

## إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى نبع الحنان، بر الأمان ، الى من تفرج كربي و أحزاني بدعائها أُمي  
الغالية، حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى من كلله الله بالهيبية والوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى من أحمل اسمه بكل  
افتخار "أبي العزيز".

إلى من آثروني على أنفسهم وعلموني علم الحياة وأظهروا لي أجمل ما فيها إخوتي: "الجيلالي رابح،  
الميلود، أحمد، سفيان.  
و إلى أخي المُجَد رحمه الله

إلى من كانوا ملاذي وملجئي ، إلى من جعلهم الله أصدقائي: "مُجَد، حميد، عبد الرزاق، بلال،  
عبد القادر.

إلى أبناء عمي: "ابتداء من رابح الى مُجَد "

الى عمي العزيز : "جلول."

الى خالي العزيز العنتري.

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد.

إلى من حفظتهم ذاكرتي ونسيهم قلبي.

## بن شهرة

# شكرات

"ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي وأن اعمل  
صالحا ترضاه و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"  
-صدق الله العظيم-

شكرا للبارئ الخالق الذي وهبنا نعمتي العقل و الصحة لإتمام هذا العمل بفضله  
سبحانه و تعالى  
وصلاة وسلاما دائمين على الحبيب "محمد" صلى الله عليه و سلم، أدى الأمانة و بلغ  
الرسالة و جاهد  
في الله حق جهاده

نخص شكري الوالدين الغاليين حفظهم الله و بارك فيهم

نشكر الأستاذ المشرف على مجهوده وبذله النصيح

ولم يبخل عليا بتوجيهاته

نشكر عمال المكتبة على تفهمهم وتعاونهم

و عمال البنك اتصالات الجزائر

\* بارك الله فيهم جميعا\*

# الهدايا

إلى من وصانا بهما الله و رسوله خيرا في الدنيا، حفظهما الله وبارك في حسناتهما، ذوي  
الفضل في بلوغي هذه المرحلة في حياتي ، اللذان لن يكفيني البحر مدادا لتعداد  
فضائلهما فكل واحد أحب و أرقى درجة إلى قلبي

- إلى من تغمرني بعطفها و حنانها، من جعل الله الجنة تحت أقدامها أغلى ما أملك في
- الوجود أُمي الحنون حفظها الله
- إلى الذي رباني على الفضيلة و الأخلاق و تحمل عبء الحياة، قدوتي و مثلي
- الأعلى أبي العزيز رحمه الله

إلى أجمل هدية منحاني إياها إخوتي

إلى أروع ما منحني الدنيا أصدقاء حياتي مُجدد، عبد الرزاق، عبد القادر  
كما اشكر جميع أفراد عائلتي صغيرا و كبيرا

و لن أنسى جميع من عرفتهم و من ساعدني و لو حتى بابتسامة  
خاصة طالبة السنة الثانية ماستر ، تخصص إدارة أعمال  
إلى كل من ساعدني و لو بكلمة طيبة أو بابتسامة  
إلى كل من سعتهم ذاكرتي و لم تسعهم مذكرتي

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	الطرق الأربعة لتوليد المعرفة	01
18	نموذج ليوناردبارتن ( Leonard Barton ) لإدارة المعرفة	02
20	نموذج Wiig لإدارة المعرفة	03
22	أمنموذج إدارة المعرفة عند Marquardt	04
35	مصادر الميزة التنافسية	05
39	محددات الميزة التنافسية	06
50	أثر إدارة المعرفة على المخرجات النهائية	07
58	المديريات الإقليمية لاتصالات الجزائر (DTT)	08
62	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر تيسمسيلت	09
72	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس	10
73	توزيع عينة الدراسة وفق متغيري الفئة المهنية	11

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
42	النظرة البديلة إستراتيجية المساهمة في بناء الميزة التنافسية	01
59	عدد الموظفين في اتصالات الجزائر تيسمسيلت	02
70	معامل الثبات ألفا-كرونباخ	03
71	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس	04
72	توزيع أفراد العينة وفق متغير الفئة المهنية	05
74	النتائج المتعلقة بتجميع المعرفة	06
75	النتائج المتعلقة بتوليد المعرفة	07
77	النتائج المتعلقة بتخزين المعرفة	08
78	النتائج المتعلقة بتوزيع المعرفة	09
79	النتائج المتعلقة بتطبيق المعرفة	10
80	النتائج المتعلقة الميزة التنافسية	11

## قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
14	الاستبيان المتعلق بدور إدارة المعرفة على أداء المؤسسة	01

## الملخص:

تناولت هذه الدراسة دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية تيسمسيلت وذلك من خلال التعرف على إدارة المعرفة في المؤسسة من خلال مفهوم إدارة المعرفة أهميتها و أهدافها و أنواعها و مفهوم الميزة التنافسية و خصائصها و أنواعها و نماذجها، و إبراز العلاقة بينهما.

و بغرض معالجة الإشكالية قمنا بتوزيع استبيان تم إعداده لهذا الغرض على عينة الدراسة و البالغ عددهم 30، و قد تم استرجاعها جميعا.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن هناك علاقة طردية بين إدارة المعرفة و الميزة التنافسية.

**الكلمات المفتاحية:** المعرفة، إدارة المعرفة، الميزة التنافسية.

Cette étude traite du rôle de la gestion des connaissances dans la réalisation de l'avantage concurrentiel de la Société algérienne des télécommunications pour l'état de Tissemilet grâce à la connaissance de la gestion des connaissances au sein de l'institution, à travers le concept d'importance, de objectifs et de types de gestion des connaissances et le concept d'avantage concurrentiel, de .caractéristiques, de types et de modèles

Afin de résoudre le problème, nous avons distribué un questionnaire préparé à cet effet à l'échantillon de l'étude, qui étaient au nombre de 30 et qui ont tous été .récupérés

L'étude a abouti à un certain nombre de résultats, dont le plus important est le suivant: Il existe une relation directe entre la gestion des connaissances et .l'avantage concurrentiel

.Mots-clés: connaissances, gestion des connaissances, avantage concurrentiel

# فهرس المحتويات

	إهداء
	شكر
	ملخص
	فهرس المحتويات
1	قائمة الأشكال
1	قائمة الجداول
1	قائمة الملاحق
أ - د	مقدمة
	الفصل الأول: الأسس النظرية لإدارة المعرفة
2	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية إدارة المعرفة و خصائصها
03	المطلب الأول: مفهوم المعرفة و خصائصها
05	المطلب الثاني: أصناف المعرفة ومصادرها
07	المطلب الثالث: مفهوم إدارة المعرفة الأهداف و الأهمية
10	المطلب الرابع: إقتصاد المعرفة
13	المبحث الثاني: عمليات إدارة المعرفة ونماذجها
13	المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة
17	المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة
23	المطلب الثالث: مستويات وإستراتيجيات إدارة المعرفة
26	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الأسس النظرية للميزة التنافسية
29	المبحث الأول: أساسيات حول التنافسية والميزة التنافسية
29	المطلب الأول: مفهوم التنافسية أنواعها و مؤشراتهما

32	المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية
34	المطلب الثالث: مصادر ومحددات الميزة التنافسية
40	المطلب الرابع: أنواع الميزة التنافسية ونماذجها
43	المبحث الثاني: إدارة المعرفة كمدخل لبناء الميزة التنافسية
43	المطلب الأول: إدارة المعرفة كمورد لتحقيق الميزة التنافسية
45	المطلب الثاني: أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية
48	المطلب الثالث: أثر إدارة المعرفة على أداء المنظمات
52	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر
54	تمهيد
55	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة "اتصالات الجزائر" تيسمسيلت
55	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر
59	المطلب الثاني: تقديم للوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر - تيسمسيلت -
65	المطلب الثالث: خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر تيسمسيلت
68	المبحث الثاني: تحليل العلاقة بين إدارة المعرفة و الميزة التنافسية في المؤسسة
68	المطلب الأول: إجراءات الدراسة
74	المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة إدارة المعرفة والميزة التنافسية
84	خلاصة الفصل
86	الخاتمة العامة
90	قائمة المصادر و المراجع
94	قائمة الملاحق

## مدخل

تعتبر إدارة المعرفة من أهم الإستراتيجيات والأساليب الحديثة لإحداث التغيير والتطور وتحقيق الميزة التنافسية، ويؤكد علماء الإدارة أنّ المعرفة والفكر من أهم وسائل نجاح الإدارة فاليوم الإنسان يحتاج للمعرفة لإنجاز أي عمل مهما كانت طبيعته، فهي أهم عناصر الإنتاج وأصبحت تشكل ميزة تنافسية للمؤسسات التي تمتلكها، فقد أصبح من يمتلك المعرفة ويحسن تطبيقها في الوقت المناسب وبالجودة اللازمة يمتلك القدرة على اغتنام الفرص واستغلال الوقت وقد نالت إدارة المعرفة اهتمام المختصين في إدارة الأعمال، فأصبحت العديد من المؤسسات تسعى إلى تحويل أعمالها إلى نشاطات قائمة على المعرفة، لتتحول إلى مؤسسات تمتلك رأس مال فكري يؤدي بها في الأخير إلى تحقيق ميزة تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرار.

## الإشكالية:

إن المنافسة لم تعد تقتصر على حرية الدخول والخروج من السوق، وإنما المنافسة من أجل البقاء ممّا يزيد الاهتمام بإدارة المعرفة ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وعليه نطرح التساؤل الرئيس التالي:

كيف تساهم إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية؟

## الأسئلة الفرعية:

- ما المقصود بإدارة المعرفة؟
- ما المقصود بالميزة التنافسية؟
- كيف تؤثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية؟
- هل تساهم إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

## فرضيات الدراسة:



للإجابة على هذه التساؤلات نقوم بطرح عدد من الفرضيات والتي نعتمدها كمعالم تقودنا لإنجاز هذا

البحث وهذه الفرضيات هي:

- 1- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية
- 2- تعبر إدارة المعرفة عن مجموع العمليات التي يعول عليها في استكشاف و تنظيم و نشر و استخدام المعرفة التي تعتبر مصدرا أساسيا للميزة التنافسية
- 3- تمثل الميزة التنافسية مطلبا أساسيا للمؤسسة حتى تستطيع تحقيق النمو وبقاء في البيئة التنافسية
- 4- تلعب إدارة المعرفة دورا في زيادة قدرة مؤسسة اتصالات الجزائر على تحقيق الميزة التنافسية

#### أسباب اختيار الموضوع:

من الدوافع الأساسية التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع ما يلي:

- حداثة الموضوع في جانبه النظري و التطبيقي.
- موضوع البحث يندرج ضمن التخصص الذي ندرس فيه وهو إدارة الأعمال.
- البحث عن العلاقة الموجودة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.
- الميول الشخصي للمواضيع التي تتعلق بهذا النوع من الدراسات.
- تزويد المكتبة الجامعية بمرجع يمكن أن يستفيد منه الطلبة في بحوثهم.

#### أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي نذكر منها:

- تسليط الضوء على مفهوم يعتبر من المفاهيم الحديثة بالنسبة للدارسين وبالنسبة للمسيرين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وهذا قصد فهمه والعمل به.
- إعطاء نظرة ومفهوم شامل للميزة التنافسية في ظل وجود إدارة المعرفة.

- محاولة إظهار دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

- تقديم بعض الاقتراحات و التوصيات للمؤسسة اتصالات الجزائر فيما يخص موضوع الدراسة.

### أهمية الدراسة:

تتركز أهمية الموضوع في كونه يعالج إحدى المسائل الهامة التي تشغل كل المؤسسات الاقتصادية في العالم عموما و الجزائر خصوصا و هي إدارة المعرفة، و ذلك لما للمعارف من أهمية في مواكبة التطورات البيئية و ما يمكن أن تستفيده بتبنيها لأحدث التكنولوجيا و طرق الإدارة و الإنتاج. كل ذلك من أجل تحقيق أهدافها و تحقيق مركز تنافسي مهم في الأسواق العالمية من خلال الارتكاز على ميزة التنافسية تعتمد عليها في الارتقاء و احتلال المراتب الأولى.

### المنهج المتبع و الأدوات المستخدمة في البحث:

للإجابة على الإشكالية المطروحة، و اختبار مدى صحة الفرضيات، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، كما اعتمدنا على أسلوب دراسة الحالة بالنسبة للجانب التطبيقي. و لجمع المعلومات استخدمنا أدوات أولية متمثلة في وضع استبيان لغرض الوقوع على دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، و لمعالجة المعلومات المستقاة من الاستبيان تم الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، كما اعتمدنا في بحثنا على الكتب و البحوث التي تناولت هذا الموضوع، بالإضافة إلى الاطلاع على مواقع الإنترنت لمعرفة كل ماله صلة بالموضوع.

### حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تمت الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر.

الحدود الزمنية: تمت الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من شهر مارس إلى أبريل 2019.

### صعوبات الدراسة:

– صعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة في الدراسة العملية (الميدانية) نظرا للثقافة السائدة في المؤسسة لدى الأفراد العاملين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، الذين لا يتعاونون مع الباحث إلا في حدود ضيقة لا تفني بأغراض البحث بشكل تام.

الدراسات السابقة:

– إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية في المصاريف السورية، رسالة ماجستير غير منشورة، من إعداد الطالبة وهيبه داسي، كلية الاقتصاد، دمشق سوريا، 2006، هدفت الدراسة إلى محاولة إبراز دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية توصلت إلى أنه يمكن تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة إذا تم الاستغلال الأمثل لمعايير إدارة المعرفة.

– دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، من إعداد الطالب بسهوة نذير، جامعة المدية، 2008، هدفت الدراسة إلى محاولة إبراز دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، و تم التوصل إلى أن إدارة المعرفة لها أثر كبير على الميزة التنافسية وتطبيقها يمكن من تحقيق هذه الأخيرة.

– إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2012، من إعداد الطالب بور كوة عبد المالك، هدفت إلى محاولة إبراز مدى مساهمة إدارة المعرفة في تدعيم القدرة التنافسية، و تم التوصل على بعض النتائج منها أن هناك علاقة قوية طردية بين إدارة المعرفة و القدرة التنافسية، بحيث تساهم إدارة المعرفة في تدعيم القدرة التنافسية بشكل كبير في شركة نجمة للاتصالات.



## تمهيد:

تشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة في عالم الأعمال و تعاضم دورها بعد أن أدرك أن بناء الميزة التنافسية يعتمد أساسا على الموجودات الفكرية و أصول المعرفة و استثمارها بما يعزز من الإبداع المستمر و تحقيق التفوق التنافسي.

إن هذا الاتجاه نحو التأكيد على المعرفة وتبني مشروعات و مبادرات إدارة المعرفة يتوافق مع التغيرات أشمل و أعمق يتمثل في الانتقال من القديم القائم على الأشياء إلى الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة، و من المجتمع الذي قاعدة الثروة فيه هي الآلة إلى المجتمع الذي قاعدة الثروة فيه تتمثل في المعرفة كما أن هذه الأخيرة بفعل التغيرات العميقة داخل المنظمة المتعلمة بالتطور من الهرميات إلى الشبكيات، و خارجها بتطور الأسواق بطريقة غير قابلة للتنبؤ أصبحت أكثر أهمية بشكل غير مسبوق بما يجعلها القدرة الجوهرية في الشركة و مصدر تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، و هذا ما يمثل الدلالة الإستراتيجية للمعرفة كمورد أساسي من موارد الشركة، و لإدارة المعرفة كأحدث أنواع الإدارات الوظيفية التي يتم الاهتمام بها على نطاق واسع كمفاهيم أو أساليب أو تطبيقات ...

و يزداد اهتمام المنظمات الحديثة اليوم بالمعرفة و ذلك بالنظر إليها على أنها تعد أساسا فعلا للعمليات الإبداع و الابتكار و أساسا للرشد الإداري، و تسعى أيضا إلى بلوغ الكفاءة و الفعالية و تحقيق الأداء المتميز و ذلك باستخدام الأدوات و الأساليب و الطرق الفاعلة، كما أن توظيف إدارة المعرفة يضيف قيمة عالية إلى أعمال المنظمات.

## المبحث الأول: ماهية إدارة المعرفة:

لقد نالت إدارة المعرفة اهتمام المختصين وألقت بظلالها على عالم إدارة الأعمال بشكل أصبحت فيه محورًا للتحويلات في جوانب عديدة، منها توجه المجتمعات والاقتصاديات في العالم نحو المعرفة والارتكاز عليها، وأصبحت المعرفة المصدر الرئيسي للثروة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، ولهذا فإن الاستثمار في حقول المعرفة سيطر على اهتمام المؤسسات والشركات وحتى الحكومات.

## المطلب الأول: مفاهيم المعرفة وخصائصها:

## الفرع الأول: مفهوم المعرفة:

لقد وردت للمعرفة العديد من المفاهيم نذكر منها ما يلي:

- لقد عرفها **Badarco** " بأنها الحكمة أو الخبرة الهندسية أو الخبرة التسويقية التي يمكن أن تعتبر عامل مهم في نجاح الشركات» وهذه الخبرة يمكن بيعها أو استخدامها في تطوير منتج أو خلق منتجات جديدة أو تغيير العمليات الإنتاجية أو أسلوب إدارة المنظمات".

- أما **Maier** فيرى أن المعرفة "هي كل التوقعات المدركة التي تنظم بشكل ذو معنى ويتم تجميعها واحتوائها عبر الخبرة والاتصالات المستخدمة من قبل الفرد أو وكيل المنظمة لاستخدامها في ترجمة المواقف وتوليد النتائج والسلوك"<sup>1</sup>.

- وعرفت كذلك بأنها "معلومة منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة أو هي معلومات مفهومة، محللة و مطبقة."<sup>2</sup>

من خلال التعاريف السابقة ندرج التعريف التالي: المعرفة هي مزيج من الخبرات والمهارات والمعلومات والقدرات المعرفية المتراكمة لدى الأفراد يستحضرونها لإنجاز عمل أو اتخاذ قرار صائب.

<sup>1</sup> - حسين عجلان حسن، الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص14.

<sup>2</sup> - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص ص 25، 26.

الفرع الثاني: خصائص المعرفة: للمعرفة عدة خصائص نذكر منها

- 1- المعرفة يمكن أن تولد: أي حركة المعرفة من خلال عملية البحث العلمي والاستنباط والاستقراء.
- 2- المعرفة يمكن أن تموت: إن المعلومات الموجودة في أذهان الأشخاص الذين لا يعلمونها لغيرهم تموت مع أصحابها، كذلك المعلومات التي تتقادم تموت بإحلال معارف جديدة محلها.
- 3- قابلية المعرفة للامتلاك: أي أن المعرفة يمكن أن تمتلك من طرف الأفراد، والطريقة الأكثر شيوعا لاكتسابها هي التعلم، والمعرفة ذات القيمة العالية يمكن تحويلها إلى براءة اختراع تدر دخلا على صاحبها.
- 4- المعرفة متجذرة في الأفراد: هناك معرفة فطرية متعددة فينا، فنحن مزودون بها كإمكانات ذهنية وهي قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة وظاهرة، فهي تشبه الطاقة التي توجد في البطارية يمكن استخدامها بمجرد توصيلها بالاستخدام.
- 5- المعرفة يمكن أن تخزن: كانت المعرفة في الماضي تخزن في الورق، أما حاليا فتخزن أيضا باستخدام الطرق الإلكترونية التي تعتمد على الحاسوب.
- 6- قابلية المعرفة للتطبيق: تقسم حسب مجالات متعددة مثل المعرفة المتجذرة في فرد قابلة للتحويل، المعرفة العلمية التي تتعلق بكيفية عمل الأشياء... الخ.
- 7- عدم نضوب المعرفة: ويقصد بالنضوب النفاذ بسبب الاستهلاك أو الاستخدام، فهي تتطور كلما استعملت وعند عدم استعمالها فهي تتقادم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - زكريا الدوري، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال ، ص ص 176 - 177.

المطلب الثاني: أصناف المعرفة ومصادرها:

### الفرع الأول: أصناف المعرفة

تصنف المعرفة في نوعين رئيسيين هما: المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية وفيما يلي شرح مبسط لهما:

**1- المعرفة الصريحة أو الظاهرة:** هي المعرفة القائمة على اقتناء البيانات والمعلومات وتحليلها بطرق منهجية و هي معرفة مرمزة و منظمة و جاهزة و قابلة للوصول و النقل والتعليم و يمكن تقاسمها بين جميع العاملين أو المستفيدين على أساس تشاركي و تظهر دون غموض وتكون موثقة في مصادر المعرفة الرسمية ( الكتب، و الأدلة، وبحوث المؤتمرات، و إجراءات العمل، و السياسات، و المواد السمع بصرية، وقواعد البيانات والمعرفة، وغيرها) و تسمى لذلك المعرفة الرسمية.<sup>1</sup>

**2- المعرفة الضمنية:** تتجسد من خلال العبارة « نعرف أكثر مما نستطيع أن نقول»، فهي المعرفة غير الرسمية، الذاتية و المعبر عنها بالطرق النوعية و الحدسية غير القبيلة للنقل و التعليم، و التي توجد بقوة في عمل الأفراد و الفرق داخل المؤسسة.

فهذا النوع من المعرفة هو الذي يعطي خصوصية للمنظمة، و يشير كل " نوناكا و تاكوشي" بأن المعرفة موجودة في الروح الإنسانية بصفة رمزية، كما يؤكدان على دورها الريادي في الإبداع، و إنشاء المعرفة الجديدة.<sup>2</sup>

و هناك تصنيف آخر للمعرفة والذي يتدرج من المعرفة الإجرائية وصولاً إلى معرفة الأغراض كما يلي:

**3- المعرفة الإجرائية أو معرفة الكيف:** هي المعرفة العملية التي تتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء أو تطبيق إجراءات معينة توصل لشيء ما مثل الفك و التركيب لأداة معينة.

