

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم الشير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الشير

تخصص: تسيير المنظمات

إدارة المعرفة كميزة تنافسية في المؤسسة

- دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري -

تحت إشراف:

البروفيسور بندي عبد الله عبد السلام

إعداد الطالبة:

العوفي فاطمة الزهراء

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. فراوي بلقاسم
مشرفا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بندي عبد الله عبد السلام
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. شليل عبد اللطيف
ممتحنا	جامعة معسكر	أستاذ التعليم العالي	أ.د. ثابتي الحبيب
ممتحنا	جامعة سعيدة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بوزيان عثمان
ممتحنا	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر	د. بوزيان العجال

السنة الجامعية: 2017-2018م



مقدمة عامة

يشهد العام اليوم تحوّل غير مسبوق في مجال تدفق المعلومات، بل إنّ ما يحدث الآن هو ثورة حقيقية في مجال المعلومات تُسمى ثورة المعلوماتية والإنترنت، مما يجعلنا نفكر جدياً في كيفية الاستفادة منها في خلق عناصر بشرية مؤهلة وقادرة على استقطابها وتسخيرها لخدمة المجتمعات بشكل عام للأغراض العامة والخاصة، بهدف أن تكون قادرة على مواكبة هذه التطورات واستخدامها بأعلى كفاءة ممكنة، خاصة التي يشهدها عصر الثورة التكنولوجية والمعلوماتية نتيجة التطور الهائل الذي طرأ عليها، بعد أن كانت مشكلة الباحثين ولعقود خلت تتلخّص في صعوبة التوصل إلى المعلومات المطلوبة أم بسبب قلتها أو ندرتها، حيث كانت المكتبات العالمية أو المحلية أو الموسوعات والأرشيف والتقارير والدراسات المتنوعة هي المصادر الأكثر أهمية للحصول على المعلومات واقتنائها، والآن مع ثورة تكنولوجيا المعلومات وسرعة انتشارها أصبحت مشكلة الباحثين عن المعرفة تتمحور حول الاختيار الصحيح للمعلومة المطلوبة وسط كم هائل من المراجع والوثائق المتوفرة خاصة عن طريق الإنترنت، ووصولها إلى كلّ فرد ومؤسسة في المجتمع بتكلفة زهيدة ظهرت الحاجة إلى وجود مصطلحات جديدة، أبرزها: إدارة المعرفة، الاقتصاد المعرفي، مجتمع المعلومات، ... الخ.

إن هذا الاتجاه نحو التأكيد على المعرفة وتبني مشاريع ومبادرات إدارة المعرفة يتوافق ويتعزز في ظلّ تغييرات أشمل وأعمق، تتمثل في الانتقال إلى من الاقتصاد القديم القائم على الأشياء إلى الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة، ومن المجتمع الذي قاعدته الثروة فيه هي "الآلة" الممثل الرئيسي لرأس المال الصناعي، إلى المجتمع الذي قاعدته الثروة فيه ممثلة بـ "المعرفة".

والمعرفة لا تأتي من فراغ، فهي نتيجة تفاعل حيوي بين جميع مكونات المنظومة المعرفية (الخبرات البشرية، الإمكانيات المادية، التكنولوجيا والبحث والتطوير)، فهي تتولّد في واقع معاش وتشكل وتعيد إخراج ذاتها في منظومات جديدة.

وتأتي إدارة المعرفة كوسيلة تهدف إلى ضمان إدارة جيدة للمعارف داخل المنظمات، من أجل تحقيق الاندماج في الاقتصاد الحالي، عن طريق إعادة تغذية تلك المنظمات بالمعارف الجديدة واستيعابها بواسطة التركيز على رأس المال الفكري الخالق للقيمة.

انطلاقاً من هذه النظرية الشمولية للمعرفة في عالم اليوم، أصبح من الضروري التعرّف عليها والولوج إلى أعماقها، حيث تعدّ إدارة المعرفة في الوقت الراهن من أهمّ الأفكار الحديثة وذات الأثر الفعال على نجاح الأعمال والمؤسسات، حيث أن هذه الإدارة الجديدة قائمة على فكرة مفادها أن المؤسسات ملزمة بالاستفادة مما لديها من معلومات ومعرفة بكل ما تشمله من تراخيص وبراءات اختراع ومعلومات خاصة في المجال الذي تعمل فيه.

1- الإشكالية

تشكّل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة في عالم الأعمال والعصب الحقيقي للمنظمات ووسيلة إدارية هادفة للتكيّف مع متغيرات العصر، بعد أن أدرك أن بناء الميزة التنافسية للمنظمة يعتمد أساساً على الموجودات الفكرية وأصول المعرفة واستثمارها بما يعزّز من الإبداع المستمر وتحقيق التنافس.

استناداً لما تقدّم، يمكن طرح إشكالية الدراسة كالتالي:

كيف تساهم إدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية بالمؤسسة؟

وتندرج ضمن الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بإدارة المعرفة، ما أهميّتها، ما هي مختلف عملياتها؟
- ما المقصود بالميزة التنافسية، ما شروط فعاليتها؟
- ما هي أسس بناء الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة؟
- ما مدى إدراك ووعي المسؤولين بالمؤسسات الجزائرية بأهمية تطبيق منهج إدارة المعرفة بغية اكتساب ميزة تنافسية؟

2- الفرضيات

من أجل الإجابة عن الإشكالية المطروحة تمت صياغة الفرضية التالية:
توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية عند مستوى معنوية 5% ، وتنفرع منها الفرضيات الخمسة التالية:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تشخيص المعرفة والميزة التنافسية عند مستوى معنوية 5%.
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اكتساب وتوليد المعرفة والميزة التنافسية عند مستوى معنوية 5%.
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة والميزة التنافسية عند مستوى معنوية 5%.
4. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطوير وتوزيع المعرفة والميزة التنافسية عند مستوى معنوية 5%.
5. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة والميزة التنافسية عند مستوى معنوية 5%.

3- أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من خلال:

- حداثة الموضوع الذي تتناوله بوصفه نهجاً إدارياً حديثاً تتبناه المنظمات في ظلّ الاقتصاد الجديد المرتكز على المعرفة.
- القضايا المعاصرة التي يعالجها والمرتبطة بالمعرفة وكيفية استثمارها في المنظمة، بغية خلق ميزة تنافسية.

4- أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- عرض إطار نظري يحتوي على متغيرات البحث المتمثلة في إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

- توضيح أسس بناء الميزة التنافسية في ظلّ إدارة المعرفة.
- التعرف على واقع إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، ويجري ذلك من خلال رصد واقع تطبيق العمليات المختلفة لإدارة المعرفة من تشخيص المعرفة، اكتساب وتوليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطوير وتوزيع المعرفة وأخيراً تطبيق المعرفة.
- تحليل العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

5- أسباب اختيار الموضوع

- لا يخلو أي موضوع من دوافع وأسباب تثير رغبة الباحث للتوغل في مصادر المعرفة وخلفيات موضوعية، حيث تشمل:

* الدوافع الذاتية

- الميل الشخصي للبحث في المواضيع الإدارية الحديثة المندرجة في إطار تخصصي "تسيير المنظمات".

* الدوافع الموضوعية

- توجه منظمات الأعمال المعاصرة نحو تنمية مواردها المعرفية بهدف جعلها قوة عمل ذات كفاءة بغية تحقيق التميّز والبقاء.

6- صعوبات الدراسة

- يواجه أيّ باحث صعوبات في طريقه نحو إعداد دراسته، حيث شملت صعوبات الدراسة ما يلي:

- عدم تقبّل بعض المؤسسات أن هذه الدراسة والاستبيان المقدم لهم هو موجه فقط لأغراض البحث العلمي.
- رفضت بعض المؤسسات استقبالنا، وذلك بحجة ضيق الوقت وأن الموضوع محلّ الدراسة هو موضوع جديد بالنسبة إليهم، لا يُمكن دراسته على مستوى مؤسساتهم.

- عدم تعامل بعض أفراد المؤسسات في الإجابة على أسئلة الاستبيان بموضوعية ومصداقية.

7- حدود الدراسة

أ- الحدود الزمانية: جرى تنفيذ هذه الدراسة في الفترة الممتدة بين 2016 و2017.
ب- الحدود المكانية: جرى تنفيذ هذه الدراسة في المؤسسات الاقتصادية بولايات الغرب الجزائري: تلمسان، سيدي بلعباس ووهران، والتي بدورها تتوفر على عدد معتبر من المؤسسات الاقتصادية، سواء كانت عمومية أو خاصة، والتي تقع معظمها في المنطقة الصناعية بدائرة شتوان، المنطقة الصناعية بالحناية، المنطقة نصف صناعية بأبو تشفين، المنطقة الصناعية بسيدي بلعباس والمنطقة الصناعية بوهران. حيث شملت المؤسسات التالية :

SEROR-SITEL-SOGERWIT-STARR-SNVI-SOREMEP-EATIT-
SONELGAZ- INATEL-ETUT-MANTAL-NAFTAL-IPEOR-GIPLAIT-GMT
BENYAHIA-HUBUPAPIER-MEGAPAPIER-GRAVURPUP-GROUP
KERBOUCH-GROUP HASNAOUI-GROUP AZOUZ-AFRICAFE-TAFNA-
LITMAG-FAMAG-LTPO-CHIALI-RICHLAIT-SONATRACH-MOBILIS
B.T.P.H

ج- الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على دراسة متغيرين أساسيين، وهما المتغير الأول "إدارة المعرفة"، والتي تشمل عملياتها الخمس، أما المتغير الثاني "الميزة التنافسية".

د- الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على استطلاع آراء الإطارات العليا والإطارات وأعاون التحكم في 31 مؤسسة اقتصادية التي كانت محلّ الدراسة (عينة الدراسة العشوائية من المؤسسات).

8- المنهج المستخدم في الدراسة

في محاولة لمعالجة الإشكالية المطروحة اعتمد الباحث على المناهج البحثية التالية:

أ- المنهج الوصفي التحليلي

الذي أفاد في تغطية الجانب النظري للبحث، من خلال الاعتماد على المراجع العلمية المنشورة، من كتب ودراسات وأبحاث ودوريات وندوات ومقالات ومؤتمرات

علمية، سواء باللغة العربية أو الفرنسية أو الإنجليزية ذات الاهتمام بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى شبكة الإنترنت.

ب- منهج الدراسة الميدانية

الذي أمدنا بالأدوات والوسائل التي ساهمت في إجراء الدراسة، والمتمثلة في:

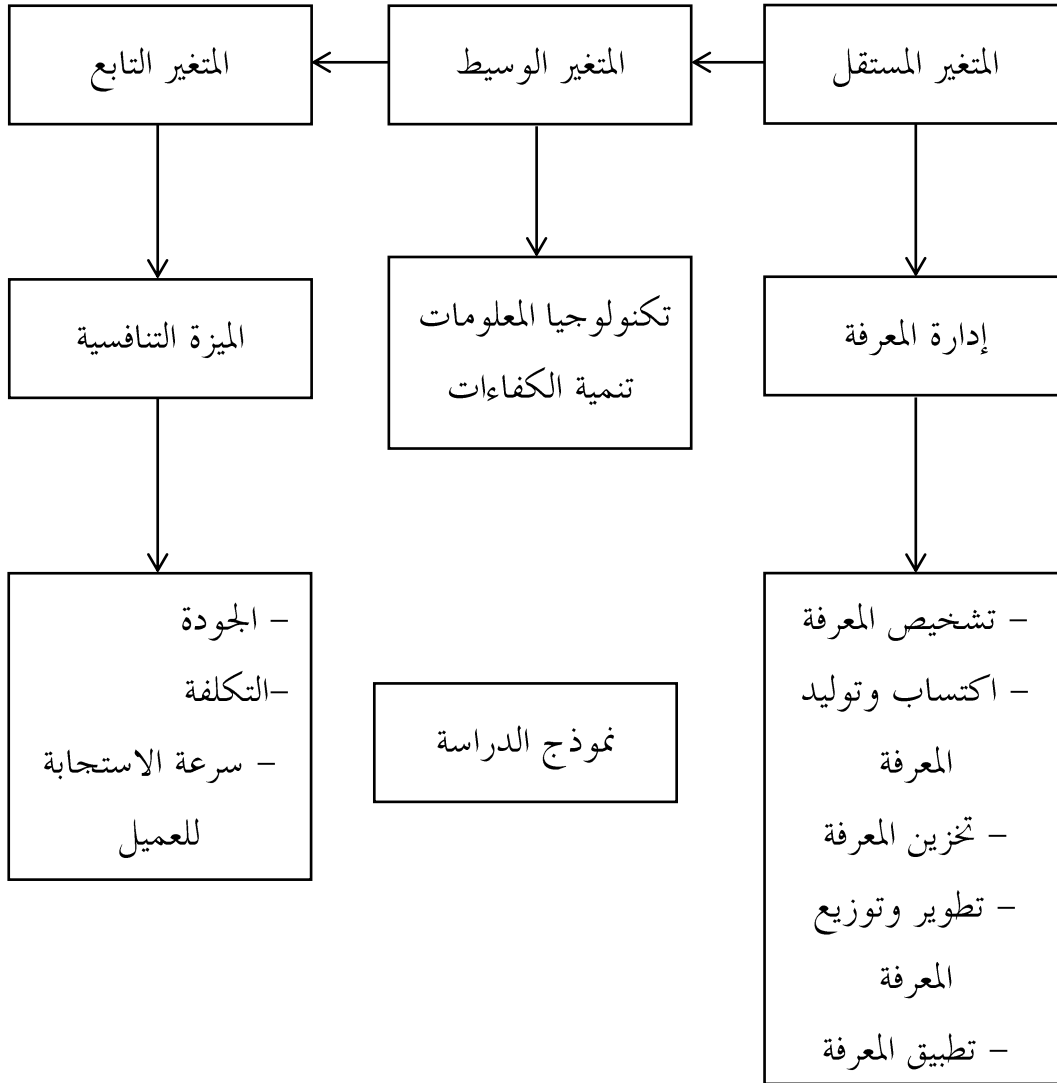
المقابلات الشخصية

إذ تمّ إجراء مقابلات شخصية مع مختلف إطارات المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية (ENIE) عن طريق طرح الأسئلة ذات العلاقة بإدارة المعرفة لضمان دراسة نظرية بحتة نوعية لإدارة المعرفة على مستوى المؤسسة، إضافة إلى إطارات المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بهدف توضيح فقرات الاستبيان في حالة الحاجة إلى ذلك لضمان الإجابة الصحيحة.

الاستبيان

جرى استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتمّ تصميمه في إطار مراجعة الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع.

9- نموذج الدراسة



انطلاقاً من إشكالية البحث وأهدافه، قمنا ببناء نموذج شامل مقترح لتشخيص العلاقة المقيمة بين متغيري الدراسة الأساسيين:

➤ المتغير المستقل: إدارة المعرفة ممثلة بعملياتها الخمسة.

➤ المتغير التابع: الميزة التنافسية ممثلة بأبعادها الثلاثة.

10- التعريف الإجرائي لتغيرات الدراسة

1- المتغير المستقل: إدارة المعرفة

يُمكن تعريفها على أنها "عملية جمع وخلق المعرفة التي تسهّل التشارك في المعرفة، بحيث يُمكن تطبيقها بشكل فاعل في عموم المنظمة"، حيث تضم إدارة المعرفة العمليات الخمسة الآتية:

- تشخيص المعرفة: بمعنى تعريف المعرفة الحرجة داخل المنظمة عن الزبائن والسوق أو المنتج وتعتبر الخطوة الأولى لإدارة المعرفة داخل المؤسسة.
- اكتساب وتوليد المعرفة: بمعنى اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة سواء الداخلية أو الخارجية، وتوليد المعرفة بمعنى تكوين أو تطوير معرفة صريحة وضمنية وإيجاد حلول لمشكلات مستعصية تواجهها المنظمة، وهي تشمل العملية الثانية من إدارة المعرفة.
- تخزين المعرفة: بمعنى تخزين المعرفة المكتسبة في المؤسسة، في برمجيات أو ملفات يسهل الوصول إليها عند الحاجة لاستعمالها، وهي تشمل العمليات الثالثة من إدارة المعرفة.
- تطوير وتوزيع المعرفة: تطوير المعرفة يركّز على زيادة قدرات ومهارات وكفاءات عمال المعرفة بمعنى الاستثمار في رأس المال البشرية، وتوزيعها في قنوات توزيع مختلفة.

- تطبيق المعرفة: بمعنى تحويل المعرفة إلى تنفيذها، فتطبيق إدارة المعرفة هو غايتها.

2- المتغير التابع: الميزة التنافسية

- وتعرّف على أنها "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء، تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ويؤكد تميّزها"، وتشمل:
- التكلفة: وتعد الحلقة الأساسية في الميزة التنافسية، حيث تعمل المؤسسة على تقديم منتجات تسعى من خلالها خلق اتوازن بين التكلفة والسعر المقترح للمستهلك.
 - الجودة: وتضم المزايا والخصائص التي يتمتّع بها المنتج، وتطبيق والالتزام بالمعايير لضمان جودة المنتج.

- سرعة الاستجابة للعميل: أي اختزال الوقت في إنتاج وتقديم المنتج في السوق وتسليمه في الآجال المتفق عليها والمحددة مع الزبون.

11- تقسيمات الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة أجزاء رئيسية:

الجزء الأول: يشمل الإطار النظري للدراسة

- الفصل الأول: إدارة المعرفة

- الفصل الثاني: الميزة التنافسية

- الفصل الثالث: أسس بناء الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة

- الجزء الثاني: يشمل عرض الدراسات السابقة

- الفصل الرابع: الدراسات السابقة

الجزء الثالث: يشمل الجانب التطبيقي للدراسة

-الفصل الخامس: الدراسة الميدانية للمؤسسات الاقتصادية

-الفصل السادس: دراسة حالة- إدارة المعرفة داخل المؤسسة الوطنية للصناعات

الالكترونية ENIE

مقدمة

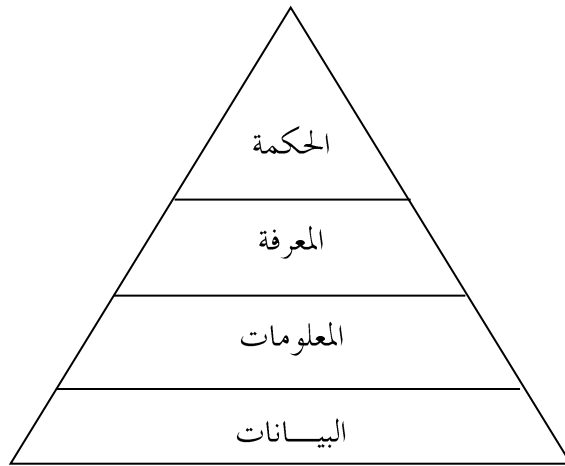
إثر التحول الكبير في المفاهيم الاقتصادية الكلاسيكية كان لابد من ظهور أسلوب إداري يتماشى مع المعطيات الجديدة ويضمن الاستغلال الأمثل لهذه الموارد المعنوية، بذلك برزت إدارة المعرفة كأسلوب مرن جديد يسعى إلى تغطية نقص المراحل السابقة ومواكبة العصر الجديد وما يتضمنه من تغييرات سريعة ومستمرة، كون أن المعرفة مفهوم أرقى وأشمل من مفهوم المعلومة، حيث يقترن نجاح المنظمة بقدرتها على استغلال المعرفة التي تمتلكها ومحاولة تطويرها بهدف خلق معارف جديدة لتوظيفها في ابتكار سياسات وأساليب عمل ومخرجات جديدة تلبى الاحتياجات وتحقق الأهداف فقد غدته إدارة المعرفة السمة المميزة لمنظمات القرن الحادي والعشرين كمدخل لتحقيق التميز.

المبحث الأول: ماهية المعرفة

المطلب الأول: مفهوم المعرفة

تشكل المعرفة أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالبيانات فالمعلومات ثم المعرفة وأخيراً الحكمة، والمعرفة السليمة والفعالة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع، وبالتالي لا بدّ من التعرّف على تطور المعرفة والتي تتمثّل برباعية تتكون من البيانات، المعلومات، المعرفة والحكمة.

يمكن التمييز بين مصطلحات البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة من خلال النظر إليها كهرم متدرج من أربعة مستويات مترابطة، إذ تقع البيانات في المستوى الأول منه، تليها المعلومات في المستوى الثاني ثم المعرفة في المستوى الثالث وتأتي الحكمة في قمة الهرم، كما هو مبين في الشكل التالي:



الشكل 01: هرم المعرفة

المصدر: عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر

والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013، ص 24.

وعلى الرغم من أنّ المعرفة متميزة وتختلف في طبيعتها عن البيانات والمعلومات، إلا أن هذه المصطلحات الثلاثة تستخدم بشكلٍ ترادفي تبادلي في بعض الأحيان.

وفي ما يلي سيتمّ توضيح هذه المفاهيم والتفريق بينها:

✓ البيانات Data

ومفردتها بيان، وهي المادة الخام أو الأولية التي تستخلص منها المعلومات، ومن الأمثلة عليها: بيانات البطاقة الشخصية أو رقم الهاتف أو البيانات الواردة في فاتورة ما، أرقام المبيعات لمنظمة ما، قائمة بعلامات طلبية، وقد تظهر أيضاً في شكل أرقام خام، حروف أو رموز أو إشارات أو صور... الخ، ودون سياق أو تنظيم لها.¹

ويشير بعضهم إلى أن البيانات تتضمن الحقائق (Facts) والملاحظات (Observations) والمدركات (والتي يمكن أن تكون أو لا تكون صحيحة). تمثل البيانات أرقاماً أو حقائق أولية وعليه تكون خالية من أيّ سياق أو معنى أو قصد، وعلى الرغم من هذا فإنه يُمكن أسرها أو الحصول عليها وتخزينها واسترجاعها وإيصالها للآخرين بوسائط إلكترونية أو غيرها من الوسائط.²

وهناك تعريفات متعددة للبيانات، منها:

- أنها "حقائق أولية خام، غير مؤطرة وغير منظمة وغير مرتبطة ببعضها البعض، ولا تفهم أو لا يُفاد منها إلا بعد معالجتها".
 - أنها إشارات أو رموز معنوية، رياضية أو لغوية متفق عليها رسمياً لتمثيل الأفراد أو الأشياء أو الأحداث أو المفاهيم، وهي خالية من المعنى الظاهري، ولا قيمة لها بشكلها المجرد".
 - أنها "المادة الأولية أو المعطيات البكر التي تستخلص منها المعلومات".
- وتبرز التعريفات السابقة الحقائق التالية عن البيانات في صيغتها الجردة:
- أنها غير منظمة ومؤطرة.
 - أنها غير مرتبطة.
 - أنها غير مفيدة.
 - أنها غير مفهومة وليس لها معنى.

¹ Wig Karl n., Knowledge management focus for intelligent acting organization, Arlington, Schema Press, 1994, p. 73.

² Becerra – Fernandez, Gonzalez, Knowledge management challengers, solutions and technologies, Upper Saddle River, N. J. Pearson Prentice Hall, 2004, p. 12.

فاليانات إذن، ليست ذات قيمة في شكلها الأولي، إلا إذا تمت معالجتها للتحويل بعد معالجتها إلى معلومات ذات معنى تكون بعدها مفهومة ومفيدة.

✓ المعلومات Information

تعدّ البيانات المادة الأساس التي تستخلص منها المعلومات، فالمعلومات هي نتاج معالجة البيانات من خلال إخضاعها لبعض العمليات الحسابية أو المنطقية أو لبعض الأساليب الإحصائية، أو لبعض عمليات التحليل والتركيب والتلخيص أو من خلال إقامة نماذج المحاكاة، وقد تتم هذه العمليات يدوياً أو بواسطة الحاسوب، ومن المعلوم أن المعلومات تصبح نتيجة لذلك واضحة ومنظمة ومتراطة ومفيدة ومفهومة ولها قيمة.

هناك تعريفات متعددة لمفهوم المعلومات، منها:¹

- "مجموعة من البيانات المعالجة والمؤطرة والمنظمة والمتراطة والمعدة للاستخدام واتخاذ القرارات".

- "البيانات التي تمت معالجتها لتحقيق هدف معيّن أو لاستعمال محدّد لأغراض اتخاذ القرارات، أي البيانات التي أصبحت لها قيمة بعد تحليلها أو تفسيرها، أو تجميعها في شكل ذي معنى، والتي يمكن تداولها وتسجيلها ونشرها بصورة رسمية أو غير رسمية وفي أيّ شكل".

- "بيانات تمت معالجتها وتنظيمها، بحيث يكون محتواها مناسباً لاستخدامات معيّنة".

¹ قاسم حشمت، دراسات في علم المعلومات، دار غريب، الطبعة 2، القاهرة، 2008، ص 22.

المعلومات	البيانات	المجال
منظمة ضمن هيكل محدد	غير منتظمة في هيكل تنظيمي	التنظيم
لها قيمة	غير محددة القيمة	القيمة
محددة المصدر	عديدة المصادر	المصدر
متراصة	غير متراصة	الترابط
عالية	منخفضة	الدقة
مفيدة في حل المشكلات واتخاذ القرارات	غير مفيدة في صيغتها المجردة	الفائدة
مخرجات	مدخلات	موقعها في النظام
صغير نسبيا لأنها تستخلص من البيانات	كبير جدا	الحجم

الجدول 01: الفروق الأساسية بين البيانات والمعلومات.

المصدر: قاسم حشمت، مرجع سبق ذكره، ص 40.

✓ المعرفة Knowledge

يُتَّصَفُ تعريف المعرفة بالتنوع والتعدد نتيجة اختلاف التوجهات الفكرية للكتاب والباحثين، وتمايز المداخل الفكرية المعتمدة في دراستها.

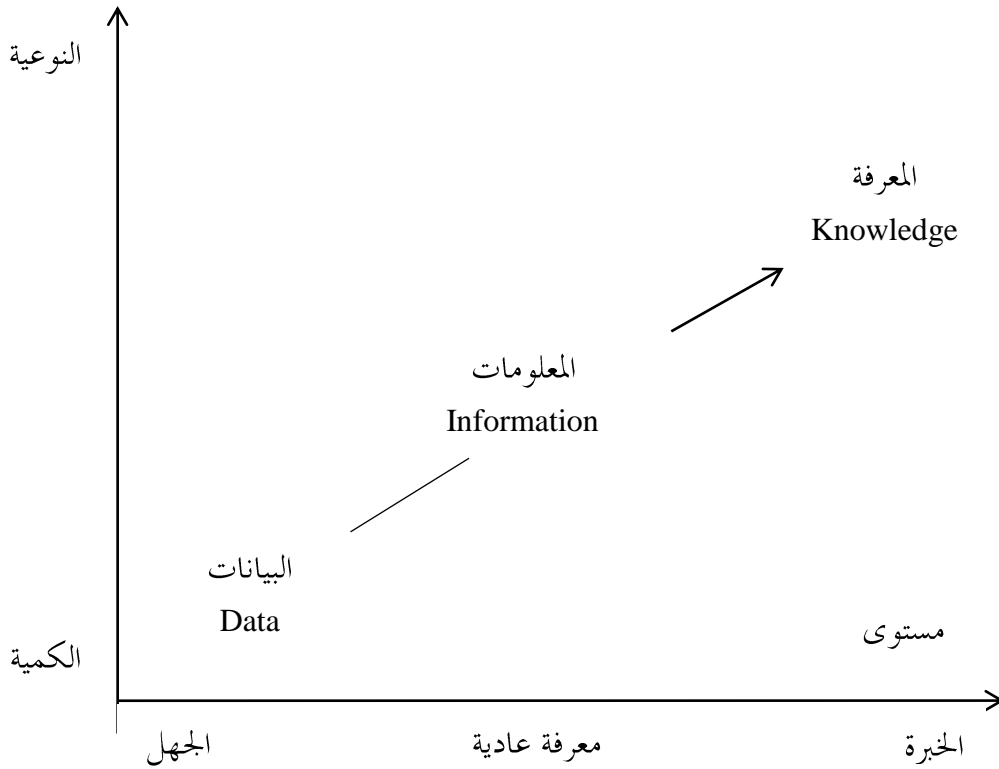
▪ حسب الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير تعرّف المعرفة بأنها: "معرفة الكيف ومعرفة لماذا".

▪ وعرّفت كذلك بأنها: "كل ما يبقى في ذهن الفرد، فهي مزيج من الخبرات والقيم والمعلومات التي يكتسبها الفرد".

▪ وهناك من يعرفها على أنها "الاستخدام الكامل للبيانات والمعلومات مع إمكانية المزاوجة بين المهارات والأفكار والحدس والدوافع الكامنة في الفرد".

ويُمكن القول بأن المعرفة هي: "مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات، وهي عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والأحكام والقيم التي تعمل مع بعضها البعض، فالمعرفة إذا كينونة وضرورة في الوقت ذاته".

فمثلما تتشكل المعلومات من البيانات تتشكل المعرفة من المعلومات الممتزجة بالخبرات وتجارب التعلم والمهارات النوعية المكتسبة وعناصر أخرى، ويتمثل الفرق الأساسي بين المعلومات والمعرفة في كون المعرفة تتمثل في القدرة على التعلم والإدراك، وهي عبارة عن حقائق استنتاجية عامة وغير محددة، لا بالمكان ولا بالزمان، في حين نجد أن المعلومات تعبر عن دقائق منظمة ومنشقة تصف موقفاً معيناً أو ظرفاً معيناً.



الشكل 02: تحويل البيانات إلى معلومات ثم إلى معرفة.

المصدر: سلطاني محمد رشدي، المعارف الجماعية وأثرها على نشاط الإبداع في

المؤسسة، أبحاث اقتصادية وإدارية— العدد الحادي عشر، جوان 2012، ص 05.

✓ الحكمة Wisdom

تعد الحكمة أعلى مراتب المعرفة وتتربّع في قمة هرمها، وهي مرحلة يصل إليها الفرد بمرور الزمن وبعد عمرٍ طويل وتراكم كبير للمعرفة والخبرات والتجارب. إذ تصبح نظريته وطريقة حكمه على الأشياء وطريقة استنتاجه واستنباطه مختلفة ومتميزة عن غيره من الناس.

والحكمة تجسّد الذكاء الإنساني وقدرة متميزة على فهم ما هو صحيح وخطأ، وحققي وزائف، كما تشمل القدرة على قبول التوجيهات الجديدة التي يمكن أن يكون مرغوباً فيها ويُمكن إدراكها.

والحكمة هي استخدام المعرفة المعبر عنها في شكل مبادئ للوصول إلى قرارات حكيمة حول المواقف الخلافية، وعليه فإنّ الذين يمتلكون الحكمة غالباً ما يمتلكون صفتي التمييز والتفكير الإبداعي.

وعليه، يُمكن القول أن المعرفة وفق النموذج الهرمي تتجسّد في مستويات نضج مختلفة، معرفة أولية تتمثّل في البيانات ثم معرفة منظمة تمثلها المعلومات، ثم معرفة معمّقة تجسّدها المعرفة، وأخيراً نصل إلى المعرفة المتكاملة المتمثلة في الحكمة، وعليه فإنّ "المعرفة تتمثّل في أنها نتاج لمعالجة البيانات التي تخرج بمعلومات، إذ تصبح بعد استيعابها وفهمها وتطبيقها وتكرار التطبيق في الممارسات يؤدي إلى الخبرة التي تقود إلى الحكمة".¹

المطلب الثاني: أهمية المعرفة وخصائصها

أ- أهمية المعرفة

تبرز أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال ليس في المعرفة ذاتها، وإنما فيما تشكّله من إضافة قيمة لها أولاً، وفي الدور الذي تؤديه في تحوّل المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة والذي بات يعرف باقتصاد المعرفة (Knowledge Economy)، حيث يتمّ التأكيد من خلاله على رأس المال الفكري والتنافس من خلال القدرات البشرية ثانياً، ويمكن أن نُحدد أهمية المعرفة بالنقاط التالية:²

¹ سلطاني محمد رشدي، مرجع سبق ذكره، ص 06.

² محمد عواد الزبادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص

- ✓ أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلة تكون أكثر مرونة.
- ✓ أتاحت المعرفة المجال للمنظمة من التركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً، وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.
- ✓ أدت المعرفة إلى تحويل المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال ومواجهة التعقيد المتزايد فيها.
- ✓ يمكن للمنظمات الاستفادة من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.
- ✓ توجه المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم.
- ✓ تعد المعرفة البشرية المصدر الرئيسي للقيمة.
- ✓ المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.

ب- خصائص المعرفة

للمعرفة خصائص وسمات تميزها عن الأنشطة الأخرى، وقد تشعبت خصائصها تبعاً لاختلاف وجهات النظر التي يحملها المهتمون والباحثون في هذا المجال وللإفادة المتوقعة منها. فمثلاً أشار (زكرياء فؤاد) إلى خمس خصائص تميز بها المعرفة عن سائر مظاهر النشاط الفكري والإنساني وهي:¹

1. التراكمية

فالمعرفة تظلّ صحيحة وتنافسية في المرحلة الراهنة، ولكن ليست بالضرورة تبقى كذلك في مرحلة قادمة وهذا يعني أن المعرفة متغيرة، ولكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة.

¹ زكرياء فؤاد، التفكير العلمي، سلسلة كتب عالم المعرفة، الطبعة الثالثة، 1988، ص 17.

2. التنظيم

المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها وانتقاء الجزء المقصود منها.

3. البحث عن الأسباب

التسبب والتعليل يهدفان إلى إشباع رغبة الإنسان إلى البحث والتعليل لكل شيء، وإلى معرفة أسباب الظواهر، لأن ذلك يمكننا من أن نتحكم فيها على نحو أفضل.

4. الشمولية واليقين

شمولية المعرفة لا تسري على الظواهر التي تبحثها فحسب بل على العقول التي تتلقاها، فالحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها وهي قابلة لأن تنقل إلى كل الناس، واليقينية لا تعني أن المعرفة ثابتة بل تعني الاعتماد على أدلة مقنعة ودامغة لكنها لا تفهم على أنها تعلق على التغيير.

5. الدقة والتجرد

الدقة تعني التعبير عن الحقائق رياضياً.

أما Houseland Bell، فيرى أن المعرفة لها مجموعة من الخصائص الأساسية، وتكمن

في:¹

✓ المعرفة يُمكن أن تولد

إن بعض الشركات لديها خصوبة ذهنية، مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة، وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في الشركة الذين يتمّ التعويل عليهم في عملية استدامة الابتكار وتوليد المعرفة.

✓ المعرفة يُمكن أن تموت

كما تولد المعرفة فإنها تموت أيضاً، حيث أن الغالبية العظمى من المعارف تموت مع الشخص ومع ذلك فإن فكرة موت المعرفة ذات خصوصية، فبعض المعارف تموت بموت الشخص والبعض الآخر يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة لتتقاعد على الاستخدام.

¹ محمد عواد الزبادات، مرجع سبق ذكره، ص 24، 25.

✓ المعرفة يُمكن أن تمتلك

بفعل معدلات التعليم العالي، فإن أغلب المعارف ذات القيمة من أجل زيادة ثروة المنظمات يتم الإمساك بها، والمنظمات تمارس دوراً كبيراً في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية.

✓ المعرفة متجذرة في الأفراد

ليس كل المعرفة في الشركة صريحة ومرئية، فالكثير من المعرفة التنظيمية يحتفظ بها بشكلٍ خلاق في رؤوس الأفراد، فهناك معرفة فطرية متجذرة نحن مزودون بها كإمكانات ذهنية، وهي قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة ومنظورة حيث تشبه الطاقة التي توجد في البطارية يمكن استخدامها بمجرد توصيلها بالاستخدام.

✓ المعرفة يُمكن أن تُخزن

إن المزيد من المعرفة يتم تخزينه خارجياً، وإن ما تمّ تخزينه من خلال العشرين سنة الماضية هو أكثر مما استطاعت البشرية خلال تاريخها السابق أن تقوم بخزنه، وهذا الخزن كان على الورق والأشرطة، والآن على وسائل الخزن الإلكترونية في وقت أصبح هناك ما يقرب إثنا عشر ألف موقع ويب جديد في الأسبوع يضاف على الإنترنت.

✓ المعرفة يُمكن أن تصنف

إلى جانب المعرفة المتجذرة - الضمنية والمعرفة الخارجية - الصريحة، هناك أنماط أخرى من التصنيفات للمعرفة كما هو الحال في معرفة الأدلة. ومعرفة العملية تتعلق بكيفية عمل الأشياء ومعرفة المهارة تتعلق بكيفية عمل الأشياء بطريقة ذات قيمة للشركة إضافة إلى معرفة الأفراد وهي كل المعرفة المتعلقة بالرؤية، الحدس والعلاقات التي تستخدم في العمل، وهذه الفئة هي الأوسع في الشركة وتمثل ذلك الجزء المغطى غير الظاهر من جبل الجليد الممثل لمعرفة الشركة الكلية.

المطلب الثالث: أنواع المعرفة ومصادرها

أ- أنواع المعرفة

المعرفة معارف، أي ليست نوعاً واحداً نمطياً ومتجانساً، وهذه حقيقة لأنّ المعرفة ليست لها شكل محدد، ولا يُمكن أن توضع كلها في إطار واحد، ومن أجل تحقيق الإدارة الفعالة للمعرفة في الشركة لا بدّ من تصنيف المعارف فيها لتحسين استخدامها أو تحديد فجوة المعرفة فيها أو تطوير آلية وعمليات إنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى المعرفة الصريحة القابلة للتجسيد في منتجات وخدمات الشركة... الخ.

وقد تمّت تصنيفات عديدة من قبل المختصين في إدارة المعرفة، وفي المقدمة يرد التصنيف الأقدم والأهمّ للمعرفة الذي قدّمه ميشال بولاني M. Polany في الستينات، حيث ميّز بين المعرفة الصريحة والضمنية، أي التعبير بين ما نعرفه (المعرفة الضمنية أو الكامنة Tacit. K) وهو أكثر مما نستطيع أن نخبر الآخرين عما نعرفه (المعرفة الصريحة Explicit K)، حيث أشار بولاني إلى ذلك بالقول: "إننا نعرف أكثر مما نستطيع أن نقوله للآخرين، وإننا يُمكن أن نعمل أشياء بدون أن نكون قادرين أن نخبر الآخرين بالضبط كيف نعمله". ومع أهمية هذا التحديد النوعي للمعرفة إلا أنه لم يحظى في حينها بالاهتمام.

- يعتبر إيكاجيرو نوناكا I. Nonaka أول من أعاد الأهمية لهذا التمييز في دراسته الريادية عن الشركات الخلاقة للمعرفة في أواخر عام 1991، في مجلة هارفارد للأعمال، والتي اعتبرت البداية الرسمية للاهتمام الواسع بإدارة المعرفة، حيث صنّف المعرفة إلى نوعين هما الأكثر استخداماً:¹

أولاً: المعرفة الصريحة

وهي المعرفة الرسمية، القياسية، المرّمزة، النظامية، الصلبة، المعبر عنها كمياً وقابلة للنقل والتعليم، وتسمى أيضاً المعرفة المتسربة لإمكانية تسربها إلى خارج الشركة نجدها في أشكال: الملكية الفكرية المحمية قانوناً كما في براءات الاختراع، حقوق النشر، الأسرار التجارية... الخ.

¹ نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة: المفاهيم، الاستراتيجيات، العمليات"، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2008، ص 42، 43.

ثانياً: المعرفة الضمنية

وهي المعرفة غير الرسمية، الذاتية، والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعليم، وتسمى المعرفة الملتصقة والتي توجد في عمل الأفراد والفرق داخل الشركة، وهذه المعرفة هي التي تعطي خصوصية الشركة، وهي الأساس في قدرتها على إنشاء المعرفة. كما يقدم ميشيل زاك M. H. Zack تصنيف آخر للمعرفة في الشركات القائمة على المعرفة، حيث يصنّف المعرفة إلى ثلاثة أنواع أو مستويات، وهي:¹

أولاً: المعرفة الجوهرية Core knowledge

وهي النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة، والذي يكون مطلوباً في الصناعة حسب قواعد اللعبة، وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للشركة قابلية بقاء تنافسية (Competitive viability) طويلة الأمد، ومع ذلك فإن هذه المعرفة تمثل المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها كسمة دخول إلى الصناعة، وهي محفوظة لدى الشركات - الأعضاء في الصناعة كميزة لهم على الشركات غير الأعضاء.

ثانياً: المعرفة المتقدمة Advanced knowledge

وهي النوع أو النطاق الذي يجعل الشركة تتمتع بقابلية بقاء التنافسية، فمع أنّ الشركة تمتلك بشكل عام نفس المستوى، النطاق، والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، إلا أنّها تختلف عن المنافسين من هذا التميّز، وهذا يعني أنّ الشركة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموماً أو التميّز في شريحة سوقية عليها من خلال معرفتها المتقدمة، كما في شركة (lease Co.) التي استفادت من معرفتها الخاصة في تسعير الإيجارات وتمويل المعدات لتجنّب تلك الإيجارات التي تكون غير مربحة أو مجدية عادة.

ثالثاً: المعرفة الابتكارية Innovation knowledge

وهي المعرفة التي تمكّن الشركة من أن تقود صناعتها ومنافسيها وتميّز 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.

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 43، 44.

كما يقدم توم باكمان T. Backman تصنيفاً أوسع للمعرفة، يصنّفها إلى أربعة أنواع، وهي:¹

أولاً: المعرفة الصريحة k. Explicit

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

ثانياً: المعرفة الضمنية k. Implicit

قابلة للوصول من خلال الاستعلام والمناقشة ولكنها معرفة غير رسمية يجب أن توضع وبعدها تنقل وتبلّغ (العقل الإنساني، المنظمة، التنظيم).

ثالثاً: المعرفة الكامنة k. Tacit

قابلة للتوصل بشكل غير مباشر فقط ويتم ذلك بصعوبة من خلال أساليب الاستنباط المعرفي وملاحظة السلوك (العقل الإنساني، التنظيم).

رابعاً: المعرفة المجهولة k. Unknown

المبتكرة أو المكتشفة من خلال النشاط، المناقشة، البحث والتجريب (العقل الإنساني، التنظيم).

* كما نرى هذه التصنيفات رغم تنوعها الظاهر فإنها تدور في إطار نمطي المعرفة الصريحة (القياسية) والضمنية (التنوع)، حيث أن إدارة المعرفة لا يمكن أن تفهم إلا من خلال التمييز بين هذين النمطين من المعرفة، لأن ما يميّز الشركات القائمة على المعرفة هو هل أن الأساس في معرفتها هو الوثيقة أو البرمجية أي المعرفة الصريحة. أو الأفراد أي المعرفة الضمنية؟

ب- مصادر المعرفة

عرّف Saffady مصدر المعرفة بأنه: "ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة، وأكد أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد"، حيث تقسم مصادر المعرفة إلى مصدرين رئيسيين حسب رأي Marquardt، هما:²

¹ A. Lomi and E. R. Larson, Dynamics of organization, The Mit press, Menlo Park, California, 2001, p. 65.

² Marquardt, Michel J, building the learning organization, USA, Davis Black publishing company, 2002, p. 27.

1- المصادر الخارجية

وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان أو الانتساب إلى التجمعات التي تستعمل عليها عملية استنساخ المعرفة. ومن أمثلة هذه المصادر: المكتبات، الإنترنت والأنترنت وملاحظة لوتس والقطاع الذي تعمل فيه المنظمة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية.

وتعدّ البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة، حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية، ومن خلال أحد أو كلّ المدركات الحسية على اكتشاف البيانات والحوادث من البيئة ومن خلال قدرتهم الإدراكية والفهمية (التأمل والفهم والتسبيب والحكم) يستطيعون معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات، ومن خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعلّم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى لتتحول إلى معرفة والاختلاف في مستوى هذه المعرفة يتوقف على الاختلاف في الوسائل والمدركات المذكورة آنفاً.

ويشير Vail إلى أنّ كل منظمة تعمل لتوقع التهديدات المحتملة أو الفرص المتاحة لتكون فاعلة أكثر، لذا ينبغي أن تكون قادرة على أسر المعلومات والمعرفة من البيئة، وتقوم بعض المنظمات باعتماد نظم رصد معقّدة، إذ يراقب قسم المعلومات أو المعرفة فيها أحدث التطورات التكنولوجية المقدمة في المؤتمرات العلمية والمجلات والأسرار التجارية، وبعض المنظمات تقوم باستخدام مخبرين أو مخبرات السوق أو التجسس الصناعي أو الوسطاء.

2- المصادر الداخلية

تمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلّم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، ومن الأمثلة على المصادر الداخلية نجد: الاستراتيجيات والمؤتمرات الداخلية، المكتبات الإلكترونية والتعلّم، الحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، أو من خلال التعلّم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية.

لكن، لا بد من الإشارة هنا إلى أن الإدراك المتزايد للمعرفة مرتبط بالتقدم في تقنية المعلومات، لاسيما الأنترنت، لكن البحث عن المعلومات يؤكد أن المعرفة لا تكمن في تجميع المعلومات. وفي مجال تأمين المعلومات كمصدر للمعرفة هناك افتراضان:¹

➤ الأول يفترض ان البحث عن المعلومات وتطويرها يقود الى المعرفة، و هذه

المعرفة المسندة بالبحث ستستخدم لتحسين السلع والخدمات.

➤ وهناك التصنيف الذي يتدرج من المعرفة الإجرائية وصولاً إلى معرفة الأغراض،

حيث تصنف المعرفة إلى:

أولاً: المعرفة الإجرائية أو معرفة الكيف **Know-how**

وهي المعرفة العملية التي تتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء أو القيام بها وهي تطابق المعرفة الشائعة.

ثانياً: المعرفة الإدراكية أو معرفة **Know-what**

وهي التي تذهب إلى ما بعد المهارات الأساسية وتحقيق الخبرة الأعلى في معرفة الموضوع ونطاق المشكلة.

ثالثاً: المعرفة السببية أو معرفة لماذا **Know-why**

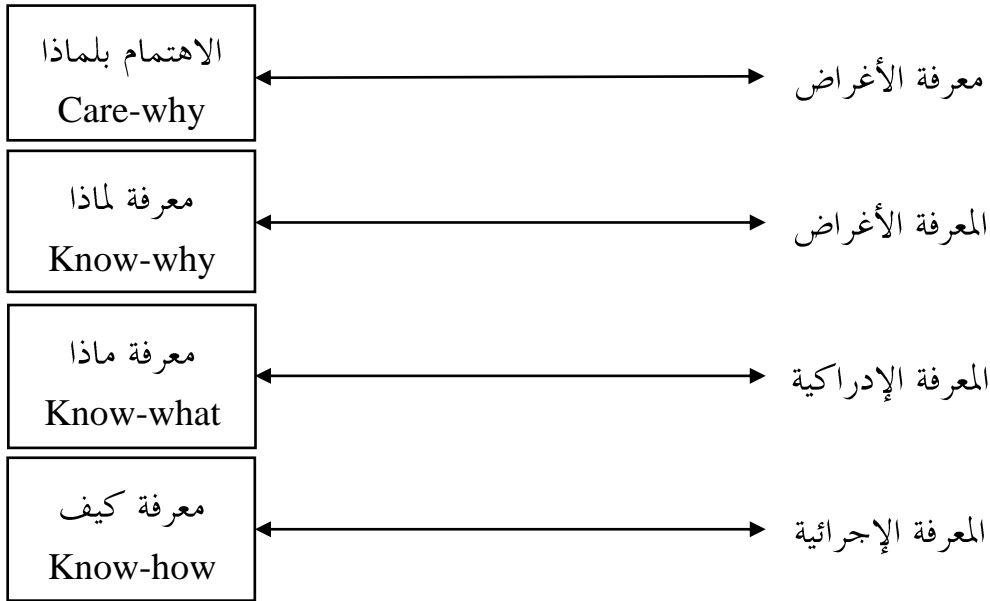
وهي المعرفة التي تتطلب فهماً أعمق للعلاقات البيئية عبر مجالات المعرفة، وهذه المعرفة تتطلب منظور النظم وبناء إطار للمعرفة يُمكن الاعتماد عليه في اتخاذ القرار والأنشطة في السياقات المعقدة وغير المؤكدة.

رابعاً: معرفة الأغراض أو الاهتمام بلماذا **Care-why**

وهذه المعرفة تتطلب مجموعة سياقية اجتماعية توجه بشكل مباشر أو خفي في المدى القريب أو البعيد الخيارات الاستراتيجية ومبادلات التكلفة العائد المرتبطة بها.

¹ Stomoguis N. Samoff, Knowledge management systems on the promise and actual forms of informations technology, Journal comparative educatice, 2000, Vol. 30, Issue 03, p. 329.

الشكل (03) يوضح هذه الأنواع من المعرفة:



الشكل 03: تصنيف المعرفة

المصدر: Kathryn A. Backe and G. M. Badamshina, « Knowledge management », Dunod, 2004, p. 76.

ثانياً: يفترض أن نوعية المعرفة واستخدامها مستقلين عن سياقهما ومصادرها، وأن المعلومات المقدمة لصانع القرار تكون من مصادر أخرى.

ولابدّ من الإشارة هنا إلى أن تكامل مكونات الأعمال الرئيسية (الإستراتيجية، الأفراد، العملية، التقنية) مع تقنية المعلومات الرئيسية (الأنظمة، الاستخدامات، البيانات) يتمّ من خلال الخرائط المعرفية التي تشكّل مصدراً مهماً، لاقتناص المعرفة الظاهرة، ومؤشراً لمسك المعرفة الضمنية.

إن العمل المعرفي يرتبط بنشاط صناع المعرفة الذين يشغلون مراكز متقدمة في قسم العمليات، وتعد المعرفة المتولدة أثناء عمليات الأعمال أحد مراكز المعرفة الداخلية المهمة من خلال تفاعلها مع المعرفة المحفوظة في أذهان الناس.

المطلب الرابع: دور حياة المعرفة

هناك عملية رباعية المعرفة التي تبدأ من البيانات إلى أن تصل إلى الحكمة مروراً بالمراحل اللازمة لذلك، وهناك دورة اكتساب المعرفة أو حسب ما يسميها البعض دورة حياة المعرفة، والتي تمرّ بأربع مراحل هي:¹

1- النفاذ إلى مصادر المعرفة

وتشير هذه المرحلة إلى عملية البحث عن المعلومات التي تشكّل المعرفة والتوصل إليها واسترجاعها والتواصل مع من يمتلكونها من أهل العلم والخبرة والمراكز البحثية والمكتبات، وأنّ الثورة الحاصلة في مجال الاتصالات وانتشار استخدام الشبكة العالمية التي جعلت من السهل الحصول على غالبية المعلومات والمعارف التي نريدها بكلّ سهولة ويسر، الأمر الذي بات يشكل خطراً على الملكية الفكرية مما دعا بالعديد من حكومات العالم للقيام بوضع القوانين الخاصة لحماية حقوق الملكية الفكرية.

ولابدّ من التنويه هنا إلى أنّ الاعتماد على الشبكة العالمية كمصدر للمعرفة يتطلّب إنشاء البنية التحتية اللازمة وتدريب العاملين لتزويدهم بالمهارات الفنية اللازمة للنفاذ إلى مصادر المعرفة، الأمر الذي قد يعني زيادة في الأعباء المالية على المدى القريب ولكن على المدى البعيد قد يشكّل ذلك عائداً استثمارياً.

2- استيعاب المعرفة

ويُقصد بها فهم المعرفة عن طريق تحليل المعلومات وتبويبها وترشيحها وفهرستها واستخلاص ما يكمن بها من مفاهيم وأفكار محورية، ومن أجل ذلك تمّ استحداث العديد من الأساليب التقنية القديمة مثل النظم الآلية للفهرسة والبحث عن المعرفة، ووسائل تقنية ونظم المعلومات التي تعتمد بشكل كبير على الحاسوب الذي أسهم بشكل كبير في تنمية المعارف.

3- توظيف المعرفة

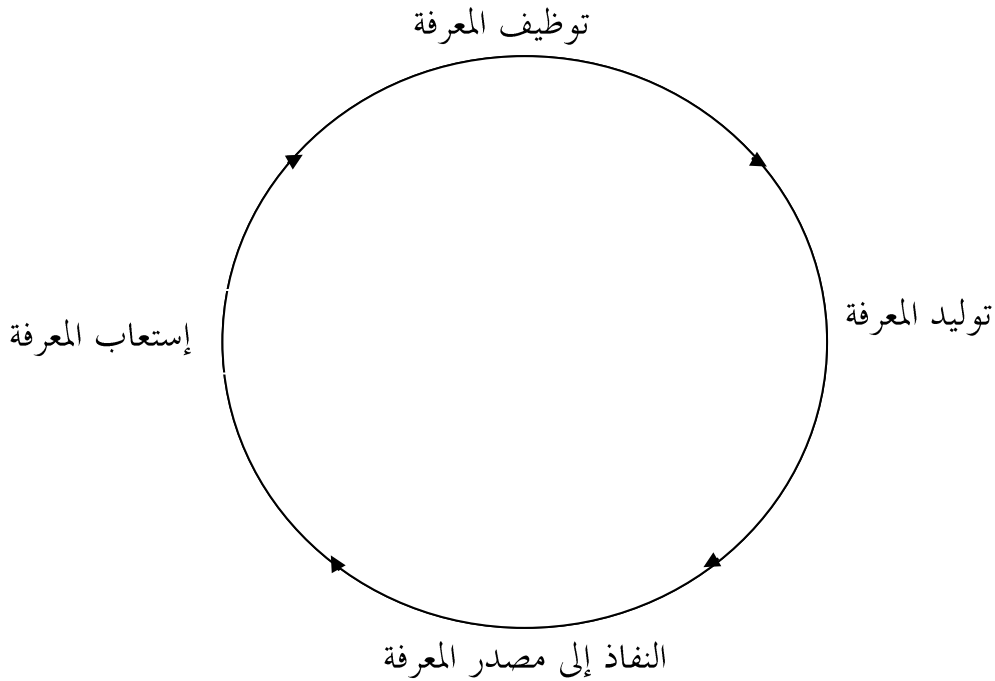
وتشير إلى استخدام المعارف وتطبيقها في مجالات الحياة العامة لوصف المشاكل وحلها، وتمثّل نظم المعلومات بشكلٍ عامٍ والبرمجيات بشكلٍ خاصٍ أهم وسائل توظيف المعرفة التي تسهم بدرجة كبيرة في زيادة الإنتاجية وتحقيق أعلى مردود ممكن.

¹ علي نبيل، آفاق المعرفة، المغزى والمعنى، وجهات نظر، العدد 59، ديسمبر 2003، ص 33.

4- توليد المعرفة

وتعني استغلال المعرفة القائمة في توليد معرفة جديدة غير مسبقة أو نسخ معرفة قديمة لتحلّ محلها معرفة جديدة بديلة باستخدام الوسائل الاستنباطية والاستقرائية، وهذه المهمة تقوم بها أقسام البحث والتطوير التي أصبحت مكلفة إلى حدّ ما نتيجة التطور السريع في المجالات المعرفية.

يُمكن تمثيل دورة اكتساب المعرفة بالشكل التالي:



الشكل 04: دورة اكتساب المعرفة.

المصدر: الملكاوي إبراهيم الخلوف، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، عمان، دار

الوراق، عمان، 2007، ص 43.

المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في المعرفة

المقصود بالعوامل المؤثرة في المعرفة مجموعة العوامل التي تؤدي إلى اكتساب المعرفة وتوليد معارف جديدة في المجالات المختلفة، ومن أبرزها ما يلي:¹

¹ الملكاوي، إبراهيم الخلوف، مرجع سبق ذكره، ص 53، 55.

1- مدى توافر مراكز البحث والتطوير

وتشير هذه إلى عدد ونوع المراكز البحثية في البلد المعني وكيفية انتشارها وأوقات عملها ومدى المرونة في ذلك، فإذا كانت المراكز متوفرة ولكنها تفتح أبوابها لساعات محددة ولفترة معينة تكون الفائدة هنا محدودة، وبالتالي فإن الأصل أن يكون هناك مراكز بحثية متعددة ومتنوعة ومنتشرة في جميع المناطق وتفتح على مدار الساعة لجميع المهتمين، وأن تزود بالكوادر البشرية المؤهلة لتتولى الإشراف عليها إضافة إلى ضرورة تزويدها بالمستلزمات المادية اللازمة، وبالتالي فإن المراكز البحثية من العوامل المؤثرة إيجابياً في إنتاج وتوليد المعرفة وكذلك معرفة كيفية استخدامها وتطبيقها.

2- مدى توفر الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة على إجراء التجارب والقيام**بالأبحاث العلمية**

فكلما كان هناك عدد كافٍ من الأفراد المؤهلين علمياً وعملياً القادرين على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية كانت هناك عملية إنتاج وتوليد المعارف بشكل أكبر، وتشير أيضاً هذه إلى قيام الدولة بإجراءات معينة من شأنها أن تعمل على جذب الكفاءات المهاجرة.

3- مدى توفر الدعم المالي اللازم

هناك علاقة طردية بين نوعية وعدد الأبحاث والتجارب العلمية ومدى توافر الدعم المالي اللازم مع بقاء العوامل الأخرى ذات العلاقة الثابتة، فكلما زاد الدعم المالي زادت كمية الأبحاث والتجارب العلمية وتحسنت نوعيتها، حيث يؤثر الدعم المالي على توفير الكوادر البشرية وتوفير المعدات اللازمة والإنفاق على التجارب العلمية والأبحاث.

4- الحوافز بشقيها المادي والمعنوي

حيث أن توفرها يؤثر إيجابياً على توليد وإنتاج المعارف الجديدة، كما تسهم أيضاً بجلب الكفاءات المهاجرة وتشجعها على العودة إلى موطنها الأصلي والعمل فيه.

5- الإبداع

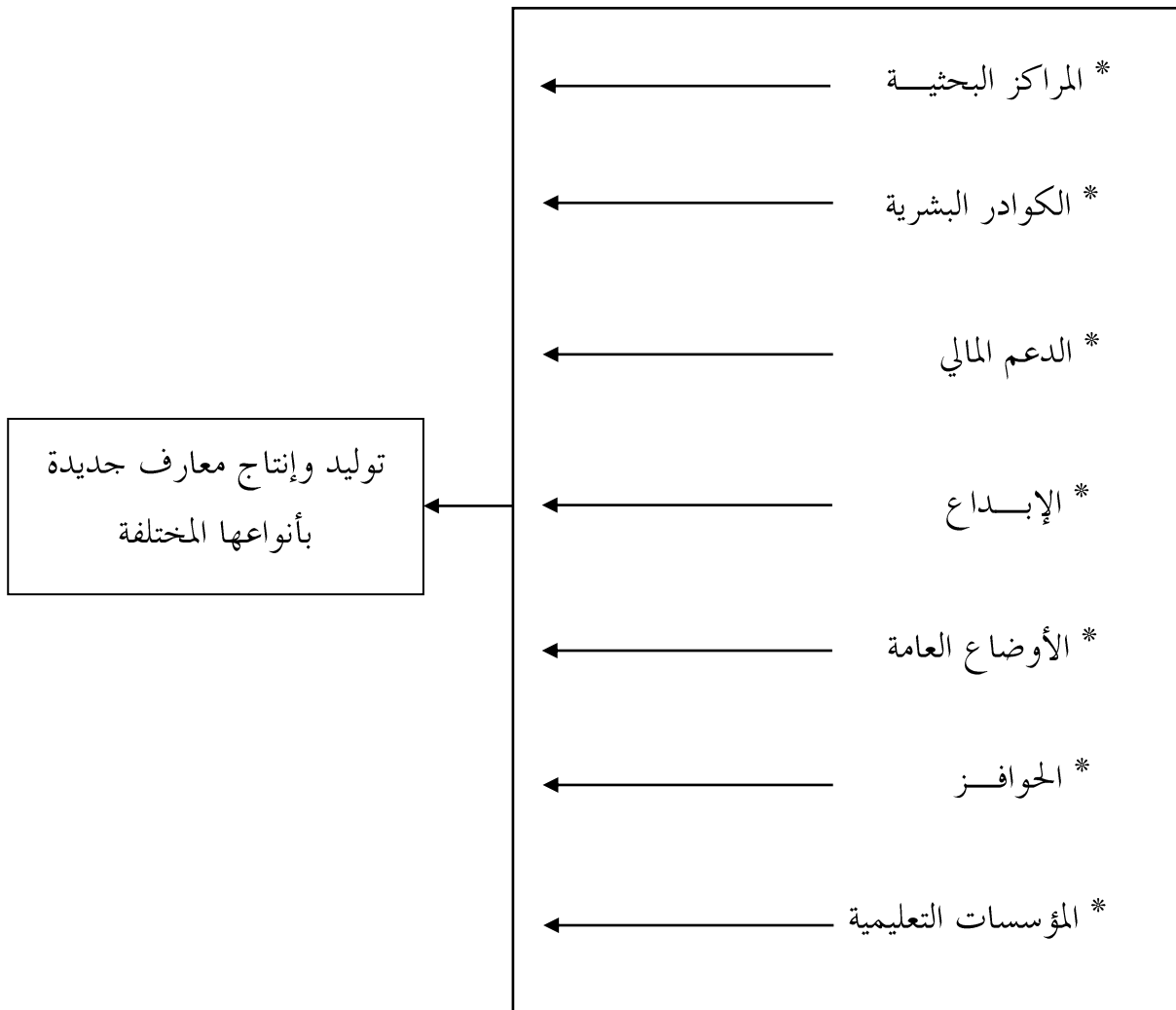
حيث أنه مطلب ضروري لإنتاج المعرفة والوصول إلى الابتكارات الحديثة، فلا بد من إيجاد الخطط اللازمة التي من شأنها أن تساهم في تنمية الإبداع وإنتاج المبدعين.

6- المؤسسات التعليمية بجميع أنواعها ومراحلها:

بما تحتويه من خطط دراسية ومناهج ومقررات دراسية وطرق تدريس ونوعية مدرّسي الطلبة، إذ تحتاج هذه إلى منظومة تنقل التعليم من مرحلة نقل المعلومات إلى معرفة تطبق في مجالات الحياة العملية المختلفة.

7- الأوضاع الاقتصادية السياسية والاجتماعية

حيث إنها تحتوي على مضامين من شأنها أن تسهم في دعم المعرفة وتقديم التسهيلات اللازمة، يُمكن تمثيل ذلك بالشكل التالي:



الشكل 05: العوامل المؤثرة في المعرفة.

المصدر: الملكاوي، إبراهيم خلوف، مرجع سبق ذكره، ص 55

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة

أدى التزايد الهائل في المعلومات وتراكمها في المنظمات إلى وجود حاجة ماسة إلى تنظيم هذه المعلومات وإدارتها للإفادة منها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لهذه المنظمات، ومساندة صناعة القرار فيها. ففي عصر المعرفة هذا الذي أصبحت فيه المعرفة مورداً استراتيجياً والعنصر الأكثر أهمية في عناصر الإنتاج والمصدر الذي لا غنى عنه لبناء الميزة التنافسية، ويعزو بعضهم نجاح كثير من المنظمات في الوقت الحاضر إلى أنها جعلت من إدارة المعرفة فلسفة ورؤية استراتيجية لها، ولهذا أدركت هذه الأخيرة ضرورة الاهتمام بإدارة المعرفة كعملية أساسية فيها، على اعتبار أن المعرفة والإبداع هما القيمة الرئيسية لها في عالم يتصف بالتغير المتسارع والتنافسية الشديدة.

المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة المعرفة

مما لا شك فيه أن مختلف التحديات التي تواجه المؤسسات ساهمت في ظهور "إدارة المعرفة" والتي تتمثل في الانتقال الواضح إلى اقتصاد المعرفة وما رافقه من مظاهر وقوانين جديدة غيرت بصورة جذرية مفاهيم النظرية الاقتصادية التقليدية، فضلاً عن ظهور مجتمعات المعلومات والمعرفة وبالتالي تعيّرت مكامن وآليات بناء القوة الحضارية وتحوّلت القيمة من المادة إلى المعرفة، وانتقلت مزايا المنافسة إلى موارد المعرفة ورأس المال الفكري.¹

إن مصطلح إدارة المعرفة قديم وجديد في الوقت نفسه، فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين لكن الاهتمام بهيكلية أماكن العمل هي جديدة نسبياً ومن المؤكّد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة ولكنّ معظمهم كان خلال السنوات القليلة الماضية. وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي أشار إدوارد فراينوم إلى عبارته الشهيرة: "المعرفة قوة Knowledge is power، ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفة جديدة هي مهندس المعرفة.

وفي النصف الأخير من التسعينات ظهر حقل جديد آخر نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات، وهو "إدارة المعرفة"، وقد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينها كمثال تغيير عنوان مجلة "تغيير وإعادة هندسة إدارة الأعمال" إلى "إدارة

¹ غنيم أحمد محمد، نظم دعم القرار، دار الوفاء، القاهرة، 2004، ص 04.

ومعالجة المعرفة"، حيث أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري لدى الإدارة.¹

ولقد أسهم عدد من منظري الإدارة في نشأة وتطوير إدارة المعرفة من بينهم على وجه الخصوص "بيتر دروكر"، "بول أستراسمان" و"بيترسنج" في الولايات المتحدة الأمريكية على الأهمية المتزايدة للمعلومة والمعرفة الصريحة كموارد تنظيمية.

كما ركز بيترسنج على المنظمة المتعلّمة Learning organization كبعد ثقافي في إدارة المعرفة، وقد درس كل من "كريس أرجريس" و"كريستوفر فرباتليك" و"ليوناردو دو روسي" في مدرسة هارفارد للأعمال الأوجه المختلفة لإدارة المعرفة، وتعود بداية ظهور إدارة المعرفة إلى "دون مارشارند Don Marchand" في بداية الثمانينات من القرن الماضي باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات.²

كما تنبأ بيتر دروكر بأن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وبأن المؤسسات ستكون من صناع معرفة Knowledge workers يوجهون أدايمهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن.

ويرجع البعض ظهور إدارة المعرفة إلى عام 1985 عندما قامت شركة "بي كاردهولت الأمريكية" بتطبيقها، ولكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها على الأعمال، حيث أن شركة "وول ستريت" أكبر سوق مالي في العالم تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة وإن كان قد اهتم بها بعد ذلك.³

كما شهدت فترة الثمانينات أيضاً تطوير نظم إدارة المعرفة التي تعتمد على العمل المؤدي في نظم الذكاء الاصطناعي والخبرة، مقدمة لنا مفاهيم مثل اكتساب أو استحواذ المعرفة وهندسة المعرفة والنظم القائمة على المعرفة.

ولتقديم أساس تكنولوجي لإدارة المعرفة فقد بدأت مجموعة من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية مبادرة لإدارة أصول المعرفة عام 1989م.

¹ نعيمة حسن جبر رزوقي، رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد 09، ع2، 2004، ص 166.

² الثبيتي جويبر مطر، إدارة المعرفة والاستثمار في رأس المال المعرفي والجامعات، مجلة التربية والتنمية، العدد 26، القاهرة، 2002، ص 38.

³ برس بورك، إدارة المعرفة، سلسلة المميزون الإدارية، لونغمان للنشر، القاهرة، 2005، ص 20.

كما بدأت المقالات عن إدارة المعرفة في دوريات مثل "ريوسلون Management Review Sloan" و"علوم التنظيم Organization science" و"دورية هارفرد للأعمال Harvard Business Review" وغيرها.

وفي منتصف التسعينات ازدهرت مبادرات إدارة المعرفة بفضل الإنترنت، حيث بدأت شبكة إدارة المعرفة في أوروبا، والتي أنشأت عام 1989م، شرعت في نشر نتائج عن استفتاء حول إدارة المعرفة بين الشركات الأوروبية على شبكة الإنترنت عام 1994م.

ومما هو ملاحظ أن الاهتمام به أخذ يتزايد وخاصة بعد أن تبنت الكثير من المؤسسات مفهوم إدارة المعرفة، وعلى غرار ذلك فقد شهد عام 1990م تخصيص البنك الدولي 4% من الميزانية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة.

أما اليوم، يُمكن ملاحظة أبعاد هذا التطور الذي لحقت إليه إدارة المعرفة من خلال ما

يلي:

* منتديات المعرفة التي تزايدت بشكل كبير من أجل تبادل المفاهيم وأساليب

وممارسات إدارة المعرفة، كما هو الحال في "نادي ياهو Yahoo club"

و"المنتدى الدولي لإدارة المعرفة International Kn. Form".

* مؤتمرات إدارة المعرفة والتي أصبحت تتكاثر في كل مكان.

* شهادات في إدارة المعرفة، فقد تأسست مراكز منح شهادات في إدارة المعرفة،

مثل جامعات إدارة المعرفة المفتوحة (Open university of Kn.) ومركز

تكنولوجيا المعرفة (Center knowledge technology).

ويبدو واضحاً وجلياً مما سبق أن الفترة الممتدة من بداية الثمانينات إلى منتصف

التسعينات من القرن الماضي هي مرحلة النشأة والاهتمام بموضوع إدارة المعرفة، إلا أن

الانطلاقة الحقيقية لإدارة المعرفة بمفهومها الحديث هي منتصف التسعينات وبالضبط بعد تنفيذ

البرامج الناجحة لمبادرة المعرفة في شركة Skandia للتأمين وفي مختبرات Backman وغيرها.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي تلقى اهتماماً متزايداً من قبل المهتمين بإدارة الأعمال، إذ تسعى العديد من الشركات إلى تحويل أعمالها إلى أعمال ونشاطات قائمة على المعرفة، فتعمل على توجيه استثماراتها تجاه توليد المعرفة والاهتمام بالنشاطات والأفراد والوسائل الأخرى التي تعمل على خلق المعرفة لتتحول إلى شركات تمتلك رأس مال فكري وتبتعد عن الأعمال التقليدية التي يقوم بها الأفراد العاديون قدر الإمكان، واتجهت صوب أفراد المعرفة الذين يعتبرون الأصل الأكثر أهمية ومساهمة في تحقيق المزايا التنافسية التي تسعى إليها العديد من الشركات.

ورغم التزايد والاهتمام الذي شهدته "إدارة المعرفة" خلال العقدين الأخيرين إلا أنه لا يزال هناك جدال حول المفهوم الحقيقي لإدارة المعرفة، ويُمكن القول أن هذا الجدل والغموض أدى إلى اللااستقرارية في التعاريف مما أفرز رؤى تتميز بالتعدد والتنوع وفق ما يلي:

❖ إدارة المعرفة هي الجهود التي تبذل من أجل إتمام واستكمال الخطوات والوظائف

التالية: تحميل وتوزيع، تفسير وتوظيف المعرفة.¹

❖ حسب Molhorta "إدارة المعرفة تتعلق بالقضايا المحورية والخرجة ذات العلاقة

بالتكيف التنظيمي والبقاء وقدرة المنظمة وإمكاناتها في مواجهة التغيرات البيئية

المتزايدة بصورة غير منتظمة، وإدارة المعرفة بهذا المفهوم تتضمن العمليات

التنظيمية التي تسعى إلى تحقيق التداؤبية من خلال الإمكانيات الخلاقة والابتكارية

للعنصر البشري".²

❖ حسب Wiig "إدارة المعرفة هي تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة

والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات

¹ عبد الستار حسين يوسف، إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو، الملتقى الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، 26 - 28 أبريل 2004، ص 08.

² يوسف أبو فارة، حمد خليل عليان، العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، مجلة القدس للدراسات والأبحاث، ع18، 2010، ص 13، 14.

الشخصية والتنظيمية، بحيث يجري تحقيق أكبر ما يُمكن من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية".¹

❖ ويرى P. Blacke أن إدارة المعرفة هي الحصول على الخبرات الجماعية أينما وجدت وتوزيعها بالكيفية التي تساعد على تحقيق أعلى قدر من الإنتاجية.²

❖ ويُضيف Chou yen أن إدارة المعرفة هي "عملية يتمّ بموجبها استخراج رأس المال الفكري الخاص بالمنظمة، بهدف الوصول إلى قرارات تتّصف بالكفاءة والفعالية والابتكارية من أجل إكساب المنظمة ميزة تنافسية والحصول على ولاء والتزام العملاء".³

❖ أما Hoffman L. Hoelscher يرو أن إدارة المعرفة هي "عملية جمع وخلق المعرفة والتي تسهّل التشارك في المعرفة، بحيث يُمكن تطبيقها بشكل فاعل في عموم المنظمة".⁴

❖ ويرى Jillinda أن إدارة المعرفة هي "العملية التي يتم فيها تحويل المعلومات والموارد الفكرية إلى موارد ذات قيمة عليا من أجل تطوير قابليات الأفراد والمنظمات لغرض تحقيق أهدافها".⁵

¹ يوسف أبو فارة، حمد خليل عليان، العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، مجلة القدس للدراسات والأبحاث، ع18، 2010، ص 13، 14.

² بوعزيز شيشون، أهمية الأسس الاستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، ع10، ديسمبر 2011، ص 9.

³ بوعزيز شيشون، مرجع سبق ذكره، ص 10.

⁴ سبيري محمد حسين، دور الإدارة المعرفية في تحديد كفاءة أداء المنظمات الفندقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ع20، فيفري 2010، ص 07.

⁵ سبيري محمد حسين، مرجع سبق ذكره، ص 07.

اتفقت هذه التعاريف على أنّ إدارة المعرفة تنطوي على عملية منهجية لإيجاد واختيار وتنظيم وتقديم المعلومات بطريقة تحسّن الفهم العام للأفراد، المطالبين بتفعيل التعاون بينهم، خاصّة وأنّ تبادل الأفكار يعتبر أحد الحلول المرجعية لإدارة المعرفة.¹

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة المعرفة

أ- أهمية إدارة المعرفة

تضمن إدارة المعرفة في حال تطبيقها تحقيق الآتي:²

- التحول الجيد في بيئة الأعمال الذي يفرض على المنشآت التميز بقدرات جديدة تتلخص في بعد النظر والتفوق في الأداء والقدرة على التكيف، بدلا من الأسلوب التقليدي الذي كان يركز على الفعالية بشكل أساسي، من هذا المنطلق يشكل وجود خطة متكاملة لإدارة المعرفة لدى المنشأة أمر في غاية الحيوية والأهمية.
- التطور المطرد في التقنية وما ينتج عنه من تنوع في المفاهيم وتأثير في التكلفة.
- ربط كل تلك المعارف والمعلومات والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المنشأة ككيان تفاعلي.
- تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أيّ مجال.
- الحصول على كميات مهولة من المعلومات في ظرف أجزاء من الثانية.
- ازدياد صعوبة الاستفادة من تلك المعلومات.
- دعم شبكات المعارف وجماعات تقاسم الممارسات.
- القياس المقارن والرصد التنافسي.
- تحديد هوية رأس المال الفكري (براءات الاختراع، العلامات التجارية، الشهرة).

¹ Rachele F. Cope and al. Innovative knowledge management at Disney, Human Capital and queing solutions for services, Journals of service science, Vol. 4, N. 01, 2011, p. 14.

² نعم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدار للكتاب العالمي، الطبعة الأولى، 2009، ص 90.

- إعادة تشكيل الكفاءات الحيوية.
- خلق قواعد معطيات حركية تستخلص فائدة حقيقية من المعلومات والمعارف في المؤسسة.
- تطوير مراكز الكفاءات.
- استخدام مراكز عمل ضرورية لخلق والحفاظ على إدارة المعرفة (الخبراء، الوسطاء والوثائقين).
- إدخال التقنيات الجديدة للمعلومات والاتصالات لتشجيع التعاون (الإنترنت).

ب- أهداف إدارة المعرفة

- تكمّن أهداف إدارة المعرفة فيما يلي:¹
- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية.
 - تحسن خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
 - تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
 - زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر.
 - تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.
 - تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها بمثيلاتها.
 - تكوين مصدر موحد للمعرفة.
 - إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة أثناء الممارسة اليومية.
 - الاعتراف وحماية المعرفة في المؤسسة.

¹ نعم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 91.

- تحديد المعارف والكفاءات في المؤسسة التي توجد خارج جدرانها.
- تعلم كيفية تحسين الذاكرة العملية.
- اعترافات جماعات تقاسم الممارسات بنجاح المؤسسة وتشجيعها.
- خلق المعارف الضرورية لتطوير المؤسسة.
- تطوير المعارف والكفاءات الموجودة.
- تحسين إمكانية الدخول إلى تلك المعارف.

المطلب الرابع: عناصر ووظائف إدارة المعرفة

أ- عناصر إدارة المعرفة

يرى بعض الباحثين أن إدارة المعرفة تتضمن العناصر الآتية:¹

❖ التعاون Collaboration

وهو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد (ضمن فريق عمل) مساعدة غيرهم في مجال عملهم، حيث أن إشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد والأقسام والوحدات.

❖ الثقة trust

هي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى النوايا والسلوك، الثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح، الحقيقي والمؤثر للمعرفة.

❖ التعلم Learning

هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين، حيث أن

¹ محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 67، 68.

التركيز على التعلّم يساعد المنظمات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم للعب دور أكثر فاعلية في عملية خلق المعرفة.

❖ المركزية Centralization

تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة، حيث خلق المعرفة يحتاج إلى لامركزية عالية.

❖ الرسمية Formalization

هي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية، السياسات والإجراءات القياسية بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة، حيث خلق المعرفة يحتاج إلى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل.

❖ الخبرة الواسعة والعميقة T. shaped skills

ويعني ذلك أن خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة أفقياً ومتنوعة، وعميقة أي مركزة وتخصيصة.

❖ تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات IT. Support

أي مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة.

البعض يرى أن تكنولوجيا المعلومات عنصر حاسم في عملية خلق المعرفة.

❖ الإبداع التنظيمي Organizational creativity

هو القدرة على خلق القيمة، المنتجات، الخدمات، الأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي حادق ومعقد. إن المعرفة تلعب دوراً مهماً في بناء المؤسسة لتكون مبدعة وخالقة.

وهذا يعني أن على المنشأة أو المؤسسة كشف والتقاط المعرفة التي يمتلكها العاملون واستغلالها والمشاركة في استخدامها لتحقيق مكاسب تجارية.

ب- وظائف إدارة المعرفة

تلعب المعرفة دوراً مهماً في نجاح المنظمة الحديثة، وهناك وظائف متعددة للمعرفة، وقد أكد Stewart على أن للمعرفة وظيفتين أساسيتين هما:¹

1. العمل على تشكيل Forming الموارد الأساسية للمنظمة بصورة تؤدي إلى ممارسة الوظائف المختلفة بدرجة عالية من الفاعلية.
 2. توفير الأصول ذات القيمة التي تحقق النجاح لعمليات البيع والتسويق والتبادل.
- إن التوجه إلى تبني مدخل إدارة المعرفة يُمكن أن يكون من خلال تبني واحد أو أكثر من أنشطة إدارة المعرفة أو تبني جميع أنشطة إدارة المعرفة.
- ويشير العالم والباحث Teece حول وظائف إدارة المعرفة إلى أن اعتماد أيّ مدخل في إدارة المعرفة يتطلب ما يلي:²

1- تحديد أهداف وإستراتيجية إدارة المعرفة

وهنا يجري تحديد أهداف إدارة المعرفة وإستراتيجياتها بما يؤدي إلى مواجهة عدد من التحديات الأساسية مثل:

أ- تحديد المعرفة المتوفرة حالياً

أي ما هو متوفر من بيانات ومعلومات معرفية ضرورية للاعتماد عليها في سير عمل المنظمة.

ب- التأكد من استخدام المعرفة الحالية

فبعد أن نكون حددنا المعرفة المتوفرة حالياً، فالخطوة اللاحقة هي التأكد من مدى كيفية استخدام المعرفة الحالية، وهل هي أي المعرفة مستغلة بالكامل وهكذا.

ج- تحديد كيفية إعداد وتطوير المعرفة الجديدة:

¹ محمد عواد الزبادات، مرجع سبق ذكره، ص 69.

² عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010، ص 43، 44.

وهذا يتطلب المقارنة بين ما هو موجود من معرفة بيانية ورقمية ومعلوماتية وتكوين ما يلزم، وبالتالي تحديد ما يلزم من معرفة جديدة وكيف يُمكن الحصول عليها وإعدادها، وكذلك كيف يُمكن تطوير المعرفة الجديدة لتُضاف إلى المعرفة المتوفرة لتكون معلومات كافية.

د- تحديد كيفية تحديث وتحديد المعرفة الحالية:

بعد تحديد المعرفة المتوفرة حالياً، وبعد التأكد من استخدام المعرفة الحالية وتحديد كيفية إعداد وتطوير المعرفة الجديدة التي تمّ الحصول عليها لتكون مع المعرفة المتوفرة وحدة معلومات واحدة كافية لتسيير عمل المنظمة نحو تحقيق أهدافها.

يأتي دور تحديد كيفية تحديث وتطوير وتحديد المعرفة الحالية، فيصبح من وظائف إدارة المعرفة في تحديث المعلومات وتحديد المعلومات المعرفية الحالية، والتي أمكن الحصول عليها حتى تصبح في مجموعتها معرفة متكاملة من معلومات وبيانات وإحصاءات وأرقام وما إلى ذلك. تصبح جميعها قواعد بيانات ومعلومات يُمكن الاستناد عليها في تحقيق أهداف المنشأة، حيث تفيد قاعدة البيانات التي جمعت وحدثت وطورت في التخطيط وتحديد الاحتياجات والأهداف ورسم السياسات وإعداد الكوادر والتنظيم والصلاحيات والمسؤوليات الإدارية لتنفيذ العمل وسهولة الرقابة عليه والتنسيق وصولاً للأهداف.

2- تنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة

وحتى يتمّ تنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة كوظيفة هامة ورئيسة من وظائف إدارة المعرفة فإنه لا بدّ من الاهتمام بثلاث جوانب أساسية هي:

أ- النظم والعمليات

فالنظم والعمليات تساهم في زيادة قدرة العاملين على خلق وتوليد المعرفة، وهي تشكّل القدرة الجماعية للمنظمة على خلق المعرفة الضرورية لأن تكون قاعدة معلومات يُبنى عليها العمل في المنظمة وتحديد مستقبلها.

ب- الموارد البشرية

فلا بد من توفير الكوادر البشرية المؤهلة بناء على قاعدة المعلومات التي تمّ بناؤها في تكوين النظم والعمليات، وذلك أن مستوى المهارات والخبرات والقدرات والمؤهلات التي يمتلكها العاملون بالمنظمة يحدد مستوى المعرفة التي يُمكن أن تتحقق في المنظمة، فإمكانات

المنظمة الأخرى لا تحقق المعرفة المطلوبة في غياب عنصر الموارد البشرية والكوادر المؤهلة اللازمة للتنفيذ.

