



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية الحقوق و العلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية  
الموضوع:

دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية  
بالمؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية  
بمؤسسة صناعة الكوابل لولاية بسكرة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية : تخصص إدارة الموارد البشرية

إشراف:

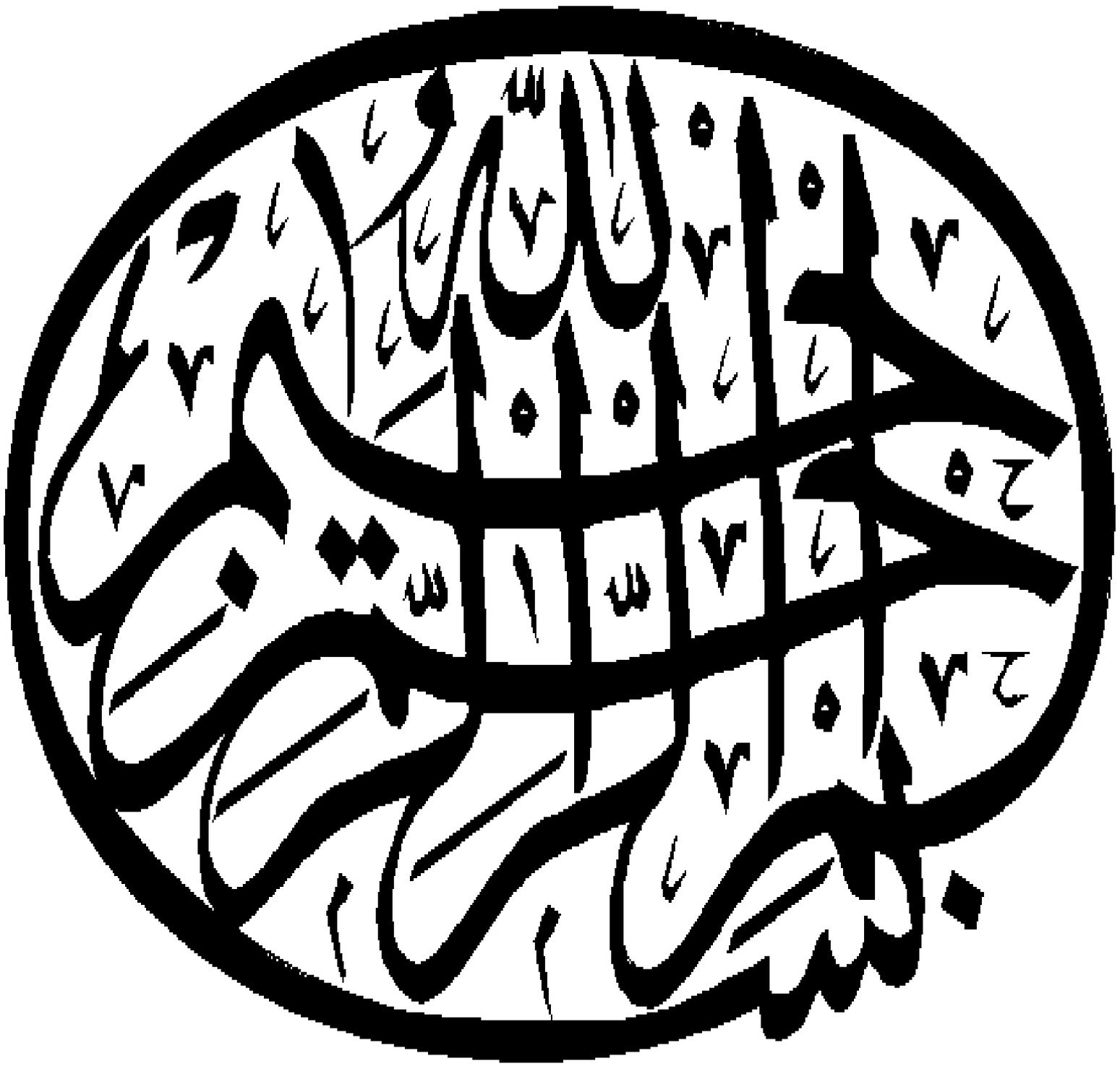
-أ.د لعجال أعجال محمد لمين

إعداد الطالب:

- سيف الدين سبتي

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	الإسم و اللقب
رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د فرحاتي عمر
مشرفا و مقرا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د لعجال أعجال محمد لمين
ممتحنا	جامعة الجزائر 3	أستاذ التعليم العالي	أ.د سرير عبد الله رايح
ممتحنا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر	د عبد العظيم بن صغير



# الإهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ

سورة هود/88

\* أتقدم بهذا الإهداء إلى أُمِّي الغالية أهم شخص عندي و نور دربي و مبلغ علمي و أعظم من أعرف و معلمي الأول و الأخير.

\* إلى أبي مفعرة حياتي و كل رجائي و من أكبر أسباب نجاحي.

\* إلى عائلتي كاملة خصوصا أخي الحبيب و أخواتي الأعزاء.

\* إلى زوجتي الكريمة مركز إلهامي و منبع طاقتي .

و ابنتي الحبيبة "ميانهة الرحمان" حفظها الله

إلى كل أساتذتي الذين إستفدت من علمهم فنعم أخلاقهم.

\* إلى أصدقائي و أخص بالذكر دفعة إدارة الموارد البشرية الذين أحببتهم.

\* إلى كل من أحبني فأحبهته و إحترمني فأحترمته .

لكم أهدي هذا العمل المتواضع.

# شكر و تقدير

\* إنه ليثلج صدري ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى المشرف:  
أ.د لعجال أعجال محمد أمين والذي قدم لي يد المساعدة وأرشدني  
عبر وافر علمه وتجربته الواسعة في التعليم، ولم يبخل أبدا بمعلومة أو  
توجيه .

(كما أتقدم بالتهاني الحارة على ترقيته لدرجة الأستاذية، والتي نالها  
عن جدارة وكفاءة) .

\* كما أتقدم بعبارة الشكر والشكر والشكر للأستاذ الدكتور فرحاتي عمر  
نموذج العلم والخلق والرشادة.

\* وأتقدم بكامل التشكرات والإمتنان للأستاذ الدكتور سرير عبد الله  
رمز التفوق والبساطة والعلم النافع .

\* وأتقدم بوافر التقدير للدكتور بن صغير عبد العظيم مثال الحدائثة و  
الإبداع والمعاصرة .

\* كامل الشكر للأسرة الجامعية كلها من أساتذة وإدارة وعمال  
بالقطب الجامعي شتمة .

\* كما أشكر إدارة وعمال مؤسسة صناعة الكوابل لولاية بسكرة على  
التعاون الكبير والصدق في تقديم المعلومة للقيام بالدراسة الميدانية.

سبتي سيف الدين

# قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	جدول يوضح متطلبات تطبيق إدارة المعرفة	55
02	جدول أهم الشبكات الموجودة في المؤسسة و مختلف ترميزاتها	115
03	جدول رقم 01	124
04	جدول رقم 02	124
05	جدول رقم 03	125
06	جدول رقم 04	126
07	جدول رقم 05	127
08	جدول رقم 06	128
09	جدول رقم 07	128
10	جدول رقم 08	129
11	جدول رقم 09	129
12	جدول رقم 10	130
13	جدول رقم 11	130
14	جدول رقم 12	131
15	جدول رقم 13	131
16	جدول يوضح مميزات مؤسسة فرع جينرال كابل	138

# قائمة الأشكال

<u>الصفحة</u>	<u>عنوان الشكل</u>	<u>الرقم</u>
39	العمليات المعرفية الإدارية	01
54	توضيح العوامل القصوى لإستغلال إدارة المعرفة من طرف المنظمة	02
55	متطلبات تطبيق إدارة المعرفة	03
105	توضيح كيفية توفير المعلومات داخل المؤسسة بالنسبة للكوادر	04
117	مخطط إنتاج المؤسسة	05
161	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	06

# الفهرس

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر و التقدير
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ- ن	المقدمة
15	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة
16	تمهيد
18	المبحث الأول: الجانب العام للمعرفة
18	المطلب الأول: مفهوم المعرفة
20	المطلب الثاني: أهمية المعرفة
21	المطلب الثالث: هرمية المعرفة
23	المطلب الرابع: الخصائص المعرفية
27	المطلب الخامس: دورة تطور المعرفة
29	المطلب السادس : الاقتصاد المعرفي
31	المبحث الثاني: أساسيات إدارة المعرفة
31	المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة
36	المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة
40	المطلب الثالث: أهمية إدارة المعرفة
44	المطلب الرابع: مسارات إدارة المعرفة
47	المطلب الخامس: نماذج إدارة المعرفة
52	المطلب السادس: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة
58	المطلب السابع: عوائق تطبيق إدارة المعرفة
61	خاتمة الفصل
63	الفصل الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية
64	تمهيد
66	المبحث الأول: مدخل عام للتنافسية
66	المطلب الأول: مفهوم التنافسية
73	المطلب الثاني: أشكال التنافسية

75	المطلب الثالث: مصادر التنافسية
77	المبحث الثاني: الميزة التنافسية في الجانب الصناعي
77	المطلب الأول: إستراتيجيات الميزة التنافسية
83	المطلب الثاني: مكونات الميزة التنافسية
86	المطلب الثالث: أساليب تحقيق الميزة التنافسية
89	المطلب الرابع: مؤشرات قياس الميزة التنافسية
98	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة - EN.I.CA.BISKRA
99	تمهيد
101	المبحث الأول: نبذة عن المؤسسة
101	المطلب الأول: نشأة المؤسسة
103	المطلب الثاني: تعريف عام للمؤسسة
104	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
109	المطلب الرابع: مهام المؤسسة
111	المطلب الخامس: الجودة الشاملة
113	المطلب السادس: التكنولوجيات المطبقة
118	المطلب السابع: كفاءات المؤسسة
119	المبحث الثاني: الإستبيان
120	المطلب الأول: المجال البشري
121	المطلب الثاني: المجال المكاني
122	المطلب الثالث: المجال الزمني
124	المطلب الرابع: نتائج الإستمارة
133	النتائج العامة
143	الخاتمة
146	المراجع
161	الملاحق

الأفق مة

شهد القرن الحادي والعشرين تطورات متسارعة مست جوانب عديدة كالإقتصاد و الصناعة و الإدارة, و تمثلت في الجودة الشاملة و الحدائة و تطور العميل و الرقمنة و ثورة العولمة والإتصالات و الإنترنت. هذا ما أدى إلى تغيير نظرة المنظمات في الحرص على الأسس الضامنة و الأصيلة لتقديم الخدمة المميزة للزبون.

و هذه النظرة جاءت إستجابة للتحدي الحضاري الذي مس كافة الميادين, والذي نجم عنه تحديات و تطورات متنوعة خاصة بعد أن ظهر عنصر فعال أقوى من سلفه يعد طفرة نوعية. ألا و هو المعرفة, كعنصر رائد يدخل ضمن أولويات العصر ومنبع جديد للإنتاجية و الربحية للمؤسسات الناجحة و هذا التجدد الإقتصادي أصبح لابد من تواجده بالمؤسسات الصناعية و هو ما يطلق عليه إدارة المعرفة, كآلية جديدة رشيدة و معاصرة تلم بإستراتيجيات و تكنولوجيات و معالم تقنية عالية, تسعى لتجاوز السلبيات الإقتصادية و الإدارية السابقة.

إن إستخدام المعرفة كأداة تنافسية في المؤسسات , يؤدي إلى إختراق الجدران بين المنظمة و عملائها عبر الوصائط المعلوماتية التي تعمل على تحسين الأداء , بما يكفل تحقيق التنمية المراد الوصول إليها . وتستخدم المعرفة في تنافسية الصناعة, وتعد بؤرة التركيز لجهود أطراف متعددة بوجهات نظر و إهتمامات مختلفة في كل القطاعات للأفراد و المجتمعات, لأنها شاملة القيمة و تخلق شبكات الأعمال وأصبح تعبير حاملي المعرفة أو منتج المعرفة تعبيراً شائعاً معترفاً به في غالب المؤسسات وهو ما ساهم بالإنفجار المعرفي في حقول الأعمال المختلفة و ما نتج عنه من طفرات علمية لا نظير لها في الساحة

التسويقية المتكونة من الإتساع الجغرافي المصاحب بعولمة الأقطاب وظهور الشبكات والمنظمات وتدفق السلع و الخدمات وهو ما تجلى في زيادة الصادرات المعرفية (إستشارات - معارف - معلومات).

و كذا إعتبار أن المعرفة سلعة ثمينة يجب حمايتها, وهذا ما أدى إلى خلق المنظمة العالمية لحماية الملكية الفكرية و حماية المعرفة و المعلومات من القرصنة و ما تجسد في إتفاقية الملكية الفكرية ذات العلاقة بالتجارة , و هذا ما أدى إلى تغيير في الثوابت الخاصة بالمؤسسات من الأصول المادية و المالية للأصول الفكرية و التي فاقت قيمتها كل الثوابت القديمة وأصبح الإرتكاز كله على منظومة مستمرة من البحث و التطوير للوصول للدعائم الإحتكارية, و نتيجة لذلك نجد أن القيمة الفعلية للمعرفة قد تجذرت في أن السلعة المعرفية تنتج مرة واحدة و تباع ملايين المرات بعكس تماما السلع المادية التي تنتج كل مرة, هذا التغيير الكبير يجعل أرباح الدول التي تنتج المعرفة أرباح خيالية, على غرار شركات البرمجيات الأمريكية و اليابانية و هو ما جعل دول العالم و المنظمات العالمية تتزاحم في تطوير مجال المؤسسات تحت سقف الإقتصاد المعرفي للوصول إلى تطوير الإنتاج و خلق الأفكار و الزيادة في الإمكانيات و تحويلها إلى نظام للإبتكار و الإبداع في محاولة للإنتفاع على المعارف ذات القيمة و تجسيد إستراتيجيات بناءة تضمن جودة الخدمة و المنتج , و ذلك لإرضاء الزبائن و زيادة الحصول على الأصول الفكرية المتنامية و الإستثمار فيها, قصد خلق بيئة متجاوبة و مرنة تضمن البقاء في الساحة العملية و السوق الإقتصادية التي تتميز بالمنافسة الشرسة و الإبداعات المستمرة .

إن تبني إدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية في زمن التقنية و تكنولوجيا المعلومات يعكس مستوى الأداء و يجنب الإقتصاد الوطني الجمود و الإندثار, إذا ما تم إستخدام تلك المعرفة على أسس سليمة من خلال إبراز التنافسية الحقيقية التي تؤدي إلى صمود الإقتصاديات في البلدان السائرة في طريق النمو.

و هذا ما حاولت الجزائر الوصول إليه عبر إطلاق برامج إقتصادية مبنية على التنافسية منذ سنة 1996, عبر تأهيل المؤسسات الصناعية و إعادة تنظيم القطاعات البنكية و المالية بمشاركة برامج الأمم المتحدة للتنمية و منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية .

و من ضمن المؤسسات الصناعية التي إنتهجت هذا النهج, المؤسسة الصناعية للكوابل لولاية بسكرة, حيث تمت إعادة هيكلتها بما يسهل عليها تصدير إنتاجها بدون الخوف من المنافسة الدولية, نتيجة إعتماها على معايير الجودة و السعر و تبني نظام إدارة المعرفة في كافة المراحل الإنتاجية .

من هذا المنطلق يمكن تقديم :

### الإشكالية التالية:

إلى أي مدى تساهم إدارة المعرفة في خلق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية و ذلك من خلال تجربة مؤسسة صناعة الكوابل-بسكرة- ؟

و ضمن طرح هذا الإشكال نتطرق إلى التساؤلات الفرعية الآتية :

- ماهي العوامل التي أدت إلى تبني نظام إدارة المعرفة في المؤسسة قيد الدراسة؟
- ماهي أهم المكاسب التنافسية التي يمكن أن تتمتع بها المؤسسة على إثر تبنيها نظام إدارة المعرفة؟
- ماهو دور إدارة المعرفة في ترقية المؤسسة محل الدراسة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية؟
- ما هو واقع مؤسسة صناعة الكوابل في إطار الإهتمام بنظام إدارة المعرفة ؟

### فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية و على التساؤلات الفرعية السالفة الذكر ظهر تقديم الفرضيات التالية:

**الفرضية الأولى:** يؤدي تطبيق نظام إدارة المعرفة إلى رفع كفاءة المؤسسة و ترشيد إدارتها من خلال المعارف و التكنولوجيات الإتصالية.

**الفرضية الثانية:** تعتبر الميزة التنافسية مطلباً حتمياً تسعى إليه المؤسسات الصناعية لتحقيق الريادة.

**الفرضية الثالثة:** تساهم إدارة المعرفة في الوصول للمكانة التنافسية لمؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة-.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتطرق إلى موضوع مهم، يتمثل في إدارة المعرفة كآلية جديدة مسايرة لعصر العولمة و المعلوماتية و التكنولوجيا و الرقمنة، حيث تسمح بالتدفق السريع للمعلومات و إبتكار طرق ربحية جديدة تستخدمها أية مؤسسة صناعية تريد الريادة و تصبح تنافسية على المستوى العالمي عن طريق جودة الإنتاج و معقولية الأسعار و تلبية طلبات الزبون في أسرع وقت.

### أهداف الدراسة:

- تسليط الضوء على التطورات الفكرية و الإدارية الحاصلة في المؤسسة الصناعية.
- التعرف على كيفية محاولة تبني نظام إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة.

- محاولة التعرف على العلاقة بين الوصول إلى تطبيق إدارة المعرفة و بالتالي تحقيق التنافسية الداخلية و الخارجية.

- محاولة دمج الدراسات النظرية العلمية ضمن الجانب التطبيقي العملي لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة. أسباب إختيار الموضوع :

- من الناحية الذاتية: الإهتمام الشخصي بالموضوع و محاولة زيادة فهمه, و الإستفادة من التطبيق

الميداني و الكفاءات العمالية و دراسة العلاقة بين إدارة المعارف و تحقيق التنافس الصناعي .

- من ناحية الأهمية: تعتبر إدارة المعرفة نظام فعال تتداول على إستخدامه العديد من المنظمات

المعاصرة و كذا المؤسسات الصناعية, وتتبع أهمية هذا النظام في تحقيق الريادة.

و هو ما يتطلب الكثير من الجهد من أجل الوصول لتبنيه أو تطويره, لكونه يلعب دور إستراتيجي في

ترقية المؤسسات لخوض غمار التنافسية.

- من ناحية الحدثة: تعتبر التنافسية أكبر إهتمامات المؤسسات على غرار الجزائرية منها و كذا نظام

إدارة المعرفة الذي ينطوي تحت لواء حدثة الإدارة و عصرنتها و إعتماها على المعلومات و

التكنولوجيات الجد متطورة.

- الإهتمام الكبير بدراسة إدارة المعرفة لقلّة دراساتها في المؤسسات الجزائري من الناحية التطبيقية و إبراز

مدى أهميتها للوصول إلى التنافسية.

أدبيات الدراسة : من خلال تصفحنا للمراجع الخاصة بالموضوع, فقد واجهتنا صعوبات خاصة من ناحية

عدم توفر نماذج تطبيقية تطرقت لموضوع إدارة المعرفة و ربطها بالتنافسية و عليه يمكن التطرق إلى

بعض الدراسات في الموضوع على النحو التالي:

- دراسة بعنوان: "دور الإدارة المعرفية في تحديد كفاءة أداء المنظمات الفندقية" صاحب الدراسة, يسرى محمد حسين, كلية الإدارة و الإقتصاد, الجامعة المستنصرية, العراق 2012 .

و توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك إهتمام متزايد بمكونات إدارة المعرفة و لكنها بنسب متفاوتة و كذا إلى أن الفندق الذي طبقت عليه الدراسة يعاني من نقص تطبيق المعرفة بسبب محدودية الإعتماد على الفرق التفاعلية و حرية التصرف.

- دراسة بعنوان: "إدارة المعرفة وانعكاساتها على الابداع التنظيمي", زكريا مطلق الدوري كلية الادارة والاقتصاد, جامعة بغداد, 2004.

من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

إستثمار المنظمة للمعلومات وللمعرفة التي يمتلكها المورد البشري كأحد أهم مميزات التطور الإقتصادي, وجعلها ذات قيمة للمستفيدين, وبدون ذلك تفقد المعرفة أهميتها, وكذا قيام الإدارات العليا في المنظمات العربية بتنمية الثقة لدى العاملين من ذوي المعرفة المتقدمة, ودفعهم لتوظيفها في تحقيق مستويات عالية من الإنجاز.

وتوفير الدعم المادي لنشاط البحث والتطوير, كونه إستثمار مستقبلي يدعم معرفة المنظمة, ويرتقي بها.

- مذكرة ماجستير تحت عنوان: "العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة و عملياتها و أثرها على تميز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية", كلية الإقتصاد وإدارة الأعمال, الجامعة الأردنية, 2008 .

عملت على كشف العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة (الإحتياجات المعرفية - الوعي - الإلتزام المعرفي) و عمليات إدارة المعرفة (التشخيص و التوليد و التخزين) و أثر هذه العلاقة على تميز الأداء

المؤسسي في وزارة التعليم الأردنية. و أخذت جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء المؤسسي و الشفافية.

- دراسة بعنوان: "دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي", دراسة حالة الجامعة الإسلامية غزة, مذكرة ماجستير, للطالب ماضي ماضي, 2010 .

خلصت إلى أن تطبيق إدارة المعرفة له أثر كبير في جودة التعليم بالجامعة الإسلامية بالإعتماد على خصائص الهيئات التدريسية العاملة فيها و خصائص البنية التحتية لإدارة المعرفة و توصلت إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة بين حوسبة المكتبات و توفير المستلزمات العلمية الحديثة و الإشتراك بقواعد البيانات و تنويع المكتبة. لضرورة زيادة الإتصال الإلكتروني بين الجامعة الإسلامية و الجامعات العالمية في جوانب التعاون البحثي العلمي التكنولوجي.

- دراسة كارلوس و ريفيرا بعنوان: "مجتمعات الممارسة و التطبيق و إدارة المعرفة من الدراسات الغربية الرائدة" دراسة نشرت في الأكاديمية العربية المفتوحة و في سنة 2010.  
بمثابة عملية إستكشافية هدفت إلى مقارنة مجالات المعرفة و مجتمعات الممارسة من خلال تحليل ووصف المقالات الأكاديمية المشهورة التي تناولت هذه الموضوعات و أظهرت:

\* تحليل دورة الحياة لتحديد أي تغيرات غير منطقية في أنماط أدبيات إدارة المعرفة ومجتمع الممارسة.  
\* تحليل الأنشطة ذات الأفق و الزاخرة بالتفكير لدراسة أسس المعرفة بالإضافة إلى أن هذه الدراسة شملت جانب إحصائي مقارن بين الجانب النظري للمقالات و المنشورات و محاولة التجسيد الواقعي عبر دراسة معمقة تحاول تحديد الثوابت و تطبيقها على الواقع .

- رسالة ماجستير بعنوان: "دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة" ومن إعداد سلوى محمد الشرفى، كلية الإدارة و الإقتصاد عام 2008. خلصت بنتائج أهمها:

\* أن مفتاح نجاح المصارف يرتبط بشكل وثيق و مباشر بمدى معرفة العاملين من إنجاز أعمالهم الأمر الذي يؤدي إلى أن تصبح المعرفة أساس المنافسة في القطاع المصرفي الفلسطيني .

\* تطبق المصارف الفلسطينية نظام إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في جميع الأقسام و الوحدات و تحرص على الإستفادة من إستخدامها و من الخبرات و المهارات المتوفرة لديها و الإستثمار في كوادرها البشرية و معارفهم في مجال التنمية و النهضة.

\* كما أظهرت النتائج عدم وجود وحدة تنظيمية أو قسم خاص لإدارة المعرفة داخل أي مصرف في غزة  
\* تلعب إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات الدور الأساسي في تحسين جودة الخدمات القائمة التي تحقق الأسبقية في المنافسة.

- مذكرة ماجستير: " أثر إدارة المعرفة في الإبداع و التنافسية" لصاحبها محمد أيمن، جامعة بغداد، العراق 2006.

عمل بدراسة تشخيصية مقارنة في الشركة العامة للصناعات الجلدية. و هدفة إلى قياس تأثير إدارة المعرفة في الإبداع و التنافسية و هو ما توصلت إلي النتائج عبر دراسة ميدانية و أنه هناك تأثير مترابط لإدارة المعرفة للتنافسية من خلال الإبداع في الأعمال.

كما أوصت الدراسة على ضرورة التركيز على موجودات المعرفة بدلا من زيادات الموجودات المادية .

- أطروحة دكتوراه تحت عنوان: "أثر تسيير الموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة و المعرفة". للباحث يحضيه سملاي, جامعة الجزائر, كلية الإقتصاد و التسيير, جامعة الجزائر, 2004, خلصت بنتائج و هي:

أن دور للمورد البشري و التسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري و الكفاءات و المعرفة و الجودة الشاملة هم أدوات تحقيق و تطوير الميزة التنافسية, و توصلت إلى إن التنافسية تعتبر هدفا إستراتيجيا, تسعى إليه المؤسسة في ظل التسيير المبني على المورد البشري و الكفاءات .

لقد تم الإعتماد على الدراسات السالفة الذكر عبر أجزاء قد لا تظهر على العنوان الخارجي , و لكنها تتضمن على عناصر مهمة للدراسة الحالية.

### مناهج البحث:

لقد عرف المنهج على أنه "الطريقة الواقعية والتي يستعين بها الباحث لمجابهة مشكلات البحث"<sup>1</sup>. وهو ما يتطلب الموضوع قيد الدراسة من حيث طبيعة المعلومات و طرق تحليلها و التفاعل معها و استخدام مناهج محددة يمكن الإستعانة بها للتمكن من الإجابة على الإشكالية و التساؤلات الفرعية. و يتمثل هذا المنهج في المنهج الوصفي, الذي يتناسب و طبيعة الدراسة الحالية: " دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية", و يعتبر هذا المنهج ذا أهمية كبيرة في وصف و دراسة الظواهر الإنسانية بدقة. كما يعمل على تشخيص الوقائع و تبيان المتغيرات بطرق مناسبة للباحث بغية الوصول الأهداف المنشودة.

---

1-عمار بوحوش, مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 1995, ص 29

كما إعتد على منهج دراسة الحالة: و هو ما تتطلبه الدراسة الميدانية مع التركيز على إستخدام الملاحظة بغرض تفحص جوانب البحث عن قرب لإيجاد الدلالات الواقعية ,و كذا الإعتد على المقابلة وجمع البيانات و تدعيم الدراسة بالإحصائيات و المعلومات<sup>2</sup>.

### هيكل البحث:

للإحاطة بالإشكالية ومعالجتها و التساؤلات الفرعية و من ثم الوصول إلى أهداف البحث إنتهجت الخطة البحثية التالية:

### الفصل الأول:

أين برز فيه مفاهيم عامة تتعلق بالمعرفة بشكل مفصل و كذا ما يتقارب معها من أفكار و مستجدات, تعمل على تبيان أعمالها و تقوي ثوابتها , و دراسة التطورات المصحوبة بتنامي دور المعرفة . كمفهوم ذا قيمة متزايدة و تبيان المراحل التي عبر فيها وصولا إلى البيانات و المعلومات فأقتصاد المعرفة الذي يعتبر ظل المعرفة و عالمها الفكري .

و تكون الجزء الثاني من إظهار نظام إدارة المعرفة من ناحية التطور و التفاعل, و ما نتج عنه من مصاحبات معرفية معاصرة, قدمت طفرة في المعارف و التكنولوجيات .

وهو ما جعل إدارة المعرفة رغبة المنظمات الريادية الطامحة, لما لها من أهمية عظمى تعدل كفة التقدم و الرقي الإداري.

---

2-أحمد بن مرسللي, مناهج البحث في علوم الإعلام و الإتصال, ديوان المطبوعات الجامعية, ط2, الجزائر, 2005, ص285

وكما أظهرنا إسهامات إدارة المعرفة في المجالات الإقتصادية و الإدارية و النهوض بالأفكار الراقية و إصلاح الأضرار الكلاسيكية, من موارد مادية و إستراتيجيات مهترئة و العبور لبر التبادلات الرقمية

الفصل الثاني:

ظهر فيه تطورات التنافسية بإعتبارها مداخل عامة لترقية الآليات التنافسية, إنطلاقا من النشأة إلى العناصر المدعمة . و لقد بين المبحث الثاني الميزة التنافسية ,وبالأخص في ميدان المؤسسة الصناعية , و إعتبار هذه الأخيرة من بين ما تصبوا إلى التغيير و الرقي الإقتصادي في الأسواق الداخلية و العالمية و التنافسية هي نقطة التحول لهذه المؤسسات, و ركيزتها و عنوان جودتها و إستثمارها و سبيل بقائها لذا تعتبر الميزة التنافسية الأداة الفعالة لقياس التطور و التفاعل الخارجي لإظهار الجدارة و البقاء بقوة ضمن التغييرات المتسارعة التي نراها في عصر المعارف المتدفقة.

### الفصل الثالث:

تطرقنا فيه للدراسة الميدانية, محاولين بعد التحقيق و التحري الواقعي و الملاحظة و الإستطلاع بخصوص مؤسسة صناعة الكوابل لولاية(فرع جينرال كابل) لولاية بسكرة , حيث تم محاولة تبيان مدى تطبيق نظام إدارة المعرفة , والوعي بذلك من خلال الإستراتيجيات المنتهجة والآليات المتخذة , خاصتاو أنها حائزة على شهادة الإيزو من خلال إضهار العوامل الموحية بتطبيق النظام الرقمي المعلوماتي الإداري و تأثيره على المكانة التنافسية للمؤسسة.

بحيث تم إظهار نبذه عامة عن المؤسسة قبل دراستها و كذا مشوارها الصناعي و تطوراتها من خلال التعريف بها و مهامها و إظهار قيمة الجودة الشاملة بالنسبة لإنتاج المؤسسة, و لقد تم التطرق لأهم التكنولوجيات المطبقة في المؤسسة(هواتف-حواسيب-إنترنت...).

كما قمنا بإظهار التفوق التنافسي التي تسير وفقه المؤسسة و المكانة الوطنية التي تحتلها و كذا الرواج الإفريقي و التطلع العالمي .

كما تم التعرف على أهم كوادر المؤسسة بإعتبارهم الكفاءات التي تسير بالمؤسسة للرقى و التطور و مواصلة المستجدات و التنافسيات .

كما إعتدنا على أهم الآليات الأكاديمية ألا و هي: الإستبيان بإعتباره أهم أدوات البحوث الميدانية , ومركز النتائج الواقعية, و ظهر في هذا المبحث كل من المجالات البشرية و المكانية و الزمنية, و إظهار نتائج أهم المقابلات الشخصية و أبرز ما ظهر فيها, كما ظهر فيها عينة الدراسة, ثم الخروج بنتائج الإستمارة.

أما صعوبات الدراسة فتمثلت في غياب الدراسات التي ربطت التنافسية بالشركات الصناعية إلا فقرات قليلة و كذا عدم إستقرار العمال داخل المؤسسة محل الدراسة.

لنختم البحث بخاتمة عامة تعتبر محصلة و نتاج نهائي لهذه الدراسة المتواضعة من خلال تبيان النتائج المتوصل إليها, لكي يستفاد منها من طرف الباحث و القاريء.

# الفصل الأول

# الإطار المفاهيمي للمعرفة

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمعرفة

تمهيد:

يعتبر مصطلح المعرفة من بين أكثر المقومات التقنية الحديثة التي تسعى إليه كافة المنظمات والأعمال, ولكنه قديم من ناحية المضمون, بحيث تناقلته الحضارات السابقة, فقد أدرج الفلاسفة القدامى للمعرفة مكانة كبيرة بحيث قال أفلاطون أن بدون المعرفة لن يكون الفرد قادرا على معرفة ذاته و أن حامل المعرفة وحده القادر على فهم عالمه المحيط به والمتمثل في وجوده<sup>1</sup>.

يعد ظهور الإسلام بمثابة دفعة قوية نحو المعرفة بتحرير العقول من الجهل والتخلف والخرافات و حث على طلب العلم و السعي للتدبر في الكون و إكتساب المعارف المتنوعة و لقد شهدت الدولة الإسلامية تطور كبير في العلوم و طرق مشاركة المعرفة و إنتشرت في مشارق الأرض و مغاربها, و إنتشرت عبر العصور حتى وصلت للثورة الصناعية وواكبت ثورة المعلومات إلى الوصول إلى عصر المعرفة. و لكن الإهتمام بعلاقة المعرفة بهيكلية أماكن العمل هي جديدة نسبيا, إذ مع تطور الأفكار الإنسانية و تعمقها و زيادة المدركات أدى إلى تقوية مكانة المعرفة و حدة تدفقها.

و منذ تسعينات القرن الماضي في سنة 1980 في المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الصناعي أشار إدوارد فراينبوم إلى عبارته: الشهيرة " المعرفة قوة " .و منذ ذلك الوقت ظهر الحقل المعرفي المتجدد وأطلق عليه: هندسة المعرفة.أما في 1997 , فظهر مفهوم متجدد للمعرفة نتيجة إدراك أهمية في عمل المؤسسات و تعاظم أصولها إلى إدارة المعرفة, و لقد تبع هذا التعاظم تغيير كبير في المفاهيم المعلوماتية في الدوريات و المجالات العالمية<sup>2</sup>.

1- حجازي هيثم علي, إدارة المعرفة مدخل نظري, الأهلية للنشر و التوزيع, عمان 2005 ص25 .

2- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية, <http://www.hrdiscussions.com> يوم الإطلاع 2013/09/20 الساعة 15:44

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمعرفة

---

و هذا ما أدى إلى تغيير وإعادة هندسة إدارة الأعمال إلى إدارة و معالجة المعرفة.

و ظهور عبارة الإشتراك بالمعرفة و التي تبنتها شركة معدات تكساس من خلال الإشتراك بأفضل الممارسات.

أي أن المعرفة وحدها لا تكفي, بل يجب مشاركتها لتعم الفائدة و الخروج بأكثر النتائج المرجوة<sup>3</sup>.

