



جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: العلوم الاقتصادية التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

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

مقدمة من طرف الطالب:

بلعميري أمحمد

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	أ.بوزيان العجال	أستاذ محاضراً	جامعة مستغانم
مقررا	أ. براهيمي عمر	أستاذ محاضراً	جامعة مستغانم
مناقشا	أ.بوضراف جيلالي	أستاذ محاضراً	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2020/2019

اهداء

اغتنم فرصة اختتام المشوار الدراسي بإنجاز هذا العمل المتواضع لأقدام تشكراتي وأطيب تمنياتي الي
اغلى واعزما املك في الوجود:
أبي وأمي حفظهما الله وأطال عمرهما وأبقاهما الي جانبي والي أخواتي.
واهدي هذا العمل أيضا الي أفراد العائلة الكريمة صغيرا وكبيراً.
كما اخصص إهدائي الي كل أصدقائي بالجامعة .
وفي الأخير أتمنى للجميع التوفيق في الحياة والمزيد من النجاح في المشوار الدراسي.

شكر وتقدير

نحمد الله تعالى الذي وفقنا في إتمام هذه الرسالة المتواضعة , وبالمناسبة نتوجه بالشكر الي كل الأساتذة الأفاضل و من بينهم الاستاد المشرف "أ. براهيمي عمر" على إرشاداته ونصائحه القيمة .
ونتقدم بالشكر أيضا إلى كل عمال مؤسسة "اتصالات الجزائر مستغانم" على كل مجهوداهم المبذولة .
ونشكر أيضا من أمدنا بيد المساعدة من قريب أو من بعيد .
وفي الأخير أما إن ينتفع بهذه الدراسة كل من اطلع عليها وشكرا.

الفهرس

الفهرس

إهداء

التشكرات

فهرس المحتويات

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

02..... المقدمة العامة.....

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

07..... المبحث الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة..

07..... المطلب الأول: نشأة إدارة المعرفة و مفاهيم و أهمية لإدارة المعرفة.....

10..... المطلب الثاني: مجالات إدارة المعرفة و استراتيجياتها.....

12..... المطلب الثالث: عناصر إدارة المعرفة و نماذجها.....

15..... المبحث الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية.....

15..... المطلب الأول: مدخل إلى المنافسة و التنافسية.....

17..... المطلب الثاني: مفاهيم و أساسيات حول الميزة التنافسية.....

19..... المطلب الثالث: أنواع و مصادر الميزة التنافسية.....

20..... المبحث الثالث: إدارة المعرفة كمدخل لبناء الميزة التنافسية.....

20..... المطلب الأول: المعرفة كمورد لتحقيق الميزة التنافسية.....

22..... المطلب الثاني: اثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية.....

25..... المطلب الثالث: الخصائص الرئيسية للمنظمة المسيرة بالمعرفة.....

الفصل الثاني : عموميات حول الميزة التنافسية

31..... المبحث الأول : اساسيات الميزة التنافسية.....

31..... المطلب الأول : مدخل الى المنافس و التنافسية.....

41..... المطلب الثاني : مفاهيم حول الميزة التنافسية و أهميتها

45..... المطلب الثالث : أنواع و مصادر الميزة التنافسية

50..... المبحث الثاني : محددات و مؤشرات الميزة التنافسية و ابعادها

50..... المطلب الأول : محددات الميزة التنافسية و معايير حكم جودتها.....

52..... المطلب الثاني : مؤشرات الميزة التنافسية.....

54..... المطلب الثالث : ابعاد الميزة التنافسية.....

56..... المبحث الثالث : إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية.....

56..... المطلب الأول : المعرفة كمورد لتحقيق الميزة التنافسية.....

57..... المطلب الثاني : اثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية.....

59..... المطلب الثالث : الخصائص الرئيسية للمنظمة المسيرة بالمعرفة.....

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

- المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة الاتصالات الجزائرية وقطاع الاتصالات في الجزائر.....65
- المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر.....65
- المطلب الثاني: خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر.....67
- المطلب الثالث: تحليل لسوق الاتصالات في الجزائر.....69
- المبحث الثاني: تقديم الوحدة العملياتية للاتصالات الجزائرية بمستغانم.....83
- المطلب الأول: الهيكل التنظيمي اتصالات الجزائر "مستغانم".....84
- المطلب الثاني: خدمات الوحدة العملياتية بمستغانم.....86
- المطلب الثالث: عدم المشتركين بالوحدة العملياتية بمستغانم.....87
- المبحث الثالث: دعائم إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات
الجزائر (الوحدة العملياتية بمستغانم).....88
- المطلب الأول: دعامة إدارة الموارد البشرية لإدارة المعرفة بالوحدة العملياتية بمستغانم.....88
- المطلب الثاني: دعامة التكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإدارة المعرفة بالوحدة العملياتية
بمستغانم.....91
- المطلب الثالث: تحليل الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر (الوحدة العملياتية بمستغانم).....95
- خاتمة.....101

قائمة المصادر والمراجع

قائمة الجداول

والأشكال

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	عناصر إدارة المعرفة	13
02	مجالات ادارة المعرفة	21
03	نموذج باكوردت	22
04	نموذج نجم عبود نجم	25
05	نموذج القوى الخمسة د (PORTER.M)	36
06	نموذج أوستن (EAUSTIN.I) تحليل قوى التنافس	40
07	سلسلة القيمة حسب (PORTER.M)	43
08	أهمية الميزة التنافسية	45
09	دورة حياة الميزة التنافسية	50
10	مؤشرات الميزة التنافسية	53
11	أبعاد الميزة التنافسية	55
12	تطور الكثافة الهاتفية الثابت و النقالة	71
13	تطور عدد مشتركى الهاتف الثابت و كثافته	73
14	توزيع مشتركى الهاتف الثابت حسب التكنولوجيا	74
15	تطور مشتركى الانترنت	75
16	تطور مشتركى الانترنت الثابت	76
17	تطور رقم الأعمال الهاتف الثابت	77

78	تطور الكثافة الهاتفية النقال (3G .4G .GSM)	18
79	تطور حصة السوقية في سوق الهاتف النقال (3G .4G. GSM)	19
80	حصة السوقية في سوق الهاتف النقال GSM	20
81	عدد المشتركين حسب شبكة 3G .4G	21
82	توزيع حصة السوقية لمتعامل النقال 3G .4G	22
84	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم	23
90	عدد الأفراد المستفيدين من التكوين بالوحدة العملياتية للاتصالات الجزائر بمستغانم	24
94	اثر استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسة	25
98	نموذج لإدارة المعرفة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية بالوحدة العملياتية بمستغانم	26

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
33	أشكال المنافسة	01
61	المقارنة بين معايير تسيير المعرفة و معايير نظم التسيير التقليدي	02
70	عدد مشتركى الهاتف الثابت و النقال	03
71	تطور الكثافة الهاتفية الثابتة و النقالة	04
72	تطور عدد مشتركى الهاتف الثابت و ألكثافته	05
73	توزيع مشتركى الهاتف الثابت حسب نوع التكنولوجيا	06
74	تطور عدد مشتركى الانترنت الثابت	07
75	تطور عدد مشتركى الإنترنت G3 G4	08
76	تطور رقم الأعمال اتصالات الجزائر في مجال الهاتف الثابت	09
77	تطور الكثافة الهاتفية النقالة (3G .4G .GSM)	10
78	تطور الحصة السوقية في سوق الهاتف النقال (3G .4G .GSM)	11
79	توزيع مشتركين حسب نوع التكنولوجيا	12
80	حصة السوقية لمعامل النقال GSM	13
81	عدد المشتركين حسب الشبكة 3G .4G	14
87	مجموع مشتركين الهاتف الثابت بالوحدة العملياتية مستغانم	15
88	توزيع عدد العمال الوحدة العملياتية بمستغانم	16
90	عدد العمال المستفيدين من التكوين بالوحدة العملياتية مستغانم	17

المقدمة العامة

يشهد العالم في السنوات الأخيرة تطورات هائلة في مختلف المجالات , من أبرزها التحول من الاقتصاد الصناعي القائم على إدارة استغلال 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 , و الذي انعكس على مدخلات و مخرجات مختلف المنظمات, كان لا بد أن يصاحبه تطور مماثل على مستوى الإدارة و الفكر الإداري, في ظل الكم الكبير من المعلومات و المعارف الواردة إلى المنظمة و التي تسعى بدورها للحصول عليها, من خلال جهاز فعال يقوم بتنظيم و تسيير و إدارة هذا المورد الأساسي للمنظمة من اجل تمكينها من البقاء و الاستقرار في عصر البقاء فيه لمن يملك معارف أكثر و يستغلها بشكل أفضل.

و نظرا للانفتاح الاقتصادي الذي عرفه العلم و ما صاحبه من حرية انتقال السلع و الخدمات, و تأثر المنظمات بما يجري حولها من ضغوطات من طرف المنافسين في السوق و بروز قوى مؤثرة تستدعي تغيرا أساسيا في الاستراتيجيات التنظيمية و تتمثل هذه القوى في العولمة, التكنولوجيات الجديدة و زيادة حدة المنافسة.

فان سوق الاتصالات الجزائري ليس بمنأى عن هذه التطورات نتيجة دخول الشركات الأجنبية, و المنافسة فيما بينها من اجل تقديم الخدمات التي ترضي الزبون بأقل تكلفة و بجودة عالية, و ذلك بتطبيق أحدث التكنولوجيا و كذلك تطبيق أسلوب إدارة المعرفة في عمل المنظمة بغية تحقيق التفوق التنافسي في بيئة تتسم بالتغير المستمر.

من هنا نطرح إشكالية هذه الدراسة و المتمثلة في :

الإشكالية :

كيف تساهم إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة:

و تندرج 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:

و كإجابة مؤتة عن الأسئلة الفرعية يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- 1- تعبر إدارة المعرفة عن مجموعة العمليات التي يعول عليها في استكشاف و تنظيم و نشر و استخدام المعرفة التي تعتبر مصدرا أساسيا للميزة التنافسية.
- 2- تمثل الميزة التنافسية مطلبا أساسيا للمؤسسة حتى تستطيع تحقيق النمو و البقاء 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 التنافسية.

أسباب اختيار الموضوع :

- ترجع أسباب اختيار هذا الموضوع إلى جملة من الدوافع نوجزها فيما يلي:
 - حداثة الموضوع في جانبية النظري والتطبيقي.
 - اختيار موضوع يتماشى و التحولات التي يشهدها العالم اليوم, و الذي 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 الضوء حول مفاهيمها وأهدافها و عملياتها, و استراتيجياتها.
 - محاولة إظهار الجوانب المهمة في تحقيق الميزة التنافسية.
 - تقديم بعض الاقتراحات و التوصيات 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 و خاصة على مستوى المؤسسات الجزائرية.
 - أهمية القطاع محل الدراسة التطبيقية , فقطاع الاتصالات يعبر من الهياكل القاعدية الضرورية بصفة عامة, و تنمية القطاعات الحيوية الأخرى بصفة خاصة, و ذلك باستفادة هذه الأخيرة مما تتجه الاتصالات من سهولة نقل المعلومات و التواصل بين الأفراد و الإدارات.و بالتالي فان مؤسسة اتصالات الجزائر جديرة بأن يكون محل الدراسة.

الدراسات السابقة:

- سملاي يحضية, " اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة: مدخل الجودة و المعرفة" , 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 العلوم التسيير, فرع إدارة أعمال جامعة الجزائر, 2003-2004 .
- علاوي نصيرة, "اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغير 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 و طبيعته و نوع المعلومات المتوفرة عنه, و طريقة تحليلها, تفرض علينا استخدام منهج معين, يمكننا من الإجابة عن الإشكالية المطروحة و تساؤلاتها الفرعية, و يتمثل هذا المنهج في المنهج الوصفي التحليلي . كما تم الاعتماد على منهج دراسة حالة في الفصل الثاني من اجل إسقاط بعض المعلومات النظرية على المؤسسة محل الدراسة . و من اجل انجاز هذه الدراسة سيتم الاستعانة بالأدوات التالية:

- الكتب و المجلات;
 - الملتقيات;
 - مختلف الدراسات و الأبحاث السابقة;
 - بعض مواقع شبكة الانترنت;
 - المقابلة الشخصية لغرض تجميع البيانات التي تساعدنا على الحصول على توضيحات ;
- تقسيمات الدراسة :

لتحقيق أهداف هذه و الإجابة على التساؤلات المطروحة في الإشكالية في تقسيم الموضوع إلى فصلين إذ خصصنا فصل الأول للجانب النظري و الفصل الثاني للتطبيقي.

ففي الفصل الأول تم التطرق إلى الإطار المفاهيمي للإدارة المعرفة و قسمناه إلى ثلاثة مطالب , المطلب الأول مدخل إلى ادارة المعرفة و المطلب الثاني أساسيات ادارة المعرفة , و المطلب الثالث مجالات و نماذج و استراتيجيات ادارة المعرفة.

أما الفصل الثاني تطرقنا إلى عموميات حول الميزة التنافسية و قسمنا الفصل إلى ثلاث مطالب , المطلب الأول خصصناه أساسيات الميزة التنافسية , و المطلب الثاني محددات و مؤشرات ميزة التنافسية و أبعادها أما المطلب الثالث ادارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية.

أما الفصل الثالث 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 و محاولة لتحليل قطاع الاتصال في الجزائر, أما المبحث الثاني فقد خصص لتقديم الوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر بمستغانم, و شمل المبحث الأخير دعائم إدارة المعرفة في المديرية العملياتية بمستغانم و دورها في تحقيق الميزة التنافسية.

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

الفصل الأول

تمهيد

إدارة المعرفة هي إحدى التطورات الفكرية المعاصرة, بالرغم من الاهتمام بالمعرفة و كيفية الحصول عليها يعتبر قديما قدم الإنسان , حيث يقول أفلاطون " بدون المعرفة لن يكون الإنسان قادرا على معرفة ذاته , وإن حامل المعرفة وحده القادر فهم عامله المحيط به و المتمثل بالوجود".

لكن تعقد حياتنا و تطورها هو الذي يوجه الاهتمام بالمعرفة.فاليوم أصبحت المعرفة مهمة أكثر من رأس المال و الأرض , فهي مفتاح مهم من مفاتيح النجاح, ولكي يصبح هذا الأخير فعالا لابد من إدارته بالطرق و الأساليب المؤدية لذلك , و هنا يبرز مصطلح إدارة المعرفة الذي سنتطرق له في هذا الفصل عبر المباحث الثلاثة الآتية :

المبحث الأول : مدخل إلى إدارة المعرفة

المبحث الثاني: أساسيات إدارة المعرفة

المبحث الثالث : مجالات ونماذج واستراتيجيات إدارة المعرفة

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 في بيئة الأعمال.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم إدارة 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) وتؤكد أن كل من نهر الدجلة والفرات كان مصدرا ثريا لألواح الطين التي كتبت عليها مدوناتهم المعرفية والتي ظهرت مخزنة بالغة السومرية القديمة ثم سجلت كل المدونات التجارية والقانونية علي الألواح الطينية بما في ذلك الأساطير الدنية خلال الفترة التي حكمت فيها المنطقة الدول البابلية ثم بذلت جهود لتصنيف وتنظيم المعرفة وتخزينها في المستودعات ومكتبات وكان من أعظم مستودعات المعرفة في العالم القديم مكتبة أشوربانيبال Assurbanipal التي ضمت 30000 مدونة طينية والتي اكتشفت في عاصمة الاشوريين والتي تسمى الموصل حاليا بحوالي 650 سنة قبل الميلاد.¹

هذه المكتبة الكبيرة بكل المقاييس تعد مثلث ذاكرة وهي مصنفة حسب نوع المعرفة ومجال تطبيقها كما تحتوي المكتبة علي 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 المهمة، وكانت حصيلة هذا الجهد الإنساني ظهور أكثر المكتبات الفرعونية شهرة والتي بنيت في عصر رمسيس الثاني.
- أما حضارة اليونان القديمة فقد تركت فكرا وتراثا غنيا ابتداء 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 تنظيما مع بناء أكاديمية أفلاطون ومدرسة أرسطو. وهكذا نجد أن التفكير في المعرفة وفي قضايا تنظيمها وتصنيفها، وتخزينها ليس نشاطا جديدا وإنما هو قديم قدم 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.

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

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

وهناك علماء وباحثين لديهم تحفظات علي المصطلح إلي أن أحدهم لم يتخلي عن مصطلح إدارة المعرفة نذكر مثلا peter drucker مع العلم انه قد ذكر إن المعرفة لا يمكن أدارتها لأنها ببساطة ضمنية وموجودة بالدرجة الأولى في عقول الناس.¹

لكن كل هذا من الماضي فمع التغيرات السريعة في البيئة و الأعمال الإلكترونية لن يكون كذلك خاصة وأن تكنولوجيا المعلومات بقدرتها 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 وهي:²
- 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.
- إن الثقة هي محرك جماعات الممارسات المشتركة: إن الجماعات المشتركة تزدهر فقط عندما يلتزمون بالهدف المشترك.
- إن تقاسم المعرفة له بعد داخلي وخارجي، خارجي داخلي: أي أن التقاسم يكون باتجاهين بما يضمن الحصول علي المعرفة من كل مكان داخل الشركة وخارجها.
- إن سرد القصص يلهب المعرفة: إن سرد القصة هو الأكثر قدرة علي نقل بيئة العمل السابقة وبه تستطيع الشركات تحقيق التزاوج الفعال بين الاتصالات ذات الطابع الروائي القصصي (الملائم لنقل أبعاد 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.
- الجامعات و المنظمات المتخصصة في إدارة المعرفة مثل الإتحاد الدولي لإدارة المعرفة وجمعية المعرفة، والجمعية المهنية لإدارة المعرفة.

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 71.

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

- شهادات إدارة المعرفة وذلك بسبب الحاجة المتزايدة إلى الملاكات المتخصصة في إدارة المعرفة فقد تأسست عدة مراكز لمنح هذه الشهادات في إدارة المعرفة.¹

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 علي بعض المصطلحات وهي:²

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

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 وقد تتحقق المعرفة 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 لإدارة المعرفة بل إدراك علي فهم أن إدارة المعرفة ليست وظيفة إدارية مستقلة، أو عملية مستقلة عن باقي الأنشطة والعمليات التنظيمية المتنوعة العابرة للمجالات الوظيفية التي تقوم بعملية كوين المعرفة الجديدة بصورة مستمرة وإدارة التعاضد بين تكنولوجيا المعلومات وقدرة الابتكار الخلاقة للموارد الإنسانية الموجودة في المنظمات.

أما wiig فيعرفها علي إنها تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية.³

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

- وتقدم المدرسة العليا لإدارة الأعمال في جامعة تكساس تعريفاً لإدارة المعرفة يختلف قليلاً عن تعريفنا السابق فهي تعرف بإدارة المعرفة علي أساس أنها أنها العمليات النظامية لإيجاد المعلومات وتحصيلها

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

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

³ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 38.

وتنظيمها وتنقيتها وعرضها بطريقة تحسن قدرات الفرد العامل في المنظمة في مجال عمله، وتساعد إدارة المعرفة المنظمة في الحصول علي الفهم المعمق من خلال خبراتها الذاتية، كما تساعد بعض فـعليات إدارة المعرفة في تركيز اهتمام المنظمة علي تحصيل وخزن واستخدام المعرفة لأشياء مثل حل المشاكل والتعلم الديناميكي، والتخطيط الاستراتيجي وصناعة القرارات، كما أنها تحمي الموارد الذهنية من الاندثار وتضيف إلي ذكاء المنظمة وتنتج مرونة اكبر.¹

- أما التعريف الشامل لإدارة المعرفة: فهو هندسة وتنظيم البيئة الإنسانية والعماليات التي تساعد المؤسسة علي إنتاج المعرفة وتوليدها من خلال اختيارها وتنظيمها، و استخدامها 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 وحصـر كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة بما يرفع مستوي كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي.

- ويمكن تعريفها بأنها مجموع كل التداخلات الممكنة الموجهة للأفراد والتكنولوجيا التي تكون ملائمة لتعظيم إنتاج وإعادة استخدام وإمداد أت المعرفة وقد أصبحت أحدي الوظائف الرئيسية في الشركة شأنها شأن الوظائف الأخرى كالإنتاج والتسويق في كثير من الشركات التي هي أكثر ارتباطا بالاقتصاد القائم علي المعرفة.²

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة

للإدارة المعرفة أهمية كبيرة وأهداف متعددة نذكر ما يلي:

1. أهمية إدارة المعرفة

تستطيع المنظمات تحقيق الأداء المتفوق من خلال اغتنام الفرص المتاحة في البيئة التي تعمل فيها هذه المنظمات واستغلال الموارد أو الاستحواذ عليها لتحويلها إلي 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 والإبعاد الداخلية للمنظمة والنظر إلي الأفراد العاملين علي أنهم أحد الموجودات الأكثر أهمية أي هل يمتلكون الخبرة والمهارات والقدرات المطلوبة من اجل تحقيق الابتكار والإبداع بهدف تحقيق أهداف المنظمة وبناء بنك للمعرفة ويجب أن تدرك انه يصعب علي منافسها تقليد ونسخ ما هو موجود في عقول الأفراد العاملين لديها وما في رؤوسهم وهو الأمر الذي يعطي للمؤسسة قدراتها المميزة. كما تظهر أهمية إدارة المعرفة في تخفيض أوقات الدورة الإنتاجية (للخدمة والسلعة) تقصير الوقت في تطوير المنتج إضافة إلي القدرة علي تغيير الاتجاهات والإستراتيجيات مع القدرة علي هذه القدرات للقوي العاملة بالمنظمة لكي لا تخسر المعرفة.³

¹ عبد اللطيف محمود مطر، "إدارة المعرفة والمعلومات". داركنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص 24.

² نجم عبود نجم، "الإدارة والمعرفة الإلكترونية الإستراتيجية- الوظائف- المجالات"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص

³ مجبل لازم مسلم المالكي، "هندسة المعرفة وإدارتها في البيئة الرقمية"، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 106.

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 علي الأصول المعرفية وتطويرها لان للمعرفة أصول ومبادئ يجب إتباعها من أجي الوصول إلى أهداف المنظمة، فهتم إدارة المعرفة المحافظة علي هذه الأصول والعمل علي تحديثها وتطويرها 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 وبقاعدة معلومات متكاملة دقيقة تساعدهم في تحسين أداء عملهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم.

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 يلي:¹

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

- التأكد من أن يجري 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 علي 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 إلي التحكم والسيطرة عليها حتى يمكن استخدامها أمثل في نشاط المنظمة.

- السعي إلي إيجاد قيادة فعالة قادرة علي بناء وتطبيق مداخل إدارة المعرفة تواجه تحديات أساسية مثل تحديد المعرفة المتوفرة حاليا والتأكد من استخدامها.

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

ويري آخرون إن أهداف إدارة المعرفة تمكن في:²

- التركيز علي تنمية الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية لإدارة المعرفة،
- المساهمة في المناقشات الخاصة بالسياسات الحكومية والإجراءات المتعلقة بإدارة المعرفة وتطويرها ،
- التعريف والتوعية بشكل شمولي لمعني إدارة المعرفة ونشره بين رجال الأعمال،

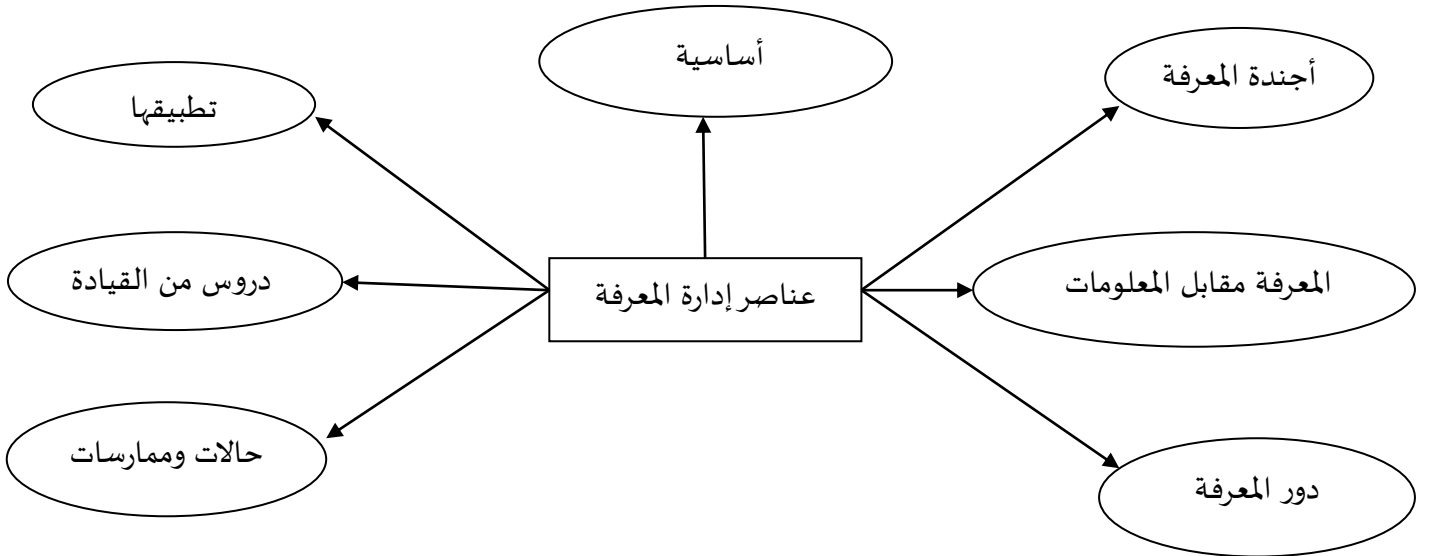
¹ سلطان كرملي، ترجمة هيثم علي حجازي، " إدارة المعرفة مدخل تطبيقي"، الأهلية للنشر والتوزيع، بيروت، 2005، ص 56-58.

² عصام نور الدين، ادارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص 49-50.

- دراسة الأوضاع الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والأنظمة ذات العلاقات 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 الإلكترونية والانترنت ذات العلاقة في البلدان المختلفة مما يزيد من تداول المعرفة واستخدامها الاستخدام الأمثل في إدارة المعرفة،
 - وضع بيانات وأدلة واضحة ومفهومة وسهلة الاستعمال خاصة في أسواق الأعمال والنشاطات الإدارية والإنتاجية ذات العلاقة بمجتمع المعرفة،
 - المساهمة في منظور الأعمال والنشاطات الإدارية، والإنتاجية والتسويقية في منتديات المعرفة والثقافة والإدارات المختلفة ومتعددة الأطراف،
 - تمثيل مجتمع الأعمال والمؤسسات والمنظمات المهمة فيما يتعلق بالمواضيع الخاصة بمجتمع المعرفة،
 - تطوير معايير وأسس يستند عليها في حقل إدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمهنيين المختصين في أداة المعرفة.
- كما تهدف إدارة المعرفة الي: ¹
- 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 أكثر،
 - تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها بممثليها،
 - تحديد المعارف والكفاءات في المؤسسة التي توجد خارج جدرانها،
- تعلم كيفية تحسين الذاكرة العملية وخلق المعارف الضرورية لتطوير المؤسسة
- المطلب الثالث: عناصر إدارة المعرفة**
- إن إدارة المعرفة تتضمن العديد من العناصر الجوهرية التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض مؤلفة نظاما معرفيا فعالا يساهم مباشرة في نجاح المؤسسة التي تطبقه ويرى العديد من الباحثين أن إدارة المعرفة تتضمن العناصر التالية:

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

عناصر إدارة المعرفة الشكل رقم (01-1):



Source : Kermally . Ibid.

ومن خلال هذا الشكل يمكن إعطاء شرح موجز لعناصر إدارة المعرفة وفق ما يلي:¹

- أساسية: تعتبر إدارة المعرفة أساسية وليست موضة فالمعرفة هي إحدى أساسيات الموجودات غير الملموسة في عمليات المؤسسة وتزداد العديد من المنظمات بوجود الابتكار لذا فإن إدارة المعرفة موجودة لتبقي.
- 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 في الداخل والخارج مع بنوك المعرفة العالية، والمؤسسة المتحكمة التي تقوم بمؤسسة ثقافية فيها التعلم، التنظيمي والنمو من خلال إبداع وتطوير المؤسسة المتحكمة والتركيز على العامل الإنساني كعامل نجاح فيها تفوق أهمية الاهتمام بالتقنية، وجماعات الممارسة وهي مجموعة الأفراد ممن يتشاركون في الاهتمام ويواجهوا مشاكل يستطيعون حلها، وأخيرا خطة عمل مكان المؤسسة الآني والطريق الموصل لمستقبلها المتطور.
- المعرفة مقابل المعلومات: لابد من التفريق بين المعرفة والمعلومات بحيث أن المعرفة عبارة عن توليفة من المواهب و الأفكار والقواعد والإجراءات التي تقود النشاطات والقرارات ويأتي من أعلي هرم الذكاء وهو عبارة عن إضافة الخبرة إلي توليفة المعرفة من خلال عملية تطبيق، أما المعلومات فهي بيانات لها شكل ومحتوي

Enfaimtuban et al, management information Systems new York p 393/ 402. ¹

يناسب استخدام خاص ويتم تحويل البيانات إلى 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 وهكذا 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 الممارسات الفضلى والابتكار والأسرع وإعادة استخدام المعرفة وتطوير القدرات والموجودات الفكرية، ثم تقديم إطار عام سهل للعمل مع إمكانية تطويرية.
 - التطبيقات: أكد العديد من الباحثين علي ضرورة تطبيق إدارة المعرفة في الشركات لتأدي ثمارها، فالتطبيق وحده هو الذي يعزز المعرفة ويمن من المنافسة، ويبين فيليدين أن تطبيق المعرفة هو الذي يحكم من خلاله فعالية وفائدة المعرفة وخاصة في العملية الاستراتيجية المتعلقة في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجيات الزبائن، لذا فالمعرفة قوة إذا طبقت.
 - حالات وممارسات: لقد طبقت "إدارة المعرفة" في العديد من الشركات ومن أشهرها شركة life scander شركة أدخلت في ميزانيتها الفكرية ولموجودات غير ملموسة والتي خلصت إلى المعادلة التالية:
المنظمة الذكورية: تقنية المعلومات + رأس المال الفكري + قيم علما أن رأس المال الفكري = رأس مال الزبون + رأس المال البشري + رأس المال الهيكلية.
- ومما سبق إن هذه العناصر إذا اشتركت مع بعضها البعض بشكل فعال ومتكامل إذن إلى تطوير المؤسسة.

المبحث الثاني: أساسيات إدارة المعرفة

سنتناول في هذا المبحث إلى الأساسيات التي تقوم عليها إدارة المعرفة، حيث سنتطرق في المطلب الأول إلى أدوات ومتطلبات إدارة المعرفة، والمطلب الثاني إلى وظائفها ومراحلها أما المطلب الثالث إلى أبعادها.

