن كقاعدة تركز عليها في تطوير خدماتها.

ثالثا: الزمن

سيتم تقديم وعرض إجابات أفراد عينة البحث حول الأسئلة المتعلقة بالزمن في مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة، من خلال تقديم كل من التكرارات، النسبة المئوية، الوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل سؤال الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي.

جدول رقم (18): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة الخاصة بالزمن

الرقم	العبرة	درجة لموافقة						الانحراف المعياري	
		تكرار	غير موافق بشدة	غير موافق بشكل معتدل	غير موافق بشكل طفيف	موافق بشكل طفيف	موافق بشدة		
									النسبة
27	تهتم المؤسسة باحترام مواعيد التسليم المتفق عليها مع الزبائن.	ك	1	5	12	22	10	3,70	0,97
		%	2	10	24	44	20		
28	يساهم الموظفون بشكل كبير في تقديم الخدمات بسرعة للزبائن.	ك	5	11	14	16	4	3,06	1,13
		%	10	22	28	32	8		
29	تعتمد المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الوصول إلى الزبائن ومن ثم سرعة الاستجابة.	ك	4	5	12	21	6	3,46	1,12
		%	8	10	26	40	16		
30	تسعى المؤسسة لحد كبير من أجل تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكل الزبائن.	ك	4	7	12	21	6	3,36	1,12
		%	8	14	24	42	12		
		الكلي						3,39	0,79

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

التعليق: من خلال نتائج الجدول رقم (18) الموضحة أعلاه يتضح أن الوسط الحسابي للزمن والذي تم قياسه بأربعة عبارات قد بلغ (3,70، 3,06، 3,46، 3,36) وبلغ لجميع العبارات قيمة (3,39)، وانحراف معياري يقدر

- ب(0,79) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة (من 2,61 إلى 3,40). وهذا يعني أن الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر بميلة موافقين بشكل متوسط على أن المؤسسة تحترم الزمن في تعاملاتها المختلفة وتقديم خدماتها.
- ويجب ملاحظة أن العبارة رقم (27) سجلت نتيجة (3,70) وهذا يعني أن المؤسسة تحترم مواعيد التسليم المتفق عليها مع الزبائن وذلك بدرجة مرتفعة، كون النتيجة تقع ضمن الفئة الرابعة (من 3,41 إلى 4,20).
- العبارة رقم (28) سجلت نتيجة (3,06) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة (من 2,61 إلى 3,40)، مما يعني أن الموظفون يساهمون بتقديم خدماتهم بسرعة للزبائن وذلك بدرجة متوسطة، كون النتيجة تقع ضمن الفئة الرابعة (من 3,41 إلى 4,20).
- العبارة رقم (29) سجلت نتيجة (3,46) وهو متوسط حسابي يقع ضمن الفئة الرابعة (من 3,41 إلى 4,20) وهذا دليل على أن المؤسسة تعتمد المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات للوصول إلى الزبائن ومن ثم سرعة الاستجابة وذلك بدرجة مرتفعة.
- أما العبارة الأخيرة سجلت نتيجة (3,36) وهو متوسط حسابي يقع ضمن الفئة الثالثة (من 2,61 إلى 3,40)، وهذا دليل أن المؤسسة تسعى لحد كبير من أجل تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكل الزبائن.

رابعاً: الكفاءات

سيتم تقديم وعرض إجابات أفراد عينة البحث حول الأسئلة المتعلقة بمستوى الكفاءات في مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة، من خلال تقديم كل من التكرارات، النسبة المئوية، الوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل سؤال الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي.

جدول رقم (19): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الخاصة بالكفاءات

الرقم	العبارة	التكرار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
31	تتميز المؤسسة عن باقي المؤسسات المنافسة بالمهارات والخبرات المتطورة.	ك	4	2	17	21	6	3,46	1,03
		%	8	4	34	42	12		

0,97	3,30	4	19	17	8	2	ك	يؤدي موظفو المؤسسة مهامهم بأفضل ما يكون ويشكل يتوافق مع خبراتهم.	32
		8	38	34	16	4	%		
1,08	3,66	11	21	10	6	2	ك	يملك موظفو المؤسسة القدرات التي تجعلهم يساهمون في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.	33
		22	42	20	12	4	%		
1,14	3,72	13	20	11	2	4	ك	يملك الموظفون القدرة على التعامل مع الوسائل المستخدمة في العمل وأي تطور فيها.	34
		26	40	22	4	8	%		
0,80	3,53	الكلي							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـSPSS.

التعليق: من خلال نتائج الجدول رقم(19) الموضحة أعلاه يتضح أن الوسط الحسابي للكفاءات والذي تم قياسه بأربعة عبارات قد بلغ (3,46، 3,30، 3,66، 3,72) وبلغ لجميع العبارات قيمة (3,53)، وبانحراف معياري يقدر ب(0,80) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة (من 3,41 إلى 4,20)، وهذا يعني أن الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر بميلة موافقين بشكل مرتفع على أن المؤسسة تعتمد على كفاءات عالية.

ويجب ملاحظة أن العبارة رقم (31) سجلت نتيجة (3,46) وهذا يعني أن المؤسسة تتميز عن باقي المؤسسات المنافسة من خلال تميزها عنهم في المهارات والخبرات المتطورة وذلك بدرجة مرتفعة، كون النتيجة تقع ضمن الفئة الرابعة (من 3,41 إلى 4,20).

- العبارة رقم (32) سجلت نتيجة (3,30) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة (من 2,61 إلى 3,40)، مما يعني أن الموظفون يؤدون مهامهم بأفضل ما يكون ويشكل يتوافق مع خبراتهم وذلك بدرجة متوسطة، كون النتيجة تقع ضمن الفئة الثالثة (من 2,61 إلى 3,40).

