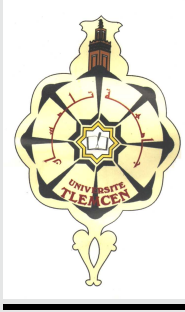
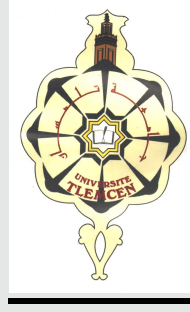


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أبي بكر بلقايد * تلمسان *



الملحقة الجامعية مغنية
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستير في العلوم الاقتصادية
تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية
بعنوان:

**دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة
التنافسية في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة - مؤسسة حليب النجاح -**

تحت إشراف الأستاذ:
• د. بلحسن محمد

من إعداد الطالبة:
• ناس جميلة

رئيسا
مشرفا
ممتحنا

ملحقة مغنية تلمسان
ملحقة مغنية تلمسان
ملحقة مغنية تلمسان

أستاذ محاضر
أستاذ محاضر
أستاذ محاضر

أعضاء لجنة المناقشة:

• د. مكيدش محمد
• د. بلحسن محمد
• د. شكوري محمد

السنة الجامعية: 2016/2015

شكر و عرفان

نتوجه بأول الشكر والثناء إلى المولى تعالى على نعمه كلها وعلى
توفيقه لنا في إنهاء هذه المرحلة من التحصيل العلمي،
وشكره عز وجل شكر من يطمع في المزيد مصداقا لقوله تعالى: "لئن
شكرتم لأزيدنكم".

نتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذنا الكريم "د. بلحسن محمد" على دعمه
وتوجيهاته التي كان لها الأثر الكبير في إنجاز هذه الدراسة،
وسعة صدره.

The background is a vibrant pink with a subtle pattern of hearts and floral elements. A large, white, scalloped-edged frame is centered on the page. Inside this frame, at the top, is a bouquet of pink and yellow flowers. At the bottom left, there is another floral arrangement featuring pink roses and yellow flowers. The overall aesthetic is romantic and celebratory.

إهداء

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذه الرسالة من قريب
أو بعيد.

مقدمة عامة

مقدمة:

مقدمة:

الحصول على الثروة، تعظيم الأرباح، تفعيل الجودة الشاملة، حسن تسيير الموارد المادية وغير المادية، إرضاء العملاء، تحقيق الميزة التنافسية، الاندماج في الاقتصاد العالمي... كلها أهداف وأبعاد استراتيجية تسعى كل مؤسسة إلى تحقيقها على أرض الواقع، فما يحدث من تطور تكنولوجي وتدفق معلوماتي مسهل لسرعة الحصول على المعلومة، إضافة إلى التغيرات السريعة والمفاجئة التي تطرأ على البيئة التنظيمية ولّد ضرورة ابتعاد المؤسسات- فيما يخص التسيير الاستراتيجي لمواردها- عن فكرة الاقتصاديات الكلاسيكية التي تؤكد على أن الثروة محصورة في الأصول المالية والتكنولوجية، بل أصبح لزاما عليها أن تأخذ منحى جديدا مختلفا تماما عن المنهج الكلاسيكي وذلك من خلال تحكمها في الكفاءات واهتمامها بالإبداع واستثمارها في رأسمالها الفكري¹ (مارشال، 1965) أن رأس المال الفكري يتضمن جزءا كبيرا من المعرفة والتنظيم، وأن المعرفة أقوى محرك للإنتاج (العنزي، 2009)، فالمؤسسة تقاس قيمتها برأسمالها المعرفي وقدرتها على تطويع العلم ونقله من مجاله النظري إلى التطبيق العلمي من خلال تبنيتها لإطار تنظيمي لعملية تبادل المعلومات، كما أن التميز الذي تسعى إليه الإدارة هو² نتيجة ومحصلة لما تبذله كافة عناصر المنظمة في التطوير

¹: سعد علي العنزي، "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، دار اليازوري، عمان، 2009، ص 168
² علي السلمي، "إدارة التميز"، دار غريب، القاهرة، 2002، ص 199



مقدمة:

والتحديث والالتزام بمفاهيم جديدة تصب كلها في خانة واحدة هي "إرضاء العملاء" (السلمي، 2002).

أصبح للمعرفة دور هام في تنمية المهارات الإدارية للمؤسسة باعتبارها³ ذلك الفهم والإدراك الواضح والأكيد للأشياء والحقائق والسلوك، وأنها تجسد الحقيقة، المعلومات، والمبادئ المكتسبة في العقل البشري (Webster Dictionary)، كما أن المعرفة لم تعد فقط أداة في عملية بناء وتنمية القدرات التنافسية بل ذهب دورها الى أبعد من ذلك حيث أصبحت في حد ذاتها عنصرا من عناصر المنافسة.

تعتبر المعرفة العامل الأساسي في توليد الثروة و تحقيق الرفاهية إضافة إلى تشجيع الابتكار والإبداع وتنمية الكفاءات والكوادر البشرية، إذ أعطت المعرفة طابعا جديدا لمفهوم عناصر الإنتاج كما أبرزت ارتفاع الأهمية النسبية للأصول غير الملموسة مقارنة بالأصول الملموسة، هذا ما أدى الى ظهور ما يسمبباقتصاد المعرفة.

إلا أن المعرفة وحدها لا تكفي فلا بد من وضعها في قالب يعطيها معنى والتمثل في جهاز فعال يقوم بتنظيم وتسيير المعلومات الهائلة بشكل يسمح بتجديد الدورة المعرفية وتطويرها؛ هذا ما يعرف بإدارة المعرفة⁴ أي تجميع منظم للمعلومات من مصادر داخل المؤسسة أو خارجها وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المنظمة وتحسين في

³WWW.Merriam-Webster.com/Dictionary/Knowledge.

⁴علي السلمي، "إدارة التميز"، دار غريب، القاهرة، 2002، ص208.



مقدمة:

الأداء، والارتفاع إلى مستويات أعلى من الإنجاز سواء بالنسبة لإنجازات المنظمة ذاتها في فترات سابقة أو قياسا إلى إنجازات المنافسين، (السلمي، 2002).

يعتبر مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة التي نالت اهتمام الباحثين وألقت بضلالها على عالم إدارة الأعمال، حيث يُعنى هذا الأخير بخلق أساليب وسلوكيات قيادية جديدة تسمح بصنع القرار بكفاءة .

يمكن القول أن كل مؤسسة تسعى إلى تحقيق توازن بين رأسمالها المادي ورأسمالها البشري في ظل الملامح الجديدة للاقتصاد العالمي وذلك من خلال تبنيها لإدارة المعرفة التي تسمح بالربط بين الحلقات الأساسية لسلسلة التنمية الاقتصادية فلا يخفى عن أي دارس لاقتصاديات المنظمات الحديثة أن كلا من الأداء المتميز، الكفاءات، التنافسية، المعرفة ما هي إلا الدعامات الأساسية والمزيج الأمثل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للتنظيمات وعلى رأسها المنظمة الاقتصادية.

الدراسات السابقة:

1- "إدارة المعرفة قمة التميز"، رسالة ماجستير من إعداد الباحثة أقنيني عقيلة، حاولت من خلالها إبراز واقع المعرفة في الدول العربية، ومدى تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية كمسعى لتحقيق التطور، حيث ربطت الباحثة بين عدة عوامل منها: البنية الثقافية، الاجتماعية، الاقتصادية، اللغة، الدين، التراث الفكري والشعبي..، كما تطرقت إلى أسباب ضعف المنافسة في الدول العربية.



مقدمة:

2- أما دراسة شاهد عبد الكريم، رسالة ماجستير تحت عنوان: "أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة"، فتطرق إلى العلاقة بين المعرفة والأداء المتميز، ومدى اعتماد المؤسسة على فرق العمل في توليد المعرفة، كما حاولت الدراسة تصويب المنهج المعتمد لتخزين المعارف والمعلومات.

3- "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات المصرفية"، رسالة ماجستير من إعداد الباحث جوبر محمد، تناولت الدراسة مفاهيم عامة حول المعرفة والتنافسية، كما حاولت معرفة ما مدى اعتماد المصارف الجزائرية لنظام إدارة المعرفة كأساس للتميز، وكدعامة لتقديم خدمات ذات جودة عالية.

4- "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، دكتوراه من إعداد الباحث سملاي يحضيه، تناولت الدراسة مفاهيم حول التنافسية، الاستراتيجيات التنافسية، التسيير الاستراتيجي، وحاول ربطها بالنظم التسييرية الحديثة من تسيير الكفاءات، تسيير المعرفة وتسيير الجودة الشاملة.

الإشكالية:

من أجل إبراز الدور الفعال الذي تلعبه المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، وضرورة الاستثمار في رأس المال الفكري كنموذج حديث نسبيا في المؤسسة الجزائرية ، ارتأينا طرح الإشكالية التالية:



مقدمة:

"فيظل الاقتصاديات العالمية الجديدة والمبنية أساسا على المورد الفكري والمعارف المتجددة، ما هو

الأثر الفعلي لإدارة المعرفة على الميزة التنافسية في المؤسسة الجزائرية؟"

من خلال الإشكالية يمكن استنباط عدة أسئلة فرعية:

* ما المقصود بالمعرفة؟

* كيف يمكن أن تساهم إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية؟

* كيف لنا أن ندير المعارف لصالح المؤسسة؟

* كيف نعزز قدراتنا التنافسية؟

* ما هو الاشكال المطروح حول تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية؟

النموذج النظري وفرضيات الدراسة:

لتسهيل عملية فهم واستقراء الإشكالية وضعنا مجموعة من الفرضيات والتي تعزز بدورها

التساؤلات المطروحة حول إدارة المعارف:

* تعتبر المعرفة مصدرا أساسيا لامتلاك الثروة.

* الاستراتيجيات التنافسية المعاصرة مبنية على أساس امتلاك التنظيمات لكل من المعرفة

ومصادر تجديدها.



مقدمة:

المنهجية:

من أجل الإجابة عن الإشكالية وتحليل أبعادها وإثبات صحة الفرضيات المذكورة سابقا ارتأينا توظيف المنهج الوصفي التحليلي لكونه يخدم منهجية البحث من خلال تحليل البيانات المتاحة وإبراز أهم المفاهيم والمقاربات المرتبطة بالموضوع و الإلمام بها.

بنية الدراسة:

ومن أجل معالجة موضوعنا واختبار صحة الفرضيات المطروحة قمنا بتقسيم البحث الى ثلاثة فصول كالتالي:

❖ تناول الفصل الأول إدارة المعرفة (مفاهيم واستراتيجيات) حيث قسمناه إلى ثلاثة مباحث، استعرضنا من خلال المبحث الأول مفهوم المعرفة، أهميتها، خصائصها، أنواعها ومصادرها، أما المبحث الثاني فقد ضم مضمون وألية إدارة المعرفة من خلال تحليل الاطار النظري لإدارة المعارف (المفهوم، الأهمية، الأهداف والمتطلبات)، وأما المبحث الثالث فقمنا بإعداد شرح مفصل حول العمليات، النماذج والاستراتيجيات المتبعة في نظام إدارة المعرفة بما يسمح بالتحكم في المعارف وانعاشها من خلال انتاج معلومات جديدة تسمح بتجديد الدورة المعرفية.

❖ في حين جاء الفصل الثاني تحت عنوان البيئة والميزة التنافسية ليضم بدوره ثلاثة مباحث حيث قمنا من خلال المبحث الأول بإعطاء لمحة حول مفهوم البيئة التنافسية باعتبارها المسؤول الأول عن تحديد سلوك المؤسسة، وفي نفس السياق قمنا بتحليل قوى

مقدمة:

التنافس لنعرج على الاستراتيجيات التنافسية العامة، أما المبحث الثاني فقد تم التركيز فيه على جوهر التنافسية باعتبارها الشغل الشاغل للتنظيمات الاقتصادية والعامل المحدد لنجاحها، وعليه، قمنا بالتعرض في هذا المبحث للإطار النظري للتنافسية من مفهوم، أنواع ومؤشرات القياس، لنختم هذا الفصل بمبحث ثالث تحدثنا فيه عن الميزة التنافسية والتي تأخذ حيزا هاما في التفكير الاستراتيجي للمؤسسة المعاصرة، فتطرقنا إلى مفهوم، خصائص وأنواع الميزة التنافسية، محددات ومعايير الحكم على جودتها إضافة إلى مصادرها ومظاهرها.

❖ أما الفصل الثالث فقد خصصناه للدراسة التطبيقية تحت عنوان أثر تطبيق المعرفة على الميزة التنافسية، قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، حيث تعرضنا في المبحث الأول إلى لمحة حول نشأة المؤسسة محل الدراسة، نشاطاتها وهيكلها التنظيمي، في حين تطرقنا من خلال المبحث الثاني إلى أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثالث فقد خصصناه للدراسة الاستطلاعية والتي تحاكي الواقع المعاش في المؤسسة محل الدراسة وما مدى تطبيق الاستراتيجيات المعرفية لتحقيق قفزة نوعية من حيث الميزات التنافسية.

الفصل الأول:
الإطار المفاهيمي للمعرفة
وإدارتها

مقدمة الفصل الأول

إنالمؤسساتالهادفة إلى تحقيق الميزة التنافسية لا تهمها المعرفة في حد ذاتها وإنما في القدرة على توظيفها لخلق قيمة مضافة، إضافة إلى تحقيقها لأداء متميز والذي ينبثق عنه ميزة تنافسية. لقد أصبحت المعرفة أحد أهم المصادر الإستراتيجية والأكثر أهمية للمنظمة، هذا ما أجمع عليه العلماء وخبراء الإدارة والاقتصاد، فالاقتصاديات الكلاسيكية قامت على أساس أن عوامل الإنتاج المادية "الأرض، الآلة، رأس المال المادي" هي العوامل التي تبني ثروة المؤسسات وتحقق التميز، إلا أن هذا المفهوم بدأ بالاندثار والتغير ليدخل عنصر جديد وهو المعرفة، والتي تلعب دورا كبيرا في تشكيل رأس المال الفكري باعتباره أهم متغير في معادلة عوامل الإنتاج المحققة للثروة. ومع زيادة الضغوطات المستمرة في عالم المال والأعمال والانفتاح على الأسواق الخارجية، إضافة إلى تطور تقنية المعلومات واشتراكها واندماجها مع تقنيات الاتصال، كان لابد من استحداث أسلوب إداري جديد يتناسب مع المفاهيم الجديدة لعناصر الإنتاج، ويكرس معنى البحث والتطوير، ويسهل الولوج إلى مصادر المعرفة، كما ينظم عملية الفرز والتفرقة بين المعارف العادية والأخرى التنافسية وهذا ما يسمى بـ "إدارة المعرفة" والذي يعتبر أسلوبا إداريا يسعى إلى توليد المعارف وتصنيفها وترتيبها بما يحقق تميزا وتفردا لمنظمات الأعمال، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث:

- المبحث الأول : المعرفة – مفاهيم أساسية
- المبحث الثاني : إدارة المعرفة
- المبحث الثالث : عمليات، استراتيجيات ونماذج إدارة المعرفة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة وإدارتها

المبحث الأول: المعرفة – مفاهيم أساسية

يهدف هذا المبحث إلى توضيح ماهية المعرفة وما هو الدور الذي تلعبه في المؤسسة الاقتصادية من خلال ما تتميز من خصائص

المطلب الأول: مفهوم المعرفة و أهميتها

أولاً: المفهوم

لقد اختلف الباحثون والمنظرون الاقتصاديون في إيجاد مفهوم شامل و عام للمعرفة، لكن قبل التطرق إلى المفاهيم المختلفة للمعرفة لابد من التعرّيج على مفهوم رأس المال الفكري التابع لأي منظمة باعتبار هذا الأخير أحد أهم الأصول المادية المؤثرة في الميزة التنافسية بالمؤسسة.

1- تعريف رأس المال الفكري

يعتبر رأس المال الفكري أحد الموضوعات الرئيسية للموارد البشرية والذي يركز على فئة معينة من الأشخاص العاملين، الذين يمتلكون معارف و مهارات خاصة؛ هو يمثل اليوم موضوعاً حياً بالنسبة للباحثين والممارسين على حد سواء. لقد أكد (Brown 1988) على أهمية استثمار رأس المال الفكري بقوله " إن رأس المال الفكري غير المستثمر عملية يمكن تشبيهها بالذهب غير المستخرج " هذا ما يؤكد على ضرورة الاهتمام به لما يحققه من فوائد منها :

- زيادة القدرة الإبداعية.
- إبهار وجذب العملاء وتعزيز ولائهم.
- تعزيز التنافس من خلال تقديم منتجات جديدة ومتطورة وخفض الفترة بين كل ابتكار والذي يليه.
- خفض التكاليف وتمكين البيع بأسعار تنافسية وتحسين الانتاجية.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة وإدارتها

- يعرفه Thomas Stewart¹ على أنه: المعرفة، المعلومات، حقوق الملكية الفكرية والخبرات التي يمكن توظيفها لإنتاج الثروة.
 - يعرف كذلك على أنه²: المعرفة، المهارة والتكنولوجيا التي تستخدم لخلق المعرفة، التنافسية؛ والذي يساعد في استخدام كل هذه المعرفة والخبرات العلمية في إطار الهيكل التنظيمي والتكنولوجي لخلق نظام مهني محترف داخل الشركة.
- وقد ارتأى العنزي جمع مجموعة من المفاهيم لمجموعة من الكتاب والباحثين في الجدول التالي:³

¹Thomas A. Stewart, Intellectual Capital: The New Wealth Of Organization, London: Nicholas Brealy Publishing, 1998, p69.

²Nick Bontis And Chritopher K. Bart (2007) Strategic Enterprise Valuation ,Journal Of Intellectual Capital vol.08, N 04.Pp 560-610.

³العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 167-168.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة وإدارتها

المرحلة	ت	الكاتب	السنة	مضمون المفهوم
	2	Marshall	1965	إن رأس المال يتضمن الجزء كبير من المعرفة و التنظيم , و إن المعرفة هي أقوى محرك للانتاج
	3	هاريسون و مايرز	1966	جميع القوى البشرية القادرة على شغل الوظائف الادارية و الفنية
	4	وهيب آخرون	1987	المجموع الكلي ,الكمي النوعي من القوى البشرية المتاحة في المجتمع, فالجانب النوعي يمثل الكفاءات الذهنية و المستويات العلمية للسكان, و من خلال المستوى التعليمي و يتم تحديد الجانب النوعي المرتبط بالخبرة و المعرفة، أما الجانب الكمي فيحسب من خلال الحجم الكلي للسكان .
	5	Stayer	1990	القدرة العقلية التي تمثل الثروة الحقيقية للمنظمات التي لم يتابعها المحاسبون مثلما يتابعون النقد والموجودات وغيرها.
	6	Edvinsson	1991	الموجودات الفكرية التي تتجاوز قيمتها قيمة الموجودات الأخرى التي تظهر في الميزانية العمومية، و تتكون هذه الموجودات من نوعين: بشري يمثل مصدر الابتكار والتجديد وهيكلية: يمثل الجزء المساند للبشري كنظم المعلومات و قنوات السوق وعلاقات الزبائن
	7	Stewart	1997	المادة الفكرية -المعرفة, المعلومات, الملكية, الفكرية و الخبرة التي توضع قيد الاستخدام من أجل خلق الثروة الرباحة, لأن اقتصاد اليوم يختلف في الاساس عن اقتصاد الامس.
	8	Guthrie et Petty	2000	القيمة الاقتصادية لفئتين من موجودات الشركة غير الملموسة هما رأس المال المنظمي, و يشتمل على ملكية نظم البرمجيات, شبكات التوزيع وسلسلة التجهيز , ورأس المال البشري الذي يعتمد على الموارد الإنسانية.
	9	العنزي	2001	المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة.
	10	Daniels et noordhuis	2002	الفرق بين القيمة السوقية و القيمة الدفترية الصافية للشركة, أي القيمة الاضافية التي يرغب السوق بدفعها إلى الشركة على قيمة رأس مالها السهمي
	11	Malhotra	2003	قوة عقلية، مصادرها- المعرفة، المعلومات، الذكاء، الخبرة- تؤثر في زيادة القيمة السوقية والتشغيلية والتطويرية للمنظمة.
	12	AwadsetGhaziri	2004	مجموعة من الأفراد الذين يستعملون عقولهم اكثر من استخدامهم لأيديهم ,لأنهم يمتلكون خبرات ,قيم ,ثقافة ,قدرة على الابتكار والابداع من أجل ايجاد حل متخصص أو خلق قيمة.
	13	Chen et al	2005	مجموع رؤوس الأموال- البشرية, المادية, الهيكلية - التي إذا بلغت مستوى الكفاءة ستحسن الأداء المالي و بالتالي تجعل قيمة المنظمة السوقية أكبر من الدفترية .

جدول رقم 01: إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال

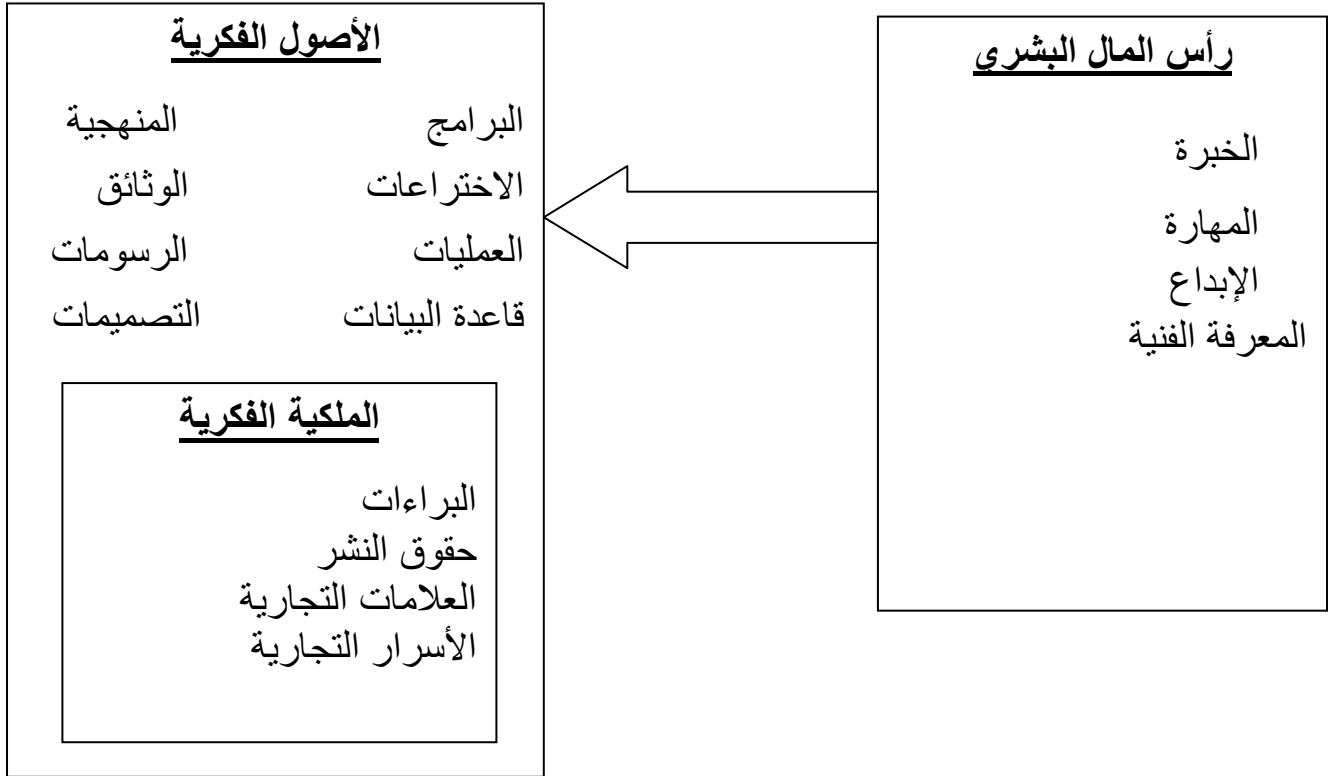
المصدر: سعد علي العنزي، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري، عمان، 2009، ص168-

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة وإدارتها

2- مكونات رأس المال الفكري:

لقد تعددت تعاريف رأس المال الفكري واختلفت حسب اختلاف نظرة الأفراد إلى الأصول المعرفية وحسب اختلافات مستخدميها، إلا أن الجميع اتفق على مكوناته الأساسية الموضحة في الشكل رقم "1"

الشكل رقم 01: مكونات رأس المال الفكري



المصدر: راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار

الجامعية، جامعة الاسكندرية، مصر، ص 367

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة وإدارتها

➤ الأصول البشرية: هي تمثل رأس المال البشري الذي يتضمن المعرفة، المهارات، الابداع والخبرة.

➤ الأصول الفكرية: تضم المعلومات والمذكرات المكتوبة، المنشورات والارشادات، وتتكون هذه الأصول بمجرد انتقال المعلومات والمعرفة والأفكار من الأصول البشرية ليتم تسجيلها وتصبح معرفة محددة للجميع.

➤ الملكية الفكرية: وهي براءات الاختراع، حقوق الطبع والنشر، العلامات التجارية والأسرار التجارية وكل ما يمكن حمايته قانونياً.

3- تعريف المعرفة:

تعددت تعاريف المعرفة وذلك حسب وجهة نظر كل باحث وعالم اقتصاد، ومن بين التعاريف الادارية اخترنا ما يلي:

✓¹ هي تلك الأفكار والمفاهيم التي تصل إلى فرد أو مؤسسة أو مجتمع، والفهم والادراك الشامل لها واستخدامها لاتخاذ سلوك فعال لتحقيق أهداف معينة.