---

3- دلال الزعبي, المؤتمر العربي الأول, إدارة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص, الأردن, 2008, ص 27.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمعرفة

المبحث الأول: الجانب العام للمعرفة :

المطلب الأول: مفهوم المعرفة:

هي حصيلة الإمتزاج بين المعلومة و الخبرة و المدركات الحسية و القدرة على الحكم لإكتساب المعرفة ضمن وسائل عديدة كالحدس و التخمين و الممارسة الفعلية. و يعرف نونكا "المعرفة بأنها الإيمان المحقق الذي يزيد بقدرة الوحدة أو الكيان على العمل الفعال". و بهذا التعريف يكون التركيز على العمل أو الأداء الفعال و ليس على إكتشاف الحقيقة فكلمة المعرفة تستخدم فعليا لتعني أن الفرد يمتلك معلومات .

كما يعرف الصباغ "المعرفة على أنها مصطلح يستخدم لوصف فهم أي منا للحقيقة ومن هنا يمكن للمعرفة أن تسجل في أدمغة الأفراد أو يتم تخزينها في وثائق المنظمة و نظمها و عملياتها وكما عرفها غانسييسكا: و هي توصيفات رمزية للمفاهيم, والعلاقات, و الطرق المحددة للتعاملات, أي أنه ما يبقى في تفكير الفرد<sup>1</sup>. لقد إقترن مفهوم المعرفة في اللغة العربية بالعلم و الإدراك, و أن معرفة الشيء من علمه كما يقوم العلم مقام المعرفة و هي: لغة بحسب المنجد فهي مشتقة من الفعل عرف عرفة و عرفانا و معرفة الشيء علمه و المعرفة إدراك الشيء على ما هو عليه.

أما إصطلاحا: هي معلومات ذات قيمة تحتوي على البيانات و الوقائع و حتى فرضيات وتتطلب وجود شخص يقوم بفرز هذه التفاعلات<sup>2</sup> .

1- الكبيسي, صلاح الدين, إدارة المعرفة , المنظمة العربية للتنمية الإدارية , القاهرة, 2005 , ص11

2- إبراهيم سلطان, نظم المعلومات الادارية , الدار الجامعية , مصر, 2005, ص41

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمعرفة

- كما عرفها بارنز "بأنها مجموعة الوقائع والحقائق والمعتقدات و المفاهيم والمنظورات والأحكام و المنهجيات و معرفة الكيف و البراعات"<sup>3</sup>.

- يعرف الكبيسي المعرفة بأنها "كل شيء ضمني أو ظاهر يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لإتخاذ قرارات صائبة"<sup>4</sup>.

المعرفة هي عملية بشرية ديناميكية حيث ترتبط أساسا بالتفاعل البشري و تبرر معتقدات تجاه الحقيقة كما أنها تعتمد على الخبرات و المهارات و الحقائق و البيانات و المعلومات و القيم التي تم معالجتها بحيث تكون قابلة لحل المشكلات التي تواجه المؤسسة من خلال صياغة الخطط و تنفيذها<sup>5</sup>.

---

3- ثابت عبد الرحمان إدريس, نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة, الإسكندرية, 2005, ص 68

4-m.h, zack . developing a knowledge strategy ,california management view,vol41,1998,p120.

5 - الطاهر علاء, إدارة المعلومات و المعرفة, دار الراجية للنشر, عمان, 2010, ص20 .

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمعرفة

### المطلب الثاني: أهمية المعرفة:

لقد تناقلت التطورات عبر أزمنة طويلة و إزدادت معها المعارف وهو ما نتج عن تضاعف أهميتها بالنسبة للمؤسسة وهذا نتيجة للنقاط الآتية:

- يعبر قرار إنشاء المنظمة في حد ذاته عن حجم المعارف المتاحة, عن فرص الإستثمار و السوق و توقعات الطلب على المنتجات و طبيعة المنافسين و قدراتهم .

- إن قوة الإستثمار في مجال المعارف و العلوم, يتولد عنه رأس مال فكري متفوق كثيرا على المادي ويؤدي إلى تنامي أدوار الأصول الفكرية الغير ملموسة, يعتبر تفوق المؤسسات العالمية كالبرمجيات و الآليات الدقيقة التي تستخدمها ميكروسوفت وأبل, يرجع إلى ما تنتهجه من إستراتيجيات التدفق المعرفي عبر الإتصالات و البحوث و المعارف المتجددة.

إن تركيز العاملين على إستخدام المعرفة في جميع أعمالهم يؤدي لإكتسابهم معارف متخصصة تساعد على الريادة في المؤسسة<sup>1</sup>.

تعتبر المعرفة من أكثر الموارد بحثا عن التنافسية خاصة في المجال الصناعي, و روح العصرنة و التقدم التقني و السرعة في الأداء و الأرباح المتصاعدة. إن المعرفة عبارة عن آليات تتمتع بالسريان و المصادقية في الأداء, تحمل في طياتها قواعد علمية إستكشافية بحثية تعطي الدفعة التنموية لتصبو للتنافسية, إذا نستطيع القول أنها أداة منهجية فهي طاقة و قوة و ثروة<sup>2</sup>.

1- إبراهيم الخلوف الملكاوي, إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم, مصر 2004, ص 21

2- نعيمة حسن رزوقي, الدور الجديد لمهنة المعلومات في عصر هندسة المعرفة وإدارتها , مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية , مج10 , ع2 (مارس 2004), ص15

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمعرفة

### المطلب الثالث: هرمية المعرفة:

تصنف المعرفة حسب نظرة الباحثين إلى صنفين هما:

- المعرفة الصريحة: وهي المعرفة المنظمة المحدودة المحتوى التي تتصف بالمظاهر الخارجية لها ويعبر عنها بالرسم والكتابة و الرموز و تعتمد على التكنولوجيا لتحويلها وتناقلها.و يطلق عليها أيضا بالصلبة أي يعبر عليها بالجانب الكمي و الذي يمكن نقله و تحدد قانونيا مثل براءات الإختراع و قانون النشر و الأسرار التجارية والتصميمات الصناعية و تكون مجسدة في منتجات المؤسسات<sup>1</sup>.
- المعرفة الضمنية : وهي المعرفة القاطنة في عقول وسلوك الأفراد وهي تشير إلى الحدس والبديهية والإحساس الداخلي, إنها معرفة خفية تعتمد على الخبرة ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا, بل هي تنتقل بالتفاعل الاجتماعي. ويطلق عليها بالذاتية و غير قابلة للنقل, و تتجسد أكثر في عبارة نعرف أكثر مما نستطيع أن نقول. نستنتج أن للمعرفة وجهان الأول الصريحة و التي تعبر عن الجوانب الخارجية و الميسرة التناقل في الجوانب الكمية, أما الوجه الثاني الضمنية تعبر عن الصلابة لإتخاذها شكل الإجراءات المحددة و المضبوطة للتجاوب وإحتياجات المؤسسة<sup>2</sup>.

لكن هذه التصنيفات شهدت جدل كبير قبل ظهورها لأن المعرفة ليست نوعا نمطيا متجانسا في المؤسسة لأن هذه الأخيرة في تقديم سلعتها فإنها لا تقدم إلا جزء من معرفتها و الذي يكون قابل للتحديد و التجديد ليضل الجزء المشكل للتنافسية<sup>3</sup>.

1- المؤتمر العلمي الدولي, عولمة الإدارة في عصر المعرفة, 15 ديسمبر 2012, جامعة الجنان, لبنان, ص 52

2- عبد اللطيف محمود مطر, إدارة المعرفة و المعلومات, دار كنوز المعرفة العلمية, الأردن, 2007, ص , 28

3- philip kother, marketing management, 8edition, public-union ed, paris, paris, 1994, p34.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمعرفة

المعرفة الجوهرية: وهي النوع والنطاق البسيط من المعرفة و الذي يكون مطلوبا من اجل تشغيل الصناعة حسب معايير اقتصادية , وهذا النوع من المعرفة لا يأمن للمؤسسة قابلية بقاء تنافسية طويلة الأمد, رغم أن هذه المعرفة تمثل المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها كقيمة دخول اليها .

المعرفة المتقدمة : هي المجال الذي يجعل الشركة تتمتع بقابلية بقاء تنافسياتها. فمع أن الشركة تمتلك بشكل عام نفس المستوى, النطاق, والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون, إلا أنها تختلف عن المنافسين في تعويلها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية من هذا التميز. و هذا يعني أن الشركة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموما أو التميز في شريحة سوقية<sup>1</sup>.

و هناك تصنيف يضيف, المعرفة الابتكارية : وهي المعرفة التي تمكن الشركة من أن تقود صناعتها. و منافسيها و تميز نفسها بشكل كبير عن منافسيها. فهذا النوع من المعرفة يتوقف على الإبتكار لما هو جديد في المعرفة , حتى يكون مصدر قوة , بطريقة تسمح للشركة بتغيير قواعد العمل و المنافسة نفسها في مجال صناعتها.

ومثال ذلك أقوى الشركات الصناعية, التي تعمل على تقوية معرفتها الكثيفة بحاسبة التكلفة و إقتصاديات الإيجار في إدخال, و تبني طرق جديدة لتسعير المنتج في صناعتها متحدية الطرق التقليدية السائدة فيها, بهدف كسب فرصة مريحة وتحقيق ميزة تنافسية تجاوزت فيها منافسيها<sup>2</sup>.

---

1 Nanoka, H. Takeuchi , The Knowledge-Creating Company, Oxford University Press, Oxford,New York 1995,p76

2- عبد الستار العلي و آخرون, المدخل إلى إدارة المعرفة, دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة, عمان, 2005, ص 31

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمعرفة

### المطلب الرابع: الخصائص المعرفية:

لكي نتمكن من إدراك المعرفة و علاقتها بالمعلومات لابد من التطرق إلى عملية تكوين المعرفة, و هو ما يطلق عليه "هرمية المعرفة", و التي تعددت أشكالها نظرا لكونها موضع إستقطاب إهتمام الباحثين في مجال الموارد الغير الملموسة والمعارف القيمة, إلا أنهم أجمعوا على أن البيانات هي قاعدة المعرفة و التي تتمثل في مجموعة الرموز و الحقائق والأرقام ,و التي تكون بحاجة لتفسير من ناحية ترتيب البيانات بشكل يستفاد منه و هو ما يطلق عليه بالمعلومات , على أنها بيانات بعد إضفاء المعاني لها, و التي تدل على فهم الأساليب و الظواهر والطرق التي تنشأ من خلال الخبرات و المهارات و القدرات . كما نشير للحكمة و التي تأتي في خانة أرقى مراتب المعرفة و التي تمثل الإستخدام الكلي للمعرفة من خلال تراكمية الخبرات و إستمرارية التعلم<sup>1</sup> .

- البيانات: (data) عبارة عن مواد أولية و حقائق خامة ليست ذات قيمة في شكلها الأولي, طالما لم تتحول إلى معلومات مفيدة, و تشتمل البيانات على مجموعة من الأرقام و المفاهيم و الرموز التي تحتاج للمعالجة و التنظيم لكي تتحول إلى معلومات عن طريق أرقام عادية أو نسب مئوية أو أشكال هندسية أو إشارات أو رموز تتعدد حسب المستخدمين. و يتم جمع البيانات من مصادر متعددة رسمية و غير رسمية داخلية و خارجية شفوية ومكتوبة<sup>2</sup> .

1- إبراهيم سلطان, مرجع سابق, ص 41.

2-لمين علوطي,أثر تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة,أطروحة دكتوراه,كلية العلوم الإقتصادية,جامعة الجزائر,2008,ص4.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمعرفة

كما وصفت بأنها تلك المعطيات البكر كالأرقام و الأصوات و الصور المرتبطة بالعالم الواقعي كما هو .  
إنها المادة الخام التي تجمع بناء على ما يحصل من أفعال و أحداث و بالتالي تعتبر الحاضنة الأساسية لمعطيات أرقى تنبثق عنها نتيجة المعالجة بشتى أنواعها و أشكالها .

- المعلومات: (information): مجموعة من البيانات المنظمة و المنسقة بطريقة مناسبة بحيث تعطي معنى خاص و تركيبية متجانسة من الأفكار و المفاهيم و التي تمن الإنسان من الوصول للمعرفة و إكتشافها . و قد تكون المعلومة غير ملموسة أو مسموعة أو مرئية, فهي الشيء الذي يغير الحالة المعرفية للشخص في موضوع ما<sup>2</sup>.

كما عرفت المعلومات بأنها بيانات خضعت لتفسير و تحليل ,حتى أصبحت ذات مدلول و معنى مفيد و المقصود , تلك البيانات التي خضعت لتتقنيات إدارية و فنية حتى أصبحت معلومة و المعلومات هي المعطيات الناتجة عن معالجة البيانات يدويا أو حاسوبيا أو بالحالتين معا ويكون لها سياق محدد ومستوى عال من التوثيق.

وفي ضوء ذلك يمكننا القول بأن المعلومات حالة ذهنية ,ومن ثم فإنها المورد الذي بدونه لا يمكن للإنسان استثمار أي مورد آخر, وعليه فان مفهوم كلمة معلومة وبما يتوافق مع عصر المعلومات الذي نعيشه اليوم يصرح على (أن المعلومات سلعة يتم في العادة إنتاجها أو تعبئتها بأشكال متفق عليها وبالتالي يمكن الاستفادة منها لصالح الفرد و المنظمة)<sup>3</sup>.

---

2- سليمان الفارس, دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات, مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية و القانونية, المجلد 26, 2010, ص 28.

3- دفلن كيث, الإنسان و المعرفة في عصر المعلومات: تحويل المعلومات إلى معرفة, ترجمة شادن اليافي, الرياض . 2001, ص 35.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمعرفة

- المعرفة:(connaissance) تدخل ضمن هرمية المعرفة في حد ذاتها مجسدة برامج متنوعة من البنى الرمزية والتي تتجاوز المعلومات والخبرات إلى التفاعل الحي والمؤثر مع الواقع بكل تحدياته و مقوماته. و ينظر إلى المعرفة على أنها خليط من التجارب, والقيم والمعلومات المتصلة بموضوع معين وآراء الخبراء في هذا الموضوع, مما يوفر إطارا عاما لتقييم واستيعاب التجارب والمعلومات وتسخيرها لخدمة عمل معين.و لابد لنا من أن نميز بين المعرفة و المعلومات.

بالرغم من عدم وضوح الحدود الفاصلة بين المصطلحين إلا أنهما ليسا وجهين لعملة واحدة. فالمعلومات هي ما ينتج من معالجة البيانات التي تتوالد في البيئة و هي تزيد مستوى المعرفة لمن يحصل عليها.

و هذا يعني أن المعرفة هي أعلى شأنا من المعلومات, فنحن نسعى للحصول على المعلومات و نزيد من تدفقها, فالمعارف تسمو فوق المعلومات لإعتمادها على الخبرات و القدرة على إستنتاج و إستخلاص الحكمة من قلب تلك المعلومات<sup>1</sup>.

إمكانية تقاسم المعرفة و الخبرات العملية , البحثية المساعدة و التي تقوم بتوليد و نشر المعرفة, والانتقال عبر العالم, إذا توافرت الوسائل والسبل اللازمة لذلك. إن المعرفة لا تستهلك بالاستخدام, بل بالعكس فهي تتطور وتولد بالاستخدام, وعكس ذلك تموت<sup>2</sup>.

1- إبراهيم الخلوف الملكاوي,مرجع سابق , ص 35.

2-عبد الفتاح المغربي, نظم إدارة المعلومات الإدارية, المكتبة العصرية للطباعة و التوزيع,جامعة المنصورة,2002, ص 29.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمعرفة

- لكل ما سبق فإن قادة المؤسسات تقع على عاتقهم عدة مسئوليات, تجاه المعرفة المتوافرة لديهم من حيث إدراك توجه المعرفة التي لديها , وتبحث عنها عبر تسخير كل إمكاناتها و ذلك عبر:
- \* أن تولد معرفة جديدة من مصادرها الداخلية مثل البحوث و التطوير .
  - \* أن تجعل المعرفة في متناول من يحتاج إليها من داخل المنظمة أو حتى خارجها ولو بشروط .
  - \* أن تنقل المعرفة إلى من يحتاج إليها من العاملين في أعمالهم اليومية رسميا من خلال التدريب والتنمية وبشكل غير رسمي من خلال التهيئة أثناء العمل .
  - \* أن يتم تمثيل المعرفة في شكل تقارير, ورسوم وعروض, مما يسهل عليه وضعها في متناول من يحتاج إليها<sup>2</sup>.
- كما تم وضع الضوابط المحددة لجعل المعرفة السليمة الموثوق بها, و تصبح المعرفة السائدة في المؤسسة.
- جعل العمليات المعرفية السابقة عمليات سهلة وميسرة, من خلال تطوير ثقافة المنظمة ونظم الحوافز وتطوير القيادات التي تقدر وتشارك وتستخدم المعرفة<sup>3</sup> .

---

2- عبد العزيز ممدوح رفاعي, إدارة المعرفة, دار الكتب و الوثائق القومية, 2006, ص 31.

3 - يوسف أحمد أبوفاة, العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء , مؤتمر إدارة المعرفة في العالم العربي , 26-28 جويلية ,

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية , جامعة الزيتونة الأردنية, 2004, ص 29

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمعرفة

### المطلب الخامس: دورة تطور المعرفة:

تعتبر دورة مثالية مرت ب: خمس مراحل ألا و هي:

- توليد و تطوير المعرفة: التي تأتي من الإبداع المستمر والعمل الخلاق و التعلم .
- تحصيل أو إكتساب المعرفة : حيث يتم إنتاجها وتحصيلها وصيانتها و المحافظة عليها من خلال المعالجات والتحسينات المستمرة.
- تنقيح المعرفة: حيث يتم إعادة تنظيمها وتحويرها وتجهيزها لتصبح جاهزة للإستخدام والإنتاج الفعال.
- إجراءات توزيع ونقل المعرفة: وذلك بواسطة برامج تعليمية وتدريبية, تستخدم في تنافسية المنتج والخدمات.
- تطبيق المعرفة: وهي المرحلة التي تؤدي إلى إثراء التجارب والخبرات المصاحبة لها ونقل المعرفة بإستمرار إلى آفاق ومجالات متجددة. ومن خلال التطبيق في الواقع العملي في دورة تطور المعرفة , فالمعرفة تتطور وتتوسع وتتحدد عبر السلسلة المعرفية , و التي يتم إستخدامها وإستثمارها وتسخيرها من أجل بقاء وإستمرارية ونجاح المؤسسة وذلك من خلال ما يلي :

1- تحديد الرصيد الفكري ورأس المال المعرفي الذي تحتاج المؤسسة لإنتاجه والمحافظة عليه لتحقيق المنافسة المطلوبة وكسب السبق.

2- تقديم وتعديل المعرفة المطلوبة مع الإبقاء على حالة التجدد والتواصل المستمر.

3- التأكد من أن رصيد المعرفة المتاحة يتم تطبيقها بحذافيرها أي بإتقان وكفاءة ودقة متناهية .

---

1- مجلة العالم الرقمي, إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة, ع 16-13 إبريل 2003, ص64

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمعرفة

و تتم السيطرة على عمليات المعرفة والعلاقات المكونة لها, من خلال تقديم الدعم المعرفي للمؤسسة وبنائها التحتية وقياداتها.

ومن هنا ظهرت ما يسمى عمليات إدارة المعرفة, و التي تختص ب:

- خلق المعرفة, وتعني إيجاد المعرفة الجديدة من خلال جملة أنشطتها المشار إليها, لاسيما البحث والتطوير, وما يخص تشخيص المشكلات الإدارية ومعالجتها<sup>2</sup>.
- تطوير المعرفة, وتعني إعادة النظر المستمر بالمعرفة المتاحة عن طريق التحديث المستمر لها.
- توزيع المعرفة, بما يضمن إيصالها للجهات المستفيدة تمهيدا للإفادة منها في مجمل أنشطة المنظمة ومنها نشاط الأرشيف الذي تقع عليه مهمة خزن المعرفة لحين الإفادة منها كلما دعت الحاجة لذلك.
- و لقد تم إستقاء هذه الدورة عبر تطبيق بحوث تشاركية و تطبيقات تجسدت في حقول المعرفة<sup>3</sup>.

---

2- نجم عبود نجم, أخلاقيات الإدارة في عالم متغير, المنظمة العربية للتنمية الإدارية, سلسلة بحوث و دراسات, القاهرة, 2000, ص 47

3- Marquardt, building the learning organization, u.s.a. davis-black publishing company, 2002, p26

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمعرفة

### المطلب السادس: الإقتصاد المعرفي:

هو ذلك الإقتصاد الذي تتزايد فيه الثروة نتيجة إنتاج و إستخدام و توزيع المعرفة, حيث يتميز بأنه رقمي إفتراضي يركز على القيم الغير ملموسة و يعتبر المعرفة العامل الرئيسي في الإنتاج ويركز على التكنولوجيا الجديدة و الأسواق المفتوحة و على الموارد البشرية, التي تمثل رأس المال الفكري في تحقيق التنافسية المستمرة<sup>1</sup>.

فالفرضية الحالية ترى بأن الإقتصاد الجديد و المبني على المعرفة , يمكن أن يؤدي إلى نمو إقتصادي و إلى زيادة مستدامة في الإنتاجية. فلقد أخذ إقتصاد المعرفة أو الإقتصاد الكمبيوترى, أو كما يعرف الإقتصاد العقلي, يحل بسرعة كبيرة محل إقتصاد العمل والأرض والآلة كمصدر للثروة. ويمكن أن نعرف إقتصاد المعرفة على أنه, نظام إقتصادي يمثل فيه العلم الكيفي والنوعي عنصر الإنتاج الأساسي والقوة الدافعة الرئيسية لتكوين الثروة .

وعلى هذا الأساس يختلف هذا الإقتصاد عن باقي الاقتصاديات في بعض الأوجه أهمها: أنه يمكن نقل ملكية المعرفة.

و يتسم إقتصاد المعرفة بأنه إقتصاد وفرة أكثر من كونه إقتصاد ندرة فعلى عكس الموارد الأخرى التي تنفذ من جراء الإستهلاك, تزداد المعرفة بالممارسة والإستخدام وتنتشر بالمشاركة.

1- محمد مرياتي, الصناعة العربية المعلوماتية والإقتصادية المبني على المعرفة, مجلة التنمية الصناعية العربية, المغرب, 1998, ص 47

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمعرفة

يسمح إستخدام التقنية الملائمة بخلق الأسواق ومنشآت إفتراضية تلغي قيود الزمان والمكان من خلال التجارة الإلكترونية, التي توفر الكثير من المزايا , من حيث تخفيض التكلفة ورفع الكفاءة والسرعة في إنجاز المعاملات<sup>2</sup>.

من الصعوبة بمكان في إقتصاد المعرفة تطبيق القوانين والضرائب, فطالما أن المعرفة متاحة في أي مكان في العالم, فإن ذلك يعني أن هناك إقتصادا عالميا يهيمن على الإقتصاد الوطني, وبما أن المعرفة هي خليط من التعلم والخبرة المتراكمة وتعتمد على الفهم والإدراك البشري, فإن مجرد وجود معلومات مشتتة لا يشكل معرفة.

ومن هذا المنطلق فإن تطبيقات المعرفة أصبحت عاملا حاسما في تحديد الوضع التنافسي والميزة النسبية لكل بلد وصناعة ومؤسسة, وإضافة حقيقية للإقتصاد بإعتبار أن المعلومات لا تكون ذات قيمة ما لم يتم تحليلها ووضعها في إطار مفهوم واضح و بناء<sup>3</sup> .

---

2- CHOI BYOUNGGU ,HEESEOK LEE,KNOWLEDGE MANAGEMENT STRATEGY AND ITS LINK TO KNOWLEDGE CREATION PROCESS,EXPERT SYSTEMS WITH APPLICATIONS,2002,P79.

3- سلمان جمال داود, إقتصاد المعرفة, دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع, عمان, 2009, ص19

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمعرفة

المبحث الثاني: عمليات إدارة المعرفة:

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة:

لقد أرجع بعض المفكرين إلى أن ظهور إدارة المعرفة كان في الثمانينات , عندما قامت شركة "هاولت باكرد" الأمريكية, بتطبيقها لكن الكل لم يقنع بها و بأدائها و تأثيرها على الأعمال و حتى وول ستريت, الذي يعد أكبر سوق مالي عالمي تجاهل إدارة المعرفة في بداياتها, بالأخص في محاول إعطاء القيمة النقدية للمعرفة و مع بداية التسعينات, بدأ الإهتمام العملي لهذا النظام و تزايد الطلب عليه بالأخص مع تبني المنظمات العالمية والمؤسسات هذا النموذج<sup>1</sup>. و الخروج بأقوى المنتجات و مسابرة جل التطورات و تحقيق أرقى الإنجازات, و ما زادها تجسيدا, إنبثاق إقتصاد المعرفة وتعاضم القيمة التي تقوم بإنتاجها. وبالتالي تهتم إدارة المعرفة بتخطيط وتوجيه الأنشطة التي تساعد في تعزيز مساهمة الأفراد والجماعات في عملية المشاركة و نقل المعرفة, وفي عملية خلق المعرفة التي تتم بطريقة حلزونية تتحرك من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة المكتوبة وتعود من جديد إلى الضمنية, مشكل أربعة أنماط والتي تعرف أيضا بنموذج يقوم المفهوم الحديث الذي يعرف بـ "إدارة المعرفة" على توفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين في المؤسسة, المستفيدين من خارجها, حيث يركز على الإستفادة القصوى من المعلومات المتوافرة المتاحة والخبرات لذا, فإن أهم مميزات تطبيق هذا المفهوم هو الإستثمار الأمثل لرأس المال الفكري, وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد, ورفع كفاءة المؤسسة. إذ أن قوى الشعوب تقدر حاليا بالمستوى التكنولوجي المعرفي<sup>2</sup>.

1- نجم عبود نجم, إدارة المعرفة, مؤسسة الوراق, عمان, الأردن, 2007, ص 27

2- فليح حسن, خلف إقتصاد المعرفة, جدار الكتاب العالمي, الأردن, 2004 ص 8

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمعرفة

قديمًا كان المال وحده وقودًا للمجتمعات الصناعية، أما الآن و في عصر المجتمعات المعلوماتية والإتصالات، فإن المعرفة والحكمة هي الوقود السائد، فمن يملك المعرفة سيكون في المقدمة والقيادة والسيادة والعكس صحيح فمن لا يملك المعرفة فسيكون في الصفوف الأخيرة المتخلفة. المرء متحضرًا بقدر ما يعلم، والقائد متخذ بارع للقرار بقدر ما يعرف.

لذلك فإن المعرفة تعد من أهم المقومات العلمية لإتخاذ القرارات. و أنها من أحد الركائز الأساسية للقرارات السليمة. ولا نتجاهل البيانات والمعلومات التي هي في الأصل الحقائق الرئيسية التي تساهم في التوصل إلى المعرفة. كما ينبغي الأهتمام بتحديث هذه المعلومات بشكل مستمر، فالمعلومات القديمة الغير مستحدثة لا قيمة لها وعدم إستخدامها أفضل بكثير لإكتساب الوقت<sup>1</sup>.

الإدارة بشكلها العام هي فن و حسن إستغلال الموارد المتاحة وحسن قيادة الناس نحو العمل بإتقان. إدارة المعرفة هو علم جديد يعتمد على قاعدة الخبرة الإنسانية في التعامل مع المواقف والأحداث التي تواجهنا في حياتنا العملية وهي تتصف بالحكمة وحسن التصرف والتعامل مع هذه الأحداث. كما أنها تحمي الأصول الفكرية من التلاشي، وتضيف قيمة للمعلومات والمؤسسة وتسعي لتحقيق الميزة التنافسية<sup>2</sup>.

1- نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 29

2- فليح حسن، مرجع سابق، ص 10

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمعرفة

لقد ذكر سالفا أن المعرفة من أهم الموارد الحيوية للمؤسسات, إلا أنها منثورة ومبعثرة هنا ,وهناك بين أنحاء وزوايا المنظمة أو في عقول ذوي الخبرة الذين هم عرضة للضياع. فالجميع في أمس الحاجة إلى تجميع هذه المعارف وترتيبها وتنميتها وتطويرها وإستغلالها الأمثل وصيانتها, و فهم المعلومات وكيفية الإستفادة منها وتوفير إطارا عاما لتقييم وإستيعاب التجارب والخبرات .

وتسخيرها للخدمة و الإستفادة منها لتوجيه الخطى إلى الطريق الصحيح نحو فهم أفضل للمبادئ اللازمة.

إن عدم الإستثمار والتحكم في المعرفة الحالية, لا يمس الوضع القائم فقط بل يمس حظ الأجيال القادمة من المعارف. كما إن الصعوبة في موضوع إدارة المعرفة تكمن في أننا نحاول إدارة ما هو غير ملموس ومحسوس, فالكوادر دائما ما يستخدمون الموجودات الفكرية ويميزون قيمتها ويحسنون إستخدامها.

تولدت العديد من التعريفات المقترحة حول طبيعة وماهية المعرفة وما هي طبيعة المعرفة اللازم إدارتها. وهناك وجهات نظر متشابهة لدى العديد من الكتاب والباحثين بأن عمليات إدارة المعرفة تتطلب تحول تنظيمي كلي بما فيها الثقافة والهيكل التنظيمي والأسلوب الإداري<sup>1</sup>.

1- برويست جليبرت, و آخرون, إدارة المعرفة بناء لبنات النجاح, ترجمة حازم حسن,الدار الهندسية,مصر, 1999,ص25 .

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمعرفة

أكد العديد من الباحثين على أن إدارة المعرفة تميل نحو العديد من الحوارات والنقاشات، للتركيز حول الفرق في المعنى بين كل من المعلومات والمعرفة. فعلى سبيل المثال، يعرف "سنودن"، أن إدارة المعرفة هي: "تحديد هوية، تحسين الإدارة الحيوية للموجودات الفكرية، سواء كانت على شكل معرفة صريحة على شكل حقائق أو معرفة ضمنية تتم معالجتها من قبل الأفراد والمجتمعات"<sup>1</sup>. عرف كلا من فينارن و شان، أن إدارة المعرفة بأنها "نظام دقيق يساعد على نشر المعرفة سواء كان على المستوى الفردي أو الجماعي من خلال المؤسسة للتأثير تأثيراً مباشراً على رفع مستوى أداء العمل، وهي تتطلع إلى الحصول على المعلومات المناسبة في السياق الصحيح للشخص المناسب في الوقت المناسب للعمل المقصود"<sup>2</sup>.

في حين عرف "كيري" (1996): إدارة المعرفة "بأنها مراجعة حسابات الأصول الفكرية التي تبرز المصادر الفريدة و الوظائف الانتقادية و العقبات المحتملة التي تعيق المعرفة إلى حد الإستخدام، كما إنها تحمي الأصول الفكرية من الضياع، وتبحث عن الفرص لتدعم القرارات و الخدمات و المنتجات من خلال إضافة الذكاء، وزيادة القيمة و التحلي بالمرونة"<sup>3</sup>.

---

1- أحمد الغساني بن محسن، تطبيقات وحلول إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، الملتقى الثاني للتنمية البشرية، عمان، 2007، ص 6.

2- عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة و المعلومات، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2008، ص 23.

3- عبد الستار حسين يوسف، دور إدارة المعرفة كأداة للمنافسة و النمو و البقاء في شركات الأعمال، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة

مسقط، العدد 101، ديسمبر 2004، ص 22 .

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمعرفة

ويعرف "بيرتلس" (1996) : إدارة المعرفة "إدارة المنظمة وتوجيهها نحو التجديد المستمر في قاعدة المعرفة التنظيمية, وهذا يعني وعلى سبيل المثال توليد هياكل تنظيمية داعمة, تزويد الموظفين بالتسهيلات اللازمة وطرح وإستخدام تكنولوجيا المعلومات والأدوات والمعدات اللازمة لتشجيع العمل الجماعي ونشر وتبادل المعرفة"<sup>1</sup>.

ويعتقد "ستار"(1999):أيضا أن المقصود بإدارة المعرفة "هو إدارة المعلومات والبيانات إضافة إلى إكتشاف وإشراك ممارسات وخبرات الأفراد في المنظمة وتعظيمها لديهم الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاجية في المنظمة"<sup>2</sup>.

أما الباحث "ليويتز" (1999): فقد عرف إدارة المعرفة بأنها "العمليات التي تخلق وتعطي قيمة للأصول الغير ملموسة للمؤسسة". تعتبر إدارة المعرفة بأنها إيجاد الطرق للإبداع وأسر معرفة المؤسسة للحصول عليها للإستفادة منها والمشاركة بها ونقلها إلى الموظفين الذين في حاجة إليها لأداء أعمالهم بفعالية وبكفاءة, وبإستخدام الإمكانيات الحديثة و تكنولوجيا المعلومات بأكثر قدر ممكن.

وقد أصبحت إدارة المعرفة محل إهتمام ضروري كعنصر حيوي رئيسي في نجاح المؤسسات, لذلك لا بد من التركيز على إقتناء المعرفة وتنظيمها وتبادلها في داخل المؤسسة<sup>3</sup>.

1- عبد السلام أبو قحف, أساسيات التنظيم و الإدارة,الدار الجامعية الجديدة للنشر,الإسكندرية,2003,ص 10

2- نعيمة رزوقي حسن جبر , رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة.إدارة المعلومات المعارف والكفاءات والجودة

في البيئة الرقمية , المؤتمر الثالث عشر للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات, 2003,ص 276

3- ahmed.f hayajneh, comparative investigation of knowledge management system ,saudi arabia,2002,p31

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمعرفة

### المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة:

تتكون أهم عمليات إدارة المعرفة من العناصر الآتية: ( توليد المعرفة, و خزن المعرفة, ونشر المعرفة, وتطبيق المعرفة), وهو ما يساعد في إيجاد آلية رشيدة للإستخدام و الفعالية لإدارة نظم المعرفة, كما يمكن أن تسهل عمليات المنظمة الداخلية للعمل بسهولة و بسرعة والسماح للمؤسسة أن تتخذ الإجراء السريع نحو ملاحظات العميل وتدعم قدرة المؤسسة للرد على منافسيها بالطريقة المناسبة و تمكين العمال بالمعرفة أداء الأعمال بإلهام و براعة<sup>1</sup>.