- العبارة رقم (33) سجلت نتيجة (3,66) وهو متوسط حسابي يقع ضمن الفئة الرابعة (من 3,41 إلى 4,20) وهذا دليل على أن الموظفون موافقون بدرجة مرتفعة بأنهم يمتلكون القدرات التي تجعلهم يساهمون في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

- أما العبارة الأخيرة سجلت نتيجة (3,72) وهو متوسط حسابي يقع ضمن الفئة الرابعة (من 3,41 إلى 4,20)، وهذا دليل على أن الموظفون موافقون بدرجة كبيرة بأنهم يمتلكون القدرة على التعامل مع الوسائل المستخدمة في العمل وأي تطور فيها.

خامسا: الميزة التنافسية

سيتم تقديم وعرض الوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي للمحور الثالث والذي يحتوي على أربعة مؤشرات (الجودة، الابتكار، الزمن، الكفاءات).

الجدول رقم(20): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الميزة التنافسية

الرقم	المؤشر	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	الجودة	3,52	0,89
02	الابتكار	3,60	0,77
03	الزمن	3,39	0,79
04	الكفاءات	3,53	0,80
	الكلية	3,51	0,96

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

التعليق: من خلال نتائج الجدول رقم(20) الموضحة أعلاه يتضح أن الوسط الحسابي الكلي (3,51) وانحراف معياري يقدر ب(0,96)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة (من 3,41 إلى 4,20)، وهذا ما يدل على أنه هناك موافقة بدرجة مرتفعة حول مستوى الميزة التنافسية أي أنه هناك ميزة تنافسية للمؤسسة محل الدراسة، يمكن لها أن تكون لها مكانة في السوق ويمكنها التنافس وتحقيق أهدافها.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

من خلال هذا المبحث سيتم اختبار فرضيات الدراسة، وبناء على البيانات التي تم تفرغها، ثم تحليلها للتوصل إلى النتائج، وذلك كما يلي:

أولاً: اختبار الفرضية الأولى

سيتم في هذا العنصر اختبار الفرضية القائلة بأن "تساهم عملية توليد المعرفة بشكل إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة" يكون من خلال عرض وتحليل نتائج الجدول التالي الذي يعبر عنه بمعامل الارتباط.

الجدول رقم(21): معامل الارتباط بين توليد المعرفة والميزة التنافسية

الميزة التنافسية	توليد المعرفة	
0,314*	1	توليد المعرفة
1	0,314*	الميزة التنافسية
0,05	0,05	مستوى المعنوية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الSPSS.

التعليق: من خلال نتائج الجدول رقم(21) نلاحظ أن هناك علاقة طردية وهذا ما تعبر عنه الإشارة الموجبة، وهذه العلاقة متوسطة حسب تصنيف كوهن Cohen كما أن العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين عملية توليد المعرفة والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة حيث بلغ معامل ارتباط (0,314)*.

أي كلما زادت عملية توليد المعرفة وتحسنت كلما أدت بدورها إلى زيادة الميزة التنافسية، مما يدل أن عملية توليد المعرفة تساهم بشكل إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية.

بناء على ما سبق يتضح أن الفرضية الأولى التي تقول "تساهم عملية توليد المعرفة بشكل إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بميلة" مقبولة.

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية

سيتم في هذا العنصر اختبار الفرضية القائلة بأن تساهم عملية تخزين المعرفة بشكل إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة" يكون من خلال عرض وتحليل نتائج الجدول التالي الذي يعبر عنه بمعامل الارتباط..

الجدول رقم(22): معامل الارتباط بين تخزين المعرفة والميزة التنافسية.

الميزة التنافسية	تخزين المعرفة	
0,144	1	تخزين المعرفة
1	0,144	الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الSPSS.

التطبيق: من خلال نتائج الجدول رقم(22) نلاحظ أن هناك علاقة طردية وهذا ما تعبر عنه الإشارة الموجبة، وهذه العلاقة ضعيفة حسب تصنيف كوهن Cohen وليست لها دلالة إحصائية، حيث بلغ بمعامل ارتباط (0,144).

أي كلما زادت عملية تخزين المعرفة وتحسنت كلما أدت بدورها إلى زيادة الميزة التنافسية، مما يدل أن عملية تخزين المعرفة تساهم بشكل إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية.

بناء على ما سبق ينضح أن الفرضية الثانية التي تقول "تساهم عملية تخزين المعرفة بشكل إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بميلة" مقبولة.

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة

سيتم في هذا المطلب اختبار الفرضية القائلة بأن "تساهم عملية توزيع المعرفة بشكل إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة" يكون من خلال عرض وتحليل نتائج الجدول التالي الذي يعبر عنه بمعامل الارتباط.

الجدول رقم(23): معامل الارتباط بين توزيع المعرفة والميزة التنافسية.

الميزة التنافسية	توزيع المعرفة	
0,189	1	توزيع المعرفة
1	0,189	الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـSPSS.

التعليق: من خلال نتائج الجدول رقم(23) نلاحظ أن هناك علاقة طردية ضعيفة نو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين عملية توزيع المعرفة والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة حيث بلغ بمعامل ارتباط(0,189).

أي كلما زادت وتحسنت عملية توزيع المعرفة وتحسنت كلما أنت بدورها إلى زيادة الميزة التنافسية، مما يدل أن عملية توزيع المعرفة تساهم بشكل إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية.

بناء على ما سبق يتضح أن الفرضية الثالثة التي تقول "تساهم عملية توزيع المعرفة بشكل إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بميلة" مقبولة.

رابعاً: اختبار الفرضية الرابعة

سيتم في هذا المطلب اختبار الفرضية القائلة بأن "تساهم عملية استخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة" يكون من خلال عرض وتحليل نتائج الجدول التالي الذي يعبر عنه بمعامل الارتباط.

الجدول رقم(24): معامل الارتباط بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية

الميزة التنافسية	استخدام تكنولوجيا المعلومات	
0.335*	1	استخدام تكنولوجيا المعلومات
1	0.335*	الميزة التنافسية
0,05	0,05	مستوى المعنوية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـSPSS.