المطلب الأول: أدوات إدارة المعرفة

سنتناول في هذا المطلب إلى أدوات إدارة المعرفة بالإضافة إلى متطلباتها

أولاً: أدوات إدارة المعرفة

نستطيع القول أن العنصر البشري من أهم الأدوات الرئيسية في إدارة المعرفة حيث يعتبر المورد و المولد الأساسي للمعرفة من خلال العمليات العقلية، وما تحتويه من معارف وخبرات ونشاطات تحليلية و تركيبية وتنبؤية والتي تعد المواد الحقيقي للمعرفة التي تحفظ وتنقل عبر أجهزة الحاسوب والأنظمة الخبرة، كما أن الإنسان هو الذي يستخدم المعرفة ويستفيد منها، وعليه فإن من أدوات المعرفة ما يلي¹:

1- العقل البشري:

الذي يمثل الركيزة الأساسية في إنتاج المعرفة، وهم الناس أو ما يسمون بأفراد المعرفة، وهم الأشخاص القادرين على توليد وإنتاج المعرفة وتطبيقها، من خلال القيام بالنشاطات العقلية واستخدام الوسائل التقنية المساعدة، المؤدية جميعها إلى المعرفة.

2- تقنية المعلومات:

نقصد بها تكنولوجيا المعلومات إذ تلعب دوراً أساسياً ومحمورياً في برامج إدارة المعرفة، من خلال قدرتها على تسريع عملية إنتاج ونقل المعرفة وتساعد أيضاً في جمع وتنظيم معرفة الجماعات لجعل المعرفة متوفرة على أساس المنظمة، ويمكن قول إن هناك مكونين لإدارة المعرفة. الأول مكون جميع أنشطة المنظمة التي يجب أن تنعكس على الإستراتيجية العامة والسياسات والممارسات اليومية في المنظمة، والثاني مكون الممتلكات الفكرية الصريحة والضمنية وهذه التي تعمل على توليد المعرفة وتجديدها.

ثانياً: متطلبات إدارة المعرفة

لبناء نظام لإدارة المعرفة لا بد أن تتوفر المقومات والمتطلبات الأساسية لذلك نوجزها فيما يلي :

1- عمال المعرفة:

مهمتهم توفير كل العوامل الدعم والإسناد المهني للمعرفة، فهم يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها و جدولتها و خزنها و إيصالها، و الاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالمورد المعرفة الخام.

2- تكنولوجيا المعلومات:

تشير تكنولوجيا المعلومات حسب معالي "فهم حيزر" إلى: (جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل الكتروني وتشمل تكنولوجيا الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال و

¹ إبراهيم الخلف المكاوي، "إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم"، مؤسسة الوراق، عمان، 2006، ص 113، 114.

شبكات الربط و أجهزة الفاكس و غيرها من المعدات التي تستخدم في الاتصال) حيث تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا هاما في تبني مبادرات إدارة المعرفة , و هناك من يراها على أنها محدد لنجاح تطبيقها في المؤسسة , خاصة في ظل التطور الهائل التي تشهده في العقود الثلاثة الأخيرة , خاصة في مجال الاتصالات و ما توفير شبكة الانترنت من كم ضخم من المعلومات المتدفقة في شتى الاتجاهات و على كل المستويات ¹.

3- الثقافة التنظيمية:

هي بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع, وهي المكونة لشخصية المنظمة, و لا بد من أن تكون منفردة و متميزة في نظر العاملين و العملاء, فهي توفر صورة متكاملة و التي تعكس القيم و المعتقدات حول أين كانت المنظمة, ما هو مركزها الآن , و كيف ستكون في المستقبل , نجاح نظام إدارة المعرفة يتوقف على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود و أنشطة العاملين في المنظمة لبناء و تطوير المعارف التي استخدامها لتحسين أداء العمل و هذا يتطلب من المنظمة تكوين و إيجاد ثقافة تعزز و تساند بناء المعرفة و تقاسمها و التعاون بين الأفراد , و التشجيع على قضاء بعض الوقت في التعلم , و مكافأة السلوك الايجابي ².

4- الهياكل التنظيمية:

إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل و إطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين , لذا لا بد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم و العمل بحرية لاكتشاف و توليد المعرفة , حيث تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة و التحكم بها و إدارتها و تخزينها و تعزيزها و مضاعفتها و إعادة استخدامها و تتعلق أيضا بتحديد و تجديد الإجراءات و التسهيلات و الوسائل المساعدة و العمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة و كفاءة من اجل كسب قيمة اقتصادية مجدية ³.

5- القيادة التنظيمية:

هي القدرة على إقناع الأفراد و التأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم و مهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة, حيث تعد القيادة أهم محددات نجاح المؤسسة من عدمها , باعتبار أن القائد هو المسؤول الأول فيها و مركز القرار بغض النظر عن طبيعة المؤسسة , إذ يجب على القائد انتهاز سلوك أو نمط نحو قيادي يتيح من خلاله لإفراد مؤسسته الاتصال و التفاعل الكافي لتشارك معارفهم , حيث أن اتجاه القائد نحو المركزية في اتخاذ القرار و الصرامة في المعاملات من شأنه أن يعوق تبادل و تناقل المعلومات و المعارف داخل المؤسسة.

حيث تتكامل هذه المتطلبات لتشكّل لنا مناخ لو بيئة تتلاءم مع عمليات إدارة المعرفة , سواء كانت مدعمة و مساندة لمبادرات إدارة المعرفة بدءا من هيكل تنظيمي يسهل صيرورة المعلومات و المعارف و تناقلها, و بنية

¹ واضح فواز. أنويري مجدي. "إدارة المعرفة، أسلوب متكامل للإدارة الحديثة"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، الجامعة سطيف، الجزائر، 2007، ص 227، 232، 321.

² عيساوي وهيبه، "الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، مدرسة دكتوراه، "إدارة الأفراد و حوكمت الشركات"، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011/2012، ص 16.

³ صالح عبد الحكيم عبد الغفور، "متطلبات ادارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة"، رسالة تخرج لنيل شهادة ماجستير، أكاديمية الادارة و السياسة للدراسات العليا، برنامج القيادة و الادارة، جامعة الاقصى، غزة، 2015، ص 19.

معتبرة من تكنولوجيا , ثقافة تنظيمية ذات قيم و معايير تشجيع روح الفريق و الجماعة و المبادرة , و أخيرا قيادة تسهر على تحقيق الذي ذكر¹.

بغية نجاح تطبيق إدارة المعرفة يجب على المؤسسات تبني وظائف مخصصة لذلك و هذا ما سنتعرف عليه في المطلب الثاني.

المطلب الثاني: وظائف إدارة المعرفة و مراحلها

سيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى وظائف إدارة المعرفة و مراحلها

أولاً: وظائف إدارة المعرفة

يمكن القول أن الوظيفة الرئيسية لإدارة المعرفة هي العمل على توفير المتطلبات اللازمة و التي من شأنها أن تسهم بالمعرفة في جميع عملياتها ابتداء من التشخيص إلى التطبيق و من توفير السبل كافة التي تؤدي إلى المعرفة و تشتمل إدارة المعرفة على وظيفتين أساسيتين , الأول منها فكرية , و الثانية مادية تقنية.

1. الوظيفة الفكرية²:

تتعلق هذه الوظيفة بالجانب الإنساني , يعني إن وظيفة إدارة المعرفة تركز حول العنصر البشري القادر على توليد المعرفة سواء داخل أو خارجها , و يقع على عاتقها جلب الكفاءات البشرية المهاجرة , و بعد توفير العنصر البشري المؤهل يتم إعدادهم و تهيئتهم للعمل المعرفي و هم ما يطلق عليهم " فريق المعرفة" و على إدارة المعرفة بالتعاون مع إدارة المنظمة أن توفر لهذا الفريق سبل النجاح كافة, و تهئ لهم الظروف المناسبة , ينشأ عن ذلك علاقات بين إدارة المعرفة و الإدارات الأخرى.

هناك جانب آخر يتعلق بإعداد الأفراد من النواحي القانونية و الأخلاقية, فإدارة المعرفة لابد أن تعمل على تنمية الجوانب القانونية و الأخلاقية تجاه المعرفة و أساليب توليدها و الحصول عليها. فلا بد أن تكون قانونية و أخلاقية أي متابعة جميع عمليات المعرفة بجعلها تتفق مع النصوص القانونية و المبادئ الأخلاقية العامة.

2. الوظيفة المادية التقنية :

تتعلق هذه الوظيفة بإعداد البنية التحتية اللازمة و جلب الوسائل التقنية الحديثة ذات العلاقة بالمعرفة مثل الحواسيب و البرمجيات و وسائل الاتصال الحديث التي تساهم بالإنفاذ إلى مصادر المعرفة, و تسهيل من عمليات نقلها و تخزينها و نشرها , كما على إدارة المعرفة أن تتابع عملية تطبيق المعرفة و معرفة النتائج لإدخال التعديلات اللازمة, و تجديد المعرفة و توليدها لتكون دورة كاملة متكاملة.

و بذلك يمكن تلخيص وظائف إدارة المعرفة فيما يلي :

- الاهتمام بالعنصر البشري (أفراد المعرفة) من حيث جلهم و استقطابهم و رعايتهم.
- وضع نظام خاص للحوافز أو الإسهام بذلك.
- اهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها و تقاسمها و استخدامها.
- توفير الوسائل الإبداعية اللازمة لأفراد المعرفة.

¹ واضح فواز , أ. نويري مجدي, مرجع سابق الذكر, ص 232.

² ماضي وديعة , مرجع سابق الذكر , ص 99,98.

- الاهتمام بالجوانب القانونية والأخلاقية لمعرفة بجميع عملياتها بحيث تكون قانونية أخلاقية.
- إعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة من حواسيب وبرمجيات ووسائل الاتصال اللازمة.

ثانيا مراحل إدارة المعرفة

تتطلب إدارة المعرفة عدة مراحل وكل مرحلة إلى أنشطة يجب التركيز عليها ويمكن سرد هذه المراحل في

الآتي¹:

أ- مرحلة المبادرة:

ويتم التركيز فيها على :

- بناء البنية التحتية.
- بناء العلاقات الإنسانية.
- نظم المكافآت التنظيمية.
- إدارة الثقافة التنظيمية.
- تكنولوجيا الاتصالات.

ب- مرحلة النشر:

ويكون فيها التركيز على:

- تبرير الأفكار.
- وضع إجراءات و سياسات التبرير.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات في معالجة وتحليل الأفكار لتبريرها.
- مراقبة المعرفة وأدوات التحكم.
- الحصول على المعرفة التي تم تبريرها وتحكيم.

ج - مرحلة التكامل الداخلي²:

ويكون التركيز فيها على ما يلي :

- التكامل والتمويل المعرفي طبقا لمستوى متطلبات السوق.
- هيكلية المعرفة ورسم خريطتها.
- استخدام محركات البحث واستراتيجياتها.
- اعتماد التكنولوجيا في نظم قياس الأداء.
- الحصول على المعرفة الممولة والمتكاملة.

د- مرحلة التكامل الخارجي :

ويكون فيها التركيز على :

- كفاءة إدارة المعرفة.

¹ بدروني هدى , "إدارة المعرفة كأحد المرتكزات الأساسية في بقاء منظمات الأعمال و الرفع من كفاءات أداؤها" , الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في المنظمات العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة , كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير, جامعة حسبية بن بوعلي الشلف , الجزائر , 2011, ص 6.

بدروني هدى, مرجع سبق الذكر , ص 2,7,6.

- الشبكات المتداخلة، التمويل الخارجي.
- إدارة التعاون.
- المؤثرات عن بعد و المؤتمرات الفيديوية.
- البريد الالكتروني.
- نظم المشاركة بالمعرفة.
- موضوعات التوحيد.
- الحصول على معرفة أساسية وشبكية.

إن تعدد خصائص المعرفة جعل من مفهوم إدارة المعرفة يأخذ العديد من الأبعاد و نحاول التطرق إليها في المطلب الموالي.

المطلب الثالث:إبعاد إدارة المعرفة

تتمثل إبعاد إدارة المعرفة في ثلاثة إبعاد أساسية تتمثل فيما يلي¹:

1- البعد التكنولوجي:

من أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي و قواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري و التكنولوجيات المتميزة , و التي تعمل جميعها إلى معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية, ولذلك فان المنظمة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.

2- البعد التنظيمي و اللوجستي للمعرفة:

و يعبر هذا البعد عن كيفية الحصول على المعرفة و التحكم بها و إدارتها و تخزينها و نشرها و تعزيزها و مضاعفتها و إعادة استخدامها , و يتعلق هذا البعد بتجديد الطرق و الإجراءات و التسهيلات و الوسائل المساعدة و العمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من اجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

3- البعد الاجتماعي:

هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد و بناء جماعات من صناع المعرفة, و تأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناع المعرفة, و التقاسم و المشاركة في الخبرات الشخصية , و بناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد و تأسيس فرقة تنظيمية داعمة.

يوسف احمد أبو فارة, " العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة و الأداء" , مؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم , 1 كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية الأردن 28/26 افريل , ص 13.

المبحث الثالث: مجالات ونماذج واستراتيجيات إدارة المعرفة

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

المطلب الأول: 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 متداولة ويؤثر كل منها في الأخر وهي كما يلي:¹

- مجال موجودات المعرفة: تشمل علي الخبرة، التجربة، البراعة، الكفاءة المهارات ،القدر.
 - مجال القدرات والميول: يشتمل علي قدرات الأفراد وميولهم وقدرات المؤسسة لبناء المعرفة واستخدامه من أجل تحقيق الحد من مصالغ المنظمة.
 - مجال المؤسسة: يشتمل علي أهداف المؤسسة وتوجيهها وإستراتيجيتها وممارستها وثقافتها. كما يذكر Wiig ثلاثة مجالات أخرى وهي:
 - مجال الأعمال:الذي يركز علي لماذا، وأين، وإلي أي حد يجب علي المؤسسة الاستمرار في المعرفة.
 - مجال الإدارة: الذي يركز علي تحديد وتنظيم وتوجيه ومراقبة الأنشطة ذات العلاقة بالمعرفة.
 - مجال الخبرات عمليات الفعلية: الذي يتم بتطبيق الخبرات لأداء عمل مبني علي أساس المعرفة. وكما وضع Morris بعض المجالات المطلوبة لدخول عصر إدارة المعرفة والتي تشمل:²
- 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 وأناني يوضحان مجالات إدارة المعرفة والتي تشمل:

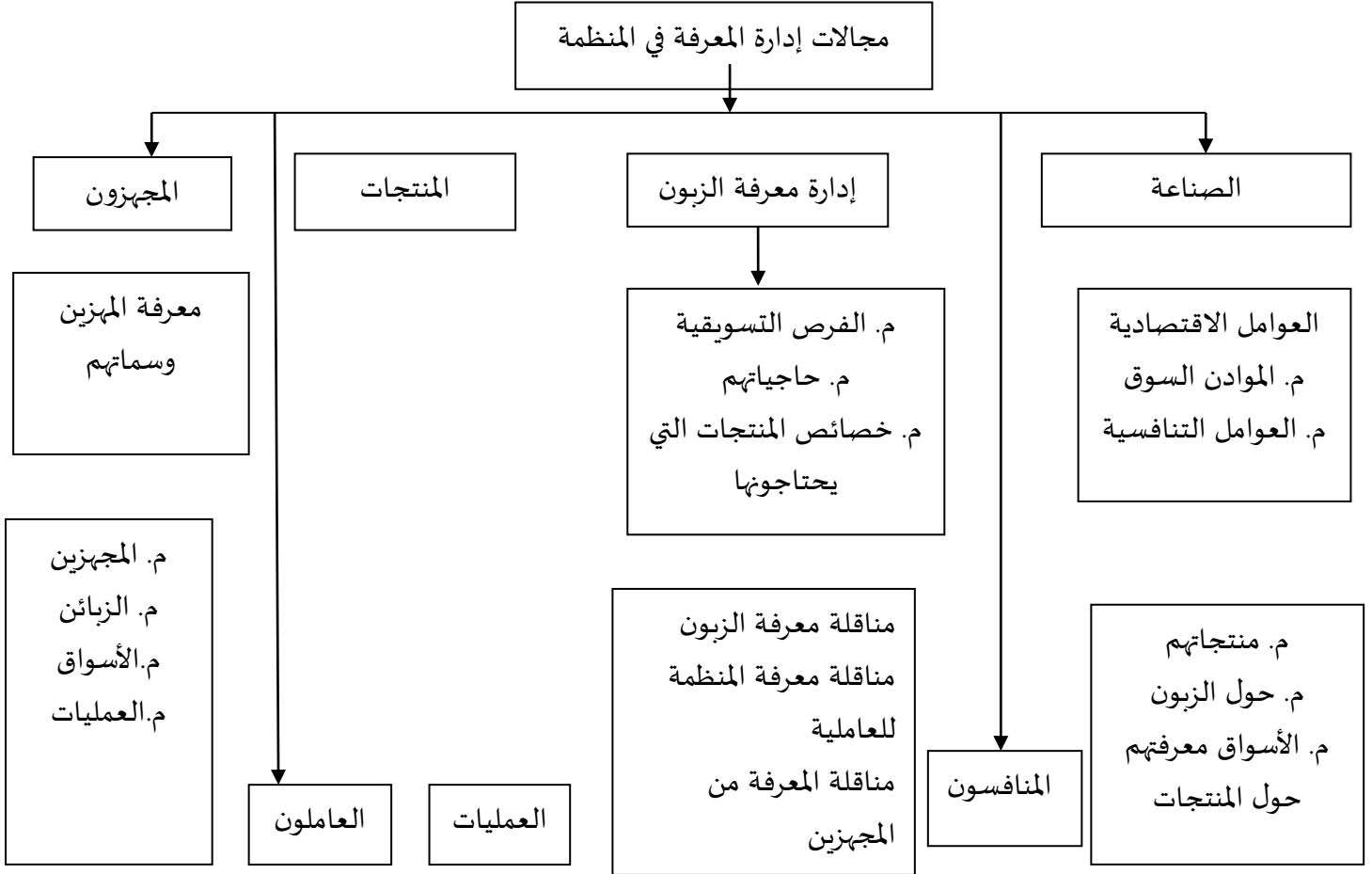
¹ علي السلي، إدارة التميز وتقنيات الإدارة في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والتوزيع ، 2005، ص 33.

² Source ; Murillo , Garcia and annabi K . Customer Knowledge management of the operationl receqrch society; Vol; spring, 24.

- إدارة المعرفة
- المهجرون

- الصناعة
- المنتجات

إن هذه المجالات التي أبرزها هذين الباحثان مجسدة في الشكل رقم (1-02) التالي:



إن ما يمكن ملاحظته من هذا الشكل أن مجالات إدارة المعرفة تشمل كل من: الصناعة، إدارة معرفة الزبون المهجرون، 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 للزبون، ومناقلة المعرفة للعاملين داخل المؤسسة، ومن أجل تغطية المجالات السابقة فقد وضع دافينيبورت وبروساك عدة مبادئ لإدارة المعرفة:¹

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

- تصميم الملفات ونقلها إلي نظام الكمبيوتر.
- تحرير ملفات وتحميلها علي قواعد معلومات.
- تعليم الموظفين وتدريبهم علي تبادل واستخدام المعلومات.

¹ Davenport and prusak, worping knowledge manage ring, what your organization knows, harvard business school press, bostons, p 112.

- (ب) إن الإدارة الفعالة 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.

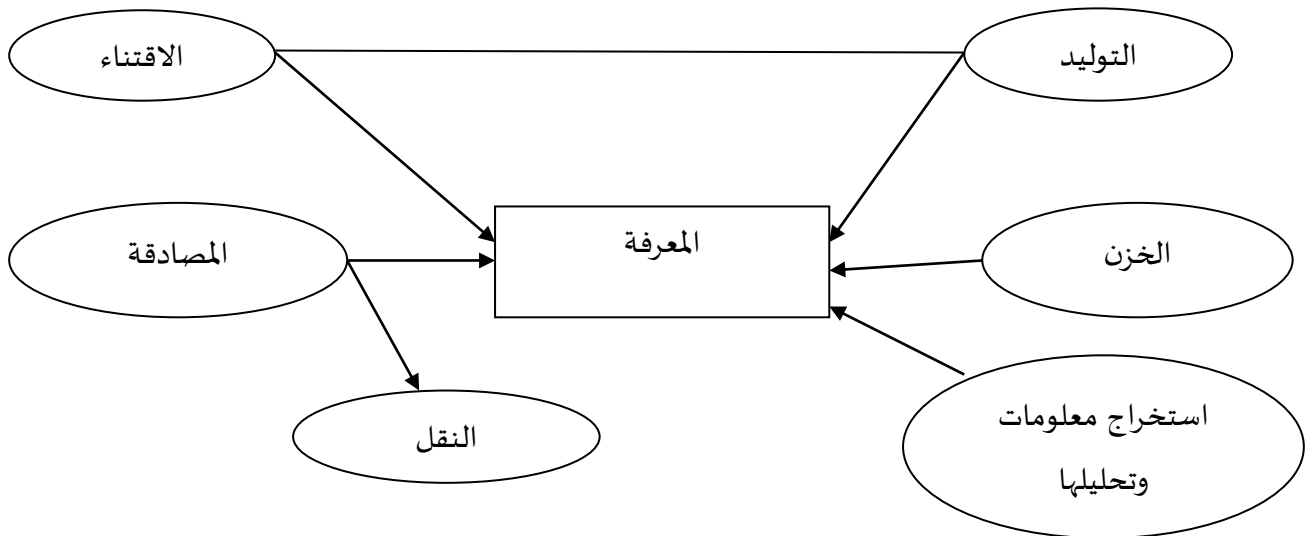
المطلب الثاني : نماذج إدارة المعرفة

قدم العديد من الباحثين نماذج مختلفة لإدارة المعرفة، حيث أن هذه النماذج اتخذت أشكالاً 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 والتخزين، استخراج المعلومات وتحليلها، النقل والنشر، التطبيق والمصادقية.¹ ومن خلال هذه العناصر المرحلية يمكن بناء شبكة تشابكية تمثل نموذج ماركوردت وفق تصور الشكل التالي:

نموذج ماركوردت الشكل رقم (1-03):



Source : MARQUARDT ; IBID ;27

¹ Marquardt.... Buildin the Organization M .A.S.Davids- black publishing. 2001. P 26.

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.

(2) نموذج Wiig ويغ:

لقد قدم ويغ نموذج لإدارة المعرفة، وقسمه إلى نموذجين وهما:¹

1 نموذج دورة تطور المعرفة المؤسسية:

يتكون النموذج من خمسة مراحل أساسية:

- **مرحلة تطور وإعداد المعرفة:** يجري تطور المعرفة وإعدادها من خلال عمليات التعليم، الإبداع، والابتكار، 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 غربلية 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 التي تصل إلى كل مركز وكل نقطة من نقاط العمل، وتجري عملية التوزيع والنشر عن طريق التعليم والبرامج التدريسية والنظم المستندة بالمعرفة وشبكات الأعمال الخبيرة، ويتم توزيع ونشر المعرفة لتشمل الأفراد والإجراءات والتقنيات والمنتجات (سلع وخدمات).
- **مرحلة الرفع المعرفي:** في هذه المرحلة تكون المنظمة قد تبنت وطبقت كمحصلة للمراحل الأربعة السابقة، وهنا تبدأ المنظمة تحقيق ميزة الرفع المعرفي، وهذه الميزة تشبه الرفع المالي، وهي تحقيق 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 تعتبر 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 بالرؤية والنماذج الفعلية فإنها ليست معروفة بصورة كافية

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

وتكون ضمنية ويكون بلوغها والوصول إليها في صورة غير واضحة، ويمكن القول إن المقارنة المرجعية تقع ضمن هذه المرحلة.

- مرحلة المعرفة النظامية: تتعلق هذه المعرفة بالنظم الأساسية واستراتيجيات حل المشكلات وتعلق بالمبادئ العامة ويعتبر آخر فان هذه المرحلة تتعلق بالمعرفة الصريحة الواضحة المعرفة جيدا، وهذه المعرفة يطلق عليها أحيانا المعرفة العميقة ويجري استخدامها من اجل بناء النظم المستندة بالمعرفة.
- مرحلة المعرفة الوافية: هذه المرحلة تتعلق بالمعرفة وبصناعة القرارات وهي معرفة تكون في اغلب الأحيان معرفة صريحة، وتتعلق بدعم القرارات والإعمال 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 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 نجد:¹

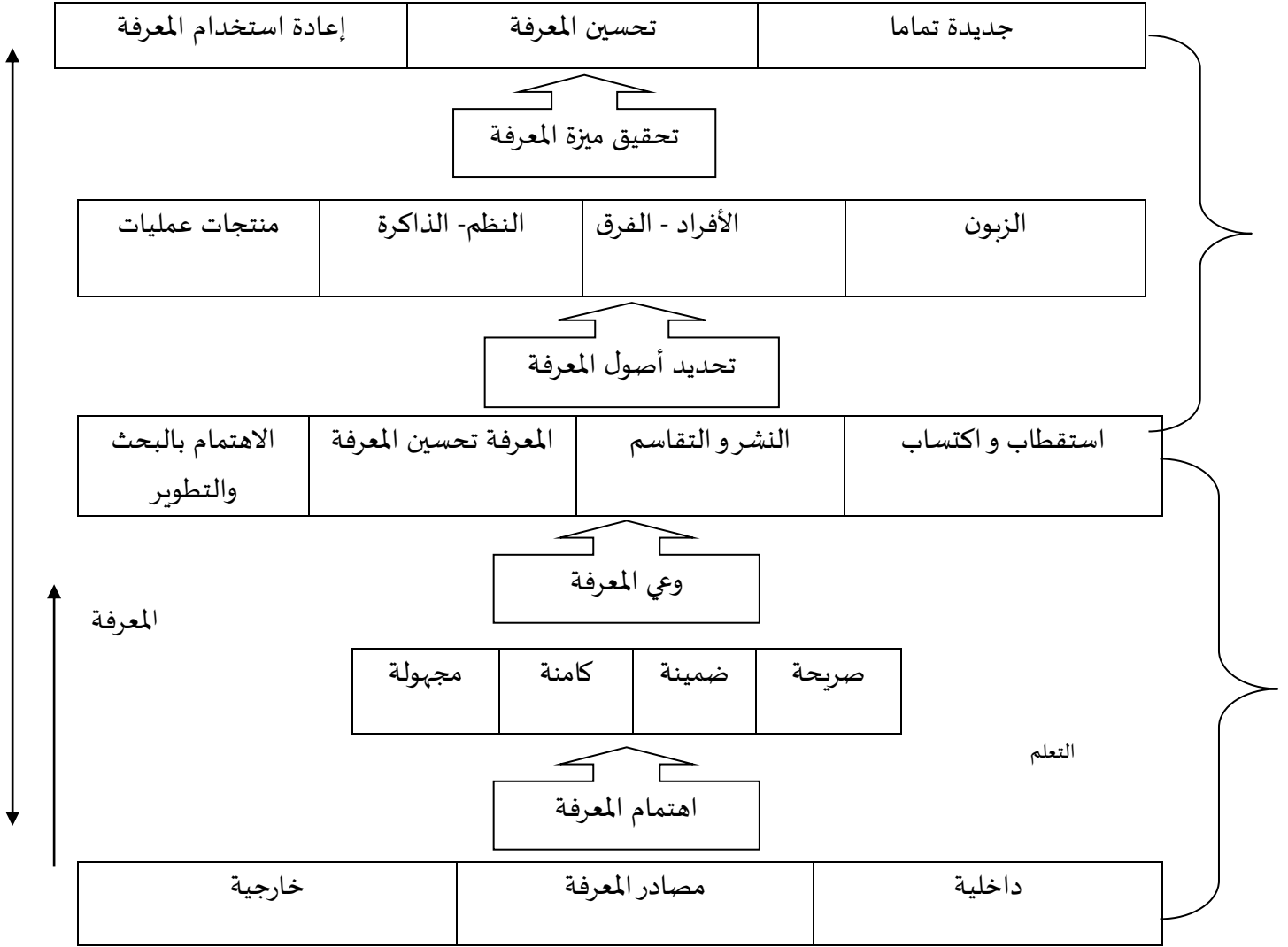
- (أ) أنه شامل لمصادر المعرفة، ولأنواع المعرفة، ولعمليات المعرفة ولمجالاتها.
 - (ب) أنه منطقي، بحيث أنه هناك تعلمنا وإنشاء المعرفة الجديدة (ابتكار)، حيث أن التعلم هو عملية تجعل المؤسسة تعمل بما تعرفه في كل أنحائها ولأقسامها وإنشاء المعرفة الجديدة هو القوة المحركة المتجددة للمؤسسة وعملياتها ومنتجاتها وخدماتها واستدامتها.
 - (ج) أنه تحفيزي بحيث يبدأ يتصاعد في الرصيد المعرفي إلى التدقيق المعرفي وصولا إلى المعرفة كميزة أي أنه ينعكس إيجابيا علي 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 الشكل رقم (04-1):

نموذج الرصيد، التحقق، الميزة

المعرفة تعظم الميزة



المصدر: عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، الوراق للنشر

والتوزيع، عمان 2005، ص 126.

المطلب الثالث : استراتيجيات إدارة المعرفة

- إن مصطلح الإستراتيجية عرف عدة تعاريف ذات رؤية متعددة ويمكن إبراز بعضها منها كما يلي:
- يعرف " ألفرد تشاندلر" الإستراتيجية علي أنها "تحديد الأهداف و الأغراض الرئيسية وطويلة الأجل للمؤسسة، وإعداد عدد من بدائل التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف¹.
 - الإستراتيجية هي قدرة المؤسسة علي تطبيق إستراتيجية محددة لإدارة المعرفة.
 - تراكم خبرات وممارسات وتطبيق حلول وتنظيمها وتقييمها.
 - زمن 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 المستوي الإداري الأرق في استغلال المعرفة.
 - تعمل علي تحقيق التعلم.
 - توجه سلسلة العمليات نحو التنامي وزيادة القيمة.

وهي عشرة استراتيجيات النقل:

- (1) نقل المعرفة بين الأفراد
- (2) نقل المعرفة من الأفراد إلي الهيكل الخارجي
- (3) نقل المعرفة من الهيكل الخارجي إلي الأفراد
- (4) نقل المعرفة من الجدارة الجوهرية للأفراد إلي الهيكل الداخلي
- (5) نقل المعرفة من الهيكل الداخلي إلي الجدارة الفردية
- (6) نقل المعرفة ضمن الهيكل الخارجي
- (7) نقل المعرفة من الهيكل الداخلي إلي الهيكل الخارجي
- (8) نقل المعرفة من الهيكل الخارجي إلي الهيكل الداخلي
- (9) نقل المعرفة من داخل الهيكل الداخلي
- (10) تعظيم تكوين المعرفة.

