



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي - غارداية-



معهد العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية.

قسم: علوم التسيير.

تخصص: إدارة أعمال.

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس بعنوان:

دور إحدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية

في المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة الوكالة التجارية للاتصالات بغرداية LACTEL

تحت إشراف الأستاذ:

د. محمد عجيلة

من إعداد الطلبة:

رباب بن حود

رشيدة بلعراقب.

طاوس سعيدات.

السنة الجامعية:

2012/2011

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم: قال الله تعالى: ﴿قُلْ اعْمَلُوا فَيَسُرَّ اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾ صدق الله العظيم.

- ألاهي لا يطيب الليل، إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك.... ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك... ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك... الله جل جلاله.

- إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة... ونجح الأمة نبي الرحمة سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

- إلى ملاكي في الحياة.... إلى معنى الحب والحنان والثقافي... إلى بسملة الحياة وسر الوجود إلى من كان عاتها سر نجاحي وبلسم جراحي إلى أعلى الحبايب... أمي الحبيبة أطال الله في عمرها.

- إلى من كلله الله بالهيبة والوقار.... إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار... أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول الانتظار وسبقته كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد... أبي العزيز أطال الله في عمرك.

- وإلى جدي الحنون أطال الله في عمره.

- وإلى خالي ورفيق دري محمد وزوجته فاطنة وأولاده.

- وإلى كل إخوتي، عمر محمد الصالح

- وإلى كل إخواني: فاطنة سامية رقية، زينب أسماء.

- وإلى بنات عمي: أم الخير، أميرة إكرام وصديقتي وهيبة بلكحل

- وإلى إخوتي اللواتي لم تلدهن أمي: رقية، سيدة، زوليخة (ع)، زوليخة (بن) بهية، طاوس (ش)، زهية، زانة، نورة، نجاة،

مباركة، مبروكة، أسماء، الياقوت، صباح، سارة، مليكة، جمعة، مريم، فتيحة، حياة، فاطمة، ليلي، سعاد

وفي الأخير إلى من عمل معي طوال مشوار دراسي وأنا دري

وأملني في النجاح وعمل معي عمر (د)

وإلى من جاهد في إتمام هذا العمل: رشيدة طاوس (س)

وإلى الذي أنار نادر بنا أشدنا (محمد عجيلة).

رحمن
رحيم

الإهداء

قال الله تعالى في كتابه الكريم: ﴿وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا﴾ الإسراء ، الآية: 23

أهدي هذا العمل إلى التي سهرت الليالي لترعاني

إلى التي أعطتني كل الحنان في العاصفة

إلى التي ساهمت بكل مجهوداتها وأثمرتني بدعائها وسهرت تنتظر لحظات السعادة تملأ قلبي.

أمي العزيزة حفظها الله ورعاها

إلى الذي ساهم بكل مجهوداته ماليا ومعنويا

إلى الذي زرع في نفسي حب العمل واسلابته وإرادة الطموح

أبي العزيز أطال الله في عمره وحفظه الله

إلى إخوتي: عبد الحليم نوح، شريف، صدام

إلى أخواتي: فضيلة، وإلى آخر عنقود العائلة. خولة

إلى كتاكييت عائلة: منير، أم الخير، أحلام، فاطمة، صفاء، رحاب، مصطفى، ماريما

إلى أعمامي وعماتي خاصة عمي مصطفى: زوجته حياة، وأبنائهم

إلى عمي عبد مالك وزوجته وأبنائهم، إلى أخوالي وزوجاتهم.

إلى جدتي أطال الله في عمرهما.

إلى العائلة الفاضلة: خالتي حليلة، مختار، فاطنة، عائشة، هاجر، إبراهيم، إسحاق، إلى احمد وزوجته وابنهم إلى كل من في القلب وإلى

من كانوا سندي وشريكاتي في انجاز هذا العمل "رشيدة، رباب".

"إلى كل الأصدقاء الأعزاء"

وهيبة، حنان، أسماء، نورة، مباركة، طاوس، زهية، سيدة، رقية، زوليخة، حنان، زهرة، مبروكة، شريفة، أمينة، سلاف، سميحة،

خيرة، ياقوت، جهاد، هدى، سهام، سميرة، صارة، حياة، مريم، مليكة، فتيحة، فاطمة بن علي، حفيظة، خديجة، صافية، جميلة،

إلى كل من ساعدني في انجاز هذه المذكرة أهدي ثمرة جهدي.

طاوس

كلمة شكر وتقدير

بادئ ذي بدء نشكر الله تعالى التقدير الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل وأنعم علينا بنعمته العلم.

في مثل هذه اللحظات يتوقف البراع ليفكر قبل أن يحول تجميعها في سطور كثيرة تمر في الخيال ولا يبقى لنا في نهاية المطاف إلا القليل

من الذكريات وصور تجمعا برفاق كانوا إلى جانبنا فواجب علينا شكرهم وراهم نحن نخطو خطواتنا الأولى في غمارة الحياة.

إلى مصابيح تنير الدجى في ليال الجهد المظلمة إلى من أشعل شمعة في دروب عملنا، إلى من وقف على المنابر وأعطى من حصيلة فكرة

لينير دربنا كتتم الأباء والمعلمين والرائدين الأساتذة الكرام لكم منا كل الشكر و التقدير في كلية علوم اقتصادية.

كما نتوجه بخالص الشكر و التقدير إلى الدكتور مشرف "محمد عجيبة" الذي بفضل الله وجهده المتواصل وتوجيهاته الصائبة التي

مكنتنا من إنجاز هذه مذكرة.

ولا ننسى أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل عمال مسؤولي الوكالة التجارية بغرداية على حسن استقبال وخاصة إلى الخضر عميري، بن

حمودة هاشمي،

إلى الزميل الرفيق "بن حمودة إسماعيل".

والشكر الجزيل إلى كل من تحمل أعباء كتابة وطباعة هذا البحث خدمات الإعلام الآلي.

إلى كل من ساعدونا للإنجاز هذا البحث من قريب أو من بعيد.

إلى مدير الإقامة الجامعية غرداية "المقبض نور الدين"

تعميلية

رباب

طاوس

ملخص

تعالج هذه الأطروحة موضوع دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بغرداية من خلال معالجة إشكالية البحث حول إلى أي مدى يمكن تطبيق إدارة المعرفة في تحقيق الميزة تنافسية في المؤسسات الاقتصادية؟

ومن خلال هذا البحث حاولنا إبراز المفاهيم والمنطلقات في ميدان إدارة المعرفة، وارتباط الميزة التنافسية بإدارة المعرفة والتطرق إلى رصد واقع تطبيق العمليات المختلفة لإدارة المعرفة، بحيث تعد من مفاهيم الإدارية المعاصرة التي نمت الأدبيات المتعلقة بها كما ونوعا، وقد شهدت اهتماما متزايدا من جانب المؤسسات نحو تبني مفهوم إدارة المعرفة.

الكلمات المفتاح :

المعرفة، إدارة المعرفة، اقتصاد المعرفة، الاقتصاد المبني على المعرفة تقنية المعلومات، الميزة التنافسية، الإبداع، الابتكار، الكفاءات البشرية حلقة القيمة .

من إعداد الطالبات :

سعيدات طوس

بلعراق رشيدة

بن حود رباب

أشراف الأستاذ الدكتور: عجيلة محمد

Note de synthèse

Aborder ce sujet de thèse sujet du rôle de la gestion des connaissances dans la réalisation de l'avantage concurrentiel dans les institutions économiques, commerciales étude de cas agence de l'Algérie Telecom Pegrdaah en abordant le problème de la pure sur la mesure dans laquelle l'application de gestion des connaissances dans la réalisation de l'avantage concurrentiel dans les institutions économiques?

Grâce à ce purement essayé de mettre en évidence les concepts et les perspectives dans le domaine de la gestion des connaissances, et un lien à l'avantage concurrentiel de la gestion des connaissances et d'aborder le suivi et la réalité de l'application de divers procédés de gestion des connaissances, de sorte que c'est l'un des concepts du droit administratif littérature cultivée contemporaine sur la qualité et la quantité, a vu un intérêt croissant de la part des institutions décalés l'adoption du concept de gestion des connaissances.

Mots clés:

Connaissances, la gestion des connaissances, économie de la connaissance, économie de la connaissance, technologie de l'information, l'avantage concurrentiel, la créativité, l'innovation, la valeur humaine des ressources en boucle.

Préparation des élèves:

Saidat Tawoos

Bellaragueb Rachida

Ben hawade Rabab

La surveillance du stade: le Dr Mohammed Adjila

Summary

Address this topic thesis topic of the role of knowledge management in achieving competitive advantage in economic institutions, commercial agency case study of Algeria Telecom Pegrdaah by addressing the problem of purely about the extent to which the application of knowledge management in achieving competitive advantage in economic institutions?

Through this purely tried to highlight the concepts and perspectives in the field of knowledge management, and a link to competitive advantage of knowledge management and to address the monitoring and the reality of the application of various processes for knowledge management, so that is one of the concepts of administrative contemporary grown literature on the quality and quantity, has seen a growing interest on the part of institutions shifted adopting the concept of knowledge management.

Key words:

Knowledge, knowledge management, knowledge economy, knowledge-based economy, information technology, competitive advantage, creativity, innovation, human resources loop value.

Preparation of students:

Saidat Tawoos

Bellaragueb Rachida

Ben hawade Rabab

The supervision of the stadium: Dr. Mohammed Adjila

الدراس العام

الإهداء

شكر والتقدير

ملخص

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

أ-ب-ج

مقدمة

الفصل الأول: مدخل للإدارة المعرف- مفاهيم وأسس-

17التمهيد
18المبحث الأول: إدارة المعرفة مفاهيم وأسس
18المطلب الأول: مفهوم المعرفة
21المطلب الثاني: أنواع المعرفة
25المطلب الثالث: خصائص وسمات المعرفة
27المبحث الثاني: اقتصاد المعرفة
27المطلب الأول: ماهية اقتصاد المعرفة
28المطلب الثاني: خصائص اقتصاد المعرفة
29المطلب الثالث: الاقتصاد والمبني على المعرفة
32المبحث الثالث: أساسيات إدارة المعرفة
32المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة المعرفة
33المطلب الثاني: إدارة المعرفة وأهميتها
35المطلب الثالث: الخصائص والأهداف إدارة المعرفة
37خلاصة الفصل

الفصل الثاني: متطلبات إدارة المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية (ميكانيزمات وآليات)

39	تمهيد.....
40	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.....
40	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية.....
42	المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية وأهميتها.....
42	المطلب الثالث: استخدام تقنية المعلومات للحصول على الميزة التنافسية.....
45	المبحث الثاني: إستراتيجية تحقيق الميزة التنافسية.....
45	المطلب الأول: الإبداع والابتكار.....
47	المطلب الثاني: تنمية الكفاءات البشرية.....
48	المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية.....
50	المبحث الثالث: ارتباطات إدارة المعرفة بالميزة التنافسية.....
50	المطلب الأول: إدارة المعرفة.....
52	المطلب الثاني: الميزة التنافسية.....
53	المطلب الثالث: ثنائية إدارة المعرفة والميزة التنافسية.....
54	خلاصة الفصل.....

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية للوكالة التجارية للاتصالات ACTEL بغرداية

56 التمهيد
57 المبحث الأول: تقديم عام للوكالة التجارية للاتصالات بغرداية ACTEL
57 المطلب الأول: تطور التاريخي لقطاع الاتصالات بالجزائر وأهدافها
59 المطلب الثاني: تقديم الوكالة التجارية للاتصالات غرداية
62 المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي الجديد للوكالة التجارية للاتصالات
67 المبحث الثاني: مظاهر التغيير بالوكالة
67 المطلب الأول: التغيير الهيكل التنظيمي بالوكالة
72 المطلب الثاني: التغيير التكنولوجي بالوكالة
75 المطلب الثالث: تنمية وتطوير الموارد البشرية بالوكالة
77 المبحث الثالث: الدراسة الميدانية
77 المطلب الأول: حدود الدراسة
78 المطلب الثاني: منهجية للدراسة
81 المطلب الثالث: تحليل البيانات إحصائية ومنافسة النتائج
84 خلاصة الفصل
86 الخاتمة

قائمة المراجع

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم
31 - 30	يبيّن الفرق بين اقتصاد المعرفة واقتصاد المبني المعرفة	01
74	يوضح خصائص برنامج GAIA	02
78	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	03
78	يوضح توزيع أفراد العينة حسب فئة الأعمار	04
79	يوضح توزيع الأفراد حسب سنوات الخدمة	05
79	يوضح توزيع أفراد المسمى الوظيفي	06
80	يوضح أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	07
81	يبيّن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمعرفة	08
82	يبيّن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإدارة المعرفة	09
83	يبيّن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للميزة التنافسية	10

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
20	يوضح العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	01
22	أنواع المعرفة	02
24	دورة تطور المعرفة	03
41	دورة الحصول على ميزة التنافسية متواصلة	04
49	دورة حياة الميزة التنافسية	05
62	المهيكل التنظيمي الجديد للوكالة التجارية للاتصالات بغرداية سنة 2003	06
67	المهيكل التنظيمي السابق للوكالة التجارية للاتصالات بغرداية	07
71	المهيكل التنظيمي الجديد للوكالة التجارية للاتصالات بغرداية سنة 2003	08

المقدمة:

تشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة التي اقترحت في بادئ الأمر كأطر ومداخل جديدة في دراسة وفهم الأعمال المنطقية، وسرعان ما تحولت إلى الممارسة عملية، أكثر ملائمة للتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال وقد تعاضم دورها بعد أن أدرك أن بناء الميزة التنافسية وأدائها يعتمد على أساسا على الموجودات الفكرية وتحديدًا على الأصول المعرفية والاستثمار فيها. بما يعزز من الابداع المستمر، سواء على صعيد المنتج أو على صعيد العملية الذي يعد هو الأخذ أحد المقومات تعاضم الميزة التنافسية لأطول فترة ممكنة.

وانطلاقًا مما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية التالية للدراسة:

- إلى أي مدى يمكن تطبيق إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية؟

ومن خلال التساؤل الرسمي يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مدى تطبيق عملية إدارة المعرفة في الوكالة التجارية للاتصالات بغرداية؟
- 2- ما تأثير إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في الوكالة التجارية بالاتصالات بغرداية؟
- 3- كيف لإبداع المعلومات والموارد البشرية أن تحقق ميزة تنافسية مستمرة للمؤسسة:
- 4- ما هي المعرفة وما خصائصها؟
- 5- ما مدى تطبيق إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية في وكالة تجارية للاتصالات بغرداية؟

الفرضيات:

- تطور إقتصاديات الدول المتقدمة نحو اقتصاد الخدمات ونحو مزيد من الخدمات عالية التخصص وكيفية المعرفة فيما بعد وهذا يعمي تحول الاقتصاد إلى اقتصاد مبني على المعرفة.
- ان تطور أنظمة الاتصالات والتكنولوجيا الرقمية والشبكية هي التي أدت إلى وفرة في المعلومات وسهولة الحصول عليها، جميعها، تصنيفها، معالجتها، وتوزيعها، على نطاق واسع.
- إن واقع التنافسي للمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة تبيينها المعرفة يمكنها من زيادة حصصها السوقية وقدرتها على الصمود واكتساب ميزة تنافسية.

مبررات اختيار الموضوع:

توجد العديد من المبررات شخصية وموضوعية نبينها في مايلي:

- المبررات الشخصية:

- الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

- إثراء المكتبة العربية ببحوث في هذا المجال.

- مبررات الموضوع:

- تؤثر العديد من المراجع والدراسات السابقة في الجانب النظري باعتبارها أن الموضوع المعرفة أحد موضوعات ندوة الأعمال

- علم وإدارة المعرفة كثرة أسئلته من أجوبته.

- أهمية الدراسة:

- تعد إدارة المعرفة من مواضيع الإدارة الجديدة التي لم يلق الاهتمام الكافي من قبل الدراسيين والباحثين في البلدان العربية

وخاصة في قطاع خدمة الاتصالات ذلك أن هذا القطاع يمثل العصب المحرك للاقتصاد الدول، والمتأثر بالتغيرات التكنولوجيا من جهة ولما يمثله من صعوبة التطبيق من جهة أخرى وتتضح أهمية الدراسة الحالية في الجانبين التاليين وهما:

- الجانب النظري: كون هذه الدراسة شخص الادارة المعرفة ومفاهيمها وأهميتها وبيان أثرها في تحقيق الميزة التنافسية

- الجانب العلمي: كون هذه الدراسة تسعى للتحليل الواقع الانفعالي للإدراك الهيئات الادارية في الوكالة التجارية للاتصالات

بغرداية لمفهوم إدارة المعرفة وتحليل ممارستها لأهم العمليات وإدارة المعرفة (إكتساب المعرفة، تنظيم المعرفة، نقل وتطبيق

المعرفة) ومن ثم وضع تصور مقترح لإدارة المعرفة وذلك في ضوء البيئة المعرفية وأراء الخبراء من أجل توحيد وتنسيق جهود

العناصر المادية و البشرية في الوكالة التجارية للاتصالات بغرداية بطريقة تتلائم مع هيمنة عصر المعرفة وتوسع قطاعها

بأسلوب يحقق الميزة التنافسية.

- أهداف الدراسة: تحاول الدراسة التفرق على:

- تناول المفاهيم النظرية المتصلة بإدارة المعرفة والميزة التنافسية

- التعرف على مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الوكالة التجارية للاتصالات بغرداية.

- ما الدور الذي تلعبه الكفاءة البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

- ما ضرورة إيجاد الابتكار والإبداع كوسيلة لمصدر التنافس.

- كيف تساهم النظم والتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية

- المنهجية المستخدمة: استخدمت الدراسة نوعين من مناهج:

- **أولاً:** المنهج الوصفي التحليلي: لتغطية الجانب النظري لمفهوم كل من إدارة المعرفة والميزة التنافسية
- **ثانياً:** المنهج الميداني: من خلال تصميم أداة القياس (الاسبانة) موجهة للمسؤولين والمشرفين والموظفين وذلك في مؤسسة الوكالة التجارية للاتصالات بغرداية من خلال جميع معلومات نقيس مدى أثار إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.
- **الخطة المعتمدة في الدراسة:** من خلال موضوع البحث سنحاول تسليط الضوء من أجل معرفة الجوانب المتعلقة بإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية فقد تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول:
- **الفصل الأول:** حيث ضم إدارة المعرفة وماهية المعرفة وخصائصها وإدارة المعرفة من خلال المفاهيم الأساسية وإستراتيجياتها ومقاييسها.
- **الفصل الثاني:** تحدثنا على الميزة التنافسية من خلال تعاريفها وأنواعها ومداخل تطویرها.
- **الفصل الثالث:** وهو الفصل التطبيقي للدراسة الميدانية حيث تعرضنا إلى تقديم عام للوكالة التجارية للاتصالات بغرداية (ACTEL) من خلال التعريف بها وبنشاطها، وتحليل الهيكل التنظيمي لها.

الفصل الأول

مدخل إلى إدارة المعرفة

تمهيد:

إن المعرفة هي الأصل الجديد وهي أحداث عوامل الإنتاج الذي يعترف به كمورد أساسي لنشاء الثروة الاقتصادية ومصدر أساسي للميزة التنافسية، وحيث تشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة التي افترضت في بادئ الأمر كمدخل جديد في دراسة، وفهم عالم الأعمال، وقد تعاظم دورها بعد أن أصبحت تمثل الميزة التنافسية، حيث يرى البعض أن اقتصاد المعرفة هو الاقتصاد الذي يدور حول الحصول على المعرفة، والمشاركة فيها، واستخدامها بهدف تحسين نوعية الحياة بمجالاتها كافة.

في هذا الفصل سوف نتناول مفهوم المعرفة ونشأتها وأنواعها وخصائصها، ومفهوم إدارة المعرفة ونشأتها وخصائصها وأهدافها، مفهوم اقتصاد المعرفة والاقتصاد المبني على المعرفة.

المبحث الأول: إدارة المعرفة

المطلب الأول: مفهوم المعرفة

أولاً: نشأة وتطور المعرفة:

يرجع الاهتمام بالمعرفة إلى بدايات خلق الإنسان، حيث خلقه الله سبحانه وتعالى على الفطرة ثم علمه وهداه السبيل كقوله تعالى: ﴿وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا﴾ سورة البقرة (31) وقوله أيضاً ﴿خَلَقَ الْإِنْسَانَ عَلَّمَهُ الْبَيَانَ﴾ سورة الرحمن (3-4) بل جعل المعرفة أساس التفاضل البشري، إذ قال تعالى: ﴿قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ﴾ سورة الزمر (9) أما تاريخ المعاصر للمعرفة فتؤكد الأدبيان عاد تنامي إلى الاهتمامات بها منذ منتصف القرن العشرين وعبر مراحل تطويرية عديدة بدأت بالمجتمع الزراعي الذي امتد آلاف السنين وحتى منتصف القرن ثامن عشر حيث بدأ التحول نحو عصر حديد هو المجتمع الصناعي الذي استبدل الحقل بالمصنع واستبدل صاحب الأرض بصاحب رأس المال واستمر هذا العصر في منتصف القرن العشرين إذ اظهر عصر آخر هو العصر المعلوماتي الذي اعتمد على معلومات «تكنولوجيا المعلومات»⁽¹⁾

ثانياً: مفهوم المعرفة:

ويمكن إتباع مفهوم المعرفة كما يلي:

وجاءت اللغة بمعنى إدراك وفهم الشيء على ما هو عليه أو مجموع المعارف أو العلوم المكتسبة.

أما الاصطلاح فقد عرفت على أنها خلاصة التفسير والترجمة والتحليل الإنساني وهي موجود معنوي غير ملموس لكن لنا قدرة قياسية وهو يخلق الثروة للمؤسسة.⁽²⁾

- المعرفة عند «KNOWLEDGE» هي معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عند شيء ما، أما المعنى الفلسفي

للمعرفة جاءت به الفلسفة الإغريقية فهي تدل على أنها تصور مجرد واسع.