التعليق: من خلال نتائج الجدول رقم(24) نلاحظ أن هناك علاقة طردية متوسطة نو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين عملية توليد المعرفة والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة حيث بلغ معامل ارتباط (0,335)*.

أي كلما زادت عملية استخدام تكنولوجيا المعلومات و كانت تقنيات المستخدمة متطورة وحديثة كلما أنت دورها إلى زيادة الميزة التنافسية، مما يدل أن عملية استخدام تكنولوجيا المعلومات تساهم بشكل إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية.

بناء على ما سبق يتضح أن الفرضية الرابعة التي تقول "تساهم عملية استخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بميلة" مقبولة.

خامسا: اختبار الفرضية الخامسة

سيتم في هذا المطلب اختبار الفرضية القائلة بأن "تساهم إدارة المعرفة بشكل إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة" يكون من خلال عرض وتحليل نتائج الجدول التالي الذي يعبر عنه بمعامل الارتباط.

الجدول رقم(25): معامل الارتباط بين ادارة المعرفة والميزة التنافسية

الميزة التنافسية	ادارة المعرفة	
0,328*	1	ادارة المعرفة
1	0,328*	الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـSPSS.

التعليق: من خلال نتائج الجدول رقم(25) نلاحظ أن هناك علاقة طردية متوسطة نو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة حيث بلغ بمعامل ارتباط $(0,328)^*$.

أي كلما زادت إدارة المعرفة من خلال تطوير كل استخداماتها وتحسن عملياتها المختلفة (سواءا كانت عملية توليد واكتشاف المعرفة، أو تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، أو استخدام تكنولوجيا المعلومات) كلما أدت بدورها إلى زيادة الميزة التنافسية، مما يدل أن عملية إدارة المعرفة تساهم بشكل إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية. بناء على ما سبق يتضح أن الفرضية الأولى التي نقول "تساهم عملية إدارة المعرفة بشكل إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بميلة" مقبولة.

خلاصة الفصل:

من خلال التطرق في هذا الفصل التطبيقي إلى تأثير إدارة المعرفة على الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة- ثم التوصل إلى نتائج التالية:

-إن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة يضمن من خلال ما ذكر في الاستبيان توفير معرفة حول أبعاد الميزة التنافسية الأربع.

-من خلال الدراسة الاستبائية ومن خلال إجابات أفراد عينة الدراسة تم التوصل إلى وجود علاقة قوية طردية متوسطة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-



الخاتمة

الخاتمة

يشهد المحيط الاقتصادي تحولا جذريا و مرحلة جديدة تتسم بوفرة المعلومات و تعاضم أهمية المعرفة و ظهور مقاييس جديدة للثروة، حيث انعكس هذا التحول على حياة الأفراد و المؤسسات ففرض عليها شروطا و آليات عمل مختلفة و استخدام موارد جديدة على رأسها المعرفة، فشروط الميزة التنافسية و عناصرها لم تعد كما كانت من قبل فمعظم الدراسات تشير إلى أن الميزة التنافسية في القرن الواحد و العشرين ستكون من قدرات الإنسان و صنعه و سيكون وقودها الأساسي المعلومات و المعرفة.

و من هنا تحول الاقتصاد شيئا فشيء إلى اقتصاد قائم على المعرفة و أصبحت هذه الأخيرة المصدر الأساسي لإنشاء القيمة المضافة للمؤسسة و بالتالي تحقيق التميز على المنافسين و يرجع ذلك لقدرتها على إنشاء المنتجات الجديدة أو تطوير وتحسين المنتجات الحالية كما أنها تعمل على تزايد العوائد مما يجعلها موردا لا نهائيا، إذ تركز المؤسسات على الاستثمار في الموارد غير الملموسة المتمثلة في رأس المال البشري و الفكري و تطوير كفاءات الأفراد بدلا من الاستثمار في الموارد الملموسة نظرا للقيمة التي تخلقها هذه الموارد و الميزة التنافسية التي تكسبها للمؤسسة.

و في ظل هذه التغيرات كان لزاما على المؤسسة إيجاد بديل عن الأنظمة التقليدية في الإدارة و هذا لعدم مجاراتها لهذه الثورة الجديدة في بيئة الأعمال و مسايرة مختلف التغيرات و التي تعتمد على اقتصاد المعرفة الذي ينفرد بتسارع وتيرة الإبداع، و من بين الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري "إدارة المعرفة" و التي شكلت محور دراستنا.

و في هذا المجال تعد إدارة المعرفة بمثابة محاولة لربط الرؤى الكلاسيكية للمهن القاعدية مع المقتضيات الحديثة مما يسمح للمؤسسة بالتحديد الجيد لعوامل القوة و الضعف و يتيح لها النظر بأكثر شمولية لمهاراتها و معارفها خصوصا و أن تسيير المعارف يبقى قابلا للاستعمال في كل مستويات المؤسسة فضلا عن كونه كذلك العامل الأساسي في تنمية و تطوير ميزتها التنافسية.

النتائج:

من خلال ما سبق ذكره من تحليل و نقاش للبيانات و المعلومات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-، توصلنا إلى النتائج التالية:

- إن المؤسسة تقوم بتقديم الدعم المادي والمعنوي للأفكار الإبداعية للموظفين.
- إن المؤسسة تقوم بتدريب الأفراد على لتطوير معارفهم.
- إن المؤسسة تقوم بمناقشة الأفراد مع بعضهم لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد أفكار جديدة.