وهناك من يري بأنه توجد أربعة أنواع من الاستراتيجيات وهي:

- (1) إستراتيجية الترميز: تهتم باعتماد علي المعرفة الضمنية المحولة إلي معرفة ظاهرة
 - (2) الإستراتيجية الضمنية: الاعتماد علي المعرفة الضمنية
 - (3) الإستراتيجية المركزية لإدارة المعرفة: الاعتماد علي جميع المعارف
 - (4) الإستراتيجية غير المركزية لإدارة المعرفة: الاعتماد علي المعرفة المرمزة
- أما بالنسبة للمؤسسات فإنها بصفة عامة تتبقي إستراتيجيتين متميزتين هما:

¹ نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 50.

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

ب) إستراتيجية الشخصية: تركز علي 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، تسمي هذه الإستراتيجية أيضا بنموذج شبكة المعرفة لأنها لا تحاول أن ترمز أو تستخرج المعرفة من الأفراد.

أن هاتين الإستراتيجيتين مترابطتين ومتداخلتين حيث مزجتهما يتم ترميز و تخزين المعرفة الصريحة لأنها سهلة التوثيق لتكون مستودع المعرفة المتاحة للعاملين في حين تظل المعرفة الضمنية والكامنة لدي الخبراء في مجالات خبراتهم.¹

Enfaimtuban et al. Management, a best, pachkage blue pruit 2002, p05.¹

خلاصة الفصل

أصبحت إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة, حيث زادا الاهتمام بها الأونة الأخيرة نظرا للدور الذي تلعبه في وقتنا الحالي ذلك أن المعرفة المحرك الأساسي للمؤسسات وقوتها, حيث تهتم المؤسسات بها و تسعى دائما إلى توليد معرفة جديدة من مصادر مختلفة و تقوم المؤسسة بتنظيمها و خزنها و توزيعها ونشرها من اجل تطبيقها و ذلك عن طريق التدريب أو التعليم بالاعتماد على تكنولوجيات المعلومات و الاتصال.

و عليه فان إدارة المعرفة ترتكز على العقل البشري و تكنولوجيا المعلومات في الإنتاج و تطوير المعرفة, و نظرا للدور الكبير الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحقيق الميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية و هذا ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي.

و من أهم النتائج المستخلصة من هذا الفصل على النحو التالي:

- اهتمام المنظمات بالمعرفة لأنها تمثل مصدر قوتها و سلاح تنافسي.
- إن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات أصبحت مهمة من اجل أن تحسن من ميزتها التنافسية.
- تساهم إدارة المعرفة في بناء الميزة التنافسية اعتمادا على الأصول المعرفية مما يعزز الإبداع و الابتكار المستمر.
- إدارة المعرفة هي نظام متكامل يقوم على أركان أساسية هي: الموارد البشرية, تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات, عمليات إدارة المعرفة.
- إن العمليات الأساسية لإدارة المعرفة تتمثل في: تشخيص , توليد , المشاركة بالمعرفة و تطبيقها.

الفصل الثاني

تمهيد

تزايد المنافسة الشرسة في العالم اليوم لوجب على المنظمات الأعمال الاهتمام الكبير بالميزة التنافسية المعتمدة من طرفها والتي تعد الورقة الراححة لكل منظمة تمتلكها لهذا فمسؤولية الإدارة الإستراتيجية عي معرفة التنافسية وتطوير القدرة تلبية حاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية.

و عليه توجب على منظمات الأعمال لان تنتج إستراتيجية مرتكزة على المعرفة لبناء ميزة تنافسية تواجه بها الفرص والتهديدات في عالم التنافس الشرس

وبالتالي نهدف من خلال هذا الفعل إلى إعطاء لمحة ودورة للميزة التنافسية من خلال مباحث الثلاثة

المبحث الأول : أساسيات الميزة التنافسية .

المبحث الثاني: محددات ومؤشرات الميزة التنافسية وأبعادها.

المبحث الثالث: إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية.

المبحث الأول: أساسيات الميزة التنافسية

تساعد معرفة المنظمة لبيئتها التنافسية علي صياغة إستراتيجية واضحة لمواجهة المنافسين، فهذه الأخيرة تعتبر الركيزة الأساسية لبناء ميزة تنافسية وبالتالي ضمان استمراريتهما، وفي هذا السياق سوف نتطرق من خلال هذا المبحث إلي توضيح مفهوم المنافسة والتنافسية، وأيضا مفهوم الميزة التنافسية و أنواعها و مصادرها و أهمية الميزة التنافسية.

المطلب الأول: مدخل إلي المنافس و التنافسية

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

أولاً: تعريف المنافسة

تعرف 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 أيضا علي أنها: " النظام المثالي المناسب للصراع، وروح المبادرة ومورد التطور و النمو"².
- كما تعبر المنافسة عن: " حالة الصراع بين المنتجين اللذين يعرضون منتجات متماثلة أو متقاربة في نفس السوق"³.

مما سبق ذكره من تعارف نستنتج أن: " المنافسة تتم بين المنظمات المتواجدة في السوق، وذلك من اجل تلبية حاجيات ورغبات الزبائن، حسب الثنائية (منتج / سوق) كما أنها تعبر عن الأداة التي تسمح باستمرارها وبقاء المنظمات في هذا السوق والآلة المحركة للاقتصاد والنمو والربحية والابتكار".

- كما تجدر الإشارة إلي أنه في بيئة الأعمال يوجد نوعين من المنافسة، المنافسة غير المباشرة والمنافسة المباشرة، فالمنافسة الغير مباشرة تتمثل في الصراع بين المنظمات القائمة في المجتمع للحصول علي الموارد المتاحة، في حين تعبر المنافسة المباشرة عن تلك المنافسة التي تحدث بين المنظمات العاملة في نفس القطاع.

ثانياً : أشكال المنافسة

تقسم المنافسة إلي أربعة أشكال يمكن إيجازها فيما يلي:

(1) المنافسة الكاملة: تتميز بوجود عدد كبير من المنتجين كل منهم ينتج جزءا ضئيلا من حجم الإنتاج الإجمالي المعروض في السوق، وهذا يعني أن خروج أو دخول منتج إلي السوق لن يؤثر علي العرض الكلي، كما

¹ زغدار أحمد، المنافسة- التنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص12.

² علاي 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، 2004 2005، ص 77.

³ J- ctarondeau, Marketing, Strategie industrielle, ed vuibert, paris, 1989, p 236.

تتميز المنافسة الكاملة بتجانس السلعة التي يقوم المنتجون بإنتاجها مما يستبعد أي شكل من أشكال الدعاية والإعلان، وطالما أن السلعة المنتجة متجانسة فيترتب عن ذلك وجود سعر واحد في السوق أي أن المنتجين لا يستطيعون التأثير علي السعر السائد في السوق وإنما يتحدد هذا السعر عن طريق تفاعل قوي 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 إلي السوق في حالة وجود ربح وسطي أو الخروج منه في حالة وجود خسارة.¹

(2) المنافسة الاحتكارية: 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 الاحتكاريون هي سلع بعضها بديل لأخر ولكنه بديل غير تام.

وكنتيجة لهذا التمايز في المنتجات المتشابهة، فإن المنافسة الاحتكارية تتميز بوجود درجة محدودة من التحكم في الأسعار كما أن الدخول إلي 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 والإعلان.²

(3) احتكار القلة: في هذه الحالة في 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 علي مزيد من الطلب، فإنه مواقف بقية المنافسين ستعمل في نفس الاتجاه من اجل افساد خطته وحرمانه من الحصول علي نصيب أكبر من الطلب، علي عكس الوضع في حالة الاحتكار، حيث لا يقدم المنتج او العارض علي تخفيض الأسعار من اجل الفوز بحصة أكبر من السوق، بل يلجأ المنتجون او العارضون لرفع السعر مستفيدين من وجود طلب وعدم وجود منافسين.³

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

يمكنه التحكم في الأسعار، كما يتميز الاحتكار الكامل بوجود صعوبات وموانع قانونية، تكنولوجية، مالية..... الخ، تمنع المنتجين الآخرين من الدخول إلي السوق.⁴
والجدول التالي يلخص أشكال المنافسة السابقة.

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 الصرقي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2009، ص 145.

⁴ عمر صخري، مرجع سابق، ص 99.

الجدول رقم (01-V) أشكال المنافسة

الخصائص	المنافسة الكاملة	المنافسة الاحتكارية	احتكار القلة	الاحتكار الكامل
عدد المنافسين	عدد كبير جدا سواء من البائعين أو المشتريين	عدد بائعين والمشتريين	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 علي حد التماثل	هناك تفاوت فيها ولاسيما في مستويات الجودة وخدمات ما بعد البيع	قد تكون متشابهة او متميزة	فريدة فلا يوجد أي بدائل لها
مدي سيطرة البائع علي الأسعار	معدومة تقريبا	تعتمد عي 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 التعارف 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

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

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

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

● استنادا إلي التعريف السابقة نلخص إلي أن: " التنافسية علي المستوي الدولي تتمثل في قدرة الدولة عي إنتاج سلع وخدمات، تقابل ذوق الأسواق الدولية حتى تزيد من المداخل الحقيقية لمواطنيها وتحقيق مستوي معيشي متنام ومستدام".

2- تعريف تنافسية القطاع

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

3- تعريف تنافسية المنظمة

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

كما تعرف علي انها: " قدرة المنظمة علي الصمود أمام المنافسين، بغرض تحقيق أهدافها المتماثلة في الربح، النمو، الاستقرار والتوسع"⁵.

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

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

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

➤ يقوم تحقيق التنافسية علي توفر أفضليات تنافسية.

➤ يعتبر المستهلك محور اهتمام التنافسية.

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

² سملاي يحييه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات علي 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 السلمي، 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.

4- أنواع التنافسية

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

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

➤ **تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المنظمة، ولكنه غير كافي فكثيرا ما يعتمد علي 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 علي مستوي أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، إذ تأخذ بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة، و الأعباء الإجمالية (تكاليف البنية، نفقات البحث والتطوير، المصاريف المالية...)، فإذا قامت هذه الأخيرة (الأعباء) الهوامش وإستمر ذلك لمدة طويلة، فإن ذلك سوف يلحق خسائر كبيرة يصعب علي المنظمة تحملها، ومن ثم فالمنظمة مطالبة بتقديم قيمة لربائها، ولا يتم ذلك إلا إذا حققت قيما إضافية في كل مستوياتها.

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

➤ **التنافسية الملحوظة:** تعتمد هذه الأخيرة علي النتائج الايجابية 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 علي مجموعة من المعايير، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة في ما بينها، فكل معيار يعتبر ضروريا، إنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية ويبقي المنظمة صامدة في ضل بيئة مضطربة ولكنه لا يكفي بمفرده، وعلي 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 علي مجابهة التهديدات التي تواجهها، وهذا ما يحتم عليها دراسة وتحليل هذه البيئة للتأقلم معها، وفي هذا الإطار سنتناول " نموذج بورتر" للقوي الخمس كما سنتطرق لمفهوم اليقظة وأنواعها.

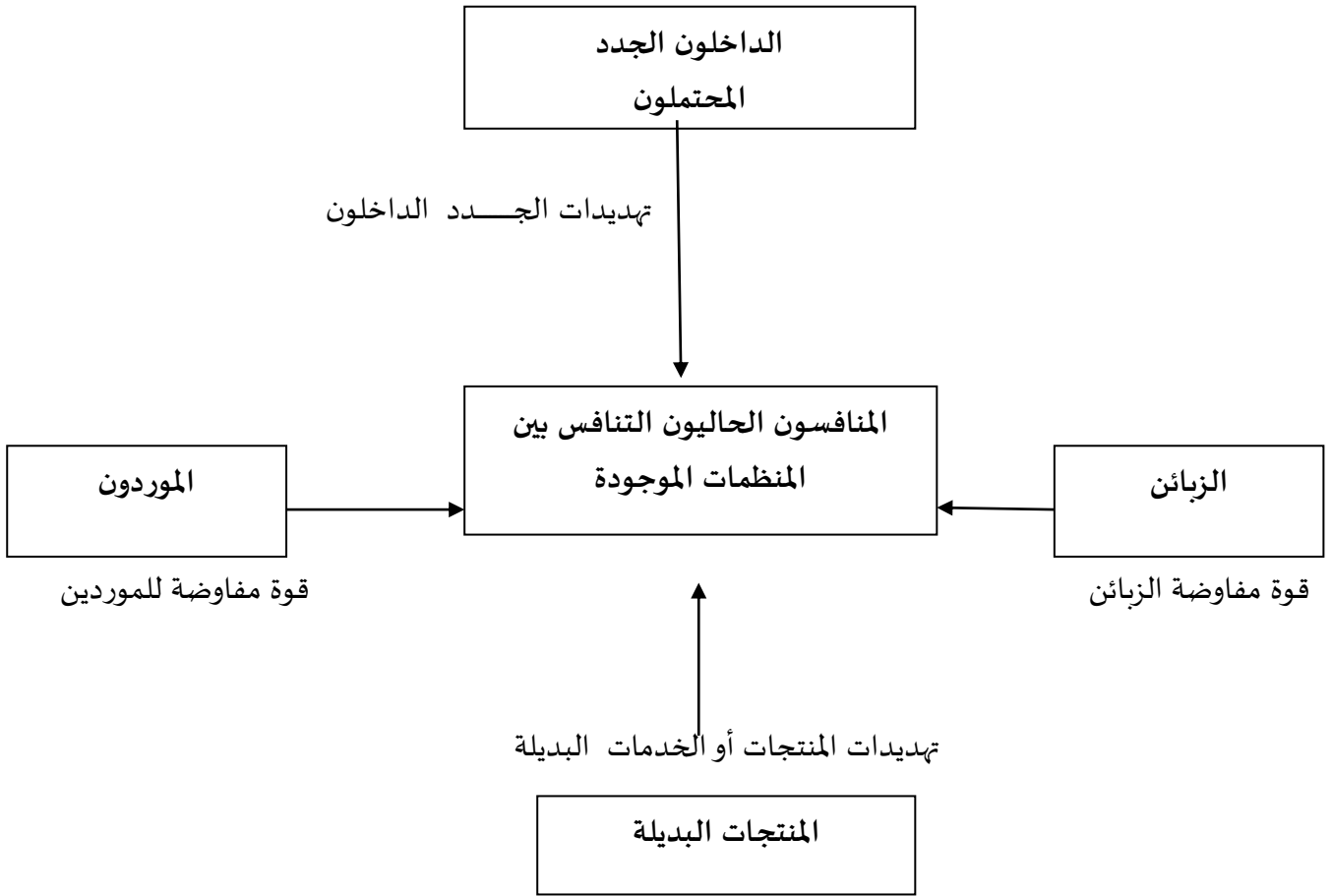
أولا: نموذج (M.PORTER) للقوي الخمس: في أي قطاع سواء علي المستوي المحلي أو علي المستوي الدولي، وسواء تعلق الأمر بإنتاج السلع أو الخدمات، فالمنافسة تتخلص في خمسة قوي حسب نموذج بورتر تؤثر علي بيئة التنافس والموضحة في الشكل التالي

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.

الشكل رقم (05-V): نموذج القوي الخمس



المصدر: M.PRTER , L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Inter Edition, paris, 1986, p15 .

ويركز هذا النموذج علي 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 علي رفع الأسعار وتحقيق الأرباح، كما أن هذا التحليل يمكن المنظمة من السيطرة علي التعقيدات التي يتسم بها المحيط وكذا التعرف علي العوامل الحاكمة للمنافسة في القطاع، وفيما يلي سيتم التطرق إلي 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 صناعة أفضل، وبالتالي تستطيع المنظمة تحقيق أرباح عالية.¹ وتحدد شدة المنافسة في الصناعة بعدة عوامل من بينها:²

- 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 علي 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 الداخولون الجدد

لا تقتصر تحليل الصناعة فقط علي 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، فالداخولون الجدد إلي صناعة جاذبة في نمو أو حتى إلي صناعة تتسم بالثبات يشكون تهديدا للمنظمات الموجودة في إطار هذه الصناعة، فعادة ما يكون هؤلاء الداخولون يحملون أفكارا جديدة وطاقت متجددة تؤثر علي طبيعة المنافسة وقد تؤدي إلي انخفاض الربح للمنظمات الموجودة ظن ودخول منافسين الجدد يعتمد بالدرجة الأولى علي المعوقات الموجودة أمامهم للدخول إلي الصناعة، يضاف إليها ردود فعل المنظمات حول هذا الدخول، فقد تكون ردود الفعل هذه في صناعات معينة شديدة ولا تسمح بقبول داخلين جدد، وهكذا يمكن أن تشكل المنظمات القائمة عاملا يحد من دخول منظمات جديدة ويعود هذا الأمر إلي امتلاكها خبرة وتكاليف ثابتة أقل و تميز منتجاتها ومعروفة 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 كبيرة.³

3. تهديدات المنتجات البديلة

تمثل السلع والخدمات البديلة لسلعة معينة تهديدا قائما لها لذلك تهتم المنظمات بمعرفة البدائل المحتملة لمنتجاتها وخدماتها لكي تتعامل معها بجدية وبشكل صحيح، فإذا علمنا أن السلع والخدمات البديلة تشبع نفس الحاجة بأسعار ونوعيات أفضل فإنها تصبح تهديدا لمنتجات وخدمات

¹ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية، داراليازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن، 2005، ص 107.

² نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1996، ص78.

³ وائل محمد صبيح إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة الاستراتيجية، داروائل للنشر، عمان، 2011، ص 100-101.

المنظمة، لذلك علي المنظمات أن تتابع بجدية تهديدات البدائل الخاصة بسلعها ومنتجاتها لمعرفة ازدياد التهديد أو نقصانه.¹

ومحددات تهديد البدائل يرتبط بمجموعة من العوامل أهمها:²

- الأداء النسبي للبدائل من حيث الأسعار والنوعية والقدرة علي الإشباع وسهولة الحصول عليها.
- تكاليف التحول نحو هذه البدائل ، فإذا كانت هذه التكاليف قليلة علي المستوي الاجتماعي والاقتصادي والنفسي زادت خطورتها.
- الميل لدي المشتريين نحو هذه البدائل والقناعات المتولدة لديهم بكون هذه البدائل هي خيارات واقعية ومتاحة، يمكن أن تتطور لاحقا باتجاهات أفضل.

4. قوة تفاوض الزبائن

ويقصد بقوة تفاوض الزبائن أن هناك تهديدا مفروضا علي المنظمات في قطاع معين من خلال الاستخدام المتزايد للضغوطات من جانب الزبائن، ويتحقق ذلك بتطلع الزبائن إلي 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 عالية.³

وتزداد قوة الزبائن علي التفاوض في الظروف التالية:⁴

- 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 علي 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 علي المنظمات للحصول علي أسعار ملائمة وجودة مقبولة.

5. قوة تفاوض الموردون

يمكن اعتبار الموردون علي أنهم يمثلون تهديدا عندما تكون لديهم القدرة علي فرض الأسعار التي يتعين علي المنظمة دفعها كئتمن لمدخلاتها أو تخفيض جودة تلك المدخلات، ومن ثم تقليص ربحية

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 73.

² وائل محمد صبيحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، 105.

³ نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 175.

⁴ تشالز هيل، جاريت جونز، ترجمة: رفاي محمد رفاي، محمد سيد عبد المعتال، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، 2001، ص 146.

المنظمة، ومن ناحية أخرى ففي حالة ضعف الموردون فإن ذلك يمكن المنظمة من فرض أسعار منخفضة وطلب مدخلات عالية الجودة.¹

ويمكن اعتبار مجموعة من الموردين أقوياء إذا توفرت فيهم الشروط التالية:²

- إذا كانت هذه المجموعة مسيطر عليها من طرف عدد قليل من المنظمات وكان هؤلاء الموردون أكثر تمركزا من القطاع الذي سيبيع له هذا المنتج.
 - إذا كان منتجها وحيدا أو علي الأقل متميزا أو يكون محميا من تكاليف التغيير.
 - إذا كان الموردون غير مضطرين لمقاومة المنتجات الأخرى عند بيع منتجهم للقطاع.
 - إذا كانت قادرة علي التكامل العمودي من الأسفل.
 - إذا كان القطاع المشتري لا يشكل زبونا مهما بالنسبة لهذه المجموعة من الموردين.
- وفي الأخير نخلص إلي 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 و العملاء، 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 علي اهمية ونجاح نموذج بورتر لتحليل هيكل الصناعة في البلدان المتقدمة، فإن أوستن أضاف بعدين آخرين لنموذج (M.PORTER) حتى يتلاءم مع بيئة 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 علي هيكل الصناعة.
- البعد الثاني: يتمثل بعوامل البيئة الخارجية الكلية (الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، الديمغرافية، والتكنولوجية) التي تؤثر مع القوى الخمسة في هيكل الصناعة.³

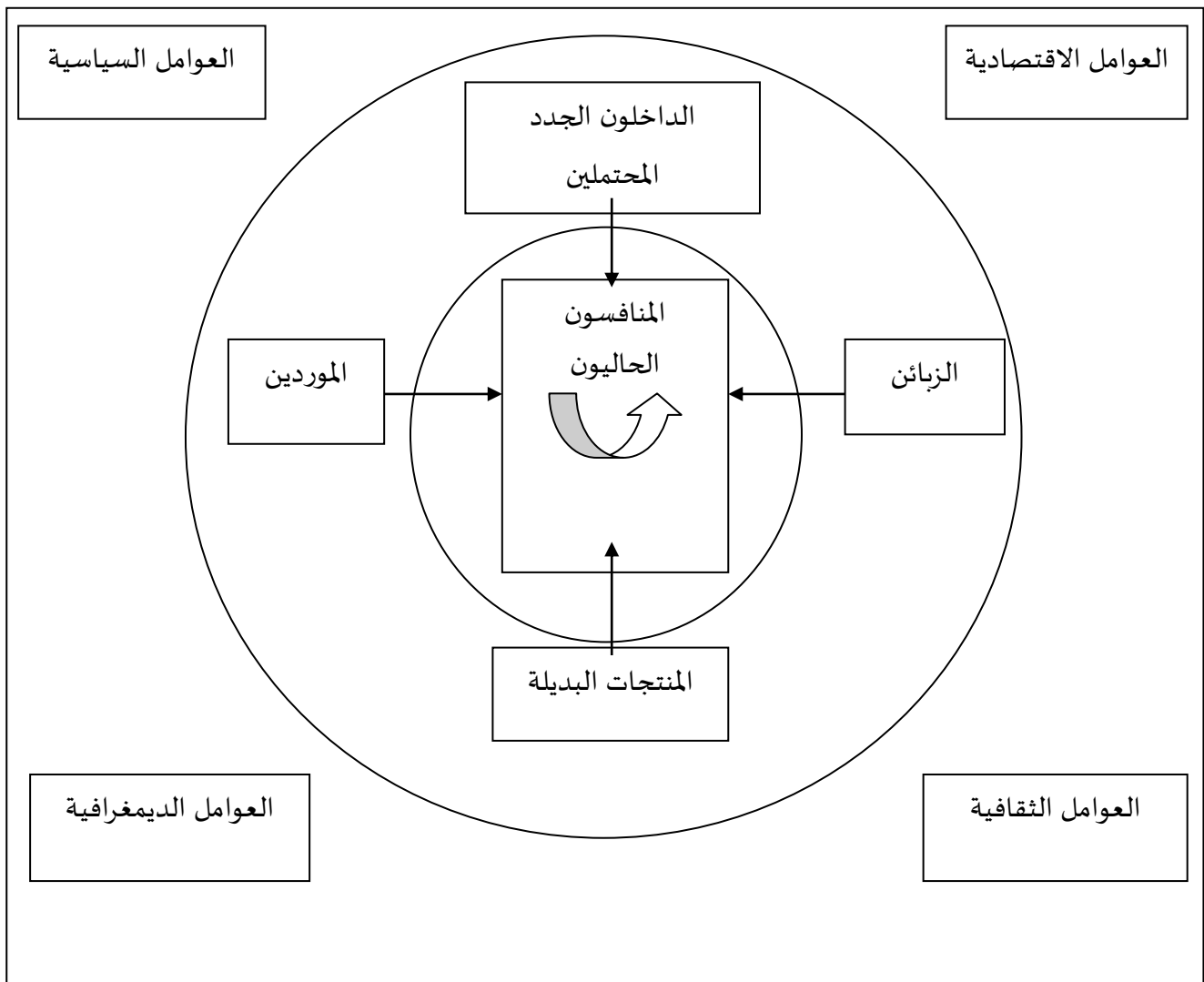
ويمكن توضيح هذا من خلال الشكل التالي:

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

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

³ زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 108.

نموذج أوستن (J.E.AUSTIN) لتحليل قوي الشكل رقم (06-V):



المطلب الثاني : مفاهيم حول الميزة التنافسية واهميتها

تجتهد المنظمة في بيئة تنافسية قصد التفوق علي منافسيها ضمن قطاع النشاط، ولن يكون لها ذلك إلا إذا حازت علي عنصر أو عناصر تميزها عنهم، لذا أصبح مفهوم الميزة التنافسية يحتل مكانة هامة في التفكير الاستراتيجي للمنظمة، وعليه سوف نتطرق في هذا المطلب إلي مفهوم الميزة التنافسية، وأهميتها.

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 إلي تعريف سلسلة القيمة.

تعريف الميزة التنافسية

يري (M.PORTER) بأن الميزة التنافسية " تنشأ من القيمة التي استطاعت المنظمة أن تخلفها 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 علي أنها "ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس".¹

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

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

- القيمة المدركة لدي العميل: حيث يمكن للمنظمة استغلال إمكانيات المختلفة لتحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، في حين نجد أن فشل المنظمة في استغلال إمكانيات المتميزة قد يكلفها الكثير، لهذا نجد أن هذا البعد يحقق للمنظمة ميزة تنافسية إذا أدرك العملاء يحصلون جراء تعاملهم معها علي قيمة أعلي منافسيها.
- التمييز: 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 إلي تحقيق جميع المنظمات التي ترغب في البقاء في السوق.

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

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

³ عبيد علي أحمدالحجازي، اللوجيستيك كبديل للميزة النسبية، دار المعارف، الإسكندرية، 2000، ص 77.

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

وتبرز أهمية الميزة التنافسية بالنسبة للمنظمات من خلال الجوانب التالية¹:

- تعطي للمنظمة تفوقا نوعيا وكميا وأفضلية علي 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 مستندة علي 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 علي المنافسين.
- الاستمرارية: سمعي إمكانية استمرارها خلال الزمن.
- إمكانية الدفاع عنها من تقليد المنافسين: أي يصعب علي المنافسين محاكاتها أو إلغائها.
- تضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية: لأن كل اشروط مرتبط بالأخر.

سلسلة القيمة

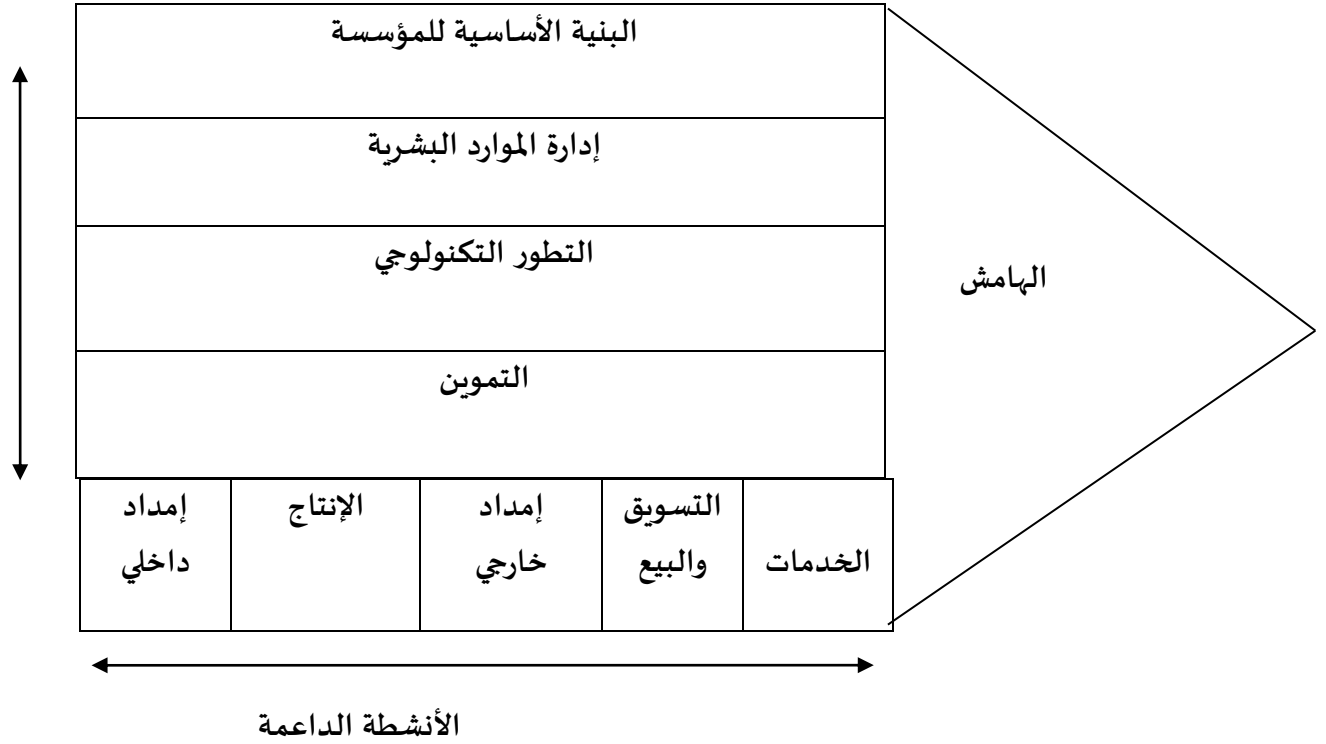
يعتبر مايكل بوتر أول من تطرق إلي مصطلح سلسلة القيمة ويمكن تعريفها علي أنها: " طريقة نظامية للنظر إلي الأنشطة التي تؤديها المنظمة، ويمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التنافسية التي تحققها المنظمة علي منافسيها".

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

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبيحي إدريس، مرجع سابق، ص 309.

