



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي: / 2017

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

عنوان المذكرة:

تأثير عمليات ادارة المعرفة في تطوير القدرات التنافسية للمنظمة

دراسة حالة لمؤسسة السلام إلكترونيكس STARLIGHT - تبسة -

إشراف الأستاذ(ة):

عبد الحليم الحمزة

من إعداد:

طارق ناجي

عبد الكريم حمدي

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ مساعد أ	هدى بوحنيك
مشرفا ومقرر	أستاذ مساعد أ	عبد الحليم الحمزة
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر ب	نوال بوعلاق

الجامعية: 2016 / 2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرقان

الحمد لله الواحد الأحد و الفضل للذي خلق السماوات بلا عمد، و قسم الرزق و لم ينس أحد، له الحمد حتى يرضى و له الحمد إذا رضى، و نحمده كثيرا على أن يسر لنا أمرنا في القيام بهذا العمل و إتمام المشوار الدراسي بنجاح و توفيق منه وحده.

كما نتقدم بخالص تشكراتنا إلى الأستاذ المؤطر: "الحمزة عبد الحليم" الذي أعاننا كثيرا في انجاز هذه المذكرة و لم يبخل علينا بنصائحه و توجيهاته القيمة فجزاه الله خيرا على كل ما قدمه لنا. لا ننسى أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى كافة الأساتذة المحترمين و كل طلبة الكلية و خاصة طلبة السنة الثانية ماستر قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال.

و أخيرا نشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد و لو بكلمة طيبة لإتمام هذا العمل المتواضع و الحمد لله رب العالمين.

الإهداء

أهدي هذا العمل

إلى والدي العزيزين

إلى إخوتي: أبو بكر الصديق، زهير و صفى الدين

إلى أختي الغالية حفظها الله وزوجها العزيز " هشام "

وإلى ابنتهما الكتكوتة أنابيس

إلى زوجتي و شريكة حياتي

و إلى كل ما ساعدني في انجاز هذا العمل

عبد الكريم كريمو

الإهداء

أهدي هذا العمل

إلى والدتي العزيزة

إلى روح والدي رحمه الله

إلى زوجتي و شريكة حياتي

إلى أبنائي "ماريا، ميار، نور ومحمد"

و إلى كل ما ساعدني في انجاز هذا العمل

طارق ناجي

قائمة

المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرافان
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ - هـ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وعملياتها	
08	المبحث الأول: مدخل لإدارة المعرفة
08	المطلب الأول: ماهية المعرفة
13	المطلب الثاني: إدارة المعرفة المفهوم والأهمية
16	المطلب الثالث: نظم إدارة المعرفة
19	المبحث الثاني: أساسيات في ادارة المعرفة
19	المطلب الأول: مجالات ادارة المعرفة في المنظمة ومراحلها
22	المطلب الثاني: عناصر ادارة المعرفة ومبادئها
26	المطلب الثالث: نماذج ادارة المعرفة ومتطلبات تطبيقها
32	المبحث الثالث: عمليات ادارة المعرفة واستراتيجياتها
32	المطلب الأول: عمليات ادارة المعرفة
35	المطلب الثاني: أهداف وأهمية استخدام عمليات ادارة المعرفة
36	المطلب الثالث: استراتيجيات ادارة المعرفة ومعوقات تنفيذها
الفصل الثاني: بيئة الأعمال والقدرة التنافسية	
46	المبحث الأول: مفاهيم نظرية لبيئة الأعمال
46	المطلب الأول: مفهوم بيئة الأعمال
49	المطلب الثاني: العوامل التي تؤثر في بيئة الأعمال
51	المطلب الثالث: خصائص ومبادئ بيئة الأعمال
55	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية للقدرة التنافسية

55	المطلب الأول: مفهوم القدرة التنافسية
57	المطلب الثاني: القوى المحددة للمنافسة
59	المطلب الثالث: مداخل تطوير القدرة التنافسية
69	المبحث الثالث: تطوير القدرة التنافسية في منظمات الأعمال
69	المطلب الأول: صفات منظمات الأعمال المتطورة
71	المطلب الثاني: مؤشرات قياس القدرة التنافسية
75	المطلب الثالث: حواجز بناء الميزة التنافسية في منظمة الأعمال
الفصل الثالث: اسهامات عمليات ادارة المعرفة في تطوير القدرة التنافسية	
80	المبحث الأول: دور الابداع المعرفي في تحقيق ميزة التكلفة الدنيا
80	المطلب الأول: تعريف الابداع المعرفي
80	المطلب الثاني: علاقة ادارة المعرفة بالابداع المعرفي في المنظمة
81	المطلب الثالث: الابداع المعرفي وأثره في خفض التكلفة
83	المبحث الثاني: دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة الجودة
83	المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري والجودة
85	المطلب الثاني: علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة
86	المطلب الثالث: أثر رأس المال الفكري على تحقيق ميزة الجودة الشاملة
88	المبحث الثالث: دور رأس المال التنظيمي في التميز التنظيمي بمنظمة الأعمال
88	المطلب الأول: مفاهيم وأساسيات حول رأس المال التنظيمي والتميز التنظيمي لمنظمة الأعمال
91	المطلب الثاني: علاقة رأس المال التنظيمي بإدارة المعرفة
93	المطلب الثالث: تأثير رأس المال التنظيمي على التميز التنظيمي في منظمة الأعمال
الفصل الرابع: أثر عمليات ادارة المعرفة في تطوير القدرات التنافسية في مؤسسة السلام إلكترونيكس STARLIGHT	
99	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة السلام إلكترونيكس STARTLIGHT

99	المطلب الأول: تعريف مؤسسة السلام إلكترونيكس STARTLIGHT
101	المطلب الثاني: دور المؤسسة وأهدافها
103	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة السلام إلكترونيكس STARTLIGHT
108	المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية
108	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
109	المطلب الثاني: أداة الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي
112	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
115	المبحث الثالث: تحليل نتائج الإستمارة واختبار الفرضيات
115	المطلب الأول: تحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية
120	المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بمحاور الإستمارة
153	خاتمة
	قائمة المراجع و المصادر
	الملاحق
	الملخص

قائمة

الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
37	أنظمة خلق القيمة عند Treacy et wiersema	01
62	مقارنة الاستراتيجيات التنافسية المختلفة المتاحة للمؤسسة	02
101	مصادر تمويل مؤسسة السلام الكترونيكس	03
109	عدد الاستبيانات المعتمدة في الدراسة	04
110	طول الخلايا حسب كل عبارة	05
113	معامل الارتباط بيرسون بين كل محور و آخر	06
113	معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات محاور الاستمارة	07
115	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	08
116	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	09
117	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	10
118	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	11
119	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	12
120	نتائج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للمحاور	13
121	اجابات أفراد العينة لمحور عمليات ادارة المعرفة في المنظمة	14
124	اجابات أفراد العينة لمحور القدرة التنافسية	15
126	اجابات أفراد العينة لمحور تأثير عمليات ادارة المعرفة على القدرة التنافسية	16

قائمة

الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
20	مجالات إدارة المعرفة في المنظمة	01
27	نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt	02
28	نموذج إدارة المعرفة عند Wiig	03
30	نموذج حجازي لتوظيف إدارة المعرفة	04
38	أماكن التركيز في مجالات القيمة	05
59	قوى المنافسة لدى بورتر	06
62	منحنى porter الذي يوضح الربحية والحصة السوقية للاستراتيجيات التنافسية	07
66	بعض التعاريف المسندة لمفهوم الكفاءات	08
82	ربح المؤسسة المبدعة من التكلفة وكمية المبيعات	09
104	الهيكل التنظيمي لمؤسسة السلام الكترونيكس Starlight	10
115	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	11
116	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	12
117	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	13
118	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	14
119	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	15

مقدمة

أدت العولمة إلى ظهور نوع جديد من الاقتصاد ، وهو اقتصاد المعرفة ، الذي غير مفهوم عوامل الإنتاج وطورها من وسائل مادية وبشرية ، إلى وسائل مادية وبشرية ومعرفية ، حيث تعتمد هذه الأخيرة أساسا على الفكر والإبداع ، وعليه أصبح لزاما على منظمة الأعمال مسايرة ومواكبة هذا التطور من أجل التكيف مع التغيرات البيئية ، سواء كانت داخلية أو خارجية ، ثم البحث في الاستفادة من ذلك ، وهذا ما يعرف بإدارة المعرفة ، من خلال الاعتماد على معارف وخبرات العنصر البشري والاستثمار فيها قصد تحويلها مصدرا للقيمة ، في ظل المنافسة الشرسة التي تواجه هذه المنظمات بعد التحرر من جميع القيود الاقتصادية (اقتصاد السوق ، حرية التجارة الخارجية ، تحرير الأسعار ، التطور التكنولوجي ،...) ، كما أن التسيير الاستراتيجي لهاته المعارف من شأنه إعطاء دفعة قوية للقدرة التنافسية للمنظمة ، وذلك من خلال جعل عمليات إدارة المعرفة كسلاح ذو حدين ، من الجانب الأول : هي صمام أمان بالنسبة للمنظمة تجعلها محمية من المنافسة الشرسة عن طريق تفوقها بهاته المعارف المستغلة في شكل عمليات مستمرة ، متطورة ومتجددة ، ومن جانب ثاني تفرض وجودها داخل الأسواق سواء المحلية أو الخارجية وتحافظ على مكانها وبقائها المستمر والمتزايد (الحصة السوقية ،...) وهذا ما يظهر بالإيجاب على تطوير القدرة التنافسية لهذه المنظمة ، ضمان بيع منتجاتها او خدماتها دون التخوف من المنافسة او رد فعل المنافسين .

إن النظام الاقتصادي الجديد الذي يشهده العالم كان نتيجة ظهور تكتلات اقتصادية عالمية سواء على مستوى منظمات الأعمال أو الدول ، مما اثر على الجزائر وجعلها تتبنى خيار الاندماج ومواكبة باقي الدول وذلك من خلال الاتفاقيات الدولية ، وتبني القوانين و التشريعات والتنظيمات التي من شأنها أن تدعم الاستثمارات الخاصة سواء كانت داخلية أو خارجية دون إهمال الاستثمار العام ، وعليه فان قطاع المنتجات الالكترونية أصبح قطاع كبير ومهم ، شهد قفزة نوعية في السنوات الأخيرة وذلك من خلال دخول المنتجات الأجنبية ومنافستها للمنتجات المحلية في السعر والجودة ، قصد ضمان أرقى المنتجات للمواطن الجزائري .

الإشكالية :

إن تعاظم هذه المنافسة والتطورات السريعة التي فرضتها العولمة على جميع المستويات ، أدى إلى التحول إلى نظام اقتصادي قائم على المعرفة ، مما حتم على منظمات الأعمال مسايرة ومواكبة هذا

الفكر الاقتصادي الجديد ، وتبني عمليات إدارة المعرفة كأسلوب جديد لتطوير القدرة التنافسية للمنظمة وذلك من خلال الاستثمار في العنصر البشري وتطوير معارفه ومن ثمة الاستفادة منها.

مما سبق يمكن طرح التساؤل الآتي :

- كيف تؤثر عمليات إدارة المعرفة على تطوير القدرة التنافسية للمنظمة ؟

انطلاقاً من الإشكالية السابقة وقصد شرحها يمكن طرح الأسئلة الفرعية الآتية :

- ما هو مفهوم إدارة المعرفة وعملياتها في منظمة الأعمال ؟

- ما هو مفهوم القدرة التنافسية لدى منظمة الأعمال ؟

- ما هي العلاقة بين إدارة المعرفة والقدرة التنافسية في منظمة الأعمال ؟

- ما مدى مساهمة إدارة المعرفة في تطوير القدرة التنافسية لمنظمة الأعمال ؟

- ما مدى مساهمة إدارة المعرفة في تطوير القدرة التنافسية لمؤسسة starlight ؟

فرضيات الدراسة :

للإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية السابقة فإن ذلك يكون من خلال فرضيات يمكن شرحها وتفصيلها:

- عمليات إدارة المعرفة ، أصبحت عنصر من عناصر الإنتاج ، تساهم وبشكل كبير في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة وذلك من خلال توليد المعرفة وتخزينها ثم توزيعها فتطبيقها.

- أن القدرة التنافسية ضرورة حتمية لمنظمة الأعمال لمواجهة المنافسة قصد ضمان بقائها ونموها واستمرارها من خلال الاعتماد على : التكلفة والجودة والإبداع المعرفي .

- أن عمليات إدارة المعرفة لعبت دور كبير في تطوير القدرة التنافسية لمؤسسة STARLIGHT .

الغرض من الدراسة :

إن الغرض من هذه الدراسة أو البحث يمكن توضيحه كما يلي:

-
- إثبات أن عمليات إدارة المعرفة أصبحت رأس مال ضروري لمنظمة الأعمال.
 - أن قيمة المنظمة من قيمة قوتها وقدرتها التنافسية ، مع شرح مفهوم القدرة التنافسية ، مصادرها وأنواعها.
 - استغلال الثروة المعرفية للمنظمة من شأنه تطوير قدرتها التنافسية.
 - نصائح وتوصيات لمؤسسة starlight.

أسباب الدراسة :

- جاءت أسباب الاهتمام بهذا البحث (الموضوع) لعدة اعتبارات أهمها :
- أن بيئة الأعمال متغيرة (غير مستقرة) وأصبح فيها الثابت هو التغيير ، ووجب على منظمة الأعمال التكيف مع هذا التغيير.
- أن إدارة المعرفة أصبحت ضرورة حتمية لدعم وتطوير القدرة التنافسية لمنظمة الأعمال.

أهداف اختيار الموضوع :

- إثبات أهمية عمليات إدارة المعرفة في تطوير القدرة التنافسية لدى مؤسسة starlight.
- توضيح دور عمليات إدارة المعرفة في مواجهة المنافسة والتحديات التي تفرضها (المنتجات البديلة ، الجودة ، السعر ،...).

المنهج العلمي المتبع :

تم الاعتماد على المنهج الإحصائي الوصفي والتحليلي للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها بالاعتماد على جانبين :

- الجانب النظري : وذلك من خلال مصادر المعلومات المختلفة : الكتب ، رسائل ماجستير ودكتوراه ، حلقات بحثية عربية وفرنسية ، متوفرة بالمكتبات وقواعد البيانات ، وخدمات الانترنت ذات العلاقة بمفهوم

عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها على تطوير القدرة التنافسية بغرض إعطاء صورة واضحة على مفهومها وأبعادها.

- الجانب الميداني : تم الاعتماد على الاستبيان المصمم لجميع العمليات الأولية من أفراد مجتمع الدراسة من خلال المسح الميداني لهؤلاء الأفراد ، للتعرف على مدى وعيهم وفهمهم بوجود إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير القدرة التنافسية.

الكلمات المفتاحية :

- إدارة المعرفة ، الميزة التنافسية ، القدرة التنافسية.

الفصل الأول

الإطار النظري لإدارة المعرفة وعملياتها

مقدمة الفصل الأول

يتوقف مستقبل منظمات الأعمال اليوم على مدى استثمار مواردها وموجوداتها استثماراً أمثلاً لزيادة قدراتها التنافسية ومحاولة التزود بالمدخل المعرفي أو إدارة المعرفة وعملياتها التي تعتبر من أحدث المفاهيم الإدارية بعد ادراك أهمية المعرفة بوصفها متغيراً مهماً في تحقيق أهداف المنظمة، لقد أصبحت ثورة إدارة المعرفة الظاهرة التي نالت اهتمام المختصين وألقت بضلالها على عالم إدارة الأعمال حالياً بالشكل الذي أصبحت فيه محورا للتحويلات في جوانب عديدة، منها توجه المجتمعات والاقتصاديات في العالم نحو المعرفة والارتكاز عليها واصبح مصدر الثروة الحقيقي اليوم ليس برأس المال وليس بالأرض أو العمل، وإنما هو المعرفة ولهذا فان الاستثمار في حقول المعرفة سيطر على اهتمام المؤسسات والشركات وحتى الحكومات، ولأهمية هذا الجانب سوف نتناول في الفصل الأول تحليل الاطار النظري لإدارة المعرفة وعملياتها من خلال ثلاثة مباحث وهي كالتالي:

- **المبحث الأول:** مدخل لإدارة المعرفة.
- **المبحث الثاني:** أساسيات في إدارة المعرفة.
- **المبحث الثالث:** عمليات إدارة المعرفة واستراتيجياتها.

المبحث الأول: مدخل لإدارة المعرفة

ان التجديد والابتكار باتا يشكلان هاجسا لدى العديد من المنظمات اذا ما أرادت المحافظة على نفسها وعلى بقائها، وبالتأكيد فان المعرفة تشكل الأساس الذي يقود الى الابتكار، فكل شي يقوم على المعرفة، حيث أصبح العمل الأساسي لدى العديد من المديرين يتمثل بمدى قدرة ومهارة المدير على ادراة المعرفة لتعزيز عملية الابتكار والابداع التي تعد عنصرا أساسيا وفاعلا في التفوق على المنافسين.

المطلب الأول: تعريف المعرفة

وهي المورد الرئيسي لانشاء الثروة ومصدر أساسي لتحقيق القدرة التنافسية.

أولا: مفهوم المعرفة وأهميتها

يختلط مصطلح المعرفة لدى الكثير بمصطلحين آخرين، هما البيانات والمعلومات وهنا لا بد من التوضيح لفهم طبيعة الاختلاف بين المصطلحات الثلاثة:

1-البيانات: ومفردها بيان، وهي المادة الخام أو الأولية التي تستخلص منها المعلومات، ومن الأمثلة عليها: بيانات البطاقة الشخصية لشخص ما، أو رقم هاتفه، أو البيانات الواردة في فاتورة ما، أو أرقام المبيعات لمنظمة ما. وقد تظهر أيضا في شكل أرقام خام، حروف، رموز، إشارات، صور، أو غيرها، دون سياق أو تنظيم لها. ويشير بعضهم الى أن البيانات تتضمن الحقائق (facts)، الملاحظات (observations)، والمدركات (والتي يمكن أن تكون أو لا تكون صحيحة).

وهناك تعريفات متعددة للبيانات، منها:

-أنها: حقائق أولية خام، غير مؤطرة، وغير منظمة وغير مرتبطة ببعضها بعضا، ولا تفهم أو يفاد منها الا بعد معالجتها.

-أنها: حقائق خام غير منظمة ليس لها معنى، تحتاج الى تنظيم ومعالجة؛ لتحويلها الى معلومات ذات معنى.

-أنها: المادة الأولية، أو المعطيات البكر التي تستخلص منها المعلومات¹.

فالبيانات اذا ليست ذات قيمة في شكلها الأولي، الا تمت معالجتها، لتتحول بعدها الى معلومات ذات معنى، تكون بعدها مفهومة ومفيدة².

2-المعلومات: ومفردها معلومة وهي اصغر وحدة في المعلومات وهي ناتج معالجة البيانات من خلال اخضاعها لعمليات خاصة بذلك مثل التحليل والتركيب من أجل استخلاص ما تتضمنه البيانات من

مؤشرات، علاقات، مقارنات، كليات، موازنات ومعدلات وغيرها من خلال العمليات الحسابية المتعلقة بعلم الرياضيات والطرق الإحصائية والرياضية والمنطقية، أو من خلال إقامة نماذج محاكاة، فالمعلومات هي البيانات التي خضعت للمعالجة.

ويعرف Chirstel وآخرون المعلومات بأنها "حقائق وبيانات منظمة تشخص موقفا محددا، ظرفا محددا، تشخص تهديدا ما أو فرصة محددة. وتبعاً لذلك فإن المعلومات هي نتيجة البيانات". ويعرف كل من Prusak et Davenport المعلومات بأنها رسالة على شكل وثيقة أو اتصال صوتي أو مرئي، هدفها تغيير الطريقة أو الأسلوب الذي يدرك به المتلقي شيئاً ما، فيكون لهذه الرسالة أثر في أحكامه وسلوكه، وهذا هو الفرق بين المعلومات وبين البيانات التي لا تحدث أي أثر¹.

3- المعرفة: لقد تعددت الآراء حول مفهوم هذا المصطلح فهناك من عرفها على أنها:

التعريف الأول: "عبارة عن معلومات بالإضافة الى روابط سببية تساعد في إيجاد معنى للمعلومات وتتولى ادراة المعرفة إيجاد هذه الروابط أو تفصلها. إضافة الى أن المعرفة مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبير التي تزود باطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها، وهي متضمنة في المنظمة والمجتمع ليس في الوثائق ومستودعات المعرفة فحسب، ولكنها أيضا في الروتين التنظيمي والممارسات والمعايير وعبارة صريحة أكثر انها معرفة-كيف"².

التعريف الثاني: ذكر ابن فارة بأن المعرفة "هي حقل فلسفي قديم متجدد وهي ناتج نشاط وأعمال العقل البشري".

وقد حاول الباحثون والعلماء توضيح مفهوم للمعرفة كونها موردا ثميناً وهي ثروة حقيقية للأفراد والشعوب والمجتمعات، لهذا فقد عرفها Nonaka بأنها تفاعل بين المعرفة الضمنية وما تحويه من خبرات ومهارات وأفكار يكتسبها الفرد بالمعرفة الظاهرة الناتجة عن التفاعل مع البيئة الخارجية³، ونرى أن المعرفة هي موجودات المنظمة والأكثر أهمية تأكيداً لما تناولته الجمعية الأمريكية للتدريب و التطوير التي عدت مفهوم المعرفة -بصيغة كيف (Know-How)، معرفة لماذا (Know-Why) إحدى موجودات المنظمة.

أما الاتجاه الآخر فقد ركز على أنها رأس مال فكري وقيمة مضافة تحسب بعد اكتشافها واستثمارها وتحويلها الى قيمة مادية ملموسة³.

¹ ربحي مصطفى عليان، ادراة المعرفة knowledge management، دار صفاء للنشر والتوزيع- 2008 :43-

44.

² عبد الستار العلي، الأستاذ الدكتور عامر قنديلي، الدكتور غسان العمري، المدخل الى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان- 2006 :25.

³ جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في ادراة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع- 2010

33-32:

التعريف الثالث: "هي مجموعة من الحقائق التي يحصل عليها الانسان من خلال بحوثه حسب طرق البحث العلمي المنطقية،أو من خلال تجاربه السابقة خاصة العملية التي تراكمت لديه،التي قد توصله الى درجة الخبرة ومن ثم الحكمة،وتوجد المعرفة على شكل تعاريف ونظريات أو فرضيات ونماذج وقياسات وعلاقات،والمعرفة هي عملية انتقال من بيانات الى معلومات فمعرفة فحكمة و التي تقود الى حسن التقدير والقرارات الأكثر عقلانية ورشداً¹."

التعريف الرابع: "المعرفة هي نسيج من الخبرات والمهارات والمعلومات والقدرات المعرفية الضمنية والواضحة المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة".أي أنها كل شيء يحيط بالإنسان من بيانات ومعلومات (ذكاء،قدرات،اتجاهات،حكمة) سواء كان في الماضي أو الحاضر،هذه القدرات والمهارات يستحضرها الأفراد العاملين لانجاز عمل أو اتخاذ قرار ناضج،وعليه فان المعرفة أغلبها ضمني تتوافر في أذهان وعقول الافراد و تعتمد على حدسهم،خبرتهم،مهاراتهم وقدراتهم في التفكير كما انها تتوفر بصيغة معلومات ذات معنى،وأن الأفراد من أهم مصادر المعرفة²."

وبتحليل ما اشارت اليه التعاريف السابقة يمكن استخلاص مفهوم المعرفة بأنها:

الفهم الراقى والادراك الصحيح للظواهر والحقائق من خلال الخبرات والثقافات والمهارات والقدرات الكامنة والمكتسبة لدى الفرد والمنظمة.

ثانياً: أهمية المعرفة

يمكن أن نجمل أهمية المعرفة كما ورد عند محمد عواد أحمد الزيادات في النقاط التالية³:

-أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكل لتكون أكثر مرونة؛

-أتاحت المعرفة المجال للمنظمة من التركيز على الأقسام الأكثر ابداعاً،و حفزت الابداع والابتكار المتواصل لأفرادها و جماعاتها؛

-أسهمت المعرفة في تحول المنظمات الى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة،للتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال،ولتواجه التعقيد المتزايد فيها؛

-يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لايجاد منتجات جديدة؛

¹ ريجي مصطفى عليان،مرجع سبق ذكره،ص:57.

² سين عجلان حسن،استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الاعمال،دار اثراء للنشر والتوزيع-

³ محمد عواد أحمد الزيادات؛اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة،دار صفاء للنشر والتوزيع-

-توجه المعرفة الادراية مديري المنظمات الى كيفية ادراة منظماتهم؛

-تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة؛

-تحرك الأساس الحقيقي لكيفية خلق المنظمة وتطورها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانية؛

-المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وادامتها.

ثالثا: خصائص ومصادر المعرفة

1- خصائص المعرفة: يمكن الإشارة الى عدد من الخصائص الأساسية للمعرفة نذكر منها ما يلي¹:

1-1- إمكانية توليد المعرفة: و تشير هذه الى حركة المعرفة من خلال عمليات البحث العلمي التي تتضمن

الاستنباط والاستقراء والتحليل والتركيب، التي تسهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة اذ يقوم الأشخاص المبتكرون الذين لديهم الخصوبة الفكرية والقدرة على التحليل، التركيب، التمهيص واستخلاص النتائج.

1-2- إمكانية موت المعرفة: وهذه تشير الى المعلومات الساكنة أو الراكدة الموجودة بين طيات الكتب

الموضوعة على رفوف المكتبات أو الموجودة في دماغ من يمتلكونها ولم يعلموها لغيرهم فماتت بموتهم، وبعض المعارف تتقدم ويقل استخدامها لدرجة متدنية جدا و التي يمكن وصفها بالميتة نسبيا، بالإضافة الى ذلك قد تأتي معرفة وتتسخ معرفة قائمة وتحل محلها كما أسلفت سابقا.

1-3- إمكانية امتلاك المعرفة: من قبل أي فرد، فهي ليست محصورة لدى فرد أو مقتصرة على جهة معينة

دون غيرها، وبالطبع فان الطريقة الأكثر شيوعا لاكتسابها هي التعلم، ومن ثم يمكن تحويل هذه المعرفة الى طرق عملية أو براءة اختراع أو اسرار تجارية تدر دخلا على الشركات أو الأفراد، مثلا الطبيب الجراح صاحب الخبرة الطويلة.

1-4- إمكانية تخزين المعرفة: اذا كانت في السابق تخزن على الورق ولا زالت لغاية الان، ولكن التركيز

ينصب الآن على تخزين المعرفة باستخدام الطرق الالكترونية التي تعتمد على الحاسوب بدرجة كبيرة وهو ما يسمى "بقواعد المعرفة" وهي عبارة عن أوعية الكترونية تحتوي على حقائق و قواعد محددة حول مجال خبرة معينة في موضوع ما وطرق استخدامها أي الشيفرات الموصلة اليها، فهي تمثل بنكا للبيانات وتركز بشكل أساسي على الحقائق والقواعد، وعليه فان قاعدة المعرفة هي المعرفة المختزنة وفق نماذج وشيفرة معينة مأخوذة من الخبير.

1-5- نية تصنيف المعرفة: وذلك حسب مجالات متعددة كما مر سابقا مثل المعرفة الضمنية والظاهرية

والاجرائية... الخ.

1-6- المعرفة لا تستهلك بالاستخدام بل على العكس فهي تتطور و تولد بالاستخدام وعكس ذلك تموت.
1-7- إمكانية تقاسم المعرفة والخبرات العملية وتشير أيضا الى إمكانية نشر المعرفة والانتقال عبر العالم اذا توافرت الوسائل والسبل اللازمة لذلك.

2- مصادر المعرفة:تنقسم المعرفة الى مصدرين رئيسيين وهما¹:

2-1-المصادر الخارجية: وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة،أو الانتساب الى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة،ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والانترنت والانترانات،والقطاع الذي تعمل فيه المنظمة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية.وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة،حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية ومن خلال أحد أو كل المدركات الحسية(السمعية،البصرية،اللمس،الذوق والشم) على اكتساب البيانات و الحوادث من البيئة ومن خلال قدراتهم الادراكية والفهمية(مثل التأمل والفهم والتسبيب والحكم)يستطيعون معالجة هذه البيانات وتحويلها الى معلومات،ومن خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى لتتحول الى معرفة،والاختلاف في مستوى هذه المعرفة يتوقف على الاختلاف في الوسائل والمدركات المذكورة انفا.

2-2-المصادر الداخلية: تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الافراد والجماعات والمنظمة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة،ومن الأمثلة على المصادر الداخلية:الاستراتيجية والمؤتمرات الداخلية،المكتبات الالكترونية،الحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة،أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية.

لكن لا بد من الإشارة هنا الى أن الادراك المتزايد للمعرفة مرتبط بالتقدم في تقنية المعلومات،لا سيما الانترنت،لكن البعض يؤكد أن المعرفة لا تكمن في جميع المعلومات.و لكن لتأمين المعلومات كمصدر للمعرفة هناك افتراضان:

الأول: يفترض أن البحث عن المعلومات وتطويرها يقود الى المعرفة،و هذه المعرفة المسندة بالبحث ستستخدم لتحسين السلع والخدمات.

الثاني: يفترض أن نوعية المعرفة واستخدامها مستقلين عن سياقهما ومصدرهما،و أن المعلومات المقدمة لصانع القرار تكون من مصادر أخرى.

ولابد من الإشارة هنا الى أن تكامل مكونات الأعمال الرئيسية (الاستراتيجية،الأفراد،العملية،التقنية) مع تقنية المعلومات الرئيسية (الأنظمة،الاستخدامات،البيانات) يتم من خلال الخرائط المعرفية والتي تشكل مصدرا مهما لاقتناص المعرفة الظاهرة،و مؤشرا لمسك المعرفة الضمنية.

ان العمل المعرفي يرتبط بنشاط صناع المعرفة الذين يشغلون مراكز متقدمة في قسم العمليات،و تعد المعرفة المتولدة أثناء عمليات الأعمال أحد مصادر المعرفة الداخلية المهمة من خلال تفاعلها مع المعرفة المحفوظة بأذهان الناس.

رابعا: أصناف المعرفة

اختلف الكتاب و الباحثون في تحديد أنواع المعرفة وتصنيفاتها،و بحسب وجهات نظرهم،يتفق الباحث مع ما ذهب اليه نقلا عن "توم باكمان" لما يتناسب مع متطلبات البحث العلمي اذ يصنفها الى أربع أنواع كالاتي¹:

🇺🇦 **المعرفة الصريحة (وثيقة،حاسوب):** معرفة جاهزة وقابلة للوصول،موثقة في مصادر المعرفة الرسمية التي عادة ما تكون جيدة التنظيم.

🇺🇦 **المعرفة الضمنية (العقل الإنساني،المنظمة أو التنظيم):** قابلة للوصول من خلال الاستعلام والمناقشة لكنها معرفة غير رسمية يجب ان توضع بعدئذ و تنقل وتبلغ.

🇺🇦 **المعرفة الكامنة (العقل الإنساني،التنظيم):** قابلة للتوصل بشكل غير مباشر فقط ويتم ذلك بصعوبة من خلال أساليب الاستنباط المعرفي،وملاحظة السلوك.

🇺🇦 **المعرفة المجهولة (العقل الإنساني،التنظيم):** المبتكرة أو المكتشفة من خلال النشاط،المناقشة،البحث والتجريب.

المطلب الثاني: إدارة المعرفة المفهوم والاهمية

لقد أصبحت ادراة المعرفة ضرورة ملحة لضمان الاستقرار،والتقدم والنجاح،لذا أنشأت العديد من المنظمات أقساما خاصة للبحث والتطوير للحصول على المعرفة من أي مصدر سواء كان داخلي أو خارجي،وأصبحت ادراة المعرفة تفوق في الأهمية الأصول المادية الأخرى.

أولا: مفهوم ادراة المعرفة

هناك تعريفات عديدة لادراة المعرفة بسبب اتساع حجم ميدان المعرفة وديناميكيته،وضعت لتخدم أغراض الباحثين نذكر منها:

التعريف الأول: الباحث Finneran عرف ادارة المعرفة بأنها نظام وثيق يساعد على نشر المعرفة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي من خلال المنظمة بهدف رفع مستوى ادارة العمل وهي تتطلع الى الحصول على المعلومات المناسبة في السياق الصحيح وفي الوقت المناسب للعمل المقصود و المناسب. وهي هنا تعني أن ادارة المعرفة هي إيجاد الطرق للابداع و أسر معرفة المنظمة للحصول عليها للاستفادة منها والمشاركة بها ونقلها الى الموظفين الذين هم بحاجة اليها لادارة أعمالهم بكفاءة و فاعلية، وباستخدام الإمكانيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات بأكبر قدر ممكن".

التعريف الثاني: عرفت الموسوعة الحرة ادارة المعرفة بأنها "هندسة وتنظيم البيئة الإنسانية والعمليات التي تساعد المنظمة على انتاج المعرفة و توظيفها من خلال اختيارها وتنظيمها و استخدامها ونشرها وأخيرا نقل وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ليتم تضمينها في الأنشطة الادارية المختلفة في صنع القرارات الرشيدة وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي"¹.

التعريف الثالث: عرفت مؤسسة الاستشارات الشهيرة KPMG -Klynveld Peat Marwick Goerdeler ادارة المعرفة بأنها: "المحاولة المنظمة والمستمرة لاستخدام المعرفة في المنظمات لتحسين أدائها"².

التعريف الرابع: "ادارة المعرفة هي الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة و العمليات المرتبطة بها و الخاصة باستحداثها، جمعها، تنظيمها، نشرها، استخدامها واستغلالها و هي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية الى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة"³.

التعريف الخامس: قدم خبراء لجنة الوظيف العمومي الكندي التابعة لوزارة الوظيف العمومي الكندي التعريف التالي: "تتعلق ادارة المعرفة بعمليات انشاء المعارف، والحصول عليها وتحويلها واستعمالها بهدف تحسين مردودية المنظمة"⁴.

مما سبق يمكن القول أن الفكرة الجوهرية لادارة المعرفة تتلخص في التعريف الشامل التالي: ادارة المعرفة عبارة عن وظيفة تسييرية تبحث في وسائل وطرق تخريج المعارف الضمنية للمنظمة، وجعلها مشتركة

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، ادارة المعرفة، جدارا للكتاب العالمي- عمان الأردن، عالم الكتب الحديث اربد- 2009 :79-78.

² هالة عبد القادر صبري، واقع ادارة المعرفة و متطلبات الابداع والتجديد في الادارة العربية، بحث نشر في المجلة العربية للإدارة، مج 30 :2- ديسمبر، 2010 :83.

³ سعداوي موسى، ادارة المعرفة و تنمية رأس المال الفكري للمؤسسة، ورقة بحثية ضمن فعاليات الملتقى الدولي رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 13-14 ديسمبر 2011 :04.

⁴ حسن بوزناق، ادارة المعرفة و دورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2013 :06.

ومتقاسمة بين أفرادها وهي تبحث في نفس الوقت في طرق تحسين ونشر المعارف الظاهرة بهدف إضافة قيمة للأعمال و تحقيق ميزة تنافسية.

ثانيا: أهمية ادارة المعرفة

يمكن تلخيص أهمية ادارة المعرفة لدى المنظمة في النقاط التالية¹:

- تعد ادارة المعرفة عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
- تعزز قدرة المنظمة على الأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة و تحسينه مع تحفيز المنظمة لتجديد ذاتها ومواجهة التغييرات البيئية؛
- تعد ادارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول الى المعرفة في متناول الجميع؛
- تعد أداة تحفيز المنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية؛
- هي فرصة تدعم الاستفادة من جميع الموجودات الملموسة و غير الملموسة،و تؤدي الى تخفيض التكاليف والحصول على ميزة تنافسية دائمة للمنظمة؛
- تساهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

ثالثا: أهداف ادارة المعرفة

تعددت أهداف ادارة المعرفة و نذكر منها ما يلي²:

- تسهيل وتبسيط العمليات و خفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة،أو غير الضرورية والحد من الروتين؛
- الارتقاء و تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة؛
- تبني فكرة الابداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية،و التخلص من الكبت والضغط النفسي؛
- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات و الخدمات بفعالية أكبر؛
- تفعيل المعرفة و رأس المال الفكري،لتحسين طرق إيصال الخدمات؛
- تحسين صورة المنظمة،وتطوير علاقاتها بمثيلاتها؛
- تكوين مصدر موحد للمعرفة،و من ثم تعميمه على أفراد المنظمة؛
- إيجاد بيئة تفاعلية للتجميع و للتوثيق،و نقل الخبرات التراكمية المكتسبة من و أثناء الممارسة اليومية.

¹ سمراء كحلات،تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية،مذكرة لنيل شهادة الماجستير،كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية،قسم علم ال
طينة،2009: 55-56.

² جمال يوسف بدير،مرجع سبق ذكره،ص ص:49-50.

المطلب الثالث: نظم ادارة المعرفة

أولاً: مفهوم نظم ادارة المعرفة

نظم ادارة المعرفة هي الدمج بين التكنولوجيات والميكانيزمات المطورة لدعم عمليات إدارة المعرفة. نظم ادارة المعرفة تستخدم تكنولوجيات وميكانيزمات متعددة لادارة المعرفة حيث أن كل نظام لادراته يحتوي على تشكيلة(توليفة) من الميكانيزمات و التكنولوجيات المتعددة¹.

ثانياً: أنواع نظم ادارة المعرفة

تستخدم أنظمة ادارة المعرفة مجموعة من الاليات والتقنيات من أجل دعم عمليات ادارتها.وبالاعتماد على هذه الادارة فان أنظمة ادارة المعرفة يمكن تصنيفها الى أربعة أنواع وهي²:

🌈 **أنظمة الكشف عن المعرفة:** يتكون أي نظام من تقنيات المعلومات من برمجيات و معدات وقواعد بيانات ومن مستخدمين وشبكات حاسوب،حيث أن النظام ما هو الا مجموعة من العناصر التي تعمل معا من أجل تحقيق هدف ما.و كما تم شرحه سابقا فان أنظمة الكشف عن المعرفة تدعم عملية تطويرها سواء كانت المعرفة الظاهرية أو المعرفة الضمنية و ذلك من خلال البيانات و المعلومات حيث تدعم هذه الأنظمة نوعان من العمليات الفرعية لادراتها والمتعلقة باكتشافها و هما:

✓ **التركيب: COMBINATION** و التي تعمل على تمكين عملية اكتشاف معرفة ظاهرية جديدة.

✓ **الاجتماعية: SOCIALIZATION** وتعمل على تمكين عملية اكتشاف معرفة ضمنية جديدة.

أما الآلية التي تدعم وتساهم عملية التركيب فهي:

-حلول المشاكل التعاونية.

-اتخاذ القرارات المشتركة.

-التعاون في عملية انشاء المستندات.

أما الآلية التي تسهل و تدعم عملية الاجتماعية فتتضمن:

-عقد المؤتمرات.

-تدوير الموظفين ذوي الخبرة الطويلة أو القصيرة في كافة دوائر المنظمة.

-عمليات العصف الدماغي.

-المشاريع التعاونية والتي تنفذ من قبل كافة الأقسام في المنظمة.

IRMA BECERRA-FERNANDEZ and RAJIV SABHER WAL,KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEMS and PROCESSES,M.E.sharpe armonk new york london,england,2010,p :62. ¹

2 خضر مصباح إسماعيل طيبي،ادارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول،دار الحامد للنشر والتوزيع-111-107.

📌 **أنظمة التقاط المعرفة:** تدعم هذه الأنظمة عملية الاسترجاع أما المعرفة الظاهرة أو المعرفة الضمنية و التي تكون في عقول الأفراد و في ناتج الصناعات أو في كائنات المنظمة، حيث تعمل هذه الأنظمة و التي تتضمن التقاط المعرفة عبر:

-المستشارين.

-المنافسين.

-العملاء.

-الموردين.

-الموظفين السابقين في المنظمة.

-الموظفين الجدد.

ان عملية تطوير النماذج لمنتج ما و عمليات استنتاج الدروس المستوحات من خلال التطبيق و العمل هي أمثلة على الآليات التي تدعم و تسهل وتمكن من الحصول على المعرفة "الذاتية"، كما أن اللقاءات التي تعقد وجها لوجه والاجتماعات و جلسات المناقشة تعد من الآليات المستخدمة لتسهيل و دعم "الذاتية".

📌 **أنظمة مشاركة المعرفة:** تدعم أنظمة مشاركة المعرفة عبر توصيل المعرفة الضمنية أو الصريحة الى أفراد المنظمة و ذلك عبر عملية دعم تبادل الخبرات و المعلومات و المعرفة بين الأفراد (مشاركة المعرفة الصريحة) و عبر عملية "الاجتماعية" والتي تسهل مشاركة المعرفة الضمنية.