- يتم منح فرص للمبادرة الفردية للموظفين من أجل تطبيق المعرفة في المؤسسة.
- إن المؤسسة تعتمد على مختلف التكنولوجيات في عملها وبمختلف التقنيات والبرمجيات.
- إن المؤسسة تملك المرونة المطلوبة لتلبية مطالب المشتركين المتغيرة بدرجة مرتفعة.
- إن المؤسسة تقوم بإجراء تغييرات في تصميم وتقديم خدماتها مع نوعية التقنيات الحديثة بدرجة مرتفعة.
- هناك علاقة طردية متوسطة نو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين عملية توليد المعرفة والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-.
- هناك علاقة طردية ضعيفة بين عملية تخزين المعرفة والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-.
- هناك علاقة طردية ضعيفة نو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين عملية توزيع المعرفة والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-.
- تساهم عملية استخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-.
- هناك علاقة طردية متوسطة نو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-.
- مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة- تعاني نقصا في تطبيق بعدين مهمين من أبعاد إدارة المعرفة، وهما : تخزين المعرفة وتوزيعها وهما في نظرنا أكثر أهمية من البعدين الآخرين اللذين تبين النتائج أنهما في المستوى المقبول لدى الشركة :توزيع وتطبيق المعرفة.

الإقتراحات:

في ظل النتائج السابقة تقدم الدراسة التوصيات التالية:

- ضرورة تحفيز وتشجيع العمال داخل المؤسسة على تقاسم المعارف و الخبرات، و الاعتماد على المستوى المعرفي كأساس لتقسيم المعارف و تحديد الصلاحيات.
- أن تعمل المؤسسة على تشجيع العاملين على اكتساب المعرفة من المصادر الداخلية والخارجية.
- إزالة الحواجز بفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصال بين الأفراد العاملين وفرق العمل والأقسام.
- ضرورة أن تقوم المؤسسة بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات فيها.
- ضرورة أن توفر برامج الحاسوب في المؤسسة المعلومات المطلوبة عن المنافسين في الوقت

المناسب وبالسرعة الكافية.

- تعزيز الاهتمام بدراسة أوضاع المنافسة لتحسين مستوى الخدمة المقدمة و دراسة و تحليل الحصة السوقية و إيجاد نظام إداري يهتم بدراسة السوق و التغييرات الاقتصادية.
- ضرورة أن تعمل المؤسسة على تحديث البيانات والمعلومات الخاصة بزيائنها.
- ضرورة أن يتوفر لدى المؤسسة المعلومات المطلوبة عن المنافسين في السوق من خلال جمع معلومات وبيانات عن البيئة المنافسة المحيطة.
- أخذ الموظفين والعاملين في الشركة بعين الاعتبار الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحسين إدارة العلاقات مع الزبائن وتقديم أفضل الخدمات وبجودة عالية والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم والاستماع إلى مقترحاتهم ومعالجة وحل مشكلاتهم وشكاويهم.
- العمل على إزالة كافة العوائق التي تحول دون وصول المعرفة للأفراد و الوحدات الإدارية الإنتاجية بمنح العاملين الحرية التامة في استخدام معارفهم الشخصية و تطبيقها بما يحقق إدراك العاملين لأهمية المعلومات التي يمتلكونها و قدرتهم على إيجاد معنى لها.
- ضرورة أن تتبنى المؤسسة إجراءات وعناصر متقدمة تميزها عن منافسيها.



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قائمة المراجع

القرآن الكريم

سورة الزمر: الآية 09.

1- المراجع باللغة العربية

الكتب:

1- إبراهيم خلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات و المفاهيم، ط1، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007.

2- الطائي محمد عبد حسين، مدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005.

3- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الإستثمار في بنية المعلومات و المعرفة، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2006.

4- بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي و الإداري، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2009.

5- جمال الدين سليمان، اقتصاد المعرفة، دار اليازوردي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.

6- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية- المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين-، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، 2003.

7- حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط1، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.

8- خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.

9- ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.

10- ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، ط2، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012.

- 11- روبرت.أ.بتس- ديفيد.لي. ترجمة عبد الحكم الخزامى، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2008.
- 12- سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 13- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
- 14- عامر إبراهيم القنديلجي، نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 15- عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 16- عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج و العمليات- مدخل كمي-، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1999.
- 17- عبد السلام أبو قحف، التنافسية و تغيير قواعد اللعبة : رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 1998.
- 18- عصام نور الدين، إدارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 19- علاء فرج الطاهر، إدارة المعلومات و المعرفة، ط1، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 20- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001.
- 21- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية- مدخل لتحقيق الميزة التنافسية-، دار غريب للنشر و التوزيع، مصر، 2001.
- 22- فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية- مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة-، ط2، دار وائل للنشر، 2006.

- 23- كريس أشتون، تقييم الأداء الإستراتيجي- المعرفة و الأصول الفكرية-، ترجمة علا أحمد صالح، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، القاهرة، 2001.
- 24- مايكل بورتر، ترجمة عمر السعيد الأيوبي، الإستراتيجية التنافسية أساليب تحليل الصناعات و المنافسين، ط1، دار الكتاب العربي، هيئة أبو ظبي للثقافة و التراث (كلمة)، 2010.
- 25- محمد إبراهيم عبيدات، إستراتيجية التسويق- مدخل سلوكي-، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002.
- 26- محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 27- محمود الشيخ، التسويق الدولي، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 28- مركز الامارات للدراسات و البحوث الإستراتيجية، تنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبني على المعرفة، ط1، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2004.
- 29- مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعي للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003-2004.
- 30- ناديا أيوب، اتخاذ القرارات الإدارية، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1994.
- 31- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
- 32- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة- المفاهيم، الاستراتيجيات، العمليات-، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 33- نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدارا للكتاب العالمي و عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 34- يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية، دار اليازوردي العلمية للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2009.
- المذكرات و الأطروحات:

- 35- إسماعيل سالم منصور ماضي، دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي- دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة-، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010.
- 36- بوادي أنس، علاقة إدارة المعرفة بتحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات العاملة في الأردن، مذكرة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن، 2009.
- 37- بويعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال- موبيليس-، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012.
- 38- بوركوة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات-، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011-2012.
- 39- بوزايد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف-، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف، الجزائر، 2012.
- 40- حباينة محمد، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر-3، الجزائر، 2011-2012.
- 41- حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها و دور الإبداع التكنولوجي في تميمتها، مذكرة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2006-2007 .
- 42- الرقب خالد، مصلح حسين، دور نظام المعلومات في تطوير الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارتي المالية و الصحة بقطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
- 43- سلمان حسين، الاستثمار الأجنبي المباشر و الميزة التنافسية الصناعية بالدول النامية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004.
- 44- سلوى محمد الشرفاء، دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.