1- توليد المعرفة: تتطلب إيجاد معرفة جديدة في المؤسسات عبر أنشطة مختلفة ومتعددة مثل التطوير و البحث و الإستشارة و التعلم والتصميمات. وهنا تعمل المؤسسة على إيجاد المعرفة بمختلف مصادرها الداخلية والخارجية منها كما أن الحصول على المعرفة يتطلب قدرة على إستخلاص المعلومات والأفكار من البيئة الداخلية و الخارجية عبر طرق ألا وهي(التعلم الفردي و الإستطلاع البيئي والتجربة والحصول على المعرفة من المنظمات الأخرى).

2- خزن المعرفة: ثاني عملية من عمليات إدارة المعرفة و التي تتضمن كل العمليات المتعلقة بحفظ المعرفة و السماح لها بالبقاء و عدم الضياع في المؤسسة حال تكوينها أي ضمان ديمومتها بشكل طبيعي في أوقات معينة<sup>2</sup>.

1- الكبيسي عامر, إدارة المعرفة وتطوير المنظمات, المكتب الجامعي الحديث, الإسكندرية, 2004, ص 62

2- عبد السلام أبو قحف, مرجع سابق, ص 27

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمعرفة

3- نشر المعرفة: أي توزيع المعرفة على مستويات المؤسسة و طاقمها الإداري ككل للإستفادة منها و إستثمارها في تحقيق الإنتاجية العالية، هنا يجب أن يعي كل فرد داخل المنظمة بما يدركه الآخرون و ما يعمل به بحيث تكون خبرة أي شخص سهلة المنال للجميع و يمكن تداولها وفق عمليات التشارك و التوزيع و التبادل من هنا تتحول المعارف من أحادية إلى جماعية.

كما تعد هذه العملية بمثابة ربط و تثبيت فعلي للمعرفة داخل المنظمة عبر إخراجها من إطارها الفردي إلى الإطار الجماعي الرحب.

4- تطبيق المعرفة: أي جعلها أكثر ملائمة للإستخدام في أنشطة المؤسسة و جعلها أكثر إرتباطاً بالمهام التي تقوم بها<sup>3</sup>.

إن هذه العمليات المذكورة لا تؤدي أي نفع ما لم تسخر المعرفة بشكل فاعل في التطبيق. فالغاية الكبرى و الهدف الأسمى منها هو تطبيق المعرفة المتاحة، بما يتوافق و أهداف الشركة، لذا تعد من أبرز عملياتها و أهم آليات تطبيقها هي التوجيهات المتكونة من القواعد المتعلقة بتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة<sup>4</sup>.

---

3- عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 27

4- عبد الله ياسر العتيبي، إدارة المعرفة و إمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية، 2005، ص 29.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمعرفة

تعتبر إدارة المعرفة مفهوم و منهج, يستخدم تقنية المعلومات كأداة ووسيلة لتجميع وتخزين الخبرات والمعارف لتسهيل وتسريع المشاركة بها ونشرها بأكبر قدر ممكن, أو أنها الآلية التي تقوم بتنظيم وتوجيه وإستغلال عمليات المعرفة بإستخدام تكنولوجيا المعلومات من وسائل إتصالات حديثة ومن شبكات محلية أو دولية مثل الإنترنت والبريد الإلكتروني<sup>1</sup>.

ينبغي على المؤسسات النظر إلى المعرفة كمورد أساسي وأصل رئيسي هام و حيوي من أصول المنظمة. وهذا يعني أن هذه المنظمات في أمس الحاجة إلى إيجاد طرق سليمة لإدارة الأفكار والخبرات التي تمتلكها<sup>2</sup>.

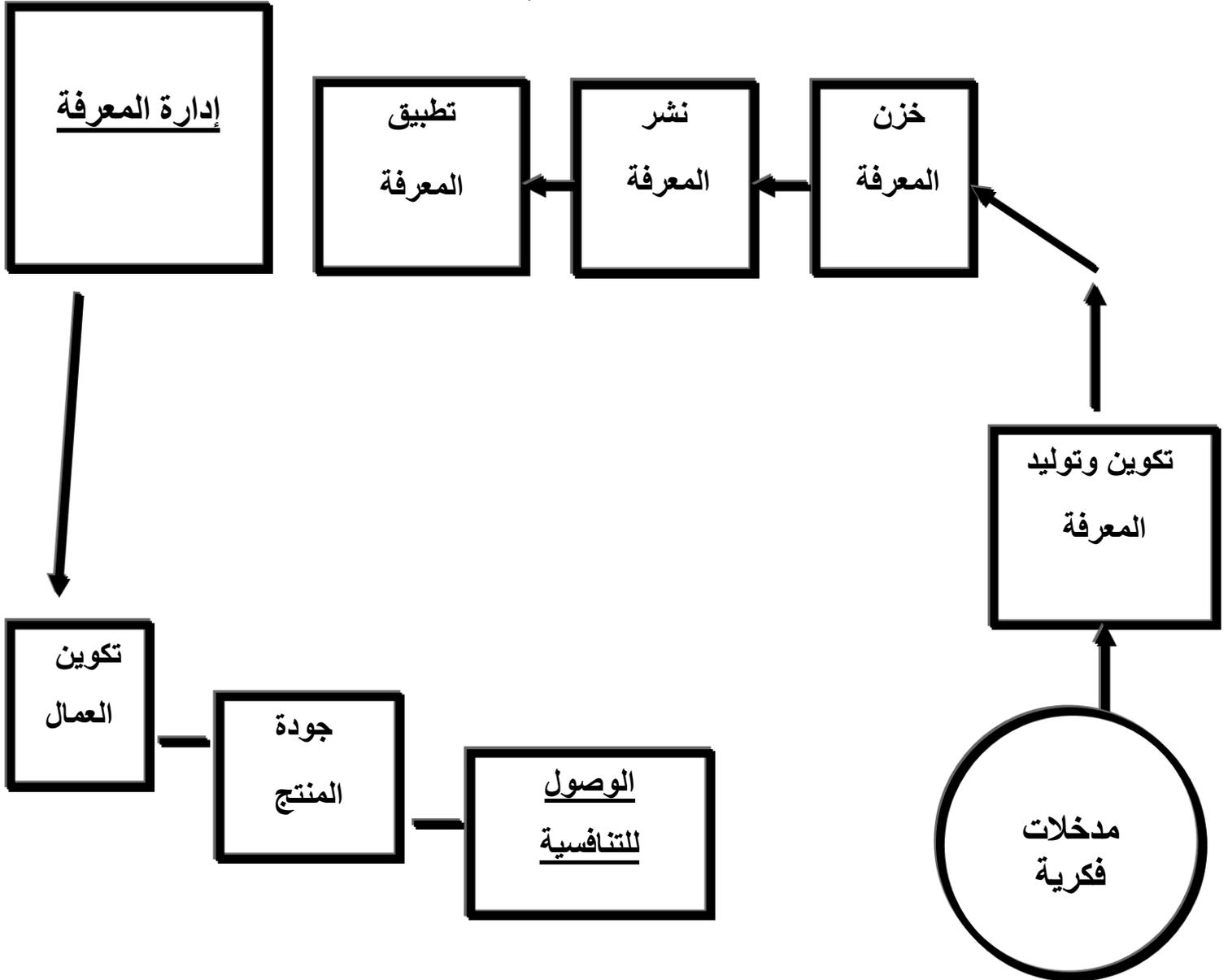
---

1- الكبيسي عامر, مرجع سابق, ص 62

2- Wehrich, Heinz and Koontz, Harold, Management: A Global Perspective, International Edition, McGraw Hill Inc. New York, USA ,1993,p29.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمعرفة

### العمليات المعرفية الإدارية



مخطط من إعداد الطالب يوضح العمليات المعرفية الإدارية و مسارها الإداري

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمعرفة

### المطلب الثالث: أهمية إدارة المعرفة:

هناك عدة مؤسسات أنفقت مبالغ كبيرة من المال لتطبيق إدارة المعرفة مما يدل على أن هذه الإدارة ذات أهمية كبيرة بالنسبة لهذه الشركات التي تسعى للأفضلية في التنافس.

أشار الباحث "كيري" (1996) إلى أن الشركات تطبق إدارة المعرفة للحصول على فوائد كثيرة مثل: تقديم خدمة أفضل للعملاء, وتقليل دوران الوقت وتشغيل المؤسسة بالحد الأدنى من الأصول الثابتة والنفقات (البشر, المخزون, المرافق), وتقليل وقت تطوير المنتج, وتحسين خدمة العملاء وتقويض الموظفين والإبداع, وتسليم منتجات ذات جودة عالية, وتعزيز المرونة و التأقلم مع بيئة العمل وتخزين المعلومات وخلق المعرفة للمشاركة بها والإستفادة منها.

واقترح أيضا أن لا أحد من هذه الفوائد يمكن التمتع بها بدون التركيز المتواصل على الإبداع وخلق المعرفة وتحديث البيانات وتوفيرها بطبيعتها و إنسيابها وإستعمالها من قبل فرق على المستوى الإداري و سوق العمل<sup>1</sup>.

---

1-suvarry.m,knowledge management and competition in consulting industry ,management review,2005,p34.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمعرفة

أهم الفوائد الإستراتيجية الناتجة من إدارة المعرفة :

نقل الخبرات من جيل لآخر ضمن المنشأة الواحدة و تطويرها بما يرفع من المستوى العام لأدائها .  
الربط بين كافة مصادر المعرفة التي تتعلق بالمؤسسة من ناحية التطبيق و التطوير سواء في الداخل و الخارج. توفير القاعدة المعرفية لبناء الكوادر البشرية الفنية و الإدارية اللازمة لتطوير التقنيات المرتبطة بمجال العمل توفير المرونة اللازمة لإجراء التعديلات التي يفرضها تنامي الوعي العام والتقدم في التقنية دون المساس بإستراتيجيات المؤسسة الأساسية<sup>1</sup>.

و من بين أهم النقاط التي تزيد من أهمية إدارة المعرفة:

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.  
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها. و هناك أيضا تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة, وتحسينه<sup>2</sup>.  
كما تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة, وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.

و تعد إدارة المعرفة بمثابة أداة المؤسسات الفاعلة لإستثمار رأسمالها الفكري, من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة ممكنة<sup>3</sup>.

1- الظاهر نعيم إبراهيم, إدارة المعرفة , الكتب الحديث,الأردن,2009,ص 41

2-schernerhorn, john r,management ,john wiley and sonc inc.6 edition ,1999,p49.

3- علي السلمي,إدارة المعرفة,دار الغريب, القاهرة 2004,ص 48

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمعرفة

تعتبر إدارة المعرفة أداة تحفيز , لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم, و ذلك عبر تحفيزات للمؤسسة, لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة, وتوفير الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسات, عبر مساهمتها في تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة<sup>4</sup>.

من خلال ما تقدم يمكن الجزم بأن أهمية إدارة المعرفة , تكمن في كونها مؤشرا على طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة, التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الإقتصادية, وتزيد من عوائد الشركة ورضا العاملين وولائهم, وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل, لذلك تعد إدارة المعرفة أمرا حاسما وحيويا في عصر المعلومات أكثر من عصر الصناعة<sup>5</sup>.

---

4- العزمي زيري, إدارة المعرفة دائرة نجاح المؤسسة, دار النوعية الإدارية و الأعمال الراقية, 2003, ص 199 .

5- عبد الرحمان الشيمي, إدارة المعرفة الرأسمالية بديلا, دار الفجر للنشر و التوزيع, 2009, ص 83

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمعرفة

كما تكمن الأهمية الإستراتيجية لإدارة المعرفة بسبب التطور السريع و الكبير في تقنيات المعلومات والاتصالات من برامج, وأجهزة ومفاهيم. علاوة على تضاعف حجم هذه المعلومات التي تتولد في ظرف تصل إلى أجزاء من الثانية في شتى المجالات, مما أدى إلى الحصول على كميات مهولة من هذه المعلومات وإزدياد صعوبة الإستفادة منها و الخوف من إحتمال فقدان وضياح معلومات حيوية دون الإلتفاف إلى أهميتها والإستفادة منها, ناهيك عن المتغيرات السريعة و التطور المطرد في التقنيات و ما ينتج عنها من تغيير في المفاهيم والثقافة و تأثيره على جودة أداء العمل في التكلفة والتنمية. وكذلك البيئة العالمية المنفتحة التي يعيش فيها العالم هذه الأيام والتي تتسم بالتغيير والتجديد و بالتعقيد والغموض وبالثورة المعلوماتية, وبالتطورات المتسارعة في تقنيات وتكنولوجيا العمل, وغيرها من المستجدات التي تزداد يوما بعد يوم<sup>6</sup>.

---

6- schernerhorn,john r.t, op-cit,p52.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمعرفة

### المطلب الرابع: مسارات إدارة المعرفة:

تعتبر هذه المسارات بمثابة طرق منهجة تتبناها إدارة المعرفة وفق آليات الحداثة التي تنتهجها المؤسسات الرائدة و نذكر منها:

التميز التشغيلي : عبارة عن آلية رشيدة تعتمد على قلة التكاليف و الكفاءة العالية. ويعطي أفضل النتائج التي يمكن تحقيقها داخليا وهو ما طبق في الشركات الصناعية الرائدة بصفة دورية التي اعتمدت على إستراتيجية التميز بين تخفيض تكاليف التشغيل بصفة دورية لتفادي الخسائر و التوجه نحو الربح الدائم .

التواصل مع العملاء : تعني توصيل الخدمات والمنتجات التي يطلبها العميل بالضبط , و متابعة بعدية كخدمة ثانوية تقدمها المؤسسة .

إعتماد سيادة المنتج على الابتكار :هنا يتم طرح المنتج الأفضل و الأحسن و الأجود في قائمة أولويات الإدارة ,أي التركيز على المنتجات النفعية على مستوى المدى البعيد.

من هذا المنطلق أصبحت إدارة المعرفة قوة مؤثرة تستفيد منها مختلف المؤسسات في تحقيق أي تغيير إيجابي<sup>1</sup> .

---

1- عبد الستار العلي و آخرون, مرجع سابق,ص85

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمعرفة

لقد طرح تساؤل و هو: ما الذي يمكن لإدارة المعرفة أن تحققه في مسارها الفكري لإرساء أسس مجتمع معلوماتي قادر على منافسة المؤسسات المتطورة؟ ومحاولة الإجابة على هذا الطرح عن طريق التجسيد الواقعي و عبر التدقيق الفعلي في تحقيق الأهداف . و لقد وفرت إدارة المعرفة الكثير من الفرص للمنظمات في المجتمعات المتقدمة لتحقيق تقدم تنافسي و ذلك من خلال إبتكارها لتكنولوجيات جديدة, ووسائل إنتاج جديدة, وأساليب عمل جديدة ساهمت في تخفيض التكاليف وبالتالي زيادة الأرباح.

وكل ذلك دفع إلى خلق ما يسمى بصناعة المعرفة (knowledge industry), التي أصبحت اليوم موضوع الساعة لقطاع الأعمال الأكثر تقدما صناعيا . و يبدو أن هذا التوجه قد صار أساسيا و ليس ظرفيا, و خاصة بالنسبة للمنظمات المهنية الخدمية (مثل مؤسسات الاستشارات المالية و العلمية والتكنولوجية).

إن جزءا متعاظما من الصناعات الخالقة للثروة هي صناعات معرفية. فالصناعة الإعلامية, و التكنولوجيا المتقدمة) بزمانها الإنترنت (و الخدمات المهنية كلها استطاعت أن تنمو بسرعة تزيد عدة أضعاف عن الصناعات الأخرى<sup>2</sup>.

2- سعد غالب ياسين, إدارة المعرفة: المفاهيم النظم التقنيات, دار المناهج للنشر و التوزيع, عمان, 2007, ص 128

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمعرفة

لقد قدر المفكرون أن أكثر من 70 بالمائة من العمل هو في مجالات تتعلق بالمعلومات أو المعرفة . حتى الصناعات التقليدية أصبح عدد عمال المعرفة فيها(العاملين الذين يستخدمون أدمغتهم)أكبر من العمال الذين يستخدمون أياديهم<sup>1</sup> . حتى أصبحت هناك قيمة متزايدة لغير الملموس . تعتبر قيمة العديد من المؤسسات كما تظهر من أسعار الأسهم الخاصة بها , وهي في العادة عشرة مرات بقدر قيمة ممتلكاتها الملموسة.

والفروق تعود في الأساس إلى الممتلكات غير الملموسة, الإسم التجاري, و براءات الإختراع, و حقوق النشر, و المعرفة الفنية. و يمكن للمؤسسات الناشئة و حتى العربية أن تستفيد من إدارة المعرفة من خلال: التقاسم الأفضل للمعرفة, و خلق معرفة جديدة و تحويلها إلى منتجات, و خدمات, و أساليب ذات قيمة.

ويعتمدان بشكل يكاد يكون تاما على تكنولوجيات المعلومات التي ستنم الإستفادة منها بشكل مكثف في المنظمة و هذا ما سيساهم في إرساء أسس المجتمع المعلوماتي القادر على النمو و التقدم<sup>2</sup> .

---

1- عبد الستار العلي, مرجع سابق, ص87.

2- عبد الرحمان السحيمي زينب, جاهزية المنظمات العامة لإدارة المعرفة, المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية, نحو أداء متميز للقطاع الحكومي,

جامعة الملك عبد العزيز بجدة, 1-4 نوفمبر 2009, ص14.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمعرفة

### المطلب الخامس: نماذج إدارة المعرفة:

لقد قدم العديد من الباحثين في إطار إدارة المعرفة نماذج متنوعة ذلك في محاولة تبسيطية لفهم و توجيه أنشطة هذه الإدارة و طبيعة عملها في المؤسسات, وكان هدفهم الأسمى هو التوجه الصحيح الذي يقود المنظمات للمسار الإستراتيجي المعرفي و ما يتوافق و أهداف هذه المنشآت و حتى تواكب تغيرات العصر من آليات مستحدثة و نظم علمية دقيقة, و من هنا طرح من بين أهم النماذج المساهمة في تطوير إدارة المعرفة في المؤسسات مايلي:

#### النموذج الأول: نموذج duffy :

يرى أن المنظمة تحصل على المعلومات و الطاقة و النشاط من البيئة الخارجية, من خلال إشتراك الإستراتيجيات و الأفراد و العمليات و التقنيات , التي تتحول إلى معلومات و طاقات إلى معارف ثم تنتج العمليات و الهياكل و السلع و الخدمات, و تسهم في زيادة الثروة للمؤسسة عبر عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية و الظاهرة و إلتحامها للخروج عبر إسناد الأعمال و توليد العوائد و التأكيد على قوة العنصر البشري ومدى براعته بصفته عنصر فعال في هذا العمل و الحصول على الدروس المستنبطة من خلال تكرار إستعمال المعرفة<sup>1</sup>.

و تتم بموجب هذا النموذج الأعمال كتالي: إكتساب المعرفة و يشمل: الشراء و التوليد ,و كذا عملية التنظيم و تشمل: التصنيف و التبويب و الرسم .

1- نجم عبود نجم, مرجع سابق, ص 119

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمعرفة

- عملية الإسترجاع و تشمل : البحث و الوصول وعملية التوزيع و تشمل :المشاركة و النقل و كذا عملية الإستدامة والتي تشمل, التثقيح و النمو و التغذية الرجعية . يعتبر نموذج دافي بمثابة مدخل مجسد وفق إطار نظمي شمولي لإدارة المعرفة في المؤسسة و يتألف من برنامج عملية نقل المعرفة إلى المستخدم<sup>1</sup>.

النموذج الثاني:جونيكس و ألفمان jennax&olfman:

- جودة النظام: كيف يؤدي نظام إدارة المعرفة وظائف إبتكار و تخزين و إسترجاع و تحويل و تطبيق المعرفة.

بالإضافة إلى جودة المعرفة و التي تتمثل في ضمان المعرفة المكتسبة المتاحة لكل المستخدمين لتعميم الفائدة على المنظمة.

- رضا المستخدم: العمل على تحقيق أكبر المستويات التي تساعد على إرضاء المستخدمين بغية الوصول إلى الرقي الصناعي .

- العوائد الممكنة: قياس الآثار و الفوائد التي تحدثها إدارة المعرفة لكل من المستخدم و إدارة المؤسسة.  
- الأثر الكلي: يؤدي إستخدام المورد البشري لإدارة المعرفة إلى تحسين جودة أدائه في موقع العمل وهذا ما ينعكس على أداء المؤسسة<sup>2</sup> .

---

1- نجم عبود نجم, مرجع سابق, ص 210.

2- أحمد بن محسن الغساني, تطبيقات و حلول إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية, الملتقى الثاني لتنمية الموارد البشرية غرفة

التجارة و الصناعة ,عمان,2007,ص 15.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمعرفة

النموذج الثالث: نموذج ليوناردو leyonardo :

صرح بأن المعرفة تتمثل القدرة الجوهرية الكامنة في ثلاث أشكال هي:

- المعرفة تكون في شكلها المادي والتي تتجسد في الشركات العالمية كشركات التصميم التي تعنى

ببراءة الإختراع و تعتبر إدارة المعرفة هنا تعمل وفق الملموسات بحيث المعارف هنا ترى ماديا.

- قد تكمن المعرفة في مهارات العاملين الصريحة و الكامنة بإعتبارها الفواعل و القدرات التي تجلب

للمؤسسة المنافع عبر المسار الذي يزداد تطور بالخبرة و الممارسة و التجربة .

وهو ما تحاول إدارة المعرفة من إستنباطه و تغذيته للصالح العام.

- توجد المعرفة في القيم الضئيلة داخل المنظمة وفق معايير السلوك في مواقع العمل الحية لكنها

تحتاج للإكتشاف و الصقل و هو ما يطلق عليه إدارة المعرفة و الثقافة التنظيمية<sup>1</sup>.

---

1- العبادي, هاشم فوزي, علي رزاق, دور إدارة المعرفة في إعادة هندسة العمليات الإدارية, المؤتمر العلمي الأول جامعة واسط, كلية

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمعرفة

- النموذج الرابع: نموذج دايفيد سكايرم david skyrem:

يعمل هذا النموذج على أساس قاعدتين محركتين, أما الأولى فهي الإستخدام الأفضل للمعرفة التي توجد في المؤسسة و الطرق التي تحقق ذلك عبر تقاسم الممارسات التي توصل إلى الأفضل و تطوير قواعد البيانات حل المشكلات و الدروس المتعلمة.

و القوة المحركة الثانية هي الإبتكار و إنشاء المعرفة الجديدة و تحويلها إلى منتجات و خدمات و عمليات جديدة و يكون التركيز هنا على الطرق الفعالة لتعزيز و إثراء الإبتكار<sup>1</sup>. أم سبل النجاح السبع في هذا النموذج و التي تساهم بها إدارة المعرفة فهي:

1- معرفة الزبون: تطوير المعرفة العلمية من خلال علاقات الزبون و إستخدامها لإثراء رضا الزبون من خلال منتجات و خدمات محسنة تعمل على إبهاره من خلال لمسات جديدة تجعله العميل الوفي لهذه المؤسسة.

2- المعرفة في المنتجات والخدمات: أي المعرفة المجسدة في المنتجات و ما يرتبط بها والخدمات كيفية إدراك قيمة السلعة التي تعمل بها إدارة المعرفة و التي تسعى دائماً لتطويرها.

3- المعرفة في الأفراد: تطور القدرات البشرية و تنمية الثقافة الابتكارية حيث التعلم و تقاسم المعرفة لهما قيمة عالية<sup>2</sup>.

1- سليمان الفارس, دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات, مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية, مجلد, 2010 ص 77

2- نجم عبود نجم, مرجع سابق, ص 121 <http://www.about-goal-setting.com/KM-Library1/index.html> (2013/09/15)

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمعرفة

4- المعرفة في العمليات: تجسد المعرفة في عمليات الإدارة و إمكانية الوصول إلى الخبرة و معرفة النقاط الحرجة.

5- الذاكرة التنظيمية: و هي الخبرة الحالية المسجلة من اجل الاستخدام المستقبلي سواء في مستودعات المعرفة الصريحة أو تطوير مؤشرات للخبرة.

6- المعرفة في العلاقات: تحسين تدفقات المعرفة داخل و خارج المؤسسة (موردين- الزبائن- العاملين).

7- الأصول المعرفية: ويتمثل هذا العامل في قياس رأس المال الفكري وتطويره واستغلاله لكي يصبح المحرك الدافع للتنافسية<sup>3</sup>.

لقد كان لهذه المناهج دور كبير في تبيان الإستخدام الفعال و الفهم القريب لمصادر المعرفة و أنواعها و عملياتها و مدى تطبيقها الفعلي داخل المؤسسة و ما تصاحبه من نتائج على بيئتها الخارجية عبر الإهتمام بقيمة المعرفة وصولاً إلى إستدامة القيمة المعرفية و هو الهدف الذي تصبو إليه إدارة المعرفة<sup>4</sup>.

---

3- نجم عبود نجم, مرجع سابق,ص 124

4- إسماعيل خضرالطيبي مصباح, إدارة المعرفة التحديات و التقنيات و الحلول, دار الحامد, 2010,ص49

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمعرفة

### المطلب السادس : متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:

تعتبر إدارة المعرفة أحد عناصر النمو ذات الإهتمام بالحركة التجارية في عصرنا الحاضر وهناك أعداد متزايدة بشكل سريع من المشاريع تتجه إلى تطبيق إدارة المعرفة, لحصولهم على منافع مؤكدة, وإدراكهم لأهمية هذه الإدارة الحيوية, فإن الأعمال التجارية تنظر إلى إدارة المعرفة كأحد عوامل النجاح المهمة في المجتمعات المعاصرة الفعالة التي لا حدود لها. وعلى ضوء ذلك, ينبغي على المجتمعات والمؤسسات معرفة وإدراك العناصر الهامة التي تتطلب لتطبيق إدارة المعرفة.

من هذا المنطلق يرى هاكسل Haxel بأن إستخدام المعرفة بشكل مبني على أسس سليمة ومنظمة هو أحد العوامل الرئيسية التي تحدد نجاح العمل التجاري. والهدف من ذلك هو المشاركة بالمعرفة واستعمالها بشكل سريع و بكفاءة أكثر من المنافسين<sup>1</sup>.

إن إدراك متطلبات تطبيق إدارة المعرفة يؤدي إلى خلق بيئة ثقافية متجانسة, تعطي الثقة للأشخاص المشاركين بالمعلومات وتزيد من تحسين أدائهم. إذ قدر فينيران Finneran بأن 90% من نجاح إدارة المعرفة تتضمن اكتساب المعرفة والتشجيع على المشاركة بها<sup>2</sup>.

1-cong,xand panya,k.issues of knowledge management in the public sector,electronic journal,vol1,2005,p33.

2-Grey,D.(1996)*What.IsKnowledge,Management*[http://www.km-forum.org/what\\_.Htm](http://www.km-forum.org/what_.Htm)2013/09/10

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمعرفة

هناك عدة متطلبات تساعد المؤسسات على نجاح تطبيق إدارة المعرفة منها على سبيل المثال:

( \* دعم الإدارة العليا لمشروع تطبيق إدارة المعرفة والتزامها المستمر \* تشجيع الموظفين على المشاركة في التدريب والتعليم سواء في داخل المؤسسة أو من خارجها \* توفير بنية تحتية لنظم المعلومات و للمعرفة من أجهزة وموارد بشرية \* الحث على دوام استمرارية التعليم وكسب الخبرات \* توفير قنوات متعددة لسهولة إنتقال المعرفة \* جعل خطوط الإتصال مفتوحة بشكل دائم لإمكانية الحصول بسهولة على المعلومات.

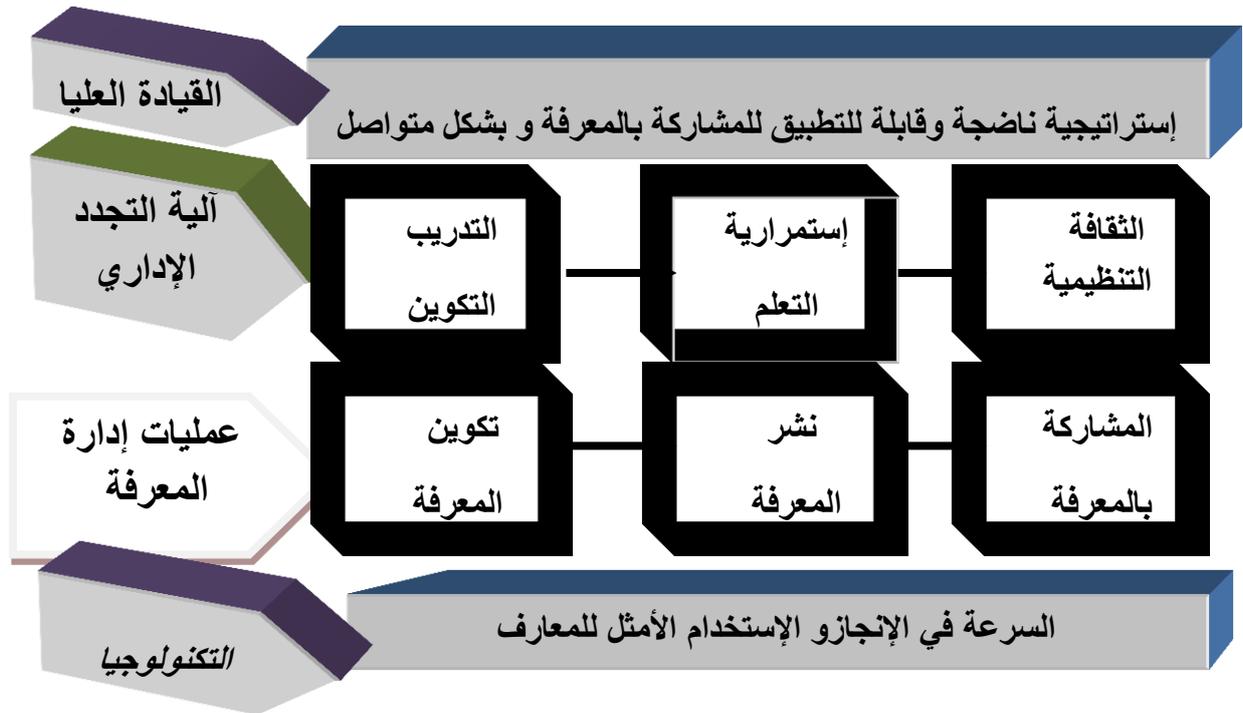
\* تعزيز ودعم عمليات المعرفة \* تفويض الموارد البشرية \* قيود المنظمة و تظهر في عدم وجود قيود سلبية على الموظفين حتى لا تقودهم إلى الإحباط \* تحديث الكتابة من خلال, حادثة البيانات والمعلومات بشكل دوري و مستمر \* تخصيص ميزانية كافية لتمويل ودعم مشاريع إدارة المعرفة<sup>3</sup>.

مما لا شك فيه أن جميع هذه العوامل ذات أهمية قصوى للمنظمة, ولكن هناك البعض منها لها أكثر أهمية من الأخرى وفصلت في الجدول: الإدارة العليا, التغيير الإداري, عمليات إدارة المعرفة, التكنولوجيا, لذلك على المنظمات أن تضع بالحسبان هذه العوامل لكي تستغل إدارة المعرفة إستغلالاً صحيحاً, ومن ثم تقوم بتوعية الموظفين وفهم ومعرفة كيفية تعليم الموارد البشرية و الطريقة المثلى لتطبيق ما تعلموه, وكيفية مشاركتهم في معرفتهم, لكي تجني أكثر قدر ممكن من فوائد إدارة المعرفة<sup>4</sup>.

3- خضر مصباح إسماعيل الطيطي, مرجع سابق,ص 105

4- أحمد الخطيب,خالد ريغان, مرجع سابق,ص 12

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمعرفة



- أحمد الخطيب, خالد ريغان, مرجع سابق, ص 13

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمعرفة

### متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

نقات الإدارة	التدرج
التكنولوجيا: الشبكات المحلية والدولية - القنوات المفتوحة - الاتصالات - قواعد المعرفة	A
عمليات إدارة المعرفة: خلق وإستغلال المعرفة -تحويل ونقل المعرفة -المشاركة بالمعرفة	B
التغير الإداري : التدريب – التعليم - إعداد فرق عمل - المهارات	C

polyani,m.knowledge value management culture,european management ournal,1998,vol14 ,p72

تهدف هذه المتطلبات أو العوامل إلى خلق بيئة إدارة المعرفة التي تزود المؤسسات بالإستمرارية في الفرص التنافسية من خلال الخلق المستمر للمعرفة وصيانة مصادرها الحالية التي تمكن وظيفة إدارة المعرفة من البقاء والنمو بفعالية.

إن هذه العوامل يجب أن تكون واضحة جدا ومراقبة في كل مرحلة من مراحل تطبيق وتدقيق إدارة المعرفة, وتتضمن هذه العوامل: الإستراتيجية ونظم المعرفة. وكل واحدا من هذه العوامل تشمل على عدد من العناصر. كما أن هذه العوامل معتمدة بشكل كبير على بعضها, وتلعب دورا أساسيا كبير في نجاح تطبيق إدارة المعرفة ولهذا السبب سميت بالعوامل المهيمنة. و يجب أن تكون هذه العوامل جديدة بالملاحظة و المراقبة في كل مراحل تطبيق إدارة المعرفة<sup>1</sup>.

1-polyani,m.knowledge value management culture,european management ournal,1998,vol14 ,p73

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمعرفة

ومن بين المتطلبات التي تساعد على تطبيق إدارة المعرفة نذكر:

1- الإلتزام بالقاعدة الأساسية: أي توفير جميع التقنيات اللازمة من تكنولوجيا و آليات تقنية و برمجيات و محركات البحث وأدوات الرقمنة, التي تدخل ضمن الإتصالات الداخلية والخارجية عبر الأقمار الصناعية والإنترنت أي تكنولوجيا المعلومات . كلها تلعب دور رئيسي ليس فقط في بداية تطبيق إدارة المعرفة وأثناء تنفيذ المشروع بالكامل.