كما أن مجموعة المناقشات عبر شبكات الانترنت أو الانترنت و جلسات الدردشة سواء كانت بالنص أو بالصورة أو بالصوت أيضا تساهم كثيرا في عملية مشاركة المعرفة و ذلك بتمكين الأفراد على شرح معارفهم الى باقي المجموعة في المنظمة إضافة الى ذلك فان أنظمة مشاركة المعرفة تستخدم الآليات و التقنيات و التي تسهل من عملية تبادل المعلومات سواء كانت الكترونية (برمجيات، حاسبات، قواعد بيانات، شبكات حاسوب... الخ) أو كانت يدوية (مستندات، ملفات، تقارير، ملخصات، رسائل أو محاضرات... الخ).

📌 **أنظمة تطبيق المعرفة:** هناك نقاش كبير بين الفلاسفة و الباحثين حول كيفية التعامل مع المعرفة و تقييم ثمارها و نتائجها حيث يرى الاقتصاديون أن الاقتصاد الحديث يدور حول توليد المعرفة و نموها و كانها سلعة يمكن بيعها أو شرائها، لذا ينظر الى المعرفة كأنها مدخل يتم الانفاق عليه و كمرجع و عوائد يتم اكتسابها و الحصول عليها. و قد ظهرت نتيجة لذلك العديد من المنظمات الاقتصادية مهمتها انتاج المعرفة و تسويقها للجهات التي قد تستفيد منها.

أما المعنيون بإدارة المعرفة ووظيفتها فهم ينظرون إليها باعتبارها إحدى المدخلات التي تتطلبها العملية الإدارية. لذا فالمعرفة هنا ليست سلعة مادية نهائية و إنما هي مدخل وسيط تتوقف فاعليته على مدى مساهمته في تحقيق الأهداف الموضوعية و المنشودة.

ان ما نعرفه في الغالب هو حصيلة ما تعلمناه عبر مراحل الدراسة أو ما اكتسبناه بقراءتنا الشخصية أو من خلال البرامج التدريبية أو من اللجان التي نشارك فيها أو بما يقدمه المستشارون والخبراء أو ما تقدمه البحوث و الدراسات أو ما يتم الحصول عليه من قواعد البيانات أو من القيادات العليا على مستوى المنظمات و هذا الكم المتراكم من المعرفة يتباين تبعاً لتباين الأفراد و خلفياتهم ومستوياتهم كما يتباين بتباين المنظمات و المجتمعات التي يعمل فيها الأفراد أو يتعاملوا معها.

ان أنظمة تطبيق المعرفة تعمل بشكل أساسي على دعم و تسهيل التوجيه و الأعمال الروتينية(مثل سياسات المنظمة،تطبيق العمل و المعايير)ومن ناحية أخرى فان التقنيات الداعمة للتوجيه و الأعمال الروتينية تتضمن توظيف العديد من التقنيات الحديثة مثل:

✓ الأنظمة الخبيرة Expert Systems

✓ أنظمة دعم القرارات DSS Decision Support Systems

✓ الأنظمة الناضجة Advisor Systems

✓ أنظمة تشخيص الأخطاء Diagnostic Systems

✓ أنظمة الدعم الفني و المساعدة Help Desk and Support

حيث تعمل هذه الأنظمة على دعم و تسهيل التوجيه من أجل عملية البحث عن حلول للمشاكل أو من أجل تحسين المنتجات أو طريقة أداء الخدمة للعملاء.

المبحث الثاني: أساسيات في إدارة المعرفة

ان تطبيق ادراة المعرفة من طرف المنظمة تفتح لها مجالات تمكنها من الولوج منها،ولكن هذه المجالات اختلف فيها الباحثون فهي متداخلة فيما بينها مع الإشارة الى مراحل إدارة المعرفة وهذا ما سنتطرق له في المطلب الأول،أما المطلب الثاني فسنتأول فيه عناصر ادراة المعرفة و مبادئها ثم نشير الى النماذج التي تسترشد بها المؤسسات في تطبيق إدارة المعرفة و متطلبات تطبيق هذه الأخيرة.

المطلب الأول: مجالات إدارة المعرفة في المنظمة و مراحلها

أولاً:مجالات إدارة المعرفة

وضح كل من كريسيا و انابي مجالات ادراة المعرفة و التي تشمل ما يلي¹:

-الصناعة.

-إدارة معرفة الزبون.

-المنتجات.

-المجهزون.

ان هاته المجالات التي أبرزها هذين الباحثين مجسدة في الشكل التالي:

¹ بوركوة عبد المالك،إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية،مذكرة لنيل شهادة الماجستير،تخصص:تسيير الموارد البشرية،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،قسم علوم التسيير،جامعة منتوري،قسنطينة،2012 :17.

الشكل رقم (01): مجالات إدارة المعرفة في المنظمة



المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، 18.

ان ما يمكن ملاحظته من هذا الشكل أن مجالات إدارة المعرفة تشمل كل من: الصناعة، إدارة معرفة الزبون، المجهزون، المنافسون، العمليات، العاملون، وهاته عناصر أساسية يجب معرفة كل مجال من المجالات التي يعتمد عليها و مثال ذلك وجوب معرفة منتجات المنافسين و كذا زبائنهم و الأسواق التي ينشطون فيها، أما العمليات فهي مناقلة المعرفة للزبون، و مناقلة المعرفة للعاملين داخل المنظمة.

ثانيا: مراحل ادارة المعرفة

يمكن تلخيص مراحل ادارة المعرفة على النحو التالي¹:

1-خلق المعرفة: وهي القدرة على ملاحظة الاحتياجات المعرفية، التي على أساسها يتوجه مخطط ادارة المعرفة لتصحيح ما يسمى بالفجوة المعرفية، من خلال ثقافة تشجع على سلوكيات تبادل المعرفة و بناء ذهنية تقدر أهمية المعرفة في كل الوحدات التنظيمية، و من جهة أخرى فبعض المؤسسات تعمل على تكوين بيئة داخلية تشجع على توليد المعرفة و هذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في المنظمة و الذين يتم التعويل عليهم في عملية استدامة الابتكار، و هو الأمر الذي يفسر توجه التوظيف في المؤسسات الى استقطاب الكفاءات ذات الخبرة الواسعة للاستفادة من قدراتها المعرفية الابتكارية.

2-تخزين المعرفة: تدرج هذه العملية تكنولوجيات الاعلام في الاحتفاظ بالمعرفة عن طريق الوسائل التقنية كالأقراص المضغوطة، و جعلها في متناول الجميع لاستعمالها عند الحاجة، خزن المعرفة قد يتم بطريقة تراكمية أو بطريقة التحديث، فالأولى تعتمد على التسجيل المتزايد للمعارف من دون التنازل عن المعارف السابقة، بينما التحديث يقتضي وضع المعارف في واجهة التغيير عند كل تجربة تمر بها المنظمة.

3-نشر المعرفة: هي القدرة على إيصال المعرفة الى كل نقطة من نقاط العمل، وذلك عن طريق الاستخدام، المشاركة، تبادل الأفكار و الخبرات و المهارات، و نظم الاتصال الرسمي، هذا فيما يخص المعرفة الصريحة، أما المعرفة الضمنية التي تبقى في تفكير المستخدمين فتستلزم اعداد مخطط لنشرها بين الافراد كي لا تفقدها المنظمة.

4-استخدام المعرفة: وهي تشير الى القدرة على الاستفادة من المعرفة باستعمالها و إعادة استعمالها، و تدأولها بين جميع العاملين من أجل زيادة مهاراتهم و رفع قدراتهم العملية و الإبداعية، و هو مقياس لفعالية طرق نشر المعرفة.

¹ بن باير حبيب، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي: رأس المال الفكري في منظما العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، يومي 13 و 14 ديسمبر، 2011: 04.

المطلب الثاني: عناصر ادارة المعرفة و مبادئها

أولاً:عناصر إدارة المعرفة

يشير الكثير من الباحثين الى أن العناصر الأساسية لادارة المعرفة هي:(الاستراتيجية،الأشخاص،التكنولوجيا والعملية)،المنظمة تحصل على المعلومات و النشاط و الطاقة من البيئة الخارجية،باشترك العناصر الأربعة تحول تلك المعلومات و الطاقة الى معرفة و عمليات و هياكل تنتج سلع و خدمات.

ان تفاعل العناصر الأربعة يحدد شكل و طبيعة المعرفة و حجم الاحتياج لها ويتم التفصيل في هذه العناصر كما يلي¹:

1-الاستراتيجية:تعرف الاستراتيجية على أنها أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية،والذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة و نقاط الضعف الداخلية للمشروع،سعيًا لتحقيق رسالة و أهداف المشروع. وينظر الى الاستراتيجية هنا على مستويين:

الأول:يبحث في الأدوار و الأساليب التنفيذية،و التي تقع مسؤوليتها على عاتق مسؤول ادارة المعرفة،و تهدف الى تطوير استراتيجية معرفة المنظمة،و منحها الصفة الرسمية عبر المستويات التنظيمية. الثاني:يتمثل في ضمان تطوير تلك الاستراتيجية،و تكاملها مع استراتيجية المنظمة الأشمل. ويمكن أن نلخص دور الاستراتيجية في ادارة المعرفة في النقاط التالية:

-صنع المعرفة بالاعتماد على الخيارات الصحيحة و الملائمة،و في ادارة المعرفة و يتم تبني الخيارات قصيرة الأمد لطبيعة المعرفة المتغيرة.

-توجه المنظمة الى كيفية مسك ومعالجة موجوداتها الفكرية،مثل الابتكار والحدس والقدرة على الاتصال.

-تساهم الاستراتيجية و خاصة في مجال المعرفة الضمنية،في تنمية شبكات العمل لربط الأفراد،كي يتقاسموا المعرفة.

-اختيار استراتيجية معينة يدفع الى توليد معرفة جديدة.

-تساهم الاستراتيجية في تحديد المعرفة الجوهرية و المحافظة عليها.

2-الأشخاص:يعد الجانب البشري الجزء الأساس في ادارة المعرفة،لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية الى المعرفة التنظيمية التي تنشط فيها ذاتها في اتجاه المشاركة لتلك المعرفة

¹ طه حسين النوي،التطور التكنولوجي و دوره في تفعيل ادارة المعرفة بمنظمة الأعمال،رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه،تخصص:تسيير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير،جامعة الجزائر 03 2011 75-78.

وإعادة استخدامها، والمقصود بالأفراد هنا هم: مدير أنظمة المعلومات، مدير إدارة المعرفة، وكذا مدير البحث والتطوير و مدير الموارد البشرية، وكل الأفراد المساهمون في عمليات ادارة المعرفة.

ان صناع المعرفة هم الأفراد الذين يقومون بخلق المعرفة كجزء من عملهم و يتكون هؤلاء من مهندسين و محللين في مجالات مختلفة،و هم يوفرون الموجودات أو الموارد غير المادية،التي تصبح حيوية للنجاح و النمو و التنافس.

3-التكنولوجيا: تعتبر التكنولوجيا الدعامة الأساسية لادارة المعرفة واكتسابها،فالتكنولوجيا لها دور كبير في إدارة المعرفة من خلال استعمال مجموعة المفاهيم و التقنيات التي تستمدتها منها،سواء في توليد المعرفة و اكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها،و هذا باستعمال مختلف التطبيقات التكنولوجية في مجال الحاسوب و البرمجيات،والتي تبرز أهميتها في أربع تطبيقات مهمة:(معالجة الوثائق،أنظمة دعم القرار،الأنظمة الخبيرة،الانترنت).

ومن ثم فان للتكنولوجيا دور كبير في إدارة المعرفة،فهي تساهم بشكل كبير في تسهيل و تسريع وتبسيط كل عمليات ادارة المعرفة من توليد،تحليل،خزن،نقل،تطبيق و استرجاعها مما يساعد السيطرة على المعرفة الموجودة داخل و خارج المنظمة.

4-العملية: يتجلى دورها في الأنشطة التالية:

- تطوير ممارسات العمل الجديدة،و التي تزيد من الترابط المتبادل بين الأفراد كفريق للعمل الواحد؛
- تطوير البرامج الرسمية،التي تعني المشاركة بالمعرفة و الابداع من خلالها،و تحديد الأدوار و المهام للمشاركة الفردية و الجماعية لبرامج إدارتها؛
- توفير قياس النتائج و مراقبة عملية التقدم في تنفيذ البرامج؛
- إعطاء مؤشرات لتقليل التكلفة و تحقيق سرعة الاستجابة.

ثانيا:مبادئ إدارة المعرفة

تتمثل مبادئ ادارة المعرفة فيما يلي¹:

- 1-المبدأ الأول:**إدارة المعرفة مكلفة (ولكنها ليست ذكية):المعرفة تمثل أصلا من أصول المنظمة وتتطلب الإدارة الفعالة في استثمار أصول أخرى،فهناك عديد من الأنشطة المرتبطة بإدارة المعرفة تحتاج الى استثمار في العمال أو الأموال تشمل ما يلي:
- الحصول على المعرفة و اعداد الوثائق و نقلها الى نظم الحاسب الآلي؛

¹ حمادي عبلة،دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة،مذكرة لنيل شهادة الماستر،تخصص:إدارة الاعمال الاستراتيجية،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،قسم علوم التسيير،جامعة اقلي محند اولحاج،البويرة،2013 :25-27.

-القيمة المضافة للمعرفة خلال عملية التأليف والتجميع والتنقيح؛

-مداخل تطوير و تقسيم المعرفة و تصنيف المساهمات الجديدة للمعرفة؛

-تطوير البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات و تطبيقات توزيع المعرفة؛

-تعليم العاملين لخلق و مشاركة و استخدام المعرفة.

ولكن بينما إدارة المعرفة ذات تكلفة مرتفعة فان المردود يتعدى إدارتها،و لكن ماهي تكلفة الجهل و القصور في المعرفة؟ كم يتكلف على المنظمة في حالة عدم قدرة العاملين على الإجابة عن تساؤلات العملاء،أو اتخاذ قرارات ضعيفة اعتمادا على الجهل بالمعرفة؟.

2-المبدأ الثاني:تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة حلولا تمزج بين الأفراد والتكنولوجيا:وهذا يعني عندما نبحث

عن فهم و تفسير المعرفة في نطاق حدود بيئية و تجميع ذلك مع أنواع أخرى من المعلومات،أو تأليفها في أشكال متنوعة فان العنصر البشري هو الآداة التي يوصى بها في ذلك.

ومن ثم فان الأمر يتطلب تكويننا مزيجا بيئيا من إدارة المعرفة بالقدر الذي يسمح باستخدام الأفراد للتكنولوجيا في طرق مكملة لبعضها البعض.

3-المبدأ الثالث:تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة مدراء للمعرفة:تخصص الموارد الرئيسية للأعمال مثل العمل

ورأس المال لآداء الوظائف التنظيمية الجوهرية،فلا يمكن لادارة المعرفة أن تسير بصورة جيدة الا بعد أن تحدد بوضوح المسؤوليات لآداء الوظائف للمجموعات الرئيسية بالمنظمة.

4-المبدأ الرابع:فوائد ادارة المعرفة:هي وضع خرائط للمعرفة أكثر منها وضع نماذج للمعرفة،و كذلك هي

فوائد في الأسواق أكثر منها فوائد في التدرج الهرمي للمعرفة،حينما يتم إدارة المعرفة بالمنظمة فانها تلجأ الى خلق نموذج هرمي أو هيكل للمعرفة و لكن غالبية المنظمات تكون في حال أفضل بتبادلها المعرفة المتوافرة في السوق ووضوح خرائط لهذه المعرفة بالقدر الذي يجعل لديها رؤية لرغبات المستهلكين.

5-المبدأ الخامس:مشاركة و استخدام المعرفة غالبا ما تكون غير طبيعية:يتساءل حاملي المعرفة أنه اذا

كانت المعرفة المتاحة لدينا مورد ذات قيمة فكيف أشرك أحدا في تلك المعرفة؟و اذا كانت وظيفتي هي خلق المعرفة فلماذا أضع وظيفتي في مخاطرة حيث تستخدم المنظمة آخرين بدلا مني؟.

فاذا رغبتا في ان نكون في وضع أفضل كمدراء للمعرفة فاننا نفترض أن الاتجاه الطبيعي هو أن يدخر حاملي المعرفة معرفتهم و أن ينظروا بشك للآخرين.

وحتى يمكن ادخال هذه المعرفة الى النظام و نبحث عن المعرفة من الآخرين فيجب أن تتوفر دافعية عالية لدى حاملي المعرفة من خلال تقييم الآداء و المكافآت لهؤلاء.

6-المبدأ السادس:إدارة المعرفة تعني تحسين عمليات العمل المعرفي:يعني هذا اذا حدثت تحسينات حقيقية في ادارة المعرفة فان التحسينات يجب أن تحدث في العمليات الرئيسية لهاته الأعمال،و عموما فان أكثر مداخل التحسين فعالية هي التي تطول الطبقة الوسطى بين القمة و القاعدة محققة استغلال حاملي المعرفة،ذلك أن العمل المعرفي الخلاق يتطلب أقل تدخلا من القمة الى القاعدة و يتطلب عمليات تطبيق المعرفة بصورة أكثر.

7-المبدأ السابع:الوصول الى المعرفة يمثل نقطة البداية:اذا تم الوصول الى المعرفة فهذا ليس كافيا،ذلك ان الوصول ضروري و لكن الإدارة الناجحة للمعرفة تتطلب أيضا التركيز و الالتزام،ذلك أن التركيز يمثل انتشارا لعصر المعلومات،و حتى نعرف المستهلكين جيدا فيجب تركيز المعرفة عليهم بالقدر الذي يصبحون أكثر من مجرد متلقين للخدمات و المنتجات.

وحتى تكون المعرفة أكثر فعالية و شمولاً فيمكن تحقيق ذلك من خلال التفاعل المشترك مع حاملي هذه المعرفة.

8-المبدأ الثامن:إدارة المعرفة عملية مستمرة و ليست لها نهاية:تعتبر مهام إدارة المعرفة ليست لها نهاية مثلها مثل:إدارة الموارد البشرية أو إدارة التمويل و من ثم لا يوجد وقت نهائي عندما يتم إدارة المعرفة بصورة كلية،سبب واحد هو الذي يجعل إدارة المعرفة ليس لها نهاية هو أن تصنيفات المعرفة المطلوبة هي التي تتغير دائما،و هذا التغيير السريع في بيئة المعرفة يعني أن المنظمات يجب أن لا تأخذ في اعتبارها عنصر الوقت في وضع الخرائط و النماذج الخاصة ببيئة المعرفة،فعندما ينتهي الوقت فان البيئة لم يعد لها وجود.

9-المبدأ التاسع:تتطلب إدارة المعرفة تعاقدًا معرفيًا:ان العديد من المنظمات تحتفظ بمعرفة العاملين لديها،ذلك أن هؤلاء العاملين ينقلون بسرعة أكبر الى وظائف جديدة و منظمات جديدة و على أي حال من الأحوال هناك بعض المنظمات تؤدي وظيفة الاستخلاص للمعرفة بصورة جيدة،كما تؤدي عملية توثيق أي معرفة متاحة لدى العاملين حيث تتراكم هاته المعارف لدى المنظمة حتى بعد ترك هؤلاء لوظائفهم،فاذا أصبحت المعرفة موردا أكبر قيمة في المنظمات فاننا يمكن أن نتوقع رؤية تركيز أكبر لمشروعية إدارة المعرفة.

المطلب الثالث: نماذج إدارة المعرفة و متطلبات تطبيقها

أولاً: نماذج إدارة المعرفة

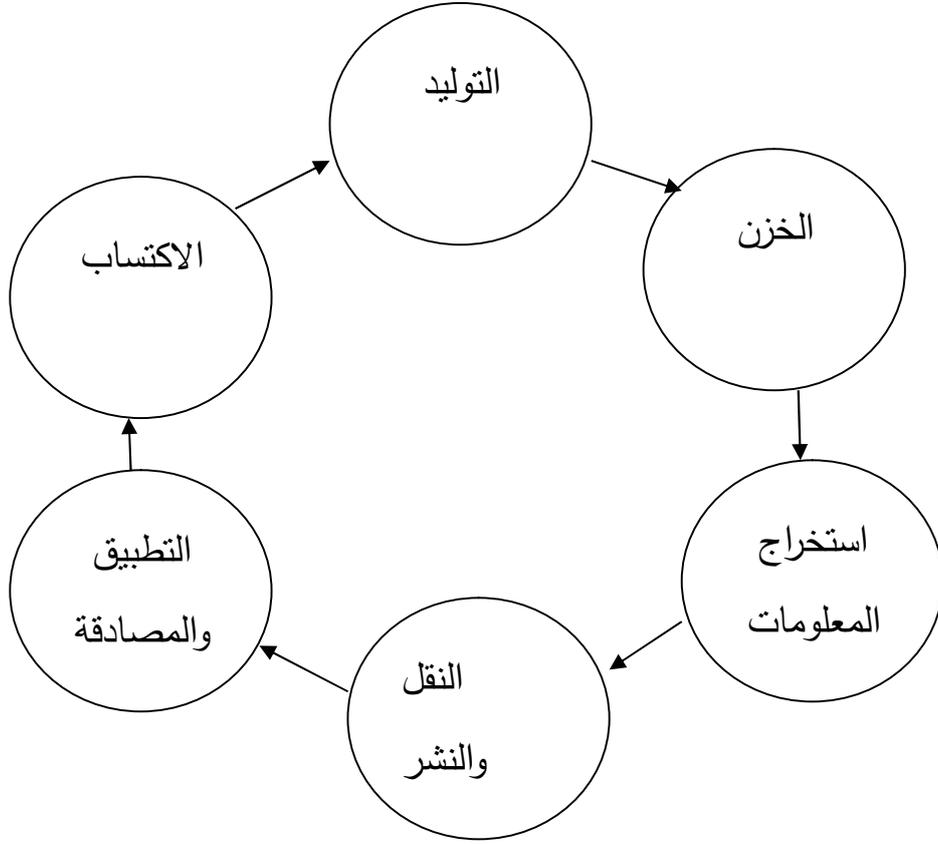
تكمن القيمة الكبيرة لنمذجة عمليات إدارة المعرفة في تحديد عوامل النموذج التي يمكن أن تتأثر بعمليات الإدارة و تؤثر فيها. و حينما يتم بناء المعرفة خارج الأفراد، فانما يتم تدوير المعرفة و تجميعها، و تصنيفها في نماذج المعرفة و بحيث تكون هاته النماذج مبنية بشكل متقن ووفق قواعد المعرفة. و من أجل ذلك، قد تم بناء نماذج عديدة لإدارة المعرفة في المنظمات. و من هذه النماذج نذكر¹:

نموذج Marquardt

اقترح Marquardt مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في المنظمة، ويتألف النموذج المقترح من ست مراحل، تغطي عملية نقل المعرفة الى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل:

- 1-الاكتساب Acquisition.
- 2-التوليد Creation.
- 3-الخزن Storage.
- 4-استخراج المعلومات و تحليلها Analysis and data Méninge.
- 5-النقل و النشر Transfer and Dissemination.
- 6-التطبيق و المصادقة Application and Validation.

الشكل رقم (02): نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt



:هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، دار الرضوان للنشر و التوزيع- 2014 : 78.

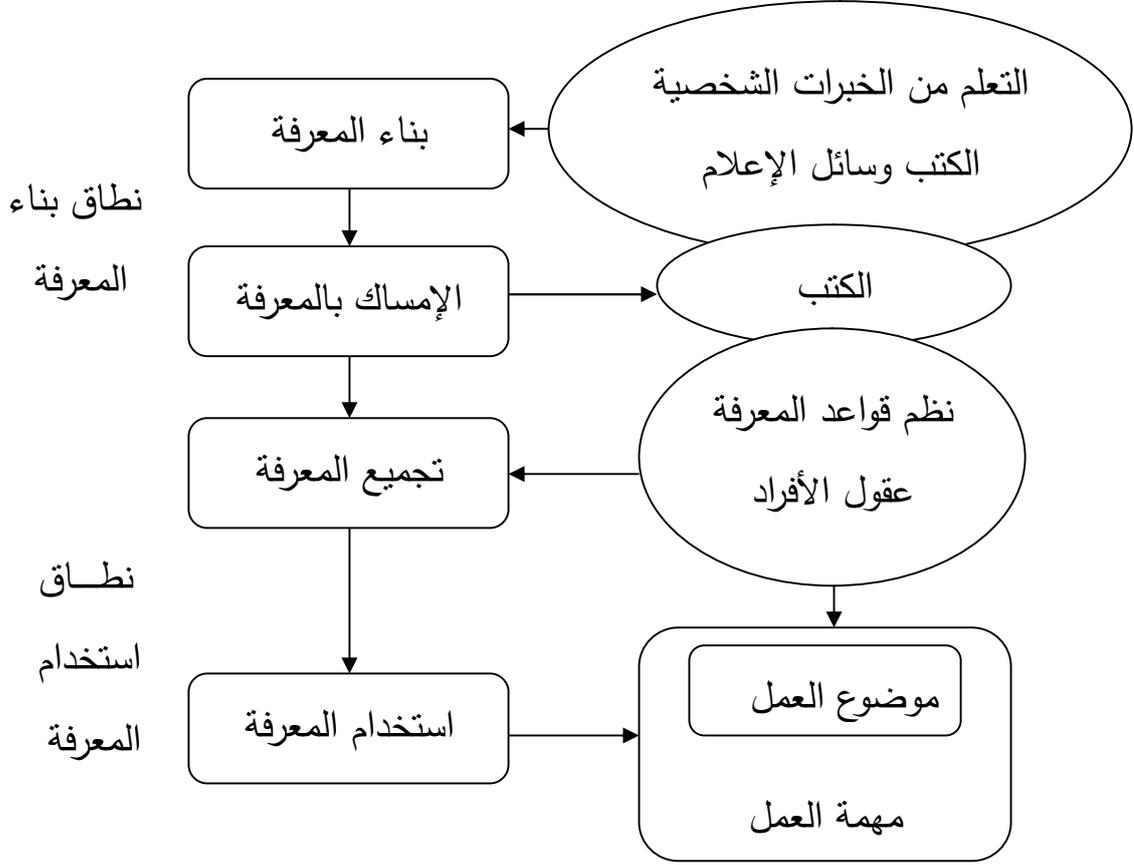
و يوضح هذا النموذج أن المنظمات تتعلم بفاعلية و كفاية حال نمو هاته العمليات الست و تفاعلها. و بالتالي فان هاته العمليات عمليات غير مستقلة عن بعضها البعض. فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة، و كل قناة من هذه القنوات لها أطر زمنية مختلفة. و يجب أن تخضع إدارة المعرفة، و بشكل مستمر، لعمليات مراجعة و تنقيح. و تقع إدارة المعرفة في قلب بناء المنظمة المتعلمة، التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هاته المراحل الست.

نموذج Wiig

يقدم Wiig نموذجا آخر يحقق أربعة أهداف رئيسية هي:

- 1- بناء المعرفة .
- 2- الاحتفاظ بالمعرفة.
- 3- تجميع المعرفة.

الشكل رقم (03): نموذج إدارة المعرفة عند Wiig



:هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، دار الرضوان للنشر و التوزيع-

2014 : 80.

وفي هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة.بمعنى آخر،إنها عملية تسهل بناء المعرفة و استخدامها باعتبار أنه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف و النشاطات بالتوازي.كما أننا نستطيع الاستدارة نحو الخلف كي نكرر الوظائف و النشاطات التي تم تنفيذها في وقت سابق،ولكن بتفصيل و تأكيد مختلفين.و كما يتبين من النموذج،فإن الاهتمام يتركز أيضا على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد،و في الكتب،وفي قواعد المعرفة المحوسبة،و في أي شكل آخر له علاقة بالموضوع.أما تجميع المعرفة فيمكن أن يتخذ أشكالا عديدة،بدء من الحوارات التي تتم عند برادات المياه،الى شبكات الخبرة،و الى فرق العمل. وعلى نحو مماثل،فانه يمكن تحقيق استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة، وذلك اعتمادا على الموقف.

نموذج Jason et Gupta

يقدم كل من Jason et Gupta نموذجا آخر لإدارة المعرفة، انطلاقا من رؤيتهما أن إدارة المعرفة عملية استراتيجية، تتضمن تحقيق هدف التميز.

ويفترض هذا النموذج وجود خمسة مكونات أساسية لإنتاج إدارة معرفة فاعلة. وتسير هاته المكونات الخمسة تسلسلا على النحو التالي:

1- الحصاد Harvesting: ويعني هذا وجوب الحصول على المعرفة من داخل المنظمة أو اكتسابها من الخارج، لأن مثل هذا النشاط يؤدي الى توليد الميزة التنافسية.

2- التنقية Filtering: ويعني هذا وجوب تحديد أي معلومات و أي معرفة هي ذات فائدة بالنسبة للمنظمة. و من ثم تنقيتها. و بناء عليه، يجب على المنظمة أن تبتعد عن تجميع و ترميز كل المعرفة التي حصلت عليها بمجرد أنها حصلت عليها. و يجب أن تتم هذه الخطة بالتطابق مع رؤيا المنظمة، رسالتها و أهدافها.

3- الترتيب Configuration: بعد أن يكون قد تم فحص نظام المعرفة لتحديد الفائدة الاستراتيجية المتوخاة منه، تكون المنظمة قد وصلت الى مرحلة الاستفادة من تطوير آليات تهدف الى خزن هذه المعرفة و تنميتها. ويفترض أن تساعد عمليات نشاط الترتيب على توليد ميزة تنافسية.

4- النشر Dissemination: تعتبر عملية تسهيل الاتصال و عملية تطوير الثقافة التنظيمية العاملين الأساسيين اللذين يؤثران بشكل جيد في عملية نشر المعرفة على نحو مناسب.

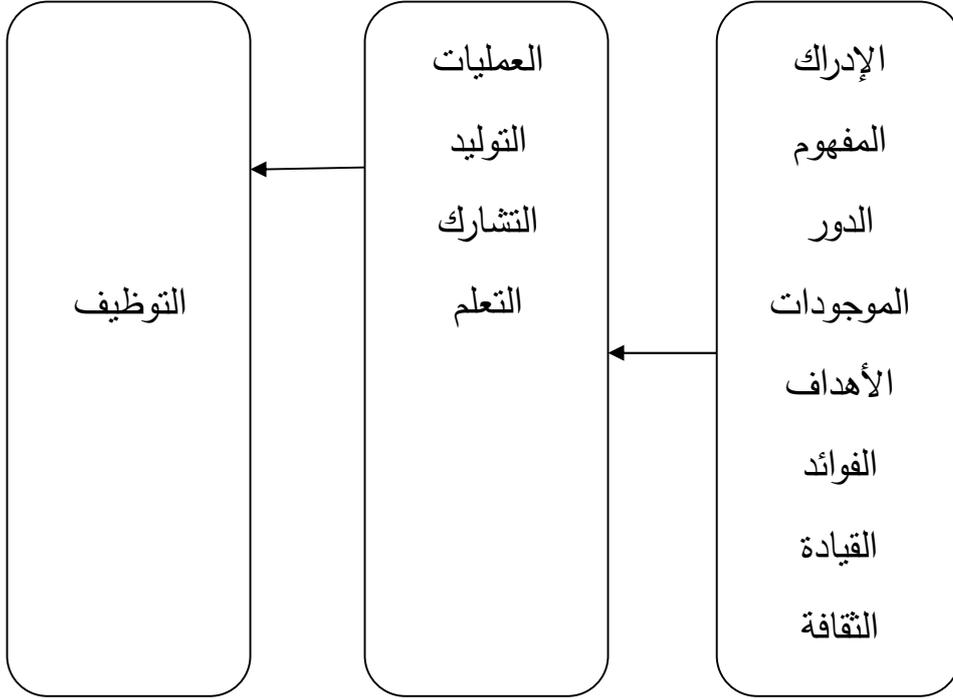
5- التطبيق Application: أن تحقيق الميزة التنافسية يكون من نصيب المنظمات التي تطبق إدارة المعرفة بأفضل صورة من الصور، لأن ذلك سيؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية.

نموذج حجازي

سعى حجازي (2005) الى بناء نموذج يعمل على تحديد المتغيرات المستقلة و الوسيطة و التابعة التي تؤدي الى تنفيذ برنامج إدارة معرفة فاعل. و يعكس هذا النموذج أثر ادراك المنظمات لإدارة المعرفة من حيث مفهومها، دورها، و موجوداتها، و أهدافها، و فوائدها، و دور قيادتها، و دور الثقافة التنظيمية (المتغيرات المستقلة) في توظيف إدارة المعرفة سلبا أو إيجابا. كما يحدد النموذج عمليات إدارتها من حيث توليد المعرفة، و التشارك فيها، و التعلم المنظمي و أثر ذلك في توظيف إدارة المعرفة.

و قد عمل حجازي على تشكيل النموذج من ثلاثة متغيرات أساسية: مستقلة (الادراك) و وسيطة (العمليات) و تابعة (التوظيف) و حاول تطبيق هاته المتغيرات في البيئة الأردنية.

الشكل رقم (04): نموذج حجازي لتوظيف إدارة المعرفة



:هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، دار الرضوان للنشر و التوزيع-

2014 : 82.

وعند اختبار أثر ادراك ابعاد إدارة المعرفة على عملية التوليد،و من خلال اختبار الانحدار المتعدد تبين أن كلا من الموجودات،و الأهداف،و الثقافة تؤثر بشكل مباشر في عملية توليد المعرفة و أن كلا من المفهوم،و الدور،و الفوائد،و القيادة تؤثر بشكل غير مباشر في عملية التوليد كونها ترتبط بعلاقة ذات مغزى مع الموجودات و الأهداف و الثقافة.

وعند اختبار أثر ادراك أبعاد إدارة المعرفة على عملية التشارك،و من خلال اختبار الانحدار المتعدد تبين أن كلا من الموجودات، و الأهداف،و الثقافة تؤثر بشكل مباشر في عملية التشارك في المعرفة. و نتيجة لهذا الاختبار تبين أن كلا من المفهوم،و الدور،و الفوائد،و القيادة تؤثر بشكل غير مباشر في عملية التشارك في المعرفة كونها ترتبط بعلاقة مع الموجودات و الأهداف و الثقافة.

وعند اختبار أثر ادراك أبعاد إدارة المعرفة على عملية التعلم،تبين ان كلا من الموجودات،و الفوائد،و القيادة،و الثقافة تؤثر بشكل مباشر في عملية التعلم المنظمي،و تبين أن كلا من المفهوم،و الدور، و الأهداف تؤثر بشكل غير مباشر في عملية التعلم المنظمي كونها ترتبط بعلاقة مع الموجودات و الفوائد و القيادة و الثقافة.

ثانياً: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

- لبناء نظام لإدارة المعرفة لابد أن تتوفر المقومات و المتطلبات الأساسية لذلك و التي نجملها فيما يلي¹:
- ✓ 1- توفير البنية التحتية اللازمة: و المتمثلة بالتقنية (التكنولوجيا) اللازمة لذلك والتي قوامها الحاسوب الآلي و البرمجيات الخاصة لذلك مثل البرمجيات و محركات البحث الالكتروني، و كافة الأمور ذات العلاقة. و هذه تشير بطريقة أو بأخرى إلى تكنولوجيا المعلومات و أنظمة المعلومات.
 - ✓ 2- دور القيادة في إدارة المعرفة: مما لا شك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني و تطبيق إدارة المعرفة فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر. فإدارة المعرفة تتطلب نمطا غير عادي من القيادة ليتمكن من قيادة الآخرين، لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة.
 - ✓ 3- الهيكل التنظيمي: إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات فقد يقيد الحرية بالعمل و اطلاق الابداعات الكاملة لدى الموظفين، لذا لابد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة والتكيف مع البيئة و سهولة الاتصالات و قدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات.
 - ✓ 4- العامل الثقافي: حيث يعتبر مهم في إدارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة و لانتاج و تقاسم المعرفة و هذا يتطلب تغيير العقلية التقليدية و نقلها من مفهوم اختزان المعرفة إلى مفهوم تقاسم المعرفة، و وجود نظام حوافز يدفع الأفراد إلى تقاسمها، يضاف إلى ذلك ضرورة تركيز المنظمة على تنمية الثقافة التشاركية من خلال اتباع سياسة التسامح، التمكين الذي يعني اطلاق العنان للطاقات البشرية و الوثوق بالأفراد لاتخاذ القرارات، التقدير و الاعتراف، التنوع و الاهتمام بالأفراد الموهوبين.

¹ محمد صالح، دور القيادة الإدارية في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمة، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي: راس المال الفكري في منظم العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلی، الشلف، يومي 13 14 ديسمبر، 2011، 10-11.

المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة و استراتيجياتها

تناولت أغلب المداخل و المفاهيم إدارة المعرفة على أنها عملية،وقد أشار أغلب الباحثين في هذا الحقل الى ذلك،أن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تتابعي و تتكامل فيما بينها،فكل منها تعتمد على سابقتها و تدعم العملية التي تليها،لذا دأب أغلب الباحثين على رسم هذه العمليات على شكل حلقة،و قد اختلف الباحثون و المنظرون في حقل إدارة المعرفة في عدد و ترتيب و مسميات هذه العمليات وان كان أغلبهم أشار الى العمليات الجوهرية هذا ما سنتطرق اليه في المطلب الأول و الثاني أما المطلب الثالث سوف نشير فيه الى استراتيجيات إدارة المعرفة و معوقات استخدامها.

المطلب الأول:عمليات إدارة المعرفة

ان نشاطات المنظمات الاقتصادية تعاملت مع المعرفة من خلال وجهتي نظر:الأولى كونها شيئاً و ركزت على حقيقة المعرفة الموجودة في المورد البشري،أما وجهة النظر الثانية تعاملت مع المعرفة كعملية لها كينونة اقتصادية يمكن ايجادها و تراكمها،وعلى ضوء ذلك سوف نتطرق أولاً الى مفهوم عمليات إدارة المعرفة ثم مضمونها.

أولاً:مفهوم عمليات إدارة المعرفة

1-عمليات إدارة المعرفة: هي مجموعة من العمليات التي طورت في المنظمات لتوليد و خزن و نقل و تطبيق المعرفة،و هي تزيد من قابلية المنظمة للتعلم من بيئتها الخارجية و الداخلية لأجل صنع القرار.

2-عمليات إدارة المعرفة: هي مجموعة من العمليات التي تحكم وتوجه ابداع المعرفة و نشرها و الإفادة منها و استعمالها.

3-عمليات إدارة المعرفة: هي مجموعة العمليات اللازم القيام بها لتوليد المعرفة و تقديم المفتاح الذي يؤدي الى فهم إدارة المعرفة و كيفية تنفيذها على أكمل وجه،و أن المفكرون اتفقوا في هذا المجال على أن هذه العمليات و ان كانت تختلف حسب طبيعة عمل المنظمة الا أنها حاسمة لنجاح أي إدارة للمعرفة¹.

ثانياً:مضمون عمليات إدارة المعرفة

لا يوجد اتفاق بين العلماء و الباحثين في مجال إدارة المعرفة على عدد عملياتها و لا على ترتيبها و في هذا الصدد سنذكر الخمس عمليات المتفق عليها و هي كالتالي²:

¹ سامي بن إبراهيم بن عبد العزيز الغنيم،عمليات إدارة المعرفة و علاقاتها بتطوير مستوى الأداء،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير،كلية الدراسات العليا،قسم العلوم الإدارية،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض،2013 : 18.

² نضال محمد الزظمة،إدارة المعرفة و اثرها على تميز الأداء،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير،كلية التجارة،قسم إدارة الاعمال،الجامع الإسلامية،غ 2011 : 48-51.

أولاً: تشخيص المعرفة: يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، و على ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات و برامج العمليات الأخرى لأن من نتائج عمليات التشخيص معرفة أنواع المعرفة المتوافرة، و من خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة. و عملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة، و تحديد الأشخاص الحاملين لها و مواقعهم كذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد. و تعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص.

و بهذا تعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحاً لأي برنامج لإدارتها، و هي عملية جوهرية رئيسية تساهم مساهمة مباشرة في اطلاق و تحديد شكل العمليات الأخرى و عمقها، لذلك اذا ارادت المنظمة أن ترصد قدراتها المعرفية عليها أن تتحرك ضمن محورين:

1- المحور الأول: أن تعرف مصادر المعرفة الداخلية و المتمثلة بما لدى المنظمة من إمكانيات و ما لدى أفرادها و خبراتها من معلومات و خبرات ذات فائدة للمنظمة و مستقبلها.

