

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

في إدارة واقتصاد المؤسسة

- دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر (الوحدة العملياتية بمستغانم)

تحت إشراف الأستاذة:

ملاحي رقية

مقدمة من طرف الطالب:

حراث شريف

أعضاء لجنة المناقشة:

عن الجامعة	الرتبة	الاسم واللقب	لجنة المناقشة
جامعة - مستغانم -	أستاذة مساعدة أ	قويح خيرة	رئيسا
جامعة - مستغانم -	أستاذة محاضرة ب	ملاحي رقية	مقرا
جامعة - مستغانم -	أستاذة مساعدة أ	سليمان عائشة	مناقشا

السنة الجامعية: 2016/2017

الإهداء:

إلى أحق الناس بصحبتى إلى من وضعت الجنة تحت أقدامها إلى

منبع الحب والحنان "أمي الغالية" بارك الله في عمرها.

إلى الذي رعاني "أبي الغالي" حفظه الله

إلى أخي "بوعلام" وأخواتي عائشة وحبيبة وجهيدة، وليلى وكريمة والحاجة كما

أهدي عملي إلى أصدقائي وزملائي وإلى كل من وزع في نفسي بذرة أمل.

إلى كل هؤلاء أهدي عملي

التشكرات

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد الأولين
والآخرين سيدنا محمد ومن اتبعه بإحسان إلى يوم الدين، أما

بعد:

أتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة "ملاحي مليكة"، التي
ساعدتني في إنجاز هذه المذكرة كما أشكر الأستاذة الذين
أحاطوني بالرعاية والاهتمام وقدموا لي العون والاطمئنان في
جميع المراحل الدراسية.

كما أوجه شكري إلى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر، وإلى كل
من ساعدني لإتمام هذه الدراسة.

وفي الأخير أما إن ينتفع بهذه الدراسة كل من اطلع عليهما.

.... وشكرا

الفهرس

الصفحة	الموضوع
	إهداء
	التشكرات
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
01	المقدمة العامة
	الفصل الأول: عموميات حول إدارة المعرفة والميزة التنافسية
02	المبحث الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة
05	المطلب الأول: نشأة إدارة المعرفة ومفاهيم وأهمية لإدارة المعرفة
10	المطلب الثاني: مجالات إدارة المعرفة واستراتيجياتها
14	المطلب الثالث: عناصر إدارة المعرفة ونماذجها
18	المبحث الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية
19	المطلب الأول: مدخل إلى المنافسة والتنافسية
36	المطلب الثاني: مفاهيم وأساسيات حول الميزة التنافسية
39	المطلب الثالث: أنواع ومصادر الميزة التنافسية
45	المبحث الثالث: إدارة المعرفة كمدخل لبناء الميزة التنافسية
45	المطلب الأول: المعرفة كمورد لتحقيق الميزة التنافسية
47	المطلب الثاني: أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية
48	المطلب الثالث: الخصائص الرئيسية للمنظمة المسيرة بالمعرفة

الفصل الثاني: مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر
(دراسة حول حالة الوحدة العملياتية للاتصالات بمستغانم)

53	المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة الاتصالات الجزائرية وقطاع الاتصالات في الجزائر
53	المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر
55	المطلب الثاني: خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر
57	المطلب الثالث: تحليل لسوق الاتصالات في الجزائر
65	المبحث الثاني: تقديم الوحدة العملياتية للاتصالات الجزائرية بمستغانم
66	المطلب الأول: الهيكل التنظيمي اتصالات الجزائر "مستغانم"
68	المطلب الثاني: خدمات الوحدة العملياتية بمستغانم
69	المطلب الثالث: عدم المشتركين بالوحدة العملياتية بمستغانم
69	المبحث الثالث: دعائم إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر (الوحدة العملياتية بمستغانم)
70	المطلب الأول: دعامة إدارة الموارد البشرية لإدارة المعرفة بالوحدة العملياتية بمستغانم
	المطلب الثاني: دعامة التكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإدارة المعرفة بالوحدة العملياتية بمستغانم
73	
76	المطلب الثالث: تحليل الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر (الوحدة العملياتية بمستغانم)
81	خاتمة
83	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق
	الملخص

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
11	مجالات إدارة المعرفة في المنظمة	01
14	عناصر إدارة المعرفة	02
16	نموذج باكوردت	03
18	نموذج الرصيد التحقق الميزة	04
24	نموذج القوى الخمسة د (M.PORTER)	05
28	نموذج أوستن (J.EAUSTIN) لتحليل قوى التنافس	06
31	الأنواع الأربعة لليقظة لمجموعة نموذج PORTER	07
32	الاستراتيجيات العامة لتنافس	08
38	سلسلة القيمة حسب (M. PORTER)	09
41	دورة حياة الميزة التنافسية	10
59	تطور الكثافة الهاتفية الثابتة والنقالة	11
60	تطور عدد مشترك وكثافة الهاتف الثابت	12
61	تطور عدد مشترك الهاتف حسب نوع التكنولوجيا	13
62	تطور رقم أعمال الهاتف الثابت	14
66	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر "مستغانم"	15
72	عدد الأفراد المستخدمين من التكوين بالوحدة "مستغانم"	16
76	أثر استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة المعرفة	17
79	نموذج لإدارة المعرفة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية بوحدة مستغانم	18

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
21	أشكال المنافسة	01
50	المقارنة بين معايير تسيير المعرفة	02
58	عدد مشتركى الهاتف الثابت والنقال	03
60	تطور الكثافة الهاتفية والنقالة	04
60	تطور عدد مشتركى الثابت (بالملايين) وكثافته	05
61	توزيع مشتركى الهاتف الثابت حسب نوع التكنولوجيا (بالملايين)	06
62	تطور رقم أعمال إتصالات الجزائر في مجال الهاتف	07
63	تطور الكثافة الهاتفية النقالة (GSM - 3G)	08
63	تطور الحصة السوقية السوقية في سوق النقال (GSM - 3G)	09
63	توزيع مشتركى حسب نوع التكنولوجيا (GSM - 3G)	10
64	حصة السوقية لاستعمال النقال (GSM)	11
64	عدد مشتركى حسب شبكة (3G)	12
64	حصة السوقية لمستعمل النقال (3G)	13
69	مجموع مشتركى الهاتف الثابت بوحدة مستغانم	14
70	توزيع عمال الوحدة العملياتية بمستغانم حسب التصنيف	15
72	عدد العمال المستفدين من التكوين بوحدة مستغانم	16

المقدمة العامة

مقدمة عامة:

يشهد العالم في السنوات الأخيرة تطورات هائلة في مختلف المجالات، من أبرزها التحول من الاقتصاد الصناعي القائم على إدارة واستغلال الموارد الملموسة، إلى اقتصاد المعرفة، هذا الاقتصاد الذي أصبحت المعرفة تمثل فيه عامل الإنتاج الأكثر أهمية والمصدر الأساسي للنجاح والمحافظة على البقاء. ومع هذا التطور الذي حدث على مستوى الاقتصاد، والذي انعكس على مدخلات ومخرجات مختلف المنظمات، كان لا بد أن يصاحبه تطور مماثل على مستوى الإدارة والفكر الإداري، في ظل الكم الكبير من المعلومات والمعارف الواردة إلى المنظمة والتي تسعى بدورها للحصول عليها، من خلال جهاز فعال يقوم بتنظيم وتسيير وإدارة هذا المورد الأساسي للمنظمة من أجل تمكينها من البقاء والاستمرار في عصر البقاء فيه لمن يملك معارف أكثر ويستغلها بشكل أفضل.

ونظرا للانفتاح الاقتصادي الذي عرفه العالم وما صاحبه من حرية انتقال السلع والخدمات، وتأثر المنظمات بما يجري حولها من ضغوطات من طرف المنافسين في السوق وبروز قوى مؤثرة تستدعي تغييرا أساسيا في الاستراتيجيات التنظيمية وتمثل هذه القوى في العولمة، والتكنولوجيات الجديدة وزيادة حدة المنافسة.

فإن سوق الاتصالات الجزائري ليس بمنأى عن هذه التطورات نتيجة دخول الشركات الأجنبية، والمنافسة فيما بينها من أجل تقديم الخدمات التي ترضي الزبون بأقل تكلفة وبجودة عالية، وذلك بتطبيق أحدث التكنولوجيا وكذلك تطبيق أسلوب إدارة المعرفة في عمل المنظمة بغية تحقيق التفوق التنافسي في بيئة تتسم بالتغيير المستمر.

من هنا نطرح إشكالية هذه الدراسة، والمتمثلة في:

الإشكالية:

كيف تساهم إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة:

وتندرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية :

- 1- ما المقصود بإدارة المعرفة؟
- 2- ما المقصود بالميزة التنافسية؟
- 3- كيف تؤثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية؟
- 4- هل تساهم إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر؟

فرضيات الدراسة:

وكإجابة مؤقتة عن الأسئلة الفرعية يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- 1- تعبر إدارة المعرفة عن مجموع العمليات التي يعول عليها في استكشاف وتنظيم ونشر واستخدام المعرفة التي تعتبر مصدرا أساسيا للميزة التنافسية.
- 2- تمثل الميزة التنافسية مطلبا أساسيا للمؤسسة حتى تستطيع تحقيق النمو والبقاء في البيئة التنافسية.
- 3- تؤثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية من خلال توفير المعرفة المتعلقة بقوى المنافسة.
- 4- تلعب إدارة المعرفة دورا في زيادة قدرة مؤسسة اتصالات الجزائر على تحقيق ميزة تنافسية.

أسباب اختيار الموضوع:

ترجع أسباب اختيار هذا الموضوع إلى جملة من الدوافع نوجزها فيما يلي:

- حداثة الموضوع في جانبه النظري والتطبيقي.
 - اختيار موضوع يتماشى والتحولت التي يشهدها العالم اليوم، والذي أصبح يقوم على أساس المعرفة.
 - البحث في إمكانيات المؤسسات الجزائرية لانتهاج الأساليب والمفاهيم الإدارية الحديثة.
- ### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي:

- محاولة تعميق الفهم بموضوع إدارة المعرفة، بإلقاء الضوء حول مفاهيمها وأهدافها وعملياتها، واستراتيجياتها.
 - محاولة إظهار الجوانب المهمة في الميزة التنافسية من خلال التعرض لمفهومها أنواعها ومصادرها.
 - محاولة إظهار دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
 - تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات لمؤسسة اتصالات الجزائر، فيما يخص موضوع الدراسة.
- ### أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

- أهمية الموضوع في حد ذاته، إذ يهتم بدراسة تطبيقات حديثة تمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية.
 - تعتبر الدراسات في هذا المجال نادرة وخاصة على مستوى المؤسسات الجزائرية.
 - أهمية القطاع محل الدراسة التطبيقية، فقطاع الاتصالات يعتبر من الهياكل القاعدية الضرورية بصفة عامة، وتنمية القطاعات الحيوية الأخرى بصفة خاصة، وذلك باستفادة هذه الأخيرة مما تتيحه الاتصالات من سهولة نقل المعلومات والتواصل بين الأفراد والإدارات. وبالتالي فإن مؤسسة اتصالات الجزائر جديرة بأن يكون محل للدراسة.
- ### الدراسات السابقة:

- سملاي يحضية، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة: مدخل الجودة والمعرفة"، أطروحة دكتوراه دولة، تخصص: علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، 2003-2004.

- نحاسية رتيبة: "أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2003-2004.

- علاوي نصيرة، "اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة موبيليس"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2010-2011.

المنهج المتبع:

إن الموضوع الذي تم معالجته وطبيعته ونوع المعلومات المتوفرة عنه، وطريقة تحليلها، تفرض علينا استخدام منهج معين، يمكننا من الإجابة عن الإشكالية المطروحة وتساؤلاتها الفرعية، ويتمثل هذا المنهج في

المنهج الوصفي التحليلي. كما تم الاعتماد على منهج دراسة حالة في الفصل الثالث من أجل إسقاط بعض المعلومات النظرية على المؤسسة محل الدراسة.

ومن أجل انجاز هذه الدراسة سيتم الاستعانة بالأدوات التالية:

- الكتب والمجلات؛
 - الملتقيات؛
 - مختلف الدراسات والأبحاث السابقة؛
 - بعض مواقع شبكة الانترنت؛
 - المقابلة الشخصية لغرض تجميع البيانات التي تساعدنا على الحصول على توضيحات؛
- تقسيمات الدراسة:

لتحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة على التساؤلات المطروحة في الإشكالية في تقسيم الموضوع إلى فصلين إذ خصصنا فصل الأول للجانب النظري والفصل الثاني للتطبيقي.

ففي الفصل الأول تم التطرق إلى عموميات حول إدارة المعرفة الميزة التنافسية، وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، تناول المبحث الأول مدخل إلى المعرفة، أما المبحث الثاني فقد تناول أساسيات حول الميزة التنافسية، وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى إدارة المعرفة كمورد لبناء الميزة التنافسية.

أما الفصل الثاني فخصصناه لدراسة حالة لمساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر، حيث قسم إلى ثلاثة مباحث تناول المبحث الأول عرض عام لمؤسسة اتصالات الجزائر ومحاولة لتحليل قطاع الاتصال في الجزائر، أما المبحث الثاني فقد خصص لتقديم الوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر بمستغانم، وشمل المبحث الأخير دعائم إدارة المعرفة في المديرية العملياتية بمستغانم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.

لنختم هذا المبحث بخاتمة هي عبارة عن حوصلة نهائية لهذه الدراسة من خلال استعراض النتائج المتوصل إليها وبعض الاقتراحات.

الفصل الأول

تمهيد الفصل:

يشهد العالم في العقود الأخيرة تطورات واسعة النطاق في مختلف المجالات من أهمها مجال الأعمال، وفي ظل هذا التحول الكبير، كان لابد من ظهور أسلوب إداري جديد يتماشى والمعطيات الجديدة ويضمن الاستغلال الأمثل للموارد المعنوية. وأصبحت إدارة المعرفة تشكل حقيقة تنظيمية تعكس أهمية المعرفة والتفكير من جانب المنظمة في طاقتها لكي تتكيف مع العالم المتغير.

وتعاضد دور إدارة المعرفة بعد أن أدرك أن بناء الميزة التنافسية للمنظمة يعتمد أساساً على الموجودات الفكرية وأصول المعرفة واستثمارها بما يعزز من الإبداع المستمر وتحقيق التنافس، وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

- ❖ المبحث الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة.
- ❖ المبحث الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية.
- ❖ المبحث الثالث: إدارة المعرفة كمدخل لبناء الميزة التنافسية.

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في نفس الوقت فقد كتب الفلاسفة عنها. منذ آلاف السنين ولا يزال الاجتهاد في هذا الموضوع قائم لأنها أصبحت ضرورية ولا غنى عنها في بيئة الأعمال.

المطلب الأول: نشأة إدارة المعرفة ومفاهيم وأهمية لإدارة المعرفة

أولاً: النشأة

إن لإدارة المعرفة جذور تاريخية تعود إلى ماض عميق في تاريخ الإنسانية وتظهر البدايات الأولى لها في أرض الرافدين حيث اكتشفت طرق إنتاج وتخزين المعرفة في كتابات تعود إلى 3000 سنة قبل الميلاد.

هذه الكتابات التي تركها السومريون في جنوب ميسوبوتامية Mesopotamia (العراق) تؤكد أن كل من نهر الدجلة والفرات كان مصدراً ثرياً لألواح الطين التي كتبت عليها مدوناتهم المعرفية والتي ظهرت مخزنة باللغة السومرية القديمة ثم سجلت كل المدونات التجارية والقانونية على الألواح الطينية بما في ذلك الأساطير الدنية خلال الفترة التي حكمت فيها المنطقة الدول البابلية ثم بدلت جهود لتصنيف وتنظيم المعرفة وتخزينها في المستودعات ومكتبات وكان من أعظم مستودعات المعرفة في العالم القديم مكتبة أشوربانيبال في assurbanipal التي ضمت 30.000 مدونة طينية والتي اكتشفت في عاصمة الآشوريين والتي تسمى الموصل حالياً بحوالي 650 سنة قبل الميلاد¹.

هذه المكتبة الكبيرة بكل المقاييس تعد مثلث ذاكرة وهي مصنفة حسب نوع المعرفة ومجال تطبيقها كما تحتوي المكتبة على ملامح وأساطير تمثل ثقافات عظيمة.

- أما في مصر فقد استخدموا أوراق البردي لوجوده في دلتا النيل حيث تتميز أوراقه عن الألواح الطينية بخفة الوزن وسهولة الكتابة والنقل والتخزين كما استخدموا أسلوب الكتابة على الحجر لتسجيل المعلومات والأحداث الرسمية المهمة، وكانت حصيلة هذا الجهد الإنساني ظهور أكثر المكتبات الفرعونية شهرة والتي بنيت في عصر رمسيس الثاني.

- أما الحضارة اليونان القديمة فقد تركت فكراً وتراثاً غنياً إبتداءً من ملامح حروب طروادة، ولامح الإلياذة والأوديسا، التي نقلت بفضل بناء أول مكتبة عامة في أثينا في القرن السادس قبل الميلاد، ثم ظهرت تجارة بيع المعرفة في كتب لأعظم فلاسفة الإغريق سقراط في 400 قبل الميلاد. ثم أصبحت العملية أكثر تنظيماً مع بناء أكاديمية أفلاطون ومدرسة أرسطو. وهكذا نجد أن التفكير في المعرفة وفي قضايا تنظيمها

¹ سعد غالب ياسين، "إدارة المعرفة، المفاهيم، النظم، التقنيات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص 56.

وتصنيفها، وتخزينها ليس نشاطا جديدا وإنما هو قديم قدم الحضارة الإنسانية نفسها ولذلك لا تبدوا لنا إدارة المعرفة بدعة جديدة وإنما هي حاجة موضوعية وحاجة تاريخية طالما شكلت قيمة رمزية وإستراتيجية لإنتاج الثروة واكتساب القوة.

إلا أن هناك من اعتبر إدارة المعرفة مصطلح ملتبس وغير واضح على الإطلاق لسبب جوهري يرتبط بطبيعة المعرفة. فالمعرفة التي لا يمكن تحديد أشكالها أو تأطير حدودها، ولا يمكن تفرغها هي التي تستعصي النمذجة، فيقول أحد الآباء المؤسسين لحقل إدارة المعرفة هو karn-evik sveiby في ورقة قدمها أول مرة سنة 1998 ثم في سنة 2001 أن مصطلح إدارة المعرفة يفتقر إلى المعاني الصحيحة التي ينشدها.

وهناك علماء وباحثين لديهم تحفظات على المصطلح إلى أن أخذهم لم يتخلى عن مصطلح إدارة المعرفة نذكر مثلا peter drucker مع العلم أنه قد ذكر أن المعرفة لا يمكن إدارتها لأنها ببساطة ضمنية وموجودة بالدرجة الأولى في عقول الناس¹.

لكن كل هذا من الماضي فمع التغيرات السريعة في البيئة والأعمال الإلكترونية لن يكون كذلك خاصة وأن تكنولوجيا المعلومات بقدراتها لا بد أن تكون جزءا أساسيا من إدارة المعرفة ويمكن أن نلاحظ أبعاد هذا التحول والتطور الكبير فيما يجري من بناء القاعدة العريضة لمحافل ومؤسسات ومرتكزات وكذلك في تطوير مبادئ وقوانين إدارة المعرفة وأساليب ممارستها في الاقتصاد والأعمال والمجتمع وهذا ما نلاحظه من خلال ما يلي:

- منتديات المعرفة التي تزايدت بشكل كبير من أجل تبادل مفاهيم وأساليب وممارسات إدارة المعرفة كما هو الحال في نادي الياهو kmyahoo!club والمنتدى الدولي لإدارة المعرفة.

- القوانين الستة لإدارة المعرفة: والتي اقترحها ستيفن ديج S.Denning وهي²:

* إن المعرفة هي قاعدة بناء الأعمال: وهذا يتطلب أن يكون تقاسم المعرفة هو الخيار الاستراتيجي لأنه الأساس للبقاء الاقتصادي في الأعمال.

* الجماعات المشتركة هي قلب روح تقاسم المعرفة: المجموعات المشتركة هي مجموعات المهنية طوعية مكونة من أفراد ذوي اهتمامات ومصالح مشتركة وهذه الجماعات هي الإطار الأكثر كفاءة في تقاسم المعرفة.

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 71.

² نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة، الطبعة الأولى، 2005، ص 91.

* إن جماعات المشتركة الافتراضية تحتاج إلى تفاعل المادي: حيث أن استخدام شبكات الأعمال من أجل تكوين الجماعات والفرق الافتراضية لأعضاء منتشرين لابد أن تتعزز وتتكامل مع وجود العلاقات المباشرة الدورية.

* إن الثقة هي محرك جماعات الممارسات المشتركة: إن الجماعات المشتركة تزدهر فقط عندما يلتزمون بالهدف المشترك.

* إن تقاسم المعرفة له بعدد داخلي خارجي، خارجي داخلي: أي أن التقاسم يكون باتجاهين بما يضمن الحصول على المعرفة من كل مكان داخل الشركة وخارجها.

* إن سرد القصص يلهب المعرفة: إن سرد القصة هو الأكثر قدرة على نقل بيئة العمل السابقة و به تستطيع الشركات تحقق التزاوج الفعال بين الاتصالات ذات الطابع الروائي القصصي (الملائم لنقل أعقد المواقف) من جهة وذات الطابع المجرد (مثل تكنولوجيا المعلومات) بما يجعلها الإدارة الأكثر قوة في تقاسم المعرفة.

- مؤتمرات إدارة المعرفة مثل المؤتمر الدولي الثالث حول ندوة إدارة المعرفة الذي نظمه منتدى المعرفة في باريس (2000)، مؤتمر جامعة الزيتونة الأردنية حول إدارة المعرفة في العالم العربي.

- الجمعيات والمنظمات المتخصصة في إدارة المعرفة مثل الإتحاد الدولي لإدارة المعرفة وجمعية المعرفة، والجمعية المهنية لإدارة المعرفة.

- شهادات إدارة المعرفة وذلك بسبب الحاجة المتزايدة إلى الملاكات المتخصصة في إدارة المعرفة فقد تأسست عدة مراكز لمنح هذه الشهادات في إدارة المعرفة¹.

ثانياً: مفهوم إدارة المعرفة

نستطيع القول أنه من الصعب إيجاد مفهوم واحد لإدارة المعرفة فقد تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من مداخل ومنظورات مختلفة تبعاً لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية ولتعرف عليها يجب أن نتعرف على بعض المصطلحات وهي²:

البيانات: وهي التي تمثل المادة الخام وهي تشمل الأرقام أو الكلمات، الأشكال أو صور أو رموز ويجب أن تكون واضحة ودقيقة.

¹ نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات"، مرجع سابق، ص 92.

² فليح حسن خلف، "اقتصاد المعرفة"، جدار للكتاب العالمي، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص 8.

المعلومات: تتمثل في المعطيات التي يتم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات ومعالجتها وبذلك فإن البيانات ليست إلا مجرد تمثيل لحقائق وأحداث قد لا يتم الاستفادة منها إلا بعد تحويلها إلى معلومات من خلال تحليلها ومعالجتها.

المعرفة: هي الاستخدام الكامل والمكثف للمعلومات والبيانات والتي ترتبط بقدرات الإنسان الأصلية والمكتسبة والتي توفر له الإدراك والتصور والفهم من المعلومات التي يتم التوصل إليها عن طريق البيانات الخاصة بحالة معينة أو ظاهرة معينة وقد تتحقق المعرفة هذه من خلال الملاحظة المباشرة للأحداث والوقائع وما يرتبط بها.

- مفهوم إدارة المعرفة: حسب Pervouz 2002 وآخرون هي مفهوم معقد ومتعدد المستويات والأوجه وبالتالي فإنه من غير الممكن تصور وجود تعريف جامع وكامل لإدارة المعرفة بل إدراك على فهم أن إدارة المعرفة ليست وظيفة إدارية مستقلة، أو عملية مستقلة عن بقية الأنشطة والعمليات التنظيمية المتنوعة العابرة للمجالات الوظيفية التي تقوم بعملية تكوين المعرفة الجديدة بصورة مستمرة وإدارة التعاضد بين تكنولوجيا المعلومات وقدرة الابتكار الخلاقة للموارد الإنسانية الموجودة في المنظمة.

أما Wiig فيعرفها على أنها تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية¹.

إلا أن سكايرم وهو أحد أبرز من تناول مفهوم إدارة المعرفة فعرّفها على أساس أنها النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستخدامها وجمعها وتنظيمها ونشرها واستخدامها واستغلالها وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل كلي المنظمة.

- وتقدم المدرسة العليا لإدارة الأعمال في جامعة تكساس تعريفا لإدارة المعرفة يختلف قليلا عن تعريفنا السابق فهي تعرف بإدارة المعرفة على أساس أنها العمليات النظامية لإيجاد المعلومات وتحصيلها وتنظيمها وتنقيتها وعرضها بطريقة تحسن قدرات الفرد العامل في المنظمة في مجال عمله، وتساعد إدارة المعرفة المنظمة في الحصول على الفهم العميق من خلال خبراتها الذاتية، كما تساعد بعض فعاليات إدارة المعرفة في تركيز اهتمام المنظمة على تحصيل وخزن واستخدام المعرفة لأشياء مثل حل المشاكل والتعلم الديناميكي، والتخطيط الاستراتيجي وصناعة القرارات، كما أنها تحمي الموارد الذهنية من الاندثار وتضيف إلى ذكاء المنظمة وتنتج مرونة أكبر².

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 38.

² عبد اللطيف محمود مطر، "إدارة المعرفة والمعلومات"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص 24.

- أما التعريف الشامل لإدارة المعرفة: فهو هندسة وتنظيم البيئة الإنسانية والعمليات التي تساعد المؤسسة على إنتاج المعرفة وتوليدها من خلال اختيارها وتنظيمها. واستخدامها ونشرها وأخيرا تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب. ليتم تنظيمها في وضع القرارات الرشيدة وحل المشكلات والتعلم التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي، وهي الجهد المنظم الواعي من قبل منظمة أو مؤسسة ما من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وحصر كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي.

- ويمكن تعريفها بأنها مجموع كل التداخلات الممكنة الموجهة للأفراد والتكنولوجيا التي تكون ملائمة لتعظيم إنتاج وإعادة استخدام وإمدادات المعرفة وقد أصبحت إحدى الوظائف الرئيسية في الشركة شأنها شأن الوظائف الأخرى كالإنتاج والتسويق في كثير من الشركات التي هي أكثر ارتباطا بالإقتصاد القائم على المعرفة¹.

ثالثا: أهمية وأهداف إدارة المعرفة

لإدارة المعرفة أهمية كبيرة وأهداف متعددة نذكر منها ما يلي:

1- أهمية إدارة المعرفة:

تستطيع المنظمات تحقيق الأداء المتفوق من خلال اغتنام الفرص المتاحة في البيئة التي تعمل هذه المنظمات فيها واستغلال الموارد أو الاستحواذ عليها لتحويلها إلى قدرات وقابليات مميزة ليكون من الصعب تقليدها ومحاكاتها من قبل منظمة أخرى وهنا تظهر أهمية إدارة المعرفة أي هي إعداد إستراتيجية تتطابق مع البيئة الخارجية والأبعاد الداخلية للمنظمة والنظر إلى الأفراد العاملين على أنهم أحد الموجودات الأكثر أهمية أي هل يمتلكون الخبرة والمهارات والقدرات المطلوبة من أجل تحقيق الابتكار والإبداع بهدف تحقيق أهداف المنظمة وبناء بنك للمعرفة ويجب على المنظمة أن تتذكر أن باستطاعة منافسها تقليد النظم التي تستخدمها. وفي الوقت نفسه يجب أن تدرك أنه يصعب على منافسها تقليد ونسخ ما هو موجود في عقول الأفراد العاملين لديها وما في رؤوسهم وهو الأمر الذي يعطي للمؤسسة قدراتها المميزة.

¹ نجم عبود نجم، "الإدارة والمعرفة الإلكترونية الإستراتيجيات-الوظائف-المجالات"، داراليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 49.

كما تظهر أهمية إدارة المعرفة في تخفيض أوقات الدورة الإنتاجية (للخدمة والسلعة) تقصير الوقت في تطوير المنتج إضافة إلى القدرة على تغيير الاتجاهات والإستراتيجيات مع القدرة على هذه القدرات للقوى العاملة بالمنظمة لكي لتخسر المعرفة¹.

2- أهداف إدارة المعرفة: تسعى إدارة المعرفة إلى أهداف عديدة هامة ورئيسية فمن ضمن ما تهدف إليه هو تأكيد مبدأ الثقافة المعرفية والتي تعد ضرورية للعاملين في إدارة المنظمات لتحقيق أهداف إدارية وتجارية وربحية كما تسعى للمحافظة على الأصول المعرفية وتطويرها لأن للمعرفة أصول ومبادئ يجب إتباعها من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة، فهتم إدارة المعرفة المحافظة على هذه الأصول والعمل على تحديثها تطويرها بما يتلاءم مع البيئة المحيطة بها ولصالح المستفيدين من المنظمة والمتعاملين معها.

كما تهدف إدارة المعرفة إلى تمكين عمليات إدارة المعرفة من المساهمة بدفع أداء الموظفين بالبيانات والأرقام وقاعدة معلوماتية متكاملة دقيقة تساعدهم في تحسين أداء عملهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية وتطوير قدراتهم ومهارتهم.

وقد أكد الباحثون على أن ممارسات إدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الفعاليات والجهود التي تهدف إلى تحقيق أغراض وأهداف متعددة من هذه الأغراض أو الأهداف ما يلي²:

- توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعلم وعمليات نشر المعرفة وتقديمها لمن يلزم له من المعلومات والبيانات من هذه العلاقة لأداء العمل المطلوب وتحقيق الهدف بأحسن صورة ممكنة.

- التأكد من أن يجري تطوير وتجديد وتحديث المعرفة بصورة مستمرة، فههدف إدارة المعرفة هي العمل باستمرار على تطوير وتجديد للمعلومات والبيانات لتواكب تطور المنظمة ووضعها في مكانها المناسب أمام المنافسين من حولها حتى تتمكن المنظمة من تحقيق الأهداف المرجوة.

- تحديد طبيعة رأس المال الفكري الذي يلزم للمنظمة وتحديد تطويره وإدامته، فرأس المال الفكري من الخبراء وفنيين ومدراء إنما يشكل رأس مال ضروري وأساسي في حياة كل منظمة.

- التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة، وذلك يعني أن هناك عمليات تتم لها بإدارة المعرفة مثل تشكيل قاعدة البيانات والمعلومات وترتيبها وتحليلها هذه العمليات الإعدادية والتنظيمية فهتهدف إدارة المعرفة إلى التحكم والسيطرة عليها حتى يمكن استخدامها أمقل في نشاط المنظمة.

¹ مجبل لازم مسلم المالكي، "هندسة المعرفة وإدارتها في البيئة الرقمية"، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 106.
² سلطان كرملي، ترجمة هيثم علي حجازي، "إدارة المعرفة مدخل تطبيقي"، الأهلية للنشر والتوزيع، بيروت، 2005، ص 56-58.

- السعي إلى إيجاد قيادة فعالة قادرة على بناء وتطبيق مداخل إدارة المعرفة تواجه تحديات أساسية مثل تحديد المعرفة المتوفرة حالياً والتأكد من استخدامها.

- تحقيق قدرة الرفع في أسواق العمل عن طريق رأس المال الفكري فالمعروف أن المنظمة في سوق العمل تحتاج إلى رأس المال الفكري من قوى بشرية مؤهلة في دفع عملية التطور إلى الأمام وتحسين أدائها وزيادة إنتاجها وتحقيق تفوقها وهذا من الأهداف الهامة التي تسعى إليها إدارة المعرفة.

ويرى آخرون أن أهداف إدارة المعرفة تكمن في:¹

* التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية لإدارة المعرفة.