<sup>1</sup> - عمر أحمد الهمشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الريادة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 65.

<sup>2</sup> - فريد كورتل، الإدارة الفعالة للمعرفة مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الإقتصادي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة خيضر، بسكرة، العدد 12، ص 07.

4- المعرفة الإدراكية أو معرفة ماذا: هي التي تذهب إلى ما بعد المهارات الأساسية و تحقيق الخبرة الأعلى في معرفة الموضوع ونطاق المشكلة.

5- المعرفة السببية أو معرفة لماذا: هي المعرفة التي تتطلب فهما أعمق للعلاقات البيئية عبر مجالات المعرفة. وهذه المعرفة تتطلب منظور النظم و بناء إطار للمعرفة يمكن الاعتماد عليه في اتخاذ القرارات و الأنشطة في السياقات المعقدة و غير المؤكدة.

6- معرفة الأغراض أو الاهتمام لماذا: و تشير إلى الأسباب التي تدعو للمعرفة و البحث عنها و توجيه الخيارات الإستراتيجية ومقارنة التكلفة بالعائد.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: مصادر المعرفة

هناك مصادر متعددة للمعرفة ويمكن تصنيفها في مصدرين أساسيين هما:

1- المصادر داخلية: تعتبر المعرفة الضمنية أحد المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة، و تشمل المعرفة الضمنية على: خبرات الأفراد و معتقداتهم، و افتراضاتهم، و ذكراهم، و مذكراتهم، و في الغالب يكون هذا النوع من المعرفة صعب النقل أو الشرح. و في الوقت ذاته قد تكون لهذا النوع منافع كثيرة لصالح المنظمة.

2- المصادر الخارجية: هناك عدد كبير من المصادر الخارجية التي يمكن للمنظمة الحصول منها على المعرفة. ومن هذه المصادر: التصوية ( الإقتداء) أمام المنظمات الأخرى، و المشاركة في المؤتمرات، و استئجار الخبراء، و متابعة الصحف و المجالات و المواد المنشورة على شبكة المعلومات العالمية، و مشاهدة التلفزيون، و أفلام الفيديو، و مراقبة الاتجاهات الاقتصادية، و الاجتماعية، و التكنولوجية، و جمع المعلومات والبيانات من الزبائن والمنافسين و الموردين، و التعاون مع المنظمات الأخرى، وإنشاء التحالفات وإقامة المشاريع المشتركة و غير ذلك من المصادر الأخرى.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة و المعلومات، دار الكنوز للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2010، ص 49.  
<sup>2</sup> - ربحي مصطفى العليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 79.

المطلب الثالث: مفهوم إدارة المعرفة، الأهداف والأهمية

الفرع الأول: مفهوم إدارة المعرفة

- إدارة المعرفة: عبارة عن عمليات التي تساعد المؤسسات على التوليد و الحصول على المعرفة، اختيارها، تنظيمها، استخدامها ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات و التعلم و التخطيط الإستراتيجي.<sup>1</sup>

- ويرى **Ciriz Wiyy** : بأن إدارة المعرفة هي معالجة إدارة الأنشطة المرتبطة بالمعرفة، أي خلق المعرفة وتنظيمها والمشاركة فيها واستخدامها من أجل توليد قيمة للمنظمة، وتعزيز القرارات للمنظمة عن كيف ومتى يجب أن يتم خلق وتفسير المعرفة الجديدة.<sup>2</sup>

- ويرى **koeni**: بأن المعرفة هي الفهم الواعي و الذكي لثقافة المنظمة و القدرة على إكتساب و مشاركة الخبرة الجماعية للمجتمعات في تحقيق و إنجاز رسالتها.<sup>3</sup>

ومن خلال ما سبق نقدم التعريف التالي: إدارة المعرفة تعني العمل من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال، وهي تتطلب تشابكا وربطاً لأفضل الأدمغة عند الأفراد عن طريق المشاركة والتفكير الجماعيين.

الفرع الثاني: أهمية إدارة المعرفة

تنبع أهمية إدارة المعرفة من كونها موضوعاً حديثاً يتكامل مع غيره من المواضيع الفكرية الحديثة في مجال الإدارة، حيث أنها تسهم في تطور المعرفة و إيجاد التراكم المعرفي في ظل انتشار نظم المعلومات و الاتصال مما سهل انتشار المعرفة و تبادلها. كما أنها تسهم في رفع مستوى أداء المنظمات و تحقيق الأهداف المرغوبة، فمن خلالها تستطيع

1 - عبد اللطيف محمد مطر، إدارة المعرفة، دار الكنوز للمعرفة، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 23.  
2 - غسان قاسم داود اللامي و أميرة شكر ولي البياتي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال، ص 179.  
3 - معتز سلمان عبد الرزاق الدوري، تحليل بعض العوامل المؤثرة في مستوى الصناعة في ظل عالم إدارة المعرفة، بغداد، 2004، ص 09.

إدارات تلك المنظمات من التعرف على أهمية المعرفة المستخدمة في أعمالها و تطبيقاتها ومن ثم كيفية العمل على رفع وتطوير هذه المعرفة من أجل تحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

كما تكمن أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية:

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات للتخفيض التكاليف و رفع ومجوداتها لتوليد الإدارات الجديدة .
- تعد عملية نظامية تكاملية للتنسيق الأنشطة المنظمة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتحسينه.
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة و توثيق المتوافر منها وتطويرها و المشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.

- تعد إدارة المعرفة أداء المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- تعد أداة تحفيز للمنظمات للتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة و الكشف عن المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع و خدمات جديدة.
- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة و غير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
- تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: أهداف إدارة المعرفة

<sup>1</sup> - محمد جاد الرب، نظم المعلومات الإدارية، الأساسيات و التطبيقات، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 162.  
<sup>2</sup> - صلاح الدين الكبيسي، خام خضيرة، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للإدارة، القاهرة، 2004، ص ص 42- 43.

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق المقاصد التالية والتي تؤدي مجملها إلى تميز المنظمة وزيادتها:

- توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم وتطبيقها، و تخطيط جهود المعرفة فيها وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية و التشغيلية.
- الارتقاء بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتحسينه، وذلك بدعم الممارسات الأفضل للعمل المتمركزة حول المعرفة.
- الارتقاء بعملية صنع القرار في المنظمة و تنفيذها بصورة أفضل.
- زيادة الإنتاجية: وذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين في المنظمة للوصول إلى المعرفة التي تساعدهم على القيام بمهامهم بفاعلية أكثر و إتقان أكبر.<sup>1</sup>
- تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات و الخدمات بفاعلية أكبر.
- تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقتها بمشيلاتها.
- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.<sup>2</sup>
- جمع المعرفة من مصادرها و تخزينها و إعادة استعمالها.
- تحديد المعرفة الجوهرية و كيفية الحصول عليها و حمايتها.
- بناء إمكانات التعلم و إشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها و التنافس من خلال الذكاء البشري.<sup>3</sup>

#### المطلب الرابع: اقتصاد المعرفة

<sup>1</sup> - عمر أحمد الهمشري، مرجع سبق ذكره، ص ص 112 - 113.  
<sup>2</sup> - ربحي مصطفى العليان، مرجع سبق ذكره، ص 158.  
<sup>3</sup> - كرامي أم كلثوم القربوعي وردة، إدارة الموارد البشرية بالمعرفة، مذكرة تخرج ليسانس، تخصص إدارة أعمال، جامعة ورقلة، 2010، ص ص 22 - 23.

نتناول في هذا المطلب أهم التعريفات المقدمة لاقتصاد المعرفة و خصائصه و أهميته.

### الفرع الأول: تعريف اقتصاد المعرفة

يرى البعض أن الاقتصاد المعرفي هو إحداث مجموعة من التغييرات الإستراتيجية في طبيعة المحيط الاقتصادي وتنظيمه ليصبح أكثر استجابة و انسجاما مع تحديات العولمة و تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و عالمية المعرفة و التنمية المستدامة بمفهومها الشمولي و التكاملي.<sup>1</sup>

وتعرفه منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية ( oecd ) بأنه " الاقتصاد الذي يعتبر فيه إنتاج المعرفة و توزيعها و استخدامها المحرك الأساسي لعملية النمو و إنشاء الثروة و فرص التوظيف عبر كافة الصناعات.

ويعرف بأنه " الاقتصاد الذي تحقق فيه المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة.

ومن التعريفات الشاملة لهذا الاقتصاد أنه " الاقتصاد الذي ينشئ الثروة من خلال عمليات المعرفة و خدماتها ( الإنتاج، والتحسين، و التقاسم، و التعلم، و التطبيق، و الاستخدام للمعرفة بأشكالها) في القطاعات المختلفة بالاعتماد على الأصول البشرية واللاملموسة وفق خصائص و قواعد جديدة.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: خصائص اقتصاد المعرفة

المعرفة هي أحدث عوامل الإنتاج والأكثر أهمية بين عوامل الإنتاج التقليدية الأخرى و هي العمال و المواد الأولية و رأس المال وهذا ما يؤكد أن رأس المال الفكري أو المعرفي هو أكثر أهمية من رأس المال الفكري المادي وأن عمال المعرفة هم الرأس المليون الجدد الذين يملكون أغنى و أثمن عوامل الثروة على رأي المفكر الاقتصادي دراكر أنه في القرن الماضي كانت مساهمة الإدارة تتمثل في زيادة إنتاجية العامل اليدوي، لكن الأكثر أهمية زيادة إنتاجية العمل المعرفي.

وقد أورد **R. Grant** الخصائص الأساسية التالية لاقتصاد المعرفة:

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 187.

<sup>2</sup> - عمر أحمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص ص 187-188.

- العامل الأساسي في الإنتاج هو المعرفة خلاف ما كان عليه في الفترات السابقة حيث كانت الأرض في الاقتصاد الزراعي و رأس المال في الاقتصاد الصناعي.
- أنه يركز على اللاملموسات بدلا من الملموسات ( المخرجات = هيمنة الخدمات على السلع ومن حيث المدخلات فإن الأصول الرئيسية هي اللاملموسات كالأفكار و العلامات التجارية بدلا من الأرض و الآلات..).
- أنه شبكي: حيث أنه التشبيك البيئي وسع إمكانية التشارك ليس ضمن الشركة بل و أيضا بين الشركات و كان من نتائج ذلك تدهور دور التنظيمات الرسمية وهياكلها الهرمية.
- أنه رقمي: حيث أن رقمته المعلومات له تأثير كبير على سعة نقل و تخزين و معالجة المعلومات.
- أنه افتراضي: فمع الرقمنة و شبكة الانترنت كان العمل الافتراضي حقيقة واقعة.
- التكنولوجيا الجيدة: استخدام الانترنت أدى إلى ثورة في كل الأعمال تقريبا حيث تضاءلت قيود الزمان و المكان.
- ظهور أسواق جديدة : وهي أسواق إلكترونية و التي تمتاز بسرعة تدفق المعلومات عن منتجات و خاصة الأسعار.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: أهمية اقتصاد المعرفة

تتبع أهمية اقتصاد المعرفة مما يلي:

- أن المعرفة العلمية و المعرفة العملية التي يتضمنها اقتصاد المعرفة، تعد الأساس المهم لتوليد الثروة، و زيادتها، و تراكمها، و المحرك الرئيس للنمو الاقتصادي.
- إسهامه في تحسين الأداء، و زيادة الإنتاجية و تخفيض كلف الإنتاج، و تحسين نوعيته من خلال استخدام التكنولوجيا المتقدمة و زيادة الدخل القومي و دخول الأفراد على حد سواء.

<sup>1</sup> - عبد اللطيف بالغرسة، أثر إدارة المعرفة على البنوك التجارية، دراسة حالة الجزائرية، مداخلة ضمن المؤتمر الثاني للجودة الشاملة في ظل إقتصاد المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، 2006، ص ص 26- 27.

- إسهامه في توليد فرص عمل جديدة وبخاصة في المجالات التي يتم فيها استخدام التكنولوجيا المتقدمة، و تلك التي تتطلب المهارات و المقدرات العلمية و العملية المتخصصة عالية المستوى، وهي فرص عمل واسعة و متنوعة و متزايدة.
- إسهامه في إحداث التجديد و التحديث و التطور و النمو في الأنشطة الاقتصادية، وبالتالي تحقيق الاستمرارية في تطور الاقتصاد ونموه وبسرعة واضحة.
- إسهامه في توفير الأساس المهم للتحفيز على التوسع في الاستثمار، و بخاصة في مجال المعرفة العلمية و العملية و في التكنولوجيا المستخدمة، بغرض تكوين رأس مال معرفي يسهم بشكل مباشر في زيادة الإنتاجية المعرفية، و زيادة الصادرات من المنتجات المعرفية و بدرجة مهمة.
- إسهامه في تحويل توجهات المنظمات المعاصرة من كثافة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات إلى مفهوم المنظمة المكثفة معرفياً، أو المنظمة المتعلمة وبهذا المعنى تدرك المنظمات أنها لكي تكون منافسة يجب أن تستفيد مما تعرفه و مما تتعلمه.
- إسهامه في تحقيق قوة جديدة للعاملين، لكونهم أصبحوا عمال مواقف أو وكلاء تغيير، و هم يبحثون عن وسائل لإنتاج معرفتهم و توليدها، وبالتالي تشجيعهم و حثهم على الإبداع و الابتكار، و تطوير ذواتهم المبدعة، و إذكاء الرغبة في التفوق و التميز لديهم، و تنمية مقدراتهم على تحقيقهما وبشكل مستمر، و الارتقاء بدافعتيهم الإنجازية و الوصول بها إلى أعلى درجة ممكنة.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: عمليات إدارة المعرفة

<sup>1</sup> - عمر أحمد الهمشري، مرجع سبق ذكره، ص 203.

تعتبر إدارة المعرفة عملية مستمرة ومتفاعلة، فهي تتضمن عدد من العمليات والمراحل تختلف حسب وجهة نظر كل باحث، حيث تركز إدارة المعرفة على فهم هذه العمليات وكيفية استغلالها واستثمارها بأفضل صورة. وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى عمليات إدارة المعرفة.

### المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة

حسب التعريفات المقدمة لإدارة المعرفة يمكننا حصر عمليات إدارة المعرفة في:

**1- توليد المعرفة:** تعتبر القدرة على توليد المعرفة واستخدامها من المصادر الأكثر أهمية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة.

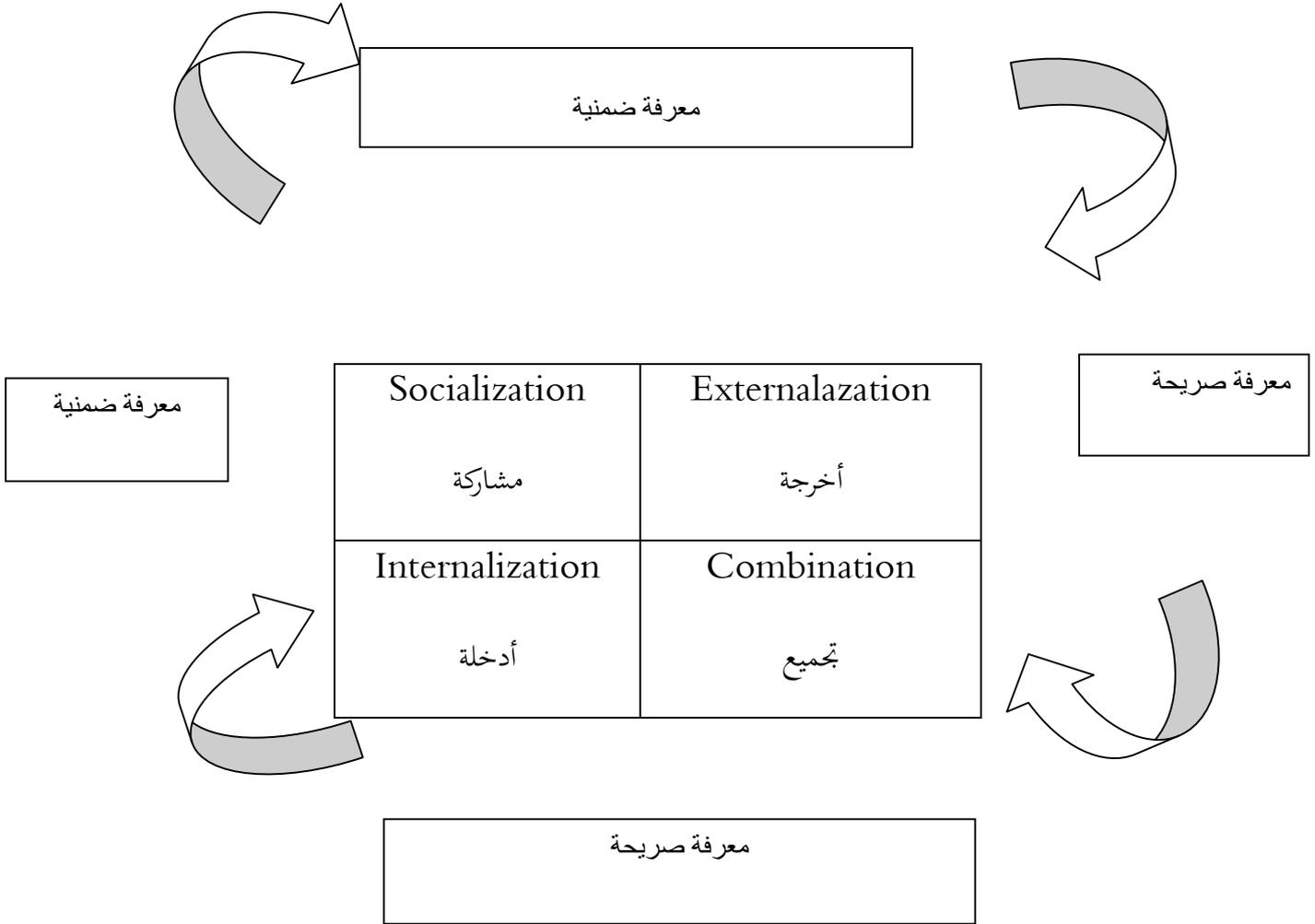
ويشير "NONAKA" و "Takeuchi" إلى أن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة أي أن

المنظمة لا تستطيع توليد المعرفة بدون الأفراد ولذلك يجب عليها أن تدعم وتحفز نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد بل عليها توفير البيئة المناسبة لهم. وعليه فإن عملية توليد المعرفة المنظمة يجب أن يتم فهمها على أنها عملية توسيع المعرفة التي تم توليدها على يد الأفراد وبلورتها على مستوى الجماعة من خلال الحوار والمحادثة والتشارك في الخبرة أو مجتمع الممارسة.<sup>1</sup>

كما ميز Kanno Nonaka & بين أربعة طرق لتوليد المعرفة موضحة في الشكل التالي:

<sup>1</sup> - هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة- مدخل نظري، الأهلية للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص 82.

الشكل رقم (01): الطرق الأربعة لتوليد المعرفة



**Source:** Nonaka & Ikujiro Noburo Kanano, opcit, p 43.

**1-1 المشاركة socialization:** أي تحويل المعرفة من ضمنية إلى ضمنية والتي تعني تقاسم المعرفة الضمنية

بين الأفراد.

**2-1 الأخرجة Externalization** : أي تحويل المعرفة من ضمنية إلى صريحة، وتتطلب التعبير عن المعرفة

الضمنية وترجمتها إلى أشكال مفهومة يمكن فهمها من قبل الآخرين .

**3-1 التجميع Combinassions**: أي تحويل المعرفة من صريحة إلى صريحة ، أي عملية نشر وتقاسم

وتنظيم للمعرفة الصريحة .

**4-1 الأدخلة Internalization**: أي تحويل المعرفة من صريحة إلى ضمنية وهذا يتطلب من الفرد تحديد

المعرفة الخاصة به ضمن المعرفة المنظمة.

**2- توزيع المعرفة** : ما لم تقم المنظمة بتوزيع المعرفة بشكل كفو فلن تولد عائدا مقابل التكلفة . وإنه إذا كان من

السهل توزيع المعرفة الواضحة من خلال استخدام الأدوات الإلكترونية فإنه مازال يتطلع إلى توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة.

إن نشر المعرفة أو توزيعها يخلدها، وإن المعرفة تكون مفيدة فقط عندما يتم توفيرها بحرية ويساعد المنظمة في ذلك شبكة الانترنت والانترانت والأكسترانت.

**3- تطبيق المعرفة**: وهو أكثر أهمية من المعرفة نفسها ولن تقود عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع إلى تحسين

الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة وخاصة في العمليات الإستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن لذلك فالمعرفة قوة إذا طبقت.<sup>1</sup>

إن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح والتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها.

**4- تشخيص المعرفة**: تعني العمل على اكتشاف المؤسسة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها، كما تهدف إلى توفير

مبدأ الملائمة مع الغايات الموضوعية أي تحدد المعرفة الملائمة لوضع الحلول المشكلة.

<sup>1</sup> - ربحي مصطفى العليان، مرجع سبق ذكره، ص ص 198 - 199.

تحديد أهداف المعرفة: يقول **Prior** "إذا كان الغرض غير مبلور بوضوح ، فإن الأفراد العاملين على مختلف

مستوياتهم سوف لن يتمكنوا من فهم أي نوع من المعرفة تعد حاسمة لعملهم ويجب تعلمها كي تحسّن

الإنجاز"، وعليه فالمعرفة وإدارة المعرفة ليست هي هدف المؤسسات، بل وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة.

