وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي –الأغواط

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علـــــوم التسييـــــر

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصّص: إدارة أعمال

الموضوع :

إدارة المعرفـــــة ودورها في تحقيـــــق الميـزة التنافسيـة للمؤسسات المصرفية

_ دراسة حالة في القطاع المصرفي الجزائري _

إعداد الطالب: تحت إشراف:

جوبر محمد أ.د مقدم عبيرات

بمناقشة اللجنة العلمية المكونة من الأساتذة الآتية أسماؤهم:

الإسم و اللقب	الرتبة	الصفة	الجامعة
د.ميلود زيد الخير	أستاذ محاضر –أ–	رئيس اللجنة	جامعة الأغواط
أ.د عبيرات مقدم	أستاذ التعليم العالي	المقرر	جامعة الأغواط
أ.د الداوي الشيخ	أستاذ التعليم العالي	ممتحنا	جامعة الجزائر 3
أ.د هواري معراج	أستاذ التعليم العالي	ممتحنا	جامعة غرداية
د.شتاتحة عائشة	أستاذ محاضر –ب–	ممتحنا	جامعة الأغواط

السنة الدراسية 2011-2012

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي –الأغواط
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علـــــوم التسييـــــر

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير
تخصّص: إدارة أعمال

الموضوع :

إدارة المعرفـــــة ودورها في تحقيـــــق الميـزة التنافسيـة للمؤسسات المصرفية
_ دراسة حالة في القطاع المصرفي الجزائري _

إعداد الطالب:
جوبر محمد

تحت إشراف:
أ.د مقدم عبيرات

السنة الدراسية 2011-2012

الإهداء

إليكِ أُمي، إليكَ أبي

أهدي هذه الثمرة من ثمار الجهد الذي تلقيته عنكما و أول دروسه المفيدة، فتفضلا بقبولها مني دليل حب خالد و احترام عظيم.

كما أهدي عملي هذا إلى إخوتي و أخواتي و إلى كل الأصدقاء و الزملاء و الزميلات بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير.

كلمة شكر

بعد إنجاز هذا العمل لا يسعني إلاّ أن أحمد اللّه عز و جلّ على أن أمدّني بالقوة و الصبر على مواصلة هذا البحث و إتمامه.

كما أتقدّم بجزيل الشكر و عظيم التقدير للأستاذ الدكتور **عبيرات سقدم** لتفضله بالإشراف على هذه المذكرة. وكذا الدكتور **زيد الخير ميلود** لتكرمه بالنصائح المفيدة

و لا يفوتني أن أعبّر عن تقديري الخالص و أمنياتي إلى كلّ من أمدّني بيد المساعدة و التشجيع لإعداد هذا البحث.

الملخص :

تناولت هذه الدراسة موضوع إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة قطاع البنوك العمومية الجزائرية ، وهدفت إلى التعرف على وجهة نظر المدراء العاملين في البنوك العمومية لطبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية؛ و كذا التعرف على واقع إدارة المعرفة في البنوك العمومية الجزائرية وكيف يمكن تطويرها لتصبح قادرة على المنافسة العالمية.

و استهدفت الدراسة **58** موظفا في الإدارة العليا للبنوك العمومية الستة ما بين (مدير، نائب مدير، رئيس مصلحة، رئيس فرع) ، حيث تم توزيع الإستبانة التي تحتوي على جزئين ،الجزء الأول يتعلق بإدارة المعرفة وما مدى وجودها داخل هذه البنوك من خلال ثلاث عمليات لإدارة المعرفة، وخصص الجزء الثاني للتعرف على كيفية تأثير إدارة المعرفة في الميزة التنافسية من خلال خمسة متغيرات .

و قد أفرزت نتائج التحليل الإحصائية عن مجموعة من النتائج من أهمها:

1. اسفرت نتائج التحليل عن وجود عملية واحدة من عمليات إدارة المعرفة المستهدفة وهي "**نقل المعرفة واستخدامها** "؛
2. أسفرت نتائج التحليل عن وجود علاقة معنوية قوية ما بين إدارة المعرفة و بين تقديم خدمات ذات جودة أعلى؛
3. اسفرت نتائج التحليل عن وجود علاقة معنوية قوية ما بين إدارة المعرفة و بين كفاءة عمليات البنوك العمومية .

الكلمات المفتاحية:

إدارة المعرفة، الميزة التنافسية. البنوك العمومية الجزائرية

قائمة المحتويات

الإهداء

الشكر

الملخص

قائمة المحتويات

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

مقدمـــة عامـــة.....[أ-د]

الفصل الأول	**إدارة المعـــرفة المفاهيم و الإستراتيجيات**	9
المبحث الأول	**المعرفة المفهوم، الأهداف و الأبعاد**	11
المطلب الأول	مفهوم المعرفة	11
المطلب الثاني	أنواع المعرفة	17
المطلب الثالث	خصائص و أهمية المعرفة	22
المطلب الرابع	مصادر المعرفة في المؤسسات	30
المبحث الثاني	**أساسيات حول إدارة المعرفة**	34
المطلب الأول	نشأة وتطور إدارة المعرفة	34
المطلب الثاني	مداخل تعريفية لإدارة المعرفة	37
المطلب الثالث	متطلبات إدارة المعرفة	41
المبحث الثالث	**عمليات و نماذج و إستراتيجيات إدارة المعرفة**	52
المطلب الأول	عمليات إدارة المعرفة	52
المطلب الثاني	نماذج إدارة المعرفة	60
المطلب الثالث	إستراتيجيات إدارة المعرفة	64
الفصل الثاني	**الميزة التنافسيـــة و الإسترتيجيات التنافسية العامة**	**70**
المبحث الأول	**الميزة التنافسية ،مفاهيم أساسية**	72
المطلب الأول	مفهوم الميزة التنافسية و مستوياتها	72

المطلب الثاني	مصادر الميزة التنافسية	76
المطلب الثالث	بناء الميزة التنافسية و تطويرها	84
المبحث الثاني	**البيئة التنافسية والإستراتيجيات التنافسية العامة**	92
المطلب الأول	البيئة التنافسية	82
المطلب الثاني	الإستراتيجيات التنافسية العامة	97
المبحث الثالث	**الميزة التنافسية المصرفية**	104
المطلب الأول	مدخل للميزة التنافسية في الصناعة المصرفية	104
المطلب الثاني	البيئة التنافسية المصرفية	108
المطلب الثالث	إستراتيجيات التنافس المصرفية	110
الفصل الثالث	**دراسة حالة في القطاع المصرفي الجزائري**	120
المبحث الأول	**تنافسية القطاع المصرفي الجزائري**	122
المطلب الأول	نظرة تاريخية للقطاع المصرفي الجزائري	122
المطلب الثاني	هيكلية و تنافسية القطاع المصرفي العمومي	125
المبحث الثاني	**واقع إدارة المعرفة ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية العمومية في الجزائر**	137
المطلب الأول	طريقة البحث والإجراءات	137
المطلب الثاني	تفسير و تحليل مجالات الدراسة واختبار الفروض	145
الخاتمة		160
قائمة المراجع		164
قائمة الملاحق		172

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	التطور من البيانات إلى الحكمة	16
02	طرق توليد المعرفة في المنظمات	55
03	نموذج إدارة المعرفة عند MARQUARDT	61
04	نموذج إدارة المعرفة عند L.BARTON	62
05	مصـــادر الميزة التنافسيـــة	77
06	سلسلة القيمة	85
07	نظام القيمة	87
08	دورة حياة الميزة التنافسية	88
09	القوى التنافسيـــــــة لنموذج بـــــورتر	93
10	العلاقة بين إدارة المعرفة ومكونات الميزة التنافسية	157

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مصفوفة استراتيجية إدارة المعرفة	68
02	تطور القروض البنكية الممنوحة	128
03	مردودية البنوك الجزائرية	129
04	مردودية أصول البنوك الجزائرية	131
05	مكونات هامش الوساطة بالبنوك الجزائرية	132
06	معاملات الارتباط بين فقرات كل مجال في الدراسة والدرجة الكلية لفقرات المجال	139
07	الصدق البنائي لمجالات الدراسة	142
08	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة	143
09	خصائص عينة الدراسة	144
10	نتائج إختبار t-test لإدارة المعرفة	148
11	المجال الأول : إكتساب المعرفة و تطويرها	149
12	المجال الثاني: تنظيم المعرفة و تقييمها	152
13	المجال الثالث: نقل المعرفة و تطبيقها	154
14	نتائج إختبار t-test لإدارة المعرفة و علاقتها بالميزة التنافسية	157
15	إختبار سبيرمان لتحديد العلاقة ما بين إدارة المعرفة والجودة	158
16	إختبار سبيرمان لتحديد العلاقة ما بين إدارة المعرفة وكفاءة العمليات	158
17	إختبار سبيرمان لتحديد العلاقة ما بين إدارة المعرفة و الأداء المالي	159

مقدمة عامة

كان من أهم نتائج ثورة العلم و التقنية و حركة المتغيرات العالمية أن بدأت ظاهرة مختلفة في المؤسسات و الشركات ، هي ارتفاع الأهمية النسبية للأصول غير المادية ، إذ أصبحت تمثل نسبا متزايدة في أصول الشركات و المؤسسات ، وتتكون تلك الأصول غير الملموسة أساسا من عنصر هام وهو المعرفة، تلك المعرفة المتراكمة في عقول الموارد البشرية و الناتجة عن الممارسة الفعلية للعمل، و التوجيه و المساندة من القادة و المشرفين، و تبادل الأفكار و الخبرات مع الزملاء في فرق العمل، و متابعة المنافسين، و التعرض لمطالب العملاء، و كذا نتيجة التدريب و جهود التنمية و التطوير التي تستثمر فيها المنظمات.

من أجل هذا أصبحت المنافسة الحقيقية بين المنظمات في محاولة امتلاك موارد بشرية مؤهلة لتحقيق رؤية و رسالة المنظمة من خلال البحث عن الثروات الفكرية و المهارات و الأفكار الإبداعية و المبتكرة في مواردها البشرية و غير المستغلة حتى يمكنها الاستثمار فيها و استغلالها أحسن استغلال، و هذا ما يعرف " بإدارة المعرفة."

و في العالم المعاصر أصبحت المنظمات أكثر إستيعابا و استخداما لإدارة المعرفة نتيجة سرعة التغيرات و تعاظم الفرص الناشئة عنها من ناحية، و تزايد المنافسة و ضغوط العملاء من ناحية ثانية، لذا نجد المنظمات المعاصرة قد أصبحت أكثر اعتمادا على المعلومات و المعرفة من أجل البحث عن الجديد من المنتجات و الخدمات و الأساليب التي تستخدمها للوصول الأكفأ و الأسرع للعملاء و سبق المنافسين، و تتمثل استخدامات المعرفة في المنظمة المعاصرة في عمليات البحوث و الدراسات في المجالات التسويقية و الإنتاجية و الإدارية، إن المعرفة لم تعد فقط أداة في عملية بناء و تنمية القدرات التنافسية للمؤسسات فحسب، بل أصبحت أيضا في حد ذاتها عنصرا من عناصر المنافسة، اتخذت و لازالت اتجاهات متعددة و مختلفة عبرت عن أهميتها منذ النصف الثاني من القرن الماضي، حيث كان أساس اقتصاد المعرفة يقوم على الاختلاف بين الأفراد فيما يتعلق بمقدار الاستثمار في مهاراتهم و خبراتهم و قدراتهم.

ولا تختلف البنوك و المؤسسات المصرفية عن غيرها من المؤسسات من حيث إدراكها لأهمية المعرفة، وإظهار الإستعدادات اللازمة لتوطين إدارة المعرفة ، حيث تعتبر المؤسسات المصرفية من المؤسسات الخدمية المعروفة بكثافة المعرفة في كل نشاطاتها وخدماتها بخلاف المؤسسات الإنتاجية الأخرى ، وبالتالي فهي أكثر المؤسسات إحتياجاً لإدارة المعرفة .

ولهذا نجد أن التطبيقات الرائدة في إدارة المعرفة قد شملت القطاعات المصرفية والمالية بسبب ارتباطها بالمعرفة المتخصصة في كل أبعادها وعناصرها، ولطبيعة الصناعة المصرفية التي تُركِّز على إنتاج وتقديم الخدمات المصرفية والمالية الشاملة؛ بحيث اهتمت بعض الإدارات المصرفية بتخطيط وتنفيذ مشروعات إدارة المعرفة؛ ومن ثمّ استثمرت في نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات الموجّهة نحو استقطاب وتخزين المعرفة وتحفيز نشاطات المشاركة بالمعرفة وتوزيعها، بالإضافة إلى برامج إدارة رأس المال البشري للأفراد العاملين في هذه البنوك.

ومن بين المصطلحات المستخدمة حديثاً نجد البنوك الإلكترونية ، بنوك الإنترنت ، البنوك الإلكترونية عن بعد ، البنك المترلي ، البنك على الخط ، الخدمات المالية الذاتية ، وجميعها تعبيرات تتعلق بقيام العملاء بإدارة حساباتهم وإنجاز أعمالهم المتصلة بالبنك عن طريق المترل أو المكتب أو أيّ مكان آخر، وفي الوقت الذي يريده العميل.

وفيما يتعلق بالبنوك العمومية الجزائرية فقد أصبحت تواجه في السنوات الأخيرة تحدياً جديداً يتمثل في المنافسة الشديدة من قِبل المصارف العالمية التي تمتاز بارتفاع مستوى خدماتها؛ ويفرض هذا التحدي أن تتجه لتحقيق مستوى الجودة الشاملة في خدماتها المصرفية من خلال تطبيق أحدث أساليب التقنية والاتصال .

أولا: الإشكالية:

من خلال ما تقدم تبرز الإشكالية التالية:

كيف يمكن لإدارة المعرفة أن تحقق الميزة التنافسية للبنوك العمومية الجزائرية ؟

و تبرز منها أسئلة أخرى و التي تحاول هذه الدراسة الإجابة عنها:

- ماذا نقصد بإدارة المعرفة ؟
- ما هي دعائم الميزة التنافسية الحديثة بالنسبة للمؤسسات المصرفية ؟
- ما مدى تطبيق إدارة المعرفة داخل البنوك العمومية الجزائرية و ما مدى قدرتها في زيادة تنافسيتها ؟

ثانيا: الفرضيات:

للإجابة عن إشكالية الدراسة سوف نقترح الفرضية العامة كالآتي:

تساهم إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العمومية الجزائرية من خلال تطويرها وتنميتها لأفرادها وما يحملونه من معارف، خبرات وتجارب.

وتتفرع إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- إدارة المعرفة تعنى بتطوير وتنمية ما يحمله الأفراد من خبرات وتجارب ومعارف متخصصة .
- تحمل الميزة التنافسية الحديثة خصائص جديدة تتلائم والإمكانات التي أتاحتها تكنولوجيات الإعلام و الإتصال .
- تمتلك البنوك العمومية الجزائرية مكانا تنافسيا بين البنوك الأخرى .
- إن تطبيق إدارة المعرفة لدى البنوك العمومية الجزائرية ذو مستوى جيد، ويندرج تحتها ثلاث فرضيات فرعية:

1- إن إكتساب المعرفة و تطويرها ذو مستوى جيد

2- إن تنظيم المعرفة و تقسيمها ذو مستوى جيد

3- إن نقل المعرفة و إستخدامها ذو مستوى جيد

- تطبيق إدارة المعرفة داخل البنوك العمومية الجزائرية يزيد من تنافسيتها في ظل الإنفتاح العالمي و تحرير الخدمات المصرفية.

و يندرج تحتها خمس فرضيات فرعية

1- تطبيق إدارة المعرفة يؤدي إلى تقديم خدمات ذات جودة أعلى البنوك العمومية الجزائرية

2- تطبيق إدارة المعرفة يؤدي إلى زيادة كفاءة عمليات وأنشطة البنوك العمومية الجزائرية ؛

3- تطبيق إدارة المعرفة يؤدي إلى زيادة إبداع وتطوير موظفي المصارف العمومية الجزائرية؛

4- لتطبيق إدارة المعرفة دور في تحسين الأداء المالي للمصارف العمومية الجزائرية؛

5- لتطبيق إدارة المعرفة دور في زيادة الحصة السوقية للمصارف العمومية الجزائرية؛

ثالثا: مبررات إختيار الموضوع :

- حداثة موضوع إدارة المعرفة داخل الأوساط العلمية و العملية؛
- أهمية و دور القطاع المصرفي في ظل التحديات التي تفرضها التطورات الإقتصادية العالمية، و الدور الذي يجب أن تلعبه البنوك الجزائرية لمسايرة هذه التطورات العالمية؛

- محاولة ربط تطوير الخدمات المصرفية و دعم القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية بتطبيق إدارة المعرفة وهي أحد أهم و أحدث مجالات الإدارة، والتي تسعى جميع البنوك العالمية إلى توطينها داخل هياكلها وأنشطتها.

رابعا: أهداف البحث:

- تسليط الضوء على أهمية إدارة المعرفة في مواجهة التحديات المتزايدة أمام القطاع المصرفي أهمها (العولمة المالية و ظهور المنشآت الرقمية ..الخ)؛
- التأكيد على دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسات البنكية؛
- التعرف على وجهة نظر المدراء العاملين في البنوك العمومية لطبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية؛
- التعرف على واقع إدارة المعرفة في البنوك العمومية الجزائرية وكيف يمكن تطويره ليصبح قادرا على المنافسة العالمية.

خامسا: المنهج العلمي المتبع:

استخدم الباحث المنهج الإحصائي الوصفي و التحليلي لإجابة على أسئلة الدراسة و اختبار فرضياتها بالاعتماد على جانبين :

الجانب النظري: و ذلك بالرجوع إلى مصادر المعلومات الثانوية من كتب و مجلات و دوريات، عربية و أجنبية، متوفرة بالمكتبات و قواعد البيانات، وخدمات الانترنيت ذات العلاقة بمفهوم إدارة المعرفة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية، بهدف إعطاء صورة واضحة عن المفهوم و أبعاده المختلفة.

الجانب الميداني : باستخدام المسح الميداني لآراء أفراد مجتمع الدراسة، حيث اعتمد الباحث فيها على الإستبيان المصمم لجمع البيانات الأولية من أفراد مجتمع الدراسة، ثم عن مدى وجود عمليات إدارة المعرفة ، أي التعرف على مدى وعي مجتمع الدراسة بوجود إدارة المعرفة داخل البنوك العمومية الجزائرية . و ثانيا التعرف على حجم إدراك مجتمع الدراسة لدور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية لهذه البنوك.

سادسا: تقسيمات البحث:

اشتمل البحث على ثلاث فصول كما يلي:

لمحاولة إعطاء قدر كاف لهذا الموضوع يناسب أهميته، قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول، تطرقت في الفصل الأول المعنون بـــ " **إدارة المعرفة المفاهيم و الإستراتيجيات** " والذي يتكون من ثلاث مباحث تناولت في المبحث الأول مفهوم المعرفة لغة واصطلاحا و ذكرت أهم أنواع المعرفة الموجودة داخل المؤسسات بالإضافة إلى ذلك ،وضحت أهمية وخصائص المعرفة داخل المؤسسات الحديثة .

أما المبحث الثاني فقد خصصته لإدارة المعرفة و بينت نشأتها وتطورها و إلى مفهومها وأهمية وجودها في المؤسسات الحديثة، والتطرق كذلك إلى متطلبات قيامها في مختلف المؤسسات، أما المبحث الثالث فيحاول الإجابة عن كيفية تطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسات من خلال التعرف على أهم النماذج المتداولة عالميا وأهم التجارب الناجحة ومن خلال أهم إستراتيجيات توطين المعرفة.

أما في الفصل الثاني المعنون بـــ" **الميزة التنافسية و الاستراتيجيات التنافسية العامة** " فيسعى من خلال ثلاث مباحث للتعرض إلى أهم الجوانب المتعلقة بالميزة التنافسية حيث ركز المبحث الأول على المفاهيم الأساسية حول الميزة التنافسية من تعريف ومستويات ومصادر الميزة التنافسية في المؤسسات الحديثة ، أما المبحث الثاني فيتعرض للبيئة التنافسية بصفة عامة وأهم الإستراتيجيات لمواجهة مـــخاطرها، أما المبحث الثالث فيتناول الميزة التنافسية المصرفية من خلال خصائصها والبيئة التنافسية المصرفية وأخيرا أهم الإستراتيجيات التي تستعمل لمواجهة تحدياتها .

أما الفصل الثالث "**دراسة حالة في القطاع المصرفي الجزائري** " فيحاول هذا الفصل إسقاط المعلومات النظرية التي ذكرت في الفصلين الأول والثاني على الواقع التطبيقي حيث تناولنا في المبحث الأول ماضي و حاضر القطاع المصرفي الجزائري حيث أردنا فهم أهم التطورات التي مر بها القطاع المصرفي العمومي الجزائري منذ الإستقلال إلى اليوم كما يحاول المبحث فهم الواقع الحالي للبنوك العمومية و مدى تنافسيته من خلال أهم المؤشرات المأخوذة من تقرير لبنك الجزائر لسنة 2012.

أما المبحث الثاني : يتناول هذا المبحث دراسة حالة في البنوك العمومية الجزائرية ،يحاول من خلالها إسقاط بعض الجوانب النظرية على الواقع الحقيقي ، وسيتم ذلك عبر مطلبين اثنين

،حيث يتناول المطلب الأول طريقة البحث والإجراءات المتخذة عبر عدة نقاط كمنهجية الدراسة، عينة الدراسة، أداة الدراسة، معايير قياس الاستبيان، صدق الاستبانة، ثبات الاستبيان ، الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث. أما المطلب الثاني نحاول أن نختبر فيه فرضيات الدراسة من خلال الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية ثم تفسير و تحليل مجالات و متغيرات الدراسة، وأخيرا اختبار الفرضيات.

سابعا: الدراسات السابقة:

و تشمل على الدراسات التي استطعنا الإطلاع عليها وسيتم عرضها بالنظر لسنوات ظهورها على حسب حداثتها:

1- دراسة "**عبد الله وليد المدلل**" سنة **2012** بعنوان " **تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية و أثرها على مستوى الأداء**" بالتطبيق على رئاسة مجلس الوزراء ، حيث هدفت إلى التعرف على واقع إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية ، وتم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين لدى مجلس الوزراء الذين يشغلون مناصب تخصصية و إشرافية والبالغ عددهم 46 موظفا و قد خلصت إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة طردية قوية بين توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة و مستوى الأداء في رئاسة مجلس الوزراء بدرجة إرتباط 0.829
- يفسر المتغيران المسقلان (الثقافة التنظيمية ، القوى البشرية) ما نسبته 65.5 % من المتغير التابع مستوى الأداء مستوى الأداء في رئاسة مجلس الوزراء
- ضعف مستوى توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في رئاسة مجلس الوزراء

2- دراسة "**فلاق محمد**" سنة **2010** بعنوان " **عمليات إدارة المعرفة و تأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة حالة لمجموعة الإتصالات الأردنية –**" ، حيث هدفت نحو التعرف على مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة الإتصالات الأردنية، وتمثل مجتمع الدراسة البالغ عددهم 84 موظفا، يمثلون الهيئة الإدارية لهذه الشركة و قد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

- وجود علاقة طردية قوية بين عمليات إدارة المعرفة و المتغير المستقل الميزة التنافسية بدرجة إرتباط 0.829

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير مدة خدمة الموظفين.

3- دراسة "**سوسن دروزة**" سنة **2008** بعنوان " **العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي** "، هدفت هذه الدارسة إلى الكشف عن العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة كما وردت في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء المؤسسي والشفافية (الاحتياجات المعرفية، الوعي والالتزام المعرفي، الاتصالات الداخلية والخارجية) وعمليات إدارة المعرفة (التشخيص، التوليد، الخزن، التوزيع، التطبيق) وأثر هذه العلاقة على تميز الأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية. و توصلت هذه الدارسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وكل من تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة.
- وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة و عملياتها من جهة ورضا العاملين، والتعلم المؤسسي، وكفاءة العمليات الداخلية من جهة أخرى.

4- دراسة "**وهيبة حسين داسي** " سنة **2007** بعنوان " **إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة حالة في المصارف الحكومية السورية–**" ، و استهدفت الدراسة 54 مديرا في الإدارة العليا يمثلون 6 مصارف حكومية قد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

- وجود علاقة طردية قوية بين إدارة المعرفة و المتغير المستقل الميزة التنافسية بدرجة إرتباط 0.546؛
- وجود ضعف بنسبة كبيرة في اعتماد المصارف على تكنولوجيا المعلومات المساعدة لعملية إدارة المعرفة مثل نظم دعم القرارات الجماعية و النظم الخبيرة؛
- عدم إهتمام المصارف الحكومية السورية باستقطاب الأفراد المبدعين ذوي المهارات و الخبرات العالية في العمل المصرفي ، الأمر الذي ينعكس سلبا على تقديم الجديد سواء على مستوى العمليات أو على مستوى الخدمة المصرفية.

الفصـــــــــل الأول:

إدارة المعرفـــة

المفاهيم

و الاستراتيجيات

تمهيد:

شكلت المعرفة إحدى القضايا الفكرية الكبرى ،ورغم إختلاف الفلاسفة والمفكرين حول إيجاد مفهوم جامع لها و وعلاقتها بالجدليات الفلسفية الكبرى كالعلاقة بين الفكر والمادة ، والعلاقة بين الروح والجسم ...إلخ. إلا أن هذا الجدل حول المعرفة كان إعترافا ضمنيا بأهمية المعرفة في فهم الإنسان لحقيقة وجوده ودوره في الحياة ، فبدون المعرفة لا يكون الإنسان قادرا على معرفة ذاته ، إن حامل المعرفة وحده القادر على فهم عالمه المحيط به.

هذه النظرة الفلسفية ألقت بظلالها على الفكر الإداري منذ بداياته الأولى ،و أدرك مفكروه وعلماءه أن للمعرفة دورا هاما في نجاح المؤسسات لتحقيق أعمالها و إزدهار نشاطها عن طريق تحقيق ميزة تنافسية مستدامة .

نحاول في هذا الفصل الحديث عن المعرفة في الفكر الإداري وكيفية إدارتها فقسمناه إلى ثلاث مباحث. حيث يعنى المبحث الأول بالمعرفة وما يعني مفهومها في السياق الإداري و ما هي خصائصها و مصادرها، أما المبحث الثاني فيتناول إدارة المعرفة، بداية من كيفية ظهورها وتطورها ويختتم بما هي متطلبات إدخالها وتأسيسها داخل المؤسسات. أخيرا مع المبحث الثالث الذي يركز على الإستفادة من تجارب المؤسسات حول أهم العمليات و ما هي أهم نماذج إدارة المعرفة الحديثة بالإضافة إلى أهم إسترتيجيات إدارة المعرفة في المؤسسات الحديثة.

المبحث الأول:

المعرفة، المفهوم، الأنواع و الأبعاد

يختلف المفهوم الفلسفي للمعرفة عن المفهوم الإداري رغم أن النظرة الفسلفية والنظرة الإدارية تشتركان في فكرة أن للمعرفة درجة عالية من الأهمية ،حيث أن الفلاسفة لا يرون إكتمال إنسانية الإنسان بدونها ،فإن المفكرين و العلماء الإداريين يرون أنه لا قيام للمنظمات و حتى الدول بدون إمتلاك المعرفة وحسن إستغلالها .

يهدف هذا المبحث إلى تبيين معنى المعرفة في شقها الإداري وإبراز أنواعها و بماذا تتميز عن غيرها من مصادر الميزة التنافسية و ما هي مصادر المعرفة داخل وخارج المؤسسات.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة:

لقد اختلف الكتّاب والباحثين حول مفهوم المعرفة وهذا شيء طبيعي لأن كل واحد منهم ينظر إلى المعرفة من زاوية معينة تتناسب مع ميوله واتجاهاته مستنداً في ذلك إلى التعاريف اللغوية أو العملياتية التي تعكس وجهة النظر تلك ، ومع ذلك فان الجميع يتفقون على حقيقة أن المعرفة هي مورد ثمين[1] وأنها الثروة الحقيقية بالنسبة للأفراد والشعوب والمجتمعات، وكما يقول **فرانسيس بيكون** (**Francis Bacon**) في تعريفه المختصر للمعرفة " (**Knowledge Is Power–المعرفة قوة**) "[2]. وسوف نقوم بعرض بعض تلك التعاريف

1– المعرفة لغة: هي عبارة عن اسم مشتق من الفعل"**عرف، يعرف، معرفة، فهو عارف** "[3] وتعني كذلك عرف عرفة عرفانا و معرفة وهي إدراك الشيء على ما هو عليه[4] . وتَعَرَّفْتُ ما عند فلان، مصدره التعَرُّف: تَطَلُّب الشيء، وعرَّفه الأمر: أعلمه إياه، وعَرَّفه به، وسَمه، وجاء من المصدر "مَعْرِفة، على غير القياس؛ لفعله الذي هو على وزن "يَفْعِل"؛ إذ إنَّ أكثره

---

1 علي السلمي، "إدارة التميز – نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 204.

2 نعيمة حسن جبر رزوقي، "الدور الجديد لمهنة المعلومات في عصر هندسة المعرفة وإدارتها"، مجلة (مكتبة الملك فهد الوطنية)، مج 10، ع2، سبتمبر ،2004، الرياض، ص111.

3 جمال الدين بن منظور، "لسان العرب"، دار الكتب العلمية، المجلد التاسع، بيروت، لبنان، 2003، ص 282

4 "المنجد في اللغة و الإعلام"، دار المشرق، بيروت، الطبعة 33، 1992، ص 500،

يأتي على وزن "مَفْعَل"[1].

وعند ابن فارس: المعرفة والعرفان من العلم بالشيء، يدلُّ على سكون إليه؛ لأنَّ من أنكر شيئًا توحَّش منه ونبا عنه[2]، كما وردت بمعنى المجازاة؛ قال الزمخشري: لأعرفن لك ما صنعت أي لأجازيك به.

وفي مادة عرف حروف" رفع"، ومن ثم كان هذا المعنى مناسبًا؛ حيث وردت كلمة "المعرفة"؛ لتدل على ما هو" :عالٍ، مكرم، وطيب" ؛ إذ يقال للقوم إذا تلثَّموا: غطوا معارفهم، وتقول: بنو فلان غرُّ المعارف، وتقول: ما أطيبَ عَرْفَه! وهو الأنف وما والاه، وتطلق" معرفة "على أعراف الخيل؛ أي: على الشعر الذي يعلو رقاب الخيل، وقلة عرفاء: مرتفعة، واعْرَوْرَف البحر: ارتفعت أمواجه.[3]

ويلاحظ قربًا بين معنى العلم ومعنى المعرفة، ذلك أنَّ كلاًّ منهما يُعَدُّ علامة أو دلالة على شيء، وإن كانت المعرفة تدُلُّ على ما ارتفع من الشيء، والمعرفة بمعنى المجازاة إنَّما تتضمن العلم بحال المجازى وقدره، وفي المعرفة علم بسبب المجازاة، وفيها علم وعمل، وفيها ارتفاع لقدر المعروف على العارف، ومن ثم كانت معرفة الله – تعالى –: العلم اليقيني به، وعمل ما يتناسب مع قدره — سبحانه - والمعرفة تشمل في معانيها الاعتراف والإقرار، وهما علم وأدلة[4]

أما المعرفة في اللغة الإنجليزية فقد ورد تعريفها في قاموس وبستر (**Webster**) على أنها "**فهم وإدراك واضح وأكيد للأشياء وللحقائق و للسلوك، وأنها تجسد الحقيقة، المعلومات، المبادئ المكتسبة في العقل البشري**" [5].

2–المعرفة اصطلاحا: أما ضمن التوجهات الإدارية، فان هناك تباين في وجهات نظر المختصين والكتاب في تحديد المفهوم الدقيق والمعنى الشامل لكلمة" المعرفة " وذلك بسبب التباين في مجال الاختصاص ومجال الاهتمام، وسنورد هنا أهم التعريفات:

---

1 أبو القاسم علي بن جعفر السعدي بن القطاع، "الأفعال"، عالم الكتب، ج1، بيروت، 1983، ص 12.

2 ابن فارس، "معجم مقاييس اللغة"، دار الجيل، ج4، بيروت،1991، ص 281.

3 أساس البلاغة"، أبي القاسم الزمخشري، دار الكتب العلمية، ج2 ،بيروت ،1998، ص 624

4 "نظرية المعرفة بين القرآن والفلسفة"، راجح الكردي، مكتبة المؤيد، السعودية، 1992 ،ص 34.

5 www.merriam-webster.com/dictionary/knowledge.

- **"الخبرة التي يمكن توصيلها وتقاسمها ،أو المعلومات في النشاط"[1] ؛**
- **"المعرفة تتكون من البيانات أو المعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم والتي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن "[2]؛**
- **"المعرفة هي معلومات منظمة قابلة للإستخدام في حل مشكلة معينة."[3]؛**

كما يطلق على مصطلح المعرفة الإدارية "**ذلك الكم والنوع من المعرفة المتخصصة والمتراكمة عبر القرن العشرين والسنوات الأولى من القرن الحادي والعشرين والتي أفرزتها المدارس الفكرية (التقليدية ،الإنسانية، والسلوكية وأخيرا الحداثية) ".**[4]

تصاغ المعرفة بشكل مبادئ و فرضيات و نماذج و نظريات، إضافة إلى النتائج التي تمخضت عنها البحوث والدراسات الميدانية التطبيقية. كما يدخل ضمنها حصيلة التجارب و المهارات العلمية التي تأكدت فاعليتها في التطبيق العملي أو تبلورت بصيغة ممارسات ومبادرات تم إختبارها و إقرارها نظريا و عمليا.

أما نطاق هذه المعرفة فيشمل الوظائف الإدارية المتمثلة في التخطيط التنظيم والتنسيق والتوجيه و التطوير إضافة للرقابة والتقييم و المتابعة، أما الموضوعات الرئيسية التي تركز عليها المعرفة فتشمل المنظمات، السياسات، القيادات، والموازنات التي تحدد النفقات والإيرادات.

3- مداخل تعريفية للمعرفة:

كما أن بعض الكتاب تناولوا تعريف المعرفة من خلال مداخل ستة:[5]

---

1 P.M.Sverlinger,"Managing Knowledge in Professional service Organizations", Chalmers University of Technology, Goteborg, Sweden,2000, p 41

2 Efraim Turban et al, "Information Technology for Management", John Wily and Sons Inc, New York, 2002, P 49.

3 P.M.Sverlinger, Op.cit ، p.41

4 عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،**2005** ،ص**46**.

5 صلاح الدين الكبيسي ، "إدارة المعرفة" ، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ،**2005** ، ص **8**

- **المدخل الأول**: يرى أن المعرفة موجود منظمي، وهو أهم من الموجودات المادية لتميزها عنها بخاصية –**معرفة كيف** –**Know how**– التي لها القدرة على تحويل التقنية من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق لإنتاج سلع وخدمات ذات تنافسية عالية؛

- **المدخل الثاني**: أن المعرفة جزء من رأس المال الفكري لأي منظمة إلى جانب المعلومات والمهارات والخبرات، وهو بهذا التعريف يفرق بين المعرفة والمعلومات بصفة خاصة عكس من اعتبروا أن المعرفة هي معلومات بينها رابط وفي سياق معين؛

- **المدخل الثالث**: أن المعرفة هي معلومات قادرة على دعم الفعل، ومن أنصار هذا المدخل **P.Drucker** الذي قصد بالمعرفة تحويل المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة معينة؛

- **المدخل الرابع**: أن الطريق إلى التميز يتم من خلال الموجودات الفكرية و أن التفوق المعرفي هو قوة مؤثرة؛

- **المدخل الخامس**: ركز على المنظور الإجتماعي وشبه المعرفة بالنسبة للمؤسسة كالأسس الإجتماعية للدولة وأنها – المعرفة – هي الخبرة الواسعة وأسلوب الإدارة المتميز بالتقنية المتراكمة للمنظمة؛

- **المدخل السادس**: تناول هذا المدخل المعرفة بحسب نوعيها الصريحة والضمنية وذلك بتمييزهما وإعطاء كل منهما مفهومه الخاص، وسنتناولهما بالتفصيل في المطلب اللاحق.

4–الفرق بين المعرفة و المعلومات و البيانات:

عند التحدث عن مفهوم المعرفة فلا بد من التطرق إلى خلفياتها أي البيانات والمعلومات، حيث أشارت العديد من البحوث والدراسات إلى أن هناك خلط واضح بينها [1]. فلذا كان من الأحرى تحديد المفهوم الخاص والمميز لكل منها وإيجاد الفروق بينها:

1 يوسف أحمد أبو فارة، "العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء" ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي) ،جامعة الزيتونة ،عمان ،الأردن ،26_28 أفريـــل 2004 ،ص 6

- **البيانات:** " مواد وحقائق خام أولية ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة مفيدة " ،أو "ملاحظات غير مفهومة ،وحقائق غير مصقولة تظهر في أشكال مختلفة قد تكون أرقاما حروفا أو كلمات أو إشارات متناظرة أو صورا ،دون سياق أو تنظيم "[1]؛

- **المعلومات** : " المعطيات الناتجة عن معالجة البيانات يدويا أو حاسوبيا أو بالحالتين معا ويكون لها سياق محدد و مستوى عالي "[2] أو هي " ناتج عن معالجة البيانات تحليلاً أو تركيبًا لاستخلاص ما تتضمنه البيانات"؛[3]" أو هي "القيمة الجديدة الناتجة عن معالجة المادة الخام (البيانات) والتي ترتبط بسياق واضح و بمستوى عال من الدقة والموضوعية "[4]

- **المعرفة:** " هي معلومات بالإمكان استخدامها واستثمارها للوصول إلى نتائج مفيدة " أوهي " حصيلة الإمتزاج الخفي بين المعلومة والخبرة والقدرة الحسية ،إذ نتلقى المعلومات ونخرجها بما تدركه حواسنا" ؛[5]

وهناك من يضيف **الحكمة** كأعلى شكل من أشكال المعرفة و التي تعرف على أنها " **تطبيق المعرفة في الممارسة الإجتماعية اليومية ، والحكم الصائب على الأمور، وتحكيم العقل والمنطق في اتخاذ القرارات ، و الإستعانة بالمهارات المعرفية**"[6]

إلا أن الخلط الواضح يكون دائما بين المعلومات والمعرفة ولذلك نوجز هنا بعض أهم الفروق: من السهل إعادة إنتاج المعلومة من خلال النسخ والتصوير، بينما من الصعب عمل ذلك مع المعرفة لأنها ترتبط بالقدرات الذهنية والفكرية، ولأنها عملية معقدة، و التعامل مع البيانات والمعلومات هو بمثابة التعامل مع الملموسات أي إدارة المعلومات فهي تعنى بإدارة الوثائق ، رسومات التصميم المسند بالحاسوب ،الجداول الإلكترونية، رموز البرامج. ..الخ،

---

1 علي هيثم حجازي،" إدارة المعرفة مدخل نظري"، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص113

2 محمد عواد الزيات،" اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، دار صفاء، عمان، 2008، ص162

3 حسانة محي الدين ،"إقتصاد المعرفة في مجتمع المعلومات "، مقال بمجلة الملك فهد الوطنية ،السعودية، مج 10،العدد2 ، سبتمبر 2004، ص 147

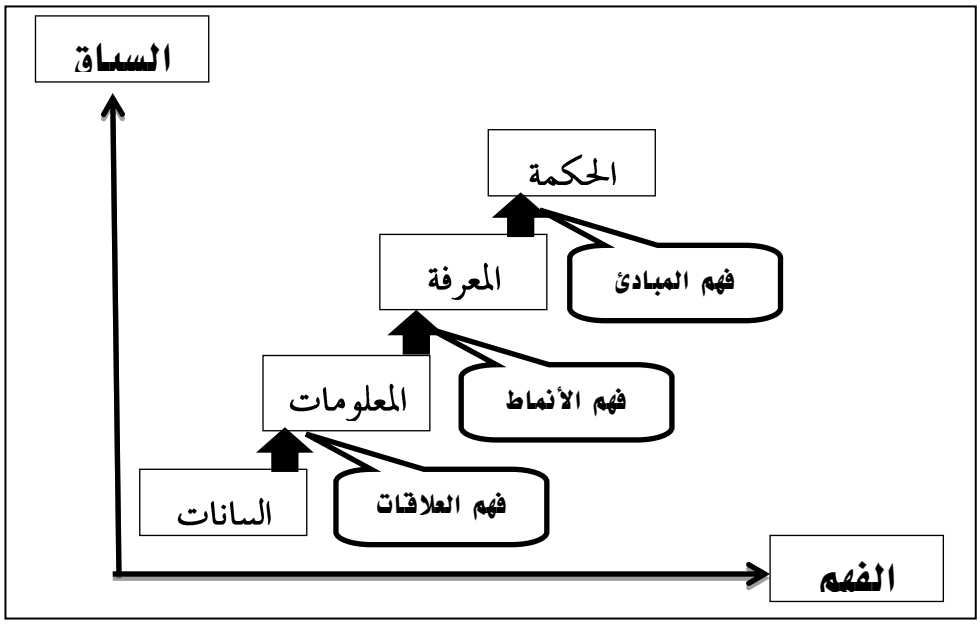
4 سعد غالب ياسين، "أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات"، دار المناهج، الأردن، 2009، ص 18

5 Davenport& Pursak,L, "Working knowledge", HBR, Cambridge ,1998, p 5

6 أحمد أنور بدر، " مجتمع المعرفة ودور علم المكتبات في تحقيقه"، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مج 15، العدد1، ديسمبر 2008، ص73

أما التعامل مع المعرفة فيمتاز بالقيمة في الأصالة، الإبتكار، الذكاء، وسرعة التعلم، والعلاقات والأنماط.[1] يظهر الفرق كذلك بين المجتمع المعلوماتي عن مجتمع المعرفة ،حيث يتركز العمل في الأول حول أهمية البنى التحتية التي توفر الوسائل العملية للنفاذ إلى مصادر المعلومات وتبادلها ، بينما في مجتمع المعرفة فإنه بحكم توافر المعلومات بشكل كبير فإن التركيز يكون في كيفية تحويل المعلومات إلى موارد معرفية تسهم بشكل أكبر في التنمية الشاملة.[2] ونستعين بالمخطط التالي لتوضيح العناصر السابقة:

الشكل1: التطور من البيانات إلى الحكمة



Source: Nilmini W & Dag Von Lubitz, "knowledge based-enterprise Group Publishing, USA, 2007 , p23.

يظهر الشكل-1- العلاقة بين البيانات، المعلومات، المعرفة والحكمة ضمن محوري السياق و الفهم والملاحظ أن في كل تطور يوجد الفهم ففي التطور الأول من البيانات إلى المعلومات يشكله فهم العلاقات بين البيانات التي من غير الممكن فهمها خارج سياق وفي التطور الثاني من المعلومة إلى المعرفة فيتشكل بواسطة المعلومات المشتركة حول موضوع محدد أو ما يسمى الأنماط أما التطور الأخير فيبلوره التفاف المعارف حول المبادئ العليا

1 سالم بن محمد السالم، "صناعة المعلومات في المملكة العربية السعودية"، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2010، ص52
2 محمد فتحي عبد الهادي، "عصر المعرفة والمكتبات"، المجلس الأعلى للثقافة، القاهرة، 2008، ص16

لتشكل ما يسمى الحكمة، أما الفهم في هذا الشكل فهو ليس مرحلة منفصلة بحد ذاتها ولكنها متطلب ضروري لتخطي من مرحلة إلى أخرى.

إن فهمنا الصحيح للمعرفة سيضمن فهما صحيحا لمداخل وتقنيات إدارة المعرفة في المؤسسات العامة والخاصة، كما سيكون خطوة جيدة نحو تصورات منطقية لكيفية التحول نحو مجتمع المعلومات والمعرفة.

5-أوجه التفرقة بين المعرفة ،الذكاء والتعلم: للتقرب أكثر لمفهوم المعرفة نحتاج كذلك إلى وضعها في سياق علاقتها بمفهومي الذكاء والتعلم، فإذا سلمنا أن المفهوم الشامل المعرفة ينطوي على كل ما يمكِّن للمرء للقيام بمهامه وإنجاز عمله لتحصيل أهداف واضحة من معلومات ، حقائق ، قواعد إجرائية وخبرات جديدة . إلا أن إجتماع هذه العناصر مع بعضها لا تشكل توليفة المعرفة بسبب أنها تحتاج إلى قدرات ذهنية إستنتاجية و إستدلالية لدى الأفراد والمجتمعات و التي تكتسب من خلال تراكم وتفاعل المعلومات والمعتقدات و الإستعدادات الفطرية والمكتسبة[1]. وهو ما يدعى **الذكاء** الذي يعني بصيغة ثانية القدرة على إكتساب المعرفة وتطبيقها والقابلية على تحسين العمل و إتخاذ القرارات بناءا عليها .

أما **التعلم** فهو ببساطة مهارات مقترنة بالمعرفة تكتسب من خلال الدراسة والتجربة و العمل. والعلاقة كثيرا ما تكون واضحة بين الذكاء و سرعة التعلم ، فالتعلم السريع ما هو إلا نتيجة لمستوى جيد من الذكاء ،مما يسمح للمؤسسة بتوفير تكاليف الوقت والموارد الإقتصادية، و إكتساب المعارف بشكل مكثف ما هو إلا نتيجة لتراكم التعلم و الخبرات الجديدة في التنظيم والعمل .[2]

المطلب الثاني: أنواع المعرفـــة:

إن تعدد مفاهيم المعرفة الفلسفية والإجرائية أبرز بشكل واضح أن مفهوم المعرفة مفهوم هلامي يتشكل حسب وضعها وسياقها، ولذلك سنتعرض إلى الأنواع المطروحة للمعرفة لعل ذلك يعطي نوعا من التحكم في معناها، و من أشهر التصنيفات هو

1 سعد غالب ياسين ،"إدارة المعرفة :المفاهيم النظم والتقنيات" ،دار المناهج للنشر، عمان، 2007، ص26

2 المرجع السابق، ص 28

تصنيف"Polanyi 1966" العالم الهنغاري الذي بدأ حياته في حقل الكيمياء الفيزيائية قبل أن يتحول إلى الفلسفة في سنه الخامس والخمسين. وتصنيف الياباني **إيكاجيرو نوناكا** (I. Nonaka) أما التصنيف الثالث فهو لميشيل زاك Micheal H Zack.

أولا تصنيف Polanyi : والذي ميز بين نوعين من المعرفة:[1]

1. المعرفة الضمنية – TACIT:

هي المعرفة غير المكتوبة والمخزونة في عقل الأفراد و المستقرة في نفوسهم (العقل الباطن) وتحتويها الذاكرة الإنسانية وتحاول في فترات متباعدة أن تستذكرها عبر آليات التفكير المعروفة. ويمكن القول أنها غير المرمزة وغير المكتوبة هي أشبه ما تكون بالمعرفة الصامتة المكتسبة والمسجلة في العقل ولعل مقولته المشهورة " **أننا نعرف أكثر مما يمكن أن نقول**" هي عبارة بليغة تظهر بجلاء أن الكثير من المعارف والمهارات الإنسانية تبقى ضمنية وغير مسجلة إلى أن تطرح من خلال الحوار والنقاش أو الخطاب .

2. المعرفة الظاهرية-EXPLICIT:

المعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المؤسسة ومنها (الكتيبات المتعلقة بالسياسات والإجراءات والمستندات ومعايير العمليات والتشغيل) وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المؤسسة الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات واللقاءات والكتب. وبالتالي هي سهلة الوصول ويسهل تحويل شكلها إلى شكل ثاني .

