

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم اجتماع والديموغرافيا



الميدان: العلوم الانسانية والاجتماعية
شعبة العلوم الاجتماعية

مذكرة بعنوان:

دور ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية

دراسة ميدانية بمؤسسة موبليس

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الاكاديمي في علم الاجتماع

تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف الدكتور:

- عبد القادر شتيح

إعداد الطالب:

- فاطنة بوشويرب

السنة الدراسية: 2020/2019



إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله و المؤمنون
الى من اضاءت لي دربي الى من كان حبها زادي و عمادي الى من كنت احتمي
بدعائها الخالص و حنانها الى امي حبيبة عمري الى من زرع في قلبي روح التحدي
و الاجتهاد و سقاني بالرعاية و الاهتمام و انار دربي و منحني الحب الى ابي
اصدق الناس اسال الله ان يحفظهما و يديمهما تاج فوق رؤوسنا و شمعة تنير لنا
دروبنا

الى القلوب الطاهرة و النفوس البريئة اخوتي اخي صلاح الدين و اختاي خولة
ومروة حفظهم الله و وفقهم.
الى كل رفيقات مشواري دراسي بداية من المستوى الابتدائي وصولا الى الجامعي الى
كل زملائي و زميلاتي طلاب ماستر تخصص تنظيم و عمل دفعة 2020 الى كل
طاقم ادارة قسم العلوم الاجتماعية من الاساتذة الإداريين الى كل هؤلاء الاعزاء
اهدي ثمرة جهدي

و ختاماً الى كل من نسيهم قلبي و لم ينسهم لساني





كلمة شكر

بسم الله الرحمن الرحيم

حمدا لمن ابدع الكون على غير سابق مثال و شكرا لمن اودع مافيه من عبر و امثال و ثناء
. على من علم بالقلم علم الانسان ما لم يعلم

. عملا بالتوجيه النبوي الكريم و من لم يشكر الله لم يشكر الناس

اتقدم بعد شكر الله عز وجل شكرا لكل من كان سببا لاتمام هذه الرسالة و شكر خاص
جدا لاهلي الاعزاء و اعتراف بالفضل الجميل و كذلك اخص بالشكر و التقدير المشرف
عللا هذه المذكرة الاستاذ الدكتور **عبد القادر شتيح** و اقدم تعازي الحارة له في فقدان

والدته

كما اتقدم بالشكر الى جميع اساتذتي الكرام في جميع الاطوار الدراسية و الى كل من مد لي
يد العون من قريب او من بعيد سواء بالتوجيه او المشورة او تزويدي بالمراجع و اخص

بالذكر اختي و اخي

و ختاماً اسأل الله عز وجل ان يجعل عملي خالص لوجهه الكريم انه ولي ذلك و القادر
عليه



فهارس عامة

✓ فهرس المحتويات

✓ قائمة الجداول

✓ قائمة الاشكال

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر
	إهداء
	فهرس المحتويات
1	مقدمة
الفصل الاول: الاطار المنهجي للدراسة	
4	إشكالية الدراسة
5	التساؤلات الفرعية
5	فرضيات الدراسة
5	أهمية الدراسة
6	أهداف الدراسة
6	أسباب اختيار الموضوع
7	مفاهيم الدراسة
10	الدراسات السابقة
13	صعوبات الدراسة
الفصل الثاني: الاطار النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة	
15	تمهيد
16	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول المعرفة
16	المطلب الأول: مفهوم المعرفة
19	المطلب الثاني: أنواع المعرفة
22	المطلب الثالث: خصائص المعرفة
23	المطلب الرابع: مصادر المعرفة
25	المبحث الثاني: مدخل الى إدارة المعرفة
25	المطلب الاول: نشأة إدارة المعرفة والعوامل المؤثرة في ذلك
29	المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها
32	المطلب الثالث: مبادئ إدارة المعرفة
34	المطلب الرابع: نماذج إدارة المعرفة

فهرس المحتويات

38	المبحث الثالث: اساسيات إدارة المعرفة
38	المطلب الأول: عناصر إدارة المعرفة البنى الأساسية لإدارة المعرفة
40	المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة
45	المطلب الثالث: التكنولوجيا المساندة على اتمام عمليات إدارة المعرفة
الفصل الثالث: عموميات حول الميزة التنافسية	
54	تمهيد
55	المبحث الأول: ماهية الميزات التنافسية
55	المطلب الأول: مفهوم التنافسية ودورة حياتها "مرا حلها"
57	المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية وأنواعها
59	المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية ومحدداتها
63	المبحث الثاني: شروط الميزة التنافسية وأهدافها وخصائصها
63	المطلب الأول: شروط الميزة التنافسية
63	المطلب الثاني: خصائص الميزة التنافسية
64	المطلب الثالث: أهداف الميزة التنافسية
65	المبحث الثالث: علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية
65	المطلب الأول: علاقة توليد المعرفة بالميزة التنافسية
66	المطلب الثاني: علاقة نشر المعرفة بالميزة التنافسية
66	المطلب الثالث: علاقة تطبيق المعرفة بالميزة التنافسية
68	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: دراسة حالة مؤسسة موبليس	
70	تمهيد
71	المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة موبليس
71	المطلب الأول: نشأة وأهداف مؤسسة موبليس
75	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبليس
78	المبحث الثاني: مراحل وأدوات إسقاط دراسة الحالة بمؤسسة موبليس
78	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

فهرس المحتويات

80	المطلب الثاني: أساليب تحليل وقياس ثبات أداة الدراسة
83	المبحث الثالث: عرض نتائج الاستبيان وتحليله
83	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
87	المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
94	المطلب الثالث: اختبار الفروقات
97	خلاصة الفصل
99	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	قائمة الجداول	الصفحة
1	توزيع عينة الدراسة	78
2	درجات سلم ليكارت الخماسي	80
3	نتائج اختبار ألفا كرومباخ لمتغيرات الدراسة	81
4	تكرارات أفراد العينة حسب الجنس	83
5	تكرارات أفراد العينة حسب السن	84
6	تكرارات أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	85
7	تكرارات أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة	86
8	مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاه العام للعبارات	88
9	الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بمحور " توليد المعرفة "	88
10	الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بمحور " تخزين المعرفة "	89
11	الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بمحور " نشر المعرفة "	90
12	الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بمحور " تطبيق المعرفة "	91
13	المتوسط والانحراف لأبعاد إدارة المعرفة لدى عينة من عمال مؤسسة موبيليس	92
14	المتوسط وانحراف عبارات الميزة التنافسية	93
15	ملخص الفرضيات	94
16	اختبار الفروق بين متوسط إجابات أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس	95
17	اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق بين متوسط إجابات أفراد العينة وفقا لمتغيرات (السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة)	95

قائمة الاشكال

الصفحة	قائمة الاشكال	رقم الشكل
77	الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس	1
81	نموذج الدراسة	2
83	تركيبية عينة الدراسة حسب الجنس	3
84	تركيبية عينة الدراسة حسب السن	4
85	تركيبية عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	5
86	تركيبية عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة	6

مقدمة

أدت التغيرات العالمية والتيارات الفكرية المعاصرة الى ظهور قوى أثرت على الاقتصاد العالمي منها العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وكذا التوجه نحو الاقتصاد المعرفي تحول منظور الاقتصاديات والمنظمات نحو الموارد اللامادية "الموارد المعرفية" وتزايد الاهتمام بها وأصبحت مصدر للثروة، البقاء، الاستمرار والتميز.

ومن بين المداخل الفكرية المعاصرة التي اهتمت بالمعرفة إدارة المعرفة التي تشكل احدى التطورات الفكرية المعاصرة في عالم الأعمال، حيث ازداد اهتمام المنظمات الحديثة اليوم بإدارة المعرفة، وذلك بالنظر اليها على انها تعد أساسا فاعلا لعمليات الإبداع والابتكار واساسا للرشد الإداري وتسعى ايضا الى استخدام كافة الأدوات والأساليب والطرق الفاعلة لضمان استمراريتها نتيجة للطبيعة التنافسية العالمية للأسواق اليوم فالمنظمات في القرن 21 في السوق تمتاز بتنافسية عالية تعتمد بشكل رئيسي على نوعية المعرفة التي تطبقها هذه المؤسسات في عمليات عملها الرئيسية من اجل تعزيز مكانتها التنافسية السوق وانطلاقا مما سبق وباعتبار ان مؤسسة الاتصالات موبيليس من خلال إدارة المعرفة اصبحت اليوم تتمتع بميزة تستقطب بواسطتها اعدادا اكبر من الزبائن فإن النجاح في إدارة تلك المؤسسة للمعرفة يعد بعدا رئيسيا لانقاء الزبون وتحسين مخرجاتها وفي ظل محدوديه الدراسات العلمية الهادفة الى مناقشة دور متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الاتصالات موبيليس على مستوى السوق، لذا فإن الدراسة الحالية تستهدف البحث في دور متطلبات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة الاتصالات موبيليس

قد تم تقسيم هذا البحث الى أربعة فصول رئيسية محاولة منا الإجابة على التساؤلات المطروحة في الاشكالية والوصول الى أهداف هذا البحث .

ففي الفصل الأول تم التطرق الى الاطار المنهجي لهاته الدراسة وتم تقسيم الفصل الثاني الى ثلاث مباحث تحت عنوان الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة، تناول

المبحث الأول مدخل مفاهيمي حول المعرفة أما المبحث الثاني فقد تناول مدخل إلى إدارة المعرفة في حين أشرنا في المبحث الثالث إلى أساسيات إدارة المعرفة
أما الفصل الثالث الذي تناولنا فيه عموميات حول الميزة التنافسية، فقد تم تقسيمه إلى ثلاثة
مباحث، فخصص الأول إلى ماهي الميزة التنافسية وتناول المبحث الثاني علاقة إدارة
المعرفة بالميزة التنافسية وفي المبحث الأخير تطرقنا إلى علاقة إدارة المعرفة بالميزة
التنافسية

في آخر الفصول حاولنا إعطاء حالة واقعية من خلال دراسة دور إدارة المعرفة في
تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الوطنية للاتصالات موبيليس، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى
مبحثين شمل المبحث الأول عرض عام لمؤسسة موبيليس للاتصالات كما خص المبحث
الثاني لدراسة الحالة.

لنختم هذا البحث بخاتمة عامة عبارة عن حوصلة نهائية لهاته الدراسة من خلال استعراض
النتائج المتوصل إليها وكذلك بعض الاقتراحات.

الفصل الأول:
الاطار المنهجي
للدراسة

الإشكالية:

انما يميز عالم اليوم هو الكم الهائل المتسارع للمعلومات ومساهماتها في احداث عدة تغيرات على جميع الأصعدة ومختلف جوانب الحياة وما تعنى به المنظمات وبالحديث عن دور إدارة المعرفة في التحسين المستمر والبقاء داخل حيز المنافسة ومدى فعالية العمل المنجز داخل المؤسسة لتحديد السياسة المحكمة وتزويد الدول بالنخبة والنمو الفكري الناتج عن المعرفة والتقدم الحضاري للشعوب الذي اعطى أولوية لمحور إدارة المعرفة داخل المؤسسة فأصبح من الضروري تكييف خدماتها وتسخيرها للتنافس وتحديد ما يستوجب العمل به من خلال الوصول الى نتائج جيدة، وهذا لا يكون إلا من خلال الحصول على المعرفة الصحيحة وسرد حصيلة تلك التجارب والمهارات العلمية التي تؤكد فاعليتها جراء لاستخدام الأمثل لها والمساهمة في تطوير الوظائف العلمية الإدارية ويظل النقاش والجدل قائما على مدى اهمية إدارة المعرفة داخل المؤسسة وكيفية توريدها عبر العديد من الوسائل لأجل تحسين الخدمات وتلبية متطلبات الزبون، وما يهمننا في طرحنا هذا هو كيفية الحصول على المعرفة وكيفية تفسيرها وتوظيفها والاستثمار فيها وللتوضيح اكثر في الموضوع هو كيفية الحصول او التوصل الى معرفة ادارية تسعى بكافة آلياتها أن تبقى داخل حيز المنافسة اذ انه توجد عدة متغيرات تتحكم في البيئة التنافسية ،ومن ثم كم هائل من المعلومات لذلك يكون على عاتق المنظمة ان تختار بعناية العناصر الاكثر اهمية التي تساعد في بناء استراتيجية تنافسية مثلى لنطاق نشاطها ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تؤهلها لمواجهة قوى التنافس، وهذا لن يأتي الا من خلال ارساء نظام إدارة المعرفة وهذا لا يحدث الا من خلال الفهم والاستيعاب او المعلومات وتحليلها لاكتشاف العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية وهذا ما اثبتته كل الدراسات الحديثة التي تناولت موضوع دور المعرفة وما تسعى اليه من اجل التطور والتحسين والبقاء والاستمرارية في سوق المنافسة وايضا رفع الانتاج للحصول على مراتب متقدمة، فالمؤسسات الاقتصادية عموما والمؤسسات الخدمية كمؤسسة موبيليس للاتصالات بصفة خاصة ليست في منأى عن هذه التأثيرات الخارجية فهي تواجه

في السنوات الاخيرة تحديا جديدا تمثل في المنافسة الشديدة من قبل المؤسسات تمتاز بارتفاع مستوى خدماتها ويفرض هذا التحدي ان تتجه لتحقيق ما يتطلع له الزبون من خلال تطبيقها الأساليب المعاصرة.

وبناء على هذا تظهر معالم إشكالية البحث وصياغتها على النحو التالي:

هل تساهم العمليات الأساسية لإدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس

للاتصالات بولاية الاغواط ؟

وعلى هذا نطرح تساؤلات فرعية على النحو التالي:

- ما المقصود بإدارة المعرفة ؟
- ما مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة بموبيليس ؟
- ما هو واقع إدارة المعرفة في المؤسسة من خلال العمليات المختلفة؟

● **الفرضية الأساسية:**

تساهم إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس للاتصالات

● **الفرضيات الفرعية :**

- تساهم عملية توليد المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس للاتصالات
- تساهم عملية تخزين المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس للاتصالات
- تساهم عملية نشر المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس للاتصالات
- تساهم عملية تطبيق المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس للاتصالات
- وجود مستوى مرتفع للميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس للاتصالات
- لسنوات الخبرة اثر على ادارة المؤسسة في استخدام ادارة المعرفة

● **أهمية الدراسة :**

تظهر أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

- أهمية الموضوع اذ يطرح دراسة تطبيقية حديثة وجديدة تمكن المؤسسة من تحسين ميزاتها التنافسية

- أهمية موضوع إدارة المعرفة ودوره في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الخدماتية
- أهمية القطاع محل الدراسة التطبيقية حيث يعتبر قطاع الاتصالات من الهياكل الضرورية لتنمية الاقتصاد الجزائري وذلك من خلال زيادة التنافس بين مؤسسات هذا القطاع والذي بدوره يؤدي الى زيادة الانتاج " الخدمات " وتنوعه وتطوره وتحديد آلياته والتعامل الاداري والمعرفي وبالتالي فان مؤسسة موبيليس للاتصالات جديرة بأن تكون محل الدراسة

• أهداف الدراسة:

ان لهذا الموضوع عدة أهداف هي كما يلي:

- تسهيل فهم موضوع إدارة المعرفة بإلقاء الضوء حول مفاهيمها وأهدافها وعملياتها
- محاولة اظهار الجوانب المهمة في الميزة التنافسية من خلال التطرق لعرض مفهومها ومصادرها ومراحلها
- استنتاج علاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في مؤسسة محل الدراسة
- تقديم بعض التوصيات والاقتراحات لمؤسسة موبيليس للاتصالات في ما يخص الموضوع
- محاولة الربط بين اثر تبني هذا المسعى الاداري الحديث وحسن تطبيقه واستغلاله في بناء وتدعيم القدرة التنافسي للمؤسسة مما يمكنها من البقاء والنمو.

• أسباب اختيار الموضوع:

هناك أسباب عديدة دفعت نحو اختيارنا هذا الموضوع نذكرها عن نحو التالي

1) اسباب موضوعية:

- الأهمية البالغة لموضوع إدارة المعرفة كأداة لتدعيم وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات في الوقت الحاضر
- المنافسة الحادة في خدمة سوق الهاتف النقال في الجزائر حيث ان الجانب النظري يمكن اسقاطه على الدراسة التطبيقية

(2) أسباب ذاتية:

- الرغبة في تناول هذا الموضوع
- اثناء المكتبة الجامعية بمراجع تخص موضوع الدراسة

• مفاهيم الدراسة:**1-الإدارة:**

لغة : إدارة اسم، مصدر أدار ،فعل أدار، يدير إدارة فهو مدير والمفعول مدار
اصطلاحا : هي عملية تحقيق الأهداف المرسومة بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وفق منهج محدد.

هي عملية تخطيط وتنظيم للمشاريع التجارية بهدف تحقيق أهداف معينة
اجرائيا :هي مجموعه متكامله من الخبرات والمهارات والقدرات واستخدامها بكفاءة لتحقيق نمو وأهداف المنظمة

2-المعرفة

لغة : لفظ المعرفة من عرفه وجمعها ومعارف ويشير مفهوم المعرفة الى: الادراك والتمييز .
اصطلاحا: هي خليط من تجارب محددة وقيم ومعلومات سياقية وبصيرة ناقدة تزود بأساس يقوم ويجسد تجارب ومعلومات جديدة.

مجموعة من المفاهيم والأفكار والتصورات والقضايا التي يكونها الإنسان في حياته اليومية عن العالم الخارجي بكل ما فيه من موجودات وحركات وظواهر مختلفة
إجرائيا : يقصد بها المعلومات الموجودة التي يكتسبها الفرد من خبرات ومهارات والتي تقوم أساسا على التجربة والتعلم بالدرجة الأولى

3-إدارة المعرفة

تعرف على أنها العملية التي يتم فيها تحويل المعلومات والموارد الفكرية الى موارد ذات قيمة عالية من أجل تطوير قابليات الافراد والمنظمات لغرض التحقيق أهدافها.

هي عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات وتعمل في اطار بيئة خارجية معينة تؤثر عليها وعلى تفاعلاتها وتتقسم الى خطوات متعددة متتالية ومتشابكة لخلق وجمع وتخزين وتوزيع المعرفة واستخدامها والهدف منها مشاركة المعرفة في أكفاً صورته للحصول على اكبر قيمة للمؤسسة.

إجرائيا: إدارة المعرفة هي عملية تقوم بها المؤسسة، تهدف من ورائها الى استخراج معارف عامليها وتخزينها ونقلها الى الافراد الاخرين للاستفادة منها كما انها تعتبر استخدام كافة الموارد البشرية من ابداع وابتكار ومعارف للعاملين من أجل تحسين الأداء.

4-الميزة

لغة : مصدر ماز، مزية وهي صفة تميز الشيء عن غيره
اصطلاحا: هي قدرة بلد ما على انتاج سلعة بنفقة اقل من نفقة إنتاجها في بلد اخر او بنفقة اقل من نفقه إنتاج نفس البلد لسلعة أخرى
إجرائيا: هي القيمة التي تحدثها المؤسسة لعملائها في وضع يميزها عن غيرها من المنافسين لها من خلال تخفيض الاسعار او منتج أفضل.

5-التنافسية

لغة : مصدرها نافس، ينافس، تنافسا وهو السباق والرغبة مثل تنافس المؤسسة مع مؤسسة اخرى اي تسابقوا وتباروا دون ان يضر أحدهما بالآخر
اصطلاحا: هي القدرة على انتاج السلع والخدمات ذات جودة عالية بسعر اقل من المنافسين في السوق المحلية والعالمية

اجرائيا : هي تعبير عن مهارات مجال التفوق والتميز من الناحية التقنية الادارية التسويقية والاستراتيجية تترجم على شكل الخدمات ومنتجات تقدم للعملاء مستويات اشباع افضل مما يقدمها المنافسون باتباع استراتيجية معينة، كما أنها تحقق عن طريق التخفيض في التكاليف

والتميز في الخدمات المقدمة والقدرة على التكيف السريع مع التطورات المحيطة بما فيها حاجات ورغبات العملاء

6-الميزة التنافسية

ان معنى الميزة التنافسية ينصرف الى الكيفية التي تستطيع بها المنظمة ان تميز بها نفسها عن منافسيها وتحقيق التفوق والتميز عليهم وتحقيق هو محصلة العديد من العوامل المختلفة في أنماطها ودرجة تأثيرها وبعض العوامل تمثل وتعكس فعلا مزاياها تنافسية مادية وحقيقية يمكن تجسيدها فعلا كإخفاض الكلفة وتحسين الجودة وطول الخبرة. تشير الميزة التنافسية الى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وتحقق لهذه المؤسسة موقفا قويا اتجاه الاطراف المختلفة ويمكن لاي مؤسسة ان تحقق الميزة التنافسية بطرق عديدة ولكن اهم هذه الطرق على الاطلاق هي ان تكون المؤسسة ذات تكاليف منخفضة.

إجرائيا : هي المجال الذي تتمتع فيه المؤسسة بقدرة اولى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية او الحد من اثر التهديدات وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية او البشرية او الفكرية فقد تتعلق بالجودة او بالتكنولوجيا او القدرة على تخفيض التكلفة او الكفاءة التسويقية

الدراسات السابقة:

العالمية:

❖ دراسة "ليوناردو جفري 2009"، الكفاءات المميزة والميزة التنافسية دراسة استطلاعية

اتجار التجزئة في مجال بيع الادوية

وهدفت الى بحث العلاقة بين أداء تجار التجزئة ومدى امتلاكهم كفاءات مميزة تؤهلهم الى تحقيق ميزات تنافسية وخلصت الدراسة الى أن محلات التجزئة عينة الدراسة "الصيدليات تمتلك" عدة كفاءات داخلية تؤهلها للمنافسة في الأسواق الجذابة وهي الخدمة الراقية للزبون من خلال السيطرة على برامج البيع اي الاداء العالي في تقديم الخدمة وكذلك الجودة في التخزين والسيطرة عليه والذي يتضح من خلال الخدمة السريعة للعملاء فضلا عن رصد التكاليف المرتبطة بهذه الأنشطة من قبل تجار التجزئة كما خلصت الدراسة الى الارتباط العالي بين الكفاءات المميزة لهذه الشركات الصغيرة والميزات التنافسية التي تحققها.

❖ دراسة "Finney 1997" : تأثير القدرات المميزة في تحقيق الميزات التنافسية دراسة

تطبيقية لعينة من محلات بيع التجزئة في الأرياف

وهدفت الى تحليل العلاقة بين الكفاءات المميزة لـ 189 محل بيع بالتجزئة والمنتشرين بالأرياف حصرا وتحقيق المزايا التنافسية من خلال خمسة محاور رئيسية القدرات المميزة وهي الجودة العالية والفرق الفعالة في المحل ونشاط الترويج البيع والمشاركة الزبونية في تقديم الاقتراحات والسيطرة على العمل.

العربية:

❖ دراسة "سلوى محمد الشرف 2008"

عنوان الدراسة دور ادارات المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق مزايا تنافسية في

المصارف العاملة في قطاع غزة

هدف الدراسة التعرف على دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية السائدة في المصارف العاملة في قطاع غزة

منهج الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي في اجراء الدراسة مجتمع وعينة الدراسة :تكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك العاملة في قطاع غزة بلغ عددهم 14 مصرفا .

❖ دراسة الباحث "صلاح عبد الحكيم عبد الغفور 2015" متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا جامعة الأقصى غزة فلسطين

هدفت هذه الدراسة الى ابراز الدور الذي يمكن ان تلعبه متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية لخلق ميزة تنافسية كما في قطاع غزة واسفرت عن النتائج التالية:

- ان الجامعة تعمل على توفير متطلبات إدارة المعرفة في مجموعة من الابعاد على الترتيب "القوى البشرية بنسبة 73.09% " "الثقافة التنظيمية بنسبة 72.3% تكنولوجيا المعلومات بنسبة 71.40% والقيادة التنظيمية بنسبة 68.93% كذلك أثبتت الدراسة وجود العلاقة القوية بين متطلبات إدارة المعرفة والميزة التنافسية .

وطنيا :

❖ دراسة الباحثة عائشة شفرور 2009 / 2010 استثمار رأس المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة منتوري قسنطينة مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات تخصص نظام المعلومات وإدارة المعرفة كليه العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة منتوري قسنطينة الجزائر

عمدت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على أهمية استثمار رأس المال الفكري ودوره في إرساء قواعد إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية

حيث توصلت الى مجموعة من النتائج أهمها:

- ان واقع مكتباتنا من خلال جامعة منتوري لا تزال غير متبينة لمفهوم إدارة المعرفة وان الموضوع لا زال بحاجة الى العديد من الدراسات من شأنها الوقوف أكثر على التعريف به.

❖ دراسة الباحث "احمد بن خليفة 2011" مساهمة إدارة المعرفة في تحسين عملية صناعة القرار الاستراتيجي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية بالوادي مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص اقتصاد إدارة المعرفة والمعارف كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية المركز الجامعي بالوادي الجزائر.

هدفت هذه الدراسة الى تأكيد دور إدارة المعرفة في تحسين صناعة القرار الاستراتيجي لقطاع المؤسسات الاقتصادية وكشف العلاقة بين إدارة المعرفة والقرار الاستراتيجي وقد أنتجت نتائج عدة أهمها:

- عدم اهتمام المؤسسات الاقتصادية بالوادي باستقطاب الأفراد المبدعين ذوي المهارات والخدمات العالية في العمل الاقتصادي الأمر الذي ينعكس سلبا على تقديم الجديد سواء على مستوى العمليات او على مستوى الخدمة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية
- وجود ضعف كبير في اعتماد المؤسسات الاقتصادية على تكنولوجيا المعلومات المساعدة لعملية إدارة المعرفة

❖ دراسة الباحث "حسن بوزنيق هـ 2013" إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجية التسويقية دراسة ميدانية مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات كليه العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ثم علوم التسيير جامعة محمد لخضر باتنة الجزائر

عمدت هذه الدراسة الى ابراز كيفية مساهمة إدارة المعرفة في بناء وتفعيل الاستراتيجية التسويقية في المجمع الصناعي "صيدال" وكذلك ابراز أهم عملية من عمليات إدارة المعرفة التي تساهم في بناء الاستراتيجية التسويقية أهم استراتيجية تسويقية يجب اتباعها وقد توصلت الى عدة نتائج أهمها :

- ان تبني مجمع صيدال للمدخل المعرفي يساهم في تفعيل الاستراتيجية التسويقية بشكل ايجابي

- ان إدارة المجمع تعتمد على التدريب والنشرات بشكل اكثر من تشجيع تبادل المعرفة
- ان تبني المجمع لإدارة المعرفة يحتم عليه تهيئة قاعدة مناسبة
- **مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة :**
- اعتماد المقاييس الجاهزة المحكمة والمتمثلة بالاستبيانات وملائمتها بما يخدم أسلوب البحث الحالي
- التعرف على المنهجية التي سارت عليها هذه الدراسات وبشكل مكن الباحث من تصميم منهجيته
- الالمام ببعض المصادر التي ساهمت بناء الاطار النظري للبحث الحالي
- الاطلاع على نتائج البحوث والدراسات التي توصلت اليها وافادت البحث عن الجوانب التي لم يتناولها .
- **صعوبات الدراسة**
- شساعة موضوع إدارة المعرفة
- نقص الكتب حول موضوع الميزة التنافسية
- صعوبة الالتقاء مع مسؤولي المؤسسة وعدم إجراء التريص بسبب الوضع (الوباء).
- صعوبة التواصل مع العمال وتوزيع الاستبيان لهم

الفصل الثاني:
الإطار النظري
والمفاهيمي لإدارة
المعرفة

تمهيد:

ان المعرفة هي أكثر ما يميز المؤسسة ويخلق لها الثروة لأنها في حد ذاتها تعد الثروة الحقيقية والموارد الأكثر أهمية في ظل اقتصاد المعرفة، لذا على المؤسسة التي تسعى الى تحقيق أداء جيد وكذا كسب ميزة تنافسية مستدامة ان تهتم بهذا العنصر الجوهري وذلك من خلال الاهتمام به ولقد ظهر في ظل هذا الاقتصاد والتغيرات التي يعرفها العالم بصفة عامة والمؤسسات بصفة خاصة مصطلح يعرف بإدارة المعرفة.