- 45- سيرين عبد المجيد الناظر، علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق لميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في شركة جوال في الضفة الغربية، مذكرة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2011.
- 46- عبد الحكيم عبد الله النور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الإنفتاح الإقتصادي، أطروحة دكتوراه، اللاذقية، سوريا، 2009.
- 47- عبد الله وليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية و أثرها على مستوى الأداء، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012.
- 48- العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.
- 49- مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.
- 50- نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة و أثرها على تميز الأداء-دراسة تطبيقية على الكليات و المعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة-، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.
- 51- هلاي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية و دورها في خلق القيمة- دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS-، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2009.

قائمة الملتقيات و المؤتمرات

- 52- أحمد مخلوف، مدى تأثير رأس المال الفكري على استمرارية منظمات الأعمال و تحقيق ميزة تنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 13 و 14 ديسمبر، 2011.
- 53- بلغوم فريد و بن باير حبيب، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، بحث مقدم للملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 13 و 14 ديسمبر، 2011.

- 54- سامي حنونة، رأفت محمد العوضي، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي- إطار فكري-، بحث مقدم لمؤتمر التعليم الإلكتروني و اقتصاديات المعرفة، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، جويلية 2011.
- 55- شريف غياط و فيروز رجال، رأس المال الفكري و دوره في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 13 و 14 ديسمبر، 2011.
- 56- العامري صالح مهدي، الغالبي طاهر محسن، رأس المال المعرفي-الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي-، ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع لإدارة المعرفة في العالم العربي، يومي 26 و 27 نيسان، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2004.
- 57- عبد الله بلوناس، بوزيدي لمجد، طرق بناء الميزة التنافسية المستدامة- مدخل حلقة القيمة لبورتر- ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، بدون سنة.
- 58- فلاق محمد، عمليات إدارة المعرفة و تأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية-، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر.
- 59- قويدر لويزة و كشيدة حبيبة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال و مصادرها، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.
- 60- معموري صورية، الشيخ هجيرة، محددات و عوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
- 61- منى علي عبد ربه زبيدة، إدارة المعرفة و أثرها في إدارة الموارد البشرية، ورقة مقدمة في إطار مؤتمر الإصلاح و التطوير الإداري الأول، أفريل، 2007.

قائمة المجالات و الدوريات

- 62- أبوفارة يوسف، احمد خليل عليان، العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد: 18، 2010.
- 63- نورة ناصر عبد الله الهزالي، تحديات إدارة المعرفة، مجلة المعلوماتية، العدد 33، الرياض، السعودية، جانفي 2011.
- 64- نورة ناصر عبد الله الهزالي، تحديات إدارة المعرفة، مجلة المعلوماتية، العدد 33، الرياض، السعودية، جانفي 2011.
- 65- وهيبه داسي ، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الحكومية السورية ، مجلة الباحث - عدد 11 ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر، 2012.

المواقع الالكترونية:

- 66- ممدوح عبد العزيز الرفاعي، مقالة حول الإدارة الإستراتيجية للمعرفة، جامعة عين شمس، 2007، ص: 15 و 16، تاريخ الاطلاع: 2014/03/25، 18:50 على الموقع الالكتروني:
www.dr.mamdouhrefaiy.com/book/estراتيجiet-elm3refa.doc
- 68- المنتدى العربي للموارد البشرية ، تاريخ الاطلاع: 2014/04/23، 12:00 على الموقع الالكتروني:
www.hrdiscussion.com/hr63442.html
- 69- فهد بن عبد الله الضويحي، مقالة حول إدارة المعرفة في المكتبات و مراكز المعلومات: النظرية و التطبيق..، تاريخ الاطلاع: 2014/03/07، 11:30 على الموقع الالكتروني:
www.journal.cybarians.org/index.php?option=com
- 70- عبد الله عبد الرحمان باطويل، مدونة المعرفة، إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، تاريخ الاطلاع: 2014/03/26، 16:20، على الموقع الالكتروني:
Abataweel.blogspot.com/2012/03/blog-spot-25.html.
- 71 - المحاسب العربي، الميزة التنافسية، تاريخ الاطلاع: 2014/03/29، 20:48، على الموقع الالكتروني:
Mohasaba.3oloum.org/t164-topic

72- ويكيديا الموسوعة الحرة، تاريخ الاطلاع: 2014/03/23، 16:09 على الموقع الالكتروني:
ar.wikipedia.org/wiki/

2- المراجع بالأجنبية

- 73-Caroline de brun,ABC of knowldge management.freely extracted from the NHS national libary for health,2005.
- 74-Emilie MEUNIER, Knowledge management en quoi le knowledge management s'incrit'il dans une stratégie, Université de Bille3, 2007-2008.
- 75- Hislop ,D,**Knowledge Management in organizations**, oxford University Press, New York, 2009.
- 76-Jean-Yves Prax, le knowldge management, enjeux et definitions, e-business, liège, 2001.
- 77- M. porter, l'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrent et maintenir son avancer, édition DUNOD, 1998.
- 78-Michel porter, **l'avantage concurrentiel, dunod, Paris, 1999.**
- 79- Patryron ea , le management stratégique de l'information, paris, 1994.

اللَّهُ صَفِي

الملحق رقم (1): استمارة استبيان لعمال المؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر-ميلة.-

تحية طيبة و بعد....

أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي أعد لإكمال متطلبات دراستنا والذي بعنوان: " دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة اتصالات الجزائر-ميلة -"، وهو جزء من متطلبات الحصول على شهادة الماستر، ثقتنا عالية باستجاباتكم لفقراتنا.