- المعرفة عند «STEWART» أنها هي رأس المال الفكري وتنمية المضافة تحقق عند استثمارها بشكل فعلي.

- المعرفة عند «العززي» هي ادراك و وعي الفرد للمعطيات البيئة أو المعطيات الذاتية.⁽³⁾

(1) علاء فرحان طالب، أميرة الجناحي، إدارة المعرفة، إدارة معرفة الزبون، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان- الأردن، 2009، ص: 52-53.

(2) محمود العلجوني، المعرفة ركيزة جديدة والتحدي التنافسي للمؤسسة والاقتصاديات الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، نوفمبر 2005، البلد (غير متوفر).

(3) علاء فرحان الطالب، أميرة الجناحي مرجع سيف ذكره، ص، 55.

الفصل الأول: مدخل لإدارة المعرفة مفاهيم وأسس

- المعرفة عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط سببية تساعد في إيجاد المعنى للمعلومات وتتولى إدارة المعرفة إيجاد هذه الروابط أو تفصلها.

- المعرفة مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبير التي تزود بإطار العام التقسيم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها.

اقتصرت دراسة المعرفة سابقا على النواحي الفلسفية لطبيعة المعرفة وكيفية خلقها وملاحظتها ودرجة صدقها ومناقشتها، إلا أن النظرة الحديثة لها كما يرى بعض الباحثين تتضمن جميع العمليات والممارسات التي تهدف إلى خلق المعرفة واكتسابها ومشاركتها ونشرها واستخدامها لتظهر على ممارسات المنظمة وعملياتها وتحقق أغراضها.⁽¹⁾

ان المعرفة تعني الإدراك والفهم والتعلم، والمعرفة، والمعرفة ترتبط بحالة، أو واقع، أو جانب، أو مشكلة معينة، واستنادا إلى البيانات والمعلومات المتوفرة عنها والمتصلة بها، ولذلك فإن المعرفة ذات علاقة مباشرة بكل من البيانات والمعلومات التي تتيح الوصول إلى المعرفة، وكما يلي:

1- **البيانات:** وهي تمثل المادة الخام التي يتم التوصل إليها، وجمعها استنادا إلى ما يحصل من أحداث ووقائع، والتي يتم تمثيلها بأرقام، أو كلمات، أو أشكال، أو صور، أو رموز، بحيث تتيح إمكانية الاستفادة منها، وينبغي أن تتوفر في عملية جمع البيانات الدقة والوضوح والاتساق في التمثيل عن ما تحقق ويتحقق فعلا من أحداث ووقائع.⁽²⁾

2- **المعلومات:** وهي ما يتم التوصل إليه من معطيات يتم إليها من خلال تحليل البيانات ومعالجتها يدويا، أو حاسوبيا، أو يهيا معا، وبما يخدم الغرض المعين، أو المجال المعين الذي ترتبط به، وبذلك فإن المعلومات يتم استنباطها من البيانات وبالشكل الذي يوفر قدر أكبر من اليقين ويقلل عدم التأكد، وبما يساعد الفرد والمشروعات، وفي الحكومة على اتخاذ القرارات الصائبة والسليمة استنادا إلى المعلومات المتاحة التي يتم التوصل إليها من البيانات بعد معالجتها وتحليلها، وبذلك فإن المعلومات تمثل المعنى الذي تحمله الرموز والعلامات، والكلمات، والأشكال والصور التي تتضمنها البيانات، والمعلومات هذه قد يتم التوصل في الواقع، ومن ثم من المعلومات التي هي بيانات تمت معالجتها وتحويلها إلى ما يظهر معناها، وبحيث تكون لها قيمة فعلية، أو احتمالية من خلال الاستناد إليها.⁽³⁾

(1) رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2005، ص: 45.

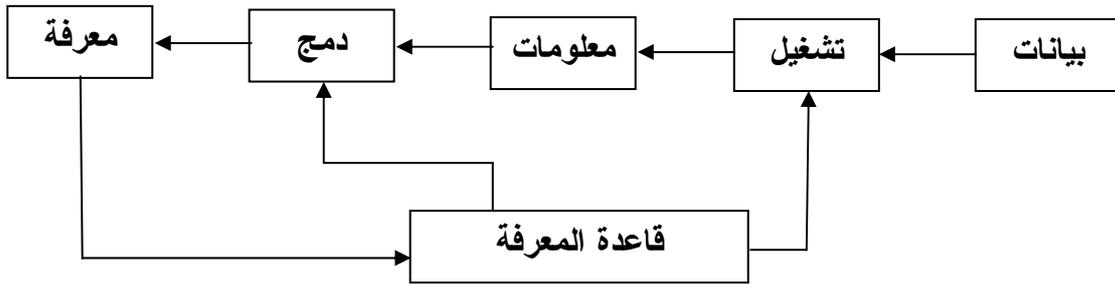
(2) فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، جدار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007، ص: 8.

(3) فليح حسن خلف، مرجع سبق ذكره، ص: 9.

الفصل الأول: مدخل لإدارة المعرفة مفاهيم وأسس

3- **المعرفة:** هي الاستخدام الكامل والمكثف للمعلومات، والبيانات التي ترتبط بقدرات الإنسان الأصلية والمكتسبة والتي توفر له الإدراك والتصور والفهم من المعلومات التي يتم التوصل إليها عن طريق البيانات، الخاصة بمجال معينة، أو ظاهرة معينة، أو مجال معين، أو مشكلة معينة، وقد تحقق المعرفة هذه من خلال الملاحظة المباشرة للأحداث والوقائع هذه وما يرتبط بها، ومن ثم فإن المعرفة هي قدرة على الإدراك والفهم والتعلم والمعلومات، والبيانات والملاحظة المباشرة، والخبرة، وترتبط بالتعليم والبحث الأساسي، والتطبيقي، والتنظيم الاقتصادي والإداري، والذكاء، والفطنة.⁽¹⁾

الشكل رقم (01): العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



المصدر: رفعت عبد الحلیم الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص: 47.

وتكمن أهمية المعرفة في كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة ولأنها لا تعاني من مشكلة الندرة.⁽²⁾

- 1- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلية تكون أكثر مرونة.
- 2- أتاحت المعرفة المجال للمنظمة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً، وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعتها.
- 3- أسهمت المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.
- 4- يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة فيها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.

5- ترشيد المعرفة الإدارية لمديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم.

6- تعدّ المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.⁽³⁾

7- حركت الأساس الحقيقي لكيفية خلق المنظمة وتطورها وتصنيفها وإعادة تشكيلها ثانية.

(1) نفس المرجع، ص: 10.

(2) عبد الستار وآخرون، مدخل إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2006، ص: 26.

(3) صلاح الدين الكبسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بغداد، 2005، ص: 13.

المطلب الثاني: أنواع المعرفة.

نتيجة لتعدد التعاريف فقد اختلف العلماء في تصنيف أشكال المعرفة من بين هذه التصنيفات نذكر ما يلي:

1. تصنيف (prusat 200): حيث ذكرت الباحثة ربا المحاميد بأنه قسم المعرفة إلى أربعة أنواع هي:

1-1 المعرفة الإدراكية: وتتعلق بالمبادئ والقوانين العامة والنظرية والأسس والقواعد الأساسية للعلوم والقوانين والقواعد العلمية.

2-1 المعرفة الحكمية والتطبيقية والعلمية: وتظهر في الممارسات الاجتماعية.

3-1 المعرفة الهجنية: هي مزيج من التزاعات والاتجاهات والقدرات.⁽²⁾

4-1 المعرفة الفنية والتقنية: وتشير هذه إلى المعرفة بالمهارة والبراعة الفنية والقدرة على صنع الأشياء والتدريب والتمرينات التي

تؤدي إلى تراكم المعرفة الفنية المؤدية إلى الخبرة.

2- أما تصنيف (zack, 1999): فقسم المعرفة إلى ثلاث أنواع وهي:

1-2 المعرفة الجوهرية: (core knowledge): وهي المعرفة الأدنى واللازمة لإتمام عملية التعلم حسب القواعد اللعبة.

2-2 المعرفة المتقدمة (Advanced know): وهي ما يجعل المؤسسات والمنظمات تتمتع بقابلية بقاء التنافسية وامتلائها

معرفة خاصة.⁽³⁾

(1) نفس المرجع، ص: 13.

(2) جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية النشر والتوزيع، ط1، 2010، الأردن. ص: 46

(3) إبراهيم الخلوف الملكاوي إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ص: 47

الفصل الأول: مدخل لإدارة المعرفة مفاهيم وأسس

3-2 المعرفة الإبداعية (**Immolation knowledge**): وهي المعرفة التي تمكن المؤسسة أو المنظمة من قيادة صناعتها ومن قسستها وتميزها عن غيرها.

3- تصنيف منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (**OECD صبري 2004**): حيث صنفها إلى أربعة أنواع هي:

1-3 المعرفة الجزائية أو المعرفة كيف (**know-how**): وتتضمن المهارات والمقدرة على فعل الأشياء أو القيام بها وهي تطابق المعرفة الشائعة.

2-3 المعرفة الإدارية أو المعرفة ماذا (**know-what**): وهي معرفة الحقائق ومعرفة المهارات الأساسية وتحقق الخبرة الأعلى في معرفة الموضوع ونطاق المشكلة.

3-3 معرفة السببية أو المعرفة لماذا (**know-why**): وهي المعرفة العلمية بالمبادئ وتتطلب قمما أعمق للعلاقات البيئية عبر المجالات المعرفة.

4-3 معرفة من (**know-who**): والتي تعني ماذا ومن يعرف كيف ينجز ويؤدي العمل.⁽¹⁾

الشكل رقم (02): أنواع المعرفة



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط2، 2008، ص:

(1) جمال يوسف بدير، مرجع سبق ذكره، ص: 47.

4- تصنيف المعرفة (Polanyi1996): وصنفت إلى نوعين:

4-1- المعرفة الضمنية: وتتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات والتي هي في حقيقة الأمر توجد في داخل عقل وقلب كل فرد، والتي من غير السهولة نقلها ، أو تحويلها للآخرين ، وقد تكون المعرفة فنية وإدراكية.⁽¹⁾

4-2- المعرفة الظاهرية (الصریحة): وتتعلق بالمعلومات الظاهرية والمعلومات الموجودة، والمخزنة في أرشيف المنظمة، ومنها (الكتابات المتعلقة بالسياسات، والإجراءات، والمستندات، والمعايير، والعمليات، والتشغيل).

وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات واللقاءات، والكتب.

وهي التي يمكن التعامل معها من خلال إجراءات وخطوات ومعايير واضحة ومحددة ، ويمكن قياسها باستخدام الموصفات، وقوائم المراجعة.⁽²⁾

فالمعرفة الممتدة على سلسلة متصلة بين هذين النوعين أي المعرفة الضمنية، والمعرفة الصريحة هي ما يطلق عليها بالمعرفة الشمولية وتتحوّل العلاقة بين هذين النوعين وعبر عملية الاتصال المستمدة إلى دورة تطور المعرفة، والتي تمر إلى خمس مراحل متتابعة هي:

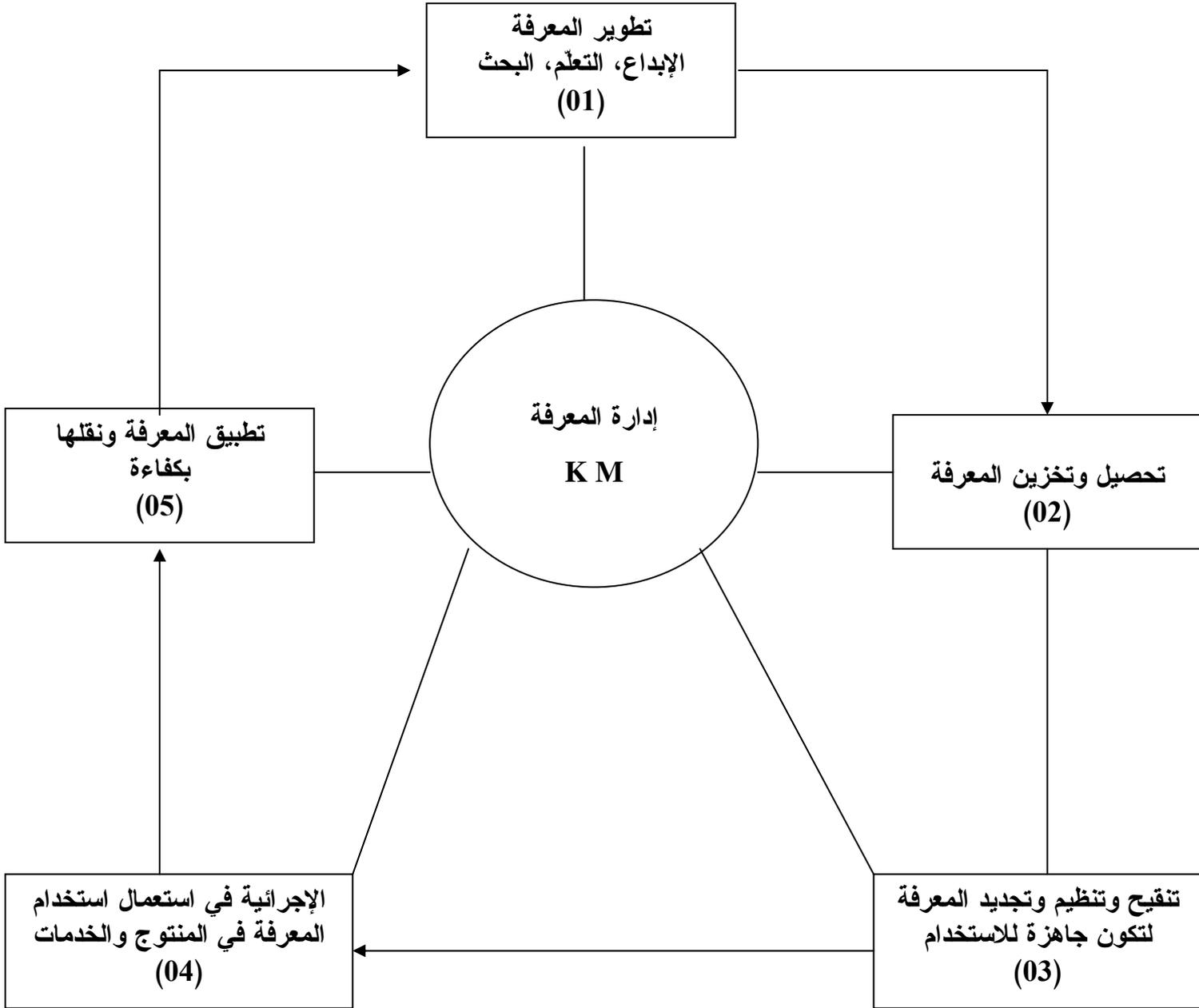
- ❖ توليد وتطوير المعرفة (knowledge Development): التي تأتي من الإبداع المستمر والعمل الخلاق والتعلم.
- ❖ تحصيل أو اكتساب المعرفة: حيث يتم إنتاجها وتحصيلها وصيانتها والحفاظة عليها من خلال المعالجات والتحسينات المستمرة.
- ❖ تنقيح المعرفة: حيث يتم إعادة تنظيمها وتحويرها وتجهيزها لتصبح جاهزة للاستخدام.
- ❖ إجراءات توزيع ونقل المعرفة: وذلك بواسطة برامج تعليمية وتدريبية، وذلك لاستخدامها في تنافسية المنتجات والخدمات.
- ❖ تطبيق المعرفة: وهي المرحلة التي تؤدي إلى إثراء التجارب والخبرات المصاحبة لها، ونقل المعرفة باستمرار إلى آفاق، ومجالات

متجددة، ومن خلال التطبيق في الواقع العملي ويوضح

(1) عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط1، 2007، الأردن، ص: 27.

(2) حميد عبد النبي الطائي، عبد الإله أبو العياش، إدارة المعرفة في صناعة الضيافة الأردنية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 2004، ص: 13.

الشكل رقم (03) دورة تطور المعرفة.⁽¹⁾



المصدر: حميد عبد النبي، عبد الإله أبو عياش، مرجع سبق ذكره، ص: 15.

المطلب الثالث: خصائص وسمات المعرفة.

أولاً: خصائص المعرفة:

للمعرفة خصائص عديدة ونذكر منها ما يلي:

- إمكانية توليد المعرفة: بعض المنظمات لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في المنظمة الذين يتم التعويل عليهم في عملية استدامة الابتكار وتوليد المعرفة.

- إمكانية موت المعرفة: وكما تولد المعرفة فإنها تموت أيضاً، أن القليل جداً من المعارف التي تتكون خلال تجاربنا هو الذي يسجل، وإنما ما يكتب منها في الكتب والدوريات هو القليل جداً من معرفتنا، لهذا فإن الغالبية العظمى من المعارف تموت مع الشخص ومع ذلك فإن فكرة موت المعرفة ذات خصوصية فبعض المعارف تموت بموت الشخص والبعض الآخر بموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة.⁽¹⁾

- إمكانية امتلاك المعرفة: بفعل معدات التعليم العالي فإن المعارف ذات القيمة من أجل زيادة ثروة المنظمات يتم الإمساك بها، والمنظمات تمارس دوراً كبيراً في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع وأسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأن الملكية المادية.⁽²⁾

- إمكانية تخزين المعرفة: إن المزيد من المعرفة يتم تخزينها خارجياً وإن تم تخزينه خلال العشرين سنة الماضية هو أكثر مما استطاعت البشرية خلال تاريخها السابق أن تقوم بحزنه، وهذا التخزين كان على الورق والأقلام والأشرطة والآن على وسائل التخزين الإلكترونية.

- إمكانية تصنيف المعرفة: وذلك حسب مجالات متعددة (ضمنية الظاهرية).

* المعرفة: لا تستهلك بالاستخدام بل العكس فهي تتطور وتولد بالاستخدام وعكس ذلك تموت.

- إمكانية تقاسم المعرفة: والخبرات العلمية تشير أيضاً إلى إمكانية نشر المعرفة والانتقال عبر العالم إذا توفرت الوسائل والسبل اللازمة. كما تتميز المعرفة بعد ذلك من الصفات التي تحدد طبيعتها الاقتصادية والتي منها:

1. المعرفة: معين متجدد دائم التنامي ولذلك فمن الضروري أن تقوم منظومة مجتمعة كفاءة ونشطة وتتسم بالمرونة على مهام الكتاب المعرفة نشرها في خدمة التنمية.

(1) حسين عجلان حسين، الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، 2008، عمان، ص: 29.

(2) علاء فرحان طالب أميرة الجناني، مرجع سبق ذكره، ص: 57.

الفصل الأول: مدخل لإدارة المعرفة مفاهيم وأسس

2. المعرفة: أثيرية. بمعنى قدرتها على تخطي المسافات والحدود خاصة إذا كانت رقمية في شكل الإلكتروني.
3. المعرفة: متواصلة مع البقاء لا تبقى بالانتقال من شخص لأخر ومع ذلك قد توجه الطلب إلى تحفيز محاولة إعادة إنتاج المعرفة نفسها بتكلفة إضافية ربما في صورة أخرى لتحقيق⁽¹⁾ أهداف اقتصادية معنية كتخفيض التكلفة أو تقليص الزمن.
4. نفع المعرفة لا يتوقف على مضمونها المجرد وإنما على مدى إسهام هذا المضمون إي إيجاد حلول مناسبة لمشاكل التنمية قس مجتمع معين وفي وقت معين.⁽²⁾

ثانيا: سمات المعرفة: وتمثل سمات المعرفة فيما يلي:

- غير مادية أي غير ملموسة.
- تتعرض للتغير المستمر أي أنها غير ثابتة وتتغير بتغيير المعلومات التي تصل بها.
- المعرفة هي ناتج العلم، والتعلم، والخبرة.
- المعرفة تراكمية وغير قابلة للنسب أي أنها تتجدد وتتراكم بالإضافة إليها.
- المعرفة السابقة تمثل الأساس لتوليد المعرفة الجديدة.
- المعرفة قدرة إدراكية يمكن أن تكون معرفة تفاعلية تتحقق عن طريق الحوار.
- المعرفة يمكن أن تتولد نتيجة القدرة الإدراك والتعلم.⁽³⁾

أشار (M C Dermott، 1998) إلى ستة سمات وهي:

- 1- المعرفة هي فعل إنساني.
- 2- المعرفة تنتج عن التفكير.
- 3- المعرفة تتولد في اللحظة الراهنة.
- 4- المعرفة تنتمي إلى جماعات.
- 5- المعرفة تتداولها جماعات بطرق مختلفة.
- 6- المعرفة تتولد تراكميا في حدود القلم.⁽⁴⁾

(1) إبراهيم الخلق الملكاوي مرجع سبق ذكره، ص: 36.

(2) نفس المرجع

(3) أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم كتب حديث للنشر وتوزيع، ط1، 2009، عمان- الأردن، ص: 8.

(4) صلاح الدين الكبسي، مرجع سبق ذكره، ص: 15.

لو تتبعنا أصل نشأة اقتصاد المعرفة نجد أن جذوره عميقة ففي كتاب الله الكريم نجد الآية الكريمة قال تعالى: ﴿قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ﴾ سورة الزمر، الآية 09. تركيز على جانب المعرفة أو الإدراك وهناك تفرقة بين الشخصين المدرك العاقل والملم بالأمور بين الذي لا يعلم ولا يدرك شيئاً وفي نفس الآية الكريمة ﴿أُولُو الْأَلْبَابِ﴾ وهم أصحاب العقول والفهم ومن هنا نجد أن التركيز على أمرين المعرفة والعقل البشري المدرك لإنتاج المعرفة وهو صميم دراستنا فكما نعلم أن الآيات القرآنية الكريمة في مواضيع نزولها كانت لا تشمل على الجانب الديني فقط وإنما تشمل جميع جوانب الحياة بما فيها الجانب الاقتصادي فالإنسان الذي يستخدم ما منحه الله⁽¹⁾ من هبة العقل ويستثمرها من أجل بناء المجتمع بجميع جوانبه الاقتصادية والاجتماعية والسياسية فإنه في النهاية سوف يصل إلى ما وصلت إليه نتاجات العقول العاملة التي كان من ثمارها الثورة الصناعية والثورة المعلوماتية التي يجني ثمارها العالم الآن.⁽²⁾

ثانياً: مفهوم اقتصاد المعرفة.

