



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

تفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحقيق المزايا التنافسية
للمؤسسة.

"دراسة حالة شركة سوناطراك"

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم
في علوم التسيير

إشراف الأستاذ
أ.د/ هارون الطاهر

إعداد الطالبة:
تفرقنيت زليخة

الجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة العلمية	أعضاء اللجنة
جامعة بسكرة	رئيسا	أستاذ	أ.د بن بريكة عبد الوهاب
جامعة باتنة	مقرا	أستاذ	أ.د هارون الطاهر
جامعة باتنة	ممتحنا	أستاذ	أ.د رحال علي
جامعة المسيلة	ممتحنا	أستاذ	د. برحومة عبد الحميد
جامعة بسكرة	ممتحنا	أستاذ محاضر (أ)	د. بن ساهل وسيلة
جامعة بسكرة	ممتحنا	أستاذ محاضر (أ)	د. حجازي إسماعيل

الموسم الجامعي: 2014-2015

شكر وتقدير:

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، والشكر والمنة على فضله وتوفيقه، وأسأله علماً نافعا وعملاً متقبلاً.
والصلاة والسلام على أشرف خلقه وخاتم أنبيائه شفيعنا يوم الدين، وبعد:

أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من:

- الأستاذ الدكتور المحترم هارون الطاهر الذي منحني من وقته وجهده، وتكرم علي بتوجيهاته وبنور علمه وفضل أخلاقه، حتى خرجت هذه الدراسة بهذه الصورة؛

- كل من ساهم في تحكيم أداة هذه الدراسة وقدم لي النصح والتوجيه؛

- زوجة أخي نعيمة على مساعدتها لي في الدراسة الميدانية؛

- الأستاذتين العزيزتين نجوى عبد الصمد وفطيمة زعزع رمزا الصبر

والعطاء؛

- كل من قدم لي الدعم المادي أو المعنوي، وممن لم يتسع المجال لذكرهم.

الباحثة زليخة

إهداء:

إلى نبع الحب والتضحية والعطاء،

النور الذي أضاء ويضيء دروب حياتي،

إلى من قال فيهما الله تعالى: "وارحمهما كما ربياني صغيراً"،

أبي وأمي

إلى القلب النابض بالحنان، الذي فارقتنا في ريعان شبابه: أخي عبد الباقي رحمه الله.

إلى الذين تحلو معهم الأوقات، وقربهم أشعر بالأمان،

إخوتي الأعزاء

إلى الذي دعمني وساندني وهياً لي الجو المناسب،

الذي أنقاسم معه الحياة بطولها ومرها،

زوجي، والد الأحباء إحسان وإبراهيم ومريم.

إلى اللواتي جمعتني بهن أرض فسيحة، نباتها الصدق والإخلاص، وماؤها الصبر

والتواصي، وحارسها الدعاء بظهر الغيب،

أخواتي في الله

إلى كل الأهل والأقارب

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع

زليخة تفرقنيت

الفهرس:

فهرس المحتويات:

الصفحة	الموضوع
.....	الإهداء.....
.....	الشكر.....
I	فهرس المحتويات.....
I	فهرس الجداول.....
I	فهرس الأشكال.....
أ-ط	مقدمة.....
10	الفصل الأول: إدارة المعرفة.....
11	أولاً: اقتصاد المعرفة.....
12	1.I مفهوم اقتصاد المعرفة.....
13	2.I متطلبات إدارة المعرفة.....
13	2.I.1 إدارة المعرفة.....
14	2.I.2 إعادة هيكلة الانفاق العام وترشيده.....
15	3.I خصائص ومؤشرات اقتصاد المعرفة.....
15	3.I.1 خصائص اقتصاد المعرفة.....
17	3.I.2 مؤشرات اقتصاد المعرفة.....
19	4.I الواقع المعرفي في الجزائر والدول العربية وفقا لمؤشرات المعرفة والتنمية الإنسانية.....
19	4.I.1 الواقع المعرفي في الجزائر والدول العربية وفقا لمؤشرات المعرفة.....
24	4.I.2 واقع المعرفة في الجزائر والدول العربية ضمن مؤشرات التنمية الإنسانية....
26	ثانياً: مدخل إلى المعرفة.....
26	1.II مفهوم المعرفة.....
28	2.II مصادر المعرفة.....
28	2.II.1 المصادر الخارجية.....
29	2.II.2 المصادر الداخلية.....
30	3.II هرمية المعرفة.....
30	3.II.1 البيانات.....
31	3.II.2 المعلومات.....

32II.3.3. المعرفة
33II.4.3. الحكمة
34II.4. تفاعلات وتوليد المعرفة
35II.1.4. التنشئة أو التطبيع
35II.2.4. التخريج
36II.3.4. الترابط
36II.4.4. التداخل
36II.5. خصائص المعرفة
39II.6. استدامة المعرفة
39 ثالثا: إدارة المعرفة
40III.1. الجذور الفكرية لإدارة المعرفة
41III.1.1. الجذور التاريخية لإدارة المعرفة
45III.2.1. الجذور الإدارية لإدارة المعرفة
46III.3.1. الجذور التكنولوجية لإدارة المعرفة
46III.2. مفهوم إدارة المعرفة
47III.3. أهداف إدارة المعرفة
49III.4. عمليات إدارة المعرفة
55 رابعا: نماذج إدارة المعرفة
55IV.1. نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة
56IV.2. نموذج wiig
57IV.3. نموذج موئل إدارة المعرفة
58IV.4. نموذج بلمتريو جانستون
59IV.5. نموذج نجم عبود نجم
61 خامسا: الدعائم الأساسية لإدارة المعرفة
61V.1. الاستراتيجية
62V.2. العامل البشري
63V.3. التكنولوجيا
64V.4. العمليات
64 سادسا: استراتيجية إدارة المعرفة
65VI.1. تعريف استراتيجية المعرفة

662.VI أنواع استراتيجية المعرفة
683.VI خصائص استراتيجية المعرفة
684.VI استراتيجيو المعرفة
70سابعاً: إنتاجية العمل المعرفي
721.VII مبررات الاهتمام بإنتاجية العمل المعرفي
732.VII صعوبة قياس إنتاجية العمل المعرفي
753.VII قياس إنتاجية العمل المعرفي
77ثامناً: عوامل نجاح وفشل تطبيق إدارة المعرفة
771.VIII عوامل نجاح تطبيق إدارة المعرفة
782.VIII عوامل فشل تطبيق إدارة المعرفة
78تاسعاً: أخلاقيات إدارة المعرفة
801.IX الأخلاقيات والابتكار
802.IX المدونة الأخلاقية للمؤسسة
83خلاصة الفصل
84الفصل الثاني: الذكاء الاقتصادي
84أولاً: مفاهيم حول الذكاء الاقتصادي
851.I المفاهيم الخاطئة حول الذكاء الاقتصادي
862.I الذكاء الاقتصادي واليقظة
871.2.I اليقظة في المؤسسة
892.2.I الفرق بين اليقظة والذكاء
913.I تعاريف الذكاء الاقتصادي
911.3.I ظهور المصطلح
922.3.I تعريف الذكاء الاقتصادي
953.3.I النموذج الفوقي للذكاء الاقتصادي
97ثانياً: مبادئ وتحديات الذكاء الاقتصادي
971.II المبادئ الأساسية للذكاء الاقتصادي
982.II موقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسة
983.II تحديات الذكاء الاقتصادي
981.3.II التحديات السياسية
992.3.II التحديات الاقتصادية

993.3.II. التحديات التكنولوجية.....
100ثالثا: مراحل الذكاء الاقتصادي.....
1011.III. الاحتياجات من المعلومات.....
1021.1.III. من هو المستفيد من تطبيق الذكاء الاقتصادي.....
1032.1.III. مستعملي الذكاء الاقتصادي.....
1043.1.III. مراقبة احتياجات المؤسسة من المعلومات.....
1082.III. البحث عن المعلومات.....
1081.2.III. البحث عن المعلومات على الانترنت وقواعد البيانات.....
1093.III. تحليل المعلومات.....
1091.3.III. منهجية تحليل المعلومات.....
1112.3.III. وسائل تحليل المعلومات.....
1134.III. توزيع المعلومات.....
1141.4.III. بعض الأشكال لتوزيع المعلومات.....
1152.4.III. حرية الوصول إلى المعلومات.....
116رابعا: تطبيقات الذكاء الاقتصادي.....
1161.IV. التحكم في المعارف والمهارات.....
1182.IV. كشف الفرص، المخاطر والتهديدات.....
1203.IV. التنسيق بين الجهات والأنشطة.....
1204.IV. تنفيذ استراتيجيات التأثير.....
121خامسا: مبررات تطبيق الذكاء الاقتصادي.....
1211.V. ظروف جديدة للاقتصاد العالمي.....
1222.V. زيادة قدرة أنظمة المعلومات في المؤسسات.....
122سادسا: مجال تطبيق الذكاء الاقتصادي.....
1221.VI. الذكاء الاقتصادي في خدمة المؤسسات.....
1232.VI. الذكاء الاقتصادي في خدمة الدولة.....
123سابعا: استراتيجيات الذكاء الاقتصادي (الفرص والمخاطر).....
1241.VII. دورة الذكاء الاقتصادي.....
1252.VII. حماية المعلومات.....
1253.VII. اتخاذ الإجراءات (الهجومية والدفاعية).....
126ثامنا: نماذج الذكاء الاقتصادي في العالم والجزائر.....

126VIII.1. نماذج الذكاء الاقتصادي في العالم.....
126VIII.1.1. نظام الذكاء الاقتصادي في اليابان.....
130VIII.2.1. نظام الذكاء الاقتصادي في الولايات المتحدة الأمريكية.....
133VIII.3.1. نظام الذكاء الاقتصادي في ألمانيا.....
135VIII.4.1. نظام الذكاء الاقتصادي في فرنسا.....
138VIII.5.1. نظام الذكاء الاقتصادي في الصين.....
140VIII.2. الذكاء الاقتصادي ونفاذه في الجزائر.....
140VIII.1.2. الذكاء الاقتصادي على مستوى الجزائر.....
141VIII.2.2. نفاذ الذكاء الاقتصادي في الجزائر والعالم العربي.....
143VIII.1.3. الإجراءات اللازمة لتثمين مقومات الذكاء في الجزائر.....
145 خلاصة الفصل.....
الفصل الثالث: دور كل من إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي في تحقيق المزايا	
147 التنافسية للمؤسسة.....
148 أولاً: تنافسية المؤسسة.....
148I.1. تعريف التنافسية والأهداف والأسس العامة لاكتسابها.....
148I.1.1. تعريف التنافسية.....
150I.2.1. أهداف بناء المزايا التنافسية.....
151I.3.1. الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية.....
154I.2. بناء المزايا التنافسية.....
154I.2.1. الميزة التنافسية عند بورتر.....
157I.2.2. مراحل بناء المزايا التنافسية.....
157I.2.2.1. تحليل المحيط الخارجي والداخلي لتنافسية المؤسسة.....
162I.2.2.2. اقرار الاستراتيجيات التنافسية.....
165I.3.2.2. تطبيق الاستراتيجية التنافسية.....
165I.3. استمرار وتآكل الميزة التنافسية.....
165I.3.1. استمرار الميزة التنافسية.....
166I.3.2. تآكل الميزة التنافسية.....
167I.3.3. العوامل المؤثرة على استمرارية الميزة التنافسية.....
168I.4. مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة.....
168I.4.1. الربح.....

1682.4.I. تكلفة الصنع.
1683.4.I. الإنتاجية الكلية للعوامل.
1694.4.I. الحصة من السوق.
170ثانيا: دور الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة.
1701.II. التعاريف والخصائص المشتركة لإدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي.
1701.1.II. التعاريف المشتركة.
1732.1.II. الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة في عملية تسيير المعرفة.
1741.2.1.II. عملية تسيير المعرفة.
1742.2.1.II. تعبئة الذكاء التنظيمي.
1763.1.II. التكامل بين إدارة المعرفة (KM) والذكاء الاقتصادي (IE).
1771.3.1.II. مواصفات إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي.
1802.3.1.II. حلقة إدارة المعرفة /الذكاء الاقتصادي.
1832.II. دور KM و IE في تنافسية المؤسسة من خلال القدرة الاستيعابية.
1831.2.II. قدرة الاستيعاب للمؤسسة.
1841.1.2.II. عملية التعلم وضرورته.
1852.1.2.II. الصلة بين المعلومات الخارجية والمؤسسة.
1863.2.2.II. تدفق المعلومات.
1862.2.II. دور الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة في القدرة الاستيعابية.
1861.2.2.II. أثر ثروة المعلومات.
1872.2.2.II. أثر ثروة مصادر المعلومات.
1893.2.2.II. أثر ثروة المهارات.
1904.2.2.II. أثر ثروة الخبرات.
1905.2.2.II. تأثير ثروة الممارسات الإدارية.
1923.2.II. الإبداع ضمن سيرورة KM و IE في المؤسسة.
1921.3.2.II. مفاهيم حول الإبداع.
1942.3.2.II. دور الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة (من خلال الإبداع) في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة.
201خلاصة الفصل
202الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لشركة سوناطراك
203أولا: سوناطراك في خدمة التنمية الوطنية.

203	1.I. مكانة سوناطراك في قطاع المحروقات.....
203	2.I. التنظيم في سوناطراك.....
206	3.I. أنشطة سوناطراك.....
206	3.I. 1. النقل بواسطة القنوات.....
207	3.I. 2. نشاط المصب في سوناطراك.....
208	3.I. 3. نشاط التسويق في سوناطراك.....
209	4.3.I. 4. نشاط المنبع في سوناطراك.....
211	4.I. 4. الموارد البشرية في سوناطراك.....
211	1.4.I. 1. التكوين.....
211	2.4.I. 2. أهداف التكوين.....
212	5.I. 5. مهام وأهداف سوناطراك.....
212	1.5.I. 1. مهام سوناطراك.....
212	2.5.I. 2. أهداف سوناطراك.....
213	6.I. 6. واقع كل من إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي في سوناطراك.....
215	7.I. 7. آفاق سوناطراك والتحديات التي تواجهها.....
215	ثانيا: الدراسة الميدانية.....
217	1.II. 1. إجراءات الدراسة الميدانية.....
217	1.1.II. 1.1. منهجية الدراسة الميدانية.....
217	2.1.II. 2.1. حدود الدراسة.....
218	3.1.II. 3.1. الأدوات المستعملة.....
218	4.1.II. 4.1. مجتمع وعينة الدراسة.....
219	5.1.II. 5.1. مراحل تطوير أداة القياس.....
220	6.1.II. 6.1. اختبار مقياس الاستمارة.....
225	2.II. 2. مناقشة نتائج التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات.....
225	1.2.II. 1. الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفق المعلومات العامة.....
228	2.2.II. 2. تحليل نتائج الدراسة حسب محاور الدراسة.....
228	1.2.2.II. 1. المحور الأول: تطبيق إدارة المعرفة.....
236	2.2.2.II. 2. المحور الثاني: تطبيق الذكاء الاقتصادي.....
244	3.2.2.II. 3. المحور الثالث: تفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي.....
252	3.2.II. 3. اختبار الفرضيات.....

2531.3.2.II اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
2611.3.2.II اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
267 خلاصة الفصل
268 الخاتمة
274 قائمة المراجع
283 الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	من العصر الصناعي إلى عصر المعرفة.....	13
2-1	خصائص اقتصاد المعرفة بالمقارنة مع الاقتصاد القديم.....	16
3-1	مؤشرات اقتصاد المعرفة في الجزائر وفي بعض الدول العربية لسنة 2012.....	20
4-1	مؤشرات التنمية الإنسانية للدول العربية لـ 2013	25
5-1	مقارنة بين السلعة والمعرفة.....	38
6-1	عمليات إدارة المعرفة وأنشطتها عند Alavi.....	53
7-1	مقارنة بين استراتيجيات الترميز والاستراتيجية الشخصية.....	67
1-2	مقارنة نظامية لليقظة التكنولوجية 5W-1H.....	88
2-2	مقارنة بين اليقظة والذكاء.....	90
3-2	المعلومات ودورة حياة المنتج.....	103
4-2	مصفوفة SWOT لمؤسسة معينة.....	113
3-1	التعاريف المتعددة للميزة التنافسية.....	149
3-2	متطلبات استراتيجية بورتر.....	164
3-3	المعلومات الهامة في المؤسسة المتعلقة بأبعاد كل من الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة..	186
4-3	مصادر المعلومات الهامة للمؤسسة المرتبطة بأبعاد كل من الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة.....	187
5-3	المهارات الهامة للمؤسسات وعلاقتها بالذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة.....	188
1-4	وضعية حقول البترول والغاز.....	213
2-4	مجموع الاستبانات الموزعة والمستردة والمقبولة للدراسة.....	218
3-4	درجات مقياس ليكرت الخماسي.....	219
4-4	معامل ثبات الاتساق الداخلي لفقرات الاستمارة.....	220
5-4	اختيار التحقق من ملائمة البيانات للتحليل الاحصائي.....	223
6-4	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.....	224
7-4	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.....	225
8-4	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التخصص العلمي.....	225
9-4	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدة العمل في المؤسسة.....	226
10-4	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة.....	226

227	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين لمحور تطبيق إدارة المعرفة.....	11-4
235	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين لمحور تطبيق الذكاء الاقتصادي.....	12-4
243	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين لمجال الجودة العالية والتكلفة المنخفضة...	13-4
244	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين لمجال الابداع والتطوير.....	14-4
245	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين لمجال الكفاءة والمهارات.....	15-4
246	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين لمجال إرضاء العملاء.....	16-4
247	علاقة تطبيق كل من إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي ومجال الجودة العالية والتكلفة المنخفضة.....	17-4
247	علاقة تطبيق كل من إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي ومجال الابداع والتطوير.....	18-4
248	علاقة تطبيق كل من إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي ومجال الكفاءة والمهارات.....	19-4
249	علاقة تطبيق كل من إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي ومجال إرضاء العملاء.....	20-4
249	علاقة تطبيق كل من إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي والمحرك الثالث.....	21-4
251	نتائج اختبار علاقة إدارة المعرفة بتنافسية المؤسسة بالنسبة للجودة والتكلفة.....	22-4
252	نتائج اختبار علاقة الذكاء الاقتصادي بتنافسية المؤسسة بالنسبة للجودة والتكلفة.....	23-4
252	نتائج اختبار كل من إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحسين تنافسية المؤسسة من خلال الجودة العالية والتكلفة المنخفضة.....	24-4
253	نتائج اختبار علاقة إدارة المعرفة بتنافسية المؤسسة من خلال الابداع والتطوير.....	25-4
254	نتائج اختبار علاقة الذكاء الاقتصادي بتنافسية المؤسسة من خلال الابداع والتطوير.....	26-4
254	نتائج اختبار كل من إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحسين تنافسية المؤسسة من خلال الابداع والتطوير.....	27-4
255	نتائج اختبار علاقة إدارة المعرفة بتنافسية المؤسسة من خلال الكفاءات والمهارات.....	28-4
255	نتائج اختبار علاقة الذكاء الاقتصادي بتنافسية المؤسسة من خلال الكفاءات والمهارات...	29-4
256	نتائج اختبار كل من إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحسين تنافسية المؤسسة من خلال الكفاءات والمهارات.....	30-4
257	نتائج اختبار علاقة إدارة المعرفة بتنافسية المؤسسة من خلال إرضاء العملاء.....	31-4
257	نتائج اختبار علاقة الذكاء الاقتصادي بتنافسية المؤسسة من خلال إرضاء العملاء.....	32-4
258	نتائج اختبار كل من إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحسين تنافسية المؤسسة من خلال إرضاء العملاء.....	33-4
259	نتائج اختبار تفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحسين تنافسية المؤسسة بجميع مجالاتها.....	34-4

260	نتائج اختبار الفروقات لتفاعل الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة لتحسين تنافسية المؤسسة تعزى للعمر.....	35-4
261	نتائج اختبار الفروقات لتفاعل الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة لتحسين تنافسية المؤسسة تعزى للمؤهل العلمي.....	36-4
262	نتائج اختبار الفروقات لتفاعل الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة لتحسين تنافسية المؤسسة تعزى للتخصص العلمي.....	37-4
263	نتائج اختبار الفروقات لتفاعل الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة لتحسين تنافسية المؤسسة تعزى لمدة العمل.....	38-4
264	نتائج اختبار الفروقات لتفاعل الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة لتحسين تنافسية المؤسسة تعزى للوظيفة.....	39-4

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	مؤشرات اقتصاد المعرفة للبلدان العربية لـ 2008 و 2012.....	21
2-1	مؤشرات التعليم والموارد البشرية لـ 2000 و 2012.....	22
3-1	مؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لـ 2000 و 2012.....	23
4-1	مرتكز نظام الابداع للدول العربية (2000-2012).....	24
5-1	دورة حياة البيانات.....	31
6-1	خصائص المعلومات.....	32
7-1	العلاقة بين البيانات، المعلومات، المعرفة.....	33
8-1	عملية الارتقاء المعرفي.....	34
9-1	نموذج SECI.....	35
10-1	الجزور الإدارية لإدارة المعرفة.....	42
11-1	الجزور التكنولوجية لإدارة المعرفة.....	45
12-1	مراحل إدارة المعرفة.....	51
13-1	نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة.....	56
14-1	نموذج إدارة المعرفة عند wiig.....	57
15-1	موئل إدارة المعرفة.....	58
16-1	نموذج (المعرفة- المعلومات).....	59
17-1	نموذج الرصيد، التدفق، الميزة.....	60
18-1	دعائم إدارة المعرفة.....	61
19-1	العلاقة بين استراتيجيات الأعمال واستراتيجية المعرفة.....	65
20-1	أفراد المعرفة.....	69
21-1	تطور مفهوم الإنتاجية.....	71
22-1	نموذج إنتاجية العمل المعرفي.....	76
23-1	الأبعاد الأخلاقية الثلاثة.....	81
1-2	مجالات التطبيق المختلفة لمفاهيم الذكاء الاقتصادي.....	91
2-2	مراحل عمليات الذكاء الاقتصادي.....	93
3-2	الذكاء الاقتصادي يعتمد على اليقظة الاستراتيجية والإدارة والتنسيق لشبكات... النموذج الفوقي للذكاء الاقتصادي (من نموذج schwartz).....	95
4-2		96

98 موقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسة	5-2
101 دورة الذكاء الاقتصادي	6-2
110 المعلومات تصبح ذكاء عندما تستغل	7-2
111 سلسلة القيمة للمعلومات Paul Degoul	8-2
112 القوى الخمس لبورتر	9-2
123 عملية استراتيجية الذكاء الاقتصادي قيمة المعلومات	10-2
125 قيمة المعلومات	11-2
128 نموذج الذكاء الاقتصادي الياباني	12-2
131 نموذج الذكاء الاقتصادي الأمريكي	13-2
134 الذكاء الاقتصادي في الاقتصاد الألماني	14-2
136 النموذج الفرنسي للذكاء الاقتصادي	15أ-2
137 النموذج الفرنسي للذكاء الاقتصادي	15ب-2
150 الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية	1-3
151 تأثير الجودة على الربح	2-3
153 تأثير العناصر الأربعة على التكاليف والأسعار	3-3
154 سلسلة النشاط	4-3
155 سلسلة القيمة عند بورتر	5-3
156 نظام القيمة للمؤسسة	6-3
158 الأوجه الأربعة المختلفة للمحيط	7-3
158 الأساسيات الأربعة للتشخيص الخارجي	8-3
160 القوى الخمسة التي تتحكم في كثافة المنافسة في القطاع	9-3
162 استراتيجيات بورتر	10-3
163 ميزان التمييز	11-3
170 التعاريف المشتركة لإدارة المعرفة	12-3أ
171 التعاريف المشتركة للذكاء الاقتصادي	12-3ب
173 نحو اكتشاف مفاهيم إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي عبر الزمن	13-3
174 عملية تسيير المعرفة عن طريق الذكاء الاقتصادي	14-3
176 عملية إدارة المعرفة من خلال تعبئة الذكاء التنظيمي	15-3
178 تكامل عمليات كل من إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي	16-3
181 التكامل بين الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة في المؤسسة	17-3

190نقل المعرفة وتعميمها في المؤسسة	18-3
192عملية اتخاذ قرار الابداع	19-3
194الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية	20-3
195دور اليقظة الاستراتيجية في عملية الابداع	21-3
195المعلومات الهامة في المنظمة	22-3
196العلاقة بين الابداع والميزة التنافسية	23-3
206الهيكل التنظيمي للبنية الكبرى لسوناطراك	1-4
211طرق تصدير الغاز الطبيعي	2-4

مقدمة

مقدمة:

يؤدي التغير المتسارع في الحياة بكافة مجالاتها وخاصة الاقتصادية إلى ازدياد الطلب على المعلومة، والمداخل الإدارية التي تحسن استغلالها وتسييرها كإدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي. وتكمن أهمية المعلومة في التطور الكبير للتكنولوجيات والتقنيات الحديثة التي أدت إلى ازدياد المنافسة وتعقدها.

إن بروز إدارة المعرفة يمثل تحولا جذريا في طبيعة أعمال المؤسسات الاقتصادية خاصة في سعيها لخلق المعارف وتبادلها وتوفيرها في الوقت والمكان المناسبين، كما لا يمكن إهمال الأهمية التي يعترها مفهوم الذكاء الاقتصادي الذي يعتبر من أهم مفاهيم الاقتصاد المعاصر المتميز باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بربط الأفراد في شبكات إلكترونية تساعدهم في تبادل الأفكار والمعارف والخبرات أسرع وأسهل من قبل. فمنذ أن واكب العالم آفاق ثورة التكنولوجيا وما تلاها من ثورة معلوماتية واتصالية أصبحت المؤسسات في مواجهة تحديات ومخاطر هذه التطورات الهائلة التي تهدد بقاءها واستمرارها محليا وعالميا.

ومع دخول العالم الألفية الثالثة أضيفت ضغوطات جديدة على المؤسسات الاقتصادية، وأصبح تحقيقها لمزايا تنافسية لمواجهة المنافسة المتزايدة يعتمد على التحفيز المستمر للإبداع وخلق الأفكار وتبني أفضل الممارسات الإدارية. هذا ما أدى إلى الاهتمام أكثر فأكثر بهذين المدخلين (إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي) والسعي لإيجاد الطرق المثلى لتطبيقها في المؤسسات لخلق المعارف، واستغلال المعلومة في ظل هذا التوجه نحو الاقتصاد المعرفي، من هذا كله جاء الاهتمام بهذا الموضوع.

1. إشكالية الدراسة:

جاءت هذه الدراسة لتوضيح العلاقة بين إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي، والدور الفعال لهما في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة، وبالتالي صيغت الإشكالية كما يلي:

ما هي العلاقة بين الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة؟ وما مدى تأثيرهما على تحقيق

مزايا تنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

ويندرج تحت هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى تأثير كل من إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة؟
- ما مدى تبني شركة سوناپراك لمفهوم إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي في تحقيق المزايا التنافسية؟

2. فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات السابقة تم وضع الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية الأولى:
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة في شركة سوناپراك عند مستوى معنوية 0.05.
 - الفرضية الرئيسية الثانية:
لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة تعزى للخصائص الديمغرافية (العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، مدة العمل، الوظيفة) في شركة سوناپراك.
- ## 3. أهمية الدراسة:

إن الاقتصاد الراهن هو اقتصاد قائم على المعلومة، المعرفة، والذكاء، والتكنولوجيات وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال كونها تعتبر من أولى الدراسات التي تدرس الموضوع من الجانب النظري، وأيضاً من خلال الاعتماد على بيانات كمية تتناول الربط بين إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي، ومدى تأثيرهما على تنافسية المؤسسة.

كما تحاول هذه الدراسة الربط بين إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي كمدخلين للإدارة المعاصرة للمؤسسات، والسعي لإيجاد الطرق المثلى لتطبيقهما لخلق واستغلال المعارف والمعلومات في ظل التوجه نحو اقتصاد المعرفة.

إن العديد من الدراسات تناولت إدارة المعرفة، لكن لم يتم تناول المفاهيم المتصلة بالذكاء الاقتصادي وتفاعله مع إدارة المعرفة، وعلاقتها بالميزة التنافسية بشكل واضح، ولهذا تبحث هذه الدراسة لتوضيح أهمية هاتين المقاربتين.

أما على الصعيد الشخصي فتكمن أهمية الموضوع في تميزه بالحدثة ودوره الكبير في تطوير المؤسسات وبقائها في سوق سريع التغير، بالإضافة إلى أنه يصب في مجال تخصص الباحثة.

4. أهداف الدراسة:

- تسليط الضوء على أبرز المفاهيم المعاصرة للإدارة؛
- البحث في إمكانية انتهاج شركة سوناطراك كإحدى المؤسسات الجزائرية للأساليب والمفاهيم الحديثة مثل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي؛
- التعرف على حقيقة تبني وتطبيق كل من إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي في شركة سوناطراك، التي تعتبر من أهم المؤسسات الجزائرية؛
- إثراء المكتبة الجامعية بموضوع يبين أحد المداخل الحديثة لتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة.

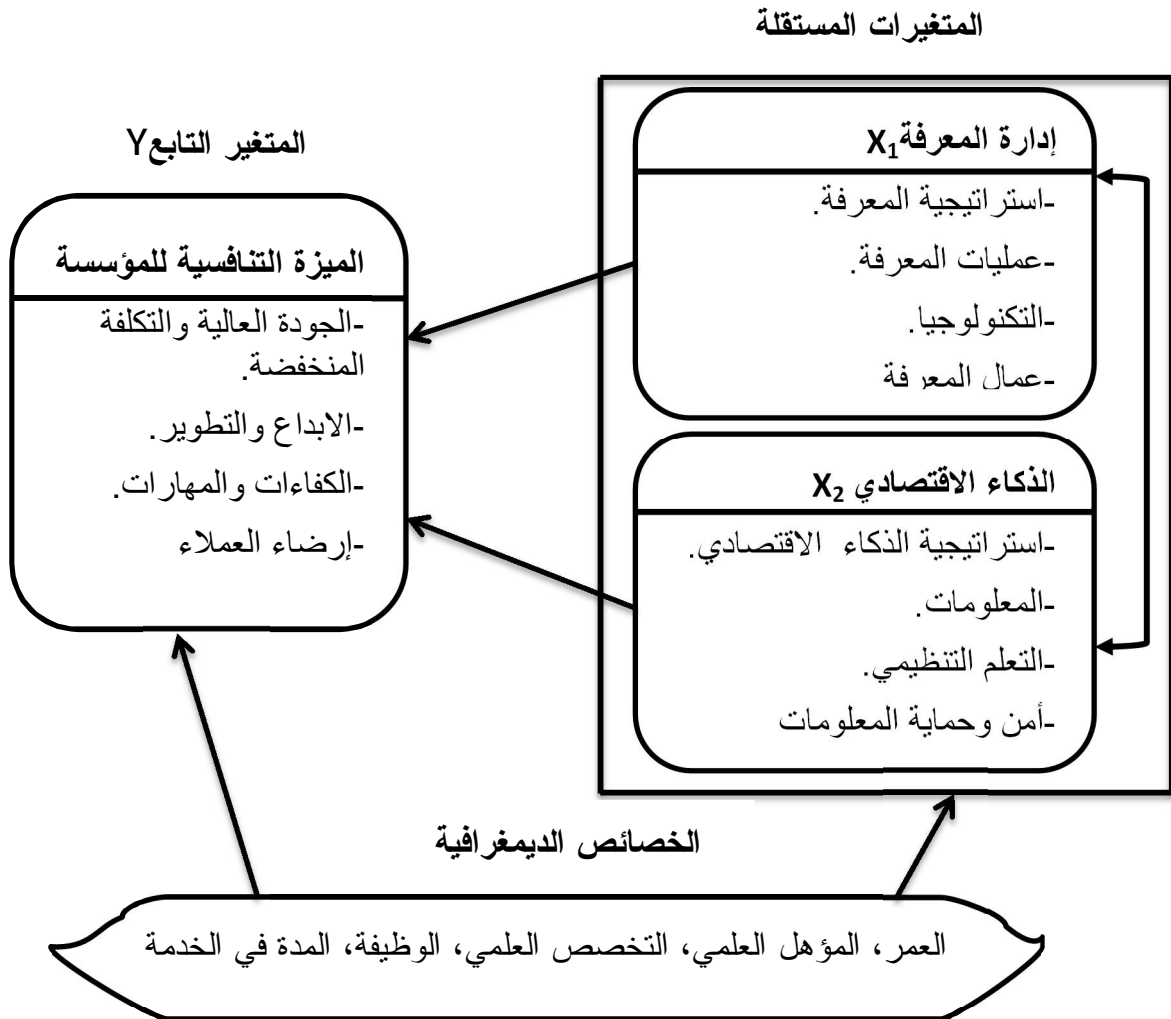
5. أنموذج الدراسة:

وفق الدراسة التي قامت بها الباحثة في الموضوع، فقد تم تحديد الإشكالية المطروحة وصياغة الفرضيات اللازمة وحسب كل ذلك فالدراسة تشمل متغيرين مستقلين هما إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي؛ إدارة المعرفة المتغير المستقل الأول يتضمن أربعة أبعاد أساسية هي: استراتيجية المعرفة، عملياتها، التكنولوجيات المستخدمة في اكتسابها وتوليدها، وأخيرا عمال المعرفة الذين يُعتبرون العامل الأساسي، والذكاء الاقتصادي المتغير المستقل الثاني المتضمن أربعة أبعاد كذلك هي: استراتيجية الذكاء، والمعلومات التي يركز عليها الذكاء الاقتصادي، والتعلم التنظيمي، وأمن وحماية المعلومات.

أما المتغير التابع الذي يمثل الميزة التنافسية للمؤسسة، والذي تم تحديد أربعة مجالات له تتضمن كل من الجودة العالية والتكلفة المنخفضة، والكفاءات والمهارات في المؤسسة، وكذا الإبداع والتطوير، ورابعا إرضاء العملاء.

بالإضافة إلى الخصائص الديمغرافية (العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، الوظيفة، مدة العمل)، وتأثيرها على إجابات عينة الدراسة. وقد تم تصميم نموذج يُظهر مختلف المتغيرات وعلاقتها في الشكل البياني أدناه.

الشكل: أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة.

6. منهجية الدراسة:

يتم تبني الأسلوب الوصفي في شرح المفاهيم النظرية، والأسلوب التحليلي في تحليل النتائج، والاعتماد على عدة مراجع من كتب ومقالات ودراسات عربية وأجنبية، بالإضافة إلى البحوث العلمية من ماجستير ودكتوراه، وكذا البحوث على شبكات الأنترنت، وكذا أسلوب المقابلات والاستمارات في الجانب التطبيقي، مع استخدام الأساليب والأدوات التحليلية المناسبة بإجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة بالاعتماد على برنامج (spss v20) بغرض استعمال مختلف أساليب المعالجة الإحصائية الملائمة للإجابة على التساؤلات واختبار الفرضيات.

7. الدراسات السابقة:

أ. دراسة عبد الحكيم عبد الله النصور (2009) بعنوان: الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، جامعة تشرين، سوريا.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر عوامل تعزيز التنافسية وفق نموذج العالم بورتر على الأداء التنافسي لشركات الأدوية الأردنية، حيث تمثلت المتغيرات المستقلة بخمسة محاور أساسية (ظروف الطلب، ظروف الإنتاج، الاستراتيجيات التنافسية، الصناعات التزويدية، دور الحكومة الداعم للتنافسية). أما متغيرات الأداء التنافسي التابعة فقد تم تجزئتها إلى جزئين؛ الأول يتعلق بمؤشرات مالية واقتصادية (نمو في القيمة المضافة، تحسن في معدلات العائد على الاستثمار، نمو الحصة السوقية، نمو المبيعات، ارتفاع أرباح التصدير، ارتفاع معدلات الأرباح)، والثاني يتعلق ببناء الميزة التنافسية (اختراق أسواق جديدة، ابتكار منتجات جديدة، طرح أكثر من منتج، المكانة المميزة للشركة، براءات الاختراع، تنوع أساليب العمل). وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- وجود علاقة إيجابية بين السياسات التسويقية (أحد عناصر محور الطلب) والأداء التنافسي لشركات الأدوية الأردنية؛
- وجود علاقة إيجابية بين كل من هيكل السوق والمنافسة السائدة، استراتيجية التمايز، استراتيجية التركيز، استراتيجية الريادة، والأداء التنافسي لشركات الأدوية الأردنية.

ب. دراسة Frédérique Blondel بعنوان: **Quelle articulation entre intelligence économique et knowledge management au sein de l'entreprise.** 2006

هذه الدراسة التي هي مقالة قدمت في المؤتمر الدولي للإدارة الاستراتيجية بجنيف تهدف إلى اعتماد هذين المنهجين (إدارة المعرفة، والذكاء الاقتصادي) بغرض تحسين القدرة التنافسية من خلال تحسين إدارة المعلومات والمعرفة والعلاقة بينهما، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن هذين المنهجين مستقلان نظريا إلا أنه على مستوى الممارسة يكون اندماجهما أكثر فأكثر.

ج. دراسة Frank Bulinge بعنوان: **Pour une culture de l'information dans les petites et les moyennes organisation :un modèle incrémental d'intelligence économique** (2002), Université de Toulon du VAR

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مخاطر الاستعمال الخاطئ للمعلومات، وكذا بينت مفهوم الذكاء الاقتصادي الذي هو ثمرة ثورة كبيرة في مجال التعلم، وقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج النظرية والتطبيقية التي من أهمها:

- إظهار الفرق بين مفهومي اليقظة والذكاء الاقتصادي، والدور الكبير الذي يلعبه المورد البشري في عملية الذكاء الاقتصادي؛
- كما تم الاستنتاج من خلال الدراسة التطبيقية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تطبيق الذكاء الاقتصادي فيها شبه منعدم (المؤسسات الفرنسية)، مع التركيز على نقاط القوة والضعف التي انطلقا منها تستطيع المؤسسات وضع نموذج خاص بها للذكاء الاقتصادي.

د. دراسة نضال محمد الزطمة (2011) بعنوان: **إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، دراسة تطبيقية على كليات غزة، جامعة غزة.**

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور إدارة المعرفة، وعلاقتها بتميز الأداء في الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة. وتمثلت المتغيرات المستقلة في جزئين؛ متطلبات إدارة المعرفة (الاحتياجات المعرفية، الوعي المعرفي)، وعمليات إدارة المعرفة والتي شملت (تشخيص المعرفة، توليدها، تخزينها، توزيعها، تطبيقها).

والتغير التابع المتمثل في الأداء المؤسسي (رضا العاملين، التعلم والنمو المؤسسي، كفاءة العمليات الداخلية)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- درجة توافر الاحتياجات المعرفية في الكليات التقنية المتوسطة جاءت على النحو التالي: البيانات والمعلومات بوزن نسبي (71.98%)، المعرفة الضمنية بوزن نسبي (79.64%)، المعرفة الصريحة بوزن نسبي (72.72%)، البنية التحتية والتكنولوجيا بوزن نسبي (81.43%)، أما مجال رأسمال البشري بوزن نسبي (69.35%)؛

- درجة توافر الوعي المعرفي في الكليات التقنية المتوسطة جاءت على التوالي: التخطيط والتنفيذ بوزن نسبي (57.00%)، الاشتراك بقواعد البيانات الخارجية بوزن نسبي (54.45%)، أما مجال أمن المعلومات فكان بوزن نسبي (69.35%).

هـ- دراسة سلوى محمد الشرفا (2008) بعنوان: دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، جامعة غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة. وكانت المتغيرات المستقلة تتمثل في إدارة المعرفة، وتتضمن (العاملون، الزبائن، الثقافة التنظيمية، العمليات والأنشطة)، وتكنولوجيا المعلومات (عمال المعرفة، والأجهزة والبرمجيات).

أما المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية يمكن قياسها من خلال جودة المنتجات، الأداء المالي، السيطرة على الأسواق، الإبداع والتطوير، كفاءة العمليات. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تطبق المصارف العاملة في القطاع نظام تكنولوجيا إدارة المعرفة في جميع الوحدات والأقسام، وتحرص على ضرورة الاستفادة من استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والاستفادة من المهارات والخبرات المتوفرة لديها؛

- كما أظهرت النتائج عدم وجود وحدة تنظيمية أو قسم خاص لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات داخل أي مصرف في قطاع غزة إلا أنه يتم تطبيق نظام إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات داخل المصرف.

8. دلالات الدراسات السابقة:

كشفت هذه الدراسات عن معالجة مميزة لمفاهيم إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي والمزايا التنافسية، ومن جوانب محددة شكلت دعماً للتوجه النظري والمنهجي. فدراسة عبد الحكيم (2009) تعرضت إلى أبعاد المتغير التابع في بحثنا، بينما دراسة نضال (2011) وسلوى محمد (2008) فركزتا على إدارة المعرفة كمتغير مستقل، فالأولى أعطت إدارة المعرفة بعدين هما المتطلبات والعمليات أما الثانية فقد أعطت إدارة المعرفة أبعاداً أخرى تتمثل في: (العاملين، الزبائن، الثقافة التنظيمية، العمليات والأنشطة)، في مقابل المتغير التابع الذي هو الميزة التنافسية التي كانت أبعادها (جودة المنتجات، الأداء المالي، السيطرة على الأسواق، الإبداع والتطوير، وكفاءات العمليات).

أما دراسة كل من Frank Bulinge و Philippe Kislin أعطت المفاهيم النظرية للذكاء الاقتصادي والعناصر المتعلقة به، في حين دراسة Frédérique Blandel فأظهرت العلاقة بين إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي كمفهومين نظريين متقاربين.

خلاصة ومن خلال الاستفادة من كل هذه الدراسات، تبحث هذه الدراسة في توضيح علاقة كل من إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي في مساهمتهما في تحقيق مزايا تنافسية، ومن هذا المنطلق فإنه يمكن القول بأن مختلف الدراسات التي أوردناها تعد دعامة قوية للطرح النظري، ويؤخذ بأبعادها في الجانب التطبيقي من حيث المتغيرات والأبعاد.

9. هيكل الدراسة:

لمعالجة إشكالية البحث والتساؤلات الفرعية قامت الباحثة بإعداد إطار نظري لدعم الدراسة بالأفكار والمفاهيم الأساسية المرتبطة بالموضوع، ثم إجراء دراسة ميدانية محاولة لربط الجانب النظري بالواقع الجزائري خصوصاً، وقد تم تقسيم العمل إلى مقدمة وخاتمة وأربعة فصول كما يلي:

فقد درس الفصل الأول إدارة المعرفة بالتطرق أولاً إلى ماهية اقتصاد المعرفة وأهم مؤشرات، ثم الواقع المعرفي للدول العربية وفي مقدمتها الجزائر وفقاً لمؤشرات المعرفة والتنمية الإنسانية، ثم إبراز مفهوم إدارة المعرفة كمدخل من المداخل الحديثة في

المؤسسات بتوضيح جذورها وأهدافها ودعائمها الأساسية، والأخلاقيات اللازمة في اكتساب وتوليد المعارف واستغلالها في المؤسسات.

أما الفصل الثاني فاهتم بدراسة الذكاء الاقتصادي بدايةً بالمفاهيم الخاطئة حوله، ثم الفرق بينه وبين اليقظة بأنواعها، ثم التعاريف المختلفة للذكاء، وكذلك المبادئ الأساسية والتحديات التي تواجه تطبيقه في الدول العربية، إضافة إلى مراحل وتطبيقاته، ومختلف نماذج الذكاء الاقتصادي في العالم كأمریکا وفرنسا والصين، ثم التطرق إلى النقائص التي تواجه الجزائر والإجراءات اللازمة لتثمين تطبيقه فيها.

والفصل الثالث خصص لدور كل من الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة في تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسة من خلال توضيح مفهوم المزايا التنافسية وكيفية اكتسابها، إلى جانب التطرق إلى دور الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة في تحقيق هذه المزايا بتكاملها عن طريق القدرة الاستيعابية للمؤسسة، وكذا الإبداع ضمن سيورورة التكامل بين هذين المقاربتين الهامتين للمؤسسة الحديثة.

وأخيرا الفصل الرابع الذي يهتم بالدراسة الميدانية على شركة سوناپراك باعتبارها من أهم الشركات الجزائرية وأفضلها إدارة واستخداماً للتكنولوجيات الحديثة، وهذا لتوضيح مدى تطبيقها لكل من إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحقيق مزايا تنافسية تسمح لها بالتواجد في محيط متقلب.

10. صعوبات الدراسة:

هذا البحث كغيره من البحوث لا يخلو من الصعوبات، فقد واجهت الباحثة العديد من الصعوبات العلمية والشخصية، أما العلمية فأهمها قلة المراجع التي تتطرق إلى الذكاء الاقتصادي واختلاف المفاهيم والآراء والأفكار حوله باعتبارها موضوعا حديثا، وكذا تعذر الحصول على المعلومات الميدانية حول الشركة موضوع الدراسة لحساسية موقعها، وامتناع المسؤولين تزويد الباحثة بالمعلومات حولها.

أما على الصعيد الشخصي، فبالرغم من الظروف التي تعرضت لها الباحثة أثناء هذه الدراسة لم تثبط من عزيمتها على إكمال هذا العمل، الذي تدعو الله أن يجعله خطوة صغيرة من خطوات تسليط الضوء عن الموضوع.

الفصل الأول:

إدارة المعرفة

تمهيد:

مع مرور السنوات وتعاضم قدرات الكومبيوتر وتطور تقنية المعلومات واندماجها مع تقنية الاتصالات، ومع تصاعد حركة البحث العلمي والتطور التقني على كافة الأصعدة وفي مختلف مجالات التخصص، وبتراكم المصادر المعرفية للإنسانية تعددت السبل للتعرف عليها باستخدام تقنيات الاتصالات فائقة السرعة والقدرة (شبكات الانترنت) والانترانت، التي تتيح الوصول إلى حصيلة الفكر الإنساني، والمستجدات العلمية والتقنية بسرعة هائلة وبتكلفة تكاد تكون منعدمة. فزاد اهتمام الإدارة باستخدام المعلومات العلمية والتقنية وتوظيفها لخدمة أهداف المؤسسات، وكذا تجميعها وتحديثها، وإنشاء مستودعات للمعرفة، وبذلك ظهرت مرحلة جديدة في الفكر الإداري تستخدم المعرفة، تنتشئها، وتخزنها وتطبقها، وتحديثها وفق منطق ومنهجية موضوعية وهادفة أطلق عليها إدارة المعرفة. وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا الفصل في محاولة لتعريف إدارة المعرفة، ومعرفة مداخلها وجذورها ومراحلها، ثم أهدافها ونماذجها، وعلاقتها بالاستراتيجية، وأخيراً ضرورة الأخلاقيات في استخدام هذه المعرفة.

أولاً: اقتصاد المعرفة:

مع حلول الألفية الثالثة لم يعد هناك شك في التأثير الكبير للتقدم التكنولوجي والمعرفي في الاقتصاد خاصة وفي كل مجالات الحياة عامة، حيث تغيرت الكثير من المفاهيم والنظريات الاقتصادية وهيكل المؤسسات، هذه الأخيرة التي أعادت النظر في خططها وبرامجها المستقبلية بناءً على واقع اقتصاد نعيشه اليوم، والذي هو نتيجة التحول من اقتصاد صناعي يكون رأس المال فيه هو المورد الاستراتيجي إلى اقتصاد معرفي تشكل فيه المعلومات والمعرفة المورد الأساسي والاستراتيجي، من اقتصاد يتسم بالندرة أو العلم الذي يدرس الخيارات في عالم الندرة إلى اقتصاد المعرفة والذي من أبرز خصائصه أنه يتسم بالوفرة في ظل التكنولوجيات الرقمية. حيث أن العامل الأول للنمو الاقتصادي فيه هو الابتكار واكتساب ونشر المعارف، وهذا ما يبيّنه الاقتصادي Robert Solow (الحائز على جائزة نوبل) في قوله: "إن 34% من النمو الاقتصادي يُعزى إلى نمو

معارف جديدة، إضافة إلى أن 16% من النمو الاقتصادي هو ناتج عن النمو الاقتصادي المتعلق بالمعرفة¹.

I - 1- مفهوم اقتصاد المعرفة:

يُعرف M.Parken باركين اقتصاد المعرفة بأنه: "دراسة وفهم عملية تراكم المعرفة وحوافز الأفراد للاكتشاف وتعلم المعرفة والحصول على ما يعرفه الآخرون"².

فالاقتصاد المعرفي: "هو فرع من العلوم الإنسانية، يهدف إلى تحسين رفاهية الأفراد والمنظمات والمجتمعات عن طريق دراسة نظم إنتاج وتصميم المعرفة، ثم إجراء تنفيذ التدخلات الضرورية لتطوير هذه النظم"³. ويُفرق المختصين بين اقتصاد المعرفة واقتصاد المعلومات والاقتصاد المبني على المعرفة بحيث يعطون لكل واحد منهم تعريفاً منفصلاً عن الآخر، فيحدد سميث اقتصاد المعلومات بالاعتماد على إنتاج المعلومات أو المنتج الإلكتروني الذي يتميز بالتكلفة الثابتة العالية مع تكلفة حدية منخفضة جداً، والبعض يُعرّف الاقتصاد المبني على المعرفة على أنه: "الذي تلعب فيه المعرفة دوراً في خلق الثروة"⁴.

وقد نشأ عن الاقتصاد الجديد (اقتصاد المعرفة) قوى اقتصادية جديدة تدفع إلى الابتكار والتحسين المستمر وبشكل ارتقائي وإيجابي وقائم على ما يلي⁵:

- إيجاد منتجات جديدة لم يعرفها العالم من قبل؛ ونظم إنتاج جديدة لم يعرفها العالم من قبل؛
- إيجاد نظم تسويق ابتكارية جديدة لم يعرفها العالم من قبل؛ وطرق إشباع فعّالة جديدة لم يعرفها المستهلك من قبل؛
- إيجاد مجالات عمل جديدة لم يعرفها العالم من قبل؛ وإيجاد أسواق ومناطق تسويق لم يعرفها المنتج من قبل وقادرة على استيعاب إنتاجه كاملاً.

1- محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، (عمان: دار الصفاء، 2008)، ص.238.

2- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، (عمان، الأردن: الوراق، 2005)، ص.188.

3- محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 238.

4- علي زيدان الزعبي، "مجتمع المعلومات والمعرفة"، ملحق حول "الاستثمار في بنية المعلومات والمعرفة"، (القاهرة: 2006)، ص.29.

5- مصطفى عليان، إدارة المعرفة، (عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008)، ص.375.

إن هذا الانتقال من الاقتصاد الصناعي إلى عصر المعرفة يُميزه تغيُّر في عدة أمور تُلخص في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-1): من العصر الصناعي إلى عصر المعرفة.

الاقتصاد الصناعي	اقتصاد المعرفة
العصر الصناعي.	عصر المعرفة.
الملموسات.	الللموسات.
التركيز العالي.	مجموعة الأداء المتوازنة.
موجهة للحدث.	موجهة للعملية.
الكلفة.	القيمة.
التقرير الدوري.	الوصول الفوري والدائم.
التوجه نحو الماضي.	التوجه المستقبلي.
القيمة في الأشياء.	القيمة في التدفقات.
إحصاءات الإنتاج.	إحصاءات الابتكارات.
معايير من أجل وضع التقارير.	معايير من أجل الإدارة.
المعايير والمواصفات القياسية.	زبونية.
المعرفة منتشرة ومبعثرة.	المعرفة متقاسمة.
الابتكار عند الضرورة.	الابتكار دائماً.
يدار من أجل الكفاءة.	يدار من أجل التغيير.
الفرق تطلق المشروعات.	الفرق تدير المشروعات.

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، (عمان، الأردن:

الوراق، 2005)، ص198.

I-2-2-متطلبات اقتصاد المعرفة:

I-2-2-1-إدارة المعرفة: لا ننفي الدور الذي تلعبه المعرفة في الوقت الحالي حيث اتجه العالم كله إلى استخدام المعرفة كأصل من أصول المؤسسة، كما أن هناك إدراك فعلي لأهمية المعلومات والمعرفة كمورد يجب إدارته بحكمة. فإدارة المعرفة لا تتعلق بإدارة الأصول المعرفية فقط، بل تتعدى ذلك إلى إدارة العمليات التي تجري على هذه الأصول والتي تتمثل في تطوير المؤسسة وزيادة أرباحها وخلق قيمة مضافة.

كل هذه العمليات الخاصة بالمعرفة تُشكل عملية حاسمة بالنسبة للاقتصاديات التي تطور فيها التحول إلى اقتصاد المعرفة، فمن خلال ذلك تعتمد على تكنولوجيات المعلومات. فقد وفرت إدارة المعرفة الكثير من الفرص للمؤسسات في المجتمعات المتقدمة لتحقيق تقدم تنافسي وهذا من خلال ابتكارها لتكنولوجيات جديدة، ووسائل إنتاج جديدة وأساليب عمل جديدة ساهمت في تخفيض التكاليف، وبالتالي زيادة الإنتاج، وكل ذلك ساهم في صناعة المعرفة التي أصبحت أساسية في مجتمعات اليوم. وكانت الأسباب التي جعلتها أساسية في المجتمع، وفي المؤسسات تتمثل في زيادة حصة الصناعات المولدة للثروة التي تعتمد على تكثيف المعرفة كالصناعة والوسائط والتكنولوجيات المتطورة، والصناعات الصيدلانية، كل هذه الصناعات استطاعت أن تنمو بأضعاف أسرع من الصناعات التقليدية؛ كما أن أكثر من 70%¹ من الأعمال تعتمد على المعرفة، حتى الصناعات التقليدية لديها الآن عمال المعرفة أكثر من العمال اليدويين؛ وهناك زيادة كبيرة في قيمة الأصول غير الملموسة، فقيمة العديد من المؤسسات كما تعكسها أسعار أسهمها هي عادة عشر أضعاف من قيمة أصولها في الحسابات المالية، وهذا نتيجة رأسمالها الفكري المتزايد، كالعلاقات التجارية وبراءات الاختراع، وحقوق التأليف؛ وكذا نمو الأسواق التي تتاجر بالأصول المعرفية (الأصول غير الملموسة)².

I-2-2- إعادة هيكلة الإنفاق العام وترشيده: وإجراء زيادة حاسمة في الإنفاق المخصص لتعزيز المعرفة، ابتداء من المدرسة الابتدائية وصولاً إلى التعليم الجامعي، مع توجيه الاهتمام إلى البحث العلمي، والعمل على خلق وتطوير الرأسمال البشري بنوعية عالية، وتوفير المناخ المناسب للمعرفة التي أصبحت عنصراً هاماً من عناصر الإنتاج. وتجدر الإشارة هنا إلى أن إنفاق الولايات المتحدة الأمريكية في ميدان البحث العلمي والابتكارات يزيد على إنفاق مجموع الدول المتقدمة الأخرى، وهذا ما يجعلها الأكثر تطوراً وديناميكية في العالم³.

1- هالة عبد القادر صبري، "واقع إدارة المعرفة ومتطلبات الإبداع والتجديد في الإدارة العربية"، المجلة العربية للإدارة، (الأردن: مج 30، ع 2، 2010)، ص. 161.

2- محمد عواد الزيادات، ص. 244.

3- يوسف محمود، "محاضرات في الاقتصاد المعرفي"، الدورة التحضيرية للمعهد الوطني للإدارة، (جامعة تشرين، 29/04/2012)، ص. 10.

ومن جهة أخرى فقد لوحظ تزايد في فوارق توزيع الدخل حيث يذهب القسم الأكبر من ثروات النمو الاقتصادي إلى الذين يملكون المعارف؛ وكان من فوائده انخفاض مردود العمل الروتيني مقارنة بمردود الأشخاص الحاصلين على التعلم الجامعي، (ففي عام 1979 كان الأجر الوسيط لخريجي الجامعة يزيد بنسبة تقارب 42% عن خريجي المدرسة الثانوية، وفي عام 1998 أصبح الفارق يُعادل 89%)¹.

وخلاصة يتطلب الاقتصاد المعرفي التصدي لفجوات المعرفة* ما بين الدول وداخلها، والتصدي لمشكلات المعلومات التي تُضعف الأسواق وتُعرقل الإجراءات الحكومية، كما تمت الإشارة² إلى أن هناك مطالباً أساسية في ظل التوجه نحو الاقتصاد المعرفي بداية من تكوين شبكة كثيفة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مع الاعتماد على البحث العلمي الموجه لخدمة التنمية، بالإضافة إلى العقول الماهرة المزودة بمؤهلات التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

I-3- خصائص ومؤشرات اقتصاد المعرفة:

I-3-1- خصائص اقتصاد المعرفة:

إن اقتصاد المعرفة هو اقتصاد منفتح على العالم، لأنه اقتصاد يشارك المعارف الجديدة، كما أن المناخ الاقتصادي على المستوى الكلي يجب أن يكون مشجعاً للاستثمار في المعرفة والمعلومات والقدرة على الابتكار، ولذا يحتاج اقتصاد المعرفة إلى دعم السياسة الاقتصادية في الدول التي تسعى نحو تحقيق هذا الاقتصاد، ويتميز هذا الاقتصاد بخصائص منها³:

1- هالة عبد القادر صيري، المرجع السابق، ص. 162.

* الفجوة المعرفية بين الدول تحدث نتيجة التنوع في إمداج كل دولة العناصر التالية (حقوق الإنسان والحريات الفردية؛ الديمقراطية؛ تعدد المعارف والمعلومات؛ البنية التحتية للجودة؛ نظام الاتصال الفعال؛ النظام التعليمي الفعال؛ التركيز على البحث والابتكار؛ حقوق الملكية الفكرية)

2- رسلان أبو لبن، الوجه مرسى، المناهج الدراسية في مجتمع المعرفة بين النظرية والتطبيق، (المدينة المنورة، السعودية: مكتبة دار الزمان للنشر والتوزيع، ط1)، 2007، ص. 45.

3- مراد علة، جاهزية الدول العربية للاندماج في اقتصاد المعرفة، المؤتمر العالمي الثامن حول: "الاقتصاد والتمويل الإسلامي"، (الدوحة، قطر، 2011)، ص. 10.

- لا تمثل المسافات أياً كان أبعادها أي عائق أمام عملية التنمية الاقتصادية أو الاتصال أو التعليم أو نجاح المشروعات أو الاندماج الكامل في المجتمع بشكل عام؛
 - إن المعرفة متاحة بشكل متزايد لكافة الأفراد، ويتم توفيرها بصورة تتوافق والاحتياجات الفردية والاجتماعية بما يُمكن كل فرد من اتخاذ القرارات بصورة أكثر حكمة في كافة مجالات الحياة؛
- كما يتميز هذا الاقتصاد بخصائص أخرى تميزه عن الاقتصاد القديم تُلخص في الجدول التالي:

جدول رقم (1-2): خصائص اقتصاد المعرفة بالمقارنة مع الاقتصاد القديم.

اقتصاد المعرفة	الاقتصاد القديم		
عالمية	وطنية	مجال المنافسة	الخصائص التنظيمية
متقلبة	مستقرة	الأسواق	
مرتفع	منخفض / متوسط	حركة الأعمال	
توجيهي: الخصخصة، الانضمام لمنظمة التجارة العالمية، التكتلات الإقليمية، الشراكة مع القطاع الخاص.	تجهيزي: البنية التحتية، السياسات التجارية، الصناعات المفيدة.	دور القطاع العام	
تضامنية / مشتركة	تنافسية	علاقات سوق العمل	الخصائص العمالية والتوظيف
تعلم شامل	مهارات محددة حسب الوظائف	المهارات المطلوبة	
تعلم مستمر مدى الحياة تعلم بالممارسة	محدد حسب المهام	التنظيم اللازم	
الأجور / الدخول المرتفعة	إحداث فرص التوظيف	أهداف السياسات	
الاتحاد والتعاون	مغامرات / مخاطر مستقلة	العلاقة مع المنشآت الأخرى	الخصائص الإنتاجية
التجديد، الجودة النوعية، التكلفة	الكتل الاقتصادية	مصادر الميزة التنافسية	
الرقمية	الميكنة	المصدر الرئيسي للإنتاجية	
الابتكار / التجديد، الاختراع والمعرفة	مدخلات العوامل (العمل، رأس المال)	موجهات النمو	

المصدر: محمد عبد العال صالح، موجهات التنمية الصناعية في الاقتصاد الجديد، المؤتمر السنوي الأول للجمعية الاقتصادية العمانية، (مسقط، يومي 2-3/10/2005).

من خلال الجدول تجمل الخصائص التي تميز اقتصاد المعرفة عن الاقتصاد القديم بما يلي:

- أنه كثيف المعرفة يركز على الاستثمار في الموارد البشرية باعتبارها رأس المال المعرفي والفكري؛
- الاعتماد على القوى العاملة المؤهلة والمدربة والمتخصصة في التقنيات الجديدة؛
- اعتماد التعلم والتدريب المستمرين وإعادة التدريب، التي تضمن للعاملين مواكبة التطورات التي تحدث في ميادين المعرفة؛
- توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات توظيفا يتصف بالفعالية لبناء نظام معلوماتي واتصالي فائق السرعة والدقة والاستجابة؛
- تفعيل عمليات البحث والتطوير كمحرك للتغيير والتنمية؛
- ارتفاع الدخل لصناع المعرفة كلما ارتفعت مؤهلاتهم وتنوعت كفاياتهم وخبراتهم؛
- أنه مرن شديد السرعة والتغيير، يتطور لتلبية احتياجات متغيرة، ويمتاز بالانفتاح والمنافسة العالمية، إذ لا توجد حواجز للدخول إلى اقتصاد المعرفة بل هو اقتصاد مفتوح بالكامل؛
- ارتباطه بالذكاء وبالقدرة الابتكارية، وبالوعي الإدراكي بأهمية الاختراع والمبادرة الفردية والجماعية لتحقيق ما هو أفضل، وتفعيل ذلك كله لإنتاج أكبر بجودة عالية.

I-3-2- مؤشرات اقتصاد المعرفة:

تصنف مؤشرات اقتصاد المعرفة وفقا لأربعة فئات كما يلي¹:

- أ- الفئة الأول؛ مؤشرات العلم والتكنولوجيا: وهي المؤشرات المرتبطة بالأبحاث والتنمية وبراءات الاختراع، والمنشورات العلمية، وتصنف كما يلي:
- الأبحاث والتنمية: هذه البيانات تشكل المؤشرات الأساسية لاقتصاد المعرفة، وهي تخضع لعملية جمع منتظمة ومعيارية للبيانات ما يسمح بإجراء تحاليل ديناميكية ومقارنات

1- مرال توتليان، مؤشرات اقتصاد المعرفة وموقع المرأة من تطورها، (لبنان: المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، 2006)، ص.21.

دولية. وتعتبر منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية هي المصدر الأساسي للبيانات الدولية القابلة للمقارنة حول الأبحاث والتنمية.

- **احصائيات براءات الاختراع***: تُستخدم ثلاثة معايير رئيسية لتعداد براءات الاختراع تتمثل أولها في التعدادات وفقا للأولوية؛ ثم التعدادات وفقا لبلد إقامة المخترع التي تعكس القدرة التكنولوجية لبلد ما؛ وثالثها التعدادات وفقا لبلد إقامة مودع الطلب تمثل التحكم بالاختراع.

- **المنشورات العلمية**: تركز على عدد المنشورات العلمية للباحثين الوطنيين في المجالات الدولية، وتشكل وسيلة لتقييم نتائج نشاطات أبحاث أساسية، فهي تسمح بقيام ثلاثة أنواع من المؤشرات؛ كمؤشرات ذات تركيز علمي، ومؤشرات التخصصات العلمية حسب المادة، وكذا مؤشرات تأثير الأبحاث حسب المادة.

- **ميزان المدفوعات التكنولوجية**: ويضم عدة عمليات نقل التكنولوجيا، وعمليات نقل الرسومات، وكذا الدراسات التقنية والهندسية، والأبحاث ذات الطابع الصناعي.

- **مؤشرات التخصصات العلمية والتكنولوجية**: تستخدم وسائل لتقييم التخصصات العلمية والتكنولوجية للدول من خلال بيانات المنشورات وبراءات الاختراع والأبحاث والتنمية، وغالبا ما تقدم بيانات المنشورات والبراءات بشكل مؤشرات تخصص تعكس التخصصات الخاصة بالدول في المواد العلمية المختلفة، أو المجالات التكنولوجية.

ب- **الفئة الثانية؛ المؤشرات المأخوذة من البحوث حول نشاطات الابتكار**: فقد قامت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بالتعاون مع هيئات أخرى مصدر أعمال هادفة إلى تطبيع المنهجية والمعلومات المجموعة من البحوث حول الابتكار نشرت في كتيب أو سلو 1992 وعدل عام 1999¹ وتشمل:

- **البحوث حول التملك التكنولوجي**: ويتم عن طريق استجواب الشركات حول ستة مواضيع كطرق حماية الابتكارات التكنولوجية، واللجوء إلى براءات الاختراع، والتواصل الفعلي والمتوقع بين الأبحاث والتنمية، ودعم السلطات العامة ومصادر الابتكار.

* براءة الاختراع: هي حق احتكار مؤقت تمنحه الحكومة إلى مخترع مقابل نشر اختراعه لفترة محدودة، ووفقا لشروط معينة.

1- مرال توتال، مرجع سابق، ص26.

- **البحث الجماعي حول الابتكار:** وحسب كتيب أوسلو جهزت منظمة جهزت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية استبياناً معنوناً بـ "البحث الجماعي حول الابتكار CIS" ويضم ثلاثة أقسام وهي معلومات عامة حول الشركة، ومدى أثر الابتكار التكنولوجي في الشركة، وأخيراً العوامل التي تؤثر في نشاط الابتكار.

- **بحث مهارات الابتكار:** فهو بحث أطلق للمرة الأولى عام 1997 ويسمح بتوضيح تنظيم نشاط الابتكار داخل الشركة. يسمح الاستبيان بالرد على الأسئلة المتعلقة بأنواع المهارات المرغوب بامتلاكها للابتكار وكذا المهارات المكتسبة، وكذا الوسائل التي تمتلكها الشركة والتي تتلائم مع هذه المهارات وغيرها،... الخ.

ج- الفئة الثالثة؛ المؤشرات المتعلقة بالموارد البشرية: إن المتغيرات المتعلقة بالمصادر البشرية لاقتصاد المعرفة أمر مُسلم به، ورغم ذلك هناك القليل من المؤشرات المعروفة لدراسة هذا البعد. ويرجع هذا من جهة إلى نقص الأعمال في هذا المجال، ومن جهة أخرى إلى صعوبة قياس كفاءات الأفراد مباشرة، وعموماً للمؤشرات مصدران رئيسيان هما البيانات المتعلقة بالتعلم والتدريب؛ والبيانات المتعلقة بالكفاءات ومهن العمال.

- **التعليم والتدريب:** فتسمح المؤشرات القائمة على البيانات المتعلقة بالتعليم والتدريب بتقييم المعارف والمهارات المكتسبة خلال العملية الرسمية للتعليم، هذه المؤشرات تسمح بتقييم المخزون والاستثمار في رأس المال البشري.

- **الكفاءات والمهن:** إن القدرات الوطنية حول القوة العاملة هي المصدر الرئيسي للبيانات حول كفاءات العمال.

د- الفئة الرابعة؛ مؤشرات نشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: إن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحتل مكاناً جوهرياً في اقتصاد المعرفة لعدة أسباب¹، فمن جهة يتم إنتاج هذه التكنولوجيات في قطاع يكون فيه نشاط الابتكار مكثفاً، ومن جهة أخرى فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي يمكن تصنيفها بتكنولوجيات عامة هي أساس ابتكارات الخدمات والمنتجات في مجمل الاقتصاد. وهذه التكنولوجيا هي دعامة لترميز المعارف، ومنها فالمؤشران الذان يحددان هذا العنصر هما إنتاج وتوزيع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

- إنتاج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: وهي التوصل إلى تحديد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفقا لقطاعات النشاطات المستقرة.

- نشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: فبيانات نشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات متعددة ومتنوعة جدا، ومن الصعب مقارنتها بين بلد وآخر.

I-4-1- الواقع المعرفي في الجزائر والدول العربية وفقا لمؤشرات المعرفة واقتصاد المعرفة ومؤشرات التنمية البشرية:

I-4-1-1- الواقع المعرفي في الجزائر والدول العربية وفقا لمؤشرات اقتصاد المعرفة:

أُعدت في تشخيص الواقع المعرفي في الجزائر على جملة من المؤشرات الدولية الحديثة، ويتم الإشارة هنا أن "المؤشر هو تحويل البيانات الإحصائية المستقاة من السجلات والمستندات الإدارية من مادة خام إلى مؤشرات مرتبطة بمجال محدد وخاص، تساعد على التشخيص وتحديد المشكلات، وبالتالي تساعد على التخطيط والقيام بأعمال المتابعة وتقويم الأداء، وبهذا المعنى فإن المؤشرات لا تقدم صورة تفصيلية أو نتيجة بقدر ما توفر العناصر الضرورية للتشخيص العام. كما أن قيمة أو ترتيب مؤشر ما لا يمكن أن تقرأ إلا في إطار تركيب عام لمجمل المؤشرات"¹.

إن المنطقة العربية حصلت تقريبا على المتوسط في مؤشرات الاقتصاد المعرفي لسنة 2012، وتبين المعطيات أن دول مجلس التعاون الخليجي في مقدمة قائمة الدول العربية بخصوص مؤشرات الاقتصاد المعرفي، فقد احتلت كل من البحرين والامارات المراتب الأولى عربيا، في حين مغاربيا تحتل تونس المرتبة الأولى تليها المغرب ثم الجزائر، التي احتلت المرتبة الحادية عشرة عربيا، وهذا ما سيتم توضيحه من خلال الجدول والأشكال المقدمة أدناه.

1- تقرير المعرفة العربي لعام 2014، الشباب وتوطين المعرفة، دولة الامارات المتحدة، ص.18.

الجدول رقم (1-3): مؤشرات اقتصاد المعرفة في الجزائر وبعض الدول العربية لسنة 2012.

الدولة	مؤشر اقتصاد المعرفة*	مؤشر المعرفة**	مؤشر الحوافز الاقتصادية والنظم المؤسسية	مؤشر الابتكار	مؤشر التعليم	مؤشر تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات
الإمارات	6.94	7.09	6.5	6.6	5.8	8.88
البحرين	6.9	6.98	6.69	4.61	6.78	9.54
الجزائر	3.75	4.2	2.2	3.4	5.2	4
تونس	4.55	4.7	3.6	4.7	4.5	4.9
المغرب	3.85	3.18	4.5	3.55	2	4
مصر	4.25	3.4	4.35	3.9	3.3	3
السعودية	5.96	6.05	5.68	4.14	5.65	8.37
الأردن	4.9	4.93	5.6	4.8	5.5	4.5
عمان	6.14	5.87	6.96	5.88	5.23	6.49
قطر	5.84	5.5	6.87	6.42	3.41	6.65
الكويت	5.33	5.15	5.86	5.22	3.7	6.53

ملاحظة: تتراوح قيمة المؤشر ما بين صفر (الأسوأ) وعشرة (الأفضل)

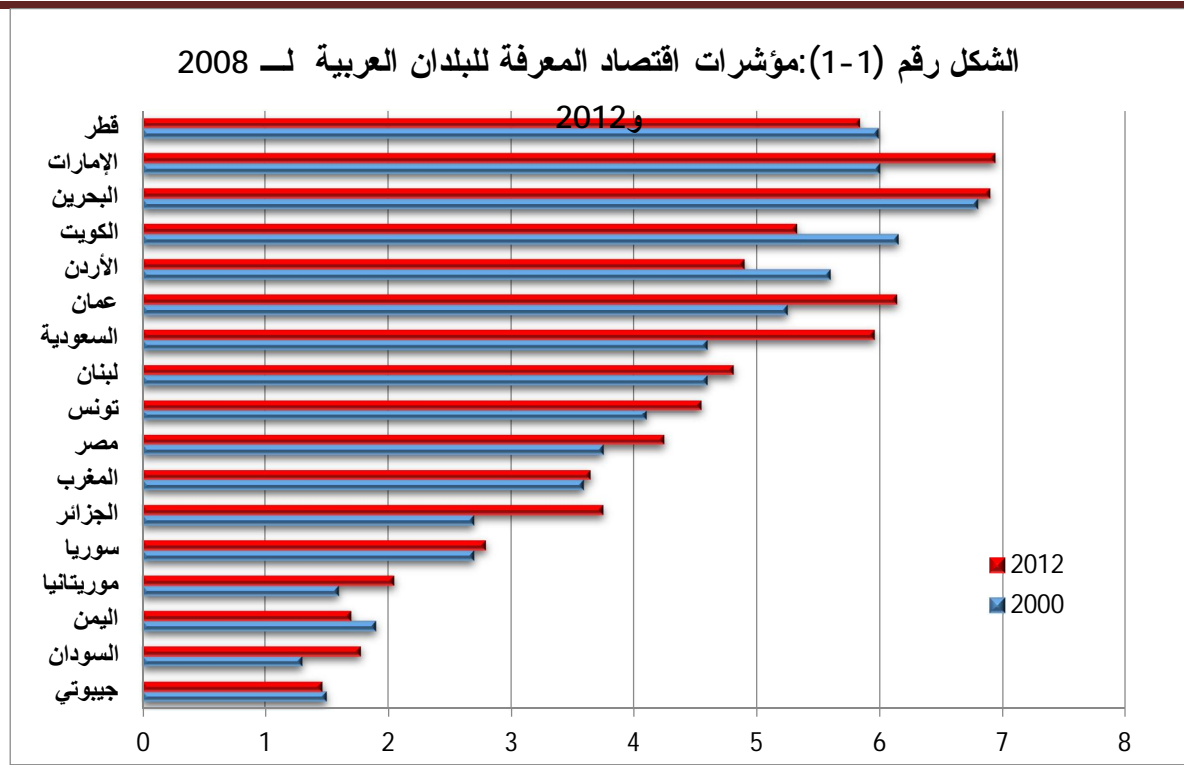
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات تقرير المعرفة العربي لعام 2014.

وقد اعتمد في الجدول رقم (1-3) بالإضافة إلى المؤشرات السابقة الذكر تحديد البنك الدولي لمؤشرات اقتصاد المعرفة، بحيث تشمل أربعة مؤشرات فرعية متكاملة ومتفاعلة فيما بينها هي¹:

- النظام الاقتصادي والمؤسسي؛
- التعليم؛
- البنية التحتية للمعلومات والاتصالات؛
- نظام الإبداع والابتكار.

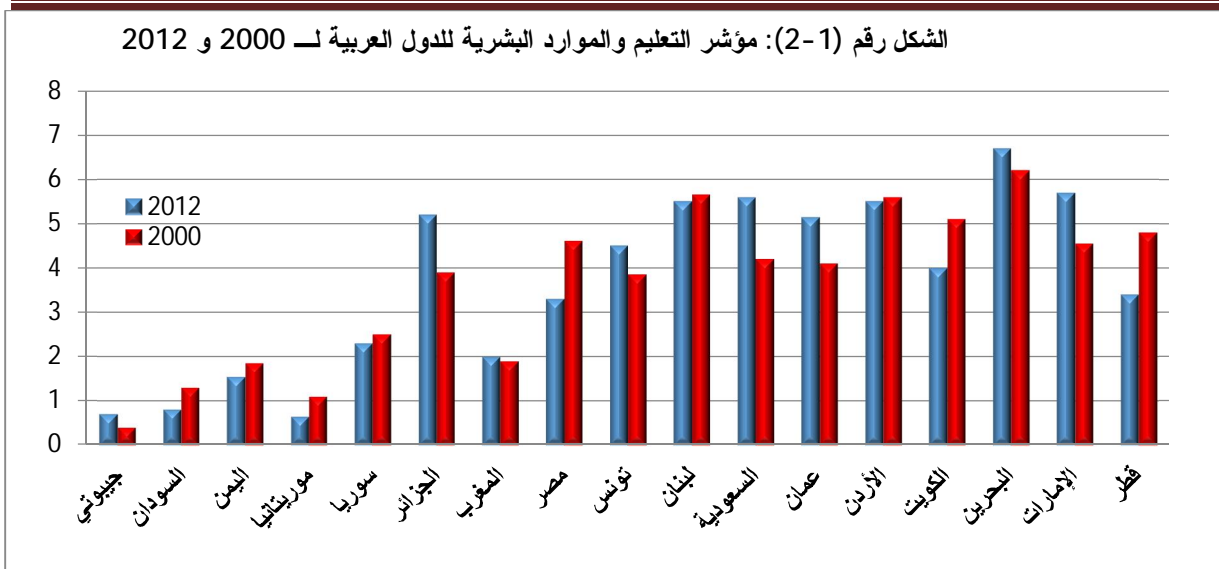
* مؤشر اقتصاد المعرفة يدل على ما إذا كان المناخ في دولة معينة صالحا لاستخدام المعرفة من أجل التنمية الاقتصادية وهي محصلة المؤشرات الأربعة حسب البنك الدولي.

** مؤشر المعرفة يقيس قدرة الدولة على توليد المعرفة وتبنيها ونشرها وهو متوسط ثلاثة عوامل هي: التعليم، الإبداع، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.



المصدر: تقرير العلوم اليونيسكو 2010، ص288، تقرير المعرفة العربي لعام 2014، ص19.

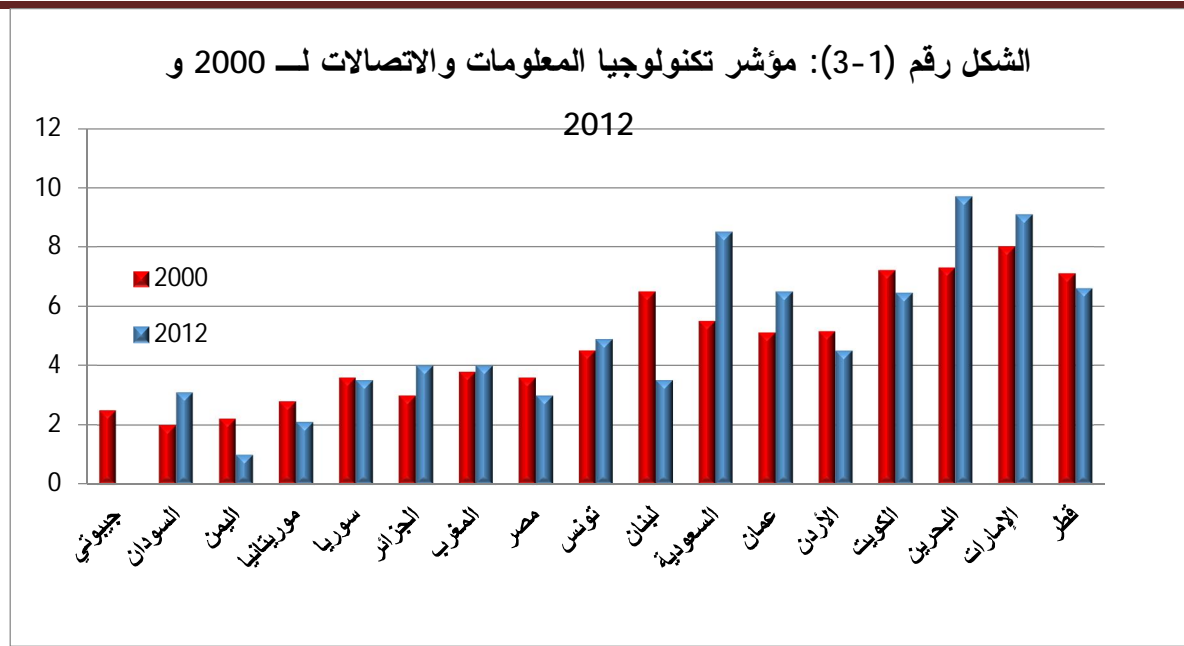
من خلال الجدول رقم (1-3) والشكل رقم (1-1) نلاحظ أن الجزائر تحتل مرتبة أقل من المتوسط بالنسبة للمؤشرين مقارنة بالدول العربية، فمؤشر اقتصاد المعرفة يقدر بـ 3.75 ومؤشر المعرفة بـ 4.2 وهذا ما يبين ارتفاع محسوس عن سنة 2000 (مؤشر اقتصاد المعرفة 2.7)، في حين تحتل دولة الإمارات والبحرين الصدارة بـ (6.94، 7.09) و(6.9، 6.98) على الترتيب.



المصدر: تقرير المعرفة العربي للعام 2014، ص 19.

يشير الشكل رقم (1-2) أن هناك تقدم ملحوظ في التعليم والموارد البشرية في الجزائر من 3.9 في سنة 2000 إلى 5.2 في سنة 2012، وهذا المؤشر يتألف من متوسط لثلاثة عوامل هي معدل القرائية لدى الكبار في الدولة، ومعدل الالتحاق بالتعليم الثانوي، ومعدل الالتحاق بالتعليم الجامعي، وللملاحظة فمؤشر التعليم هو الأكبر ضمن مؤشرات المعرفة من بين المؤشرات الثلاث في الجزائر.

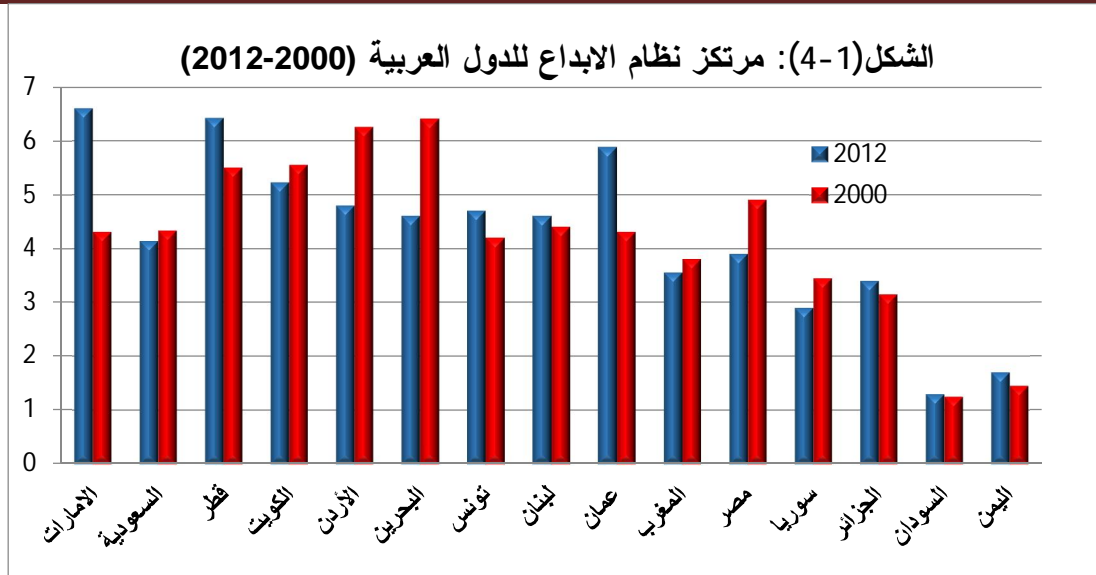
إن التعليم وبناء القدرات البشرية أهم الموارد الاقتصادية التي تساهم في العملية الإنتاجية، وفي زيادة الرفاه الاقتصادي لما يقوم به هذا العنصر من دور مهم ورئيسي كمنظم لاستخدام واستغلال لعوامل الإنتاج. ولتحسين القدرات البشرية يجب تحسين نوعية التعليم والتدريب أثناء العمل، وكذا تقديم التسهيلات الصحية والخدمية.



المصدر: تقرير المعرفة العربي للعام 2014، ص 19.

أما فيما يخص ملامح تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر (التي تعتبر القاعدة الأساسية للبنية الرقمية) فهي ضعيفة مقارنة بالدول العربية الأخرى، ومن الشكل رقم (1-3) (المؤشر 4 في سنة 2012) يتضح أن واقع الجزائر يشير إلى تخلفها في المجالات الرقمية مما لا يخدم مسيرتها، فالفجوة الرقمية الواضحة بين الجزائر والدول العربية مثل الإمارات والبحرين ترجع إلى أن هذه الأخيرة تفتنت للأهمية القصوى لتكنولوجيا الإعلام والاتصال لبناء اقتصادها.

بالرغم من الجهود التي تبذلها الجزائر بتشجيع الاستثمارات في فتح فضاءات الانترنت ونفاذه للبيوت. إلا أن هناك عوائق أساسية تؤثر سلبا على الجاهزية الرقمية والتجارة الإلكترونية ودرجة تقدمها منها عدم الاستقرار الاقتصادي، وعدم ثقة المستهلكين في التسويق الإلكتروني، وعدم وجود جهود تسويق توضح فوائد التجارة الإلكترونية، وعدم توافر التدريب الكافي للموظفين خاصة مستخدمي الحاسوب والبرمجيات.



المصدر: تقرير المعرفة العربي للعام 2014، ص.20.

يستلزم الاقتصاد القائم على المعرفة تفاعلا قويا بين الابتكار والبحث والتطوير وعالم الاقتصاد، وهو ما ركزت عليه الحكومة من خلال زيادة معدل الانفاق على هذا القطاع من 0.28% سنة 2011 إلى 0.36% في سنة 2012 من إجمالي الدخل الوطني، ومن الشكل رقم (1-4) يتضح أن الجزائر تأتي في المراتب المتوسطة بالمقارنة بالدول العربية بمؤشر يقدر بـ 4، وهذه الوضعية لا تضع الجزائر من بين الدول المتطورة المبدعة، إذ يجب عليها انفاق أكثر مما تقدمه إذا أرادت اللحاق بباقي الدول العربية والعالمية.

I-4-2- واقع المعرفة في الجزائر والدول العربية ضمن مؤشرات التنمية الإنسانية:

إن التنمية البشرية وعناصرها يتضمن البلدان العربية بالترتيب حسب قيمة دليل التنمية البشرية لسنة 2013، وتفاصيل مؤشرات العمر المتوقع، ومتوسط سنوات الدراسة والدخل، ويتضمن الجدول البيانات على أساس المتاحة منها كما هو مبين في الجدول أدناه.

الجدول رقم (1-4): مؤشرات التنمية الإنسانية للدول العربية لسنة 2013.

الدولة	قيمة مؤشر التنمية	ترتيب الدول	العمر المتوقع عند الولادة بالسنوات	العدد المتوقع سنوات الدراسة	متوسط سنوات الدراسة	متوسط نصيب الفرد من الدخل بالدولار
قطر	0.851	31	78.4	13.8	9.1	119029
السعودية	0.836	34	75.5	13.3	8.7	52109
الإمارات	0.827	40	76.8	15.6	9.1	58068
البحرين	0.815	44	76.6	14.4	9.4	32072
الكويت	0.814	46	74.3	14.6	7.2	85820
ليبيا	0.784	55	75.3	16.1	7.5	21666
عمان	0.783	56	76.6	13.6	6.8	42191
لبنان	0.765	65	80.0	13.2	7.9	16263
الأردن	0.745	77	73.9	13.3	9.9	11337
تونس	0.721	90	75.9	14.6	6.5	10440
<u>الجزائر</u>	<u>0.717</u>	<u>93</u>	<u>71.0</u>	<u>14.0</u>	<u>7.6</u>	<u>12555</u>
فلسطين	0.686	107	73.2	13.2	8.9	5168
مصر	0.682	110	71.2	13.0	6.4	10400
سوريا	0.658	118	68.7	11.3	8.9	6381
العراق	0.642	120	69.4	10.1	5.6	14007
المغرب	0.617	129	70.9	11.6	4.4	6905
اليمن	0.500	154	63.1	9.2	2.5	3945
موريتانيا	0.487	161	61.1	8.2	3.7	2988
السودان	0.473	166	62.1	7.3	3.1	3428

المصدر: تقرير التنمية البشرية لعام 2014، ص. 159-160.