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

الشكل رقم(07-V): سلسلة القيمة حسب M.PORTER



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

➤ **الأنشطة الأولية:** ترتبط ب الإنتاج 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 الأنشطة المرتبطة باستلام، وتخزين، وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج، وتشمل مناولة المواد والمخازن، والرقابة علي المخزون، والمرجعات إلي الموردين.
- **الإنتاج(العمليات):** وهي الأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلي منتجات في شكلها النهائي وتشمل التشغيل علي الآلات، والتجميع، والتعبئة، وصيانة الآلات .
- **الإمداد الخارجي:** وهي أنشطة مرتبطة بالتجميع، والتخزين والتوزيع المادي للمنتج إلي العملاء، وتشمل تخزين المنتجات التامة، ومناولة المواد، تنفيذ وجولة الطلبات.
- **التسويق والمبيعات:** وهي أنشطة مرتبطة بتزويد الوسائل التي يمكن من خلالها لعميل أن يشتري المنتج وتخفزه علي الشراء، وتشمل الإعلان، والترويج، ورجال البيع، اختيار المنفذ والعلاقات مع منافذ التوزيع والتسعير.

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

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

- الخدمة: وهي الأنشطة المرتبطة بتقديم الخدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج ووفاء المستهلك، وتشمل خدمات التركيب، الإصلاح، التدريب، قطع غيار والأجزاء وتعديل المنتج.
- الأنشطة الداعمة: وهي تزويد الأنشطة الأولية في سلسلة القيمة بالمدخلات الأزمنة التي تسمح لها بالتحقق والحدوث، وتتضمن هذه الأنشطة كل من¹:
- البنية الأساسية للمنظمة: تشمل أنشطة الإدارة العامة، المحاسبة، الجوانب القانونية، التمويل، التخطيط الإستراتيجي، وكل الأنشطة المساعدة والأساسية لتشغيل حلقة القيمة ككل.
- إدارة الموارد البشرية: تمثل الأنشطة الضرورية لضمان اختيار الميزج الصحيح من الأفراد المهرة لأداء كل ما يتعلق بأنشطة سلسلة القيمة بشكل فعال، وتشمل التدريب، والتحفيز المناسب، ونظام التعويض والمكافئات.
- التنمية التكنولوجية: تشمل كل الأنشطة المتعلقة بتصميم المنتجات وتحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة القيمة، وتشمل المعرفة الفنية والإجراءات و المدخلات 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

ثانياً: أهمية الميزة التنافسية:²

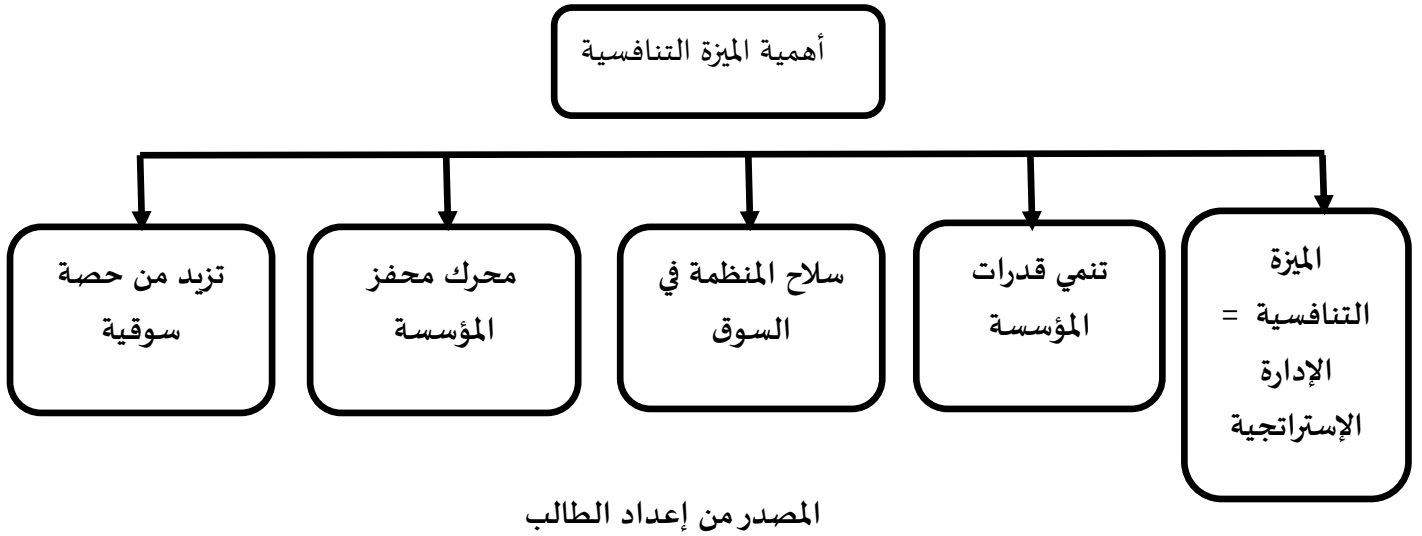
للميزة التنافسية الكثير من الأهمية لذا سنعرض الأبرز منها

- هناك من يعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها الميزة التنافسية إذ لا تخلو الدراسات والأبحاث في مجال الإدارة الإستراتيجية من مفهوم الميزة التنافسية.
- إن الميزة التنافسية هي الأساس الذي تصاغ حوله الإستراتيجية التنافسية للمنظمة أي أن المنظمات تنمي قدراتها و مواردها لدعم ميزتها التنافسية لأنها تفشل بدون وجودها.
- إنها سلاح لدى المنظمة لمواجهة تحديات السوق والمنافسين مما يمكنها من الاستجابة السريعة للزبون.
- إن الميزة التنافسية هي المحرك و المحفز للمنظمات لتنمية وتقوية مواردها وقدراتها وتدفعها الى البحث والتطوير من اجل المحافظة على هذه الميزة وتقويتها.
- إنها تمكن المنظمة على الحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها مما يعني زيادة حجم مبيعاتها و إرباحها.

¹ نبيل خليل المرسي، مرجع سابق، ص 92-93.

² علي حسون، فاضل حمد سلمان، عامر فدعوس، " اثر المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد32،2012،ص

الشكل رقم (08-V) أهمية الميزة التنافسية



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 علي ميزة التكلفة الأقل، إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدي المنافس، وتعني كذلك قدرة المنظمة علي تصميم وتصنيع وتسويق نتج بتكلفة اقل مقارنة بالمنظمات المنافسة، مما يؤدي إلي تحقيق عوائد أكثر. وذلك من خلال تحقيق كلفة متغيرة أقل، أو تحقيق مستوى أقل من نفقات التسويق أو النفقات التشغيلية والنفقات الإدارية.¹

وتتم الحيازة علي ميزة التكلفة الأقل من خلال مرافقة العوامل التالية:²

➤ مراقبة الحجم: من خلال توسيع تشكيلة المنتجات، الحيازة علي وسائل إنتاج جديدة، التوسع في السوق أو تكثيف نشاط تسويقي، غير أن الحجم التكاليف يختلف من نشاط إلي آخر، ومن منطقة إلي أخرى.

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

➤ مراقبة استعمال قدرات المؤسسة ومدى مطابقتها لمتطلبات السوق والإنتاج.

¹ زروخي فيروز، سكركنزة، الملتقي 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 ماجيستر، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 109.

- مراقبة الروابط تحسن المنظمة موقعها في ميدان التكاليف، إذا تمكنت من التعرف علي 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 الإمكانات المشتركة أو 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، وذلك 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.
 - مراقبة العوامل الحكومية و السياسة كالتشريعات الموضوعة لتنظيم النشاط الاقتصادي.
2. ميزة التميز: هي قدرة المنظمة علي تقديم منتجات متميزة وفريدة ذات قيمة مرتفعة وفعالية من وجهة نظر المستهلك، بما فيها الجودة، الخصائص الفريدة للمنتج وخدمات ما بعد البيع والضمانات المقدمة¹.
- وتستند الحيازة علي ميزة إلى عوامل تدعي بعوامل التفرد تتمثل فيما يلي²:
 - الإجراءات التقديرية: تقدم المنظمات علي اختيارات تقديرية للأنشطة التي يجب أن تعتمد والكيفية التي تمارس بها، حيث يمكن أن تعتبر هذه الإجراءات عاملا مهيمننا علي تفرد المنظمة وتتمثل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، الخدمات المقدمة.
 - الروابط: تنبع خاصية التفرد علي الروابط الكامنة بين الأنشطة أو من خلال الروابط مع الموردين، ومع قنوات التوزيع الخاصة بالمنظمة.
 - التموضع: تحوز المنظمة علي خاصية التفرد، إذا ما أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها وكذا المواقع التي تحتلها وحداتها الإنتاجية أو مركزا التوزيع التابعة لها.
 - التعلم وأثار نشره: تنجم خاصية التفرد لنشاط معين عندما يمارس التعلم بصفة جيدة والتي تتجلي في تطوير الأداء إلى الأحسن بفضل المعرفة التي يملكها الفرد.
 - الإدماج: حيث أن إدراج وإدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة، يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز المنظمة.
 - الحجم: والذي قد يتناسب إيجابيا أو سلبيا مع عنصر التميز والتفرد الخاص بالمنظمة.

¹ زوخي فيروز، سكر كنزة، مرجع سابق، ص 15.

² وليد الهلالي، مرجع سابق، ص 29-30.

البرنامج: إذ تحوز المنظمة علي ميزة لكونها السبابة في مجال نشاطها علي منافسيها، في حين تحقق منظمة أخرى الزيادة بسبب انطلاقها متأخرة مما يسمح لها باستخدام التكنولوجيا الأكثر تطوراً.

ثانياً مصادر الميزة التنافسية

تسعى كل منظمة إلي اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية في قطاع النشاط الذي تشغله ، الأمر الذي اوجب عليها ضرورة إعادة وتهيئة القدرات و الإمكانيات من خلال البحث عن مصادر تقوي م تدعم بها هذه المزايا و تجعلها 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 و الندرة و الاستمرارية بالإضافة إلي كونها غير قابلة للتقليد أو الاستبدال"¹.

و يكون المورد أساسياً للمنظمة إذا تمتع بمجموعة من الخصائص و الصفات :

- أن يكون المورد ذو قيمة تنافسية للمنظمة.
- أن يتصف المورد بالندرة و يأتي في إطار عدم قدرة المنافسين على حيازته.
- لا يمكن تقليده من قبل المنافسين أو أن تكاليف تقليده عالية جداً .
- أن تملك المنظمة قدرات تنظيمية و إدارية تمكنها من الاستغلال الفعال للمورد.

و يمكن التمييز بين نوعين من الموارد:

(1) الموارد الملموسة : و تشمل الموارد المادية التالية²:

- المواد الأولية: تظهر أهمية المواد الأولية في مدى تأثيرها في جودة المنتجات و الخدمات التي تقدمها المنظمة ، لذا يتوجب على هذه الأخيرة أن تحسن اختيار مورديها و أن تتفاوض معهم على جودتها ، وأسعارها و مواعيد تسليمها .
- معدات الإنتاج : تعتبر من أهم أصول المنظمة و التي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات ، و ينعكس دورها في بناء الميزة التنافسية من خلال الحيازة عليها و تشغيلها بشكل سليم، و برمجة عمليات الصيانة من اجل ضمان استمرارية فعاليتها لأطول مدة أطول.
- الموارد المالية : كلما كان للمنظمة قدرة مالية كبيرة ، أمكنها ذلك من تقديم منتجات جديدة ، و توسيع نشاطها ، بالإضافة إلي إمكانية فتح مناطق جديدة لصرف و توزيع منتجاتها ، مما يعزز موقعها التنافسي.

حيث تظهر أهمية الموارد الملموسة في الكيفية التي يتم بها الحيازة عليها ، و كذا الطريقة التي يتم استغلالها بها ، و التوليف بها بشكل يتيح الأداء للأنشطة باعتبارها هذه الموارد تستغل من قبل معظم الأنشطة .

¹ زوخي فيروز ، سكر كنزة ، مرجع سابق ، ص 16
² عمار بوشناف ، مرجع سابق ، ص 48-49.

(2) الموارد غير الملموسة : يمكن أن تشمل ما يلي¹:

- الجودة : تشير الجودة إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد من توقعاته. حيث تعد عاملا أساسيا في خلق وتعزيز الميزة التنافسية, إذ لم يعد السعر المحرك لسلون المستهلك بل أصبحت الجودة تشكل الاهتمام الأول له و القيمة 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 , و على المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها و التي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها.

و تصنف التكنولوجيا إلى ثلاثة أنواع مختلفة وذلك وفقا لمساهمتها في إنشاء الميزة التنافسية , حيث نجد التكنولوجيا الأساسية و هي متاحة في السوق و تعد ضرورية للعمل في قطاع نشاط معين و هي ليست مصدرا لأي ميزة تنافسية , أما التكنولوجيا المحورية فهي تلك التي تتيح الحيازة على ميزة تنافسية حاسمة للمنظمات التي تتحكم بها , أما التكنولوجيا الناشئة و التي هي في مرحلة الانطلاق و تعمل على تحويلها إلى تكنولوجيا محورية .

- المعلومات: نعتبر المعلومات احد الموارد الإستراتيجية في أي منظمة , حيث لا يمكن أداء العديد من العمليات الأساسية أو اتخاذ القرار المناسب بدونها , خاصة لمواكبة التغير الحاصل في البيئة , و تؤدي المعلومات دورها في تمكين المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية في حال حسن استغلالها , من حيث الانتقاء , التوقيت , مجال و طرق الاستخدام .
- المعرفة : تتضمن المعلومات التقنية و العملية و المعارف الجديدة الخاصة بنشاط المنظمة , و هي نتاج جهود متواصلة من البحث و التطوير , و يجب على المنظمة أن تكون مؤهلة للحصول عليها و أن 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 العالية من الإتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج , التنظيم و التسويق, و بالتالي اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة . و تستمد هذه المعرفة من التجربة المكتسبة و الجهود المركزة و الموجهة إلى الرئيسية للمنظمة , و عليه يجب على المنظمة المحافظة عليها و أن تحول دون تسريب أو تسويق معلومات عنها للمنظمات المنافسة.

ثانيا :الكفاءات

تظهر كفاءة المنظمة من خلال التحسين المستمر للوضع في السوق , و العمل على تقديم أكثر إشباع لرغبات و حاجات المستهلكين , من حيث أن الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات تتناسق و تترابط , و تتداخل فيما بينها في محتوى الأنشطة, و تراكم هذه القدرات يتولد عنه كفاءات خاصة بالمنظمة . و تنقسم الكفاءات إلى نوعين هما:

¹ الداوي الشيخ, "التسيير الفعال لموارد و كفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية", ورقة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية, جامعة ورقلة الجزائر, يومي 09 و 10 مارس 2004, ص 263

- الكفاءات الفردية : تتمثل في كل المؤهلات التي يحوزها الفرد عن طريق التكوين , التجربة المهنية و التجربة الشخصية ,و التي يستعملها في نشاطه المهني لانجاز أهداف محددة و بصورة فعالة.
- الكفاءات الجماعية : وهي تركيبة فريدة من المهارات , القدرات المتوفرة لدى أفراد المنظمة تفوق نتائجها النتيجة المرتبة عن جمع الكفاءات الفردية و ذلك بفعل أثر المجموعة الناتج عن الدينامكية الجماعية للفاعلين .

المبحث الثاني : محددات ومؤشرات الميزة التنافسية و أبعادها

لكل منظمة مؤشرات تمتاز بها و محددات من اجل الوصول الى الابعاد و الأهداف المراد الوصول اليها , وهذا ما سنتطرق اليه في مبحثنا هذا.

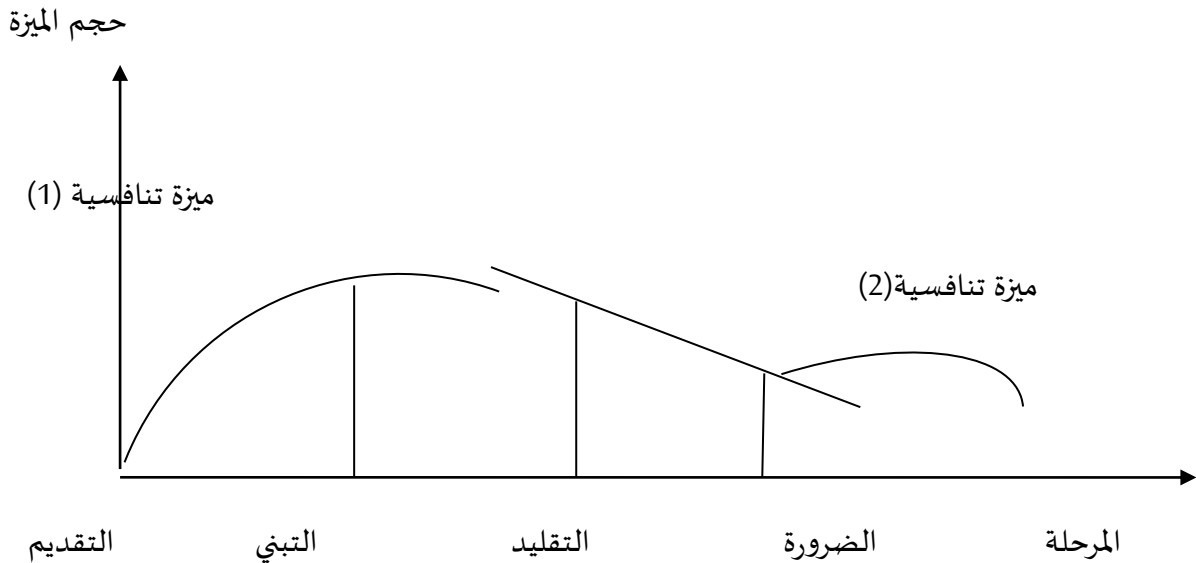
المطلب الاول : محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم علي وجودها

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

أولاً: محددات الميزة التنافسية

(1) حجم الميزة التنافسية: عن الميزة التنافسية للمنظمة كلاكنت واضحة، سواء من ناحية التكلفة أو من ناحية التمييز، فهذا يفرض علي المنظمات المنافسة بذل جهود معتبرة حتي 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 المنتج،¹ كما يبينه الشكل التالي:

دورة حياة الميزة التنافسية الشكل رقم (09)



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

ويمكن إيجاز المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية في:²

¹ عبد الله بلوناس، بوزيد لمجد، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة، مدخل حلقة القيمة ليورتر، الملتقي الدولي الرابع جو المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة شلف، 09-10 نوفمبر، 2010، ص 05.

² رحيل أسيا، "دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، تخصص ادارة اعمال , جامعة يومرداس , الجزائر, 2009/2010, ص 52.

- مرحلة التقدم: 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 التثبيت: تمثل هذه المرحلة بداية تعرف المنافسين على الميزة التنافسية, ومدى تأثيرها على المستهلك وعلى حصصهم السوقية, فيحاول المنافسين تبني هذه الميزة أو تحسينها, ومهنا 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 الوافرات.
- مرحلة الضرورة: في هذه المرحلة تظهر الحاجة إلى تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع, أو إنشاء ميزة علي 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.

(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, و هنا يتم الاختيار ما بين 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 مصدر 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 الوظائف عبر عدد مناطق جغرافية. وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمنظمات التي تعمل على نطاق عالمي إذا تقديم 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.

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

² سمية بروبى, مرجع سابق, ص 169.

ثانيا : معايير الحكم على وجودة الميزة التنافسية

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 و المواد 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 و قدرات 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.

درجة تحسين , تطوير و التجديد 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

المطلب الثاني: مؤشرات الميزة التنافسية.

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المنظمة للميزة التنافسية مثل الربحية , الحصة السوقية, حجم المبيعات , رضا المستهلك , قيمة السهم , تنوع المنتجات , القدرة على تصدير و الفاعلة إلا أن أكثر المؤشرات استخداما و شيوعا هي المؤشرات الربحية , الحصة السوقية, حجم المبيعات , لما تتمتع به من مزايا مثل توفر البيانات اللازمة لحسابها , و سهولة الحصول عليها, كما أن جميع تلك المؤشرات كمية , أي يمكن حسابها بدقة و سهولة على العكس من المؤشرات رضا المستهلك.

ويمكن باختصار تعريف هذه المؤشرات بما يلي¹:

أولاً: الربحية :

تعرف الربحية على أنها مقياس لتقييم أداء المشروعات عن طريق حساب نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الاستثمارات, ويمكن تعظيم الربحية عم طريق تحسين استثمارات المشروع , واستخدام التقنيات الحديثة و استغلال الموارد بشكل أفضل.

¹ محمد فوزي علي العتوم, "رسالة المنظمة و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية", رسالة لنيل درجة الماجستير, جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا , الأردن , 2009, ص 46,45.

ثانيا: الحصة السوقية :

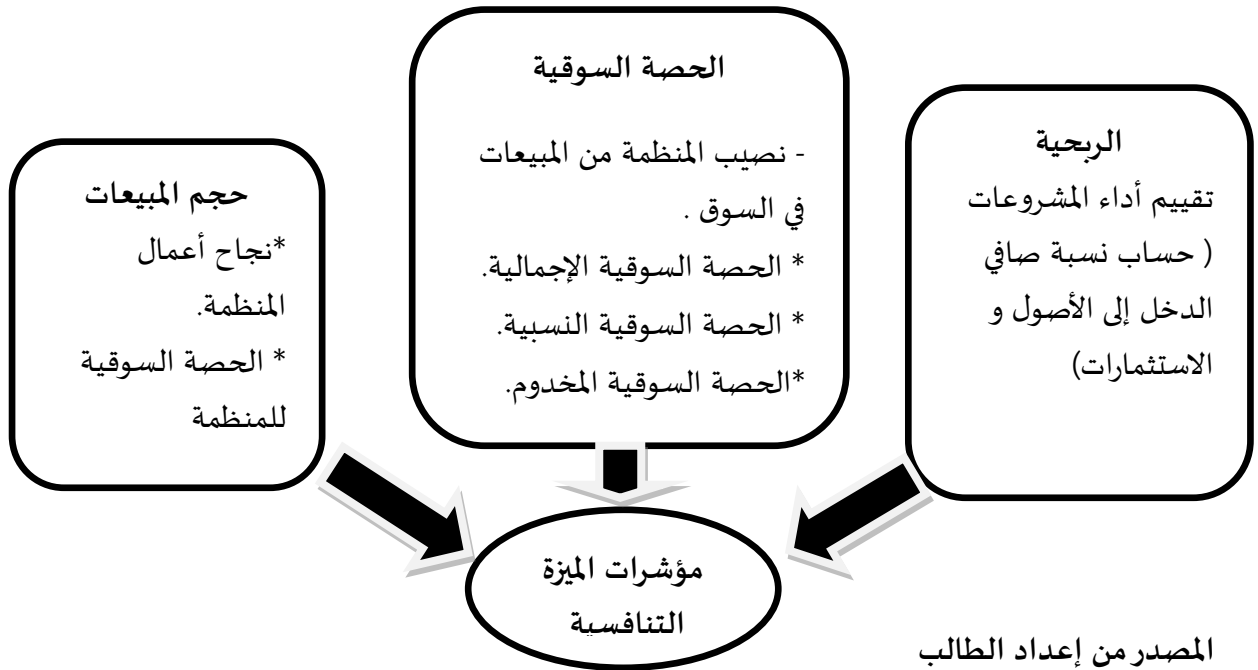
يستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الربحيين والخاسرين في السوق إن هذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المنظمة من المبيعات في السوق , ومقارنته مع المنافسين الرئيسيين , ويعطي قياس الحصة السوقية مؤشرا عن وضع المنظمة في السوق , وانخفاض يدل على أن هناك مشكلة ما يتعين على الإدارة حلها, ويمكن قياس الحصة السوقية باستخدام ثلاث طرق .

- 1- الحصة السوقية الإجمالية: وتحسب بقسمة مبيعات للمنظمة على إجمالي المبيعات الكلية في السوق.
- 2- الحصة السوقية النسبية: وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة الكلية على مبيعات أكبر المنافسين في السوق.
- 3- الحصة السوقية المخدوم : وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة على مبيعات الإجمالية للسوق المخدوم.

ثالثا: حجم المبيعات:

يعتبر حجم المبيعات مؤشرا على نجاح أعمال المنظمة وعلى الحصة السوقية لها وتسعى معظم المنظمات الى وضع هدف محدد لها لمقدار حجم المبيعات المراد تحقيقه, وذلك لمتابعة أداء المنظمة ودرجة نجاحها في تحقيق أهدافها¹.

الشكل رقم (V-10): مؤشرات الميزة التنافسية



- مؤشرات الميزة التنافسية هي عبارة عن دلالة على وجود و ليتحقق وجودها يجب التركيز والاهتمام بأبعادها

¹ محمد فوزي علي العتوم , مرجع سبق ذكره, ص 47.

المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية

تعتبر المنظمات الحديثة من أهم اهتماماتها الرئيسية هو التركيز على احتياجات ورغبات العميل وتحويل هذه الاحتياجات إلى الأسواق المستهدفة أو ما يسمى بأبعاد التنافسية , حيث يمكن أن تساعد هذه الأخيرة في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات التي تحرص على توفير احتياجات الزبون ورغباته.

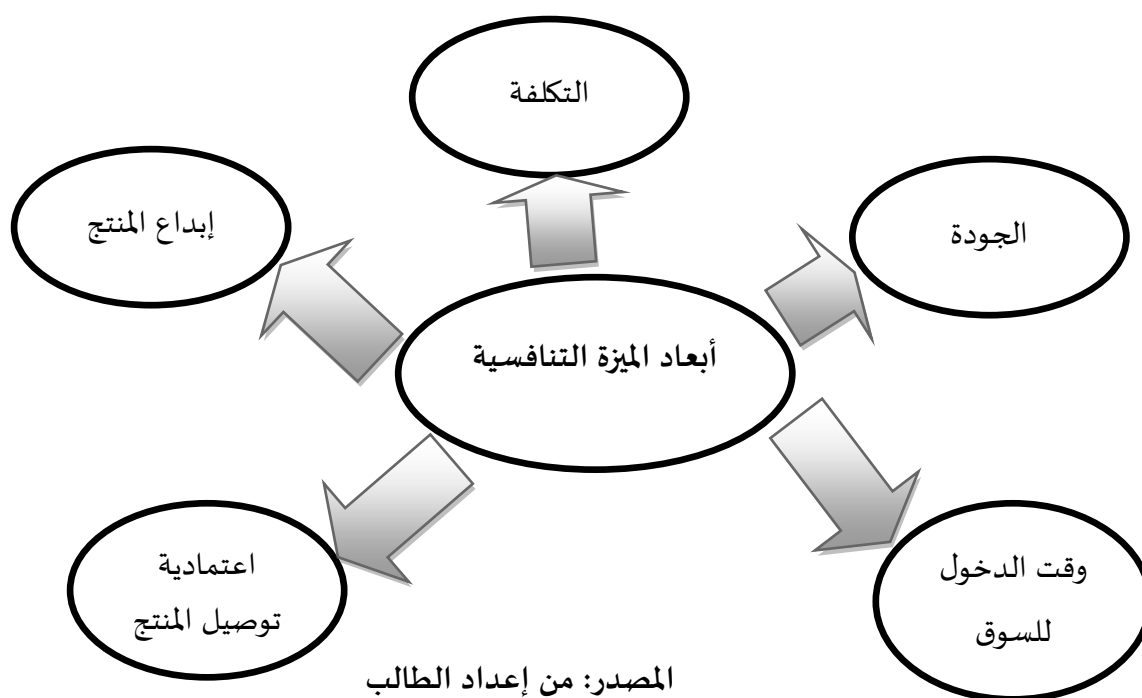
ويعرف (porter&kramer) على أن الموارد المتاحة بأنها وسيلة للمنظمات لتخطيط وتنفيذ استراتيجيات من خلال دراسة مواردها الداخلية لتحقيق ميزتها التنافسية , وهذه الأبعاد هي التكلفة , الجودة , الوقت , المرونة, حيث¹:

- 1- التكلفة : يجب على المنظمات أن تراعي الحل الوسط بين التكلفة وما تقدمه من خصائص للسلع والخدمات , فغالبا المنظمات تسعى إلى تخفيض التكلفة وتطبيق المراقبة المستمرة على المواد الخام وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية.
- 2- الجودة : يمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء كانت سلع أو خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية , وذلك من خلال بعدين هما تصميم المنتج للتكيف مع وظيفة ونوعيته, وتوقف على القدرة التنظيمية لتحويل المدخلات إلى مطابقة النواتج.
- 3- وقت الدخول للسوق : يمكن أن ننظر إلى عامل الوقت ميزة تنافسية فيما بينها, على اعتبار وقت التسليم هو مصدر للميزة التنافسية, ويعتبر الوقت مقياسا للالتزام بين المنظمة والعملاء, إضافة إلى ذلك الوقت يعتبر مؤشرا لتطوير المنتجات وتقديمها إلى العملاء حسب الجداول الزمنية المتفق عليها.
- 4- اعتمادية توصيل المنتج : تستجيب عدة المنظمات إلى خدمات ما بعد البيع وتمثل في اعتمادية توصيل المنتج أو الخدمة إلى الزبون , في حين التوصيل يعتبر شكلا من أشكال التمايز وبعدا تنافسيا ونجد الكثير من المنظمات تسعى إلى تقديم هذه الخدمة كونها تمثل ميزة تنافسية , وينشأ عادة عن هذه الاعتمادية وصول المنتجات إلى أصحابها سليمة وبقدر عال من الموثوقية.
- 5- إبداع المنتج : تتعدد رغبات الزبائن من حيث المفاضلة بين المنتجات أحيانا , وعليه فأن المنظمات تقوم بتطوير منتجاتها حتى تتلاءم مع ما تقدمه مع رغبات زبائنها , أو تقديم منتجات ذات خصائص فريدة عن باقي منافسيها في السوق, بحيث تحمل خصائص فريدة في السوق.

الشكل البياني يبين أبعاد الميزة التنافسية باختصار

¹ عز الدين علي سويسي , مرجع سبق ذكره, ص ص 71 و72 و73.

الشكل رقم (7-11): أبعاد الميزة التنافسية



المبحث الثالث: إدارة المعرفة كمدخل لبناء الميزة التنافسية

تؤثر إدارة المعرفة تأثيراً واضحاً 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 وأخيراً 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 لتوفير فرص للمنظمات المنافسة في تقليدها، أو الحصول عليها ضمن أجل زمني معين، من هذا النطاق اتجه تركيز المفكرين على خلق القيمة المضافة وتحقيق الميزة التنافسية الدائمة، بالاعتماد على الموارد غير الملموسة، هذه الموارد لا يمكن إيجاد بديل لها نظراً لطابعها الضمني، مما يعني أن المورد لتحقيق الميزة التنافسية الدائمة مرتبط بالمعارف الموجودة، والتي تحقق 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 لترقية أداء المنظمة وفعاليتها، وإعادة استخدامها يؤدي إلى تطويرها وتنميتها، عكس الموارد الملموسة.
- الخطر في إمكانية أن ينقلها في إمكانية أن ينقلها المنافس ضعيف جداً نظراً لطابعها الغير مادي.
- الغموض حيث يصعب على المنافس تفسير وفهم العلاقة ما بين المعرفة التي تمتلكها المنظمة، والميزة التنافسية المحققة.
- التعقد 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 التمييز في المنظمات، التي يستوجب عليها استغلاله بطريقة فعالة، وكفاءة. حيث أن المنظمات أصبحت أشد استيعاباً واستخداماً للمعرفة نتيجة سرعة التغيرات وتعاضل الفرص الناشئة عنها من ناحية، وتزايد المنافسة، وتعدد احتياجات العملاء من ناحية أخرى، لذا تعتبر المعرفة مورداً يجب استغلاله وتسييره بفاعلية.