**5- تخزين المعرفة:** يشكل للمؤسسة تسرب المعرفة خاصة الضمنية منها (فقدانها لأفرادها أصحاب المهارة والخبرة

) أكبر تحد يواجهها، خاصة التي تعاني من معدلات دوران مرتفعة، وتشمل عملية التخزين عملية الاحتفاظ

والإدامة، والبحث والوصول، واسترجاع المعرفة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : نماذج إدارة المعرفة

قدمت نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة للمنظمات في بناء

استراتيجياتها وافترضاها الأساسية، وفي ما يلي توضيح لهذه النماذج

<sup>1</sup> - واضح فواز و النويري مجدي، إدارة المعرفة، أسلوب متكامل للإدارة الحديثة، مجلة إقتصاديات المال و الأعمال، JFBEK.

**1- نموذج ليونارد بارتن: (Leonard Barton) لإدارة المعرفة:**

يقوم هذا النموذج على أساس أن المعرفة في المنظمات تمثل مقدرة جوهرية، وأن هذه المعرفة تكون على أربعة

أشكال هي:

- المعرفة قد تكون في شكل مادي، وهذه يمكن أن تكون مثلاً في تصميم ممثلة في براءة اختراع ، وهذه المعرفة

يمكن أن نلمسها ونراها.

- المعرفة قد تكون مجسدة أيضاً في الأنظمة الإدارية، وهذه يمكن أن تكون مجسدة في طرق التعلم لعمل الأشياء

الأكثر فاعلية .

- المعرفة قد تكون مجسدة في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين، أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى المنظمة

أو تطور ضمنها من خلال التجربة والخبرة.

- أخيراً المعرفة قد توجد أيضاً فيما يسميه "ليونارد بارتن" (القيم الصغيرة) للعمل في معايير السلوك في موقع العمل

أو ما يدعوه الآخرون الثقافة التنظيمية.

فهذا النموذج يمثل محاولة لتوسيع المعرفة فالمنظمة لتمل المنتجات والخدمات والعمليات ( التكنولوجيا والأنظمة

والطرق والقواعد والروتينيات التنظيمية وصولاً إلى الأفراد حيث المعرفة الكامنة تتجسد في مهاراتهم وأساليبهم

وعلاقاتهم وسياقاتهم التفاعلية. كما أن هذا النموذج يهتم بالأنشطة المعيقة للمعرفة التي تجعل حل المشكلات،

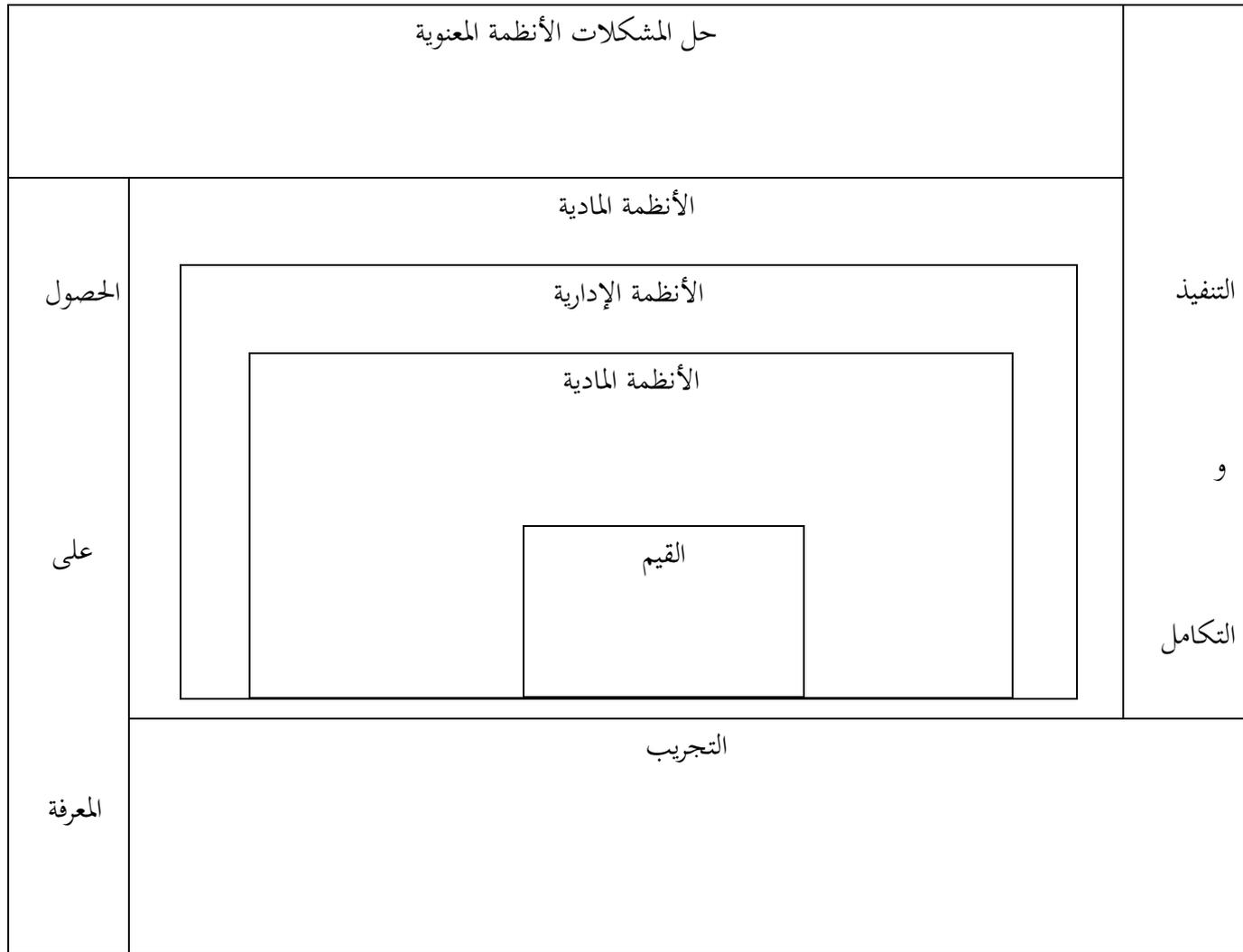
الحصول على المعرفة ، التجريب، والابتكار كلها محدودة . لذا تعمل المنظمة على التشجيع على هذه الأنشطة من

أجل تحقيق أهداف إدارة المعرفة بفاعلية.<sup>1</sup>

ويمكن توضيح هذا النموذج من خلال الشكل التالي:

**الشكل رقم (02): نموذج ليونارد بارتن (Leonard Barton) لإدارة المعرفة**

<sup>1</sup> - مجد عواد الزبادات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 119-120.



المصدر : نجم عبود، مرجع سبق ذكره، ص 118.

## 2- نموذج Wiig لإدارة المعرفة:

يهدف إلى تحقيق أربعة أهداف رئيسة هي:

- بناء المعرفة.
- الاحتفاظ بالمعرفة.
- تجميع المعرفة.
- استخدام المعرفة.

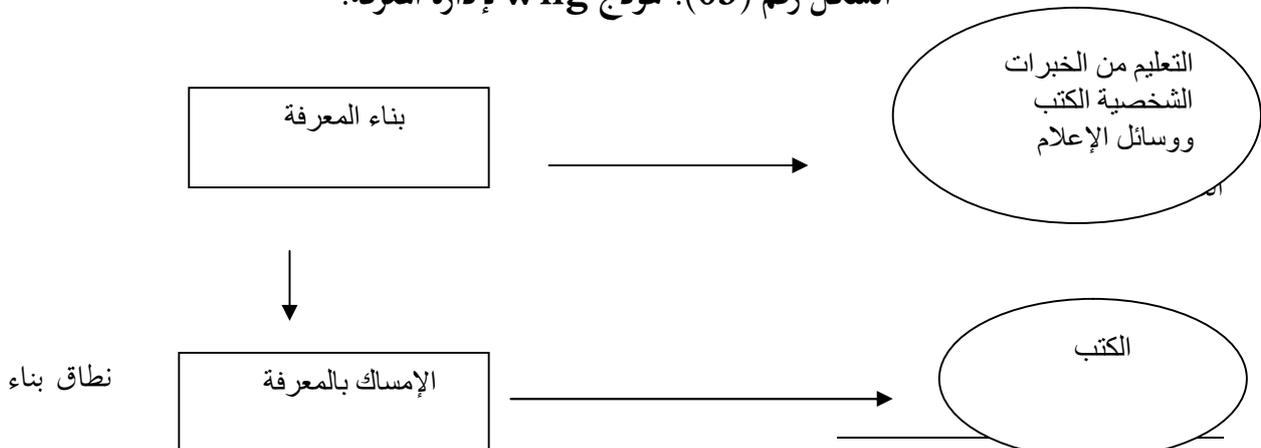
في هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة تسهل عملية بناء المعرفة واستخدامها، باعتبار أنه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات بالتوازي. كما أننا نستطيع الاستدارة نحو الخلق كي نكرر الوظائف والنشاطات التي تم تنفيذها في وقت سابق، ولكن بتفصيل وتأکید مختلفين. وكما يتبين من النموذج، فإن الاهتمام يتركز

أيضا على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد، وفي الكتب، وفي قواعد المعرفة المحسوبة وفي أي شكل آخر له علاقة بالموضوع.

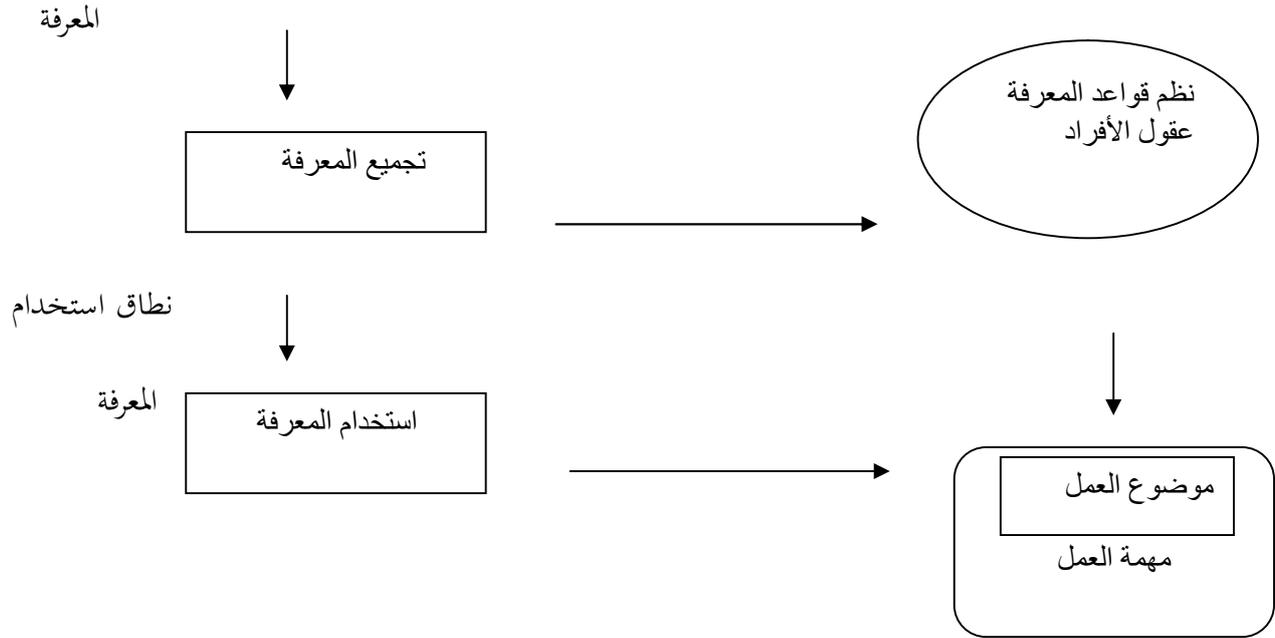
أما تجميع المعرفة فيمكن أن يتخذ أشكالا عديدة، بدءا من الحوارات إلى شبكات الخبرة، وإلى فرق العمل وعلى نحو مماثل، فإنه يمكن تحقيق استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة، وذلك اعتمادا على الموقف. ويلاحظ في هذا النموذج أنه تم دمج وتوحيد الوظائف الأساسية، والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى المنظمات والأفراد وعلى الصعيد النظري، فإن هذه الوظائف يمكن أن تكون مشابهة، لكنها على الصعيد العملي تكون مختلفة تماما.<sup>1</sup>

ويمكن توضيح هذا النموذج من خلال الشكل التالي

الشكل رقم (03): نموذج Wiig لإدارة المعرفة:



<sup>1</sup> - مجد عواد الزبيدات، مرجع سبق ذكره، ص ص 123 - 124.



المصدر: محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن،

2008، ص 19.

### 3- نموذج Marquardt:

اقترح (Marquardt) مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في المنظمة. ويتألف النموذج المقترح من ست مراحل،

تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل:

- الاكتساب Acquisition

- التوليد Creation

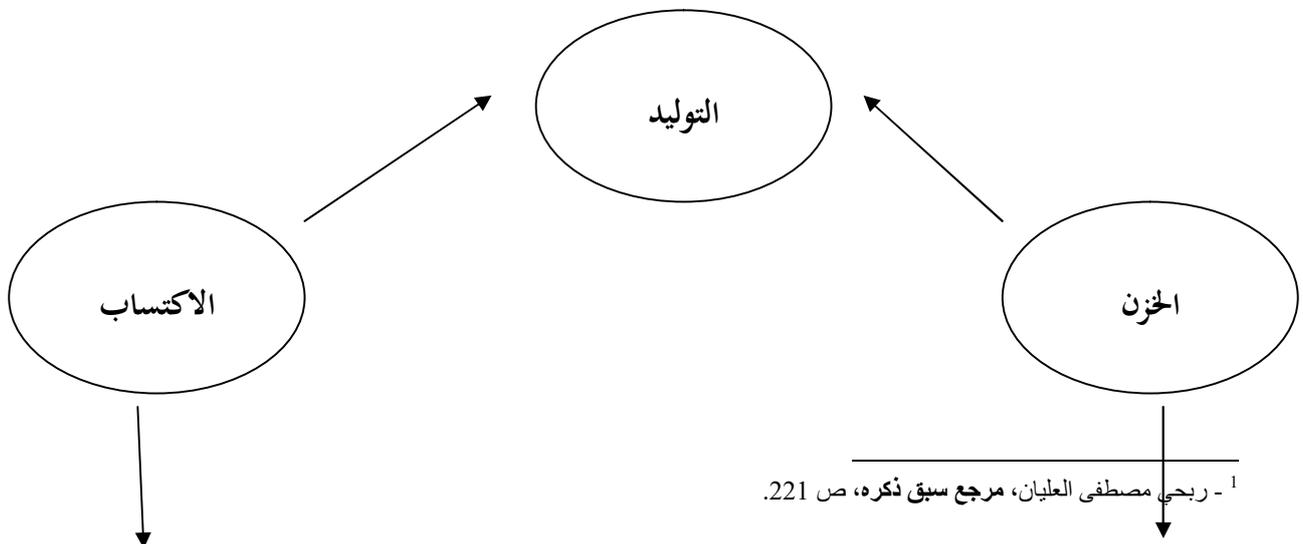
- الخزن Storage

- استخراج المعلومات وتحليلها Analysis And data Mining

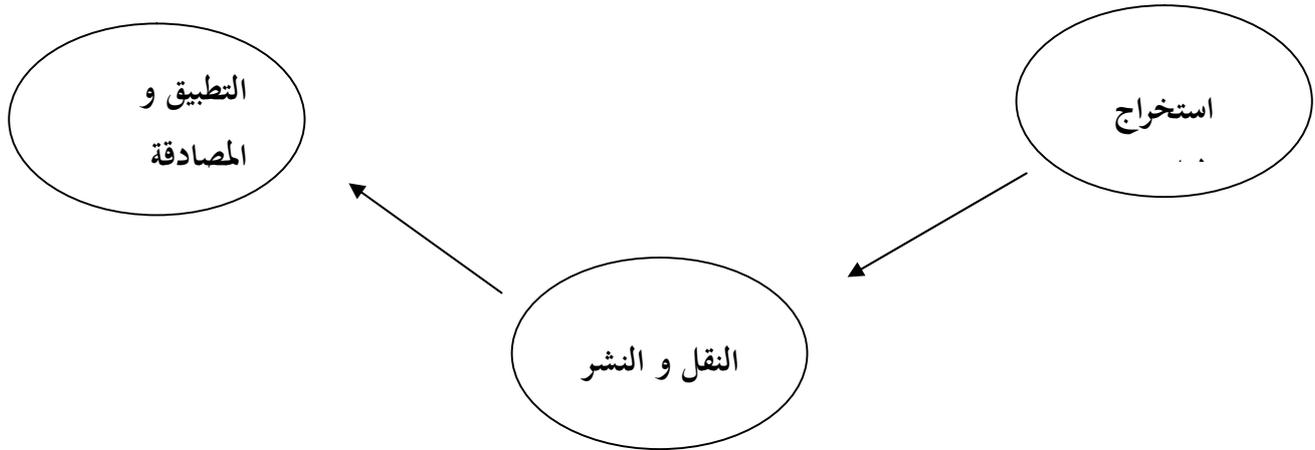
- النقل و النشر Transfer and Dissemination

- التطبيق و المصادقة<sup>1</sup> Application and Validation

الشكل رقم (04): أ نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt



<sup>1</sup> - ربحي مصطفى العليان، مرجع سبق ذكره، ص 221.



المصدر: وهيبة حسين داي، إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية: رسالة ماجستير، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2006/2007، ص 47.

### المطلب الثالث: مستويات واستراتيجيات إدارة المعرفة

سيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى تحديد مستويات إدارة المعرفة وإستراتيجياتها

#### الفرع الأول: مستويات إدارة المعرفة

**1- المستوى الإستراتيجي:** يتم ذلك من خلال تحليل القيمة الاستراتيجية لرأس المال المعرفي، بتحديد الأهداف

وتتمين ومشاركة المعرفة اللازمة، للقيام بالأنشطة الوظيفية بغية تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

2- المستوى التكتيكي: يتطلب نظام مرجعي لإدارة المعرفة، يقوم بتحليل مجموعة المعارف على مستوى المنظمة،

وجمع عمال المعرفة للحصول على اتفاق جماعي معالجة التغيير، الأمر الذي يتطلب:

- تحديد المجالات التي تحتاج إلى المعرفة اللازمة لتقديم منتج يحقق الميزة التنافسية؛

- تحديد مصادر المعرفة لدى المنظمة، كالتكوين، والمستندات، والبرامج؛

- أن تكون المعارف مهيكلية ومنظمة، مع ربطها بمصادر المعلومات المتاحة في المنظمة وفي محيطها؛

- يجب هيكلة المعارف الضمنية لأنها تعتبر كقيمة مضافة إستراتيجية؛

- على المنظمة دمج نظام إدارة المعرفة مع نظام إدارة المعلومات في المنظمة لتتمكن من الإبداع والابتكار، ومن ثم

- يجب توفير المعلومة المناسبة، وفي الوقت المناسب، وللشخص المناسب.

3- المستوى العملي: بغية الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية للمنظمة يجب اتباع خطوات يتم إعدادها على

المستوى التشغيلي وضمان التنسيق بين تكنولوجيا المعلومات التي يجب أن تكون على مستوى عالي.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: استراتيجيات إدارة المعرفة

قبل التطرق لاستراتيجيات إدارة المعرفة نحاول التعرف على مفهوم الإستراتيجية، حيث ترجع جذور كلمة

إستراتيجية (strategy) إلى الحضارة اليونانية وهي مستمدة من كلمة (strategos) والتي ارتبط مفهومها

بشكل صارم بالخطط المستخدمة لإدارة قوى الحرب ووضع الخطط في المعارك، وأخذت هذه الكلمة معنى مختلف،

وصارت مفضلة الاستخدام لدى المنظمات المعاصرة وعرفت عدة تعاريف من بينها :

يعرف **Chander** الإستراتيجية على أنها: "تحديد للأهداف والأغراض الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة، وإعداد

عدد من بدائل التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص 208.  
<sup>2</sup> - نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس، الجامع الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2003، ص 50.

كما عرف **Porter** الإستراتيجية على أنها: " عملية بناء وضع متفرد للمنظمة ذي قيمة للعملاء من خلال

تصميم مجموعة من الأنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون.<sup>1</sup>

يمكن التمييز بين الأنواع التالية لإستراتيجيات إدارة المعرفة

أ- الإستراتيجية التمييزية مقابل الإستراتيجية الشخصية:

ويمكن التمييز بين هذين النوعين من الإستراتيجية كما يلي:

**1- الإستراتيجية التمييزية:** تعتمد على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية، رسمية قابلة للوصف والتحديد

والقياس والنقل والتقاسم ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات وقاعدة معرفة قياسية يمكن تعميمها من خلال

شبكة المنظمة على جميع العاملين من أجل الإطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في أعمال المنظمة المختلفة .

**2- الإستراتيجية الشخصية:** تركز هذه الإستراتيجية على المعرفة الضمنية وهي المعرفة غير القابلة للتمييز

القياسي وهي غير رسمية لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجها لوجه، غير قابلة للوصف والنقل

والتعليم والتدريب وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة مباشرة والمعاشة المشتركة والتشارك في العمل والفريق والخبرة، وهذه

الإستراتيجية تسمى أيضا بنموذج شبكة المعرفة لا تحاول أن ترمز أو تستخرج المعرفة من الأفراد وبدلا من ذلك

فأن الأفراد الذين يمتلكون المعرفة يتقاسمونها فيما بينهم أثناء اتصالاتهم وتفاعلاتهم وعملهم المشترك.