من الجدول رقم (4-1) احتلت الجزائر المرتبة 93 عالميا بـ 0.717 والتي تحصلت عليها السنة السابقة، والمرتبة 11 عربيا، وهذا من بين 187 دولة شملها المسح الذي قام به تقرير التنمية البشرية لعام 2014، في حين تصدرت قطر للعام الثاني على التوالي قائمة الدول العربية واحتلت المركز 31 عالميا، تلتها السعودية (المركز 34) والإمارات (المركز 40)،

كما سجل التقرير وجود تحسن في التنمية البشرية في المنطقة العربية ككل، فبعضها يحل في مجموعة التنمية البشرية المرتفعة ومن بينها الجزائر.

ثانياً: مدخل إلى المعرفة.

في ظل التطور الهائل لصناعات التكنولوجيا العالية، والتي تعتمد على المعرفة كعامل مهم من عوامل الإنتاج يُركز على الرأسمال الفكري بدل رأس المال المادي الذي أضحي عاملاً ثانوياً، وهذا العامل الذي أصبح الأكثر أهمية والأكثر قيمة، لأنه قائم على الأفكار والخبرات والممارسات، والذي أدى إلى تحويل الاقتصاد من الندرة إلى الوفرة، وما يحمل هذا الاقتصاد من تأثيرات واسعة وعميقة على الإدارة والاقتصاد ككل.

من خلال كل هذا فإن المؤسسات القائمة على المعرفة قد أصبحت هي الأقدر على إنشاء القيمة، والتي يتم الاعتماد فيها على الكفاءات والمهارات الفردية والجماعية، وكذا تشجيع الابتكار والابداع.

II-1- مفهوم المعرفة:

لقد قرنت المعرفة في اللغة العربية بالعلم، فتطلق كلمة معرفة ويُراد بها العلم.

فمثلاً قوله تعالى: "مما عرفوا من الحق"¹ أي علموا.

كما أُطلقت المعرفة على التصور المجرد إلى أن العلم يقوم مقام المعرفة: كما قال تعالى: "الذين آتيناهم الكتاب يعرفونه كما يعرفون أبناءهم وإن فريقاً منهم ليكتمون الحق وهم يعلمون"².

وقد تناول صلاح الدين الكبيسي³ الاتجاهات والمداخل المتعددة التي تناولها الباحثون في ستة اتجاهات تُختصر فيما يلي:

- وصفت كتابات الاتجاه الأول: المعرفة على أنها أحد الموجودات الأكثر أهمية من الموجودات المادية، وهي تلك الموجودات التي لها القدرة على تحويل التقنية من

1 - سورة المائدة: الآية. 83.

2- سورة البقرة: الآية. 146.

3- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، (القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005)، ص. 9.

مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق، وتشمل المعرفة حسب هذا الاتجاه¹ كل من المعرفة الإجرائية أو معرفة الكيف (Know how) وهي المعرفة العملية أو هي الجزء الضمني للمعرفة؛ والمعرفة الإدراكية (Know what) وهي التي تذهب إلى ما بعد المهارات الأساسية، وتتعلق بالحقائق والمعارف الصريحة؛ والمعرفة السببية (Know why) تتطلب فهما أعمقا للعلاقات البيئية عبر مجالات المعرفة، فهي تتعلق بالمعرفة العلمية للظواهر والقوانين التي تحكمها؛ ومعرفة الأغراض وأسباب الاهتمام (care why) والتي تتطلب مجموعة سياقية اجتماعية بشكل مباشر أو جغرافي في المدى القريب أو البعيد للخيارات الاستراتيجية؛ ومعرفة المسؤول (Know who) والتي تعني معرفة المسؤول عن المعرفة ككل من حيث المحتوى والطريقة وحتى الغرض.

- ركزت كتابات الاتجاه الثاني مفهوم المعرفة على أنها رأس المال الفكري والقيمة المضافة، ولا تعد كذلك إلا إذا اكتشفت واستثمرت من المؤسسة وتم تحويلها إلى قيمة لخلق الثروة من خلال التطبيق.

- تناولت كتابات الاتجاه الثالث مفهوم المعرفة بوصفها معالجة المعلومات والتصورات الذهنية للأفراد، كما يشدد هذا الاتجاه على العلاقة المتبادلة بين المعلومات والمعرفة والفعل، كما يوضح (Drucker) أن المعرفة هي القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد، وهذا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية.

- فيما يرى الاتجاه الرابع أن المعرفة هي القوة، منطلقا من رؤية الفيلسوف الفرنسي (François Bacon). وقد أشار رواد هذا الاتجاه إلى أن المعرفة هي القوة في منظمة الأعمال اليوم، وهي الحل لكل مشكلات الأعمال.

- ينظر كتابات الاتجاه الخامس إلى أن مفهوم المعرفة من منظور اجتماعي عبر تفاعل أكثر من عنصر، وقد شبهوا المعرفة بالأسس الاجتماعية للدولة وعرفوها على أنها عبارة عن موجودات غير منظورة للمنظمة، وأنها تشمل الخبرة الواسعة وأسلوب الإدارة المتميزة.

1-مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث، المؤتمر العلمي الدولي حول "عولمة الإدارة في عصر المعرفة"،

(الجنان، لبنان: جامعة، 15-17/12/2012)، ص8.

- ولقد تناول الاتجاه السادس المعرفة من منظور ثنائي، وهو الأرجح لأنه لا يمكن تناول مفهوم المعرفة إلا من منظور شامل، وقد تناول (Nonaka et Takeuchi)¹ توليد المعرفة من زاوية تفاعل نوعين من المعرفة هما الضمنية والظاهرة، وميزاهما وأعطيا لكل منهما مفهوما (سيتم التطرق إلى ذلك في العناصر القادمة).

ولكل معرفة من هاتين المعرفتين (الصريحة والضمنية) لديها مدخل معين، بحيث هناك مدخل قائم على المعرفة الصريحة وتكنولوجيا المعلومات، ومدخل قائم على المعرفة الضمنية في رؤوس الأفراد. فالمدخل الأول المتمثل في مدخل الترميز القائم على القياسية ومعالجة المشكلات بالاعتماد على المعرفة المتماثلة في الإجراءات أو القاعدة أو النموذج المحدد مسبقا؛ والمدخل الثاني مدخل الشخصنة الذي يقوم على الأفراد ومعرفتهم التي يمكن استخدامها بمرونة عالية في معالجة مشكلات متميزة ومتباينة.

وكلا المدخلين ينصب عليهما العمل المعرفي في المؤسسة، فالمعرفة هي "الثروة الحقيقية للمنظمات، كما هي بالنسبة للأفراد والشعوب والمجتمعات، وهي بالتالي أدواتها الحيوية في القيام بوظائفها ومباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أغراضها وغاياتها التي وُجدت من أجلها"².

كما أنها نشاط وعمل العقل الإنساني وتتمثل فيما يطلق عليه الآن "الرأس المال الفكري"، فالمعرفة هي حصيلة عمل عقول الإنسانية عبر التاريخ ومنذ فجر التاريخ، تتراكم وتتزايد وتستمر في النمو بالتداول بين البشر وتنتقل من جيل إلى آخر.

ومن هذه الاتجاهات المتعددة لمفهوم المعرفة نتضح لنا مفاهيم متعلقة يجب التمييز بينها، وتوضيح دورها في تشكيل هرمية المعرفة وهي: البيانات، المعلومات، المعرفة وأخيرا الحكمة.

1- صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص.11.

2-...، إدارة المعرفة ومفاهيم التعلم التنظيمي، http://www.ao-academy.orgdocsidarat_alma3rifah، ص.7. نظر

II-2-2- مصادر المعرفة: عرفَ Saffady (2000)¹ مصدر المعرفة بأنه ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة، وأكد على أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد. وقديماً أشار أرسطو إلى الحدس كمصدر للمعرفة. ولا بد من الإشارة إلى أن أهم مصادر المعرفة تقسم إلى قسمين:

II-2-2-1- المصادر الخارجية: وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والانترنت والانترانت، والقطاع التي تعمل فيه المؤسسة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية، وتعد البيئة من أهم المصادر الخارجية للمعلومات والمعرفة، حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية (ومن خلال أحد أو كل المدركات الحسية) على اكتساب البيانات والأحداث من البيئة، ومن خلال قدراتهم الإدراكية والمفاهيمية (التأمل والفهم والحكم) يستطيعون معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات، ومن خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى لتصبح معارف. ويشير Vail (1999)² إلى أن كل مؤسسة تعمل على التنبؤ بالتهديدات المحتملة أو الفرص المتاحة لتكون فاعلة، لذا ينبغي أن تكون قادرة على استقطاب المعلومات والمعارف من البيئة. وتقوم بعض المؤسسات باعتماد نظم رصد معقدة، إذ يراقب قسم المعلومات أو المعرفة فيها أحدث التطورات التكنولوجية المقدمة في المؤتمرات العلمية والمجلات والأسرار التجارية، وبعض المؤسسات تقوم باستئجار مخبرين أو مخبرات السوق أو التجسس الصناعي.

II-2-2-2- المصادر الداخلية: تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمؤسسة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، ومن أمثلة المصادر الداخلية:

1- محمد أحمد إسماعيل، إدارة المعرفة في العصر الحديث، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، www.discussion.com، نظر مارس 2014.

2- محمد أحمد إسماعيل، المرجع السابق.

الاستراتيجية والمؤتمرات الداخلية، المكتبات الالكترونية، الحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية.

إن الإدراك المتزايد للمعرفة مرتبط بالتقدم في تقنية المعلومات، لا سيما الأنترنت، لكن البعض يؤكد أن المعرفة لا تكمن في تجميع المعلومات. وفي مجال تأمين المعلومات كمصدر للمعرفة، وهناك افتراضان: الأول يفترض أن البحث عن المعلومات وتطويرها يقود إلى المعرفة، وهذه المعرفة المسندة بالبحث تستخدم لتحسين السلع والخدمات؛ والثاني يفترض أن نوعية المعرفة واستخدامها مستقلان عن سياقهما ومصادرها، وأن المعلومات المقدمة لصانع القرار تكون من مصادر أخرى. ولابد من الإشارة إلى أن تكامل مكونات الأعمال الرئيسية (الاستراتيجية، الأفراد، العملية، التقنية) مع تقنية المعلومات الرئيسية (الأنظمة، الاستخدامات، البيانات) يتم من خلال الخرائط المعرفية والتي تشكل مصدراً مهماً لاقتناص المعرفة الظاهرة، ومؤشراً لامتلاك المعرفة الضمنية، إن العمل المعرفي يرتبط بنشاط صناع المعرفة الذين يشغلون مراكز متقدمة في قسم العمليات، وتعد المعرفة المتولدة أثناء عمليات الأعمال أحد مصادر المعرفة الداخلية المهمة من خلال تفاعلها مع المعرفة المحفوظة في أذهان الناس.

II-3-هرمية المعرفة:

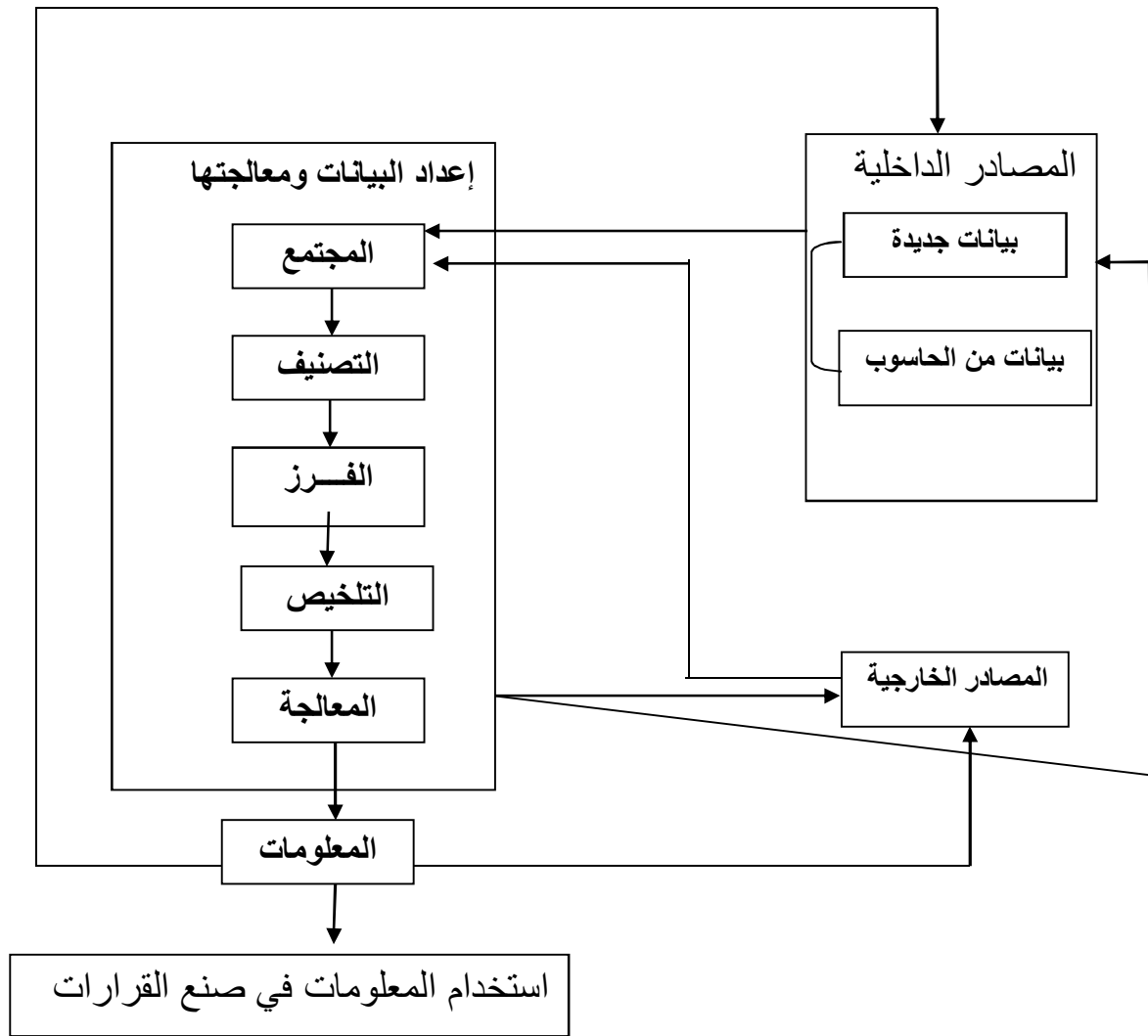
II-3-1-البيانات: "هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة من الأحداث، وبالتالي فإنها تصف جزء مما حدث ولا تقدم أحكاماً أو تفسيرات، وتُعطى في أشكال مختلفة، قد تكون أرقاماً، أو حروفاً، أو كلمات، أو إشارات، دون أي سياق أو تنظيم لها"¹.

وللبيانات مصدران هما المصدر الداخلي والمصدر الخارجي؛ فالمصدر الداخلي هي تلك البيانات المتجمعة من الإدارات المختلفة والأقسام ومختلف جوانب النشاط، أما المصادر الخارجية هي التي تأتي من الزبائن، والموردين، والسوق، وآليات العرض، والطلب ومن ثم تحويل هذه البيانات إلى معلومات بإتباع عدة خطوات " أولها التصنيف من خلال تجميعها في مجموعات أو فئات متجانسة؛ ثانيها الفرز من خلال ترتيبها بطريقة

1- مصطفى عليان، مرجع سابق، ص.37.

معينة تتفق مع الكيفية التي يتم بها استخدامها؛ ثم التلخيص وهذا بدمج هذه المجموعات لتوافق احتياجات مستخدميها؛ والرابعة تتمثل في العمليات الحسابية والمنطقية كإدخال الأساليب الرياضية والعمليات المعقدة، بهدف تقديم بيانات جديدة مفيدة للمستخدمين، وكذا التخزين، ثم الاسترجاع، وبعدها الإنتاج، وأخيرا التوزيع¹. ويوضح الشكل رقم (1-5) دورة حياة البيانات إلى أن تصبح معلومات تساهم في صنع القرارات.

الشكل رقم (1-5): دورة حياة البيانات.



المصدر: الحميدي نجم عبد الله عن ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، ص.41.

II-3-2-المعلومات: هي مجموعة بيانات متفاعلة ومتراصة فيما بينها لتشكل رسالة تحمل معنى معيناً¹، وهي ناتجة عن معالجة البيانات من خلال إخضاعها لعمليات مثل التحليل والتركيب وإدخال العمليات الحسابية الرياضية والإحصائية. ونظراً لأهمية المعلومات وتزايد الاهتمام بها ودخول مفهوم النظم إلى الحياة ظهر علم يسمى بعلم المعلومات²، الذي يهتم بدراسة جمع المعلومات ومعالجتها وتوزيعها باستخدام التقنيات الحديثة مثل شبكة الإنترنت. وقد تكون هذه المعلومات إما "معلومات تطويرية وإنمائية كالكتب والمقالات، بغرض تحسين المستوى العلمي والثقافي؛ أو معلومات انجازية تساعد

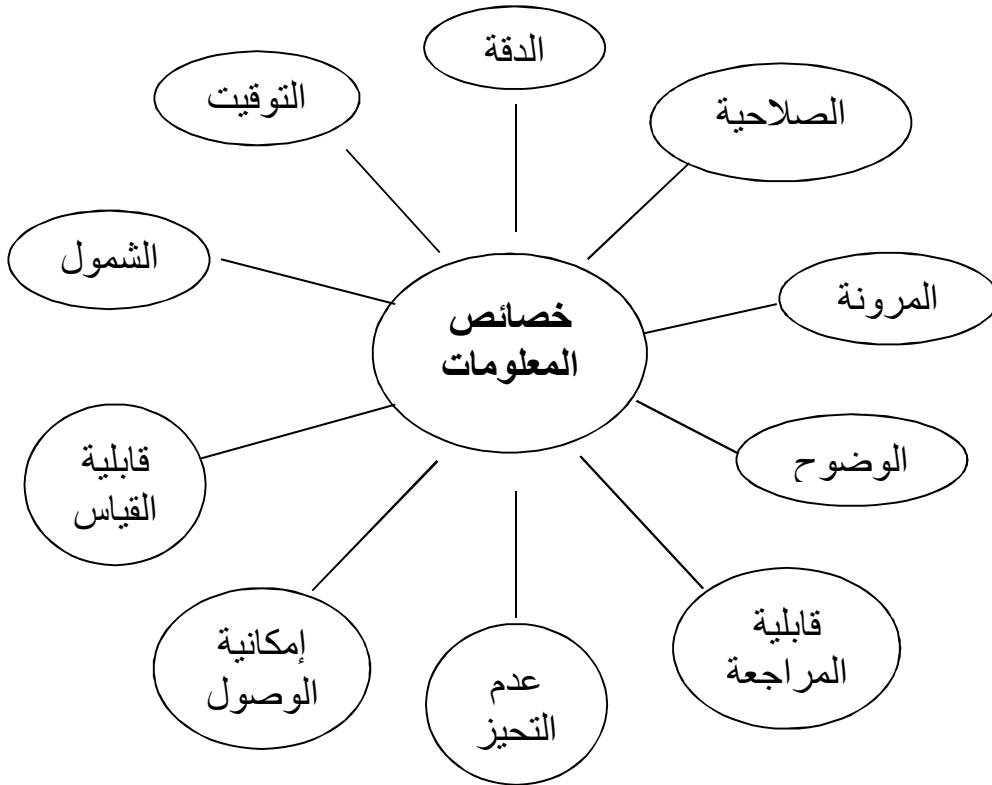
1 -Michel Ferrary, et Yon Pesqueuse, **Management de la connaissance**,(Paris: economica, 2006), P.16.

2- عبد الهادي محمد، مقدمة في علم المعلومات، (الإسكندرية: دار الثقافة، 2008)، ص.46.

على إنجاز عمل أو مشروع أو اتخاذ قرار؛ أو معلومات تعليمية للطلبة خلال مراحل الدراسة في المقررات الدراسية؛ أو أيضا معلومات فكرية كالأفكار والنظريات والفرضيات؛ ومعلومات طبية تشمل التجارب ونتائجها؛ أو قد تكون معلومات أسلوبية نظامية وتشمل الأساليب العلمية التي تمكن الباحث من إجراء بحثه؛ أو معلومات حافزة ومثيرة؛ ومعلومات سياسية؛ أو معلومات توجيهية التي هي ضرورية للنشاط الجماعي"¹.

- **خصائص المعلومات:** هناك العديد من المعلومات نوجزها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-6): خصائص المعلومات



المصدر: غالب النوايسة، خدمات المستفيدين، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000)، ص.143.

II-3-3- المعرفة: هي عبارة عن معلومات بإضافة روابط سببية تساعد في إيجاد معنى للمعلومات، وتتولى إدارة المعرفة إيجاد هذه الروابط. هذا بالإضافة إلى أن المعرفة هي مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات في المؤسسة والمجتمع وليس في المستودعات والوثائق فحسب ولكن في الممارسات كذلك. فالمعرفة تقود إلى نشاط معين ويوضح ذلك بالمعادلة التالية:

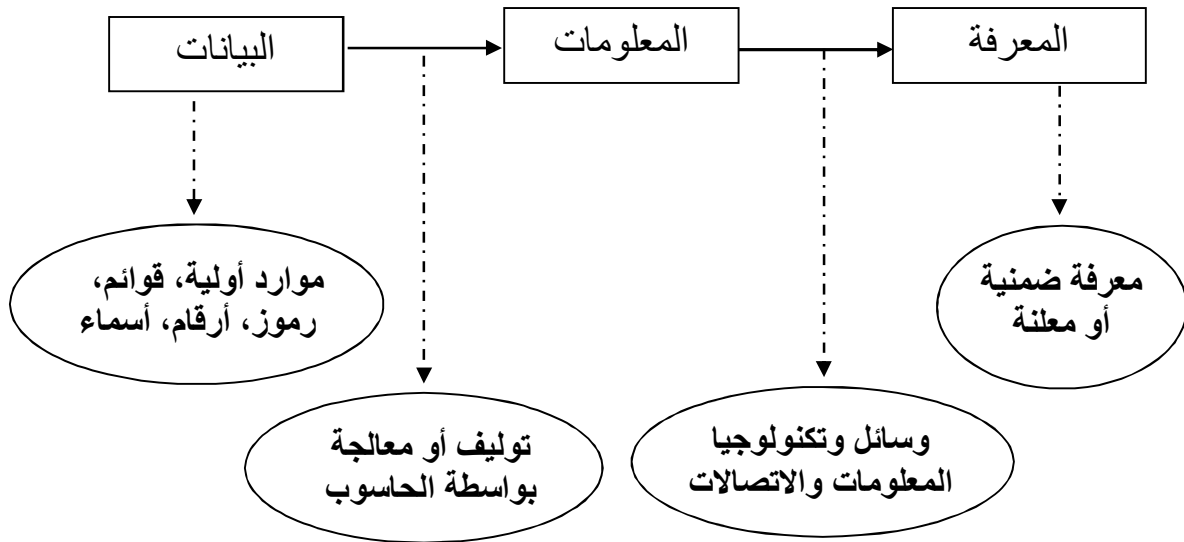
1- خشبة محمد السعيد، نظم المعلومات، (لبنان: دار الإشعاع والنشر، 1987)، ص.48.

"المعرفة = المعلومات + المهارات ← الممارسة الأفضل"¹

فالمعرفة هي حصيلة المزاجية بين المعلومات واستيعابها والمهارات التي لدى الفرد. إذ يؤدي ذلك كله إلى تحسين القدرات العملية المؤدية إلى الممارسة الأفضل، وهذا ما تسعى المؤسسات إلى الوصول إليه.

ويُخصّ شكل العلاقة بين البيانات، المعلومات، والمعرفة في الشكل رقم (7-1):

الشكل رقم (7-1): العلاقة بين البيانات، المعلومات، والمعرفة.



المصدر: ربحي عليان، مرجع سابق، ص. 68.

II-3-4-الحكمة: تتطور المعرفة لتمتد إلى مفاهيم أوسع وأشمل هي:

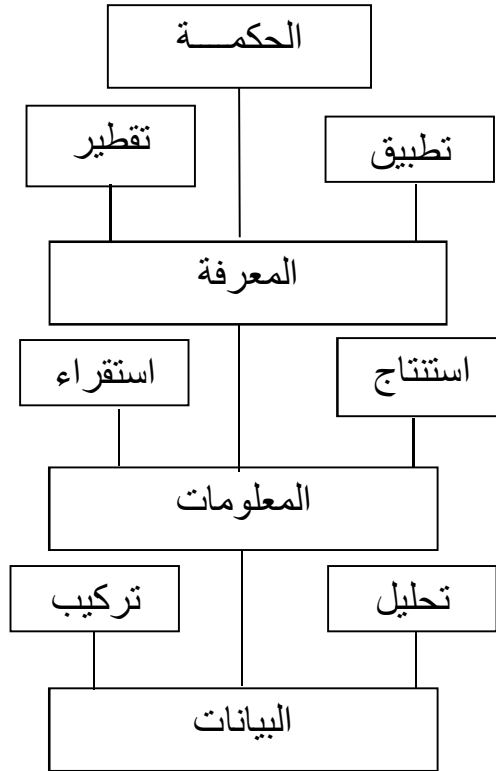
أ/ البراعة (الاحترافية). ب/ المهارة. ج/ الخبرة. د/ الذكاء. هـ/ الحكمة: وهي تجسيد الذكاء وتمييز ما هو صحيح مما هو خطأ.

والحكمة: تمثل ذروة الهرم المعرفي بمواجهة أعقد العمليات التي يمارسها العقل البشري لتقطير المعرفة إلى حكمة مصفاة، وتجاوز المتاح من المعرفة، واقتناص الفرص التي

1-ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص. 64.

تؤدي إلى أفضل النتائج، المتمثلة بالإبداع والاستغلال الأمثل للموارد. ويمكن تمثيل مسار عملية الارتقاء من مستوى البيانات إلى الحكمة كما هو موضح في الشكل رقم (1-8).

الشكل رقم (1-8): عملية الارتقاء المعرفي.



المصدر: ربحي عليان، مرجع سابق، ص.70.

II-4-تفاعلات وتوليد المعرفة: ويتم هذا من خلال مشاركة فرق وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي لتزويد المؤسسة بالقدرة على التفوق والتميز وحل المشكلات الإدارية، والإنتاجية والتسويقية التي يمكن أن تعيق السير الحسن لنشاط المؤسسة.

ومن النماذج المستخدمة في عملية توليد المعرفة وتطويرها نموذج * (SECI)، أو حلزونية وهذا حسب منظور إيكابوير نوناكا (I.Nonaka). وقبل التفصيل في هذا النموذج نعرض إلى مفهوم با.

*SECI : Socialization, Externalization, Combination, Internalization;

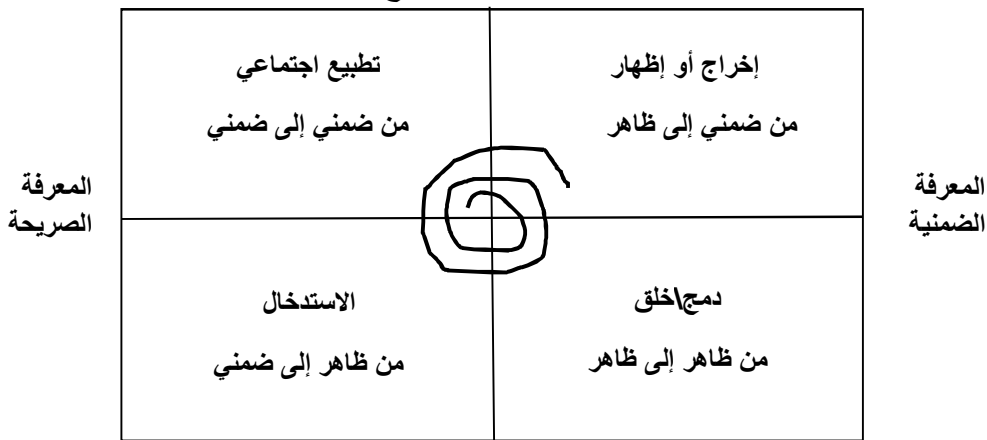
وهذا ما يترجم بالعربية على الترتيب: التنشئة، التخريج، الترابط، التذويت

- مفهوم با¹: قام نوناكا بدراسه مهمة مشتركة مع نابورو كونو (N.Kono) تعلق موضوعها بـ The Concept of Ba ، عام 1998.

حسب نوناكا، المعرفة قرينة الفضاء المتقاسم الذي يسميه مفهوم -با، وهي كلمة يابانية يمكن أن تترجم إلى مكان، وقد قام بتطوير هذا المفهوم بشكل عميق ليعني حسب نموذج نوناكا فضاء متقاسم من العلاقات، وهذا الفضاء يمكن أن يكون ماديا كالمكتب، أو نطاق أعمال منتشر، أو افتراضيا كالبريد الإلكتروني، مؤتمرات فيديو عن بعد، أو عقليا كالخبرات، الأفكار، أو المعتقدات المشتركة.

من خلال هذه الرؤية يتضح أن المفهوم -با هو المجال الحيوي لإنشاء المعرفة الضمنية التي تولد، وتنمو، وتنتشر ضمنه، والذي يمكن تشبيهه بالحاضنة التفاعلية لتنشئتها وتدخيلها وإدماجها في الأفراد، ومن ثم المساعدة في تخريجها، وربطها بالمجموعة والشركة على شكل معرفة صريحة، وهو ما يفسره ويوضحه نموذج (SECI).

الشكل (1-9): نموذج (SECI).



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص. 71.

II-4-1-التنشئة أو التطبيع الاجتماعي socialization: تنشأ المعرفة من خلال تطوير المعرفة الضمنية، عن طريق تبادل الخبرات والأفكار والمهارات الفنية بين الأفراد والحل المشترك للمشكلات وتقنيات الإبداع، حيث تُحوَّل المعرفة الفردية إلى معرفة جماعية، وهذا ما يسمى بالمعرفة الموزعة.

1- فريد كورتل، "الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد"، مجلة العلوم الإنسانية، (جامعة بسكرة، ع12، 2007)، ص. 15.

II-4-2-التخريج externalization: أي تجسيد المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة صريحة من خلال عملية الاتصال، والحوار والتفكير الجماعي¹، أين يتم تقييم المعارف والخبرات الضمنية في شكل مفاهيم صريحة يمكن تداولها، وهذا ما يسمى بالمعرفة المفاهيمية.

II-4-3-الترباط (الدمج) combination: يتم الدمج بين المعارف الصريحة للحصول على معرفة صريحة أكثر شمولاً وترابطاً وتطوراً، بما يتلائم واحتياجات المنظمة، وهذا ما يسمى بالمعرفة النظامية².

II-4-4-التداخل أو التذويت internalization: ويتم من خلال عملية التعلم عن طريق تداول المعارف الصريحة والتطبيق المتكرر لها، فتصبح متجذرة في سلوكيات الأفراد وذاكرتهم، ثم في ذاكرة المنظمة، ثم تصبح جزءاً من ثقافتها، أي تطوير المعرفة الصريحة إلى ضمنية وهذا ما يسمى بالمعرفة التطبيقية.

II-5-خصائص المعرفة: إن المعرفة صعبة القياس مقارنة بالأشياء التي تكون قابلة للعد والإحصاء، ومن أجل هذا سجلت خصائص متميزة للمعرفة، أشار إليها هوسيل وبيل (Housel and Bell)³ منها:

- يمكن للمعارف أن تولد: وهذا ما يفعله الأشخاص المبتكرون في المؤسسة الذين تعتمد عليهم هذه الأخيرة في الابتكار وتوليد المعرفة.
- المعرفة يمكن أن تموت: إن القليل من المعارف ما تُسجل وتُكتب ومن ثم تُطبق، لذا فالغالبية العظمى من المعارف تموت مع موت الأشخاص، هذا من جهة، ومن جهة أخرى يمكن أن تموت المعرفة أيضاً بإحلال معارف أخرى مكانها مما يجعلها عديمة القيمة ما يعني موتها.
- المعرفة تُمتلك: إن أغلب المعارف ذات قيمة ومن أجل زيادة ثروة المؤسسات تقوم بتحويلها إلى براءات اختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية.

1- حسن العلواني، إدارة المعرفة: المفهوم والمدخل النظرية، المؤتمر العربي الثاني حول "القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية"، (القاهرة: 6-8/11/2001، 2001)، ص. 314.

2- Jean Brilman, op.cit, p. 389.

3- نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص. 28.

- المعرفة متجذرة في الأفراد: ليس كل معرفة هي صريحة ومتاحة للجميع، فالكثير من المعارف كامنة في عقول الأفراد، فهم من يستطيعون أن يحولوها إلى صريحة، فالمعرفة تشبه الطاقة المتواجدة في البطارية.

- المعرفة تُخزَّن: إن الكثير من المعارف تُخزَّن في الأوراق والكتب والأجهزة الإلكترونية.

- المعرفة تُصنَّف: هناك معارف خاصة بالعمليات وكيفية أداء العمل وهي المعرفة المتعلقة بالرؤية، الحدس، العلاقات، وهذه أوسع فئة وتمثل الجزء المغطى كجبل الجليد.

وقد أشار زكريا (1998) إلى عدة خصائص تتميز بها المعرفة¹:

- التراكمية: المعرفة تظل صحيحة وتنافسية في اللحظة الراهنة، لكن ليست بالضرورة أن تبقى كذلك في المرحلة القادمة، وهذا يعني أنها متغيرة، ولكن بصيغة إضافة المعرفة إلى المعرفة القديمة.

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

- البحث عن الأسباب: التسبيب والتعليل يهدفان إلى إثبات رغبة الإنسان إلى البحث والتعليل لكل شيء، وإلى معرفة أسباب الظواهر، لأن ذلك يمكننا من أن نتحكم فيها على نحو أفضل.

- الشمولية واليقين: شمولية المعرفة لا تسري على الظاهر، بل على العقول التي تتلقاها، فالحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها، وهي قابلة لأن تنتقل إلى كل الناس، واليقينية لا تعني أن المعرفة ثابتة، بل تعني الاعتماد على أدلة مقنعة ودامغة.

- الدقة والتجريد: الدقة تعني التعبير عن الحقائق رياضياً.

بالإضافة إلى هذه الخصائص هناك أخرى تُفرِّق المعرفة عن السلعة من حيث القيمة، فمثلاً للسلعة قيمة عند الاستعمال وقيمة تبادل، بينما المعرفة فلها قيمة تبادل عند الاستعمال فقط، بالإضافة إلى خصائص أخرى تلخص في الجدول رقم (1-5):

1- محمد أحمد إسماعيل، مرجع سابق.

الجدول رقم (1-5): مقارنة بين السلعة والمعرفة.

المعرفة	السلعة	البيانات
غير منظورة..... غير محددة، غير قابلة للقياس. الوفرة. تزايد العوائد. متولدة ذاتيا. تزامن الاستخدام والإنتاج.	منظورة. قابلة للقياس. الندرة. تناقص العوائد. متلاشية. تعاقب الإنتاج والاستهلاك.	الخصائص
قيمة التبادل عند الاستعمال	قيمة الاستعمال. قيمة التبادل.	القيمة
عمال ومهنيو المعرفة	العمال اليدويون	الأفراد
مقاييس إنتاجية العمل المعرفي (فيد التطوير).	المقاييس الإنتاجية التقليدية. المحاسبة التقليدية. المؤشرات المالية.	المقاييس
في الانتباه والتركيز	في الموارد.	نمط الندرة
دورة توليد وتعزيز ذاتي (قوة)	دورة تقادم (ضعف).	الضغط والقوة
أسي.	خطي	النمو

المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص.34.

من الجدول يتضح أن المعرفة لا تعاني الندرة في الموارد كما هو الحال في السلعة بل تعاني من وفرة المعلومات والمعارف، في حين تعاني من قلة الانتباه والتركيز لتطبيق

هذه المعارف، هذا من جهة، ومن جهة أخرى مقاييس السلعة معروفة كالمحاسبة والمؤشرات المالية بينما المعرفة يصعب قياسها وما زالت لحد الآن قيد التطوير.

II-6- استدامة المعرفة:

تناول الباحثون في مجال إدارة المعرفة هذا العنوان بقصد الإشارة إلى عمليات التنقيح؛ والنمو؛ والتغذية، التي تشير جميعها إلى العمليات التي ترفع من جاهزية المعرفة لكل وقت. وقد أشار العديد من الباحثين إلى أن المعرفة تحتاج إلى مراجعة واستدامة مستمرين.

تُشير عملية التنقيح إلى تلك العمليات التي تجري على المعرفة بقصد جعلها جاهزة للاستخدام، وتتضمن هذه العمليات حذف بعض الأجزاء غير المتسقة مع المحتوى العام للمعرفة. ولكن السؤال المهم هنا هو: إلى أي مدى يتم الاحتفاظ بتلك المعرفة؟ فمن القرارات المهمة لإدارة المنظمة تحديد ما يجب الاحتفاظ به من المعرفة. وقد أقرح Duffy (2000)¹ وضع أطر زمنية مناسبة لتحريك المعرفة إلى درجات (معرفة فاعلة - خاملة - أرشيف). وحيث أن المعرفة عرضة للاستتساخ من قبل المنافسين فعلى المؤسسات العمل على تنمية معرفتها، وأن ترفع من قيمتها بشكل مستمر، وأن يكون معدل النمو لديها متفوقاً على معدلات النمو لدى المنافسين. ومن مبررات دراسة استدامة المعرفة هو أن المعرفة المتولدة الجديدة غالباً ما تكون متداخلة، لذا يعمل المختصون على تنقيحها قبل تحميلها وخبزنها في القواعد المعرفية، وكذا تحتاج المعرفة إلى صلاحية زمنية وتحديث مستمر، لذا يجب أن يكون نظام إدارة المعرفة متضمناً وسائل التحديث، وتعديل وإعادة تصحيح المعرفة، وأن تكون المعرفة قادرة على التنامي والتجديد. والمهم هنا هو التفكير في كيفية تحديد العلاقة بين القديم والجديد من المعرفة، ولأسيما أن قيمتها البعيدة لا تعتمد على قيمتها لحظة توليدها. من هذا نستنتج أن المحافظة على المعرفة مهم خاصة في المؤسسات التي تعتمد على التوظيف أو الاستشارات الخارجية لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم عند مغادرتهم.

ثالثاً: إدارة المعرفة:

1 - محمد أحمد اسماعيل، مرجع سابق.

III-1- الجذور الفكرية لإدارة المعرفة (التاريخية، الإدارية، والتكنولوجية):

من إدارة الأشياء إلى إدارة المعارف: قد قامت الثورة الصناعية على إدارة الأشياء والتي دامت لأكثر من قرنين من الزمن والتي كانت تتبنى اتجاهين¹:

- الاتجاه نحو القياسية: وهو المدخل الإنتاجي الذي يعتمد على أولوية النظام التشغيلي. والتركيز على اقتصاديات الحجم؛ وعلى السوق الوحيدة والواسعة واستراتيجية قيادة التكلفة.

- الاتجاه نحو التنوع: وهو المدخل التسويقي الذي يؤكد على أولوية الزبون وحاجاته المتنوعة واقتصاديات النظافة، وتجزئة السوق والشرائح، واستراتيجية التميز.

أما مع بداية سنوات الخمسينيات وظهور الثورة المعلوماتية مع الحاسوب وهيمنة التكنولوجيا. وصار ما يميز الشركات والأفراد هو قدرتهم على استخدام المعلومات وتحويلها إلى معارف لتحقيق الميزة التنافسية، وازداد الاهتمام بالمعلومات مع الانترنت، وبروز مصطلحات كثيرة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية كمستودع البيانات والذكاء الاصطناعي، تحولت الإدارة من إدارة الأشياء إلى إدارة المعارف واستخدامها وكيفية تطبيقها في المؤسسة والمحافظة عليها وتطويرها باستمرار ، هذا لا يعني أن المعرفة حديثة الظهور وإنما ظهرت مع الإنسان ومرت بمراحل متعددة إلى أن أصبحت على الشكل الحالي، وقد قَسَمَ عبد الستار العلي²: جذور إدارة المعرفة إلى ثلاثة أقسام الأولى فكرية، والثانية إدارية، والثالثة تكنولوجية.

III-1-1- الجذور التاريخية لإدارة المعرفة: ترجع هذه الجذور إلى عدة أمور كالتفكير الفلسفي ومتطلبات الخبرة، وإلى الآراء المختلفة لقادة الأعمال.

أ- الجهود التاريخية: تتمثل هذه الجهود في مساهمة كل من الدين (الإسلام) وعلم الفلسفة وعلم النفس وعلم الاجتماع، ويتم الآن التطرق لكل منها على حدى.

- الدين: شكّل الإسلام عمقا مهما في فهم طبيعة المعرفة من خلال حث الأفراد على التفكير والتأمل في أنفسهم، وفي آيات الله الأخرى كالسما والارض والمخلوقات. فقد قال

1- نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص.84.

2- عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى المعرفة، (عمان، الأردن: دار المسيرة، 2006)، ص.56.

تعالى: "وفي الأرض آيات للموقنين (20) وفي أنفسكم أفلا تنظرون (21) وفي السماء رزقكم وما توعدون (22) فوب السماء والأرض إنه حق مثل ما أنكم تنطقون (23)" الذاريات (20-23).

فهو دين يُخدّم العقل لأنه أداة للتفكير ولكشف دلائل وجود وقدرة الله عز وجل، ومن جهة أخرى الإسلام يُمدّد العلم الذي يُمرّن الفكر.

وقد نزلت أول آية تدعو إلى ذلك "إِقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (1) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ (2) إِقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ (3) الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (4) عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ (5)" العلق 1-5

- الفلسفة: فالمعرفة في الفلسفة هي عبارة عن تصور واسع مجرد.

- علم النفس: يستخدم علم النفس الأساليب العلمية في دراسة طبيعة الأفراد والعوامل المؤثرة عليه، وتحديد سلوكياته. وقد زاد اهتمام علماء النفس المعاصرون بالعمليات النفسية كالتعليم والإدراك والتحفيز لدراسة الشخصية وفهم السلوك الفردي في المؤسسة.

- علم الاجتماع: أكد هذا العلم على مشاركة المعرفة في بناء المجتمعات وفهم التفاعل الاجتماعي وتكوين المجتمعات ووظائفها.

ب- جهود القرن العشرين لتحسين الفاعلية: فقد ساهمت مدارس الفكر الإداري مساهمة كبيرة في إبراز قيمة المعارف في المؤسسات كما يلي:

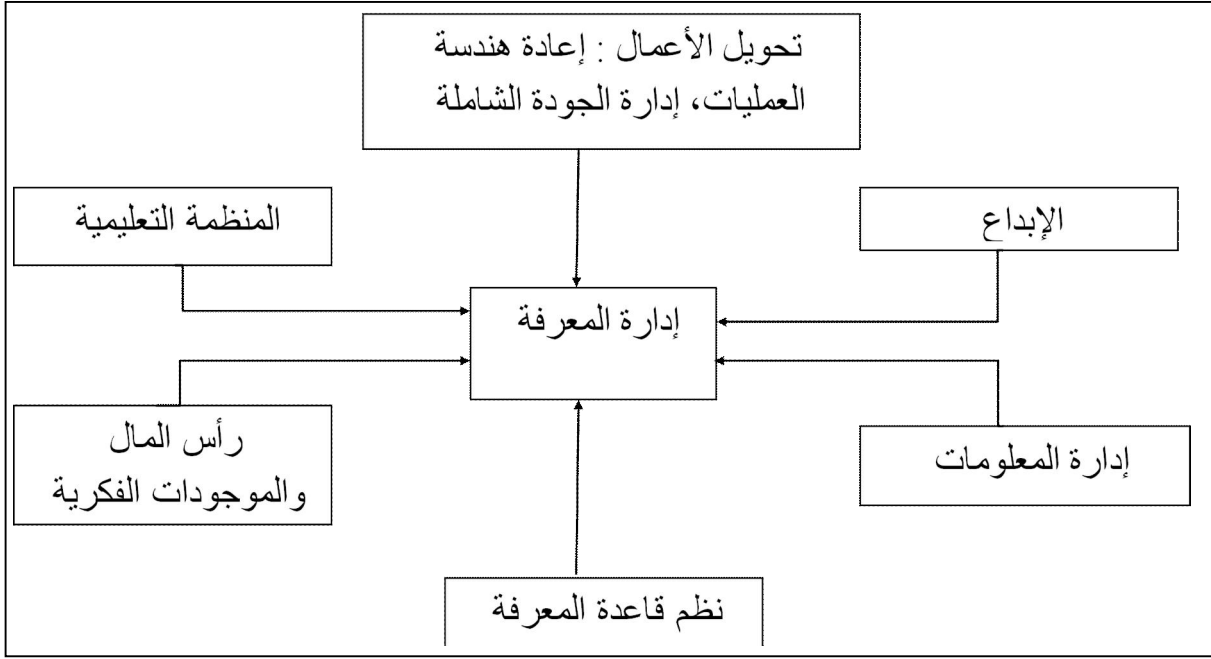
- المدرسة التقليدية: وهذا من خلال الإدارة العلمية والتقسيم الإداري التي ركزت على الطريقة العلمية في دراسة الإدارة وجعل المؤسسات تعمل بأساليب عملياتية أكثر كفاءة.

- علم النفس: والتعلم المنتظم ساهم في التعلم بصورة أسرع وزودت المؤسسة بأساسيات عمل الأفراد بطريقة أكثر فاعلية، وما ساهم في ذلك الإسهامات المتراكمة للعلوم السلوكية في الإدارة.

- نظرية النظم والموقفية: اللتان عمقتا من التركيز في الإدارة والتركيز على الزبائن والتحسين المستمر في الأعمال.

III-1-2- الجذور الإدارية لإدارة المعرفة: يُظهر الشكل جذور إدارة المعرفة والتي تُلخّص كما يلي:

الشكل رقم (10-1): الجذور الإدارية لإدارة المعرفة.



المصدر: عبد الستار العلي، مرجع سابق، ص.61.

أ.تحويل العمال:

إن النجاح في بيئة العمل الحالية المتقلبة والمتسمة بالتغيير المستمر يتطلب الإبداع والابتكار الدائمين لتحقيق التفوق والتميز، ومن مداخل التغيير والتطوير أو التحويل التنظيمي الذي يعتبر أكثر نجاحا للمؤسسات:

- إعادة هندسة العملية الإدارية: وهي إعادة تصميم جذري للعمليات الإدارية، لتحقيق تحسينات مثيرة في التكلفة والجودة والخدمة والسرعة والتي لها فوائد كبيرة وعديدة¹ كتحويل وحدات العمل من إدارات وظيفية إلى فرق عمليات؛ واعتماد هذه المؤسسات المعاد هندسة عملياتها على التعليم والتعلم لزيادة مهارات العاملين أكثر من الاعتماد على التدريب؛ وتغيير معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة حيث يتم ترقية العاملين بناءً على قدراتهم الجوهرية العالية مما يؤدي إلى تعميق روح المنافسة بينهم؛ في حين يتحول المسؤولون في ظل هذا المفهوم من مراقبين إلى قياديين يُركزون على الإنجاز فيما يظهر التطابق بين إدارة المعرفة وإعادة الهندسة للعملية الإدارية في القدرة على التحكم في المعلومات في الممارسات الفضلى والمقارنة المرجعية (Benchmarking).

- إدارة الجودة الشاملة: وتعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمة المعلوماتية في المنظمة².

وتتمثل أهداف الجودة الشاملة³ في أنها تعمل على تحسين نوعية الخدمة وجودة المنتجات؛ ورفع مستوى الأداء؛ وتخفيض تكلفة التشغيل؛ وكذا العمل على تحسين وتطوير إجراءات وأساليب العمل؛ وزيادة ولاء العاملين للمؤسسة وقدرتها على البقاء والاستمرار. ب. الإبداع (L'innovation): هو التطبيق الاقتصادي للابتكار الذي يهدف إلى إيجاد منتجات أو خدمات جديدة، كلياً وأسواق جديدة¹....

فالإبداع ليس تطبيقات للابتكارات التكنولوجية ولكن قد يعني أفكار جديدة، فهو يخص كل عناصر العملية الاقتصادية. قد يكون في التنظيم، الهياكل، المبيعات، المالية، الموارد البشرية، البحث والتطوير وغيرها.

ج. إدارة المعلومات: استفادت العملية الإدارية من تكنولوجيا المعلومات وظهرت الاستفادة بشكل بيّن من خلال دعمها للعمليات الموجودة، وفتحت فرصاً جديدة.

1- عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص.62.

2- هدى بنت صالح أبو حميد، الجودة الشاملة في إدارة المعلومات، (الرياض: مركز البحوث، 2006) ص.15.

3- عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق ص.64.

1- Pierre Tabatoni, *Innovation désordre; progrès*, (paris: Economica, 2005), p.12

ويتضح ذلك من خلال التغييرات المثيرة في الإدارة التي دخلت عليها تكنولوجيا المعلومات، وإدارة المعلومات بتعظيم قوة نظام إدارة المعرفة ورضا الزبون وهذا من خلال المشاركة في البيانات والمعلومات والمعرفة.

د. تنظيم قاعدة المعرفة: ولتعزيز قاعدة المعرفة تستخدم المؤسسة عدة نظم منها نظم عمل المعرفة ونظم تعاون المجموعات والمعرفة، وهذا من خلال التعلم وتخزين الذاكرة التنظيمية.

ولتملك المؤسسة قاعدة معرفة تمكنها من النجاح لا بد لها من تعزيز قدراتها في إضافة القيمة بالقدرة على الإبداع باستخدام البحث والتطوير، ثم القدرة على الاستمرارية في كل الظروف أو في كل أحوال وتقلبات المحيط.

هـ. رأس المال الفكري: "رأس المال الفكري هو مجموعة من الأفكار والاختراعات والتكنولوجيات والمعرفة العامة وبرامج الكمبيوتر والتصاميم وقواعد البيانات"¹.

وتتغير مكانة المؤسسات في الصناعة والسوق بفعل عوامل جوهرية جديدة مثل حصة رأس المال المعرفي وقدرات الابتكار التكنولوجي والتنظيمي والريادية في إبداع القيمة، فلم تعد المؤسسات ترتب حسب المعايير التقليدية بل ظهرت معايير جديدة للترتيب، وفقا لمؤشرات رأس المال الفكري.

و. المنظمة التعليمية: تتكون المنظمة التعليمية من عناصر متداخلة تشكل شبكة من التفاعلات فيما بينها وهي تتخذ من التعبير منهجا لها في عناصرها الستة: "القيادة والهيكل والاستراتيجية والثقافة القوية المتكيفة وتمكين العاملين وانفتاح المعلومات"².

وهي تتبنى منهج التعبير الدائم والشامل بمواجهة المحيط الدائم الاضطراب وأهم خصائص هذه المنظمة فيمكن إجمالها حسب عبد الستار العلي كما يلي:

- أن الكل أهم من الجزء، والحدود بين الأجزاء قليلة تسمح بتدفق الأفراد

والمعلومات والأفكار من خلال التعلم المستمر والتنسيق بينهم؛

- المساواة قيمة أساسية: فهي تحرص على العدالة والمساواة كعنصر جوهري في

ثقافتها ما يؤكد على تعامل الجميع باحترام مما يوفر محيط جيد للتعلم والإبداع؛

1- عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق ص.71

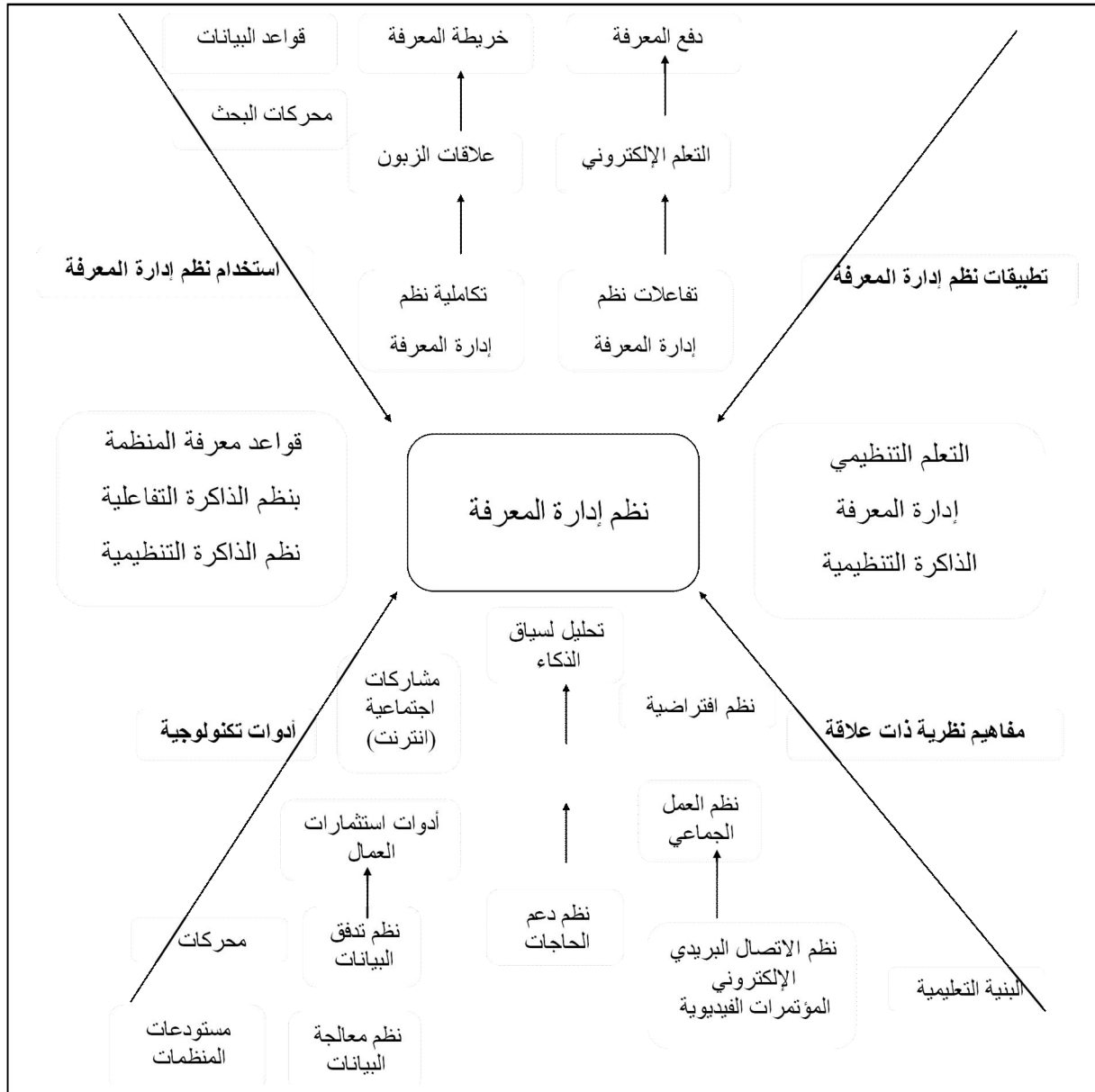
2- المرجع نفسه، ص.72.

- الثقافة القوية التي تشجع المخاطرة والتغيير، والتي تفتح المجال للإبداع وإظهار الكفاءات.

هذه العناصر الستة هي التي ساهمت في إرساء قواعد إدارة المعرفة وهي التي تمثل جذورها الإدارية.

III-1-3- الجذور التكنولوجية لنظم إدارة المعرفة:

الشكل (1-11): الجذور التكنولوجية لإدارة المعرفة.



المصدر: عبد الستار العلي، مرجع سابق، ص.75.

من البيانات السابقة يتبين أن لتطبيق نظام إدارة المعرفة هناك أربعة محاور أساسية يجب توفيرها لذلك:

- المفاهيم النظرية التي لها علاقة بإدارة المعرفة كالعقل الجماعي، المحيط التعليمي...
- الأدوات التكنولوجية: كمحرركات البحث والمشاركات الجماعية (الأنترنت)، وغيرها.

- استخدام نظم إدارة المعرفة: ويشمل قواعد المعرفة التنظيمية والذاكرة التفاعلية، وهذا من خلال خرائط المعرفة والتعلم الإلكتروني ومستودعات البيانات.

- تطبيقات نظم إدارة المعرفة: وهذا في تفاعلات نظم إدارة المعرفة والتعلم الإلكتروني ودفع المعرفة وعلاقات الزبون.

أما مصطلح إدارة المعرفة Knowledge Management بهذا التعبير ظهر بشكل واضح في سنوات الثمانينيات من القرن الماضي (1980)¹، لكن المترادفات أو المعاني المتقاربة أو التي تتضمن المعرفة أو الرأسمال الفكري فقد كانت قبل ذلك ومن بينها المصطلحات التي تم ذكرها في الجذور الإدارية لإدارة المعرفة.

III-2- مفهوم إدارة المعرفة:

إن تعاريف إدارة المعرفة تعددت وتتنوع حتى لا تجد تعريفا متفقا عليه، ولذا قد تم اختيار تعاريف على حسب المناهج والتي اعتمدها عدة كتاب (عبد العلي السقا، ومحمد عواد الزيادات، وآخرون) التي صنفت كما يلي:

أ- **المنهج الوثائقي:** والذي على أساسها تقوم إدارة المعرفة باستخلاص المعرفة من الأفراد، وتحليلها وتطويرها على وثائق مطبوعة وإلكترونية لتسهيل عملية الفهم والتطبيق لتكوين قاعدة معرفية في المؤسسة.

ب- **المنهج التقني:** تعتبر على حسب هذا المنهج تجسيد للعمليات التنظيمية التي تبحث في تدابير قابلية تقنية المعلومات على معالجة البيانات وقابلية الابتكار والإبداع، وأصبح الأنترنت وتقنياته تعبيراً عن قنوات ووسائل المشاركة بالمعرفة.

ج- **المنهج الاجتماعي:** ووفقه إدارة المعرفة هي طريقة للتفاعل بين العاملين، واستخدام الوسائل التي تؤمن مشاركة جماعية في الخبرة والثقافة والمعرفة.

1- Laurent Veybel, Patriel Prieur, Le Knowledge management, (Paris: Editions d'organisation, 2002), P.4.

د- **منهج القيمة المضافة:** ويذهب هذا المنهج إلى أن إدارة المعرفة هي منهج لاستخلاص القيمة المضافة عن طريق استخدام وتطبيق المعرفة، ويُركز على مكوناتها المتمثلة في الأفراد والتقنية والعمليات والاستراتيجية.

هـ- **المنهج المالي:** تعتبر حسب هذا المنهج إدارة المعرفة على أنها مهمة تكوين رأس المال الفكري وإمكانية استخدامه وتداوله والمحافظة عليه.

و- **المنهج المعرفي:** ويختص هذا المنهج بالمنظمة المعرفية والتي هي منتج للمعرفة فهي بذلك مصدر للقيمة المضافة التي يوفرها صناع المعرفة الذين يملكون مؤهلات عالية، ولتحقيق ذلك يُركز على أربعة أركان هي المعتقدات المعرفية والالتزام والشكل التنظيمي والخبرة، بالإضافة إلى مساعدة تقنية المعلومات.

ي- **منهج العملية:** ويوضح هذا المنهج بأنها عملية تجميع وابتكار المعرفة وإدارة قاعدتها وتسهيل مشاركتها لتطبيقها بفاعلية في المؤسسة.

- ويعرفها حسين عجلان حسن بأنها: "إدارة المعرفة هي الإطار العام والتكنولوجيا أو المعلوماتية فهي جزء من إدارة المعرفة، وما نشاهده من تقنيات معلوماتية ومن شبكات اتصالات محلية وإقليمية ودولية مثل الأنترنت وغيرها وما يرتبط بها من قواعد بيانات وجدول إلكترونية وبنوك معلومات ما هي إلا مظاهر بارزة في حركة الإدارة المعرفية الآن وفي المستقبل"¹.

فمن خلال التعاريف المقدمة من خلال هذه المناهج المتعددة يمكن أن يُستخلص أن إدارة المعرفة هي العمليات الأساسية للمعرفة من تحليل وتركيب ومشاركة واستخدام وتطبيق لتحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة وتحقيق قيمة مضافة، ومن ثم تحقيق مزايا تنافسية لها.

III-3- أهداف إدارة المعرفة: تهدف إدارة المعرفة في داخل المؤسسة بشكل عام إلى:

1- حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، (عمان، الأردن: دار المسيرة، 2008)، ص.40.

- تبسيط العمليات وتخفيض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية؛
- تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات؛
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية؛
- زيادة العائد المالي عن طريق التسويق والخدمات بفعالية؛
- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات؛
- تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها بمثيلاتها؛
- تكوين مصدر موحد للمعرفة؛
- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية؛
- تأكيد مبدأ ومفهوم الثقافة المعرفية؛
- المحافظة على الأصول المعرفية وتطويرها؛
- تمكن إدارة المعرفة من المساهمة في رفع أداء الموظفين؛
- إدارة المعرفة تجعل القيادة العليا وصانع القرار قادراً على كيفية استغلال موارد المنظمة المتاحة بالشكل الصحيح وبالوقت المناسب ومستخدماً الحكمة والذكاء؛
- تطوير المعرفة والكفاءات الموجودة؛
- تحسين إمكانية الدخول إلى تلك المعارف؛
- أسر المعرفة من مصادرها و تخزينها وإعادة استعمالها؛
- جذب رأس مال الفكري بشكل متزايد لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة؛
- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المؤسسة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين؛
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها؛
- إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها؛
- بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة، والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري؛

- التأكد من فاعلية المؤسسة، ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها، والمتاجرة بالابتكارات؛
- تحول المؤسسات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة) وتعمل كشبكة للأنشطة، حيث تسهم في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الإلكترونية؛
- تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان، وتسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل؛
- تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم؛
- خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها والجودة العملية وإدارة وتطوير العاملين وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج¹؛
- التحول الجيد في بيئة الأعمال؛ في بعد النظر والتفوق في الأداء والإبداع والقدرة على التكيف؛
- التطور المطرد في التقنية وما ينتج عنه من تغيير في المفاهيم وتأثير على التكاليف؛
- ربط كل المعارف والمعلومات والخبرات لتطوير المنشأة؛
- تضاعف حجم المعلومات في كل مجال؛
- الحصول على كميات كبيرة من المعلومات في كل ثانية؛
- دعم شبكة المعارف؛
- القياس المقارب واليقظة التنافسية؛
- تحديد هوية رأس المال الفكري.

III-4- عمليات إدارة المعرفة:

إن المعرفة لم تكن تحظى باهتمام في الماضي كما هي الآن رغم أن المؤسسات كانت تقوم على أساس العمل المعرفي، والبعض كان يعمل في مجال تصنيع المنتجات

1- محمد أحمد إسماعيل، مرجع سابق.

عالية التخصص كثيفة المعرفة كما هو الحال في الطائرات والهواتف وغيرها وكذلك في المؤسسات الخدمية كالجامعات والمستشفيات وغيرها. وبالرغم من ذلك ظلت المعرفة تمثل عنصراً ثانوياً، إلى أن تغير الحال بفضل التكنولوجيات الحديثة كما أصبحت المعرفة نمط تفكير تزداد أهميتها في العمل الإداري أكثر فأكثر وهذا للقيمة المضافة التي تحققها.

فإدارة المعرفة تعني عملية خلق علاقة تفاعلية بين العاملين في المؤسسة من جهة، والإرث المعرفي والواقع العملي من جهة أخرى لتطوير جميع الأطراف المشاركة، وهذا لا يتحقق إلا إذا كان هناك ثقة متبادلة بين الأطراف المتعاونة، وحفظ للحق الفكري الإبداعي المادي والمعنوي¹.

ولتحسين إدارة المعرفة من الضروري تحسين عملياتها المتمثلة في الاستحواذ على المعرفة وإنشائها أو توليدها، تقاسمها وتوزيعها. كما لا ننسى الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في كل هذه العمليات والتنسيق بينها. وقد قدم هوسمان وجودمان (Huseman and Goudman) نموذجاً استراتيجياً لمراحل عملية إدارة المعرفة من خلال ربطها برؤية الشركة والتي تتكون من المراحل التالية².

أ-مرحلة التجديد والاستحواذ على المعرفة ومن ثم تخزينهما: إن المعرفة غير ملموسة وغير قابلة للتعبير عنها في العادة (إننا نعرف أكثر ما يمكن أن نتحدث به)، فالمعرفة الضمنية الكاملة في رؤوس الأفراد بالشركات (المؤسسات) تحصل على عائد أكثر في عملية استثمار الوقت في أوعية المعرفة وبناء خرائط المعرفة التي تحدد وتصف المعرفة في المؤسسة.

ب-مرحلة تقييم وتحديد أسبقية المعرفة: إن تقييم المعرفة يتضمن بعدين هما المعرفة الصريحة والضمنية فالأولى تأخذ شكل القواعد والإجراءات المحددة لأداء العمل بكفاءة وفاعلية أكثر. ويدخل هذا النوع ضمن رأس المال الفكري للمؤسسات كالبراءة وحقوق النشر، ويتم تقييمه بطريقة سهلة من خلال أنظمة التقييم بالأنظمة المحاسبية، والثانية هي

1- أكرم ناصر، نظام إدارة المعرفة ودورها في تفعيل عملية البحث والتطوير، المؤتمر الرابع حول "آفاق البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في الوطن العربي"، (مركز الدراسات والبحوث، سوريا: 11-14/11/2006)، ص.9.

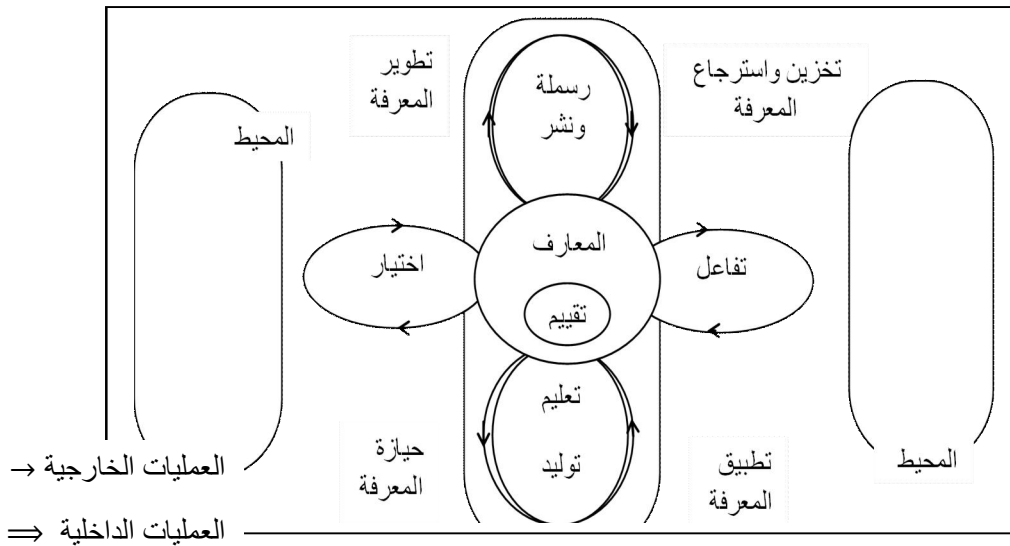
2- نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص.105.

المعرفة التي تجول في المؤسسة كخبرات وممارسات وهي لا تتفصل عن الأفراد، وهي لا تخضع لأنظمة تقييم الأداء والمحاسبة، وكلا النوعين يعتبران من الأصول الفكرية للمؤسسة وتختلف المؤسسات في قدرة تقييمهما.

ج- مرحلة تقاسم وتحقيق رافعة المعرفة: لا يكفي للمؤسسة أن تولد المعرفة إذ كانت لا تعرف ماذا تعرف (وعي المعرفة)، وهذا ما يجعل تقاسم المعرفة بين الأفراد ونشرها بينهم يؤدي إلى تطبيق هذه المعرفة في الموقف الملائم وفي الوقت الملائم، ولكن ليس من السهل نشرها وهذا بسبب تباعد أفراد المؤسسة حسب الهرمية، وكذا ثقافة المؤسسة القائمة على أن المعرفة قوة لا يمكن تقاسمها وإلا فقدت قوتها. وتبقى هناك طريقة جيدة لتقاسم المعرفة وهذا من خلال تحديد مسارات للوصول إليها، وتحديد المختصين الذين يملكون هذه المعرفة، فقد استخدمت الشركات اليابانية مثلا دعوات العشاء وزيارات النوادي أو إنشاء قاعدة للمحادثات كأدوات لثقافة تقاسم المعرفة في الشركة. ولا ننسى دور التكنولوجيا في تقاسم المعرفة فالإنترنت تحقق تقاسمها فوريا ما بين الأفراد والجماعات.

ويمكن تلخيص مراحل إدارة المعرفة في الشكل الموالي:

الشكل (1-12): مراحل إدارة المعرفة.



Source: Jean-Louis Ermine, **Enjeux, démarches et processus de la gestion des connaissances**, (www.ermine.fr. p.9)

تتشكل إدارة المعرفة كنتيجة لعدد من العمليات التي تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة، وكيف تُنفذ على أفضل وجه داخل المنظمة. ويشير أكثر الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً دون تلك العمليات التي تغذيها، وتُمكن الوصول إليها، والمشاركة فيها وتخزينها وتوزيعها، والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام. ولغرض التعرف إلى أهم عمليات إدارة المعرفة تم انتقاء التصنيف الذي قامت به ألافى (Alavi;1997) حيث قسمت عمليات إدارة المعرفة إلى خمس هي:

- 1- توليد المعرفة واقتناؤها. 2- تنظيم المعرفة 3- تخزين المعرفة. 4- توزيع المعرفة ونشرها. 5- تطبيق المعرفة.

الجدول رقم (1-6): عمليات إدارة المعرفة وأنشطتها عند Alavi.

عمليات إدارة المعرفة	أنشطة العمليات
تكوين المعرفة	<ul style="list-style-type: none"> - اكتشاف المعرفة. - الاستحواذ. - التزويد. - تطويرها وتنميتها. - تحديثها وتطويرها.
تنظيم المعرفة	<ul style="list-style-type: none"> - تفسير المعرفة. - تصنيفها. - توحيدها. - تجميعها وتبويبها. - تقييمها. - صيانتها والمحافظة عليها.
تخزين المعرفة	<ul style="list-style-type: none"> - تخزين المعرفة. - حمايتها.
توزيع المعرفة	<ul style="list-style-type: none"> - تحقيق سبل الوصول إليها. - ثبوتها وإقرارها رسمياً.
تطبيق المعرفة	<ul style="list-style-type: none"> - استغلال المعرفة. - استخدامها. - نشرها وبحثها. - التواصل بها. - المشاركة بها.

Source: Alavi, Mryam, **Knowledge Management and Knowledge System**, (New Jersey; 1997), p.63.

مع كل هذه العمليات تم إضافة عمليتين¹ هما:

- **عملية تحديث وإدامة المعرفة:** التي تركز على تنقيح المعرفة ونموها وتغذيتها، ويجب أن يتضمن نظام إدارة المعرفة وسائل التحديث والإضافة والتعديل وإعادة التصحيح، وأن تكون المعرفة قادرة على التنامي والتجدد. ولا بد من التأكيد على أن المحافظة على المعرفة أمر حيوي ومهم جداً، خصوصاً في المنظمات التي تعتمد على التوظيف أو الاستخدام بنظام العقود المؤقتة أو الاستشارات الخارجية.

- **عملية متابعة المعرفة والرقابة عليها:** تتعلق هذه العملية بالأنشطة ذات العلاقة بالسيطرة والرقابة على الجهود المرتبطة بإدارة المعرفة، ودعم هذه الجهود وتوجيهها بالاتجاه الذي يعظم دور إدارة المعرفة وتأثيره في الأداء. وتتحدد أنشطة هذا المحور في ضوء رؤية المنظمة وأهدافها، وحتى تحقق المنظمة النجاح المطلوب فإنه ينبغي أن تتبنى مدخلاً شاملاً متكاملًا في إدارة المعرفة.

إن إنشاء المعرفة سواء من قبل فرد أو من قبل فريق يظل رغم أهميتها محدود الأثر في الأداء الكلي للمؤسسة ما لم يتحول إلى جزء من معرفة المؤسسة الكلية، ولا يتم هذا إلا من خلال قدرتها على نقل وتقاسم المعارف الجديدة بين جميع العاملين فيها. ومن هنا كان الاهتمام من قبل المختصين بما يسمى بالفجوة المعرفية بين من ينشأ أو يولد المعرفة، وبين من يحتاجها من أجل تطبيقها في أعمال المؤسسة ككل. ويمكن إبراز عقبات هذا النقل والتقاسم للمعرفة فيما يلي²:

- الصعوبات المتعلقة بالمهنيين أصحاب المعرفة الجديدة: وهؤلاء المهنيين قد لا يريدون تقاسم معرفتهم مع الآخرين لأنها مصدر قوتهم وأهميتهم في المؤسسة، والإدارة لا تقدر على إجبارهم على تقاسم المعرفة مع غيرهم، وبذلك هم الأصول الجديدة للمؤسسة ولذا وجب عليها المحافظة عليهم وعلى معارفهم لعدم نقلها خارج المؤسسة وإيجاد الوسيلة الجيدة لتقاسمها بين العاملين داخل المؤسسة؛

1- ناصر جاسر الأغا، أحمد غنيم أبو الخير، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة، مجلة جامعة الأقصى، (مج 16، ع1، جانفي 2012)، ص.39.

2- نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص. 110.

- عقبة القدرة الاستيعابية للمستلم: قد تنقل المعرفة إلا أن القدرة على الاستيعاب تحول دون تحقيق التقاسم الفعال، وهذا مرتبط بقدرة المهنيين (أصحاب المعرفة) على التبادل المعرفي كما هو مرتبط أيضا بمدى القدرة على تنفيذ المعرفة أو توظيفها في الممارسة؛
- عقبة نقص العلاقات: إن غياب الروابط الشخصية والقوية بين الأفراد يعيق استخدام الأطراف بنقل المعرفة وتقاسمها.

رابعاً: نماذج إدارة المعرفة:

قدم المختصون في هذا المجال نماذج متنوعة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم استخدامها الفعّال في المؤسسات وخاصة بزيادة الاعتماد على الأنشطة كثيفة المعرفة، وقد تم اختيار نماذج منها تراها الباحثة تُقدم وتُشمل كل عناصر إدارة المعرفة.

IV-1- نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة:¹ يعتبر ليونارد بارتون أن المعرفة في

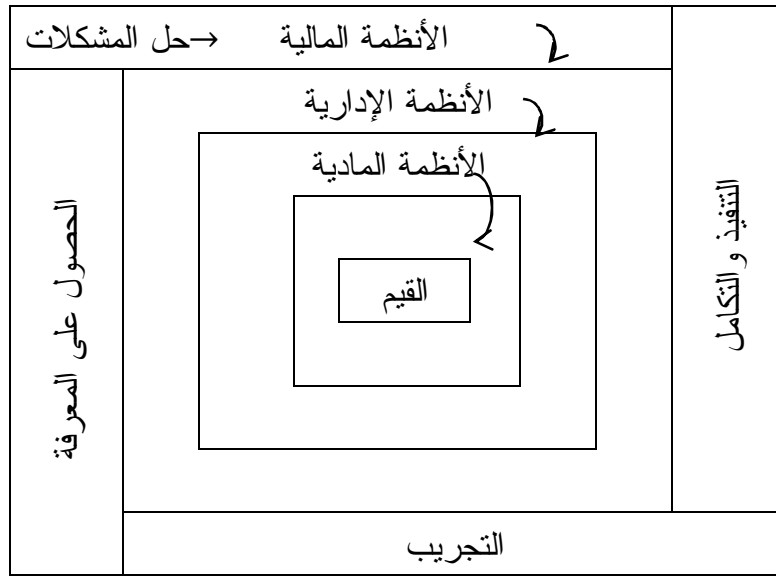
المؤسسة هي قدرة جوهرية وتوجد على أربعة أشكال:

- المعرفة تكون في شكل مادي كبراءات الاختراع؛
- المعرفة مجسدة في الأنظمة الإدارية في المؤسسات؛
- المعرفة تظهر في المهارات الصريحة والضمنية للعاملين في شكل قدرات فردية؛
- المعرفة قد تكون في القيم الصغيرة للعمل كالمعايير والسلوك، أو ما يسمى بالثقافة التنظيمية.

ويُلخّص هذا النموذج في الشكل رقم (1-13):

1- نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص.123

الشكل رقم (1-13): نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة.



المصدر: نجم عبود نجم عن ليونارد بارتون، pp111,125 Cababilities, core

يُوسّع هذا النموذج المعرفة لتشمل كل المنتجات والخدمات والعمليات والأنظمة وحتى سلوكيات الأفراد وثقافتهم التنظيمية، فتشجيع هذه الأنشطة يحقق أهداف إدارة المعرفة بفعالية، كما أن هذا النموذج يهتم بالأنشطة المعيقة للمعرفة التي تجعل حل المشكلات والحصول على المعرفة والابتكار محدودا.

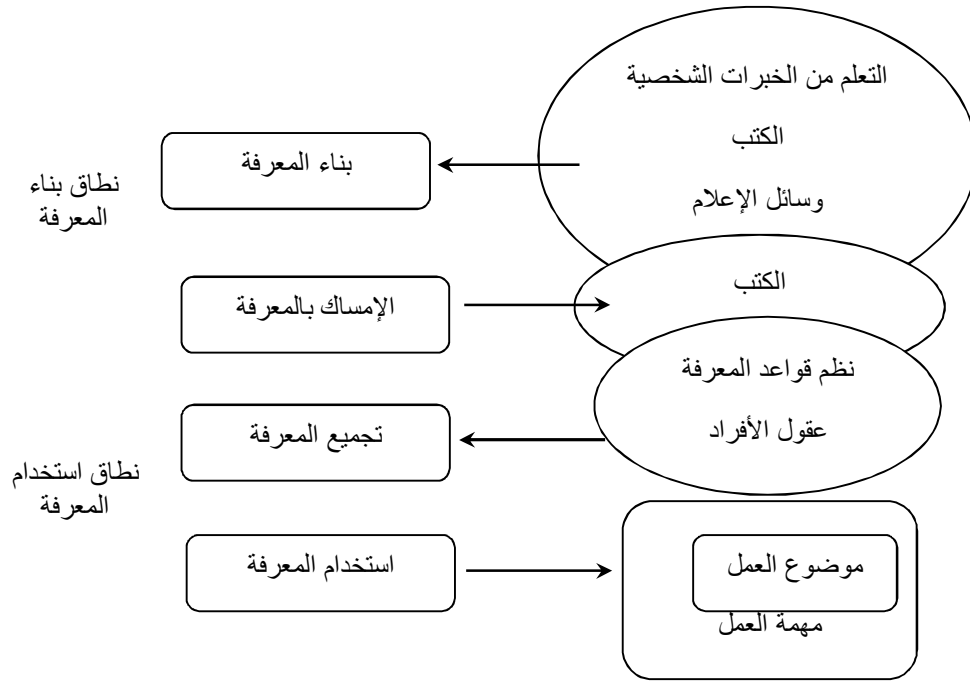
IV-2- نموذج Wiig¹: يقدم نموذج يحقق أربعة أهداف رئيسية هي:

1- بناء المعرفة؛ 2- الاحتفاظ بالمعرفة؛ 3- تجميع المعرفة؛ 4- استخدام المعرفة.

في هذا النموذج تُصوّر نشاطات الفرد على أنها خطوات متسلسلة لتسهيل بناء المعرفة واستخدامها وأيضا توليدها، وقد قام هذا النموذج بدمج وتوحيد الوظائف الأساسية والنشاطات في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى الأفراد والمؤسسات، والشكل رقم (1-14) يوضح ذلك:

1- محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص.123

الشكل رقم (1-14): نموذج إدارة المعرفة عند Wiig.



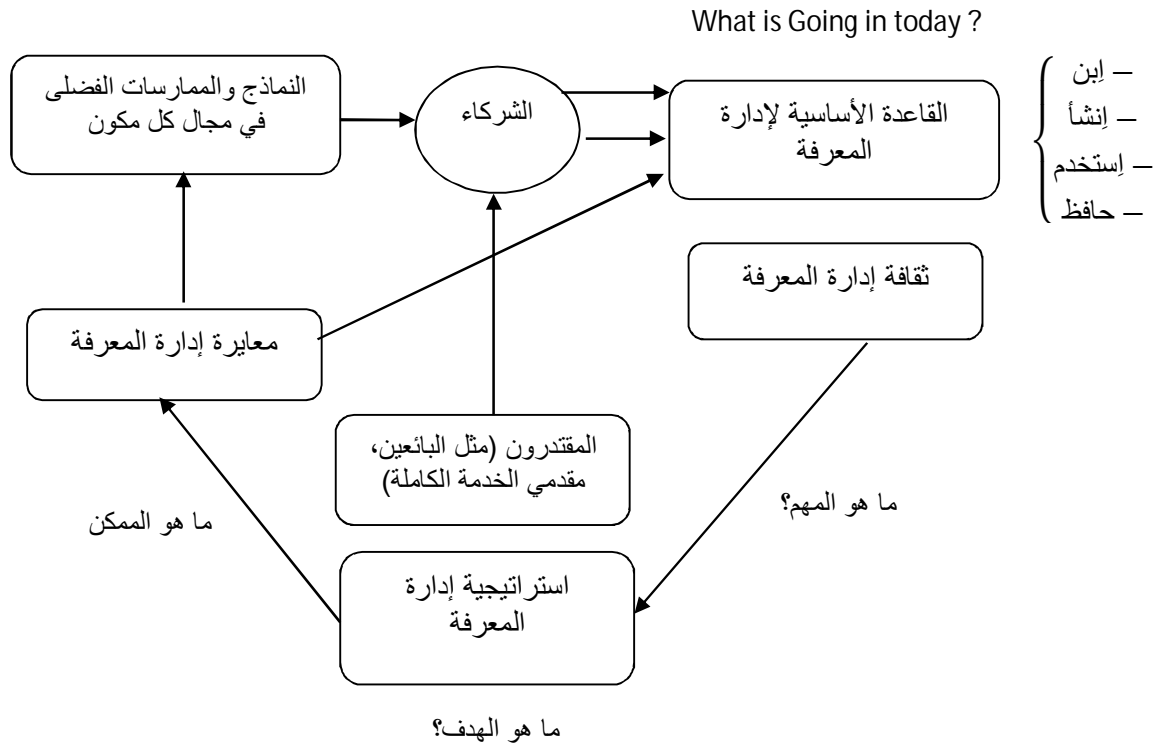
المصدر: محمود عواد الزيادات عن، Wiig Karl : KM. Foundations; p.53

ويلاحظ من هذا النموذج أنه تم الدمج وتوحيد الوظائف الأساسية، والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى المؤسسات والأفراد. وعلى الصعيد النظري فإن هذه الوظائف يمكن أن تكون متشابهة، لكن على الصعيد العملي تكون مختلفة تماما، ويركز هذا النموذج على ربط الوظائف والنشاطات التي تهتم بها المؤسسة لإنتاج المنتجات والخدمات.

IV-3- نموذج مائل إدارة المعرفة: قدم هذا النموذج دينس وينوسكاي¹ (D.E.Winnosky) وتقوم المعرفة في هذا النموذج على أنها خبرة لا متناهية (بدون بداية ولا نهاية) بمعنى هناك سلسلة دائرية تتكون في أربعة مكونات مستقلة وهي:

1- نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص.99.

الشكل (1-15): موانئ إدارة المعرفة.



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص.100.

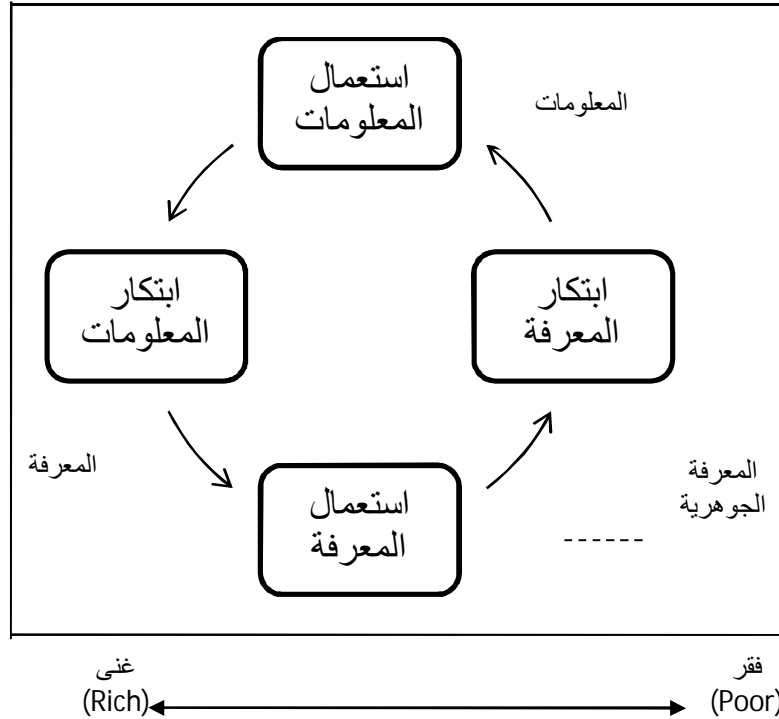
- القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة: (ماذا يتم ويتابع الآن؟) وتمثل كل البيانات والمعلومات المتداولة من خلال أدوات المعرفة في المؤسسة.
- ثقافة إدارة المعرفة: (ما هو المهم؟) وهي التي تحدد الاتجاه والقيم والتفصيلات في إدارة المعرفة، وأيضا تعنى بالاستراتيجية والتكنولوجيات والممارسات الملائمة.
- أهداف إدارة المعرفة: (ما هو الهدف الأساسي؟) والتي تتمثل في تحسين قدرات المؤسسة وهذا بالاستغلال الأمثل للموارد.
- معايير إدارة المعرفة: (ما هو الممكن تحقيقه؟) وهي تمثل الممارسات الفضلى تجاه الموردين، الموزعين، الزبائن وكذلك مع التكنولوجيات والقدرات بالمقارنة مع المنافسة.

IV-4- نموذج بلمتريو جانستون: "Blumentritet Jahnston"¹: يقدم كل من Blumentrit و Jahnston في الدراسة المعنونة بـ "نحو استراتيجية إدارة المعرفة" هذا النموذج لإدارة المعرفة (المعرفة - المعلومات) والذي يُؤسس للتوازن بين المعلومات والمعرفة، ومن ثم

1- صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص.168

تنفيذ التحسينات على تقنية المعلومات وتهيئة إطارات التنفيذ والآليات لدعم إدارة المعرفة ودراسة التفاعل بين إدارة المعرفة والمعلومات، وعمليات التحويل من المعلومات إلى المعرفة وكذا المحافظة على المعرفة الجوهرية.