✓² هي حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة، تمكن من يملكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه وتجعلها أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال معرفته، من خلالها يستطيع الانسان تشخيص المشاكل وتحديد بدائل لها للوصول إلى الحلول الجيدة.

✓³ المعرفة عبارة عن معلومات إضافة إلى روابط سببية تساعد في إيجاد معنى للمعلومات، وتتولى إدارة المعرفة إيجاد هذه الروابط أو تفصيلها.

✓¹ المعرفة عبارة عن معلومات معالجة ومفهومه يمكن الاستفادة منها في معالجة المشكلات، اتخاذ القرارات، التعامل مع المواقف المختلفة والاستجابة لمتطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة.

¹الصاوي ياسر، إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات دار السجل الكويت، 2007، ص 17
²بدروني هدى، الملتقى الدولي الخامس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، 13-14 ديسمبر

2011، ص4

³عبد الستار علي، عمار قنديلجي، المدخل إلى المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 25.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة وإدارتها

✓² المعرفة تعبر عن الأفكار والمفاهيم التي تصل إليها المنظمة وتستخدمها لاتخاذ سلوك فعال نحو تحقيق أهدافها.

✓³ تعد المعرفة تلك المادة الفعالة لتوليد الثروة الصافية لمنظمات الأعمال.

✓ أما Takeuchi&Nonaka فيعرفانها:⁴ على أنها نتاج لعناصر جديدة أهمها البيانات، المعلومات، القدرات والاتجاهات، يقوم الأفراد باستحضارها لأداء أعمالهم باتقان أو لاتخاذ قراراتهم بنجاح.

✓ أما Drucker فقد عرفها على أنها:⁵ القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد؛ وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية.

✓ المعرفة هي:⁶ معلومات وحقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما.

✓ المعرفة هي:⁷ الاستخدام الكامل للبيانات والمعلومات مع إمكانية المزوجة مع المهارات والأفكار والتبصر والحدس والدوافع الكامنة في الفرد.

4- أسباب الاهتمام بالمعرفة:

هناك عدة أسباب جعلت منظمات الأعمال تغير منظورها لمفهوم الثروة وأسس امتلاكها ولتحول اهتمامها إلى رأس المال الفكري، ومن بين الأسباب:

❖ التطور التكنولوجي، التقنيات العالية، صناعة الحواسيب والأجهزة الإلكترونية.

❖ التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، خاصة بعد اكتشاف الشبكة

العالمية internet إضافة إلى الأجهزة الخلوية والأقمار الصناعية.

❖ الانفتاح الكبير على الأسواق العالمية، عولمة التجارة وتزايد حدة المنافسة.

¹إيمان سعود أبو خضير، تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي: أفكار وممارسات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض المملكة السعودية العربية، 2009، ص 7.

²أحمد طرطار، سارة حلبي، ملتقى ذوي حلول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 14.131 ديسمبر 2011 ص 3.

³العنري، مرجع سابق، ص 227.

⁴Nonaka I&TakeuchiH.The Knowledge-Creating Company How Japanese Create Dynamics And Innovation Oxford Univesity Press ,New York ,USA 1995.P59.

⁵نجم عبود إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط1، المؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 26.

⁶العلي عبد الستار، القنديجلي، مرجع سابق، ص 25.

⁷الملكاوي ابراهيم الخلوف، إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ط1، 2007. ص 30.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة وإدارتها

5- التمييز بين المعرفة، المعلومات، البيانات:

هناك بعض الخلط والإبهام الواضح بين مصطلح المعرفة ومصطلح البيانات والمعلومات، ذلك لترابط العناصر الثلاثة ترابطاً قوياً أدى إلى اعتبار البعض ان البيانات هي نفسها معلومات وفي نفس الوقت معرفة إلا أنه لا بد من التمييز بين العناصر الثلاث:

1-4 **البيانات:**¹ هي مواد وحقائق خام، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي ما لم تتحول إلى

معلومات مفهومة ومفيدة؛ تكون قليلة الفائدة في صورتها البسيطة

✓ تكون البيانات إما مكتوبة، مسموعة أو مرئية

2-4 **المعلومات:** هي بيانات تمت معالجتها و أصبح لها معنى خاص بعد جمعها بحيث

يمكن الاستفادة منها.

3-4 **المعرفة:** هي معلومات بالإمكان استخدامها واستثمارها للوصول إلى نتائج مفيدة؛

والمعرفة قد تكون جديدة أو متكررة أو لا يعرف عنها شيء من قبل؛ أي أن

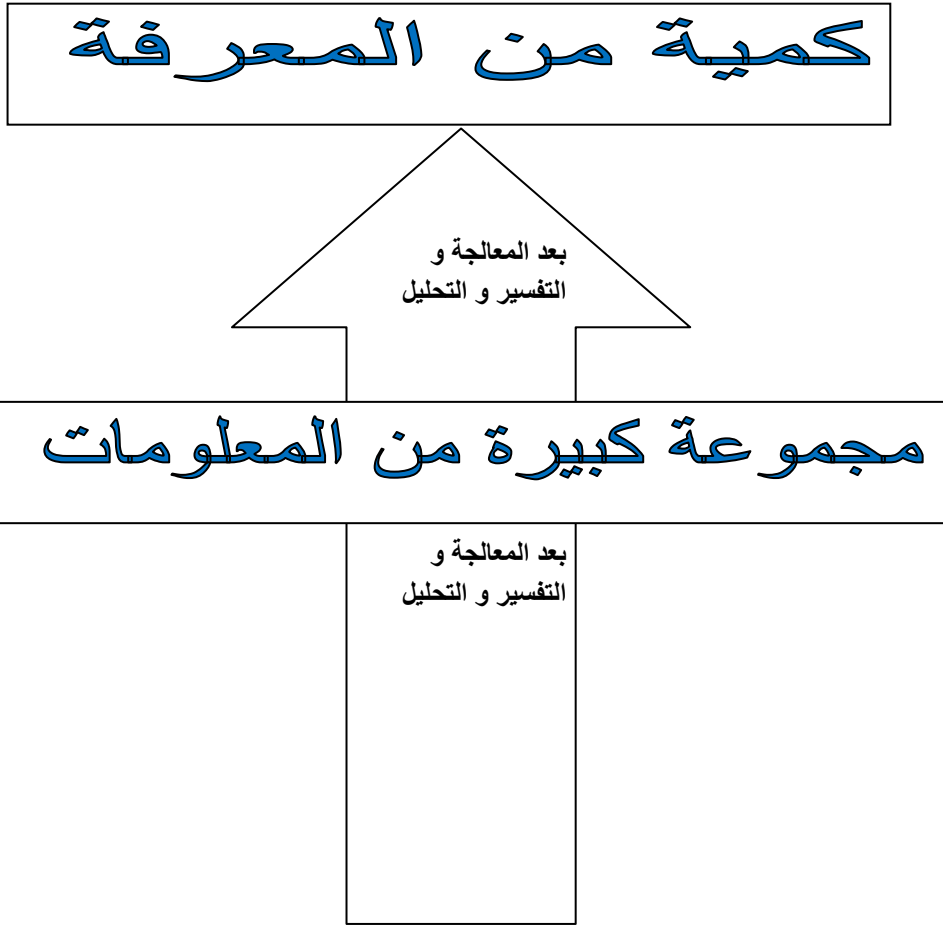
الشخص الذي يمتلك المعرفة في ميدان ما، يكون قادراً على إنتاج معرفة جديدة،

أما المعلومة فهي مجموعة من المعطيات المتكاملة أو الجزئية، خاملة أو ساكنة.

غير قادرة بنفسها على توليد المعرفة.

هناك من يضيف الحكمة كأعلى شكل من أشكال المعرفة.

¹الحجازي هيثم : إدارة المعرفة، مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 113



شكل رقم: 02 قاعدة كبيرة (كمهائل) من البيانات المختلفة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة وإدارتها

ثانياً: أهمية المعرفة

يمكن أن تحدد أهمية المعرفة في النقاط التالية:¹

✓ إسهام المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكل أكثر مرونة.

✓ إتاحة المعرفة المجال للمنظمة من أجل التركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً وتحفيز الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.

✓ إسهام المعرفة في تحويل المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة للتكيف مع المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال لمواجهة التعقيد المتزايد فيها.

✓ تمكين المنظمات من الاستفادة من المعرفة كسلعة نهائية يمكن بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات أخرى.

✓ ترشد المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم

✓ تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.

✓ المعرفة أصبحت أساساً لخلق الميزة التنافسية وإدامتها إضافة إلى بعض النقاط التالية:²

✓ قرار إنشاء المنظمة يعتمد أساساً وبشكل مباشر على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار، ظروف السوق، العرض والطلب على المنتجات والخدمات، طبيعة المنافسين وقدراتهم، العملاء المتوقعون ورغباتهم.

✓ توفر المعرفة يحدد القرار الأمثل لمجال النشاط الرئيسي للمؤسسة التي توظف فيه أموالها ومواردها المتاحة، وذلك من خلال المعرفة التامة للظروف الاقتصادية والتحويلات الجارية والمحتملة، التقنيات السائدة والمتوقعة.

✓ تحدد نوعية المعرفة التنظيمية والإدارية المتاحة للمنظمة فعالية وكفاءة ما تقوم به الإدارة من تصميم هيكلها التنظيمية والوظيفية ونظم العمل واختيار تقنيات الاداء.

¹الكبيسي صلاح الدين، إدارة المعرفة، القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 13.

²علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو (9000)، دار غريب، القاهرة، مصر، 2005، ص 205.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة وإدارتها

- ✓ المعرفة المكتسبة من خبرات وتجارب الآخرين تؤثر في قرارات إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة وغيرهما من محاولات التطوير والتحسين في أداء المنظمات.
- ✓ تحتاج المنظمة إلى المعرفة المتجددة في مباشرة عمليات اختيار وتصميم ونتاج السلع والخدمات، وتطوير الموجود منها.

¹نخلص من ذلك إلى حقيقة مهمة، أن المنظمة في حقيقتها هي كائن حي تعيش على المعرفة تنشأ في إطارها، تنزود من مناها ومصادرها المختلفة، تتطور وتنمو باستخدام الجديد والمتطور منها، وتنتهي حياة المنظمة حين يمتنع عليها الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لاستمرارها في الوجود، أو قد تصدأ أو تنهوى كفاءتها وتنهار قدراتها التنافسية حين تتجمد وتتقدم أرصدها المعرفية فتتوقف عملية التجديد المعرفي بها.

المطلب الثاني: أنواع المعرفة خصائصها

أولاً: الأنواع

- 1- تصنيف Marquardt: إذ يصنف المعرفة إلى خمسة أنواع:²
 - 1-1 معرفة ماذا Know –What: وهي معرفة أي نوع من المعرفة مطلوب.
 - 2-1 معرفة كيف Know-How: وهي معرفة كيف يمكن التعامل مع المعرفة.
 - 3-1 معرفة لماذا Know-Why: وهي معرفة لماذا هناك حاجة إلى نوع معين من المعرفة.
 - 4-1 معرفة أين Know-Where: وهي معرفة أين يمكن الحصول على معرفة محددة بعينها.
 - 5-1 معرفة متى Know When: وهي معرفة متى تكون هناك حاجة إلى معرفة معينة.

¹ علي السلمي , مرجع سابق، ص 206.

²Marquardt, Michael J ;Building . The Learning Organization , Op Cit . P13

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة وإدارتها

2- تصنيف Nonaka:

ومن أشهر التصنيفات تصنيف Polyani 1966 حيث صنف المعرفة إلى ضمنية وأخرى ظاهرة إلا أن هذا التصنيف لم يحظ بالاهتمام اللازم، وكان Ikujiro Nonaka أول من أعاد الأهمية لهذا التصنيف نظرا لأهميته في مؤسسات الأعمال.

1-2 المعرفة المعلنة **Explicit Knowledge**:1 وهي الشائعة و الذائعة بين الناس

والمعروف مستودعها والمتاح الوصول إليها لكل من يعلمها أو يبحث عنها، مثل هذه المعرفة مخزونة في الكتب والوثائق المختلفة ومتاحة في وسائط متعددة الاشكال، توفرها تقنيات الاتصال والمعلومات، ويتم التعامل فيها بالتبادل والتحديث والاستخدام بمختلف الوسائل وحسب رغبات ومتطلبات المستخدمين .

2-2 المعرفة الكامنة **Tacit Knowledge**: وهي المعرفة التي يخزنها أصحابها في

عقولهم و لم يعبروا عنها بصيغة من الصيغ، ومن ثم فهي غير معلومة ولا متاحة للآخرين، تظل حبيسة عقول أصحابها وقد تموت معهم ولا يقدر لها الظهور إلى العلن أبدا، وفي أحيان أخرى قد تنهياً لأصحاب تلك المعرفة المخزنة الفرص والحوافز التي تدفعهم للتصريح بها وإظهارها للآخرين بدرجات مختلفة من الوضوح والاستكمال.

3- تصنيف Michael Zack²:

إذ قدم تصنيفا آخر للمعرفة في المنظمات القائمة على المعرفة :

1-3 المعرفة الجوهرية **Core Knowledge**:

وهي النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة؛ والذي يكون مطلوبا من أجل الدخول في الصناعة؛ وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للشركة قابلية بقاء التنافسية طويلة الأمد، ومع ذلك فإن هذه المعرفة تمثل المعرفة الأساسية و الخاصة بالصناعة بدورها

¹ علي السلمي , إدارة التميز , دار الغرب , القاهرة 2002 , ص 202- 203.

² ربحي مصطفى عليان, إدارة المعرفة, دار الصفاء للنشر والتوزيع, عمان الأردن, ط1, 2008 ص 83-84

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة وإدارتها

كسمة للدخول إلى الصناعة، وهي محفوظة لدى الشركات-الأعضاء- في الصناعة كميزة لهم على الشركات غير الأعضاء.

2-3 المعرفة المتقدمة (advanced knowledge): وهي النوع أو النطاق الذي يجعل الشركة تتمتع بقابلية بقاء التنافسية، ومع أن الشركة تمتلك بشكل عام نفس المستوى، النطاق والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، إلا أنها تختلف عنهم في تحويلها على قدرتها على التميز من خلال معرفتها لكسب ميزة تنافسية من هذا التميز، هذا يعني أن الشركة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافس في السوق عموماً أو التميز في شريحة سوقية.

3-3 المعرفة الابتكارية (innovation knowledge): وهي المعرفة التي تمكن الشركة من أن تقود صناعاتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم، فهذا النوع من المعرفة (الذي يرتبط بالابتكار لما هو جديد في المعرفة ومصادر قدراتها) يجعل الشركة قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في مجال صناعاتها.

4- تصنيف¹ prusak:

صنف بدوره المعرفة إلى 4 أصناف :

1-4 المعرفة الإدراكية: تتعلق بالمبادئ و القوانين العامة النظرية، الأسس والقواعد الأساسية للعلوم والقوانين و القواعد العلمية.

2-4 المعرفة الفنية: تتعلق بالمهارة والبراعة الفنية والقدرة على إنجاز الأعمال والأشياء امتلاك التمرينات والتدريب الكافي على إنجاز المهام وتحقيق التماثل والتطابق في الممارسات العملية للعاملين الذين يؤدون المهام بنفسها.

3-4 معرفة الحكمة التطبيقية والعملية: التي تظهر في الممارسات الإجتماعية بصورة أساسية.

¹يوسف أبو قارة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، إدارة المعرفة في العالم العربي وانعكاساتها على الابداع التنظيمي، 4، 200 ص 7.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة وإدارتها

4-4 المعرفة الهجينة: تعبر عن مزيج من النزاعات والاتجاهات والقدرات الخاصة والتي تلزم في حقل ما فتؤدي إلى النجاح والتفوق في ذلك الحقل.

ثانياً: الخصائص

تعد المعرفة مجموعة من الحقائق التي تتمتع بمصدقية وقواعد استكشافية تعطي ميزة اقتصادية لمستخدميها، فالمعرفة قوة وثروة في أن واحد، ومن بين خصائص المعرفة ما يلي :

1- كمورد إداري: ¹

- 1-1 **المعارف يمكن أن تتولد:** نجد هذه الخاصية في المؤسسة التي تتمتع بخصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة، وهذا بفضل الأفراد والمبتكرين الذين يساهمون في عملية توليد المعرفة واستدامة الابتكار.
- 2-1 **المعرفة يمكن أن تموت:** فبعض المعارف تموت بموت الشخص الذي يعتبر وعاء لها؛ والبعض الآخر يموت لأنه تخلى عن استخدام تلك المعرفة، والبعض يتخلى عنه لأنه يتعارض مع المعارف الجديدة أو لأنها تحولت من معرفة خاصة إلى معرفة عامة.
- 3-1 **المعرفة يمكن أن تمتلك:** تسعى المؤسسات إلى توظيف الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية التي تزيد من ثروة المؤسسة؛ والتي تعمل على توفير كل الوسائل؛ فللمؤسسات دور كبير في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية الفردية.
- 4-1 **المعرفة متجذرة في الأفراد:** معرفة فطرية متجذرة يحتفظ بها بشكل خلاق في رؤوس الأفراد كإمكانيات ذهنية قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة.
- 5-1 **المعرفة يمكن أن تخزن:** إن ما تم تخزينه في العشرين سنة الماضية هو أكبر مما استطاعت البشرية خلال تاريخها السابق أن تقوم بخزنه.

¹ نجم عبود، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات، مؤسسة الوراق، ط2، عمان، الأردن، 2008. ص 29-32

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة وإدارتها

- 2- كمورد استراتيجي: تعد المعرفة المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء المعرفة التنافسية، إذ تتمتع بالخصائص التالية:¹
- 1-2 فريدة: كل شخص في المنظمة يعتمد على قاعدة معرفية شخصية في تفسير المعلومات، كما أن الاستيعاب الجماعي للمعرفة يعتمد على تعاضد جهود كل الأشخاص في المعرفة.
- 2-2 نادرة: لكل شركة أو منظمة معرفتها الخاصة التي تميزها وتميز نهجها في التعامل وفهم الأمور والمعضلات، فنتكون من خلال الخبرة وتراكمها من جيل لجيل، لذلك فهي نادرة.
- 3-2 ذات قيمة: المعرفة الجديدة تساعد المنظمة في الحصول على ميزة استراتيجية وخلق القيمة.
- 4-2 غير قابلة للاستبدال: تعاضد جماعات معينة لا يمكن استنساخه وبالتالي يمثل كفاءة متميزة صعبة الاستبدال.

المطلب الثالث: مصادر المعرفة

اتفق العلماء على وجود مصدرين من أجل الحصول على المعرفة واكتسابها، إلا أنه يجب التفرقة بين البيانات والمعلومات باعتبارها محددات للمعرفة.

أولاً: مصادر داخلية

تتمثل في الخبرات المتراكمة لأفراد المؤسسة ككل، ومن بين الأمثلة على هذا النوع من مصادر نجد المؤتمرات الداخلية، المكتبات الالكترونية، التعلم الوصفي، الحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء، العقل، الخبرة، المهارة، أو من خلال التعلم، البحث وبراءات الاختراع الداخلية²، إضافة إلى حضور المؤتمرات والندوات والنقاش والحوار والاتصال بين جماعات العمل والمدير الأقدم، أو من خلال التعامل مع البيانات

¹AHMED, Obaide, A Model For a Successful Implementation Of Knowledge Management in Ingeneering Organization, PHD Thesis School, Of Construction & Property Management, University Of Salford ,Salford ,Uk ;2004.p30-31

²Michael marquardt.building the Learning Organization, Black Publishing Campany , USA , 2002. p27.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة وإدارتها

الأساسية مثل البيانات المالية والاقتصادية والتي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى واضحة والعكس.

ثانياً: مصادر خارجية

وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة بها والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر: المكتبات، الإنترنت، الانترنت، القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة، المنافسون لها، الموردون، الزبائن، الجامعات، مراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية¹. وما يساعد المؤسسة في الحصول على المعرفة الخارجية هو التطور التكنولوجي وما يقدمه من تسهيلات كالمؤتمرات الفديوية والشبكة العالمية (internet)، ومن خلال تبادل العاملين للزيارات و الدورات التكوينية الخارجية.

المبحث الثاني: إدارة المعرفة

لقد أصبحت عملية توليد المعرفة ضرورة ملحة لضمان الاستمرار والتقدم والنجاح، لذا انشأت العديد من المنظمات أقساماً خاصة بالبحث والتطوير للحصول على المعرفة من أي مصدر سواء كان داخلياً أو خارجياً عن طريق المحاكاة والتقليد للمنظمات العالمية الناجحة من أجل خلق معرفة جديدة وتحسين الممارسات القائمة عليها، وأصبحت تفوق في الأهمية الأصول المادية الأخرى للعديد من الشركات خاصة في ظل الظروف الحالية التي تمتاز بسرعة التغير والتي تعمق حالة عدم التأكد، إذ تبقى المعرفة العنصر الوحيد والأساسي في تحقيق المزايا التنافسية عندما تتجسد في شكل منتجات ابتكارية جديدة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة

لقد تعددت وجهات النظر واختلفت الرؤى في مجال إدارة الأعمال حول إيجاد مفهوم ثابت لإدارة المعرفة، وذلك لما يلقه من غموض، إضافة إلى خلط البعض بين مفهوم إدارة

¹ صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، مصر المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص 20.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة وإدارتها

المعرفة وإدارة المعلومات، اذ يعتبر مفهوم ادارة المعرفة مفهوما شاسعا وقابلا للتغير نظرا للتغيرات البيئية والتكنولوجية السريعة؛ كما أن هذا الأخير قابل بالرفض والصد من الكثيرين نظرا لصعوبة قياس المعرفة أو تحديد أشكالها أو تقدير حدود واضحة لها باعتبارها أصلا غير ملموس، هذا ما جعل P.Drucker يقول ليس هناك شيء اسمه إدارة المعرفة و إنما "إدارة أفراد ذوي معرفة"¹، و بالرغم من أهمية المورد البشري باعتباره أصلا متجددا، إلا أن تطور ميدان إدارة المعرفة وما اثبتته من أهمية جعل مفهوم إدارة المعرفة أشمل من كونه إدارة للأفراد، وفيما يلي بعض التعاريف لإدارة المعرفة:

- ² ويرى Wiig (1993، ص 16- 20) أن إدارة المعرفة هي مجموعة من الطرق والوسائل تستخدم في مواقف عملية لاكتشاف المعرفة وتحليل جوانبها وتطويرها من أجل الاستفادة من الموارد البشرية وإحداث تطوير في المنظمة بما يحقق أهدافها.
- ³ تعرف أيضا على أنها التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة أو خارجها، و تحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه واثراء العمليات في المنظمة، لتحقيق تحسين في الأداء والارتقاء إلى مستويات أعلى من الإنجاز، سواء بالنسبة لإنجازات المنظمة ذاتها في فترات سابقة أو قياسا إلى انجازات المنافسين.
- ⁴ كما يعرفها Frappaollo&Capshaw (1999، ص 44) بأنها الممارسات والتكنولوجيات التي تسهل التوليد والتبادل الكفاء للمعرفة على مستوى المنظمة.
- ⁵ كما يمكن تعريفها بأنها: الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع

¹ عليان ربحي مصطفى، إدارة المعرفة، دار الصفاء، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص149.

² Wiig .karl M, 1993, Knowledge Management Foundation: M Thinking About Thinking How People And Organizations Greate .Represent and Use Knowledge .U.S.A Shema Press.

³ علي السلمي، مرجع سابق، ص 208.

⁴ Capshaw.S&Frapaollo. S, 1999 Knowledge Management Software, Capturing TheEssenceOf Know-How And Innovation, The Information Management Journal, July, Pp, 16-22.

⁵ العمري غسان، عيسى ابراهيم، الاستخدام المشترك للتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية للأعمال للبنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه جامعة عمان للدراسة العليا، عمان، الأردن، 2004، ص 35

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة وإدارتها

ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الضرورية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار.

1 - كما يرى SCOTT أن إدارة المعرفة تتمثل في التجمع المنظم للمعلومات من مصادر داخل أو خارج المؤسسة، وتحليلها واستغلالها لتحسين أداء المؤسسة قياساً مع منافسيها.

2 - وتعرف أيضاً بأنها: معرفة الإجراءات الفنية والتكنولوجية والهندسية التي تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة، وإعادة تجميع وتوزيع الموارد المعرفية على مستوى منظمات الأعمال وأنشطتها الرئيسية.

❖ هناك عدة أسباب تزيد من أهمية إدارة المعرفة والحاجة إلى تطبيقها، ولعل أهم الأسباب:³

- التركيز المتزايد على توليد القيمة وتحسين خدمة الزبون.
- زيادة حدة المنافسة وازدياد عمليات الاختراع.
- الحاجة إلى العمل مع عدد كبير من الموجودات والأفراد.
- انخفاض دورة حياة المنتجات أو قصر وقت تطويرها.

❖ إضافة إلى أسباب أخرى⁴

- تعاضد دور المعرفة في النجاح المنظمي كونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع الموجودات المنظمة لتوليد الإيرادات الجديدة.
- الملموسية القياسية للمعرفة ذاتها؛ حيث أصبحت غالبية المنظمات قادرة على أن تلمس أثر المعرفة في عمليات الأعمال وقادرة على قياس هذا الأثر بشفافية أكبر، وإدراك أسواق المال العالمية أن المعلوماتية والمعرفة اللتان تمثلان أهم

¹سملاليحيضيه , تسيير المعرفة و تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية , الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2005، ص 41.