راجين الإجابة عليها بتمعن، وذلك لأجل الحصول على إجابات دقيقة، علما أنها تعامل بشكل سري ولأغراض البحث العلمي فقط. شاكرون لكم مسبقا جهودكم وحسن تعاونكم.

أولا: البيانات الشخصية والوظيفية

الرجاء وضع العلامة (×) في المكان المناسب.

- | | | | | |
|--------------------------|------------------|--------------------------|----------------|---|
| <input type="checkbox"/> | أنثى | <input type="checkbox"/> | ذكر | 1. الجنس : |
| <input type="checkbox"/> | 30- 40 سنة | <input type="checkbox"/> | 19- 29 سنة | 2. العمر : |
| <input type="checkbox"/> | أكثر من 55 سنة | <input type="checkbox"/> | 41- 51 سنة | |
| <input type="checkbox"/> | دراسات عليا أخرى | <input type="checkbox"/> | جامعي | 3. المستوى العلمي : ثانوي فأقل <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | عامل بسيط | <input type="checkbox"/> | إطار | 4. المركز الوظيفي: رئيس <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | 6- 12 سنة | <input type="checkbox"/> | أقل من 6 سنوات | 5. مدة الخبرة : <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | أكثر من 18 سنة | <input type="checkbox"/> | 12- 18 سنة | |

ثانيا: متغيرات الدراسة

1- استخدام إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غ.م. بشدة

توليد المعرفة

					01	هناك دعم مادي و معنوي للأفكار الإبداعية.
					02	تقوم المؤسسة بتدريب الأفراد لتطوير معارفهم
					03	يتناقش الأفراد مع بعضهم لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد أفكار جديدة
					04	توفر المؤسسة آليات لاستقبال الآراء والمقترحات من الموظفين
					05	تسعى المؤسسة دوما للحصول على أفضل المعلومات من مصادر متعددة (داخلية، خارجية...)
					06	هناك تحويل للمعرفة الضمنية(تعبر عن المهارة والخبرة المخزنة لدى الأفراد) إلى معرفة صريحة(متمثلة في المعرفة المكتوبة)
تخزين المعرفة						
					07	يتم فرز وترتيب المعارف قبل تخزينها
					08	يتم تدوين خبرات وتجارب الأفراد وحفظها في قواعد للمعرفة
					09	تستعمل المؤسسة الوسائل التنظيمية الحديثة في تخزين المعرفة (مثل مستودع البيانات)
					10	لا تستغني المؤسسة عن الوسائل التقليدية لتخزين المعلومات (الملفات والسجلات الورقية)
توزيع المعرفة						
					11	هناك مبادرة بنشر المعرفة المتوفرة على جميع الموظفين
					12	هناك تفعيل و توظيف لتكنولوجيا المعلومات في نقل المعرفة
					15	تمنح المؤسسة فرص المبادرة الفردية للعاملين لتطبيق المعرفة
استخدام تكنولوجيا المعلومات						
					16	تعتمد المؤسسة في عملها على تكنولوجيا المعلومات
					17	أجهزة الحاسوب المستخدمة في المؤسسة متطورة
					18	تعمل المؤسسة على استقطاب أصحاب الاختصاص في مجال تكنولوجيا المعلومات
					19	تعمل المؤسسة على تدريب العاملين على استخدام تكنولوجيا المعلومات
					20	تسهل تكنولوجيا المعلومات المستخدمة عملية الوصول لقواعد البيانات المطلوبة

2-الميزة التنافسية

رقم	الفقرة	غ.م. بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الجودة						
21	تقوم المؤسسة بتحديد الجودة المطلوبة في الخدمات المقدمة للزبائن.					
22	تتمتع مراكز تقديم الخدمات بمظهر جذاب وبيئة مريحة للزبائن.					
23	تسعى المؤسسة بشكل جاد لتطبيق أنظمة الاعتماد والجودة المحلية والعالمية					
24	تملك المؤسسة المرونة المطلوبة لتلبية مطالب المشتركين المتغيرة.					
الابتكار						
25	تجري المؤسسة تغييرات في تصميم وتقديم خدماتها تماشيا مع نوعية التقنيات الحديثة.					
26	تشجع المؤسسة الموظفين على القيام بأعمال ابتكاريه مع نوعية التقنيات الحديثة.					
27	تقوم المؤسسة بمنح العاملين الحرية في حل المشكلات المتعلقة بتقديم خدماتها					
28	تقوم المؤسسة بمتابعة شكاوى وأراء الزبائن كقاعدة تركز عليها في تطوير خدماتها.					
الزمن						
31	تهتم المؤسسة باحترام مواعيد التسليم المتفق عليها مع الزبائن.					
32	يساهم الموظفون بشكل كبير في تقديم الخدمات بسرعة للزبائن					
33	تعتمد المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الوصول إلى الزبائن ومن ثم سرعة الاستجابة					
34	تسعى المؤسسة لحد كبير من اجل تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكل الزبائن					
الكفاءات						
35	تتميز المؤسسة عن باقي المؤسسات المنافسة بالمهارات والخبرات المتطورة.					

					36	يؤدي موظفو المؤسسة مهامهم بأفضل ما يكون وبشكل يتوافق مع خبراتهم.
					37	يمتلك موظفو المؤسسة القدرات التي تجعلهم يساهمون في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
					38	يمتلك الموظفون القدرة على التعامل مع الوسائل المستخدمة في العمل وأي تطور فيها.