ثانيا: تصنيف إيكاجيرو نوناكا (I. Nonaka):

ومع أهمية التصنيف السابق إلا أن الصبغة الفلسفية طغت على التعريفين السابقين ،وبالتالي لم يلق هذا التقسيم بهذا المفهوم رواجا في الأوساط الإدارية حتى ظهرت سنة 1991 دراسة لليابانى **إيكاجيرو نوناكا**(I. Nonaka) نشرت في مجلة هارفارد للأعمال حيث إلتقط المفهوم الفلسفي كما قدمه Polanyi ثم حوّله إلى فكرة عملية يمكن توظيفها في فهم وتحليل

1 عبد اللطيف مطر، "إدارة المعرفة والمعلومات"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص27

الأنشطة لتكوين معرفة تنظيمية من خلال الإجابة على سؤال رئيسي وهو **كيف يمكن استقطاب المعرفة الضمنية الصامتة؟** و قدم الإجابة على هذا السؤال من خلال نموذج المصفوفة (2×2) و قدم نوناكا نوعا المعرفة كالتالي[1]:

1. **المعرفة الظاهرية (الصريحة):** هي المعرفة الرسمية ،القياسية ،المرمزة ،النظامية ،الصلبة، المعبر عنها كميا، قابلـــــة للتعلم والنقل، و توجد على أشكـــال مختلفة كبراءات الإختـــراع، حقوق النشـــر، الأســـرار التجارية ...الخ؛
2. **المعرفة الضمنية:** غير الرسمية، الذاتية، والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعليم. و هذه المعرفة هي التي تعطي خصوصية للمؤسسة وهي الأساس في قدرتها على إنشاء المعرفة؛

إن التفاعل بين المعرفة الصريحة والضمنية يمثل أحد عناصر تخليق المعرفة التنظيمية حيث يتم التفاعل بين المعرفة الرسمية للمنظمة (الأهداف ،السياسات ،القرارات،الإستراتيجيات، المفاهيم،القواعد والمعايير) ،والمعرفة الكامنة لدى كل فرد من أفرادها ، وذلك من خلال فتح قنوات الإتصال بين عناصر المؤسسة ومستوياتها وإزاحة الموانع بين نوعي المعرفة بما يؤدي إلى تكوين **معرفة مشتركة** تسود المؤسسة وأفرادها وبذلك يتم تكوين المعرفة التنظيمية عند كل مستوى من الفرد ثم الجماعة إلى المؤسسة .

وتبدأ المعرفة عادة لدى الفرد ثم تنتقل إلى المؤسسة ،في ظل توفر شروط من الجو الإيجابي وتحويل المعتقدات والمدركات إلى كلمات وتعبيرات معلنة يمكن تداولها فيما بينهم، و إنتشارها في أرجاء المؤسسة، وتندمج بعد ذلك في مراحل العمليات من خلال مساهمتها في فهم الأهداف و الإسترتيجيات وتحديدها وإدراكها من طرف المخططين للأهداف والخطط، كما تساهم في تحديد الهياكل والنظم وتبسيطها وفق القدرات والمهارات المطلوبة والمتوفرة في مواردها البشرية، وأيضا لبناء نظم القيادة المناسبة للنظم الإدارية المستخدمة

[1] Ikujiro Nonaka : "The knowledge-Creating Company",HBR, Vol 68,N6 , Nov-Dec,1991,p 96

،لتساهم كذلك المعرفة في تطوير منتجات وخدمات ليتم تقديمها في أشكال ونماذج تساعد في تحسين صورة المؤسسة لدى العملاء.

و تستمر العلاقة التبادلية بين نوعي المعرفة حسب القوة النسبية لكل طرف ،حيث تتمحور قوة الفرد في معرفته وتتركز قوة المؤسسة في سلطتها ، فيما مضى كانت قوة المؤسسة تطغى على الفرد بينما تتحول القوة تدريجيا الآن نحو الفرد بما يملكون من معرفة.

ثالثا تصنيف ميشيل زاك (M.H.Zack) :

قدم ميشيل زاك تصنيفا آخر للمعرفة في الشركات القائمة على المعرفة ،حيث يصنف المعرفة إلى ثلاث أنواع أو مستويات وهي :[1]

1. **المعرفة الجوهرية:** وهي النطاق الأدنى من المعرفة المطلوبة من أجل الصناعة حسب قواعد اللعبة. و هذا النوع لا يضمن للشركة قابلية بقاء تنافسية طويلة الأمد، و مع ذلك فإن هذه المعرفة تمثل المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها كسمة دخول إلى الصناعة وهي محفوظة لدى الشركات الأعضاء في الصناعة كميزة لهم على الشركات غير الأعضاء
2. **المعرفة المتقدمة:** وهي النطاق الذي يجعل المؤسسة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية. فمع أن الشركة تمتلك بشكل عام نفس المستوى، النطاق، والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، إلا أنها تختلف عن المنافسين في تعويلها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية من هذا التميز. و هذا يعني أن الشركة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموما أو التميز في شريحة سوقية عليهم من خلال معرفتها المتقدمة
3. **المعرفة الإبتكارية:** وهي المعرفة التي تمكن الشركة من أن تقود صناعتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم .فهذا النوع من المعرفة (الذي يرتبط بالإبتكار لما

[1] نجم عبود نجم ، "إدارة المعرفة المفاهيم و الإستراتيجيات والعمليات" ، مؤسسة الوراق ،ط 2، الأردن ،2007 ، ص43

هو جديد في المعرفة ومصادر قدراتها) يجعل الشركة قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في مجال صناعتها .

التصانيف السابقة تندرج ضمن تقسيم المعرفة من زاوية المعرفة الإجرائية، و من الجدير بالذكر تناول المعرفة من زاوية معرفة الأغراض وهي تصنف كالأتي:[1]

1. **معرفة الكيف** (Know How):تعني المعرفة العلمية التي تتعلق بكيفية عمل الأشياء وهي معرفة اساسية تتطلبها المؤسسة؛
2. **معرفة ماذا** (Know What):وهي معرفة إدراكية وتتجاوز المهارات الأساسية وتحقيق خبرة أعلى في معرفة الموضوع ونطاق المشكلة؛
3. **معرفة لماذا** (Know Why):وهي معرفة سببية تتطلب فهم أعمق للعلاقات البينية ويتطلب منظور النظم وبناء إطار للمعرفة يمكن الإعتماد عليه في إتخاذ القرارات والأنشطة في السياقات المعقدة وغير المؤكدة؛
4. **معرفة الغرض أو الإهتمام بلماذا** (Care What): وهي معرفة تتطلب مجموعة سياقية اجتماعية توجه بشكل مباشر أو خفي في المدى القريب أو البعيد ــ الخيارات الإستراتيجية ومبادلات التكلفة والعائد المرتبط بها؛

معرفة ماذا ومعرفة لماذا يمكن تحصيلهما من خلال قراءة الكتب حضور المحاضرات و الدخول لقاعدة البيانات ،لكن يبقى النوعان الآخران متجذران أكثر في التجربة العملية بل إن محاولة الحصول على معرفة من خلال مثلا دليل تشغيل ماكنة ما يتطلب أحيانا تجربة ومعرفة مسبقة بالكهرباء أو الميكانيك.

معرفة الكيف دائما ما تؤخذ من العلاقة التبادلية داخل صناعة ما، حيث يتبع العامل البسيط ويتدرب عن طريق "لغة الجسد" و"اللغة المنطوقة" من صاحب الصنعة، وبالتالي تميز هذه المعرفة العامل البسيط عن العامل المحترف عن المدير وحتى العالِم .

1 نجم عبود نجم ، المرجع السابق ، ص45

أما معرفة الغرض فيلاحظ وجودها بشكل بارز في العلوم الإجتماعية وتؤخذ وتتعلم في وسط تعليمي متخصص من تجمع للمهندسين والمتخصصين في الندوات والملتقيات ويسمح فيها لكل المهتمين بالإطلاع والمناقشة ، وبالتالي العلاقة تبادلية ويسهم في هذا النوع من المعرفة الجميع مما يحتم على المؤسسات الإنفتاح على الزبائن والموردين[1] .

المطلب الثالث: خصائص و أهمية المعرفة:

أولا خصائص المعرفة:

1-للمعرفة خصائص عامة:[2]

- **التراكمية:** وهي الخاصية التي تكشف لنا عن الطريقة التي تتطور بها المعرفة العلمية وهي أشبه ببناء يُشيد طابقا عن طابق، مع فارق أساسي هي أن سكان هذا البناء ينتقلون دوما إلى الطابق الأعلى ويتركون الطوابق السفلى لتكون مجرد أساس يرتكز عليه البناء ،و هو ما يختلف مع الفلسفة التي تقوم على تطور عمودي أي أنه ،إذا استخدمنا المثال السابق، فإن سكان البناء الفلسفي لا يتركون طوابقه القديمة، بل يظلون مقيمين فيها مهما ظهرت له من طوابق جديدة.

و تكشف لنا هذه الخاصية "التراكمية" عن خاصية نسبية المعرفة العلمية، إذ إن الحقيقة العلمية رغم أنها تبدو في وقت ما قد وصلت إلى رأي نهائي مستقر ،فإن التطور سرعان ما يتجاوز هذا الرأي ويستعيض عنه برأي غيره(فيزياء نيوتن وفيزياء أينشتاين مثلا).

كما أن طبيعة التراكم تتضمن أن تكون المعرفة العلمية القديمة متضمنة في المعرفة العلمية الجديدة ،حيث أنه في أغلب الحالات لا تكون النظرية العلمية الجديدة محل القديمة بحيث تنسخها أو تلغيها، و إنما توسعها وتكشف عن

---

[1] **Morten Berg Jensen et al;" Forms of knowledge and modes of innovation_"; Research Policy; Vol 36 (2007) ;P682.**

2 فؤاد زكرياء ،"التفكير العلمي" ، سلسلة عالم المعرفة، الكويت ،**1988** ، ص ،ص**15-44**

أبعاد جديدة لها ، وبالتالي لا يكون العالم كالفيلسوف الذي يبدأ طريقه من أول الشوط ،وإنما يبدأ من حيث توقف غيره؛

- **التنظيم**: يعني أنها مرتبة بالشكل الذي يسمح للمستفيد الوصول إلى أي جزء منها دون استعراض باقي المعارف ذات الصلة، وهي خاصية تمتد لتشمل جميع مراحل المعرفة العلمية ،إبتداءاً من التفكير الذي ينبغي أن يكون منظما و واعيا إلى غاية الإستنباط مرورا بالملاحظة والتجربة والتحليل؛

من الواضح أن التنظيم سمة موجودة في جميع الميادين الأخرى كالفن والفلسفة والدين ،ولكن يكمن الاختلاف الأساسي في أن التنظيم كما يقول به العلم ، يخلقه العقل البشري ويبعثه في العالم بفضل جهده المتواصل والدؤوب؛

كما أن العالم يبحث في الظواهر غير المرتبة (خاصة في الظواهر الإنسانية و الإجتماعية) ليعيد ترتيبها وفق وسائل و أدوات أهمها إتباع منهج **Method** وهو طريق محدد يعتمد على خطة واعية وبالتالي يتصف العلم بصفة أساسية وهي "**المنهجية**" ، قد تتغير الأساليب المنهجية بتقدم أساليب العلم و بتطور وسائل الملاحظة والتجربة كما حدث لبعض العلوم ،فالكيمياء مثلا تزداد إعتمادا على الأساليب الرياضية بعدما كانت علما تجريبيا خالصا؛

- **البحث عن الأسباب**: يستهدف العلم فهم الظواهر وتعليلها عن طريق معرفة أسبابها، وهذا الشغف لدى الإنسان لتعليل كل شيء له هدفان:

أ. هو إرضاء الميل النظري لدى الإنسان و هو نزوع يدفعه للبحث كما يلاحظ مثلا عند الطفل الصغير وهو في بدايات تشكل حصيلته المعرفة، يصبح السؤال "**لماذا**" أكثر الكلمات ترددا على لسانه حتى للظواهر التي لا تحتاج لتعليل؛

ب. محاولة التأثير العلمي، ذلك لأن معرفة الأسباب تخولنا أن نتحكم في الظواهر على نحو أفضل مثل: معرفة سبب المرض هو السبيل لإمكانية علاجه.

- **الشمولية واليقين:** المعرفة تبدأ من التجربة اليومية المألوفة، ولكن لا تكتفي بذلك وإنما يتم تقرير هذه الوقائع وعرضها من خلال مفاهيم ذات طابع أعم. هذا المفهوم لا ينطبق فقط على الظواهر التي يبحثها، بل كذلك على العقول التي تتلقى العلم أيضا، بحكم أن الحقيقة تفرض نفسها على الجميع.

يرتبط مفهوم الشمولية بمفهوم اليقين ارتباطا وثيقا ،إذ إن كل عقل لابد أن يكون على يقين من تلك الحقيقة المبنية على أدلة وبراهين لا يمكن تفنيدها ، ونعني باليقين ليس ذلك اليقين الداخلي المبني على الشعور وحدس ومسول "ذاتية" ، أما اليقين العلمي فهو يقين "موضوعي" مرتكز على أدلة منطقية و مقنعة لأي عقل.

- **الدقة و التجرد:** في المعرفة العلمية من غير المقبول أن نترك عبارة واحدة دون تحديد دقيق، حتى في الحالات التي لا يستطيع العلم الجزم فيها على نحو قاطع ، فإنه يعبر بدقة عن هذا الإحتمال بنسبة رياضية محددة،

إن استخدام لغة الرياضيات كوسيلة يعتبر حدا فاصلا في تاريخ أي علم، حيث نجد المؤرخين بين مرحليتين أساسيتين لأي علم:

أ. المرحلة قبل العلمية: وتستخدم فيها لغة الحديث المعتادة في الأحاديث اليومية المألوفة؛

ب. المرحلة العلمية: والتي يتوصل فيها إلى إستخدام اللغة والأساليب الرياضية.

في مجال العلوم الطبيعية والتقنية لا مجال للحديث عن التعبير الكيفي، فالأمر محسوم لصالح التعبير الكمي ،وعلى العكس من ذلك في مجال العلوم

الإنسانية يمكن القول أن التراع لم يبت فيه بعد بين أنصار التعبير الكيفي والتعبير الكمي ،حيث مازالت بعض المدارس التي تؤكد أن الظواهر الإنسانية مختلفة عن غيرها من الظواهر .

هذه اللغة الرياضية أضفت صفة ثانية للمعرفة العلمية وهي "التجرد" فحين نقول 3+2=5 يكون المقصود ثلاثة أشياء بغض النظر عن ماهيتها ،وهي صفة فريدة حقا في العلم، حيث ان طريقته في السيطرة على العالم المحسوس والتغلغل فيه هي أن يبتعد عنه ويجرده من صفاته العينية المألوفة.

2-الخصائص الخاصة (الإدارية) بالمعرفة: [1]

- **المعرفة يمكن أن تولد**: أي أن الشركات ذات الخصوبة الذهنية لها القدرة على الإبتكار وتوليد معارف جديدة بواسطة الأفراد المبتكرين ؛
- **المعرفة يمكن أن تموت**: كما تولد المعرفة تموت، تموت المعرفة مع موت حاملها إذا لم يتم تسجيله وتوثيقه، أي تحويل المعرفة من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة ، ويعني موت المعرفة كذلك إحلالها بمعارف جديدة؛
- **المعرفة يمكن أن تمتلك** : أي يتم تحويل المعرفة المملوكة للمؤسسات إلى براءات إختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية كالموجودات المادية؛
- **المعرفة متجذرة في الأفراد**: هناك معرفة فطرية نحن مزودون بها كإمكانات ذهنية وهي قابلة للتحول إلى معرفة صريحة ، كما أن هناك معرفة واسعة نتيجة للخبرة والممارسة ولكن القليل منها ما هو مدون؛
- **المعرفة يمكن أن تخزن**: يقال إن ما تم تخزينه من المعرفة خلال العشرين سنة الماضية أكثر مما استطاعت البشرية تخزينه خلا تاريخها السابق، ويتم تخزينها على شكل كتب، أشرطة، CD، وكذا وسائل التخزين الإلكترونية؛

1 عبد الستار العـــلي، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المسيرة، عمان، 2006 ، ص25

- **المعرفة يمكن أن تصنف**: ذكرنا في ما سبق بعض تصانيف المعرفة إلا أن هناك بعض الأنواع أو الأنماط كمعرفة الأدلة ، معرفة العملية ، معرفة الأفراد أي العلاقات التي تستخدم في العمل.

أما دركر فبناءا على رؤيته للمعرفة على أنها شكل من أشكال رأس المال الفكري ،فإنه يرى أن للمعرفة خمسة صفات من شأنها حين تستوعب أن تؤدي إلى تسيير جيد لهذا المورد الجديد[1] وهي كالتالي:

- **قابلية التخزين** : يرى دركر أن "المعرفة يمكن أن تخزن على شكل معلومات أو بيانات في بطون الكتب أو بين ثنايا البحوث ،و سوف تظل كذلك ما لم يتم فعلا تطبيقها من خلال فعل شيئ ما"[2] ،أو هي عبارة عن معلومات تعمل في سبيل نتائج وبالتالي فالمعرفة لا يمكن أن تعامل كسلعة تباع وتشترى كما في حالة المادة الأولية المحسوسة

-**قابلية القياس**: تعتبر عملية قياس إنتاجية عمال المعرفة تحديا للمهتمين بهذا المجال، لأن المعرفة غير ملموسة كما أنها نوعية ومن الصعب وجود مؤشرات لتقييم أداء العمل المعرفي، فالمعرفة بحسب دركر وخاصة المعرفة المتقدمة هي دوما على جانب كبير من التخصص ولا تنتج من ذاتها أي شيئ [3] ،كما أن المؤشرات القديمة أصبحت غير كافية لقياس العمل المعرفي من خلال إحصاء عدد المنتج النهائي لأن ذلك متعلق بعدد وإنتاجية العمال اليدويين والمهنيين . بينما قد يكون العامل المعرفي في أوج إنتاجيته بينما ظاهريا يبدو وكأنه لا يعمل أي شيئ.

- **قابلية الحركة**: هذه الصفة شكلت تحديا كبيرا في عملية قياس محدد للمعارف حيث لا يمكن وضع معرفة مرتبة تسمو فوق أخرى، فالحكم على كل

1 جون إف فلاهرتي، "بيتر دركر مطور الفكر الإداري" ،تعريب مروان أبو جيب ، مكتبة العبيكان،الرياض،2004،ص360
2 بيتر دركر ، "عصر اللاستمرارية" ،هاربروكوليتز ، نيويورك، 1968، ص 269
3 جون إف فلاهرتي، تعريب :مروان أبو جيب، مرجع سبق ذكره ،ص361

منهما يتم من خلال مساهمتهما في الوظيفة المشتركة وليس من خلال سمو أو تدن ذاتيين .

و يرى دركر كذلك أن تستبدل عملية القياس بعملية الحكم حيث يتمثل الفرق بينهما أن القياس يقوم به كل من أمسك بأداة القياس المادية كالمسطرة أو العداد مثلا، بينما عملية الحكم الفعال لا يستطيع القيام بها إلا أشخاص لديهم معرفة ومارسوا نفس الأعمال محل الحكم.

-**عدم الديمومة**: يرى دركر أن الفرق بين العامل في المجتمع الصناعي وبين العامل في المجتمع المعرفي ،أن الأول لا يرى حاجة لتأكيد مؤهلاته وتجديدها مادام يرى ديمومة ما تعلمه طول مدة عمله ،أما العامل الثاني فيرى بحكم عدم استقرار مجتمعه الجديد ، زوال فرضيات ،مؤكدات الأمس و تزايد المعارف من حوله ،أن ما يملكه من معرفة قد يتلاشى إن لم يطبق ويحسن ويضع جديد ما يعرفه قيد الإختبار على الدوام .

أما على مستوى المؤسسات فعليها أن تعي حجم التغيرات التي طرأت على المجتمع

ما بعد الصناعي ،حيث ينبغي أن يدرك مدراءها أنه يجب عليهم التحصيل طوال عمرهم، وعلى المدراء التنفيذيين ليس فقط التعلم بإستمرار بل وأن ينسوا ما تعلموه لأنه ربما تجاوزه الزمن ،وعلى الشركات أن تزيد من الإنفاق على التدريب والتعليم عبر إتفاقيات مع الجامعات ومراكز البحوث .

المسؤولية: يرى دركر أن المعرفة قوة ، وكأي قوة أخرى قد تنحرف عن المسار الذي قد وجدت من أجله ، فإن المعرفة قد تهدم أكثر مما تبن إذا لم تعزز بالسلطة والمسؤولية .غير أن هذه المسؤولية والسلطة تختلف عما كانت عليه سابقا في المجتمع الصناعي عندما كانت تعتمد على مبدأ الإشراف على العمل ، حيث أن المسؤولية في العمل المعرفي تقع على عاتق العامل في حد ذاته وعلى ضميره وفقط، وفي هذه الحالة فإن المدير لا يمكن أن يستعمل القوة لإجبار

العمال المعرفيين على طاعته وبالتالي أصبح أسلوبا غير مناسب لهذا العصر، لأن العمل المعرفي يعطي أكثر في وينتج بغزارة في أجواء الثقة والحرية فعلى المدراء التركيز على مخرجات العمال لا مدخلاتهم ،على أداءهم لا على التقنيات المستخدمة وعلى المسؤولية لا على الأنشطة من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة.

ثانيا أهميـــة المعرفة:

إن أهمية المعرفة في الحياة الإقتصادية والإدارية ليست حديثة، فلقد ذكر **ألفريد مارشال** سنة 1890 أن "**المعرفة تمثل جزءا كبيرا من رأس المال ، والمعرفة هي المحرك الأساسي لعملية الإنتاج** "[1]. و يمكن أن نبين أهمية المعرفة في النقاط التالية:[2]

-أن قرار الإستثمار يعتمد على دراسات الجدوى الإقتصادية، التي تعتمد أساسا على المعلومات حول البيئة القانونية وعلى الطلب وتوقعاته وعلى المنافسين وقدراتهم ، وجميع ذلك مرتبط بحجم المعرفة المتوفرة لدى أصحاب القرار

- تحدد المعرفة التنظيمية والإدارية للمنظمة فعالية وكفاءة من خلال الهياكل التنظيمية والوظيفية ونظم العمل و إختيار أحسن تقنيات الأداء؛

- المعرفة المكتسبة من خلال الخبرة والتجربة ، تؤثر في قرارات إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة التي تتناول في جوهرها كيفية تطوير المؤسسة؛

- المعرفة التقنية والإدارية للمدراء تساهم في إرساء دعائم النجاح في صياغة الخطط المالية والتسويقية والإنتاجية؛

- المعرفة المتجددة ضرورية للمنظمات لحاجتها إليها بالخصوص في عمليات تصميم المنتجات والسلع الجديدة؛

---

[1] Little Stephen and others," Managing Knowledge: An Essential Reader", Sage publication, London .2002, p 1.

2 علي السلمي، مرجع سبق ذكره 2002، ص 205

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

- تحدد المعرفة كذلك نوع النشاط الإستثماري ،وكذا مجالات توظيف الأموال واستخداماتها ؛

- أتاحت المعرفة المجال للمنظمة التركيز على الأقسام الأكثر إبداعا ، وحفزت الإبداع و الإبتكار المتواصل لأفرادها وجماعتها؛

وفي بيئة تنافسية متغيرة الأكيد فيها هو عدم التأكد، تسعى جميع المؤسسات إلى البقاء وإدامة نشاطها عن طريق امتلاك ميزة تنافسية، وبغض النظر عن ماهية هذه الميزة فإن الميزة التنافسية الجيدة عموما تتمتع بالخصائص التالية:[1]

- يجب أن يساهم المورد في خلق قيمة للمؤسسة ؛
- يجب أن يكون المورد مميزا، فريدا، عن باقي المؤسسات المنافسة والمحتملة؛
- يجب أن يكون المورد غير قابل للتقليد بسهولة من طرف المؤسسات المنافسة؛
- عدم إمكانية استبدال هذا المورد بمورد آخر في ظل الإستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة.

فإذا ما أردنا إسقاط الخصائص السابقة على المعرفة فإننا نجد أنها مورد من الصعب محاكاته وتقليده خاصة المعرفة الضمنية، وتمكن لصاحبها من إنتاج سلع فريدة في خصائصها التنافسية، حيث إن غالبية المؤسسات لا تجد صعوبة بالغة في توفير رأس المال أو المواد الخام، وإنما التفاوت بينها يتم على أساس إمتلاك المعرفة و حسن توظيفها. و يكاد يجمع خبراء وعلماء الإدارة والإقتصاد أن المعرفة تعد المصدر الإستراتيجي الأكثر أهمية في خلق ميزة تنافسية تعزز من منافسة المؤسسات .

1 علي هيثم حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، ص16

إن المعرفة بمفهومها الواسع تعد حقا ثروة للأفراد والمؤسسات والمجموعات، من أجل مباشرة أنشطتها وتنفيذ أهدافها بكفاءة وفعالية.

المطلب الرابع: مصادر المعرفة في المؤسسات:

قديماً أشار أرسطو إلى أن الحس مصدر أساسي للمعرفة، أما مصدر المعرفة فيعني ذلك **المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة، أما الذكاء والخبرة والتعلم فهي أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد.** [1] و يجب قبل الحديث عن أنواع مصادر المعرفة أنه يفترض أمران:[2]

- أن الهدف من البحث عن المعرفة هو استخدامها لتحسين السلع والخدمات؛
- أن المعرفة واستخدامها مستقلين عن سياقهما و مصادرها؛

أولا اقسام مصادر المعرفة : وتنقسم مصادر المعرفة إلى قسمين رئيسيين:[3]

1-**المصادر الخارجية:** و هي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة، وجودة هذا المصدر تتوقف على نوع العلاقة مع مكونات البيئة الخارجية والمتمثلة في المنافسين والموردين والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الإختراع الخارجية أو الانضمام إلى التجمعات التي تسهل عملية نقل المعرفة مثل المكتبات ،الإنترنت و الأنترانت. ويعمل الأفراد على اكتشاف البيانات والحوادث من البيئة ومن خلال قدراتهم الإدراكية و الحسية (السمعية ، البصرية ،اللمس ،الذوق و الشم) و تحويلها إلى معلومات، ثم تحويل المعلومات بدروها إلى معرفة بواسطة الخبرة ،الذكاء والتعلم.

أدركت الشركات أهمية البيئة الخارجية كمصدر مهم للمعرفة وأن فاعلية توقع التهديدات المحتملة والفرص المتاحة مرتبطة بمدى أسر المعلومة وتحويلها إلى

---

1 محمد عواد الزيات، مرجع سبق ذكره، ص 45

2 Stromoguist, N. and Samoff , J," knowledge management systems" , journal comparative education, vol30, issue3.2000.p329.

3 Michael Marquardt, "Building the learning organization", Black publishing company ،USA ،2002 ، p27.

معرفة، فقامت باعتماد نظم رصد معقدة لتعقب أحدث التطورات التكنولوجية سواء في المؤتمرات والمجلات العلمية أو التعاقد مع مراكز البحث والتطوير، أو حتى القيام بعمليات التجسس الصناعي.

2-**المصادر الداخلية:** تتمثل في الخبرات المتراكمة لأفراد المؤسسة حول مختلف الموضوعات المتعلقة بالنشاط، وقدرتها على الإستفادة من تعلم الأفراد والمؤسسة ككل . و من بين الأمثلة على هذا النوع من المصادر نجد: المؤتمرات الداخلية، المكتبات الإلكترونية، والتعلم الصفي، والحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء ،العقل ،الخبرة والمهارة أو من خلال التعلم ، البحث وبراءات الإختراع الداخلية.

ثانيا : تقنيات إستقطاب المعرفة هناك تقنيات تستخدم لإستقطاب المعرفة الضمنية من مصادرها الداخلية والخارجية وتنقسم إلى تقنيات تقليلدية و غير تقليدية

1-التقنيات التقليلدية لإستقطاب المعرفة : وتصنف إلى الأساليب التالية: [1]

-**المقابلات** : ويوجد ثلاث أنواع من المقابلات يجريها الباحثون عن المعرفة داخل المؤسسات مع الخبراء و المهندسين العمال :

أ. المقابلات غير الهيكلية(غير المبرمجة) : تجرى هذه المقابلات بدون إعداد مسبق للمواضيع و الأسئلة التي تطرح أثناءها ، وتستخدم غالبا لإذابة الجليد بين الباحث عن المعرفة وصاحب المعرفة وهي مقابلات لايعول عليها كثيرا لإستخراج المعرفة الضمنية ، وتعتبر إذن جولات إستطلاعية تمهيدية ؛

ب.المقابلات شبه الهيكيلة : وهي تجمع مابين جدول أعمال معد مسبقا وبين المرونة في طرح الأسئلة وعددها، التي من الأفضل أن تتراوح ما بين عشرة إلى خمسة عشر سؤالا ، وفي الوقت المستغرق الذي من غير الملائم أن

1 سعد غالب ياسين،" إدارة المعرفة :المفاهيم النظم والتقنيات"مرجع سابق ،ص82.

يتجاوز الساعة. ويهدف من خلال هذا النوع إلى معرفة حدود المعرفة الضمنية وإستجلاء حافاتها الأولى ؛

ت.المقابلات الهيكيلية : وتتم بناءا على ما سبق الإعداد الجيد لها من قبل الباحث عن المعرفة (مهندس المعرفة) ويرسم فيها مخطط واضح لخطوات المقابلة والأسئلة التي سوف تطرح والمواضيع التي سوف تناقش، ويمكن إستعمال بعض الأدوات كالإستبيانات والجداول والنماذج .

-الملاحظة والمعايشة في ميدان العمل: حيث يقوم الباحث عن المعرفة بملاحظة وتتبع الخبير وهو في ميدان عمله وعند قيامه بمهامه ، وترقب ومشاهدة وتسجيل كيفية تعامله مع المشاكل و كيفية إيجاده للحلول. ولايتدخل إلا في الحالات القصوى سواء بطرح سؤال أو بإبداء رأي أو إستفسار.وبالتالي يسعى الباحث عن المعرفة إلى فهم معمق **للمعرفة الكيفية** أي كيف تستخدم المعرفة المتخصصة .

2-التقنيات غير التقليدية لإستقطاب المعرفة:

-العصف الذهني التقليدي : هي واحدة من الأساليب الكثيرة لتحفيز التفكير والإبداع ،وتتميز بخاصيتين هما: تكوين بيئة لإبتكار الأفكار الخلاقة، والثانية إستغلال قدرات العقل الجمعي في البحث عن الحلول.

وتحدث عند لقاء خبراء المجال مع الباحث عن المعرفة في المؤسسة في أكثر من جلسة تبدأ بتوضيح المشكلة وأهم عناصرها ومسبباتها ، بعد ذلك يبدأ الجزء الرئيسي في هذه التقنية ألا وهي طرح أي فكرة قد تشكل حل للمشكل وبدون التعرض للنقد لأي منها ،حيث الأهم في هذا الجزء هو الكم وليس الكيف وتأجيل الحكم على الأفكار الى المرحلة الأخيرة التي يتم فيها عرض الحلول و المفاضلة بينها ، وتفصيل مزايا وعيوب كل حل ثم ترتيبها ترتيبا من الحل الأحسن إلى ما هو أدنى منه ليكون بديلا عنه في حالة عدم القدرة على تطبيقه[1].

1 المرجع السابق ،ص ص: 85-92

-**العصف الذهني الإلكتروني**: تحتوي هذه التقنية على نفس مبدأ التقنية السابقة ،إلا أنها تستخدم تقنيات متطورة وتطبيقات الحاسوب ونظم المعلومات الإدارية الذكية ،الشبكية ،الموزعة والمتكاملة .

تسمح هذه التقنيات بتطوير أداء العصف الذهني التقليدي ، عن طريق التغلب على بعض المعيقات التي كانت تتلقاها مثل لزوم إجتماع الخبراء في طاولة واحدة ، وصعوبة الحصول على المعلومات الإدارية والمالية والسوقية ، وبالتالي وفرت التكنولوجيا الحديثة سهولة الإتصال ومرونة التفاعل البيني بين الخبراء دون الحاجة إلى التواجد في نفس المكان والزمن.

-**إعداد خرائط المعرفة**: تعتبر تقنية مهمة لتمثيل وتبصير محتوى المعرفة عن طريق أشكال بيانية ورسوم تصويرية لوصف وتحليل العلاقات الموجودة بين الأفكار والمفاهيم الجوهرية التي تستند عليها المعرفة المستقطبة. تستخدم هذه الخرائط من قبل الإدارة كأدوات تحليلة مهمة لأغراض التخطيط ، التنظيم،البحوث والتطوير ،الرقابة ودعم القرارات الادارية .

-**طرق تحليل البروتوكول**: هي تقنية يستخدمها الباحث عن المعرفة لتسجيل وحل المشاكل غير المبرمجة (غير الهيكلية)، والبروتوكول يبدأ من قبل الخبير بالمجال بتسجيل أول لحظات ظهور المشكل ثم خطوات فحص المشكلة وأسبابها،ثم القيام بالخطوات العملية لحل المشكل بما يتوافر للخبير من معرفة وخبرة متراكمة . بينما يتابع الباحث عن المعرفة جميع خطوات الخبير ويسجل ملاحظاته وجمع أكبر قدر من المعلومات .

ويستخدم هذا الأسلوب كنوع من إستخراج المعرفة الضمنية لدى الخبير في المجال من خلال التدوين المزامن للإجراءات المنهجية لحل المشاكل .كما ينبغي الذكر أن هذه التقنية تختص بمشاكل غير بنيوية ،أي أن سيناريوهات الحل لاتتكرر إلا بتكرار الخصائص نفسها.

المبحث الثاني:

أساسيات حول إدارة المعرفة

يعود ظهور إدارة المعرفة إلى التحديات التي تواجه منظمات الأعمال والتي تتمثل في الإنتقال الواضح من الإقتصاد التقليدي إلى إقتصاد المعرفة، و ما رافقه من مظاهر وقـــوانين جديدة غيرت بصورة جذرية مفاهيم النظرية الاقتصادية التقليدية، فضلاً عن ظهور مجتمـــع المعلومات والمعرفة، وبالتالي تبدل مكامن وآليات بناء القوة الإقتصادية، وتحولت القيمة من المادة إلى المعرفة، وانتقلت مزايا المنافسة إلى موارد المعرفة ورأس المال الفكري.

إن الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة وعملياتها يحقق نتائج رائعة في السياق المنظّمي، إذ يتم بموجبه اغناء العمل وتعزيز الإنتاجية، والاهم من ذلك القيمة المضافة المتحققة في المستويات المختلفة، فضلاً عن تحقيق القيمة لأصحاب المصالح من خلال عملية اكتساب وتخزين و استخدام المعرفة، وبالتالي تحمي المؤسسة حصتها السوقية وتبني فرص المشاركة المستقبلية وتبقيها في مقدمة المنافسين، إذ تقود المعرفة المؤسسة إلى الإبداع والتغير.

ويهدف هذا المبحث إلى التعـــرف علـــى نشـــأة وتطـــور إدارة المعرفـــة وإلى مفهومهـــا وأهمية وجودها في المؤسسات الحديثـــة، والتطـــرق كـــذلك إلى متطلبـــات قيامهـــا في مختلف المنظمات.

المطلب الأول: نشأة و تطور إدارة المعرفة:

تعود بداية ظهور إدارة المعرفة إلي عدد من منظري الإدارة في سنوات السبعينات أين بدأت إدارة المعرفة ،ومن بينهم على وجه الخصوص بيتر دركر وبول استراسمان، وبيتر سنج في الولايات المتحدة الأمريكية.

فلقد أكدوا على الأهمية المتزايدة للمعلومة والمعرفـــــة الصريحة كموارد تنظيمية حيث ذكر **دركـــــر" أن القوة المهيمنة في الإقتصاد وفي المجتمع ستكون المعرفة وأن هناك جيشا من العمال ذوي المعرفة سيكونون من الأوائل من بين الملايين من عمال الوطن**

وقادته الذين يشكلون قوة رئيسية في خلق طلب جديد على السلع والخدمات أثناء انتقال العالم من اقتصاد دولي إلى اقتصاد عالمي"[1] . كما تنبأ دركر أيضا بأن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وبأن المؤسسات ستتكون من صناع معرفة "Knowledge Wokers" يوجهون أداءهم،من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن.بينما ركز بيتر سانج في بحوثه على ثقافة المؤسسة كعامل داعم لتنافسيتها و سمّاها "**المؤسسة المتعلمة** ".

و في سنة 1995 ظهر كتاب لـــليونارد بارتون المنشور من طرف جامعة هارفارد للأعمال حول موضوع إدارة المعرفة وبصفتها موردا مستدام للتنافسية و الذي وثّق فيه أن شركة Chaparral للحديد قد نجحت في تطبيق إستراتيجة إدارة المعرفة منذ 1970

كما أن الدراسات الرائدة من قبل Everett Rogers من جامعة ستانفورد حول إنتشار الإبداع بين العاملين ،و Thomas Allen من جامعة MIT حول المعلومات ونقل التكنولوجيا كانت بدون شك مرجعا للإجابة حول الأسئلة المعاصرة حول كيف تنتج وتنقل المعرفة و بالتالي تعتبر نهاية السبعينات مرحلة بلوغ المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات[2]. هذا الإعتراف المتزايد بأهمية المعرفة داخل المؤسسة، قاد إلى قلق متنامي حول كيفية التعامل مع الزيادة الأسِّية للمعرفة وتعقد العمليات والمنتجات أكثر فأكثر بسبب نظم المعلومات والحواسيب التقنية.[3]

ولكن رغم هذا الإعتراف إلا أن مع بداية الثمانينات لم تكن النظرية الإقتصادية تعترف بعد أن المعرفة هي أصل من أصول المؤسسة، و لم تكن المؤسسات بصفة عامة تعرف كيف تضع إستراتيجة للإدارة المعرفة فظهرت محاولات أكاديمية وعملية لسد هذه الفجوة كان من بينها دون مارشارند "Marchand Don" الذي يعد أول من أدخل مصطلح إدارة المعرفة إلى قاموس إدارة الأعمال، وفي سنة 1980 أقيم المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء

---

1 روبرت هللر، "بيتر دركر" ،ترجمة أبو جيب ، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004،ص 106

2 سليمان الفارس، "دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة المنظمات"، مقال بمجلة(جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية) مج26، ع2، 2010، سوريا ،ص67.

3 Uriarte F. A. "Introduction to Knowledge Management", ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia, 2008 p32.

الصناعي وعلى إثره برزت "**هندسة المعرفة** ". وظهرت عدة أبحاث في مجلات عالمية مثل: Harvard Business Review، Sloan Management Review متزامنة مع نشر أولى الكتب حول التعلم التنظيمي لـــ Senge و إدارة المعرفة لـــSakaiya و كنتيجة لتلك البحوث ظهر سنة 1989 إئتلاف لعدة شركات أمريكية تحت مسمى **مبادرة لإدارة الأصول المعرفية** IMKA.

وبحلول عام 1990،تزايد عدد الأكاديميين والمستشارين من المهتمين بإدارة المعرفة حول العالم و لعل من أبرزهم في هذه الفترة Tom Stewart الذي نشر سنة 1991 مقال بعنوان "Brainpower"، المنشور في مجلة "Fortune magazine"،كما بدأت عدد من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية و أوربا واليابان بتأسيس برامج وأنشطة إدارة المعرفة مثل مشروع شركة التأمين Skandia. ثم شهدت سنة 1995 نشر كتاب لليابانيين Ikujiro Nonaka و Hirotaka Takeuchi بعنوان " The Knowledge Creating Company" وبين فيه كيف تجربة المؤسسات اليابانية في خلق المعرفة وتوظيفها في خلق ميزة تنافسية مستدامة.[1]

كما تميزت تسعينيات القرن الأخير، بالمبادرات العالمية لإدارة المعرفة، بفضل ظهور الانترنت حيث بدأت شبكة إدارة المعرفة في أوربا والتي أنشئت في عام 1989 في نشر نتائج عن استفتاء حول إدارة المعرفة بين الشركات الأوربية على شبكة الانترنت (في عام 1994) كما تزايدت الندوات والمؤتمرات التي عقدت عن إدارة المعرفة. كما انتشرت مجلات إدارة المعرفة ونذكر منها "KM Magazine" و"KM Review".[2]

زاد كذلك الإهتمام داخل المؤسسات بإدارة المعرفة وعلاقتها بالنمو الإقتصادي وفي تحقيق ميزة تنافسية وبدأ إنتشار المظاهر التالية:[3] مجموعـــات عمل في مجال إدارة المعرفة ، اهتمام المديرين وقادة المؤسسات بأهمية المعرفة ،حيث تم إجراء مسح بين عدة شركات

1 KARL M. WIIG," Knowledge Management: Where Did It Come From and Where Will It Go?" , Expert Systems With Applications, Vol. 13, No. I, 1997, Great Britain, p7.

2 Uriarte F. A. "Introduction to Knowledge Management ",op cit ,P 37

3 جيليرت بروبست ،"إدارة المعرفة بناء لبنات النجاح"، ترجمة حازم حسن صبحي، الدار الهندسية ، مصر،2000،ص8

أوربية و وجد أن 89٪ منهم يثقون أن المعرفة هي مفتاح إلى قوة الأعمال، وأن 85٪ منهم كذلك تؤمن أن هناك قيمة تتولد من استخدام المعرفة و 90 ٪ من تلك المؤسسات لديها خطط لاستحداث إدارة المعرفة. ومما يذكر أنه في أواخر التسعينات شهدت نجاحات لشركات قائمة على مشاريع إدارة المعرفة كشركات الخبرة و الإستشارية الدولية مثل Andersen, and Booz-Allen & Hamilton Ernst & Young, Arthur: وظهور شركات جديدة بخدماتها كخدمة إدارة المخاطر وإدارة التغيير

أما مع بداية القرن العشرين فتميز بالتأكيد على أهمية المعرفة ،خاصة على المستوى الدولي ممثلة في المؤسسات الدولية كالبنك الدولي ومنظمات الأمم المتحدة حيث أنه في سنة 2003 ظهر تقرير التنمية الإنسانية العربية الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والصندوق العربي للإنماء الإقتصادي و الإجتماعي بعنوان (**نحو إقامة مجتمع المعرفة**) والذي أكد في صفحته الأولى على أن الفجوة الحقيقة بين الدول ليس فجوة الدخل بل هي فجوة المعرفة[1].

المطلب الثاني: مداخل تعريفية لإدارة المعرفة:

تنوعت المفاهيم بتنوع المنظار الذي يرى به الباحثين و الكتاب إدارة المعرفــة، وفي هذا الصــدد يمكن التمييــز بين أربع مداخل لتعريــف إدارة المعرفة وفقها:

أولا: المدخل الإقتصادي (المالــي):

حيث ينظر للمعرفة على إعتبار أنها مورد من موارد المؤسسة ، وبالتالي يتركز عمل إدارة المعرفة على الجوانب التطبيقية، وأساسا حول كيف نعرف How to Know ومن ثم يجعل من إدارة المعرفة مرادفا لـــ"**رأس المال الفكري** "، من هنا يعرف Brooking إدارة المعرفة على أنها "**النشاط المرتبط باستراتيجيات وتكتيكات إدارة رأس المال الفكري**"[2]، و بالتالي هي نشاط وآلية تستخدمها المؤسسة لإدارة رأس مالها الفكري،و من الكتاب الذين

1 تقرير التنمية الإنسانية العربية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2003، عمان، ص1

2 Brooking .A , "The management of intellectual capital ", Journal of Long Range Planning, Vol 30,No 3, 1997, p 364

درجوا على هذا النحو نجد كلا من Drucker و Guthrie حيث عرفها الأول على أنها **"المعرفة التي يمكن تحويلها إلى رأس مال يتكون من الأصول غير الملموسة"** [1] . أما الثاني فقد أبرز قائلا **"إن إدارة المعرفة تكاد تقترب من مفهوم إدارة رأس المال الفكري وأنه من الصعـــب رسم الفواصل بين المصطلحين "**[2]

وفق هذا التصور ظهرت بعض النماذج التي تعبر عن هذا المدخل، حيث قسمت إدارة رأس المال الفكري إلى:[3]

1. رأس المـــــال البشـــري: المعرفة، المهارات، التعلم و القدرات التي يملكها العاملون في المؤسسات وبدون نظام إدارة المعرفة يقوم بتسجيل وخزن وترميز هذا الرأس المال قد يغادر هؤلاء العاملون و لا يتبقى للمؤسسة بعد ذلك أي رصيد لرأس مالها البشري؛

2. رأس مال الزبائن (العملاء): هي قيمة علاقة المؤسسة مع زبائنها، الذي يظهر من خلال ولائهم لها، و قنواتها التوزيعية، وبما تملك من تراخيص وكذا قيمة العلامة المميزة للشركة Brands ؛

3. رأس المال التنظيمي: الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، العلاقات المالية، الأسرار التجارية ،براءات الإختراع ،قواعد البيانات؛و لعل أبرز الشركات التي طبقت هذا النموذج هي شركة التأمين السويدية SKANDIA، وقد اشتهرت بمساهمتها المبكرة في مجال رأس المال الفكري وسمي هذا النموذج "SKANDIA MODEL" بإسم الشركة التي طبقت النموذج[4].

1 Peter.D "the information executive truly need ", HBR, Jan-Feb 1995, P55.
2 Guthrie. J, "Intellectual capital review: measurement, reporting, and management ", Journal of Intellectual capital, Vol 1, No 1, 1997, p 364.
3 Bryan. B,"Essentials of knowledge management ", John Wiley & Sons, Inc, U.S.A, 2003, P17
4 Edvinson.L," Developing Intellectual capital at SKANDIA", Journal of Long Range Planning, Vol 30 ,No 3, 1997, pp 366-376

ثانيا: المدخل الإجتماعي :

على وفق هذا المدخل فإن إدارة المعرفة طريقة للتفاعل بين العاملين توفرها وسائل محددة تؤمن مشاركة جماعية في الخبرة والثقافة والقيم [1]، وينطلق هذا المدخل كذلك من اعتبار إدارة المعرفة حالة مستمرة من التعلم في إطار اجتماعي فتعرف عندئذ **" أن المعرفة يتم بناؤها وتجسيدها داخل المؤسسة ليس فقط من خلال برامج توضيحية محددة، ولكن من خلال عملية التبادل الإجتماعي، ثم يتم نشرها بين الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة "[2].**

ثالثا: المدخل العملياتي (مدخل إداري) :

حيث قدمت المدرسة العليا لإدارة الأعمال في جامعة تكساس في أوستن تعريفاً لإدارة المعرفة على" **إنها العمليات النظامية لإيجاد المعلومات وتحصيلها وتنظيمها وتنقيتها وتحليلها وعرضها بأسلوب يعمل على تحسين قدرات الفرد في المؤسسة"**[3]، كما اتبع هذا المدخل عدد من الكتاب والباحثين نذكر من بينهم **الكيالي** الذي أوضح أن إدارة المعرفة هي " **عملية إدارة الخبرات العلمية والمعلوماتية للمنظمة والحفاظ عليها والاستفادة منها في الحصول على مزايا تنافسية وتحقيق رضا الزبون من خلال رفع مستوى كفاءة الأداء وزيادة مستوى الابتكار والإبداع بالإضافة إلى رفع كفاءة عملية اتخاذ القرار"**[4]. كما عرفها NEWMAN على أنها " **ابتكار طرائق وأساليب لإنشاء وتكوين معرفة المؤسسة وتحديدها واكتسابها وتوزيعها على الأفراد والباحثين عنها "**[5]

أما **الروسان** فعرفها " **هي عملية منظمة تضم مجموعة من الأدوات والأساليب وتمر بمراحل متعددة ومتسلسلة تبدأ بتحديد الحاجة إلى المعرفة وإيجاد المصادر المناسبة**

---

1 محمد عواد الزيات، مرجع سبق ذكره، ص 58.

2 De Jamett , "knowledge the last thing" The executives Journal, Vol.12, No 2,1996 .P4

3 عماد عبد الوهاب الصباغ، "إدارة المعرفة ودورها في إرساء أسس مجتمع المعلومات العربي"، المجلة العربية للمعلومات، مج 23، العدد 2، تونس، 2002، ص7.