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

يلي¹

¹ فريد كولتر، "الإدارة الفعالة للمعرفة مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد" مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 12.

- بناء وتنمية قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات التنافسية مبكرا و الاستعادة للتكيف معها .
- توفير منظومة الكفاءات المحورية للمنظمة إمكانية تفعيل ميزتها التنافسية , بسبب احتياجها لرصيد معرفي يستخدم في استغلال الطاقات الإنتاجية و في تقديم سلع و خدمات متميزة عالية الجودة تلي رغبات العملاء.
- إطلاق الطاقات الفكرية وقدرات الأفراد الفنية بالمنظمة على كافة المستويات بما يساهم في رفع كفاءة العمليات و تحسين الإنتاجية و توفير الحلول الأفضل للمشكلات .
- تهيئة قرص تطور المنظمة بمعدلات متناسبة مع قدراتها , و الفرص المتاحة لديها من خلال الاستغلال المكثف لنتائج المعرفة و منتجاتها الثقافية المتجددة إلى جانب الخبرة المتراكمة للأفراد.
- تحقيق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة من ذوي المعرفة و متطلبات تقنيات الاتصالات و المعلومات حتى تصبح للمنظمة القدرة على رصد المعرفة من مختلف المصادر , و معالجتها بالتحليل و التحديث و إتاحتها للاستخدام الفعال في صياغة و تنفيذ الاستراتيجيات و تشغيل الأنظمة و الوظائف و العمليات .
- تساعد إدارة المنظمة على تغيير إطارها الفكري , و تحديث المفاهيم , و الخبرات , و الثقافات و توظيفها.
- توفير المناخ الايجابي المحفز للعاملين ذوي المعرفة يؤدي على إطلاق معرفتهم الكامنة و دفعهم لتنميتها.
- اعتماد المستوى المعرفي كأساس لتقسيم الوظائف و تحديد الصلاحيات و تقديم المزايا و الحوافز.
- تساعد المنظمة في استبعاد توازيمها و تقليل خسائرها أثناء تعرضها للالتزامات خاصة التنافسية منها.

المطلب الثاني : اثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية

يتم تحديد اثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية من خلال تحديد اثر تكنولوجيا المعلومات على قوى التنافس الخمس " لمايكل بورتر" حيث إن الاستخدام الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات يساعد المنظمات على اكتساب ميزة تنافسية من خلال توفير معلومات و كعرفة جيدة لحاجات المستهلكين , و يتضح اثر إدارة المعرفة على قوى التنافس من خلال ما يلي² :

- (1) اثر إدارة المعرفة على قوة المنافسين الجدد: يسعى المنافسون الجدد في الصناعة إلى جلب قدرات جديدة كالرغبة في الحصول على نصيب من السوق , أو اكبر كمية ممكنة من المواد , مما يهدد حالة الاستقرار للمنظمة خاصة و إن المنظمات القائمة تسعى لتخفيض الأسعار لجلب العملاء و تقوية

¹ سملاي يحضية, مرجع سابق,ص 185.

² حسين عجلان حسن,"استراتيجيات الإدارة المعرفة في ظل منظمات الأعمال", مكتبة الجامعة , ثراء للنشر و التوزيع , الأردن , 2008,ص 64-68.

مركزها التنافسي في السوق , لذلك فان مجرد دخول منافسين جدد إلى السوق سوف يؤدي إلى تحول جزء من المستهلكين صوب المنافسين الجدد وبالتالي اخذ حصة من السوق على حساب المتواجدين به أصلا . و لتفادي ذلك يجب إعاقة المنافسين الجدد من الدخول إلى السوق , وحتى تتمكن هذه المنظمات من إعاقة دخول هؤلاء المنافسين الجدد لا بد أن تبقى متميزة ببرنامجهما التسويقي سواء على مستوى السلع المقدمة أو السعر المعروض أو برامج التوزيع و الترويج . وهذا لا يمكن توفيره إلا من خلال أنظمة معلومات متقدمة و متطورة و حديثة , و من خلال قاعدة بيانات حديثة و شاملة.

(2) أثر إدارة المعرفة على قوة إحلال المنتجات البديلة : إن وجود المنتجات البديلة يحد و يقلص من أرباح المنظمات الصناعية فهي تملك قوة المنافسة من خلال تخفيض أسعار منتجاتها و خدماتها , أو من خلال تحسين الأداء و القيمة المدركة لهذه المنتجات , و خاصة في غياب الولاة للسلعة القديمة واسمها التجاري. و عليه تعد المنتجات البديلة لمنتجات المنظمة من العوامل المنافسة من العوامل المنافسة التي تؤدي إلى تقليل الحصة السوقية لهذه المنظمات , و بالتالي تؤدي إلى تقليل أرباحها إذا استطاعت هذه المنتجات البديلة جذب المستهلكين و الإحلال محل منتجات هذه المنظمات. لأن ما يهم المستهلك بالنهاية هو القيمة التي سيتحصل عليها من إي منتج سيقوم بشرائه.

(3) اثر إدارة المعرفة على قوة مساومة الموردين: تعد قوة الموردين من العامل المنافسة لأنها تؤدي إلى زيادة التكاليف و بالتالي تقليل الأرباح لمنظمات الأعمال , و تظهر قوة الموردين التنافسية من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض نوعية السلع المشتراة و سيطرة مجموعة قليلة من المنظمات على صناعة الموردين , و عدم توافر البدائل, و عدم 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 اتمة عمليات الإنتاج لتقليل الاعتماد على القوى العاملة, و أنظمة معلومات متقدمة للحصول على معلومات ما الموردين و أسعارهم و خدماتهم , القوة العاملة و أنظمة معلومات متقدمة للحصول على معلومات ما الموردين و أسعارهم و خدماتهم , و اعتماد أنظمة مساعدة لاتحاد القرارات مما يؤدي إلى السيطرة على الكثير من أنشطة الموردين.

(4) اثر إدارة المعرفة على قوى الزبائن : تعد القوة التي يتمتع بها الزبائن و المتمثلة في القدرة على تخفيض الأسعار من العناصر المهمة التي تؤدي إلى تقليل أرباح المنظمات , لذلك ومن خلال الاعتماد على التكنولوجيا المعلومات الحديثة و المتطورة استطاعت هذه المنظمات تقليل هذه القوة 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 و تكاليف خدمات ما بعد البيع و غيرها من التكاليف .

كما تجدر الإشارة إلى انه ضمن إطار المعرفة فان الزبون يعتبر مصدرا أساسيا من مصادر المعرفة . حيث أن هذا المصدر في العلاقات طويلة الأمد يمكن أن يكون الممثل الأكثر حيوية وواقعية للسوق و التغييرات الجارية فيه, فالي جانب إن حاجاته تمثل الخصائص الأكثر أهمية لمنتجات وخدمات المنظمة , فان التغييرات يمكن رصدها وبشكل مبكر من خلال التغيير في حاجات الزبون .و على هذا الأساس فان المنظمات تسعى إلى القيام بما يلي ¹ :

- تكوين رأس المال الزبون : حيث أن المعرفة الزبون على الأقل من منظور الزبون نفسه هي القاعد الأساسية للعلاقات المنشئة للقيمة لأنها تساعد المنظمة على تحسين استجابتها من اجل إشباع حاجاته , وهذا سرعان ما ينعكس على تحول الزبون من مشتري إلى زبون ذو ولاء , مما يرجع الشراء من المنظمة على حساب المنظمة المنافسة.
- خفض تكلفة الصفقة : كلما كان الزبون معروفا للمنظمة كلما أدى إلى خفض فترة الاتصالات و التفاوض على السلعة و المواد و المواصفات و السعر و غيرها , وهذا يعني أن معرفة الزبون تنعكس بشكل مباشر وواضح على خفض وقت و تكلفة الصفقة.
- زيادة منافع الزبون : ان العلاقة القوية مع الزبون القائمة على المعرفة تساعد على تشجيع الزبون في ان يبادر بتقديم الشكاوي عن ما يعانیه من مشاكل مع منتجات المنظمة و المقترحات من اجل تحسينها , و مثل هذه المساهمة من الزبون يمكن ان تنعكس ايجابيا على تحسين الخصائص و المنافع التي تقدمها المنظمة .
- التعامل بخصوصية مع الزبون: معرفة ظروف و حاجات الزبون تقدم الضمانة العالية التعامل الناجح و بخصوصية مع الزبون, فالزبون الذي يشعر بشكل جيد حيال نفسه نتيجة لتعامل المنظمة معه بشكل جيد , فإن هذا سوف ينعكس على نظرتة الجيدة الى ما تقدمه.

المطلب الثالث: الخصائص الرئيسية للمنظمة المسيرة بالمعرفة

- تميز المؤسسة المسيرة معرفيا مقارنة بغيرها المسيرة بنظم التسيير التقليدي بجملة من الخصائص أهمها²:
- اعتماد البحث العلمي و طرق التفكير المنطومي كأساس في التفكير و التخطيط و اتخاذ القرارات من خلال التعرف على المشكلة و تحديد أسبابها , واقتراح الحلول المناسبة لمعالجتها , في حين انه في نظم التسيير التقليدي غالبا ما يتم اتخاذ القرار على أساس الخبرة و الرؤية الشخصية للمدير.
- حرص المنظمة على تنمية التراكم المعرفي من المصادر و الخارجية بدل التراكم المالي و المادي.

¹ بوسهوه نذير, " دور ادارة المعرفة في تعزيز الكيزة التنافسية للمؤسسة , دراسة حالة فرع انتوبيو نيكال مجمع صبيد", مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير, فرع ادارة اعمال و التسويق, معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير, مركز الجامعي , المدينة, 2007-2008, ص 102.

² سملاي بخضية, مرجع سابق, ص 183.

- التحديث المتواصل للمعرفة المتاحة في تحديد الأهداف , و تخطيط البرامج و التوجهات المستقبلية.
- تصميم الأنشطة و تحديد التقنيات المناسبة لتنفيذ المهام على جميع المستويات, تم متابعة و تقويم الأداء .
- تحتل الكفاءات ذات المعرفة النسبة الغالبة من وظائف المنظمة بسبب تمتعها بمستويات عالية من العلم , و الخبرة و التقنيات, و القدرة على الابتكار , و الإبداع و توظيفهم للتقنيات من اجل حل مشكلات العمل و تحديثه.
- ضمن نظام تسيير المعرفة يعد رأس المال الفكري الأصل الحقيقي و الاستثمار الأفضل و الاستراتيجي بالنسبة للمنظمة, كما أن مصدر القيمة المضافة يتمثل في الأنشطة المعرفية التسيير التقليدي بحيث تعد الأصول المالية و المادية الثروة الحقيقية للمنظمة , و هي الاستثمارات الأكثر جدوى كما أن مصدر القيمة المضافة يتمثل في الأنشطة التقليدية (الإنتاجية و التسويقية) .
- بناء القدرات التنافسية يتم على أساس الابتكارات و الاختراعات , و منتجات البحوث و التطوير.
- تزايد أهمية الأنشطة المعرفية ذات القيمة المضافة , التي تستمر في تنمية القدرات المحورية المستثمرة
- تحديد مواقع العاملين في الهيكل السلطة بالمنظمة بناء على ما يتمتعون به من معرفة تناسب الصلاحيات و الإمكانيات المتاحة , كما ترتبط إشكال الحوافز المختلفة بطبيعة طاقاتهم المعرفية, بينما نجد العاملين ضمن نظم التسيير التقليدي يستمدون مصدر سلطتهم من مناصبهم التنظيمية.
- تزايد فرص إنتاج و تنمية المعرفة داخليا , كفاءات عمليات تبادل و تداول المعرفة بين قطاعات و مستويات المنظمة المختلفة , و اختفاء أو تدني الحواجز التقليدية المانعة من التعامل بشفافية مع أشكال المعرفة المختلفة .
- الحرص على نشر المعرفة المتاحة بالمنظمة و استثمارها و اعتبارها مصدرا متميزا للقيمة المضافة .
- الابتعاد عن أنماط التنظيم المركزية و بناء هياكل تقل فيها المستويات التنظيمية .
- جعل المعرفة مؤشرا على نتائج أداء و خبرة الآخرين , مما يشجع العاملين على اكتساب المعرفة الجديدة و تمثيلها في بناءهم المعرفي الذاتي , حتى تنعكس على أنماط و مستويات الأداء من اجل التحسين و التطوير.
- ارتفاع معدل و سرعة عمليات الإبداع , و الابتكار, و تطوير المنتجات , و الخدمات و اتجاه العاملين الى المشاركة الفعالة بتقديم مقترحاتهم و مبتكراتهم مما يزيد من القدرة التنافسية للمنظمة.
- زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات و تحمل الصدمات و بقائها في حالة تيقظ مستمر.

و يوضح الجدول التالي المقارنة بين معايير تسيير المعرفة و معايير نظم التسيير التقليدي :

جدول رقم (02-V) المقارنة بين معايير تسيير المعرفة و معايير نظم التسيير التقليدي .

المؤشر	التسيير قبل المعرفة	التسيير بالمعرفة
اتحاد القرار	- على أساس الخبرة و الرؤية الشخصية للمدير	- على أساس المنهج العلمي
تخطيط و تسيير العمليات	- على أساس التجربة و الخطأ	- على أساس البحث و التطوير
الثروة الحقيقية	- هي الأموال و ما تشتريه من أصول مادية	- هي رأس المال الفكري
أفضل الاستثمارات	- بناء القدرات و الأصول المادية للمنظمة	- بناء و تنمية القدرات و الأصول المعرفية
تقويم الأفراد	- على أساس المهارات و القدرات 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 و المهارات 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 يحضية , 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 . و حتى تتمكن هذه الأخيرة من تحقيق الميزة التنافسية يتوجب الاعتماد على مجموعة من المصادر , وتشكل إدارة المعرفة احد هذه المصادر باعتبارها أداة فعالة في المنظمة , تمكنها من توليد و خلق و نشر المعرفة التي تعتبر مصدرا للميزة التنافسية .

كما أن تطبيق إدارة المعرفة من قبل المنظمة يتطلب مجموعة من الدعائم كتكنولوجيا المعلومات و الموارد البشرية التي تساعد في كسب و نقل المعرفة إضافة إلى تمكينها من معرفة قوى التنافس و استغلالها و بالتالي تدعيم ميزتها التنافسية للمنظمة .

الفصل الثالث

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 و ما هو موجود واقعيا, و هذا فيما يخص موضوع بحثنا و المتمثل في إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

و قد اخترنا معالجة موضوع بحثنا هذا في إحدى المؤسسات العاملة في قطاع الاتصالات الجزائري و بالتحديد في " الوحدة العملياتية للاتصالات الجزائر بمستغانم" و عليه 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 و دورها في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

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

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من أهم المؤسسات التي لاقت نجاحا و نموا في قطاع الاتصالات, و تبذل جهودا للمحافظة على مكانتها في ظل تعدد و تنوع المؤسسات العاملة في نفس القطاع في السوق الجزائرية. و عليه سنتناول من خلال هذا المبحث تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر, و خدماتها, ثم نحاول تحليل تطور القطاع 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 و المواصلات نتيجة التحديات التي يفرضها التطور الحاصل في تكنولوجيا الإعلام و الاتصال, و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع 03-2000 المؤرخ في أوت 2000م, و بمقتضى هذا القانون تم فصل نشاطي البريد و المواصلات و إنشاء مؤسسة بريد الجزائر بالنسبة للبريد و التي تكفلت بتسيير البريد, و كذلك مؤسسات اتصالات الجزائر بالنسبة للاتصالات السلكية و اللاسلكية التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر, إذ و بعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد التي أوكلت لها مهمة المراقبة, كما تم تأسيس سلطة ضبط البريد و المواصلات و اللاسلكية² ARPT و في إطار فتح سوق اتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001م بيع رخصة لإقامة استغلال شبكة للهاتف النقال و استمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى, حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية, كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003م و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004م, و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005م.

فاتصالات الجزائر المتعامل التاريخي لقطاع الاتصالات مؤسسة عمومية, تنشط في سوق الشبكة و خدمات الاتصالات السلكية و اللاسلكية, ذات أسهم برأسمال اجتماعي و المقدرب 61.275.180.000 دج و المسجلة في مركز السجل التجاري تحت رقم 18083B02 يوم 11 ماي 2002م. يقع مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمسة المحمدية بالجزائر العاصمة.

ثانيا : أهدافها و نشاطاتهم

➤ أهدافها:

¹ الموقع الالكتروني: <https://www.algeriatelecom.dz/siteweb>, تاريخ الاطلاع 02-03-2020.

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

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

- زيادة العرض من المنتجات الهاتفية و تسهيل الحصول على منتجات الاتصالات السلكية و اللاسلكية 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 منتجات جديدة للعملاء.
- تقديم الخدمات المساعدة.
- ضمان التكيف و المرونة في سوق الاتصالات.
- نشاطاتها:

أما نشاطات المجمع فهي تتمحور حول :

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة و الرسائل المكتوبة و المعطيات الرقمية.
- إنشاء و استثمار و تسيير 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 و كذا عدد زبائنها الذي تعدي 10 ملايين مشترك.
- اتصالات الجزائر للانترنت "جواب": هو فرع أساسي هام مختص في تكنولوجيا الانترنت أوكلت له مهمة تطوير و توفير الانترنت ذو السرعة الفائقة , حيث أن كل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي, البحث, التربية الوطنية , التكوين المهني, الصحة , الإدارة , المحروقات , المالية ,...الخ) مبروطة حاليا بشبكات الانترنت بمقرات الربط بالانترنت عن طريق شبكة "جواب".
- اتصالات الجزائر الفضائية : مخصصة بتكنولوجيات الساتل و الأقمار الصناعية.

رابعا: هيكلها

تعتبر اتصالات الجزائر من اكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن, فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال منتجها إلى ابعد نقطة من هذه البلاد . فاتصالات الجزائر تسيروها مديرية عامة مقرها الجزائر العاصمة و 13 مديرية إقليمية لكل من (الجزائر, وهران , قسنطينة, سطيف , عنابة , ورقلة , بشار , الشلف , تيزي وزو والبليدة ,باتنة, تلمسان), أين تم التقسيم حسب الإقليم. و تحتوي هذه المديرية الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48

ولاية بمديريات ولآئية إضافة إلى مديرتين إضافيتين للعاصمة و قسنطينة بمجموع 51 مديرية عبر التراب الوطني , من جهتها هذه المديريات الولائية تحتوي على وكالات تجارية¹

المطلب الثاني: خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر

تتميز مؤسسة اتصالات الجزائر بخدمات متنوعة و مختلفة تناسب مع التقدم التكنولوجي و المنافسة المتواجدة في سوق الاتصالات الجزائرية, وفيما يلي عرض لهذه الخدمات:

- خدمات الهاتف الثابت: التغطية الجغرافية لشبكة الهاتف الثابت السلكي تسع كامل التراب الوطني, و تتمثل خدماتها فيما يلي :
- إعلام بنداء في الانتظار: هذه الخدمة تسمح للمشارك في حالة المكالمة (النداء) إخباره بأن هناك مشترك آخر يحاول الاتصال به و ذلك بإشارة سمعية. فالمشارك يستطيع أن:
 - لا يبالي أو يترك النداء الجديد.
 - يحرق النداء الأول و يأخذ الجديد.
 - يحتفظ بالنداء الأول مع أخذ النداء الثاني.
- النداء بدون ترقيم: هذه الخدمة تسمح بالحصول على الرقم الذي تم برمجته أوتوماتيكيا دون تشكيله , و ذلك عند رفع السماعة فبعد مرور خمس ثوان يتم تشكيل هذا الرقم , هذه الخدمة موجهة إلى:
 - الأطفال الصغار.
 - العملاء المعاقين و ضعاف البصر.
 - العملاء المسنين.
- خدمة المنبه: هذه الخدمة تسمح للمشارك أن يرمج بنفسه نداء أو عدة نداءات تنبيه و يمكنه أن يلغي أحد أو كل النداءات المبرمجة , تسمح هذه الخدمة بتذكيره و تنبيه لمواعيده المهمة.
- المحاضرة الثلاثية: هذه الخدمة تسمح بالنداء لثلاثة مشتركين في نفس الوقت, المستعمل يمكنه أن يحتفظ بأخذ مكلميه أو الربط بينهما, و يفضل 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.

¹ الموقع الإلكتروني: مرجع سابق

- إقبال الاستعمال الدولي : هذه الخدمة تسمح بأن يتحكم أو يحرر استعمال دولي 00 و ذلك من جهازه , و التحرير يتم عن طريق إدخال الرقم السري يتم الحصول عليه من الوكالات التجارية للاتصالات الجزائر.
- 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 طريق 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) WLL نظرا لليونة التي تتمتع بها هذه التقنية من حيث القدرة على إدماج الحلول دون خيوط و استدراك التأخر المسجل في مجال الكثافة الهاتفية, على مستوى المناطق الحضرية و الريفية تسمح بتحقيق الاتصالات بين المشتركين, و من خصائص الهاتف الثابت اللاسلكي WLL ما يلي:
 - سرعة و سهولة الاتصال.
 - سهولة الصيانة خاصة في موسم الشتاء, لأنه لا يحتوي على الخيوط و لا على الأعمدة .
 - سرعة كبيرة في التدخل لإصلاح الإعطاب.
 - 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.
 - موبلي كونترول.
 - كوسطو , موبيليس كارت , موبلي + , موبلي كونناكت , وكذا خدمات التعبئة الالكترونية
 - خالص واش تستحق عرض 2020.
 - عرض بوكينق , الخ.
- خدمة الانترنت: اتصالات الجزائر جواب "Djaweb" فرع مجمع اتصالات الجزائر, مقره متواجد على مستوى مجمع الإعلام الألي الكائن بالطريق الوطني رقم 36 بن عكنون – الجزائر , مهمته هي وضع خبراته و قدراته في خدمة الابتكار و التجديد و العمل على تطوير المنتجات المتعلقة بالمؤسسة و مساندة حاجات العملاء , و ذلك بالعمل على تقديم منتجات حديثة و عالية 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 , و ذلك من خلال تخفيض تكلفة الاشتراك و السماح لأكبر عدد ممكن منهم من الإبحار في تكنولوجيا الانترنت.
 - العمل على تطوير الخدمات الجديدة المرتبطة بالانترنت و تسويقها مثل " محاضرات الفيديو " , "الصوت الصورة" , "الانترنت في الهاتف النقال" الخ.
 - ضمان تكون عالي للعمال في مجال التكنولوجيا الحديثة بصفة عاملة, و في مجال الاتصالات السلكية و اللاسلكية و كذا الإعلام الآلي بصفة خاصة.
 - المنتجات الساتلية (Revsat): تعتبر هذه التكنولوجيا النشاط الرئيسي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع الأقمار الصناعية , توفر الحلول التقنية و القدرة على توفير التعليم المرافق و المعدات و صيانتها و تقديم الدعم للمؤسسات و تطوير شبكتها , حيث تسمح بالحصول على الخدمات التالية:
 - الهاتف و الفاكس.
 - 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 . و يختلف سعر البطاقة من واحدة لأخرى منها بطاقات 10 دج , 100 دج , 200 دج.
- المطلب الثالث: تحليل لسوق الاتصالات في الجزائر**
- مند صدور القانون 03-2000 و تطبيقا لمختلف نصوصه, عرف الاتصالات نموا معتبرا ترجمة معدل الزيادة في الولوج الذي شمل مختلف قطاعات السوق: الهاتف الثابت , الانترنت, و الهاتف النقال.
- فبعد منح الرخصة الأولى للمتعامل الوطني " اتصالات الجزائر" بموجب القانون السابق الذكر و الذي تضمن فصل قطاع البريد و المواصلات , عرف قطاع الاتصالات في الجزائر دخول أول متعامل أجنبي إلى سوق الهاتف النقال " اوراسكوم للاتصالات" تحت اسمه التجاري " Djizzy" و الذي أعلن عنه في ندوة صحفية بتاريخ 2001/07/11, أما الاستغلال الفعلي للشبكة فقد كان لأول مرة في 2002/02/15.
- و بعد هذا التاريخ كان ظهور لثاني متعامل للهاتف النقال في السوق الجزائرية كفرع للمتعامل الوطني اتصالات الجزائر تحت اسمه التجاري "Mobilis" و ذلك بتاريخ 2003/08/03.
- ثم ظهر المتعامل الثالث للهاتف النقال في الجزائر كفرع من الشبكة الوطنية للاتصالات الكويتية , تحت اسمه التجاري "نجمة" و قام بالاستغلال الفعلي للشبكة لأول مرة في 2004/08/25.
- أولا: تطور قطاع الاتصالات في الجزائر**
- لمعرفة مدى تطور قطاع الاتصال في الجزائر اعتمدنا على التقارير الفصلية لسلطة البريد و المواصلات المنشورة عبر موقعها dz.arpt.www
- مؤشرات سوق الاتصالات في الجزائر:

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

عرف سوق الاتصالات في الجزائر نموا ملحوظا تمحور أساسا في ارتفاع عدد متعاملي الهاتف الثابت و النقال الذي فاق 65 مليون مشترك سنة 2018 لينتقل الي 69 مليون مشترك سنة 2019 بنسبة نمو قدرت حوالي ب 1.01% . و ارتفعت حضية المشتركين ليبلغ معدل النفاذ 130.3 , كما يبلغ عدد الدقائق المستهلكة بين مشتركى الهاتف الثابت و النقال 153.368 مليار دقيقة سنة 2018 ليتنقل إلى 184.366 سنة 2019 بنسبة نمو تقدر ب 145.365 % .

➤ تطور حضية مشتركى الهاتف الثابت و النقال في السوق الاتصالات الجزائرية:

• عدد مشتركى الهاتف الثابت و النقال في السوق :

يمكن توضيح تطور عدد مشتركى الهاتف الثابت و النقال في الجزائر من خلال الجدول التالي

الجدول رقم (03-III) : تطور عدد مشتركى الهاتف الثابت و النقال

2019	2018	حضية المشتركين
4615866	4158518	مشتركى الهاتف الثابت
64905721	61492976	مشتركى الهاتف النقال
69521587	65651494	المجموع

المصدر: التقرير الفصلي لسلطة ضبط البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية 2019

من خلال معطيات الجدول التالي نلاحظ ارتفاع عدد مشتركى الهاتف الثابت و النقال و الذي بلغ حوالي 69 مليون مشترك سنة 2019 مقارنة بنسبة 2014 و الذي بلغ عدد المشتركين فيها حوالي 65 مليون مشترك , حيث بلغ عدد مشتركى الهاتف النقال 64.90 مليون مشترك سنة 2019 , في حين بلغ عدد مشتركى الهاتف الثابت 4.6 مليون مشترك , وهذا ما يدل أن عدد مشتركى الهاتف النقال فاق 10 أضعاف مشتركى الهاتف الثابت.

• تطور الكثافة الهاتفية الثابتة و النقال في السوق الجزائري :

يمكن توضيح تطور الكثافة الهاتفية الثابتة و النقال في السوق الاتصالات الجزائر من سنة 2013 الى سنة 2019 من خلال الجدول التالي

¹ التقرير السنوي لسلطة ضبط البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية 2019

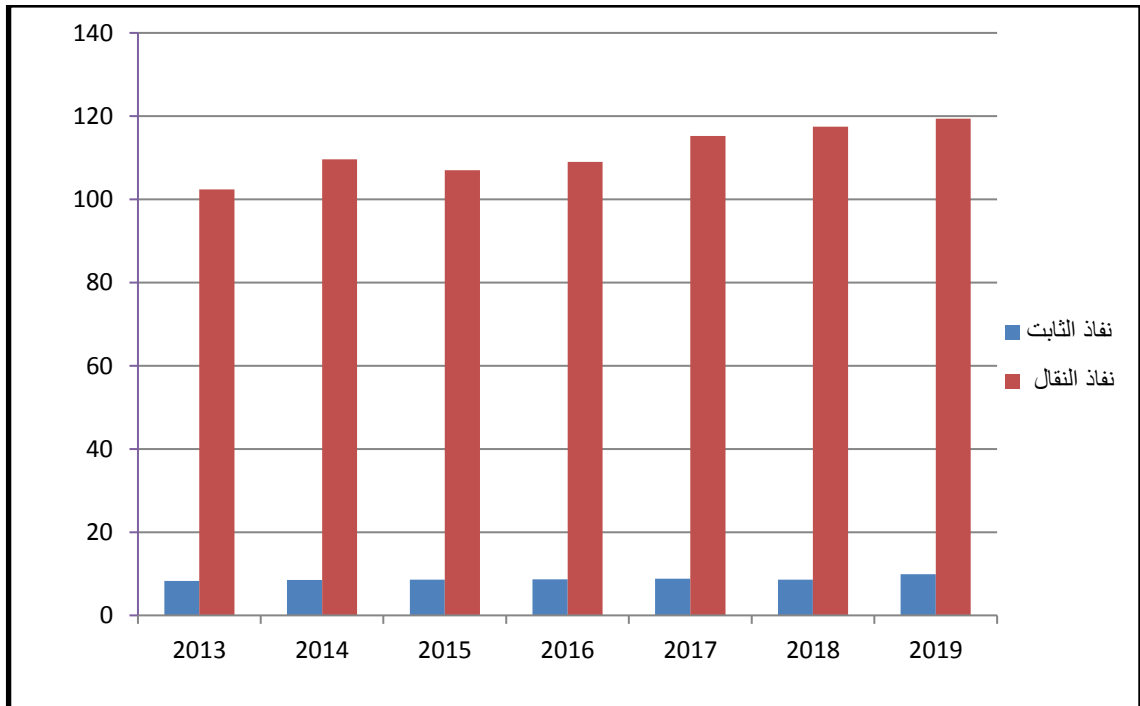
الجدول رقم (III-04): تطور الكثافة الهاتفية الثابتة و النقالة

السنوات النفاز	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013
نفاذ الثابت	%9.92	%8.61	%8.8	%8.7	%8.6	%8.5	%8.3
نفاذ النقال	%119.4	%117.5	%115.2	%109	%107	%109.61	%102.4
النفاذ الإجمالي	%129.32	%126.11	%124	%117.7	%115.6	%118.1	%107.7

المصدر: من إعداد الطالب بناء على تقرير السنوي لسلطة الضبط البريد و المواصلات

السلكية و اللاسلكية 2019 ص 35

و بإسقاط معطيات الجدول نتحصل على الشكل رقم (III-12) التالي :



المصدر: التقرير السنوي لسلطة الضبط البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية 2019 ص 35

تمثل الكثافة الهاتفية عدد المشتركين لكل 100 نسمة , و التي قدرت في السوق الاتصالات الجزائرية سنة 2019 ب 129.32% أي ما يعادل 129 مشترك في الهاتف الثابت و النقال لكل 100 نسمة, 119 مشترك في الهاتف النقال يقابله 10 مشتركين فقط في الهاتف الثابت.