* المساهمة في المناقشات الخاصة بالسياسات الحكومية والإجراءات المتعلقة بإدارة المعرفة وتطويرها.

* التعريف والتوعية بشكل شمولي لمعنى إدارة المعرفة ونشره بين رجال الأعمال.

* دراسة الأوضاع الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والأنظمة ذات العلاقة في البلدان التي تؤثر على فعالية مبادرات إدارة المعرفة.

* العمل على تنمية العوامل الاجتماعية والثقافية التي تشجع الأفراد على المشاركة في المعرفة.

* العمل على زيادة الأشخاص الذين يمكنهم الوصول إلى الحسابات الآلية والإنترنت ذات العلاقة في البلدان المختلفة مما يزيد من تداول المعرفة واستخدامها الاستخدام الأمثل في إدارة المنظمة.

* وضع بيانات وأدلة واضحة ومفهومة وسهلة الاستعمال خاصة في أسواق الأعمال والنشاطات الإدارية والإنتاجية ذات العلاقة بمجتمع المعرفة.

* المساهمة من منظور الأعمال والنشاطات الإدارية، والإنتاجية والتسويقية في منتديات المعرفة والثقافة والإدارات المختلفة ومتعددة الأطراف.

* تمثيل مجتمع الأعمال والمؤسسات والمنظمات المهتمة فيما يتعلق بالمواضيع الخاصة بمجتمع المعرفة.

* تطوير معايير وأسس يستند عليها في حفل إدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمهنيين المتخصصين في إدارة المعرفة.

¹ عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص 49-50.

كما تهدف إدارة المعرفة إلى¹:

* تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة وتبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.

* زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر.

* تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها بمثيلاتها.

* تحديد المعارف والكفاءات في المؤسسة التي توجد خارج جدرانها.

تعلم كيفية تحسين الذاكرة العملية وخلق المعارف الضرورية لتطوير المؤسسة.

المطلب الثاني: مجالات إدارة المعرفة وإستراتيجيتها

إن تطبيق إدارة المعرفة من طرف المؤسسة تفتح لها مجالات تمكنها من الولوج فيها ولكن هذه المجالات تختلف فيها الباحثون فهي متداخلة فيم بينها وهذا ما سنتطرق له في المطلب الأول، أما المطلب الثاني فيتناول فيه العمليات إدارة المعرفة، ثم نشير إلى استراتيجيات إدارة المعرفة في المطلب الثالث.

أولاً: مجالات إدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة تتطلب وجود تنسيق فاعل بين مختلف الموجودات والنشاطات داخل المؤسسة، ويذكر Wiig أن هناك أربع مجالات رئيسية يجب إدارتها معا بصورة جديدة، وهذه المجالات متداخلة ويؤثر كل منها في الآخر وهي كما يلي²:

- مجال موجودات المعرفة: تشمل على الخبرة، التجربة، البراعة، الكفاءة، المهارات، القدرة.

- مجال القدرات والميول: يشتمل على قدرات الأفراد وميولهم وقدراتهم المؤسسة لبناء المعرفة واستخدامه من أجل تحقيق الحد الأعلى من مصالح المنظمة.

- مجال المؤسسة: يشتمل على أهداف المؤسسة وتوجهها وإستراتيجيتها وممارستها وثقافتها.

كما يذكر Wiig ثلاثة مجالات أخرى وهي:

- مجال الأعمال: الذي يركز على لماذا، وأين، وإلى أي حد يجب على المؤسسة الاستمرار في المعرفة.

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، "إدارة المعرفة" جدار للكتاب العالمي وعالم الكتب الحديث، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 90.

² علي السلي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والتوزيع، 2005، ص 33.

- مجال الإدارة: الذي يركز على تحديد وتنظيم وتوجيه ومراقبة الأنشطة ذات العلاقة بالمعرفة.

- مجال العمليات الفعلية: الذي يهتم بتطبيق الخبرات لأداء عمل مبني على أساس المعرفة.

وكما وضع Morris بعض المجالات المطلوبة لدخول عصر إدارة المعرفة والتي تشمل:¹

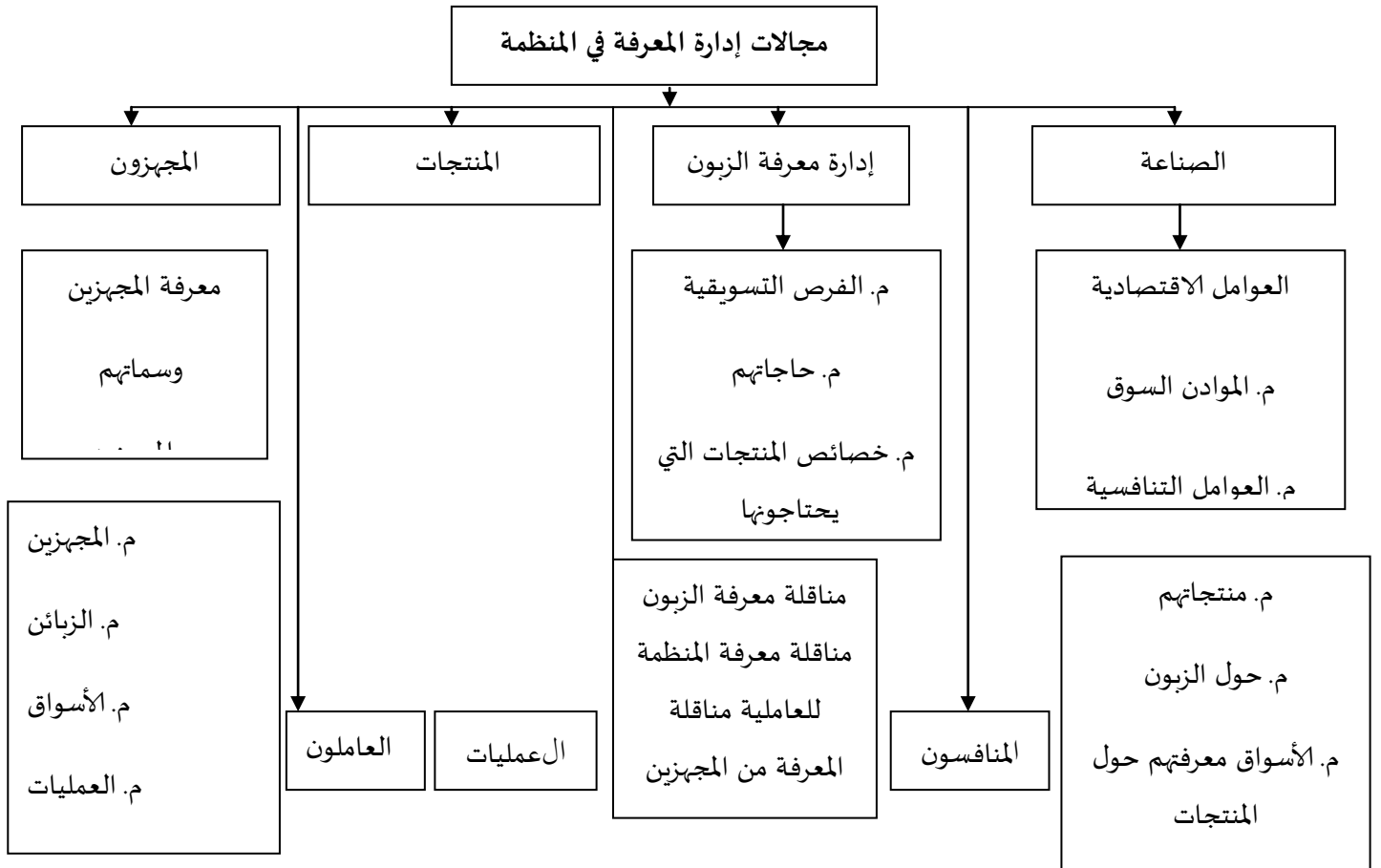
- استرجاع المعلومات
- مبادئ إدارة المعرفة
- تصميم قواعد البيانات
- قضايا الحقوق المعلوماتية
- * نظم إدارة المعلومات والمعارف
- * تنظيم المعلومات.
- * الإدارة الإبداعية
- * تصميم مواقع النشر الالكترونية.

وفي نفس السياق نجد أيضا كريسيا وأناي يوضحان مجالات إدارة المعرفة والتي تشمل:

- الصناعة
- المنتجات
- إدارة معرفة الزبون
- المجهزون

إن هذه المجالات التي أبرزها هذين الباحثين مجسدة في الشكل التالي:

مجالات إدارة المعرفة في المنظمة(01) الشكل رقم



Source; Murillo, Garcia and annabi K. Customer Knowledge management of the operational research Society, Vol 8.No. Spring, 24.

إن ما يمكن ملاحظته من هذا الشكل أن مجالات إدارة المعرفة تشمل كل: من الصناعة، إدارة معرفة الزبون المجهزون، المنافسون، العمليات العاملون، وهذه عناصر أساسية يجب معرفة كل مجال من المجالات التي يعتمد عليها ومثال ذلك وجوب معرفة منتجات المنافسين وكذلك زبائنهم ومعرفة الأسواق التي ينشطون فيها، أما العمليات فهي مناقلة المعرفة الزبون، ومناقلة المعرفة للعاملين داخل المؤسسة، ومن أجل تغطية المجالات السابقة فقد وضع دافينبورت وبروساك Davenport-prusak عدة مبادئ لإدارة المعرفة¹:

أ) إن إدارة المعرفة تتطلب الاستثمار في عدد من الأنشطة مثل:

* تصميم الملفات ونقلها إلى نظام الكمبيوتر.

* تحرير ملفات وتحميلها على قواعد معلومات.

* تعليم الموظفين وتدريبهم على تبادل واستخدام المعلومات.

ب)- إن الإدارة الفاعلة للمعرفة تتطلب تهجين العنصر البشري مع العنصر التقني في إنتاج المعرفة.

ج)- إن إدارة المعرفة تحتاج إلى مدير من خلال إيجاد وظيفة لمدير المعرفة.

د)- إدارة المعرفة عملية لا تعرف نقطة نهاية.

إن ما يمكن كمحصلة لما سبق التفصيل فيه هو أن إدارة المعرفة تتسم بالسمات التالية:

- أن تكون سهلة في المتناول.

- أن تكون فعالة ومؤثرة.

- أن تتميز بكونها سهلة التوصل للمعرفة وقت الحاجة.

ثانياً: استراتيجيات إدارة المعرفة:

إن مصطلح الإستراتيجية عرف عدة تعاريف ذات رؤى متعددة ويمكن إبراز بعضها منها كما يلي:

- يعرف "ألفرد تشاندلر" الإستراتيجية على أنها "تحديد الأهداف والأغراض الرئيسية وطويلة الأجل

للمؤسسة، وإعداد عدد من بدائل التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف².

¹ Davenport and prusak, worping knowledge manage ring, what your organization knows, harvard Business schools press, Bostons, p 112.

² نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 50.

- الإستراتيجية هي قدرة المؤسسة على تطبيق إستراتيجية محددة لإدارة المعرفة.

- تراكم خبرات وممارسات وتطبيق حلول وتنظيمها وتقييمها.

- ومن بين خصائصها فهي تعبر عن جاهزية المنظمة واستعدادها لاستثمار الموارد والأصول غير

الملموسة..

- تساعد في دراسة وتحليل المكانة الإستراتيجية للمنظمة من خلال تقييم تأثير المنظمة.

- تعتبر المستوى الإداري الأرقى في استغلال المعرفة.

- تعمل على تحقيق التعلم.

- توجه سلسلة العمليات نحو التنامي وزيادة القيمة.

- وهي عشرة استراتيجيات النقل.

1- نقل المعرفة بين الأفراد:

2- نقل المعرفة من الأفراد إلى الهيكل الخارجي.

3- نقل المعرفة من الهيكل الخارجي إلى الأفراد.

4- نقل المعرفة من الجدارة الجوهرية للأفراد إلى الهيكل الداخلي.

5- نقل المعرفة من الهيكل الداخلي إلى الجدارة الفردية.

6- نقل المعرفة ضمن الهيكل الخارجي.

7- نقل المعرفة من الهيكل الخارجي إلى الهيكل الداخلي.

8- نقل المعرفة من الهيكل الداخلي إلى الهيكل الخارجي.

9- نقل المعرفة من داخل الهيكل الداخلي.

10- تعظيم تكوين المعرفة.

وهناك من يرى بأنه توجد أربعة أنواع من الاستراتيجيات وهي:

1- إستراتيجيات الترميز: تهتم باعتماد على المعرفة الضمنية المحولة إلى معرفة ظاهرة.

2- الإستراتيجية الضمنية: الاعتماد على المعرفة الضمنية.

3- الإستراتيجية المركزية لإدارة المعرفة: الاعتماد على جميع المعارف.

4- الإستراتيجية غير المركزية لإدارة المعرفة: الاعتماد على المعرفة المرزمة.

أما بالنسبة للمؤسسات فإنها بصفة عامة تتبع إستراتيجيتين متميزتين هما:

(أ)- إستراتيجية الترميز: تعتمد على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية رسمية قابلة للوصف والتحديد والنقل والتقاسم ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات وقاعدة معرفة، يمكن المؤسسة تعميمها على جميع العاملين من أجل الإطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في الأعمال المؤسسة المختلفة، تسمى هذه الإستراتيجية أيضا بنموذج مستودع المعرفة لأنها تعمل على تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في نظام توثيق أو مستودع المؤسسة وجعله متاحا للعاملين في عملية التبادل المعرفة بنقل المعرفة من الفرد إلى المستودع ثم من المستودع إلى الفرد، وهي بمثابة الأسلوب الذي يحق اقتصاديات الحجم في المعرفة لأن المعرفة المرزمة يعاد استخدامها مرة تلو الأخرى.

(ب) إستراتيجية الشخصية: تركز على المعرفة الضمنية وهي المعرفة غير قابلة للترميز القياسي، غير رسمية غير قابلة للوصف والنقل والتعليم والتدريب، إنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمعايشة المشتركة والتشارك في العمل والفريق والخبرة، تسمى هذه الإستراتيجية أيضا بنموذج شبكة المعرفة لأنها لا تحاول أن ترمز أو تستخرج المعرفة من الأفراد.

أن هاتين الإستراتيجيتين مترابطتين ومتداخلتين حيث مزيجهما يتم ترميز و تخزين المعرفة الصريحة لأنها سهلة التوثيق لتكون مستودع المعرفة المتاحة للعاملين في حين تظل المعرفة الضمنية والكامنة لدى الخبراء في مجالات خبراتهم¹.

¹ eframtuban et al.management information systems new york p 396 / 402.

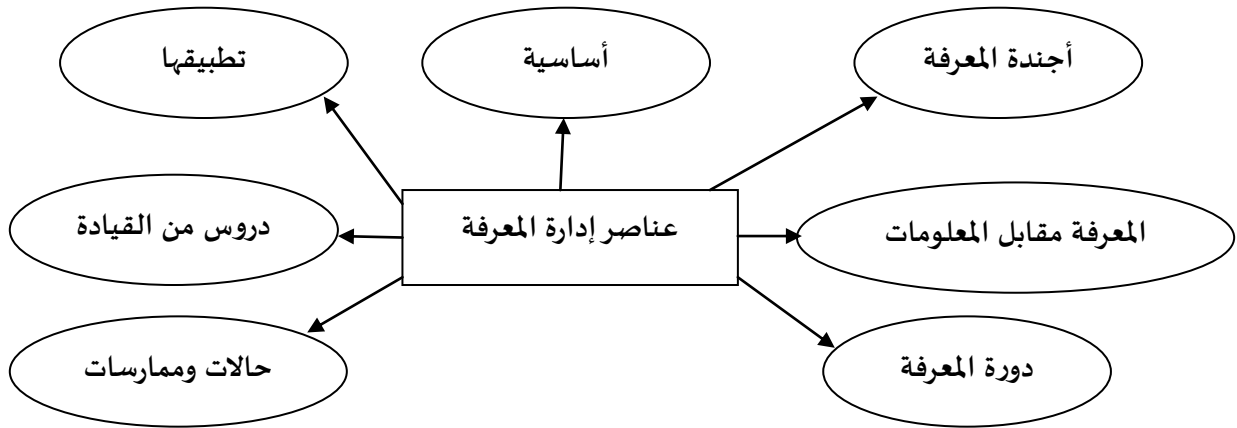
المطلب الثالث: عناصر إدارة المعرفة ونماذجها

تعتمد إدارة المعرفة لنجاح تطبيقها في المؤسسة على عدة عناصر الجوهرية التي تتفاعل مع بعضها البعض وهذا ما سنتطرق له من المطلب الأول، ثم نشير إلى النماذج التي تسترشد بها في تطبيق إدارة المعرفة في المطلب الثاني، أما المطلب الثالث فتتناول فيه دعائم إدارة المعرفة.

أولاً: عناصر إدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة تتضمن العديد من العناصر الجوهرية التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض مؤلفة نظاماً معرفياً فعالاً يساهم مباشرة في نجاح المؤسسة التي تطبقه ويرى العديد من الباحثين أن إدارة المعرفة تتضمن العناصر التالية:

عناصر إدارة المعرفة (02) الشكل رقم:



Source; Kermally, ibid.

ومن خلال هذا الشكل يمكن إعطاء شرح موجز لعناصر إدارة المعرفة وفق ما يلي¹:

● أساسية: تعتبر إدارة المعرفة أساسية وليست موضحة فالمعرفة هي إحدى أساسيات الموجودات غير الملموسة في عمليات المؤسسة وتزداد العديد من المنظمات بوجود الابتكارات لذا فإن إدارة المعرفة موجودة لتبقى.

● أجندة المعرفة: تتكون من فرق المعرفة وقواعد المعرفة، مثل محركات البحث وأدوات الاستكشاف التي تساهم الذكاء الصناعي في توضيحها والأدوات التصورية التي تخدم الأسواق المالية، وأدوات التعاون والمؤثرات وغيرها، ومراكز المعرفة التي تقوم بمهام متعددة مثل مكتسبة المنشأة وتشكيل محاور نقل المعرفة

¹ Kermally, Effective Knowledge Management, a best, package blue pruit 2002, p05.

في الداخل والخارج مع بنوك المعرفة العالمية، والمؤسسة المحكمة التي تقوم بمؤسسة ثقافية فيها التعلم، التنظيمي والنمو من خلال إبداع وتطوير المؤسسة المحكمة والتركيز على العامل الإنساني كعامل نجاح فيها تفوق أهمية الاهتمام بالتقنية، وجماعات الممارسة وهي مجموعة من الأفراد ممن يتشاركون في الاهتمام ويواجهوا مشاكل يستطيعون حلها، وأخيرا خطة عمل مكان المؤسسة الآني والطريق الموصل لمستقبلها المتطور.

● **المعرفة مقابل المعلومات:** لا بد من التفريق بين المعرفة والمعلومات بحيث أن المعرفة عبارة عن توليفة من المواهب والأفكار والقواعد والإجراءات التي تقود النشاطات والقرارات ويأتي في أعلى هرم الذكاء وهو عبارة عن إضافة الخبرة إلى توليفة المعرفة من خلال عملية تطبيق أما المعلومات فهي بيانات لها شكل ومحتوى يناسب استخدام خاص ويتم تحول البيانات غلى معلومات من خلال عملية معالجة التي تقوم بها نظم المعلوماتية.

● **دورة إدارة المعرفة:** إذ تبدأ بجمع المعرفة ثم تصنيفها ثم تنظيمها وتخزينها ثم المشاركة والنشر ثم الوصول والاستخدام ثم الإيجاد (التكوين)، ثم التعريف وهذا تستمر العملية.

● **قيادة المعرفة:** لقيادة المعرفة صفات متعددة لا بد من توفرها، ومنها نجد أنه يجب أن يمتلك هؤلاء القادة رؤية واضحة وموقف ذو قيمة حول مشاركة الممارسة الفضلى والابتكار الأسرع وإعادة استخدام المعرفة وتطوير القدرات والموجودات الفكرية، ثم تقديم إطار عام سهل للعمل مع إمكانية تطويره.

● **التطبيقات:** أكد العديد من الباحثين على ضرورة تطبيق إدارة المعرفة في الشركات لتؤدي ثمارها، فالتطبيق وحده هو الذي يعزز المعرفة ويمن من المنافسة، ويبين فيلدين fielden أن تطبيق المعرفة هو الذي يحكم من خلاله فعالية وفائدة المعرفة وخاصة في العملية الاستراتيجية المتعلقة في التحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن، لذا فالمعرفة قوة إذا طبقت.

● **حالات وممارسات:** لقد طبقت "إدارة المعرفة" في العديد من الشركات ومن أشهرها شركة life scnadier شركة أدخلت في ميزانيتها الملكية الفكرية ولموجودات غير الملموسة والتي خلصت إلى المعادلة التالية: المنظمة الذكورية: تقنية المعلومات + رأس مال الفكري + قيم علما أن رأس مال الفكري = رأس مال الزبون + رأس المال البشري + رأس المال الهيكلي.

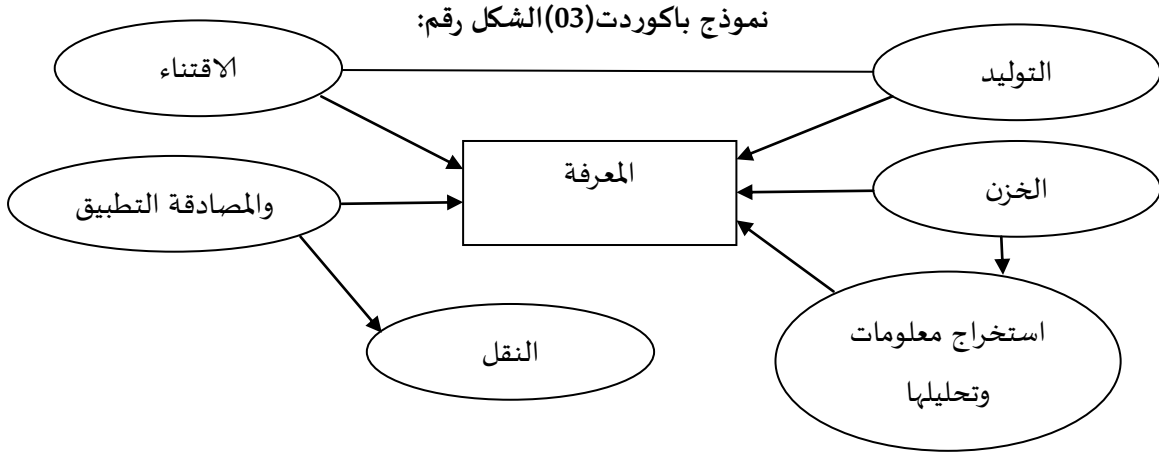
ومما سبق أن هذه العناصر إذا اشتركت مع بعضها البعض بشكل فعال ومتكامل أذن إلى تطوير المؤسسة.

ثانيا: نماذج إدارة المعرفة

قدم العديد من الباحثين نماذج مختلفة لإدارة المعرفة، حيث أن هذه النماذج اتخذت أشكالا عديدة وعروض مبسطة للمعرفة وكان هدف كل باحث توجيه المنظمات لبناء استراتيجيات معرفية تساعد هذه المنظمات لتحقيق أهدافها بحل مشكلاتها وحتى تتماشى مع متغيرات العصر، بالإضافة إلى الاستفادة من أكبر قدر من الموظفين حتى تصل هذه المؤسسات إلى مرحلة الإبداع والمنافسة، ومن بين هذه النماذج:

1- نموذج ماركوردت:

اقترح ماركوردت مدخل لإدارة المعرفة في المؤسسات ويتألف من ستة مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية: اكتساب، التوليد والخبز، استخراج المعلومات وتحليلها، النقل والنشر، التطبيق والمصادقة¹ ومن خلال هذه العناصر المرحلية يمكن بناء شبكة تشابكية تمثل نموذج ماركوردت وفق تصور الشكل التالي:



Source: MARQUARDT; IBID; 27

ومن الشكل يتضح أن المؤسسات تتعلم بفعالية وكافية حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها وبالتالي فإن هذه العمليات غير مستقلة عن بعضها البعض، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة لها فترات زمنية مختلفة، إن يجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر لعمليات المراجعة والتنقيح وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المؤسسة المتعلقة التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من مراحل هذه المراحل الست.

¹ Marquardt ... Buildine The Learnine Organization M.A.S .Davids - Black Publishing Company. 2001 .P26.

2- نموذج Wiig ويغ:

لقد قدم ويغ نموذج لإدارة المعرفة، وقسمه إلى نموذجين وهما¹:

1- نموذج دورة تطور المعرفة المؤسسية:

يتكون النموذج من خمس مراحل أساسية:

- **مرحلة تطور وإعداد المعرفة:** يجري تطوير المعرفة وإعدادها من خلال عمليات التعليم، الإبداع، وابتكار، ومن خلال جهود البحث التي تهدف إلى جلب واستيراد المعرفة من خارج المؤسسة.
 - **مرحلة اكتساب المعرفة:** في هذه المرحلة تتم السيطرة على المعرفة واكتسابها وتخزينها والاحتفاظ بها من أجل الاستخدام في عمليات المعالجة المختلفة من أجل تحقيق عمليات الرفع من خلال المعرفة.
 - **مرحلة غريلة وتهذيب المعرفة:** في هذه المرحلة يجري تنظيم المعرفة وتحويلها إلى أشكال مفيدة للمنظمة وهنا قد تحول المعرفة إلى قواعد معرفة وهذا يجعل المعرفة قادرة على تحقيق المنافع للمؤسسة.
 - **مرحلة توزيع ونشر المعرفة:** خلال هذه المرحلة يجري توزيع ونشر المعرفة حتى تصل إلى كل مركز وكل نقطة من نقاط العمل. وتجرى عملية التوزيع والنشر عن طريق التعليم والبرامج التدريسية والنظم المستندة بالمعرفة وشبكات الأعمال الخبيرة، ويتم توزيع ونشر المعرفة لتشتمل الأفراد والإجراءات والتقنيات والمنتجات (سلع وخدمات).
 - **مرحلة الرفع المعرفي:** في هذه المرحلة تكون المنظمة قد تبنت وطبقت المعرفة كمحصلة للمراحل الأربعة السابقة، وهنا تبدأ المنظمة تحقق ميزة الرفع المعرفي، وهذه الميزة تشبه الرفع المالي، وهي تحقق للمؤسسة عمليات تعلم أفضل، وتزيد عمليات الابتكار والإبداع، وتكون أساساً متيناً للميزة التنافسية.
- 2- نموذج دورة تطور المعرفة الشخصي:

يتكون هذا النموذج من المراحل الخمس الآتية:

- **مرحلة المعرفة الكامنة غير المدركة:** وهذه المعرفة الكامنة غير واضحة وغير مفهومة بصورة جيدة وهي عادة تعبر عن لمحة عابرة، وانقطاع أولي عن مفهوم جديد.
- **المرحلة المعرفة المثالية:** يكون جزء من هذه المعرفة معروفاً وواضحاً ويجري العمل معه بصورة واضحة، أما أغلب هذه المعرفة والتي تتعلق بالرؤى والنماذج الفعلية فإنها ليست معروفة بصورة كافية وتكون ضمنية ويكون بلوغها والوصول إليها في صورة غير واضحة، ويمكن القول أن المقارنة المرجعية تقع ضمن هذه المرحلة.

¹ علي السلمي، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص 34.

- مرحلة المعرفة النظامية: تتعلق هذه المعرفة بالنظم الأساسية واستراتيجيات حل المشكلات وتتعلق بالمبادئ العامة وبتعبير آخر فإن هذه المرحلة تتعلق بالمعرفة الصريحة الواضحة المعرفة جيدا، وهذه المعرفة يطلق عليها أحيانا المعرفة العميقة ويجري استخدامها من أجل بناء النظم المستندة بالمعرفة.

- مرحلة المعرفة الوافية: هذه المرحلة تتعلق بالمعرفة وبصناعة القرارات وهي معرفة تكون في أغلب الأحيان معرفة صريحة، وتتعلق بدعم القرارات والأعمال اليومية وتستخدم بصورة واضحة وتقع عمليات التدريب ضمن هذه المرحلة.

- مرحلة المعرفة العاملة الروتينية: في هذه المرحلة تصبح المعرفة واضحة بصورة كافية إلى درجة تجعل من الممكن أتمت هذه المعرفة ، وتستخدم في هذه المرحلة من أجل أداء المهام بصورة مؤتمنة وبصورة روتينية دون الحاجة إلى إعطاء مبررات وشرح الأسباب.

3- نموذج نجم عبود نجم:

لقد قدم "نجم عبود" نموذج لإدارة المعرفة وسماه نموذج (الرصيد - التدفق - الميزة) ومن مميزات هذا النموذج نجد¹:

(أ) أنه شامل لمصادر المعرفة، ولأنواع المعرفة، ولعمليات المعرفة ولمجالاتها.

(ب) أنه منطقي، بحيث أنه هناك تعلما وإنشاء المعرفة الجديدة (ابتكار)، حيث أن التعلم هم عملية تجعل المؤسسة تعمل بما تعرفه في كل أنحاءها وأقسامها وإنشاء المعرفة الجديدة هو القوة المحركة المتجددة للمؤسسة وعملياتها ومنتجاتها وخدماتها واستدامتها.

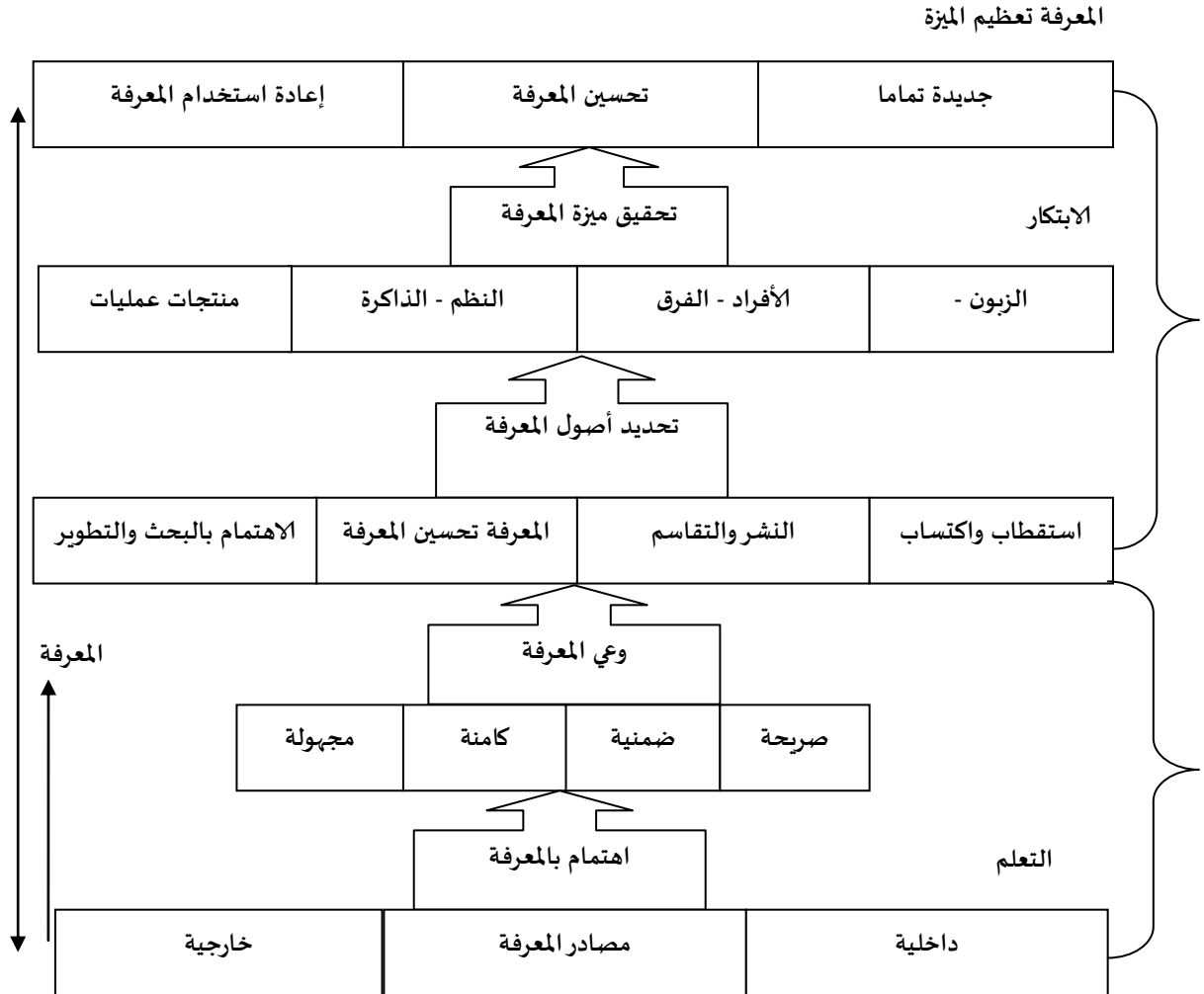
(ج) أنه تحفيزي بحيث يبدأ يتصاعد في الرصيد المعرفي إلى التدقيق المعرفي وصولا إلى المعرفة كميزة أي أنه ينعكس إيجابيا على الميزة التنافسية للشركة.