الشكل رقم (1-16): نموذج (المعرفة-المعلومات)



المصدر: صلاح الدين الكبيسي عن: Blumentrit et Jahnston, p.297

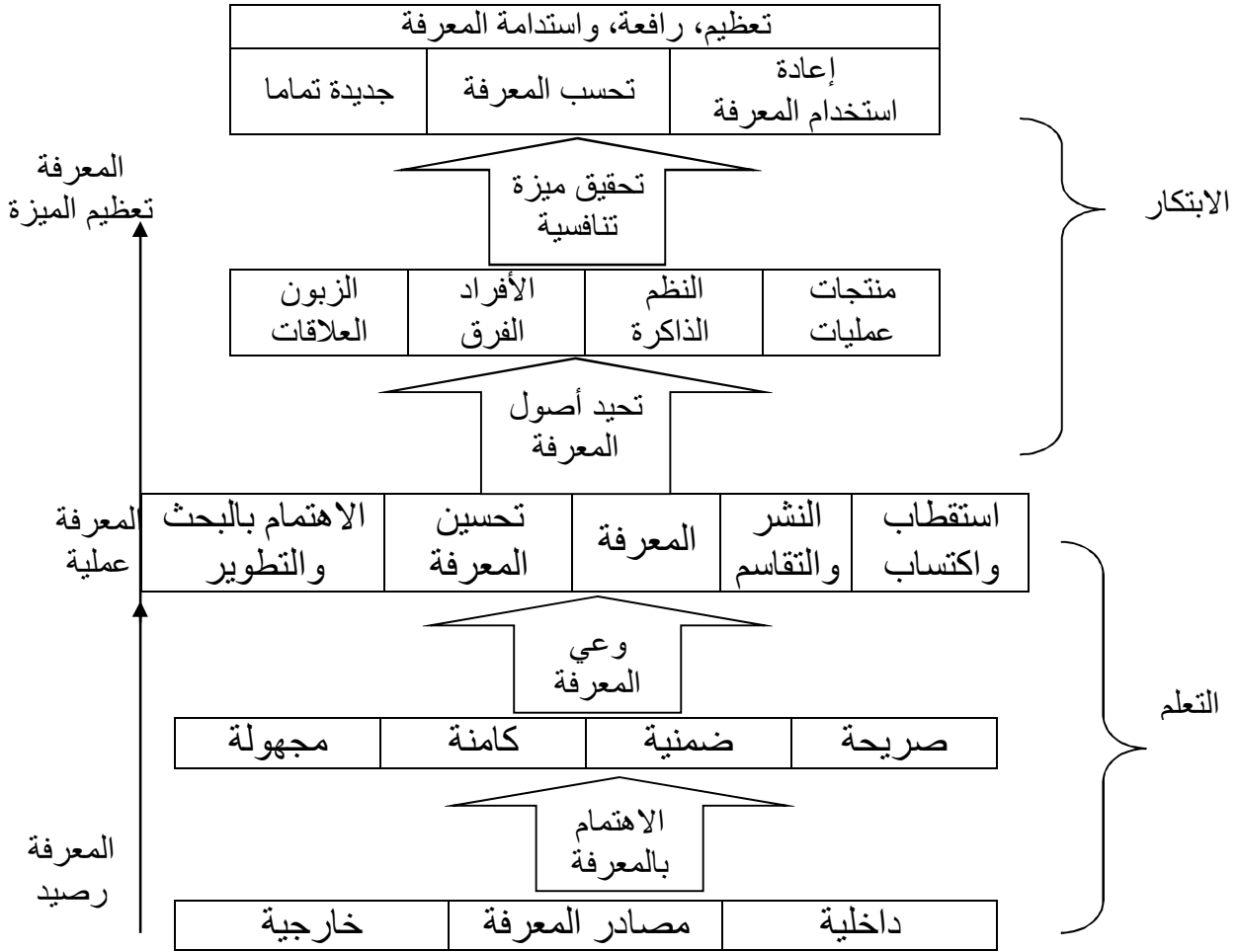
ويوضح الشكل رقم (1-16) عملية اعتماد قاعدة المعلومات خلال عملية ابتكار المعلومات الجديدة إلى أن يصل بتحويل المعلومات إلى معرفة، والمعرفة إلى المعرفة الجوهرية، وبعدها المعلومات الإضافية التي تزيد من التكاليف ويدفع بتحويل المعلومات وهكذا تبدأ الدورة (المعرفة، ابتكار المعلومات).

IV-5- نموذج نجم عبود نجم لإدارة المعرفة: يقدم نجم عبود نموذجا سماه (الرصيد- التدفق- الميزة)¹ ويتميز بأنه شامل لمصادر المعرفة الداخلية والخارجية ولأنواع المعرفة الصريحة والضمنية الكامنة وعمليات المعرفة الاستقطابية والاكْتساب والتقاسم والنشر والتوليد، ولمجالاتها (علاقات، نظم، منتجات، خدمات، عمليات، أفراد)؛ كما أنه يعمل

1- نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص.128.

على بعدين أساسيين للمعرفة هما: التعلم، وإنشاء المعرفة الجديدة. والشكل رقم (17-1) يفصل ذلك.

الشكل رقم (17-1): نموذج: الرصيد، التدفق، الميزة.



المصدر: نجم عبود نجم، مصدر سابق، ص.128.

ويشمل هذا النموذج كل المراحل المتصاعدة من مرحلة الاهتمام بالمعرفة إلى مرحلة تعظيم وتحقيق رافعة واستدامة المعرفة.

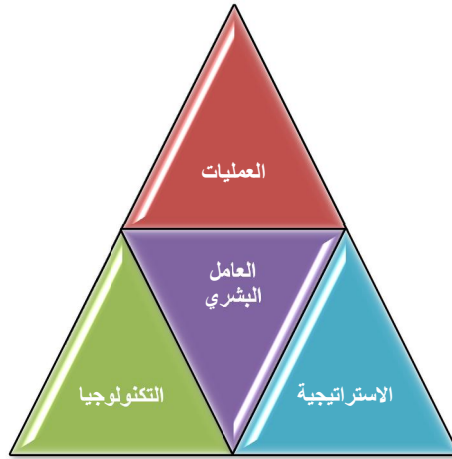
- الاهتمام بالمعرفة: تحسين دور المعرفة وأهميتها في أعمال المؤسسة؛
- وعي المعرفة: أهمية المعرفة في الأعمال، وقدرة الإدارة على التمييز بين الصريحة منها والضمنية؛
- تحديد أصول المؤسسة: النظر إلى المعرفة على أنها من أصول المؤسسة ولا تلعب دور المساعد؛

- تحقيق ميزة المعرفة: بداية بؤادر توظيف المعرفة في أعمال المؤسسة وتعميمها؛
- تعظيم رافعة واستدامة المعرفة: إدارة المعرفة تبدأ بمرحلة النضوج وتكون قادرة على استخدام أصول المعرفة في عمليات متزايدة، مما يعظم الاستفادفة من المعرفة واستخدامها بفعالية.

خامسا: الدعائم الأساسية لإدارة المعرفة:

تشير معظم البحوث في إدارة المعرفة إلى أن العناصر الأساسية لإدارة المعرفة هي: الاستراتيجية؛ الأفراد؛ التكنولوجيا؛ العمليات¹، وباشترك هذه العناصر الأربعة تتحول المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهياكل تُنتج سلعاً وخدمات.

الشكل رقم (1-18): دعائم إدارة المعرفة.



المصدر: من إعداد الباحثة

V-1- الاستراتيجية: تُعرف على أنها أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص المحيط، والذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمشروع سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المشروع. ويُنظر للاستراتيجية على مستويين: الأول يبحث في الأساليب والأدوار التنفيذية والتي تقع مسؤوليتها على مسؤول إدارة المعرفة، وتهدف إلى تطوير استراتيجية معرفة المؤسسة ومنحها الصفة الرسمية عبر المستويات التنظيمية؛ والثاني يتمثل في ضمان تطوير تلك الاستراتيجية وتكاملها مع استراتيجية المؤسسة الأشمل. والاستراتيجية في إدارة المعرفة تختلف في معالجتها تبعاً لنوعي المعرفة، فالاستراتيجية

1- محمد أحمد اسماعيل، مرجع سابق.

في مجال المعرفة الضمنية تتمثل في تنمية شبكات العمل لربط الناس ليتقاسموا المعرفة، والتي تُعبر عن الخبرة الفردية التي تقود إلى الإبداع المبني على المشكلات الاستراتيجية. أما في مجال المعرفة الظاهرة فإن الاستراتيجية تتمثل في تطوير نظام الوثائق الورقي أو الإلكتروني، وخرن وتنسيق ونشر واستدامة المعرفة، بقصد تسهيل وإعادة استخدامها والاستفادة منها، من خلال تركيزها على تعظيم نوعية الوثائق ودرجة موثوقيتها*.

- دور الاستراتيجية في إدارة المعرفة: في إدارة المعرفة يتم تبني الخيارات قصيرة الأمد لطبيعة المعرفة المتغيرة لأن الخيارات طويلة الأمد لا تكون ملائمة في حالة التغير السريع. وتوجه الاستراتيجية المؤسسة إلى كيفية مسك ومعالجة موجوداتها الفكرية، مثلاً الابتكار والقدرة على الاتصال والمهارة والحدس؛ كما تسهم الاستراتيجية وخاصة في مجال المعرفة الضمنية - في تنمية شبكات العمل لربط الناس ليتقاسموا المعرفة؛ وتسهم الاستراتيجية في تحديد مناطق الأهمية الاستراتيجية للمؤسسة، فيتم التركيز عليها لجمع المعرفة حولها، فمثلاً إذا كانت الخدمة المتميزة للزبون ذات أهمية استراتيجية، تكون هي منطقة الخدمة المرشحة الأولى لتطبيق إدارة المعرفة، وبالتالي التركيز لجمع المعرفة حولها؛ وتقوم بوضع الأسبقيات وضمان إيجاد برامج إدارة المعرفة، فضلاً عن تحديد السياسات لإدامة رأس المال الفكري والمحافظة عليه في المنظمة والعمل على بث برامج إدارة المعرفة داخل المنظمة. إن اختيار المؤسسة لاستراتيجية معينة سواءً أكانت تنويعاً، أم تركيزاً، أم دفاعية أم هجومية يدفع في اتجاه توليد معرفة جديدة؛ وتسهم في تحديد المعرفة الجوهرية والمحافظة عليها؛ كما تسهم في تأسيس وتعظيم المعلومات والمعرفة وجعلها قريبة جداً ومتوازنة مع المعرفة المطلوبة في الصناعة وتهيئة الإطارات المؤهلة للتنفيذ، وتدرس تفاعل المعرفة والمعلومات وآليات تحسين عمليات الانتقال والتحول بينهما. وتحدد الاستراتيجية كإطار عمل لإدارة المعرفة طبيعة روابط المؤسسة وصلاتها لتطوير معرفتها كما في التحالفات مع مراكز البحث والتطوير القطاعية والجامعات أو مع المؤسسات المماثلة.

V-2- العامل البشري في إدارة المعرفة: يعد الجانب البشري الجزء الأساسي في إدارة المعرفة (تفعيل دور الإنسان في العمل مرة ثانية بامتلاكه المعرفة- بعدما أبعده

* سيتم التطرق إلى الاستراتيجية في العنصر الموالي.

التكنولوجيا واستبدلته)، لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية (الجماعية) التي تنشط فيها في اتجاه المشاركة بتلك المعرفة وإعادة استخدامها.

والمقصود بالأفراد هم إطارات أنظمة المعلومات- وإطارات إدارة المعرفة- وإطارات البحث والتطوير - ومديرو الموارد البشرية - ومديرو الأقسام الأخرى - وقادة فرق المشاريع - والأفراد المساهمون في عملية إدارة المعرفة. بينما صناع المعرفة هم الأفراد الذين يقومون بخلق المعرفة كجزء من عملهم، ويوفرون الموجودات أو الموارد غير المادية التي تصبح حيوية للنجاح والنمو التنافسي.

- الأدوار التي يؤديها الأفراد: يسهم العامل البشري في إغناء المعرفة المتوافرة في المعلومات من خلال تنظيم المعلومات، وفي كيفية ربطها مع بعضها البعض وعبر التقييم المستمر للمعلومات المحفوظة في الأنظمة التقنية؛ كما يعمل أيضا في تقييم وتعزيز وقبول أو رفض وحساب فوائد المدخلات من المعلومات، كي يجري تحويلها إلى معرفة، ويكون من أبرز أدواره تحديد من سيجري توصيل هذه المعرفة إلى العاملين، ويقوم مدير إدارة المعرفة بدور قيادي في برنامج إدارة المعرفة، حيث يقوم ببناء علاقات عمل جيدة مع الإدارة العليا ومع العاملين في الأقسام الأخرى، وهذا الدور يسمح له بالمشاركة في بناء الاستراتيجية منذ البداية. كما تعد عقول الأفراد المبدعين أهم مصادر المعرفة، حيث تخلق الأفكار اللامعة (تحديد الأشخاص الذين يمتلكون المعرفة)، وتكون الخبرات أكثر أصالة من المعلومات المكتسبة من خلال التعلم الرسمي، والمهارات المتميزة والمقتصرة على جماعات قليلة نسبياً، فهذه سمات يختص بها المورد البشري دون الموارد الأخرى.

V-3- التكنولوجيا في إدارة المعرفة: تؤدي التكنولوجيا دوراً مهماً في إدارة المعرفة، سواء في توليد المعرفة واكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها، وبالتنسيق مع المصادر الأخرى للمعرفة، فمثلاً تؤدي التكنولوجيا دوراً كبيراً بالتنسيق مع الموارد البشرية، سيما التطبيقات التكنولوجية في مجال الحاسوب التي تبرز في ثلاثة تطبيقات مهمة وهي:

معالجة الوثائق، أنظمة دعم القرار، الأنظمة الخبيرة في معالجة الوثائق، فإن التطبيقات التكنولوجية تساعد في إنجاز الوظائف الكتابية، وفي تنميط عمليات الإدخال وإعداد الوثائق وزيادة سرعة ودقة ومعالجة هذه الوثائق، وسهولة تداولها. أما بالنسبة لأنظمة

دعم القرار فتعمل على تدعيم عملية الإبداعات، وتقليص مدة عملية الإبداع، وتقديم الاختيارات السريعة والتقارير والوثائق للإبداعات الجديدة. أما بالنسبة للأنظمة الخبيرة فالتكنولوجيا توفر ثلاثة عناصر مهمة وهي: قاعدة معرفية تحتوي على معرفة حول موضوع معين؛ القدرة على اتخاذ القرار؛ القدرة على التمييز بين أنواع المعرفة، وسهولة الوصول إليها. إن كثافة الاستثمار في التكنولوجيات تتوقف على نوع المعرفة، فالمعرفة الضمنية تحتاج إلى استثمار باعتدال بهدف تسهيل المحادثة والحوار وتبادل المعرفة، أما في المعرفة الظاهرة فإننا نحتاج إلى استثمار كثيف بهدف اتصال الأشخاص مع المعرفة المرمزة التي يمكن استخدامها في التنقيب عن المعرفة في الوثائق والمكتبات الإلكترونية.

- دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة: أسهمت التطورات التكنولوجية في تعزيز إمكانية السيطرة على المعرفة الموجودة والتي جعلت منها عملية سهلة وذات تكلفة أقل، كما ساهمت التكنولوجيا في تهيئة بيئة ملائمة ومساندة تفاعل الموارد البشرية لتوليد معرفة جديدة. كما يبرز دورها في ترميز وتسهيل وتسريع وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة من توليد وتحليل وتخزين ومشاركة ونقل وتطبيق واسترجاع البحث، وتسهيل في وسائل الاتصال من تكوين ورش عمل مشتركة تحتاجها الجماعات المتفاعلة في مناطق جغرافية مختلفة.

V-4- العمليات في إدارة المعرفة: توفر العمليات المهارة والحرفة اللتين تعدان من أهم مصادر المعرفة، وتتم المحافظة عليها. وكيفية تنسيق الأنشطة والأنظمة التي من خلالها يمكن اكتساب أو إنشاء المعرفة واقتسامها، فالمعرفة موجودة ويمكن أن تُخلق من خلال عمليات إدارة المعرفة.

- دور العمليات في إدارة المعرفة: تضمن العمليات في ظل التطورات التكنولوجية تطوير ممارسات العمل الجديدة التي تزيد من الترابط المتبادل لأفراد فريق العمل الواحد؛ والعمل المعرفي يرتبط بنشاط صناع المعرفة الذين يشغلون مراكز متقدمة في قسم العمليات، وتعكس خبرتهم بقوة في تصميم عملهم. كما تسهم العمليات في تطوير البرامج الرسمية التي تبني المشاركة بالمعرفة والإبداع من خلالها، وتحديد الأدوار والمهام للمشاركة الفردية والجماعية في برنامج إدارة المعرفة؛ كما توفر العمليات قياس النتائج

وتراقب عملية التقدم بتنفيذ البرنامج، وتعطي مؤشرات لتقليل التكلفة وتحقيق سرعة الاستجابة.

سادسا: استراتيجية إدارة المعرفة:

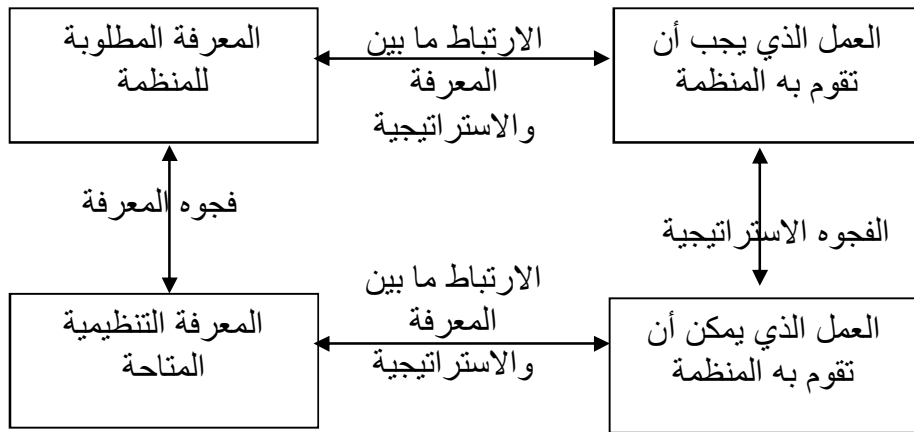
إن عمل هذه الشركات في بيئة تنافسية متغيرة وسريعة التغيير يجعل من الصعب بقاءها واستمرارها دون أن تجدد في الأساليب والمنتجات والعمليات، مما يعني أن المعرفة أصبحت هي السلاح الاستراتيجي وهذا يعني تطوير استراتيجيات لذلك، وبدوره عمل معرفي من الدرجة الأولى من حيث أنها تمثل رؤية استشرافية طويلة الأمد.

VI-1- تعريف استراتيجية المعرفة: إن استراتيجية المؤسسة هي "المسار الاستراتيجي للمنظمة في تخطيط وتنفيذ أنشطة الأعمال الجوهرية انطلاقا من تحليل البيئة الداخلية لمعرفة عناصر القوة والضعف، وتحليل بيئة الأعمال لتحديد الفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة"¹. مما يعني الاستغلال الفعال للفرص واستثمارها، ومواجهة التحديات الخارجية وتجنبها.

فإذا أردنا تطبيق هذا المفهوم على المعرفة نستطيع أن نقول أن استراتيجية المعرفة هي دليل للإدارة لتصميم وتنفيذ برامج ومبادرات إدارة المعرفة في المؤسسة، وهي منبثقة من استراتيجية المؤسسة، والعلاقة التي تبين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية المعرفة هي أن الأولى تحاول تحديد الفجوة بين ما تقوم به المؤسسة وما يجب أن تقوم به لتحقيق الميزة التنافسية من خلال الفرص والتهديدات ونقاط قوتها وضعفها، أما استراتيجية المعرفة فهي تهتم بتحليل الفجوة المعرفية بين المعرفة التنظيمية المنافسة (ما تعرفه المؤسسة) والمعرفة المستهدفة (ما يجب أن تعرفه) لتحقيق قيمة مضافة وجديدة لمنتجاتها وعملياتها وكذا قدرتها على الابتكار والتجديد، والشكل رقم (1-19) يوضح العلاقة بين استراتيجية الأعمال واستراتيجية المعرفة.

1- سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، (عمان، الأردن: دار المناهج، 2007)، ص. 292.

الشكل رقم (1-19): العلاقة بين استراتيجية الأعمال واستراتيجية المعرفة



المصدر: سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص. 293.

إن الفجوة الاستراتيجية إذن تحاول تجاوز نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة من جهة، ومواجهة التهديدات واستثمار الفرص من جهة أخرى، بينما فجوة المعرفة فتحاول تقليل ما بين أصول وموارد المؤسسة المعرفية والتي يمكن استقطابها وتوظيفها من أجل تحفيز الابتكار والإبداع في المؤسسة، وبالتالي تقديم منتجات مبتكرة وإضافة قيمة لها فكليهما يهدف إلى تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة.

VI-2- أنواع استراتيجيات المعرفة: قد أشار بعض الباحثين ومن بينهم¹ Hansen إلى أن هناك نوعين من استراتيجيات المعرفة هما:

أ- **الاستراتيجية الترميزية:** والتي تتمحور حول الحاسوب، ويجري بموجبها ترميز وتخزين المعرفة في قواعد للبيانات يمكن الوصول إليها.

ب- **الاستراتيجية الشخصية:** ترتبط هذه الاستراتيجية بالشخص الذي يتولى تطويرها، وتجري المشاركة فيها من خلال الاتصال المباشر بين الأشخاص. ويعد الحاسوب أداة مساعدة في توصيل المعارف كما يركز على الحوار بين الأفراد.

وتبني إحدى الاستراتيجيتين يعتمد على الطريقة التي تخدم بها المؤسسة زبائنها، والأشخاص الذين تستخدمهم، والنموذج الاقتصادي المتبع، وكذا يرجع إلى خصائص كل استراتيجية منهما، ويمكن توضيح أوجه الاختلاف بينهما في الجدول رقم (1-7):

1- محمد أحمد اسماعيل، مرجع سابق.

الجدول رقم (1-7): مقارنة بين استراتيجيات الترميز والاستراتيجية الشخصية.

الترميز	مجال الاختلاف	الشخصية
توافر نظم معلومات سريعة النوعية والموثوقية بإعداد استخدام المعرفة المرزمة	الاستراتيجية التنافسية	توافر المشورة التحليلية القوية والخلاقة حول المشكلات الاستراتيجية ترابط قنوات الخبرة الفردية للأشخاص
(اقتصاديات إعادة الاستخدام) -الاستثمار في الموجودات المعرفية. -إعادة الاستخدام عدة مرات. -استخدام فرق كبيرة بمعدل عال من المشاركة. -التركيز على توليد عوائد كبيرة.	النموذج الاقتصادي	(اقتصاديات الخبرة) -استيفاء أجور عالية محل المشكلات المعقدة -استخدام فرق عمل صغيرة بمعدل منخفض من المشاركة مع الآخرين. -التركيز على إدامة هامش ربح عال.
(الأشخاص إلى الوثائق) -تطوير نظام إلكتروني للتوثيق يرمز ويزن وينشر وينتج استخدام المعرفة	استراتيجية إدارة المعرفة	(الأشخاص إلى الأشخاص) -تطوير شبكة لربط الأفراد لتسهيل المشاركة في المعرفة
الاستثمار الكثيف في تقنية المعلومات يقصد ربط الأفراد بالمعرفة المرزمة القابلة للاستخدام ثانية.	تقنية المعلومات	الاستثمار المعتدل في تقنية المعلومات يقصد تسهيل الحوار وتبادل المعرفة الضمنية.
استخدام الكليات المناسبين لإعادة استخدام المعرفة ووضح الحلول مكافأة الأفراد الذين يثرون قاعدة المعرفة	المصادر البشرية	استخدام الذين يستهويهم حل المشكلات ويتحملون الغموض تدريب الأفراد عن طريق تقديم المشورة الواحد للآخر مكافأة الأفراد مباشرة لمشاركتهم الآخرين في المعرفة.

المصدر: (Hansen، 1999) عن محمد عواد الزيادات ، مرجع سابق ، ص.145.

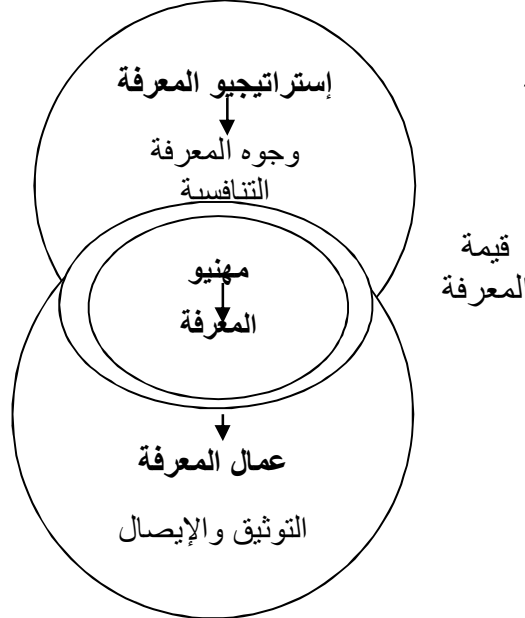
VI-3- خصائص استراتيجية المعرفة:

- تعتبر طريق المؤسسة في استثمار الموارد المعرفية، والأصول غير الملموسة، والرأس مال الفكري.
 - يجب أن تعكس الاستراتيجية الوضعية التنافسية للمؤسسة بالتركيز على الأنشطة والعمليات والمنتجات التي تحقق قيمة للزبائن والشركاء، وتكون متميزة.
 - بما أن المنافسة هي امتياز المؤسسة والتي تعتمد في استراتيجية المعرفة على الأنماط الثلاثة للمعرفة (معرفة ماذا Know - What، والمعرفة السببية know- why، والمعرفة الكيفية know-how)، فإنها تتطلب مقارنة ما لدى المؤسسة من هذه الأنماط المعرفية لبناء قدرات جوهرية مطلوبة في الصناعة وفي السوق.
 - تمثل استراتيجية المعرفة قيمة رأس المال الفكري الموجود في المؤسسة، وبالتالي يمكن استخدام هذه الاستراتيجية كأداة لقياس العائد الذي يتحقق في ضوء تكلفة الاستثمار في مكونات وعناصر رأس المال الفكري.
 - استراتيجية المعرفة تساعد في دراسة وتحليل مكانة الاستراتيجية من خلال تقييم تأثير المؤسسة على عمليات الابتكار التكنولوجي في الإنتاج المعرفي والتكنولوجيات الجديدة.
 - تعكس المعرفة الرؤية الشاملة للإدارة نحو قضايا التعليم والتعلم والتدريب والبحث والتطوير.
- VI-4- استراتيجيو المعرفة:** وهم المسؤولون عن الاهتمام بالمعرفة، وكذا خبراء الاستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة وفجوة المعرفة التنافسية (الداخلية والخارجية) ويتمثل هؤلاء في:
- استراتيجيو المعرفة: وهم الخبراء الاستراتيجيون.

- مهنيو المعرفة: وهي الفئة التي تستوعب المضمون المعرفي والخبرة في أساليب الحصول عليها.

- عمال المعرفة: وهم الذين يوفرّون وسائل الدعم والإسناد وهي المعرفة.

الشكل رقم (1-20): أفراد المعرفة



Source: sia.pagesperso-orange.fr

في هذا الإطار يُقدّم استراتيجيتين لإدارة المعرفة في تركيبتين مهمتين في هذا المجال هما شركتي مايكروسوفت، وجنرال إلكتريك (GE)¹.

أ- الاستراتيجية في شركة مايكروسوفت: إن الحصة السوقية لمايكروسوفت تعطيها ميزة على منافسيها في سوق البرمجيات التشغيلية للحواسيب، لهذا قامت استراتيجية مايكروسوفت على تطوير تحديثات لبرمجيات الأنظمة (الإصدار الشبكي) وهذه التحديثات تشجع المستخدمين الحاليين لشراء برمجيات جديدة.

كما تشجع شركة مايكروسوفت على إجراء تحديثات أسرع على برمجيات تدور أفضل على آلات مع معالجة أسرع. هذا ما يعني أن مايكروسوفت لا تتوقف على حصتها السوقية وقوة أنظمة التشغيل الحالية إنما هي تتبنى استراتيجية الابتكار والتحسينات المستمرة من أجل المحافظة على مكانتها واستمراريتها.

1- نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص. 200.

ب- إخفاق استخدام المعرفة في شركة جنرال إلكتريك (GE): أشارت البيانات لدى شركة جنرال إلكتريك إلى أن المنازل في الولايات المتحدة تقلصت من حيث الحجم وبناء على هذه البيانات فإن مخططيها الاستراتيجيين توصلوا أن الأجهزة الأصغر هي موجة المستقبل فقامت بالاستثمار وفق هذه المعرفة بشكل كبير في تطوير الثلاجات والأجهزة الأصغر.

إلا أن هؤلاء المخططين لم يكونوا على اتصال مع القائمين ببناء المنازل إلا بشكل محدود وقد فشلوا في التحقيق من أن غرف الحمام والمطبخ لم تتقلص، فالأسرة (الزوجين) العاملين أرادوا فعليا ثلاجات أكبر تُخفّض مرات زيارتهم إلى محلات التسوق فقد أخفق الباحثين في قراءة بيئتهم المتغيرة، كما أن الإدارة أخطأت في كشف الافتقار إلى الاتصال بالسوق، وبهذا أهدرت (شركة جنرال إلكتريك) الوقت والمال في تصميم الأجهزة الأصغر والتي تسببت في خسارة ترجع إلى المعرفة الخاصة ببناء المنازل التي لم تدمج في اتخاذ القرارات بشكل سليم.

سابعا: إنتاجية العمل المعرفي:

إن الإنتاجية من أكثر المفاهيم استخداما في القرن العشرين وقد عبّر خبير الجودة الأمريكي جوزيف جوران (J.M.Juran) قائلا: "إن القرن العشرين هو قرن الإنتاجية وإن القرن الواحد والعشرين قرن الجودة"¹ وكما يرى البعض أن القرن الواحد والعشرين هو قرن الإنتاجية ولكن على مستوى مجال العمل المعرفي.

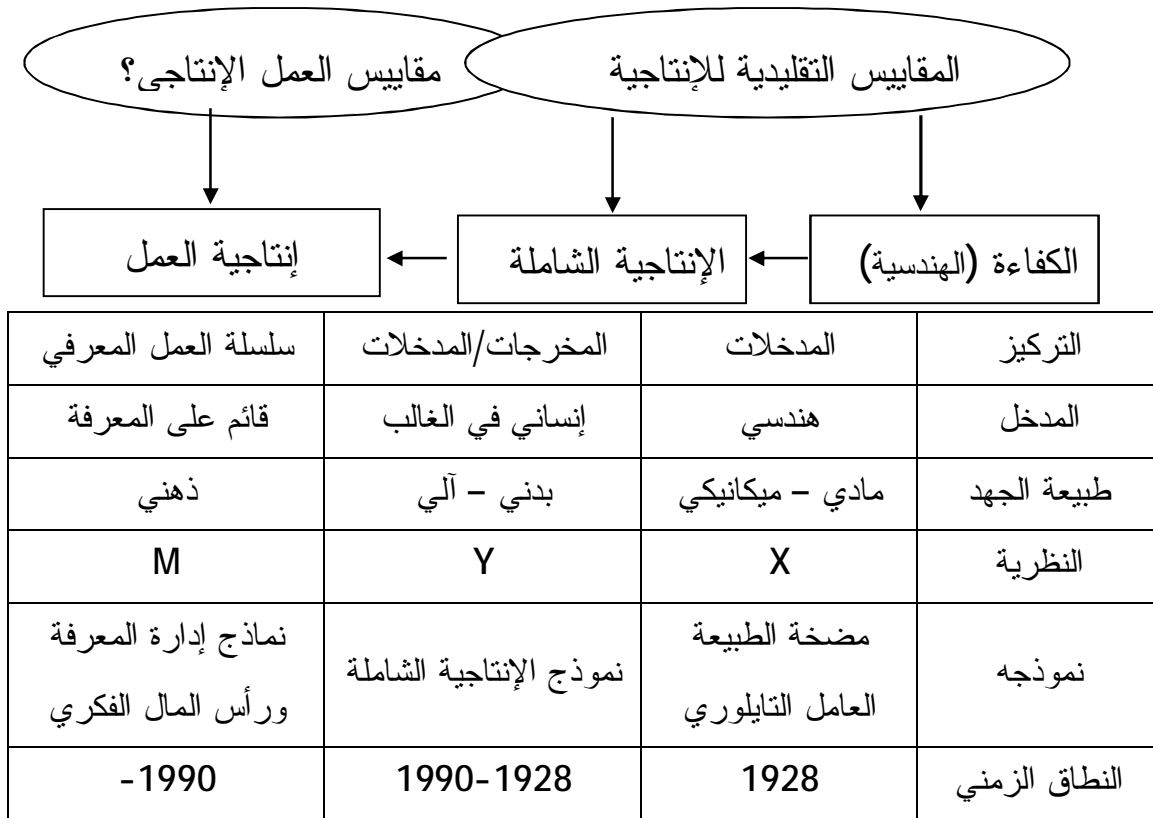
إن الإنتاجية التي هي ناتج قسمة المخرجات على واحد من عوامل الإنتاج (OCED) كأن نقول إنتاجية العمل، الموارد، رأس المال.

إن قياس الإنتاجية التقليدية ليست ملائمة لقياس إنتاجية العمل المعرفي ففي هذه الحالة ينتقل مركز الثقل والاهتمام إلى عامل المعرفة، كما أن الجهد يتحول أكثر فأكثر من جهد بدني إلى جهد ذهني، كما تم الانتقال من نظرية (X) (التي تهتم بالكفاءة) إلى (Y) (الإنسانية) إلى إنتاجية العمل المعرفي التي لا بد أن تعني نظرية جديدة أطلق عليها نظرية

1- نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص.382.

(M) والتي تعتمد على¹ أن العمل المعرفي لا يُدار بنفس الطريقة التي تُدار بها الأعمال التي تعتمد على العمل اليدوي، فمنهم من يرى أن عمال المعرفة لا يحتاجون إلى من يديرهم بل يديرون أنفسهم؛ وبما أن العاملين في العمل المعرفي هم الأكثر معرفة بعملهم وبالتالي يكونون مسؤولين عن إنتاجية عملهم. والشكل رقم (1-21) يُبين تطور مفهوم الإنتاجية من التقليدية إلى العمل المعرفي.

الشكل رقم (1-21): تطور مفهوم الإنتاجية.



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص. 394.

إن اختلاف قياس الإنتاجية التقليدية عن إنتاجية العمل المعرفي راجع إلى أن المعرفة خلافاً للسلعة من الصعب أن تقاس بالمعايير التقليدية، فمن الناحية الاقتصادية السلعة لها قيمة استعمال وقيمة تبادل وهما منفصلان، لكن المعرفة فالأمر مختلف لأنها لا قيمة اقتصادية لها إلا عند استعمالها.

ويخضع إنتاج السلع لندرة الموارد في حين إنتاج المعرفة يعاني من وفرة المعارف والمعلومات والذي يؤدي إلى مشكلة ندرة التركيز والانتباه من قبل المتلقي، هذا من جهة،

ومن جهة أخرى نمو قطاع السلع يخضع للنمو الخطي في حين يخضع قطاع المعرفة إلى النمو الأسي.

هذا كله يجعل القياس أكثر صعوبة ومعايير القياس والإنتاجية يختلف من هذه إلى تلك. وهذا ما يبين أن الإنتاجية القائمة على المخرجات لا تعود ذات جدوى مع العمل المعرفي إذ لا بد من مراعاة: المضمون الذي هو متنوع غير قياسي، واستخدام المعرفة التي قد تكون موجودة ولكن غير مستعملة، وإمكانية عدم استعمال المعرفة بجهل مكان توأجدها، أو جهل من يستفيد منها، واستخدامها أيضا يمكن أن لا يؤدي إلى نتائج ذات فعالية.

وبالتالي العمل المعرفي هو عملية تحويل المعرفة الحالية إلى معرفة ذات قيمة أكبر وهي دالة النتائج والتي تظهر في: تحسين ظروف العمل والتعلم، وإمكانية توليد المعارف الجديدة والابتكار، وتحسين الحصة السوقية للشركة وميزتها التنافسية وعلاقاتها الزبونية.

فالعمل المعرفي هو العمل الذهني المنجز الذي يقوم بإنتاج المعرفة من خلال التأكد من صلاحية المعلومات التي تشكل المعرفة والابتكار وإنشاء معارف جديدة.

VII-1- مبررات الاهتمام بإنتاجية العمل المعرفي:

بما أن المعرفة في الكثير من الشركات هي العامل الجديد للإنتاج والقيمة المضافة الأكثر أهمية وبالتالي هي أصل من أصول الشركات، ولكن المشكلة الأساسية في كل هذا هي الحاجة إلى مقاييس ومؤشرات لقياس هذه الأصول وكذا نتائج استخدامها من هنا جاءت أهمية تقييم العمل المعرفي وإنتاجيته. وأهم مبررات الاهتمام بإنتاجية العمل المعرفي تتمثل فيما يلي:

- إن الخبراء الإداريين يؤكدون على أن ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته، وهذا ما يستوجب إيجاد مقاييس أو مؤشرات دالة على مكونات العمل المعرفي ونتائج استخدامها من دون هذا القياس، فإن العمل المعرفي ليس له ضابط أو رابط. فمن أجل تطوير عمل

إدارة المعرفة، وترشيد العمل المعرفي لا بد من التوصل إلى طرق أكثر ملائمة ودقة في قياس العمل المعرفي.

- إن الاستثمارات الكبيرة في مشروعات المعرفة وإدارة المعرفة تستلزم وجود حاجة حقيقية لتقييم هذه الاستثمارات ونتائجها، وحسب تقديرات مجموعة (Gartner)¹ فإن أكثر من (5) بلايين دولار أنفقت على مشروعات إدارة المعرفة في عام 2000، وأن هذه الاستثمارات آخذة بالتزايد بما يزيد الحاجة إلى إخضاع استخداماتها ونتائجها للقياس والتقييم.

- إن خصائص المعرفة كعدم وضوح قيمتها إلا عند استعمالها، أو قابلية الانتقال أو الاستنساخ بسهولة (وخاصة في حالة المعرفة الصريحة) مع استخدام تكنولوجيا المعلومات مما يجعل المعرفة أكثر عرضة لمخاطرة تغيير قيمتها بسرعة مع إمكانية نقلها إلى خارج المؤسسة وهذا خلاف للأصل المادي الذي يبقى داخل المؤسسة والمعرفة من الاستنساخ السريع تتحول إلى المعرفة عامة.

- حين يمتلك المعرفة الجميع تصبح ذات قيمة صفرية بالمقارنة مع القدرة التنافسية للمؤسسة. وهذا يجعل قياس وتقييم العمل المعرفي من المستلزمات الأساسية في إدارة المعرفة.

- في حالة الرأسمال المادي فإن المنافع الحالية والمستقبلية تكون قابلة للمقارنة والتكاليف تقاس من خلال الاندثار، أما في حالة أصول المعرفة فليس هناك طريقة لاحتساب التكاليف والمنافع. وهذا النقص جعل المؤسسة تسعى جاهدة في البحث عن طريق قياس وتقييم إنتاجية العمل المعرفي، وهذا ليس فقط على مستوى المؤسسات ولكن على مستوى الدول التي أصبحت معنية بالعمل على تطوير نظام مؤشرات وطني من أجل قياس أصولها المعرفية ونتائج استخدامها.

VII-2- صعوبة قياس إنتاجية العمل المعرفي:

إن الدراسات المسحية التي شملت آلاف الشركات أوضحت أن هذه الدراسات أستخدمت من أجل قياس عناصر متعددة ومتنوعة، والتي عنت بمجالات كثيرة وخصائص سلوكية في إدارة المعرفة وصولاً إلى رأس المال الفكري، والرؤية الاستراتيجية. وبينت

1-نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص.400.

أن هذا الاستخدام الواسع للمعايير والمقاييس لا يقدم الكثير في الممارسة والتطبيق لقياس إنتاجية العمل المعرفي، فمثلا مشكلة التجاهل والاستنساخ.

وفي هذا الإطار يُمكن تحديد أهم الصعوبات التي تواجه قياس إنتاجية العمل المعرفي كالاتي:

أ- الفروق الأساسية بين إدارة الأشياء وإدارة المعرفة هو أن السلع قابلة للعد والإحصاء والتحديد في القيمة والاستخدام، بينما المعرفة فهي أثرية غير ملموسة وغير محددة في الوجود لذلك فهي عرضة للتجاهل (هناك معرفة مفيدة ويتم تجاهلها من الأفراد)، وهي لا تدخل عادة في القيود المالية والمحاسبية، وهذا الفرق لا يجعل صعوبة إدارتها فقط ولكن قياس تأثيرها ونتائجها أيضا.

ب- القيمة في الاستخدام: إن المعرفة مهما تكن مهمة فهي فردية كامنة في العقول ما لم يتم الطلب عليها لاستخدامها داخل المؤسسة، وهنا تكمن المشكلة المتعلقة بكيفية توليد الطلب على المعرفة أكثر صعوبة من الطلب على السلع المادية.

ج- مشكلة قيمة المعرفة: بما أن المعرفة هي فردية وضمنية فقيمتها تكون كبيرة إذا ما اشترك الأفراد في فريق متجانس ومتآلف، أما إذا ما كان الفريق غير متجانس ولا توجد قيمة للمعرفة لا تكون ذات فائدة للعمل وللإستخدام.

د- مشكلة المعرفة الرديئة: وقد تكون المعرفة رديئة ولها تسميات ومعاني مزيفة، وكذلك فهي تتقدم بسرعة وبالتالي قياس هذه المعرفة قد يُقلل من أهمية المعرفة بنوعها الجيد والرديء.

ه- ماذا يتم قياسه في المعرفة؟ كما تمت الإشارة سابقا أن أهمية المعرفة تتمثل في استخدامها ونتائجها على المؤسسة وعلى عملياتها ومنتجاتها فنجد هناك صعوبة كبيرة في ذلك، ورغم هذه الصعوبات إلا أن المؤسسات تسعى في إيجاد طرق وأساليب لتجاوز هذه الصعوبات ومن بين الإجراءات:

- إيجاد أسواق جديدة للمعرفة يمكن من خلالها تسويقها، وتحديد قيمتها في ضوء العوائد الناجحة عن الطلب الفعلي عليها.

- الميل نحو الحد من تحويل المعرفة إلى سلعة أو معرفة عامة، وبالتالي سعت المؤسسات إلى جعل المعرفة سياقية (ذات قيمة خاصة في سياق عمل المؤسسة) وهذا للحد من استنتاج المعرفة من شركات أخرى.
 - فرض رسوم على المعرفة كتلك التي كانت تقدم محاسنا ضمن خصائص وإرشادات للزبائن مثلا، وأصبح من المهم رسم خط فاصل بين المجاني والرسم.
- هذه الإجراءات والأساليب لازالت تشهد تطورا واهتماما كبيرا من أجل جعل معرفة المؤسسة تبادلية تجلب عوائد لها.

VII-3- قياس إنتاجية العمل المعرفي:

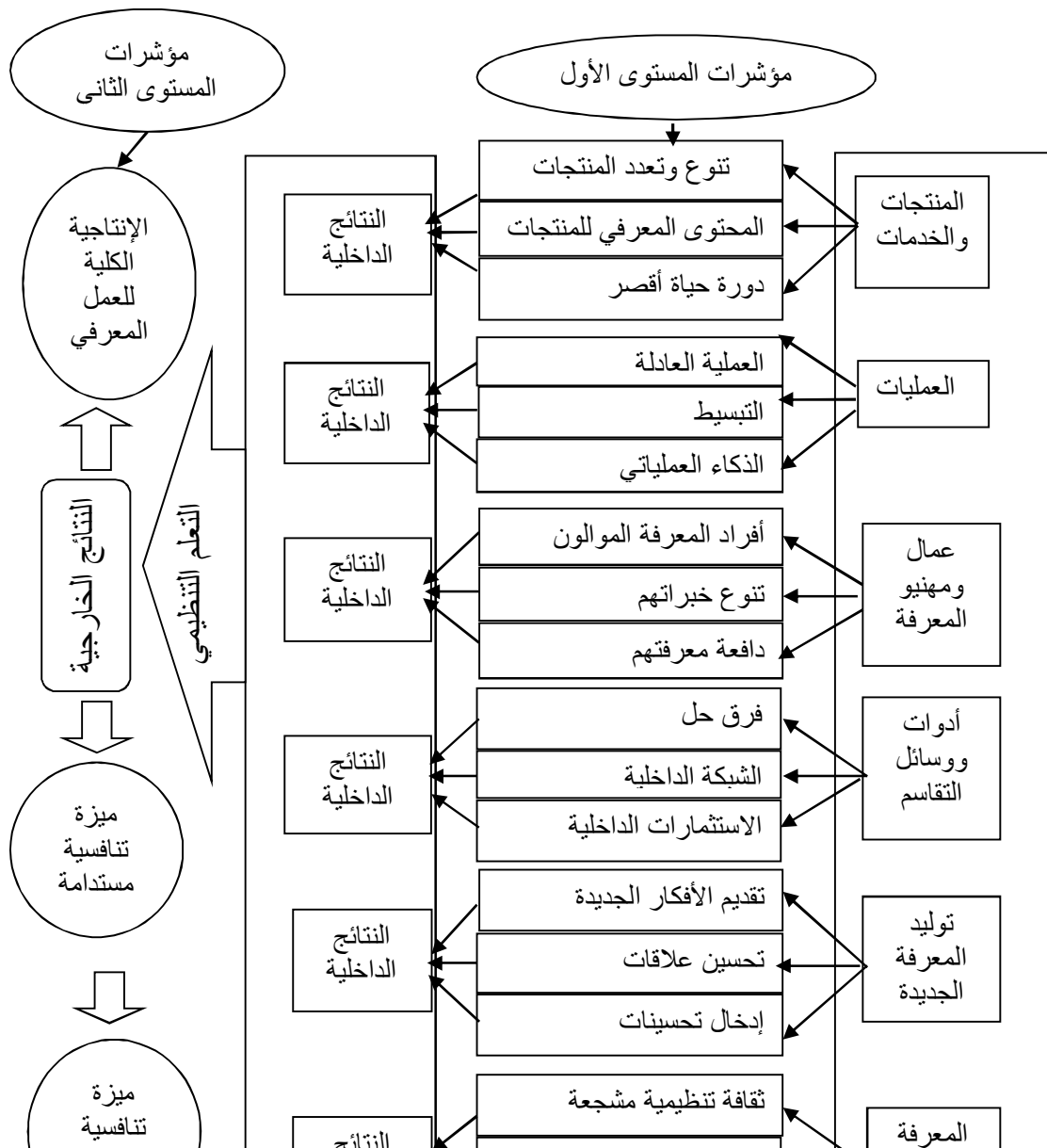
لقياس إنتاجية العمل المعرفي يستلزم الأخذ بطرق منهجية خاصة وهذا بسبب الصعوبات التي تم التطرق إليها سابقا، إذ هناك محاولات حالية لقياس إنتاجية العمل المعرفي تأخذ بعين الاعتبار لمفهومي الرصيد والتدفق فنجد المحاسبين هم الذين يهتمون بالرصيد، بحيث أن الأصل هو الرصيد في حين تعنتي الإدارة بالتدفق أو العملية التي يتم من خلالها تحقيق الأداء وإنشاء القيمة، وهذا التمييز ضروري كالتمييز بين القيمة السوقية والدفترية للأشياء.

هناك محاولات ودراسات كثيرة قدمت طرقا ونماذج عديدة من أجل قياس إنتاجية العمل المعرفي، والتي قسمت إلى نماذج وصفية ومرتبطة كرأس المال الفكري والملكية الفكرية ونماذج القيمة السوقية ونماذج العائد على المعرفة. ويُقدم الشكل رقم (1-22) نموذج لإنتاجية العمل المعرفي؛ إذ يعتمد هذا النموذج على ستة متغيرات يعبر عنها تسهيل عملية احتساب قيمها من خلال مؤشرات معينة، فمثلا (المنتجات/الخدمات) يمكن التعبير عنها من خلال تنوع وتعدد المنتجات؛ والمحتوى المعرفي للمنتجات.

وهكذا فإن متغيرات النموذج تؤدي في نتائجها البسيطة داخل المؤسسة إلى تحسن وتعظم التعلم التنظيمي (المستوى الأول)، والنتائج النهائية الخارجية تتمثل فيما يمكن

تحقيقه من الإنتاجية الكلية للعمل المعرفي، وهي النتيجة المحسوبة للنموذج بعد التوصل إلى قيمة المخرجات وقيمة المدخلات.

الشكل رقم (1-22): نموذج إنتاجية العمل المعرفي.



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص.415.

سابعا: عوامل نجاح وفشل إدارة المعرفة:

VIII-1- عوامل نجاح إدارة المعرفة: تُلخص عوامل نجاحها فيما يلي¹:

- الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد.
- توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش؛
- التشجيع ومكافأة روح التعاون، وتعلم الفريق، والتأكيد عليهما بصورة دائمة؛
- تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به؛
- دفع العاملين للتطوير والمشاركة بالرؤيا الجماعية؛
- تحديد وتطوير القادة الذين يبنون ويُدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمؤسسة؛
- تطوير الفهم المشترك على المستويات المعنية أولاً، طالما أن مركز التعلم واستعمال المعرفة يكمنان في هذه المستويات بشكل كبير، ثم التحول تدريجياً بعد ذلك على مستوى المؤسسة ككل؛
- تمكين الأفراد في مناسبات متكررة من البدء في مناقشات وتداول الحوارات ليتضح لهم ما الذي يشكل أساس المعرفة لإنجاز أعمالهم؛

1- محمد أحمد اسماعيل، مرجع سابق.

- مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم.
- تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها؛
- ينبغي على المديرين التركيز على الحالات المتميزة في مؤسساتهم أثناء مقارنتهم المرجعية لعملية المنظمة بقصد المقارنة والتعلم؛
- ابتكار المؤسسة غير المحدودة والتي تعني السلوك المنفتح، أي أن يتصرف الأفراد بدون التقيد بالولاء الوظيفي والبحث عن الأفكار في أي مكان؛
- تذكر أن في أي إبداع ناجح أو تغيير ناجح يوجد هناك عامل مشترك حاسم هو دافع قوي وهدف قوي، يمكن لأي شخص فهمه وتبنيه بسهولة؛
- تقديم خطة دفع معتمدة على المهارة كجزء من النظام الأشمل للحوافز والمكافآت، حيث إن مثل هذه الخطة تحفز العاملين بصورة أكبر للتطوير والتفوق في المهارات الجديدة الملائمة لمهارات المؤسسة الاستراتيجية، وتساعد مثل هذه الخطة على خلق قوة عاملة متعددة المهارات، وتوليد الثقافة التي تقيم وتكافئ تعلم الناس المستمر.

VIII-2- عوامل الفشل في تطبيق إدارة المعرفة:

حدد (Prusak&Fahey,1998) عدداً من الأخطاء يُمكن أن تُؤدي إلى فشل برنامج إدارة المعرفة وهي¹:

- عدم القدرة على تطوير التعريف أو التحديد العملي للمعرفة، وتحدد الفشل في التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة؛
- الاعتماد على المعرفة المخزنة في القواعد المعرفية، وعدم الاهتمام بالتدفق المعرفي، سيما المعرفة الجديدة؛
- التصور المطلق للمعرفة بوصفها موجودة خارج عقول الأفراد، في حين أن أغلب المعرفة هي ضمنية وكامنة في عقولهم؛

1 -محمد أحمد اسماعيل، مرجع سابق.

- تجاهل الهدف الأساسي لإدارة المعرفة المتمثل في ابتكار السياقات المشتركة عبر الحوار؛
- عدم إدراك أهمية ودور المعرفة الضمنية، وعدم التشجيع على إظهارها؛
- عزل المعرفة عن استعمالاتها، وضعف التفكير والاستنتاج العقلائي أي الفشل في تحديد صيغ التفكير والاستنتاجات العقلانية والافتراضات والمعتقدات السائدة؛
- التركيز على الماضي والحاضر بدلاً من التفكير والتركيز على المستقبل؛
- الفشل في إدراك أهمية المعرفة التجريبية؛
- إحلال الاتصال التكنولوجي بدل التفاعل البشري (أي الحوار المباشر وجهاً لوجه)؛
- السعي نحو تطوير المقاييس المباشرة للمعرفة فقط.

تاسعا: أخلاقيات إدارة المعرفة:

إن الأخلاقيات مصادرها في كل مجتمع المعتقدات الدينية، وتاريخ البلد، والتقاليد والثقافة الوطنية، وخبرة العملية التعليمية، والجماعات المرجعية. كما يمكن أن تمثل لدى البعض منطلقات في التمييز بين ما هو جيد وما هو سيء، فقد عبر ميلتون فريدمان (M.Fredman) في كتاب (الرأسمالية والحرية)¹ الذي أصدره عام 1963 "أعتبر الدوافع الاقتصادية هي أساس العمل في المشروع الخاص، وأن وظيفته الأساسية هي تعظيم الربح لصالح حملة الأسهم، أما المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية فإنها ترتبط بدوافع غير اقتصادية وإنها ليست من طبيعة المشروع الخاص"².

وبالرغم من مرور عقود من الزمن على طرح فريدمان هذا فإن هذه الرؤية لا زالت تجد من يدافع عنها، فلقد أشار دolf عام 2000 بأن المسؤولية الاجتماعية تؤدي إلى الاضطراب وسوء الفهم للأساس العقلائي للأعمال وإن الدور الجيد للأعمال هو صنع النقود وليس حماية الكوكب³، وقد أشار البعض إلى الأخلاقيات بأنها العدو الأوسوأ للأعمال.

1- نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص.480.

2- محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص.328.

3- المرجع نفسه، ص.329.

ولكن مع تزايد الفضائح الأخلاقية واتساع الانتقادات للأعمال المرتبة إلى حد إهمال مسؤوليتها الاجتماعية لم يعد بالإمكان الصمت إزاء ذلك، وأصبح من الضروري أن تقاس الرؤية للأرباح والكفاءة المادية في النموذج الاقتصادي برؤية قائمة على أخلاقيات الإدارة والتي لا تقل فيه معايير الربح عن المعايير الاجتماعية والأخلاقية. إذ يفترض أن لا ينخرط أصحاب المعرفة فيما يأتي من أعمال¹:

- أن لا تكون المعرفة مصدر للضرر (المعرفة مجال: الصناعات الحربية مثلا).
- أن تكون المعرفة تأهيلا أو قدرة أو خبرة في تحقيق مصالح ذاتية غير مشروعة على حساب الآخرين (المعرفة براعة في ارتكاب ما لا يستطيع الآخرون ارتكابه).
- أن لا تكون المعرفة هي موضوع ارتكاب الضرر (المعرفة موضوع: بيع أسرار المؤسسة).
- أن لا تكون المعرفة سلوكا غير مقبول أخلاقيا (المعرفة سلوك: صاحب المعرفة يجب أن يتمتع بالقيم النبيلة كالأمانة والاستقامة.... الخ).

كما تظهر الأخلاقيات في المبادئ الإنسانية:

- كرامة الحياة البشرية؛
- الاستقلال كل الأفراد لهم قيمة ولديهم الحق في تقرير حياتهم؛
- النزاهة: لقول الحقيقة والاستقامة؛
- الولاء: الالتزامات التي يجب أن تحترم؛
- العدالة: كل فرد عليه التزام أن يتعامل مع الآخرين بعدالة؛
- الإنسانية: إذ يجب أن تنجز الأعمال بشكل صائب وخير، وكذا تجنب عمل الشر؛
- الصالح العام: تنص على خدمة الجماعة وبالتالي خدمة الصالح العام.

IX-1- الأخلاقيات والابتكار:

كان المبتكر في الماضي يدفع حياته من أجل الحقيقة التي يسعى إلى اكتشافها كما فعل الكثيرون، أما الآن فهم مستعدون لدفع آخر درهم عندهم من أجل ابتكاراتهم ما دامت

1- عبد اللطيف حمود، إدارة المعرفة والمعلومات، (عمان: دار كنوز، 2007)، ص.72.

الشركات التي تتضمن ابتكاراتهم ستدفع أضعاف المبالغ، وهذا ما يُخرج العمل المعرفي في حالات كثيرة من معايير الأخلاقية وغاياته الإنسانية مثلاً:

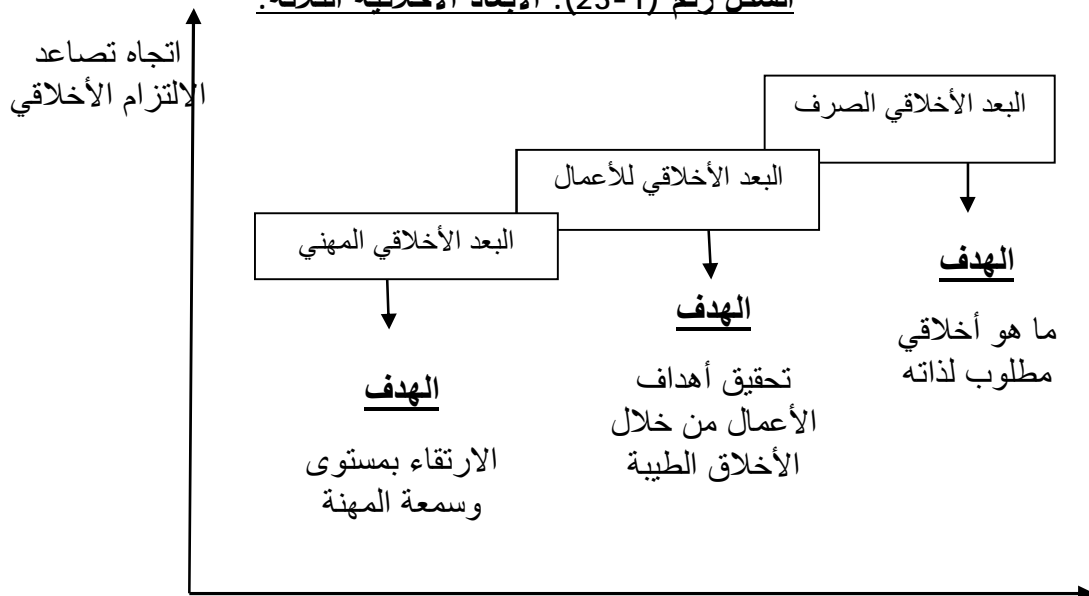
إن تجارب العلماء الألمان الذين أخضعوا بقية الألمان لتجارب طبية وذلك بحقن عيونهم بما يعطيها العيون الزرقاء، وفي الولايات المتحدة الأمريكية كذلك نضع الكثير من الأفراد العسكريين لمثل هذه التجارب دون اطلاعهم على المخاطر الممكنة والأدوية التي يتم إعطاؤها للمرضى وهي غير مجدية ولا تزال تحت التطوير¹.

وكثيرة هذه الابتكارات التي يفتقد منفذوها إلى أدنى الأخلاقيات والتي تثير غضب وقلق الكثيرين، وقد تم وضع مجموعة قيم تساعد المؤسسات في مواجهة المشاكل.

IX-2- المدونة الأخلاقية للمؤسسة:

هي وثيقة تصدرها المؤسسة تتضمن مجموعة القيم التي تتبناها الشركة في توجيه ممارسة أعمالها، والتي تساعد العاملين في مواجهة القضايا والمشكلات. وفي هذا السياق يمكن أن نشير إلى ثلاثة أبعاد في علاقة الأخلاقيات بالأعمال من خلال المدونات الأخلاقية، والتي هي أبعاد مترابطة ومتداخلة فيما بينها كما يبين ذلك الشكل رقم (1-23).

الشكل رقم (1-23): الأبعاد الأخلاقية الثلاثة.



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص. 489.

1- نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص. 769.

فالبعد الأخلاقي المهني يُوضَع من طرف الجمعيات المهنية التي تُقوم بإصدار مدونات قواعد وآداب المهنة تُلزم أعضائها بها. ومثال على ذلك الجمعية الطبية، والمحامين والمحاسبين... إلخ، وهذا بهدف الارتقاء بمستوى المهنة. أما البعد الأخلاقي للأعمال فيكون بإصدار المؤسسات مدوناتها الأخلاقية التي تُلزم جميع العاملين على جميع المستويات التنظيمية المختلفة بما فيهم العاملين في مجال المعرفة، وأخيرا البعد الأخلاقي الصّرف فهو ما يُمثل الأخلاقيات المثالية التي ترتبط بعمل ما يكون هو الصواب لأنه كذلك وليس لأنه الأفضل للأعمال والمهن...

خلاصة الفصل:

إن اقتصاد المعرفة هو نمط اقتصاد جديد ذو خصائص ومؤشرات محددة، والدول العربية بما فيها الجزائر قادرة بمواردها على التوجه نحوه. فقد تمكنت بعض الدول العربية من زيادة معدلات النمو وتحسين قدرتها التنافسية على مدى العقد الماضي من خلال اتخاذ الخطوات الأولى في اتجاه اقتصاد المعرفة. ولتحقيق المزيد عليها تعميق الإصلاحات في مجال السياسات وتحسين قدرات البحث والابتكار، ونشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فنجاح استراتيجية اقتصاد المعرفة يعتمد على التقدم في جميع هذه المجالات بشكل متكامل، مع اعتماد مناهج تناسب تحديات الفرص الموجودة في كل بلد.

أما على صعيد المؤسسة فهي معنية مباشرة بتقديم رؤية استراتيجية لمتطلبات تَبْنِي إدارة المعرفة من خلال عملياتها، والإبداع المستمر والجماعي بشكل دائم وامتلاك

التكنولوجيات الحديثة لتصبح منتجاتها قادرة على المنافسة، ولصياغة وتنفيذ استراتيجية ناجحة لإدارة المؤسسة.

كما يجب الأخذ بالحسبان كون المعرفة ضمنية بدرجة كبيرة ويمتلكها الأفراد، فمهمة الإدارة تتمثل في كيفية تحويل هذه المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة يسهل إدارتها واستخدامها. ولا ننسى تحديد الهدف من إدارة المعرفة وربطه بهدف استراتيجية المؤسسة لتوحيد الجهود، وادماج هذه الأهداف ضمن ثقافة المؤسسة.

فإدارة المعرفة تمثل أساسيات في الفكر الإداري الحديث ومصدرا للميزة التنافسية وخلق القيمة. كما يُعتبر الذكاء الاقتصادي من المداخل الإدارية الحديثة لتحقيق المزايا التنافسية. وهذا ما سيتم التطرق إليه في الفصل الثاني من هذه الدراسة.

الفصل الثاني:

الذكاء الاقتصادي

تمهيد:

تكمن قوة التكنولوجيا في أنها أداة تساعدنا على تحقيق أهدافنا ليس أكثر، فهي ليست الهدف في حد ذاتها بل توظيف التكنولوجيا في العمل على الوجه الصحيح والفعال. يُحدث القفزة التي يرغب فيها الجميع. بهذه النظرة فإن عملية تحويل البيانات المتوفرة إلى معلومات تُفيد متخذي القرار والإدارة العليا والوسطى في اتخاذ قرارات ذات جودة أعلى، اعتماداً على نتائج تحليل المعلومات فاتخاذ القرار المناسب لما فيه مصلحة العمل وتحسين الأداء، أو في اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي يظهر أثرها جوهرياً في أسلوب وكيفية عمل هذه المؤسسة. وهذا ما يُقصد من الذكاء الاقتصادي الذي هو تطبيق يهدف لتحقيق ربحية أكبر في مجتمع أكثر تنافسية باستغلال أمثل للمعلومات في اتخاذ القرار.

أولاً: مفاهيم حول الذكاء الاقتصادي:

إن التطور المذهل في العالم الآن، والتقلبات المستمرة في السوق يُحتم على المؤسسات والدول التحرك سريعاً وبصفة دائمة لتوحيد استراتيجياتها للثورة المعلوماتية والتكنولوجية، واستغلال الفرص الممكنة لذلك باستعمال المعلومات المتزايدة بطريقة صحيحة وفعالة من جمعها وتوزيعها واستغلالها، وهذا ما يسمى بالذكاء الاقتصادي الذي أصبح تحدياً فعلياً يحتم على المؤسسات تطبيقه ليتمكّن من مواكبة منافسيها مستمرة. في حين كثرت المنشورات التي تطرقت لمفهوم الذكاء الاقتصادي والجهل المحاط به، جعل الكثيرين يستعملونه حسب وجهات نظرهم المختلفة، وانتشرت بذلك مفاهيم خاطئة مرتبطة به، فقبل أن يتم التطرق إلى مفاهيم المختصين للذكاء الاقتصادي من الضروري إزالة الغموض وتقديم المفاهيم التي تستعمل خطأ في هذا المجال.

I-1- المفاهيم الخاطئة حول الذكاء الاقتصادي:

لتوضيح بعض المفاهيم الخاطئة المستعملة كمفهوم للذكاء الاقتصادي، فقد لخص Leonard M. Fuld "رئيس الوكالة الأمريكية للذكاء الاقتصادي" المفاهيم الخاطئة المرتبطة بمفهوم الذكاء الاقتصادي فيما يلي¹:

أ- **التجسس**: لا يمكن أن يكون الذكاء الاقتصادي هو التجسس، لأن الشركات لا تستطيع أن تخاطر بأن تنتهي في المحاكم، أو أن تتعرض لاستياء المساهمين.

"يجب ألا نخلط بين الذكاء الاقتصادي والتجسس، فالذكاء يتم عن طريق الوسائل القانونية، ويتم استقصاء معلومات الأعمال مع الوسائل القانونية بهيكله تسعى للحصول على المعلومات، بينما التجسس غير قانوني تماما"².

ب- **الكرة البلورية**: لا يمكن للذكاء الاقتصادي أن يقول بالضبط ما سيحصل غدا، فهو يعطي للشركة صورة جيدة للواقع في المدى القصير والمتوسط فقط.

ج- **نشاط بحثي حول قواعد البيانات**: إن قواعد البيانات لا تقدم شيئاً عدا البيانات، في حين أن الذكاء الاقتصادي هو مفيد جداً وقيم، ومع ذلك لا يمكن تحديد الذكاء الاقتصادي وحصره في تراكم البيانات، فهو يذهب أبعد من ذلك بكثير، بحيث يقوم بالتحليل واقتراح السيناريوهات ويتطلب عمل فكري مع استخدام الحدس.

د- **البحث في الانترنت وصيد الشائعات**: إن الانترنت قبل كل شيء هي وسيلة اتصال وليس مورد للذكاء، فالبيانات هي خام ولا يمكن ترجمتها إلا بعد تحليلها للعثور على أدلة وتلميحات حول المنافسين، وتطورات المحيط. ولكن يجب التمييز بين ما هو صحيح وما هو غير صحيح، ويجب التحفظ على الشائعات والعمل ببراعة كبيرة لفرز واختيار المعلومات بحكمة.

ه- **مجموعة أوراق**: فالورق يقتل الذكاء الاقتصادي، في حين أن المحادثة المباشرة والهاتفية أسرع، فالكتابة تستغرق وقتاً طويلاً، وفي بعض الأحيان الأفكار التي يتم تمريرها عبرها يُساء تفسيرها، كما أنها يمكن أن تقمع القدرة على التحادث والدفاع عن

1-Le cigref, Intelligence économique et strategique; Rapports publiés par le Cigref en 2002-2003; (www.cigref.fr mars 2003), P.25.

2-Bernard Carayon , Rapport carayon, paris, 2003, p.109.

النفس، فالمعلومات التي يتم جمعها لا تكون مفيدة إلا إذا كان تمريرها بسرعة وواضحة المعنى.

و- **عمل شخص واحد:** لا يمكن لشخص واحد أن يكمل كل أنشطة الذكاء الاقتصادي، في أحسن الأحوال هو منسق بين مجموع الأنشطة، ويُقدم مفهوم الشبكة التي تتدفق المعلومات من خلالها. فمسؤول الذكاء الاقتصادي يضمن باستمرار تعميم المعلومات على كل أعضاء المؤسسة.

ز- **إحدى اختراعات القرن العشرين:** إن الذكاء الاقتصادي كان دائما موجودا، وظهوره في المؤسسات كان منذ بداية سنوات الثمانينيات، وقد كان المفهوم موجودا وخاصة بالمجال العسكري.

ح- **عمل تقوم به البرمجيات:** كما هو الحال بالنسبة لقاعدة البيانات، فلا يمكن اختزال الذكاء الاقتصادي في استخدام بسيط للبرمجيات، فهي ضرورية للنشاط ولكن لا يمكن أن تحل محل تحليل الخبير.

ط- **الصحف والجرائد:** فالمعلومات التي تم جمعها من خلال (الصحافة، والإذاعة والتلفزيون) ليست في حد ذاتها وسيلة فعالة لعمل الذكاء الاقتصادي.

1-2- الذكاء الاقتصادي واليقظة:

وعلى الرغم من تعدد التعاريف للذكاء الاقتصادي والعمل عليه، إلا أنه لم يجد مكانه حقا في المؤسسات إلا في السنوات الأخيرة، وكثيرا ما يُخلط بينه وبين اليقظة. هذه الأخيرة التي تعرف على أنها جمع المعلومات، وتحليلها، ونشرها داخل المؤسسة، أي بمعنى جمع المعلومات البيضاء (التي تعني معلومات عامة) لوضعها تحت تصرف صناع القرار في المؤسسة. هذه المعلومات يمكن الوصول إليها ولا تخضع لأي أمنية خاصة، وهي تختلف عن الرمادية التي لا يتم الإعلان عنها وتوجد بطريقة غير مباشرة ولكنها قانونية، أما المعلومات السوداء هي موضع إجراءات أمنية مشددة ويتم التحصل عليها عن طريق التجسس الصناعي، فاليقظة عموما تمثل الجانب الهجومي للذكاء الاقتصادي.

أما الذكاء الاقتصادي فيتجاوز هذا كله؛ فهو تقييم لمهارة عملية حماية المعلومات، تسيير المعلومات، وتوجيه معاني المعلومات، وحماية الثروة المعلوماتية وعملية الأمن الاقتصادي التي تمثل الجانب الدفاعي لهذه العملية، وتكامل هاتين العمليتين (الهجومية

والدفاعية) هو ما سمح للذكاء الاقتصادي أن يتجاوز اليقظة ويصبح سلاحاً فعالاً في المؤسسة لمواجهة التحديات الاقتصادية الجديدة.

ويختلف مفهوم الذكاء الاقتصادي عن عدة مفاهيم قريبة منه يتشاركون في أنه يهدف إلى تقليص التهديدات واستغلال الفرص، ويختلفون في أن لكل واحد منهم مناهج ووسائل وتقنيات لذلك، ولكل منهم خصائص تفرقه عن الآخرين، وأهمها اليقظة.

I - 2-1- اليقظة في المؤسسة:

أ- تعريف اليقظة:

عرّف Jean Michel¹ اليقظة كعملية مستمرة لإتاحة المعلومات الاستراتيجية التي لها وظيفة مساعدة متخذي القرار للاختيارات القصيرة الأجل، والتوجيه الأفضل للعمل والاستثمارات على المدى المتوسط والطويل، والبقاء في حالة تأهب (القدرة والتفاعلية)، والفهم المتطور لتغيرات المحيط، كما تساهم في ثقافة المؤسسة لضمان التقدم الجماعي.

أما Francois Jakobiak (1992)² عرّف اليقظة التكنولوجية على أنها " ملاحظة وتحليل المحيط العلمي، التقني، التكنولوجي، والتأثيرات الاقتصادية حالياً ومستقبلاً لاستخلاص التطور من المخاطر والفرص".

فاليقظة تُعرّف كنظام على أنها ملاحظة ومراقبة تسمح للمؤسسة بالمساهمة في تطوير التكنولوجيات الجديدة المؤثرة على أنشطتها، واقتناص فرص السوق، وقياس الأخطار، وتحديد مجالات جديدة للنشاط، وتحديد منافسين غير معروفين، ومعرفة العراقيل القانونية، ومعرفة التقنيات والمنتجات والأساليب لحل المشاكل المتسببة في عرقلة الأنشطة.

ب- أنواع اليقظة: تتكون اليقظة من أربعة أنواع هي:

- اليقظة التكنولوجية: إن أولى تطبيقات اليقظة كانت في المجال التكنولوجي، فقد طور François Jakobiak مقارنة نظامية لليقظة التكنولوجية تسمى مقارنة 5W-1H، والتي تلخص في الجدول التالي:

1-Le cigref, op. cit, p.30.

2-François. Jakobia, *l'intelligence économique; la comprendre; l'implanter; l'utiliser*, (France: éd organisation, 2006), p.75.

جدول رقم(2-1): مقارنة نظامية لليقظة التكنولوجية 5W-1H¹

تعريف اليقظة التكنولوجية	What ماذا؟
تحديات اليقظة التكنولوجية	Why لماذا؟
العاملين: الملاحظين، المحللين، المقررين (متخذي القرار)	Who من؟
المعلومات يجب أن تلتقط في وجودها، واليقظة التكنولوجية تلزم تحديثا مستمرا	When متى؟
المراقبة قطاعية، ولكن التغطية عالمية	Where أين؟
اليقظة التكنولوجية لها مذهب، وسيلة، هيكلية، تجارب	How كيف؟

Source : François Jakobiak, op.cit; p.82.

اليقظة التكنولوجية تسمى عادة اليقظة العلمية والتكنولوجية بهدف تحديد المفاجآت المرتبطة بالتغيرات التكنولوجية، وتراقب المعلومات العلمية (مثل: الأبحاث العلمية والتقنية المدرجة في المخابر)، التقنية (مثل: البراءات)، والتكنولوجية (مثل: إجراءات التصنيع).

- **اليقظة التنافسية:** إن اليقظة التنافسية تهتم خصوصا بالمنافسين الحاليين والمحتملين للمؤسسة، ولها هدف تقييم نقاط قوتها وضعفها لتمتلك القدرة على التقاط الفرص وكذا مواجهة الأخطار.

إن اليقظة التنافسية (مع اليقظة التكنولوجية) هي النوع الأكثر تطورا في المؤسسات، هي التي تعطي الفرصة لإنشاء لوحة التحكم التنافسي وتسمح للمؤسسة بأخذ موقف من المنافسين. يُعتمد في اليقظة التنافسية على تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في المؤسسة، هذا التحليل الذي يشير إلى مقارنة استراتيجية دعى بها Learned Christensen، هذا النموذج يسمى (استراتيجية المؤسسة) لأنه يُقدم وسيلة لاتخاذ القرار، لتحضير استراتيجية المستقبل للمؤسسة، وتحديد الأهداف على المدى الطويل. وهو يلزم

1-François Jakobiak, op.cit, p.82.

تحليلاً على مستويين: تحليل داخلي؛ يهدف هذا النموذج إلى فهم نقاط القوة والضعف في المؤسسة لاستخلاص الاستراتيجيات للتركيز على القوى ومعالجة نقاط الضعف الموجودة؛ وتحليل خارجي؛ يهدف إلى اكتشاف الفرص والمخاطر الآتية من محيط المؤسسة لاستخلاص الاستراتيجيات لاستغلال الفرص.

يتم في البداية دراسة اليقظة التنافسية بمعرفة ضرورة اكتساب موارد جديدة، وكذا توجيه المؤسسة إلى أسواق جديدة. فاليقظة التنافسية تعني بتحليل المنافسين الداخليين والمحتملين والمستقبلين، وربط ظهور هؤلاء بالمنتجات الجديدة والبديلة. هذه المعلومات تفتح المجال لمعرفة تشكيلة المنتجات المنافسة، ومركز الموزعين، وتحليل التكاليف، والتنظيم وثقافة المؤسسة، وتطور الإدارة العامة وحفظ أنشطة المؤسسة، هذه كلها مؤشرات لهذا النوع من اليقظة.

- **اليقظة التجارية:** إن اليقظة التجارية تهتم بعنصرين هامين هما السوق (العميل) والموردين، وهذا من خلال دراسات السوق والمتابعة على المدى الطويل لتغيرات احتياجات العملاء. فالمعلومات المتحصل عليها من خلال عمليات اليقظة التجارية تتقاطع غالباً مع المعلومات المتحصل عليها من اليقظة التنافسية.

- **اليقظة البيئية:** إن اليقظة البيئية تجمع كل الأنواع الأخرى من اليقظة خارج اليقظة (التكنولوجية، التنافسية والتجارية). فهي تسمح للمؤسسة بمراقبة محيطها الثقافي، القانوني، الاجتماعي، السياسي... الخ، وتسمى أيضاً اليقظة الشاملة أو اليقظة الاجتماعية.

- **اليقظة الاستراتيجية:** إن اليقظة الاستراتيجية تجمع بامتدادها في الوقت مختلف الأنشطة المقدمة من كل نوع من أنواع اليقظة (التنافسية، التكنولوجية، التجارية، البيئية) وتضمن التنسيق بينها.

فقد عرّف Maria Sculer Humbert et Lesca (1995)¹ اليقظة الاستراتيجية على أنها عرض معلوماتي تستطيع به المؤسسة كشف ومعالجة إشارات الأحداث المؤثرة على استمراريتها، فموضوعها يسمح بالحد من عدم التأكد، وخاصة ما تنتجه تغيرات محيطها الاقتصادي والتكنولوجي.

1-Jean-Marc. Beignon, *Intelligence économique et entreprise*, (L'armattan, 2006), p.95.

I -2-2- الفرق بين اليقظة والذكاء الاقتصادي: إن الكثير يخلط بين الذكاء الاقتصادي واليقظة، فاليقظة الاستراتيجية تتضمن مختلف الجوانب التكنولوجية، التنافسية، التجارية، والبيئية، وكل هذه الأنواع تملك جانبا استراتيجيا يجعلها خطوة من خطوات الذكاء الاقتصادي¹.

والذكاء الاقتصادي يعتبر الوسيلة التي تجمع الترجمة الدائمة للمعلومات الآتية من الأفكار الخاصة بالمنافسين والمتعاملين وقدراتهم، ثم وضعها للتنفيذ والعمل على أساسها. إن هذين النوعين يتفاعل فيما بينهما بمختلف القوى التنافسية التي يبينها بورتر، وكل منهما يهدف إلى مقارنة من أربع خطوات: تحديد الاحتياجات المعلوماتية، وجمع المعطيات، ومعالجة هذه المعطيات لتحويلها إلى معلومات مستغلة، ومن ثم نشرها إلى المستقبلين حسب استعمالاتهم لها. ولتوضيح الفرق يتم ذكر خصائص كل منهما في الجدول رقم (2-2) بالمقارنة بينهما ولمعرفة مجال عمل كل منهما.

الجدول رقم (2-2): مقارنة بين اليقظة والذكاء الاقتصادي.

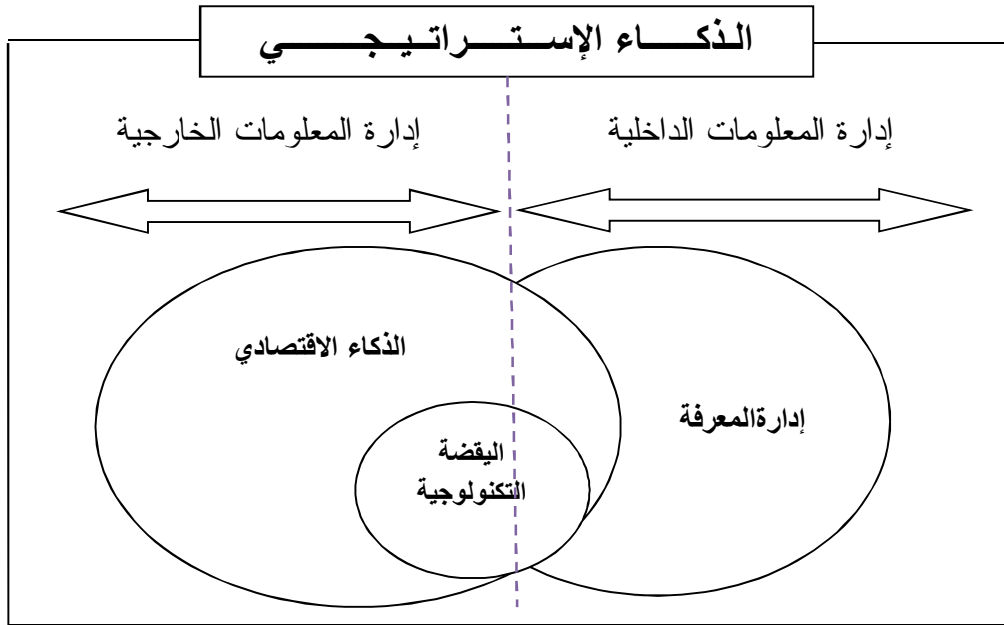
اليقظة	الذكاء الاقتصادي
من المعلومة تأتي الاستراتيجية	من الاستراتيجية يأتي الحاجة للمعلومة
جمع أقصى كمية من المعلومات الممكنة	البحث عن أدنى المعلومات المهمة
امتلاك المعرفة	المساعدة على اتخاذ القرار
البحث عن الشمولية حول موضوع معطى	فحص عينة من المعلومات
تراكم المعلومات	تحضير المعلومات
المعطيات (كثير من المعلومات البيضاء والمكررة)	استعلامات (معلومات رمادية ومتعددة)
المعلومات لها خصائص ثنائية	المعلومات لها خصائص حركية
تقنيات للملاحظة والمشاركة	وضعية استراتيجية وهجومية قانونية
مقاربة مبعثرة ومركزية الجهود	مقاربة غير مباشرة وتقييم الجهد
تحدي المؤسسة	تحدي القطاع أو فائدة وطنية

Source : Chitih Abdelkader, Ibid, p.36.

- إن اليقظة التكنولوجية هي الخطوة الأولى للذكاء الاقتصادي، إذ يركز الذكاء الاقتصادي على المعلومات التقنية المتمثلة في الملكية الصناعية والفكرية غير المادية، والبحوث، والمنتجات، والمعايير...، بالإضافة إلى القطاعات المتأثرة مباشرة باليقظة التكنولوجية كالمعلومات حول المنافسين، والمنتجات، والأسواق، والزبائن، والموردين، والقوانين، وتغيير أنماط التسيير والتنظيم، والمسائل المالية والسياسة العامة. هذه كلها متضمنة في مفهوم الذكاء الاقتصادي.

وهذا الشكل يُوضح موقع اليقظة التكنولوجية وباقي المتغيرات المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي.

الشكل رقم (1-2): مجالات التطبيق المختلفة لمفاهيم الذكاء الاقتصادي.



Source: Eric David, op.cit .

I-3- مفهوم الذكاء الاقتصادي:

I-3-1- ظهور المصطلح:

إن بداية البحث والاستغلال للمعلومات من أجل استخلاص مزايا اقتصادية في الذكاء الاقتصادي قديمة جدا، لكن المفهوم الحديث للذكاء الاقتصادي يرجع إلى حوالي خمسة عشر سنة.

وقد ظهر الذكاء الاقتصادي في أمريكا بسرعة أكبر في المؤسسات الكبيرة عبر العالم، ويكافح مكانه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي عادة يُنظر إليه فيها نظرة خاطئة ومن الصعب الوصول إليه.

إن المعنى الأنجلوسكسوني لمصطلح الذكاء هو "المعرفة المعمقة"، والسيرورة المعاصرة تخلط بينه وبين مفهوم التجسس الاقتصادي، ولأنه بحكم التعريف فإن الذكاء الاقتصادي يستخدم فقط الوسائل القانونية، وهذا ما يفسر جزء من الصعوبة لملكية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة له.

وقد مر الذكاء الاقتصادي عبر الأدبيات وحسب المؤلفين بمختلف التعاريف، فمن نظام الذكاء حسب Luhn سنة 1985، والذكاء التنظيمي حسب Wilensky سنة 1967، ثم تبني اليقظة الاستراتيجية (1995) عند Lesca، والذكاء القطاعي في سنة 2000 عند Lointier و David و Bournois et Romari، وتلخص كل هذه التعاريف في الملحق رقم (01).

I-3-2- تعريف الذكاء الاقتصادي:

أستخدم مصطلح الذكاء الاقتصادي لأول مرة رسمياً في فرنسا في فيفري 1992، وهذا في تقرير "Martre" في إطار الذكاء الاقتصادي واستراتيجية المؤسسات والذي قدم التعريف التالي: «الذكاء الاقتصادي يُعرف على أنه مجموعة الأنشطة المترابطة للبحث والمعالجة والتوزيع، ومن ثم الاستغلال المهم للمعلومات من أجل المتعاملين الاقتصاديين»¹.

وفي سنة (1994) قدم تقرير Martre التعريف التالي: "الذكاء الاقتصادي هو مجموع الأنشطة المرتبطة من بحث، معالجة، توزيع واستغلال المعلومات المفيدة للفاعلين الاقتصاديين المتحصل عليها في الظروف المثلى من الجودة، الآجال والتكاليف"².

هذا التعريف يسمح بتقديم الأنشطة الأساسية التالية:

- تحديد العاملين /متخذي القرار؛

- تحديد الاحتياجات (الحقيقية والمحتملة)؛

1-P. Guicharday, (*L'infoguerre, stratégie- intelligence économique pour les entreprises*, (Dunod, 1999), p.7.

2 -Henri Martre, *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, Commissariat général du Plan, (française: 1994), p.12.

- تتبع المعلومات المتعلقة والمفيدة؛

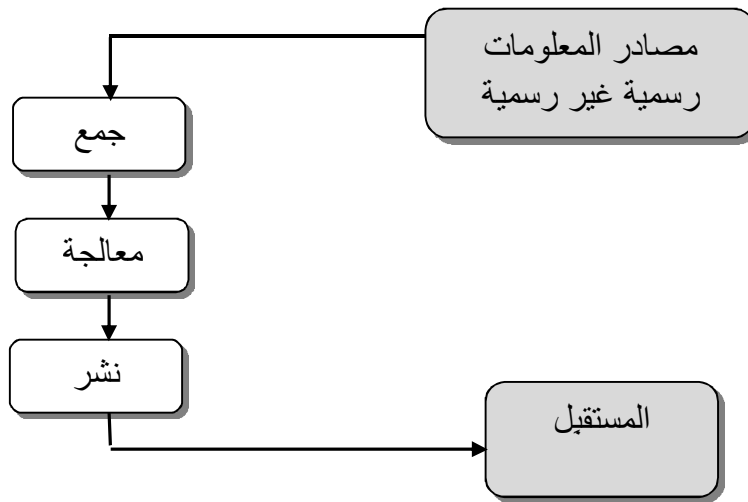
- توزيع المعلومات في الوقت المناسب.

ويعرف بارناردبوسون وبون كلودبوسان (Pollin et Besson) 1996 الذكاء الاقتصادي: "القدرة على إيجاد الإجابات على الأسئلة بالكشف عن الذكاء بين المعلومات المخزنة ذات الأولوية، والمؤسسة تضع من أولياتها القدرات والمهارات والوسائل التي تخلق الفرص وتتجنب التهديدات"¹.

كما يعرفه كارلو روفلي (Carlo Revelli) على أنه: "عمليات لجمع ومعالجة ونشر المعلومات بهدف تخفيف عدم التأكيد لاتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة"². فالذكاء الاقتصادي يهتم بجمع المعلومات، معالجتها، ثم نشرها.

حسب CIGREF: الذكاء الاقتصادي يستخدم عدة مفاهيم (إدارة المعارف، إدارة الجودة الشاملة، الاستراتيجية، التعلم، التنبؤ، الجماعات الضاغطة Lobbying، المراجعة المعيارية Benchmarking، الأمن، تسيير المخاطر، التوثيق، التسويق)³.

الشكل رقم (2-2): مراحل عمليات الذكاء الاقتصادي



Source: Yannick Bouchet, *L'intelligence économique, une construction autour de l'information*, (www.intelligence.économique.gouv.fr), p.30.

1-Frédérique Peguiron, application délit-élans un système d'information, thèse pour d'obtention du doctorat, l'université Nancy2, directeur : Odile Thierry, 2006, p.27.

2-Ibid.

3- Le cigref, *Intelligence économique et strategique*, Rapports publiés par le Cigref en 2002-2003, (www.cigref.fr, mars 2003). p.30.

من هذه التعاريف يُمكن تقديم تعريفا للذكاء الاقتصادي على أنه "مجموعة من المفاهيم، الأساليب، والأدوات، التي تُوحد وتتسق كل الأنشطة المتعلقة بالبحث، والاكتساب، والمعالجة، والتخزين، ثم نشر المعلومات ذات أهمية للمؤسسات أو للأفراد، من خلال استراتيجية مشتركة". هذه العمليات المنسقة، الدائمة، والمتكررة والتي تؤدي إلى تغييرات مهمة في السلوك الفردي والجماعي، وتؤدي إلى تحويل في آليات اتخاذ القرار.