²أحمد طرطار، سارة حلبي، مرجع سابق ص 04.

³ زيني فريدة، أثار إدارة المعرفة على رفع كفاءة الأداء في منظمات الأعمال، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمة الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، 2011، ص 04.

⁴عذراء بن شارف، شهادة ماجستير في علم المكتبات، 2008

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة وإدارتها

- موجودات رأس المال الفكري في المنظمات هما مصدر الميزة التنافسية، بل أهم من المصادر التقليدية مثل الأرض، رأس المال والعمل.
- تزايد الإدراك أن القيمة الحقيقية والبعيدة المدى للمعرفة لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها.
- التغيير الواسع في بيئة الأعمال، أذواق وتوجهات الزبائن والتطور المطرد في التقنية وما ينتج عنه من تغيير في المفاهيم والممارسات مما جعل الأنماط والأساليب الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة تلك التغييرات.
- نجاح إدارة المعرفة في معالجة وإيجاد حلول للعديد من المشاكل والصعوبات التي كانت تعاني منها المؤسسات خاصة في مجال التنافس، الإبداع، التنوع والتميز.

المطلب الثاني: أهمية إدارة المعرفة

إن ظهور إدارة المعرفة يعود إلى ثلاث تحديات تواجه إدارة الأعمال في الوقت الحالي؛ ألا وهي:¹

- كيفية اقتفاء أثر الزبائن وخدمة حاجاتهم عبر الشبكة العالمية (internet) والتجارة الإلكترونية.
- كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة ومكانة في سوق المنافسة.
- الألية التي تمكن الشركة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس مفهوم التعلم التنظيمي لتعميق وبناء القيم الرصينة للشركة.

ويمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة حسب الكبيسي في النقاط التالية:²

- تعاضم دور المعرفة في النجاح المنظمي لما تحققه من تخفيض للتكلفة ورفع موجودات المنظمة.

¹ العلي عبد الستار، المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان، دار المسيرة، 2005، ص 27-28.
² الكبيسي صلاح الدين، إدارة المعرفة، القاهرة، المنظمة العربية للتسمية الإدارية، 2005، ص 42.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة وإدارتها

- قدرة المنظمة على التماس أثر المعرفة في عمليات الأعمال وقدرتها على قياس هذا الأثر بشفافية.
- المعلوماتية والمعرفة مصدر للميزة التنافسية من حيث كونها أهم موجودات رأس المال الفكري في المنظمات.
- مجالات التنافس والإبداع والتجديد والتنوع وغيرها من المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها بصورة واسعة.
- وجود أنواع متعددة من المعرفة وتنوع النظم والعمليات التي تدعم تطبيقها، فتشعب إدارة المعرفة يزيد من احتمالات تطبيقها إضافة إلى بعض الأهمية التي تؤدها إدارة المعرفة:
- ¹ تعزيز المركز التنافسي للمنظمات من خلال صنع الكفاءات وخلق الإبداع وتحفيز التجديد والابتكار وما لذلك من أثر على تخفيض التكاليف وتمييز منتجاتها وخلق قيمة مضافة
- ² تحسين عملية اتخاذ القرارات، بحيث تتخذ بشكل أسرع من قبل المستويات الإدارية الدنيا، وباستخدام موارد بشرية أقل وبشكل أفضل مما لو أنها اتخذت من قبل المستويات الإدارية العليا.
- ³ تعد إحدى المكونات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقائها من خلال قدراتها على المساهمة في صيانة وتطوير رؤيا طويلة الأمد تعبر من خلالها المنظمة عن: أين ترغب في الذهاب مستقبلا؟ تحديد ماذا يحتاج السوق؟ فيم يرغب الزبائن؟ وما مستوى المنافسة؟

كما يرى K.DALKIR أن إدارة المعرفة تكتسي أهمية على ثلاث مستويات:⁴

¹ أحمد بلالي، تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة، الندوة الدولية حول إقتصاد المعرفة وتنافسية المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة 2003، ص 47.

² هيثم علي حجازي، مرجع سابق، ص 35.

³ علاء فرحان طالب، أميرة الجناحي، إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء، عمان، 2009، ص 271.

⁴ kimizdalkir .op cit . p14.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة وإدارتها

1- على مستوى الأفراد:

تساعد الأفراد أثناء أداء الأعمال على توفير الوقت من خلال تحسين عملية اتخاذ القرارات وحل المشاكل وتعزيز مفهوم الروابط المجتمعية داخل المنظمة، إضافة إلى زيادة فرص المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية.

2- على مستوى جماعات الممارسة:

- تنمية المهارات الوظيفية.
- تعزيز فعالية الشبكات والعمل التعاوني.
- المشاركة بالمعرفة وتطوير لغة مشتركة داخل المنظمة.

3- على المستوى التنظيمي:

- تساعد إدارة المعرفة في قيادة الإستراتيجية وتحقيق أهدافها.
- إيجاد الحل السريع للمشاكل التنظيمية.
- نشر أفضل الممارسات داخل المنظمة.
- تحسين دمج المعرفة في منتجات وخدمات المنظمة.
- تخصيص الأفكار وزيادة فرص الابتكار.
- بناء ذاكرة تنظيمية.

المطلب الثالث: أهداف إدارة المعرفة

تسعى أي منظمة إلى تحقيق جملة من الأهداف من خلال تبنيها لآليات نظام إدارة المعرفة، ومن جملة هذه الأهداف نذكر:

- تحسين الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة والتي يصعب قياسها؛ وتظهر نتائجها على المدى الطويل.
- زيادة عوائد الشركة ورضا العاملين وولائهم.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة وإدارتها

- 1 - توليد المعرفة اللازمة والكافية، إضافة إلى القيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعلم.
- 2 - العمل على تجديد وتطوير المعرفة بصورة مستمرة وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المؤسسة بتحقيق الكفاءة والفعالية من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة.
- 3 - بناء وتنمية المؤسسة على التعامل مع المتغيرات وزيادة إحساسها بإرهاصات التغيير وتوقعه مبكرا والاستعداد لمواجهته.
- إطلاق الطاقات الفكرية والقدرات الذهنية لأفراد المؤسسة على كافة المستويات ومن ثم المساهمة في رفع كفاءة العمليات وتحسين الإنتاجية لتوفير الحلول الأفضل لترشيد اتخاذ القرارات.
- 4 - تساعد على بناء ما يسمى بمتخصصي المعرفة؛ وهم الأشخاص الذين لديهم معلومات حول موضوع أو تخصص ما.
- 5 - توفير مناخ إيجابي يحفز العاملين ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الكامنة واثاحتها للمؤسسة، وكذلك دفعهم لتطوير معارفهم وتنميتها، حيث يتأكد لهم أن المستوي المعرفي هو الأساس في تحديد مراتبهم والصلاحيات والمميزات التي يتمتعون بها.

أما بالنسبة للكبيسي فقد توسع في طرح الأهداف التي تصبو المؤسسة إلى تحقيقها من خلال تطبيقها لإدارة المعرفة:⁶

- أسر المعرفة من مصادرها و تخزينها وإعادة استعمالها.
- جذب رأسمال فكري أكبر لوضع حلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.

¹ يوسف أبو فارة، مرجع سابق، ص12.

² نفس المرجع السابق

³ أفنيني عقيلة، مرجع سابق، ص85.

⁴ الملكاوي، ابراهيم الخلوف، مرجع سابق، ص81.

⁵ نفس المرجع السابق، ص85.

⁶ الكبيسي صلاح الدين، مرجع سابق، ص 43-44.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة وإدارتها

- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
 - تحويل المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة).
 - تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان، والإسهام في نشر أفضل الممارسات في الداخل.
 - تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف مع الاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.
 - تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، حيث أنها تمكن أعضاء المنظمة من التعامل مع العديد من القضايا خاصة الجديدة منها، إذ تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة وفعالية، وتشكل رؤيا مستقبلية لدى الموظفين.
- تجدر الإشارة إلى أن اليات إدارة المعرفة لا بد أن تحمي المعرفة التنافسية التي بحوزه المؤسسة من التسرب إلى المنافسين، إضافة إلى مراقبة مدى استخدام المعرفة المثلى بالطريقة المثلى.

المطلب الرابع: متطلبات إدارة المعرفة

من أجل الولوج إلى ميدان إدارة المعرفة لا بد من تهيئة القاعدة الأساسية والمتطلبات الضرورية والمتمثلة في:

1- توفير البنية التحتية اللازمة:¹

والمتمثلة في التقنية التكنولوجية اللازمة لذلك والتي قوامها الحاسوب الآلي والبرمجيات الخاصة لذلك؛ مثل برمجيات ومحركات البحث الإلكتروني وكافة الأمور ذات العلاقة؛ وهذه تشير بطريقة أو بأخرى إلى تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات.

¹ابراهيم الملكاوي, مرجع سابق, ص 85.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة وإدارتها

إن مفهوم إدارة المعرفة لا يمكن تنفيذه بالكامل إلا عندما تكون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات متيسرة. إن حلول إدارة المعرفة التي تدير المعرفتين: الصريحة والضمنية؛ يجب دعمها عن طريق بنية أساسية للاتصالات، مثل بوابات المواقع أو مكان العمل الافتراضي، أو بيئة البريد الإلكتروني، وكثيرا ما تحتاج المؤسسة المبعثرة جغرافيا إلى هذا الممكن كونها بحاجة إلى التواصل والتعاون بطرق مفيدة ومنتجة على الرغم من بعد المسافات، وبقدر ما يزداد المحتوى داخل المؤسسة بقدر ما تبرز ثلاث متطلبات رئيسية وهي:¹

1-1 الحاجة إلى تنظيم المحتوى: حيث تكون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

أساسية لفعل ذلك، وتصنف معلومات المؤسسة في فهارس، تعبر بنيتها عن الطريقة التي يفكر بها العاملون؛ وهذا يبقى ممكنا طالما يطلب أغلب العاملين نماذج ذهنية متشابهة و يستعملون المصطلحات الراسخة في أعمالهم الوظيفية.

2-1 الحاجة إلى البحث عن المعلومات بعد تنظيمها: عملية البحث تشمل تصفح شبكة

الإنترنت، استكشاف قواعد البيانات والتماس الوثائق أو ما يسمى "حلول إدارة المحتويات والوثائق" يساهم في البحث عن المعلومات باستخدام واجهة وحيدة للنفاذ إلى الأنترنت وإلى أي معلومة مخزونة في ملف المؤسسة وقواعد البيانات.

3-1 الحاجة إلى تحديد مكان الخبرة: سهولة النفاذ إلى الخبرة له أهمية موازية لأهمية

تيسر المحتوى والتصنيف، فالأفراد يتخذون قرارات أكثر فعالية عندما يحصلون على مدخلات من أفراد غيرهم أكثر خبرة منهم في الموضوع المطروح؛ و"مميزات تحديد مكان الخبرة" تستفيد من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لكي تحدد أمكنة الخبراء داخل المؤسسة وتوفر المرافق للتعاون معهم.

4-1 العاملون وثقافة المؤسسة: يعتقد بعض المحللين أن تكنولوجيا

الاتصالات والمعلومات هي من أهم الممكنات لإدارة المعرفة، ففي حين يعتقد آخرون أن إدارة المعرفة تتوقف على العاملين في المؤسسة أيضا وليس على

¹بروست جيروت , مرجع سابق، ص 198.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة وإدارتها

التكنولوجيا وحدها، ويعلنون أن استخدام الحاسوب وحده كثيرا ما يؤدي إلى فشل مبادرة إدارة المعرفة ويتوقف نجاح تنفيذ التكنولوجيات الجديدة على عدة عوامل بصورة عامة.

2- توفير الموارد البشرية اللازمة:¹

حيث تعتبر أهم مقومات وأدوات إدارة المعرفة، إذ يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم من يعرفون بأفراد المعرفة الذين تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها إضافة إلى القيام بالبرمجيات اللازمة ذات العلاقة.

يشترط في أفراد المعرفة احترام مجموعة مبادئ متمثلة في:²

1-2 المجموعات "قلب و روح التشارك" **communities; heart& soul of**

knowledge sharing: تعرف ب"مجموعات الممارسة" تحت اسماء مختلفة: مجموعات التعلم، شبكات التعلم، فرق أفضل ممارسات؛ المهم في ذلك تشكيل مجموعات طوعية تضم أفراد تربطهم المصالح والاهتمامات المشتركة وهي أفضل بيئة للتشارك المعرفي.

2-2 مجموعات العمل الافتراضية تحتاج إلى تفاعل

مادي **virtualcommunitiesneedphysical interaction**: فيما وسعت تكنولوجيا الاتصال أفاق العمل عن بعد، إلا أن العديد من المنظمات وجدت صعوبة في تكوين مجموعات الممارسة بدون لقاءات وجها لوجه بين الأعضاء، ذلك أن التفاعل يؤسس روابط الثقة والصلة المطلوبة بينهم .

3-2 العاطفة تقود مجموعات الممارسة **passion drivescommunities of**

praticce:مجموعات الممارسة المتكونة عن طريق أوامر عليا سرعان ما تنتفك، لأن الفرد لا يضيع وقته في نشاطات لا تدخل ضمن اهتماماته، في

¹ابراهيم الملكاوي، مرجع سابق، ص 85.

²يوسف لمحنت , نحو تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية , مذكرة ماجستير في علم المكتبات , تخصص انظمة المعلومات وادارة المعرفة , 2010 , ص 69-70.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة وإدارتها

المقابل سنجد أنه سيبحث عن مجموعات تراعي اهتماماته الخاصة ومبنية على العواطف الإنسانية الإيجابية التي لها دور في تحسين العلاقات عبر تقديم مبرر للعمالجماعي.

3- الهيكل التنظيمي:¹

إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاقاً لإبداعات الكامنة لدى الموظفين؛ لذا لا بد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة، حيث تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها، إدارتها، تخزينها، تعزيزها، مضاعفتها وإعادة استخدامها. ويتعلق أيضاً بتحديد وتجديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وكفاءة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية .

4- القيادة التنظيمية:²

فهي عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة؛ فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر، لذلك فإن هناك نظرية خاصة بالقيادة تسمى النظرية الظرفية متفقة أكثر مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة.

5- الثقافة التنظيمية:³

تشمل الثقافة سلوك الأشخاص في الإبداع والمشاركة في استعمال المعرفة ضمن المنظمات، والثقافة هي أصعب مكون لإدارة المعرفة، ومهما كان النجاح أو الفشل فبرنامج إدارة المعرفة هو غالباً مجرد تابع فيما إذا كانت ثقافة المنظمة تشخص أو تعيق تبادل وتناقل المعرفة بحرية ضمن هيكل المنظمة وبين العاملين واعتبارهم حَمَلة المعرفة .

¹ابراهيم الملكاوي، مرجع سابق، ص 85-88

²المرسي نبيل: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر ، 2005 ، ص 511.

³العلي عبد الستار ، قنديلجي ، مرجع سابق ص 46.

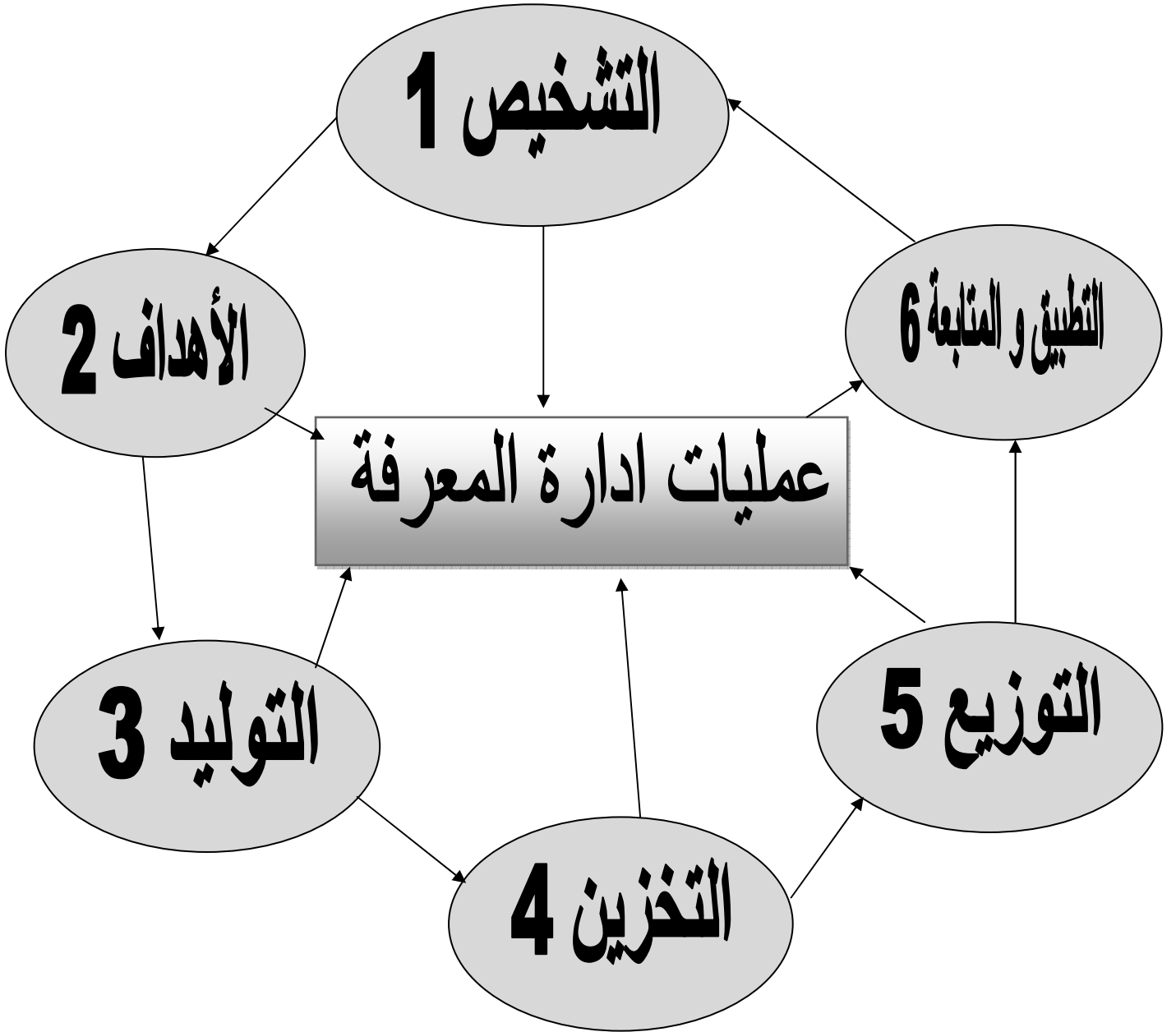
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة وإدارتها

المبحث الثالث: عمليات، استراتيجيات ونماذج إدارة المعرفة

يعتبر الشق التطبيقي لإدارة المعرفة هو الجزء الأكثر نقاشاً بين المتحمسين والمتشائمين لها، حيث لازالت البحوث تحاول الاكيد على ان هناك نماذج ناجحة لإدارة المعرفة استطاعت ان تساعد المؤسسات في زيادة كفاءتها، من خلال عملياتها واستراتيجياتها؛ وهذا ما سنتطرق إليه في مبحثنا هذا.

المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة:

اختلف الباحثون من حيث عدد المراحل التي تمر بها المعرفة اثناء ادارتها، فعمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل متتابعي مستمر ومتكامل فيما بين مراحلها كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم 03: عمليات إدارة المعرفة

المصدر: بلقاسم تويبة، محمد صالح، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، 2011، ص 9

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة وإدارتها

1- تشخيص المعرفة:¹

إن العائق الدائم في حياة المنظمات هو صعوبة الوصول إلى المعرفة المطلوبة، لذلك نجد أن تشخيص المعرفة من الأمور المهمة، لأن نجاحها يتوقف على دقة التشخيص الذي تُقدّم به المعرفة، و غيابها هو جوهر مشكلة المنظمات المعرفية، لذلك إذا أرادت المنظمة أن ترصد قدراتها المعرفية، عليها أن تتحرك في محورين؛ وهما أن تعرف المعرفة الداخلية التي تتمثل فيما لدى المنظمة من إمكانيات وما لدى أفرادها من معلومات وخبرات ذات فائدة للمنظمة ومستقبلها؛ وثانياً التعرف عليها من مصادرها الخارجية التي تتمثل في البيئة المعرفية المحيطة بالمنظمة والتي يجب رصدها بدقة وفقاً لاهتمامات المنظمة والسعي لارتباط المنظمة معها.

2- تحديد أهداف المعرفة:

إن إدارة المعرفة في أي منظمة هي مجرد وسيلة لتحقيق أهدافها، كما أنها تبدأ أولاً بتطوير الأهداف الواضحة للمعرفة والمتمثلة في:²

- ✓ تحسين العمليات.
- ✓ خلق الوضوح حول كل من مجالات عمل الشركة، المشكلات وعمليات الشركة.
- ✓ تسهيل الابداع.
- ✓ التوجه نحو الزبون.
- ✓ تسهيل عمليات التخطيط والتنبؤ.

كما أن أهم جانب في أهداف المعرفة هو العمق والسعي لتبني التحولات الجذرية والغايات الواسعة، وكل هذا يدور حول البراعة وتحقيق الجودة الفائقة، وإنتاج سلع وخدمات جيدة؛ إضافة إلى وضع حلول غير تقليدية، ومن أهمية تحديد أهداف المعرفة؛ فهم العاملين لنوع المعرفة التي تعد حاسمة لعملهم، والتي يجب عليهم تعلمها كي يتم تحسين الانجاز.

¹العمري غسان، عيسى ابراهيم، الاستخدام المشترك للتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية للأعمال للبنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه جامعة عمان للدراسة العليا، عمان، الأردن، 2004، ص8
²العلي عبد الستار، مرجع سابق، ص 41.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة وإدارتها

3- توليد المعرفة:1

يرى Nonaka&Takeuchi أن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة، أي أن المؤسسة لا تستطيع توليد المعرفة دون الأفراد، لذلك يجب على المؤسسة الاقتصادية أن تدعم وتحفز نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد، بل عليها توفير البيئة المناسبة لهم، وعليه فإن عملية توليد المعرفة المنظمة يجب فهمها على أنها عملية توسع المعرفة التي يتم توليدها على يد الأفراد، وبلورتها على مستوى الجماعة من خلال الحوار، المحادثة والتشارك فيخبرة أو مجتمع الممارسة.

4- تخزين المعرفة:2

عمليات خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ keeping، الإسترجاع الإدامة maintenance، البحث search، الوصول accesing، الإسترجاع retiring، ومكان التخزين warehousing، وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطرا كبيرا نتيجة فقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد والذين يغادرونها لسبب أو لآخر. و بات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهما جدا؛ لاسيما بالنسبة للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف واستخدام لصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها.

5- توزيع المعرفة:3

تعتبر عملية تقاسم المعرفة صعبة للغاية؛ باعتبار أن الميل الطبيعي للبشر هو الاحتفاظ بمعرفتهم لأنفسهم وعدم ثقتهم بمعرفة غيرهم، لهذا السبب يجب أن يحفز العاملون

¹Wiig Karl, Knowledge Management Foundation: Thinking About Thinking, Arlington: Schéma Press. 2002. P75.

²سوزان صالح دروزة، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية والمالية، الأردن، 2008، ص 140-141.

³اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (إسكوا)، منهجية إدارة المعرفة، مقاربة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الإسكوا الأعضاء، نيويورك 2004، ص12.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة وإدارتها

تحفيزا عاليا ليضطلعوا بمثل هذا العمل، إضافة إلى تبني مبدأ تقاسم المعرفة.¹ ولكي تنجح عملية مشاركة المعرفة وجب إدراك أن المشاركة تحتم تحولنا من العمل الفردي إلى العمل الجماعي، كما أن اختلاف أسلوب وطبيعية المشاركة يختلف تبعا لنوع المعرفة، وتختلف المشاركة بالمعرفة عن المشاركة بالمعلومات، لأن المعلومات لا تتضمن التفكير أثناءها، أي أن المشاركة بالمعرفة تتطلب مجهودا أكبر من المشاركة بالمعلومات.

6- التطبيق والمتابعة:2

تبدو العملية الأخيرة "تطبيق المعرفة" بداية لحركة جديدة للمعرفة، فهي في الواقع ليست نهاية المطاف وإنما مهد لولادة معرفة جديدة، إنها آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة، تفترض استخدام المعرفة وتطبيقها، وليست المؤسسات التي تمتلك أفضل معرفة من تضمن الميزة التنافسية، بل تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه، ولتوفير هذه الميزة يجب تطبيق المعرفة في كامل الأنشطة.

المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة

تنافس الباحثون في تقديم نماذج مختلفة تعكس الصورة التي توجه فيها عمليات إدارة المعرفة؛ ارتأينا النماذج التالية كأهم نماذج :

1. نموذج Marquardt:3

اقترح مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في المنظمة، يتألف من ست مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل :

✓ اكتساب

¹صلاح الدين كبيسي، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي، رسالة دكتوراه، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، 2002، ص 76

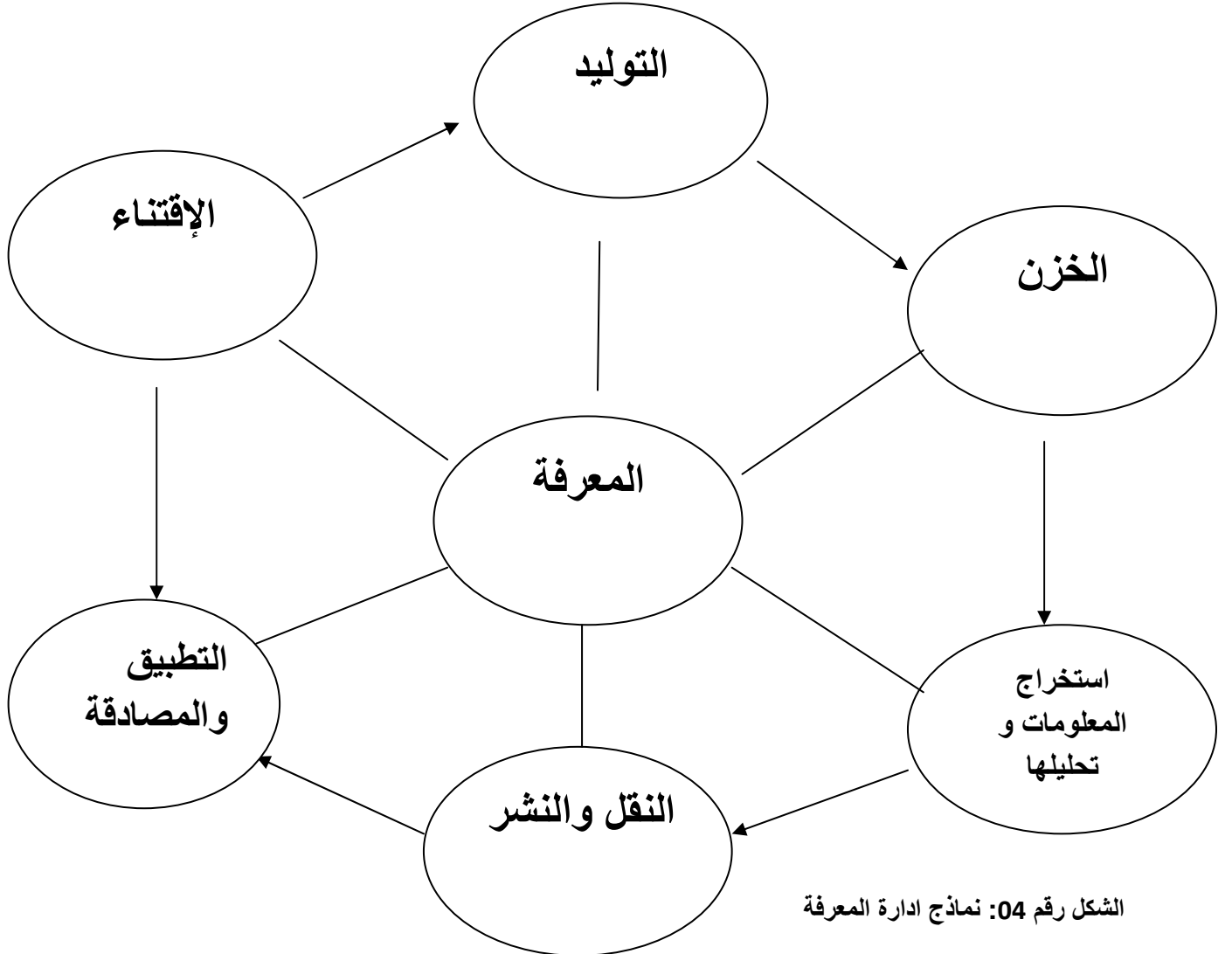
²اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (إسكوا)، ص 13

³ وهيبه حسين داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة الاقتصاد، دمشق، سوريا، 2006، ص 40.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة وإدارتها

- ✓ توليد
- ✓ خزن
- ✓ استخراج المعلومات وتحليلها
- ✓ النقل والنشر
- ✓ التطبيق والمصادقة

يوضح النموذج مدى تفاعل العمليات الست فيما بينها، فهي عمليات مستقلة مترابطة فيما بينها، فالمعلومات تتوزع على قنوات متعددة، لكل واحدة أطر زمنية مختلفة.



الشكل رقم 04: نماذج ادارة المعرفة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة وإدارتها

2. نموذج Wiig¹: يتكون النموذج من:

1-2 نموذج دورة تطور المعرفة المؤسسية: يتكون بدوره من خمس نقاط:

- تطوير وإعداد المعرفة knowledge development: ذلك من خلال التعليم والابداع والابتكار، ومن خلال جهود البحث التي تهدف إلى جلب واستيراد المعرفة من خارج المؤسسة.
- اكتساب المعرفة knowledge acquisition: يتم السيطرة على المعرفة وتخزينها والاحتفاظ بها من أجل الاستخدام وعمليات المعالجة المختلفة.
- تهذيب المعرفة knowledge refinement: حيث تنظم المعرفة وتحول إلى أشكال مفيدة للمؤسسة؛ هنا قد تتحول المعرفة إلى مواد مكتوبة أو قواعد معرفة، مما يجعلها قادرة على تحقيق المنافع للمؤسسة.
- توزيع ونشر المعرفة knowledge distribution development: حيث توزع المعرفة وتنشر حتى تصل إلى كل مركز وكل نقطة من نقاط العمل، وتجري عملية التوزيع والنشر عن طريق التعليم والبرامج التدريسية والنظم المسندة بالمعرفة وشبكات الأعمال الخبيرة.
- الرفع المعرفي knowledge leveraging: حيث في هذه المرحلة تكون قد تبنت وطبقت المعرفة كمحصلة للمراحل السابقة، وهنا تبدأ المؤسسة بتحقيق ميزة الرفع المعرفي.

3. نموذج A.Jetter²:

تتم إدارة المعرفة؛ حسب هذا النموذج؛ على ثلاث مستويات:

1-3 إدارة المعرفة استراتيجيا: في هذا المستوى تتعلق إدارة المعرفة بمفهوم هندسة المعرفة التنظيمية، والتي تتضمن رؤيا حول ماهية الكفاءات الجوهرية المطلوبة

¹يوسف ابو فارة، العلاقة بين استخدام مدخل ادارة المعرفة والاداء، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول ادارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونية الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 26-28 أبريل 2004 ص 13-14

²Antonie Jetter Et Al: Knowledge Integration: The Practrice Of Knowledge Management In Small & Medium Entreprises. Physica-Varlag, New York, USA, 2006, P05.

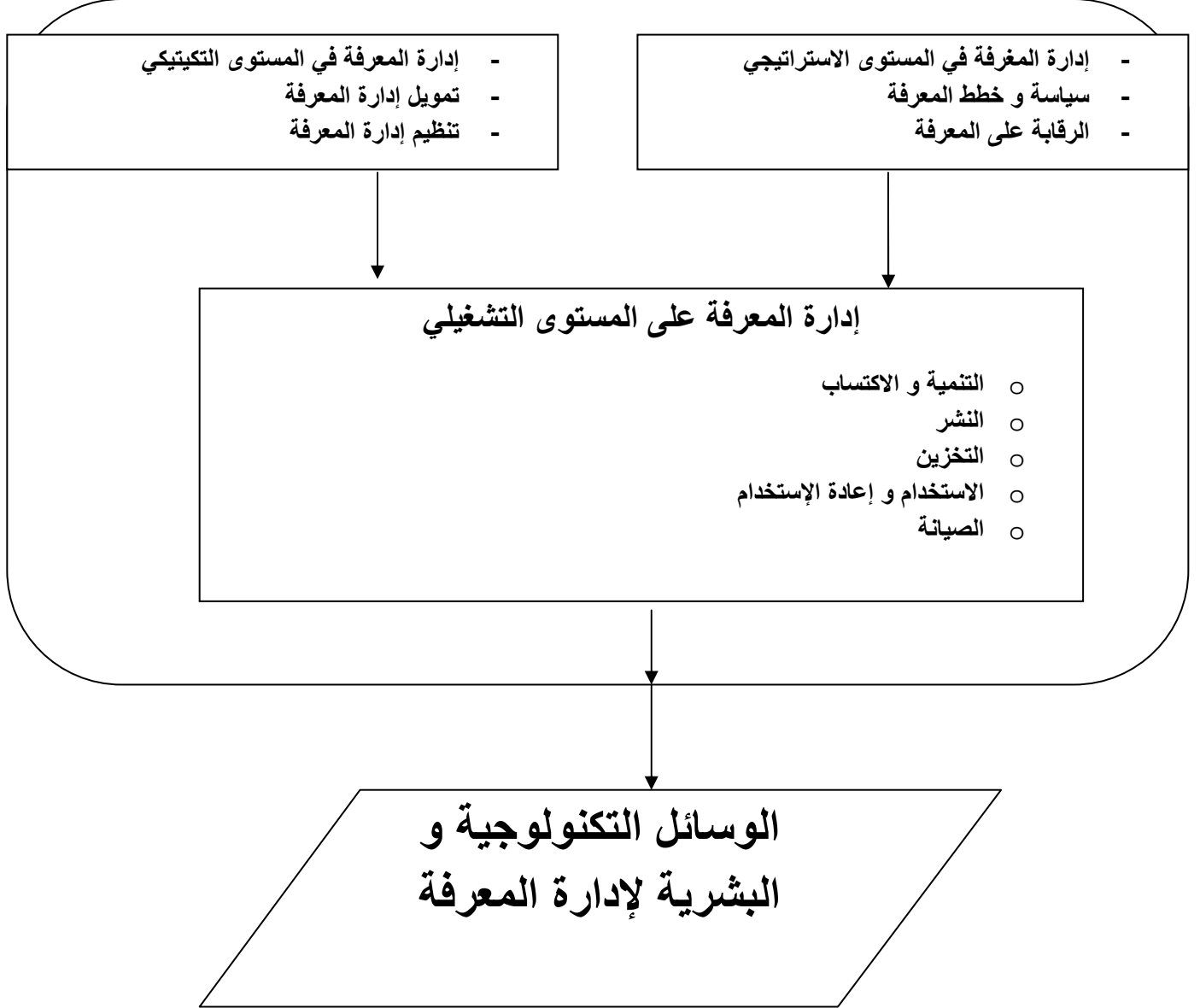
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة وإدارتها

في الأجل الطويل، كيف يتم الحصول عليها والتعامل معها، الاستخدام الفعال لها مما يعني أن خطط وسياسات المعرفة يجب أن تتماشى مع طموحات المنظمة وتغيرات البيئة. في هذا المستوى يتم تقييم المعرفة على أساس أهميتها الاستراتيجية وإعطاء الكفاءات أهمية عالية، كذلك سياسة الرقابة على المعرفة الواجب اتخاذها ضد شكل من أشكال التقليد أو السرقة.

2-3 إدارة المعرفة تكتيكيا: يتعلق الأمر هنا بوضع قواعد عامة للتعامل مع المعرفة من حيث المسؤوليات والإجراءات والوسائل (التحفيز والتمويل) وهذا يتضمن تنظيم وتمويل إعداد الميزانيات التي تتطلبها مبادرات إدارة المعرفة.

3-3 إدارة المعرفة و تشغيلها : إدارة المعرفة في هذا المستوى تتضمن الوسائل المحددة لتطوير، تخزين، نشر، استخدام وإعادة استخدام، ضبط المعارف والمعلومات. تكون متماشية مع الخطوط الاستراتيجية والتكتيكية المرسومة.

بيئة إدارة المعرفة



شكل رقم 05: بيئة إدارة المعرفة

Source:AntonieJetter Et Al: Knowledge Integration: The Practrice Of Knowledge Management In Small & Medium Entreprises. Physica–Varlag, New York, USA, 2006

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة وإدارتها

المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة المعرفة

تحدث العديد من الباحثين عن الاستراتيجيات التي يجب على المؤسسة انتهاجها من أجل إدماج إدارة المعرفة كأسلوب إداري وإطار تنظيمي لعملية تبادل ومشاركة المعلومات من أجل الوصول إلى:

- القدرة على الفعل
- صناعة القرار بكفاءة
- الابتكار والابداع

حيث أدرج Wiig الاستراتيجيات التالية:¹

أولاً: إستراتيجية النمو التدريجي

يتم استخدام هذه الإستراتيجية تدريجياً حينما تكون أوضاع المؤسسة مناسبة، وحين يكون الأفراد المعينون يتمتعون بمستوى عالٍ من الاهتمام، وتمكن هذه الإستراتيجية المنظمات ذات الموارد المحدودة والراغبة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء إدارة المعرفة. تتميز هذه الإستراتيجية بكونها قليلة المخاطر.

ثانياً: إستراتيجية التروي بحذر

تعتمد هذه الإستراتيجية على تبني مبادرة إدارة المعرفة؛ لكن بترو وحذر، إذ تطبق في البداية حينما تكون أوضاع المؤسسة ملائمة، ثم يتم تطبيقها لاحقاً على نطاق أوسع ووفق الحاجة، تتميز هذه الاستراتيجية بأنها تتيح للمؤسسات ذات الموارد المتاحة نسبياً وتشعر بالحاجة الملحة إلى تطبيق إدارة المعرفة، بناء قدرات المعرفة دون أن تكون الأولوية لتطبيق المدخل الإداري كما أن استخدام هذه الإستراتيجية يقلل من حجم المخاطر، ويتيح للمنظمة فرصة تحقيق مكتسبات تنافسية .

¹ محمود عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 143-144.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة وإدارتها

ثالثاً: استراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة:

تعد هذه الاستراتيجية جزءاً من محاولة واسعة إلى تجديد المؤسسة وتقويتها من خلال وجود إدارة إبداعية تتطلع إلى الأمام، وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها استراتيجية متوسطة المدى فيما يتعلق بالمخاطرة؛ إضافة إلى أنها ذات مردود عالٍ بالنسبة للشركات الطموحة التي تأخذ على نفسها التزاماً بتحقيق ميزة تنافسية دائمة وبسرعة.

¹ أما حسب دراسات Nonaka، فلا بد للمؤسسات أن توظف هاتين الاستراتيجيتين من أجل التمييز بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية:

1- استراتيجية الترميز: والتي تعتمد على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة نمطية، رسمية، قابلة للوصف، التحديد، القياس، النقل و التقاسم؛ ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات ومعرفة نمطية يمكن من خلال شبكة المؤسسة تعميمها على جميع الأفراد من أجل الاطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في أعمال المؤسسة المختلفة.

2- إستراتيجية الشخصنة: وهي التي تركز على المعرفة الضمنية، وهي المعرفة غير القابلة للترميز، وغير الرسمية لأنها تكون حوارية، تفاعلية في علاقات الأفراد وجها لوجه، غير قابلة للوصف، النقل، التعليم والتدريب؛ وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمعاشية المشتركة والتشارك في العمل والخبرة. وهذه الإستراتيجية تناسب المؤسسة كثيفة المعرفة والمؤسسة الاستشارية.

¹ نجم عبود نجم، ادارة المعرفة : المفاهيم والاستراتيجيات، مؤسسة الوراق، ط2، عمان، الأردن، 2008 المفاهيم والاستراتيجيات ص 163-164.

خلاصة الفصل

شهدت السنوات الأخيرة الماضية اهتماما كبيرا بجانب المعرفة كمورد غير ملموس، ذلك كنتيجة للتطورات الواضحة في منظمات الأعمال التي أدركت قيمة المعرفة كمادة فعالة لتوليد الثروة الصافية وكمورد استراتيجي يجب تثمينه وصقله وتنميته لبناء ميزة تنافسية مستدامة.

تشكل المعرفة جزءا مهما من رأس المال الفكري لأي منظمة مما دعا إلى اجتهاد المفكرين والأكاديميين في استحداث إطار تنظيمي لعملية تبادل المعارف، يتمثل هذا الإطار بما يعرف بإدارة المعرفة، وهو أسلوب إداري جديد نسبيا يهتم بالمعرفة بنوعيتها؛ الصريحة والضمنية؛ وكمنهج تعول عليه المؤسسة في بناء الميزة التنافسية وتحرير الإبداع من خلال عملياتها المتمثلة في تشخيص المعرفة، تحديد أهدافها، توليدها، تخزينها وتوزيعها وأخيرا تطبيقها ومتابعتها، ذلك من خلال نماذج مختلفة مقترحة من عدة باحثين اقتصاديين؛ وتبني استراتيجيات مختلفة تضمن الاستخدام الأمثل للموارد الضرورية للمؤسسة من أجل تحقيق غاياتها.

الفصل الثاني:
أساسيات حول الميزة
التنافسية وعلاقتها
بإدارة المعرفة

مقدمة الفصل الثاني =

تعتبر التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيقه في ظل الاقتصاديات الحديثة التي تتسم بسرعة التغيرات وظهور موارد حديثة تدخل في أصول المؤسسة والمتمثلة في الموارد غير الملموسة متمثلة في رأس مالها الفكري، كما أن الانفتاح على الأسواق العالمية، واعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتطور عمليات الإبداع... كل هذه العوامل زادت من شراسة المنافسة، وخلقت فروقات بين المنظمات التي استمرت في الاعتماد على الموارد التقليدية من جهة، وبين المنظمات التي تتجه نحو العالمية من جهة أخرى، استجابة لهذه الظروف أصبحت المؤسسات أكثر تركيزا على مفهوم التنافسية باعتبارها عنصرا أساسيا وجوهريا للنجاح .

وعليه تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: الميزة التنافسية

المبحث الثاني: أسس بناء الميزة التنافسية

المبحث الثالث: إدارة المعرفة وعلاقتها بالزبون، الأداء والإبداع

الفصل الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة المعرفة

المبحث الأول: الميزة التنافسية

يعتبر MICHAEL PORTER أول من وضع نظرية الميزة التنافسية، فقد صمم لها نموذجاً لقياس القدرة التنافسية يستند على المتغيرات الجزئية للاقتصاد، معتبراً أن التنافس إنما يتم بين المؤسسات نفسها، إلا أن تقرير التنافسية العالمية قد وضع نموذجاً آخر لقياس القدرة التنافسية يستند إلى المتغيرات الكلية للاقتصاد باعتبار أن التنافس يتم بين الدول، وإذا اعتمدنا نموذج Porter فلا بد للمؤسسة أن تدرس العوامل والمتغيرات التي تلعب دوراً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية وأسبابها

أولاً: مفهوم التنافسية

يختلف تعريف التنافسية باختلاف موضوعها، أي بحسب ما إذا كانت تمس دولة أو قطاعاً معيناً أو مؤسسة. ومن بين التعاريف ارتأينا طرح المفاهيم التالية:

1. ¹هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق أهداف مختلفة من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد.
2. التنافسية ²هي القدرة على الحفاظ وباستمرار وبصفة دائمة، وبطريقة طوعية في سوق تنافسي ومتغير على تحقيق معدل ربح على الأقل يساوي المعدل المطلوب لتمويل أهدافها.
3. يعرفها Porter على أنها ³: معدل الإنتاجية التي تشتغل به الدولة ومواردها البشرية، المالية والطبيعية؛ وتحدد الإنتاجية ومستوى المعيشة في الدولة أو الإقليم المعني .

¹فريد النجار، إدارة الانتاج والعمليات والتكنولوجيات، مدخل تكاملي تجريبي، مصر 1997، ص 123

²Roger Perceron, Entreprise, GestionCompetitive. Ed Economica. 1984.P47.

³مصطفى أحمد، حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية و دورها في دعم جهود النمو و التنمية في العالم، الدار الجامعية، مصر 2011، ص 29.

الفصل الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة المعرفة

ثانياً: أسباب التنافسية

تعددت الأسباب التي جعلت من منظمات الأعمال تهتم بالتنافسية ويمكن إجمالها فيما يلي:¹

- تعدد الفرص في السوق العالمي نتيجة تحرير التجارة الدولية.
- وفرة المعلومات عن مختلف الأسواق نتيجة تطور أساليب بحوث السوق والشفافية التي تتعامل بها مختلف المؤسسات.
- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين مختلف وحدات وفروع المؤسسة بفضل شبكة الانترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة.
- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية، وتسارع مختلف عمليات الإبداع والابتكار.
- زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد أدى إلى تحول السوق إلى سوق مشتريين؛ تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط.

المطلب الثاني: الميزة التنافسية

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

² يرجع ظهور المفهوم الأساسي إلى "Chamberlin 1939" & "Selznick 1959" اللذان ربطا الميزة بالقدرة، ثم حصل تطور في هذا المفهوم حين وصف Schendel & Hofer الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد، ثم وضع كل من Porter 1984 ثم Day 1985 الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، حيث اعتبر أنها تعد هدف الإستراتيجية، أي كمتغير تابع لا يستخدم ضمن الإستراتيجية بالنظر إلى أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية.

¹ علي السلمي، مرجع سابق، ص 103

² سملايحيضيه، أثر التسيير الاستراتيجي وتنمية الكفاءات المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، 2005، ص 6.

الفصل الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة المعرفة

ارتأينا تقديم مجموعة من التعريفات كالتالي:

- الميزة التنافسية هي: ¹ وضعية تفوق مخلقة ومصنوعة تملكها المؤسسة نتيجة الدراسة والبحث والاكتشاف من خلال ملكات ابتكاريه، إبداعية ومواهبفاعلة في مجالات الإنتاج، التسويق، التمويل والموارد البشرية.

- يعرفها Porter كالتالي: ² تنشأ المعرفة التنافسية بمجرد وصول المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية مقارنة بتلك المستعملة من قبل المنافسين، أي بمجرد إحداث المؤسسة لعملية الإبداع، أي أن جوهر التنافس هو الإبداع.

4. الميزة التنافسية هي: ³ قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج؛ مثل الجودة العالية.

5. و يعرفها Kotler على أنها: ⁴ القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة أساليب تجعل المنظمات الأخرى عاجزة عن مجاراتها في الأمد القريب أو في المستقبل.

6. تعرف أيضا بأنها: ⁵ قدرة المنظمة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده.

7. كما تعرف أيضا بأنها: ⁶ قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط.

إن يمكن اعتبار أن المعرفة التنافسية هي التوليفة المتميزة من موارد أولية، تكنولوجيا، كفاءات ومهارات؛ والتي تمكن المؤسسة من المحافظة على حصتها السوقية، كما أن الميزة التنافسية ترتبط ارتباطا قويا بالأداء المتميز للموارد الداخلية والكفاءات.

¹ محسن أحمد الخضيرى , صناعة المزاي التنافسية , ط1 , مجموعة النيل العربية القاهرة , 2004 , ص 34.

² Michael Porter ; l'avantage concurrentiel des nation, Paris , inter édition 1993.

³ نبيل مرسي خليل , الميزة التنافسية في مجال الأعمال , نركز الاسكندرية للكتاب , 1995 , ص 80.

⁴ Philip kolter ; Bernard Dubois , Delphine Manceau Management, marketing , 11 eme edition , edition person, Paris , France , 2004 , p 265.

⁵ فريجات غول, الميزة التنافسية طريق لربح المعركة التنافسية. مقال نشر في مجلة الدراسات الاقتصادية, العدد 12 , فيفري 2005 , البصيرة للبحوث و الاستشارات , الجزائر , ص 33.

⁶ مصطفى محمود أبو بكر, الموارد البشرية: مدخل إلى تحقيق الميزة التنافسية, الدار الجامعية, مصر, 2008, ص 14

الفصل الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة المعرفة

ثانيا: خصائص الميزة التنافسية

نظرا لحساسية الميزة التنافسية ضمن استراتيجية المؤسسة وأثرها الواضح في تحقيق النجاح المرغوب؛ فإن تحقيق الفائدة المرجوة من امتلاكها يقتضي تحقيق توفر عدد من الخصائص؛ ومن بين الخصائص نجد ما يلي:¹

- تبني الميزة التنافسية على أساس الاختلاف وليس على أساس التشابه.
- تؤسس على المدى الطويل باعتبارها تختص باغتنام الفرص في المستقبل.
- تكون غالبا مركزة جغرافيا.
- ² أن تكون متميزة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير.
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في الأمدين القصير والطويل.

المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها

أولاً: أنواعها

تتفق أغلب الاجتهادات الأكاديمية على وجود نوعين أساسيين للميزة التنافسية:

1- التكلفة الأقل:

وتعني قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، تسويق منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمؤسسات المنافسة مما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر. ومن أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لابد من مراقبة عوامل تطور التكاليف حسب الشروط التالية:³

- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.

¹ مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز المعرفة التنافسية للمنتج اليامين ، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف 03-04 ديسمبر 2012 ، ص 04.

² طاهر محسن منصور الغالبي ، الإدارة الاستراتيجية : منظو منهجي متكامل ، دار وائل للنشر ط12 ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص309.

³ نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق، ص116

الفصل الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة المعرفة

➤ وجود طلب مرن على السلعة حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلع.

➤ وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين.

➤ محدودية تكاليف التبديل لتعديل سلعة مؤسسة بسلعة مؤسسة أخرى.

2- تمييز المنتج:

يمكن للمؤسسة أن تتميز عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها¹، إذ تستند المؤسسة إلى مجموعة من العوامل لتحقيق التميز²:

➤ تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.

➤ عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس استراتيجية التميز.