ولكي تكون الإدارة فعالة في التزاماتها في تطبيق إدارة المعرفة يجب عليها مساندة الإلتزام بجلب القواعد المحققة عبر معرفة كافية, للوصول لمعارف مسبقة عن نتائجها وعوائدها وتصب لمصلحة المؤسسة .

2- الهيكل التنظيمي: شهد هذا المفهوم تطورات كبيرة عبر فترات متلاحقة و التي تناولت تعدد مفاهيم و أعمال المؤسسات و تغير في حركياتها و أعمالها عبر هندسة تنظيمية تمس هيكلها التنظيمي و هذا كله مصاحب للبيئة وما تتطلبه من إستجابة و تكيف مع متغيرات العصرنة من تكنولوجيا و إتصالات و معارف و هو ما جعل غالب المؤسسات تطرح شعار التكيف ضمن هذه الأولويات عبر إرسائها في منظومتها وهيكلها لضمان الوصول إلى الحداثة و إنتقال المعارف و تبادلها بين المنظمة و أفرادها و ما يحيط بها<sup>2</sup>.

2- محمد قاسم أحمد القريوتي, إدارة المعرفة التنظيمية, دارالريادة و الإبداع, الكويت, 2005, ص 5

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمعرفة

### 3- المورد البشري:

إن نظام إدارة المعرفة يعني الطاقات المتجددة و الأفكار المتنوعة و المتدفقة و هو ما يحتاجه العنصر البشري ليواكب هذه المستجدات بطرق مبدعة و قدرة هائلة على توليد هذه المعارف و رسمها ضمن خطط المؤسسة, بحيث أصبح العمال الأكفاء يشكلون الأصول الإستراتيجية الجديدة للمؤسسة و بالتالي أصبح هدف ممارسات إدارة الموارد البشرية هو إدارة المعارف و تسهيل نشرها و بالأخص في زمن العولمة .

و الإستجابة للمنطق العالمي و المحلي و كذا تغير سبل المنافسة عبر الأعمال الإلكترونية و إلزامية تكيف المورد البشري و فق آليات هذه منابع الجديدة التي غيرت مفهوم الإستخدام إلى مفهوم الشراكة و تغيير النظرة للموارد البشرية من إعتبارهم إجراء إلى أصحاب مصالح في المؤسسة و هنا يتم الإندماج الحقيقي بين العناصر البشرية والأهداف العامة فالوصول إلى التنافسية القسوى<sup>2</sup>.

---

2- محمد قاسم أحمد القريوتي, مرجع سابق, ص 7

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمعرفة

### المطلب السابع: عوائق تطبيق إدارة المعرفة:

إن تنفيذ آليات و ميكانزمات إدارة المعرفة ليس مجرد عمل أو شعار خلاب يمكن الوصول إليه بسهولة ففي كثير من الأحيان يصعب تطبيق مبادرات إدارة المعرفة و الوصول إلى الفشل و هو ما أشار إليه المفكر "ثيروف" أن العوائق التي تعترض تطبيق الإدارة المعرفية هي:

- قد يعمل منفذو إدارة المعرفة في عزلة تامة عن الإدارة العليا للمؤسسة و هو ما ينمي تطورات و قدرات و أفكار شخصية تتلائم مع معتقداتهم و إهتماماتهم, بأن أفكارهم هي الأفضل و الأرقى و لكنها عكس التي تفضلها المنظمة و هنا تكون القدرات الإنتاجية ناقصة و لا تستخدم في صورتها الكاملة, و حيث تؤدي إلى ممارسات غير خادمة وتؤثر سلبا في نظام المعرفة الذي جرى بنائه عبر مراحل متفاوتة, ومن هنا تبرز ضرورة إصلاح هذا التقصير من قبل فرق العمل المتخصصة لإعادة شمولية الأفكار والأعمال للمنظمة. و قد يكون هناك إعلانات و ترويج خيالي لنظام إدارة المعرفة بصورة غير واقعية و بقدرات و إمكانات مزيفة و غير واقعية, وهذا قد ينعكس في صور الإحباط المتكررة وحتى اللجوء إلى حذف بعض المنتجات<sup>1</sup>.

و يتم التركيز في كثير من الحالات على الفرص السوقية و تقديم إدارة المعرفة على أنها سبيل الرشاد و منبع الأفكار الكافية لكنها قد تكشف عن قيم غير واضحة و غير محددة و لهذا يجب قياس التوقعات و ووضوح جميع البدائل حتى مع تبني نظام إدارة المعرفة.

1- نبيل علي, الفجوة الرقمية رؤية عربية لمجتمع المعرفة, مجلة عالم المعرفة, العدد 316, 2005, ص 65

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمعرفة

كما يضيف سيفيبي و لويد(2001) مشكلات أخرى منها:

- في كثير من الأحيان تخفق إدارة المعرفة و تضع جهودها إدراج الرياح و تفشل بسبب عدم تخصيص الموارد البشرية و المادية الكافية لنجاحها.

إن تطبيق مضامين إدارة المعرفة يتطلب فهم كافي و إدراك شامل للأمد الطويل قبل الإنطلاق في التطبيق و عدم مراعاة هذا الأمر ينعكس سلبا على المنظمة و حالتها التنافسية<sup>2</sup>.

كما أضاف دهمش(2002) بعض العوائق: من بينها تردد في مشاركة المعرفة وإستخدامها بسبب الشعور الغالب للموارد البشرية أن صاحب المعرفة هو الأقوى وهو صاحب السلطة بحيث يشعرون أنهم الأطراف الوحيدة في المؤسسة و من المستحيل الإستغناء عليهم أو إبعادهم كيف لا وهم أصحاب المعلومة و الفكرة الضامنة لتطور مؤسساتهم و هو ما ينعكس سلبا على تطور المؤسسة.

- عدم نضوج التقنية وعدم إكتمالها قد يشكل عقبات عديدة من حيث دمج و تكامل الآليات المستخدمة مع نظم المعلومات الإدارية و خاصة تلك النظم القديمة الموروثة<sup>3</sup>.

---

2- نبيل علي, مرجع سابق, ص 67

3- حسن مظفر, إقتصاد المعلومات و إدارة المعرفة, مجلة أحوال المعرفة,الرياض,العدد 33, 2004, ص 26

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمعرفة

---

كل هذه الصعوبات تعترض ترسيخ فكر نظام إدارة المعرفة في المؤسسة التي تصبو إلى تبني هذه الآلية الحديثة، فالشعار يلزمه إختبار و متابعة و عدم إنتظار، مع وضع جميع البدائل للوصول للأهداف الخالصة.

ومع ذلك فإن ميدان إدارة المعرفة بحاجة لتطوير شامل و عمل كبير، و هو ما يجب أن تتكفل به المؤسسات الحديثة من توفير إمكانات جديدة و قدرات متميزة، عبر دراسات من طرف مفكرين و خبراء و باحثين قادرين على تسخير إدارة المعرفة لزيادة فاعلية المنظمات للوصول إلى الأسس الراسخة و المكتسبات الضامنة لمواجهة سباق التنافسية<sup>4</sup>.

---

4- حسن مظفر، مرجع سابق، ص 28

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمعرفة

### خاتمة الفصل:

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي نمت الأدبيات المتعلقة بها كما ونوعا, وقد شهدت السنوات الماضية اهتماما متزايدا من جانب المؤسسات نحو تبني مفهوم إدارة المعرفة, وهناك مجموعة من المؤسسات كان لها السبق والريادة في ممارسة وتبني وتطبيق مفاهيم ومداخل أولية في إدارة المعرفة , وقد شاركت هذه الشركات في وضع الأسس الأولى لإدارة المعرفة, وقد جرى التركيز على الجوانب التكنولوجية و الإجتماعية و الإقتصادية والنفسية والتنظيمية و الصناعية و غيرها. وتكتسب إدارة المعرفة أهمية متزايدة في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات في تطبيق إدارة المعرفة , وتزايدت هذه الأهمية في ظل تزايد أهمية الأهداف المعرفية التي تركز إدارة المعرفة على تحقيقها بما يقود إلى تعزيز مستويات الإنتاجية والكفاءة والفاعلية في المنظمات. وهو ما حاولنا إبرازه في هذا الفصل عبر توضيح مرتكزات و أهمية و ميكانزمات تعمل وفقها هذه الإدارة المعاصرة و تتفاعل فيما بينها لتتشكل الرؤى الإدارية الحاسمة للمؤسسات التنافسية التي تبتغي الوصول إلى الريادة وهذا ما جعلها تواجه تحديات كبيرة أهمها:

- التحدي التقني المتمثل في تصميم الأنظمة البشرية والمعلومات التي تساعد الأفراد في على التفكير معاً.

- التحدي الإجتماعي و المتمثل في تطوير المؤسسات التي تشارك بالمعرفة وتدعيم التنوع الفكري لتشجيع الإبداع بدلا من الاستنساخ والتقليد.

- تحدي الإدارة المتمثل في خلق البيئة التي تقيم المشاركة بالمعرفة.

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمعرفة

- التحدي الشخصي المتمثل في الإنفتاح على أفكار الآخرين والرغبة في المشاركة بالأفكار والسعي للمعرفة الجديدة.و هذه التحديات تقود إلى نجاح إدارة المعرفة عبر طرق أهمها:
  - (- جود نظم للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.
- التركيز على الحالات المتميزة في المنظمات أثناء عمليات المقارنة المرجعية لعمليات المنظمة بقصد المقارنة والتعلم.
- وضع خطة دفع تعتمد على المهارة كجزء من النظام الأشمل للحوافز والمكافآت.
- الإبتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد.
- توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار و البحث والنقاش.
- تطوير الفهم المشترك على المستويات المعنية أولاً, طالما أن مركز التعلم وإستعمال المعرفة يكمن في هذه المستويات بشكل كبير, ثم التحول تدريجيا بعد ذلك على مستوى المؤسسة ككل.)

# الفصل الثاني

## الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية

## الفصل الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية

تمهيد:

لقد فرضت التغيرات العميقة و التي شهدتها البيئة التنافسية على المؤسسات تهديدا خطيرا لبقائها في الساحة السوقية الداخلية و الخارجية و يصل إلى حد العصف بالمكانة السوقية من خلال فقدانها لموقعها الريادي من خلال تدني مستوى أعمالها من جودة المنتج و عدم إكتساب الزبائن و عدم مراعاة الولاء الخاص بهم و كذا الإبتعاد عن التغيرات البيئية المصحوبة بنماذج معاصرة تضي تلك اللمسات الخاصة لمن يجيد إستغلالها . هنا يتجه العملاء للمؤسسات الأكثر إقناعا من ناحية المنتج و الخدمة و هي ما تتعامل به المنظمات الحالية فهي تخصص حصص وأسهم لمواردها البشرية لكي تزيد طاقاتهم الكامنة لتوليد نماذج إبداعية تجعل المؤسسة تصل لدرجة عالية في الإنتاج الدقيق و المتفوق , وهو ما تعمل به إدارة المعرفة عبر إختيار إستراتيجيات بناءة تتناسب مع مجريات التنافسية الحادة التي تتواجه في عصر الرقمنة و المستجدات المتسارعة التي لا تنتظر من يتخلف على الركب الحضاري, و هو ما جعل أي مؤسسة و حتى الناشئة منها تبني أولوياتها القصوى للوصول إلى مناهج تنافسية مستديمة. بالأخص في المؤسسات الصناعية. و لقد تركزت الدراسة في الفصل الثاني, على الميزة التنافسية في القطاع الصناعي لأنه الجانب الأكثر تحديا و تماشيا في هذا الميدان منذ الثورة الصناعية التي أحدثت ضجة كبيرة في الناحية الصناعية و بداية ظهور بوادر التنافسية و كذلك في عصرنا الحالي, نجد الشركات الصناعية الرائدة مثل مؤسسات البرمجيات و كذلك والشركات البترولية و الشركات المتعددة الجنسيات التي تعبر على التنافسية بكل مجالاتها, بالإضافة إلى أن دراستنا الميدانية في مؤسسة صناعة الكوابل.

## الفصل الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية

---

لذا كانت الدراسة الخاصة بالميزة التنافسية في الجانب الصناعي, ليكون التناسق بين النظري و التطبيقي و لكي ندرس كل المتغيرات و نحصل على البيانات و الأعمال النظرية لنحاول تطبيقها على أرض الواقع لكي تكون دراسة شاملة و ذات قيمة .

## الفصل الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية

المبحث الأول: مدخل عام للتنافسية:

المطلب الأول: مفهوم التنافسية:

يعتبر حقل التنافسية من أوسع الميادين في تشابكها و تنوعها, بالأخص في العصر الراهن, و الذي يتميز بتفاعلات عديدة على غرار النمو و التفاعل البيئي و التميز و الإبداع و هذا ما جعل مختلف المؤسسات تتسابق للوصول للتنافسية التي تضمن لها البقاء و التطور, عن طريق التخلص من الروتين و التقليد و التكرار.

وهو ما شغل رجال الأعمال و الإقتصاد, عبر تحديد المفاهيم الدقيقة لهذا العنصر الفعال "التنافسية" فمنذ ثمانينات القرن الماضي(1981-1987) أو مرحلة عجز الميزان التجاري للوم.أ, و تفاقم حجم المديونية الخارجية, ظهر جدال واسع بين الإقتصاديين في تحديد المفهوم الدقيق للتنافسية, و يرجع ذلك إلى نمط تفكير الباحثين حسب درجة تخصصهم و أعمالهم, فنجد رجال الفكر الإقتصادي, يرونها بأنها هي التي تحدد العوامل الأساسية للإقتصاد ككل, أما رجال الإدارة و الأعمال فيركزون على تنافسية الصناعة والمؤسسة في حد ذاتها<sup>1</sup>.

1- فيليب سادلر, الإدارة الإستراتيجية, ترجمة علاء أحمد إصلاح, مجموعة النيل العربية, القاهرة, 2008, ص25

## الفصل الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية

تعتبر هذه الأفكار متضاربة حقا، لكنها أفرزت النظام الإقتصادي العالمي ثم تطور للعولمة ثم إقتصاد السوق و التجارة الدولية، كلها حتميات أفرزتها التنافسية، عبر التركيز على تقدير الإتجاهات والنتائج المطروحة ثم مطابقتها مع بيانات المنافسين للخروج بتنافسية مدروسة سواء على الإقتصاد أو المؤسسة<sup>1</sup>. وللوقوف على هذا الإختلاف يمكن تقديم التعاريف التالية للتنافسية، فلقد أجمعت الأدبيات الإقتصادية بأنه يمكن القول عن المؤسسة أنها حققت ميزة تنافسية، عندما تتمكن من تحقيق قيمة مضافة بفضل الإستراتيجية التي تتبناها، في الوقت الذي يعجز فيه منافسوها القيام بذلك<sup>2</sup>.

1- تعريف إنريت ميچ: " هي القدرة على تزويد المستهلك خدمات بشكل أكثر كفاءة و فعالية من المنافسين في السوق مما يعني نجاحا مستمرا، من خلال رفع عوامل الإنتاج، العمل و رأس المال و التكنولوجيا"<sup>3</sup>.

---

1- حامد رضوان مصطفى، التنافسية كآلية من آليات العولمة الإقتصادية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2011، ص21

2- فريد كورتل، الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الإقتصادي الجديد، ورقة بحث من المؤتمر العلمي

الخامس حول إقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2005، ص 13 .

3- فريد النجار، المنافسة و الترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، 2000، ص 11

## الفصل الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية

2- تعريف فريد النجار :

"التنافسية هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الربحية, النمو و الإستقرار و التوسع و الابتكار و التجديد"<sup>1</sup>.

3- تعريف روجر بيركرون: " التنافسية هي القدرة على الحفاظ و بصفة دائمة و بطريق طوعية و في سوق تنافسي و متغير على تحقيق معدل ربح على الأقل يساوي المعدل المطلوب لتمويل أهدافها"<sup>2</sup>.

مما سبق يتضح لنا أن التنافسية تعتمد على مقومات هي الربح و النمو و الإستمرارية في المنافسة و الصمود أمام الضغوطات المضادة و المنافسات الحادة عبر طرح طرق هجومية تحمل في طياتها قوة إنتاجية و طرق إبداعية مسايرة للوقائع المعاصرة و التي يطلق عليها بالعلومة الإقتصادية .

و أصبحت المعرفة شعار المؤسسة الصناعية , للوصول إلى ما يسمى شدة المنافسة في الصناعة, و التي تعتبر محور و مركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة. لهذا تعد المؤسسات الصناعية بؤرة المنافسة العالمية و منبع التحديات في كافة الصناعات<sup>3</sup>.

و أصبحت بؤرة التركيز على أنماط جديدة شكلت تغيرات فاعلة على غرار, درجة تميز المنتجات ,و التي تتطلب تحسينها جهودا كبيرة ومراحل عديدة شملت تعاملات عديدة, واسعة النطاق.

1- مصطفى أبو بكر, مرجع سابق, ص140

2- مرسي خليل نبيل, الميزة التنافسية في مجال الأعمال, الدار الجامعية, الإسكندرية, 1998, ص66

3- زغلول الهزيمة إسماعيل محمد, سياسات و خطط تطوير القدرات التنافسية للإقتصاد الأردني, ندوة القدرة التنافسية للإقتصاديات العربية, معهد السياسات الإقتصادية لصندوق النقد العربي, العدد الخامس, 1999, ص 25

## الفصل الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية

---

ودرجة نمو الصناعة من الجوانب المحلية و الإنتاج الواحد إلى المنتجات المتنوعة ذات الجودة العالية و القيمة المضافة للنشاط عبر تجسيد التحسينات المتكررة للمنتج . فكل المؤسسات تتنافس في مختلف العوامل المذكورة أعلاه من خلال تقليص التكاليف, زيادة القيمة المضافة مما يرفع حجم الحصة السوقية للمؤسسة و زيادة تطورها أمام منافسيها .

لقد كانت التنافسية بداية للتطور و الإستمرارية, و مع إزدياد حدة المنافسة والصراع التجاري العالمي توجهت المؤسسات المختلفة للإنتاج ,عبر تمييز نفسها و إكتساب أرضية خصبة في الأسواق التجارية, و هو ما جعل الإرتباط الوثيق بين الميزة و تنافسيته<sup>4</sup>.

---

4- بلال سكارنة خلف, إستراتيجيات الريادة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية و تحسين الأداء لشركات الإتصالات في الاردن, أطروحة دكتوراه غير منشورة, كلية الدراسات المالية و الإدارية, جامعة عمان العربية للدراسات العليا, الأردن, 2005, ص74.

## الفصل الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية

و أهم التعريفات التي ركزت على الجوانب الصناعية نذكر :

تعريف مايكل بورتر: "يعتبر أب نظرية الميزة التنافسية من خلال إنجاز نموذج لقياس التنافسية مستندا للمتغيرات الجزئية للاقتصاد و إعتبر أن التنافس هو بين المؤسسات نفسها من خلال أن بداية الميزة التنافسية بمجرد تكوينها توصل المؤسسة إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين, حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانيا, وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع"<sup>1</sup>.

تعريف علي السلمي: "القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون, ويؤكد تميزها وإختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الإختلاف والتميز, حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون"<sup>2</sup>.

---

1- عيسى محمد الغزالي, القدرة التنافسية و قياسها, المعهد العربي للتخطيط, 2003, ص 8

2- فهمي حيدر معالي, نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية, الدار الجامعية, مصر, 2002, ص 80

## الفصل الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية

تعريف الخضيرى: "الميزة التنافسية هي إيجاد أوضاع تفوق مختلفة و مصنوعة تمتلكها مؤسسة معينة تتفق فيها مجالات, تسويق, تموين, موارد بشرية . فهي الآليات الكفيلة للوصول للميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية".

تعريف مرسي خليل: تعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس<sup>3</sup>.

إن التعريف الأول أكثر وإقناعا لأنه يركز على جوهر الميزة التنافسية ألا وهو الإبداع, أما التعريف الثاني فيركز على خلق القيمة للعميل, في حين التعريف الثالث, على منابع التفوق التنافسي أما التعريف الرابع يركز على أحد مصادر الميزة التنافسية والمتمثل في إستراتيجية التنافس.

كما عرفت التنافسية: " أنها عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقها في حالة إتباع إستراتيجية ضامنة للوصول للتنافس"<sup>4</sup>.

---

3- M.PORTER, COMPETITIVE ADVANTGE ,CREATING AND SUSTAINING SUPERIOR PERFORMANCE,1999 ,P22.

4- paulot jean pierre,la mondialisation ,paris ,armand colin ,1998,p 91.

## الفصل الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية

لقد نتج من خلال هذه التعاريف المختلفة أهمية كبيرة:

- تعتبر الميزة التنافسية آلية تحكم المؤسسة في تطبيق إستراتيجياتها و هو ما يتيح لها ضمان مكانتها و إحتلال المركز الرائد إذا توافقت الأهداف مع التطبيق و البيع و رضا العميل و تظهر المكانة التنافسية لها مع نظيراتها في نفس الإختصاص و المنتج و العمل.

- التنافسية هي إنطلاقة للمهارات العامة و القدرات المتفوقة التي تتبناها الإدارة الرشيدة و تقوم بإستثمارها و تطورها لتصبح قيمة إنتاجية ذات منافع متعددة تعود بالربح على كلا الطرفين.

إن الميزة التنافسية تتجسد أكثر في القطاع الخاص بالشركات الصناعية و التي تعني القدرة على تعظيم الأرباح و زيادتها ,وهوما خلص عليه "بورتر و كوك بورن" و غيرهم من عمالقة الميزة التنافسية, بحيث تتميز هذه الأخيرة في الجانب الصناعي لأنها تركز على عامل الربح كمؤشر لزيادة التنافسية, و هي القدرة الحالية والمستقبلية على تصميم وإنتاج سلع و خدمات ذات جودة عالية, مع مراعاة التكلفة المناسبة و التي تتماشى و تعظيم الأرباح على المدى الطويل <sup>2</sup> .

هنا يظهر التطلع الحقيقي للوصول للتنافسية عبر طرق ميدانية إنتاجية تسويقية و هو ما أظهر عناصر فاعلة جديدة في السوق الصناعية ألا و هي البائعون المساعدون و السماسرة و المصنعين و الموزعين الصناعيين و الوسطاء مشكلين مصادر خارجية للمعلومات, و كذا الممولون الذين يكونون قريبين من سلسلة الإنتاج مع تقديم النصائح و الإستشارات للزبائن كعنصر داخلي فعال <sup>3</sup> .

2- فريد النجار, إدارة الأعمال الإقتصادية و العالمية مفاتيح التنافسية و التمية المتواصلة,الإسكندرية,1998,ص 157

3- رعد الصرن حسن,كيف تخلق بيئة إبتكارية في المنظمات(إدارة الإبداع و الإبتكار),دار الرضا للنشر,دمشق,2000,ص210

## الفصل الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية

### المطلب الثاني: أشكال التنافسية:

تتمثل الأشكال المعتمدة من قبل الإقتصاديين في:

التنافسية التجارية : تكمن قدرة المجال التجاري في تمكين المؤسسة , من تحديد وضعيتها في القطاعات السوقية إتجاه المنافسين , ويتم من خلال عدة مؤشرات أهمها:(وضعية منتجاتها في السوق من خلال التركيز على الجودة والنوعية, شهرتها التجارية التي تتمثل في درجة وفاء مستهلكيها, وتعاملها مع زبائنها وفعالية سياستها الإتصالية الإشهارية, الخدمات المميزة (ما بعد عملية البيع)).

التنافسية التقنية : تكمن في قدرة المؤسسة في التحكم في الأساليب التقنية المرتبطة في إنتاج منتجات ذات جودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة, وإن ذلك يتحتم عليها أن تساير التطور التقني, مع وجود تنسيق محكم بين مختلف مراحل سيرورة الإنتاج. كما أن درجة تأهيل العمال, وتوفر جو يشجع على القيام بمختلف الأنشطة, وأخذ مختلف القوى الداخلية والخارجية بعين الإعتبار, مما يدعم قدرتها التنافسية .

التنافسية التنظيمية : يتعلق الأمر في تنظيمها لوظائفها بدرجة تسمح لها بتحقيق أهدافها بصورة فعالة,و ذلك يتوقف على نوعية الأنشطة, وطبيعة التنظيم والقرارات, ودرجة الإندماج. أما قدرتها التسييرية تتضح من خلال كفاءة مسيرها, وعلاقتهم بالمرؤوسين. إن مصدر التنافسية التسييرية تتعلق بالقيم التي يتميز بها مسؤولي المؤسسات, حيث تمس الصفات التي يتحلون بها, و التي تتولد من خلال التجارب السابقة, والمعرف المتحصل عيها من طبيعة التكوين والتمهين<sup>1</sup>.

1- كربالي بغداد, تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الإقتصادية, مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول الإقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة, كلية الإقتصاد, جامعة البليدة, 2002, ص 11 .

## الفصل الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية

و هناك تصنيف آخر يركز على :

\* التنافسية النوعية: تتميز بالإعتماد الكبير على النوعية و الجودة العالية و الإبداع التكنولوجي بالإعتماد على المنتجات الإبتكارية ذات الرواج الواسع, و الأكثر ملائمة للمستهلك من طرف المؤسسات الصناعية الرائدة ذات السمعة الحسنة و التحكم التجاري العالمي و المكانة السوقية التنافسية<sup>1</sup>.

\* تنافسية التكلفة: تعتمد على التكاليف المنخفضة و ذلك من خلال التمكين الكبير من ناحية التصدير المتواصل للسلع إلى الأسواق التنافسية المنفتحة عبر طرق متميزة, و هو بدوره يؤثر إيجابا على التحكم الصحيح بالأسعار المناسبة و المتداولة بين المستهلكين و الزبائن , حيث تعمل المؤسسة على إيجاد إضافات جديدة تمكنها من توطين منافستها و المحافظة على مسيرتها عبر معرفة و تقييم أعمالها وفق دراسات مسبقة تضمن لها البقاء و مجابهة الأخطار القادمة<sup>2</sup>.

---

1- محمد عدنان وديع, القدرة التنافسية و قياسها, سلسلة جسر التنمية, المعهد العربي للتخطيط بالكويت, ديسمبر 2003, ص 6

2- hugh.j arnold;and daniel c.f feldman ,organization behavior ,mc craw-hill publishing co ,new yourk,1986,p 280.

## الفصل الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية

### المطلب الثالث: مصادر التنافسية:

تعتبر مصادر التنافسية من الضروريات الحتمية للوصول إلى نتائجها, بإعتبارها الجهود و الأهداف التي تعمل على إثرها المؤسسة, عبر الإعتناء بالجهد و المال و الوقت من خلال ترشيد مصادر نفعية إستراتيجية خادمة . و من بين أهم المصادر نذكر:

- مصدر التميز و الإختلاف : يركز هذا المصدر على طبيعة تبني الكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها, و الوصول إلى مواقع أفضل في السوق, من خلال إشباع الرغبات و إرضاء التطلعات و ذلك من خلال, حسن إستغلال الوقت: يقصد به التحكم الكبير في سرعة الخدمة المصنوعة وفق مقياس الجودة والنوعية و الإنتظام في البيع و التوزيع المتحكم فيه بدقة. و يظهر ذلك من خلال طرح منتجات متجددة و متنوعة في السوق, مع معرفة مسبقة بطبيعة الشراء و الربح عبر دراسة البدائل و الأخطار المسبقة التي قد تواجهها<sup>1</sup>.

\* التحسين المستمر للمنتج: على المؤسسة الربحية أن تكون في إستعداد دائم لتقديم مزايا جديدة بسرعة, لأن المنافسة و بالأخص في عصر المستجدات, أين تلتقط نفس المنتجات بسرعة البرق عبر الإنترنت والأقمار الصناعية, و هو ما تقوم به المؤسسات الصناعية الصينية<sup>2</sup>.

1- محمد أحمد عوض, الإدارة الإستراتيجية, الأصول و الاسس العلمية,الدار الجامعية للنشر والتوزيع,الإسكندرية,2000.ص176

2-THIERTART RAYMOND ,LA STRATÉGIE d'entreprise ,2éme ed , intaranational .paris,1997,P92

## الفصل الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية

- مصدر ريادة التكلفة: هنا يكون تناسق بين تحقيق أقل التكاليف بالمقارنة مع المنافسين عبر التعلم و الخبرة, إنتاج فرص تشجع على تخفيض التكلفة, العمل على تحسين الكفاءة, المحاولة الجادة في الوصول إلى العملاء الجيدين و المشترين المناسبين بحيث لا يمكنهم المساومة على مناقشة الأسعار و طبيعة المنتج<sup>1</sup>.

وهناك مصدر الإستثمار في مجال البحث والتطوير: يعطي هذا المصدر الريادة للمنتجات الجديدة, وهو ما يسمح للمؤسسة بتفادي تدني دورة حياة منتجاتها و تلبية إحتياجات الزبائن بمستجدات أفضل و أرقى, ثم الوصول إلى خلق إحتياجات كامنة وغير موجودة, مع تخفيض تكاليف الإنتاج, وهذا ما يسمح إقتحام الأسواق التنافسية بقوة<sup>2</sup>.

كما يوجد مصدر السوق المستهدفة: الأسواق هي الآليات التي تحدد المنافسة و طرق البيع , و توفر المواد الأولية, و كذا تحديد الطلب و العرض. تسعى المؤسسات الذكية من خلال هذا المصدر, إلى إختيار طبيعة الاسواق المنافسة و المساعدة وفقا للمنتج و التكلفة المعروضة, مما يعطيها دفعة نحو التميز التجاري, عبر دراسة الواقع التسويقي وفق مخرجات المؤسسة و زبائها, و كذا معرفة النطاق الصناعي للمعرفة المسبقة لتحديد الصناعات و طرق توزيعها, و هو ما يتيح فرص التنافسية داخل الأسواق و خارجها, عبر دراسات جغرافية واسعة تسمح بترويج المنتجات بشكل واسع<sup>3</sup>.

1- الحسين فلاح الحسيني, الإدارة الإستراتيجية, دار وائل, عمان, 2000, ص 186

2-porter michael, l'avantage concurrentiel des nations, paris inter editions, 1993, p 144

3- محمد عواد أحمد الزبادات, مؤتمر التنافسية و اتفاقيات التجارة الخارجية و حاكمية الشركات و التطور الصناعي في الأردن جامعة

البلقاء التطبيقية , كلية التخطيط و الإدارة, الأردن, 2006/11/26 ص16

## الفصل الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية

المبحث الثاني:الميزة التنافسية في الجانب الصناعي:

المطلب الأول:إستراتيجيات الميزة التنافسية:

تنشط المؤسسات الصناعية في بيئة تتصف بالتغيير المستمر و الحركية الدائمة و المصحوبة بتطورات متعددة, و هو ما يحتم عليها وضع خطط و دراسات آنية و مستقبلية حتى يمكنها التأثير في هذه التطورات و محاولة تحديد الآثار المترتبة عليها من ناحية التعامل مع الزبائن و كذا تحديد التكاليف و أسعار المنتجات. كلها تستحق إستراتيجيات تمنح آليات الوصول على التنافسية, و كذا الخروج من الوضعيات الحرجة التي تتعرض لها في مبادلاتها و صناعاتها, فالتفكير الإستراتيجي هنا يعتبر مخرج من هذه التغيرات و أسلوب ناجح لضمان الإستمرارية. و لذلك يجب تعريف الإستراتيجيات و التي ذكرت على أنها: مجموعة متكاملة من التصرفات التي تضي إلى تحقيق ميزة متواصلة بين المتنافسين, وفق تصميم بناء يسيطر على الموارد و الكفاءات التي تساعد المؤسسة من تحقيق التوسع في النشاطات و التميز في الأداء عبر تحقيق مرونة كافية على التأقلم مع التغيرات<sup>1</sup>.

و دراسة مختلف المكونات من طريق التنافس و تشمل إستراتيجيات السعر و المنتج و التصنيع, ثم حلبة التنافس و تتكون من إختيار الأسواق المناسبة, ثم أساس التنافس: تشمل الكوادر والمهارات المعتمدة لتحقيق المزايا التنافسية المتعددة و المحافظة على المكانة الريادية<sup>2</sup>.

1- محمد أحمد عوض,مرجع سابق,ص 62

## الفصل الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية

من هنا نذكر أهم الإستراتيجيات المنتهجة ضمن أولويات المؤسسات الصناعية:

1- إستراتيجية القيادة في التكاليف: و تعني أن تكون المؤسسة أقل تكلفة في منتجاتها و خدماتها في مجال صناعتها و أعمالها و تخصصها, وفق دوافع أهمها: توافر إقتصاديات الحجم, الآثار المتعددة للخبرة, تنوع فرص الكفاءة العليا و تقليل القوى العاملة, و عي الزبائن بالاسواق و الاسعار المناسبة, و إستغلال الخبرات من اجل تقليل التكاليف<sup>3</sup>.

من بين أهم ما تحققه هذه الإستراتيجية نحصي ما يلي:

- تضمن الموقع التنافسي للمؤسسة الصناعية بناء على قوة البيع و الإعلان و الترويج .
- تضمن للمؤسسة المنتجة بتكاليف أقل, حصانة ضد العملاء من حيث المنافسة و المساومات
- ضمان الأمان من الموردين الأقوياء الذين يتحكمون عادة في أسعار المدخلات العامة و المخرجات لتفرض ضغوطات تسمح لها بتحديد هامش ربح معين .
- يمكن للمؤسسة أقل تكلفة أن تستخدم إنخفاض الأسعار كسلاح ضد السلع البديلة<sup>4</sup>.

3- كارينترو آخرون, إستراتيجية دفع السوق, نحو مفهوم جديد للتنافسية, ترجمة الشهابي, الرياض, 2002, ص26

4- نحاسية رتيبة, أهمية اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة, مذكرة ماجستير, تخصص إدارة الاعمال, كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير, جامعة سعد دحلب البلدة, 2007, ص65

## الفصل الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية

و لنجاح هذه الإستراتيجية لابد من :

- تعاضم إقتصاديات الحجم و تزايد الخبرات و من خلال هذا تسمو القدرات على المواجهة
- النسب المرتفعة لإستغلال الطاقات و خاصتا الفكرية منها, كبرامج ناجحة تسعى إليها كل المؤسسات
- محاولة تخفيض تكاليف الأنشطة الصناعية و التي تتسم أحيانا بضخامتها نظرا لطبيعة المادة الأولية.
- مشاركات خارجية و تفاعلات متنوعة في إستغلال الفرص المتاحة .
- تخفيضات التكاليف من خلال إختيار مواقع مصانع مناسبة و كذا المخازن و الفروع .