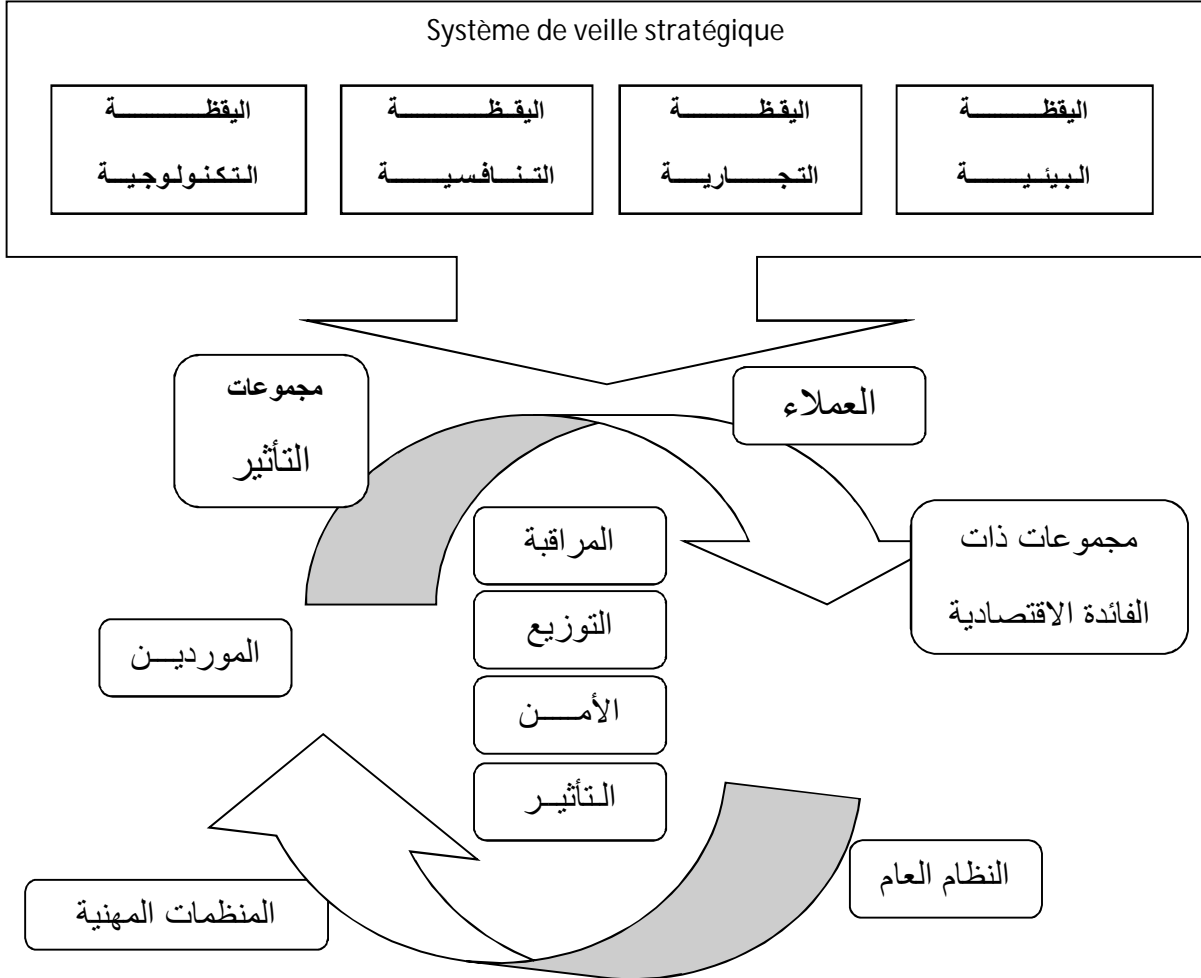
والذكاء الاقتصادي يتعلق أيضا بجميع مجالات عمل المؤسسة من الإدارة، والتسويق، والمالية، والتنظيم، والإنتاج، والبحث، والموارد البشرية...

ومن كل هذه التعاريف نستنتج أن الذكاء الاقتصادي يستند على اليقظة الإستراتيجية بجملة مكونات جديدة هي:

- تطبيقات التأثير مثل: الجماعات الضاغطة (le lobbying)؛
- تطبيقات الأمن: حماية الأشخاص فيزيائيا، والموارد المادية، وأيضا حماية الموارد المعنوية (ضد التجسس الصناعي وضد المعلومات)؛
- الإدارة والتنسيق للعاملين بمختلف المستويات: متخذي القرار، والخبراء التجاريين، والنظام الخارجي... الخ، لضمان جمع المعلومات الرسمية وغير الرسمية.

شكل رقم (2-3): الذكاء الاقتصادي يعتمد على اليقظة الاستراتيجية والإدارة والتنسيق لشبكات الاتصالات.

نظام اليقظة الإستراتيجية

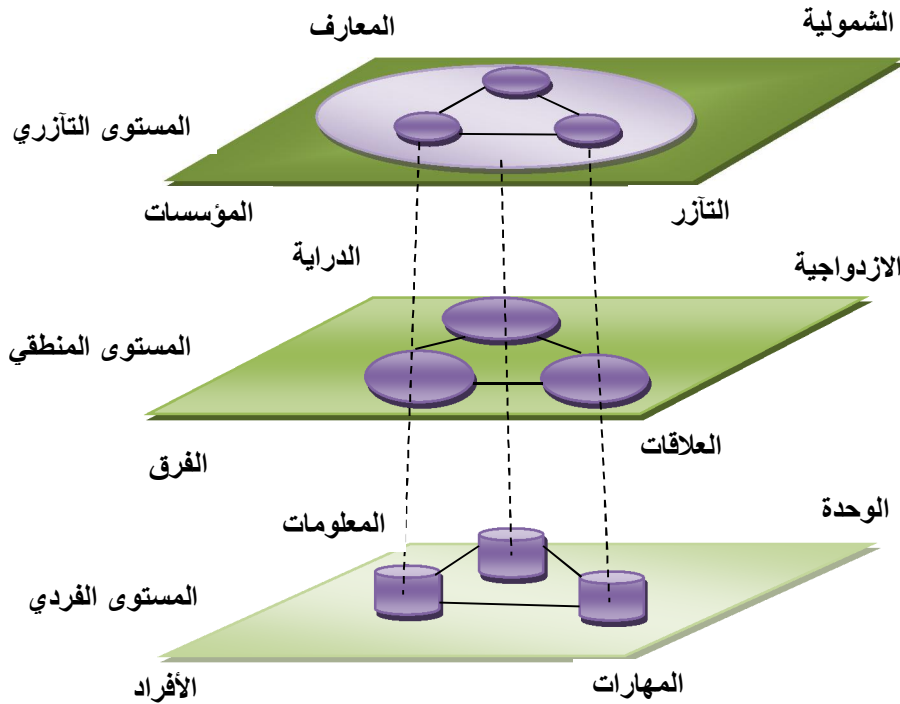


Source: Philippe Kislin, Modélisation du problème informationnel du veilleur dans la démarche d'intelligence économique, thèse de doctorat, Université Nancy2, p.159.

I-3-3-النموذج الفوقي (مستويات) للذكاء الاقتصادي:

باتباع أسلوب منهجي للذكاء الاقتصادي كما تم وصفه يلبي عددا من المعايير المحددة من طرف (1979) Durand المتمثلة في التفاعل، والتنظيم، والشمولية، والتعقيد، والنمذجة، يمكن وضع نموذج للذكاء الاقتصادي كنظام معقد يستعمل مخططات بسيطة وعمليات تحليلية. وقد تم اختيار نموذج مقدم من طرف (1994) Schwartz، ويتمثل في ثلاثة مستويات يُلخصها الشكل رقم (2-4).

الشكل رقم (2-4): النموذج الفوقي للذكاء الاقتصادي (من نموذج schwartz)



Source: franck.B, Pour une culture de l'information dans les PME et PMI: un modele incremental d'IE, these de doctorat, Université Toulon; 2002, p.239.

- **المستوى الفردي:** يضع في المقدمة الجانب البشري والتقني؛ فالأفراد يظهرون بمهاراتهم من خلال الاستغلال الأمثل للمناهج والوسائل التي تنتج بها المعلومات داخل المؤسسة؛ وفي هذه المرحلة الذكاء الاقتصادي يبرز على أنه عامل تطوير مجالات المهارات الفردية.
- **المستوى المنطقي:** (العلائقي) يتميز بازدواجية التفاعل بين الأفراد أو فرق العمل، هذه التفاعلات التي تعالج تدفقات المعلومات لتنتج معارف خاصة بالمؤسسة، أين الذكاء الاقتصادي في هذا المستوى يكشف نظاما هيكليا يُقدّر ويُقيم ذاتية المؤسسة في بناء معارفها.
- **المستوى التآزري:** (synergique) الذي يُظهر ذكاء شامل داخل المؤسسة، أين المعلومات لها قيمة في إنتاج المعارف. هذه المعارف متضمنة في عملية تطوير المؤسسة، والتآزر يبرز من المهارات ومن الثقافة الجماعية. فالذكاء الاقتصادي في هذه المرحلة هو عامل تطور لتعريف المؤسسة وثقافتها.

ثانياً: مبادئ وتحديات الذكاء الاقتصادي:

II - 1- المبادئ الأساسية للذكاء الاقتصادي:

يعتمد الذكاء الاقتصادي على المبادئ التالية¹:

أ- القانونية: الذكاء الاقتصادي يعمل في إطار قانوني ويستعمل آداب المهنة؛

ب- الثقافة الجماعية للمعلومات: فالمعلومات هي نشاط كل الأفراد، ولا توجد أي حالة تكون فيها المعلومات فردية أو ملك لشخص معين، فالذكاء الاقتصادي يتناسب مع إدارة حركية لثقافة تعتمد على التوزيع الكامل للمعلومات، وتلاقي العلاقات من خلال معارف الفاعلين الاقتصاديين؛

ج- الاستمرارية: الذكاء الاقتصادي هو نشاط مستمر، دائم ومستديم فهو يجيب التساؤل الجذري لاحتياجات المؤسسة من المعلومات، وفي هذا الإطار الذكاء الاقتصادي يعني الاستراتيجية الدائمة للمؤسسة؛

د- التآزر: فهو يعني التسيير الشامل والعقلاني للمهارات الداخلية وكذا الخارجية للمؤسسة، وهذا ما يسمى بالذكاء الجماعي؛

هـ- الإستشراف والتفاعل: إن الذكاء الاقتصادي يأخذ بالحسبان بالإشارات الضعيفة وكل المؤشرات للكشف عن الفرص والتهديدات، فهو يقلل من حالات عدم التأكد، ويشجع التفاعلات المثلى، إذ يسمح بإيجاد الحلول العملية بالمشاركة (روح المبادرة السباقية)، ويؤثر على المحيط الاجتماعي والتنافسي (التفاعل)؛

و- الحركية الدائمة: يتموقع الذكاء الاقتصادي داخل منظومة تعليمية مستمرة تقبل الجديد، وتشجع الإلهام بالتقليد القانوني (مقارنة الأداء) والتكيف الثقافي، فهذه الحركة الدائمة تعزز من التخلص من متلازمة (لم تخترع هنا) التي أطلقها (Achard et Bernard 1998)²؛

ز- الانتقاد: الذكاء الاقتصادي يحمل نظرة انتقادية للمعلومات، وهذا بالشك المستمر والتحليل النظامي للتأكد من صحة المعلومات وماهيتها قبل استغلالها لأهداف عملية؛

ح- المراوغة القانونية: إذ يفضل تطوير شبكات تبادل المعلومات من خلال تسيير ديناميكي للتناحية (تعاون، منافسة)، فهو يفضل الاستراتيجية الالتفافية على استراتيجية المواجهة.

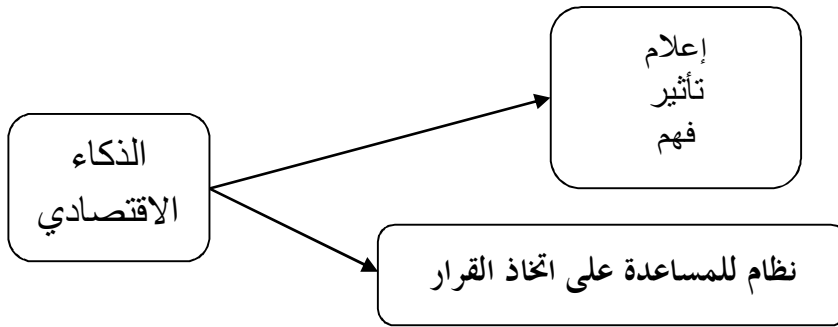
1-Franck Bulinge, Pour une culture de l'information dans les petites et les moyennes organisation, these de doctorat, Université de toulon, 2002, p.240

2-Ibid ; p.241.

II-2- موقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسة:

يعرف الذكاء الاقتصادي بأنه التحكم والحماية للمعلومة الإستراتيجية المتعلقة بالفاعلين الاقتصاديين، وقبل هذا قراءة تحليلية للتحديات لغرض تحقيق القدرة التنافسية للاقتصاد وأمن الدولة والمؤسسات¹. فالذكاء الاقتصادي هو جهاز جديد لتسيير المعلومة الإستراتيجية.

الشكل رقم (2-5): موقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسة.



Source : Yannick Bouchet; op.cit, p.56.

و«هو وسيلة للإدارة يهدف إلى التحكم في المعلومات الاستراتيجية بهدف القدرة التنافسية وأمن واقتصاد المؤسسات». Alain Juillet. 12/2003.

إن الذكاء الاقتصادي أصبح أداة في حد ذاته للمعرفة والفهم المستمر لوقائع الأسواق، التكنولوجيات، وأنماط التفكير للمنافسين، وثقافتهم، ونواياهم، وقدراتهم للتنفيذ، وبذلك يُعرف على أنه: "مجموع الإجراءات المنسقة للبحث والمعالجة والتوزيع والحماية للمعلومة المفيدة من المتعاملين الاقتصاديين والمتحصل عليها قانونيا".

II-3- تحديات الذكاء الاقتصادي:

تنطلق العملية من مفهوم التساؤل عن ماذا يعود به الذكاء الاقتصادي للمؤسسة أو الدولة؟ والإجابة على هذا التساؤل تدور حول تحليل التحديات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية².

II-3-1- التحديات السياسية:

1-Yannick Bouchet; op.cit, p.55.

2- عمر شريف، نظام المعلومات وتحديات الذكاء الاقتصادي، متوفر على: <http://kenanaonline.com/Hpl>

مراقبة البيئة الخاصة بالأعمال التجارية من أجل الحصول على استخدام المعلومات المتعلقة بالأحداث والاتجاهات في البيئة الخارجية لهذه المؤسسات، ويتم ذلك بناءً على قرارات قادة الأعمال التجارية بمساعدة منظماتهم. مثلاً الذكاء الاقتصادي في اليابان مبني على تعبئة النخب اليابانية للاقتصاد في وضع رؤية وقائية للحفاظ على استغلال اليابان المعلومات لمواجهة الاحتياجات التجارية للسلطات الغربية.

أما في فرنسا الذكاء الاقتصادي يُستخدم من أجل تعزيز التنمية الاقتصادية حيث تتنافس فرنسا مع الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من الديمقراطيات الغربية عن طريق استخدام الدوائر السرية من أجل تعزيز مصالحها الاقتصادية.

II-3-2-التحديات الاقتصادية:

هو التمييز بين الذكاء الاقتصادي في شكل التكنولوجيا المباشرة وغير المباشرة، ويبدو ذلك من تزايد براءات الاختراع التي تنطلق من زيادة معدلات نقل التكنولوجيا عن طريق سلسلة البحوث والتطوير والإنتاج.

واستخدام الذكاء الاقتصادي المكتسب خارج التعزيز يحد من القدرة التنافسية للمؤسسات العملية بشكل مستمر، والذي يعبر عن الثقافات الوطنية. وفي الواقع فإن الأمن الاقتصادي هو جزء لا يتجزأ من الأمن القومي، فالأمن يُشجع الحكومات على دعم الشركات في سعيها للحصول على المزايا التنافسية والدفاع عن المصلحة الوطنية. كما يجب على الحكومات تقديم يد المساعدة في مجال التعليم عموماً، وتعليم قادة الأعمال التجارية خصوصاً مع استخدام الذكاء الاقتصادي لتعزيز القوة الاقتصادية في مجال الإدارة مع دعم القطاع الخاص الذي لا يقل أهمية للوصول إلى حجم المعلومات الكبيرة عن التجارة الدولية.

مثلاً الولايات المتحدة تستخدم الذكاء الاقتصادي في تعزيز قدرة مؤسساتها على المنافسة في السوق العالمية، مع مواجهة التحديات المتمثلة في مكافحة التجسس الذي يُهدد المؤسسات، ويُعتبر السبب الرئيسي في الجهات الفاعلة في الذكاء الاقتصادي للولايات المتحدة.

II-3-3-التحديات التكنولوجية:

تبدو هذه التحديات واضحة من خلال المنافسة الدولية المتزايدة والشرسة في مجال الممتلكات في إطار الجوانب الصناعية (براءات الاختراع والعلامات التجارية، والتصميمات والإنسان، حقوق الطبع والنشر، والتكنولوجيا، برامج الحماية، نقل التكنولوجيا، براءات الترخيص، قانون المنافسة... الخ).

ويؤكد البعض أن المحافظة على البحث والابتكار والاستثمار وتأمين الممتلكات ووضع استراتيجية للتسويق والبحوث، وإنشاء الأعمال التجارية والتعاقد من الباطن هي من التحديات الكبرى للذكاء الاقتصادي للدولة ككل.

ومن التحديات السابقة الذكر يتم إنشاء النظم الوطنية للذكاء الاقتصادي والذي تُعرف على أنه "وضع العمل والتنسيق بين جميع النظم الفرعية التي يتكون منها نظام الذكاء الاقتصادي للبلد".

ثالثاً: مراحل الذكاء الاقتصادي:

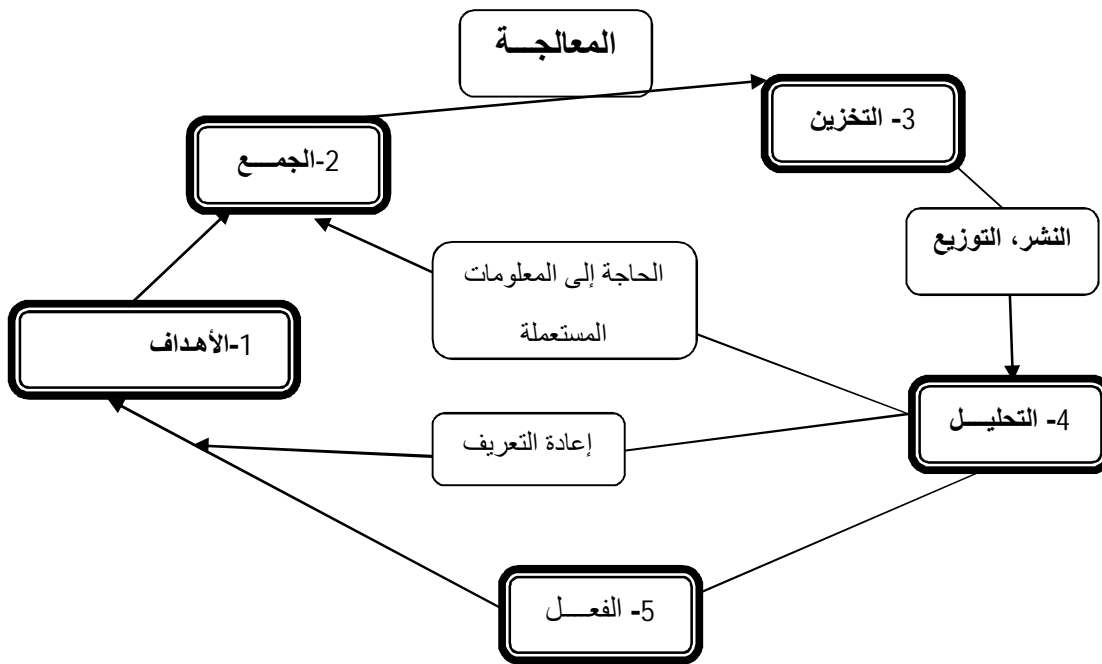
إذا ما تم تحديد جميع الأهداف، تتوجه كل المهام إلى جمع، تخزين، تحليل المعلومات بمساعدة المستعمل لاتخاذ القرار النهائي. هذا يعني تحويل كتلة من البيانات (المتاحة على عدة أشكال، وغالبا غير منظمة والتي تم جمعها من خلال قنوات مختلفة) إلى معلومات، ومن ثم إلى معرفة. فأساليب وأدوات الذكاء الاقتصادي تسمح بالتأكد من صحة البيانات التي تم جمعها (والتي يعتقد بأنها موثوق بها) وتصنيفها إلى مجموعات مترابطة من المعلومات، ثم تكييفها حسب حاجة المؤسسة واحتياجاتها.

هذه الخطوة هي الآن ذو أهمية كبيرة نظرا للعدد الكبير من المصادر المتاحة كالدراسات المستقبلية، الأدبيات المهنية، قواعد البيانات المجانية والمدفوعة الأجر، البيانات غير الرسمية للويب، إجراءات المنتجات، القوانين والمقاييس، التطورات الاجتماعية، عمليات الاندماج، التعاونيات، الزبائن، الوضعية الصناعية للقطاع، هذا يستلزم عملا مستمرا لأن المعلومات يتم تحديثها بشكل دائم، إذ يمكن القول أنه حين بداية دورة المعلومات يجب إنتاج هذه العملية.

إن التحكم في المعلومات وأمن البيانات، التهديدات الاقتصادية، موضوعات الذكاء الاقتصادي هي من الأولويات لكل من المؤسسات، والحكومات، والمنظمات في سيرورتها

الاستراتيجية، مما يوفر بعض الوضوح للفرص والتهديدات التي تؤثر على المحيط المتميز.

الشكل رقم (2-6): دورة الذكاء الاقتصادي.



Source :Siham harroussi sous la direction de henridou, système de veille strategique basé sur un réseau d'experts, these de doctorat, université de Marseille, 2004, P.28

تتلخص مراحل الذكاء الاقتصادي في أربع مراحل¹:

المرحلة الأولى: الاحتياجات من المعلومات؛

المرحلة الثانية: البحث عن المعلومات؛

المرحلة الثالثة: تحليل المعلومات؛

المرحلة الرابعة: توزيع المعلومات.

III - 1- الاحتياجات من المعلومات:

يُقدم هذا الجزء عدد من المناهج المختلفة لتمكين المؤسسات من تقييم احتياجاتها من المعلومات ضمن عملية الذكاء الاقتصادي.

III-1-1-1- من هو المستفيد من تطبيق الذكاء الاقتصادي:

أ- من هم متخذو القرار:

كما تم توضيحه أن الذكاء الاقتصادي يُغطي جميع إطارات المؤسسة أيا كانت مستوياتهم، فعلى متخذي القرار وضع المعلومات اللازمة في الوقت الذي يجب فيه اتخاذ القرار.

ب- ما هو نوع المعلومات اللازمة:

بغض النظر عن ما إذا كانت المؤسسة لديها قسم خاص يعمل في الذكاء الاقتصادي، فإن عددا من الموظفين مكلفون بجمع المعلومات اللازمة لتحويلها إلى متخذي القرارات، وهذا على مستويين مختلفين:

- المعلومات التي يتم جمعها لتلبية حاجات معينة؛ كالتالي تجيب على سؤال أساسي؛
- المعلومات التي يتم جمعها بشكل مستمر حول عدد من العوامل الخارجية التي لها تأثير كبير على التنمية الاستراتيجية للمؤسسة.

ج- من يحتاج إلى المعلومات:

إن السؤال الرئيسي هو: هل يجب علينا استغلال تدفق المعلومات حالة بحالة لإشباع متطلبات محددة أو يجب علينا التعامل معها كباقي الأصول الأساسية للمؤسسة؟ فالمؤسسات يجب أن تفكر في كيفية توفير المعلومات الأساسية، وفي الوقت المناسب للموظفين على كل مستويات الهيكل، بدلا من الاعتماد على الصدفة أو الحصول على المعلومات في وقت متأخر جدا لاستخدامها.

إن المعلومات هي ضرورية لجميع مراحل تطوير المنتج، ومع ذلك فبعض المراحل يمكن أن تختلف بشكل خاص من مؤسسة إلى أخرى، فبورك وهال Burke et Hall حددا مراحل مختلفة للتنمية أو لدورة حياة منتج جديد أو خدمة جديدة على أساس الاحتياجات من المعلومات (الداخلية والخارجية)، كما يُبين الجدول رقم (2-3).

الجدول رقم (2-3): المعلومات ودورة حياة المنتج.

الحاجة للمعلومات	الوضعية في دورة حياة المنتج
العصف الذهني باستخدام المعلومات من المصادر المختلفة.	البحث عن مفاهيم جديدة
إثبات المفاهيم من خلال تقديم استراتيجية المؤسسة وعوامل الوضعية الداخلية.	ترتيب المفاهيم
أبحاث السوق.	السوق المحتملة الجديدة (منتج/ خدمة)
المعلومات حول المؤسسات والمنتجات المنافسة.	تحليل المنافسة
المعلومات التقنية، البيئية، القانونية ذات الطبيعة الصناعية.	البحث والتطوير حول جديد (منتج/ خدمة)
العودة إلى معلومات السوق.	اختيار المستهلك
تطور المبيعات.	تقديم المنتج/الخدمة في السوق
المعلومات حول شروط التوزيع، التخزين، المراقبة، والنقل.	امتيازات المنتج، معالجة الخدمة
المعلومات حول منحى حياة المنتج.	نمو المنتج/الخدمة

Source : Idetra, op.cit, p.38.

III-1-2- مستعملو الذكاء الاقتصادي:

يستعمل الذكاء الاقتصادي كل المؤسسات بمختلف أحجامها وأنواعها، وكذا مختلف القطاعات في الدولة، فالمؤسسات الكبرى لها احتياجات من المعلومات أكثر كثافة، هذا ما جعلها أول من استخدم الطرق والأدوات الكامنة في الذكاء الاقتصادي، على سبيل

المثال مؤسسة كبرى موجهة لتصدير المنتجات وعمليات الإنتاج تُركز بقوة على التكنولوجيا؛ هي في حاجة إلى معلومات حول المنافسين والأسواق، وتطور السياسة والاقتصاد في الخارج. في المقابل، شركة موجودة في سوق محلية يجب أن تركز مواردها على جمع المعلومات حول المنافسة المحلية وتطوير منتجاتها.

أما معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تملك الموارد الكافية لإنشاء قسم خاص بالذكاء الاقتصادي مستعملين بذلك موظفين متخصصين في هذا المجال، ولكن كل مؤسسة على مستواها يجب أن تكون قادرة على تنفيذ نظام الذكاء الاقتصادي، الذي له تأثير إيجابي على نشاط المؤسسة. ويكون تطبيق الذكاء الاقتصادي عملية فعّالة في المؤسسات بحيث توفر رؤية واضحة للتغيير فيها.

ومن جهة أخرى فمستعملو الذكاء الاقتصادي لهم احتياجات وأنظمة تختلف حسب القطاعات التي ينتمون إليها، فمن الناحية النظرية كل المؤسسات لديها القدرة لجمع وتحليل المعلومات حول الجوانب الخارجية، ولكن بسبب قوة الأشياء، فإن المؤسسات تقتصر على الجوانب الأساسية لأعمالها التي تستند على تنافسيتها. فنوع المعلومات المطلوبة يعتمد على المنتج، والعملية، والخدمة المقدمة من المؤسسة.

وبشكل عام المؤسسات الصناعية هي بحاجة إلى معلومات ملموسة (دراسات حول القطاع، بيانات إحصائية ومالية) في حين أن الهياكل الموجهة نحو التسويق تتصح باستخدام المعلومات الكمية (دراسات السوق، التغذية العكسية للعملاء، الدراسات الاستقصائية، إعلانات تلفزيونية، مقالات...).

III-1-3- مراقبة احتياجات المؤسسة من المعلومات:

إن الذكاء الاقتصادي هو عملية تحويل المعلومات إلى معارف استراتيجية. وقبل أن نطلق أي مقاربة من المهم تقسيم الاحتياجات الدقيقة لتحليل الاحتياجات من المعلومات من خلال المراحل التالية¹: تحديد المستعملين؛ تحليل المؤسسة؛ تحديد العوامل الحاسمة الرئيسية؛ تحديد الاحتياجات من المعلومات؛ المعلومات المتاحة وفجوات المعلومات؛ تحديث الاحتياجات.

أ- تحديد المستعملين:

قبل إعداد تقييم للاحتياجات، فإنه يجب معرفة من هم متخذو القرار؟ ومن يستعمل المعلومات؟ وما نوع المعلومات التي سيستعملها؟ فالعديد من الأسئلة تساعد على تحديد المستعملين داخل المؤسسة: هل هناك استراتيجية واضحة في المؤسسة؟ كيف تم إنشاؤها؟ ومن يعلم بذلك؟ ولماذا؟ وكيف تم هيكلة نظام اتخاذ القرار الداخلي؟ هل تعتمد الخطة الاستراتيجية على معلومات متعلقة بالمعلومات الداخلية والخارجية؟ هل هناك ارتباط بين الاستراتيجية وجمع المعلومات؟ كيف يتم توزيع المعلومات التشغيلية داخل المؤسسة؟

ب- تحليل المؤسسة:

عندما يتم تحديد مستعملي المعلومات، فمن الضروري التقييم وبوضوح الحالة الاستراتيجية للمؤسسة، وللقيام بذلك يمكننا استخدام القائمة التالية:

- أساسيات المؤسسة: نبذة تاريخية حول المؤسسة، المساهمون الأساسيون في المؤسسة، أهم الأسواق الموجودة في قطاع المؤسسة، هوية المؤسسة؛
- استراتيجية المؤسسة: ما هي مهمتها؟ ما هي أهدافها على المدى الطويل؟ ما هو تطور الاستراتيجية؟ ما هي الأسواق التي تهدف المؤسسة إلى دخولها؟ كيف يتم تطوير منتجاتها؟ هل يتم تقاسم القيم والأهداف على جميع المستويات؟

وعند الإجابة على هذه الأسئلة، تظهر رؤية عامة للمؤسسة واحتياجاتها، فهذه المرحلة هي أساسية للغاية لتحديد عملية الذكاء الاقتصادي.

ج- تحديد العوامل والمجالات الهامة:

قبل البدء في جمع المعلومات، من الضروري أولاً تحديد النقاط الأساسية لتحقيق الأهداف، فالبيانات المتاحة عديدة وخاصة على الأنترنت، ولكن جزء صغيراً منها هو الهام بالفعل، فالهدف ليس امتلاك الكثير من البيانات ولكن التأكد من أن المعلومات اللازمة تصل إلى الشخص المناسب وفي الوقت المناسب. أما العوامل التي تسمح للمؤسسة بأن تكون تنافسية وبأن تبقى كذلك تتمثل في مستوى التنافسية؛ ومستوى تنافسية المنافسين الأساسيين، ومعايير الشراء، والمجالات التي تعتبر استراتيجية، وكذا الرابط بين المعلومات الداخلية والخارجية.

د- تحديد الاحتياجات من المعلومات:

هذه المرحلة متعلقة بالاحتياجات من المعلومات في كل مجال استراتيجي: السوق، المنتجات، التكنولوجيات، المحيط، والعملاء.

تعتبر تحديد الاحتياجات من المعلومات خطوة هامة ضمن عملية الذكاء الاقتصادي، وهي تسمح بتحديد حقل المراقبة للمؤسسة، وتحديد محيط اليقظة، وهذا يتم من خلال نوعين من المراقبة: المستمرة، والمستهدفة.

- **المراقبة الكلية المستمرة:** من أجل هذا النوع من المراقبة، فالمؤسسة ملزمة بالقيام بيقظة كلية ومستمرة لمحيطها، وقد كان Aguilar (1998)¹ أول من أكد على أن اليقظة الاستراتيجية تلعب دور "الرادار" من حيث أنها تسمح للمؤسسة باكتشاف الإشارات المعلنة للتغيرات. ويقول أن رادارات اليقظة تدور باستمرار، وتقوم بمهمة التنبه واستكشاف الأحداث غير المتوقعة وغير المعرفة، والتي يمكن أن تؤثر على مآل المؤسسة. وإذا كانت الفائدة من المراقبة الكلية تتمثل في استكشاف المخاطر والمفاجآت، فإن تراكم المعلومات وسوء تسييرها يعتبر من المعوقات الأساسية لعملية الذكاء الاقتصادي².

ويؤكد F.Jakobiak هذه الفكرة، حيث يقول: "بالنسبة لليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، والذكاء الاقتصادي، يعتبر وهميا ومستحيلا في مراقبة ومعرفة وإدراك واستغلال كل شيء، بل يجب القيام بعملية تنقية واختيار المعلومات"³.

ومن جهته يعتبر Medef أنه على المؤسسة أن تحدد الرهانات بشكل دقيق وذلك من أجل تحديد احتياجاتها من المعلومات بشكل أدق، "من الوهم الرغبة في معرفة كل شيء، وعليه من الضروري تحديد ما هو حقيقة مهم بالنسبة للمؤسسة، هل من الحكمة بالنسبة للمؤسسة معرفة عملائها أو منافسيها؟ ما هي فرص التنمية والتطوير المتوفرة للمؤسسة؟ وهذه الأسئلة لا تتطلب نفس الاحتياجات من المعلومات، وعليه فإن التعبير الواضح عن الاحتياجات يسمح بالتوجيه وبسهولة أكثر لمرحلتى الجمع والمعالجة"⁴.

وعليه، من أجل تطبيق استراتيجية الإصغاء الواسع للمحيط، يجب على المؤسسة أن تمتلك موارد بشرية ومالية كافية لذلك.

1-Idetra, op.cit , p.63.

2-Rida chafik,op.cit, p.33.

3-François Jakobiak, op.cit , p.50.

4-MEDEF, guide pratique, L' intelligence économique et PME, Mars 2005.

- **المراقبة المستهدفة:** يستلزم هذا النوع من المراقبة تحديد الموضوع الذي يجب على الذكاء نشره. وهذا يتمثل في تجزئة المحيط إلى ميادين أو جهات وتتم مراقبتها، وإعطاء كل منها أولويتها وذلك بحسب أهميتها، ويجب تفعيل وتحديث هذه العملية بصورة منتظمة لتنمى عملية الذكاء مع التغيرات الحاصلة في المحيط¹.

وقام J.Morin بتوضيح العوامل الأساسية في عملية مراقبة المحيط² بصفة عامة فإن المراقبة تتعلق أساسا بالعمل (الحالي والمحتمل) واستراتيجيته؛ والمنافس (الحالي والمحتمل) واستراتيجيته؛ ومراكز البحوث والإبداع؛ والسلطات العامة والمخاطر السياسية؛ والمساهمين (الحاليين والمحتملين)، واستراتيجيتهم والمحيط الاجتماعي للمؤسسة.

وحسب Lesca et schuler (1995): إشارات الإنذار الضعيفة هي معلومات متعلقة بما تقوم به جهة معينة، أو ما تستعد للقيام به، وبقدر ما تكون هذه الإشارات مبكرة كلما كانت لها قيمة أكبر³.

وقد عرف Lesca علامات الإنذار المبكرة على أنها المعلومات التي يؤدي تأويلها إلى التوقع بحدث يمكن أن يكون مهما بالنسبة لمستقبل المؤسسة⁴. ويمكن أن نذكر فيما يلي بعض الأمثلة عن هذه الإشارات: مشروع في طريق الإنشاء؛ توظيف خبير في ميدان مهم؛ دراسة إمكانية إنتاج منتج جديد أو دخول سوق جديدة مستقبلا؛ تنمية تكنولوجيا بديلة؛ احتمال تطبيق تكنولوجيا معينة.

وفي نفس الإطار تحديد الجهة المستهدفة للرقابة، يقترح Jakobiak مفهوما للمعلومات الحرجة: "المعلومات الهامة هي الضرورية لأولئك الذين يقومون بالإجراءات التي تشكل الأهداف ذات الأولوية"⁵.

والحصول على المعلومات الحرجة يتم من طرف مصلحة الوثائق، والتي تقوم بعملها بالتنسيق مع متخذي القرارات بالمؤسسة.

هـ- المعلومات المتاحة وفجوة المعلومات:

1-Rida chafik, op. cit. p.35.

2-Ibid, p 36.

3-lesca H. Schuler M, op. cit , p.38.

4-Humbert Lesca, "Veille Stratégique : passage de la notion du signal d'alerte à la notion d'alerte précoce", colloque veille stratégique," scientifique et technologique (Vsst)", Barcelone 2000, p.12.

5-Rida chafik, op. cit, p.37.

حين يتم تحديد الاحتياجات من المعلومات يجب تقييم المعلومات المتاحة داخل المؤسسة، فمن غير المجدي البحث عن المعلومات التي هي معروفة أصلاً. فيجب معرفة درجة المعرفة التي تمتلكها الإدارة المتعلقة بالتساؤلات التقنية والاقتصادية؛ تحديد المعلومات ذات الأولوية بشكل واضح ونوعي، معرفة الذي يجمع هذه المعلومات ومتى يتم ذلك وكيفية تخزينها، ومن يستعملها وكيفية تدفقها، وكيفية مساهمة الإدارة في عملية جمع المعلومات.

و- تحديث الاحتياجات:

إن عملية الذكاء الاقتصادي هي تدفق مستمر للمعلومات بتغير مستمر، مما يعكس التغيرات المتوقعة في المحيط أين تعمل المؤسسة لبناء نظام ديناميكي حقيقي يجب تحديث الاحتياجات من المعلومات بانتظام، فعند تغيير الاستراتيجية ينبغي إعادة النظر في عملية الذكاء الاقتصادي وتعديلها حسب هذه التغيرات، والاستراتيجية في حد ذاتها يجب تحديثها استناداً إلى المعلومات الجديدة التي يتم جمعها (فرص جديدة، أو مخاطر جديدة، احتياجات جديدة...). ونتيجة لذلك فالذكاء الاقتصادي هو عملية تفاعلية تكرارية لتنفيذ وبسرعة تغيرات فعّالة.

III - 2- البحث عن المعلومات:

يقترح lesca مفهوم تعقب المعلومات¹ "Traque d'information" ويُعرّفه على أنه: "عملية مستمرة تُركز على البحث الحيوي للمعلومات ذات الطابع التنبؤي، يقوم بها "المتعقبون"، وهم أشخاص لهم مهمة المضي قدماً نحو المعلومات التي توفرها اليقظة الإستراتيجية، والتعقب يركز أولاً على اقتناص المعلومات ثم ثانياً تعبئة المعلومات بفعالية، و"التعبئة" تستلزم عملية إرسال معلومات اليقظة الاستراتيجية إلى الشخص المكلف بتخزينها.

يُقدم فيما يلي المصادر الرئيسية للمعلومات، وأدوات وتقنيات جديدة للانترنت والتعريف بمحركات البحث والبرمجيات، وكذا نصائح حول استعمال الانترنت والاستخدام الأمثل للمصادر التقليدية للمعلومات مثل الكتب والدراسات الاستقصائية، والمؤتمرات، وغيرها من الأحداث.

1-lesca H. Schuler M, " veille stratégique : comment ne pas être noyé sous les information?" actes de colloque VSST'95 (veille stratégique, scientifique et Technologique), Toulouse, Octobre 1995.

III-2-1- البحث عن المعلومات على الأنترنت وقواعد البيانات:

" إن الخبر السار أن كل شيء على الأنترنت، والخبر السيء أن كل شيء على الأنترنت"

R.Wachbroit, Université du Maryland

لا يمكن الإنكار أن شبكة الأنترنت أصبحت المصدر الرئيسي لجمع المعلومات، إذا كان الوصول إليها من السهل جدا، فالمهنيون يوضحون أن المعلومات وإن كانت مجانا على الأنترنت فهي ليست دائما ذات أهمية كبيرة لأنه قد تكون هناك مساحة لتضليل المعلومات.

إن المواقع المهنية، وبنوك البيانات العامة والخاصة، ومجموعات الحوارات، ومواقع التوظيف تعطي انطبعا بأن المصادر لا حصر لها على النت لخبراء اليقظة، وللأسف الكمية لا تضمن النوعية، وما يمثل تحدي اليوم هو القدرة على استخراج المعلومات اللازمة من فوضى المعلومات.

III-3- تحليل المعلومات:

نوضح المبادئ الكبرى لتحليل المعلومات، ونوضح كيفية استعمال القوى الخمس لبورتر لتحليل الاستراتيجي.

III-3-1- منهجية تحليل المعلومات:

إن الهدف من مرحلة التحليل في عملية الذكاء الاقتصادي هو تزويد صانعي القرار بالمعلومات ذات الصلة.

يجب أن يرتبط التحليل بالمستعمل النهائي للمنتج الذي يلبي احتياجات محددة، فصناع القرار يرغبون بان يقدموا تحليلا هادفا ودلائل وتوصيات بدلا من كمية كبيرة من المعلومات وغير المُعالَجة. فإذا كان التحليل هو مرحلة مهمة جدا في عملية الذكاء الاقتصادي، فهي أيضا عملية حساسة جدا، فعادة ما تقضي المؤسسات القليل من الوقت في التحليل لأن في كثير من الأحيان لا يعرفون كيف ذلك. عموما إن عملية تحليل المعلومات تخضع لمرحلتين هما التحقق من صحة المعلومات؛ واستخدام المعلومات لانتاج المعارف.

أ- التحقق من صحة المعلومات:

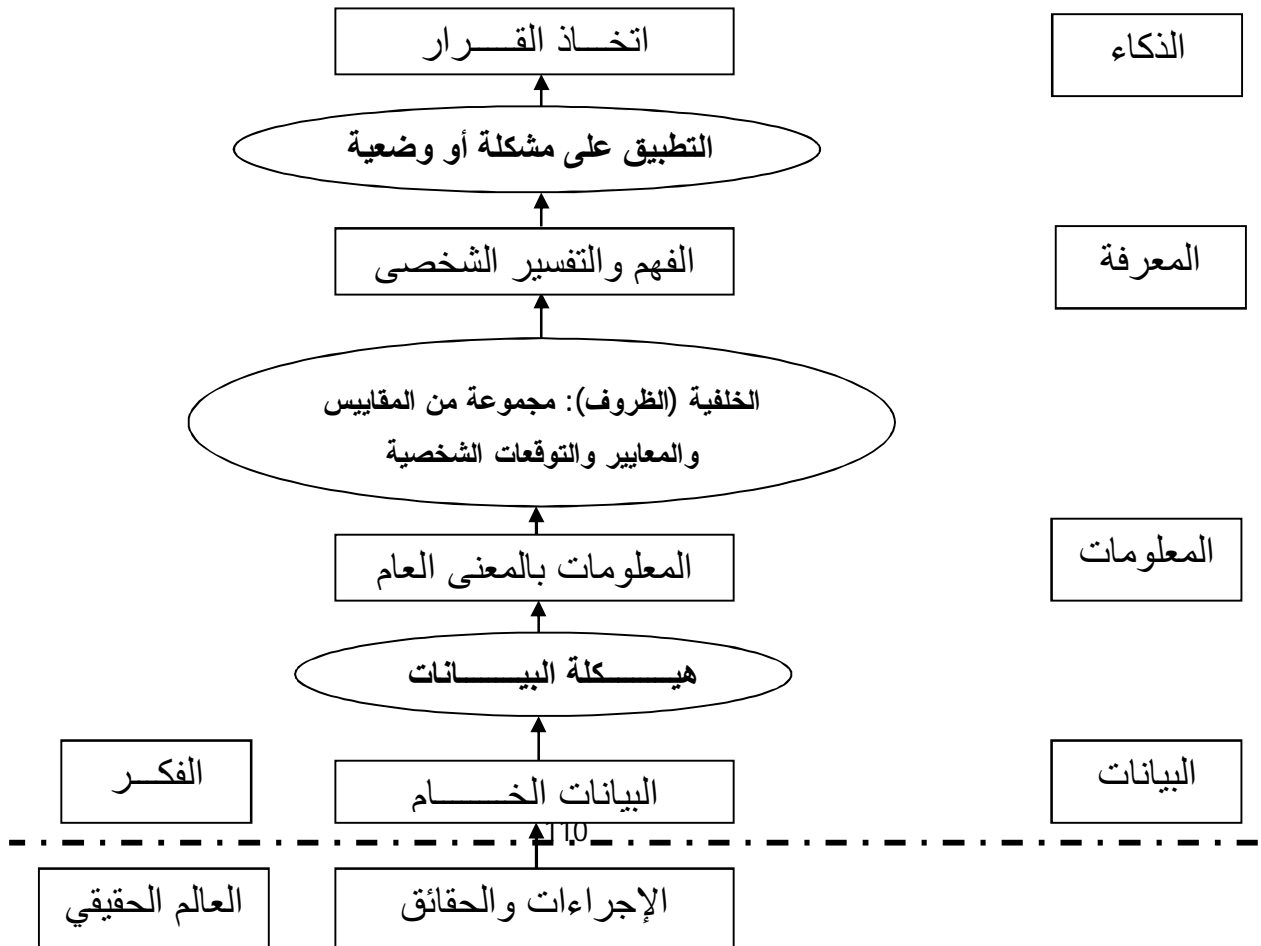
إن الخطوة الأولى من التحقق تتمثل في ضمان ملائمة ودقة البيانات، هذه الأخيرة تكون متعلقة عندما تتطابق مع الاحتياجات من المعلومات وتقدم قيمة عند تفعيلها، وللتأكد من صحة المعلومات نتبع التالي:

- تحديد المصدر الأصلي للمعلومات والتحقق من مصداقيتها؛
- مراقبة الإجراءات المستعملة للحصول على البيانات الإحصائية؛
- البحث عن المصادر المختلفة للمعلومات نفسها، ومقارنة البيانات المتحصل عليها؛
- مرور المعلومات على الخبراء الخارجيين.

ب- تطوير المعلومات:

بعد تحديد نوعية المعلومات يجب علينا تحديد قيمة الاستغلال بالأساليب التحليلية، والهدف من التحليل هو تحويل حجم المعلومات الخام المجمعة بالقيمة المضافة كما هو مبين في الشكل رقم (2-7).

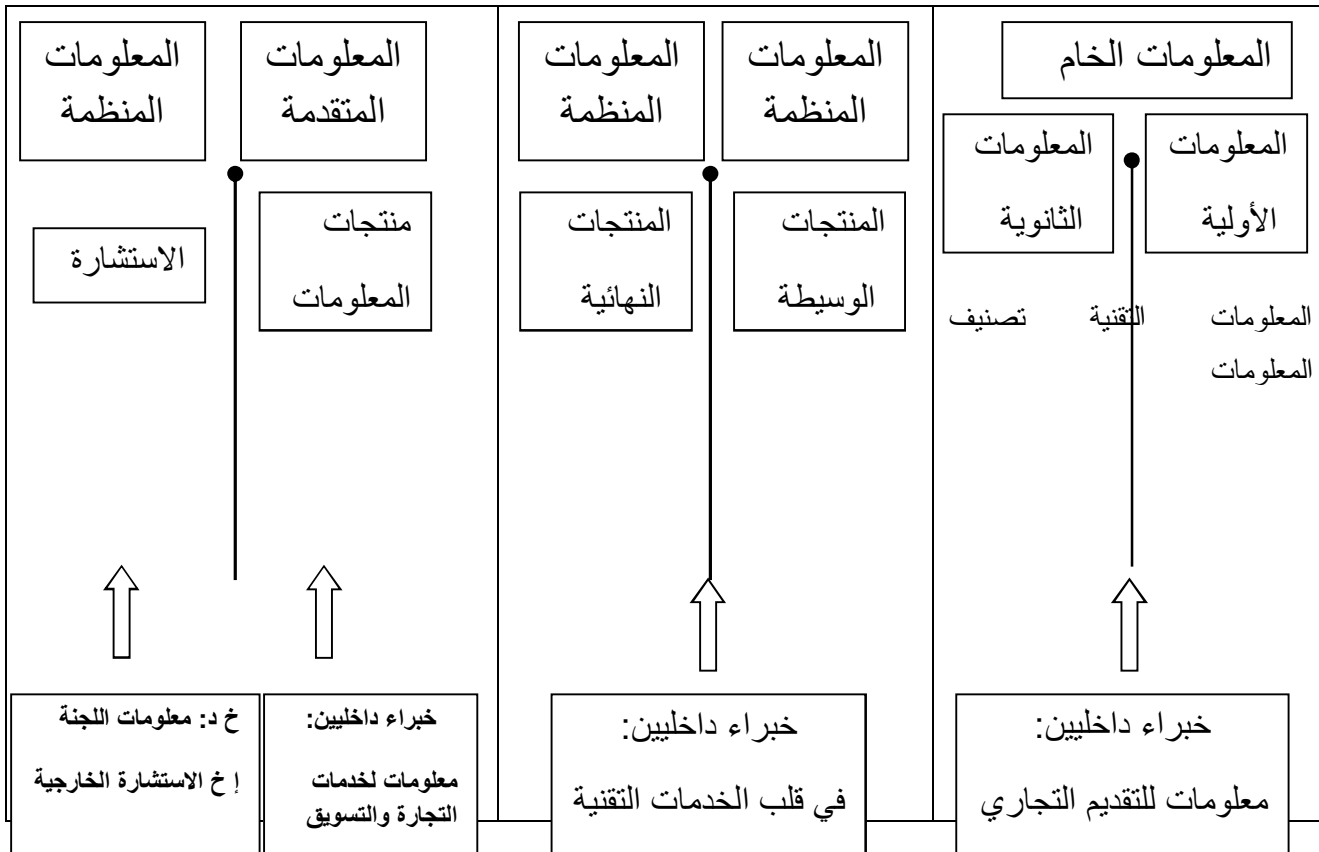
الشكل رقم (2-7): المعلومات تصبح ذكاء عندما تستغل.



Source : Philippe Kislin, op.cit, p.116.

في عملية الذكاء الاقتصادي، توجد دائرة بين البيانات الخام ومستوى الجودة الأعلى. إن البيانات الخام تأتي من المؤسسة (الوضعية، الاستراتيجية) لتتحول إلى معرفة تُمكن من العمل لوصف احتياجات المعلومات لمختلف القرارات في المؤسسة، فمن الضروري أن تكون مفهومة جيدا من الشخص المسؤول عن عملية الذكاء الاقتصادي، وعملية إنشاء القيمة المضافة من خلال المعلومات ويمكن تقديمها بسلسلة قيم. ويوضح القيمة المتزايدة المتأتية من المعلومات ودور الخبراء في عملية القيمة المضافة.

الشكل رقم (2-8): سلسلة القيمة للمعلومات (Paul Degoul).



Source : Siham harroussi, op.cit, p.79.

في البداية المعلومات الخام تأتي من عدة مصادر رسمية وغير رسمية، وبعد هذه المرحلة فالمعلومات يجب أن يتم تنظيمها، ترتيبها، وتخزينها. وفي هذه المرحلة رأي الخبير قد يحمل قيمة مضافة، وفي المرحلة الثانية تتمثل في معالجة هذه المعلومات الخام لإنتاج معلومات بسيطة قابلة للتوزيع، أما المرحلة الثالثة أين تكون القيمة المضافة في أعظم ما يكون وهذا هو قلب الذكاء الاقتصادي. فنتائج تحليل المعلومات تسمح باتخاذ القرارات، هذه المرحلة (المعلومات المتقدمة أو المعارف) هي غنية بمساهمة الخبراء الداخليين والخارجيين.

III-3-2- وسائل وآليات التحليل:

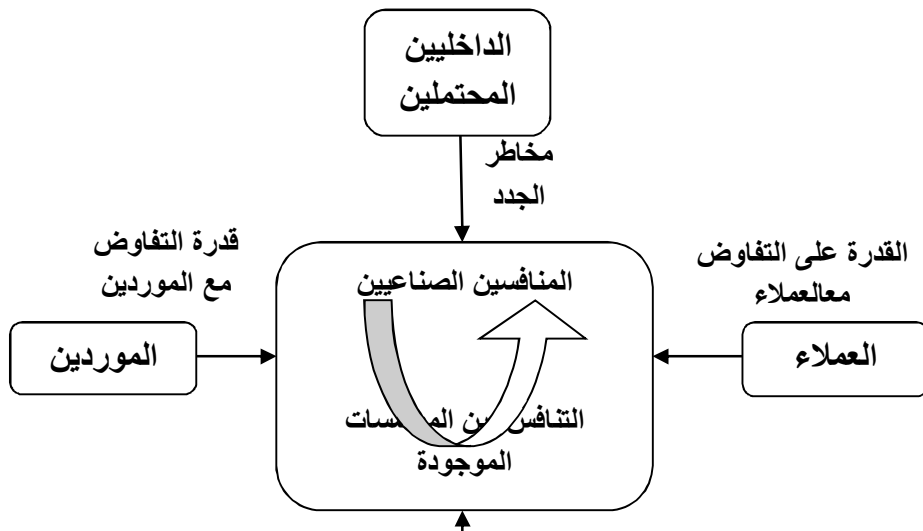
يوجد العديد من أدوات التحليل المفيدة لإنشاء قيمة للمعلومات في مجالات المنافسة، الأسواق، والتكنولوجيا... الخ، والعديد منها يمكن أن يستعمل للتحليل.

وحسب الأهداف التنافسية للمؤسسة نلجأ إلى مستويات مختلفة للتحليل: تحليل السوق، تحليل المهام أو موقع المؤسسة. ومن بين هذه التقنيات المتاحة نشير إلى نموذج القوى الخمس لبورتر، تحليل SWOT (القوى، الضعف، الفرص، والتهديدات)، ملامح المنافسين، تحليل البراءات، تقييم الأداءات.

وبالنسبة للذين يعالجون المعلومات التقنية، أدوات العلوم القياسية، يمكن لهذه التقنيات أن تقدم فائدة حيث تستغل المعلومات الإحصائية بطبيعة علمية أو تكنولوجية لقواعد البيانات وأدوات أخرى: الموقع التكنولوجي، المصفوفة التكنولوجية/ المنتج، المهارات الأساسية، التنبؤات، الدراسات المستقبلية، مناهج ومنحيات...

أ- نموذج القوى الخمس لبورتر:

شكل رقم (2-9): القوى الخمس لبورتر.



Source: M.E- Porter, *Choix Stratégique et concurrence*, (Paris, 1986), p.04

إن مدير المؤسسة الذي يبحث لاكتساب ميزة تنافسية على المنافسين يمكن أن يستعمل النموذج المقدم من ميشال بورتر من جامعة هارفرد، وهو يسمح بالفهم الجيد للظروف الصناعية الخاصة بالمؤسسة. ففي نموذج بورتر تكون المؤسسة هي مركز القوى، كما يبينه الشكل رقم (2-9).

ب- تحليل SWOT: إن تحليل SWOT يسمح بتحليل قطاع صناعي منافس، أو مؤسسة ما. إن الجدول رقم (1-4) يعطي مثال لمصفوفة SWOT، هذه الأداة يمكن أن تساعد بتحديد استراتيجية المؤسسة، وكأمثلة على ذلك:

قوى/ فرص: استعمال القوى الداخلية لأخذ جزء من الفرص الخارجية.

قوى/ تهديدات: استعمال القوى الداخلية لتجنب أو تقليص تأثير التهديدات الخارجية.

ضعف/ فرص: تحسين الضعف الداخلي لأخذ جزء من الفرص الخارجية.

ضعف/ تهديدات: تكتيل دفاعي يهدف إلى تقليص الضعف الداخلي أو/ تجنب التهديدات.

عندما تحدد القوى، الضعف، الفرص، التهديدات يمكن تحديد أولوية الأنشطة الضرورية لتحسين تنافسية المؤسسة.

الجدول رقم (1-4): مصفوفة (SWOT) لمؤسسة معينة.

نقاط الضعف (FA)	نقاط القوى (FO)	العوامل
		الخارجية الداخلية
1. تكنولوجيا متقدمة. 2. انعدام وفاء العملاء.	1. الوضعية المالية 2. خبرة الإدارة	
تطبيق (FA/OPP)	تطبيق (FO/OPP)	الفرص (OPP)
A.1. تحديث التكنولوجيا	A.1. عرض الاندماج أو الشراكة لتحسين تنافسية المؤسسة (أو التخلص من	A. التكنولوجيا الحديثة الإبداعية دون رؤوس الأموال

	منافس	
التهديدات (M)	تطبيق (FO/M)	تطبيق (FA/M)
A. خطر التغيير في التشريعات. B. السكان في انخفاض.	A.1. الاستثمار في الموارد في الوضعية الجديدة. B.2. التنبه إلى تنويع السوق	A.1. اكتساب استثمارات مهمة. B.2. من المهم الحفاظ على حصة سوقية

Source : Siham harroussi, op.cit, p.80.

III -4- توزيع المعلومات: في هذا الجزء يتم معالجة السؤال الجذري حول توزيع المعلومات، ومقارنة بين تدفق المعلومات في المؤسسات التقليدية، مع المقاربة الأكثر انفتاحا للمؤسسات العمودية، ثم يتم عرض أفضل الحلول للمؤسسات لإدماج الذكاء الاقتصادي، بتجاوز المشكلة المرتبطة بانفتاح المؤسسة على محيطها، وتقديم أفضل الطرق لإدارة حماية الأفكار.

III -4-1- بعض الأشكال لتوزيع المعلومات: عندما يتم التحقق والتحليل للمعلومات يجب توزيعها في المؤسسة، ومن هم المعنيون مباشرة بعملية الذكاء الاقتصادي¹، ثم لكل من هم في المؤسسة والذين يقومون بمهامهم.

أ- في مؤسسة أفقية الهيكل الهرمي، فنسجل:

- تقسيما أفقيا للعمل ومستوى ضعيفا لتقسيم سلطة القرار؛
- لكل فرد دور خاص، المهام، المسؤوليات، سلطة القرار، تعتمد على قوانين وإجراءات المؤسسة؛
- علاقات أفقية بين الموظفين ومسؤوليهم الأعلى هرميا؛
- أهمية الثقة والاحترام.

إن الشيء الخطير في هذا النوع من المؤسسات هو أن كل واحد له دور ومنصب محدد بدقة، لا يهتم إلا بما يتعلق به، ولا ينظر أن هناك فائدة لمشاركة المعلومات والمعارف مع الآخرين. ولمعالجة هذه الحالة يجب تحفيز الإدارة والأفراد، لضمان الفهم الجيد للمزايا التي يمكن أن تفوز بها من خلال رسملة المعارف.

ويمكن أن يكون من الفائدة تكوين مجموعة من الخبراء يشجعون التعاون بين مختلف الوظائف، ويسهلون التعلم ويقودون إلى تكوين مجموعات عمل.

ب- في مؤسسة عمودية: تغيرات المحيط المهني مرتبطة بالمنافسة القوية، وبالعملية، وبأهمية الاستجابة السريعة لاحتياجات السوق والتطور السريع للتكنولوجيات الجديدة، والتغيرات العميقة في المؤسسات.

في هذا النموذج الجديد للمؤسسة "النظامي" كل فرد هو نظام مفتوح له استقلالته ويتفاعل مع الآخرين، وتقسيم العمل ليس محددًا بوضوح وكل واحد يمكن أن يكلف بكثير من المهام المختلفة، ومشاركة المعارف تصبح من الأوليات وكل يعي ذلك، وكل فرد يجب أن يعرف ما الشيء الذي يستفيدة من تجارب الآخرين.

ولنتممين هذا النموذج لا بد من إنشاء نظام للمعلومات الداخلية يمد المؤسسة بما يسمح للمستعملين بالحصول على المعلومات التي تعنيه في وظيفته.

إن التعقيد الأساسي للهياكل العمودية هو عدم وجود دورة محددة للمعلومات وهنا القوة هي المعرفة، ويعتبر العديد بأن هذا التغيير إيجابي وهناك فرصة للتطور المهني، في حين يعتبر آخرون بأنهم مهددون من هذه العملية، ففي هذا النوع من المؤسسات يجب وضع ثقافة للمعرفة من خلال تشجيع التكوين وتقنيات مشاركة المعارف؛ ووضع منهجية لتكوين إبداعي؛ والاستثمار في التكنولوجيات.

وبصفة عامة؛ إذا كانت التكنولوجيات الجديدة يمكن أن تساعد توزيع (نشر) المعلومات، فالعائق الأساسي الذي يظهر كخطر هو تقبل الأفراد ونفسياتهم.

III-4-2- حرية الوصول إلى المعلومات: إن العديد من المؤسسات اليوم تبنت مناهج لجمع البيانات أكثر تفصيلاً ورسمية، هذه المعلومات هي في الغالب منتشرة في العديد من الأماكن، وتقدم في مختلف مواقع المؤسسة.

إن المقاربات التقليدية لمعالجة المعلومات تسعى عادة إلى تحديد الدخول إلى المعلومات، فهذه العملية للتحكم في حركة المعلومات تعمل على تطوير مناخ للأسرار مما ينتج تضييع الوقت والمال، لأنه يتم في هذه الحالة البحث عن المعلومات مرتين، فالمهم في المعلومات أو المعارف كونها متاحة ومتوفرة لكل من يحتاجها، في الوقت الذي يحتاجها فيه.

والتطور الحديث لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات يسمح للعديد من المؤسسات بأن تصبح أنظمتها لا مركزية، بحيث يصل مختلف إطارات المؤسسة إلى البيانات

والمعلومات مباشرة وبطريقة سريعة، وكذا تكييفها مع احتياجاتهم الخاصة. وهذه النقطة بالذات تتدرج تحت حماية المعلومات التي بها تكتمل دائرة مراحل الذكاء الاقتصادي، وبدونها لا يمكن أن تكون للمعلومات قيمة فعلية.

- حماية المعلومات:

إن أمن المعلومات يعني الإجراءات المتخذة لضمان وصول المعلومات للأشخاص المصرح لهم فقط (ومنهم من يستطيع الاطلاع عليها فقط، ومنهم من له صلاحية تعديلها أو حذفها)، وذلك يتطلب إجراءات معينة وخبرة ومهارات ومعرفة بطرق حماية المعلومات. فأمن المعلومات له ثلاثة أبعاد وهي: سرية المعلومات، وسلامتها، وتوفرها¹. فسرية المعلومات تشمل كل التدابير اللازمة لمنع الاطلاع غير المصرح لهم على المعلومات الحساسة أو السرية، كالموقف المالي قبل إعلانه؛ وسلامة المعلومات، فخلافاً للبعد الأول فهي لا تعني المحافظة على سرية المعلومات، بل تهتم باتخاذ التدابير اللازمة لحماية المعلومات من التغيير، أما البعد الثالث المتمثل في توفر المعلومات (ضمان وصول المعلومات) وبالرغم من أهمية سرية المعلومات وسلامتها، ولكن تبقى المعلومات غير قيّمة إذا كان من يحق له الاطلاع عليها لا يمكنه الوصول إليها، أو الوصول إليها يحتاج إلى وقت طويل.

رابعاً- تطبيقات الذكاء الاقتصادي:

موضوع هذا الجزء يتمثل في تقديم مقارنة نظرية حول المهام الأساسية للذكاء الاقتصادي، وقد تم الاستناد في ذلك على الأبحاث التي قام بها J-L. Levet et R. Pature لاعتبارها الأولى التي قُدمت في هذا المجال. حيث قام الكاتب Levet et Pature² بتحديد أربعة تطبيقات وجب توفرها في عملية الذكاء الاقتصادي، وهذه التطبيقات تكون منهجية ذات بنية مترابطة، وتتمثل في:

- التحكم في المعارف والمهارات؛
- كشف الفرص، المخاطر والتهديدات؛

1- خالد بن سليمان الغنبر، محمد بن عبد الله القحطاني، أمن المعلومات بلغة ميسرة، (الرياض: مركز التميز لأمن المعلومات، جامعة الملك سعود، 2009)، ص. 23.

2- Bernard.G et J.L. Levet, **De l'intelligence économique à la l'économie de la connaissance**, (Economica, 2001), p.5.

- التنسيق بين الجهات والأنشطة؛

- تنفيذ استراتيجيات التأثير.

IV-1- التحكم في المعارف والمهارات:

إن قيمة المعارف والمهارات التي تحتوي عليها المؤسسة تشكل في مجموعها رأس المال الأكثر أهمية وقيمة داخل المؤسسة، والتحكم في هذه المعارف يسمح بتعزيز وتقوية الإبداع وكذا خلق وتطوير الأفكار، وإدارة المشاريع، إضافة إلى القدرة على خلق وانجاز منتجات جديدة.

إن تسيير وإدارة المعارف يكون سواء عن طريق الترميز وتخزين المعلومات داخل قواعد بيانات يمكن الوصول إليها بسهولة من طرف جميع طاقم المؤسسة، أو عن طريق توزيع العمل عن طريق شبكات التبادل بين أفراد المؤسسة، وفي هذه الحالة تبقى المعرفة ضمنية.

ويتدخل الذكاء الاقتصادي من أجل تحديد هذه المعارف والمهارات، وتطويرها وحمايتها. هذا الدور للذكاء الاقتصادي يتطلب تحديد وحماية المكتسبات، وبقظة كلية، وكذا تطويرا مستمرا داخل المؤسسة، ومراقبة خارجية لمتغيرات المحيط¹.

أ- تحديد وتقييم المعارف والمهارات: إن تحديد المعارف والمهارات (المكتسبة والمطبقة، قدرات الموظفين، الخبرات الملموسة...) في جميع ميادين المؤسسة (البحث والتطوير، الإنتاج، التسويق وخدمات ما بعد البيع، اللوجستية، الإدارة والتسيير...)، ثم تقييمها، هما مرحلتان ضروريتان من أجل تمكين المؤسسة من التمتع بحيال أهدافها الاستراتيجية وحيال محيطها.

ب- معرفة القوانين والتشريعات والمعايير الخاصة بالملكية الصناعية والفكرية: فمعرفة القوانين، التشريعات والمعايير الخاصة بالملكية الصناعية والتجارية تسمح للمؤسسة بحماية مواردها غير المادية (المعارف والمهارات)، كما تسمح لها بتقليل المخاطر والأضرار.

ج- تطبيقات قوانين الحماية الصناعية: إن المعارف والمهارات تمثل رأسمال استراتيجي بالنسبة للمؤسسة، وحمايتها تضمن فعالية أنشطة المؤسسة وتطورها وكذا بقاء واستمرار المؤسسة.

1-Idetra, l'intelligence économique un guide pour debutants et particiens, (Madrid: Meta group, 2003), p.26.

إن حماية وتأمين المعلومات تتحقق عن طريق تنفيذ بعض التدابير، والقواعد والإجراءات، التي تسمح بالحرص والتصدي لكل الأنشطة غير الشرعية، عن طريق تطبيق برامج تحسبسية لكل طاقم المؤسسة من أجل التأكيد على سرية وخصوصية المعلومات.

د- التحكم في تكنولوجيا المعلومات: يجب على الذكاء الاقتصادي استعمال فعال للتكنولوجيات الجديدة للمعلومات والاتصالات، من أجل التسيير والتحكم في المعارف، ومن أجل تسهيل مشاركة وتبادل المعلومات.

هـ - إدراك تكلفة المعلومات: إن التحكم في المعارف تتولد عنها نفقات، والتي عادة ما توزع على الخدمات المختلفة، وحتى على مختلف مكاتب المؤسسة، والأخذ بعين الاعتبار تكاليف تسيير المعلومات يرجع إلى تحديد خريطة لمختلف الموارد وتكلفتها (الانخراط، فحص قواعد البيانات، زيارات المعارض، البث الداخلي، تدابير الحماية...)، كما يجب تحديد تكاليف نقص المعلومات أو تكاليف المعلومات غير المفيدة.

IV-2- كشف الفرص، المخاطر والتهديدات:

إن الذكاء الاقتصادي عملية معلوماتية تسمح للمؤسسة بتوقع الفرص، وكذا تقليص مخاطر وتهديدات عدم التأكد المتعلقة بالمحيط، واستنادا إلى J-L. Levet¹ تمثل الفرص كل ما يسمح بديناميكية محفظة المعارف التي تحتوي عليها المؤسسة. وهي على الأقل ثلاثة عناصر¹ تتمثل في الفرص المتعلقة باكتساب معارف جديدة، تكنولوجيا جديدة تسمح بتعزيز وتقوية قدرة المؤسسة على الإبداع؛ والفرص المتعلقة باكتساب شركاء جدد ترفع من أداء المؤسسة (موردين، عملاء، منظمات البحث، مراكز المعلومات...)، وتسهل اندماج المؤسسة في محيطها وتحكمها فيه؛ والفرص المتعلقة بالسوق الظاهرة أو المحتملة، التي تستلزم منهجية تنبؤية مبرمجة.

تختلف التهديدات والمخاطر فقد تكون ذات مصدر داخلي أو خارجي.

- المخاطر والتهديدات الداخلية (نقاط الضعف) غالبا ما تقلل المؤسسة من قيمتها، في حين أنها يمكن أن تتسبب بخسائر ممتدة ومستمرة للمؤسسة، وهذه التهديدات عادة ما تكون لها علاقة بالتسيير الداخلي وقد تخص حماية المعلومات حيث نجد²:

1-Idetra, op.cit, p.36.

2-ibid, p.40.

- أخطار جمع المعلومات: إفشاء المهارات خارج المؤسسة على وثائق داخلية؛
- أخطار الابتذال: عندما لا تحظى المهارات السرية للمؤسسة بسير منظم للمعلومات؛
- أخطار الأوهام: عندما تخطئ المؤسسة كليا في الحصول على المهارات الخارجية.
- أما الفرص والمخاطر الخارجية فهي غالبا ما تكون متعلقة بتحكم المؤسسة في المعلومات المفتوحة (قانونية ومتوفرة) وكذا المعلومات المغلقة (غير متوفرة قانونيا)، ويقترح J-L. Levet تصنيفا لهذه التهديدات كالاتي¹:

- التهديدات على المنتجات: قرصنة براءات الاختراع، التقليد والتزوير؛
- التهديدات على مواقع المؤسسة: التنصت، قرصنة المعلومات، التدخل الخارجي؛
- التهديدات على المحيط المباشر للمؤسسة: جماعة الضغط، الفساد، استخدام المقاطعة من طرف المستهلكين؛
- التهديدات على الأفراد: التسريح، التلاعب، عدم الاستقرار.

ويقترح J-L. Levet لمواجهة هذه المخاطر والتهديدات أن تتوفر المعايير التالية²:

- **التحكم في تقنيات اليقظة:** إن التنبؤ بالتهديدات والفرص التي تأتي من محيط المؤسسة يحتاج إلى التحكم في تقنيات وممارسات اليقظة (التكنولوجية، التنافسية، التجارية، التشريعية). ويجب على الذكاء الاقتصادي تحديد مجموع تقنيات اليقظة المتوفرة في السوق، ويتم اختيار الوسائل الأكثر الملائمة من أجل القدرة على التسيير الأمثل لهذه المهم الثانية للذكاء الاقتصادي.

- **تطبيق دورة المعلومات:** دورة معلومات الذكاء الاقتصادي تدور حول أربع مراحل (تحديد الاحتياجات من المعلومات؛ البحث وجمع المعلومات؛ معالجة المعلومات؛ بث المعلومات للأشخاص المعنيين)

- **توقع المخاطر:** إن توقع المخاطر يعتبر سلوكا أكثر فعالية من معالجة المخاطر الحاصلة. "توقع المخاطر يستلزم مجهودا لاستكشاف مصادر المخاطر، وعليه فمن الضروري على المؤسسة أن تضع نظاما للدفاع عن كل عناصر إرثها، حيث توفر لكل عنصر قائمة بنقاط الضعف، إجراءات الحماية، نوع الاستجابة للمخاطر المحتملة، تسلسل زمني للمخاطر ونتائج التصدي لها"³.

1-ibid, p.50.

2-Jean-Louis Levet, op. cit, p.80.

3-ibid, p.80.

- فهم حقيقة تقارير القوة: في إطار المهمة الثانية، يقوم الذكاء الاقتصادي بفهم وتقييم نقاط القوة المتوفرة في السوق، وإمكانية تأثير الجهات الأخرى (قوة التفاوض للموردين، وقوة التفاوض للعملاء).
 - قدرة الشبكات للاستكشاف: بالنسبة للمؤسسة تتمثل في تحديد أو خلق شبكات مع الجهات الأخرى، تسمح لها باستكشاف الفرص، وتوزيع المخاطر وتقليص التهديدات، وهو الشيء الذي لا يكون أحيانا في مقدورها تحقيقه لوحدها.
 - القدرة على النشر الهجومي: إن دخول أسواق جديدة يستلزم على المؤسسة وضع سياسات معينة، والقيام بنشاطات هجومية على الأسواق الخارجية، هذه النشاطات تتطلب قبل كل شيء وصفا للنظام الداخلي مع تقدير كل المؤهلات والمهارات المتوفرة، ثم تحديد الحلفاء الخارجيين، خاصة المتواجدين ضمن الشبكات، المنافسين.
- IV-3- التنسيق بين الجهات والأنشطة:** تقع هذه المهمة في قلب الذكاء الاقتصادي، حيث أنها تسمح بالتنسيق بين مختلف الأنشطة المنعزلة والمنفذة بطريقة فردية من طرف الجهات المعنية، وعن طريق منهجية جماعية متضافرة.
- وفقا إلى J-L.Levet et R. Pature هذه المنهجية الجماعية يمكنها أن تحمل معنيين متكاملين¹ فالأول متعلق بالمعارف الموزعة ضمن مجتمع علمي أو تكنولوجي؛ والثاني يتعلق بالقدرة التي تتمتع بها الجهات المختلفة والمتمثلة في خلق المعارف والمهارات الجديدة، وتنسيق الاستراتيجيات اعتمادا على التفكير الجماعي الذي يتطلب²:
- خلق حس الحوار والذكاء الجماعي؛
 - التكامل بين المعارف والمهارات داخل المؤسسة وبين المؤسسات (التكامل على مستوى البحث والتطوير، الإنتاج، السياسات التجارية...)
 - ثقافة جماعية بالمعلومات وطرق انتقالها وسيرها؛
 - استعمال توليفة من المعلومات المفتوحة (المعلومات المتوفرة والمعارف المرمزة) والمعلومات المغلقة (المعلومات الميدانية، وشبكات العلاقات...).
- IV-4- تنفيذ استراتيجيات التأثير:**

1- Jean-Louis Levet, op. cit, p.85.

2-ibid, p.86.

يعتبر التأثير أحد الوسائل الاستراتيجية للمؤسسة لمواجهة عولمة الأسواق، ويتمثل في القيام بتدخلات تكون موجهة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة نحو المحيط، وذلك بنشر المعلومات وفق الهدف الذي نريد التأثير فيه. وقد حدد J-L. Levet صنفين للتأثير¹:

- الأول يتعلق بالتفاعلات بين المؤسسة وشركائها، ويكون التأثير على مختلف العوامل المتعلقة بالمحيط من أجل الحصول على الموارد؛
- أما الثاني فيتعلق بقدرة المؤسسة على تنظيم وقيادة استراتيجيات التأثير.

وعليه، فإن التطبيقات المتعلقة بالتأثير تكون جزءاً من الذكاء الاقتصادي، لأن هذا الأخير تتمثل مهمته في توفير المعلومات اللازمة والتي تُترجم فيما بعد إلى أفعال ونشاطات.

والذكاء الاقتصادي لا يكون له أي معنى إلا إذا قامت المؤسسة المطبقة له بتنفيذ نشاطات وأفعال للتأثير على محيطها المباشر. واستراتيجيات التأثير يمكنها أن تأخذ عدة أشكال، حيث يستعمل التأثير الاقتصادي من أجل محاولة تجنب العقبات، وقد تأخذ شكل بروتوكولات واتفاقيات موقعة من جماعات إيكولوجية، وكذلك يتمثل بالنسبة للمؤسسة في التأثير على السلطة العمومية، والمعايير المتعلقة بهذا الدور للذكاء الاقتصادي² تتمثل في التحكم في تقنيات "صراع المعلومات"؛ وإعطاء قيمة للمعلومة؛ والاستثمار في المعلومة؛ والتحكم في شبكة المعلومات.

خامساً-مبررات تطبيق الذكاء الاقتصادي:

V-1- ظروف جديدة للاقتصاد العالمي:

منذ نهاية الحرب الباردة (1992)، بدأت عولمة الأسواق وظهور صراعات اقتصادية عالمية، أطرافها هي التكتلات الاقتصادية الفوقية (دول أو شركات)، مما أدى إلى زيادة حدة المنافسة، وخلق قيمة للشركات تعتمد أكثر على غزو الأسواق الخارجية.

1-ibid, p.90.

2-ibid, p.100.

وفي نفس الوقت فالتكنولوجيات الجديدة للمعلومات والاتصالات NTIC التي هي شبكة تزاوج المعلومات والحواسيب والاتصالات والإلكترونيات أحدثت ثورة في الوصول إلى المعلومات، فالإنترنت تسمح في الوقت الحاضر بالوصول إلى 10 ملايين من البيانات وبالتالي انخفاض كبير في تكاليف المعلومات الأولية (الخاصة والمتاحة مباشرة).

إن ظهور الذكاء الاقتصادي صاحب تطور مواقف جديدة للصراع الاقتصادي وانفجار المعلومات، هذه المعلومات التي أصبحت موردا استراتيجيا للجهات الفاعلة في القطاعين الخاص والعام تكمن الصعوبة في إدارتها وحمايتها وليس في الحصول عليها ، وتجاوز هذا يحقق مزايا تنافسية ويجعل الذكاء الاقتصادي وسيلة استراتيجية لا استغناء عليها.

V-2- زيادة قدرة أنظمة المعلومات في المؤسسات:

نظام المعلومات هو الجهاز المركزي للمؤسسات لأن نشر المعلومات هي قاعدة كل القرارات، إنها جزء من عملية الذكاء الاقتصادي لأنها تدمج تكنولوجيا المعلومات التي مكنت من تطوير مفهومه، فهي تضع التكنولوجيا في خدمة المحتوى المعلوماتي. وبفضل نظام المعلومات تستطيع المؤسسة استرداد وتخزين وتحليل ثروة من المعلومات والبيانات اللازمة التي تفوق القدرة البشرية.

إن البيانات التي تجمعها المؤسسة المنظمة (ملفات، جداول، قواعد بيانات...) أو غير المنظمة (مواد، فيديوهات...) المجانية أو المدفوعة، هي نادرا ما تكون سرية، ولذلك يجب الاعتماد على مصادر أخرى للبيانات كالشركاء والموردين، والمصادر العامة كالجرائد. إن نظام المعلومات يسمح بجمع البيانات القديمة بالجديدة والتي تشارك في عملية الذكاء الاقتصادي، فمهما كانت نوعية المعلومات فإنها لا معنى لها في حد ذاتها، فالأمر المهم هو عمال المعرفة والمعارف التي يكتسبونها فهم من يعطون قيمة للمعلومات بترجمتها وتفسيرها.

فالذكاء الاقتصادي يستوجب أولا وقبل كل شيء التعاون بين الفاعلين في المؤسسة وبالتالي يستوجب ثقافة إدارية.

سادسا- مجال تطبيق الذكاء الاقتصادي:

VI-1- الذكاء الاقتصادي في خدمة المؤسسات:

في خضم الصراعات الاقتصادية العالمية، فالمؤسسات هي المجال الأول لتطبيق الذكاء الاقتصادي، ففي داخل المؤسسة الذكاء الاقتصادي يركز على تقاسم وتعزيز المعلومات بين مجموع الفاعلين، ومن ثم فهو عملية البحث والنشر ثم إثراء الموارد المعلوماتية التي تعتمد على نظام معلومات المؤسسة، وفي الأخير كل متخذ قرار لديه معلومات ذات قيمة مضافة عالية تساعد في عملية اتخاذ القرار.

إن الذكاء الاقتصادي يلعب دورا كبيرا في التفاعل بين المؤسسة وبيئتها، والمؤسسة التي تستجيب لأدنى التغيرات في بيئتها مع الحفاظ على المعلومات الاستراتيجية هي فقط من يُمكنها بناء استراتيجيات التمايز للحفاظ على قدرتها التنافسية وضمان استمراريتها.

فبعض المؤسسات الكبيرة لديها إدارة للذكاء الاقتصادي ولكن يتم تكليف مسؤولية هذه الإدارة لمدير نظام المعلومات DSI ، وفي الواقع هذا المدير يتحكم في تدفقات المعلومات في المؤسسة، وهو قادر على اقتراح حلول لتطوير الذكاء الاقتصادي في المؤسسة، إذ أن الذكاء الاقتصادي في المقام الأول هو مسألة ثقافة إدارية لأنه يعتمد على مدى استعداد الجهات الفاعلة في المؤسسة على التعاون بهدف عمل جماعي أفضل.

VI-2- الذكاء الاقتصادي في خدمة الدولة:

إن التاريخ يُبين أن الدول التجارية الكبرى (اليابان مثلا بعد الحرب الإمبراطورية الاستعمارية البريطانية) قد اعتمدت على نظام فعال وناجح للذكاء الاقتصادي، أين يتم تبادل المعلومات بين المؤسسات الوطنية بسهولة، ولكن تبقى الدولة تلعب دورا مهما في الاقتصاد، إذ يجب عليها حماية الأصول الاقتصادية الوطنية في إطار المنافسة الاقتصادية الدولية، فيجب أن يكون الذكاء الاقتصادي ضمن سياسة عامة للنمو، كما هو مبين في تقرير اللجنة البرلمانية للنائب بارنار كرايو Bernard Carayon في جوان¹ 2003 والذي تم تعيينه في نفس السنة مدير أول مكلف بالذكاء الاقتصادي في فرنسا.

إن الشركات تتوقع من الدولة الدفاع عن الوضعية الوطنية التجارية وأيضا التدخل في تجديد المعايير والقواعد التي تؤثر على قدرتها التنافسية، وعلى تنظيم التجارة العالمية، فالذكاء الاقتصادي يلعب دورا استراتيجيا، ففي فرنسا مثلا: يشير المجلس الاقتصادي والاجتماعي أن دور الحكومة مهم في رفع مستوى الوعي للشركات الفرنسية الصغيرة

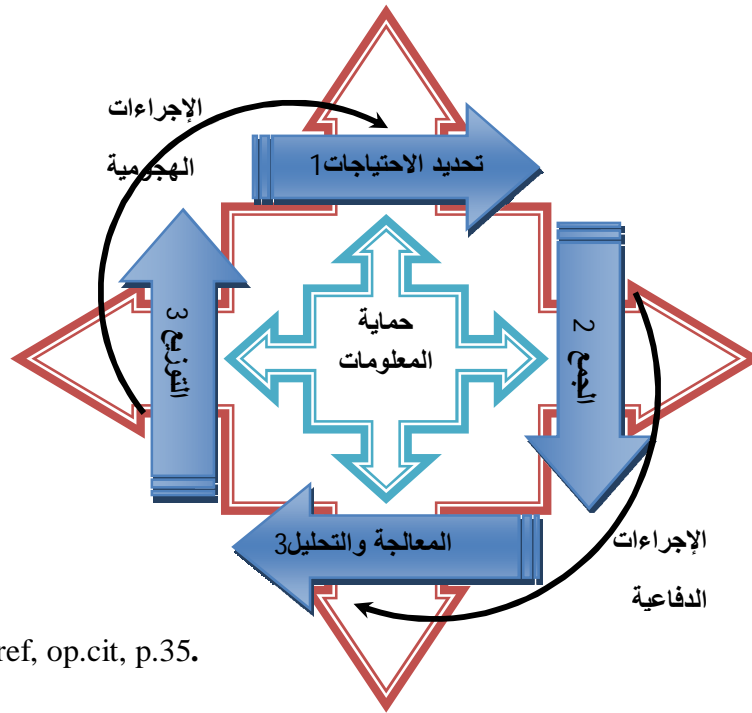
1-Bernard Carayon, op.cit, p.21.

والمتوسطة خصوصا، لمواجهة تحديات الذكاء الاقتصادي، والقدرة التنافسية، والأمن، والإبداع.

سابعا- استراتيجية الذكاء الاقتصادي (الفرص والمخاطر):

لتحديد مقاربة الذكاء الاقتصادي في المؤسسة هو عملية صعبة باعتبار أن هذا المجال يبدو واسعا وممتدا، فدورة الذكاء الاقتصادي هي قلب استراتيجية الذكاء الاقتصادي، فتنفيذه وتطبيقه يسمح بتحديد الإجراءات الهجومية والدفاعية التي يجب الاضطلاع بها، وهذه تتم في مناخ من الأمن العام. وفي هذا السياق، يتم تقسيم عملية استراتيجية الذكاء الاقتصادي إلى ثلاث مراحل مختلفة: دورة الذكاء؛ حماية المعلومات؛ واتخاذ القرارات (الدفاعية والهجومية).

الشكل رقم (2-10): عملية استراتيجية الذكاء



Source: Cigref, op.cit, p.35.

VII-1- دورة الذكاء (تسيير المعلومات والمعارف): إن دورة الذكاء الاقتصادي* تسمح

بتسهيل الفهم من قبل فرق العمل بغض النظر عن وظائفهم، وهي عملية متكررة تصحح الخلل في الوظائف بردود الفعل الفعالة (feed-back)، كما تُركز على المرحلة الأولى (تحديد الاحتياجات) والنهائية (التحليل، التوزيع). فهذه الدورة المتكررة تُسهل فهم العملية

* دورة حياة الذكاء الاقتصادي تعني مراحل الذكاء، وقد تم التطرق إليها سابقاً.

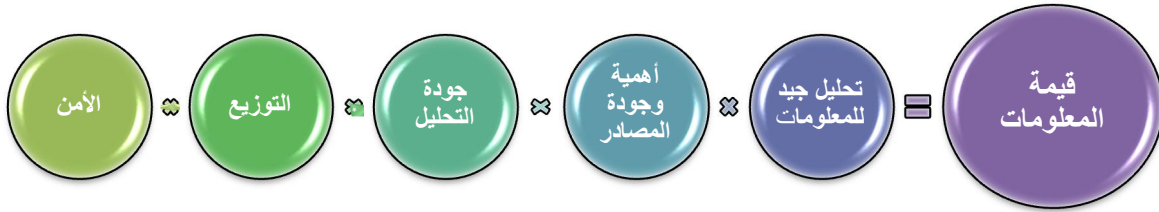
الديناميكية والمستمرة لنظام المعلومات الذي يُحسن استهداف البحوث، وربح الوقت في التحليل والتوزيع مع الأخذ بالحسبان لعمليات المؤسسة ككل.

إن دورة الذكاء الاقتصادي هي المحور الأساسي لاستراتيجية الذكاء الاقتصادي، فالمعلومات سواء كانت في حركة أو مخزنة هي المادة الخام التي تواجه الأخطار، ولهذا لتطوير هذه العملية من الضروري العمل في محيط آمن، وضمان حماية البيانات والمحافظة على المعارف في المؤسسة.

VII-2- حماية المعلومات:

أصبحت المعلومات والمعارف ضرورة ومن الواجب حمايتها، واستعمالها ونقلها والمحافظة عليها من الأخطار والتهديدات، وكما توضح دورة الذكاء بأن قيمة المعلومات لا تتم إذا تجاهل عنصر الحماية والأمن، والشكل رقم (2-11) يوضح ذلك.

الشكل رقم (2-11): قيمة المعلومات.



Source: cigref, op.cit, p.59.

إن الأمن الاقتصادي جوهر في الذكاء الاقتصادي، وثناء المؤسسة يأتي من دوران المعارف وأيضاً من حمايتها والتقسام الاختياري، التنظيم، وأمن المعلومات، لأن مما يأتي بالقيمة للمؤسسة يجب أن يواجه المنافسين الفعليين والمحتملين.

إن المؤسسات وبجميع أحجامها تواجه مخاطر حقيقية تزعزع استقرارها كالهجمات على مستوى الموردين، وهجرة الأدمغة، ومعلومات كاذبة، ومحاولات التدخل في نظام المعلومات. وقد زاد الأنترنيت من العمليات الخبيثة، وهذا يعني يجب على عمليات الذكاء الاقتصادي أن تسمح للمؤسسة بضمان أمن نظام المعلومات الذي يقلل من التهديدات، الكوارث، والأخطاء البشرية، والتجسس، القرصنة، والتخريب.

ويتضح من خلال هذا أن وضع معايير واضحة لحماية المعلومات هو من أوليات استراتيجية الذكاء الاقتصادي، لمواجهة الأخطار والتهديدات في المؤسسة، لأن تطور

تكنولوجيا الاتصال والمعلومات تسبب في تغير واختلاف الأخطار وتشجع ظهورها لتعقيد مراقبة المعلومات وهذا ما يُطلق عليه (l'infoguerre)*.

VII-3- اتخاذ الإجراءات (الهجومية والدفاعية):

باستخدام جميع وسائل المعلومات المتاحة، فالذكاء الاقتصادي يسمح للمؤسسة أن تفهم محيطها: استراتيجيات المنافسين، اتجاه السوق المستقبلية، الممارسات المحلية والدولية، ما وراء اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بمجموع الفاعلين في المؤسسة التي يمكنها من تحديد وتحليل المخاطر التجارية، والمالية، والقانونية.