ثانياً: محدداتها

قدم بورتر أربعة محددات رئيسية؛ حسب رأيه؛ لها تأثير حاسم على الميزة التنافسية في اطار ما عرف بنموذج الماسة The Diamond Theory، وتتمثل هذه المحددات الأربع الأساسية والتي يتوقف عليها تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية في:

1- ظروف عوامل الانتاج³:

مما لاشك فيه أن عوامل الانتاج هي المدخلات الضرورية اللازمة لقدرة صناعة ما على المنافسة، حيث تأخذ هذه العوامل شكلين أساسيين، يتمثل الأول في العوامل الأساسية التي تتجسد في الموارد البشرية، الموارد الطبيعية ورأس المال، وهي العوامل التي لا تمثل ميزة تنافسية لأنه يسهل انتقالها والحصول عليها من قبل المنافسين، أما الشكل الثاني فهو يتمثل

¹Porter ME; Competitive Advantage-Creating And Sustaining Superior Performance, New York, The Free Press ; P119.

² نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003، ص 238
³ نصيرة بن عبد الرحمن، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2006، ص 54-55

الفصل الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة المعرفة

في العوامل المتطورة؛ وهي الأكثر أهمية لأنه يصعب الحصول عليها أو تقليدها مثل الحصول على العمالة ذات المهارات الخاصة.

2- أوضاع الطلب المحلي:¹

كلما زادت أهمية هيكل الطلب المحلي على السلع كثيفة التكنولوجيا فإن هذا سيدفع بالمنظمة إلى رفع مستوى جودة المنتج وتطويره، وتحقيق ميزة تنافسية في هذه المنتجات أدى الى توسع دائرة الابتكار من أجل تحقيق رغبات المستهلكين و رفع مستوى الجودة وتحقيق خاصية التمييز للمنتجات.

3- وضعية الصناعات المرتبطة والمساندة:²

وهي تلك الصناعات التي تشترك مع الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة؛ سواء من حيث المدخلات أو التكنولوجيا المستخدمة أو قنوات التوزيع، وكذا الصناعات التي تنتج مواد مكملة لهذه الصناعة، أما الصناعات المساندة فهي تلك التي تقدم الدعم للصناعة المعنية من حيث المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية.

4- استراتيجية المؤسسة وطبيعة المنافسة المحلية:³

إن المحدد الرابع للميزة التنافسية في نموذج Porter هو الإستراتيجية والهيكل التنافسي بين المؤسسات داخل دولة ما، وأن الدول تتبنى إيديولوجيات مختلفة، ومناهج إدارية من شأنها أن تنعكس على هيكل وإستراتيجية مؤسساتها، فهو يرى على سبيل المثال سيطرة المهندسين على مستويات الإدارة العليا في الدول التي تتركز على تحسين عمليات تصنيع وتصميم المنتج بالنسبة للشركات الألمانية واليابانية، بعكس المؤسسات الأمريكية التي يسيطر فيها المليون على الإدارة العليا، الأمر الذي قد يؤدي إلى تعظيم العوائد المالية في الأجل القصير على حساب الاهتمام بتحسين عمليات التصنيع وجودة

¹ أحمد سيد مصطفى، بناء التنافسية للتصدير، شركة ناس للصناعة، مصر، 2001، ص 143.
² شارل هيل ، جاريت جونز ، الإدارة الاستراتيجية ، بناء المزايا التنافسية ، ترجمة عبد الحكيم الخزامي ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ط1 ، 2008 ، ص 173.
³ شارل هيل ، جاريت جونز ، مرجع سابق ص 166.

الفصل الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة المعرفة

المنتج؛ وهو ما نجم عنه خسارة نسبية للمنافسة الأمريكية في الكثير من الصناعات ذات القاعدة الهندسية.

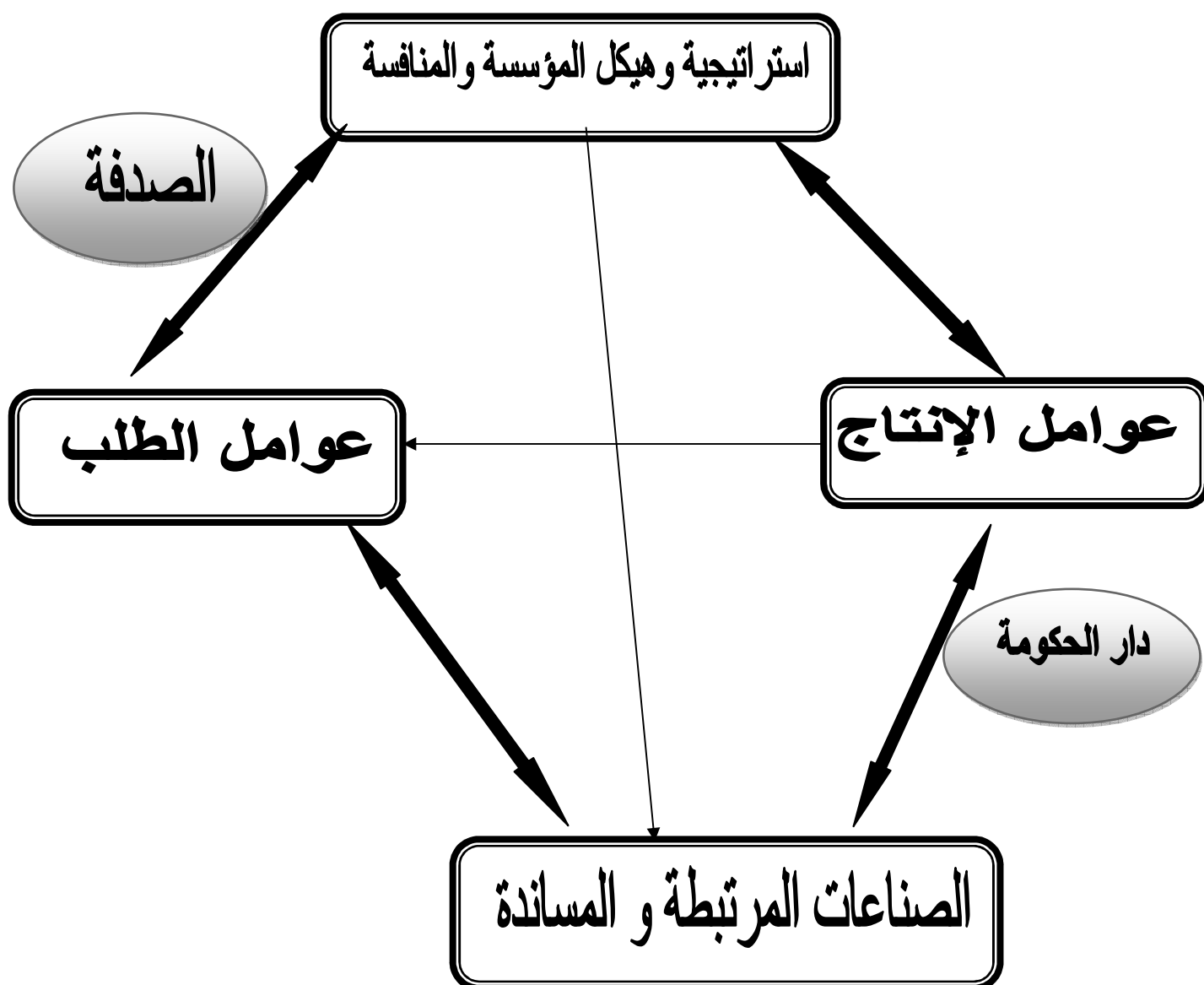
كما يضيف Porter لنموذجه عنصرين ثانويين:¹

5- دور الحكومة: تقوم الحكومة بدور فعال في خلق الميزة التنافسية، مما يدعم الأداء التنافسي للمنظمات؛ عن طريق وضع سياسات تشجع على المنافسة وتدعم عمليات الابتكار والتصدير.

6- دور الصدفة : تلعب العوامل غير المتوقعة والتي تحدث بمحض الصدفة دوراً أساسياً في تنافسية الصناعات؛ ومن هذه العوامل: الاختراعات الجديدة، التغيرات المفاجئة في أسعار المدخلات والكوارث الطبيعية.

¹ أحمد سيد مصطفى مرجع سابق ص 143.

الشكل رقم 06: نموذج الماسة ل PORTER



Source: M.Porter.NewGlobalStrategies For Competitive Advantage.
Planing Review, May /Jun 1990 ,ABI / IN for Trade And Industry
,p08.

الفصل الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة المعرفة

من خلال نموذج PORTER نستنتج أن المحددات الأربع لها دور رئيسي وفعال؛ بحيث تتداخل فيما بينها، أما بالنسبة للعنصرين الفرعيين فيؤثران على المحددات الرئيسية ولكن بشكل نسبي، لأن الأمور التي تحدث صدفة لا تكون متتالية وإنما في فترات متقطعة وقد لا تحدث أبداً، كما أن دور الحكومة دور ثانوي يمكنه أن يدعم الميزة التنافسية.

المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية

تعتبر استراتيجيات التنافس التي جاء بها Porter من المصادر الخارجية للمؤسسة باعتبار الاستراتيجية تلك الوسائل والأساليب التي تعمل المؤسسة على استخدامها للوصول إلى الأهداف المرسومة، فهي مناورة يقصد منها خداع المنافسين.

أولاً: مصادر خارجية

تعتبر استراتيجيات التنافس التي جاء بها Porter مصدراً من مصادر المعرفة التنافسية المؤسسة والتي تتمثل في:

1- التفكير الاستراتيجي : تستند المنظمات على استراتيجيات معينة للتنافس بهدف

تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية¹. وعلى

هذا الأساس يمكن لأي مؤسسة أن تختار بين الاستراتيجيات الثلاث التالية:

1-1 إستراتيجية خفض التكاليف: الهدف من هذه الإستراتيجية هو خفض التكاليف

والبيع بسعر أقل من أسعار المنافسين خلال استخدام الموارد المتاحة

وتخفيض التكلفة، الأمر الذي يوفر عدة مزايا سواء كان بالنسبة للمؤسسة أو

بالنسبة لأطراف أخرى ذات العلاقة والمتمثلة في:²

➤ المنافسون: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث

المنافسة على أساس السعر.

➤ المشترون: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد العملاء

الأقوياء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.

¹نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 115.
²أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 25.

الفصل الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة المعرفة

➤ **المورودون:**¹ فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها -في بعض الحالات- أن تكون في مأمن من المورودين الأقوياء، خاصة أن قيادة التكلفة تتطلب عادة الاستحواذ على حصة كبيرة من السوق؛ وبالتالي شراء كميات كبيرة نسبياً، ما يعزز قوتها التفاوضية في مواجهة الموردين.

➤ **الداخلون الجدد:**² فالمؤسسة تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر، مما يجعلها تساهم في إرساء عوائق للدخول طالما هي قادرة على الاحتفاظ بهذه الميزة.

➤ **المنتجات البديلة:**³ إذا ما ظهرت منتجات بديلة في السوق، فإن المؤسسة تلجأ لاستخدام تخفيضات في السعر كسلاح ضد هذه المنتجات؛ والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

2-1 **إستراتيجية التميز:** يمكن للمنظمة أن تميز منتجاتها عن المنظمات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج وسمات خاصة به، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة. وتتزايد درجات نجاح هذه الإستراتيجية بزيادة تمتع المنظمات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها. تحقق هذه الاستراتيجية عدة مزايا لعدة أطراف:⁴

➤ **المنافسون:** إن التميز يحمي المؤسسة من منافسيها لدرجة قد تصل إلى مبدأ الولاء للعلامة من قبل العملاء مما يشكل صمام أمان للمؤسسة اتجاه منافسيها.

➤ **المشتررون:** يمكن أن تواجه المؤسسة مشكلات مع العملاء الأقوياء نظرا لكون المنتج المتميز يقدم منتجا متميزا للزبون؛ وتستطيع المؤسسة فرض زيادات على الأسعار وذلك كون العملاء لديهم الاستعداد لدفع أسعار استثنائية.

¹نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 234-236.

²نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 234-236.

³نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 234-236.

⁴شارلز هيل، جاربت جونز، مرجع سابق، ص 317.

الفصل الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة المعرفة

➤ **المورودون:**¹تضمن استراتيجية التميز تحقيق هامش ربح عال مما يسمح بمجابهة سلطة الموردين.

➤ **المنتجات البديلة:**² يعتمد تهديدها على قدرة منتجات المنافسين على الوفاء باحتياجات العملاء بنفس الدرجة التي تفي بها منتجات المنتج المتميز، وفي قدرتها أيضا على إعاقة ولاء العملاء للعلامة.

3-1 إستراتيجية التركيز:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين؛ أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود، وعلى استخدامات معينة للمنتج.

تحقق هذه الاستراتيجية عدة مزايا لعدة أطراف :³

➤ **المنافسون:** تتمتع المؤسسة المتبنيّة لإستراتيجية التركيز؛ بحماية من المنافسين إلى المدى الذي تستطيع من خلاله تقديم منتج أو خدمة لا يستطيع منافسوها تقديمها.

➤ **المشتررون:** إن القدرة على تقديم منتجات متميزة يمنح المؤسسة قوة ضغط على مشتربيها.

➤ **الداخلون الجدد:** ينبغي عليهم التغلب على ولاء العملاء للمؤسسة التي تنتهج إستراتيجية التركيز وذلك على اعتبار أن هذا الولاء يشكل حاجزا للدخول.

➤ **المنتجات البديلة:** بتطبيق المؤسسة لاستراتيجية التركيز، فإن العملاء ليسوا في حاجة إلى هذه المنتجات كون ولاء العملاء للعلامة يعمل على التخلص من تهديدها.

¹ حيدر ابراهيم يونس، الادارة الاستراتيجية للمنظمات، التحليل الاستراتيجي- أساليبه و نماذجه وأدواته، دار الرضا، سوريا، دمشق، 2005، ص 186.

² شارلز هيل , جاريت جونز، مرجع سابق, ص 317.

³ شارلز هيل , جاريت جونز، مرجع سابق, ص 327.

الفصل الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة المعرفة

ثانيا: المصادر الداخلية

إن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات يبين أن مصدرها لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية بل بقدرة تلك المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية و التي تعد الكفاءات، المعرفة و الجودة إحدى عناصرها الأساسية.

يمكن التمييز بين مصدرين للميزة التنافسية:

1- الموارد الملموسة:

تشمل ما يلي:

1-1 **المواد الأولية:** لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المنظمة

أنتحسن اختيار مواردها والتفاوض على أسعارها وجودتها.

2-1 **معدات الإنتاج:** وهي المعدات التي تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات

وتشمل الآلات والأدوات والأجهزة المستخدمة في العملية الإنتاجية كافة، يمكن

تقسيمها إلى:¹

➤ **آلات متخصصة:** ويطلق عليها أيضا وحدات الاستخدام الخاصة

وتضم الاستخدامات الخاصة لأداء وظيفة محددة.

➤ **آلات غير متخصصة:** ويطلق عليها أيضا وحدات الاستخدام العامة؛ تصمم لتأدية

وظائف متعددة وعامة، نجدها كذلك عند المنافسين داخل القطاع.

3-1 **الموارد المالية:**² تعتبر الموارد المالية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسة، حيث تمكنها

من تعميق أنشطتها (كإنتاج منتجات جديدة) أو توسعها في (نطاق أكبر فتح قنوات

توزيع جديدة) ويتم كل ذلك بواسطة استثمارات فعالة؛ والتي بمقدورها تحقيق

الأهداف المالية والتنافسية.

¹رضا صاحب أبو آل علي، سنان كاظم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصرة (نظرة بانورامية عامة)، مؤسسة الوراق للنشر، 2001، ص 92.

²الداودي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد و كفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10/09 مارس، 2004 ص 263.

الفصل الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة المعرفة

2- الموارد غير الملموسة:

يصعب تحديد الموارد غير الملموسة، إلا أنها تشمل كلا من: الجودة، المعرفة، المعلومات و التكنولوجيا

1-2 **الجودة:**¹ هي الهيئة والخصائص الكلية للمنتوج "خدمة أو سلعة" والتي توضع وتعكس قدرة المنتوج على إشباع حاجات صريحة وأخرى ضمنية.

2-2 **المعرفة:**² هي ناتج نشاط وعمل العقل الإنساني، وتتمثل فيما يطلق عليه الآن "رأس المال الفكري" intellectual capital وتشمل المعرفة مختلف منتجات الفكر الإنساني من حقائق، أوصاف، تقنيات، نظريات، مفاهيم، قوانين، أطر ونماذج وغيرها من الأشكال التي تتبلور فيها مخرجات العقل الإنساني حين يتوجه لفحص ومحاولة فهم ما يحيط به من ظواهر ومتغيرات رغبة في السيطرة عليها واستثمارها لتحقيق أغراضه أو لتجنب ما قد تسبب له من أضرار ومشكلات.

3-2 **المعلومات:** في ظل بيئة تنافسية لا بد أن تكون المؤسسة في حالة استماع و يقظة دائمتين لما يحيط بها، فالمعلومات تلعب دورا مهما، فهي بالنسبة للمنظمة:³

اكتشاف منتج جديد- إمكانية الوصول إلى السوق قبل المنافسين- وسيلة لتطوير وسائل الإنتاج بشكل أسرع- الطريقة التي يعبأ بها المستخدمون للوصول إلى الأهداف المشتركة.

➤ **التكنولوجيا:**⁴ تعتبر التكنولوجيا من أقوى العوامل التي تستطيع تغيير القدرات التنافسية للمنظمة، لأنها تشمل كل التطبيقات العملية للنظريات العلمية والخبرات المكتسبة لتطوير عمليات الإنتاج.

¹ يوسف أبو فارة تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليم الملتقى حول اقتصاد المعرفة و التنمية الاقتصاد 25-27 أبريل 2005 , جامعة الزيتونة عمان , ص 3

² علي السلمي , مرجع سابق, ص 202.

³ أحمد لسيد مصطفى , تكنولوجيا المعلومات و التجسس التجاري , جلة أخبار الادارة المنظمة العربية للتنمية الإدارية , العدد 17 , القاهرة , ديسمبر 1996 , ص1.

⁴ كمال الدين, عبد الغني المرسي, الخروج من فخ العولمة, المكتب الجامعي الحديث, ط 1 , الاسكندرية, مصر, 2002, ص61

الفصل الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة المعرفة

➤ الإبداع¹: في ظل المحيط التنافسي الراهن يمثل الإبداع أحد أهم عناصر التفوق ومصدرا هاما من مصادر الميزة التنافسية، وازدادت أهمية هذا العنصر لما يمثله للمورد البشري من أهمية أو كما سماهم Drucker العمال المعرفيون، الذين أصبحوا أكثر أهمية بالنسبة بمنظمات القرن 21.

المبحث الثاني : اسس بناء الميزة

تبنى الميزة التنافسية على مجموعة من الأسس، كذلك تعتبر عملية تحليل القوى التنافسية من أهم المراحل التي تساعد المؤسسة للتعرف على شدة المنافسة القائمة داخل بيئتها، ويتوقف مستوى قوة المنافسة على عوامل أو قوى تنافسية من جهة ومصادرها ومحدداتها والحكم على جودتها من جهة اخرى بالإضافة الى الأبعاد التي تقوم عليها الميزة التنافسية واخرى يمكن تلخيصها فيما يلي:

المطلب الأول: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تتحدد فعالية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية من خلال ثلاثة عوامل²:

أولاً: مصدر الميزة التنافسية

ويمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:

- 1- مزايا تنافسية من الدرجة المنخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الأولية، حيث يسهل تقليدها نسبيا ومحاكاتها من قبل المنافسين.
- 2- مزايا تنافسية من الدرجة المرتفعة مثل المستوى التكنولوجي، تميز المنتج والصورة الحسنة للعلامة وذلك طبقا للمجهودات التسويقية المتراكمة أو علاقات وطيدة مع العملاء؛ تحكمها تكاليف تحول مرتفعة، تتميز هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها:

¹L'avenir du management, village mondial, Paris, 1999, p 133.

²نبيل مرسي خليل , مرجع سابق, ص99-100.

الفصل الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة المعرفة

- يتطلب تحقيقها ضرورة توفر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً على القدرات الفنية الداخلية.
- مجهودات تسويقية متراكمة وعلاقات وطيدة مع كبار العملاء.
- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المتراكمة والتميز في التسهيلات المادية والتعلم المتخصص والبحوث والتطور والتسويق.

ثانياً: عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة

في حالة ما إذا اعتمدت المؤسسة على ميزة واحدة مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد أولية رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعاً.

ثالثاً: درجة التحسب والتطوير والتجديد المستمر للميزة

على المؤسسات أن تعمل على خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات بتغيير الميزة الحالية وخلق مزايا تنافسية جديدة.

المطلب الثاني: تحليل قوى التنافس

في إطار دراسته للبيئة التنافسية يؤكد Porter أن هناك عاملين حاسمين لهما تأثير كبير على مردودية المؤسسة، فالعامل الأول يتمثل في مدى جاذبية القطاع نتيجة للأرباح التي يحققها، أما بالنسبة للعامل الثاني فيتمثل في الموقع التنافسي النسبي للمؤسسة في السوق، كما يرى أن هذين العاملين يتأثران بمدى قوة القوى المكونة للمحيط التنافسي ومدى التفاعل الموجود بينها، ومن ثم فإن قدرة المؤسسة على امتلاك ميزة تنافسية تحكمها القوى التنافسية المشكّلة للمحيط التنافسي الذي تنشط فيه المؤسسة ومدى قدرتها على فهم العلاقة الموجودة بين هذه القوى والتحكم فيها، وتتمثل القوى التنافسية التي قدمه Porter في:

الفصل الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة المعرفة

أولاً: شدة المزاومة بين المنافسين في الصناعة:¹

تمثل المزاومة بين المنافسين محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية الصناعة؛ ومن بين المحددات العديدة للمزاومة، نجد أن هناك أربعة عوامل بارزة وهي: نمو الصناعة، نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط، مدى عمق تمييز المنتج وأخيراً التمرکز والتوازن بين المنافسين، فإذا كانت صناعة ما تتميز بنمو مرتفع، تكاليف ثابتة نسبية أقل، مدى واسع من إمكانيات تمييز المنتج، درجة عالية من التمرکز، فإن الاحتمال الأكبر هو توافر فرص ربحية جيدة لمعظم المشاركين في الصناعة والعكس صحيح، فإنه من المتوقع أن تعمل العوامل الأربعة الأولى بمثابة محددات مهيمنة على درجة المزاومة بين المنافسين في الصناعة.

ثانياً: تهديدات المنافسين المحتملين

ويقصد بالمنافسين المحتملين الشركات التي تدخل في خلية المنافسة في الوقت الحالي، ولكن لديها القدرة على تلك المنافسة إذا ما رغبت في ذلك، في حين تسعى الشركات العاملة في قطاع معين إلى تثبيط عزائم المنافسين عن دخول السوق، لأن زيادة عدد الداخلين إلى القطاع والذين يحملون قدرات جديدة، قد تصعب من مهمة الشركات القائمة بالاحتفاظ بحصتها في السوق²، ويتوقف دخولهم الفعلي إلى السوق على عدة اعتبارات أهمها الحجم وعوائق الدخول إلى السوق، والتي تتمثل في:³

- اقتصاديات الحجم: تلزم الداخلين الجدد على استراتيجيات الحجم، أي الاستثمارات الضخمة التي ينتج عنها تخفيض التكاليف.
- تمييز المؤسسة قادر على: خلق صورة قوية لها، خلق ولاء العملاء، عرض خدمات متميزة، الاستفادة من تأثير الأشهارات، الاحتفاظ بمنتج معروف ومتجدد.

¹سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، ط1، داري الباروزي للنشر و التوزيع، عمان 1998، ص 76.

²M. Porter, choix stratégiques et concurrence. Trade par philipe De La Vergne, Paris, edeconomica, 1982. p7-

14.

³Gérard garibaldi, stratégie concurrentielle : choisir et gagner, édition d'organisation. Paris, p 121.

الفصل الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة المعرفة

- الإحتياج الكثيف لرأس المال: الذي يخفض ويرفع من خطر دخول المنافسين الجدد على الذين يتمتعون بإمكانيات مالية ضعيفة، ومنه تنتج أخطار وصعوبات في تغطية السوق.
- تكاليف التحويل: يحتاج الداخلون الجدد للسوق للتكاليف للتحويل أو الانتقال من مورد لأخر، حسب مخططه "الكمي أو النوعي".
- صعوبة إمكانية التوصل إلى قنوات التوزيع.
- ميزة التكلفة الأقل التي يملكها المنافسون الحاليون، وهذا إما لامتلاكهم تكنولوجيا متطورة أو مواد أولية رخيصة، وكذلك بسبب أحر الخبرة المتراكمة.
- الوضعية الجغرافية ومدى قربها من نقاط البيع.
- سياسة الحكومة والتي تكون مساندة في الدخول أو عدم الدخول إلى السوق.

ثالثاً: تهديدات المنتجات البديلة:¹

إن وجود بدائل تحل محل منتجات أو خدمات الصناعة يمثل تهديداً على مدى جاذبية الصناعة، حيث يعتمد تأثير تهديد السلع البديلة على عدد من العوامل مثل مدى توفر بدائل قريبة، تكلفة التبديل لمستخدمي السلعة، تشدد منتجي السلع البديلة.

رابعاً: قوة العملاء على المساومة

يستطيع المشترون التأثير على الصناعة وتهديدها من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار والتفاوض بشأن نوعية أفضل أو خدمات أكثر، ويكون المشتري قويا إذا توفر ما يلي:²

- شراء جزء كبير من سلعة أو خدمة البائع.
- كثرة عدد الموردين.
- فروقات قليلة في تكلفة الموردين.
- احتمال التكامل الخلفي بإنتاج السلعة نفسها.