نتيجة لتطور اقتصاديات الدول المتقدمة ظهر ما يسمى باقتصاد المعرفة الذي أصبح مصدر اهتمام كبير لمعظم المنكرين الاقتصاديين. حسب "Dominique foray" يرى أن اقتصاد المعرفة تخصص فرعي من الاقتصاد يهتم أساساً بالمعرفة من جهة ومن جهة أخرى يعتبر ظاهرة اقتصادية حديثة تتميز بتغيير سير الاقتصاديات من حيث النمو وتنظيم النشاطات الاقتصادية.⁽³⁾ ويمكن تعريفه كذلك أنه « أنه نظام اقتصادي يمثل فيه العلم الكيفي والنوعي عنصر الإنتاج الأساسي والقوة الدافعة الرئيسية لتكوين الثروة». ⁽⁴⁾

(1) هاشم الشمري، نادية الليبي، الاقتصاد المعرفي، دار الصفاء للنشر والتوزيع ط1، عمان الأردن، 2008 ص: 17.

(2) نفس المرجع، ص18.

(3) كمال المنصوري عيسى الخليلي، البنية التحتية الاقتصادية المعارف في الوطن العربي الواقع والآفاق المتقنى الدولي حول اقتصاد المعرفة- كلية حقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة. ص478.

(4) علي جمعة، جامعة الأزهر مقال منشور على شبكة الإنترنت الموقع: <http://www.islamonline.net/lidl-arrabic/dowalialmafaheem-3a.asp>

الفصل الأول: مدخل لإدارة المعرفة مفاهيم وأسس

ونخلص من التعاريف السابقة، إلى أن اقتصاد المعرفة الذي يعتمد على المعرفة في خلق الثروة كونها (المعرفة) مكونا أساسيا في العملية الإنتاجية، فهو اقتصاد متطور لاستخدامه الواسع لنطاق المعلوماتية وشبكات الانترنت من خلال الإبداع والمعلومات وكذا التطور التكنولوجي ولذلك فهو يهتم برأس المال الفكري أكثر من اعتماده على رأس المال المادي.

وهناك عدة مصطلحات مرادفة لمصطلح اقتصاد المعرفة: رأس المال البشري، الثقافة المعلوماتية أو ثقافة المعلومات التكنولوجية الرقمية، الفجوة المعرفية، الفجوة الرقمي، التجارة الالكترونية. فيمكن أن نخلق عليه: اقتصاد المعلومات الاقتصاد المبني على المعرفة، الاقتصاد الجديد، الاقتصاد ما بعد الصناعي، الاقتصاد الرمزي.⁽¹⁾

المطلب الثاني: خصائص اقتصاد المعرفة.

- 1- إنه اقتصاد لا يعاني من مشكلة الندرة بالمعنى التحليلي القديم بل هو اقتصاد الموارد التي يسكن باستمرار زيادتها عبر الاستخدام المتزايد للمعلومات والمعرفة.
- 2- إنه اقتصاد تنقلص فيه أهمية الموقع من خلال الاستخدام الملائم للتكنولوجيا والشبكات الالكترونية
- 3- إنه اقتصاد يصعب فيه تطبيق القوانين الضريبية والقيود الجمركية وغير الجمركية من جانب الدولة الوطنية بصورة مفردة
- 4- إن مفتاح القيمة في اقتصاد المعرفة هو في مدى تنافسية رأس المال البشري.⁽²⁾
- 5- إن اقتصاد المعرفة يعني في جوهره أن قيمة المعرفة ذاتها تكون أكبر حينما تدخل في حيز التشغيل ونظم الإنتاج بالمقابل فإن قيمتها تصبح صفرا حينما تظل حبيبة في عقول أصحابها
- 6- إن اقتصاد المعرفة يمنح مكانا مركزيا لنظم التعليم والتدريب المستمرين لكي تتواءم خبرات العمالة مع الاقتصاد الجديد وهكذا تختلف خصائص اقتصاد المعرفة عن الاقتصاد المادي مما يستدعي معه أساليب جديدة في التنكير وفي وضع السياسات الاقتصادية.
- 7- في اقتصاد المعرفة تزايد عمليات موائمة المعرفة بنظم الشبكات والمعلومات الرقمية التي تتولى قيادة عملية الانتقال في هياكل الإنتاج وفي منظمات الأعمال⁽³⁾
- 8- العولمة.
- 9- التكيف الموسع لموافقة طلبات الزبائن.

(1) علي قباني وآخرون، دور التكنولوجيا المعلومات الاتصالات في التحول نحو اقتصاد المعرفة دراسة حالة الدول العربية كلية التجارة ملحق متبلي، 2006 ص45.

(2) أحمد خطيب، خالد زيمان، مرجع سبق ذكره، ص12.

(3) نفس المرجع، ص13.

10- نقص المهارات والكوادر.

11- التركيز على خدمة المستهلك.

12- الخدمة الذاتية.

13- التجارة الالكترونية.⁽¹⁾

المطلب الثالث: الاقتصاد المبني على المعرفة

إن تنمية اقتصاد المبني على المعرفة بات يرفض مجموعة من التغيرات في طبيعة تنظيم السوق في إطار محيط اقتصادي متعدد ومتميز أساسا بمنافسة قوية فيتباع سياسة إعادة الهيكلة من أجل الدفع بالقوة التنافسية جعل كثيرا من المؤسسات الاقتصادية تتبع بعض الإجراءات رغم سلبيتها الاجتماعية كالتقليص في حجم وسبه اليد العاملة.

ودفعت التغيرات إلى:

1- اعتماد الاقتصاد اليد العاملة المؤهلة المتخصصة.

2- انتقال النشاط الاقتصادي من إنتاج السلع إلى إنتاج الخدمات المبنية على المعرفة.

3- تطابق الأجر مع مستوى الكفاءة.⁽²⁾

ومن خلال ما سبق يمكن تحديد الفرق بين اقتصاد المعرفة واقتصاد المبني على المعرفة حيث نقوم بالمقارنة بينهما:

(1) سلوى أمين السامرائي، رؤيا شخصية للمجتمع المعرفي في ظل اقتصاد والمعرفة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، مرجع سبق ذكره، ص: 09.

(2) جمال داود سلمان، اقتصاد المعرفة، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، 2009، ص: 19.

جدول رقم (01): يبين الفرق بين الاقتصاد المعرفة والاقتصادي المبني على المعرفة

الاقتصاد المبني على المعرفة Knowledge base economy.	اقتصاد المعرفة Knowledge economy	المقارنة
<p>- ضرورة توافد رأس المال البشري (المهارات- الخبرات) التي تحوزها العناصر البشرية.</p> <p>- ضرورة توافد مزيج معين من الثقافة وهي ثقافة المعلومات (القيم اللازمة للتعامل مع عنصر المعلومات).</p> <p>- يعكس طبيعة المكون المعرفي من حيث تأثيره الواضح على نمط العلاقات الإنتاج فقيمة هذا المكون تتحدد باستخدامه وليس مجرد اقتنائه أو حيازته وباليقين ليس بارتكاز وهو يحدد اقتصاده من مشكلة الندرة.</p> <p>- قدرة المكون المعرفي على الالفتات من القيود سواء القيود الضريبية أو الجمركية أو قيود المكان</p> <p>- قدرة المكون على خلق أنماط جديدة من الطلب عليه.</p> <p>- قدرة هذا المكون على الإفلات من قيود سواء القيود الضريبية أو الجمركية أو قيود المكان</p> <p>- قدرة هذا المكون على خلق أنماط جديدة من الطلب عليه.</p>	<p>- ضرورة توافد رأس مال البشري (المهارات- الخبرات)</p> <p>- ضرورة توافد مزيج معين من الثقافة وهي تخاف المعلومات (اتيم اللازمة للتعامل مع عصر المعلومات).</p> <p>- يعكس طبيعة المكون المعرفي من حيث تأثيره الواضح على نمط العلاقات الإنتاج فقيمة هذا المكون تتحدد باستخدامه وليس مجرد اقتنائه أو حيازته وباليقين ليس بارتكاز وهو يحدد اقتصاده من مشكلة الندرة.</p> <p>- قدرة المكون المعرفي على الالفتات من القيود سواء القيود الضريبية أو الجمركية أو قيود المكان</p> <p>- قدرة المكون على خلق أنماط جديدة من الطلب عليه.</p>	<p>أوجه الشبه</p>

<p>أول الأخذ تألف</p>	<p>- هو الاقتصاد الذي تحقق فيه المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة</p> <p>- هو الذي يقوم على المعلومات باعتبارها العنصر الوحيد في العملية الإنتاجية ويقصد بالمعلومات هنا مجرد الأفكار والبيانات وربما تشمل البحوث العلمية والخبرات والمهارات فالمعلومات هي التي تشكل أو تحدد أساليب الإنتاج وفرص التسويق ومجالاته.</p> <p>- اقتصاد قائم بذاته عن الاقتصاد التقليدي.</p> <p>- تغيير هندسة المجتمع تماما وبشكل جذري ويظل حكرا على الدول المتقدمة لأنه يمثل على الصعيد العالمي مباراة، صفرية، أي أن أي مكسب تحزره دوله فيه هو في نفس الوقت يمثل خسارة لدولة أخرى.</p>	<p>- تلعب فيه المعرفة دورا في خلق الثروة، فحجم المساحة التي تحتلها المعرفة في هذا الاقتصاد أكبر مما سبق وأكثر عمقا مما كان معروفا</p> <p>- أي أن المعرفة كانت تستخدم في تحويل الموارد المتاحة على سلع وخدمات وفي حدود ضيقة وفي هذا النوع من الاقتصاد أصبحت المعرفة تختلق موارد جديدة ولا تكتفي بتحويل الموارد المتاحة وأكثر من ذلك أصبحت تمثل العنصر الأهم في العملية الإنتاجية مقارنة بالمتدخلات المادية الأخرى وعنى ذلك أن المعرفة أوسع من مجرد المعلومات.</p> <p>- هو نفسه الاقتصاد التقليدي بعد التطوير</p> <p>- يطور المجتمع ولا يمكن أن تحتكره دولة معينة</p> <p>- ربما يكون بالاقتصاد المبني على المعرفة أيسر مثلا للدولة النامية غير أن الموضوع يحتاج إلى مزيد من الدراسة والبحث.</p>
-------------------------------	---	---

المبحث الثالث: أساسيات إدارة المعرفة.

المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة المعرفة.

يمكن اعتبار إدارة المعرفة مفهوم قديم وحديث في الوقت نفسه فقد درج الفلاسفة على الكتابة على الكتابة في هذا الموضوع امتد آلاف السنين ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بميكنة أماكن العمل كان نسيباً ومن المؤكد أن الكثير كتب عن هذه العلاقة. فقد تناول العديد من الباحثين ومنذ الثلاثينات من القرن الماضي إدارة المعرفة عندما تناولوا العمليات المعرفية والأنشطة العقلية وحل المشكلات فالمشكلة المركزية في إدارة المعرفة على المستوى النظري كانت معروفة امتد عقود لكن على المستوى التطبيق لم تكن معروفة إلا قبل بضع سنين والحداثة في الموضوع إدارة المعرفة انحصرت في الجانب التطبيقي ذلك أنه لم يأخذ مداه إلا في السنوات الأخيرة، وتحديدًا بعد أن تم وضع بعض مقاييسها وتزايد الإدراك بفوائد بعض مبادراتها الناجحة.

وفي عام 1977 ظهر حقل جديد آخر نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو إدارة المعرفة (knowledge hamagentic) وقد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينها تغيير عنوان مجلة إعادة هندسة إدارة أعمال إدارة معالجة المعرفة.⁽¹⁾

فأول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة هو "دون ما غنون" في بداية الثمانيات على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطوير نظم المعلومات ولكنه لم يشر إليها بشكل مستقل أو بوصفها عمليات، وفي هذه المرحلة تنبأ **دريكر** إلى أن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وأن المؤسسات ستكون من صناعات المعرفة الذين يوجهون من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن.⁽²⁾

وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي أشار **ادوارد فرانيبوم** إلى العبارة الشهيرة **المعرفة القوة** ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه اسم هندسة المعرفة **Knowledge engineering** ومع ولادته استخدمت سيرة وظيفة جديدة هي مهندس المعرفة.⁽³⁾ وأرجع بعضهم بدايتها إلى التطبيقات الأولى لإدارة المعرفة التي بدأها الشركة **هاوت ياك** عام 1985 في برنامجها إدارة المعرفة للتجارة الحاسوبية للتجارة والتي أطلق عليها شبكة الأخبار **HP** لكن في هذه الفترة لم يتسع الكثيرون بإدارة المعرفة

(1) خفيير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة أعمال، إثناء للنشر والتوزيع، ط1، عمان - الأردن، 2008، ص: 35.

(2) صلاح الدين الكبسي، مرجع سبق ذكره، ص: 32.

(3) خفيير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص: 35.

الفصل الأول: مدخل لإدارة المعرفة مفاهيم وأسس

وبتأثيرها على عملية الأعمال حتى وول ستريت أكبر سوق مال في العالم تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية لمعرفة لكنه اهتم بما بعد ذلك وأخذ يتعامل مع إدارة المعرفة في الحالات التي تتحول إلى نماذج لخلق القيمة.

إن التأثير الاستراتيجي لإدارة المعرفة بدأ عام 1997م وفي عام 1999 خصص البنك الدولي 7% من الميزانية الإدارية السنوية لتطوير أنظمة ولا بد من التنويه إلى أن إدارة المعرفة ولدت داخل الصناعة وليست داخل الأكاديميات ولا حتى داخل المنظمات المعرفية، كما أن العديد من المديرين اعتبروا إدارة المعرفة أعظم عملية إستراتيجية متميزة تطورت خلال السنوات العشرين الماضية حيث أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة ويرى البعض أن عبارة الاشتراك بالمعرفة أخص وصف من إدارة المعرفة.⁽¹⁾

المطلب الثاني: إدارة المعرفة وأهميتها

أولاً: مفهوم إدارة المعرفة.

هي عبارة عن العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد والحصول على المعرفة، اختيارها، تنظيمها—استخدامها، ونشرها، وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة والتي تعتمد ضرورة الأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرار حل المشكلات التعلم التخطيط الاستراتيجي.⁽²⁾

إن إدارة المعرفة ما هي إلا عملية تساعد الشركات في تعريف واختيار وتنظيم وبت ونقل المعلومات المهمة والخبرات التي هي من ذاكرة الشركة والتي عادة تكون موجودة في الشركة بطريقة غير منظمة ومهيكلية.⁽³⁾

وقد عرف البعض إدارة المعرفة بأنها «عملية تعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق رأس المال الفكري الظاهر والضمني لمنفعة الأفضل للأفراد والسوق والمجتمع».

وقد عرفها آخرون بأنها «توظيف للمحكمة المتراكمة لزيادة سرعة الاستجابة والابتكار».

في حين ركّز كتاب آخرون على أنها إدارة المعرفة تتضمن إيجاد بيئة مشير في المنظمة تسهل عملية إبداع ونقل ومشاركة المعرفة، بالتركيز على إيجاد الثقافة التنظيمية الداعمة وبدعم من القيادة العليا ذات الرؤيا الثابتة، وتحفيز العاملين والعمل على زيادة ولاء الزبون.⁽¹⁾

(1) صلاح الدين الكبسي، مرجع سبق ذكره، ص: 32.

(2) زروقي نعيمة، حسن جبير، محاضرة بعنوان رؤيا مستقبلية لدور امتصاص المعلومات في إدارة المعرفة وإدارة المعلومات في البيئة الرقمية المعارف والكفاءات والجودة، مؤتمر 13الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، دار النشر المنجد العربية والثقافة والعلوم، تونس، 2003، ص: 277.

(3) خضر مصباح إسماعيل طبطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2010، ص: 28.

ثانياً: أهمية إدارة المعرفة

تتضح أهمية إدارة المعرفة من خلال ما يلي:

- ❖ تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع مواردها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- ❖ تعدّ عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- ❖ تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- ❖ تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلية لاستثمار رأسمالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة لأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- ❖ تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها لمواجهة التغيرات البيئية غير مستقرة⁽²⁾.
- ❖ يهيئ فرص التطور المؤسسة بمعدلات متناسبة مع قدراتها.
- ❖ يوفر المناخ الإيجابي في المحفز للعاملين ذوي المعرفة بما يؤدي إلى إطلاق معرفتهم الكامنة ودفعهم لتنميتها، واعتماد المستوى المعرفي كأساس لتقييم الوظائف وتحديد الصلاحيات.
- ❖ إطلاق الطاقات الفكرية وقدرات الأفراد الذاتية بالمؤسسة على كافة المستويات بما يساهم في رفع كفاءة العمليات وتحسين الإنتاجية وتوفير الحلول الأفضل للمشكلات⁽³⁾.
- ❖ ازدياد حدة المنافسة قلصت أعداد العاملين في المنظمات ذات المعرفة المتميزة وهنا كان لا بد من المنافسة على كيفية استقطاب هذه الكفاءات أو الاستعانة بقوة معرفة أخرى جديدة⁽⁴⁾.

(1) عبد الستار وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 27.

(2) فلاح محمد، إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة لمجموعة اتصالات الأردنية، الملتقى الدولي حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة شلف، ص: 8.

(3) سمالي بحضبة، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، الجزائر، 2004، ص: 186.

(4) رشاد الساعة، حسين حريم، مداخل بعنوان "خريطة المعرفة"، المؤتمر العالمي الدولي السنوي الرابع لإدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، 2004، ص:

المطلب الثالث: الخصائص والأهداف لإدارة المعرفة

أولاً: خصائص إدارة المعرفة

توجد العديد من الخصائص، حيث لخص Graut أبرزها على النحو التالي:

- 1- العامل الرئيسي في الإنتاج هو المعرفة.
- 2- الاهتمام باللاملموس كالأفكار والعلامات التجارية بدل من الأصول المادية.
- 3- شبكي تَطَرُّاً لتطور وسائل الاتصالات الحديثة.
- 4- رقمي مما يؤثر بشكل كبير على حجم و تخزين ومعالجة المعلومات.
- 5- انحصار قيود الزمان والمكان، انخفاض التكلفة في ظل التطورات التكنولوجية الجديدة.
- 6- افتراضي فمع رقمنة وشبكة الانترنت بات العمل الافتراضي حقيقية واقعة.
- 7- انتشار الأسواق الالكترونية التي تتميز بسرعة تدفق المعلومات على المنتجات وأسعارها.
- 8- تدعيم الوعي بالقضايا الأخلاقية لدى الأفراد والمنظمات نتيجة للتدفق الحر للمعلومات عبر الشبكة الالكترونية.⁽¹⁾

ثانياً: أهداف إدارة المعرفة

تهدف إدارة المعرفة في داخل المؤسسة بشكل عام إلى:

- 1- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو الغير ضرورية.
- 2- تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- 3- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
- 4- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر.
- 5- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.⁽²⁾
- 6- تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها بممثليها.
- 7- تكوين مصدر موحد للمعرفة.

(1) بن وسعة زينة، مباركى سمرة، المعرفة في البنوك الجزائرية، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، بسكرة، 2005، ص: 370.

(2) أركان شويكي وآخرون، مذكرة إستكمال لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين العاملة في مدينة نابلس، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2010-2011،

الفصل الأول: مدخل لإدارة المعرفة مفاهيم وأسس

- 8- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية.⁽¹⁾
- 9- التأكد من أية... تطوير وتجديد وتحديث المعرفة بصورة مستمرة.
- 10- توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعليم وعمليات نشر المعرفة إلى كل الأطراف ذات علاقة.
- 11- التحكم والسيطرة على العمليات ذات علاقة بإدارة المعرفة.
- 12- القدرة على تزويد المنظمة بالمعرفة الضرورية واللازمة لعمليات التطوير والتحسين.
- 13- القدرة على تحويل العمليات المعرفية لتساهم بصورة فعّالة في تحسين وتطوير وتقديم المنتجات الجديدة.
- 14- القدرة على التحكم في العمليات المعرفية والعلاقات المعرفية.
- 15- العمل على تزويد المنظمة بالدعم المعرفي الكافي لبناء بنية تحتية متينة تحقق للمنظمة أهدافها.⁽²⁾

(1) ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص: 158.

(2) يوسف أحمد أبو فارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، مؤتمر العلمي الرابع حول إدارة المعرفة، 2004، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، ص: 12.

خلاصة الفصل

إن المعرفة هي فعل إنساني ليس فقط راقى لأنها ميزت الإنسان منذ البدء بدرجة التعقد التي اتسمت بها، وإنما أيضا لأنها كانت تتراكم وتنتقل من جيل إلى آخر بشكل يصل معه قدرتها على البقاء بأشكال أخرى.

ولعل الأهم أننا مع هذه المعرفة كنا نكشف باستمرار أننا مزودين باستعدادات وقدرات عالية من أجل ليس فقط هضم المعرفة والخبرة التي تتولد من مصادر خارجية وإنما نستطيع ويتميز عن كل الكائنات الأخرى أن تولد المعرفة الجديدة، لأن الإنسان باختصار كائن مفكر ومتأمل وليس متلقي سلبى، وإن الملاحظ في العملية الإبداعية يجد أن عناصرها ومقوماتها عديدة، ولكن تبقى هي المكون الأساسي، عصب العملية، المعرفة ومكوناتها لا يمكن الارتقاء بالعمل الإبداعي، ولا يمكن جعله نمط تفكيريا، وأسلوب عمل، ومهما تطورت العملية الإبداعية وتوسعت فلا يمكن أن يكتب لها الديمومة إلا إذا قامت على أساس واضح وبالتالي فإن المعرفة هي الأساس، وجوهر التفكير الإبداعي بشكل جيد وتسييرها استراتيجيا وبشكل واضح وفعال.