شكرا جزيلاً على تعاونكم

قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	اسم الأستاذ
01	غياط فوزية
02	نجيمي عيسى
03	برحال عبد الوهاب
04	عليوط سهام
05	عزيزي وداد

الملحق رقم (3): نتائج برنامج spss الخاصة بعمال مؤسسة اتصالات الجزائر عميلة-

العوامل الديموغرافية

الجنس

	Frequency	Percent
ذكر	30	60,0
انثى	20	40,0
Total	50	100,0

العمر

	Frequency	Percent
من 19 - 29 سنة	5	10,0
من 30 - 40 سنة	18	36,0
من 41 - 51 سنة	19	38,0
أكثر من 51 سنة	8	16,0
Total	50	100,0

المستوى العلمي

	Frequency	Percent
ثتوي فأقل	16	32,0
جامعي	30	60,0
دراسات عليا أخرى	4	8,0
Total	50	100,0

المركز الوظيفي

	Frequency	Percent
رئيس	4	8,0
عامل بسيط	17	34,0
إطار	29	58,0
Total	50	100,0

مدة الخبرة

	Frequency	Percent
أقل من 06 سنوات	9	18,0
من 06 إلى 12 سنوات	14	28,0
من 12 إلى 18 سنة	14	28,0
أكثر من 18 سنة	13	26,0
Total	50	100,0

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوليد المعرفة

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
QSE1	50	1	5	3,58	1,263
QSE2	50	1	5	3,44	1,053
QSE3	50	1	5	3,32	1,096
QSE4	50	1	5	3,24	1,238
QSE5	50	1	5	3,42	1,295
QSE6	50	1	5	3,12	1,272

TOTAL1	50	1,33	5,00	3,3533	,75190
Valid N (listwise)	50				

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتخزين المعرفة

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
QSE7	50	1	5	3,08	1,192
QSE8	50	1	5	3,06	1,361
QSE9	50	1	5	3,32	1,203
QSE10	50	1	5	3,40	1,212
TOTAL2	50	1,25	5,00	3,2150	,94627
Valid N (listwise)	50				

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوزيع المعرفة

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
QSE11	50	1	5	3,52	1,165
QSE12	50	1	5	3,52	1,092
QSE13	50	1	5	3,30	1,266
TOTAL3	50	1,00	5,00	3,4467	,84545
Valid N (listwise)	50				

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستخدام تكنولوجيا المعلومات

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
QSE14	50	1	5	3,30	1,129
QSE15	50	1	5	3,44	1,296
QSE16	50	1	5	3,46	1,129
QSE17	50	1	5	3,32	1,039
QSE18	50	1	5	3,28	1,051
TOTAL4	50	1,50	5,00	3,3533	,73358
Valid N (listwise)	50				

الوسط الحسابي والانحراف المعياري للميزة التنافسية

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
QSE19	50	1	5	3,54	1,216
QSE20	50	1	5	3,38	1,338
QSE21	50	1	5	3,66	1,255
QSE22	50	1	5	3,52	1,297
QSE23	50	1	5	3,56	1,091
QSE24	50	1	5	3,62	1,176
QSE25	50	1	5	3,68	,999
QSE26	50	1	5	3,56	,972
QSE27	50	1	5	3,70	,974
QSE28	50	1	5	3,06	1,132
QSE29	50	1	5	3,46	1,129
QSE30	50	1	5	3,36	1,120
QSE31	50	1	5	3,46	1,034
QSE32	50	1	5	3,30	,974
QSE33	50	1	5	3,66	1,081
QSE34	50	1	5	3,72	1,144
TOTAL5	50	2,00	4,69	3,5150	,49625
Valid N (listwise)	50				

اختبار الفرضيات

		توليد المعرفة	تخزين المعرفة	توزيع المعرفة	استخدام تكنولوجيا المعلومات	الميزة التنافسية
توليد المعرفة	Pearson Correlation	1	,524**	,560**	,390**	,314*
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,005	,027
	N	50	50	50	50	50
تخزين المعرفة	Pearson Correlation	,524**	1	,349*	,220	,144
	Sig. (2-tailed)	,000		,013	,124	,319
	N	50	50	50	50	50
توزيع المعرفة	Pearson Correlation	,560**	,349*	1	,126	,189

	Sig. (2-tailed)	,000	,013		,383	,188
	N	50	50	50	50	50
استخدام تكنولوجيا العلوم	Pearson Correlation	,390**	,220	,126	1	,335*
	Sig. (2-tailed)	,005	,124	,383		,017
	N	50	50	50	50	50
الميزة التنافسية	Pearson Correlation	,314*	,144	,189	,335*	1
	Sig. (2-tailed)	,027	,319	,188	,017	
	N	50	50	50	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

معامل الارتباط بين ادارة المعرفة و الميزة التنافسية

	ادارة المعرفة	الميزة التنافسية
ادارة المعرفة	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	,020
	N	50
الميزة التنافسية	Pearson Correlation	,328*
	Sig. (2-tailed)	,020
	N	50

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

معامل الفا كرومباخ

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,824	18

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,723	16

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,830	34

الملحق رقم (4): نماذج عن بعض عروض خدمة الانترنت لاتصالات الجزائر

1. تم بلا استصدار بطاقة الدفع الإلكتروني e-Paiement للقرارة في مكتب البريد.
2. تم بالترحيل في شبكة الانترنت من طريق الموقع الإلكتروني الخاص بصفحة الريان e-allowance.dz و تم بتمتع عملية الترقية الجديدة رسمياً ADSL

الآن قم بتفعيل وصلة حسابك ADSL وحساب كل اتصالاتك عن طريق حسابك البريدي الجاري «CCP» في أي وقت وبكل آمان .

الخط الأول للخدمة في الحجم	عدد الخطوط المتاحة في الحجم	عدد الخطوط ADSL الإلكترونية المسموح بتفعيلها	عدد خدمات الخدمة الإلكترونية لكل حساب في الشهر
500 ج	10000	05	02
1000 ج	20000	05	02
2000 ج	40000	05	04

للزيد من المعلومات اتصلوا بالرقم : 1000



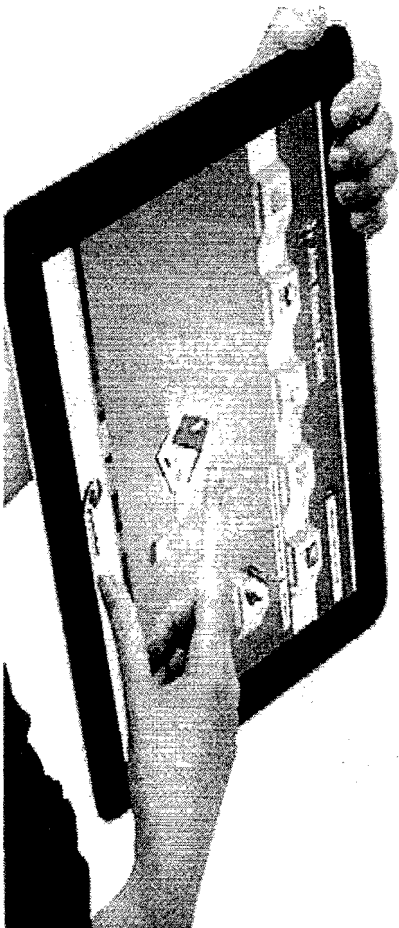
سهل صحتك ...
عن حسابك ADSL عن طريق الواب !