إن هذه المميزات والخصائص السابقة الذكر أوضحها الدكتور نجم عبود نجم في المخطط الشكلي.

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، مرجع سابق ، ص 125.

نموذج نجم عبود نجم(04)الشكل رقم

نموذج الرصيد. التحقق. الميزة



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عملن، 2005، ص 126.

المبحث الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية

تساعد معرفة المنظمة لبيئتها التنافسية على صياغة إستراتيجية واضحة لمواجهة المنافسين، فهذه الأخيرة تعتبر الركيزة الأساسية لبناء ميزة تنافسية وبالتالي ضمان استمراريتها. وفي هذا السياق سوف نتطرق من خلال هذا المبحث إلى توضيح مفهوم المنافسة والتنافسية، دراسة وتحليل البيئة التنافسية إضافة إلى الاستراتيجيات التنافسية، مفاهيم وأنواع ومصادر حول الميزة التنافسية.

المطلب الأول: مدخل إلى المنافسة والتنافسية.

تعد المنافسة من أهم مظاهر العصر الحالي، حيث حظيت بالعديد من التعريفات التي اختلفت باختلاف الكتاب والباحثين، وفيما يلي سوف نتطرق لبعض منها إضافة إلى التطرق لمختلف أشكال المنافسة.

أولاً: تعريف المنافسة

تعريف المنافسة بأنها: "شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد يحدد آليات العمل داخل السوق والعلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الاقتصاديين داخله بشكل يؤثر في تحديد السعر"¹.

- وتعرف أيضاً على أنها: "النظام المثالي المناسب للصراع، وروح المبادرة ومورد التطور والنمو"².
- كما تعبر المنافسة عن: "حالة الصراع بين المنتجين اللذين يعرضون منتجات متماثلة أو متقاربة في نفس السوق"³.

مما سبق ذكره من تعاريف نستنتج أن: "المنافسة تتم بين المنظمات المتواجدة في السوق، وذلك من أجل تلبية حاجات ورغبات الزبائن، حسب الثنائية (منتج/سوق) كما أنها تعبر عن الأداة التي تسمح باستمرار وبقاء المنظمات في هذا السوق والألة المحركة للاقتصاد والنمو والربحية والابتكار".
- كما تجدر الإشارة إلى أنه في بيئة الأعمال يوجد نوعين من المنافسة، المنافسة غير المباشرة والمنافسة، فالمنافسة غير المباشرة تتمثل في الصراع بين المنظمات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة، في حين تعبر المنافسة المباشرة عن تلك المنافسة التي تحدث بين المنظمات العاملة في نفس القطاع.

ثانياً: أشكال المنافسة

تقسم المنافسة إلى أربعة أشكال يمكن إيجازها فيما يلي:

- (1) المنافسة الكاملة: تتميز بوجود عدد كبير من المنتجين كل منهم ينتج جزءاً ضئيلاً من حجم الإنتاج الإجمالي المعروض في السوق. وهذا يعني أن خروج أو دخول منتج إلى السوق لن يؤثر على العرض الكلي. كما تتميز المنافسة الكاملة بتجانس السلعة التي يقوم المنتجون بإنتاجها مما يستبعد أي شكل من أشكال الدعاية

¹ زغدار أحمد، المنافسة - التنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار جريد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 12.

² علائي مليكة، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2005/2004، ص 77.

³ J-C TARONDEAU, MARKETING, STRATEGIE INDUSTRIELLE, ED VUIBERT, PARIS, 1998, P 236.

وإعلان، وطالما أن السلعة المنتجة متجانسة فيترتب عن ذلك وجود سعر واحد في السوق أي أن المنتجين لا يستطيعون التأثير على السعر السائد في السوق وإنما يتحدد هذا السعر عن طريق تفاعل قوى العرض والطلب. كما تتصف المنافسة الكاملة أيضا بحرية الدخول والخروج من السوق، ويفترض عدم وجود عراقيل أو موانع أو صعوبات مهما كان نوعها تمنع المنتجين من الدخول إلى السوق في حالة وجود ربح وسطي أو الخروج منه في حالة وجود خسارة¹.

(2) المنافسة الإحتكارية: تتميز بوجود عدد كبير من المنتجين كل منهم ينتج جزءا بسيطا من مجموع الإنتاج وأن السلع المنتجة هي سلع متشابهة ولكن ليست متجانسة. أي أن السلع التي يتعامل بها المتنافسون الإحتكاريون هي سلع بعضها بديل لآخر ولكنه بديل غير تام.

وكنتيجة لهذا التمايز في المنتجات المتشابهة، فإن المنافسة الإحتكارية تتميز بوجود درجة محدودة من التحكم في الأسعار كما أن الدخول إلى السوق أو الخروج منه ممكن إلا أنه قد يكون صعبا وهو حتما أقل سهولة منه في حالة المنافسة الكاملة. ويتم التنافس في السوق بوسائل أخرى غير السعر، وتكون الوسيلة الأساسية في التنافس هي إبراز الصفات والخواص الثانوية التي تتميز بها السلع وذلك باستعمال وسائل الدعاية والإعلان².

(3) احتكار القلة: في هذه الحالة من السوق يكون عدد منتجي أو عارضي السلعة الواحدة محدودا. ومن ثم فإن قرارات المنتجين المختلفين تكون مترابطة، بمعنى أنه لا يمكن لمنتج أو عارض واحد اتخاذ قرارات وردود أفعال الأطراف الأخرى بعين الاعتبار. فعندما يرغب المنتج في تخفيض سعر منتوجه للحصول على مزيد من الطلب، فإن مواقف بقية المنافسين ستعمل في نفس الاتجاه من أجل إفساد خطته وحرمانه من الحصول على نصيب أكبر من الطلب. على عكس الوضع في حالة الإحتكار، حيث لا يقدم المنتج أو العارض على تخفيض الأسعار من أجل الفوز بحصة أكبر من السوق، بل يلجأ المنتجون أو العارضون لرفع السعر مستفدين من وجود طلب وعدم وجود منافسين³.

(4) الإحتكار الكامل: يتميز بوجود منتج واحد فقط. وتتميز السلعة التي ينتجها المنتج المحتكر بعدم وجود بدائل قريبة لها. وهذا يعني أن هذا المنتج يمثل السوق كله، لأنه يسيطر على مجموع الإنتاج. ومن خلال سيطرته على الإنتاج.

يمكنه التحكم في الأسعار. كما يتميز الإحتكار الكامل بوجود صعوبات وموانع قانونية، تكنولوجية، مالية... الخ، تمنع المنتجين الآخرين من الدخول إلى السوق⁴.

¹ عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوجدوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 88.

² زغدار أحمد، المنافسة والتنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 18-19.

³ محمد الصرفي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2009، ص 145.

⁴ عمر صخري، مرجع سابق، ص 99.

والجدول التالي يلخص أشكال المنافسة السابقة:

الجدول رقم(01) أشكال المنافسة

الخصائص	المنافسة الكاملة	المنافسة الاحتكارية	احتكار القلة	الاحتكار الكامل
عدد المنافسين	عدد كبير جدا	عدة بائعين ومشتريين	عدد قليل من البائعين	بائع واحد
حجم المنظمات المنافسة	صغير	يتغير من حالة إلى أخرى حسب الصناعة وظروفها	كبير	ليس هناك منافسين
طبيعة السلعة محل التنافس	متشابهة غلى حد التماثل	هناك تفاوت فيها ولاسيما في مستويات الجودة وخدمات ما بعد البيع	قد تكون متشابهة أو متميزة	فريدة فلا يوجد أي بدائل لها
مدى سيطرة البائع على الأسعار	معدومة تقريبا	تعتمد على درجة التمايز بين السلع محل التنافس	هناك سيطرة بحرص شديد	السيطرة كاملة في حدود ما تسمح به القوانين والأنظمة الحكومية
إمكانية دخول منافسين جدد	سهلة جدا	سهلة	صعبة	صعبة جدا

المصدر: محمد الصريفي، مرجع سبق ذكره، ص 146.

ثانيا: مفهوم التنافسية

تختلف التعاريف المحددة لمفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث، فمفهوم تنافسية الدولة يختلف عن تنافسية القطاع وتنافسية المنظمة، وفيما يلي ذكر لأهم هذه التعريفات حسب هذه الأبعاد الثلاثة السابقة إضافة إلى التطرق إلى أنواع التنافسية حسب المعيار الموضوعي والزميني.

1- تعريف تنافسية الدولة

- تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية * OCDE: "التنافسية الدولية هي الدرجة التي يمكن وفقها في شروط سوق حرة وعادلة إنتاج السلع والخدمات التي تواجه أذواق الأسواق الدولية في الوقت الذي تحافظ فيه على الدخل الحقيقية لشعبها وتوسع فيها على المدى الطويل"¹.
- تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي * WEF: "التنافسية الدولية هي قدرة البلد على تحقيق معدلات نمو مرتفع ومستدامة في متوسط دخل الفرد، مقاسا بمتوسط نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي"¹.

* Organization for Economic cooperation and development.

¹ كمال زريق؛ مسدور فارس، مفهوم التنافسية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسة الاقتصادية وتحولات المحيط، قسم علوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002، ص 106.

* Word Economy Forum.

● تعريف هيئة الولايات المتحدة للمنافسة الصناعية CIC*: "التنافسية الدولية هي قدرة البلد على إنتاج سلع وخدمات قادرة على اجتياز امتحان الأسواق الدولية، وتزيد في الوقت نفسه من الدخل الحقيقي للمواطنين"².

● استنادا إلى التعاريف السابقة نخلص إلى أن: "التنافسية على المستوى الدولي تتمثل في قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات، تقابل ذوق الأسواق الدولية حتى تزيد من المداخل الحقيقية لمواطنيها وتحقيق مستوى معيشي متنام ومستدام".

2- تعريف تنافسية القطاع:

تعرف تنافسية القطاع على أنها: "قد المنظمات المنتمية لنفس القطاع الصناعي في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وهذا ما يؤدي إلى تميز الدولة في هذه الصناعة"³.

3- تعريف تنافسية المنظمة:

تعرف تنافسية المنظمة بأنها: "تلك الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط، وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية، التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها"⁴.

كما تعرف على أنها: "قدرة المنظمة على الصمود أمام المنافسين، بغرض تحقيق أهدافها المتمثلة في الربح، النمو، الاستقرار والتوسع"⁵.

وتعني كذلك: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة، والسعر المناسب، وفي الوقت المناسب، مما يؤدي إلى تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى"⁶.

من خلال التعاريف السابقة الذكر يمكن القول أن تنافسية المنظمة تعني: "قدرتها على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة من المنافسين الآخرين، مما يمكنها من البقاء في السوق".

¹ عبيد علي أحمد الحجازي، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، دار المعارف، الإسكندرية، ص 74.

* US Commission Industrial Competitiveness.

² سملاي يحضبة، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة، مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة، تخصص علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص 4.

³ كمال رزيق، مسدور فارس، مرجع سابق، ص 107.

⁴ علي السلي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص 101.

⁵ فريد راغب النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، دار الشهاب الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 11.

⁶ الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 12، نوفمبر 2007، ص 38.

وفي الأخير يمكن القول أنه من الصعب الوصول إلى تعريف واضح ومحدد للتنافسية، إلا أنه يمكن استخلاص ما يلي:

- ◀ يقوم تحقيق التنافسية على توفر أفضليات تنافسية.
 - ◀ يعتبر المستهلك محور اهتمام التنافسية.
- 4- أنواع التنافسية:

يمكن التمييز بين الأنواع المختلفة للتنافسية وذلك بالاعتماد على المعيارين التاليين:

(1) المعيار الموضوعي: تنقسم التنافسية وفق هذا المعيار إلى¹:

- ◀ تنافسية المنتج: تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المنظمة، ولكنه غير كافي فكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين. ويعد ذلك أمرا غير كافي، فاعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع.
- ◀ تنافسية المنظمة: يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، إذ تأخذ بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة، والأعباء الإجمالية (تكاليف البنية، نفقات البحث والتطوير، المصاريف المالية...)، فإذا فاقت هذه الأخيرة (الأعباء) الهوامش واستمر ذلك لمدة طويلة، فإن ذلك سوف يلحق خسائر كبيرة يصعب على المنظمة تحملها، ومن ثم فالمنظمة مطالبة بتقديم قيمة لزيائتها، ولا يتم ذلك إلا إذا حققت قيمة إضافية في كل مستوياتها.

(2) المعيار الزمني: يمكن تقسيم التنافسية وفق هذا المعيار إلى²:

- ◀ التنافسية الملحوظة: تعتمد هذه الأخيرة على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية واحدة غير أنه يجب عدم التفاؤل بشأن هذه النتائج لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو ظروف أخرى جعلت المنظمة في وضعية احتكارية.
- ◀ القدرة التنافسية: تعتمد إلى مجموعة من المعايير، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروريا، إنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية ويبقى المنظمة صامدة في ظل بيئة مضطربة ولكنه لا يكفي بمفرده، وعلى خلاف التنافسية الملحوظة فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

ثالثا: دراسة وتحليل البيئة التنافسية

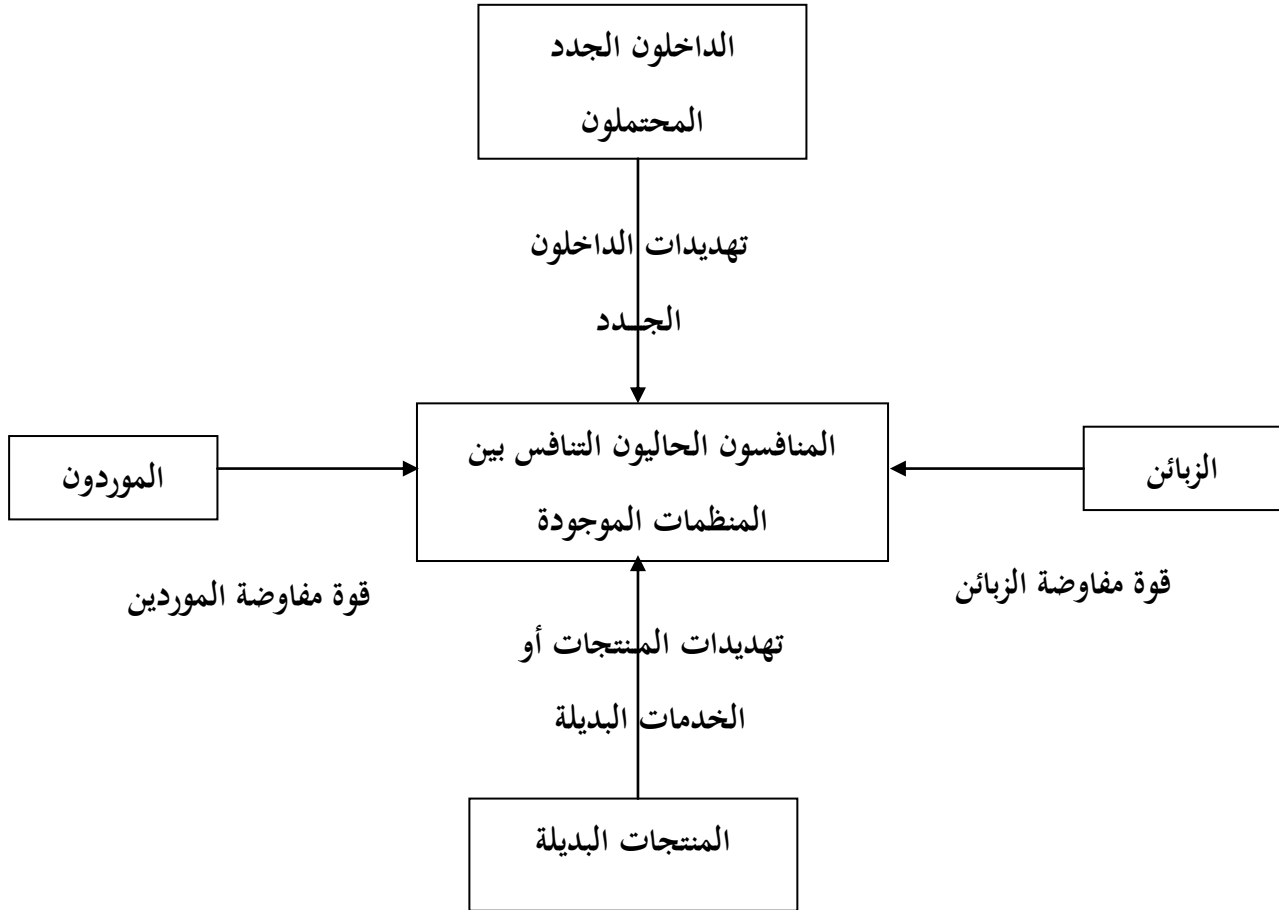
لا تعيش المنظمة في معزل عن بيئتها الخارجية، فهي في صراع مستمر مع محيطها التنافسي لضمان استمرارها وقدرتها على مجابهة التهديدات التي تواجهها، وهذا ما يحتم عليها دراسة وتحليل هذه البيئة للتأقلم معها. وفي هذا الإطار سنتناول "نموذج بورتر" للقوى الخمس كما سنتطرق لمفهوم اليقظة وأنواعها.

¹ عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تنميتها وتطويرها، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 10-11.

² الطيب داوي، مرجع سابق، ص 39.

أولاً: نموذج (M.PORTER) للقوى الخمس في أي قطاع سواء على المستوى المحلي أو على المستوى الدولي، وسواء تعلق الأمر بإنتاج السلع أو الخدمات، فالمنافسة تتخلص في خمسة قوى حسب نموذج (M.PORTER) تؤثر على بيئة التنافس والموضحة في الشكل التالي:

(نموذج القوى الخمسة لـ 05 الشكل: رقم)



المصدر: M.PORTER, L'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents

et maintenir son avance, Inter Editions, Paris, 1986, P 15.

يركز هذا النموذج على العوامل الخمسة التي تشكل أسس المنافسة داخل قطاع معين، كما يوضح أنه كلما زادت قوة عامل من هذه العوامل كلما تقلصت بدرجة أكبر قوة المنظمات القائمة على رفع الأسعار وتحقيق الأرباح. كما أن هذا التحليل يمكن المنظمة من السيطرة على التعقيدات التي يتسم بها المحيط وكذا التعرف على العوامل الحاكمة للمنافسة في القطاع. وفيما يلي سيتم التطرق إلى هذه العوامل الخمسة.

1- شدة المنافسة الحالية:

تمثل شدة المنافسة بين المنافسين الموجودين محو ومركز القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية القطاع، وشدة المنافسة تعد حالة طبيعية أو مألوفة بين المنافسين الموجودين في السوق. وإن استخدام الاستراتيجيات والتكتيكات مثل الأسعار التنافسية، تقديم المنتجات أو الخدمات بجودة عالية، يتيح لتلك المنظمات تحقيق جاذبية صناعية أفضل، وبالتالي تستطيع المنظمة تحقيق أرباح عالية¹.

وتحدد شدة المنافسة في الصناعة بعدة عوامل من بينها²:

- عدد المنافسين: كلما قل عدد المنافسين كلما ازدادت شدة التنافس فيما بينهم.
- معدل نمو الصناعة: فإذا كان نمو الصناعة سريع فسوف يتيح لمعظم المنظمات فرص لتحقيق أهدافها، أما إذا كان نمو الصناعة بطيء فإن المنافسة تشتد وقد يشكل تهديد للمنظمات لبلوغ أهدافها.
- التميز للمنتجات أو الخدمات: فالمنظمات التي منتجاتها تتسم بالتميز فإنها سوف تمتلك قدرة عالية على التنافس في الصناعة وبالتالي تحقيق أرباح عالية وأفضل من المنظمات التي لا تمتلك تميز في منتجاتها.
- الطاقة: فكثير من المنظمات تفضل استخدام أقصى طاقة لتشغيل مواردها لبلوغ تحقيق اقتصاديات الحجم.

- تنوع المنافسين: وهذا التنوع من حيث استراتيجياتهم، طبيعتهم وشخصياتهم.

2- تهديدات الداخلون الجدد:

لا تقتصر تحليل الصناعة فقط على تحليل المجموعة الحالية من المنافسين وكيفية تحقيق ميزة تنافسية عنهم، بل الأهم من ذلك هو توجيه الاهتمام نحو الداخلين الجدد المحتملين والذين لا يمكن تجاهلهم. فالداخلون الجدد إلى صناعة جذابة في نمو أو حتى إلى صناعة تتسم بالثبات يشكلون تهديدا للمنظمات الموجودة في إطار هذه الصناعة. فعادة ما يكون هؤلاء الداخلون يحملون أفكارا جديدة وطاقت متجددة تؤثر على طبيعة المنافسة وقد تؤدي إلى انخفاض الربح للمنظمات الموجودة. ودخول المنافسين الجدد يعتمد بالدرجة الأولى على المعوقات الموجودة أمامهم للدخول إلى الصناعة، يضاف إليها ردود فعل المنظمات

¹ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 107.

² نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1996، ص 78.

حول هذا الدخول، فقد تكون ردود الفعل هذه في صناعات معينة شديدة ولا تسمح بقبول داخلين جدد، وهكذا يمكن أن تشكل المنظمات القائمة عاملاً يحد من دخول منظمات جديدة ويعود هذا الأمر إلى امتلاكها خبرة وتكاليف ثابتة أقل وتميز منتجاتها ومعرفة بطبيعة تسويقها وغيرها من القضايا التي تمثل في مجملها خبرة متراكمة في قضايا التنظيم والإدارية والتكاليف والتوزيع والأسواق. وبشكل عام فإن تهديد دخول منافسين جدد لصناعة معينة يقل كلما كانت المعوقات أو الحواجز للدخول كبيرة¹.

3- تهديدات المنتجات البديلة:

تمثل السلع والخدمات البديلة لسلعة معينة تهديداً قائماً لها لذلك تهتم المنظمات بمعرفة البدائل المحتملة لمنتجاتها وخدماتها لكي تتعامل معها بجديّة وبشكل صحيح، فإذا علمنا أن السلع والخدمات البديلة تشبع نفس الحاجة بأسعار ونوعيات أفضل فإنها تصبح تهديداً لمنتجات وخدمات المنظمة. لذلك على المنظمات أن تتابع بجديّة تهديدات البدائل الخاصة بسلعها ومنتجاتها لمعرفة ازدياد التهديد أو نقصانه².

ومحددات تهديد البدائل يرتبط بمجموعة من العوامل أهمها³:

- الأداء النسبي للبدائل من حيث الأسعار والنوعية والقدرة على الإشباع وسهولة الحصول عليها.
- تكاليف التحول نحو هذه البدائل، فإذا كانت هذه التكاليف قليلة على المستوى الاجتماعي والاقتصادي والنفسي زادت خطورتها.
- الميل لدى المشتري نحو هذه البدائل والقناعات المتولدة لديهم بكون هذه البدائل هي خيارات واقعية وممتاحة، يمكن أن تتطور لاحقاً باتجاهات أفضل.

4- قوة تفاوض الزبائن:

ويقصد بقوة تفاوض الزبائن أن هناك تهديداً مفروضاً على المنظمات في قطاع معين من خلال الاستخدام المتزايد للضغوطات من جانب الزبائن، ويتحقق ذلك بتطلع الزبائن إلى تلقي منتجات وخدمات ذات جودة عالية وأسعار منخفضة، وهذا ما يترتب عنه ارتفاع تكاليف التشغيل وتدني إيرادات المنظمة، ومن ناحية أخرى عندما تتسم قدرة الزبائن بالضعف يمكن للمنظمة رفع أسعارها وتحقيق أرباح عالية⁴.

وتزداد قوة الزبائن على التفاوض في الظروف التالية⁵:

¹ وائل محمد صبيحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2011، ص 100-101.
² سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 73.
³ وائل محمد صبيحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 105.
⁴ نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 175.
⁵ تشارلز هل، جاريت جونز، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد عبد المعتال، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، 2001، ص 146.

- عندما يتألف عرض القطاع من شركات صغيرة ومتعددة، بينما العملاء قليلوا العدد ولكنهم كبيرو الحجم.
 - عندما تكون الكميات المشتريات من قبل العملاء كبيرة، عندما يمكن للعملاء أن يستعملوا قوتهم الشرائية كعامل ضغط ومساومة على تخفيض السعر.
 - عندما يتاح للعملاء تحويل الطلبات بين المنظمات لعارضة بتكلفة منخفضة وبذلك تتضارب مصالح المنظمات لتخفيض الأسعار.
 - عندما يمتلك العميل المعلومات الكافية عن الأسعار الحقيقية وتكاليف الموارد يتيح ذلك الضغط على المنظمات للحصول على أسعار ملائمة وجودة مقبولة.
- 5- قوة تفاوض الموردون:

يمكن اعتبار الموردون على أنهم يمثلون تهديدا عندما تكون لديهم القدرة على فرض الأسعار التي يتعين على المنظمة دفعها كثمن لمدخلاتها أو تخفيض جودة تلك المدخلات، ومن ثم تقليص ربحية المنظمة. ومن ناحية أخرى ففي حالة ضعف الموردين فإن ذلك يمكن المنظمة من فرض أسعار منخفضة وطلب مدخلات عالية الجودة¹.

ويمكن اعتبار مجموعة من الموردين أقوياء إذا توفرت فيهم الشروط التالية²:

- إذا كانت هذه المجموعة مسيطر عليها من طرف عدد قليل من المنظمات وكان هؤلاء الموردون أكثر تمركزا من القطاع الذي سيباع له هذا المنتج.
 - إذا كان منتجها وحيدا أو على الأقل متميزا أو يكون محميا من تكاليف التغيير.
 - إذا كان الموردون غير مضطرين لمقاومة المنتجات الأخرى عند بيع منتجهم للقطاع.
 - إذا كانت قادرة على التكامل العمودي من الأسفل.
 - إذا كان القطاع المشتري لا يشكل زبونا مهما بالنسبة لهذه المجموعة من الموردين.
- وفي الأخير نخلص إلى أن الدراسة المعمقة للعوامل السالفة الذكر، تحدد ما إذا كانت الصناعة جذابة للمنظمات التي ترغب في الدخول للصناعة أم لا؟ لكون الصناعة الجذابة تتمتع بالعديد من الخصائص والتي من شأنها أن تحقق المنظمات في ظلها ميزة تنافسية منها: أن تكون عوائق الدخول قوية، قوة مساومة ضعيفة للموردين والعملاء، ضعف مستوى التهديدات الخاصة بالمنتجات البديلة، منافسة ضعيفة أو متوسطة.

ثانيا: نموذج أوستن (J.E.AUSTIN) لتحليل قوى التنافس

بالرغم من اتفاق معظم الكتاب والباحثين على أهمية ونجاح نموذج (M.PORTER) لتحليل هيكل الصناعة في البلدان المتقدمة، فإن أوستن أضاف بعدين آخرين لنموذج (M.PORTER) حتى يتلاءم مع بيئة

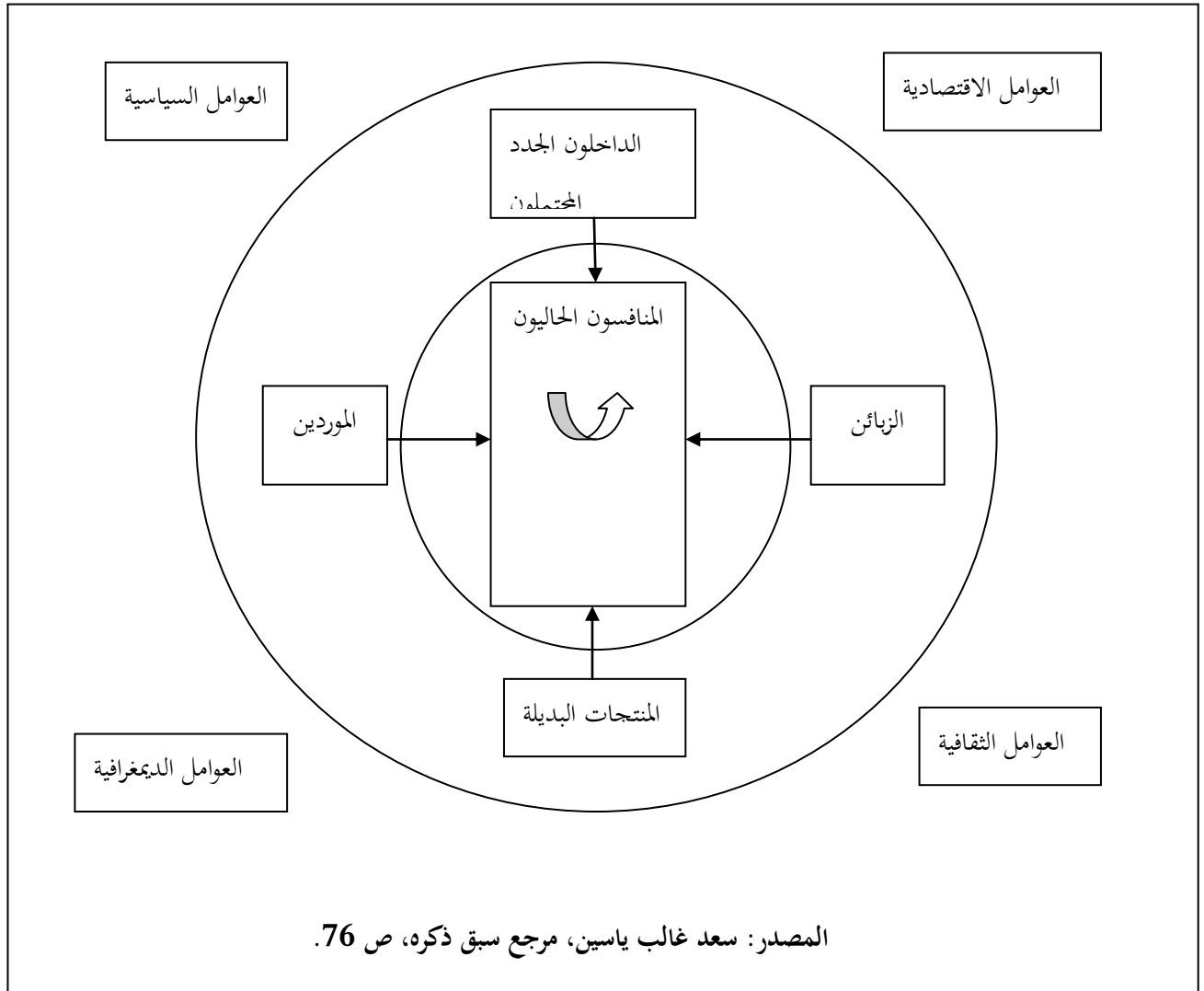
¹ جمال الدين محمد مرسي، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 174.

² وائل محمد صبيح إدريس، طاهر محمد منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 101.

الصناعة في البلدان النامية، بما يكفل للمنظمات من تحليل الفرص والتهديدات عند تحليل البيئة التنافسية لهيكل الصناعة.