ج- البيئة

إن البيئة المحيطة بالمنظمة لها علاقتها الرئيسية والضرورية في مسألة تنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة، فتنفيذ إستراتيجية المعرفة بصورة ناجحة وفعالة إنما يتطلب تحقيق اتصال فاعل مع المستفيدين وأصحاب المصالح.

فأصحاب المصالح الذين تربطهم علاقة بالمنظمة ويشكلون البيئة المحيطة لها إنما يعتمدون في اتصالهم الناجح مع المنظمة على المعرفة المتوفرة، حيث أن هذا الاتصال مع المنظمة يُمكن من تقديم وتسليم القدرات المعرفية التي تتوقعها البيئة، وبهذا تكون إدارة المعرفة قد حققت هدفاً استراتيجياً هاماً.

3- اختيار مؤشرات المعرفة

وهذا ضروري حتى يمكن تحديد المعرفة اللازمة من غير اللازمة وفق مؤشرات يتم تحديدها سلفاً لهذا الغرض.¹

4- قياس وتقييم مستوى إدارة المعرفة في ضوء المؤشرات المقدره

فبعد أن يتم وضع مؤشرات عن المعرفة والمعلومات الضرورية فلا بد من قياس مستوى إدارة المعرفة في ضوء هذه المؤشرات، وتصحيح أية انحرافات عنها وهذه وظيفة هامة لإدارة المعرفة.²

المطلب الخامس: مبادئ وأبعاد إدارة المعرفة

أ- مبادئ إدارة المعرفة

توجد مجموعة من مبادئ إدارة المعرفة في منظومة، وتمثل هذه المبادئ من وجهة نظر البيلاوي وزميله فيما يلي:³

¹ عصام نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 35

² عصام نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 36.

³ البيلاوي، حسن وسلامة حسين، إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء، 2007، ص 89.

1- تعتبر إدارة المعرفة عملية مكلفة

تعتبر المعرفة مصدرا من مصادر النفوذ، ولكن لكي تتم إدارتها بطريقة فعالة لا بدّ من استثمار العديد من المصادر الأخرى، فالعديد من فعاليات إدارة المعرفة الخاصة تتطلب استثمار الأموال أو العمل، ويشتمل على ما يلي:

- ❖ ابتكار المعرفة، أي إيجاد العديد من الوثائق وتحويلها إلى نظم آلية.
- ❖ إضافة المميزات والقيم للمعرفة من خلال عمليات التحرير والتعبئة.
- ❖ تطوير ووضع أساليب وطرق خاصة بصيغ المعرفة ووضع إسهامات جديدة خاصة بالمعرفة.
- ❖ وضع أساليب خاصة بتكنولوجيا المعلومات وتطبيقات خاصة لتوزيع المعرفة.
- ❖ تدريب الموظفين على خلق المعرفة والمشاركة في استخدامها.

فبينما هناك بعض الباحثين الذين قاموا بحساب تكلفة إدارة المعرفة، يوجد العديد من عمليات التقييم العددية والكمية، فلقد قال روبرت باكمان، صاحب مجموعات باكمان الصناعية إنه أنفق 7% من الأرباح على عمليات إدارة المعرفة، وأيضاً ماكيبي قد أنفق حوالي 10% من الأرباح على تحديد وإدارة عمليات رأس المال العقلي، ولكن بينما تبدو عمليات إدارة المعرفة مكلفة جدا فواضح أن عدم وجود إدارة مكلف أكثر من تلك التكلفة.

2- تتطلب عمليات الإدارة الفعالة للمعرفة سرعة إصدار وإيجاد الحلول بالنسبة

للناس والتكنولوجيا

فواضح جداً أن الإنسان مهم في بعض العمليات والحاسوب ضروري أيضا في عمليات أخرى، فالأيدي العاملة ربما تكون مكلفة بعض الشيء ولكنها تمتلك العديد من المهارات المعرفية المحددة، فعندما نريد أن نفهم المعرفة أو نفسرها داخل محيط أوسع أو ندخلها مع أنواع أخرى من المعلومات ونقوم بافتراض العديد من الأشكال الأخرى الخاصة بالمعرفة، فلا بد هنا من وجود الأيدي العاملة البشرية، فما سبق ذكره هناك العديد من المهام الخاصة أو أنواع المهام الخاصة بالمعرفة لا بدّ أن نتناقلها ونمتلكها من أجل تلك الأغراض.

والجدير بالذكر، أن الحواسيب ونظم الاتصال تُعتبر وسائل جيّدة في أغراض أخرى، فالحاسوب لديه قدرة أكبر من قدرة البشر في عمليات الحصول على المعرفة ثم نقلها وتوزيعها ولديه فوائد كثيرة في أداء هذه المهام، ولديه قدرة واسعة على أدائها وإتقانها. ولكن تظلّ القضية أن معظم الناس لا يلجؤون إلى الحاسوب حينما يريدون الإحاطة بالصورة الكاملة لكي شيء يدور أو يحدث في أي محيط معرفي، فمن المهم أن نذكر أننا حينما يتوافر لدينا ذلك المزيغ من المهارات فإننا نحتاج إلى تكوين وتشكيل بيئات جيدة خاصة بإدارة المعرفة تمكّننا من الاستفادة من الأيدي العاملة والناس في صورة تكاملية، ولا بدّ أن نعرف حينما تتوافر لدينا البيانات الأساسية الحاسوبية الخاصة بالمعرفة التنظيمية فإننا نحتاج حينئذٍ أن يكون لدينا رواد من البشر.

3- إدارة المعرفة عملية سياسية وحيوية جداً

لا يخفى على أحدٍ أن المعرفة تعتبر قوة، وبالتالي فليس من المدهش على أي فرد أن يعرف أن إدارة المعرفة يتمّ تنفيذها بطريقة سياسية وحيوية، فلو كانت المعرفة مرتبطة بالقوة والمال والنجاح، فإذا لم تظهر أي أساسيات حول عملية إنشاء إدارة المعرفة فإنها إشارة جيدة، إلا أنه لا يوجد أي شيء هام يجب على المؤسسات تنفيذه.

ولكن، هنا سؤال يطرح نفسه، وهو ماذا تعني السياسات المعرفية بالنسبة لإدارة المعرفة بطريقة فعالة، حيث يوجد بعض المديرين الذين يخفون سياساتهم ويقولون بأنهم سائرون فقط على الطريق؟ ولكن هناك مديرون جيّدون للمعرفة يقومون بوضع وابتكار العديد من السياسات، فهم يطوعون أنفسهم من أجل استخدام وتقييم المعرفة، فهم الذين يعتقدون الصفقات والاتفاقات بين ما لديهم المعرفة وبين من يستخدمها، وسوف يقومون بخلق قادة ذوي رأي مؤثر كأسلوب مبدئي لتطبيق أساليب إدارة المعرفة. فعلى المستوى المتقدم سوف يحاولون تشكيل جماعة خاصة من أجل الاستفادة منها بأسلوب جيد داخل المؤسسة.¹

4- تتطلب إدارة المعرفة وجود مديرين للمعرفة

يتوافر لدى مديري الموارد البشرية للعمل كرأس المال والسوق العديد من الوظائف التنظيمية الجوهرية، فلن تتمّ إدارة المعرفة إلا إذا كانت لدى بعض الجماعات داخل المؤسسة

¹ البيلاوي وزميله، مرجع سبق ذكره، ص 90، 91.

الواحدة مسؤوليات محددة وواضحة اتجاه وظائفهم، فمن بين المهام التي لا بدّ أن تقوم بأدائها المجموعات، جمع وابتكار المعرفة التي تساعد في إيجاد مجتمع تكنولوجي معرفي عالي، وأيضاً إيضاح اتجاهات استخدام المعرفة.

حيث قامت معامل "باكمان" الصناعية بتشكيل نظمها الخاصة بالمعلومات حتى يكون لديها مديرون بالمعرفة وتطلق المجموعة الآن على ذلك القسم قسم نقل المعلومات، إضافة إلى مجموعة "هيوليت باكارد" التي قامت بإيجاد وخلق مجموعة إدارة المعرفة داخل الأقسام الخاصة بعمليات الإنتاج، حيث أنّ الهدف الرئيسي لتلك المؤسسات هو تسهيل عمليات إيجاد وتوزيع واستخدام المعرفة، وإضافة إلى ذلك فيجب على مديري المعرفة أنفسهم أن يدعوا أهم أكثر معرفة من أي فرد آخر.

5- تستفيد إدارة المعرفة من الخرائط أكثر من النماذج ومن الأسواق أكثر من

المراكز الوظيفية

من غير المقبول أثناء عملية إدارة المعرفة أن نقوم بوضع وخلق بعض النماذج المترتبة الخاصة بالمعرفة، على غرار ما أوضحتها نماذج الموسوعة البريطانية التي تحكم عمليات تجميع المعرفة، ولكن تقوم بعض المؤسسات بترك العمل في السوق المعرفي ثم ببساطة توفر المعرفة التي يحتاجها العملاء، فربما يكون تشتت المعرفة التي توضحه الخرائط غير منطقي ولكن ما زال الأمر مفيداً بالنسبة للمستخدم أكثر من نماذج المعرفة الافتراضية وأن واضعها يفهمونها جيداً، ولكن نادراً ما يقومون بتطبيقها بصورة كلية، فيجب أن نعرف جميعاً أن توضيح مسارات المعرفة التنظيمية يُعتبر خطوة مفردة غالباً ما تستجيب وتؤدي إلى أداء جيد.

6- غالباً ما تكون عمليتا المشاركة واستخدام المعرفة غير طبيعيتين

لو كانت المعرفة تعتمد على مصادر قيّمة فلماذا يجب المشاركة فيها؟ وإذا كانت المهنة الرئيسية هي خلق وإيجاد المعرفة، فما الدافع وراء استخدام أساليب أخرى؟ أحياناً ندهش حينما نرى أن المعرفة لا تستخدم أو يشارك فيها، ولكن سوف يكون من الأفضل أن يكون الهدف الطبيعي هو الاعتماد على معارفنا وأن نتابع باهتمام معارف الآخرين كما يقول مديري المعرفة.

فيجب أن نعرف أن عملية تحويل معارفنا إلى نظام وأن عملية استخلاص معارفنا من الآخرين ليست فقط عملية مهددة ولكنها أيضاً تحتاج جهداً كبيراً، وبالتالي فيجب أن يكون لدينا دافع كبير لأداء وتنفيذ ذلك العمل، فلو قام مدير المعرفة بتطبيق ذلك المبدأ فلن يهمل المشاركة واستخدام المعرفة، لذا علينا أن ندرك أن عمليتي المشاركة في المعرفة واستخدامها لا بدّ أن يتمّ التحفيز عليها من خلال أساليب وقتية، وعلى سبيل المثال: الأداء والتقييم والضغط.

7- إدارة المعرفة تقوم على تحسين عمليات العمل المعرفي

إنه لمن المهم جداً أن نقوم بتحسين وتطوير عمليات إدارة المعرفة، ولكن يتمّ استخدام المعرفة والمشاركة فيها في العديد من العمليات للعمل المعرفي فيجب أن نعرف أن تلك العمليات تختلف تبعاً للمؤسسات، ولكنها تشتمل على تصميم المنتج والبحث في أحوال السوق والتنمية تشتمل على العمليات الحيوية، فلو كان من الضروري جداً أن تتم تلك العمليات الحيوية الخاصة بالتجارة فإنه يجب تحسين وتطوير العمليات الخاصة بالعمل المعرفي، حيث وجد أن هذه العمليات كرسد لابتكار المعرفة (البحث) وتعبئتها (النشر) ثم بعد ذلك تطبيقها (تطوير النظام)، عموماً لقد أوجدت أساليب التطور والتحسين الفعالة أرضية مشتركة بين إعادة الهندسة وبين القمة الخاصة بالعملية.

8- يُعتبر مدخل المعرفة بداية فقط

يجب أن ندرك أنه لو كان مدخل المعرفة كافياً فعند ذلك سوف يكون هناك اهتمام كبير به خارج المكاتب، فالمداخل هامة جداً، ولكن إدارة المعرفة الجيدة والناجحة تتطلب أيضاً مزيداً من الاهتمام والاندماج في العمل، ويعدّ هذا العصر هو عصر المعرفة والمعلومات، فحتى ينتبه المستهلك إلى المعرفة يجب أن يكون أكثر من مجرد متلقي سلمي، ويجب أن نعرف أن الاندماج الإيجابي والفعال مع المعرفة يمكن تحقيقه من خلال تلخيصها وتقديم تقرير عنها للآخرين، من خلال الأدوات التي تعتمد على استخدام المعرفة وأيضاً من خلال استقبال المعرفة والتفاعل المتقارب مع الممولين والمنتجين، وذلك يكون هاماً جداً حينما تكون المعون يتم استقبالها واستيعابها ضمناً.¹

¹ البيلاوي وزميله، مرجع سبق ذكره، ص 95.

9- إدارة المعرفة عملية غير منتهية

يعتقد العديد من مديري المعرفة أنهم لو استطاعوا التحكم في المعلومات الخاصة بمؤسساتهم فإنهم عند ذلك يكونون قد نجحوا في أداء وظائفهم، ومع ذلك فإن مهام مديري المعرفة لا تنتهي مطلقاً، فيجب أن نعرف أنه ليس هناك وقت محدد لإنهاء عملية إدارة المعرفة كما هو الحال في إدارة الموارد البشرية أو إدارة الموارد الفكرية، فهناك سبب رئيسي لأن عملية إدارة المعرفة لا تنتهي مطلقاً وهو أن صيغ المعرفة دائماً ما تتغير وأن هناك العديد من التكنولوجيا الحديثة وأساليب الإدارة والقضايا الحديثة الخاصة باهتمامات العملاء التي دائماً ما تطرأ على الساحة، فالمنظمات دائماً ما تتغير من استراتيجياتها وكياناتها التنظيمية، واهتماماتها بالمنتج أو بالخدمات وأيضاً فإن المديرين والموظفين الجدد لديهم احتياجات جديدة.¹

ب- أبعاد إدارة المعرفة

ترتكز إدارة المعرفة على أبعاد مختلفة بحيث تعبر هذه الأبعاد عن طبيعة وكيفية ومسار إدارة المعرفة، وكثير من الباحثين اهتموا بدراسة أبعاد إدارة المعرفة وعملوا على تحديد هذه الأبعاد ووصفها، ومن الذين اهتموا بتحديد أبعاد إدارة المعرفة الباحث Duek، حيث يرى أن هناك ثلاثية أبعاد أساسية للمعرفة، وهي:²

1- البعد التكنولوجي

ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة والتي تعمل على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فإن المنظمة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة، ومن هنا فلا يمكن لنا أن نتصور منظمة تعمل في عصر التكنولوجيا المتقدمة والتطور السريع في الحصول على المعلومات وتخزينها وإعادة استعمالها وتحديثها وتطويرها دون أن تلجأ هذه المنظمة إلى الحصول على أحدث وسائل التكنولوجيا والتعامل معها تعاملًا سليماً قائماً على العلم والمنطق، وبالتالي لا يمكن أن تعمل إدارة المعرفة بدون البعد التكنولوجي.

¹ البيلاوي وزميله، مرجع سبق ذكره، ص 95.

² عصام نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 89.

2- البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة

هذا البعد الثاني من أبعاد إدارة المعرفة كما يراه Duek إنما يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها. ويتعلق هذا البعد بتحديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية، فلا بدّ إذن من العمل باستمرار على تحديد طرق الحصول على المعرفة من مصادرها وبطريقة ملائمة وتعزيز هذه المعلومات بما يتلاءم مع حاجة المنظمة، ومن ثمّ تخزين هذه المعلومات وإعادة استخدامها وتعميمها على الموظفين كما لزم الأمر.

3- البعد الاجتماعي

إن البعد الاجتماعي يركّز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، والمعرفة هنا تشمل كلّ المعلومات والبيانات والإحصاءات والأرقام التي يتمّ الحصول عليها من مصادر موثوقة ومحدثة، ومن ثمّ بناء جماعات، أي فرق عمل من صناعات المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد عن طريق إقامة علاقات وثيقة بين الأفراد ودعم روح الفريق في العمل فيما بينهم، وكذلك عن طريق تأسيس ثقافة تنظيمية داعمة، فهذا البعد يقوم على التشارك في الحصول على المعلومات والتشارك في استخدامها بطريقة تعاونية.

أما ربحي مصطفى عليان، فيرى أنّ إدارة المعرفة تشمل الأبعاد التالية:¹

1- البعد الإدراكي

حيث ينبغي أن تطوّر مجموعة من البنيات المتكاملة التي يمكن استخدامها لمناقشة المعرفة التنظيمية، وتتطلب القاعدة النظرية الفكرية لإدارة المعرفة مدخلا بيانيا متعددًا ومناقشة نظرية لهذه المعرفة، وفي الواقع فإننا لا نستطيع أن نتوقع أن كل فرد داخل التنظيم يصبح خبيرًا في نظرية الإدراك التنظيمي ومعالجة المعنى أو نظرية التنظيم، ولذلك لا بدّ أن تتكيف النظرية لتتلاءم مع حاجات التنظيم.

¹ ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 179.

2- التغيير

ويرتبط التغيير بشكل قوي بالاستقرار والثبات، ولذلك يجب أن تخاطب إدارة المعرفة ما يحيط بالمؤسسات، فالتغيير نفسه يحدث عندما تتغير المعرفة، وقبل أن تتغير المعرفة الجديدة يجب فهم وتقبّل هذه المعرفة ويحتاج هيكل إدارة المعرفة إلى شمول المفاهيم المتعلقة بإدارة التغيير. ولأنّ التغيير غالباً ما يؤدي إلى ظهور المقاومة، فإن هذه المقاومة هي مشكلة لإدارة المعرفة التي تنتج من مشكلات الفهم والتوافق ولكنها تنبع أيضاً من مشكلات ترتبط بإدارة الأداء، ومعنى ذلك أننا في أمس الحاجة إلى إعادة ثورة في الأولويات داخل التنظيم إذا ما أردنا المعرفة وممارستها ويتطلب ذلك وضع رؤية خاصة تتضمن بعض جوانب إدارة المعرفة. وعندما تحتاج المنظمات للتغيير، فإنّ الوقت يمثّل العنصر الحاسم في هذا الشأن، ولذلك فإن إدارة المعرفة أيضاً تدور حول الوقت الذي يمثل المستوى الصغير والكبير Micro & Macro، فلكي يتمّ تحسين الممارسات والأولويات التنظيمية ينبغي توفير الوقت اللازم لذلك، فإذا ما ازداد العبء على المنظمة في الأنشطة والإجراءات الحالية فإنه لا جدوى من إدارة الاهتمامات أو التركيز على إدارة المعرفة.

3- قياس المعرفة

يعد القياس ميكانيزما هاما للتكامل داخل التنظيمات التي توجه لأنشطة إدارية داخل المجال المفتوح للتداخلات المحتملة، ويحدد كلّ نظام للقياس وجهة نظر مختلفة، ولذلك فإن تصميم نظام القياس يعتبر أحد الأهداف الرئيسية للتنظيم، وكذلك يُمكننا القياس لفهم ومعرفة ما إذا كنا نسير على الدرب الصحيح نحو تحقيق الأهداف المرجوة أولاً.

4- الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي

ينبغي أن ننظر إلى التنظيمات على أنها عمليات معرفية، ومناقشة طرق تطبيقها لهياكل الاتصال الرسمي وغير الرسمي التي تحسّن من عملية معالجة المعرفة، ويتضمّن ذلك تحديد الأدوار والمسؤوليات الجديدة التي تتطلّب الإدارة الفعالة للمعرفة، وتشمل هذه الأدوار على سبيل المثال ممتلكي المعرفة وناشري المعرفة ومنسقي المجتمع، وفي كثير من الحالات توجد هذه الأدوار في التنظيمات المختلفة ولكنها غير مؤسسة أو مدعّمة، أما الآن فيتمّ إنجاز قدر كبير من عمل إدارة

المعرفة ببساطة لأنّ الأفراد العاملين في المنظمات يفهمون أنه من المفيد فعل ذلك، وغالباً ما يكون العمل غير مرئي، وبدلاً من تشجيع إدارتها فإنّ المنظمات تجعلها أمراً في غاية الصعوبة.

5- محتوى المعرفة

فإذا ما نظرنا إلى المعرفة على أنّها منتج في حد ذاته، فإنّ المنتج النهائي يُمكن تصنيفه بطرق متعددة، ولكي يتمّ إدارة منتجات عملية المعرفة فإننا نحتاج إلى فهم التراث الفكري للتنظيم، وقد يرتبط المحتوى بمهارات الأفراد العاملين، وفي حالة إدارة المحتوى يتمّ استخدام نظم إدارة المهارات والخرائط المعرفية ونماذج ما وراء المعرفة، وعلى سبيل المثال تصنيف المبادئ المستخدمة بواسطة محترفي الخدمات المعلوماتية.¹

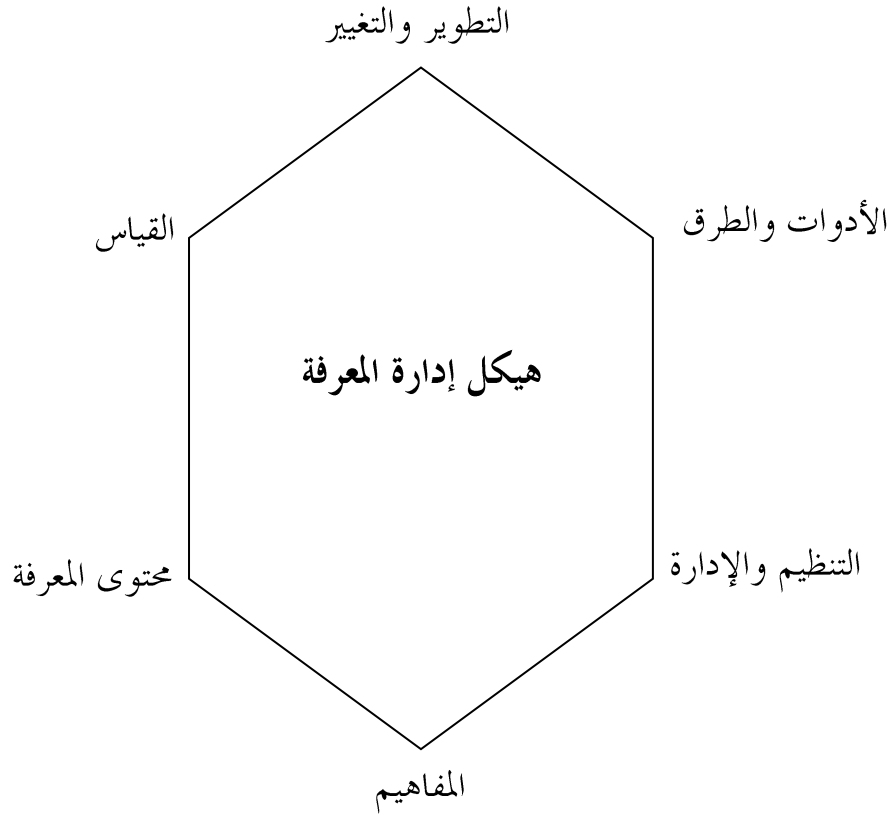
6- الأدوات

وتتضمن طرق ومناهج إدارة المعرفة وتمثيلها، وأيضاً البنية التحتية التي تجعل إدارة المعرفة متاحة، وتتضمن هذه البنية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي يتمّ استخدامها لتدعيم العمليات المعرفية التنظيمية وإدارتها. على سبيل المثال، ربما يتمّ تدعيم إدارة المعرفة عن طريق التعاون والأدوات وتقييم الإدارة ودعم الذاكرة التنظيمية ونظم دعم الإبداع وأدوات استرجاع المعلومات وأدوات معالجة البيانات.²

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 180.

² ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 181.

والشكل التالي يوضح أبعاد إدارة المعرفة:



الشكل 06: أبعاد إدارة المعرفة

المصدر: ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 181.

المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة

يقول العليّ وزملاؤه أنه لا يوجد اتفاق بين العلماء والباحثين في مجال إدارة المعرفة على عدد عمليات المعرفة ولا على ترتيبها، وبناء عليه قام المؤلفون بإجراء مسحٍ بحثيٍّ للتعرف على هذه العمليات.

إن نشاطات المنظمات الاقتصادية تعاملت مع المعرفة من خلال وجهتي نظر:¹

¹ العلي عبد الستار، عامر فندبلجي، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2006، ص 39.

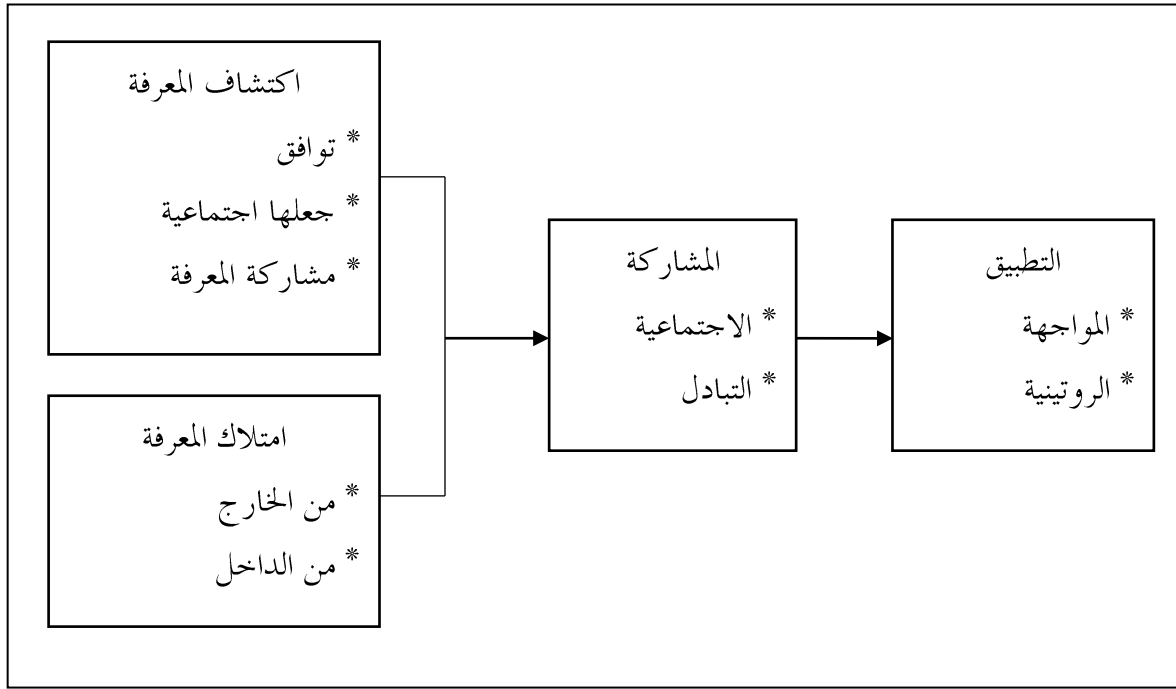
وجهة النظر الأولى

ركّزت على كون المعرفة شيئاً (Object)، وعلى حقيقة المعرفة الموجودة في المورد البشري، فهي موجودة معه طوال الوقت، وشكلت لذلك نظم معرفة معقدة لهرمية البيانات والمعلومات والخبرات والقيم، وحسب هذه الواجهة يُمكن أن ينظر لما يجري للمعرفة من عملية إيصال وتغيير ومشاركة تمّ تعلمها في المدرسة. أما بشأن الخبرات، فتعاملت مع قواعد البيانات ونظم المعلومات الإدارية والنظم الخبيرة، ولهذا يتحتّم على المدير فهمها، وخاصة ما تعلق منها بالفعل.

وجهة النظر الثانية

فتعاملت مع المعرفة كعملية لها كينونة اقتصادية يُمكن إيجادها وتراكمها، وهي ليست غاية بحدّ ذاتها ما لم يتمّ استخدامها في معاني مهمة لإنجاز الأهداف التنظيمية من خلال تعزيز العملية الاجتماعية المتعلقة بإبداع وابتكار المعرفة فيما بين ومن خلال جماعات العاملين بدلاً من الإبداعات الفردية أو معالجة المعرفة كشيء ما.

وعلى ضوء ذلك، أصبح الهدف الوحيد لإدارة المعرفة بالنسبة للمنظمة هو الانتفاع الكلي بالمعرفة الموجودة، وتضمين هذه المعرفة في المنتجات والخدمات لتحسين القدرات الجوهرية والمزايا التنافسية، وهذا ما ينطبق عليه واقع وممارسات الأعمال وتفضيلاهما للتعامل مع المعرفة من حيث اكتسابها ونقلها وإبداعها كعملية تتم من خلال العاملين الذين أطلق عليهم عمال المعرفة Knowledge workers.



الشكل 07: عمليات إدارة المعرفة.

المصدر: العلي وزملاؤه، مرجع سبق ذكره، ص 40.

وذكر آخرون مثل هذا التوجه من خلال الإشارة إلى الاتجاه الأول لإدارة المعرفة الذي ركز على اقتفاء أثر تكنولوجيا المعلومات بالنسبة للمعرفة، فهي أي المعرفة المعلومات، وإدارة المعرفة: إدارة المعلومات، أما الاتجاه الثاني فإدارة المعرفة فيه تساوي إدارة العاملين، وكلاهما يستخدم لغايات مختلفة في الحوار وربما يرفضان الآخر، وفي عرض اتجاهات التطور نجد أنّ التطور المستقبلي يكمن في إدراك القيمة الحقيقية للمعرفة في العاملين من خلال تعظيم قدراتهم لإيجاد معرفة جديدة، وذلك بإيجاد بيئة العمل المساعدة على الإبداع والابتكار لتصبح ميزة تنافسية تساعد في تمييز الأعمال بما يشكّل صعوبة تقليدها.

إنّ مثل هذا التوجه يشجّع على الاستثمار في المورد البشري استقطاباً ومحافظة وصيانة، وتماشياً مع وجهة النظر الثانية سيتمّ التركيز على أكثر عمليات إدارة المعرفة إشارة عند الباحثين، وهي (تشخيص المعرفة، اكتساب وتوليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطوير وتوزيع المعرفة وأخيراً تطبيقها).

المطلب الأول: تشخيص المعرفة

إن تعريف المعرفة الحرجة داخل المنظمة عن الزبائن والسوق أو المنتج يعتبر الخطوة الأولى لإدارة المعرفة، ثم يتم بعدها البحث عن مكان وجودها، أهي موجودة في رؤوس العاملين أم في النظم أم في الإجراءات؟ وأنه لا يمكن اعتبارها بحال قضية تكنولوجيا. وأنه لتحقيق الهدف الثاني لإدارة المعرفة، وهو ابتكار المعرفة لابد من الفهم والمقارنة بين موجودات المعرفة الحالية في المنظمة وموجودات المعرفة المطلوبة للمنظمة، لا يمثل هذا الفرق حجم الجهود التي تحتاجها المنظمة للاستمرار في عملية ابتكار معرفة جديدة، وأن خريطة المعرفة تستخدم في تشخيص المعرفة في المنظمة.

من جانبٍ آخر، فإنه في المرحلة الأولى يوضع إطار عام للقيمة المضافة لإدارة المعرفة فإنه يتم توضيح القيمة ذات العلاقة من حيث تعريفها وتقييمها وتنقيتها، ثم اختيار مصادر المعرفة التي تزود عناصر القيمة المحددة بالمعرفة المطلوبة، وأن البناء الهيكلي لإدارة المعرفة يوضح قدرات ومصادر الشركة في المعرفة وأنه يتكون من مخازن المعرفة ومصافي تكريرها والأدوار التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات.¹

المطلب الثاني: اكتساب وتوليد المعرفة

في المرحلة الثانية بعد عملية تشخيص المعرفة تأتي عملية اكتساب وتوليد المعرفة.

أ- اكتساب المعرفة

يقصد بما اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة، وقد أشار العديد من الكتاب إلى أن مصادر اكتساب المعرفة قد تكون مصادر داخلية مثل مستودعات المعرفة أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والنقاش والحوار والاتصال بين جماعات العمل والمدير الأقدم والزبائن والعاملين أو من بيانات سياسية مثل البيانات المالية والاقتصادية والتي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى صريحة أو العكس وينتج عن ذلك إبداع المعرفة التنظيمية، وقد تكون من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية وما تقدمه من تسهيلات، مثل المؤتمرات الفيديوية والشبكة العالمية (الإنترنت) وغيرها، كما تحصل الشركة على المعرفة من

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 195.

خلال الاستخبارات التسويقية وتحليلها، ومن أبحاث الصناعة والأبحاث الأكاديمية ومن الخبراء والمختصين في مجال الصناعة، وكذلك من الاندماج والاستحواذ من المستشارين ومن استقطاب العاملين الجدد.

وبالنسبة إلى قنوات اكتساب المعرفة، فإن استقطاب العاملين الجدد وخاصة المتميزين منهم والشبكات الخارجية والتعاونية بين الشركة والوكالات المؤسسية، مثل مؤسسات البحث العلمي واستخدام البريد الإلكتروني والصوتي، ومن البرمجيات الأكثر حسماً في هذا الاتجاه، برامج (Lotus notes)، إذ أنها تمثل أكثر من تجميع للبيانات إنها تجميع للمعرفة المتراكمة. وأن الميزة التنافسية المستدامة تأتي للشركة من القيمة التي تطورها للزبائن، وأن أساسيات نظرية اكتساب المعرفة هي مجموعة منطقية لكيفية إيجاد المعرفة والاحتفاظ بها وتوزيعها واستخدامها.

ب- توليد المعرفة

تعد عملية توليد المعرفة جديدة العملية الأكثر أهمية من عمليات إدارة المعرفة من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، فالمنظمة الناجحة هي التي تولد المعرفة الجديدة باستمرار، وقد أطلق على هذه العملية مسميات أخرى، هي: إنشاء المعرفة وتكوينها وإبداع المعرفة، إذ يشير كثير من الباحثين إلى أن العلاقة الأساسية بين المعرفة والميزة التنافسية تقع في إمكانية توليد المعرفة.¹

وإلى أن هناك علاقة كبيرة بين توليد المعرفة وعمليات التعلم والإبداع وتشكيل فرق عمل ودورها في إبداع منتجات وخدمات جديدة، تزيد من كفاءة المنظمة وإيجاد حلول جديدة لمشكلات مستعصية تواجهها، توليد رأس مال معرفي جديد يرتقي بصورتها ويساهم في تفوقها وتحقيق مكانة سوقية متقدمة لها.

وتعرف عملية توليد المعرفة بأنها "تكوين أو تطوير معرفة صريحة وضمنية جديدة من البيانات والمعلومات المتوافرة أو من تركيبة أو تجميع من المعرفة السابقة والجديدة". ويتضح من هذا التعريف نقطتين أساسيتين، هما:

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 210.

1. أن عملية توليد المعرفة تتضمن نوعين المعرفة الصريحة والضمنية.

2. أنها تركز على عملية تحويل المعرفة بأنماطها الأربعة، وهي:¹

أ- التفاعل الاجتماعي (Socialization)

ويعني تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية، وذلك من خلال الحوار والنقاش والتدريب وغيرها، أي الأنشطة الجماعية التي تساعد على نقل المعرفة وتشاركها بين الأفراد في المنظمة.

ب- الإخراج أو الإظهار (Externalization)

ويعني تحويل المعرفة الضمنية الموجودة في عقول الأفراد إلى معرفة صريحة، أي مكتوبة في شكل إرشادات وأدلة عمل ومنشورات،... الخ.

ج- الدمج أو التركيب (Combination)

ويعني تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة، إذ يعاد تشكيل البيانات والمعلومات والمتوفرة، ويعاد تنظيمها وهيكلتها ارتباطاً مع بعضها البعض لإنتاج معرفة صريحة جديدة.

د- الإدخال والتضمين الداخلي (Internalization) (التدوين)

ويعني تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية، ويتم ذلك من خلال القراءة والاطلاع على ما هو منشور أو مطبوع أو مكتوب من معلومات، مما يؤدي إلى إثراء المعرفة الضمنية التي يملكها الأفراد، ومن ثم إعادة تشكيلها في عقولهم لتوليد معرفة جديدة.

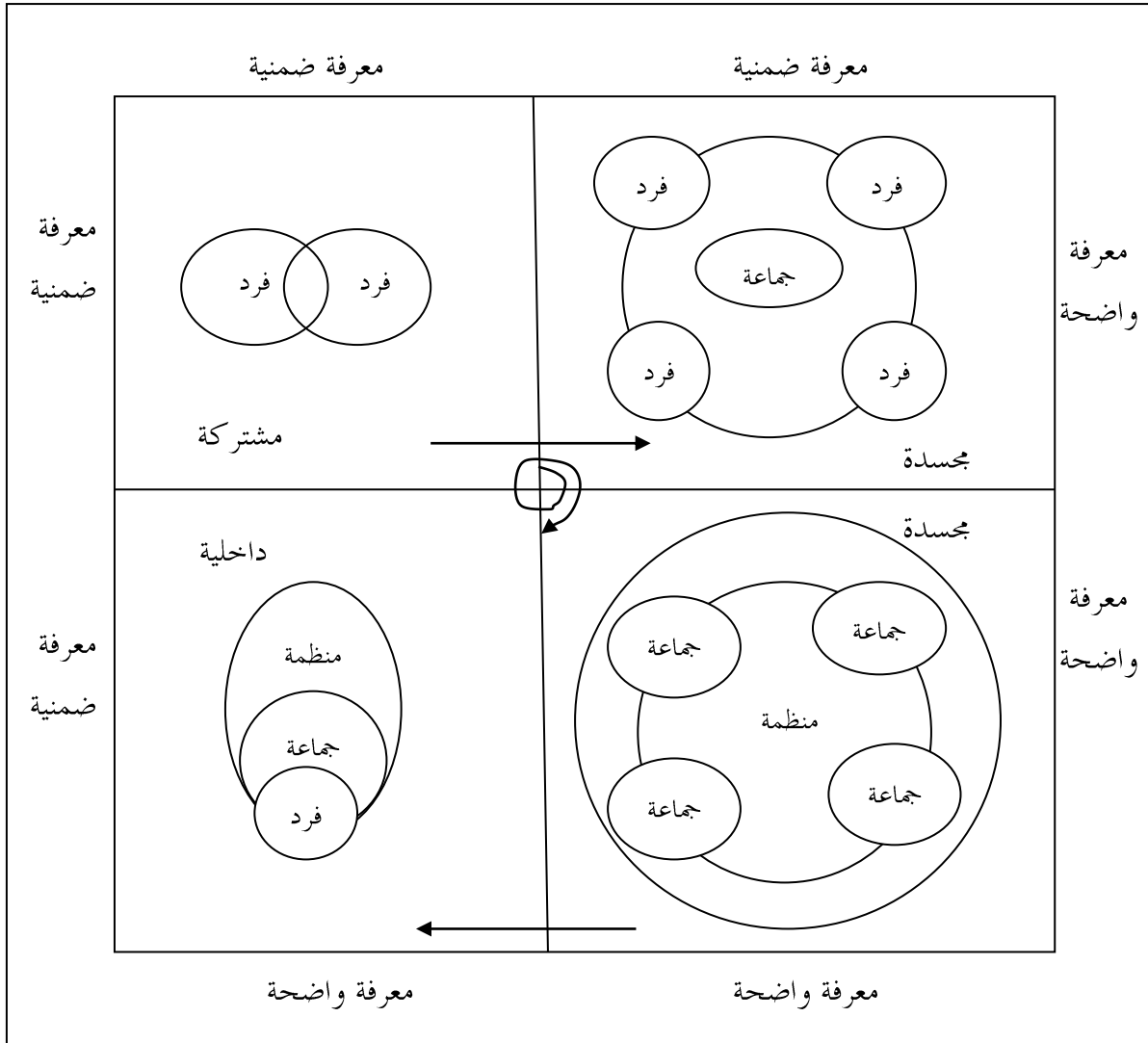
¹ Aziz Seleti, Strategies for implementing knowledge management, Revue Economie et Management, Tlemcen, N° 3, mars 2004, p. 23.

معرفة صريحة	معرفة ضمنية	
الإخراج أو الإظهار (ضمنية ← صريحة)	التفاعل الاجتماعي (ضمنية ← ضمنية)	معرفة ضمنية
الدمج أو التركيب (صريحة ← صريحة)	الإدخال والتضمين الداخلي (صريحة ← ضمنية)	معرفة صريحة

الجدول 02: عمليات تحويل المعرفة

المصدر: Aziz Sebti, p. 23

يضاف إلى ما سبق أن عملية توليد المعرفة هي جهد بشري إبداعي، إذ من المعلوم أن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة وأن المنظمة لا تستطيع توليدها بنفسها، لأن المعرفة الضمنية التي يملكها الأفراد هي أساس توليد المعرفة المنظمة، وبذلك يكون التركيز على الأفراد صناع المعرفة، أولئك المبدعون الذين يملكون خصوبة ذهنية عالية تساعد على توليد وإبداع معرفة جديدة، وعليه تعمل المنظمة الناجحة على دعم أنشطة توليد المعرفة وتحفيزها، وتوفير البيئة المناسبة لها وأيضاً على توسيع نطاقها لتنتقل من مستوى الفرد إلى الجماعة، داخل المنظمة، من خلال الحوار والنقاش والمحاضرات والندوات والتدريب وغيرها ومن مستوى المنظمة إلى المنظمات الأخرى داخل القطر وخارجه.



الشكل 08: عملية توليد المعرفة، نموذج (SECI) في شركة Nenoka

المصدر: عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة

المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006، ص 42.

المطلب الثالث: تخزين المعرفة

إن عملية تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية (Organization memory)، والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة Expert systems، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة والمعرفة الضمنية المكتسبة من

الأفراد وشبكات العمل، وأنه مع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية، ويساعد في ذلك برمجيات المجموعة، إذ تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في تحسين توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة، ومن التكنولوجيا المستخدمة تكنولوجيا (Pull, Bush). وأن هناك أخرى، مثل دليل المعرفة ونموذج إدارة الوثائق الذين يستخدمان في الوصول إلى المعرفة المخزنة، وأن جوهر تطبيق إدارة المعرفة هو إدارة وتخزين واسترجاع المعرفة.

ويمثل تخزين المعرفة جسراً بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها، فالكثير من القيمة المتحصلة لإدارة المعرفة ناتج من خلال عناصر المعرفة المختلفة موضوعاتها وضرورة الربط فيما بينها وإدامتها وتحديثها، هذا وإن التركيز الأهم في عملية التخزين يجب أن يكون حول حجم السياق الذي سيتم احتواءه، فليس إبداع المعرفة مقتصرًا على المشاركة بها فقط، وإنما في استخدامها بكفاءة وبشكلٍ كافٍ في السياق وإلا فقدت المعرفة.

كما أن مستودعات المعرفة تشكل قضية مركزية في المنظمات المعتمدة على المعرفة، إن تحرص المنظمات على إدارة المخزون المعرفي كمتطلب لمواجهة فرص تغييرات المستقبل وتقوم إدارة المخزون المعرفي بعملية الاكتساب والاحتفاظ والتوظيف للمعرفة بمساعدة التكنولوجيات الداعمة لذلك.¹

المطلب الرابع: تطوير وتوزيع المعرفة

إن تطوير المعرفة يركز على زيادة قدرات ومهارات وكفاءات عمال المعرفة، وهذا يقود إلى ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري الذي ينعكس على قيمة المنظمة ويعزز من جدارتها التنظيمية، ويساعدها في جذب واستقطاب أفضل العاملين في مجال المعرفة من سوق عمل المعرفة الذي يتميز بالمنافسة العالمية، ومن تطبيقات إدارة المعرفة بهذا الخصوص البرامج التدريبية المستمرة بالإضافة إلى التركيز على التعلم التنظيمي وتنمية المهارات التعاونية بين جماعات الممارسة وفرق العمل التي تؤدي إلى إبداع منتجات جديدة أو تقديم خدمات جديدة تزيد من كفاءة الشركة.

وأن الشركات الناجحة في تحويل المعرفة إلى فعل تعمل واحداً أو أكثر من الأشياء التالية: إما أن تجمع الأفراد ممن لديهم فهم وقدرة على تطوير العمليات لكي يعملونها بأنفسهم

¹ العلي عبد الستار، مرجع سبق ذكره، ص 44.

أو تتبنى ثقافة تركز على القيم أو تعيد تشكيل اعتراضات العاملين إلى تحديات للتغلب عليها أو تستخدم لغة توجه - الفعل في تنفيذ القرارات.

أما توزيع المعرفة فإنه ما لم تقم المنظمة بتوزيع المعرفة بشكل كفاء فلن تولد عائداً مقابل التكلفة، وأنه إذا كان من السهل توزيع المعرفة الواضحة من خلال استخدام الأدوات الإلكترونية، فإنه ما زال يتطلع إلى توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم، وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة.

وأن العديد من الشركات الكبرى مثل (IBM) باتت تدرك القيمة الضمنية المتأتية من توزيع المعرفة، وتستخدم في ذلك عملية توزيع قصص النجاح المقنعة للعاملين مما يمكن من استخلاص القيمة في سلوكيات الجماعة ويسمح بإبداع قصص أخرى معتمدة على قيم مرغوبة.

وأن نشر المعرفة وتوزيعها يخلدها، وكما بيّن Fielden أن المعرفة تكون مفيدة فقط عندما يتم توفيرها بحرية ويساعد الشركة في ذلك شبكات الإنترنت والأنترانت والإكسرانت. حيث الشركة تستخدم قنوات توزيع المعرفة بعضها رسمي مثل جلسات التدريب والتجوال والاتصال الشخصي، والبعض الآخر غير رسمي مثل حلقات الدراسة، المؤتمرات الفيديوية، لكن الأخيرة لا تعطي ضماناً أكيدة على انتقال المعرفة إلى كل الأعضاء.

المطلب الخامس: تطبيق المعرفة

إن الهدف من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة وهذا التطبيق هو أبرز عملياتها، وتشير هذه العملية على مصطلحات:

- الاستعمال (Use).

- إعادة الاستعمال (Reuse).

- الاستفادة (Utilization).

- التطبيق (Application).

إن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب، ودون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة، ولتطبيق المعرفة أساليب وتقنيات، وقد أشار Burk إلى أن المنظمات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة عليها تعيين مدير

المعرفة Knowledge manager، والذي يقع عليه واجب الحث على التطبيق الجيد، وأنه يعمل كعنصر مكرّس لتطبيقات مشاركة المعرفة والتنفيذ الدقيق لها، وأكد أن الاستخدام وإعادة الاستخدام تتضمن الاتصالات غير الرسمية والحصول على التقارير والتطبيقات الجيدة والقصص الناجحة وأشكال أخرى بما فيها العرض وجلسات التدريب، وقد وفّرت التقنيات الحديثة وخاصة الإنترنت المزيد من الفرص لاستخدام المعرفة وإعادة استخدامها في أماكن بعيدة عن مكان توليدها.

فتطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي، والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة، ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة Closed cycle، وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة، منها: الفرق متعددة الخبرات الداخلية، مبادرات العمل، مقترحات الخبير الداخلي، اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة، التدريب الفرقي من قبل خبراء متمرسين. إن المعرفة يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة وأن تتلاءم معها، إضافة إلى أن تطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق لها النمو والتكيف. وبهذا الصدد يشار إلى ضرورة ترابط إستراتيجية إدارة المعرفة مع إستراتيجية المنظمة الرئيسية.

لذا يجب أن يكون تطبيق المعرفة مستهدفاً لمناطق الأهمية الإستراتيجية وأن تكون لها قيمة كبيرة لصالح العمل، فإذا كانت خدمة الزبون ذات أهمية إستراتيجية فهي المرشحة الأولى لتطبيق المعرفة.

فتطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وهو يعني استثمار المعرفة، فالحصول عليها وتخزينها والمشاركة فيها أمور لا تعدّ كافية، والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ، فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تعدّ مجرد تكلفة، وأن نجاح أية منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما هو متوافر لديها، فالفجوة بين ما تعرفه وما نفذته مما تعرفه يعدّ أهم معايير التقييم في هذا المجال، وكي تستطيع المنظمات تنفيذ ما تعرفه عليها أن تحدد النموذج، فمناذج إدارة المعرفة هي التي ترشد الإدارات إلى كيفية استثمار المعرفة وتحويلها إلى التنفيذ.¹

¹ محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 103، 104.

المبحث الرابع: استراتيجيات إدارة المعرفة

المطلب الأول: مفهوم استراتيجيات إدارة المعرفة

يعد مجال ممارسات واستخدامات إدارة المعرفة وتطبيقاتها مجالاً واسعاً يُمكن أن يغطي كافة أوجه بناء المعرفة، بدءاً من التعلم أثناء العمل وبرامج التدريب وانتهاءً بالبحث والتطوير، وبمعنى آخر، فإنه يُمكن لأي منظمة من المنظمات أن تبدأ تنفيذ مبادرة إدارة المعرفة من خلال وضع إستراتيجية خاصة بذلك بعد تحديد فجوة المعرفة في المنظمة وتحديد الاحتياجات والأهداف، وتبعاً لذلك اقترح Wiig ثلاث استراتيجيات لإدخال إدارة المعرفة في المنظمات، وهي على النحو التالي:¹

أولاً: إستراتيجية النمو التدريجي في استخدام إدارة المعرفة

حيث يُمكن استخدام هذه الإستراتيجية تدريجياً، وذلك حينما تكون أوضاع المنظمة مناسبة وحينما يكون الأفراد المعنيون يتمتعون بمستوى عالٍ من الاهتمام، وتمكن هذه الإستراتيجية المنظمات ذات الموارد المحدودة الراغبة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء قدرات إدارة المعرفة، تتميز هذه الإستراتيجية بكونها إستراتيجية قليلة المخاطر لكن العائد منها بالنسبة إلى المنظمات محدودة الموارد يكون قليلاً.

ثانياً: إستراتيجية التروي والحذر

وتعتمد هذه الإستراتيجية على تبني مبادرة إدارة المعرفة ولكن بتروي وحذر، إذ تطبق في البداية حينما تكون أوضاع المنظمة ملائمة ومناسبة، ثم يتم تطبيقها في وقت لاحقٍ على نطاقٍ أوسع ووفق الحاجة.

تتميز هذه الإستراتيجية بأنها تتيح للمنظمات ذات الموارد المتاحة نسبياً، وتشعر بحاجة ملحة إلى تطبيق إدارة المعرفة، بناءً قدرات المعرفة دون أن تكون الأولوية للتطبيق المدخل الإداري كما أنّ استخدام هذه الإستراتيجية يقلل من حجم المخاطر ويُتيح للمنظمة تحقيق مكتسبات تنافسية.

¹ محمد عواد الزبادات، مرجع سبق ذكره، ص 143.

ثالثاً: استراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة

وتعدّ هذه الإستراتيجية جزءاً من محاولة واسعة تهدف إلى تجديد المنظمة وتقويتها من خلال وجود إدارة إبداعية تتطلع إلى الأمام.

تتميز هذه الإستراتيجية جزءاً من محاولة واسعة تهدف إلى تجديد المنظمة وتقويتها من خلال وجود إدارة إبداعية تتطلع إلى الأمام.

تتميز هذه الإستراتيجية بأنها إستراتيجية متوسطة المدى فيما يتعلق بالمخاطرة، علاوة على أنها ذات مردود عالي بالنسبة للشركات الطموحة التي تأخذ على نفسها التزاماً بتحقيق ميزة تنافسية دائمة وبسرعة.

أشار عدد من الباحثين إلى بعض الاستراتيجيات لإدارة المعرفة تبعاً لطبيعة عمل المنظمة والمدخل الذي تتبناه، وهي:¹

1- الإستراتيجية الترميزية مقابل الإستراتيجية الشخصية

ضمن هذا التصنيف، أشار Hansen إلى أن المنظمات تستخدم إستراتيجيتين مختلفتين، هما:

أ- الإستراتيجية الترميزية Codification strategy

والتي تتمحور حول الحاسوب، ويجري بموجبها ترميز وخزن المعرفة في قواعد يمكن الوصول إليها.

ب- الإستراتيجية الشخصية Personalization strategy

ترتبط هذه الإستراتيجية بالشخص الذي يتولى تطويرها، وتجري المشاركة من خلال الاتصال المباشر بين الأشخاص، وهي لا تلغي دور الحواسيب، ولكنها تعدّها أدوات مساعدة للأشخاص في توصيل المعرفة وليس في خزنها.

تركز على الحوار بين الأفراد وليس على المواضيع المعرفية الموجودة في القواعد، والميل إلى أي من الإستراتيجيتين لا يأتي صدفة وإنما يعتمد على الطريقة التي تخدم بها المنظمة زبائنها والأشخاص الذين تستخدمهم والنموذج الاقتصادي الذي تتبعه، والمنظمات عادة لا تستخدم إحدى الإستراتيجيتين وتعمل الأخرى، فأغلب المنظمات الناجحة استخدمت الإستراتيجيتين

¹ محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 144.

معا ولكن بنسبٍ متفاوتة، فتستخدم إستراتيجية واحدة مهيمنة والأخرى داعمة، والإستراتيجية الشخصية تلائم المنظمات التي تنتج منتجات ذات معدلات تغيير عالية، أما الترميزية فتلائم المنظمات المصنعة للمنتوج حسب الطلب.

الجدول التالي يميز بين الإستراتيجيتين:

الترميز	مجال الاختلاف	الشخصية
توافر نظم معلومات سريعة وفائقة النوعية والموثوقة بإعادة استخدام المعرفة المرمزة.	الإستراتيجية التنافسية.	توافر المشورة التحليلية القوية والخلاقة حول المشكلات الإستراتيجية بواسطة قنوات الخبرة الفردية للأشخاص.
(اقتصاديات إعادة الاستخدام) - الاستثمار في الموجودات المعرفية. - إعادة الاستخدام عدة مرات. - استخدام فرق كبيرة بمعدّل عالي من المشاركة. - التركيز على توليد عوائد كبيرة.	النموذج الاقتصادي	(اقتصاديات الخبرة) - استيفاء أجور عالية لحل المشكلات المعقدة. - استخدام فرق عمل صغيرة بمعدّل منخفض من المشاركة مع الآخرين. - التركيز على إدامة هامش ربحي عالي.
(الأشخاص إلى الوثائق) - تطوير نظام إلكتروني للتوثيق يرمز ويخزن وينشر ويتيح استخدام المعرفة.	إستراتيجية إدارة المعرفة	(الأشخاص إلى الأشخاص) - تطوير شبكة لربط الأفراد لتسهيل المشاركة في المعرفة.
الاستثمار الكثيف في تقنية المعلومات بقصد ربط الأفراد بالمعرفة المرمزة القابلة للاستخدام ثانية.	تقنية المعلومات	الاستثمار المعتدل في تقنية المعلومات بقصد تسهيل الحوار وتبادل المعرفة الضمنية.
- استخدام خريجي الكليات المناسبين لإعادة استخدام المعرفة ووضع الحلول.	المصادر البشرية	- استخدام الذين يستهويهم حل المشكلات ويتحملون الغموض.

<p>- تدريب الأفراد عن طريق تقديم المشورة الواحد للآخر.</p> <p>- مكافأة الأفراد مباشرة لمشاركتهم لآخرين في المعرفة.</p>	<p>- تدريب أفراد المجموعات والتعلم عن بعد.</p> <p>- مكافأة الأفراد الذين يثرون قاعدة المعرفة.</p>
--	---

الجدول رقم 03: الاختلاف بين إستراتيجية الترميز والإستراتيجية الشخصية

المصدر: Hansen & Nohria and Tierney, « What's your strategy for managing knowledge », Harvard business, Review Marquer, 2000, p. 109.

2- إستراتيجيات جانب العرض مقابل إستراتيجيات الطلب

ميز Mc elory نوعين من الإستراتيجيات لإدارة المعرفة، هما:

أ- إستراتيجيات جانب العرض **Supply – side strategies**

التي تميل إلى التركيز فقط على توزيع ونشر المعرفة الحالية للمنظمة تبعاً لذلك - تركز على آليات المشاركة في المعرفة ونشرها.

ب- إستراتيجيات جانب الطلب **Demand – side strategies**

التي تركز على تلبية حاجة المنظمة إلى معرفة جديدة، هذه الإستراتيجية تتجه نحو التعلم والإبداع، أي التركيز على آليات توليد المعرفة.

ونرى على الرغم مما قد توحي إليه كلتا الإستراتيجيتين أن الأولى تصلح للمنظمات الاستشارية التي تسوق الحلول المعتمدة على المعرفة، أما الثانية فإنها تصلح للمنظمات الصناعية التي تنتج السلع، إلا أن الفصل المطلق بينهما في عالم الأعمال صعب لذا فخير الدمج بينهما أفضل ولكن بنسب متفاوتة لطبيعة التركيز والتوجه الاستراتيجي للمنظمة بما في ذلك للمنظمات التي تعمل كبيوت للخبرة، فإنها تحتاج إلى الإستراتيجيتين معاً.

يتضح من خلال ما سبق أن هناك إمكانية واسعة لتنفيذ إدارة المعرفة في المنظمة انطلاقاً من حاجة المنظمة، ووفق رؤيتها ومنظورها.

المطلب الثاني: خصائص إستراتيجية إدارة المعرفة

تتميز استراتيجيات إدارة المعرفة بالخصائص التالية:¹

- ✓ تعبّر إستراتيجية المعرفة عن جاهزية المنظمة واستعدادها لاستثمار الموارد والأصول غير الملموسة وبصورة خاصة رأس المال الفكري.
- ✓ إستراتيجية المعرفة يجب أن تعكس الإستراتيجية التنافسية للمنظمة، من خلال تركيزها على أنشطة وعمليات تكوين القيمة الفريدة للزبائن وشركاء الأعمال.
- ✓ طالما أن المعرفة بأنواعها ومستوياتها وبصورة خاصة المعرفة الشئية (-Know what) والمعرفة السببية (Know-why) والمعرفة الكيفية (Know-how) وغيرها هي أساس المنافسة، وهي امتياز المنظمة، فإن المنافسة الفعالة بين الأعمال تتطلب مقارنة ما لدى المنظمة من هذه الأنماط المعرفية وذلك لبناء القدرات الجوهرية المطلوبة في الصناعة أو في السوق.
- ✓ تمثل إستراتيجية المعرفة قيمة رأس المال الفكري الموجود في المنظمة، وبالتالي يُمكن استخدام هذه الإستراتيجية كأداة لقياس العائد الذي يتحقق في ضوء تكلفة الاستثمار في مكونات وعناصر رأس المال الفكري.
- ✓ تساعد إستراتيجية المعرفة في دراسة وتحليل المكانة الإستراتيجية للمنظمة في هيكل الصناعة، من خلال تقييم تأثير المنظمة على عمليات الابتكار التكنولوجي والريادية في إنتاج المعرفة والتكنولوجيا الجديدة.

المطلب الثالث: العلاقة بين الإستراتيجية وإدارة المعرفة

إن الإستراتيجية هي المرشد والموجه الأساسي لإدارة المعرفة، فهي تهتم بعمليات المعرفة وتدفعها، كما تهتم بتحليل وتخطيط أعمال المعرفة، والأهم من هذا هو أن الإستراتيجية نفسها

¹ محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 151، 152.

هي منتج معرفي وهذا يعني أن إدارة المعرفة تأتي بالمعرفة الجديدة التي تكون مصدراً فعالاً للميزة التنافسية التي تركز عليها إستراتيجية المؤسسة.¹

وفي رؤية إدارة المعرفة كإستراتيجية وظيفية فإن إدارة المعرفة تصبح وسيلة من وسائل إستراتيجية الأعمال، وبسبب الأهمية المتزايدة لهذه الإدارة في الشركات المتخصصة والقائمة على المعرفة فأنها يمكن أن تمارس كوظيفة من وظائف الشركة، وبالتالي فإن إستراتيجية إدارة المعرفة التي تركز كثيراً على تكنولوجيا المعلومات، هي إستراتيجية وظيفية شأنها شأن إستراتيجية التسويق والإستراتيجية المالية، وكلها تقع ضمن مستوى الاستراتيجيات الوظيفية التي تتفاعل مع بعضها، في حين تقوم إستراتيجية الأعمال Business strategy بالتنسيق بين هذه الاستراتيجيات وتكون مسؤولة عن تحقيق تكامل وتداؤب عناصر القوة فيما بينها لخدمة الإستراتيجية الكلية للشركة.

وهذه الرؤيا تهم بالمستوى الفني للمعرفة وأصولها ورصيدها وبطرق هندسة المعرفة وتحويلها إلى قواعد وإجراءات ونماذج من أجل التقاسم والاستخدام وإعادة الاستخدام في الشركة، وفي هذه التوجهات الإستراتيجية فإن إدارة المعرفة تعمل على تحقيق أفضل توظيف لمعرفة الشركة بما يحقق ميزة تنافسية وهذا ما يمكن تحقيقه من خلال ما يأتي:

1- وعي (KM)

الفهم الواضح للمصطلحات ضمن مجموعة إدارة المعرفة وفهم الاختلافات بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات، رؤية القدرات المهارية الجوهرية المطلوبة، فهم مكونات إدارة المعرفة، فهم عوامل النجاح الحرجة لتنفيذ إدارة المعرفة الناجحة.

2- التقييم الذاتي لإدارة المعرفة (KM Sef-Assessment)

تبدأ مع فهم جوانب برنامج (KM)، مثل: التقييم الذاتي لـ (KM)، تطوير معجم المعرفة، خرطنة المعرفة، وتكوين مجموعات المعرفة.

¹ طه حسين نوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمات الأعمال - حالة المديرية العامة لمؤسسات اتصالات الجزائر -، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2010 - 2011، ص 94.

3- تدريب (KM)

يُمكن أن يفهم في سياق المساق الحالي لعروض وبرامج (KM) في الصناعة أو التعليم أو التدريب كجوانب مهمة في هذه الوظيفة.

4- تحسين العملية (عملية الأعمال)

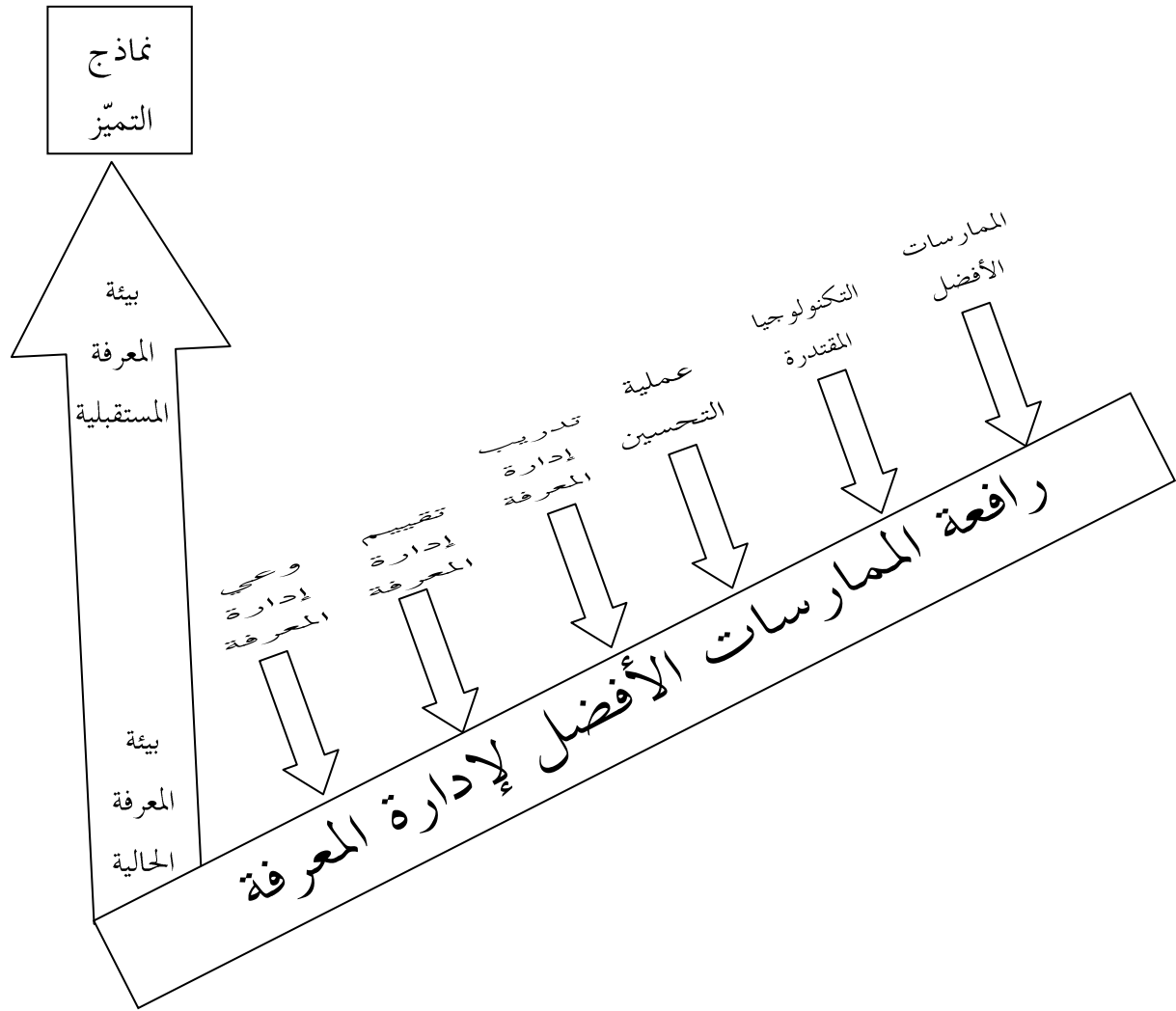
إنّ آليات العمل وقواعد الأعمال تتغيّر لتحسّن الأداء، وإنّ البيانات والمعلومات التي تمثّل مكونات المعرفة في عملية التحسين، هي الجانب الحرج في إدارة المعرفة.

5- التكنولوجيا المقتدرة (Enabling T.)

المشكلة الرئيسية في إستراتيجية إدارة المعرفة الوظيفية تتمثّل في تقاسم المعرفة واستخدامها على نطاق أوسع في الشركة، هذا ما يجعل التكنولوجيا وبشكل خاص الإنترنت والشبكة الداخلية هي مفتاح جهود إدارة المعرفة، فهي تساعد على تقديم قاعدة المعرفة الشاملة لتكون قابلة للوصول وتفاعلية وذات قيمة آتية للمستفيدين، ولكن القدرة على تطبيق التكنولوجيا في الحل المعرفي ليست ضمانة للنجاح فيها.

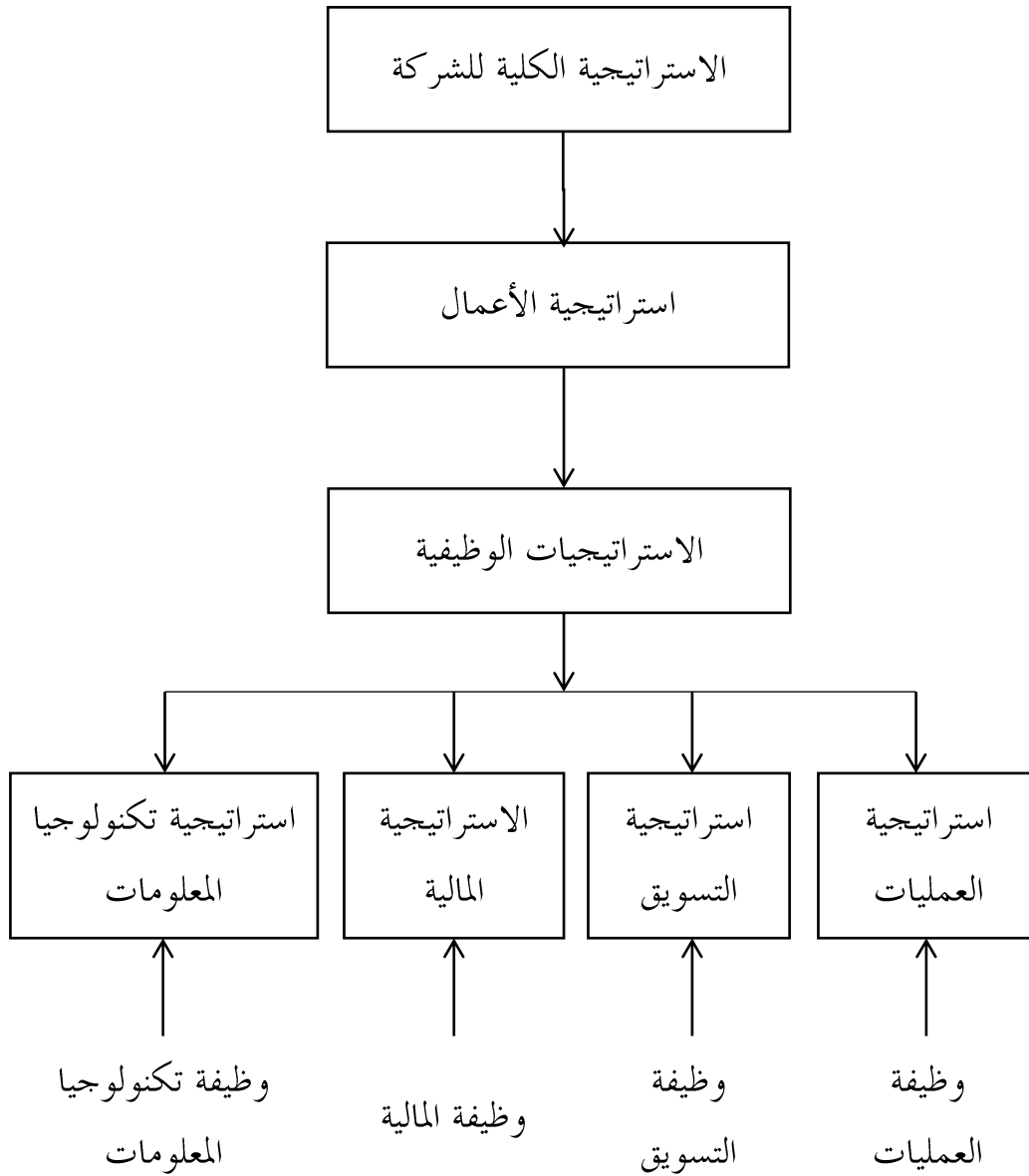
6- الممارسات الأفضل لإدارة المعرفة

وهذه ما يجب أن تحدد بشكل كبير، والممارسات الأفضل هي واحدة من طرق عديدة لإدخال التحسينات ذات دلالة في الأداء والإنتاجية والتي يمكن نقلها عبر المنظمة وتبنيها فيها، وأنّ الأساس في هذا التحديد هو أن الممارسة يمكن أن تتطور بهدف أنّ الممارسات الأفضل تتحدد في التطبيق. وهذا ما يُبرزه الشكل التالي في استراتيجيات إنشاء نماذج التميّز.



الشكل 09: استراتيجيات إنشاء نماذج التميز

المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 153.



الشكل 10: إدارة المعرفة كاستراتيجية وظيفية

المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 152.

المطلب الرابع: تقييم إستراتيجية إدارة المعرفة وفعاليتها

أ- تقييم إستراتيجية إدارة المعرفة

تمرّ عملية إستراتيجية إدارة المعرفة بخطوات أربع أساسية، هي:¹

¹ عمر أحمد الممشري، إدارة المعرفة، الطريق إلى التميز والريادة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013، ص 353، 355.

1- وضع معايير قياس الأداء وتقييمه

المعايير هي مقاييس دقيقة ومحددة لقياس نتائج التطبيق الفعلي لإستراتيجية إدارة المعرفة في ضوء الأهداف الإستراتيجية الموضوعة، هذه المعايير قد تكون كمية أو نوعية، وقد تتضمن عناصر متنوعة، مثل: الوقت، الكلفة ونوعية الإنتاج المعتمد على المعرفة ودرجة الانحراف المقبولة في النوعية، ويجب أن تتصف هذه المعايير بالوضوح وسهولة الاستخدام والصدق والموثوقية والواقعية مراعية أبعاد البيئتين، الداخلية والخارجية لتنفيذ الإستراتيجية.

2- قياس الأداء الفعلي لإستراتيجية إدارة المعرفة

وهي عملية تحديد النتائج المحققة، فإن إنجاز الأنشطة التنفيذية لتطبيق إستراتيجية إدارة المعرفة باستخدام أدوات كمية ونوعية متعددة، وبالاعتماد أيضاً على تقديرات المديرين التنفيذيين وفريق التخطيط لإدارة المعرفة لدرجة إنجاز البرامج المعرفية المختلفة. وتحتاج عملية قياس الأداء إلى توافر المعلومات والبيانات الصحيحة والدقيقة التي تبين واقع الحال وكيفية الأداء فعلاً، وأدوات القياس المناسبة ووضوح المعايير وموضوعيتها.

3- مقارنة الأداء الفعلي للإستراتيجية بالمعايير الموضوعة

تهدف هذه الخطوة إلى التحديد الدقيق للانحراف سلباً أو إيجاباً أثناء الأداء أو تطبيق إستراتيجية إدارة المعرفة عن المعايير الموضوعة، وأيضاً تحديد الأخطاء الحاصلة أثناء الأداء إن وُجدت.

4- كشف أسباب الانحراف والعمل على معالجتها وتصويبها

بعد استلام تقارير الأداء وتحديد الانحرافات السلبية والإيجابية لابدء من تحليلها ومعرفة أسبابها وتكوين صورة كاملة عنها، وبخصوص الانحرافات الإيجابية التي ينتج عنها فائدة للمنظمة فإنها لا تحتاج إلى علاج، بل العمل على تدعيمها وتشجيعها وزيادة الإفادة منها وتعميمها في أنشطة وبرامج أخرى، أما الانحرافات السلبية فهي تحتاج إلى علاج، بعد معرفة الأسباب التي أدت إليها، وتحليلها، ولا بد من التنويه في هذا المقام إلى أنه لا يكفي أن يتم تصحيح الأخطاء، وإنما لابدء من ضمان عدم تكرارها مرة أخرى.

ويؤكد ما سبق ذكره، أهمية المعلومات وضرورتها لتقييم إستراتيجية إدارة المعرفة، وذلك لأن نظام المعلومات الإداري الفاعل ضروري لتحقيق الصدق والتوثيق الدقيق والكامل لنتائج تطبيق هذه الإستراتيجية، ورصد التغيرات والتطورات في البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة

التي تؤثر على الأداء في تطبيقها، والتي تأخذ بالحسبان لدى صناعة القرارات الإستراتيجية التنفيذية والرقابية، وتهدف نظم إدارة المعرفة وقواعد المعرفة إلى دعم تطبيق إستراتيجية إدارة المعرفة من خلال اتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة وفي الوقت المناسب.

ومن المعلوم أن تقييم إستراتيجية إدارة المعرفة ونتائجها قد تكشف عن حاجة ماسة للتعديل أو التحسين، وسيؤدي بالضرورة إلى إثراء الإستراتيجية أو إلى إعادة بنائها بشكل أفضل، اعتماداً على أسس علمية مبنية على الواقع التطبيقي المعاش.

ب- أساليب الكشف عن فاعلية إستراتيجية إدارة المعرفة ومقاييسها

هناك عدد من الأساليب والمقاييس التي تستخدم للتعرف على درجة فاعلية إستراتيجية إدارة المعرفة من أهمها:¹

* تحليل العمليات والمراجعة الدورية

يؤكد هذا المقياس على المراجعة الدورية لخطط العمل التي تتضمنها الإستراتيجية، والتعرف على المشكلات الموجودة وتحليلها والعمل على حلها. وتم هذه المراجعة على فترات منتظمة قصيرة نسبياً (كل ثلاثة أشهر مثلاً)، وذلك ضماناً لتسهيل المتابعة والمقدرة على اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

* مقياس الحوادث الحرجة

يهدف هذا المقياس إلى تحديد الحوادث الحرجة التي أثرت في تنفيذ الإستراتيجية والأهمية النسبية لكل حادث، ثم يتم تقديم تقرير إلى الإدارة العليا تحلل فيه أسباب انحراف الأداء عن المسار المخطط له والأساليب التي اتبعت في المعالجة.

* مقياس المقارنات

يعتمد هذا المقياس على مقارنة الأداء الفعلي للإستراتيجية بالمعايير الموضوعية للأداء المرغوب به في كل مرحلة من مراحل التطبيق، وكتابة التقارير الخاصة بالمقارنة وتحليل النتائج إلى الإدارة العليا في المنظمة بصورة دورية منتظمة.

¹ عمر أحمد الممشري، مرجع سبق ذكره، ص 355، 356.

* أسلوب المسوح والاستبانات

يعتمد هذا الأسلوب على تصميم أدوات مسح تقيس درجة رضا كل من العاملين والإدارة العليا وأصحاب المصالح عن أداء الإستراتيجية والنتائج المتحققة عن هذا الأداء، ودرجة استجابتها لتوقعاتهم وطموحاتهم، وتعدّ الاستبانة الأداة المهمة في هذا المجال بالإضافة إلى المقابلات.

ومن أهمّ أنواع الاستبانات التي يتمّ تطويرها ما يلي:

أ- استبانة التقييم الذاتي للعاملين

التي يعبرون من خلالها على درجة رضاهم عن الإستراتيجية، ودرجة تعلّمهم، والفائدة والخبرات والمهارات التي اكتسبوها من تطبيقهم لها، ويقوم العاملون بتعبئة الاستبانة هذه بصورة دورية منتظمة أثناء العام ويتمّ تحليلها للإفادة من نتائجها.

ب- استبانة تقدير الحاجات التدريبية للعاملين

يقوم بتعبئتها العاملون في المنظمة، وتهدف إلى التعرّف على مجالات التدريب التي يحتاجون التدرّب عليها للارتقاء بمقدراتهم ومهاراتهم المعرفية، ويقوم العاملون أنفسهم في نهاية العام بتعبئة استبانة أخرى لتقييم درجة الإفادة المتحققة من هذا التدريب.

المطلب الخامس: مشكلات تطبيق إستراتيجية إدارة المعرفة:

هناك عدد من المشكلات التي قد تظهر أثناء عملية تطبيق إستراتيجية المعرفة، من أهمها ما يلي:¹

✓ استغراق التطبيق وقتاً أطول من المخطط له، نتيجة لظهور مشكلات غير متوقعة.

✓ ضعف التنسيق بين الأنشطة التنفيذية للإستراتيجية.

✓ جمود الإجراءات التنفيذية المطلوبة وعدم إعطائها هامشاً من المرونة، وقد ينتج

ذلك عن جمود في الهيكل التنظيمي، فالهيكل التنظيمي في ظلّ إدارة المعرفة يجب

¹ عمر أحمد الممشري، مرجع سبق ذكره، ص 350 - 352.

- أن يتطور من المستويات الهرمية والخطية في إدارة العمليات والأنشطة إلى مستوى إداري أفقي يرتبط بشبكة من العلاقات والاتصالات المتداخلة.
- ✓ تردّد العاملين في التشارك في المعرفة، وذلك لشعورهم بأنّ قيمتهم وأمنهم يتنازلوا عنها أو عن جزء منها لأيّ سببٍ كان.
 - ✓ ضعف كفايات العاملين وقدراتهم في المنظمة وضعف تدريبهم على طرق التعامل مع الإستراتيجية وتنفيذها.
 - ✓ ضعف التمكين وتفويض الصلاحيات وتحديد المهام القيادية لإدارة المعرفة داخل المنظمة.
 - ✓ ضعف نظم التحفيز والمساءلة في المنظمة.
 - ✓ ضعف أو قصور نظم المعلومات المستخدمة لضبط عملية التنفيذ.
 - ✓ شح الموارد اللازمة لوضع الإستراتيجية حيّز التنفيذ.
 - ✓ التغيّر المفاجئ في البيئة الخارجية الذي يؤثّر على المنظمة وإستراتيجيتها لإدارة المعرفة.

ومن المعلوم أن المنظمات ذات الثقافة التنظيمية القوية الداعمة للمعرفة التي يكون فيها الدليل القيمي للعمل وإدارة المعرفة واضحاً ومستقراً ويؤمن به غالبية العاملين فيها، والقادة الإداريين الأكفاء الذين يتعاملون بأساليب قيادية إدارية مؤثرة واتخاذ قرارات نوعية، ويشاركون مرؤوسيهم في صنعها وقدرة على تفويض الصلاحيات وتطبيق نظام عادل للحوافز، ويركزون اهتمامهم على مرؤوسيهم ودرجة رضاهم وتنمية مشاعر الولاء والانتماء للمنظمة لديهم وذات أنظمة المعلومات الإستراتيجية (الأنظمة الإدارية). المساندة لتطبيق الإستراتيجية لا تواجه مشكلات جدية في تطبيق إستراتيجياتها المعرفية، ويكون من السهل عليها اختيار المدخل المناسب لتطبيقها.

المبحث الخامس: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة والفعالة للمعرفة، ومن ثمّ يُمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة. وبصفة عامة، فإن مثل هذه البيئة تتطلب توافر العناصر الآتية: هياكل تنظيمية ملائمة لإدارة المعرفة، وقيادة وثقافة تنظيمية تشجّع على ذلك وتكنولوجيا المعلومات، وفيما يلي شرح لهذه المتطلبات.¹

المطلب الأول: الهياكل التنظيمية

مما لاشكّ فيه، أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات، ويعتمد الهيكل الوظيفي على التخصص وتقسيم العمل تبعاً للوظائف ويكون لكل فرد يعمل في تخصص معيّن رئيس مباشر، وتكون الإدارة العليا في تحكّم قوي للمنظمة ككل، وينعكس هذا على تدفق المعلومات في المنظمة، حيث تتركز في المديرين ويتم توزيعها من قبل الإدارة على الأفراد، ويعني ذلك عدم وجود علاقات مباشرة بين الأفراد، وبالتالي تكون إمكانية نقل المعرفة والمشاركة فيها محددة.

وكذلك الأمر بالنسبة للهيكل متعدد التقسيم، الذي هو عبارة عن مجموعة من الهياكل الوظيفية المنفصلة، ولكنها مقسمة بناء على المنتج أو العملاء أو الموقع الجغرافي، ولا يوجد في هذا الهيكل تدفق معرفي فعال لأنّه لا توجد علاقة مباشرة بين العاملين في منتجين مختلفين، أو في مناطق جغرافية أو مع عملاء مختلفين.