2- المحور الثاني: التعرف عليها من مصادرها الخارجية التي تتمثل في البيئة المعرفية المحيطة بالمنظمة و التي يجب رصدها بدقة وفقاً لاهتمامات المنظمة و السعي لارتباط المنظمة معها و من هنا يتوجب على المنظمة انشاء هذه المهمة من خلال تكليف الأفراد أصحاب الخبرة و اعطائهم مسؤولية رصد و تحديد الموارد المعرفية الداخلية و الخارجية على حد سواء.

ثانياً: 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 ابتكارية مستمرة، كما تزود المنظمة بالقدرة على التفوق في الإنجاز و تحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة مثل ممارسة الاستراتيجية و بدء خطوط عمل جديدة و التفريع في حل المشكلات و نقل الممارسات الفضلى و تطوير مهارات المهنيين و مساعدة الإدارة في توظيف المواهب و الاحتفاظ بها. وهذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة و الابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين: فالمعرفة مصدر للابتكار و الابتكار عندما يعود يصبح مصدراً لمعرفة جديدة.

ثالثاً: خزن المعرفة: عمليات خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ و الادامة و البحث و الوصول و الاسترجاع و المكان، و تشير عملية خزن المعرفة الى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها كثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها بسبب أو لآخر. و من هنا بات خزن المعرفة و الاحتفاظ بها مهم جداً لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل

التي تعتمد على التوظيف و الاستخدام بصيغة العقود المؤقتة و الاستشارية لتوليد المعرفة فيها لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية و غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزنة في قواعدها.

ان حفظ المعرفة يأتي بعد الانتقاء المؤكد للمعرفة في شكلين أساسيين:

1-الأفراد: فالأفراد هم حفظة الخبرات و يجب توفير الإجراءات الإدارية التي تكفل الحفاظ على خبراتهم من خلال نظم الحواسيب و التشجيع و إجراءات الانتقال المنظم في السلم الوظيفي.

2-الحواسيب: تعتبر الحواسيب من الوسائل الشائعة في حفظ المعرفة لكفاءتها و دقتها و الاتساع الهائل لمساحات التخزين بها و القدرة العالية التي تتحملها للتعامل مع تخزين المستندات في شكلها الرقمي القابل للمعالجة بطرق متنوعة و كيفية ضمان أنسب وسيلة لتقديم الإجابات للعاملين بالمنظمة و الرد على استفساراتهم.

رابعاً: توزيع المعرفة: ان عملية توزيع المعرفة هي الخطوة الأولى في عملية استخدام المعرفة، و تعني عملية توزيع المعرفة "إيصال المعرفة (المناسبة)، الى الشخص (المناسب) في الوقت (المناسب)، و ضمن شكل (مناسب)، و بتكلفة (مناسبة)".

ويعتمد توزيع المعرفة على وجود آليات فعالة تتيح ذلك، و هذه الآليات يمكن أن تكون رسمية مثل التقارير وأدلة العمل والتدريب والاجتماعات الرسمية المخططة والتعلم أثناء العمل، أو غير رسمية كالاجتماعات والندوات والحلقات النقاشية التي تأخذ طابعاً رسمياً مقنناً وتتم عادة في غير أوقات العمل، مثل هذه الآليات غير الرسمية يمكن أن تكون فعالة في الجماعات صغيرة الحجم، الا أن من شأنها أن تؤدي الى فقدان جزء من المعرفة حيث لا يكون هناك ضمان لأن تنتقل المعرفة بشكل صحيح من شخص لآخر، الى جانب مدى قدرة المتلقي على تشغيل المعرفة وتنقيتها وتفسيرها طبقاً لظاير المرجعي، و على الجانب الآخر يمكن للآليات الرسمية أن تكون أكثر فاعلية وأن تضمن نقل أكبر للمعرفة الا أنها قد تعوق عملية الابتكار. لذا فان الجمع بين الآليات الرسمية وغير الرسمية من شأنها أن تؤدي الى فعالية أكبر في نقل المعرفة و تقاسمها.

خامساً: تطبيق المعرفة: ان الهدف و الغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة التي تعد من أبرز عملياتها ويعني تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة و أكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها، استناداً الى أنه من المفترض أن تقوم المنظمة بالتطبيق الفعال للمعرفة للاستفادة منها بعد ابداعها و تخزينها و تطوير سبل استرجاعها و نقلها الى العاملين. و تشير هذه العملية الى مصطلحات: -الاستعمال.

-إعادة الاستعمال.

-الاستفادة.

-التطبيق.

و لقد حددت بعض الدراسات ثلاث آليات لتطبيق المعرفة هي:

-**التوجيهات:** نقصد بالتوجيهات مجموعة محددة من القواعد و الإجراءات و التعليمات التي يتم وضعها لتحويل المعرفة الضمنية للخبراء الى معرفة صريحة لغير الخبراء.

-**الروتين:** أما الروتين فيشير الى وضع أنماط للآداء و مواصفات للعمليات تسمح للأفراد بتطبيق و دمج معرفتهم المتخصصة دون الحاجة الى الاتصال بالآخرين.

-**فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا:**و هي بناء فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا،فيتم استخدامها في المواقف التي تكون فيها المهام معقدة و تتسم بقدر من عدم التأكد و لا يمكن استخدام التوجيهات أو الروتين بشأنها.

ان تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وهو يعني استثمار المعرفة،فالحصول عليها و تخزينها و توزيعها و المشاركة فيها لا تعد كافية،المهم هو تحويل هذه المعرفة الى تنفيذ،فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تعد مجرد تكلفة،و أن نجاح أي منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياسا لما هو متوافر لديها،فالفجوة بينما تعرفه وما نفذته مما تعرفه يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال.

المطلب الثاني: أهداف و أهمية استخدام عمليات إدارة المعرفة

تدرك المنظمات على اختلافها أن استخدام عمليات إدارة المعرفة ليس هو الهدف بل هي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة،و تدرك أيضا انه لا بد أن يكون هناك أهمية لاستخدام عمليات إدارة المعرفة.

أولا: أهداف استخدام عمليات إدارة المعرفة

تتمثل أهداف استخدام عمليات إدارة المعرفة فيما يلي¹:

-البحث عن مصادر المعرفة الداخلية و الخارجية و التعرف على محتوياتها و مدى اتفاقها مع احتياجات المنظمة و متطلباتها؛

-محاولة الكشف عن مصادر المعرفة الكامنة لدى العاملين بالمنظمة و تقديم الحوافز لهم لإظهارها؛

-تتمية سبل التفاعل و تبادل المعرفة بين أعضاء المنظمة من خلال قنوات الاتصالات التنظيمية المختلفة؛

¹ سامي بن إبراهيم بن عبد العزيز الغنيم،مرجع سبق ذكره،ص:26.

-وضع المعرفة المتاحة موضع الاستخدام الفعلي في تصميم الأعمال و خطط الأداء و مهام العاملين و
تتميتها و تحديثها باستمرار؛

-تعميم المعرفة المتاحة بين قطاعات المنظمة و مستوياتها المختلفة و نقلها الى خارج المنظمة من خلال
نشرها بين العملاء و المتعاملين.

ثانيا: أهمية استخدام عمليات إدارة المعرفة

تتعلق أهمية استخدام عمليات إدارة المعرفة بعملية اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب و المكان
المناسب و تتمثل أهمية استخدام عمليات إدارة المعرفة فيما يلي¹:

-إشباع الحاجة للمعلومات و تسهيل الوصول اليها بالوقت و الكم و النوع المناسب؛

-تمكين المنظمات من اتخاذ القرارات الصحيحة؛

-تحسين فاعلية النشاطات التنظيمية و الوصول الى نتائج مرضية؛

-تساعد في إدارة الأداء التنظيمي لأنها تحتوي على معلومات مرتبطة بكافة نشاطات المنظمة؛

-تحسين إنتاجية العاملين و تخفيض التكاليف المرتبطة بالأداء؛

-زيادة مرونة المنظمة في الاستجابة للبيئة الخارجية.

ويمكن الاستنتاج مما سبق أن أهمية استخدام عمليات إدارة المعرفة تكمن في أنها تساهم في:

سرعة اتخاذ القرارات، إنجاز المهام بوقت و جهد أقل، تطوير مستوى الأداء، تنمية قدرات و مهارات
العاملين، تحسين مستوى الخدمة المقدمة، سرعة الاستجابة للتغيرات.

المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة المعرفة و معوقات تنفيذها

ان استراتيجيات إدارة المعرفة تتنوع تبعا لطبيعة عمل كل منظمة و المدخل الذي تتبناه لتحقيق أهدافها
التنافسية، و بناء على ذلك لابد للمنظمة أن تواجه عوائق تنفيذ إدارة المعرفة.

أولاً: استراتيجيات إدارة المعرفة

تتمثل استراتيجيات إدارة المعرفة فيما يلي²:

1- استراتيجيات (Treacy et wiersema 1993) لأنظمة خلق القيمة: لقد اقترح Treacy et

wiersema ثلاثة أنظمة لخلق القيمة كطريقة للمنظمة للتركيز على أنشطة معينة والابداع فيها وهي كما في

¹ 27.

² عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال و علاقاتها بالمداخل الإدارية الحديثة، دار وائل للنشر و التوزيع-

2013 :145-154.

الجدول رقم (01): أنظمة خلق القيمة عند Treacy et wiersema

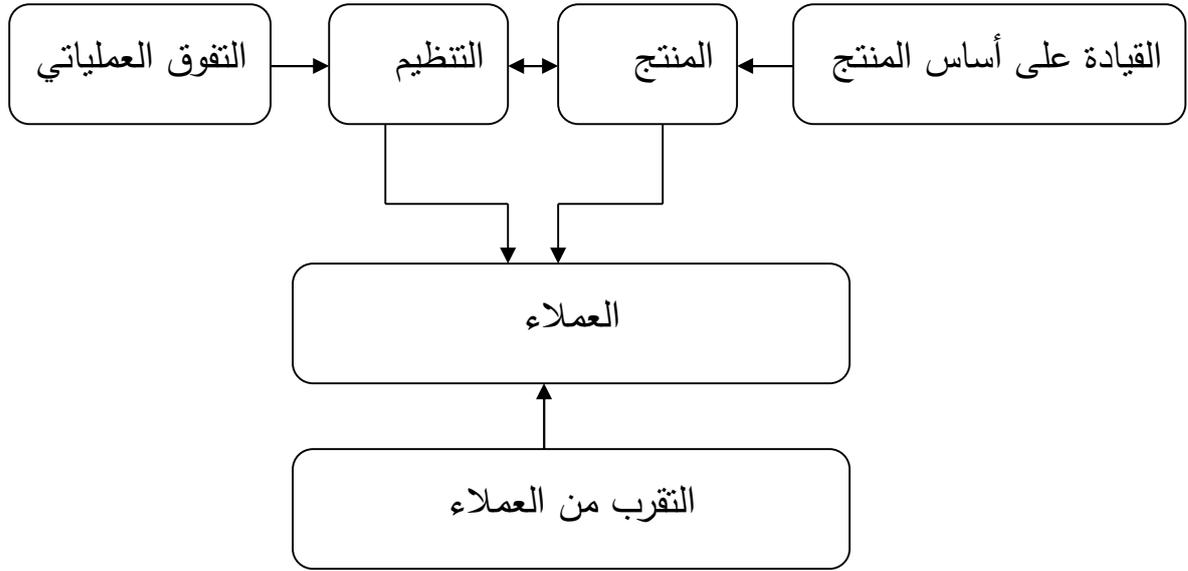
التائج المستهدفة	مجال التركيز أو الاهتمام	نظام القيمة
		استراتيجية إدارة المعرفة
زيادة رضا الزبون و استبقائه	التركيز على الزبائن و فهم جيد لحاجاتهم	-الألفة/الصدقة الحميمة مع الزبون: استراتيجية التركيز على الزبون
تطوير أفكار جديدة وتقديمها للسوق وبسرعة	التركيز على المنتج: عبر التميز والتفرد بالمنتج	-قيادة المنتج: استراتيجية قيادة المنتج
التركيز على العمليات الداخلية للمنظمة مثل: -تقاسم الممارسات الأفضل ما بين الوحدات. -تخفيض التكاليف وتحسين الكفاءة.	التركيز على المنظمة نفسها، و على عمليات التسليم والتوصيل الداخلية فيها	-التفوق التشغيلي: استراتيجية التفوق التشغيلي

: عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، دار وائل للنشر و التوزيع-

2013 : 146.

تركز المنظمات الناجحة مجهوداتها على مجال معين وتبدع فيه بدلا من السعي للقيام بكل الأشياء و من قبل جميع العاملين فتفشل بالابداع في أي منها، ان أنظمة القيمة هذه تعكس الحقيقة بأن القيمة تتحدد كمبادلة أو مفاضلة بين ثلاثة اسبقيات تتمثل بالملاءمة، الجودة والسعر، فهناك شد أو تنافس متاصل بين هذه الخواص الثلاثة للمنتج و الذي يجعل المنظمة تركز على الابداع بوحدة منها فقط. و هناك عادة ثلاثة عناصر أساسية لأي نشاط أو منظمة أعمال تنافسية هي منظمة الأعمال نفسها، و منتجاتها و زبائنها، و أن كل منها يمثل تركيزا للاهتمام على أحد أنظمة القيمة الثلاث و كالاتي:

الشكل رقم (05): أماكن التركيز في مجالات القيمة



: عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، دار وائل للنشر و التوزيع - 2013 : 147.

2- استراتيجيية (Nonaka et Takeuchi, 1995): بينما تعد مسألة التصنيف الأفضل للمعرفة من المسائل الأكثر جدلا بين العديد من الباحثين و العلماء، فان واحدا من التصنيفات يرتكز على مزيج من إمكانية الوصول الى المعرفة بمعنى أين تخزن؟ أو أين توجد و بأي شكل توجد و تنقل؟، بمعنى إمكانية تحويل المعرفة من شكل الى آخر، و نقلها من مكان الى آخر و تحقيق الابداع و التعلم جراء نقل المعرفة وتحويلها. ومن هاته التصنيفات ما قدمه كل من Nonaka et Takeuchi وهي مصفوفة المعرفة Knowledge Matrix التي تقوم على تصنيف المعرفة الى معرفة صريحة، و ضمنية و معرفة جماعية، و فردية، و كما أنه قدم مجموعة من الطرق أو العمليات الكفيلة بتحويل كل شكل من أشكال المعرفة الى شكل آخر، و يتم تطبيق المعرفة بموجبه من خلال النماذج الأربعة لتحويل المعرفة التي تمت الإشارة إليها سابقا.

3- استراتيجيية (Wiig et American Productivity and Quality Center 1997): لقد قام Wiig و American Productivity and Quality Center، بتحديد ستة استراتيجيات لإدارة المعرفة في دراسة المنظمات الرائدة و تعكس طبيعة المنظمات المضطلة بالموضوع و نقاط قوتها و هي:

- استراتيجيية المعرفة كاستراتيجيية أعمال: و تمثل مدخلا شاملا، و المعرفة هنا تمثل المنتج.
- استراتيجيية إدارة الموجودات الفكرية التي تركز على الموجودات الموجودة أصلا.
- استراتيجيية مسؤولية موجودات المعرفة الشخصية: ان هذه الاستراتيجيية تشجع و تدعم الأفراد العاملين لتطوير مهاراتهم و معرفتهم و تقاسمها مع بعضهم.

- استراتيجية خلق المعرفة من خلال التأكيد على ابتكار و خلق المعرفة الجديدة بالبحث.
- استراتيجية تحويل أو نقل المعرفة:تقترح هذه الاستراتيجية نقل و تحويل المعرفة و الممارسات الأفضل كي يتم تحسين جودة و كفاءة العمليات.
- استراتيجية المعرفة المركزة على الزبون لفهم الزبائن و حاجاتهم.

4-تصنيف (Day et Wendler,1997): قام Day et Wendler بتحديد خمسة أنواع من استراتيجيات إدارة المعرفة المطبقة من قبل الشركات الكبرى و هي:

- استراتيجية تطوير و نقل الممارسات الأفضل:و تركز على تحديد الممارسات الأفضل داخل المنظمة و نشرها عبر شبكة من المواقع.
- استراتيجية خلق صناعة جديدة من المعرفة الحالية:توضح هذه الاستراتيجية بأنه يكون لدى المنظمة معرفة تستطيع أن تستغلها بطرق جديدة،كأن تقوم بشكل خاص ببناء معرفة حول زبائنها،و استطاعت تلك المعرفة أن تكشف للمنظمة عن وجود فجوة في السوق تسمح لها بتقديم منتج جديد.
- صياغة استراتيجية الشركة حول المعرفة:لقد حددت هذه الاستراتيجية من واقع شركة Monsanto و التي تضم مجموعتين للأعمال،حيث ركزت الأولى على الممارسة الأفضل(الأعمال الكيماوية)،فيما ركزت الثانية على الأعمال المستندة على الابداع في علوم الحياة،و ان استراتيجيات إدارة المعرفة لهاتين المجموعتين قد أدركت على أنهما مختلفتان جدا،لذلك قررت الشركة بيع المجموعة الأولى للتخلص منها و التركيز على نشاط مجموعة علوم الحياة.
- استراتيجية تبني الابداع و توظيفه لتحقيق الأرباح: و هي تركز على تأسيس مركز تنافسي للشركة عن طريق زيادة الابداع التكنولوجي و تخفيض الوقت المطلوب للدخول الى السوق.
- استراتيجية خلق معيار للإعلان و نشر معرفة حقوق الملكية:لتوضيح هذه الاستراتيجية يمكن الاستشهاد باستجابة شركة Netscape تجاه التدهور السريع لحصتها السوقية في سوق مستخدمي الانترنت،اذ قامت بنشر شفرة مصدرها و جعلها متاحة علنا بدون أية تكاليف،و هذه الاستجابة جعلت الشركة تشعر بأنها تستفيد من أحد موجوداتها الرئيسية و هو شفرة مصدرها،عن طريق افشائه،و هذا بدوره جعل لها أملا في تأسيس متصفحها كمعيار يستخدم على نطاق واسع.

5-استراتيجية(Boisot,1998) نموذج فضاء المعلومات: لقد اقترح Boisot نموذج تطوير موجودات المعرفة و هو ذو اتجاهات متشابهة لنموذج Nonaka et Takeuchi،الا أن نموذج Boisot قدم بعدا

- إضافيا هو التجريد الذي يعني أن المعرفة يمكن أن تعمم للتطبيق في مواقف مختلفة، ثم اقترح بعد ذلك دورة التعلم الاجتماعي، الذي يستخدم فضاء المعلومات لنمذجة تدفق ديناميكي للمعرفة خلال ستة مظاهر:
- ✓ الفحص/المسح: و من خلال الحصول على المعارف العميقة من البيانات المتاحة و المنشورة.
 - ✓ حل المشاكل: أن حل المشاكل يساعد على بناء و تنظيم هذه المعارف العميقة وفقا لنظام معين و يؤدي الى وجود نوع من الترابط فيما بينها و بذلك تصبح المعرفة مشفرة.
 - ✓ التجريد: فالمعارف المشفرة تعمم على مدى واسع من المواقف لتصبح أكثر تجريدا.
 - ✓ الانتشار: ان المعارف المعقدة الجديدة يتم تقاسمها أو المشاركة بها مع جهة أو مجموعة مستهدفة بصيغة مشفرة و مجردة.
 - ✓ الفهم و الاستيعاب: ان المعارف المشفرة تطبق في مواقف مختلفة و بالتالي تؤدي الى تجارب تعلم جديدة.

6- تصنيف (Michael Zack, 1999): اقترح هذا المدخل من قبل Michael Zack لتحديد استراتيجية إدارة المعرفة، حيث اقترح اطار عمل يساعد المنظمة على تحقيق الربط الواضح بين مركزها التنافسي، و استراتيجيتها لادارة المعرفة كي تحافظ المنظمة على ميزتها التنافسية أو تساعدها على إعادة تأسيس تلك الميزة.

ان المعرفة التنافسية يمكن أن تصنف وفقا لمعيار الابداع مقارنة بالمنظمات الأخرى ضمن قطاع الصناعة الذي تنتمي له الى ثلاثة أنواع هي:

- **المعرفة الجوهرية:** وهي المستوى الأساسي للمعرفة المطلوبة من قبل جميع المنظمات ضمن صناعة معينة، و تمثل المعرفة المطلوبة لكي تكون المنظمة قادرة على العمل في ذلك الصناعة.
 - **المعرفة المتقدمة:** و هي التي تعطي للمنظمة ميزة تنافسية، وهي معرفة تميز المنظمة عن منافسيها أما بواسطة امتلاكها معرفة أكبر من المنافسين، أو بواسطة تطبيقها للمعرفة بطرق مختلفة.
 - **المعرفة الإبداعية:** وهي التي تمكن المنظمة أن تكون قائدا للسوق، و تغير الطريقة التي يعمل بها قطاع الصناعة الذي تنتمي له المنظمة. وعند تحديد وضع المعرفة التنافسية فان مدخل Zack يكون باستخدام تحليل SWOT تحليل نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات لتحديد الفجوات الاستراتيجية في معرفة المنظمة. وهنا يقترح Zack نوعين من استراتيجيات إدارة المعرفة:
- ✓ **استراتيجية إدارة المعرفة المحافظة:** اذ يصف المنظمات التي تكون أكثر استغلالا و توظيفا للمعرفة الداخلية على أنها منظمات لديها مثل هذه الاستراتيجية.

✓ استراتيجية إدارة معرفة جسورة ومبادرة: حيث يصف Zack المنظمات التي تكون أكثر ابداعا في استكشاف المعرفة الخارجية والحصول عليها على أنها تعتمد بدرجة أكبر على مثل هذه الاستراتيجية.

7-استراتيجية (Hansen et.al.1999): اقترح Hansen و زملائه بأن هناك نوعين من استراتيجيات إدارة المعرفة هما استراتيجية التشفير و استراتيجية الملكية الشخصية،حيث تستلزم استراتيجية التشفير تصنيف المعرفة الى قواعد بيانات مختلفة حيث يمكن استرجاعها بسهولة من قبل أي شخص في المنظمة. بالمقابل فان استراتيجية الملكية الشخصية تكون موجودة حيث تكون مرتبطة بشكل وثيق بالشخص الذي طورها و يتم تقاسمها بشكل رئيس من خلال الاتصال بين فرد وآخر،و لغرض تحقيق ميزة تنافسية فان كل من الاستراتيجيتين تكون مهمة و يمكن أن تستخدم بالاعتماد على طبيعة الأعمال،فالنقطة المهمة للإدارة هو أن تفهم بأن استراتيجية إدارة المعرفة ينبغي أن تعكس استراتيجيتها التنافسية،اذ أن استراتيجية إدارة المعرفة المختارة يجب أن تخلق القيمة لزبائن المنظمة و تحقيق الأرباح و تركز على كيفية ايفاء العاملين بتحقيق القيمة و الربحية معا.

ثانيا:معوقات تنفيذ إدارة المعرفة

تواجه إدارة المعرفة مجموعة من المعوقات أو المشاكل التي قد تواجهها قبل أو اثناء التطبيق و تتمثل أهم هذه المعوقات في¹:

-هناك غموض في الحدود الفاصلة بين المعرفة الظاهرية و المعرفة الضمنية بسبب التداخل بين الاثنين بحيث يجعل من الصعب الفصل بينهما؛

-صعوبة قياس مدى نجاح برنامج إدارة المعرفة؛

-صعوبة تحديد المعلومات و المعارف التي من الضروري وضعها في برنامج إدارتها.و هل المعرفة التي وضعت كافية أم لا؟ و ما هي نوعيتها؟؛

-العزلة حيث أن منفي نظام أو برنامج إدارة المعرفة قد يعملون بعيدا عن غيرهم من الموظفين مما يسبب لهم العزلة،الأمر الذي يؤدي الى بناء و تطوير قدرات و إمكانيات تتلاءم مع معتقدات منفي النظام الشخصية مما ينعكس على قناعاتهم بالأنشطة و الاعمال التشغيلية و الوظيفية الأفضل التي قد لا تفضلها الإدارة العليا مما يعني وجود اختلاف حول القدرات و الإمكانيات و الإجراءات بين منفي النظام في الإدارة العليا؛

¹ دلال محالية، دور متطلبات إدارة المعرفة في دعم الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التنسيير، قسم علوم التنسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2015، 28-29.

- عدم توفر الموارد البشرية بإدخال بعض التعديلات حسب ما تقضيه الحاجة بناء على المستجدات؛
- عدم توفر البنية التحتية اللازمة مما يعني الفشل الذي يؤدي الى انعكاسات سلبية على المنظمة؛
- الفجوة الموجودة بين الإمكانيات و الطموح حيث يتوقع من النظام الخاص لادارة المعرفة بعد تطبيقه أن يحقق الميزة التنافسية التي تسعى اليها المنظمة؛
- عدم تحديد التعاريف الجزائية و العملية للمصطلحات التي ترد في الأبحاث و الدراسات بشكل دقيق؛
- احتكار المعلومات من قبل الإدارة العليا التقليدية حيث تحجز المعلومات الأمر الي يمنع وصولها للمعنيين و تدأولها في المستويات الوسطى و الدنيا؛
- عدم توظيف المعرفة لاشاعة الفهم المشترك حول القضايا و الظواهر ذات العلاقة بموضوعاتها فتباين مستوى المعرفة بين الموارد البشرية يؤدي الى اختلاف المواقف حول تفسير المعرفة و تعليها؛
- التوهم بأن الحواسيب هي التي تحفظ المعرفة وليس عقول البشر، فالمعرفة هي ما يعرفه المورد البشري و ليس ما يخزن في ذاكرة الحاسوب؛
- التعامل مع المعرفة و كأنها مطلوبة لذاتها أو أن الحصول عليها يتم لأغراض إعلامية أو دعائية و افتقار بعض المؤسسات الى الموارد البشرية القادرة على التوظيف للمعرفة و استخدامها و بذلك يصبح توليد المعرفة و تخزينها و نشرها أمر يكلف الكثير دون فائدة؛
- شراء المعرفة من الجهات المختصة قد يؤدي الى وقف عمليات التفكير و التحليل و البحث من قبل الموارد البشرية العاملة بالمعرفة؛
- القصور و العجز في اجراء التجارب الموجهة لتوليد المعرفة أو اختبارها أو تطويرها و الاكتفاء بسلامتها دون معالجة أو التأكد من صحتها و ملائمتها للوضع القائم أو لطبيعة المشاكل المراد حلها؛
- إحلال التعامل من خلال وسائل الاتصال التقنية الحديثة محل الاتصال المباشر المتمثل بالندوات و ورش العمل و جلسات الحوار حيث تعتبر ضرورية لتنمية قدرات التحدث و الاستماع و الإقناع؛
- قيام بعض المؤسسات بوضع معايير كمية لقياس عوائد المعرفة أو اجراء دراسات جدوى للحصول على المعرفة أو اثرائها و توظيفها لتعذر استحضار جميع العوائد و الفوائد البعيدة المدى و التي يصعب قياسها.

خلاصة الفصل الأول

ان ما يمكن قوله كمحصلة لعناصر الفصل الأول يوجز في كون ادارة المعرفة بهذا المفهوم الجديد الذي برز مع بداية تسعينات القرن الماضي ماهو الا تطور طبيعي للفكر الإداري ومختلف الأساليب الإدارية و تماشيا مع الأحداث والتغيرات الحاصلة، اذ تسعى ادارة المعرفة في المنظمة الى تدعيم القدرات التنافسية اعتمادا على نظم و عمليات خاصة بها،حيث تم التطرق كذلك الى مختلف الاستراتيجيات،نماذج ومراحل تطبيقها حتى تكسب المنظمة ميزة تنافسية صعبة التقليد.

ان إدارة المعرفة وفق هذا النمط الساعي الى تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات لا بد لها من بيئة لتطويرها،لذلك فهي بحاجة الى الحفاظ على هذه القدرة التنافسية وهذا ما سنبرزه في الفصل الثاني.

الفصل الثاني

بيئة الأعمال والقدرة التنافسية

مقدمة الفصل الثاني:

تشهد بيئة الأعمال تغير مستمر من جراء المنافسة الشديدة ، بين المنظمات ، كما لعبت العولمة دور كبير في ذلك إذ أصبح العالم عبارة عن قرية واحدة ، وأصبح لزاما على منظمات الأعمال ، تركيز جهودها على المعرفة قصد استغلال جميع مواردها استغلالا امثلا،فما المقصود ببيئة الأعمال ، وما الغرض من إنشاء قدرة تنافسية، وما هي أنواعها، وسيتم الإجابة عن هذه الأسئلة من خلال ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: مفاهيم نظرية لبيئة الأعمال.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية للقدرة التنافسية.

المبحث الثالث: تطوير القدرة التنافسية في منظمات الأعمال.

المبحث الأول: مفاهيم نظرية لبيئة الأعمال

على اعتبار أن منظمات الأعمال تمثل أنظمة مفتوحة على عالمها الخارجي لذا وجب عليها معرفة وفهم البيئة المحيطة بها قصد التعرف على مختلف الفرص والتحديات التي تواجهها وكذا معرفة وفهم جميع المتغيرات والعوامل التي يمكن ان تؤثر فيها، لا سيما المتغيرات التقنية والمعرفية والمعلوماتية وغيرها.

المطلب الأول: مفهوم بيئة الأعمال

لا يوجد تعريف موحد لبيئة الأعمال (نظرا لعدم تحديد هذه البيئة)، اذ هناك من يرى أنها تنقسم إلى قسمين بيئة خارجية وأخرى داخلية ، فبالنسبة للبيئة الخارجية فهي تشمل جميع العناصر الفاعلة في منظمة الأعمال، مثل العوامل السياسية والقانونية والاجتماعية والتكنولوجية، إذ لا يمكن التحكم فيها، وهي تؤثر بطريقة غير مباشرة في منظمات الأعمال ، أما بالنسبة للبيئة الداخلية فهي تركز أساسا على العوامل الآتية: (الإدارة - التنظيم - رأس المال -...) ، وهي عوامل يمكن لمنظمات الأعمال التحكم فيها ومراقبتها. وعلى العموم يمكن إعطاء بعض التعاريف كما يلي :

- بيئة الأعمال هي " مناخ عام ومستمر، يضمن نشاط المؤسسات الاقتصادية على نحو ديناميكي دائم يجتذب الاستثمارات، فالبيئة الجيدة للاستثمار لا تحتاج لتشريعات خاصة او استثنائية لجذب الاستثمارات، بل تكون مجمل تشريعاتها مشجعة للاستثمار ، وهي تشمل جميع جوانب نشاط المؤسسات"¹.

- **W.DILL** : إن محيط العمل الخاص بالمؤسسة، هو ذلك الجزء من المحيط الإداري الذي يلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة، ويتكون هذا المحيط من خمسة مجموعات من المتعاملين هي : الزبائن، الموردین، العاملين، والمؤسسات المنافسة، بالإضافة إلى جماعات الضغط أو التأثير كالحكومات واتحادات العمل وغيرها².

- **تعريف (TRIST- EMERY)**: البيئة هي مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المنظمة ، كما أن البيئة تحدد نماذج وطرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المنظمة أو تحقيق أهدافها³.

- **ويشير (P.FILHO)**: إن المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة يحتوي على ثلاث مجموعات من المتغيرات⁴:

¹ بختة فرحات، بيئة الأعمال وأثرها على التنافسية الدولية ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، قسم علوم التسيير ،جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2010، ص: 52 .

² بن واضح الهاشمي، محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف ،المسيلة،2006،ص:23-24.

³ بن واضح الهاشمي، مرجع سبق ذكره، ص ص:23-24.

⁴ المرجع السابق، ص ص:23-24.

- المجموعة الأولى: تضم متغيرات على المستوى الوطني ، مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية.
- المجموعة الثانية: فهي متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة، ترتبط بمجموعة المتعاملين معها ، مثل الهيئات والتنظيمات الحكومية والإدارية ومؤسسات التوزيع.
- المجموعة الثالثة: تضم المتغيرات المتعلقة بمحيط المؤسسة الداخلي من عمال ومدراء وغيرهم، ومحيطها الذي تنشط فيه، منذ إعداد دراسة الجدوى الاقتصادية وتأمين الموافقات والتراخيص وتأمين التمويل ومستلزمات التشغيل ، وتسويق الإنتاج في الداخل والخارج، والتعامل النقدي والمالي والضريبي، بل وحتى الجوانب الاقتصادية والسياسية والاجتماعية العامة التي تنشط المؤسسات فيها، فتؤثر عليها سلبا وإيجابا.
- التعريف الذي قدمه " تومبسون J. TOMPSON " حيث عرف البيئة: "مجموعة المتغيرات أو القيود أو الظروف التي تقع بمنأى عن رقابة المنظمة"¹.
- عرفها "سكوت W.SCOTT" على أنها : ذلك الواقع الذي تعيش فيه المنظمة بكل ما يحويه من أنظمة وقيم اجتماعية وثقافية وسياسية².
- مما سبق يمكن القول أن: منظمات الأعمال لا تنشط لوحدها ومهما اختلف حجمها ونشاطها فهي موجودة في بيئة بها العديد من العوامل والمتغيرات، وبالتالي فهي تهتم بدراسة بيئتها من خلال جمع كل البيانات والمعلومات قصد تحليلها وتوظيفها بما يتماشى وأهدافها الحالية والمستقبلية.
- أسباب دراسة بيئة الأعمال من طرف المنظمة: نظرا لان منظمة الأعمال تعيش في بيئة أو محيط متغير ومتقلب مثلما تمت الإشارة إليه سابقا، فإنها تقوم بدراسة هذه البيئة أو المحيط وذلك راجع لعدة أسباب نوجزها فيما يلي:
- أن هذه المتغيرات أو العوامل تؤثر فيها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وهذا ما يؤثر على ربحيتها ، نموها، استقرارها وبقائها.
- انه من خلال دراسة هذه العوامل، تعمل على تحديد توجهاتها المستقبلية علالمدى القصير أو الطويل، مثل تحديد الأسعار الواجب اعتمادها أو الكميات الواجب طرحها، وكذلك إمكانية رسم إستراتيجية مستقبلية من خلال دخول أسواق جديدة أو إنشاء فروع جديدة أو تغيير التكنولوجيا المعتمدة.
- العولمة ولما لها اثر أو تأثير كبير على منظمات الأعمال ، حيث تم تطيرها من طرف الهيئات الدولية، مثل : صندوق النقد الدولي ، والمنظمة العالمية للتجارة وقد اعتمدت في ذلك على ثلاث حريات¹:

¹ باسم شنو، حلقة بحث في مادة التسويق الدولي، البيئة الاقتصادية والسياسية ومنعكساتها على التسويق الدولي، ماجستير تسويق، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، ص: 3.

² المرجع السابق، ص: 3.

- حرية تنقل رأس المال.
 - حرية تنقل المنتجات والخدمات.
 - حرية تنقل قوى العمل.
- هذه الحريات تم تبنيها من طرف أغلبية دول العالم ، وهذا ما حول المفاهيم الاقتصادية إلى مفاهيم اقتصادية عالمية ، وأصبحت بيئة الأعمال لها خصائص متغيرة ، والتي يجب على منظمة الأعمال التأقلم معها. إن مدى مرونة منظمة الأعمال لاستجابتها للتغيرات الموجودة في بيئة الأعمال يعكس، مدى بقائها واستمرارها ونموها في هذه البيئة، وعليه يمكن استنتاج أن هناك نوعين من بيئة الأعمال²:
- * بيئة أعمال ملائمة وجاذبة للاستثمار: وتتميز بوجود العناصر الآتية:
- الاستقرار السياسي (المحلي أو الإقليمي) والاقتصادي.
 - البنية التحتية المناسبة (الموانئ ، الطرقات، الكهرباء، الصرف الصحي ، الاتصالات ،...).
 - توفير العمالة وقوانين العمل.
 - كفاءة البنية القانونية (القوانين ، العدالة ، السرعة في الإجراءات ،).
 - النظام الضريبي المناسب .
 - الحق في الملكية الخاصة وإقامة المشاريع الاقتصادية وحماية حقوق الملكية المادية والفكرية .
 - سياسات التحويل (الحق في إعادة تحويل الرساميل والأرباح).
 - الانفتاح على الاستثمارات الخارجية .
 - الحوافز الممنوحة للاستثمارات الخارجية .
 - اتفاقات الاستثمارات الثنائية.
 - فض النزاعات.
- * بيئة أعمال غير ملائمة وعائقة للاستثمار:
- عدم الاستقرار وعدم الأمن (عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي).
 - ضعف البنية التحتية.

¹ M.OUKACI NEE LAHCEB DAHBLA , MISE A NIVEAU ET PROBLEMATIQUE DE COMPETITIVITE DANS LA DEMARCHE STRATEGIQUE DE L ENTREPRISE INDUSTRIELLE ALGERIENNE FACE A L ECONOMIE DE MARCHE, THESE DE DOCTORAT, ES SIENCES ECONOMIQUES , FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DES SCIENCES DE GESTIONS ET DES SCIENCES COMMERCIALES, DEPARTEMENT DES SCIENCES ECONOMIQUES, UNIVERSITE MOULOUDE MAMMERI DE TIZI OUZOU, 2014 , P 21.

² بختة فرحات، مرجع سبق ذكره، ص ص: 53-54.

- الروتين والبيروقراطية وصعوبة التسجيل والحصول على التراخيص.
- عدم وضوح واستقرار قوانين الاستثمار، وعدم توفير قوانين مشجعة فعلا على الاستثمار.
- عدم ثبات سعر صرف العملة المحلية.
- عدم الإعفاء من الضرائب والرسوم الجمركية.
- القيود المفروضة على تحويل الأرباح.
- عدم توفر نظام مصرفي متطور.
- عدم وجود بنوك للمعلومات المالية والاقتصادية.

المطلب الثاني : العوامل التي تؤثر في بيئة الأعمال

تهتم منظمات الأعمال بدراسة وتحليل وتقييم كافة العوامل المحيطة بها (بيئة الأعمال)، وذلك بغرض بناء واتخاذ القرارات السليمة، من خلال معرفة جميع الفرص المتاحة والتهديدات التي تتعرض لها. ويمكن التأكيد على أن إدارة المعرفة تلعب دور كبير في تحديد وفهم جميع العوامل وذلك من خلال فهم طبيعة البيئة عن طريق قياس وتحليل كل البيانات والمعلومات المتعلقة بأنشطة المنظمة، ثم محاولة الارتقاء بها عن طريق استغلالها أو تحسينها.

وتكمن أهمية دراسة العوامل التي تؤثر في بيئة الأعمال من أهمية دراسة هذه البيئة، على أساس أن منظمة الأعمال لا تنشط لوحدها أو أنها ليست بمعزل عن غيرها في هذه البيئة، وذلك أنها مرتبطة بشكل مباشر أو غير مباشر مع باقي المتعاملين الموجودين داخل نفس البيئة (الهيئات والأفراد) ، وبالتالي فإنها قد تكون أمام خيارات أو قرارات سواء كانت تشغيلية أو إستراتيجية، لها تأثير مباشر على حياتها ووجودها وبقائها، لذا يجب على منظمة الأعمال معرفة جميع العوامل المحيطة بها.

ويمكن توضيح هذه العوامل من خلال تقسيمها إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية ، تشكل بيئة أعمال

المنظمة كما يلي: عوامل داخلية وعوامل خارجية.¹

* العوامل الداخلية:

العوامل الداخلية هي التي تقع تحت سيطرة الإدارة ، وتتعلق بأنشطة المشروع، كالمبيعات، والإنتاج، والعمالة، والتمويل وتتمثل في الآتي:

- درجة قبول المنتج في السوق، ومدى قدرة السوق على استيعاب أصناف جديدة.
- طاقة المشروع ومدى قدرته على تغطية الأسواق ، او الاستفادة من الطاقات المعطلة.