وتتجه منظمات الأعمال الناجحة لاستخدام الإستراتيجيتين معا ولكن بنسب متفاوتة، ومعنى إحدى

الإستراتيجيتين تكون داعم للأخرى.

ب- الإستراتيجية العرض مقابل إستراتيجية الطلب:

وتضم النوعين الآتيين:

<sup>1</sup> - M. Porter، L, avantage concurrentiel des nations paris Dunod، 2000، P8.

1- إستراتيجية جانب العرض: تميل إلى التركيز على توزيع ونشر المعرفة الحالية للمنظمة، بالتركيز على آليات المشاركة في المعرفة ونشرها.

2- إستراتيجية جانب الطلب: تركز على تلبية حاجة المنظمة إلى معرفة جديدة، أي أنها تركز على آليات توليد المعرفة، وتتجه نحو التعلم والإبداع.

وكما أن الفصل بين هاتين الإستراتيجيتين في عالم الأعمال صعب، لذا فإن اختيار الدمج بينهما أفضل، ولكن بنسب متفاوتة تبعاً لطبيعة التركيز والتوجه الإستراتيجي للمنظمة.<sup>1</sup>

### خاتمة الفصل:

من خلال ما تطرقنا في هذا الفصل نخلص إلى حقيقة مهمة وهي أن المنظمة في حقيقتها تعيش على المعرفة، تنشأ في إطارها و تزود من مناهاها و مصادرها المختلفة، و قد اقترح المفكرين و الباحثين العديد من النماذج لإدارة

<sup>1</sup> - حسين عجلان حسن ، مرجع سبق ذكره، ص ص 113- 114.

المعرفة وانه هناك استراتيجيات و مستويات لإدارة المعرفة، و قد تصدأ و تنهاوى كفاءات المنظمة و تنهار قدراتها التنافسية حيث تتجمد وتتقادم أرصدتها المعرفية وتتوقف عملية التجديد المعرفي بها.

## تمهيد:

يعد مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعلمي حيث ينظر إلى الإدارة كعملية ديناميكية مستمرة تستهدف معالجة الكثير من الانحرافات الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر للمنظمة على المنظمات الأخرى المنافسة لها سواء كانوا موردين أم مشتريين أو أي طرف آخر تتعامل معه المنظمة وعليه فسوف لن يكون تحقيق التفوق هذا عملاً وقتياً أو قصير المدى ولكنه محاولات دائمة لحفظ توازن المنظمة تجاه الأطراف الأخرى في السوق.

و أن الميزة التنافسية ترتبط بالمنافسين الحاليين والمتوقعين مستقبلاً، حيث لا يمكن اختيار موقعها بشكل مباشر لأن عملية اكتسابها تأتي من خلال الأعمال المنافسة في مجال عمل المنظمة والدور الحساس الذي تلعبه الميزة التنافسية في حياة المنظمات ويوصى بأهمية التعرف على تلك الميزة، وما هي المصادر التي تتولد منها الميزة التنافسية من اجل اقتناص الفرص وغزو الأسواق في مختلف المناطق والسيطرة عليها لتحقيق مكانة تنافسية مرموقة.

### المبحث الأول: أساسيات حول التنافسية والميزة التنافسية.

في عالم سريع التغيرات والتطورات، أصبح من الضروري على المنظمات الأعمال مواجهة التحديات التي تواجهها من أجل البقاء والاستمرار في مجال عملها، الأمر الذي جعلها في منافسة دائمة من أجل التفوق والتميز عن منافسيها وكسبها لمزايا تنافسية تمكنها من الريادة وهذا ما سنحاول التطرق إليه من خلال التعرف على التنافسية والميزة التنافسية

#### المطلب الأول: مفهوم التنافسية، أنواعها و مؤشراتها.

##### الفرع الأول : مفهوم التنافسية:

تتميز التنافسية بنوع من الغموض والتعقيد الأمر الذي يصعب من إعطائها تعريف محدد ولذا تعددت تعاريفها، وفي ما يلي سنقوم بعرض مجموعة من هذه التعاريف:

- يقصد بالتنافسية: "هي تلك الجهود والإجراءات، والضغط، وكافة الفعاليات الإدارية، والتسويقية، والإنتاجية، والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها".<sup>1</sup>
- وعرف فريد النجار التنافسية على أنها: "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الربحية، والنمو، والاستقرار، والتوسع، والابتكار، والتجديد".<sup>2</sup>
- و تعرف ايضا على أنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا ما يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 186.

<sup>2</sup> - فاطمة الزهراء بن فايد، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بربوينة 2008 . 2012، رسالة ماجستير، تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، 2011/2010، ص 30.

<sup>3</sup> - نوير طارق (World economic forum)، "دور الحكومة الداعم للتنافسية: حالة مصر"، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، 2002، ص 5.

## الفرع الثاني: أنواع التنافسية

تصنف التنافسية إلى :

### أ- المنافسة بحسب الموضوع:

وتتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة.

**1- تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة لكنه غير كاف، وكثيرا ما يعتمد على سعر

التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين ويعد ذلك أمرا مضللا، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق عللا وضعية المنتج في السوق في وقت معين.

**2- تنافسية المؤسسة:** ويتم تقويمها على مستوى اشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، فالتقويم المالي لهذا الأخير

بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه، أما تنافسية المؤسسة فيتم تقويمها اخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة والأعباء الإجمالية ونجد من بينها النفقات العامة ، نفقات البحث والتطوير والمصاريف المالية... الخ، من جهة أخرى إذا فاقت هذه المصاريف والنفقات الهوامش واستمر ذلك مدة أطول فان ذلك سيؤدي إلى خسائر كبيرة يصعب على المؤسسة تحملها ، ومن ثمة فهي مطالبة بتقديم قيمة لربائنها ولا يتم ذلك إلا إذا حققت قيمة مضافة في كل مستوياتها.

**ب - التنافسية وفق الزمن:** تتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية، وفيما يلي سوف نقوم بشرح هذين

النوعين:

**1 - التنافسية الملحوظة:** يعتمد هذا النوع من التنافسية على النتائج الايجابية المحققة خلال الدورة المحاسبية، غير أنه لا يجب أن نتفاعل بشأن هذه النتائج، لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن طريق ظروف جعلت المنظمة في وضعية احتكارية، إذن فالنتائج الإيجابية في المدى القصير، قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

**2 - القدرة التنافسية:** إن مفهوم القدرة التنافسية يستخدم على نطاق واسع، وفي معايير متفاوتة وغير محددة، ويمكن تعريف القدرة التنافسية بشكل عام على أنها الكيفية التي تستطيع بها المنظمة أن تستخدم تدابير أو إجراءات معينة تؤدي إلى تميزها عن منافسيها، وتحقق لنفسها التفوق والتميز عليهم، هكذا فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية، وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال، وتستند إلى مجموعة من المعايير منها: الموقع في السوق، المرونة، الجودة، التكاليف... إلخ.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: مؤشرات التنافسية

نجد أن المحللين الاقتصاديين يعتمدون في تقييمها للوضع التنافسي لكل مؤسسة على عدد من المؤشرات أهمها:

**1- تكلفة الصنع:** يمكن إعتبار تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين كمؤشر كافي عن التنافسية في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تكون بديلاً جيداً عن تكلفة الصنع المتوسطة وهذا عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية لكن هذه الوضعية يتناقض وجودها.

<sup>1</sup> - حسين سلمان، الاستثمار الأجنبي المباشر والميزة التنافسية الصناعية بالدول النامية، رسالة ماجستير، الاقتصاد الكمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص ص 53،54.

**2- الربحية:** يعتبر مؤشر الربحية كافيًا على التنافسية الحالية للمؤسسة كما أن الحصة من السوق هي الأخرى تشكل مؤشرًا عن التنافسية.

**3- الإنتاجية الكلية للعوامل:** أنها تقيس الفعالية التي تحول فيها المؤسسة مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات.

**4- الحصة من السوق:** من الممكن للمؤسسة ما أن تحقق أرباحًا وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: الميزة التنافسية وخصائصها.

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية من أكثر المفاهيم شيوعًا واستعمالًا في مجال الأعمال، حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين خاصة في علم الاقتصاد والإدارة.

### الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية

لا يوجد مفهوم محدد للميزة التنافسية متفق عليه ما بين الباحثين وذلك لكثرة العناصر المرتبطة بهذا المفهوم. وهناك العديد من الباحثين الذين تطرقوا إلى تعريف الميزة التنافسية ومن أهم هذه التعاريف نجد:

- الميزة التنافسية تعد نقطة قوة للمؤسسة في أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية، أو فيما يتعلق بمواردها، وهي تعتمد على نتائج تشخيص وتحليل نقاط قوتها وضعفها، إضافة إلى التعامل مع الفرص والتهديدات الآتية من بيئة المؤسسة وإيلاء الاهتمام وتغلغل تكنولوجيات الاتصالات في المستويات المعرفية بالمنظمة، ولن يتحقق لها ذلك إلا من خلال يقظة دائمة وترصد مختلف أشكال التنافس للرسو على الاستراتيجيات التنافسية المناسبة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- كباب منال، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية الوطنية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لاجهزة القياس و المراقبة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص 144.  
<sup>2</sup>- عبد القادر خدواوي مصطفى، بزيرية أمجد، ملتقى وطني: المداخل المعرفية ودورها في زيادة القدرات التنافسية بالمنظمة.

- الميزة التنافسية هي ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس.<sup>1</sup>
- يشير مصطلح الميزة التنافسية إلى: قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس الشروط.<sup>2</sup>
- واستنادا على ما سبق، نستخلص من التعاريف الآنفه الذكر تعريفا بسيطا للميزة التنافسية، والمتمثل في:  
(الميزة التنافسية هي كل شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها بشكل ايجابي عن منافسيها في أنظار زبائنها.)

### الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية

من أهم الخصائص التي يجب أن تتوفر في المزايا التنافسية للمؤسسة ما يلي:

- أن تكون مستمرة و مستدامة، بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل و ليس على المدى القصير فقط.
- إن الميزات تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة، وهي الصفة تبعد المؤسسة عن فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة، و قدرات و موارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات التنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق إعتبرات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور قدرات و كفاءات المؤسسة من جهة أخرى.

<sup>1</sup> - بخوش أحمد، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، دور البقطة وطرح المنتوجات الجديدة في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، جامعة الجزائر، 2006-

2007م، ص24.

<sup>2</sup> - معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص08.

- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف و النتائج التي ترغب المؤسسة تحقيقها في المديين

القصير و الطويل.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مصادر و محددات الميزة التنافسية

#### الفرع الأول: مصادر الميزة التنافسية

تتعدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة ، ذلك أن هذه الأخيرة لا تعتمد على مصدر واحد ، بل تعتمد على مجموعة متكاملة من العوامل لضمان الحياة على ميزة تنافسية قوية ، كما عليها أن تتعرف على مصادر ميزتها حتى تتمكن من توجيه الجهود لتعزيزها.

حيث يشير ( Proctor ) في نموده حول مصادر الميزة التنافسية إلى أنها تنحصر في:

#### 1- التكلفة المنخفضة (Low Cost): إن تميز المؤسسة بالتكلفة المنخفضة يعني قدرة المؤسسة على اتباع

سياسة تسعيرة تتسم بالمرونة والقدرة على تحديد الأسعار بشكل اقل من المنافسين مع الاحتفاظ بالجودة المميزة، بمعنى آخر أن المؤسسي عندما تقوم بتخفيض التكلفة من أجل الحصول على ميزة تنافسية فيها، فهذا يجب ان لا على حساب نوعية و جودة المنتجات لأن أي انخفاض في جودة المنتجات لا يمكن أن يؤدي الى ميزة تنافسية في التكلفة.

إذن الميزة التنافسية بالتكلفة لا يمكن اعتبارها ميزة إذا تم تخفيض مستوى الجودة في المنتجات

المقدمة، أما (Barney) فانه يشير إلى ربط الميزة التنافسية بالأداء الطبيعي عندما يولد قيمة أعظم من المتوقع من

المصادر المستخدمة، فمثلا عند تحديد الأداء الطبيعي ب(10) دولارات والمؤسسة تخلق(12) دولار فان هذا

<sup>1</sup>- طاهر محسن منصور الغالي، وائل مجد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2009، 2009، عمان، الأردن، ص 309.

الاختلاف إيجابي بين متوقع القيمة والقيمة الفعلية المعروفة بربح اقتصادي أو فائض اقتصادي فان هذا الأداء يمثل ميزة تتمتع بها هذه المؤسسة بالمقارنة مع المنافسين.

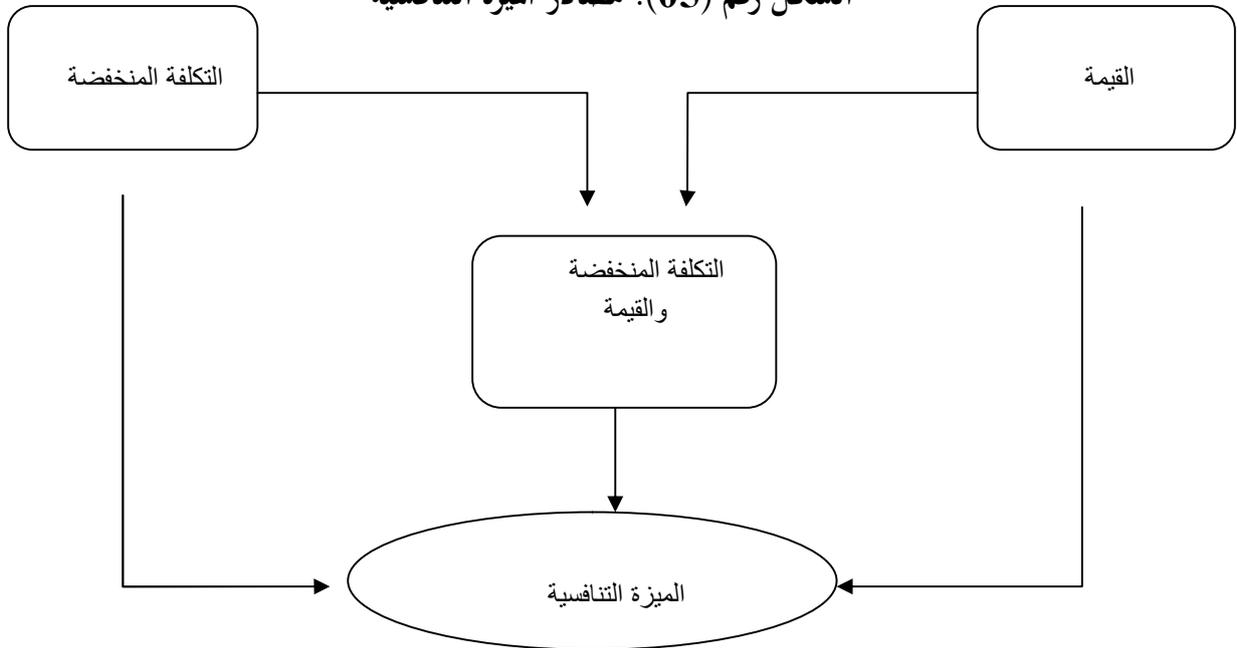
**2- القيمة:** إن تقديم قيمة عالية للزبون من خلال التمييز في تقديم المنتجات أو الخدمات بشكل مصدرا من مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة، وان التفوق في جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة للزبون بالمقارنة بما يقدمه المنافس يشير بوضوح إلى ميزة التمايز في هذه المنتجات.

**3- التكلفة المنخفضة والقيمة:** قليل من المؤسسات تستطيع الجمع ما بين الميزة بالكلفة والقيمة (التميز في

المنتجات)، لأن هذا الجمع يحتاج إلى الكثير من الموارد والقدرات، وكذلك الكفاءة والمهارة بالإضافة إلى

إستراتيجية ذات تأسيس صحيح وواضح وقادر على تحقيق ذلك، وإن المؤسسة التي تتوفر فيها هاتان الميزتان حتما ستكون قائدة في سوقها ومتفوقة على منافسيها.

الشكل رقم (05): مصادر الميزة التنافسية



المصدر: الصميدعي محمود جاسم، عثمان يوسف ردينة، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر و التوزيع

والطباعة، الأردن، 2011، ص246.

كما يمكن أن تكون المصادر المستخدمة في بناء الميزة التنافسية متصلة بعمليات المؤسسة وسياساتها من جانب والمستقبلية وباستجابتها لحالات التغيير في القوى المكونة لبيئتها التنافسية من جانب آخر، حدد (Ferrell et al) المصادر التي ينبغي أن نفكر بها إدارة المؤسسة لبناء الميزة التنافسية وفقا لنوع الميزة .

### الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية

لقد وضع "بروتر" مجموعة من المحددات للميزة التنافسية، التي تعتمد على تشكيل المناخ الاقتصادي الذي تواجهه المؤسسة، الذي سيكون له تأثير مباشر على قدرة المؤسسات على المنافسة العالمية، ويمكن توضيح هذه المحددات فيما يلي :

**1- عوامل الإنتاج:** مما لا شك فيه أن عوامل الإنتاج هي المدخلات الضرورية اللازمة لقدرة صناعة ما على المنافسة، حيث تأخذ هذه العوامل شكلين أساسيين، يتمثل الأول في العوامل الأساسية التي تتجسد في الموارد البشرية، الموارد الطبيعية ورأس المال، وهي العوامل التي لا تمثل ميزة تنافسية لأنه يسهل انتقالها والحصول عليها من قبل المنافسين، أما الشكل الثاني فهو يتمثل في العوامل المطورة، وهي أكثر أهمية لأنه يصعب الحصول عليها أو تقليدها، مثل الحصول على العمالة ذات المهارات الخاصة.

نظرا لأن الميزة التنافسية تخلق ولا تورث، فإن النجاح في تحقيقها لا يعتمد على المنح والهبات الطبيعية، ولكن على قدرة الدولة على المنافسة في صناعة معينة، لأن الدول التي يتوافر فيها عنصر العمل الماهر تستطيع تحويل الموارد الطبيعية إلى الميزة التنافسية، لكن على النقيض من ذلك، نجد أن الدول التي تتوفر على الموارد الطبيعية وتفتقر لعنصر العمالة الماهرة لا يمكنها تحويل الموارد الطبيعية لكي تصبح ذات ميزة تنافسية.

**2- أوضاع الطلب المحلي:** حيث يشير هذا المحدد إلى هيكل الطلب ومعدل نموه و مدى توافقه مع الطلب

العالمي، فإذا كان هيكل الطلب المحلي يتميز بإرتفاع الأهمية النسبية للسلع كثيفة التكنولوجيا، فإن ذلك يحفز

المؤسسات على تطوير المنتجات و رفع مستوى جودتها، مع تحقيق ميزة تنافسية لهذه المنتجات في السوق العالمي، لهذا نجد أن الضغوط المستمرة من قبل المستهلكين المحليين للطلب منتجات متميزة، يؤدي إلى توليد ضغوط مستمرة على المؤسسات، و تحفيزها على إجراء المزيد من الابتكار و التجديد لتلبية إحتياجات هؤلاء المستهلكين، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تقوية و تعزيز المزايا التنافسية مقارنة بالمنافسين الآخرين.

**3- الصناعات المغذية و المكملة:** إن الصناعات المغذية و المكملة هي سبب نجاح العديد من الصناعات، حيث تعتبر ذات ميزة تنافسية من خلال القدرة على المنافسة، لأنها تشترك مع بعضها البعض في التقنيات و المداخلات وقنوات التوزيع والعملاء، الأمر الذي يسهم في تخفيض السعر و إتاحة فرصة تبادل المعلومات و الأفكار و التكنولوجيا، مما يزيد من درجة التطوير و خلق مهارات إنتاجية و إدارية أفضل.

**4- إستراتيجية المؤسسة وطبيعة المنافسة المحلية:** تعتبر إستراتيجية المؤسسة عنصرا مهما في خاق بيئة محلية ملائمة و مشجعة على المنافسة، لهذا نجد أن التنافس بين المؤسسات المحلية يؤدي إلى إجراء المزيد من التحسينات و التطوير للمنتجات القائمة بهدف تخفيض تكاليف إنتاجها ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق الدولية.

**5- دور الحكومة:** تقوم الحكومة بدور فعال في خلق الميزة التنافسية من خلال التأثير على المحددات السابقة، الأمر الذي يدعم الأداء التنافسي للمؤسسات، عن طريق وضع سياسات التي تشجع على المنافسة و دعم عمليات الابتكار و التطوير، و تنمية عوامل الإنتاج.

**6- دور الصدفة:** تلعب العوامل غير المتوقعة أو التي تحدث بمحض الصدفة، دورا هاما في التنافسية و نجاح العديد من الصناعات، و لعل أهم العوامل تكمن في:

- الاختراعات الجديدة.

- التغيرات المفاجئة في أسعار المدخلات.

- التغيرات في أسواق المال و أسعار الصرف العالمية.