### 2- إستراتيجية التمايز :

- و تعني تقدير المؤسسة في خدماتها و منتجاتها و دراسة الإختلافات الموجودة بينها و بين منافسيها عبر دراسات تسويقية عالية و شهرة المؤسسة في مجال الجودة والتكنولوجيا.
- وقنوات توزيع فعالة و تعاون قوي مع النشاط و هذا بحسب ذلك في طبيعة المنتج, الجودة, التميز, التصاميم, السمعة, التفوق الفني, تقديم خدمات أكبر للمستهلكين<sup>1</sup> .

1- محمد أحمد عوض, مرجع سابق, ص 178

## الفصل الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية

و تعمل إستراتيجية التمايز من خلال تحقيق الأنشطة التالية:

- شراء مواد خام جيدة تؤثر على جودة المنتج بشكله النهائي , و كذا محاولة متواصلة بتحقيق نقلة في الخروج بمنتجات متجددة في السوق عبر دراسات علمية و خبرات ومجهودات حثيثة في البحث و التطوير الدائم للمنتجات.

و التركيز على عملية التصنيع عبر دراسة العيوب المسبقة و الأداء الهندسي و المرونة في إستخدام المنتج و مراعاة نظام التسليم الآني<sup>2</sup> .

و لتحقيق التمييز للمؤسسة يجب أن تتوفر مجموعة عوامل نذكر منها:

- التنسيق القوي بين الوظائف المتعددة داخل المؤسسة بالأخص التسويق و الجودة و التطوير.  
- تقديم حوافز متعددة في طبيعة المنتج و تسويقه و للمورد البشري, التي تزيد من القدرات الذاتية و ترفع من الدافعية.

- محاولة جلب العمالة الراشدة و إستقطاب الكوادر الوافدة بمهارات عالية و مبدعة .

- التناغم بين الموردين: يخلف الرابط الموجود بين المؤسسة الصناعية و مورديها إمكانية المؤسسة الصناعية بالإنفراد بالمنتج المتميز, عبر آليات التنسيق في تطوير نماذج جديدة و إستغلال الأنشطة المشتركة بين المؤسسة و قنوات التوزيع في تكوين الموزعين لتأطير البيع و صياغة الأسعار ثم التسويق, ثم تأتي تمويل الإستثمارات في الأنشطة التكميلية<sup>3</sup> .

2- عباس صلاح, الإدارة الإستراتيجية للمنظمات في ظل العولمة, مؤسسة شباب الجامعة للنشر, الإسكندرية, 2005, ص 74

3- طاهر منسور منصر وآخرون, الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل, دار وائل للنشر, عمان, 1999, ص 117

## الفصل الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية

### 3- إستراتيجية التركيز :

لقد عرفت إستراتيجية التركيز على أنها: الإطار العام المرشد في التفكير و التصرف و التعامل التي تتخذها المؤسسة, يكون مستقى من أهدافها العليا ليصبح بعد هذا التبنى وسيلة مجابهة و مواجهة للتحديات المستقبلية , عبر تجسيد قرارات مصيرية تتخذها الإدارة المعنية للوصول إلى التطور المستمر و الموقع التنافسي الظاهر, من خلال تحقيق الموائمة و التكيف مع البيئة الخارجية لتحقيق مبتغاها الصناعي التطوري<sup>1</sup>.

يكون التركيز هنا على جزء من أجزاء السوق كآلية تفاعلية, بحيث تقوم المؤسسة الصناعية بتحديد الأجزاء السوقية المستهدفة و من هنا يتم التمييز الدقيق بين إختيار إستراتيجية قيادة التكلفة, أو إستراتيجية التمايز<sup>2</sup>.

إذ تكمن هذه الإستراتيجية الثالثة في أنها محصلة سابقها, في الإستغلال الأمثل لطبيعة التوجه المثالي للسوق سواء الكلي و الذي يعتمد على التوزيع الكلي للمنتج عبر ترويج منتج واحد للمستهلكين, أو التوجه إلى السوق الجزئي التي تعمل المؤسسة وفقه عبر تحديد أقسام و وحدات و أجزاء و مناطق محلية, أي مكونات المنتج الذي يدخل للسوق عبر تحليل جاذبية كل جزء تماشياً مع ربحية كل سوق و حجم المنافسة فيه وتحليل القدرة الشرائية للمستهلك<sup>3</sup>.

1- أمال عياري, رجب نصيب, الإستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية, الملتقى الدولي تنافسية المؤسسات

الإقتصادية و تحولات المحيط, كلية الحقوق و العلوم السياسية, جامعة بسكرة, (29-30) (10), 2002, ص 13

2- كون توماس, بنية الثورات العلمية, ترجمة شوقي جلال, المجلس الوطني للثقافة و العلوم و الآداب, عالم المعرفة, 1992, ص 150 .

3- تامر ياسر البكري, إدارة المعرفة التسويقية بإعتماد إستراتيجية العلاقة بين الزبون, المؤتمر العلمي الدوري الرابع, كلية الإقتصاد و العلوم

الإدارية, جامعة الزيتونة, الأردن, 2004, ص 23.

## الفصل الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية

لكن هذا كله قد يشوبه ما يسمى ب: مخاطر إستراتيجيات التنافس, وهو ما صرح به العالم الإقتصادي المعروف "هنجر" و أنه ليس هناك إستراتيجية واحدة مثالية صالحة لكل مؤسسة ضامنة لنجاحها لأنها تنطوي على بعض المخاطر ألا مثل: عدم ثبات التقنيات و التغير المستمر في التكنولوجيات و ما يصحبه من إبداع و تطورات, و كذا محاولات تنافسية غير قانونية و عبثية بغية إرباك السوق التنافسية, و محاولة ظهور شركات جديدة براءة تتبع التركيز على أجزاء معينة من القطاع السوقي المتعدد المنتجات<sup>4</sup>.

### 4- إستراتيجية التفرد:

تعمل هذه الإستراتيجية على تحقيق أكبر قدر ممكن من العائدات النفعية, عبر دعم الآليات المجدية و إعتداد سياسات تطوير المنتج و التفرد بالقيمة و ضمان التسويق العالي, و تقديم خدمات مميزة. و كلها تتجسد عبر إتفاق متكامل بين أعضاء المنشأة و المسؤولين و العاملين للوصول للريادة و التجدد عبر إدخال قيم نفعية مثل: الأسعار التشجيعية-خدمات ما بعد البيع-الإنتاج العالي الجودة<sup>5</sup>.

---

4- عبد القادر بريش, التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية و زيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية, أطروحة دكتوراه, جامعة الجزائر, 2006, 118 .

5- فيصل بن محمد القحطاني, الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات, مذكرة ماجستير, كلية إدارة الأعمال, الجامعة الدولية البريطانية, المملكة المتحدة, 2010, ص 31 .

## الفصل الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية

### المطلب الثاني: مكونات الميزة التنافسية:

يعتبر الوصول للتفوق التنافسي في البيئة الصناعية الحديثة من الأمور الصعبة المنال, بالأخص مع تعاضم الأدوار العالمية و الأسواق المفتوحة و التحديات التكنولوجية و التقليد الكبير للمنتجات, مما جعل المؤسسات الصناعية تطرح أفكار التفوق في مجال الإنتاج, التمويل, الكوادر البشرية, كأسس ثروة صناعية تنتج التنافسية<sup>1</sup>. و ذلك عبر أهداف أهمها:

1- الإهتمام الكبير بالغنى الإقتصادي الصناعي, عبر زيادات متكافئة في الدخل و العائد و المردود والوصول إلى ما يسمى بالرخاء المالي .

2- التفاعلات و الإستجابات الكاملة لمتطلبات الأسواق عبر دراسة كل متطلبات الزبائن حتى في عدم دخول المنتجات , مما يستلزم توفيرها بأية طريقة للاحتفاظ بالسوق .

3- تطابق العرض مع الطلب: هنا تحاول المؤسسة الصناعية بذل كل الجهود الإنتاجية, لكي يصبح الإنتاج مساويا لمعدلات الإستهلاك, عبر تتبع الطلبات الخارجية و الداخلية من خلال خلق الرغبات و توليد الدوافع, و هذا ما جعل فن توليد و صناعة الرغبات و الحاجات من المناهج التنافسية الصناعية الإبتكارية<sup>2</sup>.

1- أحمد محسن الخضيرى, صناعة المزايا التنافسية, مجموعة النيل العربية, مصر, 2004, ص 42

2- عبد القادر صلاح التعميمي, كيف يمكن للمنظمات من أن تحقق ميزتها التنافسية, ورقة بحث من المؤتمر العلمي الثاني لجامعة الإسراء, كلية العلوم الإدارية و المالية, الأردن, 2007, ص 24

## الفصل الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية

4- الإنفتاح الواسع على الآخرين: تظهر هنا قوة المؤسسة الصناعية في التعاملات البيئية سواء في فترات ركود أو إنتعاش, ويتمثل دورها في القفز من فترة الإنغلاق إلى مرحلة الإنفتاح, عبر جعل المنافسين مستهلكين لمنتجاتها عبر دراسات توسعية شبكية قوية الإنتشار, تجعل المنافسين يتوجهون إليها وعبر إقامة علاقات تجارية تسويقية.

5- الإنتشار في الأسواق العالمية: هنا يتيح هذا التوسع من السوق المحلية عبر تغطية كل متطلباته الإنتاجية و التسويقية, إلى العالمية عبر طرق تفاعلية جديدة تدرس وفق الإتصالات الحديثة و التعاقد التنافسي المتشابك و تحسين المنتج و خدمات ما بعد التوزيع للزبائن و التعامل الصناعي المتفوق ضمانات التنفيذ الجيد للعقود<sup>3</sup>.

كما يضاف الإبداع المتواصل في إنشاء عروض تنافسية جيدة تجلب أعين المشتريين و تزيد من تعداد الزبائن عبرالفكر المتجدد و الوعي و الإدراك بالبيئة الصناعية التنافسية و الإكتشاف المتواصل للتسويق العالمي الذي يمتاز بالتغير المستمر لا يعترف بالعزلة,و يتطور بالإنفتاح<sup>4</sup>.  
و قد ينقلب حال السوق من إختلاف إلى تحالف بفعل آليات العولمة و الثقافة السوقية السائدة في عصر المستجدات المتتالية و بواسطة ما يسمى بنظام الإستخبارات التسويقية.

3- عبد القادر صلاح التعييمي,مرجع سابق,ص 26

4-stephane Gregoir,Les indices de compétitivité des pays:interprétation et limites,INSEE,Octobre2002,P4.

## الفصل الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية

و هناك فريق آخر من الكتاب من يحصر مكونات الميزة التنافسية في الآتي :

- 1- الإقتصاديات الوفرة: وهي عبارة عن تلك القيمة المنتجة والمباعة من منتج معين و التي تخفض التكاليف الوحودية, أي أن الزيادة في حجم الإنتاج و ذلك بهدف تخفيض التكاليف الوحودية للمنتج عبر:
  - تحسين معدل إستعمال الآلات والمعدات وفق الأطر العالية التقنية و التكنولوجيا.
  - إقتناء تجهيزات أكثر فعالية (مدة الصلاحية أطول و قطع الغيار متوفرة و بأسعار مثالية)
  - توزيع التكاليف الثابتة على كميات إنتاج أكبر و إحداث التناسق و التوازن المتكامل<sup>1</sup>.

- 2- مفعول الخبرة: تسمح الخبرة الطويلة لإنتاج منتج معين في تخفيض بعض التكاليف كون المؤسسة أصبحت قادرة على تجاوز بعض الأخطاء, التي قد تطرأ عليها إثر عملية الإنتاج و التوزيع , مما يجعلها تحطاط لتجاوز بعض الصعوبات و التي تتمثل في ما يعرف بالكتلة الحرجة و التي من شأنها تمكين المؤسسة من مواجهة شدة التنافس في السوق ,عبر الإنتاج بكميات كبيرة من أجل تخفيض التكاليف, و عبر إستخدام تقنيات جديدة و عالية تهتم بالجودة, مما يستدعي الزيادة في الكميات المباعة و تغطية تكاليف الإستثمار و الإنتاج<sup>2</sup>.

1- Heene& Hamel, G, ACompetence Based Competition , John Wiley organisation,New York, 1994,p25

2- عبد السلام أبو قحف, كيف تسيطر على الأسواق؟تعلم من التجربة اليابانية,الدار الجامعية,الإسكندرية,2003,ص280

## الفصل الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية

### المطلب الثالث: أساليب تحقيق الميزة التنافسية:

كانت التنافسية تتحقق قديماً بإتباع طرق التخفيض في التكاليف و التحكم الصحيح في الأسعار, و دراسة أحوال السوق, لكن مع التطور الكبير الذي مس الجوانب الإقتصادية و ظهور الأسواق العالمية المنفتحة و العملاء و الزبائن و التفاعلات و التبادلات, تغيرت المتطلبات و أصبحت تعتمد في الوقت الحاضر على إستراتيجيات شاملة تركز على المهارت و الإبداعات و الإختراعات والكفاءات , التي تسترشد بها الإدارة الفعالة التي تعمل في المجال التنافسي, وهو ما جعل المؤسسات تتبنى آليات المحافظة على قدرتها التنافسية و في الوقت نفسه تتحدى و تتطلع للقيادة العالمية عبر تحديد أهم الركائز التي تقود المؤسسات إلى طريق التفوق الصناعي عبر إتباع أساليب معينة لتحقيق الميزة التنافسية<sup>1</sup>.

### أهم أساليب تحقيق الميزة التنافسية:

- الكفاءة العالية: يقصد بالكفاءة دراسة ذكية مقارنة بين تكاليف المدخلات اللازمة و نتائج المخرجات و ذلك للوصول إلى الإنتاجية العالية و بالتالي الوصول إلى الكفاءة المتفوقة, إذ نجد في الكثير من المؤسسات الصناعية أن الكفاءة تمس الهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية السائدة و الخطط والإستراتيجيات المتبعة, و التي تعتبر كلها آليات تساعد على ضخ الكفاءة في كافة الجوانب الإدارية و المؤسساتية<sup>2</sup>.

1-mazars et p.rudelli, gestion financière ,edition belfond.paris ,1992,p33

2- رزيق كمال, مفهوم التنافس أو التنافسية في مجال الاعمال, الموقع على الإنترنت:

2013/09/10/<http://www.iraqism.com/vb/showthread.php?t=183>

## الفصل الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية

- الجودة: تعتبر الجودة منذ القدم مطلب الخاص و العام و هاهي اليوم تتفوق في كل مجالات الصناعة باعتبارها العامل الذي يعتمد عليه في المنافسة العالمية. و هذا ما جعل المؤسسات تتسابق للحصول على هذا الوسام و الذي يقاس بدرجة رضا الزبائن و قبولهم للمنتجات المطروحة في السوق, و كذا بمستوى أداء المؤسسات المنتجة.

إن الجودة الشاملة من شأنها أن تنمي و تساعد في تكوين السمعة الرائدة, وهي الأداة النافذة للتقليل من عيوب المنتجات و إصلاح أضرارها, بل هي وسيلة فعالة لإرضاء المستهلك وحتى إسعاده, وهو ما يقوي إرتباطه أكثر بالسلعة و المؤسسة المنتجة<sup>3</sup>.

- الإبداع: قد تتمكن المؤسسات من خلق ميزة تنافسية لكن سرعان ما تزول او يقلدها المنافسون, لذلك أصبح لا بد من وضع طرق إبداعية تدرك الفرص من البيئة الخارجية و تطورها لتعرض على شكل منتجات جديدة ذات جودة و قدرة عالية, معتمدة على المعارف و الخبرات الإنتاجية.

لهذا أصبح التوجه الإبداعي حتمية لا بد منها و بالأخص مع إشتداد التنافس الحالي, بحيث أصبح عالم المنافسة يقوم على أساس المقدرة على تبني توجهات إبداعية وفق القواعد السائدة في البيئة الصناعية, إذ أصبحت هي المعايير التي يقاس بها أداء المؤسسات, و كذا قابليتها التنافسية<sup>4</sup>.

3- يوسف مسعداوي, إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة, مجلة العلوم الإنسانية, مجلد 5, العدد 35, 2007, ص 24

4- سالم زيدان العجرمي, دور الإبداع التسويقي و التكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العملة في غزة من نظرة العملاء, مجلة جامعة الأزهر, سلسلة العلوم الإنسانية, المجلد 13, العدد 02, 2011, ص 107

## الفصل الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية

فلا يمكن تجاهل العامل الإبداعي في رقي المؤسسات الصناعية, عبر تجسيد ما يسمى ببراءة الاختراع و الحمایات القانونية لهذا النوع من الإبداع و يعتبر الإبداع وظيفة خاصة للعلاقة الريادية التي تتضح بها الأعمال الحالية و الخدمات و المبادرات الجديدة, و هي الوسائل التي يبتكرها الريادي من خلال إنتاج موارد إنتاجية ذات قيمة.

- الإستجابة الآتية لإرضاء الزبون:

يجب على المؤسسة هنا أن تكون على دراية تامة بزبائننا عن طريق معرفة دقيقة لأفكارهم و ميولاتهم , عبر الإهتمام المتزايد برغباتهم ومحاولة إبهارهم بطرق جديدة ومنتجات محسنة ذات جودة عالية و متنوعة, يصعب تقليدها من قبل المنافسين, و محاولة التكيف الدائم مع العملاء ,و التقرب منهم لتكوين فضاء إداري لهم في المؤسسة<sup>5</sup>.

تتفرد المؤسسة الصناعية الحديثة بالتقرب من العميل أكثر لدرجة المحاورة على طبيعة المنتج في بداية تكوينه وصنعه, وهو دليل الإقناع القوي و الرابطة المستمرة بين المؤسسة والزبون, بحيث يقلل من المرفوضات و يجتنب الوحدات المعيبة و بالتالي الحصول على المعلومات القيمة والخروج بقرارات تنظيمية سليمة و رشيدة<sup>6</sup>.

5- زايد عادل, إدارة الأداء التنظيمي المتميز, دار النهضة العربية للتنمية الإدارية, القاهرة, 2004, ص 41

6- morin jaque, les technologies des marchés et des hommes, paratique et perspectives du management des ressources technologique, paris, les édition d'organisation, 1992, p 58.

## الفصل الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية

### المطلب الرابع: مؤشرات قياس الميزة التنافسية:

تعتبر المؤشرات التي تقاس بها القدرات التنافسية من بين أهم الطرق التي تنبه إلى نسبة تدني أو قوة المنافسات الصناعية والعالمية و قوة وضعف الإقتصاديات. ويتضح ذلك من خلال التطرق إلى حال الناتج القومي, و معدلات النمو ومتوسط الدخل السنوي للفرد , و دراسة حجم الصادرات ودراسة التجارة الداخلية والعالمية. كلها تدخل في خضم دراسة هذه المؤشرات, مما يعتبرها آلية شاملة تسعى لكشف العجز و التدني ومحاولة التغلب عليه و إصلاحه, عبر إعطاء نتائج تساعد في إقامة تغيير شامل أو حتى نهضة للإقتصاد و للمؤسسات الصناعية. و هو ما يزيد من قيمة التنافس, وهذا ما منح التنافسية مكانة متزايدة في عالم اليوم, بحيث أصبح للتنافسية مجالس و هيئات وإستراتيجيات ومؤشرات. حيث إعتبرت الولايات المتحدة الأمريكية أن هبوط التنافسية الإقتصادية أحد العناصر التي تهدد الأمن القومي للبلاد,و ذلك عبر تصريح المفكرين و الإقتصاديين عبر خلق مستويات المشروع من الصناعة و مستوى القطاع و الإقتصاد الوطني,و لكن وديع محمد عدنان يركز على مستوى الصناعة و القطاع<sup>1</sup> .

لذا صرح الكثير من المفكرين و الإقتصاديين أن مفهوم التنافسية يتجسد في المنشأة أو الصناعة وما يخلق مستويات ثلاثة : مستوى المشروع, مستوى الصناعة أو القطاع و مستوى الإقتصاد الوطني, ويمكن أيضا أن يضاف مستوى التكامل الإقليمي , ولكن وديع محمد عدنان يركز على مستوى الصناعة والقطاع<sup>2</sup> .

1- محمد عدنان وديع, القدرة التنافسية وقياسها, المعهد العربي للتخطيط , الكويت, العدد 24, ديسمبر 2003, ص12

2- خليل الشماع محمد, مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال, دار المسيرة, القاهرة, 2007, ص223

## الفصل الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية

هناك العديد من مؤشرات التنافسية, فبعض الدراسات تقتصر هذه المؤشرات على عدد محدود منها :  
أسعار الصرف الحقيقية المستتدة إلى مؤشرات أسعار المستهلك, قيمة وحدة التصدير للسلع المصنعة.  
أما السعر النسبي للسلع المتاجر بها وغير المتاجر بها, تكلفة وحدة العمل المميزة في الصناعة التحويلية,  
ولكن هذه المؤشرات لا تتطابق مع مفهوم التنافسية المعروف بشكل مفصل على مستوى المؤسسة أو  
الصناعة أو التنافسية على مستوى الإقتصاد الوطني, إذ لا يمكن إعتبار إنخفاض الربحية في المؤسسة,  
أن هذه الأخيرة غير تنافسية إذا كانت تكلفة إنتاجها المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في السوق, وهذا  
يعني أن موارد المؤسسة يساء تخصيصها و أن ثروتها تتضاءل أو تبدد وضمن فرع النشاط معين ذي  
منتجات متجانسة يمكن للمؤسسة أن تكون قليلة الربحية لأن تكلفة إنتاجها المتوسطة أعلى من تكلفة  
منافسيها, وقد يعود ذلك إلى أن إنتاجيتها أضعف أو أن عناصر الإنتاج تكلفها أكثر أو للسببين معا<sup>1</sup>.  
كما يرى أوستن أن المؤشرات الخاصة بالتنافسية تتمثل في :

- تهديد الداخلين المحتملين إلى السوق.
- قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها الموردون للمؤسسة.
- قوة المساومة الخاصة بالمشترون لمنتجات المؤسسة.
- التهديدات التي تشكلها البدائل عن منتجات المؤسسة<sup>2</sup>.

1- محمد عدنان ودبع, مرجع سابق, ص 14

2- خليل الشماع محمد, مرجع سابق, ص 226

## الفصل الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية

ويشكل هذا النموذج عنصرا هاما في السياسة الصناعية والتنافسية على مستوى المؤسسة, وجاذبية منتجات مؤسسة, و ما يمكن أن تعكس الفاعلية في إستعمال الموارد المتاحة.

و لكن المعهد العربي للتخطيط أظهر أن الربحية وتكلفة الصنع, تشكل مؤشرات للتنافسية على مستوى المؤسسة, و تفصل كالتالي:

1- الربحية: تشكل الربحية مؤشرا حقيقيا على التنافسية الحالية, مثلها مثل الحصة من السوق كمؤشر على التنافسية فإذا كان هدف المؤسسة تعظيم أرباحها, أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها من السوق , ولكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع, وبذلك فإن تنافسيته الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية.

وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن, فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها. تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها, وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على إمتداد فترة طويلة وعلى إنفاقها الحالي على البحث و التطوير أو براءات الإختراع, التي تتحصل عليها الجودة في المنتج و الإعتماد على التكنولوجيات<sup>1</sup>.

1- محمد عواد أحمد الزيادات, قضايا, إقتصادية وإدارية معاصرة في مطلع القرن الحادي والعشرين, التحديات, الفرص والآفاق, ورقة بحثية

مؤتمر جامعة الزرقاء , 2008 ص 17

## الفصل الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية

### 2- تكلفة الصنع :

تكون المؤسسة غير تنافسية إذا كانت تكلفة الصنع تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق. و يتم ذلك إما لإنخفاض إنتاجيتها أو لعوامل الإنتاج المكلفة , والإنتاج الضعيف يمكن أن يفسر على أنه تسيير غير فعال في مسار عمل الإدارة, هذا في حالة إنتهاج القطاع الصناعي نشاط ذو منتجات متنوعة, أما إذا كان قطاع النشاط ذو منتجات متجانسة فيمكن أن يعزى ذلك إلى كون تكلفة الصنع ضعيفة مقارنة بالمنافسين.

إن تكلفة الصنع بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية, في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس, ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع.

ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع, عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية. ولكن هذه الوضعية في تناقص. و بالأخص في زيادة الإعتماد على الأفكار المتجددة<sup>2</sup>.

كما أضاف أبو أشنو و مرسي نبيل مؤشرين يدخلان ضمن تنافسية المؤسسات الصناعية كلا على حدى و هما:

\*الإنتاجية الكلية للعوامل : يتم قياس الإنتاجية الكلية للعوامل عن طريق تحويل المؤسسة الصناعية للعوامل الأولية إلى منتجات, ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوي تكلفة عناصر الإنتاج.

## الفصل الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية

كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من الحديد, فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة. ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغييرات التقنية وتحرك مسار التكلفة نحو الأسفل, أو إلى تحقيق قفزات في الحجم الصناعي, كما يتأثر دليل النمو بالفرق بين الأسعار المستتدة والتكلفة المحددة, و كما يمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فعالية<sup>1</sup>.

\*الحصة الصناعية من السوق : أهم مصدر لتحقيق الأرباح الوطنية هو السوق الدولي, مع تغطية شاملة للسوق المحلي, وتعمل المؤسسة الناجحة على مقارنة تكاليفها مع تكاليف منافسيها الدوليين المحتملين. عندما يكون هناك حالة توازن, تتعاضد المنافع ضمن قطاع نشاط ما ذي إنتاج متجانس, فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها<sup>2</sup>.

فكلما كانت حصتها من السوق أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع إفتراض تساوي الأمور الأخرى, فالحصة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج<sup>3</sup>.

1- عبد اللطيف أبو أشنو, مبادئ الإقتصاد الحديث, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 1993, ص 27

2- مرسي محمد نبيل, إستراتيجية الإنتاج و العمليات, دار الجامعة الجديدة, الإسكندرية, 2000, ص 17

3- زكية بوسعيد, أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الإقتصادية, مذكرة ماجستير, كلية الإقتصاد وعلوم التسيير, جامعة باتنة, 2008, ص 12

## الفصل الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية

كما وضع تقرير التنافسية العالمي مؤشرات قياسية إقتصادية تعنى بالمؤسسات الصناعية مرتكزا :

- مؤشر البنية التحتية: ينطلق من البنى الأولية للمؤسسات وصولا إلى الإنتاج و التسويق عبر دراسة الهيكل التنظيمي الجيد و الفعال و المناطق الجغرافية المناسبة و المساعدة و كذا دراسة التكاليف اللازمة لتقويم الصناعات.

- مؤشر التدريب العالي: من بين أهم متطلبات التنافسية الشرسة التي تشهدها الأسواق العالمية نجد الكفاءات البشرية و الكوادر و الموارد النشطة القادرة على التكيف و التغيرات المستحدثة و البيئة الإقتصادية, و يعمل هذا المؤشر على قياس مدخلات التدريب على مخرجات المورد البشري وفق قياس الخسائر و الأتعاب و الوقت على قيمة المنتج و سرعة إنتاجه و صلاحيته و أخيرا جودته.

- مؤشر كفاءة السوق: يركز هذا المؤشر على دراسات منافسة المؤسسات في الأسواق في ظل إقتصاد السوق, عبر دراسة المنتجات و الأعمال و الخدمات المحلية و الخارجية التي تسوقها هذه الشركات, مع التركيز على العرض و الطلب وحاجيات المستهلكين و طبيعة الزبائن و هو ما يتيح الدراسة الجادة لطبيعة السلع و الخدمات .

## الفصل الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية

---

- مؤشر القوة التكنولوجية: لقد أصبحت بعض المؤسسات الصناعية ذات إنتاجية رهيبة للمنتجات التسويقية و ذات جودة كبيرة بالإضافة للسرعة و الكفاءة,و يرجع هذا إلى الإستعمال الكبير للتكنولوجيات المستحدثة في كامل الصناعات و القدرة الكبيرة على إستيرادها سواء محلية او عالميا و تبنيتها وإستخدامها لصالح الإنتاجية و الفائدة.

- مؤشر الابتكار: يعد الابتكار من أهم الوسائل التي طرحت عدة بدائل جد نافعة لخلق إقتصاد عالمي حديث و الوصول للتنمية الإنتاجية والإستدامة في التطور و العصرية وجلب الكفاءة العلمية و القدرة على الإنتاجية العالية, عبر تخصيص مراكز تدريب رائدة و بحوث تطويرية دورية و مستمرة و توفر الباحثين و العلماء .

## الفصل الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية

لقد بينت دراسة عدة مؤسسات صناعية وجود حزمة واسعة من المؤشرات على تنافسية المشروع, والنتائج أظهرت :

- تتمركز معظم الأنشطة الاقتصادية وفروع النشاط, في الأسعار وتكلفة عوامل الإنتاج.
- ثمة عوامل عديدة ليست مرتبطة بالأسعار تعطي إختلافات عن مستوى إنتاجية اليد العاملة, رأس المال ( و فرات الحجم- سلسلة العمليات- حجم المخزون- الإدارة و علاقات العمل).
- يمكن للمشروعات أن تحسن أدائها من خلال التقليد والإبداع التكنولوجي و أن الوصفة الحسنة للمشروع يمكن أن تعطي نتائج حسنة لدى مشروعات ذات مدخل على عوامل إنتاج أكثر أقل سعرا.
- من الأهمية معرفة أن التركيز على تنافسية المشروع الصناعي تعني دورا كبيرا للمؤسسة الصناعية الرائدة وتتطلب إستعمال تقنيات إنتاج مرنة ورقابة مستمرة على النوعية والتكاليف والتطلع إلى الأمد الطويل أكثر من الأمد القصير.
- ضرورة إعطاء أهمية أكبر إلى تكوين وإعادة التأهيل والنظر إلى العامل كشريك وليس عامل إنتاج<sup>1</sup>.

1- أحمد أبو شيخة نادر, الكفاية الإنتاجية ووسائل تحسينها في المؤسسات العامة, مطابع الدستور التجارية, الأردن, 2005, ص 62

## الفصل الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية

إذا كانت تنافسية الصناعات تقاس بتنافسية مشروعاتها , فإن تنافسية المشروع تعتمد على نوعية الإدارة و نجاعة المشروعات بالأخص في مجالات القطاع الخاص<sup>2</sup>.

- يمكن للمؤسسة مع ذلك أن تساهم في إيجاد مناخ مناسب لممارسة إدارة جيدة من خلال : توفير إستقرار الإقتصاد الوطني, وخلق مناخ تنافسي مناسب , عبر إزالة العقبات أمام التجارة الوطنية والدولية<sup>3</sup>.

- تجاوز الحواجز أمام التعاون بين المشروعات, عبر التركيز على أنماط تحسين عوامل الإنتاج, أهمها: رأس المال البشري بإعتباره أحد المرتكزات الحديثة و المكون الأساسي لعملية التصنيع , التمويل من الناحية التنظيمية والخدمات العمومية<sup>4</sup>.

---

2- تشارلز,جاريت جونز,الإدارة الإستراتيجية مدخل التكامل,ترجمة أحمد عبد المتعال,دار المريخ ,السعودية,2007,ص 210

3-debonneuil michele et tontagné lionel ,competitivité, conseil d'analyse économique ,paris,2003,p25.

4 - ناجي بن حسين, تقييم مناخ الإستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر, المؤتمر العلمي الثاني,سبل تنشيط الإستثمارات في

الإقتصاديات,2008,ص 15

# الفصل الثالث

مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية

بمؤسسة صناعة الكوابل ولاية بسكرة

EN.IC.A.BISKRA

تمهيد:

تعتبر مسألة التصنيع, قضية مركزية وأساسية لدفع عجلة التنمية الإقتصادية والقضاء على التخلف الإقتصادي وتحقيق التقدم الحضاري و الرقي الإداري و التسابق التنافسي.

إن تخلف الإقتصاد في البلدان النامية يكمن في تخلف القطاعات الإقتصادية والهيكل الضعيف للإقتصاد الوطني. وعليه فإن هذه البلدان تسعى لتصنيع إقتصادياتها بهدف تطوير وتغيير نظام ترقيوي محاولة جاهدة في تنويع البنى الإنتاجية وإرساء القاعدة الفعلية والإستراتيجية, للتطور الإقتصادي وتغيير دور الإقتصاد الوطني لمحاكاة الإقتصاد العالمي. إن أهمية دراسة الجانب الصناعي تأتي بسبب ما توليه مختلف المؤسسات و الدول المتقدمة و النامية من أهمية كبيرة للصناعة والتصنيع, لكونهما من الوسائل المهمة لتحقيق التنمية الإقتصادية والتقدم الحضاري و القوة التنافسية الداخلية و الخارجية.

عرفت المؤسسات الصناعية على "أنها كل تنظيم إقتصادي مستقل بذاته من الناحية المالية في الأطر القانونية و الإجتماعية, و يهدف لدمج العوامل الإنتاجية من تبادل السلع و الخدمات, و تختلف فيما بينها من ناحية الزمن و المكان و نوع النشاط."<sup>1</sup>

فهي فرع متميز من فروع الاقتصاد التي تعالج المشاكل الاقتصادية للمشاريع والصناعات وعلاقتها بالتقدم و الرقي في جوانب العمل والتصنيع و الإنتاج و التسويق و التصدير والإستيراد و التخزين و التشغيل, كلها عوامل تساعد على تقوية الإقتصاد القومي و تزيد في دفعه إلى الأمام لتحقيق النمو و التقدم .