أما الهيكل المصفوفي، فالهدف منه هو دمج مزايا الهيكل الوظيفي مع الهيكل متعدد التقسيم للجمع ما بين الكفاءة العالية للهيكل الوظيفي ومرونة وسرعة استجابة الهيكل متعدد التقسيم، ويرى البعض عدم مواءمته لإدارة فعالة للمعرفة لأنّ كلّ يكون لديه مسؤوليات محددة وإن كانت متعددة، ولا يستطيع الحياد عنها، فنشاطه دائماً يكون خاص بوظيفة معينة لمنتج معيّن أو لمشروع معيّن، ولا يوجد بينه وبين أفراد المنظمة قنوات اتصالات مفتوحة.

¹ أسامة حيري، إدارة الإبداع والابتكار، الرابطة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2012، ص 176 – 178.

وعلى الرغم من عيوب الهيكل المصنوعي، فهو أكثر الهياكل السابقة مرونة ويؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرار والعمل بروح الفريق وعلى علاقات شخصية متبادلة أفضل، مما يؤدي بدوره إلى وجود قنوات اتصال أقوى وأسرع من الهياكل الوظيفية أو متعددة التقسيم، وهذا معناه إمكانية تبادل المعرفة داخل المنظمة وتوافق أكثر بين الثقافة التنظيمية والبيئة المحيطة. وبصفة عامة، فإنّ تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية المعتادة الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة، مثل:

- التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل متعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً والأبعد عن الشكل الهرمي.
- التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطي المنظمة كلها ويشارك الجميع في تخليقها.
- التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي "مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم وتوقعات كل فرد من الآخر، ومن المنظمة وكيفية تفسيرها لتصرفات الآخرين".

ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية تشجع لروح الفريق في العمل، وهناك عوامل تساعد على إدخال مفهوم إدارة المعرفة في المنظمة، وهي بالتالي تمثل عوامل إيجابية لإدارة المعرفة في المنظمات، ويُقصد بها الثقافة التي تشجع وتحث على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقُدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعني بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة، كما توجد عوامل تؤثر سلباً في تبني المنظمة لإدارة المعرفة، ولذلك ينبغي التخلص منها أولاً قبل محاولة إدخال هذا المفهوم في

المنظمة، مثل الاعتقاد بأن معرفة الأفراد أنفسهم لا قيمة لها، وعدم فهم المعنى الحقيقي لإدارة المعرفة.

وهنا لابدّ من تطوير الثقافة السائدة في المجالس المحلية أو في المنظمة المراد تطبيق إدارة المعرفة فيها، ولقد أكدت الدراسات أن المجالس المحلية في أستراليا تفتقد بصورة قوية ثقافة تبادل المعلومات والمعرفة والمساهمة في انتقالها، وتتطلب عملية تطوير الثقافة السائدة إلى ضرورة التحدّث مع العاملين في المنظمات حول أهمية تغيير هذه الثقافة، وحول مدى الاستفادة التي يُمكن للمنظمة تحقيقها عن طريق نشر هذه الثقافة داخل المؤسسة، وكذلك بيان إلى أيّ مدى قد تفقد المنظمة الكثير من فاعليتها وكفاءتها بغياب مثل هذه الثقافة.

وتأكيد الأهمية الثقافية التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة عملت شركة "Rover" الإنجليزية على تأسيس رؤية ومعتقدات تتناسب مع التركيز على التعلّم لمشاركة المعرفة، فأصبح التعلّم المستمرّ والمشاركة في المعرفة من الجوانب المهمة في ثقافة المنظمة، كما قامت إدارة شركة National Semiconductor بتنظيم ورشة عمل لخلق وتنمية الثقافة التنظيمية التي تتيح المشاركة في المعرفة والتعلّم من الآخرين.¹

المطلب الثالث: القيادة

مما لاشكّ فيه أن القيادة عنصر مهمّ في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلّم المستمر، ولذلك هناك بعض النظريات الخاصة بالقيادة تكون أكثر ملائمة لإدارة المعرفة من نظريات أخرى، فنظرية سمات القيادة يرى البعض أنّها لا تناسب تطبيق إدارة المعرفة، أما نظرية سلوك القائد فهي أكثر ملائمة بينما النظريات الظرفية متفقة أكثر مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة.

وتعتمد النظرية الظرفية أو الموقفية على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوكه، وعوامل الموقف القيادي نفسه، وهي ترى أنّ الموقف نفسه له أهمية كبيرة في التأثير على عملية القيادة لأنه يؤثّر على مدى قدرة القائد على إنجاز ما هو مطلوب منه.

وبصفة عامة، فإنّ إدارة المعرفة تتطلب نمطاً غير عادي من القيادة يمكن من قيادة الآخرين لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة، فالقادة لم يعد يوصفون بأنهم رؤساء،

¹ أسامة خيري، مرجع سبق ذكره، ص 180.

ولكنهم يوصفون بأنهم منسقون Coordonators أو مسهلون Facilitators أو مدرّبون Coaches، ولذلك فإنّ القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتّصف بثلاث صفاتٍ أساسية، هي:

- القدرة على شرح الرؤية للآخرين.
- أن يكون قدوة لهم.
- أن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون، وداخل أكثر من إطار يهتم المنظمة، وتعمل المنظمة من خلاله.

وهناك صفات أخرى يتعيّن على القائد أن يتّصف بها، وهي أن يعمل على بناء رؤية مشتركة، والاتصال والتعامل الدائم مع الآخرين في المنظمة، وسماع ردود أفعالهم عن رؤيته مع تقييم هذه الرؤية وإعادة تشكيلها وتنميتها كلما لزم الأمر.

كما يجب أن يتحقق القائد من أنّ المعلومات التي يصل إليها الأفراد والقادة هي انعكاسات للحقائق والبيانات، وليست استنتاجات شخصية ليس لها أساس موضوعي، وإلى جانب ذلك فإنه يتعيّن عليه النظر إلى الأمور المتعلقة بالمنظمة على أنّها عمليات مرنة ومتفاعلة وليست أموراً جامدة وثابتة.¹

المطلب الرابع: تكنولوجيا المعلومات

لا مرأى في أنّ البعد التكنولوجي يمثّل متطلباً حيوياً من متطلبات إدارة المعرفة، وأهمّ محدّد لها، فالمنظمات التي تسعى للبقاء والحفاظ على كينونتها لا بدّ لها أن تحاول توظيف التكنولوجيا بأحسن شكلٍ ممكن، وتستمدّ أهمية البعد التكنولوجي في إدارة المعرفة من وظيفته اللوجستية والمتمثلة في تجميع البيانات وتصنيفها وتخزينها، والأهم نقلها وتوصيلها بين مختلف الأفراد والتخصصات الوظيفية، وذلك من خلال جملة الوسائط التقنية المتوافرة كبنية تكنولوجية تحتية للمنظمة.

فاستخدام تكنولوجيا المعلومات في إطار منظومة إدارة المعرفة، يزيد من تحسين قدرة العاملين على الاتصال ببعضهم لعدم وجود الحواجز التي تتعلّق بعوائق المكان والزمان والمستوى

¹ أسامة خيرى، مرجع سبق ذكره، ص 180، 181.

الوظيفي، وإتاحة مرونة أكثر في التعامل مع المعلومات والبيانات، وهناك العديد من الغايات التي من الممكن أن تفيد منظومة إدارة المعرفة باستخدام تكنولوجيا المعلومات كبنية تحتية دائمة لنظم إدارة المعرفة، وهي على النحو التالي:¹

- إنشاء قاعدة معرفية تدعم الذاكرة التنظيمية، بحيث يرجع إليها العاملون في حصولهم على المعرفة، وتعلم القواعد التجريبية التي لا تتوفر في الكتب والوثائق.
- خزن المعرفة خوفاً من فقدانها أو تسربها بسبب دوران العاملين أو استقالتهم أو وفاتهم.
- إنشاء آلية لا تكون خاضعة للمشاعر البشرية، كالقلق، التعب أو الإرهاق، وخاصة في المؤسسات التي يتميز العمل بها بالإرهاق والخطر.
- توليد الحلول الناجحة للمشكلات المعقدة يغني القاعدة المعرفية ويعزز من الذاكرة التنظيمية التي تمكنها من التحليل والمعالجة للمشكلات في الوقت المناسب والمطلوب.

وللتفصيل في بعض تلك البنى الداعمة يُمكن لنا حصر البنى التالية:

❖ الذاكرة التنظيمية

نظراً لكون معظم الموجودات المعرفية، وخاصة الفكرية منها تعود إلى المعرفة الموجودة في رأس المال البشري فيها، والذين يشكلون أهم موجوداتها، فإذا ما كانوا غير سعداء وغير محفزين ومندفعين وماهرين في فنّ التعاون فإن مورداً ثميناً من الموجودات المعرفية سوف تخسر المؤسسة، لذلك فإنه ينبغي أن تحرص المؤسسة على عدم مغادرتهم لأنها سوف تفقد بذلك موجوداتها القيمة والتمينة.

وبما أنّ موجود المعرفة هو الأساس في المؤسسات المعرفية فإن محاولات عديدة قد تمت لبناء الذاكرة التنظيمية ونظمها من خلال عمليات إدارة المعرفة، التي تعمل على

¹ حامي حسان، استراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة، دكتوراه في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2، 2016/2015، ص 99.

اكتساب المعرفة وتنظيمها ونشرها وإعادة استخدامها، ولعلّ من الأسباب الضاغطة لتكوين الذاكرة التنظيمية ما يلي:¹

* نسيان المؤسسة لروتين العمل الذي تمّ في الماضي، ولماذا تمّ عمله كذلك؟
 * ضعف قدرة المؤسسات على عملية إدارة التعلم وتمثيل العوامل الحرجة في ما تعرفه.
 * الذاكرة التنظيمية ليست فقط تسهل عملية تراكمية وحفظ للمعرفة، ولكنها أيضاً تتضمن عملية مشاركة المعرفة من خلال عملية الاتصال والتعلم بين العاملين في فرق العمل وفيما بين فرق العمل التي تشكّل معرفة ذاكرة المشاريع المختلفة في المؤسسة.
 * قوة استخدام نظم الذاكرة التنظيمية تساهم بشفافية في امتلاك المعرفة وتحسين عمل الفريق في عملية حلّ المشكلات واتخاذ القرارات.
 * عندما يغادر الأفراد فريق العمل أو على الأقلّ بعضاً منهم، فإن بإمكان باقي الفريق إكمال عمل الفريق.

* عندما يأتي أعضاء جدد إلى فريق العمل، فإنه يمكنهم البدء في العمل من حيث ينتهي إليه الفريق المستقبل وبطريقة أسرع.
 * جعل العمل التنظيمي داخل المؤسسة يتمّ بشكلٍ مؤسسي أي لا فردي، فالعمل المؤسسي يدوم لفترة أطول من العمل الفردي، إذ أنّ فترة بقاء وإدامة المؤسسة أطول من فترة بقاء الأفراد العاملين فيها.

ولقد اختلف الباحثون في تحديدهم لمفهوم الذاكرة التنظيمية، فمنهم من ركّز على أن فكرة الذاكرة التنظيمية هي "الدالة على المثابرة والإدامة للمعرفة في المؤسسة، وأنها توجد في ستة أماكن رئيسية فيها، هي: الموارد البشرية والثقافة التنظيمية والهياكل التنظيمية والبيئة التنظيمية والتحول التنظيمي والأرشيف الخارجي"، ومنهم من وسّع وجهة النظر ليعرّف الذاكرة التنظيمية على "أنها تؤدي إلى التخزين والاسترجاع والتوزيع اللامحدود للمعرفة التنظيمية"، وهناك وجهة نظر ثالثة، وهي أبسط وحاسوبية تعد الذاكرة التنظيمية بأنها "آلية تمكّن من التخزين المستمرّ والمعالجة للمعرفة التنظيمية".

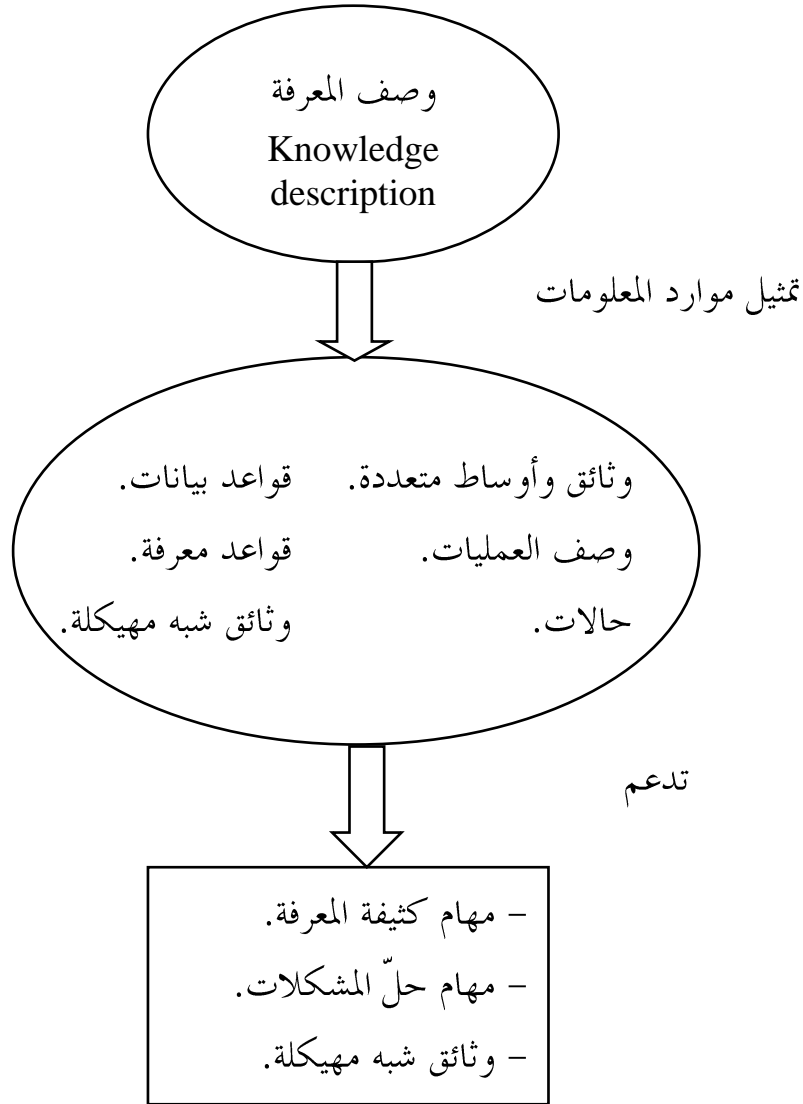
¹ غسان العمري، دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد 27، العدد 52، ص 101.

هذا ويرجع الباحث وجهة النظر الأوسع نطاقاً للذاكرة التنظيمية لأنها تزيد من القدرات المعرفية، وذلك للأسباب التالية:¹

- 1- اكتشاف وتوليد المعرفة من خلال الأزمات المخفية.
 - 2- تشخيص المعرفة في الأزمة.
 - 3- توزيع المعرفة على متخذي القرار المناسبين.
 - 4- استخدام المعرفة لاتخاذ القرارات المناسبة لتجنب الوقوع في الأزمات.
 - 5- عزل المعرفة القديمة التي تضرّ بالمعرفة الجديدة.
 - 6- حماية المعرفة للاستخدام المستقبلي.
- لذلك، فإنّ المؤسسة بحاجة إلى امتلاك آليات البحث والاسترجاع للمعرفة التي تمكّنها من توفير الدعم اللازم للعمليات الآتيتين:
- استكشاف المعرفة Knowledge exploration: والتي تبحث في ابتكار المعرفة ومكان وجودها، أهي من داخل المؤسسة أم من خارجها؟
 - استغلال المعرفة Knowledge exploitation: والتي تساعد المؤسسة في تعريف المعرفة الموجودة وفهمها وتوزيعها وتطبيقها.
- وبناء على ذلك، فإنّ المؤسسة الناجحة سوف تحقق عدداً من المزايا نظراً لتخزينها معرفتها، بغية بناء قاعدتها المعرفية التي تعزز الذاكرة التنظيمية، وذلك على النحو التالي:
- ❖ القدرة على تخزين المعرفة المنتشرة وغير المهيكلة فيها، مثل خصائص القدرات الجوهرية في العاملين وفي الموارد ذات العلاقة وخبرات المشاريع وفرق العمل وتوثيق السياق المعرفي.
 - ❖ القدرة على تمثيل التفكير النسبي من خلال الهيكل المفاهيمي، والذي يؤدي إلى المؤسساتية Institutionalization، التي تقود إلى إبداع وتصنيف موجودات المعرفة الجديدة في المؤسسة.

¹ غسان عيسى العمري، مرجع سبق ذكره، ص 101.

❖ القدرة على استرجاع المعلومات المعتمدة على السياق التنظيمي وتمثيلها في السياق المعرفي، بالنسبة لمصادر المعلومات فيها وخاصة ما يتعلّق منها بحلّ المشكلات والعمليات واتخاذ القرارات.
والشكل التالي يوضح الذاكرة التنظيمية:



الشكل 11: الذاكرة التنظيمية

المصدر: غسان عيسى العمري، مرجع سبق ذكره، ص 102.

اليقظة التكنولوجية

حسب Marunet et Ribault "اليقظة التكنولوجية هي ذلك النشاط الذي يتمثل في مراقبة البيئة للكشف عن إشارات الضعف، والتي تبرز عند تطور التكنولوجيات".
ونقصد بإشارات الضعف علامات الضعف المبكر، تلك المعلومة التي تعطينا إحساساً أن حدث ما سيحدث، وهي على العموم ضعيفة الشدة، مبهمة ويصعب تمييزها تتطور مع الوقت، لها عدة أشكال، كالإشاعة مثلاً.¹
حيث تمكن اليقظة التكنولوجية المؤسسة من:

- جمع المعلومة العلمية، التقنية والتكنولوجية.
- رصد التطورات التكنولوجية، الاكتشافات العلمية والتطور في حاجات الزبائن.
- تحديد التقنيات والتكنولوجيات المتبعة من طرف المنافسين.
- الكشف عن الفرص واستغلالها وتجاوز التهديدات.

واليقظة التكنولوجية لا تعني الجوسسة الصناعية، فهي عملية إرشادية موجهة لإعلام المسؤولين في المؤسسة لحلّ المشاكل التقنو-تكنولوجية التي يواجهونها.²
إن نظام اليقظة التكنولوجية يساهم في استخلاص معلومات ذات أهمية وحاسمة من مختلف الإشارات الصادرة عن مختلف الظروف وأوضاع التطورات التقنية والتكنولوجية التي يشهدها محيط المؤسسة من توليد معارف جديدة تساعدها على دخول معترك التنافسية مع هذا المحيط، وتأسيساً لما سبق، فإن هذا النظام يمكن أن يمثّل بالنسبة للمنظمة آلية من آليات حفظ وجلب المعرفة من مصادر مختلفة، والمهم أنه عامل توائم ضروري بين الرؤية الداخلية والخارجية لمعارف المنظمة.³

¹ Marunet et Ribault, Management des technologies, Edition Organisation, Paris, France, 2000, p. 109.

² الصبري محمد، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، 2009، ص 07.

³ حامي حسان، مرجع سبق ذكره، ص 101.

المطلب الخامس: المعرفة المشتركة العامة

تمثل المعرفة المشتركة العامة Common knowledge أحد المكونات الضرورية من البنى التحتية التي تساند إدارة المعرفة وتمثل الخبرات المتراكمة في المنظمة، والتي تؤدي إلى بناء الشمولية لإدارة المعرفة وفعاليتها، بالإضافة إلى تنظيم المبادئ التي تساند الاتصالات والشبكات، وكذلك عمليات التنسيق. كما وتحقق المعرفة المشتركة العامة الوحدة في المنظمة، حيث تشمل أيضاً على اللغة المشتركة Common knowledge، ودليل الترميز Vocabulary وتحديد المعرفة الفردية المهيمنة بالإضافة إلى معايير الشراكة وعناصر المعرفة المحددة ما بين الأفراد.¹

¹ عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 304.

ويبين الجدول التالي خلاصة البنى التحتية لإدارة المعرفة:

أبعاد البنى التحتية لإدارة المعرفة	الصفات ذات العلاقة
الثقافة التنظيمية	<ul style="list-style-type: none"> - فهم قيمة ممارسات إدارة المعرفة. - دعم الإدارة العليا لإدارة المعرفة في كلّ المستويات التنظيمية. - مكافآت تحفّز على مشاركة المعرفة. - تشجيع التفاعلات التي تعمّق من مشاركة المعرفة واكتسابها.
الهيكل التنظيمي	<ul style="list-style-type: none"> - الهرمية التنظيمية (اللامركزية، هياكل المصفوفة، التركيز على دور القيادة أكثر من الإدارة). - هياكل وأدوار خاصة (مدير مكتب المعرفة، إدارة المعرفة).
القيادة	<ul style="list-style-type: none"> - قادة منسقون ومسهلون أو مدربون. - القدرة على شرح الرؤية للآخرين. - الاتصال والتعامل الدائم مع الآخرين.
تكنولوجيا المعلومات	<ul style="list-style-type: none"> - الوصول Reach - العمق Depth - إغناء العمل Richness - الشمولية Aggregation
المعرفة المشتركة العامة	<ul style="list-style-type: none"> - اللغة المشتركة والمصطلحات وأدلة العمل الموحدة. - تمييز حقول المعرفة لدى الأفراد العاملين. - المعايير المشتركة. - العناصر المشتركة في المعرفة المتخصصة بين العاملين.

الجدول 04: خلاصة البنى التحتية لإدارة المعرفة

المصدر: عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 305.

خاتمة

إن التحول باتجاه اقتصاديات المعرفة أصبح يشكل تحدياً أمام قادة منظمات الأعمال ويدفعهم إلى إعادة التفكير بالأولويات الإستراتيجية لأعمالهم، والسبب في ذلك أنه من خلال العقد القادم سوف تؤدي الاقتصاديات الجديدة للمعلومات إلى تغيير في الهيكل الكلي للصناعة وفي أشكال المنافسة بين الشركات.

لذلك، أصبح يدرك القائد الإداري أن تطبيق منهج إدارة المعرفة في المنظمة الحديثة يوفر لها إمكانات جديدة وقدرات تنافسية متميزة، إذ أن هذا المنهج يوفر لها قدرات واسعة من تكنولوجيا المعلومات ويتيح لها نظاماً دقيقاً للإدارة وممارسة العمليات الوظيفية المختلفة، حيث أن المعرفة تعدّ جزءاً مكملًا لفلسفة الإدارة ومعتقداتها وثقافتها ومداخلها واتجاهاتها في ممارسة الأعمال.

مقدمة

تشهد النشاطات الاقتصادية في وقتنا الحالي تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات العاملة في القطاع الواحد، هذه المنافسة لم تعد محصورة في الفضاء الداخلي، أي الحيز الجغرافي الخاص بدولة واحدة، بل أصبحت تتم على المستوى الدولي خاصة في ظلّ العولمة التي تشهد انفتاح الأسواق على بعضها البعض في ظل القوانين المحددة للتجارة العالمية، إضافة إلى الاتفاقية العامة للتجارة والمنظمة العالمية للتجارة.

وفي خضمّ هذا الجو العام أصبح لزاماً على المؤسسات المحلية أن تتكيّف لضمان بقائها في الأسواق، وإلا فإنّ مخاطر المنافسة أصبحت تهدّد وجودها، حيث بقاء المؤسسات في الأسواق تمارس أدوارها وتسيطر على جزء من السوق مرهون ببناء قدرة تنافسية، مع العلم أنّ هذه الأخيرة تتوقّف على وضع إستراتيجية تنافسية ملائمة.

حيث تعزيز الميزة التنافسية وتدعيمها واستثمارها سيكون على أساس استمرار أعمالها واستدامتها، إلا أنّ الميزات التنافسية ليست ثابتة دائماً، بل أنّها تحتاج إلى مراجعة مستمرة حتى لا تفقد قيمتها بسبب تضاؤل أهميتها للعميل أو بسبب قدرة المنافسين على تقديم ميزة أفضل مما تقدّمه، لأنّ ما يعدّ اليوم ميزة تنافسية قد يصبح غداً أفضل من المعدل الملائم للتنافس بلغة اقتصاديات الأعمال.

المبحث الأول: التنافسية

بما أن الواقع الاقتصادي الجديد يقوم على تنافسية المنظمات في الأسواق الدولية والمحلية، فإن المنظمة مطالبة بمواجهة كل ما يطرأ من تغييرات في مجال التنافس العالمي، وذلك انطلاقاً من كون المنظمة نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع الظروف المحيطة به. لهذا لا بد لها من دراسة مختلف التغييرات التي تحدث خارج نطاق المنظمة وبعيداً عن سيطرتها، والتي تمثل في مضمونها البيئة التنافسية التي يجب التكيف معها من خلال وضع استراتيجيات تسمح بتحديد الخطوات الواجب إتباعها من طرفها لمواجهة تهديدات المنافسين، بل والتغلب على القوى التنافسية المحتملة.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية

من خلال الأدبيات التي تناولت مفهوم التنافسية يتبين أن هذا المفهوم قد ارتبط بحدثين هامين، هما:

أولاً: تزامن ظهور مفهوم التنافسية مع العجز الكبير في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة 1981 - 1987، خاصة مع اليابان وزيادة المديونية الخارجية لها.

ثانياً: ظهور ما يسمى بالنظام الاقتصادي العالمي الجديد الذي بدأت بوارده بداية التسعينات من القرن العشرين، خاصة بعد انهيار المعسكر الاشتراكي وما نجم عنه من تداعيات أهمها بروز ظاهرة العولمة وانفتاح الاقتصاديات وتنامي قوى السوق.

إن تحديد مفهوم واضح وجلي للتنافسية يعد أمراً صعباً نظراً لتداخله مع مفاهيم أخرى كالنمو والتنمية الاقتصادية وازدهار الدول، بالإضافة إلى ارتباط هذا المفهوم وخضوعه للمتغيرات البيئية التي تتميز بالديناميكية وسرعة التطور والتغيير.¹

تعني التنافسية لدى البعض القدرة على التموّج في أسواق جديدة، وبالنسبة لآخرين تُشير إلى القدرة على الحفاظ على ميزان تجاري موجب، هذا الاختلاف يصبح طبيعي إذا

¹ محمد زيدان، عبد القادر بريس، دور الحكومات في تدعيم التنافسية (حالة الجزائر)، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقلة، 8 - 9 مارس 2005، ص 15.

عرفنا أن هذا المفهوم يتغير حسب مستوى التحليل إما جزئي أو قطاعي أو المستوى الكلي.

1- التنافسية على المستوى الكلي (الدولة)

حدد المعهد الدولي للتنمية الإدارية مجموعة من المبادئ المتعلقة بتنافسية الدولة، وهي على النحو التالي:¹

أ- الأداء الاقتصادي

ويتضمن:

- الازدهار والرخاء يعكسان الأداء الاقتصادي السابق للدولة.
- التنافسية المستندة إلى قوى السوق تسهم في تحسين الأداء الاقتصادي.
- تعميق التنافس في الاقتصاد المحلي يعزز قدرة البلد والمؤسسات على المنافسة في الخارج.
- ارتفاع حصّة الدولة في التجارة الدولية، يعكس تنافسية اقتصاده الوطني بافتراض عدم وجود حواجز تجارية.
- الانفتاح على الأنشطة الدولية تسهم في تحقيق التخصيص الأمثل للموارد الاقتصادية على مستوى العالم.
- التنافسية المستندة إلى تنمية الصادرات تترافق عادة مع سياسات استهداف النمو في الاقتصاد المحلي.

ب- الفعالية الحكومية

وتتضمن:

¹ عبد الحكيم عبد الله السنور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظلّ الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، اللاذقية، 2009، ص 17، 18.

- تقليص تدخّل الدولة في أنشطة الأعمال وتوفير شروط المنافسة بين الشركات.
- توفير بيئة اقتصادية واجتماعية ملائمة وشفافة يقلل من تعرّض الشركات للمخاطر الخارجية.
- المرونة في تبني السياسات الاقتصادية تسهم في تحقيق التوافق مع المتغيرات الدولية.
- تحسين جودة التعليم وجعله بمتناول الجميع يساعد على خلق الاقتصاد المبني على المعرفة.

ج- كفاءة قطاع الأعمال

وتتضمن:

- تطور القطاع المالي واندماجه في الاقتصاد العالمي يدعم التنافسية الدولية للدولة.
- تقوية الاندماج في الاقتصاد العالمي تسهم في المحافظة على مستوى معيشي مرضي مرتفع.
- تعزيز روح المبادرة يعتبر شرطاً ضرورياً للنشاط الاقتصادي، وبخاصة في المرحلة الأولى للانطلاق.
- توفر العمالة الماهرة يعزّز تنافسية الدولة.
- سلوك القوى العاملة ومواقفها يؤثران بشكل مباشرٍ في تنافسية البلد.

د- البنية التحتية

وتشمل:

- وجود بنية تحتية متقدمة تتضمن بيئة أعمال فاعلة يدعم كفاءة النشاط الاقتصادي.
- تعزيز الميزات التنافسية يستند إلى الإبداع والكفاية في استخدام التقنيات المتوافرة.
- تشجيع الاستثمار في مجال الأبحاث والأنشطة الإبداعية يسهم في خلق معارف جديدة، ويدعم نقل التنمية الاقتصادية إلى مرحلة أكثر نضوجاً.

وردت عدة تعاريف للتنافسية على مستوى الدولة قدمتها بعض الجهات نوردها كما يلي:¹

✚ المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية

يعرف التنافسية على أنها "قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشية مطردة في الأجل الطويل".

✚ منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OCDE):

تعرف التنافسية على أنها "المدى الذي من خلاله تنتج الدولة وفي ظلّ شروط السوق الحرة والعادلة منتجات وخدمات تنافس في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت يتم تحقيق زيادة الدخل الحقيقي لأفرادها في الأجل الطويل".

2- التنافسية على المستوى القطاعي

هي قدرة شركات قطاع صناعي معيّن في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وبالتالي تتميز تلك الدولة في هذه الصناعة، وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع وميزانه

¹ عطا الله وراد خليل، "دور التنافسية في دعم قرارات اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية"، المؤتمر الدولي الخامس: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، 27 - 28 أبريل 2005، عمان، الأردن، ص 38 - 39.

التجاري ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج، بالإضافة إلى مقاييس متعلقة بالتكلفة وجودة المنتجات على مستوى الصناعة.

3- التنافسية على المستوى الجزئي (المؤسسة)

تتفق أغلب الدراسات على أن مستوى المؤسسة كما يقول Paul Krugman المستوى الأنسب لتطبيق فكرة التنافسية، لأن التنافس الفعلي يكون ما بين المؤسسات وليس ما بين الدول والصناعات.

يقصد بالتنافسية: "الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية، التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعاً في الأسواق التي تهتمّ بها".

أو قد يشير مفهوم التنافسية إلى القدرة على إنتاج السلع والخدمات وتقديمها بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى.¹

في الأخير، يُمكن أن نصل إلى نتيجة مفادها أن التنافسية هي قدرة المؤسسة على كسب مكانة بين الأقوياء في السوق، من خلال قدرتها على كسب عملاء والمحافظة عليهم وتلبية حاجاتهم بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين، وذلك من خلال عدة مداخل كجودة السلع والخدمات المقدمة والمرونة واحترام الآجال وغيرها من الأساليب التي تجعل العميل يوفر المال والجهد والوقت.

المطلب الثاني: أهمية التنافسية

لم تعد التنافسية مجرد الإنتاج بأقل التكاليف، بل تعدت ذلك في اقتصاد تنافس معولم إلى ترسيخ مبدأ الجودة/ التميز، وهو ما يسمح بالمنافسة على الرغم من ارتفاع التكاليف، ويحتاج النهوض بالجودة والتنوع إلى موارد بشرية علمية تستطيع السيطرة على التكلفة وإبداع أشكال التميز والإتقان في المنافسة.

¹ نصيرة رجم، فاطمة الزهراء شايب، "إشكالية التنافس في ظل الأوضاع الراهنة"، مجلة التواصل، العدد 20، ديسمبر 2007، ص 14.

وإذا كان الاندماج أو الانفتاح على العالم ضمن منظومة الاقتصاد العالمي أمراً حتمياً أمام الدول العربية والنامية عموماً، فإن الاستفادة من الفرص التي يوفرها لتحقيق النمو الداعم والرفاهية ليست نتيجة حتمية بل تخضع لقوانين المنافسة المفتوحة على مستوى الدول والشركات وحتى الأفراد، وتتمثل أبرز التحديات التي تطرحها البيئة العالمية الجديدة في تعزيز القدرة على توليد الدخل واستمرارية النمو في ظل هذه البيئة الدولية التي أصبح شعارها البقاء للأفضل، مما يستدعي تحديث الهياكل الإنتاجية وتحسين كفاءتها وتطوير التقنية والنهوض بالعنصر البشري وتحسين بيئة الأعمال وجذب رأس المال الأجنبي.

ويُعتبر دعم التنافسية الوسيلة الرئيسية للاقتصاديات المتقدمة والنامية على حدٍ سواء لرفع التحديات المذكورة، وهو الأمر الذي جعل التنافسية موضع اهتمام الدول والمنظمات الدولية والشركات، وأصبح لها مجالس وهيئات وإدارات واستراتيجيات ومؤشرات... الخ. ونذكر على سبيل المثال أن مجلس سياسة التنافسية في الولايات المتحدة يعتبر هبوط التنافسية الاقتصادية أحد العناصر التي تهدد الأمن القومي للبلاد.

وفي اقتصادنا المعاصر أصبحت التنافسية أكثر ضرورة، فهي التي تؤثر في الشركات التي تحتاج إلى تنمية، فضلاً عن مجرد توفير البقاء، وفي الأفراد الذين يريدون الحفاظ على وظائف عملهم كما تؤثر في الأمم التي ترغب في استدامة مستويات معيشة أفرادها وزيادتها، مما عزز من مناخ التنافس ورسخ القناعة بأهمية التنافسية تلك التغيرات الحاصلة على النشاط البشري من مختلف جوانبه في التنظيم الاقتصادي والاجتماعي والسياسي، إضافة إلى التطورات العلمية والتكنولوجية.¹

المطلب الثالث: أسباب التنافسية

تعدد الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر، ولعل العوامل التالية والتي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة هي أهم تلك الأسباب:²

¹ عبد الحكيم عبد الله النسور، مرجع سبق ذكره، ص 18، 19.

² Roberth Powson, Strategic operations managements: The new competitive advantage, The Taylor & Francise library.2003 ,p104

- تعدد الفرص في السوق العالمي بعد انفتاح الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات "GATT" و"OMC".
- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحظة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات، وتطور أساليب بحوث تقنيات القياس المرجعي والشفافية النسبية التي تتعامل بها المؤسسات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.
- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكة الإنترنت والانترانت، وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة والتطبيقات المعلوماتية المتجددة.
- سمح التحالف بين المؤسسات الكبرى في مجالس البحث والتطوير إلى تدفق نتائج هذه البحوث وتسارع عمليات الإبداع والابتكار.
- مع زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق، تحول السوق إلى سوق مشترين. تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغبتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط، ومن ثمّ تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

المطلب الرابع: أنواع التنافسية

يوجد عدة أنواع من التنافسية، وذلك حسب مجال البحث، حيث يمكن التمييز بين التنافسية حسب معيار السعر أو التنافسية الكامنة والتنافسية الجارية، وذلك كما يلي:¹

أ- التنافسية حسب معيار السعر

تنقسم التنافسية حسب معيار السعر إلى التنافسية السعرية والتنافسية غير السعرية وذلك كما يلي:

* التنافسية السعرية: إن التنافسية السعرية تعني أنه يمكن للبلد الذي ذي التكاليف الأقل من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل من البلدان الأخرى، كما أن سعر الصرف للعملة الوطنية تأثير كبير على قدرتها التنافسية.

* التنافسية غير السعرية: تنقسم التنافسية غير السعرية إلى التنافسية النوعية والتنافسية التقانية ويمكن التمييز بينهما كما يلي:

* التنافسية النوعية: تعتمد على إنتاج منتجات ذات جودة عالية، ذلك أنه يمكن للبلد تصدير المنتجات المبتكرة ذات النوعية الجيدة بأسعار مرتفعة.
* التنافسية التقانية: تعتمد على الصناعات عالية التقانة ذات القيمة المضافة المرتفعة.

ب- التنافسية الكامنة والتنافسية الجارية

* التنافسية الكامنة: تركز التنافسية الكامنة على العوامل التي تسهم في زيادة التنافسية على المدى الطويل مثل الاستثمار في رأس المال البشري والابتكار.

* التنافسية الجارية: تركز التنافسية الجارية على مستوى التنافسية الحالية ومناخ الأعمال وعمليات الشركات واستراتيجياتها.

- لا بدّ من الإشارة بعد ذكر أنواع التنافسية إلى توضيح الفرق بين المنافسة والتنافسية Competition vs Competitiveness.

¹ المرصد الوطني للتنافسية، التنافسية في الفكر الاقتصادي، أبريل 2011، ص 8، 9، مقتبس من: www.ncosyria.com يوم 16:22، 2016/08/04.

يُمكن التمييز بين المنافسة والتنافسية، وذلك كما يلي:¹

1- المنافسة *Compétition*

المنافسة هي حالة المزاومة بين شركتين أو اقتصاديين من أجل كسب أكبر حصة سوقية ممكنة سواء كان في السوق المحلية أم في السوق العالمية، وبالتالي يخرج أحد أطراف رابح والآخر خاسر (*Zéro - Sumgame*)، وتعتبر شدة المنافسة أحد مؤشرات التنافسية، كما أن المنافسة هي وصف لحالة السوق، حيث يوجد أربعة أنواع للمنافسة وهي:

أ- المنافسة الكاملة *Perfect competition*

يتميز سوق المنافسة التامة بوجود عدد كبير من المشترين والبائعين للسلعة، وتنتج المنشآت سلعة متجانسة، ويوجد حرية الدخول إلى السوق والخروج منها وتوفر المعلومات بشكل كامل للجميع.

ب- المنافسة الاحتكارية *Monopolistic competition*

يوجد فيها عدد كبير من المنتجين، بحيث يقدمون منتجات متشابهة ويتنافسون من خلال طرق ترويجية.

ج- احتكار القلة *Oligopoly*

يتميز سوق المنافسة الاحتكارية بوجود عدد كبير من المنشآت، وتكون السلع متشابهة ولكنها ليست متجانسة، ويوجد حرية في الدخول إلى السوق والخروج منها ومنافسة غير سعرية.

د- الاحتكار التام *Pure Monopoly*

يعتبر سوق سلعة ما سوق احتكار تام في حال وجود منتج وحيد في السوق، وعدم وجود بدائل للسلعة، ووجود عوائق تمنع دخول منتجين جدد إلى السوق.

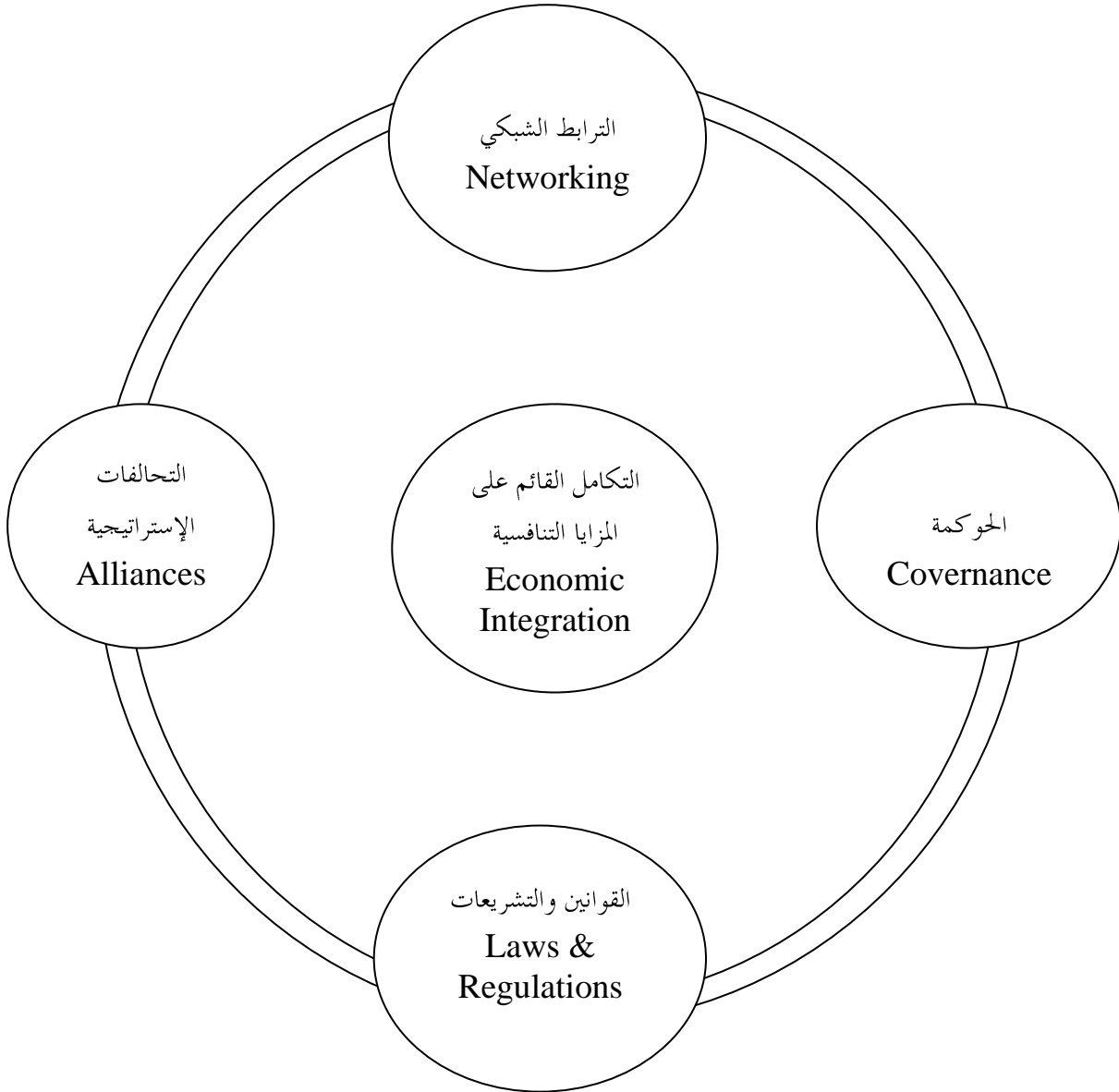
¹ المرصد الوطني للمنافسة، مرجع سبق ذكره، ص 9، 10.

2- التنافسية Competitiveness

إن التنافسية هي حالة التكامل بين شركتين أو اقتصادين من أجل زيادة القيمة المضافة لكل منهما، ويخرج بموجبه الطرفين رابحان (Win – Win game)، وبالتالي تحقيق التكامل الاقتصادي، وهذا يتطلب توفر أربعة محاور أساسية، وهي:

- إنشاء ترابط شبكي بين منشآت الأعمال على المستويين المحلي والعالمي.
- قيام تحالفات بين منشآت الأعمال على المستويين المحلي والعالمي.
- تطبيق أنظمة الحوكمة ضمن منشآت الأعمال على المستويين المحلي والعالمي.
- تحقيق انسجام ومواءمة بين الأنظمة والتشريعات فيما بينها وبين الدول.

حيث أن التكامل الاقتصادي يشكّل جزءاً من استراتيجية التنافسية، وذلك في شكل تحالفات استراتيجية أو اندماجات بين منشآت الأعمال أو القيام باختيار العمل وفق العناقيد الصناعية، أو من خلال الشركات متعددة الجنسيات التي تعتمد على المزايا التنافسية لفروعها في دول العالم.



الشكل 12: التكامل الاقتصادي القائم على المزايا التنافسية

المصدر: المرصد الوطني للمنافسة، مرجع سبق ذكره، ص 10.

المطلب الخامس: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة

أولاً: تنافسية المشروع

فيما يلي عرض أهم مقاييس تنافسية المشروع (الشركة):¹

¹ عبد الحكيم عبد الله النسور، مرجع سبق ذكره، ص 24، 25.

أ- الربح

يشكل الربح مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية ومقياساً لها، وإذا كان ربح المشروع الذي يريد البقاء في السوق ينبغي أن يمتدّ إلى فترة من الزمن فإن القيمة الحالية لأرباح المشروع تتعلق بالقيمة السوقية له.

إن نسبة القيمة السوقية للدين ورؤوس الأموال الخاصة بالمشروع على تكلفة استبدال أصوله تسمى مؤشر توبن (Tobins Q)، وإن كانت هذه النسبة أصغر من الواحد فإن المشروع ليس تنافسياً.

ب- تكلفة الصنع

إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة الصنع للمنافسين تمثل مقياساً كافياً للتنافسية، في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربح المستقبلي للمشروع.

ج- الإنتاجية الكلية للعوامل

إن الإنتاجية الكلية للعوامل تقيس الفاعلية التي يحول المشروع فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مشروعات على المستويات المحلية والدولية. ويُمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر هذا المؤشر بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية.

د- الحصة من السوق

من الممكن لمشروع ما أن يكون مربحاً ويستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية من دون أن يكون تنافسياً على المستوى الدولي ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات تجاه التجارة الدولية، كما يُمكن للمشروعات الوطنية أن تكون ذات ربح آني، ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة تجاه تحرير التجارة أو بسبب أوضاع السوق، لذلك ينبغي مقارنة تكاليف المشروع مع تكاليف المنافسين الدوليين.

عندما تكون هناك حالة توازن تعاضم المنافع ضمن قطاع نشاط ذي إنتاج متجانس، فإنه كلما انخفضت التكلفة الحدية للمشروع بالقياس إلى تكاليف منافسيه، كلما كانت حصته من السوق أكبر نتيجة لانخفاض التكاليف الكلية وانعكاساتها على مستوى الأسعار فيزداد الربح للمشروع.

وفي قطاع نشاط ذي إنتاج غير متجانس، فإن ضعف ربح المشروع يُمكن أن يفسّر بارتفاع التكاليف الكلية للمشروع، ولكن يُضاف إليه سبب آخر، هو أن المنتجات التي يقدمها قد تكون أقلّ جاذبية من منتجات المنافسين بافتراض تساوي الأخرى أيضاً، إذ كلما كانت المنتجات التي يقدمها المشروع أقلّ جاذبية كلما ضعفت حصّة من السوق ذات التوازن.

ثانياً: على مستوى فرع النشاط الاقتصادي

ومن أهم مقاييس فرع النشاط ما يلي:¹

أ- مؤشر التكاليف و الإنتاجية

يكون فرع النشاط تنافسيا إذا كانت الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج فيه مساوية أو أعلى منها لدى المشروعات الأجنبية المزاخرة أو كان مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي أو يقل عن تكاليف الوحدة للمزاحمين الأجانب، وغالبا ما يتم لذلك إجراء المقارنات الدولية حول إنتاجية اليد العاملة أو التكلفة الوحيدة لليد العاملة والتي يعبر عنها بالمعادلة التالية:

$$CUMOIJT = Wijt * Rjt / (Q/L)ijt$$

$Wijt$: معدل أجر الساعة في فرع النشاط I والبلد z في الفترة t .

Rjt : معدل سعر الصرف للدولار الأمريكي بعملة البلد z خلال الفترة t .

$(Q/L)ijt$: الإنتاج الساعي في فرع النشاط i والبلد z خلال الفترة t .

ويصبح من الممكن التعبير من خلال المعادلة التالية عن التكلفة الوحيدة لليد العاملة

النسبية مع البلد K .

$$CUMORIJKT = CUMOIJT / CUMOIKT$$

¹ عبد الحكيم عبدالله السنور، مرجع سبق ذكره، ص 26، 27.

ويمكن أن ترتفع CUMO للبلد z بالنسبة إلى مثلها للبلدان الأجنبية لسبب أو أكثر بسبب ما يلي:

- أن يرتفع معدل الأجور والرواتب بشكل أسرع مما يجري في الخارج.
- أن ترتفع إنتاجية اليد العاملة بسرعة أقل من الخارج.
- ارتفاع قيمة العملة المحلية بالقياس لعملات البلدان الأخرى.

ب- مؤشرات التجارة والحصة من السوق

يستعمل الميزان التجاري وكذلك الحصة من السوق الدولية عادة كمؤشرات عن التنافسية على مستوى فرع النشاط، وهكذا ففي نطاق التبادل الحر فإن فرع النشاط يخسر تنافسيته عندما تتناقص حصته من الصادرات الوطنية الكلية.

ج- الميزة النسبية الظاهرة

أنشأ Porter مقياساً للتنافسية مستندا على الميزة النسبية الظاهرة (RCA) (Comparative Advantage Index).

ويمكن حسابه لبلد ما z للمنتج أو مجموع منتجات أو فرع النشاط I على الشكل التالي:

$$RCA_{ij} = \frac{(\text{الصادرات الكلية للبلد } J) / (\text{الصادرات منتج } I \text{ للبلد } J)}{(\text{الصادرات الدولية الكلية}) / (\text{الصادرات الدولية للمنتج } I)}$$

عندما تكون (RCA_{ij}) أكبر من الواحد فإن البلد (j) يمتلك ميزة نسبية ظاهرة للمنتج (I)، ويجدر الاهتمام بالميزان التجاري لفرع النشاط فإن فرعا صناعيا تبلغ حصته 5% من الصادرات الدولية و6% من الواردات الدولية لا يمكن اعتباره تنافسيا.

إن فروع النشاط التي يمتلك البلد فيها (RCA) يمكن أن تكون أكثر إنتاجية أو أقل من الفروع المناظرة لها في الخارج، أو أن معدل نمو إنتاجيتها أكثر سرعة أو أكثر بطأ، ويتضمن مصدر الميزة النسبية تكلفة عوامل الإنتاج، منافذ الأسواق الابتكار، وأن هذه المزايا التنافسية يمكن أن تنظم بشكل جيد لأن المهارات والمعارف يمكن أن تكتسب، كما يمكن أن تتدعم

بالوفورات الناجمة عن تجميع المشروعات وخاصة على مستوى العناقيد الصناعية ومنظومات الابتكار التي تشكل مجموعات من المشروعات أو المعاهد والجامعات ومراكز البحث العلمي خارج السوق التي تمارس فعلها معا بهدف تراكم المعارف والتي تحتاج إلى تقنيات متكاملة، ومن الطبيعي أن يلعب التكوين المعرفي والبحث العلمي دورا كبيرا في خفض التكاليف وتحسين المنتج وتعزيز التنافسية، كما يمكن للدولة أن تحقق هذه المزايا للشركات من خلال الدعم في كافة المجالات.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

عندما يبدأ الحديث عن المزايا التنافسية وأهميتها في حياة منظمات الأعمال، فإن ذلك لا يقتصر على قطاع صناعي أو خدمي معين، بل إن أهمية الموضوع تصيب جميع المنظمات في مختلف قطاعات الأعمال.

حيث قدرة المنظمة على المنافسة في الأجل القصير معتمد على خصائص الخدمات/المنتجات من حيث السعر والأداء، بينما في الأجل الطويل فإنها تعتمد على المقدرة بأقل تكلفة، وبشكل أسرع مما يقوم به المنافسون على بناء المقدرات الجوهرية التي من خلالها تتولد خدمات/منتجات غير متوقعة.

كما أنه يتوجب على المنظمة أن تبحث عن مصادر المزايا الحقيقية من خلال توحيد التكنولوجيات والمهارات الإنتاجية بصورة مقدرات تمكن المشروع الفردي من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع، حيث أن خدمات/منتجات هذا العصر هي محصلة تعلم الأمس من المقدرات المستخدمة في توليدها وتسليمها.

إن الدور الذي تلعبه الميزة التنافسية في حياة المنظمات، أوجب علينا التعرف على هذا المفهوم ومتى بدأ الاهتمام به، وماذا يقصد به في الأدبيات الإدارية.¹

ويرجع ظهور مفهوم الميزة التنافسية إلى (1939) "Chamberlin"، لكن يمكن إرجاعه إلى "Selznick" (1959) الذي ربط الميزة بالمقدرة وبعد ذلك جاء التطور التالي للميزة حينما

¹ عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الحفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط 2014، ص 70.

وصف "Hofe & Scendel" الميزة التنافسية بأنها الموضوع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها عن طريق نمط نشر الموارد، وبعد ذلك جاء "Day" (1984) ثم "M. Porter" (1985)، فوضعا الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية حيث اعتبرا الميزة التنافسية هدف الاستراتيجية المتغير التابع وليس شيئا يستخدم ضمن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية "Defillipi & Reed" (1990).

ويعتبر مايكل بورتير (Porter) أول من وضع نظرية الميزة التنافسية، فقد صمم لها نموذجا لقياسها يستند على المتغيرات الجزئية للاقتصاد معتبرا أن التنافس إنما يتم بين المؤسسات نفسها.

ولقد عرف (M. Porter) الميزة التنافسية على أنها "تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية الإبداع بمفهومها الواسع".¹ أما (نبيل مرسي خليل) يرى أن الميزة هي "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها استراتيجية معينة للتنافس"²

ويرى علي السلمي أن الميزة التنافسية هي "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتلقون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون"³.

✚ **إن التعريف الأول** يعتبر أكثر دلالة وإقناع لأنه يركز على جوهر الميزة التنافسية

ألا وهو الإبداع، أما **التعريف الثاني** يركز على أحد مصادر الميزة التنافسية والمتمثل في استراتيجية التنافس، في حين أن **التعريف الثالث** يركز على خلق القيمة للعميل.

¹ فريد راغب النجار، "التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون"، إيتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 1999، ص 60.

² نبيل مرسي خليل، الميزة تنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب 1998، ص 37.

³ نبيل مرسي خليل، الميزة تنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب 1998، ص 38.

وبذلك تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي¹:

- خلق قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم وتضمن ولائهم وتدعم سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية.
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.
- إذن فالميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص منفردة يكون معها العميل مستعداً لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل، وبهذا المعنى تعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى لتحقيقه المؤسسة الاقتصادية من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية والكفاءات الاستراتيجية خاصة البشرية ضمن مختلف الأنظمة واستراتيجيات وأنشطة وعمليات المؤسسة بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة وبالتالي ضمان ولاء العملاء وزيادة السوق وتعظيم الربحية على المدى الطويل.

المطلب الثاني: خصائص الميزة التنافسية وشروط فعاليتها

أ- خصائص الميزة التنافسية

- تتمتع الميزة التنافسية بالخصائص الآتية:²
- تبنى على اختلاف وليس على تشابه.
- يتم تأسيسها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية.
- عادة ما تكون متمركزة جغرافياً.
- كما يمكن إضافة الخصائص التالية:
- أنها نسبية و ليست مطلقة.
- أنها تؤدي إلى تحقيق الأفضلية والتفوق على المنافسين.

¹ بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، الرابطة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2008، ص 115.

² سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سرفيس، القاهرة، 2001، ص 604.

- أنها تنبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
- تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدمه للمشتريين أو كلاهما معا.
- تؤدي بالتأثير على المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة وتخفزههم للشراء منها.
- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها، أي تتصف بالديمومة وصعوبة تقليد المنافسين لها.
- أنها توفر الانسجام الفريد بين موارد المنظمة والفرص في البيئة وتقدم أساسا لتحسينات مستقبلية.

ب- شروط فعالية الميزة التنافسية

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط الآتية:¹

- حاسمة أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.
- الاستمرارية بمعنى إمكانية ديمومتها.
- إمكانية الدفاع عنها، أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.
- وعليه تضمن هذه الشروط مجتمعة مع بعضها فعالية الميزة التنافسية حيث شرط الحسم مقرون بشرط الاستمرارية وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع، فكيف لها أن تستمر وهي هشة يمكن إلغاؤها، وكيف لها أن تكون حاسمة ولم تستمر طويلا.

المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية

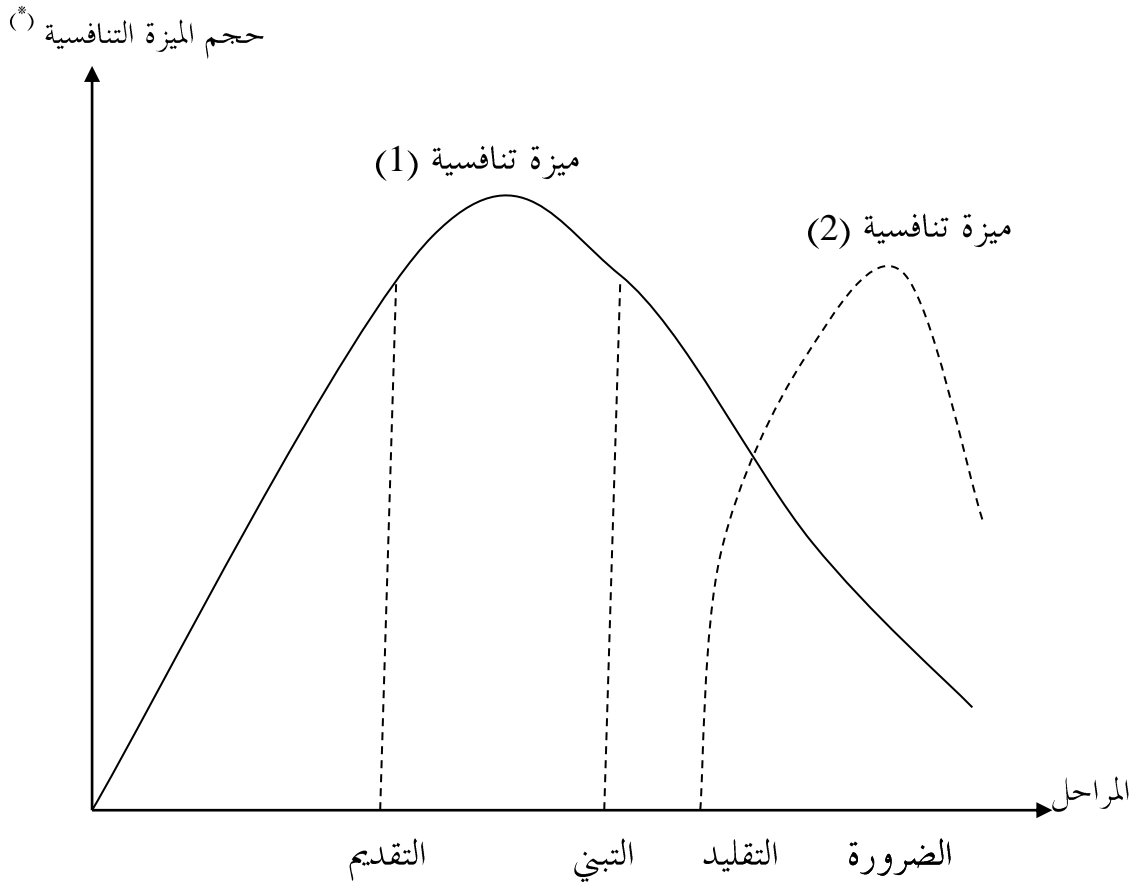
إن فكرة الميزة التنافسية تتعلق بعملية بحث الشركة عن العوامل التي تميزها على منافسيها، وذلك ما يمكنها من تحقيق الريادة وخلق الوضعية التنافسية في السوق وتحدد الميزة التنافسية انطلاقا من بعدين هامين هما:²

¹ سعيد يس عامر، مرجع سبق ذكره، ص 605.

² نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، 1988، ص 85.

أ- حجم الميزة التنافسية

تتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للشركة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة الشركات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب جهوداً أكبر من الشركات المنافسة للتغلب عليها أو تحديد أثرها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة ويمكن تمثيل ذلك من خلال الشكل التالي، حيث تبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم يعقبها مرحلة التبيني من قبل الشركات المنافسة، تليها مرحلة الركود في حالة قيام الشركات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وأخيراً تظهر الحاجة إلى تقديم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ الشركة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل.



الشكل 13: دورة حياة الميزة التنافسية

المصدر: نبيل مرسي خليل مرجع سبق ذكره، ص 87.

من خلال الشكل نستطيع توضيح شرح مفصل لمراحل الميزة التنافسية، وهي:¹

1- مرحلة التقديم: تمثل أطول المراحل بالنسبة للشركة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها لا تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد المادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر وذلك يرجع للقبول الذي تناله من قبل عدد متزايد من العملاء.

2- مرحلة التبني

هنا تعرف الميزة التنافسية نوعا من الاستقرار من حيث الانتشار، لأن المنافسين بدأوا يركزون عليها، وتكون الوفورات في هذه المرحلة أقصى ما يمكن.

3- مرحلة التقليد

يتراجع حجم الميزة التنافسية وتتجه تدريجيا إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة الشركة وبالتالي يتراجع تفوقها عليهم، ومن ثم انخفاض في الوفورات.

4- مرحلة الضرورة

تظهر هنا ضرورة تحسين الميزة التنافسية الحالية وتطورها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أساس مختلف تماما عن الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن الشركة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما، وعندها يكون من الصعوبة بمكان العودة إلى حلبة التنافس من جديد.

ب- نطاق التنافس

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات الشركة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن الشركات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو صناعات مترابطة، وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات الشركة.

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 88.

من جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج متميز له، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس وهي: النطاق الرأسي، نطاق القطاع السوق، النطاق الجغرافي، نطاق الصناعة.

نطاق التنافس	التعريف والشرح
النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا اعتمادا على مصادر التوريد المختلفة فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة على الأقل والتميز، ومن جانب آخر يتبع التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد.
نطاق القطاع السوق	يعكس مدى تنوع مخرجات الشركة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة لتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذا النطاق بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي أو كوني حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، إذا أن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة.

الجدول 05: الأبعاد المحددة لنطاق التنافس.

المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 90.

المطلب الرابع: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تتحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية بثلاثة ظروف، هي:¹

1- مصدر الميزة (مزايا تنافسية منخفضة أو مرتفعة)

يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:

أ- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة

مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العميل والمواد الخام، وحيث يسهل نسبياً تقليدها ومحاكاتها من قبل الشركات المنافسة.

ب- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة

مثل المستوى التكنولوجي وتمييز المنتج، السمعة الطيبة بشأن العلامة استناداً إلى جهودات تسويقية متراكمة أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تحويل أو تبديل مرتفعة.

تتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص:

- تحقيق هذه المزايا يتطلب ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل: الأفراد الذين هم على قدر التدريب الخاص، القدرات الفنية الداخلية، العلاقات الوطيدة مع كبار العملاء.

- يترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة وفي شكل سمعة طيبة، علاقات وثيقة مع العملاء وحصيلة من المعرفة المتخصصة، ويمكن القول بأن المزايا التنافسية الناتجة عن التكلفة الأقل هي أقل قابلية للاستمرار أو التواصل عن مزايا المنشئة عن التمييز المنتجات أو الخدمات.

2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها الشركة

في حال اعتماد الشركة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بتكلفة أقل أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تحديد أو التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين جميعهم تقليدها.

¹ التنافسية في الفكر الاقتصادي، المرصد الوطني للمنافسة، مأخوذة من www.scosyria.com/assets/files/rep1.pdf

2016/04/19، 19:43، ص 14.

3- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة

يجب أن تتحرك الشركات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع، وقبل قيام الشركات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً، لذا قد يتطلب الأمر بقيام الشركات بالمزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

المطلب الخامس: مداخل تحقيق الميزة التنافسية

يتم تحقيق الميزة التنافسية من خلال مجموعة من المداخل أهمها:¹

- مدخل الكم الإنتاجي

أي الاعتماد على الإنتاج الكبير للاستفادة من الوفورات المرتبطة بتوزيع التكاليف الثابتة على عدد أكبر من المنتجات، حتى يكاد يصل نصيب الوحدة الواحدة منها إلى الصفر مما يتناسب مع تحقيق ميزة تنافسية في أسعار البيع.

- مدخل السرعة

أي اختزال الوقت في إنتاج وتقديم المنتج في السوق وتسليمه في الآجال المتفق عليها بل والمحددة مع الزبون.

- مدخل التنوع

أي تقديم سلع وخدمات تتوافق مع رغبات وأذواق المستهلكين من حيث الحجم، الشكل، الطول، الوزن... الخ.

- مدخل الابتكار والتجديد

أي إدخال عنصر جديد لتأدية وظيفة جديدة بهدف الحصول على نتائج أفضل، سواء تعلق الأمر بمجال الإنتاج أو التسويق أو نمط الاستهلاك، فعلى سبيل المثال استطاعت المؤسسات المتخصصة في صناعة الهاتف النقال كشركة NOKIA مثلاً في خلق رغبات جديدة لدى المستهلك من خلال ما توصلت إليه من ابتكار وتجديد جعله لا يكتفي بالصوت فقط بل يرغب في الصورة أيضاً.

ومن بين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال خلق ميزة تنافسية ما يلي:

- خلق فرص تسويقية جديدة.

¹ محسن أحمد الحضيري، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص 117.

- دخول مجال تنافسي جديد كدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من السلع أو الخدمات.
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها، والفرص التي ترغب في اقتناصها.

المبحث الثالث: تحليل قوى التنافس (Porter)

إن القوى التي تحكم المنافسة قدمها (porter) ضمن خمسة أقسام يمكن تفصيلها كالآتي:¹

- المزاومة بين المنافسين في الصناعة.
- تهديدات المنافسين المحتملين.
- تهديد السلع البديلة.
- قوة مساومة الموردون.
- قوة مساومة الزبائن.

المطلب الأول: المزاومة بين المنافسين في الصناعة

تمثل شدة المزاومة بين المنافسين في الصناعة مركز القوى المحددة لجاذبية الصناعة وتنشأ من كون متنافس أو عدة متنافسين يشعرون بضرورة تحسين وضعياتهم التنافسية، مما يجعل تحركاتهم تأخذ مختلف الأشكال التنافسية (تخفيضات سعرية، خدمات ما بعد البيع، تميز... الخ) والتي من شأنها أن تؤثر على بقية المنافسين، مما يؤدي إلى بروز ردود أفعال قد تؤدي إلى تحسين وضعية القطاع أو تدهوره في حالة الردود غير المدروسة كما هو الشأن في "الحرب السعرية" المفضية إلى تدهور مردودية القطاع، خاصة إذا كانت مرونة الطلب بالنسبة للسعر ضعيفة مما ينجم عنه عجز بعض المؤسسات حتى عن تغطية تكاليفها الثابتة، كما أن كثافة المنافسة داخل قطاع معين تحكمها جملة من العوامل الهيكلية منها درجة نمو الصناعة ونسبة التكاليف الثابتة إلى القيمة المضافة، ودرجة تمركز المنافسين ومدى إمكانية تميز المنتج.

¹ سملاي بحضية، مرجع سبق ذكره، ص (32،33).

المطلب الثاني: تهديدات المنافسين المحتملين

إن تحليل هيكل الصناعة حسب "بورتر" لا يقتصر على المنافسين المتواجدين فعليا ضمن القطاع والسعي وراء تحقيقهم لميزة تنافسية، بل يتعدى الأمر إلى المنافسين المحتمل دخولهم إلى السوق والذين لا يمكن تجاهلهم بحيث يمكن أن تكون لديهم قدرات جديدة وموارد نوعية في امتلاك حصة في السوق، وهو ما سينتج عنه انخفاض في أسعار العرض وارتفاع في تكلفة المؤسسات المتواجدة مما يؤدي إلى تقليص مردوديتها.

ويعتمد تهديدات داخليين جدد للقطاع على طبيعة المعوقات التي تحول دون الدخول إلى البيئة التنافسية، وعلى رد الفعل الذي يمكن أن يتعرض له هؤلاء الداخلون الجدد من قبل المنافسين المتواجدين، لذا تعتبر حواجز الدخول المرتفعة مفسرة للمستوى المرتفع للربحية، ومن ثم فإن الاستراتيجية المعتمدة على زيادة الحواجز ستؤدي إلى تحقيق الصناعة لعوائد مرتفعة على المدى الطويل ويمكن حصر تلك الحواجز في العوامل التالية.¹

أ- اقتصاديات السلم والتكاليف غير المرتبطة بحجم الإنتاج

تهدف اقتصاديات السلم إلى إحداث تخفيضات في تكلفة الوحدات المنجزة من خلال زيادة حجم الإنتاج، مشكلة بذلك حاجز أمام الداخلين الجدد لعدم استطاعتهم تحمل مخاطر الانطلاق بحجم كبير أمام ردود الفعل القوية للمنافسين المتواجدين، كما أنه لا يمكنهم الانطلاق بحجم محدود خالي من امتيازات التكلفة التي تحققها اقتصاديات السلم، والتي يمكن اللجوء إليها في جميع مستويات نشاط المؤسسة.

ب- تميز المنتجات

كثيرا ما يواجه الداخلون الجدد بولاء ووفاء زبائن القطاع لمنتجات معينة، حازت على ثقتهم بفضل سمعتها ومركز علامتها وتميز مواصفاتها وخصائصها الفنية، وهو ما سيدفع بهم إلى محاولة كسب الثقة بدورهم من خلال مجهودات تؤدي في الغالب إلى خسائر في الانطلاق، خاصة وأن الاستثمارات اللازمة لتأسيس علامة مميزة مثلا سوف لن تكون لها أية قيمة متبقية في حالة ما إذا أدى الدخول إلى خسارة، وهو ما يعكس خطورة الوضع في بعض القطاعات الحساسة كالخدمات المصرفية.

¹ سمالي بحضية، مرجع سبق ذكره، ص 34 - 36.

ج- النفاذ إلى قنوات التوزيع

يهدف أي نشاط اقتصادي في النهاية إلى تسويق منتجاته وهو ما يعتبر في حد ذاته حاجز للدخول على اعتبار أن قنوات ومنافذ التوزيع قد تم استغلالها من قبل المؤسسات المتواجدة بالقطاع، وعلى المؤسسات الجديدة السعي لإقناع الموزعين الذين غالبا ما تربطهم صلات بالمنتجين المتواجدين، لغرض توزيع منتجاتها مقابل تخفيضات سعرية ونفقات اشهارية تضر بمردوديتها.

د- سياسة الحكومة

بإمكان الحكومات الحد من دخول قطاعات معينة من النشاطات أو منعه بالمرّة، وذلك من خلال ما تسنه من قوانين وتشريعات، أو لدخولها كطرف متعامل داخل القطاع، إما في صفة زبون كما هو الشأن لبعض التجهيزات العسكرية، أو صفة مورد حينما يتعلق الأمر ببعض الموارد الاستراتيجية، وهذا الدور يتجلى أكثر فأكثر كلما خرجنا من دائرة الدول المتقدمة إلى الدول النامية.

المطلب الثالث: تهديد السلع البديلة

توجد مجموعة عوامل أخرى تحدد جاذبية الصناعة و تؤثر على نشاط المؤسسة، وتتمثل في بدائل من السلع والخدمات من خارج القطاع تحل محل منتجات المؤسسات العاملة فيه، ومن هنا فإن كل مؤسسات القطاع هي بالمعنى الواسع في المنافسة مع القطاعات التي تنتج منتجات بديلة، وإلا سوف تؤثر حتما على مردودية القطاع وتحد من جاذبيته، إن المواد البديلة لا تحد فقط من أرباح المؤسسات في الفترات العادية وإنما تقلص أيضا من الأرباح الزائدة التي بإمكان قطاع ما الحصول عليها في فترات التوسع.

المطلب الرابع: قوة مساومة الموردون

بإمكان قوة مساومة الموردين أن تشكل تهديدا حقيقيا للقطاع، إذ يمكن أن تقلص من مردوديته عن طريق الضغط الذي يمارسونه برفع الأسعار أو بتدنية مستويات الجودة للمواد الموردة، ويكون هذا التهديد أشد خطورة حالة عجز القطاع عن إدماج الارتفاع الحاصل في التكاليف.

وتشتد قوة المساومة لدى مجموعة الموردين حالة توافر شروط أهمها:

- * أن تكون هذه المجموعة منظمة ومتمركزة في السوق، وأن يكون لديها زبائن مهمين من خارج القطاع.
- * أن تشكل منتوجاتها عنصرا مهما ضمن وسائل إنتاج زبائنها مع تميزها بالجودة وبتكاليف تحويل مهمة.
- * أن تكون لديها إمكانيات التكامل الخلفي.
- * أن تشكل منتوجاتها عنصرا مهما ضمن وسائل إنتاج زبائنها مع تميزها بالجودة وبتكاليف تحويل مهمة.
- * أن تكون لديها إمكانيات التكامل الخلفي.

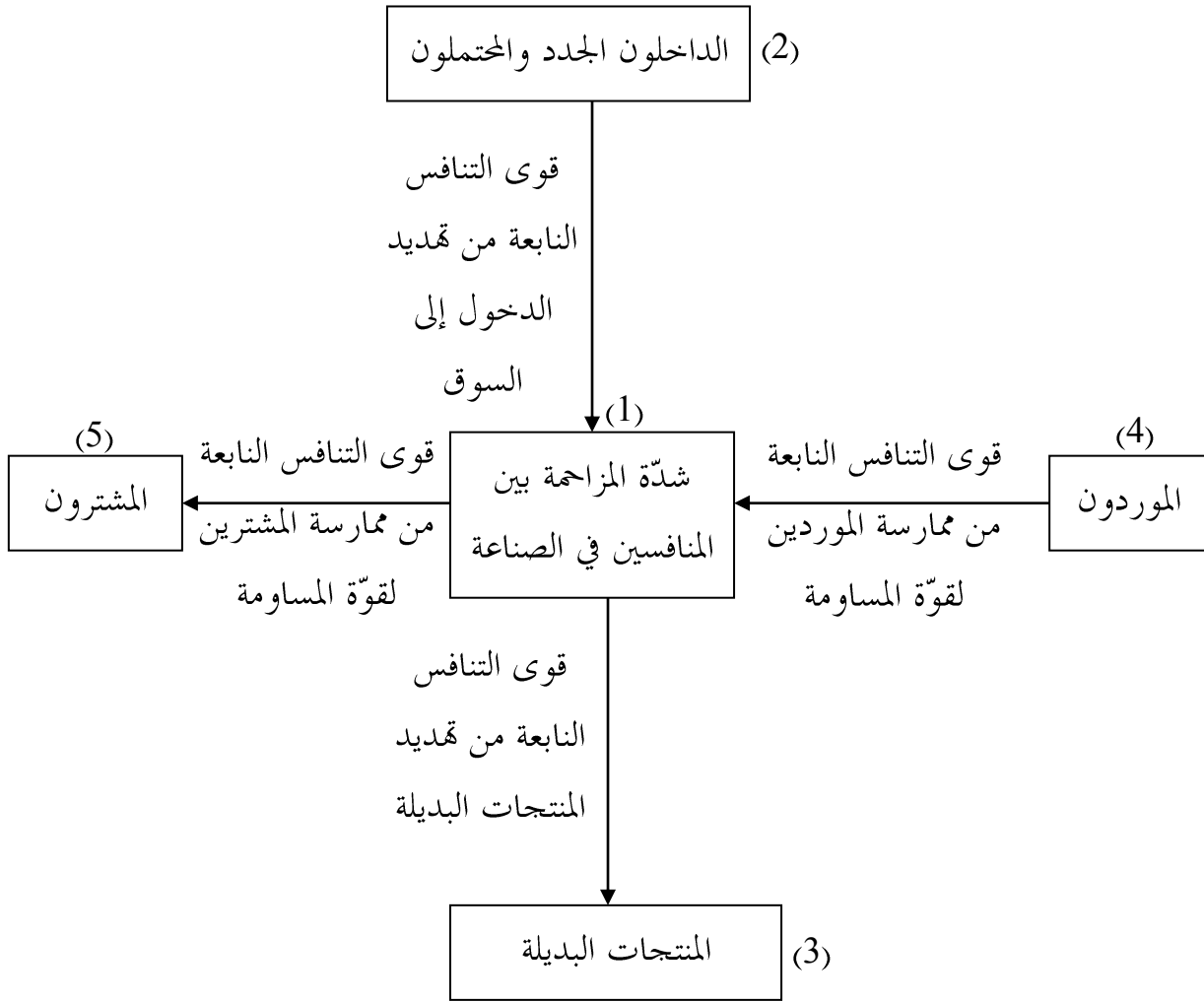
المطلب الخامس: قوة مساومة الزبائن

تمثل تهديدا على القطاع بالنظر إلى أن الزبائن يسعون عادة إلى فرض أسعار منخفضة مع المفاوضة على الخدمات والجودة الممتازة، الشيء الذي سيؤثر سلبا على مردوديته وجاذبيته على الميزة التنافسية للمؤسسة.

إن تلك القوة يمكن أن تتحقق بتوافر شروط أهمها:

- أن تمثل مشتريات الزبائن كميات كبرى من مبيعات القطاع.
- أن تمثل الكميات المشتراة من القطاع جزءا هاما من مشتريات الزبائن لأنهم أكثر حساسية للسعر.
- أن تكون تكاليف تحويلهم إلى منتجات بديلة ضعيفة مع إمكانية تحقيقهم للتكامل الأمامي.
- توفر المعلومات الخاصة بالأسعار والتكاليف الحقيقية للسوق.

إن قوة مساومة الزبائن تتغير عبر الزمن أو ضمن خطط المؤسسة التي يجب أن تدرك أن عملية انتقاء الزبائن تدخل ضمن القرارات الاستراتيجية لما لها من تأثير على الميزة التنافسية. والشكل التالي يلخص ما سبق ذكره.



الشكل 14: نموذج قوى المنافسة لـ "بورتر".

المصدر: من إعداد الطالبة.

المبحث الرابع: استراتيجيات التنافس

اقترح Porter ثلاث استراتيجيات تنافسية أساسية هي استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التميز وإستراتيجية التركيز وتختلف هذه الاستراتيجيات فيما بينها حسب نوع الميزة التنافسية التي تبحث عنها المؤسسة والتي يمكن الحصول عليها تبعاً لمهاراتها وإمكاناتها ووضعيتها التنافسية في السوق، وفيما يلي عرض لكل استراتيجية بالتفصيل.

المطلب الأول: استراتيجية قيادة التكلفة

تعتبر استراتيجية قيادة التكلفة من بين الاستراتيجيات التنافسية الأساسية التي يمكن أن تتبعها المؤسسة حسب ما ذهب إليه Porter، وتقوم هذه الاستراتيجية على مبدأ تخفيض تكاليف الإنتاج والتوزيع والترويج لكي تتمكن من تقديم منتجات ذات أسعار منخفضة مقارنة بباقي المنافسين مع مراعاة مستوى متوسط نسبيا من التميز.

والغاية من إتباع استراتيجية قيادة التكلفة تتوقف على ما تريده المؤسسة من وراء ذلك، فهناك من تهدف إلى تحقيق عائد أكبر وذلك لاستثماره في ميادين البحث والتطوير بوضعيتها كقائد للسوق مثل ما تفعله مؤسسة "IBM" مثلا، ولكن معظم المؤسسات تطمح لأن تكون قائدة التكلفة بهدف تحطيم الأسعار وجلب أكبر قدر من المستهلكين لتكوين أكبر حصة سوقية ممكنة.¹

إن تبني هذه الاستراتيجية من قبل المؤسسة يوفر لها مجموعة من المزايا:²

تشكل حاجزا دفاعيا أمام قوى المنافسين، فإذا حاول المنافسون تخفيض تكاليفهم بطريقة غير كفأة فسيكون ذلك على حساب الأرباح وبالتالي خروجهم من السوق، أما في حالة ما إذا فضل المنافسون البقاء على وضعهم الحالي فلن يتمكنوا من المنافسة بسبب ارتفاع تكاليفهم النسبية الأمر الذي ينعكس على مستوى الأسعار بالشكل السلبي يؤثر على الكمية المطلوبة من منتجاتهم.

في حالة وجود أي ضغوطات على المؤسسات مثلا من قبل جمعيات حماية المستهلك لتخفيض الأسعار، فلن تكون أي ضغوط ومطالب على المؤسسة كون تكاليفها منخفضة وبالتالي فإن تبني هذه الاستراتيجية يشكل حاجزا دفاعيا أمام القوة التفاوضية للمستهلكين.

إن نجاح هذه الاستراتيجية يشكل حاجزا دفاعيا أمام القوة التفاوضية للموردين، إذ أن تبنيها يوفر مرونة كافية لدى المؤسسة في حالة ارتفاع أسعار مدخلات الإنتاج، حيث تمكن

¹ مزوغ عادل، دراسة نقدية لاستراتيجيات "Porter" التنافسية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 10، جوان 2013، ص 47.

² أحمد بلالي، "استراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08 - 09 مارس 2005، ص 466، 467.

المؤسسة من تعويض الزيادة في أسعار مدخلات الإنتاج من خلال خفض التكاليف في الأنشطة الأخرى.

كما تشكل هذه الاستراتيجية حاجزا قويا أمام أية محاولة لدخول السوق من قبل منافسين جدد خاصة باعتمادها لاقتصاديات الحجم ستضع حواجز أمام هؤلاء وترفع من تكلفة الدخول عندهم، فتحقيق الحجم الكبير يتطلب استثمارات ضخمة ومصاريف كبيرة، كما أن الانطلاق بحجم ضعيف لن يسمح للمؤسسة الجديدة بالصمود أمام أسعار القطاع.

كما تعمل هذه الاستراتيجية على حماية المؤسسة من خطر وجود السلع البديلة التي يمكن أن تنافس منتجاتها فالتهديد يكمن في أن هذه المنتجات لا تحوز فقط على نفس خصائص المنتج المراد تعويضه وإنما أيضا في قدرتها على المنافسة السعرية، أي على مستوى التكاليف وهو ما سيكون صعبا في مواجهة مؤسسة تعتمد على هذه الاستراتيجية.

ويتطلب نجاح هذه الاستراتيجية تبني المؤسسة لمجموعة من السياسات والإجراءات الكفيلة بتخفيض التكاليف مثل:

- * توفير وسائل الإنتاج المناسبة لتحقيق اقتصاديات الحجم.
- * الاستغلال الأمثل للموارد.
- * الاستثمار في المناطق ذات التكاليف الأقل.
- * التركيز على تحسين الإنتاجية.
- * التركيز على منحى الخبرة للمحافظة على التكاليف المنخفضة.
- * العمل على الحصول على مصادر التمويل المناسبة. بمعنى تحقيق مزايا سعرية من الموردين، وعليه فهي استراتيجية تتطلب ملاحقة مستمرة للتكلفة بهدف تقليصها إلا أن هناك بعض المخاطر التي قد تتعرض لها هذه الاستراتيجية، مثل التغير التكنولوجي الذي يلغي الاستثمارات القديمة، أو أن يقوم المنافسون بتقليد السياسات التي تتبعها المؤسسة لتحقيق التكلفة الأقل، كما يمكن أن تهمل المؤسسة المتغيرات الأخرى كالمتغيرات التسويقية و الإنتاجية بسبب التركيز على التكلفة.