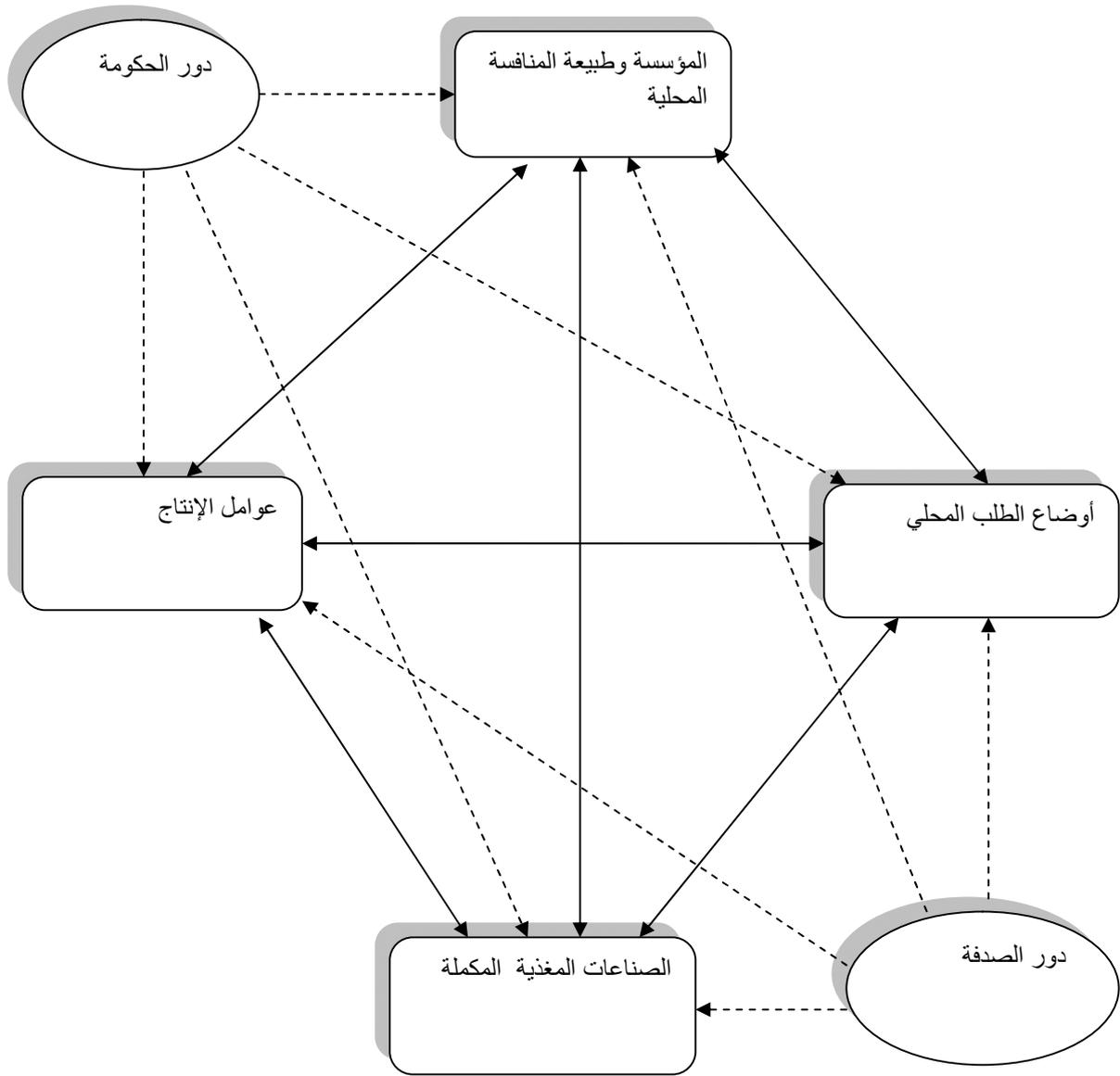
- الكوارث الطبيعية.

حيث يترتب على هذه التغيرات إلغاء ميزات موجودة لتحل محلها ميزات أخرى أكثر استجابة للظروف الجديدة التي قد تؤدي إلى التغيير في المحددات السابقة للميزة التنافسية.

من خلال المحددات السابقة، نجد أن المحددات الأربعة الأولى تعتبر محددات رئيسية و هي تشكل كما أطلق عليها "بورتر" قطعة ماس من حيث التداخل و التشابك فيما بينها، أما المحددين الآخرين هما محددان مساعدان يؤثران على المحددات الرئيسية، نظرا لأن الصدفة قد تحدث في شكل فترات مفاجئة ومن ثم فهي عوامل غير متوقعة تستطيع أن تؤثر على جميع المحددات الرئيسية، و نفس الشيء بالنسبة لدور الحكومة الذي من شأنه التأثير أيضا على المحددات الرئيسية للميزة التنافسية من خلال زيادة فعاليتها في تدعيم تنافسية المؤسسة.

و الشكل الموالي يوضح مدى تداخل هذه المحددات كنظام متكامل لتدعيم الميزة التنافسية.<sup>1</sup>

الشكل رقم(06):محددات الميزة التنافسية



المصدر: نصيرة بن عبد الرحمان، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم

التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2006، ص56.

<sup>1</sup> - نصيرة بن عبد الرحمان، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة تخرج تدرج ضمن نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية علوم اقتصادية، جامعة البليدة، 2009، ص 56.

## المطلب الرابع: أنواع الميزة التنافسية و نماذجها

## الفرع الاول: أنواع الميزة التنافسية

وللميزة التنافسية نوعين هما: ميزة تنافسية خارجية وميزة تنافسية داخلية.

**1- الميزة التنافسية الخارجية: (ميزة التمايز):**

وتركز الشركة في هذا النوع من الميزة التنافسية في تمييزها للمنتج على عناصر تعطي فيه إضافة للمشتري وذلك من خلال<sup>(1)</sup>:- تقليل تكلفة الاستعمال أو رفع كفاءة الاستعمال.

فالميزة التنافسية تكسب المؤسسة قوة للمساومة في السوق مما تجعل الزبون يشتري المنتجات بأسعار مرتفعة، وذلك إثر التميز الذي أظهره هذا المنتج مقارنة بمنتجات المنافسين الآخرين، واقتناع المستهلك بأن جودة هذا المنتج أفضل من جودة المنتجات المنافسة من كافة الجوانب، ومنه نستنتج أن المؤسسة في هذه الحالة بمقدورها تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع...).

**2- الميزة التنافسية الداخلية: (الهيمنة بالتكاليف):**

تركز المؤسسة هنا في تفوقها وتميزها عن المنافسين و الاسراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط.

- فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص98<sup>1</sup>

## الفرع الثاني: نماذج الميزة التنافسية

حاول الباحثون في علمي الإقتصاد والإدارة عامة وما تفرع عنها من تخصصات متنوعة كالأعمال التسويق والعمليات والموارد البشرية والإستراتيجية خاصة تطوير أفكار تصلح لتفسير محتوى الميزة التنافسية ولقد كان للمتخصصين في حقل نظم المعلومات ونظم المعلومات الإستراتيجية للمتخصصين وتكنولوجيا المعلومات مساهمة ذات دلالة في هندسة نماذج الميزة التنافسية، وتبني النماذج التالية زاوية من تلك الصورة

**1- نموذج الأعمال:** نتيجة تفكير الإدارة بالتوجه نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وكذلك التفكير بربطها بربحية

المنظمة إذ تتضح الميزة التنافسية كلما كانت ربحية المنظمة أكبر حجمًا من معدل الربحية في قطاع الأعمال الذي تنتمي له المنظمة، يتخصص نموذج الأعمال بمحاولة الإجابة عن تساؤل مفاده كيف يمكن للمنظمة بلوغ.

الميزة التنافسية والتفوق بتحقيق الربحية ونموها، فإن نموذج الأعمال هو أحد النماذج العلمية ذات النظرة

الكلية، يبحث عن تلاؤم حجم استثمارات رأس المال وإمكانية إختيار إستراتيجيات متنوعة تمكن المنظمة من

تحقيق الربحية ونموها بمعدلات مستهدفة، وهكذا فإن فكرة هذا النموذج تتعلق بالطريقة التي تستطيع المنظمة من

خلال تحقيق الميزة التنافسية ممثلة بالسلوكيات الآتية:

- إختيار زبائنها.

- تحديد مختلف أوجه المنتج.

- خلق قيمة للزبائن.

- كسب الزبائن والحفاظ عليهم.

- إنتاج السلع والخدمات والمعلومات.

- تسليم السلع والخدمات والمعلومات إلى السوق المستهدفة.

- تنظيم أنشطة الشركة الداخلية.

- توظيف موارد المنظمة.

- بلوغ أعلى مستوى من الربحية واستدامتها.

- نمو الأعمال عبر الزمن.

**2- نموذج الإستراتيجية:** تبني فكرة هذا النموذج على إمكانية تفكير إدارة المنظمة بالميزة التنافسية المنهجية للبحث عن طرق بديلة للإستراتيجية، وتعتمد تلك النظرة على إيجاد نوع من التوازن بين نموذج الإستراتيجية، ومدى مساهمة في بناء ميزة تنافسية مستدامة كما يبين الجدول الموالي:<sup>1</sup>

**الجدول رقم (02) : النظرة البديلة إستراتيجية المساهمة في بناء الميزة التنافسية**

الميزة التنافسية المستدامة	نموذج الإستراتيجية
- امتلاك المؤسسة مركزًا تنافسيًا منفردًا.	- أن تحتل المؤسسة موقعًا تنافسيًا مثاليًا في الصناعة.
- تكيف أنشطة المؤسسة بما يتناسب مع الإستراتيجية.	- مرجعية مقارنة جميع الأنشطة لتحقيق أفضل ممارسة.
- وضوح المبادلات الإختياريات مقابل المنافسين.	- ميزات كسب الموقف يعتمد على عدد محدود من -
- التلاؤم بين الأنشطة المتقابلة.	عوامل النجاح والموارد الحرجة والمقدرات الجوهرية.
- القدرة على الاستدامة تأتي من نظام النشاط وليس من أجزاءه.	- المرونة وسرعة الإستجابة لجميع التغيرات بأسلوب المنافسة في السوق.
- فاعلية نتائج العمليات.	

المصدر: محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير خفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية، ص 147.

<sup>1</sup>- محمد عبد الحسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية (منظور الميزة التنافسية)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009، ص، 155.

## المبحث الثاني : إدارة المعرفة كمدخل لبناء الميزة التنافسية

تؤثر إدارة المعرفة تأثيراً واضحاً على أداء المنظمات 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 الميزة التنافسية

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

تعتبر المعرفة من أهم الموارد التي تحقق الميزة التنافسية للمنظمة ويرجع ذلك للأسباب التالية:

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

- الحضر في إمكانية أن ينقلها المنافس ضعيف جداً نظراً لطبيعتها الغير المادي؛

- 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، وكفؤة. حيث أن المنظمات أصبحت أشد استيعابا واستخداما للمعرفة نتيجة سرعة التغيرات وتعاضم الفرص الناشئة عنها من ناحية، وتزايد المنافسة، وتعدد احتياجات العملاء من ناحية أخرى، لذا تعتبر المعرفة موردا يجب استغلاله وتسييره بفعالية. وبناء على ذلك تظهر الأهمية الإستراتيجية لإدارة المعرفة من خلال الأدوار التي تقوم بها والمتمثلة في ما يلي:

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

## المطلب الثاني: أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية

يتم تحديد أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية من خلال تحديد أثر تكنولوجيا المعلومات على قوى التنافس الخمس " لمايكل بورتر " حيث أن الاستخدام الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات و يساعد المنظمات على اكتساب الميزة التنافسية من خلال توفير معلومات و معرفة جيدة لحاجات المستهلكين. و يتضح أثر إدارة المعرفة على قوى التنافس من خلال مايلي:

**1- أثر إدارة المعرفة على قوة المنافسين الجدد:** يسعى المنافسون الجدد في الصناعة إلى جلب قدرات جديدة

كالرغبة في الحصول على نصيب من السوق أو أكبر كمية ممكنة من المواد، مما يهدد حالة الاستقرار للمنظمة الخاصة و إن المنظمات القائمة تسعى لتخفيض الأسعار للجلب العملاء و تقوية مركزها التنافسي في السوق، لذلك فإن مجرد دخول منافسين جدد إلى السوق سوف يؤدي إلى تحول جزء من المستهلكين صوب المنافسين الجدد، و بالتالي أخذ حصة من السوق على حساب المتواجدين به أصلاً. و لتفادي ذلك يجب إعاقة المنافسين الجدد من الدخول إلى السوق، و حتى 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. و هذا 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 الخدمات، و خاصة في غياب الولاء للسلعة القديمة و إسماها التجاري. و عليه تعد المنتجات البديلة لمنتجات المنظمة 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 الاحلال محل منتجات هذه المنظمات لأن ما يهتم المستهلك بالنهاية هو القيمة التي سيحصل عليها من أي منتج سيقوم ب أثر إدارة المعرفة شرائه.

### 3- أثر إدارة المعرفة على قوة مساومة الموردين: تعد قوة الموردين من العوامل المنافسة لأنها تؤدي إلى زيادة

التكاليف وبالتالي 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 المقدمة من الموردين خاصة عندما تكون المواد الخام عنصرا أساسيا من مدخلات السلعة. و قد اعتمدت المنظمات للتغلب على قوة الموردين على أنظمة أتمة عمليات الإنتاج لتقليص الاعتماد على القوى العاملة، و أنظمة معلومات متقدمة للحصول على معلومات ما الموردين أو أسعارهم و خدماتهم، و اعتماد الأنظمة مساعدة لاتخاذ القرارات مما يؤدي إلى السيطرة على الكثير من أنشطة الموردين.

### 4- أثر إدارة المعرفة على قوى الزبائن: تعد القوة التي يتمتع بها الزبائن والمتمثلة في القدرة على تخفيض

الأسعار من العناصر التي تؤدي إلى تقليل أرباح المنظمات، لذلك من خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات الحديثة و المتطورة استطاعت هذه المنظمات هذه القوة و ذلك باعتماد أسلوب تكاليف التحويل، و هي 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 أنه ضمن إطار إدارة المعرفة فإن الزبون يعتبر مصدرا أساسيا من مصادر المعرفة. حيث أن هذا المصدر في العلاقات طويلة الأمد يمكن أن تكون الممثل الأكثر حيوية و واقعية للسوق و التغيرات الجارية فيه،

فإلى جانب أن حاجاته تمثل الخصائص الأكثر أهمية لمنتجات و خدمات المنظمة، فإن التغيرات يمكن رصدها و بشكل مبكر من خلال التغير في حاجة الزبون. و على هذا الأساس فإن المنظمات تسعى إلى القيام بما يلي:

#### **1-4 تكوين رأس المال الزبوني:** حيث أن معرفة الزبون على الأقل من منظور الزبون نفسه هي القاعدة

الأساسية للعلاقات المنشئة للقيمة لأنها تساعد المنظمة على تحسين استجابتها من أجل إشباع حاجاته، وهذا سرعان ما ينعكس على تحول الزبون من مشتري الى زبون ذو ولاء، مما يرجح الشراء من المنظمة على حساب المنظمات المنافسة .

#### **2-4 خفض تكلفة الصفقة:** كلما كان الزبون معروفا للمنظمة كلما أدى ذلك إلى خفض فترة الاتصالات

والتفاوض على السلعة والمواد والمواصفات والسعر وغيرها، وهذا يعني أن معرفة الزبون تنعكس بشكل مباشر وواضح على خفض الوقت وتكلفة الصفقة.

#### **3-4 زيادة منافع الزبون:** إن العلاقة القوية مع الزبون القائمة على المعرفة تساعد على تشجيع الزبون في أن

يبادر بتقديم الشكاوى عن ما يعاينه من مشاكل مع منتجات المنظمة المقترحات من أجل تحسينها، ومثل هذه المساهمة من الزبون يمكن أن تنعكس إيجابا على تحسين الخصائص والمنافع التي تقدمها المنظمة.

التعامل بخصوصية مع الزبون: فمعرفة ظروف وحاجات الزبون تقدم الضمانة العالية على التعامل الناجح

وبخصوصية مع الزبون، فالزبون الذي يشعر بشكل جيد حيال نفسه نتيجة لتعامل المنظمة معه بشكل جيد، فإن هذا سوف ينعكس على نظراته الجيدة إلى ما تقدمه.

## المطلب الثالث: أثر إدارة المعرفة على أداء المنظمات

تؤثر المعرفة تأثيراً واضحاً على أداء المنظمات وفعالية أنشطتها، لذلك زاد الاهتمام بإدارة هذا المورد بعد أن تجلّى تأثيرها في أبعاد مختلفة تتمثل فيما يلي:

**1- أثر إدارة المعرفة على أداء و تعلم العاملين:** تؤثر إدارة المعرفة على أداء العاملين في المنظمة بطرق مختلفة،

الأولى تستطيع إدارة المعرفة من توصيل عملية التعلم لديهم وذلك من خلال بعضهم لبعض وكذلك من خلال

المصادر الخارجية للمعرفة. و يسمح هذا التعلم للمنظمة في النمو باضطراد و تصبح ذات قدرة على التغيير

استجابة لمتطلبات السوق و التكنولوجيا، أما الطريقة الثانية فإن إدارة المعرفة تجعل العاملين أكثر مرونة بالإضافة

إلى تدعيمها لرضا العمل لديهم. و هذا يعني مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم على حل و معالجة

مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المنظمة في عالم الأعمال. و عموماً فإن إدارة المعرفة تؤدي إلى تحقيق ثلاثة

أمور غاية في الأهمية، وهذه الأمور هي:

- توسيع الخبرات لدى العاملين؛

- دعم و زيادة رضا الزبائن من منتجات المنظمة؛

- زيادة الربح و العائد.

تستطيع إدارة المعرفة مساعدة العاملين على التعلم و الانطلاق في حقوقهم و تخصصاتهم المختلفة. و يتم هذا

بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة و دمج المعرفة و جعلهم متفاعلين اجتماعياً و مشاركين في التطبيقات

و في الوقت الذي تساعد فيه إدارة المعرفة على تشجيع العاملين في المنظمة على التعلم المستمر الواحد من الآخر،

فإن كافة العاملين سوف يستخدمون المعلومات المعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة

من خلال عملها اليومي و مواجهة التغيرات الكبيرة التي قد تحدث مستقبلا، حيث أن مهارتهم و قدراتهم المعرفية تجعلهم أكثر تعاملًا و استجابة للتغيرات المفاجئة. و هناك تكون إدارة المعرفة قد حققت المواءمة الكبيرة للعاملين داخل المنظمة.

كما أن هناك فوائد للإدارة المعرفة التي تؤثر مباشرة على الأفراد العاملين ومن أهمها:

- أنه يصبح بمقدور العاملين التعلم أفضل مقارنة بالمنظمات الأخرى التي تعاني من نقص في المعرفة؛

- تهيئة الظروف المناسبة للتعامل مع التغيرات المفاجئة.

فهذه الفوائد تكمن للعاملين من الشعور بالرضا الوظيفي و زيادة الفوائد للمنظمة و ذلك بسبب تدعيم المعرفة

لديهم و زيادة مهارتهم المعرفية. بالإضافة إلى ذلك تساعد إدارة المعرفة العاملين في التصدي للمشاكل التي قد

تواجههم، حيث أن قسما من هذه المشاكل كانت قد واجهتهم سابقا وتم معالجتها بصورة فعالة و أن هذه

الطريقة التي تعتمد على الحلول التي يتم الحصول عليها بأسلوب المحاولة و الاختبار تجعل العاملين قادرين بفاعلية

أكثر من أداء أعمالهم مما يجعلهم متحفزين و مدفوعين دوما لأداء أفضل، و ذلك يرجع إلى زيادة العاملين

لمعارفهم وتعزيز و تطوير خبراتهم المعرفية. كما أن مساهمة إدارة المعرفة في إدخال العاملين في برامج التدريب و

التطوير من شأنه أن يفضي إلى تحسين القيمة السوقية لهم و تعظيم أداءهم، إضافة إلى المساهمة المباشرة في رفع

دافعية العاملين و بالتالي زيادة الرضا لديهم في العمل.

**2- أثر إدارة المعرفة على العمليات:** تمارس إدارة المعرفة تأثيرا واضحا وفعالا على تطوير العمليات و الفعاليات

المختلفة داخل المنظمة خاصة أنشطتها الأساسية مثل الإنتاج و التسويق و الأفراد و المالية، إضافة إلى الأنشطة

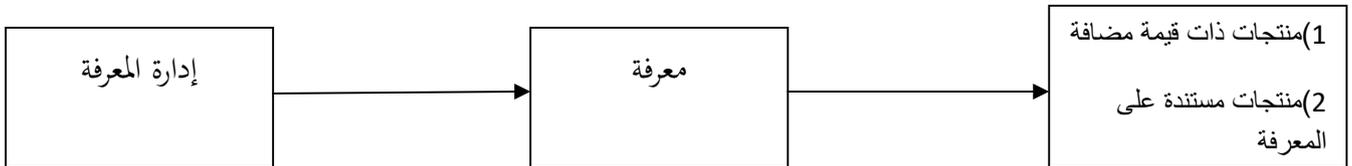
المساعدة مثل العلاقات العامة، الصيانة و الخدمات، البحث و التطوير، لذلك تؤكد بعض البحوث و الدراسات

أن تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات أصبح الآن واحد من أهم الاستراتيجيات الإدارية، إذ أن رأس مال المنظمة أصبح اليوم المعرفة التي تتحصل عليها من بيئتها الداخلية أو بيئتها الخارجية و التي تقوم بعملية تحويلها من معرفة ضمنية يمتلكها الأفراد نظمها إلى معرفة واضحة موثقة قابلة للتشارك و التداوب، حيث بعد الاستخدام تمارس هذه المعرفة تأثيرها الواضح على فعالية و كفاءة المنظمة و درجة الإبداع و الابتكار في العمليات الانتاجية.