الفصل الثاني

منطلقات إدارة المعرفة لتطبيق الميزة التنافسية
مبتكرات وأبحاث

تمهيد:

إن انتقال الحضارة من الصناعية ذات المحتوى المادي إلى الحضارة المعلوماتية ذات المحتوى الفكري، كلها عوامل تكتف من شراسة المنافسة بين مختلف المنتجات المتشابهة أو البديلة لبعضها البعض، مما يحمل منتجها على التفوق والتميز معتمدين على محددات نذكر منها: نظم وتقنية المعلومات، الإبداع والابتكار وتنمية الكفاءة البشرية والميزة التنافسية متواصلة.

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها.

مفهوم الميزة التنافسية.

يشغل مفهوم الميزة التنافسية ميزا ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية. واقتصاديات الأعمال، فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها، وترجع بدايات هذا المفهوم.

1) الثمانينات حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع وخاصة بعد ظهور كتابات مايكل بورتر بشأن إستراتيجية التنافس والميزة التنافسية. ويعتمد هذا المفهوم على نقطة أساسية وهي أن العامل الأكثر أهمية والمحدد لنجاح منظمة الأعمال هو الموقف التنافسي هما في الصناعة التي تعمل بها.⁽¹⁾

- وتعرف الميزة التنافسية على أنها: ما يختص به المؤسسة دون غيرها وما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق.⁽²⁾

- ويعرف الأمن على السلمي الميزة التنافسية على أنها: «مجموعة من المهارات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها وإشهارها لتحقيق أمرين أساسيين هما:

● إنتاج قيم ومنافع للعملاء، أعلى مما يحققه المنافسون.

● تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها»³.

من خلال التعاريف السابقة نتوصل إلى أن لضمان بنجاح المؤسسة التنافسي عليها القيام بتقديم منتجات متميزة والقدرة على الاحتفاظ بهذه الميزة من أجل إرضاء الزبون فالميزة التنافسية تركز وتعتمد على فحص وتحليل نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة وتحليل الفرص والمخاطرة في البيئة السائدة مقارنة مع المنافسين ويتم هذا بتفعيل دور جهاز المعلومات الخاص بما استنادا على المعلومات خارجية خاصة بالموارد المستهلك والمنافس، فاعتماد المؤسسة على إستراتيجية التنافس مهم جدا بالنسبة لها وتتحدد من خلال ثلاث مكونات رئيسية:

(1) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، القاهرة، 1998، ص: 79.

(2) أمين عبد العزيز، إستراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرون، دار قياس للطباعة والنشر والتوزيع عبده غريب، القاهرة، ص: 56.

(3) أمال عياري، رجم نصيب، الإستراتيجية الحديثة للتغيير المدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول التنافسية للمؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، 2002، آلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، ص: 13.

الفصل الثاني **متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية** ميكانزمات وآليات

أ- **طريقة التنافس:** وهي الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة للوصول إلى ميزة تنافسية في السوق وتحدد وفق إستراتيجية السعر أو المنتج أو التصنيع أو التوزيع.

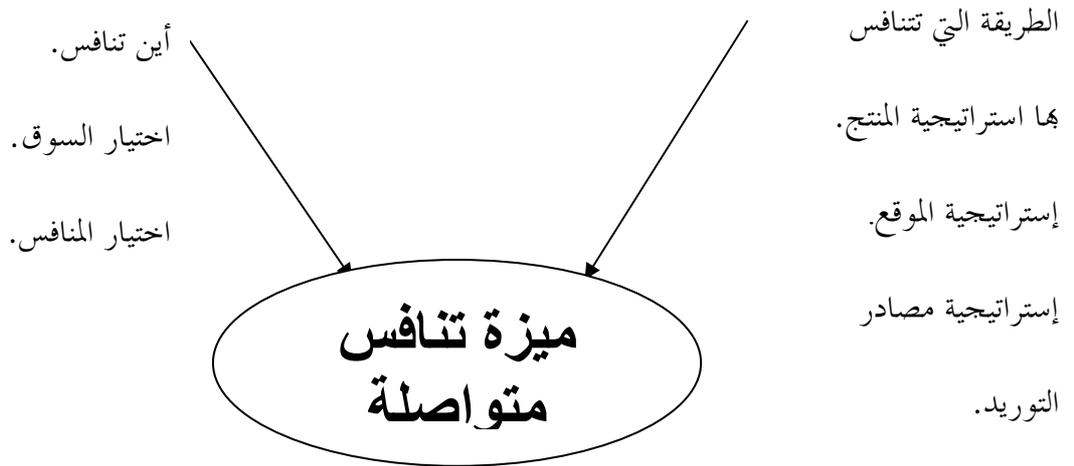
ب- **حلبة التنافس:** ويقصد بها السوق المستهدفة والمنافسين للمؤسسة.

ت- **أساس التنافس:** ويشمل جميع ممتلكات المؤسسة ومقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مسمرة في المدى الطويل، وللميزة التنافسية بعدان داخلي وخارجي، ففي البعد الداخلي تبني الميزة التنافسية لأي مؤسسة على الإمكانيات والقدرات البشرية التي تتميز بمهارات عالية تستثمرها في عمليات الإبداع والتطوير والتجديد.

أما البعد الخارجي فلا يمكن تحقيقه

إذا لم تتمكن المؤسسة من التعامل بطريقة جيدة مع الأطراف الخارجية واستغلال فرص المحيط وتفادي تهديداته.

الشكل رقم (04): الحصول على ميزة تنافسية متواصلة⁽¹⁾



أساس التنافس: الأصول والمهارات

المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في الأعمال، الإسكندرية، 1998، ص: 80.

(1) نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص: 80.

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية.

هناك نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية وهما على التوالي:

1- **التكلفة الأقل:** بمعنى قدرة الشركة على التصميم التصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع الشركات المنافسة مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر.

2- **تميز المنتج:** معناه قدرة الشركة على ... متميزاً أو فريداً له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك وذلك من خلال أنشطة حلقة القيمة.

توظيف قدرات وكفاءات الشركة لتحقيق جوانب التميز.⁽¹⁾

المطلب الثالث: استخدام تقنية المعلومات للحصول على الميزة التنافسية

قبل التطرق إلى استخدام تقنية المعلومات للحصول على الميزة التنافسية نشير إلى معنى التقنية وإلى معنى تقنية المعلومات.

❖ **التقنية:** هي الأسلوب المهني المنتظم الذي تتبعه عند استحداث تراث المعارف المختلفة بهدف الوصول إلى الحلول المناسبة لبعض المهام العملية.

❖ **تقنية المعلومات:** هي استخدام الآلات الحديثة كالحاسوب في جميع البيانات ومعالجتها.

وحسب فريدمان وستيوارت «تقنية المعلومات هي نموذج تقني اقتصادي تستند على مجموعة مترابطة من الإبداعات الهامة في الحواسيب الالكترونية والبرمجيات وأنظمة المراقبة الدوائر المتكاملة والتي سمحت بالتخفيض بصورة معتبرة لتكاليف تخزين المعالجة المبادلة وبت المعلومات والأخبار».

الفصل الثاني **متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية ميكانيزمات وآليات**
أما بالنسبة للاستخدام تقنية المعلومات للحصول على الميزة التنافسية فهناك 5 قوى تنافسية تؤثر ربحية الصناعة على مستوى المؤسسة وهي:

1- قوة المستثمرين.

2- قوة الموردين.

3- قوة المنتجات والخدمات البديلة.

4- قوة الداخلين الجدد.

5- قوة المنافسين.⁽¹⁾

سنحاول عرض مدى تأثير تقنية المعلومات على قوة من هذه القوى.⁽²⁾

1-1- تأثير قوة المعلومات على المشمرين:

بإمكان قوة المشترين أن تساهم في تقليص أرباح الصناعة، وباستطاعة منشآت الأعمال باستخدام تقنية المعلومات لتقليل القوة التي يمتلكها المشترين من خلال التكاليف التي يتحملها المشتري عند محاولتهم الانتقال في معاملاتهم التجارية من مورد إلى آخر. وهذا ما يعرف باعتماد أساليب التكاليف التحول، مثل: تكاليف إعادة تدريب العاملين، تكاليف المرتبة على إعادة هندسة الإنتاج، التصميم... الخ.

1-2- تأثير تقنية المعلومات على قوة الموردين:

إذا استطاعت المؤسسة السيطرة على قوة الموردين بأنه بإمكانها التنافس بأكبر فعالية وليس المقصود بالموردين الذين يزودون المؤسسات بالمواد الخام وقطاع الغيار والتجهيزات اللازمة للإنتاج فقط، وإنما المقصود أيضا الذين يزودون الصناعة بالقوى العاملة، خصوصا الإطارات والكفاءات العالية ويهدف لتقليل قوة الموردين في هذا المجال بالذات، في حين المشتري هو الآخر يملك نوعا من القوة على المورد بحكم قدرته على الوصول على مصادر المعلومات وتحليلها قبل الإقدام على عملية الشراء وهذه المعلومات بدورها تقلص القوة التي يمتلكها المورد.

(1) بشير العلق، تطبيق تكنولوجيا المعلومات في الأعمال مدخل تسويقي، مؤسسة الوراق، ط1، 2002، ص: 18.

(2) نفس المرجع، ص: 18.

1-3- تأثير تقنية المعلومات على قوة المنتجات:

من خلال تخفيض الأسعار المنتجات والخدمات وكذا تحسين الأداء والقيمة المدركة لهذه الخدمات والمنتجات تستطيع المؤسسة أن تثني عملائها عن شراء البدائل.

ويرى كل من Wattor sand lancaster في سنة 2000 أن قيمة أي سلعة أو خدمة هي إنتاج قدراتها على تلبية أولويات العميل.⁽¹⁾

بمعنى أن أولويات العميل هي أشياء ذات أهمية بحيث يجعل العملاء على استعداد تام لرفع مبلغ إضافي للحصول عليها وفي حالة عدم الفوز بها فإنهم سيتحولون إلى موردين يحققون هم الأولويات.

1-4- تأثير تقنية المعلومات على قوة الداخلين الجدد:

إن عملية استحواذ الداخلون الجدد على جزء من أرباح المؤسسات العاملة في الصناعة يجعل هذه المؤسسات تعرقل دخولهم في هذا المجال من خلال عدة وسائل في مقدمتها السمعة ومستويات الخدمة... الخ.

حيث تلعب تقنية المعلومات دورا مهما في عدم تمكين الداخلين الجدد من الفوز بحصة سوقية أو منعهم منعا باتا من الدخول في مجال الصناعة.

1-5- تأثير تقنية المعلومات على قوة المنافسين في الصناعة:

تقنية المعلومات أتاحت فرصة للمؤسسات العامة التي لديها نفس الصناعة مع المنافسين بشكل أكثر فعالية.

المنافسة تساهم في إرساء سعر السوق وتمكن المؤسسات الناتجة من جني الأرباح وباستطاعة المؤسسات في نفس الصناعة استخدام

تقنية المعلومات للتنافس على المؤسسات القائمة في صناعات أخرى.⁽²⁾

(1) نفس المرجع، ص: 19.

(2) نفس المرجع، ص: 22.

المبحث الثاني: إستراتيجية تحقيق الميزة التنافسية

المطلب الأول: الإبداع والابتكار

أولاً: تعريف الإبداع:

I الإبداع بالمفهوم الخاص:

إنشاء شيء لا مثيل له من قبل ينحصر هذا التعريف عن وظيفة واحدة من عملية الإبداع هي خلق منتج جديد، إن مثل هذه الوظيفة تكاد تكون حكراً على بعض المؤسسات الرائدة ذات الإمكانيات في البحث والتطوير.⁽¹⁾

II الإبداع بالمفهوم العام:

يمكن القول بأن الإبداع بمفهومه العام هو كل خروج عن العادي أو الروتين، أي شيء مهما كانت بساطته، فائدته وتأثيراته على الحياة بصفة عامة وفي هذا الإطار تدخل على كل الأعمال التي يقوم بها الأفراد والمؤسسات بقصد أو بغير قصد للحصول على نتائج إيجابية في مختلف الميادين.⁽²⁾

وأمام هذه المجموعة من التعاريف يصبح من الضروري الاحتكام لمجموعة من الخصائص تساعد على التعرف على الإبداع وتمييزه عن دونه:

❖ الإبداع عبارة عن منتج ملموس أو عملية أو إجراء داخل المؤسسة.

❖ لا بد أن يمثل الإبداع شيء جديد بالنسبة للمجتمع محل تطبيقه (جماعة عمل، إدارة معينة أو المؤسسة ككل)، حتى ولو لم يكن بالنسبة للأفراد الذين يقومون بإنجازه يجب على الإبداع أن يكون مقصود وليس عارضا.⁽³⁾

(1) عزراوي عمر، عجيلة محمد، الإبداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 08-09 مارس 2005، كلية علوم التسيير، جامعة ورقلة، ص: 250.

(2) سعاد فنوس، فاطمة ساقو، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية حالة مجموع صيدال، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 2006-2007، قسم علوم التسيير، ص: 24.

(3) نفس المرجع، ص: 24.

ثانياً: تعريف الابتكار:

يعرف الابتكار على أنه: «كل جهود المؤسسة والتي تستهدف تنمية سلع وخدمات جديدة أو خلق استخدامات جديدة للسلع وخدمات قائمة»⁽¹⁾.

وينبغي على المؤسسة توفير مجموعة من العناصر فيما يلي:

- ❖ تنشيط قدرة الأفراد في المؤسسة من خلال تكوينهم وتوفير المناخ المناسب للعمل.
- ❖ توفير الوسائل المادية المساعدة على الابتكار.
- ❖ تفعيل نشاط الابتكار بصفة مستمرة لتضمن المؤسسة تحقيق التجديد التكنولوجي.

ويعرف الدكتور نجم عبود نجم في تعريفه الشامل للابتكار بأنه قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق.⁽²⁾

هذا التعريف يعني أن تكون المؤسسة الابتكارية هي الأولى بالمقارنة في التوصل إلى فكرة جديدة، والأولى في التوصل إلى المنتج الجديد، والأولى في الوصول إلى السوق، وفي غالبية الأحيان تدل الأدبيات على أن مصطلح الابتكار والإبداع لهما نفس المعنى، إلا أن الكتاب المتخصصين يميلون إلى التفريق بين المصطلحين فالابتكار يتعلق باستكشاف فكرة جديدة مميزة، أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها المؤسسة لربائتها، إذا كان الابتكار علم يتعلق بالأشخاص فإن الإبداع يتعلق بالأنظمة ونشاطها الإنتاجي والتسويقي، ومن هذا المنطلق يمكن القول أن معظم الأشخاص يمكن أن يكونوا مبتكرين إذا توفرت لديهم الظروف المناسبة لذلك، من بين الفروق الموجودة بين المصطلحين فإن التفكير الابتكاري يمكن تعلمه والتدريب عليه، فهو بصفة عامة يسبق الإبداع ويقف كأخذ شروط نجاحه إذن حتى لو كان لكل مصطلح مدلوله الخاص فإننا نعتقد أنهما متلازمان وأنه من الخطأ فصلهما.

(1) فريد النجارة، إدارة الأعمال الاقتصادية، مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصل، دار النشر مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999، ص: 435.

(2) نجم عبود نجم، إدارة الابتكار "المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة"، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2003، ص: 33-34.

❖ الإبداع والميزة التنافسية:

يرى تشير ميرهمون أن الابتكار هو عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة مؤكدة على أن أفضل المؤسسات هي التي تتوصل إلى الأفكار الخلاقة الإبداعية ومن ثم تصنعها في الممارسة. وهذا يجعل الابتكار عملية متكاملة من الفكرة إلى المنتج (الممارسة) ومن ثم إلى السوق (الميزة) وتأكيدا على رؤيته فإن تشير ميرهمون في كتابه الأحداث أكد على ذلك في معادلته عن الابتكار:

الابتكار (الإبداع) = الميزة التنافسية.

كما يعدّ الإبداع والبحث العلمي المحدد الأول والرئيسي لنجاح المؤسسة، لأن استمرارية هذه الأخيرة مرهونة على الصمود في وجه المنافسة، أي مدى قوتها التنافسية، والوصول إلى ذلك يتوقف على العوامل مثل التكلفة الأقل أو المنتج الجديد.. الخ، ولكن تحقيق هذه العوامل في المؤسسة لا يكون إلا إذا كان هناك إبداع والذي هو البحث العلمي والتقني.

المطلب الثاني: تنمية الكفاءات البشرية

إن اعتبار الموارد والكفاءات البشرية موردا استراتيجيا مسؤولا عن خلق التنافسية يتطلب منها أن تتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الإستراتيجية وفق منظور هذه المقارنة وذلك على التالي:⁽¹⁾

1- مساهمة الموارد في خلق القيمة:

إن الطبيعة المتباينة للموارد والكفاءات البشرية من خلال اختلاف مستوياتهم وقدرتهم تجعل مساهماتها في خلق القيمة المتباينة فمثلا بقدر ما نجد أن المستخدمين كانوا أكفاء ومجندين بقدر ما كان أداءهم جيد وبالتالي يزداد ما يصفونه من القيمة للمنتج أو الخدمة بقدر ما تمتلك مؤسسة ما مستخدمين جيدين ذوي قدرات ومهارات عالية بقدر ما يكون رصيدها من الرأس المال البشري قيما ومميزا.

2- نظام علاقة القيمة:

حيث يقوم أسلوب تحليل القيمة بتجزئة وظائف المؤسسة إلى مجموعات من الأنشطة من الجانب الاستراتيجي وهذا من أجل فهم ودراسة سلوك التكلفة ومصادرها الحالية والمحتملة لتحقيق الميزة التنافسية (التكلفة الأقل أو التميز في الجودة).

3- مكونات حلقة القيمة:

يقوم أسلوب حلقة القيمة بتجزئة المؤسسة إلى مجموعات من الأنشطة من الناحية الإستراتيجية بغرض فهم سلوك التكلفة لديها أي إدراك قاعدة (التكلفة الأولى أو التميز في الجودة).

(1) سماني بحضبة، تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي، المؤتمر العلمي الدولي الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 2005، جامعة ورقلة، ص: 13.

عموما هناك مجموعتين من الأنشطة الرئيسية هما:

3-1- الأنشطة الأولية: وتعمل على الاهتمام بمهمة التكوين المادي للمنتج أو الخدمة التي يقدمها للمؤسسة وتسليمها وتسويقها

للمشتري وكذلك خدمات ما بعد البيع.

3-2- الأنشطة الداعمة: هي تقديم المدخلات الخاصة بالبنية الأساسية للأنشطة الأولية بأداء دورها.

لقد أدركت المؤسسات العالمية في ظل تحولات البنية التنافسية أن العامل الإنتاجي الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هو كفاءتهم البشرية ذات المعرفة والمهارات القادرة على الإبداع، ومنه زادت الأهمية الإستراتيجية لتلك الموارد والكفاءات والتي تدفع للتحويل من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة والعقول الذكية، ذلك أن في ظل اقتصاد المعلومات أدى الانخفاض المستمر لتكلفة تشغيل المعلومات إلى اعتباره سلعة متاحة للبيع والشراء، الأمر الذي أصبحت معه محددًا غير أساسيا للميزة التنافسية. بل أصبحت العقول الذكية والمتمثلة في إجمال المعرفة والمهارات والقدرات التي تمتلكها الكفاءات البشرية المؤهلة للإبداع والتجديد للجودة الشاملة في المصدر الجديد للميزة التنافسية.⁽¹⁾

المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزات التنافسية للمؤسسة من خلال بعدين هامين:

حجم الميزة التنافسية، نطاق التنافس.

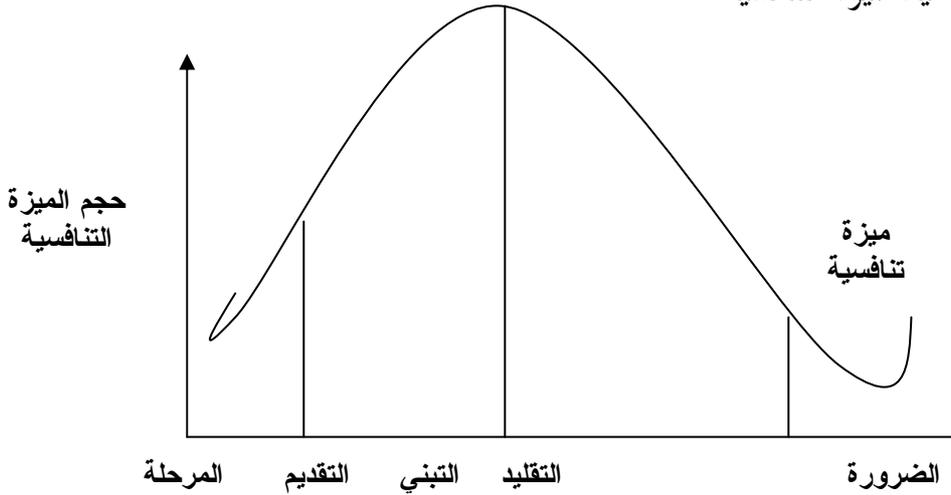
البعد الأول: حجم الميزة التنافسية

تتحقق الميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو التمييز المنتج في مواجهة المنافسين. وكلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت مجهودا أكبر من المؤسسات المنافسة لتتغلب عليها أو تحديد أثرها ومثل ما هو الحال لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة على نفس الغرار، وتبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقدم أو النمو السريع، ثم يعقبها مرحلة التبي من قبل المؤسسة المنافسة ثم مرحلة التفوق عليها وأخيرا تظهر مرحلة الضرورة وبمعنى الحاجة إلى تقدم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة وتدعيم ميزة التمييز المنتج ومن هنا تبدأ المؤسسة بتحديد وتطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك والعاملين.⁽²⁾

(1) مريم بن تاسة، مينة حاج قويدر، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2002-2009، ص: 70-71.

(2) نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص: 87.

الشكل رقم (05): دور حياة الميزة التنافسية



المصدر: نيبيل مرسى خليل، مرجع سبق ذكره، ص: 87.

تعليق الشكل:

نلاحظ أن في مرحلة تقديم الميزة ثابتة ثم حجم الميزة التنافسية يرتفع في مرحلة التبني المؤسسة لهذه الميزة إلى مرحلة تقليد تلك الميزة ينخفض في مرحلة الضرورة لابد للمؤسسة من تحديد تلك الميزة تحقق قيمة أكبر للمستهلك.