1- مصطفى عشوري, أسس علم النفس الصناعي التنظيمي, د.م.ن, الجزائر, 1992, ص 11

## الفصل الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة صناعة الكوابل- بسكرة-

تعتبر مؤسسة صناعة الكوابل لولاية بسكرة من أكبر رموز الخصخصة التي لاقت تطور عميق عبر السنوات الفارطة وماشهدته من تحسن و تنوع في الإنتاجية والتسويق وهو ما جعلها تتحصل على شهادة إيزو 9001/2000 بالإضافة للتصدير الخارجي و تنوع منتجاتها و قوة مكانتها في السوق و ما جعلها من أحد المعالم الإقتصادية و رواد الصناعة في الجزائر بخبرتها الطويلة في مجال الكوابل و النحاس وهذا بسعيها الدائم إلى تحسين نوعية و جودة منتجاتها و توسيع حصتها السوقية من أجل ضمان التقدم و التطور.

و كذا إعتبرها نسق مفتوح, لأنها مسايرة للتغيرات الخارجية و البيئية, من خلال نشاطات متنوعة و عبر إستقبال مدخلات(أموال-عمال-مواد أولية-تكنولوجيا) و طرح مخرجات(سلع و خدمات-منتجات). وهذا ما سيتم توضيحه في هذا الفصل ومدى إسهامه في بث المزايا التنافسية وكذلك سنحاول تعزيز البحث بمطابقة الجزء النظري بالتطبيقي ومحاولة تقييم ذلك بالفرضيات والإشكالية. معتمدين على خطة بحثية تتمثل في إستخدام الملاحظة و المقابلات, الإستبيان.

## المبحث الأول: نبذة عن مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة:

### المطلب الأول: نشأة المؤسسة:

كانت محاولة النهوض بالإقتصاد و الصناعة بعد الإستقلال في الجزائر مجسدة في المخططات التنموية (1970-1977)، عبر تقديم القروض الطويلة المدى للمؤسسات العامة الجزائرية، من طرف بنوك الدولة، بغرض الوصول إلى مرحلة الإنتاج الفعلي للقيم المضافة لتسديد الديون . و ذلك عبر تجاوز عدة عقبات منها المالية و الإقتصادية وما صاحب ذلك من ركود الاسواق و خمول الجهاز الإنتاجي وعدم التوازن بين العرض و الطلب و غياب المرونة الخاصة بالمؤسسات الصناعية و غياب البحث والتطوير وتكوين الإطارات المتخرجة وبالإضافة للعوائق الخاصة بالتسيير. كلها عوائق تجاوزتها الدولة عبر صناديق المساهمة بالأسهم والحصص والسندات ثم حلت محلها الشركات القابضة، و هو ما أجلي تحرر في التسيير الإداري و إستقلال المؤسسات ماليا، و بروز قوة النشاط الإقتصادي بعد هذا التغير و محاولة التأقلم مع الظروف الجديدة والإهتمام بالربحية و الفعالية في الأداء والإنتاج . وهو ما أدى إلى بروز أدوار كبيرة للمؤسسات الجزائرية و من بينها مؤسسة صناعة الكوابل .

إنبثقت مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB، من المؤسسة الأصلية: المؤسسة الوطنية لصناعة و تركيب الأجهزة الكهربائية والإلكترونية سونيلاك، لتلبية إحتياجات السوق الوطنية في إطار إستراتيجيات التنمية الصناعية المنتهجة غداة الإستقلال، و ذلك بقرار رقم 69/83 الصادر بتاريخ 1969/10/21<sup>1</sup>.

## الفصل الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة صناعة الكوابل- بسكرة-

و تم إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للصناعات الكهربائية, إذ أصبحت مؤسسة ENICAB ذات شخصية قانونية مستقلة مقرها بالجزائر العاصمة, إنبثقت عنها وحدات تتمثل في :

1- وحدة جسر قسنطينة ( بالقبة): المختصة في صناعة الأسلاك و الكوابل الكهربائية و المعزولة ذات الضغط المنخفض و المتوسط, و تبلغ طاقتها الإنتاجية 26 ألف طن سنويا.

2- وحدة واد السمار ( بالحرش): المختصة في صناعة الكوابل الكهربائية بأنواع متعددة و تصل طاقتها الإنتاجية إلى 28 ألف طن سنويا.

3- وحدة بسكرة: المختصة في صناعة الكوابل الكهربائية بأنواعها المتعددة و تصل طاقتها الإنتاجية إلى

28 ألف طن سنويا. تم إنشاء مؤسسة ENICAB لصناعة الكوابل الكهربائية ضمن مخطط التنمية

الإقتصادية بموجب المخطط الخماسي 1984/1980, بغطاء مالي قدره 1520 مليون دج. و نظرا

لنقص الإمكانيات المالية و التكنولوجية و عدم كفايتها لإنجاز مثل هذا المشروع الضخم, قامت مؤسسة

SONELEC بإبرام عقود مع عدة مؤسسات وطنية و أجنبية ردة. بدأت وحدة ENICAB أشغالها سنة

1981-1982 و في نهاية شهر ديسمبر 1997 تمت إعادة هيكلة المؤسسة الأم, ( المؤسسة الوطنية

لصناعة الكوابل بالجزائر العاصمة ). بحيث أصبحت كل مؤسسة مستقلة بذاتها: وحدة بسكرة وحدة

واد السمار بالحرش, وحدة جسر قسنطينة بالقبة و ذلك بقرار الشركة القابضة العمومية في

1997/12/30<sup>1</sup>.

1-معلومات مقدمة من طرف هيئة الإستعلامات داخل المؤسسة

**المطلب الثاني: تعريف عام بالمؤسسة:**

1- التعريف بوحدة بسكرة (ENICAB): هي مؤسسة عمومية مساهمة برأس مال 850 مليون دينار جزائري، و تعد من أكبر المؤسسات في مجال تخصصها على المستوى الوطني والإفريقي، حيث تخصصت في صناعة الكوابل الكهربائية بمختلف أنواعها والتي تصل إلى حوالي 530 نوعا، وتقدر طاقتها الإنتاجية بـ 17500 طن سنويا.

تقع مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية في المنطقة الصناعية غرب مدينة بسكرة، تتربع على مساحة 42 هكتار موزعة إلى أراضي شاغرة تمثل 12 هكتار تشتمل على ورشات الإنتاج، مباني إدارية، مخازن . أما الجزء الباقي والذي يقدر بـ 30 هكتار هو عبارة عن مساحة حرة تضم مواقف للسيارات ومختلف المعدات ومساحات خضراء يستعمل جزء منها كمخازن إضافية في حالة عدم كفاية مخازن الإنتاج تام الصنع.

وتعتبر أكبر وحدة صناعية في مجال تخصصها على المستوى الإفريقي، وقد إكتسبت سمعة دولية خاصة بعد تحصلها على شهادة المدققين ، و هو ما جعلها ترتقي للحصول على: تراخيص لها بالدخول إلى الأسواق العالمية، وقد أتاحت لها الفرصة بالفعل في إبرام عقود مع دول عربية كالعراق والبحرين و سوريا. لكن في ظل الظروف الراهنة للدول السالفة الذكر (حروب وعدم إستقرار) إنخفض التعامل الإقتصادي بشكل كبير جدا، و أصبح كامل التركيز على التوزيع الداخلي و التعامل الإفريقي<sup>1</sup> .

1- مقابلة مع السيد: درنوني محمد بلونار، مسير إداري و مكلف بالإستعلامات: 2015/02/02 على الساعة 09.00

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

و هو عبارة عن هرم يوضح مختلف المستويات و الوظائف و العلاقات المختلفة بين الوظائف الموجودة بشكل متسلسل و تصاعديا, و يمكن تقسيم هذه المستويات إلى:

- المدير العام: هو المكلف الإسباني من طرف الشريك الأجنبي جينرال كابل, و مهمته الإشراف على إدارة المؤسسة و التطبيق العام للنظام داخليا و خارجيا, يقوم بالإمضاء بإسم المؤسسة في عقود التموين و الإنتاج و التصدير و يقوم بإتخاذ القرارات العامة و إصدار اللوائح التعليمية , و يعمل بالتنسيق مع المدراء المساعدين يندرجون ضمن المديرية العامة و نذكر منهم:

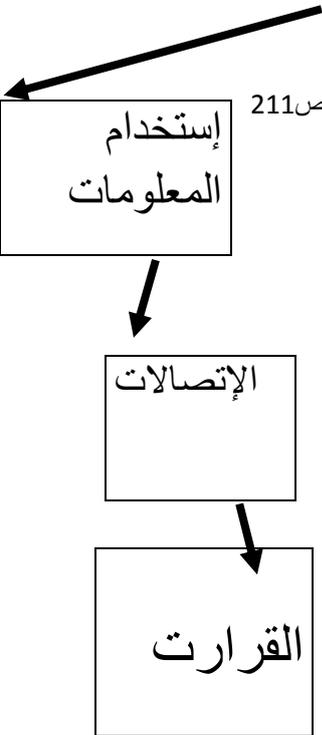
\* مساعد المدير العام للشؤون القانونية و المنازعات, و يهتم بمعالجة و حل النزاعات الداخلية بين العمال و الإدارات, و الخارجية بين المؤسسة و مورديها أو زبائنهما.

\* مساعد المدير العام المكلف بالمعلوماتية و الإتصال: و يعد من الفروع الناشئة لدى المؤسسة و ذلك لمواكبة التطورات السريعة على المستوى المحلي و الدولي, و تتمثل في الخدمات التي تستفيد منها المؤسسة بالنسبة لمختلف النشاطات, تدعيم قنوات إتصال من خلال تكنولوجيات جديدة و تسهيل الإتصال بالشركاء الدوليين.

\* مساعد المدير العام لمشروع حبيبات PVC :المكلف بمراقبة الحسابات و يهتم بمراقبة سير العمل المحاسبي لدى المؤسسة, و العمل على تحقيق الدقة و الإلتزام بتطبيق المبادئ المحاسبية<sup>1</sup>.



أحمد محمد المصري, الإدارة الحديثة: الإتصالات-المعلومات-القرارات, مؤسسة شباب الجامعة, الإسكندرية, 2008, ص211



1- مخطط يوضح كيفية توفير المعلومات بالنسبة للكوارر داخل المؤسسة

2- مقابلة مع السيد غمري أحمد, مساعد المدير العام المكلف بالمعلوماتية و الإتصال 2015/02/01 على الساعة 08.30

## الفصل الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة صناعة الكوابل- بسكرة-

المديرية التقنية: هي بمثابة مديرية فرعية من المديرية العامة , لما لها من صلاحيات و تخصصات و هي بمثابة أكبر الدوائر على مستوى المؤسسة, حيث تشرف على التخطيط و تسيير العملية الإنتاجية بمختلف مراحلها, و من دخول المواد الأولية إلى آخر مرحلة و هي تعبئة الكوابل في البكرات الخشبية, و تضم دوائر أساسية وهي بدورها تضم مصالح نذكر منها :

- دائرة إنتاج الكوابل: و تتكون مصالح إستراتيجية و أهم مصالحها: (مصلحة تخطيط الإنتاج , مصلحة الغزل PRC , مصلحة القلد والظفر مصلحة العزل و التغليف PVC , مصلحة التجميع و التغليف).

- دائرة الصيانة: تشمل الأعمال المتعلقة بحماية و صيانة وسائل الإنتاج كالألات الميكانيكية ووسائل النقل ووسائل التكييف و تأمين الطاقة الكهربائية, و تشرف على أربع مصالح:

(مصلحة المناهج و المراقبة التنظيمية, مصلحة الصيانة الكهربائية, مصلحة الصيانة الميكانيكية, مصلحة صيانة عتاد النقل و التكييف).

- دائرة إنتاج الملحقات: تقوم بتصنيع المنتجات حسب البرنامج المرسوم من طرف مصلحة تخطيط الإنتاج, أي الإشراف على تنظيم و تسيير الإنتاج عبر مختلف مراحلها و كذلك تهتم بتموين المؤسسة بالطاقة الكهربائية و تزويدها بالخشب لإنتاج البكرات, و تضم ثلاث مصالح:

(مصلحة إنتاج حبيبات PVC , مصلحة إنتاج البكرات و الإسترجاع مصلحة المنافع)<sup>1</sup>.

- دائرة التكنولوجيا و ضمان النوعية: تقوم بمراقبة المنتج التام الصنع و مدى مطابقتة للمواصفات و المقاييس المعمول بها, ومراقبة الجودة و أيضا المواد المشتراة من الداخل و الخارج, وفقا للمعايير التي تستدعيها المواصفات الخاصة بالشراء و التأكد من أنها صالحة للإستعمال, و هذا عن طريق ثلاث مصالح:

(مصلحة التكنولوجيا و التنمية مصلحة المخابر و مصلحة التجارب و مصلحة التصاميم و التكاليف).

مديرية الشراء: تقوم بتنسيق و مراقبة كل النشاطات المتعلقة بالمشتريات, و نشير إلى أن هذه المديرية كانت سابقا مدمجة مع المديرية التجارية و تضم:

(مصلحة التموين و العبور, مصلحة تسيير مخزون قطع الغيار, مصلحة تسيير مخزون المواد الأولية).

مديرية المالية و المحاسبة: تهتم بتسجيل العمليات المالية و المحاسبية بحيث تعطي صورة واضحة عن الوضع المحاسبي و المالي للمؤسسة و تشمل دوائر أهمها:

- دائرة المحاسبة: تهتم بمتابعة المصاريف و المدخلات و المخرجات باستعمال المحاسبة العامة و التحليلية من خلال مصلحتين هما: (مصلحة المحاسبة العامة و مصلحة المحاسبة التحليلية).

- دائرة المالية: تهتم بتخطيط الميزانية المالية للمؤسسة و التسيير المالي للمدخلات و المخرجات و تضم: (مصلحة الميزانية مصلحة المالية).

## الفصل الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة صناعة الكوابل- بسكرة-

مديرية الموارد البشرية: تعتبر أهم مديرية في المؤسسة لما تختص به من أعمال تنسيقية و تنظيمية كبيرة بحيث, تقوم بتنظيم آليات عمل الدوائر و المصالح و التأكد من صلاحية الكوادر و تأهيل العاملين و توفير الشروط الحسنة للعمل ( الترقية, الإنتقاء والتكوين والتدريب و التوظيف) و كذلك تأمين محيط العمل من المخاطر و هي تعمل كمركز للمعلومات الخاصة بالمؤسسة و تتكون :

(مصلحة التكوين و الخدمات الإجتماعية ,مصلحة المستخدمين ,مصلحة الوقاية و الأمن ,مصلحة الوسائل العامة).

المديرية التقنية التجارية: و تختص بالأعمال التجارية و الإعلانية و تتكون من:

- دائرة تسيير المنتج النهائي: تضم: مصلحة تسيير الكوابل التامة الصنع, مصلحة تسيير الملحقات و النفايات.

- دائرة التسويق: و هي التي تقوم بتوزيع الإنتاج النهائي لضمان التموين الكافي في حدود الآجال و التكاليف المناسبة لكل مشروع و تضم: مصلحة البيع و مصلحة التسويق<sup>1</sup>.

هذا الهيكل التنظيمي المتفاعل جعل المؤسسة تتبع نظام الإتصال الأفقي, و الذي يهدف إلى التعاون و التنسيق و حل المشكلات و تبادل الأفكار و المعلومات و الخبرات بين الأفراد , و بدون تعقيدات إدارية من خلال لقاءات و إجتماعات و سلوكيات تحدد أثناء العمل و ذلك في نفس المستوى الإداري<sup>2</sup>.

1- مصلحة الموارد البشرية

2- ربحي مصطفى عليان, أسس الإدارة المعاصرة, دار صفاء للنشر و التوزيع, عمان, 2007, ص 271 .

#### المطلب الرابع: مهام المؤسسة:

تهدف المؤسسة إلى تقوية إنتاجها و الوصول للتنافسية العالمية. بالأخص بعد عملية الخوصصة في 21 ماي 2008 و ذلك بالشراكة مع الشريك العالمي (جنيرال كابل ) بحيث إستحوذ على أسهم كبيرة من الأسهم الخاصة بالشركة, و هو مازاد في رأس المال العام من 800 مليون دينار جزائري إلى أكثر من 1000 مليون دينار, أما في في التعاملات التجارية أضيف filiale general cable في جميع الوثائق للتعامل الواسع مع الزبائن و الموردين. هذا التشارك كله تم بعد دراسة معمقة للسوق الجزائرية و ما يميزها من موقع إستراتيجي للمؤسسة في السوق المحلية و الدولية, بالإضافة للثروات الصناعية و إعتبارها نافذة و بوابة على السوق الإفريقية وما جعلها محل إستثمار و إستقطاب و طريق للتمويل و التصدير<sup>1</sup>.

تعتبر شركة GENERAL CABEL خامس أكبر مصنع للكوابل في العالم من خلال 47 موقع عالمي و عبر 25 دولة, لذا فإن هذا الشريك ذو أصول صناعية رائدة عالمية. لذلك نجد أن الأهمية المميزة لهذه المؤسسة نابعة من نشاطها الإنتاجي و قدرتها على تعويض المؤسسات الأجنبية, في مجال إنتاجها و تحكمها في تقنيات الإنتاج المتطورة و التي من خلالها تنتج منتجات ذات مستوى عالي الجودة<sup>2</sup>.

1-مصلحة الموارد البشرية

2-مقابلة مع السيد سي محمد عبد الكريم, رئيس مكتب تطوير الجودة, 2014/05/05 على الساعة 10.10

هذا ما يدل على الأهمية الاقتصادية للمؤسسة, وهذه الشهادة تعتبر كترخيص لدخول المؤسسة السوق العالمية, و لعل أهم ميزة بعد عملية تصدير هذه المنتجات هو مساهمتها بصورة فعالة في مداخل التجارة الخارجية و كذلك رسم سمعة و رواج المنتج الجزائري في الأسواق العالمية و كذا لها أهمية كبرى تتلخص في: إدخال تكنولوجيا جديدة و متطورة في مجال صناعة الكوابل الكهربائية في الجزائر و ليس فقط في بسكرة.

بالإضافة إلى تخفيض نسبة إستيراد الكوابل و تلبية حاجات السوق. كما تصدر المؤسسة منتجاتها إلى الخارج و تقوم بذلك في تحسين الميزان التجاري للدولة و إدخال العملة الصعبة , و تقوم بتزويد الدول الإفريقية و خاصة المغرب العربي بهذه المنتجات و هذا يتوقف على مكانة المؤسسة في السوق و جودة إنتاجها, و بهذا الإمتداد تقوم المؤسسة بامتصاص البطالة و ذلك بتوفير مناصب شغل جديدة. هذا كله يساعد بالحفاظ على شهادة ISO و زيادة التحكم في مقاييس الجودة, والحصول على شهادة نظام إدارة البيئة , و يقوم بالمقابل بتخفيض التكاليف من أجل التوصل إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة<sup>1</sup>.

### المطلب الخامس: الجودة الشاملة:

تعرف الجودة الشاملة على أنها: "إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة ذات مستوى عالي من التميز، من خلال القدرة على الوفاء بالإحتياجات و رغبات الزبائن بالشكل الذي يتوافق مع توقعاتهم."<sup>1</sup>

تعمل المؤسسة محل الدراسة وفق أطر إنتاجية راقية و أهمها:

- التطوير المستمر للمنتجات: و ذلك باختلاف درجة تطوير وتحسين المنتج في درجة العمق سرعة التنفيذ، وإذا كانت بسيطة مثل تغيير في الأغلفة أو الوزن ، فهذا قد يحقق بين بداية الإنتاج و نهايته، ولا يستلزم وسائل معتبرة، وقد لا يستدعي تغييرا في الجهاز الإنتاجي .وتمر عملية الإختبار التقنية أو تطوير منتج بهذا العمق، بعدد من المراحل إبتداء من جمع الأفكار حول المنتج أو التفسيرات الجديدة وتصفيتهأ أوفرزها لأخذ المقبول منها من التنفيذ، والمناسب حسب طبيعة المؤسسة، ثم يتم دراسة الإختيارات المحددة من جوانب هندسية ومواصفات، وبداية إنجاز تجارب ونماذج منه، وأخيرا تجربة إدخاله إلى السوق وإقتراحه على المستهلك، وهي من أصعب المراحل، ومدى نجاحها يتعلق بعدة عوامل جد متشعبة، من فعالية الإعلان أو الإشهار ونشر المنتج، إلى صورة المؤسسة لدى المستهلك ووضعيتها المالية، وصدى المنتج وقيمه حسب الإستعمال ودرجة المنافسة في السوق.<sup>2</sup>

1- عمر وصفي عقيلي، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص 18

2- مصلحة الجودة الشاملة

## الفصل الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة صناعة الكوابل- بسكرة-

تتبع المؤسسة تطبيق نظام الجودة الشاملة على كل منتجاتها و ذلك لضمان الإنتاج النقي, و أهم منتجاتها نذكر: (الكوابل المنزلية , الكوابل الصناعية , الكوابل ذات الضغط المتوسط , الكوابل ذات الضغط

المرتفع

كوابل التوزيع تضم 15 نوع تستعمل لإيصال الكهرباء , كوابل غير معزولة) .

كل هذه التطورات في الإنتاج , أدى بها إلى الحصول على شهادة ISO 9002 سنة 2001 و 2003 و 2008, بالإضافة للحصول على شهادة الجودة من طرف الوكالة الفرنسية AFAQ و شهادة المدققين ISO 10011 منحت لكل من مسؤول مصلحة الجودة و ضمان الجودة و رئيس مصلحة تسيير الكوابل.

---

-مقابلة مع السيد بوزاهر عبد الحميد, رئيس مصلحة التصاميم و التكاليف يوم 2015/02/01 على الساعة 08.15

- دليل المنتجات بالمؤسسة

### المطلب السادس: التكنولوجيا المطبقة:

تعرف التكنولوجيا على أنها: "المجموع الكلي للمعرفة المكتسبة و الخبرة المستخدمة في الإنتاج".  
و تعد التكنولوجيا أساس يدخل في طريقة الإنتاج من خلال دراسة الحركات التي يقوم بها كل عامل(عبر الكاميرات و الحواسيب)، حتى يتسنى حذف الحركات الضائعة والوقت الغير مبرر و كذلك إعادة النظر في ترتيب الآلات (hard ware) و مواد خام (soft ware) من أجل رفع كفاءة الأداء العام<sup>1</sup>.  
ساعدت التكنولوجيا بصفة عامة المؤسسات في ممارسة نشاطاتهم الإنتاجية، و تكنولوجيا المعلومات في الآونة الأخيرة، بهدف مسايرة التطورات الصناعية و الإدارية ، المحاسبية و التجارية. و باتت بذلك تطبيقاتها غير محدودة و لا متناهية و بل و شملت الميادين التي عجزت المؤسسات الرائدة عن إقتحامها ففتحت بذلك آفاقا جديدة و أوجدت مجالات حديثة للبحث و التطوير، و يمكن الإشارة إلى بعض التطبيقات التي مست المؤسسة بشكل مباشر و هي : تحويل الوثائق إلكترونيا: والهدف منه سرعة الخدمة، تقليل العمل الورقي للعمليات بين المؤسسة و الزبائن و حتى الشريك العالمي،و ذلك عبر الفاكس. إدارة الاستثمارات و ذلك بتعظيم عائد الاستثمارات، وتحليل المخاطر سواء على المؤسسة أو العمال و إنتهاج سياسة الأمن الصناعي التي تعمل وفق إجراءات الصيانة و حماية سلامة العاملين<sup>2</sup>.

1- محمد العقاب، مجتمع الإعلام و المعلومات. ماهيته و خصائصه، دار هومة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2003، ص 45

2-مقابلة مع السيد مساعد المدير العام المكلف بالمعلوماتية و الإتصال،يوم 01/02/2015 على الساعة 09.30

\* الإتصالات: "الإتصال هو إرسال من جانب واحد لرسائل موجهة بغرض تحقيق تغيير في الرأي والسلوك بطرق هندسية و إحصائية و رياضية لتتحول إلى إتصالات سواء داخلية أو خارجية أو رسائل عبر تبادل معلومات إلكترونية سريعة الوصول قوية التبليغ وفق تأشير مرمرز و مشفر يضمن الوصول إلى مكانه المطلوب<sup>1</sup> .

ولقد عرفت مؤسسة صناعة الكوابل تطورات كبيرة في هذا المجال فإنتقلت من إستعمال الهاتف و الفيديو ثم إنتقلت إلى الإنترنت والبريد الإلكتروني و هاهي تسعى إلى تطبيق نظام الأقمار الصناعية<sup>2</sup> . و تعتمد الكوادر داخل المؤسسة بالتطوير التكنولوجي في الآونة الأخيرة على برنامج الحوارات المرئية من أي دولة في العالم و في أي وقت عبر غرفة خاصة مزودة بكافة الوسائل التكنولوجية الحديثة, بحيث يستطيع أي مسير في المؤسسة من الإتصال مع الشريك الأمريكي من خلال الإيميل أول الآوتلوك و الحوار المرئي, بالإضافة للهاتف الخاص و الذي يتكلم مع خمس دول عالمية وفق شبكة دولية , وفق رموز و إحدائيات سرية .

و كذا الإتصال مع 29 موزع جهوي عبر الوطن و لا ننسى التواصل المستمر مع المنافسين المحليين شركة كهريف للكوابل , شركة CABLE بالجزائر العاصمة, و شركة SOFAFE بسطيف<sup>3</sup> .

1-محمد محمد الطنوبي, نظريات الإتصال, مكتبة الإشعاع, القاهرة, 2001, ص 208

2- مقابلة مع السيد مساعد المدير العام المكلف بالمعلوماتية و الإتصال 2015/02/02 على الساعة 11.00

3- مقابلة مع السيد بن محياوي عادل مكلف بصيانة الإعلام الآلي و الإتصالات 2015/02/02 على الساعة 11.30

ترميزها	الشبكة
<b>Extranet / Intranet / Internet</b>	الإنترنت / الإنترنت / الإكسترانت
<b>Serveur</b>	حاسب آلي يوفر موارد المعلومات للمستخدمين
<b>Chat</b>	الدرشة, فضاء للحوار على الشبكة الإلكترونية
<b>Web</b>	محركات البحث تسمح بإنشاء نظام معلوماتي
<b>EMAIL</b>	نظام التراسل الإلكتروني

مخطط من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة, وبتدعيم بمقابلة مع المساعد المدير العام المكلف بالمعلوماتية و

#### الإتصال

internet: هي "شبكة طرق المواصلات السريعة, و تعني الربط بين عنصرين, أي أنها شبكة الشبكات".<sup>1</sup>

تسمح المؤسسة بوضع هذه التقنية تحت تصرف أعضاء الإدارة من وثائق مختلفة و متنوعة هدفها:

(توفير معلومات تخص المؤسسة على لوحة الإعلانات و النشرات عبر (Panneau d'affichage

تبادل المعلومات بين الموردين و الزبائن , مصدر للمعلومات الدقيقة عن المستخدمين

تسيير المشاريع و المساعدة على اتخاذ القرار, المراسلات الإلكترونية و مجتمعات الحوار.<sup>2</sup>

1-مراد شلباية و آخرون, مقدمة إلى الإنترنت, دار المسيرة, الأردن, 2001, ص 20

2-مقابلة مع السيد بن محياوي عادل المكلف بصيانة الإعلام الآلي و الإتصالات 2015/02/02 على الساعة 11.45

:intranet

"هي عبارة عن شبكة داخلية تنفرد المؤسسة بإنتاجها وفق بروتوكولات هي (FTP-http) تعمل وفق البريد الإلكتروني, أي أنها أكبر وسيلة إتصال بين العاملين داخل المؤسسة و عبارة عن شبكة إترنت مصغرة."<sup>1</sup>  
Extranet: هي عبارة عن توسيع في شبكات النظام المعلوماتي الخاص بالمؤسسة إلى شركاء يقعون خارج الشبكة بصفة آمنة, تسمح لهم بالوصول إلى المصادر المعلوماتية للمؤسسة. تتخذها المؤسسة عبر الشبكات الإلكترونية عالية التقنية للتعامل مع الشركاء و حتى المنافسين والتعرف على الأسواق."<sup>2</sup>  
أهم ما تعتمد المؤسسة من تكنولوجيات نجد:

ENICAB@WISSAL.DZ

إيميل المؤسسة تستقبل فيه جميع الطلبات و تقدم فيه العروض  
جريدة محلية وطنية تنشر نشاط توزيع منتجاتها و في الإنترنت

LES QUOTIDIENS NATIONAUX

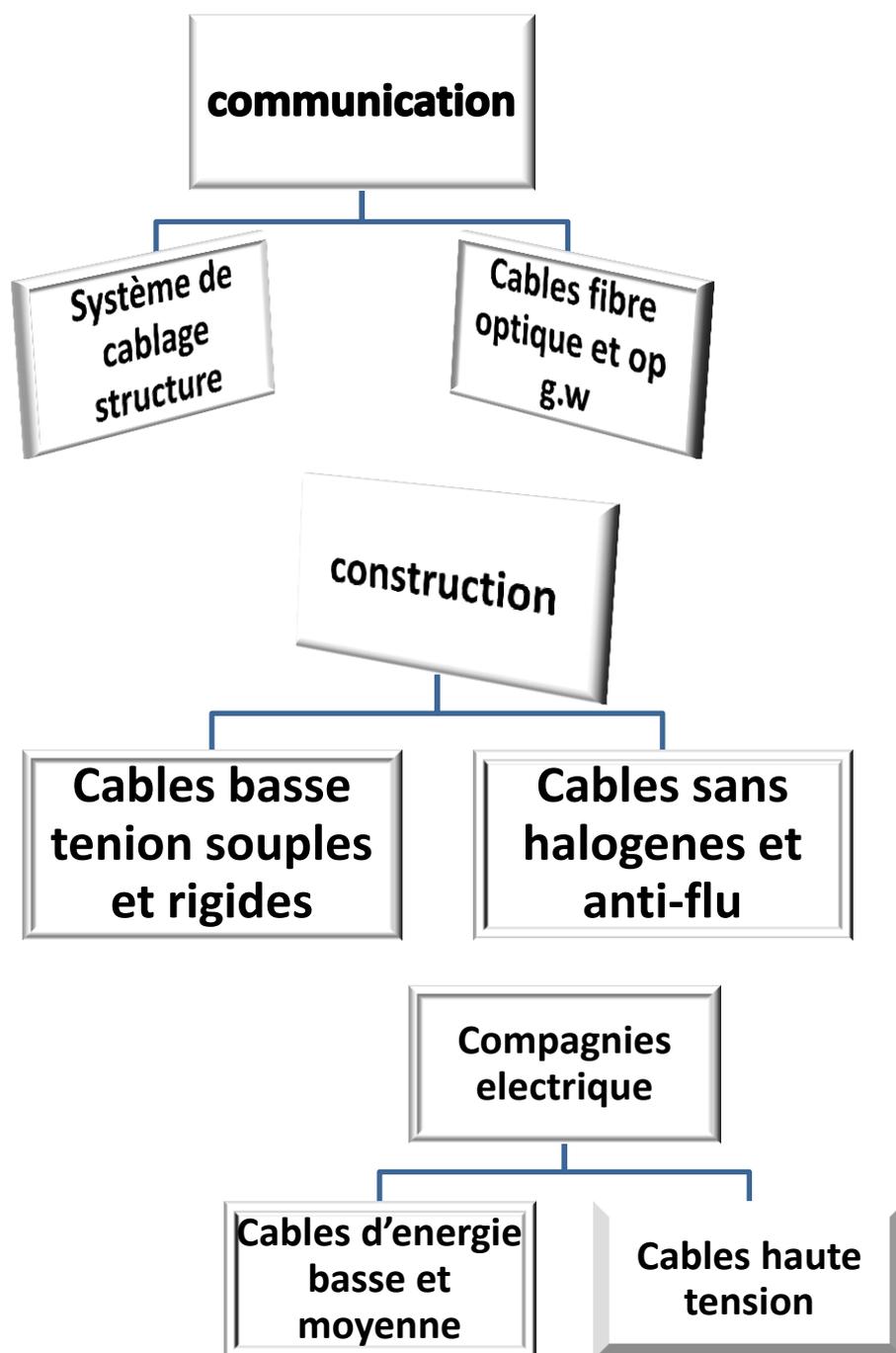
و الموقع الخص بالشريك الأجنبي<sup>3</sup>: WWW.GENERAL CABLE.COM

---

1-مراد شلباية و آخرون, مرجع سابق, ص 25

2-GODE FRAY NGUYEN ;L'ENTREPRISE UMERIQUE ;PARIS :ECONOMICA ;2001.P209

3-مقابلة مع السيد مساعد المدير العام المكلف بالمعلوماتية و الإتصال 2015/02/01 على الساعة 90.00



مخطط إنتاج المؤسسة (2014)

- مصلحة الإنتاج

- مقابلة مع السيد بوزاهر عبد الحميد رئيس مصلحة التصميم و التكاليف 2015/02/02 على الساعة 11.05

### المطلب السابع: كفاءات المؤسسة:

إن من أهم المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تحقق فيها ميزة تنافسية هي الكوادر البشرية و التي تعتبر من أهم منابع النجاح و فق المهارة و الكفاءة و القدرة و المعرفة, ولذلك لم يعد الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية مقبولا أو كافيا في ظل المتغيرات والتحديات الجديدة , حيث تظهر الحاجة إلى التسيير الفعال في إطار التوجهات العالمية الجديدة أكثر فأكثر حيث تسمح بمواجهة تحديات العصر الجديد: حدة المنافسة, التقدم التكنولوجي و العولمة, إقتصاد المعرفة والجودة, المهارات و الكفاءات.

و نذكر أهم التطورات الخاصة بالعمال فيما يلي:

يبلغ عدد عمال المؤسسة إلى غاية 2014: 1000 عامل(إطارات-أعوان تحكم-أعوان تنفيذ) , حوالي

77% منهم يشتغلون بصفة مباشرة في الإنتاج<sup>1</sup>.

نلاحظ أن سياسة المؤسسة تتركز في تقوية جانب الإطارات و ذلك بطرق دورية لزيادة الطاقات الفكرية

أكثر من المادية و قوة التحكم و الجدارة و هو ما يشكل درع المؤسسة و قوة تطورها<sup>2</sup>.