المطلب الثاني: استراتيجية التمييز

تبني هذه الاستراتيجية على فكرة تميز منتجات المؤسسة عن باقي المنتجات المعروضة في السوق، ويتوقف ذلك على ما يتم إشباعه لدى الزبائن بشكل مختلف عما يشبعه المنافسون ليتناسب مع حاجاتهم ورغباتهم، خصوصا أولئك الذين يهتمون بالتمييز والجودة أكثر من اهتمامهم بالسعر، وحسب "Levitt" كي يكون هناك تمييز يجب أن يكون المنتج المميز غير قابل للتقليد من طرف المنافسين أو على الأقل صعب التقليد، كما يجب أن يكون الزبون مقدرًا لهذا التمييز وعلى استعداد لدفع ثمنه، بالإضافة إلى وضوح التمييز من خلال المنفعة التي تعود على الزبون من وراء استهلاك المنتج المميز ونواحي التمييز عديدة ولا يمكن حصرها نظرا لتعدد رغبات وحاجات المستهلك، فالجودة العالية، انخفاض تكلفة الصيانة، سهولة استخدام والحصول على المنتج، تسهيلات الدفع... إلخ كلها خصائص ومقاييس يمكن أن تتخذها المؤسسة سبيلا للتمييز، والصعوبة الأساسية في إتباع هذه الاستراتيجية هي أن المنافسين سرعان ما يقلدون الأفكار الجديدة خاصة المعتمدة على التطور التكنولوجي، وذلك بشراء التكنولوجيا التي تمكنهم من إضافة خصائص جديدة لمنتجاتهم، لذلك تتطلب هذه الاستراتيجية وجود بعض الشروط منها:¹

- أن يقدر المستهلك قيمة الاختلافات في المنتج ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.
- وجود عدد كبير من المنافسين.

وحسب "Porter" فإن التمييز سيكون ذو تكلفة عالية نسبيا مع الأخذ بعين الاعتبار أن استراتيجية التمييز تتطلب تحقيق تقارب في تكلفة المنتج مقارنة بالمنافسين، لذا فعندما تحقق مؤسسة ما التمييز في منتجاتها يجب عليها بيعها بسعر أعلى من تكلفة التمييز الإضافية لكي تستفيد من هامش ربح ناتج عن التسعير الإضافي "Premium Pricing".

إن تبني هذه الاستراتيجية وكما هو الشأن لسابقتها تهدف من خلال ميزة التمييز إلى خلق وضعية تنافسية نسبية ملائمة في مواجهة القوى التنافسية الأخرى في السوق:²

¹ مزوغ عادل، مرجع سبق ذكره، ص 49.

² Porter. ME, Competitive Advantage-Creating and Sustaining superior performance, New York, the Free Press, 1985, p. 158.

-تطبيقها يعني زيادة توجه المستهلكين لشراء منتجات المؤسسة مع انخفاض الحساسية اتجاه السعر بسبب التميز وبالتالي ستجد نفسها محصنة من ضغوط منافسيها مما يعني زيادة أرباحها.

من ناحية أخرى وفي حالة ما إذا تمكنت المؤسسة من إشباع احتياجات المستهلكين من خلال تميز المنتج، فإن ذلك سيشكل عائقاً أمام محاولة دخول منافسين جدد إلى السوق، أضف إلى ذلك التكاليف الكبيرة التي يتطلبها التميز كالبحوث العميقة والمواد الأولية ذات الجودة العالية.

-تعتبر مصدر قوة أمام القوة التفاوضية للمستهلكين على اعتبار أنه لا توجد منتجات تتمتع بنفس مميزات وخصائص المؤسسة من حيث الجودة أو الخدمات المقدمة أو الخصائص الفنية، لتتم المقارنة بينها خاصة بالنسبة للمستهلكين الأقل حساسية للسعر.

-أما بالنسبة للقوة التفاوضية للموردين فإن الهوامش المرتفعة المحققة من تطبيق هذه الاستراتيجية من شأنه أن يجعل المؤسسة في وضعية تنافسية مقبولة، لمفاوضتهم وفي أسوأ الحالات يمكن لها تحميل الأعباء على جزء من الأرباح.

-بالنسبة لتهديد المنتجات البديلة فإن استراتيجية التميز تبني على أساس كسب ولاء المستهلك بالدرجة الأولى، لذلك سوف يجد من درجة هذا التهديد الذي لن يتحقق إلا إذا كانت المنتجات البديلة تحقق نفس خصائص المنتجات المراد تعويضها وبأسعار مماثلة أو أقل.

المطلب الثالث: استراتيجية التركيز

استراتيجية التركيز التنافسية الثالثة المقدمة من طرف "Porter" تسمى استراتيجية التركيز، حيث يجب على المؤسسة التي تطبقها أن تركز جميع مجهوداتها على قطاع سوقي واحد، أي تركز على مجموعة محدودة من المشترين لديهم حاجات متجانسة كما يمكن للمؤسسة أن تركز على منطقة جغرافية واحدة بدل التعامل مع السوق ككل، والفرق بين استراتيجية التركيز وباقي الاستراتيجيات التنافسية هو اقتصر المؤسسة على التعامل مع نسبة صغيرة من السوق وليس كامل السوق، وذلك من خلال خدمة قطاع سوقي معين بطريقة أكثر كفاءة وفعالية من حالة استهداف السوق ككل، ومن المؤسسات التي تتبع هذه الاستراتيجية نجد مؤسسة "BMW" لصناعة السيارات حيث نجدها تركز على صناعة السيارات السياحية

الفاخرة والراقية، ولا تتعامل مع باقي الأسواق كالأسواق الرياضية أو الشاحنات أو الحافلات مما أكسبها صفة التركيز.¹

ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل استراتيجية التركيز من خلال:²

- إما تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.
- أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.
- التمييز والتكلفة الأقل معا.

تتحقق الميزة الناتجة عن استخدام استراتيجية التركيز أو التخصص في الحالات الآتية:

- عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.
- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
- عندما لا تسمح موارد المنظمة إلا بتغطية قطاع سوقي محدود.
- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.
- عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس (تهديدات الداخلين، القوة التفاوضية للموردين، القوة التفاوضية للمشترين، تهديدات المنتجات البديلة، الصراع التنافسي بين المنافسين القائمين)، بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها.

أما كيفية تبني استراتيجية التركيز، فهناك خطوتين هامتين:³

- أ. اختبار وتحديد أي قطاع من القطاعات الصناعية يتم التنافس فيها.
- ب. تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.

ولتقرير أي من القطاعات السوقية يتم التركيز عليها، فلا بد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناءً على معرفة: حجم القطاع، ربحية القطاع، مدى شدة قوى التنافس الخمس في

¹ مزوغ عادل، مرجع سبق ذكره، ص 51.

² حباينة محمد، دور الرأسمال الميكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر-3، 2011-2012، ص 61.

³ - حباينة محمد، مرجع سبق ذكره، ص 62.

القطاع، الأهمية الاستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين، وأخيرا التوافق بين إمكانيات المنظمة وحاجات القطاع السوقية.

بعد التعرض الاستراتيجيات العامة للتنافس، وتوضيح مختلف المزايا التي تحققها المنظمة، نستطيع إبراز مختلف متطلبات هذه الاستراتيجيات سواء تعلق الأمر بمتطلبات المهارات والموارد، أو المتطلبات التنظيمية، وهذا ما يجسده الجدول.

المتطلبات التنظيمية	متطلبات المهارات والموارد	الاستراتيجية التنافسية
<ul style="list-style-type: none"> - رقابة محكمة على التكاليف. - تقارير رقابية منظمة ودورية. - حوافز مبنية على تحقيق الأهداف. 	<ul style="list-style-type: none"> - مصادر متعددة للحصول على الأموال وإمكانيات متاحة لحصول عليها. - مهارات خاصة بالعملية التصنيعية. - إشراف حكم على العمالة. - منافذ توزيع منخفضة التكاليف 	قيادة التكلفة
<ul style="list-style-type: none"> - تنسيق قوى ما بين وظائف البحوث والتطوير. - معايير وحوافز نوعية بدلا من المعايير والحوافز الكمية. - القدرة على جذب المهارات العالية والكفاءات المبدعة. 	<ul style="list-style-type: none"> - قدرات تسويقية عالية. - قدرات عالية في مجال البحوث. - شهرة متميزة في مجال الجودة والتكنولوجيا. - الترعة نحو الإبداع. - تعاون قوي مع قنوات التوزيع. 	التميز
<ul style="list-style-type: none"> - مزيج من المتطلبات الموضحة أعلاه، موجهة مباشرة لتحقيق الهدف الاستراتيجي المحدد. 	<ul style="list-style-type: none"> - مزيج من المتطلبات الموضحة أعلاه، موجهة مباشرة لتحقيق الهدف الاستراتيجي المحدد. 	التركيز

الجدول 06: متطلبات الاستراتيجيات العامة للتنافس.

المصدر: حباينة محمد، مرجع سبق ذكره، ص 63.

مما تقدم، يتضح أن هناك ثلاث استراتيجيات تنافسية يمكن للمنظمات أو الصناعات إتباعها، وبصرف النظر عما إذا كانت صناعية، خدمات أو منظمات لا تسعى إلى تحقيق الربح، وتتلور هذه الاستراتيجيات من خلال صنع المنظمة لعدد من الاختبارات التي تتعلق بدرجة تميز المنتج ونوعية السوق وطبيعة المنافسة القائمة والحجم، ويمكن للمنظمة تحديد استراتيجياتها التنافسية بالاعتماد على قوتها بالسوق، وهنا يعني أن تكون المنظمة على دراية تامة بموقعها التنافسي والقوى التنافسية المؤثرة عليها، كذلك استراتيجياتها بشكل عام.

ويمكن أن تكون المنظمة في موقع لا يتيح لها الاختيار بين الاستراتيجيات العامة للتنافس، حيث يكون هذا الاختيار مقرون بالإمكانيات المتاحة، وكذا حال السوق المستهدفة، وأخيرا الهدف المرغوب الوصول إليه، وتجدر الإشارة إلى أنه بإمكان المنظمة اشتقاق استراتيجيات أخرى من خلال الاستراتيجيات العامة وذلك وفق الوضعيات والموقع التنافسي في زمن معين. من كل ما سبق يمكن الخروج بالجدول المقارن التالي الذي يلخص مختلف الاستراتيجيات التنافسية، التي يمكن للمؤسسة تبنيها في حالة دخولها في تنافس مع مؤسسات أخرى.

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

الجدول 07: مقارنة الاستراتيجيات التنافسية المختلفة المتاحة للمؤسسة.

المصدر: زعدار أحمد، المنافسة، التنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع،

ط(1)، 2011، ص 54.

المبحث الخامس: تحليل الميزة التنافسية من خلال نظرية الموارد

اعتبرت الموارد البشرية ولفترة طويلة كمنشآت مساعد للوظائف الرئيسية للمؤسسة، لكن توجه الفكر الاستراتيجي من خلال نظرية الموارد إلى إعطائه دورا حاسما في تنافسية المؤسسات، لأنها محور تميز المؤسسات عن بعضها البعض بحيث لا يوجد خيار أمام المؤسسة لرفع الأداء وبلوغ مستوى التنافسية إلا بمراجعة وإعادة النظر في الأسلوب الذي تمارس به تسيير الموارد البشرية مثل تخطيط الموارد البشرية، تسيير الحياة المهنية، ويقتضي أيضا الإبداع وتطوير الممارسات التي تقدم للمؤسسة يد عاملة تنافسية.

حيث تقدم نظرية الموارد مساهمة معتبرة في إدخال الموارد البشرية كأساس لتحديد الخيارات الاستراتيجية على المدى الطويل وليس كنتيجة لهذه الخيارات، وقد أكدت النظرية على أنه لا يمكن تحقيق التفوق وتجاوز شدة المنافسة الحالية بالاعتماد فقط على المتغيرات الخارجية، ولكن يجب إعادة الاعتبار إلى المتغيرات الداخلية المتعلقة بالموارد.

المطلب الأول: أصل مقارنة (نظرية) الموارد

يعود أصل المقارنة إلى أعمال كل من SAY، 1983، وDavid Ricardo، 1817، حيث يرى "Say" من خلال قانون المنافذ المشهور بأن الإنتاج يؤدي منطقيا إلى خلق الطلب على المنتجات كون عملية تشكيل المنتج تفتح في نفس اللحظة منفذا على منتجات أخرى، في حين تتمثل أعمال "David Ricardo" في نظرية الربح التي تفرض أن امتلاك مورد أو عدة موارد نادرة يمكن أن يعود على مالكة بعدة فوائد، والملاحظ من خلال ما سبق أنه بالرغم من كون مقارنة الموارد حديثة من حيث شكلها الحالي إلا أنها ترجع إلى نظريات اقتصادية قديمة ذات علاقة بالربح والمنافسة.¹

حيث كان ظهور المقارنة المبنية على الموارد كإجابة لإشكالية كيفية تمكن المؤسسة من ضمان النجاح والفعالية في أدائها وقدرتها على كسب ميزة تنافسية مستدامة، وتعتبر "1959 Edith penrose" من المنظرين الذين أصلوا في كتاباتهم لفكرة أن سلوك ونجاعة المؤسسة يمكن تفسيره من خلال مواردها الخاصة، فالمؤسسة حسب رأيها يجب أن تفهم على أنها "إطار أو

¹ www.Hrdiscussion.com , 13/08/2016, 15 :33.

نموذج تسييري لجميع الموارد المنتجة وذات الترابط والتنسيق المتعدد الاستعمالات، بحيث تكون خاضعة للقرار التسييري".

- وحسب "Edith Penrose" فإن نمو المؤسسة يتحدد بثلاث مظاهر لتسييرها هي:¹
- قدرة إدارتها على معرفة طلب السوق الذي يوفر فرص توافقية مع الخدمات التي يمكن أن تقدمها الموارد المتوفرة.
 - قدرة الإدارة على مزج الموارد المتوفرة مع الموارد الجديدة من أجل أن تصبح أكثر تنافسية في سوق جغرافي جديد أو في منتج جديد.
 - ميل الإدارة الى تقبل الخطر الملازم لمساعي استعمال توليفات جديدة من الموارد للوصول الى إرضاء الطلبات الجديدة.

لقد بدأت هذه المقاربة في الانتشار مع مرور الوقت حيث أصبحت تلقى الاهتمام المتزايد خاصة مع أعمال "Wernerfelt 1984" الذي يعدّ أول من استعمل مصطلح المقاربة المبنية على الموارد سنة 1984، كما تبني تعريفا لماهية الموارد حيث قسمها الى موارد ملموسة شاملة صورة المؤسسة، شهرتها إضافة الى البراءات والشهادات، وأخرى غير ملموسة باعتبارها أساسية في تحديد تميز وتفوق المؤسسة وفي تكوين الميزة التنافسية.

إضافة الى ذلك ترجم مفهوم حواجز الموضع الى أن الموارد هي السبب في ذلك عن طريق عنصر التكلفة الذي تواجهه المؤسسات عند اكتساب مورد جديد، إذ نجدها عالية مقارنة بالمؤسسات الرائدة في خلق واستعمال الموارد، كما أضاف الى مجموعة خصائص الموارد الخالقة للميزة التنافسية خاصة أخرى تتمثل في إمكانية تناقص تكلفة استعمال الموارد موازاة باكتساب المؤسسة للخبراء جراء هذا الاستعمال المتكرر، كما أن الموارد الحساسة لتأثيرات منحى الخبرة يمكن أن تخلق حواجز التموضع في الموارد وهذا ما نسميه موارد جذابة (تقود الى أرباح عالية).

المطلب الثاني: فرضيات نظرية الموارد

تقوم هذه النظرية على فرضيتين أساسيتين هما:²

¹ Cemantic. it-sudparis.eu/pdf/isckia-kvb-rvb. 13/08/2016, 16h 56.

² سملاي مجضية، بلالي أحمد، "الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور مقارنة المرتكزة على الموارد"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية"، ورقة، 09 - 10 مارس 2004، ص 156.

أ- التباين النسبي للموارد: يفترض هذا النموذج أن المؤسسات التابعة لنفس الصناعة يمكن أن تكون لها موارد استراتيجية متباينة، أي بعبارة أخرى يمكن للموارد أن تتميز نسبياً من مؤسسة لأخرى حتى وإن كانت هذه الموارد تابعة لنفس القطاع أو الصناعة وعليه فإن الموارد المالية، المعارف التكنولوجية، شهرة المؤسسة... الخ ما هي إلا متغيرات قابلة للتمييز والتباين من مؤسسة لأخرى.

ب- نسبية حركية الموارد: إن حركية الموارد ما بين المؤسسات يفترض وفقاً لهذه المقاربة أنها ليست مطلقة، وهو يعني أن التباين في الموارد قد يكون مستداماً، لوجود عوامل تحد من قدرتها على الحركة بشكل كامل، فإذا كان الإمكان مثلاً أن تقوم بنقل التكنولوجيا من مؤسسة لأخرى فإن براءات الاختراع قد تحول دون سهولة ذلك.

المطلب الثالث: مبادئ نظرية الموارد

تقوم نظرية الموارد على مجموعة من المبادئ نوجزها كالاتي:¹

أ- المبدأ الأول: تصور المؤسسة على أنها محفظة من الموارد المالية، التقنية، البشرية، وفي نفس الوقت محفظة من المنتجات والأجزاء الاستراتيجية على سوق معينة.

ب- المبدأ الثاني: ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق الفرق في السوق كما لا تضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد.

ج- المبدأ الثالث: كل مؤسسة تختلف عن الأخرى في كيفية مزج مواردها وهو ما ينتج فروقات محسوسة بينها في كفاءات اقتحامها للأسواق، وتوقعها وفي النواتج التي تستخلصها من نفس مستويات الكميات المتاحة من الموارد.

د- المبدأ الرابع: تحسين الإنتاجية كنسبة بين المدخلات والمخرجات، يكون من البسط (المخرجات) أفضل من تحسينها انطلاقاً من المقام أي من الاقتصاد في الموارد، على اعتبار أن هذه الأخيرة وفرت أصلاً لتحقيق أقصى ناتج ممكن ولم توفر للاقتصاد في استعمالها.

هـ- المبدأ الخامس: الاستعمال الذكي للموارد بمعنى:

* التجميع الفعال للموارد.

¹ عبد المليك مزهودة، التسيير الاستراتيجي للمؤسسات: مقارنة مفهومية وتحديات التنافسية"، مجلة الباحث، العدد4، 2006، ص 93.

- * ما يحكم استراتيجية الموارد هو ضمان تدفق هذه الموارد، لأن الموارد خاصة الاستراتيجية تمثل جوهر مدخل الموارد والكفاءات، لذا يجب العمل على تراكمها وتكوين مخزون يضمن تدفقها باستمرار.
- * الإشراف المتكامل والتوظيف لمختلف أنواع الموارد لضمان الفعالية.
- * تسريع استرجاعها بأقصى آجال بين التوظيف وتحقيق العوائد.
- * المحافظة على الموارد والاقتصاد فيها حيث يكون ممكنا.

المطلب الرابع: أهم المقاربات المشكلة لنظرية الموارد.

في الوقت الذي كانت تتطور فيه نظرية الموارد، طور مجموعة من الباحثين مقاربات ومساهمات تصب في نفس الإطار إذ تحاول تفسير العديد من الظواهر المتعلقة بالميزة التنافسية أهم هذه النظريات:¹

- المدخل المرتكز على المعرفة. (KBV): - Knowledge Based View
- نظرية الكفاءات المحورية. (CBV): - Core Competence Based View
- المدخل المرتكز على الموارد. (RBV): - Resource Based View

أ- نظرية الكفاءات المحورية (CBV)

قام بوضع هذه النظرية الباحثين " G. Hamel et C. K. Parahalad "، وتدرج نظرية الكفاءات المحورية ضمن المنظور المرتكز على الموارد، وقد شاع مصطلح الكفاءات المحورية أو الأساسية بعد المقال الذي نشره الباحثين والذي استعمل فيه لأول مرة مصطلح Core Competencies، لقد جاء هذا المقال للتأكيد على أهمية الأصول المعنوية كقاعدة للميزة التنافسية، في الوقت الذي ركزت فيه أغلب كتابات RBV على أهمية مختلف أنواع الموارد فيما يتعلق باختيار وتطبيق الاستراتيجية.

¹ بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة سطيف، 2012/2011، ص(62-63).

وتعرف الكفاءات الأساسية حسب Hamel و Parahalad بأنها "التعلم الجماعي للمنظمة، الذي يتناول خصوصا كيفية تنسيق مهارات الإنتاج المختلفة وإدماج أنواع متعددة من التكنولوجيات".

وحتى تتمكن المؤسسة من معرفة كفاءاتها الأساسية، حدد Hamel و Parahalad ثلاثة عوامل أساسية تتمثل في:

- أن تسمح بإنتاج مساهمة هامة في المنتج.
- أن تكون صعبة التقليد.
- أن تتمكن من الدخول الى أسواق مختلفة.

ويمكن أن نستدل على ذلك من خلال مؤسسة "هوندا" إذ تتحكم هذه الأخيرة في ثلاثة أنواع من الكفاءات المحورية:

- خبرة في صنع المحركات.
- التحكم في عمليات التركيب وإخراج باقي الأنشطة.
- التحكم في شبكات التوزيع.

إن امتلاكها لهذه الأنواع من الكفاءات سمح لها بتوسيع مجالات نشاطها الاستراتيجية من مجال واحد فقط - مجال الدراجات النارية - إلى عدة مجالات نشاط الاستراتيجية في فترة الثمانينات - المضخات، السيارات الصغيرة، محركات الزوارق، ... الخ.

إن أهمية الكفاءات المحورية يبرزها التصور الذي وضع المؤسسة كشجرة، بحيث تتمثل الكفاءات المحورية في الجذور التي توفر الغذاء، أما الأوراق والأزهار فتمثل المنتجات التي تُباع للزبائن، فالكفاءات الأساسية بالنسبة لكل من Hamel و Parahalad تمثل مصدر الميزة التنافسية، أي مجموع المعارف والتكنولوجيات التي تتوافر على الخصائص التالية:

- مصدر إنشاء القيمة للزبائن، أي أن ما يجعل منتج مؤسسة مميز لديهم ويدفعهم للحصول عليه، هي القيمة الناتجة عن الكفاءات الأساسية.
- أن تتوافر لدى المؤسسة دون غيرها.
- أن تكون مرنة، بمعنى إمكانية استعمالها في منتجات غير التي يتم إنتاجها في الوقت الحاضر.

ب- المنظور المرتكز على الموارد (RBV)

ويرجع الفضل في صياغته إلى Wernerfelt، Barney و Ramet، فمع نهاية الثمانينات من القرن الماضي حدث تغيير هام في نماذج التحليل الاستراتيجي، بحيث اتجه التحليل من التركيز على التحليل الاقتصادي والصناعي للأسواق إلى التركيز على التحليل الداخلي، وهكذا فلقد شكّل هذا التوجه في التحليل تحول نظري مهم كان عامله الأساسي ذلك المرتكز المؤسس على الموارد.

وفقاً لهذا المنظور فإنّ جوهر الاستراتيجية يتجسّد في عملية البحث أكثر عن خلق الثروة باستعمال جيّد للموارد، بدل استعمال نفوذ السوق ضد الداخلين الجدد.

ضمن المنظور المؤسس على الموارد كانت هناك عديد من النظريات والاتجاهات التي حاولت التأكيد على أهمية الموارد، وبالأخص الموارد غير المنظورة ودورها الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، إلا أنّه وفقاً لهذا المنظور فإنّ كلّ مورد يُمكن أن يكون له دور في تحقيق الميزة التنافسية، فالموارد المادية مثلاً "نادراً ما تحقق ميزة تنافسية من جانبها، لكن هذا لا يعني أنّها لا يُمكن أن تكون عامل نمو للميزة التنافسية والأداء"¹.

ج- المنظور المرتكز على المعرفة (KBV)

ساهم في صياغته كلّ من Grant، Spander و Kogut، ترى نظرية المعرفة بدورها أن جوهر الاستراتيجية يتمثل أساساً في البحث عن خلق القيمة التي تسمح باستخدام جيّد للموارد بدل ممارسة نفوذ السوق. إن هذه النظرية تندرج ضمن إطار سابقتها، بحيث تتفق مع (RBV) في تباين موارد المؤسسة والبحث عن مصادر الميزة التنافسية، ومع ذلك فإنّ المنظور المرتكز على المعرفة يسعى إلى تفسير مدى إمكانية تحقيق المؤسسات لميزة تنافسية اعتماداً على ما تمتلكه من معارف خاصة.

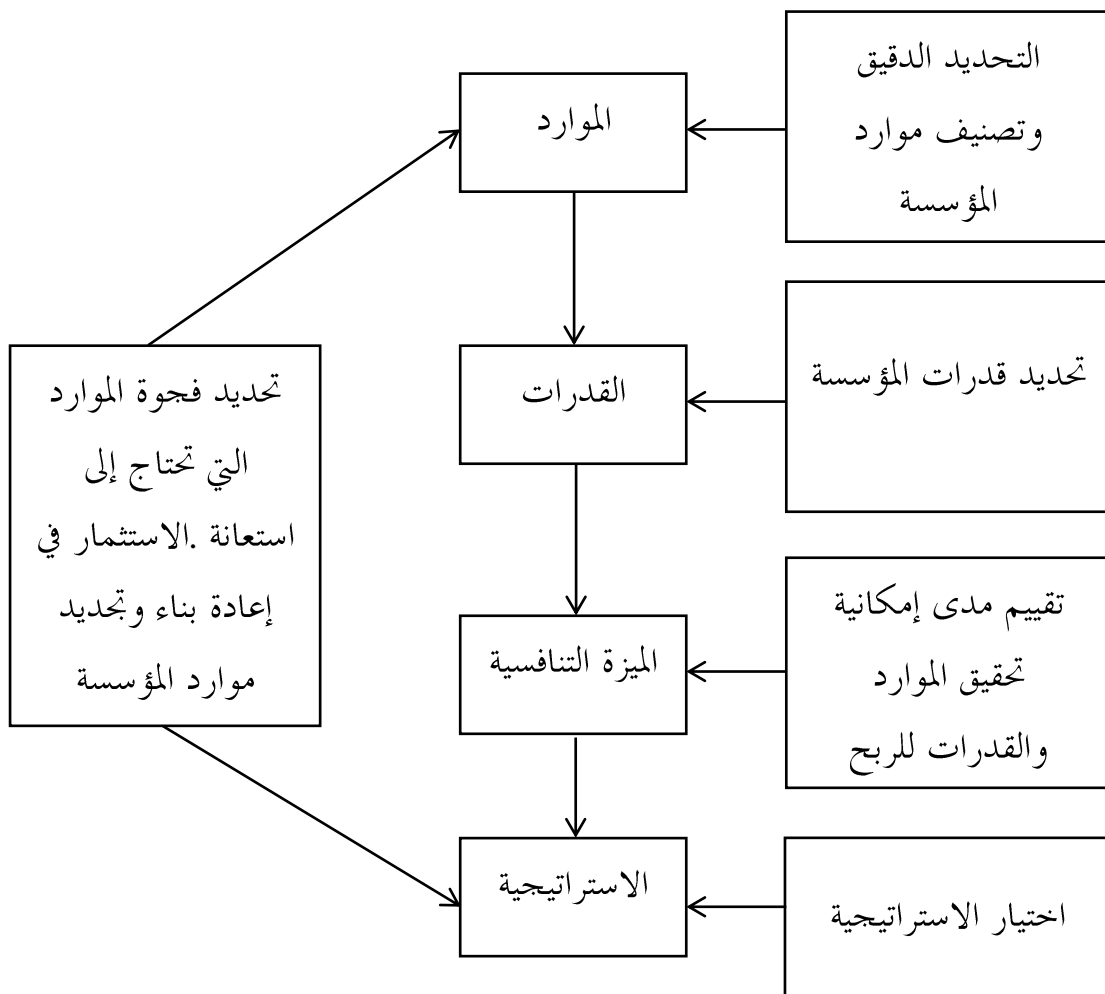
وفق هذه النظرية، فإنّ المعارف تعتبر الموارد الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة، وعليه فهي تمثّل المحور الذي تركز عليه مقارنة الموارد، وقد تعاضمت أهميتها بعد أن تبين أن بناء المزايا التنافسية وإدامتها معتمد بالأساس على الموجودات الفكرية، وتحديدًا على الأصول المعرفية، فمع اشتداد المنافسة وزيادة التطورات التكنولوجية وزيادة وتيرة تكوين المعارف وتوظيفها بدأ

¹ بوزيد وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 61.

الباحثون يؤكدون على توجّه المجتمعات نحو الأنشطة الذهنية ليحلّ الاقتصاد المعرفي بدل الاقتصاد الصناعي، حيث حدّد Peter Drucker، 1970، التوجهات الرئيسية عندما استعمل مصطلح عمال المعرفة Knowledge workers، أين اعتبر عقول الأفراد وتجارهم أكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة من مهاراتهم المادية.¹

المطلب الخامس: خطوات تطبيق مقارنة (نظرية الموارد)

إن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية دائمة اعتماداً على مقارنة الموارد يتمّ من خلال منهجية معيّنة حدّدت خطواتها في خمس مراحل موضّحة في الشكل أدناه.



الشكل 15: خطوات تطبيق مقارنة الموارد والكفاءات.

المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 45.

¹ بوازيد وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 65.

فيما يلي شرح لكل خطوة من الخطوات على حدى:¹

أ- التحديد الدقيق لموارد المؤسسة

من أجل تحقيق المؤسسة لأهدافها، فإنه يتوجب عليها الإحاطة بجميع مواردها، وتصنيفها وتقسيمها بحسب طبيعتها إلى مادية، مالية، بشرية، تنظيمية وتكنولوجية، ودرجة مساهمتها في تعظيم ربحية المؤسسة، وعليه فإن الأمر يتطلب:

- توفر نظم معلومات إدارية كفؤة، إذ يترتب على عدم توافرها إعطاء صورة غير كاملة عن موارد وكفاءات المؤسسة.
- محاولة استكشاف الفرص التي تساعد على الاستخدام الاقتصادي للموارد.
- استغلال الموارد الحالية بكثافة أكبر وتوظيفها على نحو يحقق ربحية أكبر.
- الاستغلال الكفء للموارد.

ب- تقييم قدرات المؤسسة

إضافة إلى التحديد الكمي للموارد، يجب على المؤسسة القيام بتقييم مواردها وكفاءتها في إطار المحيط التنافسي، ولقد اقترح Puthod و Thévenard خمسة اختبارات تسمح بأخذ صورة عن القيمة الاستراتيجية للموارد.

-الاختبار الأول: اختبار الملائمة، بحيث إذا كان المورد يسمح باستغلال فرص، سواء كانت حالية أو مستقبلية، وتجنب تهديدات سواء كانت حالية أو مستقبلية في هذه الحالة يُمكن أن نقول أن ذلك المورد يتوفر على خاصية الملائمة.

-الاختبار الثاني: اختبار الندرة الذي يفصل بين الموارد العادية وبين الموارد الاستراتيجية التي لا يملكها إلا عدد محدود من المنافسين.

-الاختبار الثالث: اختبار النقلية، والذي يفصل بين الموارد سهلة النقل والتقليد من تلك المحمية بعوازل، بحيث كلما كانت الموارد غير محسوسة كلما كانت صعبة النقل.

-الاختبار الرابع: اختبار التحويل الذي يبين درجة الرقابة الممارسة من قبل المؤسسة على مواردها و كفاءتها.

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 45.

-الاختبار الخامس: اختبار الإحالية الذي يبين الموارد التي يمكن تعويضها بموارد أخرى تؤدي نفس الدور، يعتبر هذا الاختبار في غاية الأهمية لأنه في حالة ما إن كانت الكفاءة مثلا غير قابلة للنقل و التحويل فإن المنافس يمكن أن يستبعد دورها كمصدر للميزة التنافسية.

ج- تقييم مدى إمكانية تحقيق الموارد والقدرات للربح

يتم تصنيف موارد المؤسسة من حيث اعتبارها استراتيجية أو غير استراتيجية من خلال درجة مساهمتها في تعظيم ربحية المؤسسة على المدى الطويل، وبالتالي فإن عملية التقييم يجب أن تستهدف معرفة ما يمكن أن تحققه هذه الموارد والقدرات التي تم تصنيفها على أنها استراتيجية من عوائد وأرباح المؤسسة.

وعلى اعتبار أن العوائد المتحققة من الموارد والقدرات تعتمد على عاملين هما: مدى استدامة الميزة التنافسية التي تحققها المؤسسة، ومقدرة هذه الأخيرة على تحقيق العوائد المكتسبة من مواردها وكفاءتها، فإن عملية التقييم تتم من خلال هذين العاملين.

- مدى استدامة الميزة التنافسية: عادة ما تتضاءل الميزة التنافسية على المدى الطويل مما يؤدي الى تناقص العوائد المرتبطة بها، بسبب استنفاد الموارد المحققة لتلك الميزة، أو بسبب تقليد المنافسين لتلك الموارد و الكفاءات، بمعنى أن الميزة التنافسية ترتبط بدرجة كبيرة بطبيعة خصائص كل من الموارد و الكفاءات المحورية للمؤسسة.

- مقدرة المؤسسة على تحقيق العوائد المكتسبة من مواردها وكفاءتها: بمعنى أن العوائد المتحققة للمؤسسة من مواردها وكفاءتها لا تعتمد فقط على مدى استمرار موقفها التنافسي، ولكنها تعتمد أيضا على قدرة المؤسسة في الحصول على تلك الفوائد وعلى طريقة تخصيصها على الأصول التي شاركت في توليدها.

د- اختيار الاستراتيجية الملائمة

والتي تحقق الاستخدام الفعال للموارد و الكفاءات المحورية، علما أن الاستراتيجية التي يتم صياغتها تتوقف على خصائص الموارد والكفاءات من حيث قدرتها على خلق القيمة، صعوبة تقليدها، ندرتها،... الخ.

هـ- تطوير وتحسين حافظة الموارد وكفاءة المؤسسة
لا تهتم نظرية الموارد الداخلية و الكفاءات بتنمية الموارد والكفاءات الحالية فقط، ولكنها تهتم أيضا بخلق وتنمية قاعدة موارد وكفاءات مستقبلية للمحافظة على مخزون المؤسسة من الموارد والكفاءات، وتنمية الميزة التنافسية وزيادة الفرص المستقبلية.

خاتمة

أصبح الطابع الذي يميز منظمات أعمال النجاح والتفوق، هو ازدياد نزعتها نحو التنافسية المعتمدة على المعلومات و المعرفة في ظل الاقتصاد الجديد، الذي يركز على اقتصاديات الوفرة وليس الندرة، وقد أصبحت التنافسية ذلك المجال الذي يقود الى تقديم الإبداعات من المنتجات والخدمات التي تلي طموحات السوق المتجددة، فضلا عن إمكانية المنظمات على البقاء وتنامي قدرتها على التنافس أيضا.

فمسؤولية كل إدارة هو أن تنمي معرفتها التنافسية ومقدرتها على تلبية حاجات الزبائن في المستقبل، فمن الضروري لمنظمات أعمال أن تنفذ بنجاح الاستراتيجية المستندة الى المعرفة، وذلك لكي تستطيع أن تسلم ثروة المستقبل.

مقدمة

إن نجاح منظمات الأعمال في البيئة المعاصرة يتطلّب منها أن تعطي أهمية لطبيعة التغيرات العميقة والجذرية التي ظهرت في عالم الأعمال اليوم، حيث الأهمية الكبرى لرأس المال المعرفي والتسارع في تطوّر التكنولوجيا والأنظمة الداعمة لذلك، كلّ هذه التغيرات تتطلب منها أن تكون مرنة ومعرفية بما يمكنها بناء أساس صحيح للميزة التنافسية، بعد أن أدرك أن بناء الميزة التنافسية يعتمد أساساً على الموجودات الفكرية وتحديد الأصول المعرفية والاستثمار فيها بما يعزز من رفع مستوى التعلم التنظيمي داخلها وتشجيع الإبداع والابتكار، إضافة إلى تنمية كفاءاتها فالمعرفة الكامنة مرسخة في أذهان هاته الكفاءات بهدف استغلالها بالقدر الذي يمكنها من قيادة عجلة الإنتاج وبفضلها ترتقي المؤسسات وتحقق التميّز في ظلّ المنافسة الشرسة التي فرضت التحول نحو الاقتصاد المعرفي.

المبحث الأول: الإبداع

بتزايد حدّة المنافسة التي أصبحت تهدّد الكثير من المؤسسات، أصبح اللجوء إلى الإبداع أمراً حتمياً باعتباره هدف النشاطات المتميزة لأغلب المنظمات التي تعمل على نشر المعرفة، فهذه الأخيرة تعمل على تبني أساليب متميزة لتحريك وتحفيز قدرات مواردها البشرية الإبداعية، ومن المؤكّد أن المؤسسات المتميّزة هي التي تكون قادرة على الإبداع والتجديد على أساسٍ دائمٍ ومستمرّ يتيح لها ابتكار منتجات أو طرق إنتاج جديدة أو تطوير المنتجات الحالية، فضلاً عن توسيع السوق المحلية أو الخارجية وجلب المزيد من المعرفة.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الإبداع

أ- مفهوم الإبداع

يعتبر موضوع الإبداع من أحد الموضوعات المهمة والمنتشرة في ميادين علم الإدارة بشكلٍ خاص وفي العلوم الأخرى كعلم النفس والاجتماع بشكلٍ عام، على الرغم من أنّه يعتبر من أكثرها إثارة للجدل ومن الظواهر المعقدة بسبب تعدّد الأشكال والمخرجات التي يظهر بها وتنوع طرق وأساليب تحقيقه وإنجازه، وهذا ما أكّده الكثير من أعلام البحث في هذا المجال على أنّه من الصعب وضع مفهوم نظري مجرد للإبداع، وفيما يلي ذكر لأبرز التعريفات من قبل الباحثين:¹

عرف Hage الإبداع على أنّه "الممارسة أو العملية التي ينبثق عنها إحداث فكرة أو سلوك أو منتج أو خدمة أو تكنولوجيا أو أي ممارسة إدارية، بحيث يترتب عليها نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة".

أما Robbins يرى الإبداع بأنّه "فكرة جديدة يتمّ تنفيذها من أجل تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة"، ويُمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات تقود إلى خلق شيءٍ ذو قيمة وإحداث تطوير جوهري هائل، ويُمكن أن تشتمل هذه

¹ برفين جونيما، أحمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008، ص 200.

التحسينات على بعض الجوانب، مثل الإنتاج والهياكل التنظيمية والطرق الجديدة في التكنولوجيا والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد والعاملين والأنظمة الإدارية.

ويرى Doft الإبداع بأنه "عملية التبني التي تتم لفكرة أو سلوك جديد على واقع أو قطاع العمل أو سوق المنظمة أو البيئة العاملة لها".

ومن وجهة نظر Suliman الإبداع هو "العملية الناتجة عن مجموعة من العوامل التي توفر البيئة التنظيمية المناسبة، والتي تشتمل على مدى وجود بيئة عمل ملائمة لتوليد الأفكار الجديدة".

فالإبداع ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة، ولذلك يُمكن القول أن الإبداع يتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة، ومن ثم القدرة على التفكير بشكلٍ مختلفٍ ومبدعٍ، ومن ثم إيجاد الحل المناسب.¹

كما عرّف Albin Chalandan الإبداع بأنه "ذهنية متميزة، حيث عقلية المبدع هي عطاء من عند الله لا تصنع إلا نادراً، لذا لا يحقّ إفسادها بتصرف الهيئات أو مناخ المؤسسة، حيث لا يقتصر الإبداع على إطلاق منتج جديد أو وضع إجراءات تنظيمية، بل هو مجموعة السلوكيات التنظيمية والتنافسية، فالاستراتيجيات المرتبطة بعملية الإبداع ليست وحيدة بل أشكال جديدة بالتأثير كما أنها ليست قرينة صناعية فحسب بل مرتبطة بالمجهود العام للمؤسسة.²

اعتماداً على التعاريف السابقة للإبداع، وما كُتب حول هذا الموضوع، نجد أن جميعها تتفق على أن في الإبداع جديد وتجديد، يهدف إلى تحسين شيء ما، ونستدل كذلك على أن الإبداع عبارة عن الإتيان بشيء جديد أو مفاهيم جديدة من خلال مراحل متعددة ينتج عنها أفكار أو أعمال جديدة.

¹ جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009، ص 09.

² بغدادي كرمالي، مرجع سبق ذكره، ص 238.

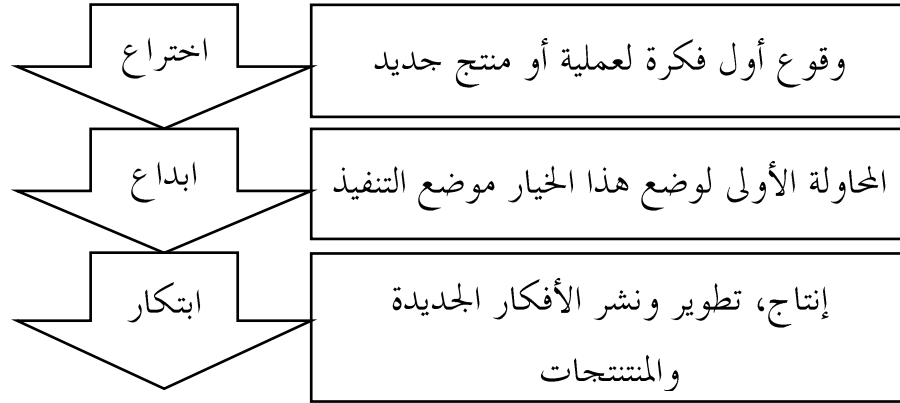
وعند الحديث عن مفهوم الإبداع، نلاحظ وجود تداخل وخط بين مصطلح الإبداع (La créativité) مع مصطلحات أخرى، خاصة الاختراع (L'invention) والابتكار (L'innovation)، سنحاول التمييز بين هاتين المصطلحات والمفاهيم فيما يلي:¹

* الاختراع L'invention: يُشير إلى وقوع أول فكرة والتوصّل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا، وهو عبارة عن إنشاء فكرة جديدة لم يسبق لها الظهور لتنفذ لعملٍ جديد لم يسبق له التطبيق، والاختراع أخصّ من الإبداع، فالاختراع يعمل على التأثيرات الفنية في توليد الفكرة الجديدة، حيث تكون الموارد الملموسة أقل أهمية في ضمان تحقيقه، ويعتمد على الموارد غير الملموسة كالوقت والعبقرية وتقدّم العلم.

* الابتكار L'innovation: هو عمليات تنظيمية مقصودة على شكل اقتراحات أو اختيارات لطرح منتج جديد (سلعة، خدمة، تكنولوجيا، مهارة جديدة)، بحيث تسمح هذه العمليات للمؤسسة، بتطوير موقعها الاستراتيجي وتعزيز كفاءتها وتكنولوجياها، وهو عملية تحويل الأفكار الجديدة إلى حقيقة علمية، أي التطبيق العلمي للإبداع، فالأفكار قد لا تكون جديدة، لكن إدخالها في الحياة العملية هو ابتكار جديد.

ويكمن الاختلاف بين الإبداع والابتكار في أنّ الإبداع هو التوصّل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، بينما الابتكار هو التطبيق الملائم لهذه الفكرة الجديدة، وبهذا فإنّ الإبداع يتعلّق بتأليف الأفكار الجديدة وتوليدها، أما الابتكار فهو يتعلّق بتطبيق هذه الأفكار وتحويلها إلى واقع عملي ملموس، فالإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة والابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بتنفيذ هذه الفكرة وتحويلها إلى منتج.

¹ سلطان محمد رشدي، المعارف الجماعية وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 11، جوان 2012، ص



الشكل 16: الفرق بين الإبداع، الابتكار والاختراع.

المصدر: سلطاني رشدي، مرجع سبق ذكره، ص 145.

ب- خصائص الإبداع

يتميز الإبداع بجملة من الخصائص يتمثل أهمها في:¹

* الجدية والحدثة: يجب على المنتج الإبداعي سواء كان أسلوب أو تقنية، أو سعة أو خدمة أن يكون جديد من حيث الخصائص والاستعمال والمنفعة التي يقدمها المنتج الإبداعي.

* المنفعة أو القيمة: أي أنه يجب أن يكون المنتج الإبداعي ذا منفعة أو قيمة، وليس هذا فحسب، بل يجب أن يأتي بقيمة أو منفعة إضافية عن منتجات المنظمات التي كانت من قبل.

* التكامل أو الترابط: حيث يشترط في المنتج الإبداعي أن يتّصف بوضوح أبعاده ومكوناته، والتكامل فيما بينها ليحقق ميزة تنافسية للمنظمة.

* التراكمية: بحيث يكون الإبداع مؤسس على نتائج ومعطيات سابقة، ويكون خلاصة الجهود التراكمية، التي تستعمل كمعطيات ومدخلات لعملية الإبداع.

¹ أحمد طرطار، سارة حليمي، أثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13 - 14 ديسمبر 2011، ص 08.

* المواءمة الزمنية: يعني بذلك تقديم المنتج الإبداعي في الوقت المناسب، إذ أنه مهما كان نوع العمل وجودته فإنه يفقد قيمته عند تنفيذه في الوقت غير الملائم، فلذلك من شروط الإبداع أن يكون في الوقت المناسب لكي تستفيد منه منظمات الأعمال.

المطلب الثاني: مصادر وأنواع الإبداع

أ- مصادر الإبداع

يشير الباحثون إلى تنوع مصادر الإبداع التنظيمي، ولكن أغلبهم أكد على المصادر الداخلية والخارجية أو على دور العقل والتفكير، حيث أن الفلاسفة عدوا الإلهام والوحي أهم مصادر الإبداع، فيما عزاه الآخرون إلى الحدس، وطبقا لوجهة النظر هذه فإن الإبداع يحدث فجأة بدون تدخل العقل والإرادة، وقد أشارت العديد من الدراسات البحثية في أمريكا وبريطانيا إلى أن المنظمات الصناعية قد وجدت أن هناك توازناً في مصادر الإبداع الداخلية والخارجية التي تستثمرها هذه المنظمات، أما في المنظمات الإيطالية فقد وجد أن أغلبها تعتمد على المصادر الخارجية للإبداع وخاصة من المصادر المشتركة، مثل مراكز البحث والتطوير والتصاميم وبراءات الاختراع، وأكدت دراسات أخرى أن مصادر الإبداع التكنولوجي هي المختبرات البحثية للمنظمات والدوريات المهنية وخلصات براءات الاختراع والمصادر الحكومية وأفراد التسويق والزبائن، والمستشارين والعاملين، لكن هناك من يرى أن الإبداع يُمكن أن يأتي من الداخل أو من الخارج.

ويُمكن أن يصدر الإبداع من تفاعل ثلاثة عناصر، هي: الخبرات المعرفية، الفكرية والفنية، والمهارات والتفكير الخلاق، والدوافع الداخلية والخارجية، أما Drucker فيؤكد أن الإبداعات تنشأ من التوقد في الذهن العبقري وأغلبها تنتج عن البحث الفرضي والواعي لغرض الإبداع، وحدد أربعة من هذه الفرص الموجودة داخل المنظمة أو الصناعة، هي: الحدث غير المتوقع، والتعارض (Incongruities) واحتياجات العاملين (Process needs)، والتغيرات في هيكل الصناعة والسوق (Industry & Market Changes).

أما المصادر الخارجية فهي التغيرات الديمغرافية في الأذواق والتفضيلات والمعرفة الجديدة، لكن في بعض الأحيان الإبداع قد يظهر من العاملين القريبين من الزبائن الأقل

ارتباط بالمكتب وبإشراف القائد الإداري الملهم والمثابر والأكثر براعة في خلق الحماس وجذب وتشجيع الأفكار الجيدة والأشخاص الجيدين. إذن، يُمكن القول أن الأفكار الإبداعية ممكن أن تنبثق من كل مستويات المنظمة، وأن المنظمة تكون أكثر إبداعاً إذا ما استطاعت استثارة التفكير الإبداعي في كل مستوياتها.¹

ب- أنواع الإبداع

تناول الباحثون في مجال السلوك التنظيمي وعلم المنظمة موضوعات الإبداع من مداخل ونظريات مختلفة، وقد قادت مجالات دراساتهم وأهدافها المتنوعة إلى تشخيص أنواع مختلفة للإبداع منطلقين من منطلقات مختلفة، يُمكن أن نوضحها كآتي:²

1- أنواع الإبداع وفقاً لاستعمالاته والغرض منه

حيث وفقاً لهذا المنطلق صنف الإبداع إلى نوعين:

➤ إبداع المنتج Product innovation

وهو إحدى الطرائق التي تتكيف بموجبها المنظمات مع التغيرات في بيئتها من خلال طرح منتجات جديدة أو تحسين منتجات قائمة باستمرار.

➤ إبداع العملية Process innovation

الذي يُشير إلى إدخال أساليب عمل جديدة أو إجراء تحسينات على العملية الإنتاجية، مؤكداً احتمالية عمل النوعين معاً كعلاج الطبيب للمرضى، فإن التشخيص (كإبداع عملية) وكفاءة الدواء (كإبداع منتج).

2- أنواع الإبداع وفقاً لمجالاته

حيث صُنّف الإبداع إلى صنفين هما:

¹ حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثناء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص 46.

² حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص 47، 48.

✚ إبداع إداري Administration innovation.

✚ إبداع تكنولوجي Technological innovation.

✚ فالإبداع الإداري يختلف عن الإبداع التكنولوجي، كونه يحدث أقل تكرار منه، في الغالب يتبع عملية تغييرٍ داخلية أكثر من التغيرات في الإبداع التكنولوجي، وتشمل الإبداعات الإدارية.

✚ أما الإبداعات التكنولوجية فتتمثل في طرح منتجات جديدة أو تعديل منتجات قائمة أو إدخال عمليات وطرائق جديدة على العملية الإنتاجية أو إجراء تحسينات عليها.

3- أنواع الإبداع وفقاً لمستوى التغيير الذي ينطوي عليه أو مدى التأثير
فقد أشار العديد من الباحثين إلى صنفين من الإبداع وفقاً لمدى تأثيره، وهما:

✚ الإبداع الجذري Radical innovation

الذي يشير إلى العملية متكاملة العناصر من إنتاج وتسويق وإدارة استراتيجية، بحيث يؤدي إلى طرح منتج جديد أو خدمة جديدة مختلفة جذرياً عن تلك الموجودة في الأسواق.

✚ الإبداع التدرجي أو المضاف Incremental innovation

الذي يعبر عن تحسينات على المنتج الحالي أو منتج جديد بأبعاد مماثلة لأبعاد المنتج السابق، والإبداع لم يعد جذرياً ما لم يحقق الشروط الآتية بعضها أو كلها (إشباع حاجات جديدة، إشباع حاجة قائمة للمشتريين، ولكن بفاعلية 5 مرات عما اعتاد عليه هؤلاء، تخفيض تكاليف الإنتاج بنسبة لا تقل عن 30% عن المنافسين، وتحقيق أرقام مبيعات تفوق المتوقع مرتين على الأقل).

وقد ميّز في المنظور نفسه بين نمطين رئيسيين للإبداع، هما:

✚ إبداع التحسينات المتعاقبة

الذي يستهدف نفس العملاء وضمن المجال الإنتاجي والتسويقي نفسه، وهو يلائم المنظمات القائمة لتراكم الخبرة لديها.

✚ إبداع القفزات الخاطفة

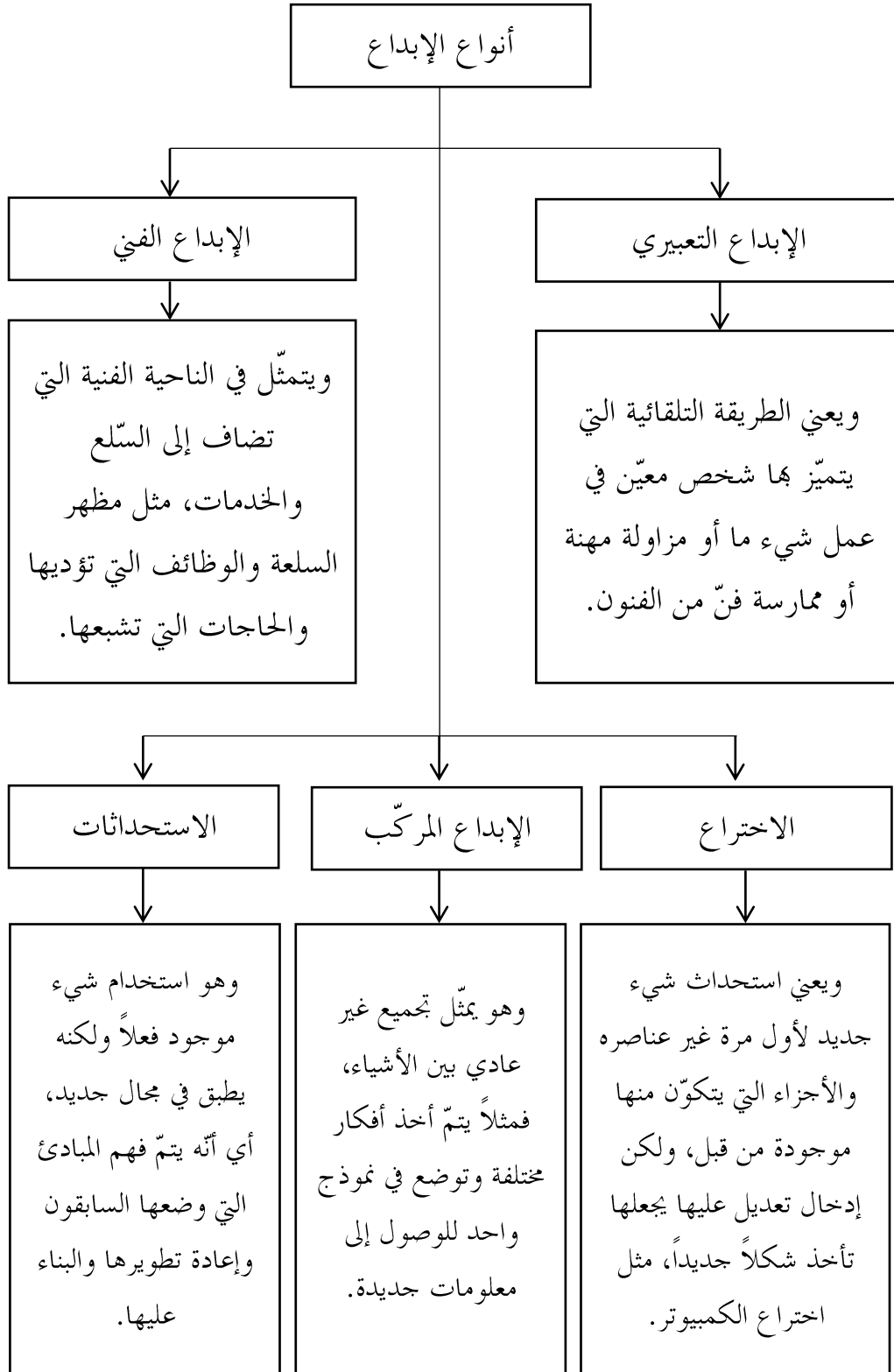
الذي يستهدف الفراغات أو المساحات المهملة بين فئات العملاء والحاجات غير المشبعة، ويلائم المنظمات الصاعدة، وهو أكثر أشكال الإبداع جذرية وعمقاً ومغامرةً وصعوبة، ويدخل ضمن هذا التصنيف الإبداع التركيبي الذي يعتمد ذات التقنيات الحالية أو العمليات لإنتاج منتج جديد، وإبداع إضافي الذي يُشير إلى التحسينات الإضافية على المنتج أو العملية والإبداع المتقطع الذي يعتمد التطوير للمنتوج أو التقنيات الجديدة للعملية.

والتصنيف الأكثر شيوعاً لأنواع الإبداع الذي وضعه Taylor، حيث قسّم الإبداع إلى خمسة أنواع رئيسية، هي:¹

1. الإبداع التعبيري Expressive creativity وتكون فيه الأصالة والكفاءة على قدرٍ قليلٍ من الأهمية.
2. الإبداع الإنتاجي Productive creativity وهو الذي يرتبط بتطوير آلة أو منتج أو خدمة.
3. الإبداع الاختراعي Inventive creativity وهو يتعلّق بتقديم أساليب جديدة.
4. الإبداع الابتكاري Innovative creativity يُشير إلى التطوير المستمر للأفكار، وينجم عنه اكتساب مهارات جديدة.
5. إبداع الانبثاق "الاستحداث" Emergence creativi وهو نادر الحدوث لما يتطلبه من وضع أفكار وافتراضات جديدة كلّ الجّدة.

¹ سليم بطرس جلدّة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003، ص 23.

والشكل التالي يوضح ما تمّ شرحه:



الشكل 17: أنواع الإبداع

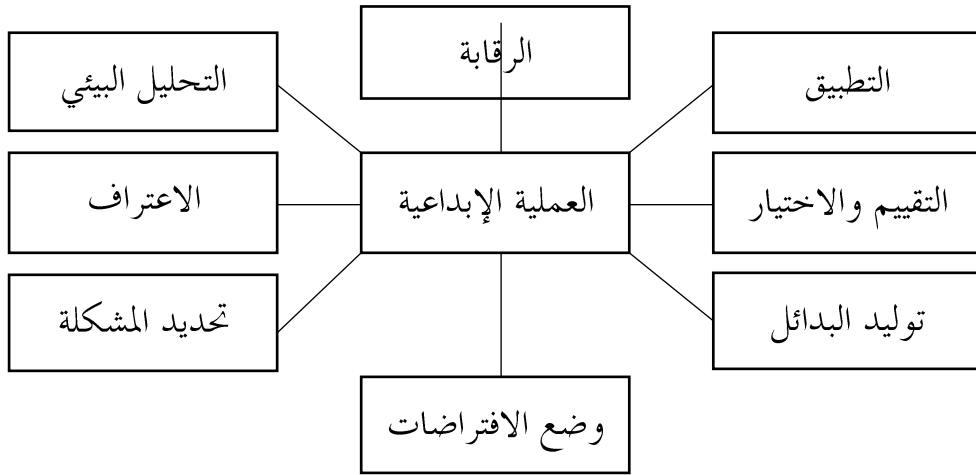
المصدر: سليم بطرس جلدة، منير زيد عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

المطلب الثالث: مراحل عملية الإبداع

بالرغم من الاتفاق العام بين الباحثين والممارسين الذين تناولوا العملية الإبداعية بالتحليل والدراسة على مبدأ وجود المراحل بدءاً من الإحساس بالمشكلة وانتهاءً بالتوصّل إلى الناتج الإبداعي، إلا أنّ ما يستدعي الاهتمام بالمنظمة هو الناتج الإبداعي الأصيل، لكن هذا لا يقلل من أهمية العملية الإبداعية التي من شأنها أن تؤدي لتلك النواتج الأصلية إذا ما توافرت بيئة مناسبة، وأزيلت من طريقها المعوقات المختلفة.

ومع تباين وجهات النظر حول ما يعنيه تعبير "العملية الإبداعية" وطبيعة المراحل التي تمرّ بها، إلا أنّ الاتجاه التقليدي يصف هذه العملية بدلالة مجموعة من الخطوات تبدأ بتحليل البيئة ثم الاعتراف بوجود المشكلة، ثم تحديد المشكلة، تتبعها وضع الافتراضات، وتوليد بدائل الحلول ثم الاختيار من بين البدائل، ثم تطبيق البديل المختار، ثم الرقابة والمتابعة.

والشكل التالي يعبر عن ما تمّ ذكره:¹



الشكل 18: مراحل العملية الإبداعية

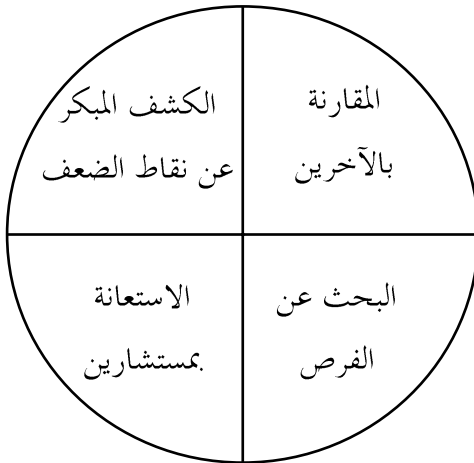
المصدر: من إعداد الباحثة.

¹ بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة وإدارة الأصول الذكية والإبداع، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة تلمسان،

الخطوة الأولى: تحليل البيئة

يفترض معظم واضعي الاستراتيجيات بأن المنظمات لا بد أن تستجيب بسرعة للمشكلات والفرص حتى تتمكن من النجاح في المستقبل، لذلك فالقدرة على التعرف على المشكلات والفرص فور ظهورها أو حتى قبل حدوثها أمر حتمي وهام لتحقيق النجاح، وبالتالي يجب المراقبة الدقيقة والمستمرة لكل من البيئة الداخلية والخارجية لملاحظة واكتشاف مظاهر وعلامات المشكلات أو الفرص.

في هذه المرحلة، يجب الاهتمام بجمع المعلومات عن منافسيها وعملائها، بالإضافة إلى تدريبها لجميع مستويات الإدارة للبحث عن نقاط الضعف وعلامات الخطر في المتغيرات البيئية... الخ وضع التنبؤات والسيناريوهات المحتملة للمستقبل، وهذا كله بهدف زيادة قدرة المنظمة على حل المشكلات والاستفادة من الفرص المستقبلية بصورة أفضل.



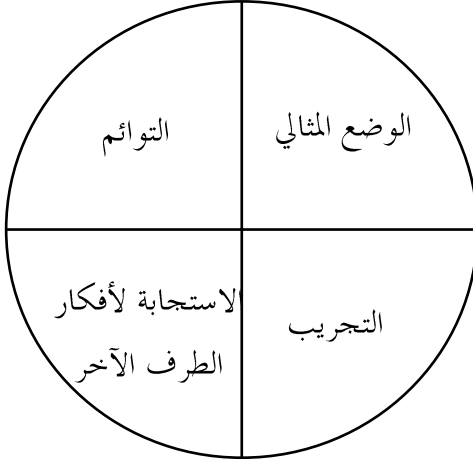
إذا لم تكن المنظمة تبحث دائماً عن المشكلات التي تتضمن الفرص، فكيف ستدرك أنها متواجدة فعلاً؟ وكيف ستتمكن من حلّ المشكلات والاستفادة من الفرص المتاحة ما لم تكن على دراية ومعرفة بأنها متواجدة

مرحلة تحليل البيئة.

الخطوة الثانية: التعرف على المشكلة

لا بد على المنظمة أن تتعرّف على المشكلة أو الفرصة وتصبح مدركة لها حتى تتمكن من التعامل معها وحلها أو الاستفادة منها، وذلك عن طريق المعلومات التي تقوم بجمعها أثناء تحليل البيئة، والتي ستتيح للمنظمة إمكانية التعرف على وجود المشكلة أو الفرصة، فغالباً ما يشعر المبدع بإحساس غامض بأن هناك خطأ

ما أو فرصة متواجدة في مكانٍ ما، حيث تحدث هذه العملية أثناء معالجة المعلومات البيئية من منطقة اللاشعور، ثم تظهر المشكلة أو الفرصة في النهاية عندما تطفو وتصل إلى المنظمة الواعية من التفكير.



لا يُدرك الأفراد أنّ هناك مشكلة ما إلا بعد فشلهم في تحقيق هدفٍ ما، أما بالنسبة للفرص فقد يُدركها الأفراد عندما يشعرون بقدرتهم على التفوّق على أهدافهم بتطبيق بديلٍ معيّنٍ بالاستفادة من الجوانب الإيجابية من الموقف المطروح.

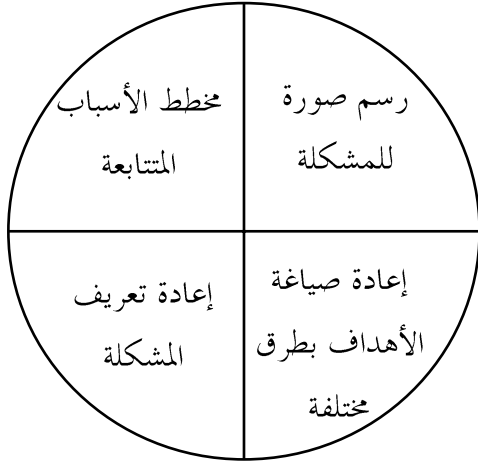
مرحلة التعرف على المشكلة.

الخطوة الثالثة: تحديد المشكلة

تهدف هذه المرحلة إلى التأكّد بأن جهود المنظمة سوف توجه لحل مشكلة حقيقية، وليس مجرد التخلص من مجموعة من الأغراض، كما تتضمن وضع أهداف عملية لحلّ المشكلة، وتحديد المعايير التي تبرهن على أنّ المشكلة قد تمّ حلّها، فهناك العديد من الأسئلة التي يجب أن تجد لها إجابات، مثل:

- ما الجوانب التي أثرت أو ستؤثر عليها المشكلة؟
- كيف حدثت المشكلة أو لماذا ستحدث؟
- ما الذي يُمكن القيام به لتكون أكثر نجاحاً؟

إن هذه الأسئلة ستؤدي بالفرد إلى الغوص داخل المشكلة واكتشافها عن قرب، أو تحديد الفرصة الحقيقية المتاحة.



تحديد المشكلة هو التأكد من أن ما يبذله الفرد من جهدٍ، وما يتخذه من قراراتٍ موجه بصورة مباشرة نحو حلّ المشكلة الفعلية، أو نحو الاستفادة من فرصة حقيقية وليس مجرد أعراض أو مظاهر للمشكلة أو الفرصة.

مرحلة تحديد المشكلة.

الخطوة الرابعة: وضع الافتراضات

من الضروري أن يضع المبدع افتراضات عن ظروف العوامل المستقبلية في الموقف المطروح للدراسة، فعلى سبيل المثال: ما هو الموقف الاقتصادي عند إنتاج أحد المنتجات الجديدة وطرحها في الأسواق؟ أو ما هو ردّ فعل مديرِك اتجاه اقتراحاتك؟ إن هذه الافتراضات تمثّل عائقاً رئيسياً أمام نجاح الحلّ المطروح للمشكلة، أو قد يتسبّب في مغالاة الفرد في تقدير احتمالات نجاح أحد البدائل في حلّ المشكلة.

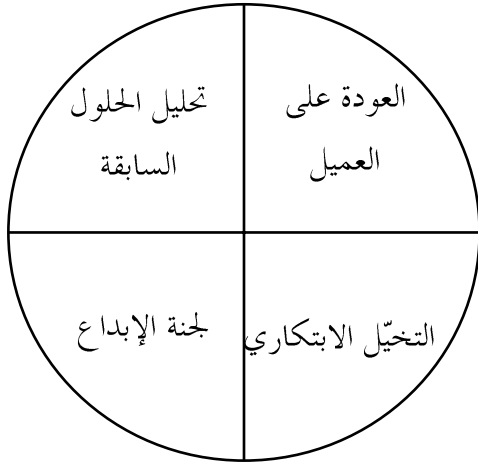


تمثّل الافتراضات الخاصة بالمستقبل أساس لكلّ قرار يتّخذه المبدع، فهي التي تحدّد إطار القرارات وتقيّد الحلول التي تمّ التوصل إليها.

مرحلة وضع الافتراضات.

الخطوة الخامسة: توليد بدائل الحلول

تتضمّن هذه المرحلة وضع قائمة بالبدائل المعروفة (الاعتماد على الأسلوب المنطقي الرشيد)، وأيضاً توليد مجموعة من البدائل الإضافية (الاعتماد على الحدس والبديهية)، وطبقاً لقدرات المبدع على تحديد وصياغة البدائل المفيدة، تتعاضد فرص حلّ المشكلة. إنّ الهدف من توليد البدائل هو ضمان الوصول إلى مرحلة التقييم والاختيار بمجموعة كافية من الحلول المحتملة، وهنا يُمكن الاستفادة من الأساليب الابتكارية في توليد بدائل أكثر مما يُمكن الوصول إليه بالأساليب التقليدية المعتادة، لأنّ المطلوب هو التركيز على كمية الأفكار الجديدة وليس نوعيتها أو جودتها.

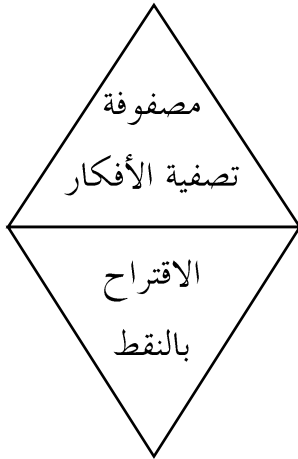


من أكثر الطرق سرعةً وسهولةً لتنمية الطاقات والقدرات الابتكارية في المنظمة هو التركيز على تطوير مهارات العاملين على توليد البدائل، سواء بصفة فردية أو جماعية.

مرحلة توليد بدائل الحلول.

الخطوة السادسة: الاختيار من بين البدائل

تعتمد عملية صنع واتخاذ القرار على التقييم المنهجي المنظم للبدائل وفقاً للمعايير التي تمّ وضعها من قبل، وتتطلب هذه العملية تحديد النتائج المحتملة للبدائل المتعددة المتاحة، وكلما زادت فاعلية المبدع في تحديد النتائج المحتملة، زادت فرص اختيار البدائل الفعالة، وتقوم هذه المرحلة في إطار أسلوب منطقي رشيد، كما يُمكن الاستعانة بالقدرات الشخصية، خاصة في حالة المشكلات المعقدة.

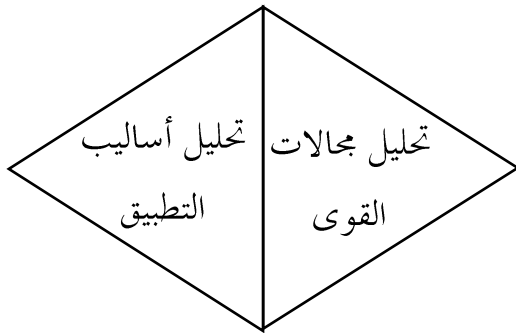


توصف هذه الخطوة بأنها عملية منطقية عقلانية، تتم عملية فرز وتصفية الأفكار في مرحلتين: الأولى، فرز الأفكار في مرحلتين وفقاً لمستوى ابتكاريتها، والثانية، فرز الأفكار لتأثيرها المحتمل.

مرحلة الاختيار بين البدائل.

الخطوة السابعة: التطبيق

بمجرد أن تصبح للمبدع فكرة واضحة عما يريد القيام به، وخطه تنفيذي، يُمكنه البدء في العمل، ويتطلب التطبيق التركيز الكامل بالاهتمام بالتفاصيل والتنبؤ والتغلب على المعوقات، لذلك يجب أن تحدّد الأهداف وتحصل على دعم الآخرين.



لا يقتصر الأمر على مجرد الحصول على الأفكار، بل يجب وضع خطط العمل لتحويل هذه الأفكار إلى واقع عملي والاستفادة منها في السوق المستهدف، والعمليات التنظيمية في المنظمة.

مرحلة التطبيق.

الخطوة الثامنة: الرقابة

تقييم النتائج هي المرحلة الأخيرة في العملية الإبداعية في حلّ المشكلات، والهدف منها هو مدى مساهمة تصرفات المبدع في حلّ المشكلة. إن هذه المرحلة تصبّ نتائجها مباشرة في مرحلة التحليل البيئي، التي تبدأ دورة جديدة من عملية الإبداع.



من المهم في هذه المرحلة أن يكون المبدع قادراً على اكتشاف سلبيات الحلول التي اقترحها، والاعتراف بإمكانية حدوث أخطاء هو في حد ذاته مهارة تكتسب في هذه العملية.

مرحلة الرقابة.

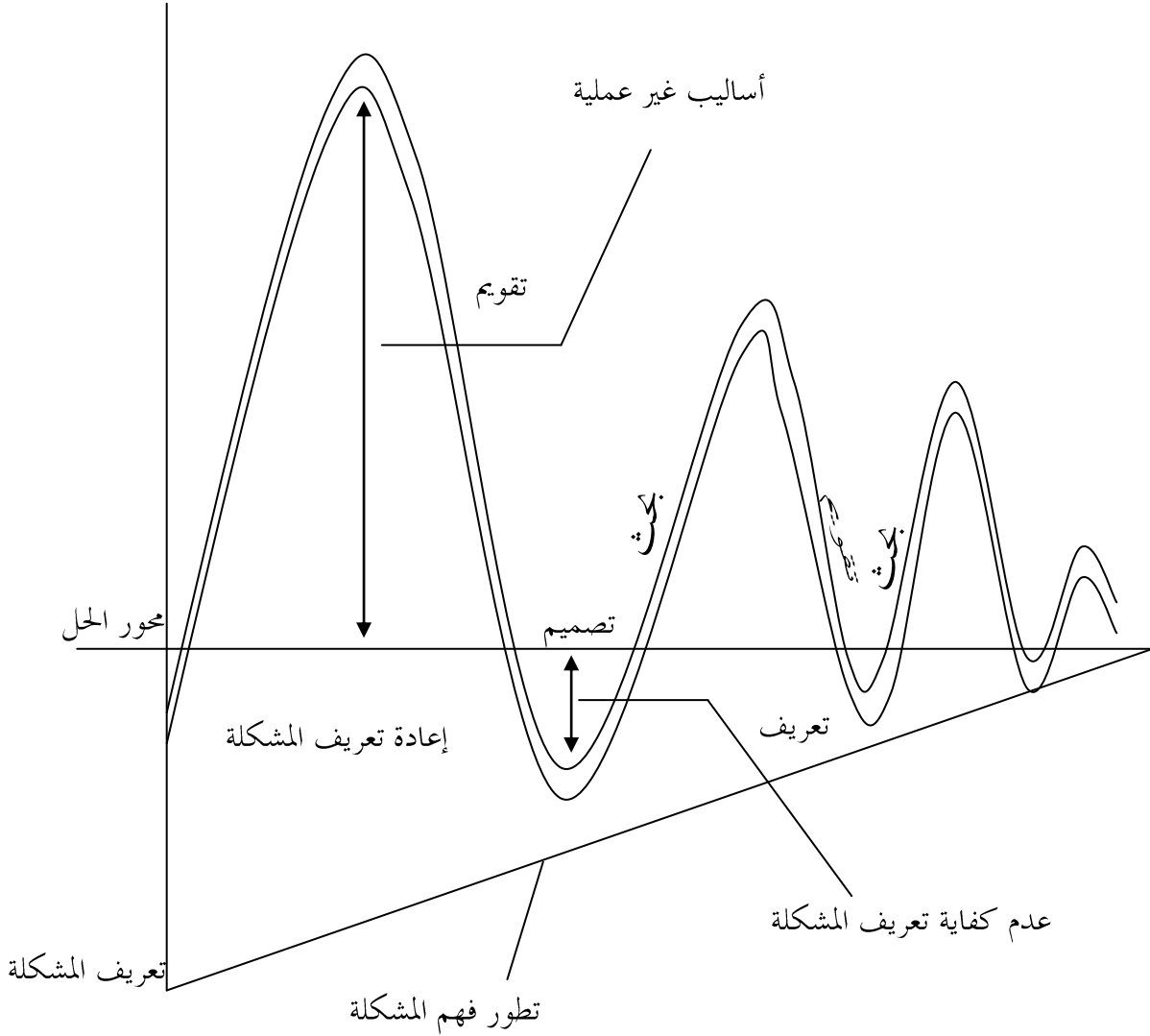
على الرغم من تعدد الاتجاهات التي تناولت العملية الإبداعية بالوصف والتحليل، إلا أن هناك اتفاق على عددٍ من العوامل المشتركة فيما بينها، أهمها:

* لا تحدث مراحل العملية الإبداعية بطريقة منتظمة وحسب تسلسل جامد، ولكنها تتداخل فيما بينها، وقد تبرز في أوقات معينة بعض الظواهر التي تميز بين مرحلة وأخرى، وخاصة عندما يواجه المبدع عقبات في طريقة الانطلاق إلى مرحلة جديدة.

* إن المبدع يقضي وقتاً قد يطول أو يقصر في الإعداد والبحث ومراجعة المعلومات المتعلقة بمجال اهتمامه، ونتيجة لهذه العملية يقوم بتحديد المشكلة أو المشروع الذي سيتابعه، وفي جميع الحالات تخضع صياغته الأولى للمشكلة وأفكاره المبدئية لحلها إلى عملية تغيير وتعديل وفحص وإعادة صياغة ... وهكذا حتى تصل العملية الإبداعية إلى نهايتها.

* لا تتم العملية الإبداعية بسلاسة ويُسرٍ من البداية إلى النهاية، فقد تتعثر أو تتوقف نتيجة الملل أو الإجهاد أو عدم وضوح خط السير باتجاه المرحلة اللاحقة، ولكنها مع ذلك تستمر في مستوى اللاشعور لفترة ما حتى تعود للظهور عندما تظهر للمبدع فكرة جديدة أو أسلوب جديد لم يتم استخدامه أو اختباره في السابق.

* إن العملية الإبداعية نشاط ديناميكي يستخدم فيه المبدع طاقاته العقلية والنفسية لبلوغ غايته، وتشهد فترات مدٍّ وجزرٍ يمثلها الرسم التخطيطي الذي قدمه الباحث فون فانج Fon Fange، كما يظهر في الشكل التالي:



الشكل 19: مخطط توضيحي لطبيعة تطوّر العملية الإبداعية

المصدر: بوزيان عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 214.

كما يظهر في الشكل، تبدأ العملية الإبداعية بمواجهة مشكلة يعرفها المبدع من محيطه بما يتوفّر لديه من معلومات، ثمّ يتبع ذلك عملية بحث أسلوب للحل من حيث الفعالية، ويترتب على هذه المحاولات اقتراب المبدع من فهم أعمق للمشكلة، قد يصل بها إلى حلّها، ولكن بالنسبة لبعض المشكلات تنشأ بصورة دائمة ظروف جديدة تجعل من

الممكن إيجاد حلول جزئية محدودة. يمكن وزمان معين، الأمر الذي يحتم العودة مرة أخرى إلى عمليات البحث والتقييم.

المطلب الرابع: دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية

أصبح الإبداع موضع اهتمام الأكاديميين والممارسين في جميع المجالات الحياتية، وذلك لما له من تأثير إيجابي على نجاح المؤسسة في تحقيق الكفاءة والفعالية، وتؤكد الخبرة التاريخية أن أي مؤسسة مهما كانت إمكانياتها أو قدراتها لا تستطيع المحافظة على موقعها التنافسي في السوق، إذا اعتمدت الأساليب والاستراتيجيات التقليدية في عصر الثورة التكنولوجية والعولمة الاقتصادية، إذ لابد للمؤسسات لكي تبقى في ساحة التنافس أن تعتمد الإبداع الذي يُعتبر أحد أهم الركائز لبناء وتعزيز ميزتها التنافسية، وإن علاقة الإبداع بالميزة التنافسية ينبغي أن تتوفر على بعض العوامل، منها:¹

- التوفر على خاصية مميزة تجعله من الصعب تقليده من المنافسين بسهولة.
- أن يلبي حاجات واقعية للمستهلك وأهداف المؤسسة وشركائها الفاعلين.
- أن تملك المؤسسة الإمكانيات المادية والبشرية والمالية التي تمكنها من تجسيده على أرض الواقع.
- أن تكون للمؤسسة نظرة استباقية تحميها من المخاطر المحتملة مع استغلال الوقت.

حيث تنبع أهمية الإبداع في كونه أساس انطلاق المنظمة نحو الاستقرار، وذلك من خلال استغلال كافة القدرات والإمكانيات المتوفرة لدى مواردها المتنوعة، ومن أجل أن يساهم الإبداع في خلق وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة فهو يوفر لها.²

¹ كربالي بغدادي، دور الإبداع في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات - حالة المؤسسات الجزائرية -، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد الثاني، ديسمبر 2014، ص 241.

² سفيان نقماري، الإبداع والابتكار في النظام المصرفي ودوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك، الملتقى الدولي الأول حول اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة البليدة، 17 - 18 أبريل 2013، ص 14، 15.

1- البيئة التنظيمية المناسبة للنمو وتطور المنظمات

حيث يوفر الإبداع للمنظمات البيئة المناسبة للتطور والنمو، فمقومات البيئة المبدعة تسمح ببناء المنظمات والإصلاح والتطوير الإداري، لذلك فإن تميز المنظمة يقوم على عامل أساسي هو تبنيتها وتنميتها بيئة تنظيمية تؤصل الإبداع كهدفٍ تنظيمي متجدد ومطلوب، ويكون ذلك من خلاله مراعاة النظم والأساليب والوسائل التالية:

- تبني نظام مؤسسي يقوم على المشاركة وتأصيل قنوات الاتصال المفتوحة.
- اعتبار التدريب واجباً وظيفياً متصلاً ومتجدداً لكل العاملين.
- الاهتمام وإعطاء الأولوية للبحث والتطوير وتوفير المخصصات المالية الكافية لذلك.
- وضع معايير موضوعية لتقييم الأداء، وتقوم على تأكيد الثقة في العاملين وتشجيعهم على المبادرة والابتكار.
- وضع نظم للحوافز تؤمن المكافأة المادية والمعنوية للمبدعين.
- التوجه نحو التنظيمات اللامركزية التي تحقق قدراً من الاستقلالية والمرونة في التنفيذ.
- التفاعل بين الكيان المؤسسي والبيئة المحيطة به، مما يوسع ويعظم قدرات المؤسسة وإمكانياتها الإبداعية، ويتيح الفرصة في استقطاب الخبرات والقدرات والإمكانات المتوفرة في البيئة والاستفادة منها.
- أن تبذل القيادة الإدارية جهدها في تهيئة المناخ التنظيمي للإبداع.

2- تنمية المهارات الإبداعية

أي تطوير مهارات وقدرات الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة وتنمية معارفهم الإدارية والتنظيمية وتمكينهم من ممارسة وظائف العملية الإدارية بكفاءة، حيث يُعتبر ذلك

حاجة ملحة لترشيد وتوجيه الموارد المختلفة للمنظمة بما يخلق نوع من التميز للمنظمة مقارنة بمنافسيها.