البعد الثاني: نطاق التنافس

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة لغرض تحقيق ميزة التنافسية فنطاق النشاط على مدى واسع ممكن أن يحقق وفرات في التكلفة عن المؤسسة المنافسة.

ومن أمثلة ذلك: استفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشترك خبرة فنية واحدة أو صناعات مترابطة.

من جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة وتقديم منتج مميز له.

وقد صنف ميشال بورتو العوامل المحددة للميزة التنافسية في نشاط معين إلى أربعة مجموعات هي:

أ- ظروف عوامل الإنتاج ومدى توافرها.

ب- ظروف الطلب من حيث حجمه وأهميته وتأثيراته وأنماطه.

ت- وضعية الصناعات المترابطة والمساندة لذلك النشاط.

ث- الوضع الاستراتيجي والتنافس للمؤسسة من حيث وجود البيئة للقدرة التنافسية.⁽¹⁾

المبحث الثالث: ارتباطات إدارة المعرفة بالميزة التنافسية

المطلب الأول: إدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة هي عملية منهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق دافعيتها في المؤسسة. فهي تشير بهذا المعنى إلى المعرفة الخاصة بعمل أشياء بفاعلية وبطريقة كفاء لا تستطيع المؤسسات الأخرى تقليدها أو استنساخها لتكون المصدر الرئيسي للربح إن هذا المفهوم هو المستوى الأدنى لإدارة المعرفة لأنه يعمل على استخدام الرصيد المعرفي وتحقيق رافعته المتمثلة في تعدد حالات أو مجالات استخدام المعرفة المتاحة بدلا من استخدامها في توليد المعرفة الجديدة كما أنها التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المؤسسة وخارجها وتحليلها وتفسيرها واستنتاج المؤشرات والدلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المؤسسة وتحقيق تحسين الأداء والارتقاء إلى مستويات أعلى من الانجاز سواء بالنسبة للإنجازات المؤسسة ذاتها في فترة سابقة أو قياسيا إلى انجازات المنافسين وبذلك فان إدارة المعرفة تنطوي على ما يلي:

1- جمع هيكلية وتصنيف وترتيب المعلومات لبقاء هيكل معرفي وذلك بالاستعانة بتقنيات المعلومات.⁽¹⁾

ويترتب على ذلك بناء، وتنمية، وتشغيل قواعد معلومات مشتركة عن العملاء، ومتطلبات الإدارة والمشكلات والحلول الممكنة لها.

2- توزيع وتبادل المعرفة: حيث أن المعرفة لدى الأفراد أو الفئات المحددة داخل المؤسسة يفقد إدارة المعرفة قيمتها، ويعتمد تبادل المعرفة على حيوية وفاعلية التفاعلات الاجتماعية والاتصالات داخل المؤسسة.

3- رصد وإعداد وتدريب وتنمية الأفراد ذوي المعرفة، فهم مصدرهم من مصادر بناء وتنمية المعرفة في المؤسسة، واستخراج ما لديهم من معرفة وتوظيفها في المؤسسة وإدماجها في قواعد المعلومات وإتاحتها لكل من يحتاجها.

4- استخدام المعرفة في حل مشكلات الأداء وتطويره والوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية. ويتم ذلك بإدماج تنمية المعرفة واستخدامها في الأداء ضمن تصميم العمليات ومعايير تقويم الأداء وتقرير المكافآت والمزايا للعالمين بقدر استخدامهم للمعرفة ومساهماتهم في تنميتها.

الفصل الثاني متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية ميكانيزمات وآليات

- تركز إدارة المعرفة الدرجة الأولى على قيمة القدرات الفكرية للأفراد وقدرتهم على الاستيعاب والاستعمال الأمثل لهذه التقنيات و المعلومات مع العمل على تطويرها وتوجيهها نحو تحقيق التنمية والتطور، ولأجل ذلك يقتضي الانتقال الى اقتصاد مبني على

المعرفة ضرورة بدل جهد كبير لمضاعفة حجم فعالية الموارد البشرية المحلية.⁽¹⁾

إن لإدارة المعرفة عوامل نجاح وفشل وتمثل فيما يلي:

1 عوامل النجاح:

- الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد.
- توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
- التشجيع ومكافأة روح التعامل، وتعلم الفريق، والتأكد عليها بصورة دائمة.
- تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.
- تحديد القادة وتطوير هم الذين يبتون ويدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق المنظم.

2 عوامل الفشل:

- عدم القدرة على تطوير التعريف أو التحديد العلمي للمعرفة وتحديد الفشل في التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة.
- الاعتماد على المعرفة المخزنة في القواعد المعرفية، وعدم الاهتمام بالتدفق المعرفي سيما المعرفة الجيدة.
- تجاهل الهدف الأساسي الإدارة المعرفة المتمثل في ابتكار السياقات المشتركة عبر الحوار.
- التصور المطلق للمعرفة بوصفها موجودة خارج عقول الأفراد في حين أغلب المعرفة الضمنية وكامنة في عقولهم.
- عدم إدراك أهمية ودور المعرفة الضمنية وعدم التشجيع على إظهارها.⁽²⁾

(1) إبراهيم الخلق الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 80.

(2) صلاح الدين الكبسي، مرجع سبق ذكره، ص 125.

المطلب الثاني: الميزة التنافسية

في الوقت الحالي أصبح مفهوم الميزة التنافسية الشغل الشاغل للباحثين الاقتصاديين الدارسين على هذا الأساس فالدخول في دائرة التنافس لا يعني القضاء على المنافسين وإنما تقديم منتجات ترقى المستهلكين تختلف عن المنافسين ومن أهم التعاريف أو السمات التي أعطيتها للميزة التنافسية نجدها تعتمد على النتائج فحص وتحليل كل نقاط القوة والضعف إضافة إلى الفرص والتهديدات المحيطة السائدة في بيئته المؤسسة مقارنة بمنافسيها في السوق⁽¹⁾ أمالها القدرة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي تتم الحصول عليها من ذلك المنتج.

كما تعتبر مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين

هما:

- الإنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون.

- تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المنظمة ومنافسيها.⁽²⁾

فالميزة التنافسية تعني تقديم منتجات مميزة عما يقدمه عنهم وتستطيع المؤسسة الاقتصادية تحقيق ميزة تنافسية من خلال وضع

إستراتيجية للتنافس مبنية على نتائج التحليل الداخلي للبيئة المحيطة بها، كما للميزة التنافسية تصنيفات وتمثل في:

1- النموذج الأول: يعتمد على الموارد كأساس للميزة التنافسية ومدخل الموارد يرى المؤسسات كوحدات مختلفة بالقدرات

والموجودات المادية الملموسة والغير ملموسة والموارد البشرية والمادية إذ لا يوجد مؤسستان متشابهتان كلياً وذلك لسبب اختلاف

الموارد والتجارب والمهارات المتاحة والثقافات التنظيمية.

2- النموذج الثاني: ويعتمد على ما يحققه المشتري من مزايا والتي تشمل تخفيض التكلفة، تحقيق قيمة مضاعفة وإيجاد إطار شامل

ومتكامل لتصنيف الميزة ويتمثل فيما يلي:

- تحقيق الميزة التنافسية من منفعة المشتري.

- تنبع الميزة التنافسية من خاصية في المؤسسة تميزها عن غيرها لدى المشتري وذلك الخاصية تشكل مصدر الميزة.

- المنافس يتأثر بالميزة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة من خلال توجيه المشتري إليها دون المنافس.

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية تحديات القرن العشرين مجموعة النيل العربية، جامعة المنصورة 1999، ص 27.

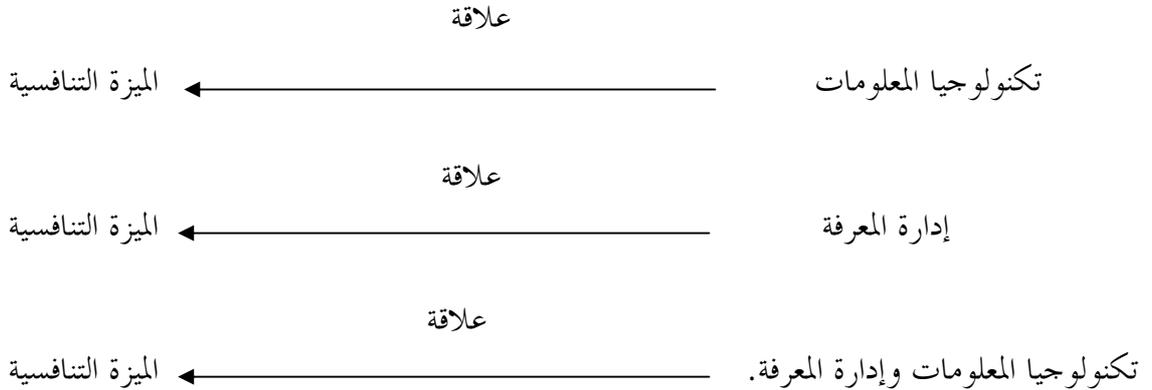
(2) عبد الستار محمد علي، إدارة الإنتاج العمليات مدخل كمي، رويال للطباعة والنشر، ط 1 2000، الأردن، ص 40.

- تصنيف المزايا التنافسية من خلال المشتري وفقا لطبيعة المنفعة المحققة له.⁽¹⁾

المطلب الثالث: ثنائية إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

تحدثنا في الصفحات السابقة عن البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة وكما هو واضح فإن المعرفة هي الأخير ضمن معادلة البيانات والمعلومات ومن ثم المعرفة ويمكن توضيح ذلك حسب المعادلة التالية المعلومات: البيانات بعد معالجتها ويصبح بها معنى أي أن المعلومات: البيانات+ المعنى.

المعرفة: المعلومات+ العمليات العقلية+ استخدام المعرفة. وتمثل تكنولوجيا المعلومات بأربعة أبعاد وهي (توفير معلومات ذات قيمة عن كل من المشتريين، المورد، الداخليين، الجدد، وهياكل المنافسة في الصناعة). وأما أبعاد إدارة المعرفة فتتمثل بتوفير معرفة متميزة حول (الزبائن، المنافسون بالصناعة، السلع، الأهداف والمهام، وبيئة الأعمال) والذي يساند الافتراضي كون أن التكنولوجيا المعلومات أو في إدارة المعرفة ينعكس على الميزة التنافسية لهذه المنظمات فإن العلاقة الظاهرة في هذا المبحث تنعكس في كون أن.⁽²⁾



(1) سعد غالب يسين، الإدارة الدولية، البازوري العلمية ط، 1999، عمان، ص 204.

(2) إبراهيم الخلوq الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص78-79.

خلاصة الفصل

إن حصول المؤسسة على ميزة تنافسية يضمن لها بقاءها في السوق ولذلك فهي تحرص على تنوع مصادر للميزة التنافسية كالابتكار فهو لم يعد مقتصر على المؤسسات الكبيرة التي كانت تنظر إلى على أنه عملية التواصل إلى الاحتراف بل تعدى إلى المؤسسات المتوسطة والصغيرة والتي تنظر إلى الابتكار بمفهوم التحسين ومن مصادر الميزة التنافسية أيضا الوقت فيعتبر سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق في الوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، وتعتبر المعرفة هي الأخرى مصدرا من مصادر الميزة التنافسية فهي حصيلة خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة أفراد أو مجتمع العينة في وقت محدد فإننا نعيش حتما حالة انفجار المعرفة حيث هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية.

الفصل الثالث

دراسة مبدئية

تمهيد:

حتى أوائل التسعينات لم يكن تنظيم خدمات الاتصالات في معظم البلدان يحظى بالأولوية، حيث كانت جهة التشغيل المملوكة للدولة في الكثير من البلدان تخضع لنظام يقوم على التنظيم الذاتي.

ولكن مع ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال توجهت الجزائر كغيرها من الدول للانفتاح على سوق الاتصالات على المنافسة الدولية مما أدى إلى إعادة النظر في القطاع وتبني مجموعة من الإصلاحات في أوت 2000، فأصبح لزاما على مؤسسات الاتصالات مواكبة التطور التكنولوجي خاصة المؤسسات العمومية منها والتي كانت محمية من طرف الدولة، مما يؤكد على ضرورة إكساب معارف وتنميتها من أجل الاندماج في السوق، لهذا ارتأينا في هذا الفصل التطرق إلى معرفة واقع الميزة التنافسية وإدارة المعرفة في الوكالة التجارية للاتصالات بقرطاجنة.

المبحث الأول: تقديم عام للوكالة التجارية للاتصالات بغرداية ACTEL

تعتبر مؤسسة البريد والاتصالات من أقدم المؤسسات في الجزائر وأكثرها انتشارا، وبانفتاح الجزائر على الاقتصاد الحر، كان لزاما عليها خصوصية هذا القطاع، ونتج عن ذلك انفصال قطاع البريد عن الاتصالات، هذا الأخير الذي من فروع الوكالة التجارية للاتصالات (ACTEL) بولاية غارداية التي تقدم خدمات جديدة، وذات جودة عالية لمختلف زبائننا، والتي من بينها خدمات الهاتف النقال، التابع لمؤسسة موبيليس.

المطلب الأول: التطور التاريخي لقطاع الاتصالات في الجزائر.

1- المراحل التي مر بها قطاع الاتصالات حتى سنة 2000.

مر قطاع البريد والاتصالات في الجزائر بعدة مراحل حيث تميزت كل مرحلة بخصائص معينة، وسنحاول اختصارها في النقاط التالية:

أ- المرحلة من 1962-1974: تعتبر بمثابة الانطلاق، وتتميز بتجميع جملة من الصعوبات نظر للظروف والسياسة والاقتصادية التي كانت سائدة حيث ورثت الجزائر عن الاستعمار الفرنسي هياكل وأنظمة في مجال الخدمات بصفة خاصة قطاع البريد والاتصالات، فلقد كان تصميم هياكل وأنماط تسييرها مرتبطة باقتصاد الدولة الأوروبية.

ب- المرحلة من 1975-1990: عرفت هذه الفترة إصدار المرسوم رقم 75-89 المؤرخ بتاريخ 30-12-1975⁽¹⁾ ويشغل تبعا لمقررات هذا الأمر الذي يمدد ويغير تخصصاته وصلاحياته في الميدان الإدارة وممارسة احتكار الخدمات البريدية والاتصالات.

لكن هذه المرحلة لم تخلو من بعض السلبيات المتمثلة في عدم قطاع البريد والاتصالات في تنفيذ مهمته في ما يخص التسيير المراقبة وكذا تلبية حاجيات المواطنين نظرا لصعوبة الهيكلة ونقص الإمكانيات التي تعاني منها هذه المؤسسة.

ج- المرحلة من 1991-1999: نظرا لنتائج المرحلة السابقة، تم إدخال بعض التغييرات والإصلاحات التي تتماشى نوعا وكما مع المعطيات الداخلية للاقتصاد الجزائري، فشهدت هذه المرحلة إعادة هيكلة القطاع حيث تم تقسيم المديرية الولائية إلى ثلاث مجموعات وذلك حسب المنطقة بحيث تخصص كل مجموعة هيكل تنظيمي خاص وهذا طبق المرسوم رقم 129/92 المؤرخ في مارس 1992.

(1) الجريدة الرسمية الجمهورية الديمقراطية الشعبية، عدد 48، بتاريخ 05 أوت 2000، ص 04.

د- ما بعد سنة 2000: أهم ما يميز هذه المرحلة هو إصلاحات اقتصادية في ظل الاقتصاد الحر والمنافسة في ميدان الخدمات بما فيها البريد والاتصالات.

2- الإصلاحات التي مست قطاع الاتصالات

تبنت الحكومة الجزائرية سنة 2000 القرار 2000/03 المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والاتصالات هادفة من وراء ذلك إلى

تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

- زيادة عروض الخدمات الهاتفية السلكية واللاسلكية.
- رفع جودة الخدمات المعروضة والزيادة في تشكيلها.
- العمل على نشر ثقافة الاتصال وخدمات الإعلام لدى سكان المناطق الريفية.
- تطوير الشبكة الوطنية للاتصالات وتكنولوجيا الإعلام واعتبارها كقطاع اقتصادي أساسيا للنهوض باقتصاد تنافسي مفتوح على العالم، أين يمثل قطاع الخدمات جزء مهم في اقتصاد أي دولة.
- وتتضمن قرار إعادة هيكلة ما يلي:

-- تغيير اسم وزارة البريد والتكنولوجيا الإعلام والاتصال وتكلف هذه الأخيرة بصياغة وتطوير السياسات ضمن القطاع.

- تأسيس سلطة ضبط البريد الاتصالات السلكية واللاسلكية مكلفة بتنظيم سوق الاتصالات والسهر على احترام وتطبيق قواعد المنافسة المحددة في المجال.

- إنشاء متعاملين اثنين هما: بريد الجزائر، واتصالات الجزائر بصفتها مؤسستين مستقلتين.

- اتصالات الجزائر: فهي متعامل تاريخي معروف في مجال شبكات الخدمات الاتصال الالكترونية أنشأت بموجب

القانون 2000/03 المؤرخ في 5 أوت 2000، وكان الهدف من تأسيسها رفع التحدي الناتج عن فتح المنافسة في سوق الاتصالات

الذي كان ضمن الترتيبات الخاصة بإعادة الهيكلة قطاع البريد والاتصالات في الجزائر، وتسيير اتصالات الجزائر على مؤسسة

اقتصادية عمومية في شكل شركة ذات أسهم برأس المال قدره 1000.000.000 دج إلا أنها لم تظهر على أرض الواقع إلا في

01 جانفي 2003.

وبناء على ما تقدم يمكن القول أن قانون 2000-03 المؤرخ في 05 أوت 2000 أعاد تحديد القواعد العامة للبريد والاتصالات

وجعلها في السياق المعمول به في البلدان الأخرى، وافر نظام التسيير المركزي بحيث تصدر القرارات من المديرية العامة للاتصالات

بالجزائر، وتطبق تسلسليا على باقي الهيئات التابعة لها.

3-بعثات والأهداف:

النشاط الرئيسي للاتصالات الجزائر هي:

– تقديم خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية لنقل وتبادل الصوت والرسائل النصية والبيانات الرقمية، والمعلومات السمعية والبصرية...

– تطوير وتشغيل وإدارة شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية العامة والخاصة

– إنشاء وتشغيل وإدارة على العلاقات المتشابكة مع جميع مشغلي الشبكات.

– وتشارك اتصالات الجزائر في عالم التكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق الأهداف التالية:

– زيادة العروض من الخدمات الهاتفية، وتسهيل الحصول على خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية إلى العديد من المستخدمين، وخصوصا في المناطق الريفية.

– زيادة جودة الخدمات المقدمة ونطاق الخدمات المقدمة وجعلها أكثر تنافسية خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية.

– تطوير شبكة اتصالات وطنية موثوق بها وتوصيلها إلى طريق المعلومات السريع.

المطلب الثاني: تقديم الوكالة التجارية للاتصالات بغرداية ACTEL**1- نشأة الوكالة:**

تم إنشاء الوكالة التجارية للاتصالات بغرداية بتاريخ 1994/01/02 بحيث تقع بنهج محمد خميسي في منطقة إستراتيجية،

تتربع على مساحة قدرها 201م²، من طابق أرضي فقط، تحتوي على 10 مكاتب و26 عامل.

أصبحت الوكالة التجارية للاتصالات الآن شركة ذات أسهم تحت تصرف الدولة ولكن بحلول عام 2006 طرحت هذه

الاسهم للبيع، أما عن رأس مال الشركة فهو حوالي 10 ملايين، أما الميزانية الخاصة بالمؤسسة، ففي السابق كانت تابعة للدولة أما في

الحاضر فالشركة تحمل تكاليفها وتحصل على إيراداتها دون أي مساعدة من الدولة.

إن نظام التسيير بالوكالة التجارية للاتصالات بغرداية هو نظام مركزي مما يجعلها تتحكم من خلاله في مختلف فروعها بأحسن

وجه والتي هي: متليلي، بريان، المنبعة، القرارة، وهي تتجه نحو النظام التسيير اللامركزي مستقبلا.

أ- وظائف الوكالة التجارية⁽¹⁾:

- تحمل الوظيفة التجارية موازاة مع باقي المصالح التجارية للوكالة.
- السهر على تحقيق الأهداف البيعية للوكالة.
- المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية، انطلاقا من الخدمات البيعية والتسويقية وقوة العرض لزيادة الأداء البيعي بصفة عامة وعلى مستوى الوكالة بصفة خاصة.

ب-تنظيم الوكالة:

- السهر على تطبيق السياسة التجارية وإجراءات اتصالات الجزائر على مستوى الوكالة.
- ضمان الاحترام والحفاظ على معايير الجودة الإنتاجية والصورة الحسنة للوكالة.
- لتطوير روح العمل الجماعي والتحفيز وتوطيد العلاقة بين العمال لأجل احتياجات الزبائن.
- المشاركة في تنشيط وحركية الوكالة.
- تكوين وإعلام الإطارات وتنظيم الاجتماعات الأسبوعية.
- تنفيذ العمليات التجارية والعمليات التصحيحية.

2- الخدمات المقدمة من طرف الوكالة التجارية للاتصالات: من أهم الخدمات المعروضة نجد:

- أ- الخدمات المتعلقة بالهاتف الثابت: هذه الخدمة محتكرة من طرف المتعامل اتصالات الجزائر (AT) ضمن الشبكة الوطنية للهاتف الرقمي والتي تقدر بـ 3000000 جهاز اشترك موزعة على 134 مركز وتقدم خدمات لأكثر من 2200000 مشترك والذين يمثلون 7.33% من مجموع السكان لسنة 2003². ولتطوير الهاتف الثابت قامت اتصالات الجزائر في جويلية 2003 بطرح بطاقات الدفع المسبق لشبكة الهاتف الثابت بأسعار مختلفة: 50دج، 250دج، 500دج.
- ب-الخدمات المتعلقة بالهاتف النقل: لتقدم خدمات في مجال الاتصال بالهاتف النقال قامت اتصالات الجزائر شبكة GSM مع شبكة النقال الجزائرية AMN في جانفي 1999 وتم فتحها للجمهور في فيفري من نفس السنة، مستعملة لذلك شريط بتردد قدرة 900 MHZ والذي غطى جميع الطرق الوطنية.