و بلغ معدل الزيادة في نفاذ الهاتف النقال 100% خلال الفترة الممتدة من 2013 إلى 2019 , قابله معدل زيادة لم تتجاوز 10% بالنسبة لنفاذ الهاتف الثابت , ويرجع هذا الاستقرار في المعدل نفاذ الثابت كنتيجة مباشرة لعدم فتح سوق الاتصالات الجزائرية على المنافسة الأجنبية , ووجود أكثر من متعامل الهاتف النقال في السوق الجزائرية , وأصبح الهاتف النقال يشكل تهديدا مباشرا للهاتف الثابت , نتيجة للمزايا المتعددة و الإضافية التي يقدمها, إضافة إلى تطور الأنماط الاستهلاكية لخدمة الهاتف النقال و ترسخها في أذهان الجزائريين.

و عرف السوق الهاتف النقال الجزائري نموا ملحوظا خاصة بعد دخول المتعامل الثابت للهاتف النقال "اريدو" السوق الجزائرية , مما أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين المتعاملين الثلاثة "جازي" , "اريدو" , " موبيليس" على تقديم خدمات منافسة و كسب اكبر حصة سوقية ممكنة و شهد نفاذ النقال ارتفاعا ملحوظا خاصة بعد هذه السنة ليبلغ 119.4 % سنة 2019 في حين ارتفع أيضا معدل نفاذ الثابت 10.9%.

• تطور عدد مشتركى الهاتف الثابت وكثافته

يوضح الجدول و الشكل التاليين تطور عدد مشتركى وكثافة الهاتف الثابت

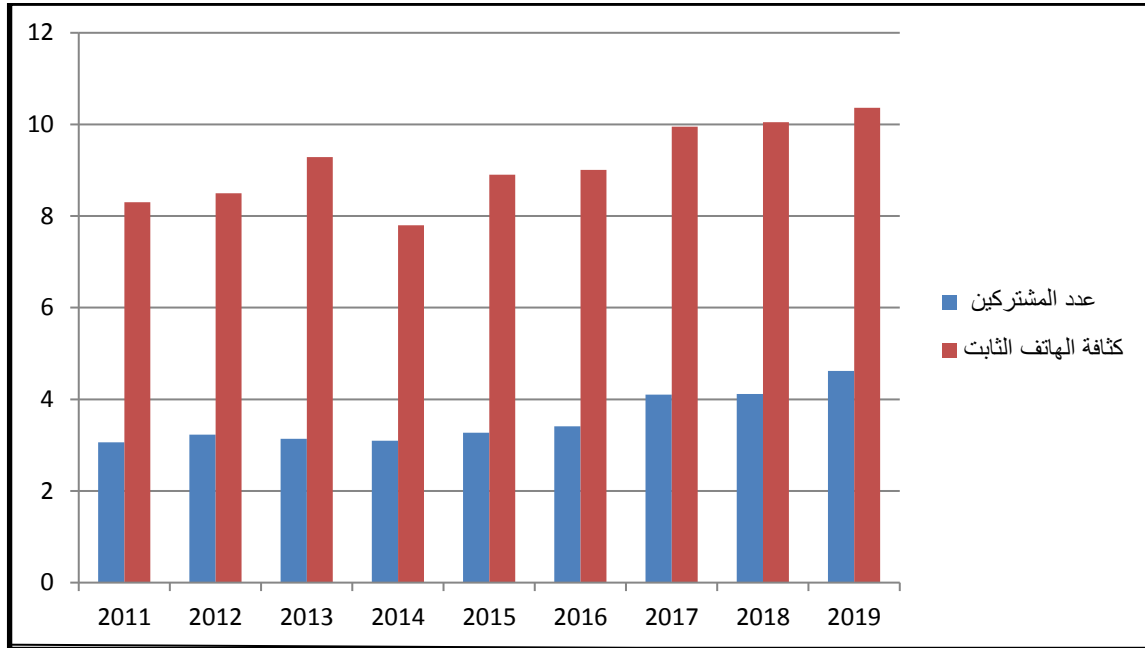
الجدول رقم (05): تطور عدد مشتركى الهاتف الثابت (بالملايين) وكثافته

السنة	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
عدد المشتركين	3.06	3.23	3.14	3.10	3.27	3.41	4.10	4.12	4.62
كثافة الهاتف الثابت	%8.3	%8.5	%9.29	%7.8	%8.90	%9.01	%9.95	%10.05	%10.36

المصدر: من إعداد الطالب بناء على تقرير السنوي لسلطة ضبط البريد و المواصلات السلكية و

اللاسلكية 2019 ص 1

و لي إسقاط معطيات الجدول على شكل رقم (III-13) التالي :



المصدر من إعداد الطالب التقرير السنوي لسلطة ضبط البريد و المواصلات 2019 , ص 01

من خلال الشكل التالي بالاعتماد على معطيات الجدول يتضح لنا أن تطور عدد المشتركين في شبكة الهاتف الثابت في الجزائر يميل في السنوات الثلاث الأخيرة نحو تطور ايجابي , بحلول عام 2019 وصل هذا الرقم إلى أكثر من أربعة مليون مشترك .

حيث يمكن تقسيم مشركي الهاتف الثابت في الجزائر حسب نوع التكنولوجيا المستعملة إلى نوعين من المشتركين مشركي الهاتف الثابت السلكي , ومشركي تقنية WLL , حيث في عام 2017 تقرر إنهاء استعمال تكنولوجيا الاتصالات اللاسلكية الثابتة (WLL) التي كانت موجهة للمناطق الريفية و هذا تماشيا مع إستراتيجية الدولة , لتزويد هذه المناطق ببنية تحتية للاتصالات أكثر كفاءة وفعالية مثل 4G LTE .

• توزيع مشركي الهاتف الثابت حسب نوع التكنولوجيا (الملايين)

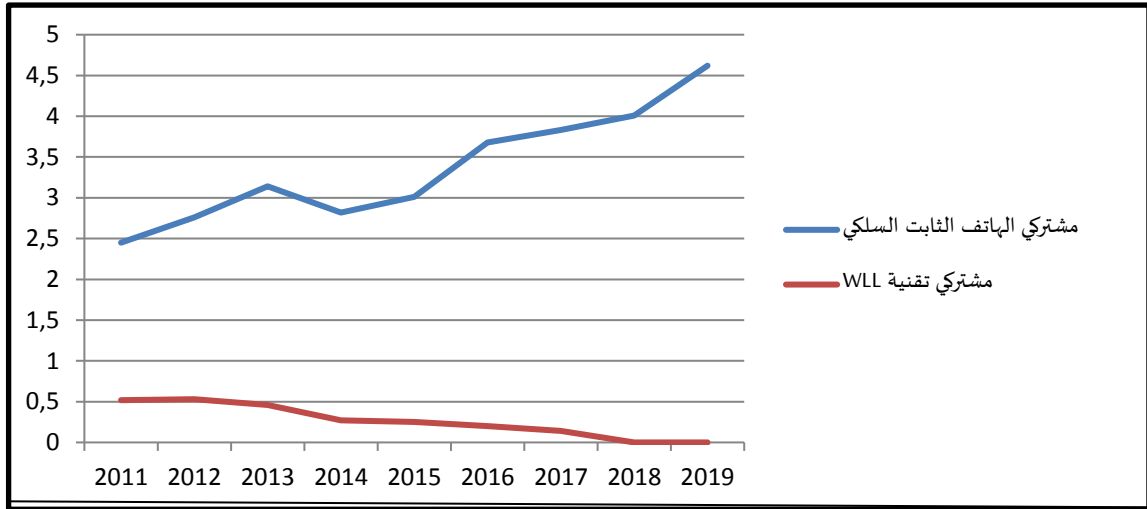
الجدول رقم (III-06) : توزيع مشركي الهاتف الثابت حسب نوع التكنولوجيا (الملايين)

السنوات المشتركين	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
مشركي الهاتف الثابت السلكي	4.62	4.01	3.83	3.68	3.01	2.82	3.14	2.76	2.45
مشركي تقنية WLL	00	00	0.14	0.20	0.25	0.27	0.46	0.53	0.52

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

السلكية 2019 , ص 4

و بإسقاط النتائج الجدول نتحصل على الشكل رقم (III-14) التالي:



المصدر التقرير السنوي لسلطة الضبط البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية 2019 , ص 04
اعتمادا على الشكل التالي و المعطيات الجدول يتضح لنا إن هناك تزايد في عدد مشتركي الهاتف الثابت
السلكي, أما مشتركي WLL في عام 2017 تقرر إنهاء استعمال تكنولوجيا الاتصالات اللاسلكية الثابتة و هذا
راجع لتراجع المشتركين.

و يعود هذا التزايد في عدد مشتركي الهاتف الثابت إلى كونه ظاهرة عالمية يشهدها قطاع الهاتف الثابت في
جميع الدول , نتيجة النمو الذي يشهده قطاع الهاتف النقال و تنوع خدماته هذا ما جعل الهاتف الثابت
يشكل جاذبية و ينافس الهاتف النقال في العروض التي يتم ترويجها للزبون.

• تطور مشتركي الانترنت الثابت و النقال:

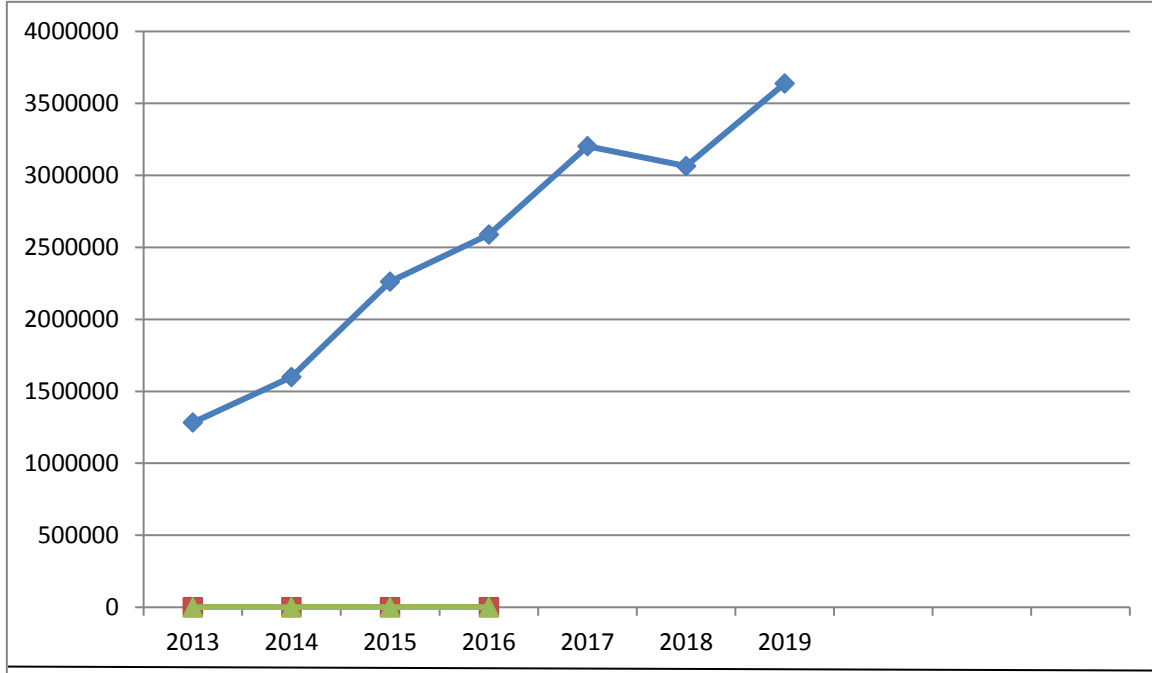
- الانترنت الثابت:

يوضح الجدول رقم (III-07) التالي و الشكل تطور عدد مشتركي الانترنت الثابت

السنوات /المؤشرات	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ADSL	1283241	1518629	1838746	2083098	2246918	2172096	2625496
LTE G4 FIXE	/	80693	423280	775792	920244	861235	985625
FTTX	/	/	/	/	714	11369	12596
LS	/	/	/	/	34008	11516	13968
WIMAX	179	216	233	661	621	619	785
المجموع	1283420	1599538	2262259	2859551	3202505	3063835	3638470

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد عن معطيات لسلطة الضبط البريد و المواصلات السلكية و
اللاسلكية , 2019 ص 8

و بإسقاط النتائج الجدول نتحصل على الشكل رقم (III-15) التالي:



المصدر التقرير السنوي لسلطة الضبط البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية 2019, ص 08
في عام 2019 كان هناك ارتفاع في عدد مشتركى الانترنت الثابت بمقدار 124390 مشتركا, مقارنة بعام
2018 كان هناك انخفاض , وهذا ما يفسر اتجاه المشتركين ADSL و G4 الذي عرف توسيع في التغطية,
كما نلاحظ زيادة في اشتراكات FTTH كانت زيادة مقدرة ب 12596.

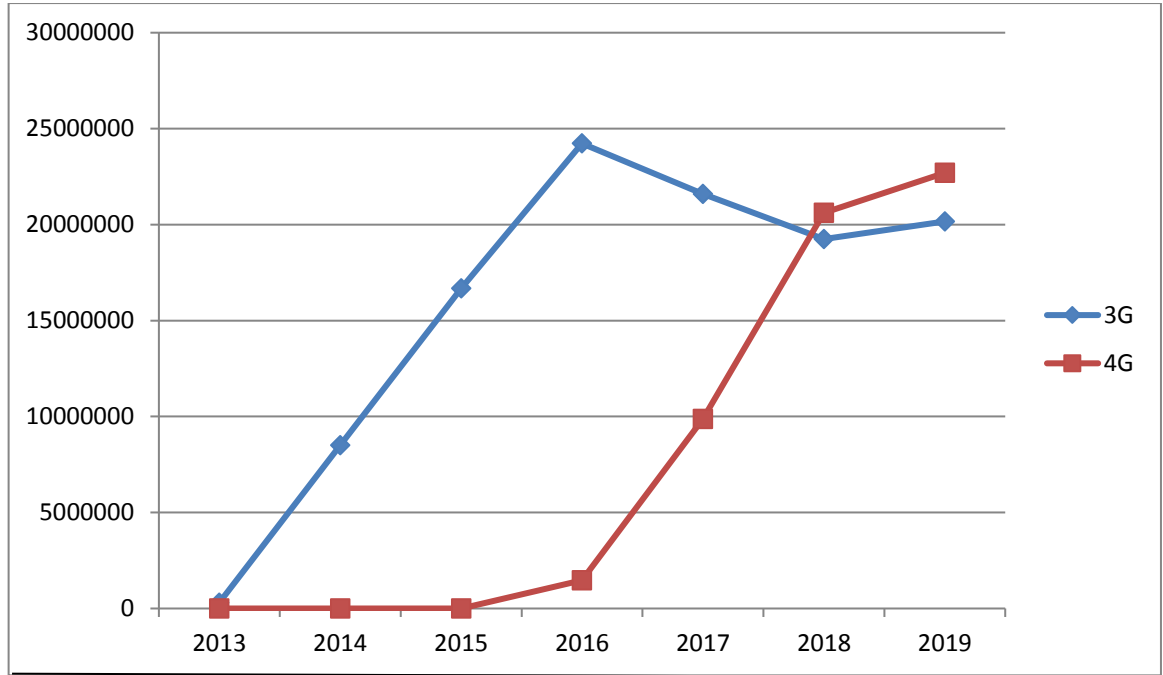
- الانترنت النقال:

يوضح الجدول رقم (III-08) التالي و الشكل تطور عدد مشتركى الانترنت الثابت :

السنوات /المؤشرات	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013
G3	20158561	19239448	21592863	24227985	16684697	8509053	308019
G4	22695874	20621452	9867671	1464634	/	/	/
المجموع	42854435	39860900	31460534	25692619	16684697	8509053	308019

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات سلطة الضبط البريد و المواصلات السلكية و
اللاسلكية ص 4

و بإسقاط النتائج الجدول نتحصل على الشكل رقم (III-16) التالي:



المصدر التقرير السنوي لسلطة الضبط البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية 2019 , ص 09
فيما يتعلق بالانترنت النقال , حقق الجيل الرابع خلال ثلاث سنوات فقط من تقديمه عدد يزيد عن 20 مليون مشترك , في حين بلغ عدد مستخدمي الجيل الثالث انخفاض وهذا لسبب التكنولوجيا التي أدخلت على الجيل الرابع وبعض الميزات التي أصبح المشترك يختار الجيل الرابع بسهولة و سرعة التدفق.
فيما يتعلق بالعدد الإجمالي لمستخدمي الانترنت في الجزائر فاق 50 مليون مشترك بنسبة 36.3%.

• تطور رقم الأعمال الهاتف الثابت :

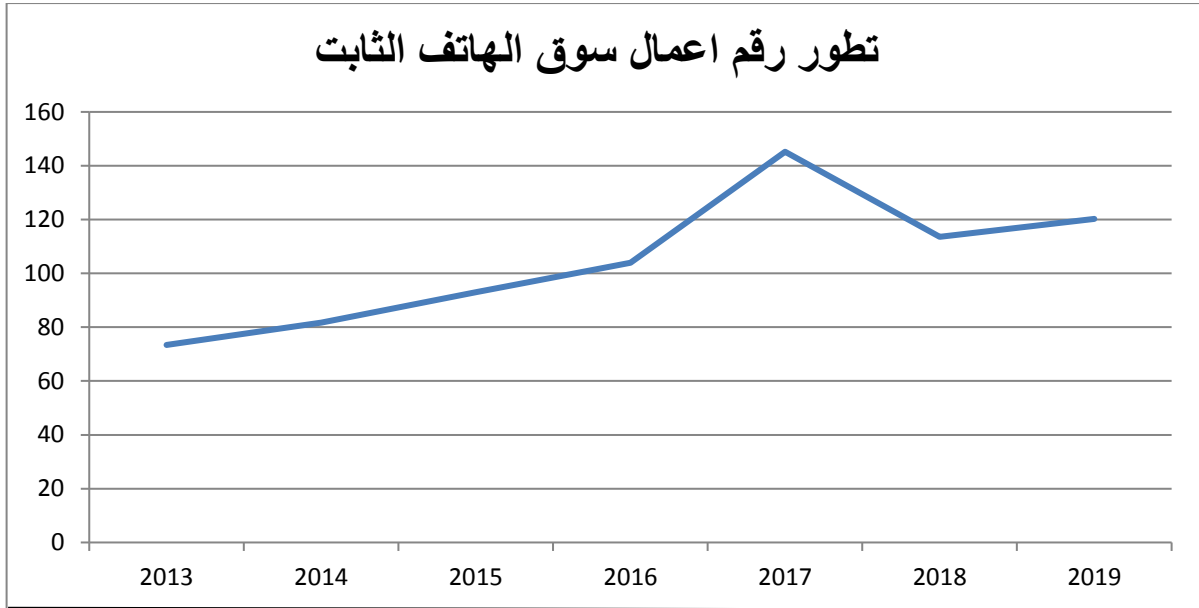
يوضح الجدول التالي تطور رقم الأعمال اتصالات الجزائر في مجال الهاتف الثابت (بملايير الدينارات)
الجدول (III-09): تطور رقم أعمال اتصالات الجزائر في مجال الهاتف الثابت

السنة	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013
رقم الأعمال	120.3	113.6	145.2	103.9	93	81.7	73.4

المصدر: من إعداد الطالب بناء على تقرير السنوي لسلطة الضبط 2019 , ص 9

و بإسقاط نتائج الجدول نتحصل على الشكل التالي :

الشكل رقم (III-17) : تطور رقم أعمال الهاتف الثابت



المصدر التقرير السنوي لسلطة ضبط بريد المواصلات السلكية و اللاسلكية 2019 , ص 9
من خلال الشكل التالي يتضح أن مؤسسة اتصالات الجزائر حققت نموا في رقم أعمالها و الذي فاق 120
مليار دينار سنة 2019, مقارنة بما كان عليه سنة 2018 حيث كان انخفاض في رقم أعمال مقارنة بالسنوات
الماضية حيث بلغ 113.6 مليار دينار.

• تطور سوق الهاتف النقال في الجزائر

عرف سوق الهاتف النقال في الجزائر نموا سريعا , في عدد المشتركين و معدلات نفاذه, و بالتالي ارتفاع رقم
أعمال كل متعامل من متعاملي الهاتف النقال في الجزائر: "موبيليس", "جازي", "اوريدو".
يوضح الجدول التالي تطور عدد المشتركين بالنسبة للمتعاملين الثلاثة في السوق الجزائري و الكثافة الهاتفية
النقالة:

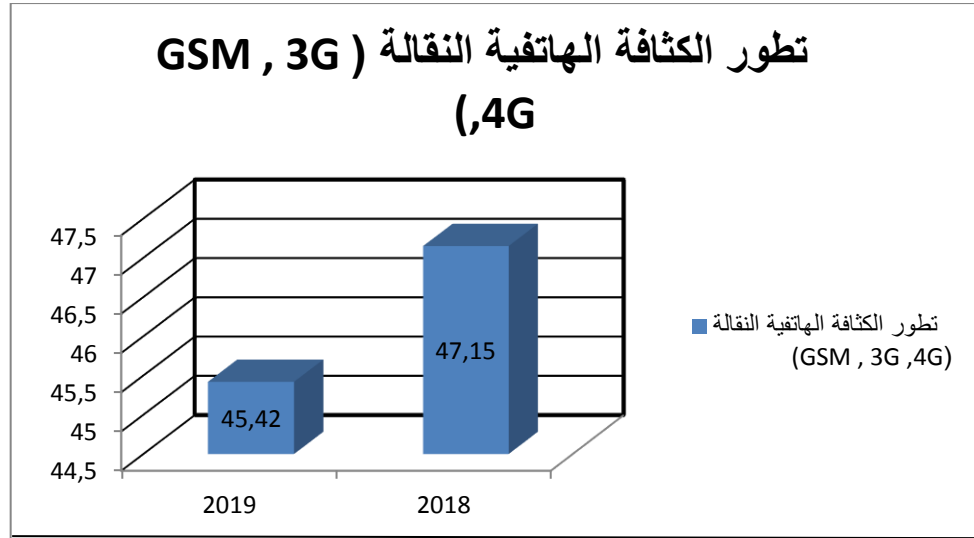
الجدول رقم(III-10) تطور الكثافة الهاتفية النقالة (GSM .G3 .G4)

المتعاملين	2018	2019
موبيليس	19106401	18633371
جيزي	15848104	14707625
اوريدو	12199719	12084537
المجموع الكلي للمشاركين	47154264	45425533
الكثافة الهاتفية النقالة	%109	%103

المصدر: سلطة ضبط البريد و المواصلات, مرصد حول سوق الهاتف النقال في الجزائر, 2019, ص 2

و بإسقاط نتائج الجدول نتحصل على الشكل التالي :

الشكل رقم (III-18) : تطور الكثافة الهاتفية النقالة



المصدر: سلطة ضبط البريد و المواصلات, مرصد حول سوق الهاتف النقال في الجزائر, 2019, ص 2
من معطيات الجدول التالي نلاحظ أن سوق الهاتف النقال في الجزائر انخفض بنسبة 3.67% حيث كان عدد مشتركين قفي سنة 2018 فاق 47 مليون مشترك , فانخفض في سنة 2019 إلى 45 مليون مشترك لتبقى موبيليس اكبر مشترك حوالي 18.7 مليون مشترك لتليها جيزي ب 14.7 مليون مشترك ثم اوريدو ب 12.08 مليون مشترك.تطور حصص السوقية لكل متعامل, والتي تعبر هدف أساس يسعى إليه كل متعامل من المتعاملين الثلاثة من خلال تقديم أفضل الخدمات والعروض.

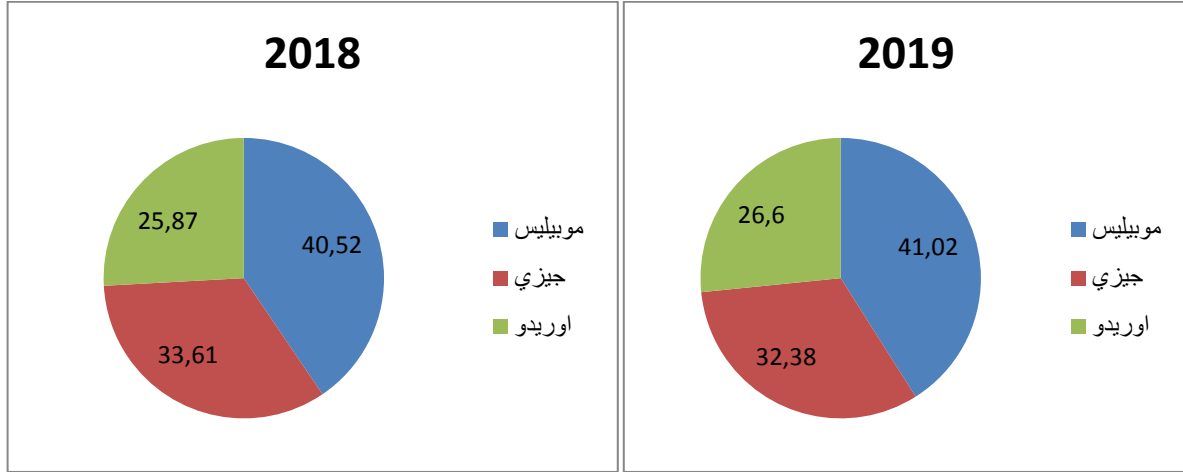
الجدول رقم (III-11) تطور الحصص السوقية في السوق الهاتف النقال (GSM , G3 , G4)

السنة	2018	2019	الحصص السوقية / السنوات
	%40.52	%41.02	موبيليس
	%33.61	%32.38	جيزي
	%25.87	%26.6	اوريدو

المصدر: سلطة ضبط البريد و المواصلات, مرصد حول سوق الهاتف النقال في الجزائر, 2019, ص 5

وبإسقاط نتائج الجدول نتحصل على الشكل التالي :

الشكل رقم (III-19): تطور الحصص السوقية في السوق الهاتف النقال (GSM, G4, G3)



المصدر: سلطة ضبط البريد و المواصلات, مرصد حول سوق الهاتف النقال في الجزائر, 2019, ص 5
من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول يتضح لنا إن المتعامل موبيليس حقق معدل زيادة في حصته السوقية قدرة ب 0.5% مقارنة بالسنة الماضية , أما المتعامل جيزي كان انخفاض في حصته السوقية أما المتعامل الثالث اوريدو حقق ارتفاع قدرة ب 0.73%.

جدول رقم (III-12) توزيع المشتركين حسب نوع التكنولوجيا

إجمالي	G4/G3	GSM	متعامل النقال
18633371	15741319	2892052	موبيليس
14707625	11271088	3436537	جيزي
12084537	9899021	2185516	اوريدو
51344367	36911428	8514105	المجموع

المصدر: سلطة ضبط البريد و المواصلات , مرصد حول سوق الهاتف النقال في الجزائر, 2019, ص 7
من خلال الجدول و النتائج المتحصل عليها يتضح لنا أن المتعامل موبيليس هو المسيطر في السوق بتقنية G4,G3 . بينما عادت تقنية (GSM) للمتعامل جيزي.

جدول رقم (III-13): حصة سوقية لمتعامل النقال (الشبكة GSM)

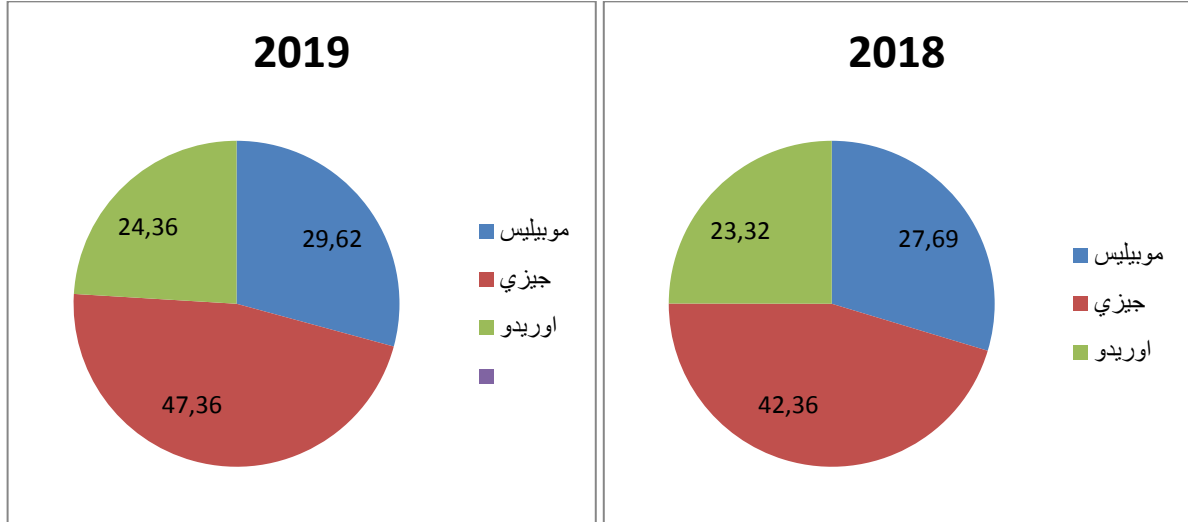
2019	2018	حصة سوق المشترك
%29.62	%27.69	موبيليس
%47.36	%42.36	جيزي
%24.36	%23.32	اوريدو

المصدر: سلطة ضبط البريد و المواصلات , مرصد حول سوق الهاتف النقال في الجزائر, 2019, ص 8

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

و بإسقاط نتائج الجدول نتحصل على الشكل التالي :

الشكل رقم (III-20) : الحصة السوقية في السوق الهاتف النقال (GSM)



المصدر: سلطة ضبط البريد و المواصلات , مرصد حول سوق الهاتف النقال في الجزائر, 2019, ص 8
 في 2019/12/31 المتعامل جيزي مع نسبة 47.36% ترأس سوق (حسب شبكة GSM) و يليه المتعامل "موبيليس" بنسبة 29.62% و جاء في المرتبة الثالث المتعامل "اوريدو" بنسبة 24.36%. من خلال الجدول نلاحظ أن المتعامل "موبيليس حقق نمو قدره 1.82%.