إن الذكاء الاقتصادي يؤدي إلى قرارات هجومية؛ لتنمية ونقل التكنولوجيات، وقرارات دفاعية لحماية الثروة والأمن وإدارة المخاطر الصناعية والتجارية.

ثامنا- نماذج الذكاء الاقتصادي في العالم والجزائر:

VIII-1- نماذج الذكاء الاقتصادي في العالم:

يستوجب على عملية الذكاء الاقتصادي أن تتم في ظل الاحترام الكامل للقوانين والتشريعات، بالرغم أن العديد من الدول لا تمتلك القوانين الخاصة بهذا المجال وهذا بسبب الحداثة التي يتميز بها الموضوع. وبغض النظر عن الممارسات المخبرانية غير القانونية، والتي تُعاقب عليها القوانين الجنائية، فإن أنشطة الذكاء الاقتصادي لا تخلو من المخاطر القانونية ويُمكن أن تضع المؤسسة في وضعية حرجة إذا لم يتم التحكم فيها. ومن ثم فإن قيام الغير بتحريك دعوة قضائية بالمنافسة غير الشريفة ضد المؤسسة هي من المخاطر الهامة وغير المتوقعة.

وبالتالي فإن إحاطة ممارسة الذكاء الاقتصادي بهذه المخاطر يُعد أمراً ضرورياً، وعليه فإن سعي الجمعيات المهنية للذكاء الاقتصادي في الدول الصناعية كفيل بتطوير هذه المهنة وطمأنة المؤسسات، كما يعد دوراً مكملًا لمجهودات الدول في حقل تقنين المهنة، وتبقى كل دولة لها خصوصية في تبني نظام للذكاء الاقتصادي، وسيتم التعرض فيما يلي إلى بعض الدول وكيفية تبنيها للذكاء الاقتصادي.

VIII-1-1- نظام الذكاء الاقتصادي في اليابان:

* infoguerre: وتعني حرب المعلومات.

يعود أصل مصطلح الذكاء الاقتصادي أو التنافسي إلى البيئة اليابانية، في ذلك الوقت توجهت كافة قدرات اليابان المادية والبشرية (ما يسمى بالقوة المدنية) نحو التنمية الاقتصادية، مما أدى إلى بروز تنظيم إداري أصلي ومحكم سمح بجمع كافة المعلومات ذات الطبيعة الاقتصادية الصناعية والتكنولوجية، فاليابان هي الدولة الصناعية الأولى التي جعلت من المعلومات العامل الرئيسي لتنميتها على عكس الدول الانجلوسكسونية، فالمعلومات تمثل موردا جماعيا قبل أن تكون موردا فرديا، مما تساهم في تحسين التنافسية. إن نظام الذكاء الاقتصادي قد تم وضعه منذ عصر الإمبراطور (Meiji) ميحي وقد تم التركيز على مسألة الاقتصاد الذي يعتمد على رؤية وقائية هي الحفاظ على الاستقلالية الاقتصادية لليابان في مواجهة التحديات التجارية للقوى الغربية.

فقد اهتم اليابانيون بشكل مكثف بالمعلومات الاقتصادية لوضع أسس لآلياتها الصناعية، إن إنشاء مواقع لبناء السفن اليابانية تشكل بهذا الخصوص دراسة حالة حقيقية لهذه المدرسة مع الإشارة بأن بريطانيا كانت في بداية القرن الدولة الرائدة، فقامت اليابان بطلب العديد من خطط السفن، ثم تم إنتاج نموذج للسفن المعدلة بالنسبة للخطة الأصلية التي وضعها المهندسين البريطانيين، هذا النوع من إعادة دوران المعلومات تكرر العديد من المرات في قطاعات صناعية متعددة خلال عدة عقود، وخاصة في صناعة الساعات في نهاية سنوات الستينيات. هذه التقنيات الهجومية تظهر الارتباط الكبير والمهم الموجود في النموذج الياباني، والذي يبين سياسة السيطرة على حصة من السوق العالمية والحركية الجماعية للذكاء الاقتصادي.

أ- مميزات النظام:

إن التنظيم الحالي لنظام الذكاء الياباني هو ناتج عن تاريخ اليابان بالخصوص، وخاصة الآثار الناجمة عن الحرب العالمية الثانية، فقد كان النجاح الاقتصادي في اليابان نتيجة تآزر الاستراتيجيات التكنولوجية والصناعية والتجارية التي هي جزء لا يتجزأ من الاستخدام الهجومي للمعلومات، هذا التعدد من الجسور بين المؤسسات يُعطي انطبعا عن التعقيد الموجود نظرا لتنوع الأنظمة الموجودة، وتكمن قوة هندسة استراتيجية المعلومات اليابانية في المزايا التالية:

- مقارنة عالمية ومحلية للأسواق العالمية؛
- الاحتراف التجاري المتكيف مع الظروف الاقتصادية ونمط الحياة لكل بلد؛
- استراتيجية طويلة المدى للتحكم بالتدفقات الكبرى للذكاء الاقتصادي؛
- المقاربة المستقبلية المدمجة في إدارة التجمعات الصناعية؛
- سياسة للاتصالات والمعلومات انتقائية.

إن ربحية النظام الياباني لا تستند فقط على البحث عن المعلومات المفتوحة، حسب بيتر سويزر (peter schweizer)¹، فمنذ 1962 أصبح الاعتماد على المعلومات "الرمادية" والتي أصبحت رسمية مع تطبيقها لمعهد الحماية الصناعية (Institut pour la protection industrielle) (IIP) بتمويل من (MITI)* هذه المنظمة تهتم بتكوين المهارات الشابة في تقنيات حماية واكتساب الأصول الإعلامية.

ب- تطور النظام:

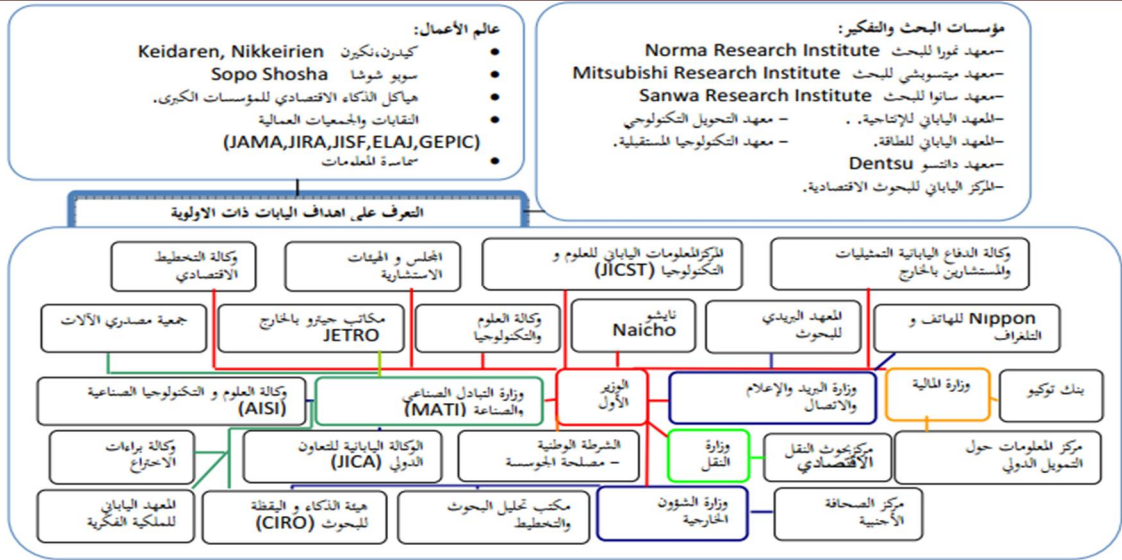
إن الربحية العالية لنظام الذكاء الاقتصادي الياباني يمكن تفسيرها من خلال تناسق اختيار الأهداف والتآزر (Synergie) بين الجهات الفاعلة، كهيئة البحوث للذكاء واليقظة (CIRO)** . ومن أجل الحصول على عضوية دائمة في مجلس الأمن للأمم المتحدة أنشأت اليابان هيكلًا للتعلم، وأنشأت كذلك الهيئة التنسيقية الاستراتيجية للمعلومات (MITI).

الشكل رقم (2-12): نموذج الذكاء الاقتصادي الياباني.

1-Henri Martre, Intelligence économique et stratégie des entreprises, Commissariat général du Plan, (françe, 1994), p.33.

* MITI: الهيئة التنسيقية الإستراتيجية للمعلومات.

** CIRO: Cabinet information and Rsearch Office.



المصدر: حمداني محمد، أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الأعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، (العدد 02، 2012)، ص.18.

إن CIRO هي هيئة تحوي حوالي 120 فردا، معلوماتها تأتي من وزارة الشؤون الخارجية. فخلال عام 1992 شهدت اليابان زيادة كبيرة في عدد الطلاب الذي تم إرسالهم إلى الدول الأجنبية عندما أصبحت عضوا في الهيئة، مع أنها لا تشير إلى وضعهم الدبلوماسي، ويتصرف كل واحد منهم كأبي مواطن ياباني تنقل إلى الخارج.

كما ترتبط بالوزارة كل من الجامعات اليابانية (Sogo Shosha)، الشركات التجارية العظمى التي تمول مراكز البحث والتفكير والباحثين الزائرين، المنظمات المهنية، والهيئات الإدارية ذات طابع البحث العلمي. وقد أعد هذا النظام لفائدة المؤسسات وفقا لقاعدة أن الإدارة الجيدة للموارد التي تسمح بخلق القيمة تتبنى سياسة متكاملة لإيفاد المتربصين اليابانيين إلى الخارج، واستقبال المتدربين الأجانب، ومطالبة هؤلاء بإعداد تقارير حول مهامهم.

وخلال سنوات إعادة الإعمار تمكن اليابانيون من دمج البحث والتطوير عن طريق تكنولوجيات كانت قد قُلت أو سُرقت، الشيء الذي حدث فعلا مع الاقتصاديات الناشئة في آسيا وفي الصين خصوصا¹.

وتمكن اليابانيون من الانتقال في كثير من القطاعات الصناعية من عملية التقليد إلى الابتكار عن طريق التكامل بين الذكاء الاقتصادي والمنافسة في مجال البحث والتطوير، وفتح حصص في السوق الخارجية.

وختاما فإن النظام الياباني يقوم على الوزارة الأولى والوزارات الاقتصادية، وعالم الأعمال الذي يساهم في تحديد الاستراتيجية العامة والشاملة للبلاد، وأخيرا هيئات التفكير (Think Tanks) التي تساهم في تطوير البحث وإدماج التطوير والإبداع عن طريق الدراسة المقارنة لمختلف الوضعيات الحرجة.

VIII-1-2- نظام الذكاء الاقتصادي في الولايات المتحدة الأمريكية:

أ- واقع الذكاء الاقتصادي الأمريكي:

إن الاقتصاد الأمريكي يمتلك ترسانة حقيقية في مجال الذكاء الاقتصادي، ولكن على عكس اليابان وألمانيا فهذه الترسانة مشتتة ولا تعمل بهدف المساعدة على سياسة صناعية تركز على المستوى الوطني إلا نادرا. إن إنشاء الخدمات الداخلية للذكاء التنافسي في الشركات الكبرى الأمريكية منذ سنوات الخمسينيات، والتي تعتمد على وسائل مادية ومالية هامة (فالميزانية التي وضعت من طرف جنرال موتورز General Motors كانت تعادل تلك الموضوعة من طرف فرنسا لتمويل ذكائها الخارجي ككل)، هذه السياسة الهجومية لتسيير المعلومات تشير قبل كل شيء إلى المنافسة الأمريكية.

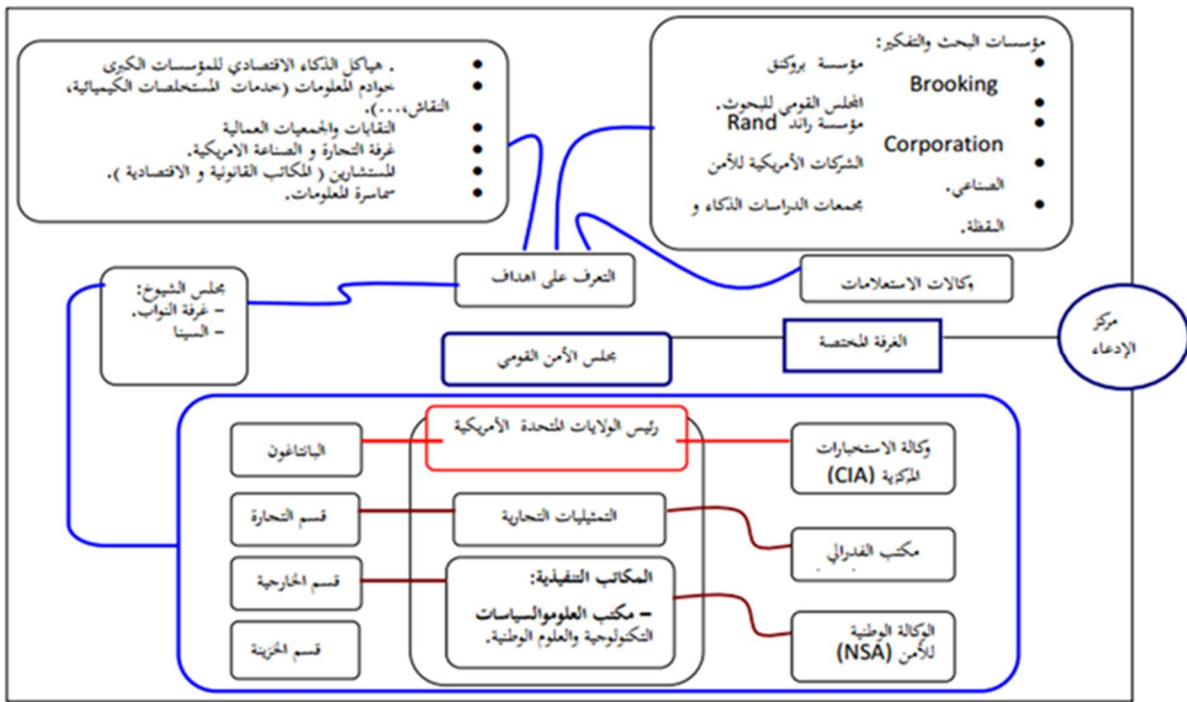
إن قانون العرض والطلب للذكاء الاقتصادي تركز على القواعد الموضوعة للسوق الأساسية المركزة على المدى القصير، فالحركية الداخلية لهذا القطاع ترجع أساسا إلى المنافسة الشرسة للمؤسسات الأمريكية منذ منتصف سنوات الثمانينيات التي تشكل تهديدا تنافسيا للاقتصاديات الوطنية الأخرى، وخاصة (اليابانية، الألمانية، والكورية).

ب- مميزات النظام:

إن ذكاء الأعمال « Business intelligent » والذكاء التنافسي « competitive intelligence » هما في الأساس معارف تركز على دراسة المنافسة على مستوى المؤسسة. فخلال 40 عاما وشركة FORD على اطلاع بالنماذج الجديدة لسيارات شركة General

Motors وبالعكس، وفي المقابل فمصنعو السيارات الأمريكية لم يبحثوا لمعرفة إذا هناك خطر (تهديد) تنافسي خارج حدودهم، هذا العمى الجزئي هو منطقي بالنسبة للصناعيين الأمريكيين الذين لديهم أهداف على المدى القصير تتمثل في هوسهم بمنطق المبيعات الفصلية، هذا المنطق في الولايات المتحدة صعب على خبراء الذكاء الاقتصادي لتوسيع مجال الرؤية لإطارات الشركات الأمريكية. فيجب عليها إعادة التفكير في ذلك لتحافظ الولايات المتحدة الأمريكية على سلطتها على العالم. فالروح الوطنية الاقتصادية الأمريكية توفر ضمانات للمصلحة الخاصة دون تشجيع الوعي بالمصلحة الجماعية، "فما هو مهم وفعال بالنسبة لشركة جنرال موتورز فهو مهم وفعال للولايات المتحدة الأمريكية"¹.

الشكل رقم (2-13): نموذج الذكاء الاقتصادي الأمريكي.



المصدر: حمداني محمد، أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الأعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، (العدد 02، 2012)، ص.19.

وبهذا عمل الأمريكيون على إيجاد سوق رائجة للمعلومات والتي أصبحت رائدة فيما بعد، إذ تضم السوق أنواعا عديدة من متعلمي المعلومات كالمساسة، الجامعات، هيئات البحث والتفكير، المكتبات، هيئات الأمن الخاصة...

أما الهدف الأساسي لعمليات الذكاء الاقتصادي في الولايات المتحدة الأمريكية فيتمثل في دعم التأثير ودعم جماعات الضغط لتحقيق أهداف المصلحة العامة للبلاد في الداخل كما في الخارج، بالإضافة إلى ذلك تشترك كافة الهيئات والمؤسسات في إعداد الاستراتيجية الوطنية ذات الأولوية بالنسبة للبلاد، والتخطيط لتنفيذها وفقا لآليات عمل محكمة الدقة والتنسيق. وضمن هذا الإطار، تدرج عدة أهداف فرعية منها¹:

- تسهيل عملية الحصول على المعلومات ذات القيمة الاقتصادية والاستراتيجية للجميع؛
- دعم إدماج واندماج الأقليات وتحسين التلاحم الوطني؛
- تقليص هدر الموارد بغرض التحكم في تكنولوجيا المعلومات؛
- إعادة التفكير في حماية الشبكة الوطنية للمعلومات.

ولتحقيق هذه الأهداف، تعمل المؤسسات في أمريكا حول المركز الرئيسي لهذا النظام وهو البيت الأبيض والمجلس الوطني (القومي) للأمن حيث يتم تشكيل ما يسمى بغرفة حرب «War room» خاصة بكل سوق يتم اعتبارها استراتيجية، وذلك لجمع وتركيز وتوزيع المعلومات الخاصة بها بين الأعوان الاقتصاديين العموميين والخواص.

وأخيرا، تتميز الشركات الأمريكية في الذكاء الاقتصادي والاستراتيجي بحجمها الضخم والممتد إلى كافة أنحاء العالم، وتستخدم طاقات مادية وبشرية هائلة. وما يمكن ملاحظته على النظام الأمريكي للذكاء الاقتصادي وجود نشاط الوكالات الخاصة للاستعلامات مثل Pinkerton et kroll، فمثلا وكالة Kroll international التي توظف ما بين 5000 و 6000 أجير موزعين على 60 مكتبا حول العالم، وتحقق رقم أعمال يقدر بحوالي 10 ملايين دولار سنويا، تعمل هذه الوكالة على تحليل "الخطر الاقتصادي والتجاري" بناء على عوامل أساسية منها: الأعمال، والتحقيقات، التحقق من السوابق المهنية، وخدمات الأمن والحماية، وأمن شبكات المعلومات، والمساعدة القضائية والتحليل الاستراتيجي والنتافسي². كما توجد هيئات مركزية أخرى كالمجلس الاقتصادي الوطني الذي أسس سنة 1993، والذي يُعتبر تأسسه ثورة في مجال تقديم الدعم والاستشارة لمختلف الهيئات³.

1- تير رضا: دور الذكاء الاقتصادي في إرساء آليات الحكم الراشد من خلال البحث والتطوير: تطوره وآفاقه في الجزائر، متوفر على:

www.csla.dz/mjls/index، ص.8.

2- المرجع نفسه، ص.7.

3- المرجع نفسه، ص.9.

VIII-1-3- نظام الذكاء الاقتصادي في ألمانيا:

أ- واقع الذكاء الاقتصادي الألماني:

إن نظام الذكاء الاقتصادي الأكثر كفاءة هو النموذج الألماني، فروح الانضباط والرأسمال التقني ليس العاملان الوحيدان الذين يفسران نجاحه، فإذا كانت ألمانيا القوة الأولى الاقتصادية الأوروبية فإن هذا بفضل النظام الوطني للذكاء الاقتصادي، وقوة النظام الألماني هو امتلاكه لمركز تتلاقى فيه كل تدفقات المعلومات. هذا المركز تشكل في القرن 19 من طرف بسمارك عند تحديه أثناء الثورة الصناعية بأن كانت بريطانيا هي القائدة في التجارة العالمية وهذا بدمج الرأسمال المصرفي والرأسمال الصناعي لإنشاء مركز التآزر لاتخاذ القرار بين البنوك والمجموعات الكبرى الصناعية الألمانية.

إن الاقتصاد الألماني بُني على مبدأ الوحدة الاستراتيجية لمراكز القرار الأساسية: البنوك، المؤسسات، وشركات النقل ودور التجارة، والدولة. فنقص المصادقية المالية للحكومة الفتية الألمانية لـ 1870 دفع بالبنوك والصناعات للعمل معا لتسريع تمرکز رؤوس الأموال، وتأسيس تحالف بين المجتمعات التي لها فوائد بنكية، وتكامل الصناعات وشركات النقل على أساس شراكة تمت حسب الشروط التالية¹:

- إجراء حوارات مستمرة بين المتعاملين الاجتماعيين حول الأهداف الاقتصادية؛
- مرونة محاكاة جماعية تهتم بالمناهج التجارية؛
- الاستخدام المنهجي لمناطق التواجد.

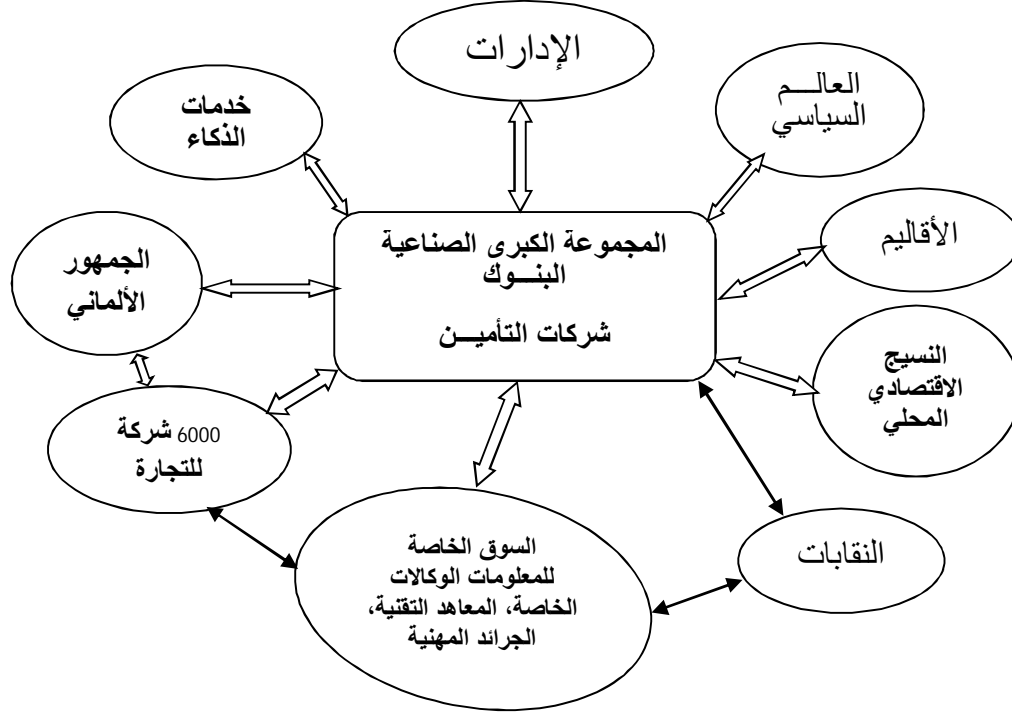
ب- مميزات النظام:

إن النموذج الألماني لهندسة المعلومات يستند في المقام الأول على عمق الإحساس الجماعي لـ "الوطنية الاقتصادية"، وهذا التركيز على مفهوم المصلحة الاقتصادية الوطنية هي الأصول الثقافية الكبرى للتنافسية الألمانية. فتدفقات المعلومات تتقارب نحو المركز الذي يجمع الفوائد المشتركة للبنوك، والمجموعات الكبرى الصناعية وشركات التأمين،

1-Henri Marte, op.cit, p.43.

هذا التمرکز لم يكن واضحاً، وإنما هو شبكة علائقية من متخذي القرار الذي لم يتجاوز عددهم عشرات من الأفراد.

شكل رقم (2-14): الذكاء الاقتصادي في الاقتصاد الألماني.



Source: Henri Marté, op.cit, p.48.

إن عالم السياسة الألماني (السلطة الاتحادية والاقليمية) نادراً ما تتعارض مع الخيارات التي يحددها، فالأقاليم تلعب دوراً نشطاً في تمويل الدراسات المستقبلية التجارية، ومجلس الشيوخ لديه مشاركات في مراكز الدراسات التي تقيم فرص الأعمال في بلدان أوروبا الشرقية ودول البلطيق. إن الخطاب الرسمي الألماني حول المعلومات خفيف جداً، فهو يشير إلى تطور الوظيفة من سياق تطوير التكنولوجيات الجديدة ولا يتعدى ذلك إلى مفهوم توازن القوى، فالتحديات الرئيسية لا تُقدم دائماً من زاوية المنافسة الاقتصادية ولكن تُعالج بصفة تشخيص سير المعلومات في عملية النشاط الاجتماعي.

ففي مجال الذكاء الاقتصادي، الأهداف الثلاثة ذات الأولوية للمؤسسة تقدم على النحو التالي: المشاركة في اتخاذ القرار؛ توفير إمدادات كافية للنشاط الاجتماعي؛ الإنتاج الفعال للمعلومات المتعلقة بالحالة الحقيقية للسوق.

إن النشاط الجماعي في ميدان المعلومات يجب أن يستوفي عدة توازنات بين التعاون والمنافسة، بين المسؤولية الفردية والجماعية، بين الكفاءة والمعادلة، بين الكفاءة والشدة، بين الرؤية المستقبلية والواقعية.

إن التخطيط المنظم والمفصل للأهداف المراد تحقيقها، والدقة في تحديد المهام، والتنفيذ الصارم لها، والالتزام بالمواعيد في مراقبة التحقيقات هم اليوم معايير العمل الألماني في المعلومات الاقتصادية. وإحدى السمات الرئيسية للنموذج الألماني هي النمو المستمر لسوق المعلومات الاقتصادية، فالمؤسسات المهنية تُنتج مجموعة متنوعة من النشرات الإخبارية والتي تُباع في الخارج ولا سيما في أوروبا الوسطى.

VIII-1-4- النظام الفرنسي للذكاء الاقتصادي:

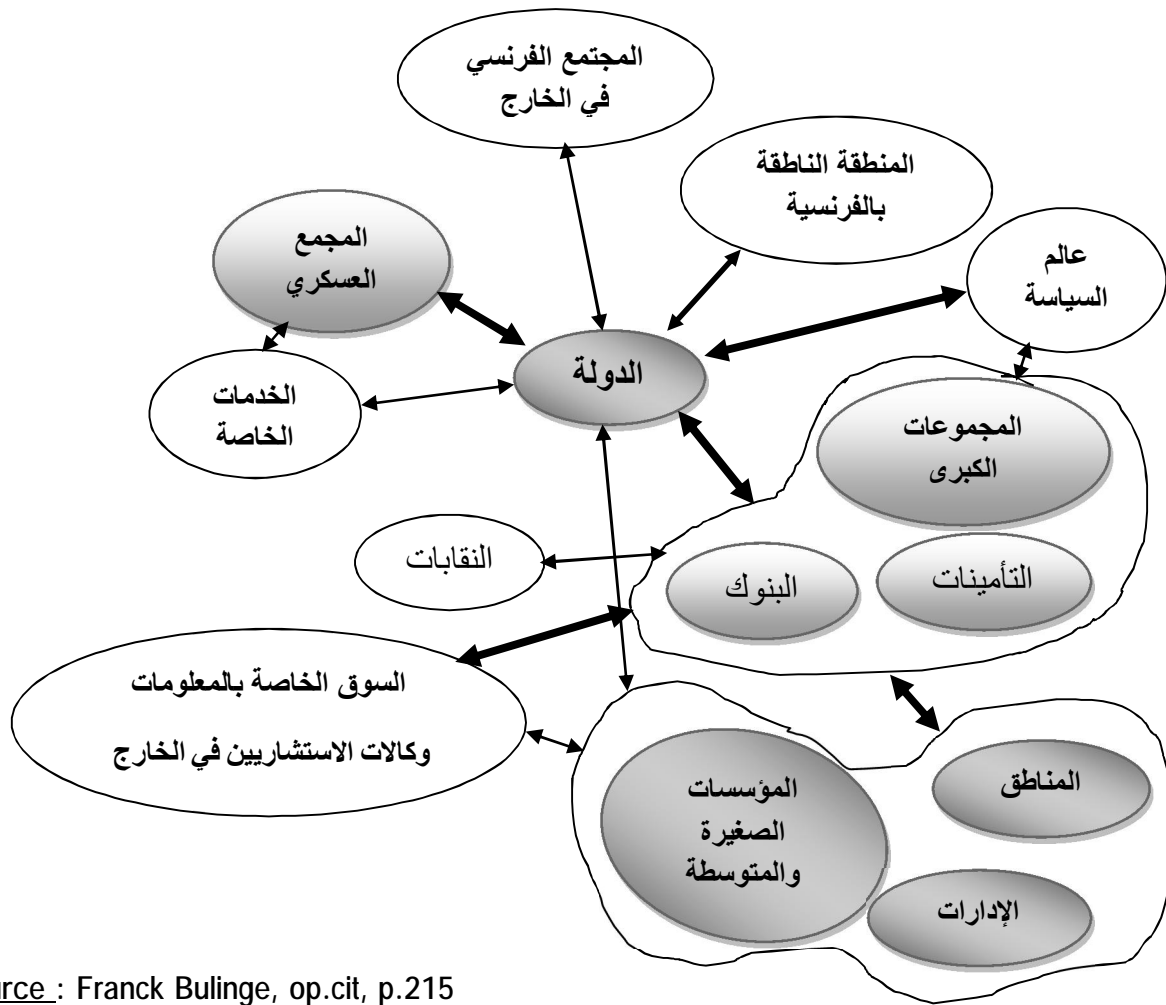
على عكس النظامين السابقين، يتميز النظام الفرنسي بوجود دور قوي للحكومة في ميدان الذكاء الاقتصادي إلى جانب المؤسسات العمومية الكبرى، كما أن المبادرات العمومية في فرنسا تتغلب على كل ما هو خاص بالإضافة إلى ذلك يبقى النموذج الفرنسي فيما يخص الذكاء الاقتصادي رهين عائقين أساسيين هما¹:

أ- **العائق الدستوري:** بحكم وجود ثنائية الحكم في الجهاز التنفيذي (رئيس الجمهورية- وزير أول) خاصة في مراحل التعايش السياسي، كما يؤخذ على تركيب الوزارات ضعفها في تجسيد آليات اليقظة والذكاء الاقتصادي وحتى في إبراز الإرادة في التغيير.

ب- **العائق الثقافي:** وقد نتج عن ظواهر الانتماء الحزبي والمرجعيات الثقافية والفكرية لمختلف أسلاك الموظفين، وظاهرة إخفاء المعلومات والتحفظ عليها. وثقافة الشهادات الممنوحة.

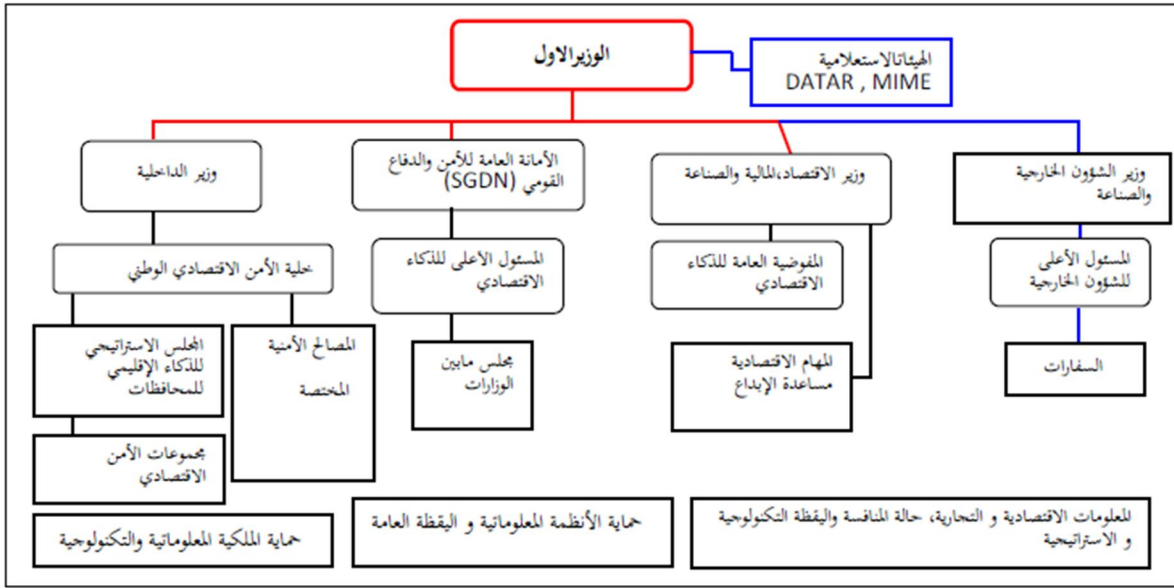
1- تير رضا، مرجع سابق، ص.9.

الشكل رقم (2-15): النموذج الفرنسي للذكاء الاقتصادي.



Source : Franck Bulinge, op.cit, p.215

الشكل رقم (2-ب15): النموذج الفرنسي للذكاء الاقتصادي.



المصدر: تير رضا، مرجع سابق، ص.9.

وما يمكن استنتاجه من الشكلين رقم (2-أوب15) هو أن النظام الفرنسي للذكاء الاقتصادي يقوم على الوزارة الأولى (الوزير الأول) والوزارات الاقتصادية، وعالم الأعمال الذي يساهم في تحديد الاستراتيجية العامة والشاملة للبلاد، وأخيراً هيئات التفكير التي تساهم في تطوير البحث وإدماج التطوير والإبداع عن طريق الدراسة المقارنة والتكنولوجية.

وقد اقترح تقرير Carayon¹ نظاماً لذكاء الاقتصادي وفقاً للخصوصيات الفرنسية. كما اقترح التقرير تطوير الذكاء الاقتصادي وعمليات البحث والتطوير على المستوى الإقليمي (الجماعات المحلية) والقطاع الخاص. وقد تم ذلك بإنشاء وكالة نشر المعلومات التكنولوجية « ADIT » وهي مؤسسة عمومية، كما تم استحداث شركة خاصة تسمى الشركة الأوروبية للذكاء الاستراتيجي « CEIS » والتي تقدم خدماتها لمؤسسات صناعة فرنسية وأوروبية.

كما أُلح تقرير Martre على دعم تعليم الذكاء الاقتصادي، مما أتاح الفرصة لبعض المدارس العليا للتجارة بفرنسا لتقديم دروس في الذكاء الاقتصادي الاستراتيجي على غرار مجموعة دراسات التجارة العليا (HEC)².

1-Philippe Kislin, op.cit, p.44.

2- تير رضا، مرجع سابق، ص.9.

ومما يلفت النظر في فرنسا، هو تبني فكرة دعم الذكاء الاقتصادي إقليميا بضمان تدخل أحسن وأنجع للجماعات المحلية (الدوائر الإدارية والبلديات)، وذلك لصالح المؤسسات الكبيرة والصغيرة في مجال تطبيق عقوبات انفرادية على مؤسسات أجنبية أو دول تُكرس نوع من المنافسة غير الشريفة والتي تُلحق أضرارا بالمصالح الفرنسية.

VIII-1-5- النظام الصيني للذكاء الاقتصادي:

أ- واقع الذكاء الاقتصادي في الصين:

إن تطبيق الذكاء الاقتصادي في الصين وخاصة في تحصيل التكنولوجيات العالية يعتمد على التوجيهات المسطرة على المستوى المركزي من طرف وزارة العلوم والتكنولوجيات المصادق عليها من طرف الحزب الشيوعي الصيني ومجلس الدولة.

فقد ظهرت التوجيهات الحكومية الأولى التي تهدف إلى التنظيم المحكم لتطوير العلوم والتكنولوجيات واستخدامها في كل قطاعات الاقتصاد الصيني في عام 1983¹.

وهذا يوضح "مخططا لتطوير التكنولوجيات العالية للقرن الواحد والعشرين"، هذا المخطط وضعه أربعة من كبار علماء الصين. ويقترح في مضمونه تطوير سبعة قطاعات مفتاحية وذات أهمية قصوى تتمثل في: الأنظمة الفضائية، وأنظمة الليزر ذات القوة الفائقة، أنظمة التحكم الأتوماتيكي، والأنظمة المعلوماتية والميكروإلكترونيك، المواد والعناصر الجديدة، والطاقة والتكنولوجيات البيولوجية.

وبعد عشر سنوات من الخبرة ظهر بأن كل القطاعات الموضوعة في سنة 1983 لم تلق كلها النجاح المتوقع منها، الأمر الذي دفع السلطات الصينية إلى اتخاذ قرار حول تسريع التطور العلمي والتكنولوجي في 1995، وسمي "قرار 6 ماي"، الذي ترجم إلى تقرير يتضمن نقاطا منها:

- تحقيق إنجازات قريبة أو منافسة للدول المتقدمة في عدة مجالات كالاتصالات الالكترونية، البيولوجيا، المواد الجديدة، المصادر الجديدة للطاقة، علوم الفضاء والمحيطات؛
- ضرورة البحث الوطني المستقل والتكنولوجيات الأجنبية؛
- تكوين مكثف للاختصاصين في التكنولوجيات العالية؛
- التعاون الدولي القائم على المساواة والمعاملة بالمثل في مجال العلوم والتكنولوجيات.

1- سيواني عبد الوهاب، الذكاء الاقتصادي الصيني في الحصول على التكنولوجيات العالية، جامعة البويرة، متوفر على: www.univ.bouira.dz، 2015، ص.3.

ب- الطرق العملية الصينية:

تنوعت الطرائق العملية للذكاء الاقتصادي الصيني بتنوع مصادر التكنولوجيات التي تحتاج إليها، فقد تكون مباشرة أو غير مباشرة، كما أنها قد تكون قانونية أو احتيالية، وتتمثل بعض هذه الطرائق فيما يلي¹:

- الحصول على التكنولوجيات العالية عن طريق القنوات المفتوحة في الدول الغربية التي تعد سهلة نظرا إلى ثقافة هذه الدول كحرية التعبير والإزامية النشر للباحثين، فالصين تستعمل كل هذه القنوات لجمع المعلومات التي تفيدها؛

- التعاون الاقتصادي الدولي المتمثل في الاستثمارات الأجنبية المباشرة، فقدشجعت الصين الاستثمارات الأجنبية بمختلف أشكالها، والتي تعتبر مصدرا هائلا للتكنولوجيات التي سمحت للصين بتدراك التأخر التكنولوجي في وقت قياسي؛

- التعاون العلمي فقد قامت الصين بتشجيع الباحثين الصينيين للمشاركة في المشاريع العلمية الإقليمية والعالمية فعلى سبيل المثال عقد الاتحاد الأوروبي أكثر من 100 اتفاق تعاون علمي مع الصين؛

- التعاون التعليمي، ففي هذا المجال تطبق الصين استراتيجية الماسح (Stratégie de râteau) لجلب أكبر قدر من المعلومات المفتوحة، فأعداد الطلبة الصينيين في الخارج في تزايد مستمر، بحيث يتوزعون على الولايات المتحدة الأمريكية، واليابان، والاتحاد الأوروبي، بالإضافة إلى طلب العلم فمنهم من يقوم بمهام استعلامية؛

- عودة الإطارات الصينية للبلد واستغلال الأجانب ذو الأصول الصينية، حيث أن النخبة الصينية تتمتع بوزع وطني قوي، فهذه النخبة الصينية حين تدرس في الخارج تعود إلى البلد الأم بكل ما تحصلت عليه من مهارات وخبرات، ويتم توظيفها في بلدها، وتعمل الحكومة على تدعيم هذه الإطارات لاكتساب خبراتها ومعلوماتها؛

1- المرجع نفسه، ص. 5-8.

- جذب الأجانب إلى الصين، فهي تدعو الخبراء الأجانب إلى البلد لزيارتها وعرض خبراتهم، وتمنح لهم عروضاً مغرية للعيش والعمل في الصين، وقد لاقت هذه الاستراتيجية نجاحاً نسبياً.

وهناك العديد من الطرائق المباشرة وغير المباشرة، القانونية منها أو المشبوهة التي تتبناها الصين في جلب وتحويل التكنولوجيات من الدول المتطورة لاستخدامها بطريقة فعالة ومفيدة في صناعاتها وفي الاستحواذ على المعلومات، وبالتالي تطبيق الذكاء الاقتصادي.

VIII-2- الذكاء الاقتصادي ونقائصه في الجزائر:

VIII-2-1- الذكاء الاقتصادي على مستوى الدولة:

إن المجلس الاقتصادي والاجتماعي الوطني (CNES)، ومكتب الإحصاءات الوطني (ONS)¹ لهما دور في مجال المعلومات والذكاء الاقتصادي ولكنه بسيط، في حين أنه يجب على الجزائر إعطاء المعلومات مكانة هامة في كل نشاطات التخطيط سواء كانت قصيرة أو متوسطة أو طويلة الأمد، وهذا من أجل التطوير والتنمية على مستوى مختلف الأبعاد البشرية والاستراتيجية.

وتتمثل أهمية الذكاء الاقتصادي على مستوى الدولة في تهيئة الجو والظروف الملائمين لمساعدة المؤسسات على تخطي العقبات التي تنتخب فيها من خلال حسن تسيير المعارف، والذكاء الاقتصادي هو الضمان الأساسي لحماية وبقاء واستمرار هذه المؤسسات؛ وكذا استغلال المعلومة سواء بالنسبة للمؤسسات العمومية وأيضاً الخاصة، من أجل ضمان حماية الممتلكات التكنولوجية والصناعة الوطنية، وتنفيذ أسس الذكاء الاقتصادي وآلياته من قبل المؤسسات والأفراد، للسماح بالتوقع حول التطورات والابداعات في الأسواق العالمية. كما يهتم الذكاء على مستوى الدولة بابرار النشاطات الفعلية الموثوقة والصادقة من خلال إنشاء منظمة مركزية مرتبطة مباشرة بالحكومة.

وقد تبنت السلطات العمومية لمواجهة التهديدات التي تشكل خطراً على تطور المؤسسة الجزائرية في هذا المجال بعض الإجراءات المتمثلة فيما يلي:

1-Bouadan Kamel, Hammadi Mourad, "Veille strategique et intelligence économique; comme peraption d'une nouvelle approche pour la PME", 4^{ème} Colloque international sur " la concurrence et les stratégies des entreprises industrielles en dehors du secteur des hydrocarbures dans les pays arabes ", Université de Chlef, 8-9 Novembre 2010, p.15.

- تبني الاستراتيجيات الصناعية التي تحدد القطاعات ذات الأولوية في التطوير، والتي منها دعم أنظمة الذكاء الاقتصادي؛

- الموافقة على أن منهج الذكاء الاقتصادي عامل منافسة وإبداع بالنسبة للمؤسسة؛

- ففي سنة 2005 قام مجلس الحكومة بإدراج في جدول أعماله الذكاء الاقتصادي، وحث على نشر ثقافة الذكاء الاقتصادي في الجزائر عن طريق تغيير السلوكيات الفردية والجماعية للفاعلين الاقتصاديين العموميين والخواص، وخلق التآزر بين القطاعين الخاص والعام، وهذا من خلال "سياسة وطنية للذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية"¹؛

- وفي سنة 2008 استحدثت الحكومة مديرية عامة للذكاء الاقتصادي والدراسات الاقتصادية على مستوى وزارة الصناعة تحت المرسوم التنفيذي رقم 11-08-101 لـ 1429هـ الموافق لـ 25 مارس 2008 م²؛

- وقد تم تقديم مجموعة أفكار بشأن هيكلية المجلس الأعلى للذكاء الاقتصادي، حتى يتسنى له أداء دوره في تحقيق الإنعاش الاقتصادي في الجزائر، وقد وضعت وزارة الصناعة وترقية الاستثمار بالتعاون مع بعض الهيئات الوزارية الأخرى بنكا للمعلومات والمعارف في متناول مختلف المؤسسات الاقتصادية، يتم الاعتماد عليه لإيجاد الحلول للمشاكل والصعوبات التي تواجه الشركات التي تسعى إلى الاندماج في السوق، حيث أن غياب المعلومات والإحصائيات الرسمية يحول دون تطبيق أهداف الذكاء الاقتصادي.

VIII-2-2- نقائص الذكاء الاقتصادي في الجزائر والعالم العربي:

يخلص أندرياس بيتر Andreas Bitterer ، نائب رئيس الأبحاث في مؤسسة غارترر إلى نتيجة مفادها: "لكي يصبح ذكاء الأعمال مبادرة أعمال استراتيجية حقيقية لابد من دعمها من قبل نموذج حكومي، وكذلك من بنية مؤسساتية مناسبة كمرکز التنافس"³. إن النقائص التي سندرجها في هذه الفقرة هي مستوحاة من الدراسات السابقة لكثير من سياسات وهياكل البحث العلمي والتكنولوجي في مختلف بلدان العالم النامي وخاصة منها العربية والجزائر منها، واستعراض هذه النقائص يكون على ثلاثة مستويات كما يلي:

1- Ibid, p.16.

2- كمال رزيق، علاش أحمد، "الاعتماد الرسمي للذكاء الاقتصادي في الجزائر"، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول "ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 2012/04/26-23، الأردن، ص.293.

3- المرجع نفسه، ص.294.

أ- مستوى السياسات العلمية والتكنولوجية: هناك نوعان أساسيان من السياسات العلمية والتكنولوجية التي يمكن فرزها بالنسبة لمجموعة البلدان النامية وهي: السياسات الطموحة، والسياسات غير الطموحة، وذلك تبعا للموارد المتوفرة، وتصور المسؤولين لها¹.

إن الأمر الذي تجدر الإشارة إليه هو أنه وحتى بالنسبة للنوع الأول من تلك السياسات، لم يحتل الذكاء الاقتصادي مكانة متميزة فيها، من حيث: المنهجية، الطرق والأساليب، الهياكل وغير ذلك. إن النوع الطموح من تلك السياسات اندفاعي فعلا، من حيث شراء التكنولوجيات، ومن حيث التكوين العالي، ولكن دون استراتيجية علمية تم تطبيقها. ففي الجزائر على سبيل المثال، تم استيراد حجم ضخم من التجهيزات والآلات، خاصة منذ سنوات السبعينيات، لكن من غير أخذ الإجراءات العملية اللازمة قصد تخفيض الفجوة التكنولوجية، أو إعادة النظر فيها، وهذا يؤدي إلى نتائج غير مرضية تماما.

ب- مستوى نظم المعلومات وشبكات الاتصال: في السنوات القليلة الماضية، أقدمت الكثير من البلدان العربية على الاستثمار في مجالي الاتصالات عن طريق أحدث التكنولوجيات منها الأقمار الصناعية والمعلوماتية عن طريق الأنترنت. غير أن ما يلاحظ بصفة عامة هو التناقضات بين تلك الوسائل وسرعة بث أو تدفق المعلومات في المؤسسات. فإذا كانت فائدة من تلك الاستثمارات فلا بد وأن تكون لخدمة المسيرين والباحثين والمواطنين بصورة عامة، وإلا أصبح الأمر نخبويا محتكرا مؤديا إلى تضيق دائرة الإستفادة من العلم والتكنولوجية. ومن جهة أخرى، يجدر الانتباه إلى أن إقامة شبكة الاتصالات ونظام المعلوماتية لا يعوض تماما الحاجة إلى الذكاء الاقتصادي، فهو نشاط لا يمكن الاستغناء عنه خاصة في الظروف أين تسود فيها روح المنافسة، ورغبة الهيمنة أو الاحتكار.

ج- مستوى الهياكل: على هذا المستوى يمكن ذكر النقائص العامة التالية²:

- عدم وجود أقسام أو مديريات حيوية -ضمن وزارة التجارة والصناعة أو غيرها- والتي تتعامل مع الخارج وتتولى تسيير وإدارة المسألة التكنولوجية بشكل جاد وفعال. وإذا

1- سعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1994).

2- سعيد أوكيل، اليقظة التكنولوجية في دول العالم النامي، مجلة البحث في الإعلام التقني والعلمي، رقم2، 1998، ص.9، متوفر على: <http://www.webreview.dz/IMG/pdf>

- كان وجود ملحقات ثقافية في بعض السفارات فليس لها تأثير فعلي واضح على التطور التكنولوجي وأداء المؤسسات الاقتصادية والأكاديمية الوطنية؛
- نقص فادح لمؤسسات تختص في الترجمة العلمية والتكنولوجية في الجامعات ومراكز البحث أو خارجها. فالكتب العلمية والتكنولوجية وبراءات الاختراع على وجه الخصوص لا تتم ترجمتها بشكل أوتوماتيكي وفوري؛
- أما على مستوى المؤسسات الاقتصادية، فالنقص يمكن التعبير عنه بطرح السؤال الأساسي التالي: متى سوف تعي مديريات المؤسسات الصناعية بأن وجود أقسام للتوثيق ضرورية؟ ليس وجودها فحسب ولكن قيامها بالأدوار الهامة التي تتمثل في الحصول على المجالات والوثائق، ومعالجتها، وتسييرها، وترجمتها وخاصة بث المعلومات سيما في مجالات تخصص أو إهتمام المؤسسة؛
- في نفس الإطار أيضا، أي مستوى المؤسسات الاقتصادية، يمكن التصريح - بكثير من اليقين - بأن هياكل عضوية خاصة بالذكاء الاقتصادي مدعمة بموارد بشرية متخصصة أو واعية لوجود ولا أثر لها في أغلبية - إن لم نقل كل - البلدان النامية مع التأكيد على حالة العالم العربي والجزائر.

VIII-2-3- الإجراءات اللازمة لتثمين مقومات الذكاء الاقتصادي في الجزائر:

قد أوصى المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي في تقريره بجملة من الاقتراحات تضمنت تثمين مقومات الذكاء الاقتصادي في الجزائر، وإتاحة الفرصة لباقي الأعوان الاقتصاديين والاجتماعيين للمشاركة في صياغة استراتيجية وطنية لإرساء عمليات الذكاء الاقتصادي والدراسات الاستراتيجية. ومن بين هذه الاقتراحات يمكن ذكر ما يلي¹:

أ- دعم الشفافية والنشر: على الإدارات العامة والمؤسسات الاقتصادية معالجة كميات البيانات الهائلة المتوفرة لديها معالجة ذكية، واستخراج مختلف المعارف الخفية التي تميز الظواهر والسلوكيات. ومن واجب هذه الهيئات العمل على نشر المعلومات التي تخص الجمهور بمختلف شرائحه بصفة هادفة واقتصادية، وتشجيع التعاون بين المؤسسات؛

1- تير رضا، مرجع سابق، ص.13.

ب- تطوير البرامج البيداغوجية: من واجب مؤسسات التعليم العالي والتكوين المهني تطوير البرامج البيداغوجية وتحسينها وفقا لما يتطلبه محيط المؤسسات، ويراعي في ذلك انفتاح هذه البرامج البيداغوجية وتحسينها وفقا لما هو جارٍ به العمل في البلدان من حيث الكفاءة؛

ج- تفعيل دور الغرف التجارية والمصالح الاقتصادية للدولة والجمعيات المهنية والنقابية:

تحوز هذه الهيئات على كميات هامة من المعلومات ووسائل التكوين تمكنها من لعب دور فعال في تحسين المردودية والنوعية، وإعادة تأهيل أفرادها. ووضعها في دورها كحلقة أساسية في سلسلة الاستثمار والمقاول في مصب اهتمام طالبي المعلومات الاقتصادية والاجتماعية؛

د- هيئات دعم وتنمية الاستثمار: والتي تعتبر دليلا للمستثمرين من حيث توفير المعلومات الحاسمة حول فرص الاستثمار والمزايا التنافسية، وتقع على عاتقها مهمة تقديم وإرشاد المستثمرين باستخدام كافة المعلومات ذات الطابع المحلي والدولي؛

هـ- التكوين في الذكاء الاقتصادي: أساس تطبيق الذكاء الاقتصادي هو العامل البشري، وبالتالي يعتبر تكوين الموارد البشرية مسألة جد حساسة حيث تكتفت البحوث والدراسات حوله مما له من مردودية وأداء على جميع الأصعدة لا سيما الاقتصادية منها. وقد توصل الخبراء أن التكوين ليس قصة فرد واحد بل مجموعة من الأفراد متعددي الاهتمامات، مما ينشئ نوعا من التلاحم والتفاعل بينهم من منظور الذكاء الجماعي، بهدف خلق ثقافة تنمية الكفاءات وفقا للحاجات.

خلاصة الفصل:

إن الذكاء الاقتصادي هو من بين الوسائل الضرورية لتحسين وضعية المؤسسات وتحقيق التنمية الاقتصادية. وبذلك أصبح الشغل الشاغل للمؤسسات لتدعيم استراتيجياتها. ولكنه لم يجد مكانه حقا في المؤسسات إلا في السنوات الأخيرة، وكثيرا ما يخلط بينه وبين اليقظة التي تهتم باستخلاص التطور من المخاطر والفرص. وبهذا فهي خطوة من خطوات الذكاء الاقتصادي؛ الذي يمثل القدرة على الولوج إلى المعلومات التي تحتاجها المؤسسة، ومعالجتها بطريقة فعّالة، وكيفية تأثيرها على الأسواق والمنافسين. وهذا كله بشكل قانوني بعيدا عن التجسس، مع الأخذ بالحسبان لعنصر حماية وأمن المعلومات بأبعاده الثلاثة (السرية، السلامة، والتوفير في الوقت المناسب).

ولا يمكن أن يُطبق الذكاء الاقتصادي في المؤسسة إذا لم يكن هناك تحليل داخلي وخارجي للمحيط، ومعرفة بجوانب القوة والضعف داخليا والفرص والتهديدات خارجيا، ولتطبيق الذكاء الاقتصادي في الجزائر ومسايرة نسق التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات الذي يشهد تطورا متواصلا أصبح لزاما على المؤسسات الجزائرية التفكير في طرق ووسائل لوضع خلايا وأقسام للذكاء لإعطاء المتعاملين الاقتصاديين والمسيرين الفرصة حتى يكونوا على دراية بكل ما هو ذكاء على مستوى مؤسساتهم لتفادي القرارات العشوائية.

فالرّهان على مسايرة التقدم التكنولوجي والاقتصادي العالمي ليس مستحيلا خاصة وأن الجزائر تمتلك ثروات بشرية ومادية معتبرة تُمكنها من إحداث نقلة نوعية تضمن لها التواجد في الاقتصاد العالمي، إذا قامت بتطوير البرامج البيداغوجية وتحسينها لما يتطلب محيط المؤسسات، والتكوين الفعّال للأفراد في الذكاء الاقتصادي لأن العامل البشري هو أساس تطبيق الذكاء الاقتصادي، وكذا تفعيل الغرف التجارية والمصالح الاقتصادية للعب دور جاد في تحسين المردودية والنوعية ووضعها كحلقة أساسية في سلسلة الاستثمار والمقاولة في مصب اهتمام طالبي المعلومات الاقتصادية والاجتماعية.

أما الفصل الثالث سيتم التطرق فيه إلى دور كل من إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي في المؤسسة.

الفصل الثالث:

دور كل من إدارة المعرفة
والذكاء الاقتصادي في تحقيق
المزايا التنافسية

تمهيد:

شهد العالم تحولا كبيرا في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وبات من الضروري البحث عن الوسائل الملائمة لاكتساب مزايا تنافسية، مما يتطلب قفزة نوعية في الانتقال من اقتصاد الحجم إلى اقتصاد النوع بعدما تم الاعتماد على الاقتصاد المبني على المعرفة، الذي هو ضرورة حتمية لتطوير الأداء والفعالية في المؤسسات.

فالذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة من بين المقاربات الهامة والحيوية لتطوير المؤسسات وحفاظها على موقع تنافسي، إذ يستدعي التفوق والتميز على المنافسين الاستناد على ميزة تنافسية حقيقية، من خلال تعظيم المنفعة من التكنولوجيات الحديثة المتاحة والاستفادة من المعارف وتعزيز القوى البشرية ذات الكفاءات العالية باعتبارها أحد المحركات الهامة لتطوير وتنمية وتنافسية المؤسسة، هذه الأخيرة التي تسعى إلى الاستخدام الأمثل للقدرات والمهارات الموجودة في المؤسسة.

وفي هذا الإطار سيتم التطرق في هذا الفصل إلى محورين؛ الأول خاص بتنافسية المؤسسة وميزتها التنافسية، ووسائل الحصول عليها، في حين يتناول المحور الثاني دور كل من إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي مجتمعين في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة.

أولا: تنافسية المؤسسة:

I-1- تعريف التنافسية والأهداف والأسس العامة لاكتسابها:

I-1-1- تعريف التنافسية:

هناك عدة تعريف للمزايا التنافسية نذكر منها:

- مكتب الاستشارات (BCG*) الذي يعتمد في تعريفه للتنافسية كليا على التكاليف كمرجع لها وحسبه "تكون المؤسسة تنافسية إذا كانت تكاليفها الإنتاجية أقل من مثيلاتها وهذا في محيط تنافسي، أي المؤسسة التي تعتمد على العوامل الفعالة للتخفيض من التكاليف المحددة لمستوى الأسعار"¹.

* BCG : Boston Consulting Group .

1-Abdallah Aloui, *La compétitivité internationale: Stratégies pour les entreprises françaises*, (Innovat, 2005), p.67.

- أما بورتير Porter فيُعرف الميزة التنافسية على أنها: "الطرائق الجديدة التي تكشفها المؤسسة والتي تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا"¹.
- كما عرفها نبييل مرسي على أنها: "عصر تفوق المنظمة على منافسيها ويتم تحقيقها جراء اتباعها لاستراتيجية محددة للتنافس تتضمن تحديد طريقة وميدان أساس التنافس"².
- كما تعرف من طرف علي السلمي: "مهارة أو تقنية أو مورد متميز يُتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للزبائن تتفوق على القيم والمنافع التي يحققها المنافسون"³.
- ويعرفها Stevenson بأنها: "تهدف عمليا إلى مقابلة الحاجات والرغبات المتعلقة بالزبون من أجل اقتناء السلعة أو الخدمة"⁴.
- ويبين عبد الكريم محسن ومجيد النجار أن: "الميزة التنافسية تستهدف بناء نظام يمتلك ميزة فريدة أو مميزة يتفوق بها على المنافسين من خلال قيمة الزبون، بطريقة كفؤة ومستدامة يمكن المحافظة عليها باستمرار وتقديمها بشكل أفضل من الآخرين"⁵ ويوجز الجدول رقم (3-1) التعريفات المختلفة للميزة التنافسية.

1-Michel Porter, **L'avantage concurrentiel**, (Dunod, 2000), p.13.

2 -نبييل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، (القاهرة: الدار الجامعية، 1996)، ص.21.

3 -علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، (القاهرة: دار غريب للنشر، 2001)، ص.101.

4 -Stevenson William, J, **Production / Operations Management**, (Von Hoffmann Press, 8th ed, 2007), p.4.

5- عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، (عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004)، ص.50.

الجدول رقم (3-1): التعاريف المتعددة للميزة التنافسية.

الكاتب	مفهوم الميزة التنافسية	مصادر الميزة التنافسية
Porter (1985)	قيادة تكلفة والتميز والتركيز	توليد قيمة للزبائن أفضل من المنافسين
Prahalad et hamel (1990)	القدرات الجوهرية للمنظمة (التعلم الجماعي) بما يجعلها صعبة التقليد	القدرات الجوهرية
Kay (1995)	البنية التحتية للمؤسسة وقدرتها على الابتكار	البنية التحتية والقدرة على الابتكار
Lev (2001)	القدرات البشرية والابتكارات غير الملموسة	الأصول غير الملموسة
Barney et Clark (2007)	توليد الموارد والقدرات الداخلية الفريدة التي لا يمكن تقليدها	الموارد والقدرات الملموسة وغير الملموسة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التعاريف المختلفة للميزة التنافسية.

ومن مجموع التعاريف المقدمة نستطيع اعتماد تعريف شامل للتنافسية باعتبارها كفاءات وقدرات المؤسسة التي تأهلها لتخفيض تكاليفها، وتحسن مكانتها مع المؤسسات المنافسة بشكل مستمر ودائم.

I-1-2- أهداف بناء (اكتساب) المزايا التنافسية:

إن المزايا التنافسية (ايجاد، اكتساب، صناعة، تصميم) لها أشكال مختلفة تمتلكها المؤسسة بتفوقها في مجالات الإنتاج، التسويق، التمويل، الموارد البشرية، وبصورة دائمة لتكون أساس تكوين ثروة الأمم والشعوب، وتتلخص أهدافها فيما يلي¹:

- الغنى والسعي لتحقيقه، وذلك من خلال زيادة الدخل والعائد والمردود؛
- الاستجابة شبه الكاملة والفورية لكل ما هو مطلوب ومرغوب في الأسواق المنافسة؛
- العرض المكافئ للطلب والمساوي له، وهو بذل كافة الجهود الإنتاجية ليصبح الإنتاج مساويا ومعادلا للاستهلاك، وقد ساعدت التجارة الالكترونية على ذلك؛
- الانفتاح الواسع على الآخرين، أي الانتقال من مرحلة الانغلاق إلى مرحلة الانفتاح؛

1 -محسن أحمد الخضري، صناعة المزايا التنافسية، (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2004)، ص.41.

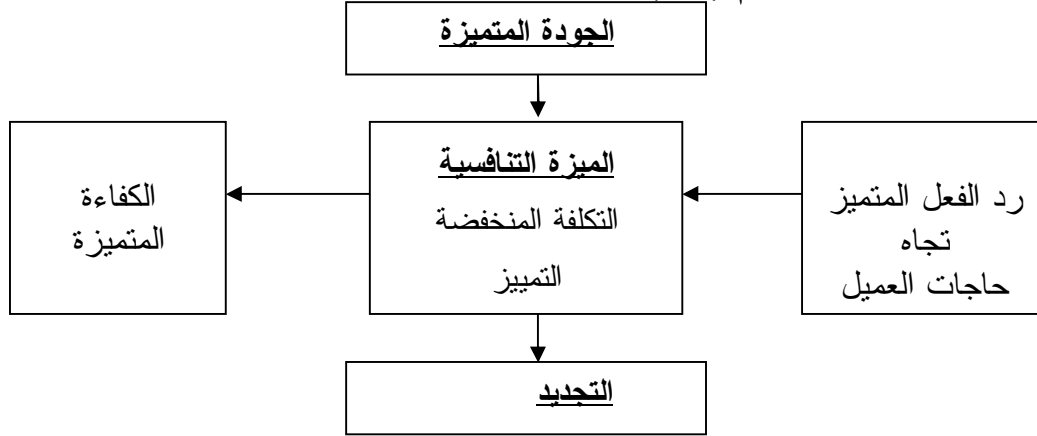
- الانتشار في السوق العالمية، أي التحول من تغطية السوق المحلية إلى تغطية جزء من الأسواق العالمية، وهذا من خلال تفعيل الاتصال والتعاقد، وتحسين المنتج وخدمات ما بعد البيع؛
- تشجيع البحث والاكتشاف العلمي، وهي آفاق تتيح مجالات جديدة للتميز وكذا منتجات جديدة؛

فاكتساب المزايا التنافسية ينطلق بالدرجة الأولى من العقل والإدراك لأهمية الإبداع في عالم يتميز بسرعة التغيير مع تسارع المعارف والتكنولوجيات، واستخداماتها بشكل مدروس وذكي.

I-1-3- الأسس العامة لبناء (اكتساب) المزايا التنافسية:

إن الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية عديدة، نذكر منها أربعة عوامل يمكن لأي مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن مجالها الصناعي وهي: الكفاءة، الجودة، التجديد والاستجابة لحاجات العميل.

الشكل رقم (3-1): الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية.



المصدر: شارلوجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية؛ ترجمة رفاعي ومحمد سيد، (الرياض: دار المريخ، 2000)، ص.199.

هذه العوامل متشابكة إذ أن الجودة المتفوقة تقود إلى الكفاءة المتفوقة، والتجديد يُدعم الكفاءة والجودة والاستجابة لحاجات العميل، وكلها تصب في بناء المزايا التنافسية، وفيما يلي يُدرس كل عامل على حدى.

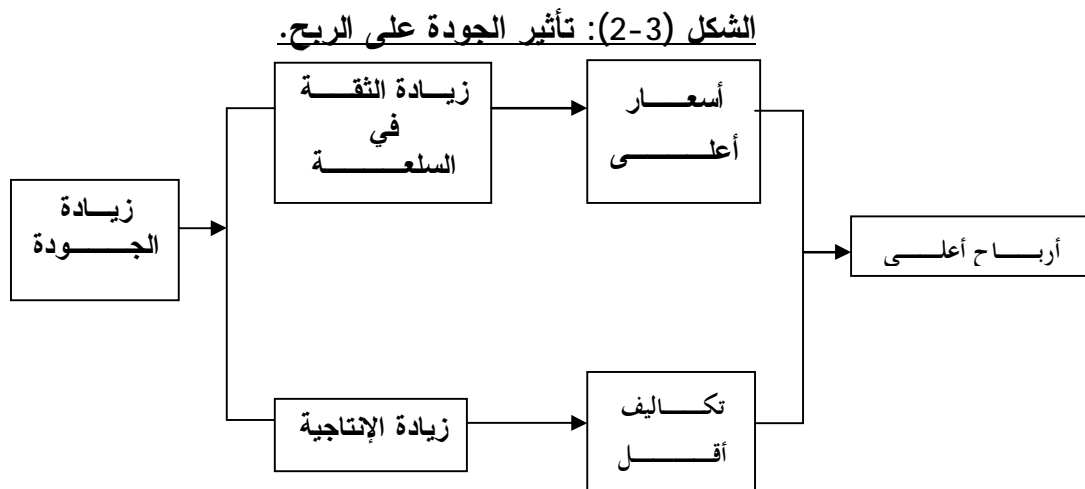
أ- **الكفاءة:** إن المؤسسة هي أداة تحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمدخلات هي العوامل الأساسية للإنتاج (العمل، رأس المال، الأرض، التنظيم) بينما المخرجات فتتمثل في السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة. والكفاءة بهذا تمثل مقدار المدخلات المطلوبة

لإنتاج المخرجات، أي الكفاءة=المدخلات/المخرجات. وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما كانت مدخلاتها أقل.

ومن أهم مكونات الكفاءة بالنسبة لكثير من المؤسسات إنتاجية العامل التي تقاس بالمخرجات لكل عامل، ومع اعتبار العناصر الأخرى ثابتة، فإنه إذا حققت الشركة مستوى عالٍ من إنتاجية العامل فإنها ستحقق مستوى أدنى من تكاليف الإنتاج أو بمعنى آخر أنها تمتلك ميزة تنافسية مرتكزة على التكلفة.

وبالعودة لموضوع الإنتاجية، ولتحقيق إنتاجية عالية يتوجب على المؤسسة تبني استراتيجية مناسبة وكذا هيكل ونظام رقابة مناسب.

ب- الجودة: إن المنتجات ذات الجودة العالية هي السلع والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها والوثوق لما صُممت لأجله. وتؤثر الجودة العالية للمنتج على المزايا التنافسية تأثيراً مضاعفاً؛ الأول يتمثل في أن توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمتها في أعين المستهلكين وهذا ما يؤدي إلى إمكانية فرض المؤسسة لسعر أعلى. فمثلاً شركة تويوتا اليابانية وبالإضافة إلى امتلاكها لمزايا تكلفة تركز على الإنتاجية فهي تفرض أسعاراً عالية لسياراتها نتيجة لجودتها العالية، وبمقارنتها بالشركات الأمريكية والأوروبية نجد أنها تستحوذ على عنصر التكلفة المنخفضة والقدرة على فرض أسعار أعلى وبالتالي هامش ربح أعلى. والثاني هو أن الجودة العالية تصدر عن الكفاءة العالية والتكاليف المنخفضة للوحدة. وباختصار عامل الوقت يؤدي إلى إنتاجية أعلى وتكاليف أقل للوحدة، وبالتالي الجودة العالية تسمح بفرض أسعار عالية وتكاليف منخفضة (شكل رقم 2-3).



المصدر: شارل جاريت جونز، مرجع سابق، ص.20.

إن الجودة قد زادت أهميتها في الوقت الحاضر فلم تُعد طريقة لاكتساب مزايا تنافسية فحسب، بل أصبحت في كثير من المجالات أمراً حتمياً من أجل البقاء والاستمرار.

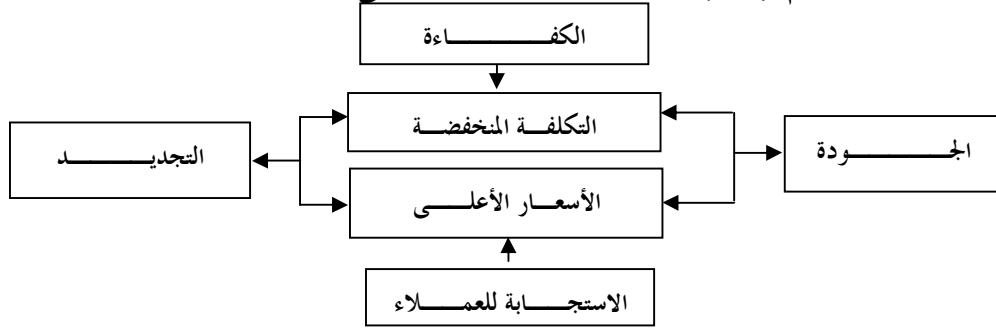
ج- التجديد أو الإبداع: إن أي شيء حديث يتعلق بطريقة الإدارة أو المنتجات، ويشمل كل تجديد يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهياكل والاستراتيجيات والخدمات، فيمكن اعتبار التجديد (أو الإبداع) من أهم الأسس لبناء المزايا التنافسية، ففي حالة نجاح عملية التجديد - التي ليست دائماً كذلك - يمكن أن يُشكل مصدراً رئيسياً للمزايا التنافسية. لأنه يمنح المؤسسة شيئاً منفرداً وبالتالي يميزها عن غيرها، بالإضافة إلى فرض أسعار عالية أو التخفيض في التكاليف، وإلى أن ينجح المنافسين في محاكاة المنتج الجديد تكون المؤسسة المبدعة قد أرست ولاء للعلامة يصعب النيل منه، ومثال على ذلك شركة "Sony" التي لا تزال مشهورة بمنتجاتها المتميزة.

د- الاستجابة لحاجات العميل: لتكون مؤسسة متفوقة يتعين عليها أن تكون قادرة على أداء مهامها بشكل أفضل من منافسيها في تحسين إشباع حاجات عملائها، وبالتالي تُعطي للمستهلك قيمة أكبر لمنتجاتها، وهذا يؤدي إلى التميز القائم على المزايا التنافسية. ونشير هنا أن جودة المنتج مرتبطة بمدى تماشيها مع تحقيق الاستجابة لحاجات العميل، وكذا تطوير المنتجات بإضافة سمات تفتقر إليها المنتجات المتواجدة في السوق؛ أي بمعنى تكامل الجودة والتجديد لتحقيق الاستجابة لحاجات العميل. كما تشمل هذه الأخيرة على عنصر الوقت المستغرق لحين أداء الخدمة، وتدخل عناصر أخرى فيها كالتصميم وخدمة ما بعد البيع، والدعم، والاستمرارية.

وبكل هذه العناصر يتسنى للمؤسسة بناء علاقة مع المستهلكين وفرض أسعار عالية لمنتجاتها .

خلاصة لهذا العنصر يمكن القول أن كل من الكفاءة والجودة والتجديد والاستجابة لحاجات العميل من بين العناصر الهامة لتحقيق مزايا تنافسية، التي تكون إما بمنح المؤسسة فرصة لتخفيض تكاليفها وإما بفرض أسعار عالية. ويُلخص تأثير العناصر الأربعة على التكاليف والأسعار في الشكل التالي:

شكل رقم (3-3): تأثير العناصر الأربعة على التكاليف والأسعار.



المصدر: شارل جاريت جونز، مرجع سابق، ص. 205.

I-2- بناء المزايا التنافسية:

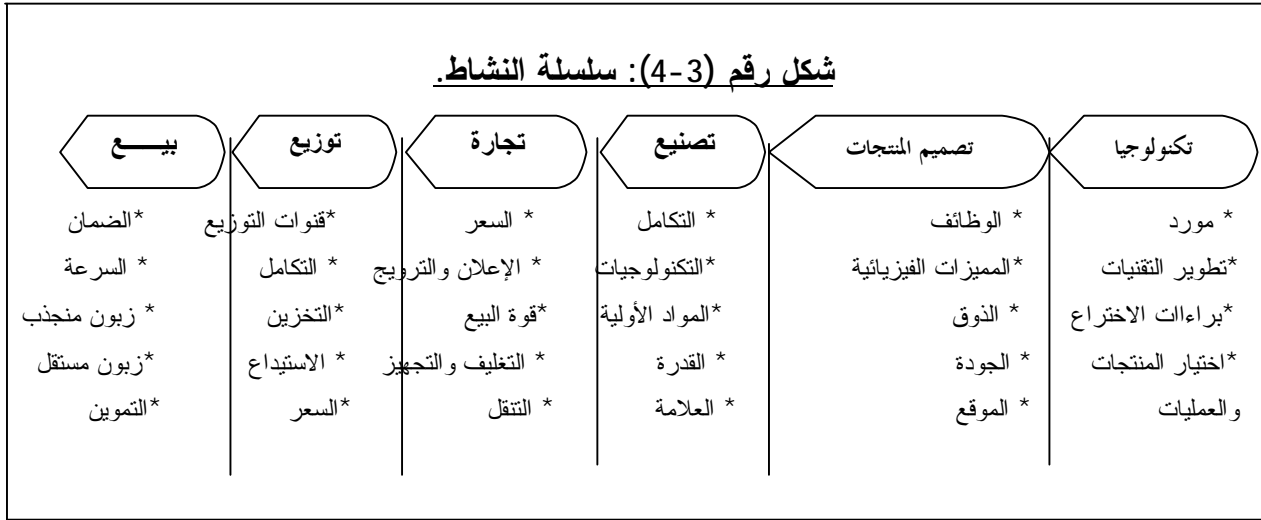
إن المؤسسات اليوم وفي ظل هذه التغيرات المعاصرة والمحيط الاقتصادي المتطور، من الواجب عليها للبقاء في الساحة أن تواجه كل العراقيل بأن تكون متميزة في: إدارتها وإنتاجها وخدماتها وتسويق منتجاتها وكفاءتها، وفي تخزين موادها والتقليل من تكاليفها، وتقديم منتجات ذات جودة عالية. وليكون هذا التميز يجب على المؤسسة الاستغلال الأمثل للموارد التي تمتلكها وتطويرها وتكييفها مع المحيط. هذا كله في إطار ما يسمى بسلسلة القيمة، ومن خلالها تكتسب المؤسسة مزايا تنافسية إذا حققت الأسس الأربعة في بناء المزايا التنافسية.

ثم التركيز على بناء المزايا التنافسية من خلال الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة مع الأخذ بالحسبان لنقاط قوتها وضعفها وفرص المحيط وتهديداته في بناء المزايا التنافسية والمحافظة عليها باستمراريتها. إذ نخرج أولاً على الميزة التنافسية وسلسلة القيمة عند بورتر مع تحليلها إلى أنشطة أولية وداعمة، ثم ماهي الاستراتيجية المتبعة من المؤسسة لتكون ذات كفاءة وجودة وتحديث ومرونة واستجابة لحاجات العميل في ظل هذه التحولات؟

I-2-1- الميزة التنافسية عند بورتر:

إن البحث عن المزايا التنافسية لمؤسسة يرتكز على تشخيص شامل وهدف؛ شامل لأنه يكشف كل موارد القيمة للمؤسسة، وهدف لأن هذه القيم تُعرف على أنها استراتيجية.

وبذلك نركز على سلسلة النشاط «La chaîne d'activité» التي طُورت من قبل McKinsey، والتي تقترح مقارنة أولى تلخص في الشكل رقم (3-4):



Source :Michel Weill, *Le management stratégique*, (Paris, Armand: Colin, 1992) , p.74.

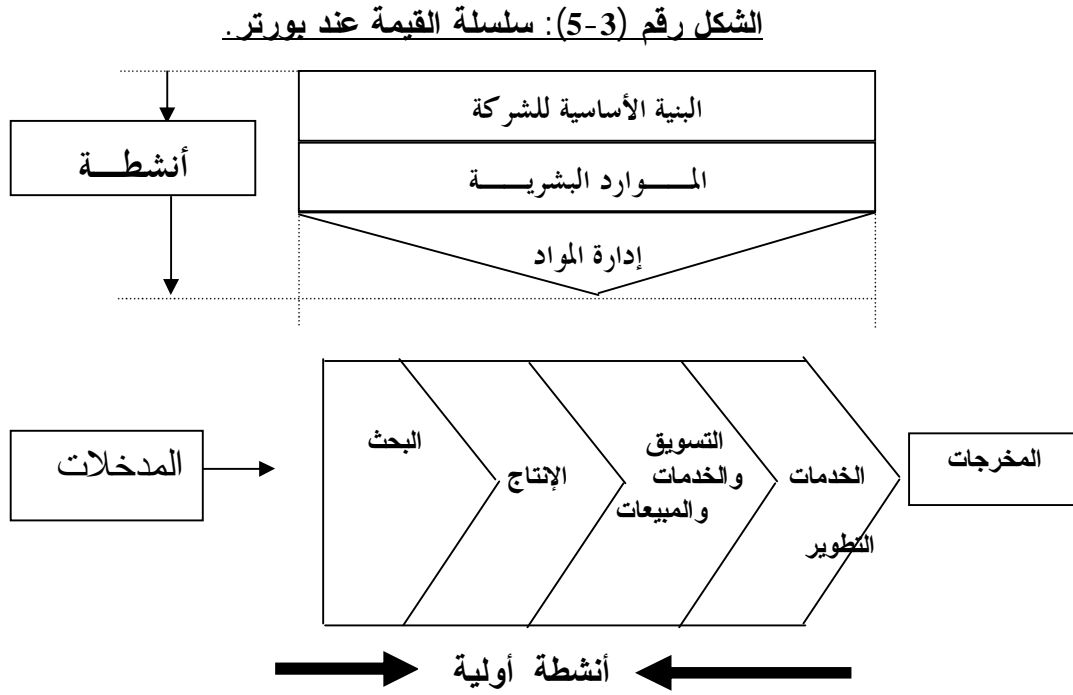
إن الشكل رقم (3-4) يقدم سلسلة النشاط كمجرد مثال يسلط الضوء على أنشطة المؤسسة، وهي تقدم فوائد عديدة منها:

- تعريف مجموع النشاطات؛
- تعريف الأنشطة التي تعرقل العمليات؛
- البحث عن الأنشطة التي تمنح للمؤسسة ميزة تنافسية؛
- مطابقة النتائج مع سلسلة نشاط المنافسين؛
- مقارنة الاستراتيجيات التي وضعت.

والكاتب «McKinsey» يوضح أن الفائدتين الأوليتين تُركزان على تشخيص المؤسسة، بينما تركز الثلاث الأخريات على التحليل التنافسي لها.

إذا أمعنا النظر يتضح غياب نشاطات تعتبر مهمة لفهم ومقارنة الاستراتيجيات كما هو الحال للنشاط الاستراتيجي بالنسبة للمؤسسة وهيكلتها، ومن مساوئ هذا النموذج عدم تركيزه على النشاطات التي يمكن التعديل فيها كتنسيير الموارد البشرية، والتموين.

وقد جاءت سلسلة القيمة لبورتر Porter لتدارك عجز سلسلة النشاط، والمتمثلة في الشكل رقم (3-5):



من الملاحظ أن Porter قد وضع نوعين من الأنشطة: أساسية و داعمة.

أ- الأنشطة الأولية: وتتمثل في:

- البحوث والتطوير: وتعلق بتصميم المنتج، تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة القيمة. وتشمل كل المدخلات التكنولوجية لكل نشاط في سلسلة القيمة.

- الإنتاج: تشغيل الآلات، التعبئة، الصيانة، الإنتاج...

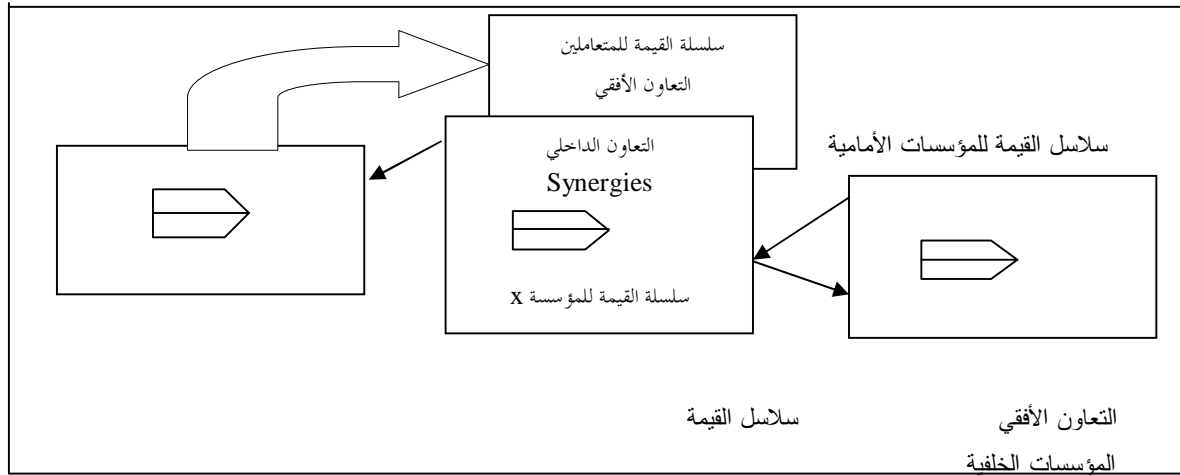
- التسويق والخدمات والمبيعات: تخزين المنتجات، العمليات الخاصة بالتسليم والطلبات والتحفيز على الشراء، الإعلان، الترويج، رجال البيع، الحصص، قنوات التوزيع، التسعير.

- الخدمات: تقديم الخدمة للتدعيم، خدمات التركيب، قطع الغيار، تعديل المنتج، المحافظة على قيمة المنتج.

ب- الأنشطة الداعمة:

- البنية الأساسية للشركة: الإدارة العامة، المحاسبة، الجوانب القانونية، التمويل، التخطيط الاستراتيجي...
 - إدارة الموارد البشرية: التدريب، تنمية الأفراد، وكل النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية.
 - إدارة المواد: شراء المواد، الآلات، التخزين، الرقابة على المخزون، ...
- وفي إطار تحليل الميزة التنافسية يمكن توضيح أن المؤسسة ليست معزولة عن المحيط، فمثلا لا يمكن فهم الميزة التنافسية لـ Toyota إذا لم تدمج المساهمة المهمة للمقولة من الباطن المطبقة من خلال عمليات الإنتاج.
- فمن منظور أداء صانعي المركبات في سوق وطنية متعلق بشبكة التوزيع للمتعاملين، الميزة التنافسية لا تتعلق فقط بطبيعة وظيفية، ولكن أيضا بأنشطة داعمة وكذلك بعلاقات بين المؤسسات، هذه المجموعة من العلاقات تسمى نظام القيمة «Système de valeur» وهذا ما بينه الشكل رقم (3-6).

شكل رقم (3-6): نظام القيمة للمؤسسة.



Source : Michel Weill, *Le management stratégique*, 1992, p.75.

هذه الصورة وسعت مفهوم سلسلة القيمة من خلال مقارنة النظام، باعتبار أن المؤسسة تتبادل القيم مع مجموع المتعاملين: موردين، زبائن وحتى مؤسسات من نفس القطاع، وهذه التبادلات لا تعطي فقط إضافة في القيمة ولكن تخلق نتائج للتعاون.

I-2-2-1- مراحل بناء المزايا التنافسية:

I-2-2-1- تحليل المحيط الخارجي والداخلي لتنافسية المؤسسة:

تحدد بنية القطاع من خلال الضغط الذي تمارسه القوى التنافسية الخمس (نموذج بورتر للقوى التنافسية)، فمن خلال دراسة هذه القوى يمكن تحديد جاذبية السوق، وتحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة التي تتأثر بازدياد ضغط هذه القوى، مما يؤدي إلى صعوبة المحافظة على هذه الوضعية وصعوبة تحقيق عائد مقبول على الاستثمار وصعوبة مواصلة النشاط، وبالتالي يجب دراسة استراتيجية لمحيط المؤسسة الذي يشمل المحيط الداخلي والخارجي.

- **التشخيص الاستراتيجي:** إن التشخيص الاستراتيجي ضروري لاتخاذ القرارات الرشيدة التي تعتمد على التحليل للاختيار الاستراتيجي الجيد، والذي يتوافق مع موجودات المؤسسة (طاقة، عراقيل، فرص...) ووضعها الاقتصادي.

يرتكز التشخيص الاستراتيجي على عنصرين متكاملين: الداخلي والخارجي، وهذه النظرة تعتمد على أن المؤسسة نظام مفتوح على محيطه.

إن التشخيص الداخلي يبين الوضع الاستراتيجي للمؤسسة، هذا يعني القوى والوسائل التي تعتمد عليها واتجاهاتها الاستراتيجية، فهو يسمح بأن يوضح معارف وبراعات المؤسسة، ونقاط قوتها وضعفها، وقدراتها وخصائصها، كما يهدف إلى معرفة القدرات والمواقف الاستراتيجية للمؤسسة.

والتشخيص الخارجي يكشف الوضع الحالي وتطور محيط المؤسسة، وبالتالي يحدد الفرص والتهديدات.

إن التحليل الداخلي والخارجي باختصار يُركزان على كشف نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص.

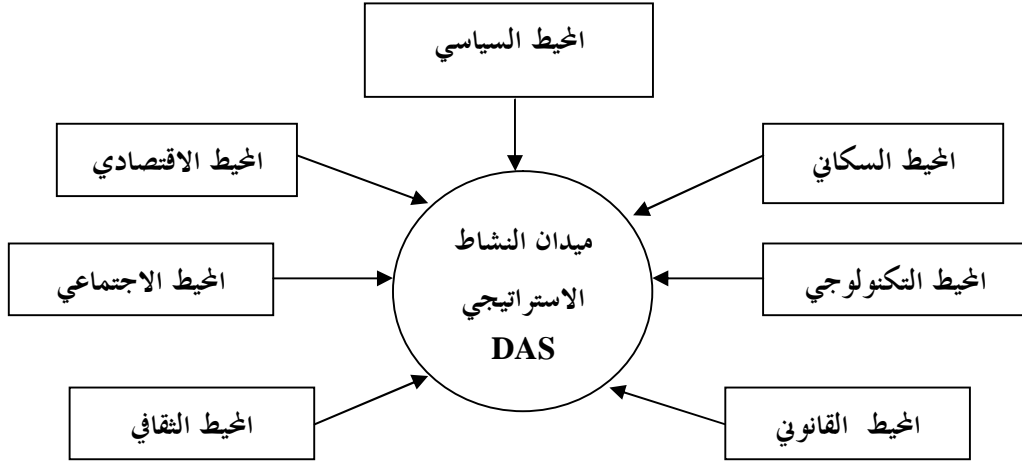
وقبل التطرق إلى كل من التشخيص أو التحليل الداخلي والخارجي يجب أن توضح أهمية التجزئة الاستراتيجية الذي يهدف إلى تقسيم المؤسسة إلى ميادين نشاط استراتيجية متناسقة داخلية وخارجية، ويشترط بدوره تحليل داخلي وخارجي يشمل مستويات القرارات الاستراتيجية المتخذة.

أ- التشخيص الخارجي:

هدف هذا التحليل هو اكتشاف محيط المؤسسة وفرص تطورها من جهة، ومن جهة أخرى التهديدات الممكنة بمعرفة هل بإمكان المؤسسة الاستثمار في القطاع.

ويُمكن تلخيص الأوجه المختلفة للمحيط في الشكل رقم (3-7).