- البعد الأول: سياسة الحكومة لما لها من تأثيرات مباشرة أو غير مباشرة على هيكل الصناعة.
- البعد الثاني: يتمثل بعوامل البيئة الخارجية الكلية (الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، الديمغرافية، والتكنولوجية) التي تؤثر مع القوى الخمسة في هيكل الصناعة¹. ويمكن توضيح هذا من خلال الشكل التالي:

(لتحليل قوى J.E.AAUSTIN نموذج أوستن ((06) الشكل رقم:



ثالثاً: أهمية اليقظة لزيادة تنافسية المنظمة

¹ زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 108.

تعتبر دراسة البيئة ولا سيما التنافسية المدخل الأساسي لفهم الكيفية التي تمارس بها المنظمة نشاطها، وطريقة تفاعلها مع هذه البيئة بمختلف مكوناتها لذا تظهر أهمية وضع المنظمة لنظام يقظة استراتيجي.

(1) تعريف اليقظة: حظيت اليقظة كمفهوم بعدة تعريفات نذكر منها ما يلي:

تعرف اليقظة على أنها: "ذلك النشاط المرتبط بالبحث معالجة ونشر المعلومة بهدف استغلالها من قبل الممثلين الاقتصاديين، المدراء، المصممين، المسيرين"¹.

كما أنها: "عملية منظمة من بحث، تحليل وانتقاد ملائم للمعلومات والتي تقدم ميزة تنافسية للمنظمة"².

(2) أنواع اليقظة: وتتمثل فيما يلي:

❖ اليقظة التنافسية: "تعبّر عن النشاط الذي من خلاله تتعرف المنظمة على منافسيها الحاليين والمحتملين، كما تهتم بالبيئة التي تتطور فيها المنظمة المنافسة"³.

فاليقظة التنافسية تهتم بمراقبة نشاطات المنافسين من خلال جمع المعلومات الضرورية لفهم سلوكياتهم وذلك من أجل الاستعداد لمواجهة تصرفاتهم المستقبلية، فالتعرف على وضعية المنافسين، قدراتهم الحالية، استراتيجياتهم، وتحليلها أمر يسمح للمنظمة بتحديد الطريق الواجب إتباعه في حالة ظهور أي خطر من طرف المنافسين. وتحدد المعلومات التي يتم جمعها حول المنافسين فيما يلي⁴:

◀ الكفاءات الحالية للمنافسين؛

◀ إستراتيجية المنافسين؛

◀ الأهداف الجديد للمنافسين؛

◀ قدرات المنافسين؛

◀ الفرضيات والقرارات التي يمكن أن يلجأ إليها المنافسين؛

فاليقظة التنافسية تهتم عموماً بفهم كل ما له علاقة بالمنظمة والمنافسة وهذا من خلال معرفة ما

يلي:

◀ منتجات المنظمة المنافسة: التشكيلة الكاملة، الحصة السوقية، القطاعات السوقية المغطاة:

¹ محمد بوتين، رتبة حديد، اليقظة التنافسية ضرورة حتمية لتنافسية المؤسسة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، جامعة الجزائر، العدد 10، 2004، ص 50.

² نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2003، ص 67.

³ علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2010/2011، ص 110.

⁴ هواري معراج، ناصر دادي عدون، اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، عدد خاص، ص 59.

◀ تقنية البيع والتوزيع: شبكة التوزيع، خطوط التوزيع، الأسعار المطبقة، الشركاء: شبكة الموردين، المقاولين؛ العلاقة مع باقي الأعوان؛

◀ الإنتاج: نظام الإنتاج، الموارد المستعملة، تكلفة الإنتاج؛

◀ البحث والتطوير: التكنولوجيات، وبراءات الاختراع المسجلة؛

❖ اليقظة التكنولوجية: "تشير إلى الجهود المبذولة من طرف المنظمة والوسائل المسخرة والإجراءات المتخذة بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجية، والتي تهتم المنظمة حاليا أو مستقبليا"¹.
وتهدف اليقظة التكنولوجية إلى:

◀ جمع المعلومات التكنولوجية لاستغلالها في الإبداعات التكنولوجية؛

◀ تحديد التقنيات المتبعة من طرف المنافسين؛

◀ الاهتمام بالتطور التكنولوجي بما فيه من إبداعات في السلع والخدمات والتطور في طرق وأساليب الصنع.

❖ اليقظة التجارية: "هي النشاط الذي تدرس المؤسسة من خلاله العلاقة (موردين/زبائن) وكذا المهارات الجديدة في السوق، معدل نمو السوق، فهي تركز بشكل خاص على الزبائن والموردين من أجل تطوير المنتجات والخدمات"².

وإجمالا فإنه في إطار اليقظة التجارية يتم دراسة السوق الأمامي والسوق الخلفي، على حد سواء بمعنى متابعة الحاجات المتطورة للزبائن والعمل على تلبيةها، مع محاولة جلب الزبائن غير المهتمين بمنتجات المنظمة إلى جانب البحث أو التنقيب عن موردين جدد مع الحفاظ على العلاقة بين الموردين الدائمين.

❖ اليقظة البيئية: "تخص كل ما تبقى من عناصر في بيئة المنظمة، والتي لم تأخذها الأنواع السابقة بعين الاعتبار كاليقظة التشريعية، المالية، السياسية، اليقظة الخاصة بعلم البيئة، اليقظة الثقافية"³.

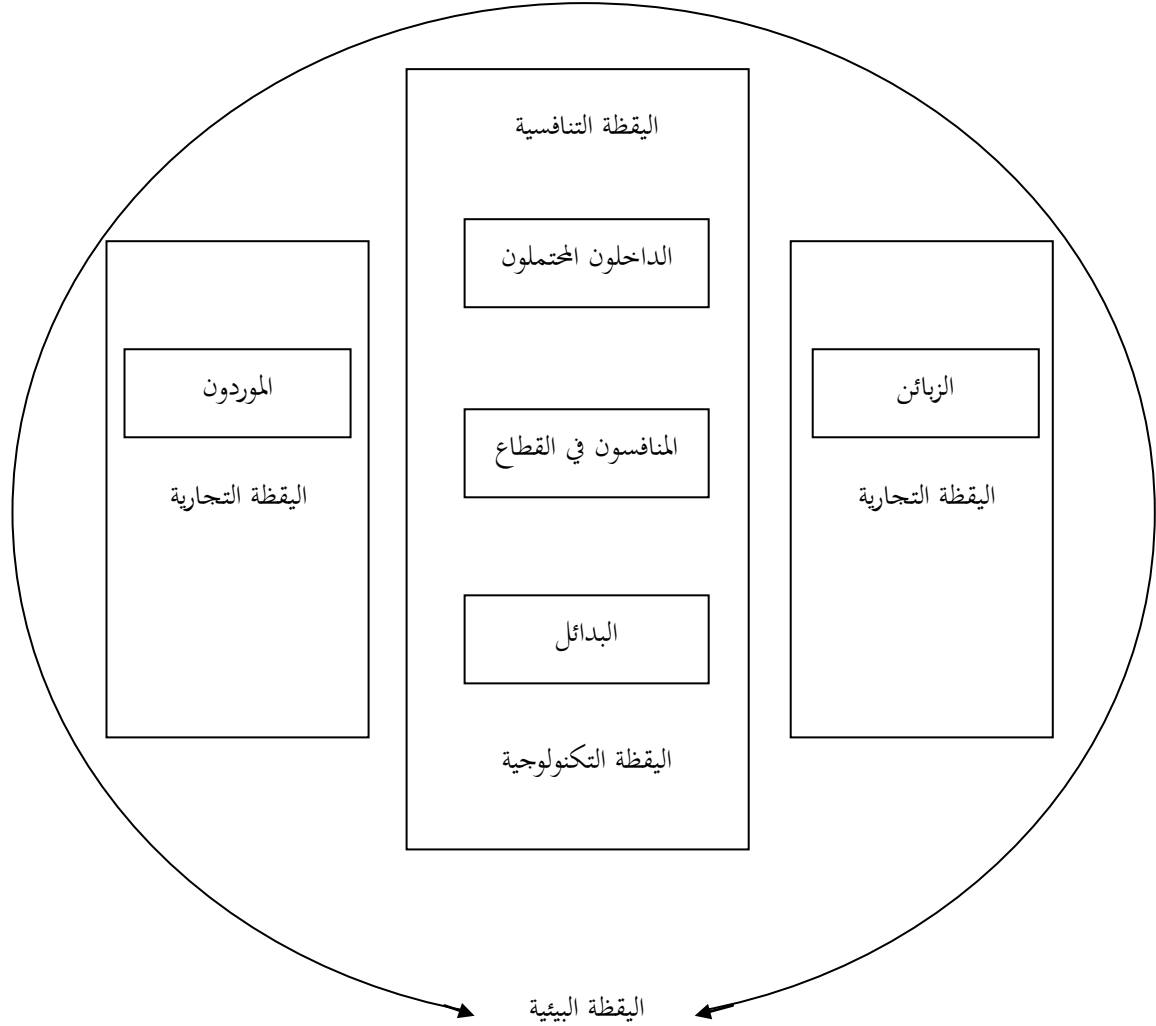
¹ نحاسية رتيبة، أهمية يقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية، حالة خطوط الجوية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2004/2003.

² علاوي نصيرة، مرجع سابق ذكره، 113.

³ نحاسية رتيبة، مرجع سابق، ص 73.

والشكل التالي يوضح أنواع اليقظة التنافسية، التكنولوجية، التجارية، البيئية.

(للقوى M.PORTER : الأنواع الأربعة لليقظة مجتمعة مع نموذج ((07) الشكل رقم



المصدر: نحاسية رتيبة، مرجع سبق ذكره، ص 74.

رابعاً: الاستراتيجيات العامة للتنافس

تحدد الإستراتيجيات العامة للتنافس الآلية التي تتنافس بها المنظمة لتحقيق التفوق على منافسيها وذلك من خلال مصادر قوتها لتحقيق أداء أفضل، وتشتمل هذه الاستراتيجيات على ثلاثة إستراتيجيات هي إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التركيز والتي سيتم التطرق إليها من خلال هذا المطلب.

1- تعريف الإستراتيجية التنافسية:

تعرف الإستراتيجية التنافسية على أنها: "خطط طويلة الأجل وشاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بي البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف"¹.

كما تعرف على أنها: "مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة عن المنافسين"².

- وفيما يخص عملية صياغة هذه الاستراتيجيات فإنها تشمل على أربعة عوامل أساسية تتمثل فيما

يلي:

- ◀ نقاط قوة وضعف المنظمة؛
 - ◀ القيم الشخصية لمسيري المنظمة (حاجات المسيرين الرئيسية)؛
 - ◀ الفرص والتهديدات؛
 - ◀ التوقعات الاجتماعية (ما يطلبه المجتمع من المنظمة وتتأثر بسياسة الدولة والوعي الاجتماعي)؛
- 2- الأنواع الثلاثة لاستراتيجيات التنافس:

قام (M.PORTER) باقتراح ثلاثة استراتيجيات للتنافس، يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

الإستراتيجيات العامة للتنافس (08) الشكل رقم

تميز المنتج	تكلفة أقل
إستراتيجية التمايز	إستراتيجية قيادة التكلفة
إستراتيجية التركيز بالاعتماد على التمايز	إستراتيجية التركيز بالاعتماد على تخفيض التكاليف

الصناعة ككل
نطاق التنافس
قطاع سوقي معين

Source: M.Porter, L'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, op ct, P24

¹ فلاح حسين عدادى الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 18.
² روبرت أ. بتس ديفيدلي، ترجمة الحكيم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص 8.

(1) إستراتيجية قيادة التكلفة:

تعرف على أنها: "إستراتيجية تنافسية تعتمد على التكلفة المنخفضة وموجهة إلى أسواق مستهدفة كبيرة، وتتطلب أساليب وأدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية، وملاحظة مستمرة ومحكمة للتكلفة بغرض خفضها ورقابة صارمة على التكلفة بغرض خفضها ورقابة صارمة على التكلفة وهامش الربح"¹.

❖ هناك العديد من المزايا التي تحققها إستراتيجية القيادة في التكلفة، وخاصة تلك المتعلقة بتوفير قدر من الحماية ضد كل أنواع قوى التنافس الخمس أهمها:²

◀ المنافسين: المنظمة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أسعار.

◀ المشترين: فالمنظمة المنتجة بتكلفة أقل سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.

◀ الموردین: المنظمة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها أن تكون في مأمن من الموردين في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة إذا استطاعت تحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة.

◀ المنافسين المحتملين: المنظمة التي تطبق هذه الإستراتيجية تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من أي منافس جديد.

◀ المنتجات البديلة: فالمنظمة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها مقارنة نفسها بمنافسيها باستخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

❖ وحتى تتحقق النتائج المنتظرة من إتباع المنظمة لإستراتيجية قيادة التكلفة يتطلب ذلك توفر جملة من الشروط هي:³

◀ وجود طلب اتجاه السعر، حيث يجب أن يقابل كل تخفيض في السعر، ارتفاع في الكميات المشتراة من قبل المستهلكين.

◀ نمطية السلع المقدمة للمستهلكين.

◀ عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.

◀ وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشترين.

◀ محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها إطلاقا بالنسبة للمشترين.

❖ كما هناك محددات رئيسية للتكلفة يمكن استخدامها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة مع المنافسين تتمثل فيما يلي:⁴

◀ وفورات اقتصاديات الحجم من خلال توزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الإنتاج.

◀ وفورت منحى التعلم والخبرة من خلال تأدية العمل بكفاءة أكبر وانخفاض الأخطاء المكلفة.

◀ استغلال الطاقة بنسب مرتفعة.

محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 176.¹

² ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 166-168.

³ شارلز هيل، جاريت جونز، مرجع سابق، ص 308.

⁴ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 117.

◀ تخفض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها.

◀ درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة لأنها أكثر كفاءة.

❖ ومع ذلك فهناك بعض العيوب لإستراتيجية القيادة في التكلفة، والتي تتمثل في قدرة المنافسين على إيجاد طرق ووسائل لإنتاج منتجات بتكاليف أقل وبالتالي إلغاء ميزة التكلفة الأقل للمنظمة من بينها¹:

◀ تقوم الشركات المنافسة لرائدة التكلفة بتطبيق أساليب تكنولوجية تسمح بتحقيق مستوى من التكاليف قد يكون هو الأكثر انخفاضا في القطاع.

◀ قد يتمكن المنافسون من تحقيق مزايا التكلفة من خلال التوفير في تكلفة العمالة.

◀ تنطوي إستراتيجية القيادة في التكلفة على مخاطر تتمثل في التركيز الشديد على تخفيض التكاليف، الأمر الذي قد يؤدي إلى إهمال عناصر أساسية أخرى مثل ملاحظة التغيير لا التي تطرأ على أذواق المستهلكين.
(2) إستراتيجية التمايز:

تستطيع المنظمة أن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا من خلال خلق درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، حيث تعرف إستراتيجية التمايز بأنها: "قدرة المنظمة على إنتاج سلع وخدمات ذات قيمة أكبر من سلع وخدمات المنافسين الآخرين، وتحقيق التمايز بخصائص ومواصفات معينة للمنتج مثل الجودة، التصميم، صورة العلامة... الخ، يتم تقديرها من طرف الزبائن والمستهلكين ويساعد هذا التمايز على جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن والمستهلكين، وكسب ثقتهم ووفائهم"².

❖ وهناك عدة نواحي للتمايز منها:

◀ التمايز على أساس التفوق التقني.

◀ التمايز على أساس الجودة.

◀ التمايز على أساس تقديم خدمت مساعدة أكبر للمستهلك.

◀ التمايز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك مقابل المبلغ المدفوع.

❖ كما أن إستراتيجية التمايز تحقق مزايا أكبر في حال توافر عدة شروط نذكرها منها³:

◀ عندما يدرك العملاء مقدار الاختلاف والفروقات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن منتجات المنافسين.

◀ تعدد استخدامات المنتج ومدى توافرها مع حاجات المستهلك.

◀ عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التمايز.

❖ فتبني هذه الإستراتيجية من طرف المنظمة يسمح بمقاومة المنافسة فهي تساعد على:

◀ تجنب المنافسة: عندما يستهدف التمييز قطاعات سوق معينة، وتتكلم هنا عن إستراتيجية التركيز على شريحة معينة من الزبائن في قطاع ضيق من السوق، وبالتالي فالتمييز ينقص من حدة المنافسة، كما أن حواجز الدخول تكون واضحة بالنسبة للمنتجين لأن الداخلين الجدد يحتم عليهم إجراء استثمارات باهظة في التميز.

¹ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 162.

² المرجع نفسه، ص 163.

³ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 119.

◀ تسمح إستراتيجية التميز للمنظمة بأن تكون أقل حساسية لقوة مع الموردين والزبائن: غداً أن جودة المنتجات والخدمات تسمح للمنظمة بالتصدي للموردين لأنها تقوي قوة التفاوض مع الزبون.

❖ ومع هذه المزايا فهناك بعض المشاكل التي قد تواجه إستراتيجية التمايز وتتجسد المشكلة الرئيسية في مدى قدرة المنظمة في المدى الطويل على المحافظة على تميزها في أعين العملاء، لأنه غالباً ما يتحرك المنافسون بسرعة لتقليد ومحاكاة المنتجات التي تتسم بالتميز. وأيضاً هناك مشكلة أخرى لا تقل أهمية عن سابقتها التي قد تواجه المنظمة المتميزة، وهي تكلفة التميز، فكلما كانت التكاليف المصاحبة للعملية تمايز المنتجات مرتفعة بشكل مبالغ فيه كلما قلل ذلك من فرصة نجاح إستراتيجية التمايز¹.

(3) إستراتيجية التركيز:

تعرف على أنه: "إستراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف، أو إلى مجموعة معينة من المشترين دون غيرهم، وذلك بدلاً من التعامل مع السوق ككل"². وهناك نوعين من التركيز³:

◀ التركيز مع خفض التكلفة:

هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج، وذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق، أو على مجموعة معينة من المشترين، والذين يتم خدمتهم فقط كقطاع صغير وليس السوق ككل، وفي حالة استخدام هذه الإستراتيجية فإن المنظمة تسعى إلى تحقيق في ميزة في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.

◀ التركيز مع التمايز:

هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على تمايز المنتج وموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق وليس السوق ككل، أو إلى مجموعة من المشترين دون غيرهم، وفي حالة استخدام هذه الإستراتيجية من قبل المنظمة أو وحدة الأعمال تسمى بميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف والتي تعتمد على التمايز من خلال منتجاتها وخلق الولاء لعلامة تلك المنتجات.

❖ وتتمكن المنظمة من تنفيذ إستراتيجية التركيز بنجاح في الحالات التالية⁴:

◀ عندما تتواجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو استخدامات متعددة للمنتج.

◀ عندما لا يحاول أي منافس أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.

◀ عندما تتباين القطاعات بشكل معتبر من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.

◀ عندما تشتد حدة قوى التنافس الخمسة بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.

¹ وليد الهلالي، الأسس العام لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، مذكرة ماجستير، في العلوم التجارية، فرع الإستراتيجية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2008-2009، ص 59.

² وائل محمد صبيح إدريس، طاهر محسن الغالي، مرجع سابق، ص 108.

³ ثابت عبد الرحمن ادريس، مرجع سابق، ص 285-257.

⁴ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 121.

❖ تتمثل المزايا المحققة للمنظمة التي تتبنى إستراتيجية التركيز فيما يلي:

◀ رفع القدرة التفاوضية للمنظمة بالنسبة للمشتريين نظرا لتوفيرها منتج لا توفره المنظمات الأخرى.

◀ القدرة على رفع ولاء العملاء وتقليل التهديد الناتج عن المنتجات البديلة.

المطلب الثاني: مفاهيم وأساسيات حول الميزة التنافسية

تجهد المنظمة في بيئة تنافسية قصد التفوق على منافسها ضمن قطاع النشاط، ولن يكون لها ذلك إلا إذا حازت على عنصر أو عناصر تميزها عنهم. لذا أصبح مفهوم الميزة التنافسية يحتل مكانة هامة في التفكير الاستراتيجي للمنظمة. وعليه سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الميزة التنافسية، أنواعها ثم التطرق إلى مصادرها وأخيرا محدداتها ومعايير الحكم على جودتها.

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

يحل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في التفكير الاستراتيجي للمنظمات، حيث تمثل القاعدة الأساسية التي يرتكز عليها أداء المنظمات، وعليه سوف يتم استعراض بعض التعاريف التي تناولت مفهوم الميزة التنافسية والتطرق إلى تعريف سلسلة القيمة.

تعريف الميزة التنافسية

يرى (M.PORDET) بأن الميزة التنافسية: "تنشأ من القيمة التي استطاعت المنظمة أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية". حيث تعرف الميزة التنافسية على أنها: "ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه ف حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس"¹.

وتعرف كذلك بأنها: "كل ما تختص به المنظمة دون غيرها وبما يعطيها قيمة مضافة إلى الزبائن بشكل يزد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق، حيث يمكن أن تقدم المنظمة من النافع أكثر من المنافسين أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل"².

كما أنه لا بد من الإشارة إلى أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد المتاحة، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات التي تتمتع بها المنظمة، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية، مما يدل على أن تحقيق الميزة التنافسية يرتبط ببعدين أساسيين هما³:

◀ القيمة المدركة لدى العميل: حيث يمكن للمنظمة استغلال إمكانياتها المختلفة لتحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، في حين نجد أن فشل

¹ نبيل خليل مرسي، مرجع سابق ، 1998، ص 37.

² طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، مكتبات مؤسسة الأهرام، مصر، 2002، ص 190.

³ عبید علی أحمد الحجازي، اللوجستك كبدیل للميزة النسبية، دار المعارف، الإسكندرية، 2000، ص 77.

المنظمة في استغلال إمكانياتها المتميزة قد يكلفها الكثير، لهذا نجد أن هذا البعد يحقق للمنظمة ميزة تنافسية إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم معها على قيمة أعلى منافسيها.

◀ التميز: يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة أو عمل نسخة منها، وهذا ما يطلق عليه بعد التميز، الذي تسعى إلى تحقيقه جميع المنظمات التي ترغب في البقاء في السوق.

من خلال التعارف السابقة يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها: "قدرة المنظمة على تقديم سلعة أو خدمة ذات تكلفة أقل أو منتج متميز عن نظيره في الأسواق، مع قدرة المنظمة على الاستمرار في الاحتفاظ بهذه الميزة".

وتبرز أهمية الميزة التنافسية بالنسبة للمنظمات من خلال الجوانب التالية¹:

◀ تعطي للمنظمة تفوقا نوعيا وكميا وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.

◀ تجعل من منظمة الأعمال متفوقة في الأداء أو في قيمة ما تقدمه للعملاء أو الاثنين معا.

◀ تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء وباقي المتعاملين والمنظمة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل.

◀ لكون الميزات التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد فإن هذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.

◀ نظرا لكون الميزات التنافسية مستندة على موارد المنظمة وقدراتها وجداراتها لذلك فإنها تعطي حركية وديناميكية لعمليات الداخلية للمنظمة.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون²:

◀ حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.

◀ الاستمرارية، بمعنى إمكانية استمرارها خلال الزمن

◀ إمكانية الدفاع عنها من تقليد المنافسين، أي يصعب على المنافسين محاكاتها أو إلغاؤها.

◀ تضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، لأن كل شرط مرتبط بالآخر.

سلسلة القيمة:

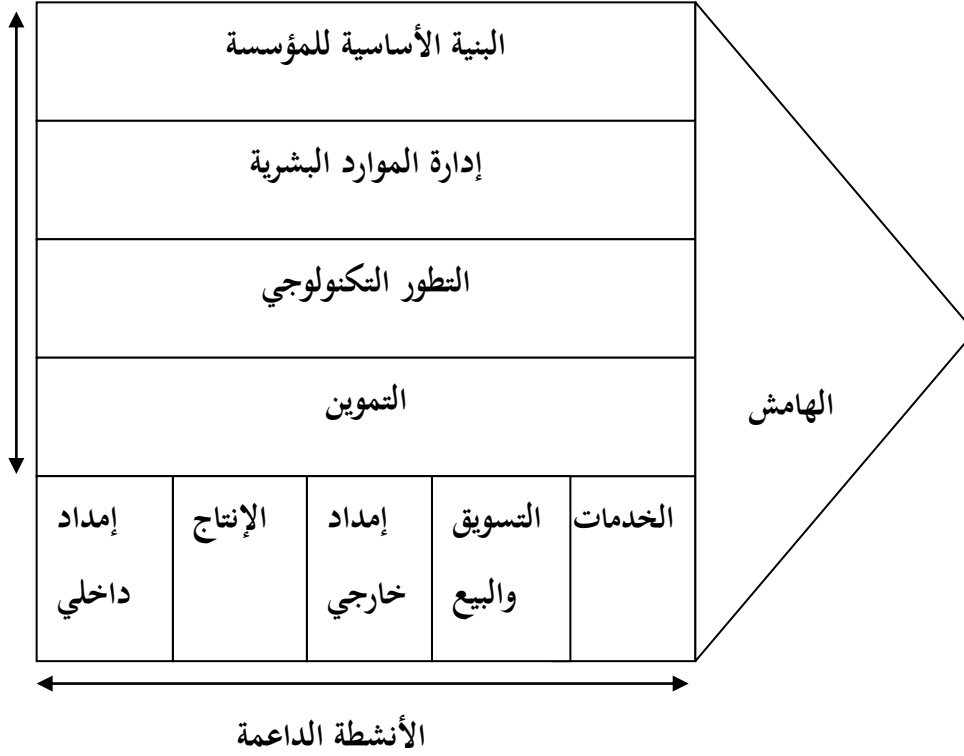
يعتبر مايكل بوتر أول من تطرق إلى مصطلح سلسلة القيمة ويمكن تعريفها على أنها: "طريقة نظامية للنظر إلى الأنشطة التي تؤديها المنظمة، ويمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التنافسية التي تحققها المنظمة على منافسيها".

حيث يقوم أسلوب سلسلة القيمة بتجزئة أنشطة المنظمة إلى مجموعة من النشاطات المسؤولة عن خلق القيمة، والتي يمكن تصنيفها إلى أنشطة أولية وأخرى داعمة كما يوضحه الشكل التالي:

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 309.

² سمية بوروي، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010-2011، ص 167.

(M.Porter سلسلة القيمة حسب (09) الشكل رقم



Source : M. Porter *l'avantage concurrentiel des nations*, dunod, paris, 2000, p53.

◀ الأنشطة الأولية: ترتبط بالإنتاج الفعلي للمنتج أو الخدمة التي تقدمها للمنظمة وتسليمها وتسويقها للمشتري وكذا خدمات ما بعد البيع، وهي بذلك تمثل المهمة الأساسية التي تؤديها المنظمة لإنتاج وتوصيل السلعة أو الخدمة إلى العمل¹.

وتتضمن هذه الأنشطة كل من²:

● الإمدادات الداخلية: وهي أنشطة مرتبطة باستلام، وتخزين، وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج، وتشمل مناولة المواد والمخازن، والرقابة على المخزون، والمرجعيات إلى الموردين.

● الإنتاج (العمليات): وهي الأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى المنتجات في شكلها النهائي وتشمل التشغيل على الآلات، والتجميع، والتعبئة، وصيانة الآلات.

● الإمداد الخارجي: وهي أنشطة مرتبطة بالتجميع، والتخزين والتوزيع المادي للمنتج إلى العملاء، وتشمل تخزين المنتجات التامة، ومناولة المواد، تنفيذ وجولة الطلبات.

● التسويق والمبيعات: هي أنشطة مرتبطة بتزويد الوسائل التي يمكن من خلالها لعميل أن يشتري المنتج وتحفزه على الشراء، وتشمل الإعلان، والترويج، ورجال البيع، اختيار المنفذ والعلاقات مع منافذ التوزيع والتسعير.

● الخدمة: وهي كل الأنشطة المرتبطة بتقديم الخدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج ووفاء المستهلك، وتشمل خدمات التركيب، الإصلاح، التدريب، قطع الغيار والأجزاء وتعديل المنتج.

◀ الأنشطة الداعمة: وهي تزود الأنشطة الأولية في سلسلة القيمة بالمدخلات اللازمة التي تسمح لها بالتحقق والحدوث. وتتضمن هذه الأنشطة كل من³:

● البنية الأساسية للمنظمة: تشمل أنشطة الإدارة العامة، المحاسبة، الجوانب القانونية، التمويل، التخطيط الاستراتيجي، وكل الأنشطة المساعدة والأساسية لتشغيل حلقة القيمة ككل.

● إدارة الموارد البشرية: تمثل الأنشطة الضرورية لضمان اختيار المزيج الصحيح من الأفراد المهرة لأداء كل ما يتعلق بأنشطة سلسلة القيمة بشكل فعال، وتشمل التدريب، والتحفيز المناسب ونظام التعويض والمكافآت.

● التنمية التكنولوجية: تشمل كل الأنشطة المتعلقة بتصميم المنتجات وتحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة القيمة، وتشمل المعرفة الفنية والإجراءات والمدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط داخل حلقة القيمة.

● الشراء: تتعلق بالأنشطة التي تعمل وتساعد المنظمة للحصول على المدخلات المطلوبة، سواء المواد الأولية أو الآلات، وكل ما هو ضروري للمنظمة. وبهذا فهي تتغلغل عبر حلقة القيمة ككل، لأنها تدعم كل نشاط في المنظمة.

¹ روبرت أ. بتس ديفلي، ترجمة الحكيم الخزامي، مرجع سابق، ص 205.

² طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 319.

³ نبيل خليل المرسي، مرجع سابق، ص 92-93.

المطلب الثالث: أنواع ومصادر الميزة التنافسية

أولاً: أنواع الميزة التنافسية

صنف (M.PORTER) الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين تكون المنظمة من خلالهما في موقع متميز مقارنة بالمنافسين، ويتمثل هذين النوعين في ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز.

1. ميزة التكلفة الأقل: نقول عن منظمة ما أنها تحوز على ميزة التكلفة الأقل، إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافس. وتعني كذلك قدرة المنظمة على تصميم وتصنيع وتسويق منتج بتكلفة أقل مقارنة بالمنظمات المنافسة، مما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكثر. وذلك من خلال تحقيق كلفة متغيرة أقل، أو تحقيق مستوى أقل من نفقات التسويق أو النفقات التشغيلية والنفقات الإدارية¹.

وتتم الحيابة على ميزة التكلفة الأقل من خلال مراقبة العوامل التالية²:

◀ مراقبة الحجم: من خلال توسيع تشكيلة المنتجات، الحيابة على وسائل إنتاج جديدة، التوسع في السوق أو تكثيف نشاط تسويقي، غير أن الحجم التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر، ومن منطقة إلى أخرى.

◀ مراقبة التعلم: التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة، من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، فالمسيرون مطالبين بتحسين التعلم وتحديد أهدافه. من خلال مقارنة أساليب وتقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع.

◀ مراقبة استعمال قدرات المؤسسة ومدى مطابقتها لمتطلبات السوق والإنتاج.

◀ مراقبة الروابط تحسن المنظمة موقعها في ميدان التكاليف، إذا تمكنت من التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة، واستغلالها من جهة أخرى.

◀ مراقبة الإلحاق: يتم هنا إما تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة، وذلك قصد استغلال الإمكانيات المشتركة أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

◀ مراقبة الرزنامة: بمعنى المفاضلة بين كون المنظمة السابقة لدخول قطاع أو انتظارها لمدة محددة قبل دخولها هذا القطاع، ذلك أن الامتيازات في التكاليف الممنوحة تختلف، فعادة ما تستفيد المنظمات السابقة إلى بعض القطاعات من ميزة التكلفة الأقل، لكن هناك بعض القطاعات الأخرى أين يكون الانتظار أفضل.