### 3- أثر إدارة المعرفة على المخرجات: تؤثر إدارة المعرفة على المنتجات و المخرجات النهائية المختلفة التي

تقدمها المنظمة و خاصة في سوق المنافسة الحادة، و يمكن مشاهدة هذا في محورين هما المنتجات ذات القيمة المضافة و المنتجات المستندة على المعرفة، هذا مع العلم ان الآثار على هذه الأبعاد تأتي أيضا من خلال المعرفة أو مباشرة من إدارة المعرفة ما يبينه الشكل الآتي:

#### الشكل رقم (07): أثر إدارة المعرفة على المخرجات النهائية



المصدر: حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص 8.

حيث تساعد عمليات إدارة المعرفة منظمات الأعمال على تقديم المنتجات الجديدة و كذلك تحسن المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة. و تؤثر إدارة المعرفة من جانب آخر على المنتجات المستندة على المعرفة من خلال قواعد المعرفة التي تمتلكها المنظمات الاستشارية و المتخصصة في تطوير صناعة البرمجيات و تكنولوجيا المعلومات و الوسائل التقنية الأخرى.

**4- أثر إدارة المعرفة على الاستثمار في الموارد المعرفية:** كما أن إدارة المعرفة تساهم بشكل فعال في تطوير وتحسين نوعية المنتجات النهائية للمنظمة التي تقدمه للمستهلك و لكن في نفس الوقت القدرات المعرفية التي تمتلكها المنظمة تدفعها دائما إلى البحث عن فرص استثمارية لإنتاج منتجات جديدة بغية زيادة العوائد التي تهدف لها المنظمة. لهذا يمكن القول أن إستراتيجية المعرفة قد تتواءم مع إستراتيجية الأعمال في المنظمة، و خاصة في مجال مبدأ تعظيم العوائد و تدنية التكاليف.

## خاتمة 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، و تشكل إدارة المعرفة أحد 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.

## تمهيد:

بينت لنا الخلفية النظرية التي اعتمدها في بحثنا من خلال فصلين التعرف على كل جوانب إدارة المعرفة من مفهوم و أهمية و.... ، وكذلك تم عرض مفهوم الميزة التنافسية و مصادرها و أنواعها و... . وتدعيما لما تم تقديمه في الجانب النظري ، و نظرا لطبيعة الموضوع التي تقتضي محاولة اسقاط المفاهيم النظرية على الواقع العملي قمنا بمتابعة هذا البحث في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع تيسمسيلت بغرض معرفة رؤية هذه الاخيرة حول إدارة المعرفة و الميزة التنافسية ، وعلى هذا الاساس قمنا بتقسيم هذا الفصل الى مبحثين:

المبحث الاول: تقديم عام للمؤسسة اتصالات الجزائر تيسمسيلت.

المبحث الثاني: تحليل دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية

## المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة "اتصالات الجزائر" تيسمسيلت

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى تقديم لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر، وكذلك أهم النشاطات التي تقوم بتقديمها وهيكلها التنظيمي.

## المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر

نتناول من خلال هذا المطلب تقديم نظرة شاملة لمؤسسة اتصالات الجزائر<sup>1</sup>.

## الفرع الأول: تاريخ اتصالات الجزائر.

وعيا بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999م بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000م، بحيث جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر"، وثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001م بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال، واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات "VSAT" وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك الدراسات الدولية في 2003م، والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004م، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في

<sup>1</sup> - الموقع الإلكتروني للمؤسسة، <https://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=presentation>، تاريخ الاطلاع: 2019/05/03

2005م، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: ميلاد مؤسسة إتصالات الجزائر

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000م عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات، حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر، والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة. لتصبح بعدها اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.

فبعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار

200/03، أوضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003 م .

01 جانفي 2003م، كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر، حيث كان على اتصالات الجزائر

وإطارها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003م لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأت منه

الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها

على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة والبقاء فيها للأقوى، والأجدر

خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - الموقع الإلكتروني للمؤسسة، <https://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=presentation>، تاريخ الاطلاع: 2019/05/03



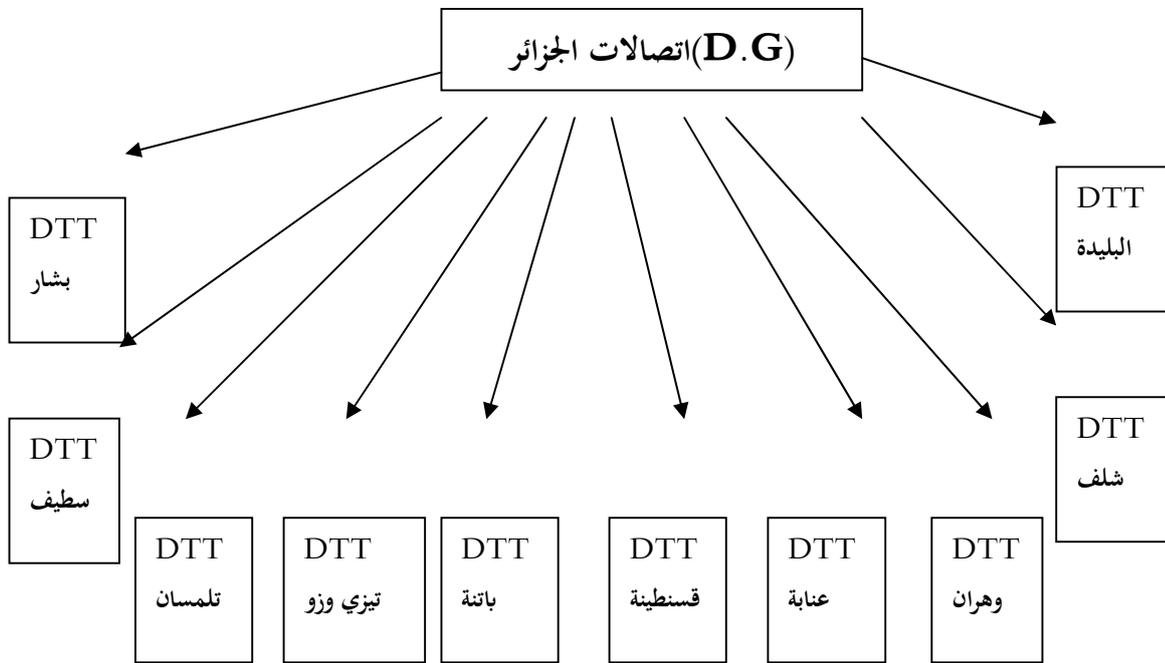
لها مواقع متعددة ووحدات عملياتية منفصلة تشرف بنفسها على نشاطات تمارس في مواقع جغرافية مختلفة،

تعمل تحت وصايتها 12 مديريات إقليمية، وهي:

الجزائر العاصمة، الشلف، وهران، عنابة، قسنطينة، سطيف، بشار، ورقلة، باتنة، تيزي وزو، البليدة، تلمسان.<sup>1</sup>

وهذا ما يلخصه الشكل الموالي:

الشكل رقم (08): المديريات الإقليمية لاتصالات الجزائر (DTT)



المصدر: من إعداد الطلبة بالرجوع استنادا الى معطيات الموقع الالكتروني لاتصالات الجزائر

<sup>1</sup> - جريدة اتصالات الجزائر، العدد 1، سبتمبر 2003.

المطلب الثاني : تقديم للوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر - تيسمسيلت -

الفرع الأول: تعريف وحدة اتصالات الجزائر تيسمسيلت

تعد مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت من بين المؤسسات الكبرى التي لها دور استراتيجي في تكوين وتخصيص الخطوط لخدمة المواطنين و المؤسسات إذ تهدف إلى تطوير و إنعاش الاقتصاد باعتباره السبيل الوحيد للازدهار ، وهي وحدة موضوعة تحت سلطة مباشرة للمديرية الاقليمية للاتصالات بالشلف حيث تسهر على إدارة المراكز و المصالح التي هي تابعة لها بالولاية .

فتحت أبوابها رسميا في 01/01/2003 تحت إشراف السيد وزير البريد و تكنولوجيا الاعلام و الإتصال، و هي مؤسسة إدارية ، خدمية ، تجارية ، و تقوم بالإشراف على وكالات تجارية بكل من ثنية الحد و برج بونعامة و لرجام.

يقع مقر الوحدة محل الدراسة وسط المدينة و هو موقع مميز يسمح لأي زائر او زبون بالتعرف على موقعها بسهولة تامة بشكل مميز لاستقطاب العدد الاكبر من الزبائن و المتعاملين .

توظف الوحدة 133 موظف بمختلف المستويات و الخبرات من اطارات و خريجي الجامعات و تقنيين ساميين في مجالات مختلفة كالاتصالات السلكية واللاسلكية و الاعلام الالي و المالية و المحاسبة و اعوان التنفيذ وهم يتوزعون على مناصب و اقسام مختلفة و الجدول رقم (1) يوضح ذلك

الجدول رقم (02): عدد الموظفين في اتصالات الجزائر تيسمسيلت

الأفراد	إطارات سامون	إطارات عادية	أعوان تحكّم	أعوان تنفيذ	المجموع
العدد	01	75	20	37	133
النسبة	% 0.75	%56.39	% 15.04	% 27.82	100%

المصدر : معلومات مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين لاتصالات الجزائر تيسمسيلت.

- مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت لها دور الاشراف و التسيير لمختلف التعاملات الاقتصادية و التجارية على مستوى الولاية لوكالاتها المختلفة و هي وحدة لها الدور الرئيسي يتجسد من خلال الوظائف التي تقوم بها و هي :
- جلب أكبر عدد من المتعاملين عن طريق تقديم شكل موحد لمختلف الوكالات التجارية على مستوى الولاية.
- زيادة و مضاعفة عدد الزبائن بشتى الطرق عن طريق تقديم كل المعلومات اللازمة عن الخدمات الخاصة بها بطرق سريعة و حديثة.
- التسهيل على مختلف المؤسسات العمومية و الخاصة حيث أصبحت خدمات إتصالات الجزائر الشريان الذي يعث الحياة في مختلف المنظمات العامة و الخاصة كالبنوك ، سونلغاز ، التأمينات ، الاذاعة المحلية ، المدارس ، الجامعات.... الخ
- تسيير التكاليف بطرق عملية حديثة و سريعة بالإعتماد على نظام معلوماتي دقيق و العمل على تخفيضها و الرقابة المستمرة عليها.
- مواجهة الخدمات المنافسة عن طرق تحسين خدماتها و طرق تقديمها.
- الحرص على تحصيل أقصى الأرباح الممكنة.
- الحرص على كسب الزبائن و رضاهم قدر المستطاع من خلال التسهيلات الممنوحة كتقسيم الفاتورة العالية الى أقساط جزئية ، ضمان خدمات ما بعد البيع و ذلك كله تحت مبدأ أن الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة ليست نقطة نهاية التعامل بل هي همزة الوصل الدائمة بين المؤسسة و الزبون.

- ارسال التقارير بصفة دورية و منتظمة عن كل ما يحدث في وكالاتها التجارية الى المديرية الجهوية التي بدورها ترسلها الى المديرية العامة و ذلك باستعمال برنامج GAIA.

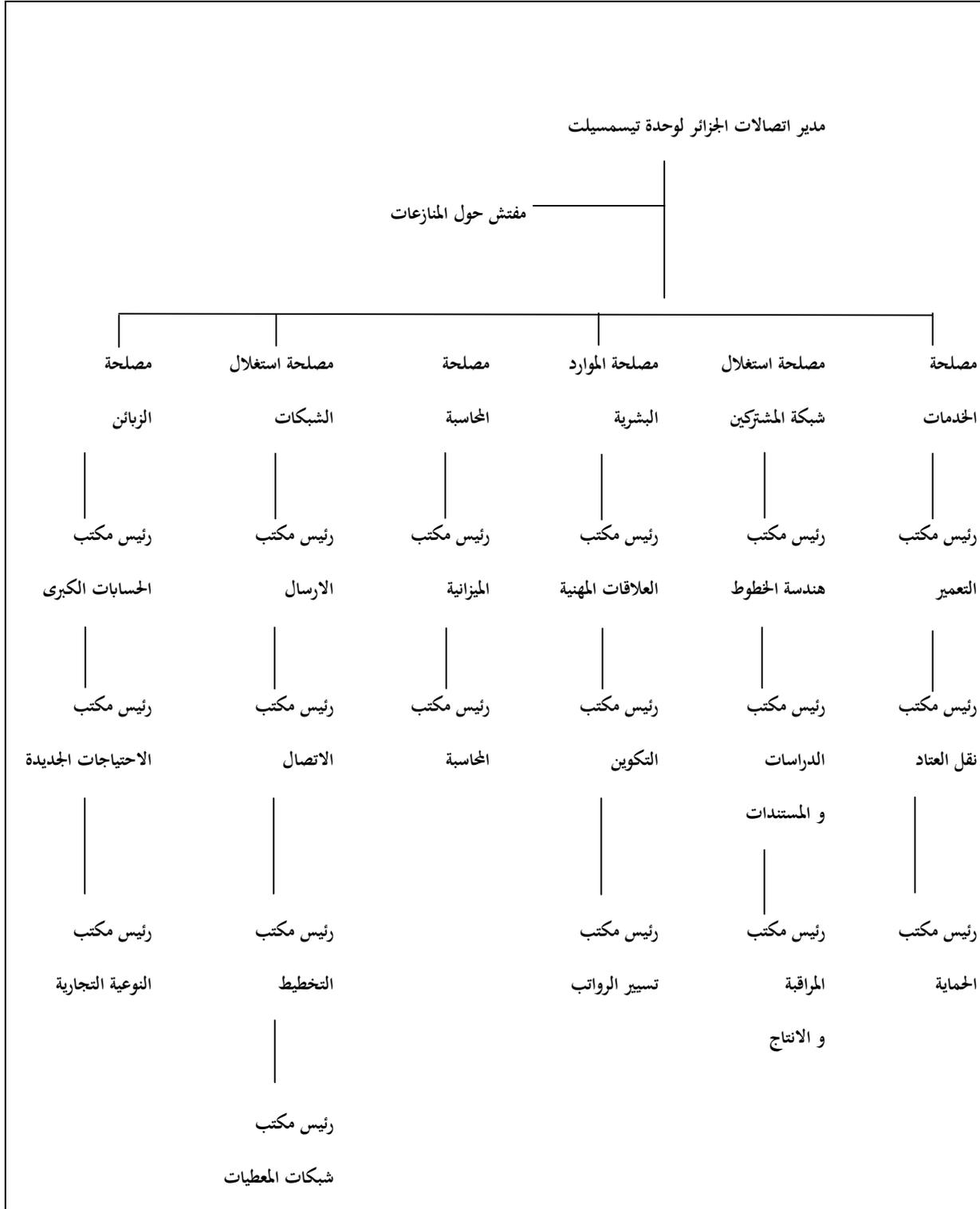
- العمل على بيع أكبر قدر ممكن من الخدمات كالأنترنيت ( ADSL,FAWRI, ANIS, ANIS+ ) خدمات الهاتف.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تيسمسيلت.

نعلم أن لكل مؤسسة هيكلها التنظيمي الخاص بها و طبقا للقانون 30-2000 فانه يحدد تنظيم هياكل الوحدات لاتصالات الجزائر بقرار من وزارة البريد و تكنولوجيايات الاعلام و الاتصال طبقا للاحكام التشريعية او التنظيمية المعمول بها<sup>1</sup> ، الشكل رقم (15) يوضح الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة.

<sup>1</sup>- معلومات مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية لاتصالات الجزائر تيسمسيلت

الشكل رقم (09) الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر تيسمسيلت



المصدر : معلومات مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية لاتصالات الجزائر تيسمسيلت

من خلال شكل الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر تيسمستيلت يتضح وجود ستة أقسام رئيسية سنحاول تقديم بعض المهام باختصار لأهم المصالح و هي كالتالي:

**مصلحة الزبائن:** تحتوي على ثلاثة مكاتب ، مكتب الحسابات الكبرى و الذي مهامه تسيير حسابات الزبائن الكبرى، المشتركين بأكبر متاجرة ، و هذا بتلبية احتياجات و تحليل التقنيات التجارية للطلبات و متابعة نوعية الخدمات ، الفواتير ، التحصيل ، و أيضا تسيير الدفع الجزئي .

أمامكتب النوعية التجارية فهو يعمل على مراقبة أهداف الاستغلال ، الحركة التجارية و متابعة تحصيل المنشأة و متابعة الاحتياجات ، و المكتب الثالث المكلف بالاحتياجات الجديدة فهو يعمل دفع المنتج الجديد و المواصلات منها الهاتف الثابت و النقل و متابعة و تطبيق الاعلام للمواصلات سارية (IDT-ATM).

- **مصلحة استغلال الشبكات :** تتفرع هذه المصلحة الى أربع مكاتب منها مكتب ارسال الاشارات م
- جهة الى اخرى و التي تمر عبر مركز التضخيم، مكتب الاتصال فهو مكلف بكل الاتصالات بين العملاء داخل الولاية.

- **مصلحة المحاسبة:** ومصلحة بها مكتبين ، مكتب المحاسبة ومكتب الميزانية ، تتولى هذه المصلحة الشؤون المالية الخاصة بالمؤسسة ، حيث تقوم بمتابعة تنفيذ الميزانية للوحدة و الوكالات التابعة لها ، أيضا تمكين و توطيد المحاسبة .

- **مصلحة الاستغلال لشبكة المشتركين:** بها مكتب مراقبة الانتاج و الذي يقوم بمتابعة تنفيذ مشاريع تثبيت الكوابل و القنوات و مراقبة المواصفات التقنية و معايير الاشغال المنجزة من طرف المؤسسات الخاصة ومطابقة برامج الانتاج و نوعية الخدمات ، أما مكتب المستندات فهو يدرس احتياجات و تركيب الشبكات و اختيار

مخططات المشاريع ، الكوابل و القنوات و يتابع حالات الاحصاء أما المكتب الاخير لهذه المصلحة المكلف  
بهندسة الخطوط فإنه يعمل على دراسة مخططات الشبكات و ادراك مخططات التنمية العمرانية وايضا يعمل  
على تطبيق مواصفات هندسة الخطوط.

- **مصلحة الخدمات :** وهي مصلحة تهتم بكل ما يخص تمويل وتجهيز المصالح بالادوات و الوسائل التي تحتاج  
اليها من أجل أداء عملها على أكمل وجه و بأقصى سرعة ومن بين الاعمال التي تقوم بها التسيير التقني  
وصيانة ونظافة كل المباني و المحلات ، و الاشراف على المشتريات و كذلك تسيير المخزون وتسليم الادوات و  
الاجهزة الى كل المصالح.

- **مصلحة الموارد البشرية:** هي مصلحة لها دور كبير من خلال ما تقوم به من مهام و تتمثل في :

- حماية حقوق العمال وواجباتهم.
- تسيير أجور العمال.
- توظيف اليد العاملة.
- متابعة تكوين و تدريب و تحسين المستوى المهني.
- العلاقة مع مفتشية العمل و الهيآت الاخرى في إطار علاقة العمل.
- دفع المنح و العلاوات للعمال حسب التنظيم.
- مراقبة حضور العمال.
- تسوية وضعيات الاستقالة و التقاعد.

- تحويل العمال داخل الولاية .

- عمل على سير علاقات العمل ( التعيين ، اعادة الادمج ...).

### المطلب الثالث: خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر تيسمسيلت

تقديم اتصالات الجزائر خدمات متنوعة وهامة منها<sup>1</sup>:

#### 1- خدمات الهاتف الثابت

هي خدمة محتكرة لشركة اتصالات الجزائر التي تعتبر حاليًا المتعامل الوحيد الذي يقدم هذه الخدمة في إطار هذا النظام هناك ثلاث عروض لـ Idoomfixe وهي :

- عرض 250.00 دج شهريًا: كل المكالمات المحلية داخل الولاية بصفة غير محدودة.

- عرض 500.00 دج شهريًا : كل المكالمات المحلية والوطنية بصفة غير محدودة ..

- عرض 1000.00 دج شهريًا : كل المكالمات المحلية والوطنية وبصفة غير محددة للهاتف الثابت مع خصم

30 % بالنسبة للمكالمات في اتجاه الهاتف المحمول.

أما بالنسبة للمكالمات الدولية والهاتف المحمول فهناك خدمات اضافية لنظام Idoomfixe تتمثل في: عرض

الرقم ، مكالمات في الانتظار ، محاضرة عن بعد، تحويل مؤقت ، نداء بدون ترقيم ، ترقيم مختصر .

تتضمن هذه العروض فترة إلتزام 12 شهرًا بالنسبة للزبائن القدامى والجدد ، حيث في فترة الاللتزام يستطيع الزبون

تغيير العرض إلى الأعلى دون إعادة إلتزام . فالزبون لا يستطيع التغيير الى عرض أقل بل يجب انتظار نهاية الاللتزام

أو إلغاء الاللتزام .

معلومات مقدمة من مصلحة الزبائن لاتصالات الجزائر تيسمسيلت<sup>1</sup>

## 2- خدمة الانترنت

تعرض مؤسسة إتصالات الجزائر في إطار خدمة الانترنت أنواع من التدقيق العالي كما يلي :

### أ- الزبائن العاديين :

عرض من 1 على 8 ميغابايت التسعيرة كمايلي :

- 01 ميغا ← 1600 دج / الشهر .

- 02 ميغا ← 2100 دج / الشهر

- 04 ميغا ← 3200 دج / الشهر

- 08 ميغا ← 5000 دج / الشهر

ب- الزبائن المهنيين :تقديم العروض التالية:

- عرض إيدوم 1000 دج /الشهر

- تخفيض أسعار الموبايل إلى 15 % (6.8 دج للدقيقة )

- أما بالنسبة للمكالمات الدولية فالتخفيضات : 10% لفرنسا ، المغرب، السعودية، بلجيكا، تركيا،

تونس، 20% تخفيضات للأمارات العربية المتحدة ، ألمانيا ، الصين ، الصين، إسبانيا ، إيطاليا،

30% تخفيضات للو.م. أ ، كندا ، سويسرا .