4 حسام طالب الكيالي، "إدارة المعرفة بين فرص النجاح ومخاطر الفـــشل لإدارة الجودة الشاملة" ، المؤتمر السنوي الرابع ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ،جامعة الزيتونة، الأردن، 2004، ص 2

5 Newman, Amy, "Are you Ready for Knowledge Management", Training & Development, Vol.54, No 9, P17.

للحصول على المعلومات والمعرفة التي تخدم كافة النشاطات والعمليات التنظيمية المتعددة وتساعد في أداء المهام والأعمال التنظيمية لكافة الأفراد العاملين كلٌ حسب وظيفته وتخصصه"[1].

رابعا: المدخل التقني:

ويقوم على دمج البرمجيات مع البنية الأساسية للمنظمة بغية دعم إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي عن طريق حرية الوصول إلى المعرفة ومشاركتها ويتم ذلك بواسطة الوسائط التكنولوجية (الإنترنت، الأنترانت، أنظمة دعم القرار).

و من بين التعريفات التي تقوم على هذا الأساس " **بأن صياغة تقنيات المعرفة قد وجدت بالأساس لدعم الاستخدام المعرفي إلى جانب تقنيات إدارة الأعمال التقليدية وتقديم نقطة بداية لإدارة الموجودات المعرفية داخل المؤسسة"** [2].

و لذلك فان التقنيات التي تطبق في إدارة المعرفة داخل المؤسسة تتمثل في:

- التقنيات المعرفية(الأعمال التقليدية) التي تستخدم في تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات؛
- التقنيات المعرفية التي تستخدم لتطوير وضبط قاعدة المعرفة .

هناك بعض الملاحظات الواجب ذكرها بعد استعراض المداخل النظرية لإدارة المعرفة:

فيما يخص المدخل الإقتصادي فإن هناك إشكال يتعلق بالخلط الواضح بين مصطلحي إدارة المعرفة و إدارة رأس المال الفكري، رغم أن النظر إلى المعرفة كمورد يحسن الإنتاجية ويطور العمل الداخلي ويزيد من كفاءة الأداء أمر مقبول ولا يثير الجدل إلا أن وضع حدود واضحة لتعريف وتحديد مجالات كلا منهما أمر مهم.

1 أسامة احمد الروسان، "إدارة المعرفة والتعليم الإلكتروني" ، المؤتمر السنوي الرابع ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ،جامعة الزيتونة، الأردن، 2004، ص 8
2 Macintosh, Ann, "Knowledge Management", www.aiai.ed.uk/alm/kamlnks.htm

المدخل الإجتماعي يضع في الإعتبار الجوانب السلوكية في عملية التعلم في مقام الأساس الذي تنبني عليه إدارة المعرفة في أي منظمة الأمر الذي يجعل من الصعب تطبيقه ، وبالتالي إضافة عقبة أخرى أمام تبني إدارة المعرفة وانتشارها،وهذا غير النظرة التي ترى أن الجوانب السلوكية والثقافية هي أمور مساندة لقيامها.

المدخل التقني يرى أن المعرفة هي شيء،الأمر الذي عزز الخلط المعروف بين المعرفة والمعلومة، وبالتالي ركز على التكنولوجيا و مساهمتها في تخزين المعلومات وتصنيفها،وبلا شك فإن ما سبق يشكل المرحلة الأولى من تطبيق إدارة المعرفة في أي منظمة، ولكن أغفل هذا المدخل باقي مراحل تطبيق عمليات إدارة المعرفة ، كما بينت الدراسات[1] أن عددا كبيرا من الشركات و من المؤسسات التي نجحت في تطبيق التقنية المتطورة والتكنولوجيا الحديثة بكفاءة إلا إن نجاحها هذا لا يعني تميزها على الآخرين لان التميز المقصود لا يتحقق إلا عن طريق التفوق المعرفي.

و مما سبق يمكن القيام بتعريف جامع وشامل لمفهوم إدارة المعرفة والذي ستبنى عليه باقي البحث و هو: "**عمليات منظمة ومتجددة تتمثل في تشخيص واكتساب المعرفة اللازمة للمنظمة وتوليدها وتوزيعها وتطبيقها في كافة أنشطتها لإضافة قيمة لجميع أعمال المؤسسة بهدف توليد ميزة تنافسية مستدامة** ".

المطلب الثالـــث: متطلبات إدارة المعرفة

يشير معنى المتطلبات إلى مستلزمات و عوامل نجاح إدارة المعرفة في أي منظمة، ويرى Duek أن هناك ثلاث عوامل لنجاح إدارة المعرفة:[2]

أولا : متطلبات تكنولوجية Technological:

تتنوع تكنولوجيا إدارة المعرفة بتنوع عملياتها ،حيث أن التكنولوجيا المستخدمة في إستقطاب المعرفة غير تلك المستخدمة في توزيعها ولا تشبه تلك المستخدمة في عمليات خزن

1 Howell, L.F., "Creating value through innovation: How to Do it", Forbes, 1998, p 4.
2 Duek.G, "Views of knowledge are human views ", IBM systems journal, Vol.40, No.4, 2001, p885.

المعرفة وسنذكر أهم التكنولوجيات والأنظمة لكل عملية من عمليات إدارة المعرفة ،حيث تستخدم لجذب و إبتكار المعرفة ثلاث تكنولوجيات هي: **تكنولوجيا الواقع الافتراضي** Virtual Reality التي تعني ذلك " لبناء عوالم خائلية وذلك من أجل محاكاة عام الواقع أو إقامة عوام خيالية لا وجود لها في دنيا الواقع .إنها عوالم وهمية تولدها الأرقام والرموز ينغمس فيها المستخدم بفعل خداع الحواس ومؤثرات التفاعل

الآلية ليمارس خبرات يصعب عليه ممارستها في عالمه الحقيقي كأن يتدرب على قيادة الطائرات أو يجوب الفضاء الخارجي أو يرحل زمنيا عبر العصور الجيولوجية يستحضر عوالمها السحيقة باعثا حياة صناعية فيما ولى زمانه وانقرض أو يتخذ من هذه العوالم الخائلية "حضانات معرفة" يتعلم في ظلها من خلال التجربة والخطأ دون خوف أو قيد أو رقيب[1].

و تتيح أنظمة الواقع الإفتراضي تجربة مختلفة في التفاعل البشري مع الحاسوب عبر تكنولوجيا حاسوب متطورة. وتستخدم تطبيقات الواقع الافتراضي في التدريب الفضائي، صنع التصاميم، المجالات الطبية، الإظهار العلمي والتحكم عن بعد وغيرها من التطبيقات الآخذة بالتزايد والتي تتوصل يوميا إلى ابتكارات جديدة تفتح آفاق جديدة للمعرفة الإنسانية وتطور كفاءة الواجهة البينية (التخاطبية) مع المستخدم والتي تشكل الجسر بينه وبين النظام الحاسوبي. و النوع الثاني من التكنولوجيا الخاصة بجذب و إبتكار المعرفة هي **نظم التصميم بمساعدة الحاسوب و** تعطي هذه النظم الأدوات المتخصصة التي يحتاجها عمال المعرفة كالرسوم البيانية المتقدمة، أدوات التحليل، أدوات إدارة الوثائق.

أما النوع الثالث فهي **محطات عمل الإستثمار** مثل "محطة العمليات المالية " التي تستخدمها شركات الصناعة المالية المتخصصة لتسهيل التعامل مع المعرفة المتعلقة بالوكلاء المتعاملين ،وإدارة المحافظ الإستثمارية .

أما عن التكنولوجيا المتعلقة بترميز المعرفة فتوجد ثلاث تكنولوجيات : **الشبكات العصبية:** وهي عبارة عن معالجات حاسوبية و برمجيات تعتمد معماريتها على محاكاة شبكية

[1] نبيل علي ، "الثقافة العربية وعصر المعلومات" ، سلسلة عالم المعرفة، الكويت ، يناير **2001** ، ص **73**

أعصاب الإنسان وعقله ويمكن لهذه الشبكة من معالجة قطع متعددة من المعلومات في وقت واحد ويمكن أن تتعلم تنظيم المخططات والبرامج نفسها لحل المشاكل ذات العلاقة بها .وتكنولوجيا **الخوارزميات الجينية و** هي مجموعة من التعليمات التي تكرر لحل المشكلة وتشير كلمة (الجينية) إلى سلوك الخوارزميات التي يمكن أن تشبه العمليات البيولوجية للتطور .أي أن النظام يصبح قادرا على أن يتعلم كيف يتأقلم مع التغيرات.

أما عن **النظم الخبيرة** فتستخدم في الحصول على المعرفة من العاملين المهرة بصيغة مجموعة من القواعد والحقائق التي تضاف إلى ذاكرة، ويساعد هذا النظام أيضا في اتخاذ القرار عن طريق طرح الأسئلة في صميم الموضوع وشرح الأسباب التي توضح أفعال معينة. وتساعد النظم الخبيرة في مساعدة المؤسسات لصناعة قرارات عالية الجودة باستخدام عدد قليل من الناس. وبالنسبة إلى عمليات نشر المعرفة و توزيعها تستخدم كأمثلة تكنولوجيا **معالج الكلمات** وهو عبارة عن مجموعة من المكونات المادية للحاسوب والبرمجيات التي تقوم بإنشاء النصوص الكتابية والقدرة على عرضها من خلال الشاشة وتصحيحها وخزنها على وسائط التخزين واسترجاعها وتشغيلها وطباعتها ... الخ، والتي تساعد في إعداد التقارير ، قوائم الأسعار ، الإجراءات ، إضافة إلى المساعدة في الاتصالات بين المؤسسات بعدد من النسخ المطبوعة .

وتكنولوجيا **الناشر المكتبي** التي أصبحت من الوسائل العلمية السهلة لوضع مستندات ووثائق يمتزج فيها النص مع الرسوم والصور ، وتقدم إمكانات كبيرة للبحث والاسترجاع وسرعة الوصول إلى البيانات المطلوبة وتوفير سهولة كبيرة في تحديد البيانات والمعلومات والمعرفة في إرسال وتوصيل الوثائق إما عن طريق الشبكات أو الأقراص الممغنطة .

و أخيرا **نظام إدارة الوثائق** الذي يستخدم لنقل صور الوثائق إلى أشكال رقمية ويستعمل في خدمة شبكة العمل لتحرير البيانات الرقمية في قرص التخزين الليزري والعمل على توفير المعلومات والمعرفة لمستخدميها الذين يتعاملون مع هذا النظام بالمحطات الطرفية. ويفيد هذا النظام بتصوير الوثائق التاريخية المهمة وتخزينها ومن ثم استرجاعها عند الحاجة إليها .

ثانيا: متطلب تنظيمي Organizational:

هذا المتطلب يعني كيف يتم الحصول على المعرفة والتحكم بها و إدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها و مضاعفتها وإعادة إستخدامها؛ إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لابد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم و العمل بحرية لإكتشاف و توليد المعرفة ، حيث تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة، ويتعلق أيضا بتحديد و تجديد الإجراءات و التسهيلات و الوسائل المساعدة و العمليات الازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة و كفوءة من أجل كسب قيمة إقتصادية مجدية.

ثالثا : متطلب اجتماعي :Social

و يركز على الثقافة المطلوبة لتقاسم وتشارك الأفراد فيما بينهم للمعرفة، و الأسس الاجتماعية التي تقوم عليها فرق العمل وجماعات صناع المعرفة وتأسيس مجتمع على أساس إبتكارات صناع المعرفة ، وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد ،وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.

أما **منظمة الأسكوا** فترى أن متطلبات عمليات إدارة المعرفة ترتكز على خمسة مرتكزات:[1]

أولا : الالتزام الاستراتيجي المستدام

إن أساس النجاح في إدارة المعرفة يكمن في توفر التزام الإدارة العليا بذلك .و يجب أن تكون جهود إدارة المعرفة متغلغلة في كامل المؤسسة، ولذلك فمن الأمور الأساسية أن يشجع المديرون جميع أنواع السلوك المناسبة لإدارة المعرفة بين العاملين. ومن الضروري أن يكون التزام الإدارة ثنائي الجانب . فيجب أولا أن يكون، إداريو المستوى الأعلى نموذجيين في أدوارهم، يتقاسمون ويستخدمون المعرفة بأنفسهم .باعتبار ذلك، أفضل سبيل للنهوض

[1] الأسكوا ، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، منهجية إدارة المعرفة :مقاربة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الإسكوا الأعضاء،الأمم المتحدة،نيويورك،2004 ص ص:14-21

بإدارة المعرفة وتبيان الأهمية الاستراتيجية وذلك عن طريق تقديم أمثلة عن السلوك المثالي والاتصال المطلق مع كل المستويات في المؤسسة .ويجب ثانيًا إنشاء بنية تدعم إدارة المعرفة، تشمل الموارد المالية والتقنية والبشرية .ولذلك، يفضل إنشاء دائرة لإدارة المعرفة، وتعيين موظف مسؤول عن المعرفة

و كثير من الموارد المؤسسية المهمة، مثل القوة العاملة ورأس المال، لها إدارات مؤسسية أساسية خاصة بها .والمعرفة كذلك لن تدار إدارة جيدة، حتى يتحمل فريق مـــن داخـــل المؤسسة المسؤولية في النهوض بإدارة المعرفة .ويجب أن يكون هذا الفريق الذي يقوده مدير المعرفة، مسؤولا عن مهمات، مثل إنشاء بنية أساسية تكنولوجية موجهة نحو المعرفة لكـــي تساعد على تجميع المعرفة أو تصنيفها أو مراقبة استخدامها.

وما أن يقوم نظام لإدارة المعرفة بالفعل ويبدأ بالعمل، حتى تتغير مسؤولية مدير المعرفة، فبدلا من أن ينخرط مباشرة في تجميع المعرفة وتصنيفها، فإنه يبدأ بالعمل من خلف الستار كمسهل للمهمات.والمعرفة بالذات تتولد في كل مكان داخل المؤسسة، ويمارس مدير المعرفة دوره في خلق الوعي وتشجيع زيادة التقدم ومراقبة التحسينات.

ثانيا: إدارة سلسلة القيم

إن إدارة سلسلة القيم هي إحدى الممكنات الهامة لإدارة المعرفة .في الواقع فإن قدرا كبيرا من المعرفة التي تمتلكها مؤسسة ما يتعلق بالزبائن وبالموردين .و للتبسيط نقول إن هذا النمط من المعرفة يسمى عادة معرفة الزبائن، ويجب توليدها وتقاسمها وتنظيمها وتطبيقها . وإدارة سلسلة القيم مبنية على واقع أن مؤسسات اليوم لا توجد عادة منفردة، بل على شكل وصلات تكوّن سلاسل قيم، يكون فيها لكل مؤسسة زبائنها، وتكون المؤسسة نفسها زبونا في الوقت نفسه لمؤسسات .

و مما تجدر ملاحظته أن" إدارة العلاقة بالزبائن "هي الممارسة الإدارية الرئيسية التي تمكن من إدارة هذا النمط من المعرفة .إذ تقتضي إقامة علاقة غنيّة مع الزبائن من حيث المعرفة تتفاعل في الوقت نفسه مع متطلبات الزبائن والتغذية الراجعة التي يقدمونها.

توفر الأسواق الرئيسية مثالا جيدًا على إدارة العلاقة بالزبائن، وتقدم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة إمكانية لأتمتة جهود إدارة العلاقة بالزبائن . فمؤسسات اليوم تبذل جهودًا جبّارة لتحسين سبيل تعاملها مع الزبائن، وبهذا المعنى تولي إدارة العلاقة بالزبائن اهتمامًا لتتبع سجلات الزبائن وإيجاد تناسق بين تفاعلات الزبائن التبادلية المؤتمتة.

والهدفان الرئيسيان لإدارة العلاقة بالزبائن هما اكتساب الزبائن والاحتفاظ بهم . فالدعاية و الترويج يجتذبان الزبائن أولا، ثم يأتي اختيار المنتج الذي يجري بإحدى الطريقتين التاليتين :إما بانتقاء الاسم الأكثر شهرة وإما بالتسعير المحفز .والقرار الذي يتخذه الزبائن بصدد اختيار المنتجات مبني على مقدار القيمة التي يتلقونها من اسم السلعة أو من سعرها . إنهم يقررون شراء المنتج الذي تكون خدمات دعمه أفضل أو يكون ذو أداء أعلى.

وباختصار فإن أنظمة إدارة العلاقة بالزبائن لا تساعد على جعل عمليات خدمة الزبائن تجري بسلاسة فحسب، بل تسهل عمليات المعرفة وتنفيذ مبادرات إدارة المعرفة لإجمالي المؤسسة وبعدّة سبل :فهذه الأنظمة تساهم أولا في خلق ثقافة تقاسم المعرفة وتولد ثانيًا معرفة جديدة ، ليس فقط عن الزبائن بل أيضًا عن متطلبات المنتج، واستراتيجية التسويق والمنافسين ...

فبمجرد إقامة علاقة ثريّة بين الزبائن والمورّدين، يمكن الحصول على المعرفة منهم وتنظيمها و تقاسمها، واستعمالها داخليًا في صنع القرار، مما يحسّن الطريقة التي تكوّن المؤسسة بها سلسلة قيمها.

ثالثا: استخدام التكنولوجيا

تحتاج إدارة المعرفة إلى تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بغية تحسين خلق المعرفة وتنظيمها وتقاسمها وتطبيقها .إن تكنولوجيات الاتصالات والمعلومات هي مُمَكِّنات مناسبة، بمعنى أن مفهوم إدارة المعرفة لا يمكن تنفيذه بالكامل إلا عندما تكون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات متيسرة .إن حلول إدارة المعرفة التي تدير المعرفتين الصريحة والضمنية، يجب

دعمها عن طريق بنية أساسية للاتصالات، مثل أو بيئة البريد الإلكتروني .وكثيرًا ما تكون بوابات المواقع أو مكان العمل الافتراضي.

و المؤسسات المبعثرة جغرافيًا بحاجة أكبر إلى هذا الممكن، كونها بحاجة إلى التواصل والتعاون بطرق مفيدة ومنتجة، على الرغم من بُعْد المسافات .وبقدر ما يزداد المحتوى داخل مؤسسة ما تبرز ثلاثة متطلبات رئيسية، هي

- الحاجة إلى تنظيم المحتوى .حيث تكون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أساسية لفعل ذلك. وتصنف معلومات المؤسسات في" فهارس ".وتعبّر بنيتها عن الطريقة التي يفكر بها العاملون، وهذا يبقى ممكنًا طالما يطبق أغلب العاملين نماذج ذهنية متشابهة، ويستعملون مصطلحات راسخة في أعمالهم الوظيفية.

وهكذا يعترف المستعملون بعمليات التصنيف اعترافًا حدسيًا .وتبدأ هذه العمليات

صغيرة وتنمو مع الزمن من حيث الجودة والاكتمال.

- الحاجة إلى البحث عن المعلومات بعد تنظيمها .عملية البحث تشتمل على تصفح شبكة الإنترنت، واستكشاف قواعد البيانات، والتماس الوثائق .وما يسمى" حلول إدارة المحتويات والوثائق "يساهم في البحث عن المعلومات باستخدام واجهة تخاطب وحيدة للنفاذ إلى الإنترنت وإلى أي معلومة مخزونة في مخدّمات ملف المؤسسة وقواعد البيانات .وتقدم هذه الحلول أيضًا تسهي لا لاستعمال أدوات إرشاد . وبذلك يصبح العاملون والمؤسسات أكثر كفاءة، ويعثرون على المعلومات بطريقة أسرع، ويصبحون قادرين على اتخاذ قرارات أكثر اطلاعًا.

- الحاجة إلى تحديد مكان الخبرة .سهولة النفاذ إلى الخبرة لها أهمية موازية لأهمية تيسر المحتوى والتصنيف .فالأفراد يتخذون قرارات أكثر فعالية، عندما يحصلون على مدخلاتٍ من أفرادٍ غيرهم، أكثر خبرة منهم في الموضوع المطروح .وميزات" تحديد مكان الخبرة "تستفيد من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لكي تحدد أمكنة الخبراء داخل المؤسسة، وتوفر المرافق للتعاون معهم، فهي تخلق أولا "العاثرات

على الأشخاص "التي تحدد مناطق الخبرة، ثم تحدد" الصلات بالكلمات المفتاحية " التي تميز كل واحد من الخبراء .وكلا المرفقين يستعملان للقيام بعملية بحث فعالة . وتزداد الميزة التنافسية المؤسسيةعندما يكتسب العاملون والفرق نفاذًا إلى خبراء المعرفة .ومن الثابت أن الشركاء والزبائن يستلمون إجابات أكثر دقة عن الأسئلة، واستجابة أسرع، مما يختصر أوقات الدورة.

وتتطلب بعض الحالات تكنولوجيات تعاونية أكثر إتقانًا في التعقيد، وهي غالبًا ما تتضمن تنفيذ مراسلة آنية أو برمجية مجموعاتية أو برمجية اجتماع إلكتروني" .فالمراسلة الآنية " وسيلة سهلة لبناء التعاون، فهي تزوّد المستعملين بالقدرة على تبادل رسائل صغيرة في الزمن الحقيقي يمكن استخدامها لإقامة،

رابعا: العاملون و ثقافة المؤسسة:

يعتقد بعض المحللين أن تكنولوجيات الاتصالات والمعلومات هي أهم المكِّنات لإدارة المعرفة .في حين يعتقد آخرون أن إدارة المعرفة تتوقف على العاملين في المؤسسة أيضًا وليس على التكنولوجيا وحدها، ويعلنون أن استخدام الحاسوب وحده، كثيرًا ما يؤدي إلى فشل مبادرة إدارة المعرفة .و يتوقف نجاح تنفيذ تكنولوجيات جديدة دائمًا على عدة عوامل بصورة عامة، واحد منها هو إدارة" العاملين وثقافة المؤسسة "إدارة فعالة.

إن قسما كبيرا من المعرفة المؤسسية موجود في أذهان العاملين في المؤسسة، فهم حملة معرفة مهمون في تنظيم المعرفة، وهذا يفسر لماذا يكون للتحولات الصغيرة في القوة العاملة أثر كبير في الأداء الإجمالي .ولا يمكن شرح عملية إدارة المعرفة في مؤسسة ما، دون أن يوضع في الحسبان أن العاملين هم الذين يولدون المعرفة، وأن أي مؤسسة لا تتضمن الموارد والمواد والعمليات فقط، ولكنها تضم بالدرجة الأولى العاملين فيها.

وأما الثقافة المؤسسية التي تتكون من الفرضيات والقيم والمعتقدات المجتمعة تكون أساس اتخاذ القرارات .و بغية توليد ثقافة مؤسسية تعاونية لإدارة المعرفة، لا بدمن توفر عنصرين هما: الأول هو وجود مناخ من الثقة والانفتاح في بيئة تقدر التعلم والمزاولة

المستمرين تقديرًا عاليا والتحدي الأكبر في إدارة المعرفة هو تأمين مشاركة، وتثمّنهما وتدعمهما العاملين في خلق المعرفة وتقاسمها .و هذا يتطلب تغييرًا في العقلية الثقافية التقليدية، ونقلها من مفهوم "اختزان المعرفة "إلى" تقاسم المعرفة." والثاني هو الحفز . فالحفز يدفع الأفراد إلى الرغبة في" تقاسم المعرفة"، ولذلك فمن المهم إدارة توقعات العاملين وآليات حفزهم .فالإعلان عن إنشاء فريق لتقاسم المعرفة لا يكفي وحده لصنع فريق من فمن المطلوب تطوير الدافع إلى تقاسم المعرفة.

خامسا: قياس نتائج إدارة المعرفة

يمثل النظام الذي يقيس قيمة الممتلكات المعرفية مطلبا أساسيًا في إدارة المعرفة .وهذه هي مهمة صعبة، لا سيما عندما تكون المعرفة ضمنية وديناميكية ويصنعها البشر .و على كل حال يمكن قياس كل جزء من المعرفة، كما لو كان متميزًا مستقلا ، وبعد ذلك يمكن نظريًا تقييم نظام المعرفة بإجماله. وإدارة موارد المعرفة تعني التنسيق بين الأشخاص الذين يخلقون المعرفة ويتقاسمونها وينظمونها ويطبقونها .وقياس هذه الإدارة يعني ترسيم وتوثيق العلاقة السببية القائمة بين تطبيق المعرفة وخلقها وتقاسمها .فيمكن مثلا لإحدى أفكار الإسكوا أن تصبح منهجية تتبعها بلدانها، وهذا ينتج تدفقًا معرفيًا. ويكون من الأسهل قياس تدفق المعرفة بعدما يتتبع الإداريون كامل العملية ، منذ توليد الأفكار إلى حين ظهورآثارها ميدانيًا.

وأفضل وسيلة ناجحة لقياس التقاسم تكمن عمومًا في تتبّع تدفق المعرفة بين العاملين ،و يكون عدد الأفكار التي تتولد في النظام المباشر" على الخط "سهل القياس، وكذلك رضا الزبون يمكن قياسها عبر الاستقصاءات وآليات التغذية الراجعة. وفي مسألة العناية بالزبون، يأتي قياس عدد الشكاوي، والوقت اللازم لحلها، ومدى البقاء على اتصال مع الزبون .ومع أن هذه القياسات هي تبسيط للظاهرة الحقيقية، ولكنها تكون أحيانًا وثائق قيّمة تساعد على تفهم تدفق المعرفة.

يجب ألا ينظر إلى إدارة المعرفة على أنها إنفاق، بل على أنها استثمار يعود بالفوائد على المؤسسة. وهذه الفوائد تقاس بقيمة عوائد الاستثمار .و اقترح العديد من المؤشرات لقياس

عوائد من الاستثمار، ولكن يركز العديد منها على القيمة المرتبطة برأس المال الفكري الموجود في المؤسسة .إن اعتماد مؤشرات تتصل مباشرة بالإنجاز، ماليًا كان أم لا، يمثل تقدمًا .ويجب استخدام مزيج من قياسات تتعلق بالماضي معتمدة على حصيلة الأعمال الحالية، واستباقية تقودها مؤثرات الأداء التي تؤدي إلى محصلة .ومثال على القياس المتعلق بالماضي الربح النهائي بعد دفع الضرائب، ومثال على القياس الاستباقي هو جودة المساهمات المعرفية أو الممتلكات المعرفية التي تقيّم بعدد المرات التي استخدمت فيها البوابة المعرفية . وتوفر حلول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عمومًا قدرًا كبيرًا من البيانات المسجلة التي يمكن تفسيرها للوصول إلى فهم أفضل لكيفية اتصال الأشخاص بعضهم مع بعض، وفعالية مثل هذا الاتصال ومن ثم المعوقات التي لها الأولوية في الحل، ويمكن أيضا أن تكون مؤشرات تقدر كميًا أو مؤشرات شخصية، مثلما هي حال نوعية المساهمة المذكورة كما يقدرها قراؤها.

ويحتمل لوصف هذه الطرائق هنا أن تبسط أكثر من اللازم عملية قياس حصيلة المعرفة، غير أن للحواسيب قدرة هائلة بالتحكم بتدفقات المعرفة ومراقبتها .على كل حال فالمهمة صعبة جدًا وتواجه بعض التحديات الهامة أمامها .وأحد أكبر التحديات التي يواجهها قياس نجاح إدارة المعرفة هو المشّقة اللازمة لتقدير قيمة معرفة فرد ما ورأسماله الفكري .و يعود سبب ذلك أساسًا إلى المعرفة الضمنية التي تكون خاصة عادة من حيث وقتها وسياقها.

والتحدي الثاني هو الشبكات .فمن منظور المعرفة، تمثل الشبكات إحدى الممتلكات الَقيِّمة جدًا، فهي تخلق القيم عبر دمجها المحتوى مع معارف العاملين، وقد تحتاج إلى موارد كثيرة أو قليلة لصيانتها، ويمكن أن تكون بناها غير رسمية، وغالبًا ما تكون ممتلكاتها غير مستقلة، وتستطيع أن تؤدي تقريبًا العمل نفسه الذي تؤديه المؤسسات الرسمية، غير أن قيمتها أعلى بكثير من قيمة الممتلكات التي تستخدمها .وفوق ذلك تكون قيمتها أعلى من حيث رأس المال الفكري، إن كانت متميزة باعتماد شديد على وسائل الاتصال الإلكترونية.

إن الإدارة الفعالة للمعرفة تجلب حصيلة أكبر للمؤسسة، وأن ذلك يحسّن القدرة التنافسية والمعلومات الخاصة بالسوق واتخاذ القرار .ولما كانت كل هذه الأمور ضرورية لبقاء المؤسسة، فمن المهم أن تقاس مساهمة الإدارة المعرفية قياسًا دقيقًا قدر الإمكان.

وفي نفس السياق ، أعدت دراسة شملت 104 مؤسسة أوروبية ، و حاولت الدراسة الإجابة عن الأهمية النسبية للعوامل الخمسة المكونة لإدارة المعرفــة وهي بحسب الدراسة: [1] ثقافة المؤسسة، المهارات والتحفيز الخاصين بإدارة المعرفة، تكنولوجيا المعلومات،نظام التسيير والقيادة، الإجراءات وهيكلة نظام إدارة المعرفة. و أسفرت النتائج عن النسب التالية: أن أهم عنصرين هما: 47.1 % لــثقافة المؤسسة و 41.3 % المهارات والتحفيز الخاصين بإدارة المعرفة ،أما باقي العناصر كانت ذات أهمية أقل بالترتيب التالي: 33.7 % لنظام التسيير و القيادة ، 29.8 % لهيكلة و إجراءات نظام إدارة المعرفة و 27.9 % لتكنولوجيا المعلومات.

1 K Mertins, P Heisig, J Vorbeck, "Knowledge management : concepts and best practices ",Springer , Germany , Second Edition , 2003 ,P 8.

المبحث الثالث:

عمليات ،نماذج و استراتيجيات إدارة المعرفة:

يعتبر الشق التطبيقي لإدارة المعرفة هو الجزء الأكثر نقاشا بين المتحمسين والمتشائمين لها ، حيث لازالت البحوث تحاول التأكيد على أن هناك نماذج ناجحة لإدارة المعرفة استطاعت أن تساعد المؤسسات في زيادة كفاءتها ،من خلال عملياتها و إستراتيجياتها وهذا ما يحاول هذا المبحث أن يركز عليه .

المطلب الأول:عمليات إدارة المعرفة

تختلف عمليات إدارة المعرفة بإختلاف مداخلها، و اختلفت أراء الكتاب والباحثين كذلك ما هي العمليات الرئيسية في إدارة المعرفة ،إلا أن دراسة مسحية أعدت من طرف Heisig & Vorbeck حول عدد من الشركات الأوروبية أكدا فيها على أن هناك ستة عمليات جوهرية لإدارة المعرفة وهي : **تشخيص المعرفة ،تحديد أهداف المعرفة ،توليد المعرفة ،خزن المعرفة ،توزيعها وأخيراً تطبيقها** .[1] و سنركز في هذا المطلب على هذه العمليات، إلا أن ذلك لا يعني أن إدارة المعرفة تقتصر عليها فحسب ولكن هناك عمليات أخرى إلا أنها ليست بنفس القدر من الأهمية كالعمليات المذكورة سابقا.

أولا: تشخيص المعرفة:

تهدف عملية التشخيص إلى اكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، كذلك تحدد مكان هذه المعرفة في القواعد. وتعدّ عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، ونجاح مشروع ادارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص، وتستخدم في عملية التشخيص آليات الاكتشاف وآليات البحث والوصول. وتعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحا لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسة تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها. وتعتبر من أولى

1 K.Mertins, P. Heisig & J. Vorbeck, "Knowledge Best Practices in Europe", Springer, Germany, 2001, P 114.

عمليات إدارة المعرفة وأصعبها، حيث تعاني المؤسسات من مشكلتين في ما يتعلق بالمعرفة، فإما أن المؤسسة تعمل بالمعرفة الصريحة التي تمتلكها فقط وبالتالي فهي تعمل بجزء من المعرفة الكلية المكونة من المعرفة الصريحة بالإضافة إلى المعرفة الضمنية و تسمى فجوة "**الصريح– الضمني**" ،أو أنها تعمل بسبب عدم كفاءة موظفيها بأقل من معرفتها الكلية وتسمى فجوة "**المعرفة – العمل** ".

1-أهمية تشخيص المعرفة: ترجع أهمية عملية تشخيص المعرفة (الصريحة والضمنية) الموجودة في المؤسسة، لعدة عوامل نذكر من بينها:[1]

- في ضوء نتائج عملية التشخيص يتم وضع البرامج والسياسات الأخرى؛
- بدون عملية التشخيص للمعرفة المتواجدة لدينا لن نستطيع الوصول إلى مستوى المعرفة المنشود لأداء أعمالنا من خلال زيادة رصيدنا من المعارف؛
- تحديد مواقع المعرفة المتواجدة والأشخاص الحاملين لهذه المعرفة، وبالتالي فان نجاح المؤسسة في أدائها لأعمالها يعتمد على دقة نتائج هذه العملية؛
- من خلال كونها كذلك أداة لحل المشكلات، فمن نتائج عملية التشخيص يتم تحديد المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلات القائمة من خلال استخدام آليات الاكتشاف والبحث و الوصول؛
- تؤدي إلى امتلاك عمليات المؤسسة القدرة على تحقيق وتوليد الفوائد وإضافة القيمة.

2-طرق مساعدة لتشخيص المعرفة: وقد تم تحديد بعض الطرق التي تساعد على تشخيص المعرفة:[2]

- تمثيل المعرفة في هيئة قواعد: يقوم بهذه المهمة مهندسو المعرفة وذلك بتمثيل الخبرات العلمية والخبرة المتراكمة لدى أفراد المؤسسة عن طريق اللقاءات المباشرة مع الخبراء

1 محمد عواد الزيات، مرجع سبق ذكره، ص 92

2 نبيل علي ، "العرب وعصر المعلومات" ، سلسلة عالم المعرفة، الكويت ، أفريل 1994 ، ص ص:150-155

البشريين ، من الوثائق الفنية التي يستعين بها هؤلاء الخبراء و تتم بعد ذلك صياغة الخبرة في صورة قواعد؛

- تمثيل المعرفة بالشبكات الدلالية: تمثل المعرفة بالشبكات الدلالية التي تصفها بطريقة هندسية بعيدة عن السرد، حيث إن نظم معالجة المعارف تتعامل مع الموجودات والأحداث مما يحتم تمثيل معرفتنا عنها بطريقة هندسية، و الشبكات الدلالية تمثل إحدى الوسائل العملية لتحقيق ذلك؛

- تمثيل المعرفة بأسلوب الدلالة الرسمية : وتستخدم عادة في تحويل العبارات اللغوية إلى علاقات منطقية من دوال الإسناد، باستخدام أسلوب الدلالة الصورية، إن تمثيل المعرفة بهذا الأسلوب يسهل عملية الإستنساخ؛

ثانيا: تحديد أهداف المعرفة:

أدركت المؤسسات بشكل عام أن أي نظام يتم تبنيه لا يعد هو الهدف في حد ذاته، وإنما يعد وسيلة للوصول إلى الأهداف المخطط لها ، وفي حالة نظام إدارة المعرفة والذي يعتبر كذلك وسيلة تمكِن المؤسسة من تحقيق أهدافها بالشكل الذي ترغبه وتراه مناسبا و أن الوصول إلى تحقيق هذه الأهداف هي الغاية الأساسية لأي منظمة.

و أن الهدف من إدارة المعرفة في الممارسة العملية هو الحصول على المعرفة وتوثيقها وترتيبها وتنظيمها وبالتالي القدرة على الوصول إليها و كذلك توليد أفكار جديدة ومناسبة وعملية مع تمتعها بمستوى جودة عالٍ وقدرة على تحقيق التكامل بين المكونات المختلفة للوصول إلى الأهداف المطلوبة.[1]

ويرى دركر إن أهمية إدارة المعرفة تكمن في الكم الذي تضيفه لتحقيق وإنجاز الأهداف المطلوبة للفرد والمؤسسة ، إذ لا يكفي أن نقوم بما يقوم به الآخرين فهذا لا يؤدي إلى

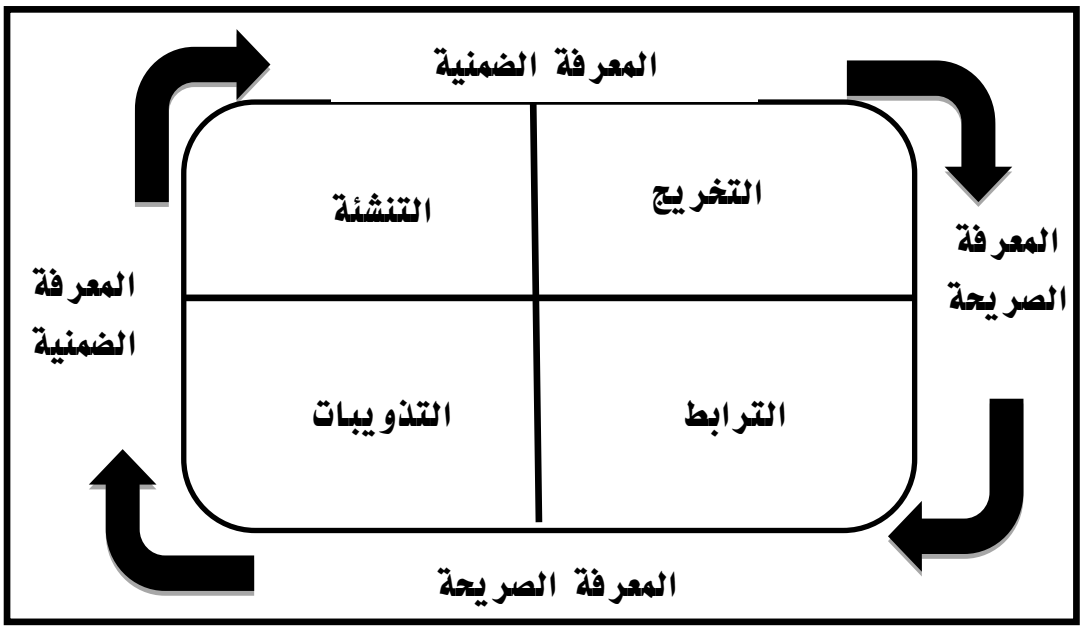
1 سعد العزي و نغم حسين نعمة ، "اثر رأس المال الفكري في أداء المؤسسة – دراسة ميدانية "، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة بغداد ،2001 ، مج8، ع38 ،ص157.

احتلال أي موقع ريادي ولكن التفوق على الآخرين هو الذي يعطينا الأفضلية في تحقيق الأهداف و مضاعفة الإيرادات[1].

ثالثا: توليد المعرفة:

تشير كلمة توليد إلى ابتكار –إكتساب–اكتشاف–امتصاص–أسر–شراء ، وتزداد أهمية توليد الأفكار الجديدة عندما تتغير الأسواق ،فالمؤسسة الناجحة هي التي تولد المعرفة الجديدة باستمرار[2]، و بحسب Nonaka و Takeuchi فإن هناك أربع طرق تتولد من خلالها المعرفة وذلك بالتفاعل والتحول بين نوعي المعرفة الصريحة والضمنيةكما هي موضحة في الشكل التالي:[3]

الشكل2: طرق توليد المعرفة في المنظمات



SOURCE: Nonaka I, Umemoto K, Senoo D "From information process to Knowledge Creation: A paradigm shift in business management", Technology in society , Vol.18 ,N°2,1996 .Elsevier, Great Britain,p206

1 بيتر دركر ، "الإدارة بالنتائج "، ترجمة الدكتور عامر الكبيسي ،وراقية الجلبي، العراق، 1990،ص179

2 محمد عواد الزيات، مرجع سبق ذكره، ص 96

[33] **Nonaka, I. & Takeuchi, H. "The Knowledge Creating Company, How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation", NY University Press , New York , 1995,p59**

- **التنشئة** : والتي تتضمن تحويل المعرفة من ضمنية إلى ضمنية ؛ ويوجد من الكتاب من يسميها عملية التنشئة الاجتماعية بسبب أنها عملية خلق المعرفة الضمنية المشتركة من خلال تبادل الخبرات بين الأفراد في نفس الوقت والمكان، وبالتالي خلق المعتقدات مشترك أو المهارات المتجسدة للبدء في التنشئة الاجتماعية، ونحن بحاجة إلى بناء "حقل "من التفاعل. وتتضمن المعرفة الضمنية بعدان : التقنية والإدراكي (الحدسي) ،أما البعد التقني للمعرفة فمجاله هو التدريب المهني التقليدي و مثال ذلك المتدربون الشبان الذين يمارسون العمل مع عمال أصحاب خبرة فهم يكتسبون المهارات التقنية من خلال الملاحظة ،التقليد والممارسة .أما بالنسبة للبعد الإدراكي من المعرفة الضمنية ،فمثالها الشركات اليابانية التي تعقد اجتماعات غير رسمية خارج مكان العمل،حيث يتبادل العمال التجارب من خلال الأحاديث و هم حول موائد الطعام، وبالتالي هم يقومون بعملية خلق معرفة ضمنية مشتركة بسبب ما تتيحه هذه الأجواء غير الرسمية من ثقة بين العاملين.

ومن الملاحظ أن تكنولوجيا المعلومات غير مفيدة كثيرة في عملية توليد المعرفة الضمنية في ما بين أفراد المنظمات، وأهم عنصر في هذه العملية هي الإحتكاك المباشر ما بين العمال، وإلتقاط جميع الحركات الجسدية وردود الأفعال اللحظية. ومع التطور التكنولوجي وتواصل المؤسسات عبر العالم الإفتراضي و ما تتيحه من دقة و وضوح للصوت والفيديو، يمكن أن تكون هذه الوسائط وسيلة لنقل المعرفة الضمنية وتتجنب بفضلها المتعددة الجنسيات الشركات لتكاليف السفر حتى يحتك عمالها بعمال الفروع التابعة لها.

- **التخريج** : هي عملية صياغة المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة وتتحول أشكال ورسومات بيانية أو حتى مفاهيم، ويتم عملية التحويل هذه عن طريق الحوار الممنهج والمدروس،كما أن التكنولوجيا لها الدور الأكبر في عملية تحويل هذه المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة ،و من بين التجارب الأكثر إنتشارا تجربة شركة "زيروكس-

XEROX " التي إستخدمت نظام من مجموعة الكمبيوترات الداعمة للحوار ،والذي قام على مبدأ "ماتراه هو ما أراهWYSIWIS "،ويتألف النظام من ثلاث نظم فرعية:

1. Bordnoter: الذي يحتوي على سبورة إلكترونية؛
2. Cognoter :نظام للعصف الذهني ،تنظيم وتقييم المعلومات؛
3. Argnoter: لتقديم، إثبات، وتقييم الأفكار.

- **الترابط** : وتتضمن التحويل من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الصريحة كما يحدث في المدارس والجامعات، وداخل الشركات من خلال تحويل الأفكار والمعارف إلى منتجات جديدة، وبما أن المعرفة صريحة سواء كانت هي المصدر أو المنتج فإن التكنولوجيا تساهم بشكل فعال من خلال معالجة ما تحتويها من أشكال ،رسوم ،توضيحات ومخططات .

كما يتجلى هذا النمط أكثر في سياق الأعمال، عندما يقوم رجال الإدارة الوسطى بتحليل الرؤى المؤسسية و مفاهيم الأعمال أو مفاهيم المنتجات و تطبيقها إجرائيا، وتلعب الإدارة الوسطى دورا جوهريا في خلق المفاهيم الجديدة من خلال الربط الشبكي للمعلومات والمعارف المقننة ، وتسهل الإستخدامات الإبداعية لشبكات الإتصال المعتمدة على الحاسب الآلي وقواعد البيانات الواسعة النطاق .[1]

- **التذويبات** : والتي تعني أن تتحول المعرفة من معرفة صريحة إلى معرفة ضمنية من خلال تكرار أداء المهام وتصبح كذلك مستوعبة أو من خلال تجسيد المعرفة الصريحة إلى معرفة تشغيلية التي تدعى "معرفة كيف–KNOW HOW "،ويظهر هذا النوع من توليد المعرفة بشدة عند العمال الجدد في مجال لم يتح لهم فيه الإحتكاك مع أصحاب الخبرة، فيستعيضون عنهم بالتدريب وتطبيق المعارف الصريحة ،التي قد تكون نصوص، الصوت، صيغ الفيديو وكتيبات إرشادية تسهل عملية استيعابها،

1 عبد الرحمن توفيق، الإدارة بالمعرفة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة ،2007،ص 138

غير أن بعض الإداريين والكتاب طرح مشكلة تكاليف التعلم التي تنتج عن عدم خبرة العمال، والتي من بينها تكاليف الوقت ،إلا أن التكنولوجيا طرحت حلا بديلا لذلك وهو عملية التدريب بواسطة بالمحاكاة،حيث يتم خلق أجواء العمل تحاكي الواقع ولكن في العالم الإفتراضي، وبالتالي يتعلم العمال الجدد بواسطة أخطاءهم دون أن تتحمل الشركات ثمن ذلك، لاقت هذه الفكرة نجاحا جيدا في وسط الشركات ،حيث إستخدمت إحدى شركات السوبر ماركت اليابانية كمبيوتر تفاعلي مع الزبائن،حيث تتم جميع مراحل الشراء آليا و بحضور المتمرس الجديد الذي يراقب كل ذلك عن بعد حتى تتم عملية إدماجه في الشغل.

رابعا: خزن المعرفة :

إن عمليات الخزن تشتمل على الاحتفاظ والإدامة والبحث والوصول والإيداع والاسترجاع ، وتولي الكثير من المؤسسات عملية الخزن أهمية كبيرة لأنه نتيجة مغادرة بعض الأفراد للمنظمات لسبب أو لأخر فان هذه المؤسسات سوف تخسر الكثير من معرفتها بمجرد رحيل هؤلاء الأفراد عن المؤسسة لأنهم يحملون معرفتهم الضمنية داخل عقولهم (معرفة غير موثقة) أما المعارف الموثـــقة فإنها ستبقى مختـــزنة في قواعدها.[1]

ويشير عدد من الكتاب إلى أن أفضل الوسائل للبحث والوصول إلى المعرفة يعتمد على أسلوب الإبحار Navigation الذي يؤدي إلى إكتشاف الوثائق وبناء معرفة جديدة ، حيث إن المعرفة تكون قابلة للتلف والتقادم، وبالتالي ينبغي على الأفراد والشركات أن يجددوا معرفتهم باستمرار.[2]

خامسا توزيع المعرفة:

يشير مصطلح توزيع إلى نشر ومشاركة ونقل المعرفة وتدفقها ، ومن بين الشروط المطلوب توافرها لكي تكتمل عملية نقل وتوزيع المعرفة: أن تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة

1 صلاح الدين الكبيسي ، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي ،رسالة دكتوراه (غير منشورة) ، جامعة بغداد ، كلية الإدارة والاقتصاد ،2002 ،ص 47.
2 محمد الراضي، " الوسائط في خدمة تعلم وتدريس العلوم "، مجلة بحوث مستقبلية، كلية الحدباء، جامعة، 2001، ع3، ص104.

و أن تكون مدركة ومتفهمة من قبل العمال، مع توفر الحافـــز المطلوب لنقلها وأخيرا أن لا تكون هناك أية عوائق تحول دون نقل المعرفة[1].

و لكي تنجح عملية مشاركة المعرفة وجب إدراك: أن المشاركة بالمعرفة تحِتم تحولنا من العمل الفردي إلى العمل الجماعي، واختلاف أسلوب وطبيعة المشاركة يختلف تبعاً لنوع المعرفة،و تختلف المشاركة بالمعرفة عن المشاركة بالمعلومات لأن المعلومات لا تتضمن التفكير أثناءها،أي أن المشاركة بالمعرفة تتطلب مجهودا أكبر من المشاركة بالمعلومات.[2] وتمثل الشركات اليابانية نموذجا لنشر المعرفة و تقاسمها من خلال الدعوات إلى العشاء ، إنشاء قاعات المحادثة ، إضافة إلى ظهور ما يسمى بمجموعات الممارسة communities of practice، و التي تعني "مجموعة من الناس تتشارك في الميل نحو عمل ما وعبر لقاءاتهم المتكررة يقومون بالتعلم الطوعي وتقاسم المعرفة فيما بينهم حول كيفية القيام بهذا العمل على أحسن وجه "[3] .