1- مصلحة الموارد البشرية

2-مقابلة مع السيد غمري الشريف رئيس مصلحة المستخدمين و مدير الموارد البشرية بالنيابة 2015/01/22 على الساعة 10.00

### المبحث الثاني: الدراسة المسحية (الإستبيان):

يعتبر الإستبيان أهم أداة في البحث العلمي و ذلك عبر جمع الأدلة و البراهين و دليل كامل للدراسة الشاملة الظاهرة المراد تحليلها للوصول إلى البحث المكتمل و التحليل الواقعي .

و لقد إعتد في هذه الدراسة على العينة العشوائية المنتظمة , بحيث قسم المجتمع الدراسي الأصلي إلى مجموعات متساوية الفئات و ذلك عبر تحليل دقيق لأهم عناصر الدراسة ( المعرفة-التنافسية-التطور الإداري-التكنولوجيات) , و ذلك لبلوغ العينة الحقيقية و لتفكيك المجتمع الأصلي الكلي , للوصول للوقائع المطبقة داخل المؤسسة محل البحث .بعد تحديد المحاور الرئيسية الخاصة بالبحث و تحديد مصادر جمع المعلومات و درجات المعارف, لقياس مدى التأثير و التناسق بين المحاور الخاصة بالبحث و أسئلة الإستبيان للوصول للنتائج العامة .

و لقد تم الإعتماد في صياغة الأسئلة على محكمين إثنين من علم الإجتماع, ثم تم توزيع الإستبيان, بحيث كان أول توزيع النسخ في يوم 22 جانفي 2015, و بعدد 43 إستمارة محكمة علميا و إجتماعيا من طرف الخبراء, و قسمت إلى محورين, أما الأول تعلق بالبيانات الشخصية, و المحور الثاني تعلق بإدارة المعرفة و مقومات تطبيقها و فيه 15 سؤال, و تعلق المحور الثالث بالتنافسية و تطوراتها و شمل 12 سؤال. و لقد أرجع العدد القليل من النسخ المخصصة للتوزيع على المبحوثين لطبيعة الموضوع قيد الدراسة, و الذي يدرس التطورات الإدارية و المعرفية و التكنولوجيا. و لقد تم إسترجاع 32 نسخة يوم 2015/02/01 .

### المطلب الأول: المجال البشري:

يعتبر الكوادر و المسؤولين الإداريين و رؤساء المصالح و المسيرين, كعينة دراسة أو ما يطلق عليه مجتمع البحث, و يعتبر هذا الأخير في المؤسسة محل الدراسة جد معقد و متفاعل من خلال إختلاف الذهنيات و المعارف و طرق التفكير. و لقد كانت هناك صعوبة كبيرة من طرف الموظفين في فهم المعنى الحقيقي لإدارة المعرفة, و هذا ما جعل العينة الحقيقية للبحث تتكون من رؤساء الفروع ورؤساء المصالح و المكاتب, هم المبحوثين الذين تم تحديدهم كعينة مثالية لتقييم النتائج العامة و البيانات الخاصة بالإستثمار. مع بداية عام 2015, تم المنع النهائي و بقرارات من المدير العام و الشريك الأجنبي من الإجابة عن الإستثمارات الخاصة بالطلبة و حتى رفض إعطاء المعلومات الخاصة, و برر ذلك بوجود مؤسسات منافسة تعمل على إستغلال أجوبة الطلبة لأغراض تسويقية لزيادة التطورات التنافسية و التحديات التكنولوجية<sup>1</sup>. يعتبر الجانب البشري من أهم محركات هذه الدراسة لأنها ذات طبيعة إجتماعية, و هو ما يستدعي دراسة شاملة للأشخاص العاملين بالمؤسسة و بالأخص ذوي الخبرة و الكفاءات المسيرة داخل المؤسسة , عبر إجراء مقابلات متنوعة لأشخاص ذوي قدرات عالية و معارف مختلفة, بصفة دورية, و ذلك لإعطاء أفضل النتائج على إعتبار العينة من أهم الكوادر التي تسيير المعارف و المعلومات و أهم ما يتحكم في التكنولوجيات, بالإضافة إلى التفاعل الكبير مع البيئة التنافسية الداخلية و الخارجية .و لتدعيم الدراسة تم التعرف على طبع تفكير الشركاء الخارجيين و المدير الأجنبي, للإستفادة من الخبرات الأجنبية .

1-معلومات مقدمة من طرف السيد رئيس مصلحة المستخدمين و مدير الموارد البشرية بالنيابة يوم 2015/02/03 على الساعة 9.00

### المطلب الثاني: المجال المكاني:

لقد إعتدنا في هذه الدراسة على الإستبيان المغلق, و هذا ما أباح تحليل معمق للواقع الميداني الذي يجرى فيه البحث, بالأخص المجال المكاني. تقع المؤسسة محل الدراسة بالمنطقة الصناعية لولاية بسكرة, و تعتبر هذه المنطقة مخصصة للمصانع و الشركات الخاصة و المؤسسات العامة.

ومع إزدياد حجم نشاط المؤسسة عبر السنوات الأخيرة عملت على إيجاد مساحات أخرى مخصصة لمولدات طاقة جديدة و معدات حديثة بغية زيادة الفروع الداخلية, عبر نقل المعدات و إنتاج الكابلات و إسترجاع الفضلات الصناعية.

و لقد إعتدت هذه الدراسة على الجانب الإداري, بنسبة 90% ,من خلال البحث في الطاقات المحركة للمؤسسة من مكاتب و فروع إدارية, و لقد إعتدنا على الجانب الإنتاجي بنسبة 10% لدراسة طرق الإنتاج و ربطها بالدراسة من خلال طبيعة العمل و ربطها بالتكنولوجيات و طبيعة نقل المعلومات وإنتاج المعارف .

كل هذا التفاعل للوصول إلى التناسق بين الجانب الإداري و الإنتاجي الميداني.

### المطلب الثالث: المجال الزمني:

تم الشروع في إنجاز هذا البحث منذ جانفي 2014, عبر تنقلات متفرقة في الزمن و لقد كانت متباعدة, و لقد أصبحت الزيارات العملية البحثية دورية و متتالية , منذ شهر ديسمبر 2014 إلى 2015/02/03 و لقد شملت هذه الزيارات مايلي:

1-مرحلة الإستكشافات: بدأت من 3 جانفي 2014 عبر تجميع بعض المعلومات الأولية, كالتعرف على بعض العاملين و التنقل بين المصالح.

2-مرحلة الإنطلاق: إنطلقت من 7 ماي 2014 كزيارات متكررة , ثم توقفت لأسباب أهمها عدم تفرغ بعض المسؤولين الذين تم التعرف عليهم(رئيس مصلحة المستخدمين-مدير الموارد البشرية- رئيس مصلحة الجودة الشاملة....).

3-مرحلة التجسيد: أهم مرحلة في الدراسة, أين تم تجاوز مرحلة التوظيف الخاصة بالمؤسسة, و كذا مرور فترة الإحتياجات لبعض العاملين.

4-مرحلة الإنجاز الفعلي: تم في هذه الفترة تحديد الجانب الزمني الفعلي من بداية شهر ديسمبر 2014 إلى شهر جانفي 2015.

بعد الإستعانة بالإستشارة لإظهار النتائج الواقعية, تم إضافة الملاحظة على إعتبارها أهم وسيلة منهجية للوصول لجمع الحقائق من الظاهرة الإجتماعية, والتي تعرفنا على التوجهات الشخصية للعمال و تفاعلاتهم مع البيئة العملية في المؤسسة.

## الفصل الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة صناعة الكوابل- بسكرة-

و تم الإستعانة و بشكل واسع على المقابلات المتنوعة, على إعتبارها أهم وسيلة لطرح المعطيات الواقعية و إظهار المعلومات الخاصة و العامة و الإستفادة من الآراء الشخصية للمبحوثين من خلال المساهمة العملية و الآتية.

كما تم الإستعانة وبشكل مكثف على المقابلات الشخصية عبر إجراء حوارات كثيرة مع الكوادر الآتية :

- السيد: غمري أحمد المساعد المدير العام المكلف بالمعلوماتية و الإتصال

- السيد: غمري الشريف رئيس مصلحة المستخدمين و مدير الموارد البشرية بالنيابة

- السيد: درنوني محمد بلونار مسير إداري و مكلف بالإستعلامات

- السيد: بن محياوي عادل مكلف بصيانة الإعلام الآلي و الإتصالات

- السيد: بوزاهر عبد الحميد رئيس مصلحة التصاميم و التكاليف

- السيد: محمد كريم رئيس مكتب الجودة و التطوير

- السيد: حرباوي سيف الدين رئيس فرقة و مسؤول الوساطة بين الفرق الإنتاجية و الكوادر الإدارية

- السيد: كمال بوخرص وسيط الإدارة مع الزبائن و الممولين

- السيدة: بركان رايس نبيلة المكلفة بالتكوين.

لقد لعبت هذه المقابلات المتنوعة الأفكار والمختلفة المعارف, في إثراء كبير للدراسة و ساهمت في التوصل

للنتائج الواقعية.

#### المطلب الرابع: نتائج الإستمارة:

بعد خضوع الإستبيان على المحكمين تم توزيعها على العينة و المبحوثين داخل المؤسسة و تم بعد أيام إسترجاع النسخ, و لقد تم تفريغ النتائج عبر:

#### 1-تحليل نتائج المحور الأول:

#### الجدول رقم 01: يظهر توزيع المبحوثين حسب الجنس

الجنس	النسبة المئوية
ذكر	80.00%
أنثى	20.00%
المجموع	100%

تبدو نسبة الرجال مرتفعة جدا من خلال هذا الجدول, و ذلك يعود لإكتساح الرجال المناصب الإدارية العليا في المؤسسة بنسبة 80% و هذا راجع لطبيعة العمل الداخلية و التعامل الكبير مع الزبائن و الممولين. هذا ما ساعد على قلة نسبة الإناث نوعا ما و إحتلت نسبة 20% .

#### الجدول رقم 02: يظهر توزيع المبحوثين حسب العمر

العمر	النسبة المئوية
30-20	27.00%
40-31	36.00%
50-41	22.00%
المجموع	100%

## الفصل الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة صناعة الكوابل- بسكرة-

يعتبر جانب السن من أهم محددات التطور داخل المؤسسة بحيث يعطي الخبرة و المنافسة الداخلية و تطور الشباب العامل و كيفية الإستفادة من الخبرات , و يظهر من خلال الجدول أن الفئة العمرية الشابة تشكل نسبة كبيرة في المؤسسة و يظهر هذا من خلال العمر 20 إلى 40 سنة و هي الكتلة الأكبر داخل المؤسسة, و هذا راجع لإعتمادها على الكوادر الشابة و الأكثر تفوقا في مجال التكنولوجيا الحديثة و الإعلام, لكن هذا يجعلنا نصرح بالمكانة الفاعلة للفئة العمرية من 41 سنة إلى 50 و التي تحتل مكانة جد فاعلة في المؤسسة و هي بمثابة القاعدة الأساسية للإدارة و مركز المعلومات و مصدر الخبرات و إستقاء المعلومات و مشاركة المعارف .

### الجدول رقم 03: يظهر توزيع المبحوثين حسب الشهادات العلمية

النسبة المئوية	الشهادة العلمية
70.00%	ليسانس
10.00%	مهندس
7.00%	ماجستير
1.00%	دكتوراه
12.00%	دراسات أخرى
100%	المجموع

يعتبر المستوى التعليمي من أهم مرتكزات التطور الإداري و مركز التطور الفكري و المعرفي , و يحتل الجامعيون (ليسانس) بنسبة 70% و هذا يرجع إلى طبيعة عمل الإدارة و إعتمادها على الإطارات, أما المهندسين فهم يشكلون 10% و يتركزون في الجوانب الإتصالية و التحكم في التقنية, أما الفئة الجامعية (ماجستير 7%-دكتوراه 1%) تحتل مكانة الكوادر و القيادات الإدارية من رؤساء و مدراء, و تشكل نسبة

## الفصل الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة صناعة الكوابل- بسكرة-

الدراسات المتبقية(ثانوي-شهادات الكفاءة-شهادات جامعية تطبيقية) تشكل نسبة 12% من الفواعل العمالية في المؤسسة و تعمل على تنظيم الأعمال الرئيسية و إعطاء الديناميكية .

### الجدول رقم 04: يظهر توزيع المبحوثين حسب المناصب المشغولة

النسبة المئوية	المنصب
18.00%	رئيس مصلحة
7.00%	رئيس فرع
5.00%	رئيس قسم
15.00%	رئيس مكتب
55.00%	مسير
100%	المجموع

يوضح هذا الجدول أن جانب التسيير الإداري هو من إحتل أعلى نسبة في العينة المدروسة و بنسبة 55% و يرجع ذلك إلى طبيعة العمل من ناحية التسيير بحيث نجد أن لكل مصلحة و قسم و مكتب مسيريين داخليين يعملون على تغطية الأعمال و إيجاد الأفكار و نقل المعارف و مواكبة التنافسية و القابلية في الإستيعاب الواسع للمستجدات و إستقبال الأفكار الداخلية و الخارجية. أما في المرتبة الثانية يأتي رؤساء المصالح ب 18% و هذا راجع لأن هذه الفئة هي المحرك التنفيذي للأعمال و المنظم للعلاقات العملية و الإتصالية الموسعة. أما المرتبة الثالثة فهي لرؤساء المكاتب ب 15% و إعتبارهم عناصر إتقان التكنولوجيا و التقنيات و دراسة القرارات الداخلية و التعامل مع الشريك الأجنبي بشكل دوري. أما رؤساء الفروع فلهم نسبة 7% فهم الذين يعملون وفق تحليل الدراسات و تقييم الأعمال و تحقيق التواصل بين المكاتب الإدارية و تبادل المعلومات الفكرية. و يأتي بنسبة 5% رؤساء الأقسام بإعتبارهم ذوي مناصب دقيقة في المؤسسة و

## الفصل الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة صناعة الكوابل- بسكرة-

تعمل على ترقية التنظيم الإداري المستمر و الحفاظ على التنافسية الإنتاجية من خلال التحكم في العناصر المساعدة على الإتقان و مواصلة التدريب و التكوين .

### الجدول رقم 05: يظهر توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في المنصب

الأقدمية	النسبة المئوية
3-6 سنوات	19.00%
6-10 سنوات	60.00%
10-15 سنة	21.00%
المجموع	100%

تعتبر أقدمية المنصب المشغول علامة من علامات إكتساب الخبرات المتنوعة عبر المسار المهني, و هو ما يخدم المؤسسة و يساعها على الإرتقاء و التقدم و مواكبة التطورات التنافسية, و يبين الجدول أعلاه توزيع المبحوثين وفقا للأقدمية في المنصب و العمل, بحيث كانت أعلى نسبة في هذه الدراسة لذوي الأقدمية التي تتراوح بين 10 و 15 سنة كنسبة مسيطرة في المسار العملي داخل المؤسسة, أما المرتبة الثانية كانت لذوي 6 و 10 سنوات أي للفئات الشابة التي تحتل مكانة كبيرة في المؤسسة , لإضفاء التجدد و الحيوية و تحقيق ما يسمى بالإلتقاء الأجيال و تكوين الخبرات و التجديد المستمر في المورد البشري و إعتبارها طاقات حيوية معرفية و فكرية , تواكب جميع التطورات و تجابه كل التنافسيات . و المرتبة الثالثة جاءت لي 3 و 6 سنوات و هي للعمال الجدد و إعتبارهم خاضعين لفترات التجربة و تكوين الأفكار العامة .

2- تحليل نتائج المحور الثاني:

مقومات تطبيق إدارة المعرفة و الآثار الناجمة عن تبنيها

الجدول رقم 06: يظهر نتائج إجابات فئة رؤساء المصالح

النسبة المئوية	الإجابات	رؤساء المصالح
% 15.00	ج2+ ج3	
% 10.00	ج4+ ج5+ ج6	
% 10.00	ج7+ ج8+ ج9	
% 5.00	ج10+ ج11	
% 20	ج12	
% 40	ج13+ ج14+ ج15	
% 100	15	

من خلال هذا الجدول يتبين أن هذه الفئة الحساسة في المؤسسة ذات تطلع قريب جدا بحيث نجد أن إجاباتهم متقاربة و أفكارهم واحدة , و هذا يدل أن المعرفة داخل المؤسسة تشاركية حقا و أن المعلومة لا تكتنز. و هي في تبادل من خلال كودار هذه الفئة, و هناك رئيس مصلحة واحد لم يجب على السؤال الثاني.

الجدول رقم 07: يظهر نتائج إجابات فئة رؤساء المصالح

النسبة المئوية	الإجابات	رؤساء الفروع
% 10.00	ج2+ ج3	
% 30.00	ج4+ ج5+ ج6	
% 20.00	ج7+ ج8	
% 10.00	ج9+ ج10+ ج11	

الفصل الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة صناعة الكوابل- بسكرة-

ج12+ج13	15.00%
ج13+ج14+ج15	15.00%
15	100%

إحتل التركيز الكامل للفئة المذكورة أعلاه لمقومات تشجيع الإبتكار و الإبداع كما تركز هذه الفئة على التكنولوجيات الإتصالية و أهميتها الكبيرة.

الجدول رقم 08: يظهر نتائج إجابات فئة رؤساء المصالح

النسبة المئوية	الإجابات	رؤساء الأقسام
20.00%	ج2 + ج3	
20.00%	ج4+ج5+ج6	
10.00%	ج7+ج8	
10.00%	ج9+ج10+ج11	
40.00%	ج12+ج13+ج14+ج15	
100%	15	

تتركز هذه الفئة على الوسائل الإتصالية و نقل المعلومات مع الشريع الأجنبي و العلاقة التفاعلية بين الزبائن و الإدارة.

الجدول رقم 09: يظهر نتائج إجابات فئة رؤساء المصالح

النسبة المئوية	الإجابات	المسيريين
10.00%	ج2 + ج3	
10.00%	ج4+ج5+ج6	
10.00%	ج7+ج8	
20.00%	ج9+ج10+ج11+ج12	

ج12	30.00%
ج13+ج14+ج15	20.00%
15	100%

تعمل فئة المسيريين على الإستخدام الواسع للتكنولوجيات الإتصالية في أعمالها اليومية لذا جاء تركيز معظم الإجابات على هذه الوسائل .

### 3-تحليل نتائج المحور الثالث:

#### التطورات التنافسية و الريادة الصناعية الخاصة بالمؤسسة

الجدول رقم 10: يظهر نتائج إجابات فئة رؤساء المصالح

النسبة المئوية	الإجابات	رؤساء المصالح
20.00%	ج1+ج2	
20.00%	ج3+ج4	
10.00%	ج5+ج6+ج7	
10.00%	ج8+ج9+ج10	
40.00%	ج11+ج12	
100%	12	

تعمل العجلة التنافسية في المؤسسة وفق فئة رؤساء المصالح وفق الخدمات الراقية, مخدمات ما بعد البيع و كذا مسايرة التطورات التنافسية المستجدة .

الجدول رقم 11: يظهر نتائج إجابات فئة رؤساء المصالح

النسبة المئوية	الإجابات	رؤساء الفروع
30.00%	ج1+ج2+ج3	
10.00%	ج4+ج5+ج6	

ج7+ج8+ج9	10.00%
ج10+ج11+ج12	50.00%
12	100%

تركزت إجابات هذه الفئة على أهمية الإستفادة من المخلفات الصناعية و محاولة تطوير خدمات إنتاجية حديثة مع التركيز على التكنولوجيات الإتصالية و الإستفادة من الخبرات الخارجية .

الجدول رقم 12: يظهر نتائج إجابات فئة رؤساء المصالح

رؤساء الأقسام	الإجابات	النسبة المئوية
	ج1+ج2+ج3	25.00%
	ج4+ج5	15.00%
	ج6+ج7+ج8	20.00%
	ج9+ج10+ج11+ج12	40.00%
	ج12	100%

ركزت هذه العينة على الإستفادة من الدورات التكوينية الخارجية للكفاءات مع المحافظة على البيئة من الملوثات الصناعية و التركيز على الخدمات المميزة و مسايرة المستجدات التنافسية .

الجدول رقم 13: يظهر نتائج إجابات فئة رؤساء المصالح

المسيريين	الإجابات	النسبة المئوية
	ج1+ج2	30.00%
	ج3+ج4	10.00%
	ج5+ج6+ج7	20.00%
	ج8+ج9+ج10	10.00%
	ج11+ج12	30.00%
	12	100%

تعمل عينة المسيريين في جل بناء الخدمات المتميزة و السريعة و الدقيقة وهو ما ظهر من خلال الإجابات و التركيز على خدمات ما بعد البيع و مسايرة التطورات الراهنة و التركيز على مبادلة الخبرات و الإستفادة من المراكز المتخصصة .

## النتائج العامة:

- تتكون مؤشرات إدارة المعرفة في المؤسسة الصناعية من خلال توليد الأفكار و إنتشار المعارف و خزن المعلومات و مشاركة فيما بينها, و هو ما جعلها تصنع نموذج دقيق على غرار العصف الذهني. و كذا التعلم بقيم المشاركة وهو ما برز فكرة الولاء الذي تجسد عبر الإستشارات و التعاملات و الفرق البحثية.

- التوجه نحو التحفيز المستمر من خلال تمييز العقول الواعية التي تستوعب كل المسؤوليات لأنها إدارة ما هو موجود التي تتسجم مع القيادة الصريحة و التوازن بين الجهد الفكري لإدارة المعرفة و المخرجات الفكرية العالية الدقة .

- تجسد إدارة المعرفة الإستقلالية الكبيرة في المهام الإدارية مما يشكل رؤية متجددة للمؤسسة عبر المشاركة في الأهداف و المنافع و الذي يشكل بدوره الدعائم التحفيزية و الرضا الوظيفي مما يخلق الصفات الإبداعية من الناحية التنظيمية و هو ما شكل بنية هيكلية متينة تقودها المعارف نحو الإستثمار في العناصر الوهاجة .

- زيادة قدرة المؤسسة التنافسية على التطور الصناعي من خلال التركيز على دمج النوعية في الأعمال و المنتجات للخروج بخدمة عالية الجودة عبر تقديم خدمات تتناغم وفق إحتياجات السوق و الحفاظ على الإمتلاك المعرفي لعامة الموارد البشرية و تجسيد التراكمات المعرفية الناتجة عن الخبرة و القوة العلمية و التدريب العالي .

## الفصل الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة صناعة الكوابل- بسكرة-

- الوصول للتطورات العالية عبر إتباع المؤسسة لعناصر المعرفة و التنافسية للبقاء في الساحة الصناعية جعلها تتبع مكتسبات قابلة للتجدد تميل نحو الإكتشافات و الإكتساب الواسع للتكنولوجيات و مجابهة الثغرات و كسب التعقيدات و مسايرة التغيرات .
- تتجسد التنافسية في المجال الصناعي من خلال:  
تنافسية التكنولوجيا: عبر مسايرة الإدارة و الأعمال للروح التكنولوجية المتطورة.
- تنافسية الإنتاجية : عبر تحديد العناصر التي تجابه الخسائر و تضاعف الأرباح و تطور الطبيعة الخاصة للمنتوج عبر مضاعفته و تمويل الأسواق بالمنتجات الخاصة و العامة .
- تنافسية السعر: هنا العمل على التحديد الدقيق للقيمة الحقيقية للمنتوج و تسويقيه وفق القدرات الخاصة بالمستهلكين بحيث يكون دقيق و غير مكلف و يباع بأسعار معقولة وفق طبيعة سوق العمل .
- تنافسية التكلفة : هنا يكون للمؤسسة إستراتيجية خاصة بتقييم دوري للتجكم في التكاليف من حيث الأعمال و الأرباح و الخسائر و كذا التحديد العام للمسار الإنتاجي و تحديد أهم المواد الأولية التي تدخل ضمن الإنتاج .
- تضع المؤسسة مؤشرات خاصة تقيس فيها الطبيعة التنافسية المحلية و العالمية و ذلك عبر وضع مؤشرات و هي كالتالي:
- مؤشر أسعار الشريك : هنا يتم التفاعل بين إقتراحات المؤسسة المحلية و الشريك العالمي في حجم الطبيعة الإنتاجية عبر التصدير لخارج الوطن .

## الفصل الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة صناعة الكوابل- بسكرة-

- مؤشر سعر الصرف : هنا يتم مقارنة السعر المحلي الذي يدخل ضمن الصفقات الداخلية و أما المنتج الموجه للخارج يقارن سعره بالعملات الدولية والبورصات قبل القيام بعملية البيع و تشكيل العقود التوافقية.
- هناك وعي كبير من طرف الكوادر الإدارية داخل المؤسسة بأهمية المعارف و المعلومات و التنافسية الإقتصادية و السوق العالمية, و تجسد هذا عبر ظهور آليات حفظ المعرفة و المجسدة في توثيق المعلومات و التعاملات اليومية بين العمال و تعيين وسطاء الخدمات.
- بروز أنظمة تحفيز تخص التطورات المعرفية و تخصيص دورات خاصة بها و ميزانية (إستحداث الدخول الإلكتروني و تبادل المعلومات بين المدراء و العمال و الشريك الأجنبي).
- توفير قاعدة بيانات خاصة بمساعدة تدفق المعارف و نشرها و تبادلها عبر تبادل الأدوار الإدارية و تجسيد المرونة الأفقية للهيكل التنظيمي .
- التحكم العالي للتقنيات و للحواسيب و الإنترنت من طرف نسبة كبيرة من العمال و تكوين علاقة مرئية مباشرة مع الشريك العالمي .
- الإنفتاح الخارجي و التنوع في التبادل عبر وجود قنوات التواصل الإلكتروني مع الزبائن و الموردين و المستهلكين عبر مواقع إلكترونية و مجلات دورية و صحف خاصة
- الخطط التدريبية العالية و التكوين المتخصص قبل الحصول على الوظيفة و في حالة الترقيات و ضرورة إتقان اللغات .

## الفصل الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة صناعة الكوابل- بسكرة-

- التوجه المستمر في إستثمار الفرص المناسبة للتطوير و التحديث عبر دراسة تبادل الخبرات و اللجوء للمراكز المتخصصة.
- تقديم تحفيزات كبيرة للعمال من حيث تقاسم الفوائد المالية من خلال تقاسم الأرباح السنوية .
- توفير الأمان الوظيفي من خلال برامج السلامة العامة للآلات و الأشخاص من خلال قوانين الحماية معلقة في جميع الأماكن .
- التوجه نحو الإستغلال الكبير للنفايات الصناعية و المنتجات المعيبة و إعاد إستغلالها.
- تصميم شبكة معلومات خاصة بالمؤسسة, من خلال توثيق الإنتاج و المخزون و الزبائن و الموردين و العمال , لتصبح نواه معرفية موجودة في المؤسسة عبر لافتات إلكترونية مبتكرة .
- تعيين وسطاء نقل المعلومات بين حقل الإنتاج و المجمع الإداري .
- العمل وفق رموز تخص جميع العمال و هي ثابتة و تتغير إلا في حالة الإرتقاء .
- التقرب من رغبات الزبائن من خلال دراسة دورية لسجل الإقتراحات و مقاومة السلبيات.
- تعزيز التنافسية عبر دراسة الاسواق المحلية من خلال المجال الإلكتروني و التواصل مع الشركاء الدوليين في أي دولة في العالم .

هذا جعل المؤسسة محل الدراسة تعمل وفق بيئة إنسيابية و لها القدرة على منافسة الآخرين من خلال التحكم الواسع في الأسواق و الأسعار و تقديم الخدمات المميزة و كذا مسايرة تكاليف الإنتاج و المحافظة على المخزون, و تحقق هذا عبر البحث الدائم عن المنافسة و الثقة بالمنتج و السعر و الخدمات الراقية و فرق العمل المتخصصة و تحقيق السلامة المهنية و الرقابة على التلوث و الجودة الشاملة و الإبتكار

## الفصل الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة صناعة الكوابل- بسكرة-

ومشاركة الأفكار, كلها عناصر أدت إلى بناء أرضية علمية و تكنولوجية رائدة و متميزة و هو ما تجسد واقيا من خلال ثقافة تنظيمية نادرة .

و لقد إنتقلت المؤسسة في الآونة الاخيرة إلى ميدان الجامعات و المعاهد المتخصصة و جلب الطلبة النجباء و المتفوقين و إعطاهم فرص العمل و التميز من خلال تأسيس لجان متخصصة بين المؤسسة محل الدراسة و قطاع البحث العلمي تعمل على إنشاء روابط علمية مع مخابر البحث الجامعية .

- تعمل المؤسسة وفق برنامج مندوب البيئة والتصريح بالنفايات الخطيرة, عبر الإستعمال العقلاني للموارد الطبيعية الماء والطاقة والمواد الأولية, والتوعية المتواصلة بضرورة الحفاظ على البيئة. و هو ما جعلها تطبق إجراءات محددة لتفادي أضرار النفايات الصناعية وإعادة إستغلالها.

أهم ما يميز مؤسسة فرع جينرال كابل -بسكرة-

<u>الميزات</u>	<u>التطورات</u>	<u>القيم</u>
الإبداع	في المنتجات و التقنيات	متزايدة من ناحية إعادة تصنيع الكوابل التالفة
إرضاء الزبائن	في التعاملات	خدمات ما بعد البيع و الإستشارات القبلية و البعدية
التسويق	ضمان المكانة الترويجية	إغراق الأسواق المحلية والدولية بكوابل غير عادية
خيارات المنتج	تعدد الإنتاج و صعوبة محاكاته	تحديد الأسعار المرنة وفق الطلبات و الأسواق الترويج عبر التجزئة و البيع بالجملة
السيطرة على التكاليف	الرشد و ضبط الإنفاق	التركيز الكامل على التخصص و المواد الأولية المحلية الصنع و السهولة التصنيع
التصنيع المتفوق	تقليل العيوب و مطابقة مواصفات التصميم العالي سهولة الصيانة و الجاذبية	تطبيق نظم معلومات متطور و ضمان الإستجابة للعملاء و الزبائن و البيئة التفاعلية

الفصل الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة صناعة الكوابل- بسكرة-

	الجمالية	
التطرق إلى عملية تجزئة الأسواق بالمقارنة بطبيع تصدير السلع و التركيز على أعلى الخدمات	في الحالات العادية و الطلبيات المستعجلة	التصدير العالي
هيكل هرمي مصفوفي يضمن إتصالات متبادلة وفق تدفق غزير للمعلومات و المعارف و الروح الجماعية للفرق الخبيرة و البعد عن التنظيم الإحتكاري	الشفافية العالية و الثقافة المتبادلة وفق الروح الجماعية	الثقافة التنظيمية
تشجيع البحث و التعلم و الإبتكار وفق آليات الجودة و الحداثة و السبل المعرفية و التقنية	التخطيط المسبق و الفعالية في الأداء	المسار الإستراتيجي
نظام الذكاء الصناعي: الإنترنت-إنترانت-إكسترانت	عمليات تكنولوجية رائدة	النظم الخبيرة
رأس المال الفكري و أبعاده و الإستثمار فيه	الأصول الغير ملموسة	الريادة و التنافسية
تجسيد قوة التفكير و تركية الذهنيات التفاعلية و المهارات و القدرات المتميزة وعدم إكتنازها.	التدريب و التكوين	تطور الموارد البشرية

<p>و تجسيد فكرة الأمن الصناعي(مواجهة المخاطر)</p>		
<p>إعلانات المنتج المتفوق و الشعارات القوية و التي تجلب أهم العملاء و الحفاظ على العلامات التجاري الصناعية و حمايتها من التنافسية الشرسة</p>	<p>الشعار الصناعي</p>	<p>الناحية التجارية</p>
<p>توجت هذه العملية بإشعار تفوق ضمن شهادة إيزو 9001</p>	<p>نتج عنها إنتاج كابلات الألياف البصرية العالية الصنع و ذلك عبر تبادل مع شركة MATELEC سنة 2010</p>	<p>الشراكات المتفوقة</p>

من إعداد الطالب إستنادا لإستنتاجات الفترة الميدانية و بمساعدة الكوادر الإدارية داخل المؤسسة

الخطائمه

تواجه المؤسسات الصناعية اليوم تحديات كبيرة في ظل عالم تسوده المنافسة العالمية غير المتكافئة بمعاييرها الحديثة، إذ وجدت نفسها في وضع حرج و متقلب، يتطلب منها مسابقة الزمن لتقليص الفجوة العلمية و المعرفية و التقنية العالية، عبر الإستجابة السريعة برؤية عالية، تدرس أهمية الفرص و تجنب التهديدات للتمكين من حصد أولويات البقاء والإستثمار في الموجودات الفكرية، للإستمرارية ودراسة الملكية الفكرية. والتطرق للأصول الغير مادية لخلق القيمة المطلقة عبر مزيج من المعارف، و هو ما ساعد في خلق سلوكيات إستهلاكية تسويقية جديدة و بالتالي الحصول على الطلبات و بقوة . وهو ما يتيح التحديات المستقبلية بالموازاة مع المعارف الداعمة والتي تشكل بؤرة التركيز و المساهمات الكثيفة للروح التنافسية، عبر خلق الرشادة في الإدارة و التكوين الخاص للمورد البشري كأنماط جديدة تساهم في إستنهاض سبل التطور والرقي الصناعي ، و ذلك عبر ترسيخ منظومة إدارية جديدة متوافقة مع المقومات التكنولوجية المتطورة.

هذا أظهر سمات متعددة كالعلامات التجارية و معطيات حمايتها و براءات الإختراع و التقنيات المحمية و مواقع الإنترنت و العقود التجارية غير قابلة للنسخ و عقود الإمتيازات والإعلانات و نفقات البحث و التطوير، و طلب المزايا الإقتصادية المستقبلية و البرمجيات المكتسبة و دمج المعلومات بالتسيير الإداري. و ما أبرز أنظمة راقية كنظام الذكاء الصناعي و النظم الخبيرة. من هنا أعتبر إكتساب المعرفة من نقاط البداية لإدارة عملية فائقة الدقة و التطبيق، يتم بواسطة التقنيات والأفكار و التخطيط عبر تنشيط الإتصالات و تنقيح المعلومات و تركيز كل الإمكانيات بين المعارف والبيانات وتفريغ كل المحتويات للوصول للأصل الثابت لإدارة المعرفة في المؤسسة الصناعية عبر نماذج تطبيقية ،كالجودة والشمولية والحدثة والتحكم في التقنية العالية.