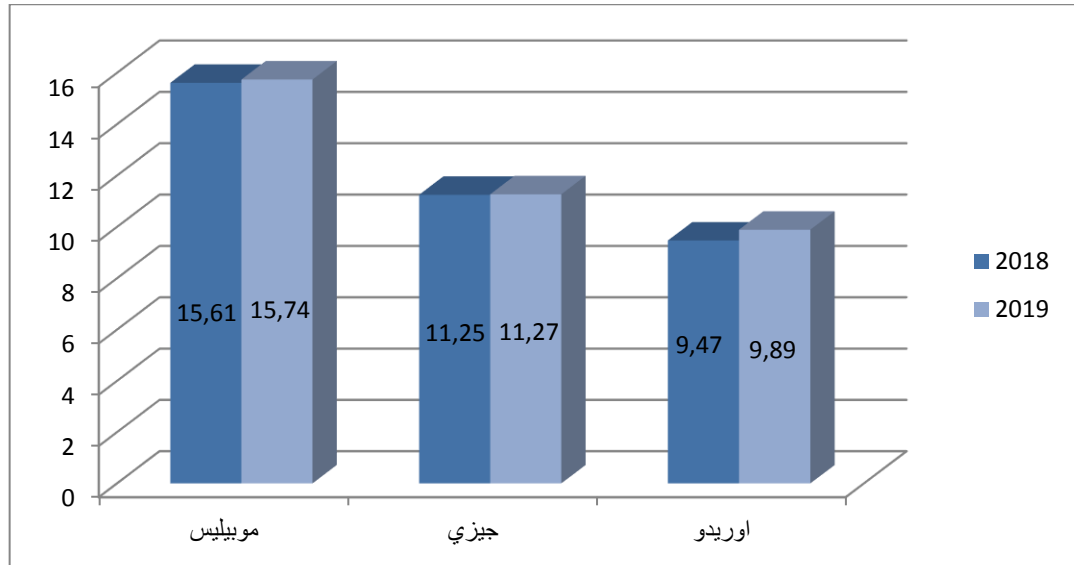
الجدول رقم (III-14) عدد مشتركين حسب الشبكة (G4 /G3)

متعامل النقال	2018	2019
موبيليس	15611921	15741319
جيزي	11259211	11271088
اوريدو	9471469	9899021
مجموع مشتركين	36342601	36911428
اختراق لشبكة النقال	91.74	96.52

المصدر: سلطة ضبط البريد و المواصلات , مرصد حول سوق الهاتف النقال في الجزائر, 2019, ص 8

و بإسقاط نتائج الجدول نتحصل على الشكل التالي :

الشكل رقم (III-21) عدد مشتركين حسب الشبكة بالملايين (G3, G4)
من خلال الجدول و النتائج المتحصل عليها في 2019/12/31 تبين لنا إن المتعامل موبيليس يتأسس سوق شبكة
(G3, G4) خلال عدة سنوات .

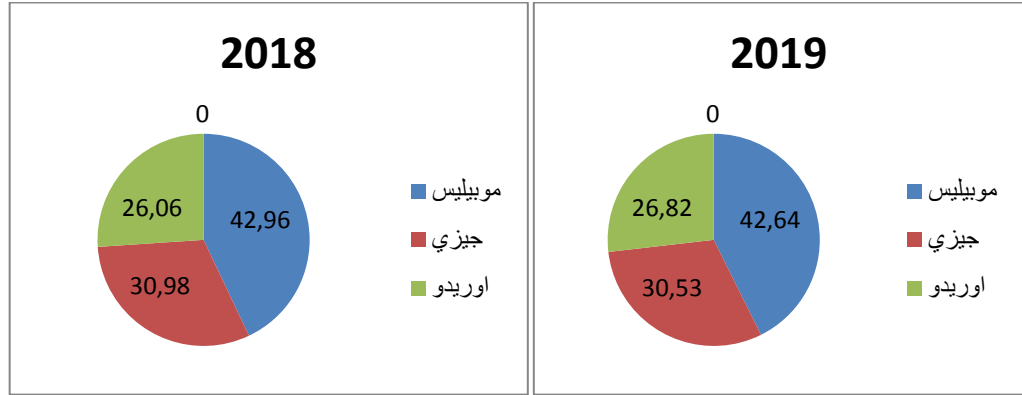


المصدر: سلطة ضبط البريد و المواصلات , مرصد حول سوق الهاتف النقال في الجزائر, 2019, ص 8
الجدول رقم (III-15): توزيع حصص السوقية لمتعامل النقال حسب (G3, G4).

2019	2018	حصص سوق (المشترك)
%42.64	%42.96	موبيليس
%30.53	%30.98	جيزي
%26.82	%26.06	اوريدو

المصدر: سلطة ضبط البريد و المواصلات , مرصد حول سوق الهاتف النقال في الجزائر, 2019, ص 9
و بإسقاط نتائج الجدول نتحصل على الشكل التالي

الشكل رقم (III-22) توزيع حصص السوقية لمتعامل النقال حسب (G3, G4).



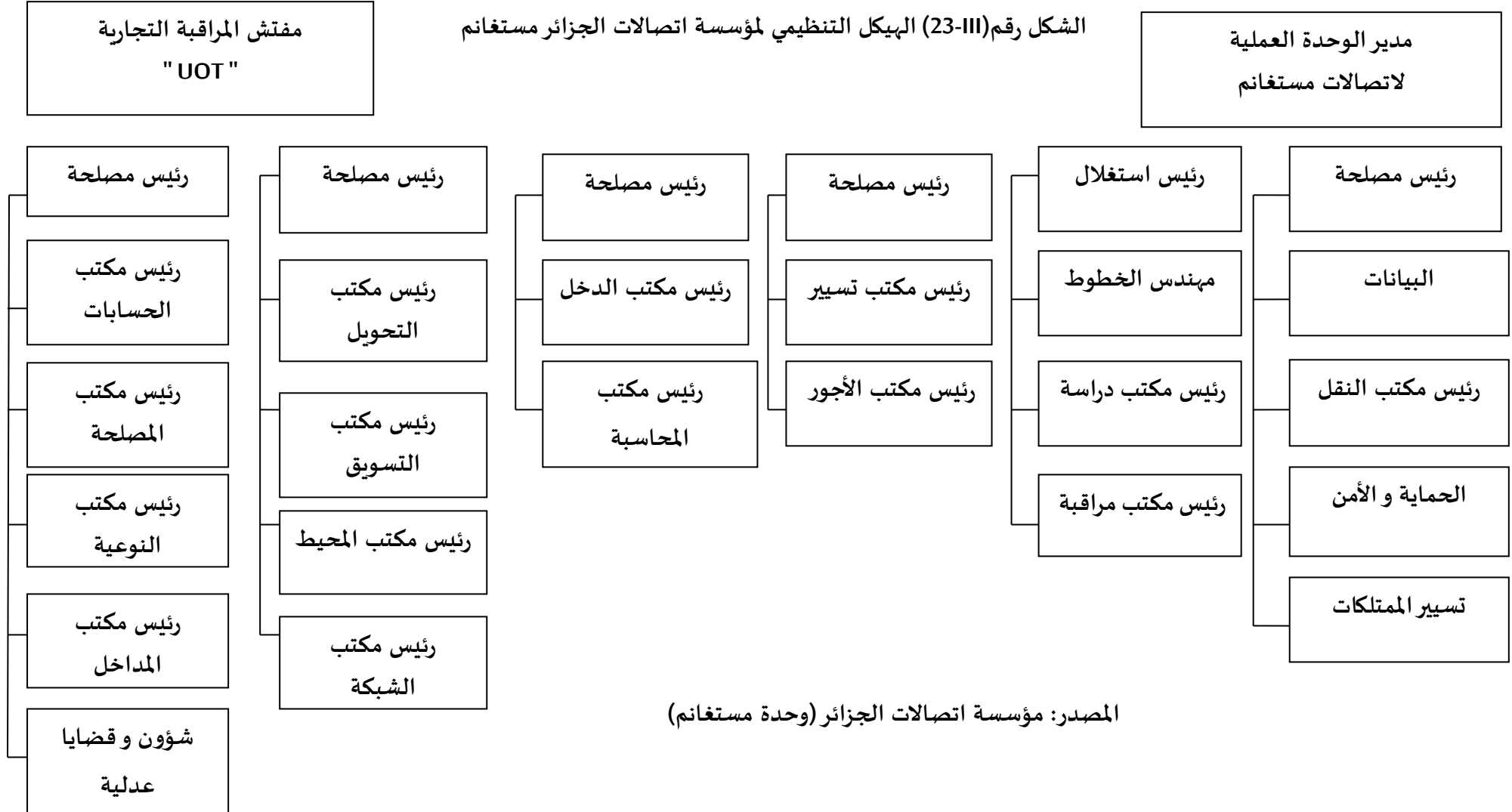
المصدر: سلطة ضبط البريد والمواصلات , مرصد حول سوق الهاتف النقال في الجزائر, 2019, ص 9
من خلال ملاحظة الجدول يتبين لنا المتعامل النقال موبيليس يترأس السوق حسب شبكة (G3, G4), تليه
جيزي وأخيرا في المرتبة الثالثة المتعامل اوريدو .

المبعء الءاني: ءءءم الوءءة العملياءة للاءصالات الجزائر بمسءغانم:

ءءء وءءة بمسءغانم من أءء الوءءاء العملياءة للاءصالات الجزائر الءابءة للمؤسسة الأم , وسنءاول
من ءلال هذا المبعء الءطرق إلى ءءءم المبعء الءنظمي لوءءة ءءماءها وءءء المءءركين بها.

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر " مستغانم "

الشكل رقم (III-23) الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر مستغانم



المصدر: مؤسسة اتصالات الجزائر (وحدة مستغانم)

ينشط تحت لواء الوحدة للاتصالات الجزائر مصالح إدارية وأخرى تقنية

1- المصالح الإدارية:

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

الثاني للمحاسبة, حيث نجد أنها تقوم بالعمليات التالية :

- متابعة الميزانية للوحدة العملية للاتصالات و المراكز التابعة لها.
- تمكين و توطيد المحاسبة للوحدة العملية للاتصالات الجزائر.
- وضع قوانين و نظام الأشغال داخليا.

2-1- مصلحة المستخدمين : تهتم هذه المصلحة بكل ما يتعلق بظروف العمل و الرواتب و هذه

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

- تطبيق القوانين و طرق تسيير العمال و المستخدمين.
- تسيير في هياكل الوحدة و المراكز التابعة له , الراتب , ترقية , تكوين.
- متابعة تكوين و تحسين المستوى المهني.
- حماية حقوق العمال و واجباتهم .
- توظيف اليد البشرية.
- العمل على سير علاقات العمل , التعيين , التحويل , إعادة الإدماج .
- الإشراف على نظام الأجور و التعويضات.

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

بالأدوات و الوسائل التي تحتاج إليها من اجل أداء عملها على أكمل وجه و بأقصى سرعة و من بين الأعمال التي تقوم بها:

- تطبيق القوانين و إجراءات التسيير.
- التسيير التقني و صيانة و نظافة كل المباني و محلات الوحدة العملية و المراكز التابعة لها.
- الإشراف التقني على المشتريات و الاستهلاك و الصيانة و التخزين.
- تسيير المخزن و تسليم الأدوات و الأجهزة إلى المراكز التابعة لها.

2- المصالح التقنية: تشكل هذه المصالح الركيزة الجهوية لنشاطها المستمر و الدائم بهدف خدمة زبائنها و تنمية علاقاتها بمختلف المصالح.

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

العملية للاتصالات الجزائر و تقوم هذه المصلحة بالمهام الآتية:

- تطبيق القواعد و الإجراءات التجارية.
- ترقية الخدمات المعتادة من طرف المؤسسة.

- جمع المعلومات و الإحصائيات التجارية و متابعة إنتاج كل قسم.
 - متابعة المصالح التي لها علاقة مع شبكة المعلومات.
 - حل النزاعات.
- 2-2- مصلحة استثمار الشبكة القاعدية : تهتم هذه المصلحة باستثمار القاعدية و تتفرع الى ثلاث مكاتب لها ثلاث موظفين من بينهم رئيس المدير الفرعي للمصلحة , مهامها تتجلى في :
- تطبيق القواعد و الإجراءات التقنية لاستثمار الشبكات.
 - متابعة خاصة في تنصيب شبكات المعلومات و مد الشبكات.
 - توفير طلبات و استهلاك و صيانة المراكز.
- 2-3- مصلحة استثمار شبكة المشتركين : هذه المصلحة خاصة بالمشتركين فقط و هي مقسمة إلى ثلاث مكاتب وهي مسيرة من طرف رئيس المصلحة و هي كذلك تلعب دور مهم داخل الوحدة العملية للاتصالات الجزائر و ذلك من خلال ما يلي :
- تطبيق القواعد و الإجراءات التقنية .
 - مراقبة نوعية الخدمات المؤمنة من طرف المصالح التقنية في حالة وجود خلل في الخيوط الهاتفية.
 - المتابعة الدورية و اليومية للوثائق التقنية لشبكة المشتركين.
 - تنفيذ طلبات الترخيص لتنفيذ الأعمال و مراقبة الإنتاج.
- المطلب الثاني: خدمات الوحدة العملياتية بمستغانم**
- في إطار حرص مؤسسة اتصالات الجزائر على بقائها و خدمة اكبر عدد ممكن من العملاء, فإنها تسعى إلى تقديم أفضل الخدمات لضمان راحة العملاء و تحقيق رضاهم و فيما 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 بنوعية السلكية و اللاسلكي (WLL).
 - كما تعمل الوكالة على تقديم مجموعة من الخدمات المرتبطة بمنح الهاتف الثابت و هي :
 - بيع بطاقات التعبئة حيث يتمكن العميل من ترشيد استهلاكه الهاتف و تتمثل في:
 - بطاقة أمال: تستخدم للمكالمات المحلية و الدولية.
 - الانترنت: تشمل على منتجين رئيسيين هما:
 - منتج جwab (ADSL), و متوفر على سرعات تدفق مختلفة منها:
 - S/Mb2 (ميغابايت/الثانية): غير محدودة
 - S/Mb3 (ميغابايت/الثانية): غير محدودة

¹مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة التقنية: 2020/03/17

الفصل الثالث ساهمة ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر (دراسة حول حالة الوحدة العملياتية للاتصالات بمستغانم)

- S/Mb4(ميغابايت/الثانية): غير محدودة
- S/Mb8(ميغابايت/الثانية): غير محدودة
- S/Mb20(ميغابايت/الثانية): غير محدودة
- منتج الانترنت اللاسلكي (WLL):
- GLTE 4

هذه التقنية تعتمد على التواترات الصوتية العالية في نقلها للمعلومات , و يحتاج 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 (16) مجموع مشركي الهاتف الثابت بالوحدة العملياتية للاتصالات بمستغانم

2019	2018	نوع الاشتراك
57269	55580	مشركي الهاتف الثابت السلكي
49685	48536	مشركي انترنت ADSL
42569	41259	مشركي انترنت G4

المصدر:مصلحة التجارة بالوحدة العملياتية بمستغانم إحصائيات مارس 2020 عدد المشتركين بالوحدة سنة 2019

في سنة 2019 عرف زيادة في عدد مشركين في الهاتف السلكي مقارنة بالسنة الماضية حيث كانت زيادة حوالي 16.86% فيما يخص عدد مشركي الانترنت G4 . ADSL كان ارتفاع في مشركي مقارنة بالسنة 2018.

المبحث الثالث دعائم إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر (الوحدة العمليانية بمستغانم)

تبذل مؤسسة اتصالات الجزائر جهودها للمحافظة على تميزها و ذلك لإسناد إلى خبرتها العالية, و إمكاناتها الكبيرة لدفع عملية النمو, و سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى واقع إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

المطلب الأول: دعامة إدارة الموارد البشرية لإدارة المعرفة بالوحدة العمليانية بمستغانم
تعتمد إدارة المعرفة على عدة دعائم لنجاح تطبيقها و ضمان فعاليتها, من بينها إدارة الموارد البشرية و التي سيتم التطرق إليها من المطلب التالي.

أولاً: الموارد البشرية بالمؤسسة

يعد المورد البشري من أهم موارد الوحدة العمليانية نظرا لما يملكه من معارف و خبرات تجعل منه كفاءة ينبغي الحفاظ عليها و الاستفادة منها , و الجدول التالي يوضح مجموع عمال الوحدة العمليانية بمستغانم موزعين حسب التصنيف الوظيفي إلى ثلاثة فئات.

➤ توزيع العمال حسب التصنيف الوظيفي في الوحدة العمليانية بمستغانم

الجدول رقم (17): توزيع عمال الوحدة العمليانية بمستغانم حسب التصنيف الوظيفي

النسبة	العدد	المستوى
0.03	01	الإطارات العليا
0.20	52	الإطارات
0.58	147	أعوان التحكيم
0.19	48	أعوان التنفيذ
%100	252	المجموع

المصدر: مصلحة الأجور بالوحدة العمليانية بمستغانم إحصائيات مارس 2020

من خلال الجدول التالي نلاحظ أن أكبر نسبة من العمال تمثلت في 58% لفئة العمال التحكم كون هذه الفئة هي المسؤولة عن تحكم مختلف العمليات و التي تحتل مكانة كبيرة في قطاع الاتصال مثل تحكم مشاريع الربط بالهاتف و توسيع الشبكة و معالجة المشاكل التقنية و غيرها , ثم تليها فئة الإطارات و أعوان التنفيذ 20% و 19% على التوالي و في الأخير فئة الإطارات العليا بنسبة 3%.

ثانياً: التكوين بمؤسسة اتصالات الجزائر

تسطر الوحدة العمليانية للاتصالات الجزائر بمستغانم برنامجا سنويا يتضمن نوع التكوين اللازم للعامل العمال المعنيين بالتكوين , مدة التكوين اللازمة لكل عامل إضافة إلى تحديد مدارس التكوين.

و حسب المادة 50.2 ذهب أطراف الاتفاقية إلى أن بلوغ أهداف التكوين المهني في المؤسسة يتطلب اشتراك كل الفاعلين بما فيها المستخدمين, الأجور , الهيئات التمثيلية التمثيلية للموظفين و المنظمات النقابية و ذلك

الفصل الثالث ساهمة ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر (دراسة حول حالة الوحدة العملياتية للاتصالات بمستغانم)

باحترام دور و صلاحيات كل واحد , مثلما تحدده النصوص التشريعية و التنظيمية المعمول بها و كذلك هذه الاتفاقية¹:

و حسب المادة 51 من الاتفاقية الجماعية فإن الفوائد الاقتصادية و الاجتماعية للتكوين تتمثل

في:

- على العموم تلبية الحاجيات المتعلقة المتعلقة بالموارد البشرية المؤهلة في مختلف التخصصات المهنية اللازمة لسير المؤسسة.
 - تفعيل أو زيادة المعارف الأساسية للعمال.
 - اكتساب أو تحسين كفاءات العمال تحسبا للتطور المتوقع في التقنيات و المهن من اجل تسيير الحفاظ على العمل و التحكم في المهام الموسع فيها.
 - تحضير و تسيير التغييرات.
 - تحسين مستوى العمال ورفع كفاءاتهم من اجل تسهيل تدرجهم المهني تدرجهم المهني الجغرافي أو الوظيفي.
 - المحافظة على تنافسية المؤسسة, من خلال تسهيل تأقلمها مع محيطها و ذلك من خلال تنمية كفاءات العمال و تدرجهم المهني.
- ثالثا طرق التكوين بمؤسسة اتصالات الجزائر.

تعدد طرق التكوين المتعددة 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 و خارجها يتم عقد اتفاقيات معها لإرسال مجموعة من العمال يتم اختارهم مسبقا على أسس موضوعية, كما تلجأ المؤسسة في بعض الأحيان لإرسال عمالها للتكوين خارج الوطن في حال الوطن ظهور تكنولوجيا جديدة و متطورة , و تقوم مصلحة التكوين كل بداية سنة بإعداد برنامج للتكوين خارج الوطن في حال ظهور تكنولوجيا جديدة و متطورة , و تقوم مصلحة 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 انه بعد إعداد برنامج التكوين يتم إرساله للوحدة المركزية للموافقة عليها ثم يتم بعد ذلك الشروع في عملية التكوين للعمال المعنيين.

كما أن الأساليب المتعددة في عملية التكوين مختلفة منها: المحاضرات, الدورات, التكوينية, التطبيقات الميدانية, المنشورات, دليل أي خدمات جديدة, التعليمات المرسله من طرف المديرية العامة لتبين خطوات تنفيذ إجراء جديد مثل التغييرات التي تحدث على مستوى أنظمة المعلومات, حيث أن المؤسسة لا تحتاج في

¹ Algérie télécom ,article N : 50 relatif a la formation et perfectionnement .convention collective de l' entreprise

الفصل الثالث مساهمة ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر (دراسة حول حالة الوحدة العملياتية للاتصالات بمستغانم)

كل مرة إلى إرسال موظفيها للتكوين عن الإضافات الجديدة في هذه الأنظمة و بالتالي الانقطاع عن أعمالهم لذا يتم إرشادهم عن طريق التعليمات المرسله من الوحدة المركزية.

رابعا: عدد الأفراد الذين استفادوا من التكوين

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

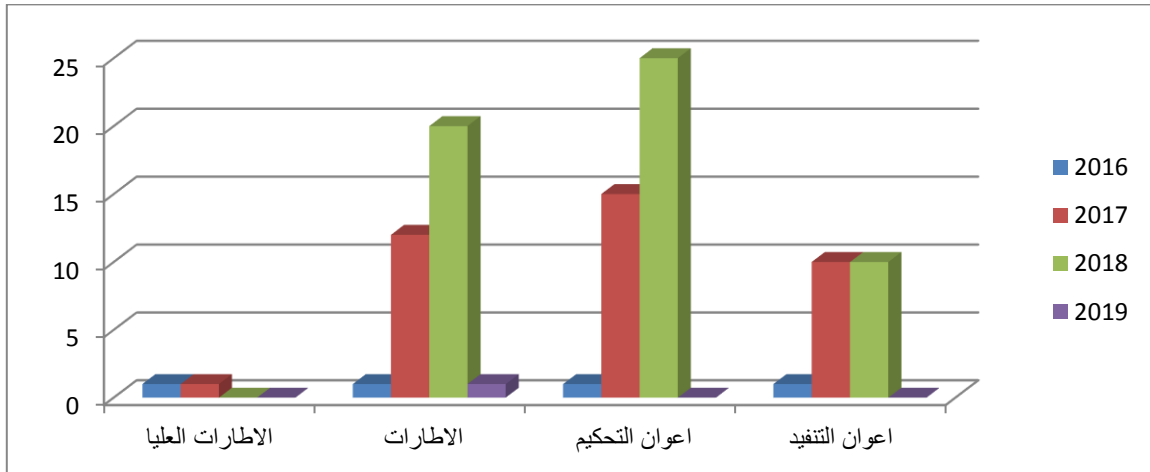
الجدول رقم (III-18) عدد العمال المستفيدين من التكوين بالوحدة العملياتية للاتصالات بمستغانم

عدد الأفراد/ السنوات				المستوى
2019	2018	2017	2016	
01	01	01	01	الإطارات العليا
10	15	12	02	الإطارات
10	25	20	/	أعوان التحكيم
/	/	01	/	أعوان التنفيذ
11	41	36	03	المجموع

المصدر: مصلحة التكوين بالوحدة العملياتية للاتصالات الجزائر بمستغانم إحصائيات ديسمبر 2019

و بإسقاط معطيات الجدول نتحصل على الشكل التالي:

الشكل رقم (24): عدد الأفراد المستفيدين من التكوين بالوحدة العملياتية للاتصالات بمستغانم



المصدر من إعداد الطالب بناء على نتائج الجدول

من خلال معطيات الجدول و حسب الشكل التالي نلاحظ أن عدد العمال الذين استفادوا من التكوين متفاوت من فئة إلى أخرى كذلك , حيث أن الإطار عالي استفاد من التكوين خلال سنة 2016 هي نسبة منخفضة , في حين أن عدد الإطارات و أعوان التحكيم قدر ب 02 و 00 عامل و هي نسبة منخفضة جدا , و نلاحظ إهمال أعوان التنفيذ في التكوين, أما بالنسبة للسنوات 2017 و 2018 نلاحظ اهتمام المؤسسة بأعوان

الفصل الثالث ساهمة ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر (دراسة حول حالة الوحدة العملياتية للاتصالات بمستغانم)

التحكم و في سنة 2019 نلاحظ انخفاض كلي في التكوين ويعود هذا إلى الظروف التي مرت على البلاد و عدم وجود إستراتيجية واضحة للوحدة حيث أن اغلب 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 يكتسب المؤسسة ميزة تنافسية نظرا لما يتمتع به من معارف و خبرات , و تتلخص أهم المهام التي تقوم بها الإدارة سعيا منها في الحصول على الأفراد ذوي المعارف و المحافظة عليهم فيما يلي ¹ :

- تقويم سلوك العاملين و أداءهم من خلال القيام بمراقبة العمال في أماكن عملهم, و القيام باجتماعات دورية للتطلع لانشغالهم و فهم احتياجاتهم و معالجة مشاكلهم.
 - استقطاب المرشحين و اختيار 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 و الاهتمام بهم عن طريق تحفيزهم ماديا و معنويا.
 - تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمؤسسة و المحافظة على استمرارية رغبتهم في العمل و الاستفادة من معارفهم وزيادتهم كلما أمكن ذلك.
 - تنمية قدرات العاملين و معارفهم من خلال تكوينهم و تدبيرهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية و الإدارية .
 - إيجاد ظروف عمل جيدة من خلال تحسين أجواء العمل و رفع الروح المعنوية للعمل, و تشجيع العمال على تبادل معارفهم و أفكارهم من خلال اللقاءات و الاجتماعات.
- المطلب الثاني: دعامة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات لإدارة المعرفة بالوحدة العملياتية بمستغانم

بما أن مؤسسة اتصالات لجزائر تنشط في مجال الاتصالات , فإن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تحتل مكانة مهمة في هذه المؤسسة من اجل أداء أعمالها اليومية , من خلال إجراء مجموعة من المقابلات مع رؤساء المصالح و بعض العمال في الوحدة تبين لنا أن هناك استعمال لهذه الأخيرة على مستوى وحدتهم , و يمكن توضيح هذه الاستعمالات من خلال ما يلي :

أولا: وسائل و أدوات تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في الوحدة العملياتية بمستغانم

➤ وسائل تكنولوجيا المعلومات:

و تتمثل و سائل تكنولوجيا المعلومات المستخدمة على مستوى الوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر فيما يلي :

- الحاسوب: كل مكتب بالوحدة مزودة بحاسوب, و كل حاسوب مزود بطابعة.

¹ مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة التقنية: 2020/03/17

الفصل الثالث ساهمة ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر (دراسة حول حالة الوحدة العملياتية للاتصالات بمستغانم)

- البرمجيات: تلعب الحواسيب دور مفيد في البنية لتكنولوجيا المعلومات في المؤسسة , و تحتاج 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 : برامج تسيير أجور المستخدمين HR ACCES, برنامج 7GAIA, برنامج BILLING, برنامج ELCAOR.

➤ وسائل تكنولوجيا الاتصالات:

تتمثل وسائل الاتصالات المستخدمة على مستوى الوحدة فيما يلي:

الهاتف: يوجد في كل المصالح و على مستوى كل مكاتبا هاتف ثابت , حيث أن هناك استعمال كبير لهذه الوسيلة من طرف كل الأعوان و تتم الاتصالات بين مختلف المصالح عن طريق تشكيل رقم هاتف يتكون من رقمين , كما تستعمل هذه الوسيلة لإجراء مختلف المكالمات الخارجية الخاصة بالعمال, كما أن لكل الإطارات بالوحدة هاتف نقال لخدمة.

الفاكس: متوفر على مستوى كل المصالح و الخلايا بالمؤسسة و يعتبر ضروري لإرسال و استلام الوثائق من مصلحة إلى أخرى و تقليل عمليات التنقل ما بين المصالح, و يستعمل كذلك لإرسال و استلام المختلفة من خارج الوحدة.

التلغراف: يتم استعمال هذه التكنولوجيا لإجراء عمليات الاتصال المختلفة.

➤ أنظمة تكنولوجيا المعلومات¹ :

لأنظمة تكنولوجيا المعلومات مكانة بالغة على مستوى المؤسسة و يتم استغلالها بناء على توفير نوعين من الشبكات على مستوى المؤسسة هما:

- شبكة الانترنت: تعتبر شبكة الانترنت من أهم الشبكات لأنها أكبر مزود لمختلف المعلومات, و من التطبيقات المعلوماتية الخاصة باتصالات الجزائر على الشبكة نجد.

✓ Messagerie : و هو تطبيق خاص بالبريد الالكتروني و وضعته مؤسسة اتصالات الجزائر , يستخدم لتبادل الرسائل الالكترونية بين المديرية العامة و باقي المديرية العملياتية على مستوى الوطن , و هذه الرسائل عبارة عن بريد الالكتروني Email يحتوي على إحصائيات مختلفة , شرح مشروع جديد, التعرف بخدمة كما يتم من خلاله تبادل المعلومات بين مختلف الأعوان المسموح لهم بالوصول إليه لان هناك عدد محدود من الإطارات المسموح لهم بالدخول و يستخدم هذا الموقع لإرسال بعض الوثائق و التقارير الرسمية إلى الوحدة الجهوية بوهران و الوحدة المركزية بالجزائر العاصمة.

- شبكة الانترنت: تعمل هذه الشبكة على ربط مختلف المصالح الموجودة على مستوى الوحدة العملياتية ووكالاتها التجارية و وحداتها التقنية و الوحدة المركزية بالجزائر العاصمة.

وهناك عدة تطبيقات على شبكة الانترنت في عدة مصالح على مستوى وحدة مستغانم وهي كالتالي :

¹ مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة التقنية: 2020/03/17

الفصل الثالث ساهمة ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر (دراسة حول حالة الوحدة العملياتية للاتصالات بمستغانم)

✓ نظام تسيير الأجور HR ACCESS: يستغل هذا النظام على مستوى مصلحة المستخدمين و هو نظام يستغل شبكة الانترنت الموجودة بالمؤسسة لتسيير أجور المستخدمين , التوظيف , و كل ما يتعلق بالعمال من متابعة تصنيفاتهم الوظيفية المختلفة (إشارات عليا, إشارات, أعوان التنفيذ) ترقية , علاوات , برنامج التكوين لكل عامل , الاقدمية, ويتضمن هذا النظام وجود بطاقة تقنية لكل عامل من خلال قاعدة البيانات التابعة له , حيث يحتوى على السيرة الذاتية لكل عامل في المؤسسة و يتابع برنامج العطل السنوية و المرضية , الإحالة عن التقاعد و غيرها.