◀ مراقبة الإجراءات التقديرية وتغيير أو إلغاء الإجراءات المكلفة التي لا تساهم ايجابيا في ميزة التكلفة الأقل.

◀ مراقبة التموضع أو التمرکز الخاص بالأنشطة، بالموردين وبالعلاء والذي من شأنه تقليص التكاليف.

¹ زروخي فيروز، سكر كثة، الملتقى الدولي الخامس، حول دور الرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، ص 14.

² علالي مليكة، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 109.

◀ مراقبة العوامل الحكومية والسياسية كالتشريعات الموضوعة لتنظيم النشاط الاقتصادي.
2. ميزة التميز: هي قدرة المنظمة على تقديم منتجات متميزة وفريدة ذات قيمة مرتفعة ونفعية من وجهة نظر المستهلك، بما فيها الجودة، الخصائص الفريدة للمنتج وخدمات ما بعد البيع والضمانات المقدمة¹.

وتستند الحيازة على ميزة إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد تتمثل فيما يلي²:

◀ الإجراءات التقديرية: تقدم المنظمات على اختيارات تقديرية للأنشطة التي يجب أن تعتمد والكيفية التي تمارس بها، حيث يمكن أن تعتبر هذه الإجراءات عاملاً مهماً على تفرد المنظمة وتتمثل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، الخدمات المقدمة.

◀ الروابط: تنبع خاصية التفرد من الروابط الكامنة بين الأنشطة أو من خلال الروابط مع الموردين، ومع قنوات التوزيع الخاصة بالمنظمة.

◀ التموضع: تحوز المنظمة على خاصية التفرد، إذا ما أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها وكذا المواقع التي تحتلها وحداتها الإنتاجية أو مركزا التوزيع التابعة لها.

◀ التعلم وأثاره نشره: تنجم خاصية التفرد لنشاط معين عندما مارس التعلم بصفة جيدة والتي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأحسن بفضل المعرفة التي يملكها الأفراد.

◀ الإدماج: حيث أن إدراج وإدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة، يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز المنظمة.

◀ الحجم: والذي قد يتناسب إيجابياً أو سلباً مع عنصر التميز والتفرد الخاص بالمنظمة.

◀ الرزمانية: إذا تحوز المنظمة على ميزة لكونها السبابة في مجال نشاطها على منافسيها، في حين تحقق منظمة أخرى الزيادة بسبب انطلاقها متأخرة مما يسمح لها باستخدام التكنولوجيا الأكثر تطوراً.

ثانياً: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

تحدد الميزة التنافسية للمنظمة وفقاً لبعدين أساسيين يمكن من خلالهما تحديد مدى إمكانية المنظمة على مواجهة المنافسين، أو الصمود والبقاء محتكرة لهذه الميزة لأكثر فترة ممكنة.

أولاً: محددات الميزة التنافسية

(1) حجم الميزة التنافسية: عن الميزة التنافسية للمنظمة كلما كانت واضحة، سواء من ناحية التكلفة أو من ناحية التمييز، فهذا يفرض على المنظمات المنافسة بذل جهود معتبرة حتى تتمكن من التغلب عليها وإبطال سيطرتها في السوق، وبالتالي التقليل من المستهلكين لمنتجاتها. ومن هذا المنطلق يمكن القول أن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة كما هو الحال في المنتج³. كما يبينه الشكل التالي:

¹ زروخي فيروز، سكر كزة، مرجع سابق، ص 15.

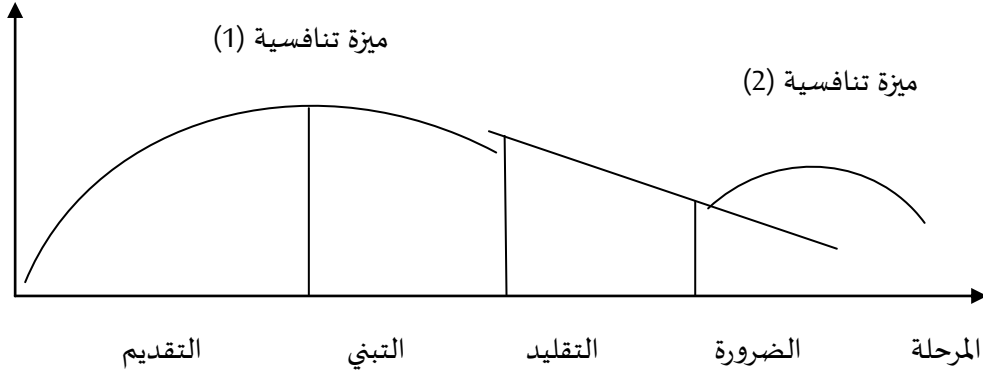
² وليد الهلالي، مرجع سابق، ص 29-30.

³ عبد الله بلوناس، بوزيد لمجد، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة- مدخل حلقة القيمة لبورتر، الملتقى الدولي الرابع جو المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة شلف، 10-09 نوفمبر،

2010، ص 05.

دورة حياة الميزة التنافسية (10) الشكل رقم:

حجم الميزة



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 86.

ويمكن إيجاز المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية في¹

- ◀ مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي. وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا واسعا، من خلال الأدوات التسويقية وخاصة الترويج، ومن هنا يمكن القول أنه هذه المرحلة تتطلب استثمارات ضخمة واستخدام التكنولوجيا المتقدمة التي تتيح للمنظمة التفوق على المنافسين.
- ◀ مرحلة التبني: تمثل هذه المرحلة بداية تعرف المنافسين على الميزة التنافسية، ومدى تأثيرها على المستهلك وعلى حصصهم السوقية، فيحاول المنافسون تبني هذه الميزة أو تحسينها، وهنا تعرف الميزة التنافسية نوعا من الاستقرار والثبات النسبي بفعل تزايد عدد المنافسين.
- ◀ مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة التنافسية وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود، لكون قيام المنافسين بتقليد ومحاكاة ميزة المنظمة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثم انخفاض في الوفرة.
- ◀ مرحلة الضرورة: في هذه المرحلة تظهر الحاجة إلى تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة على أساس تختلف تماما على أساس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المنظمة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

¹ رحيل أسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010/2009، ص 52.

2) نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

يعبر عن درجة توسع نشاطات وعمليات التي قد تكسبها مزايا تنافسية إضافية حقيقية، وذلك حسب حجم نشاطاتها أو الأسواق التي تستهدف المنظمة الوصول إليها¹.

وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي:²

◀ نطاق القطاع السوقي: والذي يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بن التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة السوق ككل.

◀ النطاق الرأسي (التكامل الرأسي): يعبر هذا الأخير عن مدى أداء المنظمة لأنشطتها داخليا وخارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة مرونة أقل للمنظمة في تغيير مصادر التوريد.

◀ النطاق الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المنظمة، ويسمح هذا البعد للمنظمة بتحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية. وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمنظمات التي تعمل على نطاق عالمي إذا تقدم منتجاتها وخدماتها في مختلف أنحاء العالم.

◀ نطاق الصناعة: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة، فوجود روابط مختلفة بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فممكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا، الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتهي لها المنظمة.

ثانيا: معايير الحكم على وجود الميزة لتنافسية

تحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية بثلاث ظروف هي:

(1) مصدر الميزة: يمكن التمييز بين نوعين من المزايا وفقا لهذا المعيار هما:

◀ مزايا تنافسية منخفضة: تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام، وهي سهلة التقليد نسبيا من قبل المنافسين.

◀ مزايا تنافسية مرتفعة: تستند على تميز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء، وتتطلب هذه المزايا توافر مهارات وقدرات عالية.

(2) عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة: في حالة اعتماد المنظمة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادر التنافسية لكي يصعب على المنافسين تقليدها.

(3) درجة تحسين، تطوير والتجديد المستمر في الميزة: تقوم المنظمات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المنظمات المنافسة بتقليد ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة، كما يجب على المنظمة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية.

¹ عبد الله بلوناس، بوزيدي لمجد، مرجع سابق، ص 7.

² سمية بروبي، مرجع سابق، ص 169.

ثالثاً: مصادر الميزة التنافسية

تسعى كل منظمة إلى اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية في قطاع النشاط الذي تشغله، الأمر الذي أوجب عليها ضرورة إعادة وتهيئة القدرات والإمكانات من خلال البحث عن مصادر تقوي وتدعم بها هذه المزايا وتجعلها في مركز تنافسي جيد في السوق.

أولاً: الموارد

الموارد هي: "الأصول المتخصصة أو المتميزة للمنظمة التي تساهم في خلق القيمة، ويمكن لهذه الموارد أن تساهم في تكوين ميزة تنافسية إذا تميزت بالدقة والندرة والاستمرارية بالإضافة إلى كونها غير قابلة للتقليد أو الاستبدال"¹.

ويكون المورد أساسياً للمنظمة إذا تمتع بمجموعة من الخصائص والصفات:

- ◀ أن يكون المورد ذو قيمة تنافسية للمنظمة.
 - ◀ أن يتصف المورد بالندرة ويأتي في إطار عدم قدرة المنافسين على حيازته.
 - ◀ لا يمكن تقليده من قبل المنافسين أو أن تكاليف تقليده عالية جداً.
 - ◀ أن تمتلك المنظمة قدرات تنظيمية وإدارية تمكنها من الاستغلال الفعال للمورد.
- ويمكن التمييز بين نوعين من الموارد:

(1) الموارد الملموسة: وتشمل الموارد المادية التالية²:

◀ المواد الأولية: تظهر أهمية المواد الأولية في مدى تأثيرها في جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، لذا يتوجب على هذه الأخيرة أن تحسن اختيار مورديها وأن تتفاوض معهم على جودتها، أسعارها ومواعيد تسليمها.

◀ معدات الإنتاج: تعتبر من أهم أصول المنظمة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، وينعكس دورها في بناء الميزة التنافسية من خلال الحيازة عليها وتشغيلها بشكل سليم، وبرمجة عمليات الصيانة من أجل ضمان استمرارية فعاليتها لأطول مدة ممكنة.

◀ الموارد المالية: كلما كان للمنظمة قدرة مالية كبيرة، أمكنها ذلك من تقديم منتجات جديدة، وتوسيع نشاطها، بالإضافة إلى إمكانية فتح مناطق جديدة لصرف وتوزيع منتجاتها، مما يعزز موقعها التنافسي.

حيث تظهر أهمية الموارد الملموسة في الكيفية التي يتم بها الحيازة عليها، وكذا الطريقة التي يتم استغلالها بها، والتوليف بنها بشكل يتيح الأداء للأنشطة باعتبار هذه الموارد تستغل من قبل معظم الأنشطة.

¹ زوخي فيروز، سكر كثة، مرجع سابق، ص 16.

² عمار بوشناف، مرجع سابق، ص 48-49.

(2) الموارد غير الملموسة: يمكن أن تشمل ما يلي:¹

◀ الجودة: تشير الجودة إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد من توقعاته. حيث تعد عاملاً أساسياً في خلق وتعزيز الميزة التنافسية، إذ لم يعد السعر المحرك لسلون المستهلك بل أصبحت الجودة تشكل الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى إلى تحقيقها.

◀ التكنولوجيا: يعد العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها.

وتصنف التكنولوجيا إلى ثلاثة أنواع مختلفة وذلك وفقاً لمساهمتها في إنشاء الميزة التنافسية، حيث نجد التكنولوجيا الأساسية وهي متاحة في السوق وتعد ضرورية للعمل في قطاع نشاط معين وهي ليست مصدراً لأي ميزة تنافسية، أما التكنولوجيا المحورية فهي تلك التي تتيح الحيازة على ميزة تنافسية حاسمة للمنظمات التي تتحكم بها، أما التكنولوجيا الناشئة والتي هي في مرحلة الانطلاق وتعمل على تحويلها إلى تكنولوجيا محورية.

◀ المعلومات: نعتبر المعلومات أحد الموارد الإستراتيجية في أي منظمة، حيث لا يمكن أداء العديد من العمليات الأساسية أو اتخاذ القرار المناسب بدونها، خاصة لمواكبة التغير الحاصل في البيئة، وتؤدي المعلومات دورها في تمكين المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية في حال حسن استغلالها، من حيث الانتقاء، التوقيت، مجال وطرق الاستخدام.

◀ المعرفة: تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المنظمة، وهي نتاج جهود متواصلة من البحث والتطوير، ويجب على المنظمة أن تكون مؤهلة للحصول عليها وأن تكون حذرة عند امتلاكها لأي مصدر من مصادر الميزة التنافسية. كما أن المعرفة تساهم في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر، مما يسمح للمنظمة بالحصول على ميزة تنافسية.

◀ معرفة كيفية العمل: تعبر عن درجة العالوية من الإتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج، التنظيم والتسويق، وبالتالي اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة. وتستمد هذه المعرفة من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى الرئيسية للمنظمة، وعليه يجب على المنظمة المحافظة عليها وأن تحول دون تسريب أو تسويق معلومات عنها للمنظمات المنافسة.

ثانياً: الكفاءات

تظهر كفاءة المنظمة من خلال التحسين المستمر للوضع في السوق، والعمل على تقديم أكثر إشباع لرغبات وحاجات المستهلكين، حيث أن الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات تتناسق وتترابط، وتتداخل فيما بينها في محتوى الأنشطة، وتراكم هذه القدرات يتولد عنه كفاءات خاصة بالمنظمة. وتنقسم الكفاءات إلى نوعين هما:

◀ الكفاءات الفردية: تتمثل في كل المؤهلات التي يحوزها الفرد عن طريق التكوين، التجربة المهنية والتجربة الشخصية، والتي يستعملها في نشاطه المهني لإنجاز أهداف محددة وبصورة فعالة.

¹ الداوي الشيخ، التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، ورقة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 09 و10 مارس 2004، ص 263.

الكفاءات الجماعية: وهي تركيبة فريدة من المهارات، القدرات المتوفرة لدى أفراد المنظمة نفوق نتيجتها النتيجة المرتبة عن جمع الكفاءات الفردية وذلك بفعل أثر المجموعة الناتج عن الديناميكية الجماعية للفاعلين.

المبحث الثالث: إدارة المعرفة كمدخل لبناء الميزة التنافسية

تؤثر إدارة المعرفة تأثيرا واضحا على أداء المنظمة لما تتيحه من إمكانيات جديدة تسمح باكتساب قدرات تنافسية متميزة، ومن خلال هذا سيتم توضيح أهمية المعرفة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، إضافة إلى توضيح العلاقة بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وكذلك أثر إدارة المعرفة على القوى التنافسية وأخيرا التطرق إلى أثر إدارة المعرفة على أداء المنظمات.

المطلب الأول: المعرفة كمورد لتحقيق لبناء الميزة التنافسية

على اعتبار أن الموارد الملموسة تتواجد داخل أو في محيط المنظمة، فإن الميزة التنافسية التي تحققها غير دائمة، وهذا لتوفر فرص للمنظمات المنافسة في تقليدها، أو الحصول عليها ضمن أجل زمني معين، من هذا المنطلق اتجه تركيز المفكرين على خلق القيمة المضافة وتحقيق الميزة التنافسية الدائمة، بالاعتماد على الموارد غير الملموسة، فهذه الموارد لا يمكن إيجاد بديل لها نظرا لطابعها الضمني، مما يعني أن المورد لتحقيق الميزة التنافسية الدائمة مرتبط بالمعارف الموجودة، والتي تسعى المنظمات إلى اكتسابها والمحافظة عليها.

-تعتبر المعرفة من أهم الموارد التي تحقق الميزة التنافسية للمنظمة ويرجع ذلك لأسباب التالية¹:

المعرفة مورد ذو قيمة لأن استعمالها يسمح بترقية أداء المنظمة وفعاليتها، وإعادة استخدامها يؤدي إلى تطويرها وتنميتها، عكس الموارد الملموسة.

الخطر في إمكانية أن ينقلها في إمكانية أن ينقلها المنافس ضعيف جدا نظرا لطابعها الغير مادي.

الغموض حيث يصعب على المنافس تفسير وفهم العلاقة ما بين المعرفة التي تمتلكها المنظمة، والميزة التنافسية المحققة.

التعدد الاجتماعي الذي يلف عملية إنشاء المعرفة من خلال العلاقات ما بين الأفراد والتفاعلات المختلفة.

من خلال هذه الشروط التي تتوفر في المعرفة، تصبح هي المعيار الحقيقي وعامل التميز في المنظمات، التي يستوجب عليها استغلاله بطريقة فعالة، وكفؤة. حيث أن المنظمات أصبحت أشد استيعابا واستخداما للمعرفة نتيجة سرعة التغيرات وتعاضم الفرص الناشئة عنها من ناحية، وتزايد المنافسة، وتعدد احتياجات العملاء من ناحية أخرى، لذا تعتبر المعرفة موردا يجب استغلاله وتسييره بفاعلية.

-وبناء على ذلك تظهر الأهمية الإستراتيجية لإدارة المعرفة من خلال الأدوار التي تقوم بها والمتمثلة فيما

يلي²:

¹ فريد كولتر، الإدارة الفعالة للمعرفة مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد

خيضر، بسكرة، العدد 12

² سملاي يحضية، مرجع سابق، ص 185.

- بناء وتنمية قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات التنافسية مبكرا والاستعداد للتكيف معها.
- توفر منظومة الكفاءات المحورية للمنظمة إمكانية تفعيل ميزتها التنافسية، بسبب احتياجها لرصيد معرفي يستخدم في استغلال الطاقات الإنتاجية وفي تقديم سلع وخدمات متميزة عالية الجودة تلي رغبات العملاء.
- إطلاق الطاقات الفكرية وقدرات الأفراد الفنية بالمنظمة على كافة المستويات بما يساهم في رفع كفاءة العمليات وتحسين الإنتاجية وتوفير الحلول الأفضل للمشكلات.
- تهيئ فرص تطور المنظمة بمعدلات متناسبة مع قدراتها، والفرص المتاحة لديها من خلال الاستغلال المكثف لنتائج المعرفة ومنتجاتها الثقافية المتجددة إلى جانب الخبرة المتراكمة للأفراد.
- تحقق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة من ذوي المعرفة ومتطلبات تقنيات الاتصالات والمعلومات حتى تصبح للمنظمة القدرة على رصد المعرفة من مختلف المصادر، ومعالجتها بالتحليل والتحديث وإتاحتها للاستخدام الفعال في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات وتشغيل الأنظمة والوظائف والعمليات.
- تساعد إدارة المنظمة على تغيير إطارها الفكري، وتحديث المفاهيم، والخبرات، والثقافات وتوظيفها.
- توفر المناخ الإيجابي المحفز للعاملين ذوي المعرفة بما يؤدي على إطلاق معرفتهم الكامنة ودفوعهم لتنميتها.
- اعتماد المستوى المعرفي كأساس لتقسيم الوظائف وتحديد الصلاحيات وتقديم المزايا والحوافز.
- تساعد المنظمة في استبعاد توازنها وتقليل خسائرها أثناء تعرضها للأزمات خاصة التنافسية منها.

المطلب الثاني: أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية

يتم تحديد أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية من خلال تحديد أثر تكنولوجيا المعلومات على قوى التنافس الخمس "لمايكل بورتر" حيث أن الاستخدام الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات يساعد المنظمات على اكتساب ميزة تنافسية من خلال توفير معلومات ومعرفة جيدة لحاجات المستهلكين، ويتضح أثر إدارة المعرفة على قوى التنافس من خلال ما يلي¹:

(1) أثر إدارة المعرفة على قوة المنافسين الجدد: يسعى المنافسون الجدد في الصناعة إلى جلب قدرات جديدة كالرغبة في الحصول على نصيب من السوق، أو أكبر كمية ممكنة من المواد، مما يهدد حالة الاستقرار للمنظمة خاصة وأن المنظمات القائمة تسعى لتخفيض الأسعار لجلب العملاء وتقوية مركزها التنافسي في السوق، لذلك فإن مجرد دخول منافسين جدد إلى السوق سوف يؤدي إلى تحول جزء من المستهلكين صوب المنافسين الجدد، وبالتالي أخذ حصة من السوق على حساب المتواجدين به أصلا. ولتفادي

¹ حسين عجلان حسن، "إستراتيجيات الإدارة المعرفية في ظل منظمات الأعمال"، مكتبة الجامعة، ثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 64-68.

ذلك يجب إعاقة المنافسين الجدد من الدخول إلى السوق، وحتى تتمكن هذه المنظمات من إعاقة دخول هؤلاء المنافسين الجدد لابد أن تبقى متميزة ببرنامجهما التسويقي سواء على مستوى السلع المقدمة أو السعر المعروض أو برامج التوزيع والترويج. وهذا لا يمكن توفيره إلا من خلال أنظمة معلومات متقدمة ومتطورة وحديثة، ومن خلال قاعدة بيانات حديثة وشاملة.

(2) أثر إدارة المعرفة على قوة إحلال المنتجات البديلة: إن وجود المنتجات البديلة يحد ويقلص من أرباح المنظمات الصناعية فهي تملك قوة المنافسة من خلال تخفيض أسعار منتجاتها وخدماتها، أو من خلال تحسين الأداء والقيمة المدركة لهذه المنتجات، وخاصة في غياب الولاء للسلعة القديمة واسمها التجاري. وعليه تعد المنتجات البديلة لمنتجات المنظمة من العوامل المنافسة التي تؤدي إلى تقليل الحصة السوقية لهذه المنظمات، وبالتالي تؤدي إلى تقليل أرباحها إذا استطاعت هذه المنتجات البديلة جذب المستهلكين والإحلال محل منتجات هذه المنظمات.

لأن ما يهم المستهلك بالنهاية هو القيمة التي سيحصل عليها من أي منتج سيقوم بشرائه.

(3) أثر إدارة المعرفة على قوة مساومة الموردين: تعد قوة الموردين من العامل المنافسة لأنها تؤدي إلى زيادة التكاليف وبالتالي تقليل الأرباح لمنظمات الأعمال، وتظهر قوة الموردين التنافسية من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض نوعية السلع المشتراة وسيطرة مجموعة قليلة من المنظمات على صناعة الموردين، وعدم توافر البدائل، وعدم توافر المواد الخام بنفس الجودة من الموردين خاصة عندما تكون المواد الخام عنصرا أساسيا من مداخلات السلعة. وقد اعتمدت المنظمات للتغلب على قوة الموردين على أنظمة أتمة عمليات الإنتاج لتقليل الاعتماد على القوى العاملة، وأنظمة معلومات متقدمة للحصول على معلومات ما الموردين وأسعارهم وخدماتهم، القوة العاملة وأنظمة معلومات متقدمة للحصول على معلومات ما الموردين وأسعارهم وخدماتهم، واعتماد أنظمة مساعدة لاتخاذ القرارات مما يؤدي إلى السيطرة على الكثير من أنشطة الموردين.

(4) أثر إدارة المعرفة على قوى الزبائن: تعد القوة التي يتمتع بها الزبائن والمتمثلة في القدرة على تخفيض الأسعار من العناصر المهمة التي تؤدي إلى تقليل أرباح المنظمات، لذلك ومن خلال الاعتماد على التكنولوجيا المعلومات الحديثة والمتطورة استطاعت هذه المنظمات تقليل هذه القوة وذلك باعتماد أسلوب تكاليف التحويل، وهي عبارة عن التكاليف التي يتحملها الزبون إذا حاول الانتقال في تعاملاته التجارية من مورد إلى آخر بديل مثل تكاليف إعادة تدريب العاملين وتكاليف خدمات ما بعد البيع، وغيرها من التكاليف. كما تجدر الإشارة إلى أنه ضمن إطار المعرفة فإن الزبون يعتبر مصدرا أساسيا من مصادر المعرفة. حيث أن هذا المصدر في العلاقات طويلة الأمد يمكن أن يكون الممثل الأكثر حيوية وواقعية للسوق والتغيرات الجارية فيه، فإلى جانب أن حاجاته تمثل الخصائص الأكثر أهمية لمنتجات وخدمات المنظمة، فإن التغيرات يمكن رصدها وبشكل مبكر من خلال التغير في حاجات الزبون. وعلى هذا الأساس فإن المنظمات تسعى إلى القيام بما يلي¹:

¹ بوسهوه نذير، "دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة فرع أنتوبو تيكال مجمع صيدل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، فرع إدارة أعمال والتسويق، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مركز الجامعي، المدينة، 2007-2008، ص 102.

تكوين رأس المال الزبوني: حيث أن معرفة الزبون على الأقل من منظور الزبون نفسه هي القاعد الأساسية للعلاقات المنشئة للقيمة لأنها تساعد المنظمة على تحسين استجابتها من أجل إشباع حاجاته، وهذا سرعان ما ينعكس على تحول الزبون من مشتري إلى زبون ذو ولاء، مما يرجح الشراء من المنظمة على حساب المنظمات المنافسة.

خفض تكلفة الصفقة: كلما كان الزبون معروفا للمنظمة كلما أدى إلى خفض فترة الاتصالات والتفاوض على السلعة والمواد والمواصفات والسعر وغيرها، وهذا يعني أن معرفة الزبون تنعكس بشكل مباشر وواضح على خفض وقت وتكلفة الصفقة.

زيادة منافع الزبون: إن العلاقة القوية مع الزبون القائمة على المعرفة تساعد على تشجيع الزبون في أن يبادر بتقديم الشكاوي عن ما يعانیه من مشاكل مع منتجات المنظمة والمقترحات من أجل تحسينها، ومثل هذه المساهمة من الزبون يمكن أن تنعكس إيجابيا على تحسين الخصائص والمنافع التي تقدمها المنظمة.

التعامل بخصوصية مع الزبون: معرفة ظروف وحاجات الزبون تقدم الضمانة العالية على التعامل الناجح وبخصوصية مع الزبون، فالزبون الذي يشعر بشكل جيد حيال نفسه نتيجة لتعامل المنظمة معه بشكل جيد، فإن هذا سوف ينعكس على نظرتة الجيدة إلى ما تقدمه.

المطلب الثالث: الخصائص الرئيسية للمنظمة المسيرة بالمعرفة

تتميز المؤسسة المسيرة معرفيا مقارنة بغيرها المسيرة بنظم التسيير التقليدي بجملة من الخصائص أهمها¹:

اعتماد البحث العلمي وطرق التفكير المنطومي كأساس في التفكير والتخطيط واتخاذ القرارات من خلال التعرف على المشكلة وتحديد أسبابها، واقتراح الحلول المناسبة لمعالجتها، في حين أنه في نظم التسيير التقليدي غالبا ما يتم اتخاذ القرار على أساس الخبرة والرؤية الشخصية للمدير.

حرص المنظمة على تنمية التراكم المعرفي من المصادر والخارجية بدل التراكم المالي والمادي.

التحديث المتواصل للمعرفة المتاحة في تحديد الأهداف، وتخطيط البرامج والتوجهات المستقبلية.

تصميم الأنشطة وتحديد التقنيات المناسبة لتنفيذ المهام على جميع المستويات، ثم متابعة وتقويم الأداء.

تحتل الكفاءات ذات المعرفة النسبة الغالبة من وظائف المنظمة بسبب تمتعها بمستويات عالية من العلم، والخبرة والتقنيات، والقدرة على الابتكار، والإبداع وتوظيفهم للتقنيات من أجل حل مشكلات العمل وتحديثه.

ضمن نظام تسيير المعرفة يعد رأس المال الفكري الأصل الحقيقي والاستثمار الأفضل والاستراتيجي بالنسبة للمنظمة، كما أن مصدر القيمة المضافة يتمثل في الأنشطة المعرفية التسيير التقليدي

¹ سملاي يحضية، مرجع سابق، ص 183.

حيث تعد الأصول المالية والمادية الثروة الحقيقية للمنظمة، وهي الاستثمارات الأكثر جدوى كما أن مصدر القيمة المضافة يتمثل في الأنشطة التقليدية (الإنتاجية والتسويقية).

بناء القدرات التنافسية يتم على أساس الابتكارات والاختراعات، ومنتجات البحوث والتطوير.

تزايد أهمية الأنشطة المعرفية ذات القيمة المضافة، التي تستمر في تنمية القدرات المحورية المستثمرة.

تحديد مواقع العاملين في هيكل السلطة بالمنظمة بناء على ما يتمتعون به من معرفة تناسب الصلاحيات والإمكانات المتاحة، كما ترتبط أشكال الحوافز المختلفة بطبيعة طاقتهم المعرفية، بينما نجد العاملين ضمن نظم التسيير التقليدي يستمدون مصدر سلطتهم من مناصبهم التنظيمية.

تزايد فرص إنتاج وتنمية المعرفة داخليا، كفاءات عمليات تبادل وتداول المعرفة بين قطاعات ومستويات المنظمة المختلفة، واختفاء أو تدني الحواجز التقليدية المانعة من التعامل بشفافية مع أشكال المعرفة المختلفة.

الحرص على نشر المعرفة المتاحة بالمنظمة واستثمارها واعتبارها مصدراً متميزاً للقيمة المضافة.

الابتعاد عن أنماط التنظيم المركزية وبناء هياكل تقل فيها المستويات التنظيمية.

جعل المعرفة مؤشراً على نتائج أداء وخبرة الآخرين، مما يشجع العاملين على اكتساب المعرفة الجديدة وتمثيلها في بناءهم المعرفي الذاتي، حتى تنعكس على أنماط ومستويات الأداء من أجل التحسين والتطوير.

ارتفاع معدل وسرعة عمليات الإبداع، والابتكار، وتطوير المنتجات، والخدمات واتجاه العاملين إلى المشاركة الفعالة بتقديم مقترحاتهم ومبتكراتهم مما يزيد من القدرة التنافسية للمنظمة.

زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات وتحمل الصدمات وبقائها في حالة تيقظ مستمر.

ويوضح الجدول التالي المقارنة بين معايير تسيير المعرفة ومعايير نظم التسيير التقليدي " جدول رقم (02) المقارنة بين معايير تسيير المعرفة ومعايير نظم التسيير التقليدي.

المؤشر	التسيير قبل المعرفة	التسيير بالمعرفة
اتخاذ القرار	- على أساس الخبرة والرؤية الشخصية للمدير	- على أساس المنهج العملي
تخطيط وتسيير العمليات	- على أساس التجربة والخطأ	- على أساس البحث والتطوير
الثروة الحقيقية	- هي الأموال وما تشتتبه من أصول مادية	- هي رأس المال الفكري
أفضل الاستثمارات	- بناء القدرات والأصول المادية للمنظمة.	- بناء وتنمية القدرات والأصول المعرفية
تقويم الأفراد	- على أساس المهارات والقدرات العلمية	- على أساس المعرفة
نجاح المنظمة	- مظهره التراكم الرأسمالي	- مظهره التراكم المعرفي
مصدر السلطة	- الموقع التنظيمي	- المعرفة
أصحاب السلطة	- شاغلي المناصب العليا	- أصحاب المعرفة
أساس التنظيم	- المهام، العلاقات الوظيفية، طبيعة العمليات.	- مصادر واستخدامات المعرفة
العاملين	- هم ذوي القدرات والمهارات العلمية	- هم من ذوي المعرفة
القيمة المضافة	- مصدرها الأنشطة الإنتاجية التقليدية	- مصدرها الأنشطة المعرفية
بناء القدرات التنافسية	- على أساس تخفيض التكاليف.	- على أساس الابتكارات

المصدر: سملاي يحضبة، مرجع سابق، ص 184.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق نستنتج أن الميزة التنافسية تركز على إحداث تفوق على المنافسين باستهداف السوق بأقل سعر ممكن أو بتميز منتجات المنظمة، حسب الظروف التي تواجهها المنظمة. وحتى تتمكن هذه الأخيرة من تحقيق الميزة التنافسية يتوجب الاعتماد على مجموعة من المصادر، وتشكل إدارة المعرفة أحد هذه المصادر باعتبارها أداة فعالة في المنظمة، تمكنها من توليد وخلق ونشر المعرفة التي تعتبر مصدرا للميزة التنافسية.

كما أن تطبيق إدارة المعرفة من قبل المنظمة يتطلب مجموعة من الدعائم كتكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية التي تساعد في كسب ونقل المعرفة إضافة إلى تمكينها من معرفة قوى التنافس واستغلالها. وبالتالي تدعيم ميزتها التنافسية للمنظمة.