وإدارة المعرفة تهتم باليد العاملة التي أصبحت تعد المورد الأكثر أهمية من الموارد المادية والمالية وذلك لما تملكه من المعارف ومهارات تنضب بالاستعمال وفي هذا الفصل سنسلط الضوء على إدارة المعرفة من خلال ثلاث مباحث:

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول المعرفة

لا يمكن أن نفهم إدارة المعرفة من دون فهم للمعرفة في حد ذاتها لذا وجب الإحاطة بهذا المصطلح قبل تناول إدارة المعرفة

المطلب الأول: مفهوم المعرفة

لقد أعطيت عدة تعاريف للمعرفة يمكن ادراجها كما يلي:

1. عرفت المعرفة على انها كل العمليات العقلية عند الفرد، من ادراك وتعلم وتفكير وحكم يصدره الفرد وهو يتفاعل مع عالمه الخاص.¹

2. كما عرفت على أنها جميع الوسائل التي تستخدمها المؤسسة لاكتشاف سلسلة السلوك الممكن والتي ستتبع فعلاً.²

يلاحظ من خلال التعريفين السابقين أن المعرفة ترتبط بالفرد كما ترتبط بالمؤسسة، ويمكن القول أن هذين التعريفين متكاملان، فالفرد من إدراكه وتعلمه من خلال المحيط الذي يكون فيه يتبع سلوكاً معيناً فالمؤسسة في هذه الحالة تعمل على ايجاد الوسائل التي تكشف سلوكيات الفرد .

3. كما اعتبرت المعرفة سلسلة او هرم يبدأ "بالبينات فالمعلومات فالمعرفة ثم المهارات" وعلى هذا الاساس وجب الاشارة لكل المصطلحات السابقة للتمكن من الإحاطة بالمعنى الحقيقي للمعرفة ضمن هذا التوجه.

وفيما يلي شرح للمصطلحات السابقة "البينات، المعلومات، المعرفة، المهارات"

تعريف البينات:

• عرفت البينات على أنها: عناصر خام لا معنى لها³.

¹ مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات -دراسة في تطوير الفكر خلال 100 عام، دار الكتاب الحديث، عمان، الأردن، 2002، ص 184

² المرجع نفسه، ص 184

³ Gilles ballmise, gestion des connaissance-outils et application du KM, VUIBERT, paris , 2001, p 12

كما عرفت على أنها حروف، جمل، ارقام، او رموز غير منتظمة وغير مترابطة بموضوع واحد والتي قد لا يستفاد منها في شكلها الحالي.¹

اذا يمكن القول ان البيانات في حد ذاتها لا يمكن ان تقدم معنى ولا يمكن الاستفادة منها

• وعرفت **المعلومات** على انها بيانات تمنح صفة المصادقية ويتم تقديمها لغرض محدد² وهي ايضا بيانات موضوعة في اطار ومحتوى واضح وذلك لا مكانية استخدامها لاتخاذ قرارات معينة ويمكن تقديم المعلومات في شكل كتابي، صورة او محادثة³.

وهي ايضا مجموعه البيانات الموضحة بطريقة تسمح بإعطاء معنى للرسالة والطريقة التي تنظم بها المعلومات الناتجة من قصد المستعمل.

ومنه يمكن القول ان المعلومات ناتجة عن البيانات التي تمت معالجتها ووضعت في سياق معين ولهدف محدد.

وفي هذا الاطار يمكن تقديم صنفين مهمين للمعلومات هما:⁴

- المعلومات الداخلية والخارجية
- المعلومات المهيكلة وغير المهيكلة
- **المعلومات الداخلية:** توافق المعلومات الخاصة بالمؤسسة التي تتحكم بها والتي تنتج من عملياتها الداخلية
- **المعلومات الخارجية:** وهي المعلومات التي تأتي بها المؤسسة من المحيط الخارجي
- اما **المعلومات المهيكلة:** وهي المرتبطة بالبيانات الرقمية
- و**المعلومات غير المهيكلة:** وهي التي توافق المعارف العملية

¹ ايمان فاضل السامرائي، هيثم علي الزغبى، نظم المعلومات الادارية، دار صفاء، عمان، الأردن، 2004، ص 24

² زيد منير عبوي، الادارة واتجاهاتها المعاصرة، (وظائف المدير)، دار دجلة، بغداد العراق، 2007، ص 288

³ المرجع نفسه، ص 228

⁴ René-charles tisseyre, knowlrdge management-théorie et pratique de la gestion des connaissance-serme science, paris, France, 1999, p36

- تعريف المعرفة :

المعرفة عبارة عن معلومات موجهة ومختبرة تخدم موضوعا معيناً تمت معالجتها وإثباتها وتعميمها وترقيتها بحيث تحصل من تراكمية هذه المعلومات وخصوصياتها على معرفة متخصصة في موضوع معين، معنى ذلك أن المعرفة نتاج معالجة المعلومات وتخصصها في موضوع معين¹.

فالمعرفة إذن لا هي بيانات ولا هي معلومات وإنما هي قدرة الفرد على اكتساب هذه المعلومات مع الوقت والتي تسمح له أي "القدرة" عند ربط المعلومات مع بعضها البعض بإعطائها معنى.

ويمكن تقديم تعاريف أخرى للمعرفة يؤكد ما تم طرحه أعلاه وهي التعريف القائمة على المعرفة الصريحة وتكنولوجيا المعلومات وتعاريف أخرى قائمة على المعرفة الباطنة². أما القائمة على التكنولوجيا المعلومات والمعرفة الصريحة فهي:

المعرفة تتكون من البيانات والمعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم التي تطبق في النشاط الراهن.

المعرفة هي ما يندمج أو يقدم بطريقة يمكن معالجتها بالحاسوب
وأما التعاريف القائمة على المعرفة الضمنية فهي :

المعرفة هي ما يبقى في رؤوس الأفراد

المعرفة هي مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السابقة والرؤى الخبيرة، التي تقدم

إطار التقييم وتقدير الخبرات والمعلومات الجديدة

إذن فمعارف الفرد كامنة في رأسه متجسدة في أعماله من خلال المهارات التي

اكتسبها والخبرات التي حصل عليها طول فترة عمله وتكوينه وتعلمه، واعتماد المؤسسة

¹ إيمان فاضل السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 24

² نجم عبود نجم، إدارة المعرفة - المفاهيم الاستراتيجية والعمليات، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008،

على هذه المعارف فقط يكبدها مخاطر ناجمة من خروج هؤلاء العاملين سواء لتسريحهم نظرا لارتكاب مخالفات، موت، تقاعد.. لذا نجد ان المعارف التنظيمية لا تكون فقط لدى الأفراد بل هي متضمنة في الاجراءات المحددة من طرف المؤسسة وكذلك متضمنة في التكنولوجيات وهي طريقة لجعل المعرفة متاحة في كل وقت وبسهل نقلها واستعمالها¹.

تعريف الإجرائي للمعرفة

من كل ما سبق يمكن القول أن المعرفة تعبر عن قدرة الفرد على التعلم والاكساب وتجسيد ذلك في أعماله هو بنفسه او قيام المؤسسة بالاستعانة بالوسائل المتاحة لاكتشاف تلك المعارف وجذبها من أجل تخزينها ومن ثم تطبيقها

المطلب الثاني: أنواع المعرفة

لقد اختلف الكتاب في وضع أنواع محددة للمعرفة لذا ارتأينا أن نتناول مختلف الكتاب والباحثين وما جاؤوا به من تصنيفات يمكن عرضها كما يلي :

1- تصنيف ميشال زاك²

ويصنف المعرفة الى ثلاثة أصناف هي:

أ. **المعرفة الجوهرية** : وهي النوع الادنى من المعرفة هذا النوع يكون مطلوبا من اجل

البقاء في قطاع معين لكنه لا يضمن للمؤسسة فرصة بقاء طويلة.

ب. **المعرفة المتقدمة** وهي النوع الذي يجعل المؤسسة تتمتع بقابلية بقاء تنافسيه فمع أن

المؤسسة تمتلك بشكل عام نفس المستوى والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون

الا انها تختلف عنهم في اعتمادها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزه

تنافسية وهذا يعني ان المؤسسة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي

في السوق

¹ Françoise rossin avec la collaboration de sandirine leriche) transfer des savoirs-stratégie, moyens d'action, solution adaptées a votre organisation, Lavoisier, paris, 2008, pp 46, 47

² بوعشة مبارك، ادره المعرفة -مقاربة اقتصادية- الملتقى الدولي حول : ادارة المعرفة والفعالية الاقتصادية ،باتنة ،الجزائر،

ج. **المعرفة الابتكارية:** وهي المعرفة التي تجعل المؤسسة قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في القطاع الذي تنشط فيه.

فهذا التصنيف ركز على المعرفة التنظيمية التي تميز المؤسسة عن منافسيها.

2- **تصنيف نوناك 1991:** صنف نوناك في مجلة هارفارد للأعمال المعرفة الى

معرفة باطنة وأخرى ظاهرة¹.

أ. **المعرفة الباطنة:** او الضمنية وهي معرفة غير متاحة موجودة في عقول الأفراد وهي المعرفة المتضمنة في الخبرة والمعارف العملية للفرد التي يمتلكها وهي غير مادية وصعبة النقل.²

ب. **المعرفة الظاهرة:** وهي المعارف المقننة المتاحة من خلال الوثائق وبرامج الحاسوب وهي توافق المعارف الباطنة التي خرجت.³

لقد ركز هذا التصنيف على معارف الفرد العامل في المؤسسة والمجسمة في المعرفة الباطنة فإذا ما خرجت هذه المعرفة وخرزت في الوثائق وبرامج الحاسوب،.. تصبح معارف ظاهرة وايضا هي معرفة لا تخص شخص بعينه كالمعرفة الباطنة بل انها متاحة للجميع وفي اي وقت بحيث انها موجودة ومخرزة في وسائل مختلفة.

3- **تصنيف بارت 1977:**

ويرى أن هناك ثلاث انواع هي:⁴

أ. **المعارف الموضوعية:** وهي المعارف الضرورية لإنجاز عمل محدد

ب. **المعارف المرتبطة بالمنتج:** وهي المتعلقة بالمنتج في فترة حياته وتتمثل في وثائق

المنتج المعارف العملية المرتبطة بالمنتج مجموع المعلومات الخاصة بالمنتج.

¹ هيثم علي حجازي، قياس اثر ادراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الاردنية-دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه نموذج لتوظيف ادارة المعرفة ، المؤتمر العلمي السنوي 5 : اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، عمان، الأردن، 2005، ص 12

² Françoise rossin avec la collaboration de sandirine leriche), Op-cit, p40

³ René-charles tisseyre ,Op-cit, p36

⁴Gilles ballmise, gestion des connaissance-outils et application du KM-Op-cit, p24

ج. معارف على المؤسسة: وهي المتعلقة بمختلف جوانب المؤسسة وباستراتيجيتها فلقد ركز هذا التصنيف على المعرفة التي تخص العمل والوظيفة ليتمكن من أداء مهامه بشكل مرضي سواء المعرفة التي تخص المنتج او التي تخص المؤسسة حول استراتيجيتها، اهدافها.

4-تصنيف Gilles ballmise

لقد صنفنا المعارف الى معارف داخلية واخرى خارجية:¹

أ. **المعارف الداخلية:** وهي معارف تنشأ تحول وتسير في ظل المؤسسة من طرف عاملها

ب. **المعارف الخارجية:** وتتعلق بكل معرفة مصدرها خارجي من هذه المعرفة في اطار نشاطات المؤسسة مهمة للمؤسسة لان من خلالها تستطيع ان تحدد استراتيجياتها وأهدافها بما يتناسب مع المحيط الذي تتشط فيه.

لقد ركز هذا التصنيف على المعرفة من حيث مصدرها فالداخلية مصدرها الأفراد في مختلف المستويات بعكس الخارجية فهي معرفة تاتي بها المؤسسة من المحيط الخارجي الاستعانة بخبراء في المجال.

5- تصنيف نوناكا وتاكايتشي 1995:²

لقد صنفنا المعارف الى فردية واخرى جماعية

أ. **المعارف الفردية:** هي المعارف التي يحوز عليها على الاقل واحد من أفراد المؤسسة.

ب. **المعارف الجماعية:** وهي المعارف المقسمة او الموزعة بين أعضاء المؤسسة.

¹ Gilles ballmise, knowledge management et outils informatique, avril 2003, p7
www. Gillesballmisse.com/v2/spip.php? la date de visite : 6/7/2020.

² Yoan baizet, la gestion des connaissance en coception-application à la sumulation numirique chez renaut-DLEC-thèse de doctorat , paris, 2004, p28, http//:pastel.paristech.org, la date de visite : 10/7/2020.

ان هذا التصنيف هو امتداد للتصنيفات السابقة اذ يرى كل من نوناكا وتاكييتشي ان المعارف تأخذ شكلين اما معارف يحوزها فرد واحد ولا يمكن لغيره أن يعرفها ومعارف تتفق حولها جماعة في ظل المؤسسة.

من كل ما سبق نجد ان معظم التصنيفات ركزت على معارف الفرد الباطنة والمؤسسة تعمل على اخراجها من اجل تجسيدها في الأعمال والنشاطات

المطلب الثالث: خصائص المعرفة

تتميز المعرفة بعدة خصائص نذكر منها ما يلي¹:

1. قابلية المعرفة للتوليد: فبعض المؤسسات لديها خصوبة ذهنية بواسطة الأفراد المتميزين التي يمتلكهم، فهؤلاء المتميزين قادرين على خلق وتوليد المعرفة واستدامتها
2. المعرفة يمكن ان تموت: وكما تولد المعرفة فإنها تموت ايضا فالقليل من معارف الفرد التي تتكون من خلال تجاربه هو الذي سجل في كتب او دوريات، فبعض المعارف تموت بموت صاحبها والبعض الآخر يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة.
3. قابلية المعرفة للامتلاك: ان المعرفة ذات القيمة العالية يمكن ان تمتلك ولذلك يلاحظ أن بعض المؤسسات تتمكن من امتلاك هذه المعرفة عن طريق تحويلها الى براءات اختراع.
4. المعرفة متجذرة في الأفراد: فليس كل المعارف المؤسسة صريحة وظاهرة بل ان معظمها كامن في أدمغة عمالها.
5. قابلية المعرفة للتخزين: فيمكن للمؤسسة أن تخزن معارفها في وثائق، اشطره، على الحاسوب..
6. قابلية المعرفة للتطبيق: لان المعرفة يمكن ان يجسدها صاحبها في أعماله

¹ حسين عجلان، استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الاعمال، اثناء للنشر والتوزيع، المكتبة الجامعية، عمان، الأردن، 2008، ص30.

7. عدم نضوب المعرفة غير قابلة للاهلاك: فاستعمال المعرفة لا يؤدي الى نفاذها حتى ولو انتقلت الى أفراد اخرين فصاحبها لن يفقدها بل بالعكس ستزداد معارفه من خلال تبادل المعارف مع العاملين.

8. قابلية المعرفة للاستنساخ: اي ان المؤسسة اذا ما استطاعت تخزين المعارف التي يتوفر عليها عاملها فانها بذلك تستطيع ان تجعل منها عدة نسخ بتكاليف منخفضة.

المطلب الرابع: مصادر المعرفة

تحدث عن وجود مصدرين للمعرفة في المؤسسة وهما المصادر الداخلية والمصادر

الخارجية

الفرع الأول: المصادر الداخلية

توجد العديد من المصادر الداخلية التي يمكن للمؤسسة أن تحصل بها على المعارف، وفيما يلي بعض هذه المصادر¹:

1- الفرد العامل بالمؤسسة: يعتبر الفرد العامل في اي مجال هو مصدر للمعرفة ولكن ليس كل العاملين في محيط العمل الإنتاجي، حيث يشمل فقط العاملين الذين لديهم معارف وخبرات في كيفية انجاز الأعمال ذات الطبيعة الخاصة التي تتطلب ابداعا في العمل فمثلا استطاعت مؤسسات السيارات انتاج سيارات بأفكار ومعارف العاملين ويطلق على هؤلاء في مجتمع المعرفة برأس المال الفكري وهم المسؤولون عن تحقيق القيمة المضافة "العائد" لمؤسساتهم من خلال مهاراتهم وخبراتهم .

2- فرق العمل: هؤلاء يمثلون مجموعة من العاملين ضمن مجال وظيفي معين او مجالات مختلفة ويتميزون بقدرات إبداعية ويعملون معا لابتكار معارف جديدة في مجال عملهم وقد استخدمته اليابان ضمن مفهوم حلقات الجودة.

¹ سلوى امين السامرائي، متطلبات التحول نحو الاقتصاد المعرفي، ورقة بحث في اطار المؤتمر العالمي 4 حول ادارة المعرفة بالعالم العربي جامعة الزيتونة، الأردن، ابريل 2004، ص 2

3- البحوث والدراسات: وتعتبر مصادرا هاما لانتاج المعرفة مثال على ذلك التسويق وبحاث تطوير المنتجات حيث تساهم في خلق معرفة جديدة يكون لها الدور الفعال في تطوير أنشطة المؤسسات.

الفرع الثاني: المصادر الخارجية

هناك العديد من المصادر الخارجية التي يمكن للمؤسسة الحصول منها على المعرفة ومن بين هذه المصادر الاقتداء، المشاركة في المؤتمرات، استئجار الخبراء، متابعة الصحف والمجلات والموارد المنشورة على شبكة المعلومات العالمية، مراقبة الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وجمع المعلومات والبيانات من الزبائن المنافسين والموردين والتعاون مع المؤسسات الاخرى، إقامة المشاريع المشتركة¹.

¹ هيثم علي حجازي، ادارة المعرفة- مدخل نظري- دار الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 63

المبحث الثاني: مدخل الى إدارة المعرفة

ان المعرفة المهمة للمؤسسة هي التي يحوز عليها الأفراد "المورد البشري" لذا على المؤسسة ان تستفيد من هذه الثروة قبل فوات الاوان فالمؤسسة يمكن أن تفقد هذا الفرد في اي لحظة لذا وجب عليها الاستفادة من معارفه ويكون ذلك بما يسمى بإدارة المعرفة. لقد كانت إدارة المعرفة تعنى بالحفاظ على المعارف، فالعامل الذي يغادر المؤسسة تذهب معه معارفه ومهاراته لكن.. هذه المقاربة لم تعد كافية لان المعارف ذات الطبيعة ديناميكية، وللاستفادة من هذا الجانب الديناميكي كان لزاما ليس فقط المحافظة عليها بل يجب نقلها وكذا تطويرها¹.

وعليه فان إدارة المعرفة لا تقتصر فقط على الحفاظ على المعرفة ولكن لها عمليات عدة، الهدف منها هو تشكيل رصيد معرفي للمؤسسة من خلال استخراج المعارف وايضا تطبيق تلك المعارف في العمل اليومي للعامل من اجل تحقيق اهداف المؤسسة وهذا ما سوف نتعرف عليه في المبحث الموالي لكن قبل ذلك لابد ان نكتشف كيف وصلنا الى إدارة المعرفة بمفهومها الحالي.

المطلب الاول: نشأة إدارة المعرفة والعوامل المؤثرة في ذلك

يمكننا التعرف في هذا المطلب الى نشأة إدارة المعرفة وكذا العوامل المؤثرة في ذلك

الفرع الأول: نشأة إدارة المعرفة

تعود بداية ظهور إدارة المعرفة الى Don Marchand في بداية الثمانينات من القرن الماضي على انها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطوير نظم المعلومات لكنه لم يشر اليها بانها عمل مستقل وفي المدة نفسها بين Peter Drucker ان القوة المهيمنة في الاقتصاد والمجتمع ستكون المعرفة وأن هناك جيشا من العمال ذوي المعارف سيكون من الاوائل من بين الملايين من عمال الوطن وقادته الذين يشكلون قوة رئيسية في

¹ Gilles ballmise, gestion des connaissance-outils et application du KM, Op-cit, p p 2,3

خلق طلب جديد على السلع والخدمات أثناء انتقال العالم من اقتصاد دولي الى اقتصاد عالمي.

وفي منتصف التسعينات أخذت المعرفة وإدارة المعرفة داخل المؤسسات وبين المؤسسات تحظى باهتمام متزايد ومتسارع لما لها من اسهام اساسي في النمو في تحقيق ميزة تنافسية، اذ انشئت مجموعات عمل في مجال دراسات إدارة المعرفة كما تم الإعلان عن ندوات عمل وعن مؤتمرات في مجال إدارة المعرفة حوالي 33 مؤتمر في الفترة 1996-1997 بالإضافة الى تسابق مستشاري العمل على تقديم خدماتهم في مجال إدارة المعرفة¹.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في نشأة إدارة المعرفة

ان إدارة المعرفة علم ساهمت في ظهوره العديد من الممارسات والمبادرات الإدارية التي جعلت منه نظاماً قائماً بذاته في المؤسسة الاقتصادية الكبرى التي تسعى الى الريادة والتفوق وفي هذا الاطار يمكن تلخيص أهم هذه المبادرات في النقاط التالية²:

اولاً: تحويل الأعمال

ان مؤسسات القرن العشرين قد واجهت تغييرات عديدة في المحيط الذي تنشط فيه وبالتالي فنجاحها يتطلب مواكبة هذه التغييرات الذي يسمح لها بتحقيق ميزه تنافسيه ومن بين الممارسات التي ذكرت في هذا المجال ما يلي:

أ. إعادة هندسة العملية الإدارية: وتعني إعادة تصميم جذري لعمليات الأعمال

لتحقيق تحسينات مثيرة في التكلفة، الجودة، الخدمة، والسرعة لكونها تركز على العمليات أكثر من الوظائف وعلى فرق العمل وعلى تمكين العاملين.

ب. إدارة الجودة الشاملة: يمكن تعريفها على انها مدخل لإدارة المؤسسة يقوم على

الجودة ويبنى على مشاركة مختلف الأعضاء العاملين بها ويهدف الى الوصول الى

¹ وهيبة حسين داسي، ادارة المعرفة ودورها في تحسين الميزة التنافسية، دراسة حالة المصارف الحكومية السورية، مذكرة ماجستير غير منشورة، دمشق، 2006/2006، ص 36

² عبد الستار العلي وآخرون، المدخل الى ادارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2006، ص 60-

النجاح طويل المدى من خلال تحقيق رضا الزبون وتحقيق منافع للعاملين في المؤسسة¹، ومن ثم فالهدف منها هو تحسين فعالية المؤسسة وتطوير الاجراءات لتوفير مخرجات ذات جودة عالية.

ج. **الثقافة:** تعد ثقافة المؤسسة نظاما من المعتقدات والقيم المشتركة المتفاعلة بين

الناس والهيكل والنظم لانتاج معايير سلوكية تعبر عن طريقة عمل الأشياء.

وتتشكل الثقافة من جانبين أساسيين الأول وهو الإداري ويشمل الفلسفة والقيم والنشاطات والرؤية والثاني يشمل الأدوار والهيكل والنظم والتكنولوجيا، وتساهم ثقافة المؤسسة في تحقيق الأهداف التنظيمية بحيث ترضي حاجات الاعضاء ليتمكنوا من تفعيل المؤسسة².

ومن هنا نجد الثقافة التنظيمية تساعد أفراد المؤسسة على التغلب على المشكلات

الداخلية والخارجية التي يواجهونها.

ثانيا: إدارة المعلومات

ان إدارة المعلومات وإدارة التكنولوجيا المعلومات ساهمت في وضع اطار عام وشامل استفادة منه إدارة المعرفة في عملياتها وعبر وظائفها ومستوياتها لإضافة قيم عديدة منها تحقيق وتعظيم رضا الزبائن وذلك من خلال دعم تكنولوجيا المعلومات لعمليات الأعمال الموجودة من جهة ومن جهة اخرى فتحت فرص جديدة تمكنت عمليات الأعمال الجديدة من إيجاد دعم لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات.

ثالثا: رأس المال الفكري والموجودات الفكرية

لقد شاع استخدام مفهوم رأس المال الفكري في التسعينات من القرن الماضي وأصبح ينظر اليه باعتباره ممثلا حقيقيا لقدرة المؤسسة على المنافسة وتحقيق النجاح³ وهو يشير

¹ وهيبة حسين داسي، مرجع سبق ذكره، ص 37

² عبد الستار العلي واخرون عبد الستار العلي واخرون،، مرجع سبق ذكره، ص 65

³ وهيبة حسين داسي، مرجع سبق ذكره، ص 38

الى مجموعة الافكار والاختراعات والتكنولوجيات والمعرفة العامة وبرامج الكمبيوتر والتصاميم وقواعد البيانات والعمليات والإبداع والتطبيقات في المؤسسة.

ان الرأس المال الفكري هو المظلة التي تضم تحتها إدارة المعرفة باعتبارها المحرك والطاقة الدافعة لها ويشير مفهوم الرأس المال الفكري الى حيازة المعرفة وتطبيق الخبرات والمهارات المخزنة والمكتسبة خلال فترة حياة الفرد في المؤسسة، ويكون لرأس المال المعرفي ميزه تنافسيه للمؤسسات الحديثة ودعامة اساسية لبقائها وتطورها، وان الامر يتطلب من إدارة الموارد البشرية او من لجان متخصصة في الإدارة متابعة الكوادر المعرفية النادرة لجذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المؤسسة وتشير الموارد المعرفية الى ثقافة المؤسسة، المعرفة التكنولوجية، العلامات التجارية، ويمكن ان نشير الى وجود 4 مجموعات أساسية تمثلها وهي¹:

1. موجودات التكنولوجيا، 2. موجودات المعرفة المدونة ، 3. موجودات المعرفة البشرية، 4. موجودات المعرفة الأخرى.

رابعا :المؤسسة المتعلمة

ظهر في مجال الفكر الإداري في السنوات الأخيرة يروج لمفهومين مترابطين هما: التعلم التنظيمي، مؤسسة التعلم "منظمه التعلم" او المؤسسة المتعلمة ويقصد بالمؤسسة المتعلمة هي: تلك التي تسمح لكل فرد فيها في تشخيص ومناقشة مشاكلها وان يجربوا ما لديهم من قدرات ومهارات لإحداث التغيير والتحسين².

اما التعلم التنظيمي فيشير حسب Fiol 1985 الى العملية المؤدية الى تحسين العمل من خلال المعرفة الافضل والفهم الحسن، فالتعلم التنظيمي يعمد الى توظيف المعرفة من اجل تحسين الاداء³.