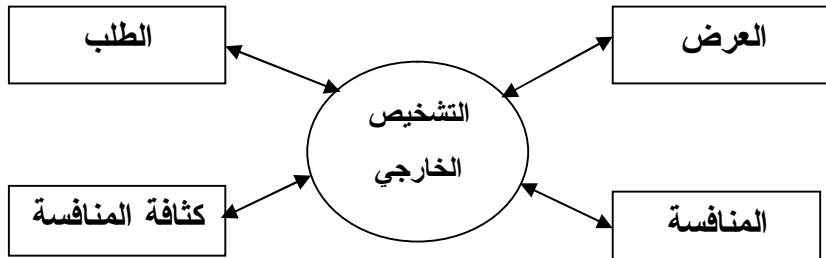
الشكل رقم (3-7): الأوجه الأربعة المختلفة للمحيط.



Source :J. P. Heller et Al, Management :stratégie et organisation, 2000, p.64.

ويرتكز التحليل على المحيط الوسيط القريب من النشاط الاستراتيجي للمؤسسة، وكذا المحيط الملحق للزبائن (المنطقة الجغرافية، دوائر التوزيع)، وحتى المحيط الذي لا علاقة له بقطاع النشاط وبالتالي يجب الأخذ بالحسبان المحيط البعيد. من جهة تطبيقية يُرتب التشخيص الخارجي في أربعة عناصر هي كالتالي: الطلب، العرض، كثافة المنافسة، والمنافسة، كما يوضح الشكل أدناه.

شكل رقم (3-8): الأساسيات الأربعة للتشخيص الخارجي.

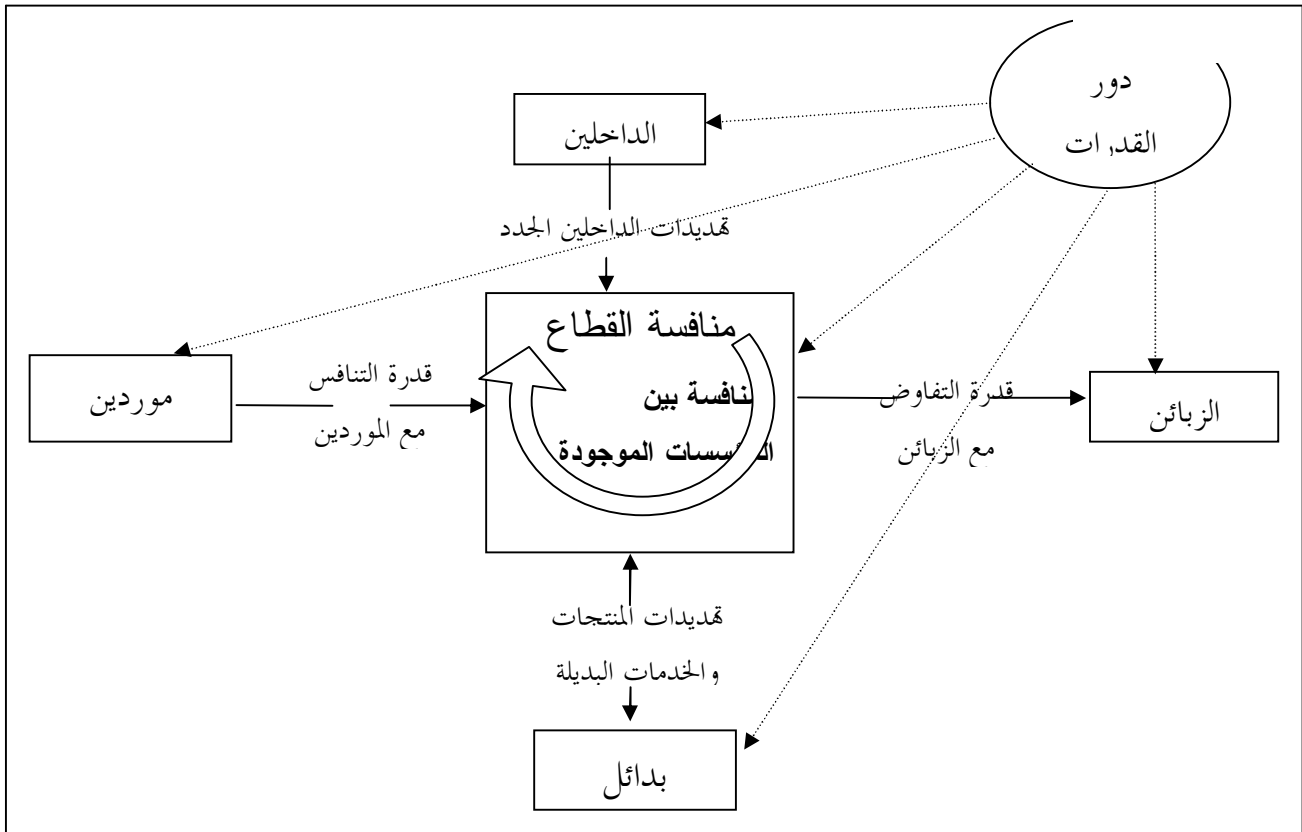


Source : J.P.Heller et Al, op.cit, 2000, p.64.

- **الطلب:** يقود إلى تحليل الطلب الحالي من جهة، وتطوره من جهة أخرى. فهو قريب إلى التسويق ويستند على التقنيات الكلاسيكية لدراسة السوق. فدراسة الطلب تسمح بمعرفة السوق الحالية والمستقبلية للمؤسسات الموجودة في القطاع، ودراسة تطور الطلب تسمح بإعطاء نظرة حول صفات السوق من جهة الفرص والمخاطر.
 - **العرض:** يعني إجمالاً عرض المنتجات والخدمات للمؤسسات الموجودة في القطاع، وهو يدرس الوضع الحالي مع التطور الممكن.
 - **كثافة المنافسة:** تتأثر بالاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسات. فحسب بورتر هناك خمس قوى للتنافس هي:
 - **قدرة التفاوض مع الموردين:** هل لموردي القطاع في المؤسسة القدرة على الضغط على زبائنهم لفرض الشروط؟
 - **قدرة التفاوض مع الزبائن:** هل زبائن المؤسسة في القطاع في وضعية لاستبدال المنتجات؟ وتكون كثافة أو شدة القدرة للزبائن كبيرة إذا كانت الكميات المشتراة كبيرة بالنظر إلى: رقم الأعمال؛ المنتجات المشتراة غير متميزة؛ تكاليف التنقل مهمة؛ أرباح الزبائن ضعيفة؛ المنتجات لها تأثير ضعيف على نوعية الخدمة؛ الزبون يضع معلومات كاملة؛ الحكومات تحمي الزبائن؛ التحولات التكنولوجية متطورة.
 - **تهديد أو خطورة الداخلين الجدد:** وتكون هذه الخطورة كبيرة إذا كانت عراقيل الدخول إلى القطاع منخفضة، والخوف من الانتقام منعدمة؛ بمعنى عدم وجود حرب تجارية بين المنافسين.
 - **تهديدات المنتجات البديلة:** هل توجد منتجات يمكن أن تنافس حالياً أو مستقبلاً منتجات المؤسسة كمنتجات بديلة خاصة إذا كانت الأسعار منخفضة ووظائفها تشبع رغبات المستهلكين؟
 - **المنافسون الحاليون:** وهم المنافسون في القطاع الموجودون فعلاً.
- بالإضافة إلى هذه القوى الخمس هناك القوة العمومية والتي لا يجب إهمالها فتأثيرها يبدأ أولاً بالعوامل الثلاثة الموجودة (الموردين، الزبائن، المنافسين)، ثم يتعدى بعد ذلك إلى العاملين الآخرين (الداخلين المحتملين، المنتجات البديلة).

ويُلخص كل هذا في الشكل رقم (3-9):

شكل رقم (3-9): القوى الخمسة التي تتحكم في كثافة المنافسة في القطاع.



Source : J.P.Heller et Al, Management stratégie et organisation, 2000, p.69.

- **المنافسة:** إن تحليل المنافسة يفرض معلومات دقيقة لتغطية الوضعية الحالية، وتحليل المنافسة يعتبر خطوة واجبة للتحليل الخارجي لدراسة قدرات المنافسين ونقاط الضعف في نشاطاتهم (التسويق، الانتاج، التنظيم، المالية...).

ب- التشخيص الداخلي:

هدف التحليل الداخلي توضيح نقاط القوى والضعف للمؤسسة والتي تسمح باختيار أحسن الاستراتيجيات، وتكييفها مع موارد المؤسسة وامكانياتها.

- **التشخيص الوظيفي:** ويأخذ هذا التحليل ثلاث خطوات متتالية.

المرحلة الأولى: تحديد الوظائف والعمليات التي سيتم تحليلها: بالإضافة إلى الوظائف المعهودة (تجارية، إنتاج، مالية، موارد بشرية، بحوث وتطوير، تمويل، إمداد) يجب عدم إهمال النشاطات الأخرى التي لها تأثير على الأداء وهي: التنظيم، الإنعاش، الرقابة، المعلومات...

المرحلة الثانية؛ تحديد معايير التقييم: في إطار هذا التحليل يحدد لكل نشاط من أنشطة المؤسسة معايير تقييم تسمح بتقدير نقاط القوة والضعف في المؤسسة تكيف مع المؤسسة. فالنسبة مثلا للنشاط التجاري "التسويق" يعتمد على معايير خمسة وهي: حجم المبيعات، حصص السوق، السياسة التجارية، نوعية وجودة الخدمات، إخلاص الزبائن، فعالية قوة البيع. وهكذا بالنسبة لجميع الأنشطة (الإنتاج، المالية، البحث والتطوير، الأفراد، التنظيم، الإدارة)

المرحلة الثالثة؛ أسلوب التقييم: عندما تكون بصدد تحليل نشاطات تسيير المؤسسة هناك ثلاث نظريات ممكنة تتمثل الأولى في تقييم المؤسسة بغض النظر عن المنافسين والمحيط، وهذا يكشف قدرات المؤسسة؛ والثانية استراتيجية تقود إلى تقييم المؤسسة أو ميدان النشاط الاستراتيجي بالنسبة لمنافسيها والذي يؤخذ هنا بعين الاعتبار ليس جودة أو أخطاء المؤسسة ولكن خصائصها النسبية بالمقارنة مع المنافسين، والثالثة مقارنة المؤسسة بشكل آخر مع محيطها ومع أسواقها.

- **التشخيص بسلسلة القيمة:** وهذا بالرجوع إلى بورتر في تحليله لمصادر الميزة التنافسية بالاعتماد على سلسلة القيمة لكل مؤسسة، والتقسيم الذي سبق أن تم التطرق إليه يخضع إلى تقسيم المؤسسة إلى نشاطات أساسية وداعمة.

بعد التشخيص الداخلي والخارجي الذي تقوم به المؤسسة يسهل على هذه الأخيرة تحديد الاستراتيجية التي تعتمدها في سيرها حسب الهدف المرجو، وكذا حسب حجمها وعلاقتها وقوتها في السوق.

I-2-2-2- اقرار الاستراتيجيات التنافسية:

يجب على المؤسسة أن تقوم باختيار استراتيجية تنافسية محددة من أجل تحقيق الميزة التنافسية بواسطة المفاضلة بين الاستراتيجيات المتاحة، والمؤسسة الناجحة هي التي تختار الاستراتيجية المناسبة وفقاً لقدراتها وإمكانياتها.

أ- استراتيجيات التنافسية لبورتر (Porter):

هناك استراتيجيات للتنافس تحقق من خلالها المؤسسة مزايا تنافسية بشكل متواصل. وأهمها حسب بورتر الاستراتيجيات القاعدية، فمن خلالها تتحقق ميزة تنافسية بإحدى طريقتين: إما من خلال تقديم منتج بسعر أقل أو باستخدام بعض أساليب التمييز وتقديم منتج أفضل. ولهذا الغرض اقترح بورتر ثلاث استراتيجيات عامة بغرض أداء أفضل وهي:

استراتيجية السيطرة بالتكاليف؛

استراتيجية التمييز؛

استراتيجية التركيز.

والتي تُلخص في الشكل المقابل:

الشكل رقم (3-10): استراتيجيات بورتر

الميزة الاستراتيجية

تكلفة أقل تمييز المنتج

الصناعة ككل	التمييز	قيادة التكلفة
	التركيز	
قطاع سوقي		

المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال

الأعمال، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1996)، ص.104.

- استراتيجية السيطرة بالتكاليف:

تعتبر من بين استراتيجيات بورتر القاعدية، وهي تهدف إلى منح ميزة تنافسية للمؤسسة تخص التكاليف، وتتمثل مهمة هذه الاستراتيجية في توجيه جهود المؤسسة نحو تخفيض التكاليف الكلية للإنتاج بالاستناد على القاعدة التالية: "تكون المؤسسة في وضعية تنافسية أحسن من وضعية مثيلاتها إذا كانت تكاليفها أقل فتمتلك ميزة تنافسية بالتكاليف".

- مقتضيات استعمال استراتيجيات السيطرة بالتكاليف:

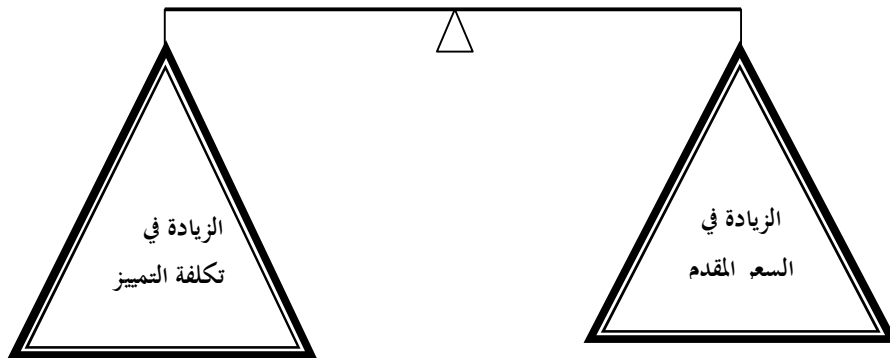
على مستوى القدرات والمواد: لتتبنى المؤسسة هذه الاستراتيجية يجب توفير استثمارات كبيرة لأن استراتيجية كهذه تلزم الإنتاج بتكاليف جد ضعيفة، وكذا الاستعمال الجيد للموارد المالية، وتبسيط التقنية المتعلقة بتصميم المنتجات وعمليات الإنتاج للتحكم الجيد بالتكاليف، وأيضا الفاعلية الكبيرة لليد العاملة بتكوين فعال لها وهيكل تنظيمية جيدة، وأخيرا أنظمة توزيع قادرة على توزيع واسع.

على مستوى أساليب المؤسسة: تتطلب كل من المراقبة المتطورة للتسيير مع توجيهها نحو التكاليف؛ وتحليل القيمة ومراقبة للتكاليف للتأكد من تخفيضها لئلا ينعكس سلبا على جودة المنتج، والتحديد الواضح للمسؤوليات للتخلص من أي سوء فهم بين المستخدمين، وكذا تحديد الأهداف الكمية بشكل واضح؛ وتبني أسلوب الإدارة بالأهداف.

- استراتيجية التمييز:

التمييز يعني عرض منتج (أو خدمة) يُقدم قيمة إضافية (وظيفية، نفسية...)، تكون إما في تصميم المنتج أو الخدمات التي يقدمها والتي لا يمكن للمنافسين تقديم مثلها. هذا التمييز الذي تهدف إليه المؤسسة المتبناة لهذه الاستراتيجية يكلفها زيادة في التكاليف، ولنجاح الاستراتيجية يجب أن تكون القيمة التي يعطيها المنتج للمستهلك تبرر السعر الإضافي، ولنجاح المؤسسة في تبني هذه الاستراتيجية يجب تحقيق التوازن بين الزيادة في السعر والزيادة في التكلفة. (الشكل رقم 3-11).

الشكل رقم (3-11): ميزان التمييز.



Source: Heller et Al, Op.Cit, p.130.

وتعتمد المؤسسة لنجاحها في التمييز على قدرتها على الإبداع، وعلى صورة العلامة القوية. ولتطبيق التمييز على المستوى التنظيمي يستلزم توفر تنسيق جيد لنشاطات

البحث والتطوير والتسويق، كما يجب امتلاكها القدرة على الأخذ بالكفاءات المحورية مع هيكل مرنة قادرة على التجديد، وكذا إنعاش وتجديد دائم وموجه نحو أهداف نوعية.

وبالإضافة إلى ذلك يتوجب على المؤسسة تفادي الأخطار التي تواجهها في تبني هذه الاستراتيجية والتي منها عدم القدرة على تحديد الزيادة في التكاليف الناجمة عن التمييز، والتقليد من طرف المنافسين في الدول التي لديها تكاليف منخفضة، وابتدال عوامل التمييز، وضياح فائدة عامل التمييز في نظر المستهلك.

ومن أمثلة المؤسسات الناجحة في ممارسة استراتيجية التمييز نجد:

- شركة "IBM" (الحاسبات الآلية) والتي تقدم خدمة ممتازة؛
- شركة "Johson & Johson" (منتجات الأطفال) والتي تحقق درجة عالية من الثقة؛
- مؤسسة "Sony" في الإبداع التكنولوجي.

- استراتيجية التركيز:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى الوصول إلى موقع أفضل في السوق، وكذا بناء ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافية محدودة، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج. فالسمة المميزة لهذه الاستراتيجية هي التخصيص في خدمة نسبة معينة من السوق بأكثر فعالية. ويكون تحقيق الميزة التنافسية في ظل هذه الاستراتيجية من خلال تمييز المنتج بشكل أفضل لإشباع القطاع المستهدف، أو من خلال تكاليف أقل للمنتج لهذا القطاع، أو من خلال التمييز والتكلفة الأقل معاً. ويكون هذا تطبيقاً بتبني هيكل موجهة إلى الهدف وثقافة الخدمة، ومرونة داخلية لإشباع الزبائن، وقدرتها على تكييف المنتجات لحاجات الزبائن. وتستخدم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هذه الاستراتيجية أكثر من المؤسسات الأخرى. وقد بينت الدراسات الحديثة أن التركيز على جزء محدد من السوق ذو فائدة كبيرة على المستوى العالمي ككل، والجدول رقم (2-3) يوضح متطلبات استراتيجيات بورتر التنافسية.

الجدول رقم (2-3): متطلبات استراتيجيات بورتر.

نوع الاستراتيجية	متطلبات مادية	متطلبات تنظيمية
	- استثمار كبير في رأس المال، - تصميم المنتجات بطريقة تضمن	- سيطرة على التكاليف، - نظام الحوافز.

قيادة التكاليف	سهولة التصنيع، - نظام توزيع منخفض التكاليف، - مهارات عمالية.
التميز	- قدرات تسويقية عالية، - هندسة المنتجات، - مهارات فردية، - إبداع وأبحاث.
التركيز	- مزيج من المتطلبات أعلاه، - خدمة سوق محدد.

المصدر: عبد الحكيم عبد الله النصور، مرجع سابق، ص.117.

I-2-3- تطبيق الاستراتيجية التنافسية:

يجب أن تُدرك المؤسسة أن هذه المرحلة ليست مرحلة تنتهي بعد تطبيق الاستراتيجية المناسبة، بل أنها مرحلة مستمرة عن طريق قيامها بإعادة تقييم المحيط الذي تنشط فيه ووضعها التنافسي بشكل دوري ومنتظم، ومن هنا يجب معرفة كيفية استمرار الميزة التنافسية.

I-3- استمرار وتآكل الميزة التنافسية:

I-3-1- استمرار الميزة التنافسية:

في عالمنا المعاصر السريع بالتحويلات والمتشابك العلاقات، تبحث المؤسسات عن مسار يأخذ بالحسبان استمرارية المزايا التنافسية بعد اكتسابها ويجب الاعتراف هنا بوقتيّة الميزة التنافسية، فهي لا تدوم انطلاقاً من نفس المصادر والكفاءات وقوى المحيط في ظل منافسة شديدة، لكن معنى استمرارية الميزة التنافسية هو ضرورة تنمية وتطوير هذه المزايا من خلال اكتشاف آليات جديدة للمنافسة وتطبيقها على السوق للحصول على ميزة تنافسية مستدامة يصعب على المنافسين تقليدها ومحاكاتها في الأجل الطويل. وتتمحور حول ثلاثة أبعاد هي¹:

1- مجدي محمد طایل، توظيف التسويق الإلكتروني كأداة للتميز لمنظمات الأعمال، (السعودية: ندوة التجارة الإلكترونية، جامعة الملك خالد)،

أ- المنافسة الديناميكية: قدرة الميزة التنافسية على التأثير على المعيار الذي يستخدمه المستهلك عند اتخاذ قرار شراء المنتج.

ب- القدرات الجوهرية: وهي مجموع موارد وكفاءات ومهارات المؤسسة التي بواسطتها يمكن تقديم منتجات حسب المواصفات والمقاييس المرغوبة من قبل المستهلك في أي وقت.

ج- المراكز التشغيلية: قدرة المؤسسة على نقل وتحويل بعض أنشطتها إلى مراكز تشغيلية جديدة بهدف خلق عرض جديد يستجيب لاحتياجات المستهلك، ويتم ذلك بواسطة اتباع أسلوب التنوع أو التعقد والتخصص في العمليات الهادفة إلى بلوغ مستوى أداء تشغيلي أعلى من المنافسين.

I-3-2- تآكل المزايا التنافسية:

تواجه العديد من المؤسسات مشكل انخفاض المردودية إلى مستوى أدنى من معدل القطاع، والسبب الرئيسي راجع إلى تآكل قدرتها التنافسية لأسباب أهمها:

أ- المنافسة الفائقة داخل القطاع: خلال العقد الأخير من القرن الماضي ظهر العديد من المفاهيم والأساليب الجديدة التي جعلت المؤسسات تتصرف بشكل عدواني نظرا لما تحمله هذه الأساليب من قدرات على مواجهة المنافسين (إدارة الجودة الشاملة، نظام الوقت المحدد، إعادة الهندسة، المقارنة المرجعية...) الأمر الذي يؤدي حتما إلى تآكل مزايا الطرف الأضعف في المنافسة، وحسب الباحث Deveni¹ فكل هذا تسبب في:

- عدم قدرة المصادر التقليدية للميزة التنافسية على الاستمرار في ظل هذا الاقتصاد المتقلب؛

- رغم وجود المنافسة منذ زمن طويل إلا أنها في الوقت الحالي شديدة، ودورة حيات المنتج أو طريقة الإنتاج قصيرة؛

- معظم القطاعات تعاني من المنافسة الشديدة ولم تعد مقتصرة على التكنولوجيات العالية، بل تجاوزتها إلى قطاعات أخرى كالمواد الغذائية مثلا.

1-Giorgio Pellicelli, *Strategie d'entreprise*, (Bruxelles, 2^{ème} éd,2007), p.259.

ومن أسباب ظاهرة تآكل المزايا التنافسية نجد:

- التقدم التكنولوجي المتواصل؛
- المنافسة العالمية؛
- الطلب الذي ينمو ثم يختفي بسرعة في العديد من القطاعات؛
- إعادة الهيكلة والتحول للعديد من المنظمات بفضل ثقافة التغيير؛
- تمثيل المؤسسة من طرف مؤسسات أخرى؛
- الخصوصية للعديد من القطاعات التي كانت تابعة للدول والحكومات.

ب- **تغير قواعد التنافسية:** تستطيع المؤسسات من خلال استراتيجياتها تعديل قواعد اللعبة التنافسية التي تعود المسيرين على خلق مزايا جديدة، والأمر يتعلق هنا بمفهوم الاستبدال الذي يعني إحلال نموذج أعمال جديدة محل أعمال أخرى قديمة.

فتهديد الإحلال يبدو ضعيفا في المرحلة الأولى من دورة القطاع، والمؤسسة الجديدة لا تمثل تهديدا للمنظمات الموجودة لأنها تقدم أداء أقل من أداء المنافسين، ومع ذلك فإنه يتعين على المؤسسات امتلاك قدرات لا تمتلكها ولا تستطيع امتلاكها المؤسسات الداخلة حديثا خاصة في الأجل القصير، وتعتمد تهديدات الاستبدال التي حددها بورتر¹ على ثلاثة عوامل أساسية هي:

- مقارنة الفرق بين قيمة وسعر المنتج البديل مع قيمة وسعر المنتج في القطاع؛
- تكاليف التحول المفروضة بسبب تبني المنتج البديل؛
- الاستعداد النسبي لتغيير المنتج من طرف العميل.

ج- **منافسون جدد من سوق قريب:** كما يمكن للمزايا التنافسية أن تتآكل نتيجة منافسين جدد من قطاعات أخرى بتحويل موارد وقدرات سوق قريب إلى السوق المستهدف. بحيث تعتبر التكنولوجية والتحسين عاملين أساسيين في إضعاف المزايا التنافسية للعديد من المؤسسات. فإذا كان المنافسون الجدد على علم كاف بقواعد اللعبة التنافسية داخل القطاع لامتلاكهم لموارد وكفاءات مميزة، فإن نجاحهم أمر ممكن وهم بذلك يشكلون خطرا كبيرا لهم ولمزاياهم التنافسية.

1-عظمي دلال، "مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في محيط حركي"، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، العدد 10، 2010، ص.209.

I-3-3-العوامل المؤثرة على استمرارية الميزة التنافسية:

يتأثر استمرار المزايا التنافسية للمؤسسة بالعوامل والخصائص التي تميز المحيط الذي تعمل في إطاره المؤسسة وأهمها:

أ- **عوائق التقليد:** إن امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية يقودها إلى تحقيق أرباح معتبرة وذلك يبعث إشارات للمنافسين بأن المؤسسة تمتلك كفاءات متميزة، وبالتالي يحاولون التعرف على هذه الكفاءات ومحاولة تقليدها. فكلما نجح المنافسون في تقليد الكفاءات كانت المزايا أقل استمرارية، فإذا كانت هذه الكفاءات تعتمد على الموارد المادية أمكن للمنافسين تقليدها بسرعة، أما إذا كانت تعتمد على الموارد المعنوية كان من الصعب تقليدها ومحاكاتها.

ب- **قدرة المنافسين على محاكاة المزايا التنافسية** والذي يتجسد في أولوية الالتزامات الاستراتيجية للمنافسين: فكلما كانت المؤسسة ملتزمة بطريقة معينة لأداء العمل يؤدي ذلك إلى بطء محاكاة مزاياها التنافسية وبالتالي اتسامها بالاستمرارية النسبية.

ج- **ديناميكية الصناعة:** فكلما كانت الصناعات ديناميكية في محيط سريع التغير يتسم بمعدلات عالية من تجديد المنتجات على مدار الوقت، أدى ذلك إلى قصر دورة حياة المنتج مما ينتج عنه تقادم الميزة التنافسية.

فكلما تبنت المؤسسة استراتيجية قائمة على التجديد والابتكار من خلال ما تبتكره من منتجات وطرق إنتاجية وتنظيمية سواء لتحسين الجودة أو تقليل التكلفة أو خلق موقع متميز في ذهن المستهلك، ويؤدي بدوره إلى التأثير في القوى التنافسية في الأسواق، بما يضمن إعادة تشكيل ساحة التنافس خدمة للموقع المتميز للمؤسسة المبتكرة وبناء على ذلك يؤكد "تشيرمير هون"¹ أن الابتكار وتطوير المنتجات هو مفتاح أي ميزة تنافسية في معادلته :

الابتكار = الميزة التنافسية

1- عبد الكريم شوكمال وآخرون، "دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة"، الملتقى الدولي الرابع حول "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية"، جامعة الشلف، 8-9 نوفمبر 2009، ص.8.

د- المرونة: إن التزام المؤسسة بطريقة خاصة في إنجاز أعمالها وأنشطتها، يجعل الاستجابة إلى المنافسة أمرا صعبا، لأن مفهوم المرونة قد يتعارض مع مفهوم التخطيط وخاصة الاستراتيجي وهذا بالخصوص بقطاعات معينة.

I-4- مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة:

إن أهم مقاييس تنافسية المؤسسة¹:

I-4-1- الربح: يشكل الربح مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية وقياسا لها، وإذا كان ربح مؤسسة تريد البقاء في السوق يجب أن يمتد لفترة من الزمن فإن القيمة الحالية تتعلق بالقيمة السوقية، فإذا كانت نسبة القيمة السوقية للدين ورؤوس الأموال الخاصة على تكلفة استبدال أصوله أصغر من الواحد فإن المؤسسة ليست تنافسية.

I-4-2- تكلفة الصنع: إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة الصنع للمنافسين تمثل مقياسا كافيا للتنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربح المستقبلي للمؤسسة.

I-4-3- الإنتاجية الكلية للعوامل: إن الإنتاجية الكلية للعوامل تقيس الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر هذا المؤشر بالفروقات في الأسعار المستتدة إلى التكلفة الحدية.

I-4-4- الحصة من السوق: فمن الممكن للمؤسسة أن تكون مربحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية من دون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، وهذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات تجاه التجارة الدولية، فقد تكون المؤسسات الوطنية ذات ربح مالي ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة تجاه تحرير التجارة ولذلك ينبغي مقارنة تكاليفها مع تكاليف المنافسين.

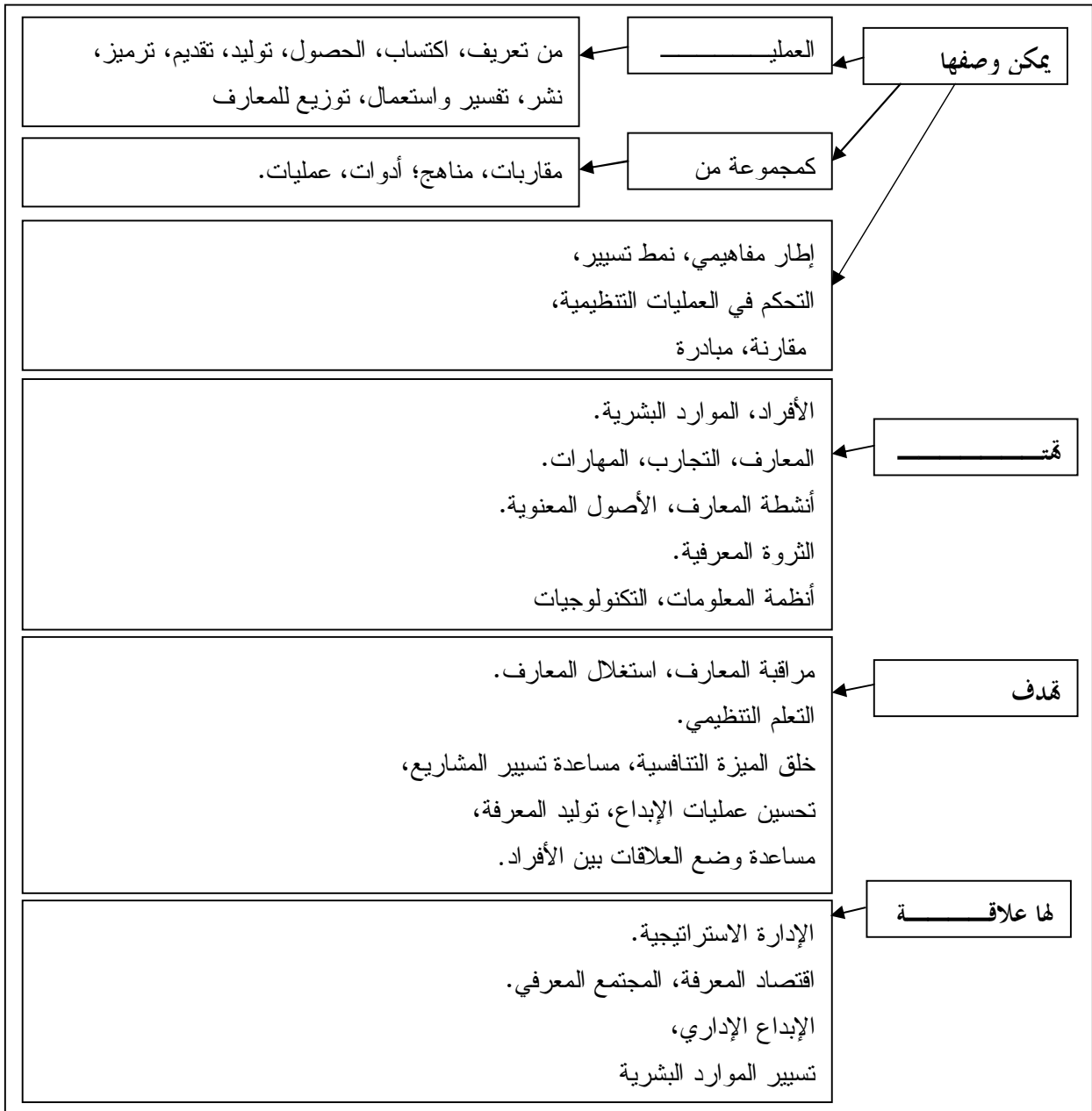
1- عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل النفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، جامعة اللاذقية، الأردن، 2009، ص.26.

ثانيا: دور الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة.

II-1- التعاريف والخصائص المشتركة لإدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي.

II-1-1- التعاريف المشتركة: إن مفهومي إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي يشتركان في العديد من النقاط، حيث أن ظهورهما كان في سنوات الخمسينيات والستينيات، وكذا عدم التوصل إلى تعريف كامل ونهائي خاص بهما. فتاريخهما متشابه ومماثل، وأهدافهما متكاملة، كما هو واضح في الشكلين رقم (أوب)

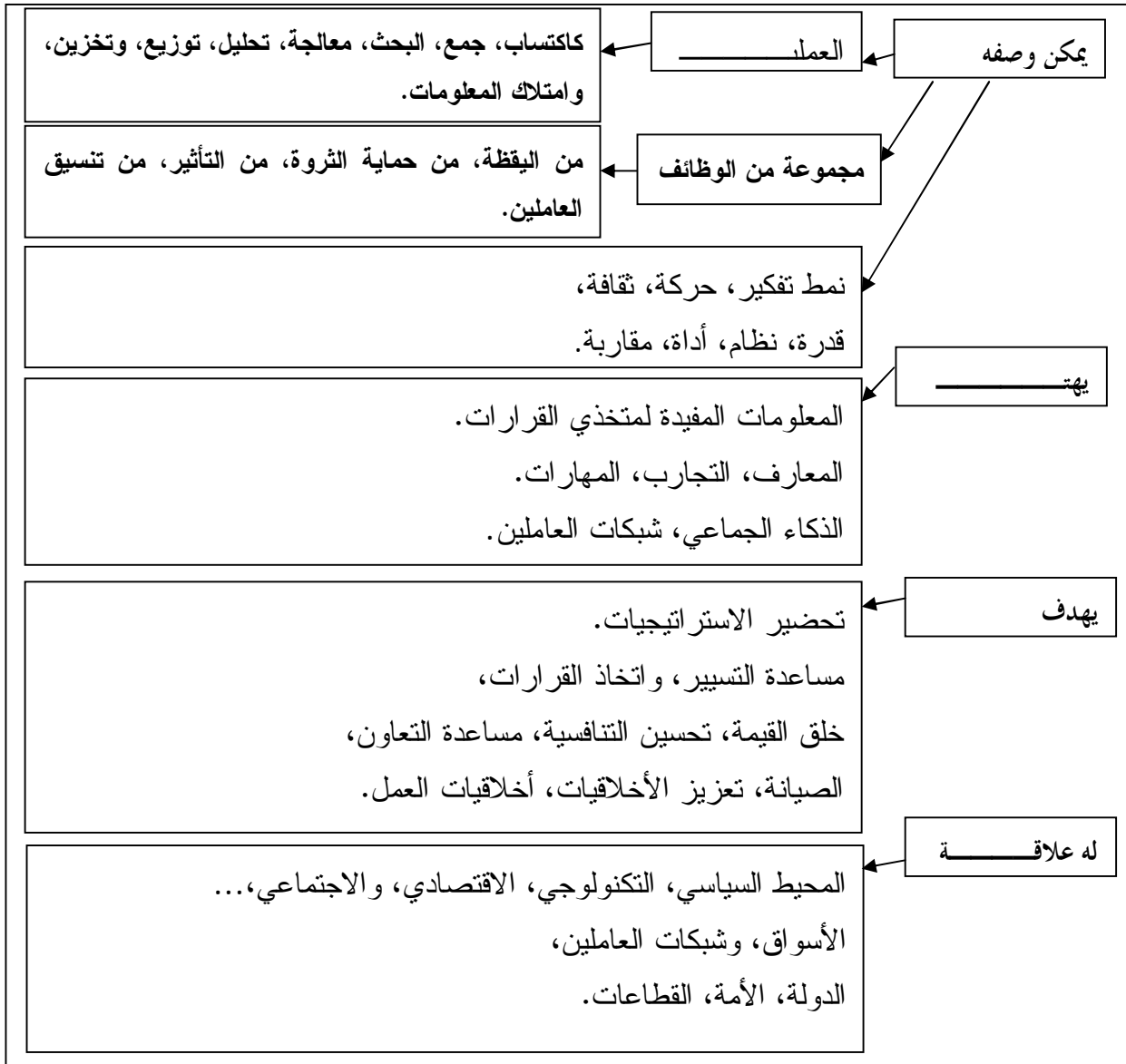
الشكل رقم (3-12 أ): التعاريف المشتركة لإدارة المعرفة (KM)



Source : Stephane Gorla, **Knowledge Management et intelligence économique**, Nancy,

2008.p.13.

الشكل رقم (3-12ب): التعاريف المشتركة للذكاء الاقتصادي.



Source : Stephane Gorla, op.cit , p.14.

من الشكليات يمكن القول أنه ليس هناك إجماع على مفهومي إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي، فلا يوجد مفهوم شامل يساعد على توضيح مضمون كل واحد منهما، نطاق عملهما، وأهدافهما. ومع ذلك معظم التعاريف المقترحة¹ تُشكل على نحو مماثل، وبالتالي وضع رسمين بيانيين لعرض العناصر المختلفة المستخدمة بشكل متكرر لتحديد إدارة المعرفة (الشكل رقم 3-12أ) والذكاء الاقتصادي (الشكل رقم 3-12ب). هذان الشكلان

1-Ibid, p.6.

يُلخصان نطاق عمل كل منهما، أهدافهما، وعلاقتهما، وكيف يُنظر إلى كل من إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي. وفي هذين الشكلين تم إدراج التعابير التي استخدمت أربع مرات على الأقل لضبط كل منهما¹. ومن خلال مقارنة إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي من الجدولين (رقم 12"أوب")، نجد على سبيل المثال أن كل منهما يعرف على أنه خطوات متبعة، خطوة الاكتساب والتوزيع تظهر في كل منهما، وكذا خطوات الالتقاط، التخزين، تبادل وملكية. فكل هذه الخطوات مشتركة بين إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي، وفيما يخص التكامل بينهما يتمثل في أن إدارة المعرفة تهدف إلى خلق ميزة تنافسية، بينما الذكاء الاقتصادي يهدف إلى تحسين تنافسية المؤسسة.

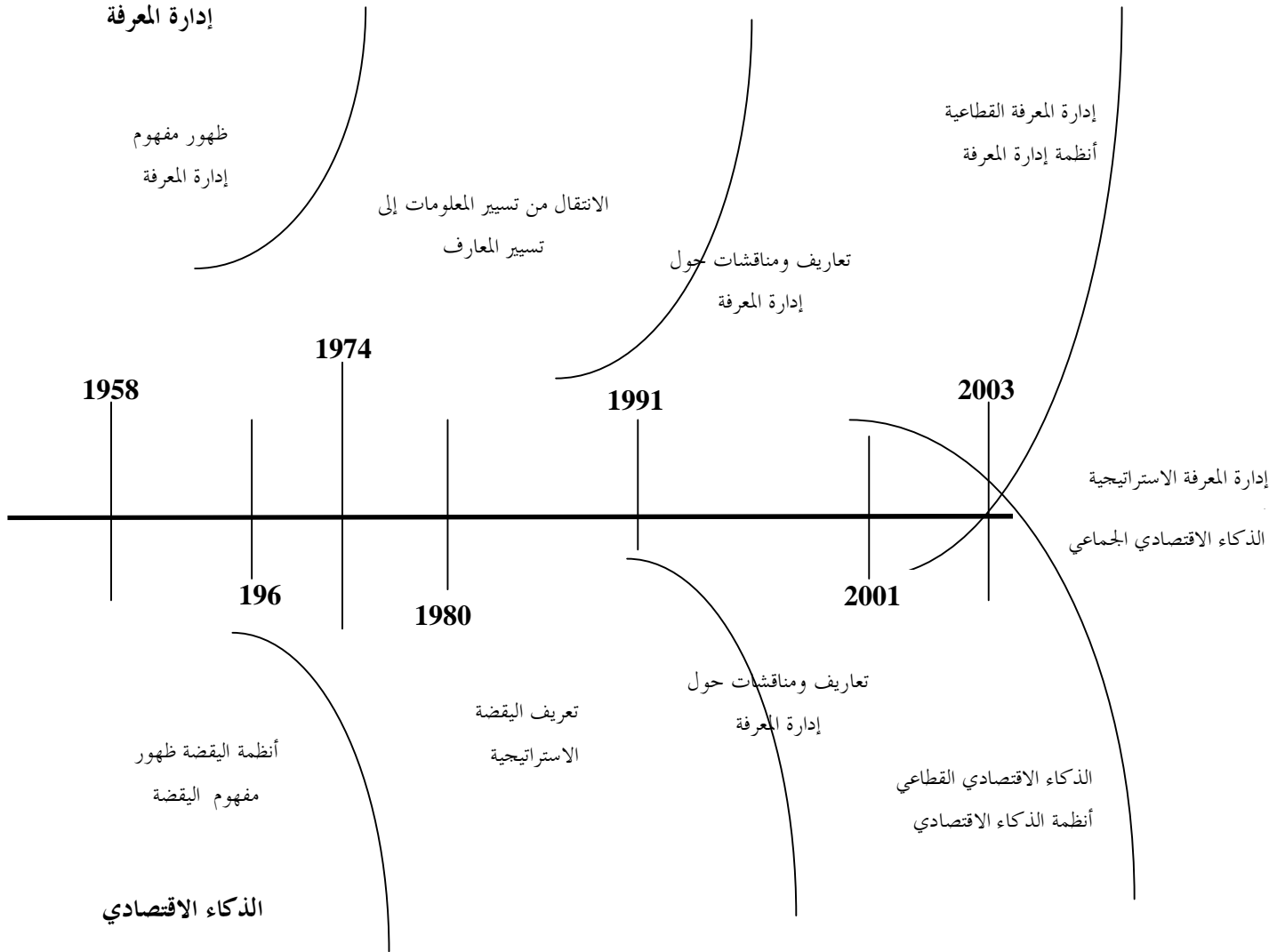
ومن حيث تعريفهما وعملياتهما يظهر بشكل عام أن إدارة المعرفة تتجه إلى المعارف، وترتبط بمجالات الأنشطة والدوائر (الإدارة الاستراتيجية، تسيير الموارد البشرية). بينما يتجه الذكاء الاقتصادي إلى المعلومات، ويتعلق بمحيط المؤسسة (التكنولوجي، التنافسي، السياسي، القانوني،...).

- تم إيجاد عدد من القواسم المشتركة والتطورات القريبة التي يمكن تحديدها من مفهومي إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي، فنلاحظ أن هذين المفهومين تطورا بشكل متواز في أواخر الخمسينيات، وبالمثل خلال التسعينيات وسنوات 2000، ففي الشكل رقم (3-13) تتضح اتجاهات تطور إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي من خلال دراسة التعاريف والمفردات المستعملة على مدى 25 سنة الماضية، فهما يميلان إلى التكامل ونحو النظرة الاستراتيجية. وبالتالي النظر إلى أن إدارة المعرفة هي مجموعة من الأدوات والأساليب لتحسين استخدام المعرفة التي تكون في متناول المؤسسة، بهدف تحسين قدرة الذاكرة التنظيمية على تعلم المعرفة، والتعاون والابتكار من خلال تحسين إدارة أصولها الفكرية والمعلوماتية. والذكاء الاقتصادي يُنظر إليه كمجموعة من الموارد المعلوماتية والأساليب لتحسين وتحديد الجمع والتوزيع والاتصالات والحماية والاستعمال للمعلومات المرتبطة لعمليات اتخاذ القرارات في المؤسسة².

1-Ibid, p.8.

2-Ibid, p.12.

الشكل (3-13): نحو اكتشاف مفاهيم إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي عبر الزمن



Source : Stephane Gorla, op.cit, p.22.

II-1-2- الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة في عملية تسيير المعرفة:

إن كل من الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة يعملان على نفس العملية لتحويل المعلومات إلى معرفة قابلة للتنفيذ ويعتمد على نفس القدرات المعرفية¹، وبالمقابل كل عملية منهما تتبع خطوات ومناهج وأهداف مختلفة تماما في المؤسسة، فهنا إدارة المعرفة

1- Frederique Blandel, Quelle articulation entre l'intelligence économique et le knowledge management au sein de l'entreprise, conference internationale , Geneve, 2006, p.5.

على الحصول، التحليل، وإيجاد المعلومات الصحيحة وفي الوقت المناسب. إذن هو العملية التي توفر المعلومات الاستراتيجية للمؤسسة، فهو يغير بصفة مستمرة نظرتها إلى العالم، وتفاعلاتها مع المحيط، ويؤدي إلى إعادة تنظيم اهتماماتها الاستراتيجية بهدف تقليص الفارق بين المحيط الحقيقي والمتصور في الاستراتيجية.

وفي خطوة ثانية، الذكاء يلبي وظيفة إنتاج المعرفة، بدراسة الذكاء التنظيمي (Welensky 1967)¹ فقد ركز على المعرفة وطرح اشكاليتين رئيسيتين:

- الاستراتيجيات الجماعية والتعاونية بين الحكومات والمؤسسات في إنتاج معرفة مشتركة للدفاع عن الميزة التنافسية؛

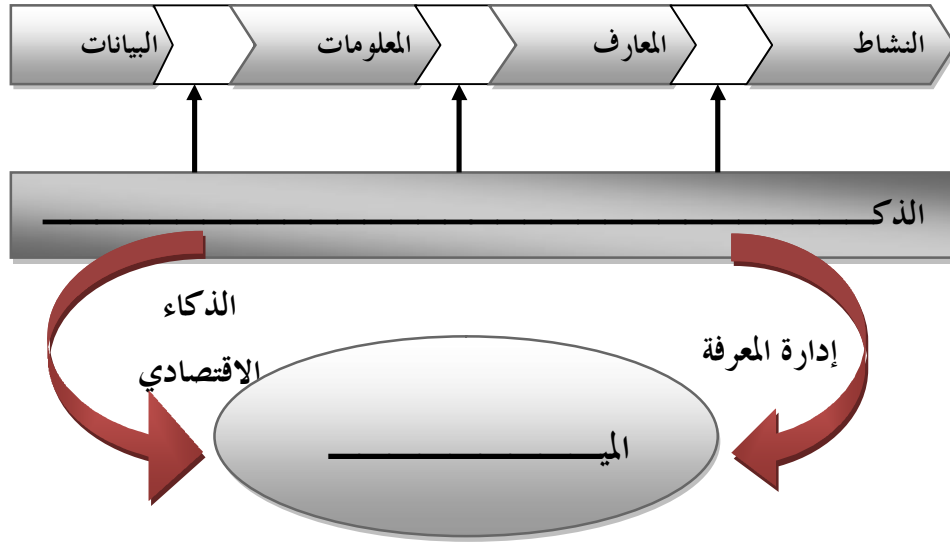
- أهمية المعرفة في الاقتصاد والصناعة كمحرك استراتيجي للتنمية والتغيير. في الواقع ذكاء مؤسسة يتلخص في مهارات التفسير وبالتالي يصبح أساس حقيقي تنافسي واستراتيجي.

بالإضافة إلى ذلك، ذكاء مؤسسة لا يقتصر على إمكانية معرفة وفهم محيطها، ولكن يتجاوز ذلك ليشتمل القدرة على التصرف، وبالتالي فإنه يمكن تلخيصها في القدرة على تحليل وتجميع المعلومات الموجهة للعمل نحو الهدف المنشود. فيُعرف (Levinthal et March ; 1993)² الذكاء التنظيمي كنشاط معرفي يسمح لتحسين الأسس التحليلية والإعلامية للعمل التنظيمي، فتطبيق الذكاء يخلق قدرات جماعية جديدة للعمل لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة (الشكل رقم 3-15).

1-Frederique Blandel, op.cit, p.12.

2-Ibid, p.13.

الشكل رقم (3-15): عملية إدارة المعرفة من خلال تعبئة الذكاء



Source :Frederique Blandel, op.cit, p.9.

II-1-3- التكامـل بين إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي:

إن رسـمـلة المعارف يُوفـر مـيزـة تنافسية للمؤسسة إذ أن المعرفة مورد أساسي للمؤسسة، "فيقوم كل من الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة بتحويل المعلومات إلى معارف لها قيمة استراتيجية، مرتبطة باتخاذ القرارات" Knip (2004)¹.

II-1-3-1- مواصفات إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي:

إن كلا المفهومين يتبعان منطق مماثل لتحويل المعلومات إلى معرفة، وتتلخص في طرح الأسئلة: ماذا؟ لمن؟ كيف؟
أ. ماذا؟ (ما هي المعلومات؟):

كل من إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي يحولان المعلومات إلى معرفة، بالنسبة لإدارة المعرفة تتعلق المعلومات أساسا بالمحيط الداخلي للمؤسسة، مقابل أن الذكاء الاقتصادي يبحث عن المعلومات المتعلقة بالمحيط الخارجي للمؤسسة، فهذا يمكن أن يطرح إشكالية تسيير للمعلومات والمعارف الداخلية والخارجية في الوقت الواحد، من خلال الاتساق عبر التسيير المرتبط بالاتصالات الخارجية بواسطة تركيب الشبكات، التحالفات، الشراكات، علاقات السوق المتنوعة.

1-Frederique Blandel, op.cit, p.10.

تهدف إدارة المعرفة إلى جمع المعلومات ورسمتها بتحويلها إلى معارف صريحة تكون متاحة لأكثر عدد من المستخدمين، هذا يتطلب إيجاد توازن بين المعارف الضمنية التي توفر ميزة تنافسية دائمة (لأن المهارات ضعيفة التقليد) والمعارف الصريحة أو المقننة (سهولة الانتقال، ومتاحة لجميع العاملين في المؤسسة). إن إدارة المعرفة هي نظام للمعلومات يساهم في تحديد هذا التوازن لكل المؤسسة.

ب. لمن هذه المعلومات؟:

إن إدارة المعرفة تتعلق بمجموعة العاملين في المؤسسة، فهي تعتمد على وسائل تسيير المعرفة التي تسمح للمؤسسة بزيادة القيمة التي يتم خلقها وكذا بتحويل المعلومات الخام إلى معارف نشطة مرسلة ومنتشرة بين العاملين، ثم تسمح بتبادل المعرفة. وهو الهدف الذي لا يوجد في الذكاء الاقتصادي، الذي يحتفظ ويحمي المعرفة داخل مجال محدد للمؤسسة (المسيريين).

إذ أن الذكاء الاقتصادي مصمم لالتقاط المعلومات الاستراتيجية للمؤسسة أين يتم تحديد حدودها من قبل المسيريين في المؤسسة: المنافسين الحاليين والمحتملين، الإبداع في الأنشطة المطورة من المؤسسة، التطور التكنولوجي في المناطق الحالية المجاورة والمحتملة للمؤسسة كتسيير المخاطر. وله أهداف أكثر تحديدا من إدارة المعرفة بسبب تاريخه المرتبط باليقظة الاستراتيجية،

إن الغرض من الذكاء الاقتصادي هو تحويل المعلومات الخام إلى معلومات مفيدة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، وهذا يتطلب تحديد الاحتياجات في المحيط الاقتصادي المعلومات والاشارات التحذيرية وفرزها واختيارها وفقا للأهداف الخاصة للمؤسسة، وهذا يعني أنه أداة لدعم اتخاذ القرار للمؤسسة.

"إن المراقبة هي أساس كل أنواع اليقظة الاستراتيجية، فالذكاء الاقتصادي يشمل ثلاث عمليات مختلفة: البحث، والجمع، والنشر" في هذا التعريف لـ¹ Jakobiok; 2000، فإن إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لهما نفس الأهداف داخل نظام المعلومات، ومع ذلك فإن نشاط التصفية للمعلومات هو أمر جذري للذكاء الاقتصادي الذي يسمح للمديرين

بمواجهة التدفق الهائل للمعلومات لتسييرها، اختيار المعلومات ذات الصلة؛ أي التي لها معنى للنشاط.

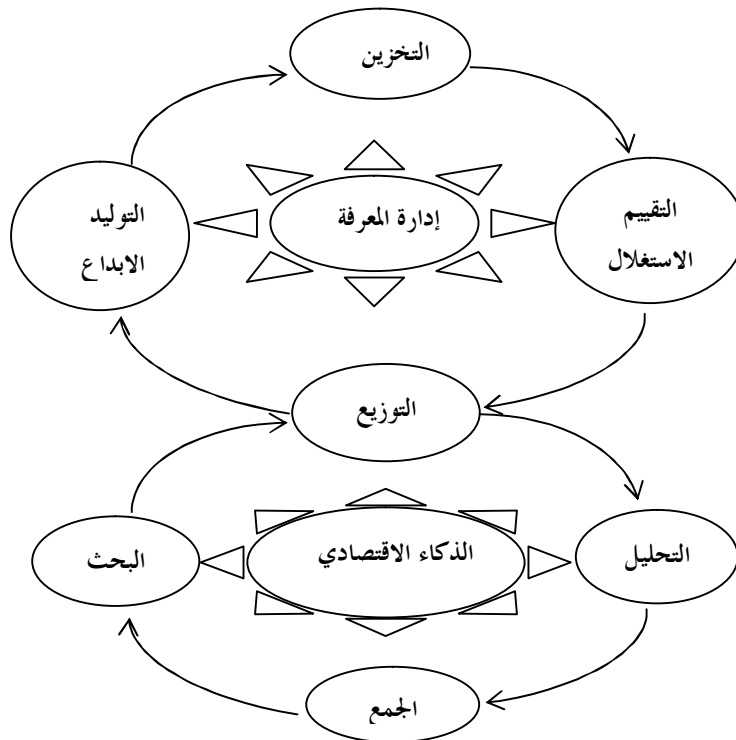
ج. كيف يتم التحويل من المعلومات إلى المعارف؟:

إن الذكاء الاقتصادي يحتاج إلى المعلومات ذات الصيغة النهائية (الأهداف المحددة)، في حين أن إدارة المعرفة توفر وسائلاً لرسملة المعلومات (الاستفادة منها) التي قد تكون مفيدة للمؤسسة في وقت أوفى وقت آخر. فكلا المقاربتين يعملان حسب النهج المزدوج سحب-دفع (push-pull)¹ :

- مقارنة الدفع (démarche puch): تبقى المعرفة متاحة لأصحاب الاهتمام، هذه المعلومات التي يتم توزيعها على الجهات المعنية التي تتأثر بها. فإدارة المعرفة تبحث في تعزيز الأساليب والمعارف في المجالات الوظيفية للمؤسسة.

- مقارنة السحب (démarche pull): فالمعرفة في ارتفاع بطلب العاملين والذكاء الاقتصادي هو ميزة تتعلق بمقاربة اختيار المعلومات فيما يتعلق بالأهداف المحددة.

الشكل رقم (3-16): تكامل عمليات كل من إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي.



Source : <http://www.memoireonline.com/07/08/1199/la-gestion-des-connaissances.html>

II-1-3-2- حلقة إدارة المعرفة /الذكاء الاقتصادي:

هناك الكثير من الحجج تقول بأن هناك تقارب بين إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي أين إدارة المعرفة في خدمة الذكاء الاقتصادي، والذكاء الاقتصادي في حد ذاته يسعى لتنظيم إدارة المعرفة، التصميم العام لنظام متكامل لتسيير المعرفة يشير أن الذكاء الاقتصادي يجمع المعلومات من المحيط الخارجي للمؤسسة ويؤود عملية إدارة المعرفة، و التصميم الآخر يجعل إدارة المعرفة نظام معلومات مدعم للذكاء الاقتصادي، يسمح باستخراج المعلومات ذات الصلة المتاحة داخل المؤسسة (قواعد البيانات، الأفراد، الوثائق) لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

إن هذه النقطة تبين التكامل بين هاذين المفهومين (الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة) في خدمة الأداء في المؤسسة. في الواقع هناك تناقض بين المؤلفين الذين درسوا مسألة التقارب بين الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة¹، وقد أشار Mc Knight (2002) أن إدارة المعرفة هي مجموعة فرعية للذكاء الاقتصادي، فهو يرى أن إدارة المعرفة هي الوجه الداخلي للذكاء الاقتصادي في المؤسسة التي تجمع بين الموظفين، والذكاء يدور حول فعالية القيام بمختلف الوظائف التنظيمية، ومن جانبها Cook et Cook أشارا أن الكثير من الأفراد ينسون بأن إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي كلاهما متجذران في الممارسات التكنولوجية في إدارة المؤسسة. وقد خلاصا بأن التكنولوجيا تضمنت في تعريفات كل من الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة، فيجب تحديد دور التكنولوجيا فيهما بدلا من تحديد كل من التكنولوجيا والذكاء وإدارة المعرفة. أما Kadayan ينص على أن التقارب بين إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي يتعمق ويتوسع بكمية المعلومات والمعارف المطلوبة عن طريق زيادة قيمة العائد على الاستثمار للذكاء، فهو يؤكد أن التقارب بينهما يتضمن أفكارا واسعة وليس فقط البيانات الخام.

أ- إدارة المعرفة دعم للذكاء الاقتصادي:

من حيث الأهداف، فإدارة المعرفة صممت لتحسين وتقييم العمل الجماعي من خلال تحسين التواصل بين أفراد المؤسسة الواحدة. وبهذا المعنى يشجع الذكاء الاقتصادي بتوفير أدوات تدفق المعلومات بين الخبراء داخل المؤسسة وبين المؤسسات، فإدارة

1-Ibid, p.18.

المعرفة عبارة عن مجموعة أدوات لتسيير المعرفة التي تستخدم لدعم أنشطة المؤسسة عندما تتطلب الحصول على المعلومات. والذكاء الاقتصادي يعتبر كمستخدم هام لهذه التقنيات للاستفادة من المعلومات الاستراتيجية التي تسهل اتخاذ قرارات المسيرين.

إن إدارة المعرفة تتصرف كذاكرة داخلية عملاقة للمؤسسة، تعمل كدعم منهجي وكخزان المعارف للذكاء الاقتصادي الذي يختار تلك التي هي مفيدة لأنشطتها بهدف "إعادة اكتشاف ما نعرفه بالفعل"، وهذا هو الأكثر أهمية من المعلومات الخارجية التي سبق وأن تم جمعها من المؤسسة، مخزنة في الداخل، ولكن لم يتم رسمتها أو نشرها.

إن مسؤولي الذكاء الاقتصادي هم بحاجة إلى قاعدة معرفة مشتركة للحفاظ على معلوماتهم الاستراتيجية. ولذا يُمكن لإدارة المعرفة أن تساعد في رسملة ونشر هذه المعلومات للأفراد المعنيين، فيمكن تعبئة جميع أدوات إدارة المعرفة من أجل ذلك (تدفق العمل، جماعات العمل، مستودع البيانات،...)، ويمكن للعاملين في الذكاء الاقتصادي استعمال تقنيات إدارة المعرفة بهدف الاستخدام الأمثل للمعلومات سواء كانت داخلية أو خارجية، رسمية أو غير رسمية¹، فيمكن القول بأن الذكاء الاقتصادي يعتمد على إدارة المعرفة لإنشاء الشبكات وللكشف عن المؤشرات المفتاحية للمعلومات.

إن الذكاء الاقتصادي يستخدم المعارف الداخلية في المؤسسة المرسملة من طرف إدارة المعرفة، عندما تكشف عن استراتيجية مهمة للمؤسسة. فهو يتعلق بقدرة المؤسسة على وضع مشاريع في نموذج الأعمال في المستقبل، ويسمح إذن للمؤسسة بدمج استراتيجيتها للمعلومات الجديدة في محيطها، ومن ثم تعزيز أنشطتها. وببساطة "الذكاء الاقتصادي يحدد الجيل الجديد من المعرفة التي سيكون على المؤسسة إدارته"²

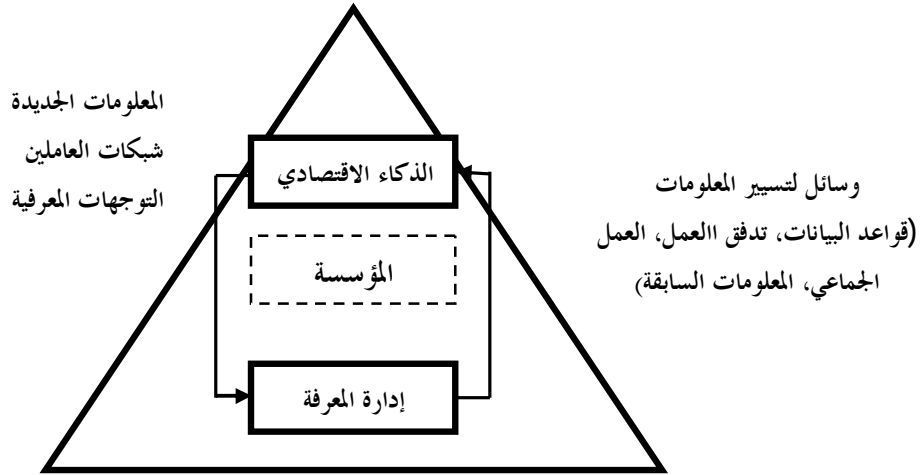
وكخلاصة فإن إدارة المعرفة تسيير المعرفة السابقة والحالية للمؤسسة، في حين الذكاء الاقتصادي يكشف المعلومات الاستراتيجية الحيوية لمستقبل المؤسسة، المعلومات التي من شأنها أن تكون مصدرا لإدارة المعرفة مستقبلا، فهو بمثابة الدفة لإدارة المعرفة للحد من مخاطر تقادم المعارف التي تركز على المحيط الداخلي للمؤسسة، وفي هذا المعنى فإن إدارة المعرفة تركز على استغلال المعارف الموجودة في حين يوفر الذكاء

1-Frederique Blandel, op.cit, p.13.

2-Ibid, p.14.

الاقتصادي إطارا معرفيا لإكتشاف معارف جديدة أكثر ملائمة مع التوجهات المتنوعة. ويتم توضيح هذا التكامل في الشكل التالي:

الشكل(3-17): التكامل بين إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي في المؤسسة.



Source : Frederique Blandel, op.cit, p.20.

ب- ما هو التقارب بين الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة:

1. المعرفة الضمنية والذكاء الاقتصادي:

عندما قام Karl-Erik Sveiby¹ (1997) بإنشاء الإطار الأول لتعريف رأس المال الفكري حدد ثلاثة عناصر أساسية: مهارات الموظفين (الرأس المال البشري)؛ الرأس المال الداخلي (الهيكلية) للمؤسسة الذي يشمل "براءات الاختراع، توثيق العمليات، البيانات المعلوماتية، الرؤية، الاستراتيجية، والسياسات"؛ والرأس المال الخارجي (الزبائن). فمن الواضح أن الذكاء الاقتصادي يساعد المؤسسات على تحليل العمليات لكل عنصر، ولفهم جيد لسلسلة القيمة لشبكة المؤسسة فيجب دراسة السلوكيات الضمنية، هذا يعني حدوث سلوكيات تبادلية.

إن Nonaka et Takeuchi (1995) طورا نموذجا دوليا للمعرفة لتمثيل المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة اللتين يتفاعلان لإنشاء المعرفة في المؤسسة. وقد حددا أربع عمليات لتحويل المعرفة: التنشئة الاجتماعية (من معرفة ضمنية إلى ضمنية)؛ تخريج (من معرفة ضمنية إلى صريحة)؛ التجميع (من معرفة صريحة إلى صريحة)؛ والتداخل (من معرفة

1-Daniel Bretonès, Antoine Saïd, "(I.E) et (K.M) : deux facettes complémentaires d'une même problématique, Colloque "En route vers Lisbonne", 2006, p.19.

صريحة إلى ضمنية)*. والآثار المترتبة عن هذا النموذج هو أن إدارة المعرفة تتضمن أنشطة كل العمليات الأربعة، في حين الذكاء الاقتصادي يؤثر بشكل مباشر في التجميع وبشكل أقل في التنشئة والتخريج والتداخل.

2. كيف يمكن دمج الذكاء الاقتصادي في إدارة المعرفة:

كما هو موضح سابقاً، يتم إنشاء معرفة جديدة من خلال المساهمة والتعاون بين المعرفة الضمنية والصريحة عن طريق العمليات الأربعة (التنشئة، التجميع، التداخل، والتخريج)، فالتنشئة الإجتماعية هي عملية تقاسم للخبرات والمهارات الفنية والنماذج العقلية مع الآخرين، وغيرها من أشكال المعارف الضمنية. على سبيل المثال المتمرنون لا يمكن لهم تعلم الحرفة من خلال اللغة ولكن يتم ذلك مع معلمهم بالملاحظة والمحاكاة والممارسة تحت إشراف المعلم. أما التخريج هو عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة في عملية اتخاذ القرار، ويحدد بالمراحل التالية¹: الإشارة إلى هدف القرار؛ المعايير؛ وظائف الهدف، والتقارير. فهو يعكس وجود حالات محتملة لصنع القرار ومن ثم تقييم الحلول وبيانات عدم اليقين في محيط اتخاذ القرار. والتجميع هو عملية الجمع بين عدة أنواع من المعرفة الصريحة في نماذج جديدة وعلاقات جديدة، فلا يمكن حل مشكل دون اكتشاف علاقات جديدة، وهذه العملية هي تحليل متعدد لحالات نموذج رياضي لاجتاد تقرير جديد والتي تحدد العوامل الرئيسية للنموذج وكيفية عمل هذه العوامل للتفاعل بينها للتأثير على اتخاذ القرار. والتداخل هو الفحص والتحقق من صحة التقارير الجديدة في الظروف الملائمة وتحويلها إلى معرفة ضمنية جديدة. فيمكن أن نخلص أن إدارة المعرفة الصريحة والضمنية، كما يمكن القول أن الذكاء الاقتصادي يوجه المعرفة الصريحة ويفسر على أنه إدارة المعرفة.

من النموذجين السابقين يمكن الاستنتاج أن إدارة المعرفة تتضمن المعرفة الضمنية والصريحة، كما يمكن القول أن الذكاء الاقتصادي يوجه المعرفة الصريحة. وكل هذا يتعلق بالطريقة التي تُعرف فيها المؤسسة عالمها، وبعبارة أخرى اعتماد نموذج لإدارة المعرفة لمعالجة المعلومات الروتينية الهيكلية (مثل الذكاء والمعرفة الصريحة) والتي

* قد تم التطرق إلى عمليات تحويل المعرفة بالتفصيل في الفصل الأول.

يمكنها من الاشتراك في نموذج لإدارة المعرفة يعتمد على اكتشاف وتوليد غير منظم للمعارف.

II-2- دور الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة في تنافسية المؤسسة من خلال القدرة الاستيعابية:

II-2-1- قدرة الاستيعاب للمؤسسة:

إن التجربة تبين بأنه ليس التقدم التقني فقط من يسمح للمؤسسة بتحسين أدائها، وإنما قدرة هذه الأخيرة على إدماج المعرفة في بيئتها أيضا. وفي هذا الصدد فإن القدرة الاستيعابية لمؤسسة هي العمل على مستوى المعارف الموجودة لدى مستقبلها، وعدد المستقبلين المتاحين، والعلاقة بين مختلف المستقبلين داخل المؤسسة (Ja-Shen & AI, 2002).

II-2-1-1- عملية التعلم وضرورته:

أ. مفهوم التعلم: تتبع المؤسسات عملية تعلم شبيهة بعملية تعلم الأفراد، وهذا يعني أنه على مستوى المعارف يمكن التحكم بشكل إيجابي في قدرتهم على اكتساب معارف جديدة، وهكذا كلما كان مستوى المعارف الأساسية متنوعة يكون تعلم معارف جديدة. فبشكل مبسط يتم الربط بين المعلومات والمعارف الموجودة سابقا بتنفيذ التكنولوجيات والتقنيات التي تحدد مستوى المعرفة في المؤسسة، فكلما كانت هذه التقنيات مألوفة يكون تحويل المعارف بشكل أسهل. فالبحوث التي تجرى داخل المؤسسة لا تسمح فقط بتطوير معارف جديدة، ولكن تزيد قدرة المؤسسة الاستيعابية. وللتعلم في المؤسسة ثلاثة مستويات:

- **المستوى الفردي:** يتعلق التعلم الفردي بالذي يقوم به الفرد بنفسه فيكون أقل تقنيا ورسمية في المؤسسة، لأنه يميز بين أوقات التعلم الرسمية (التكوين)، وأوقات التعلم غير الرسمية (عبر التراكم، التقليد، الخبرات،...).

- **المستوى الجماعي:** يعني ذلك التعلم الذي يقوم به الأفراد عن طريق فرق العمل من خلال الأعمال المنفذة على مستوى الجماعة وبطريقة تعاونية. وتجدر الإشارة هنا أن

مجموع الكفاءات الفردية لا تشكل الكفاءة الجماعية، ويعد دور الإدارة ضروريا في هذا المستوى لأنه لا يتمثل في التنظيم وفرض الأوامر، وإنما في المتابعة وتسهيل التعلم؛

- **المستوى التنظيمي:** التعلم التنظيمي يعني أن تتعلم المؤسسة من خلال حفظ نتائج تجاربها واكتسابها من خلال نشاطات أفرادها¹.

كما يعرف Senge التعلم التنظيمي على أنه الوسيلة التي من خلالها يكتشف الأفراد في المؤسسة باستمرار كيف أنهم هم الذين يُشكلون الواقع الذي يعملون فيه، وكيف باستطاعتهم تغيير ذلك الواقع².

ويجب الإشارة هنا إلى أن المستويات الثلاث متكاملة فيما بينها، فالتعلم الفردي يُنمي ويدعم التعلم الجماعي، والتعلم الجماعي يُدعم التعلم التنظيمي ويرتقي بالمؤسسة إلى منظمة متعلمة.

ب. ضرورة التعلم التنظيمي: مع الثورة العلمية والتقنية التي أثرت في كافة المجالات، ظهرت ضرورة التعلم التنظيمي للمؤسسات، ويمكن تعداد العناصر التالية³:

- **الانفجار المعرفي:** فتورة المعلومات وعصر الإلكترونيات المدعم بالعقول المتزايدة ساعدت على الانفجار المعرفي المتسارع الذي أصبح بموجبه المعارف والأفكار والنظريات تتضاعف كل ثلاث أو أربع سنوات.

- **التغير التقني:** شهد العالم طفرات هائلة في المجال التقني أفرزت واقعا جديدا يقوم على الاتصال والتواصل المباشر من خلال الأقمار الصناعية، وشبكات المعلومات، فأصبح بذلك العالم يعيش عصر المعلومات ومراكز البحوث، وترتّب على هذا كله ازدهار التعلم عن بعد وسهولة الحصول على المعلومات والوصول إلى المعارف بمجرد الضغط على الحاسوب.

- **التغير الاجتماعي:** كل التغيرات الاقتصادية والثقافية أثرت على النواحي الاجتماعية والسياسية وانعكست على طموحات الأفراد والجماعات، وعلى القيم والأذواق، مما أدى بالمستهلكين للبحث عن السلع والخدمات ذات الجودة العالية والسعر المناسب والسرعة في التوصيل والصيانة. وتزايد طموح العاملين ومطالبهم نحو بيئة عمل آمنة ومستقرة

1-S.Ferangu Oudet, **organisation du travail et développement des compétences**, (l'Harmattan, 2006), p.71.

2-Peter.M.Senge, **the fifth discipline: the art and practice of the organisation**, (New-york: currency doubleday, 1990), p.59.

3- محمد الرشودي، بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007. ص.58.

ومشاركة فاعلة وتعويضات مجزية مقابل التزاماتهم وولائهم مما يستلزم استمرار تعلمهم ومواكبتهم لمستجدات المعرفة والمهارة.

II-2-1-2-2- الصلة بين المعلومات الخارجية والمؤسسة:

تكون أفضل صلة بين المصادر الخارجية للمعلومات وتكون مضمونة بوجود عدة مستقبلين داخل نفس المؤسسة. إن وجود عدد كبير على اتصال بنظام البحث، والمنافسين، والاستشاريين والزبائن والمقاولين، يسمح بتقدير مجموعة كبيرة من الفرص تنشأ عن المعارف الجديدة، وفي هذا الصدد فتعيين مسير واحد لتقييم الفرص التي تتيحها المعلومات الجديدة تقلل من قدرة استيعاب المؤسسة.

II-2-1-2-3- تدفق المعلومات:

إن المؤسسات التقليدية لها منطق لتقييم عملياتها، في حين المؤسسات التي تعتمد على منطق تكامل وتمايز الأفراد على أساس خبراتهم المتكاملة. إن التخصص القائم بين الأفراد لنفس المؤسسة يؤثر على التواصل بين الأفراد من مختلف الأقسام الذين لديهم معارف إضافية، والتي تمس استحداث تطبيقات جديدة، هذا التخصص يشمل أيضا أنشطة التعاقد من الباطن للمؤسسة. في المقابل حركة الأفراد بين مختلف الأقسام تنشئ تداخل معارف بين الأفراد والتي تؤدي إلى اتصال أفضل، ولذا من الضروري أن نفهم توزيع الخبرات لتعظيم القدرة الاستيعابية للمعارف الجديدة، والتركيز على عملية اتخاذ القرار يؤثر على تطوير حلول مبتكرة للمشاكل التي تواجهها المؤسسة.

إن فكرة تأثير قدرة المؤسسات للتحكم في المعلومات والمعارف المتعلقة بمحيطها وإدارة أنشطتها يفسر إلى حد كبير أداء المؤسسات (Knudsen M. & Al, 2001)¹. وبذلك يُفترض ضمنا بأن حالة المعلومات للمؤسسة يحدد أدائها، والهدف هو أن كل من الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة هما أساسيان لتحسين حالة المعلومات للمؤسسة باعتبارهما يحسنان من القدرة الاستيعابية للمؤسسة وبالتالي أدائها. فتحليل الأعمال حول مفهوم القدرة الاستيعابية يُظهر طبيعتها المتعددة الأبعاد في الإشارة إلى غنى المؤسسة من: المعلومات؛ مصدر المعلومات؛ المهارات؛ التجارب؛ والممارسات الإدارية.

II-2-2-2- دور الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة في القدرة الاستيعابية:

1-Daniel Bretonès, Antoine Saïd, op .cit, p.12.

II-2-2-1- أثر ثروة المعلومات:

يتم البدء من تصنيفات المعلومات الهامة لتطوير أنشطة المؤسسات باعتبار أنه من الملائم تجميع أنواع المعلومات المهمة في الفئات المتعلقة على التوالي بالزبائن، بالأسواق، بالمنافسين، والمزيج التسويقي (المنتج، السعر، التوزيع، والترويج) والمحيط العام.

الجدول رقم(3-3): المعلومات الهامة في المؤسسة المتعلقة بأبعاد كل من IE و KM .

أبعاد IE المأخوذة	العوامل الأساسية KM	فئات المعلومات المتعلقة بالقدرة الاستيعابية
الوظيفية والتكنولوجية	التنظيمية والتكنولوجية	السوق، الزبائن. مثل: تطور السوق، أسواق جديدة، الزبائن المحتملين، سلوك المستهلكين، الأذواق، أفضليات الزبائن، هيكل السوق.
		المنافسة. مثل: حالة المنافسة، القوى والضعف، استراتيجيات المنافسين.
		المنتجات. مثل: تكييف المنتجات، المقاييس التقنية، المنتجات الجديدة، منتجات المنافسين.
		السعر. مثل: السعر المطبق، الأسعار المطلوبة، تطور الأسعار، هوامش الربح.
	الأفراد والتكنولوجيات	المحيط العام. مثل: الأنماط، شروط الدخول، الوضعية الاقتصادية، الوضعية السياسية، الحواجز الجمركية، الممارسات التجارية، الاتصالات، القوانين المعمول بها، سعر الصرف

Source: Daniel Bretonès, Antoine Saïd, p.12.

II-2-2-2- أثر ثروة مصادر المعلومات:

فيما يخص ثروة مصادر ووسائل المعلومات، فإن نظرية (Daft et Lengel, 1984, 1986) تبين أن المصدر الغني بالمعلومات يسمح بـ:

- جمع أدلة كثيرة (القدرة الإعلامية) معناه أن نكون على علم بعدة جوانب تمس جوانب الموضوع للاستفادة منها،
- تبادل سريع (تفاعل) يسمح بفحص وضبط وجهات النظر.
- التواصل بعدة أشكال منها (اللفظية، الجسدية، الرقمية) مما يعزز ليس فقط سرعة الاتصال، ولكن أيضا انتقال بعض الأدلة أقل رسمية.
- الاتصال مع عدة واجهات أخرى (كثافة)، وبالتالي الحصول على مؤشرات متنوعة.

- طبيعة الشخصية، وهذا يعني سهولة الوصول والوثوق بها.

قد جرت العادة على تصنيف مصادر المعلومات إلى الشكل الرسمي في مقابل غير الرسمي، والشخصية مقابل غير الشخصية، وأيضا الفورية مقابل الكتابية، ومن جهة أخرى فالمؤسسات عادة ما تستخدم مزيجا بين العديد من المصادر الهامة اعتمادا على نوع المعلومات المطلوبة، فمفهوم سلسلة القيمة لبورتر يقدم تصنيفا مهما حيث يقسم المعلومات إلى خمس فئات: المصادر الأمامية المرتبطة بالأسواق وبالتوزيع، والمصادر الخلفية المرتبطة بالتمويل، والمصادر الداخلية، والمصادر الجانبية المرتبطة بالطابع المؤسسي، والمصادر الجانبية المرتبطة بالقطاع الصناعي، بالإضافة للانتشار السريع والدور المتنامي للتكنولوجيات الجديدة للمعلومات والاتصالات في المؤسسة يؤدي إلى صنف سادس لمصادر المعلومات والذي يشير إلى المصادر الإلكترونية (الأنترنت، بنوك البيانات العامة والخاصة). وهذا ما يوضح في الجدول أدناه.

الجدول (3-4): مصادر المعلومات الهامة للمؤسسة المرتبطة بأبعاد KM و IE.

أبعاد IE المأخوذة	العوامل الأساسية لـ KM المأخوذة	فئات المصادر المتعلقة بالقدرة الاستيعابية
الوظيفية		المصادر الخلفية. (amont) مثل : الموردين، البنوك
		المصادر الأمامية. (aval) مثل : الزبائن، الوكلاء، الموزعين، تجار التجزئة، وكالات التسويق.

		المصادر الجانبية المرتبطة بالقطاع. مثل: الصالونات والمعارض، الجرائد والمجلات المتخصصة، مؤسسات أخرى.
		المصادر الجانبية المؤسسية. مثل: الشراكة الصناعية والتجارية، النظام الحكومي، المنشورات الحكومية.
	- التنظيمية، - الشخصية، التكنولوجية والمعلوماتية	المصادر الداخلية. مثل: الدراسات، المهمات التجارية، رحلات الأعمال، البيانات الداخلية، العاملين.
	الفردية (الشخصية) والتكنولوجيات	المصادر الإلكترونية. مثل: بنوك البيانات الخاصة، العامة، الأنترنت.

Source: Daniel Bretonès, Antoine Saïd, p.13.

II-2-2-3- أثر ثروة المهارات:

قد أشار¹ Cohen et Levinthal (1990) بأن القدرة الاستيعابية للمعلومات في المؤسسة في مجال معين هي أكثر بكثير مما كانت عليه في المهارات الغنية المرتبطة بهذا المجال "مع العلم أن مصطلح الغنى هنا يعني المستوى، والتكامل، والتنوع، والحجم، والنوع، وأهمية المعارف، وتحليل المهارات باعتبارها مهمة للمؤسسات التي تشير إلى الاتقان والتحكم في المهارات التي توفر ميزة تنافسية للمؤسسة. وعلى هذا يُحدد مجموعة من المهارات التي يمكن تصنيفها إلى فئات متعلقة بـ: تنمية شبكات العلاقات، إدارة التسويق؛ تجزئة الأسواق، إستراتيجية المنتج والتسعير والترويج، والتوزيع (كما هو موضح في الجدول رقم 3-5).

الجدول رقم (3-5): المهارات الهامة للمؤسسات وعلاقتها بـ KM و IE

أبعاد IE المأخوذة	العوامل الأساسية لـ KM المأخوذة	مجالات المهارات المرتبطة بالقدرة الاستيعابية
		الشبكات:
الوظيفية	الأفراد	تحديد مصادر المعلومات.
التنظيمية		تحديد تنمية التواصل.
الأخلاقية والقانونية		معرفة، فهم تطبيقات الأعمال.

¹Daniel Bretonès, Antoine Saïd, p.14.

إدارة التسويق:		
التكنولوجية	التتظيمية والتكنولوجية	تخطيط التسويق، إعداد استراتيجيات التسويق.
الوظيفية		تحقيق الدراسات، بحوث التسويق، الحصول على المعلومات التسويقية.
الغائية		الاستجابة للفرص.
		التجزئة التسويقية: - البحث عن الفرص، تحديد أسواق جديدة.
استراتيجية المزيج التسويقي:		
الوظيفية		البحث عن المنتجات.
الغائية		إعداد الإعلان، تطوير صورة المؤسسة.
الوظيفية	تتظيمية وتكنولوجية	الحفاظ على العلاقات، التعاون مع الوكلاء.

Source: Daniel Bretonès, Antoine Saïd, op.cit, p.14.

II-2-2-4- أثر ثروة الخبرات:

وفقا للمراجع فالخبرة مكتسبة من خلال حل المشاكل المتصلة بتنفيذ وإدارة ومراقبة الأنشطة، هذه التجارب توفر مجموعة من المعلومات والمعارف للحد من المخاطر وتسريع تنمية الأنشطة. وفيما يتعلق بالخبرة فالمراجع تشير بأنه ليست المدة ولكن التنوع هو الذي يحدث الفرق، وكذا تشير المراجع إلى ثروة الخبرات لتعني بذلك: الطول (المدة بالشهور والسنوات)، والترددات (عدد المرات التي يتم تنفيذ مهمة معينة)، تنوع النطاق (عدد المهمات المتنوعة المنفذة)، التعقيد (الحجم وعدد الصعوبات)، تنوع الظروف (مثل الخصائص الرسمية للمحيط)، والأثر (مثل التعلم، الإبداع، فعالية النشاط).

II-2-2-5- تأثير ثروة الممارسات الإدارية:

بعض عناصر الممارسات الإدارية تعتبر من مصادر المزايا التنافسية، ويترجم مفهوم الممارسات الإدارية الغنية بأنها اعتماد المدراء لبعض المواقف (على سبيل المثال الحساسية للمعلومات والمحيط)، وأيضا استخدام بعض الممارسات (مثل تطوير العلاقات مع الواجهات الخارجية، توزيع الميزانية، التوظيف حسب التخصص، استخدام التكنولوجيات الجديدة) في إدارة المعلومات، وسيستخدم مفهوم الممارسات الإدارية الغنية

لتفسير ما يلي: مواصلة استراتيجية شاملة استباقية، ممارسة اليقظة الاستباقية، وفعالية الاتصالات الداخلية والتنسيق.

الجدول رقم (3-6): الممارسات الإدارية الهامة للمؤسسات وعلاقتها بـ IE و KM

مجالات الممارسات الإدارية المرتبطة بالقدرة الاستيعابية	العوامل الأساسية لـ KM المأخوذة	أبعاد IE المأخوذة
مواصلة استراتيجية شاملة استباقية		غائية
ممارسة اليقظة الاستباقية: مثل: طبيعة الاهتمامات، الأفق الزمني، المناهج المستخدمة، الهيكل التنظيمي المنفذ، التكامل الاستراتيجي لأنشطة اليقظة.	التنظيمية	الوظيفية والتكنولوجية
تنفيذ برامج التكوين المستمرة (التكنولوجية، البشرية، المالية، والتنظيمية).	تنظيمية، شخصية، ومعلوماتية.	
استخدام آليات لضمان فعالية تكامل الوظائف والاتصالات الداخلية.	تنظيمية، شخصية، تكنولوجية ومعلوماتية	الوظيفية

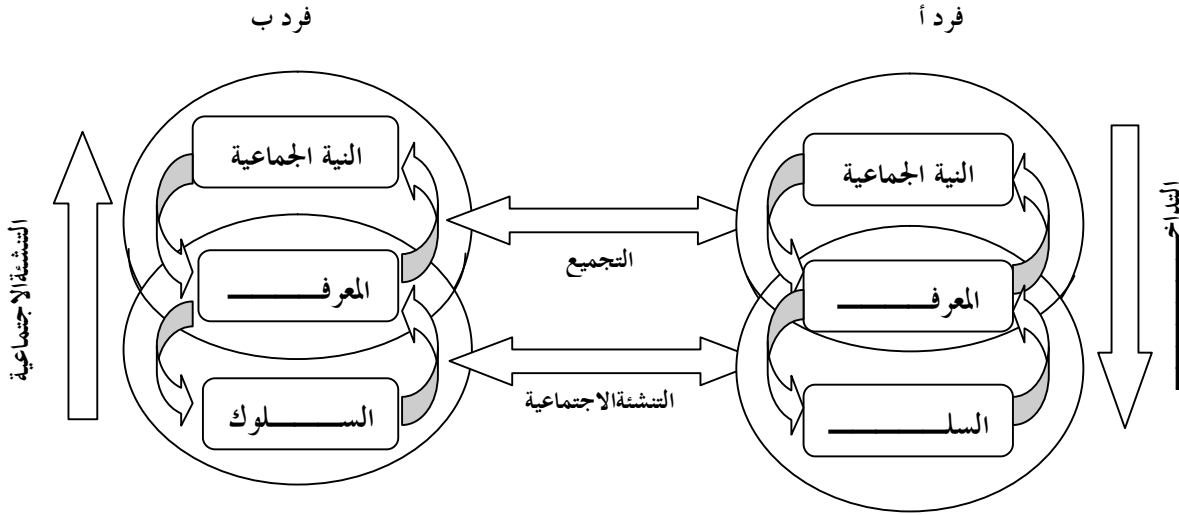
Source: Daniel Bretonès, Antoine Saïd, p.16.

إن نتائج التحاليل السابقة تساعد على التحقق من دور كل من الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة والقدرة الاستيعابية للمؤسسة، وتسلط الضوء بشكل خاص على تأثير المحددات على العوامل الفردية والتكنولوجية. فالذكاء الاقتصادي يتناول بقوة جذور المؤسسة (ثقافتها وأفرادها) بمعرفة مهامهم، مهاراتهم، ومن يمتلك هذه المهارات، من يحتاج ماذا؟ من يفعل ماذا؟ من يعلم ماذا؟ ماهي استراتيجية المؤسسة؟ وهذا لتحقيق ما يسمى نظام إدارة المعرفة، هذه المعرفة تجعل نشاط الذكاء الاقتصادي أكثر فعالية وملائمة ليتم هيكلة ذلك حول ذاكرة المؤسسة التي تعطي كل المعرفة الهامة لمعرفة ما تحتاجه المؤسسة من معلومات والتي يجب تحليلها لمن يتم توزيعها، وما هي درجة التخصص أو الدقة ويجب أن تكون في ميادين. هذا المفهوم لذاكرة المؤسسة هو مهم كما يؤكد (Cohen et Levinthal, 1990)¹، الذي يشير بأن المؤسسة تكون أكثر استيعابية للمعلومات الجديدة في مجال أين تملك معرفة سابقة غنية مرتبطة بها، وهذا ما يمثل البعد

¹Daniel Bretonès, Antoine Saïd, p.17.

المعرفي للقدرة الاستيعابية، إذ يمكن القول أن البعد المعرفي للقدرة الاستيعابية للمعلومات في مؤسسة في مجال معين هي أكثر بكثير مما تملكه في السابق "الذاكرة المهيكلة".