اتصل إلى الدفع الإلكتروني

- لا مشقة التنقل بعد الآن
- لا نسيان بعد الآن
- لا تعاملات نقدية بعد الآن

www.dz1.dz



L'illimité pour tous par Algérie Télécom

Services supplémentaires en option

Bibliothèque numérique
 2008 PC
 e-learning pour apprendre dans le monde
 e-arts pour créer vos œuvres dans le monde

5 000 DA par mois
 Connexion illimitée jusqu'à 8 Mbps + e-mail, le contrôle parental (F@mane) et un Service Premium de prise en charge prioritaire

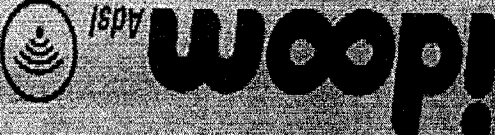
3 200 DA par mois
 Connexion illimitée jusqu'à 4 Mbps + e-mail, le contrôle parental (F@mane) et un Service Premium de prise en charge prioritaire

2 100 DA par mois
 Connexion illimitée jusqu'à 2 Mbps + e-mail et le contrôle parental (F@mane)

1 600 DA par mois
 Connexion illimitée jusqu'à 1 Mbps + e-mail et le contrôle parental (F@mane)

1 Mbps


Avec **idoom**, profitez de la nouvelle gamme d'offres Internet illimitée pour tous, avec des débits de 1 à 8 Mbps à partir de 1600 DA / Mois.




idoom Adsl

L'Internet illimité de 1 à 8 Mbps, à partir de 1600 DA / Mois

Téléchargez, regardez, créez, plus rien ne vous arrête


 www.1600da.com

L'illimité pour tous, par Algérie Télécom



عن حسابك ADSL بكل حرية!



استعمال البطاقة عند شحنك بمختلف التغطية ADSL بقيمة:
 500، 1000، 2000، 3000 دج لتتمكن من إعادة تعبئة
 حسابك بكل سهولة. فيما يخص شروط الشحن

التغطية		تغطية 500 دج	تغطية 1000 دج	تغطية 2000 دج	تغطية 3000 دج
سرعة التحميل	سرعة التحميل	سرعة التحميل	سرعة التحميل	سرعة التحميل	سرعة التحميل
512 مبيت	11	20	39	58	77
1 مبيت	08	15	30	45	60
2 مبيت	08	11	21	32	43
4 مبيت	04	06	15	22	30
8 مبيت	03	05	10	14	20

زوروا صفحة الشروط على موقعنا الإلكتروني: www.dz



Consultez les conditions sur notre site Web : www.dz

Recharge		Carte 500 DA	Carte 1000 DA	Carte 2000 DA	Carte 3000 DA
512 Kbs	11	20	39	58	77
1 Mbs	08	15	30	45	60
2 Mbs	08	11	21	32	43
4 Mbs	04	06	15	22	30
8 Mbs	03	05	10	14	20

Rechargez votre compte ADSL en toute liberté!

Agence Télécom met à votre disposition des cartes de recharge ADSL à 500 DA, 1000 DA, 2000 DA et 3000 DA pour vous permettre de recharger votre compte en toute liberté et tout moment, lorsque vous le souhaitez.



APPELEZ NOUS AU

100*
CALL CENTER



Ecouter
Informar
Conseiller

www.algeriatelecom.dz

A.N. N° 5 Cinq Maisons Mohammadia El-Harrach 16130 Alger Algérie

* APPEL GRATUIT À PARTIR D'UN TÉLÉPHONE FIXE

COMMENT COMMUNIQUER AVEC LE SERVICE CLIENTÈLE

Simplement par téléphone : appelez gratuitement le 100 depuis une ligne fixe.

VOTRE FACTURE

Vous souhaitez mieux comprendre votre facture Algérie Telecom ? Composez le 100 depuis une ligne fixe.

Savoir où et quand payer votre facture afin que votre ligne soit toujours disponible, sans surprise, sans déplacement ? Notre Service Clientèle est à votre disposition au 100.

Vous souhaitez opter pour le règlement par prélèvement automatique : appelez le 100.

Vous souhaitez savoir où acheter des cartes téléphoniques ? renseignez-vous en appelant le 100.

LES SERVICES A LA CARTE

Algérie Telecom vous propose des services en option :

- ◆ **Le double appel** : vous pouvez converser simultanément avec deux interlocuteurs.
- ◆ **La facture détaillée** : vous recevez avec votre facture le détail de vos communications téléphoniques.
- ◆ **Le WLL** : les avantages de la mobilité au prix du fixe.
- ◆ **L'Internet Haut Débit** : vous surfez en toute liberté pendant que votre ligne reste libre.

Pour tous renseignements sur ces services, appelez le service Clientèle au 100.

PROFESSIONNELS, ENTREPRISES

Notre Centre d'Appels compte aujourd'hui plusieurs positions de travail dédiées au monde des affaires. Nous recevons vos appels et nous prenons rendez-vous avec vos collaborateurs pour un diagnostic personnalisé de vos besoins télécom et une réponse Algérie Telecom sur mesure :

Le 100 c'est aussi un Service Grands Clients.