¹ وهيبة حسين داسي، ، مرجع سبق ذكره، ص 39

² عامر خضير الكبيسي، ادارة المعرفة وتطوير المنظمات ، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر ،2004، ص

89

³ المرجع نفسه، ص 89

وتكمن العلاقة بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في كون ان الاخير ينشأ او يعم ارجاء المؤسسة ومستوياتها بدرجات اسرع كلما اتجهت الإدارة الى المزيد من تطبيق منهجية إدارة المعرفة، وبما انها تسعى الى رصد مصادر المعرفة الخارجية والداخلية وتحليلها وتفسيرها للتعرف على ما تنطوي عليه من تغيرات لها تأثير في عمليات المؤسسة.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها

ان التطورات التي عرفتها إدارة المعرفة منذ بداية الثمانينات وما ساهم في تطورها ادى الى تعدد التعاريف الخاصة بها، كما برزت أهميتها للفرد والمؤسسة وكذا المحيط وهذا ما سنوضحه في ما يلي:

الفرع الأول: مفهوم إدارة المعرفة

لا يمكن الوصول الى مفهوم موحد لإدارة المعرفة الا بعد استعراض مجموعة من التعاريف المختلفة التي ساهمت في تحديد ولو بشكل قريب الى تعريف هذا المصطلح الذي اختلفت المصادر في تحديد ماهيته وبالتالي ادراج مجموعة من التعاريف التي تجعلنا نقرب من المعنى الذي يفيد موضوع البحث بحث من هذه التعاريف ما يلي:

1. "مجموع عمليات تحسين نشاط ومهارة المؤسسة التي تعتمد على دوران ورسملة

المعارف المطبقة بواسطة تكنولوجيا المعلومات".¹

ومنه يمكن القول بان إدارة المعرفة تعبر عن عمليات تنفذ بواسطة تكنولوجيا المعلومات تحسن بها المؤسسة من نشاطاتها ومهاراتها.

2. عملية خلق للحفاظ على تقسيم واستعمال المعرفة التنظيمية "المعرفة العلمية" التي

تسمح للمؤسسة بتحقيق اهدافها

3. مجموع التطبيقات التي تهدف الى إنشاء، تنظيم واستغلال المعارف بهدف التحسين

من الأداء التنظيمي.

¹ Sebastien hof, le knowledge management ,p3, www.proz.com/1504170-senoir_employees_insurance.html, la date de visite 8/8/2020

من هذين التعريفين يمكن القول ان ما يعمل على تحسين أداء المؤسسة وبالتالي تحقيق اهدافها هو توليد معرفة جديدة واستعمالها كما ينبغي.

4. استعمال نظامي ومنظم للمعارف الموجودة في المؤسسة من اجل تحقيق اهدافها وتعمل ايضا على تحسين أداء المؤسسة وتسمح بالحصول على الرؤية الشاملة لمهارات ومعارف المؤسسة¹.

من خلال هذا التعريف نلاحظ ان إدارة المعرفة وجدت الاكتشاف معارف ومهارات العاملين بالمؤسسات والعمل على استغلالها واستعمالها بالشكل الذي يحسن من ادائها.

5. مجموع المبادرات والطرق التي تسمح بجمع، تحديد، تحليل، تنظيم، تخزين ومشاركة المعارف بين أفراد المؤسسة خاصة تلك المعارف التي أنشأتها المؤسسة بنفسها مثلا: (البحث والتطوير، التسويق) او المكتسبة من المحيط الخارجي لتحقيق هدف محدد.²

من خلال هذا التعريف يمكن القول ان إدارة المعرفة تعرف بعملياتها التي تخص المعارف الداخلية وكذلك الخارجية

ويمكن ادراج مجموعه من التعاريف تشمل معظم التعاريف التي أعطيت في هذا المجال³:

(1) ان إدارة المعرفة هي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق؟؟ في المؤسسة فهي تشير بهذا المعنى الى المعرفة الخاصة بعمل الأشياء بفاعلية وبطريقة كفوة لا تستطيع المؤسسات الاخرى تقليدها او استنساخها لتكون المصدر الرئيسي للربح.

(2) ان إدارة المعرفة مدخل لاضافة او انشاء القيمة من خلال المزج او التركيب بين عناصر المعرفة من اجل ايجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات او معلومات او معارف منفردة.

(3) ان إدارة المعرفة هي العملية المنهجية للمنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وانشائها.

¹ Yoan baizet, ,Op-cit, p20

² Gestion des connaissances, un article de wikipédia ,l'encyclopédie libre ,p01, http://fr.wikipedia.org/wiki/gestion_des_connaissances, la date de visite 15/8/2020

³ نجم عبود نجم ، ، مرجع سبق ذكره، ص ص 91، 92

- ان التعريف الاول يرى ان إدارة المعرفة تكمن في استخدام الرصيد المعرفي الموجود
 - أما التعريف الثاني فهو يرى أنها تكمن في إيجاد توليفات جديدة لعناصر المعرفة
 - أما التعريف الثالث فيرى انها تكمن في توليد معارف جديدة.
- من خلال التعاريف يمكن الوصول الى تعريف شامل لها وبالتالي يمكن تعريف إدارة المعرفة كما يلي:

إدارة المعرفة عملية تقوم بها المؤسسة تهدف من ورائها الى استخراج معارف عامليها وتخزينها ونقلها الى الأفراد الاخرين للاستفادة منها عن طريق تطبيقها في الأعمال اليومية من اجل التحسين من اداء عمالها وبالتالي التحسين الكلي لها.

الفرع الثاني: أهمية إدارة المعرفة

تتمثل اهمية إدارة المعرفة فيما يلي¹:

- بناء وتنمية قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات وزيادة احساسها بالتغيير وتوقعه في وقت مبكر يسمح للإدارة بالاستعداد للمواجهة.
- تهيئة الفرص لنمو المؤسسة وتطويرها بمعدلات تتناسب مع قدراتها وكذا الفرص المتاحة، وذلك بتعميق استخدام نتائج العلم ومنتجات التقنية المتجددة، الى جانب الخبرة المتراكمة لأفرادها.
- مساندة الإدارة في مباشرة عملية التمدد الفكري بنبذ القديم المفاهيم والأساليب واكتساب الجديد منها اي الخروج من الاطار الفكري القديم ثم استقبال المفاهيم والخبرات والتقنيات الجديدة واستيعابها وتوظيفها في عمليات المؤسسة، وبذلك تحقيق التعلم التنظيمي.

¹ العشي هارون، بوراس فايضة، ادارة المعرفة كمدخل لتعزيز دور الثقافة المنظمة في تحسين تنافسية المنظمات، الملتقى الدولي حول ادارة المعرفة والفعالية الاقتصادية، باتنة، الجزائر، 2008، ص 6.

• توفير مناخ ملائم يحفز العاملين ذوي المعرفة على اطلاق معارفهم الكامنة واتاحتها للمؤسسة مما يؤكد ان المستوى المعرفي هو الاساس في تحديد الدرجات الوظيفية وما يتبعها من صلاحيات ومزايا.

• ربط كل المعارف والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المؤسسة ككيان تفاعلي من كل ما سبق نستنتج أن المؤسسة التي تتبنى مشروع إدارة المعرفة ستمكن من تحقيق أهدافها عن طريق منح فرصة لعمالها من إطلاق العنان للرصيد المعرفي الذي يملكونه وتجسيده في مختلف الأعمال الموكلة لهم ومن ثم سيتحسن ادائهم تدريجيا مما يمكنهم من تحقيق التميز في مكان العمل من جهة ومن جهة اخرى خلق قيمة مضافة للمؤسسة تتمكن بها من مواجهة اي تغيرات مفاجئة او متوقعة وتحقيق الاداء الافضل.

المطلب الثالث: مبادئ إدارة المعرفة

ان مبادئ إدارة المعرفة ليست بقوانين ولا قواعد بل انها مفاتيح مستتبطة من تجارب التطبيق الناجح لمشروعات إدارة المعرفة في المؤسسات الحديثة وهي تختلف بحسب المؤسسات والباحثين وقد تزيد وقد تنقص رغم ذلك يمكن ادراج عدد منها فيما يلي¹:

1- ان جوهر إدارة المعرفة هو الاستثمار في المعرفة: ان المعرفة تعد من اصول المؤسسة لذا فإن من مهام إدارة المعرفة هو استثمار هذه الأصول لتحقيق أكبر عائد ممكن، والاستثمار في أصول المعرفة يتضمن تخطيط وتنظيم أنشطة استقطاب المعرفة بالاضافة الى استخدام نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات في تخزين المعرفة وتوزيعها.

2- توليفة الحلول الإنسانية والتكنولوجية: ان الحلول التي تقدمها إدارة المعرفة يجب ان تكون عبارة عن توليفة متكاملة من الناحية الإنسانية والتقنية فتكنولوجيا المعلومات لا تستطيع لوحدها أن تقدم حولا لمشكلات المؤسسة بل يجب ان تكون نسيجاً متكاملًا

¹ سعد غالب ياسين ، ادارة المعرفة.. المفاهيم النظم والتقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن، 2007، ص

من العناصر الإنسانية والفكرية والاجتماعية وبدعم مباشر من قبل نظم تكنولوجيا المعلومات، لان هذه الأخيرة هي التي تعمل على تنفيذ أنشطة وعمليات إدارة المعرفة.

3- إدارة المعرفة تتطلب وجود مديرين للمعرفة: لا يمكن تنظيم واستثمار المعرفة التنظيمية من دون وجود فريق يتولى مهام استقطاب وتخزين المعرفة وتطوير البنية التحتية التقنية للمعرفة بالإضافة الى أنشطة الرأس المال الفكري والمعرفي في المؤسسة كما يقوم هذا الفريق بأنشطة التعليم والتدريب وتنظيم اجتماعات العصف الذهني واستخدام تقنيات لنقل المعرفة وتوزيعها في المؤسسة.

4- المشاركة بالمعرفة اصعب من انتاجها: ان المشاركة بالمعرفة خاصة تلك المرتبطة بالمهارة والخبرة الفردية من الصعب التشارك بها مع الاخرين وقبول انتقالها كونها تمثل القوة والقدرة وكذا التميز لصاحب المعرفة، وهذا ما يشكل مشكلة كبيرة تواجه إدارة المعرفة قد تكون اكبر من مشكلة تحصيل المعرفة، انتاجها او حتى ابتكار معرفة جديدة .

5- النفاذ الى المعرفة هو البداية فقط: لا يمكن الحديث عن إدارة المعرفة في مؤسسة، وعلى استثمار الرأسمال الفكري ما لم تستطع المؤسسة النفاذ الى المعرفة الموجودة بها هذا يعني انه لا بد ان تكون بيئة حاضنة وثقافة تنظيمية تشجع على التواصل والمشاركة بالمعلومات والمعرفة والنفاذ السهل والشفاف الى المعلومات والمعرفة الموجودة في المؤسسة.

6- لا نهايات لأنشطة إدارة المعرفة: ان إدارة المعرفة ليست كالإدارات الاخرى "إدارة الانتاج، التسويق، المحاسبة، المالية وإدارة البحوث والتطوير" لها مدخلات محددة وعمليات مبرمجة واضحة ولها مخرجات منتجات خدمات وافكار مستهدفة بل ان ماهو واضح في أنشطة وعمليات إدارة المعرفة دائما هو برامجها وتقنياتها اي الأدوات التي تستخدمها إدارة المعرفة في رصد المعرفة ونقلها ففي إدارة المعرفة لا

يمكن القول ان نشاطها يبدأ من هذا الجزء وينتهي هناك لان طبيعة عملية إدارة المعرفة متداخلة بنيويا مع العملية الإدارية ومع كل نشاط وظيفي تقوم به المؤسسة، ولذلك علينا ان ندرك ان برامج إدارة المعرفة لا تنتهي ولا تتوقف لحظة، لان عملية التعلم واكتساب المعرفة وتحصيلها هي ميزه المؤسسات الرائدة الساعية للتعلم.

المطلب الرابع: نماذج إدارة المعرفة

لقد قدمت عدة نماذج لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المؤسسات في بناء استراتيجياتها وافترضايتها الأساسية، وفيما يلي بعض هذه النماذج:

الفرع الاول: نموذج "ليونارد بارتون" لإدارة المعرفة¹

يقوم هذا النموذج على اساس ان المعرفة في المؤسسات تمثل مقدرة جوهرية وان هذه المعرفة توجد في أربعة أشكال هي:

1. المعرفة قد تكون في شكل مادي وتكون متمثلة في براءات الاختراع
2. المعرفة قد تكون مجسدة ايضا في الانظمة الإدارية وتكون مجسدة في طرق التعلم وهذا يساعد في عمل الأشياء بأكثر فاعلية.
3. المعرفة قد تكون مجسدة في المعارف الصريحة والكامنة للعاملين اي في القدرات الفردية التي تجلب الى المؤسسة او تطور ضمنها من خلال التجربة او الخبرة.
4. المعرفة قد تكون موجودة في القيم الصغيرة للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل او ما يدعوه آخرون بالثقافة التنظيمية

¹ نجم عبود نجم ، ، مرجع سبق ذكره، ص ص 117، 118

الفرع الثاني: نموذج "دافيد سكايرم"

ويقوم هذا النموذج على اساس قوتين و7 رافعات استراتيجية، تتمثل القوة المحركة الأولى في استخدام افضل للمعرفة التي توجد في المؤسسة والطرق التي تحقق ذلك هي تقاسم الممارسات الأفضل وتطوير قواعد البيانات، حل المشكلات والدروس المتعلمة، هذه القوة يعبر عنها بـ: "ان تعرف ما نحن نعرف" لتجنب إعادة الابتكار العجلة او الاخفاق في حل مشكلة تم حلها في الماضي بنجاح والقوة المحركة الثانية هي الابتكار وانشاء المعرفة الجديدة وتحويلها الى منتجات وخدمات وعمليات جديدة ويكون التركيز هنا على الطرق الفعالة في تشجيع وتعزيز واثراء الابتكار.

اما الرافعات السبعة فهي كما يلي:

- 1) **معرفة الزبون:** تطوير المعرفة العميقة من خلال علاقات الزبون واستخدامها لإثراء رضا الزبون من خلال المنتجات والخدمات.
- 2) **المعرفة في المنتجات والخدمات:** اي المعرفة المجسدة في المنتجات وما يرتبط بها والخدمات كثيفة المعرفة.
- 3) **المعرفة في الأفراد:** تطوير الجدارة البشرية وتنمية الثقافة الابتكارية حيث ان التعلم وتقاوم المعرفة لها قيمة عالية.
- 4) **المعرفة في العمليات:** تجسيد المعرفة في عمليات الأعمال و امكانية الوصول الى الخبرة الخبيرة.
- 5) **الذاكرة التنظيمية:** وهي الخبرة العالية المسجلة من اجل الاستخدام المستقبلي سواء في مستودعات المعرفة الصريحة او تطوير مؤشرات الخبرة.
- 6) **المعرفة في العلاقات:** تحسين تدفقات المعرفة عبر الحدود داخل وخارج المؤسسة الى الموردين الزبائن والعاملين.

(7) **الأصول المعرفية:** ويتمثل هذا العامل في قياس رأس المال الفكري وتطويره واستغلاله¹.

حسب هذا النموذج فإن المعرفة التي يجب أن تديرها، هي تلك المعرفة الموجودة اصلا في المؤسسة وأيضا المعرفة التي تولد فيها فالمعرفة الموجودة يجب ان توفر الطرق لتحديدتها للمشاركة بها اما المعرفة الاخرى هي تلك المعرفة التي تولد في المؤسسة المتجسدة في منتجات او عمليات جديدة.

الفرع الثالث: نموذج البنك الكندي التجاري²

ركز Darling 1996 على مفهوم الثقافة المعرفية ونشر قيم المعرفة ووضع هذه المعرفة في خدمة الزبون وجعلها أكثر ديمقراطية من خلال إشاعة استخدامها وتنوع القيم والتأثير على هرم القيادة التقليدية فيصبح المديرون مدربين ومستشارين ورؤساء الفرق وتوافر شبكة المعرفة التي تعد أداة فحص معرفة المؤسسة، وينطلق هذا النموذج من أربعة عناصر أساسية التي تمكن المؤسسة من إدارة المعرفة وهي:

1. التعلم الفردي حيث وضعت مسؤولية التعلم المستمر على الأفراد انفسهم
2. تعلم الفريق تحميل المجموعة المكلفة بإدارة المعرفة مسؤولية التعلم الذاتي
3. تعلم المؤسسة عن طريق نشر المعرفة المتولدة في التنظيم من خلال شبكة التعلم
4. تعلم الزبون ادرك البنك ان الزبون بحاجة للمعرفة وخاصة المتعلقة بالعمل المصرفي فلجا الى ادخال اكثر من 3400 زبون في دورات عامة.

من خلال ما سبق يمكن القول أن إدارة المعرفة تنطلق من التعلم الذي يشمل المؤسسة كنظام مفتوح اي ان كل عناصر المؤسسة البشرية عليها التعلم ليتم تنفيذ مشروع إدارة المعرفة.

¹ نجم عبود نجم ، ، مرجع سبق ذكره، ص ص 121-120

² محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن، 2008، ص 126

الفرع الرابع: نموذج ايزون بروك 1996¹

هذا النموذج يتكون من أربعة خطوات تتمثل في ما يلي:

1. توضيح هدف ابتكار المعرفة التنظيمية وكيف تتطابق مع استراتيجيات الأعمال الشاملة للمؤسسة مع ادراك ضرورة تكوين الهيكل الذي يدعم ابتكار المعرفة.
2. تطوير المعرفة الظاهرة باعتماد هياكل متقدمة تسهم في تطوير استراتيجيات المعرفة مثل التعلم التنظيمي
3. بناء هياكل التعلم التنظيمي ومستوى المعرفة لتنفيذ الاستراتيجيات لتكوين خطط لسد فجوات الأداء بين رؤية معرفة المؤسسة وبين أدائها الحالي.
4. تكوين نظام التغذية العكسية لقياس النجاح في الجهود لتأمين البيانات لتعديل الاستراتيجيات بشكل مستمر.

لقد بين ايزن بروك أن إدارة المعرفة عبارة عن نشاط تقوم به المؤسسة من اجل معرفة فجوات الأداء الحاصلة ومن ثم رسم الخطط لسد هذه الفجوات وخلاصة القول ان نماذج إدارة المعرفة اختلفت من باحث لآخر فمنهم من ركز على عملياتها ومنهم من ركز على العناصر التي يجب أن تتوفر لتطبيقها لكن في العموم فإن إدارة المعرفة عبارة عن مشروع لتستطيع المؤسسة أن تطبقه لابد من تهيئة القاعدة الأساسية لذلك من تكنولوجيا، أفراد، ثقافة تنظيمية من اجل بلوغ الأهداف المنشودة.

¹ محمد عواد الزيادات، ، مرجع سبق ذكره، ص 127

المبحث الثالث: أساسيات إدارة المعرفة

سنحاول في هذا أن نبرز أهم البنى الأساسية لتطبيق مشروع إدارة المعرفة بالإضافة

الى اهم العمليات التي تمثلها واخيرا نبين أهدافها

المطلب الأول: عناصر إدارة المعرفة البنى الأساسية لإدارة المعرفة

ان عناصر إدارة المعرفة يمكن اعتبارها البنى الأساسية التي اذا لم تتوفر فإن إدارة

المعرفة لا يمكن تطبيقها ومن بين هذه العناصر نذكر ما يلي¹:

(1) **التعاون**: وهو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد ضمن فريق عمل المساعدة احدهم

للاخر في مجال عملهم فإشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة وذلك

من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد والأقسام.

(2) **الثقة**: هي الحفاظ على مستوى متميز ومتبادل من الايمان بقدرات الأفراد العاملين

في المؤسسة فالثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة.

(3) **التعلم**: هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين

لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات او التأثير على الاخرين، فالتركيز على

التعلم يساعد المؤسسة على تطوير الأفراد بما يؤهلهم الى ان يلعبوا دورا أكثر فعالية

في عملية خلق المعرفة.

(4) **المركزية**: تشير الى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا

للمؤسسة فإدارة المعرفة تحتاج الى اللامركزية.

(5) **الرسمية**: هي المدى الذي تتحكم فيه القواعد الرسمية، السياسات والإجراءات القياسيه

بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن اطار المؤسسة وإدارة المعرفة تحتاج الى

مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على

قواعد العمل.

¹ محمد عواد الزيادات، ، مرجع سبق ذكره، ص ص 167-168

6) الخبرة الواسعة والعميقة: ويعني ذلك أن خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة افقيا ومتنوعة وعميقة.

7) تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات: اي مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة، البعض يرى أن تكنولوجيا المعلومات عنصر حاسم في عمليات إدارة المعرفة.

8) الابداع التنظيمي: هو القدرة على خلق القيمة، المنتجات، الخدمات، الافكار او الاجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي معين وهذا يعني ان على المؤسسة كشف والتقاط المعرفة التي يمتلكها العاملون واستغلالها والمشاركة في استخدامها لتحقيق مكاسب تجارية.

ويمكن ان نلخص العناصر السابقة في خمسة بنى أساسية حسب ما اشار اليه كل من
1 nancy du bois et tricier willkerson

1) الثقافة التنظيمية: وهي تمثل الاتجاهات والقيم والعادات والتي تتبناها المؤسسة والمنتشرة بين أفرادها².

والاتجاهات هي التي تدفع الأفراد للرغبة في التفكير والتصرف، لذا يشكل عنصر الثقافة عنصرا هاما لإدارة المعرفة³.

2) المحتوى: ويتمثل في المعارف، البيانات، المعلومات والسلوكيات التي تعتبر كمصدر للمحتوى⁴.

¹ Nancy dubois, tricia wilkerson, gestion des connaissances :un document d'information pour le développement d'une stratégie de gestion des connaissances pour la santé populaire, oct 2008, p23. http://www.nccmt.ca/pubs/KMpaper_fr.pdf. la date de visite 27/7/2020

² Ibid, p23

³ احمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الادارة الحديثة -نظريات واستراتيجيات، ونماذج حديثة -عالم الكتب الحديث، جدار للكتاب العالمي عمان، الأردن، 2009، ص84

⁴Nancy dubois, tricia wilkerson, op-cit, p27

(3) **العمليات** :وهي النشاطات والمبادرات التي تقوم بها المؤسسة والتي تسهل إنشاء واستعمال المعارف¹.

(4) **القاعدة التكنولوجية**: وتتمثل في شبكات المعلومات الداخلية والخارجية ،اجهزة الحاسوب وتوابعها لتخزين ونقل المعرفة وتبادلها².

(5) **الأفراد** :بما في ذلك التصرفات والخبرات والمهارات ،العمل بروح الفريق، المشاركة، الإبداع والابتكار³.

ان العناصر السابقة تعد من البنى الأساسية التي لها دور كبير في المساعدة على تطبيق برنامج إدارة المعرفة والتي اعتبرت الأفراد أهم عنصر فبدونه لا يمكن ان تسير حتى العناصر الاخرى ثم تأتي باقي العناصر في نفس المستوى والتي تعمل بشكل تكاملي.

المطلب الثاني :عمليات إدارة المعرفة

يتباين المختصون في تحديد أنشطة وعمليات إدارة المعرفة والتي يمكن إيجازها في ما

يلي⁴:

(1) حسب **Turban** : ويرى أن لإدارة المعرفة ست عمليات وهي:

- ✓ إنشاء معرفة جديدة
- ✓ الاستحواذ عليها "بتحديدها كمعرفة ذات قيمة وبطريقة ملائمة"
- ✓ التنقيح "وضع المعرفة الجديدة في سياق محدد"
- ✓ الحفظ "ويجب أن يكون بطريقة ملائمة"
- ✓ الإدارة العملية لها "تقييمها ،مراجعتها وتوضيح صلتها ودقتها"
- ✓ نشرها "ان تكون متاحة لأفراد المؤسسة حسب الحاجه وفي اي وقت"

(2) حسب **divid skyrme** : ويرى انها تتمثل في عشر عمليات هي:

¹ Nancy dubois, tricia wilkerson, op-cit, p29

² احمد الخطيب ،عادل سالم معاينة ، ، مرجع سبق ذكره، ص 83

³ المرجع نفسه، ص 83

⁴ نجم عبود نجم ، ، مرجع سبق ذكره، ص ص 94-95

1. إنشاء المعرفة، 2. تحديد المعرفة، 3. الجمع والحصول على المعرفة، 4. تنظيم المعرفة،
5. تقاسم المعرفة، 6. تعلم المعرفة، 7. تطبيق المعرفة، 8. استغلال المعرفة ، 9. حماية المعرفة ، 10. تقييم المعرفة

ويمكن استعراض عمليات تناولها كتاب آخرون نذكر منهم:¹

(3) حسب **Burk 1999** : ويرى أنها تتمثل في ما يلي: الإيجاد والابتكار، التنظيم المشاركة الاستعمال وإعادة الاستعمال.

(4) حسب **Mceboy 2000** : ويرى أنها تتمثل في توليد المعرفة تنميتها وتطبيقها فالمؤسسة تحتاج الى تعلم تنظيمي لتوليد المعرفة وتحتاج الى طريقة معينة لتوزيع المعرفة ونقلها وان نظام إدارة المعرفة ينبغي أن يكون قادرا على تنفيذ هذه العمليات.

(5) حسب **Tingg 2000** : ويرى أنها تتمثل في اكتساب ومعالجة وخرن واستعمال وإعادة استعمال المعرفة

حسب **Martory 2000** : أكدت أن عمليات إدارة المعرفة تتمثل فيما يلي :اكتساب المعرفة ،المشاركة بها ،رفعها واستعملها.

أما **Heisig 2001** : فقد اشار الى العمليات التالية: توليد ،خرن ،توزيع وتطبيق المعرفة وفق نموذج مؤسسة "Fraun hofer" الذي اعتمد "Heisig et Vorbeck" في دراستهما المسحية حول المؤسسات الأوروبية فقد تضمنت عمليات جوهرية لإدارة المعرفة وهي تشخيص المعرفة ،تحديد اهداف المعرفة ،توليد المعرفة ،خرن المعرفة ،توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة.

وسيتم اعتماد هذه العمليات لأنها الاشمل من بين كل النماذج.

¹ محمد عواد الزيادات ، مرجع سبق ذكره، ص ص 89-90

الفرع الاول: تشخيص تحديد المعرفة

إن البناء الهيكلي للنظام المعرفي في المؤسسة يتطلب اولاً عملية تشخيص المعرفة والغرض من ذلك هو اكتشاف معرفة المؤسسة وتحديد الاشخاص من أهم التحديات التي تواجه المؤسسة لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص¹.

الفرع الثاني: تحديد أهداف المعرفة

تدرك المؤسسات اليوم ان المعرفة وإدارتها ليست هي الهدف بل هي الوسيلة لتحقيق أهداف مؤسسة وان لهذه الوسيلة أهدافاً معينة وبدون تلك الاهداف تصبح إدارة المعرفة مجرد تكلفة، وفي هذا الصدد أشار كل من "Heisig et Vorbeck" الى ان إدارة المعرفة تبدأ بتطوير اهداف واضحة للمعرفة ومن الاهداف التي اشار إليها ما يلي :

- تحسين العمليات، خلق الوضوح حول كل من مجالات عمل مؤسسة والمشكلات والعمليات، تسهيل عملية الإبداع، تسهيل عمليات التخطيط والتنبؤ.

إن الجانب المهم في أهداف المعرفة هو السعي لتبني التحولات الجذرية والغايات الواسعة وتحقيق القفزات وهذا يدور حول البراعة وتحقيق الجودة الفائقة وانتاج السلع والخدمات البراقة والحلول غير التقليدية وفي معرض بيان أهمية تحديد أهداف المعرفة ذكر 1999 Parior انه اذا كان الغرض غير مبلور بوضوح فإن الأفراد العاملين على مختلف مستوياتهم لن يتمكنوا من فهم اي نوع من المعرفة التي تعد حاسمة لأعمالهم ويجب عليهم تعلمها كي يتم تحسين الانجاز².