- مدى مرونة الطلب على منتجات المشروع، وتحول المستهلكين إلى منتجات منافسة أو سلع بديلة.
 - مدى وفرة عوامل الإنتاج كالمواد الخام ، ورأس المال ، والأفراد عن مختلف المهن.
 - مستوى أسعار البيع، وعلاقتها بالأسعار التنافسية .
 - سياسة الإعلان والترويج.
 - التسهيلات الائتمانية والمصرفية المتاحة.
- * العوامل الخارجية:**

أما العوامل الخارجية، فهي التي تخرج عن سيطرة الإدارة وتتمثل في الآتي :

- الأسعار المحلية والعالمية للمواد الخام والآلات .
- آثار قوى العرض والطلب على المنتجات ، ومدى مرونتها.
- السياسات التي تتبعها المشروعات المنافسة في نواحي إدخال سلع ومبتكرات جديدة كل عام ، والتطورات الفنية والتكنولوجية التي تستخدمها.
- العلاقة بين الموردين، ومع العملاء ومدى التسهيلات الممنوحة لهم.
- التغيرات في حجم السكان.
- المؤثرات الاقتصادية العمة السائدة في المجتمع مثل : حجم الأجور ، العمالة ، والميل الحدي للاستهلاك والادخار، ومعدل الاستثمار ، حيث تحدد هذه العوامل حجم السوق المتوقع للسلع المراد إنتاجها أو تسويقها.
- درجة المنافسة في السوق ، واحتمالات الحصول على بدائل للسلع المنتجة .
- النظام الاقتصادي السائد ، ودرجة تأثيره في إعادة توزيع عوامل الإنتاج، وزيادة الاستهلاك في بعض السلع على حساب الأصناف الأخرى.
- السياسة العامة للدولة ، حيث أنها تشجع إنتاج بعض السلع ، في حين أنها تقيد إنتاج أو استهلاك سلع أخرى.
- مدى التغير في أذواق المستهلكين.
- السياسة الاقتصادية والمالية والتي تتمثل في الإعفاءات الضريبية لبعض السلع ودعمها، أو زيادة فئات الضرائب على البعض الأخر.
- سياسة الائتمان وتشجيعها أو الحد منها، أسعار الفائدة على القروض، ومعدلات الخصم في البنوك.
- اتخاذ سياسة الباب المفتوح وتشجيع الاستثمارات أو الحد منها.

- مدى تشجيع رأس المال الأجنبي على المشاركة في رأس المال الوطني في المشروعات الاقتصادية، فرض ضرائب متميزة على الأرباح المحققة .

هذا إلى جانب بعض القيود القانونية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية، والفنية والحضارية.

المطلب الثالث : خصائص ومبادئ بيئة الأعمال

من خلال دراستنا للعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في بيئة الأعمال ، فإن هذه الأخيرة لها مجموعة من الخصائص ، جعلتها تختلف عن أي بيئة أعمال سادت في فترة زمنية مضت ، ولعل أهم ما يمكن قوله عن هذه البيئة اليوم أنها جد سريعة ومتنوعة شملت كل الجوانب والمجالات ، ويمكن إبراز هذه الخصائص كما يلي¹:

* خصائص بيئة الأعمال :

• **العولمة:** وهي تلك الحالة أو الظاهرة التي تسود العالم حالياً، تتميز بمجموعة من العلاقات والعوامل والقوى، تتحرك بسهولة على المستوى الكوني، متجاوزة الحدود الجغرافية للدول، ويصعب السيطرة عليها، تساندها التزامات دولية أو دعم قانوني، مستخدمة لآليات متعددة، ومنتجة لآثار ونتائج تتعدى نطاق الدولة الوطنية إلى المستوى العالمي، في شكل كيان متشابك الأطراف يطلق عليه القرية الكونية.

- وتعرف العولمة اصطلاحاً، بأنها التوحد في الأفكار ومضمونها، وتحمل في طياتها أبعاداً سياسية واجتماعية وثقافية واقتصادية.

- وتعرف أيضاً على أنها: إكساب الشيء طابع العالمية وجعل نطاقه وتطبيقه عالمياً.

• **اقتصاد المعرفة:** لقد تحول الاقتصاد العالمي بعد الثورة الصناعية، من اقتصاد ذي كثافة عمالية إلى اقتصاد ذي كثافة رأسمالية، ثم جاءت الثورة التكنولوجية لتنتقل الاقتصاد إلى مرحلة اقتصاد المعرفة وبالتالي أصبحت الغلبة لمن يعرف لا لمن يملك .

وأصبحت المعرفة هي المادة الخام، وعاملاً من عوامل الإنتاج، والنتائج نفسها، فكل المنظمات اليوم تعتمد على بدرجة كبيرة على المعرفة في استمرارها ونجاحها، وأصبح من المحتم عليها أن تتطور وتتحسن وإلا كان مصيرها الفناء، ويمتاز اقتصاد المعرفة الذي تعمل في إطاره المنظمات حالياً بأمر عديده من أهمها:

- امتلاك القدرة على الابتكار وإيجاد وتوليد منتجات فكرية معرفية وغير معرفية جديدة تماماً، لم تكن تعرفها الأسواق من قبل، والمساهمة في خلق منتجات أكثر إشباعاً وإقناعاً للعميل.

- المنافسة في ظل اقتصاد المعرفة، تركز على المعرفة، فهي التي تصنع القوة، وتوفر المال، وتوجد المواد الخام، وتفتح الأسواق .

- يتضمن اقتصاد المعرفة قوى اقتصادية جديدة، تدفع إلى الابتكار، والتحسين الدائم والمستمر، وإيجاد منتوجات جديدة، نظم إنتاج جديدة، نظم تسويق جديدة، طرق إشباع فعالة للعميل، أسواق ومناطق تسويقية جديدة.

- في ظل اقتصاد المعرفة، لا يؤخذ كل عنصر بشري على أنه عنصر بشري يعتد به، وإنما يراد برأس المال البشري، العناصر المفكرة والقادرة على الابتكار المستمر، الذي يكون الميزة التنافسية الوحيدة للمنظمات في صراعها من أجل البقاء، ويطلق على هذا النوع من العنصر البشري عمالة المعرفة.

• **التغير التقني:** شهد العالم طفرات هائلة في المجال التقني أفرزت واقعا جديدا، يقوم على الاتصال والتواصل المباشر من خلال الأقمار الصناعية والبنث الفضائي وشبكات المعلومات، وترتب على ذلك أن العالم، يعيش اليوم عصر المعلومات والمعرفة، وافرز ذلك تقنيات جديدة في التعلم وأساليبه وفي بنوك المعلومات ومراكز البحوث، وترتب عليها ازدهار التعليم عن بعد، وسهولة الحصول على المعلومات والوصول إلى المعرفة دون عناء.

• **رأس المال الفكري:** يخص العنصر البشري اليوم بأهمية كبيرة في عالم الأعمال، باعتباره أهم عامل من عوامل المنافسة، وبسبب هذه الأهمية، أصبح ينظر للأفراد على أنهم هم الثروة، وأصبح يطلق عليهم مسمى -رأس المال الفكري- ويعتمد هذا المفهوم على أن الإنسان هو أساس تكوين الأصول الفكرية وليس المؤسسة، فبواسطة الأفراد وما يمتلكونه من معرفة متراكمة ومهارات تستطيع المؤسسة تحقيق ميزة تنافسية تضمن لها النجاح والتميز في بيئة الأعمال الحالية.

• **التركيز على العملاء:** يعتمد نجاح منظمة الأعمال اليوم على قدرتها على إرضاء عملائها، سواء العملاء الداخليين أو الخارجيين، زمن هذا المنطلق يجب على المنظمة فهم احتياجاتهم الحالية والمستقبلية وتحقيق متطلباتهم، وأكثر من هذا العمل على تجاوز توقعاتهم.

• **الأداء العالي في المنظمات:** والذي يتطلب التركيز على العملاء ورفع مستوى الإنتاجية وتحسين الجودة، وإعطاء قيمة وأهمية للموارد البشرية وزيادة صلاحيات العاملين، وإدراك التنوع في قوة العمل، والالتزام بأخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية.

* مبادئ بيئة الأعمال :

تتمثل المبادئ الأساسية لوضع بيئة أعمال صحية ومشجعة لترقية الاستثمارات في الشروط الآتية:¹

- **شرط الشفافية والتناسق:** يقتضي هذا الشرط أن تكون المعلومات المتعلقة بالاستثمار وسيلة متوفرة ومنظمة، وبدون تمييز أو تضارب، أي يمكن لجميع المستثمرين - سواء كانوا مقيمين أو غير مقيمين في البلد - الحصول عليها والاستفادة منها ، ويتطلب هذا الشرط تحقيق ما يلي:
 - تقنين نظام أو شبكة معلومات خاصة بترقية الاستثمارات، في وثيقة متناسقة، ذات طابع تشريعي، يدعى بقانون الاستثمار، ويعد استقرار قوانين الاستثمارات من الضمانات الأساسية التي يحرص المستثمر الأجنبي على توافرها من أجل الاطمئنان والإقدام على الاستثمار، ولا يتوقع تدفق الاستثمارات الأجنبية على بلد تتميز تشريعاته بالغموض.
 - إنشاء جهاز أو هيئة تتولى مهمة ترقية وتشجيع الاستثمارات، ويجب على نظام ترقية الاستثمارات في البلدان النامية أن يتضمن مبادئ أساسين هما:
 - مبدأ حرية الاستثمار ومبدأ عدم التمييز، أي أن تكون المعاملة نفسها وعادلة بين كافة المستثمرين، من حيث الحقوق والواجبات. إن إقامة نظام خاص لتشجيع الاستثمار في إطار مبدأ عدم التمييز يتطلب معه تغطية معيارين أساسيين هما:
 - معيار التوافق: يقتضي وجود توافق بين النظام الخاص لتشجيع الاستثمار (أي الامتيازات الممنوحة) وبين الأنشطة المستفيدة من تطبيق ذلك النظام.
 - معيار تلقائية التعاقد: يتم إدراجه قصد ضمان التطبيق السليم والصارم لمعيار التوافق في إقامة نظام تشجيع الاستثمارات والتقليص من العراقيل الآتية:
 - الحذر والتحكيم اللذان غالبا ما يكونان نتيجة للبيروقراطية والقطيعة .
 - نقل إجراءات التنفيذ والتحكيم في حالة وجود نزاعات.
 - **شرط الحركية:** يتعلق هذا الشرط أساسا برأس المال، وأدرج لضمان حرية حركات رؤوس الأموال المستثمرة والعوائد الناجمة عنها، ويستلزم هذا الشرط مايلي:
 - مبدأ آلية أو تلقائية التحويل: يضمن هذا المبدأ حرية تحويل رؤوس الأموال والعوائد والأرباح المتعلقة بالاستثمارات الأجنبية إلى البلد الأصلي دون ترخيص مسبق، كما يمكن هذا المبدأ رؤوس الأموال التمتع بالضمانات المنصوص عليها في الاتفاقيات الدولية.

- مبدأ حرية الدخول إلى سوق العملات الصعبة: ويستوجب تحقيق هذا المبدأ، خاصة في بلد يعرف مرحلة الانتقال إلى اقتصاد السوق مايلي:
- وضع ميكانزمات تحرير سوق الصرف الذي يشجع على تحقيق القابلية التامة لتحويل العملة مع معدل وحيد.
- تحرير التجارة الخارجية، وذلك بغرض ضمان التمويل الضروري لتحقيق واستغلال المشاريع الاستثمارية.
- إقامة سوق مالي مفتوح لرؤوس الأموال الأجنبية.
- شرط الاستقرار: لهذا الشرط دور بارز في تهيئة العلاقات الاقتصادية والسياسية وحتى الثقافية لبلد ما مع العالم الخارجي، وفي الواقع يتم تحديد مخاطر البلد الذي يتضمن مخاطر سياسية واقتصادية (مخاطر نزع الملكية والتأميم، مخاطر الحروب والانتفاضات الأهلية، مخاطر تحويل رأس المال والعملية الصعبة...) تبعا لدرجة التحقيق الفعال لهذا الشرط.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية للقدرة التنافسية

تسعى منظمات الأعمال لإثبات وجودها ، وذلك من خلال مواجهة المنافسين الآخرين الموجودين ضمن دائرة نشاطها أو حتى خارجها، ومن أجل تحقيق هذا ، تعمل جاهدة لتحقيق التفوق عليهم عن طريق إنشاء قدرة أو ميزة تنافسية ، اعتمادا على إستراتيجية مناسبة لتنفيذ أعمالها ومهامها ثم البحث في مختلف مواردها المادية والبشرية والعمل على دعم هذه الموارد وتطويرها وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفاهيم كل من المنافسة والقدرة التنافسية وكذا القوى المحددة للمنافسة ومداخل تطوير القدرة التنافسية كمايلي:

المطلب الأول: مفهوم القدرة التنافسية

قبل التطرق إلى مفهوم القدرة التنافسية يمكن توضيح المنافسة عن طريق تعريفها على النحو الآتي:

- **تعريف المنافسة:** تعرف المنافسة بأنها شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد، يحدد آليات العمل داخل السوق والعلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الاقتصاديين داخله ، بشكل يؤثر في تحديد السعر، في ظل نظام من هذا القبيل فإن دور الدولة يقتصر على ضمان السير الحسن لهذا النظام، من خلال توفير الأمن وفرض احترام القوانين المختلفة والالتزام بها من كل الأطراف المعنية بها¹.

ففي ظل المنافسة التي تسود اقتصاد السوق لم يعد العارضون يكتفون بمراعاة رغبات المستهلكين (الطالبين)، بل إن تنامي القدرات الإنتاجية لكل الأطراف المتدخلة في السوق وتحسن وتزايد فعالية وسائل النقل والاتصال، حتمت على العارضين في أي سوق كانت اخذ بقية المنافسين بعين الاعتبار لما يمكن أن يشكلوه من خطر عليهم، إن اخذ المنافسين بعين الاعتبار، يقتضي من العارضين أو المنتج الواحد إجراء مقارنة دائمة ما بين نوعية السلعة أو الخدمة المعروضة، سعر البيع، النمط المعتمد لإيصال المنتج إلى المستهلك.

- **نشأة وتعريف القدرة التنافسية:** إن القدرة التنافسية تنتج أساسا من القيمة الإضافية التي تستطيع المؤسسة توفيرها للزبائن وإقناعهم بها، ولهذا فقد أصبح مفهوم الميزة التنافسية يحتل مكانة هامة في التفكير الاستراتيجي للمؤسسة، خاصة في عصر العولمة الاقتصادية.

ويرجع ظهور فكرة القدرة التنافسية إلى أواخر السبعينات، من خلال شركة: ماكي نزي (MC KINSEY AND COMPANY) ، اعتمادا على النجاح الذي حققه اليابانيون عند غزو الأسواق العالمية، على الرغم من التغيير في الظروف البيئية، وكان ذلك بفعل قدرتهم على معرفة اختيار ميادين التنافس التي تمكنهم من الدخول في معارك من موقع قوتهم².

- تعتبر حقبة الثمانينات نقطة انطلاق وفكرة القدرة التنافسية وانتشارها على نطاق واسع بين الشركات الأمريكية، وخاصة بعد ظهور كتاب: مايكل بورتر (MICHAEL PORTER) في السنوات: 1980-1985...، وبداية من ذلك التاريخ، أصبح يكتسي مفهوم القدرة التنافسية مكانة حساسة في عالم الأعمال والإدارة، مما أدى إلى ظهور محاولة فهم معناها وتقنياتها، وعليه يمكن في البداية تعريف القدرة التنافسية على أنها:

- "الخصائص أو المواصفات التي يكتسبها منتج ما أو علامة والتي تعطي بعض التفوق على منافسيه الحاليين"¹.

مع الإشارة إلى أن هذه الخصائص والمواصفات متعددة ومتنوعة ، وتمس جوانب كثيرة ، فقد تتعلق بالمنتج نفسه (خدمات قاعدية)، الخدمات الضرورية أو المضافة الملازمة للخدمة القاعدية ، وقد تكون في أشكال الانتاج، التوزيع أو البيع الخاص بالمنتج أو المؤسسة وهذا التميز او التفوق يكون بالطبع مقارنة بأقوى المنافسين في سوق المؤسسة ، حتى يسمح لها بتطوير ميزات التنافسية .
يمكن أيضا تعريف القدرة التنافسية على أنها: "تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج، الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة مقارنة مع منافسيها".

وعلى غرار هذا التعريف الشامل نجد من يضيف إليه حركية المؤسسة في إنجاح العملية التنافسية وقدرة المؤسسة على المواصلة فيها ، كما أن القدرة التنافسية تمثل مدى مقدرة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز بالنسبة للمؤسسات الأخرى والعاملة في نفس النشاط والتي تحقق لها أرباحا من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والتنظيمية المتاحة، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها التي تتمتع بها المؤسسة، التي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيتها التنافسية وتعرف القدرة التنافسية أيضا أنها: "عملية التوليف بين التحكم في التكلفة، التمايز، وخلق القيمة بالنسبة للعملاء، وكذلك التوليف بين الإبداع الاستراتيجي والفعالية التنظيمية"².

- أما :- كوتلر - فقد عرفها على أنها "قدرة وقابلية الشركة على الأداء بأسلوب واحد أو عدة أساليب بحيث لا يمكن إتباعها من قبل المنافسين"³، ومع ظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتأثيرها على طريقة ممارسة المؤسسات لأعمالها وأنشطتها الاقتصادية ، وتغير دورها بعد ما كانت ذات تأثير خارجي على

1 : 48.

2 : 49.

3 دورها تحقيق الميزة التنافسية المصرفية
كلية الاقتصادية والتجارية التسير،
التسيير، تخصص التسير، جامعة،
شهادة الماجستير 2012

عملية الإنتاج لذلك لم تكن تدخل في سياق التحليل الاقتصادي بنوعيه الجزئي والكلي باعتبار أن أهم عوامل الإنتاج كانت: الأرض، العمل، ورأس المال، إلا أن ثورة المعلومات حققت قفزات نوعية تحولت من خلاله المعرفة إلى مورد من الموارد الاقتصادية فظهرت بعض المفاهيم الماكية لهذه التطورات نذكر من بينها:

- المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عن ما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.

أي أن الميزة التنافسية مزيج بين الموارد الأولية والتكنولوجيا والعامل البشري المتمثل في المهارة لتصبح المؤسسة قادرة على الأقل على المحافظة على حصتها السوقية.

مما سبق نستنتج أن القدرة التنافسية هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعدا لدفع الأكثر، أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل، وبهذا المعنى يعتبر تطوير القدرة التنافسية هدفا استراتيجيا، تسعى المؤسسة الاقتصادية لتحقيقه من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية، والكفاءات الإستراتيجية ذات المعرفة الكامنة، ضمن مختلف أنظمة واستراتيجيات وأنشطة وعمليات المؤسسة بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، وزيادة في حصة السوق وتعظيم الربحية على المدى الطويل.

المطلب الثاني: القوى المحددة للمنافسة

إن المهمة التي تواجه المدراء هي تحليل القوى التنافسية في بيئة الصناعة لغرض تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه الشركة، وقد أوجد (MICHAEL PORTER) بنية تساعد المدراء على هذا التحليل، عرفت بنية PORTER بموديل (نموذج) القوى الخمسة والمبينة في الشكل.

وقد أضاف AUSTIN فكرتين أساسيتين لنموذج PORTER وهما الحكومة والسياسة الحكومية، ليكون هذا النموذج أكثر انطباقا على واقع الصناعة والأسواق في الدول النامية.

كما أضاف ANDREW GROW قوة أخرى الى نموذج PORTER سماها نشاط وكفاءة الشركات المكمل¹.

ويمكن توضيح هذه القوى الخمسة كما يلي²:

1	القيسي،	الإستراتيجية - نظريات -	-	وقضايا	والتوزيع
	2014	133-132:			
2		48-47:			

• المنافسون الموجودون والمنافسة الإضافية التي تفرضها المؤسسات الجديدة: إن تحليل السوق لا يتوقف على تحليل اثر المنافسين الموجودين في السوق، بل يقتضي من المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار المنافسين المحتمل دخولهم إلى السوق، ولمواجهة هذا النوع من المنافسة تعمل المؤسسة على العمل في بعض القطاعات التي تفرض حواجز ضد دخول مؤسسات جديدة، مع العلم أن هذه الحواجز ليست حواجز قانونية، وإنما هي موانع تقنية تتمثل في ارتفاع أسعار الآلات ومستلزمات الإنتاج، صعوبة الحصول على المواد الأولية بالشكل والسعر وفي الوقت المناسب.

• التهديد المفروض من قبل مؤسسات تنتج منتجات بديلة: إن إقدام مؤسسة على العمل في مجال معين، يتطلب منها دراسة السوق والتأكد من قدرتها على السيطرة على جزء من السوق أو السيطرة على السوق بالكامل، وفي مثل هذه الحالة يتعين عليها دراسة احتمالات ظهور مؤسسات جديدة تمتلك منتجات بديلة لمنتجاتها، فوجود مثل هذه السلع البديلة، سواء في الوقت الحالي أو مستقبلاً، سيقفل لا محالة من ربحية المشروع ويجعله أقل جاذبية.

• قوة الموردين (المجهزين): يمكن للموردين أن يشكلوا قوة تهدد مصلحة المؤسسة ، تتحد قوة الموردين بعوامل عدة منها.

- العدد: فكلما كان عدد الموردين محدوداً كلما ازدادت قدرتهم على فرض الأسعار التي يريدون ، إضافة إلى إرغام المؤسسة على القبول بنوع معين من السلع ، حتى وان لم تكن تلقى قبولا كبيرا من قبل المؤسسة المشتريّة.

- مدى توفر بدائل للمنتجات المقدمة من طرف الموردين: في حالة محدودية عدد البدائل الخاصة بسلعة واحدة فان المؤسسة تضطر إلى القبول بالمنتجات المعروضة عليها.

- مدى مساهمة الموردين في تقديم خدمة جيدة.

- درجة مساهمة الموردين في تكلفة المنتج بالنسبة للصناعة.

- أهمية الصناعة بالنسبة للمورد، هذه الأهمية تتحدد بمبلغ الأرباح المحققة نتيجة تعامله مع هذه الصناعة.

- الخطورة التي يشكلها الموردون على المؤسسة في حالة ميلهم إلى التكامل في المنبع (التكامل الأمامي).

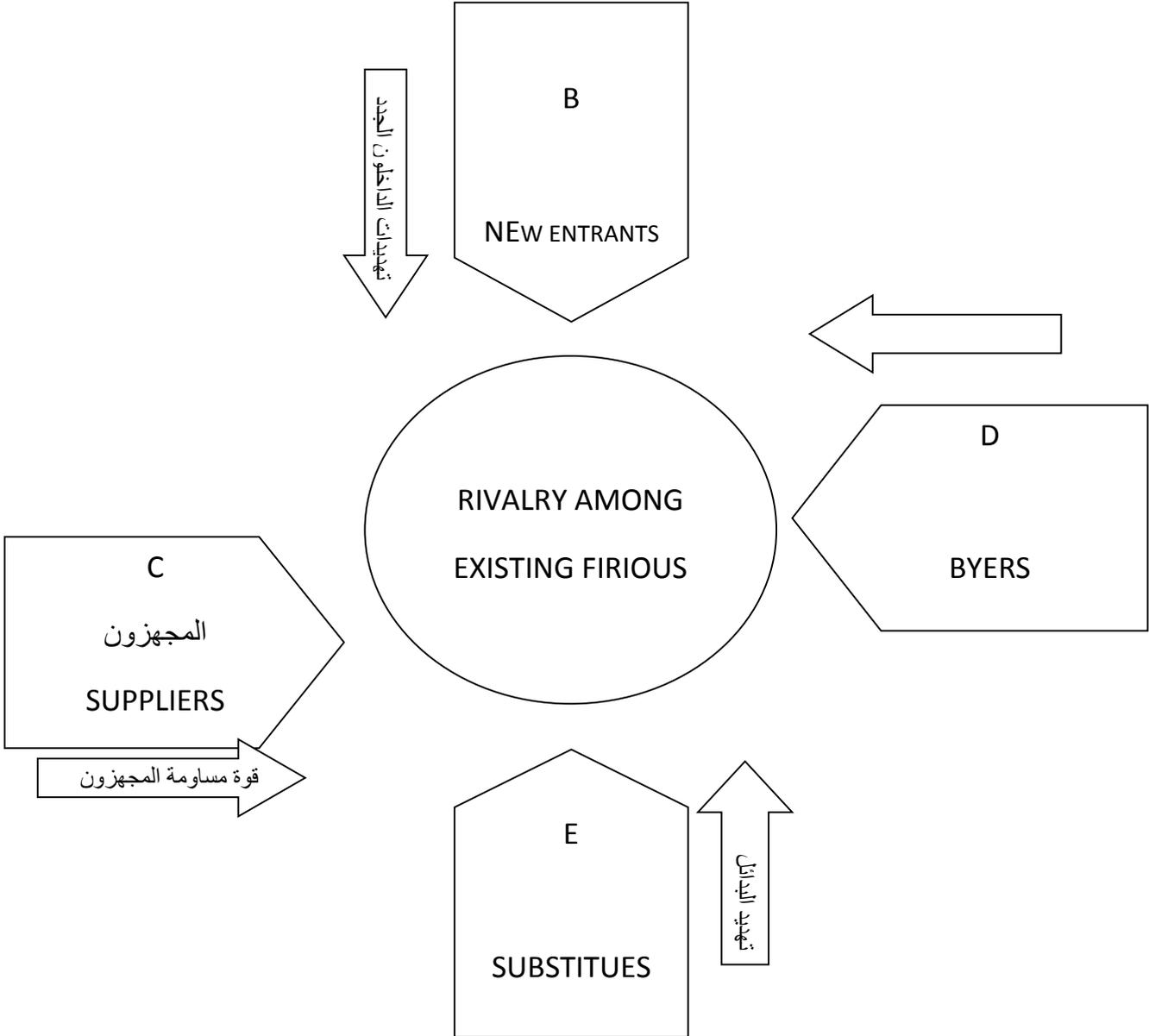
• قوة الزبائن: يمكن للمشتريين (الزبائن) أن يشكلوا قوة تهدد مصلحة المؤسسة ، وتتحدد قوة المشتريين بعوامل عدة هي:

- عدد المشتريين المتعاملين مع هذه المؤسسة.

- انعدام أو محدودية بدائل السلع المنتجة والمسوقة من طرف المؤسسة.

- تكاليف التبديل بالنسبة للمشتريين.
- مدى مساهمة المؤسسة في التكلفة الكلية التي يتحملها المشترون.
- ربحية المشتريين، ويقصد بها المنافع التي يجنيها المشترون من تعاملهم مع هذا البائع دون غيره.

الشكل رقم (06): قوى المنافسة لدى بورتر



المصدر: فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية - نظريات - مداخل - أمثلة وقضايا معاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2014، ص: 133.

المطلب الثالث : مداخل تطوير القدرة التنافسية

تستند المنظمات على استراتيجيات معينة للتنافس بهدف تحقيق اسبقية على منافسيها من خلال الحياة على ميزة أو مزايا تنافسية وسوف نتناول هذه المداخل كما يلي:

أولاً: مدخل التفكير الاستراتيجي

وتعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المنظمة لتحقيق أهداف دقيقة والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المنظمة، وتبني الفكر الاستراتيجي من طرف المديرين يمكنهم من الحفاظ على القدرة التنافسية لمنظمتهم، في ظل ظروف بيئية متغيرة باستمرار كتغير أذواق المستهلكين، زيادة حدة المنافسة، والتطور التكنولوجي المستمر والسريع.¹

ونميز ضمن الاستراتيجيات التنافسية المتبعة من طرف منظمات الأعمال ما جاء به PORTER إذ قدم ثلاثة بدائل لتحويل ابقوة الدافعة للمنظمة الى استراتيجيات في اطار التكيف لقوى البيئة التنافسية، أطلق عليها الاستراتيجيات التنافسية العامة يمكن استخدامها لايجاد موقع للمنظمة ضمن الصناعة generic (competitive strategic) وهي:²

• القيادة الشاملة للتكلفة overall cost leader ship: يعني تحقيق القيادة الشاملة للتكلفة ضمن الصناعة، عن طريق مجموعة سياسات وظيفية تؤدي الى تخفيض جوهري في الكلف الكلية لآية صناعة مركزة على كلفة مدخلات الانتاج، مقارنة مع المنافسين، وتتطلب هذه الاستراتيجية تشييد مرافق ذات طاقة كفاءة، تستهدف تخفيض الكلفة عن طريق زيادة الخبرة ، هذا المفهوم الذي اعتمده اغلب المنظمات الصناعية في عقد السبعينات، والسيطرة على الكلف الثابتة وغيرها مع عدم اهمال النوعية، والخدمات، وقد اعتمدت هذا المفهوم اغلب المنظمات الصناعية في عقد السبعينات.

يتطلب الحصول على مركز كلفة شاملة منخفضة وجود حصة سوقية كبيرة أو مزايا أخرى كسهولة الحصول على المواد الأولية، واستثمارا كبيرا في المعدات وتسعيرا جزئيا ، وقد تواجه المنظمة في البداية خسائر لتكوين حصة كبيرة في السوق ، مما يسمح بالشراء بكميات كبيرة وبالتالي تقليل الكلف ومتى تم تحقيق مركز الكلفة المنخفضة، فانه يوفر هامش عالي يمكن إعادة استثماره في معدات جديدة ومرافق حديثة على قيادة التكلفة. توفر قيادة الكلفة الشاملة للمنظمة عوائد أعلى من المعدل بالرغم من الضغوط التنافسية القوية ، حيث تسمح الكلف المنخفضة الحصول على أرباح بعد أن يقوم المنافسون بتخفيض هامش الربح إلى الحد الأدنى، كما تحد الكلفة المنخفضة من ضغوط الزبائن لتخفيض الأسعار، حيث لا يجد الزبائن مصدر ارضى ، بالاضافة إلى أن الكلفة المنخفضة تقلل من التأثير المحتمل للبدائل، إذ يمكن للبدائل أن تحل محل المنتجات الأكثر كلفة أولاً، قبل أن يصيب بالضرر مبيعات قائد الكلفة في الصناعة.

¹ حباينة : الهيكلية تدعم الميزة التنافسية الجزائرية لنيل شهادة التسجيل
كلية الاقتصادية والتجارية والتوزيع،
التسيير،
التسيير
2012 : 37
2004 : 161-164.

• التمييز differentiation : تعمل هذه الإستراتيجية على تمييز المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة ، عن طريق خلق شيء ما تدركه الصناعة على انه متميز ومفرد (unique) ويمكن لصيغ التمييز أن تتخذ أشكالاً عدة منها التصميم- والنوعية والتكنولوجيا وخدمات الزبائن وشبكة الموزعين والباعة وصورة نوع المنتج في أذهان المستهلك.

وتحقق هذه الإستراتيجية ميزة يمكن الدفاع عنها، بحيث يوفر التمييز حاجز إزاء العداء التنافسي ، بسبب الولاء للعلامة التجارية من قبل الزبائن، مما ينتج عنه حساسية اقل للأسعار، وتؤدي إلى زيادة هامش الأرباح مما لا يستدعي الحاجة لمركز كلفة منخفض، وتكون المنظمة التي تقوم بتمييز نفسها للحصول على ولاء الزبائن في موقف أفضل إزاء المنتجات البديلة مقارنة بمنافسيها.

• التركيز (تجزئة السوق) focus : تبنى إستراتيجية التركيز على خدمة جزء معين من السوق بشكل فعال، إذ تقوم على مجموعة معينة من المشترين أو سوق جغرافي معين، وتحقق المنظمة هدفها الاستراتيجي الضيق بشكل ناجح مقارنة بمنافسيها الذين يتنافسون على نطاق أوسع مما يجعلها تحصل على تميز أو تفرد، إما عن طريق خفض الكلفة إلى أدنى حد ممكن قياساً بالمنافسين، وقد تركز المنظمة على تقديم منتج عالي النوعية قياساً إلى المنافسين أولاً، أو عن طريق تلبية احتياجات مجموعة من الزبائن لهم احتياجات مختلفة عن الآخرين، أو يرغبون في خدمة مميزة ثانياً. أي أنها قد تحقق مركز كلفة منخفض بالنسبة لجزء السوق أو تميز وتفرد عالي في نفس الجزء أو كلاهما.

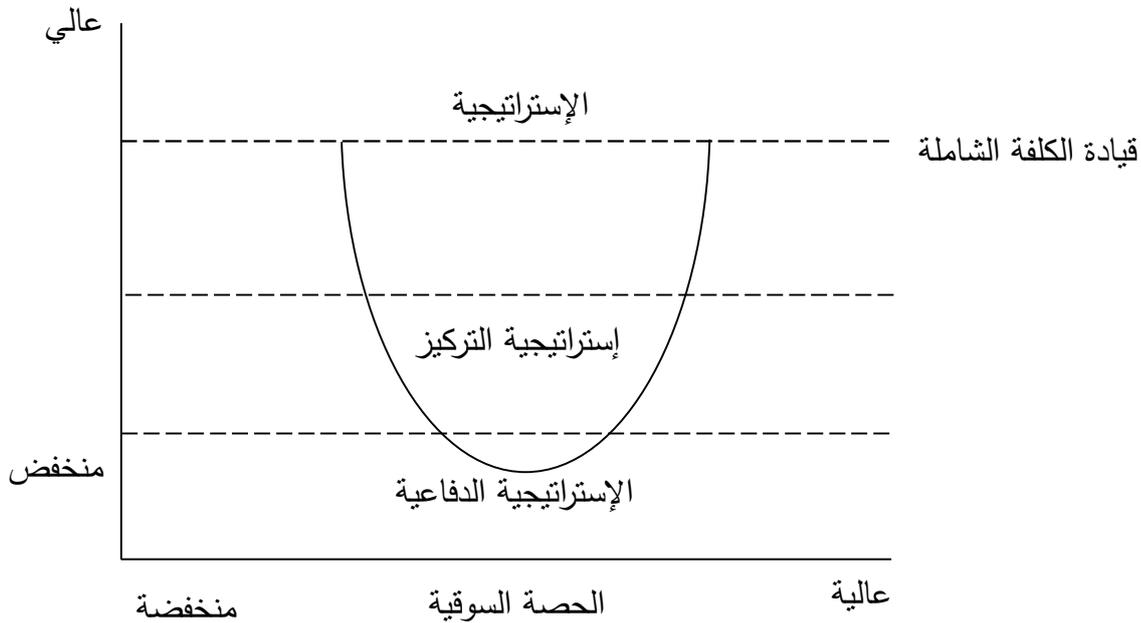
يتطلب نجاح تنفيذ الاستراتيجيات الثلاث موارد ومهارات مختلفة، كما أنها تتطلب ترتيبات تنظيمية متباينة وإجراءات رقابية مختلفة، وتعد الاستراتيجيات التنافسية الشاملة الثلاث إجراءات اختيارية بناء على تحليل (swot) للاستفادة من نقاط قوة المنظمة وتوجيهها نحو الفرص البيئية، ويصف porter المنظمات التي تخفق في تطوير إستراتيجيتها نحو احد الاتجاهات الثلاث بأنها منظمات تقف في منتصف الطريق stuck in the middle وهو موقف استراتيجي ضعيف، إذ تفقد مثل هذه المنظمات الزبائن ذوا المشتريات الكبيرة الذين يتطلعون دوماً لأسعار منخفضة، كما تخسر هوامشها العالية للمنظمات التي تركز على أهداف ذات هوامش عالية أو تلك التي حققت التميز، وتكون لمثل هذه المنظمات مجموعة متناقضة من الترتيبات التنظيمية ونظم التحفيز، لذا يتوجب على المنظمة التي (تقف في المنتصف) أن تتخذ قرار استراتيجياً.

الجدول رقم (02): مقارنة الاستراتيجيات التنافسية المختلفة المتاحة للمؤسسة

الاختيارات الاستراتيجية	تميز المنتج	المجال	جوانب التمييز والتفرد
قيادة التكلفة	منخفض: التركيز على السعر	كامل السوق	التصنيع وادارة الموارد
تمييز المنتج	مرتفع: تقديم منتج متميز	عدة مجالات من السوق	البحث والتطوير، المبيعات والتسويق
التركيز	منخفض/مرتفع من خلال السعر / او تقديم منتج فريد	مجال واحد او عدد محدود من المجالات(القطاعات)	اي نوع من الجوانب التي تسمح بالتمييز والتفرد

المصدر: زغدار أحمد، المنافسة - التنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص: 54.

الشكل رقم (07): منحني porter الذي يوضح الربحية والحصة السوقية للاستراتيجيات التنافسية



المصدر: الدكتور كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص: 165.

ثانيا : المدخل المستند للموارد

ان فحص وتحليل البيئة الخارجية للفرص والتهديدات غير كاف لاعطاء ميزة تنافسية للشركة، فالتحليل يجب ان يشمل داخل المنظمة نفسها لمعرفة العناصر الاستراتيجية الداخلية، ويعتبر المدخل المستند للموارد

ressource-based view approche أشهر مدخل لفهم ديناميكية المنافسة ، وبحسب هذا المدخل يتم توضيح لماذا تحقق بعض المنظمات نجاحا غير محدود بينما تفشل غيرها من المنظمات بالاعتماد على فهم الموارد والقدرات للمنظمة.

وموارد وقدرات المنظمة تؤثر على الخيارات الاستراتيجية للمدراء وعلى تنفيذ هذه الخيارات، وعملية توزيع الموارد هي الأساس لفهم الاستراتيجية التنافسية الفاعلة، وتشير الموارد الى كل الموجودات والامكانيات والعمليات التنظيمية والمهارات التنظيمية والمعلومات والمعرفة.¹

ويمكن تقسيم هذه الموارد الى قسمين: موارد ملموسة وموارد غير ملموسة

أ - الموارد الملموسة: تصنف إلى ثلاث أنواع:²

- المواد الأولية: لها تأثير بالغ على جودة المنتجات ، فكلما كانت نوعيتها جيدة انعكس ذلك إيجابا على جودة المنتجات، لذا تجد بأن بعض المنتجات متشابهة إلى حد بعيد ولا يمكن لغير المتخصص التفريق بينها، إلا أن أحدها أحسن بكثير من الآخر (مثل الألبسة)، لذا يجب على المنظمة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعار المواد الأولية وجودتها.

- معدات الإنتاج: تعتبر من أهم أصول المنظمة، والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المنظمة ضمان سلامتها وتشغيلها وصيانتها، بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.

أ- الموارد المالية: وهي السيولة التي تمكن المنظمة من ابتكار منتجات جديدة وطرحها في السوق، أو توسيع تسويقها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المنظمة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها ، بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

ب- الموارد غير الملموسة: وهي كل موارد المؤسسة التي لا نستطيع لمسها كالجودة وغيرها، ونميز فيها ما يلي:

• الجودة : تسعى المنظمات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة، والتي تمثل قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها، وتستند المنظمة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية، وكذا كسب ثقة المتعاملين.

• التكنولوجيا: تعتبر التكنولوجيا من أقوى العوامل التي تستطيع تغيير القدرات التنافسية للمنظمة، لأنها تشمل كل التطبيقات العملية للنظريات العلمية والخبرات المكتسبة لتطوير عمليات الإنتاج، وهذا ما جعل منها مصدرا متجددا للميزة التنافسية.

وقد تزايد الاهتمام بالعامل التكنولوجي، لأنه مورد داخلي قادرا على إنشاء ميزة تنافسية معتبرة، وتقديم القيمة للزبون؛ غير أن التكنولوجيا لا قيمة لها بحد ذاتها، فهي تستمد أهميتها من الآثار التي تخلفها على الميزة التنافسية.

ويستند التشخيص الداخلي للتكنولوجيا عموما إلى مرحلتين:

-إعداد جرد للممتلكات التكنولوجية: حيث يتم معرفة التكنولوجيات الموجودة بالمنظمة اعتمادا على عملية الجرد، وتصنف هذه التكنولوجيات إلى ثلاثة أنواع وفقا لمساهمتها في إنشاء الميزة التنافسية، وعلى هذا الأساس نجد:

- التكنولوجيات الأساسية والتي تتوفر في السوق وتعد ضرورية للعمل في قطاع نشاط معين، والتي لا تمثل مصدرا لأية ميزة تنافسية محسوسة؛

- أما التكنولوجيات المحورية فهي تلك التي تتيح الحيازة على ميزة تنافسية حاسمة ومحددة للمنظمات التي تتحكم بها.

- أما بالنسبة للتكنولوجيات الناشئة والتي تكون في مرحلة الانطلاق(نعني هنا أولى مراحل دورة حياة المنتج)، فيتعلق الأمر هنا بالبحث عن المعايير التي تعتمد عليها المنظمة، قصد تحويل هذه التكنولوجيات إلى تكنولوجيات محورية، وذلك بشكل أسرع؛ وتتم عملية الجرد هذه عموما من خلال الكشف عن التكنولوجيات وذلك حسب وظائف المنظمة، أنشطتها أو منتجاتها النهائية.

ب - تقويم المزايا التنافسية: ويتعلق الأمر بمحتوى الذمة التكنولوجية، حيث يتم التعرف على التكنولوجيات التي تمثل بالنسبة للمنظمة ورقة رابحة أمام أهم منافسيها؛ ويقوم التشخيص الداخلي لقدرات المنظمة في مجال: البحث والتطوير، التطبيقات في ميدان الحماية الصناعية، تأهيل المستخدمين، التنظيم ما بين الوظائف المعتمد لتسيير وتثمين الذمة التكنولوجية؛ ولن تكون هناك ميزة تنافسية معبرة ما لم تتحكم المنظمة في التكنولوجيات المولدة للإبداعات، التي تمس طرائق الإنتاج (أثر على التكاليف) أو التي تمس المنتجات (أثر على التميز).