¹ سعد غالب ياسين ، مرجع سابق، ص 77.

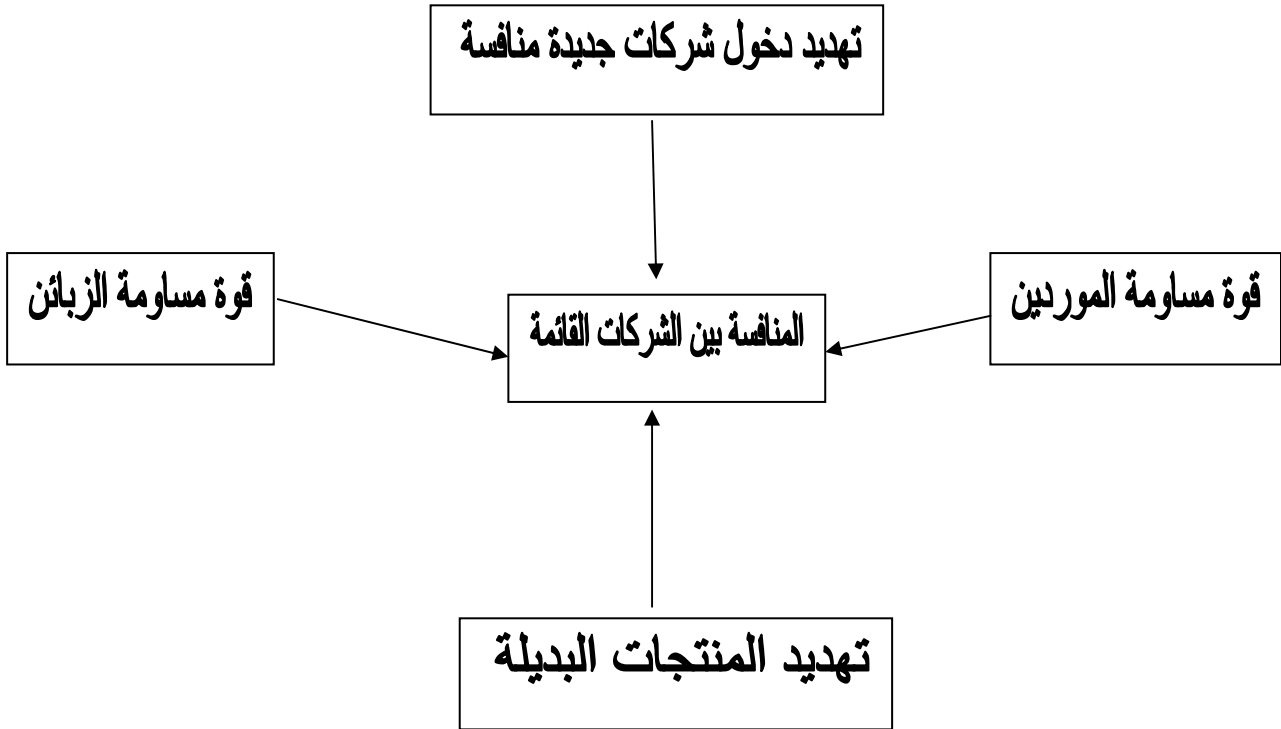
² ماجد عبد المهدي المساعدة ، الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم عمليات دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2013 ، ص 168.

الفصل الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة المعرفة

خامسا: قوة الموردين على المساومة

يقصد بعبارة قوة المساومة للموردين أن هناك تهديدا مفروضا على الصناعة من خلال الاستخدام المتزايد للقوة من جانب الموردين، خصوصا عندما يكون هنالك عددا كبيرا من الموردين، كذلك قلة المواد الخام البديلة أو عندما تكون كلفة التحول إلى مواد خام أخرى عالية لذلك فإن بعض المنظمات قد تسعى إلى تبني استراتيجية التكامل الأفقي لتحقيق السيطرة والملكية على الموردين، وهذه الإستراتيجية أكثر فعالية عندما تكون درجة الثقة بالموردين منخفضة أو تكون التكاليف عالية، كذلك عند عدم قدرة الموردين على تلبية متطلبات المنظمة بالشكل المناسب.

الشكل رقم 07: قوى التنافس الخمس لـ PORTER



Source : M. Porter. L'avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrentes et maintenir son avancé, édition DUNOD1998 .

p15.

الفصل الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة المعرفة

المبحث الثالث: إدارة المعرفة وعلاقتها بالزبون، الأداء والإبداع

تسعى المؤسسة في ظل إدارة المعرفة إلى اكتشاف الفرص وتطويرها بهدف خلق قيمة مضافة متفردة عن المؤسسات الأخرى، فالمنظمات لا تختلف عن بعضها من حيث امتلاك الموارد الأساسية، رأس المال، القوة البشرية، والمواد الخام وإنما تختلف من حيث امتلاك المؤسسة للميزات التنافسية المستدامة والفريدة متمثلة في المعرفة ورأس المال الفكري وقد أصبحت إدارة المعرفة خلال السنوات الأخيرة بمثابة الميزة التنافسية للمؤسسة الناجحة، وحول الاهتمام بإدارة المعرفة ودورها في منظمات الأعمال، يشير Nonaka إلى أن شركات يابانية مثل kao,sharp, nec ,matsushita,canon ,honda قد حققت نجاحا كبيرا وأصبحت ذات شهرة بسبب قدرتها على الاستجابة السريعة للتغيرات الطارئة وحاجات الزبائن، وتطوير منتجات جديدة والسيطرة على التكنولوجيات الناشئة، ومن هنا تظهر أهمية إدارة المعرفة كمنهج متبع من أهم الشركات العالمية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

المطلب الأول: إدارة معرفة الزبون لتدعيم الميزة التنافسية

أولاً: مفهوم الزبون¹

أجمع الباحثون والمفكرون أن الزبون يعد محور الأساسي لأنشطة المنظمات بوصفه المعادلة الأصعب لكل إدارة منظمة .

فالزبون: يعد أحد أهم مصادر معرفة منظمات الأعمال، لذا يتوجب عليها أن تستفيد من الزبائن لرصد معرفة التغيرات الحاصلة في السوق إذ أن هذه التغيرات أول ما تحدث لدى الزبائن في الغالب ومن ثم في المنظمات التي عليها أن تستفيد من زبائنها لرصد ومعرفة هذه التغيرات.

¹أميرة هانف حدادي الجنابي , اثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي, رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال, جامعة الكوفة, العراق, 2006 , ص 37.

الفصل الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة المعرفة

يمكن تعريف الزبون على أنه:¹ هو المستهلك أو المشتري للبضاعة من مكان أو دكاكين أو أي نوع من الأسواق والمراكز التجارية، بمعنى آخر، الزبون هو العميل الذي يطلب أو يقبل شراء السلعة المعروضة في السوق.

ثانياً: أنماط الزبون²

جدول رقم 02: أنماط الزبون

نمط الزبون	صفاته الشخصية	طرق تعامله
زبون سلبي	<ul style="list-style-type: none"> - يتصف الزبون هنا بالخجل و المزاجية - كثرة الأسئلة و رغبته في الإصغاء بانتباه و يقظة - البطء في اتخاذ القرارات - إعطاء الردود للأسئلة المطروحة 	<ul style="list-style-type: none"> - الصبر ومحاولة الوصول إلى الأسباب التي تؤدي إلى عدم قدرته على اتخاذ القرار. - مسابرة للوصول إلى ما يحقق رغباته - أن لا يجبره الموظف للتعرف بالاتجاه الذي يريده - يعمق الإدراك لديه بأهمية وقته
زبون متشكك	<ul style="list-style-type: none"> - يتصف هذا الزبون بنزعة عميقة إلى الشك وعدم الثقة - الهيمنة التهامية التي تنطوي على سخرية ما يقوله الغير له - صعوبة معرفة الشيء الذي يريده 	<ul style="list-style-type: none"> - معرفة الأساس الذي يبني عليه شكه وعدم الثقة - عدم محاولته فيما يدعي ويقول - تكييف الحوار معه بطريقة تزيل شكه وعدم ثقته
الزبون المغرور والمندفع	<ul style="list-style-type: none"> - يبالغ في إدراكه لذاته مما يولد لديه اتجاهات ونزعات التميز والسيطرة - الغرور المفرط الذي يقوده دائماً إلى الشعور بالثقة - يثار بسهولة ولا يسأل كثيراً وذلك لشعوره بأنه يعرف كل شيء 	<ul style="list-style-type: none"> - محاولة إنهاء معاملته بسرعة - معاملته على أنه شخص ذو أهمية كبيرة وأنه صاحب الرأي القيم - الابتعاد عن الدخول في التفاصيل والتركيز على الهدف الأساسي

¹<https://ar.wikipedia.org/wiki/زبون>

²أميرة هاتف حداوي الجنابي , مرجع سابق، ص38.

الفصل الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة المعرفة

<p>إشعاره بأن فرص الاختيار امامه محددة</p> <p>إشعاره بأن الطريق الوحيد الى الحلول البديلة مغلق</p> <p>إشعاره بافتقار آرائه للمنطق من خلال تدعيم اقواله بالأسباب</p>	<p>يتصف بعدم قدرته على اتخاذ القرار بنفسه</p> <p>يبدو مترددا في حديثه وغير مستقر في رأيه</p> <p>لا يتم إجابته بنعم أو لا وإنما يؤجل في قراره الى وقت اخر</p>	<p>الزبون المتردد</p>
<p>الأدب والتخلي بالصبر في التعامل معه</p> <p>استيعاب غضبه والتعرف على مشاكله ومحاولة الوصول الى أسباب الغضب</p>	<p>تميزه بالغضب و إمكانية إثارته بسرعة</p> <p>يستمتع بالإساءة للآخرين و إلحاق الضرر بهم</p> <p>صعوبة إرضائه، فராؤه دائما متشددة وفيها نوع من التهجم</p>	

المصدر: أميرة هاتف الجنابي، اثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، جامعة الكوفة، العراق، 2006 ، ص 42.

ثالثا: مفهوم إدارة معرفة الزبون

- تعرف إدارة معرفة الزبون على أنها:¹ عملية مستمرة تنشر وتستخدم معرفة الزبون ضمن المنظمة وبين المنظمة وزبائنها.
- كما تعرف أيضا بأنها:² المرشد المنضبط لتمييز المعرفة التسويقية وترويجها بين الأفراد لتطوير المعرفة الحالية وخلق معرفة الزبون الجديدة واستخداماتها لتطوير الممارسات والتطبيقات في المجال التسويقي متعدد الاتجاهات.

رابعا: نماذج إدارة معرفة الزبون³

حيث يتكون النموذج من أربعة مراحل:

¹ زكريا مطلق الدوري ، يعرب عدنان حسين ، إدارة معرفة الزبون وفق المنظور التكامل بين إدارة المعرفة و إدارة علاقات الزبون وعلاقتها بدورة حياة الزبون، المؤتمر العلمي حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، كلية الإقتصاد والعلوم، عمان، الأردن، 26-27 نيسان، 2006، ص10.

² أميرة هاتف الجنابي، مرجع سابق، ص 42.

³ د.علي حسون الطائي، إدارة معرفة الزبون وأبعاد الخدمة الصحية، بحث تطبيقي في مستشفى بغداد التعليمي ، كلية الإدارة والإقتصاد ، جامعة بغداد، 2008، ص153-154.

الفصل الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة المعرفة

1- الإيحاء بالمعرفة: knowledge revealing في هذه المرحلة فإن تفاعل رجال البيع مع الزبون معا ووجها لوجه يشجع الزبونو من خلال هذا التفاعل يتم جذب الزبون أكثر من إلقاء الأسئلة ويلعب الإصغاء الجيد هنا دورا كبيرا في الحصول على هذه المعلومات ومن هذه المعلومات:

- تفضيلات الزبون حول المنتج والخدمة، اللون، الحجم ...
- اتجاهات الصناعة في نفس المنتج مقارنة من المنتجات الأخرى .
- معرفة أسباب الشراء.
- الخصائص الفنية للمنتج.

2- تصنيف (فرز) المعرفة k.sorting

و في هذه المرحلة فإن رجال البيع يقومون بصنع خارطة لحاجات المستخدم ويحددون نوع المعرفة التي تفيد في وضع الخارطة وإبعاد المعرفة الأخرى، ومن هذه المعلومات؛ معلومات عن المشاكل العامة، الصيانة، سجلات الجودة، المنتجات التنافسية، الخيارات وذلك لتساعد في عمليات اتخاذ القرار.

3- تحديد هيكل المعرفة knowledge leveling

وفي هذه المرحلة من التعامل فإن الزبون يكون قدتحصل على معلومات عن المنتج والخدمة والمنظمة، والبائع حصل على خيارات الزبون وحاجاته، ومن خلال هذا التفاعل فإن خيارات الزبون والبائع قد تتغير في النهاية سيحصل البائع على فكرة واضحة ومتكاملة ومعدلة عن حاجات الزبون، ومن المهم للزبون أن قد يكون حصل على معلومات عن المنظمة مما يجعله عضوا مقيدا للمنظمة.

4- تسجيل المعرفة: وهنا يتم تسجيل المعرفة النهائية التي تم الحصول عليها في سجلات المنظمة وقواعد بياناتها وبهذا فهي تخدم جميع أقسام المنظمة.

الفصل الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة المعرفة

خامسا: نتائج إدارة معرفة الزبون¹

- إن إدارة معرفة الزبون تتجه نحو المعرفة والمعلومات في إطار عملها داخل المؤسسة مما يزيد من فرص المؤسسة لتلبية متطلبات الزبائن ومن ثم الاحتفاظ بهم.
- تساعد إدارة معرفة الزبون على جمع المعلومات عن حاجات ورغبات الزبائن بشكل مستمر، لذلك فهي تساعد في الكشف عن الزبائن غير الراضيين عن الخدمات المقدمة لهم ومعرفة الأسباب وراء عدم رضاهم ومعالجتها.
- تتيح إدارة معرفة الزبون المعلومات اللازمة لجميع الموظفين حتى يتسنى لهم الإبداع في عملهم وفي فهم حاجات الزبون بشكل كامل.
- تحرص إدارة معرفة الزبون على تكوين علاقات طيبة بين العاملين أنفسهم وبين الزبائن من خلال الاستفادة من وسائل الاتصال المتاحة لاسيما الحديثة منها.
- تساهم إدارة معرفة الزبون في زيادة نمو المؤسسة.
- تؤدي إدارة معرفة الزبون إلى تحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الثاني: إدارة المعرفة قمة التميز

أولاً: إدارة المعرفة أساس الأداء المتميز²

يعكس الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ولاسيما طويلة الأمد والتي تتمثل بأهداف الربح والبقاء والنمو والتكيف باستخدام الموارد المادية والبشرية بالكفاءة والفعالية العاليتين وفي ظل الظروف البيئية المتغيرة، فالأداء مرآة المؤسسة في تحقيق الإنتاجية العالية بشرط أن يكون ذلك مقرونا برضا الزبائن، والاستئثار بالحصة السوقية الجيدة تستطيع توفير عائد مالي مناسب والقيام بالمسؤوليات الأخلاقية والاجتماعية تجاه البيئة التي تعمل فيها المؤسسة واتجاه المجتمع.

أما دور إدارة المعرفة في الوصول إلى مستوى أداء جيد فيتمثل في النقاط التالية:

¹لخداري حورية، دور إدارة المعرفة الزبون في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة، رسالة ماجستير في التسيير الاستراتيجي للمنظمات، 2013، ص87.

²سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010، ص 71-73.

الفصل الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة المعرفة

- إن توليد المعرفة الجديدة والمفيدة و تخزينها وتوزيعها وتطبيقها تسهل العمل داخل المؤسسة، كما أن وجود فريق متخصص بالنقاط المعرفة والتشجيع على استثمارها، فضلا عن مشاركة العاملين وتفاعلهم، ووجود قيادة فعالة تقود تلك العمليات لإحداث التناسق والتناغم فيما بينها؛ وهذا يؤدي إلى:
- تقليل التكاليف الإجمالية للعمل عن طريق تقليل تكاليف الهدر، الإنتاج المعيب، مردودات المبيعات وتكاليف سوء التعامل مع التقانات ووسائل العمل.
- زيادة العوائد المالية للمؤسسة عن طريق إنتاج منتجات متقنة وأخرى مبتكرة وسريعة البيع.
- إن تحقيق الإنتاجية العالية يدل على الاستخدام الكفء للمدخلات، وإن تطبيق إدارة المعرفة في مجالات الأداء المختلفة يؤدي إلى ابتكارات وطرائق أكثر فعالية.
- تقود إدارة المعرفة إلى الإبداع والابتكار والإتيان بأشياء جديدة و زيادة الوعي الثقافي لدى العاملين من خلال التدريب والتعلم والحوار.

ثانيا: رأس المال المعرفي مصدر لتحقيق الميزة التنافسية¹

بينت الكثير من الدراسات مدى الترابط الموجود بين رأس المال الفكري والأداء التنافسي ومنه تحقيق الميزة التنافسية على نحو متباين من المقاييس والنتائج، ففي دراسة ل Stewart وجد أن الموارد الفكرية تعد أهم موارد المنظمة وأن استثمار المقدرّة العقلية والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري والمؤدي إلى التفوق التنافسي، من خلال تحويل القيمة المهملة المتاحة في عقول العاملين بالمنظمة وولاء الزبائن والنظم والعمليات والمعرفة الجماعية إلى رأس مال، كما أوضح Pfeffer أن البيئة التنافسية الجديدة سريعة التغير والمتسمة بعولمة الأسواق وشدة المنافسة وتغير أذواق الزبائن وتعدد حاجاتهم، مازالت تدفع بالمنظمات إلى تحسين أدائها؛ وبالتالي تحسين إنتاجيتها وجودة منتجاتها عن طريق الابتكار وتطوير الوظائف والعمليات من خلال توظيف رأسمالها الفكري، وهو ما يؤكد على دوره المحوري في تعزيز أداء المنظمة وميزاتها التنافسية، إذ ينظر إلى الموجودات

¹ محمد زبير، شوقي جدي، الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، 13.14 ديسمبر 2011، ص 14.

الفصل الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة المعرفة

الفكرية كمصدر مهم لخلق القيمة، وقد بين (Gwan) أن القيمة الحقيقية للمنظمة تكمن في رأسمالها الفكري وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه، وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي وبالتالي تحسين قدرتها التنافسية، بينما أشار Youndt إلى أن التسيير الفعال لرأس المال الفكري يعد محددًا أساسيًا لنجاح المنظمة، وبالتالي يتطلب الأمر من المنظمات الرغبة في التفوق التنافسي أن تحسن الاستثمار في موجوداتها الفكرية، وقدرة جذب الكفاءات ذات القدرات والمهارات التي تفوق ما لدى المنافسين، وبالتالي فإن المطلوب من العمال هو الانتقال من العمل التقليدي ذي المسؤوليات محددة التنفيذ إلى العمل المعرفي حيث تتوسع مسؤولياتهم لمجموعة أوسع وأعمق من النشاطات، وحسب Miller فإن المعرفة والذكاء هما الموجودات الفكرية الأساسية لدى أية منظمة، وهما اللذان يؤثران على الأداء الكلي لها، ويرى أيضا نجاح المنظمة يعتمد على مدى استثمارها للقدرات العقلية، فالذكاء هو المادة الخام الرئيسية لما يتم إنتاجه وبيعه، حيث أن القيمة الحقيقية للمنظمة تتوقف على قدرة التعلم ونقل المعرفة الجديدة ووضعها حيز التطبيق، وهذا ما يؤدي إلى تعزيز رأس المال الفكري وبالتالي ضمان الأداء المتفوق، كما أكد Malon أن حسن استثمار رأس المال الفكري ينعكس بالضرورة على تحقيق مستويات الأداء العالي والمربح بدليل نمو المبيعات وزيادة الحصة السوقية وتحسين الربحية، وحسب Brown فإن الاستثمار في رأس المال الفكري يرفع من مستوى نجاعة المنظمة، بسبب استبعاده للعمال غير الجديرين وقدرة استقطابه للعمال الأذكياء الذين تقع عليهم مسؤولية الابتكار والتجديد والخدمات المقدمة للزبائن.

ثالثا: إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال

تعتبر التكنولوجيا والتقنيات الحديثة العصب النابض في المؤسسة والذي تتدفق من خلاله المعرفة إلى جميع الأقسام في المؤسسة وبسهولة ويسر، وبما أن المعرفة هي الأصل الأكثر قيمة وأهمية في المؤسسات القائمة على المعرفة، فالمهمة الأساسية لهذه المؤسسات تتمثل في كيفية المحافظة على هذا الأصل أولا، والبحث عن كيفية استخدامه لتوليد معرفة جديدة من أجل خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية ثانيا، وبالتالي فإن هاتين المهمتين هما أساس

الفصل الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة المعرفة

إدارة المعرفة وجوهرها، ولتحقيق هاتين المهمتين تستخدم تكنولوجيا المعلومات كوسيلة فعالة لتنفيذهما، ومن هنا يمكن القول أنه لا يجب أن تفهم تكنولوجيا المعلومات على أنها بديل لإدارة المعرفة؛ وفي الوقت نفسه لا يجب أن تهمل إدارة المعرفة تكنولوجيا المعلومات الهائلة في تحقيق أهدافها.

يمكن تحدد الدور الجوهرية لتكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة كما يلي: ¹

1- المساهمة في إنشاء بيئة التعلم:

حيث أن إدارة المعرفة تسعى لإنشاء بيئة التعلم وتكنولوجيا المعلومات تسهل وصول الأفراد إلى المعلومات التي يحتاجونها بسهولة، كما تجعل جميع المعلومات متاحة مع إمكانية تحديثها ووصول هذا التحديث إلى جميع العاملين، وهو ما يجعل عملية التعلم مستمرة ولجميع العاملين وفي نفس الوقت.

2- المحافظة على المعلومات والمعرفة المشتركة:

كون تكنولوجيا المعلومات تساعد على تطوير قواعد ومستودعات البيانات كرسيد أساسي لمعلومات الشركة، كما يمكن الاحتفاظ بمعرفة الشركة عن طريق قاعدة المعرفة في الأنظمة الخبيرة، وهو ما يمكن من إعادة استخدامها من طرف العاملين.

3- تقاسم المعرفة:

وذلك باستخدام برمجيات التشارك الجماعي التي توفر بيئة تشاركية قائمة على تقاسم المعرفة والمعلومات عن بعد، وهو ما يساعد العمل الجماعي كاستخدام البريد الإلكتروني، المؤتمرات الفيديوية، منتديات مناقشة المشروعات.

4- سرعة وفاعلية الاتصالات:

إن أهم ما يميز التطور في مجال المعلومات هو التقارب بين كل من تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات وهو ما يخلق مزيجا فريدا بينهما.

¹نجم عبود نجم , مرجع سابق, ص 396-398.

الفصل الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة المعرفة

5- التعامل مع المعرفة الحرجة:

وهي المعرفة التي تساهم في إنشاء القدرة الجوهرية وإيجاد الميزة التنافسية التي تميز الشركة عن منافسيها، وهذه المعرفة تصبح متاحة أكثر باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وذلك من خلال حفظها وتحديثها باستمرار من قبل الجهة المسؤولة عنها.

المطلب الثالث: إدارة المعرفة والإبداع

أولاً: تعريف الإبداع

يختلف تعريف الإبداع باختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين وهذا راجع إلى اختلاف مدارس الكتاب الفكرية من جهة، ووجود تداخل بين مصطلح الإبداع والمصطلحات ذات العلاقة من جهة أخرى.

- يعرف على أنه:¹ عملية البحث العلمي، أي أنه عملية التحسس بالمشكلات والنقائص والتغيرات في المعرفة والعناصر المبتكرة وعدم التناسق، ثم تحديد الصعوبة وبيان هويتها، ثم البحث عن الحلول وإجراء التخمينات أو الفرضيات، ثم اختيار هذه الفرضيات وصياغة النتائج ونقلها.
- يعرف كذلك على أنه:² إنتاج وتطوير ونشر الأفكار الجديدة، المنتجات والخدمات.
- كما يعرف بأنه:³ الجهود المنظمة والتي تستهدف تنمية سلع وخدمات جديدة أو خلق استخدامات جديدة للسلع والخدمات القائمة.

ثانياً: مراحل عملية الإبداع في منظمات الأعمال

تتضمن عملية الإبداع ثلاث مراحل أساسية تتمثل في:

¹المغربي، كامل محمد، سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، عمان 1995، ص 341.
²عبد الوهاب شمام، الإبداع التكنولوجي والريادية في منظمات الأعمال، المؤتمر الدولي العاشر، الريادية في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 26-29 أبريل 2010، ص 02.
³علي الشريف، محمد سلطان، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، مصر 1998، ص 338.
⁴أحمد طرطار، سارة حليمي، أثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، 13، 14 ديسمبر 2011، ص 10-11.

الفصل الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة المعرفة

1- توليد الأفكار:

يتم في هذه المرحلة توليد أفكار جديدة من خلال الاهتمام بتطوير ثقافة منظمات الأعمال، وتشجع انتقال المعارف والمعلومات الجديدة بين عاملي هذه المنظمات مما يؤدي بهذه الأخيرة إلى سهولة حصولها على هذه المعارف والمعلومات بطرق وأساليب مختلفة كأراء الزبائن والموردين ومن ثم اختيار الأفكار الجديدة المناسبة والممكن تطبيقها من طرف العاملين والمعدات وآلات الإنتاج وكذا قدرة هذه المنظمات المالية.