3- أهمية الوكالة التجارية للاتصالات: تبرز أهمية الوكالة التجارية للاتصالات من خلال مايلي:

(1) مجلة الاتصال الخاصة بالمؤسسة، الصادرة يوم 16 جويلية 2003، ص10.

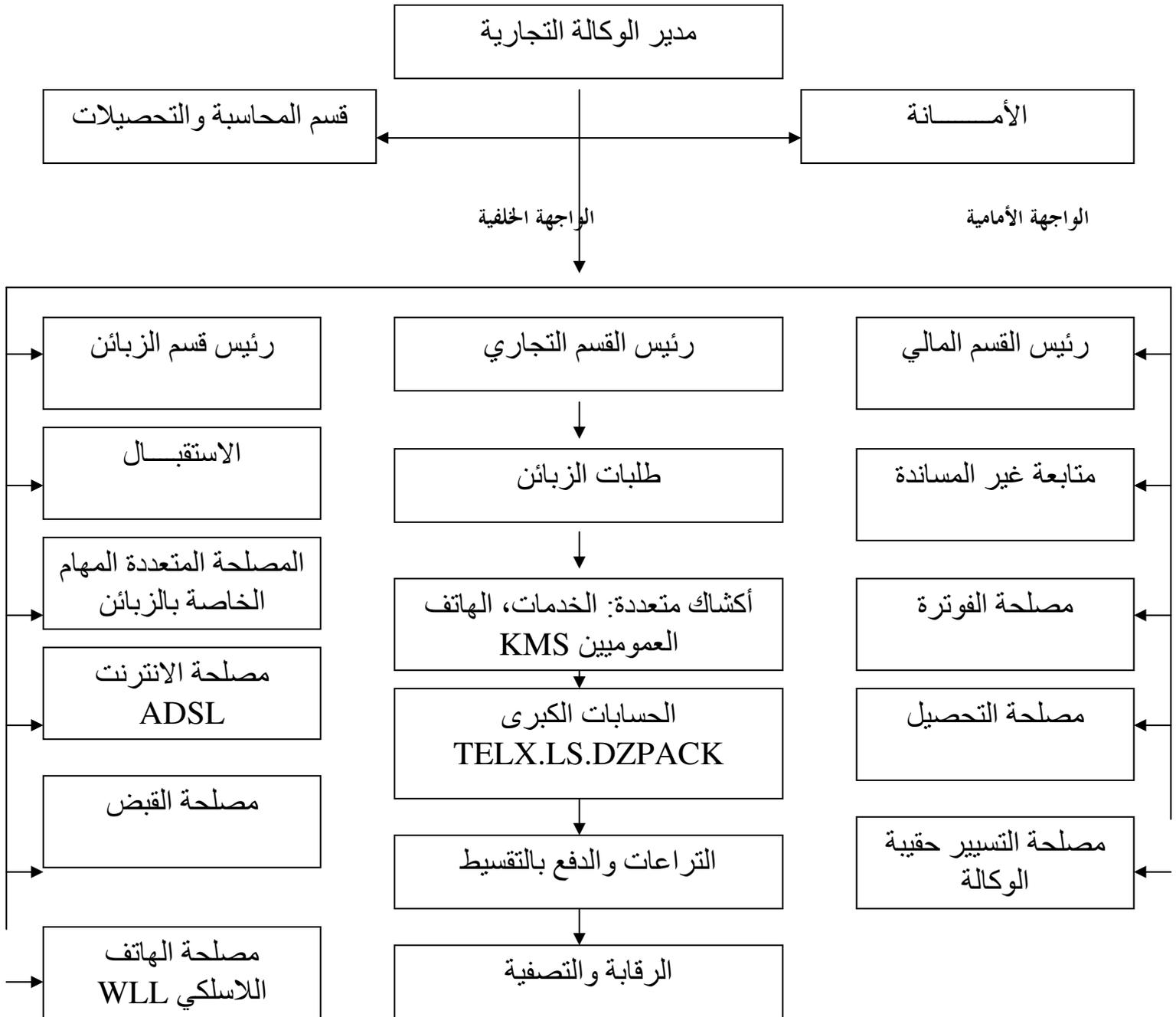
(2) من أرشيف وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال سنة 2003.

- تعتبر الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر من أهم القطاعات الإستراتيجية في مجال الاتصال بالهاتف النقال كونها تحتل مكانة هامة بين منافسيها ولأنها تعتبر أول متعامل في مجال الاتصال بالهاتف النقال في الجزائر.
- العمل على تشجيع الاستثمار الأجنبي تعاقدها مع مؤسسات متخصصة في مجال تكنولوجيا الاتصال وهذا بغرض توفير التجهيز اللازم لنشاطها.
- امتصاص البطالة وذلك بتوفير مناصب شغل في عدة اختصاصات (تجارية، تقنية، استشارية... الخ) إذ قدر عدد العمال سنة 2006 بـ 26 عامل.
- كما أن لها أهمية كبيرة تتمثل في تبنيها إستراتيجية تسويق مبتكرة وذلك من خلال طرح عدة منتجات وعروض من بينها شبكة GPRS الخاصة بالانترنت في الهاتف النقال، وخدمة UMTS والتي هي في مرحلة تجريب في الجزائر العاصمة، وهي التي تساهم في الخزينة العمومية بنسبة معتبرة من الاحتياجات المحلية في مجال الاتصال بالهاتف النقال.
- 4- أهداف الوكالة: تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف نورد منها ما يلي:
 - السيطرة على القطاعات السوقية ومواجهة المنافسة من خلال الوصول على تغطية تساوي على الأقل 90% من التراب الوطني، ومن خلال الوصول إلى عدد من الزبائن يقدر بـ 6 ملايين ونصف في نهاية 2008.
 - تطوير الاستراتيجية التسويقية الخاصة بها والقيام بالابتكارات في المجال التسويقي والتكنولوجي.
 - تطوير ثقافة المؤسسة في الأسواق التنافسية على جانب العمل على نيل شهادة مواصفات الجودة العالمية ISO9000.
 - تطوير الاتصال وتعريف المستهلكين بمنتجاتها وتسهيل عمليات دفع فواتير للمستهلكين.
 - تطوير الخدمات ورفع من جودتها من خلال تقديم قيمة مضافة باستعمال تكنولوجيا جديدة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية.
 - المشاركة في تنفيذ برنامج تطوير المجتمع في مجال الإعلام والاتصال.
 - توفير منتجاتها وخدماتها على مستوى كل القطر الوطني، مع القيام بتعديلات في عملية استعمال بطاقة لتعبئة.

المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي الجديد للوكالة التجارية للاتصالات⁽¹⁾:

يؤدي الهيكل التنظيمي دوراً أساسياً، فمن خلاله يمكن تحديد للمسؤوليات والمهام وكما يسهل عملية الرقابة داخل الوكالة التجارية، وبالتالي تجسيد تنظيم التسيير الجيد للنشاط والتنسيق بين مختلف الوظائف لتحقيق الأهداف الإستراتيجية والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(06): الهيكل التنظيمي الجديد للوكالة التجارية للاتصالات بغرداية سنة 2003.



المصدر: وثائق من مصلحة الأمانة بالوكالة التجارية للاتصالات بغرداية

¹ - معلومات من وثائق الوكالة التجارية بغرداية بتاريخ: 2006/04/05.

وفي ما يلي شرح وتفصيل لهذا الهيكل من خلال التطرق على جميع الوظائف والمهام المختصة بها المؤسسة إلى جانب مختلف خدماتها.⁽¹⁾

1- مديرية الوكالة التجارية: تمثل السلطة العليا بحيث يشرف على مجمل الأعمال، وهو بدوره مكلف بمجموعة من المهام، نذكر منها:

- العمل على ترقية صورة الوكالة وخدماتها المقدمة.

- السهر على الانضباط داخل الوكالة.

- التنسيق بين الوكالة وفروعها ومختلف المديريات.

- استقبال الزبائن والمشاركين، وذلك بتخصيص يومي الاثنين والأربعاء.

2- الأمانة: يتمثل دورها في الأشغال العامة، وتعتبر مكتب التحليل يتم فيه إرسال واستقبال البريد المكالمات، وتنسيق مواعيد مع المدير.

3- قسم المحاسبة والتحصيلات: ويتمثل دوره في:

- تحصيل أموال الوكالة.

- محاسبة ديون المشتركين المتأخرة

- متابعة تسديد الفواتير الهاتفية والقيام بالإجراءات القانونية عند عدم تسديد الفاتورة.

4- الواجهة الأمامية:

أ- رئيس قسم الزبائن: يشرف على مصلحة الاستقبال، ويعتبر همزة وصل بين جمع مصالح الوكالة وجملة المهام التي تؤديها:

- تسيير قسم الزبائن (الاستقبال، ADSI، WI، موبيليس الخزينة).

- متابعة ومراجعة ملفات المستخدمين بالوكالة.

- السهر على حل جميع مشاكل العمل.

- متابعة الملفات التي لم يتم تسويتها من طرف مصلحة الاشتراكات والمرتبطة والصيانة بالتعاون مع المديرية الجهوية بورقلة.

- تسيير مخزون بطاقات الهاتف النقال (موبيليس) والهواتف الثابتة وبطاقات تعبئتها.

¹ - معلومات من مختلف إطارات وعمال مصالح الوكالة التجارية بغرداية بتاريخ: 2006/004.

- استقبال وإرسال جميع المعلومات والملفات بواسطة وصلة الإعلام بين مختلف الوكالات التجارية والفروع الأربعة للوكالة (بريان، متليلي، المتبعة، القرارة).

- الإشراف على ختم المدير إضافة إلى حجز وتحرير جميع المراسلات الإدارية المتعلقة بالوكالة والمؤسسات الوطنية ذات النشاط المشترك: الوحدة العلمية لاتصالات الجزائر **HOT** والمديرية الجهوية المديرية العامة

ج- الاستقبال: تمثل هذه المصلحة جملة من النشاطات التي يقوم بها المستقبليين ومن أهمها:

- استقبال طلبات المشتركين الجدد والراغبين بفتح خط هاتفي وكذا طلبات الأشخاص الراغبين بفتح الأكشاك الهاتفية.

- الاستعلامات حول الإنقطاعات المفاجئة للهواتف وأجهزة الاتصال وحالات عدم الوصول الفواتير للزبائن

- إعطاء فواتير مفصلة لمكالمات الزبائن المحتجين ، وهذا من شهر سبتمبر إلى شهر أفريل.

- نزع بعض الخدمات من الهواتف كالرقم (80)، النقال الاتصالات الدولية.

- استقبال وتقديم طلبات توقيف الخط أو إرجاعه أو تغيير العنوان إضافة إلى بيع بطاقات التعبئة للهاتف الثابت.

د- الوضعية المتعددة الوظائف للزبائن **WII**: هي عبارة عن أجهزة هاتفية بدون كابل سهلة التركيب وهذه التقنية تسمى:

Bouche locale radio الإنجليزية **WII** أي **wireless locale loop**

ه- خدمة **ADSL**: هي الإبحار عبر شبكات الإنترنت من خلال تركيب مودم مجمع **ADSL** خاص بكل مشترك حيث يكون له فاتورة خاصة منفصلة عن فاتورة هاتف الثابت.

و- مصلحة الهاتف اللاسلكي **WLL**: هي مصلحة التابعة لمؤسسة موبيليس تحت إشراف الوكالة التجارية متخصصة في تقديم خدمات الهاتف النقال بالفاتورة (061).

5- الواجهة الخلفية:

5-1- رئيس القسم التجاري: يشرف هذا الرئيس على هذا القسم والذي كان يسمى قبل اليوم بمصلحة الاشتراكات وتمحور أهم مهامه في المصالح الفرعية التالية:

أ- مصلحة التيلكس: وتقوم بفوترة المشتركين في التيلكس وكذا خلق وتحضير وإدارة الملفات المطلوبة خطيا.

ب- **مصلحة النزاعات:** مرتبطة بالمصلحة المالية ويتم متابعة المشترك في حالة عدم الدفع في الوقت المحدد فتقوم الإدارة بمنحه مهلة 20 يوم مع إيقاف الخط إضافة إلى 10 أيام كإندار بترع الخط، وتضيف الإدارة 15 يوم أخرى للزبون وفي حالة عدم الاستجابة يتم فسخ العقد مع المشترك والمتابعة القضائية خلال كل 45 يوم وجاء هذا ضمن قانون 2000-30.

ج- **الأكشاك المتعددة الخدمات:** هي عبارة عن عقد بين الوكالة وطالب من طرف الأشخاص وظيفتهم الإدارة بعد توفر شرطي التسجيل في السجل التجاري ووجود المحل.

د- **الحسابات الكبرى:** هي خاصة بالمؤسسات العمومية والخاصة، وهو اشتراك عادي ولكن لا يطبق عليه نظام المنازعات إلا في حالات استثنائية وكأمثلة على هذه المؤسسات الخطوط الجوية، سونلغاز، مختلف البنوك التجارية.

هـ- **الوصلات الخاصة (الرقابة والتصفية):** هي أجهزة إندار وحراسة توجد بين نقطتين أ- ب- وكمثال من الوكالة التجارية إلى الحماية المدنية.

أما عن المؤسسات العمومية فيكون اشتراكها بخدمات الوكالة بموجب عقد أو معا هذه سنوية وتتم التخلص نهاية كل سنة ولا يكون ذلك إلا لوزارة الدفاع والداخلية، وهناك بعض المؤسسات العمومية مثل المؤسسة التعليم أو الولاية تدفع الفواتير حسب الميزانيات السنوية.

5-2- رئيس القسم المالي: يختص قسم المالية بإعداد الفواتير ومعالجتها ومتابعة تحصيلها بواسطة برامج الإعلام الآلي المرتبطة بالشبكة الإلكترونية الوطنية بالعاصمة (بن عكنون)، هذه الأخيرة التي تم تطويرها لتسهيل أداء العامل من جهة ومصادقية الفاتورة وحماية حقوق المؤسسة من جهة أخرى، لذا فهو قسم بالغ الأهمية في النشاط التجاري وتعتمد عليه الوكالة في تسيرها المالي من خلال إحصائياته التي تعد كل فترة وينشط به 6 عمال = 3 بمصلحة الحجز، عاملين تقنين ورئيس قسم المالية وتوزع أهم وظائف هذا القسم على المصالح التالية:

- المراقبة اليومية الجدول القصاصات المسجلة من قبل مصلحة الحجز.
- التأكد من صحة رصيد الزبائن قبل السحب الفعلي.
- متابعة الحساب الريدي للوكالة، أي تحصيل جميع الإستظهارات (صك 500).
- مراقبة الأرصد المدنية وإجراءات الدفع بالتقسيط.
- تسيير الوثائق عن طريق البرمجة الآلية.

- أ- **مصلحة الفوترة:** بعد الفحص والمراقبة والتدقيق يتم تطبيق الحالات التالية:
- في حالة التحصيل المبالغ التي لم يتم الحاسوب بإدخالها أو معالجتها.
 - التأكد من استهلاك الهاتف (الانترنت - الديون).
 - فوترة الخدمات المطلوبة (تسجيل وتغيير أو تحويل الرقم).
 - القيام بتحرير الفاتورة في بعض الأحيان الفواتير المفصلة وإرسالها إلى العناوين الزبائن، (أنظر الملحق رقم 02).
- ب- **مصلحة التصحيل:** تتكلف بتحصيل جميع المكالمات غير المدفوعة الثمن وكذا المكالمات المسددة.
- مراجعة التسديدات المدفوعة عن طريق البريد الذي يتعامل مع المؤسسات بقسيمات الفاتورة الموجودة في آخر الكشوفات لتتم المراقبة والمراجعة في نهاية كل يوم من خلال المدير.
 - أما التحصيل بالنسبة للمؤسسات العمومية فيتم عبر الحوالات التي ترد من الولاية على المكتب البريدي رقم 28.
- ج- **تسيير حقيبة الوكالة:**
- تعمل على السهر والتسيير المالي لحقيبة الوكالة وهي تعتبر القابض لها دوران:
 - إرسال النسخ مع الفواتير، جدول إرسال يحتوي على رقم التسجيل رقم الهاتف، مبلغ خارج الرسم، المبلغ الإجمالي ويرسل عبر الحساب البريدي.
 - تتم المقارنة بين جدول التحصيل ومستخلص الحساب: (صك، CH500) وتتم هذه العملية يوميا، إضافة إلى الحساب الجاري البريدي.

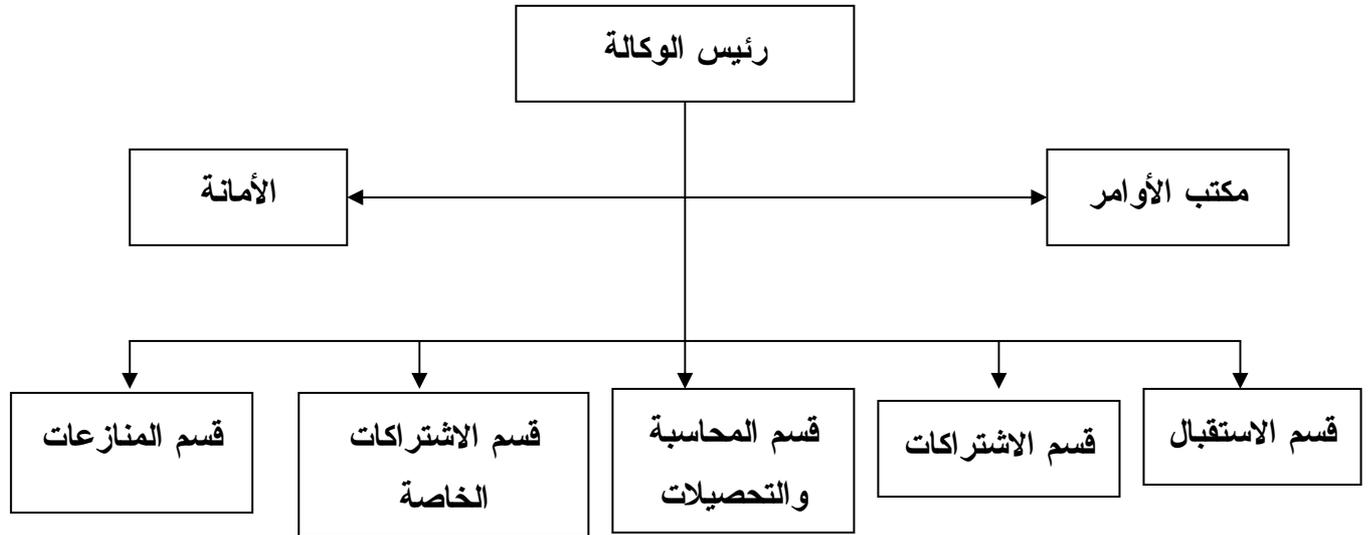
المبحث الثاني: مظاهر التغيير بالوكالة

نتيجة للتحديات التي تفضيها البيئة على المؤسسة، عمدت الوكالة إلى إحداث سلسلة من التغييرات لضمان التأقلم الدائم والمستمر، وذلك استجابة للضغوطات المفروضة عليها، ومن أهم التغييرات نذكر ما يلي:

المطلب الأول: تغيير الهيكل التنظيمي بالوكالة

الحركي، المرونة وإعادة الهيكلة مفاهيم أساسية في الحياة اليومية لعالم الأعمال المعاصر، المؤسسات بحاجة لهذه الحركية وهذه القابلية للتحويل استجابة لهذه المتغيرات الدائمة والمتسارعة، ولعل أهم مجال يكون عرضة للتغيير بفعل هذه التحولات هو الهياكل التنظيمية بالمؤسسة، حيث أن أي تغيير يحدث بالمؤسسة غالباً ما يتبعه تغييرات هيكلية، ويحدث ذلك بتعديل وتطوير الأسس التنظيمية أو دمجها معاً، أو استحداث وحدات جديدة من خلال تغيير تبعية بعض الوحدات بما يحقق الملائمة مع المتغيرات الجديدة. ولمعرفة التغيير الذي طرأ على الهيكل التنظيمي للوكالة، نستعرض الهيكل التنظيمي السابق ثم الجديد.

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي السابق للوكالة التجارية بغرداية



المصدر: من وثائق أرشيف الوكالة لسنة 1999م.

وفيما يلي شرح لوظائف ومهام عمل كل مصلحة:⁽¹⁾

1- **رئيس الوكالة:** ويعتبر بمثابة السلطة العليا، حيث يشرف على مجمل الأعمال ويتمثل دوره فيما يلي:

- العمل على ترقية صورة الوكالة وصورة الخدمات المقدمة من طرفها.

- السهر على الانضباط داخل العمل.

- التنسيق بين الوكالة وفروعها وبين الوكالة والمديرية.

- إصدار الأوامر داخل الوكالة

2- **الأمانة:** دورها في:

- إرسال واستقبال البريد الوارد والصادر والتلخيص.

- الترتيب (ملفات، وثائق).

- وسيط بين الزبائن ورئيس الوكالة.

3- **مكتب الأوامر:** ويضم رئيس الوكالة وله صلة قوية بهذا الأخير ويتكفل بما يلي:

- تنفيذ الأوامر الصادرة من طرف رئيس الوكالة. المراقبة والإشراف المباشر للعمل والعمال.

- التنسيق بين الأقسام والداخلية والخارجية.

- المسؤولية عند غياب رئيس الوكالة.

4- **الاستقبال:** ويتكفل بما يلي:

- الاستقبال الجيد للمواطنين الراغبين في الاشتراك.

- حجز جميع الطلبات والاحتياجات (الشكاوي).

- تسديد تسجيل كل التسديدات من طرف المواطنين.

- همزة وصل بين الأقسام والزبائن.