الفصل الثاني

تمهيد:

للوصول إلى نتائج ملموسة لا يمكن الاعتماد على الجانب النظري فقط، بل لابد من الاهتمام بالجانب التطبيقي، حتى نستطيع المقارنة بين ما تم الوصول إليه نظريا وما هو موجود واقعا، وهذا فيما يخص موضوع بحثنا والمتمثل في إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة".

وقد اخترنا معالجة موضوع بحثنا هذا في إحدى المؤسسات العاملة في قطاع الاتصالات الجزائرية وبالتحديد في "الوحدة العملياتية للاتصالات بمستغانم" وعليه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

- ❖ المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة اتصالات الجزائر وقطاع الاتصالات في الجزائر.
- ❖ المبحث الثاني: تقديم الوحدة العملياتية للاتصالات.
- ❖ المبحث الثالث: دعائم إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة الاتصالات الجزائرية وقطاع الاتصالات في الجزائر

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من أهم المؤسسات التي لاقت نجاحا ونموا في قطاع الاتصالات، وتبذل جهودا للمحافظة على مكانتها في ظل تعدد وتنوع المؤسسات العاملة في نفس القطاع في السوق الجزائرية. وعليه سنتناول من خلال هذا المبحث تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر، وخدماتها، ثم نحاول تحليل تطور قطاع الاتصالات في الجزائر.

المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

أولا: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر¹

قامت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999م بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات نتيجة التحديات التي يفرضها التطور الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000م، وبمقتضى هذا القانون تم فصل نشاطي البريد والمواصلات وإنشاء مؤسسة بريد الجزائر بالنسبة للبريد والتي تكفلت بتسيير البريد، وكذلك مؤسسات اتصالات الجزائر بالنسبة للاتصالات السلكية واللاسلكية التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد التي أوكلت لها مهمة المراقبة، كما تم تأسيس سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية² ARPT وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005.

فاتصالات الجزائر المتعامل التاريخي لقطاع الاتصالات مؤسسة عمومية، تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية، ذات أسهم برأسمال اجتماعي والمقدر ب50.000.000.000 دج والمسجلة في مركز السجل التجاري تحت رقم 18083B02 يوم 11 ماي 2002م. يقع مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمسة المحمدية بالجزائر العاصمة.

¹ الموقع الإلكتروني: <https://www.algeriatelecom.dz/siteweb> . تاريخ الاطلاع 18 h:37 03-04-2017

² ARTP: Autorité de régulation de la poste et de la télécommunication.

ثانيا: أهدافها ونشاطاتهم

أهدافها:

سطرت مؤسسة اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاثة أهداف أساسية تقوم عليها وهي الجودة، الفعالية ونوعية المنتجات. لذا كان عليها أن تحقق مستويات عالية في الأداء التقني والاقتصادي والاجتماعي التنافسي، وذلك من خلال ما يلي:

- زيادة العرض من المنتجات الهاتفية وتسهيل الحصول على منتجات الاتصالات السلكية واللاسلكية لأكبر عدد ممكن من العملاء.

- تحسين جودة المنتجات من أجل الرفع من تنافسية تشكيلة المنتجات المقدمة.
- تطوير شبكة وطنية فعالة للاتصالات تكون موصولة بمختلف قنوات تدفق المعلومات.
- تطوير شبكة وطنية فعالة للاتصالات تكون موصولة بمختلف قنوات تدفق المعلومات.
- تطوير منتجات جديدة للعملاء.
- تقديم الخدمات المساعدة.
- ضمان التكيف والمرونة في سوق الاتصالات.

نشاطاتها:

أما نشاطات المجمع فهي تتمحور حول:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

ثالثا: فروعها

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشأت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات وهي:

- فرع اتصالات الجزائر "موبيليس": مختص في الهاتف النقال، حيث تعتبر "موبيليس" أهم متعاملي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي 98 بالمائة وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.
- اتصالات الجزائر للانترنت "جواب": هو فرع أساسي هام مختص في تكنولوجيا الانترنت وأكلت له مهمة تطوير وتوفير الانترنت ذو السرعة الفائقة، حيث أن كل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية،....الخ) مربوطة حاليا بشبكات الانترنت بمقرات الربط بالانترنت عن طريق شبكة "جواب".
- اتصالات الجزائر الفضائية: مختصة بتكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية.

ثالثا: هيكلها

تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن، فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال منتوجها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد. فاتصالات الجزائر تسييرها مديرية عامة مقرها الجزائر العاصمة و13 مديرية إقليمية لكل من (الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، تلمسان)، أين تم التقسيم حسب الأقاليم، وتحتوي هذه المديرية الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات

ولائية إضافة إلى مديرتين إضافيتين للعاصمة وقسنطينة بمجموع 51 مديرية عبر التراب الوطني، من جهةها هذه المديرية الولائية تحتوي على وكالات تجارية¹.

المطلب الثاني: خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر

تتميز مؤسسة اتصالات الجزائر بخدمات متنوعة ومختلفة تتناسب مع التقدم التكنولوجي والمنافسة المتواجدة في سوق الاتصالات الجزائرية، وفيما يلي عرض لهذه الخدمات:

◀ خدمات الهاتف الثابت: التغطية الجغرافية لشبكة الهاتف الثابت السلكي تسع كامل التراب الوطني، وتتمثل خدماتها فيما يلي:

✓ إعلام بنداء في الانتظار: هذه الخدمة تسمح للمشارك في حالة المكالمة (النداء) إخباره بأن هناك مشترك آخر يحاول الاتصال به وذلك بإشارة سمعية.

فالمشارك يستطيع أن :

- لا يبالي أو يترك النداء الجديد.

- يحرر النداء الأول ويأخذ الجديد.

- يحتفظ بالنداء الأول مع أخذ النداء الثاني.

✓ النداء بدون ترقيم: هذه الخدمة تسمح بالحصول على الرقم الذي تم برمجته أوتوماتيكيا

دون تشكيله، وذلك عند رفع السماعة فبعد مرور خمس ثوان يتم تشكيل هذا الرقم، هذه الخدمة موجهة إلى:

- الأطفال الصغار.

- العملاء المعاقين وضعاف البصر.

- العملاء المسنين.

✓ خدمة المنبه: هذه الخدمة تسمح للمشارك أن يبرمج بنفسه نداء أو عدة نداءات تنبيه

ويمكنه أن يلغي أحد أو كل النداءات المبرمجة، وتسمح هذه الخدمة بتذكيره وتنبيهه لمواعيده المهمة.

✓ المحاضرة الثلاثية: هذه الخدمة تسمح بالنداء لثلاثة مشتركين في نفس الوقت، المستعمل

يمكنه أن يحتفظ بأحد مكالميه أو الربط بينهما، وبفضل هذه الخدمة يمكن إجراء اجتماعات بعيدة المدى.

✓ تحويل النداء: هذه الخدمة تسمح للمشارك أن يحول كل النداءات التي تأتيه إلى رقم آخر

يختاره هو الموجود داخل نفس المقاطعة.

✓ ترقيم مختصر: هذه الخدمة تسمح باستبدال الأرقام الهاتفية عادة ما تستعمل بكثرة تصل

إلى 10 أرقام برقم واحد.

✓ إظهار رقم المتصل: هذه الخدمة تسمح بالكشف عن رقم المتصل.

✓ إقفال الاستعمال الدولي: هذه الخدمة تسمح بأن يتحكم أو يحرر استعمال دولي 00 وذلك

من جهازه، والتحرير يتم عن طريق إدخال الرقم السري يتم الحصول عليه من الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر.

¹الموقع الإلكتروني: مرجع سابق

✓ الفاتورة المفصلة: تسمح للمشارك بالحصول في نهاية كل فترة على قائمة الاتصالات المنجزة من جهازه في نفس الفترة. كما يمكن الاطلاع على فاتورة الهاتف بالرقم 1544 من أي هاتف ثابت كما توفر المؤسسة مركزا للاستعلامات عن الطريق التشكيل المجاني من أي هاتف ثابت 100 بالنسبة للعملاء الأفراد، والرقم 101 بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

◀ خدمات الهاتف الثابت اللاسلكي WLL: توفر اتصالات الجزائر اليوم تقنية (Wireless Local Loop) نظرا لليونة التي تتمتع بها هذه التقنية من حيث القدرة على إدماج الحلول دون خيوط واستدراك التأخر المسجل في مجال الكثافة الهاتفية، على مستوى المناطق الحضرية والريفية تسمح بتحقيق الاتصالات بين المشتركين، ومن بين خصائص الهاتف الثابت اللاسلكي WLL ما يلي:

- سرعة وسهولة الاتصال.
- سهولة الصيانة خاصة في موسم الشتاء، لأنه لا يحتوي على الخيوط ولا على الأعمدة.
- سرعة كبيرة في التدخل لإصلاح الأخطاب.
- مكالمات مؤمنة.
- جودة المنتجات مضمونة.
- تكنولوجيا متطورة.

◀ خدمات الهاتف النقال: اتصالات الجزائر "موبيليس" فرع اتصالات الجزائر مختص في مجال الهاتف النقال، كما أن خدماته تتنوع في هذا المجال من بينها:

- عرض 061.
- موبي كونترول.
- كوسطو، موبيليس كارت، موبي +، موبي كوناكت، وكذا خدمات التعبئة الإلكترونية "أرسلي" "موبي رسيمو".

◀ خدمة الانترنت: اتصالات الجزائر جواب "Djaweb" فرع مجمع اتصالات الجزائر، مقره متواجد على مستوى مجمع الإعلام الآلي الكائن بالطريق الوطني رقم 36 بن عكنون - الجزائر، مهمته هي وضع خبراته وقدراته في خدمة الابتكار والتجديد والعمل على تطوير المنتجات المتعلقة بالمؤسسة ومسيرة حاجات العملاء وذلك بالعمل على تقديم منتجات حديثة وعالية الجودة، تسمح باستغلال شبكة الانترنت.

حيث يعمل فرع "جواب" لمؤسسة اتصالات الجزائر على:
- المساهمة في تطوير المجتمع المعلوماتي من خلال وضع قاعدة أساسية لتقنيات الانترنت ذات التدفق العالي.

- التشجيع على استعمال منتج الانترنت في الجزائر ورفع عدد عملائها، وذلك من خلال تخفيض تكلفة الاشتراك والسماح لأكثر عدد ممكن منهم من الابحار في تكنولوجيا الانترنت.

- العمل على تطوير الخدمات الجديدة المرتبطة بالانترنت وتسويقها مثل "محاضرات الفيديو"، "الصوت والصورة"، "الانترنت في الهاتف النقال" ... الخ.

- ضمان تكون عالي للعمال في مجال التكنولوجيات الحديثة بصفة عاملة، وفي مجال الاتصالات السلكية و اللاسلكية وكذا الإعلام الآلي بصفة خاصة.

المنتجات الساتلية (Revsat): تعتبر هذه التكنولوجيا النشاط الرئيسي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع الأقمار الصناعية، توفر الحلول التقنية والقدرة على توفير التعليم المرافق والمعدات وصيانتها وتقديم الدعم للمؤسسات في تطوير شبكاتها، حيث تسمح بالحصول على الخدمات التالية:

- الهاتف والفاكس.

- انترنت فائقة السرعة.

- نقل البيانات.

- عقد المؤتمرات عن طريق الفيديو عن بعد.

بطاقة أمال: هي وسيلة اتصال بأي متعامل ثابت أو نقال، وطني أو دولي من أي خط هاتفي لاتصالات الجزائر. ويختلف سعر البطاقة من واحدة لأخرى منها بطاقات 50 دج، 100 دج، و200 دج.

المطلب الثالث: تحليل لسوق الاتصالات في الجزائر

منذ صدور القانون 03-2000 وتطبيقا لمختلف نصوصه، عرف الاتصالات نمو معتبرا ترجمة معدل الزيادة في الولوج الذي شمل مختلف قطاعات السوق: الهاتف الثابت، الإنترنت، والهاتف النقال.

فبعد منح الرخصة الأولى للمتعامل الوطني "اتصالات الجزائر" بموجب القانون السابق الذكر والذي تضمن فصل قطاع البريد والمواصلات، عرف قطاع الاتصالات في الجزائر دخول أول متعامل أجنبي إلى سوق الهاتف النقال "أرواسكوم للاتصالات" تحت اسمه التجاري "Djezzy" والذي أعلن عنه في ندوة صحفية بتاريخ 2001/07/11، أما الاستغلال الفعلي للشبكة فقد كان لأول مرة في 2002/02/15.

وبعد هذا التاريخ كان الظهور لثاني متعامل للهاتف النقال في السوق الجزائري كفرع للمتعامل الوطني اتصالات الجزائر تحت اسمه التجاري "Mobilis"، وذلك بتاريخ 2003/08/03.

ثم ظهر المتعامل الثالث للهاتف النقال في الجزائر كفرع من الشركة الوطنية للاتصالات الكويتية، تحت اسمه التجاري "نجمة" وقام بالاستغلال الفعلي للشبكة لأول مرة في 2004/08/25.

أولاً: تطور قطاع الاتصالات في الجزائر

لمعرفة مدى تطور قطاع الاتصال في الجزائر اعتمدنا على التقارير الفصيلة لسلطة البريد والمواصلات، المنشورة عبر موقعها www.arpt.dz.

مؤشرات سوق الاتصالات في الجزائر:

عرف سوق الاتصالات في الجزائر نموا ملحوظا تمحور أساسا في ارتفاع عدد متعاملي الهاتف الثابت والنقال الذي فاق 46.40 مليون مشترك سنة 2014 لينتقل إلى 46.49 مليون مشترك سنة 2015 بنسبة نمو قدرت بـ 0.21%.

وارتفعت حاضرة المشتركين ليبلغ معدل النفاذ 115.09% سنة 2015، كما يبلغ عدد الدقائق المستهلكة بين مشركي الهاتف الثابت والنقال 91.528 مليار دقيقة سنة 2014 لينتقل إلى 119.468 سنة 2015 بنسبة نمو قدر 32.522%¹.

تطور حاضرة مشركي الهاتف الثابت والنقال في سوق الاتصالات الجزائرية:

¹ التقرير السنوي لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، 2015، ص 34.

● عدد مشتركى الهاتف الثابت والنقال فى السوق:

يمكن توضيح تطور عدد مشتركى الهاتف الثابت والنقال فى الجزائر من خلال الجدول التالى:

الجدول رقم (03): تطور عدد مشتركى الهاتف الثابت والنقال

2015	2014	حضور المشتركين
3.268.000	3.099.000	مشتركى الهاتف الثابت
43.228.000	43.298.000	مشتركى الهاتف النقال
46.495.000	46.397.00	المجموع

المصدر: التقرير الفصلى لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، 2015، ص 43
من خلال معطيات الجدول التالى نلاحظ ارتفاع عدد مشتركى الهاتف الثابت والنقال الذى بلغ 46.5 مليون مشترك سنة 2015 مقارنة بسنة 2014 والى بلغ عدد المشتركين فيها 46.4 مليون مشترك، حيث بلغ عدد مشتركى الهاتف النقال 43.22 مليون مشترك سنة 2015، فى حين بلغ عدد مشتركى الهاتف الثابت 3.2 مليون مشترك فقط خلال نفس السنة، وهذا ما يدل على أن عدد مشتركى الهاتف النقال فاق 10 أضعاف مشتركى الهاتف الثابت.

● تطور الكثافة الهاتفية الثابتة والنقالة فى السوق الجزائرى:

يمكن توضيح تطور الكثافة الهاتفية الثابتة والنقالة فى سوق الاتصالات الجزائرية من سنة 2002 إلى

سنة 2015 من خلال الجدول التالى:

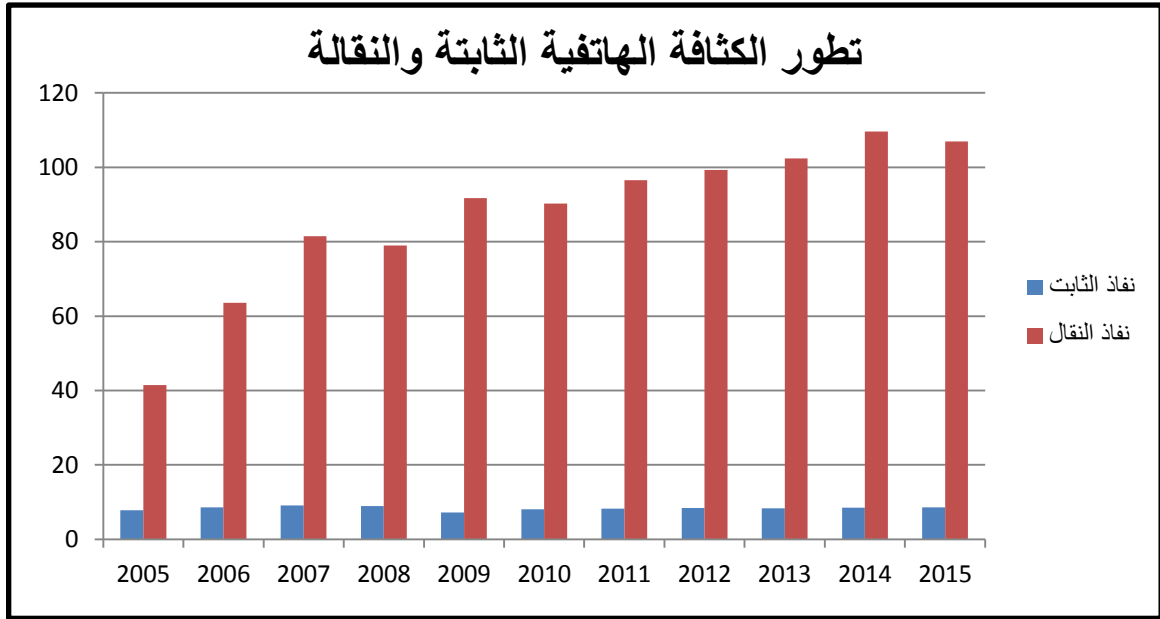
الجدول (04): تطور الكثافة الهاتفية الثابتة والنقالة

2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	السنوات النفاز
% 8,6	% 8,5	% 8,3	% 8,4	% 8,29	% 8,05	% 7,22	% 8,97	% 9,1	% 8,8	% 7,8	نفاز الثابت
% 107	109,61 %	102,4 %	% 99,3	% 96,52	% 90,3	% 91,7	% 79,0	81,5 %	% 63,6	% 41,5	نفاز النقال
115,6 %	118,1 %	110,7 %	107,7 %	% 104,81	98,36 %	98,92 %	87,97 %	90,6 %	% 72,2	% 49,3	النفاز الإجمالى

المصدر: من إعداد الطالب بناء على التقرير السنوى لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية

وللاسلكية 2015 ص 35.

وبإسقاط معطيات الجدول نتحصل على الشكل التالي:
الشكل رقم (11): تطور الكثافة الهاتفية الثابتة والنقالة



المصدر: التقرير السنوي لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية 2015 ص 35.
تمثل الكثافة الهاتفية عدد المشتركين لكل 100 نسمة، والتي قدرت في سوق الاتصالات الجزائرية سنة 2015 بـ 115,6 % أي ما يعادل 115 مشترك في الهاتف الثابت والنقال لكل 100 نسمة، 107 مشترك في الهاتف النقال يقابله 9 مشتركين فقط في الهاتف الثابت.
وبلغ معدل الزيادة في نفاذ الهاتف النقال 100 % خلال الفترة الممتدة من 2002 إلى 2015، قابله معدل زيادة لم يتجاوز 7,1 % بالنسبة لنفاذ الهاتف الثابت. ويرجع هذا الاستقرار في معدل نفاذ الهاتف الثابت كنتيجة مباشرة لفتح سوق الاتصالات الجزائرية على المنافسة الأجنبية، ووجود أكثر من متعامل للهاتف النقال في سوق الاتصالات الجزائرية. وأصبح الهاتف النقال يشكل تهديدا مباشرا للهاتف الثابت، نتيجة للمزايا المتعددة والإضافية التي يقدمها، إضافة إلى تطور الأنماط الاستهلاكية لخدمة الهاتف النقال وترسخها في أذهان الجزائريين.

وعرف السوق الهاتف النقال الجزائري نموا ملحوظا خاصة بعد دخول المتعامل الثالث للهاتف النقال "أريدو" السوق الجزائرية سنة 2004، مما أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين المتعاملين الثلاثة "جازي"، "أريدو" و"موبيليس" على تقديم خدمات منافسة وكسب أكبر حصة سوقية ممكنة. وشهد نفاذ النقال ارتفاعا ملحوظا خاصة بعد هذه السنة خاصة بعد هذه السنة ليبلغ 107% سنة 2015 في حين بلغ معدل نفاذ الثابت 8,6%.

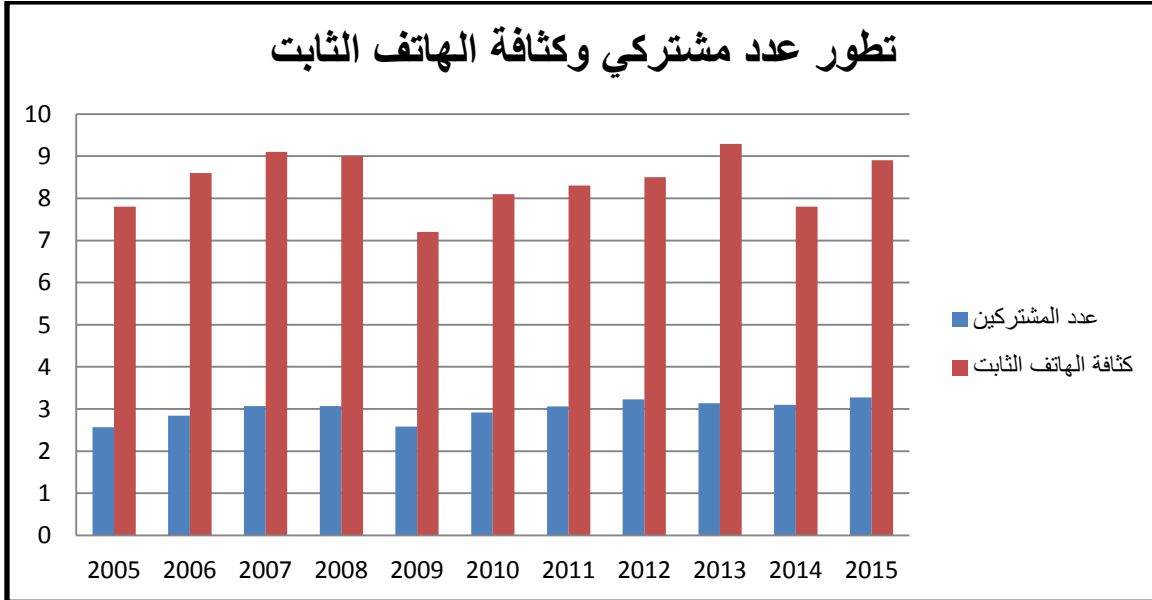
• تطور عدد مشتركى الهاتف الثابت وكثافته

يوضح الجدول والشكل التاليين تطور عدد مشتركى وكثافة الهاتف الثابت
الجدول رقم (05): تطور عدد مشتركى الهاتف الثابت (بالملايين) وكثافته

السنة	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
عدد المشتركين	2,57	2,84	3,07	3,07	2,58	2,92	3,06	3,23	3,14	3,10	3,27
كثافة الهاتف الثابت	7,80 %	8,60 %	9,10 %	9,00 %	7,2 %	8,1 %	8,3 %	8,5 %	9,29 %	7,8 %	8,90 %

المصدر: من إعداد الطالب بناء على التقرير السنوي لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية 2015 ص 36.

وفيما يلي إسقاط معطيات الجدول على الشكل رقم (12) التالي:



المصدر: التقرير السنوي لسلطة الضبط البريد والمواصلات، 2015، ص 36.

من خلال الشكل التالي وبالاعتماد على معطيات الجدول يتضح أن عدد مشتركى الهاتف الثابت عرف نموا بسيطا، حيث قدرت حضيرة الهاتف الثابت بـ 3,27 مليون مشترك خلال سنة 2015، بمعدل نمو قدر بـ 4,45 % مقارنة بنسبة 2014 والتي قدرت حضيرة الهاتف الثابت فيها 3,10 مليون مشترك. وفي مقابل هذا الثبات النسبي لعدد مشتركى الهاتف الثابت عرفت كثافة الهاتف الثابت هي الأخرى نوعا الانخفاض وقدرت نسبتها بـ 8,09 % سنة 2015.

حيث يمكن تقسيم مشتركى الهاتف الثابت في الجزائر حسب نوع التكنولوجيا المستعملة إلى نوعين من المشتركين مشتركى الهاتف الثابت السلكي، ومشاركى تقنية WLL.

ويوضح الجدول التالي عدد المشتركين في حسب نوع التكنولوجيا:

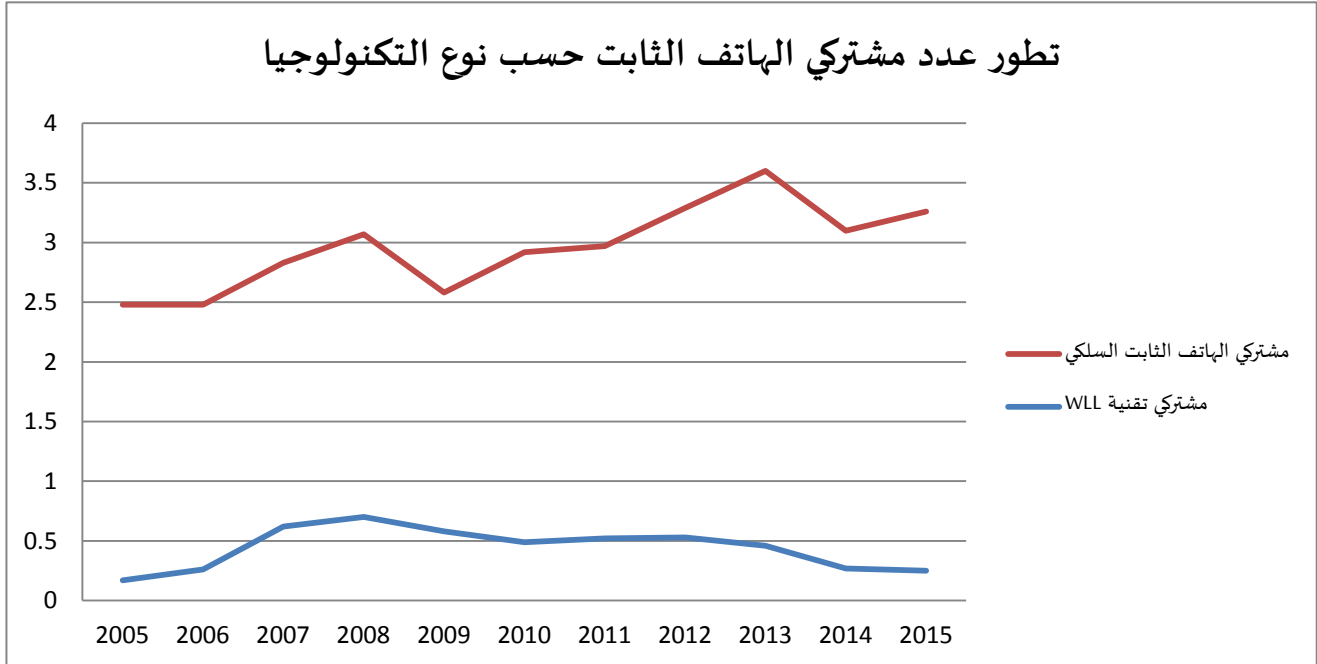
الجدول رقم (06): توزيع مشركي الهاتف الثابت حسب نوع التكنولوجيا (بالملايين)

السنوات المشركين	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
مشركي النقل الثابت السلكي	3,01	28,3	3,14	2,76	2,45	2,43	2,00	2,37	2,21	2,22	2,31
مشركي تقنية WLL	0,25	0,27	0,46	0,53	0,52	0,49	0,58	0,70	0,62	0,26	0,17

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات التقرير الفصلي لسلطة ضبط البريد والمواصلات

السلكية 2015، ص 36.

وبإسقاط النتائج الجدول نتحصل على الشكل رقم (14) التالي:



المصدر: التقرير السنوي لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، 2015، ص 36.

اعتمادا على الشكل التالي ومن معطيات الجدول يتضح أن هناك استقرار وثبات في عدد مشركي الهاتف الثابت السلكي، ومشركي WLL والذي يعتبر كمنتوج بديل للهاتف الثابت السلكي في حالات معينة، حيث ظهر في سوق الاتصالات الجزائري سنة 2004 من طرف المتعامل الوطني (اتصالات الجزائر). إلا أن عدد المشتركين في تقنية WLL عرف ثباتا نسبيا وذلك منذ ظهوره رغم تزويده بخدمة الإنترنت. ويعود هذا الاتجاه في الثبات والاستقرار في عدد مشركي الهاتف الثابت إلى كونه ظاهرة عالمية يشهدها قطاع الهاتف الثابت في جميع الدول. نتيجة للنمو الذي يشهده قطاع الهاتف النقال وتنوع خدماته هذا ما جعل الهاتف الثابت لا يشكل أي جاذبية.

• تطور رقم أعمال الهاتف الثابت:

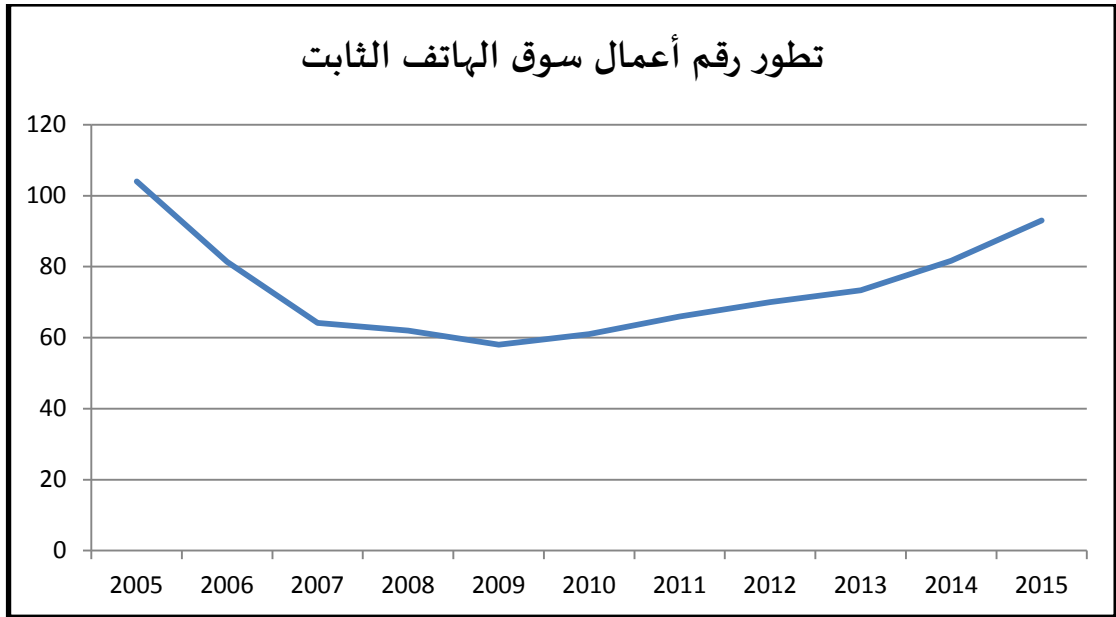
يوضح الجدول التالي تطور رقم أعمال اتصالات الجزائر في مجال الهاتف الثابت (بملايير الدينارات)
الجدول(07): تطور رقم أعمال اتصالات الجزائر في مجال الهاتف الثابت (بملايير الدينارات)

السنة	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
رقم الأعمال	104.0	81.4	64.2	62.0	58.0	61.0	66.0	70	73.4	81.7	93

المصدر: من إعداد الطالب بناء على التقرير السنوي لسلطة الضبط 2015، ص 39.