رغم هذه الأهمية لعملية النشر و التشارك في المعرفة، إلا أنها تصطدم ببعض العقبات ، كالهرمية الصارمة في إدارة المؤسسة، مما يجعل العامل لا يستفيد من فرصة للتبادل المعرفي كذلك ثقافة الشركة المبنية على أنه لا مبرر لتقاسم المعرفة ، إضافة إلى سلوكيات الموظفين التي لا تساعد على نشر هذه المعرفة مثل فقدان الثقة[4] .

سادسا تطبيق المعرفة:

وهذه العملية تشير في مضمونها إلى مصطلحات: الاستعمال وإعادة الإستعمال و الإستفادة والاستثمار، و أن تطبيق المعرفة هي غاية إدارة المعرفة وهي تعني استثمار المعرفة المتاحة ، فالحصول عليها وخزنها والمشاركة فيها لا تعد كافية ، والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى تنفيذ ، فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تصبح مجرد كلفة ضائعة و أن نجاح أي منظمة

---

1 محمد عواد الزيات، مرجع سبق ذكره، ص 101

2 صلاح الدين الكبيسي ،" إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي"، مرجع سبق ذكره، ص 76

3" Knowledge solutions ", Asian Development Bank , October 2008,p1.

4 فريد كورتل ، موساوي زهية ، خالدي خديجة " الإدارة الفعالة للمعرفة مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد " ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي الخامس (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية) ،جامعة الزيتونة ،عمان ،الأردن ،26_28 أفريـــل 2005ص9

في تطبيق برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياسا لما هو متوفر لديها ، والفجوة بين ما تعرفه وما نفذته مما تعرفه يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال.[1]

المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة

قدمت نماذج عديدة في محاولة لفهم و توجيه جهود وعمليات إدارة المعرفة في الشركات، وسنتناول في هذا المطلب أهم تلك النماذج:

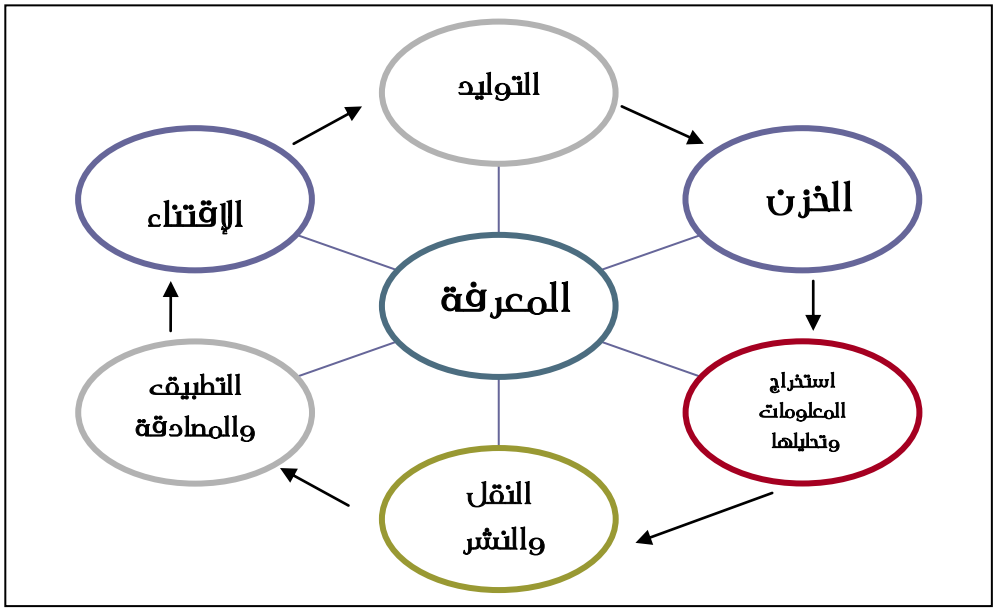
أولا: نمـــــوذج Marquardt:

اقترح Marquardt مدخلا نظميا شموليا لإدارة المعرفة في المؤسسة . و يمثل الأنموذج المقترح ست خطوات لعملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخـــطوات التالية التي تسير بالتسلسل: الإقتناء –التوليد –الخزن – استخراج المعلومات و تحليلها –النقل والنشر–التطبيق و المصادقة.

و يوضح هذا الأنموذج أن المؤسسات تتعلم بفاعلية و كفاية حال نمو هذه العمليات الست و تفاعلها. و بالتالي، فان هذه العمليات عمليات غير مستقلة عن بعضها البعض. فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة، وكل قناة من هذه القنوات لها اطر زمنية مختلفة. و يجب أن تخضع إدارة المعرفة، وبشكل مستمر، لعمليات مراجعة و تنقيح. و تقع إدارة المعرفة في قلب بناء المؤسسة المتعلمة، التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست. والشكل التالي يوضح العلاقة ما بين هذه العمليات:

1 قتيبة صبحي الخيرو ، احمد وجلال سحر، " اثر مكونات إدارة المعرفة في عمليات القيادة الإدارية " ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي) ،جامعة الزيتونة ،عمان ،الأردن ،23_25 أفريـــل 2005 ،ص9

الشكل3: نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt



SOURCE: Marquardt , Michael J " Building the Learning Organization" , Davis – Black publishing Company, U S A , 2002 ,p. 27

ثانيا:نموذج ليونارد بارتون : L. Barton

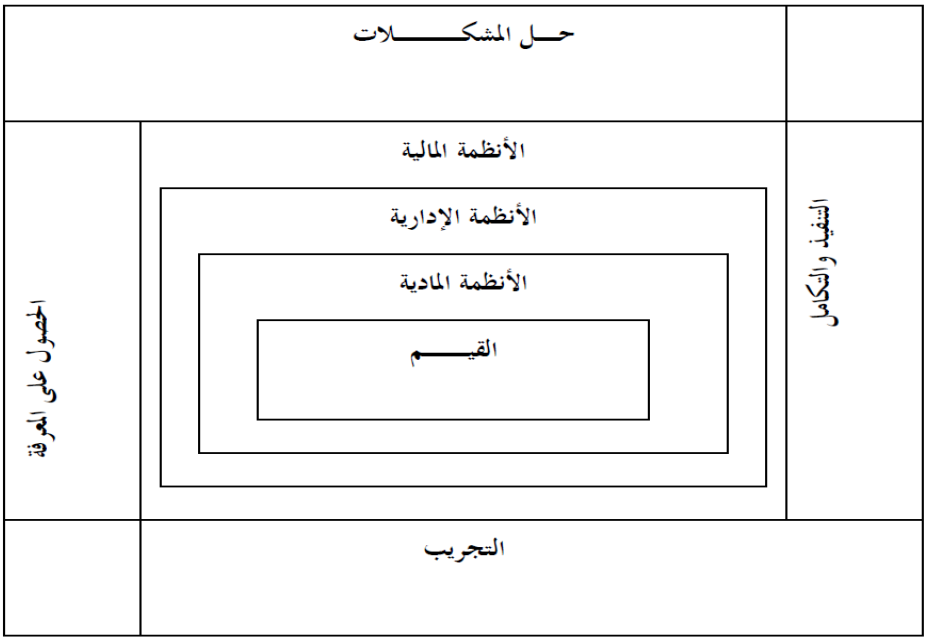
يقدم بارتون هذا النموذج إنطلاقا من رؤيته للمعرفة على أنها مقدرة جوهرية و يمكن أن تكون على أربعة أشكال في المؤسسات بصفة عامة وهي [1]:

- أن تكون في شكل مادي : وهي التي يمكن أن نراها أو نلمسها مثل في شركة التصميم في براءة الإختراع؛
- أن تكون في شكل أنظمة إدارية: يمكن أن تكون مجسدة في طرق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فاعلية؛
- المعرفة قد تكون مجسدة في شكل مهارات العاملين سواء الصريحة أو الكامنة، أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى المؤسسة أو تطوير مضمون عملها و نشاطها من خلال التجربة أو الخبرة؛

1 محمد عواد الزيات، مرجع سبق ذكره، ص 119

- قد تكون على شكل معايير للسلوك و العمل في داخل المؤسسة وهو ما يسميه **بارتون " القيم الصغيرة "** وما يدعوه الآخرين بالثقافة التنظيمية؛

الشكل4: نموذج إدارة المعرفة عند L.BARTON



المصـــدر :ياسر بن عبدا لله بن تركي العتيبي ،" إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية "، رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ،2006-2007، ص 74

هذا النموذج يمثل محاولة لتوسيع المعرفة في المؤسسات لتشمل كل المنتجات والخدمات والعمليات و الأنظمة والطرق والقواعد والترتيبات التنظيمية وصولا إلى ما عند الأفراد من مهارات و أساليب وعلاقاتهم وسياقاتهم التفاعلية .

ويهتم هذا النموذج كذلك بالأنشطة المعيقة للمعرفة والمشاكل التي تعترض تطبيقها و التي تحد من الحصول على المعرفة والتجريب و الإبتكار .[1]

1 ياسر بن عبدا لله بن تركي العتيبي ،" إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية "،رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، جامعة أم القرى، كلية التربية ،2006-2007، ص 75.

ثالثا: نموذج Jason & Gupta:

ويقدم كل من Gupta و Jason أنموذجا آخر لإدارة المعرفة ، انطلاقا من رؤيتهما إن إدارة المعرفة عملية إستراتيجية ، تتضمن تحقيق هدف التميز .

ويفترض هذا الأنموذج وجود خمسة مكونات أساسية لإنتاج إدارة معرفة فعالة. وتسير هذه المكونات الخمسة تسلسلا على النحو التالي:[1]

1. **الحصاد** : ويعني هذا وجوب الحصول على المعرفة من داخل المؤسسة أو اكتسابها من الخارج ، لان مثل هذا النشاط يؤدي إلى توليد الميزة التنافسية؛
2. **التنقية:** ويعني هذا وجوب تحديد أي المعلومات وأي المعرفة هي ذات الفائدة بالنسبة إلى المؤسسة ، و من ثم تنقيتها . وبناءا عليه، يجب على المؤسسة أن تبتعد عن تجميع وترميز كل المعرفة التي حصلت عليها لمجرد أنها حصلت عليها. ويجب أن تتم هذه الخطة بالتطابق مع رؤيا المؤسسة، ورسالتها، و أهدافها؛
3. **الترتيب** : بعد أن يكون قد تم فحص نظام المعرفة لتحديد الفائدة الاستراتيجية المتوخاة منه ، تكون المؤسسة قد وصلت إلى مرحلة الاستفادة من تطوير آليات تهدف إلى خزن هذه المعرفة وتنميتها . ويفترض أن تساعد عمليات نشاط الترتيب على توليد ميزة تنافسية؛
4. **النشر**: تعتبر عملية تسهيل الاتصال و عملية تطوير الثقافة التنظيمية العامـــلين الأساسيين اللذين يؤثران بشكل جيد على عملية نشر المعرفة على النحو المناسب؛
5. **التطبيق**: إن تحقيق الميزة التنافسية يكون من نصيب المؤسسات التي تطبق إدارة المعرفة بأفضل صورة من الصور.

---

1 هيثم علي حجازي " قيـــاس اثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لـــدى المؤسساتالأردنية " ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي الخامس (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية) ،جامعة الزيتونة ،عمان ،الأردن ،**26_28** أفريـــل **2005**ص**8**.

المطلب الثالث: إستراتيجيات إدارة المعرفة

إن عملية توطين إدارة المعرفة داخل الشركات لا يتم في ظرف وجيز ، وبالتالي تحتاج إلى رؤية طويلة الأمد لما ستكون عليه الشركة في المستقبل ،وهو ما يعني وجود إسترتيجية لتطبيقها على جميع مساويات الشركة تختلف عن باقي الإستراتيجيات، ومراحل متميزة عن غيرها من الإدارات وهو ما يوضحه هذا المطلب.

أولا: خصائص إستراتيجيات إدارة المعرفة:

يحتاج الإنتقال من الإدارة التقليدية إلى إدارة المعرفة إلى وجود إستراتيجية شاملة، تراعي من خلالها المؤسسة سلاسة و سلامة تنفيذ هذا الإنتقال ، وتتميز هذه الإستراتيجية عن إستراتيجية الأعمال بالخصائـــــص التالية : [1]

- تعبر إستراتيجية المعرفة عن جاهزية المؤسسة و استعدادها لإستثمار الموارد والأصول غير الملموسة ؛
- تعكس الإستراتيجية المعرفية الإستراتيجية التنافسية في سياق تركيز المؤسسة على أنشطة تكوين القيمة الفريدة للزبائن والشركات و الأعمال؛
- تمثل إستراتيجية المعرفة قيمة رأس المال الفكري الموجود في المؤسسة و بالتالي يمكن استخدام هذه الاستراتيجية كأداة لقياس العائد الذي يتحقق في ضوء تكلفة الإستثمار في مكونات و عناصر رأس المال الفكري؛
- تساعد إستراتيجية المعرفة في دراسة وتحليل المكانة الإستراتيجية للمنظمة في هيكل الصناعة، من خلال تقييم تأثير المؤسسة على عمليات الإبتكار التكنولوجي والريادة في إنتاج المعرفة والتكنولوجيا الجديدة.

1 محمد عواد الزيات، مرجع سبق ذكره، ص ص: 151-152.

ثانيا: أنواع إستراتيجيات إدارة المعرفة:

أشار عدد من الباحثين إلى عدة أنواع من الإستراتيجيات لإدارة المعرفة نذكر هنا مثلا إستراتيجيات Wiig لإدخال إدارة المعرفة في المؤسسات وتبعاً لذلك اقترح ثلاث استراتيجيات لإدخال إدارة المعرفة في المنظمات:[1]

1. **إستراتيجية النمو التدريجي:** في استخدام إدارة المعرفة وفيها يمكن الاستخدام تدريجياً وذلك حينما تكون أوضاع المؤسسة مناسبة وحينما يكون الأفراد المعنيون يتمتعون بمستوى عال من الاهتمام وتمكّن هذه الاستراتيجية المؤسسات ذات الموارد المحدودة والراغبة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء قدراتها في هذا المجال، وتتميز هذه الاستراتيجية بكونها إستراتيجية قليلة المخاطر لكن العائد منها بالنسبة إلى المؤسسات محدودة الموارد يكون قليلاً؛

2. **إستراتيجية التروي والحذر** : وهذه الاستراتيجية تعتمد على تبني مبادرة إدارة المعرفة ولكن بترو وحذر، إذ تطبق في البداية حينما تكون أوضاع المؤسسة ملائمة ومناسبة ثم يتم تطبيقها في وقت لاحق على نطاق أوسع ووفق الحاجة وتتميز هذه الاستراتيجية بأنها تتيح للمنظمات ذات الموارد المتاحة نسبياً وتشعر بحاجة ملحة إلى تطبيق إدارة المعرفة بناء قدرات المعرفة دون أن تكون الأولوية لتطبيق المدخل الإداري كما أن استخدام هذه الاستراتيجية يقلل من حجم المخاطر ويتيح للمنظمة تحقيق مكتسبات تنافسية؛

3. **استراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة:** وتعد هذه الاستراتيجية جزءاً من محاولة واسعة تهدف إلى تجديد المؤسسة وتقويتها من خلال وجود إدارة ابداعية تتطلع إلى الأمام، وتتميز هذه الاستراتيجية بأنها إستراتيجية متوسطة المدى فيما يتعلق بالمخاطرة إضافة إلى أنها ذات مردود عال بالنسبة للشركات الطموحة التي تأخذ على نفسها التزاماً بتحقيق ميزة تنافسية دائمة وبسرعة؛

[1] **Wiig Karl M، ''Knowledge Management : the Central Management Focus for Intelligent Acting Organization '' , Schema Press, U.S.A, 1994 p 120.**

و أما إذا تم تمييز المعرفة إلى **معرفة صريحة ومعرفة ضمنية** كما هو معروف في أدبيات إدارة المعرفة فإن الشركات تستطيع توظيف هذين النوعين من خلال تبني لإستراتجيتين متميزتين وهما: **إستراتيجية الترميز و إستراتيجية الشخصنة** [1].

1. **إستراتيجية الترميز:**

تستهدف هذه الإستراتيجية التي تسمى كذلك "**نموذج مستودع المعرفة**"، المعرفة الصريحة لأنها قياسية و رسمية وقابلة للوصف و التحديد، ويهدف الترميز إلى جعل معرفة المؤسسة سهلة الوصول إلى كل من يحتاجها والإطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في أعمال الشركـــة، عن طريق خطوتين:[2]

- الأولى: نقل المعرفة من الفرد إلى المستودع؛
- الثانية: فتح المجال للوصول للمعرفة من المستودع إلى الفرد؛

ومن بين الأمثلة التطبيقية نجد بعض الشركات الإستشارية مثل Anderson وشركة Young & Ernest. و قامتا بتطوير طرق لترميز و خزن وإعادة إستخدام المعرفة. فالمعرفة الجديدة التي يتوصل إليها الفرد العامل من خلال أي استشارة أو تجربة يتم تحويلها من خلال الخطوة الأولى المذكورة سابقا (من الفرد إلى المستودع) بما يحقق استخراج وفصل تلك المعرفة عن الأفراد بصيغة قابلة للفهم وإعادة الإستخدام. أما الشركات الصناعية التي تنتج منتجا واحدا ، فيكون التعويل فيها على النظام التشغيلي وليس على الأفراد العاملين الذين عادة ما يؤدون الأعمال بنمطية وتكرار . و بالتالي تمثل هذه الإستراتيجية الخيار الأمثل لتحقيق اقتصاديات الحجم في المعرفة لأن المعرفة المرمزة يعاد استخدامها بما يحسن من رافعة المعرفة كل مرة تستخدم فيها.[3]

---

1 نجم عبود نجم ،مرجع سبق ذكره ،ص 162

2 David G. Schwartz, "Encyclopedia of knowledge management", Idea Group Inc, USA, 2006, P336.

3 Morten T. Hansen, NItin Nohria, and Thomas Tierney, "WHAT'S YOUR STRATEGY FOR MANAGING KNOWLEDGE?", H B R, Vol 77, No 2, March-April 1999, P2

2. **إستراتيجية الشخصنة :**

فإن هذه الإسترتيجية تركز على المعرفة الضمنية ،وهي المعرفة غير القابلة للترميز القياسي لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجها لوجه ، غير قابلة للوصف والنقل والتعليم والتدريب وإنما قابلة للتعلم والملاحظة المباشرة والمعايشة المشتركة والتشارك في العمل والفريق والخبرة، وتسمى هذه الإسترتيجية كذلك بـــ **"نموذج شبكة المعرفة "**، و لا تحاول هذه الإستراتيجية أن ترمز أو تستخرج المعرفة من الأفراد ، بل الأفراد هم الذين يتقاسمونها فيما بينهم أثناء إتصالاتهم وتفاعلاتهم وعملهم المشترك.[1]

ومن بين الشركات التي طبقت إستراتيجية الشخصنة نجد شركة Mckinsey و مجموعة بوسطن للإستشارات BCG حيث أن أفراد الشركة الذين يكتسبون معرفة جديدة في دراسة أية حالة إستشارية فريدة لا يقومون بترميز معرفتهم أو في الغالب لا يقدرون على ذلك ، فإن هذه المعرفة تظل في رؤوسهم ولا يتم تبادلها مع الآخرين في الشركة إلا في حالات العمل الجماعي وفي حل المشكلات أو في جلسات العصف الذهني ومحاورات الأفراد مع بعضهم البعض،[2] و عند محاولة الشركات و المؤسسات لاختيار أيا من هاتين الإستراتيجيتين فإن مطوري هذا التصنيف يقترحون أن تقوم المؤسسات بإثارة ودراسة الأسئلة الثلاثة التالية:[3]

- هل تقدم المؤسسة منتجات نمطية أو منتجات حسب الايصاء ؟
- هل لدى المؤسسة منتوج في مرحلة النضوج و/ أو منتوج ابداعي ؟
- هل يعتمد العاملون في المؤسسة على المعرفة الصريحة و/ أو المعرفة الضمنية لحل المشاكل ؟ و الجدول التالي يعطي لكل إجابة نوع الإستراتيجية المناسبة لها

---

1 نجم عبود نجم ،مرجع سبق ذكره ،ص 163

2 Morten T. Hansen, NItin Nohria, and Thomas Tierney ,Op.Cit.,p5

3عبد الكريم محسن باقر و رامي حكمت الحديثي ، "مبادلات اختيار استراتيجيات ادارة المعرفة" ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي الخامس (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية) ،جامعة الزيتونة ،عمان ،الأردن ،26_28 أفريـــل 2005 ،ص20.

الجدول 1: مصفوفة استراتيجية إدارة المعرفة

	نـــــــــــــوع الإستراتيجيـــــــــــــــــــــــة	
المتغير الرئيسي	**إستراتيجية الترميز**	**إستراتيجية الشخصنة**
نوع المنتوج	منتوج نمطي	منتوج حسب الايصاء أو طلب الزبون .
دورة حياة المنتوج	منتوج مكتمل النضوج نموذج يستند على إعادة استخدام لمعرفة	منتوج ابداعي متجدد نموذج يستند على الاتصال الفردي / الشخصي
نوع المعرفة التي يعتمد عليها العاملون	المعرفة الصريحة: المرمزة و المخزونة في قاعدة البيانات المعرفة يستطيع كل فرد استرجاعها بسهولة في المؤسسة	المعرفة الكامنة: ترتبط بالفرد المطور لها وتقاسمها بصورة رئيسية يتم عبر الاتصال المباشر بين فرد وفرد أخر.

المصـــــــــدر : عبد الكريم محسن باقر ،رامي حكمت الحديثي ، "مبادلات اختيار استراتيجيات ادارة المعرفة" ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي الخامس (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية) ،جامعة الزيتونة ،عمان ،الأردن ،26_28 أفريـــل 2005 ،ص21.

خلاصة الفصل:

أصبحت المعرفة العنصر الجوهري غير الملموس الذي أصبح ينافس عناصر الإقتصاد التقليدي من الأرض ، رأس المال والعمل . وأصبحت المؤسسات الكبرى تتنافس للحصول على هذا المورد الجديد الذي ورغم إختلاف المفكرين والباحثين حول مفهمومها إلا أن الجميع اتفق على أهميتها في الحياة الإقتصادية والإدارية .

كما ركز المهتمون على ضرورة التفريق بين المعلومات و البيانات و المعرفة فلكل مجالها وخصائصها المميزة ، وأكدوا على أن للمعرفة أنواع تختلف بإختلاف مصادرها و على حسب إستخدامها .

أما عن عمليات إدارة المعرفة فقد اختلفت ما بين الأكاديميين و لكن كانت هناك عمليات جوهرية مشتركة في ما بينها من توليد و خزن و توزيع و تطبيق المعرفة وكلها تهدف إلى خلق قيمة إضافية الأمر الذي يميزها عن باقي المنظمات.

تحاول العديد من المؤسسات توطين إدارة المعرفة في هياكلها و إداراتها، ولذلك هي بحاجة إلى إستراتيجية محكمة تعمل من خلالها لإنجاح هذا التوطين، كما يجب أن تستجيب للمتطلبات والتي أجمع الباحثون على أن أهمها عامل الثقافة التنظيمية الموجودة لدى أفراد هذه المؤسسة.

الفصل الثاني:

الميزة التنافسيـــــــــة

و

الاستراتيجيات

التنافسية العامة

تمهيد :

كان يسود الكثير من الأسواق المحلية منافسون أقل و كل الإسترتيجيات التنافسية المستعملة مكشوفة لدى بعضهم البعض ، كما أن التدخل الحكومي غالبا ما يرجح كفة مؤسسة على حساب مؤسسة أخرى بما تقتضيه سياسة الدولة .

ولكن جميع هذه العوامل زالت بفعل العولمة الإقتصادية التي تعني زوال الحدود أمام حرية تنقل وعبور الأشخاص والسلع والخدمات ،فتغيرت الأفكار حول التنافسية ومدى أهميتها فأصبح التفكير لدى المؤسسات ينصب حول العوامل الموضوعية التي تحدد أرجحية منظمة على منافسيها .

وكغيرها من القطاعات ، عرفت المصارف تغيرا جذريا في شروط و واقع التنافس فيما بينها متأثرة بتحرير حركة رؤوس الأموال العالمية ،مما حتم عليها التأقلم من جديد وبناء إستراتيجية تنافسية ترتكز على ميزة تنافسية مستدامة تبقيها دائما في حلبة الصراع على مكاسب سوقية .

يسعى هذا الفصل من خلال ثلاث مباحث للتعرض إلى أهم الجوانب المتعلقة بالميزة التنافسية حيث ركز المبحث الأول على المفاهيم الأساسية حول الميزة التنافسية من تعريف ومستويات ومصادر الميزة التنافسية في المؤسسات الحديثة ، أما المبحث الثاني فيتعرض للبيئة التنافسية بصفة عامة وأهم الإستراتيجيات لمواجهة مخاطرها ، أما المبحث الثالث فيتناول الميزة التنافسية المصرفية من خلال خصائصها والبيئة التنافسية المصرفية وأخيرا أهم الإسترتيجيات التي تستعمل لمواجهة تحدياتها

المبحث الأول:

الميزة التنافسية مفاهيم أساسية

في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها منظمات الأعمال المعاصرة، وانطلاقا من فرضية العالم كله يشكل سوقا واحدا، والتحول إلى الاقتصاد المعرفي وغيرها من عوامل أدت إلى زيادة اهتمام منظمات الأعمال بضرورة تركيز جهودها واستراتيجياتها المتعددة نحو الاستغلال الأمثل للموارد المختلفة في سبيل الحصول على ميزة تنافسية كعنصر أساسي ومقياس هام للنجاح.

فما نقصد بالميزة التنافسية وما الذي يؤدي إلى نشوء ميزة تنافسية لدى المؤسسة؟ وما أنواعها و مصادرها ؟ وكيف يمكن للمنظمة أن تحافظ عليها لفترة طويلة ؟ هذا ما يحاول هذا المبحث أن يجيب عليه.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية و مستوياتها

أولا: مفهوم الميزة التنافسية:

مر مفهوم الميزة التنافسية بعدة تطورات إلى غاية الوصول إلى المفهوم الحالي لهذا المصطلح، و لقد لعبت الظروف الإقتصادية العالمية و الأفكار والمدارس الإقتصادية والمالية عبر الزمن دورها في تغير وتحول المعنى الحقيقي للتنافس .

و يعزى الظهور الأول لمصطلح الميزة التنافسية إلى "Chamberlain 1939" و " Selzmick1959" حيث ربطا الميزة بالمقدرة، واعتبرت بالتالي أنها شيء يمكن استخدامه ضمن إستراتيجية المؤسسة.[1]

ثم ظهر جيل من الكتاب والباحثين المعاصرين لإنفتاح الأسواق العالمية و تحرير التجارة الخارجية، وأصبحت التدفقات المالية والتجارية تتخطى الحدود القومية، و إنتشار الشركات المتعددة الجنسيات، كل هذه التغيرات ألقت بظلالها على مفهوم التنافسية. فعرفها

1 حسن علي الزغبي، "نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن، 2005، ص 137.

مثلا "Porter 1985" على أنها: " **تنشأ بمجرد وصول المؤسسة إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية مقارنة بتلك المستعملة من قبل المنافسين، أي بمجرد إحداث المؤسسة لعملية الإبداع، أي أن جوهر التنافس هو الإبداع** "[1] أما كوتلر فعرفها على أنها " **قدرة وقابلية الشركة على الأداء بأسلوب واحد أو عدة أساليب بحيث لا يمكن إتباعها من قبل المنافسين**"[2] أي أن التنافس يرتبط بتقديم قيمة ومنفعة للمستهلك عن طريق الإبداع.

ومع ظهور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال وتأثيرها على طريقة ممارسة المؤسسات لأعمالها وأنشطتها الإقتصادية .وتغير دورها بعدما كانت تعد ذات تأثير خارجي على عملية الإنتاج، لذلك لم تكن تدخل في سياق التحليل الإقتصادي بنوعيه الكلي والجزئي بإعتبار أن أهم عوامل الإنتاج كانت الأرض، العمل و رأس المال. إلا أن ثورة المعلومات حققت قفزات نوعية تحولت من خلاله المعرفة إلى مورد أساسي من الموارد الإقتصادية[3].

فظهرت بعض المفاهيم المواكبة لهذه التطورات نذكر من بينها " **المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون**"[4].

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

كما نشر **آري دي جوس** رئيس التخطيط لـــشركة ـــ " Royal Dutch Shell " تعريفا واضحا للميزة التنافسية يقول فيه "**إن الميزة التنافسية الوحيدة التي ستتمتع بها**

1 M. Porter, "Avantage Concurrentiel des Nations"، Inter édition، Paris، 1993، p48.

2– P. Kotler,"Marketing Management ",Prentice-Hall,NewDelhi,1997,p53

3- Organization for Economic co-operation and development (OECD), "The Knowledge – base Economy", General distribution, Paris (1996), p11.

4 علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، **2001**، ص**104**.

الشركة هي قدرة مديرها على التعلم أسرع من منافسيه "[1]. ويظهر أن أساس الإبداع و الإبتكار هو عملية مستمرة من التعلم المنظمي.

و للضرورة البحثية و وحدة المصطلحات فإن الباحث يقصد بالميزة التنافسية من خلال البحث **" هي القيمة المميزة التي تعطيها المؤسسات لعملائها باستخدام القدرات التي تملكها في ظل محيط تنافسي متغير "**.

ثانيا : مستويات الميزة التنافسية:

تعتبر الميزة التنافسية competitive advantage التي تجنيها المؤسسة خلال عرضها لمنتجات جديدة للمستهلك، أما التنافسية competitiveness في ظل ظروف وآليات السوق العادلة و الحرة أن تنتج الدولة وتقدم الخدمات التي تقابل احتياجات و أذواق الأسواق العالمية مع الحفاظ على الدخل الحقيقي لمواطنيها، أما مفهوم المنافسة فهو أكثر شمولا حيث يعبر عن قدرة المؤسسات على بيع منتجاتها و تقديم الخدمات المربحة في الأسواق المحلية و العالمية ، وأن معرفة القوى التنافسية يساعد المؤسسة في التعرف على عناصر القوة داخل صناعتها أو تجارتها.[2]

مستويات التنافسية: للتنافسية ثلاث مستويات:

1 -التنافسية الدولية:

أشار تقرير التنافسية الدولي الصادر عن المنتدى الإقتصادي الدولي[3] سنة 2009 إلى أن معيار تنافسية الدولة يتمثل في إنتاجيتها للسلع والخدمات والتي تؤدي بدورها إلى الرفاهية من خلال إرتفاع دخول أفرادها ،و تقسم التنافسية بين الدول إلى تنافسية الإقتصاد الكلي وتنافسية الإقتصاد الجزئي حيث تقسم تنافسية الإقتصاد الكلي إلى جزءين جزء يتعلق بالسياسات المالية والسياسات النقدية المتخذة من طرف الدولة و مدى مساهمتها في

1-Arie de Geus," planning as learning", HBR, Mars\April, 1988, P10.

1عطيات محمد حسن عميش، "استخدام نموذج بورتر التنافسي لتحديد وتحليل القوى التنافسية في قطاع تجارة التجزئة"، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة الأزهر للبنات، العدد**16**، يونيه**1999**، ص**12**.

[3] **World economic forum ,"the global competitiveness report 2008-2009",Geneva, pp:45-48**

الإنتاجية و بالنسبة للجزء الثاني فتتناول مؤشرات بيئة الأعمال من دور الدولة في الحياة الإقتصادية ، و الإجراءات القانونية و حقوق الملكية الفكرية و القدرات الأساسية للموارد البشرية من تعليم وصحة وغيرها من المؤشرات .

أما فيما يتعلق بشق الإقتصاد الجزئي فتحتوي ثلاث مؤشرات أساسية أولها جودة وملائمة بيئة الأعمال و الثاني قدرة مؤسساتها على الإنتاجية من خلال مدى تطور إستراتيجيتها وعملياتها أما المؤشر الثالث فيتعلق بالتكنولوجيا ومدى تطورها وحداثتها .

2 -الميزة التنافسية للصناعة:

هي أشمل على المستوى الجزئي من الميزة التنافسية للمنظمة، وهي تعرف حسب ألدنتون بالاعتماد على نصيب الاقتصاد القومي من التجارة العالمية في السلع الصناعية ودرجة تغلغل الواردات من السلع الصناعية[1].

ويشير مرة أخرى بورتر porter إلى أن الدولة يمكن أن تكون منافسا عالميا في صناعة معينة أو مجموعة من الصناعات، ولا يمكن أن تتمتع بميزة تنافسية في كل الصناعات، وعليه أوضح لنا مفهوم الميزة التنافسية للصناعة "بقدرة الاقتصاد على رفع مستوى المعيشة بالتحسين المستمر في إنتاجية الصناعة فيما يتعلق بإنتاج السلع الأكثر تقدما".

نستخلص من ذلك انه يمكن تعريف تنافسية الصناعة بأنها قدرة السلع والخدمات سواء على مستوى الدولة أو على مستوى الصناعة على اختراق الأسواق العالمية ومنافسة مثيلاتها الأجنبية من خلال تقديم منتجاتها بسعر منخفض و جودة مرتفعة ترضي أذواق المستهلك العالمي[2].

[1] جابر محمد محمد، "محددات الميزة التنافسية للصادرات المصرية"، دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير، جامعة حلوان، مصر، 1990، ص 20.

[2] حنان سعيد الحاج حسن أبو جبل، "قياس القدرة التنافسية لصناعة الحديد والصلب في مصر"، رسالة ماجستير، جامعة حلوان، مصر، 2006، ص 22

3 -الميزة التنافسية للمنظمة (الشركة):

أوضحت دراسة الأنكتاد **1995** أن التنافسية قد تؤخذ على مستوى المؤسسة أيضا وأنه يمكن تعريفها بأنها قدرة المؤسسات الفردية على المحافظة أو زيادة نصيبها السوقي على أساس مستمر، وتتمثل مكونات الميزة التنافسية للمنظمة مما يلي:[1]

- القدرات المحورية الذاتية: وتشمل الموارد البشرية، نظم الإنتاج، والمخرجات.
- المؤشرات القطاعية: ونعني بها الروابط الأمامية و الخلفية و البنية الأساسية.
- المؤشرات الخارجية: تتمثل في الأهداف، الدور الحكومي والمؤسسي.

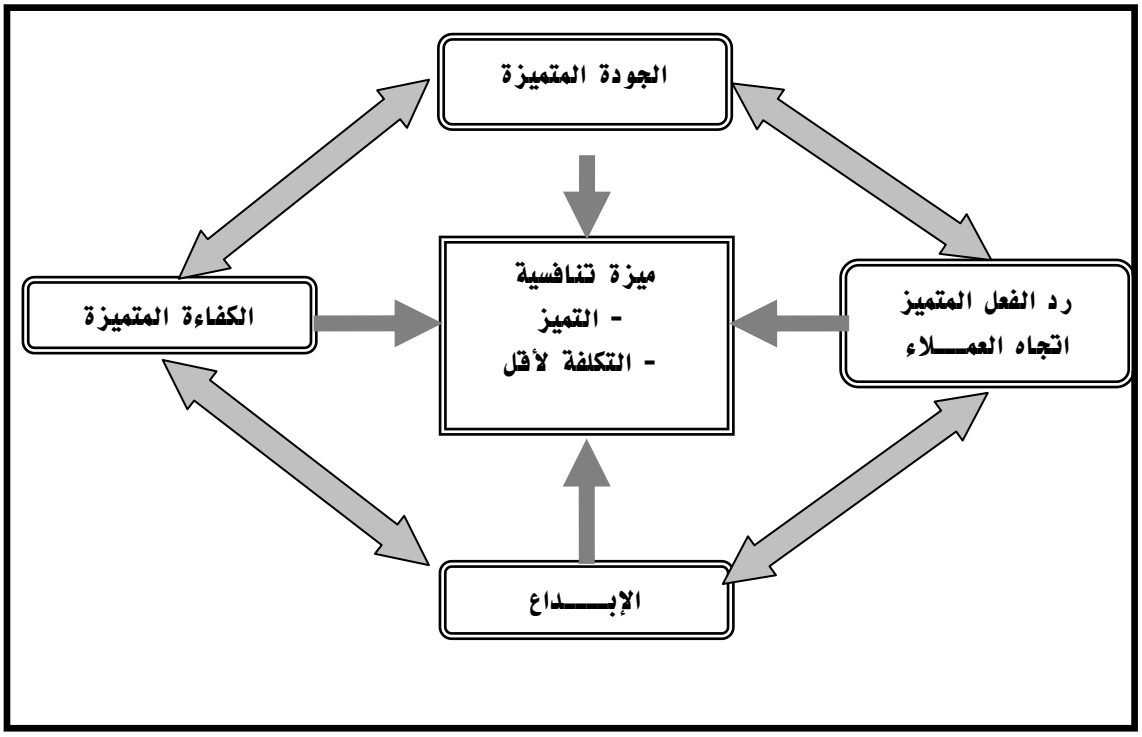
إن مفهوم الميزة التنافسية عملية ديناميكية تتغير عبر الزمن، ومما سبق إن الميزة التنافسية سواء كانت على مستوى الدولة أو الصناعة أو المؤسسة فهي تعتمد على توفر الميزة النسبية و قدرة المؤسسة أو الصناعة على تحقيق مركز فريد لفترة من الزمن في مواجه المنافسين، هذا ما يقودنا إلى التعرف على أهمية الميزة التنافسية ودعائمها.

المطلب الثاني: مصـــــادر الميزة التنافسية

بغض النظر عن القطاع الذي تزاول المؤسسة نشاطها فيه سواء كان صناعي خدمي أو معرفي، فإن للميزة التنافسية أربع مصادر يلخصها الشكل التالي:

[3] محمود حسن حسني، "الميزة التنافسية ومناهج قياسها مع التطبيق على قطاع الخدمات في مصر (صناعة البرمجيات)"، مصر المعاصرة، **1997**، ص**30**.

الشكـــــل5: مصـــادر الميزة التنافسيـــة



المصدر : تشارلز وجاريت جونز،ترجمـــة رفاعي محمد و محمد ســـيد ،الإدارة الإســـتراتيجية، دار المريـــخ، الريـــــــاض،2001 ، ص 196

إذن الميزة التنافسية عبارة عن تفاعل بين الجودة وردة الفعل المتميزة (المرونة) إتجاه العملاء و تفضيلاتهم كما أنها كفاءة متميزة ويطبع ذلك كله إبداع في جميع المصادر السابقة. وسنتعرض بالشرح لكل عنصر ودوره كمصدر للميزة التنافسية كالتالـــي:

أولا: الجـــودة:

تعرف الجودة على أنها " **هي الهيئة والخصائص الكلية للمنتوج (خدمة أو سلعة) التي توضح وتعكس قدرة هذا المنتوج على إشباع حاجات صريحة وأخرى ضمنية** "[1]

1 يوسف احمد ابوفارة، "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"،بحث مقدم للملتقى (إقتصاد المعرفة والتنمية الإقتصادية)، 25-27 أبريل 2005، جامعة الزيتونة، عمان، ص 3

أما النظرة الحديثة للجودة فتجاوزت خواص المنتج إلى جميع الجوانب الخارجية من الأبعاد الإستراتيجية ،التجارية ،المالية ،البيئية والبشرية فظهرت بالتالي الجودة الشاملة.[1]

وبالتالي الجودة الشاملة تمثّل "**التكيّف المستمر للمنتوجات أو الخدمات مع ما ينتظره الزبون أو العميل من خلال التحكّم في وظائف المؤسسة و أساليب العمل**"، حيث تتميّز ببعدين هما[2]:

- البعد الاقتصادي المرتبط بتخفيض التكاليف للحصول على الجودة؛
- البعد الاجتماعي المرتبط بتعبئته و تحفيز العاملين و إرضاء العملاء.

و يعرف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي لتسيير الجودة الشاملة أنها" **نظام تسيير استراتيجي متكامل يسعى لتحقيق رضا العميل بمشاركة جميع العاملين ، كما يقوم باستخدام مختلف الطرق الكمية لتحسين العملية التسييرية بشكل مستمر** "[3].

هذا التطور في مفهوم الجودة من مجرد خصائص معينة للسلعة وصولاً إلى نظام متكامل، لا يهدف من وراءه إلا استباق المنافسين لرضا الزبائن والمحافظة على الحصة السوقية من خلال العناصر التالية:

-**التحسين المستمر**: التركيز على التحسين المستمر لأنظمة العمليات الإنتاجية ، المالية ، التسويقية و للموارد البشرية يحقق بالضرورة أعلى مستوى من الرضا للمستهلك كنتيجة لتقديم قيمة في المنتج النهائي ، لذا يتطلب الأمر إجراء الدراسات المستمرة و تحليل النتائج للوصول إلى كفاءة عالية لأنظمة العمليات المختلفة من جهة، وتطوير جودة المخرجات من السلع والخدمات من جهة أخرى،كما أن ذلك يعتمد على تدعيم البحث و

1 علي رحال، إلهام يحياوي ، "الجودة و السوق" ، مجلة آفاق، العدد 05، مارس 2001 ، جامعة باجي مختار ، عنابة ،ص42

2 سلالي يحضيه، "إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية"، بحث مقدم لـــ الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، 23/22 أفريل 2003،جامعة ورقلة، الجزائر، ص 176.

3حمود خيضر كاظم ، "إدارة الجودة الشاملة" ، دار المسيرة للتوزيع و الطباعة ، الأردن ،2000،ص 74

التطوير و تشجيع الإبداع و تنمية المعرفة و المهـــارات لدى الكفاءات البشريـــة المتاحة بالمؤسســـة [1].

-التركيز على العميل : يمثل العميل أحد أهم عناصر البيئة التنافسية، حيث أنّ الاحتفاظ بالموقف التنافسي و تطوير الميزة التنافسية مرهون بقدرة تلك المؤسسات على تقديم سلع و خدمات ذات جودة تلائم أذواق العملاء و تلبي احتياجاتهم المحدّدة أو الشاملة ويجب على المؤسسات التركيز على[2] :

- التعرّف الدائم على احتياجاته الحالية و المتوقّعة اعتمادا على الدراسات التسويقية المرتبطة بالمستهلك؛
- ضرورة إنتاج سلع أو تقديم خدمات مناسبة لرغبات المستهلكين و احتياجاتهم المتنوّعة؛
- قياس مدى رضا المستهلكين عن جودة السلع و الخدمات المقدّمة.

-التركيز على الموارد و الكفاءات البشرية: لقد أصبحت الموارد البشرية أساس التنافسية، مما يعطيها بعدا استراتيجيا في قيادة و نجاعة المؤسسات، كما أن وظيفة الموارد البشرية خرجت من إطارها التسييري إلى دورها الإستراتيجي تحت تأثير سرعة وحجم التحولات التنافسية، لذلك يرى M.Porter أن الموارد البشرية مسؤولة عن خلق القيمة، و أن تسييرها يؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تنمية الكفاءات و تحفيز المستخدمين، وبالتالي تعتبر عاملا حاسما في تطوير الميزة التنافسية[3].

ففي ظلّ عالم تتحرك فيه المعلومات، والموارد و التكنولوجيا بحرية عبر الشركات و الحدود، أصبحت أصول المؤسسة قابلة للتبادل مع مثيلاتها في المؤسسات الأخرى بخلاف عنصر وحيد يملك قوّة الترجيح و المتمثّل في الكفاءات البشرية القادرة على خلق القيمة المضافة.

---

1 خالد بن سعد عبد العزيز،" إدارة الجودة الشاملة" ، العبيكان للنشر و التوزيع ، الرياض، 1998،ص 93.

2 سلالي يحضيه، مرجع سبق ذكره، ص178

3. M. Porter, "L'avantage concurrentiel", Dunod, Paris, 2000, p 60

-المشاركـــة الكاملـــة: تعد مشاركة جميع الأفراد في العمل الجماعي من أهم الجوانب التي يجب التركيز عليها، إذ تساعد على زيادة الولاء و الانتماء للمؤسسة وتبني أهدافها من خلال أنه أداة فعالة لتشخيص المشكلات و إيجاد الحلول بسبب الاتصال المباشر بين الوظائف و الاحتكاك المستمر بين العاملين .

-التعاون بدل المنافسة: يجب أن لا يعمم مفهوم المنافسة حتى يشمل المنافسة بين العاملين في الشركة أنفسهم مما ينتج عنه تشتت الجهود، فالأصل بين العاملين هو التكامل والانسجام والتعرف على حاجيات بعض من الموارد المالية ، البشرية و الفنية المساعدة على دعم التحسين المستمر ،ومن التطبيقات المشهورة "حلقات الجودة" التي اعتمدها اليابانيون لتعزيز التعاون[1] .

ثانيا: ردة الفعل إتجاه العملاء :

ويتطلب هذا الجانب الإصغاء لمتطلبات العملاء عن طريق نظم التغذية العكسية، وأخذ ذلك على محمل الجد وفي أقرب الآجال لما لعامل الوقت من أهمية كبرى في تفضيل بعض العملاء لشركات على أخرى بسببـــه، وبالتالـــي أصبح فـــــي حد ذاته ميزة تنافسيـــــة ويظهر عامل الزمن في المراحل التالية :[2]

- زمن تقديم المنتجات الجديدة؛
- دورة تصنيع المنتج أو تصميم الخدمة؛
- زمن التسليم .

كما أن المنافسة على أساس الزمن (الوقت) ألزمت المؤسسات على تغيير هياكلها التنظيمية لتكون أكثر مرونة وملائمة للواقع الجديد، فظهرت التغييرات في تبسيط المؤسسة، تجزئة الوظائف وإعتماد فرق عمل فعالة ، وتحقيق تكامل أكثر باتجاه الموردين والزبائن،

1 توفيق محمد عبد المحسن، "تخطيط و مراقبة جودة المنتجات، مدخل إدارة الجودة الشاملة"، مصر، 1996، ص 92

2 نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 18.

وكذا إستحداث نظم معلومات أكثر تطورا وسرعة، وبحكم أن الربح والمخاطرة في علاقة طردية أصبحت القرارات أكثر مجازفة ومخاطرة وأكثر تقبلا لعواقبها.[1]

ثالثا: الإبـــــداع:

في ظل المحيط التنافسي الراهن يمثل الإبداع أحد أهم عناصر التفوق ومصدر هام من مصادر الميزة التنافسية، و ازدادت أهمية هذا العنصر لما للمورد البشري من أهمية أو كما سماهم Drucker العمال المعرفيون "Knowledge workers" الذين أصبحوا العناصر الأكثر أهمية للمنظمات في القرن الواحد و العشرين. [2]

وباعتبار الإبداع أحد موارد المؤسسة وما يتبعه من أنشطة التشجيع والتدرب عليه، فإنه كذلك أحد مخرجات رأس مال المعرفي ، و يبقى الإبداع خارج السياق إذا لم تترجم أفكار العاملين في حقله إلى سلع وخدمات تحقق رواج وصدى عند العملاء.

ويشير مفهوم الإبداع إلى " التفرد والتميز بالخدمات التي تقدمها المؤسسة وسرعة تطوير الجديد " أو تقديم عمليات و منتوجات جديدة من خلال تطوير العمل والتقنيات المستعملة "[3]. ومن وجهة النظر المصرفية يعني الإبداع "توظيف و إستخدام مبكر لفكرة ما بواسطة بنك وتجسيدها في شكل خدمة تتميز عن بقية الخدمات المصرفية "[4].

و في ظل المنافسة الشديدة يظهر بوضوح دور الإبداع كعامل حاسم في ترجيح كفة مؤسسة عن غيرها من المؤسسات ، وبالأخص عند تشبع الأسواق بالعروض فإن غالبية المؤسسات تلجأ إلى إستراتيجية تخفيض التكلفة ،لكن المؤسسة المبدعة تعول على الخدمات المبتكرة التي من الممكن أن تكون أعلى سعرا إلا أنها غالبا ما تحقق أرباحا جيدة عن طريق إستقطاب الزبائن الذين يركزون على التميز الخدمي المبدع .و عند هذا المستوى نقول أن المؤسسة المبدعة هي التي تحقق أرباحا مالية كلما اشتدت المنافسة أكثر.