## 3- نظام الجيل الرابع :

هي جديدة و متطورة موجهة إلى المناطق التي لا تتوفر بها الشبكة الهاتفية ، وتوفر حاليًا خدمة الانترنت بالتدفق

العالي والتسعيرة بهذا النظام هي كما يلي :

01- جيجا ← 1000 دج / الشهر .

- 03 جيجا ← 2500 دج / الشهر

- 5 جيجا ← 3500 دج / الشهر

- 08 ميغا ← 6500 دج / الشهر .

4- خدمة دفع الفواتير الهاتفية والانترنت :

- خدمة خلاص Khalas:

هي خدمة جديدة تمت بالاتفاق بين الزبون ومؤسسة بريد الجزائر حيث تسمح بالاعتطاع من رصيده قصد دفع

الفواتير مع توفير عناء تنقله إلى المصالح الإدارية المختلفة باستعمال الموقع الالكتروني

5- خدمة ثقافية و علمية:

- خدمة Fimaktabati

هذه الخدمة تسمح باقتناء بطاقة Fimaktabati Générale لمطالعة عدد معتبر يقدر بآلاف الكتب

والمراجع، الخدمة متوفرة بالفرنسية فقط بمبلغ 2400.00 دج سنويا

- خدمة Fimaktabati أكاديمي

نفس الصيغة موجهة أساسا للطلبة والباحثين الجامعيين ، وكذا الأكاديميين ، متوفرة بالفرنسية بمبلغ

3000.00 دج سنويا .

6- خدمة OneClick الانترنت:

يمكن فتح موقع للمهنيين مع دفع مبلغ 5000.00 دج سنويا.

**المبحث الثاني: تحليل العلاقة بين إدارة المعرفة و الميزة التنافسية في المؤسسة.**

سنحاول في هذا المبحث تحليل العلاقة بين إدارة المعرفة و الميزة التنافسية في المؤسسة، وذلك من خلال توضيح

الخطوات المتبعة في الدراسة وتحليل نتائج الاستبيان المتحصل عليها.

**المطلب الأول: إجراءات الدراسة.**

بناء على طبيعة المعلومات التي تم جمعها، وتبعاً لأسلوب البحث المتبع، ووفقاً للإمكانيات المادية المتاحة وضيق

الوقت المسموح به، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على أسلوب "الإستبيان" في جمع المعلومات، وقبل

التعرض إلى نتائج أداة الدراسة (الاستبيان) سنقوم أولاً بتقديم شرح لطريقة الدراسة والأسلوب المستعمل في

الاستبيان من أجل شرح نتائجه حول دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للعاملين في مؤسسة إتصالات

الجزائر وحدة تيسميسيلت ، على النحو التالي:

**الفرع الأول: عناصر الاستبيان:**

بالاعتماد على بحوث ودراسات سابقة تم الاعتماد في إعداد الإستبيان على الشكل المغلق و الذي يتكون من

جزأين (الملحق رقم 1):

أ- الجزء الأول: تضمن هذا المحور الأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية للمستجوب ( الجنس، الفئة المهنية)

- الجنس: والهدف منه معرفة تشكيلة المورد البشري موضوع الدراسة من الجنسين, أم تقتصر على جنس واحد.

- الفئة المهنية: و ذلك لمعرفة الفئة الأكثر تمثيلا للمؤسسة.

- الجزء الثاني: متعلق بدراسة دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة حيث يحتوي على محورين ، وكانت العبارات موزعة كما يلي:

1- محور إدارة المعرفة: حيث تضمن 18 عبارة متعلقة بعمليات إدارة المعرفة .

2- محور الميزة التنافسية : يتكون من 16 عبارة متعلقة بالميزة التنافسية.

تكون الإجابة على كل هذه العبارات وفق مقياس "ليكرت" الذي يحتوي على خمس درجات والذي يعتبر من المقاييس المناسبة لقياس الإدراك والاتجاه، حيث طلب من العامل إعطاء درجة موافقته على كل عبارة من عبارات الاستمارة.

وكان استخدام سلم لكارث على الشكل التالي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبين

كما تم حساب الحدود الدنيا والقصوى للفئات عن طريق حساب المدى (5-1=4)، ثم نقسمه على عدد

الفئات فنحصل على (0,8=5/4)، ثم نضيف النتيجة بالتدرج ابتداء من الفئة الأولى كالتالي:

- من 1 إلى 1,8 تمثل (غير موافق تماما).

- من 1,81 إلى 2,6 تمثل (غير موافق).

- من 2,61 إلى تمثل 3,4 (محايد).
- من 3,41 إلى 4,2 تمثل (موافق).
- من 4,21 إلى 5 تمثل (موافق تماما).

### الفرع الثاني: ثبات الأداة (الإستبيان):

إن ثبات أداة الدراسة يعني "التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة"

قمنا بحساب معامل ألفا-كرونباخ لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل، وحساب معامل ألفا-كرونباخ للمتغير التابع، حيث إذا وجد أن معامل ألفا-كرونباخ أكبر أو يساوي (91.7%) أي ( $\alpha \geq 0.917$ ) فبشكل عام يعتبر هذا أمرا مقبولا، أي يدل على وجود علاقة تأثير بين متغيرات الدراسة.

الجدول التالي رقم(03) يوضح النتائج المتوصل إليها لمحاور الاستبيان باستعمال معامل الثبات ألفا-كرونباخ.

جدول رقم (03):معامل الثبات ألفا-كرونباخ.

معامل $\alpha$ كرونباخ	فقرات الاستبيان
0.917	34 فقرة للاستبيان الكلي

المصدر: تم إعداده اعتمادا على مخرجات spss.

## الفرع الثالث: الأدوات المستخدمة في التحليل

بعد أن تم بناء الاستبيان كما تقدم، تم جمع الاستمارات دون ذكر اسم الشخص الذي ملأ الإستمارة، وذلك تأكيدا لموضوع السرية والموضوعية في المعلومات، حيث تم الاعتماد في تحليل المعطيات على برنامج EXCEL لمعالجة المعطيات التي تكون في شكل جداول ليترجمها إلى رسومات بيانية في أعمدة ثلاثية الأبعاد لتسهيل عملية الملاحظة والتحليل، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية التي يرمز لها باختصار (spss) وذلك من أجل حساب:

- المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات

الدراسة الأساسية، مع العلم أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط.

- الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات

متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.

- معامل الارتباط.

- معامل التحديد.

الفرع الرابع: عينة الدراسة:

تم توزيع إستبانة على العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة تيسميسيلت حيث تم اختيارهم عشوائيا، فكان حجم العينة المختارة (30) فردا استجاب منهم (30) عاملا، أي مايعادل 100% من إجمالي الأفراد العاملين في الوحدة العملية والمقدر عددهم بـ (133) عاملا.

### 1- النتائج المتعلقة بعينة الدراسة:

من خلال المعلومات العامة التي تضمنها المحور الأول للاستبيان، قمنا في هذه الدراسة باستخلاص خصائص لأفراد عينة الدراسة، وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص عينة الدراسة على النحو التالي:

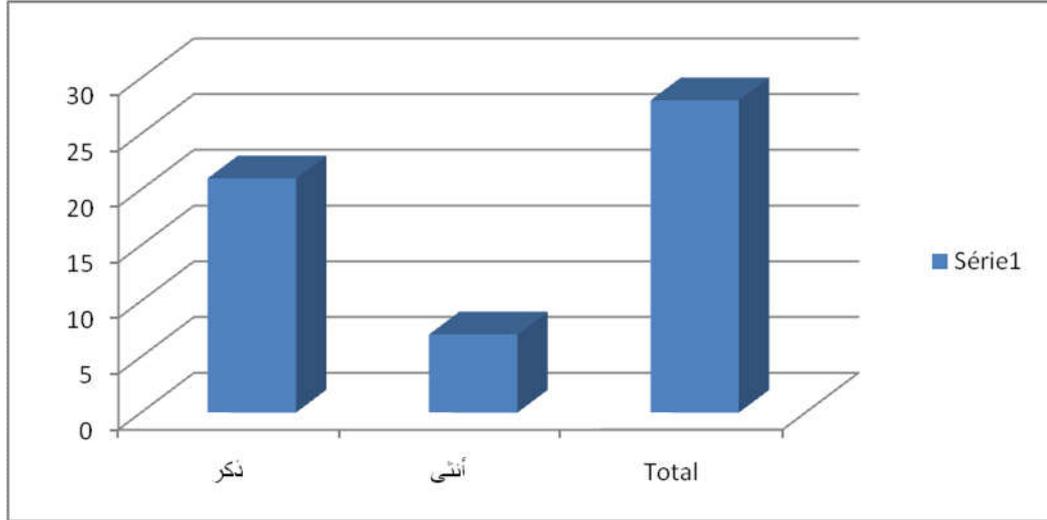
#### جدول رقم (04): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس.

النسبة	العدد	الجنس
75.0%	22	ذكر
25.0%	8	أنثى
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من الجدول رقم(04) أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث بـ 50%, حيث تمثل نسبة الذكور من إجمالي عينة الدراسة بـ 75% و المقدر عددهم بـ(22) عاملا، في حين نسبة الإناث من إجمالي عينة الدراسة 25% و المقدر عددهم بـ (8) عاملة.

#### الشكل رقم (10): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين

جدول رقم (05): توزيع أفراد العينة وفق متغير الفئة المهنية.

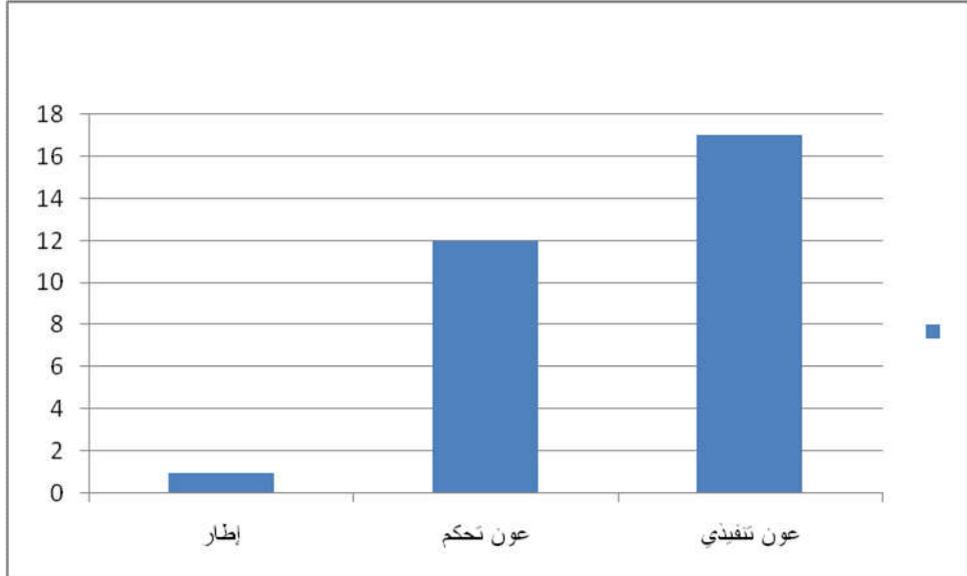
النسبة	العدد	الفئة المهنية
%3.6	1	إطار
%39.3	12	عون تحكم
%57.1	17	عون تنفيذي
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين , مخرجات Spss

من خلال الجدول رقم (05) تبين لنا أن فئة عون تنفيذي قد تصدرت عينة الدراسة وهذا بنسبة %57.1 تليها

فئة عون تحكم بنسبة %39.3 ثم بعدها فئة إطار بنسبة %3.6.

الشكل رقم (11): توزيع عينة الدراسة وفق متغيري الفئة المهنية



المصدر : من إعداد الطالبين

المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بإدارة المعرفة والميزة التنافسية.

نستعرض فيما يلي إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان المستخدم حسب كل محور:

جدول رقم(06): النتائج المتعلقة بتجميع المعرفة

الدرجة الاجابة	التكرار النسبة	العبرة						العبرة
		موافق تماما	موافق	محايد	موافق بشدة	غير موافق بشدة	ك %	
1.393	3.70	12	8	1	7	2	15	الحصول على المعرفة من مصادر داخلية كمعارف العاملين بمختلف تخصصاتهم
		40.0	26.7	3.3	23.3	6.7	%	
1.202	3.27	4	12	4	8	2	ك	الإطلاع عبر شبكة الأنترنت
		13.3	40.0	13.3	26.7	6.7	%	
1.033	3.27	6	6	5	13	0	ك	الخبرات و المهارات الداخلية التي تمتلكها المؤسسة
		20.0	20.0	16.7	43.3	0	%	

1.104	3.77	4	11	5	10	0	ك	دعم الأفكار الجيدة و الجديدة الابداعية
		13.3	36.7	16.7	33.3	0	%	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان

- نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن المتوسط الحسابي للحصول على المعرفة من مصادر داخلية

كمعارف العاملين بمختلف تخصصاتهم هو 3.7 وهو يقع ضمن فئة مقياس ليكرت الخماسي من

3.41 إلى 4.2، و التي تمثل الخيار "موافق" .

- يلاحظ أيضا من الجدول رقم (06) أن المتوسط الحسابي الذي يقع ضمن فئة مقياس ليكرت

الخماسي من 2.61 إلى 3.4 يناسبه المتوسط الحسابي للإطلاع عبر شبكة الأترنت بـ 3.27، و التي

تمثل الخيار "محايد" .

- يلاحظ أيضا من الجدول رقم (06) أن المتوسط الحسابي الذي يقع ضمن فئة مقياس ليكرت الخماسي من

2.61 إلى 3.4 يناسبه المتوسط الحسابي للخبرات و المهارات الداخلية التي تمتلكها المؤسسة بـ 3.27، و

التي تمثل الخيار "محايد" .

- و كان المتوسط الحسابي لدعم الأفكار الجيدة و الجديدة الابداعية 3.77، وهو يقع ضمن فئة مقياس

ليكرت الخماسي من 3.41 إلى 4.2، و التي تمثل الخيار "موافق" .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	ك %	رقم العبارة
1.135	2.57	2	5	5	14	4	ك	تحليل المعرفة المتاحة في المؤسسة
		6.7	16.7	16.7	46.7	13.3	%	
1.224	3.13	6	4	10	8	2	ك	أفكار و اقتراحات العاملين في المؤسسة

		20.0	13.3	33.3	26.7	6.7	%	
1.305	3.57	8	12	1	7	2	ك	شراء المعرفة من مختلف المؤسسات المعنية
		26.7	40.0	3.3	23.3	6.7	%	
0.944	2.93	2	5	13	9	1	ك	دعوة خبراء من خارج المؤسسة للاستفادة من المعرفة التي يمتلكونها
		6.7	16.7	43.3	30.0	3.3	%	
0.809	2.97	1	6	14	9	0	ك	لها وحدات متخصصة في متابعة المعرفة الجديدة
		3.3	20.0	46.7	30.0	0	%	

جدول رقم(07): النتائج المتعلقة بتوليد المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان

- يلاحظ أيضا من الجدول رقم (07) أن المتوسط الحسابي الذي يقع ضمن فئة مقياس ليكرت الخماسي من 1.81 إلى 2.60 يناسبه المتوسط الحسابي تحليل المعرفة المتاحة في المؤسسة بـ 2.57 والتي تمثل الخيار غير "موافق".

- يلاحظ أيضا من الجدول رقم (07) أن المتوسط الحسابي الذي يقع ضمن فئة مقياس ليكرت الخماسي من 2.61 إلى 3.4 يناسبه المتوسط الحسابي لأفكار و اقتراحات العاملين في المؤسسة بـ 3.13 والتي تمثل الخيار "محايد".

- و نلاحظ أيضا من خلال الجدول رقم (07) أن المتوسط الحسابي لشراء المعرفة من مختلف المؤسسات المعنية هو 3.57 وهو يقع ضمن فئة مقياس ليكرت الخماسي من 3.41 إلى 4.2، و التي تمثل الخيار "موافق".

– ونلاحظ أيضا من خلال الجدول رقم (07) أن المتوسط الحسابي لدعوة خبراء من خارج المؤسسة

للاستفادة من المعرفة التي يمتلكونها هو 2.93 وهو يقع ضمن فئة مقياس ليكرت الخماسي من 2.61 إلى

3.4، و التي تمثل الخيار "محايد".،

– ويلاحظ أيضا من خلال الجدول رقم (07) أن المتوسط الحسابي لها وحدات متخصصة في متابعة

المعرفة الجديدة هو 2.97 وهو يقع ضمن فئة مقياس ليكرت الخماسي من 2.61 إلى 3.4، و التي تمثل

الخيار "محايد".،

جدول رقم(08): النتائج المتعلقة بتخزين المعرفة

الأجابة				العبارة				
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	ك %	رقم العبارة
0.999	3.46	0	6	7	11	6	ك	الأرشيف و المستندات الورقية
		0	21.4	25.0	39.3	14.3	%	
1.497	3.36	2	6	5	10	7	ك	الأفراد لأنهم حفظة الخبرات و المهارات
		7.1	21.4	17.9	35.7	17.9	%	

1.312	3.14	1	10	4	10	5	ك	الحاسوب و الوسائل التكنولوجية الحديثة
		3.6	35.7	14.3	35.7	10.7	%	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان

– نلاحظ أيضا من خلال الجدول رقم (08) أن المتوسط الحسابي للأرشيف و المستندات الورقية هو 3.46

وهو يقع ضمن فئة مقياس ليكرت الخماسي من 3.41 إلى 4.2، و التي تمثل الخيار "موافق".

– ونلاحظ أيضا من خلال الجدول رقم (08) أن المتوسط الحسابي للأفراد لأنهم حفظت الخبرات و المهارات هو

2.93 وهو يقع ضمن فئة مقياس ليكرت الخماسي من 3.41 إلى 4.2، و التي تمثل الخيار "موافق".

– يلاحظ أيضا من الجدول رقم (08) أن المتوسط الحسابي الذي يقع ضمن فئة مقياس ليكرت الخماسي

من 2.61 إلى 3.4 يناسبه المتوسط الحسابي الحاسوب و الوسائل التكنولوجية الحديثة بـ 3.14، و التي تمثل

الخيار "محايد".

#### جدول رقم(09): النتائج المتعلقة بتوزيع المعرفة

الأجابة						العبارة		
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	ك %	رقم العبارة
1.338	3.79	1	3	4	13	9	ك	المطويات و الإعلانات الدورية و النشاطات
		3.6	10.7	14.3	46.4	25.0	%	
1.328	3.07	3	7	4	13	3	ك	القيام بدورات تكوينية داخلية او خارجية
		10.7	25.0	14.3	46.4	3.6	%	
1.138	3.79	1	3	4	13	9	ك	المحاضرات و اللقاءات الدورية و الاجتماعات
		3.6	10.7	14.3	46.4	25.0	%	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان

– نلاحظ أيضا من خلال الجدول رقم (09) أن المتوسط الحسابي للمطويات و الإعلانات الدورية و النشاطات

- هو 3.79 وهو يقع ضمن فئة مقياس ليكرت الخماسي من 3.41 إلى 4.2، و التي تمثل الخيار "موافق"،.
- نلاحظ أيضا من خلال الجدول رقم (09) أن المتوسط الحسابي للقيام بدورات تكوينية داخلية او خارجية هو 3.07 وهو يقع ضمن فئة مقياس ليكرت الخماسي من 2.61 إلى 3.4، و التي تمثل الخيار "محايد"،.
- يلاحظ أيضا من الجدول رقم (09) أن المتوسط الحسابي الذي يقع ضمن فئة مقياس ليكرت الخماسي من 3.41 إلى 4.2 يناسبه المتوسط الحسابي المحاضرات و اللقاءات الدورية و الاجتماعات بـ 3.79، و التي تمثل الخيار "موافق"،.

جدول رقم(10): النتائج المتعلقة بتطبيق المعرفة

الأجابة		العبرة						
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	ك %	رقم العبرة
0.995	3.57	1	4	4	16	5	ك	نشر ثقافة المنظمة تدعو إلى التطبيق الفعال للمعرف
		3.6	14.3	14.3	57.1	10.7	%	
1.519	3.50	1	7	4	9	9	ك	تدريب فرق العمل من طرف خبراء متمرسين
		3.6	25.0	14.3	32.1	25.0	%	
1.517	3.04	3	8	5	9	5	ك	تكوين فرق عمل من أصحاب الخبرة للاستشارات الفنية و الإدارية
		10.7	28.6	17.9	32.1	10.7	%	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان

- نلاحظ أيضا من خلال الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي نشر ثقافة المنظمة تدعو إلى التطبيق الفعال للمعرف هو 3.57 وهو يقع ضمن فئة مقياس ليكرت الخماسي من 3.41 إلى 4.2، و التي تمثل الخيار "موافق"،.

- نلاحظ أيضا من خلال الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي لتدريب فرق العمل من طرف خبراء متمرسين

هو 3.50 وهو يقع ضمن فئة مقياس ليكرت الخماسي من 3.41 إلى 4.2، و التي تمثل الخيار "موافق".

- يلاحظ أيضا من الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي الذي يقع ضمن فئة مقياس ليكرت الخماسي من

2.61 إلى 3.4 يناسبه المتوسط الحسابي تكوين فرق عمل من أصحاب الخبرة للاستشارات الفنية و الإدارية بـ

3.04، و التي تمثل الخيار "محايد".