2- من الفكرة إلى المشروع: يتم تحويل الأفكار الجديدة إلى مشروع وذلك من خلال

وضع مخطط تطبيقي يتضمن نوع الإبداع المستخدم وحدود تطبيقه، ونوع وسائل العمل مع دراسة مناسبة لكل هذه الظروف مع احتياجات الزبائن المستهدفين إضافة إلى ذلك تقوم المنظمات بتحديد تكاليف مشروع الإبداع وكذا تكاليف الانطلاق سواء من الناحية الصناعية أو التجارية، وكذلك مواكبة التغيرات الجديدة الحاصلة في محيطها والتي يمكن إدخالها في أي لحظة.

3- تنفيذ المشروع :

في هذه المرحلة تبدأ المنظمات بإنتاج منتج تجريبي يسمح لها من التأكد من جاهزية وسائل الإنتاج الجديدة ومدى كفاءة اليد العاملة والماهرة في تطبيق المعارف الجديدة، هذا المنتج التجريبي يسمح لها بتحليل أراء وردة فعل الزبائن والموردين، بعدها تنتقل المنظمات إلى الإنتاج الفعلي، حيث لا بد أن تتصف عملية التصنيع أثناء الإنتاج، بعد اكتمال عملية التصنيع يصبح المنتج جاهز للدخول إلى السوق.

ثالثاً: العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع: ¹

اتجهت جميع الدراسات والأبحاث نحو التأطير النظري والوصفي للعلاقة الموجودة بين إدارة المعرفة والإبداع، ولم يتح لأغلبها الاختيار والقياس علمياً، حيث تؤكد هذه الدراسات أنه في بيئة الأعمال اليوم تكون المعرفة هي المصدر الأكد للميزة التنافسية، وعندما تتغير

¹ أحمد طرطار , سارة حليمي , مرجع سابق, ص 12-13.

الفصل الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة المعرفة

الأسواق وتزداد التقنيات، ويزداد عدد المنافسين، وتتقدم المنتجات بسرعة، تولد المنظمات الناجحة المعرفة الجديدة باستمرار، ثم تقوم بنشرها وتجسيدها على نحو سريع في المنتجات والخدمات الجديدة وتبدع باستمرار. وعلى اعتبار أن المعرفة مورد مرتبط بشكل كبير مع مسار المنظمات؛ بالتالي يتطلب الأمر من العملية الإدارية أن توظف الإنتاج المستمر لتلك المعرفة بهدف تنمية الإبداع، حيث توجد أربعة أنماط رئيسية لتحويلات المعرفة الضمنية والصريحة التي تؤدي إلى معرفة جديدة ومبدعة، إذ يشير النمط الأول إلى المعرفة المشتركة، وهي العملية التي يتم من خلالها خلق معرفة ضمنية تُولفية عن طريق تبادل الخبرات والأفكار والمهارات بين العاملين، والنمط الثاني يشير إلى المعرفة الخارجية المجسدة، أي تجسيد المعارف الضمنية وتحويلها إلى المعرفة الصريحة، من خلال الدمج والتصنيف إلى معرفة صريحة جديدة، أما النمط الأخير؛ فهو نمط المعرفة المدمجة والتي تتم عن طريق عمليات التعلم. ولتأكيد العلاقة الترابطية بين إدارة المعرفة والإبداع على مستوى منظمات الأعمال؛ أشارت مجموعة من الدراسات إلى أنه في ظل الاقتصاد المعرفي سيكون المفتاح الرئيسي للميزة التنافسية وتحقيق العوائد؛ هو كيف تستطيع هذه المنظمات الإبداع. وأشارت الدراسة إلى وجود أربعة استراتيجيات لإدارة المعرفة تساهم في تعزيز الإبداع في هذه المنظمات، أولها استراتيجية الرفع التي تؤكد على نشر المعرفة بين مجالات المنظمات لتحسين عمليات الإبداع، والاستراتيجية التخصصية التي تؤكد تحويل المعارف الجديدة من الأقسام لتعزيز الإبداع مستقبلاً، استراتيجية الفحص التي تؤكد على إبداع المعارف وتطبيقها على مستوى المنتجات والعمليات، وأخيراً استراتيجية التوسع التي تؤكد على إبداع المنتجات من خلال المعرفة.

خاتمة الفصل :

أصبح جليا بالنسبة للمؤسسات أن المنهج السليم لتحقيق الميزة التنافسية ما هو إلا اعتماد إدارة المعرفة واستراتيجياتها كأسلوب إداري جديد قادر على تحقيق التميز والتنمية المستدامة للمؤسسة، خصوصا في ظل ما تشهده الاقتصاديات الحديثة من تطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وانفتاح على الأسواق الخارجية، الأمر الذي يفرض على المؤسسة تفعيل استراتيجياتها التنافسية وتحليل الظروف المحيطة ومحاولة التكيف مع قوى التنافس الخمس اعتمادا على نموذج بورتر

إن المؤسسة الناجحة هي التي تستطيع الاستثمار في رأسمالها المعرفي بغرض تحريك الميول الإبداعية وتطوير ونشر أفكار الفاعلين بما يحقق رضا الزبون وبالتالي تحقيق التميز.

الفصل الثالث:
واقع تطبيق إدارة المعرفة
على الميزة التنافسية

مقدمة الفصل:

بعدها تناولنا الجانب النظري لموضوع إدارة المعرفة واثره على الميزة التنافسية وذلك من خلال عرض كل المفاهيم المرتبطة من إدارة معرفة، معرفة وتنافسية وذلك في فصلين، فسيتم التطرق في هذا الفصل الى الجانب الواقعي لإدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية وما مدى تفعيل هذا الأسلوب الإداري وما هي النتائج الناجمة عنه، وذلك من خلال تقسيم الدراسة الى:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثالث: واقع تطبيق إدارة معرفة في المؤسسة محل الدراسة واثرها على الميزة التنافسية

الفصل الثالث: واقع تطبيق إدارة المعرفة على الميزة التنافسية

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: التعريف بنشاط المؤسسة

مؤسسة حليب النجاح هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة، سميت بالنجاح تيمنا و تفاؤلا بالنجاح، تقع بالشرق الغربي لمدينة مغنية، مقرها الكائن بحي بلال، تم إنشاء المؤسسة بتاريخ 1999/09/05، تتربع على مساحة قدرها 900 متر مربع، بدأت النشاط الإنتاجي في 30 أكتوبر 2002 بطاقات إنتاجية تبلغ 75000 لتر في اليوم، يبلغ عدد العمال 60 عاملا.

بلغ رأسمال مؤسسة النجاح 50000000 دج : 19000000 دج أموال الشركاء، 4000000 دج أموال مقدمة من طرف الدولة و 10000000 دج عبارة عن قرض بنكي.

شهدت عدة توسعات منذ بداية مزاولة نشاطها إلى يومنا هذا، و قد نتج عن هذه التوسعات إدخال لخطوط منتجات جديدة.

في 2003 حققت المؤسسة تطورا هاما حيث وصلت في إنتاجها إلى حوالي 40.000 لتر، حيث تجاوزت حدود مغنية، ليصل توزيع الحليب إلى عدة ولايات منها: تلمسان، وهران، عين تموشنت. أما في الوقت الحالي فقد وصل توزيع الحليب إلى: الجزائر العاصمة، تندوف، تمنراست و البيض.

في الوقت الحالي ارتفع إنتاجها إلى حوالي 60.000 لتر/اليوم، كما ارتفع عدد العمال إلى 74 عاملا وهم مقسمون إلى مجموعتين بمعدل 8 ساعات باليوم.

تسعى مؤسسة حليب النجاح إلى تجميع 80.000 لتر من الحليب بغية تحقيق حالة من الاكتفاء في مادة الحليب بأنواعه و التقليل من الضغوطات الحاصلة التي باتت تفرضها تقلبات الأسعار في السوق العالمي ومعوقات كثيرة.

الفصل الثالث: واقع تطبيق إدارة المعرفة على الميزة التنافسية

المطلب الثاني: تشكيلة منتجات المؤسسة و مراكز التجمع

الفرع الأول: تشكيلة المنتجات

مرت منتجات المؤسسة بعدة تطورات و تحسينات، فبعدها كان اقتصارها على الحليب، أصبحت تنتج تشكيلات متنوعة من المنتجات تمثلت فيما يلي:

جدول رقم 08 منتجات مؤسسة الحليب

المنتج	التجميع
حليب مبستر	كيس ناعم
لبن مبستر	كيس
زبدة مبسترة	علبة
قشدة طرية مبسترة	علبة
ياوورت	علبة
حليب UHT	علبة

من إعداد الطالبة بناء على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

يجدر بالذكر بأن مؤسسة حليب النجاح تسعى إلى تطوير منتجاتها مستقبلا و ذلك من خلال

مخطط لإنتاج نوع من الأجبان "Fromage Camembert"

الفرع الثاني: مراكز التجميع:

تعتمد مؤسسة حليب النجاح على عدة نقاط تجميع هي كالتالي:

*مركز المرازقة سعته 1500 لتر

الفصل الثالث: واقع تطبيق إدارة المعرفة على الميزة التنافسية

*مركز البخاتة سعته 13000 لتر

*مركز عين تموشنت سعته 12000 لتر

*مركز الرمشي سعته 9600 لتر

*مركز سيدي بلعباس سعته 7200 لتر

- تسخر مؤسسة حليب النجاح شاحنتين بقدرة استيعابية تقدر ب 1000 لتر و 3300 لتر.

الفرع الثالث: أهم المتعاملين مع المؤسسة

1-المورد: تتعامل مؤسسة حليب النجاح مع مجموعة من الفلاحين الذين يزودونها بمادة الحليب، حيث يتوزعون على مجموعة من الولايات كعين تموشنت، تلمسان، سيدي بلعباس، إضافة إلى بلدية المرازقة، بلدية أولاد بن صابر و كذلك بلدية البخاتة. إضافة الى المورد الأجنبي الذي ينحصر دوره في تزويد المؤسسة الآلات والمعدات الحديثة.

2-العملاء: تنوعت منتجات المؤسسة مما جعلها تتعامل مع زبائن من مختلف الأحجام، إذ تتعامل مع تجار الجملة و التجزئة إضافة إلى المستهلكين المباشرين.

المطلب الثالث: نشاط المؤسسة.

تنشط المؤسسة في قطاع الصناعة تحت قرار رقم 13815، حيث تساهم بشكل كبير كغيرها من المؤسسات الجزائرية في التنمية الاقتصادية، تلبية رغبات المستهلكين إلى حد معين، يمكن تلخيص نشاط المؤسسة فيما يلي:

الفرع الأول: الشراء

تقوم المؤسسة بعقد صفقات مع الموردين من اجل مباشرة عملية الانتاج، حيث يتم اختيار المورد المناسب على اساس عنصرين اساسيين هما: الجودة والسعر، يتم نقل المواد الأولية إما بوسائل المورد أو بوسائل المؤسسة الخاصة.

الفصل الثالث: واقع تطبيق إدارة المعرفة على الميزة التنافسية

الفرع الثاني: الانتاج

بعد ان تقوم المؤسسة بعملية شراء المواد الأولية اللازمة تدخل في المرحلة الثانية وهي الإنتاج، وتعتبر اهم حلقة في نشاط المؤسسة، حيث تقوم بتحويل المواد الأولية من حالتها الطبيعية الأولى الى منتجات نهائية متمثلة في الحليب ومشتقاته.

الفرع الثالث: البيع

وفي هذا النشاط تشرف عليه المصلحة التجارية (مصلحة البيع).

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي

المطلب الأول: تقييم الوحدات التنظيمية للهيكل التنظيمي

تعتمد مؤسسة حليب النجاح على هيكل تنظيمي يساعدها في توزيع المهام و المسؤوليات، و كذا التنسيق بين مختلف المصالح و الأقسام لضمان السير الحسن لنشاط المؤسسة، يتميز الهيكل التنظيمي بالاستقرار نظرا للرتابة النسبية التي تعرفها أنشطة المؤسسة سواء من حيث الدورة الإنتاجية أو من حيث إدخال تغييرات على المنتجات.

تنقسم المؤسسة إلى عدة أقسام تتمثل في:

- المدير العام: هو المسؤول الأول عن عملية اتخاذ القرار و ضمان السير الحسن لنشاط المؤسسة.
- الأمانة العامة: وهي بمثابة المساعدة للمدير العام، تقوم بتسجيل البريد الصادر والوارد كما تعتبر عنصر اتصال بين الإدارة العامة وجميع المصالح الداخلية والخارجية.
- قسم التجارة: يهتم بكل ما يخص المبيعات واستراتيجية التوزيع، كما يتضمن الاهتمام بالفواتير، كما تشرف على تنظيم كافة السلع المنتجة داخل غرف التبريد.
- قسم المالية والميزانية: يقوم بمتابعة المعاملات البنكية
- قسم الإنتاج: يضم ورشات الإنتاج، المخازن و نقطة استقبال المواد الأولية، يسهر على مراقبة السير الحسن للإنتاج و الإشراف على النظافة والعمال

الفصل الثالث: واقع تطبيق إدارة المعرفة على الميزة التنافسية

- قسم الاستشارة القانونية: يقوم بمتابعة المعاملات القانونية.

المطلب الثاني: أهداف مؤسسة حليب النجاح

تسعى المؤسسة محل الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:

*تحقيق رضا المستهلك و بالتالي الحفاظ على ولائه.

*محاولة الحفاظ على جودة المنتج من كل المعايير على اعتبار الجودة نوع من أنواع الميزة التنافسية.

*إيماننا بأن المستهلك هو سيد السوق، تحاول المؤسسة جاهدة على طرح منتجات ذات قيمة غذائية.

*ترسخ العلامة التجارية في السوق و بناء سمعة جيدة.

*تحقيق نوع من الاكتفاء الذاتي.

*تشجيع مربى الأبقار و جامعي الحليب (منح العلف، المتابعة، الصحبة، ضمان المشتلة الحيوانية).

*فتح عدة مراكز لجمع الحليب من أجل تجميع كم أكبر من الحليب بما يعود على الفلاح.

المبحث الثالث: واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة وأثرها على الميزة التنافسية

يمكن من خلال هذا المبحث التعرف على الواقع الفعلي لتدعيم إدارة المعرفة للميزة التنافسية للمؤسسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

من أجل البرهنة على فرضيات الدراسة واثباتها ميدانيا، كان لابد من اعتماد المنهج الوصفي التحليلي و الذي يعد مناسباً لموضوع بحثنا، كون طبيعة هذا الأخير تفرض على الباحث نوع المنهج المتبع.

الفصل الثالث: واقع تطبيق إدارة المعرفة على الميزة التنافسية

من خلال بحثنا حاولنا معرفة مامدى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة وما هو الدور الذي تلعبه في تحقيق الميزة التنافسية.

الفرع الأول: مصادر جمع المادة العلمية الميدانية

تم جمع المادة العلمية الميدانية من الميدان محل الدراسة عن طريق جمع ادوات جمع البيانات التالية:

1- المقابلات والزيارات الميدانية:

نظرا للحدثة النسبية للموضوع، تم اجراء بعض المقابلات مع بعض المسؤولين، واعتمدنا الأسئلة المباشرة والمبسطة لإيصال الفكرة بوضوح.

الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات الميدانية

1- الاستبيان: استعملنا المقابلة والتي تعرف على انها تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة ان يستثير معلومات او آراء او معتقدات شخص او اشخاص اخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية.

2- الملاحظة: تم استعمال الملاحظة وذلك لما لها من دور مكمل للمقابلة مع جمع البيانات، بحيث سجلنا مجموعة من الملاحظات حول علاقة العمال برؤسائهم وما مدى تنظيم وتنسيق المهام بين مختلف فرق العمل.

المطلب الثاني: عرض وتفسير النتائج

سنحاول من خلال النتائج المتحصل عليها من الاستبيان تحليل و تفسير مقارنة ادارة المعرفة و تنافسية المؤسسة الاقتصادية

الفصل الثالث: واقع تطبيق إدارة المعرفة على الميزة التنافسية

الفرع الأول: نتائج الاستبيان

أولاً: الاسئلة المتعلقة بإدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة

- 1- فيما يخص السؤال: هل هناك تحويل للمعرفة الضمنية الى معرفة معلنة؟ فكانت غالبية الاجابات متفقة على ان العمال اصحاب المهارات و الكفاءات لا يحرصون على نقلها الى العمال الجدد او الى العمال اقل كفاءة.
- 2- بالنسبة للسؤال: هل يتفاعل العمال مع بعضهم البعض لايجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد افكار جديدة؟ فكانت معظم الاجابات متفقة على ان المسيرين في المؤسسة يحرصون على تنمية روح المشاركة والعمل الجماعي والتنسيق والاتصال المستمر.
- 3- بالنسبة للسؤال: هل تشجع المؤسسة العمال على تطوير المعرفة المتعلقة بمهامهم وباستمرار؟ فكانت معظم الاجابات متوافقة وبنسبة كبيرة على ان المؤسسة تقوم باكثر من التشجيع بالنسبة لعمالها، حيث لا تتوانى عن ارسالهم الى دورات تكوينية تمكنهم من التحصل على معارف جديدة وبالتالي استثمارها في المؤسسة.
- 4- فيما يخص السؤال: هل تعتمد المؤسسة اسلوب نشر ثقافة المبادرة الفردية ام الجماعية في المؤسسة؟ فكانت الاجابات متباينة، فالبعض يرى ان المؤسسة تسعى لدعم المبادرات الجماعية الامر الذي يغذي العلاقات الطيبة بين العمال، لكن البعض الاخر يرى ان المؤسسة تدعم المبادرة الفردية في بعض الحالات التي تتطلب ذلك.
- 5- أما بالنسبة للسؤال: هل تضع المؤسسة مميزات مناسبة لدعم مشاريع ادارة المعرفة؟ فكانت معظم الاجابات متفقة على وجود هذه الميزات ولكنها متواضعة جداً.
- 6- أما بالنسبة للسؤال: هل توفر المؤسسة نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات؟ فكانت معظم الاجابات متفقة على وجود نظام لتكنولوجيا المعلومات وان المؤسسة تحرص على تطويره وتكوين عمال المعرفة المتخصصين في هذا المجال.
- 7- في حين كانت الاجابات على السؤال: هل تقوم المؤسسة بتكوين فرق عمل من اصحاب الخبرة للاستشارات العلمية؟ فاختلقت الاجابات الا ان الأغلبية متفقة على

الفصل الثالث: واقع تطبيق إدارة المعرفة على الميزة التنافسية

ان المؤسسة تقوم بالدورات التكوينية من اجل توليد معارف جديدة ولكنها دورات قليلة.

8- أما بالنسبة للسؤال: هل تطبيق ادارة المعرفة يوفر معرفة بالعملاء من حيث انواع السلع التي يفضلونها وعند اي سعر؟ فيرى العمال ان تفعيل اسلوب ادارة معرفة الزبون يسمح بتوفير المعلومات المطلوبة لتلبية رغبات الزبون من حيث المنتج المطلوب، السعر والخدمات المقدمة.

9- فيما يخص السؤال: هل تطبيق ادارة المعرفة يوفر معرفة بالموردين؟ فيرى غالبية العمال ان ادارة المعرفة في مؤسستهم تسمح بتسهيل الولوج الى قواعد البيانات التي توفر معلومات خاصة بكل مورد.

ثانيا: الاسئلة المتعلقة بتأثير إدارة المعرفة على الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة

1- بالنسبة للسؤال: هل يعزز وجود عمليات إدارة المعرفة من مقدرة المؤسسة على الترويج لمنتجاتها؟ فاتفق غالبية العمال على انالمؤسسة ترصد امكانياتها وخبراتها الداخلية اضافة الى المعارف الت تجمعها من البيئة المحيطة بغرض توليد معارف جديدة تسمح لها بالابداع في منتجاتها الامر الذي يسهل عليها الترويج لمنتجاتها.

2- بالنسبة للسؤال: هل تعمل إدارة المعرفة على توفير معلوماتلتخفيض تكاليف المنتجات؟ فيرى غالبية العمال اناسلوب إدارة المعرفة يسمح بجمع المعارف سواء الضمنية او الصريحة والتي تسمح بايجاد رؤيا جديدة للتقليل من تكاليف الانتاج، تكاليف البيع وحتى التكاليف الناجمة عن المنتجات المعيبة

3- بالنسبة للسؤال: هل تعمل إدارة المعرفة على زيادة الحصة السوقية؟ فكانت معظم الاجابات تؤكد على أن إدارة المعرفة تسمح بفرز المعارف والانتفاع من الجيدة منها بما يسمح بانتاج منتج متقن، حاصل على الولاء من طرف الزبون.

4- فيما يخص السؤال: هل تساهم إدارة المعرفة على تميز السلعة المقدمة في السوق؟فكانت معظم الاجابات تشير الى ان المؤسسة تحرص على تفعيل البحث العلمي

الفصل الثالث: واقع تطبيق إدارة المعرفة على الميزة التنافسية

ونشر الأفكار الجديدة وتشجع عمليات الابتكار والتطوير بما يخدم تميز السلعة وتفردها في السوق.

5- اما السؤال: هل تساهم تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المؤسسة على تحسين جودة الخدمات بما يتوافق مع رغبات المستهلكين؟ فكانت معظم الاجابات تؤكد على ان المعلومات التي تجمعها المؤسسة حول تفضيلات الزبائن، اسباب الشراء، تدمراتهم اضافة الى المعلومات حول المنتجات المنافسة؛ كل هذه العوامل تسمح تحسين جودة الخدمات

6- فيما يخص السؤال: هل تعمل إدارة المعرفة على توفير اسعر اقل من اسعار المنافسين؟ فيرى غالبية العمال ان اسلوب إدارة المعرفة يساعد المؤسسة في تقليل التكاليف و بالتالي تخفيض الأسعار

7- فيما يخص السؤال: هل تساعد ادارة المعرفة الزبون على تلبية متطلبات الزبون والاحتفاظ بولائه؟ فيوافق غالبية العمال على نجاعة ادارة معرفة الزبون على مستوى مؤسستهم

8- أما بالنسبة للسؤال: هل تعتبر إدارة المعرفة اساسا للاداء المتميز؟ فاجاب غالبية العمال بان الاداء في مؤسستهم متميز وذلك من خلال انتهاج اسلوب إدارة المعرفة الذي يسمح بتوفير راسمال معرفي قادر على انتاج منتج متقن متميز عن المنتجات المنافسة مما يزيد من العوائد المالية.

9- فيما يخص السؤال: هل يساعد نظام ادارة المعرفة المستخدم على نشر الابداع والمبادرة؟

الفرع الثاني: تفسير النتائج

❖ من خلال اجابة مبحوثي الدراسة، يتبين جليا ان مؤسسة حليب النجاح تحاول جاهدة تبني اسلوب ادارة المعرفة، فبالرغم من حداثة هذا الأسلوب الا ان المؤسسة تحاول تطبيق ادارة المعرفة من خلال عملياتها التي تمكن المسيرين من تشخيص المعرفة وفرزها حسب اهميتها، اذ تدرك المؤسسة اهمية ادارة

الفصل الثالث: واقع تطبيق إدارة المعرفة على الميزة التنافسية

المعرفة كاسلوب يسمح بخلق الوضوح حول كل من مجالات عمل الشركة، المشكلات التي تواجهها وعمليات الشركة، كما تسمح بوضع استراتيجيات لتسهيل عملية التخطيط والتنبؤ.

❖ تسمح ادارة المعرفة في المؤسسة بالوصول الى مستوى اداء جيد، اذ تحرص المؤسسة على الاهتمام بالأفراد ذوي المعرفة، اذ لا يمكن توليد المعرفة دون الأفراد، وبالتالي تحاول المؤسسة محل الدراسة تشجيع نشر الأفكار الجديدة وتطويرها والحث على المبادرة الجماعية و تقاسم وتشارك الافكار، فالمؤسسة تدرك تماما ان بلورة هذه الافكار يؤدي الى تحقيق جودة المنتجات والخدمات المقدمة، اضافة الى تخفيض تكاليف الجودة والذي يؤدي بدوره الى تخفيض اسعار البيع، كنتيجة؛ تستطيع المؤسسة الحصول على حصة الأسد في السوق باتباعها للتكلفة الأقل.

❖ تعتبر مؤسسة حليب النجاح ادارة المعرفة ذلك الرابط الذي يصل المؤسسة بالزبون، فالمعارف المكتسبة حول تفضيلات الزبائن، انواقهم، رغباتهم، انواع الزبائن(زبون متردد، زبون متشكك، زبون، زبون) تسهل ادخال عملية التحسينات على المنتج بمايناسب تفضيلاته، الامر الذي يحقق ولاءه للعلامة ورضاه عنها وبالتالي تحقق المؤسسة ميزة تنافسية.

❖ تسعى مؤسسة حليب النجاح الى توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصال لما لها من أهمية في اىصال المعلومة وتقاسمها بين الأفراد بسهولة ويسر وفي نفس الوقت، اضافة الى قدرتها على توفير قواعد ومخازن للمعرفة تمكن العمال من الرجوع اليها في اي وقت، كما انها تفتح قنوات الاتصال بين الفاعلين في المؤسسة سواء بشكل افقي او عمودي.

❖ بالرغم من الجهود المبذولة من طرف مؤسسة حليب النجاح لترسيخ اسلوب ادارة المعرفة الا انها تواجه بعض الصعوبات، فهناك بعض الأفراد الذين يملكون المعرفة ولكن يعتقدون ان لا احد يحتاج الى معرفتهم، وبالتالي لا

الفصل الثالث: واقع تطبيق إدارة المعرفة على الميزة التنافسية

يتقاسمونها ولا يشاركونها مع الآخرين، وهناك نوع آخر يفضل الاحتفاظ بها لنفسه ليبقى متميزا عن الآخرين.