---

1 عبد الستار محمد العلي ، "إدارة الإنتاج و العمليات" ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 1999 ،ص 40

2 P. Drucker, "L'avenir du management", Village Mondial, Paris, 1999, p133.

3 علاء فرحان طالب،أميرة الجنابي، "إدارة المعرفة" ،دار صفاء للنشر، الأردن،2009،ص161

4 دريس رشيد ، " الجهاز المصرفي و اندماجه في الإقتصاد العالمي" ،مجلة جديد الإقتصاد،الجزائر ،العدد02، ديسمبر 2007، ص81.

ومن بين الأساليب المستخدمة في تطوير الإبداع هو مشاركة المؤسسة المبدعة للبيئة الخارجية خاصة "الزبون" وذلك بفتح قنوات تفاعلية تتيحها تكنولوجيا الإتصال والمعلومات ، وتساهم في تطوير الآراء المبدعة من خلال تطلعات و رغبات الزبائن حول الخدمات المقدمة .

و حتى تحافظ المؤسسات على الإبداع داخل أنظمتها و في خصائص منتجاتها يتوجب عليها التركيز على :[1]

- وظائف البحث والتطوير والتصميم وزيادة الإنفاق عليها
- الجودة العالية للخدمة
- إمتلاك القدرة على تطوير معدات الإنتاج

ومن بين السمات التي تتميز بها المؤسسات المبدعة نذكر ما يلي:

- غرس رسالة محددة للمنظمة و الإهتمام فقط بالمكونات الجوهرة للعمل
- اعتبار البيروقراطية عدوا رئيسيا لها
- تحفيز العاملين على التجريب وإعطاء أسبقية لتنمية قدراتهم الإبداعية
- تمتين العلاقة مع المستفيدين النهائيين من المنتج ،وتوظيف جهود التطوير و والتجديد والإبداع لتلبية حاجاتهم
- شيوع ثقافة التعاون و روح العمل كفريق و التنظيم العشوائي الذي يسمح بالإتصال بين العاملين بدون قيود لدعم الأفكار .

ويربط الإبداع علاقة وثيقة مع باقي الأبعاد التنافسية (الكلفة-الجودة-المرونة - التسليم) إذ إن الإبداع من الممكن أن يتجلى من خلال تخفيض تكاليف التنظيم ،التشغيل أو المنتج أو يظهر من خلال الإبداع في العملية أو في تسويق المنتج لتحقق مرونة وقدرة على

[1] علاء فرحان طالب،أميرة الجنابي، مرجع سابق ، ص 162

التلاؤم مع حاجات الزبائن وتسهم في مقابلة متطلبات التسليم السريع وإيصال المنتج في الوقت المحدد.

من خلال ما سبق تبين أن الإبداع أحد الأبعاد ومصدر مهم للميزة التنافسية، فالمؤسسات المبدعة تجني كل مزايا المتحرك الرئيسي الأول القائم بالفعل التنافسي ،كما يعتبر من المؤشرات الرئيسة للأداء الجيد للمؤسسات المعاصرة بالإضافة إلى القدرة على حماية إبداعها من جميع أشكال التقليد .

رابعا: الكفـــــاءة:

تتمثل حدود الكفاءة كمصدر من مصادر الميزة التنافسية من خلال التكاليف، وتعني تحقيق النتائج المرجوة بأقل تكاليف مذكورة دون التأثير في جودة المنتج أو الخدمة المقدمة، الأمر الذي يؤدي إلى إنخفاض سعره بالنسبة للزبون وزيادة الربحية بالنسبة للمؤسسة.

وتتحقق الكفاءة في جميع مستوياتها، الإنتاجية والمالية والتنظيمية، بواسطة عنصرين أساسين و هما الموارد و القدرات.

الموارد: هي شرط أساس لتحقيق معنى الكفاءة و سواء كانت الموارد طبيعية، المالية أو البشرية فإن الوصول السريع لها قبل المنافسين يزيد من ربحية المؤسسة و إتساع حصتها السوقية.

القدرات: تتناسب القدرة مع طبيعة المورد المتعامل معه، حيث إن كل مورد يتطلب مهارات وقدرات من نوع خاص ومن هنا ظهر التخصص في العمل.

المطلب الثالث: بناء الميزة التنافسية وتطويرها

تحتاج الميزة التنافسية إلى دائما إلى بناء و تطوير ،و لا يوجد نموذج متكامل يستخدم من قبل جميع الشركات لبناء وتطوير ميزة تنافسية خاصة بها ،غير أن هناك عدد من المفكرين الإداريين إبتكروا نماذج عامة تتيح لهم إكتشاف ميزتهم التنافسية، ومن هؤلاء بيتر دركر الذي إبتكر طريقة سلسلة القيمة ،ويسعى هذا المطلب إلى توضيح كيف تعمل هذه الطريقة ،وكيف يمكن أن تستخدم من قبل الشركات بمختلف أنواعها.

أولا: بناء الميزة التنافسية:

بناء الميزة التنافسية يمر عبر مرحلة أولية وهي اكتشاف الميزة التنافسية، ونعني بها وعي الإدارة عن طريق آليات وأدوات، بأن هناك فرصة يمكن أن تستغل وتوظف لتحقق من خلالها المؤسسة على ربحية أعلى وتوسيع أكبر لحصتها السوقية.

ومن بين الأليات والأدوات الأكثر إنتشارا لمعرفة كل منظمة لطرق إنشاء القيمة،أو خلق ميزة تنافسية نذكر طريقة **سلسلة القيمة** والتي كان أول من أبرزها هو Porter إنطلاقا من نظرته أن الميزة التنافسية" **تنجم عن مجموعة من الأنشطة تقوم بها المؤسسة، كالتخزين، الإنتاج، التسويق، التوزيع وتدعيم منتجاتها، حيث كل نشاط تقوم به، سيسهم في تحسين وضعيتها من حيث التكاليف وخلق قاعدة تمييزية**" [1]

و لذلك يمكن تعريف سلسلة القيمة أنها" **تكنيك يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية والأنشطة الداعمة في المؤسسة ،وذلك بهدف تحليل المصدر الداخلي للميزة التنافسية وبالتالي تحديد عناصر القوة والضعف الداخلية الموجودة حاليا بالمؤسسة أو المحتملة**"[2]

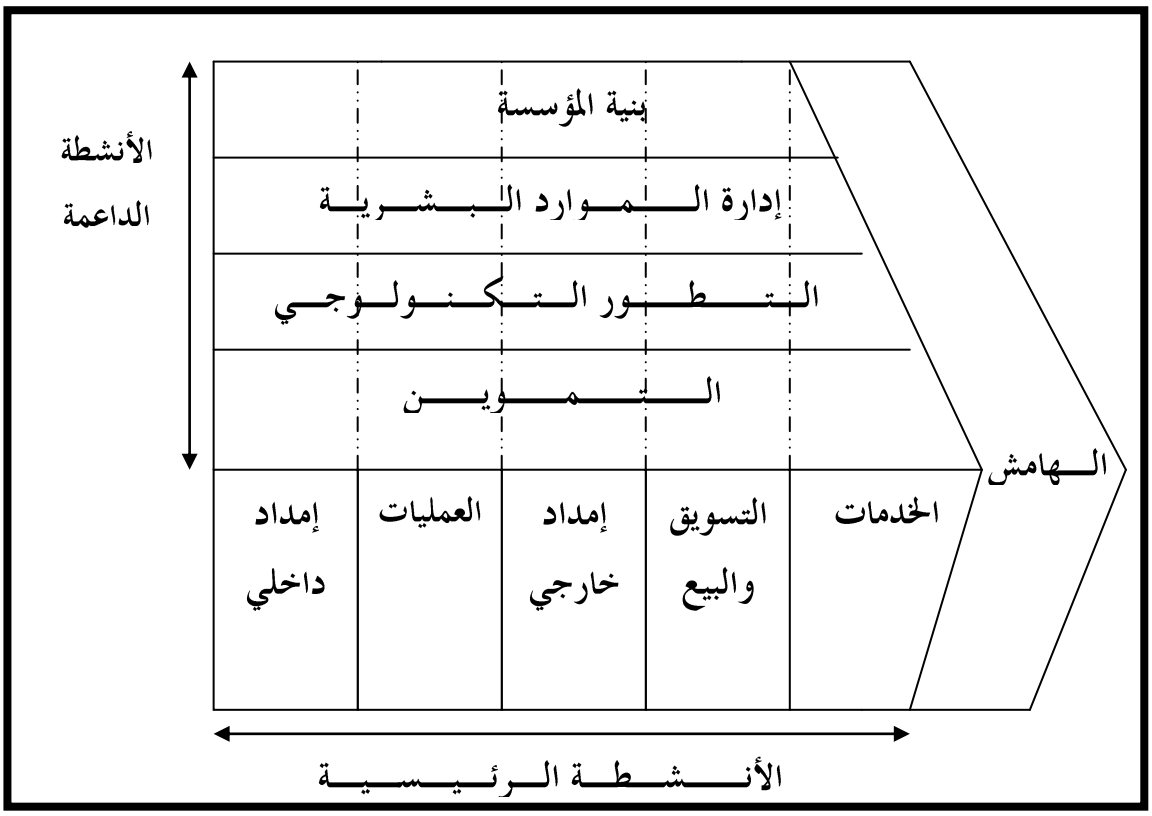
والشكل التالي يوضح النموذج المعياري لسلسلة القيمة لدى غالبية المؤسسات:

---

1 Serge Huteau, "Le management public territorial", Editions du Papyrus, paris, 2002, p50

2 سعد غالب ياسين، "أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات"، مرجع سبق ذكره، ص **70**.

الشكـــــل6: سلسلة القيمة



SOURCE :M. Porter, competitive advantage, The Free Press, New York, 1985, p 37.

وفي ما يلي شرح الأنشطة:

1- "**الأنشطة الرئيسية**": ترتبط مباشرة بالخلق الفعلي للمنتوج أو الخدمة[1]

- **إمداد داخلي** :ويضم جميع الأنشطة المتعلقة بحركية المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية، وتتمثل في الاستلام ، التخزين، النقل...الرقابة على المخزون.

- **العمليات**: وهي الأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكلها النهائي الذي يقدم إلى المستهلك وتشمل تشغيل الآلات التجميع التعبئة وصيانة الآلات.

- **إمداد خارجي**: يضم كافة الأنشطة المتعلقة بمخرجات المؤسسة والمتمثلة في المنتج النهائي من حيث: النقل التخزين، تنفيذ الطلبات، التوزيع المادي للمنتج...الخ.

1 روبرت أ ، ديفيد لي، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، "الإدارة لإستراتيجية بناء الميزة التنافسية" ، دار الفجر، القاهرة، 2008 ، ص .ص207. 218

- **التسويق والبيع** :هي الأنشطة المتعلقة بوظائف إدارة التسويق من حيث وضع السياسات والاستراتيجيات التي تعمل على جذب الزبائن لاقتناء منتجات المؤسسة

- **خدمات الزبائن** : هي الأنشطة التي تهدف إلى تدعيم مبيعات المؤسسة من خلال كسب ولاء الزبائن وذلك عن طريق خدمات ما بعد البيع.

2- الأنشطة الداعمة ":[1] وتشير إلى الأنشطة التي تدعم الأنشطة الأولية للشركة

- **البنية التحتية للمنظمة:** هي الأنشطة المتعلقة بالمديرية العامة، المالية ، القانونية والمحاسبة، بالإضافة إلى طرق تسيير التنظيم ،تسيير الجودة ونظام المعلومات

- **تسيير الموارد البشرية:** وهي جملة الأنشطة الخاصة بتحديد الاحتياجات من المستخدمين، توظيفهم، تكوينهم، تدريبهم، ومتابعة مسارهم المهني، وتحفيزهم...الخ

- **التطوير التكنولوجي** :وهي مجموعة الأنشطة التي تعمل على تدعيم البحث والتطوير وتحسين العملية الإنتاجية وتوفير نظام معلومات فعال.

- **التموين** : وهي مجموعة من الأنشطة التي تعمل على اختيار الموردين، طبيعة المواد التي تقتنيها المؤسسة بالإضافة إلى العلاقة التي تربطهم وهذا من أجل ضمان استمرارية تدفق مدخلات المؤسسة.

إن معرفة المؤسسة لسلسلة قيمتها يمنحها تحكم جيد في تكاليفها، وتصور مستمر لسلاسل قيمة جديدة، كما أنها تحسن من التنسيق الفعال والتكامل بين مختلف وحداتها التسييرية ، كما أنها توضح بجلاء أي مرحلة أو نشاط من الأنشطة تتمتع فيه المؤسسة بأداء أعلى أو أقل كفاءة عن غيرها من المنافسين و أن المؤسسة كما علل M. Porter قائلا المؤسسة ليست كلا واحدا[2].

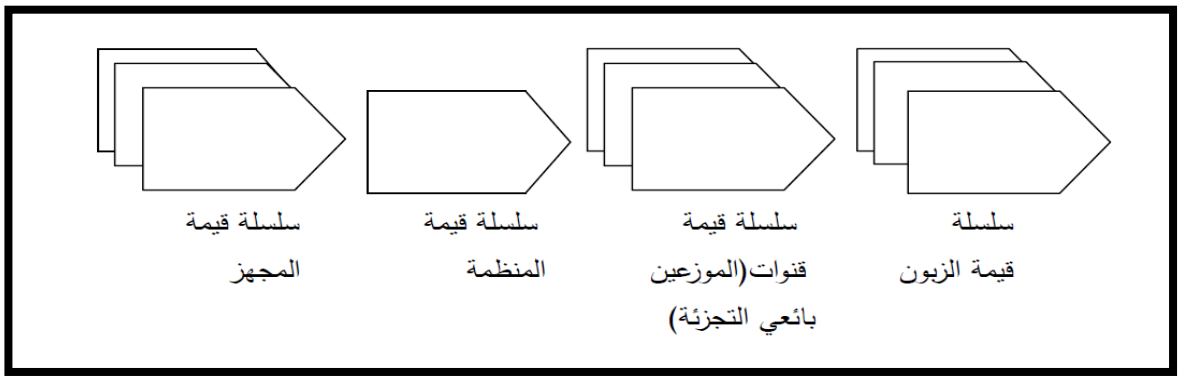
---

1 المرجع السابق، ص ص: 219-223

2 M. Porter, "competitive advantage", the Free Press, New York, 1985, p 39.

وتجدر الإشارة إلى أن سلسلة القيمة هي جزء من نظام القيمة والذي يمثل سلاسل القيمة للوسط الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها إبتداءا من الموردين ،الموزعين و الزبائن وكذا المنافسين. والشكل التالي يوضح نظام القيمة :

الشكـــــل7: نظام القيمة



SOUREC : M. Porter, competitive advantage, The Free Press, New York, 1985, p 35.

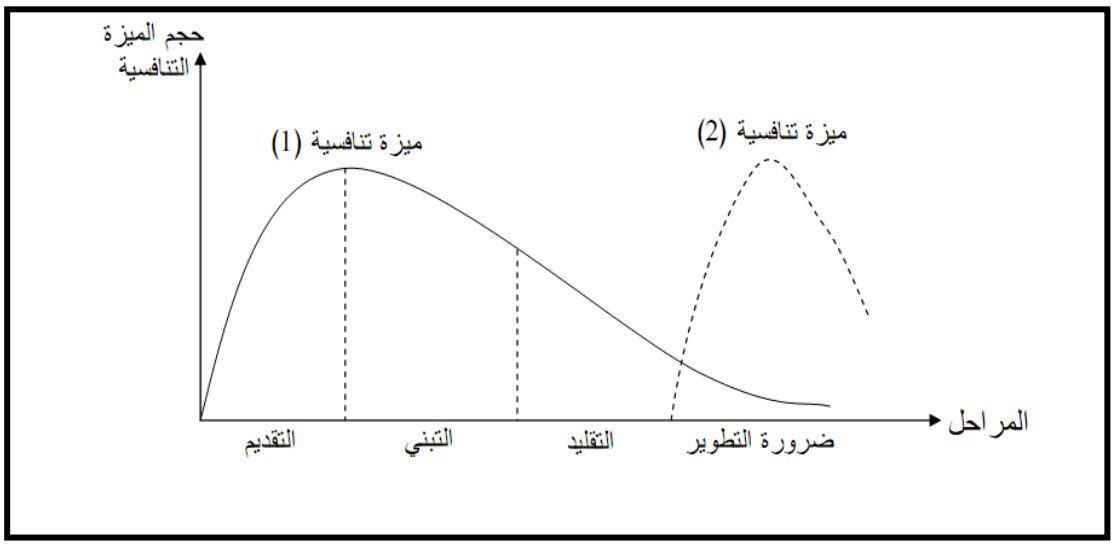
إذا كان سلسلة القيمة تعني تجزي ء نشاط المؤسسة لإكتشاف القدرات الكامنة والميزة التنافسية لها، فإن نظام القيمة يعني وضع هذه الميزة على المحك و التأكد من استمراريتها و إذا ما كانت جديرة بالرهان عليها.

ثانيا: إستمرارية الميزة التنافسية:

تمر الميزة التنافسية بدورة حياة تلك التي تشبه دورة حياة المنتوج، وذلك بسبب ارتباطهما الوثيق فإقبال الناس على المنتوج مرهون بمدى احتفاظه بالخصائص التي قام عليها إبتداءا سواء من ناحية الجودة أو السعر أو من خلال الخدمات المقدمة.

ومن هذا المنطلق تمر الميزة التنافسية بالمراحل الموضحة في الشكل التالي:

الشكـــــل8: دورة حياة الميزة التنافسية



المصـــــــــدر: نبيل محمد مرسي ، استراتيجية الإدارة العليا، المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية،2006،ص86.

و لتوضيح أكثر للشكل السابق فإن:[1]

- **المرحلة الأولى: التقديم** وتعتبر أطول مرحلة للمؤسسة التي أنشأت الميزة بسبب أنها المرحلة التي تتم فيها بذل الجهود المالية والفكرية والبشرية لإكتشاف الميزة وتطويرها وتقديمها إلى السوق .

- **المرحلة الثانية: التبني** وهي مرحلة الجني وقطف ثمار المجهودات المبذولة في المرحلة السابقة وفيه تعرف الميزة رواجا و ولاء من طرف العملاء والمشترين وبالتالي تحقق المؤسسة أقصى ربحية لها فيها .

- **المرحلة الثالثة: التقليد** نظرا لشيوع الميزة التنافسية في وسط السوق و تحقيقها لأرباح لمالكيها، يحاول المنافسون تقليد أو محاكاة هذه الميزة، مما يسبب حالة من الركود شيئا فشيئا فتنخفض وفورات الحجم نتيجة لذلك وتتراجع أسبقية المؤسسة بعد توفر البدائل لدى المنافسين والتي غالبا ما تكون رخيصة الثمن بسبب غياب عدد من التكاليف خاصة تكاليف البحث والتطوير.و تكاليف التسويق.

1 نبيل محمد مرسي ، "استراتيجية الإدارة العليا"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006،ص86

- **المرحلة الرابعة: ضرورة التطوير** بعد وصول المؤسسة إلى المرحلة التي تتدنى فيها مبيعاتها و تصبح لدى المؤسسة ميزة تنافسية فاقدة لأهم خصائصها وهي التميز والتفرد عن باقي المؤسسات، فيزداد الوعي لدى الإدارة الإستراتيجية بضرورة سرعة تطوير الميزة أو تغييرها بإضافة ميزات على أسس جديدة.

ثالثاً: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية :

و كذلك من بين أهم العوامل التي تؤثر في سرعة تضاؤل الميزة التنافسية نجد:

- قدرة المنافسين: وهو محدد أساسي لإستمرارية المزايا التنافسية حيث ترتبط هذه القدرات بإلتزام إستراتيجي، الذي يعني أن للمؤسسات المنافسة طرق وأساليب خاصة في تنفيذ وتطوير أعمالها ، ولذلك فإن هذا الإلتزام والذي غالبا ما يكون طويل الأمد قد يصرف إنتباهها عن محاولة تقليد المزايا التنافسية للمؤسسات الأخرى[1] ؛

- الديناميكية العامة لبيئة الصناعة: ترتبط الميزة التنافسية كذلك بشدة و مستوى التجدد في الصناعة أو الخدمة بحد ذاتها، حيث تتميز بالتغير في "الصناعات الديناميكية"، أي التي تشهد تجديد مستمر لمنتجاتها ، والعكس صحيح بالنسبة للصناعات بطيئة التغير فإن الميزة التنافسية لا تشهد تغيرات جذرية سريعة وفي فترات متقاربة؛

- ظهور تكنولوجيات جديدة : يمكن أن يحدث التطور التكنولوجي تغيرات في الميزة التنافسية و ذلك لما له أثر على جميع الأنشطة التي تظهر في سلسلة القيمة سواء عن طريق تخفيض كلفة هذا النشاط أو إحداث ميزات وخصائص تثري من قيمة المنتوج لدى الزبائن؛

- ظهور حاجات جديدة للمستهلك:[2] لا معنى للميزة التنافسية إذا لم يكن أحد مصادر إنشائها هو ردة الفعل إتجاه الزبائن، والذي يعني بالضرورة وجود مرونة تحاكي مرونة وتغيير أذواق وحاجات المستهلكين؛

---

1 تشارلز وجاريت جونز،ترجمة رفاعي محمد ومحمد سيد ،"الإدارة الإستراتيجية"، دار المريخ، الرياض،2001 ص ص:217-233

2 نبيل محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 98-99

- تغير تكاليف المدخلات: تتأثر الميزة التنافسية في حالة تغير إيجابي أو سلبي في تكاليف المدخلات مثل اليد العاملة أو المواد الأولية.....الخ؛

- تغير السياسات الحكومية: قد تؤثر بعض السياسات الحكومية على الخصائص ومواصفات المنتج أو مراعاة لقوانين الأمن و السلامة، أو حماية البيئة...الخ.

ثالثا: الميزة التنافسية الجديدة:

تزامن ظهور الميزة التنافسية قبل عدة سنوات مع بيئة وخصائص إقتصادية تختلف عن تلك الموجودة اليوم، وبالتالي كان من الواجب إعادة صياغة بعض الأسس لتتلاءم مع الواقع الإقتصادي الجديد ،أو ما يسمى بإقتصاد المعرفة الذي يتسم بالخصائص التالية:[1]

- يتحدد التطور الإقتصادي بنوع العامل الأساسي في الإنتاج ،في الإقتصاد الزراعي كانت الأرض هي العامل الإنتاجي الرئيسي ، في الإقتصاد الصناعي كان رأس المال هـــو العامل الإنتاجي الرئيسي، في حين يمتاز إقتصاد المعرفة بأن المعرفة هي العامل الإنتاجي الرئيسي؛

- تحول النشاط الإقتصادي من إنتاج وصناعة السلع إلى إنتاج وصناعة الخدمات المعرفية ويؤدي ذلك أيضا إلى تغير في عمليات التسويق، إذ إن السلعة المعرفية تنتج مرة واحدة، وتباع ملايين المرات بخلاف السلع المادية التي يجب أن تنتج كل مرة. إن هذا التغير يجعل أرباح الشركات – مثل شركات البرمجيات العملاقة – والدول التي تنتج المعرفة تدر عليها أرباحاً خيالية؛

- إعتماده على وسائل الإتصال الحديثة جعل منه إقتصاد شبكي تولد على إثره نتيجتين أساسيتين. الأولى :تدهور التنظيمات الرسمية والهياكل الهرمية وحل محلها نماذج لمنظمات إفتراضية معتمدة أساسا على الإنترنت ، الثانية : إتساع إمكانية المشاركة وسرعتها ليس فقط داخل الشركة بل وحتى مابين الشركات؛

1 هاشم الشمري ونادية الليثي ،" الإقتصاد المعرفي "،دار صفا ، عمان ،2007 ،ص ص:17-27

- التحررمن قيود الزمان والمكان، وإنخفاض تكلفة إقامة أنشطة الأعمال الجديدة ؛
- ظهور أسواق جديدة كأسواق الإلكترونيات الجديدة وإن سرعة تدفق المعلومات حول الأسعار تحد من ظاهرة عدم الكفاءة في الأسواق الحالية.

هذه الخصائص والتغيرات أثرت بشكل كبير على الميزة التنافسية إبتداءا من إكتشافها أو إنشائها إنتهاءاً بتطويرها و نذكر تأثيراتها على سلسلة القيمة كما يلي [1]:

- التحوّل من مفهوم القيمة المنفرد المرتبط بالمنفعة المباشرة الملموسة للزبون إلى مفهوم القيمة متعدد الأبعاد ، فالقيمة باعتبارها منفعة لها عدّة أبعاد أو هي توليفة من القيمة الاقتصادية ، القيمة المادية ، القيمة المعنوية ، والقيمة الاجتماعية ؛
- التحوّل من القيمة المادية إلى القيمة المعرفية ومن العمل المادي إلى العمل المعرفي الذي يرافق صعود ما يعرف **بمجتمع ما بعد الرأسمالية** حسب تعبير Drucker. وفي كل الأحوال أصبحت المعرفة هي المصدر الحيوي للقيمة في الاقتصاد الرأسمالي المعاصر؛
- التحوّل من مفهوم إصطناع القيمة إلى ابتكار القيمة. تساعد قوانين اقتصاديات المعرفة على توليد فرص متاحة للداخلين الجدد إلى لعبة المنافسة ومن خلال استخدام موارد مادية محدودة والثبات في لعبة المنافسة لكن بشرط ابتكار توليفة جديدة للقيمة الموجهة للزبون؛
- ويستطيع الرواد الجدد ابتكار القيمة الجديدة من خلال تحدي الافتراضات السائدة في الصناعة وابتكار شبكة جديدة للقيمة؛
- التحول من سلاسل القيمة إلى شبكات القيمة ، الهيكل التتابعي الخطي للقيمة والقيمة المضافة تغيرت مع اقتصاد المعرفة وذلك بفعل المزايا والقدرات التي أضافتها تكنولوجيا المعلومات والشبكات وبخاصة شبكة الإنترنت ،التي أدت إلى ظهور مجالات جديدة مثل

---

1 سعد غالب ياسين، "إدارة المعرفة وشبكات القيمة" ، ،بحث مقدم للملتقى (إقتصاد المعرفة والتنمية الإقتصادية)، الأردن، 25-27 أبريل 2005، جامعة الزيتونة، عمان، ص 15-16.

الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية بالإضافة إلى ظهور ما يعرف بالجماعات والمجتمعات الشبكية .

المبحث الثاني:

البيئة التنافسية والاستراتيجيات التنافسية العامة

لا يمكن الحكم على مدى جودة و قدرة الميزة التنافسية على الريادة إلا من خلال سياق البيئة التنافسية ،حيث أنه لا معنى للميزة التنافسية بالنسبة لمؤسسة تحتكر لمنتوج أو خدمة ما.

وهذا ما يفسر تصاعد أهمية الميزة التنافسية مع تزايد شدة التنافس بين المؤسسات ومع تزايد إنفتاح الأسواق العالمية و سقوط جميع الحواجز فيما بينها أصبحت التنافسية على المستوى العالمي أمر محتوم على جميع المؤسسات .

في هذا المبحث سنتناول البيئة التنافسية و أهم العناصر المشكلة لها والوزن النسبي و التأثيري لكل واحد منها كما أننا سنتعرض إلى أهم الإسترتيجيات التنافسية للتصدي لها.

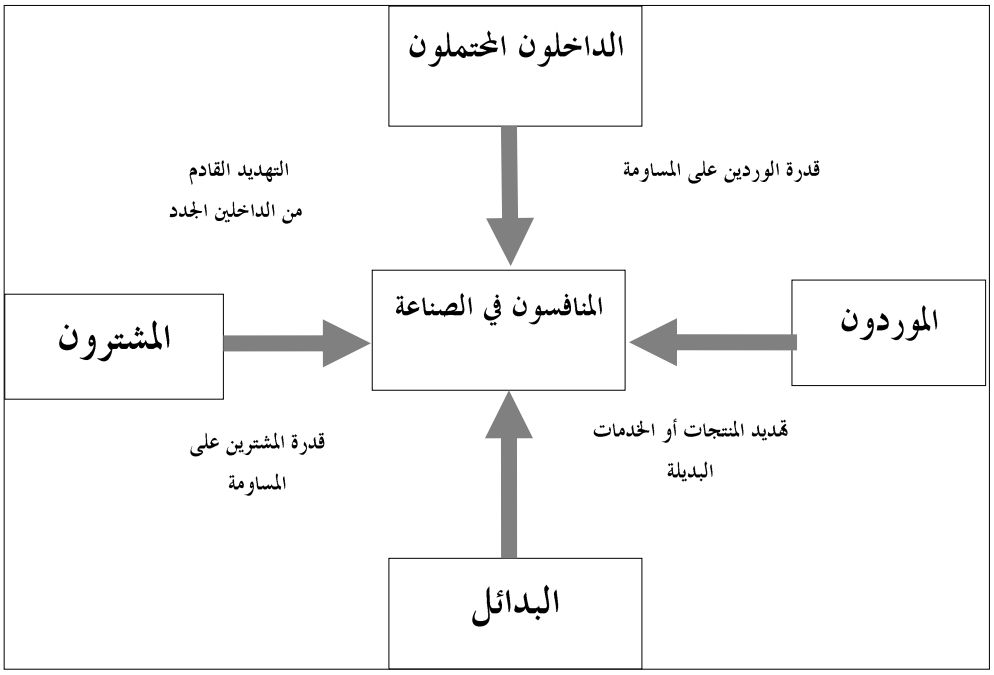
المطلب الأول: البيئة التنافسية

تنشط المؤسسات في بيئة تتميّز بالتغير المستمر، عندئذ يكون من الضروري معرفة مكوناتها الرئيسة، واتجاهاتها المستقبلية، حتى يمكن التأثير فيها وتحديد آثارها السلبية على المؤسسة ، فلم تعد المؤسسات تواجه منافسين ينشطون في نـــفس قطاع نشاطهـــا فحسب، بل تعدّاه إلى قوى أخرى بمقدورها التأثير على مردودية القطاع إيجابًا أو سلبًا.

و من أشهر النماذج نجد نموذج "PORTER" و الذي يتكون من القوى التنافسية الخمس التي تعتبر الأكثر تأثيراً على الأعمال، وخصوصا عندما تدخل سوقا جديدة، جنبا إلى جنب مع التحليل الدقيق للعناصر لكل واحدة من القوى الخمس وإظهار تأثيرها. يعتمد هذا التحليل على أنه إذا تغيرت إحدى هذه القوى فلابد من إعادة تقييم المؤسسة و سوق العمل المرتبط بأدائها. ليس فقط ولكن أيضا استخدمها في محاكاة تغيير هذه القوى الخمسة و ما قد يترتب عليها في محيط العمل و الأسواق المحيطة. القوى الخمسة هي المنتجات

البديلة، المنافسون الجدد ،مدخلات جديدة على السوق، قدرة المشترين و الموردين على المساومة.[1] الشكـــل الموالـــي يظهر كيف تتفاعل هذه القوى مشكلة شدة المنافسة في قطاع ما:

الشكـــل9: القوى التنافسيـــــــــة لنموذج بـــــــورتر



المصدر :مايكل بورتر، الإستراتيجية التنافسية ،ترجمة عمر سعيد الأيوبي ،هيئة أبو ظبي للثقافة و التراث، الإمارات، 2010، ص38.

يوضح الشكل السابق مايلي:

تُحدد القوى الخمس مجتمعة شدة المنافسة والربحية في قطاع ما، وتمثـــل القوة أو القوى الأشـــد العنصر الحاسم في صياغة نوع الإستراتيجية التنافسية التي تختارها المؤسسة لمواجهتها. و سنتناول في المطلب القادم أنواع الإستراتيجيات العامة.

1 Georgopoulos, N & Nikolopoulos K, "Fathoming Porter's five forces model in the internet era" The journal of policy, regulation and strategy for telecommunications, information and media, vol. 7, no. 6, 2005, p 66.

إلا أن حدود هذه القوى يتراوح بين التنافسية المثالية (الكاملة) ،حيث يكون الدخول حرا و لا تملك المؤسسات القدرة على مساومة المشترين والموردين، كما أن المنتجات متعددة ومتماثلة ،وبين الإحتكار التام حيث وجود بائع واحد في السوق، و بالتالي يمثل المحتكر عرض الصناعة بأكملها .وكذا عدم وجود بدائل جيـــدة للسلعة التي ينتجها المحتكر.كما أن هناك عوائـــق أو حواجز تمنع دخول مؤسسات جديـــــدة إلى السوق[1].

و بين أقصى طرفي المنافسة تعمل المؤسسات لضمان حصة سوقية تمكنها من الحصول على ربحية ملائمة تحت ضغوط القوى التنافسية، ويجب للمؤسسة كذلك التفريق بين الهيكل الأساسي للقطاع الذي تعكسه هذه القوى والتي يجب أن تواجه بتشكيل إستراتيجية تنافسية عامة ،وبين العوامل قصيرة المدى والمتكررة بكثرة، التي يمكن أن تؤثر على المنافسة والربحية بشكل عابر كالتقلبات الإقتصادية أو نقص في المواد أو الإرتفاع في الطلب بشكل مفاجئ والتي تجابه بشكل تكتيكي وخطط قصيرة الأجل. و من أجل إعداد إستراتيجية تنافسية عامة لابد أن نبحث في دور كل قوى من القوى التنافسية الخمس.

1. الداخلون المحتملون:

هذه القوة هي عالية الخطورة عندما تكون الحواجز أمام دخول السوق منخفضة. وكلما ارتفعت الحواجز إنخفض التهديد من الشركات الجديدة التي تدخل السوق. ومن الأمثلة على الحواجز التي يجب متابعتها لكي نعرف مدى تهديد الداخلين الجدد نذكر: الوفورات الإقتصادية، أثر التجربة،مستوى الاستثمارات ،امتلاك التكنولوجية،التميز في المنتجات ،الحصول الصعب على القنوات التوزيعية،تكاليف التحويل:.....الخ.[2]

1 مايكل بورتر، "الإستراتيجية التنافسية" ،ترجمة عمر سعيد الأيوبي ،هيئة أبو ظبي للثقافة والتراث ، الإمـــارات ،2010، ص41

2 زكريا مطلك الوردي، "الإدارة الإستراتيجية"، دار اليازوري، الأردن، 2005،ص104.

2. المنافسون في الصناعة:

تأخذ المزاحمة بين المنافسين النشطين في القطاع أشكالاً من المناورات للحيازة على موقع متميز في السوق، بالاعتماد على خطط مبنية على المنافسة من خلال الأسعار، الإشهار، إطلاق منتج جديد، تحسين الخدمات والضمانات الملائمة للزبون. و يرجع وجود المزاحمة إلى أنَّ هناك عدد من المنافسين يشعرون بأنّهم مدفوعين إلى تحسين موقعهم، حيث يرون إمكانية ذلك. وللعمليات التي تعتمدها المؤسسات ضد المنافسة أثارا مهمة على المنافسين، حيث تدفعهم إلى بذل الجهود للرَّد على هذه العمليات.

وتوصف المزاحمة في بعض القطاعات على أنها قوية، بينما توصف في قطاعات أخرى على أنها هادئة،وتنجم المزاحمة الشديدة عن تضافر عدد من العوامل الهيكلية و المتمثلة في: عدد المنافسين في القطاع، بطء نمو قطاع النشاط، التكاليف الثابتة ،حيث أن الشركات التي تعجز عن تغطية تكاليفها الثابتة فإنها تسعى إلى زيادة الطلب عن طريق تقديم التسهيلات والإغراءات ، غياب التّمييز، الرَّفع من الطّاقة الإنتاجية، منافسون مختلفون في التّصور، حواجز الخروج .[1]

3. المشترون:

يشكل المشترون (المستهلكون أو الصناعيون) ، قوة مؤثرة في التنافسية حينما تكون مرنة جدا إتجاه تغيرات الأسعار، و مساومتهم على المزيد من الخدمات.

كما أن المشترين يشكلون قوة إذا تحققت لهم جملة من الظروف[2] كأن تتم مثلا عملية الشراء بكميات كبيرة،وبالتالي تزداد القدرة على المساومة لتخفيض سعر البيع،أو تمثل المنتجات التي يشترونها جزءا كبيرا من تكاليف البائع، أو عندما تكون المنتجات قياسية، أو في حالة انخفاض تكاليف التحول لدى المشتري من صناعة إلى صناعة إذا كان مشتريا صناعيا أو وجود بدائل سهلة المنال إذا كان

1 . نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 65

2 مايكل بورتر، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 63-66.

المشتري إستهلاكيا فقط،أوفي حالة تحقيق أرباح منخفضة ،تشكيل المشترين لتكامل خلفي،أو لعدم أهمية سعر المنتج بالنسبة للجودة وكذا إمتلاك المشتري لمعلومات تامة عن تفاصيل الصناعة.

4. البدائل:

و هي تمثل تهديدا لمنتجات الشركة بشكل رئيسي عندما يتميز المستهلكون بحساسية للسعر وأنه من السهل بالنسبة لهم تغيير تفضيلاتهم إلى غيرها من المنتجات المشابهة لها والتي تلبي احتياجاتهم. و ربما يمثل الحل في أن يتعاون جميع المشاركين في القطاع بالإعلانات المكثفة والدائمة بما أن الأمر يهم الصناعة ككل وليس ثمة مستفيد إذا ما تم فعلا إتجاه الزبائن فعلا نحو البدائل . ومن خصائص البدائل التي تستحق حقا أن تحظى بالإهتمام 1) تخضع لإتجاهات تحسن مقايضة "سعر-أداء" بمنتج الصناعة 2) أن تنتجها صناعات تحقق أرباحا عالية،و نذكر كمثال أن أجهزة الإنذار الإلكترونية تمثل بديلا ممتازا لشركات الحراسة الأمنية سواء من الناحية التشغيلية أومن ناحية الأسعار[1].

5. الموردون:

يمكن أن يكون للموردين تأثير على كل منظمة، لأنها تشكل عنصرا هاما في خلق سلسلة القيمة. ومع ذلك، كما يمكن أن تكون أكبر أيضا عندما تحتكر سوق المواد الخام أو إذا كان التحول إلى موردين آخرين من الصعب لأسباب تكاليف أو عدم وجود بدائل لمنتجاتهم. وتكون مجموعة الموردين قوية إذا تحقق مايلي[2]:

-سيطرة عدد قليل من الشركات عليها بينما يتشتت المشترين؛

- غياب المنتجات البديلة؛

-القطاع المشتري لا يمثل زبونا مهما؛

1 المرجع السابق، ص63
2 المرجع السابق، ص67

- يمثل المنتج وسيلة إنتاج مُهمة للقطاع المشتري؛
- تمييز المنتج أو وجود تكلفة التبديل؛
- تهديد التكامل الأمامي.

كما أن العمالة تعتبر كذلك موردا من الموردين خاصة العمالة الماهرة و مصدرها التنظيم بمختلف أنواعه خاصة النقابات ومدى توسع عرض العمالة. ومن الجدير بالذكـــــر أن تأثير الشركات على الموردين ضعيف للغاية وليس لها إلا القيام بالتكامل الخلفي، و السعي لإزالة تكاليف التغيير.

المطلب الثاني: الإستراتيجيات التنافسية العامـــــة:

الإستراتيجية التنافسية تعني إتخاذ إجراءات هجومية أو دفاعية لإنشاء موقف يمكن الدفاع عنه في صناعة ما، و التعامل بنجاح مع القوى التنافسية الخمس، وبالتالي تحقيق عائد أعلى على الإستثمار للشركة. وفي هذا الصدد يمكن التمييز حسب بورتر(1980) بين ثلاث إستراتيجيات[1]:

إستراتيجية الريادة في التكلفة _ إستراتيجية التميز_ إستراتيجية التركيز.

وقبل أن نتناول بالشرح كل إستراتيجية على حدى فإنه يجب أن نذكر أن أي شركة يمكن أن تنجح في تنفيذ إستراتيجية هي مزيج بين إستراتيجيتين إلا أن ذلك نادرا ما يحصـــــل، بسبب أن التنفيذ الفعال لإحدى الإستراتيجيات يتطلب الإلتزام التام تنظيميا وماليا بها، وتضعف إذا كان هناك أكثر من هدف أساسي . ويحذر بورتر من مغبة الوقوع في محاولة إيجاد إستراتيجية هي مزيج بين الثلاث إستراتيجيات كما سماها دركر "**الانزلاق في الوسط**".

1المرجع السابق،ص 83

أولا : إستراتيجية الريادة في التكلفة:

وهي إستراتيجية تنافسية تعتمد على التكلفة المنخفضة وموجهة إلى أسواق مستهدفة كبيرة وتتطلب أساليب وأدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية، وملاحقة مستمرة للتكلفة بغرض خفضها، ورقابة صارمة عليها وعلى هامش الربح.[1]

يرى بورتر أن قيادة التكلفة هي واحدة من الإستراتيجيات العريضة التي يمكن أن تتبناها المنشأة و هناك عدد من الوسائل التي تساعد المنشأة على تحقيق هذه الميزة إلا أنها تعتمد أساسا على شكل وبنية القطاع المعني وعلى هيكلة السوق ،كما تعتمد على الطريقة التي من خلالها يتم الحصول على المواد الخام وعلى توفر التكنولوجيا المتقدمة بالإضافة إلى اعتمادها على إقتصاديات وفورات الحجم،وعلى الإستفادة من آثار عوامل منحنى الخبرة، وإذا ما تم تطبيق هذه الإستراتيجية بنجاح فإن المؤسسة تستطيع أن تحقق وتحافظ على التكلفة مما يساعدها على تسعير منتجاتها بطريقة تنافسية تتفوق بها سعريا على المنافسين بينما تكون في مستوى فوق المتوسط بالنسبة للأداء في القطاع الذي تعمل فيه وهناك أمران يتعلقان بهذه الإستراتيجية يجب ملاحظتها:[2]

- لكي يصبح منتج المنشأة في مستوى فوق المتوسط فإنه يجب عليها كقائدة في التكلفة أن تحقق التعادل أو التقارب في أسس التميز مقارنة بمنافسيها، مما يعني أن الإستراتيجيات العريضة منفصلة عن بعضها البعض من جانب إلا أنها مرتبطة بعضها البعض من جانب آخر.
- حتى تستمر المنشأة في المحافظة على مستويات عالية من الأداء فإنه لابد من أن يجد المنافسين صعوبة في تقليد أسس التفوق في التكلفة، الأمر الذي جعل الكثير من النقاد[3] يرون أن تبني إستراتيجية "القيادة في التكلفة " من قبل المنافسين أي أن

---

1 جمال الدين محمد المرسي وآخرون، "التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية"، منهج تطبيقي، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002، ص 174.

2 محمد بن عبد الله العوض،"استراتيجيات التسويق التنافسية"،بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الأول" التسويق في الوطن العربي"، الشارقة، 15-16 أكتوبر 2002 ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الإمارات ،ص 4

3Kay, J. "Foundations of corporate success", Oxford University Press. (1993) p 17.

يسعى هؤلاء المنافسين لأن يكونوا في المرتبة الثانية أو الثالثة قد يكون الأسلوب الأكثر من عقلانية من محاولة إحتلال مركز القيادة في التكلفة .

1- **متطلبات إستراتيجية القيادة في التكلفة** : تتطلب هذه الإستراتيجية لنجاحها موارد ومهارات وكذلك متطلبات تنظيمية :[1]

الموارد والمهارات اللازمة:

- استدامة استثمار رأسمالي والحصول على رأس المال؛
- مهارات الهندسة التصنيعية ؛
- الإشراف القوي على العمال ؛
- تصميم المنتجات بحيث يسهل تصنيعها.

المتطلبات التنظيمية:

- الرقابة الشديدة على التكلفة ؛
- كثرة التقارير الرقابية المفصلة ؛
- التنظيم والمسؤوليات البنوية؛
- استناد الحوافز إلى تلبية الأهداف الكمية الصارمة.

2- مخاطر إستراتيجية القيادة في التكلفة:

- عدم وضوح معنى "**القيادة في التكلفة**" هل تعني أن الإستراتيجية تعتمد على ضبط التكلفة الذي هو ميزة داخلية للمؤسسة قد لا يلاحظها العملاء أم هي التنافس على السعر الذي يبدو بجلاء للعملاء؛[1]

1 مايكل بورتر،مرجع سبق ذكره،ص 83

- الإعتماد على هذه الإستراتيجية دون التأكد من أن الهيكل الإنتاجي مشابه للمنشأة ذاتها يعتبر مجازفة غير محسوبة،وبصيغة أخرى أن المنشأة حتى تعتمد على هذه الإستراتيجية يجب عليها التأكد من هيكلة أسس التكلفة للمنافسين وهو الأمر الذي ليس بمتناول جميع المؤسسات؛[2]

- التغير التكنولوجي وأثار ذلك على الإستثمارات الكبيرة وعلى الخبرة المكتسبة سابقا ؛

- عدم القدرة على رؤية التغيرات المطلوبة على المنتج أو التسويق بسبب تركيز الإهتمام على التكلفة.

ثانيا : إستراتيجية التميز:

تستند إستراتيجية التميز إلى التركيز على قدرة المؤسسة على تقديم خدمة متميزة ومتفردة للزبائن عبر صيغ مختلفة مثل الإبداع في التصميم والتكنولوجيا: السمعة ومكانة العلامة التجارية ،قنوات التوزيع[3]، إن إستراتيجية التميز لا تعني أن المؤسسة لا تعير اهتماما لتخفيض التكلفة، إذ أن ذلك ليس هو الغرض الرئيسي من هذه الاستراتيجية وأن العلاقة بين إستراتيجية قيادة التكلفة و إستراتيجية التميز هي علاقة تبادلية ،ذلك أن النشاطات المطلوبة لبلوغ مرحلة التميز تطلب إنفاقا كالبحث والتطوير ،وكما أن الزبون بدوره قد يضحي ببعض أشكال التميز مقابل حصوله على منتجات منخفضة السعر، بعبارة أخرى يتوجب على المؤسسة التي تعتمد على هذه الاستراتيجية أن تخفض التكاليف في الجوانب التي ليس لها صلة مباشرة بمصدر التميز .[4]

---

1 C , Bowman, "Interpreting competitive strategy", British Academy of Management Conference. September. 1992 University of Bradford, UK, P14-16
2 A. Murray, "Contingency view of porter's Generic strategies". Academy of Management Review, March, 1988,U.S.A, p. 390

3 صالح عبد الرضا رشيد،إحسان دهش جلاب،" الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي"،دار المناهج ، الأردن،2008،ص308
4 المرجع السابق، ص 306

تعطي هذه الإستراتيجية قوة إتجاه التنافسية من خلال هوامش الربح المرتفعة التي توفرها، سواء مع الموردين أو مع المشترين الذين يصبحون أقل حساسية للسعر.

1-متطلبات إستراتيجية التميز: قد تحتاج هذه الإستراتيجية قدرات ومتطلبات تنظيميةمنها:[1]

الموارد والمهارات اللازمة:

- قدرات تسويقية قوية؛
- هندسة المنتجات؛
- مقدرة قوية في الأبحاث الأساسية؛
- تراث طويل في الصناعة أو إئتلاف فريد من المهارات المستمدة من أعمال أخرى؛
- تعاون قوي من مختلف القنوات.

المتطلبات التنفيذية:

- تنسيق بين وظائف البحث والتطوير و تطوير المنتجات والتسويق؛
- قياس ذاتي وحوافز بدلا من التدابير الكمية؛
- إغراءات لإجتذاب العمالة الماهرة أو العلماء أو الأشخاص المبتكرين.

2- مخاطر إستراتيجية التميز: التمادي في إستراتيجية التميز قد يترتب عليه إرتفاع غير مبرر في تكاليف الإنتاج،و وجود خصائص مبالغ فيها في المنتـــــج تزيد فـــي تكلفته ،قد يؤدي في الأخير بالمستهلك إلى البحث عن بدائل أقل سعرا.[2]

1 مايكل بورتر،مرجع سبق ذكره،ص 83

2 مقدم عبيرات.حساب م.الأمين، "إستراتيجيات وضع حواجز الدخول أمام تهديد المنافس المحتمل"،مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد5، الجزائر، 2008، ص313.