الفرع الثالث: توليد المعرفة

وتشمل ابتكار او اكتشاف او امتصاص او اكتساب واستحواذ، جميع هذه العمليات تشير الى التوليد فالشراء يشير الى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر او عن طريق عقود العمل والتوظيف فالابتكار يشير الى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة

¹ حسين عجلان ، مرجع سبق ذكره، ص 26

² محمد عواد الزيادات،، مرجع سبق ذكره، ص 96

والاكتشاف يشير الى تحديد المعرفة المتوفرة اما الامتصاص فيشير الى القدرة على الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة.¹

وتحصل المؤسسة على المعرفة من الخبراء، ويمكن صياغتها على شكل مفاهيم وقواعد وهناك معارف موثقة تحصل عليها من الكتب، قواعد البيانات، الملفات، الحاسوب وبأشكال مختلفة وهناك معارف غير موثقة والتي توجد في عقول الأفراد في المؤسسة.² ويحصل الأفراد على المعرفة عن طريق الخبرة والممارسة العملية او التكوين في حضور الملتقيات.. وتوجد تقنيات عديدة لاستقطاب المعرفة من مصادرها الإنسانية بصورة خاصة من خبير المجال وتوزع على فئتين هما³:

1) التقنيات التقليدية: ويمكن تصنيفها الى الاساليب التالية

• المقابلات وتوجد ثلاث أنواع:

- المقابلات غير الهيكلية غير المبرمجة
- المقابلات شبه الهيكلية شبه المبرمجة
- المقابلات الهيكلية المبرمجة

• الملاحظة والمعاشية في ميدان العمل

2) تقنيات غير التقليدية: وتوجد العديد نذكر منها

- العصف الذهني بتفاعل كل العقول الجديدة من اصحاب المعرفة وخبراء المجال للوصول الى الحلول المبتكرة.
- العصف الذهني الإلكتروني

¹ محمد عواد الزيادات، ، مرجع سبق ذكره، ص 97

² سناء عبد الكريم الخناق، دور التكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات ادارة المعرفة، الملتقى الدولي 3 حول تسيير

المؤسسات : المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاد، جامعة بسكرة، الجزائر، 2005، ص 245

³ سعد غالب ياسين، ، مرجع سبق ذكره، ص ص 82-83

الفرع الرابع: خزن المعرفة

ان عملية تخزين المعرفة تعود الى الذاكرة التنظيمية والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة المعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الاجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد ومن شبكات العمل وانه مع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية، ويساعد في ذلك برمجيات المجموعة اذ تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال دورا مهما في تحسين وتوسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة وان جوهر تطبيقات إدارة المعرفة هو إدارة وتخزين واسترجاع المعرفة ويمثل تخزين المعرفة جسرا بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها¹.

الفرع الخامس: توزيع المعرفة

المعرفة بوصفها موجودا يزداد بالاستخدام والمشاركة ويتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص تنمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت المؤسسات الى تشجيع المشاركة وتشمل هذه العملية العمليات التالية: التوزيع والنشر والمشاركات والتدفق والنقل والتحرك، ويكون ذلك عن طريق الاتصال المقروء كالكتب والدوريات والوثائق او المسموعة عن طريق البث الاذاعي اضافة الى الاقراص المرنة والمضغوطة والاشرطة والانترنت²، وقد لجأت بعض المؤسسات الى السماح لانتقال العاملين لديها بين الاقسام لإتاحة المجال لنشر المعرفة غير الرسمية في أرجاء المؤسسة.

¹ عبد الستار العلي واخرون، ، مرجع سبق ذكره، ص 43

² عبد الوهاب بوفنجي، عبد الله ابراهيمي ، الاقتصاد العربي امام تحدي اقتصاد وادارة المعرفة، الملتقى الدولي 3 حول تسيير المؤسسات : المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاد، مرجع سبق ذكره، ص426

كما ان مجتمعات التعلم في المؤسسة أعطت نتائج إيجابية في مجال تقليل وقت الانتقال والتوصيل وكذلك فإن نقل المعرفة يستوجب نقل المعرفة الصريحة المكتوبة او المرمزة من قواعد المعرفة عبر وسائل الكترونية الى الأفراد العاملين في المؤسسة¹.

الفرع السادس: تطبيق المعرفة

فالهدف من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمؤسسة، وهذا التطبيق هو أبرز عملياتها فالإدارة الناجحة هي التي تستخدم المعرفة المتوفرة في الوقت المناسب ودون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزه او لحل مشكلة قائمة.

لذا يجب أن يكون تطبيق المعرفة مستهدفا لمناطق الأهمية الاستراتيجية وان تكون لها قيمة كبيرة لصالح العمل فإذا كانت خدمة الزبون ذات اهمية استراتيجية فهي المرشحة الأولى لتطبيق المعرفة، ان تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وهو يعني استثمار المعرفة، فالحصول عليها وخبزنها والمشاركة فيها أمور لا تعد كافية، والمهم هو تحويل هذه المعرفة الى التنفيذ، فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ مجرد تكلفة وان نجاح اي مؤسسة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياسا لما هو متوافر لديها، ولكي تستطيع المؤسسات تنفيذ ما تعرفه وما نفذته عليها ان تحدد النموذج فنماذج إدارة المعرفة هي التي ترشد الإدارات الى كيفية استثمار المعرفة وتحويلها الى التنفيذ.

المطلب الثالث: التكنولوجيا المساندة على اتمام عمليات إدارة المعرفة

تعتبر التكنولوجيا عاملا مهما في عمليات إدارة المعرفة ،ولأجل ذلك تم تصميم نظم خاصة لإدارة المعرفة والتي تهدف الى جمع المعلومات والمعرفة، خبزنها ونشرها وفي هذا الاطار يمكن تناول بعض هذه النظم او التكنولوجيات فيما يلي:

¹ سعد غالب ياسين ، مرجع سبق ذكره، ص 108

الفرع الاول: التكنولوجيا المساعدة على توليد المعرفة

ويطلق عليها اسم نظم العمل المعرفي على أساس العمل المعرفي هو ذلك الجزء من العمل المعلوماتي الذي يولد معرفة ومعلومات جديدة، او طرق جديدة تحسن من المنتجات القائمة.¹

اولا: نظم التصميم بمساعدة الحاسوب

وهذه النظم او التكنولوجيات تعطي ادوات خاصة بالتصميمات كالرسومات البيانية المتقدمة أدوات التحليل، أدوات إدارة الوثائق والاتصالات وتحتاج هذه الأنظمة قوة حاسوبية مهمة من أجل الحل السريع للرسوم البيانية المتقدمة او الحاسبات المعقدة الضرورية لعمال المعرفة كالباحثين العلميين، مصممي منتجات المحللين الماليين، وتصمم محطات عمل لمهام متخصصة في الأداء فالتصميم الهندسي لمهندس يتطلب محطات عمل تتطلب رسم تصاميم وقوة كافية للتحميل الثلاثي الأبعاد والذي يختلف تماما عن محطات عمل المحلل المالي.

ثانيا: أنظمة الواقع الافتراضي

تتيح تطبيقات الواقع الافتراضي تجربة مختلفة في التفاعل البشري مع الحاسوب عبر تكنولوجيا حاسوب متطورة، ويقصد بالواقع الافتراضي ذلك الفرع من البيانات الحاسوبية الذي يعمل على غمر المستخدم في بيئة اصطناعية افتراضية ذات ثلاثة أبعاد والتخاطب معها والتأثير بها وذلك في الزمن الحقيقي، وتستخدم تطبيقات V.R في التدريب الفضائي، صنع التصاميم، المجالات الطبية، الاظهار العلمي والتحكم عن بعد.. الى غير ذلك من التطبيقات الآخذة بالتزايد والتي تتوصل يوميا الى ابتكارات جديدة تفتح آفاقا جديدة للمعرفة الإنسانية وتطور كفاءة الواجهة البيئية "التخاطبية" مع المستخدم والتي تشكل الجسر بينه وبين النظام الحاسوبي.

¹ عبد الستار العلي واخرون، مرجع سبق ذكره، ص 192

الفرع الثاني: أنظمة الذكاء الاصطناعي للحصول على المعرفة

ان الذكاء الاصطناعي عبارة عن تطبيق أساليب متطورة في برمجة الحاسوب بغرض دفعه للقيام بأعمال واستنتاجات تشابه أعمال الانسان الذكي، اي انه تمثيل للذكاء البشري عن طريق نظام الحاسوب.¹

ومن أمثلة التطبيقات نذكر على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

اولا: النظم الخبيرة

تعتبر النظم الخبيرة في مقدمة النظم التي تصدرت تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الأعمال والنظام الخبير وبرنامج مصمم لنمذجة معرفة وقدرة الخبير البشري على حل المشكلات اي انه يستند على مفهوم نمذجة المعرفة الموجودة أصلا لدى الخبير، ومن ثم برمجتها وتخزينها في قاعدة معرفة لنظام المعلومات يرتبط بمجال متخصص في مجالات المعرفة وبنمط معين من الأنشطة لكي يستطيع النظام أن يحل محل الخبير الانساني ويمارس دوره في حل المشكلات الإدارية المعقدة من خلال الاستفادة النهائي وعموما فإن النظام الخبير كان هدفه ولا يزال هو تخزين المعرفة بهدف استخدامها لاحقا عند الحاجة بالاضافة الى محاولة اكتساب الذكاء وقدرات الادراك الانساني على حل المشكلات العملية المعقدة ليس لكي يحل النظام الخبير محل الخبير الإنساني، وانما لكي يتم المحافظة على معارف وخبرات الخبير الإنساني باعتبارها ثروة إنسانية وعلمية لا غنى عنها وبالتالي وجب المحافظة عليها واستثمارها ويمكن فهم النظم الخبيرة باعتبارها أسلوبا منهجيا منظما لاستقطاب المعرفة الضمنية "غير مرمزة" وتحويلها الى معرفة صريحة مكتوبة ومرمزة، من خلال برمجيات تمثيل ومعالجة وتخزين واسترجاع المعرفة لدعم القرارات الإدارية فالأصل هو وجود المعرفة الضمنية عند الخبير الانساني هذه المعرفة الثرية التي تمثل موردا استراتيجيا لا بد من المحافظة عليه.²

¹ عبد الستار العلي واخرون ، مرجع سبق ذكره، ص 197

² سعد غالب ياسين ،مرجع سبق ذكره، ص ص 149-150

ثانيا: الشبكات العصبية

الشبكات العصبية هي انظمة محوسبة ذكية تعتمد مدخلا خاصا يقوم على محاكاة آلية معالجة المعلومات في الأنظمة العصبية البيولوجية "الدماغ" لذا يمكن تعريف الشبكة العصبية بأنها نظام برمجي محوسبة تعمل على أساس تقليد الدماغ في معالجة المعلومات ويلجأ الى استخدام الشبكات العصبية عندما لا تتمكن المؤسسة من صياغة خوارزمية من اجل حل مشكلة ما في حالة الحصول على مجموعه من الامثلة عن السلوك المطلوب، واخيرا عندما تكون هناك حاجة لاختيار هيكل من البيانات الحالية وتستخدم الشبكات العصبية المحاكاة على الحاسوب¹.

وتتكون الشبكة العصبية من:²

أ. طبقة المدخلات التي يتركز نشاطها على تغذية وتزويد الشركة بالبيانات والمعلومات الاولية والاساسية المطلوبة.

ب. طبقة مخفية وتحدد نشاطات هاته الطبقة بالمدخلات لتقوم بتصنيفها ومعالجتها على أساس خبرة النموذج.

ج. طبقة للمخرجات وهنا يعتمد عمل هذه الطبقة على نشاطات الوحدة المخفية ليؤمن المخرجات المطلوبة.

وقد استخدمت الشبكات العصبية في تطبيقات ومجالات عدة مثل تحليل الاستثمار، التنبؤ بحركة الأسهم وسندات..

ولكن لماذا استخدام الشبكات العصبية اذا كانت أنظمة الذكاء الاصطناعي الاخرى

يمكن ان تقوم بمعالجة المعلومات بشكل الكفو؟ وللإجابة عن ذلك نشير الى ما يلي:³

¹ نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره، ص 386

² عبد الستار العلي واخرون ، مرجع سبق ذكره، ص 204

³ نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره، ص 389

1. الشبكات العصبية تمثل محاولة علمية بطريقة قابلة للفهم والتحديد والتطبيق لتفسير آليات عمل الانظمة العصبية البيولوجية وفي مقدمتها الدماغ البشري.
2. ان الشبكات العصبية رغم بدايتها المتواضعة وإمكاناتها المحدودة إلا أنها تسعى من اجل تطبيق بعض الآليات المفيدة للانظمة العصبية البيولوجية في حل المشكلات.
3. الشبكات العصبية تستطيع ان تقوم ببعض العمليات التي يصعب على الانظمة الاخرى القيام بها اذ انها تستطيع كشف او استخراج الأدلة من بين بيانات جد معقدة وغير دقيقة وبالتالي فهي شبكة عصبية ذكية مدربة يمكنها أن تفكر كخبير في فئة المعلومات.

الفرع الثالث: أنظمة قاعدة المعرفة لخرن المعرفة

تحتوي قاعده المعرفة على مجموعه من المعارف والخبرات المرتبطة بمجال معرفي معين، ويتم تطوير قاعدة مستقلة لكل مجال معرفي، لتمثل الخبرة التي اكتسبت من العمل والبحث في مجال معين على أن تتضمن القاعدة أكبر قدر من المعرفة يمكن الحصول عليه في المجال المحدد، وهناك أساليب عديدة لتمثيل معرفة الخبراء مثل القواعد والحقائق والاطر، ويجب التمييز بين قاعدة معرفة المؤسسة وقاعدة معرفة النظم الخبيرة، لان قاعدة المعرفة التنظيمية تكون أكثر اتساعا وعمومية، تحتوي على المعرفة المجمع والمكدسة لحل مشاكل متعددة ومن ذلك يمكن القول بأن تمثيل المعرفة في قاعدة بيانات يأتي بعد الحصول عليها من الخبراء والمصادر الموثوقة وبطريقة يمكن فهمها ثم ترجمتها الى قواعد او الى صور اخرى من تمثيل المعرفة¹.

الفرع الرابع: التكنولوجيا المساعدة على توزيع ونشر المعرفة" نظم إدارة المكاتب والوثائق"

تعمل معظم البيانات وتتعامل مع عمل المعرفة وتأخذ مكانها في عمل مكاتب المدراء ويأخذ المكتب دورا كبيرا في تنسيق المعلومات ضمن المؤسسة من خلال قيامها بإدارة

¹ سناء عبد الكريم الخناق، ، مرجع سبق ذكره، ص 249

وتتسيق عمل عمال المعرفة وربط عملهما مع كافة مستويات ووظائف المؤسسة وتسهيل ربط المؤسسة بالعالم الخارجي من زبائن، موردين وغيرهم.. وهو عبارة عن نظام حاسوبي مثل معالج الكلمات البريد الصوتي والذي يصمم لزيادة الإنتاجية لعمال المعلومات في المكتب وتمتد عبارة عاملوا المكتب الى نطاق واسع من المدارء والكتبة الذين يعملون بمفردهم او ضمن مجموعات¹.

كما يستخدم هؤلاء العمال تكنولوجيايات من اجل تنفيذ نشاطاتهم المكتبية ومن بين هذه التكنولوجيايات نذكر ما يلي :²

اولا :معالجة الكلمات

يعرف معالج الكلمات بانه مجموعة من المكونات المادية للحاسوب والبرمجيات التي تقوم بإنشاء النصوص الكتابية والقدرة على عرضها من خلال الشاشة وتصحيحها و تخزينها على وسائط التخزين واسترجاعها وتشغيلها وطباعتها..والتي تساعد في إعداد التقارير، الإجراءات اضافة الى المساعدة في الاتصالات بين المؤسسات بعدد من النسخ المطبوعة.

ثانيا :الناشر المكتبي

أصبحت برامج النشر المكتبي الوسيلة الوحيدة العلمية السهلة لوضع مستندات ووثائق يمتزج فيها النص مع المرسوم والصور، وتقدم امكانات كبيرة للبحث والاسترجاع وسرعة الوصول الى البيانات المطلوبة وتوفير سهولة كبيرة في تحديد البيانات والمعلومات والمعرفة في ارسال وتوصيل الوثائق.

ثالثا: التنظيم الإلكتروني للمواعيد

وتعبر عن استخدام شبكة الحاسوب في تخزين واسترجاع جدول المواعيد والارتباطات الخاصة بالمدير ومراجعتة وتعديله في اي وقت من خلال الوحدة الطرفية الخاصة بها.

¹ عبد الستار العلي واخرون، مرجع سبق ذكره، ص 187

² سناء عبد الكريم الخناق، مرجع سبق ذكره، ص 249

رابعاً: نظام إدارة الوثائق

ويستخدم لنقل الصور الوثائق الى اشكال رقمية ويستعمل في خدمة شبكة العمل لتحرير البيانات الرقمية والعمل على توفير المعلومات والمعرفة لمستخدميها الذين يتعاملون مع هذا النظام ويفيد هذا النظام بتصوير الوثائق المهمة وتخزينها ومن ثم استرجاعها عند الحاجة إليها وملخص ذلك يمكن القول أن أهم ما تقوم به التكنولوجيات هو تحويل المعارف الكامنة لدى الأفراد وجعلها متاحة للجميع.

ان المعرفة اكثر ما يميز المؤسسة في ظل الاقتصاد الجديد كونها الثروة الحقيقية فكان لزاما عليها إدارتها للاستفادة منها وجعلها متاحة في المؤسسة فإدارة المعرفة تهتم بالمعرفة في حد ذاتها لجعلها متاحة بالشكل الذي يسمح باستغلالها ولفهم إدارة المعرفة احطنا بالمعرفة بداية.

لقد تعددت التعاريف والمفاهيم حول هذا المصطلح، فمن هم من اخلط بينهما وبين المعلومات والبيانات لكن وجدنا ان المعرفة نتاج لمعالجة المعلومات التي هي بدورها نتاج معالجة البيانات واذا نظرنا مليا وجدنا ان المعرفة توجد في رأس الفرد اكتسبها من خلال التعلم وهذه المعرفة منها ما يتعلق بالفرد ومنها ما يتعلق بالجماعة، منها ما هو ظاهر يستطيع الفرد تصريح به، ومنها ما هو كامن في رأس الفرد، ومنها ما يتعلق بالمنتج، ومنها ما يتعلق بطريقة العمل.. الى غير ذلك من المعارف التي توجد بالمؤسسة، ومهما تعددت تلك الأنواع والتصنيفات تبقى فريدة من نوعها تختلف عن الموارد المادية، فهي لا تتضب بالاستعمال كما أنها قابلة للتوليد والتجديد وهذه الخصائص هي التي تجعلها ذات أهمية بالغة للفرد وللمؤسسة لذا فهي "المؤسسة" تسعى للحصول عليها من مصادرها الداخلية والخارجية، ليس هذا فقط بل انها اصبحت تديرها بالشكل الذي يضمن بقائها في المؤسسة حتى ولو خرج اصحاب هذه المعرفة وهذا ما يعرف بإدارة المعرفة ولا يمكن تصور أن هذا المصطلح ظهر حديثا بل ان جذوره تمتد الى بداية الثمانينات حينما أدركت المجتمعات أن القوة المهيمنة في الاقتصاد ستكون المعرفة وأن أصحاب المعارف هم أكثر العمال الذين

سيقودون الاقتصاد وسيشكلون القوة الرئيسية في خلق طلب جديد للسلع والخدمات ومنذ ذلك الوقت ومنذ عصر Don Marchand and peter drucker اخذت المعرفة وإدارة المعرفة تحظى باهتمام متزايد ومتسارع، ولقد ساهمت في هذا التطور عدة عوامل ومبادرات إدارية كتحويل الأعمال وظهور إدارة المعلومات وكذا المؤسسات المتعلمة والتعلم التنظيمي.. كل هذه البوادر أدت الى التغيير في مفاهيم إدارة المعرفة وانسب تعريف اتخذناه هو ان إدارة المعرفة تعنى بالحصول على المعرفة من مختلف مصادرها واتاحتها في المؤسسة بالشكل الذي يضمن استعمالها في مختلف النشاطات الفنية والإدارية ولقد حظيت باهتمام كبير لما أمعن النظر حول المعرفة اذا ظهرت نماذج عبرت عن وجهة نظر أصحابها حول المعرفة فمنهم من يراها تتجسد في التكنولوجيات او في الانظمة الإدارية او في ثقافة المؤسسة ..وتطبيق المؤسسة يحتاج الى دعامة بشرية تكنولوجية وتنظيمية بتوفرها تستطيع ان تطبق هذه العملية والتي تتمثل أساسا في الحصول على المعارف او توليدها ثم خزنها فنشرها وتوزيعها في المؤسسة وأخيرا تطبيقها على ارض الواقع وهناك تكنولوجيا خاصة في هذا المجال تقوم بتسهيل القيام بكل عملية من هذه العمليات والهدف من كل هذا هو الاستفادة من المعرفة واستغلالها بالشكل الذي يضمن بقائها وتميزها، وبعد العامل في المؤسسة مصدر المعرفة وايضا الهدف التي تطبق عليه إدارة المعرفة كل هذا من أجل التحسين في ادائه للبقاء ضمن حيز التنافس بما يقوم بتقديمه من خلال معارفه للمؤسسة لضمان بقائها في السوق وتعزيزها لميزتها التنافسية وهذا ما سنوضحه في الفصل الثالث.

الفصل الثالث:
عموميات حول الميزة
التنافسية

تمهيد:

تزايد المنافسة الشرسة في العالم اليوم اوجب على منظمات الأعمال الاهتمام الكبير بالميزة التنافسية المعتمدة من طرفها والتي تعد الورقة الرابحة لكل منظمة تمتلكه لهذا فمسؤولية الإدارة الاستراتيجية هي معرفة التنافسية وتطوير القدرة على تلبيه حاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية.

وعليه توجب على منظمات الأعمال ان تنتج استراتيجية مرتكزة على المعرفة لبناء ميزة تنافسية تواجه بها الفرص والتهديدات في عالم التنافس الشرس، وما يرتبط بشكل كبير بنجاح المؤسسات وبالتالي تهدف الى اعطاء لمحة ودورة للميزة التنافسية من خلال مباحث الفصل.

المبحث الأول: ماهية الميزات التنافسية

التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال نظرا لأهمية التنافس فيه وكونها شرط بقاء منظمة الأعمال في السوق وتطورها وتوسعها لهذا وجب علينا أولا معرفة مفهوم الميزة التنافسية وكذلك أهميتها

المطلب الأول: مفهوم التنافسية ودورة حياتها "مراحلها"**أولاً: مفهوم التنافسية**

في ظل محيط الأعمال الحديثة ظهر عنصر جوهري للنجاح في خلق قيمة للزبون، بحيث يرتبط بشكل مباشر استخدام المنظمة لمواردها وإمكانياتها بشكل خاص ومتميز، لهذا تحرص المنظمات حسب هذا المفهوم على السعي الى اكتساب والحفاظ والاستثمار على الميزة التنافسية لوقت طويل.

1-تعريف التنافسية

اقصد بها الجهود والاجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الادارية والتسويقية والانتاجية والتطويرية التي تمارسها المؤسسات، اما منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، وعرفت ايضا انها الدرجة التي يستطيع بلد ما في ظل اسواق حرة عادلة انتاج اسواق حرة وعادلة انتاج سلع وخدمات تتجح في اختراق الأسواق الدولية¹.

"هي العملية التي يكافح فيها كيان ما للتفوق على اخر وهذا الكيان يمكن أن يكون شخصا او منظمة او دولة والهدف هو الفوز، ولكي تكون المنظمة منافسة ينبغي عليها ان توفر عدة عوامل مثل القدرة والرغبة في الفوز والولاء او الالتزام وتوفير الموارد المحددة"².

"هي قدرة المنظمة على صيانة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز افضل بالنسبة للمنظمات الاخرى العاملة في نفس النشاط."¹

¹ رزيقة يحيوي، الابداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الاعمال، مذكرة لنيل شهادة الماجستير

،جامعة مسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013، ص 45

² المرجع نفسه، ص 45

ومن خلال هذا يمكن القول ان التنافسية هي تجنيد المؤسسة لجميع مواردها واستغلالها بطريقة استراتيجية قصد الحصول على مكانة عالية بالنسبة للمؤسسات الأخرى.

2-تعريف الميزة التنافسية²

لقد تعددت التعاريف التي أعطيت للميزة التنافسية نذكر من أهمها:

- عرف "ميشال بورتر" الميزة التنافسية على أنها قدرة الصناعات "الصناعة في دولة

معينة" على الابتكار والتطور للوصول الى اعلى مستوى من التقنية والإنتاجية.

اما "ميسكون" وزملاؤه فيرى ان الميزة التنافسية هي القدرة على الانتاج بطريقة او اكثر لا يستطيع المنافسون الوصول اليها.

- اما من وجهة نظر " Day " الميزة التنافسية هي التميز في الكفاءات والتي تعني تفوق

نسبي في المهارات والموارد التي تعكس الاستثمارات السابقة لتقوية الوضعية

التنافسية، وهذا يتجلى من خلال التفوق في القيمة للزبون.

من خلال ما سبق هي الخاصية التي تمتلكها المؤسسة والتي حصلت عليها من خلال

استراتيجيات ومجهودات معينة لتنافس نظيراتها وتحقق التفوق.

ثانيا :مراحل

تمر الميزة التنافسية بعدة مراحل بسبب ارتباطها الوثيق بالمنتج او "الخدمات" فإقبال

الناس على ذلك مرهون بمدى احتفاظه بالخصائص التي قام عليها ابتداء، سواء من ناحية

الجودة او السعر من خلال الخدمات المقدمة بحيث تمر بمراحل³:

¹ عز الدين علي سويبي،نعمة عباس الخفاجي ، الميزة التنافسية وفق متطور استراتيجيات التغيير التنظيمي ،دار الايام للنشر والتوزيع ،عمان، الاردن، 2015، ص ص 70، 71

² بويعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،جامعة قسنطينة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012، الجزائر، ص ص 78، 88

³ جوير محمد ،ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية، دراسة حالة في قطاع المصرفي الجزائري ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، الجزائر، 2011/2012، ص 88.

- أولها التقديم وتعتبر مرحلة للمؤسسة التي أنشأت الميزة بسببها انها المرحلة التي تتم فيها بذل الجهود المالية والفكرية والبشرية لاكتشاف الميزة وتطويرها وتقديمها الى السوق .
- ثانيا التبنى وهي مرحلة قياس المجهودات المبذولة في المرحلة السابقة وفيه تعرف الميزة رواجاً وولاء من طرف العملاء والمشتريين وبالتالي تحقق أقصى ربحية لها فيها.
- ثالثاً تقليد نظراً لشيوع الميزة التنافسية في وسط السوق وتحقيقها الارباح مالكيها يحاول المنافسون تقليد او محاكاة هذه الميزة مما يسبب حالة من الركود شيئاً فشيئاً فتتخفف وفرات الحجم نتيجة لذلك وتراجع اسبقية المؤسسة بعد توفر البدائل لدى المنافسين والتي غالباً ما تكون رخيصة الثمن بسبب غياب عدد من التكاليف خاصة تكاليف البحث والتطوير وتكاليف التسويق.
- رابعاً ضرورة التطوير بعد وصول المؤسسة الى المرحلة التي تتدنى فيها مبيعاتها وتصبح لدى المؤسسة ميزة تنافسية فاقدة لأهم خصائصها وهي التميز والتفرد عن باقي المؤسسات فيزداد الوعي لدى الإدارة الاستراتيجية بضرورة سرعة تطوير الميزة او تغييرها بإضافة ميزات على أسس جديدة.

المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية وأنواعها

أولاً: أهمية الميزة التنافسية

للميزة التنافسية الكثير من الأهمية لذا سنعرض الأبرز منها¹:
 هناك من يعرف الإدارة الاستراتيجية على انها الميزة التنافسية اذ لا تخلو الدراسات والابحاث في مجال الإدارة الاستراتيجية من مفهوم الميزة التنافسية.