❖ لا ترتقي التحفيزات المادية في مؤسسة حليب النجاح الى المستوى المطلوب لاثارة دافعية الفاعلين الجيدين والموهوبين للبقاء في العمل وعدم تسربهم الى مؤسسات اخرى تقدم اغراءات جذب اكثر وذلك للحفاظ على المعرفة الضمنية والاستفادة منها في العمليات و الأنشطة اليومية، وهذا يعتبر كمأخذ على المؤسسة يجب ان تتلافاه من خلال تفعيل اليات التحفيز.

خاتمة الفصل :

من خلال التطرق في هذا الفصل التطبيقي الى واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة وأثرها على الميزة التنافسية تم التوصل الى النتائج التالية:

- ان جوهر اسلوب إدارة المعرفة هو المحافظة على المعرفة اولا، واستخدامها لتوليد معرفة جديدة من اجل خلق القيمة المضافة وتحقيق الميزة التنافسية و بالتالي تحقيق اهداف المؤسسة.
- تجد إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وسائل فعالة من اجل تحقيق الميزة التنافسية.
- تعتمد المؤسسة على راسمالها المعرفي من خلال الطاقة البشرية التي تمتلكها.
- تعتمد المؤسسة على مواردها المعرفية في بناء استراتيجياتها لمواجهة المنافسين وذلك من خلال خلق جو يشجع على الإبداع والمبادرة، تطوير وتحسين المنتجات المقدمة مقارنة بالمنافسين.
- من خلال اجابة افراد العينة ارتاينا ان تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة يضمن توفير معرفة حول القوى التنافسية وكنتيجة لذلك تستطيع المؤسسة تحقيق الميزة التنافسية

خاتمة عامة

الخاتمة العامة:

لقد اختلف توجه الاقتصاد العالمي من اقتصاد صناعي قائم على السلع إلى اقتصاد قائم على المعارف والخدمات، أين يكون المنتج الرئيسي هو المعلومات والمعارف، وهذا راجع إلى تطور أنظمة الاتصالات والتكنولوجيا الرقمية والشبكية، حيث أن قوة وصلابة منظمات الأعمال أصبحت مقرونة بقوة وصلابة وتميز رأسمالها المعرفي؛ والذي يصعب تقليده، كما أنه يعتبر قوة وثروة في أن واحد باعتباره المنبع الرئيسي للابتكار والتجديد، إضافة إلى أنه ينمو بالتراكم ولا ينقص بالاستخدام على عكس الموارد الملموسة والتي تهتك لا محالة.

أصبحت المعرفة بأنواعها عنصرا جوهريا من عناصر الأصول غير الملموسة لمنظمات الأعمال، إذ تشكل النسب الأكبر من رأسمالها الهيكلي لأنها المحرك الأساسي في عملية خلق القيمة المضافة وتحقيق الأداء المتميز، إلا أن المعارف وحدها لا تكفي ما لم توفر المؤسسة نظاما يحتويها ويمكن المؤسسة من الاستغلال الأمثل للمعرفة، وبالتالي اعتمدت المؤسسات إدارة المعرفة كأسلوب إداري متجدد يسمح بفرز المعرفة وتخزينها والمحافظة عليها من الاندثار، فنظام إدارة المعرفة الناجح هو النظام الذي يضمن تنمية مستمرة لرأس المال المعرفي باعتباره الركيزة الأساسية لنجاح المنظمات، أي أن المنظمات التي تنجح في تحقيق واكتساب الميزة التنافسية هي تلك التي تنجح في تبني مشروع إدارة المعرفة الذي يحقق الشروط اللازمة لترسيخ ثقافة تنمية المعرفة وتخزينها والمحافظة عليها من الزوال باعتبارها عاملا أساسيا لنجاح الشركة.

تسعى إدارة المعرفة إلى فتح المجال أمام الإبداع ومنح الاستقلالية للفاعلين لتبادل وتقاسم الأفكار والمعارف والخبرات بمختلف تصنيفاتها ضمن جو من العمل مبني على التفاهم

الخاتمة العامة:

والتنسيق والثقة المتبادلة بين مختلف الأطراف وفي ظل تكنولوجيا المعلومات التي تسمح بتبادل المعلومات بشكل أسرع إضافة إلى التواصل المباشر والمستمر.

التوصيات :

من خلال الدراسة المقدمة، اقترحنا جملة من التوصيات:

- 1- تغيير تنظيم العمل من الأسلوب الهرمي إلا الأسلوب الأفقي من خلال العمل ضمن الفرق .
- 2- تبني المؤسسة لعمليات تكوين خارجية لفاعليها وذلك في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- 3- تشجيع الاستغلالية ومشاركة المعارف الضمنية بين الفاعلين في المنظمة .
- 4- ضرورة دراسة أسلوب إدارة المعرفة ومحاولة تطبيقه خصوصا في المؤسسة الجزائرية .
- 5- ضرورة استثمار المؤسسة الجزائرية في رأسمالها البشري من خلال الدورات التكوينية والتدريب في مجال إدارة المعارف من أجل الحصول على عمال وإداريين المعرفة .
- 6- تبني المؤسسة لعملية موازنة بين المعارف المكتسبة لدى أفرادها من خلال سنوات لخبرة بين رغبات وتفضيلات الزبائن.
- 7- تأسيس بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال باعتبار هذه الأخيرة المنفذ الذي يسهل ولوح الأفراد إلى المعارف بسهولة وفي ظرف وجيز .

النتائج :

من خلال فصول الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج كالتالي :

- 1- تغيير المفهوم الكلاسيكي للميزة التنافسية القائم على امتلاك الموارد الملموسة ليتحول إلى التنافس على امتلاك أصول معرفية غير ملموسة.
- 2- افتقار المؤسسة الجزائرية إلى استراتيجية شاملة لتوظيف المعرفة

الخاتمة العامة:

- 3- أسلوب إدارة المعرفة أسلوب إداري جديد نوعا ما على المؤسسة الجزائرية وهذا جلي من خلال عدم اعتماد المؤسسة لعمليات إدارة المعرفة التي تشمل تشخيص المعرفة، توليدها، خزنها وتوزيعها بين الفاعلين بما يحقق الإبداع وخلق القيمة.
- 4- عدم الاهتمام بإدارة معرفة الزبون بالرغم من أن معارف الزبائن تشكل جزءا مهما من معارف المؤسسة، بل وتفرض على المؤسسة كيفية بناء الاستراتيجيات التنافسية، باعتبار الزبون أساسا لبقاء المؤسسة واستمراريتها .
- 5- لا تقوم المؤسسة محل الدراسة بإعطاء قدر كاف من الحرية للعاملين وخاصة المختصين منهم ولا تسعى لتعيين مدراء معرفة اكفاء.
- 6- إن توجه المؤسسة نحو تطبيق أسلوب إدارة المعرفة يوفر لها إمكانيات جديدة وقدرات تنافسية متميزة، ويوفر لها نظاما دقيقا وفاعلا لتخطيط وتنفيذ ورقابة العمليات الوظيفية المختلفة ويدعم فلسفة الإدارة العليا واتجاهاتها ويؤثر في سلوك الأفراد بالمؤسسة وفي إمكانياتهم وقدراتهم واتجاهاتهم .
- 7- لازالت عملية تحويل المعرفة الضمنية للأفراد إلى معرفة صريحة تشكل عقبة في وجه إدارة المعرفة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

قائمة المراجع:

الكتب:

- 1- إبراهيم الخلوف، الملكاوي: "إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم"، الوراق للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ط1، 2007.
- 2- أحمد سيد مصطفى، بناء التنافسية للتصدير، شركة ناس للصناعة، مصر
- 3- العلي عبد الستار، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، عمان، دار المسيرة، 2005
- 4- المغربي، كامل محمد، "سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، دار الفكر، عمان 1995
- 5- المرسي نبيل، "السلوك التنظيمي، نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة"، الدار الجامعية، الاسكندرية، القاهرة، مصر، 2005.
- 6- الكبيسي صلاح الدين، "إدارة المعرفة، القاهرة و المنظمة العربية للتنمية الإدارية" 2005 .
- 7- جيلبيرت بروس وأخرون، ترجمة قازوم صبحي، "إدارة المعرفة لبناء لبنات النجاح"، دار الهندسية، مصر.
- 7- حيدر ابراهيم يونس، "الادارة الاستراتيجية للمنظمات، التحليل الاستراتيجي- أساليبه و نماذجه وأدواته"، دار الرضا، سوريا، دمشق،
- 8- راوية حسن، "مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية، جامعة الاسكندرية، مصر.
- 9- رضا صاحب أبو آل علي، سنان كاظم الموسوي، "وظائف المنظمة المعاصرة (نظرة بانورامية عامة)"، مؤسسة الوراق للنشر، 2001

قائمة المصادر والمراجع:

- 10- سعد غالب ياسين , "نظم المعلومات الادارية" , ط1 , داري الباروزي للنشر و التوزيع , عمان 1998. علاء فرحان , أميرة جنابي , "إدارة المعرفة , إدارة مع الزبون" , داء صفاء للنشر و التوزيع , عمان , الأردن , 2009.
- 11- سعد علي العنزي, "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال", دار اليازوري, عمان, 2009
- 12-طالب علاء الجنابي أميرة , "إدارة المعرفة" , دار الصفاء , عمان , 2005.
- 13-علي الشريف, محمد سلطان , "مبادئ الإدارة" ,الدار الجامعية , مصر 1998
- 14- علي السلمي , "إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإيزو (9000)" دار غريب القاهرة , مصر , 2005.
- 15- ماجد عبد المهدي المساعدة , "الادارة الاستراتيجية : مفاهيم عمليات", دار المسيرة للنشر والتوزيع , الأردن , 2013
- 16-كمال الدين، عبد الغني المرسي، "الخروج من فخ العولمة"، المكتب الجامعي الحديث، ط 1 ، الاسكندرية، مصر، 2002
- 17- نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات"، مؤسسة الوراق، ط2، عمان، الأردن، 2008.
- 18-هيثم علي الحجازي , "إدارة المعرفة : مدخل نظري" , عمان الـبلية للنشر و التوزيع , 2005.

قائمة المصادر والمراجع:

المجلات:

- 1- أحمد سيد مصطفى، "تكنولوجيات المعلومات و التجسس التجاري"، مجلة أخبار الادارة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، العدد 17، القاهرة، ديسمبر، 1996.
- 2- سليمان الفارس، " دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010
- 3- فرحات غول، "الميزة التنافسية طريق لربح المعركة التنافسية"، مقال نشر في مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد 12، فيفري 2005، البصيرة للبحوث و الاستشارات، الجزائر

المؤتمرات و الملتقيات:

- 1- أحمد طرطار، سارة حلبي، "اثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال"، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، 13، 14 ديسمبر 2011.
- 2- الداودي الشيخ، " دور التسيير الفعال لموارد و كفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10/09 مارس، 2004.
- 3- بلقاسم تويزة، محمد صالح، "ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية"، 2011،
- 4- زكريا مطلق الدوري، يعرب عدنان حسين، "إدارة معرفة الزبون وفق المنظور التكامل بين إدارة المعرفة و إدارة علاقات الزبون وعلاقتها بدورة حياة الزبون"، المؤتمر العلمي حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، كلية الإقتصاد والعلوم، عمان، الأردن، 26-27 نيسان، 2006

قائمة المصادر والمراجع:

- 5- زيني فتيحة , "أثر إدارة المعرفة على رفع كفاءة الأداء في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة" , ملتقى يومي 13 و 14 ديسمبر 2001 ,
- 6- عبد الوهاب شمام, "الابداع التكنولوجي والريادية في منظمات الأعمال", المؤتمر الدولي العاشر، الريادية في مجتمع المعرفة , جامعة الزيتونة , الأردن , 26-29 أبريل 2010
- 7-مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: "مدخل إلى تحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، مصر، 2008،
- 8-مصنوعة أحمد, "تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز المعرفة التنافسية للمنتج اليامين" , الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية , جامعة حسبية بن بو علي , الشلف 03-04 ديسمبر 2012 .
- 9-محمد زبير، شوقي جدي، "الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية", ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة.
- 10- يوسف أحمد أبو فارة , "العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة و الأداء المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي" , جامعة الزيتونية الأردنية , كلية الاقتصاد , و العلوم الإدارية , 26-28 أبريل 2004.
- رسائل الماجستير و الدكتوراه:
- 1-العمرى غسان، عيسى ابراهيم، "الاستخدام المشترك للتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية للأعمال للبنوك التجارية الأردنية"، أطروحة دكتوراه جامعة عمان للدراسة العليا، عمان، الأردن، 2004.
- 2-أميرة هاتف حداوي الجنابي , "أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي", رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال, جامعة الكوفة, العراق, 2006.

قائمة المصادر والمراجع:

- 3-سملالي يحضيه،"أثر التسيير الاستراتيجي و تنمية الكفاءات للمؤسسة الاقتصادية"،
أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير،2005.
- 4-سوزان صالح دروزة،"العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز
الأداء المؤسسي"، رسالة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية
العلوم الإدارية والمالية، الأردن، 2008.
- 5-صلاح الدين كبيسي،"إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي"، رسالة دكتوراه، جامعة
بغداد، كلية الإدارة والإقتصاد، 2002.
- 6-نصيرة بن عبد الرحمن، "آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية
الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و
علوم التسيير، 2006
- 7-وهيبة حسين داسي،"إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير،
كلية الإقتصاد، جامعة الإقتصاد، دمشق، سورية 2006.

قائمة المصادر والمراجع:

المراجع باللغة الأجنبية:

1-AHMED, Obaide, A Model For a Successful Implementation Of Knowledge Management in Ingeneering Organization ,PHD Thesis School Of Construction & Property Management, University Of Salford ,Salford ,Uk ;2004.

2-Duck ,G.2001 . view 07 knowledge are hu maniviews ? ibn systers journal ,vol40 .

3-Gérard garibaldi, stratégie concurrentielle : choisir et gagner, édition d'organisation. Paris, Gérard garibaldi, stratégie concurrentielle : choisir et gagner, édition d'organisation. Paris,

4-L'avenir du management, village mondial, Paris, 1999

5-ME Porter; Competitive Advantage-Creating And Sustaining Superior Performance, New York, The Free Press

6-M.Porter.New Global Strategies For Competitive Advantage. Planing Review, May /Jun 1990 ,ABI / IN for Trade And Industry.

7-M. Porter, choix stratégiques et concurrence. Trade par philipe De La Vergne, Paris, ed economica ,1982 .

8-M. Porter. L'avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrences et maintenir son avancé, édition DUNOD 1998 .

9-Michael Porter ;l'avantage concurrentiel des nation,Paris ,inter édition 1993.

قائمة المصادر والمراجع:

10-Nick Bontis And Chritopher K.Bart (2007) Strategic Entrepriase Valuation ,Journal Of Intellectual Capital vol.08, N 04.

11-Philip kolter ;Bernard Dubois , Delphine Manceau Management, marketing , 11 eme edition ,edition person, Paris ,France , 2004

12-Roger Perceron, Entrepriase ,Gestion Competétive .Ed Economica .1984.

13-Thomas A. Stewart, Intellecual Capital: The New Welth Of Organization, London: Nicholas Brealy Publishing, 1998.

قائمة الأشكال والجدول:

قائمة الأشكال والجداول:

قائمة الأشكال:

الصفحة	الشكل
12	شكل 1 مكونات رأس المال الفكري
16	شكل 2 قاعدة كبيرة من البيانات المختلفة
35	شكل 3 عمليات إدارة المعرفة
39	شكل 4 نموذج Marquardt
42	شكل 5 بيئة إدارة المعرفة
54	شكل 6 نموذج الماسة ل porter
64	شكل 7 قوى التنافس الخمس ل porter

قائمة الجداول:

الصفحة	الجدول
11	جدول 1: إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال
67-66	جدول 2: أنماط الزبون

قائمة الملاحق

نموذج عن الاستبيان

في اطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية على مستوى كلية العلوم الاقتصادية بملحقة مغنية، و التي نحاول من خلالها معالجة موضوع ادارة المعرفة و اثرها في تحقيق الميزة التنافسية، نضع بين ايديكم هذا الاستبيان راجين منكم الاجابة بجدية على هذه الأسئلة ونحيطكم علما بان الاجابات التي سوف تقدمونها لن تستخدم الا لأغراض البحث.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

الاسئلة المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة:

1. المؤسسة محل الدراسة:

تجارية انتاجية صناعية خدمية

2. حجم المؤسسة:

صغيرة متوسطة كبيرة

3. التغطية الإنتاجية:

محلية اقليمية

4. عدد العاملين في الملينة

.....

5. حالة المنافسة:

منافسة قوية منافسة متوسطة منافسة ضعيفة

الاسئلة المتعلقة بإدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة

1. هل هناك تحويل للمعرفة الضمنية الى معرفة معلنة؟ نعم لا

الإستبيان:

2. هل يتفاعل العمال مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد افكار

جديدة؟ نعم لا

3. هل تشجع المؤسسة العمال على تطوير المعرفة المتعلقة بمهامهم وباستمرار؟

نعم لا

4. هل تعتمد المؤسسة اسلوب نشر ثقافة المبادرة الفردية ام الجماعية في المؤسسة؟

نعم لا

5. هل تساهم تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المؤسسة على تحسين جودة الخدمات

بما يتوافق مع رغبات المستهلكين؟ نعم لا

6. هل تضع المؤسسة مميزات مناسبة لدعم مشاريع ادارة المعرفة؟ نعم لا

7. هل توفر المؤسسة نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات؟ نعم لا

8. هل تقوم المؤسسة بتكوين فرق عمل من اصحاب الخبرة للاستشارات العلمية؟

نعم لا

الإستبيان:

9. هل تطبيق ادارة المعرفة يوفر معرفة بالعملاء من حيث انواع السلع التي يفضلونها

وعند اي سعر؟ نعم لا

10. هل تطبيق ادارة المعرفة يوفر معرفة بالموردين؟ نعم لا

الاسئلة المتعلقة بتأثير إدارة المعرفة على الميزة التنافسية

1. هل يعزز وجود عمليات إدارة المعرفة من مقدرة المؤسسة على الترويج لمنتجاتها؟

نعم لا

2. هل تعمل إدارة المعرفة على توفير معلومات لتخفيض تكاليف المنتجات؟

نعم لا

3. هل تعمل إدارة المعرفة على زيادة الحصة السوقية؟ نعم لا

4. هل تساهم إدارة المعرفة على تميز السلعة المقدمة في السوق؟ نعم لا

5. هل تساهم تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المؤسسة على تحسين جودة الخدمات

بما يتوافق مع رغبات المستهلكين؟ نعم لا

الإستبيان:

6. هل تعمل إدارة المعرفة على توفير اسعر اقل من اسعار المنافسين؟ نعم لا

7. هل تساعد ادارة المعرفة الزبون على تلبية متطلبات الزبون والاحتفاظ بولائه؟

نعم لا

8. هل تعتبر إدارة المعرفة اساسا للاداء المتميز؟ نعم لا

9. هل يساعد نظام ادارة المعرفة المستخدم على نشر الابداع والمبادرة؟ نعم لا

الفهرس:

الفهرس:

الصفحة	قائمة المحتويات
أ-ز	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للمعرفة وإدارتها
8	مقدمة الفصل الأول
9	المبحث الأول: المعرفة – مفاهيم أساسية
9	المطلب الأول: مفهوم المعرفة و أهميتها
18	المطلب الثاني: أنواع المعرفة خصائصها
22	المطلب الثالث: مصادر المعرفة
23	المبحث الثاني: إدارة المعرفة
23	المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة
26	المطلب الثاني: أهمية إدارة المعرفة
28	المطلب الثالث: أهداف إدارة المعرفة
30	المطلب الرابع: متطلبات إدارة المعرفة
34	المبحث الثالث: عمليات، استراتيجيات ونماذج إدارة المعرفة
34	المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة
38	المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة
43	المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة المعرفة
45	خاتمة الفصل الأول
	الفصل الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة المعرفة
46	مقدمة الفصل الثاني
47	المبحث الأول: الميزة التنافسية
47	المطلب الأول: مفهوم التنافسية وأسبابها
48	المطلب الثاني: الميزة التنافسية
50	المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها
55	المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية
60	المبحث الثاني: اسس بناء الميزة
60	المطلب الأول: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
61	المطلب الثاني: تحليل قوى التنافس
65	المبحث الثالث: ادارة المعرفة وعلاقتها بالزبون، الأداء والإبداع
65	المطلب الأول: إدارة معرفة الزبون لتدعيم الميزة التنافسية
69	المطلب الثاني: إدارة المعرفة قمة التميز

الفهرس:

73	المطلب الثالث: إدارة المعرفة والإبداع
76	خاتمة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: واقع تطبيق ادارة المعرفة على الميزة التنافسية
77	مقدمة الفصل الثالث
78	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
78	المطلب الأول: التعريف بنشاط المؤسسة
79	المطلب الثاني: تشكيلة منتجات المؤسسة و مراكز التجمع
80	المطلب الثالث: نشاط المؤسسة
81	المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي
81	المطلب الأول: تقييم الوحدات التنظيمية للهيكل التنظيمي
82	المطلب الثاني: أهداف مؤسسة حليب النجاح
82	المبحث الثالث: واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة و أثرها على الميزة التنافسية
82	المطلب الأول: منهجية الدراسة
83	المطلب الثاني: عرض وتفسير النتائج
89	خاتمة الفصل
90	الخاتمة العامة
93	قائمة المصادر والمراجع
	قائمة الأشكال والجداول
	قائمة الملاحق

الملخص:

تناولت الدراسة المقترحة موضوعا تحت عنوان دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، حيث اتخذت مؤسسة حليب النجاح كعينة لدراسة ومعالجة الفرضيات الرئيسية للدراسة والتي تنص على:

- تعتبر المعرفة مصدرا أساسيا لامتلاك الثروة.
 - الاستراتيجيات التنافسية المعاصرة مبنية على أساس امتلاك التنظيمات للمعرفة ولمصادر تجديدها.
 - تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار المفاهيمي للمعرفة وإدارتها، أما الفصل الثاني تحدثنا عن أساسيات حول الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة المعرفة، في حين جاء الفصل الثالث كدراسة تطبيقية لفهم واستنباط واقع إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وبالتالي تحصلنا على النتائج التالية أهمها:
 - تغيير المفهوم الكلاسيكي للميزة التنافسية والقائم على امتلاك الموارد الملموسة ليتحول إلى التنافس على امتلاك أصول معرفية غير ملموسة.
 - افتقار المؤسسة الجزائرية إلى استراتيجية شاملة لتوظيف المعرفة.
 - لازالت عملية تحويل المعرفة الضمنية للأفراد إلى معرفة صريحة تشكل عقبة في وجه إدارة المعرفة.
- كلمات مفتاحية:** المعرفة، إدارة المعرفة، الميزة التنافسية.

Abstract:

The proposed study addressed the subject under the title: The Role of Knowledge Management in Achieving Competitive Advantage in the Economic Institution, where HalibEnnadjah Institution has been taken as a sample to study and address the principal assumptions of the study, which state:

- Knowledge is the essential source for possessing wealth.
- Contemporary competitive strategies based on the possession of organizations of Knowledge and sources of renewal.

We discussed in the first chapter the conceptual framework of knowledge and its management, while the second chapter we spoke about the basics of the competitive advantage and its relationship with knowledge management, while Chapter three was applied as a practical study to understand and derive the reality of knowledge management in the Algerian economic organization, and therefore we have acquired the following results, including:

- Changing the classical concept of competitive advantage which is based on the possession of tangible resources to be changed into a competition for the possession of intangible assets.
- Lack of Algerian institution to an overall strategy to employ knowledge.
- The process of converting tacit knowledge to explicit knowledge of individuals stills an obstacle in the face of knowledge management.

Key words: knowledge, knowledge management, competitive advantage.

Résumé:

L'étude proposée a abordé le sujet sous le titre: Le rôle de la gestion des connaissances dans la réalisation de l'avantage concurrentiel dans l'institution économique, où la société de HalibEnnadjah a été prise comme un échantillon à étudier et traiter les hypothèses principales de l'étude, qui stipulent:

- La connaissance est la source essentielle de posséder la richesse.
- Les stratégies concurrentielles contemporaines sont fondées sur la possession des organisations de la connaissance et de ses sources de renouvellement.

Nous avons discuté dans le premier chapitre, le cadre conceptuel de la connaissance et de sa gestion, tandis que le deuxième chapitre, nous avons parlé sur les bases de l'avantage concurrentiel et sa relation avec la gestion des connaissances, tandis que le troisième chapitre a été appliqué comme une étude pratique pour comprendre et d'en tirer la réalité de la gestion des connaissances dans l'organisation économique algérienne, et donc nous avons acquis les résultats suivants, y compris:

- Modification du concept classique de l'avantage concurrentiel qui est basé sur la possession de ressources tangibles pour être transformé en une compétition sur la possession des actifs incorporels.
- Le manque d'une stratégie globale d'employer des connaissances au niveau de l'institution algérienne.
- Le processus de conversion de la connaissance tacite à la connaissance explicite des individus reste un obstacle face à la gestion des connaissances.

Mots clés: le savoir, la gestion des connaissances, l'avantage concurrentiel.