وحتى تكون الميزة التنافسية حاسمة، وجب ربطها بمفهوم السرعة الذي مفاده الحيازة والتحكم بشكل أسرع من المنافسين في التكنولوجيات، وتحقيق الإبداعات التي يمكن تجسيد أثارها، ومن ثمة توجيه الاهتمام أكثر إلى مصدر الميزة التنافسية (التكنولوجيا) عوض الهدف (التكاليف والتميز) المتبع.

• الابتكار: إن التزايد المستمر في عدد المنظمات أدى إلى تصاعد اهتمام المنظمة بالابتكار والتركيز عليه، إلى درجة اعتبر كحد أدنى في الميزة التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الابتكار مصدرا متجددا للميزة التنافسية. وفي ظل الظروف التنافسية لم يعد الابتكار مقتصرًا على المنظمات الكبيرة والتي كانت تنظر إليه على أنه عملية التوصل إلى الاختراق، أي التقدم المفاجئ الذي يغير القطاع والسوق والمنتج، بل تعدى إلى منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة والتي تنظر إلى الابتكار بمفهوم التحسين والذي انتشر تحت تأثير التجربة اليابانية المذكورة سابقا، وعليه فإن نمو المنظمة وقدرتها على التنافس مرتبط ارتباطا وثيقا بقدرتها على البحث والابتكار لذا يجب ان تعي المنظمات لدورها البالغ الأهمية في وجودها وتطويرها.

• الزمن: يعتبر الوقت سواء في تسيير الإنتاج أو في تسيير الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون قبل المنافسين يمثل ميزة تنافسية. ويمكن تحديد الميزات التنافسية على أساس الوقت كالاتي :

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق ويتحقق ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج.

- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.

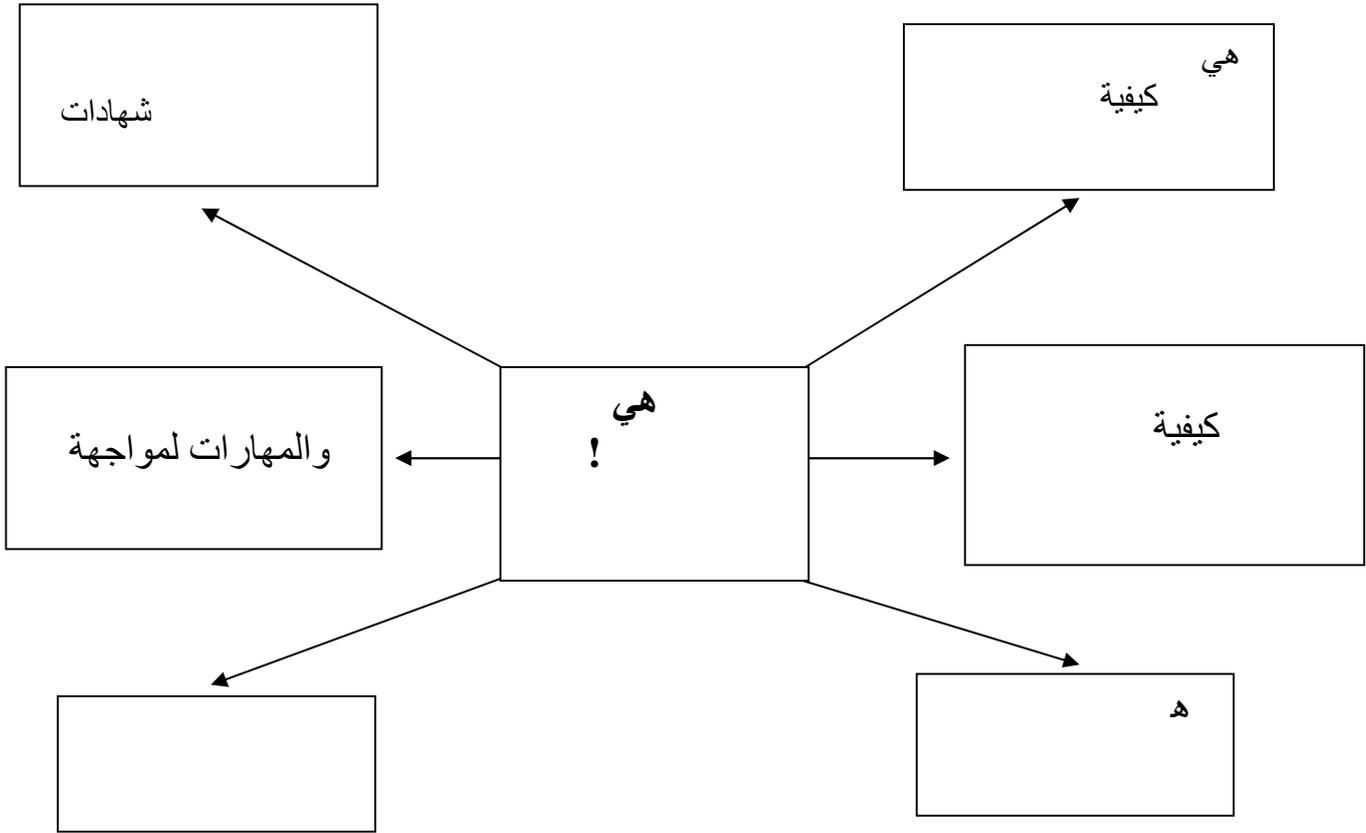
- تخفيض زمن الدورة للزبون، ويقصد بها الفترة المنقضية بين طلبية الزبون والتسليم.

- الالتزام بجداول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

- المعلومات: في ظل بيئة تنافسية، لا بد من أن تكون المنظمة في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة، بحيث تشكل المعلومات المحصلة مصدرا لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق، مما يسمح للمنظمة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

* الكفاءات: تعتبر الكفاءات أصل من أصول المنظمة، لأنها ذات طبيعة تراكمية، وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين، ولقد اتخذت عدة تعاريف، من بينها:

الشكل رقم (08): بعض التعاريف المسندة لمفهوم الكفاءات



المصدر: حباينة محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 43.

وتصنف الكفاءات إلى صنفين:

أ - الكفاءات الفردية : تمثل حلقة فصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة ومن بين الخصائص المرجعية للكفاءات الفردية هي : أن يكون الفرد حيويًا، أي يقوم بما يجب القيام به، سريع التعلم، يملك فكرة اتخاذ القرار، قيادة الأتباع، ينشئ الجو المناسب للتطور، الوقوف في وجه مثيري المشاكل، متجه نحو العمل الجماعي، يوظف مساعدين مهرة، يبني علاقات جيدة مع الآخرين، إنساني وحساس، حازم وواقعي، يوفق بين عمله وحياته الشخصية، يعرف نقاط ضعفه وقوته، يجعل الأشخاص في وضعية مريحة، يتصرف بمرونة.

ويمكن للمنظمة الحياة على الكفاءات الفردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها حيث ينتظر منهم مردودية أكبر.

ب - الكفاءات الجماعية أو المحورية: تدعى أيضا بالكفاءات المتميزة أو القدرات وتعرف على أنها تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المنظمة حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمنظمة فهي لا تحل محل الموارد، بل تسمح بتطورها وتراكمها.

• المعرفة: أصبحت المعرفة مصدرا أساسيا من مصادر الميزة التنافسية، وهي تتمثل فيما يطلق عليه الآن الرأسمال الفكري الذي يشمل مختلف منتجات الفكر الإنساني من تقنيات ونظريات ومفاهيم وغيرها من الأشكال. وما يزيد من فعالية هذه المعرفة، هو اعتماد المنظمة على البحث العلمي الذي يعتبر وسيلة للاستقصاء المنظم والدقيق، والذي تنتقل المنظمة من خلاله من المجهول الى المعلوم من خلال معرفة جميع التغيرات التي تحدث في البيئة التنافسية التي تنشط فيها ومن ثم تعديل سياساتها واستراتيجياتها التنافسية بما يتلاءم مع التغيرات والأوضاع الجديدة¹.

ثالثا : الإطار الوطني

لقد حققت دول جنوب شرق آسيا والصين حالة تنمية عجزت عن تحقيقها دول نامية كثيرة، غير أن خبرات الدول الآسيوية لا تقدم أي سند تاريخي لتبرير الأخذ بسياسات التحرير الاقتصادي والخصخصة كمأخذ للتنمية، فالنجاح كان محصلة مجموعة من السياسات الاقتصادية التي رسمتها الحكومة ونفذتها باقتدار، باستخدام مجموعة من الأدوات - الجمع بين الكفاءة الاقتصادية والكفاءة المجتمعية، بغرض توجيه السوق إلى المسارات المرغوب فيها، غير أن هذا لا يعني أن الدولة بإمكانها أن تقود قاطرة التنمية الاقتصادية بمفردها، لأن العالم تغير، إلا أن الحرية الاقتصادية لا تعني تغييب الدولة فالدولة هي المسؤولة عن المؤشرات الكلية وعن التشريع والإلزام به والتعليم والصحة، فعدم قيام الدولة بذلك يؤدي إلى التحول من احتكار الدولة إلى احتكار القطاع الخاص. فإن كان للقطاع الخاص دور، فإنه يؤدي دوره في إطار قوانين تمنع الاحتكار ومن ثمة لا يتحقق الإصلاح في الدول إلا بقيام الحكومة بدور هام ومتزايد. ففي ظل العولمة يمكن النظر إلى الحكومة على أنها منظمة أعمال تمارس دورها في بيئة تنافسية، ومن ثم تقع عليها مسؤولية بناء وتعزيز القدرة التنافسية وتحقيق التنمية المستدامة وتهيئة البيئة الملائمة والمناسبة للأعمال، وضمان قدر من المساواة الاقتصادية والاجتماعية من خلال تطوير المنظمات والسياسات والتشريعات وإصلاح النظام الإداري، لتهيئة الإطار السليم للقطاع الخاص ليلعب دورا محوريا

في التنمية .ويتحول من الشريك الأصغر الضعيف الذي يحتاج إلى الدعم والتوجيه إلى الشريك الكامل، مع ترسيخ ثقافة محفزة ومدعمة للاستثمار والإنتاج¹.

رابعاً: مدخل سلسلة القيمة value chain approche

يعد نموذج سلسلة القيمة الذي حدده porter عام 1985 في كتابه الشهير، الميزة التنافسية competitive advantage، أحد الأساليب الحديثة في الإدارة الإستراتيجية لتحليل العوامل الداخلية للمنظمة، وإن أداة التحليل الرئيسية لتحليل الكلفة الإستراتيجية، هي تعريف سلسلة القيمة للأنشطة، والوظائف وعمليات الأعمال التي تتمكن المنظمة من تأديتها في التصميم والإنتاج والتوزيع ، لتضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها وتحديد نقاط القوة والضعف فيها وإمكانيات تحسين وتطوير قيمة الأنشطة للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية (اقل التكاليف وتميز في الإنتاج والتركيز).

إن المفهوم الأساسي لسلسلة القيمة هو إضافة أكبر قيمة ممكنة بأرخص كلفة ممكنة وقياس مقدار المساهمة المتقدمة والربح لكل جزء من السلسلة، وتحليل القيمة هي الطريقة المنظمة للتمتع في النشاطات التي تؤديها المنظمة وللكيفية التي تتفاعل بها هذه النشاطات مع بعضها، كما أن سلسلة القيمة تؤكد على القيمة المضافة التي يساهم بها كل جزء في المنظمة في المنظمة كلها، كما تؤكد إسهام كل المنظمة في الميزة التنافسية وكل جزء في تحقيق ذلك.

إن تحليل سلسلة القيمة هي احد العناصر الأساسية للميزة التنافسية إذ يتم من خلالها وصف أنشطة المنظمة الأساسية وعلامات التفاعل فيما بينها ، ويتم أيضا فحص جميع أنشطة المنظمة بطريقة نظامية إذ تقسم الأنشطة إلى مجموعتين²:

- الأنشطة الأساسية: primary activities: تشمل الإمداد الداخلي والخارجي، التسويق، المبيعات، والخدمات.

- الأنشطة الداعمة support activities: وتشمل البنى التشغيلية والموارد البشرية والتطور التكنولوجي والمشتريات.

المبحث الثالث: تطوير القدرة التنافسية في منظمات الأعمال

إن لمنظمة الأعمال وبغية تحقيق البقاء والتطور والنمو في بيئة أعمال متغيرة وسريعة ، تولي أهمية بالغة لكل صغيرة وكبيرة تحيط بها، وتحرص كل الحرص على استغلال كل ما من شأنه أن ينشأ لها ميزة تنافسية، وتبذل كل جهودها من أجل عدم تضييع أي وقت قصد تحقيق أهدافها كما تسعى للمحافظة على أعلى مستويات الجودة لمنتجاتها وخدماتها، وبالتالي فإن تميزها هذا على باقي من شأنه أن يجعل منها في موقع وموضع متميز، وهنا يمكن القول بان الميزة التنافسية لعبت دورها وبشكل كبير في تطوير منظمة الأعمال إذا ما توافرت فيها ميزات أو صفات ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

المطلب الأول: صفات منظمات الأعمال المتطورة

من خلال الدراسة التي أجراها كل من : tom peters – robert waterman على 62 مؤسسة ، حول موضوع التميز باعتباره سمة للمؤسسات الرائدة أظهرت النتائج أن المؤسسات المتميزة كانت دائما تحافظ على اعلي مستوى للجودة ، والاستماع الدائم للزبائن والعاملين فيها وإعطاء الحرية للابتكار والتطوير في المنتجات ، لقد حدد الباحثان مزايا أساسية لهذه المؤسسات وهي كمايلي¹:

- **تعتمد المؤسسات مبدأ الحركة** : باعتبار الوقت هو أكثر المصادر إلي تمتلكها المؤسسة وله قيمة أعلى من النقود، ورأس المال من الوقت يجب على المسؤولين أن يستثمروه بعناية كبيرة. فعلى الرغم من أن هذه المؤسسات قد تكون ذات ميل للتحليل عند اتخاذ القرارات ولضمان مرونة وتدفق الحركة للوصول إلى الهدف، فالجديد هو أنه بالنسبة لهذه المؤسسات محل الدراسة يعد التجريب عملية قليلة التكلفة.

- **التقريب إلى الزبون** : لقد نجحت المؤسسات محل الدراسة من خلال الأفكار الجديدة التي كانت تأتي بها في غالبيتها، نتيجة لتلبية رغبات الزبائن، من خلال الاستماع المتواصل لهم ، حيث ان المستهلك هو الذي يحدد المنتج، وهذا الأخير هو الذي يحدد مصير المؤسسة، وليست المؤسسة هي التي تحدد المنتج ، أي أن بداية المنتج من عند المستهلك (رغباته)، والمؤسسة تقوم بإنتاج ما يراه الزبون مناسباً.

- **الاستقلالية وروح التجديد**: بينت الدراسة أن القياديين لا يتدخلون في تصرفات العمال، حتى لاتعيق قدرتهم على إظهار مواهبهم وأفكارهم، بل على العكس من ذلك يقومون بتدعيم كل محاولة هادفة من طرفهم، حيث أعطيت الاستقلالية لكل الأفراد والوحدات مهما كان مستواها.

- **تحقيق الإنتاجية من خلال دافعية العمال:** إن نظرة المؤسسات محل الدراسة للعامل كانت مصدر للمعرفة ، لأنه لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عن هذا العامل مهما كانت وضعيته في الهيكل التنظيمي ، فهو منفذ الإستراتيجية المحددة من طرف المؤسسة، والاهتمام بهذا العنصر لا بد أن يكون بنفس الأهمية التي يؤثر بها على نجاح تطبيق الإستراتيجية، حيث انه كان سائدا مبدأ احترام وتقدير العمال والثقة فيهم وكان يمنح لهم الإحساس بالانتماء. فالتميز يكون من خلال الاحترام الجاد للأفراد والعمل على تدريبهم، وبناء الأهداف وإعطائهم الفرصة لتحقيق تلك الأهداف من خلال تحفيزهم، لأنه كلما كان للعامل حوافز فان مستوى أدائه يرتفع والعكس صحيح ، عندما يفنقد إلى عامل التحفيز فان المستوى ينخفض.

- **التجمع حول قيم أساسية:** إن من بين ما تتميز به المؤسسات التي استهدفتها الدراسة هي قدرة التنظيم بها على استخراج الطاقات، وإتاحة الفرصة للعمال لإظهار مواهبهم، وكل ما بإمكانهم القيام به، حيث يمكن للمؤسسات أن تؤثر على العاملين بها، من خلال مدى جاذبية القيم السائدة، وتأثيرها في تصرفات العمال، إن المساهمة الأساسية للقادة هي توضيح القيم وتبسيطها لكل فرد بالمؤسسات ، ويجب الإشارة إلى أن تحديد القيم ونشرها ليس بالأمر السهل.

- **تقتصر على ما تعرف لانجازه:** أظهرت الدراسة التي أجريت على المؤسسات المعنية كانت تتميز بالتزامها نحو النشاط الذي تتقنه، أي التزامها بالخط الأصلي للنشاط، ذلك أن التنوع في النشاط يؤدي إلى تخفيض التركيز المطلوب من قبل المؤسسة، كذلك يجب الإشارة إلى أن القيم تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وبالتالي فان المؤسسة التي تم شرائها أو إدماجها تحمل قيم مختلفة عن قيم المؤسسة الأصلية، إذ يؤدي التوسع في النشاط إلى تشتت وانتشار موقع التنفيذ، إضافة إلى حجم الموارد (مادية-بشرية) الذي يحتاجه هذا التنوع والتوسع.

- **تعتمد هيكل بسيطة وخفيفة:** تبين من خلال الدراسة على أن الهيكل التنظيمي للمؤسسات الأمريكية المتميزة لا يأخذ الشكل المصفوفي، حيث كانت تتسم بالبساطة والإداريون في القمة عددهم قليل. فالمؤسسات المتميزة مرنة جدا في مواجهة الظروف السريعة التغير في محيطها، وفي التعامل مع الاعتبارات الخاصة التي تفرض استخدام المصفوفة، ذلك أن تنظيمها يمكنها من استخدام الأقسام والوحدات الصغيرة، كما يمكنها إعادة تنظيم نفسها بمرونة عالية وبشكل متكرر كلما دعت الحاجة لذلك، كما يمكنها استخدام التشكيلات المؤقتة مثل: الفرق الخاصة، لكن هذه العملية تحدث عند الأطراف، أما الصيغة الرئيسية للتنظيم تبقى ثابتة إلى حد بعيد.

العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن هذه الوضعية يتناقض وجودها.

- **الإنتاجية الكلية للعوامل:** إن الإنتاجية الكلية للعوامل (TFP) تقيس الفاعلية التي يحول المشروع فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوي تكلفة عناصر الإنتاج، كما انه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من التلفزيونات، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المشروع.

من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مشروعات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر دليل نمو الـ (TFP) بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية.

- **الحصة من السوق:** من الممكن لمشروع ما أن يكون مربحا ويستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية دون أن يكون تنافسيا على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمشروعات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة تجاه تحرير التجارة أو بسبب أفول السوق، لذلك يجب مقارنة تكاليف المشروع مع تكاليف منافسيه الدوليين. وعندما يكون هناك توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما ذي إنتاج متجانس، وكلما كانت التكلفة الحدية للمشروع ضعيفة بالمقاييس إلى تكاليف منافسيه، كلما كانت حصته من السوق اكبر وكان المشروع أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصة من السوق تساوي إذا المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.

وفي قطاع نشاط ذي إنتاج غير متجانس، فان ضعف ربحية المشروع يمكن أن يفسر بالأسباب أعلاه يضاف إليها سبب آخر، هو أن المنتجات التي يقدمها قد تكون اقل جاذبية من منتجات المنافسين بافتراض تساوي الأمور الأخرى أيضا، إذا كلما كانت المنتجات التي يقدمها المشروع أقل جاذبية كلما ضعفت حصته من السوق ذات التوازن. ويجب التمييز بين الأهداف والمؤشرات فإذا كان هدف المشروع يتمركز في تعظيم القيمة الحالية للربح وكان واقع حصول المشروع على حصة اكبر من السوق يمكن أن يؤثر على أن المشروع في طريقه إلى الوصول إلى هدفه فان هذه الحصة ليست مرغوبة في حد ذاتها، وان ارتباط حصة السوق مع الربحية الأكبر هو أكثر صحة على مستوى المشروع منه لفرع النشاط أو البلاد. ويمكن أن نرى أن مشروع يحقق أرباحا أكثر من المعتاد بسبب حصته الكبيرة في السوق، لكن ذلك لا ينطبق على فرع النشاط،

كما أن المشروع أفضل قدرة من البلد في استخدام موارد إضافية بغية توسيع أو المحافظة على حصته من سوق آخذة بالنمو.

لقد بينت دراسات عدة للمشروعات (MacFridge 95) وجود حزمة واسعة على تنافسية المشروع ومن هذه النتائج :

- في معظم الأنشطة الاقتصادية وفروع النشاط فان التنافسية لا تتمركز ببساطة على الأسعار وتكلفة عوامل الإنتاج.

- ثمة عوامل عديدة ليست مرتبطة بالأسعار تعطي اختلافات على مستوى إنتاجية اليد العاملة، رأس المال (وفرات الحجم، سلسلة العمليات، حجم المخزون، الإدارة، علاقات العمل....).

- يمكن للمشروعات أن تحسن أدائها من خلال التقليد والابتكار وان الوصفة الحسنة للمشروع يمكن أن تعطي نتائج حسنة لدى مشروعات أخرى ، حتى خارج بلدها : الدروس اليابانية التي تستلهمها المشروعات في أمريكا الشمالية.

- إن المشروع الذي يعتمد على ضعف تكلفة عوامل الإنتاج في الحصول على مزايا تنافسية يكون في وضع هش تجاه مزاحمة مشروعات ذات مخر على عوامل إنتاج أكثر رخصا.

- ضرورة إعطاء أهمية أكبر إلى التكوين وإعادة التأهيل والنظر إلى العامل كشريك وليس عامل إنتاج.

- إذا كانت تنافسية بلد تقاس بتنافسية مشروعاته فان تنافسية المشروع تعتمد على نوعية إدارته والدولة مدير غير ناجح للمشروعات وخصوصا في مجالات القطاع الخاص.

- يمكن للدولة مع ذلك أن تسهم في إيجاد مناخ موات لممارسة إدارة جيدة من خلال: توفير استقرار الاقتصاد الوطني، خلق مناخ تنافسي وعلى الخصوص إزالة العقبات أمام التجارة الوطنية والدولية، إزالة الحواجز أمام التعاون بين المشروعات، تحسين ثلاثة أنماط من عوامل الإنتاج هي: رأس المال البشري باعتبار الدولة المكون الأساسي له، التمويل لناحية التنظيم وحجم القروض، والخدمات العمومية.

- **تنافسية فرع النشاط الاقتصادي:** إذا كان من الممكن قياس تنافسية المشروع في السوق المحلية أو الإقليمية بالقياس إلى المشروعات المحلية أو الإقليمية المنافسة فان تقييم تنافسية فرع النشاط يتم بالمقارنة مع فرع النشاط المماثل لإقليم آخر أو بلد آخر الذي يتم معه التبادل. إن فرع النشاط التنافسي يتضمن مشروعات تنافسية إقليمية ودوليا أي تلك التي تحقق أرباحا منتظمة في سوق حرة¹.

وتنطبق غالبية مقاييس تنافسية المشروع على تنافسية فرع النشاط، إذ أن فرع النشاط الذي يحقق بشكل مستديم مردودا متوسطا أو فوق متوسط، على الرغم من المنافسة الحرة من الموردين الأجانب، يمكن أن يعتبر تنافسيا إذا تم إجراء التصحيحات اللازمة.

- **مؤشرات التكاليف والإنتاجية:** يكون فرع النشاط تنافسيا إذا كانت الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج (TFP) فيه مساوية أو أعلى منها لدى المشروعات الأجنبية المزاخرة أو كان مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي أو يقل عن تكاليف الوحدة للمزاحمين الأجانب.

- **مؤشرات التجارة والحصة من السوق الدولية:** يستعمل الميزان التجاري وكذلك الحصة من السوق الدولية عادة كمؤشرات عن التنافسية على مستوى فرع النشاط ، وهكذا ففي نطاق التبادل الحر فان فرع النشاط يخسر تنافسيته عندما تتناقص حصته من الصادرات الوطنية الكلية، أو أن حصته من الواردات الوطنية الكلية تتزايد لسلعة معينة آخذا بعين الاعتبار حصة تلك السلعة في الإنتاج أو الاستهلاك الوطني الكلي، كما أن فرع النشاط يخسر تنافسيته عندما تتناقص حصته من الصادرات الدولية الإجمالية لسلعة معينة أو أن تتصاعد حصته من الواردات الدولية آخذا بعين الاعتبار حصة البلد حصة البلد المعني في التجارة الدولية.

- **تنافسية البلد:** هناك العديد من المؤشرات المقترحة لقياس التنافسية الوطنية ، لكن التركيز يتم على نمو الدخل الحقيقي للفرد أو على النتائج التجارية للبلد¹:

- **نمو الدخل الحقيقي للفرد:** يعتمد نمو الدخل الحقيقي للفرد على إنتاجية العوامل الكلية total factor productivity (TFP) وعلى الموهوبات من رأس المال والموارد الطبيعية وحدود التجارة، وان الارتفاع في (TFP) يزيد من دخل الفرد كما يفعل ذلك التقدم في ثروة البلد من الموارد الطبيعية ورأس المال الفيزيائي والتحسين في حدود التجارة ، وتحسن حدود التجارة لبلد ما عندما ترتفع قيمة عملته أو عندما ترتفع أسعار صادراته بالقياس إلى أسعار وارداته، وعندما تتحسن حدود التجارة لبلد ما فإنه يتمكن من زيادة وارداته الممولة بعائدات الصادرات ذاتها أو أن يقلص صادراته لتمويل المستويات الأصلية من الواردات ويبقى مع ذلك محافظا على توازن تجارته، إذا فان تحسن حدود التجارة يرفع من حجم الاستهلاك الداخلي المحتمل.

- **النتائج التجارية:** تقترح الدراسات المتخصصة ثلاثة مقاييس رئيسية للنتائج التجارية المواتية لبلد ما هي:

- رصيد الميزان التجاري: إن العجز في الميزان التجاري يمكن أن ينشأ عن عجز في موازنة الدولة أو معدل ادخار ضعيف مع مستوى منخفض للاستثمارات الخاصة في مجمل الاقتصاد أو العاملين معا، ونجد عجزا مزدوجا عندما يترافق عجز الحساب الجاري مع عجز الموازنة، وإذا افترضنا توازنا أوليا فان فائض

الاستثمار الخاص وعجز الموازنة بالقياس إلى الادخار المتاح في البلد يتم تمويله بقروض من الخارج ، الأمر الذي يترجم بفائض في حساب رأس المال، ويمارس دخول رؤوس الأموال ضغطا باتجاه الارتفاع على سعر الصرف، أو على مستوى الأسعار في البلاد، الأمر الذي يسبب عجزا في الحساب الجاري.

- تركيب الصادرات وحصص السوق: وفيها يتم الربط بين مقارنة التنافسية المعتمدة على النتائج التجارية مع التنافسية المستندة إلى نمو الإنتاجية وقد استعمل بعض الباحثين تقنية تقيس نسبة الصادرات لبلد ما العائدة للقطاعات ذات القيمة المضافة المرتفعة لكل عامل أو إلى القطاعات ذات التقنية العالية ، فإذا كانت هذه النسبة كبيرة نسبيا أو تتصاعد فهذا يسمح بوجود أو تحسن الميزة النسبية في كل القطاعات التي تكون فيها الأجور مرتفعة، وهذا لا يعني حتما أن إنتاجية بلد ما أو دخل الفرد فيه يتقدمان بإيقاع أكبر منه في الخارج ولكن يعني فقط أن الإنتاجية تزيد في فروع النشاط المنتجة للسلع القابلة للتجارة وذات القيمة المضافة المرتفعة للفرد بشكل أسرع مما يتم في فروع النشاط الأخرى للسلع القابلة للتجارة.

المطلب الثالث : حواجز بناء الميزة التنافسية في منظمة الأعمال

إن استقرار بيئة الأعمال نسبيا من شأنه أن يجعل من الميزة التنافسية تدوم لأطول فترة ممكنة للمنظمة عكس ما هو عليه الحال للميزة التنافسية للمنظمات التي تشهد بيئة سريعة الحركة والتطور، وبالنتيجة فكلما تغيرت البيئة فإن القادة الجدد يصبحون قادة الماضي، وباعتبار الماضي حل للغز كيفية وصول المنظمة لموقعها الحالي وتتنظر للمستقبل كجهود كبيرة للتنبؤ بالمجال التنافسي الجديد.

والمنظمة الناجحة يجب أن تكسر أربعة حواجز لجعل ميزتها التنافسية مستدامة وهذه الحواجز كما اقترحتها (NORTON 2006) في دراسته وهي:¹

- حاجز الإدارة التنفيذية: أن تنفيذ الإستراتيجية يعني تنفيذ التغيير على اعلى المستويات في المنظمة ، وهذه التغييرات يمكن أن تحقق ونقاد بواسطة المدراء التنفيذيين، والمشكلة هي أن اغلب المدراء لا يفهمون بان الإدارة الإستراتيجية تتطلب عمليات إدارية مختلفة، والدراسة اقترحت أن:

- على المدراء أن يفهموا ويقبلوا بالطريقة الجديدة للإدارة.

- يجب أن يعاد تصميم عمليات الحوكمة في المنظمة.

- يجب إيجاد مكتب للإدارة الإستراتيجية لتجهيز القيادة والموارد المطلوبة لهذه العملية الجديدة وأن الإدارة الإستراتيجية المستندة إلى الموارد المتمثلة بـموارد وقابليات المنظمات التي تمكنها من توليد الأرباح ما فوق الاعتيادية والميزة التنافسية المستدامة.

والميزة التنافسية المستدامة تشير إلى تنفيذ إستراتيجية خلق القيمة غير خاضعة للتكرار التي لا ينفذها المنافسون ، حيث يتخذ المدراء الخيارات الإستراتيجية الانتقائية حول تنسيق واكتساب موارد المنظمة.

- **حاجز الهيكل:** الهياكل لأغلب المنظمات مصممة لتلبية احتياجات الإنتاج الواسع، والمنظمات تهيكّل أما بصورة مركزية بحسب الوظائف أو بصورة لا مركزية بحسب المنتج أو المنظمة.

وهذه الهياكل تضيف ميزة للاستراتيجيات الاقتصادية الجديدة والتي تتطلب مداخل وظيفية أو مداخل عمل لإدارة الاستراتيجيات والتي تتضمن الموارد الخارجية والتركيز على الزبون والموجودات غير الملموسة.

- **حاجز العملية:** إن المنظمات التي تسعى لرضا أصحاب المصالح لا يمكنها تحقيق ذلك إلا من خلال إدارة عملياتها بشكل فاعل، والإدارة الإستراتيجية يجب أن ترتبط بإدارة العمليات إذا أرادت لعملية تنفيذ الإستراتيجية أن تكون مستدامة، ولسوء الحظ أن اغلب المنظمات غير قادرة على إنشاء هذا الارتباط فالإستراتيجية والعمليات هما متناقضان هيكليا لأن كل منهما أساليب مختلفة.

هذه الدراسة وافقت على أهمية الحاجة لبقاء هذه العمليات منفصلة ومتمايزة ولكن وضعت اقتراحين:

- يجب الربط بين ثلاثة مجالات إدارية مختلفة هي:

- الإدارة الإستراتيجية.

- إدارة الموارد.

- إدارة العملية الرئيسية

- هذه العملية يجب أن ترتبط من خلال عملية ذات خصائص معينة منها :

- وضع الأهداف.

- آليات التمويل.

- نماذج تحليل السبب - الأثر -

- **حاجز التكنولوجيا :** العديد من المنظمات تحاول استدامة ما تملك من ميزة تنافسية وهي تتبنى التكنولوجيا

كخيار استراتيجي طبيعي مع طبيعة أعمالها لمساعدتها على صيانة موقعها القائد في السوق، والاستخدام

الاستراتيجي للتكنولوجيا طبق بأساليب متعددة واطر كثيرة لتحسين أداء المنظمات من خلال الكفاءة في

الكلفة ورفع قدرة المنظمة وتكامل سلسلة القيمة مع وجهة النظر القائمة على أساس الموارد للتكنولوجيا.

خلاصة الفصل الثاني:

إن بناء ميزة تنافسية والمحافظة عليها حتى تصبح ميزة تنافسية مستدامة لمنظمة أعمال في بيئة غير مستقرة سريعة ومتطورة يمثل خيار استراتيجي لقادة الأعمال وذلك لما لها من انعكاس جد ايجابي على المنظمة، ففهم البيئة والبحث والتحري الدقيق والتقدير السليم لجميع المواقف من شأنه أن يؤدي إلى نجاح منظمة الأعمال وليس ذلك فحسب بل التفوق في مواقفها تجاه جميع الأطراف وهذا يؤدي إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية سواء كانت تعظيم الأرباح أو الزيادة من الحصة السوقية وتدعيم مركزها التنافسي قياسا مع منافسيها.

الفصل الثالث

اسهامات عمليات ادارة المعرفة في تطوير

القدرة التنافسية

مقدمة الفصل الثالث

ان الدور الذي تقوم به ادارة المعرفة و عملياتها يحقق نتائج رائعة،اذ يتم بموجبه اغناء العمل وتعزيز الانتاجية كما يجعل الزبون مبتهجا في تعامله مع المنظمة،الأهم من ذلك القيمة المضافة المتحققة في المستويات المختلفة، فضلا عن تحقيق القيمة لأصحاب المصالح من خلال عملية اكتساب وتخزين واستخدام المعرفة، وبالتالي تحمي المؤسسة نفسها من المنافسين في السوق من خلال تحقيق التقدم في تطبيق ادارة المعرفة والتي تبقياها في الاستمرار والنمو اذ تقود معرفة المنظمة الى الابداع والتغيير.

لذلك قمنا بتناول ثلاثة مباحث التالية:

- **المبحث الأول:** دور الابداع المعرفي في تحقيق ميزة التكلفة الدنيا.
- **المبحث الثاني:** دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة الجودة.
- **المبحث الثالث:** دور رأس المال التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي لمنظمة الأعمال.

المبحث الأول: دور الابداع المعرفي في تحقيق ميزة التكلفة الدنيا

إن عصر المعلومات يجعل الأولوية للعمل العقلي فهناك إدراك متنام لحقيقة أن توظيف الأشخاص الموهوبين وتمييزهم والحفاظ عليهم أمر أساسي في المنافسة، فمجتمع المعرفة يرتبط بالاستعداد العقلي لكل من: بناء فرص النجاح والتفوق؛ خلق الرؤية للمستقبل؛ التركيز على القدرات التنافسية؛ التركيز على تنمية كل المجتمع وليس جزءا منه مؤديا الى الابداع المعرفي ومؤثرا في تكلفة السلع والخدمات المطروحة من طرف المنظمة.

المطلب الأول: تعريف الابداع المعرفي

هناك عدة تعاريف للابداع المعرفي نذكر منها¹:

-**التعريف الأول:** كل جديد على الاطلاق أو كل تحسين صغير أو كبير في المنتجات و أساليب الصنع الذي يحصل لمجهود فردي أو جماعي و الذي يبيث نجاحه من الناحية الفنية أو التكنولوجية و كذا فعاليته من الناحية الاقتصادية.

التعريف الثاني: انتاج و تطبيق ابتكاري لأفكار جديدة والتي تؤدي الى تحسين معتبر للخدمة، للنشاط، للهيكل، للبرامج و السياسة.

التعريف الثالث: تعريف المعجم التخصصي Penguin dictionary of economic: طرح منتجات و خدمات جديدة في السوق أو وسائل جديدة لانتاجها.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص التعريف التالي:

الابداع المعرفي هو كل فكرة جديدة خاضعة الى قواعد و أسس علمية تلقى سبيلا للتطبيق بالنسبة الى سوق ما.

المطلب الثاني: علاقة ادارة المعرفة بالابداع المعرفي في المنظمة

لتبيان العلاقة الموجودة بين ادارة المعرفة و الابداع المعرفي سوف نتطرق الى بعض دراسات الباحثين فيما يخص العلاقة، نبدأ أولا بما بينه هانكرز و ويلين أن المنظمة يتعين أن تتمتع بمعرفة في ادارة الابداع و بدون ذلك تدمر قدراتها الحقيقية التي هيأتها لها كفاياتها المميزة و هنا ينبغي التركيز على نشاط البحث و التطوير لتحقيق المنظمة النجاح، فهو أساس الوصول الى الابداع المعرفي، كما أنه الطريق الذي توظف من خلاله المنظمة خزانها المعرفي في تقديم المنتجات أو خدمات جديدة للمستفيدين، الى

جانب كونه استثمار مستقبلي، و مصدر مهم للمعرفة التقنية في المنظمة، و يبتكر القدرات على استيعاب و استثمار المعرفة الجديدة.

و يضيف كوين بالقول أن المستفيدين يحتاجون الى المعرفة المهنية التي تطور السلع و الخدمات، و بما يوجب التوجه نحو الابداع و هذا يتطلب من المنظمة استقطاب الأفراد ذوي القدرة الابداعية العالية و التعامل مع الطوارئ و الظروف المتغيرة التي تتطلب الابداع ثم الحصول على مخرجات معرفية و فكرية عالية المستوى، و بالتالي فالفرد الذي يقدم اقتراح يزيد من أرباح المنظمة يعد رأس مال فكري، و هذا ينطبق على كل معرفة و ابداع أو تجديد يقدم حلولا ناجحة للزبائن.

و يحدد العلاقة بين ادارة المعرفة و الابداع المعرفي بالقدرات المعرفية الجوهرية للمنظمات التي تحولت الى عمليات أتاحت للمنظمات ابداع منتجات جديدة بسرعة كبيرة أو تعديل المنتجات الحالية بسرعة أيضا الى جانب سرعتها في تقديمها الى السوق قبل منافسيها.

و لتحقيق النجاح في الابداعات المتولدة عن المعرفة لابد من ادارة ابداع تتضمن تحليل دقيق للأنواع المختلفة من المعرفة التي تدخل في ابداع المنتج أو الخدمة المتوقعة عن توظيف تلك المعرفة فضلا عن تجديد احتياجات السوق، ثم تقديم الابداعات التي تلبي تلك الاحتياجات.

ان المنظمات الآن توظف المعرفة التي تحقق لها منافع مالية، و تلزم أفرادها تعلم المعرفة التي تخلق الميزة و التي تكون هادفة، و بما يؤمن خلق قاعدة تنظيمها و خزنها، ثم خلق الميزة التنافسية من توظيفها هذه المعرفة في توليد ابداعات شاملة في المستقبل و عبر تطبيق المعرفة المكتسبة و الابداع في تصميم المنتج أو تقديم خدمة متميزة و تكلفة منخفضة و بالتالي ادارة المعرفة خبرة موجهة لتحقيق الانتاجية و ابداع صيغ متعددة¹.

المطلب الثالث: الابداع المعرفي و أثره في خفض التكلفة

تمارس ادارة المعرفة تأثيرا واضحا و فعالا على تطوير و تحسين العمليات و الفعاليات المختلفة داخل منظمات الأعمال خاصة أنشطتها الرئيسية مثل الانتاج، التسويق، الأفراد و المالية اضافة الى أنشطتها الثانوية مثل: العلاقات العامة، الصيانة، الخدمات و البحث و التطوير، اذ أن رأس مال المنظمة أصبح اليوم المعرفة التي تلتقطها من بيئتها الداخلية أو من بيئتها الخارجية و التي تقوم بعملية تحويلها من معرفة ضمنية يمتلكها الأفراد و تختزنها نظمها الى معرفة واضحة موثقة قابلة للتشارك و التداول، حيث بعد الاستخدام تمارس هذه المعرفة تأثيرها الواضح على فاعلية و كفاءة المنظمة و درجة

الابداع و الابتكار في العمليات الانتاجية، أي من خلال تطبيقات الادارة المعرفية تنجز عملياتها بسرعة و بأقل تكلفة ممكنة و بالتأكيد أن انجاز هذه العمليات يمكن أن يتم بصورة مبدعة و حديثة بما يؤدي الى تحسين الكفاءة و الفاعلية.