الشكل (3-18): نقل المعرفة وتعميمها في المؤسسة



Source: Cayla david, L'apprentissage organisationnel entre processus adaptatif et changement dirigé, these de doctorat, Université de Paris I, 2007, p.210.

في هذا الشكل يظهر كيف تتحول المعرفة على نطاق واسع بين أعضاء المؤسسة الذين لديهم النية الجماعية "المعرفة المشتركة" (في المثال فردين أو ب)، ويمكن وصف هذه العملية على النحو التالي: فرد يكتسب ممارسات محددة في النشاط الإنتاجي الذي يقوم به بتقنين هذه الممارسات بتحديد الخصائص الأساسية مع ربطها بنية جماعية (عملية التخريج)، بتقاسم هذه المعرفة بالمقارنة مع المعرفة الأخرى، بعدها يتم دمج أعضاء المؤسسة (التجميع)، وبعد ذلك إدماجها في الأعمال الروتينية (التداخل)، ثم يتم التعميم على باقي أعضاء المؤسسة من خلال الممارسة والتقليد (التنشئة الاجتماعية).

II-2-3- الإبداع ضمن سيرورة الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة في المؤسسة:

II-2-3-1- مفاهيم حول الإبداع:

أ-تعريف الإبداع: البحث هو عمل العلماء، والإبداع فهو العمل الخاص برجال الأعمال.

يُعرف¹ Boyer Robert الإبداع على أنه "التفاعل بين الفرص المتاحة في السوق وقاعدة المعارف التكنولوجية ووسائل المؤسسة".

ويعرف أيضا على أنه "عملية عقلية تؤدي إلى حلول، أفكار، مفاهيم، وأشكال فنية ونظريات، ومنتجات تصنف بالتفرد والحدثة"².

كما يقول Reix: "الإبداع إما أن يكون فكرة جديدة تتحدى الترتيب المتواجد، أو مقارنة مختلفة ينظر إليها على أنها جديدة من قبل الأفراد المعنيين"³

ب- مراحل الإبداع: يمر الإبداع بعدة مراحل أهمها⁴:

- إدراك المشكلة (الفكرة المبدئية): تبدأ عادة بملاحظة وجود مشكلة ما أو فرصة مواتية لاتخاذ قرار يتعلق بالفرد أو الجماعة أو المؤسسة؛

- مرحلة الإعداد (جمع المعلومات): هنا يتم جمع المعلومات التي تساعد على حل المشكلة، وهذه المعلومات تتعلق بزمان ومكان وموضوع المشكلة؛

- تحديد المشكلة: وهي من أهم المراحل حيث يتطلب قدرة عالية على تشخيص المشكلة بصورة صحيحة لأن الحل الصحيح يعتمد على التشخيص الصحيح؛

- توليد الأفكار وإيجاد الحلول (مرحلة التتوير): في هذه الحالة يعتمد حل المشكلة على الإبداع في توليد الأفكار والعمل على تطويرها لتصبح جاهزة في مجموعة من بدائل الحلول للمشكلة؛

- مرحلة قبول الحل وتنفيذه (مرحلة الاعتماد والتصديق): إيجاد حل للمشكلة لا يكون نهاية المطاف لعملية الحل، بل يجب أن يلقى هذا الحل تأييد جميع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بالحل الذي تم اختياره، وبعد حصر الحل المناسب تأتي مرحلة التنفيذ ويصحبها التقييم والمتابعة لإجراء أي تعديل على الحل.

كما يلخص روجرز مراحل اتخاذ قرار الإبداع في الشكل رقم (3-19):

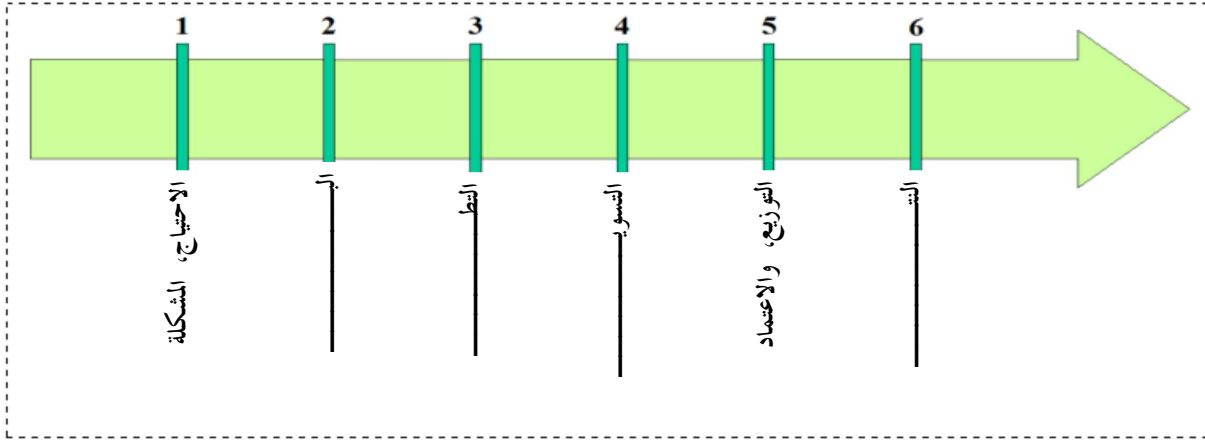
¹-Caroline Moth, **Management de l'innovation**, (caroline-mothe.org), p.5.

²- نيجل كنج، نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، 2004، ص.42.

³-Caroline Mothe, **L'intelligence économique et l'innovation**, (caroline-mothe.org), p.13.

⁴- فاطمة مانع، "الإبداع والابتكار قواعد للتعلم في المنظمات"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والتنافسية؛ مرجع سابق، ص.5.

الشكل رقم (3-19): عملية اتخاذ قرار الإبداع (حسب Rogers 2003)



Source: Caroline Mothe, *L' intelligence économique et l'innovation*, op.cit, p.13.

إن عملية الإبداع هي عملية للمعلومات، وهي عملية اكتساب معارف وترجمتها ونقلها.

ج-أنواع الإبداع: يصنف الإبداع حسب عدة معايير أهمها¹:

- **حسب معيار التخطيط:** هناك نوعان حسب هذا المعيار المبرمج الذي يتم التخطيط له مسبقاً، وغير المبرمج الذي لا يتم التخطيط له، وهذا الأخير ينقسم إلى إبداع ناتج عن الركود (موارد راکدة)، وإبداع الضغط وهو الذي يشكل استجابة لوجود أزمة معينة.
- **حسب معيار نتائج الإبداع:** يأخذ بالحسبان درجة وعمق التغيرات التي يحدثها الإبداع في المؤسسة، ويتم التمييز بين الإبداع السطحي والمتمثل في التحسين للعمليات والمنتجات الموجودة باستخدام التكنولوجيات الجديدة، وهذا لتحسين وضعية المؤسسة أمام منافسيها فقط ولا يقدم امتيازاً تنافسياً لها، والإبداع الجذري الذي يستعمل المعارف سواء على مستوى العمليات الإنتاجية أو في خلق منتجات جديدة لم تكن موجودة، ويتم حمايته ببراءات الاختراع والعلامات المسجلة.
- **حسب معيار طبيعة الإبداع:** وهو ما يميز بين الإبداع في المنتجات والإبداع في العمليات الإنتاجية أو التسييرية.

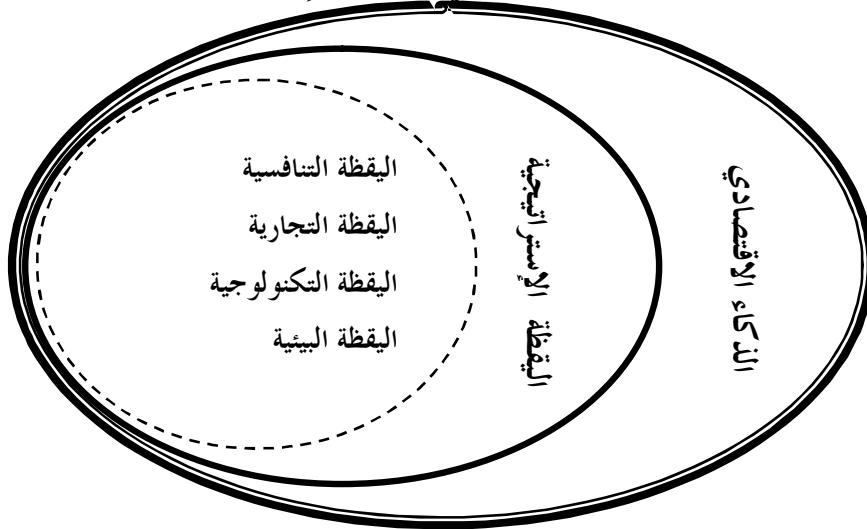
1- المرجع نفسه، ص.200.

II-2-3-2- دور الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة (من خلال الإبداع) في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة.

أ- دور الذكاء الاقتصادي (من خلال اليقظة الاستراتيجية) في عملية الإبداع:

إن اليقظة الاستراتيجية هي نظام مفتوح للمعلومات نحو الخارج، وهذا لمسح وفحص المحيط بهدف تحديد التحديات الاستراتيجية وتغذية عملية الإدارة. فهي نظام مساعد لاتخاذ القرار.

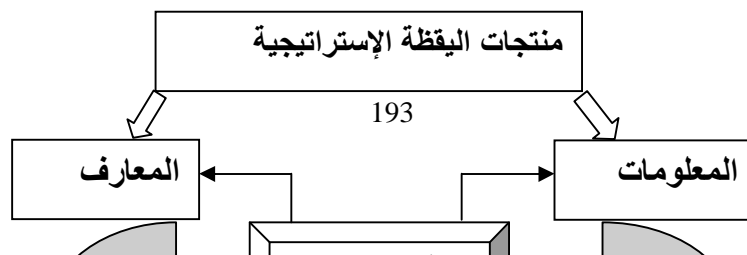
الشكل (3-20): الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية



Source: Caroline Mothe, L' intelligence économique et l'innovation, p.12

إن اليقظة الاستراتيجية تتضمن مختلف الجوانب التكنولوجية، والتنافسية، والتجارية، والبيئية، وكل هذه الأنواع تملك جانبا استراتيجيا يجعلها خطوة من خطوات الذكاء الاقتصادي، كما يوضح في الشكل رقم (3-20).

الشكل (3-21): دور اليقظة الاستراتيجية في عملية الإبداع.



Source: Caroline Mothe, *L' intelligence économique et l'innovation*, op.cit, p.14.

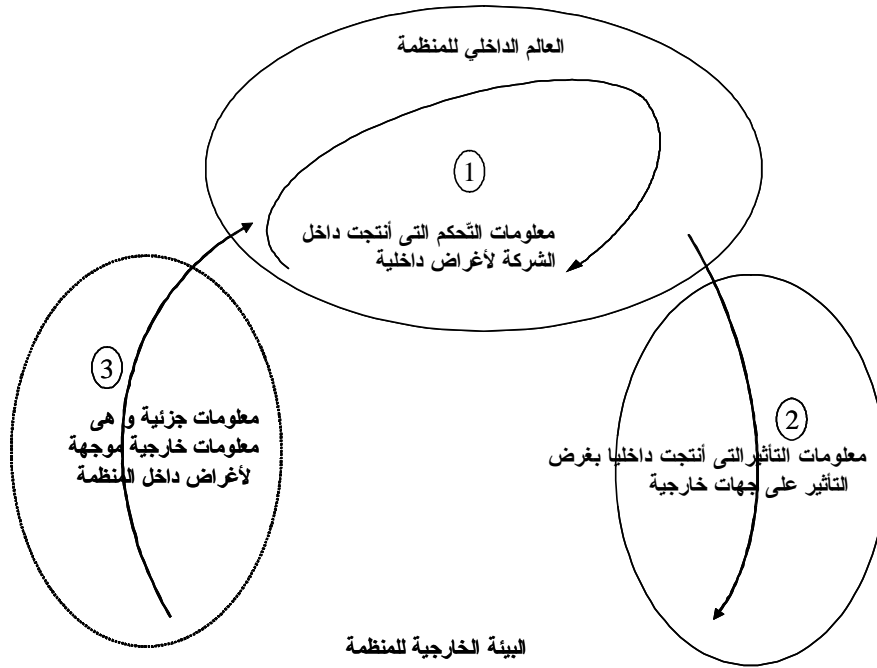
من خلال الشكلين يتبين أن مخرجات اليقظة الاستراتيجية وبالتالي الذكاء الاقتصادي هي التي تستخدم في عملية الإبداع، الذي يقدم معارف تفيد كل من إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي. فاليقظة الاستراتيجية تتضمن خصائص المعلومات مع تفسير إشارات الإنذار المبكرة والتي ترتبط بعنصر الإبداع، فالمعلومات المعنية التي هي بصدد التقصي عنها، لا تصف أيا من الأحداث والأعمال المنفذة سابقا، ولكنها تسمح بصياغة الفرضيات وإنشاء رؤية جديدة.¹

إن المعلومات تمثل المورد الأساسي لكل من اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي والإبداع، ويتم التمييز بين ثلاثة أنواع رئيسية كما تم ذكرها وهي²: معلومات التحكم، معلومات التأثير، والمعلومات الجزئية، والتي لها الدور الكبير في اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي، الشكل رقم (3-22) يبين ذلك.

الشكل (3-22): المعلومات الهامة في المنظمة.

1- بومدين يوسف، آلية اليقظة والذكاء الاستراتيجية: أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول "المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات خارج المحروقات"، جامعة الشلف، 2010، ص.20.

2- كمال رويح، مرجع سابق، ص.4.

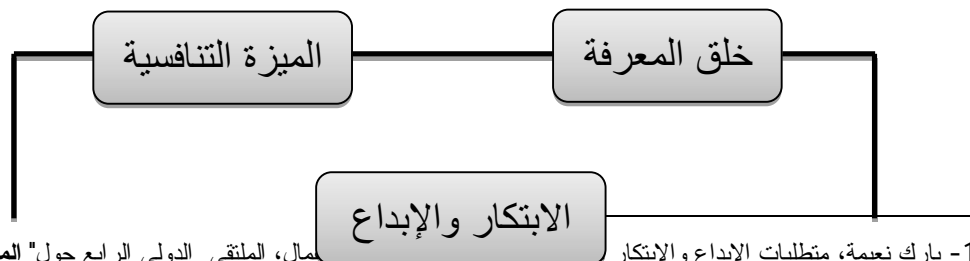


المصدر: كمال روييح، "دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية"، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، العدد2، 2004، ص5.

ب- الإبداع يحقق مزايا تنافسية للمؤسسة:

إن الدعامة الأساسية للمحافظة على الميزة التنافسية في محيط يتميز بسرعة التغيرات والتطورات وفي ظل اقتصاد المعرفة هو الإبداع والابتكار، حيث يعتبر الابتكار إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة، وهنا يظهر التسلسل من الفكرة إلى المنتج ومن ثم إلى السوق أين تظهر الميزة التنافسية من خلال التفرد والتميز في المنتج عن بقية المنتجات¹، حيث توصلت بعض الدراسات الميدانية إلى أن المنظمات المبدعة تمتلك القدرة على تحسين أدائها بالنفوذ إلى أسواق جديدة وزيادة حصتها السوقية ورفع أرباحها، والشكل التالي يبين العلاقة بين الإبداع والميزة التنافسية.

الشكل رقم (3-23): العلاقة بين الإبداع والميزة التنافسية



1- بارك نعيمة، متطلبات الإبداع والابتكار، مال، الملتقى الدولي الرابع حول "المنافسة والتنافسية"، مرجع سابق، ص9.

المصدر: بارك نعيمة، عن نوري منير، مرجع سابق، ص.9.

إن الشكل يوضح العلاقة القوية بين إنشاء المعرفة والإبداع والميزة التنافسية حيث يعتمد الإبداع على المعرفة لايجاد أساليب وطرق إنتاج أو منتجات جديدة تجعل المؤسسة متميزة في جميع المجالات كطرق وأساليب التسويق والتمويل، ولهذا يعتبر الإبداع أساس خلق الميزة التنافسية والحفاظ عليها في ظل اقتصاد المعرفة.

- تأثير الإبداع على الاستراتيجيات التنافسية (التكلفة، التميز، التركيز):

بالنظر من زوايا عديدة يعتبر الإبداع أحد أهم الركائز الأساسية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات. فإذا أرادت هاته الأخيرة أن لا تتخلف عن السباق التنافسي فإنه يتعين عليها اتخاذ خطوات وإجراءات لتقديم منتجات جديدة أو لتطوير تقنيات جديدة لإنتاج المنتجات الموجودة ومقابل تكلفة منخفضة. وبالتالي يمكن القول بأن الإبداع هو الخيار الاستراتيجي الأكثر ضمانا للمؤسسات في مواجهة مختلف الاضطرابات المحتملة في المحيط.

إذن أنه على مدار مدة من الزمن يمكن النظر إلى المنافسة في كثير من المجالات الصناعية على أنها عملية موجهة بواسطة عنصر الإبداع وأن المؤسسات التي تبادر بمنتجات جديدة وعمليات أو استراتيجيات جديدة يمكنها غالبا تحقيق أرباح ضخمة. وهذا الاحتمال يمنح المؤسسات حافزا قويا للسعي وراء منتجات أو عمليات واستراتيجيات مبتكرة وجديدة.

وفيما يلي سيتم التطرق بشكل مفصل لتأثير الإبداع على: التكاليف، التميز، التركيز¹.

1- التأثير على التكاليف: إن الإبداع يحدث ثورة في هيكل المنافسة، والعقد الأخير شهد أشهر نتائج تلك العملية ألا وهو خفض التكاليف الثابتة للإنتاج، ومن ثم تخفيض عوائق

1- أحمد الكردي: الإبداع التكنولوجي لتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية، متوفر على: kenanaonline.com/users

الدخول وتهيئة الفرصة لمؤسسات جديدة لدخول مجال المنافسة مع مؤسسات أخرى. في هذه الحالة يجب على المؤسسة أن تركز جهودها على مجال البحث والتطوير من أجل تطوير المنتجات وتطوير العمليات بغية تخفيض التكاليف، بدلا من التركيز على إبداع منتج ذو تكاليف عالية والذي لا يضمن تحقيق النجاح. إذن يمكن القول بأن البعد الحقيقي والفعلي لعملية الإبداع التكنولوجي هو التخفيض في التكاليف بصفة عامة والتكلفة الوحيدة بصفة خاصة.

لأنه في ظل المنافسة الشديدة تتسابق المؤسسات على تصميم منتجات بحيث يسهل تصنيعها، وذلك بتقليل عدد الأجزاء المكونة للمنتج والتخفيض من الوقت اللازم لتجميع الأجزاء بما يساعد على رفع مستوى إنتاجية العامل وتخفيض تكلفة إنتاجية الوحدة. ومن هنا نجد من الضروري وجود تنسيق مستمر بين قسم الإنتاج ووحدة البحوث والتطوير لضمان رفع كفاءة التصميم وتخفيض التكاليف.

ويستطيع الإبداع أن يساهم أيضا في تعزيز تنافسية المؤسسة بأن يجعل المؤسسة رائدة في تطوير عمليات التصنيع، بحيث تساعد عمليات التطوير هذه في إعطائها ميزة تنافسية، فمثلا في صناعة السيارات نجد بأن الميزة التنافسية لشركة تويوتا ترتكز جزئيا على إبداعها لعمليات صناعية جديدة مرنة ساعدتها في تخفيض جانب كبير من التكاليف الثابتة وإعطائها ميزة في التكلفة على منافسيها.

وما يجب الإشارة إليه هو أنه إذا قامت المؤسسات العاملة في نفس المجال الصناعي التي تعمل فيه المؤسسة إلى تقديم أسعار مشابهة لمنتجاتها، فإن المؤسسة التي تتحكم في تكاليفها (الرائدة في مجال التكلفة) ستستمر في تحقيق أرباح أعلى من منافسيها نظرا لما تتمتع به من مزايا التكلفة المنخفضة. وإذا ما زادت حدة المنافسة داخل المجال الصناعي، وبدأت المؤسسات تتنافس على الأسعار نجد بأن المؤسسات ذات التكلفة الأقل (أي المؤسسات التي تتحكم في تكاليفها) تكون قادرة على تحمل المنافسة بشكل أحسن من المؤسسات الأخرى، نظرا لانخفاض في تكاليفها، وإذا ما ظهرت منتجات بديلة في السوق فإننا نجد بأن المؤسسة التي تتمتع بتكاليف منخفضة تستطيع أن تخفض من أسعارها لحسم المنافسة لصالحها والاحتفاظ بحصة من السوق وضمان البقاء والاستمرار.

2- **التأثير على التمييز:** يتعين على المؤسسة لكي تتبنى استراتيجية التمييز تطوير الكفاءة المتميزة خصوصا في مجال البحث والتطوير، وذلك من أجل إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات تخدم شرائح أكثر من السوق، أين تمثل الخصائص والتصاميم الإبداعية والأساليب الفنية الجديدة مصدرا لتمييز المنتجات وإنتاج سلع مميزة بجودة عالية وتقديم خدمات متميزة وسريعة تختلف عما يقدمه المنافسين. وهذه العوامل تعطي مبررا يدفع العملاء لدفع أسعار عالية لهذه السلع أو الخدمات لتغطي التكاليف التي تتحملها المؤسسة.

إن التمييز في السلع والخدمات الذي تحققه المؤسسة من خلال الإبداع يمكن أن يحميها من منافسيها لدرجة قد تصل إلى خلق الولاء للعلامة من قبل الزبائن حيال منتجاتها. إذ يعتبر مبدأ الولاء للعلامة مصدر قوة ذات قيمة كبيرة لأنه يوفر الحماية للمؤسسة في كل الأسواق أو على كل الجبهات، ويستطيع المنتجون المتميزون فرض زيادات على الأسعار، وهذا راجع إلى أن الزبائن لديهم الاستعداد لدفع أسعار استثنائية عالية.

وفي الأخير يمكن القول بأن التمييز والولاء للعلامة قد يساهمان في خلق عوائق الدخول في وجه المؤسسات الأخرى التي تسعى إلى الدخول في نفس المجال الصناعي.

3- **التأثير على التركيز:** إن الإبداع يمكن المؤسسات من تركيز جهودها على شريحة معينة من المستهلكين وهذا من خلال التركيز على الإبداع في خطوط الإنتاج، أو الإبداع في المنتجات أو في سوق محددة من أجل تلبية حاجتهم ورغباتهم على أكمل وجه.

فبعدما تنتهي المؤسسة من عملية اختيار شريحة معينة من السوق تتجه للسعي وراء استراتيجية التركيز من خلال أسلوب التمييز أو أسلوب التكلفة المنخفضة، فعندما تستخدم المؤسسة أسلوب التركيز على التكلفة المنخفضة فهي بذلك تدخل في منافسة ومواجهة رائد التكلفة.

وإذا اتجهت المؤسسة إلى استخدام أسلوب التركيز على التمييز، فإنه يصبح في متناولها كل وسائل التمييز المتاحة للمنتج المتميز. وما يجدر الإشارة إليه هنا هو أن المؤسسة التي تتبنى مفهوم التركيز تنافس المنتج المتميز في شريحة واحدة أو في عدد

قليل من الشرائح، فلو أخذنا شركة بورش للسيارات نجدنا نتبنى مفهوم التركيز، وهي تنافس شركة جنرال موتورز في صنف السيارات الرياضية في سوق السيارات .

وأخيرا نجد بأن المؤسسات التي تتبنى مفهوم التركيز تميل إلى تطوير منتجات ذات جودة متميزة بنجاح، وذلك راجع لمعرفتها وخبرتها بالمجال المستهدف. بالإضافة إلى ذلك يمكن القول بأن المؤسسة التي تركز على نطاق محدود من المنتجات فإن عملية قيامها بالإبداع تكون أسرع بكثير مما يستطيع المنتج الذي يتبنى استراتيجية التمييز، إلا أن المنتجات التي تقدمها هذه المؤسسة هي موجهة إلى شريحة معينة في السوق.

فكما سبق الذكر بأن الإبداع له دور كبير في تخفيض التكاليف ومساهمته في تمييز المنتجات فيمكن القول بأن الإبداع له تأثير أيضا على استراتيجية التركيز (إما من خلال التركيز على التكاليف أو التركيز على التمييز). ففي حالة قيام المؤسسة بالإبداع من أجل تركيزها على التكاليف لكي تحصل على ميزة تنافسية في السوق المستهدفة فيجب عليها أن تستعمل كافة الأساليب الفنية الجديدة في عملية الإنتاج، نفس الأمر بالنسبة للمؤسسة التي تقوم بالإبداع بهدف التركيز على تمييز منتجاتها في السوق المستهدفة، فإنها لكي تحقق ذلك يجب عليها استخدام كافة الخصائص والتصاميم الإبداعية وطرق وأساليب العمل المختلفة.

ج- آثار الإبداع على تعزيز القدرة التنافسية:

- مساهمة الإبداع في حصول المؤسسة على حصة سوقية أكبر: حتى تستطيع المؤسسة الحصول على حصة من السوق أكبر لا بد من العمل على تلبية أذواق المستهلكين، ولا يمكن ذلك إلا من خلال الإبداع بكل أشكاله، فهو القادر على جذب مستهلكين جدد بما يسمح للمؤسسة الحصول على حصص سوقية أكبر، ذلك لأن التغيرات العالمية الإقليمية المعاصرة جعلت المؤسسات أمام التزامات بالنسبة للجودة البيئية، ولهذا فالتوجهات العالمية هي توقع المستهلك من ناحية الجودة والبيئة، وأصبحت المؤسسات تعمل جاهدة للحصول على شهادات الايزو (الجودة والبيئة) من أجل البقاء والاستمرار على المكانة المميزة في السوق؛

- تمكين المؤسسة من مواكبة التسارع التكنولوجي: إن المؤسسات الكبيرة على دراية كاملة بأنه لا بقاء لها في السوق التنافسية إلا بالسبق التكنولوجي الذي يتيح منتجات جديدة، مع تكلفة معقولة. فالبحت والتطوير هو السبب الرئيسي للقيمة المضافة الأعلى، ومن ثم الربحية الأعلى، وتتنوع الأنشطة التي يشملها البحث والتطوير من تصميم إلى دراسات التحسين المستمر في شتى مجالات الأداء التي تسمح بتحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، فهو من أهم السبل التي تدفع المؤسسات إلى مواجهة تحديات التنافسية العالمية؛

- زيادة أداء المؤسسة: إن الإبداع يحقق الأداء الذي يرتبط في الأساس بالميزة التنافسية للمنتج وللمستهلكين، فيمكن أن نلمس دور الإبداع في زيادة أداء المؤسسة من جانبيين، جانب متعلق بالتكلفة بحيث يؤدي إلى استخدام أساليب جديدة ومنتطورة في عملية الإنتاج مما ينجم عنه تخفيض تكاليف الإنتاج، وجانب آخر متعلق بتقديم منتجات ذات جودة عالية تستطيع المؤسسة عرضها في السوق بأسعار أقل؛

- حماية المؤسسة من الداخلين المحتملين: من خلال ماسبق تظهر الأهمية التي تعطيها المؤسسات العملاقة للتجديد والإبداع من أجل كسب حصص سوقية جديدة وربح المعركة التنافسية والحماية من الداخلين المحتملين، وذلك من خلال إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تقف حاجزا أمامها في كل المجالات (الفنية، الإنتاجية، التسويقية، المالية،...) لأن الظروف تختلف؛

- تطوير العنصر البشري: إن استعمال التكنولوجيات الحديثة والمتطورة، والالتزام بالموصفات الدولية للجودة يتطلب تكوين يد عاملة مؤهلة، أي توفر العامل البشري في عمليات التصميم والإبداع الفكري، التخطيط، والبرمجة والتطوير والتحديث والتنفيذ والإنجاز وغيرها من العمليات التي هي من إنتاج العمل الإنساني والتي دونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد المتاحة للمؤسسة، فيجب تنمية القدرات الفكرية وإتاحة الفرصة أمام الأفراد للإبداع والتطوير وتمكينه من مباشرة مسؤولياته، كما أنه لا بد من خلق فكرة العمل في شكل فريق لأن السبب الرئيسي في عملية التجديد والإبداع يكمن في عمل جماعي لكل الموظفين في المؤسسة من أجل الوصول إلى هدف موحد ومحدد في البرامج والاستراتيجيات الإبداعية.

خلاصة الفصل:

إن هدف البقاء والنمو والاستمرار يتطلب من المؤسسة العمل الجاد والدائم من أجل تحقيق مزايا تنافسية من خلال اكتساب العملاء، وزيادة حصتها السوقية، ومكانتها في بيئة تنافسية. الأمر الذي يفرض إيجاد آليات تمكن المؤسسة من توليد الفرص واكتشاف التهديدات وهو ما تسعى إليه كل من إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي. حيث تهتم إدارة المعرفة بتسيير المعرفة السابقة والحالية للمؤسسة، في حين يكشف الذكاء الاقتصادي المعلومات الاستراتيجية لمستقبل المؤسسة، ويوفر الذكاء الاقتصادي إطارا معرفيا لاكتشاف معارف جديدة أكثر ملائمة مع التوجهات المتنوعة. وبذلك يعتبر الذكاء الاقتصادي الدفة لإدارة المعرفة للحد من مخاطر تقادم المعرفة التي تركز على المحيط الداخلي للمؤسسة.

فيمكن من هنا اكتشاف مدى الترابط بين المزايا التنافسية للمؤسسة المتميزة المتفوقة والمعلومات، إذ يمثل كل من إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي الجسر الرابط بين المعلومات الداخلية والخارجية، ورغبة المؤسسة وسعيها في اكتساب مكانتها في محيط شديد التنافس.

ويمكن دور الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة في قدرة المؤسسة على استيعابها للمعلومات الجديدة في مجال معرفة سابقة مرتبطة بها، وهذا ما يمثل البعد المعرفي للقدرة الاستيعابية.

كما لا ننسى أن الدعامة الأساسية للمحافظة على المزايا التنافسية في محيط سريع التغير في ظل اقتصاد المعرفة هي الإبداع والابتكار، فالمؤسسات المبدعة هي التي تمتلك القدرة على تحسين أدائها بالإنفاذ إلى أسواق جديدة، وزيادة حصتها السوقية.

وسيتم التطرق في الفصل الرابع إلى مدى تطبيق كل من إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي، ودورهما في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة بدراسة ميدانية على شركة سوناطراك الجزائرية.

الفصل الرابع:

دراسة حالة شركة سوناپراك

تمهيد:

لقد غطت الفصول الثلاثة السابقة الجانب النظري من هذه الدراسة، في حين تحاول الباحثة تخصيص هذا الفصل للدراسة الميدانية عن شركة تُعد من أكبر الشركات الجزائرية، لتوضيح مدى تطبيقها لكل من إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحقيق المزايا التنافسية، والتي سيتم التطرق فيها إلى التعريف بهذه الشركة وتنظيمها وأنشطتها، ثم تحليل آراء الأفراد الذين قمنا بتوزيع الاستمارات عليهم، وبعدها تحليل فرضيات الدراسة من خلال النتائج المتحصل عليها.

أولاً: سوناطراك في خدمة التنمية الوطنية:

اعتمدت الجزائر بعد استقلالها على إنشاء شركة سوناطراك: "الشركة الوطنية للنقل وتسويق المحروقات" في 1963/12/31، وقد أصبحت سوناطراك الآن عنصراً قوياً في تحقيق الاندماج الوطني والاستقرار والتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وقد تطورت سوناطراك خلال نصف قرن وأصبحت ما عليه الآن بعد مرورها بعدة تطورات.

I-1- مكانة سوناطراك في قطاع المحروقات:

تعتبر سوناطراك من أهم الشركات البترولية في الجزائر وإفريقيا، فهي تشارك في التنقيب، الإنتاج والنقل عبر الأنابيب، تحويل وتسويق المحروقات ومشتقاتها. معتمدة على استراتيجية التنويع، تطور نشاطات توليد الكهرباء، الطاقات الجديدة والمتجددة، تحليه مياه البحر، كذلك بحث واستغلال الطاقة المنجمية.

بهدف مواصلة استراتيجياتها العالمية، تنشط سوناطراك في الجزائر وعدة بلدان في العالم: إفريقيا (مالي، النيجر، ليبيا، مصر)، في أوروبا (إسبانيا، إيطاليا، البرتغال، بريطانيا العظمى)، في أمريكا اللاتينية (البيرو)، وكذلك الولايات المتحدة الأمريكية،

تحتل سوناطراك المرتبة الأولى في إفريقيا، الثانية عشر في العالم، هي أيضا رابع مصدر للغاز الطبيعي المميع وثالث مصدر عالمي لغاز البترول المميع وخامس مصدر للغاز الطبيعي¹.

I-2- التنظيم في سوناطراك:

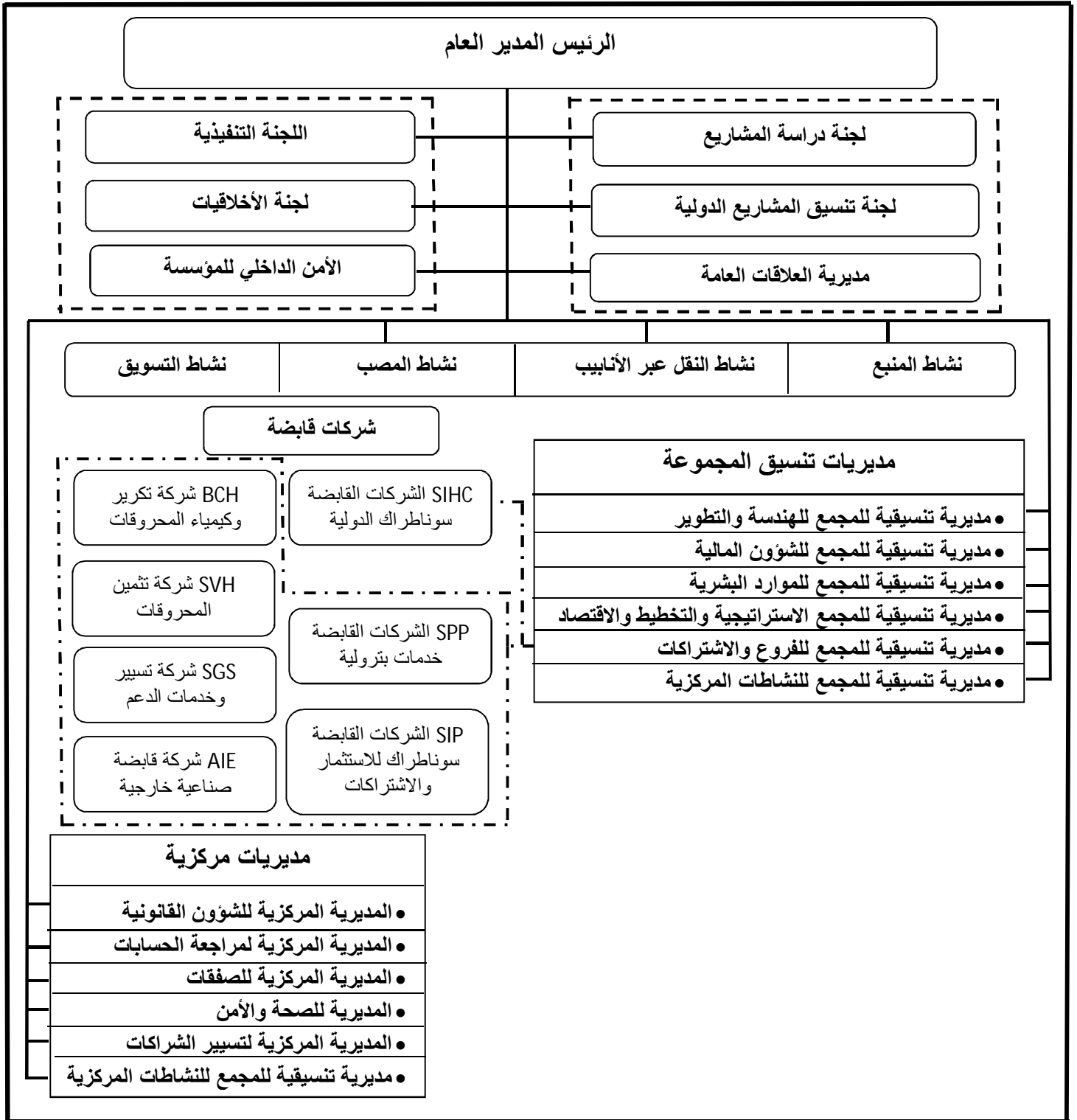
يفي المخطط الجديد للهيكل التنظيمي الشكل (1-4) للبنية الكبرى لسوناطراك بالمتطلبات الآتية:

- تزويد سوناطراك بإنشاء مديرية تنسيقية للمجموعة للهندسة والتنمية بقدره إدارية لإنجاز المشاريع التنموية الكبرى، وذلك بهدف توحيد وتنسيق جميع موارد الشركة وكذا جعلها مركز تفوق وتؤهّلها للتحكم بالتكنولوجيات، تطوير الخبرة والبحث والتنمية.
- ضمان التنسيق، المتابعة ومراقبة ميزانية الفروع والمشاركات في الجزائر وفي الخارج، وذلك بإنشاء مديرية تنسيقية للمجموعة، والتي تسهر على تسجيل أهداف الميزانية في إطار استراتيجية سوناطراك والخروج بقرارات المديرية العامة لاسيما من الجوانب الاستراتيجية، التخطيط، المالية، الموارد الإنسانية، الشؤون القانونية والتدقيق.
- تعزيز إجراء إبرام الصفقات لسوناطراك، بإنشاء مديرية مكلفة بإحياء وتنسيق هذا النشاط في ظل احترام الإجراءات الشرعية القانونية.
- إيلاء اهتمام خاص لمتابعة أنشطة المشاركات، في نشاط المنبع بمراعاة المسائل العملية، الاستراتيجية والمالية لسوناطراك وذلك بإنشاء مديرية تنسيقية تسييرها يعود مباشرة للمديرية العامة.

أخذ أيضا قرار إنشاء لجان خاصة على مستوى المديرية العامة وهي:

- لجنة اختيار المشاريع (ل.أ.م) مكلفة بالنظر لمقبولية المشاريع الصناعية والتهيئة للإنشاء من طرف الشركة واتخاذ القرار لإطلاقها.
- لجنة التنسيق بين المشاريع الدولية (ل.ت.م.د) مكلفة بمتابعة وتنسيق المشاريع الدولية.
- لجنة للأخلاقيات مكلفة بالسهر على احترام أحكام قانون الأخلاقيات وتعزيز الامتثال للممارسات الأخلاقية في المؤسسة.

الشكل (4-1): الهيكل التنظيمي للبنية الكبرى لسوناطراك



المصدر: وثائق الشركة

I-3- أنشطة سوناطراك:

I-3-1- النقل بواسطة القنوات:

يؤمن نشاط النقل بواسطة القنوات توصيل (نقل) المحروقات (البتروال الخام، الغاز الطبيعي، غاز البترول المميع والكثافات)، ويتوفر على شبكة من القنوات تقارب 16200 كلم. وتم نقل عبر هذه الشبكة من خطوط أنابيب البترول والغاز 244,5 مليون طن معادل بترول في سنة 2007 (مع حسابان جميع المنتجات).

تحصي شبكة النقل بواسطة الأنابيب 12 خط لأنابيب نقل الغاز، ويبلغ طولها الإجمالي 7459 كلم، وبطاقة استيعاب تقدر بـ 131 مليار متر مكعب سنويا منها 39 مليار متر مكعب سنويا موجهة نحو الاستيراد.

تلى دخول خطي أنابيب نقل الغاز العابري للقارتين أنريكومتيي (الرابط الجزائر بإيطاليا عبر تونس)، وبدروديرانفارل (الرابط الجزائر بإسبانيا عبر المغرب) حيز الخدمة، ودخول مشاريع جديدة من خطوط أنابيب نقل الغاز طور التنفيذ من أجل الاستجابة، لا سيما، للطلب المتنامي للسوق الأوروبية.

يمتلك نشاط النقل بواسطة القنوات ما يلي:

- 79 مضخات ضخ وضغط مجهزة بأزيد من 290 آلة رئيسية، بطاقة إجمالية تزيد عن 02 مليون حصان؛

- قدرة تخزين بحوالي 3,4 مليون متر مكعب؛

- قدرة شحن مينائية بحوالي 210 مليون طن سنويا؛

- بنية أساسية للصيانة متمفصلة على 3 قواعد رئيسية للصيانة و3 قواعد جهوية للتدخل؛

- مركز وطني لتوزيع الغاز بحاسي الرمل؛

- مركز وطني لتوزيع المحروقات السائلة بحوض الحمراء.

- مشاريع خطوط أنابيب قيد الإعداد:

قنوات لنقل الغاز الطبيعي العابرة للبحر الأبيض المتوسط MEDGAZ يمثل مشروع مدغاز، والرابطة الجزائر بأروبا عبر إسبانيا. تعبر القنوات المنطقة من بني صاف

بالقرب من أرزيو. البحر الأبيض المتوسط على امتداد يبلغ حوالي 200 كلم وعلى عمق يصل إلى 2160 كلم.

يمثل مشروع خط أنابيب الغاز الجزائري إيطالي في إنجاز خط أنابيب للغاز على امتداد يقدر قرابة 1470 كلم، انطلاقا من حاسي الرمل ووصولاً إلى كاستي غليوندل لابسكائيا شمال روما (إيطاليا). يربط المقطع البحري القالة الساحل الجزائري بإيطاليا عبر سردينيا، بطاقة تقدر بـ: 8 مليارات متر مكعب، سيتمكن من تزويد إيطاليا جنوب فرنسا ودول أوروبا الواقعة شمال الألب.

يربط مشروع خط أنابيب الغاز العابر للصحراء، البالغ طوله 4200 كلم، منها 2310 كلم على الأراضي الجزائرية و1037 كلم على الأرض النيجيرية، فرضة (المحطة النهائية) واري (نيجيريا) بفرضة الوصول على الشواطئ الجزائرية، وتسمح بنقل حجم من الغاز الطبيعي يقدر ما بين 18 و20 مليار متر مكعب سنويا.

I-3-2- نشاط المصب في سوناطراك:

نشاط المصب مسؤول عن تطوير وحدات تمييع الغاز الطبيعي وعن فصل غاز البترول المميع وعن التكرير، لدى سوناطراك من خلال نشاط المصب ما يلي:

- أربع (04) مجمعات من الغاز الطبيعي المميع، 03 بأرزيو و01 بسكيكدة، بطاقة انتاجية اجمالية قدرها 44 مليار م³ من الغاز الطبيعي المميع/سنة.
- مجموعين (02) من غاز البترول المميع بأرزيو، بطاقة انتاجية اجمالية قدرها 10.4 مليون طن/سنة وخمسة مصافي:
- واحدة بالجزائر العاصمة ذات قدرة على معالجة النفط الخام قدرها 2.7 مليون طن سنويا.
- واحدة بسكيكدة ذات قدرة على معالجة النفط الخام قدرها 15 مليون طن سنويا.
- واحدة بأرزيو ذات قدرة على معالجة النفط الخام قدرها 2.5 مليون طن سنويا.
- واحدة بحاسي مسعود ذات قدرة على معالجة النفط الخام قدرها 1.1 مليون طن سنويا.

برنامج اعادة تأهيل مصافي الشمال جار وذلك لرفع القدرات كالاتي:

- مصفاة الجزائر العاصمة من 2.7 الى 3.45 مليون طن سنويا؛
- مصفاة ارزيو من 2.5 الى 3.8 مليون طن سنويا؛
- مصفاة سكيكدة من 15 الى 16.5 مليون طن سنويا؛
- مصفاة الكثافات (topping) الى 5 مليون طن سنويا بسكيكدة.

أ-المشاريع الجارية:

- قطار تمميع الغاز الطبيعي بسكيكدة بقدرة 4.5 مليون طن (9.978 مليون م³/ سنة من الغاز الطبيعي المميع)؛
- قطار تمميع الغاز الطبيعي بأرزيو بقدرة 4.7 مليون طن (10.484 مليون م³/ سنة من الغاز الطبيعي المميع).

ب-مشاريع قيد التطوير:

إنجاز أربع مصافي جديدة داخل البلاد: مصفاة سكيكدة بـ 5 مليون طن سنويا، ومصفاة تيارت بـ 5 مليون طن سنويا، ومصفاة غرداية بـ 5 مليون طن سنويا، ومصفاة حاسي مسعود بـ 5 مليون طن سنويا، ويقدر مشروع تحويل زيت الوقود بسكيكدة بـ 4.5 مليون طن سنويا.

I-3-3-نشاط التسويق في سوناطراك:

يتكفل نشاط التسويق بتسيير عمليات البيع والشحن التي يتم الاضطلاع بأعمالها بمعية بالنسبة لتوزيع المواد البترولية، وشركة النقل البحري للمحروقات Naftal نفطال الفروع، بالنسبة لنقل المحروقات بحريا، ومؤسسة التعبئة وتسويق Hypro Shipping Compagny. بالنسبة لتسويق الغازات الصناعية. سمحت سياسة الشراكة التي COGIZ المحروقات، أحدثتها سوناطراك بتسويق المحروقات باتجاه الأسواق الدولية.

تتطوي سوناطراك على أسطول بحري هام يفي بالتزاماتها نحو زبائنها من خلال فرعيها. شركة النقل البحري للمحروقات وشركة سوناطراك الدولية لتسويق البترول. ينقسم الأسطول كما يلي:

أ- النقل البحري لغازات البترول المسالة: تتوفر سوناطراك على أسطول يتكون من عشر ناقلات لغاز البترول المسال عبر فرعيها: شركة النقل البحري للمحروقات، وشركة سوناطراك الدولية لتسويق البترول.

ب- النقل البحري للغاز الطبيعي المميع:

تتوفر سوناطراك على الأسطول التالي المتكون من 9 ناقلات عبر فرعها

الشكل رقم (4-2): طرق تصدير الغاز الطبيعي



المصدر: موقع سوناطراك www.sonatrach.com

I-3-4-4- نشاط المنبع في سوناطراك:

يغطي نشاط المنبع نشاطات البحث، الاستكشاف، تطوير وإنتاج المحروقات. تضطلع سوناطراك بهذه الأخيرات بمجهود ذاتي، أو بالشراكة مع شركات بترولية أخرى.

تم تحقيق 16 اكتشافا في سنة 2009: 9 بمجهود ذاتي و 7 بالشراكة؛

تم تحقيق 29 اكتشافا من المحروقات في سنة 2010: 27 بمجهود ذاتي و 02 بالشراكة المرسمة بتاريخ نوفمبر 2010.

أجرت سوناطراك اكتشافين للبترول على المستوى الدولي عبر فرعها سوناطراك الدولية للاستكشاف والإنتاج بمعية الشركة الوطنية الليبية للنفط. وتم تحقيق هذين الاكتشافين في حوض غدامس على بعد حوالي 230 كلم جنوب مدينة طرابلس الليبية.

يقع مجموع احتياطي الاكتشافات، تقريبا، وإلى غاية اليوم، في الجهة الشرقية للصحراء. يترتب عن التوزيع الجغرافي على أساس تقسيم المجال المنجمي إلى عدة مناطق، بوصفه أكثر أو أقل تجانسا.

يتكدس 67% من احتياطي البترول و الغاز في مقاطعات واد ميا، حاسي مسعود أين يقعا حقلا حاسي رمل (غاز) حاسي رمل (غاز) وحاسي مسعود (بترو) الضخمان.

يحتل حوض إيليزي المرتبة الثالثة بـ 14% من حيث الإحتياطي الأولي الموجود ثم يليه حوض روردنوس (9%)، وأهانت تيميمون (4%) وحوض بركين.

الجدول رقم(4-1): وضعية حقول البترول والغاز

حقول مستغلة من طرف سوناطراك لوحدها	حقول مستغلة من طرف سوناطراك بالشراكة
حاسي مسعود	حاسي بركين
ان أمناس	أورهود
حاسي الرمل	منزل لجمة شمال والحقول التابعة
سطح	رورد أولاد جمعة
رورد نوس	توات
تين فوي تابنكورت	القاسي
قاسي طويل	أوهانت
أوهانت	تين فوي تابنكورت
حوض بركاوي	ان صالح
	ان أمناس
	رورد لبغل

المصدر: وثائق الشركة

I-4-الموارد البشرية في سوناطراك:

ارتفع عدد الموظفين الدائمين من 47963 موظف في سنة 2010 إلى حوالي 50000 موظف في سنة 2013، موزعين بحسب الوظيفة على النحو التالي: 55 % في وظائف قلب المهنة، 23 % في وظائف الدعم و22% في وظائف الوسائل.

عرف عدد الموظفين خلال فترة 2010-2013 زيادة معتبرة تقدر بـ 53% وقد عرفت الرواتب الإجمالية زيادة تقدر بـ 15%.

I-4-1-التكوين:

مجهود معتبر في مجال الإتقان والتخصص تم إنجازه، ولتحقيق النتائج المتوخاة، أجريت فعاليات التكوين عموماً على مستوى معاهد تكوين المؤسسة والمنظمات الوطنية. كذلك، أجريت حصص تكوين خلال 2013، خصت 20000 موظف أي 70% من توقعات سنة 2013، ما يعادل 511355 رجل/أيام.

وقد بلغت كلفة التكوين حوالي 9% من الأجر الإجمالي لعام 2013.

I-4-2-أهداف التكوين في سوناطراك:

- تطوير مهارات إدارة الأعمال؛
- تحضير الخلف للوظائف الرئيسية؛
- تكوين متخصصين في الوظائف الأساسية (التقيب، خزان الهندسة)؛
- تعزيز ثقافة الأمن، الصحة والبيئة وتطوير المهارات في الأمن الصناعي؛
- جعل الموظفين أكثر مهنية في مجال الموارد البشرية، المالية، الشؤون القانونية، التدقيق...؛
- تطوير التخصص والمعينة في مجال المالية، الاقتصاد البترولي، الضريبة البترولية وإدارة أعمال المشاريع؛
- تعميم إجراء الإدماج للإطارات الموظفة حديثاً.

يشكل تكوين وتنمية قدرات الموظفين عنصران أساسيان في استراتيجية سوناطراك.

في هذا الصدد، يتم العمل على ترقية مستوى وتخصص الموظفين بواسطة ثلاث وسائل للتدريب بسوناطراك: المعهد الجزائري للبترول، مركز الإتقان المؤسسة وفتوغاز. ويتم حاليا تعزيز إمكانيات الجامعة والمعهدين لتمكينهم من الارتقاء إلى المعايير الدولية.

I-5- مهام وأهداف سوناطراك¹:

I-5-1- مهام سوناطراك:

- التنقيب عن المحروقات والبحث عنها واستغلالها؛
- تطوير شبكات نقل المحروقات وتخزينها، شحنها واستغلالها؛
- توزيع وبيع المحروقات ومختلف المواد المشتقة منها يتم في الجزائر قبل الخارج؛
- تسويق المحروقات؛
- معالجة وتحويل المحروقات على أرض الوطن وإقامة صناعة بتروكيماوية؛
- المشاركة في كل عملية صناعية، تجارية، مالية أو عقارية كانت مرتبطة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بمهامها؛
- نشاطات الاستكشاف والبحث عن المحروقات؛
- نشاطات التنمية واستغلال حقول المحروقات؛
- نشاطات نقل المحروقات عبر الأنابيب؛
- تجميع وتحويل الغاز.

I-5-1- أهداف المؤسسة الوطنية "سوناطراك"²:

- التنقيب عن المحروقات والبحث عنها واستغلالها؛
- تحويل البترول وتكريره؛

¹ - وثائق الشركة.
² - وثائق الشركة.

- تطوير شبكات نقل المحروقات وتخزينها وشحنها واستغلال هذه الشبكات وتسييرها؛
- تميع الغاز الطبيعي ومعالجته وتقويم المحروقات الغازية؛
- تسويق المحروقات؛
- تمويل البلاد بالمحروقات على الأمدين المتوسط والبعيد؛
- دراسة كل الأشكال المصادر الأخرى للطاقة وترقيتها وتقويمها؛
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة ببضاعة المحروقات وكل عمل يمكن أن يترتب عنه فائدة؛
- إنهاء مختلف أشكال الأعمال المشتركة في الجزائر أو في الخارج مع شركات أجنبية أو جزائرية؛

I-6- واقع كل من إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي في سوناطراك:

توجه استراتيجية سوناطراك إلى كيفية مسك ومعالجة موجوداتها الفكرية، كالابتكار والقدرة على الاتصال والمهارة والحدس، فضلا على تحديد السياسات اللازمة لإدامة الرأسمال الفكري والمحافظة عليه، كما تحدد الاستراتيجية إطار عمل لإدارة المعرفة بتحالفات الشركة مع مراكز البحث والتطوير والجامعات ومع المؤسسات المماثلة.

تملك سوناطراك مركز للبحث والتطوير خاص بها، والذي من مهامه تقديم وتطوير التقنيات الحديثة، الإجراءات، المفاهيم، وطرق التحليل والتفسير، وكذا تعزيز الخبرة في ميدان البحث العلمي¹.

ويتعاون هذا القسم مع الجامعات عموما والمعهد الجزائري للبتترول خصوصا الذي يقوم بدور ريادي، ما جعل الاهتمام به يزداد من طرف الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، وعهدت إليه بمهمة جامعة المؤسسة (corporate university)، فهو عبارة عن شركة أسهم

1- موقع سوناطراك، اطلع عليه ديسمبر 2014.

تمتلك سوناطراك 82% من أسهمها، وتمتلك شركة ستانويل الاسكتلندية 18%، و8% توزع بين نפטال ونفتاك¹.

كما تعمل سوناطراك على عدة وسائل للحفاظ على موجوداتها الفكرية (الكفاءات البشرية المبدعة) من خلال تقديم أجور مغرية كحال كل الشركات البترولية العالمية، والذي يعتبر من أهم الإجراءات التي تستقطب بها المؤسسات الكفاءات وتحافظ عليها في ظل المنافسة الشديدة التي تقدمها المجموعات البترولية العاملة بالجزائر وخارجها، بالإضافة إلى المنح التي تمنح لكل من يقدم ابتكارات أو اكتشافات، بالإضافة إلى الترقيات والامتيازات في الخدمات الاجتماعية كما تنظم الشركة سنويا مسابقات لأحسن الأفكار، وغيرها.

وفي إطار عمليات إدارة المعرفة (تشخيص، اكتساب، توليد، تطبيق المعرفة)، بحيث تعمل سوناطراك على تحديد الأشخاص الحاملين للمعارف من المصادر الداخلية في العقول، ويساعد في ذلك شبكات الانترنت والانترنت والاكسبرانت، كما تستخدم في توليد وتوزيع المعارف العمل الجماعي والنشرات الداخلية وأساليب العصف الذهني، وبالتالي توفر البدائل لاتخاذ القرارات وحل المشاكل وهذا على مستوى المديرية الجهوية الكبرى التابعة للشركة وكذا المديرية العامة من أجل تبادل المعارف والخبرات، وقد تم إنشاء شبكة اتصال داخلي LAN لربط كافة أرجاء الشركة مما يسهل عمليات التواصل وتخفيض مصاريف المراسلات وتقليل زمن تدفق المعلومات، وزيادة التنسيق والترابط بين مختلف المستويات الإدارية.

كما قام مهندسو المؤسسة بتطوير عدة برمجيات وتطبيقات كأنظمة فرعية للمعلومات نذكر منها²:

- نظام تسيير المخزونات APRO الذي يتعلق بتسيير المخزونات؛
- نظام تسيير الموارد البشرية RESHUM والذي يُعنى بتسيير الموارد البشرية انطلاقا من الانتقاء ثم المسار المهني، الايواء والإطعام إلى الأجور؛

1 - المرجع نفسه.

2- وثائق الشركة.

- نظام تسيير المالية، ويتولى بكل ما يتعلق بمالية المؤسسة بما فيها المحاسبة التحليلية والعامية.

كما تبذل الشركة مجهودات كبيرة في تكوين وتدريب الأفراد المتخصصون في المعلومات والمعارف، وقد بلغت تكلفة التكوين حوالي 9% من الأجر الإجمالي لعام 2013¹.

ولتكوين أفرادها في جميع التخصصات، تولي الشركة هذه المهمة لمؤسسات عدة منها²:

1- المعهد الجزائري للبتروكيمياويات؛

2- مراكز التكوين بالمؤسسة: وتتوزع عبر كامل التراب الوطني، وهي تابعة لسوناطراك، كمركز التكوين بأرزيو، ومركز التكوين بحاسي مسعود، ومركز التكوين بحاسي الرمل؛

3- مدرسة بومرداس: والتي تكون المهندسين المتخصصين في الميادين العلمية التقنية لسلسلة الغاز والبتروكيمياويات، والكهرباء، والمناجم؛

4- مدرسة سكيكدة، ومدرسة وهران: اللتان تقومان بتكوين التقنيين والمهندسين في التقنيات البتروكيمياوية.

I-7- آفاق سوناطراك والتحديات التي تواجهها:

تسعى سوناطراك لتطوير مشاريع الشركة لسنة 2015 وعلى المدى المتوسط (2015-2019)، بتعزيز قاعدة الاحتياطي من خلال الاستكشاف وتطوير الحقول، وكذا تنويع الإنتاج البعدي لا سيما من خلال الاستثمار في البتروكيمياويات والتكرير، وأيضا الاستثمار في الرأسمال البشري الذي يسمح بتوفير إطارات يمكن أن ترافق سوناطراك في تطوير مشاريعها³.

1 - تقرير سوناطراك.

2 - موقع سوناطراك.

3 - وكالة الأنباء الجزائرية، أنظر <http://www.aps.dz/ar/economie>، اطلع عليه مارس 2015.

وقد وقّعت سوناطراك والشركة الأمريكية جينرال إلكتريك اتفاق حول إنشاء شركة مختلطة لصناعة تجهيزات تستعمل في الصناعة البترولية والغازية (51% لسوناطراك و49% لجينرال إلكتريك)¹، وتهدف سوناطراك ضمن هذا الإطار لاكتساب تكنولوجيات حديثة لتسريع تطويرها في سياق دولي يتميز باضطرابات في الصناعة البترولية والغازية.

كما تنتهياً سوناطراك على غرار العديد من الشركات البترولية في العالم لاستخدام تقنيات تسمح ببلوغ المحروقات المتواجدة في الطبقات الجيولوجية المتراسة أو جد متراسة مثل صخور النضيد²، ويتعلق الأمر أيضا "بتطوير العديد من الحقول المكتشفة ولكن يصعب استغلالها بالطرق التقليدية، كما أنه يتعين أن يرافق استعمال هذه التكنولوجيات بتسيير صارم للموارد المائية والحفاظ على البيئة"².

إلا أن الهبوط المطرد لأسعار النفط في الأسواق العالمية منذ جوان 2014، من 110 دولار للبرميل إلى ما دون 50 دولار للبرميل في جانفي 2015³، والذي يرجع إلى عدة أسباب* تدخل ضمن أساسيات السوق، قد يؤثر على مخططات سوناطراك بصفة خاصة والجزائر بصفة عامة لارتكاز مداخيل الدولة على عائدات النفط والغاز فهي تمثل ما يقارب 95% من دخل الحكومة.

إن هذا الانخفاض في الأسعار ضغط على الجزائر وعلى سوناطراك لزيادة إنتاجها من الطاقة التقليدية الحالية من النفط والغاز، والتوجه لاستغلال الغاز الصخري** في محاولة لمواجهة هذه التحديات، فقد أعلنت سوناطراك اعترافها الشروع في استغلال

1 - بعد استقرارها في الجزائر نهائياً شراكة بين سوناطراك و جينرال إلكتريك لصناعة التجهيزات البترولية والغازية، أنظر الموقع:

<http://elmihwar.com/ar/index.php/> اطلع عليه مارس 2015.

2 - وكالة الأنباء الجزائرية، مرجع سابق.

3 - انهيار أسعار النفط وتداعيات، انظر <http://www.aljazeera.net/news/ebusiness/2014/10/23> اطلع عليه مارس 2015.

* أسباب تخفيض أسعار البترول: تتمثل في التفاعل بين العرض والطلب، فضلا عن قوة الدولار الأمريكي، وتأثير المضاربين في الأسواق، كما يرجع البعض الأمر إلى عوامل سياسية.

** الغاز الصخري: هو غاز طبيعي يتولد من الصخور التي تحتوي على النفط بفعل الحرارة والضغط، ويحتاج هذا الغاز إلى المزيد من المعالجة قبل تدفقه، ولهذا السبب يصنّفه المختصون على أنه غاز غير تقليدي، ولاستخراجه لا بد من القيام بالحفر والتكسير باستخدام مياه معالجة بمواد كيميائية ورمل لتحقيق الحد الأمثل من اتصال السطح بمكامن الغاز.

كميات هائلة من الغاز الصخري الجزائري اعتبارا من سنة 2020 بطاقة إنتاجية تصل إلى 30 مليار متر مكعب في السنة كمرحلة تجريبية¹.

وتعتبر الجزائر من أكبر الدول المتضررة إثر هذا الانخفاض في الأسعار، في حين أن تقلبات أسعار البترول هي من طبيعة تطور السوق والعوامل المرتبطة به، ولكن التحدي المطروح للاقتصاد الجزائري أنه رهين البترول والريع النفطي، فمن الضروري الخروج من هذا الوضع المتسم بالتبعية شبه المطلقة للمحروقات، بالتوجه للاستثمار في القطاعات المنتجة، وكذا الاستثمار في الرأسمال البشري والفكري وتطوير مجالات التسيير والاعتماد على التكنولوجيات الحديثة واستغلالها بفعالية أكبر لتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتفعيلها.

ثانيا: الدراسة الميدانية:

سنتناول المنهجية المطبقة في إجراء الدراسة الميدانية حيث تبين: تصميم الدراسة، مصادر الحصول على المعلومات، مجتمع الدراسة وعينتها، متغيرات الدراسة ونموذجها، مراحل تطوير القياس، الأساليب الإحصائية المستخدمة في إيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة، تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

II -1-1- إجراءات الدراسة الميدانية:

II -1-1- منهجية الدراسة:

تم اتباع الطريقة الوصفية في عرض البيانات، والطريقة التحليلية في تحليل النتائج الذي يهدف إلى معرفة تفاعل الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، وذلك باستخدام أسلوب دراسة حالة.

II -1-2- حدود الدراسة:

1 - وكالة الأنباء الجزائرية، مرجع سابق.

تحددت الدراسة التطبيقية بالمجالات التالية:

- أ. **المجال البشري:** يقصد بالمجال البشري تحديد مجتمع البحث وقد يتكون هذا المجتمع من جملة أفراد، أو عدة جماعات، اقتصر المجال البشري في هذه الدراسة على العاملين في المديرية العامة لشركة سوناطراك (حيدرة: الجزائر العاصمة)، من مختلف المستويات الإدارية ومختلف جهات العمل.
- ب. **المجال المكاني:** تركزت الدراسة على المديرية العامة لمؤسسة سوناطراك بحيدرة، الجزائر العاصمة.
- ج. **المجال الزماني:** ويقصد بالمجال الزمني تحديد الوقت الذي يجمع فيه البيانات، وقد استغرقت هذه الدراسة من جانفي إلى أوت 2014.
- د. **المجال الموضوعي:** اقتصر المجال الموضوعي في هذه الدراسة على معرفة مدى تأثير تفاعل الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة لتحقيق ميزة تنافسية في شركة سوناطراك.

II-1-3- الأدوات المستعملة في جمع البيانات:

- أ. **المقابلة:** تم إجراء مقابلات مع بعض إطارات الشركة بهدف الحصول على المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة.
- ب. **وثائق وتقارير الشركة:** تم الاطلاع على العديد من الوثائق الداخلية الخاصة بالمؤسسة، حيث تم الحصول على معلومات مفيدة من جراء فحص التقارير والمطبوعات التي تصدرها المؤسسة.
- ج. **الاستمارة:** وهي أداة القياس الرئيسية والمعمول بها في هذه الدراسة لجمع البيانات وقد تم تبني الشكل المغلق في تصميم هذه الاستمارة الذي يحدد الإجابات المحتملة عن كل محور، وهي تغطي جميع متغيرات النموذج وقُسمت إلى قسمين هما:

- **القسم الأول:** وخصص للتعرف على العوامل الديموغرافية لأفراد العينة من المديرين ومدراء الدوائر ورؤساء المصالح والوظائف ذات العلاقة في مجمع سوناطراك، من (العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، مدة العمل والوظيفة).

- القسم الثاني: وخصص للعبارات التي تغطي متغيرات الدراسة، والتي تتكون من 41 فقرة، موزعة على ثلاث محاور:

المحور الأول: ويتمثل في تطبيق إدارة المعرفة، ويتكون من 12 فقرة؛

المحور الثاني: ويتمثل في تطبيق الذكاء الاقتصادي، ويتكون من 12 فقرة؛

المحور الثالث: تفاعل الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة لتحسين تنافسية المؤسسة، ويتكون من 17 فقرة.

II - 1-4- مجتمع وعينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة المتمثل في العاملين بالمديرية العامة بالجزائر العاصمة، والذي بلغ عددهم حوالي 1160 عاملا وقد كانت العينة 100 مفردة بحيث تمثل هذه العينة نسبة 11% من مجتمع الدراسة، وتم توزيع (100) استمارة على العمال، وتم استرجاع 86 استبيان، ومن خلال فرز الاستمارات تم استبعاد استمارة واحدة لعدم اكتمال تعبئتها، وبذلك استقرت العينة على 85 مستجيبا يعملون في مجمع سوناطراك الذي شملته الدراسة، أي بنسبة 85% من هذه العينة، ويوضح الجدول رقم (4-2): مجموع الاستثمارات الموزعة والمعادة والمقبولة للدراسة الإحصائية.

الجدول رقم (4-2): مجموع الاستبانات الموزعة والمستردة والمقبولة للدراسة

النسبة المئوية	العدد	البيان
100%	100	عدد الاستثمارات الموزعة
86%	86	عدد الاستثمارات المعادة
14%	14	عدد الاستثمارات المفقودة
01%	01	عدد الاستثمارات الملغاة
85%	85	عدد الاستثمارات المقبولة للدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات الاستثمارات

II - 1-5- مراحل تطوير أداة القياس:

بعد أن تم تحديد إشكالية الدراسة، وأسئلتها وفرضياتها، تم تطوير وصياغة فقرات الاستمارة بما يعكس متغيرات الدراسة، واحتوت الاستمارة في صورتها النهائية على الأجزاء الآتية:

أ. المتغير المستقل: والتمثل في إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي والمتمكون من:

1- إدارة المعرفة: والمتضمنة استراتيجية المعرفة، وعمليات المعرفة (توليد واقتناء، تنظيم، تخزين، توزيع، استخدام المعرفة)، التكنولوجيا، وعمال المعرفة.

2- الذكاء الاقتصادي: والمتضمن الاستراتيجية، المعلومات، التعلم التنظيمي، أمن وحماية المعلومات.

ب. المتغير التابع: تنافسية المؤسسة الصناعية: وتتمثل في الجودة العالية والتكلفة المنخفضة، الإبداع والتطوير، الكفاءات والمهارات، وارضاء العملاء.

ج. الخصائص الديمغرافية: والمتضمنة مجموعة من المتغيرات، وهي العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، مدة العمل، الوظيفة.

II - 1- 6- اختيار مقياس الاستمارة:

لقد تم اختيار مقياس ليكرت الخماسي، والسبب في ذلك أنه يعتبر من أكثر من المقاييس استخداما لقياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يشير أفراد العينة الخاضعة للاختبار مدى موافقتهم على كل عبارة من العبارات التي يتكون منها مقياس الاتجاه المقترح، وقد ترجمت الاستجابات على النحو التالي:

الجدول رقم (4-3): درجات مقياس ليكرت الخماسي

المعنوية	أوافق بشدة	أوافق	أوافق لحد ما	لا أوافق	لا أوافق إطلاقا
الدرجة	[5] درجات	[4] درجات	[3] درجات	[2] درجة	[1] درجة
الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي	من 4.5 = 5	من 3.75 أقل من 4.5	من 3 أقل من 3.75	من 2 أقل من 3	أقل من 2

وقد تضمنت الاستمارة 41 فقرة توزعت على المحاور الثلاث كما يلي:

عدد الفقرات	متغيرات الدراسة
3 فقرات	المتغير المستقل: إدارة المعرفة:
2 فقرتين	استراتيجية المعرفة
5 فقرات	التكنولوجيا
2 فقرتين	العمليات
	عمال المعرفة
	المتغير المستقل: الذكاء الاقتصادي:
2 فقرتين	استراتيجية الذكاء.
4 فقرات	المعلومات.
3 فقرات	التعلم التنظيمي.
3 فقرات	حماية المعلومات.
	المتغير التابع: التنافسية:
4 فقرات	الجودة العالية والتكلفة المنخفضة.
5 فقرات	الإبداع والتطوير.
4 فقرات	الكفاءة والمهارات.
4 فقرات	إرضاء العملاء.

أ- الاختبارات الخاصة بأداة القياس (الاستمارة):

- صدق الاستمارة:

ويقصد بصدق الاستمارة أن تقيس أسئلة الاستمارة ما وضعت لقياسه، وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستمارة بـ:

- الصدق الظاهري: تم عرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين من أساتذة الجامعات الجزائرية للحكم على مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات، الملحق رقم (03).
- ثبات الأداة: للحصول على أداة قادرة على جمع معلومات دقيقة لا بد أن تكون تلك الأداة قادرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبياً، ويعد الثبات من متطلبات أداة الدراسة. لذلك قامت الباحثة بتطبيق الأداة على أفراد عينة الثبات والمكونة من 85 مستجيب والذين مثلوا أفراد عينة الدراسة، وتم التحقق من الثبات بتطبيق (ألفا لكرونباخ)، حيث أن هذا الأسلوب يعتمد على اتساق أداة الفرد من فقرة لأخرى، وهو يشير إلى قوة

الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس. وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة، طبق هذا الأسلوب على درجات أفراد عينة الثبات.

الجدول رقم (4-4): معامل ثبات الاتساق الداخلي لفقرات الاستمارة.

الفقرات	الارتباط بين الفقرات	Alpha de Cronbach
1. توجد وحدة داخل الشركة لتقديم الدراسات والأبحاث.	0.421	0.969
2. تعتمد الشركة على دورات لتعليم الأفراد بشكل مستمر	0.557	0.969
3. تعتمد الشركة على تقديم حوافز مادية ومعنوية للأفراد الذين يقدمون ابداعات لتسهيل العمل.	0.526	0.969
4. تقوم المؤسسة بتحديث وتطوير الأجهزة التكنولوجية والبرمجيات باستمرار.	0.524	0.968
5. هناك قواعد للبيانات يتم تحديثها دوريا لتزويد الأفراد بالمعلومات.	0.604	0.968
6. هناك اجتماعات بين الأفراد مع بعضهم البعض لتوليد أفكار جديدة.	0.221	0.969
7. يقوم المختصون في المعرفة المتواجدين في المؤسسة بتوجيه العاملين إلى اكتساب وتطبيق المعرفة.	0.438	0.969
8. يهتم عمال المعرفة بالإشراف على توجيه وتخطيط الموارد الفكرية والمعرفية وما يتصل بها من أنشطة داخل المؤسسة.	0.679	0.968
9. تتوفر المؤسسة على فرق عمل داخلية.	0.564	0.969
10. ثقافة المؤسسة تدعم وتشجع اكتساب المعارف.	0.559	0.968
11. تعتمد المؤسسة على آراء الأفراد ذوي الخبرة من داخل المؤسسة.	0.617	0.969
12. العاملون في مجال المعرفة وتكنولوجيا المعلومات هم من أصحاب الاختصاص في حقل المعلومات والمعارف.	0.683	0.970
13. المؤسسة حددت بشكل واضح ومنظم المسائل الأساسية للعمل.	0.568	0.968
14. جمع المعلومات أمر بالغ الأهمية بالنسبة للمؤسسة ويوجه إدارة المؤسسة نحو البحث عن إرضاء الزبون.	0.468	0.969
15. كل وحدة في المؤسسة تعمل في عملية الذكاء الاقتصادي، ومسؤولية استغلال المعلومات موزعة على الوحدات.	0.650	0.968
16. يتم عقد اجتماعات وندوات بشكل منتظم وجماعي لتحديد الاحتياجات من المعلومات.	0.572	0.968
17. تستخدم المؤسسة الجامعات، المراكز التكنولوجية، والمنشورات الدورية والانترنت على نطاق واسع وكمصدر للمعلومات اليومية.	0.515	0.969
18. توزع المعلومات تلقائيا حسب الاحتياجات المحددة للأفراد.	0.439	0.969
19. تشجع الشركة دورات التعلم بجميع أشكاله لجميع الأفراد.	0.544	0.969
20. البيئة التنظيمية في الشركة تحفز اكتساب المعارف وتبادلها.	0.544	0.969

21.يساعد التدريب والتعلم على اكتساب وتطوير الكفاءات في الشركة.	0.587	0.968
22.يتم وصول المعلومات إلى الأشخاص المعنيين في الوقت المناسب.	0.718	0.968
23.المعلومات المتبادلة بين الأفراد والفروع سليمة وصحيحة.	0.653	0.968
24.هناك تأكيد على سرية المعلومات الحساسة للشركة.	0.649	0.968
25.تساعد إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي على تحسين الجودة في المنتج والعمليات بما يتوافق مع رغبات المستهلكين والعاملين.	0.631	0.968
26.تدعم نظم إدارة المعرفة المستخدمة في تقليل تكلفة جودة المنتجات.	0.699	0.968
27.يساهم الذكاء الاقتصادي في مواجهة التغيرات المحتملة في جودة المنتج وأداء الآلات.	0.691	0.968
28.تحقق إدارة المعرفة المرونة المطلوبة لتلبية مطالب السوق المتغيرة.	0.747	0.968
29.يساعد نظام الذكاء الاقتصادي على تأمين فرص الإبداع والمبادرة.	0.637	0.968
30.يعمل نظام إدارة المعرفة على سرعة تطوير وتنوع المنتجات.	0.630	0.968
31.الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة يسهلان من عمليات البحث والتطوير في المؤسسة.	0.643	0.968
32.تهتم إدارة المعرفة بإزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد على التغيير لمواكبة البيئة التنافسية.	0.633	0.968
33.تعتبر عمليات الذكاء الاقتصادي عاملا مساعدا وفعالا في ابتكار حلول لكثير من المشاكل في المؤسسة.	0.699	0.968
34.الاهتمام بإدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي يساهم في زيادة التنسيق بين العمليات والوحدات المختلفة وتكاملها داخل المؤسسة.	0.697	0.968
35.تساهم إدارة المعرفة على تقديم منتج متميز في السوق يختلف عما يقدمه المنافسين.	0.649	0.968
36.تهتم المؤسسة بنشر ثقافة فرق العمل لتحسين المهارات.	0.671	0.968
37.تقديم التسهيلات اللازمة للعاملين لتسهيل العمليات وإجرائها بكفاءة وفعالية.	0.641	0.968
38.تتمثل أهمية الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة في كيفية اقتفاء أثر الزبائن وتلبية احتياجاتهم عبر الشبكات العالمية.	0.654	0.968
39.يتوفر لدى المؤسسة معرفة بكل احتياجات الزبائن والعمل على تقديمها بالوقت الجودة المطلوبة.	0.695	0.968
40.تجمع المؤسسة المعلومات لمعرفة التطلعات والاحتياجات المستقبلية للزبائن.	0.758	0.968
41.يساعد نظام الذكاء الاقتصادي على البقاء على اتصال مباشر بالزبائن ومعرفة ردود أفعالهم على منتجات المؤسسة.	0.713	0.968
• تطبيق إدارة المعرفة.	0.666	0.968
• تطبيق الذكاء الاقتصادي.	0.743	0.968
• تفاعل الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة لتحسين تنافسية المؤسسة.	0.826	0.968
- في مجال الجودة العالية والتكلفة المنخفضة.	0.773	0.968

في مجال الابداع والتطوير.	0.756	0.968
في مجال الكفاءة والمهارة.	0.805	0.968
إرضاء العملاء.	0.756	0.968
الاستمارة ككل.	-	0.969

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

وتدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بمعامل ثبات عالي، بحيث يلاحظ أن كل قيم الثبات المتعلقة بالفقرات كانت 0.968 وللاستمارة ككل كانت 0.969، وهذا ما يشير إلى قدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة.

ب- إجراءات توزيع الاستمارة:

بعد التحقق من صدق وثبات الاستمارة تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة، مع التوضيح أن الهدف من الدراسة هو علمي بحث وأن المعلومات التي يتم جمعها من الأفراد العينة تعامل بسرية تامة وهي لغايات البحث العلمي فقط. وبعد 4 أشهر من تاريخ توزيع الاستمارات تم جمعها، ثم القيام بتحليل البيانات باستخدام برمجية spss version20.

ج- اختبار التحقق من ملائمة البيانات لتحليل الإحصائي:

بغرض التحقق من موضوعية النتائج فقد تم إجراء اختبار kolomorov-smirnov وذلك للتأكد من خلو بيانات الدراسة من المشاكل الإحصائية التي قد تؤثر سلباً على نتائج اختبار فرضيات الدراسة، ويشترط هذا الاختبار توفر التوزيع الطبيعي في البيانات، وبالعكس ذلك ينشأ ارتباط مزيف بين المتغيرات المستقلة والتابعة، وبالتالي يفقد الارتباط قدرته على تفسير الظاهرة.

الجدول رقم(4-5): اختبار التحقق من ملائمة البيانات لتحليل الإحصائي.

نتيجة	Sig*	kolmogorov-smirnov	متغيرات الدراسة
يتبع التوزيع الطبيعي	0.055	1.341	إدارة المعرفة
يتبع التوزيع الطبيعي	0,457	0,856	استراتيجية المعرفة
يتبع التوزيع الطبيعي	0,410	0,888	العمليات
يتبع التوزيع الطبيعي	0,012	1,594	التكنولوجيا
يتبع التوزيع الطبيعي	0,017	1,543	عمال المعرفة

الذكاء الاقتصادي	1.372	0.046	يتبع التوزيع الطبيعي
استراتيجية الذكاء	1,415	0,036	يتبع التوزيع الطبيعي
المعلومات	1,015	0,254	يتبع التوزيع الطبيعي
التعلم التنظيمي	1,325	0,060	يتبع التوزيع الطبيعي
حماية المعلومات	1,117	0,165	يتبع التوزيع الطبيعي
تفاعل الذكاء الاقتصادي	1.013	0.257	يتبع التوزيع الطبيعي
الجودة العالية والمنخفضة	1.461	0.028	يتبع التوزيع الطبيعي
الإبداع والتطوير	1.731	0.050	يتبع التوزيع الطبيعي
الكفاءة والمهارة	1.539	0.018	يتبع التوزيع الطبيعي
إرضاء العملاء	1.875	0.020	يتبع التوزيع الطبيعي

• يكون التوزيع طبيعي إذا كان مستوى الدلالة $0.01 \leq$

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يتبين أن جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث يتضح أن قيمة k-s لأبعاد الدراسة تراوحت بين 0,856 و1,875، وهذا ما يدل على الارتباط الجيد بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، والذي يؤكد على أن العلاقة بين هذه المتغيرات لها القدرة على تفسير التأثير فيما بينها.

د- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها قامت الباحثة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة والتي تتألف من:

- معامل ألفا كرونباخ (Alpha kronbach) للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- اختبار (kolmogorov-smirnov) للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات والتباين لتحديد معدل استجابة أفراد العينة لمتغيرات الدراسة؛
- تحليل الانحدار البسيط مع اختبار F باستخدام جدول تحليل التباين الأحادي ANOVA وذلك لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة منفردة والتابعة؛

II -2- مناقشة نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات:

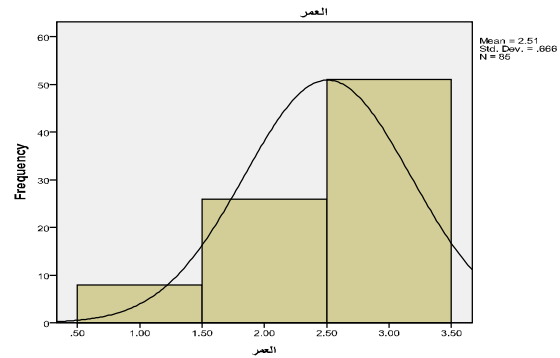
يتضمن هذا الجزء من الدراسة عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على (العمر بالسنوات، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، مدة العمل، الوظيفة)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برمجية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها.

II -2-1- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المعلومات العامة:

سوف نتطرق إلى خصائص عينة الدراسة من حيث:

الجدول رقم (4-6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

الفئات	عدد العمال	النسبة المئوية	النسبة المتراكمة
أقل من 30 سنة	8	9.4	9.4
من 30-45 سنة	26	30.6	40.0
أكبر من 40 سنة	51	60.0	100.0
المجموع	85	100.0	



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة

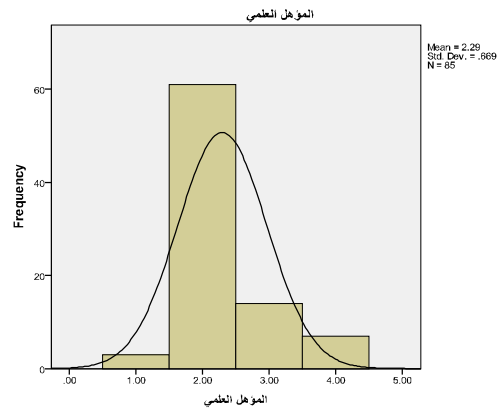
يتضح من الجدول رقم (4-6) أن ما نسبته 9.4% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة، 30.6% تتراوح من 30 سنة إلى أقل من 45 سنة، 60% أعمارهم 45 سنة فأكثر.

وهذا يبين أن تنوع العمر للأفراد المجيبين يؤدي إلى تنوع وجهات النظر فيما يتعلق بالموضوع محل الدراسة.

الجدول رقم (4-7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	عدد العمال	النسبة المئوية
الثانوي أو دون ذلك	3	3.5
ليسانس أو مهندس	61	71.8
ماجستير فأعلى	14	16.5

شهادة أخرى	7	8.2
المجموع	85	100.0



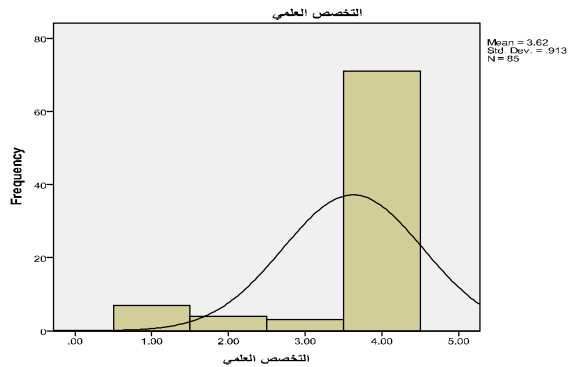
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة

يتضح من جدول رقم (4-7) أن ما نسبته 3.5% من عينة الدراسة من ذوي المستوى الثانوي أو دون ذلك، 71.8% من حملة شهادة ليسانس أو مهندس، وما نسبته 16.5% من حملة شهادة الماجستير فأعلى، بينما 8.2% من حملة شهادات أخرى.

وكما يتضح أن التوزيع طبيعي لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي، وهذا ما يعكس طبيعة العمل في مؤسسة مهمة كسوناطراك والتي تتطلب شهادات أكاديمية عليا، مما يعطي مصداقية لإجابات الأفراد.

الجدول رقم (4-8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التخصص العلمي.

التخصص العلمي	عدد العمال	النسبة المئوية
تسيير	7	8.2
موارد بشرية	4	4.7
تسويق	3	3.5
تخصص آخر	71	83.5
المجموع	85	100.0



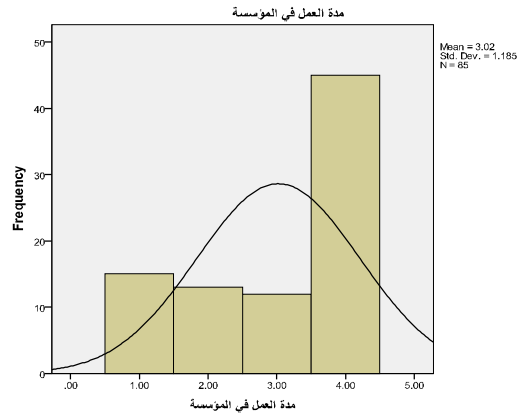
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة

يتضح من الجدول رقم (4-8) أن ما نسبته 8.2% من عينة الدراسة تخصصهم العلمي تسيير، وما نسبته 4.7% تخصصهم العلمي موارد بشرية، و3.5% من تخصص تسويق، بينما 83.5% لهم تخصصات علمية أخرى.

وهذا ما يُظهر الصورة الحقيقية لمجمع سوناطراك، أي أن أغلب الأفراد العاملة بهذا المجمع لهم تخصصات أخرى أكثر تقنية تماشيا وطبيعة المؤسسة.

الجدول رقم(4-9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدة العمل في المؤسسة.

مدة العمل داخل المؤسسة	عدد العمال	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	15	17.6
من 5-أقل من 10 سنوات	13	15.3
من 10-أقل من 15 سنة	12	14.1
أكثر من 15 سنة	45	52.9
المجموع	85	100.0



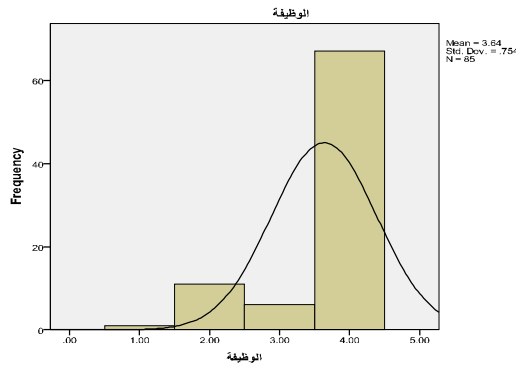
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة

يتضح من الجدول رقم (4-9) أن ما نسبته 17.6 % تقل مدة عملهم عن 5 سنوات، و15.3% تتراوح مدة عملهم في المؤسسة بين 5 وتقل عن 10 سنوات، وما نسبته 14.1 % تتراوح مدة عملهم بالمؤسسة بين 10 سنوات و15 سنة، بينما 52.9 % يتمتعون بخبرة طويلة والتي تتجاوز 15 سنة.

وهذا يُوضح أن المؤسسة تعتمد أكثر على العمال الذين يتمتعون بخبرة طويلة تتجاوز 15

الجدول رقم(4-10): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة سنة.

الوظيفة	عدد العمال	النسبة المئوية
مدير عام	1	1.2
رئيس مصلحة	11	12.9
مدير دائرة	6	7.1
وظيفة أخرى	67	78.8
المجموع	85	100.0



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة.

يتضح من الجدول رقم (4-10) أنه تم توزيع الاستثمارات بشكل مقبول على مختلف المصالح ومختلف الوظائف في المؤسسة وهذا ما يعطي صورة أوضح للإجابات.

II-2-2-تحليل نتائج الدراسة حسب محاور الاستثمار:

وللإجابة على مدى تفاعل الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة لتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية استعانت الباحثة بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة أهمية الفقرة ومستوى الموافقة.