¹ علي حسون، فاضل محمد سلمان، عامر فدعوس، اثر المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة؟؟ بغداد للعلوم

ان الميزة التنافسية هي الاساس الذي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية للمنظمة اي ان المنظمات تنمي قدراتها ومواردها لدعم ميزتها التنافسية لأنها تفشل بدون وجودها .

- انها سلاح لدى المنظمة لمواجهة تحديات السوق والمنافسين مما يمكنها من الاستجابة السريعة للزبون.

- هي المحرك والمحفز للمنظمات لتنمية وتقوية مواردها وقدراتها وتدفعها الى البحث والتطوير من اجل المحافظة على هذه الميزة وتقويتها.

- انها تمكن المنظمة من الحصول على حصة سوقية اكبر من منافسيها مما يعني زيادة حجم مبيعاتها واريابها.

ثانيا: أنواع الميزة التنافسية

قد صنف الباحثون ومنهم "مايكل بورتر" الميزة التنافسية بناء على القدرة الدفاعية للمؤسسة عن هذه الافضالية الى قسمين هما¹:

1-الميزة التشغيلية

ترتبط هذه الميزة بقدرة المؤسسة من خلال تفعيل الوظائف لاتمام عملية التبادل والحصول على ميزة تنافسية على المستوى التشغيلي يتطلب من المؤسسة تطبيق اجراءات مشابهة لتلك المطبقة من طرف المنافسين لكن بكفاءة واداء احسن، ويتجسد هذا من خلال تقديم احسن عرض من حيث الجودة او من خلال تقديم نفس المستوى من الجودة لكن بأقل تكلفة في السوق، والتفوق في الأداء لا يرتبط فقط بالعلاقة المباشرة بين الحاجات الرئيسية للزبون والوظيفة الرئيسية للمنتج وإنما قد يتعدى ذلك، فالمنتجات التي تقدم حلولاً لحاجات ثانوية اضافة الى الحاجة الرئيسية خاصة تلك الحلول المرتبطة بالتكاليف الاخرى للزبون كالاقتصاد في الطاقة مثلا فإنها من شأنها ان ترفع من مستوى القيمة المدركة للزبون وهو ما ينعكس ايجابيا على القدرة التنافسية للمؤسسة.

¹ مسعود طحطوح، اهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009، ص 5.

2-الميزة الاستراتيجية

حسب بورتر ترتبط بقدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات الصحيحة والاختيارات المناسبة لما يمكن فعله في المستقبل ولم يتم القيام به مسبقا، هذه الاختيارات تعطي المؤسسة القدرة على تحقيق عوائد على الاستثمارات تفوق المعدل الذي يحققه العمل الذي يحققه القطاع، فالميزة الاستراتيجية لا ترتبط بجدول زمني بقدر ما ترتبط بقدرة المنافسين او بالتغيرات في القطاع الصناعي في التأثير على المكانة التنافسية للمؤسسة، وعلى عكس الميزة العملية فان الحصول على الميزة الاستراتيجية تحتاج الى جزئية التميز من خلال ممارسات نشاطات مختلفة عن المنافسين او ممارسة نفس النشاطات بطريقة مختلفة بهدف تقديم عرض فريد وصعب الاقتداء به في المستقبل القريب وكلما زادت صعوبة تقليد هذه الاستراتيجية كلما امكن القول عن الميزة التنافسية انها ذات طابع استراتيجي، وهي نفس الفكرة التي يدعمها "بارني" بوصفها انها نتيجة استراتيجية لخلق القيمة التي توصف بها المؤسسة لوحدتها والتي يصعب تقليدها من طرف المنافسين.

فالميزة التنافسية المستمرة تتطلب من المؤسسة امتلاك القدرة على وضع حواجز تعرقل انتقال مصادر هذا التميز الى المنافسين.

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية ومحدداتها

أولاً: مصادرها

ان مصادر الميزة التنافسية متنوعة ومتعددة وكثيرة نظرا لاعتمادها على موارد المنظمة لمفهومها العام الواسع قسمت الى ¹:

1. المصادر الداخلية:

وهي المرتبطة بموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الاساسية للانتاج، والطاقة والمواد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات .. وغيرها، كذلك قد تحقق الميزة التنافسية

¹ صالح عبد الكريم عبد الغفور، متطلبات ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة لنيل درجة الماجستير،

جامعة الأقصى، غزة، 2015، ص 32

من النظم الادارية المستخدمة والمطورة وأساليب التنظيم الإداري والتحفيز والتطوير والإبداع والمعرفة.

2. مصادر الخارجية :

وهي كثيرة ومتعددة تتشكل من متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي الى ايجاد فرص وميزات تستغلها المنظمة وتستفيد منها مثل ظروف العرض والطلب على المواد الأولية والموارد البشرية المؤهلة وغيرها.

3. الخيارات الاستراتيجية :

وتتركز في تبني المنظمة ميزة تنافسية من خلال خياراتها الاستراتيجية الخاصة بالتكامل الافقي والعمودي والتوزيع والتحالفات الاستراتيجية والعلاقة مع الاخرين.

ثانيا: محددات الميزة التنافسية

تحدد من خلال بعدين هما¹:

1. حجم الميزة التنافسية

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية اذا تمكنت المؤسسة من المحافظة على ميزة الاقل تكلفة او ميزة تميز المنتج ومن هنا كلما كانت الميزة أكبر على المؤسسات المنافسة بذل جهود اكبر من اجل التغلب عليها ونشير الى أن المؤسسات التي تريد البقاء والريادة في محيط يتميز بالتحويلات وشدة المنافسة، يتطلب منها امتلاك قدرات معينة تؤهلها لتحقيق ذلك تتمثل هذه القدرات في مجموعة الكفاءات التنظيمية، التشغيلية والتكنولوجية.. الخ الضرورية التي تمكنها من تحقيق أهدافها ومنها تلبية حاجيات الزبائن او المستهلكين والسهر على ارضائهم.

¹ بوديعة عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص ص 89، 91

ان القيام بذلك بفعالية ونجاعة التي تمكنها من تحقيق أهدافها ومنها تلبية حاجيات المستهلكين والسهر على ارضائهم وايضا يعكس حجم الميزة التنافسية الذي يكون بإمكان المؤسسة تحقيقه ومدى قدرتها على مقاومة المنافسة الشديدة.

وفي الواقع نجد ان حجم الميزة التنافسية يختلف من مؤسسة الى اخرى وتعمل كل مؤسسة على أن تشغل ميزتها التنافسية في الحصول على قطاعات سوقية وان تتموضع فيها.

2. نطاق التنافس او السوق المستهدفة:

ان توسيع نطاق النشاط يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالمؤسسات الاخرى المنافسة والاستفادة من تقديم تسهيلات انتاج مشتركة، خبرة فنية، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة او مناطق مختلفة او صناعات مترابطة ومن هنا تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة عند وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية، المناطق او الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة، وفي المقابل يمكن للنطاق الضيق ان يحقق ميزة تنافسية ويعززها من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة او تقديم منتج مميز له. وهناك اربعة ابعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي

(1) **القطاع السوقي**: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم

وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق او خدمة كل السوق.

(2) **النطاق الراسي**: يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا او خارجيا اعتمادا

على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الراسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد

يحقق مزايا التكلفة الأقل او التميز ومن جانب اخر ينتج التكامل درجة اقل من

المرونة للمؤسسة.

(3) **النطاق الجغرافي**: يسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة تحقيق مزايا تنافسية من خلال

المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الانشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية

مختلفة وتبرز مدى أهمية هذه الميزات للمؤسسة.

4) نطاق الصناعة: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة إذ ان وجود روابط بين الانشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات او التكنولوجيا او الافراد او الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المبحث الثاني: شروط الميزة التنافسية وأهدافها وخصائصها**المطلب الأول: شروط الميزة التنافسية**

لكي تؤدي الميزة التنافسية الى تحسين الاداء المالي والتنافسي للمؤسسة لابد من توفر ثلاث شروط أساسية وهي¹:

- ان تكون الميزة بدرجة من الكبر بحيث تمكن الشركة من تحقيق مزايا او منافع كبيرة في حالة الدخول في سوق او قطاع معين من السوق.
- أن تكون مستمرة ومتواصلة نسبيا بمعنى عدم إمكانية تقليديها بسهولة من جانب شركات منافسة
- أن يكون أثرها ملموسا وملحوظا

المطلب الثاني: خصائص الميزة التنافسية

من أهم خصائص المزايا التنافسية ما يلي²:

1. ان تكون الميزة التنافسية؟؟ بمعنى انها تدوم وتحقق الاستدامة على المدى الطويل وليس فقط على المدى القصير
2. الميزة التنافسية تتصف بالنسبية مع المنافسين اي انها تختلف بين فترات زمنية ولا تكون مطلقة.
3. ان تكون ذات قيمة بمعنى ان توفر للشركة القدرة على استغلال مواردها وقدرتها في استغلال الفرص التسويقية.

لابد للميزة ان تكون نادرة ومقصورة على الشركة وجعلها متميزة بين منافسيها فعلى سبيل المثال: تتميز شركة "ابل" الامريكية بانها أول من ابتكر سوق الأجهزة اللوحية. يكمن وصف الميزة التنافسية عندما تكون صعبة الاستساخ من قبل منافسين آخرين.

¹ محمد بوطلاحة، دور استراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص؟؟ مؤسسة، مركز الجامعي العربي بن مهدي، ام البواقي، 2007/2008، ص 97.

² علي السلمي، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر القاهرة، 2002، ص ص 89، 90

المطلب الثالث: أهداف الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية مفتاح لنجاح المؤسسات ويمثل امتلاكها هدفا استراتيجي تسعى جميع المؤسسات باختلاف أنواعها الى تحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي اذا تسعى المؤسسات الى دفع كفاءة وفعالية ادائها التنافسي، وكذا محاولة التصدي لحاجات العملاء وكسب رضاهم ووفائهم لمنتجات المؤسسة وتتجسد في جملة من الأهداف¹:

- خلق فرص تسويقية جديدة كما هو الحال بالنسبة لشركة Motorola التي تعد أول من قام بابتكار الهاتف المحمول وشركة "ابل Apple" التي كانت أول من قام بابتكار الحاسب الآلي الشخصي.

- دخول مجال تنافسي جديد كدخول اسواق جديدة او التعامل مع نوعية جديدة من العملاء او نوعية جيدة من المنتجات والأسواق.

- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

تحقيق حصه سوقيه للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.

¹ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 104، 105

المبحث الثالث: علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية

في هذا المبحث سنمر على العلاقة التي تربط بعض عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في توليد ونشر وتطبيق المعرفة بالميزة التنافسية.

المطلب الأول: علاقة توليد المعرفة بالميزة التنافسية

ان عملية توليد المعرفة تعني استقطابها من داخل المؤسسة وخارجها وتحويلها الى معرفة ضمنية راسخة في عقول العاملين او تحويلها الى اصول معرفية والمامها الى رأس المال المعرفي، وترتكز عملية توليد المعرفة على ترسيخ وتنمية وتطوير معرفة العامل ومن ثم بلورتها على مستوى الجماعة من خلال الحوار والمشاركة، احتاج عملية توليد المعرفة الى مجموعة من الادوات والتقنيات لاستقطاب المعرفة الضرورية من خلال استخدام هذه الادوات يمكن توليد اكبر قدر ممكن من الافكار لمعالجة الموضوع من الموضوعات المقترحة من قبل المجموعة من المهتمين بالموضوع خلال فترة في جو لحرية طرح الافكار بعيدا عن المصادرة والتقويم.

ومن هنا يمكن توليد واكتشاف طرائق جديدة تكون اكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يمكن بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا وبمعنى اخر مجرد احداث عملية الإبداع بمفهومه الواسع والتي تعطي للمنظمة بعض التفوق على منافسيها بخلق عنصر تميز وتفوق للمنظمة يتم وضعها في مركز مميز تنافس به وهذا ما يحقق لها الميزة التنافسية من خلال تجدد وتوليد افكار¹.

¹ Gottschalk P. (2007), Knowledge management systems: Value shop creation, Idea Group Publishing, p18

المطلب الثاني: علاقة نشر المعرفة بالميزة التنافسية

كل ذلك يتوجب على المنظمة التي تريد الضمان الاستمرارية التنافسية ان تطور آليات اكتساب المعرفة ونشرها بين العاملين في الوقت وللأشخاص المناسبين والتركيز على المصادر التي تعزز من المخزون المعرفي المتميز للمنظمة، ولقد اكد "غراتدستان" على أهمية اكتساب المعرفة ونشرها لاعتبارات هي¹:

- ان تبادل واقتسام المعرفة يتم من خلال التفاعل المتميز الذي قد يحصل بين العاملين.

- ان تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة ظاهرة يساهم في توسع حقل المعرفة. ويكتسب العاملون ذوي الخبرة المعرفية الضمنية لأنها تنتقل بشكل كلي عبر الممارسة بطريقة مختلفة تقوم عادة على أسلوب المحاولة والخطأ، التلقين والتدريب، فالمعرفة الضمنية غير انها النتيجة للتعلم التنظيمي فهي صعبة التقليد وتشكل الخلفية الضرورية لتحديد هيكل تطوير وترجمة المعرفة الظاهرة.

المطلب الثالث: علاقة تطبيق المعرفة بالميزة التنافسية

أكدت الدراسات التي قام بها كل من (Joran and Marcedes 2006) ان تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المنظمات تقود الى تحقيق مزايا تنافسية من خلال تمكين المنظمة من صياغة افضل وتطبيق انسب للاستراتيجية التنافسية لها، المعتمد على العناية والاهتمام بميادين المعرفة الاستراتيجية التي تصبح فيها إدارة المعرفة مسألة استراتيجية وما تحققه من دعم مباشر للاستراتيجية التنافسية للمنظمة كما ان التركيز على المسألة التي تشير الى ان الاستراتيجية وإدارة المعرفة يأتيان معا، تنطلق اساسا من حقيقة فهم طبيعة الاستراتيجية للمعرفة نفسها.

كما أشار الى ذلك آخرون بأن الربط بين إدارة المعرفة والاستراتيجية التنافسية ينتج في الحقيقة فوائد استراتيجية مهمة وان التطبيق السليم للربط بين إدارة المعرفة والاستراتيجية التنافسية سيقود الى تحقيق الميزة التنافسية.

¹ Gottschalk P. (2007), Knowledge management systems: Value shop creation, Idea Group Publishing, p18

ويعتبر مدخل القيمة بأن إدارة المعرفة كبعد للاستراتيجية التنافسية، وتعتبر المعرفة جوهر الاستراتيجية ومصدر للتفوق التنافسي، وهذا ما اشارت اليه اللجنة الاقتصادية والاجتماعية الى ان المؤسسات التي تستخدم المعرفة على احسن وجه تمتلك الميزة التنافسية¹.

¹ Juan, C. &Merced (2006), Strategic knowledge transfer and its implication for competitive advantage, Journal of knowledge management, vol 10,no 0

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل الى عموميات حول الميزة التنافسية بحيث توصلنا ان الميزة التنافسية هي الخاصية التي تمتلكها المؤسسة والتي حصلت عليها من خلال تجنيد المجهودات فالمؤسسات التي تملك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على مهمة رفع سقف التنافس والبقاء في السوق من خلال ما تقدمه من خدمات، منتج للزبون من خلال الاستفادة من مفهوم التنافسية بما تحمله من مزايا قادرة بشكل كبير على تحقيق نجاح المؤسسات.

الفصل الرابع:

دراسة حالة

مؤسسة موبليس

تمهيد:

في دراستنا هذه المتمثلة في دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية، ارتئينا أن يكون الجزء التطبيقي لهذه الدراسة بمؤسسة موبيليس لولاية الأغواط، إذ تعد من الهياكل المهمة في الجزائر إذ تسعى هذه الأخيرة إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلاد، حيث عرفت مؤسسة موبيليس نقلة نوعية من حيث ركوبها سفينة التكنولوجيا الحديثة، وعليه سنحاول تسليط الضوء على كل ما يتعلق بإدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة ومدى تأثيرها في تعزيز الميزة التنافسية، ولهذا قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة موبيليس؛

المبحث الثاني: مراحل وأدوات إسقاط دراسة الحالة بمؤسسة موبيليس؛

المبحث الثالث: عرض نتائج الإستبيان وتحليله.

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة موبيليس

إن ظهور مؤسسة موبيليس للهاتف النقال جاء كنتيجة لانفتاح السوق عن المنافسة، وعليه سنقوم بإعطاء نظرة عامة عن مؤسسة موبيليس من خلال التطور التاريخي للمؤسسة وهيكلها التنظيمي وأهدافها ومبادئها وكذا إستراتيجية التسعير بها، وذلك من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: نشأة وأهداف مؤسسة موبيليس

أولاً: نشأة وتطور مؤسسة موبيليس

1- نشأة مؤسسة موبيليس: يمكن عرض ذلك فيما يلي:¹

هي مؤسسة عمومية جزائرية تقرر إستغلالها عام 2003، تنشط في مجال الهاتف النقال موبيليس، نشأت بموجب قانون أوت 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والاتصالات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، وقد دخلت رسمياً في سوق العمل في 1 يناير 2003. وهي أول شبكة للهاتف المحمول في الجزائر كفرع للمؤسسة العمومية اتصالات الجزائر التي تمتلكها بنسبة 100% ولذلك فهي تعتبر شركة الاتصالات العمومية الوحيدة في الجزائر التي بلغ عدد مشتركها تسعة ملايين مشترك سنة 2007.

هي عبارة عن شركة مساهمة SPA ذات رأسمال يقدر ب 1000000000 دج مقسم إلى 1000 سهم بقيمة 1000000 دج للسهم الواحد، وهي تابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر، حيث يتواجد مقرها الاجتماعي بحي سيدار شارع بلقاسم عماتي بحيدرة بالجزائر العاصمة. عدد المستخدمين حوالي 2000 سنة 2006.

تعمل مؤسسة موبيليس دوماً على عكس صورة إيجابية وهذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية للمشتركين جد ناجحة بالإضافة إلى التنوع والابداع في العروض والخدمات المقترحة. مؤسسة موبيليس أرادت التمتع كمتعامل أكثر قرباً من شركائها وزبائنهم، وما زاد ذلك قوة شعارها " أينما كنتم". هذا الشعار يعد تعهداً بالإصغاء الدائم، ودليلاً على التزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة وبمساهمتها في التقدم الإقتصادي، بالإضافة إلى إحترام التنوع الثقافي، أداءها لدورها مساهمتها في حماية البيئة وهذا بالرجوع إلى قيمها الأربعة: الشفافية الوفاء، الحيوية والإبداع.

كما أن المؤسسة لها ثمانية مديريات جهوية هي:

- الناحية الوسطى؛ ناحية سطيف؛ ناحية قسنطينة؛ ناحية عنابة؛ ناحية شلف؛
- ناحية وهران؛ ناحية بشار؛ ناحية ورقلة.

¹ <http://www.mobilis.dz>, consulté le: 04/06/2020, à 19:56.

وإنّ الوكالة التجارية لموبيليس بالأغواط تابعة المديرية الجهوية لورقلة، والوظائف الأساسية لهذه المديرية هي القيام بتنفيذ القرارات الإستراتيجية المتخذة من طرف الإدارة.

▪ العرض العام للمديرية الجهوية بورقلة:

أنشأت المديرية الجهوية لموبيليس بورقلة في 18 سبتمبر 2004، لتغطية مناطق الجنوب الشرقي، وتتفرغ منها ثمانية وكالات تجارية حددت في الفترة ما بين 2005/2006 وهي:

الأغواط، غرداية، تمنراست، إليزي، بسكرة، واد سوف، ورقلة، حاسي مسعود، ثم كان مشروع إنشاء خمسة وكالات فرعية في الفصل الثالث من سنة 2006، وتم تحقيق هذا المشروع في الفصل الثاني من 2007 وهو يهدف إلى توحيد وتنظيم الوكالات التجارية وتحقيق النجاح في الميدان التجاري وتمثل هذه الفروع في (أفلو، المنيعه، عين صالح، تقرت، المغير) إضافة إلى هذا يوجد لمؤسسة موبيليس بورقلة نقاط عديدة على سائر نقاط الجنوب التابعة لها.

2- أهم التطورات التي مرت بها مؤسسة موبيليس:

سنعرض في النقاط التالية أهم التطورات التي مرت بها مؤسسة موبيليس كالتالي:¹

- عام 2002 استقادت مؤسسة اتصالات الجزائر من رخصة لتنظيم نشاطاتها للهاتف الثابت والنقل ودخلت الرخصة حيز التطبيق بدءا من الفاتح جانفي 2003 حيث أوكلت مهمة توفير خدمة الهاتف النقال لمؤسسة اتصالات الجزائر؛
- في ماي 2004 موبيليس تدشن مركز خدمة المشتركين؛
- في أوت 2004 موبيليس تقترح خدمة الدفع المسبق لموبيليس البطاقة؛
- ديسمبر 2004 موبيليس تدشن أول شبكة تجريبية لخدمة الهاتف النقال الجيل الثالث بالشراكة مع مؤسسة هواوي الصينية للتكنولوجيا؛
- ديسمبر 2004 موبيليس تحرز على مليون مشترك؛
- فيفري 2005 تقترح خدمتي انترنت عبر الهاتف تحت اسم +mobi .؛
- مارس 2005 موبيليس تعرض الخدمة الجديدة للدفع المسبق موبى لايت وفي نفس الشهر تدشن موبيليس أول وكالة تجارية لها؛
- أبريل 2005 موبيليس تحرز على مليوني مشترك؛

¹ زارد مریم، تأثير المزيج الترويجي على سلوك المستهلك النهائي، دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسويق، جامعة المسيلة، المسيلة، 2015، ص 61.

- سبتمبر 2005 موبيليس تحقق نجاح آخر بإحراز ثلاث ملايين مشترك؛
- أكتوبر 2005 موبيليس تأخذ حجم أكبر بأربعة ملايين مشترك؛
- جانفي 2006 موبيليس تدخل العام الجديد بخمسة ملايين مشترك؛
- مارس 2006 موبيليس تحرز على ستة ملايين مشترك؛
- استطاعت موبيليس في الأشهر الأولى من سنة 2006 أن تغطي أكثر من 80% من التراب الوطني؛

- الشبكة التجارية تتكون من 6000 نقطة بيع.

ثانيا: أهداف، مبادئ وطموحات مؤسسة موبيليس

1- أهداف مؤسسة موبيليس:

لمؤسسة موبيليس عدة أهداف منها: ¹

- تحسين خدمة الانترنت اللاسلكية والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة لتحسين خدمات موبيليس أكثر؛
- تحسين جودة خدماتها وتصدر سوق نشاطها؛
- زيادة شهرة المؤسسة وخدماتها ومختلف علاماتها؛
- طرح خدمات الاتصال بجودة عالية وبأسعار مقبولة لتلبية حاجيات مختلف القطاعات السوقية؛
- تحسين صورتها أمام عملائها وتكوين سمعة طيبة وانطباعات ايجابية عنها -خلق تواصل قوي بين المؤسسة والعميل باعتباره أصلا ثمينا من أصولها، والعمل على كسب ولائه حاضرا ومستقبلا؛
- الزيادة في عدد المشتركين وتوسيع حصتها السوقية، مع زيادة حجم مبيعاتها ونمو رقم أعمالها؛
- تحسين مستوى التغطية ليشمل كامل التراب الوطني بنوعية ممتازة؛
- إدخال تعديلات وتحسينات جديدة فيما يخص إدارة الموارد البشرية، والعمل وفق المقاييس الدولية؛
- تنمية الشبكة التجارية؛ وتوفير وكالة تجارية لكل ولاية على الأقل؛
- تطوير الاتصال الهاتفي، وكذا تنويع الخدمات الملحقة به واستخدام أحدث التقنيات في هذا المجال؛
- الزيادة في نسبي الربح والنمو وتحقيق الدوام والاستمرار للمؤسسة؛
- تحقيق مكانة قوية في السوق بما يضمن لها الريادة في سوق الهاتف النقال في الجزائر.

2- مبادئ مؤسسة موبيليس: تتبنى مؤسسة موبيليس مجموعة من المبادئ تتمثل في:

- حماية مصالح الزبون الجزائري والدفاع عنه؛

¹ <http://www.mobilis.dz>, consulté le:04/06/2020, à 19:56.

- العمل على المشاركة في التطور والنمو؛
- التجديد والابتكار بالإضافة إلى التطوير ومواكبة التكنولوجيا الحديثة؛
- روح الجماعة، الأمانة، الإبداع والجودة؛
- احترام الاتفاقيات والالتزامات؛
- الإلتقان في العمل.

3- إلتزامات مؤسسة موبيليس:

لأن العميل الخارجي محور نشاطها، أعمالها واهتمامها، فمؤسسة موبيليس لها واجب الشفافية، النزاهة، الإعلام والإصغاء له، وعليه فالمؤسسة تلتزم بـ:

- إقتراح عروض بسيطة وواضحة وشفافة، بدون مفاجآت؛
- التحسين الدائم لمنتجاتها وخدماتها وتكنولوجياتها؛
- نشر شبكتها عبر كافة أرجاء الوطن؛
- إيصال المكالمات مهما كانت الوجهة المطلوبة في ظروف جيدة؛
- الإجابة في أقصى أجل ممكن على إحتياجات العملاء؛
- الإصغاء الدائم للعميل؛
- الوفاء بوعودها.

4- طموحات مؤسسة موبيليس:

- إسترجاع مكانتها الحقيقية في السوق والتربع على عرش الريادة السوقية للهاتف النقال في الجزائر؛
- تطوير الخبرة والكفاءة للمؤسسة؛
- السعي إلى أن تكون السبّاقة في التحديث؛
- تحقيق الأرباح والنمو فالسوق؛
- تغطية للجيل الرابع عبر كافة ولايات الوطن؛
- تغطية الشبكة عبر كافة تراب الوطن؛
- المشاركة في التنمية الوطنية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس

إن الهيكل التنظيمي هو الإطار والبناء الذي يحدد ويصور لنا وحدات ومصالح وأقسام وفروع المؤسسة، ونجاح أي مؤسسة مرتبط بنجاعة هيكلها التنظيمي لأنه يحدد لنا المسؤولية وواجبات العمال وطرق الإتصال الرسمية، بما يسمح بتحقيق الأهداف المسطرة، وتصحيح الإنحرافات والأخطاء إن وجدت. لقد قامت مؤسسة موبيليس بتعديل هيكلها التنظيمي سنة 2008 بما يتماشى مع تطور أنشطتها وتنوع خدماتها والعروض المقترحة للمستهلك الجزائري، وذلك بتنصيب مديريات وأقسام جديدة، والتي تتماشى مع الأهداف المسطرة.¹

1- الرئيس المدير العام: يترأس مؤسسة موبيليس الرئيس المدير العام، الذي يقودها ويقوم بتحضير

الأوامر اليومية، تمثيل المؤسسة في المحافل الوطنية، إتخاذ جل القرارات قصد تفسير أي شيء يتعلق بالمؤسسة. كما يساعده في مهامه سبع مدراء وطنين (المدير التجاري، مدير التسويق والإتصالات، مدير الأعمال العامة، مدير الموارد البشرية، مدير المالية والمحاسبة مدير النشر ومدير أنظمة المعلومات) وثمانية مدراء جهويون، كما جهزت المؤسسة حديثا بمجلس الإدارة يتكون من تسع أعضاء، تكمن مهامهم المصادقة على القرارات الإستراتيجية.