وبإسقاط نتائج الجدول نتحصل على الشكل التالي:

الشكل رقم (14): تطور رقم أعمال الهاتف الثابت



المصدر: التقرير السنوي لسلطة ضبط بريد المواصلات السلكية والاسلكية، 2015، ص 39

من خلال الشكل التالي يتضح أن مؤسسة اتصالات الجزائر حققت نموا في رقم أعمالها والذي فاق 93 مليار دينار سنة 2015، مقارنة بما كان عليه سنة 2014 حيث بلغ 81.7 مليار دينار.

• تطور سوق الهاتف النقال في الجزائر

عرف سوق الهاتف النقال في الجزائر نموا معتبرا وسريعا، في عدد المشتركين ومعدلات نفاذه، وبالتالي ارتفاع رقم أعمال كل متعامل من متعاملي الهاتف النقال في الجزائر: "موبيليس"، "جازي"، "أوريدو".
ويوضح الجدول التالي تطور عدد المشتركين بالنسبة للمتعاملين الثلاثة في السوق الجزائري والكثافة الهاتفية النقالة:

الجدول رقم (08): تطور الكثافة الهاتفية النقالة (GSM و G3)

المتعاملين	2014	2015
موبيليس	13022295	14318169
جيزي	18612148	16611115
أوريدو	11663731	12298360
المجموع الكلي للمشاركين	43298174	43227643
الكثافة الهاتفية النقالة	%109.62	%107

المصدر: التقرير الفصلي لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، 2015، ص 40
من معطيات الجدول التالي نلاحظ أن سوق الهاتف النقال في الجزائر عرف نموا وتطورا مذهلا، حيث فاق المجموع الكلي لعدد المشتركين 43 مليون مشتركا، موزعين على ثلاثة متعاملين، حاز المتعامل "جيزي" على أكبر عدد من المشتركين فاق 16 مليون مشترك، ليأتي بعده المتعامل الوطني "موبيليس" بأكثر من 13 مليون مشترك وأخيرا المتعامل أوريدو بأكثر من 11 مليون مشترك، تطور الحصة السوقية لكل متعامل، والتي تعتبر هدف أساسي يسعى إليه كل متعامل من المتعاملين الثلاثة من خلال تقديم أفضل الخدمات والعروض:

الجدول رقم (09): تطور الحصة السوقية في سوق الهاتف النقال (3G و GSM)

الحصة السوقية / السنوات	2014	2015
موبيليس	%30.08	%33.12
جازي	%42.99	%38.43
اويدو	%26.94	%28.45

المصدر: التقرير الفصلي لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، 2015، ص 39
من نتائج الجدول يتضح لنا أن المتعامل موبيليس حقق معدل زيادة في حصته السوقية قدره 3.04% سنة 2015 مقارنة بسنة 2014، أما بالنسبة للمتعامل "اويدو" فقد حقق هو الآخر نسبة زيادة في حصته السوقية قدرت بـ 1.51%.

جدول رقم (10) توزيع المشتركين حسب نوع التكنولوجيا

متعامل النقال	GSM	3G	إجمالي
موبيليس	7775837	6542332	14318169
جيزي	12466980	4144135	16611115
أوريدو	665799	5632651	12298360
المجموع	26908616	16319028	43227644

المصدر: التقرير الفصلي لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، 2015، ص 40
- من نتائج الجدول يتضح لنا أن المتعامل موبيليس هو المسيطر في السوق بتقنية (3G)، بينما عادت تقنية (GSM) للمتعامل جيزي.

- على 43 مليون مشترك، نجد 26.91 مليون هم مشتركون على شبكة (GSM) بنسبة 62.25% و16.32 مليون هم مشتركين على نسبة (3G) بنسبة 37.75%

الجدول رقم (11): حصة سوقية لمعامل النقال (الشبكة GSM)

حصة سوق المشترك	2014	2015
موبيليس	26.46%	28.90%
جيزي	49.89%	46.33%
أريبدو	23.64%	24.77%

المصدر: التقرير الفصلي لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، 2015، ص41
في 2015/12/31 المتعامل جيزي مع نسبة 46.33 ترأس سوق (حسب شبكة GSM) ويليه المتعامل "موبيليس" بنسبة 28.90% وجاء في المرتبة الثالثة المتعامل "أريبدو" بنسبة 24.77%.

من خلال الجدول نلاحظ أن المتعامل "موبيليس" حقق نمو قدره 2.44%

الجدول رقم (12): عدد مشتركين حسب (الشبكة 3G)

متعامل النقال	2014	2015
موبيليس	3816312	6542332
جيزي	1254250	4144135
أريبدو	3438491	5632561
مجموع مشتركين	8509053	16319028
اختراق لشبكة النقال	21.54%	91.78%

المصدر: التقرير الفصلي لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، 2015، ص42.

من خلال الجدول نلاحظ أن المتعامل النقال موبيليس يتأسس سوق بشبكة (3G)

الجدول رقم (13): توزيع حصص السوقية لمعامل النقال حسب (3G)

حصص سوق (المشترك)	2014	2015
موبيليس	44.85%	40.09%
جيزي	14.74%	25.39%
أريبدو	40.41%	34.52%

المصدر: التقرير الفصلي لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، 2015، ص42.

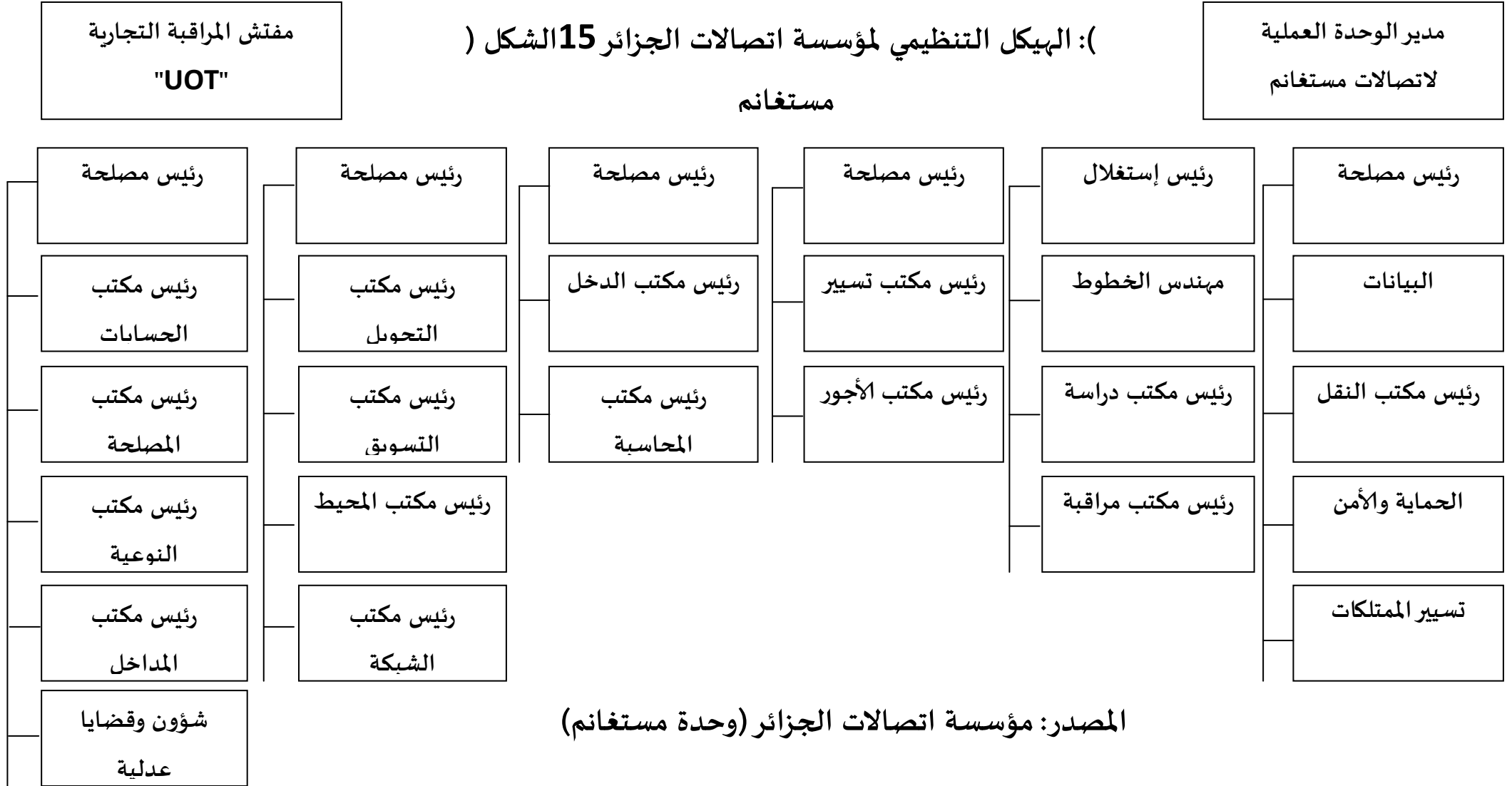
من خلال ملاحظة الجدول يتبين لنا أن المتعامل النقال موبيليس يتأسس السوق حسب شبكة (3G)

يليه المتعامل "أريبدو" بنسبة 25.39%

المبحث الثاني: تقديم الوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر بمستغانم

تعد وحدة مستغانم من أحد الوحدات العملياتية لاتصالات الجزائر التابعة للمؤسسة الأم، وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى تقديم الهيكل التنظيمي لوحدة خدماتها وعدد المشتركين بها

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر "مستغانم"



ينشط تحت لواء الوحدة لاتصالات الجزائر مصالح إدارية وأخرى تقنية

1- المصالح الإدارية:

1-1- مصالح المحاسبة: تتولى هذه المحلة كل شؤون المالية بها وتتكون من موقعين: موقع للميزاني

والثاني للمحاسبة، حيث نجد أنها تقوم بالعمليات التالية:

• متابعة الميزانية للوحدة العملية للاتصالات والمراكز التابعة لها.

• تمكين وتوطيد المحاسبة للوحدة العملية للاتصالات الجزائر

• وضع قوانين ونظام الأشغال داخلها.

1-2- مصلحة المستخدمين: تهتم هذه المصلحة بكل ما يتعلق بظروف العمل والرواتب وهذه المصلحة

لها دور كبير في الوحدة العملية للاتصالات الجزائر وذلك ما تقوم به من الأدوار التي تتمثل في:

• تطبيق القوانين وطرق تسيير العمال والمستخدمين.

• تسيير في هياكل الوحدة والمراكز التابعة له، الراتب، ترقية، تكوين.

• حماية حقوق العمال وواجباتهم.

• توظيف اليد البشرية.

• متابعة تكوين وتحسين المستوى المهني.

• العمل على سير علاقات العمل، التعيين، التحويل، إعادة الإدماج.

• الإشراف على نظام الأجور والتعويضات.

1-3- مصلحة الوسائل العامة: هذه المصلحة تهتم بكل ما يخص تمويل وتجهيز الوحدات العملية

بالأدوات والوسائل التي تحتاج إليها من أجل أداء عملها على أكمل وجه وبأقصى سرعة ومن بين

الأعمال التي تقوم بها:

• تطبيق القوانين وإجراءات التسيير.

• التسيير التقني وصيانة ونظافة كل المباني ومحلات الوحدة العملية والمراكز التابعة لها.

• الإشراف التقني على المشتريات والاستهلاك والصيانة والتخزين.

• تسيير المخزن وتسليم الأدوات والأجهزة إلى المراكز التابعة لها.

2- المصالح التقنية: تشكل هذه المصالح الركيزة الجهوية لنشاطها المستمر والدائم بهدف

خدمة زبائنها وتنمية علاقاتها بمختلف المصالح.

1-2- مصلحة الزبائن: ينشط داخل هذه المصلحة ثلاث نكاتب وهي مصلحة أساسية داخل الوحدة

العملية للاتصالات الجزائر وتقوم هذه المصلحة بالمهام الآتية:

• تطبيق القواعد والإجراءات التجارية.

• ترقية الخدمات المعتادة من طرف المؤسسة.

• جمع المعلومات والإحصائيات التجارية ومتابعة إنتاج كل قسم.

- متابعة المصالح التي لها علاقة مع شبكة المعلومات.
- حل النزاعات.

2-2- مصلحة استثمار الشبكة القاعدية: تهتم هذه المصلحة باستثمار القاعدية وتتفرع إلى ثلاث مكاتب لهل ثلاث موظفين من بينهم رئيس المدير الفرعي للمصلحة، مهامها تتجلى في:

- تطبيق القواعد والإجراءات التقنية لاستثمار الشبكات.
- متابعة خاصة في تنصيب شبكات المعلومات ومد الشبكات.
- توفير طلبات واستهلاك وصيانة المراكز.

2-3- مصلحة استثمار شبكة المشتركين: هذه المصلحة خاصة بالمشاركين فقط وهي مقسمة إلى ثلاث مكاتب وهي مسيرة من طرف رئيس المصلحة وهي كذلك تلعب دور مهم داخل الوحدة العملية لاتصالات الجزائر وذلك من خلال ما يلي:

- تطبيق القواعد والإجراءات التقنية.
- مراقبة نوعية الخدمات المؤمنة من طرف المصالح التقنية في حالة وجود خلل في الخطوط الهاتفية.
- المتابعة الدورية واليومية للوثائق التقنية لشبكة المشتركين.
- تنفيذ طلبات الترخيص لتنفيذ الأعمال ومراقبة الانتاج.

المطلب الثاني: خدمات الوحدة العملياتية بمستغانم

في إطار حرص مؤسسة اتصالات الجزائر على بقائها وخدمة أكبر عدد ممكن من العملاء، فإنها تسعى إلى تقديم أفضل الخدمات لضمان راحة العملاء وتحقيق رضاهم وفيما يلي سوف نتطرق لأهم الخدمات المقدمة على مستوى الوحدة العملياتية بمستغانم.

خدمات الوحدة العملياتية بمستغانم

من أهم الخدمات التي تقدمها الوكالة التجارية بمستغانم نجد¹:

- ✓ الهاتف: تشمل على منتج الهاتف الثابت بنوعيه السلكي واللاسلكي (WLL).
 - كما تعمل الوكالة على تقديم مجموعة من الخدمات المرتبطة بمنح الهاتف الثابت وهي:
 - بيع بطاقات التعبئة حيث يتمكن العميل من ترشيد استهلاكه الهاتف وتتمثل في:
 - بطاقة آمال: تستخدم للمكالمات المحلية والدولية.
 - ✓ الانترنت: تشمل على منتجين رئيسيين هما:
 - منتج جواب (ADSL) ويضم المنتجات التالية:
 - ADSL Easy ✓
 - ADSL Fawri ✓
 - ADSL Anis ✓
 - ADSL ANIS⁺ ✓
- متوفرة على سرعات تدفق مختلفة:

¹ مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة التجارة: 2017/04/05

- ✓ 256 Kb/S (كيلوبايت / الثانية): غير محدودة.
- ✓ 512Kb/S (كيلوبايت / الثانية): غير محدودة.
- ✓ 1Mb/S (ميغابايت / الثانية): غير محدودة.
- ✓ 2Mb/S (ميغابايت / الثانية): غير محدودة.
- ✓ 3Mb/S (ميغابايت / الثانية): غير محدودة.
- ✓ 4Mb/S (ميغابايت / الثانية): غير محدودة.
- ✓ 8Mb/S (ميغابايت / الثانية): غير محدودة.
- ✓ 20Mb/S (ميغابايت / الثانية): غير محدودة.

- منتج الانترنت اللاسلكي (WLL):

- 4 GLTE

هذه التقنية تعتمد على التوترات الصوتية العالية في نقلها للمعلومات، ويحتاج العميل إلى الهاتف اللاسلكي للاشتراك في الانترنت.

- بطاقات اشتراك خاصة بالانترنت: حيث يتم على مستوى الوكالة التجارية بيع بطاقات اشتراك خاصة بفضاء الانترنت التابع لمؤسسة اتصالات الجزائر.

المطلب الثالث: عدد المشتركين بالوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر بمستغانم

يمكن تقديم حظيرة المشتركين بالوحدة العملياتية بمستغانم بأرقام تفصيلية من خلال الجداول التالية:

الجدول رقم (14) مجموع مشركي الهاتف الثابت بالوحدة العملياتية للاتصالات بمستغانم

نوع الاشتراك	2015	2016
مشركي الهاتف الثابت السلكي	58595	61540
مشركي أنترنت ADSL	27548	42898
مشركي أنترنت 4G	8787	18588

المصدر: مصلحة التجارية بالوحدة العملياتية بمستغانم إحصائيات نوفمبر 2016 بلغ عدد المشتركين بالوحدة سنة 2016، في الهاتف الثابت السلكي 61540 مشترك و لمشركي أنترنت (ADSL) 42898 مشترك أو عدد مشركي أنترنت (4 G) 18588 مشترك.

المبحث الثالث: دعائم إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر (الوحدة
العملياتية بمستغانم)

تبذل مؤسسة اتصالات الجزائر جهودها للمحافظة على تميزها وذلك لإسناد إلى خبرتها العالية،
وإمكاناتها الكبيرة لدفع عملية النمو، وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى واقع إدارة المعرفة ودورها
في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

المطلب الأول: دعامة إدارة الموارد البشرية لإدارة المعرفة بالوحدة العملياتية بمستغانم
تعتمد إدارة المعرفة على عدة دعائم لنجاح تطبيقها وضمان فعاليتها، من بينها إدارة الموارد البشرية
والتي سيتم التطرق إليها من خلال المطلب التالي.

أولاً: الموارد البشرية بالمؤسسة

يعد المورد البشري من أهم موارد الوحدة العملياتية نظرا لما يملكه من معارف وخبرات تجعل منه
كفاءة ينبغي الحفاظ عليها والاستفادة منها، والجدول التالي يوضح مجموع عمال الوحدة العملياتية بمستغانم
موزعون حسب التصنيف الوظيفي إلى ثلاثة فئات.

◀ توزيع العمال حسب التصنيف الوظيفي في الوحدة العملياتية بمستغانم

الجدول رقم (15): توزيع عمال الوحدة العملياتية بمستغانم حسب التصنيف الوظيفي

المستوى	العدد	النسبة
الإطارات العليا	01	%0.04
الإطارات	46	%0.20
أعوان التحكم	137	%0.60
أعوان التنفيذ	44	%0.19
المجموع	228	%99.99

المصدر: مصلحة الأجور بالوحدة العملياتية بمستغانم إحصائيات ديسمبر 2016

من خلال الجدول التالي نلاحظ أن أكبر نسبة من العمال تمثلت في 60% لفئة العمال التحكم كون
هذه الفئة هي المسؤولة عن تحكم مختلف العمليات والتي تحتل مكانة كبيرة في قطاع الاتصال مثل تحكم
مشاريع الربط بالهاتف وتوسيع الشبكة ومعالجة المشاكل التقنية وغيرها، ثم تليها فئة الإطارات وأعوان
التنفيذ بنسبة 0.20% و 0.19% على التوالي وفي الأخير فئة الإطارات العليا بنسبة 0.04%.

ثانياً: التكوين بمؤسسة اتصالات الجزائر

تسطر الوحدة العملياتية للاتصالات بمستغانم برنامجاً سنوياً يتضمن نوع التكوين اللازم للعمال،
العمال المعنيين بالتكوين، مدة التكوين اللازمة لكل عامل إضافة إلى تحديد مدارس التكوين.
وحسب المادة 50.2 ذهب أطراف الاتفاقية إلى أن بلوغ أهداف التكوين المهني في المؤسسة يتطلب
اشتراك كل الفاعلين بما فيهم المستخدمين، الأجراء، الهيئات التمثيلية للموظفين والمنظمات النقابية

وذلك باحترام دور وصلاحيات كل واحد، مثلما تحدده النصوص التشريعية والتنظيمية المعمول بها وكذلك هذه الاتفاقية¹.

وحسب المادة 51 من الاتفاقية الجماعية فإن الفوائد الاقتصادية والاجتماعية للتكوين تتمثل في:
- على العموم تلبية الحاجيات المتعلقة بالموارد البشرية المؤهلة في مختلف التخصصات المهنية اللازمة لسير المؤسسة.

- تفعيل أو زيادة المعارف الأساسية للعمال.

- تحضير وتسيير التغييرات.

- اكتساب أو تحسين كفاءات العمال تحسبا للتطور المتوقع في التقنيات والمهن من أجل تسيير الحفاظ على العمل والتحكم في المهام الموسع فيها.

- تحسين مستوى العمال ورفع كفاءاتهم من أجل تسهيل تدرجهم المهني وتدرجهم المهني الجغرافي أو الوظيفي.

- المحافظة على تنافسية المؤسسة، من خلال تسهيل تأقلمها مع محيطها وذلك من خلال تنمية كفاءات العمال وتدرجهم المهني.

ثالثا: طرق التكوين بمؤسسة اتصالات الجزائر

تتعدد طرق التكوين المعتمدة من طرف الوحدة العملياتية بمستغانم حيث تعتمد على المدارس الجهوية التابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر التي تقع في (الجزائر، وهران، شلف، تلمسان)، كما تعتمد على مدارس خاصة داخل الولاية وخارجها يتم عقد اتفاقيات معها لإرسال مجموعة من العمال يتم اختيارهم مسبقا على أسس موضوعية، كما تلجأ المؤسسة في بعض الأحيان لإرسال عمالها للتكوين خارج الوطن في حال الوطن ظهور تكنولوجيا جديدة ومتطورة، وتقوم مصلحة التكوين كل بداية سنة بإعداد برنامج للتكوين خارج الوطن في حال ظهور تكنولوجيا جديدة ومتطورة، وتقوم مصلحة التكوين كل التكوين كل بداية سنة بإعداد برنامج للتكوين يحتوي على مجال التكوين، الأفراد المعنيين بالتكوين، مكان التكوين، مدة التكوين، أما الميزانية المخصصة للتكوين فيتم تحديدها من طرف الوحدة المركزية بالجزائر العاصمة، كما أنه بعد إعداده برنامج التكوين يتم إرساله للوحدة المركزية للموافقة عليه ثم يتم بعد ذلك الشروع في عملية التكوين للعمال المعنيين.

كما أن الأساليب المعتمدة في عملية التكوين مختلفة منها: المحاضرات، الدورات التكوينية، التطبيقات الميدانية، المنشورات، دليل أي خدمات جديدة، التعليمات المرسلة من طرف المديرية العامة لتبين خطوات تنفيذ إجراء جديد مثل التغييرات التي تحدث على مستوى أنظمة المعلومات، حيث أن المؤسسة لا تحتاج في كل مرة إلى إرسال موظفيها للتكوين عن الإضافات الجديدة في هذه الأنظمة وبالتالي الانقطاع عن أعمالهم لذا يتم إرشادهم عن طريق التعليمات المرسلة من الوحدة المركزية.

¹ Algérie télécom, article N°50 Relatif a la formation et perfectionnement, convention collective de l'entreprise at,

رابعاً: عدد الأفراد الذين استفادوا من التكوين

يوضح الجدول التالي عدد العمال الذين استفادوا من التكوين خلال السنوات الأربعة الأخيرة.

الجدول رقم (16): عدد العمال المستفيدين من التكوين بالوحدة العملياتية للإتصالات بمستغانم

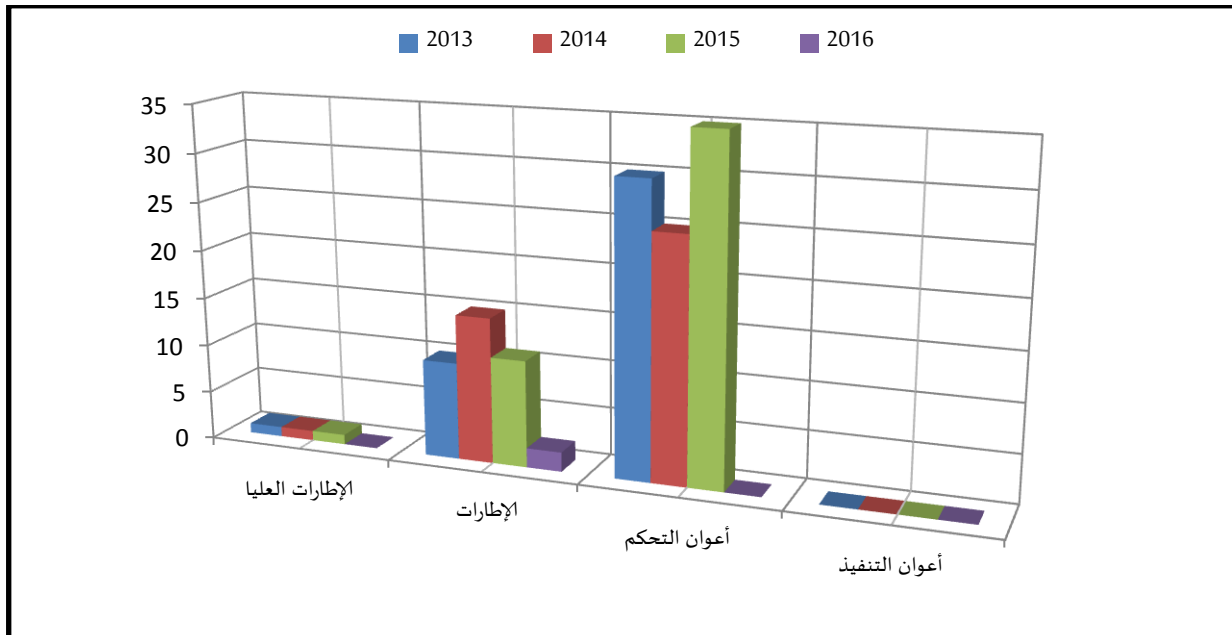
عدد الأفراد / السنوات				المستوى
2016	2015	2014	2013	
01	01	01	01	الإطارات العليا
02	11	15	10	الإطارات
/	35	25	30	أعوان التحكم
/	/	/	/	أعوان التنفيذ
02	47	41	41	المجموع

المصدر: مصلحة التكوين بالوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر بمستغانم إحصائيات ديسمبر

.2016

وبإسقاط معطيات الجدول نتحصل على الشكل التالي:

الشكل رقم (16): عدد الأفراد المستفيدين من التكوين بالوحدة العملياتية للإتصالات بمستغانم



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الجدول

من خلال معطيات الجدول وحسب الشكل التالي نلاحظ أن عدد العمال الذين استفادوا من التكوين متفاوت من فئة إلى أخرى كذلك، حيث أن الإطار عالي واحد استفاد من التكوين خلال سنة 2013 هي نسبة منخفضة، في حين أن عدد الإطارات وأعوان التحكم قدر بـ 10 و 30 عمال وهي نسبة متوسطة، ونلاحظ

إهمال أعوان التنفيذ في التكوين، أما بالنسبة للسنوات 2014 و2015 نلاحظ اهتمام المؤسسة بأعوان التحكم، وفي سنة 2016 نلاحظ انخفاض كلي في التكوين ويعود ذلك إلى عدم وجود إستراتيجية واضحة للوحدة حيث أن أغلب القرارات تتخذ على مستوى الوحدة المركزية.

خامسا: مساهمة إدارة الموارد البشرية في دعم المعرفة بمؤسسة اتصالات الجزائر

تكتسي إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة في المؤسسة باعتبارها المسؤول عن إدارة العنصر البشري في المؤسسة، هذا العنصر الذي يكسب المؤسسة ميزة تنافسية نظرا لما يتمتع به من معارف وخبرات، وتتلخص أهم المهام التي تقوم بها هذه الإدارة سعيا منها في الحصول على الأفراد ذوي المعارف والمحافظة عليهم فيما يلي¹:

- تقويم سلوك العاملين وأدائهم من خلال القيام بمراقبة العمال في أماكن عملهم، والقيام باجتماعات دورية للتطلع لانشغالاتهم وفهم احتياجاتهم ومعالجة مشاكلهم.
 - استقطاب المرشحين واختيار أفضلهم لتدارك النقائص الموجودة في مختلف الوظائف بالمؤسسة.
 - توفير قوى عاملة قادرة على أداء المهام الخاصة بكل مصلحة في المؤسسة.
 - الاستفادة القصوى من جهود العاملين والاهتمام بهم عن طريق تحفيزهم ماديا ومعنويا.
 - تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمؤسسة والمحافظة على استمرارية رغبتهم في العمل والاستفادة من معارفهم وزيادتهم كلما أمكن ذلك.
 - تنمية قدرات العاملين ومعارفهم من خلال تكوينهم وتدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية.
 - إيجاد ظروف عمل جيدة من خلال تحسين أجواء العمل ورفع الروح المعنوية للعمال، وتشجيع العمال على تبادل معارفهم وأفكارهم من خلال اللقاءات والاجتماعات.
- المطلب الثاني: دعامة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإدارة المعرفة بالوحدة العملياتية بمستغانم.
- بما أن مؤسسة اتصالات الجزائر تنشط في مجال الاتصالات، فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تحتل مكانة مهمة في هذه المؤسسة من أجل أداء أعمالها اليومية، ومن خلال إجراء مجموعة من المقابلات مع رؤساء المصالح وبعض العمال في الوحدة تبين لنا أن هناك استعمال لهذه الأخيرة على مستوى وحدتهم، ويمكن توضيح هذه الاستعمالات من خلال ما يلي:
- أولا: وسائل وأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الوحدة العملياتية بمستغانم
- ◀ وسائل تكنولوجيا المعلومات:
- وتتمثل وسائل تكنولوجيا المعلومات المستخدمة على مستوى الوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر فيما يلي:

¹ مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة التقنية: 2017/04/08

- الحاسوب: كل مكتب بالوحدة مزودة بحاسوب، وكل حاسوب مزود ببطابعة.
- البرمجيات: تلعب الحواسيب دور مفيد في البنية لتكنولوجيا المعلومات في المؤسسة، وتحتاج إلى برمجيات لتؤدي عملها وهي نوعين:

✓ برمجيات النظم: كل الحواسيب على مستوى الوحدة مزودة بنظام التشغيل Windows وأدواته.

✓ برمجيات التطبيق: وهي البرامج التي تقوم بتشغيل بيانات نجد منها: برنامج تسيير أجور المستخدمين HR ACCES، برنامج GAIA 7، برنامج BILLING، برنامج ORACLE.

◀ وسائل تكنولوجيا الاتصالات:

تتمثل وسائل تكنولوجيا الاتصالات المستخدمة على مستوى الوحدة فيما يلي:
الهاتف: يوجد في كل المصالح وعلى مستوى كل مكاتبا هاتف ثابت، حيث أن هناك استعمال كبير لهذه الوسيلة من طرف كل الأعوان وتتم الاتصالات بين مختلف المصالح عن طريق تشكيل رقم هاتف يتكون من رقمين، كما تستعمل هذه الوسيلة لإجراء مختلف المكالمات الخارجية الخاصة بالعمل، كما أن لكل الإطارات بالوحدة هاتف نقال لخدمة Mobilis.

الفاكس: متوفر على مستوى كل المصالح والخلايا بالمؤسسة. ويعتبر ضروري لإرسال واستلام الوثائق من مصلحة إلى أخرى وتقليل عمليات التنقل ما بين المصالح، ويستعمل كذلك لإرسال واستلام المختلفة من خارج الوحدة.

التلفاكس: يتم استعمال هذه التكنولوجيا لإجراء عمليات الاتصال المختلفة.