- حاجة المشترين إلى عامل التميز قد تسقط في أي وقت بسبب تقلب الظروف الإقتصادية؛
- التغيرات التي تحدث لمفهوم التميز لدرجة أن يضيق ليسهل لجميع لمنافسين الوصول إليه،و هو أمر شائع عند نضوج الصناعات .

ثالثا : إستراتيجية التركيز:

تهـــدف إستراتيجية التركيز إلى إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج.و تقوم فكرة هذه الإستراتيجية على أن قيام الشركة بخدمة سوق مستهدف وضيّق سيكون بدون شك أكثر فاعلية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل[1].

أما بالنسبة لكيفية تحقيق ميزة تنافسية في ظل إستراتيجية التركيز، فهناك طريقتين:

- النجاح في تحقيق قيادة التكلفة؛
- التميز في القطاع أو القطاعات المستهدفة.

وبالنسبة لأي من الطريقتين يتم استخدام المداخل المناسبة لكل طريقة. ففي ظل الطريقة الأولى يتم استخدام نفس أنواع المداخل المتبعـــة لتخفيض التكلفـــة في ظل إستراتيجية قيـــادة التكلفـــة، أما في ظـــل الطريقة الثانية فيتم استخدام أنواع المداخل المتبعة لتميز المنتج في ظل إستراتيجية تميز المنتج للسوق الواسع.[2]

وكأن تركيزها يعني أن تحتل المؤسسة موقعا منخفض التكلفة، أو موقعا شديد التميز أو الإثنين معا .ويشمل التركيز كذلك المقايضة بين الربحية وحجم المبيعات .

1 مايكل بورتر،مرجع سبق ذكره،ص 80
2 نبيل مرسي خليل. مرجع سابق ص ص: 121-124

1-متطلبات إستراتيجية التركيز: قد تتطلب هذه الإستراتيجية إئتلاف من القدرات والمتطلبات التنظيمية المذكورة في الإستراتيجيتين السابقتين [1].

2-مخاطر إستراتيجية التركيز:

ينطوي التركيز على مجموعة من المخاطر أهمها:[2]

- توسع فارق التكلفة بين المنافسين الواسعي النطاق والشركات المركزة بحيث يلغي مزايا تكلفة خدمة هدف صغير أو يعادل التميز المتحقق بالتركيز؛
- تضيق الإختلافات في المنتجات أو الخدمات المرغوبة بين الهدف الإستراتيجي والسوق ككل؛
- عثور المنافسين على أسواق فرعية ضمن الهدف الإستراتيجي والتغلب في التركيز على الشركة المركزة.

1 مايكل بورتر،مرجع سبق ذكره،ص 83
2 المرجع السابق، ص 90

المبحث الثالث:

الميزة التنافسية المصرفية

بعد تناولنا لمفهوم الميزة التنافسية بصفة عامة سنتناول في هذا المبحث الميزة التنافسية المصرفية و خصوصيتها بإعتبارها –المصارف- جزء من قطاع الخدمات، حيث يحكم هذا القطاع عدد من الخصائص المتعلقة بالمنتوج الخدمي في حد ذاته و كذا بالسوق المصرفية بما تحتويه من قوى تنافسية تحدد خصائص مميزة لها.

المطلب الأول مدخل للميزة التنافسية في الصناعة المصرفية:

ما تناولناه في المبحثين السابقين يتعلق بالميزة التنافسية بصفة عامة، و سنتعرض في هذا المبحث للمفاهيم الخاصة بالميزة التنافسية ولكن بالتركيز على القطاع المصرفي.

حيث يحتل القطاع المصرفي مركزا حيويا في النظم الاقتصادية و المالية، لما له من تأثير إيجابي على التنمية الاقتصادية من خلال جمع المدخرات وتعبئتها و توزيعها على الاستثمارات المختلفة حسب أهميتها. والبنوك في مجموعها تعتبر حلقة تتفاعل داخلها شتى مجالات النشاط الاقتصادي، فكلما نمى وأتسع هذا النشاط زادت تبعا لذلك أهمية البنوك وأتسع مجال نشاطها وتعددت خدماتها. ولذلك سنتناول خصائص الميزة التنافسية في هذا القطاع مسبوقة ببعض التعاريف الأساسية حول الصناعة المصرفية

أولا: الخدمة المصرفية:

بشكل عام تتميز الخدمة بـــ[1]:

- أن الخدمة أداء أو نشاط وليست شيء مادي ملموس؛
- تتطلب الخدمة وجود طرفين، طرف يقدم الخدمة و طرف يحصل عليها؛

1 محمد سالم، "تسويق الخدمات ،المبادئ النظرية والحالات التطبيقية"، مطبعة جامعة عين شمس، القاهرة، 1997 ، ص13.

- الخدمة غير ملموسة ولا يمكن إدراكها أو الإحساس بها؛
- لا ينتج عن أداء الخدمة نقل للملكية باعتبار أنها غير ملموسة.

و تعرف الخدمة المصرفية على أنها: "**مجموعة الخدمات التي تقدمها البنوك لعملائها غير خدمات الإيداع والائتمان والاستثمار، وهي خدمات عديدة ومتنوعة وعادة ما ترتبط بالخدمات الرئيسية الثلاث المشار إليها**" [1].

كما تعرف أيضا على أنها " **مجموعة من العمليات ذات المضمون النفعي الكامن في مجموعة من العناصر الملموسة وغير الملموسة ،المدركة من قبل المؤسسات و الأفراد،وتشكل مصدر إشباع لحاجاتهم المالية و الإئتمانية الحالية والمستقبلية، وتشكل في الوقت ذاته مصدر ربح للمؤسسة المصرفية**"[2]

ثانيا: خصائص الخدمات المصرفية:تختلف الخدمات المصرفية عن غيرها بما يلي[3]:

- تشابه ما تقدمه البنوك من الخدمات: إن الخدمات التي يقدمها أي بنك تقدمها معظم البنوك الأخرى، وهذه أول وأهم مشكلة تسويقية تواجه أي بنك حيث يعمل على التميز عن المنافسين بمستوى جودة ما يقدمه من خدمات؛
- إذا ما نظرنا إلى مجموع الأصول لأي بنك والتركيبة النسبية لكل منها فإننا نجد أن الودائع هي المكون الرئيسي لها،و بالتالي فإن البنك يعتمد عليها في تأدية جميع خدماتها المصرفية ؛
- يتعين على المصرف تقديم مجموعة واسعة، من الخدمات والمنتجات المصرفية التي تلبي تنوع احتياجات الزبائن من الاحتياجات التمويلية والائتمانية باختلاف أنواعهم وتواجدهم الجغرافي؛

1 الدسوقي حامد أبو زيد،" إدارة البنوك ، النظرية والتطبيق"، دار الثقافة العربية، الطبعة 4، القاهرة، 1998، ص104.
2 ناجي معلا ،"قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية الأردنية"، دائرة المكتبة الوطنية ،الأردن، 2001 ص26.
3 عبده ناجي،" تسويق الخدمات المصرفية"، اتحاد المصارف العربية، لبنان، 2003، ص17-32.

- سرعة الانتشار من خلال فتح أكبر عدد من الفروع المصرفية. بمعنى آخر أن يكون المصرف قادرا على الوصول إلى العملاء الحاليين والمحتملين في أماكن تواجدهم أو حيث يحتاجون إلى الخدمات المصرفية؛

- شدة المنافسة بين البنوك حيث تشتد المنافسة بين البنوك للانفراد بتقديم خدمات متميزة تستقطب عن طريقها أكبر عدد من العملاء، لكن يصعب على البنك المحافظة على مستوى معين من المنافسة نظرا للظروف البيئية التي ينشط فيها البنك؛

- الخدمة المصرفية لا تختلف إلا في حدود ضيقة جدا بين مصرف و آخر، ولهذا فإنها تتصف بقدر كبير من التشابه والنمطية. مثلا الخدمات المصرفية التالية تكاد تكون نمطية في جميع المصارف: الحساب الجاري، القروض بمختلف أنواعها، الاعتمادات المستندية، خطابات الضمان، حساب التوفير...الخ؛

- يحاول كل مصرف إيجاد توازن بين توسع نشاطه ودرجة المخاطر التي يتحملها ، وباعتبار أن المصرف مؤسسة تمارس نشاطها في ظل سيادة ثقة تامة ومتبادلة بين الزبون وبين المصرف. إذن من أولى مسؤوليات المصرف أن يجري نوعا من التوازن بين توسع النشاط المصرفي وبين أعباء هذا التوسع.

ثالثا: معايير التنافسية البنكية الحديثة:

شهدت الساحة المصرفية العالمية عدة تحولات فرضت على العاملين في حقلها الإلتزام بمعايير وشروط جديدة لتجاري هذه التطورات ،ومن بين أهم مظاهر هذه التطورات:[1]

- الثورة التكنولوجية في المعلومات و الإتصال وما نتج عنها من توسع العمل المصرفي ليشمل تقديم الخدمات المصرفية عبر الإنترنت "المصارف الافتراضية" والتجارة الإلكترونية؛

1 سليمان ناصر، "النظام المصرفي الجزائري وتحديات العولمة" مقال بمجلة (الدراسات الاقتصادية والمالية)،العدد الأول ، 2008، المركز الجامعي للوادي، وادي سوف ،ص ص:1-4

- التحرير المصرفي و ما نتج عنه من تواجد المصارف الأجنبية وملكيته للقطاع المصرفي في أغلب بلدان العالم، وزيادة عملية الخوصصة؛
- توجه أعمال البنوك إلى الشمولية التي تعني تنويع مصادر التمويل ليشمل مصادر كانت مستبعدة ، وتنويع الخدمات لتشمل قطاعات كانت محتكرة ومحصورة؛
- الإندماج والتكتلات الكبرى بخلاف النوع الذي كان ساري أي " consortiums banks" والذي يعني تظافر جهود بعض المصارف من أجل تمويل مشترك أي تكتل وظيفي وليس في رأس المال أي الإندماج الكامل والدائم بين البنوك لمواجهة الأزمات المالية الدورية؛
- تنظيم القطاع المصرفي وفق مقررات لجنة بازل .

هذه المتغيرات أوجبت على العاملين في الحقل المصرفي الإلتزام بالمعايير التنافسية التالية:[1]

– تبني إستراتيجيات تنافسية متكاملة بين:الجودة، التكلفة، التميز، والوقت، لتغطي جميع توقعات الزبائن؛

– تبني إستراتيجية تدريبية مستمرة للعمال المهرة على كل المستويات وفي كافة مجال الأداء،لما تتطلبه هذه المرحلة من عمال قادرين على الإبداع و الإبتكار؛

– تغير الثقافة المؤسسية لتنصب حول فلسفة وأسلوب الجودة الشاملة ونشر ثقافة الجودة، ليهدف إلى التحسين المستمر لعمليات المصرف بمشاركة جميع العاملين فيه؛

– تبني تكنولوجيا المعلومات و إستخدامها في دعم جميع المجالات إبتداءا من البحوث والتطوير ،صنع القرار، تصميم المنتج وتقديمه للعملاء؛

1 أحمد سيد مصطفى، "التسويق العالمي بناء القدرة التنافسية للتصدير"، دار المريخ، السعودية، 2001، ص146

– السعي نحو التحالفات الإستراتيجية ولا يتأتى ذلك إلا بوصول البنك إلى مصاف المستوى الأعلى في السوق، و يمثل المقارنة والإقتداء بالمنافس النموذجي أحسن السبل للوصول إلى ذلك .

المطلب الثاني: البيئة التنافسية المصرفية

لا تختلف البيئة التسويقية في قطاع المصارف عنها في القطاعات الأخرى ،حيث تتعرض المصارف إلى ضغوط و قوى منافسة وفقا لنموذج بورتر للقوى التنافسية.

أولاً المنافسون الحاليون: تنقسم المنافسة بين المتواجدين في السوق إلى[1]:

- المنافسة الداخلية: وتتكون من المنافسين أصحاب السوق المحلي والمصارف الأجنبية العاملة بتراخيص و إعتمادات من البلد المضيف، وغالبا ما تميل كفة المنافسة إلى المصارف الأجنبية بسبب الدعم الفني و المعلوماتي للمراكز الرئيسية.
- المنافسة الخارجية: وتتكون من المصارف خارج الحدود ،والتي ظهرت بعد التحرير المصرفي و الإنفتاح العالمي،وكنتيجة لترتيبات الانضمام لمنظمة التجارة العالمية.

و كلا النوعين فرضا على المؤسسات المصرفية، تخفيض كبير في التكلفة، على مستوى العمليات و الخدمات المقدمة، وتخصيص ميزانية أكبر للبحث والتطوير لتعزيز قدرات المصرف على مجابهة العملاء بالخدمات الجديدة.

ثانياً القوة التفاوضية للعملاء: لعل خدمة العملاء هي أهم مدخل استراتيجي للتنافس في القطاع المصرفي ،وذلك لأن الخدمات المصرفية تكاد تكون متشابهة ونمطية بين جميع المصارف، و أن القطاع المصرفي يحوي عدد كبير من المصارف،و بساطة كلفة التحويل من مصرف إلى مصرف آخر ، كما أن من الممكن للعميل الحصول على الخدمات من عدة مصارف في آن واحد[2].

1 مفلح عقل، "وجهة نظر مصرفية"، مكتب المجتمع العربي، الجزء الأول، الأردن، 2006، ص85

2 ناجي معلا ،"الأصول العلمية للتسويق المصرف"ي، دائرة المكتبة الوطنية ،عمان،الأردن، 2007 ص272.

ولتواجه المصارف القوة التفاوضية للعملاء فإنها معنية بالإجابة عن السؤالين التاليين: ما الذي يريد العملاء شراؤه " الطلب" ؟ و ما الشكل الذي ينبغي تقديمه ؟ بالتالي فإن خدمة العملاء تعتبر مجالا يحمل في طياته ميزات تنافسية تؤهله لتحقيق مكانة متقدمة.

ثالثاً القوة التفاوضية للموردين :قد يكون المورد موردا للعمالة أو رأس المال، ويزداد ضغط الموردين على المصرف في الحالات التالية: [1]

- عندما يزودون المصرف بمورد هام لا يمكن الاستغناء عنه؛
- يكون عدد المصارف قليلا في السوق المصرفية و ذات حجم كبير ؛
- عندما تكون تكلفة التغيير نحو موردين آخرين عالية.

رابعاً تهديد الداخلين الجدد: دائما ما يفضل المنافسون الجدد تقديم نوعيات أوسع من الخدمات المصرفية للأفراد ، نتيجة لهذه المنافسة المتزايدة يصبح من الواجب على المصارف أن تتبنى أساليب أكثر تكاملا في تقديم خدماتها ، وهو ما يساعد في تحدي المؤسسات الجديدة و تقديم خدماتها المتنوعة .

خامساً تهديد الخدمات البديلة: خلال الفترة القادمة ستشهد السوق المصرفية منتجات بديلة للخدمات المصرفية ومنافسة لها، وذلك من قبل الشركات العقارية، وشركات التأمين...الخ. و سيشكلون زخما كبيرا لتقديمهم سلسلة واسعة من الخدمات البديلة للخدمات المصرفية.

1 عقيل إميل يوئيل ،" تقييم أنظمة المعلومات كأداة تنافسية في المصارف " مقال بمجلة (الإدارة العامة)، مج 38،ع 2،سنة 1998،المملكة العربية السعودية ، ص426.

المطلب الثالث: إستراتيجيات التنافس المصرفية

يتميز قطاع المصارف بتنافسية شديدة ،حتمت على المصارف انتهاج استراتيجيات تنافسية متنوعة تتناسب كل منها مع اسراتيجيتها العامة وأهدافها وظروف المنافسة. و من بين هذه الإستراتيجيات نذكر أهمها:

أولا :إستراتيجية الإندماج المصرفي:

1- **مفهموم الإندماج المصرفي:** يعرف الإندماج المصرفي على أنه: " **إتفاق يؤدي إلى إتحاد مصرفين أو أكثر و ذوبانهما إراديا في كيان مصرفي واحد، بحيث يكون الكيان الجديد ذا قدرة أعلى وفاعلية أكبر على تحقيق أهداف كان لا يمكن أن تتحقق قبل إتمام عملية تكوين المصرف الجديد**".[1]

وتتحكم عدة عوامل في الدوافع والمبررات نحو اتخاذ القرار بالإندماج من أساسه، و لعل من أهم الدوافع نجد: [2]

- الإستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير : حيث تتيح عملية الإندماج المصرفي وفورات الحجم التي تعني أنه كلما توسعت المؤسسة في حجم الإنتاج فإن التكلفة المتوسطة في الأجل الطويل تتجه إلى الإنخفاض؛
- مواجهة العولمة المصرفية : أفرزت العولمة الإقتصادية عدة مظاهر مثل: تحطيم القيود على التجارة والخدمات الدولية ، وإطلاق حرية حركة رؤوس الأموال ، وتحرير أسعار الصرف ، وتكامل الأسواق وانفتاحها على بعضها ... الخ. كل هذه الظواهر بقدر ما كانت فرصا للمصارف كانت تمثل كذلك تهديدا حقيقيا لها ، و يعد الإندماج المصرفي الخيار الأمثل لمواجهتها؛

1 عبد الحميد عبد المطلب ،" العولمة و اقتصاديات البنوك" ، الدار الجامعية ، مصر ، 2001 ،ص 153.
2 فاضل محمد ملحم ،"الإندماج والتملك المصرفي "مقال بمجلة (مجلة المصارف في الأردن)، مج 23،ع 1، 2004، الأردن ،ص 19 .

- ثورة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات وتطبيقها في المجال المصرفي: تعاني البنوك الصغيرة والمتوسطة من عدم القدرة على مجاراة التطورات التكنولوجية و الرقمية لأسباب تتعلق بإرتفاع تكاليفها، و نقص الكوادر المتخصصة فيها ولذلك تلجأ إلى الإندماج المصرفي لزيادة وتحديث عملياتها وبناء أنظمة معلوماتية وإدارية حديثة ؛

- حماية الجهاز المصرفي وتأمين سلامته: تعمد السلطات النقدية بدمج بعض المصارف بعضها لبعض ، وذلك بهدف إعادة تنظيم الجهاز المصرفي بما يتلائم مع مقتضيات السوق ، أو تفادي حدوث أي تعثر والمحافظة على الثقة في سلامة القطاع المصرفي للدولة ككل .

2- **الإندماج المصرفي والميزة التنافسية** : يعطي الإندماج المصرفي ميزة وقدرة تنافسية للكيان الجديد من خلال :[1]

- التوسع في فتح أسواق جديدة وخلق مصادر دخول جديدة؛
- خفض التكلفة يزيد من القدرة التسويقية وكفاءة الخدمة المصرفية؛
- زيادة القدرة التنافسية العالمية مستفيدة من التحرير المصرفي؛
- القدرة على مواجهة الخاطر في ظل التحرير المالي.

وركز بعض الكتاب على أن الإندماج يمثل تعاون وتبادل مشترك للقدرات والمهارات وبالتالي تنبع الميزة التنافسية في هذه الحالة من خلال :[2]

- استخدام التحالف لإحباط الخصوم وعرقلة وصولهم إلى الموارد النادرة؛

---

1 بوزعرورعمار ، دراوسي مسعود ،" الاندماج المصرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية"، بحث مقدم لـــ الملتقى الوطني الأول حول " للملتقى الوطني الأول المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الإقتصادية"، **4** و **15** ديسمبر **2004**،جامعة الشلف، الجزائر، ص **141**.

2 عبد السلام أبو قحف، "إدارة الأعمال الدولية"، الدار الجامعية، مصر، **2001**، ص **451**.

- المشاركة في اكتشاف الفرص الجديدة، ومن خلال عمليات جديدة ومتطورة من خلال التعلم التنظيمي؛
- القدرة المالية من خلال تخفيض النفقات الإدارية أو من خلال تحقيق دخل أكبر؛
- المشاركة في الترويج الفعال والسيطرة على القنوات التوزيعية وفتح قنوات توزيع جديد.

ثانيا : إستراتيجية المصرف الشامل:

1- **مفهوم المصرف الشامل:** تعرف على أنها تلك "**البنوك التي تقوم بتقديم الخدمات المصرفية التقليدية و غير التقليدية بما فيها القيام بدور المنظم، و تجمع في ذلك بين وظائف البنوك التجارية و بنوك الإستثمار إضافة إلى نشاط التأمين و تأسيس الشركات و المشروعات، و لا تقوم على أساس التخصص القطاعي أو الوظيفي بل تساهم في تحقيق التطوير الشامل و المتوازن للاقتصاد، مع القيام بدور فعال في تطوير السوق المالية بالمعنى الواسع**"[1]

و يقصد بالخدمات المصرفية التقليدية تتضمن الخدمات المعتادة في البنوك و بعض المؤسسات المالية كقبول الودائع بمختلف أشكالها و منح القروض، و أداء الخدمات المصرفية المتعلقة بالنشاط التجاري كإجراء التحصيلات و التحويلات فتح الإعتمادات المستندية و إصدار خطابات الضمان.

أما الخدمات غير التقليدية: [2]

1 عبد المطلب عبد الحميد، "البنوك الشاملة عملياتها و إدارتها"، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص19.

2 بريش عبد القادر،"التحرير المصرفي و متطلبات تطوير الخدمات المصرفية و زيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية" رسالة دكتوراه،غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، 2005-2006 ، ص168

- الخدمات المصرفية الإستثمارية: و يقصد بها بخدمات تغطية الإصدارات الجديدة، و خدمات تسويق المنتجات المالية بالإضافة إلى تقديم خدمات الإستشارات المالية، و إنشاء المشاريع الإستثمارية و تمويلها؛

- القيام بالعمليات خارج الميزانية: و تتمثل هذه العمليات في فتح الإعتمادات المستندية و تقديم خطابات الضمان بالإضافة إلى التعامل في المشتقات المالية؛

- خدمات وحدات الترست TRUST : تعني شراء و بيع الأوراق المالية لصالح الغير و متابعتها و تسيير محافظ الأوراق المالية و تقديم الإستشارة في هذا المجال؛

- إنشاء صناديق الإستثمار و شركات رأس المال المخاطر: تقوم شركات رأس المال المخاطر بتقديم الدعم المالي و الفني اللازمين للمشروعات الواعدة التي تعمل في مجالات إستثمارية عالية المخاطر أملا في جني أرباح رأسمالية ذات معدل مرتفع في الأجلين المتوسط و الطويل؛

- تقديم خدمات التمويل التأجير leasing: يمكن للبنوك المساهمة في نشاط التمويل التأجيري من خلال المشاركة في تأسيس شركات التأجير التمويلي أو القيام بإعداد الدراسات اللازمة للتمويل التأجيري، كذلك القيام بدور المستشار المالي و الإقتصادي لأي من الأطراف المشاركة، فضلا عن القيام بعمليات الترويج لصفقات التأجير التمويلي؛

- القيام بعمليات Factoring و Forfaiting : تنصب هذه العمليات على تقديم مجموعة من الخدمات من خلال تقييم الجدارة الائتمانية للمستورد، فيقوم البنك الشامل بشراء الذمم المدينة الموجودة لدى المنشآت الصناعية و التجارية التي تتراوح مدتها ما بين 30 يوم و 120 يوم، و التي تتوقع المنشآت تحصيلها من مدينيها خلال السنة المالية، و ذلك بهدف توفير سيولة نقدية لهذه المنشآت دون الحاجة لإنتظار تواريخ إستحقاقها على أن تقوم المؤسسة المقدمة لهذه الخدمة بتحصيلها في تاريخ الإستحقاق؛

- المساهمة في تنشيط سوق المال و برامج الخصخصة: وتتم عبر إنشاء الشركات التي تعمل في مجال الأوراق المالية و دعمها والعمل على تطويرها، و القيام بتدوير محافظ الأوراق المالية لصالحها وإدارة محافظ الأوراق المالية لصالح عملائها، كما يقوم البنك الشامل بتقييم الشركات المطروحة للبيع و الخصخصة.

2-**كيفية التحول إلى مصارف شاملة** : يقتضي التحول إلى المصارف الشاملة مراعاة ما يلي:[1]

- توافر الملاءة المالية المناسبة في البنوك التي تدخل في مجال الأعمال المصرفية الشاملة، ممثلة في حجم رأس المال الكافي و الإحتياطات؛

- ضرورة وضع السلطات النقدية الضوابط الرقابية الفعالة القادرة على توفير الأمان و سلامة النظام المصرفي؛

- حصافة العاملين في البنوك الشاملة و إتباعهم لسياسة الحيطة و الحذر خاصة في المرحلة الأولى لبدء النشاط، و إخضاع كافة العمليات كبيرة الحجم إلى التمحيص الدقيق حتى لا تتعرض لمخاطر غير محسوبة؛

- ضرورة إهتمام إدارة البنوك المعنية بوضع ضوابط لتغطية المخاطر المرتبطة بالعمل المصرفي الإستثماري، أي مخاطر السوق و أسعار الفائدة و الصرف، و غيرها من المخاطر المالية، و عدم الإندفاع وراء إغراء الربحية التي تحققها المجالات الإستثمارية.

وتتم عملية التحول عبر منهجين رئيسين:[2]

- **المنهج الأول**: هذا المنهج يتم عن طريق تحويل بنك قائم بالفعل إلى بنك شامل بشرط أن يكون للبنك الكفاءات البشرية المؤهلة القادرة على التكيف مع متطلبات البنك

1 المرجع السابق، ص 173

2 صلاح الدين السيسي، "القطاع المصرفي والإقتصاد الوطني، قضايا مصرفية" ، عالم الكتب، مصر، 2002،ص 87.

الشامل، و يعد هذا المنهج المنهج الأيسر و الأسرع على أن يكون البنك بنكا كبير الحجم و قابلا للنمو و التوسع يتم وفقا لهذا المنهج التحول إلى البنك الشامل على أسس واضحة و أهمها:

- التدرج : ذلك بإدخال خدمات البنك الشامل تدريجيا لضمان إستيعاب تقنيات هذه الخدمات و لتقديمها بمعايير الدقة والسرعة والفعالية ، وفي نطاق الجودة الشاملة؛
- التطوير : تطوير و تدريب الكوادر المناسبة للمرحلة الجديدة للبنك و إعادة الهيكلة التنظيمية، و تطوير اللوائح و النظم الداخلية بما يتفق مع طبيعة الخدمات المؤداة من جانب البنك الشامل؛
- التجهيزات المكانية اللازمة : يستلزم تقديم خدمات المصارف الشاملة إعادة تخصيص لبعض الفروع، أو نشاء فروع أخرى أو وحدات خاصة بخدمات المصارف الشخصية ؛
- الخطة ومتابعتها: من حيث خضوع كافة عمليات التحول إلى المصرف الشامل إلى التخطيط والتنظيم و التوجيه و التحفيز والمتابعة ، للتغلب على كل الصعوبات ومقاومة التغيير .

- **المنهج الثاني**: طبقا لهذا المنهج يتم إنشاء بنك شامل جديد، و يتطلب ذلك كوادر بشرية مؤهلة و مدربة يتم تدريبها مسبقا في بنوك شاملة قائمة، و تجهيزات مادية مناسبة لطبيعة الخدمات التي يقدمها البنك الشامل، مع القيام بحملات تسويقية و ترويجية للتعريف بالبنك المنشأ و الوظائف التي يقوم بها. و يفضل البعض المنهج الثاني مستندين في ذلك إلى أن الخدمات المصرفية التي يؤديها البنك الشامل تتميز بطبيعة خاصة يصعب على من اعتادوا الأنماط التقليدية للعمل المصرفي قبولها و إستيعابها بسهولة.[1]

1 عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 25.

ثالثا: إستراتيجية التركيز:

في ظل ظروف المنافسة الجديدة وخصوصيات طلبات العملاء و في ظل أسواق تتسم بالتجزئة والاختلافات في حاجات العملاء، فضلا عن تزايد قدرة المؤسسات المالية والمصارف في التعامل مع شرائح معينة من العملاء. بد ا جليا أن على المصارف صياغة إستراتيجية تركز على تقديم تشكيلة معينة من الخدمات أو التخصص بالعمل في المناطق الجغرافية التي تستطيع خدمتها بكفاءة وبتكاليف منخفضة، إذ يصعب على جميع المصارف آداء كافة العمليات وتقديم مجموعة متكاملة من الخدمات بكفاءة

ويتطلب انتهاج هذه الإستراتيجية أنماط عمل وتكنولوجيا متفاوتة بل وثقافات مصرفية متباينـــة، فمصارف التجزئة التي تتوجه نحو القطاع العائلي تختلف عن المصارف الشاملة التي تتعامل عادة مع منظمات الأعمال والمؤسسات الحكومية حيث لكل منها متطلباته من الخدمات، وتستند هذه الإستراتيجية على تقسيم المصارف لأسواقها وعملاءها وفق أسس معينة (ديمغرافي، جغرافي، استخدام الخدمة)، ثم تكيف خدمات ملائمة لحاجات السوق المستهدف.كما أن انتهاج إستراتيجية التركيز تمكن المصرف من تحقيق النجاح المطلوب، فقد تمكنت المصارف البريطانية المتخصصة بالتعامل مع النساء من رفع الطلب على ودائعها بسبب إحساس العملاء بأن لهم مصرفا مستقلا يمكن أن يحتفظ فيه بحساباته وإجراء كافة العمليات من خلاله، وأن أكثر أنواع المصارف شيوعا في استخدام إستراتيجية التركيز، هي المصارف الخاصة والتي تركز عملياتها وخدماتها لخدمة العائلات الثرية.[1]

رابعا : إستراتيجية التميز:

وتعني هذه الإستراتيجية بتسويق تشكيلة متميزة من الخدمات إلى أجزاء سوقية مختلفة سواء أكانوا أفرادا أو منظمات أعمال، يرغبون بخدمات خاصة حتى لو تم عرضها بأسعار

1 وهيبة حسين داسي،" إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية –دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية " رسالة ماجستير ،غير منشورة، جامعة دمشق ، كلية العلوم الاقتصادية، 2006-2007 ، ص141

عالية، ويتصف هؤلاء العملاء غالبا بحساباتهم، ونشاطاتهم المالية وطلباتهم المعقدة والدقيقة وبخاصة أصحاب المؤسسات.

و تهدف المصارف من إتباع هذه الإستراتيجية إلى رفع درجة ولاء العملاء عبر تخفيض عدد الخدمات البديلة التي يمكن استخدامها، وتخفيض حساسية الزبون للأسعار فقد يستطيع المصرف الذي يميز منتجاته بطرح أسعار تختلف عن أسعار المنافسين.

ويستخدم في إستراتيجية نوعان من التميز وهما كالتالي:[1]

1-**تميز العلامات**: أن أغلب الأفراد و منظمات الأعمال تختار المصرف لصورته وليس عن دراسة، وتستخدم المصارف في تشكيل صورتها ما يعرف بالعلامة التجارية التي تمثل الشعار الرمزي الذي ارتضاه المصرف. و تساعد العلامات في مساعدة العميل على التعرف إلى الخدمة التي يقدمها المصرف وعن خصائصها ومواصفاتها، ومن ثم يسهل طلبها والتعامل بها ، ومن الأفضل أن يكون الشعار سهل النطق، أو بسيط الشكل، يسهل تذكره و التعرف عليه، ومن ثم يستلزم أن يكون قصيرا وواضحا. كما يجب أن تكون العلامة مميزة عن غيرها من الماركات.

2-**تميز الخدمات المصرفية**: تضم الخدمات المصرفية ثلاث جوانب للتميز:[2]

- تصميم وإنتاج النموذج الأصلي للخدمة
- الطريقة التي يتم فيها عرض المنتج والتركيز على الفوائد المتوقع تحصيلها وكذا الزبائن المحتملين.
- كيفية الترويج للخدمة

كذلك يفترض الأخذ بالإعتبار الجوانب التالية:

---

1 محمد أحمد الخضراوي، "التسويق المصرفي،مدخل متكامل للبنوك لإمتلاك منظومة المزايا التنافسية في عالم ما بعد الجات" ، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص 276.

2 تيسير العجارمة ،"التسويق المصرفي" ،دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ،2004،ص ص: 148-149

- تسمية الخدمة الجديدة : يعني إختيار الإسم الفاعل و المؤثر للخدمة الجديدة ، والذي يجب أن يشير إلى فوائد الخدمة وجودتها ، وتميزه عن باقي أسماء الخدمات الأخرى

- الحزمة الخدمية: إذا تم إطلاق خدمة جديدة فلابد أن ترافقها مجموعة من الأنشطة كتعريف الزبون في كيفية التشغيل وما هي السبل للحصول على جميع إستفسارات والبيانات المتعلقة بالخدمة وأي نشاط يزيل الغموض الذي يكتنف أي خدمة جديدة والذي من الممكن أن يكون حاجزا أمام العديد من الزبائن لإقتنائها .

- الجوانب التكنولوجية: تختلف الجوانب التكنولوجية من خدمة لخدمة فمكائن ATM تحتاج إلى تقنيات عالية تختلف عن التقنيات المستخدمة في غيرها من الخدمات المصرفية كما أنها أدت إلى زيادة في الكفاءة الإنتاجية للعمل وتقليل في الأجور.

خلاصة الفصل:

تعني الميزة التنافسية الخصوصية التي منحتها المؤسسة لنفسها من خلال تطوير مهارات عمالها و الاستخدام الأمثل لمصادرها مقارنة بالآخرين ولذلك تم تطوير الإستراتيجيات التنافسية من أجل خلق الميزة التنافسية عبر تحليل للبيئة الخارجية التنافسية و من أشهر النماذج هو نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمس الممثلة في :شدة المنافسة في الصناعة ،تهديد الداخلين الجدد، تهديد الخدمات والمنتجات البديلة ، الموردين و العملاء .ويمر كذلك تحليل البيئة الداخلية عبر نموذج بورتر لتحليل نظام القيمة والتي تعني التنسيق بين جميع سلاسل القيمة لكل من : الموردين ،منافذ التوزيع ،العملاء ،المؤسسة.

أما الاستراتيجيات التنافسية فتتمثل في :

- إستراتيجية القيادة الشاملة في التكلفة؛
- إسترتيجية التميز؛
- إسترتيجية التركيز.

ثم أسقطنا هذا التحليل على قطاع البنوك و رأينا مما تتكون البيئة الخارجية المصرفية ، و تناولنا أهم الإسترتيجيات التنافسية المصرفية كالإندماج المصرفي، والمصارف الشاملة.

الفصل الثالث:

دراسة حالة في القطاع المصرفي الجزائري

تمهيد

بعد تناولنا للمفاهيم و النظريات الخاصة بإدارة المعرفة و علاقتها بالميزة التنافسية، سنحاول في هذا الفصل أن نتكلم على الشق التطبيقي للدراسة، حيث تم إختيار حالة داخل القطاع المصرفي الجزائري و هي البنوك العمومية الممثلة في البنوك الستة المعروفة.

حيث مرت البنوك العمومية منذ الإستقلال إلى بداية الألفية الثالثة بعدة تطورات جوهرية مست جوانب عدة ، وتغيرت من خلالها العلاقة مع الدولة و العلاقة ما بينها وبين بنوك القطاع الخاص . فبعدما كانت البنوك مسنودة و مدعومة من طرف الدولة وتخضع لسلطتها، أصبحت هذه البنوك مطالبة بحسن تسييرها خاضعة بذلك لشروط وقوانين إقتصاد السوق التي تفرض الحرية الكاملة و عدم تدخل الدولة في السوق .

و بذلك وجدت البنوك العمومية نفسها في مناخ جديد موسوم بالحرية و المنافسة القوية من طرف بنوك دولية تملك التجربة و الخبرة اللازمتين، فاصبح لزاماً عليها تتبع أخر ما وصلت إليه التقنيات الإدارية الحديثة ، لعل ذلك يسهم في أن تحافظ على مكانتها في السوق المصرفي المحلي وذلك ما سنتناوله في المبحث الأول من هذا الفصل حيث يبحث في ماضي و حاضر القطاع المصرفي الجزائري ،حيث أردنا فهم أهم التطورات التي مر بها القطاع المصرفي العمومي الجزائري منذ الإستقلال إلى اليوم كما يحاول المبحث فهم الواقع الحالي للبنوك العمومية و مدى تنافسيته من خلال أهم المؤشرات المأخوذة من تقرير لبنك الجزائر2012.

وسنتناول في المبحث الثاني إدارة المعرفة تطبيقيا وسنحاول معرفة مدى تطبيق هذا المفهوم داخل البنوك العمومية ،ومعرفة كيف يمكن أن تؤثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية عبر الإستبيان الموزع على عينة من مدراء ورؤساء مصالح بعض البنوك في كل من الجزائر العاصمة و وهران والجلفة والأغواط.

المبحث الأول: تنافسية القطاع المصرفي الجزائري

يتناول هذا المبحث ماضي و حاضر القطاع المصرفي الجزائري وبالتالي قسمناه إلى مطلبين حيث يعرج المطلب الأول إلى فهم أهم التطورات التي مر بها القطاع المصرفي العمومي الجزائري منذ الإستقلال إلى اليوم أما المطلب الثاني فيحاول فهم الواقع الحالي للبنوك العمومية و مدى تنافسيته من خلال أهم المؤشرات المأخوذة من تقرير لبنك الجزائر لسنة 2012.

المطلب الأول : نظرة تاريخية للقطاع المصرفي الجزائري :مر القطاع المصرفي الجزائري بعدة مراحل متأثرا بالفكر الإقتصادي الشائع في تلك المرحلة، ومستجيبا لضغوطات التي تفرضها المؤسسات الدولية (البنك الدولي ،صندوق النقد الدولي...).ويمكن نوجز أهم تلك المراحل في إلى مرحلتين أساسيتين، المرحلة الأولى هي وضع تأسيس دعائم النظام البنكي الوطني أما المرحلة الثانية هي القطاع أمام القطاع الخاص الوطني والأجنبي.[1]

أولا: النظام البنكي الوطني : 1962-1988

منذ ديسمبر 1962 وضعت الجزائر كل الإمكانيات القانونية والمؤسسية الضرورية لتؤكد على سيادتها المالية ،وظهر ذلك جليا من خلال تأسيس البنك المركزي الجزائري الذي أسندت له مهام إصدار الدينار الجزائري ،وكان مسؤولا عن تمويل الإقتصاد وجميع الأنشطة التنموية إلى غاية 1966 حيث تم تأميم شبكة البنوك الأجنبية وتحويل رأسمالها ليكون جزائريا صرفا، فخفف هذا الإجراء العبء التمويلي عن البنك المركزي والخزينة العمومية .

بعد سنة 1966 تميز القطاع المصرفي بالإحتكار التام للدولة على هذا القطاع عبر مؤسساته –البنك المركزي، الخزينة العمومية ،البنوك العمومية – وتجلى هذا الإحتكار حيث كان سعر الفائدة يتحدد من طرف الدولة وكانت البنوك العمومية هي أدوات للتنمية الإقتصادية ،وهي ملزمة بتقديم قروض للمؤسسات العمومية التي تعاني من أزمات مالية (قانون مالية 1970) وتمويل نشاطاتها و إستثماراتها الإقتصادية (قانون مالية 1971) .

[1] KPMG, guide des banques et les établissements financiers en Algérie , 2012.p7.

ظهرت تغيرات بعد ذلك، حيث بدأت الدولة بتوجيه البنوك العمومية للتخصص وتمويل أنشطة متخصصة بعينها كالفلاحة ،الصناعة ، التجارة الخارجية . وألزمت الدولة المؤسسات العامة بإنشاء حسابات لدى البنوك الموافقة لتخصص نشاطها فيما يعرف **بقانون التوطين المصرفي** .

ومع دخول سنوات الثمانينات صدر قانون كان له الأثر البالغ في هيكلة القطاع المصرفي الجزائري وهو قانون المتعلق بنظام البنوك والقرض الذي أكد على إستعادة البنك المركزي صلاحياته فيما يخص على الأقل تطبيق السياسة النقدية، حيث كلف البنك المركزي الجزائري في هذا الإطار بإعداد و تسيير أدوات السياسة النقدية بما في ذلك تحديد سقوف إعادة الخصم المفتوحة لمؤسسات القرض.

ركز على الشروع في بلورة النظام المصرفي الجزائري بتوصية البنوك بأخذ التدابير اللازمة لمتابعة القروض الممنوحة ، و بالتالي وجوب ضمان النظام المصرفي لمتابعة استخدام القروض التي يمنحها إلى جانب متابعة الوضعية المالية للمؤسسات ، و اتخاذه جميع التدابير الضرورية للتقليل من خطر عدم استرداد القرض .[1]

ثانيا: الإنفتاح والشراكة:1990-2010

مع بداية سنة 1990 قامت الدولة بإجراء إعادة هيكلة عدة مؤسسات وبنوك عامة ، هذه الأخيرة التي تحولت إلى شركات ذات أسهم وخاضعة لقواعد القانون التجاري ،كما تم إنشاء بنكين جديدين هما بنك BADR وبنك BDL المنبثقين من رحم القرض الشعبي الجزائري والبنك الوطني الجزائري على التوالي .

كما ظهرت رغبات الحكومة للتوجه نحو إقتصاد السوق وفتح القطاع المصرفي أمام المستثمرين الخواص المحليين والأجانب .بفضل قانون القرض والنقد 10/90 .

الذي أعطى كذلك استقلالية نسبية للبنك المركزي، حيث عرف بنك الجزائر في مادته11 بأنه: مؤسسة وطنية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلالية

1 المرجع السابق ص 9

و يخضع بنك الجزائر إلي قواعد المحاسبة التجارية، و تعود ملكية رأس ماله بالكامل للدولة، و بالرغم من ذلك فهو لا يخضع للتسجيل في السجل التجاري ، و لا يخضع أيضا لأحكام القانون 88 –01 . ويمكن إيجاز أهم المبادئ التي كرسها قانون القرض والنقد 10/90 في ما يلي :

- إستقلالية البنك المركزي والذي تحول إلى بنك الجزائر .
- إسناد مهمة ضبط النظام البنكي إلى سلطات إدارية مستقلة.
- الفصل بين سلطات الضبط و سلطات إعتماد البنوك وبين سلطة الإشراف .
- إحتكار البنوك للعمليات البنكية والتمويلية.

حدثت بعض التغييرات قانونية منذ قانون القرض والنقد 10/90 لكن أهمها كان مرسوم 10/04 أوت 2010 المتعلق والقرض والنقد والذي حمل عدة إجراءات نذكر أهمها :

- مساهمة الأجانب في رأس مال البنوك لا يجب أن مسموحا به إلا عن شراكة مع مساهم محلي مقيم وبنسبة لا تزيد عن 49 % من رأس المال المساهم به؛
- تحتفظ الدولة بحصة خاصة في رؤوس أموال البنوك و والمؤسسات المالية لرأس المال الخاص ، دون التمتع بحق التصويت، وذلك في العضويات الإجتماعية؛
- الدولة لديها حق الشفعة في أي بيع الأسهم أو الأوراق المالية من أي مصرف أو مؤسسة مالية؛
- أي بيع للأسهم أو الأوراق المالية لأي بنك أو مؤسسة يجب أن يكون قد تحصل على إذن المسبق من قبل محافظ بنك الجزائر على النحو المنصوص عليه في اللوائح الصادرة عن مجلس المال والائتمان، والتي لم تنشر بعد؛
- أضيفت بعض المهام الجديدة لبنك الجزائر كضمان إستقرار الأسعار و وضع ميزان المدفوعات وتقديم المركز المالي الخارجية للجزائر؛

- إلزامية المصارف لإقامة الرقابة الداخلية و الرقابة من أجل المطابقة، ويقصد بهذه الأخيرة مطابقة القوانين و الأنظمة؛

وجاءت باقي التدابير والإجراءات على منوال تقوية و تعزيز الإطار المؤسسي و تعزيز الإشراف على عمليات المصارف والمؤسسات المالية وحماية جودة خدمة العملاء المصرفية، بما في التأكيد على مبدأ الحق في الحصول على حساب.

المطلب الثاني : هيكلية وتنافسية القطاع المصرفي العمومي

أولا: هيكلية القطاع العمومي :

يتشكل القطاع المصرفي العمومي من ستة بنوك و هي:[1]

1-البنك الخارجي الجزائري BEA: تم إنشاء BEA في عام 1967 (مرسوم-67 204) ، بإعتبارها شركة وطنية .أسندت إليه تباعا أنشطة بنك سوسيتيه جنرال وبنك باركليز ليمتد، والبنك الصناعي للجزائر والبحر الأبيض المتوسط (BIAM).في عام 1970، أصبح البنك الرئيسي للعديد من الشركات الصناعية الكبرى الوطنية و كان الغرض الرئيسي من ذلك تسهيل وتطوير العلاقات الاقتصادية والمالية الجزائرية في العالم. في عام 1989، غيرت وضعها وأصبحت شركة ذات أسهم (قانون 01-88يناير 1988 إستقلالية المؤسسات)، مع الحفاظ على نفس النشاط الذي تم تخصيصه لها في عام 1967. مثل بنكي BDL و BADR تمت الموافقة في عام 2002 مع السلطة الوصية على مزاولة BEA جميع عمليات البنوك المعترف بها (القرار رقم 04-02 المؤرخ 23 سبتمبر 2002) . و يملك البنك 91 فرعا منتشرة في جميع أنحاء الأراضي الوطنية.

2-البنك الوطني الجزائري BNA : هو أول بنك وطني تجاري أنشأ في جوان 1966، يمارس جميع أنشطة بنك شامل الخدمات مع وجود قسم متخصص في

1 المرجع السابق ص 13

تمويل الزراعة .وفي عام1982، أصبح أحد البنوك المتخصصة مع هدفها الرئيسي دعم التمويل لأغراض الزراعة وترقية المناطق الريفية.

و بموجب القانون رقم 01-88 جانفي1988 بشأن إستقلالية المؤسسات العامة ، أصبح أول بنك يحصل على الإعتماد وفق لقانون القرض والنقد .كما أصبح البنك الوطني الجزائري شركة ذات أسهم حيث حصلت على الإعتماد في عام 1995 بعد الإصلاحات. يملك البنك 197 فرعا منتشرة في جميع أنحاء الأراضي الوطنية.

3- القرض الشعبي الجزائري CPA : تم في سنة 1966 إنشاء CPA (مرسوم رقم 366-66 من 29 ديسمبر 1966) وتضمن نشاط هذا البنك في البداية أنشطة خمسة مصارف أجنبية عمومية وهي الفروع الأربعة للبنك الشعبي للتجارة و الصناعة BPCI لكل من (الجزائر–وهران –قسنطينة– عنابة).والبنك الخامس هو البنك الشعبي للقرض الجزائري. و في عام 1985تم تأسيس بنك التنمية المحلية BDL من خلال بيع جزء من أصول CPA(وكالات،الموظفين وحسابات الزبائن). و بعد سن قانون إستقلالية للمؤسسات في عام 1988، فقد أصبح CPA شركة عمومية ذات أسهم وتتمتع بالإستقلالية المالية والمعنوية و تمت الموافقة على إعتماده سنة 1997.

وبالنظر إلى قانونها الأساسي فإن CPA هو بنك يقدم خدمات تمويلية شاملة وتتمثل مهمته في تعزيز تنمية قطاع التعمير والبناء ، قطاعات الصحة والطب والتجارة والتوزيع، والفنادق السياحة، والإعلام، الشركات الصغيرة والمتوسطة والحرف اليدوية والصناعة التقليدية . وكان البنك مؤهل للخصخصة مرتين، الأولى في عام 2002 و المرة الثانية في عام2007. وكانت كل من المبادراتين غير ناجحتين. حيث كان سعر البيع منخفض في المحاولة الأولى أما الثانية فتعطلت بسبب الأزمة المالية والمصرفية العالمية والتي قد أثرت سلبا على خصخصة البنك. يملك البنك 139 فرعا منتشرة في جميع أنحاء الأراضي الوطنية.

4-بنك التنمية المحلية BDL : أنشأ إنطلاقا من إعادة هيكلة القرض الشعبي الجزائر سنة 1982 وأعتبر بنكا مختصا في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،التجارة بجميع أشكالها ،جميع المهن الحرة .بالإضافة إلى المنتجات التقليدية (قروض الإستثمار والإستغلال، قروض السكنات والعقار) يملك البنك 148 فرعا منتشرة في جميع أنحاء الأراضي الوطنية.

5- بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR :هو مؤسسة وطنية أنشأ سنة 1982 (المرسوم رقم106-82 مؤرخ13 مارس1982)بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري .وأسندت له المهمة الرئيسية هي تطوير الزراعة، ومصايد الأسماك والموارد ، وتعزيز المناطق الريفية. تتكون في البداية من 140 فرعا تجريدها من قبلBNA ، تضم شبكتها حاليا 290 وكالات .و هي الشبكة الأكثر كثافة.

6-الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP: أسس في عام 1964 على أساس شبكة من صندوق التضامن للدوائر والبلديات الجزائرية (CSDCA) ، وكان البنك مسؤولا عن جمع المدخرات . وتحول إلى تسميته الحالية سنة 1997. او مازال يحتفظ بهذا الإسم و التخصص حتى الآن .كما يهدف إلى تمويل القروض السكنية للأفراد، والتطوير العقاري وتمويل الشركات (التأجير التمويلي) أو الخدمات ذات الصلة بالسكن (مكاتب وشركات صيانة المباني، وما إلى ذلك) .البنك لديه شبكة من 223 فرعا في الأراضي الوطنية .

ثانيا : تنافسية القطاع المصرفي العمومي :

قبل الحديث عن تنافسية القطاع المصرفي العمومي كان لابد أن نتعرض إلى بعض المؤشرات التي من خلالها يتم الحكم على هذا القطاع ومدى تنافسيته

1-مؤشرات تنافسية القطاع المصرفي:

- **مساهمة القطاع العام في منح القروض:** يساعد هذا المؤشر في معرفة الحصة التي يمتلكها القطاع العام من مجموع القروض الممنوحة داخل القطاع المصرفي، وهو

يدل على مدى ثقة القطاعين الخاص والعام في البنوك التي تحظى بمساهمة أكثر في منح القروض.

الجدول (2) تطور القروض البنكية الممنوحة (الوحدة مليار دج)

	2008	2009	2010
القروض قصيرة الأجل	**1189,4**	**1320,3**	**1311**
البنوك العمومية	1025,8	1141,3	1045,4
البنوك الخاصة	163,6	179	265,6
القروض المتوسطة و طويلة الأجل	**1424,7**	**1764,6**	**1955,7**
البنوك العمومية	1261,2	1570,7	1790,4
البنوك الخاصة	163,5	193,9	165,3

Source:KPMG, guide des banques et les établissements financiers en Algérie, 2012.p27.

يلاحظ أن البنوك العمومية تحتكر سوق القروض بنوعيها القصير والقرض المتوسط وطويل الأجل حيث إستحوذت على نسبة 87% من القروض الممنوحة طيلة السنوات 2008-2009-2010، ويمكن أن يعزى ذلك ثقة المتعاملين في البنوك العمومية و تفاديا لأي مشاكل قد تصدر من القطاع الخاص وهذا الفقدان للثقة له ما يبرره بعد عدة فضائح مالية أشهرها ،إفلاس بنك الخليفة الخاص. و يرجع كذلك إرتفاع نسبة القروض أن الدولة –

بإعتبارها أكبر مقترض- إعتمدت على البنوك العمومية في تمويل إستثماراتها كبيرة الحجم في ما يخص قطاعات الطاقة والماء .[1]

- **مردودية البنوك** : يساعد هذا المؤشر في التعرف على مدى مردودية ومستوى أداء البنوك ،حيث تتشكل من ثلاث مؤشرات وهي[2] :

أ. المردودية الإقتصادية :والتي تعنى بالنشاط الرئيسي ،وتستبعد النشاطات الثانوية حيث تتكون من عناصر دورة الإستغلال ممثلة بنتيجة الإستغلال المأخوذة من حسابات النتائج والأصول الإقتصادية من الميزانية وتقاس كالتالي:

المردودية الإقتصادية = نتيجة الإستغلال بعد الضريبة /الأصول الإقتصادية

ب.المردودية المالية: وتهتم بجميع أنشطة المؤسسة و تدخل في مكوناتها جميع العناصر والحركات المالية ،وتقاس بالشكل التالي :

مردودية الأموال الخاصة =النتيجة الصافية / الأموال الخاصة

أ. الرافعة المالية : هي نتاج المرونة المكافأة المخصصة لرأس المال الخارجي عن المؤسسة (الديون) ،فإذا كانت مردودية الأصول تتجاوز التكاليف المالية فإن أثر الرافعة المالية إيجابي أم في الحالة العكسية فإن أثر الرافعة سلبي وتقاس كالتالي :

الرافعة المالية = الأصول الإقتصادية/ الأموال الخاصة

وبالتطبيق على البنوك العمومية الجزائرية ومقارنتها مع القطاع الخاص فإن الجدول التالي:

الجدول (3) مردودية البنوك الجزائرية

	2008	2009	2010
البنوك العمومية:			
*ROE	%25, 01	%27,41	% 22,70

1 المرجع السابق ، ص 27

2 إلياس بن الساسي ،يوسف قريشي، التسيير المالي :الإدارة المالية :دروس وتطبيقات ،عمان ،2006، ص267

ROE (قبل المؤونات)	%33,26	%27,41	% 22,70
**ROA	%0,99	%1,33	%1,25
اثر الرفع المالي***	25	21	18
معدل تغطية المنتوجات للمصاريف	%60,03	%57,00	%53,12
البنوك الخاصة:			
ROE	%25,60	%21,84	%16,79
ROE (قبل المؤونات)	%30,43	%22,58	%18,38
ROA	%3,27	%3,28	%3,49
اثر الرفع المالي	8	7	5
معدل تغطية المنتوجات للمصاريف	%61,37	%64,43	%52,40

*ROE (Return On Equity): résultat / fonds propres moyens.

**ROA (Return On Assets): résultats / total moyen des actifs

*** Levier financier : Total moyen des actifs / fonds propres moyens

Source: Banque d'Algérie, Rapport sur l'évolution économique et monétaire en Algérie 2010, Juillet 2011.p81.

بالإضافة إلى المعطيات السابقة فإنه من الجدير بالذكر أن أصول البنوك العمومية تمثل 89% من أصول قطاع البنوك ، و 83% من الشبكة الوطنية للبنوك و 70,5% من مجموع المنتوج البنكي الصافي[1].

يتبين من الجدول أعلاه، أن معدل الرجوع على الأموال الذاتية (ROE) شهد زيادة بـــ 2.4% سنة 2009 ثم انخفض بنسبة4.71 % بالنسبة للبنوك العمومية خلال الفترة (2008–2010)، بينما إستمر إنخفاض هذا المعدل للبنوك الخاصة من 25,60% سنة 2008

[1] **Banque d'Algérie, Rapport sur l'évolution économique et monétaire en Algérie 2010, Juillet 2011.p80**

إلى 16,79% سنة 2010 ، وهو إنخفاض كبير سجلته البنوك الخاصة والذي ظهر كذلك في معدل الرافعة المالية الذي إنخفض طوال السنوات الثلاث .

بالمقابل، سجلت البنوك العمومية معدل رافعة مالية اكبر رغم إنخفاضه من سنة لأخرى حيث وصل إلى 18 سنة 2010 بعدما كان 25 سنة 2008.

- **مردودية الأصول**: والتي تقاس بالنسبة التالية: النتيجة /المجموع المتوسط للأصول

الجدول (4) مردودية أصول البنوك الجزائرية

	2008	2009	2010
البنوك العمومية:			
أ- ROA	% 0.99	% 1.33	%1.25
ب- الهامش البنكي*	% 2.47	%2.41	% 2.30
1- هامش الوساطة	%1.82	%1.72	% 1.68
2- هامش خارج الوساطة	% 0.65	% 0.69	% 0.62
ج- هامش الربح**	%40.07	%55.15	% 54.45
البنوك الخاصة:			
ا- ROA	% 3.27	% 3.28	% 3.49
ب- الهامش البنكي*	%7.73	%7.45	%7.19
1- هامش الوساطة	% 4.52	%4.50	%4.06
2- هامش خارج الوساطة	%3.21	% 2.95	% 3.13
ج- هامش الربح	%42.31	%44.02	%48.48

*الهامش البنكي = المنتوج البنكي الصافي/ إجمالي متوسط الأصول

**هامش الربح = النتيجة الصافية / المنتوج البنكي الصافي.

Source: Banque d'Algérie, Rapport sur l'évolution économique et monétaire en Algérie 2010, Juillet 2011.p81

من خلال الجدول أعلاه، يتبين أن البنوك الخاصة عرفت مردودية متزايدة للأصول حيث بلغ 3.49 % بعد أن كان في حدود 3.27 %، على عكس البنوك العمومية التي وبالرغم أنها تمتلك أصول أكثر من البنوك الخاصة إلا إن مردوديتها قليلة بالمقارنة مع البنوك الخاصة،حيث تراجعت من 1.33% في عام 2009 إلى 1.25% في عام 2010.

- **الهامش البنكي**: لفهم حقيقي لمردودية الأصول ،يتطلب الأمر التعرض إلى المحددات الأساسية لها ،وأهمها هو الهامش البنكي ،والذي يعني القدرة الإنتاجية لأصول البنوك التجارية ،وتقاس بالنسبة التالية: المنتوج البنكي الصافي/ إجمالي متوسط الأصول

وبالنظرإلى معطيات الجدول التالي:

الجدول (5) مكونات هامش الوساطة بالبنوك الجزائرية

	2008	2009	2010
البنوك العمومية:			
هامش الوساطة	**% 100**	**% 100**	**% 100**
العمليات مع المؤسسات المالية	%25.00	%15.32	%13.04
العمليات مع الزبائن:			
قروض	%49.99	%68.11	%67
عمليات إيجار تمويلي	--	--	--

سندات و أوراق أخرى ذات :			
عائد ثابت	%23.88	%15.69	%18.38
عائد متغير	%1.12	%0.97	%1.64
عوائد أخرى و منتوجات مشابهة	%0.01	%0.09-	%0.07 -
البنوك الخاصة:			
هامش الوساطة	**% 100**	**% 100**	**% 100**
العمليات مع المؤسسات المالية	%7.17	%8.31	%8.48
العمليات مع الزبائن:			
قروض	%69.74	%73.62	%82.28
عمليات إيجار تمويلي	%14.28	%9.26	%1.50
سندات و أوراق أخرى ذات :			
عائد ثابت	%0.12	%0.21	%0.60
عائد متغير	%0.02	%0.41	%0.00
عوائد أخرى و منتوجات مشابهة	%8.67	%8.19	%7.14

Source: Banque d'Algérie, Rapport sur l'évolution économique et monétaire en Algérie 2010, Juillet 2011.p83.

يتبين من الجدول أعلاه مايلي : أن حصة تعاملات البنوك الخاصة مع العملاء ظلت مرتفعة عن حصة البنوك العمومية على مدى السنوات الثلاث ،والتي بلغت في عام 2010 نسبة 83.78% ،82 ،88% في عام 2009 و 84.02% في عام 2008، في حين أن بنوك

القطاع العام و الذي رغم الإرتفاع الحاد في عام 2009 حيث بلغ 68.11% مقابل 49.99% في عام 2008 ،إلا أنها تبقى بعيدة نسبيا عن البنوك الخاصة.

كما يظهر أنه على الرغم من الإنخفاض الملحوظ لتعامل البنوك العامة مع المؤسسات المالية الأخرى وعلى رأسها بنك الجزائر إلا أنها تبقى أعلى من تلك النسبة لدى البنوك الخاصة التي بلغت سنة 2010 نسبة 8.48% بمقابل 13.04% لدى البنوك العمومية لنفس السنة .

في المقابل، فإن البنوك الخاصة حققت أرباح كبيرة من العوائد والنتائج المتشابهة بلغت 7.14% مقابل 8.19% في عام 2009، على عكس بنوك القطاع العام التي لم تسجل في عام 2010 هامش إيجابي على هذه المنتجات.

وفي المجموع فإن مردودية الأصول لدى البنوك الخاصة أعلى منها لدى البنوك العمومية، بسبب تغلب عمليات البنوك الخاصة على التعاملات مع الزبائن التي تعتبر أكثر كفاءة من العمليات مع المؤسسات المالية الأخرى،وهو ما يغلب على عمليات لدى البنوك العمومية .[1]

2- ملامح السوق المصرفية الجزائرية :

و بعد التعرض لأهم المؤشرات التي تساعد على فهم القطاع المصرفي الجزائري ومدى تنافسية البنوك العمومية أصبحت لدينا صورة واضحة للقطاع نلخصها في العناصر التالية:[2]

- سيطرة البنوك العمومية على السوق المصرفية الجزائرية : يتمثل عدد البنوك العمومية في ستة بنوك من بين ستة وعشرون بنكا خاصا ،رغم ذلك فإن الأرقام تشير إلى سيطرة كبيرة للبنوك العمومية ،ترجع هذه السيطرة إلى الإنتشار الواسع إلى كثرة الفروع و الوكالات التي تميز البنوك العمومية حيث بلغت 1072 عبر الوطن بالغة

[1] **Banque d'Algérie,op cit p 84.**

[2] سليمان ناصر ،تأهيل المؤسسة المصرفية العمومية :الأسلوب والمبررات، **revue des économiques et intégration en Economie Mondiale ،école supérieure de commerce Alger, N°2 ,2007, pp70-73**

نسبة 94.9 % [1]،كما أن إهتزاز الثقة في القطاع الخاص بعدما تم سحب رخص عدة بنوك وإفلاس أخرى مثل: بنك الخليفة ،البنك التجاري الصناعي الجزائري، بنك الريان الجزائري والبنك الدولي الجزائري . أدى بتوجه المودعين والمستثمرين من جميع القطاعات بالتعامل أكثر مع البنوك العمومية .

- إنحصار المنافسة بين البنوك العمومية : أدت سيطرة البنوك العمومية على القطاع المصرفي إلى إنحصار المنافسة فيما بينها وتقتصر المنافسة في مجالات محددة تتمثل في : المنافسة على كسب أكبر حصة من السوق المالية بالإستحواذ على أكبر قدر من الموارد و منح أكبر قدر من القروض[2]؛ الإشتراك في نظام السحب الألي للنقود بالبطاقات ما بين البنوك CIB، والذي يضم جميع البنوك العمومية بالإضافة لبنك البركة الجزائري ومركز الصكوك البريدية ؛ تقديم حجم أكبر من الخدمات البنكية وتنويع المنتجات ،خاصة في مجال أنواع القروض ،بالتركيز على قروض الإستغلال للمؤسسات وقروض الإستهلاك بالنسبة للأفراد. يتركز منح القروض من طرف البنوك العمومية على المؤسسات الإقتصادية العمومية و التي بلغت 1461,4 مليار دج سنة 2010 [3]
- الخدمات المصرفية المقدمة لا تتماشى مع التطورات العالمية التي وصل فيها عدد الخدمات المقدمة من طرف البنوك العالمية لزبائنها 360 خدمة ،أما البنوك العمومية فإنها عدد الخدمات لايصل في أحسن أحوالها إلى 40 خدمة[4].
- تسجيل جزء كبير من السيولة النقدية غير الموظفة ، وهو ما يعتبر خسارة حقيقية للإفتصاد الجزائري بالنظر لإتساع مجالات الإستثمار و وجود بطالة كبيرة .

---

1 سهام بوخلالة ،المنافسة البنكية في الجزائر في ظل الإصلاحات الإقتصادية منذ 1990،مذكرة ماجستير غير منشورة ،كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية ،جامعة ورقلة ،2004-2005،ص 97.

2 المرجع السابق، ص ص 119-121

3 Banque d'Algérie, op.cit. , p74.

4 مليكة زغيب،حياة نجار، النظام البنكي الجزائري ،تشخيص الواقع و تحديات المستقبل ،الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية والتحولات الإقتصادية ،كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية ،جامعة الشلف،أيام 14-15-ديسمبر 2004 ،ص

المبحث الثاني:

واقع إدارة المعرفة ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية العمومية في الجزائر

يتناول هذا المبحث دراسة حالة في البنوك العمومية الجزائرية ،يحاول من خلالها إسقاط بعض الجوانب النظرية على الواقع الحقيقي ، وسيتم ذلك عبر مطلبين إثنين ،حيث يتناول المطلب الأول طريقة البحث والإجراءات المتخذة عبر عدة نقاط كمنهجية الدراسة،

عينة الدراسة، أداة الدراسة، معايير قياس الاستبيان، صدق الإستبانة، ثبات الاستبيان ، الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث. أما المطلب الثاني نحاول أن نختبر فيه فرضيات الدراسة من خلال الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية ثم تفسير و تحليل مجالات و متغيرات الدراسة ،وأخيرا اختبار الفرضيات .

المطلب الأول :طريقة البحث والإجراءات

سنتطرق في هذا المبحث إلى ثمانية نقاط تمهد للتحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات تتمثل هذه النقاط في : كمنهجية الدراسة، عينة الدراسة، أداة الدراسة، معايير قياس الاستبيان، صدق الإستبانة، ثبات الاستبيان ، الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث.

أولا : منهجية الدراسة الميدانية: حاولنا توسيع الدراسة لتشمل المديريات المركزية بالعاصمة لجميع البنوك العمومية الجزائرية بدل دراسة المديريات الجهوية والوكالات البنكية فقط وذلك حتى نتمكن من معرفة حقيقة الوضع في المؤسسات المصرفية الجزائرية.

ولقد واجهتنا مشاكل كبيرة جدا في إجراء هذه الدراسة الميدانية وهذا من طرف المؤسسات التي وجدنا غالبيتها قد أغلقت الأبواب في .ولتفادي هذه المشاكل كانت العلاقات الخاصة هي الوسيلة الوحيدة للوصول إلى الإدارة العليا لكي تجيب على الإستبيان.

ورغم إلحاحنا واتصالنا بأغلب المديريات المركزية وتقديم الاستبيان لها، إلا أننا نجحنا في تقديم الإستبيان والإجابة عليه مع مديريتان مركزيتان فقط والفضل يرجع في ذلك إلى

العلاقات شخصية مع إطاراتها. أما عن الحجج التي قدمت لنا من طرف باقي المديريات ،فالحجة كانت هي سرية المعلومات، رغم حرصنا أن يكون الاستبيان لا يطلب أي معلومة تعتبر سرية. أو يطلبوا منا إجراءات معقدة تصل في بعض الأحيان إلى الإتصال بالأمن ،كذلك إحتجت بعض المؤسسات على أن الوقت غير ملائم للإجابة عن هذه الأسئلة أما بعض المؤسسات فرفضت الإجابة دون تقديم أي أسباب .

فاستعضنا عن المديريات المركزية بالمديريات الجهوية والتي كانت التعقيدات فيها أقل فتنقلنا إلى وهران حيث توجد المديريات الجهوية لمنطقة الغرب وإخترنا هذه الولاية بسبب التسهيلات في النقل والإقامة ، وأتصلما كذلك بالمديرية الجهوية لبنك البدر بالأغواط . أخيرا تم الإتصال بجميع الوكالات البنكية بالأغواط إضافة إلى بعض الوكالات البنكية لولاية الجلفة،و حرصنا أن يتم توزيع الإستبيان في كل المديريات والوكالات ينحصر على إطاراتها.

ثانيا: عينة الدراسة : قام الباحث بتوزيع الإستبانة على جميع الأفراد العاملين في الإدارة العليا في البنوك التي سمح لنا فيها بإجراء الدراسة و المتمثلة في المسميات الوظيفية التالية: (مدير ،نائب مدير ،رئيس مصلحة ، رئيس فرع) ، و يرجع اختيار فئة الإدارة العليا لتمثيل عينة الدراسة إلى كونهم أصحاب القرار في رسم الاستراتيجيات و السياسات و اختيار أسلوب الإدارة المتبع في كل مصرف بالإضافة إلى اطلاعهم و درايتهم بالأمور الإدارية في المصرف ، وتم توزيع عينة استطلاعية حجمها 10 استبانه لاختبار الاتساق الداخلي وثبات الإستبانة .وبعد التأكد من صدق وسلامة الإستبانة للاختبار تم توزيع 80 إستبيان على عينة الدراسة وتم الحصول على 58 إستبيان، بنسبة استرداد 72.5% .

ثالثا: أداة الدراسة: استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، حيث يعتبر الاستبيان أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين.

تتكون استبانه الدارسة من ثلاثة أقسام رئيسة هي:

1. القسم الأول :وهو عبارة عن البيانات الشخصية والوظيفية عن مثل-:الجنس، العمر، المؤهل العلمي، ، سنوات الخبرة في العمل المصرفي، المسمى الوظيفي.

2. القسم الثاني :ويتعلق بإدارة المعرفة ويتكون من 3 أبعاد :

- إكتساب المعرفة وتطويرها و تتكون من (6)فقرات ؛
- تنظيم المعرفة و تقييمها وتتكون من (6)فقرات؛
- نقل المعرفة وتطبيقها وتتكون من (6)فقرات

3.القسم الثالث: ويتعلق بدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية ويتكون من خمسة أبعاد هي:

- جودة المنتجات ويتكون من (5) فقرات؛
- كفاءة العمليات ويتكون من (4)فقرات؛
- الإبداع و التطوير ويتكون من (5)فقرات؛
- الأداء المالي ويتكون من (4)فقرات؛
- السيطرة على الأسواق ويتكون من (4)فقرات.

رابعا: التقنيات المستخدمة في التحليل: تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (Statistical, Package for, Social, Science.)، الذي اعتمدنا عليه لترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، مع اعتماد الإجابات المغلقة من خلال إتاحة خمسة احتمالات للإجابة على السؤال بين الاتفاق بشدة، الاتفاق، الحياد، عدم الاتفاق، وعدم الاتفاق بشدة، وهذا الاختيار كان سببه من أجل استعمال مقياس ليكرت الخماسي عن طريق برنامج الـــ SPSS، عن طريق معرفة درجة قوة الإتفاق من عدمها. فبالنسبة لعرض البيانات فقد استخدمنا الجداول الإحصائية و الأعمدة البيانية ، أما فيما يخص التحليل و التفسير فاستخدمنا النسب المئوية، التكرارات،بالإضافة إلى مقاييس النزعة المركزية من جهة لتسهيل ملاحظة مستوى تركيز الإجابة عن طريق المتوسط الحسابي Mean لتحديد اتجاهات المبحوثين، وتم الاستعانة بنوعين

من معايير التشتت هما الانحراف المعياري والتباين لاستنتاج مدى تشتت الإجابات وتباينها، وقد تم الاستعانة في بعض الحالات بمعامل الارتباط لبيرسون في بعض الجداول المتقاطعة، وذلك لمعرفة قوة العلاقة بين المتغيرات، واستخدمنا اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لدراسة ثبات وصدق مفردات الدراسة حسب الأجزاء والكلي لمحاور الدراسة ككل.

خامسا: معايير قياس الإستبيان :

يقصد بصدق الإستبانة أن تقيس أسئلة الإستبانة ما وضعت لقياسه، وتم التأكد من صدق الإستبانة بطريقتين:

1- **صدق المحكمين:** عرض الباحث الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (5) أساتذة متخصصين من أعضاء الهيئة التدريسية من جامعة الأغواط ، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

2- **صدق المقياس:**

- **الاتساق الداخلي**:يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إلية هذه الفقرة.وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على العينة جميعها وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) .والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (6)

معاملات الارتباط بين فقرات كل مجال في الدراسة والدرجة الكلية لفقرات المجال

الرقم	الفقرة	معامل الإرتباط	المعنوية
معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال إكتساب المعرفة وتطويرها والدرجة الكلية لفقراته			
01	يوجد داخل المصرف قسم لتقديم الدراسات والأبحاث	0,752	,000

02	يشجع العمال على تنمية المعارف المتعلقة بمهامهم باستمرار	0,895	,000
03	هناك آليات لإستقبال الآراء والمقترحات بين الموظفين	0,866	,000
04	يتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد أفكارجديدة	0,880	,000
05	يشجع الحوار العلمي بين منسوبي البنك لتبادل الأفكار والمقترحات	0,767	,000
06	يضع المصرف ميزانية مناسبة لتنمية وتطوير معارف موظفيه	0,691	,000
	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال تنظيم المعرفة وتقييمها والدرجة الكلية لفقراته		
07	تنظم وتصنف البيانات والمعلومات المتوفرة ثم تخزن حتى يسهل تجميعها و تبوبها	0,746	,000
08	يوجد نظام فعال يساعد على تنظيم المعلومات واسترجاعها	0,789	,000
09	ينظم المحتوى المعرفي على أساس التخصصات	0,821	,000
10	تقوم الشركة بتقييم المحتويات المعرفية لديها	0,918	,000
11	يتم تقييم مستويات الموظفين على أساس مشاركة المعرفة	0,871	,000
12	يوجد نظام دائم لصيانة موجودات المعرفة والمحافظة لديها	0,853	,000
	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال نقل المعرفة وتطبيقها والدرجة الكلية لفقراته		
13	يشجع الموظفون على الإستفادة من مخزون المعرفة الذي يمتلكه المصرف	0,874	,000
14	تتم عمليات الإستشارة بين المصرف و مراكز البحث	0,628	,000
15	يوجد مناخ ملائم لتبادل المعرفة بين كافة الموظفين	0,588	,000
16	هناك فريق عمل من أصحاب الخبرة للإستشارات العلمية	0,595	,000
17	يعقد المصرف ورش عمل وندوات ودورات لتطبيق كل ماهو جديد بتعلق بمهامك داخل المصرف	0,600	,000
18	تستخدم وسائل وتكنولوجيا الإتصال الحديثة في عمليات نقل المعرفة	0,569	,000
	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال جودة المنتجات والدرجة الكلية لفقراته		
19	تساعد عمليات إدارة المعرفة على تحسين جودة الخدمات ليتناسب مع رغبة الزبون	0,742	,000
20	تساهم عمليات إدارة المعرفة في تخفيض تكلفة والمنتجات	0,789	,000
21	تتيح عمليات إدارة المعرفة في سهولة الوصول لزبائن جدد	0,821	,000
22	تستطيع عمليات إدارة المعرفة تحقيق المرونة المطلوبة لتلبية مطالب السوق المتغيرة	0,797	,000

23	يمكن لعمليات إدارة المعرفة أن تزيد في سرعة الإستجابة لرغبات وتوقعات الزبائن	0,803	,000
معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال كفاءة العمليات والدرجة الكلية لفقراته			
24	الإهتمام بعمليات إدارة المعرفة يساهم بتكامل وتناسق بين وحدات المصرف المختلفة	0,763	,000
25	تساهم عمليات إدارة المعرفة في إلغاء عمليات وأنشطة غير ضرورية	0,659	,000
26	تطبيق عمليات إدارة المعرفة يزيد في كفاءة العمليات والأنشطة الروتينية	0,796	,000
27	تتيح عمليات إدارة المعرفة تسهيل إجراءات الحصول على الخدمة من طرف الزبون	0,83	,000
معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الإبداع و التطوير والدرجة الكلية لفقراته			
28	تساعد عمليات إدارة المعرفة في تأمين فرصة للإبداع والإبتكار	0,789	,000
29	وجود عمليات إدارة المعرفة يساعد في التأقلم مع أي تطورات في البيئة المصرفية	0,675	,000
30	تساعد عمليات إدارة المعرفة في إيجاد حلول سريعة لمشاكل وظيفية	0,732	,000
31	يشارك العاملون بالمصرف في تطوير الخدمات المصرفية	0,623	,000
32	هناك هامش مسموح به للعاملين بالمصرف للتصرف دون قيود إدارية	0,518	,000
معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الأداء المالي والدرجة الكلية لفقراته			
33	تزداد إيرادات المصرف بالتركيز على عمليات إدارة المعرفة داخل المصرف	0,813	,000
34	يعزز وجود عمليات إدارة المعرفة من قدرة المصرف على الترويج لخدماته و منتجاته المصرفية	0,771	,000
35	يملك العاملون معرفة حول العمليات ذات مردودية أكبر بالنسبة للمصرف	0,65	,000
36	يتحسن الوضع المالي بعد تلقي العاملين لدورات وأنشطة معرفية	0,786	,000
معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال السيطرة على الأسواق والدرجة الكلية لفقراته			
37	تساهم عمليات إدارة المعرفة في زيادة الحصة السوقية للمصرف	0,615	,000
38	لدى العاملين بالمصرف معرفة بالحصة السوقية للمصرف	0,89	,000
39	يملك العاملون بالمصرف معلومات حول الخطة المنتهجة لزيادة الحصة السوقية	0,871	,000
40	يطلع العاملون بالمصرف على خطط المنافسين لزيادة حصصهم السوقية	0,756	,000

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات spss

- **الصدق البنائي**:يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدي ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة. والجدول التالي يعطي معاملات الإرتباط كل المجالات مع الدرجة الكلية للإستبيان

الجدول رقم (7)
الصدق البنائي لمجالات الدراسة

الرقم	الفقرة	معامل الإرتباط	المعنوية
01	إكتساب المعرفة وتطويرها	0,885	0,000
02	تنظيم المعرفة وتقييمها	0,87	0,000
03	نقل المعرفة وتطبيقها	0,904	0,000
04	جودة المنتجات	0,865	0,000
05	كفاءة العمليات	0,861	0,000
06	الإبداع و التطوير	0,853	0,000
07	الأداء المالي	0,813	0,000
08	السيطرة على الأسواق	0,811	0,000

3- **ثبات أداة الدراسة:** يقصد بثبات الإستبانة أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الإستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائج الإستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحقق الباحث من ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ وذلك كمايلي:

- **معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient:**

استخدم الباحث طريقة ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (8)
نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

الرقم	الفقرة	معامل ألفا كرونباخ
01	إدارة المعرفة	,838
02	مجالات التنافسية	,928
03	جميع مجالات الاستبانة	,916

إن الثبات سيد الموقف فيما يخص كل مجالات الاستبيان الموزع، وهذا ما أظهرته النتيجة الكلية لجميع محاور الإستبيان 0.916 وهي قيمة مرتفعة جدا و تقترب كثيرا من الواحد الصحيح و نسبة 91.60% دالة على استقرار واضح وثبات المقياس في إعطاء نفس النتائج في حال إعادة توزيعه على أفراد العينة في وقت وظروف أخرى ما يعني اتجاه الدراسة نحو الوجهة الصحيحة وأن نتائجها ذات دلالة.

وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المطلب الثاني : تفسير و تحليل مجالات الدراسة واختبار الفروض

أولا : الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية والوظيفية:

الجدول التالي يبين مجمل التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات والبيانات الشخصية

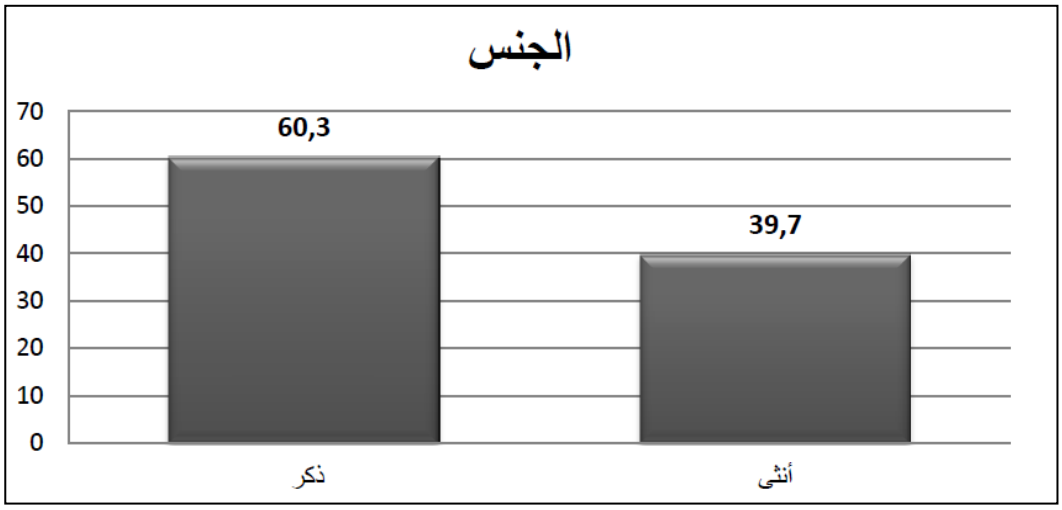
جدول رقم (9)

خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئة والسمات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	35	60.3
	أنثى	23	39.7
	المجموع	58	100
العمر	20-29	15	25,9
	30-39	18	31,0
	40-49	14	24,1
	50-59	11	19,0
	المجموع	58	100
المؤهل العلمي	ثانوي أو أقل	7	12,1
	دبلوم متخصص	16	27,6
	جامعي	27	46,6
	دراسات عليا	8	13,8
	المجموع	58	100
سنوات الخبرة في العمل المصرفي	1-5	25	43,1
	6-10	7	12,1
	11-15	4	6,9
	15 و أكثر	22	37,9

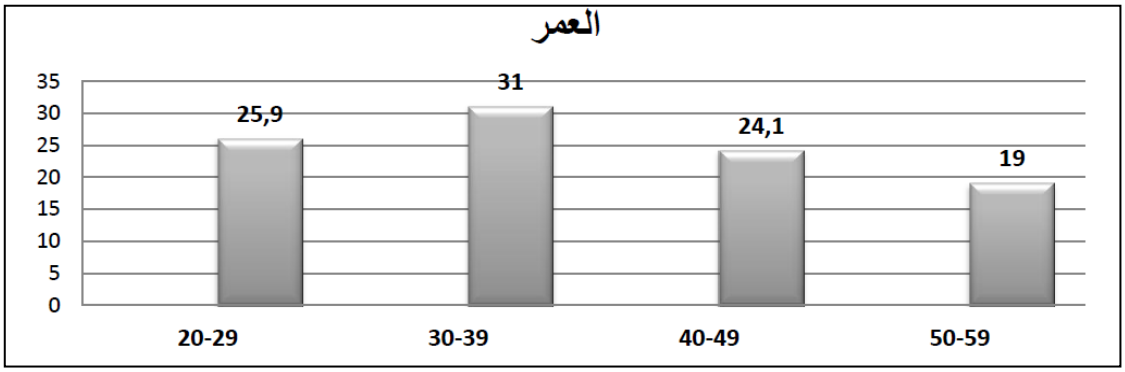
	المجموع	58	100
المسمى الوظيفي	مدير	2	3,4
	نائب مدير	3	5,2
	رئيس مصلحة	22	37,9
	رئيس فرع	31	53,4
	المجموع	58	100

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:



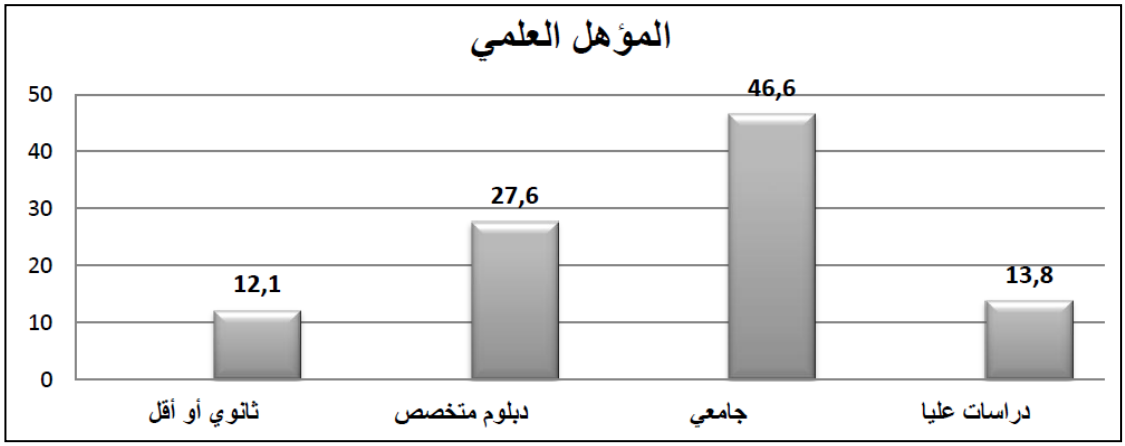
يلاحظ من الشكل البياني السابق أن عينة الدراسة تحتوي على35 شخصا من الذكور بنسبة 60.3% بينما باقي النسبة 39.7 % فهي عبارة عن 23 أنثى ، أي أن عينة الدراسة يغلب عليها الطابع الذكوري.

2- توزيع أفراد العينة حسب العمر:



توزعت أعمار أفراد عينة الدراسة في الفئة الأولى والثانية والرابعة ،إذ تركز معظمها أي حوالي 57% أقل من السن الأربعين و 43% من هم فوق السن الأربعين ،هذه نسبة تدل على أن العينة من الشباب القادرين على العمل .

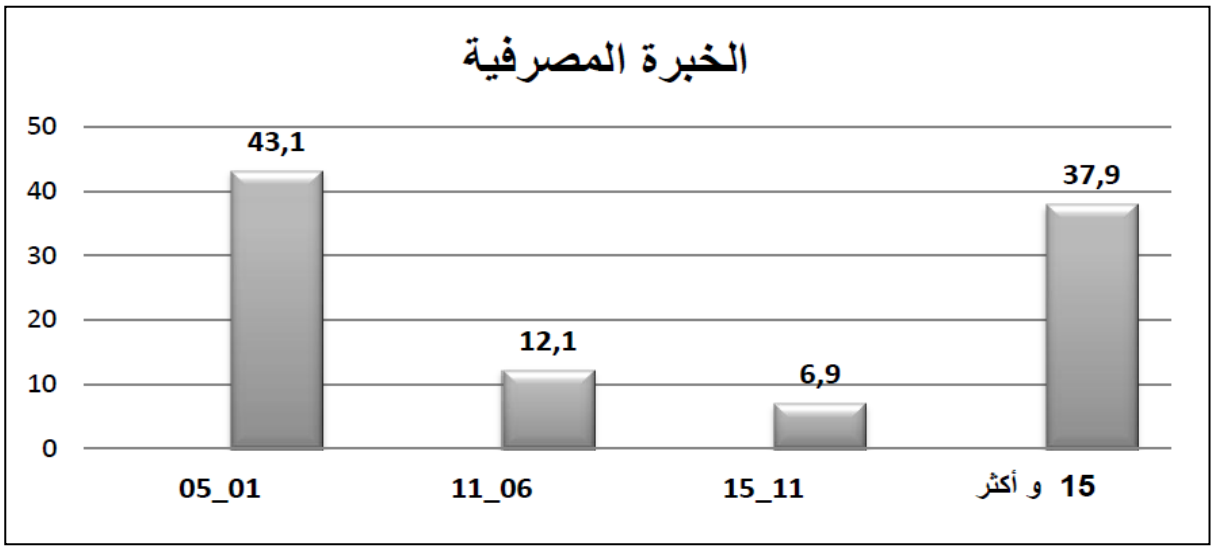
3- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:



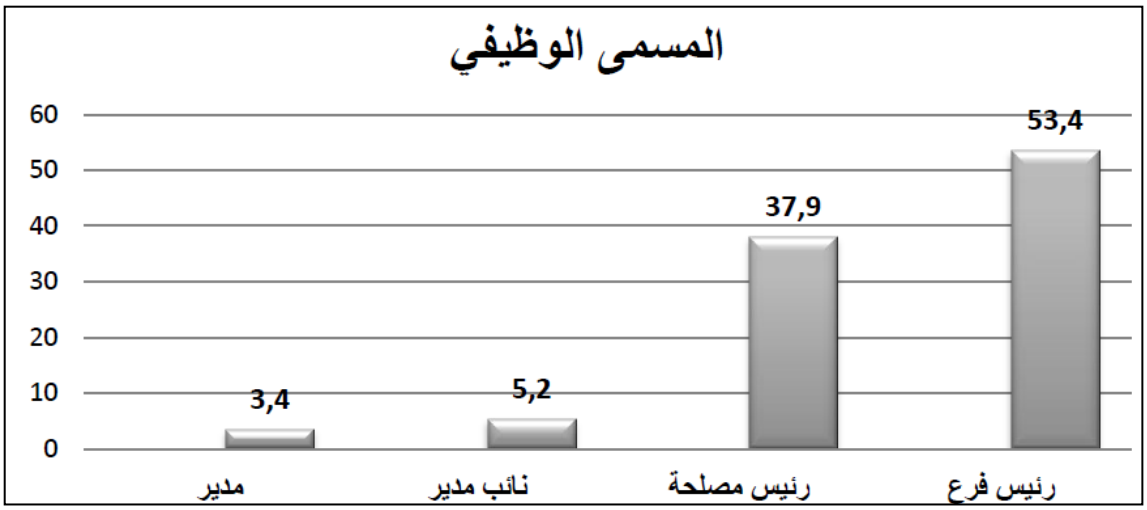
ـنلاحظ من الشكل السابق أن حوالي 60% من عينة الدراسة من حملة الشهادات الجامعية بينما بلغت نسبة من يملكون مستوى ثانوي فأقل 12% وهي نسبة ضئيلة جدا وباقي العينة هي ممن يحملون شهادات متخصصة في الدراسات المصرفية ونسبتها حوالي 27% وهو مؤشر إيجابي وينعكس على نوعية ومدى إمتلاك عينة الدراسة لمستوى يسمح بتوافر معرفة جيدة بميدان وتخصص عملهم.

4- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في العمل المصرفي:

توزعت سنوات الخبرة في العمل المصرفي على أربع فئات و أحتلت الفئة الأولى (01-05سنوات) والفئة الرابعة (15سنة وأكثر) النسبة الأعلى من عينة الدراسة حيث جاءت نسبتيهما على التوالي:43%-38% وهي مفارقة تجمع بين أصحاب الخبرة والمبتدئين في العمل المصرفي.



5- توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي:



من الشكل السابق نلاحظ أن نسبة مدير فرعي ورئيس مصلحة أعلى النسب حيث سجلت الأولى أكثر من 53% أما الثانية فبلغت نسبة حوالي 38% . بينما حقق الموقع الوظيفي مدير ونائب مدير نسب ضئيلة وبلغت مجتمعة حوالي نسبة 9% و يرجع ذلك بطبيعة الحال إلى أن شاغلي هذه المناصب العليا يتحججون بعدم وجود الوقت لملئ الإستبيانات.

ثانيا: تحليل مجالات الدراسة و إختبار الفرضيات :

تشتمل الدراسة على الدراسة على مجالين رئيسين وهما إدارة المعرفة، مدى مساهمة عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية وسنحاول في ما يلي تحليل كل مجال من المجالين من خلال العناصر المكونة لكل مجال من المجالات المذكورة سابقا.

1- المجال الأول:إدارة المعرفة:

- **الفرضية الأولى :**

إن تطبيق عمليات إدارة المعرفة لدى البنوك العمومية الجزائرية ذو مستوى جيد

وتم تقسيم الفرضية إلى ثلاث فرضيات فرعية تم إختبارها جميعها بالإعتماد على إختبار t-test حسب الجدول التالي الذي يوضح نتائج هذا الاختبار

جدول 10 نتائج إختبار t-test لإدارة المعرفة

	t	ddl	Sig.
إكتساب المعرفة	-3,479	57	,001
تنظيم المعرفة	-3,814	57	,000
نقل المعرفة	-1,707	57	,093

أ) الفرضية الفرعية الأولى : إن إكتساب المعرفة وتطويرها لدى البنوك العمومية الجزائرية ذو مستوى جيد

وتم إختبار هذه الفرضية من خلال إجابات الموظفين، وتم الإعتماد على المتوسطات الحسابية لتلك الإجابات، حيث حققت متوسطا حسابيا (3,5661) وهي درجة أقرب للدرجة الموافقة

(4) منها إلى درجة الحياد(3) ، وتم بالاعتماد على إختبار T التأكد من صحة الفرضية وبحسب النتائج المستخرجة من الحاسوب تبين أن مستوى الدلالة **0.01** وهو أقل من مستوى الدلالة **0.05** ، مما قادنا إلى رفض الفرضية ، و بالتالي قبول الفرضية البديلة القائلة **إن إكتساب المعرفة وتطويرها لدى البنوك العمومية الجزائرية ذو مستوى ضعيف** .

و الجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات إكتساب المعرفة وتطويرها

جدول رقم 11

المجال الأول : إكتساب المعرفة وتطويرها

رقم العبارة		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
01	العدد	5	14	12	17	10	3,2241	1,24313
	النسبة	8,6%	%24.1	%20.7	29.3%	%17.2		
02	العدد	2	9	10	22	15	3,6724	1,12994
	النسبة	%3.4	%15.5	%17.2	%37.9	%25.9		
03	العدد	6	11	8	21	12	3,3793	1,29544
	النسبة	10,3%	19,0%	13,8%	36,2%	20,7%		
04	العدد	2	12	6	23	15	3,6379	1,18022
	النسبة	3,4%	20,7%	10,3%	39,7%	25,9%		
05	العدد	4	8	8	25	13	3,6034	1,18380
	النسبة	6,9%	13,8%	13,8%	43,1%	22,4%		
06	العدد	2	3	11	26	16	3,8793	0,99256
	النسبة	3,4%	5,2%	19,0%	44,8%	27,6%		
المجال الأول : إكتساب المعرفة وتطويرها							**3,5661**	**0,94999**

حقق مجال إكتساب المعرفة وتطويرها متوسطا حسابيا يقدر بـــ(3,5661) و هو أكبر من (3) الذي يمثل درجة الحياد ، و إنحرافا معياريا يقدر ب(0.949)، ، وتمت معالجة هذا المتغير من خلال ستة عبارات:

- العبارة الأولى يوجد داخل المصرف قسم لتقديم الدراسات والأبحاث: حيث بلغ متوسطا حسابيا يقدر بـــ(3.2241) وهو قريب من (3) أما الإنحراف المعياري (1.243) يعتبر كبيرا نوعا ما ،كما يشير الجدول رقم 10 أن 46% من العينة ترى أن المصرف يحتوي على قسم لتقديم الدراسات والأبحاث وهو ما يساعدهم على إكتساب المعرفة المتعلقة بمهامهم وتحديث معلوماتهم وخبراتهم ونسبة 32% غير موافقة على وجود قسم خاص بالدراسات والبحوث ، و هي نسبة تعبر عن أمرين إما أن قسم الدراسات والبحوث موجود ولكن الأبحاث لا تصل إلى جميع العاملين بالبنك وعبر الوكالات المنتشرة في الوطن أو أن البنك لا يملك أصلا هذا القسم داخل هياكله الإدارية.

- العبارة الثانية يشجع العمال على تنمية المعارف المتعلقة بمهامهم باستمرار: حيث يرى حوالي 64% من عينة الدراسة أن المصرف يشجع موظفيه على زيادة معارفهم ذات الصلة بوظائفهم داخل البنك وهو ما يؤكده المتوسط الحسابي (3.67) الذي يقارب المتوسط الحسابي 4 الذي يعني أن عينة الدراسة توافق على هذه العبارة .

- العبارة الثالثة هناك آليات لإستقبال الآراء والمقترحات بين الموظفين: هذه العبارة حققت متوسطا حسابيا (3.379) و إنحرافا معياريا عاليا قدر ب(1.295) ،كانت العبارة تهدف لمعرفة ما إذا كان هناك إكتساب للمعرفة عن طريق تحويل المعرفة من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة ولكن جاءت الإجابات مشتتة نوعا ما حيث يوافق ما نسبته 57% على أن هناك آليات رسمية تسعى من خلالها الإدارة للإستفادة من مخزون المعرفة الذي يملكه موظفوها .ويرى 29% أنه لاتوجد آلية واضحة لتشارك زملاؤهم لآراءهم ومقترحاتهم التي تكون في غالبيتهم خبرات متراكمة أو

معارف مكتسبة وبالتالي هناك إنعدام لمعنى إكتساب المعرفة عن طريق تشاركها مع بقية زملاء العمل.

- العبارة الرابعة يتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد أفكار جديدة: يرى قرابة 65.6% أن الأفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض لإيجاد حلول لمشاكل مرتبطة بمهامه أو لتوليد أفكار جديدة قد تسهم في زيادة فاعلية مهامهم وتحسين أسلوب عملهم وهو ما يؤكده المتوسط الحسابي (3.63) وهو أكبر من (3) درجة الحياد وبالتالي توافق عينة الدراسة على أن هناك تفاعل بين الأفراد من شأنه أن يكسب المعرفة و يطورها فيما بينهم عن طريق التشارك.