3- تحقيق التميز في المنتج أو الخدمة

ويكون ذلك بتقديم خدمة أو منتج متميز بأسلوب مقبول وتكلفة أقل وجودة أعلى، وهذا بتوفر ثلاث خصائص أو مزايا:

أ- الاختلاف والتميز

ويقصد بذلك اختلاف المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة بصورة إيجابية عن منتجات أو خدمات منافسيها، حيث أن لكل منتج دورة حياة تبدأ بمرحلة التقديم وتنتهي بمرحلة الاضمحلال، لكن على المنظمة السعي إلى إيجاد حلول لإطالة دورة حياة هذا المنتج أطول وقت ممكن، وذلك من خلال التغلب على التحديات أو تأجيلها أو تحويلها أو تقليل مخاطرها، ويأتي ذلك من خلال منظومة أفكار خلاقية قادرة على إيجاد الحلول الملائمة ويكون ذلك باتخاذ القرارات الإبداعية التي تشمل جميع الأنشطة والأساليب الإدارية.

ب- سرعة الاستجابة

وتمثل سرعة الاستجابة في تقديم الخدمات والمنتجات للاستجابة لرغبة وتوقعات العملاء المتغيرة والمتجددة لإيجاد قيمة جديدة ومضافة، من خلال السعي نحو التغيير وتحسين المتطلبات الأساسية للسلع والخدمات، ويساهم الفرد المبدع في تحسين جودة الخدمة أو المنتج، وبالتالي إيجاد نوع من التأييد الذي يؤدي إلى إبراز المؤسسة كمصدر لبناء القدرات التنافسية.

ج- انخفاض التكلفة

إن معظم المؤسسات تركز جهودها على تحسين المنتجات أو تطوير تقنيات جديدة لإنتاج هذه المنتجات مقابل تكلفة منخفضة، لأن الهدف الأساسي لعملية الإبداع هو تخفيض التكلفة الوحدوية بصفة خاصة، مما يعطيها ميزة تنافسية تمكنها غالباً من تحقيق

أرباح ضخمة، وهذا الاحتمال يمنح المؤسسات حافزاً قوياً للسعي وراء منتجات أو عمليات واستراتيجيات مبتكرة.

المطلب الخامس: العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

اتجهت كثير من الدراسات إلى إظهار العلاقة الترابطية والسببية بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي، ولكن أغلب هذه الدراسات والأبحاث انصرفت نحو التأطير النظري والوصفي لهذه العلاقة، ولم يتح لأغلبها الاختبار والقياس علمياً، حيث تؤكد هذه الدراسات أنه في بيئة الأعمال اليوم تكون المعرفة هي المصدر الأكيد للميزة التنافسية، وعندما تتغير الأسواق وتزداد التقنيات ويزداد عدد المنافسين وتتقدم المنتجات بسرعة، تولد المنظمات الناجحة المعرفة الجديدة باستمرار، ثم تنشرها داخل التنظيم وتجسدها على نحو سريع في المنتجات والخدمات الجديدة وتبدع باستمرار.

أوضح Alvesson أن الميزة الرئيسية للمنظمة المكثفة معرفياً هي القدرة على حلّ المشاكل المعقدة عبر الحلول الابتكارية والإبداعية، لكنه أشار إلى الغموض الذي يكتنف العلاقة بين المعرفة الرسمية (الظاهرة) والإبداع، كونها قد لا تكون حاسمة في الإبداع، لكن بعض الأعمال التي تتطلب التعلم العالي لمدة طويلة تكون المعرفة الرسمية فيها مفيدة أكثر من الإبداع، ثم استدرك بقوله من أن العلاقة تشير إلى أن الإبداع شيء مطلوب عندما تكون المعرفة غير كافية ويقل الميل إلى الإبداع عندما تتوافر المعرفة، لكننا يجب أن لا نتوسع في هذه النظرة، لأن المعرفة الرسمية ربما توفر في أغلب الأحيان قاعدة الإبداع.¹

وقد أشار Drucker أيضاً إلى طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين (المعرفة والإبداع) عندما يقول: "عمل الإبداعات عبر التاريخ كان معتمداً على المعرفة الجديدة"، وعلى الرغم من أن ليس كل الإبداعات المعتمدة على المعرفة مهمة، إلا أنها كانت تختلف في معدلات الوقت الذي تأخذه وفي معدلات الخسارة وفي إمكانية توقعها، وأكدت الدراسة أن الإبداعات المعتمدة على المعرفة لها عمر أطول وتفوق الأخرى، وعلى الرغم من صعوبتها لكن يمكن إدارتها وتسويقها أكثر من الأنواع الأخرى من الإبداع، وأشارت دراسة

¹ حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص 49 - 51.

Drucker أن هناك فجوة بين توليد المعرفة وبين عكسها للاستخدام في إنتاج منتجات جديدة، وأكدت الدراسات على أن تلك الإبداعات تحتاج إلى العديد من أنواع المعرفة كي تكون فعالة وعلى ضرورة التجانس بين الأنواع المختلفة للمعرفة.

عندما تستخدم المعرفة كوسيلة لتعزيز الإبداع في المنظمة ينبغي هنا أن نتميز بين جانبي العرض والطلب في إدارة المعرفة، فاستراتيجيات العرض تميل إلى التركيز فقط على توزيع ونشر المعرفة المتوفرة، ومن ثم يعكس سياقاً ضعيفاً لتحسين التعلم والإبداع في المنظمة، أما جانب الطلب فيركز على تلبية حاجات المنظمة إلى معرفة جديدة، لذا تميل إلى التعلم والإبداع، وعلى الرغم من أنه في هذه العملية الفرد يؤدي دوراً مهماً، لكن الإبداعات تنبثق من جهود المجموعات وليس الأفراد، وأن المعرفة الجديدة هي التي يكونها الأفراد المتعاونين في مجموعات والذين يبدعون الأفكار الجديدة ويطبقونها.

ولتأكيد العلاقة الترابطية بين إدارة المعرفة والإبداع على مستوى المنظمة، أشارت دراسة قام بها Krogh إلى أنه في ظل الاقتصاد المعرفي سيكون المفتاح الرئيسي للميزة التنافسية وتحقيق العوائد العالية في الصناعة، هو كيف تستطيع المنظمات الابتكار والمشاركة بمعرفتها وأن الهدف من ابتكار المعرفة هو تعزيز الإبداعات المحتملة.

وأشارت الدراسة إلى وجود أربع استراتيجيات تسهم في تعزيز الإبداع، هي:

استراتيجية الرفع Leveraging strategy التي تؤكد على نشر المعرفة بين مجالات المنظمة لتحسين عمليات الإبداع، والإستراتيجية التخصّصية Appropriation strategy التي تؤكد على تحول المعرفة الجديدة من الأقسام لتعزيز الإبداع مستقبلاً، وإستراتيجية الفحص The probing strategy التي تؤكد على ابتكار المعرفة الجديدة لإبداع العملية والمنتوج الجذري، وإستراتيجية التوسع The expanding strategy التي تؤكد ابتكار إبداعات المنتوج والعملية من خلال المعرفة.

مما تقدم، يُمكن أن نستخلص أن منظمات الأعمال التي تهتم بالمعرفة وإدارتها ستكون ذات تعدد في المهارات والثقافة وتسعى إلى التميز من خلال التعلم والإبداع المستمرين، ويتمّ التوظيف فيها للعاملين ذوي المهارات والمعرفة من جهة والذين يتميزون

بروح الابتكار والدافعية من جهة أخرى، وأن معرفة العاملين هي التي تؤثر في أدائهم، وأن صفة تبادل الآراء والتفكير المشترك يتيح فرصة لتعزيز الإبداع والابتكار، ومن هنا يُمكن القول أنه رغم أن انبثاق الإبداع في جانب كبير يكون منه ارتجاليا وليس مخططا، لكن من جانب آخر أن الإبداع التنظيمي في جانب كبير منه يرتبط ويتأثر بمتغيرات بيئية عديدة تكون للإدارة المعرفية دورا كبيرا فيها.

المبحث الثاني: التعلم التنظيمي

إن المنظمات التي لا يمكنها التكيف المتواتر مع التحولات التي تعرفها البيئة المحيطة، وذلك عن طريق اعتماد مبدأ التعلم التنظيمي وتحسين وتقويم الأداء لا يمكنها المكافحة أو التحدي، وبالتالي سوف تتراجع وتضعف بشكل تدريجي، وهذا في مقابل منظمات أخرى استطاعت أن تجعل من نفسها منظمات لها القدرة على تبني مفهوم التعلم واستيعاب كل شروطه ومتطلباته والتي استطاعت بالتالي الخروج من دائرة التهديد والضعف إلى دائرة الفعالية والنجاح.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص التعلم التنظيمي

أ- مفهوم التعلم التنظيمي

لقد ظهر أول استخدام لمصطلح التعلم التنظيمي عام 1978 من قبل الباحثان Shon & Argyris في كتابهما الصادر باللغة الإنجليزية بعنوان "التعلم التنظيمي The organizational learning"، الذي انطلقا من خلاله في الإجابة على سؤال مفاده هل يجب على المنظمات أن تتعلم؟ هذا السؤال الذي فتح الباب أمام الكثير من الجهود والأعمال الهادفة لتحديد معالم مفهوم التعلم التنظيمي في المنظمات واستكشاف أبعاده المختلفة، يعدّ إذن التعلم التنظيمي مصطلحا حديثا في الفكر الإداري، وهو في المحصلة تلك العملية التي يتم من خلالها إحداث التغيير المخطط بالمنظمة وإعدادها لتكون قابلة للتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة.¹

¹ حامي حسان، استراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة موارد بشرية، جامعة محمد لامين دباغين، سطيف 2، 2016/2015، ص 132.

حيث عرفه Argyris على أنه "عملية الاستنتاج وتصحيح الأخطاء The process of detection and correction of errors".

أما بيترسنخ H. Senge فيرى أن عملية التعلم التنظيمي هي "الاختبار والمراجعة المستمرة للخبرات التنظيمية، وتحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها وتوظيفها لأغراضها الرئيسية". وأثار Senge الاهتمام بالتعلم التنظيمي في كتابه "The fifth discipline"، أن التعلم لا يؤدي إلى اكتساب المعلومات الجديدة وإنما هو توسيع للقدرة لإنجاز الأهداف.

ويشير Awad & Ghzairi أن التعلم هو "وسيلة مهمة لاكتساب المعرفة من خلال عمليات التمحيص والتفكير والتحليل للأفكار ونقلها لتصبح معرفة، تساعد في اتخاذ القرارات الأكثر عقلانية".

كما أشار Covaleri & Fearon أن التعلم هو "جهد متميز للوصول إلى معاني تنظيمية مشتركة، مشتقة أساسا من خبرات أعضاء المنظمة".

ويعرفه "نجم عبود نجم" على أنه "عملية تنقيح الأفكار وتحليلها من أجل تحويلها إلى معرفة تخدم متخذ القرار".

وهناك من يرى التعلم التنظيمي على أنه "التغير في السلوك" أو الأداء نتيجة الخبرات والمهارات الجديدة المؤدية إلى تغير دائم في السلوك ونتائج الأعمال نسبياً¹.

في الأخير، يُمكن القول أن التعلم هو عملية تفاعل بكل ما يعنيه هذا التفاعل من عملية تنافذية (بين طرفين يتعلمان من بعض) واجتماعية (أي تتم في سياق محدد من العلاقات بين الأفراد)، هذا مما يجعل هذا التفاعل الاجتماعي متجاوز للعمل الإداري الذي على الوصاية فيكون التعلم عملية متكاملة من حيث المحتوى وكيفية العلاقات السياقية لماذا، ظروف عمل وأداء أفضل متى في أي وقت وأين في مكان الشركة.

فالتعلم يحفز ويتعزز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة، كما أن التفاعل الاجتماعي يعزز الرضا الوظيفي في ظروف العمل، وتساهم التطورات العلمية واستخدام

¹ جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، 2010، ص 86.

التكنولوجيا في دفع العاملين للعمل بكفاءة وتحسن ظروف العمل وتعزيز قدراتهم ومعلوماتهم وتعمقها، وهذا التعليم المعمق له تأثير على المعرفة لدى الأفراد ويؤدي إلى تغيير في السلوك وينعكس إيجاباً بحيث يحقق النتائج والأهداف التي يسعى إليها الأفراد والمنظمة معاً، ويتحقق الإبداع والابتكار في المنظمة.¹

ب- خصائص التعلم التنظيمي

استنتج Hagan جملة من الخصائص المتعلقة بمفهوم التعلم التنظيمي يمكن إيجازها في:²

1. التعلم التنظيمي عملية مستمرة تحدث بصورة تلقائية كجزء من نشاط وثقافة المنظمة، ولا يعتبرها الأفراد شيئاً مضافاً إلى أعمالهم اليومية.
2. يعتبر وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة عنصراً أساسياً في التنظيم.
3. التعلم هو ناتج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة، والخبرة وحدها التي تساهم في عملية التعلم التنظيمي، وتمكن المنظمة من إدراك المعاني القيمة المستمدة من تجاربها وممارستها.
4. التعلم التنظيمي عملية تتضمن عدداً من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية.
5. لا يمكن لعملية التعلم التنظيمي أن تحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة من قيادة المنظمة التي يجب أن تكون قدوة للآخرين.

¹ جمال يوسف بدير مرجع سبق ذكره ص 88 .

² رايس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13 - 14/12/2011، ص 06.

المطلب الثاني: مبررات وخطوات التعلم التنظيمي

أ- مبررات التعلم التنظيمي

يمكن شرح مبررات الاهتمام بمفهوم التعلم التنظيمي في المتغيرات التالية:¹

1- اقتصاد المعرفة لدى المنظمة

إن المعرفة تقود وتنشئ الثروة بعوامل الإنتاج الأخرى، والمنظمة والشركات تعمل على زيادة المعرفة لدى أفرادها بإنفاق جزء من رأس المال على بحوث المعرفة واكتسابها وتعمل عن طريق البحث والتطوير والتصميم وبحوث السوق والمشروعات الجديدة لتحصل على التعلم الذي يزيد المعرفة الجديدة، ويحسن الإنتاج مما يقود إلى الاقتصاد في أقسام الشركة، حيث أن المنظمة التي تحوز على المعرفة تشعر بوجودها وموقعها المتميز بين غيرها من المنظمات، ويعود ذلك عليها بدخل اقتصادي ومردود مالي جيد.

2- مفهوم المنافسة الجديدة

لقد تأسس مفهوم المنافسة في القرن الماضي على تلك الحالة من المنافسة الداخلية بين شركات ومؤسسات تعتمد على نفس القاعدة الوطنية والتكنولوجية وقد تكلم نفس اللغة، ولها قادة بنفس المستوى والكفاءة والمعرفة، لذا كانت المؤسسات حريصة على معرفتها الخاصة وأسرارها التطورية، غير أن مفهوم المنافسة الجديد هو ذلك النمط المتأني من كل مكان في العالم من دول وأقاليم وبيئات مختلفة، ومن أساليب وطرائق تفكير وممارسات مختلفة أكثر أهمية وفاعلية، لذا لا بد من التعلم والتعلم المتبادل والديناميكي المتسم بالسرعة وتبني النظرة الإيجابية والمشاركة.²

3- الرؤية الخلاقة للتعلم

الرؤية الخلاقة للتعلم كما يرى Peter Druker أن التعلم يمكن أن يكون قبل الإبداع والابتكار، وهذا ما تمارسه الشركات اليابانية، والابتكار مهما كان عظيماً إلا أن

¹ جمال يوسف بدير، مرجع سبق ذكره، ص 88.

² حامي حسان، مرجع سبق ذكره، ص 124.

قاعدته القوية هي التعلم الذي يحول الابتكار من نشاط متخصص أو تجربة أو ممارسة فردية للمبتكر، إلى طريقة سلوك وممارسة عمل في الشركة.¹

4- عرض إعادة اكتشاف العجلة

ذكر نجم عبود نجم أن التجربة الأسوأ ليست تلك التجربة الفاشلة ولا هي التجربة سيئة الإعداد والهيكلية، وإنما هي التجربة التي لم يتعلم منها، لذا الشركات وعت الدرس جيداً وأخذت تعمل على تجنب الخسارة وهي عدم التعلم من تجارب الماضي، فالذين لا يتذكرون الماضي محكوم عليهم بإعادته، لذا زاد اهتمام المنظمات بما لدى الأفراد من خبرات ومهارات التعلم لاكتساب كل ما هو جديد.²

5- سرعة التطور

ففي عالم يعيش منذ عقود على محكّ المنافسة المستندة إلى المعرفة، وحيث العمليات المعرفية أسرع من العمليات المادية، فإنّ التعلّم هو المكافئ للتطور السريع في التكنولوجيا والمنتجات والمعارف والخبرات، لذا فإنّ منظمات اليوم أصبحت أكثر تقبلاً للتجارب والمشروعات الجديدة وتقبلاً للفشل، كما أنّها تتقبّل الفشل فيها، وهذا ما جعل هذه المرحلة القائمة تعرف بمرحلة تحوّل المنظمات إلى منظمات متعلّمة.

ب- خطوات التعلم التنظيمي

تمرّ عملية التعلم التنظيمي بثلاث مراحل رئيسية من وجهة نظر الكبيسي، وهي:³

1- إدراك الهوة أو الفجوة Recognized a Gap

والتي تشير إلى التناقض أو عدم الملائمة بين ما هو قائم ومطبّق فعلاً، وبين ما تدعو له المعايير والقواعد، وهذه الفجوة قد تضيع أو تتسع، ويُمكن أن نكشف عنها بواسطة الحوار بهدف التعرّف على النقائص وتشجيع الوضع والوصول إلى المعلومات وإجابات محدّدة، واكتشاف هذه الهوة والتناقض يعدّ الخطوة الأولى لبدء عملية التعلم التنظيمي.

¹ جمال يوسف بدير، مرجع سبق ذكره، ص 89.

² جمال يوسف بدير، مرجع سبق ذكره، ص 89.

³ الكبيسي خيضر عامر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، العالم الحديث للكتاب، الإسكندرية، 2004، ص 104.

2- انطلاق عملية التحقيق والتحقق The process Enquir

وذلك بتحليل الواقع وتفسير الظواهر والانحرافات والوقوف على أسباب المشكلات من خلال ما تمّ الحصول عليه في الخطوة السابقة عن طريق جمع المعلومات بواسطة الملاحظة، المعاشية واستطلاع الآراء أو بواسطة مسح الاتجاهات بطرقٍ موضوعية وكلّ ما من شأنه تفسير الوضع الحالي.

3- تطوير واكتشاف فكرة، نموذج أو مقترح Proposal, Idea, Model

بعد ما تمّ في الخطوتين السابقتين إدراك الهوة وانطلاق عملية التحقيق، فإنّ تصميم تصوّر لإحداث التغيير المنشود والتحول نحو صورة ذهنية تسعى لقيادة المنظمة والعاملين فيها إلى التحقيق والقضاء على الفجوة التي تمّ تشخيصها وجعل ما هو قائم أقرب لما ينبغي أن يكون عليه الحال.

المطلب الثالث: أنماط التعلم التنظيمي

يصنف التعلم التنظيمي إلى ثلاثة أنماط، كالآتي:¹

1- التعلم مفرد الحلقة

هذا النمط من التعلّم يحدث عند اكتشاف الأخطاء وتصحيحها دون تفسير جذّي لما حدث، وكما يرى Hayes Allinson التعلّم مفرد الحلقة هو فعل الأشياء بطريقة أفضل، لذا فهو تعلّم سلوكي ويناسب المنظمات التي تعمل في بيئة تتسم بالتغيير البطيء، فهو يركّز على الكفاءة في المنظمة وعلى حلّ المشكلات الروتينية التي تتعرّض لها دون تغيير في سياساتها وافترضاها.

2- التعلم مزدوج الحلقة

هذا النمط من التعلّم يبحث في الافتراضات التي تقف خلف الفعل أو التصرف، فهو لا يدور حول الحقائق الملموسة وإنما أيضاً حول الأسباب والدوافع التي تقف وراء هذه الحقائق، وهو يعني فعل الأشياء بطريقة مختلفة أو القيام بالأشياء المختلفة حتى تكون

¹ أيمن حسن ديوب، أثر التعلم التنظيمي على تطوير المسار الوظيفي لدراسة تطبيقية في قطاع المصارف، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد الثاني، 2013، ص 131، 132.

المنظمة قادرة على المنافسة الصحيحة فهو تعلم إدراكي، وكما يرى Mumford التعلم مزدوج الحلقة يشجع على إعادة التفكير في المعرفة القائمة، ويؤدي هذا النمط من التعلم إلى تنمية الإبداع في حلّ المشكلات وتطوير الثقافة التنظيمية والسياسات والأهداف والاستراتيجيات، حيث يناسب هذا النمط المنظمات التي تعمل في بيئة عمل عالية الديناميكية.

3- التعلم ثلاثي الحلقة

يركز تركيزاً أساسياً على الحوار، ويظهر عندما تجد المنظمة أن هناك فرصة ما لا تزال غير قادرة على استغلالها أو مشكلة معينة لم تتمكن من التخلص منها بعد. فالتعلم ثلاثي الحلقة يركز على تحدي الافتراضات المتأصلة والمعايير التي ثبت عدم القدرة على تحقيقها، ومن ثمّ فإن هذا النمط من التعلم يهتم بتغيير الافتراضات حول أسلوب إنجاز الأمور.

وجوهر هذا النمط من التعلم هو التركيز على عملية التعلم في المنظمة، إذ أنه يمثل قدرة المنظمة على تنمية قدرتها على التعلم وتطويرها، وهو النمط الأكثر فعالية في التعلم ويتطلب التغذية العكسية باستمرار ويجري التركيز فيه على الأمد الطويل، وهو يتناول الجانب الاستراتيجي في المنظمة ويعدّ فعالاً وقائماً على المبادرة ويهدف إلى استغلال الفرص.

المطلب الرابع: التعلم التنظيمي كميزة تنافسية للمنظمة

الواقع أن التعلم كميزة تنافسية ليس أمراً جديداً على الأقل من جانبين أساسيين:¹

➤ الأول: معدل التعلم Taux d'apprentissage

حيث استخدم على نطاق أوسع في الصناعة، ويُشار له في الاقتصاد بوفرات اقتصادية الحجم، ويشير معدّل التعلم إلى التخفيضات النظامية في تكلفة الإنتاج بمعدّل ثابت عند مضاعفة كمية الإنتاج المتراكمة مما يؤدي إلى وفرات تكلفة

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 282 - 286.

الإنتاج، وهذا ما يمثل ميزة في المؤسسات الكبيرة التي تعتمد على المنافسة على أساس قيادة التكلفة.

➤ **الثاني:** يقوم الابتكار على أساس إدخال الأساليب أو العمليات أو المنتجات والخدمات الجديدة، حيث يتطلب استمرار التعلم من أجل استيعاب وتطبيق الأشياء الجديدة بكفاءة بما يحقق أهداف المؤسسة، أي أن كل ابتكار من قبل أحد الأفراد أو الأقسام في المؤسسة لا بد أن يترافق معه موجة جديدة من التعلم من أجل أن تعمل به المؤسسة بكفاءة.

ويُمكن تفسير منطق التعلم كميزة تنافسية على الأقل من ثلاثة جوانب أساسية:

الجانب الأول: دور الابتكار - التعلم

لا يُمكن للابتكار الجديد أن يصل ذروته الفاعلية (تحقيق أهداف المؤسسة) والكفاءة (الاستخدام الأكفأ للابتكار) إلا بالتعلم السريع الذي يمكن من خلاله الوصول إلى ذروة مزايا الابتكار بسرعة، والواقع أن أهم إنجازات الابتكار في المؤسسة يتمثل في كونه يولد التعلم الجديد، والابتكار بهذا المعنى هو معرفة كثيفة جديدة يستدعي من أجل استخدامه بكفاءة التعلم على الأداء، وفي ظل المنافسة لا يعود الابتكار وحده هو الذي يتطلب السرعة وإنما التعلم من الابتكار يجب أن يكون سريعاً أيضاً.

عندما ننظر إلى مفارقة الابتكار - التعلم نجد أن الابتكار عند تطبيقه وإدخاله في المؤسسة والسوق يكون في أعلى مزاياه من حيث الجودة، ولكن التعلم يكون في بدايته (أدنى مستوياته من حيث الكفاءة)، وكلما تقدّم التعلم يكون الابتكار قد فقد قوته في المؤسسة، وبالتالي فإنّ الميزة التنافسية المستدامة في حاجة إلى الابتكار الجديد لتبدأ دورة جديدة من الابتكار - التعلم.

- الجانب الثاني: تكوين رأس المال الفكري

كما أن الابتكار يأتي بالمعرفة والخبرات الجديدة من داخل المؤسسة فإنّ التعلم يأتي بتلك المعرفة والخبرات من خارج المؤسسة، حيث يعتبر التعلم مسألة جوهرية ليس فقط في

الإتيان بالأساليب ومعرفة وخبرة المنتجات والخدمات الجديدة من السوق، وإنما هو المشاركة الفعالة في تعظيم رأس المال الفكري للمؤسسة.

- الجانب الثالث: التعلم الأسرع

تحدث Schumpeter في رؤية عن الابتكار على أنه لا ربح إلا ربح المبتكر، إلا أن هذا الربح يتسم بالعمل القصير، لأن أول منافس يلحق بالمبتكر يؤدي إلى انتهاء ربح المبتكر العالي ويرجعه إلى الربح التنافسي المنخفض، وهذا يحدث بسرعة أكبر مما كان في السابق في ظل المنافسة القائمة على الوقت، ولم تعد السرعة مهمة فقط على المستوى التشغيلي وإنما هي أيضاً على المستوى الاستراتيجي، وفي ظل ما يُسمّى باقتصاد السرعة أصبح كل جانب في المؤسسة يسير بطريقة التعجيل، ولاشك أن في التعلم الأسرع ينسجم مع كل هذه التوجهات، كما أنه يمثل تطوير أسرع للقدرة من أجل تحسين القيمة ووصولها إلى الزبون بالوقت الملائم.

ومن أجل أن يكون التعلم مصدراً للميزة التنافسية لابد من مراعاة الشروط التالية في التعلم:

- * **التعلم المستمر:** أي أن يكون التعلم عملية مستمرة وليست اهتماماً عابراً.
- * **التعلم مسؤولية الجميع:** أي أن يكون التعلم سمة مشتركة في كل أنحاء المؤسسة، وليس مسؤولية قسم واحد حتى لو كان هذا القسم هو قسم البحث والتطوير.
- * **تعدد مصادر التعلم:** لا بد من تعدد مصادر التعلم، حيث يمكن الحصول على المعرفة والخبرات من داخل المؤسسة وخارجها، ومن أي مكان ومن أي طرف.
- * **ثقافة التعلم:** وهذا النمط هو الأكثر استجابةً لتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وثقافة التعلم لا بد أن تتسم بالانفتاح والشفافية وقبول الفشل... الخ.

* **تحويل التعلم إلى قيمة:** يجب توفير طريقة لتحويل التعلم إلى نتائج ذي

قيمة، سواءً في زيادة أصول المعرفة وتعظيم رأسمال الفكري للمؤسسة أو في تحسين نتائج الأعمال في السوق.

* **قياس التعلم:** يجب أن يتمّ القياس بشكلٍ دوري وبطريقة مؤسسة تعتمد

على استخدام المعايير التنافسية، بما يجعل المؤسسة أسرع وأثرى وأشمل في التعلم من منافسيها.

المطلب الخامس: العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة

يعد منهج إدارة المعرفة منطلقاً للتعلم التنظيمي، فإدارة المعرفة هي مجموعة من الأساليب التي تتبعها المنظمات لتوليد وتداول واستثمار الأصول الفكرية التي تمتلكها، وتعتبر تلك الأساليب مصدراً للميزات التنافسية في عصر اقتصاد المعرفة، حيث يتمّ رصد المعرفة وتفسيرها وإتاحتها ونشرها للعاملين بالمنظمة وبذلك تنشأ البيئة الصالحة للثقافة التنظيمية المحيية للتعلم، وعلى ذلك فالمنظمة المتعلمة هي تلك التي يتاح للعاملين فيها والمتعاملين معها ظروف تؤدي بهم إلى اكتساب أنماط جديدة من السلوك تنعكس في شكل أداء مختلف، كما تعمل على استثمار المعارف والطاقات لدى الموارد البشرية والحرص على تعزيز العلاقات الإنسانية.¹

إن إدارة المعرفة في فضاء التنظيم هي تلك الاستجابة إلى القلق الذي ينتاب الأفراد في قدرتهم على ترجمة التعلم إلى معرفة صالحة للاستعمال، فالمنظمة لا يمكن أن تتطور وتتعلم وتنمو من دون الاعتماد على رأسمالها البشري، وإذا ما أرادت المنظمة أن تضيف إلى رأس مالها الفكري فإن عليها أن تحدّد الآليات التي تمكنها من أن تأسر المعرفة الضمنية للفرد وتحويلها إلى معرفة ظاهرية في الهيكل التنظيمي.

¹ شريف عبد المعطي العربي، أحمد حسن القشلان، تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، العدد 2، 2009، ص 94.

ويُمكن أن نتصور العلاقة بين بناء المنظمة المتعلمة وعمليات إدارة المعرفة على أنها علاقة تتأسس على الترابطية والتبادلية في الأدوار، ويُمكن اختصار زوايا الارتباط بيم المفهومين في السطور التالية:¹

* التعلم التنظيمي ذلك الشيء من التكامل الذي تتساند فيه الجهود لاكتساب المعرفة النظرية والتطبيقية، ثم محاولة خزنها ونقلها وتوزيعها والأهم توظيفها تجسيدا لاستهدافات الأفراد والمنظمة معاً.

* يسعى كل من التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة إلى إحصاء ورسملة المعارف المتاحة واكتساب وإنتاج معارف جديدة، واعتبارها كرصيد وثروة، ويوجد التعلم التنظيمي عندما يبني أعضاء المنظمة معارف فعالة بالنسبة إلى مهمة المنظمة، وتكون هذه المعارف مشفرة أو مخزنة في ذاكرة المنظمة.

* يُمكن اعتبار عمليات خلق المعرفة تعلماً، على اعتبار التعلم هو اكتساب المعرفة أو الفهم أو البراعة من خلال الخبرة، أي أننا عند اكتساب معرفة، نحتاج لعمليات تعلم مساندة ذلك الجهد، وتحدد غاية التعلم عندنا بشكل معرفتنا، وينتج عن وجود غايات مختلفة حول التعلم مجموعات متعددة من المعارف، وتتطلب أنواع المعارف المختلفة عمليات تعلم مختلفة.

المبحث الثالث: رأس المال الفكري

في الوقت الذي ركّز فيه الاقتصاد المعرفي على معالجة البيانات والمعلومات والتقنيات وسرعة الاتصال، فإننا نجد الآن انتقل محور تركيزه إلى قيمة القدرات الفكرية لدى الفرد، بوصفه منتجا للمعرفة ومورداً ومصدراً للقوة، وهذا التحول في التركيز يجعل من الفرد حجر الزاوية في الاقتصاد المبني على المعرفة.

لقد أصبح موضوع رأس المال الفكري من الموضوعات الإدارية التي طرحتها الأدبيات المعاصرة التي برز الاهتمام بها من قبل الباحثين، إذ أظهرت الأدبيات مواضيع

¹ حامي حسان، المعرفة والمنظمة المتعلمة مدخل للتعلم التنظيمي في مجتمع المعرفة، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 21، ديسمبر 2015، ص

متعددة غيرت النظرة التقليدية لمفهوم رأس المال والربحية، فلم يعد رأس المال ذلك المفهوم التقليدي، فالأفراد اليوم هم رأس المال الحقيقي للمنظمات، وحتى تستطيع المؤسسة أن تحقق مزايا تنافسية وأن تندمج في الاقتصاد الجديد (المبني على المعرفة) لابد لها من تجميع مواردها الداخلية وكفاءاتها الاستراتيجية ورصد المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية كمورد استراتيجي يضمن لها ديمومة ميزتها التنافسية، لذا تؤكد الدراسات على دور المعرفة باعتبارها رأسمالاً فكرياً في إنشاء القيمة وتحقيق الميزة التنافسية، وذلك عند اكتشافها واستثمارها وتحويلها إلى قيمة لتكوين الثروة من خلال التطبيق.

المطلب الأول: مفهوم وأبعاد رأس المال الفكري

أ- مفهوم رأس المال الفكري

إن العديد من التسميات قد تستخدم للدلالة على رأس المال الفكري ومنها رأس المال المعرفي ورأس المال الملموس أو الأصول غير المادية ... وسنحاول في هذا المطلب تقديم أهم التعاريف التي نراها تعبر عن حقيقة المفهوم والتي نوجزها فيما يلي:

* يعرف Bassi رأس المال الفكري بأنه "المعرفة والخبرة والقوة العقلية للعاملين فضلاً عن الموارد المعرفية المخزونة في قاعدة معلومات المنظمة والعمليات وثقافتها وفلسفتها"¹.

ويعرف Reid رأس المال الفكري على أنه "المادة الفكرية المتكونة من المعرفة والمعلومات والمهارات والخبرات ذات القيمة الاقتصادية التي يمكن وضعها موضع التنفيذ بهدف خلق الثروة"².

¹ عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2011/2012، ص 100.

² عامر بشير، مرجع سبق ذكره، ص 100.

* ويرى Ulrich رأس المال الفكري على أنه "يمثل مجموعة من مهارات تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية، من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجيا".¹

* أما Spinder يرى أن رأس المال الفكري يتمثل بامتلاك المنظمة نخبة متميزة عن العاملين على كافة المستويات، وهذه النخبة لها القدرة على التعامل المرن في ظل نظام إنتاجي متطور ولها القدرة على إعادة تركيب وتشكيل هذا النظام الإنتاجي بطرق متميزة.²

* وحسب Heene & Hamel أن رأس المال الفكري هو عبارة عن "قدرة منفردة تتحقق من تكامل المهارات المختلفة التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها، بحيث تسهم في زيادة القيمة المقدمة للعملاء، كما تعد تلك القدرة من أهم مصادر الميزة التنافسية".³

* ومن وجهة نظر Druker "رأس المال الفكري يتمثل في "نخبة الكفاءات ذات القدرات المعرفية والتنظيمية والتي تمكنهم من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة، مما يُمكن المؤسسة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها، وتجعلها في موقعٍ يمكنها من اقتناص الفرص المناسبة ولا يتركز رأس المال الفكري في مستوى تنظيمي معيّن دون غيره، كما لا يشترط توافر شهادة أكاديمية".⁴

* وحسب Daft، فإن رأس المال الفكري هو "مجموعة من الموارد المعلوماتية تكون على هيئة نوعية من المعارف الظاهرة التي يسهل التعبير عنها أو كتابتها ونقلها أو نشرها

¹ عامر بشير، مرجع سبق ذكره، ص 100.

² بندي عبد الله عبد السلام، علة مراد، دور رأس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال المعاصرة في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13 - 14/12/2011، ص 04.

³ بندي عبد الله عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص 04.

⁴ سعداوي موسى، إدارة المعرفة وتنمية رأس المال الفكري للمؤسسة، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال المعاصرة في ظل الاقتصاديات المعاصرة، جامعة الشلف، 13 - 14/12/2011، ص 08.

إلى الآخرين، على شكل وثائق أو أشياء مكتوبة، والمعرفة الضمنية المبنية على الخبرات الشخصية والقدرات والمهارات التي تستخدم في تطوير المنظمة".¹

* أما Merkhan يرى أن رأس المال الفكري هو "الثروة الحقيقية غير الملموسة التي لا يمكن تقدير قيمتها لأنه مقدرة عقلية كامنة يمتلكها بعض العاملين من رأس المال الفكري في المنظمة، وبعدّ أقوى سلاح تنافسي لها كونه المصدر الأساس الذي تنبثق منه كل المعارف والإبداعات التي تستطيع بها المنظمة أن تواجه كافة المتغيرات التي تحصل في البيئة المتسمة بالتعقيد".²

إن التعاريف المذكورة مبنية على المعرفة الإنسانية أساساً والإبداع البشري والخبرة والمهارات التي توضع موضع الاستخدام لخلق قيمة مضافة، بذلك فإن رأس المال الفكري يرتبط بالقدرات الإبداعية التي يمتلكها العاملون في مؤسسة ما، والتي يُمكن وضعها موضع التطبيق، وهذا مؤشر أن مولد رأس المال الفكري هو الإنسان العامل في المؤسسة، وأن هذه العملية لا تتوقف عند حدٍّ معيّنٍ خاصة في المؤسسات المعرفية.

مما سبق، يتّضح لنا أوجه المقارنة والمقاربة بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي، ويمكن توضيح ذلك وفق الجدول التالي:

¹ سعداوي موسى، إدارة المعرفة وتنمية رأس المال الفكري للمؤسسة، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال المعاصرة في ظلّ الاقتصاديات المعاصرة، جامعة الشلف، 13 - 14/12/2011، ص 08.

² سعداوي موسى، مرجع سبق ذكره، ص 08.

البيان	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
الميزة الأساسية.	مادي ملموس.	غير مادي - غير ملموس.
موقع التواجد.	ضمن الهيئة الداخلية للشركة.	في عقول الأفراد العاملين في الشركة.
التمثيل النموذجي.	الآلة - المباني.	الأفراد ذوي المعارف والخبرات.
القيمة.	متناقضة بالاندثار.	متزايدة بالابتكار.
نمط خلق الثروة.	بالاستخدام المادي.	بالتركيز والانتباه والخيال الواسع.
المستخدمون له.	العمل العضلي.	العمل المعرفي.
الواقع التشغيلي.	يتوقف عند حدوث المشاكل.	يتوقد عند حدوث المشاكل.
الزمن.	له عمر إنتاجي وتناقص بالطاقة.	ليس له عمر مع تزايد في القدرات الإبداعية.
القوة والضعف.	دورة تقادم (ضعف).	دورة توليد وتعزيز ذاتي (قوة).
الأهمية في الوقت الحاضر.	تناقض الأهمية.	تزايد الأهمية.

الجدول رقم 08: المقارنة بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري.

المصدر: بندي عبد الله عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص 04.

ب- أبعاد رأس المال الفكري

من خلال عرض مختلف التعاريف لرأس المال الفكري، يُمكن تحديد أهم أبعاده التي نالت اهتمام أغلب الباحثين بالرغم من وجود أبعاد أخرى، إذ يتفق كلٌّ من Steawart، Quin J. B. Anderson، Flinkelestin، العتري على الأبعاد التالية:

الاستقطاب، الصناعة، التنشيط، المحافظة، الاهتمام بالمستفيدين، التدريب والتطوير، ويُمكن عرض كل بعد من هذه الأبعاد كما يلي:¹

أ- الاستقطاب

وهو النشاط الذي بموجبه يُمكن تحديد مصادر لاستقطاب الأفراد المؤهلين بهدف جذبهم واختيار المرشّحين الملائمين للوظائف الشاغرة في المؤسسة، وتشمل مصادر الاستقطاب نوعين: مصادر داخلية ومصادر خارجية.

ب- الصناعة

إذ تحتاج المؤسسات إلى الأفراد الذين يمتلكون المعرفة والمهارة، فهم بمثابة خزان واسع من المهارات والمعرفة، وبالتالي يتطلّب بناء المؤسسة بالموجودات الفكرية.

• أن تطور الإمكانيات الثلاثة الآتية حتى تتمكن من بناء قاعدة متينة للموجودات الفكرية.

• توسيع الذكاء.

• تشجيع الابتكار والتجديد بمعنى القدرة على توليد أفكار خلاقية وجديدة.

• ممارسة التكامل في العلاقات، أي التوحيد في الأفكار والأعمال.

ج- التنشيط

إذا كانت المؤسسة تهتمّ بالكفاءات والخبرات من الأفراد العاملين لديها فيتوجّب عليها العناية والاهتمام بهذه الكفاءات والموهب، وذلك أن تعمل بمبدأ التنشيط المكثف للتشبع بالمعرفة، وعليه فلا بدّ من استخدام المعلومات والمعارف الموجودة في عقول الأفراد أولاً بأول، وذلك من خلال شحن القدرات الذهنية لهم من خلال توفير بيئة مناسبة للمشاركة في توليد الأفكار، كاستخدام أساليب ذهنية مثل العصف الذهني وأساليب

¹ حباينة محمد، دور رأس المال الهيكل في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2012/2011، ص 120، 121.

الفكر الجماعي، وأسلوب الاجتماعات المرنة والاستشاريين والتفاعل بين الموارد البشرية داخل المؤسسة.

د- المحافظة

تحتاج الموارد البشرية كأصلٍ من أصول المؤسسة إلى صيانة تكفل المحافظة على القدرات والمهارات والخبرات الضرورية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وهناك نشاطات يُمكن الاهتمام بها من قبل المؤسسة لزيادة كفاءتها وفعاليتها كالترتيب والتعويضات والحوافز المادية والمعنوية، وهناك أساليب تتمكّن المؤسسة من استخدامها بهدف المحافظة على رأس مالها الفكري، منها تنشيط الحافز المادي والمعنوي والتصدي لتقادم المعارف المحصلة من قبل العمال.

هـ- الاهتمام بالزبائن

يمثل الزبائن محور اهتمام عمل المؤسسات، إنتاجية كانت أم خدمائية، وعلى المؤسسة تفهم احتياجاتهم وتلبية رغباتهم وتوقعاتهم، ويعدّ رضا الزبائن من المؤشرات المهمة التي تدخل في تقييم أداء المؤسسات واتجاهاتها المستقبلية، خاصة في ظلّ ثورة المعلوماتية التي دخلت كل مؤسسة، خاصة استخدام تقنية المعلومات والاتصالات.

و- التدريب والتطوير

التعليم والتدريب نشاط مهم تركز عليه أغلب المؤسسات، فمن خلاله يُمكن أن يكتسب المدربون المهارات والخبرات ويمتلكون المعرفة، وحتى تعديل سلوكهم، وبالتالي إمكانية غرس الأفكار والانطباعات حول فهم طبيعة العمليات والمهام الموكلة للأفراد العاملين، بما يعزّز زمن قدراتهم ومهاراتهم بدقة ووضوح أكثر وصولاً إلى الحقائق، وعليه فإنّ تطوّر الأفراد العاملين وفق خطة موضوعية ذات أهداف ترغب فيها المؤسسة له ثماره المستقبلية، والتطوير يزود العمال بالمعرفة والمهارة التي يستخدمونها في الوقت الحاضر ومستقبلاً، في حين يعمل التدريب على صقل مهارات العمال التي يحتاجونها من أجل رفع كفاءتهم في أداء أعمالهم.

المطلب الثاني: أهمية رأس المال الفكري

يتمتع رأس المال الفكري بأهمية كبيرة، يُمكن بلورتها في النقاط التالية:¹

* يعد رأس المال الفكري السلاح الأساسي للمنظمة في عالم اليوم، لأن الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن البقاء للشركة، فقد تبين أن ثلثي الشركات المدرجة في قائمة الشركات الثرية البالغ عددها 500 في سنة 1954، فقد اختفت أو لم تعد كبيرة إلى درجة لتحفل بذكرى تأسيسها، وبين عامي 1979 و1994 فإن عدد الأشخاص المستخدمين في أكبر الشركات الأمريكية تراجع بنسبة الثلث، من 2.16 إلى 6.11 مليون.

* يعد رأس المال الفكري في المنظمة بمثابة ميزة تنافسية، وهذا ما دعا إليه Jerome Adanes المدير العام للتعلّم بشركة Shell النفطية بقوله: نحن ملتزمون لأن نصبح منظمة متعلمة ونعتقد أن الميزة التنافسية تكمن في قابلية المستخدمين على التعلّم بشكلٍ أسرع، وعلى هذا الأساس، فإنّ منظمة Gemini الاستشارية والمتخصصة بإعادة هندسة محطات توليد الكهرباء، تقضي منذ ثلاثة إلى ستة أشهر في الاستشارة، لأنها تؤمن أن المشاركة في رأس المال الفكري يعدّ ميزة تنافسية، ويقول Jim Noble: نحن نتحدّث عن التنافس من خلال الكفاءة، والكفاءة هي المعرفة وأن زبائن منظمة Gemini هم شركات موبيل.

* يُمثّل رأس المال الفكري كترًا مدفونًا يحتاج إلى من يبحث عنه، ويستخرجه للوجود والممارسة، ويعد أحد أساليب استخراجهِ هو نشر المعرفة، ويؤيد Stewart ذلك بقوله: "إن الفكر الموجود في المنظمة يصبح رأس مال فكري عندما يُمكن نشره للقيام بشيءٍ لا يُمكن إجراؤه، لأنّ رأس المال الفكري يجوي معرفة مفيدة".

ويحذر Brooking من نتائج عدم نشر المعرفة من خلال قوله: "إن المعرفة بوصفها موجودات في المنظمة غالباً ما تغفل، وبالتالي لا تنتشر، ليس بسبب إخفاق المدراء في التفكير بأعمالهم، وإنما السبب يكمن في أنهم لا يحولون المعرفة إلى رأس مال في شركاتهم ولا يعززون القدرات العقلية، والتي تبني وتحافظ على العمل".

¹ الهادي بوققول، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، الملتقى الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في المنظمات الحديثة، 02 - 03/12/2008، جامعة البليدة، ص 04.

* يمثل رأس المال الفكري مصدراً لتوليد الثروة للمنظمة، ويقول Quin عن ذلك: "إن ثلاث أرباع القيمة المضافة تشتق من المعرفة، والأكثر مما سبق فإنّ التعلّم سيفسر عن قوة في الربح، إن المواطنين الذين أكملوا دراساتهم العليا يكون لهم دخل يزيد بنسبة 130% عن أقرانهم الذين لم يكملوا الدراسات العليا".

المطلب الثالث: خصائص ومكونات رأس المال الفكري

أ- خصائص رأس المال الفكري

يتميّز رأس المال الفكري بالخصائص التالية:¹

- مورد ثمين: لأنه يحمل معرفة متفردة ساهمت في اكتشاف تطبيقات وأساليب جديدة في الإنتاج والخدمات، أبرزها: تقليل معدلات استعمال المواد الخام بنسبة كبيرة من الطاقة.
- مورد يتّسم بالندرة: لأنه يحمل خبرات ومهارات متعدّدة ومتنوعة تمكّنه من زيادة الابتكارات والإبداعات المتسارعة، وفي وقتٍ قياسي.
- مورد لا يُمكن تقليده بسهولة: لأن المعرفة في أيّ منظمة تكون خاصة بها ولها بصماتها المميزة، والتي استطاعت بنائها خلال مدة زمنية وبإنفاق تكاليف عالية.
- مورد غير ملموس وغير مرئي: على عكس الآلات والمعدّات، حيث لا يُمكن الإمساك برأس المال الفكري أو رؤيته أو تقييمه بأثمانٍ محددة.
- مورد لا يُمكن إحلال بديلٍ عنه: فهو مرتبط بالقدرة المميزة للمجاميع والتعاون بين العاملين الذي لا يُمكن نسخه وإحلاله محل المعرفة السابقة، لذلك قيل في الأوساط الإدارية: "لا مستقبل للشركات إن لم تكن تقم وبشكلٍ جدي بإدارة رأس مالها الفكري بشكلٍ متقن".

¹ الخضيرى محسن، اقتصاد المعرفة، مجموعة النيل العربية، 2001، ص 60.

- صعوبة وضع معايير لقياس رأس المال الفكري، حيث تفتقد المنظمات لمعايير واضحة لمتابعة وقياس حركة رأس المال الفكري.

ب- مكونات رأس المال الفكري

ينظر إلى رأس المال الفكري على أنه تلك المعرفة المتاحة لدى الكفاءات البشرية، والتي يُمكن تحويلها إلى أرباح، كما يُمكن تشبيه مكونات أو عناصر رأس المال الفكري بمجموعة متراكمة من المعارف، بحيث يُنظر إلى كل طرف إلى جانب المعرفة التي تدخل في دائرة اهتماماته، ورغم اختلاف وجهات نظر الباحثين حول مفهوم رأس المال الفكري إلا أن هناك شبه إجماع على أنه مكون بدرجة أساسية من:¹

1. رأس المال البشري Humain capital.

2. رأس المال الهيكلي Structural capital.

3. رأس المال الزبوني Customer capital.

1- رأس المال البشري Humain capital

بمعنى الفرد الذي يمتلك المقدرة العقلية والمهارات والخبرات اللازمة لتوفير الحلول العملية المناسبة للزبائن، فهو مصدر الابتكار والتجديد في المنظمة.

2- رأس المال الهيكلي Structural capital

يشمل قدرات المنظمة التنظيمية لتلبية متطلبات السوق التي تجعل بالإمكان المشاركة في المعرفة ونقلها وتعزيزها من خلال الموجودات الفكرية الهيكلية المتمثلة في نظم المعلومات، وبراءات الاختراع وحقوق النشر والتأليف ومدى حماية الملكية التجارية تمثل الفائدة التي تمنحها للشركة والزبون، إذ ترتفع قيمة العلامة عندما تستثمر الشركة فيها، وحين ترتفع القيمة يستفيد كل من الزبون والشركة.

¹ سعد علي العزوي، إبداعات الأعمال، قراءات في التميز الإداري، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014، ص 202، 203.

3- رأس المال الزبوني Customer capital

وهو يمثل قيمة علاقات المنظمة مع الزبائن الذين يتعامل معهم، المتمثل في رضا الزبون وولائه، ومدى الاحتفاظ بالزبون من خلال الاهتمام بمقترحاته ومعالجة الشكاوي المقدمة منه وتلبية رغباته واحتياجاته بالسرعة الممكنة، ومشاركته في أعماله وصفقاتها ومدّ جسور التعاون معه.

إذن، لا يتولّد رأس المال الفكري من الأشياء التي تعمل بمفردها (من رأس المال البشري والهيكلية والزبائني)، وإنما من الترابط فيما بينها جميعاً، فعلى سبيل المثال، أن رأس المال الهيكلي الذي يكون على شكل قواعد بيانات وشبكات حواسيب وبراءات الاختراع وإدارة جيدة، يُمكن أن توقد ذهن المهندس، ولكن الأدوات الرديئة والبيروقراطية تقلّل من قيمته، ومهما يكن ولاء الزبون، عندما يصبح العاملون والنظم في الشركة عاجزين عن مواكبة التغيير التكنولوجي، وعندما لا يشعر العاملون بمسؤولية دورهم في المنظمة وتفاعل مباشر مع الزبائن، ويعرفون نوعية المعرفة والمهارات التي يرغب بها الزبون، فسوف يقلّل من قيمة رأس المال الفكري، وبهذا الشكل "يكون رأس المال الفكري غير ذي جدوى، ما لم تتفاعل مكوناته الثلاثة، وليس من فائدة في جلوس شخص حكيم بمفرده في غرفة".

المطلب الرابع: رأس المال الفكري كميزة تنافسية في المنظمة

في ظلّ التطور الحاصل في بيئة الأعمال الدولية، فقد أصبحت المنظمات الحديثة مراكز بحوث قائمة على أساس المعرفة، إن المزايا التنافسية المعروفة مثل كلفة الإنتاج والجودة العالية وسرعة التسليم والمرونة والاستجابة للتغيرات وتكيف معها، والتي يمكن تحقيقها من خلال قيام المنظمات ببناء مقدرات جوهرية Core Competence مستندة على قدرة المنظمة وفي التعليم المشترك، لاسيما تنسيق المهارات الإنتاجية والتنظيمية وكذلك تحسين وتكامل تقنيات الإنتاج المستخدمة أضيفت إليها في الوقت الحاضر مزايا تنافسية جديدة قائمة على أساس قدرة المنظمة المعرفية، فالإبداع وتقديم منتجات تشكل سلسلة متعاقبة لتطور تكنولوجي متكامل أصبحت سمة المنظمات المعرفية في الوقت الحاضر.

إن الاتجاه الحديث في الإنفاق والاستثمار في البحث والتطوير وتشكيل رأس المال الفكري في المنظمات فإنها تهدف من خلال ذلك إلى زيادة قدرتها في خلق إبداع تكنولوجي عام مستند إلى معرفة واسعة وقادرة على تقديم دعم وإبداع لعدد كبير من المنتجات والخدمات التي يُمكن أن تطور في ظلّ هذه المظلة المعرفية العامة، ويمثل هذا الأمر خروج عن قواعد العمل السابقة والتي تتمثل في إنفاق استثماري متقطع لغرض تحسين أو تطوير منتجات منفردة أو في أحسن الأحوال بعض من منتجات كسلسلة مترابطة، وهكذا فإنه يبدو أن خصائص رأس المال الفكري والمتمثل في عدم تجسيد وسرعة الزوال والتزايد بالاستعمال.

وإذا كانت المزايا التنافسية في الإطار القديم يمكن أن تستنسخ وتقلد من طرف الآخرين أو أنها تختفي أو تزول سريعاً بحكم وجود منافسين أقوياء ومتابعين لعمل المنظمة، فإنّ الميزات التنافسية المستندة إلى المعرفة ورأس المال الفكري يمكن أن تخرج من إطار هذه الإشكالية بحكم كون المعرفة التي تستند إليها تمثل خصائص استراتيجية للمنظمة لا يُمكن تقليدها بسهولة من قبل الآخرين.¹

المطلب الخامس: علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة

لقد أصبحت المعرفة في العصر الحالي تمثل الأداة الفعالة التي يُمكن أن تستخدمها المنظمات لرفع قيمتها وحصتها في الأسواق المحلية والعالمية، وتكمن مشكلة بعض المنظمات في فقدانها لبعض الكوادر التي تمتلك معرفة متميزة بسبب التقاعد أو الاستقالة أو الانتقال إلى جهات أخرى، ومن ثمّ سنسعى لابتكار وسائل تساعد في الحصول على المعرفة المخزونة في عقول تلك الكوادر ونقلها أو تبادلها مع الآخرين داخل المنظمة. ومن هنا ظهرت بعض النظم والقوانين والمقاييس التي تركز على توثيق سير العمل والإجراءات داخل المنظمات كقانون ساربتز أو كسلي Sarbanes Oxley، وهو قانون أمريكي يوجب على المؤسسات أن تضمن وتعتمد المعلومات المالية من خلال أنظمة الرقابة الداخلية مع

¹ حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص 141 -

تحميل الرئيس التنفيذي (CEO) ومدير القطاع المالي (CFO) مسؤولية شخصية عن إعلان أي معلومات خاطئة، ومقررات لجنة بازل Basel Committe التي تركز على معرفة كيفية تنظيم المؤسسات لأدائها المعرفي، ومقياس شركة سكانديا Skandia السويدية لقياس وتقييم مكونات رأس المال الفكري، هذا بالإضافة إلى زيادة الاهتمام والاعتراف بالقيمة الحقيقية لرأس المال المعرفي والدور الأساسي الذي يلعبه في الأداء الإجمالي للمنظمة.¹

ويمثل تحديد رأس المال الفكري وقياسه أحد الوسائل التي يُمكن عن طريقها إظهار القيمة الحقيقية للمنظمة، وهنا يكون التساؤل: هل من السهل تقييم الأصول الفكرية للمنظمة؟ الواقع أن مشاكل قياس رأس المال الفكري تكمن في أنه يرتبط بشكل أساسي بعنصر المعرفة الذي يتمثل في موارد وأنشطة غير ملموسة تعكس خصائص ستاتيكية قابلة للقياس وخصائص ديناميكية غالباً ما يصعب قياسها، هذا بالإضافة إلى أن قيمة رأس المال الفكري تختلف من مؤسسة لمؤسسة أخرى، ومن قطاع لقطاع آخر.

ويُمكن تصنيف الأدبيات التي اهتمت بدراسة مفهوم رأس المال الفكري وإدارة المعرفة والعلاقة بينهما في الاتجاهات الأساسية التالية:²

– الاتجاه الأول

وينظر إلى رأس المال الفكري على أنه يمثل خطوة جيدة نحو برنامج أوسع هو إدارة المعرفة، انطلاقاً من قناعة مؤداها أن إدارة المعرفة كمفهوم اشتقت من رأس المال الفكري وتوسعت عنه، وأن إدارة رأس المال الفكري تتضمن العديد من الأنشطة التي تصمم لمساعدة المنظمة على تعظيم الاستفادة من المعرفة الناتجة عن أنشطتها اليومية.

– الاتجاه الثاني

ويتعامل مع كل من رأس المال الفكري وإدارة المعرفة على أنهما مترادفين، يصعب الفصل الدقيق بينهما، وعلى أنهما يمثلان الأساس لنجاح أي منظمة في ظل الاقتصاد المبني

¹ الهلالي الشريبي الهلالي، إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد 22، يوليو 2011، ص 28.

² الهلالي الشريبي الهلالي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

على المعرفة، وأنها يتضمنان الجهود اللازمة للوصول إلى المنظمات المتعلمة، ويمكن للمنظمة أن تحسن عملية إدارتها لرأس المال الفكري من خلال اكتشاف المعرفة الضمنية لدى موظفيها وتحويلها إلى معرفة صريحة متاحة للآخرين، وبالتالي يمكن تعظيم رأس المال الفكري من خلال تنظيم المعرفة الضمنية للعاملين وتخزينها في قواعد بيانات المنظمة.

– الاتجاه الثالث

ويرى أن رأس المال الفكري يمثل مظلة تضمّ تحتها إدارة المعرفة، وفي هذا الإطار ينظر إلى إدارة المعرفة على أنها تمثل أحد الآليات المستخدمة في إدارة رأس المال الفكري، كما أنها تمثل عملية تفاعلية تسعى المنظمة من خلالها إلى خلق وزيادة مما تملكه من رأس المال الفكري، وربما تكون هذه الرؤية هي (الأوسع) انتشاراً للأسباب التالية:

* تؤكد بعض الدراسات أن رأس المال الفكري يتعامل مع مستويات الإدارة العليا والإستراتيجية، ويركّز على خلق القيمة، ويهدف إلى زيادة الأصول والموارد الفكرية للمنظمة بالشكل الذي يساهم في زيادة قدرات المنظمة من منظور الاستراتيجي، في حين يركّز مفهوم إدارة المعرفة على الوسائل التشغيلية والتكتيكية التي يمكن من خلالها خلق وحياسة وتحويل واستخدام المعرفة.

* تعدّ إدارة المعرفة كممارسة إدارية مدخلاً أكثر تفصيلاً ويهتمّ بأنشطة خلق وحياسة المعرفة في الأجل القصير، في حين يهتمّ رأس المال الفكري بهذه الأنشطة على المدى البعيد.

* يؤكّد بعض الباحثين على ضرورة الاهتمام بالأبعاد الاقتصادية للمعرفة اعتماداً على أن الهدف من إدارة المعرفة هو الوصول إلى أعلى مستوى ممكن من رأس المال الفكري.

* يُشير الباحثون أيضاً إلى أنّ إدارة المعرفة - كمفهوم - اشتقت من رأس المال الفكري الذي يجب أن يتمّ تكوينه وتطويره باستمرار وإعادة استخدامه والمحافظة عليه.

المبحث الرابع: الكفاءات

تعتبر الكفاءات أصل المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة وصعبة التقليد من قبل المنافسين من جهة أخرى، حيث حظي هذا المفهوم بنصيب كبير من اهتمام الباحثين عن التفوق والنجاح، حتى وإن اختلفت رؤاهم فهي تشترك في عدّة نقاط أساسية، حيث تعتبر الكفاءات عنصراً أساسياً في استراتيجية المؤسسة، حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية للمؤسسة التي تميّزها عن باقي المنافسين.

المطلب الأول: مفهوم ومميزات الكفاءات

أ- مفهوم الكفاءات

يصعب على الدارسين الوقوف على تعريف شامل ومجمع عليه لمفهوم الكفاءة من قبل المختصين جميعاً، وذلك بالرغم من تعدّد المحاولات الهادفة إلى تقريب وجهات النظر في هذا الشأن، وحتى تتمكن من تحديد مفهوم الكفاءة بشكل أكثر وضوحاً يتعيّن علينا الإشارة إلى بعض المفاهيم والمصطلحات المتداخلة معه، ومن هذه المفاهيم نذكر ما يلي:¹

- **المهارة:** تنتج عموماً عن حالة تعلّم، وهي مفهوم محصور ضمن كفاءات معيّنة، وهي عادة ما تهيأ من خلال استعدادات وراثية، والكفاءات الحركية تعني خصوصاً الإتقان، وتظهر على مستوى الحركات المنظمة بشكل معقد كما هو الشأن في مجال الرياضة البدنية، وعادة ما يرتبط هذا المفهوم مع الإتقان في الصناعة التقليدية والتقنية ومع الإنجازات الفنية والاكسابات المدرسية، وأيضاً مع الكفاءات المعرفية الأكثر تجرّداً.

¹ مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب الدول، جامعة الشلف، 03 - 04 ديسمبر 2012، ص 05، 06.

- **القدرة:** إمكانية النجاح وكفاءة ضمن مجال عملي أو نظري، والقدرة حسب –
قائي – تتمثل في بعض الإنجازات، والتي ترتبط مع بعضها في خاصية معينة.
- **الاستعداد:** الاستعداد قدرة ممكنة أي وجود بالقوة أو أداء متموقع سيتمكن الفرد من إنجازه فيما بعد، عندما يسمح بذلك عامل النمو والنضج أو عامل التعلم، أو عندما تتوفر الشروط الضرورية، والاستعداد كأداء كامن يمكن على أساسه التنبؤ بالمستقبل.
- **الإنجاز:** يتمكن الفرد من تحقيقه آتيا من سلوك محدد، وهو بهذا المعنى يقترن نوعا ما بمفهومي الاستعداد والقدرة في مفهوميهما السابق، وإذا كانت القدرة تدلّ على ما يستطيع الملاحظ الخارجي أن يسجله بأعلى درجة من الوضوح والدقة، فإنها بذلك تشير إلى إمكانيات الفرد المتعددة في الإنجاز.
- **السلوك:** أو التصرف وهو يشمل نشاط الإنسان وحتى الكائن الحيّ في تفاعله مع بيئته من أجل تحقيق أكبر قدر من التكيف معها.
- الكفاءة** مفهوم عام يشمل القدرة على استعمال المهارات والمعارف في وضعيات جديدة ضمن حقل مهني، تشمل التخطيط والتنظيم والتجديد والقدرة على التكيف مع نشاطات جديدة، وبهذه المفاهيم فإن اكتساب الكفاءات يشكل تحديا أكبر من اكتساب المهارات والمعارف فقط، وفي هذا الإطار نورد التعاريف التالية:
- **تعريف Afnor الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية**
- الكفاءة هي "استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية الوصول إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط".¹
- تعريف Daniel Held St Jean Riss

¹ ثابتي الحبيب، بن عبو الحيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الطبعة الأولى، 2009، ص 112،

الكفاءة هي "القدرة على إنجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخصٍ ما في إطار الدور المنوط به في المنظمة أو في المجتمع، وإذا أردنا فهمي مجموع المعارف النظرية، المعارف العملية والمعارف السلوكية المستخدمة في سياق معيّن".¹

- تعريف Robert Boye:

الكفاءة هي "القدرة على التحرك (العمل) في محيط مهني معطى، وتتمثل في المقاربة بين مهارات متحكم فيها، قدرات فردية كامنة وتنظيم العمل الذي يمنح شرعية ممارسة معرفة معيّنة، وهي خاصية مرتبطة بالفرد أكثر من ارتباطها بتنظيم العمل".²

- تعريف Montemolin

الكفاءة وفقاً لمفهومها الضيق هي "القدرة على إنجاز مجموعة من المهام المحددة، قابلة للملاحظة والقياس"، وبمفهومها الواسع "الكفاءة المهنية هي الحالة التي يُمكن فيها تعبئة وتنسيق وتوظيف الموارد، فهي لا تظهر إلا من خلال ممارسة العمل".³

- تعريف P. Zarifian

الكفاءة هي "اتخاذ الفرد المبادرة وتحمله للمسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجهه".⁴

- تعريف Louis Dinwa

الكفاءة هي "مجموعة سلوكيات اجتماعية وجدانية، وكذا مهارات نفسية حسية حركية تسمح بممارسة دور ما أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال".⁵

مفهوم الكفاءة إذن يدلّ على المهارات العلمية التي يتولد عنها خلق القيمة، فهي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم

¹ ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، مرجع سبق ذكره، ص 113.

² بوهخم عبد القادر، شابونية كريمة، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول الاقتصاد المعرفي، جامعة بسكرة، 2005، ص 14.

³ بوهخم عبد القادر، شابونية كريمة، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول الاقتصاد المعرفي، جامعة بسكرة، 2005، ص 14.

⁴ P. Zarifian, Objectif Competence, Pour une nouvelle logique, Ed. Liaisons, 1999, p. 64.

⁵ Celil Dejeans, Les compétences au cœur de l'organisation, Paris, 2001, p. 120

ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها، كما يمثل مفهوم كفاءة المنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلومات المتاحة.

ب- مميزات الكفاءات

لا يمكن لأي تعريف مهما كانت دقته أن يحدد مفهوم الكفاءة بسهولة، ولهذا فإن التعرف على الكفاءات يحتاج إلى تحديد ومعرفة مميزاتها، والتي نحددها في الآتي:¹

- **الكفاءات ذات غاية (هادفة):** حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدفٍ معيّن، فالشخص يكون كفاء إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.

- **الكفاءة مفهوم مجرد:** فهي غير ملموسة وغير مرئية، ما يُمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة، حيث أن تحديدها يتم من خلال تحليل الأنشطة.

- **الكفاءة مكتسبة:** فالفرد لا يولد كفاء لأداء نشاطٍ معيّن، وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.

- **الكفاءة ذات تشكيل ديناميكي:** أي أن تحصيلها يتم من خلال تفاعل العناصر والمكونات المختلفة لها وضمن أبعادها (المعارف، المعارف العملية، المعارف السلوكية) عبر الزمن.

- **الكفاءة تمكن الفرد من التحوّل من وضعية عمل إلى أخرى، وهو ما لا يُمكن تحقيقه إلا عبر مستويين من الكفاءات، وهما مستوى الإبداع ومستوى الإسقاط، فالفرد إذا كان في مواجهة وضعية جديدة فهو مطالب بالإبداع، أما إذا كانت مشابهة لوضعية سابقة فهو مطالب بإجراء عمليات إسقاط باللجوء للقياس مع العلم أنه يوجد مستوى آخر هو التقليد أين يكتفي العامل بالنقل فقط.**

¹ Pierre Xavier Meschi, Le concept de compétence en stratégie, Perspectives et limites, Paris, 2000, p. 55.

-الكفاءات لا تكون مفيدة للمنظمة إلا إذا كانت مدركة، لكون إدراك الفرد لما يملكه يسمح بالحفاظ عليه وتطويره ومن ثم الاستفادة منه.

المطلب الثاني: أبعاد الكفاءات

حدّد Thomas Durand ثلاثة أبعاد أصلية لهذا المدلول تتمثل في:¹

✚ Savoir	المعرفة	✚ Head
✚ Savoir-faire	الممارسة	✚ Hard
✚ Savoir-être	السلوك	✚ Heart

أولاً- المعرفة

تتمثل في المجموع المهيكل للمعلومات المندمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها وإنجاز عملياتها في سياق خصوصي، عبر تجنيد تفسيرات مختلفة جزئية ومتناقضة في بعضها.

المعرفة تتضمن إذن الوصول إلى المعطيات الخارجية، القدرة على تحويلها إلى عناصر معلومات مقبولة، وإدماجها في نماذج جاهزة ولو تطلب الأمر تطوير المحتوى والهياكل معاً.

ثانياً- الممارسة أو التطبيق

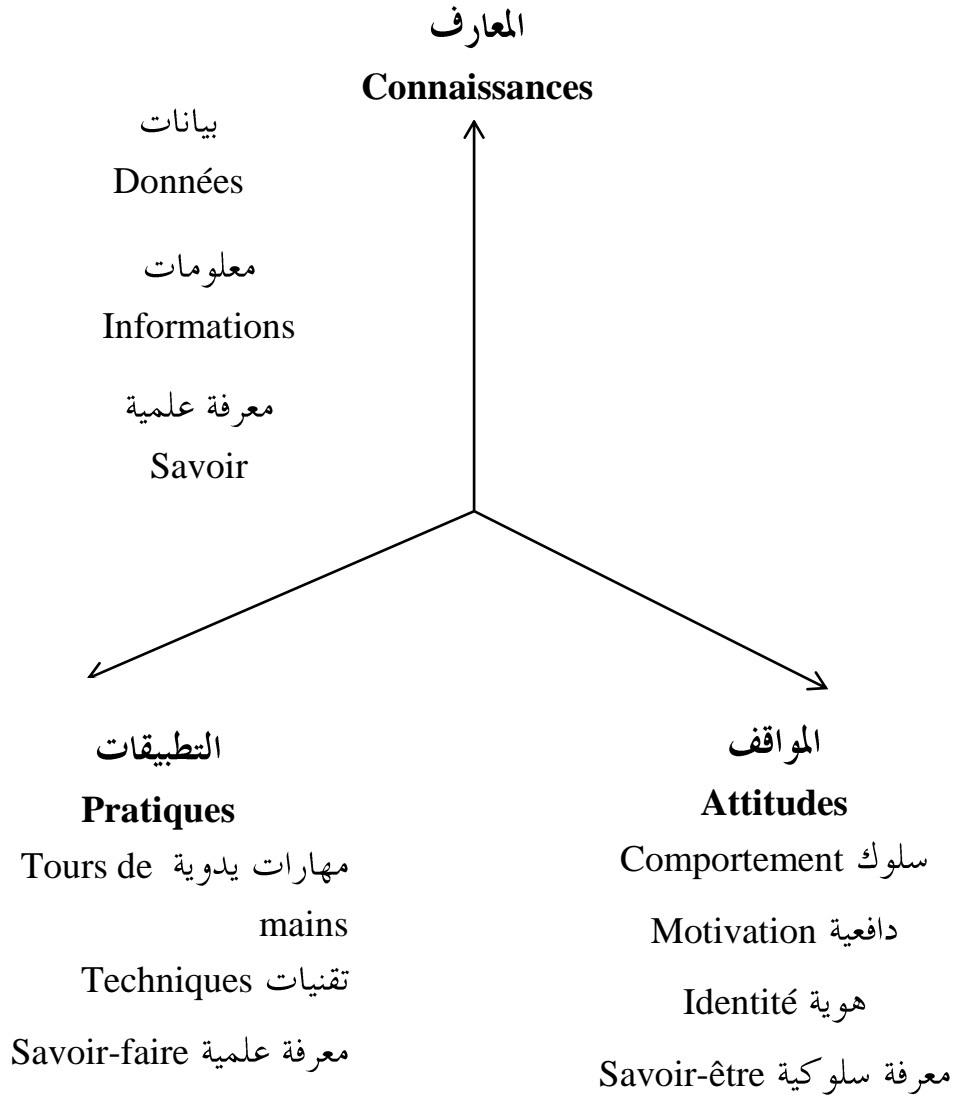
يتعلق بالقدرة على الإنجاز بصفة ملموسة وفق مسار أو أهداف محددة سلفاً، هذه المعارف العملية لا تقصي المعرفة، غير أنه يُمكن أن لا تتطلب فهماً أساسياً لأسباب سيران المهارات اليدوية Tours de mains أو التقنيات التجريبية، بالرغم من أن استعمالها يمتاز بسرّيات العمل وبلوغ الأهداف المنشودة، ومن هنا فإن المعرفة العملية ترتبط بالتجربي L'empirique، وجزئياً بالضمي Le tacit.

ثالثاً- السلوك أو المواقف

التي يبدو وأنها أهملت كثيراً في المنظور المرتكز على الموارد وكذلك في نظرية الكفاءات حديثة الظهور، بالرغم من أن مسألة السلوك وكذلك الهوية والإرادة تتمثل بالنسبة لنا مظهراً أساسياً لقدرة الفرد أو المنظمة على إنجاز أي شيء مظهراً أساسياً

¹ الثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، مرجع سبق ذكره، ص 117، 118.

لكفاءتهما. ولذلك نعتبر أن المنظمة الأكثر تحفيزاً تكون أكثر نجاعةً من غيرها مع وجود عنصر التساوي في المعارف النظرية والعملية.



الشكل 20 الأبعاد الثلاثة للكفاءة.

المصدر: ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، مرجع سبق ذكره، ص 119.

على ضوء ما سبق، يُمكن القول أن الكفاءة تفترض المعرفة، بل يعتبر M. Mack أن الكفاءة هي المرحلة الأكثر تقدماً في سلسلة المعرفة، والمعرفة بدورها تشكل جزءاً لا يتجزأ من الكفاءة.

المطلب الثالث: أنواع الكفاءات

اختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفق ثلاث مستويات، وهي المستوى الفردي ويوافق الكفاءات الفردية، والمستوى الجماعي ويوافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي يوافق الكفاءات التنظيمية أو ما يسميه البعض بالكفاءات الأساسية أو الاستراتيجية والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد.

أولاً- الكفاءات الفردية

يُقصد بالكفاءة الفردية أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية، فهي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة.¹

وهناك من يرى على أنها "مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالٍ وتزويد المنظمة بميزة تنافسية مدعمة، كما تسمى الكفاءة الفردية أيضاً الكفاءة المهنية، حيث يعبر عنها medef بأنها توليفة من المعارف والمعرفة العملية والخبرات والسلوكيات المزاولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية والمنظمة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبيتها وتطويرها.

وحسب P. Gilbert & M. Rarlier الكفاءات الفردية هي: مجموعات معارف، قدرات عمل وسلوكيات مهيكلة وفق هدفٍ معيّن وفي وضعيةٍ معيّنة.

وحسب Cécile Dejoux "الكفاءة الفردية هي مجموع خاص مستقرّ ومهيكل من الممارسات المتحكم فيها والتحكم المهني والمعارف التي يكتسبها الأفراد بالخبرة".²

¹ Philippe Zarifian, Le modèle de la compétence, Edition Liaison, Paris, 2001, p. 78.

² Cécile Dejoux, Les compétences au cœur de l'entreprise, Edition d'organisation, Paris, 2001, p. 141.

وبغرض التبسيط يُمكن القول أن الكفاءات الفردية هي "كلّ المؤهلات التي يجوزها الفرد عن طريق التكوين الأولي، التكوين المتواصل، التجربة المهنية والتجارب الشخصية، والتي يستعملها في نشاطه المهني لإنجاز أهداف محددة وبصورة فعالة".

فمهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمنظمة فإن المناصب التي شغلوها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المنظمة، وفيما يلي الكفاءات الواجب توافرها في الأفراد:¹

- المثابرة والقدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة والصعبة.
- قدرة التعلّم والتحكم السريع في التقنيات العملية والتجارية.
- القدرة على اتخاذ القرار وإدارة وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة.
- توظيف المواهب وإرساء العلاقات الجيدة بينهم.
- إيجاد جو ملائم لتطوير المرؤوسين ومواجهة المشاكل مع قدرة الخروج من الوضعيات الصعبة.
- العمل بمرونة تحقيق التوازن بين العمل والحياة الخاصة.

ثانياً- الكفاءات الجماعية

بحكم طبيعة المنظمة كمجموعة بشرية مهيكلة وذات أهداف، ونظراً للصبغة الجماعية للنشاط التنظيمي، فإن تحليل وتحديد الكفاءات يستدعي تجاوز الإطار الفردي للاهتمام بمستوى أعلى يتمثل في الكفاءات الجماعية.

وهذه الأخيرة هي ليست مجرد تجميع Assemblage للكفاءات الفردية، بل هي تركيبة فريدة من الكفاءات، المهارات والقدرات المتوفرة لدى أفراد المنظمة تفوق نتيجتها النتيجة المترتبة عن جمع الكفاءات الفردية، وذلك بفعل أثر المجموعة الناجم عن الديناميكية الجماعية للفاعلين.

¹ Besson D. Hadjadj S. O'connor E. S., Discours sur les compétences organisationnelles et individuelles, Revue française de gestion, Vol. 29, N° 145, Juillet – Aout 2003, p. 64.

إذ، وبفعل جو الابتهاج والديناميكية السائدين في الجماعة فإنه يتعدّر تمييز المساهمات الفردية في العمل الجماعي، مما يجعل الكل أعلى من مجموع الأجزاء، وهذه الصور تجسد الكفاءة الجماعية.

وتحدّد C. Sauret مجموعة أبعاد للكفاءات الجماعية:

- ❖ التداؤب La synergie: تشكل التفاعلات القوية بين أعضاء المجموعة.
 - ❖ التضامن La solidarité: تربط كل فرد بشبكة التعاون القائمة داخل فريق العمل.
 - ❖ التعلم L'apprentissage: تحدّد القدرة التأهيلية للجماعة وترتكز على نوعية التنظيم السائد.
 - ❖ الصورة العملية الجماعية L'image opérative collective: تشير إلى وجود تماثل مشترك للنشاط أو العمل.
 - ❖ التقنين واللغة المشتركين Code et language communs: يجيلان مرجعيتهما على الأعضاء، إذ لا توجد كفاءة بدون تواطؤ.¹
- ومن هنا يُمكن القول أن الكفاءات الجماعية هي مجموعة الأدوات المتوفرة لدى الأفراد للعمل جماعياً، والمتمثلة خصوصاً في:
- المهارات المشتركة لدى الجميع.
 - شبكات الاتصال التي تنسق النشاطات.
 - الذاكرات الجماعية التي تسمح باتخاذ قرارات متناسقة.

¹ Cécile Dejoux, Op. cit, p. 177.

ثالثاً – الكفاءات الاستراتيجية

الكفاءات لا تعدّ ذات طابع استراتيجي ما لم تساهم في تكيّف المنظمة مع بيئتها التنافسية، حيث توجد مقارنة تنظر إلى المنظمة من خلال درجة الاعتمادية فيما بينها وبين محيطها، فالمنظمة تحاول التأثير على محيطها، ونجاحها في ذلك يكون مشروطاً بقدرتها على استغلال وتنمية الموارد الداخلية الأصلية.

ووفق Leonard Barton فإنّ الكفاءات الأساسية للمنظمة تتكوّن من أربعة عناصر:¹

- مهارات ومعارف الموظفين المؤلفة من التراث العملي والتكنولوجي للمنظمة.
- الأنظمة التقنية والمعارف.
- أنظمة التسيير، وكذا اليقظة الاستراتيجية.
- القيم والمعايير التي بها ترسّخ عملية إنشاء وتطوير الكفاءات الأساسية.

إن المنظمة تعتبر بمثابة مجموعة من الكفاءات المتراكمة عبر الزمن و المتجذرة في بيئتها وتكنولوجياها، وعملياتها الروتينية والعلاقات ما بين مواردها البشرية، والذي يعتبر إيجاد توليفة مناسبة منها مصدراً للتمييز التنافسي، حيث يُمكن تنمية الكفاءات الاستراتيجية انطلاقاً من ثلاثة أنواع للموارد، وهي:

- الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا، المباني، ... الخ).
- الموارد البشرية (كفاءات الأفراد).
- الموارد التنظيمية (المهيكلة، نظام التنسيق والرقابة، ... الخ).

¹ Marcel Coté Marie – Clauvo Malo, La gestion stratégique ; une approche fondamentale, Gaétan Morin, Edition Canada, 2002, p. 102.

إن الكفاءات الاستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها إيجاد تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معيّنة، وأن إيجاد التوليفات الجديدة ما بين المهارات الفردية والأصول الخاصة والقواعد التنظيمية هو الذي يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية للمنظمة.

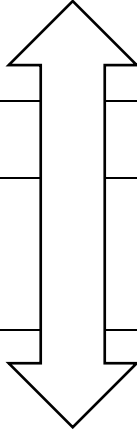
يُمكن القول أن الكفاءة الاستراتيجية هي مكوّن إنساني نافع ونادر أدرج عميقاً في تنظيم وتشغيل المنظمة، وفي هذا الصدد فهو يتميز بصعوبة النقل والتقليد والتبديل، والكفاءة الاستراتيجية لا تفرق عن المنظمة التي تضعها في العمل، وقيمتها ليس لها معنى إلا بالنسبة للمنظمات التي تستعملها وتطورها، وهذا ما يجعل المنظمات تتنافس بإيجاد وتطوير الكفاءات بهدف الوصول إلى التميّز وتحقيق ميزة تنافسية.¹

المطلب الرابع: دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية

إن اعتبار العنصر البشري داخل المؤسسة بما يتوفّر عليه من كفاءات فكرية أو مهنية مورداً استراتيجياً مسؤولاً عن خلق الميزة التنافسية المستدامة، يتطلّب منه أن يتّصف بمجموعة من الخصائص التي تميّز بها الموارد الاستراتيجية، وهذا ما يوضّحه الجدول التالي:²

¹ Pierre Xavier mechi, p. 12.

² مصنوعة أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 11، 12.

الأداء	المضامين التنافسية	موارد يدعمها التنظيم	موارد يصعب تقليدها	موارد نادرة	موارد ذات قيمة
ضعيف	عدم وجود ميزة تنافسية		-	-	لا
متوسط	ميزة متماثلة		-	لا	نعم
فوق المتوسط	ميزة تنافسية مؤقتة		لا	نعم	نعم
جيد و متميز	ميزة تنافسية مستدامة		نعم	نعم	نعم

الجدول 09: مكونات الميزة التنافسية المبنية على مساهمة كفاءة الموارد البشرية.

المصدر: مصنوعة أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 10.

أ- خاصية القيمة

تخلق المؤسسات القيمة من خلال تخفيض التكاليف أو تميّز المنتجات، حيث يتحقق تراجع التكلفة من خلال تشجيع وتحفيز الموارد البشرية على محاربة كل أسباب ومظاهر الهدر والفقْد في الموارد الأخرى، فكلما كان المستخدمون أكفاء مميّزون معرفياً كلما يكون أداؤهم جيداً ما يُضيف قيمة المنتج وبالتالي خلق القيمة.

ب- خاصية الندرة

إن خاصية قيمة الموارد البشرية ضرورية للمؤسسة ولكنها ليست معياراً كافياً لتحقيق الميزة التنافسية إذا وجدت نفس الخاصية في مؤسسات منافسة، وفي هذه الحالة لا يُمكن أن تكون هذه الخاصية ميزة تنافسية لأي مؤسسة، لذلك فإنّه على إدارة الموارد

البشرية الاستراتيجية أن تفحص كيف يُمكن تنمية واستثمار الخصائص النادرة في موارد المؤسسة للحصول على الميزة التنافسية.

إن امتلاك المؤسسة للكفاءات الموهوبة ذات القدرات العالية على الإبداع في مجال عملها يحقق لها أساساً للتفوق في عالم الأعمال، خاصة إذا أحسنت هذه المؤسسة استغلال هذه القدرات بما تحقّقه من ممارسات استراتيجية.

ج- خاصية عدم القابلية للتقليد

يُمكن للموارد البشرية ذات القيمة والندرة أن توفرّ للمؤسسة ما يزيد على الربح العادي في الأجل القصير، ومع ذلك عندما تستطيع مؤسسة أخرى تقليد مثل هذه الخصائص فإنه بمضي الوقت سوف لا تقدّم هذه الخصائص أكثر من التماثل في الميزات التنافسية، لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تنمية وتغذية خصائص مواردها البشرية التي لا يُمكن للمؤسسات المنافسة تقليدها بسهولة.