◀ أنظمة تكنولوجيا المعلومات¹:

لأنظمة تكنولوجيا المعلومات مكانة بالغة على مستوى المؤسسة ويتم استغلالها بناء على توفر نوعين من الشبكات على مستوى المؤسسة هما:

- شبكة الإنترنت: تعتبر شبكة الإنترنت من أهم الشبكات لأنها تعتبر أكبر مزود لمختلف المعلومات، ومن التطبيقات المعلوماتية الخاصة باتصالات الجزائر على هذه الشبكة نجد:

✓ Messagerie: وهو تطبيق خاص بالبريد الإلكتروني وضعته مؤسسة اتصالات الجزائر، يستخدم لتبادل الرسائل الالكترونية بين المديرية العامة وباقي المديريات العملياتية على مستوى الوطن، وهذه الرسائل عبارة عن بريد الكتروني Email يحتوي على إحصائيات مختلفة، شرح مشروع جديد، التعريف بخدمة كما يتم من خلاله تبادل المعلومات بين مختلف الأعوان المسموح لهم بالوصول إليه لأن هناك عدد محدود من الإطارات المسموح لهم بالدخول. ويستخدم هذا الموقع لإرسال بعض الوثائق والتقارير الرسمية إلى الوحدة الجهوية بوهران والوحدة المركزية بالجزائر العاصمة.

- شبكة الإنترنت: تعمل هذه الشبكة على ربط مختلف المصالح الموجودة على مستوى الوحدة العملياتية ووكالاتها التجارية ووحداتها التقنية والوحدة المركزية بالجزائر العاصمة.

وهناك عدة تطبيقات على شبكة الإنترنت في عدة مصالح على مستوى وحدة مستغانم وهي كالاتي:

¹ مقابلة مع السيد رئيس مصلحة التقنية، 2017/04/02.

✓ نظام تسيير الأجور HR ACCESS: يستغل هذا النظام على مستوى مصلحة المستخدمين وهو نظام يستغل شبكة الإنترنت الموجودة بالمؤسسة لتسيير أجور المستخدمين، التوظيف، وكل ما يتعلق بالعمال من متابعة تصنيفاتهم الوظيفية المختلفة (إطارات عليا، إطارات، أعوان تنفيذ) ترقية، علاوات، برنامج التكوين لكل عامل، الأقدمية، ويضمن هذا النظام وجود بطاقة تقنية لكل عامل من خلال قاعدة البيانات التابعة له، حيث يحتوي على السيرة الذاتية لكل عامل في المؤسسة ويتابع برنامج العطل السنوية والمرضية، الإحالة على التقاعد وغيرها.

كما أن هذا النظام يلعب دور اتصالي فمن خلاله يمكن إيصال المعلومات بالموارد البشرية للوحدة إلى المديرية الجهوية والمديرية المركزية بالجزائر العاصمة.

✓ نظام المعلومات GAIA: هو نظام معلوماتي فرنسي خاص بمؤسسة اتصالات الجزائر، يستغل عن طريق شبكة الإنترنت. ويعمل هذا النظام على تسيير الزبائن والتسيير التجاري، تسيير الشبكة، التسويق من خلال العروض للمنتجات والخدمات، الفواتير والتحصيل. فهو نظام استغلال ذو تخصصات متعددة. يستخدم من طرف عمال المؤسسة في الدائرة التقنية والدائرة التجارية ودائرة الميزانية والمحاسبة، حيث يملك كل عامل اسم مستخدم وكلمة مرور، ويساهم هذا النظام في تسهيل نقل المعلومة بين المصالح المعنية بتطبيق هذا النظام، إلا أن درجة البلوغ إلى المعلومة والعمل من خلال هذا النظام تختلف من عون إلى آخر حسب منصبه فالإطارات يسمح لهم بالدخول إلى مجالات أوسع.

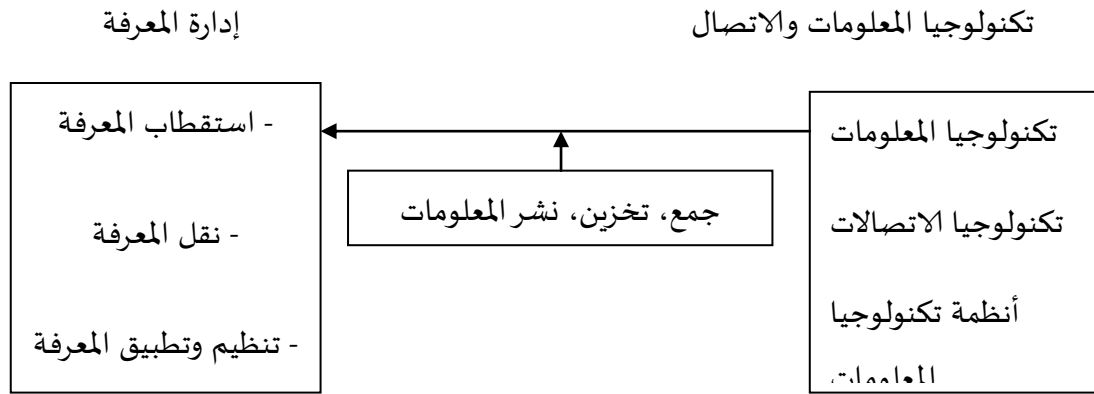
✓ Billing: يستعمل هذا النوع من البرمجيات من طرف الوكالات التجارية لتسيير زبائن الإنترنت ADSL (FAWRI, EASY, ANIS) ويضم عدة مجالات منها الفوترة، التحصيل، وصل خطوط جديدة.

✓ FTP (File Transfert Public): يعتبر نظام للاتصال يتم عبره نقل وتبادل وإرسال الوثائق الرسمية والملفات بين مختلف الوحدات العملياتية والمديريات الجهوية والمديرية المركزية، يستغل على مستوى دائرة الموارد البشرية ودائرة الميزانية والمحاسبة كما أن الدخول لهذا النظام يكون لعدد من الإطارات وذلك من خلال اسم مستخدم وكلمة مرور.

✓ نظام المعلومات ORACLE: هو نظام معلوماتي أمريكي يستغل عن طريق الإنترنت، وهو نظام يستغل على مستوى مصلحة الميزانية والمحاسبة. مهامه في تسجيل كافة المعاملات التجارية (النفقات والإيرادات). يخصص الجزء الأول من هذا النظام للتسجيل المحاسبي ويسير من طرف رئيس مصلحة المحاسبة الذي يملك اسم مستخدم وكلمة مرور ويتضمن تسجيل العمليات المتعلقة بالنفقات وتضم الاهتلاكات، الأعباء وكذلك التسجيل المحاسبي للإيرادات. كما أن هذا النظام يتضمن عملية التسجيل المحاسبي لعملية تحويل هذه الإيرادات من حساب الوحدة العملياتية مستغانم إلى حساب الوحدة المركزية بالجزائر العاصمة، والجزء الثاني فهو مخصص لتسجيل عمليات الخزينة.

✓ موقع المؤشر Mouachir: هو موقع وضعته مؤسسة اتصالات الجزائر ويسمح لعدد محدد فقط من الإطارات للدخول إلى هذا الموقع من خلال اسم مستخدم وكلمة مرور. ووضع هذا الموقع كلوحة قيادة فيها العديد من المؤشرات والإحصائيات يمكن أن يطلع عليها المسؤولون لمعرفة مدى تحقيقهم لأهدافهم ومساعدتهم على اتخاذ القرارات، فالمعلومات التي يوفرها هذا الموقع تضم عدة مجالات منها رقم الأعمال، التكاليف وغيرها من المجالات التي تخص كل وحدة عملياتية على مستوى الوطن ولسنوات عدة.

ثانياً: أثار استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر
تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال دوراً بالغاً في دعم إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر
وذلك من خلال تأثيرها المباشرة على عمليات إدارة المعرفة. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:
الشكل رقم (17) أثار استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على ما سبق

المطلب الثالث: تحليل الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر (الوحدة العملياتية مستغانم)

لتحليل الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر سنتطرق أولاً تحديد قوى المنافسة التي تواجهها في بيئتها التنافسية وذلك بالاعتماد على نموذج بورتر للقوى الخمسة، ثم نحاول ترتيب أنشطتها حسب نموذج سلسلة القيمة لبورتر.

أولاً: قوى المنافسة لمؤسسة اتصالات الجزائر

تتمثل هذه القوى فيما يلي:

◀ تهديدات الداخلون الجدد: بالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر لا تمثل هذه القوة تهديداً حقيقياً عليها، وذلك لتوفر مجموعة من القواعد والقوانين المفروضة المتعلقة بمنح الرخص والتي تحول دون دخول متعاملين جدد إلى قطاع الاتصال إلى في حال توفر مجموعة من الشروط يتم تحديدها مسبقاً من طرف هيئات خاصة تنظم سوق الاتصالات الجزائري.

◀ القوة التفاوضية للمجهزين: لا يشكل الموردون تهديداً بالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر. وهذا ما يظهر في حجم الإمكانيات والتجهيزات التي تتمتع بها، وسعيها إلى توسيع حجم استثماراتها واقتناء أحدث التكنولوجيا للاتصالات أفضل الخدمات لزيائتها.

القوة التفاوضية للمشاركين: لا تمثل هذه القوة تهديدا على مؤسسة اتصالات الجزائر، نتيجة عدم توفر البدائل الفعالة في السوق الجزائرية والتي تلائم ثورة المعلوماتية السائدة في أنحاء دول العالم. حيث يعتبر فرع اتصالات الجزائر (جواب) المورد الوحيد للإنترنت المتواجد في جميع أنحاء الوطن، لما يوفره من خدمات متعددة للولوج إلى شبكة الإنترنت.

تهديدات المنتجات البديلة: تتمثل المنتجات البديلة في المنتجات التي تشبع حاجات الزبائن بأسلوب مشابه، حيث يمارس الهاتف النقال تهديدا حقيقيا على الهاتف الثابت حتى ولو زاد الطلب على تقنية ADSL وارتفاع عدد مشركي الهاتف الثابت الذي بلغ سنة 2015 حوالي 3.3 مليون مشترك و زيادة معدل كثافته قدرت بـ 8.6 في حين فاق عدد مشركي الهاتف النقال 4.33 مليون مشترك و قدرت كثافته بـ 107% ما يوضح أن عدد مشركي الهاتف النقال تضاعف عشرات المرات مقارنة بعدد مشركي الهاتف الثابت الذي أصبح لا يشكل أي جاذبية وهي ظاهرة عالمية وذلك نتيجة تعدد خدمات الهاتف النقال وترسخ الأنماط الاستهلاكية له في أذهان الأفراد.

طبيعة المنافسة في الصناعة: بعد فتح قطاع الاتصالات في الجزائر على المنافسة الأجنبية ودخول أكثر من متعامل إلى السوق الجزائري آخرها المتعامل (أريديو) ازدادت حدة المنافسة في هذا السوق. مما أدى الاتجاه نحو تخفيض الأسعار، وتقديم أفضل العروض، وتحسين الخدمات تلاءم ثورة المعلومات السائدة في أنحاء دول العالم وهذا ما يظهر من خلال سعي كل واحد منهم إلى الحصول على رخصة الجيل الرابع.

- إضافة إلى القوى الخمس لبروتر نجد قوة أخرى تؤثر على قطاع الاتصالات الجزائر ألا وهي الحكومة.

دور الحكومة: ينعكس دور الحكومة في التأثير على قطاع الاتصالات من خلال هيئتين: وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال MPTIC: تقوم هذه الهيئة بتنظيم سوق الاتصالات بجميع ما يتفرع إليه من قطاعات، كما تسهر على تطبيق الأوامر والقوانين والتشريعات الصادرة من الحكومة في مجال منح الرخص وتحديد عدد المتعاملين .

سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ARPT: تعمل هذه الهيئة على مراقبة وتنظيم المنافسة في سوق الاتصال، كما تسهر على تطبيق القواعد التنافسية العادلة والشفافة وتلعب الدور الاستشاري لدى الوزارة فيما يخص منح الرخص أو سحبها وتحضير دفاتر الشروط. فيما يخص منح الرخص أو سحبها وتحضير دفاتر.

ثانيا: تحليل سلسلة القيمة لمؤسسة اتصالات الجزائر (الوحدة العملياتية مستغانم)

بالاعتماد على مجموعة من المقابلات مع الإطار المؤسسة، يمكن تحديد سلسلة القيمة لمؤسسة اتصالات الجزائر (الوحدة العملياتية مستغانم) كما يلي:

الأنشطة الأساسية: وتتضمن ما يلي: الإمداد الداخلي: تشمل كل الأنشطة التي تسعى إلى توفير الوسائل والتجهيزات اللازمة لأداء نشاطات المؤسسة، وتتضمن توفير الوسائل اللازمة للقيام بالعمليات الإدارية (المكاتب، الحواسيب، الأوراق...)، وتوفير التجهيزات اللازمة للقيام بالعمليات اليومية لتوسيع الشبكة مثل (الكوابل، أجهزة إرسال الإشارات)، وكذلك توفير وسائل النقل اللازمة والتكفل بصيانتها.

✓ الإدارة التقنية: تشمل على أنشطة المصالح للدائرة التقنية بالمؤسسة والتي تعمل على متابعة ومراقبة البنى التحتية للمؤسسة، والعمل على تطوير الشبكة ودراسة توسيعها وضمان السير الحسن لها، ومراقبة جودتها.

✓ إدارة التسويق: وتتولى عملية الوكالات التجارية التابعة للوحدة والتي يتم من خلالها تقديم صورة واضحة عن المؤسسة، وهذا بالاعتماد على مجموعة من الوسائل الترويجية مثل الإعلان والذي يتم عن طريق المصقات والمطويات الورقية المتواجدة على مستوى الوكالات التجارية، الجرائد، الراديو، التلفزيون، الإنترنت، إضافة إلى الاعتماد على رجال البيع والعلاقات العامة وتنشيط المبيعات.

✓ خدمات المشتركين: وتتضمن الأنشطة التالية:

✓ إدارة الموارد البشرية: وتتمثل أنشطتها في اختيار وتوظيف الموارد البشرية الكفؤة، والاهتمام بتدريبها وتكوينها.

✓ إدارة الميزانية والمحاسبة، وتنحصر أنشطتها في الاهتمام بالجوانب المالية والمحاسبية للمؤسسة من خلال تسيير الحسابات البريدية والبنكية التابعة للمؤسسة.

✓ الاتصالات و العلاقات الخارجية: تشمل أنشطة تعزيز العلاقات بين المؤسسة و محيطها الخارجي ، و السهر على تحسين سمعة المؤسسة

ثالثا: أثر إدارة المعرفة على بناء الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر

رغم أهمية تبني إدارة المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة إلا أننا وبعد القيام بالدراسة الميدانية على مستوى الوحدة العملية بمستغانم لاحظنا ما يلي:

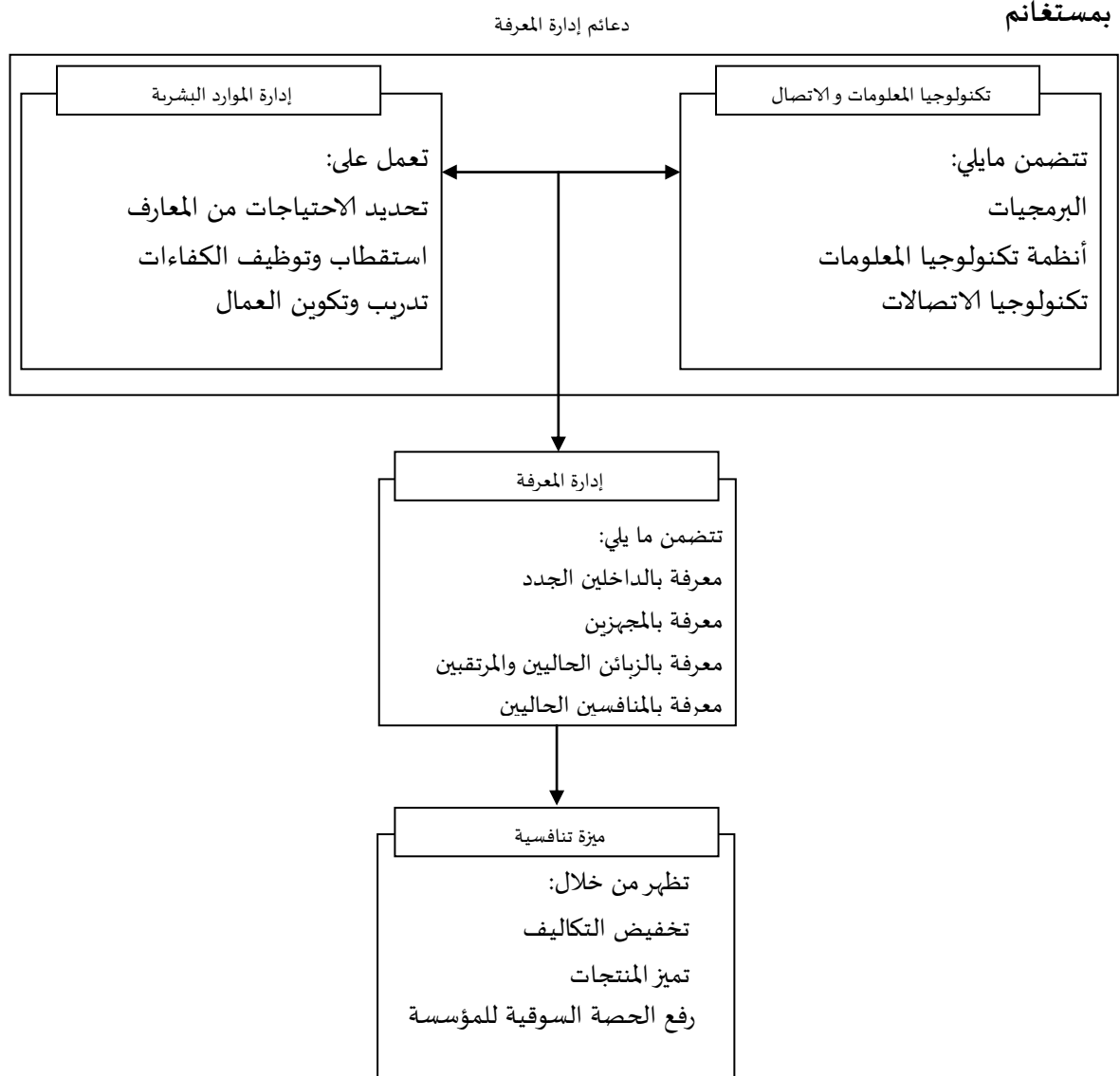
◀ واقع إدارة المعرفة: بالرغم من أن إدارة المعرفة أصبحت الركيزة الأساسية لتحسين أداء المنظمات وبالرغم من الجهود المبذولة من طرف الوحدة إلا أننا التمسنا عدة نقائص لإدارة المعرفة بالوحدة محل الدراسة تمثلت فيما يلي:

- الاهتمام بالمصادر الداخلية للمعرفة دون الاهتمام بالمصادر الخارجية لها.
- قلة البرامج والدورات التكوينية المنظمة من طرف الوحدة، فهناك بعض العامل لم يستفيدوا من أي تكوين رغم أهميته البالغة في تعزيز معارفهم.
- عدم تشجيع العمال على تطوير معارفهم.
- وجود احتكار للمعلومات وهذا ما انعكس على سياسة الاتصال الداخلي.
- غياب سياسة اتصال داخلي فعال بين العمال لتبادل المعارف، واقتصرها على الاتصالات الرسمية والتي تخص أداء الأعمال اليومية.
- عدم توفر مصلحة خاصة تهتم بتوفير العمال المعرفيين والمختصين في مجال تكنولوجيا المعلومات والتي تعمل على تحديد احتياجات الوحدة من البرمجيات وإدارتها.
- عدم توفر شبكة داخلية لنقل والتبادل الآلي للمعلومات بين المصالح المختلفة.
- عدم تشجيع العمال على تبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم وتعظيم معارفهم.
- واقع الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر:

نتيجة تميز سوق الاتصالات في الجزائر بمنافسة قوية، وكون الوحدة العملياتية بمستغانم تنشط في قطاع الهاتف الثابت الذي أصبح يعرف ركودا وتراجعا في معدلات نموه، فهي تعمل جاهدة على ضمان مكانة لها وتحقيق رضا زبائنها وذلك من خلال:

- العمل على توسيع الشبكة الهاتفية في الولاية.
- زيادة عدد مشتركى الهاتف الثابت بنوعيه الخطي واللاسلكي.
- زيادة عدد مشتركى الانترنت ADSL.
- تقديم عروض ترويجية أخرى عرض "وفي داري" لخدمة الانترنت، والذي فاق الطلب عليه التوقعات المنتظرة من طرف الوحدة نتيجة لخصوصيته وانخفاض أسعاره.

رابعا: اقتراح نموذج لإدارة المعرفة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للوحدة العملياتية بمستغانم اعتمادا على نتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة النظرية والقيام بالدراسة التطبيقية نقوم باقتراح النموذج التالي والذي يوضح أهمية إدارة المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة اتصالات الجزائر. الشكل رقم (18): نموذج لإدارة المعرفة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للوحدة العملياتية



المصدر: من إعداد الطالب

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة التطبيقية التي تمت على مستوى الوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر بمستغانم تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تمتلك الوحدة العملياتية بمستغانم دعامة لإدارة المعرفة تتمثل في مواردها البشرية، إضافة إلى اعتمادها على تكنولوجيا معلومات واتصالات متطورة.

- هناك عدم اهتمام الوحدة بالمعرفة الموجودة في البيئة الخارجية واهتمامها فقط بالمعرفة الداخلية، ويعود ذلك إلى عدم وجود إستراتيجية واضحة لهذه الوحدة كون جميع القرارات والشؤون المتعلقة بمصيرها تتخذ على مستوى الوحدة المركزية بالجزائر العاصمة.

- عدم وجود إدارة حقيقية تعنى بالمعرفة في الوحدة إضافة إلى افتقارها إلى عمال متخصصين في حقل المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

- تعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتوفرة على مستوى الوحدة على مساعدة العمال على انجاز الأعمال اليومية وبالتالي تحقيق أهداف الوحدة.

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

في ظل الاقتصاد الجديد والذي أصبح يطلق عليه اقتصاد المعرفة، ونتيجة للتغيرات التي طرأت على واقع نظام الأعمال أدركت المنظمات المعاصرة طبيعة هذه التحولات والتي من أهمها زيادة الاهتمام بالأصول الفكرية في خلق القيمة وتدعيم الميزة التنافسية، الأمر الذي جعل أسلوب إدارة المعرفة من أهم أساليب الإدارة المعاصرة لتحقيق ذلك.

حيث أن تطبيق المنظمة لإدارة المعرفة كأسلوب إداري يتماشى مع التغيرات الحاصلة في عالم أصبحت فيه المعرفة المورد الأساسي لتحقيق التفوق التنافسي، يتطلب توفر مجموعة من الدعائم كتكنولوجيا المعلومات والاتصال والمورد البشرية التي تساعد في كسب ونقل المعرفة داخل المؤسسة من أجل معرفة قوى التنافس واستغلالها من تحقيق ميزة تنافسية.

اختبار الفرضيات:

بالنسبة لنتائج اختبار فرضيات الدراسة فيمكن تلخيصها كما يلي:

◀ **الفرضية الأولى:** جاءت صحيحة، حيث تم التوصل من خلال الفصل إلى أن إدارة المعرفة هي الإدارة التي يعول عليها لاكتشاف المعرفة وتنظيمها ثم نشرها فاستخدمها مما يؤدي إلى تدعيم الميزة التنافسية.

◀ **الفرضية الثانية:** جاءت صحيحة حيث تم التوصل إلى أن الميزة التنافسية أصبحت تشكل ضرورة حتمية منقوى المنافسة التي تشغل بيئة المؤسسة.

◀ **الفرضية الثالثة:** صحيحة حيث تساهم إدارة المعرفة في تدعيم الميزة التنافسية نتيجة لما توفره من معرفة عن قوى المنافسة التي تشغل بيئة المؤسسة.

◀ **الفرضية الرابعة:** صحيحة حيث تم التوصل من خلال الدراسة الميدانية أن إدارة المعرفة تشكل دعامة لمساعدة مؤسسة اتصالات الجزائر على تحقيق ميزة تنافسية، غير أن هذه الدعامة تعتبر نسبية، كون هذه المؤسسة محكرة بالإضافة إلى وجود حواجز مفروضة من طرف الدولة والتي تتعلق بشروط منح الرخص للدخول إلى الاستثمار في سوق الاتصالات الجزائري.

النتائج:

سمحت لنا هذه الدراسة الخروج بجملة من النتائج:

- تعتبر معرفة الأصل الأكثر أهمية في العصر الحالي لتحقيق الميزة التنافسية.
- تعتبر إدارة المعرفة أسلوب إداري حديث ظهر نتيجة لتطور الفكر الإداري وتماشيا مع التغيرات المستمرة التي تميز عصر المعرفة، بهدف تدعيم الميزة التنافسية بالمؤسسة.
- تعمل إدارة المعرفة على المحافظة على المعرفة واستخدامها لتوليد معرفة جديدة من أجل خلق القيمة وتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة.
- تسعى إدارة المعرفة من خلال عملياتها إلى توليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة في المؤسسة بهدف تحقيق الميزة التنافسية.
- تلعب دعائم إدارة المعرفة المتمثلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال والموارد البشرية دورا بالغا في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة.

الاقتراحات:

- من خلال النتائج التي تم التوصل إليها نستطيع أن نقدم بعض الاقتراحات والتي نوجزها فيما يلي:
- أسلوب إدارة المعرفة أسلوب إداري جديد يجب أن تتبناه جميع المؤسسات التي لديها رغبة للبقاء في بيئتها التنافسية.
 - ضرورة الاهتمام بكل دعائم المعرفة والمتمثلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال والموارد البشرية وتفعيلها لتحقيق ميزة تنافسية.
 - النظر إلى كل الموارد والمصادر التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية وتفعيلها لتحقيق ميزة تنافسية.
 - النظر إلى كل الموارد والمصادر التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية وتفعيلها.
 - الاهتمام بتكوين المورد البشري باعتباره المورد الأساسي للمعرفة خاصة في مجال نقل المعارف والخبرات.

أفاق البحث :

- هناك جوانب عديدة يمكن أن تؤخذ كمواضيع بحث في المستقبل نذكر منها:
- واقع إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية.
 - متطلبات العمل والاندماج في اقتصاد المعرفة.
 - دور الدولة والمؤسسات في إقامة اقتصاد المعرفة.

قائمة المصادر

و المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب:

- تشارلز من، جارين جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد عبد المعتال، "الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل"، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، 2001.
- ثابت عبد الرحمن إدريس، "الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- جمال الدين محمد مرسي، "التفكير الإستراتيجي و الادارة الاستراتيجية"، دار الجامعة الإسكندرية 2002.
- حسين عجلان حسين، "الإدارة المعرفية في ظل منظمات الأعمال"، مكتبة الجامعة، شراء للتوزيع والنشر، الأردن، 2008.
- روبرت أ، بتس ،ديفيدلي ،ترجمة الحكيم الخزامي، "الإدارة الإستراتيجية" دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2008.
- زغدار أحمد، "المنافسة – التنافسية والبدائل الإستراتيجية"، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- زكريا مطلق الدوري، "الإدارة الإستراتيجية"، دار الباروزي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- سعد غالب ياسين ،الإدارة الإستراتيجية ،دار اليازوري لنشر و التوزيع، عمان الأردن 2010، ص73.
- سعد غالب ياسين، "إدارة المعرفة، المفاهيم، النظم، التقنيات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007.
- سلطان كرملي، ترجمة هيثم علي حجازي، "إدارة المعرفة، مدخل تطبيقي"، الأهلية للنشر والتوزيع، بيروت، 2005.
- طلعت أسعد عبد الحميد، "التسويق الفعال"، مكتبات مؤسسة الأهرام، مصر، 2002.
- عبد اللطيف محمد مطر، "إدارة والمعرفة و المعلومات"، دار الكنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- عبد علي، أحمد الحجاري، "اللوجستك كبديل للميزة النسبية"، دار المعارف، الإسكندرية، 2000.
- عصام نور الدين، "إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
- علي السلمي، "إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعلومات"، دار غريب للطباعة والتوزيع، 2005.
- علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية"، دار غريب، القاهرة، 2001.

- عمر ضخري، "مبادئ الاقتصاد الجزئي الوجودي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- فريد راغب النجار، "المنافسة والترويج التطبيقي"، دار الشباب الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- فلاح حسين عدادي الحسيني، "الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- فليح حسن خلف، "إقتصاد المعرفة"، جدار للكتاب العالمي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- كاظم نزار، "الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- مجيل لازم مسلم المالكي، "هندسة المعرفة وإدارتها في البيئة الرقمية"، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- محمد أحمد عوض، "الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- محمد الصرفي، "التسويق الاستراتيجي"، الكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009.
- نادية العارف، "الإدارة الإستراتيجية" الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- نبيل محمد مرسي، "الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس"، الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
- نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية، مصر، 1996.
- نجم عبود نجم، الإدارة و المعرفة الإلكترونية الاستراتيجيات ، الوظائف ، المجالات، دار اليازوري العلمية للنشر، الاردن، 2009.
- نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005.
- نعيم إبراهيم الظاهر، "إدارة المعرفة"، جدار للكتاب العالمي وعالم الكتب الحديثة، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- وائل محمد صبحي إدريس، ظاهر محسن منصور الغالي، "الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر، عمان، 2001.
- وائل محمد صبحي، إدريس ظاهر محسن منصور الغالي، "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- ب- أطروحات دكتوراة:
 - سملاي يحضية، "الأثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2005.
- ج- مذكرات ماجستير:
 - بوسهوه النذير، "دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة"، دراسة حالة فرع أنتو بيوتيكال لمجمع صيدال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، فرع إدارة الأعمال والتسويق، معهد العلوم الاقتصادي والتجاري وعلوم التسيير المركز الجامعي، المدية، 2008/2007.

- رحيل آسيا، "دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010/2009.
 - سمية بروبي، "دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011/2010.
 - علالي مليكة، "أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005/2004.
 - علاوي نصيرة، "اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغير في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة موبيليس"، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2011/2010.
 - عمار بوشناف، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، وتطويرها" مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
 - نحاسية رتيبة، "أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، حالة الخطوط الجوية الجزائرية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع أعمال، جامعة الجزائر، 2004/2003.
 - وليد الهلالي، "الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة"، دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة، محمد بوضياف، المسيلة، 2008-2009.
- د- الملتقيات:
- الداوي الشيخ، "التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 10-09، مارس 2004.
 - زروخي فيروز، سكر كنزة، "الملتقى الدولي الخامس حول دور رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة شلف، 13، 14 ديسمبر 2011.
 - عبد الله بلوناس، بوزيدي مجد، "طرق بناء الميزة التنافسية المستدامة، مدخل حلقة القيمة لبورتر، الملتقى الرابع حول المنافسة الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية خراج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 09، 10 نوفمبر 2010.
 - كمال رزيق، مسدور فارس، مفهوم التنافسية، "الملتقى الدولي حول التنافسية وتحويلات المحيط"، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 29-30، أكتوبر 2002.

و- المجلات:

- الثبتي جويبر مطر "إدارة المعرفة ,الاستثمار في رأس المال و الجامعات "، بحث منشور في مجلة التربية والتنمية ، العدد26 القاهرة 2002
- الطيب دواوي مراد محبوب، "تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي"، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 12،نوفمبر 2007
- فريد كورتل،"الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الإقتصادي الجديد،مجلة العلوم الإنسانية،جامعة محمد خيضر، العدد 12
- محمد بوتين، رتبية حداد، "اليقظة التنافسية ضرورة حتمية التنافسية المؤسسة، مجلة الاقتصادية والتسيير والتجارة، جامعة الجزائر، العدد 10، 2004.
- هوارى معراج، ناصر دادي عدون، "اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بلعباس، الجزائر، عدد خاص.
- ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

- Hislop, «Knowledge Management Inorganization », Ox ford University Press, Newyork, 2nd, ed, 2009.
- J.C Tarondeau, « Markting Strategie Industrielle En Vuibert », Paris, 1998.
- M. Porter, "L'avantage Concurrentiel", Comment Levancer ses concurrents et Maintenir, Son avance, Inter Edition, Paris, 1986.
- M. Porter, L'avantage Concuementiel des nations, Dunod, Paris, 2000.

ثالثا: المواقع الإلكترونية.

- www.arpt.dz
- www.at.de