- العبارة الخامسة يشجع الحوار العلمي بين منسوبي البنك لتبادل الأفكار والمقترحات: ترى ما نسبته 65 % من عينة الدراسة أن البنك يشجع موظفيه على إكتساب المعرفة عن طريق الحوار العلمي وهو ما أكده كذلك المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.60) وهو أكبر من(3) درجة الحياد وهو ما يعني أن العينة ترى أن هناك تشجيع للنقاشات والحوارات العلمية المتعلقة بميدان البنوك، وهو الأمر الذي يدل على الإدارة العليا ترى من خلال تشجيع موظفيه على تبادل الأفكار فيما بينهم أن ذلك ينعكس على أداء العاملين.

- العبارة السادسة يضع المصرف ميزانية مناسبة لتنمية وتطوير معارف موظفيه: وهي العبارة التي لقيت توافقا كبيرا بين العاملين حيث بلغت نسبة (72.4%) ومتوسطا جسابيا يقارب (4) بكثير (3,8793) كما أن إنحرافها المعياري كان أقل من الواحد وبالتالي كان هناك توافق بين غالبية العينة على أن البنك يخصص ميزانية لزيادة إكتساب وتطوير معارف موظفيه من خلال الدورات التدريبية

ب)الفرضية الفرعية الثانية : إن تنظيم المعرفة وتقسيمها لدى البنوك العمومية الجزائرية ذو مستوى جيد

وتم إختبار هذه الفرضية من خلال إجابات الموظفين، وتم الإعتماد على المتوسطات الحسابية لتلك الإجابات، حيث حققت متوسطا حسابيا **(3,5718)** وهي درجة أقرب للدرجة الموافقة (4) منها إلى درجة الحياد(3) ، وتم بالاعتماد على إختبار T للتأكد من صحة الفرضية وبحسب النتائج المستخرجة من الحاسوب تبين أن مستوى الدلالة **0.00** وهو أقل من مستوى الدلالة **0.05** ، مما قادنا إلى رفض الفرضية ، و بالتالي قبول الفرضية البديلة القائلة **إن تنظيم المعرفة وتقسيمها لدى البنوك العمومية الجزائرية ذو مستوى ضعيف** .

الجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات تنظيم المعرفة وتقييمها

جدول رقم 12 المجال الثاني : تنظيم المعرفة وتقييمها

رقم العبارة		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
07	العدد	2	7	12	29	8	3.5862	0.99180
	النسبة	3,4%	12,1%	20,7%	50,0%	13,8%		
08	العدد	2	5	12	25	14	3,7586	1,03127
	النسبة	3,4%	8,6%	20,7%	43,1%	24,1%		
09	العدد	1	9	13	29	6	3,5172	0,94110
	النسبة	1,7%	15,5%	22,4%	50,0%	10,3%		
10	العدد	1	10	16	22	9	3,4828	1,01292
	النسبة	1,7%	17,2%	27,6%	37,9%	15,5%		
11	العدد	5	8	11	25	9	3,4310	1,17147
	النسبة	8,6%	13,8%	19,0%	43,1%	15,5%		
12	العدد	2	6	12	28	10	3,6552	1,00091
	النسبة	3,4%	10,3%	20,7%	48,3%	17,2%		

المجال الثاني : تنظيم المعرفة وتقييمها	3,5718	0,85505

يبين الجدول رقم (11) أن إجابات عينة الدراسة ذات متوسط حسابي(3.57) أكبر من (3) وقريبة من (4) يعني موافقة العينة على أن البنوك العمومية تملك الإرادة، الأدوات والوسائل لتنظيم المعرفة المكتسبة من خلال نظم المعلومات والتكنولوجيا التي تملكها. و إنحرافا معياريا أقل من الواحد(0.855) مما يعني وجود إنسجام بين إجابات العينة وتمت معالجة هذا البعد عبر ستة عبارات :

- العبارة الثامنة يوجد نظام فعال يساعد على تنظيم المعلومات واسترجاعها: تعتبر هذه العبارة الأكثر توافقا من بين العبارات الستة حيث وافق عليها أكثر من 67% من عينة الدراسة و متوسط حسابي (3.75) أكبر من (3) ،وهو أمر منطقي بحكم أن طبيعة عمل البنوك تعتمد على المعلومات وتداولها بين مختلف الفروع والمديريات وهو ما يتطلب وجود نظام جيد لتنظيم المعلومات حتى يسهل إسترجاعها عند الطلب.

- العبارة العاشرة تقوم الشركة بتقييم المحتويات المعرفية لديها والعبارة الحادية عشر يتم تقييم مستويات الموظفين على أساس مشاركة المعرفة هاتان العبارتان كانتا أقل العبارات توافقا بين إجابات العينة بنسبة توافق (53%-58%) على التوالي كما حققتا متوسطا حسابيا (3.43-3.48) قريب من (3) مما يعني أن البنك لا يقوم بعملية تقييم دورية وصيانة للموجودات المعرفية سواء كانت معرفة صريحة وبالتالي يتم تعيين عدد من الخبراء سواء من داخل البنك أو خارجه لقيامه بمهمة تقييم المعرفة ومدى ملائمتها للمستجدات ،أو كانت المعرفة ضمنية مما يعني وجوب قيامه بعمل تحديث لكل المعرفة المكتسبة من قبل موظفيه

- أما العبارتين السابعة تنظم وتصنف البيانات والمعلومات المتوفرة ثم تخزن حتى يسهل تجميعها و تبوبها والثامنة ينظم المحتوى المعرفي على أساس التخصصات فحققتا نسبة

(63%-60%) على الترتيب مؤكدة على البنك يولي إهتماما لتنظيم البيانات والمعلومات والمحتوى المعرفي المتوفر لديه وذلك من شأنه أن يسهل عملية إسترجاع كل منهم عند الحاجة وبشكل سريع.

- العبارة الثانية عشر يوجد نظام دائم لصيانة موجودات المعرفة والمحافظة لديها حيث لقيت موافقة (65%) من عينة الدراسة ومتوسطا حسابيا (3.65) قريبا من المتوسط الحسابي النظري (4) وهو ما يعني موافقة عينة الدراسة أن هناك نظام داخل البنوك العمومية يحافظ على الموجودات المعرفية وتتم صيانتها باستمرار.

جـــ) الفرضية الفرعية الثالثة : إن نقل المعرفة و استخدامها لدى البنوك العمومية الجزائرية ذو مستوى جيد

و تم إختبار هذه الفرضية من خلال إجابات الموظفين، وتم الإعتماد على المتوسطات الحسابية لتلك الإجابات، حيث حققت متوسطا حسابيا **(3,6437)** وهي درجة أقرب للدرجة الموافقة (4) منها إلى درجة الحياد(3) ، وتم بالاعتماد على إختبار T للتأكد من صحة الفرضية وبحسب النتائج المستخرجة من الحاسوب تبين أن مستوى الدلالة **0.93** وهو أكبر من مستوى الدلالة **0.05** ، مما قادنا إلى قبول الفرضية القائلة **إن نقل المعرفة و استخدامها لدى البنوك العمومية الجزائرية ذو مستوى جيد**

الجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات نقل المعرفة و استخدامها

جدول رقم 13 المجال الثالث : نقل المعرفة و إستخدامها

رقم العبارة		غير موافق بشدة	غيرموافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
13	العدد	3	7	10	26	12	3.6379	1.10345
	النسبة	5,2%	12,1%	17,2%	44,8%	20,7%		

14	العدد	5	12	15	15	11	3,2586	1,23630
	النسبة	8,6%	20,7%	25,9%	25,9%	19,0%		
15	العدد	5	9	16	18	10	3,3276	1,19043
	النسبة	8,6%	15,5%	27,6%	31,0%	17,2%		
16	العدد	5	8	20	15	10	3,2931	1,16992
	النسبة	8,6%	13,8%	34,5%	25,9%	17,2%		
17	العدد	8	3	8	22	17	3,6379	1,33375
	النسبة	13,8%	5,2%	13,8%	37,9%	29,3%		
18	العدد	3	2	12	25	16	3,8448	1,03960
	النسبة	5,2%	3,4%	20,7%	43,1%	27,6%		
المجال الثالث : نقل المعرفة وتطبيقها							**3,6437**	**1,58988**

يعطي الجدول رقم (12) نظرة حول عملية من عمليات إدارة المعرفة وهي نقل المعرفة و تطبيقها وجاء المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.64) وهو قريب من (4) و تبين كذلك أن الإنحراف المعياري كان أكبر من الواحد بكثير (1.59) وهو يعبر عن حالة عدم إنسجام بين إجابات عينة الدراسة وتمت معالجة هذا البعد عبر ستة عبارات:

- العبارة الثامنة عشر تستخدم وسائل وتكنولوجيا الاتصال الحديثة في عمليات نقل المعرفة تعتبر أكثر العبارات التي لقيت توافقا بين أفراد العينة بمتوسط حسابي(3.84) قارب كثيرا (4)، وبنسبة توافق تجاوزت (70%) وهو مؤشر رضا عمال البنوك العمومية عن وسائل الاتصال والتكنولوجيا الحديثة المستخدمة في عملية نقل المعرفة فيما بينهم.

- العبارة الثالثة عشر يشجع الموظفون على الإستفادة من مخزون المعرفة الذي يمتلكه المصرف والعبارة السابعة عشر يعقد المصرف ورش عمل وندوات ودورات لتطبيق كل ما هو جديد بتعلق بمهامك داخل المصرف حققتا نفس المتوسط الحسابي

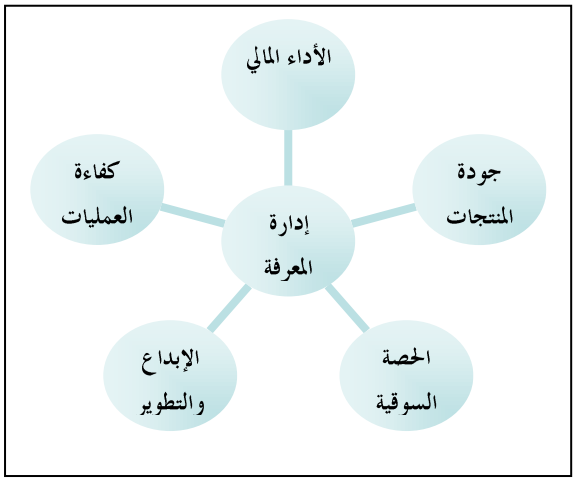
(3,6379) ونفس النسبة تقريبا (65.5%-67.5%) بالترتيب من العينة وافقت على هاته العبارة وهو مؤشر على أن البنوك العمومية تشجع على إنتقال المعرفة بين موظفيها. أما بالنسبة للعبارة الثانية فهو مؤشر على أن البنك يحاول تطبيق كل ما يستجد من المعارف المتعلقة بطبيعة نشاط البنك معتمداً في ذلك ورش عمل و على شكل إجتماعات و ندوات للبحث في كيفية تطبيق المعارف الجديدة.

- العبارة الرابعة عشر تتم عمليات الإستشارة بين المصرف و مراكز البحث والعبارة الخامسة عشر يوجد مناخ ملائم لتبادل المعرفة بين كافة الموظفين والعبارة السادسة عشر هناك فريق عمل من أصحاب الخبرة للإستشارات العلمية حققت متوسطا حسابيا متقاربا (3.25-3.32-3.29) على الترتيب ونفس النسبة تقريبا (45%-48%-43%) بالترتيب من العينة وافقت على العبارات السابقة وهو مؤشر على أن البنوك العمومية لا تقوم بعمليات نقل للمعرفة عبر مراكز البحث المتخصصة و لم تستعض عن ذلك بتشكيل فريق عمل من أصحاب الخبرة تخصص له مهمة الإستشارات العلمية عوضا عن مراكز البحوث، كما أن نسبة معتبرة لا ترى أن هناك مناخ ملائم لتبادل المعارف بين الموظفين.

2- المجال الثاني: علاقة إدارة المعرفة بتحقيق الميزة التنافسية:

بغرض دراسة العلاقة ما بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية فإنه تم تقسيم العلاقة إلى خمسة أجزاء يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم10:العلاقة ما بين إدارة المعرفة و مكونات الميزة التنافسية



المصدر : من إعداد الطالب

الجدول التالي يوضح لنا نتائج الإختبار بالإعتماد على إختبار t-test

جدول 14 نتائج إختبار t-test لإدارة المعرفة وعلاقتها بالميزة التنافسية

	t	ddl	Sig.
الجودة	-2.281	57	.026
كفاءة المنتجات	-2.624	57	.011
الإبداع	-5.823	57	.000
الأداء المالي	-2.910	57	.005
الحصة السوقية	-5.426	57	.000

و في ما يلي تحليل لعلاقة إدارة المعرفة مع كل مكون من مكونات الميزة التنافسية على حدى

العلاقة بين إدارة المعرفة وجودة المنتجات: و تمت صياغتها عبر الفرضية التالية

إن لتطبيق إدارة المعرفة دور في تقديم خدمات ذات جودة أعلى

وتم إختبار هذه الفرضية من خلال إجابات الموظفين، وتم بالاعتماد على إختبار T للتأكد من صحة الفرضية وبحسب النتائج المستخرجة من الحاسوب تبين أن مستوى الدلالة **0.26** وهو أكبر من مستوى الدلالة **0.05** ،مما قادنا إلى قبول الفرضية ويبين الجدول التالي إختبار سبيرمان لتوضيح العلاقة ما بين إدارة المعرفة

الجدول رقم 15 إختبار سبيرمان لتحديد العلاقة ما بين إدارة المعرفة والجودة

المتغير المستقل	N	SIG	معامل سبيرمان
إدارة المعرفة	58	0.000	0.580

- العلاقة بين إدارة المعرفة و كفاءة العمليات : و تمت صياغتها عبر الفرضية التالية

إن لتطبيق إدارة المعرفة دور في زيادة كفاءة عمليات وأنشطة البنوك العمومية الجزائرية

وتم إختبار هذه الفرضية من خلال إجابات الموظفين، ، وتم بالاعتماد على إختبار T للتأكد من صحة الفرضية وبحسب النتائج المستخرجة من الحاسوب تبين أن مستوى الدلالة **0.11** وهو أكبر من مستوى الدلالة **0.05** ، مما قادنا إلى قبول الفرضية ويبين الجدول التالي إختبار سبيرمان لتوضيح العلاقة ما بين إدارة المعرفة و كفاءة العمليات

الجدول رقم 16 إختبار سبيرمان لتحديد العلاقة ما بين إدارة المعرفة وكفاءة العمليات

المتغير المستقل	N	SIG	معامل سبيرمان
إدارة المعرفة	58	0.000	0.498

- العلاقة بين إدارة المعرفة و الإبداع : و تمت صياغتها عبر الفرضية التالية

إن لتطبيق إدارة المعرفة دور في زيادة إبداع و تطوير موظفي البنوك العمومية الجزائرية

و تم إختبار هذه الفرضية من خلال إجابات الموظفين، ، وتم بالاعتماد على إختبار T للتأكد من صحة الفرضية وبحسب النتائج المستخرجة من الحاسوب تبين أن مستوى الدلالة **0.00** وهو أقل من مستوى الدلالة **0.05**، مما قادنا إلى رفض الفرضية ،وقبول الفرضية البديلة

بأنه **لا توجد علاقة بين إدارة المعرفة و زيادة إبداع وتطوير موظفي البنوك العمومية الجزائرية.**

- العلاقة بين إدارة المعرفة و الأداء المالي : و تمت صياغتها عبر الفرضية التالية

إن لتطبيق إدارة المعرفة دور في تحسين الأداء المالي للبنوك العمومية الجزائرية

وتم إختبار هذه الفرضية من خلال إجابات الموظفين، ، وتم بالاعتماد على إختبار T للتأكد من صحة الفرضية وبحسب النتائج المستخرجة من الحاسوب تبين أن مستوى الدلالة **0.05** وهي مساوية لمستوى الدلالة **0.05** ، مما قادنا إلى قبول الفرضية ويبين الجدول التالي إختبار سبيرمان لتوضيح العلاقة ما بين إدارة المعرفة و الأداء المالي

الجدول رقم 17 إختبار سبيرمان لتحديد العلاقة ما بين إدارة المعرفة و الأداء المالي

المتغير المستقل	N	SIG	معامل سبيرمان
إدارة المعرفة	58	0.000	0.523

- العلاقة بين إدارة المعرفة و الحصة السوقية: و تمت صياغتها عبر الفرضية التالية

إن لتطبيق إدارة المعرفة دور في زيادة الحصة السوقية للبنوك العمومية الجزائرية

وتم إختبار هذه الفرضية من خلال إجابات الموظفين، ، وتم بالاعتماد على إختبار T للتأكد من صحة الفرضية وبحسب النتائج المستخرجة من الحاسوب تبين أن مستوى الدلالة **0.00** وهي أقل من مستوى الدلالة **0.05**، مما قادنا إلى رفض الفرضية و قبول الفرضية البديلة القائلة بأنه **لا توجد علاقة بين إدارة المعرفة و زيادة الحصة السوقية للبنوك العمومية الجزائرية.**

الخاتمـــــــة العامـــــــة

لقد اهتمت دراستنا بالاجابة عن الاشكالية المطروحة في مقدمة البحث و المتمثلة في ما يلي:

كيف يمكن لإدارة المعرفة أن تحقق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية ؟

و قد حاولنا الاجابة عن هذه الاشكالية من خلال تجزئتها إلى عدة تساؤلات و التّي حاولنا الإجابة عليها من خلال فصول الدراسة .و في ما يلي سنُقدم أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة، و ذلك وفق الآتي:

النتائج :

في ما يتعلق بالجانب النظري :

1- يعول الأكاديميون و المفكرين على المعرفة وإدارتها لتصبح العنصر الجديد للتنافسية الحديثة بسبب إتساع نطاقها لتتجاوز المؤسسات الخدمية إلى جميع أنواع المؤسسات الأخرى؛

2- فهم المعرفة في المنظمات مازال في مراحله الأولى ،كما أنها تختلف بإختلاف المنظمات و مازال دورها في منح المؤسسات ميزة تنافسية غامضا للعاملين بها بسبب تباين مستوياتهم الفكرية؛

3- مفهوم إدارة المعرفة مفهوم شامل ينطوي على تجميع وخزن المعارف الحاضرة ،لتنشر وتستعمل في الوقت المناسب ، تتحمل المؤسسات جهود و تكاليف كبيرة للخزن والتجميع وبالتالي يجب أن يتم حصر المعارف ذات الكفاءة الأعلى والمردودية القصوة بالنسبة للمؤسسة فقط؛

4- التجارب العالمية في تطبيق إدارة المعرفة كثيرة ،غير أن القليل منها من يعتمد على إستراتيجيات شاملة لتوطين المعرفة داخل المؤسسات ، و أهم الطرق لتلك الإستراتيجيات هي إجراء تحليل مقارن بين حاجيات الزبائن المعرفية و بين المعارف التي تملكها أو تستطيع أن تمتلكها المؤسسة ،هذا التحليل يقتضي تعيين أداوت لتحليل هذه الفجوات ،وتحدد الموارد وتقدر التكاليف للقيام بهذه الإسترتيجية طبقا لنتائج التحليل ،ثم تعين أدوات وأنشطة لقياس عمليات إدارة المعرفة لتبرير نتائج وتقييمها على أسس علمية .

5- تطور مفهوم الميزة التنافسية ليشمل التنافس على الأصول غير الملموسة بعد ما كان يقتصر على الأصول الملموسة، وتحولت كذلك من المنتجات المادية الملموسة إلى منتجات ذات كثافة معرفية و تقنية أكثر

6- ظهور مجالات تنافسية جديدة أفرزتها تقارب الأسواق وسرعة التطور التكنولوجي وسهولة الحصول تقنيات الإعلام الإتصال مما خلق قواعد جديدة للتنافسية بين المنشآت الحديثة

7- تأثر سوق القطاع المصرفي العالمي بإفرازات العولمة مما أثر على أساسيات ومبادئ البيئة المصرفية ومفاهيمها وعلى الإستراتيجيات التنافسية الأساسية التي كانت تواجه بها البنوك تحديات التنافس

الجانب التطبيقي :

8- تمتلك البنوك العمومية الجزائرية موقعا تنافسيا داخل القطاع المصرفي الجزائري بفضل دعم الدولة لهذه البنوك من خلال المشاريع الكبرى التي تسندها إليها .

9- يعاني موظفو البنوك من وجود ضبابية في مفهوم المعرفة وعدم التفرقة بينها وبين المعلومات وعن كيفية إدارتها داخل البنوك.

10- تعاني البنوك العمومية الجزائرية من عدم وجود إستراتيجية شاملة لتوطين إدارة المعرفة داخل مؤسساتها.

11- توجد بعض ملامح وجود إدارة المعرفة داخل البنوك العمومية من خلال بعض عملياتها الموجودة داخلها كنقل المعرفة وتطبيقها داخل البنك.

12- تعاني البنوك من تخلف في تطبيق بعض عمليات إدارة المعرفة كتنظيم المعرفة وتقييمها و إكتساب المعرفة وتطويرها .

13- تساهم عمليات إدارة المعرفة في تقديم خدمات ذات جودة أعلى للبنوك العمومية الجزائرية.

14- يمكن تطبيق إدارة المعرفة في زيادة كفاءة عمليات وأنشطة البنوك العمومية الجزائرية.

15- تعطي عمليات إدارة المعرفة مردودية أحسن للأداء المالي للبنوك العمومية الجزائرية.

16- لا تساهم عمليات إدارة المعرفة في زيادة الإبداع لدى موظفي البنوك العمومية بسبب أن موظفي هذا القطاع تحكمهم تعليمات صارمة ومجالات الإجتهاد شبه معدومة داخله وهو أمر ملاحظ في أروقة هذه الإدارات .

17- لا تساهم عمليات إدارة المعرفة في زيادة الحصة السوقية للبنوك العمومية الجزائرية بسبب أن الحصة السوقية في القطاع المصرفي الجزائري مقسمة مسبقا بين البنوك العمومية الستة وكل بنك لديه مجاله الذي يتخصص فيه.

التوصيات :

إنطلاقا من النتائج السابقة نقدم الإقتراحات بصدد الحفاظ وتحسين النتائج الجيدة ، وإستدراك النقائص الملاحظة داخل البنوك العمومية الجزائرية في مجال إدارة المعرفة :

1- أن تحاول البنوك العمومية الجزائرية البحث عن أسس متينة بعيدا عن التدخل الحكومي لتحافظ على المكاسب التنافسية التي تمتلكها.

2-إذا ما علمنا أن إنفتاح القطاع المصرفي الجزائري على قواعد السوق هي قضية وقت فقط ،فإن على البنوك أن تبني سياسة لجذب أحسن الموارد البشرية لتعتمد عليها في مواجهة المؤسسات البنكية العالمية العريقة .

3- أن تتجه البنوك إلى الإستثمار في المجالات التنافسية الجديدة التي أفرزتها العولمة كبديل وليس كتجريب للمجالات التقليدية الحالية .

4-إن على البنوك كقطاع خدمي أساسا أن تدرك أهمية المعرفة كمصدر رئيسي من مصادر التنافسية الحديثة

5-أن تتبنى البنوك إستراتيجية شاملة لتوطين إدارة المعرفة، وليس مجرد مبادرات فردية معزولة،مستعينة في ذلك بالتجارب العالمية الناجحة في هذا الميدان .

6-البدء في تكوين موظفي إدارة المعرفة، مهمتهم إنجاح تطبيق إستراتيجية توطين إدارة المعرفة داخل البنوك.

7- المحافظة على عمليات نقل المعرفة وتطبيقها داخل البنوك العمومية الجزائرية و رفع كفاءتها وتطويرها من خلال نقل المعرفة ذات المردودية الأكبر وتطبيق المعرفة العالمية بتفكير محلي.

8- أن تهتم البنوك بعمليات تنظيم المعرفة المكتسبة لديها عبر سنوات الخبرة وتقييمها عن طريق مقارنتها بحاجيات الزبائن، وعمليات إكتساب المعرفة الحديثة وتطويرها باستمرار وليس عند الحاجة الوظيفية فقط.

9- أن تفسح البنوك العمومية من مجالات تحرك موظفيها وفتح مجال المبادرة لديهم للتعبير عن ما يملكون من مهارات وأفكار إبداعية المستفيد الأول منها هو البنك نفسه .

آفاق البحث: من خلال ما توصل إليه الباحث فقد ظهرت بعض الأفاق البحثية الأخرى نذكر منها:

1- نحو إسترتيجية شاملة لتطبيق إدارة المعرفة في المنظمات الخدمية

2-مردودية إدارة المعرفة وقياسها ومدى إرتباطها بتكنولوجيا المعلومات

3- الفجوات المعرفية في البنوك العمومية الجزائرية قياسها و كيفية تداركها.

قـــائمـــة

المـــراجـــع

المراجع باللغة العربية :

أولا :الكتـب:

1 ابن فارس، "معجم مقاييس اللغة"، دار الجيل، ج4، بيروت،1991

2 الدسوقي حامد أبو زيد،" إدارة البنوك ، النظرية والتطبيق"، دار الثقافة العربية، الطبعة 4، القاهرة، 1998،

3 المنجد في اللغة و الإعلام، دار المشرق، بيروت، الطبعة 33، 1992

4 أبو القاسم علي بن جعفر السعدي بن القطاع، "الأفعال"، عالم الكتب، ج1، بيروت، 1983،

5 أحمد سيد مصطفى، "التسويق العالمي بناء القدرة التنافسية للتصدير"، دار المريخ، السعودية، 2001،

6 أساس البلاغة"، أبي القاسم الزمخشري، دار الكتب العلمية، ج2 ،بيروت ،1998

7 إلياس بن الساسي ،يوسف قريشي، التسيير المالي :الإدارة المالية :دروس وتطبيقات ،عمان ،2006،

8 بيتر دركر ، "الإدارة بالنتائج "، ترجمة الدكتور عامر الكبيسي ،وراقية الجلبي، العراق، 1990

9 بيتر دركر ، "عصر اللاستمرارية" ،هاربرو كوليتر ، نيويورك، 1968

10 تشارلز وجاريت جونز،ترجمة رفاعي محمد ومحمد سيد ،"الإدارة الإستراتيجية"، دار المريخ، الرياض،2001

11 توفيق محمد عبد المحسن، "تخطيط و مراقبة جودة المنتجات، مدخل إدارة الجودة الشاملة"، مصر، 1996

12 جمال الدين بن منظور، "لسان العرب"، دار الكتب العلمية، المجلد التاسع، بيروت، لبنان، 2003،

13 جمال الدين محمد المرسي وآخرون، "التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية"، منهج تطبيقي، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002

14 جون إف فلاهرتي، "بيتر دركر مطور الفكر الإداري" ،تعريب مروان أبو جيب ، مكتبة العبيكان ، الرياض،2004،

15 جيلبرت بروبست ،"إدارة المعرفة بناء لبنات النجاح"، ترجمة حازم حسن صبحي، الدار الهندسية ، مصر،2000

16 حسن علي الزغبي، "نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن، 2005.

17 حمود خيضر كاظم ، "إدارة الجودة الشاملة" ، دار المسيرة للتوزيع و الطباعة ، الأردن ،2000،

18 خالد بن سعد عبد العزيز،" إدارة الجودة الشاملة" ، العبيكان للنشر و التوزيع ، الرياض، 1998،

19 راجح الكردي، نظرية المعرفة بين القرآن والفلسفة"، مكتبة المؤيد، السعودية، 1992

20 روبرت أ ، ديفيد لي، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، "الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية" ، دار الفجر، القاهرة، 2008 ،

21 روبرت هللر، "بيتر دركر" ،ترجمة أبو جيب ، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004،

22 زكريا مطلك الوردي، "الإدارة الإستراتيجية"، دار اليازوري، الأردن، 2005

23 سالم بن محمد السالم، "صناعة المعلومات في المملكة العربية السعودية"، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2010

24 سعد غالب ياسين ،"إدارة المعرفة :المفاهيم النظم والتقنيات" ،دار المناهج للنشر، عمان، 2007

25 سعد غالب ياسين، "أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات"، دار المناهج، الأردن، 2009
26 صالح عبد الرضا رشيد،إحسان دهش جلاب،" الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي"،دار المناهج ، الأردن،2008
27 صلاح الدين الكبيسي ، "إدارة المعرفة" ، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ،2005
28 عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،2005
29 عبد الحميد عبد المطلب ،" العولمة و اقتصاديات البنوك" ، الدار الجامعية ، مصر ، 2001
30 عبد الرحمن توفيق، الإدارة بالمعرفة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة ،2007،
31 عبد الستار العـــلي، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المسيرة، عمان، 2006
32 عبد الستار محمد العلي ، "إدارة الإنتاج و العمليات" ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 1999
33 عبد السلام أبو قحف، "إدارة الأعمال الدولية"، الدار الجامعية، مصر، 2001
34 عبد اللطيف مطر، "إدارة المعرفة والمعلومات"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007،
35 علاء فرحان طالب،أميرة الجنابي، "إدارة المعرفة" ،دار صفاء للنشر، الأردن،2009
36 علي السلمي، "إدارة التميز – نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002
37 علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001،
38 علي هيثم حجازي،" إدارة المعرفة مدخل نظري"، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2005
39 فؤاد زكرياء ،"التفكير العلمي" ، سلسلة عالم المعرفة، الكويت ،1988
40 مايكل بورتر، "الإستراتيجية التنافسية" ،ترجمة عمر سعيد الأيوبي ،هيئة أبو ظبي للثقافة والتراث ، الإمـــارات ، 2010
41 محمد أحمد الخضراوي، "التسويق المصرفي،مدخل متكامل للبنوك لإمتلاك منظومة المزايا التنافسية في عالم ما بعد الجات" ، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 1999
42 محمد سالم، "تسويق الخدمات ،المبادئ النظرية والحالات التطبيقية"، مطبعة جامعة عين شمس، القاهرة، 1997 ،
43 محمد عواد الزيات،" اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، دار صفاء، عمان، 2008
44 محمد فتحي عبد الهادي، "عصر المعرفة والمكتبات"، المجلس الأعلى للثقافة، القاهرة، 2008،
45 محمود حسن حسني، "الميزة التنافسية ومناهج قياسها مع التطبيق على قطاع الخدمات في مصر (صناعة البرمجيات)"، مصر المعاصرة، 1997
46 مفلح عقل، "وجهة نظر مصرفية"، مكتب المجتمع العربي، الجزء الأول، الأردن، 2006، ص85
47 ناجي معلا ،"الأصول العلمية للتسويق المصرفي"، دائرة المكتبة الوطنية ،عمان، الأردن، 2007 ص272.
48 نبيل علي ، "الثقافة العربية وعصر المعلومات" ، سلسلة عالم المعرفة، الكويت ، يناير 2001 ،
49 نبيل علي ، "العرب وعصر المعلومات" ، سلسلة عالم المعرفة، الكويت ، أفريل 1994
50 نبيل محمد مرسي ، "استراتيجة الإدارة العليا"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006
51 نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998
52 نجم عبود نجم ، "إدارة المعرفة المفاهيم و الإستراتيجيات والعمليات" ، مؤسسة الوراق ،ط 2، الأردن ،2007

53 هاشم الشمري ونادیا الليثي ،" الإقتصاد المعرفي "،دار صفا ، عمان ،2007

ثانيا:الرسائل و الأطروحات:

54. بريش عبد القادر، "التحرير المصرفي و متطلبات تطوير الخدمات المصرفية و زيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية" رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، 2005

55. جابر محمد محمد، "محددات الميزة التنافسية للصادرات المصرية"، دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير، جامعة حلوان، مصر، 1990،

56. حنان سعيد الحاج حسن أبو جبل، "قياس القدرة التنافسية لصناعة الحديد والصلب في مصر"، رسالة ماجستير، جامعة حلوان، مصر، 2006

57. سهام بوخلالة ،المنافسة البنكية في الجزائر في ظل الإصلاحات الإقتصادية منذ 1990،مذكرة ماجستير غير منشورة ،كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية ،جامعة ورقلة ،2004-2005

58. صلاح الدين الكبيسي ، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي ،رسالة دكتوراه (غير منشورة) ، جامعة بغداد ، كلية الإدارة والاقتصاد ،2002

59. وهيبة حسين داسي ،" إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية –دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية " رسالة ماجستير ،غير منشورة، جامعة دمشق ، كلية العلوم الاقتصادية، 2006-2007

60. ياسر بن عبدا لله بن تركي العتيبي ،" إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية "،رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، جامعة أم القرى، كلية التربية ،2006-2007

ثالثا : المجلات و الدوريات:

61. أحمد أنور بدر، " مجتمع المعرفة ودور علم المكتبات في تحقيقه"، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مج 15، العدد1، ديسمبر 2008

62. حسانة محي الدين ،"إقتصاد المعرفة في مجتمع المعلومات "، مقال بمجلة الملك فهد الوطنية ،السعودية، مج 10،العدد2 ، سبتمبر 2004

63. دريس رشيد ، " الجهاز المصرفي و اندماجه في الإقتصاد العالمي" ،مجلة جديد الإقتصاد، الجزائر ،العدد02، ديسمبر 2007.

64. سعد العنزي و نغم حسين نعمة ، "اثر رأس المال الفكري في أداء المؤسسة – دراسة ميدانية "، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة بغداد ، مج8، ع38 ،2001

65. سليمان الفارس، "دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة المنظمات"، مقال بمجلة(جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية) مج26، ع2، سوريا، 2010.

66. سليمان ناصر، "النظام المصرفي الجزائري وتحديات العولمة" مقال بمجلة (الدراسات الاقتصادية والمالية)،العدد الأول، المركز الجامعي للوادي، وادي سوف، 2008.

67. سليمان ناصر، تأهيل المؤسسة المصرفية العمومية، الأسلوب والمبررات: revue des économiques et école supérieure de commerce Alger, intégration en Economie Mondiale N°2 , 2007

68. عبده ناجي،" تسويق الخدمات المصرفية"، اتحاد المصارف العربية، لبنان، 2003، ص17-32.

69. عطيات محمد حسن عميش، "استخدام نموذج بورتر التنافسي لتحديد وتحليل القوى التنافسية في قطاع تجارة التجزئة"، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة الأزهر للبنات، العدد16، يونيه1999،.

70. عقيل إميل يوئيل ،" تقييم أنظمة المعلومات كأداة تنافسية في المصارف " مقال بمجلة (الإدارة العامة)، مج 38، ع 2،المملكة العربية السعودية، 1998

71. علي رحال، إلهام يحياوي، "الجودة و السوق"، مجلة آفاق، العدد 05، جامعة باجي مختار، عنابة، مارس 2001.

72. عماد عبد الوهاب الصباغ، "إدارة المعرفة ودورها في إرساء أسس مجتمع المعلومات العربي"، المجلة العربية للمعلومات، مج 23، العدد 2، تونس، 2002.

73. فاضل محمد ملحم ،"الإندماج والتملك المصرفي "مقال بمجلة (مجلة المصارف في الأردن)، مج 23، ع 1، الأردن، 2004.

74. محمد الراضي، " الوسائط في خدمة تعلم وتدريس العلوم "، مجلة بحوث مستقبلية، كلية الحدباء، الجامعة، ع3، 2001.

75. مقدم عبيرات.حساب م.الأمين، "إستراتيجيات وضع حواجز الدخول أمام تهديد المنافس المحتمل"،مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد5، الجزائر، 2008.

76. ناجي معلا ،"قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية الأردنية"، دائرة المكتبة الوطنية ،الأردن، 2001.

77. نعيمة حسن جبر رزوقي، "الدور الجديد لمهنة المعلومات في عصر هندسة المعرفة وإدارتها"، مجلة (مكتبة الملك فهد الوطنية)، مج 10، ع2، سبتمبر ،2004، الرياض،

رابعا :البحوث والملتقيات:

78. المؤتمر السنوي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي) ،جامعة الزيتونة ،عمان ،الأردن ،26_28 أفريـــل 2004

- أسامة احمد الروسان، "إدارة المعرفة والتعليم الإلكتروني"
- حسام طالب الكيالي، "إدارة المعرفة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل لإدارة الجودة الشاملة"
- يوسف أحمد أبو فارة، "العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء"

79. المؤتمر السنوي الخامس (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية) ،جامعة الزيتونة ،عمان ،الأردن ،26_28 أفريـــل 2005

- سعد غالب ياسين، "إدارة المعرفة وشبكات القيمة"

- عبد الكريم محسن باقر و رامي حكمت الحديثي ، "مبادلات اختيار استراتيجيات ادارة المعرفة"
- فريد كورتل ، موساوي زهية ، خالدي خديجة " الإدارة الفعالة للمعرفة مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد "
- قتيبة صبحي الخيرو ، احمد وجلال سحر، " اثر مكونات إدارة المعرفة في عمليات القيادة الإدارية"
- هيثم علي حجازي " قيـــاس اثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لـــدى المنظمـــات الأردنية "
- يوسف احمد ابوفارة، "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

80. الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، جامعة ورقلة، الجزائر 23/22 أفريل 2003:

- سملالي يحضيه، "إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية"

81. الملتقى الدولي الأول" التسويق في الوطن العربي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الشارقة ، الإمارات، 15-16 أكتوبر 2002 :

- محمد بن عبد الله العوض، "استراتيجيات التسويق التنافسية"،

82. " الملتقى الوطني الأول المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الإقتصادية"، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة الشلف، 4 و 5 ديسمبر 2004،:

- بوزعرور عمار ، دراوسي مسعود ،" الاندماج المصرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية"
- مليكة زغيب،حياة نجار، "النظام البنكي الجزائري ،تشخيص الواقع و تحديات المستقبل"

خامسا: التقارير والوثائق الرسمية :

83. الأسكوا ، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، منهجية إدارة المعرفة **:**مقاربة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الإسكوا الأعضاء، الأمم المتحدة، نيويورك، 2004

84. تقرير التنمية الإنسانية العربية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، عمان، 2003.

المراجع باللغة اللاتينية :

أولا :الكتـب:

85. Bryan. B,"Essentials of knowledge management ", John Wiley & Sons, Inc, U.S.A, 2003,
86. David G. Schwartz, "Encyclopedia of knowledge management", Idea Group Inc, USA, 2006,
87. Efraim Turban et al, "Information Technology for Management", John Wily and Sons Inc, New York, 2002,
88. K Mertins, P Heisig, J Vorbeck, "Knowledge management : concepts and best practices ",Springer , Germany , Second Edition , 2003 ,
89. K.Mertins, P. Heisig & J. Vorbeck, "Knowledge Best Practices in Europe", Springer, Germany, 2001,
90. Kay, J. "Foundations of corporate success", Oxford University Press. (1993)
91. Little Stephen and others, " Managing Knowledge: An Essential Reader", Sage publication, London .2002,
92. M. Porter, "Avantage Concurrentiel des Nations", Inter édition, Paris, 1993
93. M. Porter, "competitive advantage", the Free Press, New York, 1985,
94. M. Porter, "L'avantage concurrentiel", Dunod, Paris, 2000,
95. Michael Marquardt, "Building the learning organization", Black publishing company, USA, 2002,
96. P. Drucker, "L'avenir du management", Village Mondial, Paris, 1999,
97. P. Kotler,"Marketing Management ",Prentice-Hall,NewDelhi,1997,
98. P.M.Sverlinger,"Managing Knowledge in Professional service Organizations", Chalmers University of Technology, Goteborg, Sweden, 2000
99. Serge Huteau, "Le management public territorial", Editions du Papyrus, paris, 2002,

ثانيا : المجلات والدوريات:

100. A. Murray, "Contingency view of porter's Generic strategies". Academy of Management Review, March, 1988,U.S.A,
101. Brooking .A , "The management of intellectual capital ", Journal of Long Range Planning, Vol 30,No 3, 1997,
102. C , Bowman, "Interpreting competitive strategy", British Academy of Management Conference. September. 1992 University of Bradford, UK,
103. Chauval D and Despers C, " A review & survey research in knowledge management ", Burral of knowledge management, Vol.06, No.3, Novembre, 2002,
104. Davenport& Pursak,L, "Working knowledge", HBR, Cambridge ,1998,
105. De Jamett , "knowledge the last thing" The executives Journal, Vol.12, No 2,1996
106. Duek.G, "Views of knowledge are human views ", IBM systems journal, Vol.40, No.4, 2001,
107. Edvinson.L ",Developing Intellectual capital at SKANDIA ,"Journal of Long Range Planning, Vol 30, No 3 ,
108. Georgopoulos, N & Nikolopoulos K, "Fathoming Porter's five forces model in the internet era" The journal of policy, regulation and strategy for telecommunications, information and media, vol. 7, no. 6, 2005
109. Guthrie. J, "Intellectual capital review: measurement, reporting, and management ", Journal of Intellectual capital, Vol 1, No 1, 1997,
110. Howell, L.F., "Creating value through innovation: How to Do it", Forbes, 1998
111. Ikujiro Nonaka : "The knowledge-Creating Company",HBR, Vol 68,N6 , Nov-Dec,1991,
112. KARL M. WIIG, "Knowledge Management: Where Did It Come From and Where Will It Go? ", Expert Systems With Applications, Vol. 13, No. I, 1997, Great Britain,
113. Morten Berg Jensen et al; "Forms of knowledge and modes of innovation "; Research Policy; Vol 36 (2007)
114. Morten T. Hansen, NItin Nohria, and Thomas Tierney, "WHAT'S YOUR STRATEGY FOR MANAGING KNOWLEDGE?", H B R, Vol 77, No 2, March-April 1999,
115. Newman, Amy, "Are you Ready for Knowledge Management", Training & Development, Vol.54, No 9,
116. Nonaka, I. & Takeuchi, H. "The Knowledge Creating Company, How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation", NY University Press , New York , 1995
117. Peter.D "the information executive truly need ", HBR, Jan-Feb 1995,

118. Stromoguist, N. and Samoff , J," knowledge management systems" , journal comparative education, vol30, issue3.2000
119. Uriarte F. A. "Introduction to Knowledge Management", ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia, 2008
120. Wiig Karl M, ''Knowledge Management : the Central Management Focus for Intelligent Acting Organization '' , Schema Press, U.S.A, 1994

خامسا: التقارير والوثائق الرسمية

121. Banque d'Algérie, Rapport sur l'évolution économique et monétaire en Algérie 2010, Juillet 2011.
122. KPMG, guide des banques et les établissements financiers en Algérie ،2012
123. "Knowledge solutions ," Asian Development Bank , October 2008
124. Organization for Economic co-operation and development (OECD), "The Knowledge – based Economy", General distribution, Paris (1996),
125. World economic forum ,"the global competitiveness report 2008-2009",Geneva,

سادسا: مواقع إنترنت

126. Macintosh, Ann, "Knowledge Management", www.aiai.ed.uk/alm/kamlnks.htm
127. www.merriam-webster.com/dictionary/knowledge.

الملـــــحـــق

الملحق رقم 01 : الإستبيان

أولا) المعلومات الشخصية : يرجى التفضل بوضع { √ } بمحاذاة الإجابة المناسبة من المفردات الآتية :

1- **الجنس:** ذكر { } أنثى { }

2- **العمر:** 20-29 { } 30-39 { } 40-49 { } 50-59 { }

3- **المؤهل العلمي:** ثانوي أو اقل { } دبلوم متخصص { } جامعي { } دراسات عليا { }

4- **سنوات الخبرة في العمل المصرفي :** 1-5 { } 6-10 { } 11-15 { } 15 فاكثر { }

5- **المسمى الوظيفي:** يرجى ذكره { }

ثانيا) إدارة المعرفة: يرجى التفضل بوضع { √ } بمقابل الإجابة المناسبة من المفردات الآتية :

الفقرة	المقياس				
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1) يوجد داخل المصرف قسم لتقديم الدراسات والأبحاث					
2) يشجع العمال على تنمية المعارف المتعلقة بمهامهم باستمرار					
3) هناك آليات لإستقبال الآراء والمقترحات بين الموظفين					
4) يتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد أفكار جديدة					
5) يشجع الحوار العلمي بين منسوبي البنك لتبادل الأفكار والمقترحات					
6) يضع المصرف ميزانية مناسبة لتنمية وتطوير معارف موظفيه					
7) تنظم وتصنف البيانات والمعلومات المتوفرة ثم تخزن حتى يسهل تجميعها و تبوبها					
8) يوجد نظام فعال يساعد على تنظيم المعلومات واسترجاعها					
9) ينظم المحتوى المعرفي على أساس التخصصات					
10) تقوم الشركة بتقييم المحتويات المعرفية لديها					
11) يتم تقييم مستويات الموظفين على أساس مشاركة المعرفة					
12) يوجد نظام دائم لصيانة موجودات المعرفة والمحافظة لديها					
13) يشجع الموظفون على الإستفادة من مخزون المعرفة الذي يمتلكه المصرف					
14) تتم عمليات الإستشارة بين المصرف و مراكز البحث					
15) يوجد مناخ ملائم لتبادل المعرفة بين كافة الموظفين					
16) هناك فريق عمل من أصحاب الخبرة للإستشارات العلمية					
17) يعقد المصرف ورش عمل وندوات ودورات لتطبيق كل ماهو جديد بتعلق بمهامك داخل المصرف					
18) تستخدم وسائل وتكنولوجيا الإتصال الحديثة في عمليات نقل المعرفة					

ثالثا : الميزة التنافسية : يرجى التفضل بوضع { √ } مقابل الإجابة المناسبة من المفردات الآتية :

الفقـــرة	المقياس				
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1) تساعد عمليات إدارة المعرفة * على تحسين جودة الخدمات ليتناسب مع رغبة الزبون					
2) تساهم عمليات إدارة المعرفة في تخفيض تكلفة والمنتجات					
3) تتيح عمليات إدارة المعرفة في سهولة الوصول لزبائن جدد					
4) تستطيع عمليات إدارة المعرفة تحقيق المرونة المطلوبة لتلبية مطالب السوق المتغيرة					
5) يمكن لعمليات إدارة المعرفة أن تزيد في سرعة الإستجابة لرغبات وتوقعات الزبائن					
6) الإهتمام بعمليات إدارة المعرفة يساهم بتكامل وتناسق بين وحدات المصرف المختلفة					
7) تساهم عمليات إدارة المعرفة في إلغاء عمليات وأنشطة غير ضرورية					
8) تطبيق عمليات إدارة المعرفة يزيد في كفاءة العمليات والأنشطة الروتينية					
9) تتيح عمليات إدارة المعرفة تسهيل إجراءات الحصول على الخدمة من طرف الزبون					
10) تساعد عمليات إدارة المعرفة في تأمين فرصة للإبداع والإبتكار					
11) وجود عمليات إدارة المعرفة يساعد في التأقلم مع أي تطورات في البيئة المصرفية					
12) تساعد عمليات إدارة المعرفة في إيجاد حلول سريعة لمشاكل وظيفية					
13) يشارك العاملون بالمصرف في تطوير الخدمات المصرفية					
14) هناك هامش مسموح به للعاملين بالمصرف للتصرف دون قيود إدارية					
15) تزداد إيرادات المصرف بالتركيز على عمليات إدارة المعرفة داخل المصرف					
16) يعزز وجود عمليات إدارة المعرفة من قدرة المصرف على الترويج لخدماته و منتجاته المصرفية					
17) يملك العاملون معرفة حول العمليات ذات مردودية أكبر بالنسبة للمصرف					
18) يتحسن الوضع المالي بعد تلقي العاملين لدورات وأنشطة معرفية					
19) تساهم عمليات إدارة المعرفة في زيادة الحصة السوقية للمصرف					
20) لدى العاملين بالمصرف معرفة بالحصة السوقية للمصرف					
21) يملك العاملون بالمصرف معلومات حول الخطة المنتهجة لزيادة الحصة السوقية					
22) يطلع العاملون بالمصرف على خطط المنافسين لزيادة حصصهم السوقية					

*** عمليات إدارة المعرفة :**

1. **إكتساب المعرفة وتطويرها**
2. **تنظيم المعرفة وتقييمها**
3. **نقل المعرفة و إستخدامها**