إنّ أهمّ ما يصعب من إمكانية تقليد خصائص الموارد البشرية المنشئة للقيمة طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير الأداء التي لا يُمكن تجسيدها في بيئة تنظيمية مغايرة، بالإضافة إلى صعوبة تحديد وبدقة مساهمة كل كفاءة في إنتاج وتدعيم القيمة التي خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة وصعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات المتميزة.

د- خاصية التنظيم

حتى توفرّ أية خاصية من خصائص الموارد البشرية للمؤسسة مصدراً للميزة المتواصلة، فإنّ على المؤسسة أن تنظّم من أجل استثمار مواردها البشرية، حيث يتطلّب التنظيم وجود النظم والممارسات الملائمة التي تسمح لخصائص الموارد البشرية أن تؤدي ثمار مزاياها المحتملة.

هـ- خاصية عدم قابلية الموارد البشرية للتبديل

يجب على المورد البشري الذي يعتبر مصدراً للميزة التنافسية المستدامة ألا يكون قابلاً للتبديل بمورد مكافئ له على مستوى الاستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة، ذلك

أنَّ كفاءة ومهارة وفعالية المورد البشري لا يُمكن تعويضها بأيّ مورد آخر، فهو الأقدر على الإبداع والتصور والتكيف مع متطلبات البيئة الدائمة للتغيّر.

المطلب الخامس: إدارة المعرفة والكفاءات

يكمن الدور الحقيقي لإدارة المعرفة في تحقيق التكامل بين الموارد البشرية المبدعة وتقنيات المعلومات من أجل تحقيق أهداف المنظمة باستثمار وتنمية الرصيد المعرفي، ولهذا لا يُمكننا أن نؤكد على أن إدارة المعرفة في المنظمات المعاصرة تتعامل مع ثلاث قضايا أساسية، هي:¹

- قضية صراع المنظمة من أجل البقاء.
- قضية تنمية الكفاءات البشرية.
- قضية تكيف المنظمة مع المتغيرات.

وجميعها قضايا تعتمد على كفاءة وقدرة الموارد البشرية، حيث أصبحت هذه الأخيرة مسعى ومطلب لكل المؤسسات الراغبة في التميز للاستحواذ على السوق، حيث تمكّن المعرفة من الخصائص الأساسية للكفاءات كما حددها Brahalad & Hamel. مما يأتي:

- التعلم الجماعي للمنظمة.
- مهارات تنسيق مختلف العمليات والتقنيات والعلاقات مع الزبون.
- فهم حاجات الزبون.
- فهم إمكانيات المنتج والسوق سوية مع قاعدة المعرفة التكنولوجية.
- الثقافة التي تخدم عملية مزج مختلف أعمال المنظمة.

ويرتبط التعلم التنظيمي بعملية المشاركة والتنشئة مع كل دورة معرفية حلزونية غير منقطعة في المنظمات الخلاقة للمعرفة، وهو الأقرب والأقدر على التلامس والاندماج مع

¹ أكرم سالم الجنائنة إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013، ص 123.

ذات المنظمة وثقافتها التي تمثل تراثها المهني المعرفي المتراكم خلال دورة حياتها، وصراعتها التنافسي من أجل البقاء والنمو.

لذلك تعدّ عملية المشاركة والتنشئة بما تتضمنه من تعلم جماعي ميزة استراتيجية محورية في سياق التفاعل والتنسيق المستمر لتكوين وتنمية الكفاءات، ولذلك تكون منظمات التعلّم بالضرورة منظمات معرفية قادرة على التفوق والنجاح المنفرد بالإضافة إلى الديمومة والمطاولة بعيدة الأمد اعتماداً على قدراتها المتميزة وبشكل خاص الكفاءات.

إنّ الأهمية القصوى للمعرفة وإدارتها وعلاقتها التي لا تنفصم مع الكفاءات من تعريف Thomson & Strickland الذي ينصّ على أن الكفاءات هي موجودات تنافسية للتقييم تنبثق من تراكم تجربة المنظمة وتعلّمها، ومن المعرفة التي تمّ الحصول عليها من الداخل والخارج.

حيث ترتكز تنافسية المؤسسات في ظلّ الاقتصاد الجديد على المعرفة والجودة والكفاءات بشكل واسع ومتزايد على القدرة على التجديد والإبداع وعلى التحكّم في الكفاءات الاستراتيجية المرتبطة بالمعرفة، بالإضافة إلى أنّها تركز بشكلٍ آخر على عدد من الموارد غير المادية كالبحث والتطوير وأصول الملكية الفكرية والمهارات وكفاءة اليد العاملة، بالمقابل فإنّ الموارد المادية تظهر على أنّها عوامل أقلّ بالنسبة للتنافسية، هذا ما يؤدي بنا إلى القول أنّ المؤسسات تمتاز فيما بينها على مستوى الكفاءات ومعارفها، والتي تعدّ ضمنية خاصة بالمؤسسة التي تستعملها.

في الأخير، يمكن القول أنه لم يعد خافياً الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة كعامل حاسم في صنع وتنمية الكفاءات بفعل عملية خلق القيمة التي تتحقّق من خلال التفاعلات، والتي تحدث ما بين مختلف مكونات رأس المال غير المادي، وهو ما يجعلنا ندرك أهمية الدور المتنامي للمعرفة في هذا المجال، باعتبار أنّها تأتي في صلب وقلب الميزة التنافسية للمؤسسة لما يمكن أن تحقّقه من قدرة على الإبداع وتحكّم في الكفاءات.¹

¹ هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، الرضوان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014، ص 200.

المبحث الخامس: نظم المعلومات

المطلب الأول: نظم المعلومات الإدارية

تعتبر نظم المعلومات الإدارية بمثابة المحاولة الأولى التي قدمها المشتغلون بنظم المعلومات لتزويد المديرين وغيرهم من صانعي القرارات بما يحتاجونه من معلومات لكي يؤدوا عملهم بكفاءة وفعالية، وهي أيضاً تعتبر الخطوة الأولى لبناء نظام معلومات مبني على الحاسب الآلي يمكن أن يزود المديرين بمعلومات مستمرة تساعدهم في حلّ المشكلات.

1- مفهوم نظم المعلومات الإدارية

وردت مفاهيم عديدة لنظم المعلومات الإدارية في أدبيات الفكر الإداري من المهتمين والدارسين لهذا الموضوع، وذلك باعتبار أن وضع مفهوم واحد لنظام المعلومات الإداري يعد من الأمور غير السهلة إطلاقاً، حيث أن هناك الكثير من وجهات من قبل المهتمين بهذا الحقل وسوف يتمّ التطرف لبعضها على سبيل الذكر لا الحصر بغية توضيح مفهوم النظام بالقدر المناسب.¹

وعرفه Davis & Olson على أنه "ذلك النظام المتكامل الذي يربط بين الآلة والمستفيد من أجل توفير المعلومات لدعم الوظائف الإدارية في المنظمة، وباستخدام الحاسوب والبرامج الجاهزة وقواعد البيانات من أجل توفير الاحتياجات المعلوماتية لتخذي القرار في الوقت المناسب وبالنوعية والكمية المطلوبتين".

يشير Bee إلى أن نظم المعلومات الإدارية هو "نظام لتحويل البيانات من مصادر داخلية وخارجية إلى معلومات تكون ملائمة للمديرين على جميع المستويات، وفي جميع المهام لتمكينهم من اتخاذ قرارات كفؤة وفي الوقت المطلوب، بالنسبة لتخطيط وتوجيه ورقابة الأنشطة التي يكونون مسؤولين عنها".

¹ عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014، ص 24.

ويرى Stain & Reynolds نظم المعلومات الإدارية أنها "نظم متكاملة من مجموعة من الأفراد والأجهزة والإجراءات والأنظمة الفرعية للمعلومات، وذلك يفرض تزويد الإدارة بكل ما تحتاجه من معلومات دقيقة وكافية عن الأنشطة الوظيفية والدقيقة، ومن أجل إنجاز الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوعية ورقابة واتخاذ القرارات بكفاءة وفعالية".

أما Daft يرى نظام المعلومات الإدارية أنه "نظام قائم على أساس الحاسوب والذي يقدم المعلومات والإسناد لصنع القرار الإداري".

2- عناصر نظم المعلومات الإدارية

تتميز نظم المعلومات الإدارية بعدد من العناصر، وهي:¹

- نظام مبني على الحاسب الآلي حيث يعتمد على استخدام الحاسب الآلي في إدخال ومعالجة البيانات وتحويلها إلى المعلومات تفيد صانعي القرارات في المنظمة.
- نظام متكامل يربط بين مجالات وظيفية مختلفة (تسويق، إنتاج، شراء، تمويل، ... الخ)، ويحقق التكامل بين معلومات هذه المجالات الوظيفية لوصف عمليات المنظمة ككل.
- نظام يدعم وظائف التخطيط والرقابة والعمليات، وهي الوظائف المطلوبة في كل المجالات الوظيفية للتأكد من أن الأنشطة تمت بالطريقة المطلوبة، وبما يحقق أهداف المنظمة.
- نظام يساعد الإدارة في صنع القرارات، سواء الروتينية أو غير الروتينية، ففي كل الحالات تكون هناك حاجة إلى معلومات دقيقة تصل للإدارة في الوقت المناسب.

¹ محمد أحمد حسان، مرجع سبق ذكره، ص 180، 181.

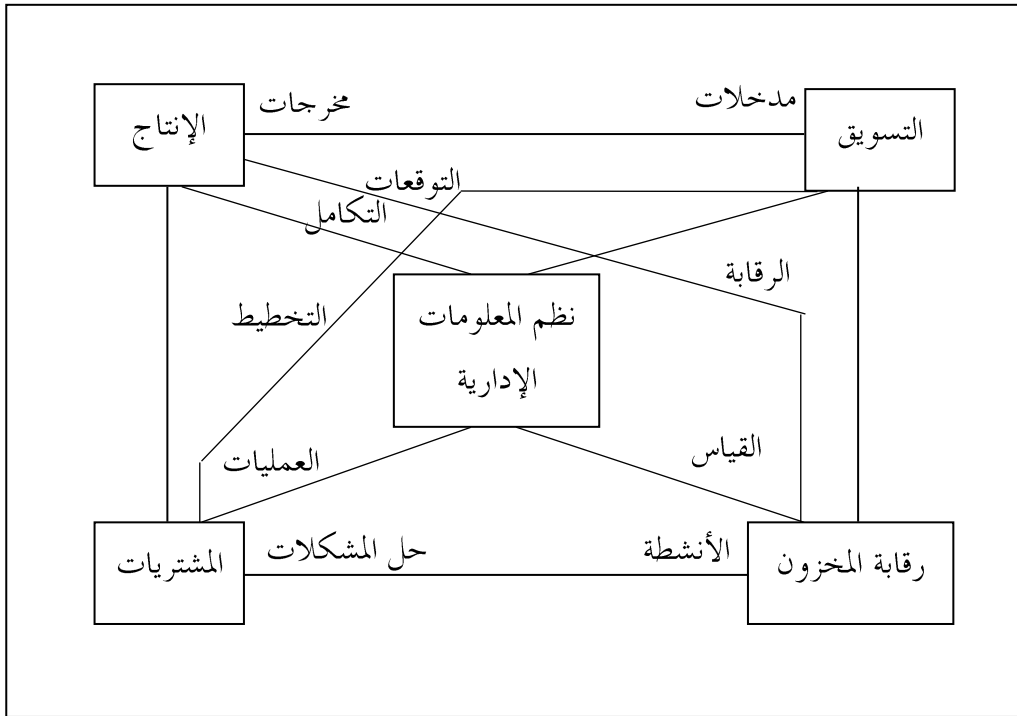
- نظام يصف الماضي والحاضر ويتنبأ بالمستقبل، فالمعلومات تصف وضع المنظمة أو الوحدة التنظيمية في الماضي، كما تصف الوضع الحالي لها، كما تصف ما يجب أن تكون عليه في المستقبل.
- أنه نظام يصف العمليات الداخلية للمنظمة، فهو يلاحظ ويرصد باستمرار العمليات الداخلية ويقارنها بالتوقعات أو الخطط الموضوعة، ثم يظهر المجالات التي تحتاج إلى تعديل أو تحسين.
- نظام يقوم بدور المخبرات الخارجية، حيث يرصد الأحداث والفرص التي تظهر في البيئة الخارجية للمنظمة، والتي يُمكن أن تؤثر على مستقبل المنظمة أو على عملياتها الداخلية.
- مخرجات هذا النظام تكون في شكل تقارير دورية وتقارير خاصة يطلبها المديرون بشأن مشكلات محددة، كما يمكن أن تظهر في شكل مخرجات من نماذج رياضية وأساليب كمية تم بناؤها لمحاكاة مشاكل فعلية.

3- أهداف نظم المعلومات الإدارية

- تسعى نظم المعلومات الإدارية إلى تحقيق الأهداف التالية:¹
- ربط النظم الفرعية للمنظمة مع بعضها في نظام متكامل، بما يسمح بتدفق البيانات والمعلومات بين تلك النظم بما يؤدي إلى تحقيق التنسيق بين أنشطة تلك النظم، وهو ما يوضحه الشكل التالي:
- المساعدة في ربط أهداف النظم الفرعية بالمنظمة بالهدف العام للمنظمة، وبالتالي المساهمة في تحقيق هذا الهدف.

¹ محمد عبد الحليم صابر، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، 2007، ص 92، 93.

- المساندة في عملية صنع واتخاذ القرار في جميع المستويات التنظيمية، من خلال توفير التقارير التي تتضمن المعلومات اللازمة لتلك القرارات وفي التوقيت المناسب.
 - توفير المعلومات اللازمة لأغراض التخطيط والرقابة في المكان والتوقيت والشكل المناسب.
 - تحسين الإنتاجية للمنظمة بعدة طرق، منها: إنتاج التقارير عن العمليات الروتينية للمنظمة بدقة، تحديث البيانات والمعلومات، التنبؤ بالمشاكل التي تتعرض لها المنظمة.
- تهدف نظم المعلومات الإدارية إلى تطوير أداء المنظمات من خلال ما تتيحه من معلومات مرتدة عن تنفيذ الخطط والمشروعات.



الشكل 21: نظم المعلومات الإدارية ووظائف المنظمة

المصدر: محمد عبد العليم صابر، مرجع سبق ذكره، ص 92.

4- أنواع نظم المعلومات الإدارية

تنقسم نظم المعلومات الإدارية إلى ثلاثة أنواع أساسية، تشمل:¹

1. نظم دعم القرارات DSS

وهي نظم تفاعلية تعتمد على الحاسوب ونماذج القرارات وقواعد بيانات متخصصة لمساعدة عملية صناعة القرارات وحلّ المشكلات.

2. نظم التقارير المعلوماتية IRS

هي نظم تمدّ الإداري بكافة احتياجات الصناعة اليومية للقرارات، أو أن تقوم بتقديم تقارير مخططة وموصوفة سلفاً إلى المدراء على أساس أنها كافية لسدّ احتياجاتهم المعلوماتية بما يمكنهم من صناعة القرارات الفعالة.

3. نظم المعلومات التنفيذية EIS

وتسمى أيضاً نظم المعلومات الاستراتيجية أو نظم الإدارة العليا، وهي نظم معلومات إدارية تفاعلية تربط نظم مساندة القرارات بالذكاء الاصطناعي، وذلك لمساندة الإدارة العليا على تحديد التهديدات والفرص وتهدف إلى تزويد الإدارة العليا بمعلومات مهمة حول العوامل الرئيسية التي تكون مهمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

أما O'Brian فقد قام بتصنيف أنظمة المعلومات الإدارية كالتالي:²

1. نظم دعم عمليات الأعمال

حيث تختصّ بدعم عمليات الأعمال وتتضمن نظم تشغيل الصفقات ونظم رقابة العمليات ونظم تعاون الشركة.

2. نظم دعم الإدارة (نظم اتخاذ القرار)

وتختصّ بدعم أو إسناد اتخاذ القرار الإداري وتشتمل على نظم معلومات الإدارة، نظم دعم القرار، نظم المعلومات التنفيذية.

¹ الطائي محمد عبد حسين، نظام المعلومات الإدارية، دار الكتب للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، 2000، ص 36.

² O'Brian James, Introduction to information systems essential for the internet worked enterprise, 9th edition, Mc Ceraw – Hill, p. 50.

5- مستلزمات نظم المعلومات الإدارية

يحتاج نظم المعلومات الإدارية المستلزمات الآتية:¹

1- المستلزمات البشرية

وتتمثل بالمهارات البشرية العاملة والمتخصصة بنظام المعلومات، وهم المصممون للبرامج والمحللون والموزعون للمعلومات، إذ اختلف الباحثون في تحديد موارد الأفراد، فقد أشار Davis & Olson إلى أن هناك نوعين من الموارد البشرية التي يحتاجها النظام ويصنفهم إلى "مطوّر النظام" الذي يطور تطبيقات معالجة البيانات وتقنيات النظام الأخرى و"المستفيد النهائي" وهو الذي يستفيد من مخرجات النظام.

ويقوم نظام المعلومات بتشغيل البيانات وتقديمها للمستخدمين عن طريق فرد أو مجموعة من الأفراد الذين يقومون بتشغيل مخرجات نظام المعلومات بأنفسهم نتيجة توافر الحاسبات.

أما O'Brian فقد عرف موارد الأفراد بأنهم الأفراد المطلوبون لتشغيل نظم المعلومات كافة ويقسمهم إلى قسمين، هما:

- الفنيون أو المتخصصون بنظام المعلومات: هم الأفراد الذين يقومون بتطوير وتشغيل نظم المعلومات، مثل محلي النظم والمبرمجين ومشغلي النظام والإداريين والفنيين... الخ.

- المستخدمون (المستفيد النهائي): هم الأفراد الذين يستخدمون نظام المعلومات أو المعلومات، مثل: المحاسبين ورجال البيع والمهندسين والفنيين والإداريين.

2- المستلزمات المادية

وتشمل المعدات والأدوات المادية كافة التي يتكوّن منها النظام كالشاشات والطابعات ووسائل التخزين المادية وغيرها، إذ أنّ المكونات المادية تضع جميع الوسائل المادية والموارد المستعملة في معالجة المعلومات، ومن أمثلة المكونات المادية لنظم المعلومات:

¹ عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، مرجع سبق ذكره، ص 38، 39.

* أنظمة الحاسبة:

مثل الحاسبات الشخصية والمحمولة وأنظمة الكمبيوتر والمعالج ووحدة المعالجة المركزية.

* الوحدات الملحقة بالحاسبة:

مثل لوحة المفاتيح والفأرة لإدخال البيانات والأوامر والشاشة والطابعة للإخراج.

3- البرمجيات

تُشير إلى مجموعة البرامج المستخدمة من قبل الحاسبات في ضمن قاعدة البيانات، ويُشير O'Brian إلى البرمجيات على أنها تعليمات معالجة البيانات كافة، وهذا المفهوم العام للبرمجيات لا يشمل مجموعة التعليمات التشغيلية تسمى البرامج وتراقب وتوجه المكونات المادية للحاسوب فقط، بل هناك مجموعة من تعليمات معالجة المعلومات التي يطلبها الأفراد، وهناك نوعين من البرمجيات، وهي:

* برمجيات التطبيق

وهي مجموعة من البرامج التي تقوم بالمعالجة المباشرة لأجل الاستخدام الشخصي، بواسطة المستخدم النهائي التي يمكن تصنيفها إلى:

- البرمجيات ذات الغرض العام.

- البرامج ذات الغرض الخاص.

* برمجيات النظام

هي عبارة عن مجموعة من البرامج العامة التي تصممها الشركات، وتريد التعامل مع مختلف مكونات الحاسوب، مثل: المعالج المركزي الدقيق وروابط الاتصالات والوسائط المتعددة.

المطلب الثاني: نظم دعم القرارات

إن التطور النوعي المتسارع والمطرود في نظم وتكنولوجيا المعلومات أدى إلى ظهور تطبيقات نظم جديدة، منها نظم دعم القرارات، التي تسمح بالتفاعل المباشر بين الحاسب

الآلي والمستفيد النهائي للنظام دون الحاجة إلى وساطة خبراء المعلومات أثناء عملية الاستخدام لمساعدة المديرين في صنع القرارات.

1- مفهوم نظم دعم القرارات

يتمثل المفهوم الرئيسي لنظم دعم القرارات في تقديم نظام يسمح بالتفاعل المباشر بين الحاسب الآلي ومتخذ القرارات دون الحاجة إلى وساطة خبراء المعلومات أثناء عملية الاستخدام، حيث تختصّ نظم دعم القرارات بدعم متخذي القرارات عن طريق توفير البيانات والنماذج اللازمة لحل المشكلات غير المهيكلة وشبه المهيكلة، ونتيجة لتنوع المشكلات والتنوع في طبيعة وشكل المعلومات التي يحتاجها الإداريون.

الأمر الذي يستدعي إنشاء نظم معلومات قادرة على تلبية الاحتياجات المعلوماتية المختلفة على كافة المستويات الإدارية، وفي مختلف المجالات الوظيفية، خاصة أن اتخاذ قرار سليم أصبح إحدى التحديات التي تواجه مديري اليوم نظراً للتقلبات الهائلة في المجالات الإدارية في ظل الاتجاه نحو عولمة الأجهزة الإدارية وتعقد المتغيرات التي تواجهها.¹ ويمكن توضيح مفهوم نظم دعم القرارات من خلال تجزئة المصطلح إلى عناصره الأساسية:

أ- النظام

وهو عبارة عن مجموعة من الأجزاء المرتبطة ببعضها ومع البيئة المحيطة، وهذه الأجزاء تعمل كمجموعة واحدة من أجل تحقيق أهداف النظام.

ب- الدعم

وهو الدعم أو المساندة التي تقدمه هذه النظم لصانع القرارات أو لفريق صنع القرارات، ويبدو واضحاً أن طبيعة ونوع الدعم المقدم يبقى محدوداً في إطار الإسناد العلمي أو التقني والمعلومات لصانعي القرارات، بدلا من مصادرة دور صانع القرارات أو بعبارة أخرى بدلا من صنع القرارات لذاته.

¹ عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، مرجع سبق ذكره، ص 135.

ج- القرارات

هو البديل الأمثل أو الأفضل الذي يمثل حلاً للمشكلة موضوع الاهتمام، بمعنى أن المساندة التقنية والعلمية والمعلوماتية للنظام هي بهدف اتخاذ القرار الإداري المناسب للمنظمة تحت ظروف المخاطرة وعدم التأكد حصراً.

وقد أعطيت عدة تعاريف لنظم دعم القرارات، نذكر منها:

• تعريف السديري

نظم دعم القرارات هي "نظم معلومات مبنية على الحاسب الآلي، تهدف إلى مساعدة متخذ القرارات في استخدام البيانات والنماذج التحليلية المتقدمة في التعامل مع المشكلات شبه المهيكلة أو غير المهيكلة".¹

• تعريف الأتروشي

نظم دعم القرارات هي "نظم مصممة تتألف من لغة النظام وقاعدة المعرفة وأنظمة معالجة المشكلات، تستخدم لإسناد عملية صناعة القرارات".²

• تعريف Little

نظام دعم القرارات هو "مجموعة من الإجراءات المبنية على استخدام النماذج، هذه الإجراءات تستخدم في معالجة البيانات والآراء لمساعدة متخذ القرار في اتخاذ قراره".

• تعريف Bonkzik

نظام دعم القرار هو "نظام مبني على استخدام الحاسوب، والمتكون من ثلاثة عناصر تتفاعل فيما بينها، نظام اللغة لتحقيق الاتصال بين المستخدم وباقي مكونات النظام، أما نظام المعرفة فيعدّ مستودعاً للمعرفة في صورة

¹ عبد الناصر علك حافظ، حسين عباس، مرجع سبق ذكره، ص 136.

² عبد الناصر علك حافظ، حسين عباس، مرجع سبق ذكره، ص 136.

بيانات وإجراءات تتعلق بتعريف وتوصيف المشاكل التي يتداولها النظام. وأخيراً، نظام معالجة المشاكل الذي يمثّل حلقة الوصل بين نظام اللغة ونظام المعرفة وهو مزود بالقدرات اللازمة لحلّ المشاكل".

ما يُمكن الإشارة إليه هنا هو أنّ التعريف ركّز على وصف المكونات الواجب توافرها في نظم دعم القرار، كما أنّه جمع بين توصيف نظم دعم القرار والنظم الخبيرة.

-نظام دعم القرار هو "نظام يقوم بدعم أنشطة اتخاذ القرارات غير المتكررة داخل المنظمة، حيث تعتبر عملية اتخاذ القرار أساس العملية الإدارية، حيث يواجه الإداريون في الأجهزة الحكومية العديد من المشكلات المتعلقة بالتخطيط ووضع الخطط وتحليل البدائل، واختيار أفضل الحلول للاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وغيرها.

وينتج عن هذا النوع من المشكلات تنوع في طبيعة وشكل المعلومات التي يحتاجها الإداريون، الأمر الذي يستدعي إنشاء نظم معلومات قادرة على تلبية الاحتياجات المعلوماتية المختلفة على كافة المستويات الإدارية، وفي مختلف المجالات الوظيفية خاصة وأنّ اتخاذ قرار سليم أصبح إحدى التحديات التي تواجه مديري اليوم نظراً للتقلبات الهائلة في ظلّ الاتجاه نحو عولمة الأجهزة الإدارية وتعقد المتغيرات التي تواجهها.¹

مما سبق يُمكن تقديم مفهوم مصطلح نظم دعم القرارات على أنّها نظم تفاعلية آلية تستخدم للأدوات التحليلية، النماذج وقواعد البيانات المخزّنة في الحاسوب على أن يكون

¹ Chan Siew H. The role of user motivation to perform a task and decision support system (DSS) effectiveness and efficiency in DSS use, Computer in Human behavior, Volume 25, Issue 1, January 2009, p. 28.

دور هذا الأخير تابعاً لا متخذ قرار، حيث أنها تسمح لمتخذ القرار بالمؤالفة بين تقديره الشخصي ومخرجات الحاسوب لإنتاج المعلومات الداعمة لعملية اتخاذ القرار، مستخدمة في ذلك قدرات استفسارية للحصول على المعلومات عند الطلب، كما تستخدم النماذج الرياضية والإحصائية والأساليب الكيفية وقواعد البيانات لحل المشكلات، وبالتالي دعم الإدارة في عملية التوقع.

2- خصائص وقدرات نظم دعم القرارات

يُمكن إجمال خصائص وقدرات نظم دعم القرارات بالآتي:¹

- التعامل مع المشاكل المهيكلية وشبه المهيكلية وغير المهيكلية.
- إمكانها مساندة المديرين على مستوى الإدارة العليا والمتوسطة.
- إمكانها المساندة على مستوى الفرد أو الفريق في جميع مراحل صناعة القرار.
- يتمتع بالمرونة وسهولة التكيف.
- سهولة الاستعمال والبناء والصيانة.
- له القدرة على السيطرة واحتواء النماذج المختلفة والقدرة على إدارتهم.
- التعامل مع الآليات والأساليب المولدة للمعرفة والقدرة على إدارتها لصالح المستفيد.
- له طاقة هائلة لاختيار واختبار كم من السياسات البديلة.
- قدرة هائلة في سرعة التفاعل مع متخذي القرار.
- يخفض من تكلفة المنظمة.

¹ نازم محمود الملكاوي، نظم دعم القرارات ونظم ذكاء الأعمال وأثرهما في تحسين عملية اتخاذ القرارات في المستشفيات الأردنية - دراسة حالة لمستشفى الملك عبد الله -، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 01، 2014، ص 149.

3- أهمية نظم دعم القرارات

- يُمكن تلخيص أهمية نظم دعم القرارات في النقاط التالية:¹
- تساعد نظم دعم القرارات في إجراء تحليلات سريعة وفعالة للأحداث والعمليات واحتمالاتها في الحالات الطارئة، وتمكنها بالتالي من صنع القرارات المناسبة.
 - تعمل هذه النظم على نشر وتوزيع قدراتها في معالجة البيانات ونمذجة المشكلات ومسبباتها ومزج الحلول.
 - تستطيع نظم دعم القرارات تقديم الدعم الخاص والموجه لحل مشكلة جوهرية معيّنة، والدعم العام لأنماط مختلفة من القرارات، وكلما تضمّن النظام حزمة كثيفة ومتنوعة من النماذج استطاع شمول وظائف ومهام جديدة ومتنوعة.
 - اعتماد الموضوعية والمعلوماتية في الحكم على الأشياء وتقييم البدائل.
 - تعمل هذه النظم على توسيع نطاق العقلانية المحدودة لصانعي القرارات بإضافة القدرات البرمجية للنظام، بالإضافة إلى الطاقة المحدودة للعقول الإنسانية.
 - طالما أن نظم دعم القرارات هي نظم معلومات محوسبة مختصة في تقديم الدعم لصانع القرارات، تستطيع هذه النظم تحسين جودة القرارات الاستراتيجية والتكتيكية في المنظمة.

¹ عبد الناصر علك حافظ، وليد حسين عباس، مرجع سبق ذكره، ص 138.

- تستخدم هذه النظم من الإدارة العليا ومجموعات الدعم والتحليل، كما أنها تستخدم من مدراء الإدارة الوسطى في مختلف المجالات الوظيفية ولدعم قراراتهم غير المبرجة وشبه المبرجة.

4- مبادئ نظم دعم القرارات

لكي يحقق أي نظام دعم القرار الأهداف التي صمم من أجلها يجب أن يراعي المبادئ والشروط التالية:¹

- نظام دعم القرارات يجب أن يساهم في تحسين صناعة القرار.
- يجب أن يتضمن درجة من الذكاء حول مشكلة المستخدم.
- يجب أن يحقق النظام الدرجة الكافية من معيار المستخدم في الكفاءة والكلفة.
- يجب أن يستخدم النظام من خلال مدراء يملكون الخبرة في فهم ما يعني النظام وكيف يستخدم.
- يجب أن يكون النظام تحت سيطرة المستخدم بغض النظر عن كون نظام دعم القرارات تفاعلي أو تجميعي، أو يستخدم بشكل مباشر أو غير مباشر.
- يجب أن يتضمن النظام (بيانات، نماذج، قدرات على العرض) ووسيط لتمثيل عملية صنع القرار.
- يجب أن ينفذ نظام دعم القرارات من خلال استراتيجية للتطوير، لتحقيق أعلى كفاءة وأقل خطر عند إعداد النظام ووضعه في مرحلة التنفيذ.

¹ محمد معاوي، عبد الرزاق سهيل، ناصر محمد حمزة، نظم دعم القرارات بين المبادئ والأسس، مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، العدد 2، المجلد 2، نيسان 2016، ص 64، 65.

وبشكلٍ عام، يجب أن يسهم نظام دعم القرارات في رفع جودة القرار بما ينعكس في تحقيق أهداف المنظمة بين الأطراف المؤثرة والمتأثرة في صنع القرار. وفي إطار الإدارة المحلية ينبغي أن ينعكس أثر النظام في رفع درجة رضا المواطنين بأعلى كفاءة ممكنة.

5- معوقات تطبيق نظم دعم القرارات

تواجه نظم دعم القرارات مجموعة من المعوقات خلال تطبيقها تشمل:¹

أ- مقاومة التغيير

ويكون ذلك إما من قبل المسؤولين أو الأفراد الذين في وضع يمكنهم من الرقابة على بعض المعلومات، وربما لا يرغبون في التخلي عن هذا الدور لصالح النظام الجديد بسبب الخوف من فقدان وظائفهم، أو التعامل مع تكنولوجيا جديدة وقيود جديدة يفرضها النظام وإما الخوف من نتائج شفافية المعلومات.

ب- ضعف البنية التحتية المعلوماتية

وذلك بسبب:

- قلة البيانات، سواء من عدم توفرها أصلاً أو صحتها أو عدم توافرها في الوقت المناسب.
- حجب البيانات من قبل العاملين في المنظمة وضعف جودة الاتصالات أو عدم توفرها أصلاً.
- ضعف الكوادر البشرية أو عدم توفرها، أو عدم تنميتها وتدريبها بما يتناسب مع متطلبات النظام.
- عدم توفر التنظيمات والتشريعات التي تنظم وتحمي تداول البيانات والمعلومات.
- عدم توفر المكونات المادية والبرمجية اللازمة لتطبيق النظام.

¹ محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2002، ص 40.

ج- ضعف بيئة القرار

- عدم قناعة الإدارة العليا بقيمة القرار العلمي، ومعرفة الفرق بين اتخاذ القرار وصناعة القرار وأنهم أصحاب قرار، وتضارب القرارات على المستويات المختلفة.
- عدم توفر الكوادر البشرية التي تعي بأهمية نظم دعم القرارات، والتمكينة من أساليب صناعة القرار (بحوث العمليات والأساليب الكمية).
- نقص الوعي الإداري بقيمة الإدارة وقيمة دعم القرار وندرة معاهد دعم القرار.

د- قيود تضعها الحكومة والسلطة القائمة

- تنازع السلطات نحو جهة الاختصاص في اتخاذ قرار في مشكلة محددة وتضارب الاختصاصات.
- احتكار المعلومات والقيود الموضوعية على البيانات والمعلومات تحت مسميات أمن الدول.
- نقص الوعي بمفهوم فكر النظم System thinking and approach.
- غياب فكر التخطيط الاستراتيجي وضعف الرؤية المستقبلية، ومتابعة حركة المتغيرات المرتبطة بالأنشطة التنموية.
- بيروقراطية الإدارة والخوف من المسؤولية.

المطلب الثالث: الذكاء الاصطناعي

يمثل الذكاء الاصطناعي Artificial intelligence ذلك النشاط الذي يعتمد على تطبيق الحاسب بصورة أكثر تعقيداً، بحثاً عن تقليد بعض أنواع التفكير البشري، ويطبق

الذكاء الاصطناعي في الأعمال في صورة نظم معتمدة على المعرفة Knowledge based systems، والتي تستخدم المعرفة البشرية في حلّ المشاكل.

1- مفهوم الذكاء الاصطناعي

ظهر مفهوم الذكاء الاصطناعي نتيجة لربط أو جمع عنصرين للعمل معاً، وهما الذكاء الذي يتمثل بالقدرة على التفكير والاستنتاج، وهي الخصائص التي يتمتع بها العقل البشري، والاصطناعي المتمثل في القدرة على جعل الحسابات المصنوعة من قبل البشر بمهام التفكير والفهم والاستنتاج.

يهدف علم الذكاء الاصطناعي إلى فهم الذكاء الإنساني عن طريق عمل برامج للحاسب الآلي قادرة على محاكاة السلوك الإنساني المتسم بالذكاء، غير أنّ علماء الذكاء الاصطناعي يختلفون حول تعريفهم لهذا العلم، وسبب هذا الاختلاف يرجع إلى أنّ مفهومنا لمعنى الذكاء بصفة عامة ما زال غامضاً.

ورغم أننا لا نستطيع أن نعرّف الذكاء الإنساني بوجهٍ عامٍ، فإنه يُمكن أن نلقي الضوء على عدد من المعايير التي من خلالها يُمكن الحكم بما على صفة الذكاء، ومن هذه المعايير:

- القدرة على التعميم والتجريد.
- التعرف على أوجه الشبه بين المواقف المختلفة.
- التكيف مع المواقف المستجدة.
- اكتشاف الأخطاء وتصحيحها لتحسين الأداء في المستقبل.¹

هذه بعض المعايير أو الملكيات العقلية التي تصف الذكاء الإنساني. فإذا أدرنا تعريف الذكاء الاصطناعي، يُمكن القول بأن محاولة الإنسان دراسة ملكاته العقلية باستخدام نماذج حسابية Computationnels models، وبمعنى آخر يُمكن

¹ منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2015، ص

النظر إلى الذكاء الاصطناعي بأنه محاولة إكساب الحاسبات الآلية بعضاً من ملكات الإنسان وقدراته.

وفيما يلي عرض لبعض التعريفات لعلم الذكاء الاصطناعي.

يعرف Turban Oronson الذكاء الاصطناعي بأنه "سلوك الآلات الذي لو تمت تأديته من قبل البشر لوصف بأنه ذكاء، وبين الباحثون بأن السلوك الذكي للآلات له عدد من المؤشرات".

أما Bolston يعرف الذكاء الاصطناعي بأنه "حلول معتمدة على الحاسب الآلي للمشاكل الأكثر تعقيداً من خلال عمليات تطبيقية تماثل عملية الاستدلال الإنساني". وهذا التعريف في الواقع يحاول بذكاء عدم التعرّض لقضايا جدل أساسية في مجال الذكاء الاصطناعي، مثل:

- ما هي حقيقة الذكاء؟

- هل يُمكن جعل الحاسب الآلي مفكراً فعلاً؟

بينما يعرف Levin Etal الذكاء الاصطناعي بأنه "الطريقة التي يصبح بها الحاسب مفكراً بذكاء".

حيث يُمكن إنجاز ذلك عن طريق دراسة كيف يفكر الأفراد عندما يرغبون في اتخاذ قرار ما أو عدّة قرارات لحلّ مشكلة أو مشاكل معينة، ثم تقسيم عملية التفكير هذه إلى خطوات أو مكونات أساسية، ثم تصميم برنامج للحاسب لحلّ المشاكل باستخدام هذه الخطوات.

باختصار يقدم الذكاء الاصطناعي مدخل هيكلية Structured Approach لتصميم برامج لاتخاذ القرارات المعقدة.¹

¹ منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مرجع سبق ذكره، ص 242.

2- خصائص الذكاء الاصطناعي

- يتمتع الذكاء الاصطناعي بالعديد من الخصائص، منها:¹
- استخدام الذكاء في حلّ المشاكل المعروضة مع غياب المعلومة الكاملة.
 - القدرة على التفكير والإدراك.
 - القدرة على اكتساب المعرفة وتطبيقها.
 - القدرة على التعلم والفهم من التجارب والخبرات السابقة.
 - القدرة على استخدام الخبرات القديمة وتوظيفها في مواقف جديدة.
 - القدرة على استخدام التجربة والخطأ لاستكشاف الأمور المختلفة.
 - القدرة على الاستجابة السريعة للمواقف والظروف الجديدة.
 - القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة مع غياب المعلومة.
 - القدرة على تمييز الأهمية النسبية لعناصر الحالات المعروضة.
 - القدرة على التصور والإبداع وفهم الأمور المرئية وإدراكها.
 - القدرة على تقديم المعلومة لإسناد القرارات الإدارية.

3- أهداف الذكاء الاصطناعي

- يُمكن تلخيص أهداف الذكاء الاصطناعي بنقطتين أساسيتين، هما:²
- فهم أفضل لماهية الذكاء البشري عن طريق فكّ أغوار الدماغ حتى يمكن محاكاته، كما هو معروف أن الجهاز العصبي والدماغ البشري أكثر الأعضاء تعقيداً أو هما يعملان بشكلٍ مترابطٍ ودائمٍ في التعرف على الأشياء.

¹ فايز جمعة صالح النجار، نظم المعارف الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2007، ص 141.

² الذكاء الاصطناعي وتقنيات المعلومات، www.abahe.co.UK 2017/11/19، 10:21، ص 13.

فمثلاً: التعرف على صورة شخص عن طريق الكمبيوتر فلا بد أولاً من وجود ماسح ضوئي أو آلة تصوير ... حتى يتم مسح صورة الشخص نقطة نقطة، ثم إرسال هذه الصورة إلى جهاز الكمبيوتر ليقوم بمقارنة الصورة مع ما هو مخزون من معلومات، ولكن إذا غير هذا الشخص ملامح وجهه ببعض الحركات فربما يستطيع الكمبيوتر التعرف على هذه الصورة بعكس الإنسان.

- تمكين الآلات من معالجة المعلومات بشكلٍ أقرب إلى طريقة الإنسان في حلّ المسائل، بمعنى آخر المعالجة المتوازية Parallel processing، حيث يتمّ تنفيذ عدّة أوامر في نفس الوقت، وهو أقرب إلى طريقة الإنسان في حلّ المسائل.

4- تطبيقات الذكاء الاصطناعي

هناك عدد من التطبيقات المهمة والأكثر شيوعاً في علم الذكاء الاصطناعي، هي:¹

- تطبيقات الألعاب Game playing.
- تطبيقات مكينة التعليم وإثبات النظريات Automated reasoning and theorem proving.
- تطبيقات الأنظمة الخبيرة Expert systems.
- تطبيقات التعرف على الصوت Natural language.
- تطبيقات الرؤية عن طريق الآلة Machine vision.
- صياغة أدلة الإنسان Modeling Human performance.
- التخطيط والأتمتة Planing and robotics.

¹ محمود نائر، عطيات، صادق، مقدمة في الذكاء الاصطناعي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 2006، ص 36.

- لغات وبيئات الذكاء الاصطناعي Language and environments for
.artificiel intellegence
- الحوسبة الظاهرة والمعالجة الموزعة المتوازية Parallel distributed and
.amergent computation
- التصنيف الإرشادي Heuristic classification.

5- محدودية الذكاء الاصطناعي

على الرغم من التطور الكبير الذي ابتدعه أبحاث الذكاء الاصطناعي نحو إضفاء بعض من خصائص الذكاء على الآلة الحاسبة، إلا أن الوقت لا يزال مبكراً جداً للقول بأنّ هناك برامج يُمكن أن تنتج تحاكي العقل البشري في أسلوبه في التفكير والخلق والإبداع والنجاح الحالي الذي تشهده برامج الذكاء الاصطناعي إنما هو تطوير لبرمجيات معينة متخصصة في مجالات تطبيقية محددة تحتضن فيه الآلة حصيلة خبرة بشرية في مجال من المجالات.¹

ولنا أن نتساءل إلى أي مدى يمكن للذكاء الاصطناعي أن يصل؟
هل سيصل التصميم يوماً ما من حاسب يقترن من تصور إنساني؟
إن الذين يرون أن الإنسان هو أساس الكون وغايته يشددون على أنّه إذا كانت الحاسبات في لاعب الشطرنج قادرة على ربح المباريات، فإنها لا ترى وتتمتع بانتصاراتها لا هي حتى تعرف أنّها هزمت بشراً لهم طموحات واهتمامات.
أن هذه الحاسبات يمكن لها أن تتعرف على الكلمات أو أن تنسجها بغباء لكنها لا تفهم شيئاً مما تسجله، فهي في النهاية لا تستطيع أن تدرك أو تعي فما من حاسب صمم ليدرك ويعرف ما يقوم به.

¹ نعيم إبراهيم ظاهر، النظم الإدارية، عالم الكتب الحديث، 2009، ص 257، 258.

عندما يقوم الإنسان بمهمة فكرية فإنه لا يرى إلى جزءاً ضئيلاً من اللاوعي، فقد يبذل كثيراً من الجهد الواعي في كتابة رسالة، ولكن يبقى هنالك خلف كل كلمة توضع على الورق ألف أو أكثر من الحاسبات غير الواعية المتعلقة بالقواعد والكيفية.

المطلب الرابع: النظم الخبيرة

1- مفهوم النظم الخبيرة

تعددت تعريفات النظم الخبيرة إذ نظر إليها بأنها تستند في عملها إلى قواعد المعرفة التي تحوي شروطاً صممت لمساعدة الباحثين في مختلف العلوم وهي أوسع تطبيقات الذكاء الاصطناعي انتشاراً.

عرّفها Landon & Laudon بأنها "النظام الذي يمكن أن يساعد المنظمة في جعل قراراتها عالية الجودة مع القليل من الناس".

ويرى Heizer & Render بأنها "برامج حاسوبية تستخدم المنطق البشري لحل المشكلات والفكرة من ورائها هي تضمين المعارف والمهارات لبرنامج الحاسوب". أما Fischer & Schultz بأنها "نظام حاسوب مستند إلى المعرفة بغية تأدية الفعاليات التي يؤديها الإنسان ذو الخبرة المتميزة".

تعدّ عملية بناء الأنظمة الخبيرة عملية تدريجية إذ تستخدم خبرة الإنسان في حلّ أصعب المشكلات بالطريقة نفسها التي يستعملها الإنسان كلها.

ويطلق على الأنظمة الخبيرة أيضاً بنظم الدعم الذكية Intelligence support systems ونظم قاعدة المعرفة، وتعدّ شكلاً متطوراً للذكاء الصناعي المعتمد على نظم قواعد المعرفة والبرمجيات المقلدة للتفكير البشري والمزودة بالاستشارات القرار المعادلة لاستشارات الخبراء.

مما تقدّم يمكن أن نعرف النظام الخبير بأنه "نموذج مبني على المعرفة المتراكمة (للقواعد والنظريات) التي تحل أصعب المشكلات بشكل مشابه للخبير الإنساني مما يوفر الجهد والكلفة".¹

2- عناصر بناء المنظومة الخبيرة وتطويرها

يرى Pest وجود عدة عناصر تؤدي دوراً أساسياً في بناء المنظومة وتطويرها، وتتألف المنظومة من الآتي:²

* مهندس المعرفة

هو الشخص الذي يملك خلفيات علمية جيدة في علوم الحاسوب والذكاء الاصطناعي، بشرط أن يكون قادراً على عرض الخبرات البشرية بواسطة تنظيمها وتمثيلها في المنظومة، وعليه حث الخبراء على وصف خبراتهم بشكل أقرب لفهم مهندس المعرفة ليكون جديراً بعلمه، وهي:

1. الاختيار الصائب للأجهزة والمعدات لمساندته في عمله.
2. استخلاص المعرفة الضرورية من الخبير وتمثيلها في قاعدة المعرفة.
3. امتلاك تقنيتي التحليل والتصميم.
4. القدرة على ربط أو تجميع المعرفة لبناء قاعدتها، وعلى مهندس المعرفة تقع مسؤولية اتخاذ القرار، هل أن النظام صالح للاستعمال وله جدوى أو لا على وفق طريقة التنفيذ، وهل سينجز الأهداف التي يصبو إليها أولاً.

* الخبير في مجال معيّن

هو الشخص الذي يملك الخبرة والمعرفة في مجال معيّن، فيكون قادراً على تقديم الحلول لمختلف المشكلات، وقد تعتمد المنظومة على مصادر أخرى غير الإنسان كالكتب والتجارب الموثقة بالرغم من كونه المرجع الأساسي للمعرفة.

¹ غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكروني البياني، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال، الاستخدامات والتطبيقات، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010، ص 39.

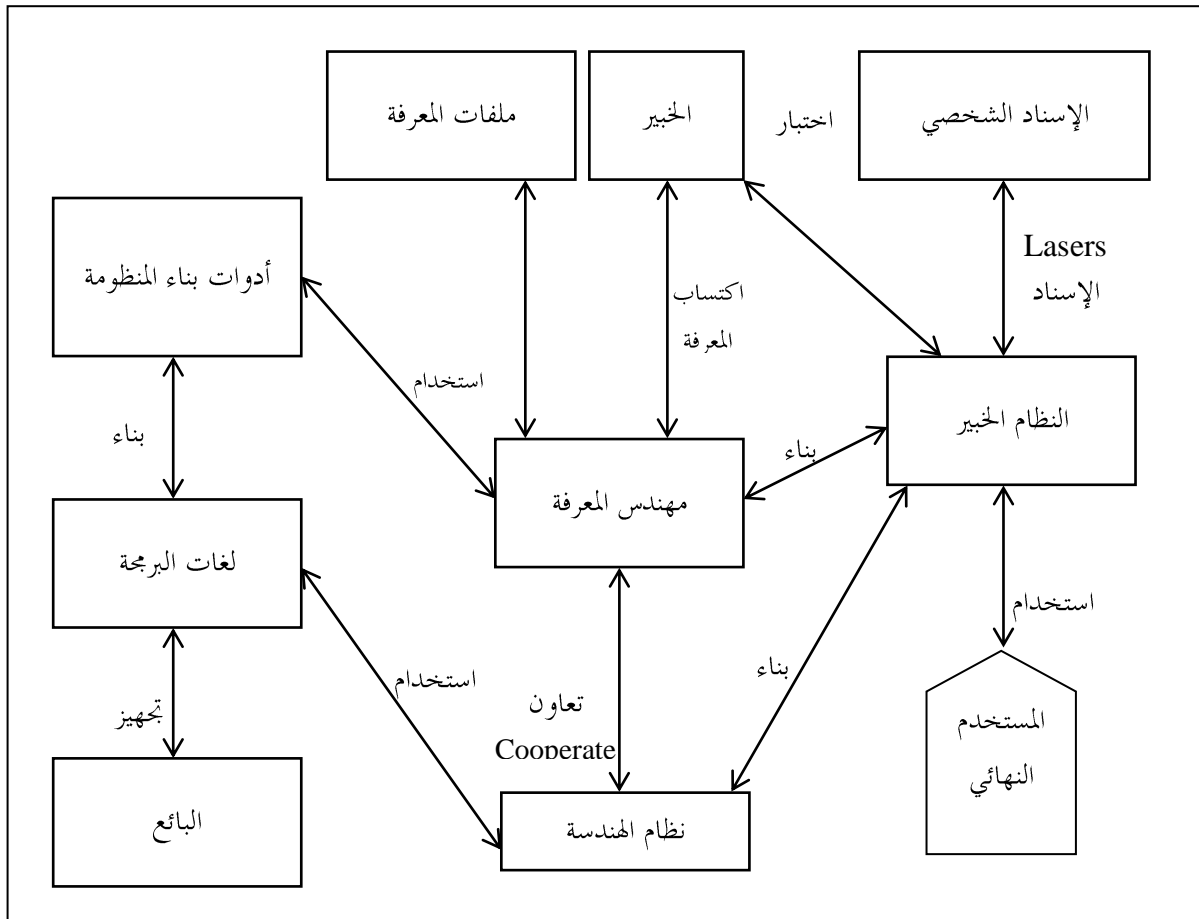
² غسان قاسم، أميرة شكروني، مرجع سبق ذكره، ص 52، 53.

* أدوات المنظومة الخبيرة

تضم لغات البرمجة التي يستخدمها المبرمجون ومهندسو المعرفة ويطلق عليها عادة الذكاء الصناعي — "Tools" "الأدوات" بالإضافة إلى محيط الإسناد Support environment الذي يساعد على فهم المنظومة واستعمالها.

* المستخدم

هو أي شخص يستخدم المنظومة بعد بنائها وتطويرها سواء إن كان ذلك بغية اكتشاف الأخطاء المحتملة، أو لغرض استخدامها لحل المشاكل من قبل End – User كما يبيّنه الشكل التالي:



الشكل 22: العلاقة بين عناصر بناء منظومة المعرفة

المصدر: غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكرولي البياتي، مرجع سبق ذكره، ص 53.

3- أنواع النظم الخبيرة

تظهر الأنظمة الخبيرة ضمن أشكال مختلفة والتقسيمات التالية ليست محدودة، حيث يُمكن أن يظهر أحد أنواع الأنظمة ضمن تقسيمات متعددة منها:¹

* الأنظمة الخبيرة المبنية على المعرفة

إن الأنظمة الناشئة التي تؤدي بفعالية وكفاءة مهمات لا تحتاج إلى خبير لتنفيذها، يطلق عليها الأنظمة المبنية على المعرفة.

* الأنظمة المبنية على القواعد

معظم الأنظمة الخبيرة التجارية مبنية على القواعد، لأن تكنولوجيات هذه الأنظمة متطورة نسبياً، وفي هذه الأنظمة يتم تمثيل المعرفة عن طريق مفهوم البرمجة الموجهة.

* الأنظمة المهجنة

تشتمل هذه الأنظمة على مبادئ تمثيل المعرفة العديدة وبجد أدنى من إجراءات القواعد.

* الأنظمة المبنية على النماذج

حيث تكون هذه الأنظمة حركية، وتعتمد على النماذج بمختلف أشكالها وتكون هذه النماذج معتمدة أيضاً على العديد من العلوم المختلفة.

* الأنظمة المصنفة بناء على طبيعتها

هناك أنواع من الأنظمة المختلفة مثل تجميع الأدلة ونظام التقنية الخطوة بخطوة، والنظام التجميدي واختيار الكتالوج. وهذه النظم تصنف بناء على طبيعة عملها.

* الأنظمة الجاهزة وأنظمة الوقت الحقيقي: وهي الأنظمة المعتمدة على الوقت المحدد والحقيقي للاستجابة، ويجب أن تكون الاستجابة سريعة لغرض السيطرة على العملية المطلوب تنفيذها، وتكون هذه الأنظمة معتمدة على برمجيات أو أنظمة جاهزة معدة لهذا الغرض.

¹ علاء عبد الرزاق محمد السالمي، نظم دعم القرارات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005، ص 162، 163.

4- أهمية النظم الخبيرة في إدارة المعرفة بالمؤسسة

إن الارتباط الوثيق بين التطورات التكنولوجية ذات العلاقة بالذكاء الاصطناعي من خلال النظم الخبيرة وعمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة لا يختلف فيه اثنان، إذ تعمل النظم الخبيرة على تحقيق هذه العمليات العديد من الجوانب، ويُمكن ذكرها فيما يلي:¹

1- من ناحية تدعيم عناصر ومنهجية إدارة المعرفة

تعتبر النظم الخبيرة كمظهر من مظاهر التطور الحاصل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، من العوامل التي حفزت على ضرورة نشوء إدارة للمعرفة بالمؤسسة قصد البحث عن المعلومات الأكثر فائدة لاستغلالها في خلق القيمة.

تساعد النظم الخبيرة على توليد المعرفة بالاعتماد على التحديث الدائم لقاعدة المعارف التي هي مبنية عليها، وتخزين هذه المعرفة بما يجعلها (النظم الخبيرة) مصدراً للمعرفة من أجل توفيرها للاستخدام من طرف مسيري المؤسسة في عمليات اتخاذ القرار.

تعتبر النظم الخبيرة من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها عملية تنفيذ إدارة المعرفة بالمؤسسة في تسيير المعرفة داخلياً وإتاحتها في الوقت المناسب، كما يُمكن لها التعامل مع جميع الأطراف المكلفين بإدارة المعرفة أو ما يسمى بفريق المعرفة كصناعها ومديريها، فعملية الاشتراك هذه ترفع من درجة التنسيق بين هذه الأطراف وتحسن من أدائهم.

تساعد النظم الخبيرة في إتباع الطرق العملية والمنهجية والمهيكلية في عملية إدارة المعرفة، باعتبار أن هذه النظم أداة من أدوات تكنولوجيا المعلومات التي تسعى إلى الرفع من كفاءة وفعالية الأنشطة الداخلية بالمؤسسة، بما فيها تحسين وتنظيم أداء عمليات إدارة المعرفة بها.

2- من ناحية تدعيم دور إدارة المعرفة في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة

-تساعد النظم الخبيرة في الحصول على المعرفة، والتي تعتبر مورد أساسي للميزة التنافسية.

¹ لخلاف عثمان، مار رضوان، تفعيل إدارة المعرفة من خلال النظم الخبيرة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 08، ماي 2013، ص 84، 85.

-مساعدة المسيرين على اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب ما ينجر عليه ذلك من مكاسب للمؤسسة خاصة من ناحية مكانتها في بيئة الأعمال الحديثة، إذ يدعم ذلك حصول المؤسسة على ميزة تنافسية طويلة الأمد.

-توفّر النظم الخبيرة إمكانية حصر معرفة العديد من الخبراء في نظام واحد، ما يوفر كم هائل من المعرفة المتاحة للمؤسسة ولمسيريها، وفي أيّ وقتٍ.

-تسهل النظم الخبيرة من خلال إدارة المعرفة على المؤسسة وضع الاستراتيجيات التي تتناسب مع إمكانيات وأهداف المؤسسة مع التحكم في التكاليف.

-تساهم النظم الخبيرة من خلال إدارة المعرفة في الابتكار، التجديد والتطوير سواء كان على مستوى التنظيم الداخلي أو على مستوى المنتجات، خاصة ذات المحتوى المعرفي، والتي تميّز الاقتصاد العالمي الجديد المبني على المعرفة.

5- مزايا وعيوب النظم الخبيرة

أ- مزايا النظم الخبيرة

توجد العديد من المزايا التي تستطيع أي منظمة الحصول عليها من خلال اقتناء وتشغيل النظم الخبيرة، وتتلخص هذه المزايا فيما يلي:¹

1- توفير الخبرات النادرة

فالنظم لا تتوقف عند حدّ معالجة البيانات، بل تستحوذ على المعرفة النادرة والخبرات المتميزة لدى الخبراء في مجال معيّن، ثم توفرها بشكلٍ يسمح للآخرين باستخدامها بسهولة.

2- زيادة الإنتاجية

فالنظم الخبيرة يُمكنها أن تعمل بشكلٍ أسرع وأدق من العنصر البشري، كما أنّ استخدام هذه النظم يترتب عليه تقليل الأخطاء أو القضاء عليها، فضلاً عن تخفيض تكاليف الاستعانة بالخبراء، والتكاليف الناتجة عن أخطاء العنصر البشري، هذا بالإضافة إلى تحسين جودة المخرجات.

¹ محمد أحمد حسان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، 2008، ص 248، 249.

3- المرونة

فالنظم الخبيرة تتصف بالمرونة في تقديم النصائح في مجالات استخدامها، فبناءً على نوع المدخلات من المعلومات تحدد القواعد المستخدمة في حلّ المشكلات، كما أنّ النظم الخبيرة تمكّن المستخدم من طرح أسئلة من قبيل لماذا؟ وكيف؟ ثم تحديد المدخلات من المعلومات بناءً على الإجابة على هذه الأسئلة.

4- إمكانية العمل في ظروف خطيرة

قد تحتاج بعض المهام أن تؤدي في ظروف خطيرة على العنصر البشري مثل العمل في درجات حرارة أو رطوبة مرتفعة أو مناطق بها غازات سامة بالإنسان، تستطيع النظم الخبيرة القيام بهذه المهام بكفاءة مع تجنب الإنسان للتعرض لهذه المخاطر، ومن أمثلة ذلك النظم الخبيرة التي تعمل في مجال التنقيب عن البترول.

5- العمل في ظلّ معلومات غير مؤكّدة

بخلاف نظم المعلومات الأخرى، تستطيع النظم الخبيرة تقديم النصح لمستخدم النظام في ضوء المعلومات التي يوفرها، حتى لو كانت الإجابة عن بعض الأسئلة التي يطرحها النظام على المستخدم من قبل "لا أعرف" أو "لست متأكّداً"، فمن خلال قاعدة المعرفة يستطيع النظام التعامل مع معلومات احتمالية وتقديم أفضل مشورة ممكنة في ضوء هذه المعلومات.

ب- عيوب النظم الخبيرة

ورغم المزايا العديدة التي تتمتع بها النظم الخبيرة، إلا أنّ هناك العديد من العيوب ومجالات القصور التي تتصف بها هذه النظم، الأمر الذي يحدّ من انتشار استخدامها وتمثل هذه العيوب في الآتي:¹

- أن المعرفة النادرة التي غالباً ما تشتمل عليها النظم الخبيرة قد لا تكون متاحة بسهولة في العديد من المجالات.

¹ محمد أحمد حسان، مرجع سبق ذكره، ص 251.

- أن الخبرة المتميزة قد يصعب الحصول عليها من الخبراء في بعض الأحيان، كما أنّ لكلّ خبير مدخله في التعامل مع المشكلات.
- أن مستخدمي النظم الخبيرة لهم قدرات معرفية محدودة، لا تمكنهم من الاستفادة الكاملة بإمكانية هذه النظم.
- أنّ النظم الخبيرة تعمل في مجالات محدودة، وفي بعض الأحيان في مجالات محدودة للغاية.
- أن الألفاظ التي يستخدمها الخبراء للتعبير عن الحقائق والعلاقات غالباً ما تكون معقدة وغير مفهومة للآخرين.
- أن بناء النظم الخبيرة يعتبر أمراً مكلفاً في معظم الأحيان نظراً لما يحتاجه من خبرات متميزة ونادرة.

المطلب الخامس: نظام المعلومات والميزة التنافسية المستدامة

هناك اهتمام لتوضيح أسس الميزة التنافسية المستدامة من تكنولوجيا المعلومات (IT)، وذلك في سعي المنظمات للوصول إلى قيمة أعمال محددة ناجحة، ومثال على ذلك أن الأنظمة الجديدة تعطي مزايا تكون حياتها مقيّدة، ويمكن لهذه المنظمات تطوير مقدراتها على تجاوز تحدياتها المعقدة.

حيث أوضح Peppard & Ward أن نظام المعلومات والوصول إلى الميزة التنافسية ربما تكون نتيجة لبناء الهيكل التنظيمي، ولكي يكون قادراً على الابتكار يتوجّب تبني فعالية استراتيجية، حيث قدما اقتراحاً يتضمّن روابط بين تكنولوجيا المعلومات (IT) وأداء الشركة في الصناعات الفردية أو التجزئة وتكنولوجيا المعلومات تكون غير كافية، ومن هذه الدراسة توضح أن بعض الشركات تحصل على ميزة تنافسية من خلال استعمال تكنولوجيا المعلومات لزيادة إمكانياتها وتكميل الموارد البشرية أو الأعمال وتحديد علاقاتها.

في التحليل المفاهيمي لتكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية، فإن الدعم التجريبي من قبل Peppard & Ward وغيرهم استنتجوا بأنه فقط نظام المعلومات (IS) يمتلك المهارات والمقدرات لمديري نظام المعلومات لتفهم حاجات الأعمال، ومقدراتهم للعمل مع المديرين في الوظائف الأخرى، وهذه المقدرة والتنسيق لأنشطة نظام المعلومات في عدة طرائق لدعم المديرين في الوظائف الأخرى، وكذلك القدرة لتقدير حاجات المستقبل.¹

وقد اقترحوا البحث حول نظام المعلومات (IS) كي يكون مصدراً للموارد والميزة التنافسية على المنظمات التركيز أقل على تكنولوجيا المعلومات (IT) وأكثر من إجراءات التنظيم وإدارة المعلومات، الأنظمة والتكنولوجيا في المؤسسة لتكوين دعم أكثر لإدارة المعلومات، حيث لاحظ كل من Peppard & Ward أن التمييز في المنظمات عن الأداء العالي لتكنولوجيا المعلومات ليس تكتيكاً واسعاً لكنه طريق من خلاله يُمكن إدارة أنشطة تكنولوجيا المعلومات (IT).

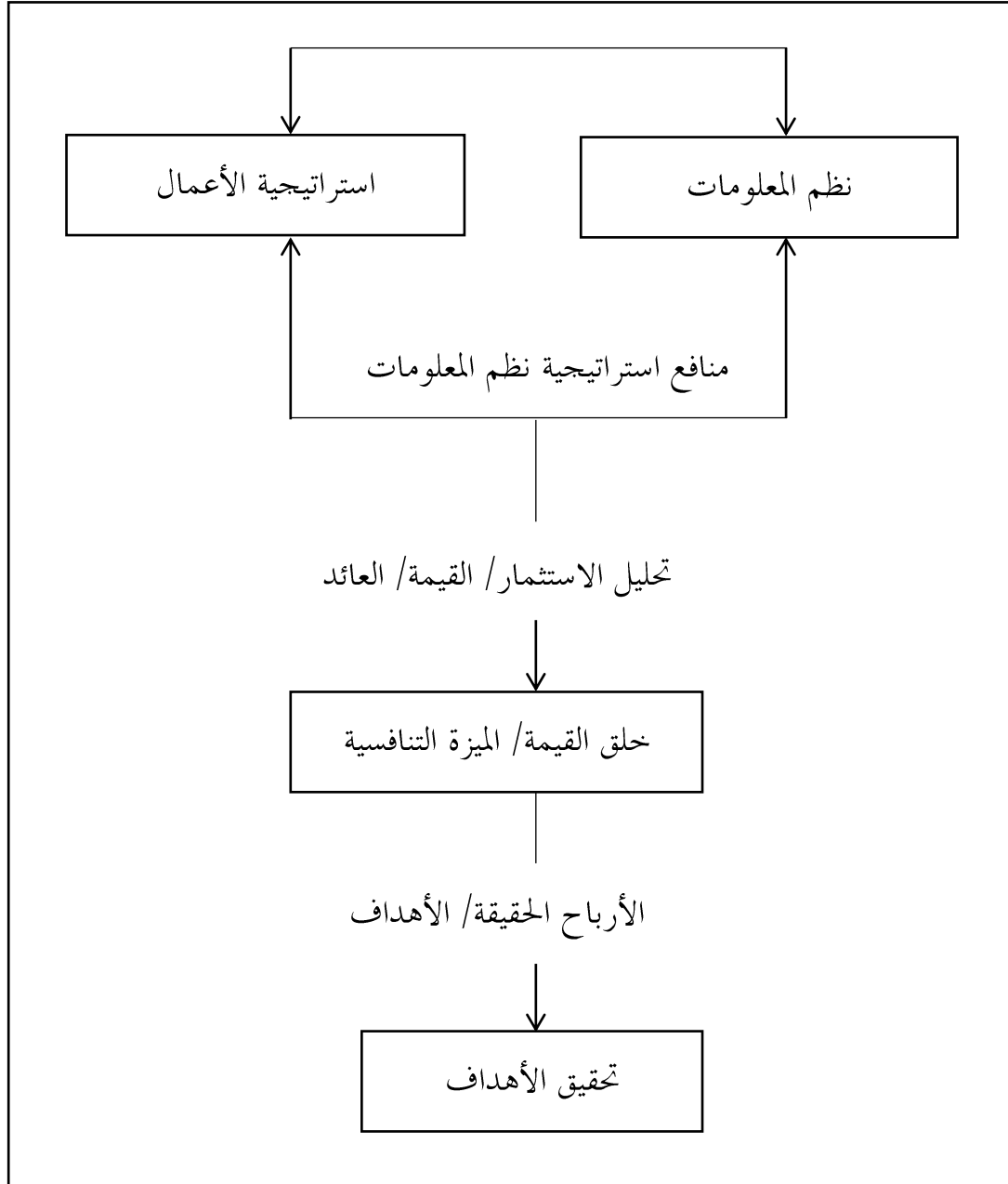
حيث أن الأعمال في الوقت الحالي تعبر أكثر من كونها في مكان السوق، المنافسة العالمية، دورة حياة المنتج القصيرة، رغبة المستهلك لما هو معروض من المنتجات ومعايير الأداء، وهي تزداد اعتماداً على نظم المعلومات الجديدة للحصول على الميزة التنافسية.

فنظم المعلومات تعطي حلولاً للأعمال، والتي يجب أن تكون مؤلفة وبشكل سريع ومؤثرة على التغيرات في أنظمة المعلومات، قدرات المنتج، إعادة الهيكلة لتجهيز الصناعة، تقسيمات العمل المحتملة في أنظمة مداخل التطوير والتي سوف تقاد كتقسيم بجانب الأعمال الحالية وتكون مهمة خاصة فيه، وهي بالأساس تمثل مقدرة الشركة لإحداث تغيرات ومرونة تكون ديناميكية بما يناسب البيئة الاقتصادية الحالية، وهي تأخذ فكرة في هذا المحتوى تكون منسجمة مع البيئة التنافسية.

وفي مصطلحات نظم المعلومات، فإن هناك استجابة لإحداث هذا التشكيل ويكون تقليدياً (متناغماً) مع صيرورة إحداث نظم معلومات مستقر وقوي باعتماده تكنولوجيا

¹ هاشم فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي، نظم إدارة المعلومات - منظور استراتيجي - ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،

المعلومات كما هو الحال في خدمات شبكات الإنترنت، والتي تكون قادرة على مواجهة التكنولوجيا غير المستقرة سيما في مجالات التنفيذ، حيث عدم استقرارية الترتيبات التنظيمية والإستراتيجية تبرز هنا مهمة بهدف استعمال نظم المعلومات للوصول إلى منافع الأعمال.¹



الشكل 23: دور نظم المعلومات لدعم استراتيجية الأعمال

المصدر: هاشم فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي، مرجع سبق ذكره، ص 250.

¹ هاشم فوزي العبادي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 247.

خاتمة

أصبح جلياً أنّ المعرفة هي العنصر الأساسي للإبداع، حيث تنشأ هذه الأخيرة من خلال تحوّل المعرفة الضمنية إلى صريحة من خلال عمليات إدارة المعرفة، حيث تؤدي للوصول إلى تحقيق منتج عالي الجودة و متميز وبأقلّ التكاليف، كلّ هذا يتطلب توافر بيئة تشجّع التعلم المستمر بغية تكوين ونشر معرفة جديدة في أنحاء المؤسسة لذا يجب أن يتوافق مستوى التعلّم مع مستوى التغيير ويتحقّق كلّما اتجهت الإدارة إلى تطبيق منهجية إدارة المعرفة.

إضافة إلى ذلك يشكّل رأس المال الفكري العصب الرئيسي في المؤسسات، لذا لا بدّ لها تامين مواردها الداخلية وكفاءتها ورصد المعرفة الكامنة لدى مواردها البشرية كمورد استراتيجي يضمن لها ديمومة ميزتها التنافسية، ولا يخفى عن الدور الذي تلعبه نظم المعلومات باعتبارها وسيلة من وسائل المعرفة الحديثة التي تمكن المؤسسة من بناء قاعدة معلوماتية جيّدة تساهم في إعطاء حلول للمشكلات بكفاءة وفعالية مما يحقّق للمؤسسة أفضلية تنافسية عن الباقيين.

1-الدراسات المحلية

❖ دراسة بن حمين بوجمعة، بن عبو الجيلاي، 2017، "تطبيقات إدارة المعرفة ومساهمتها في رفع تنافسية المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة Polyma لصناعة الأغلفة البلاستيكية".

الملخص

تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية إدارة المعرفة كأحد أهمّ التحديات المعاصرة ضمن اقتصاديات قائمة أساساً على المعرفة، والتي تؤثر على نشاط منظمات لأعمال في الوقت الحالي وتساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، استناداً إلى دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة "Polyma" لصناعة الأغلفة البلاستيكية، تيزي - ولاية معسكر -، وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن إدارة المعرفة لها علاقة ارتباط قوية مع الميزة التنافسية للمؤسسة المدروسة.

❖ دراسة محمد كنوش، نبيل كنوش، 2016، "دور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة ببعض مؤسسات قطاع الإلكترونيك في ولايتي سطيف و برج بوعرييج".

الملخص

تهدف الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات قطاع الإلكترونيك بولايتي سطيف و برج بوعرييج، حيث شملت الدراسة نموذج لمتغيرين: المستقل، إدارة المعرفة (مُمثّل بالعمليات الأساسية الخمسة)، والمتغير التابع الميزة التنافسية (ممثل بميزة التكلفة المنخفضة وميزة التميز)، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباط دالة وقوية بين إدارة المعرفة بمؤسسات قطاع الإلكترونيك في ولايتي سطيف و برج بوعرييج والاستمرارية في تحقيق التميّز. وعليه يُمكن القول أنّ إدارة المعرفة تؤدي إلى تحقيق الاستمرارية في تقديم منتجات متميزة، بما يحقق الاستمرارية في ميزة التميز في مؤسسات قطاع الإلكترونيك في الولايتين محل الدراسة.

❖ دراسة بن حمودة يوسف، 2015، "خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة دخل المؤسسة".

المخلص

تهدف الدراسة إلى محاولة الكشف وتبسيط الضوء على مجموعة من المداخل الحديثة في مجال التسيير، ومن أهمها إدارة المعرفة، خلق القيمة، الاستثمار في رأس المال الفكري وكذا توضيح العلاقة بين هذه المداخل، واقتراح مقاربة تقوم على خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة، وذلك بالاعتماد على رأس المال الفكري وبالخصوص في جانبه البشري، تبني مفهوم التعلم التنظيمي كأسلوب عمل ونمط تسيير، وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن إدارة المعرفة يُمكن اعتبارها كأحسن وسيلة للتعامل مع رأس المال الفكري الذي تمتلكه المؤسسة، وذلك اعتماداً على ما توفره هذه الأخيرة من أساليب تنظيمية وتكنولوجية، من شأنها توفير المناخ المناسب لتقاسم المعرفة وتوليدها ما يرفع من القدرة على الإبداع وينعكس حتماً على خلق القيمة.

❖ دراسة بلقوم فريد، 2013: "إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة، الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية، دراسة حالة المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 لولاية وهران".

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة ما مدى مساهمة نشاطات إدارة الموارد البشرية في إنتاج ومشاركة المعرفة بين الأفراد بصورة فعالة في المؤسسات محل الدراسة، وأسفرت النتائج عن وجود علاقة تكاملية بين إدارة المعرفة ونشاطات الموارد البشرية، وترجم مدى انسجام نظام التسيير، حيث زيادة فرص نجاح برنامج إدارة المعرفة يستوجب مشاركة الموارد البشرية من خلال تبني بيئة تعاونية للمشاركة في المعرفة بين الأفراد وتطوير وتحقيق ومكافأة الأفراد المشاركين في المعرفة، إضافة إلى تبني نظام معلومات بما يتوافق وقدرات الأفراد مما يسهل من استغلاله، لأن مصير الميزة التنافسية لأي منظمة في عصر المعرفة يكمن في مستوى المعرفة المنتجة والمشاركة بين مختلف الأطراف التي تترجم نوعية المنتجات والخدمات المقدمة.

❖ دراسة عامر بشير، 2012: "دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، حالة الجزائر".

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان أن الاقتصاد القوي حالياً هو اقتصاد المعرفة، الذي يعتمد على موارد حديثة متمثلة في المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، وبتكاملها تصبح المعرفة رقمية يُمكن الوصول إليها بكلّ يسر وسرعة وبأقل تكلفة، الشيء الذي يمكنها من أن تتحول إلى أهم مورد في الاقتصاد ومصدر للثروة، ومن خلال الدراسة حاول التركيز على تأثير إدخال المتغيرين (المعرفة وتكنولوجيا المعلومات) على البنوك العمومية الجزائرية في تحسين أداء نشاطهما المصرفي والرفع من جودة خدماتهما، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية، حيث وصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أنّ التوفيق والتكامل والاستخدام المشترك بين التكنولوجيا والمعرفة سوف يمكن البنوك الجزائرية من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، حيث أنّ القيمة العالية المنتظرة للبنوك الجزائرية جراء القيام بصناعة الخدمات المصرفية تشمل تخفيض التكلفة، تحقيق الجودة العالية، وبالتالي التميز، الاستخدام الكثيف للمعرفة وأخيراً الدعم التكنولوجي.

❖ دراسة سماح صولح، 2010: "إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية".

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه المعرفة وحسن تسييرها داخل المؤسسة كأساس لنجاح وفعالية المؤسسة الاقتصادية، حيث أنّ المعارف ممثلة أساساً في الفكر الإنساني كمنحزون للكفاءات، وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أنّ القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في قيمة كفاءاتها الفردية والجماعية كرأس مال بشري وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه وتحويلها إلى تطبيقات تحقق لها أداءً متميزاً عن منافسيها، وبالتالي تحسين قدراتها التنافسية.

❖ دراسة فريد كورتل، 2007: "الإدارة الفعالة للمعرفة، مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظلّ المحيط الاقتصادي الجديد".

الملخص

تهدف الدراسة إلى إبراز العوائق التي تحول دون التجسيد الفعلي لإدارة المعرفة بما يسمح من تحقيق ميزة تنافسية وعرض أهم المفاهيم المتعلقة بالمعرفة، وخلصت الدراسة إلى خلاصة مفادها أن المنظمة التي نجحت في تحقيق ميزة تنافسية هي التي تمكّنت من تبني مشروع إدارة المعرفة، شرط الترسّخ لثقافة تنمية المعرفة باعتبارها عامل أساسي لنجاح الشركة والسعي نحو إبداع متواصل من خلال تبادل وتقاسم الخبرات ضمن جوّ مبني على التفاهم والتنسيق بين كافة الأطراف.

2- الدراسات العربية

❖ دراسة وهيبة داسي، 2012: "دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية".

الملخص

تناولت الدراسة موضوع إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الحكومية السورية، حيث استهدفت (54) مديراً في الإدارة العليا يعملون في (06) مصارف سورية، مع العلم أنّه تمّ أخذ جميع المصارف الحكومية العاملة في سوريا، حيث جمعت البيانات عن طريق استبيان خصص جزء منها لإدارة المعرفة وتكونت من ستّة متغيّرات، أما الجزء الثاني للميزة التنافسية التي تفرع منها 05 متغيّرات وأسفرت نتائج اختبار العلاقات عن وجود علاقة معنوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية، إذ حققت نتيجة ارتباط 54.6%.

❖ دراسة ناصر جاسم أغا، أحمد أبو الخير، 2012: "واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة".

الملخص

هدفت الدراسة إلى الكشف على واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، من خلال التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($0.05 > \alpha$) حول واقع تطبيق العمليات المعرفية في جامعة القدس المفتوحة وفق متغيرات (سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية، المؤهل العلمي، ...)، حيث شملت الدراسة 250 مشرفاً أكاديمياً من مشرفي الجامعة، وأسفرت نتائج الدراسة على أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة بجامعة القدس المفتوحة متوسط نسبياً بنسبة 63.8%، كما كشفت الدراسة أن سعة الإطلاع والمستوى الثقافي ضعيفة جداً ومرتفعة لدى حملة الدكتوراه، إضافة إلى ذلك أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وفق متغيرات (سنوات الخبرة، المنطقة التعليمية).

❖ دراسة راتب صويص، محمد فلاق، جناة بوقجاني، أيمن أبو حماد، 2011: "عمليات

إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مجموعة الاتصالات

الأردنية

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة السائدة في تحقيق الميزة التنافسية، حيث شملت الدراسة 84 مفردة من الهيئة الإدارية في شركة مجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)، وقد تم اختبار هذا الأثر باستخدام تحليل الانحدار البسيط وتحليل التباين الأحادي، حيث أسفرت النتائج إلى وجود تأثير عالي بين المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة) وبين المتغير التابع (الميزة التنافسية)، إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير عمليات إدارة المعرفة السائدة في تحقيق الميزة التنافسية ترجع إلى مدى الخدمة، في حين لم تكن هناك فروق ترجع للمسمى الوظيفي.

3- الدراسات الأجنبية

❖ دراسة Himanshu Joshi, Jamal A. Farooquie, Deepok Chawla

تحت عنوان: "استعمال إدارة المعرفة للميزة التنافسية - دراسة حالة شركة التأمين على الحياة في الهند".

« Use of knowledge management for competitive advantage: The case study of Max life insurance India ».

الملخص

في شبه القارة الآسيوية أعمال التأمين تنافسية للغاية، حيث تواجه شركات التأمين الهندية، سواء العامة أو الخاصة تحديين أساسيين، هما: الكفاح من أجل الاحتفاظ بقاعدة عملائها والتحدي الثاني هو فقدان المعرفة الناتجة عن دوران الموظفين، حيث تدرك الشركات أن كفاءة العملاء وإدارة جيدة للمعارف من أجل تصميم منتجات وخدمات جيدة هو مفتاح البقاء على قيد الحياة.

حيث هدفت الدراسة إلى مناقشة كيفية التخطيط لإدارة المعرفة وتنفيذ الرحلة التي تقوم بها شركات التأمين على الحياة، حيث أسفرت النتائج على أن المؤسسة نجحت في تنفيذ منهج إدارة المعرفة، إضافة إلى ذلك فهي لديها خطط لطرح المشروع مع شركات أخرى، حيث تم الاعتراف بأن إدارة المعرفة هي المحرك الرئيسي والفعال لأفكار جديدة وتوليد مشاريع خلاقة.

❖ دراسة Hayati Abdul-jalal, Paul Toulson, David Twaheed، 2014

تحت عنوان "تقاسم المعرفة سر نجاح الحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة"
«Knowledge Sharing success for sustaining organizational competitive advantage »

الملخص

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية تقاسم المعرفة بين أعضاء المنظمة بغية الحفاظ على الميزة التنافسية، حيث أكدت الدراسة أن القدرة على تبادل المعرفة مهم لنجاح تبادلها، مما يشير إلى الدور الهام في تصميم ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة، وهذا له تأثير في

تسليم مهمة إدارة الموارد البشرية في المنظمات الماليزية والعالمية القائمة على المعرفة، حيث عدم القدرة على تقاسم المعرفة بين الموظفين قد يؤدي إلى عدم قدرة المنظمة على البقاء والمنافسة.

❖ دراسة Bahram Heihami, Bahram Hussein 2013

تحت عنوان "إدارة المعرفة وسيلة للحصول على الميزة التنافسية في الشركات - دراسة ميدانية للمؤسسات الصناعية إيران"

« Knowledge management a way to gain a competitive advantage in firms Evidence of manufacturing companies »

الملخص

هدفت الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة بصفاتها وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية، حيث أكدت الدراسة أن إدارة المعرفة هي نموذج متعدد التخصصات لا يمكن الاستغناء عنه من أجل خلق، ترميز، تقاسم، استخدام المعرفة بغية تعزيز التعلم والابتكار داخل المنظمة، صممت استبانة تم توزيعها على الشركات في المنطقة الصناعية - إيران -، أين حاولت دراسة تأثير إدارة المعرفة على الابتكار والأداء التنظيمي ورضا العملاء بغية اكتساب ميزة تنافسية، حيث أسفرت النتائج أنه بفضل إدارة المعرفة حققت المؤسسة ميزة تنافسية، فالمعرفة أداة قوية يمكن أن تغيّر العالم وتجعل الابتكارات ممكنة في أيّ وقتٍ.

مقدمة:

بعد عرض الإطار النظري الذي تمحور حول دراسة الأسس النظرية لإدارة المعرفة وتطبيقها بغية اكتساب ميزة تنافسية، ننتقل إلى الجانب التطبيقي الذي يتوقف عليه مدى نجاح بحثنا والذي يهدف لاختبار درجة تواجد هذه الأسس في المؤسسة الجزائرية. تناولت الدراسة في البداية عينة لبعض المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري وعددها 31 مؤسسة. احتوت الدراسة على العناصر التالية:

- منهج الدراسة.
- مجتمع وعينة الدراسة.
- أداة الدراسة.
- اختيار مقياس الاستبيان.
- ثبات الأداة.
- إجراءات توزيع الاستبيان.
- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
- تحليل الإجابات ونتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

1- منهج الدراسة

اعتمدت الباحثة في الدراسة الميدانية على المناهج التالية:

❖ المنهج الوصفي

تم إتباع المنهج الوصفي في عرض البيانات.

❖ المنهج التحليلي

تم إتباع المنهج التحليلي في شرح نتائج الدراسة التي تهدف إلى تبيان العلاقة بين إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

2- مجتمع وعينة الدراسة

✚ مجتمع الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة جميع الأفراد الذين يكونون موضوع مشكلة البحث، بحيث يتشكلون في دراستنا من المؤسسات الاقتصادية الناشطة بالغرب الجزائري.