كما يعمل على ترأس المجلس التنفيذي الذي يضم أهم مدراء الهيكل المركزي، حيث يقوم جميعهم بمساعدة الرئيس المدير العام ويتكون من شكلين؛

- المجلس التنفيذي العادي الذي يضم الأعضاء الدائمين؛
- المجلس التنفيذي الموسّع الذي يضم بصفة دورية بعض أعضاء المدراء الذين لديهم أقل مسؤولية او أقل عرض للشؤون الحالية.
- مساعدة خاصة بالرئيس المدير العام: والتي تحرص على أعمال هذا المجلس وتطبيق قراراته وكذلك الحرص على تقديم برامج الموكلة لخلية التنسيق؛

2- مديرية الإستراتيجيات والبرامج والأدوات: تعمل على تسطير الإستراتيجيات التي تضمن الترابط بين

إستراتيجية مجمع اتصالات الجزائر، وترجمة هذه الإستراتيجيات من خلال برامج متعددة في خطة أعمال المدراء، تنفيذ الإقتراحات لتطوير تنظيم تقنيات التطورات الإستراتيجية الناجحة في البرنامج

¹ خديجة بومعزة و إكرام لبتز ، دور الإعلان الإلكتروني في تحسين الصورة الذهنية لمؤسسة موبيليس لدى الزبون، مذكرة ماستر، تخصص: تسويق، جامعة عمار ثليجي الأغواط، 2015-2016، ص: 56.

ومتابعة البرنامج المتعدد السنوات ضمن كل مديرية عن طريق متابعة خط الأعمال، التحضير والتصحيح اليومي لخطة الأعمال؛

3- مديرية حماية الممتلكات الذمة والأمن: تعمل على ضمان حماية الممتلكات الخاصة بالبيانات والتجهيزات، ترتيب وإستغلال الوسائل المساعدة في الوقاية والحفظ والأمن والدفاع، وضع الخطط الأمنية عند إحتمال الخطر، ضمان التسيير الحسن للتجهيزات الأمنية والإلكترونية لفيدويوهات الحراسة؛

4- مديرية الرقابة: تعمل على ضمان حماية الممتلكات الخاصة؛

5- قسم تقنيات الشبكة والخدمة: يعمل على تنفيذ الخيارات الاستراتيجية التكنولوجية، ضمان الترابط التقني إيزاء المشيدين والمقاولين، ضمان تطوير وصيانة شبكة الخدمات، ضمان فواتير صحيحة ودقيقة للمشاركين، وضمان مطابقة سعر تكلفة الشبكة مع خطة الأعمال لمؤسسة موبيليس؛

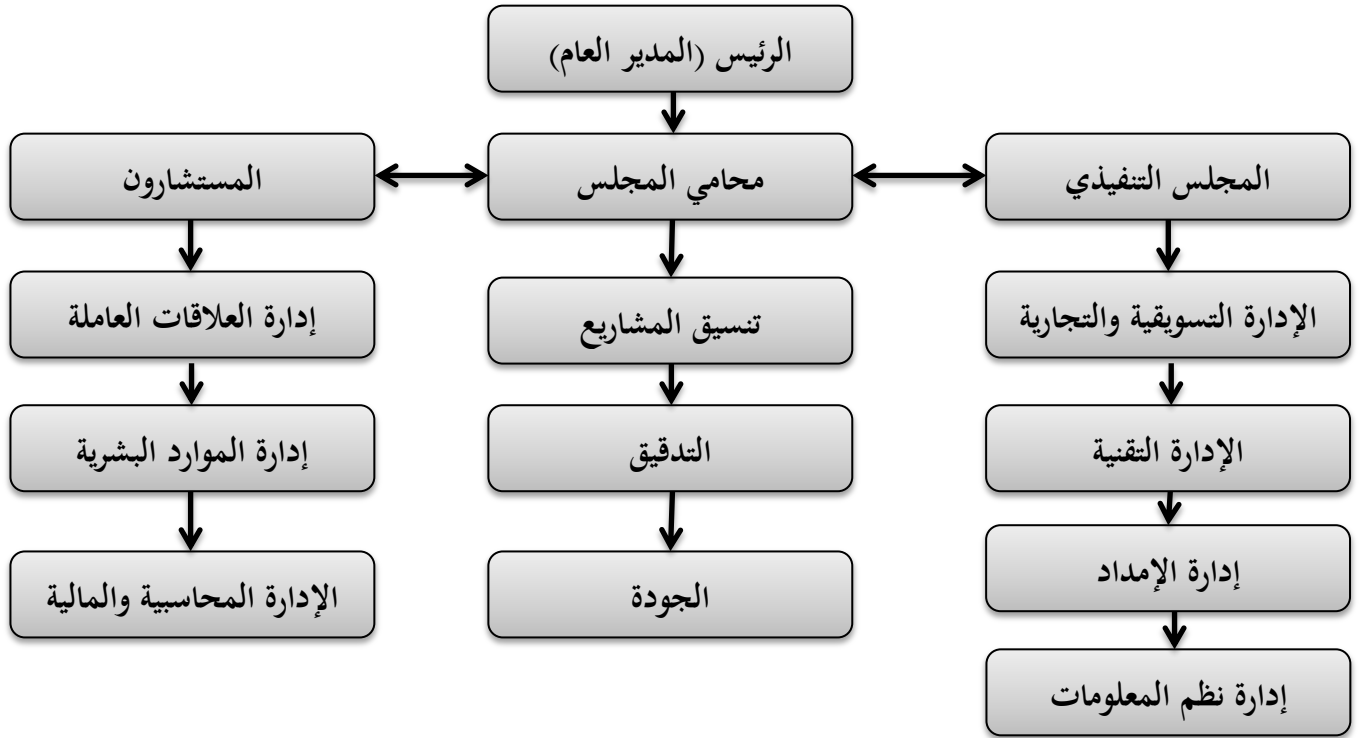
6- قسم الشؤون العامة: تنقسم إلى أربع مديريات وهي: مديرية الموارد البشرية، مديرية التكوين، مديرية المشتريات واللوجيستيك، ومديرية الشؤون القانونية، وتتمثل أهم وظائفها في مجال الشراء والالتزامات المالية للمؤسسة، السهر على تحقيق الإلتزامات القانونية والتنظيمية والحرص على احترام الانضباط العام وخلق جو مفعم بالحيوية والنشاط، وضمان تنفيذ نشاطات التوظيف والتكوين، إعداد الأجور والخدمات الإجتماعية للموظفين؛

7- قسم الشبكة والخدمات: يضم خمس مديريات هي: مديرية الهندسة وتنمية الشبكة، مديرية الإرسال، مديرية تشغيل الشبكة، مديرية نظم المعلومات، مديرية صيانة الشبكة، تتمثل أهم وظائفها في استغلال صيانة الشبكة، احترام التزامات سلطة الضبط للبريد والاتصالات السلكية واللاسلكية ضمان متابعة التطور التكنولوجي، ضمان التسيير في المجال التقني، استغلال معدات شبكة الهاتف النقال؛

8- قسم التجارة والتسويق: ويضم خمس مديريات هي: مديرية التسويق، مديرية التوزيع والمبيعات، مديرية العلاقة مع الزبائن، مديرية سوق المؤسسات، مديرية العلامة والإتصال ونلخص وظائفه في بذل الجهود فيما يخص البيع وما بعد البيع وضمان نوعية قوة البيع، تطوير وتنفيذ سياسة خدمة المستهلك، إدارة وتطوير الأنشطة التجارية للمؤسسة، تحديد العروض والخدمات التكنولوجية وضمان المنافسة.

وفيما يلي شكل توضيحي للهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس:

الشكل رقم (1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس



المصدر: زارد مريم، تأثير المزيج الترويجي على سلوك المستهلك النهائي، 2015، ص 63.

المبحث الثاني: مراحل وأدوات إسقاط دراسة الحالة بمؤسسة موبيليس

سننطلق في هذا المبحث إلى تخطيط وتصميم الدراسة، وكذا مجتمع عينة الدراسة، علما أن المبحث السابق مكننا من تكوين صورة واضحة من الناحية النظرية عن موضوع الدراسة، ولكن حتى نتمكن من تحديد دور إدارة المعرفة وكذلك من أجل إعطاء الموضوع مصداقية أكثر، وجعل المعلومات الواردة فيه أكثر تمثيلا وواقعية، رأينا أنه يستحسن إجراء عملية استقصاء لرصد الآراء والانطباعات من الميدان، وعليه خصصنا هذا المبحث ليكون مدخلا لمعالجة الاستقصاء، وفيه نتبع المنهج العلمي بخطواته المرتبة في تصميم الاستمارة واختيار عينة الدراسة وكذلك الأدوات المستعملة في جمع البيانات وطرق تحليلها.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

المجتمع الإحصائي هو مجموعة من العناصر أو الأحداث المتشابهة التي تكون بجميع عناصرها موضوعا لدراسة علمية ما، أما العينة فهي جزء من المجتمع الإحصائي يتم اختيارها بطريقة مناسبة وإجراء الدراسة عليها وهذا ما سيتم تناوله في هذا المطلب بإلقاء الضوء على مجتمع وعينة الدراسة.

أولاً: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع عناصر المشكلة أو الظاهرة، ومن خلال دارستنا فإن مجتمع الدراسة يتكون من عمال المؤسسة محل الدراسة، المتمثلة في مؤسسة موبيليس بالأغواط، ويهدف إجراء الدراسة تم توزيع (25) استمارة على العمال من أصل (32) عامل وهو مجموع عدد العمال بمؤسسة موبيليس، حيث تم اختيارهم عشوائيا وذلك نظرا لمحدودية الوقت المخصص لإعداد المذكرة.

ثانياً: عينة الدراسة

عينة الدراسة هي جزء من مجتمع الدراسة يتم اختياره بطريقة منهجية أو عشوائية لتمثيل مجتمع الدراسة، ويتم فحص عينة الدراسة لتعميم النتائج على باقي المجتمع والجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة.

الجدول رقم (01): توزيع عينة الدراسة

الاستبانات	الموزعة	المسترجعة	غير مسترجعة	غ الصالحة للتحليل	النهائي
العدد	25	19	06	2	17
النسبة %	100%	76%	24%	8%	68%

المصدر: من إعداد الطالبة

تم تنفيذ هذا الاستبيان انطلاقاً من تقديم الاستثمارات لعمال مؤسسة موبيليس، وقد كان حجم العينة مقدر في بادئ الأمر ب (25) استمارة موزعة على عينة الدراسة، وتم استرجاع (19) استمارة، أي ما يعادل نسبة 76%، وبلغ عدد الاستبانات التي لم تسترجع 06 استبانة أي ما يعادل نسبة 24%، بينما بلغ عدد الاستبانات غير الصالحة للتحليل (02) استمارات أي ما يعادل نسبة 8% وعليه فالعينة التي تم دراستها تتمثل في 17 مفردة بنسبة 68%، من أصل (32) عامل.

ثالثاً: أسلوب جمع البيانات الأولية

تم الاعتماد في هذه الدراسة على طريقة الاستقصاء في جمع البيانات الأولية نظراً لانتشار تطبيقها واستعمالها الواسع وفعاليتها في دراسات السوق.

وتم تصميم الاستبيان وتقسيمه إلى جزئين كما يلي: (أنظر الملحق رقم 01).

الجزء الأول من الاستبانة: يتضمن المتغيرات الديمغرافية (البيانات الشخصية والوظيفية) المتعلقة بالمعلومات العامة عن أفراد البحث وهي (الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة)،
الجزء الثاني من الاستبانة: يتضمن المتغيرات (المستقلة) الخاصة بإدارة المعرفة وهي تشمل أربعة محاور وكل محور مكون من 04 أسئلة تتمثل في:

المحور 01: توليد المعرفة ويشمل العبارات من (01 إلى 04)؛

المحور 02: تخزين المعرفة ويشمل العبارات من (05 إلى 08)؛

المحور 03: نشر المعرفة ويشمل العبارات من (09 إلى 12)؛

المحور 04: تطبيق المعرفة ويشمل العبارات من (13 إلى 16)؛

الجزء الثالث من الاستبانة: يتضمن المتغيرات الأساسية للدراسة (التابعة) الخاصة بالميزة التنافسية للمؤسسة وهي تشمل 09 أسئلة وتشمل العبارات من (17 إلى 25).

وقد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس سلم " ليكارت الخماسي " والذي يحتمل خمس إجابات، للحصول على مجموع الاستثمارات التي تم ترميزها بإعطاء كل رأي قيمة معينة من 01 إلى 05 كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): درجات سلم ليكارت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: أساليب تحليل وقياس ثبات أداة الدراسة

أولاً: أساليب تحليل البيانات:

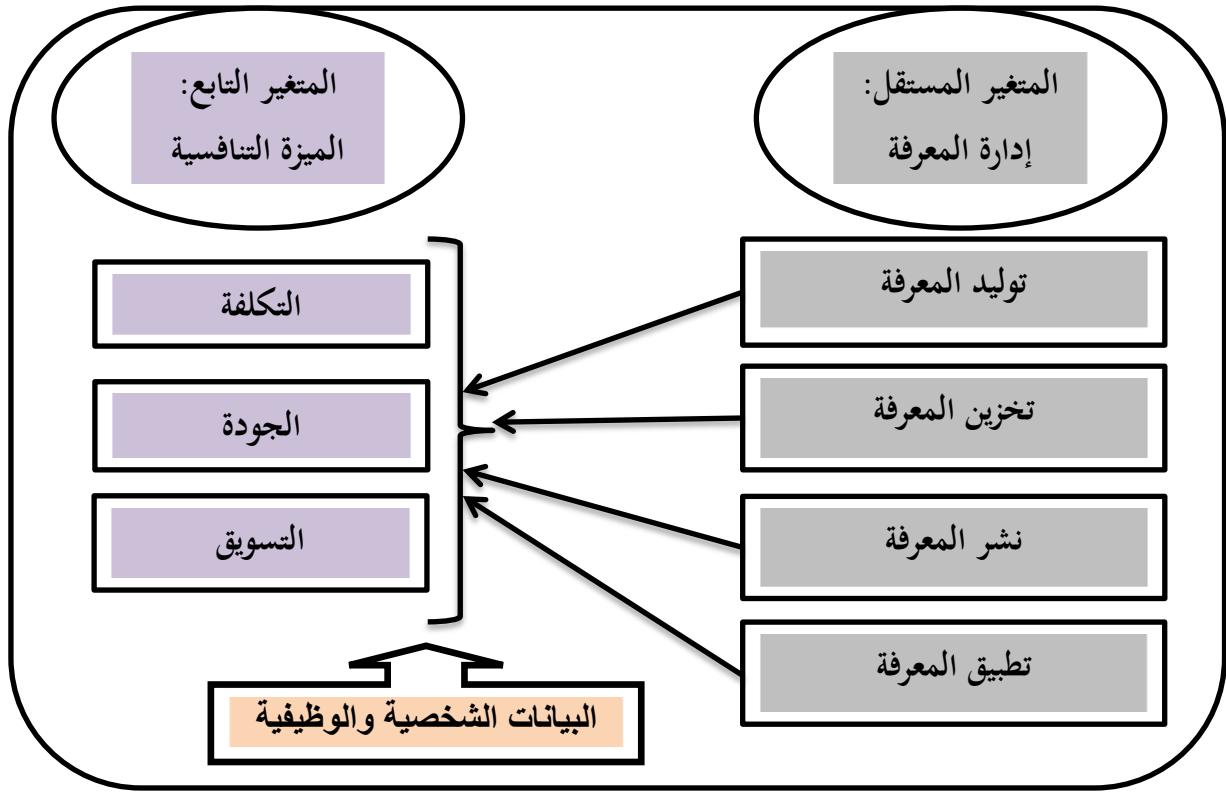
تم الاستعانة ببرنامج SPSS21 في عملية تفرغ البيانات ومعالجتها وأيضاً في الرسومات البيانية المختلفة، والتحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة حيث اشتملت على الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل " ألفا كرونباخ" من أجل ثبات أداة الدراسة؛
- التكرارات والنسبة المئوية من أجل عرض خصائص العينة ومعرفة مدى موافقة أفرادها على عبارات الاستبيان؛
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات أفراد العينة؛
- اختبار T-TEST لمعرفة الفروقات الإحصائية بين مجموعتين فقط؛
- اختبار التباين الأحادي لمعرفة الفروقات الإحصائية بين ثلاث أو أكثر من البيانات.

ثانياً: نموذج الدراسة

قمنا في هذه الدراسة بتقسيمها إلى متغيرات مستقلة ومتغيرات تابعة، حيث أن المتغير المستقل يمثل إدارة المعرفة، بينما المتغير التابع يتمثل في جودة الخدمة، كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (2): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

ثالثا: قياس ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

من خلال هذا يتم التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)، والذي يعني استقرار هذه الأداة وعدم تناقضها مع نفسها بمعنى قدرتها في الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة و تحت نفس الظروف، ومن أجل قياس الثبات تم استخدام معامل (Cronbach's Alpha) بالاستعانة ببرنامج (SPSS 21) وفي الجدول التالي نبين ما تم الحصول عليه من نتائج.

الجدول رقم (3): نتائج اختبار ألفا كرومباخ لمتغيرات الدراسة

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
مجموع عبارات الاستبيان	25	0.706

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات الـ SPSS (أنظر الملحق رقم 02)

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل " ألفا كرونباخ " الكلي يساوي (0.706)، ومنه فإداة القياس تتمتع بثبات جيد فيما يخص عينة الدراسة، ونسبة يمكن قبولها لأغراض التحليل، إذ أنها تجاوزت الحد

الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات، مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المستقصى منهم عبر الزمن، وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الاستبيان على كل مجتمع الدراسة.

المبحث الثالث: عرض نتائج الاستبيان وتحليله

سنتطرق في هذا المبحث إلى المتغيرات الديمغرافية المتعلقة بموضوع البحث والمتمثلة في البيانات الشخصية والوظيفية لعمال مؤسسة موبيليس بولاية الأغواط، بالإضافة إلى إجراء إحصاءات وصفية لعبارات الاستبيان، وكذا اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

سيتم هنا عرض دراسة وصفية إحصائية لأفراد العينة وفق للخصائص الديموغرافية.

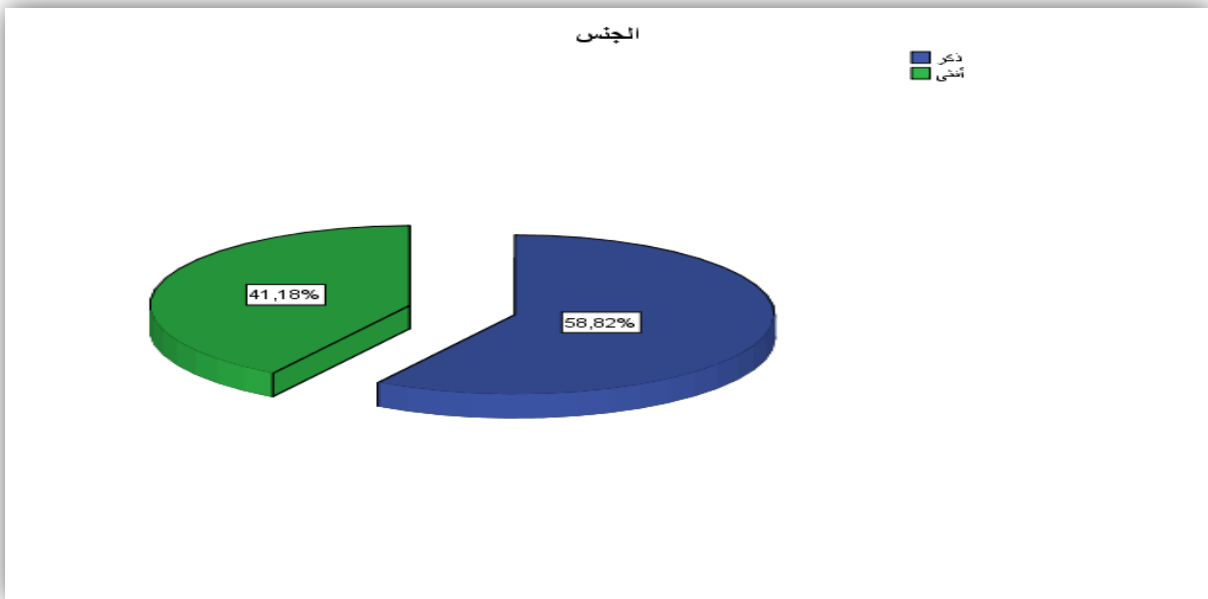
- الجنس: من مجموع 17 استمارة تم معالجتها، استخرجنا الجدول التالي:

الجدول رقم (4): تكرارات أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	نسبة
ذكر	10	58.8%
أنثى	7	41.2%
المجموع	17	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات الـ SPSS

الشكل رقم (3): تركيبة عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات الـ SPSS (أنظر الملحق رقم 03)

من خلال الجدول والشكل السابق نجد أن جنس الذكور ساهم بشكل كبير جدا في تشكيل أفراد العينة الإحصائية بالنسبة 58.8%، بينما الإناث تقدر نسبتهم في العينة بـ 41.2%، أي نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث وهذا يعود إلى طبيعة المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة، وإلى عشوائية العينة، ومنه نستنتج أن عمال مؤسسة موبيليس بالأغواط جلهم من جنس الذكور.

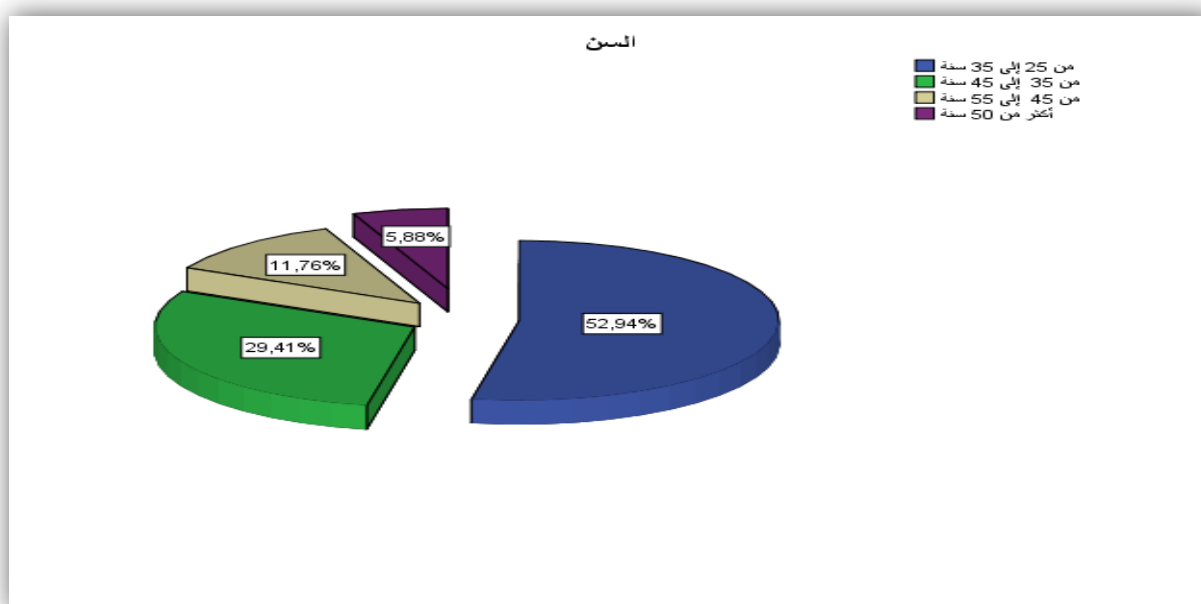
• السن: من مجموع 17 استمارة تم معالجتها، استخرجنا الجدول التالي:

الجدول رقم (5): تكرارات أفراد العينة حسب السن

النسبة	التكرار	السن
52.9%	9	من 25 إلى 35 سنة
29.4%	5	من 35 إلى 45 سنة
11.8%	2	من 45 إلى 55 سنة
5.9%	1	أكثر من 55 سنة
100%	17	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات الـ SPSS

الشكل رقم (4): تركيبة عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات الـ SPSS (أنظر الملحق رقم 04)

من خلال الجدول والشكل أعلاه نجد أن الفئة العمرية الأكثر تعاملًا مع العينة الإحصائية هي الفئة العمرية الذين أعمارهم من 25 إلى 35 سنة، وذلك بنسبة 52.9%، ثم تليها فئة العمال الذين أعمارهم من 35 إلى 45 سنة بنسبة 29.4%، في حين جاءت فئة العمال الذين أعمارهم من 45 إلى 55 سنة بنسبة 11.8%، فالنسبة الأخيرة تمثلت في مفردة واحدة من فئة العمال الذين تزيد أعمارهم عن 55 سنة بنسبة 5.9%، وهي أقل نسبة مقارنة بنسب الفئات العمرية الأخرى وهذا راجع إلى أن أغلب العينة الإحصائية التي تم استجوابهم هي فئة الشباب، وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على هذه الفئة التي تتميز وتتمتع بالنشاط والقدرة على تأدية المهام خلال هذه الفترة من السن.

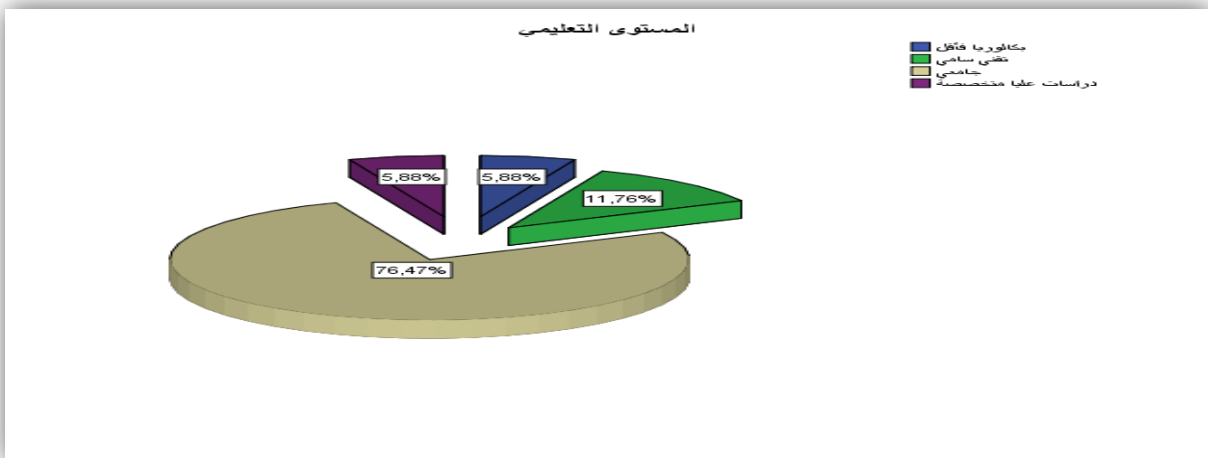
- **المستوى التعليمي:** من مجموع 17 استمارة تم معالجتها، استخرجنا الجدول التالي:

الجدول رقم (06): تكرارات أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	نسبة
بكالوريا فأقل	1	5.9%
تقني سامي	2	11.8%
جامعي	13	76.5%
دراسات عليا	1	5.9%
المجموع	17	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات الـ SPSS

الشكل رقم (5): تركيبة عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات الـ SPSS (أنظر الملحق رقم 05)

من خلال الجدول والشكل أعلاه، نلاحظ أن المستوى التعليمي الذي غلب على أفراد العينة الاحصائية هو المستوى الجامعي بنسبة 76.5% بنسبة متباعدة مع باقي المستويات الأخرى، في حين تمثلت المستويات الأخرى في المستوى التقني بنسبة 11.8%، أما النسبة الأقل فتمثلت في مفردة واحدة بنسبة 5.9%، لكل من مستوى بكالوريا فأقل ومستوى الدراسات العليا، وبالتالي فإن معظم أفراد العينة ذو مستوى ومن حملة الشهادات، وهذا ما يفيد دراستنا فهذه الفئة تكون أكثر فهما وموضوعية لإظهار واقع مؤسستهم، ويمكن تفسير هذه النتائج بأن مؤسسة موبيليس بولاية الأغواط في حاجة إلى متخصصين في مجال عملها، ولا تقبل بالكفاءات الضعيفة والمتدنية.