وهذا ما دفع معظم المؤسسات الصناعية العالمية لإحداث أنماط تنموية مختلفة التوجه و البناء .

و برزت هذه الجهود المتفاعلة أكثر في الميدان الصناعي, لإتباعها المنهج المميز في التطويرو البحث والمنتج المتجدد والأسواق التنافسية والإتجاه نحو العالمية والتفكير نحو الآليات الإبتكارية . ورمي كامل الجهود إلى اليقضة الإستراتيجية والربحية عبر إرساء دعائم تضمن كامل التطلعات وتتجسد وفق شهادات(الجودة الشاملة), والإستشارات والإبداعات و المعلومات التي تسير كافة التنبؤات. و يتعين على إدارة المعرفة أن تكون دربها نحو الرقي والإبداع و التحكم في الضوابط الجديدة والأوضاع التنظيمية المنقلبة و التفاعل مع الموارد الغير ملموسة و المبادرات المعرفية لتحقيق المزايا التنافسية.

و هذا هو منهاج "مؤسسة صناعة الكوابل" عبر تعزيز المكانة الريادية و تقوية الموقع الإستراتيجي الخاص بها داخليا وخارجيا , والتوجه أكثر نحو المقومات الدالة إلى الربحية القصوى والإنتاجية العالية والتوجه المتحرر مع الزبائن والعملاء, و تقادي الخسائر عبر المنافع المعرفية والتكنولوجية. و إتخاذها إستراتيجيات مميزة, أما إتجاهها نحو طابع العالمية في معاييرها وإنتاجها وإكساب رضا زبائنها عبر تقوية مجالها المعرفي والتقني والمسار التكنولوجي و مسايرة متطلبات التعامل و التصدير و تغطية الأسواق و الإتصالات المتفوقة, و التحكم الواسع في التقنيات العالية, و هو ما جعل لها منبر خاص ومميز و فعال , وهو ما جلب لها إنعكاسات إيجابية ساعدت على تطوير وظائفها من خلال المساحة التسويقية والبحث و التطوير و الرأس المال الفكري والتكنولوجيا من ناحية و على الأداء العام للمؤسسة من إدارة و تنظيم من ناحية أخرى . وهذه دلائل أكدت على تضخم إنجازات المؤسسة و أهدافها و مسايرتها للتغيرات الفكرية والعلمية, التوظيف عبر الإنترنت- بورصة العمل-والخرائط الجغرافية الرقمية .

هذا ما جعل المؤسسة محل الدراسة تحاكي شعارات إدارة المعرفة عبر تعزيز القدرات الفكرية ,على غرار نموذج العصف الذهني و توليد الأفكار و تجسيدها في مجال الصناعة كنموذج للريادة و الإهتمام المتزايد بالرأس المال الفكري و تعزيز التواصل مع الزبائن والإعتماد الواسع للتكنولوجيا في ناحية

التعامل التنظيمي و تشجيع الإبتكارات و التواصل مع الموردين والزبائن والإنتاج والتعامل مع الشركاء وترقية المبادلات إلى تعاملات و تفاعلات و إستثمارات في المستجدات , التي تحلل الأرباح وتجاوبه الصعوبات و تغطي الثغرات على المدى الطويل لضمان الأصول التنافسية والمحافظة على مسار التحكم في السوق. وهذا ما جعلها محل أنظار ومنبع أفكار ومسار أنشطة متعددة المشارب. تضخ كم هائل من التطورات الإنتاجية الراقية . وهذا ما جعل السعي الحقيقي نحو الوصول إلى أهم مداخل التنافسية التي يمكن تجسيدها فعليا في المؤسسة الصناعية الجزائرية.

قائمة المراجع

# قائمة المراجع

أولاً- الكتب :

\* القرآن الكريم

"سورة هود"

\* الكتب باللغة العربية:

1- أبوبكر مصطفى, مدخل إستراتيجي تطبيقي في إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة, الدار الجامعية, مصر, 2005 .

2- أبو قحف عبد السلام, أساسيات التنظيم و الإدارة, الدار الجامعية الجديدة للنشر , الإسكندرية, 2004

3- أبو قحف عبد السلام, كيف تسيطر على الأسواق؟ تعلم من التجربة اليابانية, الدار الجامعية, مصر, 2003.

4- أبو شيخة أحمد نادر, الكفاية الإنتاجية ووسائل تحسينها في المؤسسات العامة, مطابع الدستور التجارية, الأردن, 2005 .

5- أبو أشنو عبد اللطيف, مبادئ الإقتصاد الحديث, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 1993

6- أحمد سيد مصطفى, التنافسية في القرن الحادي و العشرين, دار الكتاب, القاهرة, 2003

7- أنطوان زحلان, العرب و تحديات العلم و التقنية, مركز دراسات الوحدة العربية, بيروت, لبنان, 1999

8- إبراهيم سلطان, نظم المعلومات الإدارية, الدار الجامعية, مصر, 2005

# قائمة المراجع

- 9- العزمي زيبي، إدارة المعرفة دائرة نجاح المؤسسة، دار النوعية الإدارية و الأعمال الراقية،الأردن،2003
- 10- المغربي عبد الفتاح، نظم إدارة المعلومات الإدارية، المكتبة العصرية للطباعة و التوزيع، جامعة المنصورة، مصر، 2002.
- 11- الغزالي محمد عيسى، القدرة التنافسية و قياسها، المعهد العربي للتخطيط، (د.س.ن)،2003
- 12- الملكاوي إبراهيم الخلوف، إدارة المعرفة الممارسات و المفاهيم، مصر، 2004
- 13- المصري أحمد محمد، الإدارة الحديثة: الإتصالات-المعلومات-القرارات، مؤسسة شباب الجامعة،الإسكندرية، 2008 .
- 14- الظاهر إبراهيم معيم، إدارة المعرفة، علم الكتب الحديث،الأردن، 2009.
- 15- الحسيني فلاح الحسين، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر،عمان، 2000
- 16- الشيمي عبد الرحمان، إدارة المعرفة الرأسمالية بديلا، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2009
- 17- العقاب محمد، مجتمع الإعلام و المعلومات. ماهيته و خصائصه، دارهومة للنشر و التوزيع،الجزائر، 2003
- 18- العلي عبد الستارو آخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، سلسلة المميزون الإدارية، عمان،الأردن، 2005
- 19- السلمي علي، إدارة المعرفة، دار الغريب،القاهرة، 2004
- 20- النجار فريد، المنافسة و الترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، 2000

# قائمة المراجع

- 21- النجار فريد, إدارة الأعمال الإقتصادية و العالمية, مفاتيح التنافسية و التنمية المتواصلة, الإسكندرية, 1998
- 22- الخضيرى محسن أحمد, صناعة المزايا التنافسية, مجموعة النيل العربية, مصر, 2004
- 23- برويست جلبرت, و آخرون, إدارة المعرفة. بناء لبنات النجاح, ترجمة حازم حسن, الدارالهندسية, مصر, 1999
- 24- براس يورك, إدارة المعرفة, سلسلة المميزون الإدارية, لونجمان للنشر, القاهرة, 2005
- 25- بوحوش عمار, مناهج البحث العلمى و طرق إعداد البحوث, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 1995.
- 26- بن مرسلى أحمد, مناهج البحث فى علوم الإعلام و الإتصال, ديوان المطبوعات الجامعية, ط2, الجزائر, 2005.
- 27- توماس كون, بنية الثورات العلمية, ترجمة شوقى جلال, المجلس الوطنى للثقافة والعلوم والآداب, عالم المعرفة, 1992
- 28- تشارلز, جاري جونز, الإدارة الإستراتيجية, مدخل التكامل, ترجمة أحمد المتعال, دارالمريخ, السعودية 2007,
- 29- جمال سلمان داود, إقتصاد المعرفة, دار اليازورى العلمية للنشر والتوزيع, عمان, 2009
- 30- حسن فليح, خلق إقتصاد المعرفة, دار الكتاب العالمى, الأردن, 2004
- 31- حسن الصرن رعد, كيف تخلق بيئة إبتكارية فى المنظمات. إدارة الإبداع و الإبتكار, دارالرضا للنشر, دمشق, 2000.

# قائمة المراجع

- 32- حيدر معالي فهمي, نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية, الدار الجامعية, مصر, 2002
- 33- شلباية مراد و آخرون, مقدمة إلى الإنترنت, دار المسيرة, الأردن, 2001
- 34- صلاح عباس, الإدارة الإستراتيجية للمنظمات في ظل العولمة, مؤسسة شباب الجامعة للنشر, الإسكندرية, 2005.
- 35- عامر الكبيسي, إدارة المعرفة و تطوير المنظمات, المكتب الجامعي الحديث, الإسكندرية, 2004
- 36- عادل زايد, إدارة الأداء التنظيمي المتميز, دار النهضة العربية للتنمية الإدارية, القاهرة, 2004
- 37- عشوري مصطفى, أسس علم النفس الصناعي التنظيمي, دم.ن, الجزائر, 1992
- 38- عليان ربحي مصطفى, أسس الإدارة المعاصرة, دار صفاء للنشر و التوزيع, عمان, 2007
- 39- عليان ربحي مصطفى و عثمان غنيم محمد, مناهج و أساليب البحث العلمي, دار صفاء للنشر و التوزيع, عمان, 2000.
- 40- عوض محمد أحمد, الإدارة الإستراتيجية. الأصول و الأسس العلمية, الدار الجامعية للنشر و التوزيع, الإسكندرية, 2000 .
- 41- عقيلي عمر وصفي, المنهجية الكاملة إدارة الجودة الشاملة, دار وائل للنشر, عمان, 2001

# قائمة المراجع

42- فيليب سادلر, الإدارة الإستراتيجية, ترجمة علاء أحمد إصلاح, مجموعة النيل العربية, القاهرة,

2008

43-رفاعي ممدوح عبد العزيز, إدارة المعرفة, دار الكتب و الوثائق القومية, (د.م.ن), 2006,

44- قاسم أحمد محمد القريوتي, إدارة المعرفة التنظيمية, دار الريادة و الإبداع, الكويت, 2005,

45- كارتر و آخرون, إستراتيجية دفع السوق نحو مفهوم جديد للتنافسية, ترجمة الشهابي, الرياض, 2002,

46- مصباح إسماعيل خضر الطيبي, إدارة المعرفة التحديات و التقنيات و الحلول, دار الحامد, 2010,

47- محمود مطر عبد اللطيف, إدارة المعرفة و المعلومات, دار كنوز المعرفة, الأردن, 2008,

48- محمد خليل الشماع, مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال, دار المسيرة, القاهرة, 2007,

49- موريس إنجلز, منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية, ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون, دار

القصة للنشر, الجزائر, 2004,

50- منسور طاهر, و آخرون, الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل, دار وائل للنشر, عمان, 1999,

51- مصطفى حامد رضوان, التنافسية كآلية من آليات العولمة الإقتصادية, الدار الجامعية للنشر, الإسكندرية, 2011,

52- محمد محمد الطنوبي, نظريات الإتصال, مكتبة الإشعاع, القاهرة, 2001,

53- نجم عبود نجم, أخلاقيات الإدارة, مؤسسة الوراق, عمان, الأردن, 2007,

# قائمة المراجع

54- نادر أحمد أبو شيخة, الكفاية الإنتاجية ووسائل تحسينها في المؤسسات العامة, مطابع الدستور

التجارية,الأردن,2005

55- نبيل محمد مرسي, إستراتيجية الإنتاج و العمليات, دار الجامعة الجديدة, الإسكندرية, 2000

56- نجم عبود نجم, أخلاقيات الإدارة في عالم متغير, المنظمة العربية للتنمية الإدارية, سلسلة البحوث

والدراسات,القاهرة,2000

57- نبيل مرسي خليل, الميزة التنافسية في مجال الأعمال, الدار الجامعية, الإسكندرية,1998

58- ياسين سعد غالب, إدارة المعرفة:المفاهيم النظم التقنيات, دار المناهج للنشر و التوزيع,عمان2007.

\* الكتب باللغة الأجنبية:

59- ahmed hayajneh, comparative investigation of knowledge management system , saudi arabia, 2002.

60- arnold hugh.j , and daniel c.f feldman , organization behavior , mc craw-hill publishing co ,new yourk,1986.

61- byounggu choi .heeseok lee,knowledge management strategy and its link to knowledge creation process,expert systems with peplications,2002.

62- cong,xand panya,k, issues of knowledge management in the public sector,electronic journal, voll, 2005.

63- debonneuil michele et tontagné lionel,compétitivité, conseil d'analyse économique , paris 2003.

64- Gregoir stéphane , Les indices de compétitivité des pays .interprétation et limites, octobre 2002.

# قائمة المراجع

- 65- jaque morin, Les technologies des marchés et des hommes, paratique et perspectives du management des ressources technologique, paris, les édition d'organisation, 1992.
- 66- Hamel, G. & Heene, A Competence Based Competition , John Wiley organisation, New York. jean pierre paulot, la mondialisation , paris : armand colin , 1998.
- 67- Marquardt, building the learning organization , u.s.a. davis-black publishing company, 2002.
- 68- michaelle.e porter, competitive d advantage, creating and sustaining superior performance, 1999.
- 69- michaelle porter, l'avantage concurrentiel des nations , paris inter editions, 1993.
- 70- mazars et p.rudelli , gestion financière , edition belfond. paris , 1992.
- 71- kother philip, marketing management , 8edition, public-union ed, paris, 1994.
- 72- Nanoka, H. Takeuchi , The Knowledge-Creating Company, Oxford University Press, Oxford, New York 1995.
- 73- godefay mcuyem, l'entreprise eumerique , paris , economica, 2001.
- 74- suvary.m, knowledge management and competition in consulting industry , management review, 2005.
- 75- schernerhorn. john r , management , john wiley and sonc inc. 6 edition , 1999.
- 76- thiertart raymond, la strategie d'entreprise, 2 éme ed , edixerence intaranational , paris, 1997.
- 77- Weihrich. Heinz and Koontz. Harold, Management: A Global Perspective, International Edition, McGraw Hill Inc, New York, USA, 1993.
- 78- zackm.h, developing a knowledge strategy, california management review, 1998.

## ثانيا: المذكرات و الأطروحات الجامعية:

79- بوسعيد زكية, أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية, مذكرة

ماجستير, كلية الإقتصاد وعلوم التسيير , جامعة باتنة, 2008 .

# قائمة المراجع

- 80- فيصل بن محمد القحطاني, الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات, مذكرة ماجستير, كلية إدارة الأعمال , الجامعة الدولية البريطانية, المملكة المتحدة, 2010.
- 81- سكارنة خلف بلال, إستراتيجيات الريادة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية و تحسين أداء شركات الإتصالات في الأردن, رسالة دكتوراه غير منشورة, كلية الدراسات المالية و الإدارية, جامعة عمان العربية, الأردن, 2005.
- 82- بريش عبد القادر, التحرير المصرفي و متطلبات تطوير الخدمات المصرفية و زيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية, أطروحة دكتوراه, جامعة الجزائر, 2006.
- 83- علوطي لمين, أثر تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة, أطروحة دكتوراه, كلية العلوم الإقتصادية, جامعة الجزائر, 2008.
- 84- رتيبة نحاسية, أهمية اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة, مذكرة ماجستير, تخصص إدارة الأعمال, كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير, جامعة سعد دحلب البليدة, 2007.
- 85- ياسر عبد الله العتيبي, إدارة المعرفة و إمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة أم القرى, السعودية 2005.

## ثالثا: الملنقيات و المداخلات:

- 86- البكري ياسر تامل, إدارة المعرفة التسويقية بإعتماد إستراتيجية العلاقة بين الزبون, ورقة بحث من المؤتمر العلمي الدوري الرابع, كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية, جامعة الزيتونة, الأردن, 2004.

# قائمة المراجع

- 87- كورتل فريد, الإدارة الفعالة للمعرفة:مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الإقتصادي الجديد,ورقة بحث من المؤتمر العلمي الخامس حول إقتصاد المعرفة,جامعة الزيتونة,الأردن, 2005.
- 88-النعمي صلاح عبد القادر, كيف يمكن للمنظمات من أن تحقق ميزتها التنافسية, ورقة بحث من المؤتمر العلمي الثاني لجامعة الإسراء, كلية العلوم الإدارية و المالية,الأردن, 2007.
- 89- السحيمي زينب عبد الرحمان, جاهزية المنظمات العامة لإدارة المعرفة,ورقة بحث من المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية,نحو أداء متميز للقطاع الحكومي, جامعة الملك عبد العزيز بجدة, 1-4 نوفمبر 2009.
- 90- الغساني أحمد بن محسن, تطبيقات و حلول إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية, الملتقى الثاني لتنمية الموارد البشرية,غرفة التجارة و الصناعة ,عمان, 2007.
- 91- المؤتمر العلمي الدولي, عولمة الإدارة في عصر المعرفة. جامعة الجنان, لبنان, 15 ديسمبر 2012.
- 92- العبادي, هاشم فوزي, علي رزاق, دور إدارة المعرفة في إعادة هندسة العمليات الإدارية, المؤتمر العلمي الأول جامعة واسط, كلية الإدارة و الإقتصاد, العراق, 2007.
- 93- الزيادات أحمد عواد, مؤتمر, قضايا اقتصادية وادارية معاصرة في مطلع القرن الحادي والعشرين التحديات الفرص الآفاق, جامعة الزرقاء عقد في 2008/7/6.

# قائمة المراجع

- 94- أحمد بن محسن الغساني, تطبيقات وحلول إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية, الملتقى الثاني للتنمية البشرية, عمان, 2007.
- 95- بغداد كربالي, تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية, مداخلة مقدمة الى الملتقى الوطني الاول حول الاقتصاد الجزائري في الالفية الثالثة, كلية الإقتصاد, جامعة البليدة, 2002.
- 96- إسماعيل زغلول, محمد الهزيمة, سياسات و خطط تطوير القدرات التنافسية للإقتصاد الأردني, ندوة القدرة التنافسية للإقتصاديات العربية, معهد السياسات الإقتصادية لصندوق النقد العربي, العدد الخامس, 1999.
- 97- أبوفارة يوسف احمد , العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء , مؤتمر إدارة المعرفة في العالم العربي , كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية , جامعة الزيتونة الأردنية, 2004.
- 98- عياري أمال, رجب نصيب, الإستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية, الملتقى الدولي تنافسية المؤسسات الإقتصادية و تحولات المحيط, كلية الحقوق و العلوم السياسية, جامعة بسكرة, 2002.
- 99- نعيمة حسن جبر رزوقي, رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة. إدارة المعلومات المعارف والكفاءات , والجودة في البيئة الرقمية , المؤتمر الثالث عشر للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات, 2003.

# قائمة المراجع

100- الزعبي دلال, ورقة بحثية المؤتمر العربي الأول, إدارة التميز و التنافسية في مؤسسات القطاع العام و الخاص,الأردن,2008.

101- محمد عواد أحمد الزيادات , مؤتمر التنافسية واتفاقيات التجارة الخارجية وحاكمة الشركات والتطور الصناعي في الأردن , جامعة البلقاء التطبيقية, كلية التخطيط والإدارة, الأردن, 2006/11/26

102- بن حسين ناجي, تقييم مناخ الإستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر, المؤتمر العلمي الثاني, سبل تنشيط الإستثمارات في الإقتصاديات, 2008.

## رابعاً: المجالات و التقارير:

103- العجرمي سالم زيدان, دور الإبداع التسويقي و التكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العملة في غزة من نظرة العملاء, مجلة جامعة الأزهر, سلسلة العلوم الإنسانية,المجلد 13,العدد, 02, 2011.

104- الفارس سليمان, دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات, مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية و القانونية, المجلد26,2010.

105- عبد الستار حسين يوسف, دور إدارة المعرفة كأداة للمنافسة و النمو و البقاء في شركات الأعمال, مجلة الإداري, معهد الإدارة العامة, مسقط, العدد101, ديسمبر2004.

106- مجلة العالم الرقمي, إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة,عدد 16-13 إبريل,2003.

107- مرياتي محمد , الصناعة العربية المعلوماتية والإقتصادية المبني على المعرفة , مجلة التنمية الصناعية العربية, المغرب,1998.

# قائمة المراجع

- 108- مظفر حسن, إقتصاد المعلومات و إدارة المعرفة, أحوال المعرفة, الرياض, العدد 33, 2004.
- 109- مسعداوي يوسف, إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة, مجلة العلوم الإنسانية, العدد 35, 2007.
- 110- رزوقي نعيمة حسن, الدور الجديد لمهنة المعلومات في عصر هندسة المعرفة وإدارتها, مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية مج 10, ع2 مارس 2004 .
- 111- علي نبيل, الفجوة الرقمية رؤية عربية لمجتمع المعرفة, عالم المعرفة, العدد 316, 2005.
- 112 - وديع محمد عدنان, القدرة التنافسية وقياسها, المعهد العربي للتخطيط, الكويت, العدد 24, ديسمبر 2003.
- 113- محمد عدنان وديع, القدرة التنافسية و قياسها, سلسلة جسر التنمية, المعهد العربي للتخطيط بالكويت, ديسمبر 2003.
- خامسا: مقالات على المواقع الإلكترونية:
- 114- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية, <http://www.hrdiscussions.com>, يوم الإطلاع 20/09/2013 الساعة 15:44
- 115- الفارس سليمان, دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات, مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية القانونية, مجلد, 2010, (2013/09/15): 10:55 <http://www.about-goal-setting.com/KM-Library1/index.html>

# قائمة المراجع

---

116 –Grey,D.(1996)What.Is,Knowledge,Managemen,<http://www.km->

[forum.org/what .Htm2013/09/10](http://forum.org/what.Htm2013/09/10)

117– adams lamont,knowledge management systems and developing

competitive a dventage,p 58/ <FILE://A,emeraldinsight.com/> t.11/10/2013

118 – كمال رزيق, مفهوم التنافس أو التنافسية في مجال الاعمال:

<http://www.iraqism.com/vb/showthread.php?t=1832013/09/10/>

119-المعهد العربي, للتخطيط, قياس التنافسية ومؤشراتها, المعهد العربي للتخطيط, درجة تميز

المنتجات ,و التي تطلب تحسينها جهودا كبيرة ومراحل عديدة شملت تعاملات عديدة, واسعة النطاق.

الكويت,2013/10/13, [www.arab-api.org](http://www.arab-api.org)

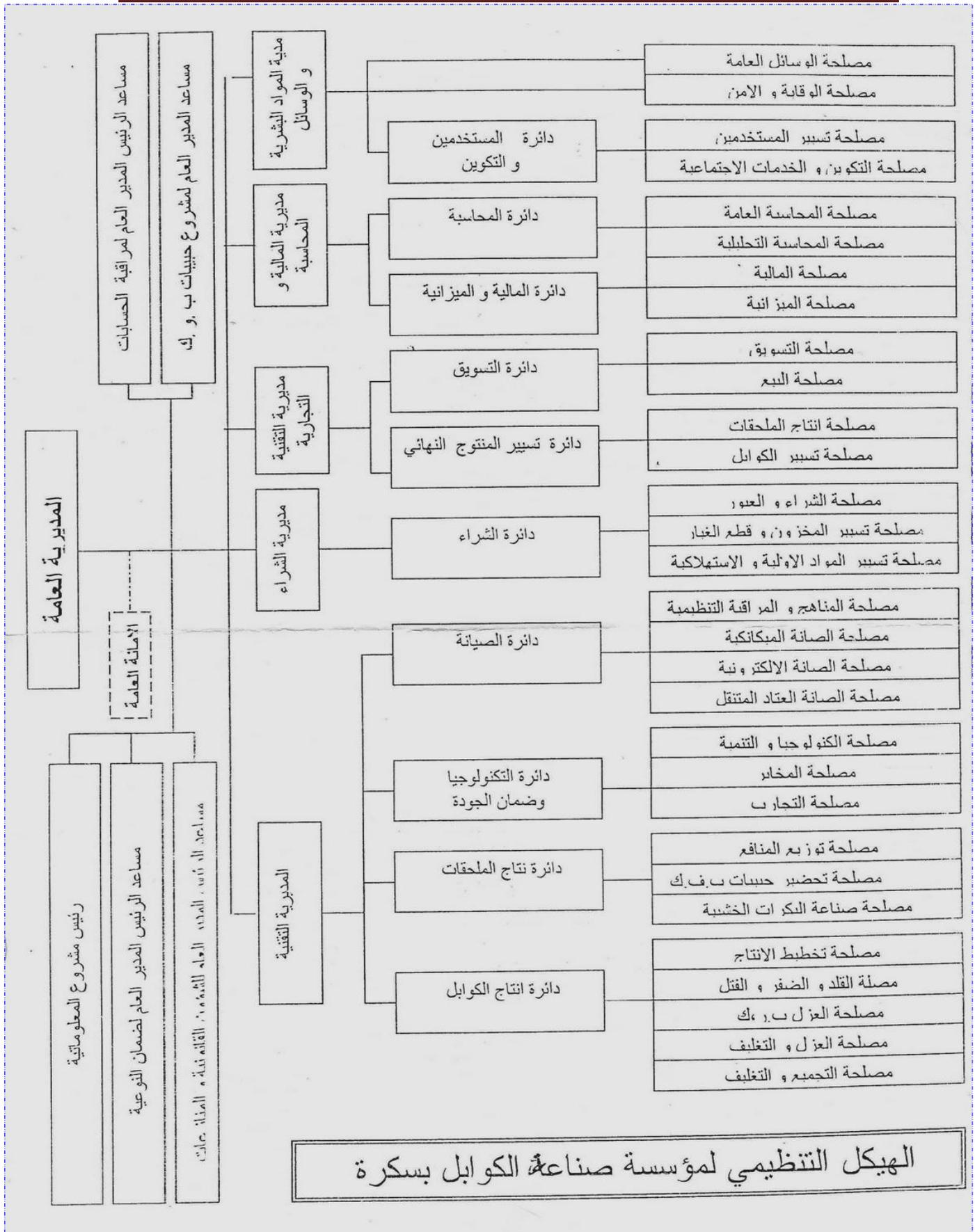
120- تقرير التنافسية العالمي,2009/ 2010

[WWW.JNCO.GOV.JO/STATIC/PDF/STUDIES-GLOBAL- COMPET,PDF](http://WWW.JNCO.GOV.JO/STATIC/PDF/STUDIES-GLOBAL- COMPET,PDF)

2013/09/20/

الملاحق

# الملاحق



# الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية الحقوق و العلوم السياسية

المشرف: أ.د لعجال محمد لمين

الطالب: سبتي سيف الدين

## الإستبيان

لقد صممت هذه الإستمارة لدراسة موضوع بعنوان: دور إدارة المعرفة في تحقيق  
الميزة التنافسية بالمؤسسات الصناعية الجزائرية/دراسة ميدانية على مؤسسة  
صناعة الكوابل- بسكرة- وهذا في إطار الإعداد لمذكرة ماجستير في العلوم  
السياسية تخصص: إدارة الموارد البشرية .

نرجو منكم سادتي أن تضعوا علامة (X) في المربع المناسب.

كما نحيطكم علما أن هذه المعلومات التي سوف نتحصل عليها ستكون سرية للغاية  
ولن نوظف إلا في أغراض البحث العلمي.

نقدر لكم تعاونكم و ثقتكم

2015-2014

# الملاحق

## الاستمارة :

### المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس:  ذكر  أنثى

العمر:  30-20  40-31  50-41

الشهادات العلمية:  ليسانس  مهندس  ماجستير  دكتوراه  دراسات أخرى

المنصب المشغول:  رئيس مصلحة  رئيس فرع  رئيس قسم  رئيس مكتب  مسير

الأقدمية في المنصب:  6-3 سنوات  10-6 سنوات  15-10 سنة

# الملاحق

## المحور الثاني: مقومات تطبيق إدارة المعرفة و الآثار الناجمة عن تبنيها:

الإجابة ب علامة X				الأسئلة	المحور الثاني
مسير <input type="checkbox"/>	رئيس قسم <input type="checkbox"/>	رئيس فرع <input type="checkbox"/>	رئيس مصلحة <input type="checkbox"/>	ما هي وظيفتك أو ربتك	مقومات تطبيق إدارة المعرفة
		لا <input type="checkbox"/>	نعم <input type="checkbox"/>	هل يوجد في المؤسسة هيئة خاصة بالجوانب المعرفية	
نادرا <input type="checkbox"/>	أحيانا <input type="checkbox"/>	غالبا <input type="checkbox"/>	دائما <input type="checkbox"/>	هل أنت مهتم بالتطورات الإدارية الراهنة في مجال الجودة	
نادرا <input type="checkbox"/>	أحيانا <input type="checkbox"/>	غالبا <input type="checkbox"/>	دائما <input type="checkbox"/>	هل يوجد في المؤسسة سياسات تشجيعية للإبتكار و الإبداع	
نادرا <input type="checkbox"/>	أحيانا <input type="checkbox"/>	غالبا <input type="checkbox"/>	دائما <input type="checkbox"/>	هل هناك تطبيق فعلي للتوظيف الإلكتروني و التوقيع الإلكتروني	

# الملاحق

نادرا <input type="checkbox"/>	أحيانا <input type="checkbox"/>	غالبا <input type="checkbox"/>	دائما <input type="checkbox"/>	هل تعتقد أن التكنولوجيات الإتصالية تساهم في تحسين العلاقات العامة
نادرا <input type="checkbox"/>	أحيانا <input type="checkbox"/>	غالبا <input type="checkbox"/>	دائما <input type="checkbox"/>	هل تعتبر الأفكار المتجددة و المعلومات كقاعدة إستراتيجية للمؤسسة
نادرا <input type="checkbox"/>	أحيانا <input type="checkbox"/>	غالبا <input type="checkbox"/>	دائما <input type="checkbox"/>	هل تنقل أفكارك و معارفك للعمال الآخرين
نادرا <input type="checkbox"/>	أحيانا <input type="checkbox"/>	غالبا <input type="checkbox"/>	دائما <input type="checkbox"/>	هل يوجد نظام معلومات حقيقي داخل المؤسسة
نادرا <input type="checkbox"/>	أحيانا <input type="checkbox"/>	غالبا <input type="checkbox"/>	دائما <input type="checkbox"/>	هل تعتمد على البحث و التطوير في أعمالك الإدارية
نادرا <input type="checkbox"/>	أحيانا <input type="checkbox"/>	غالبا <input type="checkbox"/>	دائما <input type="checkbox"/>	هل توجد برامج تدريبية خاصة بالمناصب العليا
الإنترنت <input type="checkbox"/>	الإنترنت <input type="checkbox"/>	الحاسوب <input type="checkbox"/>	الهاتف <input type="checkbox"/>	ما هي أهم الوسائل الإتصالية التي تستخدمها بكثرة في أعمالك الإدارية
نادرا <input type="checkbox"/>	أحيانا <input type="checkbox"/>	غالبا <input type="checkbox"/>	دائما <input type="checkbox"/>	هل يوجد إتصال بينك و بين الشريك الأجنبي في مجال نقل المعلومات
نادرا <input type="checkbox"/>	أحيانا <input type="checkbox"/>	غالبا <input type="checkbox"/>	دائما <input type="checkbox"/>	هل هناك علاقة تفاعلية جيدة مع الزبائن
		لا <input type="checkbox"/>	نعم <input type="checkbox"/>	هل أنت راضي على منصبك و مكانتك الإدارية

# الملاحق

## المحور الثالث: التطورات التنافسية و الريادة الصناعية الخاصة بالمؤسسة:

### - المحور الثالث - التطورات التنافسية و الريادة الصناعية الخاصة بالمؤسسة

الإجابة ب علامة X

الأسئلة

هل تعتقد أن المؤسسة تحتل مكانة صناعية رائدة

نعم

لا

هل تعتقد أن التكنولوجيات الحديثة تساهم في رفع المكانة التنافسية و الحصة السوقية للمؤسسة

دائما

غالبا

أحيانا

نادرا

هل تعتقد أن الشراكة الأجنبية زادت من تنافسية المؤسسة

دائما

غالبا

أحيانا

نادرا

هل تنتج المؤسسة كوابل ذات جودة عالمية و بالموصفات الدولية

دائما

غالبا

أحيانا

نادرا

هل هناك برامج خاصة لمواجهة المخاطر الصناعية

دائما

غالبا

أحيانا

نادرا

# الملاحق

نادرا <input type="checkbox"/>	أحيانا <input type="checkbox"/>	غالبا <input type="checkbox"/>	دائما <input type="checkbox"/>	هل تحتل المؤسسة مكانة تسويقية رائدة
نادرا <input type="checkbox"/>	أحيانا <input type="checkbox"/>	غالبا <input type="checkbox"/>	دائما <input type="checkbox"/>	هل هناك تبادلات علمية بين المؤسسة و المراكز الوطنية و الدولية الخاصة بالتنوير العلمي
نادرا <input type="checkbox"/>	أحيانا <input type="checkbox"/>	غالبا <input type="checkbox"/>	دائما <input type="checkbox"/>	هل يتم الإستعانة بسجل الإقتراحات لتلبية آراء الزبائن
نادرا <input type="checkbox"/>	أحيانا <input type="checkbox"/>	غالبا <input type="checkbox"/>	دائما <input type="checkbox"/>	هل يوجد برامج دورات تكوينية خارجية خاصة بالكفاءات
نادرا <input type="checkbox"/>	أحيانا <input type="checkbox"/>	غالبا <input type="checkbox"/>	دائما <input type="checkbox"/>	هل هناك آليات للمحافظة على البيئة من المخلفات الصناعية
		لا <input type="checkbox"/>	نعم <input type="checkbox"/>	هل توجد خدمات ما بعد البيع
		لا <input type="checkbox"/>	نعم <input type="checkbox"/>	في رأيك هل تساهم المؤسسة للتطورات التنافسية الراهنة

شكرا جزيلاً على إجاباتكم