⁽¹⁾ من وثائق التجارية للاتصالات بغرداية

5- قسم الاشتراكات: وتكون كيفية الاشتراك كالتالي:

يقدم الزبون طلب خطي يطلب فيه خط هاتف تحت خدمته ويرمز له بـ(أش45) أو (AB5) (أنظر الملحق رقم 2) ثم تسليم ورقة استلام دليلا على أنه قدم طلبا خطيا ويرمز له بـ (أش4) ويقدم الملف إلى الجهة التقنية وتقوم أيضا بالمهام التالية:

— حجز متابعة ملفات المشتركين في طلب خدمات الوكالة (تحويل الهاتف، إلغاء، توقيف مؤقت تغيير الاسم، إرجاع الخط، تغيير الرقم).

— استقبال كل الاحتياجات التي تحصل من المواطنين ومراجعتها.

— تسجيل الطلبات بالمطبوعات المرقمة بأرقام تسلسلية (أش1، أش2، أش3...)

— استدعاء المعني لإمضاء العقد عليه وذلك بعد الدراسة التقنية والنظرية من طرف القسم التقني.

6- قسم المحاسبة والتحصيلات: وهذا القسم مسؤول عن محاسبة وتحصيل أتاوي المشتركين وتدوين أموال الوكالة.

— متابعة تسدي الفواتير الهاتفية والقيام بالإجراءات القانونية عند تسديد الفاتورة.

— معالجة الدفعات اليومية وإدماج الفواتير داخل الأظرفة.

— إرسال الدفعات المحجوزة إلى بن عكنون عن طريق الشبكة الالكترونية.

— تسيير الوثائق عن طريق الإعلام الآلي.

7- قسم الاشتراكات الخاصة: ويقوم التالية:

— حجز وطباعة ومتابعة فواتير أكشاك متعددة من نوع KMS وCDX.

— ترتيب ملفات المشتركين في الخدمات التالية: الهاتف النقال من نوع GMS.R.A.M.P تراسل المعلومات

بالرزمة DZ.PAC.

— المواصلات للمصالح الخاصة: LS.LP المراسلات المستعجلة (تلكس، فاكس).

8- قسم المنازعات: وهو قسم خاص بالنظر في شكاوي المواطنين الخاصة بالهاتف ومتابعتها للفصل فيها وهو مسؤول عن حماية

حقوق المؤسسة والمواطن في نفس الوقت، وذلك لما لهذا القسم من صلاحيات حولتها المؤسسة لها، تجعلها في الغالب تأخذ

الإجراءات اللازمة قبل صدور الشكاوي إليها إذ أنها تأخذ بعين الاعتبار المشتركين الذي فاق استهلاك عددهم ثلاثة أضعاف

الاستهلاك العادي وفي حالة رفض الزبون دفع ما عليه تحول المنازعة للجهة القضائية للفصل فيها، وعموما تنقسم المنازعات إلى 3 أصناف:

الصنف الأول: العن في استهلاك العداد.

الصنف الثاني: البحث في أسباب قطع الهاتف.

الصنف الثالث: عدم تسديد الأتاوى الخاصة.

2- دواعي تغيير الهيكل التنظيمي بالوكالة:

نلاحظ من خلال الهيكل السابق الذي وضعته الوكالة التجارية عبارة عن تنظيم بسيط ولعل من أهم الأسباب التي كانت وراء

إعادة هذا الهيكل التنظيمي أو التغيير الهيكلي ما يلي:

تغيير الشكل القانوني للمؤسسة، فبد ما كانت من قبل تابعة لوزارة البريد والمواصلات و يصدر القانون 20-03 المؤرخ في

05 أوت 2000 والذي أحدث إصلاحات وتغييرات في قطاع الاتصالات، وتمخض عنه فصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات،

وهذا الأخير الذي نتج عنه مؤسسة اتصالات الجزائر وهي الآن شركة ذات أسهم عمومية تحت تصرف الدولة.

— عدم فعالية التنظيم السابق نتيجة التباعد الكبير بين القيمة والقاعدة، والأمر الذي جعل الاتصالات أكثر صعوبة وأقل كفاءة وجعل اتخاذ القرارات في أغلب الأحيان مغامرة.

— تغيير أهداف المؤسسة: بما أنها مؤسسة تجارية فالهدف الأسمى هو الربح.

— المنافسة: والتي أدت بإدارة المؤسسة إلى إعادة النظر في عدد الأقسام، الوحدات الإدارية.

— كبر حجم الوكالة: فأصبحت الآن تقدم خدمات إضافية ومتعددة بالإضافة إلى الخدمات الهاتفية فهناك خدمات الانترنت

ADSL، الصندوق (القبض)، الاتصال، ...

— تزايد عدد العمال بالوكالة فبعد ما كان سنة 1999، 16 عاملا ارتفع إلى 26 سنة 2006 وهذا نتيجة تزايد حجم الخدمات

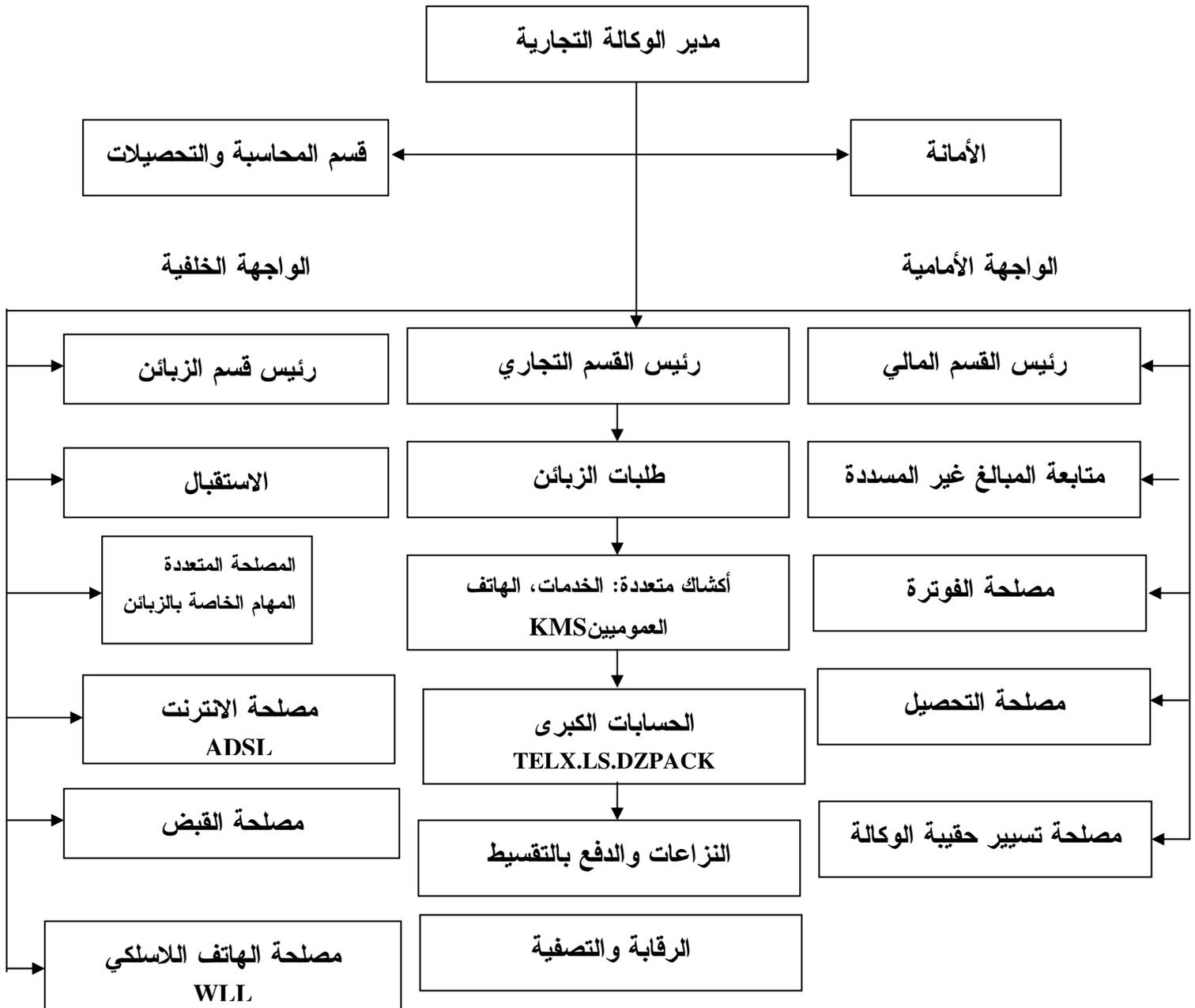
المقدمة.

— طبيعة التكنولوجيا المستخدمة والتي فرضت ترتيبات تنظيمية جديدة للسيطرة على الإمكانيات والقدرات لتطوير الأداء التنظيمي.

3- الهيكل التنظيمي الجديد للوكالة:

يمكن استعراض الهيكل التنظيمي الجديد للوكالة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي الجديد للوكالة التجارية للاتصالات بغرداية سنة 2003.



المصدر: وثائق من مصلحة الأمانة بالوكالة التجارية للاتصالات بغرداية

إن ما يميز هذا الهيكل الجديد هو الاختلاف الكبير بينه وبين الهيكل التنظيمي السابق ويتميز الهيكل الجديد بما يلي:

—تعدد عدد المصالح بالوكالة مقارنة بالهيكل السابقة، وهذا راجع للتطور الجديد الذي عرفته الوكالة خاصة من الخدمات الإضافية الجديدة.

—اختفاء بعض المصالح وظهور مصالح جديدة.

—التقارب الكبير بين المستويات والمصالح وهذا ما انعكس إيجابيا على الاتصالات بين الوحدات ومنه انتقال المعلومة بشكل جيد.

—تقليل نطاق الإشراف حيث نلاحظ مبدأ وحدة القيادة، أي أن المدير بالوكالة هو المسؤول الأول عن كل العمليات أو الخدمات بها مع التنسيق مع رئيس القسم المالي، ورئيس القسم التجاري.

—المرونة الشديدة على الهيكل التنظيمي والحرص على تطويع الهيكل ليتكيف ويتوافق مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

—الاستثمار في تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

—ولكن ما يعاب على هذا التغيير الهيكلي ما يلي:

—المركزية الإدارية، والتي تقتضي حصر القرارات في السلطة الإدارية العليا.

—تعدد المصالح بالمؤسسة، وهو ما يمكن أن يؤدي إلى ثقل الاتصالات وصعوبتها، والتباطؤ في تداول المعلومات ومنه عدم الاستجابة لمتغيرات السوق وطلبات الزبائن.

—التغيير الهيكلي كان نزعا ما غير مخطط له وغير مدروس وإنما كان نتيجة إصلاحات عرفها القطاع وهو ما نتج عنه نوع من المقارنة والمعارضة من طرف العمال.

المطلب الثاني: التغيير التكنولوجي بالوكالة

لكي تتمكن الوكالة التجارية للاتصالات من مواجهة التحديات التي يفرضها اقتصاد السوق قامت بإتباع سياسة تمكنها من مواجهة هذه التحديات وفرض مكانتها في السوق وذلك بإدخال تكنولوجيا متطورة ففي ما تتمثل التغييرات التكنولوجية التي أدخلتها الوكالة؟

1-التكنولوجيا المستعملة في الوكالة قبل التغيير:

كانت الوكالة قبل إدخال تغييرات تكنولوجية تتوفر على 10 أجهزة إعلام آلي وفاكس، وتلكس وهذه الحواسيب تتوزع عبر

جميع المصالح في الوكالة وبالتدرج، أي حسب الاستعمال فنجد في بعض المصالح جهازين أو أكثر وذلك حسب أهمية وعمل كل

مصلحة، كما كانت هناك برامج داخل الوكالة في الميدان وبرامج تستخدم في المجال الإداري ومن بين هذه البرامج Logiciel

. Visuel logiciel Clipper. Logiciel Fox.

ولكن مع الثورة التقنية التي يعرفها العلم اليوم خاصة التكنولوجية منها، ومع تزايد متطلبات الزبائن الخدمية وكذا تقادم البرامج

السابقة، أدى بالوكالة إلى إجراء تغييرات تكنولوجية تسمح لها بمواكبة هذا التطور التكنولوجي الهائل.

2- التغييرات التكنولوجية بالوكالة:⁽¹⁾

إن الوكالة وبمجرد إجرائها لتغييرات تكنولوجية، استغنت عن البرامج السابقة نظرا للتطور التكنولوجي الهائل التي يعرف به

العالم اليوم، ومن أهم التغييرات التكنولوجية ما يلي:

الوكالة حاليا تتوفر على 32 جهاز إعلام آلي أي كل عامل بجهاز إعلام آلي خاص به مع وجود جهازين أو أكثر في المصلحة

وذلك حسب أهمية وعمل كل مصلحة، وتتوفر على أجهزة معتبرة من الفاكس، التلكس وكذا الطابعات، بالإضافة إلى شبكات

الانترنت السريعة، ومن أهم البرمجيات التي أحدثتها الوكالة:

أ- نظام **GAIA**: وهو عبارة عن برنامج وطني تستعمله كل الوكالات باتصالات الجزائر على المستوى الوطني، فهو نظام متصل

بأجهزة الإعلام الآلي، أنتجته شركة **SOFRICOM** الفرنسية وهو برنامج من نوع قاعدة المعلومات جاء كحل لتسيير زبائن

الاتصالات، ويتميز برنامج **Giaa** إلى أدخلته الوكالة عام 2004 ب:⁽²⁾

- تسيير زبائن الاتصالات آليا (احتياجاتهم، مشاغلهم، شكاويهم...).

- تسيير خدمات المنتجات.

- تسهيل العمليات والقضاء على الوثائق، أي أن العمل أصبح يتم آليا.

- الدقة الكبيرة والمصدقية في النتائج.

- تخفيض الوقت الخاص بالفاتورة الهاتفية.

- يظهر الإحصائيات بالأرقام والنسب المئوية بدقة.

- السرعة الكبيرة في العمل.

⁽¹⁾ معلومات من المصلحة التقنية بالوكالة

⁽²⁾ نفس المرجع

— محاسبة الزبون أي متابعة الديون والتحصيلات، الديون المتأخرة خاصة بما يتعلق بالزبائن أصحاب الحسابات الكبرى كالشركات...

— تسيير الأخطاء المالية.

— برنامج شامل (معرفة الفواتير، تسيير الزبائن، تسيير التراعات والشكاوي...)

ويمكن تلخيص برنامج Gaia في الجدول التالي:

جدول رقم (02): خصائص برنامج Gaia

المكونات	الدور
Gaia الاتصال	توجيه الاتصال
Gaia التجارية	تسيير الزبائن وإدارة المبيعات
Gaia الزبائن	تسيير زبائن الحسابات الكبرى
Gaia الدليل	دليل المنتجات والخدمات، شرح مخطط التسعيرة
Gaia المحاسبة	تقييم وحساب التحصيلات
Gaia المالية	خاص بالفواتير متابعة المديونية، المستحقات المتأخرة
Gaia التراعات	تسيير التعطلات، التراعات
Gaia الشبكات	تسيير الاتصالات المحلية

المصدر: وثائق الوكالة التجارية للاتصالات بغارداية

ب-الاتصال الرقمي الخطي و السرعة العاليةADSL⁽¹⁾: Asymetric Digital Subscriber Line

وهو عبارة عن تقنية للإيجار عبر الانترنت، فهو اتصال رقمي و سرعة عالية جدا من رتبة Méga Octet وهو تقنية مرتبة

بالتحديد تسمح للشبكة الهاتفية الموجودة بتحويل الإشارة الرقمية بمصدافية عالية حيث تصل هذه السرعة في النقل أو التحويل من

8mbps إلى 4mbps على مسافات تساوي أو أقل من 4 كلم/km.

(1) نوار حرز الله ADSL في الجزائر ، 16/04/06. <http://www.Algerie.dz.com/article2284.htm>

إن هذه التقنية تستعمل على الخط الهاتفي المزدوج، وعلى قناة بسرعة فائقة وعلى قناة وبسرعة متوسطة في الاتجاه المعاكس محتفظين بنفس الخدمات الهاتفية، هذه الخصائص تجعل من ADSL تكنولوجيا متتالية لكل أنواع الاستعمال المستغل للخط، فهو يستقبل معلومات أكثر مما يرسل التطبيقات المعنية مباشرة.

وهو أيضا تكنولوجيا تسمح باستعمال بعض الأمواج المتغيرة والمتذبذبة، وكذا استعمال الانترنت السريع (www) وكذا تقنية الفيديو بالطلب VOD الشراء عن بعد، التعلم المفتوح عن بعد، الدخول إلى شبكة المؤسسات والشركات الكبرى.

ج- خصائص ADSL: إن هذه التقنية الجديدة تتميز بالخصائص التالية:⁽¹⁾

- سرعة الاتصال الكبيرة.
- استقبال المعلومات بحجم غير محدود.
- الاتصالات والعلاقات تبقى دائما أي 24س/ 24سا، 7 أيام/ 7 أيام.
- اتصال رقمي ذو سرعة عالية.
- الخط الهاتفي يبقى حرا.

المطلب الثالث: تنمية وتطوير موارد البشرية بالوكالة

تعتبر الموارد البشرية في أي مؤسسة كانت بمثابة الدعامة الأساسية فيها، فهي تمثل القوى حيث أن مقدار الربح الذي تحصل عليه المؤسسة هو مقياس لنجاحها ونجاح أفرادها، فلهذا يجب إعداد هذا العنصر وهيئته ليشارك في التغيير والتطوير.

وفي ظل هذه التغييرات العالمية الحاصلة والإصلاحات التي تعرفها البلاد، أصبح من السهل جدا اقتناء الإمكانيات التقنية لتطوير

الشبكات لكن من الصعب تطوير الموارد البشرية التي تشغل هذه الأجهزة وتشغلها حسب الطرق المثلى

من هذا المنطلق عمدت الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بغرداية إلى الاستثمار في هذا العنصر باعتباره يمثل حجر الزاوية فيها

فتبنت الوكالة المدخل الثالث من مداخل التغيير الإنساني، ألا وهو مدخل التدريب من أجل تحسين الأداء فهو يمثل مجمل العمليات

القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية والتي قد يكلفون بها مستقبلا بمهارة وذلك من أجل السير الحسن للوكالة.

1- **وضعية الموارد البشرية بالوكالة قبل التغيير:** الوكالة كان عدد عمالها قبل التغيير 16 عاملا، و13 عوناً وإطاران وحارس،

معتمدين على الخبرة والأقدمية في العمل.

⁽¹⁾ <http://www.gecos.dz/modules.asp?page=adst le16/04/06>.

العمال لم يستفيدوا من برامج تدريبية خلال عملهم، ولم تكن هناك أنظمة حوافز فعالة، والقرار كان يتم مركزيا.

2- المجالات التي شملتها تنمية الموارد البشرية بالوكالة بعد التغيير.

أ- **تخطيط الموظفين:** من خلال التنبؤات الكمية والكيفية لعدد الموظفين اللازم لكل وظيفة، وهذا ما يسمح للوكالة بمعرفة

العجز أو الفائض من الموارد البشرية.

ب- **التدريب:** كونه يؤدي دورا مهما في صقل مواهب ومهارات الأفراد وتغيير الثقافات التنظيمية السائدة.

ولقد قامت الوكالة دورات تدريبية مستمر لعمالها داخل الوطن خاصة في الولايات: ورقلة، الجزائر، تلمسان، أما بالنسبة

للإطارات فكان التكوين خارج الوطن خاصة فرنسا.

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية

المطلب الأول: حدود الدراسة

أولاً: تحليل الاستبيان: تستعمل هذه التقنية لجمع معلومات وحقائق حيث تتم عن طريق طرح أسئلة، وقمنا بتوزيعها، والتي تكونت من 24 سؤالاً مقسمة إلى ثلاثة أجزاء وهي:

الجزء الأول:

ويتضمن البيانات العامة عن الأفراد وهي (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، المستوى التعليمي) بغل عددها 5 أسئلة.

الجزء الثاني:

يتضمن 16 سؤالاً مقسمة على محورين كل الأسئلة مغلقة موزعة على التالي:

- المحور الأول: ويتضمن البيانات الخاصة بالمعرفة داخل المؤسسة ويتضمن 9 أسئلة.

- المحور الثاني: ويتضمن البيانات الخاصة بإدارة المعرفة داخل المؤسسة وتضمنت 7 أسئلة.

الجزء الثالث:

يتضمن البيانات الخاصة بالميزة التنافسية لدى المؤسسة وتضمنت 8 أسئلة..

ثانياً: مجالات الدراسة:

وقد اتفق كثير من المشتغلين في المناهج على أن لكل دراسة مجالات ثلاثة رئيسية:

أ- المجال الجغرافي:

ولقد قمنا في دراستنا الميدانية في الوكالة التجارية للاتصالات بغرداية (ACTAEL) بحي 1 نوفمبر.

ب- المجال الزمني:

- قمنا بمقابلة بعض الموظفين داخل الوكالة وذلك لأخذ الموافقة لإنجاز البحث.

- قمنا بتوزيع الاستمارات على الموظفين وهذا في فترة بين شهري أفريل و ماي.

ج- مجتمع الدراسة العينة:

مجتمع الدراسة هم الموظفين داخل الوكالة وهذا من موضوع دراستنا يتطلب ذلك، فقمنا بتوزيع 52 استمارة على الموظفين فهي

عينة عشوائية وذلك تحسبا لعدم إرجاع أو إلغاء بعضها وقد تحصلنا على 50 استمارة منها وألغينا 3 استمارات فبقي لنا 47 استمارة والتي هي العينة التي اخترناها من المجتمع الأصلي.

المطلب الثاني: منهجية العامة للدراسة

جدول رقم (03): يوضح توزيع الأفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
78.7	37	ذكر
21.3	10	أنثى
100	47	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات

يتبين من الجدول رقم (02) أن معظم أفراد العينة كانوا من الذكور حيث بلغ عددهم (37) فردا أي بنسبة (78.7%) هذا يشير إلى أن معظم الأفراد الذين يشتغلون هم من الذكور.