و نستطيع أن نوجز أثر ادارة المعرفة على كفاءة العمليات فيما يلي:

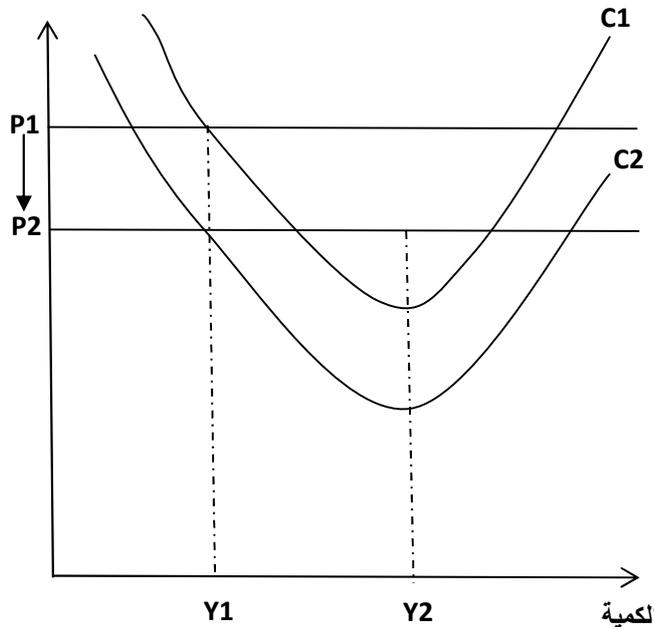
-تحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة و الانفتاح أكثر في الاستفادة من هذه المشاركة في مواجهة تحديات السوق.

-تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة من دون مساعدة الآخرين و تطويرهم.

-تقليل التكاليف ذات العلاقة بالمنتجات و الوصول الى الأنماط المختلفة من المعرفة القيمة¹.

ان الابداع المعرفي يمكن أن يتمثل في مواد أولية أقل أو عملية (تكنولوجيا) أكثر انتاجية أو طرق عمل أكثر كفاءة، مما ينعكس في خفض تكلفة الانتاج من C1 الى C2 و هذا ما يجعل المنظمة الابداعية قادرة على خفض السعر الى مستوى دون مستوى السعر الاعتيادي في السوق مما يجعلها قادرة على زيادة كمية المبيعات و الشكل يوضح أن السعر قد انخفض من P1 الى P2 بتأثير انخفاض التكلفة و هذا ما سيزيد من كمية المبيعات من Y1 الى Y2².

الشكل رقم (09): ربح المؤسسة المبدعة من التكلفة وكمية المبيعات



المصدر: نجم عبود نجم، ادارة الابتكار، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع-عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص:228.

¹ حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص:80-81.

² نجم عبود نجم، ادارة الابتكار، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع-

المبحث الثاني: دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة الجودة

يرتبط مفهوم رأس المال الفكري بعدد من المفاهيم و المداخل الادارية المعاصرة،اذ يشكل هذا المفهوم امتدادا للجهود العلمية لتطوير المداخل الادارية،كما يشكل أيضا الوسيلة الأكثر قدرة على تحقيق أهداف منظمات الأعمال في مجال تحقيق ميزة الجودة، و اعادة تنظيم و هيكله الأنشطة و العمليات، و لقد أصبح رأس المال الفكري يمثل محور عمليات التطوير المختلفة وفي ما يلي استعراض لعلاقة رأس المال الفكري بتحقيق ميزة الجودة بمنظمات الأعمال.

المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري والجودة

بدأ يشيع في الأدبيات الاقتصادية مصطلح "رأس المال الفكري" و أصبح ينظر اليه باعتباره المصدر الحقيقي لثروة منظمات الأعمال، ومنجم التميز و خلق القيمة و طريق النجاح و المنافسة. **أولا: مفهوم رأس المال الفكري و فوائد الاهتمام به**

هناك العديد من الدراسات الأكاديمية التي قدمت بعض التعريفات التي تناولت مفهوم رأس المال الفكري من بينها¹:

-دراسة (Hamel et Heene,1994) التي عرفت رأس المال الفكري على أنه هو "الموهبة و المهارات و المعرفة التقنية و العلاقات،و كذلك الآليات التي تجسدها،و الممكن استخدامها لخلق الثروة".
-دراسة (Bontis,2001):بأنه"هو مجموع كل ما يعرفه كل الأفراد في المنظمة و يحقق ميزة تنافسية في السوق".

كما يرى أحد الباحثين(Marr,2004) أن رأس المال الفكري هو"مجموعة الأصول المعرفية التي يمكن أن تعزو الى منشأة ما و تساهم بشكل فعال في تحسين قدرتها التنافسية باضافة القيمة لأهم الأطراف ذات المصلحة بالمنشأة".

و من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف رأس المال الفكري على أنه:

مفهوم دائم التجدد بسبب البيئة سريعة التغير المحيطة بجميع أجزاء المنظمة ابتداء من تكامل المهارات و الخبرات لجميع أفرادها وصولا الى الميزة في التعامل مع الموردين الخاصين بها و نهاية الى جودة السلعة و الخدمة المقدمة للعملاء.

¹ عفاف السيد بدوي عبد الحميد،رؤية استراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية،دراسة ميدانية،كلية التجارة،قسم المحاسبة،جامعة الأزهر،مصر،2012، 6-8.

ثانيا: فوائد الاهتمام برأس المال الفكري

تبرز أهمية رأس المال الفكري من كونه يمثل في حد ذاته ميزة تنافسية لمنظمة الأعمال، خاصة و أن المنظمات تتنافس اليوم على أساس المعرفة و المعلومات و المهارات التي لديها، لذا فان الاهتمام به يعد قضية حتمية تفرضها طبيعة التحدي العلمي و التكنولوجي المعاصر .

وهناك العديد من الفوائد التي تجنيها المنظمة من رأس المال الفكري نذكر منها¹:

-زيادة القدرة الابداعية؛

-ابهار و جذب العملاء و تعزيز ولائهم؛

-تعزيز التنافس بالوقت من خلال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة أو المتطورة، و تقليل الفترة بين كل ابتكار و الذي يليه؛

-نقص التكاليف و امكانية البيع بأسعار تنافسية؛

-تحسين الانتاجية؛

-تعزيز القدرة التنافسية.

ثالثا: مفهوم الجودة و محدداتها

1-مفهوم الجودة:لقد تعددت تعريفات الجودة نذكر منها²:

-تعريف الجمعية الأمريكية للجودة: هي الهيئة والخصائص الكلية للمنتج(خدمة أو سلعة) التي تعكس و تظهر قدرة هذا المنتج على اشباع حاجات صريحة و أخرى ضمنية.

-تعريف المواصفة الدولية ISO: هي درجة تلبية مجموعة الخصائص الموروثة في المنتج لمتطلبات العميل.

ومن أجل اعطاء تعريف شامل للجودة،يمكن القول أنها تعني:

- رضا المستهلك عند أقل تكلفة.
- المطابقة مع المتطلبات.
- الملائمة للغرض.
- الملائمة للاستخدام.

¹ عفاف السيد بدوي عبد الحميد،مرجع سبق ذكره،ص:09.

² حسناوي ابراهيم و بن عمر عبد المطلب،أثر عملية الابداع على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية،مذكرة لنيل شهادة الماستر،تخصص:ادارة أعمال،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسير،قسم علوم التسير،جامعة قاصدي مرباح،ورقلة،2013 :18.

2-محددات الجودة: تختلف طبيعة الجودة المطلوبة وفقا للمرحلة التي تمر بها عملية الانتاج،التصنيع و التسويق، ويمكن استخدام ثلاثة محددات للجودة وهي¹:

1-2 جودة التصميم: تتكون جودة التصميم من مجموع الخصائص و المواصفات الملموسة أو غير الملموسة التي توفرها في المنتج أو الخدمة و التي يتم تحديدها في مرحلة التصميم وفقا لأذواق و متطلبات العملاء.

2-2 جودة المطابقة: هي تلك الجودة المرتبطة بظروف الانتاج الفعلية من خلال مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات الموضوعية.

3-2 جودة الأداء: و تتمثل في قدرة المنتج على ارضاء الزبون لأطول فترة ممكنة و أداء الوظيفة المتوقعة منه،و سهولة عمليات الصيانة و الاصلاح.

المطلب الثاني:علاقة رأس المال الفكري بادارة المعرفة

ان الترتيب الفكري للعقل الانساني ممزوج بجملة من المشاعر و الأحاسيس و المعتقدات التي يصعب قياسها و التعامل معها،مع امكانية ذلك،لأن ادارة المعرفة مزيج من السلوك الانساني و الفكري،ان أولى مهام ادارة المعرفة هي مسؤوليتها عن استخراج المعرفة الضمنية لرأس المال الفكري، و تتمثل هذه المعرفة في الخبرات الشخصية و القواعد البديهية المكتسبة لأداء عمل ما و الأحكام من وجهة نظر التي يتوصل اليها الانسان و يتمرس عليها بعد مرور مدة من آدائه لها،لذلك فهي ليست من النوع الذي يمكن التعبير عنه بسهولة و يصعب بذلك نقلها الى الآخرين.

و من أجل توضيح العلاقة الترابطية بين كل من ادارة المعرفة و رأس المال الفكري لابد أن نعلم أن رأس المال الفكري يتمثل في مجموعة أشخاص الذين يمتلكون معارف مختلفة و متنوعة في شتى المجالات التخصصية و العامة منها،فاذا تم الاجتماع مع أحد أفراد المنظمة في محاولة استخراج كل ما بداخل عقله من مخزون فكري، فتتلاقح الأفكار بين أفراد المنظمة عن طريق جلسات العصف الذهني لكل المشكلات أو لدراسات صور تنبؤية أمام المنظمة و هذا يعد من تقنيات ادارة المعرفة التي تندرج ضمن عمليات توليد الأفكار .

و يعرف العصف الذهني بأنه توليد و انتاج أفكار و آراء ابداعية من الأفراد و المجموعات لكل مشكلة معينة من خلال وضع الذهن في حالة من الاثارة و التأهب للتفكير في كل الاتجاهات لتوليد أكبر

¹ سلطان كريمة،طرق تحسين جودة المنتج الصناعي و أثرها في تخفيض التكاليف،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير،تخصص:اقتصاد و تسيير المؤسسة،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،قسم علوم التسيير،جامعة 20 1955،سكيدة،2007 :12-14.

قدر من أفكار المشكلة أو الموضوع المطروح حيث يتاح للفرد جو من الحرية يسمح بظهور مختلف الآراء و الأفكار.

ان العلاقة بين رأس المال الفكري و ادارة المعرفة تتجسد بصورة أخرى في قيام ادارة المعرفة باستثمار معطيات رأس المال الفكري و تطبيقها مباشرة لكسب الريادة و تحقيق التفوق التنافسي و غلق الأبواب في وجه المنافس لاستثمار هذه المعطيات¹.

المطلب الثالث: أثر رأس المال الفكري على تحقيق ميزة الجودة الشاملة

أولاً: لتحليل هذا المطلب لابد من الإشارة الى مفهوم "الجودة الشاملة" و التي تم تعريفها كما يلي²:

-تعريف **GOETSCHM**: الجهود التي تهدف الى تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة من خلال تضافر جهود جميع الأفراد للعمل على التحسين المستمر للسلع و الخدمات.

-تعريف **Kin Low**: الاستراتيجية التي تستند الى تضافر جهود جميع العاملين في المنظمة لأغراض تحسين مستوى الجودة.

من التعريفين السابقين يمكن استخلاص التعريف التالي:

الجودة الشاملة: مدخل اداري تعتمد عليه المنظمة لتحقيق التكامل و التنسيق بين جهود جميع العاملين، لتحقيق النجاح و النمو من خلال رضا العملاء،و تغطي عملياتها الحلقات الادارية و التشغيلية،و الأهداف الاستراتيجية للمنظمة،و شعارها الجودة مسؤولية الجميع.

ثانياً: أهمية ادارة الجودة الشاملة

يمكن تلخيص أهمية ادارة الجودة الشاملة بما يأتي:

-كونها موضوعاً يستحوذ على اهتمام مختلف المستويات الادارية في منظمات الأعمال في الدول المتقدمة و النامية على حد سواء،و ذلك لأهمية الجودة باعتبارها سلاحاً تنافسياً تضمن المنظمة من خلاله حصة سوقية أكبر.

-أداة لتحسين ربحية المنظمة عن طريق تخفيض تكاليف العمليات الادارية و التشغيلية، والبيع بأسعار تنافسية و جودة عالية،و من ثم زيادة قدرة المنظمة على المنافسة.

-وسيلة لزيادة الفاعلية التنظيمية من خلال العمل الجماعي و كفاءة الاتصالات و تحقيق نوع من الولاء للمنظمة.

1 14-15.

2 سلمان عبيد، أثر الاستثمار برأس المال الفكري على ادارة الجودة الشاملة، رسالة مقدمة الى كلية العلوم الادارية كجزء مكملاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص: ادارة الموارد البشرية، كلية العلوم الادارية، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين، 2014، 99.

-تحقيق رضا العملاء عن طريق التركيز على حاجاتهم و رغباتهم و أدواقهم،و تحديد دور كل فرد من مرحلة بحوث السوق،مرورا بمرحلة التصميم،الانتاج،النقل،التخزين،التوزيع و خدمات ما بعد البيع.

و تتبثق العلاقة بين المتغيرين المذكورين من كون رأس المال الفكري يعد العنصر الجوهرى لتطبيق فلسفة ادارة الجودة الشاملة،لأنها تهدف الى احداث تغير فكري وسلوكي في المنظمة،و أن احداث التغيير الفكري و السلوكي المنوه عنه لا ينهض به الا نخبة من ذوي القدرات الابتكارية و الابداعية الخلاقة.

كما تبرز العلاقة بين المتغيرين موضوع البحث من أن أحد مرتكزاته تتمثل بتبني ميزة تنافسية، و قبول المنافسة كواقع ضروري، و السعي لتحقيق السبق على المنافسين.

و نرى أن عملية السبق على المنافسين لا يمكن بلوغها ما لم يتوافر رأس المال الفكري الذي له القدرة على انتاج الأفكار الجديدة،أو تطوير الأفكار القديمة و اخراجها بجودة عالية أو ملائمة،لأن الجودة تعد الآن سلاحا تنافسيا استراتيجيا.

و تتجسد أيضا العلاقة بين رأس المال الفكري و ميزة الجودة الشاملة،في قدرة رأس المال الفكري على سرعة فهم أبعاد و مستلزمات تطبيقها، لما يمتلكه من قدرات فكرية و تنظيمية عالية، فضلا عن امامه بمهارات متنوعة،و هذا يسهل كثيرا في تحقيق العمل الجماعي و العمل بروح الفريق الواحد،فضلا عن تخفيض تكاليف التدريب اللازمة لاعداد الموارد البشرية المطلوبة لتطبيق معايير الجودة.

و يتفق هذا مع رأي Lee et Pour، و الذي مفاده أن العاملين الماهرين الذين يمتلكون معلومات عن الجودة يؤثرون أثرا كبيرا في تطوير الجودة و امكانية تطبيق برامج ناجحة فيها.

كما يأتي التحليل السابق منسجما مع ما ذهب اليه "ان العمل الجماعي كفريق يحقق غايات ميزة الجودة الشاملة،لأن العمل الجماعي يمثل المفتاح التكتيكي لتحسين الجودة من خلال الحوارات و المناقشات المفتوحة التي تفضي الى تكوين كل أكبر من حاصل جميع الأجزاء"¹.

¹ سلمان عبيد،مرجع سبق ذكره،ص ص:100-101.

المبحث الثالث: دور رأس المال التنظيمي في التميز التنظيمي لمنظمة الأعمال

ان منظمة الأعمال و أثناء دراستها لبيئتها سواء الداخلية أو الخارجية، من أجل معرفة نقاط قوتها و استغلالها و كذا نقاط ضعفها و محاولة التغلب عليها، و من ثمة تحديد الفرص و التهديدات، من أجل تحقيق الاستقرار و البقاء ثم النمو و التطور في هذه البيئة التي تعرف تغير سريع و متطور، و بغية تحقيق ذلك فانها تسعى لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، و انطلاقا من هذه الأخيرة (الميزة التنافسية)، تجد المنظمة نفسها في موقع متميز مقارنة بباقي منظمات الأعمال سواء على مستوى فرع النشاط (أي المستوى الجزئي) أو على المستوى الوطني (الكلي) و من أجل تحقيق هذا التميز، يجب أن يكون أداء هذه المنظمة متميزا، و ذلك من خلال وضع الاستراتيجيات التي تتوافق مع تحقيق هدف أو الأهداف المسطرة من طرف هذه المنظمة، و يمكن التعبير عن هذا التميز من خلال المطالب الموضحة.

المطلب الأول: مفاهيم و أساسيات حول رأس المال التنظيمي و التميز التنظيمي لمنظمة الأعمال أولا: مفهوم رأس المال التنظيمي

يعتبر رأس المال التنظيمي للمنظمة مجموعة العوامل و المقومات التي تتميز بها المنظمة، و اذا ما توافرت حققت موقعا متميزا لهذه المنظمة، حيث تقوم بقياس تلك العوامل و المقومات و مدى تكاملها و تطبيقها الفعلي من أجل الوصول للأهداف المرجوة، و يمكن القول أن مجموع هذه العوامل و المقومات تشكل مفاتيح الادارة المتميزة أو الأداء المتميز، و التي تمثل التعبير الفعلي عن مجموعة من التوجهات الادارية التي تشترك في بناء و تنمية ثقافة تنظيمية محابية لفرص التميز و التفوق، و يمكن توضيح قائمة المفاتيح كما يلي¹:

- تنمية و تحفيز الابتكار؛
- تنمية و تفعيل التوجه لارضاء العاملين؛
- الالتزام بمفاهيم و متطلبات الادارة المالية السليمة؛
- الالتزام بأخلاقيات و قيم العمل الايجابية؛
- تنمية و توظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين؛
- تيسير و تفعيل فرص التعلم التنظيمي؛
- تنمية آليات التفكير المنطومي و التزام منهجية علمية في بحث المشكلات و اتخاذ القرارات؛

1- المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية، ادارة التميز، قسم علوم الادارة، علم الادارة <https://hrdiscussion.com> Excellence Management

- التوجه بالنتائج؛
- التركيز على العملاء؛
- الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة؛
- ادماج المنظمة في المناخ المحيط و تنمية الاحساس بالمسؤولية الاجتماعية لدى العاملين؛
- يتضح من المعلومات السابقة أن تحقيق التميز أو "ادارة التميز" يتطلب توافر المقومات الآتية:
- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة و نظرتها المستقبلية.
- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم و تنظم عمل المنظمة و ترشد القائمين بالمسؤوليات الى قواعد و أسس اتخاذ القرارات.
- هياكل تنظيمية مرنة و متناسبة مع متطلبات الأداء و قابلة للتعديل و التكيف مع المتغيرات الداخلية و الخارجية.
- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات و أسس تحديد مواصفات و شروط الجودة، و معدلات السماح فيها و آليات رقابة و ضبط الجودة و مداخل تصحيح الجودة.
- نظام معلومات متكامل، يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة و تحديد مصادرها و وسائل تجميعها و قواعد معالجتها و تداولها و تحديثها و حفظها و استرجاعها، فضلا عن قواعد و آليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار .
- نظام متطور لادارة الموارد البشرية بين القواعد و الآليات لتخطيط و استقطاب و تكوين الموارد البشرية و تنميتها و توجيه آدائها، كما يتضمن قواعد و آليات تقويم الأداء و أسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.
- نظام لادارة الأداء يتضمن قواعد و آليات تحديد الأعمال و الوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المنظمة، و أسس تخطيط الأداء المستهدف و تحديد معدلاته و مستوياته، و قواعد توجيه و متابعة الأداء و تقويم النتائج و الانجازات.
- نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي و أداء مجموعات و فرق العمل و وحدات الأعمال الاستراتيجية و الأداء المؤسسي بغرض تقويم الانجازات بالقياس الى الأهداف و معايير الأداء المقررة.
- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس و المعايير و توفير مقومات التنفيذ السليم للخطط و البرامج تؤكد فرص المنظمة في تحقيق "ادارة التميز".

ثانيا: مفهوم التميز التنظيمي

ان التميز التنظيمي يعبر عن مدى فعالية منظمة الأعمال، والحاجة الى مدخل شامل يجمع عناصر و مقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات متعالية في مواجهة المتغيرات و الأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط و التناسق بين عناصرها و مكوناتها الذاتية و استثمار قدراتها المحورية و التفوق بذلك في الأسواق و تحقيق الفوائد و المنافع لأصحاب المصلحة من مالكين للمنظمة و عاملين بها و متعاملين معها و المجتمع و الأسرة. و يمكن بناء التميز التنظيمي على مجموعة من الأفكار كما يلي¹:

-تقوم المنظمة من أجل تحقيق الغايات و الأهداف، ومن ثمة فان الخطوات الأولى في بناء تميز تنظيمي، ينبغي أن تكون التحديد الدقيق و الواضح للغايات و الأهداف المرجوة و اعتمادها كأساس للتخطيط و التوجيه في كافة مجالات النشاط بالمنظمة، و كذا اعتبارها المقاييس الأهم للتعرف على مستويات الانجاز و تقويم النتائج.

-تعمل المنظمات في اطار مناخ اجتماعي و سياسي و اقتصادي متغير و متطور كما تتفاعل عوامل الثقافة و التطورات العلمية و التقنية في اعادة صياغة المجتمعات و تطوير توجهاتها و منظومات القيم، و تستمد المنظمة مواردها من المناخ المحيط، كما تصدر اليه مخرجات و تلتزم في عملياتها بالقواعد و القيم المتعارف عليها فيه، أي أن الترابط و التفاعل و التعايش الايجابي بين المنظمة و المناخ المحيط هو دعامة و ركيزة في بناء منظمة تعتمد على التميز.

-تلعب القيادة الادارية دورا محوريا مؤثرا في صياغة أهداف و غايات المنظمة و تحقيق ترابطها مع المناخ المحيط، و تفعيل عناصرها و قدراتها الذاتية،و بذلك تصبح القيادة الادارية الاستراتيجية ذات القدرات المعرفية المتطورة من أهم مقومات و آليات ادارة التميز داخل المنظمة.

-تتبلور مسؤوليات ادارة التميز في دراسة و تفهم المناخ المحيط و الكشف عما به من فرص و تهديدات، و تهيئة العناصر و المقومات الذاتية بالمنظمة لاستثمار تلك الفرص و التعامل مع التهديدات. و لا يتحقق هذا الأداء بمحض الصدفة أو باتباع منهجيات تعتمد العفوية و الاستناد الى الخبرة الذاتية للقيادة، و انما تتطلب اعتماد منهجية ادارية متفوقة هي الادارة الاستراتيجية، التي تربط العناصر الخارجية و الداخلية ذات التأثير في أداء المنظمة و تقدم الاطار الفعال للتنسيق بين مختلف عناصر الأداء قصد تحقيق التميز التنظيمي.

2-¹ المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية، ادارة التميز، قسم علوم الادارة، علم الادارة <https://hrdiscussion.com> Excellence Management

-ليست الجودة مجرد مواصفات قياسية للمنتجات و الخدمات التي تنتجها المنظمة، و لكنها فلسفة شاملة لكل ما يجري بالمنظمة من فعاليات، و صفة أساسية تتصف بها كافة المدخلات و المخرجات في المنظمة.

-يعتبر التطوير و التحسين المستمر من مقومات التميز التنظيمي اذ يتيح للمنظمة أن تكون دائما في موقف أفضل من المنافسين، و أن يكون لها السبق في تطوير المنتجات و الخدمات و نظم الأداء بما يكفل لها التفوق في الوصول الأسرع الى الأسواق و توفير منافع و مميزات للعملاء لا يجارها المنافسين. -أن الآداة الحقيقية و القوة الفعالة في تحقيق الغايات و الأهداف هي الموارد البشرية من العاملين ذوا المعرفة الذين يتم اختيارهم بعناية فائقة و توفر لهم الادارة فرص التنمية المستمرة و التدريب الهادف الى زيادة مهاراتهم و تستثمر قدراتهم الفكرية و المعرفية في تطوير الأداء و تمكنهم دائما من السيطرة على مقدرات العمل و حرية الحركة و المشاركة في تحمل المسؤوليات و اتخاذ القرارات.

-تسعى ادارة التميز الى تحقيق عوائد و منافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة ذوا العلاقة بالمنظمة، فأصحاب رأس المال يريدون عائدا مناسباً يعادل المخاطر و التضحيات التي تحملوها برصد أموالهم للاستثمار في المنظمة،و العاملون يرغبون في تعويض جهودهم بما يكافئ مساهماتهم في انتاج الأرباح، و العملاء يسعون الى الحصول على منتجات و خدمات أفضل و بجودة أعلى بتكلفة أقل و وفق الشروط و التوقعات التي يفضلونها، كذلك يكون للمتعاملين مع المنظمة من موردين و موزعين و غيرهم من أطراف المجتمع مصالح ينبغي أن تحافظ ادارة التميز على تحقيقها.

-القياس أساس تفوق ادارة التميز التي تعمل وفق مبدأ "ما لا يمكن قياسه،لا يمكن ادارته و السيطرة عليه".

المطلب الثاني: علاقة رأس المال التنظيمي بادارة المعرفة

ان تحول منظمات الأعمال للاهتمام بادارة المعرفة لم يكن ترفا فكريا مجردا، و انما جاء استجابة لعدة متطلبات و مؤثرات بيئية داخلية و خارجية، و هي محاولة لادخال التغيير في اتجاه تحقيق نوع من التكيف مع هذه المتطلبات البيئية، و يمكن أن نلخص هذه المبررات التي شجعت للتحول في اتجاه ادارة المعرفة، لما لها من تأثير على رأس المال التنظيمي للمنظمة كما يلي¹:

-تعظيم دور المعرفة في النجاح المؤسسي، لكونها فرصة كبيرة لخفض التكلفة و رفع موجودات المنظمة لتوليد الإيرادات الجديدة.

Dr Essam obaid,content management 6 sigma,smart archiving associate professor of knowledge ¹ -3 management at IMSIN article :91 <https://ae.linkedin.com>

-العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على تماس مباشر بوسائل سهلة قليلة التكلفة كالفصائيات و الانترنت، و التي أسهمت في تسهيل خلق و تبادل التقارير القياسية و توفير نظم اتصال عن بعد و توفير بنى تحتية أخرى للاتصالات.

-الملموسية القياسية للمعرفة ذاتها، حيث أصبحت غالبية المنظمات قادرة على تلمس أثر المعرفة في عمليات الأعمال فيها، و قادرة على قياس هذا الأثر بشفافية أكبر.

-ادراك أسواق المال العالمية أن المعلوماتية و المعرفة و التي تمثل أهم موجودات رأس المال الفكري في المنظمات، و هي مصدر الميزة التنافسية و هي أهم من المصادر التقليدية،الأرض و رأس المال و العمل. ان تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي و الجماعي الجديدة و التي تؤدي الى ابتكار معرفة جديدة، و من هنا جاءت تسمية عمليات ادارة المعرفة بالحلقة المغلقة، و قد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها:

-الفرق متعددة الخبرات.

-مبادرات العمل.

-مقترحات الخبير الداخلي.

-اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة.

-التدريب الفرقي من قبل خبراء متمرسين.

ان المعرفة يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة و أن تتلائم معها، اضافة الى تطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق الأهداف و الأغراض الواسعة التي تحقق لها النمو و التكيف، و هذا يؤدي بالضرورة الى ترابط استراتيجية ادارة المعرفة مع استراتيجية المنظمة ككل.

فمثلا اذا كانت خدمة الزبون ذات أهمية استراتيجية فهي المرشحة الأولى لتطبيق المعرفة....

فالمهم هو تحويل هذه المعرفة الى التنفيذ، فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تعد مجرد تكلفة، و أن نجاح أية منظمة في برامج ادارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياسا لما هو متوافر لديها فالجوة بين ما تعرفه و ما نفذته مما تعرفه يعد أحد أهم معايير التقويم في هذا المجال، و لكي تستطيع المنظمات تنفيذ ما تعرفه عليها أن تحدد النموذج، فنماذج ادارة المعرفة هي التي ترشد الادارات الى كيفية استثمار المعرفة و تحويلها الى التنفيذ.

و بالتالي فان ادارة المعرفة تمنح الصفة الرسمية عبر المستويات التنظيمية، من خلال تنمية شبكات العمل لربط الناس لكي يتقاسمو المعرفة، و كذا تحديد السياسات لادامة الرأس المال الفكري، و تهيئة

الكوادر المؤهلة للتنفيذ، اذ يعد الجانب البشري الجزء الأساسي في ادارة المعرفة، اذ أن عقول الأفراد المبدعين أهم مصادر المعرفة من خلال الأفكار اللامعة.

و أيضا فهم السباق التنافسي للمنظمة أي هل يتم التركيز على النوعية أو التكلفة هل على التصميمات القابلة للنسخ و التكرار مثلا أو على التغيير المستمر للتصميم.

كما أن العملية و مدى ممارستها، أي تحديد الى أي مدى يتم التصنيع هل هو نهائي أو نصف مصنع، تحدد من خلال المعرفة أثناء الترابط المتبادل لأفراد الفريق الواحد.

وعلى العموم يمكن معرفة العلاقة بين رأس المال التنظيمي و ادارة المعرفة من خلال معرفة العناصر الآتية¹:

- أن الوقت المتاح للمستخدمين و المصادر لدعم و متابعة الأفكار الجديدة كاف في حالة اخفاق الفكرة كليا.

- أن المعلومات مثل البيانات و ملف الزبائن و أفكار الزبائن يجري تضمينها في نظم المعرفة.

- أن المنظمة تقيس و تتابع بشكل متناسق قيمة رأس مالها الفكري.

- نظام العمل مرن و متطور بالاستناد الى كيفية حصول المستخدمين على المعلومات و استخدامها.

- أن المنظمة تتصل بمدى عريض من المصادر للحصول على أفضل المعلومات عن الممارسة.

- أن المنظمة تقوم بترتيب البيئة المادية من أجل المشاركة في المعرفة.

المطلب الثالث: تأثير رأس المال التنظيمي على التميز التنظيمي في منظمة الأعمال

ان التميز التنظيمي لا يمكن أن يتحقق بالطرق التقليدية، بل يحتاج الى طرق و أساليب جديدة و مختلفة متجددة و متميزة تسمى في مجملها رأس المال التنظيمي و الذي سبق التطرق اليه في المطلب الأول، يقوم هذا الرأس المال على ابداع العاملين لتحقيق التميز التنظيمي للمنظمة، التي تكون في سعي متواصل للتعرف على كيفية تحقيق الأهداف ثم تحقيق تحسين دائم في الأداء.

مما سبق يمكن القول أن رأس المال التنظيمي يعمل على انشاء ثقافة تنظيمية تساعد على التميز التنظيمي لمنظمة الأعمال.

كما أن منظمات الأعمال بمختلف أحجامها و أشكالها تسعى الى تبني مختلف مصادر القوة التي تمكنها من تحقيق أهدافها و بلوغ الريادة و التميز.

¹ Dr Essam obaid, content management 6 sigma, smart archiving associate professor of knowledge management at IMSIN article :91 <https://ae.linkedin.com>

مما سبق يمكن القول أن رأس المال التنظيمي يعمل على انشاء ثقافة تنظيمية تساعد على التميز التنظيمي لمنظمة الأعمال، حيث تسمى هذه الثقافة التنظيمية بثقافة التميز و بغية فهمها فان لها قيم يتم تبنيتها في المنظمة يمكن توضيحها كما يلي¹:

-ارضاء الزبون و العمليات الفاعلة و قياس المخرجات الصحيحة و المشاركة مع المعنيين و التحسين المستمر و العناية بالبيئة و التركيز على النتائج و القيادة الملهمه و العمل الجماعي و التمکن و المسائلة و ربط المخرجات بالنتائج و تجنب الأخطاء.

➤ ثقافة التميز وفق معيار القيادة: أين نرغب أن نكون، كيف نصل، أين نحن .

➤ التخطيط الاستراتيجي: يشتمل على الرؤية و الرسالة و التي تؤدي الى الاستراتيجية و الى الربط بالأهداف.

➤ الثقافة الداعمة: هي القيم المنظمية التي تؤدي الى تمكين الموظفين.

➤ المراقبة و التنظيم: تؤدي الى تحقيق المخرجات المستهدفة و الى التعاون و ادارة المخاطر.

➤ ثقافة التميز وفق معيار الموارد البشرية:

-التخطيط: الذي يؤدي الى التنبؤ و التخطيط الاحلالي.

-الادارة: وصف و تصنيف الوظائف و التوظيف و تقويم الأداء و التعويضات و الحوافز.

-التدريب و التطوير: تدريب الموظفين و التطوير الاداري.

-رعاية الموظفين: علاقات الموظفين و الاحتفاظ بهم.

➤ ثقافة التميز وفق معيار المعرفة:

-عمليات المعرفة: الوعي و الالتزام و التخطيط.

-الأثر المعرفي: نشر المعرفة و المراجعة و التقييم.

-الاتصالات:الاتصالات الداخلية و الخارجية.

➤ ثقافة التميز وفق معيار العمليات:

-ادارة العلاقات مع الزبائن:تشمل احتياجات ملتقى الخدمة و توقعاتهم و رضا الزبائن و بناء

علاقات مع الموردين و التحسين المستمر.

-ادارة العمليات و تبسيطها:تصميم العملية و تقديمها و تبسيط الاجراءات.

4-1 كفاح حيدر فليح،تقييم الأداء المؤسسي و ثقافة التميز،مؤسسة الشهداء،العراق،تاريخ النشر 21 ديسمبر 2011

➤ ثقافة التميز وفق معيار المالية:

-التخطيط:التقديرات و اعداد الموازنات و رصد المخصصات.

-التنفيذ:الادارة المالية و المشتريات و المخزون.

➤ الثقافة المنظمة الداعمة:

تعزز قيادة المنظمة للتميز بالتصرف طبقا للقيم الأساسية بشكل روتيني و بشفافية و باستخدام الأركان الثلاثة لممارسة الحكم الصالح كدليل لصنع القرارات و المدراء مدركون بدورهم في تعزيز القيم الأساسية و أهداف المنظمة و السعي لفهم أدوار و واجبات مرؤوسيههم من أجل العمل على توفير بيئة عمل داعمة لمجهوداتهم.

خلاصة الفصل الثالث

يمكن القول كمحصلة لهذا الفصل أنه من خلال هذه الثقافة التنظيمية المتميزة، تجد منظمة الأعمال نفسها في موقع متميز عن باقي منافسيها و ذلك من خلال تميزها بالمرونة و التجدد و الانفتاح و قبول التغيير و ادارة فعالة للموارد البشرية، و مرونة الاتصال و نظام قائم على ادارة الجودة الشاملة و بالتالي تحقيق تميز و ميزة تنافسية دائمة قائمة على الرصيد المعرفي للمورد البشري.

الفصل الرابع

أثر عمليات ادارة المعرفة في تطوير القدرات التنافسية

في مؤسسة السلام إلكترونيكس STARLIGHT

مقدمة الفصل الرابع

بعدها تم وضع الاطار النظري لموضوع أثر عمليات ادارة المعرفة على تطوير القدرات التنافسية و تحديد أبعادهما وكل المفاهيم المرتبطة بهما في الفصول السابقة، سنحاول في هذا الفصل دراسة العلاقة بين متغيري البحث على الواقع الحالي بمؤسسة السلام الكترونيكس تبسة، و ذلك من خلال المباحث التالية:

- **المبحث الأول:** تقديم عام لمؤسسة السلام الكترونيكس.
- **المبحث الثاني:** تصميم الدراسة الميدانية.
- **المبحث الثالث:** تحليل نتائج الاستمارة و اختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة السلام إلكترونيكس

يتم وضع صورة عامة عن المؤسسة محل الدراسة من خلال التعريف بها و عرض امكانياتها(المادية،البشرية و التقنية) و كذا رقم أعمالها اضافة الى تبين أهدافها، نشاطها و هيكلها التنظيمي من خلال المطالب الآتية:

المطلب الأول:تعريف مؤسسة السلام إلكترونيكس

يمكن تعريف مؤسسة السلام إلكترونيكس من خلال¹:

أولاً:نشأتها و تطورها

تعتبر مؤسسة السلام إلكترونيكس من ضمن أولى المؤسسات الجزائرية الخاصة التي تساهم في دفع عجلة التنمية و تطوير الاقتصاد الوطني بنشاطها في ميدان انتاج المنتجات الالكترونية و الكهرومنزلية، قامت مؤسسة السلام إلكترونيكس سنة 1997 بمفاوضات مع مؤسسة الجي LG الكورية دامت سنتين، الا أن مؤسسة الجي LG كانت مترددة و شديدة الحرص بخصوص الشراكة مع مستثمرين جزائريين نظرا للظروف الاقتصادية و الأمنية التي تعيشها الجزائر في تلك الفترة، و قد انتهت هذه المفاوضات بالقبول سنة 1999 حيث تم انشاء مصلحة تقنية تجارية بادئ الأمر بعد تصميم الهيكل العام لمؤسسة السلام إلكترونيكس ببرج الكيفان، أما مديرية الانتاج تم تأسيسها بولاية تبسة.

بعد ارسال أجهزة انتاج المؤسسة العالمية LG و ذلك في شهر ماي سنة 1999، و بعد مرور شهرين من التريص التطبيقي على التجهيزات و آلات الانتاج من طرف اطارات و مهندسين تقنيين، و تم كذلك اختيار الأجهزة و كيفية العمل عليها من طرف العمال، بدأت مؤسسة السلام إلكترونيكس بالانتاج وفقا لخط المنتجات البيضاء:المكيفات الهوائية في شهر جوان 1999، ثلاثيات في شهر سبتمبر ثم بعد ذلك تطورت الى خط المنتجات البينية بداية بالتلفاز في شهر أكتوبر من نفس السنة، وفي سنة 2000 تم توسيع نشاط المؤسسة حيث بدأت بانتاج الفيديو و الغسالات بكل أنواعها، و الآن أصبحت المؤسسة تنتج أكثر من عشرة(10) منتجات بجميع أنواعها التي تجاوزت 40 منتجا ذو جودة عالية و نوعية متميزة مزودة بتكنولوجيات متطورة و بخصوصيات تقنية مناسبة مع المعايير الدولية و الأسواق العالمية.

مؤسسة السلام إلكترونيكس STARLIGHT تبسة تم انشاؤها بموجب القرار الخاص بمؤسسات ترقية الاستثمار رقم:5270 و القرار رقم:69561 المؤرخ في:1999/10/06 سجل تجاري

¹ تم الحصول على المعلومات من مصلحة الانتاج.

رقم:0180582ب97،الرقم الجبائي:0949163002516240 وهي مؤسسة وطنية ذات مسؤولية محدودة SARL تابعة للمجمع التجاري الفرنسي Vistale تتفرع من السلام الكترونيكس CStarlight ببرج الكيفان الجزائر، و المصنع الخاص بالشركة المتواجد على بعد 5 كلم جنوب مدينة تبسة بمحاذاة الطريق الوطني رقم:16 لاروكاد-تبسة، و تتربع على مساحة 25000 متر مربع والتي تعود ملكيتها لأصحاب المصنع حيث تقدر المساحة المبنية ب:12000 متر مربع أما غير المبنية فتقدر ب:13000 متر مربع، بدأت المؤسسة نشاطها برأس مال قدره: 10.400.000 دج و تشغل حاليا أكثر من 668 موظفا*.

و قد تم انشاؤها بمدينة تبسة لعدة أسباب منها:

1-أسباب اقتصادية: من أهمها:

-الأرضية ملك لأصحاب المصنع و مهياة مسبقا لاقامته؛

-المساهمة في التنمية الاقتصادية و تشجيع الاستثمار الوطني.

2-أسباب اجتماعية: ومن أهمها:

-المساهمة في حل مشكلة البطالة بتوفير مناصب الشغل؛

-استغلال القدرات و الكفاءات العلمية المتوفرة.

1-مصادر التمويل بالمؤسسة: في بداية أي مشروع انتاجي يعتمد أصحابه على القروض البنكية و

قروض التوريد و هذا عادة راجع الى كون البدايات لأي مشروع اقتصادي ضعيفة نظرا لمحدودية

الموارد المالية الذاتية و هذا ينطبق على مؤسسة السلام الكترونيكس،كما يوضح الجدول التالي¹:

* تجدر الاشارة في الدراسة أن مؤسسة السلام الكترونيكس قامت بفسخ الشراكة مع المؤسسة الكورية LG و ذلك لعدة أسباب منها:

الكورية المشاركة في استراتيجية مؤسسة السلام الكترونيكس التي تعتمد على الاستثمار و اكتساب التكنولوجيا و حاولت جرها LG-رفض شركة

لمسايرتها في سياستها الرامية الى تعطيل كل محاولات التحكم في تقنيات الانتاج و أن تسع السلام الكترونيكس منتجات بلادها.