✚ عينة الدراسة

تم توزيع الاستبيان على عينة من المؤسسات البالغ عددها 31 مؤسسة، تتوزع على مختلف النشاطات الاقتصادية، على هذا الأساس قامت الباحثة بتوزيع 170 استبانة، استرجع منها 150 استبانة قابلة للتحليل الإحصائي من خلال استعمال البرنامج الإحصائي: SPSS 24.

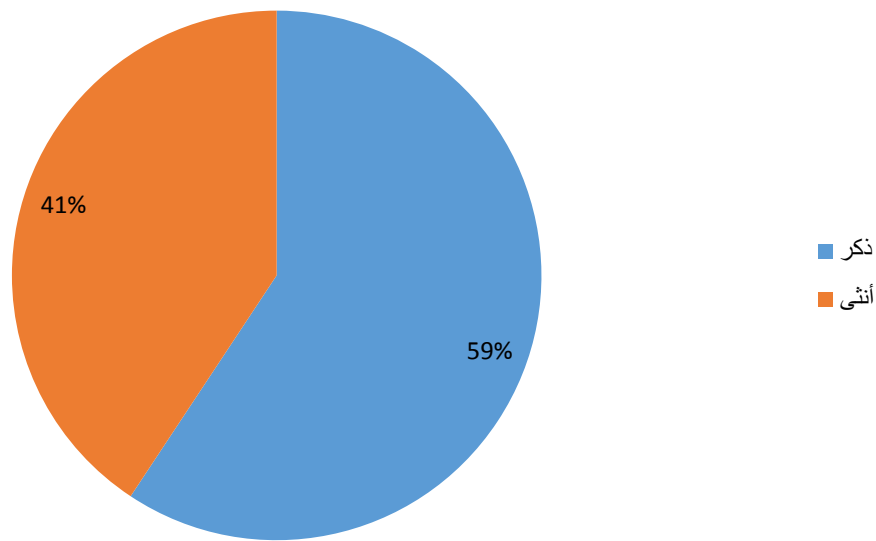
✚ خصائص عينة الدراسة

من خلال المعلومات العامة التي تضمنها الجزء الأول للاستبانة، قمنا باستخلاص الخصائص الديمغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، ثم تقديمها في شكل تكرارات ونسب مئوية، ومن ثم استخراج بعض الإشارات والدلالات لكل جانب.

1- الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
59.3%	89	ذكر
40.7%	61	أنثى
100%	150	المجموع

الجدول 10: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



الشكل 24: التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 89 من أفراد العينة ذكور، أي ما يمثلون نسبة 59.3% من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الإناث 61، أي ما يمثلون نسبة 40.7% من الحجم الإجمالي للعينة. ما يُمكن قوله أن نسبة الذكور فاقت نسبة الإناث في المؤسسات، وهذا يرجع إلى طبيعة العمل داخلها الذي يحتاج في بعض الأحيان إلى مجهودات أكثر في التعامل مع المعدات والآلات.

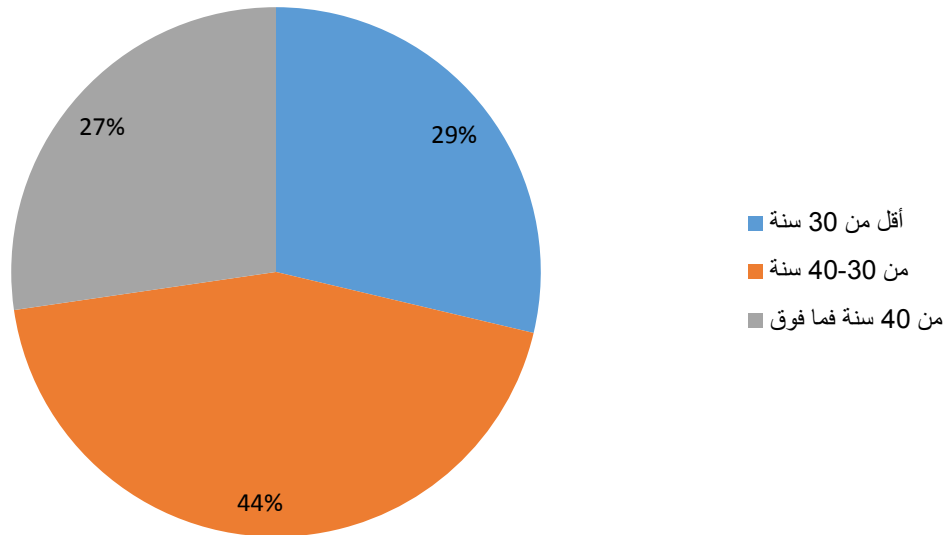
2- السنّ

يتوزع أفراد عيّنة الدراسة حسب السنّ كما هو موضّح في الجدول والشكل

التاليين:

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقلّ من 30 سنة	43	28.7%
30 – 40 سنة	66	44%
40 سنة فما فوق	41	27.3%
المجموع	150	100%

الجدول 11: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السنّ



الشكل 25: التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب السن

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أنّ أفراد العينة الذين أعمارهم بين 30 و40 سنة ممثلين بنسبة 44% من الحجم الإجمالي للعينة، والأفراد الأقل من 30 سنة ممثلين بنسبة 28,7% من الحجم الإجمالي للعينة، والأفراد من 40 سنة فما فوق ممثلين بنسبة 27,3% من الحجم الإجمالي للعينة.

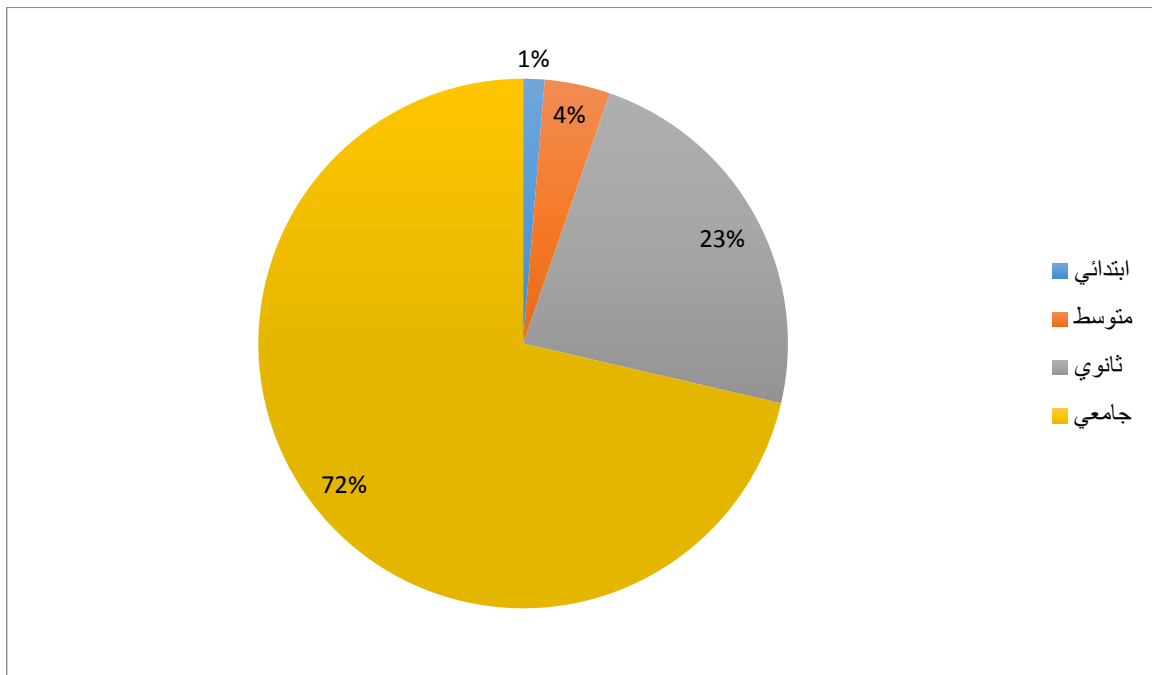
ما يُمكن قوله أن معظم أفراد عينة الدراسة ذو مستوى جامعي وهو ما يعكس المستوى الفكري والثقافي لأفراد عينة الدراسة.

3- المستوى التعليمي

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي كما هو موضَّح في الجدول والشكل التاليين:

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
%1.3	02	ابتدائي
%4	06	متوسط
%23.3	35	ثانوي
%71.3	107	جامعي
%100	150	المجموع

الجدول 12: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي



الشكل 26: التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي

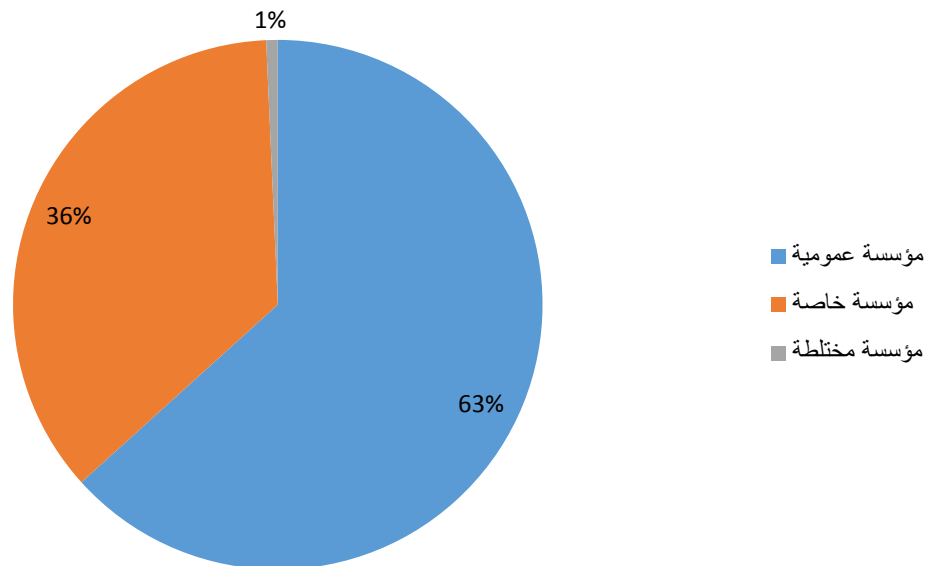
يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 02 من أفراد العينة ذو مستوى ابتدائي، ما يمثلون نسبة 1.3% من الحجم الإجمالي للعينة، في حين أن 06 من أفراد العينة ذو مستوى متوسط ممثلين بنسبة 4%، و35 من أفراد العينة ذو مستوى جامعي ممثلين بنسبة 71.3%. ما يُمكن قوله أن معظم أفراد عينة الدراسة ذو مستوى جامعي، وهو ما يعكس المستوى الفكري والثقافي لأفراد عينة الدراسة.

4- الملكية

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب ملكية المؤسسات التي ينتمون إليها كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

الملكية	التكرار	النسبة المئوية
مؤسسة عمومية	95	63.3%
مؤسسة خاصة	54	36.0%
مؤسسة مختلطة	01	0.7%
المجموع	150	100%

الجدول 13: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب ملكية المؤسسة



الشكل 27: التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب ملكية المؤسسة

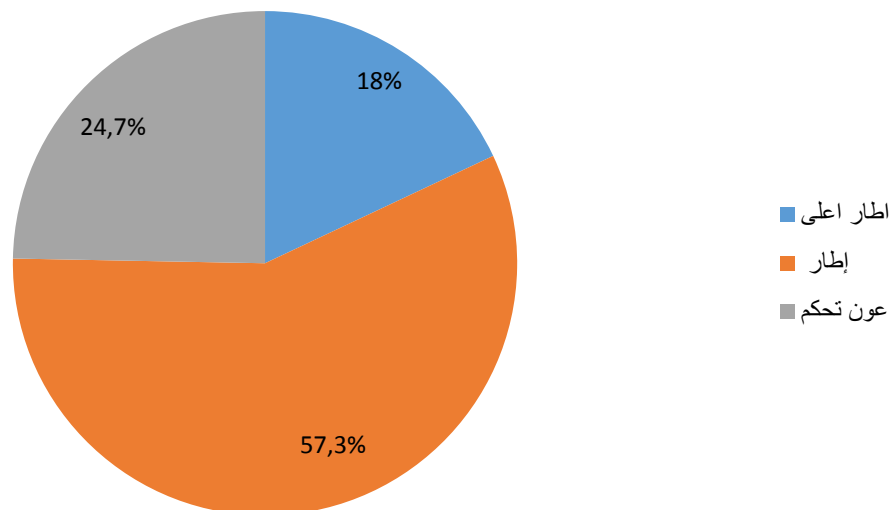
يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 95 من أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى المؤسسات العمومية، ممثلين بنسبة 63.3%، في حين أن 54 منهم ينتمون إلى القطاع الخاص ممثلين بنسبة 36%، أما مؤسسة واحدة منتمية إلى القطاع المختلط (عمومي - خاص) ممثلة بنسبة 0.7%. ما يُمكن قوله هو سيطرة المؤسسات العمومية على النشاط الاقتصادي والتي تمثل ركيزة الاقتصاد الوطني.

5- الصنف المهني

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب أصنافهم المهنية كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

النسبة المئوية	التكرار	الصنف المهني
18%	27	إطار عالي
57.3%	86	إطار
24.7%	37	عون تحكم
100%	150	المجموع

الجدول 14: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الصنف المهني



الشكل 28: التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الصنف المهني

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 27 من أفراد العينة إيطارات عليا ممثلين بنسبة 18%، في حين بلغ عدد الإطارات 86 إطار ممثلين بنسبة 57.3%، إضافة إلى 37 عون تحكم ممثلين بنسبة 24.7%.

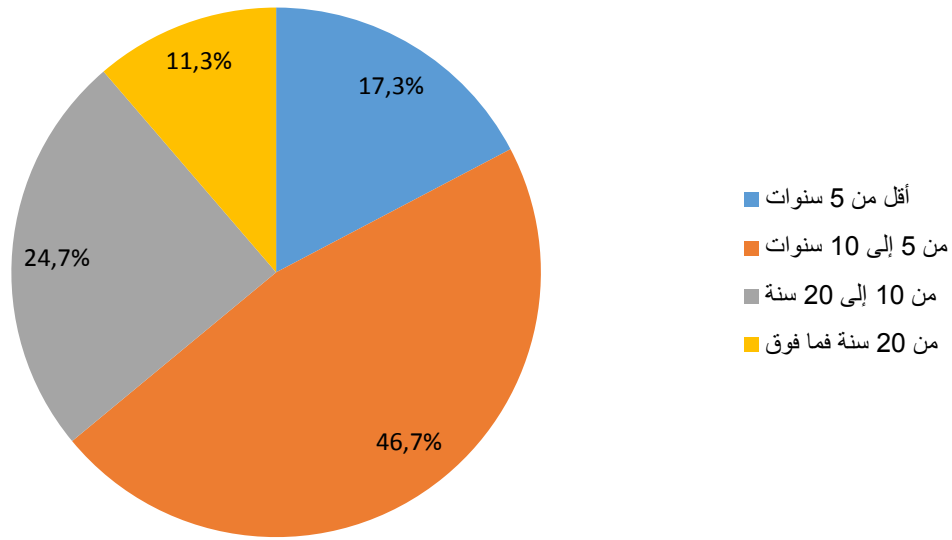
ما يُمكن قوله أن أغلب أفراد عينة الدراسة إيطارات، وهو ما يعكس مستواهم التعليمي، حيث أن أغلبهم ذو مستوى جامعي.

6- الأقدمية

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب أقدميتهم في العمل كما هو موضّح في الجدول والشكل التاليين:

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية
17.3%	26	أقل من 5 سنوات
46.7%	70	5 - 10 سنوات
24.7%	37	10 - 20 سنة
11.3%	17	20 سنة فما فوق
100%	150	المجموع

الجدول 15: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية



الشكل 29: التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 26 من أفراد العينة ذو أقدمية أقل من 5 سنوات بنسبة 17.3%، و70 منهم ذو أقدمية 5 – 10 سنوات، ممثلين بنسبة 46.7%، أما 37 من أفراد العينة أقدميتهم تتراوح من 10 إلى 20 سنة، ممثلين بنسبة 24.7%، في حين أن 17 من أفراد العينة لهم أقدمية أكثر من 20 سنة، ممثلين بنسبة 11.3%.

يمكن القول أن الخصائص الديمغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة كانت

في المستوى المطلوب، حيث أن أغلبهم إطارات (57.3%) وذو مستوى

جامعي (71.3%)، إضافة إلى أقدمية تتراوح بين 5 – 10 سنوات (46.7%)،

وأعمارهم تتراوح 30 – 40 سنة (44%) منتمون إلى القطاع العمومي

(63.3%).

3- أداة الدراسة

تمّ اعتماد الاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات باعتباره أكثر صدقاً وثباتاً، إضافة إلى كونه أداة فعالة لاستخلاص البيانات المرتبطة بدافع معيّن ويضمن سرية الاستجابات. وقد كان من أهدافه:

- استنتاج واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية ومدى مساهمتها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- الكشف عن الاختلافات بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة.
- تم الاعتماد في تصميم الاستبيان على أهمّ المصادر والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية، بحيث تكوّن من 51 عبارة كالآتي:

- تشخيص المعرفة: خمس عبارات (1 - 5).
- اكتساب وتوليد المعرفة: سبع عبارات (6 - 12).
- تخزين المعرفة: خمس عبارات (13 - 17).
- تطوير وتوزيع المعرفة: سبع عبارات (18 - 24).
- تطبيق المعرفة: ثمانية عبارات (25 - 32).
- تكنولوجيا المعلومات: ستة عبارات (33 - 38).
- تنمية الكفاءات: خمس عبارات (39 - 43).
- التكلفة: عبارتان (16 - 48).
- الجودة ثلاث عبارات (46 - 48).
- سرعة الاستجابة للعميل (49 - 51).

4- اختيار مقياس الاستبيان

لقد تمّ اختيار مقياس ليكرت الخماسي Likert، باعتباره أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء ولسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يشير أفراد العينة الخاضعة للاختبار عن

مدى موافقتهم على كل عبارة من العبارات التي يتكون منها مقياس العامل المقترح وفق الجدول التالي:

العبارات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
الدرجة	05	04	03	02	01

وعلى ذلك تم استخدام المعيار التالي للحكم على درجة الأهمية:

- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (1 - 1.8 درجة) تكون درجة الاستجابة غير موافق تماماً.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (1.8 - 2.6 درجة) تكون درجة الاستجابة غير موافق.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.6 - 3.4 درجة) تكون درجة الاستجابة محايد.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (3.4 - 4.2 درجة) تكون درجة الاستجابة موافق.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (4.2 - 5 درجة) تكون درجة الاستجابة موافق تماماً.

5- ثبات الأداة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة طُبّق مقياس "ألفا كرونباخ" Alpha Cronpach " على درجات أفراد عينة الدراسة، حيث يستعمل هذا الأخير لقياس تناسق الأجوبة من محورٍ لآخر.

عدد العبارات	الفاكرونباخ
51	0.934

المصدر: نتائج الدراسة بالاعتماد على (SPSS 24).

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الثبات يتمتع بمعامل عالي يعبر على قدرة الأداة "الاستبيان" على تحقيق أغراض الدراسة ($\alpha = 0.934$)، وهذا ما يؤكد لنا أيضا أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات وموثوقية عالية بنسبة 93,4%.

6- إجراءات توزيع الاستبيان

بعد إعداد العبارات وإخراجها في صورتها النهائية تم توزيع الاستبيان على أفراد العينة من خلال الاتصال المباشر ومقابلة المعني بالأمر شخصياً، من أجل شرح الأهداف المرجوة من الدراسة مع التوضيح لهم أن المعلومات تعالج بشكل سري وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ولا تأخذ بعين الاعتبار المؤسسة التي ينتمون إليها، بل هي تهدف لوضع استنتاج عام حول إجابات أفراد العينة المدروسة.

7- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للبرامج الاجتماعية (SPSS 24)، التي تقوم بإجراء التحليلات الإحصائية بهدف إيجاد:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي لكل عبارة من العبارات والمتوسط الحسابي لكل محور.
- الانحراف المعياري لكل عبارة من العبارات والانحراف المعياري العام لكل محور.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية

المحور الأول: إدارة المعرفة

المحور الأول يتناول إدارة المعرفة ممثلة بعملياتها الخمسة (تشخيص المعرفة، اكتساب وتوليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطوير وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة).

1- تشخيص المعرفة

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
1	موافق تماماً	0.74067	4.22	تمتلك المؤسسة الأدوات اللازمة التي تمكنها من تشخيص المعرفة	1
2	موافق	1.86637	4.12	تمتلك المؤسسة القدرة على تحديد عاملها الذين يمتلكون المعرفة المرتبطة بمجال أنشطتها	2
5	موافق	1.03688	3.5933	تمتلك المؤسسة القدرة على تحديد الأفراد خارجها الذين يمتلكون المعرفة المرتبطة بمجال أنشطتها	3
3	موافق	0.84462	3.8933	ترتكز المؤسسة على تشخيص أنواع المعرفة المطلوبة لكل مستوى من مستوياتها المختلفة	4
4	موافق	0.84462	3.7267	تقوم المؤسسة بالرصد المنظم والمستمر للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة	5
		0.61417	3.9107	تشخيص المعرفة	

الجدول 16: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول

تشخيص المعرفة بالاعتماد على مخرجات (SPSS 24).

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن مساهمة تشخيص المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية كانت بدرجة مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة بين (3.59 - 4.22)، وبلغ المتوسط الحسابي العام (3.9107)، وهي قيمة مرتفعة تقع في الفئة الرابعة لمؤشر Likert وتشير إلى أن درجة التطبيق مرتفعة وبانحراف معياري 0.61417. بناء على قيم المتوسطات الحسابية تم ترتيب عناصر المحور المتمثلة في العبارات (01 - 05) بالاستبيان ترتيباً تنازلياً كالتالي:

- جاءت العبارة "تمتلك المؤسسة الأدوات اللازمة التي تمكنها من تشخيص المعرفة" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي 4.22 وانحراف معياري 0.74067 وهي قيمة مرتفعة جداً تدل على شمولية تطبيق هذا العنصر في المؤسسات محل الدراسة.

- العبارة "تمتلك المؤسسة القدرة على تحديد عاملها الذين يمتلكون المعرفة المرتبطة بمجال أنشطتها" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 4.12 وانحراف معياري 0.86637 وهي قيمة مرتفعة جداً تدل على أن المؤسسة لديها الإمكانيات الكافية لتحديد العاملين الذين يمتلكون المعرفة المرتبطة بمجال أنشطتها.

- العبارة "تركز المؤسسة على تشخيص أنواع المعرفة المطلوبة لكل مستوى من مستوياتها المختلفة" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 3.8933 وانحراف معياري 0.84462، وهي قيمة مرتفعة تدل على أن المؤسسة تولي اهتماماً كبيراً بغية تشخيص المعرفة المطلوبة لكل مستوى من مستوياتها.

- تقوم المؤسسة بالرصد المنظم والمستمر للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي 3.7267 وانحراف معياري 0.96861، وهي قيمة مقبولة تدل على أن المؤسسة تحاول باستمرار بالرصد المنظم للمعرفة المتاحة من جميع المصادر.

- العبارة "تمتلك المؤسسة القدرة على تحديد الأفراد خارجها الذين يمتلكون المعرفة المرتبطة بمجال أنشطتها" في الترتيب الخامس بوسط حسابي 3.5933 وانحراف معياري 1.03688 وهي قيمة مقبولة تدل على أن المؤسسة تعمل في حدود إمكانياتها جاهدة لتحديد الأفراد خارجها الذين يمتلكون المعرفة المرتبطة بمجال أنشطتها.

2- اكتساب وتوليد المعرفة

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة	رقم العبرة
1	موافق	1.07876	3.8067	نشر ثقافة المبادرة الفردية والجماعية بين العاملين داخل المؤسسة	6
4	موافق	1.02182	3.6133	تشجيع الحوار العلمي بين العاملين لتبادل الأفكار والمقترحات	7
6	موافق	1.05993	3.4733	تقوم المؤسسة بتشكيل فرق التعلم المتنوعة معرفياً مع الخبراء الداخليين وبشكل مستمر	8
5	موافق	1.08527	3.5067	تتبع المؤسسة في توليد المعرفة أسلوب المعالجة النظامية للمعرفة الضمنية (دروس مستنبطة من الداخل)	9
3	موافق	1.07076	3.6333	تدعم المؤسسة برامج البحث والتطوير والإبداع من أجل زيادة المعارف وتنمية الميزة التنافسية	10
2	موافق	1.1111	3.6533	تتبع المؤسسة في توليد المعرفة داخلها على ورشات التعلم التنظيمي	11
7	موافق	1.21224	3.4400	تحاول المؤسسة التواصل مع المنظمات المنافسة في مجال المعرفة عن طريق تبادل الخبرات	12
		0.72623	3.5895	اكتساب و توليد المعرفة	

الجدول 17: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول اكتساب و توليد المعرفة بالاعتماد على مخرجات (SPSS 24).

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن مساهمة عملية اكتساب وتوليد المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية كانت بدرجة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة بين 3.4733 - 3.8067، وبلغ المتوسط الحسابي العام 3.5895، وهي قيمة متوسطة تقع في الفئة الثالثة لمؤشر Likert وبانحراف معياري 0.72623 وتدل على أن درجة التطبيق كانت متوسطة، وبناء على قيم المتوسطات الحسابية تم ترتيب عناصر المحور المتمثلة في العبارات 6 - 12 بالاستبيان ترتيباً تنازلياً كالتالي:

- العبارة "نشر ثقافة المبادرة الفردية والجماعية بين العاملين داخل المؤسسة" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي 3.8067 وانحراف معياري 1.07876 وهي قيمة مرتفعة تدل على شمولية تطبيق هذا العنصر في المؤسسات محل الدراسة.

- العبارة "تتبع المؤسسة في توليد المعرفة داخلها على ورشات التعلم التنظيمي" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 3.6533 وانحراف معياري 1.1111، وهي قيمة مرتفعة تدل على أن المؤسسة تسعى جاهدة لزيادة مستوى التعلم داخلها لتصبح منظمة متعلمة.

- العبارة "تدعم المؤسسة برامج البحث والتطوير والإبداع من أجل زيادة المعارف وتنمية الميزة التنافسية" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 3.6333 وانحراف معياري 1.07076، وهي قيمة مرتفعة تدل على دعم المؤسسة لبرامج البحث والتطوير والإبداع بغية تنمية الميزة التنافسية.

- العبارة "تشجيع الحوار العلمي بين العاملين لتبادل الأفكار والمقترحات" في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي 3.6133 وانحراف معياري 1.02182، وهي قيمة متوسطة نوعاً ما تدل على أن المؤسسة ما زالت لديها مركزية في اتخاذ القرار وتحمل الحوار العلمي من أجل تبادل الأفكار والمقترحات.

- العبارة "تتبع المؤسسة في توليد المعرفة أسلوب المعالجة النظامية للمعرفة الضمنية (دروس مستنبطة من الداخل)" في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي 3.5067 وانحراف معياري 1.05827، وهي قيمة مقبولة تدل على اهتمام المؤسسة بالتجارب السابقة والدروس المستنبطة من الداخل بغية توليد المعرفة.

3- تخزين المعرفة

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
3	موافق	1.05474	4.0400	تستخدم المؤسسة أنظمة إلكترونية في تخزين المعرفة	13
4	موافق	0.97393	3.9333	تمتلك المؤسسة أنظمة معلومات ذات علاقة بطبيعة عملها (نظم دعم القرار، النظم الخبيرة)	14
1	موافق تماما	0.76839	4.3467	لا تستغني المؤسسة عن الوسائل التقليدية لتخزين المعلومات (الملفات، السجلات الورقية، الأرشيف)	15
2	موافق	0.90130	4.0800	تستخدم المؤسسة قواعد بيانات إلكترونية للوصول إلى المعرفة اللازمة بسرعة	16
5	موافق	1.08031	3.6933	يوجد لدى المؤسسة اهتمام بتوثيق معرفة الخبراء وتنظيمها، وجعلها تجارب سابقة وقواعد بيانات يرجع إليها لحلّ المشاكل	17
		0.64604	4.0187	تخزين المعرفة	

الجدول 18: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول

تخزين المعرفة SPSS 24.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن مساهمة عملية تخزين المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية كانت بدرجة مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة بين 3.6933 - 4.3467 وبلغ المتوسط الحسابي العام 4.0187، وهي قيمة مرتفعة تقع في الفئة الرابعة لمؤشر Likert وبانحراف معياري 0.64604، وتدل على أن درجة التطبيق كانت مرتفعة.

بناءً على قيم المتوسطات الحسابية تم ترتيب عناصر المحور المتمثلة في العبارات 13 - 17 بالاستبيان ترتيباً تنازلياً كالتالي:

- العبارة "تستخدم المؤسسة قواعد بيانات إلكترونية للوصول إلى المعرفة اللازمة بسرعة" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 4.0800 وانحراف معياري 0.90130، وهي قيمة مرتفعة تدلّ استخدام المؤسسة للتكنولوجيا بغية الوصول إلى المعرفة اللازمة بسرعة.
- العبارة "تستخدم المؤسسة أنظمة إلكترونية في تخزين المعرفة" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 4.0400 وانحراف معياري 1.05474، وهي قيمة مرتفعة تدل على أن المؤسسة تسعى جاهدة لعصرنة أنظمتها من أجل تخزين المعرفة.
- العبارة "تمتلك المؤسسة أنظمة معلومات ذات علاقة بطبيعة عملها (نظم دعم القرارات، النظم الخبيرة)" في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي 3.9333 وانحراف معياري 0.97393 وهي قيمة متوسطة تدل على أن المؤسسة في طريقها نحو إدخال هذه الأنظمة بغية تحسين جودة عملها.
- العبارة "يوجد لدى المؤسسة اهتمام بتوثيق معرفة الخبراء وتنظيمها، وجعلها تجارب سابقة وقواعد بيانات يرجع إليها لحلّ المشكلات" في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي 3.6933 وانحراف معياري 1.08031، وهي قيمة متوسطة تدل أن المؤسسة لا تولي اهتماماً كبيراً بتوثيق معرفة الخبراء وجعلها تجارب سابقة يرجع إليها كل المشكلات.

4- تطوير وتوزيع المعرفة

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة	رقم العبرة
5	موافق	1.06605	3.7333	تعمل المنظمة على جعل المعرفة متاحة لجميع العاملين وفي مختلف المستويات الإدارية	18
3	موافق	0.92504	3.9000	تشجع المؤسسة عمالها على تطوير معرفتهم والمعرفة الخاصة بإدارتهم وتحديثها	19
2	موافق	0.82695	4.0267	تعمل المؤسسة على تحديث وتطوير المعرفة ذات العلاقة بأنشطتها	20
1	موافق	0.86169	4.0268	تعمل المؤسسة على تطوير موجودات المعرفة لديها	21
6	موافق	1.10925	3.7333	تتم المؤسسة بوجود الوثائق والنشرات الداخلية لتوزيع المعرفة بين جميع الموظفين	22
7	موافق	1.08940	3.5667	تقوم المؤسسة بتوفير المجالات والدوريات وعقد الندوات لعمالها	23
4	موافق	1.118963	3.8000	تمتلك المؤسسة موقعا إلكترونيا يمكن عمالها من الإطلاع على كل ما هو جديد	24
		0.6208	3.8265	تطوير وتوزيع المعرفة	

الجدول 19: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول

تطوير وتوزيع المعرفة (SPSS 24).

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن مساهمة عملية تطوير وتوزيع المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية كانت مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة بين 3.5667 – 4.0268، وبلغ المتوسط الحسابي العام 3.8265 وهي قيمة مرتفعة تقع في الفئة الرابعة لمؤشر Likert وانحراف معياري 0.6208، وتدلّ على أنّ درجة التطبيق كانت مرتفعة.

وبناء على قيم المتوسطات الحسابية تم ترتيب عناصر المحور المتمثلة في العبارات 18 – 24 بالاستبيان ترتيباً تنازلياً كالتالي:

- العبارة "تعمل المؤسسة على تطوير موجودات المعرفة لديها" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي 4.0268 وانحراف معياري 0.86169 وهي قيمة مرتفعة، تدلّ على أنّ المؤسسة تولي اهتماماً كبيراً من أجل تطوير موجوداتها المعرفية.

- العبارة "تعمل المؤسسة على تحديث وتطوير المعرفة ذات العلاقة بأنشطتها" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 4.0267 وانحراف معياري 0.92504 وهي قيمة مرتفعة، تدلّ على أنّ المؤسسة تسعى جاهدة من أجل تحديث وتطوير معارفها ذات العلاقة بأنشطتها.

- العبارة "تشجع المؤسسة عمالها على تطوير معرفتهم والمعرفة الخاصة بإدارتهم وتحديثها" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 3.9000 وانحراف معياري 0.92504 وهي قيمة مرتفعة، تدلّ على أنّ المؤسسة تشجّع عمالها على تطوير معارفهم بغية تطبيقها عند الضرورة في مؤسساتهم.

- العبارة "تمتلك المؤسسة موقعاً إلكترونيّاً يمكن عمالها من الإطلاع على كلّ ما هو جديد" في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي 3.8000 وانحراف معياري 1.11896 وهي قيمة مرتفعة، تدلّ على أنّ المؤسسة تشارك عمالها بكل ما هو جديد من خلال موقعها الإلكتروني.

- العبارة "تعمل المنظمة على جعل المعرفة متاحة لجميع العاملين وفي مختلف المستويات الإدارية" في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي 3.7333 وانحراف معياري

1.06605، وهي قيمة متوسطة نوعاً ما تدلّ على أنّ المؤسسة تجعل بعض المعارف مركزية في المستويات العليا وتتيح بعض المعارف للعاملين في مختلف المستويات الإدارية.

- العبارة "تتم المؤسسة بوجود الوثائق والنشرات الداخلية لتوزيع المعرفة بين جميع الموظفين" في الترتيب السادس بمتوسط حسابي 3.7333 وانحراف معياري 1.10925 وهي قيمة متوسطة نوعاً ما، تدلّ على أنّ المؤسسة لا تولي اهتماماً كبيراً بوجود الوثائق والنشرات الداخلية لتوزيع المعرفة بين جميع الموظفين.

- العبارة "تقوم المؤسسة بتوفير المجالات والدوريات وعقد الندوات لعمالها" في الترتيب السابع بمتوسط حسابي 3.5667 وانحراف معياري 1.08940 وهي قيمة متوسطة نوعاً ما، تدلّ على أنّ المؤسسة لا تهتمّ كثيراً بتوزيع جميع المعارف على عمالها من خلال عقد الندوات وتوفير المجالات والدوريات.

5- تطبيق المعرفة

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
5	موافق	1.11896	3.6400	تقوم المؤسسة بتطبيق المبادرات والبرامج ذات العلاقة بالمعرفة وبشكل مستمر.	25
7	موافق	1.03202	3.5733	تعتمد المؤسسة في عملياتها ونشاطاتها على النظم المعتمدة على المعرفة (الدكاء الاصطناعي، النظم الخبيرة)	26
2	موافق	0.94077	3.7533	تعمل المؤسسة على إزالة كل العوائق أمام تطبيق المعرفة	27
3	موافق	0.99216	3.7133	تستخدم المؤسسة مقاييس للسيطرة على المعرفة المطبقة	28
8	موافق	1.18509	3.4600	تمنح المؤسسة الحرية للعاملين في تطبيق المعرفة والمعلومات الجديدة	29
1	موافق	1.02654	3.7987	تدرك المؤسسة أن رأس المال المعرفي هو أحد الميزات التنافسية لها	30
4	موافق	1.00549	3.6800	تقوم المؤسسة برفع المعرفة المجهزة بصورة منتظمة من أجل الحصول على الميزة التنافسية	31
6	موافق	1.03807	3.6400	تتنافس المؤسسة مع مؤسسات أخرى لتحديد أفضل الحلول لإدارة المعرفة في المؤسسة	32
		0.63103	3.6594	تطبيق المعرفة	

الجدول 20: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة

حول تطبيق المعرفة (SPSS 24).

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن مساهمة عملية تطبيق المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية كانت مقبولة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة بين 3.4600 – 3.7987، وبلغ المتوسط الحسابي العام 3.6594، وهي قيمة مرتفعة تقع في الفئة الرابعة لمؤشر Likert وانحراف معياري 0.63103.

وبناء على قيم المتوسطات الحسابية تم ترتيب عناصر المحور المتمثلة في العبارات 32
25 – بالاستبيان ترتيباً تنازلياً كالتالي:

– العبارة "تدرك المؤسسة أن رأس المال المعرفي هو أحد الميزات التنافسية لها" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي 3.7987 وانحراف معياري 1.02654 وهي قيمة مرتفعة، تدل على أن المؤسسة تدرك أهمية العنصر البشري ذو المعارف المتجددة والمبتكرة هو أحد أهم ميزاتها التنافسية.

– العبارة "تعمل المؤسسة على إزالة كل العوائق أمام تطبيق المعرفة" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 3.7533 وانحراف معياري 0.94077، وهي قيمة مرتفعة، تفسر اهتمام المؤسسة بإزالة كل الحواجز لعمالها بغية تطبيق المعرفة.

– العبارة "تستخدم المؤسسة مقاييس للسيطرة على المعرفة المطبقة" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 3.7133 وانحراف معياري 0.99216 وهي قيمة مرتفعة تدل على شمولية التطبيق في المؤسسات محل الدراسة.

– العبارة "تقوم المؤسسة برفع المعرفة المجهزة بصورة منتظمة من أجل الحصول على الميزة التنافسية" في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي 3.6800 وانحراف معياري 1.00549 وهي قيمة متوسطة.

– العبارة "تقوم المؤسسة بتطبيق المبادرات والبرامج ذات العلاقة بالمعرفة وبشكل مستمر" في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي 3.6400 وانحراف معياري 1.11896، وهي قيمة مقبولة تفسر اهتمام المؤسسة بكل ما يخص المعرفة سواء برامج أو مبادرات من أجل زيادة استيعاب العمال لها.

- العبارة "تتنافس المؤسسة مع مؤسسات أخرى لتحديد أفضل الحلول لإدارة المعرفة في المؤسسة" في الترتيب السادس بمتوسط حسابي 3.6400 وانحراف معياري 1.03807، وهي قيمة مقبولة، تفسر اهتمام المؤسسة بكل ما هو جديد والتنافس عليه لتحديد أفضل الحلول لإدارة المعرفة داخلها.

- العبارة "تعتمد المؤسسة في عملياتها ونشاطاتها على النظم المعتمدة على المعرفة (الذكاء الاصطناعي، النظم الخبيرة) في الترتيب السابع بمتوسط حسابي 3.5733 وانحراف معياري 1.03202، وهي قيمة منخفضة نوعاً ما، تدل على عدم دراية المؤسسة بهذه الأنظمة في استعمالها بغية تحسين أدائها.

بعد الانتهاء من وصف إجابات أفراد عينة الدراسة على المستوى التفصيلي

لأبعاد إدارة المعرفة، لا بدّ من إجمال ما تمّ التوصل إليه في إطار عام، يوضح الترتيب والأهمية النسبية لكل عملية.

الرقم	العمليات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	تشخيص المعرفة	3.9107	0.61417	الثانية
2	اكتساب وتوليد المعرفة	3.5895	0.72623	الخامسة
3	تخزين المعرفة	4.0187	0.6404	الأولى
4	توزيع وتطوير المعرفة	3.8265	0.62038	الثالثة
5	تطبيق المعرفة	6.6594	0.63103	الرابعة

الجدول 21: نتائج ترتيب الأهمية النسبية لعمليات إدارة المعرفة.

من خلال الجدول أعلاه، نرى أن غالبية المؤسسات تولي أهمية كبيرة لعملية تخزين المعرفة، حيث جاءت في الترتيب الأول بوسط حسابي 4.0187 وانحراف معياري 0.6404، تليها عملية تشخيص المعرفة في الترتيب الثاني بوسط حسابي 3.9107 وانحراف معياري

0.61417، أما الترتيب الثالث كان لعملية توزيع وتطوير المعرفة بوسط حسابي 3.8265 وانحراف معياري 0.62038، تليها عملية تطبيق المعرفة في الترتيب الرابع بوسط حسابي 3.6594 وانحراف معياري 0.63103، أما المرتبة الخامسة فكانت لعملية اكتساب وتوليد المعرفة بوسط حسابي 3.5895 وانحراف معياري 0.72623.

- ما يُمكن قوله أن المؤسسة تعاني نقصاً في تطبيق عمليتين مهمتين من عمليات إدارة المعرفة وهما (اكتساب وتوليد المعرفة وتطبيق المعرفة)، وهما في نظرنا أكثر أهمية من العمليات الأخرى التي تبيّن في النتائج أنها في المستوى الجيد لدى المؤسسة (تخزين المعرفة، تشخيص المعرفة، توزيع وتطوير المعرفة).

6- تكنولوجيا المعلومات

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
33	لدى المؤسسة بنية تحتية متقدمة لتكنولوجيا المعلومات تساعد على الأخذ بمنهجية إدارة المعرفة	3.5933	1.01728	موافق	6
34	تستعمل المؤسسة كل ما هو جديد وفعال من أمن معلوماتي لحماية معارفها	3.9333	0.98080	موافق	4
35	لدى المؤسسة شبكة إلكترونية داخلية (أنترانت) تمكنها من تبادل وتوزيع المعارف بين الأفراد	3.9867	1.09903	موافق	2
36	تستعمل المؤسسات الشبكات الإلكترونية الخارجية وعلى	4.2267	0.93512	موافق تماماً	1

				رأسها الإنترنت	
5	موافق	1.03645	3.8600	تقوم المؤسسة بتسهيل الاتصالات الفعالة لنقل الأفكار والمعرفة من خلال توفير تكنولوجيا المعلومات بوسائلها	37
3	موافق	0.94362	3.9533	تعمل تكنولوجيا المعلومات على زيادة كفاءة العمليات ومساندة الابتكار	38
		0.75902	3.6800	تكنولوجيا المعلومات	

الجدول 22: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة حول

تكنولوجيا المعلومات (SPSS 24).

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية كانت متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة بين 3.5933 - 4.2267، وبلغ المتوسط الحسابي العام 3.68، وهي قيمة متوسطة وانحراف معياري 0.75902.

وبناء على قيم المتوسطات الحسابية تم ترتيب عناصر المحور المتمثلة في العبارات

33 - 38 بالاستبيان ترتيباً تنازلياً كالتالي:

- العبارة "تستعمل المؤسسة الشبكات الإلكترونية الخارجية وعلى رأسها الإنترنت" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي 4.2267 وانحراف معياري 0.93512 وهي قيمة مرتفعة جداً، تدل على شمولية تطبيق العنصر في المؤسسات محل الدراسة

- العبارة "لدى المؤسسة شبكة إلكترونية داخلية فعالة - أنترانت - تمكنها من تبادل وتوزيع المعارف بين الأفراد" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 3.9867 وانحراف

معياري 1.09903، وهي قيمة مرتفعة، تدل على امتلاك المؤسسة لشبكة أنترانت تمكنها من تبادل وتوزيع المعارف بين جميع الأفراد.

- العبارة "تعمل تكنولوجيا المعلومات على زيادة كفاءة العمليات ومساندة الابتكار" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 3.9533 وانحراف معياري 0.94362 وهي قيمة مرتفعة، تدل على مساهمة تكنولوجيا المعلومات في زيادة الكفاءة والفعالية في الأداء ودعم الإبداع.

- العبارة "تستعمل المؤسسة كل ما هو جديد من أمن معلوماتي لحماية معارفها" في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي 3.9333 وانحراف معياري 0.98080 وهي قيمة مرتفعة، تدل على متابعة المؤسسة كل ما هو جديد في مجال برامج محاربة الفيروسات والأمن المعلوماتي من أجل حماية معارفها من القرصنة.

- العبارة "تقوم المؤسسة بتسهيل الاتصالات الفعالة لنقل الأفكار والمعرفة من خلال توفير تكنولوجيا المعلومات بوسائلها" في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي 3.86 وانحراف معياري 1.03645، وهي قيمة مرتفعة تدل على امتلاك المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات تسهل الاتصالات بغية نقل الأفكار والمعارف بالطريقة الصحيحة.

- العبارة "لدى المؤسسة بنية تحتية متقدمة لتكنولوجيا المعلومات تساعد على الأخذ بمنهجية إدارة المعرفة" في الترتيب السادس بمتوسط حسابي 3.5933 وانحراف معياري 1.01727، وهي قيمة متوسطة، نفسر أن المؤسسة ليس لديها تكنولوجيا متقدمة تدعم تطبيق منهج إدارة المعرفة داخلها.

7- تنمية الكفاءات

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
2	موافق	1.04391	3.7467	تقوم المؤسسة بتشجيع الأفراد على المشاركة في المعرفة والخبرة وحلّ المشكلات	39
3	موافق	1.05517	3.6933	تلجأ المؤسسة إلى المعارف الكامنة لدى الكفاءات لخلق معارف وأفكار جديدة	40
4	موافق	0.99441	3.6200	تعمل المؤسسة على وضع برامج تدريب لتنمية معارف كفاءاتها	41
5	موافق	0.12128	3.5333	تقوم المؤسسة بمكافأة الكفاءات المبدعة والخالقة	42
1	موافق	1.08496	3.8067	تعتمد المؤسسة على إطاراتها ذوي الكفاءات العالية بغية تحقيق الميزة التنافسية	43
		0.75902	3.6800	تنمية الكفاءات	

الجدول 23: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة حول تنمية

الكفاءات بالاعتماد على المخرجات SPSS 24

من خلال الجدول أعلاه يتّضح لنا أنّ مساهمة تنمية الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية كانت بدرجة مقبولة، حيث تراوحت متوسطات استجابات عينة الدراسة بين

3.53 – 3.80 وبلغ المتوسط العام الحسابي 3.68 والانحراف المعياري 0.75902 وهي قيمة متوسطة تقع ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت وتشير إلى أن درجة التطبيق مرتفعة.

بناء على قيم المتوسطات الحسابية تم ترتيب عناصر المحور المتمثلة في العبارات

39– 43 بالاستبيان ترتيباً تنازلياً كالتالي:

- جاءت العبارة "تعتمد المؤسسة على إطارها ذوي الكفاءات العالية بغية تحقيق الميزة التنافسية" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي 3.8067 وانحراف معياري 1.08496، وهي قيمة مرتفعة تدلّ على شمولية تطبيق هذا العنصر في المؤسسات محلّ الدراسة.

- العبارة "تقوم المؤسسة بتشجيع الأفراد على المشاركة في المعرفة والخبرة وحل المشكلات" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 3.7467 وانحراف معياري 1.04391 وهي قيمة مرتفعة تدلّ على تشجيع المؤسسة أفرادها من أجل المشاركة في المعرفة وإعطاء الحلول فيما يخص المشكلات بالاعتماد على خبرتهم.

- العبارة "تلجأ المؤسسة إلى المعارف الكامنة لدى الكفاءات لخلق معارف وأفكار جديدة" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 3.6933 وانحراف معياري 1.05517 وهي قيمة مرتفعة، تدلّ على منح المؤسسة للأفراد الفرصة من أجل استثمار معارفهم الكامنة بغية خلق معارف وأفكار جديدة.

- العبارة "تعمل المؤسسة على وضع برامج تدريب لتنمية معارف كفاءاتها" في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي 3.62 وانحراف معياري 0.99441 وهي قيمة مرتفعة، تدلّ على إعطاء المؤسسة الأهمية للتدريب بغية تنمية معارف كفاءاتها.

- العبارة "تقوم المؤسسة بمكافأة الكفاءات المبدعة والخلاقة" في الترتيب الخامس والأخير بمتوسط حسابي 3.5333 وانحراف معياري 1.12128 وهي قيمة مرتفعة، تدلّ على أهمية المكافأة بالنسبة للمؤسسة خاصة الكفاءات المبدعة والخلاقة بغية تنمية الإبداع والتطوير، لكن تبقى نوعاً ما منخفضة مقارنة بالعبارات السابقة.

8- الميزة التنافسية

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
2	موافق	1.06448	3.9667	تسعى المؤسسة إلى تخفيض التكاليف دون المساس بجودة المنتج	44
1	موافق تماما	1.09266	4.0267	تعمل المؤسسة على توفير أسعار أقل من أسعار المنافسين	45
		0.92049	3.9967	التكلفة	
1	موافق تماما	1.01258	4.1467	تهتم المؤسسة بتطبيق معايير الجودة في كافة أنشطتها	46
2	موافق	1.05517	3.9733	تعدّ الجودة عامل رئيسي في المؤسسة لمواجهة المنافسين في السوق	47
3	موافق	1.20506	3.7467	تستخدم المؤسسة موارد عالية الجودة مهما ارتفعت أسعارها	48
		0.79208	3.9556	الجودة	
1	موافق تماما	0.96026	4.1933	لدى المؤسسة القدرة على تسليم طلبيات الزبائن في وقتٍ أسرع من المنافسين	49
2	موافق تماما	1.13319	4.0667	تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبائن باستمرار	50
3	موافق تماما	1.04056	4.0667	تعمل المؤسسة على تقليل الوقت اللازم لتطوير وإنتاج المنتجات لتغطية أسواق أكثر	51
		0.86656	4.1089	سرعة الاستجابة للعميل	

الجدول 24: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول محور

الميزة التنافسية

التكلفة

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن مساهمة التكلفة في تحقيق الميزة التنافسية كانت بدرجة مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة بين 3.96 - 4.02، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.99، وهي قيمة مرتفعة تقع ضمن الفئة الرابعة لمقياس Likert، بناء على قيم المتوسطات الحسابية تم ترتيب عناصر المحور المتمثلة في العبارات 44 - 45 بالاستبيان ترتيباً تنازلياً كما يلي:

- جاءت العبارة "تعمل المؤسسة على توفير أسعار أقل من أسعار المنافسين" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي 4.0267 وانحراف معياري 1.09266، وهي قيمة مرتفعة جداً تدلّ على إعطاء الأهمية للزبائن بغية كسب ولائهم من خلال تخفيض الأسعار.
- العبارة "تسعى المؤسسة إلى تخفيض التكاليف دون المساس بجودة المنتج" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 3.9667 وانحراف معياري 1.06448، وهي قيمة مرتفعة تدلّ على شمولية تطبيق هذا العنصر في المؤسسات محلّ الدراسة.

الجودة

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن مساهمة الجودة في تحقيق الميزة التنافسية كانت بدرجة مرتفعة، حيث تراوحت الأوساط الحسابية لإجابات عينة الدراسة بين 4.14 - 3.74، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.95 وهي قيمة مرتفعة تقع ضمن الفئة الرابعة لمقياس Likert. وبناء على قيم المتوسطات الحسابية تم ترتيب عناصر المحور المتمثلة في العبارات 46-47-48 بالاستبيان ترتيباً تنازلياً كما يلي:

- جاءت العبارة "تتمّ المؤسسة بتطبيق معايير الجودة في كافة أنشطتها" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي 4.1457 وانحراف معياري 1.01258، وهي قيمة مرتفعة جداً تدلّ على التزام المؤسسة بمعايير الجودة في كافة أنشطتها بغية ضمان جودة المنتج.

- العبارة "تعدّ الجودة عامل رئيسي في المؤسسة لمواجهة المنافسين في السوق" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 3.9733 وانحراف معياري 1.05517 وهي قيمة مرتفعة جداً تدلّ على إعطاء المؤسسة الأهمية لجودة منتوجاتها بغية مواجهة المنافسين.

- العبارة "تستخدم المؤسسة موارد عالية الجودة مهما ارتفعت أسعارها" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 3.7467 وانحراف معياري 1.20508 وهي قيمة مرتفعة تدلّ على إعطاء المؤسسة الأهمية للموارد الأولية عالية الجودة بغية عرض منتوج عالي الجودة مهما ارتفعت الأسعار.

➡ سرعة الاستجابة للعميل

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن مساهمة السرعة في تحقيق الميزة التنافسية كانت بدرجة مرتفعة جداً، حيث تراوحت الأوساط الحسابية لإجابات عينة الدراسة بين 4.07 - 4.19، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 4.1089 وهي قيمة مرتفعة جداً تقع في الفئة الخامسة لمقياس Likert، وبناء على قيم المتوسطات الحسابية تمّ ترتيب عناصر المحور المتمثلة في العبارات 50 - 51 - 51 بالاستبيان ترتيباً تنازلياً كما يلي:

- العبارة "لدى المؤسسة القدرة على تسليم طلبات الزبائن في وقتٍ أسرع من المنافسين" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي 4.1933 وانحراف معياري 0.96026 وهي قيمة مرتفعة جداً تدلّ على قدرة المؤسسة على الدقة في تسليم الطلبات في وقتٍ أسرع من المنافسين.

- العبارة "تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبائن باستمرار" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 4.0667 وانحراف معياري 1.13319، وهي قيمة مرتفعة جداً، تدلّ على التزام المؤسسة بالوقت اللازم لتسليم الطلبات.

- العبارة "تعمل المؤسسة على تقليل الوقت اللازم لتطوير وإنتاج المنتجات لتغطية أسواق أكثر" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 4.0667 وانحراف معياري 1.04056 وهي قيمة مرتفعة، تدلّ على الجهد المبذول من طرف المؤسسة بغية تغطية أسواق أكثر لتلبية حاجات ورغبات متعددة.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

لاختبار فرضية الدراسة الأساسية قمنا باستخدام معامل الارتباط بين المتغيرات Pearson والانحدار المتعدد.

المطلب الأول: اختبار العلاقة بين تشخيص المعرفة والميزة التنافسية (الفرضية الأولى)
H0: لا توجد علاقة ارتباط بين تشخيص المعرفة والميزة التنافسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05%.

H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تشخيص المعرفة والميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05%.

الميزة التنافسية	تشخيص المعرفة		
0.237 **	1	Pearson	تشخيص المعرفة
0.003	.	مستوى المعنوية	
150	150	العدد	
1	0.237**	Pearson	الميزة التنافسية
.	0.003	مستوى المعنوية	
150	150	العدد	

(**) الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0.01%.

الجدول 25: مصفوفة الارتباط بين تشخيص المعرفة والميزة التنافسية

من خلال الجدول يتضح أن قيمة معامل الارتباط "بيرسون" بلغت 0.237 وهي دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ($Sig \geq 0.05$)، وبذلك يُمكن القول أن الفرضية العدمية لم تتحقق وتحققت الفرضية البديلة، وهذه النتيجة تؤكد وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تشخيص المعرفة والميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05% في المؤسسات محل الدراسة.

المطلب الثاني: اختبار العلاقة بين اكتساب وتوليد المعرفة والميزة التنافسية (الفرضية الثانية)

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اكتساب وتوليد المعرفة والميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05%.

H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اكتساب توليد المعرفة والميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05%.

الميزة التنافسية	اكتساب وتوليد المعرفة		
0.507**	1	Pearson	اكتساب وتوليد المعرفة
0.000	.	مستوى المعنوية	
150	150	العدد	
1	0.507**	Pearson	الميزة التنافسية
.	0.003	مستوى المعنوية	
150	150	العدد	

(**) الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0.01%.

الجدول 26: مصفوفة الارتباط بين اكتساب وتوليد المعرفة والميزة التنافسية

من خلال الجدول يتضح أن قيمة معامل Pearson بلغت 0.507 وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($Sig \geq 0.05$)، وبذلك تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، وهذه النتيجة تؤكد وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اكتساب وتوليد المعرفة والميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05% في المؤسسات محل الدراسة.

المطلب الثالث: اختبار العلاقة بين تخزين المعرفة والميزة التنافسية (الفرضية الثالثة)

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة والميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05%.

H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة والميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05%.

الميزة التنافسية	تخزين المعرفة		
0.451**	1	Pearson	تخزين المعرفة
0.000	.	مستوى المعنوية	
150	150	العدد	
1	0.451**	Pearson	الميزة التنافسية
.	0.003	مستوى المعنوية	
150	150	العدد	

(**) الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0.01%.

الجدول 27: مصفوفة الارتباط بين تخزين المعرفة والميزة التنافسية

من خلال الجدول يتضح أن قيمة معامل Pearson بلغت 0.451 وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (Sig \geq 0.05)، وبذلك تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، وهذه النتيجة تؤكد وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة والميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05% في المؤسسات محل الدراسة.

المطلب الرابع: اختبار العلاقة بين تطوير وتوزيع المعرفة والميزة التنافسية (الفرضية الرابعة)

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطوير وتوزيع المعرفة والميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05%.

H₁: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطوير وتوزيع المعرفة والميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05%.

الميزة التنافسية	تطوير المعرفة	توزيع	
0.403**	1	Pearson	تطوير وتوزيع المعرفة
0.000	.	مستوى المعنوية	
149	149	العدد	
1	0.403**	Pearson	الميزة التنافسية
.	0.003	مستوى المعنوية	
149	150	العدد	

(**) الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0.01%.

الجدول 28: مصفوفة الارتباط بين تطوير وتوزيع المعرفة والميزة التنافسية

من خلال الجدول يتضح أن قيمة معامل Pearson بلغت 0.403 وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (Sig ≥ 0.05)، وبذلك تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، وهذه النتيجة تؤكد وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطوير وتوزيع المعرفة والميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05% في المؤسسات محل الدراسة.

المطلب الخامس: اختبار العلاقة بين تطبيق المعرفة والميزة التنافسية (الفرضية الخامسة)

H₀: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة والميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05%.

H₁: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة والميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05%.

الميزة التنافسية	تطبيق المعرفة		
0.576**	1	Pearson	تطبيق المعرفة
0.000	.	مستوى المعنوية	
150	149	العدد	
1	0.576**	Pearson	الميزة التنافسية
.	0.000	مستوى المعنوية	
149	149	العدد	

(**) الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0.01%.

الجدول 29: مصفوفة الارتباط بين تطبيق المعرفة والميزة التنافسية

من خلال الجدول يتضح أن قيمة معامل Pearson بلغت 0.576 وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (Sig \geq 0.05)، وبذلك تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، وهذه النتيجة تؤكد وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة والميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05%.

الانحدار المتعدد

1-معامل التحديد (R - Square)

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R-Square)	معامل التحديد المعدل R-Deux-Ajusté	الخطأ المعياري المقدّر
01	^a 0.604	0.365	0.352	4.40489

الجدول 30: معامل التحديد ومعامل التحديد المعدل

يوضح الجدول أعلاه النتائج التالية:

- قيمة معامل الارتباط المتعدد (R)، والتي تبلغ 0.604 وهو مرتفع.
- مربع معامل الارتباط (R-Square) ويساوي 0.365، والذي يستخدم لمعرفة نسبة التباين في المتغير التابع، الذي يمكن التنبؤ به من المتغيرات المستقلة، حيث تبلغ هذه النسبة 36.5%.

- مربع معامل الارتباط المعدّل (R-Deux-Ajusté)، ويساوي 0.352، والذي يستخدم لنفس الغرض السابق.
- الخطأ المعياري المقدر ويبلغ 4.40489، وكلما قلّ ذلك دلّ على خطأ أقل في النموذج.

2- تحليل التباين ANOVA

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة Sig
الانحدار	1605.387	3	535.129	27.580	0.000 ^a
الخطأ	2794.045	144	19.403		
الإجمالي	4399.432	147			

الجدول 31: تحليل التباين ANOVA

يتضمّن الجدول أعلاه نتائج تحليل التباين "ANOVA" لاختبار معنوية الانحدار، ونلاحظ أن قيمة (Sig) أقلّ من 0.05، وبالتالي سوف نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة، وهو أنّ الانحدار معنوي، وبالتالي وجود علاقة ما بين المتغيرات المستقلة (إدارة المعرفة، تكنولوجيا المعلومات، تنمية الكفاءات) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، ونتيجة قبولنا الفرضية البديلة فإنه يوجد على الأقل واحد يُمكن أن يكون معنوياً.

3- معاملات الانحدار المتعدد

النموذج	B	Erreur standard	Béta	T	Sig
الثابت	8.878	2.882	/	3.080	0.002
إدارة المعرفة	0.143	0.35	0.424	4.077	0.000
تكنولوجيا المعلومات	0.014	0.122	0.010	0.115	0.909
تنمية الكفاءات	0.306	0.142	0.213	2.151	0.033

a: المتغير التابع: الميزة التنافسية

يساعدنا الجدول أعلاه في الحصول على ما يلي:

- معادلة خط الانحدار وذلك من العمودين (Error Std, B)، حيث:

$$\text{الميزة التنافسية} = 8.878 + (0.143) * (\text{إدارة المعرفة}) + (0.014) * (\text{تكنولوجيا المعلومات}) + (0.306) * (\text{تنمية الكفاءات})$$

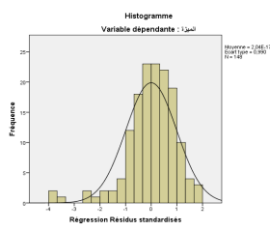
$$Y = 0.143 X_1 + 0.014 X_2 + 0.306 X_3 + 8.878$$

- القيم التي توجد تحت Beta تمثل البدائل لمجموع المعاملات التي يُمكن استخدامها إذا حولت جميع المتغيرات إلى درجات معيارية (نلاحظ أنه لا توجد قيمة للثابت في هذا العمود) وتصبح معادلة الانحدار على الصورة التالية:

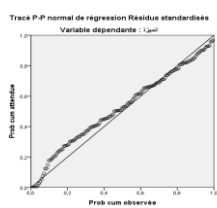
$$\text{الميزة التنافسية} = (0.424) * (\text{إدارة المعرفة}) + (0.010) * (\text{تكنولوجيا المعلومات}) + (0.213) * (\text{تنمية الكفاءات})$$

$$Y = 0.424 X_1 + 0.010 X_2 + 0.213 X_3$$

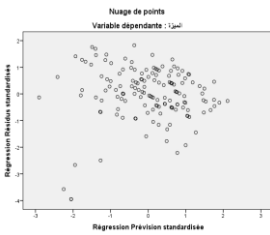
- نلاحظ من الجدول أن قيمة (Sig) معنوية في حالة إدارة المعرفة (Sig = 0.000) وتنمية الكفاءات (Sig = 0.033)، وبالتالي يكون متغير إدارة المعرفة و تنمية الكفاءات معنويان وهما سبب معنوية تحليل التباين للانحدار. وعليه، يُمكن القول وجود علاقة طردية ذو دلالة إحصائية (معنوية) بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية (0.143)، وهذا ما يؤكد الفرضية القائلة أن إدارة المعرفة تساهم في خلق التنافسية بالمؤسسة.



يُتضح من المدرج التكراري السابق أن البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً.



يتضح من الشكل البياني أعلاه أن البيانات تتجمع حول الخط المستقيم، وبالتالي فإنّ البيانات تتوزّع حسب التوزيع الطبيعي.



يمثّل الشكل البياني السابق شكل الانتشار للبيانات مع القيم المتوقعة، ومنه يتّضح عدم وجود نمط معيّن للنقاط في الشكل، وهذا يتطابق مع شرط الخطية.

مقدمة

قطعت الصناعات الإلكترونية في بلادنا شوطاً كبيراً، لاسيما في الآونة الأخيرة، حيث شهد السوق المحلي ظهور منتجات متعدّدة، وبعلاّمة محلية جديدة، استفادت مؤسّساتها من التكنولوجيات الحديثة ومن الشراكة التي أبرمتها مع المؤسّسات الأجنبية المتميزة والمشهورة في مجال الإلكترونيك، مما جعلها تستغلّ الفرص وتستفيد من الخبرات الكثيرة لتطوير منتجاتها، حتى أصبحت تضاهي المنتجات المستوردة لأسعارها المرتفعة، ولحدودية نقاط توزيعها وصعوبة الحصول على خدمات لما بعد البيع بالإضافة لقلّة قطع الغيار وصعوبة الحصول عليها.

ومن بين هذه المؤسّسات، نجد مؤسّسة ENIE، التي تمارس نشاطاتها في محيط يتميّز بالمنافسة المتزايدة ويعرف تطوراً تكنولوجياً سريعاً، حيث دورة حياة المنتجات فيه تتميّز بالقصر، ورغبة دائمة للمستهلك في منتجات جديدة ومتطورة وبأسعار منخفضة، مما يفرض عليها ضرورة التحكم في حجم تكاليفها ومراعاة تكلفة منتجاتها باعتبارها المحدد الأساسي لسعر المنتج، والسعي المستمر لتحقيق ذلك، خاصة وأن التحكم في التكلفة أصبح يمثّل في الوقت الراهن سلاحاً تنافسياً، قد يجعل أداءها يفوق أداء منافسيها في إنتاج المنتجات والخدمات بجودة عالية وبأقلّ تكلفة، إلا أن ذلك لا يكفي في وقت يتسم بكثرة الطلب على المعرفة في ظلّ اقتصاد مبني على المعرفة، حيث من يكتسب المعرفة يملك القوة، لذا وجب عليها الموازنة بين ما تعتبره سلاحاً تنافسياً يمكنها التحكم فيه وبين ما أصبح اليوم مورد استراتيجي هام وهو المعرفة.

واستكمالاً للجانب النظري وللإحاطة الشاملة بكلّ ما يتعلّق بإدارة المعرفة داخل المؤسّسة مؤسّسة "ENIE" محلّ دراستنا من جهة، وللمكانة التي تحتلها المؤسّسة في السوق الوطنية من جهة أخرى، نسعى في هذا الفصل التطرق من خلال الدراسة التي قادتنا إلى المؤسّسة، معرفة كيفية إدارة المعرفة داخل المؤسّسة، وما هي الاستراتيجيات التي تتبعها بغية خلق ميزة تنافسية تضمن لها البقاء في السوق.

المبحث الأول: الإطار التحليلي لمؤسسة ENIE

المطلب الأول: نشأة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية

الشركة هي ذلك الشخص المعنوي الاعتباري الذي يتمثل في مجموع وحدات الشركة في شكل هيكل اقتصادي، يعتمد على مجموعة من الأسس حسب المخطط الترتيبي المنتهج من طرف مسيري المؤسسة.

- تم إنشاء المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية في يوم 21 أكتوبر 1969، طبقاً للمرسوم رقم 86/68 في سيدي بلعباس، وسميت بـ "SONELEC"، بُنيت من طرف الشركة الأمريكية GTE American، من مهامها الأساسية:¹

- صنع الأسلاك الإلكترونية.
- صنع وتركيب الأجهزة الهاتفية.
- صنع وتركيب الأجهزة الكهرو منزلية.
- صنع المحركات.
- صنع المحركات الإلكترونية.
- صنع البطاريات ومركباتها.
- صنع المصابيح.
- أداء الكهروميكانيك.

ويوم 8 جوان 1980، وإثر قرار رقم 146 من الإدارة العامة للمؤسسة SONELEC بدأت تتفرع إلى هياكل أخرى، نذكر منها:

- ENIL: المؤسسة الوطنية للصناعات الكهربائية "الجزائر العاصمة".
- ENASC: المؤسسة الوطنية للصيانة وإنشاء المصاعد "الجزائر العاصمة".
- ENICAB: المؤسسة الوطنية لصناعة الأسلاك الكهربائية "الجزائر العاصمة".
- ENTC: المؤسسة الوطنية للهاتف "تلمسان".

¹ مصلحة الموارد البشرية.

في يوم 23 أكتوبر 1982، وإثر قرار رقم 82/320 تجمعت المؤسسات السابقة الذكر لتعطي لنا ميلاد المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية "ENIE".

هذه الأخيرة، توجهت نحو البحث والتطوير والإنتاج وأيضاً التوزيع وإصلاح الأجهزة الإلكترونية والتجهيزات التالية:

أ. الأجهزة الأكثر عمومية.

ب. المركبات الإلكترونية.

ج. الأجهزة الطبية.

د. الإدارة والإعلام الآلي.

هـ. قياس ومراقبة التنظيم الإلكتروني.

وفي يوم 21 جانفي 1988، سمح القانون رقم 01/18 بتحويل مؤسسة "ENIE" إلى شركة ذات أسهم، بدون خلق مسؤولية معنوية جديدة أو تغيير أهدافها أو مخططاتها أو اسمها.

تقع المؤسسة محل الدراسة في المنطقة الصناعية شمال مدينة سيدي بلعباس المحاذي للطريق الوطني رقم 07، ويبعد المركب بـ 4 كلم عن وسط المدينة، يتربّع على مساحة تقدّر بـ 50 هكتار، ويحتلّ المركب مساحة 11 هكتار، يقدر رأس مال الشركة بـ 1.7 مليار دينار، وتمثل مختلف رأس المال المساهم فيما يلي:

- الإلكترونيك.
- الاتصال والإعلام.
- الصناعات المختلفة.
- التجهيزات.

المطلب الثاني: مهام المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية

تنقسم مهام المؤسسة حسب الأقسام التي أنشأت لها والوحدات التابعة من أقسام وظيفية وهي على النحو التالي:¹

أ- قسم الإلكترونيك الأكثر عمومي EGP

يشمل هذا القسم صنع المنتج واسع الانتشار والإعلام الآلي، وهذه المنتجات هي

كالتالي:

- التلفاز الملون 37، 55 و 74 سم بشاشة FST ومسطحة، بالإضافة إلى منتج جديد سنة 2010/2009 هو تلفاز بلازما (PLASMA) 107 سم فلاترون.
- قراءة مضخمة ومفرغة DVD.
- المضخم المغناطيسي Magnéscope.
- السينما المحلية Home Cinéma.
- السلاسل الصغيرة والمصغرة ستيريو Mini et micro chaines stéréo.
- الراديو المسجل والقرص المغنط المحمول Radio K7 / CD portable.
- الحواسيب الصغيرة.
- الحواسيب المحمولة.

هذه المنتجات تراهن عليها المؤسسة في الرفع من رقم أعمالها وتعزيز تواجدتها في

السوق.

ب- قسم المعادن والبلاستيك Métallo plastique

يهتم بإنتاج الأجهزة الواقية، الأغلفة البلاستيكية، وقطع الحديدية ذات الأبعاد المختلفة، ويشكل قسم دعم للقسم الرئيسي بالمؤسسة، لكن من الناحية العملية أدمج هذا القسم وظيفياً إلى القسم (الإلكترونيك أكثر عمومي EGP).

إن الحالة الراهنة للإنتاج المطبوع بصفة التركيب (أي استيراد المنتجات مفككة في شكل حزم "Kits") على أن يتم تركيبها لاحقاً على مستوى المؤسسة، دون إدماج أي

¹ مصلحة الموارد البشرية.

عنصر إلكتروني منتج محلياً فإن ذلك أوكل إلى وحدة أخرى تسمى بوحدة التركيب (Assemblage) الكائنة بسيدي بلعباس.

ج- قسم الطاقة الشمسية Solaire

أمام المنافسة الشرسة في السوق الخاص بتسويق وبيع الأجهزة الإلكترونية، فإن المؤسسة تراهن على نشاط جديد هو الولوج في إنتاج الخلايا الإلكترونية للاستفادة من الطاقة الشمسية الموجهة للأغراض المختلفة، ومقر هذا حالياً بسيدي بلعباس.

د- القسم التجاري Commercial

والذي يكمن نشاطه في توزيع، بيع وتسويق المنتجات الإلكترونية لمختلف الزبائن، من تجار بالجملة وتجزئة، أفراد، مؤسسات،... الخ، عبر وحداته المنتشرة عبر كامل التراب الوطني والتي تحمل اسم وحدات التسويق الجهوية (UCR) بدلا من وحدات الخدمات الإلكترونية (UPE)، ثم تحول تنظيميا إلى مديرية مركزية بدعم من قوى البيع تقوم بالترويج للمنتجات التي تنسق مع مديريتي التسويق ومديرية البيع.

هـ- القسم الطبي Médical

مختص بإنتاج المنتجات الطبية ولواحقها وتسويقها.

و- القسم الاحترافي Division professionnelle

المؤسسة وهي تسير التطورات التكنولوجية وبيع مواقع جديدة في السوق، فإنه تم استحداث قسم جديد يناط به هذا الهدف، وهو القسم الاحترافي، يتكون من مديريات برمجت لهذا الغرض، وهي:

- مديرية الطاقات المتجددة Direction des énergies renouvelables.
- مديرية البحث والتطوير Direction de la recherche et du développement: ومهمتها مراقبة واختبار المنتج قبل اعتماده من طرف المؤسسة.
- مديرية المعلوماتية والذكاء الاقتصادي Direction informatique et intelligence électronique.

– مديرية المعايرة الإلكترونية Direction étalonnage.

دعمت هذه المديرية بمشاريع، كمشروع تأدية الخدمات، مشروع الإدماج الإلكتروني، مشروع المراقبة عند بعد، مشروع اللوحات الإشهارية.

المطلب الثالث: أهداف وأدوار المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية

أ- الأهداف

أصبحت تهتم المؤسسة بكل مشاريع البحث العلمي والتطور، الإنتاج واستيراد التجهيز، إصلاح المعدات والأجهزة والمركبات الإلكترونية المتوزعة على جميع الفروع.

– إحداث وتطوير منتجات الأجهزة الإلكترونية لكي تتماشى مع التكنولوجيا الحديثة.

– تطوير القدرات الوطنية خاصة في مجال الدراسات، والوصول لتحقيق وضمان الهدف المرغوب فيه وألوية المخطط الوطني.

ب- الأدوار

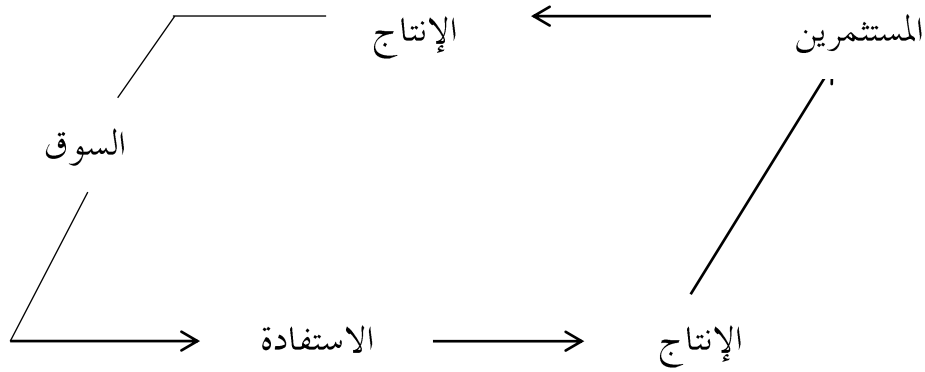
تهدف المؤسسة إلى تحقيق دورين مهمين أساسيين، هما الدور الاقتصادي والاجتماعي.

– الدور الاقتصادي

ويُمكن القول أن دور المؤسسة يتمثل في وضع استراتيجية لتطوير الصناعة الإلكترونية، التي من خلالها يتحقق:

- التحكم في التقنيات والتكنولوجيات والهندسة الصناعية اللازمة للتطور، وكذلك التحكم في الإنتاج.
- التوسع في مجالات صناعية أخرى.
- تحسين المنتج.
- تطوير شبكة التوزيع.
- تطوير نظام التخطيط والمراقبة والتسيير.
- إكفاء الطلب الوطني على المنتجات.

- تطوير البحث في المجال الإلكتروني.
- بالإضافة إلى تحقيق الهدف المسطر والرئيسي كالتالي:



* المساهمة في تمويل خزانة الدولة من خلال ما تدفعه المؤسسة لها، بالإضافة إلى تخفيض فاتورة الاستيراد عن طريق إحلال الواردات وما ينتج عنه من تقليص لخروج العملة الصعبة، في مقابل تصدير الفائض الذي يدرّ على ميزانية الدولة موارد بالعملة الصعبة.

– الدور الاجتماعي

يتمثل الدور الاجتماعي في تحسين المستوى المعيشي للعمال بصفة خاصة عن طريق دفع الرواتب الشهرية والمنح والتعويضات... الخ، وللمجتمع عن طريق توفير الرفاهية بمنتجات جديدة تلي رغبات وحاجات المجتمع وكذلك توفير فرص عمل للحدّ من مشكل البطالة، إضافة إلى تطوير الحوار الاجتماعي مع الشركاء الاجتماعيين في إطار القوانين المعمول بها.

المطلب الرابع: مكانة المؤسسة في السوق الوطنية

لقد ظلّت ENIE منذ تأسيسها تمارس نشاطها التجاري تحت رعاية الدولة، ومسيطرة بذلك على السوق الوطني بوصفها المؤسسة الوحيدة التي تمارس هذا النشاط وبفعل القوانين المطبقة وغياب المنافسة كل ذلك جعلها رائدة في مجال الصناعات الإلكترونية في الجزائر.

غير أنه، ومع تغير المعطيات السياسية والاقتصادية للبلاد، وتبني نظام "اقتصاد السوق" عرفت مشاكل مالية واقتصادية كبيرة خاصة مع بروز منافسة قوية من طرف مؤسسات وطنية وأجنبية، الأمر الذي جعل ENIE تخسر قسماً كبيراً من حصتها السوقية مسيطراً عليها المنافسون بفضل منتجاتهم الجديدة والمتطورة بالإضافة إلى الفكر السائد بأن المنتج الأجنبي أحسن من المنتج الوطني.

لكن بعد تجربة 5 سنوات تبين أن بعض هؤلاء المنافسين أمثال MAXWELL، PACIFIC لم يكونوا عمليين ومختصين في الميدان، وإنما دخلوا السوق الوطني لاستغلال فرصة تسويق منتجاتهم في سوق خصب تغيب فيه المنافسة ويضم مستهلكين ذواقين لكل ما هو جديد وأجنبي، وبعد أن حققوا ما سعوا إليه غادروا السوق الوطني تاركين وراءهم مستهلكين وثقوا بهم بدون ترك لا قطع غيار لأجهزتهم ولا حتى وجود مصليحين لديهم الخبرة والمعرفة في تصليح هذه الأجهزة ذات التكنولوجيا الجديدة على هؤلاء، الأمر الذي أدى إلى تضاعف الجهود من طرف ENIE بغية استرداد زبائنهم وولائهم له، حيث جندت المؤسسة مجهوداً ضخماً لتطور مصالح خدمات ما بعد البيع وذلك بتوفير ورشاته في كامل التراب الوطني من أجل خدمة المستهلك في كل مكان، كما منحت لكل منتجها ضماناً قدره 24 شهراً انطلاقاً من تاريخ الشراء وحتى مرور هاته المهلة يمكن من خلاله الاستفادة من مجانية تصليح جهازه لدى ورشات SAV التابعة للمؤسسة.

كما ما لا يمكن نسيانه هو الجهود التسويقية الترويجية المبذولة من طرف المصالح المختصة لـ ENIE بغية تصليح صورة المؤسسة الإشهارية في مختلف وسائل الإعلام، وتفعيل نشاط ترقية المبيعات عن طريق المشاركة في المعارض الاقتصادية، إضافة إلى ذلك النظام التوزيعي في مختلف ربوع الوطن من خلال نقاط بيع خاصة بها وكذا عدد من المتعاملين الخواص، كما شجعت النشاط الإشهاري وتبنت شعار حسن معاملة الزبائن والرد على جميع انشغالاتهم واستفساراتهم، وذلك حتى تجعل من المستهلكين أوفياء لها وسفراء عنها، إذ كلما كان الزبون راضياً عن جميع منتجات المؤسسة سعى هو بنفسه للتشهير بها وبمنتجاتها.

كل هذه الجهود ساعدت ENIE على استعادة حصتها السوقية والتي تقدّر اليوم بـ 58% من السوق الوطني، كما بدأت المؤسسة في تحقيق انتعاش مشجع وذلك بتحقيق لرقم أعمال قدره 05 ملايين دينار والذي مكنها من تغطية كلّ نفقات الإنتاج وتحقيق هامش ربح يتجاوز المليار دينار، كما حققت قيمة مضافة تتجاوز 1.84 مليار دينار خلال سنة 2001.¹

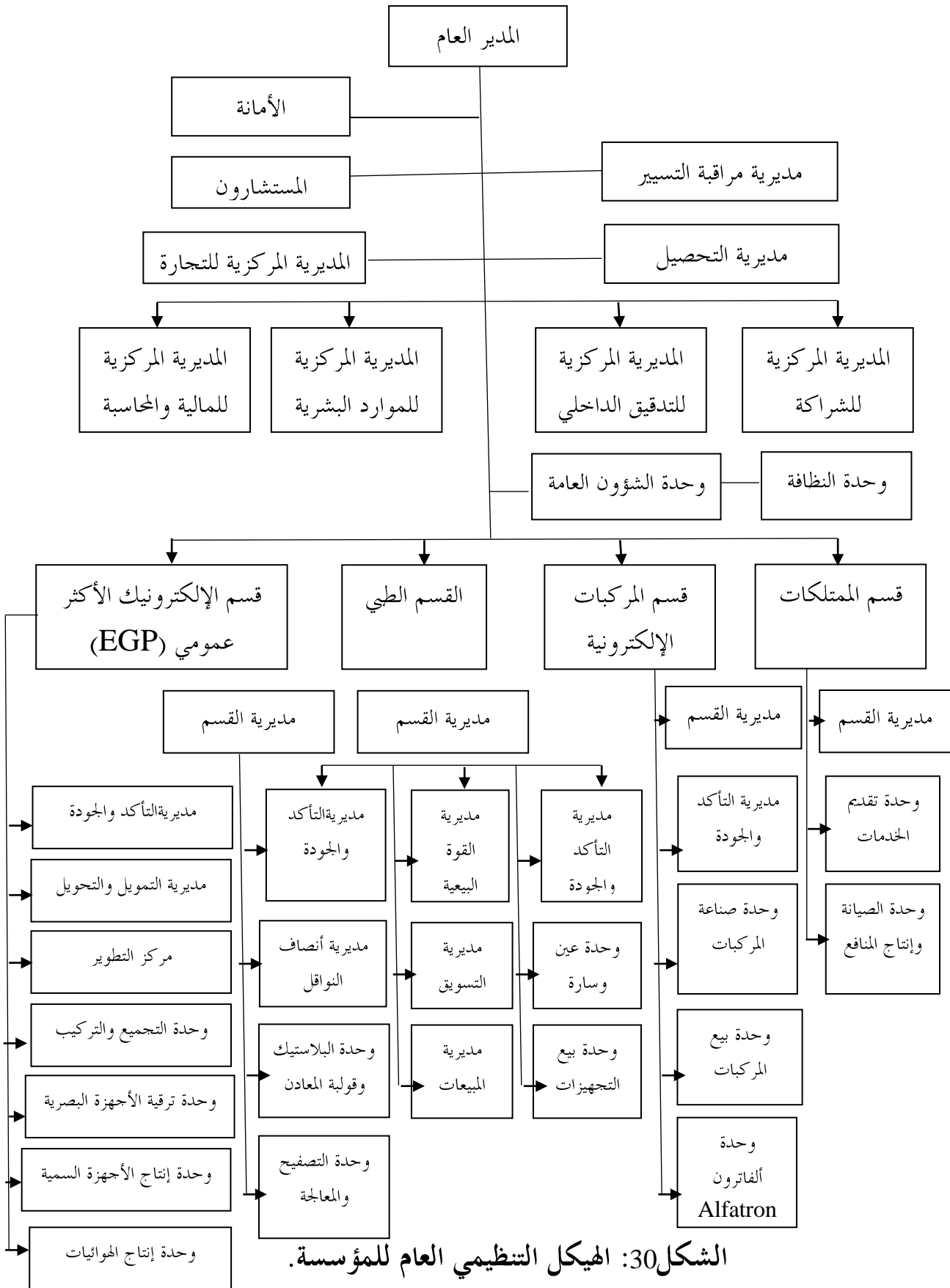
المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة ENIE

المطلب الأول: عرض تحليلي للهيكل التنظيمي العام

بحكم دخول المؤسسة معترك المنافسة وتماشياً مع التطورات وقصد تحقيق أهدافها قامت سنة 2005 بإعادة هيكلة التنظيم من خلال تصميم هيكل تنظيمي يتماشى وهذه التطورات الجديدة، حيث تمّ إعادة تنظيمها في سنة 2005 ضمن هيكل تنظيمي جديد يضمّ 04 أقسام وظيفية، مديرتين، 05 مديريات مركزية، وحدة للشؤون العامة وأخرى للنظافة ومجموعة من الوحدات والمصالح موزعة على الأقسام الوظيفية للمؤسسة وفق النشاط والمهام الموكلة لكل قسم، من أجل تمركز أحسن للوظائف القاعدية، ومن أجل خلق بعض الانسجامات الداخلية بين مختلف مصالح ووظائف المؤسسة لضمان أفضل عملية تسييرية لها.