جدول رقم (04): يوضح توزيع الأفراد العينة حسب فئة الأعمار

النسبة %	التكرار	العمر
10.5	5	أقل من 25
23.4	11	30-----26
40.4	19	40-----31
25.5	12	فأكثر-----41
100	47	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) أن معظم أفراد العينة ضمن فئة [31-40] حيث بلغ عدد أفراد العينة 19 فرد بالنسبة

(40.4%) وتليها فئة 41 فأكثر بالنسبة (25.5%) ونستخلص أن مؤسسة تركز على هذه الفئة

جدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد حسب سنوات الخدمة

النسبة %	التكرار	سنوات الخدمة
23.4	11	5 سنوات فأقل
38.3	18	6----10
12.8	6	11←15
8.5	4	16←20
17	8	21← فأكثر
100	47	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات

أما الجدول رقم (04) يبين أن سنوات الخدمة فكانت تشير أن معظم أفراد العينة ضمن الفئة متوسطة (من 6----10 سنوات) حيث بلغ عددهم (18) فردا بنسبة 38.3% فتليه (5 سنوات فأقل) بنسبة 23.4 و عددهم 11 و فئة (16---20) هي الأقل بالنسبة 8.5.

الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد حسب المسمى الوظيفي

النسبة %	التكرار	المسمى الوظيفي
29.8	14	رئيس المصلحة
38.9	18	مساعد
31.3	15	أخرى
100	47	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات

يشير الجدول رقم (05) أن معظم أفراد العينة كانت متنوعة من حيث الوظيفة حيث بلغ فئة مساعد (18) فرد بالنسبة

38.9 بينما الفئة الأخيرة هي الفئة رئس مصلحة حيث بلغ عدد موظفين (14) بالنسبة (29.8%).

الجدول رقم (07): يوضح أفراد العينة حسب مستوى تعليمي

النسبة %		مستوى التعليمي
17	8	أقل ثانوي
12.8	6	بكالوريا
25.53	12	جامعي
29.78	14	دراسات عليا
14.89	7	أخرى
100	47	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات

جدول رقم (06): يبين أن مؤسسة تهتم بتعيين الأفراد من دراسات عليا حيث بلغ عددهم 14 فرد بالنسبة (29.78%)

وتليها البكالوريا حيث بلغ عددهم 6 موظفين بالنسبة (17%).

المطلب الثالث: تحليل البيانات إحصائيات ومناقشة النتائج

أولاً: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمعرفة

جدول رقم (08): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة حول عملية تنفيذ المعرفة في المؤسسة

المعرفة			
الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	- تشجيع العمال على تطوير المعرفة لديهم.	2.702	0.943
2	- تقييم مستويات أداء الوظيفة وفق نظم المشاركة المعرفة	2.404	0.949
3	- يبدي العاملون في مؤسسة تفاعلاً إيجابياً لتحويل معرفة الكامنة في أدهانهم إلى معرفة واضحة صريحة تفرز أداء أنشطة المؤسسة	2.34	0.950
4	- يجري تنظيم المعرفة في المؤسسة بحوزة تجلها قدرة على تعامل مع مشكلات السي تواجهها.	2.467	0.947
5	- تستخدم المؤسسة نشرات مكتوبة لنشر المعرفة المرتبطة بأنشطتها بين العاملين.	2.169	0.954
6	- تعقد المؤسسة جلسات عمل للعاملين لتبادل المعرفة المرتبطة بأنشطتها.	2.595	0.945
7	- تعمل المؤسسة على توثيق أفكار الجديدة المبتكرة	2.255	0.952
8	- تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات لمعالجة الأصول المعرفية بفاعلية.	2.297	0.951
9	- تعزيز المناخ داع لتبادل المعرفة أفكار بين كافة موظفين.	2.425	0.948

المصدر: من إعداد الطالبات

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن العبارة رقم 1 هي التي تمثل الرتبة الأولى (2.702) وهو في المرتبة الأولى وبانحراف

معيارى (0.943) ويليه السؤال رقم (06) بمتوسط حسابى قدره (2.595) وانحراف معيارى (0.945) وتأتى في الأخير العبارة

رقم (5) بمتوسط حسابى قدره (2.169) و انحراف معيارى (0.954) وهذا يعنى أن المؤسسة تقوم بتطوير المعرفة لدى موظفيها.

ثانياً: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بإدارة المعرفة:

جدول رقم (09): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

لإجابات عينة الدراسة حول أبعاد إدارة المعرفة في المؤسسة.

إدارة المعرفة			
الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	- تهتم المؤسسة باستقطاب خبراء في مجال إدارة المعرفة المرتبطة بأنشطتها	2.276	0.952
2	- عدم وجود إدراك كافي لدورة إدارة المعرفة	1.978	0.958
3	- عدم وجود قيادة عليا لتدعم إدارة المعرفة	1.957	0.958
4	- نقص الموارد المناسبة لتطبيق نظام إدارة المعرفة	1.957	0.958
5	- الافتقار إلى التدريب متعلق بإدارة المعرفة	2.063	0.956
6	- عدم وجود إدراك كافي لمفهوم إدارة المعرفة	2.084	0.956
7	- تضع المؤسسة ميزانية مناسبة لدعم مشاريع إدارة المعرفة	2.297	0.51

المصدر: من إعداد الطالبات

نلاحظ من خلال الجداول رقم (08) أن العبارة رقم (07) تمثل أعلى المتوسط حسابي حيث بلغ (2.297) وانحراف معياري قدره (0.951).

وتأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (01) بمتوسط حسابي (2.276) وانحراف معياري (0.952) وتأتي في الأخير العبارات رقم (4.3) بمتوسط حسابي قدره (1.957) وانحراف معياري (0.958) وهذا ما يدل على أن المتوسط تقوم بتخصيص ميزانية ملائمة لنجاح إدارة المعرفة.

ثالثاً: عرض وتحليل النتائج متعلقة بالميزة التنافسية:

جدول رقم (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجابات

عينة الدراسة حول الميزة التنافسية في المؤسسة.

الميزة التنافسية			
الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	- تقوم المؤسسة بتطوير المعرفة بشكل متجدد	2.574	0.945
2	- نشر المعرفة وتوزيعها على الوكلاء والعملاء بشكل يختلف عن المؤسسات الأخرى.	2.276	0.952
3	- مساهمة المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية إنطلاقاً من خدماتها.	2.191	0.953
4	- المؤسسة تولد عمليات تنافسية تجارية واستثمارية أفضل	2.318	0.951
5	- المؤسسة تقوم بأنشطة تجارية تنافسية يستفيد منها العاملون	2.404	0.949
6	- المؤسسة تحسن الأداء والفعالية للعاملين	2.361	0.950
7	- تعمل المؤسسة على إيجاد بيئة تفاعلية للمتعامل مع الخبرات التراكمية المكتسبة من الصفقات والعمليات التجارية السابقة.	2.297	0.951
8	- هناك دعم للأفكار الجديدة والإبداعية لتنمية الميزة التنافسية	2.212	0.953

المصدر: من إعداد الطالبات

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (09) أن الفقرة رقم (1) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.574) وانحراف معياري قدره (0.945) وجاءت العبارة رقم (5) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (2.404) وانحراف معياري (0.949) وتأني الأخير الفقرة رقم (03) بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.191) وانحراف معياري (0.953) ومنه نستنتج أن المؤسسة تعمل على خلق جو التنافس وذلك من خلال الخدمات المتوفرة لديها.

خلاصة الفصل:

تعتبر الوكالة التجارية للاتصالات بغرداية من أهم المؤسسات الخدمية التي تعمل على تلبية احتياجات وطلبات زبائن الاتصالات سواء العاديين أو أصحاب الحسابات الكبرى، ومن أجل ولائهم عمدت الوكالة إلى إعادة النظر في السياسة المتبعة.

ومن خلال إدخال تغييرات وتحسينات مستمرة كطرح منتجات وخدمات جديدة مثل (WLL) الهواتف اللاسلكي وخدمة ADSL للإنترنت). إلى جانب اعتمادها على نظام GAIA، وكل هذا لدعم مكانتها في السوق لتطوير ميزتها التنافسية ونظرا لتغييرات التي يعرفها المحيط وخاصة في مجال الاتصالات وكذا الإصلاحات التي تعرفها البلاد في مجال هذا الأخير، وجدت الوكالة نفسها ملزمة باستخدام تقنيات معرفية، تمكنها من مواكبة هذه الإصلاحات وتمثلت هذه التغييرات في الهيكل التنظيمي للوكالة، التغيير في التكنولوجيا، وعملية تنمية المورد البشري بها ومن خلال الدراسة اتضح لنا أن هذه التغييرات انعكست إيجابيا على مستوى أدائها وزيادة جودة خدماتها وجعلها أكثر تنافسية.

أَلَا أُنْهَىٰ

الأزمة

اقتصرت دراسة المعرفة سابقا على النواحي الفلسفية لطبيعة المعرفة وكيفية إنشائها ملاحظتها ودرجة صدقها ومناقشتها، إلا أن النظرة الحديثة لها كما يرى بعض الباحثين تتضمن جميع العمليات والممارسات التي تهدف إلى خلق المعرفة واكتسابها ومشاركتها ونشرها واستخدامها التظهير على ممارستها وعماليتها وتحقق أغراضها، وعلى هذا فإن المعرفة هي بمثابة البيئة التكنولوجية والمعلوماتية للمؤسسة، وتسهم علوم التكنولوجيا المعلومات وتحليل المعطيات والبيانات وعلوم الحساب ونظريات المعرفة وبحوث قدرات العقلية والابتكارات بشكل واضح في هذا المجال، وعلى مستوى التطوير التنظيمي، تطورت أنماط التسيير وحلت إدارة المعارف والقائمة على القاعدة من المعارف يجب استغلالها بأفضل كيفية محل إدارة الأفراد والعناد التقليدية.

وفي ظل هذا المحيط الجيد الذي كثرت فيه المتغيرات وتعقدت فيه عملية تسيير عدم التأكد لم يعد البقاء هدفا سهلا المنال، ناهيك عن تحقيق النمو واكتساح الأسواق جديدة، فالبقاء لن يكون إلا للأجود أداء لمختلف الأطراف وهذا مدلول التمييز.

إن التمييز ليس نظرية في فن علوم التسيير بل هو محصلة مجموعة أعمال تقوم بها المؤسسة تحقق من خلالها الرضى لمختلف

الأطراف داخليا وخارجيا، والأفضلية في تخصص الموارد وتنمية الكفاءات المعرفية ومن بين هذه الأعمال:

1) التغيير من أجل التحسين فهو نشاط مستمر وقرار تفرضه حركية المؤسسة ومن أسبابه:

أ- التطور التكنولوجي المتسارع وهو ما يتجلى في رقمية التجهيز والآلات.

ب- ثورة المعلومات وهو ما يتجلى في التطور الهائل، في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

ت- اقتصاد قائم على المعارف والكفاءات، وهو ما يدل على تحول في مدلول الميزة التنافسية.

2) التكوين والتأهيل: الإدارة بالمعارف التي استوحيتها (اقتصاد المعرفة) تفرض استمرار على إدارة المنظمة بتحديد معارفها في مجال

التسيير ومعارف عمالها وفنييها في مجال العمليات كما يجب أهداف التكوين مندرجة ضمن هدف المؤسسة المتمثل في رفع كفاءة

الأداء على الأقل، إن لم يكن الهدف هو تحقيق التفوق والتمييز كما يجب أن يكون أهداف العملية التكوينية واضحة.

3) التنظيم الجيد: إن التنظيم الجيد الرامي إلى التمييز ينبغي أن يعكس الرؤية إستراتيجية للإدارة ويمكن قراءة هذه الرؤية حتى من

هيكل المؤسسة، إذ أن هذه الأخيرة لا تعكس نمط التنظيم فقط بل يمكن أن نستكشف منها أيضا حتى الأهداف الإستراتيجية

للمؤسسة، ومن الجدير بالذكر أن الإدارة الحديثة تحولت إلى نمط المعارف، والكفاءات ذلك أن المعرفة أصبحت تمثل رأس مالها

المؤسسات الناجحة، وأن تكلفة المنتجات أصبحت تشكل أكثر من النصف من المعارف، وهو ما يجسد مفهوم اقتصاد المعرفة.

النتائج والتوصيات:

تتلخص نتائج الدراسة بالآتي:

1. هناك علاقة إيجابية معتدلة ما بين تقنية المعلومات والميزة التنافسية للمؤسسات المبحوثة.
2. وجود علاقة إيجابية قوية ما بين المعرفة والميزة التنافسية للوكالة التجارية للاتصالات بغرداية.
3. هناك فروق في العلاقة بين إدارة المعرفة تقنية المعلومات والميزة التنافسية والسبب يعود إلى الخصائص الديمغرافية لعينة البحث.
4. أثبتت الدراسة ومن خلال التغطية للجانب النظري على الدور الأساسي وال مهم لتقنية المعلومات في بناء وتعزيز ونقل المعرفة مما يؤدي بالنهاية إلى الميزة التنافسية للوكالة التجارية للاتصالات بغرداية.

أفاق البحث:

من خلال الدراسة الخاطفة على موضوع إدارة المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية نقتراح بعض المواضيع في المستقبل:

- دور دارة المعرفة في تقنيات مؤسسات الأعمال.
- الاقتصاد المعرفي في المؤسسات الاقتصادية.
- إدارة المعرفة والإبداع في تنمية الإدارة.
- دور المعرفة والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية.
- إدارة المعارف والكفاءات للتطوير التنظيمي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1) الكتب

- 1- إبراهيم الخلوف الملكاوي , إدارة المعرفة الممارسات و المفاهيم , مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع , ط1 , 2007, عمان، الأردن.
- 2- احمد خطيب – خالد زيغان , ادارة المعرفة و نظم المعلومات , عالم كتب حديث للنشر و التوزيع , ط1, 2009 , عمان.
- 3- امين عبد العزيز, استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرون , دار قباء للطباعة والتوزيع عبده غريب القاهرة
- 4- بشير العلاف , تطبيق تكنولوجيا المعلومات في الاعمال مدخل تسويقي , مؤسسة الوراق , ط1 , 2002
- 5- جمال داود سلمان , اقتصاد المعرفة , دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع , 2009, عمان
- 6- جمال يوسف بدير, اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة و المعلومات, دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع, ط1 2010, الأردن.
- 7- حسين عجلان حسن , الإدارة المعرفية في منظمات الاعمال , اثناء للنشر و التوزيع , ط1 , 2008 , الاردن .
- 8- خضر مصباح إسماعيل طيطي, إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول, دار حامد للنشر والتوزيع , ط1, عمان, 2010
- 9- خضير كاظم محمود , موسى سلامة اللوزي , مبادئ إدارة الأعمال , أترء للنشر والتوزيع , ط1, الأردن , 2008,
- 10- ربحي مصطفى عليان , ادارة المعرفة , دار الصفاء للنشر والتوزيع , ط1, عمان, 2008
- 11- رفعت عبد الحليم الفاعوري , ادارة الابداع التنظيمي , المنظمة العربية للتنمية الادارية , 2005 , الاردن .
- 12- صلاح الدين الكبيسي, ادارة المعرفة, المنظمة العربية للتنمية الادارية, 2005, بغداد
- 13- عبد الستار علي و آخرون , مدخل الادارة المعرفة , دار المسيرة للنشر و التوزيع , ط1 , 2006 , عمان .
- 14- عبد الستار علي و آخرون مدخل ادارة المعرفة, دارالمسيرة للنشر والتوزيع والطباعة , ط1 2006.الاردن
- 15- عبد اللطيف محمود مطر, إدارة المعرفة و المعلومات, دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع , ط1, 2007 , الأردن
- 16- عبد اللطيف محمود مطر, ادارة المعرفة و المعلومات, دار كنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع, ط1, 2007, الاردن
- 17- علاء فرحان طالب – اميرة الجناحي, ادارة المعرفة (ادارة معرفة الزبون), دار الصفاء للنشر و التوزيع, ط1, 2009, عمان
- 18- فريد النجار، إدارة الأعمال الاقتصادية- مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة، دار النشر مؤسسة الشباب الجامعة الإسكندرية، 1999.
- 19- قبح حسن خلف , اقتصاد المعرفة , جدار الكتاب العالمي للنشر و التوزيع , ط1 , 2007 , عمان .

- 20- نبيل مرسي خليل, الميزة التنافسية في مجال الاعمال, مركز الاسكندرية للكتاب , القاهرة, 1998
- 21- نجم عبود نجم, إدارة الابتكار – المفاهيم والخصائص للتجارب الحديثة, دار وائل للنشر, ط1, الأردن 2003.
- 22- نجم عبود نجم , إدارة المعرفة مفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع , ط 2 .
- 23- هاشم الشمري .نادية الليبي ,الاقتصاد والمعرفي ,دار الصفاء للنشر والتوزيع ط1, 2008,الأردن

2) الرسائل الجامعية:

- 1- أركان شوبكي وآخرون، مذكرة إستكمال المتطلبات للحصول على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال، دور إدارة المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين العاملة بمدينة نابلس 2010-2011.
- 2- سعاد حنوس، فاطمة ساقو، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية حالة مجمع صسدال، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، 2006-2007 قسم علوم التسيير
- 3- سملاي يحضية، أطروحة لنيل شهادة الدكتورا أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءة على الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية، 2004.
- 4- مريم بن تاسة، يمينة حاج قويدر، مذكرة نيل شهادة ليسانس في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الإقتصادية كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2007.

3) الملتقيات:

- 1- المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء التميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2005.
- 2- مؤتمر العلمي الرابع حول إدارة المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 2004
- 3- المؤتمر العلمي، الرؤية الشخصية للمجتمع المعرفي في ضل إقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 2004.
- 4- المؤتمر العلمي، لإدارة المعرفة في صناعة الضيافة الأردنية جامعة الزيتونة الأردنية، 2004.
- 5- محاضرة بعنوان رؤية مستقبلية لدور إمتصاص المعلومات في إدارة المعرفة وإدارة المعلومات في البيئة الرقمية المعارف والكفاءات والجودة، مؤتمر 13 إتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، بيروت 29 نوفمبر 2008، دار النشر المنجد العربية والثقافة والعلوم تونس 2003.

6- الملتقى الدولي الثالث حو تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والإقتصاديات بسكرة 12-13

نوفمبر 2005.

7- الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات للدول العربية

8- الملتقى الدولي حول إقتصاد المعرفة.

9- الملتقى الدولي حول إقتصاد المعرفة، نوفمبر، 2005

10- الملتقى الدولي حول التنافسية للمؤسسات الإقتصادية وتحولات المحيط أكتوبر 2002

ألمة حرة

ألسنبلأن

تحية طيبة و بعد

الأخ الكريم، الأخت الكريمة يرجى التكرم والتعاون بالإجابة على الأسئلة التالية بتمعن بوضع إشارة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيك كمساعدة منكم على إنجاح الدراسة.

علما بأن إجاباتكم ستعامل بشكل سري و جماعي و لغايات وأغراض البحث العلمي فقط و ليس مطلوب منك ذكر اسمك أو عنوانك، شاكرين لكم سلفا جهودكم المباركة و حسن تعاونكم.

من إعداد الطالبات: سعيادات طاوس

بلعراق رشيدة

بن حود رباب

تحت إشراف الدكتور: عجيبة محمد

معهد العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية

المركز الجامعي غرداية

أنثى []

الجنس: ذكر []

أقل من 25 سنة [] 26 — 30 سنة []

العمر:

31 — 40 سنة [] 41 سنة من أكثر []

5 سنوات فأقل [] 6 — 10 سنوات [] 11 — 15 سنة []

سنوات الخدمة:

16 — 20 سنة [] 21 سنة فأكثر []

المسمى الوظيفي: رئيس مصلحة () مساعد () أخرى ()

المستوى التعليمي:

أقل ثانوي [] بكالوريا [] جامعي [] دراسات عليا [] أخرى []

الرقم	العبر	موافقة	محايد	غير موافق
-------	-------	--------	-------	-----------

المعرفة				
1	تشجيع العمال على تطوير المعرفة لديهم			
2	تقييم مستويات أداء الموظفين وفق نظم مشاركة المعرفة			
3	يبدى العاملون في المؤسسة تفاعلا ايجابيا لتحويل المعرفة الكامنة في أدهانهم إلى معرفة واضحة صريحة تعزز أداء أنشطة المؤسسة			
4	يجري تنظيم المعرفة في المؤسسة بصورة تجعلها قادرة على التعامل مع المشكلات التي تواجهها			
5	تستخدم المؤسسة النشرات المكتوبة لنشر المعرفة المرتبطة بأنشطتها بين العاملين			
6	تعقد المؤسسة جلسات عمل للعاملين لتبادل المعرفة المرتبطة بأنشطتها			
7	تعمل المؤسسة على توثيق الأفكار الجديدة المبتكرة			
8	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات لمعالجة الأصول المعرفية بفعالية			

9	تعزيز المناخ الداعم لتبادل المعرفة الأفكار بين كافة الموظفين			
إدارة المعرفة				
10	تهتم المؤسسة باستقطاب خبراء في مجال إدارة المعرفة المرتبطة بأنشطتها			
11	عدم وجود إدراك كاف لدور إدارة المعرفة			
12	عدم وجود القيادة العليا تدعم إدارة المعرفة			
13	نقص الموارد المناسبة لتطبيق نظام إدارة المعرفة			
14	الافتقار إلى التدريب المتعلق بإدارة المعرفة			
15	عدم وجود أدراك كاف لمفهوم إدارة المعرفة			
16	تضع المؤسسة ميزانية مناسبة لدعم مشاريع إدارة المعرفة			

			الميزة التنافسية	
			تقوم المؤسسة بتطوير المعرفة بشكل متجدد	17
			نشر المعرفة و توزيعها على الوكلاء و العملاء بشكل يختلف عن المؤسسات الأخرى	18
			مساهمة المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية انطلاقاً من خدماتها	19
			المؤسسة تولد عمليات تنافسية تجارية و استثمارية أفضل	20
			المؤسسة تقوم بأنشطة تجارية تنافسية يستفيد منها العاملون فيها	21
			المؤسسة تحسن الأداء والفعالية للعاملين	22
			تعمل المؤسسة على إيجاد بيئة تفاعلية للمتعامل مع الخبرات التراكمية المكتسبة من الصفقات والعمليات التجارية السابقة	23
			هناك دعم الأفكار الجيدة و الإبداعية لتنمية الميزة التنافسية	24