-كما أن المؤسسة الكورية قامت من أجل ارغام مؤسسة السلام الكترونيكس على مسايرتها برفع أسعار المقتنيات و قطع الغيار مما يسبب مباشرة في

في:27 جانفي LG.2009ارتفاع تكاليف الانتاج، لهذه الأسباب تم فسخ عقد الشراكة مع

¹ تم الحصول على المعلومات من مصلحة الانتاج.

الجدول رقم(03):مصادر تمويل مؤسسة السلام الكترونيكس

طرق التمويل	نسبة التمويل سنة 2010	نسبة التمويل سنة 2011	نسبة التمويل سنة 2012	نسبة التمويل سنة 2013	نسبة التمويل سنة 2014	نسبة التمويل سنة 2015
تمويل ذاتي	45	30	50	65	65	62
قرض بنكي	25	45	20	15	10	18
قرض توريد	40	50	45	25	35	20

المصدر:معلومات مقدمة من مصلحة الانتاج بالمؤسسة

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن التمويل الذاتي للمؤسسة انخفض و هذا راجع الى سبب فسخ عقد الشراكة مع الشركة الكورية الجي، و شركتها الجديدة ST لكونها شركة جديدة على مستوى السوق و نلاحظ ارتفاعها في السنوات الأخرى من:30% الى 65% مما يدل على نجاح المؤسسة و تحقيق عائدات معتبرة خلال فترة وجيزة.

و نجد أيضا أن المؤسسة اعتمدت على القروض بدرجة كبيرة سنة 2011، هذا راجع أيضا الى السبب الرئيسي الذي تم ذكره سابقا، و في السنوات الأخرى تناقص اعتمادها على القروض و ذلك بسبب نجاح العلامة التجارية الجديدة ST، و أيضا الى الأرباح المحققة لهذه السنوات و التي تم الحصول عليها من الميزانية المالية لسنوات 2012،2013،2014 و 2015.

لكن رغم انخفاضها فهي تؤثر على نشاط المؤسسة لخصائصها التي تتمثل في تشجيع الشراكة و الاستثمار.

المطلب الثاني: دور المؤسسة وأهدافها

لعبت مؤسسة السلام الكترونيكس منذ انطلاقتها دور المحرك في الصناعات الالكترونية و الكهرومنزلية، ولقد أعطت الدولة أهمية بالغة لهذه المؤسسة باعتبارها أداة استغلال و تطوير الصناعة و التركيب للمنتجات الالكترونية و الكهرومنزلية في القطاع الخاص، و نظرا لكون مؤسسة السلام الكترونيكس خلية فعالة تسعى جاهدة لتجسيد دورها و أهدافها.

أولا:دور مؤسسة السلام الكترونيكس

من خلال تعدد المنتجات بمختلف أنواعها و أشكالها وهذا ما يساعد على تجسيد دورها المتمثل

فيمايلي¹:

¹ تم الحصول على المعلومات من مصلحة الانتاج.

- فتح مناصب شغل جديدة للقضاء على البطالة و ذلك من خلال فتح نقاط بيع في مختلف أنحاء الوطن؛
- إشراك كل موظف في المؤسسة من خلال النتائج المحققة من حيث تعلق الأمر سواء بالنجاح و في هذه الحالة يتم التحفيز أو بالفشل و في هذه الحالة القيام بالأعمال التصحيحية لازالة الخلل الموجود؛
- تعزيز استثمار المؤسسة، من خلال اكتساب مصنع تركيب يعمل بشكل آلي تماما وفق تكنولوجيا عالية؛
- التزام كل مصلحة مركزية من مصالح المؤسسة بتحرير دليل المنتج؛
- تعتمد مؤسسة السلام الكترونيكس الى تركيز كل موجوداتها بشأن الاصغاء الى الزبائن و تقدير درجة ارضائهم على مظهرين راجحين منسويين الى:
- النتائج المحققة من قبل خدمات ما بعد البيع؛
- الاجراءات المتخذة بشأن تدوين شكاوي الزبائن و التكفل بها؛
- دفع عجلة النمو الاقتصادي و ذلك بتعزيز مكانتها ضمن المؤسسات الوطنية؛
- محاولة التنسيق بين الأسواق و طلبات المستهلكين و بين نشاط المؤسسة؛
- تعامل المؤسسة مع مؤسسات أجنبية حتى تسمح لها بتبادل الخبرات و الوصول الى الآفاق التي تصبو اليها.

ثانيا: أهداف مؤسسة السلام الكترونيكس

كما هو معروف فان لكل مؤسسة أهداف تسعى لتحقيقها لبلوغ مستوى معين من القدرة على المنافسة و دخول السوق بقوة و السيطرة عليه، كذلك الحال بالنسبة لمؤسسة السلام الكترونيكس حيث تتمحور أهدافها فيما يلي¹:

- توفير مناصب العمل و هذا عن طريق زيادة الطاقة الانتاجية؛
- مسايرة التطور التكنولوجي عن طريق زيادة الطاقة الانتاجية؛
- مسايرة التطور التكنولوجي عن طريق استعمال المكتبة الحديثة و اعادة الرسكلة للاطارات بالخارج (المهندسين و تقنيين اطارات)؛
- تحقيق مستويات عالية من الأرباح و باستمرار؛
- التكيف في الوقت المناسب مع السوق الجزائرية؛
- تطوير الاستثمارات، و الاستغلال الأمثل للطاقة الانتاجية المتاحة؛

¹ تم الحصول على المعلومات من مصلحة الانتاج.

- تطوير جودة المنتجات و تحسين نوعية الخدمات؛
- التسيير الحسن لقنوات التوزيع، و احترام مواعيد تسليم المنتجات؛
- السعي الى توسيع حصتها في السوق و كسب أسواق و عملاء جدد؛
- العمل على الاشهار بالمؤسسة على المستوى الوطني و العالمي بالمشاركة في الملتقيات و المعارض الدولية و الوصول الى مجموعة من المزايا التنافسية التي تميز المؤسسة عن منافسيها و ذلك يسمح لها بالوصول الى المستهلك النهائي و ذلك عن طريق فتح نقاط بيع جديدة تابعة للمؤسسة و هي السياسة التي تستعملها؛

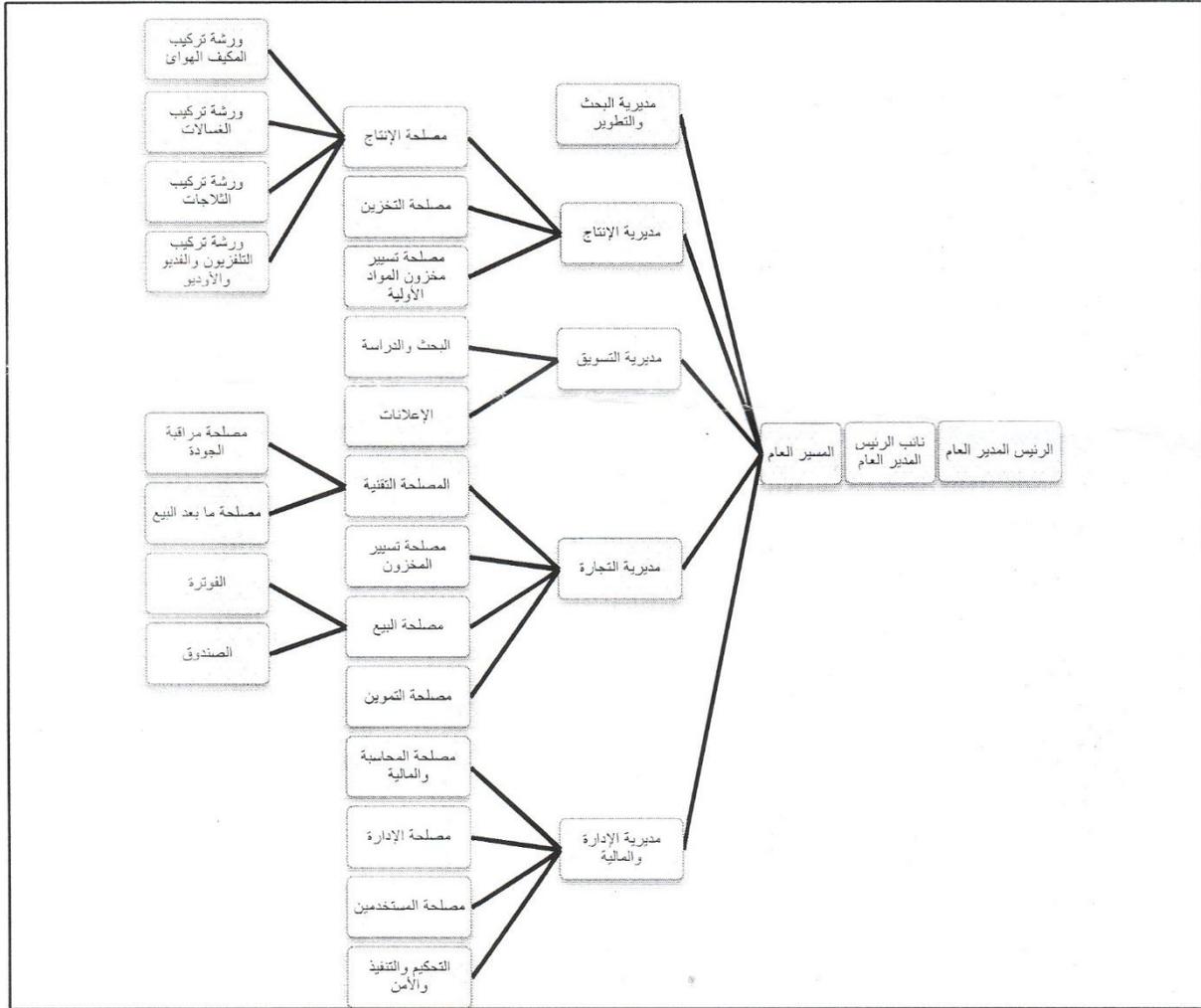
- جعل علامة السلام الكترونيكس(starlight) هي المهيمنة في السوق؛
- التخطيط للتصدير بدءا من المرحلة القادمة.

تحقيق المؤسسة لهذه الأهداف سيمكنها من فرض وجودها في مجال الانتاج و هذا لا يتحقق الا بوجود هيكل تنظيمي يحدد مختلف المهام و يضبط مختلف المسؤوليات و هذا ما سيتم التطرق اليه في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة السلام الكترونيكس

لكل مؤسسة مهما كان حجمها أو نوعها هيكل تنظيمي خاص بها،الذي يحدد المهام و المسؤوليات داخلها، و مؤسسة السلام الكترونيكس كغيرها من المؤسسات تتميز بوجود هيكل تنظيمي يحدد مختلف المهام و المسؤوليات الوظيفية ليسهل بذلك عمليات الرقابة و المتابعة للوصول الى تحقيق الأهداف المسطرة، و المخطط الموالي يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة السلام الكترونيكس.

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لمؤسسة السلام إلكترونيكس Starlight



المصدر: وثائق مقدمة من مصلحة المستخدمين

و في ما يلي شرح للهيكل التنظيمي للمؤسسة¹:

1- **الرئيس المدير العام**: يقوم بالوظائف التالية:

- تحديد الأهداف؛

- رسم الاستراتيجية العامة للمؤسسة و السهر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية؛

- يتأسس لجنة المساهمة و أعضاء المؤسسة المساهمين؛

2- **نائب المدير**: نيابة المدير اذا كان هذا الأخير تنقل خارج أو داخل الوطن بحيث تحول له كل

الصلاحيات لادارة المؤسسة.

¹ تم الحصول على المعلومات من مصلحة المستخدمين.

3-المسير:يقوم بالمهام التالية:

-ادارة المصنع المتواجد بولاية تبسة؛

-السهر على السير الحسن لنشاط المؤسسة؛

4-المديرية التجارية: تعريف المنتجات الالكترونية و الكهرومنزلية و ابرام الصفقات مع العملاء بمختلف أنواعهم سواء كانوا تجار جملة أو مؤسسات عمومية و وطنية، وضع الاستراتيجيات التجارية بمختلف أنواعها.

5-مصلحة التموين: ابرام عقود تموين المؤسسة بقطع الغيار سواء من الموردين المحليين أو الأجانب.

6-مصلحة تسيير المخزون التام الصنع: مكلفة بتسيير مخزون الأجهزة الالكترونية و الكهرومنزلية تامة الصنع خاصة المباعه منها حيث لا يسمح لهذه الأخيرة بمغادرة المصنع الا عن طريق اذن استلام تقدمها المصلحة المعنية.

7-مصلحة البيع: تبرز مهامها فيما يلي:

-الميزانية التقديرية للمبيعات؛

-التحقق من فواتير البيع؛

-متابعة التحصيلات الخاصة بفواتير البيع؛

-الفوترة(معالجة الفواتير ماليا و محاسبيا)؛

8-المصلحة التقنية: تتجلى مهامها كما يلي:

-مساعدة الوظيفة التجارية في تحضير المبيعات؛

-الحضور مع المستهلك كجهاز مؤدي للخدمات أثناء البيع أو كجهاز خدمات ما بعد البيع و تضم مصلحتين:

• **مصلحة ما بعد البيع:** مهمة تخول المؤسسة متابعة المنتج حتى بعد بيعه، فالنسبة للمؤسسة فان تجار

الجملة هم الذين لهم صلاحيات متابعة المنتج ما بعد البيع.

• **مصلحة مراقبة الجودة:** تشرف على تركيب و مراقبة الجودة للأجهزة التي يكتمل صنعها بهذه

المصلحة.

9-مديرية الادارة و المالية:يرتكز عملها في كل ما هو مالي و محاسبي.

10-مصلحة المحاسبة و المالية:و تظهر مهامها كآتي:

-مراقبة جميع الفواتير الخاصة بعمليات البيع و الشراء و المتعلقة بالمديرية التجارية، ثم تخزينها على جهاز الكمبيوتر؛

-تسجيل كافة المعاملات المحاسبية في الدفتر اليومي؛

-اعداد دفتر الاسناد و ذلك بالتنسيق مع كافة الادارات؛

-معالجة العمليات الخاصة بتحديد أجور العمال، أي اذا كان التسديد دفعة واحدة أو بالتقسيط أو بالتأجيل.

11-مصلحة الادارة: تهتم بالتنسيق و تسيير مراقبة السياسة الانتاجية للمؤسسة، و من مهامها:تحقيق الأهداف، التقارير و البرامج الميزانية، تحديد السياسة العامة للمؤسسة و ذلك من خلال تحديد سياسة سعر المنتج، البيع و الاتصال، البحث عن مخارج توزيعية، تنظيم ومراقبة عمليات الاتصال مع الفروع و الوكلاء في الداخل والخارج.

12-مصلحة المستخدمين: تهتم بالوظائف المالية:

-الاهتمام بوضع أسس الانضباط داخل المؤسسة؛

-ضبط قائمة المناصب الشاغرة داخل المؤسسة؛

-تنظيم التقديرات داخل المؤسسة فيما يخص التوظيف،التكوين و توزيع العمال.

13-مديرية الانتاج:المشرفة على الانتاج.

14-مصلحة الانتاج:مشرفة على انتاج الأجهزة حسب الورشات المشار اليها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الخاصة بكل نوع من الأجهزة.

15-مصلحة التخزين:تشرف على تخزين المنتجات و تسييرها.

16-مصلحة تسيير مخزون المواد الأولية:هي مكلفة بالاشراف على تسيير المواد الأولية للمنتجات المتمثلة في قطع الغيار الخاصة بالأجهزة.

17-مديرية التسويق:تشرف على تسويق المنتجات أي توزيعها و بالتالي ايصالها الى المستهلك النهائي و هذا حسب قناة التوزيع التي تتبعها المؤسسة.

18-مصلحة الدراسات و الأبحاث:تكوين خبراء و مهندسين للقيام بتحديث و زيادة تقنيات جديدة على المنتجات و بالتالي اكتساح أسواق جديدة و ترويج أكبر عدد ممكن من المنتجات.

19-مصلحة الاعلانات:وتتم مهامها كما يلي:

-ترقية صورة المؤسسة عن طريق الاشهار و المشاركة في التظاهرات و المعارض الدولية و الجمعيات الخيرية؛

-اعداد بطاقات فنية لمختلف أصناف المنتجات؛

20-مديرية البحث و التطوير: و نبرز مهامها كما يلي:

-تحديد مسار التنمية و تطوير المنتجات الجديدة؛

-السهر على توافق و ترابط منتجات المؤسسة مع صورتها و استراتيجيتها؛

-مساهمتها في اعداد مخططات التطوير في الأجل الطويل؛

-التنسيق بين مختلف الأقسام الأخرى من أجل تحديد الخيارات الاستراتيجية الواجب تطويرها بغية مواجهة المنافسة.

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية

لغرض معرفة مدى اهتمام مؤسسة السلام إلكترونيكس بعمليات ادارة المعرفة و تأثيرها على تطوير القدرات التنافسية، قمنا بتوزيع مجموعة من الاستمارات على عمال المنظمة، وقد هدفنا من خلالها لقياس و تقييم مدى وعيهم بأهمية ادارة المعرفة و عملياتها.

المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة

يتضمن هذا المطلب التعرف على طريقة جمع البيانات و كذا عينة الدراسة التي أجريت مع العاملين في مؤسسة السلام إلكترونيكس تبسة.

أولاً: منهج الدراسة المتبع

نظرا لاختلاف المواضيع المدروسة من قبل الباحثين فان المناهج كذلك تختلف و أن المنهج المتبع في الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهتم بجمع و تلخيص الحقائق المرتبطة بمجموعة من الظواهر و الظروف التي يرغب الشخص في دراستها.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة السلام إلكترونيكس تبسة بمختلف مستوياتهم الادارية مع التركيز على أصحاب الكفاءة بدرجة كبيرة، و المقدر عددهم بـ: 670 عامل، منهم 50 اداري موزعين على مختلف المصالح الادارية بالمنظمة، و بما أن الدراسة سوف نقوم بها في ادارة المؤسسة فان مجتمع الدراسة يتمثل في الاداريين الذين يقدر عددهم بـ: 50 اداري في المؤسسة.

ثالثاً: عينة الدراسة

بما أن مجتمع الدراسة يعتبر محدود، و بالتالي قمنا بدراسة المجتمع بأكمله و المتمثل في 50 اداري، حيث قمنا بتوزيع الاستبيان على الاداريين و الذي بلغ عددهم 50 استبيان ، و بعد جمعها قمنا باستبعاد 7 لعدم اكتمالها، و أعتدنا 43 استبيان للدراسة.

و الجدول التالي يوضح كما يلي:

الجدول رقم(04): عدد الاستبيانات المعتمدة في الدراسة

الاستبيان	العدد	النسبة %
الموزعة	50	%100
المستبعدة	07	%14
الصالحة للتحليل	43	%86

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

المطلب الثاني: أداة الدراسة و أساليب التحليل الاحصائي

بغرض اتمام عمليات البحث تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب اللازمة للدراسة و تحليلها احصائيا و ذلك للمضي في الدراسة الميدانية.

أولاً: أداة الدراسة

للتأكد من صحة الفرضيات تم استعمال الاستمارة كأداة للدراسة و تعتمد هذه الطريقة في جمع المعلومات في نموذج يحتوي على مجموعة من العناصر و المعايير التي تدل على تأثير عمليات ادارة المعرفة على تطوير القدرة التنافسية، و لذا تم مراعاة العديد من الجوانب خلال اعداد الاستمارة و تصميم الأسئلة منها:

-الترج في الأسئلة و تسلسلها و الاعتماد على لغة بسيطة مستوحاة من خلال بيئة العمل، كما تم الابتعاد عن الأسئلة المخرجة و التي تمنع العمال عن الادلاء بالبيانات الواقعية، اشتملت الاستمارة على البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من(الجنس، العمر، المستوى العلمي، الوظيفة الحالية و الخبرة المهنية)، و ثلاثة محاور عبر المحور الأول عن عمليات ادارة المعرفة حيث تم تقسيمه الى أربعة أجزاء و شمل هذا المحور على 19 فقرة، أما المحور الثاني فقد تم تخصيصه للتعبير عن القدرة التنافسية و انقسم الى ثلاثة أجزاء و شمل هذا المحور على 14 فقرة، أما المحور الثالث و الأخير فقد تم تخصيصه الى تأثير عمليات ادارة المعرفة على القدرة التنافسية و شمل هذا المحور على 06 فقرات¹.

و بالتالي كان مجموع العبارات المكونة للاستمارة 39 عبارة، تم افراغها وفق مقياس ليكارت الخماسي، المعتمد احصائيا و الذي يأخذ الدرجات الآتية:

¹ أنظر الملحق رقم:01 الاستمارة.

موافق بشدة(درجة 01)، موافق(درجة 02)، لا أدري(درجة 03)، غير موافق(درجة 04)، غير موافق بشدة(درجة 05)، و هذا حسب خيارات رأي الباحث التي حددها مسبقا للمستجيب الذي يملأ الاستمارة، حيث تمثل هذه الأرقام مساحة من المقياس و من خلالها يمكن الحكم على اجابات عينة الدراسة، و لتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي، حيث تم حساب المدى(5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.80=5/4)، بعد ذلك تم اضافة هذه القيمة الى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس و هي الواحد الصحيح و ذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، و هكذا أصبح طول الخلايا نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه كما يلي:

الجدول رقم(05): طول الخلايا حسب كل عبارة

المتوسط المرجح	المستوى
من 01 الى أقل من 1.80	غير موافق بشدة
من 1.80 الى أقل من 2.60	غير موافق
من 2.60 الى أقل من 3.40	لا أدري
من 3.40 الى أقل من 4.20	موافق
من 4.20 الى 05	موافق بشدة

المصدر: من اعداد الطلبة

من خلال الجدول السابق نوضح ما يلي:

-إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين من 01 الى أقل من 1.80، فان النتيجة تعني أنها متوفرة بصفة منخفضة جدا.

-أما اذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين من 1.80 الى أقل من 2.60، فان النتيجة تعني أنها متوفرة بصفة منخفضة.

-إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين من 2.60 الى أقل من 3.40 فان النتيجة تعني أنها متوفرة بصفة متوسطة.

-أما اذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين من 3.40 الى أقل من 4.20 فان النتيجة تعني أنها متوفرة بصفة مرتفعة.

-و أخيرا اذا كان المتوسط الحسابي بين القيمتين من 4.20 الى 05 فان النتيجة تعني أنها متوفرة بصفة مرتفعة جدا.

ثانيا: تطبيق أداة الدراسة

لتطبيق أداة الدراسة (الاستمارة)، تم القيام بالاجراءات التالية:

- الحصول على الموافقة لاجراء الدراسة من قبل مدير مؤسسة السلام الكترونيكس، حيث امتدت مدة هذه الدراسة من: 15 مارس 2017 الى غاية: 15 أبريل 2017؛
- تقديم 50 استبيان؛
- بمساعدة رئيس دائرة الموارد البشرية تم توزيع الاستمارات على أفراد عينة الدراسة، لأجل الاجابة على محاورها؛
- جمعت الاستمارات من أفراد عينة الدراسة بمساعدة رئيس دائرة الموارد البشرية، حيث تم استرجاع 43 استمارة أي أن نسبة الاسترداد قدرت ب: 86% و منه أصبحت العينة المدروسة تقدر ب: 43 موظف.

ثالثا: أساليب المعالجة الاحصائية

لدراسة العلاقة بين متغيرين أو أكثر يتم الاعتماد على الطرق الاحصائية، حيث يتم وصف المتغيرات و تحديد نوعية العلاقة الموجودة بينهما، حيث تضمنت المعالجة الاحصائية ما يلي:

1/ التكرارات و النسب المئوية: حيث استخدمت في وصف بيانات عينة الدراسة، من حيث خصائصها و تحسب بالقانون الموالي:

$$\text{النسبة المئوية} = (\text{تكرار المجموعة} / \text{المجموع الكلي للتكرارات}) \times 100$$

2/ معامل ألفا كرونباخ: يتم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، و يعبر عنه بالمعادلة التالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right)$$

حيث:

a: يمثل ألفا كرونباخ.

n: يمثل عدد الأسئلة.

V_i : يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

V_t : يمثل التباين لأسئلة المحور .

3/المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري: تم حسابها لتحديد استجابات أفراد المؤسسة نحو محاور و أسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر احصائي يقيس مدة التشتت في التغيرات و يعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum(x_i - x)^2}}{N}$$

4/معامل ارتباط بيرسون: تم استخدامه لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها، و تم حسابها انطلاقاً من برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical package for social sciences).

المطلب الثالث: صدق و ثبات أداة الدراسة

قبل القيام بعملية التحليل و استخلاص النتائج يجب التأكد من مدى صدق و ثبات العبارات التي تضمنتها الاستمارة حتى تكون النتائج ذات مصداقية و أكثر واقعية.

أولاً: صدق أداة الدراسة

1-الصدق الظاهري: بعد بناء الاستمارة تم عرضها على مجموعة من المتخصصين و الأساتذة لديهم خبرة في مجال بناء الاستمارات البحثية، و ذلك لتحديد مدى وضوح العبارات و مدى انتمائها لمحاور الدراسة، و بناء على ذلك تم ضبط العبارات لتخرج في صورتها النهائية.

2-صدق الاتساق الداخلي¹: لمعرفة مدى اتساق عبارات الاستمارة و صدقها، تم حساب معامل ارتباط Pearson Correlation² بين كل محور و آخر.

¹ اتساق عبارات الاستمارة و صدقها يقصد به مدى انسجام عبارات الاستمارة و ملائمتها لتفسير و قياس ما اعدت لقياسه، و مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي اليه.

² يستخدم معامل الارتباط لبيرسون لايجاد العلاقة بين متغيرين أو أكثر، و يكون الارتباط كبير اذا كان مستوى المعنوية أقل من 0.01.

الجدول رقم(06):معامل الارتباط بيرسون بين كل محور و آخر

المحور الثالث	المحور الثاني	المحور الأول	المحاور
0.887**	0.745**	1	معامل ارتباط بيرسون المحور الأول
0.744**	1	0.745**	معامل ارتباط بيرسون المحور الثاني
1	0.744**	0.887**	معامل ارتباط بيرسون المحور الثالث

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم معامل ارتباط بيرسون بين كل محور و آخر موجبة و دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل مما يشير أن جميع محاور الاستمارة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، و يشير بأن هناك ارتباط قوي بين عمليات ادارة المعرفة و القدرة التنافسية.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

لقياس ثبات استمارة الدراسة تم استخدام ألفا كرونباخ (Crbach Alpha)¹. و جاءت نتائجه كما يوضحها الجدول أدناه.

الجدول رقم(07): معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات محاور الاستمارة

المحاور	عدد العبارات	ثبات المحور (قيمة ألفا)	الترتيب
المحور الأول: عمليات ادارة المعرفة	19	0.872	1
المحور الثاني:القدرة التنافسية	14	0.766	3
المحور الثالث:تأثير عمليات ادارة المعرفة على القدرة التنافسية	6	0.869	2
كامل الاستمارة	39	0.918	

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

¹ يعد أحد أهم الاختبارات الاحصائية لتحليل بيانات الاستمارة لاضفاء الشرعية عليها،حيث على ضوء نتائج هذا الاختبار يتم تعديل الاستمارة أو قبولها، و يستخدم هذا الاختبار لتحديد فيما اذا كانت أسئلة الاستمارة صحيحة على اثر أجوبة المبحوثين عليها، و تكون أصغر قيمة مقبولة لكرونباخ ألفا هي 0.6 وأفضل قيمة عندما تكون بين 0.7 و 0.8 وكلما تزيد تكون أفضل.

يلاحظ من الجدول رقم 07 أن قيمة ألفا كرونباخ لكامل الاستمارة مرتفعة، حيث بلغ 0.918 كما تراوحت معاملات الثبات لمحاور الاستمارة بين 0.76 و 0.87 و هذا يدل على أن الاستمارة بجميع محاورها تتمتع بدرجة عالية من الثبات و يمكن الاعتماد عليها في التحليل.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستمارة و اختبار الفرضيات

يتم من خلال هذا المبحث تحليل البيانات المتحصل عليها من الاستمارة الموزعة على العاملين في المنظمة باستخدام أدوات التحليل الاحصائي الوصفي، من خلال برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، حيث يتم أولاً تحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية، ثم اختبار فرضيات البحث.

المطلب الأول: تحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية

يتضمن هذا المطلب تحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة التي تم التوصل اليهم من خلال النتائج كما يلي:

أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

يمثل الجدول الموالي خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

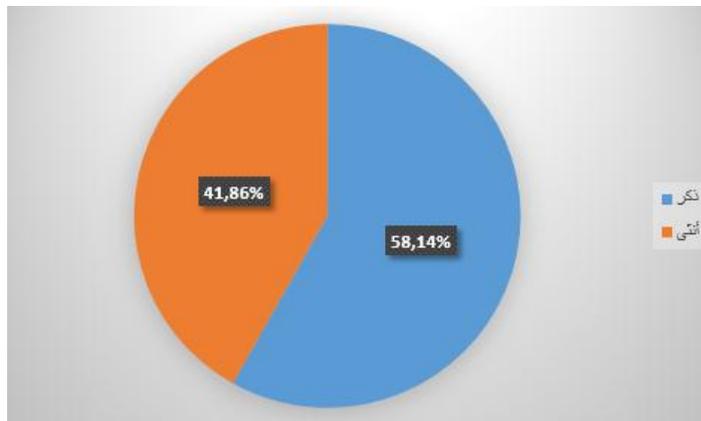
الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
58,14%	25	ذكر
41,86%	18	انثى
%100	43	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستمارة

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 58.14% من العينة ذكور و ذلك لأن العينة موزعة عشوائياً لا على التعيين و ما نسبته 41.86% اناث، و عليه يمكن القول أن نسبة الذكور أكثر بقليل من نسبة الاناث، و الشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الشكل رقم (11): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول السابق

ثانيا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

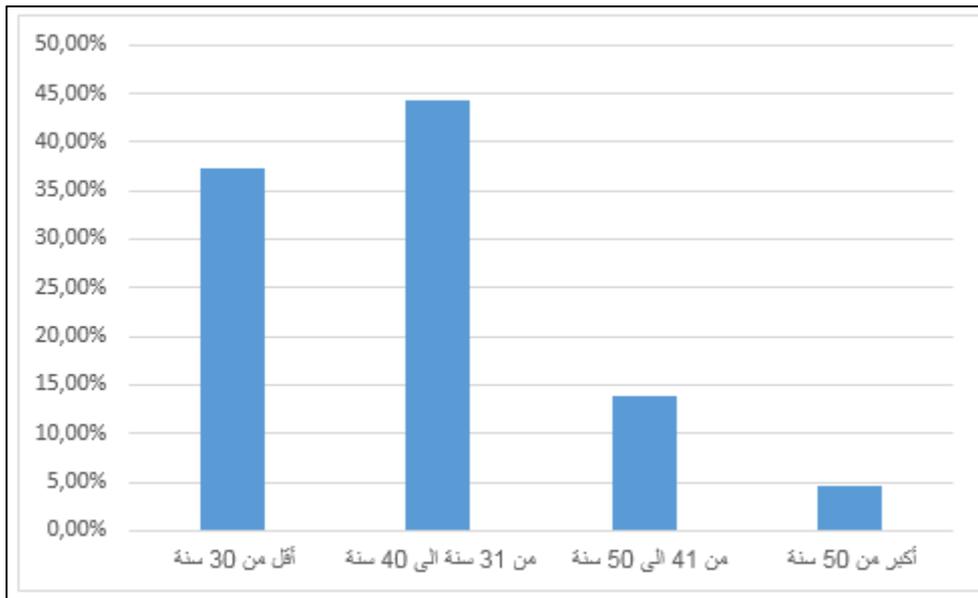
الجدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

النسبة %	التكرار	الفئة العمرية
37,21%	16	أقل من 30 سنة
44,19%	19	من 31 سنة الى 40 سنة
13,95%	06	من 41 الى 50 سنة
04,65%	02	أكبر من 50 سنة
%100	43	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستمارة

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان نسبة 44.19% من أفراد العينة في الفئة العمرية (من 31 الى 40 سنة)، و نسبة 37.21% من أفراد العينة في الفئة العمرية (أقل من 30 سنة)، و نسبة 13.95% من أفراد العينة في الفئة العمرية (من 41 الى 50 سنة)، بينما بلغت نسبة 04.65% فيما يخص الفئة العمرية (أكبر من 50 سنة)، و منه يتم استنتاج أن أغلبية أفراد العينة في مؤسسة السلام إلكترونيكس هم فئة (من 31 الى 40 سنة)، مما يدل على امكانية الاعتماد عليهم لأن هذا السن يكون فيه الفرد قادرا على العطاء و التميز لصالح المؤسسة، و الشكل الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية.

الشكل رقم(12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول السابق

ثالثاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

يمثل الجدول الموالي خصائص العينة حسب المؤهل العلمي.

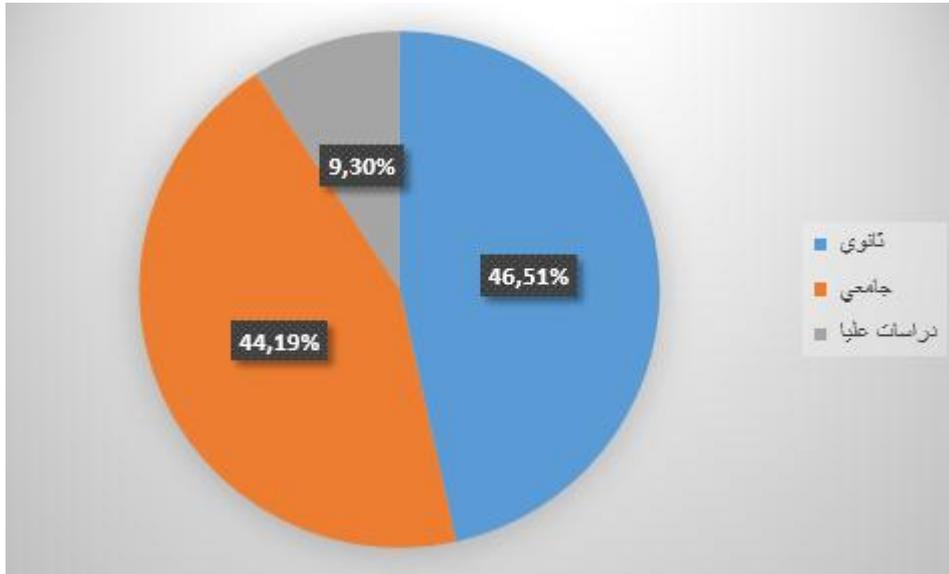
الجدول رقم(10): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
ثانوي	20	46,51%
جامعي	19	44,19%
دراسات عليا	04	09,30%
المجموع	43	%100

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستمارة

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة أغلبية أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى جامعي و ثانوي، اذ بلغت نسبة المستوى الثانوي 46.51% و نسبة المستوى الجامعي 44.19%، أما نسبة 09.30 % من أفراد عينة الدراسة لديهم شهادات عليا، و هذا يدل على ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد العينة، أي لديهم الكفاءة و الخبرة و هذا سيساعدهم على تحقيق انتاجية أكثر و جودة أعلى، و الشكل الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

الشكل رقم(13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول السابق

رابعا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

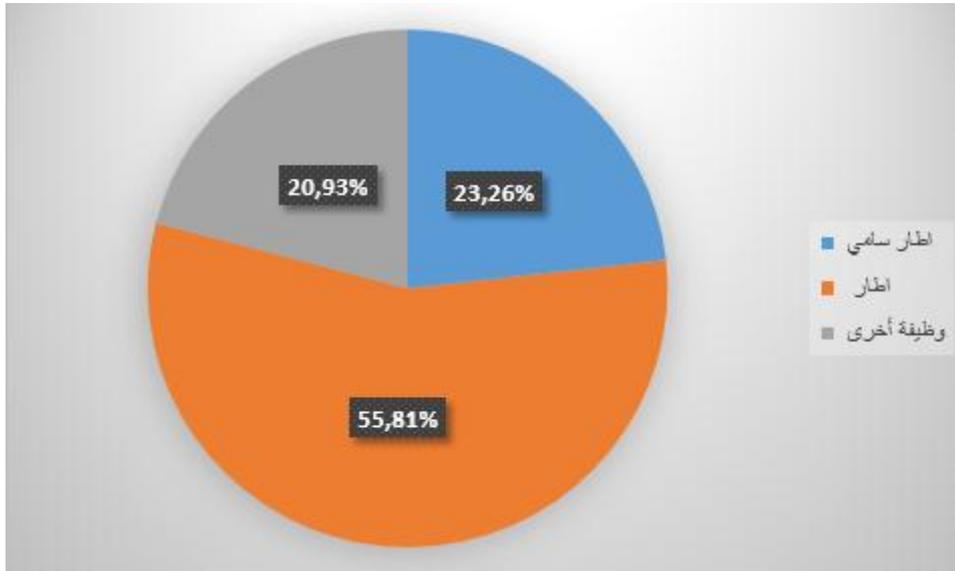
الجدول رقم(11): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة %	التكرار	المستوى الوظيفي
23,26%	10	اطار سامي
55,81%	24	اطار
20,93%	09	وظيفة أخرى
%100	43	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستمارة

من الجدول أعلاه يتضح ان نسبة 55.81 % من العينة العشوائية تمثل فئة اطارات، وتليها الاطارات السامية بنسبة 23.26%، أما الوظائف الأخرى كانت نسبتها 20.93%، و منه نستنتج أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من صنف الاطارات، و كذلك الاطارات السامية تحتل نسبة مقبولة، وهذا يدل على وجود كفاءات و مهارات بشرية في مؤسسة السلام الكترونيكس و الشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول السابق

خامساً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

يمثل الجدول التالي خصائص العينة وفقاً للخبرة المهنية.

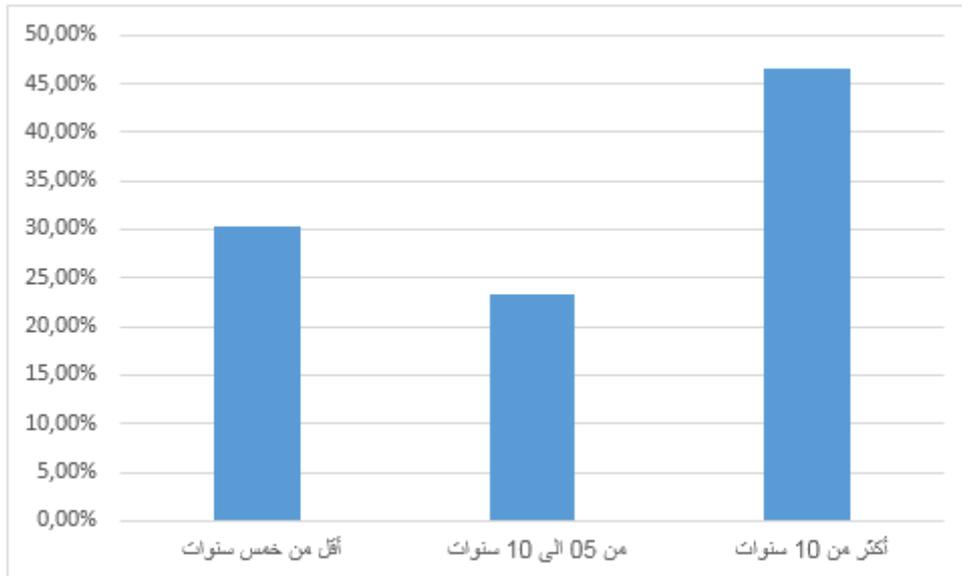
الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة %
أقل من خمس سنوات	13	30,23%
من 05 الى 10 سنوات	10	23,26%
أكثر من 10 سنوات	20	46,51%
المجموع	43	%100

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج المحصلة من الاستمارة

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن ما نسبته 46.51% من أفراد العينة لديهم أكثر من 10 سنوات خبرة مهنية، و ما نسبته 30.23% من أفراد العينة لديهم أقل من 05 سنوات خبرة مهنية، أما نسبة 23.26% من أفراد العينة لديهم ما بين 05 الى 10 سنوات خبرة مهنية و منه نستنتج أن أغلبية أفراد العينة لديهم أكثر من 10 سنوات خبرة مهنية و هذا سيكون له تأثير ايجابي على كسب المهارات و المعارف خلال سنوات العمل، و بالتالي امتلاكهم لمعارف جديدة و قدرتهم على التجديد و الابداع، و الشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (15): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول السابق

المطلب الثاني:تحليل النتائج المتعلقة بمحاور الاستمارة

سيتم عرض البيانات الأساسية و التي تمثل اجابات أفراد العينة لمتغيرات الدراسة الواردة في الاستمارة، حيث تم حساب التكرارات و النسب المئوية، و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل محور على حدى، و ذلك لاختبار فرضيات الدراسة.