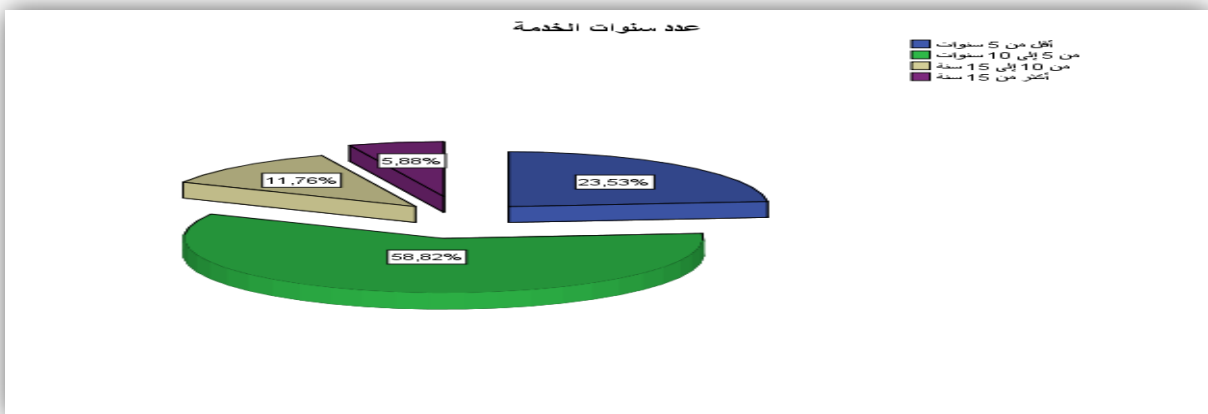
- عدد سنوات الخدمة: من مجموع 17 استمارة تم معالجتها، استخرجنا الجدول التالي:

الجدول رقم (07): تكرارات أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	نسبة
أقل من 5 سنوات	4	23.5%
من 5 إلى 10 سنوات	10	58.5%
من 10 إلى 15 سنة	2	11.8%
أكثر من 15 سنة	1	5.9%
المجموع	17	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات الـ SPSS

الشكل رقم (6): تركيبة عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات الـ SPSS (أنظر الملحق رقم 06)

من خلال الجدول والشكل أعلاه، نجد أن الفئة الغالبة لأفراد العينة الاحصائية تتراوح مدة خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات، إذ تمثل نسبة 58.5% من مجموع الأفراد، في حين نجد الذين تتراوح مدة خبرتهم أقل من 5 سنوات جاءت في المرتبة الثانية إذ تمثل نسبة 23.5%، تليه فئة الأفراد الذين تتراوح مدة خبرتهم من 10 إلى 15 سنة بنسبة 11.8%، أما الفئة التي تزيد مدة خبرتها عن 15 سنة جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 5.9%، وبالتالي نستنتج أن معظم العاملين ذو خبرة تفوق 5 سنوات، وتدل هذه النتائج على أن أفراد العينة يتمتعون بخبرة سنوات عملية جيدة وأن إجاباتهم تسمح لنا بمعالجة إشكالية بحثنا لما لهم من زاد معلوماتي حول طبيعة الموضوع، مع العلم أن المؤسسة لم تقم بعملية التوظيف خلال هاته السنوات الأخيرة، وذلك بسبب السياسة التي مرت بها الدولة الجزائرية في ظل الحكومة السابقة، كما نأمل أن تكون هناك سياسة توظيف جديدة في ظل الحكومة الجديدة.

وما يمكن استنتاجه من الجداول السابقة للمعلومات الشخصية عن عمال مؤسسة موبيليس هو أن: جنس الذكور يحتل المرتبة الأولى في الفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة والذين لديهم مستوى تعليمي جامعي وهم الأكثر حسب العينة المدروسة.

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

بعد أن قمنا بتحليل خصائص العينة التي تعبر عنها عبارات الاستبيان، قمنا بإجراء إحصاءات وصفية لعبارات الاستبيان من خلال الاستعانة بالانحراف المعياري والمتوسط الحسابي (أنظر الملحق رقم 07)، الذي على أساسه نجد اتجاه الفرضية، ونظرا لاستخدامنا لمقياس (Likert) الخماسي فإن الأمر يستلزم تحديد خمس مجالات يمكن للمتوسط الحسابي أن يقع بينها، حيث يمكن تحديد هذه المجالات كالتالي:

$$\text{طول المدى: } 4 = 1 - 5 \quad \text{متوسط المدى: } 0.8 = 5/4$$

وبإضافة 0.8 عند نهاية كل مجال نجد الاتجاه العام لأفراد العينة وذلك بالاعتماد على الجدول التالي:

الجدول رقم (08): مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاه العام للعبارة

الاتجاه العام	المجال
غير موافق بشدة] 1.8 - 01]
غير موافق] 2.6 - 1.8]
محايد] 3.4 - 2.6]
موافق] 4.2 - 3.4]
موافق بشدة] 05 - 4.2]

المصدر: من إعداد الطالبة

أولاً: الإحصاءات الوصفية للمتغير المستقل (إدارة المعرفة)

من خلاله يتم الإجابة على الفرضيات الفرعية التالية:

1- تساهم عملية توليد المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس للاتصالات

الجدول رقم (09): الإحصاءات الوصفية للعبارة المتعلقة بمحور " توليد المعرفة "

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
01	تهتم المؤسسة بتوظيف الأفراد المبدعين	3.53	1.06	موافق
02	تقوم المؤسسة بدورات تكوينية وتدريبية للحصول على المعلومات	2.18	0.72	غير موافق
03	هناك تبادل للمعرفة بين العمال	3.65	0.78	موافق
04	تهتم المؤسسة باكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة	3.47	1.12	موافق
المجموع		3.20	0.39	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه، بأن اتجاه إجابات العمال على العبارات المتعلقة بتوليد المعرفة كان في اتجاه المحايدة، بمتوسط حسابي قدره 3.20، حيث كانت العبارة 03 هي الأكثر موافقة بمتوسط حسابي قدره 3.65، و أقلها العبارة 02 بمتوسط حسابي قدره 2.18 و باتجاه غير موافق، كما تعتبر العبارة 04 هي الأقل تجانسا في إجابات المستقيمين بانحراف معياري قدره 1.12، أما العبارة 02 هي الأكثر تجانسا

بانحراف معياري قدره 0.72. وعليه بناءً على إجابات العمال يجب على المؤسسة أن تستمر في الحرص على تقديم دورات تكوينية وتدريبية للحصول على المعلومات اللازمة من أجل الحفاظ على استمراريتها، كما أن المؤسسة تهتم بتوظيف الأفراد المبدعين وأن هناك تبادل للمعرفة بين العمال في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما ينفي لنا وجود دور توليد المعرفة في مؤسسة موبيليس.

2- تساهم عملية تخزين المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس للاتصالات

الجدول رقم (10): الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بمحور "تخزين المعرفة"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
05	تسعى المؤسسة لتجديد معارفها باستمرار	3.88	0.92	موافق
06	للمؤسسة تعليمات لاسترجاع المعلومات المخزنة لديها	3.94	0.89	موافق
07	تقوم المؤسسة بحفظ المعرفة في حواسيب مركزية	4.12	0.48	موافق
08	تمتلك المؤسسة نظاما دائما لصيانة وحماية موجوداتها المعرفية	4.06	0.74	موافق
المجموع		4.01	0.26	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه، بأن اتجاه إجابات العمال على العبارات المتعلقة بتخزين المعرفة كان بالموافقة، بمتوسط حسابي قدره 4.01، حيث كانت العبارة 07 هي الأكثر موافقة بمتوسط حسابي قدره 4.12، و أقلها العبارة 05 بمتوسط حسابي قدره 3.88 وباتجاه موافق، كما تعتبر العبارة 05 هي الأقل تجانسا في إجابات المستقصين بانحراف معياري قدره 0.92، أما العبارة 07 هي الأكثر تجانسا بانحراف معياري قدره 0.48، وعليه بناءً على إجابات العمال أن مؤسسة موبيليس بالأغواط تمتلك نظاما دائما لصيانة وحماية موجوداتها المعرفية، كما أنها تقوم بحفظها في حواسيب مركزية، وأنها تقضي على الأرشيف الورقي باستعمال الأرشيف الإلكتروني المصور، بحيث تسعى دائما لتجديد معارفها باستمرار، وهذا ما يثبت لنا وجود دور تخزين المعرفة في مؤسسة موبيليس.

3- تساهم عملية نشر المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس للاتصالات

الجدول رقم (11): الإحصاءات الوصفية للعبارة المتعلقة بمحور "نشر المعرفة"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
09	يتم نشر المعرفة على كل عمال المؤسسة	4.24	0.56	موافق بشدة
10	تقوم المؤسسة بنشر المعرفة عن طريق التدريب وتقديم النصح والإرشاد	3.12	0.99	محايد
11	تعتمد المؤسسة في نشر المعرفة من خلال الاجتماعات الرسمية وحلقات النقاش	4.18	0.52	موافق
12	تستخدم المؤسسة شبكات داخلية (أجهزة الحاسوب، السجلات، والوثائق)	3.76	1.09	موافق
المجموع		3.82	0.44	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه، بأن اتجاه إجابات العمال على العبارات المتعلقة بنشر المعرفة كان بالموافقة، بمتوسط حسابي قدره 3.82، حيث كانت العبارة 09 هي الأكثر موافقة بمتوسط حسابي قدره 4.24، و أقلها العبارة 10 بمتوسط حسابي قدره 3.12 وباتجاه محايد، كما تعتبر العبارة 12 هي الأقل تجانسا في إجابات المستقيمين بانحراف معياري قدره 1.09، أما العبارة 11 هي الأكثر تجانسا بانحراف معياري قدره 0.52، وعليه بناءً على إجابات العمال على أن مؤسسة موبيليس بالأغواط تقوم على نشر المعرفة من خلال الاجتماعات الرسمية وحلقات النقاش، علما أنها تستخدم شبكات داخلية كأجهزة الحاسوب والسجلات والوثائق، وأن تحرص المؤسسة على نشر المعرفة عن طريق التدريب مما يعطي دافعية لعمالها والرغبة في زيادة العمل من أجل تحقيق أهدافها التي تسعى إليها، وهذا ما يثبت لنا وجود دور نشر المعرفة في مؤسسة موبيليس.

4- تساهم عملية تطبيق المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس للاتصالات

الجدول رقم (12): الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بمحور " تطبيق المعرفة "

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
13	تستعين المؤسسة بالخبراء الداخليين في تطبيق المعرفة	3.72	1.20	موافق
14	تقوم المؤسسة بتحويل المعرفة إلى خطط عمل	2.76	0.90	موافق
15	تستعمل المؤسسة الطرق والوسائل الحديثة في الإنتاج	3.76	0.83	موافق
16	تعمل المؤسسة على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة	4.24	0.97	موافق بشدة
المجموع		3.63	0.77	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه، بأن اتجاه إجابات العمال على العبارات المتعلقة بتطبيق المعرفة كان بالموافقة، بمتوسط حسابي قدره 3.63، حيث كانت العبارة 16 هي الأكثر موافقة بمتوسط حسابي قدره 4.24، و أقلها العبارة 13 بمتوسط حسابي قدره 3.72 وباتجاه محايد، كما تعتبر العبارة 13 هي الأقل تجانسا في إجابات المستقنين بانحراف معياري قدره 1.20، أما العبارة 15 هي الأكثر تجانسا بانحراف معياري قدره 0.83، وعليه بناءً على إجابات العمال يجب على المؤسسة أن تسعى إلى تطبي معارفها من أجل إزالة العوائق التي تعيق سيرورة عملها، كما أن المؤسسة محل الدراسة تستعن بخبراء داخليين في تطبيق المعرفة وأنها تقوم بتحويلها إلى خطط عمل معلن عليها، وهذا ما يثبت لنا وجود دور تطبيق المعرفة في مؤسسة موبيليس.

ثانياً: نتائج الإحصاءات الوصفية لمحور المتغير المستقل " إدارة المعرفة "

الجدول التالي يبين قياس أبعاد إدارة المعرفة لدى عينة من عمال مؤسسة موبيليس بالأغواط

الجدول رقم (13): المتوسط والانحراف لأبعاد إدارة المعرفة لدى عينة من عمال مؤسسة موبيليس

أبعاد المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
توليد المعرفة	3.20	0.39	محايد
تخزين المعرفة	4.01	0.26	موافق
نشر المعرفة	3.82	0.44	موافق
تطبيق المعرفة	3.63	0.77	موافق
المجموع	3.66	0.46	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع العمال موافقين على الأبعاد المتعلقة بالمحاور الثلاثة والمتمثلة في تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة، بينما محور توليد المعرفة يتجه إلى المحايدة، إذ أن المتوسط الحسابي الكلي قدر بـ 3.66، حيث يقع ضمن المجال [3.4...4.2]، ونلاحظ بأن الانحراف المعياري لمجمل العبارات 0.46 وهذا دلالة على وجود تجانس (تقارب) في الإجابات، وهذا يثبت لنا وجود دور هاته الأبعاد بمؤسسة موبيليس، ومن خلاله يكون قد تم الاجابة على الفرضيات الفرعية السابقة

ثالثاً: الإحصاءات الوصفية للمتغير التابع (الميزة التنافسية)

5- وجود مستوى مرتفع للميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس للاتصالات.

الجدول رقم (14): المتوسط وانحراف عبارات الميزة التنافسية

رقم العبارة	عبارات المتغير التابع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
17	تعمل المؤسسة على دعم أنشطة البحث والتطوير من أجل التقليل من التكاليف	3.88	0.60	موافق
18	تنتهج إدارة المؤسسة سياسة البيع بأسعار أقل من أسعار المنافسين	4.00	0.79	موافق
19	تسعى المؤسسة إلى إنتاج خدماتها بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية	3.29	0.77	محايد
20	تمتاز خدمات المؤسسة بالجودة العالية قياساً بالمنافسين الحاليين	4.12	0.48	موافق
21	تقدم المؤسسة الخدمات للعملاء بسرعة وفي وقت محدد	3.82	1.07	موافق
22	تبني المؤسسة استراتيجياتها التنافسية على أساس تقديم خدمات ذات جودة عالية	3.47	0.80	موافق
23	يعزز وجود التنافسية في المؤسسة على الترويج لخدماتها التجارية في الأسواق	3.94	0.89	موافق
24	تستثمر المؤسسة فرصة الدخول المبكر لخدماتها التجارية في السوق المستهدف	4.29	0.58	موافق بشدة
25	التنوع في استخدام تطبيقات التكنولوجيا داخل المؤسسة يزيد من إحكام السيطرة على السوق المحلي	4.06	0.74	موافق
المجموع		3.87	0.30	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه يتضح أن هناك درجة موافق بنسبة كبيرة، ومن خلال الانحرافات المعيارية نلاحظ بأن المتوسط الحسابي لجميع العبارات يتجه إلى موافق وقدر بـ 3.87 حيث يقع ضمن المجال [3.4]....[4.2]، حيث تراوحت القيم من 3.29 (كأقل قيمة وباتجاه محايد) إلى القيمة 4.29، وهذا راجع إلى أن عمال مؤسسة موبيليس يرون بأن المؤسسة تستثمر فرصة الدخول المبكر لخدماتها التجارية في

السوق المستهدف وأنها تنتهج سياسة البيع بأسعار أقل من أسعار المنافسين، كما أنها تمتاز بخدمات ذات جودة عالية قياساً بالمنافسين الحاليين، ونلاحظ من الجدول أعلاه بأن الانحراف المعياري لمجمل العبارات 0.30 وهذا دلالة على وجود تجانس (تقارب) قوي في الإجابات، وبالتالي يتبين لنا أن مؤسسة موبيليس تمتاز بمستوى عالي في تعزيز الميزة التنافسية، ومن خلال إختبار الفرضيات الفرعية السابقة تبين لنا وجود دور لأبعاد إدارة المعرفة في مؤسسة موبيليس، وهذا ما يثبت لنا تحقق الفرضية الرئيسية القائلة بأن: إدارة العرفة تساهم في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس.

ومنه نستنتج الجدول التالي المتعلق بملخص الفرضيات:

الجدول رقم (15): ملخص الفرضيات

رقم الفرضية	الفرضية	النتيجة
01	تساهم عملية توليد المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس	مرفوضة
02	تساهم عملية توليد المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس	مقبولة
03	تساهم عملية توليد المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس	مقبولة
04	تساهم عملية توليد المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس	مقبولة
05	وجود مستوى مرتفع للميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس	مقبولة

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث: اختبار الفروقات

توجد فروق ذات دلالة احصائية لإدارة المعرفة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة).

1- بالنسبة للجنس:

لاختبار هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار العينات المستقلة (Independent t-test)، وذلك كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (16): اختبار الفروق بين متوسط إجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس

المتغير	قيمة f	درجة الحرية	قيمة t	مستوى الدلالة
إدارة المعرفة	0.002	15	0.555	0.968

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم 08)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة (sig=0.968) وهي أكبر من مستوى الدلالة بمعنى أن ($\alpha \geq 0.05$)، وبالتالي: لا توجد فروق في متوسط اتجاهات أفراد العينة لإدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس.

2- بالنسبة للمتغيرات الشخصية (السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة):

من أجل اختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار لتحليل التباين الأحادي

(One-Way ANOVA)، وكانت النتائج حسب الجدول الآتي:

الجدول رقم (17): اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق بين متوسط إجابات أفراد العينة وفقاً

لمتغيرات (السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة)

العوامل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
السن	بين المجموعات	5.029	7	0.718	0.761	0.633
	داخل المجموعات	8.500	9	0.944	-	
	المجموع	13.529	16	-	-	
المستوى التعليمي	بين المجموعات	3.042	7	0.435	1.141	0.417
	داخل المجموعات	3.429	9	0.381	-	
	المجموع	6.471	16	-	-	

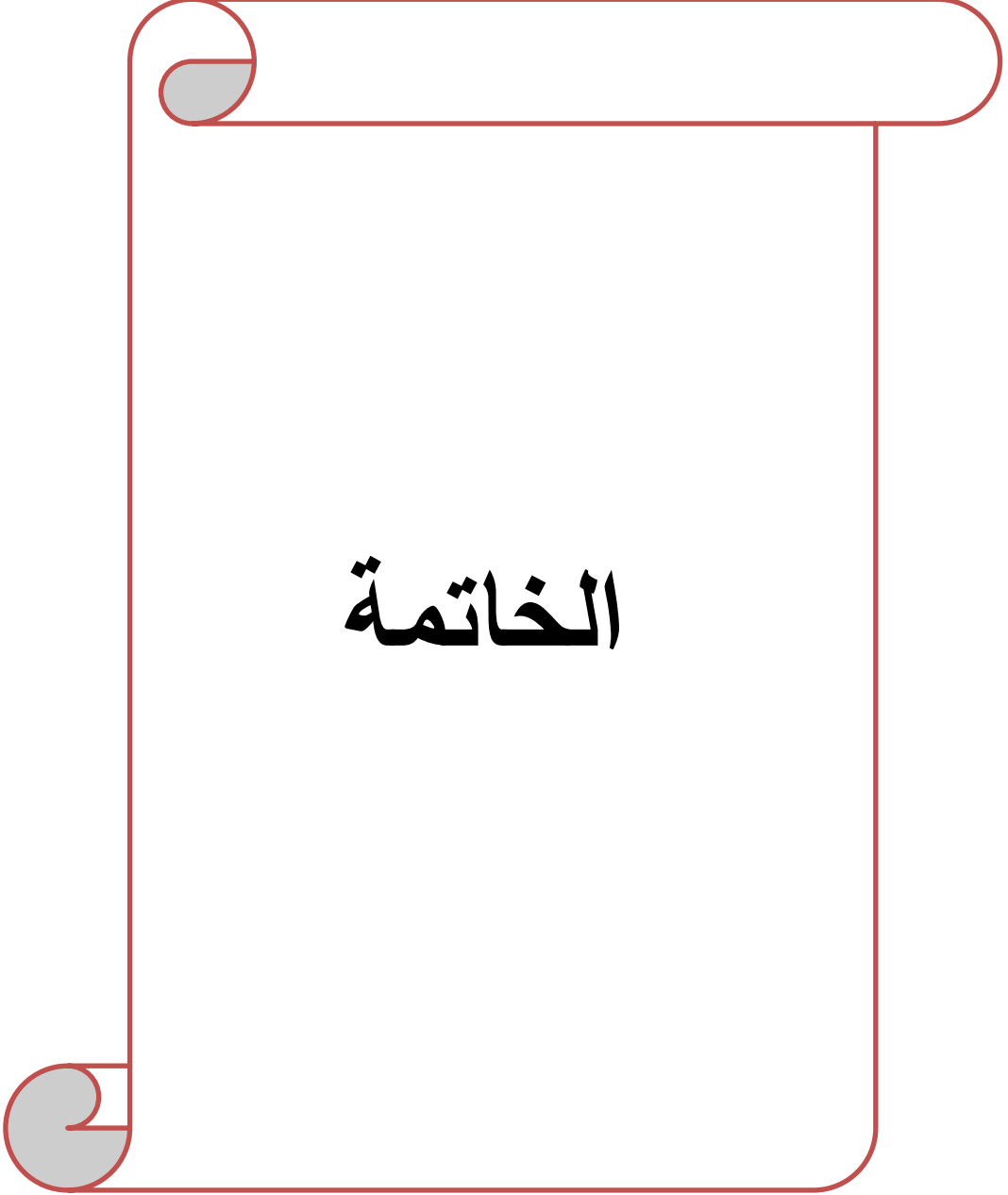
0.044	3.451	1.041	7	7.286	بين المجموعات	عدد سنوات الخدمة
	-	0.302	9	2.714	داخل المجموعات	
	-	-	16	10	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم 09)

- بالنسبة لمتغير السن نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) أن قيمة (sig= 0.633) وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha= 0.05$ ، وبالتالي: لا توجد فروق في متوسط اتجاهات أفراد العينة لإدارة المعرفة تعزى لمتغير السن.
 - بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي فنلاحظ أن قيمة (sig = 0.417) وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha= 0.05$ ، وبالتالي: لا توجد فروق في متوسط اتجاهات أفراد العينة لإدارة المعرفة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
 - بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة فنلاحظ أن قيمة (sig = 0.044) وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha= 0.05$ ، وبالتالي: توجد فروق في متوسط اتجاهات أفراد العينة لإدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.
- ونلاحظ من خلال جدول اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق بين متوسط إجابات أفراد العينة أنه توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة فقط بينما باقي المتغيرات الشخصية لا توجد فروق.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تطرقنا للجانب التطبيقي من الدراسة، حيث حاولنا إسقاط الجزء النظري على عينة من عملاء المؤسسة محل الدراسة، وقد عززنا دراستنا النظرية بدراسة تطبيقية في هذا الفصل بمؤسسة موبيليس، حيث قمنا بمعالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، ثم قمنا باختبار الفرضيات وتحليل النتائج المتحصل عليها، حيث توصلنا إلى إثبات صحة الفرضيات المطروحة، والمتمثلة في مساهمة إدارة المعرفة كمتغير مستقل للدراسة بأبعادها (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة)، في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الذي يمثل المتغير التابع في هذه الدراسة كما أن مؤسسة موبيليس تمتاز بجودة خدماتها الممتازة في عالم الاتصالات، وهذا راجع للسياسة المنتهجة في تسيير إدارتها من خلال المسؤولين القادة.



الخاتمة

في ظل المنافسة الشديدة وانفتاح الأسواق نحو العالمية ،أصبحت المؤسسات في سباق لاكتساب الطرق الحديثة للحفاظ على مكانتها في السوق ولن يتحقق ذلك بدون تسيير جيد لتلك المؤسسات وتبني اصحابها للأساليب التسييرية حيث أصبح لزاما عليها تبني مفاهيم حديثة وجديدة للإدارة وخاصة في المجال المعرفي، مما ادى الى وضع المعرفة كقاعدة أساسية تسعى المؤسسات الصغيرة منها والأكبر بل تعدته الى تميز المجتمعات عن بعضها مما أدى التحول للإدارة المعرفة أهم تحدي بالنسبة للإدارة كل مؤسسة مهما كانت نوعيتها وصفتها، قصد مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وقصد احتلال مكان تنافسي أمن، وراجع هذا الى العلاقة الترابطية والتأثيرية بين ادارة المعرفة والميزة التنافسية لكي تضمن أي مؤسسة تميزها وارتقائها، فإن تحسين الأداء وتطوير وتجديد المؤسسات لم يعد أمرا اختياريا، ولكنه أصبح شرطا جوهريا لإمكان البقاء والاستمرارية، لذا كان الاهتمام في هذا العصر بقضية تطوير الإدارة من المنظور كلي شامل يستهدف في الأساس تكوين وتدعيم القدرات التنافسية من خلال الاستعمال الجيد للمعرفة الموجودة ،داخل المؤسسة ومدى فعالية تلك الاخيرة من معارف ومعلومات ومعدات والات تقوم بتفعيل مقومات القدرة التنافسية عن طريق بث روح الابتكار داخل المؤسسة، وبعد استعراضنا لأهم الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة وإسقاط ذلك على عمال مؤسسة موبيليس بولاية الأغواط، توصلنا لمجموعة من النتائج والاقتراحات.

أولا: النتائج

يمكن تقسيم نتائج الدراسة إلى نتائج خاصة بالجانب النظري والثانية بالجانب التطبيقي وذلك كما يلي:

1-النتائج النظرية: هي مجمل النتائج المستخلصة من الفصول النظرية *

✓ المعرفة هي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة ما؛

الخاتمة

- ✓ إدارة المعرفة هي عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة لإضافة القيمة للمؤسسة؛
- ✓ عمليات إدارة المعرفة بالمجمل تتمثل في كل من توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، وتطبيق المعرفة؛
- ✓ المعرفة الضمنية لها أهمية كبيرة في تحسين الميزة التنافسية؛
- ✓ الميزة التنافسية هي كل خاصية سعت إليها المؤسسة بوضع استراتيجيات ومجهودات قصد امتلاكها؛
- ✓ تهدف المؤسسة من خلال تحسين مزاياها التنافسية إلى الحصول على فرص تسويقية جديدة، وضمان مكانتها ونموها واستمراريتها.

2- النتائج التطبيقية: بعد استطلاع آراء أفراد عينة الدراسة وتحليل الاستبيانات توصلنا للنتائج التالية:

- ✓ تساهم إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس للاتصالات؛
- ✓ لا تساهم عملية توليد المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس؛
- ✓ تساهم عملية توليد المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس؛
- ✓ تساهم عملية توليد المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس؛
- ✓ تساهم عملية توليد المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس؛
- ✓ وجود مستوى مرتفع للميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس؛
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة فقط بينما باقي المتغيرات الشخصية لا توجد فروق.