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

✓ نظام المعلومات GAIA: هو نظام معلوماتي فرنسي خاص بمؤسسة اتصالات الجزائر, يستغل عن طريق شبكة الانترنت. و يعمل هذا النظام على تسيير الزبائن و التسيير التجاري , تسيير الشبكة , التسويق من خلال العروض للمنتجات و الخدمات , الفواتير و التحصيل , فهو نظام استغلال ذو تخصصات متعددة. يستخدم من طرف عمال المؤسسة في الدائرة التقنية و الدائرة التجارية و دائرة الميزانية و المحاسبة , حيث يملك كل عامل اسم مستخدم و كلمة المرور, و يساهم هذا النظام في تسهيل نقل المعلومة بين المصالح المعنية بتطبيق هذا النظام, إلا درجة البلوغ إلى المعلومة و العمل من خلال هذا النظام تختلف من عون إلى آخر حسب منصبه فالإطارات يسمح لهم بالدخول الى مجالات أوسع.

✓ Billing: يستعمل هذا النوع من البرمجيات من طرف الوكالات التجارية لتسيير زبائن الانترنت ADSL و يضم عدة مجالات منها الفوترة , التحصيل , وصل خطوط جديدة.

✓ FTP (File Transfert Pulic) : يعتبر نظام للاتصال يتم عبره نقل و تبادل و إرسال الوثائق الرسمية و الملفات بين مختلف الوحدات العملياتية و المديرية الجهوية و المديرية المركزية, يستغل على مستوى دائرة الموارد البشرية و دائرة الميزانية و المحاسبة كما أن الدخول لهذا النظام يكون لعدد من الإطارات و ذلك من خلال اسم مستخدم و كلمة المرور.

✓ نظام المعلومات ORACLE: هو نظام معلوماتي أمريكي يستغل عن طريق الإنترنت , هو نظام يستغل على مستوى مصلحة الميزانية و المحاسبة, مهامه في تسجيل كافة المعاملات التجارية (النفقات و الإيرادات) . يخصص الجزء الأول من هذا النظام للتسجيل المحاسبي و يسير من طرف رئيس مصلحة المحاسبة الذي يملك اسم مستخدم و كلمة المرور و يتضمن تسجيل العمليات المتعلقة بالنفقات و تضم الإهلاكات , الأعباء و كذلك 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 , و الجزء الثاني فهو مخصص لتسجيل عمليات الخزينة.

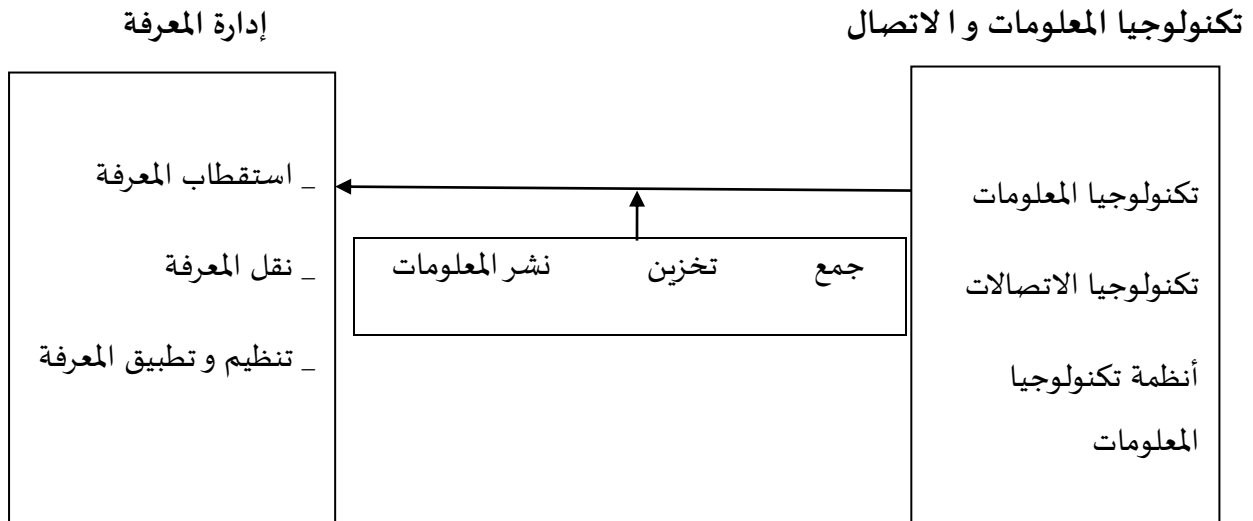
الفصل الثالث ساهمة ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر (دراسة حول حالة الوحدة العملياتية للاتصالات بمستغانم)

✓ موقع المؤشر Mouachir : هو موقع وضعت مؤسسه اتصالات الجزائر و يسمح لعدد محدد فقط من الإطارات للدخول إلى هذا الموقع من خلال اسم مستخدم وكلمة المرور . ووضع هذا الموقع كلوحة قيادة فيها العديد من المؤشرات و الإحصائيات يمكن أن يطلع عليها المسؤولون لمعرفة مدى تحقيقهم لأهدافهم و مساعدتهم على اتخاذ القرارات , فالمعلومات التي يوفرها هذا الموقع تضم عدة مجالات منها رقم الأعمال , التكاليف و غيرها من المجالات التي تخص كل وحدة عملياتية على مستوى الوطن و لسنوات عدة.

ثانيا: أثار استعمال المعلومات و الاتصال على إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر

تلعب تكنولوجيا المعلومات و الاتصال دورا بالغا في دعم المعرفة في المؤسسة اتصالات الجزائر و ذلك من خلال تأثيرها المباشرة على عمليات إدارة المعرفة. و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم: (III-25) اثر استعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على ما سبق

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

تحليل الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر سنتطرق أولا تحديد قوى المنافسة التي تواجهها في بيئتها التنافسية وذلك بالاعتماد على نموذج بورتر للخمسة، ثم نحاول ترتيب أنشطتها حسب نموذج سلسلة القيمة لبور تر.

أولا: قوى المنافسة لمؤسسة اتصالات الجزائر

تتمثل هذه القوى فيما يلي:

- تهديدات الداخلون الجدد: بالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر لا تمثل هذه القوة تهديدا حقيقيا عليها وذلك لتوفير مجموعة من القواعد و القوانين المفروضة المتعلقة بمنح الرخص و التي تحول دون دخول متعاملين جدد إلى قطاع الاتصال إلى في حال توفير مجموعة من الشروط يتم تحديدها مسبقا من طرف هيئات خاصة تنظم سوق الاتصالات الجزائري.
- القوة التفاوضية للمجهزين: لا يشكل الموردون تهديدا بالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا ما يظهر في حجم الإمكانيات و التجهيزات التي تتمتع بها و سعيها إلى توسيع حجم استثماراتها و اقتناء 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 و التي تلاءم ثورة المعلوماتية السائدة في أنحاء دول العالم. حيث يعتبر فرع اتصالات الجزائر (جواب) المورد الوحيد للانترنت المتواجد في جميع أنحاء الوطن، لما يوفره من خدمات متعددة للولوج إلى شبكة الانترنت.
- تهديدات المنتجات البديلة: تتمثل المنتجات التي تشبع حاجات الزبائن بأسلوب مشابه، حيث يمارس الهاتف النقال تهديدا حقيقيا على هاتف الثابت حتى ولو زاد الطلب على تقنية ADSL و ارتفاع عدد الهاتف الثابت الذي بلغ سنة 2019 حوالي 46.15 مشترك و زيادة معدل كثافته قدر 75.3 في الحين فاق مشركي الهاتف النقال 48.25 مليون مشترك و قدرت كثافته ب 175% ما يوضح أن عدد مشركي الهاتف النقال تضاعف مقارنة بعدد مشركي الهاتف الثابت الذي أصبح لا يشكل جاذبية و هي ظاهرة عالمية و ذلك نتيجة تعدد خدمات الهاتف النقال و ترسخ الانمطة الاستهلاكية له في أذهان الأفراد .
- طبيعة المنافسة في الصناعة: بعد فتح قطاع الاتصالات في الجزائر على المنافسة الأجنبية و دخول أكثر من متعامل إلى السوق الجزائري منها (اوريدو. جيزي) ازدادت حدة المنافسة في هذا السوق. مما أدى الاتجاه نحو تخفيض الأسعار، تقديم أفضل العروض، تحسين الخدمات تلاءم ثورة المعلومات السائدة في أنحاء العالم و هذا ما يظهر من خلال سعي كل واحد منهم إلى الحصول على رخصة الجيل الرابع.

الفصل الثالث ساهمة ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر (دراسة حول حالة الوحدة العملياتية للاتصالات بمستغانم)

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

➤ دور الحكومة: ينعكس دور الحكومة في التأثير على قطاع الاتصالات الجزائر من خلال هئتين:
✓ وزارة البريد و تكنولوجيا الإعلام و الاتصال MPTIC: تقوم هذه الهيئة بتنظيم سوق الاتصالات بجميع ما يتفرع إليه من قطاعات كما تسهر على تطبيق الأوامر و القوانين و التشريعات الصادرة من الحكومة التي لها مجال منح الرخص و تحديد عدد المتعاملين.

✓ سلطة ضبط البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية ARPT: تعمل هذه الهيئة على مراقبة و تنظيم المنافسة في السوق الاتصال, كما تسهر على تطبيق القواعد التنافسية العادلة و الشفافة و تلعب الدور الاستشاري لدى الوزارة فيما يخص منح الرخص أو سحبها و تحضير دفاتر الشروط.

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

بالاعتماد على مجموعة من المقابلات مع الإطارات المؤسسة , يتمكن تحديد سلسلة القيمة لمؤسسة اتصالات الجزائر (الوحدة العملياتية بمستغانم) كما يلي;

➤ الأنشطة الأساسية: وتتضمن ما يلي:

✓ الإمداد الداخلي: تشمل كل الأنشطة التي تسعى إلى توفير الوسائل و التجهيزات اللازمة لأداء نشاطات المؤسسة, و تتضمن توفير الوسائل اللازمة للقيام بالعمليات الإدارية (المكاتب, الحواسيب , الأوراق...) و توفير التجهيزات اللازمة للقيام بالعمليات اليومية لتوسيع الشبكة مثل (الكوابل, أجهزة إرسال الإشارات), و كذلك توفير وسائل النقل اللازمة و التكفل بصيانتها.

✓ الإدارة التقنية: تشمل على أنشطة المصالح للدائرة التقنية بالمؤسسة و التي تعمل على متابعة مراقبة البنية التحتية للمؤسسة, و العمل على تطوير الشبكة و دراسة توسيعها و ضمان السير الحسن لها و مراقبة جودتها.
✓ إدارة التسويق: و تتولى عملية الوكالات التجارية التابعة للوحدة و التي يتم من خلالها تقديم صورة واضحة عن المؤسسة و هذا بالاعتماد على مجموعة من الوسائل الترويجية مثل الإعلان و الذي يتم عن طريق الممصقات و المطويات الورقية المتواجدة على مستوى الوكالات التجارية, الجرائد, الراديو التلفزيون, الانترنت, إضافة إلى الاعتماد على رجال البيع و العلاقات العامة و تنشيط المبيعات.

✓ خدمات المشتركين: وتتضمن الأنشطة التالية:

- إدارة الموارد البشرية: و تتمثل أنشطتها في اختيار و توظيف الموارد البشرية الكفؤة, و الاهتمام بتدريبها و تكوينها.

- إدارة الميزانية و المحاسبة: و تنحصر أنشطتها في الاهتمام بالجوانب المالية و المحاسبية للمؤسسة من خلال تسيير الحسابات البريدية و البنكية التابعة للمؤسسة.

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

ثالثا: اثر المعرفة على بناء الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر

الفصل الثالث ساهمة ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر (دراسة حول حالة الوحدة العملياتية للاتصالات بمستغانم)

رغم أهمية تبني إدارة المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة إلا أننا و بعد القيام بالدراسة

الميدانية على مستوى الوحدة العملياتية بمستغانم فيما يلي:

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

- الاهتمام بالمصادر الداخلية للمعرفة دون الاهتمام بالمصادر الخارجية لها.
 - قلة البرامج و الدورات التكوينية المنظمة من طرف الوحدة, فهناك بعض العمال لم يستفيدوا من إي تكوين رغم أهميته البالغة في تعزيز معارفهم.
 - عدم تشجيع العمال على تطوير معارفهم.
 - وجود احتكار للمعلومات و هذا ما انعكس على سياسة الاتصال الداخلي.
 - غياب ساسة اتصال داخلي فعال بين العمال لتبادل المعارف, و اقتصرها على الاتصالات الرسمية و التي تخص أداء الأعمال اليومية.
 - عدم توفر مصلحة خاصة تهتم بتوفير العمال المعرفين و المختصين في مجال تكنولوجيا المعلومات و التي تعمل على تحديد احتياجات الوحدة من البرمجيات و إدارتها.
 - عدم توفير شبكة داخلية لنقل و التبادل الآلي للمعلومات بين المصالح المختلفة.
 - عدم تشجيع العمال على تبادل الخبرات و المهارات فيما بينهم و تعظيم 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 استقرار و زيادة في معدلات النمو, فهي تعمل جاهدة على ضمان مكانة لها و تحقيق رضا زبائنها و ذلك من خلال:

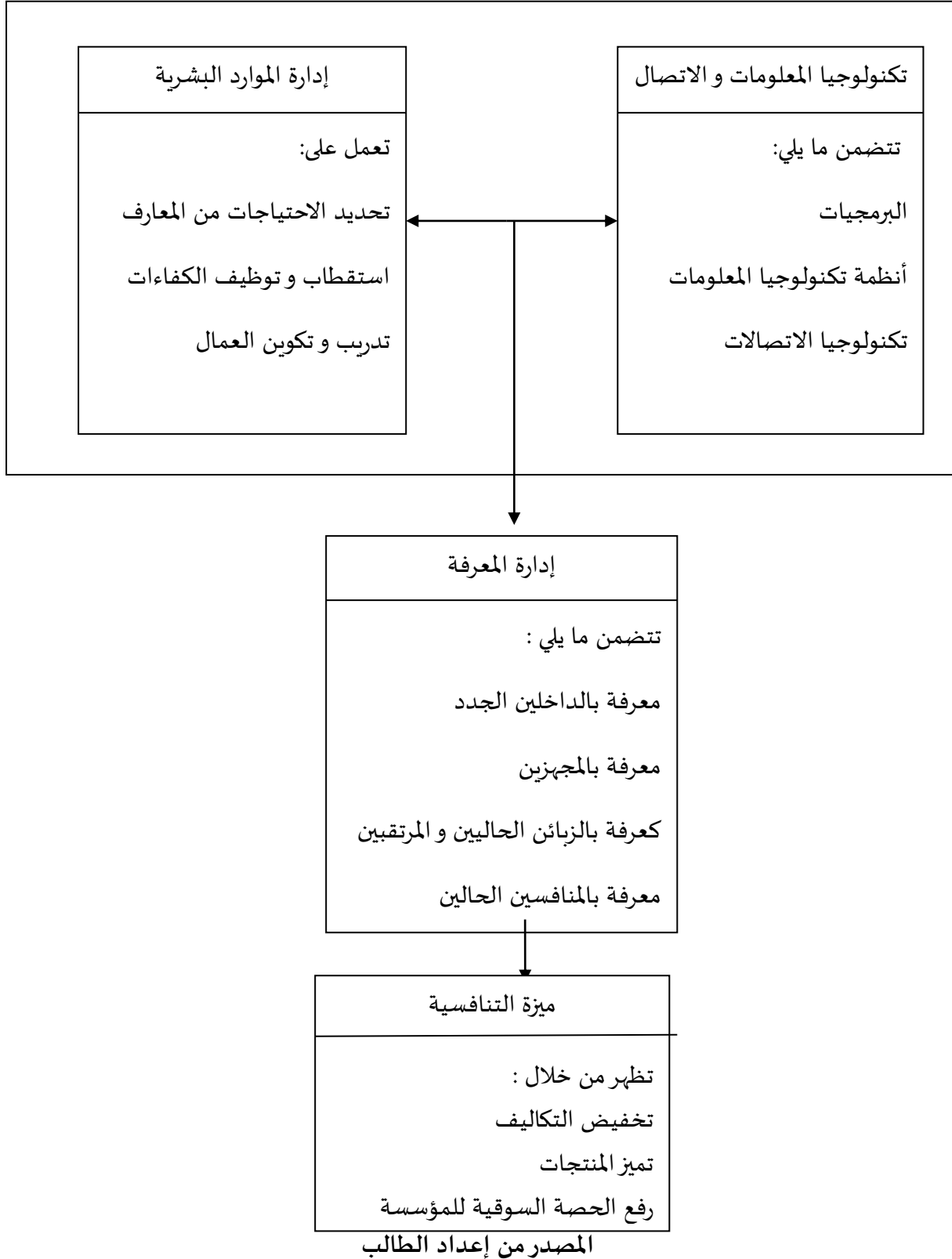
- العمل على توسيع الشبكة الهاتفية في الولاية.
- زيادة عدد مشتركى الهاتف الثابت بنوعيه الخطي و اللاسلكي.
- زيادة عدد مشتركى الانترنت ADSL.
- تقديم عروض ترويجية التي فاق الطلب عليها و التوقعات المنتظرة من طرف الوحدة نتيجة لخصوصيته و انخفاض أسعار.

رابعاً: اقتراح نموذج لإدارة المعرفة و دوره في تحقيق الميزة التنافسية للوحدة العملياتية بمستغانم

اعتماداً على نتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة النظرية و القيام بالدراسة التطبيقية نقوم باقتراح

النموذج التالي و الذي يوضح أهمية إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

الشكل رقم (III-26): نموذج لإدارة المعرفة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للوحدة العملياتية
بمستغانم



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 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 إلى افتقارها إلى عمال متخصصين في حقل المعرفة و تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
 - تعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتوفرة على مستوى الوحدة على مساعدة العمال على انجاز الأعمال اليومية وبالتالي تحقيق أهداف الوحدة.

الخاتمة العامة

خاتمة عامة :

في ظل الاقتصاد الجديد و الذي أصبح يطلق عليه اقتصاد المعرفة, و نتيجة للتغيرات التي طرأت على واقع نظام الأعمال أدركت المنظمات المعاصرة طبيعة هذه التحولات و التي من أهمها زيادة الاهتمام بالأصول الفكرية في خلق القيمة و تدعيم الميزة التنافسية , الأمر الذي جعل أسلوب إدارة المعرفة من أهم أساليب الإدارية 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 و الاتصال و المورد البشرية التي تساعد في كسب المعرفة داخل المؤسسة من اجل كعرفة قوى التنافس و استغلالها 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 و تنظيمها ثم نثرها 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 الرابع: صحيحة حيث تم التوصل من خلال الدراسة الميدانية ان ادارة المعرفة تشكل دعامة لمساعدة اتصالات الجزائر على تحقيق ميزة تنافسية, غير ان هذه الدعامة تعتبر نسبية , كون هذه المؤسسة محتكرة بالإضافة إلى وجود حواجز مفروضة من طرف الدولة و التي تتعلق بشروط منح الرخص للدخول إلى الاستثمار في سوق الاتصالات الجزائر

النتائج:

سمحت لنا هذه الدراسة الخروج بجمله من النتائج :

- تعتبر معرفة الأصل الأكثر أهمية في العصر الحالي لتحقيق الميزة التنافسية
- تعتبر إدارة المعرفة أسلوب إداري حديث ظهر نتيجة لتطور الفكر الإداري و تماشيا مع التغيرات المستمرة التي تميز عصر المعرفة , بهدف تدعيم الميزة التنافسية بالمؤسسة.
- تعمل إدارة المعرفة على المحافظة على المعرفة و استخدامها لتوليد معرفة جديدة من اجل خلق القيمة و تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة.

خاتمة عامة

- تسعى إدارة المعرفة من خلال عملياتها إلى توليد و تخزين و توزيع و تطبيق المعرفة في المؤسسة بهدف تحقيق الميزة التنافسية.
- تلعب دعائم إدارة المعرفة المتمثلة في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و الموارد البشرية دورا بالغا في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة.

الاقتراحات :

- من خلال النتائج التي تم التوصل إليها نستطيع أن نتقدم بعض الاقتراحات و التي نوجزها فيما يلي:
- أسلوب إدارة المعرفة إداري جديد يجب أن تتبناه جميع المؤسسات التي لديها رغبة للبقاء في بيئتها التنافسية .
- ضرورة الاهتمام بكل دعائم المعرفة و المتمثلة في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و الموارد البشرية و تفعيلها لتحقيق ميزة تنافسية.
- النظر إلى كل الموارد و المصادر التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية و تفعيلها لتحقيق ميزة تنافسية.
- النظر إلى كل الموارد و المصادر التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية و تفعيلها .
- الاهتمام بتكوين المورد البشري باعتباره المورد الأساسي للمعرفة خاصة في مجال نقل المعارف و الخبرات.

أفاق البحث :

هناك جوانب عديدة يمكن أن تؤخذ كمواضيع بحث المستقبل نذكر منها:

- واقع إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية.
- متطلبات العمل و الاندماج في اقتصاد المعرفة .
- دور الدولة و المؤسسات في إقامة اقتصاد المعرفة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب:

- تشاراز من , جارين جونز, ترجمة رفاعي محمد رفاعي , محمد سيد عبد المغتال, "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 الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية", دار الجامعة الإسكندرية 2002.
- حسين عجلان حسين, "الإدارة المعرفية في ظل منظمات الأعمال", مكتبة الجامعة, شراء للتوزيع و النشر, الأردن , 2008.
- روبرت آ , بتس, ديفيد لي , ترجمة الحكيم الخزامي, "الإدارة الإستراتيجية", دار الفجر للنشر و التوزيع, مصر, الطبعة الأولى, 2008.
- زغدار أحمد, "المنافسة_ التنافسية و البدائل الإستراتيجية", دار جرير للنشر و التوزيع, عمان , الأردن , 2011.
- زكريا مطلق الدوري, "الإدارة الإستراتيجية", دار الباروزي العلمية للنشر و التوزيع, الأردن , 2005.
- سعد غالب ياسين, "الإدارة الإستراتيجية", دار اليازوري لنشر و التوزيع, عمان , الأردن, 2010.
- سعد غالب ياسين, "إدارة المعرفة, مفاهيم, النظم, التقنيات", دار المناهج للنشر و التوزيع, عمان , الطبعة الأولى, 2007.
- سلطان كرملي , ترجمة هيثم علي حجازي, "إدارة المعرفة, مدخل تطبيقي", الأهلية للنشر التوزيع, بيروت , 2005.
- طلعت أسعد عبد الحميد, "التسويق الفعال", مكتبات مؤسسة الأهرام , مصر , 2002.
- عبد اللطيف محمد مطر, "إدارة و المعرفة و المعلومات", دار الكنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع, الأردن, الطبعة الأولى, 2008.
- عبد علي, احمد الحجاري , "اللوجستيك كبديل للميزة النسبية", دار المعارف, الإسكندرية, 2002.
- عصام نور الدين, "إدارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة" دار أسامة للنشر و التوزيع, عمان, الطبعة الأولى , 2008.

- علي السلمي, "إدارة التميز نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعلومات", دار غريب للطباعة و التوزيع, مصر, 2005 .
 - علي السلمي, "إدارة الموارد البشرية" دار غريب للطباعة و التوزيع, 2001.
 - عمر صخري, "مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي", ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 2001.
 - فريد راغب النجار, "المنافسة و الترويج التطبيقي", دار الشباب الجامعة, الإسكندرية, 2000.
 - فلاح حسين عداوي الحسيني, "الإدارة الإستراتيجية", دار وائل للنشر, عمان, 2000.
 - فليح حسن خلف, "اقتصاد المعرفة", جدار للكتاب العالمي, عمان, الأردن, الطبعة الأولى, 2008.
 - كاظم نزار, "الإدارة الإستراتيجية, العولمة و المنافسة", دار وائل للنشر و التوزيع, عمان, 2004.
 - مجيل لازم مسلم المالكي, "هندسة المعرفة و إدارتها في البيئة الرقمية", الوراق للنشر و التوزيع, الأردن, الطبعة الأولى, 2010.
 - محمد احمد عوض, "الإدارة الإستراتيجية", الدار الجامعية, الإسكندرية, 2001.
 - محمد الصرفي, "التسويق الاستراتيجي", الكتب الجامعي الحديث, الإسكندرية, 2005.
 - نبيل محمد مرسي, "الإدارة الإستراتيجية , تكوين و تنفيذ 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 الالكترونية الاستراتيجيات, الوظائف, المجالات", دار اليازوري العلمية للنشر, الأردن, 2009.
 - نجم عبود نجم, " الإدارة و المعرفة , المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات", الوراق للنشر و التوزيع, عمان, الطبعة الأولى, 2005.
 - نعيم إبراهيم الظاهر, "إدارة المعرفة", جدار للكتاب العالمي و عالم الكتب الحديثة, الأردن, الطبعة الأولى, 2009.
 - وائل محمد صبحي إدريس, طاهر محسن منصور الغالبي, "الإدارة الإستراتيجية", دار وائل للنشر, عمان, 2001.
 - وائل محمد صبحي إدريس , طاهر محسن منصور الغالبي, " الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل", دار وائل للنشر و التوزيع, عمان , 2007.
- ب- أطروحات دكتوراه:

- سملاي يحضية،" الأثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مدخل الجودة و المعرفة، أطروحة الدكتوراه دولة، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2005.

ت- مذكرات ماجستير:

- بوسهوه النذير، " دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة"، دراسة حالة فرع انتوبيوتيكال لمجمع صيدال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، فرع إدارة الأعمال و التسويق، معهد العلوم الاقتصادي و التجاري و علوم التسيير المركز الجامعي، المدية، 2008/2007.
- رحيل أسيا، " 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 و الابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة و الصغيرة"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011/2010.
- علالي مليكة، " أهمية الجودة الشاملة و مواصفات الايزو في التنافسية المؤسسة"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم 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، تطويرها"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم 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 و علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، فرع أعمال، جامعة الجزائر، 2004/2003.
- وليد الهلالي، " الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية و دورها في خلق القيمة"، دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2009/2008.

ث- الملتقيات ;

- الداوي الشيخ, "التسيير الفعال لموارد و كفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية", الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرض الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية, جامعة ورقلة , الجزائر 10-09 مارس 2004.

- زروخي فيروز, سكر كنزه, "الملتقى الدولي الخامس حول دور رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة", كلية العلوم الاقتصادية و علوم 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 خارج قطاع المحروقات في الدول العربية , كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير, جامعة الشلف, 09-10 نوفمبر 2010.

- كمال رزيق , مسدود فارس, مفهوم التنافسية, "الملتقى الدولي حول التنافسية و تحويلات المحيط", قسم علوم التسيير, جامعة محمد خيضر, بسكرة , 29-30 أكتوبر 2020.

ج- المجالات ;

- الثبيتي جويبر مطر, " إدارة المعرفة, الاستثمار في رأس المال و الجامعات", بحث منشور في مجلة التربية و التنمية, العدد 26 القاهرة 2020.

- الطيب دوادي مراد محجوب , " تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي", مجلة العلوم الإنسانية, جامعة محمد خيضر, بسكرة , العدد 12 نوفمبر 2007.

- فريد كورتل , " الإدارة الفعالة للمعرفة", مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد , مجلة العلوم الإنسانية, جامعة محمد خيضر العدد 12, 2006.

- محمد بوتين, رتيبة حداد, ناصر داداي عدون, " اليقظة ضرورة حتمية التنافسية المؤسسة", مجلة الاقتصادية و التسيير التجارة , جامعة الجزائر, العدد 10, 2004.

- هواري معراج , ناصر داداي عدون, " اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة الاقتصادية", مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير, جامعة بلعباس , الجزائر, عدد خاص.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- Enfaïmtuban et al, management information Systems new York

- Murillo , Garcia and annabi K . Customer Knowledge management of the operationl receqrch society; Vol; spring.

- ctarondeau, Marketing, Strategie industrielle,ed vuibert, paris.

- M. PRTER, L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Inter Edition, paris.

- Algérie télécom ,article N : 50 relatif a la formation et perfectionnement .convention collective de l'entreprise .

ملخص

يتميز العصر الحديث بكثرة التغيرات و عدم الاستقرار على جميع المستويات مما اثر على طبيعة الاقتصاد السائد و على مختلف المؤسسات التي تحركه و تتأثر به, و كان لابد على الفكر الإداري أن يواكب هذه التغيرات و يتطور بشكل أسرع رغم انه كان للمدارس الإدارية الفضل الكبير في هذا التطور إلا أن أفكارها لو تعد كلها ملائمة للنمط الاقتصادي الجديد اقتصاد المعرفة , الذي ما عاد يقوم على الموارد الطبيعية و اليد العاملة و رأس المال فقط , بل كذلك المعرفة و التي أصبحت تمثل عامل الإنتاج الأكثر أهمية و الأصل الأكثر قيمة , لذا ظهرت في العقود الأخيرة عدة نظريات و أساليب إدارية تسعى إلى إيجاد أسلوب الإداري الأنجع و الذي يحقق للمؤسسة البقاء و الاستمرار في ظل الانفتاح الاقتصادي و المنافسة العلمية و ذلك بالسعي إلى اكتسابها قدرات تنافسية تمكنها من التفوق و التميز على منافسيها , أي وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل إدارة المعرفة و الميزة التنافسية , كما العلاقة معنوية و قوية بين نشر المعرفة و الميزة التنافسية و تعتمد إدارة المعرفة في ذلك على دعامتين رئيسيتين هما أولاً الأفراد ذوي الخبرة و الكفاءة , و هم المصدر الأساسي الذي يعطي للمؤسسة الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، التنافسية، الميزة التنافسية، تكنولوجيا المعلومات، تطبيق المعرفة، نشر المعرفة

Summary:

The modern era is characterized by an abundance of changes and instability at all levels, which have affected the nature of the dominant economy and the various institutions that run and are affected by it, and administrative thinking must have followed the pace of these changes and grow faster, even if the administrative schools had the merit. Evolution, however, if his ideas were all appropriate for the new economic model, the knowledge economy, which is no longer based solely on natural resources, labor and capital, but also on knowledge, which has become the factor of most important production and most valuable asset, so it has appeared in recent decades. Several administrative theories and methods seek to find the most efficient management method which allows the institution to survive and continue in the light of economic openness and scientific competition, and which seeks to acquire competitive capacities which enable it allow you to excel and differentiate yourself from its competitors, i.e. there is a direct relationship between the independent variable and knowledge management and Competitive advantage, just as the relationship is moral and strong between diffusion knowledge and competitive advantage, and knowledge management is based on two main pillars, first, individuals with experience and skills, and they are the main source This gives the business a competitive advantage.

Keywords: knowledge management, competitiveness, competitive advantage, information technology, knowledge translation, knowledge dissemination