أولاً:تحليل النتائج المتعلقة بمحاور الاستمارة

يوضح الجدول الموالي المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لكل محور من محاور الاستمارة، و درجة كل محور على مستوى مقياس الدراسة.

جدول رقم (13):نتائج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للمحاور

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور
3	مرتفعة	0.792	3.41	إدارة المعرفة
1	مرتفعة	0.869	4.06	القدرة التنافسية
2	مرتفعة	0.836	3.73	إدارة المعرفة و القدرة التنافسية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

1- إدارة المعرفة:

يظهر من خلال الجدول رقم 13 أن بعد إدارة المعرفة جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (3.41) بانحراف معياري (0.792) ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، و هذا يبين أن العمال بمنظمة السلام الكترونيكس يتمتعون بقدرة معرفية عالية مما يؤدي بالمنظمة إلى التطور و النمو و الاستمرارية و تحقيق قدرة تنافسية متطورة... الخ.

2- القدرة التنافسية:

من الجدول رقم 13 نجد أن بعد القدرة التنافسية جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذا المحور (4.06) بانحراف معياري (0.869)، ووفقا لمقياس الدراسة فان محور القدرة التنافسية يشير إلى نسبة قبول مرتفعة و هذا أمر

جيد لأن المؤسسة تعيش في محيط يسوده التعقيد و المنافسة الشديدة، لذلك فان منظمة السلام الكترونيكس تعمل على تطوير قدرتها التنافسية.

3- إدارة المعرفة و القدرة التنافسية :

من الجدول رقم 13 نجد أن محور إدارة المعرفة و القدرة التنافسية جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (3.73) بانحراف معياري (0.836) ووفقا لمقياس الدراسة فان محور إدارة المعرفة و القدرة التنافسية يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، و من هنا نستنتج أن عمليات إدارة المعرفة تؤثر في تطوير القدرة التنافسية في منظمة السلام الكترونيكس و تساهم في تطويرها بشكل كبير.

ثانيا: تحليل النتائج المتعلقة بعبارات الاستمارة

1- تحليل عبارات محور عمليات ادارة المعرفة

يوضح الجدول الموالي توزيع اجابات أفراد عينة الدراسة لمحور عمليات ادارة المعرفة في المنظمة و كذلك التوزيع النسبي لاجاباتهم و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

الجدول رقم(14): اجابات أفراد العينة لمحور عمليات ادارة المعرفة في المنظمة

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاجابات					رقم العبارة	
				موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة		
أولا: توليد المعرفة										
14	متوسطة	1.234	2.95	4	13	9	11	6	ت	1
				9.3	30.2	20.9	25.6	14	%	
11	متوسطة	1.210	3.33	6	17	10	5	5	ت	2
				14	39.5	23.3	11.6	11.6	%	
10	متوسطة	1.110	3.35	5	18	10	7	3	ت	3
				11.6	41.9	23.3	16.3	7	%	
10	متوسطة	1.152	3.35	6	17	9	8	3	ت	4

				14	39.5	20.9	18.6	7	%	
11	متوسطة	1.169	3.33	7	13	14	5	4	ت	5
				16.3	30.2	32.6	11.6	9.3	%	
7	متوسطة	1.052	3.40	6	15	16	3	3	ت	6
				14	34.9	37.2	7	7	%	

ثانياً: خزن المعرفة

13	متوسطة	1.068	3.05	1	16	16	4	6	ت	7
				2.3	37.2	37.2	9.3	14	%	
1	مرتفعة	0.868	3.77	7	23	10	2	1	ت	8
				16.3	53.5	23.3	4.7	2.3	%	
12	متوسطة	1.203	3.07	4	14	12	7	6	ت	9
				9.3	32.6	27.9	16.3	14	%	
9	متوسطة	1.113	3.37	5	18	12	4	4	ت	10
				11.6	41.9	27.9	9.3	9.3	%	
6	مرتفعة	1.140	3.44	4	24	7	3	5	ت	11
				9.3	55.8	16.3	7	11.6	%	

ثالثاً: توزيع المعرفة

8	مرتفعة	1.198	3.40	6	19	9	4	5	ت	12
				14	44.2	20.9	9.3	11.6	%	
5	مرتفعة	1.222	3.47	8	18	7	6	4	ت	13
				18.6	41.9	16.3	14	9.3	%	
2	مرتفعة	1.026	3.74	8	24	5	4	2	ت	14
				18.6	55.8	11.6	9.3	4.7	%	
4	مرتفعة	1.279	3.51	9	19	5	5	5	ت	15
				20.9	44.2	11.6	11.6	11.6	%	

رابعا: تطبيق المعرفة

2	مرتفعة	0.954	3.74	8	22	8	4	1	ت	16
				18.6	51.2	18.6	9.3	2.3	%	
7	مرتفعة	1.118	3.42	7	16	10	8	2	ت	17
				16.3	37.2	23.3	18.6	4.7	%	
8	مرتفعة	1.158	3.40	6	18	10	5	4	ت	18
				14	41.9	23.3	11.6	9.3	%	
3	مرتفعة	1.024	3.63	9	16	12	5	1	ت	19
				20.9	37.2	27.9	11.6	2.3	%	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضمن هذا المحور 19 عبارة تقيس مجملها اتجاهات عينة الدراسة لمحور عمليات ادارة المعرفة، و الجدول أعلاه يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و درجة كل عبارة، حيث رتبت ترتيبا تنازليا حسب المتوسطات الحسابية، و نلاحظ من الجدول أن:

-العبارة رقم(1،2،3،4،5،6) الخاصة بعنصر توليد المعرفة و المرتبة على التوالي (14،11،10،10،11،7)، و بدرجة قبول متوسطة، و هذا يدل على أن المنظمة تسعى الى خلق معرفة خاصة بها، من خلال توظيف أفراد مبدعين بنسبة مقبولة.

-العبارة رقم:07:احتلت هذه العبارة المرتبة 13، بدرجة قبول متوسطة مما يدل على أن المنظمة تهتم بالقيام بالتوثيق المستمر لتجارب الأفراد الى حد ما.

-العبارة رقم 08:احتلت هذه العبارة المرتبة 01، بدرجة قبول مرتفعة، و هذا يشير الى أن المنظمة تهتم بحفظ المعرفة الخاصة بها في حواسيب مركزية الى حد كبير.

-العبارة رقم 09:احتلت هذه العبارة المرتبة 12، بدرجة قبول متوسطة مما يدل على أن المنظمة تسهل على موظفيها امكانية الوصول الى المعرفة بنسبة مقبولة.

-العبارة رقم 10:احتلت هذه العبارة المرتبة 09، بدرجة قبول متوسطة مما يدل على أن المنظمة تقوم بالتحديث المستمر لمعارفها الى حد ما.

- العبارة رقم 11: احتلت هذه العبارة المرتبة 06، بدرجة قبول مرتفعة و هذا يشير الى أن المنظمة تراعي جانب خزن المعرفة الى حد كبير.

- العبارات رقم (12،13،14،15): الخاصة بعنصر توزيع المعرفة، و المرتبة على التوالي (8،5،2،4) و بدرجة قبول مرتفعة، و هذا يدل على أن المنظمة تراعي جانب توزيع المعرفة الى حد كبير.

- العبارات رقم (16،17،18،19): الخاصة بعنصر تطبيق المعرفة، و المرتبة على التوالي (2،7،8،3) و بدرجة قبول مرتفعة و هذا يشير الى أن المنظمة تهتم بتطبيق المعرفة بنسبة كبيرة.

2- تحليل عبارات محور القدرة التنافسية

يوضح الجدول الموالي توزيع اجابات أفراد عينة الدراسة لمحور القدرة التنافسية في المنظمة و كذلك التوزيع النسبي لاجاباتهم و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

الجدول رقم (15): اجابات أفراد العينة لمحور القدرة التنافسية

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاجابات					رقم العبارة	
				موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة		
أولاً: التكلفة										
7	مرتفعة	1.028	4.12	17	20	2	2	2	ت	20
				39.5	46.5	4.7	4.7	4.7	%	
6	مرتفعة	1.104	4.14	20	16	2	3	2	ت	21
				46.5	37.2	4.7	7	4.7	%	
3	مرتفعة جدا	0.984	4.28	23	13	4	2	1	ت	22
				53.5	30.2	9.3	4.7	2.3	%	
2	مرتفعة جدا	1.149	4.33	28	8	2	3	2	ت	23
				65.1	18.6	4.7	7	4.7	%	

ثانيا: الجودة

6	مرتفعة	0.990	4.14	20	13	6	4	0	ت	24
				46.5	30.2	14	9.3	0	%	
5	مرتفعة	1.006	4.19	20	16	3	3	1	ت	25
				46.5	37.2	7	7	2.3	%	
4	مرتفعة جدا	0.868	4.23	18	21	0	4	0	ت	26
				41.9	48.8	0	9.3	0	%	
3	مرتفعة جدا	0.882	4.28	21	16	3	3	0	ت	27
				48.8	37.2	7	7	0	%	
1	مرتفعة جدا	0.935	4.47	28	11	1	2	1	ت	28
				65.1	25.6	2.3	4.7	2.3	%	

ثالثا: الابداع المعرفي

8	مرتفعة	1.024	4.00	15	19	4	4	1	ت	29
				34.9	44.2	9.3	9.3	2.3	%	
11	مرتفعة	1.259	3.56	13	12	5	12	1	ت	30
				30.2	27.9	11.6	27.9	2.3	%	
11	مرتفعة	1.221	3.56	12	12	9	8	2	ت	31
				27.9	27.9	20.9	18.6	4.7	%	
9	مرتفعة	1.090	3.84	13	18	5	6	1	ت	32
				30.2	41.9	11.6	14	2.3	%	
10	مرتفعة	1.322	3.67	15	13	4	8	3	ت	33
				34.9	30.2	9.3	18.6	7	%	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضمن هذا المحور على 14 عبارة، تقيس في مجملها اتجاهات عينة الدراسة لمحور القدرة التنافسية، و الجدول أعلاه يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و درجة كل عبارة، حيث رتبت ترتيبا تنازليا حسب المتوسطات الحسابية و نلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

-العبارات رقم (20،21،22،23): الخاصة بعنصر التكلفة و المرتبة على التوالي(7،6،3،2) و بدرجة قبول مرتفعة و مرتفعة جدا، و هذا يدل على أن المنظمة تراعي جانب تخفيض التكاليف مع الحفاظ على جودة المنتج بنسبة مرتفعة جدا.

-العبارات رقم:(24،25،26،27،28) الخاصة بعنصر الجودة و المرتبة على التوالي(6،5،4،3،1) و بدرجة قبول مرتفعة و مرتفعة جدا، مما يشير الى أن المنظمة تعمل على تحقيق الجودة العالية، و المطابقة للمواصفات و المعايير الدولية بنسبة مرتفعة جدا.

-العبارات رقم(29،30،31،32،33) الخاصة بعنصر الابداع المعرفي و المرتبة على التوالي(8،11،11،9،10) و بدرجة قبول مرتفعة و هذا يدل على أن المنظمة تهتم بالابداع المعرفي بين موظفيها الى حد كبير.

3-تحليل عبارات محور تأثير عمليات ادارة المعرفة على القدرة التنافسية

يوضح الجدول الموالي توزيع اجابات أفراد عينة الدراسة لمحور تأثير عمليات ادارة المعرفة على القدرة التنافسية و كذلك التوزيع النسبي لاجاباتهم و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

الجدول رقم(16): اجابات أفراد العينة لمحور تأثير عمليات ادارة المعرفة على القدرة التنافسية

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاجابات					رقم العبارة	
				موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة		
4	مرتفعة	0.919	3.67	7	21	9	6	0	ت	34
				16.3	48.8	20.9	14	0	%	
1	مرتفعة	0.861	3.86	9	23	7	4	0	ت	35
				20.9	53.5	16.3	9.3	0	%	
6	مرتفعة	1.003	3.60	7	19	12	3	2	ت	36

				16.3	44.2	27.9	7	4.7	%	
5	مرتفعة	1.021	3.65	7	22	8	4	2	ت	37
				16.3	51.2	18.6	9.3	4.7	%	
3	مرتفعة	0.947	3.77	9	20	10	3	1	ت	38
				20.9	46.5	23.3	7	2.3	%	
2	مرتفعة	1.067	3.84	12	19	7	3	2	ت	39
				27.9	44.2	16.3	7.0	4.7	%	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضمن هذا المحور على 06 عبارات تقيس في مجملها اتجاهات عينة الدراسة لمحور عمليات ادارة المعرفة و القدرة التنافسية، و الجدول أعلاه يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و درجة كل عبارة، حيث رتبت ترتيبيا تنازليا حسب المتوسطات الحسابية، و نلاحظ من الجدول أعلاه أن: -العبارات رقم:(39,38,37,36,35,34) و الخاصة بتأثير عمليات ادارة المعرفة على القدرة التنافسية و المرتبة على التوالي(4,1,6,5,3,2)، و بدرجة قبول مرتفعة، و هذا يدل على أن هناك علاقة كبيرة جدا بين عمليات ادارة المعرفة و تطوير القدرة التنافسية.

خلاصة الفصل الرابع

تعرفنا من خلال هذا الفصل على التعريف بالمؤسسة الدراسة و الاطار المنهجي لها في كيفية انجاز الاستبيان و التي تم توزيعها على عمال مؤسسة السلام الكترونيكس ستارلايت، و التي تحتوي على ثلاث محاور هي: عمليات ادارة المعرفة، القدرة التنافسية وتأثير عمليات ادارة المعرفة على القدرة التنافسية، كان هدفنا الاجابة على اشكالية البحث التالية: تأثير عمليات إدارة المعرفة في تطوير القدرة التنافسية للمنظمة، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب احصائية عديدة كالمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ ...

ثم قمنا بعرض و تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات، وتوصلنا في النهاية الى صحة و قبول الفرضيات.

خاتمة

تعيش المنظمات في محيط دائم التطور و التغيير مما فرض عليها ضرورة مواكبته و التأقلم معه اذا أرادت البقاء و الاستمرارية فيه، و ذلك بالبحث الدائم و المستمر عن تحقيق الاختلاف و التميز أي بامتلاك قدرة تنافسية مستدامة غير أن تحقيق هذا الغرض مرتبط بمدى قدرة منظمة الأعمال على البحث و التنقيب في المصادر الحقيقية للقدرة التنافسية، و هي متعددة و متنوعة، لتبقى المعارف من أهمها لأنها تتعاضد كلما أستغلت بشكل مناسب، الأمر الذي جعل أسلوب ادارة المعرفة (عمليات ادارة المعرفة) من أهم أساليب الادارة الحديثة لتحقيق أهداف المنظمات، و عليه استعرضت هذه الدراسة" تأثير عمليات ادارة المعرفة على تطوير القدرة التنافسية" في أربعة فصول مع دراسة حالة مؤسسة السلام الكترونيكس تبسة. ان تطبيق منظمات الأعمال لادارة المعرفة كأسلوب اداري يتماشى مع المتغيرات و المستجدات التي تحدث في عالم أصبحت فيه المعرفة سمة النظام الاقتصادي العالمي الجديد التي بدورها تستطيع منظمات الأعمال تحقيق التفوق التنافسي.

نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات

أولاً: ان محور عمليات ادارة المعرفة جاء بالمرتبة الثالثة بدرجة قبول مرتفعة من حيث الأهمية اذ حصل على متوسط حسابي قدر ب: 3.41 و هذا نتيجة لتقارب مستويات اتفاق عينة الدراسة حول عمليات ادارة المعرفة، اذ كانت جميعها بمستوى متوسط و مرتفع و مرتفع جداً، و هذا ما يشير الى ادراك و وعي عينة الدراسة لهذا المحور من خلال الحث على توليد المعرفة و تخزينها ثم توزيعها فتطبيقها. و توفير المستلزمات المادية و البشرية لذلك و من هناك يمكن القول أنه تم قبول الفرضية الأولى و جاءت كالاتي " عمليات ادارة المعرفة أصبحت عنصر من عناصر الانتاج تساهم و بشكل كبير في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة و ذلك من خلال توليد المعرفة و تخزينها ثم توزيعها فتطبيقها" و من هنا تم التوصل الى النتائج التالية:

- 1/ ان زيادة اهتمام منظمة الأعمال بتوليد المعرفة اعتماداً على خبراتها الداخلية و اقامة التحالفات و اعطاء الفرصة لأفرادها العاملين لاكمال دراستهم انعكس ذلك على قدرتها التنافسية.
- 2/ ان زيادة الاهتمام بخزن المعرفة في المنظمة محل الدراسة من خلال استخدام التقنيات الحديثة و تدريب العاملين عليها مع الاهتمام بذوي الخبرة لديها سيؤدي الى زيادة قدرتها التنافسية.
- 3/ اذا عملت المنظمة على نشر المعرفة لديها من خلال النشرات العلمية أو القاءات و المحاضرات و توفير خبراء لدعم هذه العملية فانه سينعكس على قدرتها التنافسية.

4/ ان اعتماد المنظمة محل الدراسة في تطبيق المعرفة على منح العاملين فرصة تطبيقها و بناء قاعدة بيانات لهم فضلا عن توفير المستلزمات لتطبيق المعرفة فانه يؤدي الى حصول المنظمة على قدرات تنافسية متطورة.

ثانيا: ان محور القدرة التنافسية جاء بالمرتبة الأولى بدرجة قبول مرتفعة من حيث الأهمية اذ حصل على متوسط حسابي قدر ب:4.06 و هذا نتيجة لتقارب مستويات اتفاق عينة الدراسة حول القدرة التنافسية، اذا كانت جميعها بمستوى مرتفع و مرتفع جدا، و هذا ما يشير الى ادراك و وعي عينة الدراسة للقدرة التنافسية من خلال الحث على تخفيض التكاليف مع زيادة جودة المنتجات و التركيز على الابداع المعرفي في المنظمة. و من هنا يمكن القول أنه تم قبول الفرضية الثانية التي جاءت كالآتي " ان القدرة التنافسية ضرورة حتمية لمنظمة الأعمال لمواجهة المنافسة قصد ضمان بقائها و نموها و استمرارها من خلال الاعتماد على التكلفة و الجودة و الابداع المعرفي"، و من هنا تم التوصل الى النتائج التالية:

1/ تعمل المنظمة على تخفيض تكاليف منتجاتها و تسعيرها أقل من منافسيها دون المساس بجودة المنتج.

2/ تقوم المنظمة محل الدراسة بانتاج منتجات مطابقة للمواصفات و المعايير الدولية.

3/ تشجع المنظمة محل الدراسة على الاستثمار في الأفكار المبدعة لتعزيز حالات الابداع و التجديد.

ثالثا: ان محور علاقة عمليات ادارة المعرفة بالقدرة التنافسية جاء بالمرتبة الثانية بدرجة قبول مرتفعة من حيث الأهمية اذ حصل على متوسط حسابي قدر ب:3.73 و هذا نتيجة لتقارب مستويات اتفاق عينة الدراسة حول تأثير عمليات ادارة المعرفة على تطوير القدرة التنافسية، اذ كانت جميعها بمستوى مرتفع و مرتفع جدا، و هذا ما يشير الى ادراك و وعي عينة الدراسة بأهمية عمليات ادارة المعرفة في تطوير القدرة التنافسية، و من هناك يمكن القول أنه تم قبول الفرضية الثالثة و التي جاءت كالآتي " ان عمليات ادارة المعرفة لعبت دورا كبيرا في تطوير القدرة التنافسية بمؤسسة STARLIGHT " و من هنا تم التوصل الى النتائج التالية:

1/ تعد عمليات ادارة المعرفة مفتاح الوصول الى القدرة التنافسية في مؤسسة STARLIGHT.

2/ تعد عمليات ادارة المعرفة صاحبة الدور الرئيسي و الفاعل في خلق و تطوير القدرات التنافسية في المنظمة محل الدراسة باعتبار أن ادارة المعرفة و عن طريق توليد المعرفة و تنظيمها و خزنها و تطبيقها و من ثم نشرها ستسهم في تحقيق و تطوير القدرة التنافسية.

3/ وجود علاقات ارتباط قوية لعمليات ادارة المعرفة مع القدرة التنافسية في المنظمة محل الدراسة مما يشير الى تماسك المتغيرين اذ كانت العلاقات جميعها ايجابية و معنوية.

4/ ان لعمليات ادارة المعرفة أثر كبير في تطوير القدرة التنافسية لمنظمة السلام الكترونيكس، بحيث أنها تمكن من التميز التنافسي.

التوصيات

يمكن من خلال الدراسة تقديم التوصيات التالية:

1- ضرورة السعي الدائم الى كسب المعرفة التي تلبي الاحتياجات الاستراتيجية و التنافسية و الوظيفية، القدرة على تحقيق عمليات التعلم، و العمل على نشر المعرفة اللازمة و الكافية و بالوقت المناسب الى الأطراف ذات العلاقة.

2- ضرورة اهتمام المنظمة عينة البحث بعمليات ادارة المعرفة لأنها تؤدي الى خلق و تطوير قدراتها التنافسية و بالتالي الحصول على مميزات تنافسية يصعب تقليدها.

3- الاهتمام بذوي الخبرة و الاختصاص في المنظمة و العمل على تحويل معرفتهم الضمنية الى ظاهرة تخزن في المنظمة بطرائق سهلة و منظمة، فضلا عن تحفيزهم لاستخراج معرفتهم الكامنة و المجهولة لمواجهة التحديات و استغلال الفرص التي تواجه المنظمة.

4- تأسيس ادارة مستقلة في المنظمة قيد الدراسة تحت اسم "ادارة المعرفة" تظهر في الهيكل التنظيمي و تحدد مهماتها بتوليد المعرفة و خزنها و توزيعها و تطبيقها و الانتفاع بها.

5- اقامة دورات تدريبية للأفراد العاملين لتعريفهم بأهمية ادارة المعرفة و عملياتها، من أجل زيادة المعرفة لديهم ليكونوا منها رأس مال فكري لمنظمة الأعمال و لتحقيق قدرة تنافسية.

قائمة المصادر

والمراجع

: مراجع باللغة العربية

-1

- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع - عمان الأردن، الطبعة الأولى 2007.
- زغدار احمد، المنافسة - التنافسية والبدائل الإستراتيجية ، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011.
- علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، استراتيجية المحيط الازرق والميزة التنافسية المستدامة، دارومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2012 .
- جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في ادارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع- عمان الاردن، الطبعة الأولى 2010.
- حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الاعمال، دار اثراء للنشر والتوزيع- عمان الأردن، الطبعة الأولى 2008.
- خضر مصباح إسماعيل طيطي، ادارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع- عمان الأردن، الطبعة الأولى 2010.
- فاضل حمد القيسي، الدكتور علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية - نظريات - مداخل - أمثلة وقضايا معاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014.
- كاظم نزار الركابي ، الادارة الاستراتيجية، العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2004 .
- رضا إسماعيل البسيوني، إدارة الأعمال، مؤسسة طيبة للطبع والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2009.
- ربحي مصطفى عليان، ادارة المعرفة knowledge management، دار صفاء للنشر والتوزيع- عمان الأردن، الطبعة الأولى 2008.
- عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع- عمان الأردن، الطبعة الأولى 2013.
- عبد الستار العلي، الأستاذ الدكتور عامر قنديلجي، الدكتور غسان العمري، المدخل الى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان- الأردن، الطبعة الأولى 2006.

- عفاف السيد بدوي عبد الحميد، رؤية استراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية، كلية التجارة، قسم المحاسبة، جامعة الأزهر، مصر، 2012.
- عمر احمد همشري، إدارة المعرفة الطريق الى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع- عمان الأردن، الطبعة الأولى 2013.
- محمد عواد أحمد الزيادات؛ اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع- عمان الأردن، الطبعة الأولى 2008.
- نجم عبود نجم، ادارة الابتكار، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع- عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- نجم عبود نجم، ادراة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع- عمان الأردن، الطبعة الأولى 2005.
- نعيم إبراهيم الظاهر، ادراة المعرفة، جدارا للكتاب العالمي- عمان الأردن، عالم الكتب الحديث اريد- الأردن، الطبعة الأولى 2009.
- هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لادارة المعرفة في المنظمات، دار الرضوان للنشر والتوزيع- عمان الأردن، الطبعة الأولى 2014.

-2-

- بختة فرحات، بيئة الأعمال وأثرها على التنافسية الدولية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010.
- بن واضح الهاشمي، محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006/2005.
- بوركوة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012.

- جوبر محمد، ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة عمار ثلجي ، الاغواط ، 2011/2012.
- حباينة محمد، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة - الجزائر . 2011، 3/2012 .
- حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تميتها، مذكرة مقدمة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص، اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة 20 اوت سكيكدة 2006/2007.
- حسن بوزناق، ادراة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2013.
- حسناوي ابراهيم و بن عمر عبد المطلب، أثر عملية الابداع على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص: ادارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.
- حمادي عيلة، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص: إدارة الاعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة اكلي محند اولحاج، البويرة، 2013.
- دلال مكاحلية، دور متطلبات إدارة المعرفة في دعم الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2015.

- سامي بن إبراهيم بن عبد العزيز الغنيم، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير مستوى الأداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013.
- سلطان كريمة، طرق تحسين جودة المنتج الصناعي وأثرها في تخفيض التكاليف، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007.
- سلمان عبيد، أثر الاستثمار برأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة، رسالة مقدمة الى كلية العلوم الادارية كجزء مكمل لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص: إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الادارية، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين، 2014.
- سمراء كحلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم المكتبات، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.
- طه حسين النوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل ادارة المعرفة بمنظمة الأعمال، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص: تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2011.
- نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.

3- الملتقيات

- باسم شنو، حلقة بحث في مادة التسويق الدولي، البيئة الاقتصادية والسياسية ومنعكساتها على التسويق الدولي، ماجستير تسويق، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
- بن باير حبيب، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 13 و 14 ديسمبر، 2011.
- محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، إصدارات جسر التنمية، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد 24، ديسمبر 2003، السنة الثانية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت.

- مخلوفي عبد السلام، ورقة بحثية، التغيير في منظمات الأعمال ضرورة حتمية لمواجهة المتغيرات العالمية، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 19،18، ماي 2009.

- سعداوي موسى، إدارة المعرفة و تنمية رأس المال الفكري للمؤسسة، ورقة بحثية ضمن فعاليات الملتقى الدولي رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 13-14 ديسمبر 2011.

- محمد صالح، دور القيادة الإدارية في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمة، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 13 و 14 ديسمبر، 2011.

- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية المستدامة-بحوث ودراسات، طبعة 2005.

-4

- عبد الله علي، دور الحكومة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية، مجلة الباحث، عدد 06 / 2008 - جامعة الجزائر.

- هالة عبد القادر صبري، واقع ادارة المعرفة ومتطلبات الابداع والتجديد في الادارة العربية، بحث نشر في المجلة العربية للادارة، مج 30، ع 2-ديسمبر، 2010.

- عفاف السيد بدوي عبد الحميد، رؤية استراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية، كلية التجارة، قسم المحاسبة، جامعة الأزهر، مصر، 2012.

-5 الإلكترونية

- المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية، ادارة التميز، قسم علوم الادارة، علم الادارة

<https://hrdiscussion.com> Excellence Management

- كفاح حيدر فليح، تقييم الأداء المؤسسي و ثقافة التميز، مؤسسة الشهداء، العراق، تاريخ النشر 21 ديسمبر 2011، الموقع الالكتروني: www.alshnhadaa.com

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- Essam obaid,content management 6 sigma,smart archiving assoiciate professor of knowledge management at IMSIN article :91
<https://ae.linkedin.com>
- IRMA BECERRA-FERNANDEZ and RAJIV SABHER WAL,KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEMS and PROCESSES,M.E.sharpe armonk new york london,england,2010.
- M.OUKACI NEE LAHCEB DAHBIA , MISE A NIVEAU ET PROBLEMATIQUE DE COMPETITIVITE DANS LA DEMARCHE STRATEGIQUE DE L ENTREPRISE INDUSTRIELLE ALGERIENNE FACE A L ECONOMIE DE MARCHE, THESE DE DOCTORAT, ES SIENCES ECONOMIQUES, FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DES SCIENCES DE GESTIONS ET DES SCIENCES COMMERCIALES, DEPARTEMENT DES SCIENCES ECONOMIQUES, UNIVERSITE MOULOU MAMMERI DE TIZI OUZOU, 2014.

الملاحق



إستمارة مقابلة خاصة بالعاملين:

في إطار مذكرة بحث لنيل شهادة الماستر

في إدارة الأعمال بعنوان:

تأثير عمليات إدارة المعرفة في تطوير القدرات التنافسية للمنظمة

دراسة ميدانية بمؤسسة السلام إلكترونيكس Starlight تبسة

تحت إشراف الأستاذ:

الحمزة عبد الحليم

إعداد الطلبة:

طارق ناجي

عبد الكريم حمدي

جامعة العربي التبسي - تبسة
Universite Larbi Tebessi - Tébessa

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

يسرني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم خصيصا من أجل الحصول على بعض البيانات التي تخدم مباشرة أهداف البحث العلمي، حيث نقوم حاليا باجراء دراسة موسومة بعنوان "تأثير عمليات ادارة المعرفة في تطوير القدرات التنافسية في منظمة الأعمال" علما بأن المقصود بادارة المعرفة في هذه الدراسة أنها تخطيط و تنظيم و رقابة و تنسيق و توليف المعرفة و الأصول المرتبطة برأس المال الفكري و العمليات و القدرات و الامكانيات الشخصية و التنظيمية حيث يجري تحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الايجابي في نتائج الميزة التنافسية.

فالرجاء منكم أن تساعدوني في الاجابة على فقرات هذا الاستبيان، كما نرحبكم علما بأن المعلومات التي تقدمونها

لنا سوف تعالج بكل اهتمام و تحفظ الآراء في سرية تامة.

و في الأخير تقبلو منا فائق التقدير و الاحترام

الرجاء وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة

1/البيانات الشخصية

ذكر أنثى :

الفئة العمرية: أقل من 30 سنة من 31 الى 40 سنة

من 41 الى 50 سنة أكثر من 50 سنة

ثانوي جامعي شهادات عليا

الوظيفة الحالية: اطار سامي اطار

وظيفة أخرى

الخبرة المهنية:

أقل من 05 سنوات من 05 الى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

2/ محاور الاستبيان

المحور الأول: عمليات ادارة المعرفة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة
أولاً: توليد المعرفة						
01	تهتم المنظمة بتوظيف الأفراد المبدعين					
02	تسعى المنظمة لاقامة تحالفات معرفية مع المنظمات المحلية الأخرى لتبادل المعرفة					
03	يتم عقد ملتقيات و ندوات علمية بالمنظمة					
04	تعطي المنظمة موظفيها فرصة اكمال الدراسة بغية توسيع معارفهم					
05	تضع المنظمة ميزانية مناسبة لتشجيع الابداع و الابتكار					
06	تسعى المنظمة الى خلق معرفة خاصة بها من خلال ايجاد ثقافة مفتوحة (دائمة التغير)					
ثانياً: خزن المعرفة						
07	تعمل المنظمة على التوثيق المستمر لتجارب و خبرات الأفراد باستمرار					
08	تقوم المنظمة بحفظ المعرفة في حواسيب مركزية يمكن الرجوع اليها و الاستفادة منها وقت الحاجة					
09	سهولة وصول جميع الموظفين الى المعرفة التي تمتلكها المنظمة					
10	يجري التحديث المستمر على المعارف المخزنة					
11	وجود نظام دائم في المنظمة لصيانة و حماية موجودات المعرفة لديها					
ثالثاً: توزيع المعرفة						

					تعقد المنظمة جلسات عمل للعاملين لتبادل المعرفة المرتبطة بأنشطتها	12
					تصدر المنظمة نشرات علمية حول العمل يتم من خلالها توزيع المعرفة	13
					تشجع المنظمة العاملين على تبادل المعرفة بين العاملين داخلها	14
					توزع المنظمة المعرفة من خلال الندوات و اللقاءات و المحاضرات بين الخبراء المختصين	15
رابعا: تطبيق المعرفة						
					تشجع المنظمة على استعمال الطرق الحديثة و المبتكرة للإنتاج	16
					تمنح المنظمة عاملها فرصة تطبيق معارفهم حتى مع النتائج دون المستوى بغية تشجيعهم	17
					تعمل المنظمة على تحويل المعرفة الى خطط عمل	18
					يسهم تطبيق المعرفة في المنظمة و على كافة المستويات في ايجاد تنوع في المعرفة و تحقيق قوة للمنظمة	19

المحور الثاني: القدرة التنافسية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة
أولاً: التكلفة						
20	تسعى المنظمة الى تخفيض تكاليف منتجاتها دون المساس بجودة المنتج					
21	تراعي المنظمة عند تسعير منتجاتها حساسية المستهلك تجاه السعر					
22	تركز المنظمة على تطبيق أساليب التكلفة الدنيا					
23	تعمل المنظمة على تخفيض أسعار منتجاتها أقل من أسعار منافسيها					
ثانياً: الجودة						
24	الجودة العالية للمواد الأولية تحتل الاهتمام الرئيسي لدى ادارة المنظمة					
25	المطابقة للمواصفات و المعايير الدولية هي المرجعية الرئيسية لانتاج سلع المنظمة					
26	يتميز المنتج النهائي للمنظمة بالجودة العالية					
27	تولي ادارة المنظمة أهمية قصوى لمسألة الجودة مما انعكس على انخفاض معدل المعيب					
28	تعد الجودة عامل رئيسي لدى المنظمة في عملية مواجهة المنافسة					
ثالثاً: الابداع المعرفي						
29	تعتبر المنظمة الابداع من أول اهتماماتها					
30	يتم تشجيع المبدعين و أصحاب براءات الاختراع ماليا و معنويا من طرف المنظمة					
31	تستثمر المنظمة الأفكار المبدعة لتعزيز					

					حالات الابداع و التجديد	
					العاملون متفاعلون مع أهداف المنظمة العامة باتجاه تعزيز العملية الابداعية	32
					هناك سياسة عمل في المنظمة لاختبار الأفكار الجديدة	33

المحور الثالث: تأثير عمليات ادارة المعرفة على القدرة التنافسية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة
34	تمتلك المنظمة قدرا كافيا من المعرفة تستطيع من خلالها خلق التفاعل المطلوب بين مواردها و عملياتها و بما يحقق امتلاكها قدرات مميزة و كفاءة					
35	يوجد في المنظمة رأس مال (بشري، فكري و ابداعي) يمكن من خلاله تحقيق مزايا تنافسية					
36	تركز المنظمة على نشاط البحث و التطوير الذي تصل من خلاله إلى الإبداع المعرفي لتقديم منتجات جديدة للمستفيدين					
37	تركز المنظمة في عملية الإنتاج على طرق عمل أكثر كفاءة مما ينعكس على خفض التكلفة و بالتالي خفض السعر مما يجعلها قادرة على زيادة كمية المبيعات					
38	يتوافر في المنظمة رأس مال فكري له القدرة على إنتاج الأفكار الجديدة،أو تطوير الأفكار القديمة و إخراجها بجودة عالية					
39	تقوم المنظمة بتطبيق إدارة المعرفة،كونها الطريق إلى الوصول إلى التميز التنظيمي					

starlight 

طباخة Cuisinière

50x60 cm

SL-5600SX
SL-5600WH



www.starlight-dz.com

starlight 

مكيف هوائي Climatiseur

Classic Design

SL-09HLP
SL-12HLP
SL-18HLP
SL-24HLP



www.starlight-dz.com

Tropicalisées

starlight 

starlight



تلاجة

Réfrigérateur
SL-NF420S

Equipé du système ventilé No-Frost

Made in Algeria

صنع في الجزائر

أول تلاجة من صنع جزائري بمواصفات عالمية

www.starlight-dz.com

تلاجة من صنع جزائري بمواصفات عالمية

starlight★



میکروویف Micro-Ondes

SL-70H20G-W



www.starlight.uae.com

www.starlight.uae.com

starlight



ثلاجة العرض R rig rateur Pr sentoir

SL-430
SL-380
SL-650



www.starlight-dt.com

starlight

starlight



شفاطة الهواء
Hotte Aspirante
SL-260X
SL-260W



www.starlight-dz.com

starlight

الملحق رقم 02



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم إحصائية ومراجعة
الرقم 01/2016

اتفا هية التريص

المادة الأولى:

هذه الاتفاقية تظبط علاقت جامعة العربي التبسي تبسة مع مؤسسة من طرف رابص قسم إحصائية ومراجعة:

مع مؤسسة :
مقرها في :
ممثلة من طرف :
الرئيسة :

هذه الاتفاقية التي تنظيم تريص تطبيق للطلبة الالية اسملاهم :

- 1- حميد عبد الكريم
 - 2- ناسم طارق
 - 3-
- و ذلك طبقا لرسوم رقم : 88-90 المؤرخ في 03 ماي 1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1980

المادة الثانية :

يهدف هذا التريص الى ضمان تطبيق الدراسات المعقدة في القسم و المطابقة للبرنامج و المتطلبات
الطلبية في تخصص الطلبة المعتمدين : تخصص :

المادة الثالثة :

التريص التطويري يجري في مصلحة :
الفترة من : إلى :

المادة الرابعة :

تولمخ التريص المعد من طرف القسم مرافقه عدة تفاهيد من طرف جامعة تبسة و المؤسسة المعنية

المادة الخامسة :

وعلى عرار ذلك لتكفل المؤسسة بتعيين حوز أو أكثر يكلف بمراقبة تنفيذ الترخيص التقييمي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المساهمات الضرورية لتنفيذ الأعمال للتكليف الأسفل للبرنامج وكل غياب المترين يأتي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية من طرف الكلية.

المادة السادسة :

خلال الترخيص التقييمي و المحتد لثلاثين يوما يقع المترين مجموع الموظفين في وحداته المحددة في النظام الداخلي وعليه يصب على المؤسسة أن توضح للطلبة عند وصولهم لاماكن ترخيصهم مجموع التدابير المتبعة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين أم الخطاء الممكنة.

المادة السابعة:

في حالة الإخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لعل الحق في إنهاء ترخيص الطالب بعد إعلان القسم رسالة مسجلة ومؤمنة الواسول.

المادة الثامنة:

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المترين ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وسهر والخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ الترخيص.

المادة التاسعة:

في حالة حثت ما على الترخيص يمكن التوجيه يجب على المؤسسة ان تجا إلى العلاج المنوروي كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مبالرة على القسم.

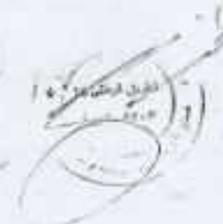
المادة العاشرة:

لتحتل المؤسسة التكاليف بالطلبة في حدود إمكانية حسب محمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجود و إلا فإن الطلبة يتكفون بأنفسهم من ناحية النقل السكن المطعم.

حوزة المؤسسة 184 / 23 / 2017

ممثل المؤسسة

رئيس القسم



المخلص :

تناولت هذه الدراسة موضوع تأثير عمليات إدارة المعرفة في تطوير القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال ، وهدفت إلى التعرف على مختلف عمليات إدارة المعرفة ودورها في تطوير القدرة التنافسية لمنظمة الأعمال وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للمعرفة ، حيث تكتسب ميزة أو قدرة تنافسية يصعب تقليدها، تمكنها من التميز على باقي منافسيها وتكون قادرة على مواجهتهم ، و تضمن لها البقاء والاستمرارية ، في ظل بيئة أعمال تشهد تغيير كبير ومنافسة حادة وانفتاح على العالم الخارجي.

ونسعى من خلال بحثنا إلى تقديم إضافة جديدة إلى مجموع البحوث والدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة والقدرة التنافسية لمنظمة الأعمال ، كما نأمل أن يكون لغيرنا من الباحثين منطلقا للقيام بالمزيد من البحوث التي تغطي نقاط القصور التي لم نركز عليها في بحثنا هذا.

ABSTRACT:

This study dealt with the impact of knowledge management processes in developing the competitive capabilities of business organizations. It aimed to identify the various processes of knowledge management and its role in developing the competitiveness of business organizations through the optimal exploitation of knowledge, gaining advantage or competitiveness that is difficult to imitate, Its competitors are able to meet them, ensuring their survival and continuity, in a business environment experiencing a great change, sharp competition and openness to the outside world.

In our research, we seek to add a new addition to the whole range of research and studies on knowledge management and business competitiveness, and we hope that other researchers will be able to undertake further research covering the shortcomings we have not focused on in our research.