والشكل التالي يوضّح ما سبق ذكره:

¹ جريدة الخبر الصادرة بتاريخ 2001/01/13.



الشكل 30: الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة.

المصدر: وثائق المؤسسة.

يظهر الهيكل التنظيمي للمؤسسة أن تنظيمها مركزي وهذا تحت إشراف المديرية العامة التي تتفرع إلى عدة مديريات وأقسام، مما يضمن التوازن بين المسؤوليات واحترام الصلاحيات وعدم التداخل فيما بينها، وبناء على هذا فالهيكل التنظيمي لمؤسسة ENIE يتكون من مستويين، هما:¹

1- المستوى الأول: يتكون من مديريات مختلفة مهمتها تنفيذ السياسة العامة للمؤسسة، وكذا الاستراتيجيات المختلفة للإنتاج والتوزيع، كما تعمل على مراقبة النشاطات المختلفة لأقسام المؤسسة، ومقارنتها بالأهداف المسطرة من طرف الإدارة العليا للمؤسسة.

2- المستوى الثاني: مكون من الأقسام الوظيفية المختصة في إنتاج السلع والخدمات في إطار نشاطات المؤسسة، وتضم مجموعة من المديريات (على مستوى الأقسام)، ومصالح ووحدات تضمن الاستغلال (الشراء، الإنتاج، البيع، التسيير) لهذه الأقسام في إطار نشاطاتهم الاستراتيجية.

1- المستوى الأول ويشمل ما يلي:

المديرية العامة

النظام الذي يسيّر المؤسسة هو نظام المدير العام (رئيس مجلس الإدارة)، إذ يعتبر المدير المشرف والمسؤول الأول على جميع الأعمال والوظائف التي تقوم بها مؤسسة ENIE من عمليات تموين، إنتاج وتسويق ومخول بأوسع الصلاحيات للتصرف واتخاذ القرارات في جميع الظروف، وتهتم المديرية بتنظيم السير الحسن للمؤسسة والربط بين المديريات والأقسام والتنسيق بينها حيث تصلها تقارير يومية حول سير المؤسسة، وتساعدتها في ذلك الأمانة العامة التي تقوم بجمع التقارير والوثائق المتعلقة بها من الداخل ومن الخارج والقيام بالاتصالات وبعث الرسائل واستقبال البريد.

¹ وثائق المؤسسة.

المستشارون

أعطت المديرية العامة من خلال الهيكل التنظيمي الجديد دوراً لمجموعة من المستشارين في البحث وإيجاد الحلول العالقة في المؤسسة وإبداء الرأي وتقديم النصائح بكل ما يتعلق بالمؤسسة ونشاطاتها، في حين جعلت المديرية المركزية مهمة التكفل بالتسيير اليومي لمتطلبات العمل الضروري حسب الوظيفة الموكلة إليها.

المديرية المركزية للتجارة

هذه المديرية مكلفة برسم السياسة التجارية للمؤسسة، بسير المنتوجات ووضع الخطط للمبيعات بعد دراسة السوق وتحديد الفئات المستهدفة لمنتجات المؤسسة، إضافة إلى ذلك تقوم بـ:

- البحث عن فرص جديدة للتسويق باستمرار، وتكوير عمليات البيع للمحافظة على العملاء الحاليين وجلب آخرين جدد.
- تفقد عمليات البيع وطلبات العملاء، وعمليات خدمات ما بعد البيع والتكفل بتوفيرها من خلال التقارير المقدمة بانتظام من طرف الورشات والوحدات التجارية التابعة لها.
- ضمان اليقظة التنافسية لمعرفة السوق والتطوير الاستراتيجي للمؤسسة.
- تنظيم المعارض الوطنية والدولية التي تعرض من خلال المؤسسة منتجاتها.
- تزويد الإدارة العليا بالتقارير حول سير العمليات التجارية للمؤسسة، وبالمعلومات المتوفرة حول البيئة السوقية للمؤسسة.
- التنسيق مع الممولين لتنظيم الطلبات ومتابعتها في مراكز العبور.
- تحديد سياسة السعر والتخفيضات لمختلف منتجات المؤسسة بشكل يحقق تعظيم معدل مبيعاتها، وتزويد مختلف الوحدات التجارية بأسعار هذه المنتجات حسب فئات العملاء (تجار بالجملة، بالتجزئة، مستهلك نهائي).

- الإشراف على توزيع وتسليم المنتجات النهائية لوحدها التجارية الجهوية،
وطلب وتوفير واستلام المواد الأولية (المركبات الإلكترونية) للوحدات
الإنتاجية للمؤسسة.

- التكفل بحملات الإشهار والإعلان في وسائل الإعلام.

✚ مديرية مراقبة التسيير

في إطار دقة المعلومات المحولة للإدارة العليا بصورة كاملة وكاشفة للمؤسسة، وفي
إطار تحويل المعلومات بعناية وتنسيق كامل مع كل الوظائف الأخرى، توجد مديرية
مراقبة التسيير والتي تسهر على إعداد التقارير على شكل لوحة قيادة ملمة بكل حقائق
المؤسسة في صورة معلومات مرت عن طريق المراجعة والمراقبة.

تسهر هذه المديرية على تحليل الانحرافات الناتجة عن النشاطات الفعلية والنشاطات
التقديرية للمؤسسة وإبراز الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات باستعمال الموازنات
التقديرية للمؤسسة. وقد جهزت مؤسسة ENIE هذه المديرية بإطارات كفأة لمعالجة
البيانات الصادرة من مختلف وحدات المؤسسة ووضع قاعدة معطيات، وخصص لهذا
الغرض أجهزة حواسيب مجهزة ببرامج لتوفير المعلومات الصحيحة والدقيقة لتسهيل
وتبسيط عملية اتخاذ القرارات الصائبة ذات المعنى والوجود الاقتصادي.

✚ مديرية التحصيل

برزت هذه المديرية نتيجة لكثرة ذمم المؤسسة، مما استدعى خلق مديرية للتحصيل
تقوم على تحصيل والتكفل بحقوق المؤسسة لدى عملائها أو لدى الغير.

✚ المديرية المركزية للمالية والمحاسبة

تبحث هذه المديرية في مالية المؤسسة من خلال متابعة الخزينة، إيرادات المؤسسة
ونفقاتها مبررة في ذلك التدفق النقدي، وهو يمثل هامش أمان المؤسسة، إلى جانب ذلك
فهي تبحث في انسجام الأرقام المحاسبية ومطابقتها بالأرقام المعتمدة في الوثائق حتى يتسنى
مراجعة مصداقية الكتابة المحاسبية.

✚ المديرية المركزية للموارد البشرية

أوكلت لها مهمة البحث عن التسيير الأمثل للموارد البشرية داخل المؤسسة، ضمان سياسة التشغيل (التوظيف ومتابعة التكوين) بالإضافة إلى متابعة التزامات وحقوق العاملين والمؤسسة اتجاه الغير في مجال الشغل والضمان الاجتماعي والتأمينات، بالإضافة إلى ذلك تسيير القضايا والشؤون الاجتماعية، تنمية الكفاءات، ... الخ.

✚ المديرية المركزية للتدقيق الداخلي

تهتم بالتدقيق والمراقبة المحاسبية، وقد كلفت بعملية متابعة المبالغ والبيانات المحاسبية من صحتها، بالإضافة إلى مصداقية الوثائق التي اعتمدت في ذلك، وتقوم هذه المديرية بمهامها في صورة بعثات فجائية وتضع تحت تصرفها كل الإمكانيات في أداء عملها.

✚ المديرية المركزية للشراكة

أوكلت لها مهمة دراسة وتسيير اتفاقيات الشراكة التي تعقدتها المؤسسة مع الأطراف الأخرى التي لها مصلحة مشتركة مع مؤسسة ENIE، والتفاوض مع كل شريك من ذوي الخبرة لديه إرادة تطوير صناعتها بما يعود بالفائدة على الطرفين، وتقييمها وتصحيحها وتقييمها وتحسينها، بما يتماشى ومتطلبات العميل والتقدم التكنولوجي، وبما يساهم في الرفع من الإنتاجية واستمرارية صناعتها، كما تقوم بتحرير شروط التعامل مع الوكلاء في إطار الصيغ التعاقدية وتحسيسهم على اعتبارهم أنهم شركاء معها. فمن خلالهم يمكن ربح المراهنة على جودة المنتجات والخدمات.

✚ وحدة الشؤون العامة

تقوم هذه الوحدة بجملة من المهام، هي كالاتي:

- تتبع سجلات الممتلكات المنقولة وغير المنقولة للمؤسسة.
- معالجة مشاكل وشكاوي العاملين اليومية.

- تنظيم النشاطات المناسبة كالمعارض الإعلامية، الندوات الصحفية للتعريف بنشاطات المؤسسة، مثل: تنظيم الملتقيات، الندوات، ...الخ.
 - إعداد المطبوعات التي تبين مزايا السلعة أو الخدمة التي تقدمها مؤسسة .ENIE
 - تقديم النصائح والاقتراحات بالسياسات والإجراءات المنشطة والمسيرة للعمل، واللائقة في معاملة العاملين لتمكين المؤسسة من الحصول على أعلى مجهودات مبذولة من العاملين في المؤسسة.
- ✚ وحدة النظافة

تقوم هذه الوحدة بالعناية بنظافة المؤسسة إضافة إلى توفير كل مستلزمات النظافة، ومقابلة عمال النظافة بغرض توجيههم وتأكيد الحرص عليهم فيما يخص نظافة محيط المؤسسة وصحته.

2- المستوى الثاني: يضم أربعة أقسام متجانسة هي:

✚ قسم الممتلكات Division patrimoine

شكل هذه القسم للاستغلال وتسيير الوسائل العامة للمؤسسة من شبكات اتصال، شبكة الكهرباء والغاز، محطات تصفية المياه، توفير الهيدروجين، توفير شروط الأمان... الخ، ويقوم هذا القسم بدعم وتمويل الأقسام الأخرى بحاجاتها من المنافع الخاصة بالهواء والمياه، كما يقوم بتسيير أعوان الأمن بالمؤسسة، إضافة إلى تسيير ممتلكات المؤسسة من استثمارات ومتابعة لكراء العاملين.

✚ قسم المركبات الإلكترونية Division composants

ويهتم بإنتاج وتسويق المركبات الفعالة وغير الفعالة، سواء كمنتجات تم إنتاجها سابقاً، واستبدلت بمنتجات عصرية وحديثة، وغالباً ما تسوق هذه المركبات لكثرة الطلب عليها، من (مكيفات، محولات التيار العالي، مكبرات الصوت، الوشيعات، ...الخ).

✚ قسم الإلكترونيك الأكثر عمومي EGP: أنظر مهام المؤسسة (سبق شرحه).

✚ القسم الطبي: أنظر مهام المؤسسة (سبق شرحه).

✚ القسم التجاري: أنظر مهام المؤسسة (سبق شرحه).

✚ قسم المعادن والبلاستيك: أنظر مهام المؤسسة (سبق شرحه).

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

1- مهام المديرية العامة للموارد البشرية

1. على مستوى الموارد البشرية: حيث تقوم بالمهام التالية:

- ❖ اقتراح مشاريع أولية للسياسة العامة للمؤسسة في مجال إدارة الموارد البشرية في مخطط التحفيز، الرواتب، التوظيف، وإقامة علاقات العمل، التكوين، إضافة إلى إنهاء علاقات العمل والاتصالات.
- ❖ المشاركة في تحسين مخططات المؤسسة طويلة ومتوسطة الأجل.
- ❖ توقيف مشاريع خطط التكوين وبرامج التوظيف في المؤسسة.
- ❖ تطوير المشاريع الأولية لميزانية الموارد البشرية واللوجستيك، متابعة الإنجازات، مسح الفروق، إضافة إلى وضع إجراءات للتحليل المنتظم للفجوات والتوصية باتخاذ إجراءات تصحيحية.
- ❖ جمع وتفسير ويقظة وصرامة من التطبيق الجيد لتشريعات العمل.
- ❖ المشاركة في خلق وتحسين ظروف التكوين، التحفيز والإنتاج من خلال:
 - التحسين والتطبيق الفعلي لنظام أجور مناسب.
 - إنشاء توصيف للوظائف.
 - التوافق والتجانس في تسميات مناصب العمل.
 - تحليل احتياجات المؤسسة من التكوين وتحسين مخططات التكوين.
 - متابعة تسيير المسار الوظيفي للأفراد في المؤسسة.

- ❖ تحسين وتقاسم بين الوحدات وبنيات المؤسسة إجراءات العمل في مجال الموارد البشرية واليقظة على التطبيق الصارم لهذه الإجراءات.
 - ❖ تشجيع الحوار الاجتماعي.
 - ❖ وضع نظام اتصال داخلي.
 - ❖ وضع وتطبيق الأحكام التشريعية والتنظيمية التي تمنع حدوث التزاعات الفردية والجماعية في العمل.
 - ❖ العمل على إظهار ثقافة المؤسسة.
 - ❖ تشجيع المفاوضة والتعاقد الجماعي الداخلي مع الشركاء الاجتماعيين.
 - ❖ تعزيز طب العمل داخل المؤسسة.
2. على المستوى القانوني: حيث تقوم بالمهام التالية:
- ❖ اقتراح سياسات في مجال التقاضي وضمن تنفيذها وتطبيقها بعد اعتمادها من طرف الرئيس المدير العام والهيئات القانونية للشركة.
 - ❖ الإرشاد بالوسائل الخاصة، أو في مجال التعاقد، وضمن التفاعل مع المصالح والهيئات الخارجية.
 - ❖ مركزية وإدارة جميع المحاضر القضائية، التي تقدمت بها أو تلقتها الإدارة العليا وفروعها.
 - ❖ إخطار وتنفيذ قرارات المحاكم.
 - ❖ تولي ضمان مصالح المؤسسة والدفاع عنها في المحاكم المختصة.
 - ❖ مساعدة الوحدات والأقسام في التعامل مع التزاعات.
 - ❖ تجميع كل النصوص القانونية والمراسيم التنفيذية الخاصة بأنشطة المؤسسة، والشروع في نشرها وضمن تفسيرها الصحيح.
- 3- على المستوى اللوجستيكي: حيث تقوم بالمهام التالية:
- ❖ اقتراح سياسات في مجال تسيير الوسائل العامة وضمن تطبيقها بعد موافقة المديرية العامة للمؤسسة.

- ❖ إدارة وتسيير .
- ❖ تسيير الحسابات البنكية البريدية للمؤسسة .
- ❖ اليقظة والتسيير الجيد للمؤسسة .
- ❖ التكفل بالعلاقات الخارجية وملفات التأشيرة (Visa)، ومهمات العمل إلى الخارج لجميع وحدات المؤسسة .
- ❖ تسيير مكتب الأوامر العام .
- ❖ تزويد الوحدات والأقسام بالمعدات المكتبية والاستهلاكية، وسائل ولوازم الاتصالات .
- ❖ ضمان الحفاظ على الثروة تحت مسؤولية اللوجستيك .
- ❖ توفير الخدمات الاجتماعية من مهمة اللوجستيك .

2- الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

تضم مصلحة الموارد البشرية 5 أقسام رئيسية، وهي:

1- قسم إدارة وتطوير الكفاءات

مخصص هذا القسم لإدارة الموارد البشرية بغية تطوير كفاءاتهم والعمل على جعلها موائمة لكل نشاطات المؤسسة، كما تعمل على ضمان مشاريع تدريب للعمال بغية تحسين مستواهم من أجل بناء قاعدة عمالية كفأة.

2- القسم القانوني والتأمينات

مخصص هذا القسم لمناقشة كل المسائل القانونية للمؤسسة، وحل مشاكل النزاعات في حال حدوثها واتخاذ كل الإجراءات القانونية اللازمة بغية منع تجاوزات تعرقل السيرورة الحسنة للمؤسسة.

إضافة إلى الاهتمام بكل أمور التأمينات للعمال والضمان الاجتماعي سواء العمال الأجراء أو الذين أحيلوا على التقاعد. كل هذه الأمور من اختصاص المكلف بالدراسات في مجال التأمينات.

3- قسم المستخدمين

يهتم هذا القسم بتسيير العمال المستخدمين من حيث: الأجور، العطل المرضية، عطل الأمومة، الإحالة على التقاعد، إضافة إلى المنح والمكافآت... الخ.

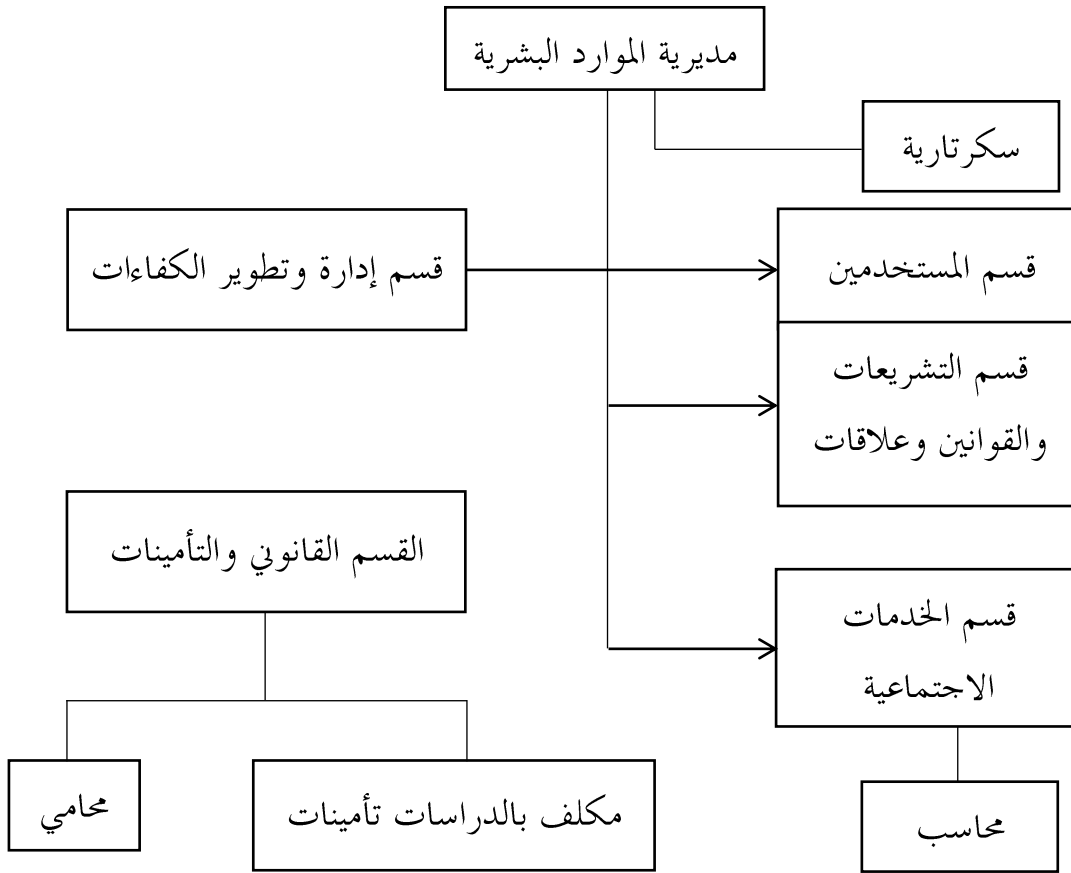
4- قسم القوانين والتشريعات وعلاقات العمل

يهتم هذا القسم بمتابعة كلّ القوانين والنصوص التشريعية والمراسيم التنفيذية الصادرة عن الدستور التي تعمل وفقها المؤسسة، وضبط علاقات العمل بين مختلف المتعاملين.

5- قسم الخدمات الاجتماعية

يهتم هذا القسم بضمان كلّ الحقوق والخدمات الاجتماعية التي يستفيد منها الموظف في إطار عمله داخل المؤسسة، تكون هذه الخدمات سواء في مجال الصحة أو السكن وبعض ضروريات المعيشة والثقافة والتسليّة ومراكز الاستجمام والاصطياف، وبصفة عامة جميع التدابير ذات الطابع الاجتماعي التي تستهدف الحياة اليومية للموظف لتمكينه من تحسين إنتاجه أو مردوده الوظيفي، ويضم هذا القسم محاسب مكلف بالعملية المالية لتغطية كل الخدمات الاجتماعية.

والهيكل التنظيمي موضح كالتالي وفقا لما تمّ شرحه:



الشكل 31: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

المصدر: وثائق المؤسسة

المطلب الثالث: تقييم الوظائف على مستوى المؤسسة

2016		2015		2014		الفئة
CDD	CDI	CDD	CDI	CDD	CDI	
64	380	70	376	36	324	عقود العمل
29	182	23	230	28	206	إطارات
136	432	107	494	136	495	أعوان تحكم
136	432	107	494	136	495	أعوان تنفيذ
229	994	200	1100	300	1025	المجموع
1223		1300		1325		المجموع السنوي

الجدول 32: تقييم الوظائف على مستوى ENIE

من خلال الجدول يتضح لنا أن المؤسسة تركز في توظيفها على نوعين من العقود، وهما (CDI) و(CDD)، أي عقود العمل محددة المدة ANEM (CDD) وعقود العمل غير محددة المدة (CDI)، حيث:

بلغ المجموع الكلي لعمال المؤسسة سنة 2014: 1325 عامل من بينهم 1025 عامل ذو عقود غير محددة المدة شملت 324 إطاراً و206 عون تحكّم و495 عون تنفيذ، و300 عامل ذو عقود محددة المدة أي عقود التشغيل ANEM شملت 36 إطاراً و28 عون تحكّم و136 عون تنفيذ.

بلغ المجموع الكلي لعمال المؤسسة سنة 2015: 1300 عامل من بينهم 1100 عامل ذو عقود غير محددة المدة شملت 376 إطاراً و230 عون تحكّم و494 عون تنفيذ، و200 عامل ذو عقود محددة المدة أي عقود التشغيل ANEM شملت 70 إطاراً و23 عون تحكّم و107 عون تنفيذ.

بلغ المجموع الكلي لعمال المؤسسة سنة 2016: 1223 عامل من بينهم 994 عامل ذو عقود غير محددة المدة شملت 380 إطاراً و182 عون تحكّم و432 عون تنفيذ، و229 عامل ذو عقود محددة المدة أي عقود التشغيل ANEM شملت 64 إطاراً و29 عون تحكّم و136 عون تنفيذ.

مما يلاحظ أن تعتمد بصفة كبيرة على أعوان التنفيذ باعتبارها مؤسسة اقتصادية تحوي مصانع تستلزم فئة يد عاملة كثيرة، غير أن ذلك لا يلغي اهتمامها الكبير بتوظيف الإطارات ذوي الخبرة الذين يدعمون نشاط البحث والإبداع داخل المؤسسة.

المبحث الثالث: إدارة المعرفة على مستوى المؤسسة

المطلب الأول: تشخيص المعرفة على مستوى ENIE

تمتلك المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية صنفين من المعرفة وهما الأساس في كل مؤسسة:

1- المعرفة الصريحة *Connaissance explicite*

يقصد بالمعرفة الصريحة بمعنى معرفة المؤسسة (المعرفة المؤسساتية)، والتي يتم تخزينها في الوسائل المادية (وسائل ملموسة شاملة (الأرشيف، البيانات، الإجراءات، النماذج والرسومات البيانية، النماذج والوثائق، ... الخ). وتسمى بالمعرفة الصريحة وذلك لأنها معروفة باسم مرجعيتها، ويمكن الوصول إليها لأي شخص يرغب في الحصول عليها.

2- المعرفة الضمنية *Connaissance implicite*:

يقصد بالمعرفة الضمنية مهارة المعرفة التي يمتلكها الأفراد (Savoir-faire)، وتسمى بالمعرفة الكامنة أيضا لأنها مخزنة في أذهان الأفراد ما لم يتم التعبير عنها في شكل واحد أو أكثر، وبالتالي فهي معرفة غير واضحة ولا يمكن الوصول إليها، باعتبار أنها محصورة في عقول وأذهان مكتسبيها.

المطلب الثاني: مرتكزات إدارة المعرفة داخل ENIE

إدارة المعرفة في المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية تقوم على الأسس التالية:

- ✚ اعتماد البحث العلمي وطرق التفكير المنهجي كأساس للتفكير والتخطيط واتخاذ القرار من خلال تحديد المشكلة والتعرف على أسبابها ووضع الاقتراحات والحلول المناسبة، من أجل ذلك قامت المؤسسة باستثمارات ضخمة لتحديث هيكل البحث والتطوير داخلها، من أجل تمكين عمالها من تنفيذ المعرفة المكتسبة والاحتفاظ بها بغية نقلها إلى الجيل الجديد
- ✚ تطوير المعرفة من مصادرها المختلفة سواء الداخلية أو الخارجية، ولتحقيق هذه المقاربة قامت بتعيين باحثين جامعيين في مختبراتها من أجل خلق مناخ هادئ يمكن من نقل المعرفة الأكاديمية المكتسبة في الجامعة إلى كفاءات المؤسسة التي تمتلك المعرفة العملية (Le savoir pratique).

✚ تطوير المعرفة من مصادر خارجية، فالمؤسسة بالتنسيق مع علاقاتها التجارية مع الشركات الكبيرة التي تمتلك المعرفة، وضعت برامج تدريب لعمالها بالمشاركة مع هاته الشركات وبيقون في مختبراتهم.

✚ التحديث المستمر للمعرفة والاتصال الإيجابي يعتبرون أهم مصادر المعرفة الأكثر أهمية لنشاطات المؤسسة.

✚ الاستخدام الواعي والذكي للمعارف المتوفرة والمتاحة في تحديد الأهداف، تخطيط البرامج والاتجاهات المستقبلية.

✚ تصميم النشاطات وتحديد التقنيات المناسبة من أجل أداء المهام على كافة المستويات، ليأتي بعد ذلك عملية تقييم الأداء.

✚ تقوم بتشغيل الكفاءات ذات المعرفة، حيث يشغلون أغلبية المناصب في المؤسسة وذلك بسبب مستواهم العلمي العالي والخبرة، التكنولوجيا، الإبداع والابتكار من أجل حل المشكلات.

✚ المؤسسة بالاعتماد على الحوافز اتجاه الكفاءات الداخلية، تبحث دائما عن تحويل المعرفة الضمنية المخزنة في أذهانهم إلى معرفة صريحة وواضحة، بغية المساهمة في توسيع مجال المعرفة داخل الشركة.

المطلب الثالث: نظام الاتصال في المؤسسة

1- الاتصال الداخلي والخارجي

أ) على مستوى مؤسسة ENIE الاتصال الداخلي هو وسيلة ضرورية على مستوى مديرية الموارد البشرية التأطير، حيث كل معرفة تخضع لنظام جودة SMG وتساهم في جودتها:

- وسائل الاتصال الداخلية المعتمدة تشمل:

- الهاتف، البريد الإلكتروني، الاتصال المباشر.
- الأعمال التي تتطلب إجراءات أخرى: مجلة المديرية، مجلة الإجراءات، اجتماعات التنسيق.

➤ داعم الاتصال الداخلي هو "ENIE - Info"، صمم من طرف خلية الجودة للمؤسسة، موضوع تحت تصرف الأفراد سواء من خلال الشبكة الداخلية "أنترنت"، أو بالعرض، المعلومات التي تشمل كيفية اشتغال نظام الجودة وفعاليتها SMG داخل المؤسسة.

ب) فيما يخص **الاتصال الخارجي** والذي يشمل الاتصال مع الزبائن، الاتصالات تكون إما مباشرة أو عبر البريد الإلكتروني، تحقيق واستغلال النتائج تتم بين الفاعلين على مستوى خلية إدارة الجودة الشاملة وزبائنها.

- أحكام الاتصال معرفة في مخطط الاتصال (IMM 105).
- مذكرات معلومات تكمل في كل مرة إذا اقتضت الضرورة حاجات الموظفين للمعلومات.
- جداول عرض في أماكن واضحة وحساسة، تسمح بتقاسم كل المعلومات المحكّمة والمستعملة وكيفية اشتغالها.
- يتم توجيه المراسلين من مختلف العمليات من أجل ضمان الاستماع الفعال لانشغالات الفاعلين على مستواها، وضمان الرد عليها فيما يخص المعلومات.
- شبكة الاتصال على مستوى المؤسسة، وبالذکر "أنترنت" تساهم في تقاسم المعلومات المستعملة بكفاءة لكل عامل، من أجل أدائه لمهامه والإعلام بمختلف النشاطات.
- الموقع الإلكتروني بالمؤسسة يشكّل مصدر معلومات حديث، بقدر ما هو من تصميم ديناميكي.

❖ مجلة الإدارة — ENIE

مجلة الإدارة بالمؤسسة تشكّل الهيئة الرائدة في إدارة الجودة تشكل مرتين في السنة، المسؤول عن إدارة الجودة يقترح للمدير العام البدء في مراجعة المجلة التي يتم خلالها تقييم فعالية إدارة الجودة داخل المؤسسة، حيث تشمل اختبار عناصر الإدخال التالية:

- نتائج التدقيق الداخلي والتقييمات للائتمثال للمتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى التي اشتركت فيها المؤسسة.
- التغذية العكسية لمعلومات الزبائن (شكاوى، تحقيقات، نتائج تحقيق، مصادر أخرى).
- مستوى تحقيق الأهداف.
- حالة الإجراءات التصحيحية والوقائية التي بدأها المسؤولون عن العمليات.
- أما عناصر الإخراج تشمل:
- تعديلات ممكنة فيما يخص سياسة الجودة، الأهداف وعناصر أخرى لإدارة الجودة الشاملة بالتنسيق مع التزامات التحسين المستمر.
- تعديل فعالية إدارة الجودة الشاملة وعملياتها.
- تحسين المنتج وذلك وفقاً لمتطلبات الزبائن.

ج) نظام الاتصال في المؤسسة

من أجل التسيير الجيد لتدفق المعلومات على مستوى المؤسسة قامت باستحداث ENIE نظام مدمج ERP المملوك لشركة WAVESOFT.

هذا البرنامج يستند على تطبيقات وحدوية Modulaire مع وجود قاعدة بيانات موحدة.

ENIE في الخطوة الأولى وضعت وحدات الإنتاج والمحاسبة والاستثمار والتجارة.

البرنامج يشتغل على نظام Microsoft SQL والذي يدعم مجموعة متنوعة من التشغيلات التي تزيد من الوصول السريع والبسيط للبيانات مع عرض حقيقي وواضح.

WAVESOFT تعطي فضاء سهل للحصول على معلومات المؤسسة في موقع مركزي.

المطلب الرابع: تنمية الكفاءات داخل المؤسسة

1-معجم الكفاءات داخل ENIE (Lexique des compétences)

+ التأقلم

- بمعنى البقاء في فعالية دائما مهما كانت التغيرات الملاحظة وتقييم المحيط، بالإضافة إلى تقبل التغيرات الروتينية لأوامر العمل أو التغيير في الأولويات.
- التأقلم مع المحيط الجديد أو فريق العمل.
 - معرفة تعديل السلوك من أجل تحقيق أهداف العمل.

+ التعلم

- التعلم سريعاً أمام مشكلات جديدة: تحليل النجاحات والإخفاقات من أجل الفوز واستخلاص الدروس وتعديلها.
- معرفة نقاط القوة والضعف والعمل على تطويرها.

+ تأكيد الذات

- العمل على تأكيد الذات وإثبات الشخصية، والعمل على خلق تأثير إيجابي في المجموعة، الجرأة في التعبير على الأفكار والآراء علناً والدفاع عنها في مواجهة العارضين.

+ الاستقلالية

- القدرة على التصرف بمفردك، إضافة إلى تشكيل رأي الفرد بشأن ما ينبغي عمله بدلاً من التصرف وفقاً لتعليمات الآخرين.
- القدرة على تحديد الذات من خلال منظمة أو مخطط عمل أو التعامل مع حالات محددة من تلقاء نفسه.

+ الإبداع

- القدرة على إيجاد أو إنتاج أفكار أو حلول جديدة من أجل الإجابة عن المشكلة التي تواجهها.

الفضول

القدرة على البحث بصفة فعالة عن المعلومات من أجل فهم ومعرفة جيدة للمحتوى، أو ملفات أو أوضاع، بالإضافة إلى الانفتاح وتقبل المعلومات المنقولة.

القيادة والمقاولاتية

القدرة على وضع وخلق فرص وتطوير المشاريع الحالية، وإطلاق أسواق جديدة، أو تطوير أفكار جديدة في إطار هدف زيادة الأنشطة وتطوير إمكانيات وقدرات المؤسسة.

قوة الإقناع

القدرة على استعمال الطرق وأنماط الاتصال المعتمدة من أجل إقناع الآخرين بالأفكار، أو المشاريع والمخططات.

قوة الاقتراح

بمعنى القدرة على إنتاج أفكار واقتراحها بصفة منتظمة وتلقائية، تستجيب للمشاكل الحالية أو المستقبلية.

المفاوضة

بمعنى القدرة على التواصل بصفة فعالة وتقديم مقترحات مقنعة، إضافة إلى امتلاك حسن الاستماع والأخذ بعين الاعتبار الأفكار المقترحة والحصول على موافقة كل الجهات الفاعلة المعنية في المشروع النهائي، بمعنى الموافقة على كل الأمور.

المثابرة

بمعنى توزيع جميع الجهود والطاقات والتناسق من أجل الوصول إلى الهدف المنشود.

التفاعلية

بمعنى القدرة على الاستجابة الفورية وبشكل تلقائي للمطالب الخارجية في إطار توفير إجابة فعالة أو حلول، بدون انتظار الموافقة على تعليمات العمل.

ب- تنمية الكفاءات

تقوم مؤسسة ENIE بتنمية كفاءاتها عن طريق التكوين، حيث:

- مخطط التكوين يشكل بالتناسق مع سياسة المؤسسة، أهداف الجودة إضافة إلى الوسائل التي تمكن الشركة من تعبئة الأفراد وفقاً لميزانيتها.
- وفقاً لهذه الحاجات ينبغي تلبية حاجات إضافية على أساس حالة بحالة خلال السنة.
- اختيار الهيكل العام للتكوين يكون وفقاً للمعايير المضبوطة، المتابعة وتقييم لفعالية التكوين.

ج- نظام التكوين في المؤسسة

من بين اهم السياسات التي تنتهجها المؤسسة لتحسين قدرات أفرادها العملية و العلمية هي التكوين ، فالمؤسسة تخصص جزءا من ميزانيتها لتكوين أفرادها بشكل منتظم و منسق حسب أولوياتها.

❖ دورات التكوين المعتمدة

تقوم المؤسسة بعدة دورات تكوينية للأفراد حسب تخصصاتهم و أدوارهم في المؤسسة و حسب الطلب و الحاجة لذلك، ليكون العامل على استعداد تام لمواجهة التغيرات و المستجدات التي قد تواجهه في العمل، فالمؤسسة تركز كثيرا على عمليات التكوين و تدريب أفرادها خصوصا العاملين في القسم التجاري و التقني ، حيث العاملين في القسم التقني تقوم المؤسسة بتكوينهم و تدريبهم على آخر التقنيات و التكنولوجيات الحديثة التي يجرى اعتمادها من طرف المؤسسة ، والتي تكون في معظم الأحيان تقنيات مستوردة من الخارج.

أ- التكوين الداخلي

و يكون على شكل محاضرات أو مؤتمرات أو أيام دراسية أو تكوينية تقوم بها المؤسسة، بالاستعانة بأساتذة مختصين في المجال الذي تطمح المؤسسة الوصول إليه حيث تهيئ كافة الوسائل و الإمكانيات في تحقيق ذلك.

ب- التكوين الخارجي

يتم التكوين الخارجي عن طريق تعاقد المؤسسة مع مؤسسات أجنبية و هذه الأخيرة هي التي تهتم بتكوين أفراد المؤسسة، وغالبا ما يكون هذا التكوين للقسم التقني للمؤسسة شاملة المهندسين و الإطارات و التقنيين لتكوينهم و زيادة معارفهم حول التكنولوجيات الجديدة التي قد تتبناها المؤسسة و التي تتناسب مع أعمالهم، و اغلب هذه التكوينات تتم من طرف المؤسسة التي تشتري منها هذه التقنيات و يدخل هذا التكوين ضمن شروط عقد البيع. وفي نهاية كل عملية تكوينية تقوم المؤسسة بتقييم العملية لضمان وصول المعرفة اللازمة لأفرادها و المحافظة عليها و تطويرها.

❖ مشروع التقدم في مخطط التكوين

دخلت المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية مرحلة تحديد فيما يخص اليد العاملة، حيث عوض 95% من الشباب اليد العاملة القديمة التي كانت تشتغل من سنوات السبعينات، وأحيلت على التقاعد لمواكبة مواصفات اليد العاملة المؤهلة في الإلكترونيات والصناعات. ويتم تكوينهم عن طريق مخططات تكوين متوسطة وطويلة الأجل إما بمؤتمرات دولية أو مباشرة على الموقع الشخصي المباشر للإنتاج.

توقعات التكوين		تحقيق التكوين		نوع التكوين	الفئة
التكاليف	العدد	التكاليف	العدد		
213	4	2582	78	مؤتمرات	إطارات
3955	137	1742	91	تكوين متوسط المدة	
1168	1	1168	1	تكوين طويل المدة	
171	4	425	4	مؤتمرات	أعوان تحكم
3565	160	1281	82	تكوين متوسط المدة	
43	1			تكوين طويل المدة	
442	180	855	162	تكوين على الموقع الشخصي المباشر للإنتاج	أعوان تنفيذ
9557	487	8054	418	/	المجموع

الجدول 33: مشروع التقدم في مخطط التكوين سنة 2017.

مشروع التكوين نفذ بنسبة 86% مقارنة بالمخطط التوقعي.

❖ تقييم الكفاءات

المجندين الجدد يتم تقييمهم قبل الانتهاء من فترة الاختبار، لتقييم مدى ملائمة الشخصية المتعلقة بالمنصب والتأكد من كفاءة وفعالية التوظيف.

المسؤول الأول في إدارة الموارد البشرية يقوم بوضع لائحة المناصب التي لها تأثير مباشر على الامتثال لمتطلبات المنتج / الخدمة في ENIE، التي يجب أن تكون واعية ومكونة، بحيث كل منصب له "Fiche de post" مثال على ذلك مدير العمل في المؤسسة المنتمي الى مديرية الموارد البشرية و اللوجستيك و يمكن الإطلاع على ذلك في الملحق 3. التقييم السنوي للكفاءات يقوم على أساس معايير التكوين الأساسية والمحترفة، المعارف والخبرة الضرورية.

المطلب الخامس الإبداع و الميزة التنافسية في المؤسسة

أ- الاستراتيجية التنافسية المتبعة لدى مؤسسة ENIE

إن المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية عمدت على تحليل وضعيتها في السوق الجزائرية حسب مختلف المنافسين المتواجدين في السوق مع دراسة المنافسين الحاليين والمنافسين الجدد إن وجدوا في السوق، مع الأخذ بعين الاعتبار وضعيتهم من حيث قدرتهم على تلبية حاجات السوق وتشخيص الإمكانيات التي يتوفرون عليها.

تقوم المؤسسة بدراسة لبحوث التسويق لخصائص ومميزات السوق الجزائرية بالاعتماد على المجالات والبحوث الاقتصادية التي تعطي مجموعة من الإحصائيات عن عدد المنافسين، والمنتجات المتواجدة في السوق.

إن هدف المؤسسة هو كيفية البقاء في السوق من جهة وكيفية اكتساح أسواق أخرى بمنتجات أخرى من جهة ثانية، حسب استراتيجية متابعة السوق بما ينتجه ومدى قبول المستهلك للمنتج وحصص المؤسسة في السوق.

حيث تقوم المؤسسة باختبار المنتج الجديد لأول مرة في سوق محدودة وقبل توزيعه على نطاق واسع، وترى مدى قابلية أو رفض المستهلك لهذا المنتج الجديد.

وهنا نستنتج أن المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية هي مؤسسة تتابع مستجدات السوق (متابعة احتياجات السوق بصفة مستمرة ودورية)، من منتجات

ومنافسين دون أخذ المبادرة في إنتاج ما لم تنتجه المؤسسات الأخرى، وهي استراتيجية تتبناها ENIE حسب الوسائل المادية والبشرية المتوفرة لديها.¹

ب- المخطط التطويري الإبداعي لمؤسسة ENIE

تجسد المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية لسيدى بلعباس في الوقت الحالي "مخطط تطويري هام" يسمح لها بفرض نفسها في مجال الإلكترونيك والمنافسة على أعلى درجة، وذلك من خلال تنوع منتجاتها الإلكترونية وتصنيعها بجودة عالية، فضلاً عن بعث أنشطة جديدة قادرة على إعطاء قيمة مضافة لهذه المؤسسة الاقتصادية العمومية، حيث استلمت المؤسسة في إطار مخطط تطويرها مصنع لإنتاج اللوحات الشمسية فضلاً عن مخابر القياس والصيانة المحترفة للعتاد الإلكتروني ومخابر البحث والتطوير، يُضاف إليها مصنع الإدماج الإلكتروني الذي تجاوزت أشغال إنجازه 95% والمرتبب تشغيله في شهر نوفمبر المقبل، مما يسمح بالرفع من وتيرة الإنتاج وتنويعه وضمان الاستمرارية بقوة في المجال الإلكتروني.

1- مخابر البحث والتطوير في خدمة الباحثين لمواكبة آخر المستجدات العالمية في المجال الإلكتروني

تم إنجاز مخبر البحث والتطوير في إطار مخطط تطوير المؤسسة، وهو الأول من نوعه على المستوى الوطني والإفريقي، ويمكن له منافسة المخابر العالمية في الصين وأمريكا وألمانيا وفي إفريقيا والشرق الأوسط، حيث أن هذا المخبر مزود بالعتاد التكنولوجي للعصر الحديث حتى يمكنه مواكبة كل التكنولوجيات الإلكترونية الحديثة الموجودة في العالم. وقمّ تمّ تصميم مخبر البحث والتطوير الذي يضم عدة أجنحة تعمل بالتنسيق فيما بينها وفق معايير دولية، على غرار توفير الإضاءة وعزل الصوت مما يسمح للباحثين والدكاترة بالعمل وسط مناخ ملائم جداً يسوده الهدوء التام.

¹ عميمير فضيلة، ميناقر نور الدين، بوعلي عبد القادر، المؤسسات الجزائرية بين ضرورة الإبداع وتحديات المنافسة، حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE، سيدى بلعباس، مجلة MECAS، العدد 11، ديسمبر 2015، ص 278.

كما أن المخبر يضم قاعات لعقد المؤتمرات الدولية مزودة بالترجمة الفورية ومكتبة موصولة بمختلف المكتبات العالمية ومخزن للمخترعات، إلى جانب فضاء للراحة وقاعة للعب وفضاء إنترنت من أجل الترفيه عن الباحثين وتخفيف عليهم ضغط العمل.¹

2- مصنع الإدماج الإلكتروني بعناد من أحدث طراز تحت إشراف مهندسين مؤهلين

يأتي مصنع الإدماج الإلكتروني تعويضا للمصنع القديم الذي احترق، وهو مصنع جدّ متطور منجز وفق معايير دولية ويضاهي المصانع العالمية المتطورة، هو الأول من نوعه في الجزائر وإفريقيا في مجال الإلكترونيك.

وفضلاً عن هيكله المتطور المزود بتكييف منتظم على طول السنة والمقدر حسب معايير الإلكترونيك بـ 25 درجة، للمحافظة على العتاد الإلكتروني، حيث سيتم تجهيز هذا المصنع بعناد جد متطور تم جلبه من الولايات المتحدة الأمريكية.

ويشغل هذا المصنع المتربع على 10 آلاف متر مربع بثلاث سلاسل للتركيب لتصنيع مختلف الأجهزة الإلكترونية صغيرة الحجم على غرار البطاقات الإلكترونية للسيارات، ومختلف الأجهزة التي تعمل بالإلكترونيك فضلا عن تصنيع التلفزيون والهواتف الذكية والحواسب وغيرها من المنتجات الإلكترونية المحترفة.

ومت أجل تحقيق هذه الأهداف المسطرة عمدت المؤسسة على تطوير مواردها البشرية، حيث تمّ توظيف 500 عامل و200 مهندس ومتعامل خلال 2017، حيث سيشغل هذا المصنع نحو 1.150 عامل (ما بين متعاملين، مهندسين مؤهلين، خضع 30 منهم لتربص تكويني في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تم توفير مناخ ملائم يشجع على العمل في هذا المصنع الجديد من أجل تحقيق إنتاج عالي الجودة بمواصفات عالمية.

¹ منقولة عن جريدة جزائرس، من ar.aps.dz، 2017/10/01، 12:28.

3- مصنع لتركيب وتصنيع الألواح الشمسية بقدرة 60 ألف وحدة شمسية سنوياً

ومرافقة مخطط تطوير المؤسسة تم فتح مصنع صناعة وتركيب الألواح الشمسية بقدرة إنتاج 60 لوحة شمسية في السنة، أي ما يعادل 150 لوحة شمسية يومياً، يتم تصنيعها وتركيبها بمقاييس دولية.

حيث أن المؤسسة تسعى لرفع إنتاج اللوحات الشمسية من خلال مضاعفة الجهود والرفع من مناورات العمل إلى 03 في اليوم، وذلك من أجل تلبية احتياجات السوق المحلية. ويكمن الهدف من فتح هذا المخبر المتخصص في البحث والتطوير في إخراج الجامعة من الإطار النظري إلى البحث التطبيقي، حيث أن مخبر البحث الكائنة بالمصانع تسمح بازدواجية المهنية مع الجامعات من أجل تعزيز المعارف التطبيقية وتسهم في رفع التحصيل العلمي لدى الكفاءات العلمية والمهنية التي يعول عليها في المستقبل.

حيث يضمّ هذا المخبر جناح لاستقبال الباحثين من مختلف أنحاء العالم ودكاترة في إطار التعاون الدولي، حيث يتم إجراء تربص تطبيقي على مستوى المؤسسة لفائدة المهندسين الذين يعملون بدورهم على نقل المعارف والمكتسبات للمهندسين بالجامعات كرهان لربح الوقت والمال ومواكبة التكنولوجيا.

حيث وضع هذا المخبر في خدمة الباحثين قياساً مع المخابر العالمية لتطوير قدرتها الإنتاجية، وضمان البقاء في مجال الإلكترونيك ومواكبة كل المستجدات الحاصلة في هذا الشأن للاستثمار في المنافسة العالية.

حيث أن مجال البحث التطويري يندرج ضمن الاستراتيجية التي طالبت بها الحكومة، من أجل مرافقة المصانع بوحدات للبحث والتطوير لتكون هناك استقلالية في التكنولوجيا ما يسمح بالبقاء في هذا المجال والمنافسة بوتيرة مستمرة.

وبفضل هذا المخطط التطويري الهام الذي يجري تطبيقه بالتنسيق مع مختلف وحدات المؤسسة الإنتاجية والمخبرية، تسعى المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية لتنويع منتجاتها وإعطاء القيمة المضافة والتحكم في الإلكترونيك المحترفة، وذلك تطبيقاً لتعليمات الحكومة الرامية إلى تطوير المنتج الوطني لتلبية احتياجات السوق المحلية من خلال تقديم

منتجات إلكترونية ذات جودة عالية مع ضمان خدمات الصيانة، كما تطمح المؤسسة لمضاعفة الجهود للتوجه نحو التصدير لاسيما أنها قادرة على منافسة المنتجات الإلكترونية المتعلقة بالإضاءة العمومية والسقي الفلاحي أو تركيب اللوحات الشمسية لفائدة الخواص حيث يضم المصنع المتربع على 5 آلاف متر مربع الذي يشغل حالياً 100 عامل ما بين مهندسين ومتعاملين، يمكنه رفع الإنتاج إلى 75 ميغاواط في السنة بمعدل 400 لوحة يومياً وذلك بجلب عتاد تركيب إضافي قادر على تعزيز قدرات الإنتاج.

4- مخابر القياس والصيانة المحترفة للعتاد الإلكتروني من أجل المحافظة على جودة المنتج الوطني

ودائماً في إطار مخطط تطوير المؤسسة تم تجهيز مخابر للقياس والصيانة المحترفة للعتاد الإلكتروني، تعمل تحت إشراف مهندسين مؤهلين في الإلكترونيك وتضمن صيانة مختلف التجهيزات والعتاد الإلكتروني.

وفضلا عن صيانة التجهيزات والعتاد الإلكتروني للمؤسسة تعمل مخابر القياس والصيانة على تقديم خدمات لمختلف المؤسسات الوطنية من أجل تصليح وصيانة العتاد الإلكتروني، على غرار تصليح التجهيزات الإلكترونية المعطلة الخاصة بالمجمع البترولي "سوناطراك"، وكذا صيانة البطاقات الإلكترونية لمصاعد بنايات سكنات "عدل" ومختلف المؤسسات.

ج- جديد المؤسسة في مجال الهواتف الذكية

تستعد المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية لتسويق أولى هواتفها الذكية، حيث أن المؤسسة نجحت بفضل الجهود المبذولة في السنوات الأخيرة في تنويع منتجاتها، حيث تطلق اليوم أولى الهواتف الذكية المصنعة من أحدث التكنولوجيات.

حيث استطاعت المؤسسة التي اختصت منذ استحداثها في صناعة أجهزة التلفزيون أن تفرض نفسها في هذا الميدان كعلامة تجارية وطنية قادرة على المنافسة على أعلى درجة، حيث أن مخطط تطوير المؤسسة ارتكز على تنويع المنتجات المصنعة من خلال

الاستثمار في مجال الهواتف الذكية، وهو الخيار الطموح الذي تطلب جهداً كبيراً بذلته مختلف الإطارات والعاملين على مدار سنوات من أجل تحقيق هذا الهدف.

حيث أن المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية قادرة على المنافسة في المنتجات المصنعة عالمياً فيما يتعلق بالتكنولوجيات الحديثة في تصنيع الهواتف الذكية، إضافة إلى ذلك المؤسسة ستوجه منتجاتها للجمهور بأسعار مدروسة.

وفي هذا السياق، أطلقت المؤسسة في مرحلة أولى أربعة أنواع من الهواتف الذكية على غرار E7, E5, E1, EF1، وهي الهواتف المصنعة مائة بالمائة بالمؤسسة، وتتوفر على أحدث التكنولوجيات فيما يتعلق بالكاميرات والميزات التقنية الأخرى على غرار البطارية وقدرة التخزين وغيرها.

ومن أجل إنجاح عملية تسويق هذه الهواتف الذكية تم إبرام اتفاقية (رابح - رابح) مع مؤسسة خاصة تدعى "حنين قروب" مختصة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، والتي قامت بإعداد دراسة لتسويق هذه المنتجات بأسعار تنافسية.

حيث تعمل هذه المؤسسة الخاصة بتسويق منتجات الهواتف الذكية عبر كامل التراب الوطني من خلال استحداث نقاط بيع مختلفة مشيراً إلى أن عملية التسويق تكون منحصرة في مرحلة أولى على الهواتف الذكية ذات الجودة المتوسطة، لتكون بأسعار في متناول الجميع وذلك من أجل تعويد المستهلك على هذه المنتجات وشرح مزايا كل هاتف ذكي.

خاتمة

من خلال الدراسة التي قادتنا إلى المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية، بدا واضحا أن المؤسسة في الاتجاه الصحيح للاندماج في الاقتصاد المبني على المعرفة، حيث تعتمد على البحث العلمي وطرف التفكير المنهجي في اتخاذ القرار وحلّ المشكلات، كما تعتمد منهجية إدارة المعرفة بعملياتها الخمسة بدءا من تشخيص المعرفة واكتساب وتوليد أفكار جديدة عن طريق الاستثمار في رأس المال الفكري بغية الاستفادة منه وتطوير المعارف سواء من مصادرها الداخلية أو الخارجية، وتطبيقها عند الحاجة إليها، إضافة إلى ذلك فهي تسعى لتوظيف الكفاءات ذات المعرفة العالية بغية دعم المؤسسة بالخبرة الضرورية لنجاح المشاريع، كما لديها نظام اتصال فعال يسمح لها بالتواصل الدائم والمستمر سواء داخليا أو خارجيا لتكون حلقة الوصل بين جميع الأطراف داخل المؤسسة والمتعاملين الخارجيين، وتدعم عمليات البحث والابتكار بغية ابتكار أفكار جديدة تسمح بإضافة قيمة لمنتجات المؤسسة، لذا جسدت مخططا تطويريا إبداعيا هام يسمح لها بفرض نفسها في مجال الإلكترونيك والمنافسة على أعلى درجة، وذلك من خلال تنويع منتجاتها الإلكترونية وتصنيعها بجودة عالية بغية استمرار وإدامة ميزتها التنافسية، كل هذه المعطيات ساعدت المؤسسة على المضي قدما في الاندماج في الاقتصاد المعرفي.

خاتمة عامة

أصبحت المعرفة تشكل موجوداً أساسياً ومورداً هاماً من الموارد الاقتصادية، له خصوصية، بل أصبحت المورد الاستراتيجي الجديد في الحياة الاقتصادية، حيث تبرز معالم الأهمية القصوى لهذا الموجود من حقيقتين مفادهما أن التراكم المعرفي الإنساني والمهارات والإمكانات التي نتجت عن هذا التراكم قد أسفرت عن تحسين مستويات المعيشة وتحقيق الرفاهية للعديد من الدول التي نجحت في تطوير تلك المعارف والمهارات بغرض زيادة مستويات إنتاجها، فبتفعيل المعارف المتراكمة وتجديدها وتحديثها باستمرار استطاعت أمم أن تتفوق على أخرى تقدما وتنميةً وبناء إمكانات متجددة، أما الحقيقة الثانية فترتبط بالتطور الهائل والسريع في تقنيات المعلومات ونظم الاتصالات، فقد فتحت هذه التقنيات أبواباً جديدة لانتشار المعرفة وفوائد مكنت كثيرا من الدول الطامحة إلى التقدم في العمل من أجل تقليص الفجوة التي تفصلها عن الدول الأخرى، ومن ثم تطوير إمكاناتها ومكانتها على حد سواء.

إلا أن المعارف وحدها لا تكفي ما لم توفر المؤسسة نظاما يحتويها ويمكنها من الاستغلال الأمثل للمعرفة وتخزينها والحفاظة 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 والحفاظة عليها من الزوال باعتبارها عاملا أساسيا لنجاح الشركة، حيث تسعى إدارة المعرفة إلى فتح المجال أمام الإبداع ومنح الاستقلالية للفاعلين لتبادل وتقاسم الأفكار والمعارف والخبرات ضمن جو من العمل مبني على التنسيق والثقة المتبادلة بين مختلف الأطراف في ظل تكنولوجيا المعلومات التي تسمح بتبادل المعلومات بشكل أسرع إضافة إلى التواصل المباشر والمستمر.

أولاً: النتائج

❖ نتائج متعلقة بالجانب النظري

- المعرفة هي الموجود غير الملموس الأكثر أهمية.
- المعرفة هي المورد الوحيد الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، وهي أساس القوة والثروة في حال حسن تطبيقها.
- تمثل إدارة المعرفة حقلاً علمياً حديثاً ولاسيما قدرتها الواسعة في تحقيق التميز والريادة والإبداع لمنظمات الأعمال بغية اكتساب ميزة تنافسية.
- رأس المال المعرفي هو المورد الثمين الذي يمكن المنظمة الاعتماد عليه من أجل تنمية ميزتها التنافسية، وذلك باستخلاص المعارف الكامنة التي يمتلكها.
- الاندماج في الاقتصاد المعرفي يقتضي رفع نسبة الإنفاق على مشاريع البحث والتطوير، والاهتمام بالتعليم، وإنتاج ومشاركة المعرفة على مستوى مجال العمل يتطلب بالضرورة وجود معارف أساسية يكتسبها الفرد من خلال مختلف أطوار تعليمه، وكلما كان مرتفعاً زادت فرص اندماجه في المؤسسة.
- إن توجه المنظمة الحديثة نحو تطبيق مدخل إدارة المعرفة يوفر لها إمكانيات جديدة وقدرات تنافسية متميزة، إضافة إلى ذلك فهو يمنحها نظاماً دقيقاً وفاعلاً لتخطيط وتنفيذ ورقابة العمليات الوظيفية المختلفة ويدعم فلسفة الإدارة العليا واتجاهاتها.

❖ نتائج متعلقة بالجانب الميداني

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى المؤسسات الاقتصادية توصلنا إلى النتائج التالية:

- أغلبية أفراد عينة الدراسة ذكور، حيث يمثلون نسبة 59.3%.
- أغلبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة بنسبة 44%.

- النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة ذو مستوى جامعي بنسبة 71.3%، حيث يشغلون مناصب إدارات في مؤسساتهم بنسبة 57.3% وتتراوح خبرتهم بين 5 و10 سنوات، حيث يمثلون نسبة 46.7%
- كل اتجاهات أفراد عينة الدراسة إيجابية نحو كل عبارات إدارة المعرفة، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات إدارة المعرفة نتیحتها "موافق" حسب مقياس Likert.
- كل اتجاهات أفراد عينة الدراسة إيجابية نحو كل عبارات الميزة التنافسية، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات الميزة التنافسية نتیحتها "موافق" حسب مقياس Likert.
- وجود علاقة قوية طردية ما بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية.
- مساهمة تنمية الكفاءات في خلق الميزة التنافسية للمؤسسات.
- تستخدم المؤسسات محل الدراسة عمليات إدارة المعرفة ولكن بنسبٍ متفاوتة.
- تعتبر المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية إدارة المعرفة المنهج المتكامل لاحتواء جميع المعارف التي تمتلكها المؤسسة.
- تعطي المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية اهتماما بالغا في توظيف الكفاءات ذوي الخبرة و المستوى التعليمي العالي من اجل دعم المؤسسة.
- الإبداع يعتبر حلقة أساسية في المؤسسة بغية إبداع و ابتكار أفكار جديدة وخلق ثقافة تجسد على ارض الواقع بمنتجات جديدة تلبى حاجات السوق .
- تدرك المؤسسة أن راس المال الفكري هو الثروة الحقيقية لها التي لا يجب إهمالها بغية استثمار الأفكار التي تمتلكها في صالحها .

ثانياً: الاقتراحات

بناء على النتائج تم تقديم الاقتراحات التالية:

- أن تتبنى الإدارة العليا للمؤسسات الفكر الاستراتيجي لإدارة المعرفة—
وتعمل على تشجيعها وتطبيقها من خلال البرامج المختلفة.
- أن تعمل المؤسسات على عقد دورات تدريبية من أجل تنمية قدرات
العاملين تطوير مهاراتهم ومعارفهم.
- تشجيع العاملين على اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة (الداخلية
والخارجية).
- ضرورة تخصيص وحدة مستقلة مختصة بتطوير أنشطة إدارة المعرفة، والعمل
على متابعة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تلك المؤسسات.
- بناء القناعة الكاملة في المستويات الإدارية المختلفة وبين العاملين بحجم
المكاسب والآثار الإيجابية التي يحققها منهج إدارة المعرفة.
- أن تبادل المؤسسات الاقتصادية المعرفة فيما بينها من خلال عقد اللقاءات
والمؤتمرات وتبادل الخبرات.
- الشروع في تكوين موظفي إدارة المعرفة، مهمتهم إنجاح تطبيق استراتيجية
توطين إدارة المعرفة داخل المؤسسات.
- المحافظة على عمليات توزيع المعرفة وتطبيقها داخل المؤسسات الاقتصادية
الجزائرية، ورفع كفاءتها وتطويرها من خلال توزيع المعرفة ذات المردودية
الأكبر، وتطبيق المعرفة العالمية بتفكير محلي.
- أن تهتم المؤسسات بعمليات تنظيم المعرفة المكتسبة لديها عبر سنوات الخبرة
وتقييمها عن طريق مقارنتها بحاجيات الزبائن، وعمليات اكتساب المعرفة
الحديثة وتطويرها باستمرار وليس عند الحاجة الوظيفية فقط.
- أن تفسح المؤسسات المجال لتحرك موظفيها وإعطائهم المبادرة للتعبير
عن ما يملكون من مهارات وأفكار إبداعية وخلاقة، المستفيد الأول منها هي
المؤسسات نفسها.

المراجع

1- باللغة العربية

* الكتب

- 1- أكرم سالم الجنائنة ، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية ،الوراق للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى 2013.
- 2- احمد الخطيب ،خالد زيغان ، إدارة المعرفة ونظم المعلومات ، جدار للكتاب العلمي ، الطبعة الثانية 2009 .
- 3- أسامة خيري، إدارة الإبداع و الابتكار،الراية للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى، 2012.
- 4- العلي عبد الستار ،عمارقندبلجي ،مدخل إلى إدارة المعرفة ،دار المسيرة ،عمان، 2006.
- 5-البيللاوي حسن ،سلامة حسين، إدارة المعرفة في التعليم ،دار الوفاء للنشر، 2007.
- 6-الملكاوي إبراهيم الخلوف، إدارة المعرفة الممارسات و المفاهيم ،دار الوراق، عمان 2007.
- 7- الصيرفي محمد،إدارة التكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي ،2009.
- 8-السيد السيد النشار، أساسيات إدارة المعرفة ،دار الثقافة العلمية ، الطبعة الأولى ،2012.
- 9-الخضير محسن ، اقتصاد المعرفة ، مجموعة النيل العربية ،2001.
- 10-الكبيسي خضير عامر ،إدارة المعرفة و تطوير المنظمات ، العالم الحديث للكتاب، الإسكندرية ، 2004.
- 11- الطائي محمد عبد الحسين ، نظام المعلومات الإدارية ،دار الكتب للطباعة والنشر، الطبعة الثانية 2000.
- 12- بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة الموارد البشرية، الراية للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، 2008.
- 13-برس بورك ،إدارة المعرفة، سلسلة المميزون لإدارية، لونجمان للنشر، القاهرة، 2005.
- 14- برافين جويينا، احمد المغربي، لإبداع إداري في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر، 2008 .

- 15- ثابتي الحبيب ،بن عبو الجليلي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية ، مؤسسة الثقافة الجامعية ،الطبعة الأولى،2009.
- 16- جمال خير الله، لإبداع الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009.
- 17- جمال يوسف بدير ،اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة و المعلومات ، كنوز المعرفة ، الطبعة الأولى ،2010.
- 18- حسين عجلان حسن ، استراتيجيات إدارة المعرفة في المنظمات لأعمال ، إثراء للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2008.
- 19- خضير كاظم حمود ، منظمة المعرفة ، الطبعة الأولى 2010.
- 20- ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان الأردن ، الطبعة الأولى،2008.
- 21- زكريا فؤاد ، التفكير العلمي ، سلسلة كتب عالم المعرفة ، الطبعة الثالثة، 1988.
- 22- زرزار العياشي ، غياد كريمة ، استخدامات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى،2016.
- 23- سعيد يس عامر ، لإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سرفس ، القاهرة، 2001.
- 24- سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي ، إدارة الإبداع و الابتكار ، كنوز المعرفة ،الطبعة الأولى،2003.
- 25- سعد علي العنزي، إبداعات الأعمال :قراءات في التمييز الإداري، الوراق للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى،2014.
- 26- عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة ، دار غيداء للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى. 2014
- 27- عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر و التوزيع ، 2014.

- 28- عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2010.
- 29- علاء عبد الرزاق محمد السالمي ، نظم دعم القرارات ،دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2005.
- 30- عمر احمد الهمشري ، إدارة المعرفة :الطريق إلى التميز و الريادة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013.
- 31- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نظم المعلومات الإدارية، مدخل إداري وظيفي، الجامعة للنشر والتوزيع ، 2007.
- 32- عبد الرحمان توفيق، الإدارة بالمعرفة: تغيير ما لا يمكن تغييره ، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، 2004.
- 33- عمار عبد الوهاب الصباغ ، نظم المعلومات : ماهيتها ومكوناتها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2004.
- 34- غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكر ولي ألباتي ، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال : الاستخدامات والتطبيقات، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية 2010.
- 35- غنيم احمد صالح النجار ، نظم دعم القرار، دار الوفاء للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2004.
- 36- فايز جمعة صالح النجار ، نظم المعارف الإدارية دار حامد للنشر و التوزيع ،الطبعة الثانية 2007.
- 37- فريد راغب النجار ، التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون ، ايتراك للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى 1999.
- 38-قاسم حشمت، دراسات في علم المعلومات، دار غريب، الطبعة الثانية، القاهرة، 2008.

- 39- ليث عبد الله القهوي ، زياد كامل الاالا، بلال محمود الوادي ، جودة المعلومات والذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013.
- 40- محسن احمد الخضري، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004.
- 41- محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات ، دار الوفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، 2008.
- 42- محمد عواد الزيادات ، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ،دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الطبعة الأولى ، 2008.
- 43- محمود ثائر ، عطيان صادق، مقدمة في الذكاء الاصطناعي ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 2006.
- 44- منال محمد الكردي ، جلال إبراهيم العدد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى 2015.
- 45- محمد عبد الحلیم صابر ، نظم المعلومات الإدارية ، دار الفكر الجامعي ، 2007.
- 46- محمد احمد حسان ، نظم المعلومات الإدارية ، الدار الجامعية ، 2008.
- 47- مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد ،هيثم على حجازي ،ذكاء الأعمال وتكنولوجيا المعلومات ، دار صفاء النشر و التوزيع ، الطبعة الأولى 2012.
- 48- محمد الطائي ،هني عبد الرحيم حسنين العلي ، اقتصاديات المعلومات : القوى الناعمة في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسات ، دار المسيرة ، الطبعة الأولى 2007
- 49- محمد فتحي عبد الهادي ، المعلومات و المعرفة و التحديات في المجتمع العربي المعاصر ، دار الجوهرة للنشر و التوزيع ، الطبعة 2015.
- 50- مؤيد الساعدي ، كيف تدار منظمات الألفية الثالثة ؟ مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي ، الوراق للنشر و التوزيع الطبعة الأولى 2013.
- 51- محمد تركي البطاينة ، زياد محمد المشافية، إدارة المعرفة بين النظرية و التطبيق ، دار جليس الزمان، 2010.

- 52- نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب 1988.
- 53-نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة: المفاهيم ، الاستراتيجيات ، العمليات ، الوراق للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية،2008.
- 54-نعيم إبراهيم ظاهر، إدارة المعرفة، جدار الكتاب العالمي ، الطبعة الأولى، 2009.
- 55-نعيم إبراهيم ظاهر، النظم الإدارية، عالم الكتاب الحديث ،2009.
- 56-هاشم فوزي العبادي خليل كاظم ألعارضي،نظم إدارة المعلومات ،منظوم استراتيجي، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى 2014.
- 57-هيثم علي حجازي ، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات ، الرضوان للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى 2014.
- * الرسائل الجامعية**
- 58- بوزيان عثمان ، اقتصاد المعرفة و إدارة الأصول الذكية والإبداع ، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود ، مالية وبنوك ، جامعة تلمسان 2010/2009.
- 59- بوازيد وسيلة ، مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير ، جامعة سطيف 2012/2011.
- 60- بلقوم فريد ، إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة : الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير جامعة تلمسان، 2013/2012.
- 61- حامي حسان ، إستراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة، رسالة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال ، جامعة سطيف ،2016/2015.
- 62- حباينة محمد، دور راس المال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال ، جامعة الجزائر 3، 2012/2011.

63- طه حسين نوي ، التطور التكنولوجي و دوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمات الأعمال حلة المديرية العامة لاتصالات الجزائر، رسالة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر 3، 2011/2010.

64- عامر بشير ، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص بنوك ، جامعة الجزائر، 2012/2011.

* المقالات العلمية

65- احمد علي ، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 28، العدد الأول 2012.

66- أيمن حسن أيوب، اثر التعلم التنظيمي على تطوير المسار الوظيفي : دراسة تطبيقية في قطاع المصارف ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، العدد الثاني 2013.

67- احمد علي ، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 28، العدد الأول 2012

68- الهلالي الشر بيبي الهلالي ، إدارة رأس المال الفكري و قياسه و تنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي ، مجلة بحوث التربية النوعية ، جامعة المنصورة العدد 22، يوليو 2011 .

69- الحمزة منير ، جوبير مطر واقع تفعيل إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية : مطلب واقعي أم استباق الأحداث ، مجلة Rist، المجلد 19، العدد الثاني 2014.

70- الثبيتي جوبير مطر ، إدارة المعرفة و الاستثمار في رأس المال المعرفي ، مجلة التربية والتنمية ، العدد 26، القاهرة، 2002.

71- بوعزيز شيشون ، أهمية الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة ، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية ، العدد 1، ديسمبر 2011.

72- بن داود العربي، عاد غزالي، معوقات تحقيق الزيادة في إدارة المعرفة وسبل تجاوزها، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، العدد 8 ، جوان 2012.

- 73- حامي حسان ، المعرفة والمنهجية المتعلمة مدخل للتعلم التنظيمي في مجتمع المعرفة ، مجلة العلوم الاجتماعية ، العدد 21، ديسمبر 2015.
- 74- سلطاني محمد رشدي، المعارف الجماعية و أثرها على النشاط لإبداع في المؤسسة، أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد 11، جوان 2012.
- 75- سماح صولح، إدارة المعرفة و تسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، العدد 09، 2010.
- 76- سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 02، 2010.
- 77- شريف عبد المعطي العربي ، أحمد حسن قشلان، تطوير لأداء في المؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل التعلم التنظيمي و إدارة الجودة الشاملة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، العدد 02، 2009.
- 78- صلاح عبد القادر أحمد النعيمي، باسم فيصل عبد نايف، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الحادي والثلاثون، 2012.
- 79- صالحة عبد الله عيسان، وجيهة ثابت العاني، دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة السلطان قابوس، مجلة البصائر، المجلد 12، العدد الأول، آذار 2009.
- 80- عزاوي عمر، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية - رؤية مستقبلية -، مجلة الباحث، العدد 04، 2006.
- 81- عاطف محمود عوض، دور إدارة المعرفة و تقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 28، العدد 01، 2012.
- 82- عميمر فضيلة، ميناقر نور الدين بو علي عبد القادر، المؤسسات الجزائرية بين ضرورة الابداع و تحديات المنافسة، حالة مؤسسة MECAS, ENIE ، العدد 11، ديسمبر 2015.

- 83- عبد المليك مزهودة، التسيير الاستراتيجي للمؤسسات: مقارنة مفهومية و تحديات المنافسة، مجلة الباحث، العدد 04، 2006.
- 84- عنسان عيسى العمري، دور تكنولوجيا المعلومات و إدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية، المجلة العربية للدراسات الأمنية و التدريب، المجلد 27، العدد 52.
- 85- فريد كورتل، الإدارة الفعالة المعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل محيط لاقتصادي الجديد، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12.
- 86- كمال منصور، عيسى خليف، اندماج اقتصاديات البلدان العربية في اقتصاد المعرفة: المقومات و العوائق، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 04.
- 87- كربالي بغداد، دور الإبداع في رفع القدرة التنافسية للمنظمات، حالة المؤسسة الجزائرية، مجلة البحوث الاقتصادية و المالية، العدد الثاني، ديسمبر 2014.
- 88- ليلي محمد حسني أبو العلا، درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في كلية التربية بجامع الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الدولية التربوية المتخصصة ، المجلد 01، العدد 04، أيار 2012.
- 89- مزوغ عادل، دراسة نقدية لاستراتيجيات porter التنافسية، لأكاديمية الدراسات الاجتماعية و الإنسانية، العدد 10، جوان 2013.
- 90- محمد جبار الشمري، حامد كريم الحدراوي، عمليات إدارة المعرفة و أثرها في مؤشرات الاقتصاد المعرفي، دراسة تحليلية للآراء عينة من المؤسسات الرقمية، الغري للعلوم الاقتصادية و الادارية، العدد 06.
- 91- محمد معاوي، عبد الرزاق صهيل، ناصر محمد حمزة، نظم دعم القرارات بين المبادئ و الأسس، مجلة التنمية البشرية و التعليم للأبحاث التخصصية، المجلد 02، العدد 02، نيسان 2016.
- 92- ناصر جاسم آغا، أحمد غنيم ابو الخير، واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة و اجراءات تطويرها، مجلة جامعة الأقصى، المجلد 16، العدد 01، يناير 2012.

93- نازم محمود الملكاوي، نظم دعم القرارات و نظم ذكاء الأعمال و أثرها في تحسين عملية اتخاذ القرارات في المستشفيات الأردنية، دراسة حالة المشفى الملك عبد الله، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد 01 ، 2014.

94- نصيرة رجم، فاطمة الزهراء شايب، اشكالية التنافس في ظل الأوضاع الراهنة، مجلة التواصل، العدد 20، ديسمبر 2007.

95- نعيمة حسن جبر رزوقي، رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد 09، العدد 02، 2004.

96- وهيبة حسين داسي، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، مجلة الباحث العدد 11، 2012.

97- يوسف أبو فارة، حمد خليل عليان، العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة و فعالية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، مجلة القدس للدراسات و الأبحاث، العدد 18، 2010.

98- يسرى محمد حسين، دور الإدارة المعرفية في تحديد كفاءة أداء المنظمات الفندقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 20، فيفري 2010.

* الملتقيات الوطنية و الدولية

99- أكرم ناصر، نظم إدارة المعرفة و دورها في تفعيل عملية البحث و التطوير، المؤتمر الرابع الدولي حول آفاق البحث العلمي و التطوير التكنولوجي في الوطن العربي، دمشق، 11 - 14 كانون الأول 2006.

100- الهادي بوقلقول، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، الملتقى الدولي حول إدارة و قياس رأس المال الفكري في المنظمات الحديثة، 02-03 ديسمبر 2008، جامعة البليدة.

101- أحمد بلالي، استراتيجية التنافس كأساس الميزة التنافسية المستدامة المؤتمر العلمي الرابع حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، 08 - 09 مارس 2005، جامعة ورقلة.

- 102- بندي عبد الله عبد السلام، علة مراد، دور رأس المال الفكري في خلق ميزة تنافسية في ظل إدارة المعرفة، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال المعاصرة في ظل الاقتصاديات الحديثة، 13 - 14 ديسمبر 2011، جامعة شلف.
- 103- بوخمحم عبد القادر، شابونية كريمة، تسيير الكفاءات و دورها في بناء الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول الاقتصاد المعرفي، جامعة بسكرة، 2005.
- 104- سعداوي موسى، اسهامات ادارة المعرفة في تحسين الأداء التنافسي و تطوير الكفاءات في المنظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، 13 - 14 ديسمبر 2011، جامعة حسيبة بن بوعلي.
- 105- عطا الله مراد خليل، دور التنافسية في دعم قرارات اقتصاد المعرفة و التنمية الاقتصادية ، المؤتمر الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة و التنمية الاقتصادية، 27 - 28 أبريل 2005، عمان.
- 106- عبد الرحمان بن عنتر، عبد الرزاق حميدي، اقتصاد المعرفة و تعزيز تنافسية المؤسسة مع الإشارة لحالة الجزائر، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 15 - 16 مارس 2009، جامعة ورقلة.
- 107- مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، 03 - 04 ديسمبر 2012، جامعة شلف.
- 108- محمد زيدان، عبد القادر بريش، دور الحكومات في تدعيم التنافسية حالة الجزائر، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، 08 - 09 مارس 2005، ورقلة.
- 109- سملاي يحضية، بلالي أحمد، الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية و الكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور مقارنة المرتكزة على الموارد، الملتقى الدولي

حول التنمية البشرية و فرص لاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، 09 – 08 مارس 2014، جامعة ورقلة.

110- أحمد طرطار، سارة حلومي، أثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة لإبداع في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 13 – 14 ديسمبر 2011، جامعة شلف.

111- سفيان لقماري، الإبداع و الابتكار في النظام المصرفي و دوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك، الملتقى الدولي حول اقتصاديات المعرفة و الابداع، 17 – 18 أبريل 2013، جامعة بليدة.

112- راييس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 13 – 14 ديسمبر 2011، جامعة شلف.

Français

* Livres

113- Alomi and E.R Larson, Synanics of organization, of organization , the Mit press, Menlo Prach California , 2001

114- Becerra – Fernandez , Gonzolez , Knowledge Management challengers , solution and technologies, Elpper Soddle River N.J , Pearson Prentice Hall , 2004.

115- Celil Dejeans , les competence au Coeur de l'organization , paris ,2001

116- Cliff Figolle, Nancey Rhim , Building Knowledge management Network Best practices, tooles and techniques for putting conversation to work , willy Technology publishing , 2012

117- kothryn A.Backe and G-M Bodamshine , Knoledge management , sinod, 2004

118- Marquardt , Michel J , building the learning Organisation , USA , Dovis Black publishing company , 2008.

119- Marienet et Rilent , Management des Technologies Edition organization , Paris , France , 2000

120- Marcel coté marie, claw malo, la gestion stratégique : une approche fondamentale , Gaéta Morin , Edition , canada , 2002

121- O' Brian Janes , introduction to information Systems essential for the internet worked entefrise , Mc Graw- Hill , 9th Edition , 2005.

122- Porter M.E , competitive Advantage- creating and sustaining superior performance , the Free press , New York , 1985

- 123- Pierre Xovier Mexhi , Le concept de competence en stratégie perceptives et limites , Paris, 2000
- 124- P.Zarifian , Objectif Compétence pour une nouvelle logique, Edition liaison , 1999
- 125- Philippe Zarifian , le modèle de la compétence , Edition liaison , Paris , 2001
- 126- Seen James , information systems in management , Belemant CA: wadserth publishing , 1990
- 127- Robert Bowson , Strategic operations managements , The New Competitive advantage , The Taylor & Francise library, 2003
- 128- Wug Karl m , Knowledge management focus for intelligent acting Organization , Arlington , Schema , Press , 1994

*** Article :**

- 129- Aziz Sebti, Strategies for implementing Knowledge management, Revue Economie et Mangement, N 03 Mars 2004
- 130- A. Bendi abdellah , Mangement des Sovoires et développement des compétence à L'heure des NTIC , revue Economie et management , N 03 Mars 2004
- 131- Aurélie Dudezert , Agmés Lancini , performance et gestion des connaissances : contribution à la construction d'un cadre d'analyse , 6 April 2006
- 132- Benjamin Chaminade , le management des connaissances comme avantage compétitif , iso management Systems , Mars – AVRIL 2004
- 133- Djilali Ben mohamed , Jean louis Ermine, une démarche Knowledge management de la stratégie au système d'information de l' entreprise , 07 Avril 2010
- 134- Dwizob et N. Guillaume , les problématiques de gestion des connaissances dans les entreprises, cahier N 252 , Février 1997, DMSP.
- 135- Gerald Goh Gram Gam , charmaine Ryan , the effect of culture on knowledge management practice : A qualitative case Study MSC Status companies, kajian Malaysia , Vol XXIV , N (1,02), 2006
- 136- Hansen & Nohria and Tiermy, What's your strategy for managing knowledge , Harvard busness, review , Marquer , 2000
- 137- Harlen Clevel , information as a resources futures , Vol 06 , N 34 , 1982
- 138- Besson D.Hadjady S, o'common E , S , sixours sur les competences organisationnelles et individuelles, Revue Français de gestion , Vol 29 , N 145 , Juillet – Aout 2003
- 139- Jean Lovis Ermine , La gestion des connaissances, Hermes loviser , 2003
- 140 – Rachelle F. cope and al Immovative knowledge management at Diseny, Journals of service Science , Vol 04 , N 1 , 2011

141- Stomguist N. Smoff , knowledge management system on the promise and actual forms of informations technology , journal comparative educative , Vol 30 , Issue 03 , 2000

*** Conférence**

142- Belbay Nassim , Bourdon isabelle , investigation empirique de l'impact de la qualité des Systèmes de gestion des connaissances sur l'avantage compétitif XVI Conference international de Man Stratégique Montréal, 6-9 Juin 2007

143- John de la Mothe , Meric , Gertler , Rejeamlandry , Knowledge management : The New challenge for Firmis & Organisation, A Rapporteurs , reporton the OCDE , September 21/22/2000

144- Moâlej Rim , Hobir Affes , La gestion des connaissances et les paramètres du processus d'innovation : Application au cas Tunisien , international conférence on Business Economics , Vol 02 , 2014

*** Sit Web**

145- Hol – archives ouvertes.fr

146- www.oecd.org

147- www.science direct.com

148- cemantic.it - sudparis.eu

149- scbia .KVB. vvb

150- www.obohe.co.uk

151- www.hrdiscussion.com

152- www.osjp.cerist.dz

153- www.elkhabar.com

154- www.djazairess.com

156- www.ENIE.dz