### جدول رقم(11): النتائج المتعلقة الميزة التنافسية

الأجابة							العبارة	
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	ك %	رقم العبارة
1.263	3.67	2	5	5	13	8	ك	يمثل المنافسون الجدد الداخلون للسوق تهديدا للمؤسسة
		7.1	7.1	17.9	46.4	21.4	%	
1.217	3.57	1	6	1	16	6	ك	يشكل الموردون تهديدا بالنسبة للمؤسسة
		3.6	21.4	3.6	57.1	14.3	%	
1.115	3.32	1	6	7	11	5	ك	تشكل المنتجات البديلة تهديدا للمؤسسة
		3.6	21.4	25.0	39.3	10.7	%	
0.840	3.39	1	4	7	15	3	ك	تقوم المؤسسة بعمليات تنافسية تجارية يستفيد منها العاملون فيها
		3.6	14.3	25.0	53.6	3.6	%	
0.275	4.14	0	0	2	20	8	ك	يوجد بالمؤسسة إمداد داخلي لتوفير الوسائل و التجهيزات اللازمة لأداء نشاطات المؤسسة
		0	0	7.1	71.4	21.4	%	
0.534	3.35	0	3	13	11	3	ك	تعتمد المؤسسة على مجموعة من الوسائل الترويجية للتسويق
		0	10.7	46.4	39.3	3.6	%	
0.519	4.00	0	1	4	17	8	ك	تقوم المؤسسة بمجموعة من الأنشطة لكسب رضا العاملين، كتلبية طلباتهم في الوقت المناسب
		0	3.6	14.3	14.3	21.4	%	
1.074	3.53	5	14	3	8	0	ك	تتم المؤسسة بالمصادر الداخلية للمعرفة
		16.7	46.7	10.0	26.7	0	%	
1.155	3.10	3	10	6	9	2	ك	تتم المؤسسة بالمصادر الخارجية للمعرفة
		10.0	33.3	20.0	30.0	6.7	%	
1.186	3.20	4	10	6	8	2	ك	تقوم المؤسسة ب توفير البرامج و الدورات التكوينية للعمال
		13.3	33.3	20.0	26.7	6.7	%	
1.088	3.70	7	14	2	7	0	ك	تقوم المنظمة بتطوير المعرفة بشكل متجدد
		23.3	46.7	6.7	23.3	0	%	

1.106	3.47	4	15	3	7	1	ك	تشجع المؤسسة العمال على تبادل الخبرات و المهارات فيما بينهم و تعظيم معارفهم
		13.3	50.0	10.0	23.3	3.3	%	
1.129	3.37	4	13	4	8	1	ك	توجد بالمؤسسة سياسة اتصال داخلي فعال بين العمال لتبادل المعارف
		13.3	43.3	13.3	26.7	3.3	%	
1.165	3.43	5	12	6	5	2	ك	تعمل المؤسسة على توسيع الشبكة الهاتفية في الولاية
		16.7	40.0	20.0	16.7	6.7	%	
1.172	3.73	8	14	1	6	1	ك	تعمل المؤسسة على زيادة مشتركى الانترنت <b>adsl</b>
		26.7	46.7	3.3	20.0	3.3	%	
1.111	3.28	4	10	6	8	4	ك	تعمل المؤسسة على زيادة مشتركى الهاتف الثابت
		13.3	33.3	20.0	26.7	13.3	%	

#### المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان

- نلاحظ أيضا من خلال الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي يمثل المنافسون الجدد الداخلون للسوق تهديدا

للمؤسسة هو 3.67 وهو يقع ضمن فئة مقياس ليكرت الخماسي من 3.41 إلى 4.2، و التي تمثل الخيار "موافق".

- نلاحظ أيضا من خلال الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي يشكل الموردون تهديدا بالنسبة للمؤسسة هو

3.57 وهو يقع ضمن فئة مقياس ليكرت الخماسي من 3.41 إلى 4.2، و التي تمثل الخيار "موافق".

- يلاحظ أيضا من الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي الذي يقع ضمن فئة مقياس ليكرت الخماسي من

2.61 إلى 3.4 يناسبه المتوسط الحسابي تشكل المنتجات البديلة تهديدا للمؤسسة بـ 3.32، و التي تمثل الخيار "محايد".

- نلاحظ أيضا من خلال الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي تقوم المؤسسة بعمليات تنافسية تجارية يستفيد

منها العاملون فيها هو 3.39 وهو يقع ضمن فئة مقياس ليكرت الخماسي من 2.61 إلى 3.4، و التي تمثل الخيار "محايد".

- نلاحظ أيضا من خلال الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي يوجد بالمؤسسة إمداد داخلي لتوفير الوسائل و التجهيزات اللازمة لأداء نشاطات المؤسسة هو 4.14 وهو يقع ضمن فئة مقياس ليكرت الخماسي من 3.41 إلى 4.2، و التي تمثل الخيار "موافق".،

- يلاحظ أيضا من الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي الذي يقع ضمن فئة مقياس ليكرت الخماسي من 2.61 إلى 3.4 يناسبه المتوسط الحسابي تعتمد المؤسسة على مجموعة من الوسائل الترويجية للتسويق ب 3.35، و التي تمثل الخيار "محايد".،

- نلاحظ أيضا من خلال الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي تقوم المؤسسة بمجموعة من الأنشطة لكسب رضا العاملين، كتلبية طلباتهم في الوقت المناسب هو 4.00 وهو يقع ضمن فئة مقياس ليكرت الخماسي من 3.41 إلى 4.2، و التي تمثل الخيار "موافق".،

- نلاحظ أيضا من خلال الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي تهتم المؤسسة بالمصادر الداخلية للمعرفة هو 3.53 وهو يقع ضمن فئة مقياس ليكرت الخماسي من 3.41 إلى 4.2، و التي تمثل الخيار "موافق".،

- يلاحظ أيضا من الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي الذي يقع ضمن فئة مقياس ليكرت الخماسي من 2.61 إلى 3.4 يناسبه المتوسط الحسابي تهتم المؤسسة بالمصادر الخارجية للمعرفة ب 3.10، و التي تمثل الخيار "محايد".،

- نلاحظ أيضا من خلال الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي تقوم المؤسسة ب توفير البرامج و الدورات التكوينية للعمال هو 3.20 وهو يقع ضمن فئة مقياس ليكرت الخماسي من 2.61 إلى 3.4، و التي تمثل الخيار "محايد".،

- نلاحظ أيضا من خلال الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي تقوم المنظمة بتطوير المعرفة بشكل متجدد هو 3.7 وهو يقع ضمن فئة مقياس ليكرت الخماسي من 3.41 إلى 4.2، و التي تمثل الخيار "موافق".،

- يلاحظ أيضا من الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي الذي يقع ضمن فئة مقياس ليكرت الخماسي من 3.41 إلى 4.2 يناسبه المتوسط الحسابي تكوين فرق عمل من أصحاب تشجع المؤسسة العمال على تبادل الخبرات و المهارات فيما بينهم و تعظيم معارفهم بـ 3.47, و التي تمثل الخيار "موافق",.
- نلاحظ أيضا من خلال الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي توجد بالمؤسسة سياسة اتصال داخلي فعال بين العمال لتبادل المعارف هو 3.37 وهو يقع ضمن فئة مقياس ليكرت الخماسي من 2.61 إلى 3.4, و التي تمثل الخيار "محايد",.
- نلاحظ أيضا من خلال الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي تعمل المؤسسة على توسيع الشبكة الهاتفية في الولاية هو 3.43 وهو يقع ضمن فئة مقياس ليكرت الخماسي من 3.41 إلى 4.2, و التي تمثل الخيار "موافق",.
- يلاحظ أيضا من الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي الذي يقع ضمن فئة مقياس ليكرت الخماسي من 3.41 إلى 4.2 يناسبه المتوسط الحسابي تعمل المؤسسة على زيادة مشتركى الانترنت adsl بـ 3.73, و التي تمثل الخيار "موافق",.
- نلاحظ أيضا من خلال الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي تعمل المؤسسة على زيادة مشتركى الهاتف الثابت هو 3.28 وهو يقع ضمن فئة مقياس ليكرت الخماسي من 2.61 إلى 3.4, و التي تمثل الخيار "محايد",.

معامل الارتباط:

بحساب معامل الارتباط بين إدارة المعرفة و الميزة التنافسية نجد أن 0.993 و هذا ما يدل على أن هناك علاقة خطية طردية قوية بين تخطيط المسار الوظيفي و الأداء لأن .. أكبر من 0.5 و طردي لأن إشارته موجبة فكلما زادت المعرفة أدى إلى زيادة الميزة التنافسية بشكل قوي

#### معامل التحديد:

يستخدم معامل التحديد لمعرفة مقدار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، و ذلك من خلال النموذج الرياضي المختار للتعبير عن العلاقة ، و كلما كانت قيمة معامل التحديد قريبة من الواحد، كلما كانت العلاقة بين متينة و قوية و النموذج الرياضي المقترح واقعيا و صحيحا.

و بحساب معامل التحديد نجد أن 0.986، أي نسبة تفسير إدارة المعرفة للتغيرات الحادثة في الميزة التنافسية تقدر ب98.6، أي أن إدارة المعرفة تساهم ب 98.6 في تحسين الميزة التنافسية و الباقي يؤثر فيها عوامل أخرى يمكن أن تكون عوامل مهمة لم يتضمنها نموذج الدراسة.

خلاصة الفصل :

إشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي تمت بمؤسسة إتصالات الجزائر و التي كان الهدف منها التعرف على واقع إدارة المعرفة و أثره على الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، لذلك قمنا بدراسة إبتجاهات و آراء عينة أخذت من مجتمع الدراسة حول دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، وقد تم التوصل إلى الدور الفعال الذي تلعبه المعرفة في رفع مستوى تحقيق الميزة التنافسية.



### الخاتمة العامة

حاولنا من خلال دراستنا لموضوع دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، و لو بقدر قليل إلى إبراز الدور الفعال الذي تلعبه إدارة المعرفة و خاصة في ظل التحديات التي تواجهها المؤسسات الحديثة و هو ضرورة العمل من أجل تحقيق الميزة التنافسية و لقد تبين مما سبق أن للمعرفة دورا كبيرا و أهمية واضحة على أداء و فاعلية أنشطة المنظمة لذلك زاد الاهتمام بإدارة المعرفة هذا المورد يوما بعد يوم خاصة بعد أن ظهر تأثيره الواضح و الكبير على الميزة التنافسية للمنظمة، فالمنظمة فإدارة المعرفة هي الركيزة و العامل الذي تتوقف عليه أي منظمة ترغب في بلوغ هدفها.

و لقد تم التطرق إلى دور إدارة المعرفة عبر ترتيبنا المنهجي المتسلسل حيث تم التعرف على إدارة المعرفة من خلال مفهوما و أنواعها .... الخ، كما تم التطرق إلى الميزة التنافسية من خلال التعرف على مفهوما و أهميتها أنواعها محدداتها .... الخ.

و يعد تطبيق مدخل إدارة المعرفة في المنظمات الحديثة من أهم المداخر حيث يوفر لها المعرفة و قدرات تنافسية متميزة تنعكس على الأفراد و الأداء.

### دراسة الفرضيات

#### الفرضية الأولى:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية: من خلال تحليل نتائج الاستبيان وجدنا انه يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية عند معنوية 0,05

#### الفرضية الثانية

من خلال تحليل نتائج الإستبيان يتبين أن الفرضية الأولى: تعبر إدارة المعرفة عن مجموع العمليات التي يعول عليها في استكشاف و تنظيم و نشر و استخدام المعرفة التي تعتبر مصدرا أساسيا للميزة التنافسية هي فرضية صحيحة.

#### الفرضية الثالثة:

من خلال تحليل نتائج الإستبيان يتبين أن الفرضية الثانية: تمثل الميزة التنافسية مطلباً أساسياً للمؤسسة حتى تستطيع تحقيق النمو وبقاء في البيئة التنافسية هي فرضية صحيحة.

### الفرضية الرابعة:

من خلال تحليل نتائج الإستبيان يتبين أن الفرضية الرابعة: تلعب إدارة المعرفة دوراً في زيادة قدرة مؤسسة إتصالات الجزائر على تحقيق الميزة التنافسية هي فرضية صحيحة.

### النتائج:

### النتائج النظرية:

و من جملة النتائج المستخلصة من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة إتصالات الجزائر تيسمى لتحول دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية ما يلي:

إن إدارة المعرفة لها أهمية كبيرة في المؤسسات الاقتصادية بدون إستثناء كونها تعد من المداخل التطويرية الحديثة التي تحقق ميزة تنافسية لها وتمكنها من البقاء في السوق.

تسعى إدارة المعرفة من خلال عملياتها إلى توليد و تخزين و توزيع و تطبيق المعرفة في المؤسسة بهدف تحقيق الميزة التنافسية.

إن تطوير تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يتطلب الاهتمام بإدارة المعرفة لأنها تمكنها من تطوير منتجاتها باستمرار لتلبية رغبات واحتياجات زبائنها وبالتالي المحافظة عليهم.

بعض المؤسسات الجزائرية لا تزال بعيدة بعض الشيء عن تطبيق إدارة المعرفة كونها لا تواكب التطور التكنولوجي.

## الإقتراحات:

تعد إدارة المعرفة من الأساليب الحديثة للحصول على ميزة تنافسية ولهذا فإننا نوصي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بإتباع هذا الأسلوب.

ضرورة اهتمام المؤسسة بالمعرفة الموجودة في بيئتها.

ضرورة الاهتمام بالمعرفة التي يحملها العمال و تحفيزهم قدر الامكان للابقاء عليهم كمصدر حيوي و متجدد للمعرفة.

على المؤسسات تنويع مصادر ميزاتها التنافسية كي تتجنب التقليد من طرف المؤسسات المنافسة لها.

الكتب

- 1- بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 2- جمال يوسف بدير، إتجاهات حديثة في إدارة المعرفة و المعلومات، دار الكنوز للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2010 .
- 3- هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة- مدخل نظري، الأهلية للنشر و التوزيع، عمان.
- 4- زكريا الدوري.الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال.
- 5- حسين عجلان حسن، الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- 6- طاهر محسن منصور الغالي، وائل مُجّد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2009 ، عمان، الأردن.
- 7- مُجّد جاد الرب، نظم المعلومات الإدارية، الأساسيات و التطبيقات، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 8- مُجّد عبد الحسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية (منظور الميزة التنافسية )، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009.
- 9- مُجّد عواد الزيادات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 10- معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- 11- معتز سلمان عبد الرزاق الدوري، تحليل بعض العوامل المؤثرة في مستوى الصناعة في ظل عالم إدارة المعرفة، بغداد، 2004.
- 12- نبيل مُجّد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس، الجامع الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2003.
- 13- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
- 14- عبد اللطيف مُجّد مطر، إدارة المعرفة، دار الكنوز للمعرفة، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.

- 15- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001.
- 16- عمر أحمد الهمشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الريادة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
- 17- صلاح الدين الكبيسي، خام خضيرة، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للإدارة، القاهرة، 2004..
- ربحي مصطفى العليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الأولى، 2008.
- 18- غسان قاسم داود اللامي و أميرة شكر ولي البياتي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال.

### المذكرات

- 1- سملاي يحضية ، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، مدخل الجودة و المعرفة، أطروحة دولة، تخصص علوم إقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2005.
- 2- بسهوة نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة فرع أنتويوتيكال لمجمع صيدال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، فرع إدارة أعمال و تسويق، المركز الجامعي المدية، 2008/2007
- 3- بخوش أحمد، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، دور اليقظة و طرح المنتجات الجديدة في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، جامعة الجزائر، 2006-2007م.
- 4- حسين سلمان، الاستثمار الأجنبي المباشر والميزة التنافسية الصناعية بالدول النامية، رسالة ماجستير، الاقتصاد الكمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004
- 5- كباب منال، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية الوطنية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لاجهزة القياس و المراقبة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة، 2007 .

## قائمة المصادر و المراجع

- 6- نصيرة بن عبد الرحمان، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية، رسالة تخرج تندرج ضمن نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية علوم إقتصادية، جامعة البليدة 2008.
- 7- عبد اللطيف بالغرسة، أثر إدارة المعرفة على البنوك التجارية، دراسة حالة الجزائرية، مداخلة ضمن المؤتمر الثاني للجودة الشاملة في ضل إقتصاد المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، 2006
- 8- فاطمة الزهراء بن قايد، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مركب السيارات الصناعية برويبة 2008 . 2012، رسالة ماجستير، تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، 2010/2011،
- 9- كرامي أم كلثوم القربوعي وردة، إدارة الموارد البشرية بالمعرفة، مذكرة تخرج ليسانس، تخصص إدارة أعمال، جامعة ورقلة، 2010.

### المجلات

- 1- واضح فواز و النويري مجدي، إدارة المعرفة، أسلوب متكامل للإدارة الحديثة، مجلة إقتصاديات المال و الأعمال.
- 2- فريد كورتل، الإدارة الفعالة للمعرفة مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الإقتصادي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة خيضر، بسكرة، العدد 12.

### الملتقيات

عبد القادر خداوي مصطفى، بزيرية أمجد، ملتقى وطني: المداخل المعرفية ودورها في زيادة القدرات التنافسية بالمنظمة.

### المنتديات

نوير طارق (World economic forum)، " دور الحكومة الداعم للتنافسية: حالة مصر"، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، 2002.

### المواقع

الموقع الالكتروني للمؤسسة، <https://www.algeritelecom.dz/AR/?p=presentation>

## تحية طيبة

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها  
استكمالاً للحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال تحت عنوان: دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة  
التنافسية ن دراسة حالة اتصالات الجزائر تيسميسيلت

لذا نرجو منكم التكرم بقراءة الأسئلة المطروحة عليكم بدقة و الإجابة عنها بموضوعية، علما أن هذه البيانات لن  
تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

القسم الأول البيانات الشخصية

ذكر  أنثى

الفئة المهنية: إطار  عون تحكم  عون تنفيذي

## المحور الأول: إدارة المعرفة

الرقم	إدارة المعرفة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
	تقوم المؤسسة بتجميع المعرفة من خلال:					
01	الحصول على المعرفة من مصادر داخلية كـمعارف العاملين بمختلف تخصصاتهم					
02	الإطلاع عبر شبكة الأنترنت					
03	الخبرات و المهارات الداخلية التي تمتلكها المؤسسة					
04	دعم الأفكار الجيدة و الجديدة الابداعية					
	يتم توليد المعرفة لدى المؤسسة من خلال:					
01	تحليل المعرفة المتاحة في المؤسسة					
02	أفكار و اقتراحات العاملين في المؤسسة					
03	شراء المعرفة من مختلف المؤسسات المعنية					
04	دعوة خبراء من خارج المؤسسة للاستفادة من المعرفة التي يمتلكونها					
05	لها وحدات متخصصة في متابعة المعرفة الجديدة					
	تقوم المؤسسة بتخزين المعرفة من خلال:					
01	الأرشيف و المستندات الورقية					
02	الأفراد لأنهم حفظة الخبرات و المهارات					
03	الحاسوب و الوسائل التكنولوجية الحديثة					
	يتم توزيع المعرفة داخل المؤسسة من خلال:					
01	المطويات و الإعلانات الدورية و النشاطات					
02	القيام بدورات تكوينية داخلية او خارجية					
03	المحاضرات و اللقاءات الدورية و الاجتماعات					
	يتم تطبيق المعرفة من خلال:					
01	نشر ثقافة المنظمة تدعو إلى التطبيق الفعال للمعرفة					
02	تدريب فرق العمل من طرف خبراء متمرسين					
03	تكوين فرق عمل من أصحاب الخبرة للاستشارات الفنية و الإدارية					

## المحور الثاني: الميزة التنافسية

الرقم	الميزة التنافسية	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	يمثل المنافسون الجدد الداخلون للسوق تهديدا للمؤسسة					
02	يشكل الموردون تهديدا بالنسبة للمؤسسة					
03	تشكل المنتجات البديلة تهديدا للمؤسسة					
04	تقوم المؤسسة بعمليات تنافسية تجارية يستفيد منها العاملون فيها					
05	يوجد بالمؤسسة إمداد داخلي لتوفير الوسائل و التجهيزات اللازمة لأداء نشاطات المؤسسة					
06	تعتمد المؤسسة على مجموعة من الوسائل الترويجية للتسويق					
07	تقوم المؤسسة بمجموعة من الأنشطة لكسب رضا العاملين، كتنبيه طلباتهم في الوقت المناسب					
08	تهتم المؤسسة بالمصادر الداخلية للمعرفة					
09	تهتم المؤسسة بالمصادر الخارجية للمعرفة					
10	تقوم المؤسسة ب توفير البرامج و الدورات التكوينية للعمال					
11	تقوم المنظمة بتطوير المعرفة بشكل متجدد					
12	تشجع المؤسسة العمال على تبادل الخبرات و المهارات فيما بينهم و تعظيم معارفهم					
13	توجد بالمؤسسة سياسة اتصال داخلي فعال بين العمال لتبادل المعارف					
14	تعمل المؤسسة على توسيع الشبكة الهاتفية في الولاية					
15	تعمل المؤسسة على زيادة مشتركى الانترنت <b>adsl</b>					
16	تعمل المؤسسة على زيادة مشتركى الهاتف الثابت					

# المقدمة العامة

**الفصل الأول: الأسس النظرية**

**لإدارة المعرفة**

**الفصل الثاني: الأسس النظرية**

**للميزة التنافسية**

**الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة**

**إتصالات الجزائر تيمسيلت**

الإهداء والشكر

# قائمة الأشكال و الجداول

## قائمة الملاحق

# فهرس المحتويات

خاتمة عامة

## قائمة المراجع والمصادر