ثانياً: الاقتراحات والتوصيات

نقدم فيما يلي جملة من التوصيات المعتمدة على نتائج الدراسة وتعزيز التوجه نحو دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية وهذه التوصيات هي:

- ✓ تشجيع الأفراد على الاتيان بالأفكار الجديدة وتبادلها فيما بينهم، وكذلك تطبيق معارفهم في أعمالهم اليومية؛
- ✓ ضمان انتقال حرية المعلومات والمعارف ومشاركتها بين العمال والاستفادة من الخبرات المشتركة فيما بينهم؛
- ✓ تدعيم القدرات المعرفية للمؤسسة، والتزام المؤسسة بتجديد معارف أفرادها، واهتمامها بالمعارف الجماعية، بغية إنشاء مؤسسات معرفية؛
- ✓ على المؤسسة الاهتمام باستقطاب المورد البشري الكفاء المبدع لأداء العمل؛
- ✓ على مؤسسة موبيليس تأسيس قسم باسم إدارة المعرفة؛
- ✓ أثناء المقابلة مع مدير المؤسسة لاحظنا أن المؤسسة لديها اهتمام كبير بدراسة البيئة الخارجية ووضع المنافسين وتعطي أحسن خدمة للزبون وكذلك تحليل حصتها السوقية؛
- ✓ يجب إجراء المزيد عن الدراسات التي تجمع إدارة المعرفة بالميزة التنافسية؛
- ✓ الاكثار من الدورات التكوينية والملتقيات خاصة في مجال نقل المعارف.

ثالثاً: آفاق الدراسة

إن إنهاء الدراسة لا يعني الإلمام بكل الجوانب المتعلقة بها، فهي لا تخلو من كثير من النقائص والقصور فيها بالنظر إلى الاهتمام بموضوع دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية، ولعل اقتراحنا لمجموعة من الجوانب التي لها صلة بالموضوع تصلح بأن تكون عناوين وإشكاليات موضوعات بحوث مستقبلية هي:

الخاتمة

- ✓ أثر استراتيجيات إدارة المعرفة في تحسين جودة القطاع الصحي المعرفي؛
 - ✓ إدارة المعرفة ودورها في تعزيز العملية الإبداعية في المؤسسة؛
 - ✓ أثر المعرفة الباطنية في تحقيق التميز للمؤسسات؛
 - ✓ دراسة مقارنة بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية في المؤسسة الاقتصادية.
- وفي الأخير نأمل أن نكون قد وفقنا في اختيار الموضوع والإطاحة بالجوانب المهمة فيه، على أن يكون لنا في المستقبل إن شاء الله فرص لتدارك جوانب القصور والخطأ في الدراسة، بهدف التحسين وتقديم أعمال تتميز بالجودة فيها تخدم المصلحة العامة.

قائمة المصادر

والمراجع

أولاً: الكتب

1. احمد الخطيب ،عادل سالم معاينة ، الادارة الحديثة -نظريات واستراتيجيات ،ونماذج حديثة -عالم الكتب الحديث ،جدار للكتاب العالمي عمان ،الأردن، 2009
2. ايمان فاضل السامرائي، هيثم علي الزغبى ،نظم المعلومات الادارية ، دار صفاء ، عمان ،الأردن، 2004.
3. حسين عجلان، استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الاعمال ،اثراء للنشر والتوزيع، المكتبة الجامعية، عمان ،الأردن،2008.
4. زيد منير عبوي، الادارة واتجاهاتها المعاصرة،(وظائف المدير) ،دار دجلة ،بغداد العراق ، 2007 ،
5. سعد غالب ياسين ، ادارة المعرفة..المفاهيم النظم والتقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن، 2007
6. عامر خضير الكبيسي، ادارة المعرفة وتطوير المنظمات ، المكتب الجامعي الحديث ،الاسكندرية ،مصر ،2004.
7. عبد الستار العلي واخرون، المدخل الى ادارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ،2006.
8. عز الدين علي سويسي ،نعمة عباس الخفاجي ، الميزة التنافسية وفق متطور استراتيجيات التغيير التنظيمي ،دار الايام للنشر والتوزيع ،عمان، الاردن ،2015
9. علي السلمي ،ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غريب للنشر القاهرة ،2002.
10. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن، 2008.
11. مؤيد سعيد السالم ،تنظيم المنظمات -دراسة في تطوير الفكر خلال 100 عام ،دار الكتاب الحديث ،عمان ،الأردن ، 2002.

ثانياً: المذكرات

12. بويعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،جامعة قسنطينة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2012، الجزائر

13. جوبر محمد ،ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية، دراسة حالة في قطاع المصرفي الجزائري ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي ،الأغواط، الجزائر، 2012/2011
14. رزيقة يحيوي ،الابداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الاعمال، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،جامعة مسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،2013،
15. صالح عبد الكريم عبد الغفور، متطلبات ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة لنيل درجة الماجستير، جامعة الأقصى ،غزة، 2015.
16. محمد بوظلعة، دور استراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، مركز الجامعي العربي بن مهدي ،ام البواقي، 2008/2007
17. مسعود طحطوح ،اهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الحاج لخضر ،باتنة، الجزائر، 2009.
18. وهيبة حسين داسي، ادارة المعرفة ودورها في تحسين الميزة التنافسية، دراسة حالة المصارف الحكومية السورية، مذكرة ماجستير غير منشورة ،دمشق ،2007/2006.

ثالثا: المجلات والملتقيات

19. بوعشة مبارك ،ادارة المعرفة -مقاربة اقتصادية- الملتقى الدولي حول : ادارة المعرفة والفعالية الاقتصادية ،باتنة ،الجزائر
20. سلوى امين السامرائي ،متطلبات التحول نحو الاقتصاد المعرفي ،ورقة بحث في اطار المؤتمر العالمي 4 حول ادارة المعرفة بالعالم العربي جامعة الزيتونة ،الأردن، ابريل 2004
21. سناء عبد الكريم الخناق، دور التكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات ادارة المعرفة ،الملتقى الدولي 3 حول تسيير المؤسسات : المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاد ،جامعة بسكرة ،الجزائر، 2005

22. عبد الوهاب بوفنجي، عبد الله ابراهيمي ، الاقتصاد العربي امام تحدي اقتصاد وادارة المعرفة، الملتقى الدولي 3 حول تسيير المؤسسات : المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاد
23. العشي هارون، بوراس فايزة، ادارة المعرفة كمدخل لتعزيز دور الثقافة المنظمة في تحسين تنافسية المنظمات، الملتقى الدولي حول ادارة المعرفة والفعالية الاقتصادية، باننة، الجزائر، 2008
24. علي حسون ،فاضل محمد سلمان ،عامر فدعوس، اثر المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية ،مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية ،ع 32، 2012
25. نجم عبود نجم ، ادارة المعرفة -المفاهيم الاستراتيجية والعمليات ، دار الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن، 2008.
26. هيثم علي حجازي ،قياس اثر ادراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الاردنية-دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه انموذج لتوظيف ادارة المعرفة ، المؤتمر العلمي السنوي 5 : اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، عمان ،الأردن، 2005.

رابعاً: المواقع

27. Gilles ballmise, gestion des connaissance-outils et application du KM-Op-cit
28. http://www.nccmt.ca/pubs/KMpaper_fr.pdf. la date de visite 27/7/2020
29. Nancy dubois, tricia wilkerson, op-cit
30. Nancy dubois, tricia wilkerson, op-cit
31. René-charles tisseyre ,Op-cit,
32. Sebastien hof, le knowledge management www.proz.com/1504170-senoir_employees_insurance.html, la date de visite 8/8/2020
33. www.Gillesballmisse.com/v2/spip.php? la date de visite : 6/7/2020.
34. Yoan baizet, ,Op-cit

خامساً: المراجع باللغة الاجنبية

35. Fronçoise rossin avec la collaboration de sandirine leriche) transfer des savoirs-stratégie, moyens d'action, solution adaptées a votre organisation, Lavoisier, paris, 2008
36. Gestion des connaissances, un article de wikipédia ,l'encyclopédie libre http://fr.wikipedia.org/wiki/gestion_des_connaissances, la date de visite 15/8/2020

37. Gilles ballmise, gestion des connaissance-outils et application du KM, VUIBERT, paris , 2001
38. Gilles ballmise, gestion des connaissance-outils et application du KM, Op-cit
39. Gilles ballmise, knowledge management et outils informatique, avril 2003
40. Gottschalk P. (2007), Knowledge management systems: Value shop creation, Idea Group Publishing,
41. [http://:pastel.paristech.org](http://pastel.paristech.org), la date de visite : 10/7/2020.
42. Juan, C. &Merced (2006), Strategic knowledge transfer and its implication for competitive advantage, Journal of knowledge management, vol 10
43. Nancy dubois, tricia wilkerson, gestion des connaissances :un document d'information pour le développement d'une stratégie de gestion des connaissances pour la santé populaire, oct 2008
44. René-charles tisseyre ,knowlrdge management-thérie et pratique de la gestion des connaissance-serme science, paris ,France ,1999
45. Yoan baizet, la gestion des connaissance en coception-application à la sumulation numirique chez renaut-DLEC-thèse de doctorat , paris, 2004

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عمار ثليجي بالأغواط
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



سيدي الفاضل، سيدي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في إطار تحضيرنا لمذكرة الماستر تخصص علم اجتماع وديموغرافيا، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، ونرجو من سيادتكم الموقرة المشاركة في إنجاز هذه الورقة البحثية، حيث أن تعاونكم معنا سيكون له الأثر الكبير في الحصول على أفضل النتائج.

ويدور موضوع البحث حول:

"دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية"

- ✓ يرجى التفضل بالإجابة عن الأسئلة المقترحة للبحث بوضع علامة (X) في لإجابة التي تختارونها
- ✓ إن معلومات البحث سيتم التعامل معها (بسرية تامة ولأغراض الدراسة فقط) ولا يطلب منكم ذكر أسمائكم ولا عناوينكم.



تحت إشراف الأستاذ:

د. عبد القادر شتيح

من إعداد الطالبة:

- فاطنة بوشويرب

الملاحق

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية

أ. الجنس:

ذكر أنثى

ب. السن:

من 25 إلى 35 سنة من 35 إلى 45 سنة
 من 45 إلى من 55 سنة أكثر من 55 سنة

ج. المستوى التعليمي:

بكالوريا فأقل تقني سامي جامعي دراسات عليا

د. عدد سنوات الخدمة (الخبرة المهنية):

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات
 من 10 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

الملاحق

ثانيا: الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة

رقم العبارة	العبارة	غ موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق بشدة
المتغير المستقل " إدارة المعرفة "						
المحور الأول: توليد المعرفة						
01	تهتم المؤسسة بتوظيف الأفراد المبدعين					
02	تقوم المؤسسة بدورات تكوينية وتدريبية للحصول على المعلومات					
03	هناك تبادل للمعرفة بين العمال					
04	تهتم المؤسسة باكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة					
المحور الثاني: تخزين المعرفة						
05	تسعى المؤسسة لتجديد معارفها باستمرار					
06	للمؤسسة تعليمات لاسترجاع المعلومات المخزنة لديها					
07	تقوم المؤسسة بحفظ المعرفة في حواسيب مركزية					
08	تمتلك المؤسسة نظاما دائما لصيانة وحماية موجوداتها المعرفية					
المحور الثالث: نشر المعرفة						
09	يتم نشر المعرفة على كل عمال المؤسسة					
10	تقوم المؤسسة بنشر المعرفة عن طريق التدريب وتقديم النصح والإرشاد					

الملاحق

					تعتمد المؤسسة في نشر المعرفة من خلال الاجتماعات الرسمية وحلقات النقاش	11
					تستخدم المؤسسة شبكات داخلية (أجهزة الحاسوب، السجلات، والوثائق)	12
المحور الرابع: تطبيق المعرفة						
					تستعين المؤسسة بالخبراء الداخليين في تطبيق المعرفة	13
					تقوم المؤسسة بتحويل المعرفة إلى خطط عمل	14
					تستعمل المؤسسة الطرق والوسائل الحديثة في الإنتاج	15
					تعمل المؤسسة على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة	16
المتغير التابع " الميزة التنافسية "						
					تعمل المؤسسة على دعم أنشطة البحث والتطوير من أجل التقليل من التكاليف	17
					تنتهج إدارة المؤسسة سياسة البيع بأسعار أقل من أسعار المنافسين	18
					تسعى المؤسسة إلى إنتاج خدماتها بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية	19
					تمتاز خدمات المؤسسة بالجودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين	20
					تقدم المؤسسة الخدمات للعملاء بسرعة وفي وقت محدد	21
					تبني المؤسسة استراتيجياتها التنافسية على أساس تقديم خدمات ذات جودة عالية	22

الملاحق

					يعزز وجود التنافسية في المؤسسة على الترويج لخدماتها التجارية في الأسواق	23
					تستثمر المؤسسة فرصة الدخول المبكر لخدماتها التجارية في السوق المستهدف	24
					التنوع في استخدام تطبيقات التكنولوجيا داخل المؤسسة يزيد من إحكام السيطرة على السوق المحلي	25

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
	Valid	17	100,0
Cases	Excluded ^a	0	,0
	Total	17	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

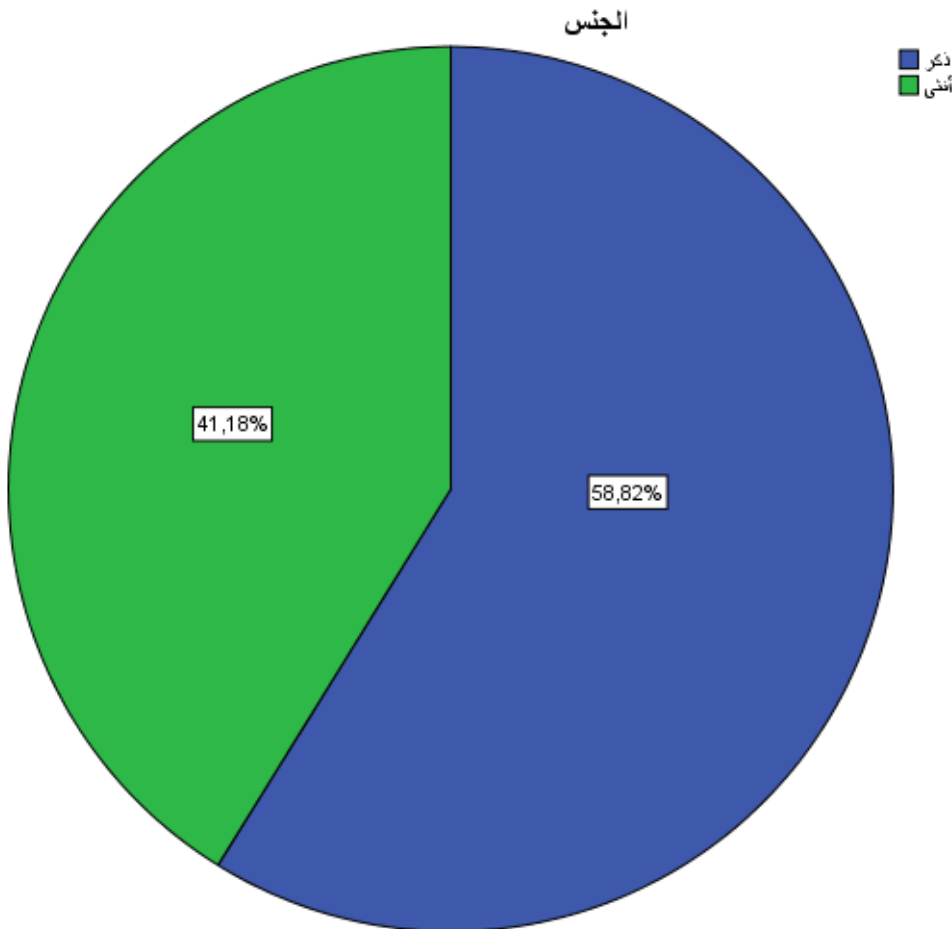
Cronbach's Alpha	N of Items
,706	25

Frequencies

Statistics

الجنس		
N	Valid	17
	Missing	0

الجنس					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	ذكر	10	58,8	58,8	58,8
	أنثى	7	41,2	41,2	100,0
Total	17	100,0	100,0		



Frequencies

Statistics

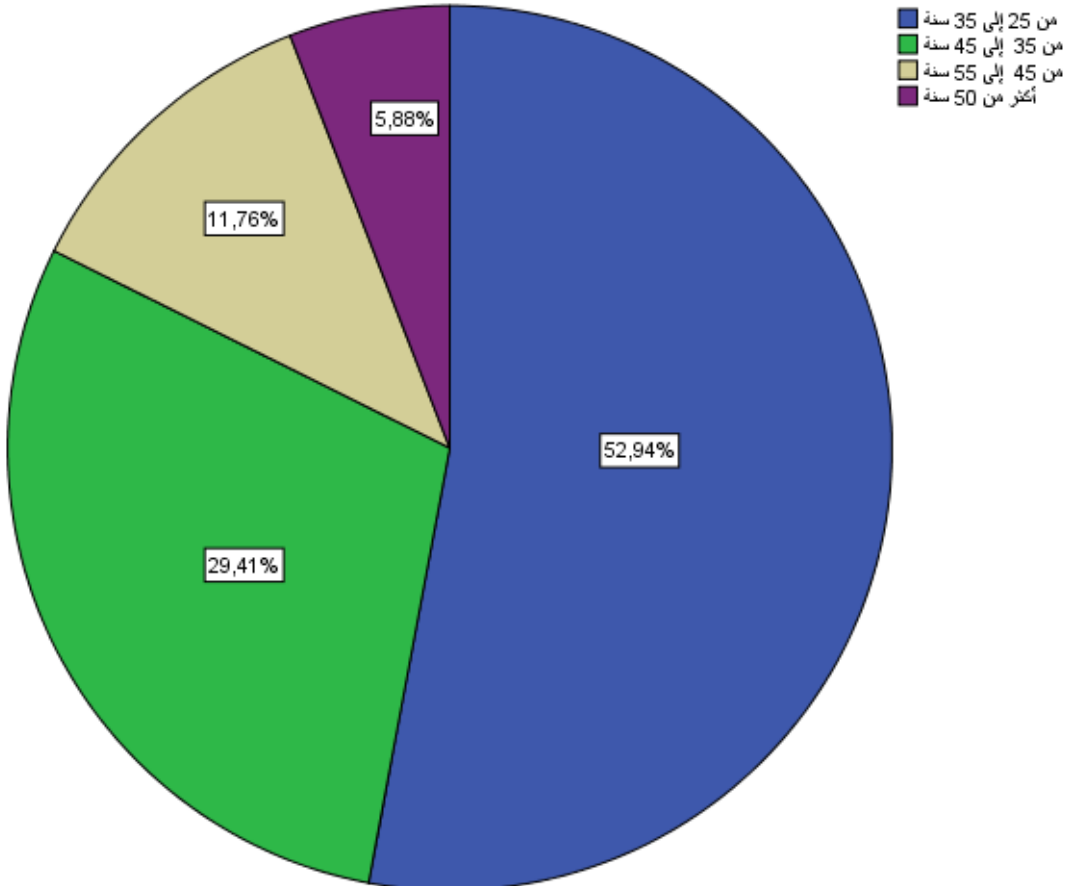
السن

N	Valid	17
	Missing	0

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
من 25 إلى 35 سنة	9	52,9	52,9	52,9
من 35 إلى 45 سنة	5	29,4	29,4	82,4
Valid من 45 إلى 55 سنة	2	11,8	11,8	94,1
أكثر من 50 سنة	1	5,9	5,9	100,0
Total	17	100,0	100,0	

السن



Frequencies

Statistics

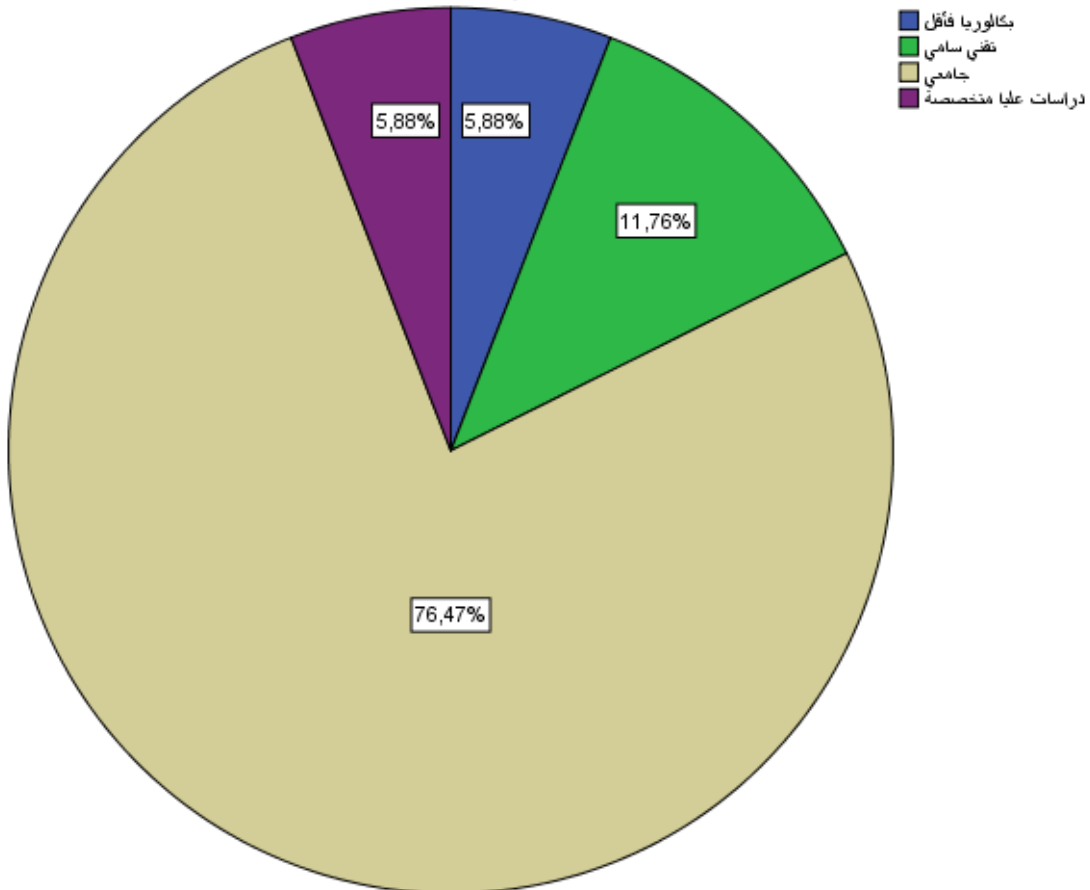
المستوى التعليمي

N	Valid	17
	Missing	0

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بكالوريا فأقل	1	5,9	5,9	5,9
تقني سامي	2	11,8	11,8	17,6
جامعي	13	76,5	76,5	94,1
دراسات عليا متخصصة	1	5,9	5,9	100,0
Total	17	100,0	100,0	

المستوى التعليمي



Frequencies

Statistics

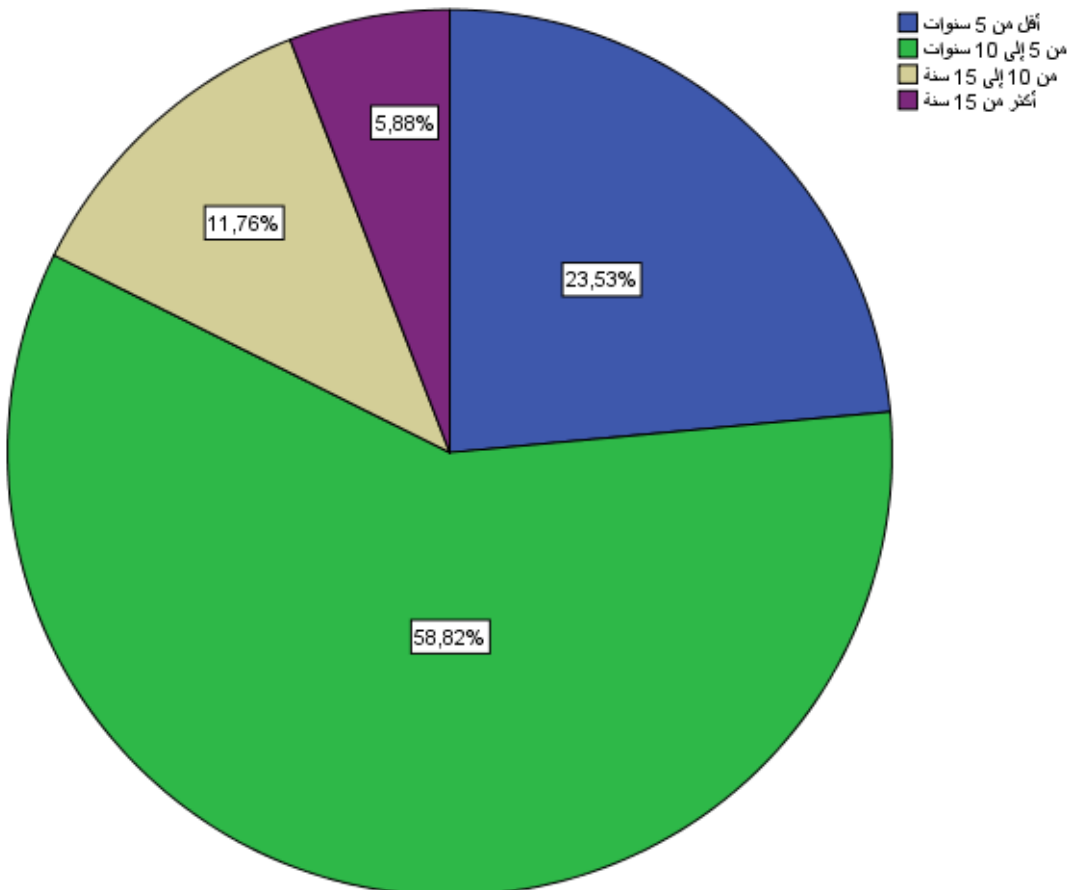
عدد سنوات الخدمة

N	Valid	17
	Missing	0

عدد سنوات الخدمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 5 سنوات	4	23,5	23,5	23,5
من 5 إلى 10 سنوات	10	58,8	58,8	82,4
Valid من 10 إلى 15 سنة	2	11,8	11,8	94,1
أكثر من 15 سنة	1	5,9	5,9	100,0
Total	17	100,0	100,0	

عدد سنوات الخدمة



Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Q1	17	3,53	1,068
Q2	17	2,18	,728
Q3	17	3,65	,786
Q4	17	3,47	1,125
توليد المعرفة	17	3,2059	,39760
Q5	17	3,88	,928
Q6	17	3,94	,899
Q7	17	4,12	,485
Q8	17	4,06	,748
تخزين المعرفة	17	4,0100	,26517
Q9	17	4,24	,562
Q10	17	3,12	,993
Q11	17	4,18	,529
Q12	17	3,76	1,091
نشر المعرفة	17	3,8235	,44865
Q13	17	3,72	1,200
Q14	17	2,76	,903
Q15	17	3,76	,831
Q16	17	4,24	,970
تطبيق المعرفة	17	3,6324	,77620
Q17	17	3,88	,600
Q18	17	4,00	,791
Q19	17	3,29	,772
Q20	17	4,12	,485
Q21	17	3,82	1,074
Q22	17	3,47	,800
Q23	17	3,94	,899
Q24	17	4,29	,588
Q25	17	4,06	,748
الميزة التنافسية	17	3,8758	,30652
Valid N (listwise)	17		

T-Test

[Ensemble_de_données1] C:\Users\pc\Desktop\بوشويرب\فاطمة بوشويرب.sav

Group Statistics

النسب	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ذكر المستقل	10	3,9111	,29998	,09486
أنثى	7	3,8254	,33245	,12565

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
إدارة المعرفة	Equal variances assumed	,002	,968	,555	15	,587	,08571	,15443	-,24345	,41488
	Equal variances not assumed			,544	12,156	,596	,08571	,15744	-,25683	,42826

Oneway

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
السن	Between Groups	5,029	7	,718	,761	,633
	Within Groups	8,500	9	,944		
	Total	13,529	16			
المستوى التعليمي	Between Groups	3,042	7	,435	1,141	,417
	Within Groups	3,429	9	,381		
	Total	6,471	16			
عدد سنوات الخدمة	Between Groups	7,286	7	1,041	3,451	,044
	Within Groups	2,714	9	,302		
	Total	10,000	16			