II-2-2-1-المحور الأول: تطبيق إدارة المعرفة: فيما يتعلق بعناصر المحور الأول من تطبيق إدارة المعرفة يبين لنا الجدول النتائج التالية:

الجدول رقم(4-11): الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين لمحور تطبيق إدارة المعرفة

ال فقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين	درجة الموافقة
استراتيجية المعرفة	3,20	1,059	1,122	3
1.توجد وحدة داخل الشركة لتقديم الدراسات والأبحاث.	3.40	1.302	1.695	3
2.تعتمد الشركة على دورات لتعليم الأفراد بشكل مستمر.	3.18	1.258	1.583	3
3.تعتمد الشركة على تقديم حوافز مادية ومعنوية للأفراد الذين يقدمون ابداعات لتسهيل العمل.	3.04	1.100	1.212	3
التكنولوجيا	3,49	1,030	1,062	3
4.تقوم المؤسسة بتحديث وتطوير الأجهزة التكنولوجية والبرمجيات باستمرار.	3.49	1.171	1.372	3
5.هناك قواعد للبيانات يتم تحديثها دوريا لتزويد الأفراد بالمعلومات.	3.49	1.191	1.420	3
عمليات المعرفة	3,20	0,832	0,693	3
6.هناك اجتماعات بين الأفراد مع بعضهم البعض لتوليد أفكار جديدة.	3.23	1.342	1.801	3
7.يقوم المختصون في المعرفة المتواجدين في المؤسسة بتوجيه العاملين إلى اكتساب وتطبيق المعرفة.	3.10	0.976	0.953	3
8.يهتم عمال المعرفة بالإشراف على توجيه وتخطيط الموارد الفكرية والمعرفية وما يتصل بها من أنشطة داخل المؤسسة.	3.02	0.975	0.952	3
9.تتوفر المؤسسة على فرق عمل داخلية.	3.42	0.980	0.961	3
10.ثقافة المؤسسة تدعم وتشجع اكتساب المعارف.	3.21	1.291	1.669	3
عمال المعرفة	3,19	0,866	0,751	3
11.تعتمد المؤسسة على آراء الأفراد ذوي الخبرة من داخل المؤسسة.	3.34	1.170	1.370	3
12.العاملون في مجال المعرفة وتكنولوجيا المعلومات هم من أصحاب الاختصاص في حقل المعلومات والمعارف.	3.04	1.100	1.212	3
T1	3.30	1.094	1.197	3

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برمجية spss

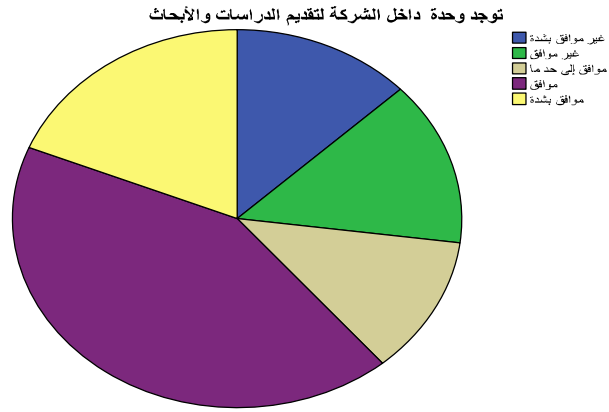
يبين الجدول أن بعد حوسبة إدارة المعرفة حقق وسطا حسابيا عاما بلغ [3.30].

وفيما يخص الفقرات فكانت كما يلي:

أ- البعد الأول: استراتيجية المعرفة

1. توجد وحدة داخل الشركة لتقديم الدراسات والأبحاث

النسبة %المئوية	التكرارات	
12.9	11	غير موافق بشدة
14.1	12	غير موافق
11.8	10	موافق لحد ما
42.4	36	موافق
18.8	16	موافق بشدة
100.0	85	المجموع



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة

النسبة المئوية للفقرة الأولى (توجد وحدة داخل الشركة لتقديم الدراسات والأبحاث) يساوي 42.4 أي أن هذه الفقرة لها دلالة معنوية، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة إلى حد ما وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة.

2. تعتمد الشركة على دورات لتعليم الأفراد بشكل مستمر

النسبة المئوية %	التكرارات	
12.9	11	غير موافق بشدة
18.8	16	غير موافق
17.6	15	موافق لحد ما
37.6	32	موافق
12.9	11	موافق بشدة
100.0	85	المجموع



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة

النسبة المئوية للفقرة الثانية (تعتمد الشركة على دورات لتعليم الأفراد بشكل مستمر) يساوي 37.6 أي أن هذه الفقرة لها دلالة معنوية، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة

لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة إلى حد ما وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة.

3. تعتمد الشركة على تقديم حوافز مادية ومعنوية للأفراد الذين يقدمون إبداعات لتسهيل العمل

التكرار	النسبة المئوية %
غير موافق بشدة	13
غير موافق	20
موافق لحد ما	18
موافق	19
موافق بشدة	15
المجموع	85



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة

النسبة المئوية للفقرة الثالثة (تعتمد الشركة على تقديم حوافز مادية ومعنوية للأفراد الذين يقدمون إبداعات لتسهيل العمل) يساوي (22.4 موافق، 21.2 موافق لحد ما) أي أن هذه الفقرة لها دلالة معنوية، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة إلى حد ما وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة.

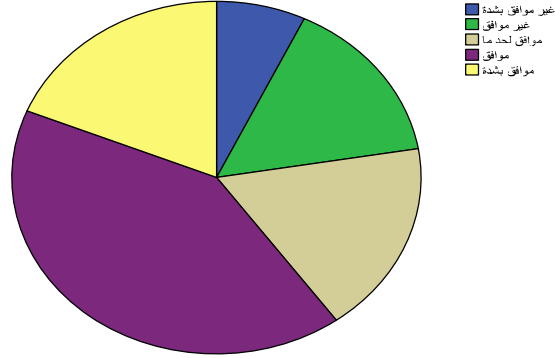
-من خلال الفقرات الثلاث التي تمثل البعد الأول (استراتيجية المعرفة)، وحسب إجابات أفراد العينة نستنتج أن 60% من الأفراد يؤكدون على أن الشركة تقوم بدراسات وأبحاث داخلها، و 50% منهم يوافقون بأن الشركة تقوم بدورات تعليمية بشكل مستمر، في حين أن 40% فقط من يدعم بأن الشركة تقدم حوافز مادية ومعنوية للأفراد الذين يبدعون ويسهلون العمل.

ب- البعد الثاني: التكنولوجيا.

4. تقوم المؤسسة بتحديث وتطوير الأجهزة التكنولوجية والبرمجيات باستمرار.

التكرارات	النسبة المئوية %
غير موافق بشدة	6
غير موافق	13
موافق إلى حد ما	15
موافق	35
موافق بشدة	16
المجموع	85

تقوم المؤسسة بتحديث وتطوير الأجهزة التكنولوجية والبرمجيات باستمرار



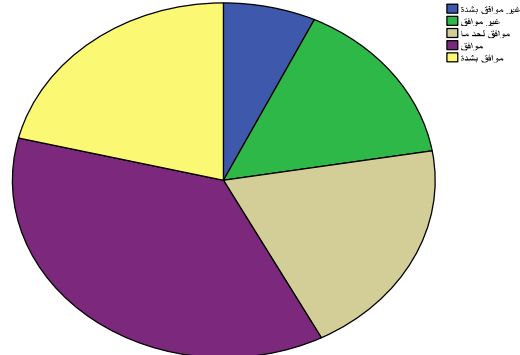
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة

النسبة المئوية للفقرة الرابعة (تقوم المؤسسة بتحديث وتطوير الأجهزة التكنولوجية والبرمجيات باستمرار) يساوي 41.2 أي أن هذه الفقرة لها دلالة معنوية، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة إلى حد ما وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة البحث على هذه الفقرة.

5. هناك قواعد للبيانات يتم تحديثها دوريا لتزويد الأفراد بالمعلومات.

مستوى الموافقة	التكرارات	النسبة المئوية %
غير موافق بشدة	6	7.1
غير موافق	13	15.3
موافق إلى حد ما	17	20.0
موافق	31	36.5
موافق بشدة	18	21.2
المجموع	85	100.0

هناك قواعد للبيانات يتم تحديثها دوريا لتزويد الأفراد بالمعلومات



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة

النسبة المئوية للفقرة الخامسة (هناك قواعد للبيانات يتم تحديثها دوريا لتزويد الأفراد بالمعلومات) يساوي 36.5 أي أن هذه الفقرة لها دلالة معنوية، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة إلى حد ما وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة البحث على هذه الفقرة.

من خلال الفقرتين اللتان تمثلان البعد الثاني (التكنولوجيا)، وحسب إجابات أفراد العينة نستنتج أن 60% من الإجابات يدعمون قيام المؤسسة بتحديث وتطوير الأجهزة التكنولوجية، و 57.7% يوافقون على وجود قواعد للبيانات يتم تحديثها لتزويد الأفراد بالمعلومات، أما باقي أفراد العينة التي يبلغ 40% قد لا يستخدمون الأجهزة التكنولوجية وقواعد البيانات، أو لا يرون أن درجة التحديث لهذه التكنولوجيات في مستوى الشركة.

ج- البعد الثالث: عمليات المعرفة.

6. هناك اجتماعات بين الأفراد مع بعضهم البعض لتوليد أفكار جديدة.

النسبة المئوية %	التكرار	
14.1	12	غير موافق بشدة
18.8	16	غير موافق
15.3	13	موافق إلى حد ما
32.9	28	موافق
18.8	16	موافق بشدة
100.0	85	المجموع

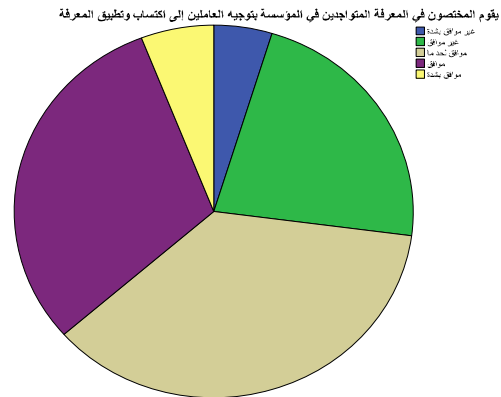


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة

النسبة المئوية للفقرة السادسة (هناك اجتماعات بين الأفراد مع بعضهم البعض لتوليد أفكار جديدة) يساوي 32.9 أي أن هذه الفقرة لها دلالة معنوية، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة إلى حد ما وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة البحث على هذه الفقرة.

7. يقوم المختصون في المعرفة المتواجدين في المؤسسة بتوجيه العاملين إلى اكتساب وتطبيق المعرفة

النسبة المئوية %	التكرارات	
4.7	4	غير موافق بشدة
22.4	19	غير موافق
36.5	31	موافق إلى حد ما
30.6	26	موافق
5.9	5	موافق بشدة
100.0	85	المجموع



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على

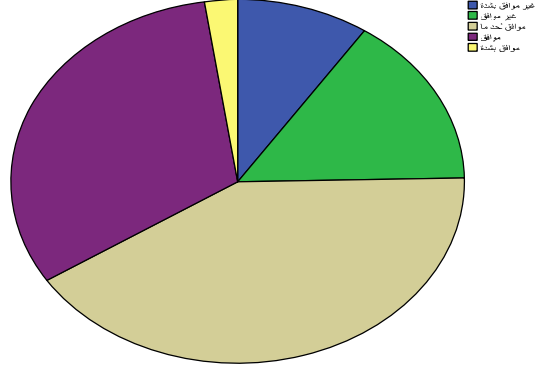
إجابات أفراد العينة

النسبة المئوية للفقرة السابعة (يقوم المختصون في المعرفة المتواجدين في المؤسسة بتوجيه العاملين إلى اكتساب وتطبيق المعرفة) يساوي 36.5 أي أن هذه الفقرة لها دلالة معنوية، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يساوي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة إلى حد ما من قبل أفراد عينة البحث على هذه الفقرة.

8. يهتم عمال المعرفة بالإشراف على توجيه وتخطيط الموارد الفكرية والمعرفية وما يتصل بها من أنشطة داخل المؤسسة.

النسبة المئوية %	التكرار	ت
9.4	8	غير موافق بشدة
15.3	13	غير موافق
41.2	35	موافق إلى حد ما
31.8	27	موافق
2.4	2	موافق بشدة
100.0	85	المجموع

يهتم عمال المعرفة بالإشراف على توجيه وتخطيط الموارد الفكرية والمعرفية وما يتصل بها من أنشطة داخل المؤسسة



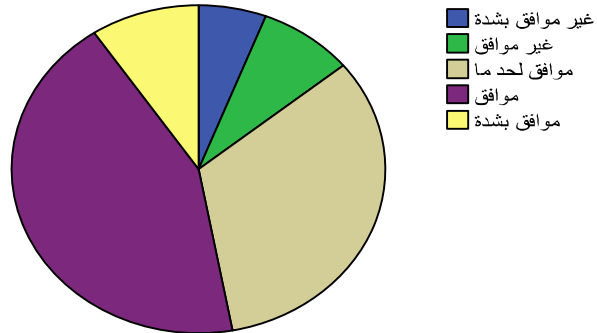
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة

النسبة المئوية للفقرة الثامنة (يهتم عمال المعرفة بالإشراف على توجيه وتخطيط الموارد الفكرية والمعرفية وما يتصل بها من أنشطة داخل المؤسسة) يساوي 41.2 أي أن هذه الفقرة لها دلالة معنوية، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يساوي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة إلى حد ما من قبل أفراد عينة البحث على هذه الفقرة.

9. تتوفر المؤسسة على فرق عمل داخلية.

النسبة المئوية %	التكرار	ت
5.9	5	غير موافق بشدة
8.2	7	غير موافق
32.9	28	موافق إلى حد ما
43.5	37	موافق
9.4	8	موافق بشدة
100.0	85	المجموع

تتوفر المؤسسة على فرق عمل داخلية



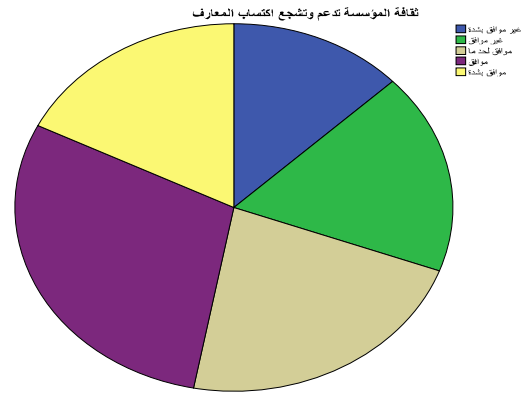
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة

النسبة المئوية للفقرة التاسعة (تتوفر المؤسسة على فرق عمل داخلية) يساوي 43.5 أي أن هذه الفقرة لها دلالة معنوية، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة إلى حد ما وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة البحث على هذه الفقرة.

10. ثقافة المؤسسة تدعم وتشجع اكتساب المعارف.

النسبة المئوية %	التكرارات
------------------	-----------

غير موافق بشدة	11	12.9
غير موافق	15	17.6
موافق إلى حد ما	19	22.4
موافق	25	29.4
موافق بشدة	15	17.6
المجموع	85	100.0



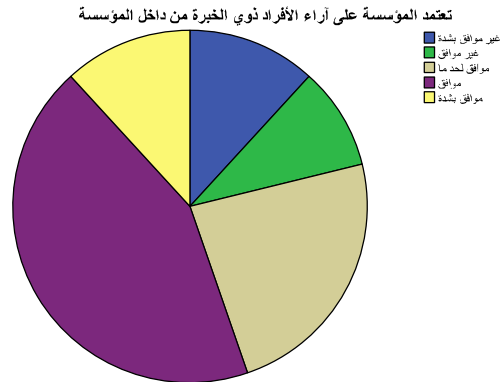
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة

النسبة المئوية للفقرة العاشرة (ثقافة المؤسسة تدعم وتشجع اكتساب المعارف) يساوي 29.4 أي أن هذه الفقرة لها دلالة معنوية، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة إلى حد ما وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة البحث على هذه الفقرة.

د- البعد الرابع: عمال المعرفة.

11. تعتمد المؤسسة على آراء الأفراد ذوي الخبرة من داخل المؤسسة.

	التكرارات	النسبة المئوية%
غير موافق بشدة	10	11.8
غير موافق	8	9.4
محايد	20	23.5
موافق	37	43.5
موافق بشدة	10	11.8
المجموع	85	100.0



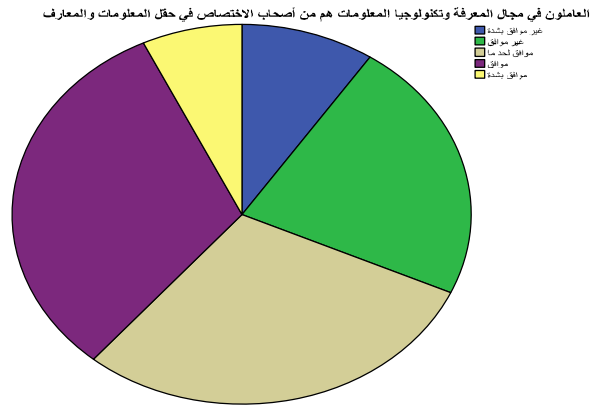
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة

النسبة المئوية للفقرة الحادية عشرة (تعتمد المؤسسة على آراء الأفراد ذوي الخبرة من داخل المؤسسة) يساوي 43.5 أي أن هذه الفقرة لها دلالة معنوية، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة إلى حد ما وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة البحث على هذه الفقرة.

12. العاملون في مجال المعرفة وتكنولوجيا المعلومات هم من أصحاب الاختصاص في حقل

المعلومات والمعارف.

النسبة المئوية %	التكرارات	
9.4	8	غير موافق بشدة
22.4	19	غير موافق
29.4	25	موافق لحد ما
31.8	27	موافق
7.1	6	موافق بشدة
100.0	85	المجموع



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات

أفراد العينة

النسبة المئوية للفقرة الثانية عشرة (العاملون في مجال المعرفة وتكنولوجيا المعلومات هم من أصحاب الاختصاص في حقل المعلومات والمعارف) يساوي 31.8 أي أن هذه الفقرة لها دلالة معنوية، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة إلى حد ما وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة البحث على هذه الفقرة.

وبشكل عام أعلى وسط حسابي لل فقرات بلغ (3.49) للفقرة "تقوم المؤسسة بتحديث وتطوير الأجهزة التكنولوجية والبرمجيات باستمرار" وأقل قيمة للوسط الحسابي حققته الفقرة "يهتم عمال المعرفة بالإشراف على توجيه وتخطيط الموارد الفكرية والمعرفية وما يتصل بها من أنشطة داخل المؤسسة" بـ (3.02).

بمعنى أن المؤسسة تقوم بدور فعال في تحديث وتطوير الأجهزة الالكترونية والبرمجيات، إلا أن الإطارات المعنيين لا يتجهون نحو التوجيه والتخطيط للموارد الفكرية والمعرفية داخل المؤسسة.

-من خلال الفقرات السبعة التي تشمل البعدين (عمليات المعرفة وعمالها)، وحسب إجابات أفراد العينة نستنتج أن ما نسبته (51.7%، 36.2%، 34.2%، 52.9%، 47%، 55.3%، 38.9% حسب الفقرات) من يوافقون على وجود عمليات لإدارة المعرفة وعمال المعرفة، في حين باقي أفراد العينة لا يرون ذلك.

II -2-2-2- المحور الثاني: تطبيق الذكاء الاقتصادي: فيما يتعلق بعناصر المحور

الثاني من تطبيق الذكاء الاقتصادي يبين لنا الجدول النتائج التالية:

الجدول رقم (4-12): الوسط الحسابي والتباين لمحور تطبيق الذكاء الاقتصادي.

ال فقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين	درجة الموافقة
استراتيجية الذكاء	3,34	0,817	0,668	3
13. المؤسسة حددت بشكل واضح ومنظم المسائل الأساسية للعمل.	3.10	0.951	0.905	3
14. جمع المعلومات أمر بالغ الأهمية بالنسبة للمؤسسة ويوجه إدارة المؤسسة نحو البحث عن إرضاء الزبون.	3.57	0.968	0.938	3
المعلومات	3,28	0,834	0,696	3
15. كل وحدة في المؤسسة تعمل في عملية الذكاء الاقتصادي، ومسؤولية استغلال المعلومات موزعة على الوحدات.	3.23	1.130	1.277	3
16. يتم عقد اجتماعات وندوات بشكل منتظم وجماعي لتحديد الاحتياجات من المعلومات.	3.42	1.127	1.271	3
17. تستخدم المؤسسة الجامعات، المراكز التكنولوجية، والمنشورات الدورية والانترنت على نطاق واسع كمصدر للمعلومات اليومية.	3.35	1.087	1.183	3
18. توزع المعلومات تلقائياً حسب الاحتياجات المحددة للأفراد.	3.14	1.145	1.313	3
التعلم التنظيمي	3,30	0,907	0,824	3
19. تشجع الشركة دورات التعلم بجميع أشكاله لجميع الأفراد.	3.24	1.174	1.379	3
20. البيئة التنظيمية في الشركة تحفز اكتساب المعارف وتبادلها.	3.28	1.086	1.181	3
21. يساعد التدريب والتعلم على اكتساب وتطوير الكفاءات في الشركة.	3.37	1.079	1.166	3
حماية المعلومات	3,25	0,912	0,832	3
22. يتم وصول المعلومات إلى الأشخاص المعنيين في الوقت المناسب.	2.96	1.159	1.344	2
23. المعلومات المتبادلة بين الأفراد والفروع سليمة وصحيحة.	3.15	1.006	1.012	3
24. هناك تأكيد على سرية المعلومات الحساسة للشركة	3.64	1.141	1.303	3
T2	3.37	0.875	0.797	3

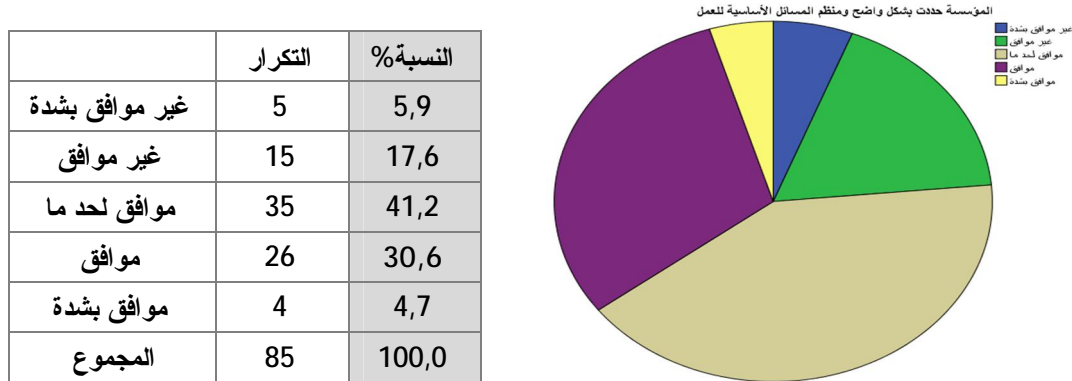
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برمجية spss.

يبين الجدول بعد حوسبة الذكاء الاقتصادي أنه حقق وسطاً حسابياً عاماً بلغ

(3.3765). وعلى مستوى الفقرات كانت كما يلي:

أ- البعد الأول: استراتيجية الذكاء الاقتصادي.

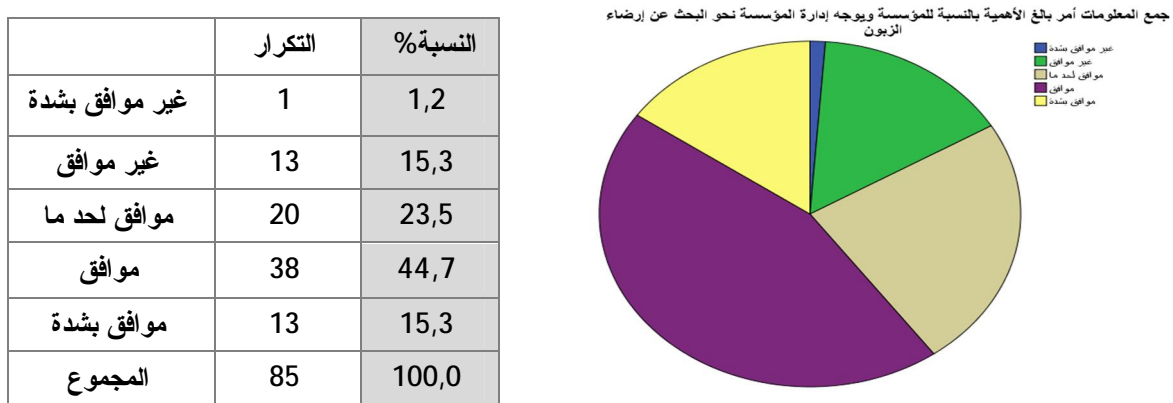
1. المؤسسة حددت بشكل واضح ومنظم المسائل الأساسية للعمل.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة

النسبة المئوية للفقرة الأولى (المؤسسة حددت بشكل واضح ومنظم المسائل الأساسية للعمل) يساوي 41.2 أي أن هذه الفقرة لها دلالة معنوية، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يساوي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة إلى حد ما من قبل أفراد عينة البحث على هذه الفقرة.

2. جمع المعلومات أمر بالغ الأهمية بالنسبة للمؤسسة ويوجه إدارة المؤسسة نحو البحث عن إرضاء الزبون.



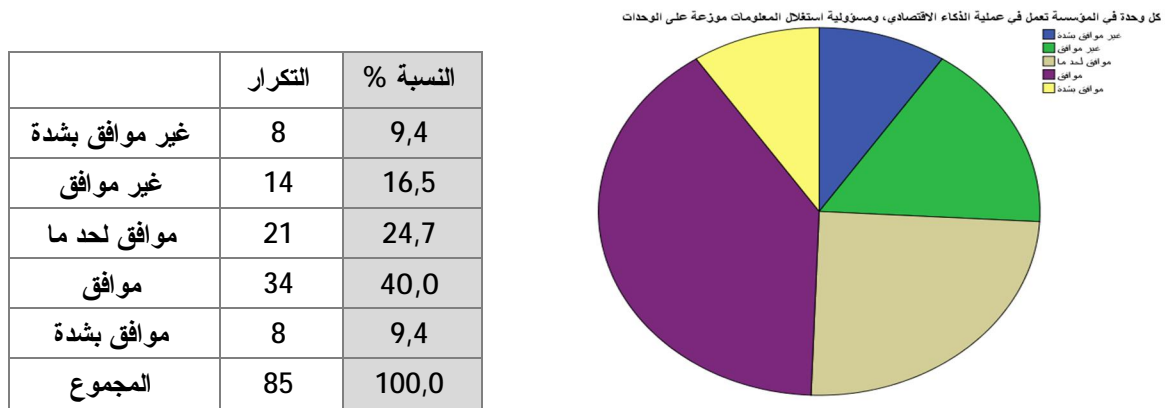
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة

النسبة المئوية للفقرة الثانية (جمع المعلومات أمر بالغ الأهمية بالنسبة للمؤسسة ويوجه إدارة المؤسسة نحو البحث عن إرضاء الزبون) يساوي 44.7 أي أن هذه الفقرة لها دلالة معنوية، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يساوي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة البحث على هذه الفقرة.

من خلال الفقرتين للبعد الأول (استراتيجية الذكاء)، وحسب إجابات أفراد العينة نستنتج أن 35.3% فقط من يوافقون أن المؤسسة تحدد استراتيجيتها وهذا يرجع حسب رأي الباحثة إلى جهل باقي أفراد العينة عن وضع استراتيجية خاصة بالمؤسسة، في حين تولي المؤسسة حسب النسبة 60% من أفراد العينة يقرون أن جمع المعلومات يعتبر أمر بالغ الأهمية في المؤسسة، أما الباقي 40% لا يولون أهمية لذلك.

ب- البعد الثاني: المعلومات.

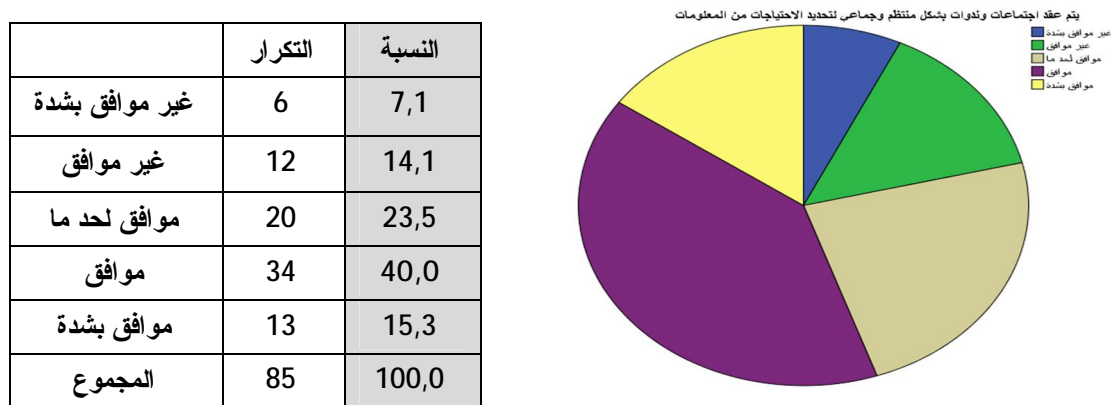
3. كل وحدة في المؤسسة تعمل في عملية الذكاء الاقتصادي، ومسؤولية استغلال المعلومات موزعة على الوحدات.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة

النسبة المئوية للفقرة الثالثة (كل وحدة في المؤسسة تعمل في عملية الذكاء الاقتصادي، ومسؤولية استغلال المعلومات موزعة على الوحدات) يساوي 40.0 أي أن هذه الفقرة لها دلالة معنوية، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يساوي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

4. يتم عقد اجتماعات وندوات بشكل منتظم وجماعي لتحديد الاحتياجات من المعلومات.



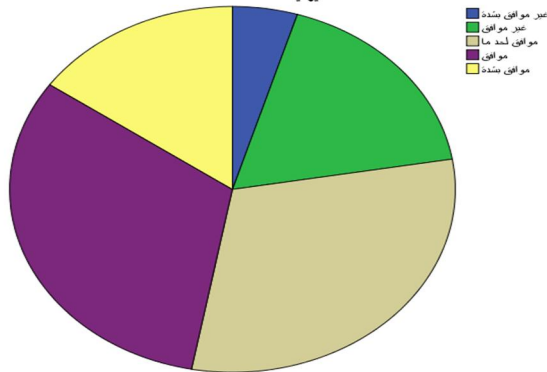
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة

النسبة المئوية للفقرة الرابعة (يتم عقد اجتماعات وندوات بشكل منتظم وجماعي لتحديد الاحتياجات من المعلومات) يساوي 40.0 أي أن هذه الفقرة لها دلالة معنوية، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يساوي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

5. تستخدم المؤسسة الجامعات، المراكز التكنولوجية، والمنشورات الدورية والانترنت على نطاق واسع وكمصدر للمعلومات اليومية.

النسبة %	التكرار	
4,7	4	غير موافق بشدة
17,6	15	غير موافق
30,6	26	موافق لحد ما
31,8	27	موافق
15,3	13	موافق بشدة
100,0	85	المجموع

تستخدم المؤسسة الجامعات، المراكز التكنولوجية، والمنشورات الدورية والانترنت على نطاق واسع وكمصدر للمعلومات اليومية



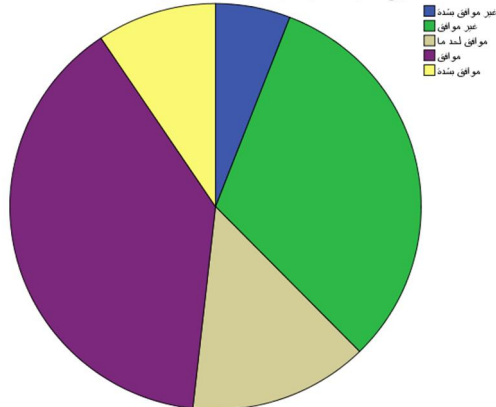
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة

النسبة المئوية للفقرة الخامسة (تستخدم المؤسسة الجامعات، المراكز التكنولوجية، والمنشورات الدورية والانترنت على نطاق واسع وكمصدر للمعلومات اليومية) يساوي 31.2 أي أن هذه الفقرة لها دلالة معنوية، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يساوي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

6. توزع المعلومات تلقائيا حسب الاحتياجات المحددة للأفراد.

النسبة %	التكرار	
5,9	5	غير موافق بشدة
31,8	27	غير موافق
14,1	12	موافق لحد ما
38,8	33	موافق
9,4	8	موافق بشدة
100,0	85	المجموع

توزع المعلومات تلقائيا حسب الاحتياجات المحددة للأفراد



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة

النسبة المئوية للفقرة السادسة (توزع المعلومات تلقائيا حسب الاحتياجات المحددة للأفراد) يساوي 38.8 أي أن هذه الفقرة لها دلالة معنوية، مما يدل على أن متوسط درجة

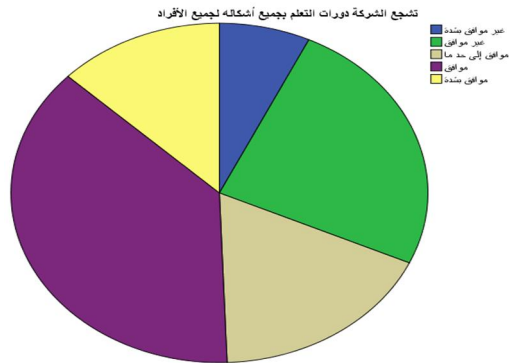
الاستجابة لهذه الفقرة يساوي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

-حوالي 50% من عينة البحث يوافقون على اعتماد سوناتراك للذكاء الاقتصادي من خلال مراحل الأربعة؛ من تحديد الاحتياجات من المعلومات من خلال الندوات والاجتماعات الدورية وهذا بـ 55.3%، ثم جمع المعلومات من مصادرها الداخلية والخارجية كالجامعات والمراكز المتخصصة وهذا بإجابات تقدر بـ 57.1%، في حين استغلال المعلومات بتحليلها وتفسيرها فكانت 49.4%، وأخيرا يتم توزيع المعلومات بشكل تلقائي في الشركة حسب احتياجات الأفراد وهذا بنسبة 48.2%، فشرية مثل سوناتراك لا يمكن أن تستغني عن استغلال المعلومات نظرا لوضعيتها وأهميتها في الاقتصاد الجزائري.

ج- البعد الثالث: التعلم التنظيمي.

7. تشجيع الشركة دورات التعلم بجميع أشكاله لجميع الأفراد.

	التكرار	% النسبة
غير موافق بشدة	6	7,1
غير موافق	21	24,7
موافق إلى حد ما	15	17,6
موافق	32	37,6
موافق بشدة	11	12,9
المجموع	85	100,0

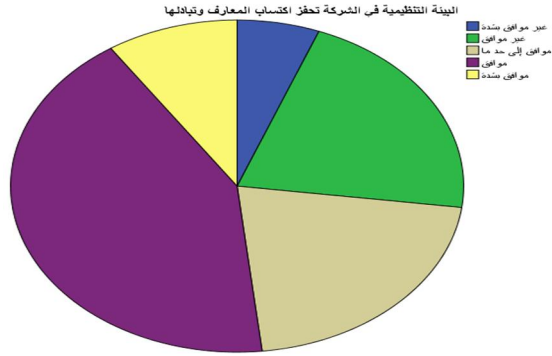


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة

النسبة المئوية للفقرة السابعة (تشجيع الشركة دورات التعلم بجميع أشكاله لجميع الأفراد) يساوي 37.6 أي أن هذه الفقرة لها دلالة معنوية، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يساوي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة الدراسة على هذه الفقرة.

8. البيئة التنظيمية في الشركة تحفز اكتساب المعارف وتبادلها.

	التكرار	النسبة %
غير موافق بشدة	5	5,9
غير موافق	18	21,2
موافق إلى حد ما	18	21,2
موافق	36	42,4
موافق بشدة	8	9,4
المجموع	85	100,0

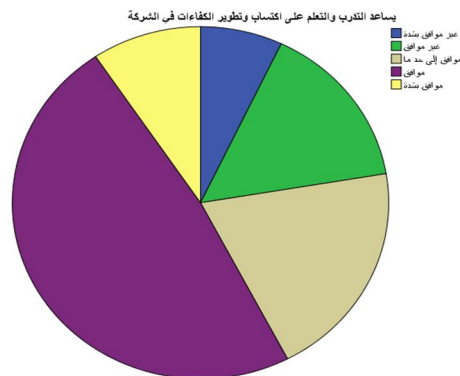


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة

النسبة المئوية للفقرة الثامنة (البيئة التنظيمية في الشركة تحفز اكتساب المعارف وتبادلها) يساوي 42.4 أي أن هذه الفقرة لها دلالة معنوية، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يساوي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة.

9. يساعد التدريب والتعلم على اكتساب وتطوير الكفاءات في الشركة.

	التكرار	النسبة %
غير موافق بشدة	6	7,1
غير موافق	13	15,3
موافق إلى حد ما	17	20,0
موافق	41	48,2
موافق بشدة	8	9,4
المجموع	85	100,0



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة

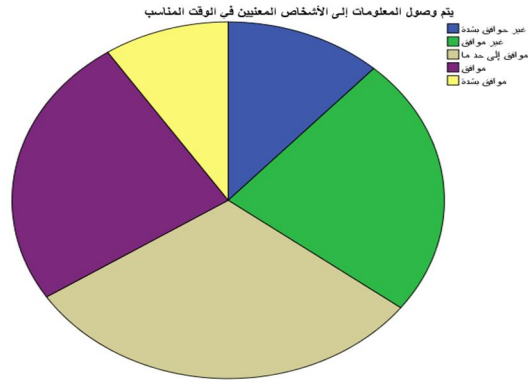
النسبة المئوية للفقرة التاسعة (يساعد التدريب والتعلم على اكتساب وتطوير الكفاءات في الشركة) يساوي 48.2 أي أن هذه الفقرة لها دلالة معنوية، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يساوي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة.

- من خلال الفقرات الثلاث التي تخص البعد الثالث (التعلم التنظيمي) الذي هو عنصر هام في أي مؤسسة، حيث يستند على الثقافة السائدة فيها وكذا التعلم المستمر بأشكاله الثلاث (الفردية، الجماعية، والتنظيمية)، مع أهمية التدريب الدائم، إن حوالي 60% من أفراد العينة يُدعمون أن الشركة تهتم بالتعلم التنظيمي.

د- البعد الرابع: حماية المعلومات.

10. يتم وصول المعلومات إلى الأشخاص المعنيين في الوقت المناسب.

	التكرار	النسبة %
غير موافق بشدة	10	11,8
غير موافق	20	23,5
موافق إلى حد ما	26	30,6
موافق	21	24,7
موافق بشدة	8	9,4
المجموع	85	100,0



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة

النسبة المئوية للفقرة العاشرة (يتم وصول المعلومات إلى الأشخاص المعنيين في الوقت المناسب) يساوي 30.6 أي أن هذه الفقرة لها دلالة معنوية، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يساوي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة إلى حد ما من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة.

11. المعلومات المتبادلة بين الأفراد والفروع سليمة وصحيحة.

	التكرار	النسبة %
غير موافق بشدة	4	4,7
غير موافق	19	22,4
موافق إلى حد ما	28	32,9
موافق	28	32,9
موافق بشدة	6	7,1
المجموع	85	100,0

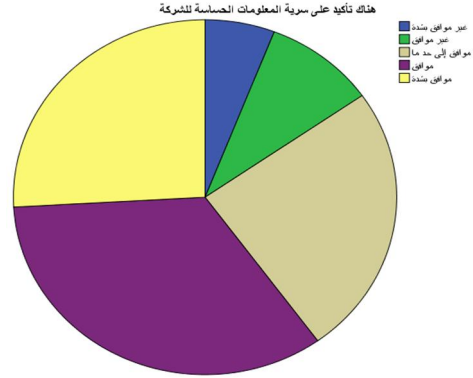


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة

النسبة المئوية للفقرة الحادي عشرة (المعلومات المتبادلة بين الأفراد والفروع سليمة وصحيحة) يساوي 32.9 أي أن هذه الفقرة لها دلالة معنوية، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يساوي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة.

12. هناك تأكيد على سرية المعلومات الحساسة للشركة.

	التكرار	النسبة %
غير موافق بشدة	5	5,9
غير موافق	8	9,4
موافق إلى حد ما	21	24,7
موافق	29	34,1
موافق بشدة	22	25,9
المجموع	85	100,0



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة

النسبة المئوية للفقرة الثانية عشرة (هناك تأكيد على سرية المعلومات الحساسة للشركة) يساوي 34.1 أي أن هذه الفقرة لها دلالة معنوية، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يساوي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة.

وبصفة عامة على مستوى الفقرات فأعلى وسط حسابي بلغ [3.64] لـ "هناك تأكيد على سرية المعلومات الحساسة للشركة" وأقل قيمة للمتوسط الحسابي الذي حققتها الفقرة هي [2.96] — "يتم وصول المعلومات إلى الأشخاص المعنيين في الوقت المناسب".

- من خلال إجابات أفراد العينة على الفقرات الثلاث لهذا البعد (حماية المعلومات)، الذي بدوره يتضمن ثلاث أبعاد تتمثل في السرية، السلامة، والتوفر، ففي شركة سوناطراك وحسب إجابات الأفراد فإن الاستفادة ليست بالقدر الكافي من المعلومات بسبب عدم إيصالها للمعنيين في الوقت المناسب بنسبة 65% بمعنى عدم توفر المعلومات، أما فيما يخص سلامتها فيؤكد 40% من أفراد العينة فقط على أن المعلومات المتبادلة سليمة وموثوق فيها، في حين ما نسبته 60% من أفراد العينة يقرون بأن عمال المؤسسة يحافظون على سرية المعلومات ذات الحساسية الكبيرة في المؤسسة.

II-2-2-3- المحور الثالث: تفاعل الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة لتحسين تنافسية المؤسسة:

أ-المجال الأول: في مجال الجودة العالية والتكلفة المنخفضة: فيما يتعلق بعناصر المجال الأول يبين الجدول النتائج التالية:

الجدول رقم (4-13): الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين لمجال الجودة العالية والتكلفة المنخفضة من محور تفاعل الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة لتحسين تنافسية المؤسسة.

ال فقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين	درجة الموافقة
25.تساعد إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي على تحسين الجودة في المنتج والعمليات بما يتوافق مع رغبات المستهلكين والعاملين.	3.40	1.002	1.005	3
26.تدعم نظم إدارة المعرفة المستخدمة في تقليل تكلفة جودة المنتجات.	3.32	1.039	1.081	3
27.يساهم الذكاء الاقتصادي في مواجهة التغيرات المحتملة في جودة المنتج وأداء الآلات.	3.52	0.995	0.990	3
28.تحقق إدارة المعرفة المرنة المطلوبة لتلبية مطالب السوق المتغيرة.	3.42	1.106	1.223	3
في مجال الجودة العالية والتكلفة المنخفضة	3.40	0.59	0.896	3

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

يبين الجدول بعد حوسبة الجودة العالية والتكلفة المنخفضة حقق وسطا حسابيا عاما بلغ (3.40). أما أعلى مستوى الفقرات للوسط الحسابي بلغ (3.52) لـ "يساهم الذكاء الاقتصادي في مواجهة التغيرات المحتملة في جودة المنتج وأداء الآلات" وأقل قيمة للمتوسط الحسابي الذي حققتها الفقرة هي (3.32) لـ "تدعم نظم إدارة المعرفة المستخدمة في تقليل تكلفة جودة المنتجات".

بمعنى أن الذكاء الاقتصادي يساهم بشكل كبير في الاستجابة للتغيرات التي تطرأ على جودة المنتج وأداء الآلات، إلا أن نظم إدارة المعرفة المستخدمة لا تقلل من تكلفة جودة المنتجات.

ب-المجال الثاني: في مجال الإبداع والتطوير: فيما يتعلق بعناصر المجال الثاني من المحور الثالث "تفاعل الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة لتحسين تنافسية المؤسسة" يبين الجدول النتائج التالية:

الجدول رقم(4-14): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال الإبداع والتطوير من محور تفاعل الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة لتحسين تنافسية المؤسسة.

ال فقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين	درجة الموافقة
29.يساعد نظام الذكاء الاقتصادي على تأمين فرص الإبداع والمبادرة.	3.34	1.129	1.275	3
30.يعمل نظام إدارة المعرفة على سرعة تطوير وتنويع المنتجات.	3.38	0.914	0.836	3
31.الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة يسهلان من عمليات البحث والتطوير في المؤسسة.	3.51	0.971	0.943	3
32.تهتم إدارة المعرفة بإزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد على التغيير لمواكبة البيئة التنافسية.	3.45	0.982	0.966	3
33.تعتبر عمليات الذكاء الاقتصادي عاملا مساعدا وفعالا في ابتكار حلول لكثير من المشاكل في المؤسسة.	3.67	1.043	1.088	3
في مجال الإبداع والتطوير	3.48	0.958	0.919	3

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

يبين الجدول بعد حوسبة الإبداع والتطوير حقق وسطا حسابيا عاما بلغ [3.48]. أما أعلى مستوى الفقرات للوسط الحسابي بلغ [3.67] — تعتبر عمليات الذكاء الاقتصادي الكفاءة والمهارة المؤسسة" وأقل قيمة للمتوسط الحسابي الذي حققتها الفقرة هي [3.34] — "يساعد نظام الذكاء الاقتصادي على تأمين فرص الإبداع والمبادرة". بمعنى أن الذكاء الاقتصادي يعتبر عاملا مساعدا بفعالية في حلول الكثير من مشاكل المؤسسة إلا أن المؤسسة لا تملك نظام يؤمن فرصا للإبداع والمبادرة.

ج-المجال الثالث: في مجال الكفاءة والمهارات: فيما يتعلق بعناصر المجال الثالث من المحور الثالث "تفاعل الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة لتحسين تنافسية المؤسسة" يبين لنا الجدول أدناه النتائج التالية:

الجدول رقم (4-15): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال الكفاءة والمهارات من محور

تفاعل الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة لتحسين تنافسية المؤسسة.

ال فقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين	درجة الموافقة
34.الاهتمام بإدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي يساهم في زيادة التنسيق بين العمليات والوحدات المختلفة وتكاملها داخل المؤسسة.	3.35	0.984	0.969	3
35.تساهم إدارة المعرفة على تقديم منتج متميز في السوق يختلف عما يقدمه المنافسين.	3.42	1.158	1.342	3
36.تهتم المؤسسة بنشر ثقافة فرق العمل لتحسين المهارات.	3.24	1.194	1.426	3
37.تقديم التسهيلات اللازمة للعاملين لتسهيل العمليات وإجرائها بكفاءة وفعالية.	3.37	1.224	1.499	3
في مجال الكفاءة والمهارة	3.37	0.932	0.870	3

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

يبين الجدول بعد حوسبة الكفاءة والمهارة حقق وسطا حسابيا عاما بلغ [3.37]. أما أعلى مستوى الفقرات للوسط الحسابي بلغ [3.37] — "تقديم التسهيلات اللازمة للعاملين لتسهيل العمليات وإجرائها بكفاءة وفعالية" وأقل قيمة للمتوسط الحسابي الذي حققتها الفقرة هي [3.24] — "تهتم المؤسسة بنشر ثقافة فرق العمل لتحسين المهارات". بمعنى أن المؤسسة تقوم بتقديم كل التسهيلات اللازمة للعاملين لتسهيل العمليات وإجرائها بكفاءة وفعالية، إلا أنها قليلا ما تقوم بنشر ثقافة فرق العمل لتحسين المهارات.

د- المجال الرابع: إرضاء العملاء: فيما يتعلق بعناصر المجال الرابع من المحور الثالث "تفاعل الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة لتحسين تنافسية المؤسسة" يبين الجدول النتائج التالية:

الجدول رقم (4-16): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال إرضاء العملاء من محور تفاعل

الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة لتحسين تنافسية المؤسسة.

ال فقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين	درجة الموافقة
38.تتمثل أهمية الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة في كيفية اقتفاء أثر الزبائن وتلبية احتياجاتهم عبر الشبكات العالمية.	3.67	1.011	1.023	3
39.يتوفر لدى المؤسسة معرفة بكل احتياجات الزبائن والعمل على تقديمها بالوقت والجودة المطلوبة.	3.31	0.990	0.981	3
40.تجمع المؤسسة المعلومات لمعرفة التطلعات والاحتياجات المستقبلية للزبائن.	3.40	0.978	0.957	3
41.يساعد نظام الذكاء الاقتصادي على البقاء على اتصال مباشر بالزبائن ومعرفة ردود أفعالهم على منتجات المؤسسة.	3.67	1.004	1.009	3
إرضاء العملاء	3.51	0.899	0.809	3

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

يبين الجدول بعد حوسبة إرضاء العملاء حقق وسطا حسابيا عاما بلغ (3.51). أما أعلى مستوى الفقرات للوسط الحسابي بلغ (3.67) لـ " تتمثل أهمية الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة في كيفية اقتفاء أثر الزبائن وتلبية احتياجاتهم عبر الشبكات العالمية" وأقل قيمة للمتوسط الحسابي الذي حققتها الفقرة هي (3.31) لـ " يتوفر لدى المؤسسة معرفة بكل احتياجات الزبائن والعمل على تقديمها بالوقت والجودة المطلوبة". وهذا يعني أن للذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة أهمية كبيرة في كيفية اقتفاء أثر الزبائن وتلبية احتياجاتهم عبر الشبكات العالمية، إلا أن المؤسسة ليس لديها معرفة كافية بما يتعلق باحتياجات الزبائن والعمل على تقديمها بالوقت والجودة المطلوبة. هـ-فيما يتعلق بعناصر المحور الأول والمحور الثاني وعلاقته بالمجال الأول "الجودة العالية والتكلفة المنخفضة" من المحور الثالث "تفاعل الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة لتحسين تنافسية المؤسسة" يبين الجدول النتائج التالية:

الجدول رقم (4-17): علاقة تطبيق كل من تطبيق إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي ومجال الجودة العالية والتكلفة المنخفضة (المحور الثالث).

الفقرات	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين	درجة الموافقة
تطبيق إدارة المعرفة	85	3.30	1.094	1.197	3
تطبيق الذكاء الاقتصادي	85	3.37	0.875	0.767	3
في مجال الجودة العالية والتكلفة المنخفضة	85	3.40	0.910	0.896	3

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول بعد حوسبة الجودة العالية والتكلفة المنخفضة وعلاقته بالمتغيرين المستقلين حقق وسطا حسابيا عاما بلغ (3.40). أما أعلى مستوى الفقرات للوسط الحسابي بلغ (3.37) — "تطبيق الذكاء الاقتصادي" وأقل قيمة للمتوسط الحسابي الذي حققتها الفقرة هي (3.30) — "تطبيق إدارة المعرفة".

بمعنى أن تطبيق الذكاء الاقتصادي يحقق أكثر المنتج من حيث الجودة والتكلفة من إدارة المعرفة.

و-فيما يتعلق بعناصر المحور الأول والمحور الثاني وعلاقته بالمجال الثاني "الإبداع والتطوير" من المحور الثالث "تفاعل الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة لتحسين تنافسية المؤسسة" يبين الجدول النتائج التالية:

الجدول رقم (4-18): علاقة تطبيق كل من تطبيق إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي ومجال الإبداع والتطوير (المحور الثالث).

الفقرات	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين	درجة الموافقة
تطبيق إدارة المعرفة	85	3.30	1.094	1.197	3
تطبيق الذكاء الاقتصادي	85	3.37	0.875	0.767	3
في مجال الإبداع والتطوير	85	3.48	0.958	0.919	3

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول بعد حوسبة الإبداع والتطوير وعلاقته بالمتغيرين المستقلين حقق وسطا حسابيا عاما بلغ (3.48). أما أعلى مستوى الفقرات للوسط الحسابي بلغ (3.37)

لـ "تطبيق الذكاء الاقتصادي" وأقل قيمة للمتوسط الحسابي الذي حققتها الفقرة هي (3.30) لـ "تطبيق إدارة المعرفة".

وهذا يعني أن تطبيق الذكاء الاقتصادي يشجع أكثر الإبداع والتطوير من إدارة المعرفة.

ز- فيما يتعلق بعناصر المحور الأول والمحور الثاني وعلاقته بالمجال الثالث "الكفاءة والمهارة" من المحور الثالث "تفاعل الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة لتحسين تنافسية المؤسسة" يبين الجدول النتائج التالية:

الجدول رقم (4-19): علاقة تطبيق كل من تطبيق إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي والكفاءة والمهارات (المحور الثالث).

ال فقرات	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين	درجة الموافقة
تطبيق إدارة المعرفة	85	3.30	1.094	1.197	3
تطبيق الذكاء الاقتصادي	85	3.37	0.875	0.767	3
في مجال الكفاءة والمهارة	85	3.37	0.932	0.870	3

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برمجية SPSS

يبين الجدول بعد حوسبة الكفاءة والمهارة وعلاقته بالمتغيرين المستقلين حقق وسطا حسابيا عاما بلغ (3.37). أما أعلى مستوى الفقرات للوسط الحسابي بلغ (3.37) لـ "تطبيق الذكاء الاقتصادي" وأقل قيمة للمتوسط الحسابي الذي حققتها الفقرة هي (3.30) لـ "تطبيق إدارة المعرفة".

بمعنى أن تطبيق الذكاء الاقتصادي يشجع ويقدر الكفاءات والمهارات أكثر من إدارة المعرفة.

ح- فيما يتعلق بعناصر المحور الأول والمحور الثاني وعلاقته بالمجال الرابع إرضاء العملاء من المحور الثالث تفاعل الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة لتحسين تنافسية المؤسسة يبين الجدول النتائج التالية:

الجدول رقم (4-20): علاقة تطبيق كل من إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي ومجال إرضاء العملاء

(المحور الثالث).

ال فقرات	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين	درجة الموافقة
تطبيق إدارة المعرفة	85	3.30	1.094	1.197	3
تطبيق الذكاء الاقتصادي	85	3.37	0.875	0.767	3
إرضاء العملاء	85	3.67	0.899	0.809	3

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول بعد حوسبة إرضاء العملاء وعلاقته بالمتغيرين المستقلين حقق وسطا حسابيا عاما بلغ (3.67). أما أعلى مستوى الفقرات للوسط الحسابي بلغ (3.37) لـ "تطبيق الذكاء الاقتصادي" وأقل قيمة للمتوسط الحسابي الذي حققتها الفقرة هي (3.30) لـ "تطبيق إدارة المعرفة".

بمعنى أن تطبيق الذكاء الاقتصادي يعمل أكثر على إرضاء الزبائن مقارنة بتطبيق إدارة المعرفة.

ط- فيما يتعلق بعناصر المحور الأول والمحور الثاني وعلاقته بالمحور الثالث "تفاعل الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة لتحسين تنافسية المؤسسة" يبين الجدول النتائج التالية: الجدول رقم (4-21): علاقة تطبيق كل من إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي والمحور الثالث.

الفقرات	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين	درجة الموافقة
تطبيق إدارة المعرفة	85	3.30	1.094	1.197	3
تطبيق الذكاء الاقتصادي	85	3.37	0.875	0.767	3
تفاعل t1، t2 في تحسين t3	85	3.37	0.945	0.9023	3

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول بعد حوسبة إرضاء العملاء وعلاقته بالمتغيرين المستقلين حقق وسطا حسابيا عاما بلغ (3.37). أما أعلى مستوى الفقرات للوسط الحسابي بلغ (3.37) لـ "تطبيق الذكاء الاقتصادي" وأقل قيمة للمتوسط الحسابي الذي حققتها الفقرة هي (3.30) لـ "تطبيق إدارة المعرفة".

بمعنى أن تطبيق الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة يعملان على تحسين تنافسية المؤسسة الصناعية، لكن تفعيل الذكاء الاقتصادي بدرجة أكبر من إدارة المعرفة.

II-2-3- اختبار الفرضيات:

ستعمل الباحثة في هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة، من خلال استخدام الانحدار البسيط وتحليل التباين الأحادي ANOVA، والتي تم صياغتها على أساس إشكالية الدراسة وأسئلتها، وذلك كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة عند مستوى معنوية 0.05، وتتضمن الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحقيق مزايا تنافسية من خلال الجودة العالية والتكلفة المنخفضة عند مستوى معنوية 0.05.

2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحقيق مزايا تنافسية من خلال الإبداع والتطوير عند مستوى معنوية 0.05.

3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحقيق مزايا تنافسية من خلال الكفاءات والمهارات عند مستوى معنوية 0.05.

4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحقيق مزايا تنافسية من خلال إرضاء العملاء عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة تعزى للخصائص الديمغرافية (العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، مدة العمل، الوظيفة)، وتنقسم هذه الفرضيات إلى خمس فرضيات فرعية.

1. لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة تعزى للعمر عند مستوى معنوية 0.05.

2. لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة تعزى للمؤهل العلمي عند مستوى معنوية 0.05.

3. لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة تعزى للتخصص العلمي عند مستوى معنوية 0.05.

4. لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة تعزى لمدة العمل عند مستوى معنوية 0.05.

5. لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة تعزى للوظيفة عند مستوى معنوية 0.05.

وقد تم تحليل النتائج كما يلي:

II-2-3-1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة عند مستوى معنوية 0.05، وتتضمن أربعة فرضيات فرعية.

أ- في مجال الجودة العالية والتكلفة المنخفضة:

- إدارة المعرفة بأبعادها (استراتيجية المعرفة، العمليات، التكنولوجيا، عمال المعرفة):

الجدول رقم (4-22): نتائج اختبار علاقة إدارة المعرفة بتنافسية المؤسسة بالنسبة للجودة العالية

والتكلفة المنخفضة.

R معامل الارتباط	R ² معامل التحديد	F المحسوبة	Df درجة الحرية	F الجدولية	Sig.
0,519	0,269	5,828	5	2.33	0,000
			79		

تكون العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$

من الجدول أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة وتنافسية المؤسسة بالنسبة للجودة العالية والتكلفة المنخفضة، إذ بلغ معامل الارتباط (0.519) عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ ، أما معامل التحديد فقد بلغ (0.269)، أي أن قيمة 0.269 من التغيرات في تنافسية المؤسسة (الجودة العالية والتكلفة المنخفضة) ناتج عن إدارة المعرفة، وما يؤكد هذه العلاقة قيمة F المحسوبة والتي بلغت 5.828 والتي كانت أكبر من F الجدولية التي كانت 2.33 عند مستوى معنوية (0.05).

- الذكاء الاقتصادي بأبعاده (استراتيجية الذكاء، المعلومات، التعلم التنظيمي، حماية المعلومات):

الجدول رقم (4-23): نتائج اختبار علاقة الذكاء الاقتصادي بتنافسية المؤسسة بالنسبة للجودة

العالية والتكلفة المنخفضة.

R	R ²	F	Df	F	Sig.
معامل الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجة الحرية	الجدولية	
0,615	0,378	9,614	5	2.33	0,000
			79		

تكون العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$

من الجدول أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية للذكاء الاقتصادي وتنافسية المؤسسة بالنسبة للجودة العالية والتكلفة المنخفضة، إذ بلغ معامل الارتباط (0.615) عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ ، أما معامل التحديد فقد بلغ (0.378)، أي أن قيمة 0.378 من التغيرات في تنافسية المؤسسة (الجودة العالية والتكلفة المنخفضة) ناتج عن الذكاء الاقتصادي، وما يؤكد هذه العلاقة قيمة F المحسوبة والتي بلغت 9.614 والتي كانت أكبر من F الجدولية التي كانت 2.33 عند مستوى معنوية (0.05).

- تفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحسين تنافسية المؤسسة من خلال الجودة العالية والتكلفة المنخفضة:

الجدول رقم (4-24): نتائج اختبار كل من إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحسين تنافسية

المؤسسة من خلال الجودة العالية والتكلفة المنخفضة.

R	R ²	F	Df	F	Sig
معامل الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجة الحرية	الجدولية	
0,623	0,389	4,706	10	1,97	0,000
			74		

تكون العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$

من الجدول أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية لكل من إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي وتنافسية المؤسسة (بالنسبة للجودة العالية والتكلفة المنخفضة)، إذ بلغ معامل الارتباط (0.623) عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ ، أما معامل التحديد فقد بلغ (0.389)، أي أن قيمة 0.389 من التغيرات في تنافسية المؤسسة (الجودة العالية والتكلفة المنخفضة) ناتج عن تفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي، المنخفضة وما يؤكد هذه العلاقة قيمة F المحسوبة والتي بلغت 4.706 والتي كانت أكبر من F الجدولية التي كانت 1.97 عند مستوى معنوية (0.05).

كما تظهر النتائج أن مساهمة الذكاء الاقتصادي أكبر من مساهمة إدارة المعرفة في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال الجودة العالية والتكلفة المنخفضة (كما يبين ذلك معامل الارتباط والتحديد لكل منهما).

كل هذا يؤكد عدم قبول الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: وجود علاقة ذات دلالة معنوية لتفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي على تنافسية المؤسسة (من خلال الجودة العالية والتكلفة المنخفضة) عند مستوى معنوية (0.05).

ب- في مجال الإبداع والتطوير:

- إدارة المعرفة:

الجدول رقم (4-25): نتائج اختبار علاقة إدارة المعرفة بتنافسية المؤسسة بالنسبة لإبداع

والتطوير.

R	R ²	F	Df	F	Sig.
معامل الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجة الحرية	الجدولية	
0,550	0,302	6,838	5	2.33	0,000
			79		

تكون العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$

من الجدول أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة وتنافسية المؤسسة بالنسبة للإبداع والتطوير، إذ بلغ معامل الارتباط (0.550) عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ ، أما معامل التحديد فقد بلغ (0.302)، أي أن قيمة 0.302 من التغيرات في تنافسية المؤسسة (الإبداع والتطوير) ناتج عن إدارة المعرفة، وما يؤكد هذه العلاقة قيمة F المحسوبة والتي بلغت 6.838 والتي كانت أكبر من F الجدولية التي كانت 2.33 عند مستوى معنوية (0.05).

- الذكاء الاقتصادي:

الجدول رقم (4-26): نتائج اختبار علاقة الذكاء الاقتصادي بتنافسية المؤسسة بالنسبة للإبداع

والتطوير.

R	R ²	F	Df	F	Sig.
معامل الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجة الحرية	الجدولية	
0,606	0,367	9,149	5	2.33	0,000
			79		

تكون العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$

من الجدول أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية للذكاء الاقتصادي وتنافسية المؤسسة بالنسبة للإبداع والتطوير، إذ بلغ معامل الارتباط (0.606) عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ ، أما معامل التحديد فقد بلغ (0.367)، أي أن قيمة 0.367 من التغيرات في تنافسية المؤسسة (الإبداع والتطوير) ناتج عن الذكاء الاقتصادي، وما يؤكد هذه العلاقة قيمة F المحسوبة والتي بلغت 9.149 والتي كانت أكبر من F الجدولية التي كانت 2.33 عند مستوى معنوية (0.05).

- إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي بالنسبة للإبداع والتطوير:

الجدول رقم (4-27): نتائج اختبار كل من إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحسين تنافسية

المؤسسة من خلال الإبداع والتطوير.

R	R ²	F	Df	F	Sig
معامل الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجة الحرية	الجدولية	
0,635	0,403	4,991	10	1,97	0,000
			74		

تكون العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$

من الجدول أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية لكل من إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي وتنافسية المؤسسة (بالنسبة للإبداع والتطوير)، إذ بلغ معامل الارتباط (0.635) عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ ، أما معامل التحديد فقد بلغ (0.403)، أي أن قيمة 0.403 من التغيرات في تنافسية المؤسسة (الإبداع والتطوير) ناتج عن تفاعل إدارة المعرفة الاقتصادي، وما يؤكد هذه العلاقة قيمة F المحسوبة والتي بلغت 4.991 والتي كانت أكبر من F الجدولية التي كانت 1.97 عند مستوى معنوية (0.05).

وتبين النتائج (معامل الارتباط، ومعامل التحديد) بأن مساهمة الذكاء الاقتصادي أكبر من مساهمة إدارة المعرفة في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال الإبداع والتطوير.

وفق النتائج يمكن القول بعدم قبول الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود علاقة ذات دلالة معنوية لتفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي على

تنافسية المؤسسة (الإبداع والتطوير) عند مستوى معنوية (0.05).

ج- في مجال الكفاءة والمهارات:

- إدارة المعرفة:

الجدول رقم (4-28): نتائج اختبار علاقة إدارة المعرفة بتنافسية المؤسسة بالنسبة للكفاءات

والمهارات.

R	R2	F	Df	F	Sig.
معامل الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجة الحرية	الجدولية	
0,606	0,367	9,179	5	2.33	0,000
			79		

تكون العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$

من الجدول أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة وتنافسية المؤسسة بالنسبة للكفاءات والمهارات، إذ بلغ معامل الارتباط (0.606) عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ ، أما معامل التحديد فقد بلغ (0.367)، أي أن قيمة 0.367 من التغيرات في تنافسية المؤسسة (الكفاءات والمهارات) ناتج عن إدارة المعرفة، وما يؤكد هذه العلاقة قيمة F المحسوبة والتي بلغت 9.179 والتي كانت أكبر من F الجدولية التي كانت 2.33 عند مستوى معنوية (0.05).

- الذكاء الاقتصادي:

الجدول رقم (4-29): نتائج اختبار علاقة الذكاء الاقتصادي بتنافسية المؤسسة بالنسبة للكفاءات

والمهارات.

R	R2	F	Df	F	Sig.
معامل الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجة الحرية	الجدولية	
0,719	0,518	16,948	5	2.33	0,000
			79		

تكون العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$

من الجدول أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية للذكاء الاقتصادي وتنافسية المؤسسة بالنسبة للكفاءات والمهارات، إذ بلغ معامل الارتباط (0.719) عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ ، أما معامل التحديد فقد بلغ (0.518)، أي أن قيمة 0.518 من التغيرات في تنافسية المؤسسة (الكفاءات والمهارات) ناتج عن الذكاء الاقتصادي، وما يؤكد هذه العلاقة قيمة F المحسوبة والتي بلغت 16.948 والتي كانت أكبر من F الجدولية التي كانت 2.33 عند مستوى معنوية (0.05).

- إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي بالنسبة للكفاءات والمهارات:

الجدول رقم (4-30): نتائج اختبار كل من إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحسين تنافسية

المؤسسة من خلال الكفاءات والمهارات.

R	R ²	F	Df	F	Sig
معامل الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجة الحرية	الجدولية	
0,749	0,561	9,438	10	1,97	0,000
			74		

تكون العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$

من الجدول أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية لكل من إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي وتنافسية المؤسسة (بالنسبة للكفاءات والمهارات)، إذ بلغ معامل الارتباط (0.749) عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ ، أما معامل التحديد فقد بلغ (0.561)، أي أن قيمة 0.561 من التغيرات في تنافسية المؤسسة (الكفاءات والمهارات) ناتج عن تفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي، وما يؤكد هذه العلاقة قيمة F المحسوبة والتي بلغت 9.438 والتي كانت أكبر من F الجدولية التي كانت 1.97 عند مستوى معنوية (0.05).

كما تبين النتائج أن الذكاء الاقتصادي يساهم أكبر مساهمة إدارة المعرفة في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال الكفاءات والمهارات.

إن هذه النتائج تؤكد عدم قبول الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: وجود علاقة ذات دلالة معنوية لتفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي على تنافسية المؤسسة (الكفاءات والمهارات) عند مستوى معنوية (0.05).

د- في مجال إرضاء العملاء:

- إدارة المعرفة:

الجدول رقم (4-31): نتائج اختبار علاقة إدارة المعرفة بتنافسية المؤسسة بالنسبة لإرضاء العملاء.

R	R ²	F	Df	F	Sig.
معامل الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجة الحرية	الجدولية	
0,482	0,232	4,774	5	2.33	0,001
			79		

تكون العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$

من الجدول أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة وتنافسية المؤسسة بالنسبة لإرضاء العملاء، إذ بلغ معامل الارتباط (0.482) عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ ، أما معامل التحديد فقد بلغ (0.232)، أي أن قيمة 0.232 من التغيرات في تنافسية المؤسسة (إرضاء العملاء) ناتج عن إدارة المعرفة، وما يؤكد هذه العلاقة قيمة F المحسوبة والتي بلغت 4.774 والتي كانت أكبر من F الجدولية التي كانت 2.33 عند مستوى معنوية (0.05).

- الذكاء الاقتصادي:

الجدول رقم (4-32): نتائج اختبار علاقة الذكاء الاقتصادي بتنافسية المؤسسة بالنسبة

لإرضاء العملاء.

R	R ²	F	Df	F	Sig.
معامل الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجة الحرية	الجدولية	
0,612	0,375	9,466	5		0,000
			79		

تكون العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$

من الجدول أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية للذكاء الاقتصادي وتنافسية المؤسسة بالنسبة لإرضاء العملاء، إذ بلغ معامل الارتباط (0.612) عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ ، أما معامل التحديد فقد بلغ (0.375)، أي أن قيمة 0.375 من التغيرات في تنافسية المؤسسة (إرضاء العملاء) ناتج عن الذكاء الاقتصادي، وما يؤكد هذه العلاقة قيمة F المحسوبة والتي بلغت 9.466 والتي كانت أكبر من F الجدولية التي كانت 2.33 عند مستوى معنوية (0.05).

- إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي بالنسبة لإرضاء العملاء:

الجدول رقم (4-33): نتائج اختبار كل من إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحسين تنافسية

المؤسسة من خلال إرضاء العملاء.

R	R ²	F	Df	F	Sig
معامل الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجة الحرية	الجدولية	
0,656	0,430	5,583	10	1,11	0,000
			74		

تكون العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$

من الجدول أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية لكل من إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي وتنافسية المؤسسة (بالنسبة لإرضاء العملاء)، إذ بلغ معامل الارتباط (0.656) عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ ، أما معامل التحديد فقد بلغ (0.430)، أي أن قيمة 0.430 من التغيرات في تنافسية المؤسسة (إرضاء العملاء) ناتج عن تفاعل كل من الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة، وما يؤكد هذه العلاقة قيمة F المحسوبة والتي بلغت 5.583 والتي كانت أكبر من F الجدولية التي كانت 1.97 عند مستوى معنوية (0.05).

كما تبين النتائج أن مساهمة إدارة المعرفة أقل من مساهمة الذكاء الاقتصادي في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال إرضاء العملاء. كل هذا يؤكد عدم قبول الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود علاقة ذات دلالة معنوية لتفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي على تنافسية المؤسسة من خلال إرضاء العملاء عند مستوى معنوية (0.05).

هـ- تفاعل الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة لتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة:

الجدول رقم (4-34): نتائج اختبار تفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحسين تنافسية المؤسسة

بجميع مجالاتها.

R	R ²	F	Df	F	Sig.
معامل الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجة الحرية	الجدولية	
0,665	0,443	5,879	10	1.97	0,000
			74		

تكون العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$

من الجدول رقم (4-34) أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية لكل من إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي وتنافسية المؤسسة (بالنسبة لإرضاء العملاء)، إذ بلغ معامل الارتباط (0.665) عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ ، أما معامل التحديد فقد بلغ (0.443)، أي أن قيمة 0.443 من التغيرات في تنافسية المؤسسة (إرضاء العملاء) ناتج عن تفاعل كل من الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة، وما يؤكد هذه العلاقة

قيمة F المحسوبة والتي بلغت 5.879 والتي كانت أكبر من F الجدولية التي كانت 1.97 عند مستوى معنوية (0.05).

ومن الجداول رقم (4-23، 4-27، 4-30، 4-33) نستنتج أن أصغر مساهمة من بين المجالات الأربعة للتنافسية هو مجال الجودة العالية والتكلفة المنخفضة بـ $R=0.623$ و $R^2=0.389$ ، في حين أن أكبر مساهمة هي لمجال الكفاءات والمهارات بـ $R=0.749$ و $R^2=0.561$ مما يبين أن الشركة تركز على الكفاءات والمهارات أكثر من الجودة والتكلفة لتحقيق مزايا تنافسية.

كل هذه النتائج تؤكد عدم قبول الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: وجود علاقة ذات دلالة معنوية لتفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي على تنافسية المؤسسة بجميع مجالاتها عند مستوى معنوية (0.05).

II -2-3-2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة تعزى للخصائص الديمغرافية (العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، مدة العمل، الوظيفة) عند مستوى معنوية 0.05، والتي تنفرع إلى خمس فرضيات فرعية:

أ- بالنسبة للعمر:

الجدول رقم (4-35): نتائج اختبار الفروقات لتفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحقيق مزايا

تنافسية المؤسسة تعزى للعمر.

Sig.	F	F	درجة	متوسط	مجموع		
	الجدولية	المحسوبة	الحرية	المربعات	المربعات		
0,434	2.72	0,844	2	1,014	2,028	بين المجموعات	تطبيق إدارة المعرفة
			82	1,201	98,519	داخل المجموعات	
0,494	2.72	0,711	2	0,549	1,099	بين المجموعات	تطبيق الذكاء الاقتصادي
			82	0,773	63,354	داخل المجموعات	
0,109	2.72	2,281	2	1,645	3,290	بين المجموعات	--تفاعل الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة لتحسين تنافسية المؤسسة
			82	0,721	59,123	داخل المجموعات	
0,153	2.72	1,923	2	1,686	3,371	بين المجموعات	في مجال الجودة العالية والتكلفة المنخفضة
			82	0,877	71,876	داخل المجموعات	
0,022	2.72	4,011	2	3,441	6,881	بين المجموعات	في مجال الابداع والتطوير
			82	0,858	70,342	داخل المجموعات	

الفصل الرابع: دراسة حالة شركة سوناترا

0,670	2.72	0,403	2	0,356	0,711	بين المجموعات	في مجال الكفاءة والمهارة
			82	0,883	72,365	داخل المجموعات	
0,177	2.72	1,769	2	1,405	2,811	بين المجموعات	إرضاء العملاء
			82	0,794	65,142	داخل المجموعات	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (4-35) يتضح عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) في تفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة تعزى للعمر حيث أن كل قيم F المحسوبة (إدارة المعرفة، الذكاء الاقتصادي، تفاعلهما) كانت: (0.844، 0.711، 0.281) أصغر من قيم F الجدولية (2.72) وكان مستوى معنوية أكبر من 0.05 لجميع المتغيرات.

وعليه تُقبل الفرضية الصفرية الفرعية الأولى التي تنص على:

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة تعزى للعمر عند مستوى معنوية (0.05).

ب- بالنسبة للمؤهل العلمي:

الجدول رقم (4-36): نتائج اختبار الفروقات لتفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحقيق مزايا

تنافسية للمؤسسة تعزى للمؤهل العلمي.

Sig.	F	F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات		
	الجدولية	المحسوبة					
0,130	2.72	1,941	3	2,247	6,742	بين المجموعات	تطبيق إدارة المعرفة
			81	1,158	93,805	داخل المجموعات	
0,070	2.72	2,447	3	1,785	5,356	بين المجموعات	تطبيق الذكاء الاقتصادي
			81	0,730	59,097	داخل المجموعات	
0,014	2.72	3,783	3	2,557	7,670	بين المجموعات	تفاعل الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة لتحسين تنافسية المؤسسة
			81	0,676	54,743	داخل المجموعات	
0,117	2.72	2,026	3	1,751	5,252	بين المجموعات	في مجال الجودة العالية والتكلفة المنخفضة
			81	0,864	69,995	داخل المجموعات	
0,022	2.72	3,376	3	2,861	8,582	بين المجموعات	في مجال الابداع والتطوير
			81	0,847	68,642	داخل المجموعات	
0,009	2.72	4,100	3	3,212	9,635	بين المجموعات	في مجال الكفاءة والمهارة
			81	0,783	63,442	داخل المجموعات	
0,008	2.72	4,183	3	3,038	9,115	بين المجموعات	إرضاء العملاء
			81	0,726	58,838	داخل المجموعات	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (4-36) يتضح وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) في تفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة تعزى للمؤهل العلمي حيث أن قيم F المحسوبة لتفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي كانت (3.783) أكبر من قيم F الجدولية (2.72) عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha = 0.014$ ، أما بالنسبة للمتغيرين إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي فقد كانت غير دالة إحصائياً لأن قيم F المحسوبة أقل من قيم F الجدولية.

وعموماً ترفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة تعزى للمؤهل العلمي عند مستوى معنوية (0.05).

وبالرجوع إلى الجدول رقم (4-7) والذي يبين أن ما نسبته (83.3%) أي ما يعادل 75 عامل من مجموع العينة البالغ 85 هم من حملة الشهادات العليا (ليسانس، مهندس، ماجستير)، وبالتالي كان التأثير واضح لإجابات هذه الفئة على الإجابات الإجمالية.

ج- بالنسبة للتخصص العلمي:

الجدول رقم (4-37): نتائج اختبار الفروقات لتفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحقيق مزايا

تنافسية للمؤسسة تعزى للتخصص العلمي.

Sig.	f الجدولية	F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0,484	2.72	0,825	0,993	3	2,979	بين المجموعات	تطبيق إدارة المعرفة
			1,205	81	97,568	داخل المجموعات	
0,716	2.72	0,452	0,354	3	1,062	بين المجموعات	تطبيق الذكاء الاقتصادي
			0,783	81	63,391	داخل المجموعات	
0,976	2.72	0,069	0,053	3	0,158	بين المجموعات	تفاعل الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة لتحسين تنافسية المؤسسة
			0,769	81	62,254	داخل المجموعات	
0,796	2.72	0,341	0,312	3	0,937	بين المجموعات	في مجال الجودة العالية والتكلفة المنخفضة
			0,917	81	74,310	داخل المجموعات	
0,792	2.72	0,346	0,325	3	0,976	بين المجموعات	في مجال الابداع والتطوير
			0,941	81	76,248	داخل المجموعات	
0,658	2.72	0,537	0,475	3	1,426	بين المجموعات	في مجال الكفاءة والمهارة
			0,885	81	71,650	داخل المجموعات	
0,949	2.72	0,119	0,099	2	0,298	بين المجموعات	إرضاء العملاء
			0,835	82	67,655	داخل المجموعات	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (4-37) يتضح عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) في تفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة تعزى للتخصص العلمي حيث أن كل قيم F المحسوبة (إدارة المعرفة، الذكاء الاقتصادي، تفاعلها) كانت: (0.825، 0.452، 0.69) أصغر من قيم F الجدولية (2.72) وكان مستوى معنوية أكبر من 0.05 لجميع المتغيرات.

وعليه تُقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة التي تنص على:

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة تعزى للتخصص العلمي عند مستوى معنوية (0.05).

د- بالنسبة لمدة العمل:

الجدول رقم (4-38): نتائج اختبار الفروقات لتفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحقيق مزايا

تنافسية للمؤسسة تعزى لمدة العمل.

Sig.	F الجدولية	F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0,253	2.72	1,388	1,638	3	4,914	بين المجموعات	تطبيق إدارة المعرفة
			1,181	81	95,633	داخل المجموعات	
0,718	2.72	0,450	0,352	3	1,056	بين المجموعات	تطبيق الذكاء الاقتصادي
			0,783	81	63,397	داخل المجموعات	
0,412	2.72	0,969	0,721	3	2,162	بين المجموعات	تفاعل الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة لتحسين تنافسية المؤسسة
			0,744	81	60,250	داخل المجموعات	
0,242	2.72	1,424	1,257	3	3,771	بين المجموعات	في مجال الجودة العالية والتكلفة المنخفضة
			0,882	81	71,476	داخل المجموعات	
0,463	2.72	0,864	0,799	3	2,396	بين المجموعات	في مجال الإبداع والتطوير
			0,924	81	74,828	داخل المجموعات	
0,520	2.72	0,760	0,667	3	2,000	بين المجموعات	في مجال الكفاءة والمهارة
			0,877	81	71,076	داخل المجموعات	
0,344	2.72	1,125	0,906	2	2,717	بين المجموعات	إرضاء العملاء
			0,805	82	65,235	داخل المجموعات	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (4-38) يتضح عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) في تفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة تعزى لمدة العمل، حيث أن كل قيم F المحسوبة (إدارة المعرفة، الذكاء الاقتصادي، تفاعلها) كانت: (1.388، 0.450، 0.969) أصغر من قيم F الجدولية (2.72) وكان مستوى معنوية أكبر من 0.05 لجميع المتغيرات. وعليه تقبل الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة التي تنص على: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة تعزى لمدة العمل عند مستوى معنوية (0.05).

هـ- بالنسبة للوظيفة:

الجدول رقم (4-39): نتائج اختبار الفروقات لتفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة تعزى للوظيفة.

Sig.	f الجدولية	F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0,128	2.72	1,948	2,255	3	6,765	بين المجموعات	تطبيق إدارة المعرفة
			1,158	81	93,782	داخل المجموعات	
0,775	2.72	0,370	0,291	3	0,872	بين المجموعات	تطبيق الذكاء الاقتصادي
			0,785	81	63,581	داخل المجموعات	
0,713	2.72	0,457	0,346	3	1,039	بين المجموعات	تفاعل الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة لتحسين تنافسية المؤسسة
			0,758	81	61,374	داخل المجموعات	
0,684	2.72	0,499	0,455	3	1,366	بين المجموعات	في مجال الجودة العالية والتكلفة المنخفضة
			0,912	81	73,881	داخل المجموعات	
0,450	2.72	0,889	0,821	3	2,462	بين المجموعات	في مجال الإبداع والتطوير
			0,923	81	74,761	داخل المجموعات	
0,649	2.72	0,551	0,487	3	1,462	بين المجموعات	في مجال الكفاءة والمهارة
			0,884	81	71,614	داخل المجموعات	
0,730	2.72	0,433	0,358	2	1,073	بين المجموعات	إرضاء العملاء
			0,826	82	66,880	داخل المجموعات	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (4-39) يتضح عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) في تفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة تعزى لوظيفة، حيث أن كل قيم F المحسوبة (إدارة المعرفة، الذكاء الاقتصادي، تفاعلها) كانت: (1.948، 0.370، 0.457) أصغر من قيم F الجدولية (2.72) وكان مستوى معنوية أكبر من 0.05 لجميع المتغيرات. وعليه تُقبل الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة التي تنص على: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة تعزى للوظيفة عند مستوى معنوية (0.05).

القرار	الخصائص الديمغرافية
لا توجد فروقات	العمر
توجد فروقات	المؤهل العلمي
لا توجد فروقات	التخصص العلمي
لا توجد فروقات	مدة العمل
لا توجد فروقات	الوظيفة
لا توجد فروقات	الكل

وعليه من النتائج السابقة تُقبل الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على:

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة تعزى للخصائص الديمغرافية (العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، مدة العمل، الوظيفة) عند مستوى معنوية (0.05).

خلاصة الفصل:

تعتبر سوناطراك من أكبر الشركات على المستوى الإفريقي، وهي تحتل المرتبة الرابعة عشرة عالميا كشركة بترولية. وقد كانت الدراسة الميدانية عنها لمعرفة مدى تطبيق كل من إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي في تحقيق المزايا التنافسية، بتوزيع 100 استمارة على عينة من موظفي المديرية العامة وجمع 86 منها. وأهم النتائج التي أستخلصت بعد تحليل الإجابات هي أن المؤسسة تقوم بدور فعال في مجال تحديث وتطوير الأجهزة والبرمجيات المستخدمة، كما أن العمال يحافظون على سرية المعلومات ذات الحساسية الكبيرة في الشركة، وتقوم الشركة بتقديم كل التسهيلات اللازمة للعاملين لتبسيط العمليات وأدائها بكفاءة.

ولتبني شركة سوناطراك لنظامي الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة بشكل فعال يجب أن تؤمن فرصا للإبداع والمبادرة، ويكون لديها معرفة كافية بما يتعلق باحتياجات الزبائن، وتهتم أكثر بالتوجيه والتخطيط للموارد الفكرية والمعرفية داخل المؤسسة، وتستفيد من المعلومات بإيصالها إلى الأفراد المعنيين بها، ونشر ثقافة عمل الفريق والعمل الجماعي.

ويُعد نظام الذكاء الاقتصادي في سوناطراك عاملا مساعدا أكثر من إدارة المعرفة في مجالات تحقيق المزايا التنافسية من خلال الجودة العالية والتكلفة المنخفضة، والإبداع والتطوير، وأيضا الكفاءات والمهارات، وأخيرا إرضاء العملاء.

خاتمة

إن التحولات العالمية تشير أن حضارة اليوم والمستقبل هي حضارة تستند إلى المعلومات والمعرفة، وهي حضارة تعيد بناء هيكل التعليم القائم على الأهمية الكبيرة للمعارف. مع تحول سريع نحو مجتمع قاعدته المعلوماتية والإلكترونية المرتفعة، كما يكون محوره عمال ومديرو المعرفة، وهذا ما يسعى إليه مدخلان من المداخل الحديثة للإدارة المتمثلان في إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي.

فالمؤسسة يجب أن تقدم رؤية استراتيجية لمتطلبات تبني إدارة المعرفة من خلال عملياتها، والإبداع المستمر والجماعي بشكل دائم، وامتلاك التكنولوجيات الحديثة لتصبح منتجاتها قادرة على المنافسة، وصياغة وتنفيذ استراتيجية ناجحة لإدارة المؤسسة.

أما الذكاء الاقتصادي هو من بين الوسائل الضرورية لتحسين وضعية المؤسسات وتحقيق التنمية الاقتصادية. ولا يمكن تطبيقه في المؤسسة إذا لم يكن هناك تحليل داخلي وخارجي للمحيط، ومعرفة جوانب القوة والضعف داخليا، والفرص والتهديدات خارجيا. ولتطبيق الذكاء الاقتصادي في الجزائر، ومسايرة نسق التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال الذي يشهد تطورا متواصلا أصبح لزاما على المؤسسات الجزائرية التفكير في طرق ووسائل لوضع خلايا وأقسام للذكاء لإعطاء المتعاملين الاقتصاديين والمسيرين الفرصة حتى يكونوا على دراية بكل ما هو ذكاء على مستوى مؤسساتهم لتفادي القرارات العشوائية في جميع القطاعات الاقتصادية.

إن هدف البقاء والنمو والاستمرار يتطلب من المؤسسة العمل الجاد والدائم من أجل تحقيق مزايا تنافسية من خلال اكتساب العملاء، وزيادة حصتها السوقية، ومكانتها في بيئة تنافسية، الأمر الذي يفرض إيجاد آليات تمكنها من توليد الفرص واكتشاف التهديدات، وهو ما تسعى إليه كل من إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي. هذا الأخير يعتبر بمثابة الدفعة لإدارة المعرفة للحد من مخاطر تقادم المعارف التي تركز على المحيط الداخلي للمؤسسة، وفي هذا المعنى فإن إدارة المعرفة تركز على استغلال المعارف الموجودة. في حين يوفر الذكاء الاقتصادي إطارا معرفيا لاكتشاف معارف جديدة أكثر ملائمة مع التوجهات المتنوعة.

يمكن من هنا اكتشاف مدى الترابط بين المزايا التنافسية للمؤسسة المتميزة المتفوقة والمعلومات، إذ يمثل كل من إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي الجسر الرابط بين المعلومات الداخلية والخارجية، ورغبة المؤسسة وسعيها في اكتساب مكانتها في محيط شديد التنافس.

1. نتائج البحث:

ومن هذا توصلت الدراسة النظرية إلى النتائج التالية:

- إن مساهمة التقدم التكنولوجي والاقتصادي العالمي ليس مستحيلا خاصة وأن الجزائر تمتلك ثروات بشرية ومادية معتبرة تمكنها من إحداث نقلة نوعية تضمن لها التواجد في الاقتصاد العالمي، إذا قامت بتطوير البرامج البيداغوجية وتحسينها لما يتطلبه محيط المؤسسات، والتكوين الفعال للأفراد في الذكاء الاقتصادي لأن العامل البشري هو أساس تطبيق الذكاء الاقتصادي، وكذا تفعيل الغرف التجارية والمصالح الاقتصادية للعب دور جاد في تحسين المردودية والنوعية ووضعها كحلقة أساسية في سلسلة الاستثمار والمقولة في مصب اهتمام طالبي المعلومات الاقتصادية والاجتماعية؛
- تمثل إدارة المعرفة مجالا علميا حديثا تعمل على توفير قدرات كبيرة للمؤسسات في التميز والريادة والإبداع بعناصرها الأربعة: الاستراتيجية، الموارد البشرية، التكنولوجية، وعمليات إدارة المعرفة؛
- تعد المعلومات قوة مؤثرة وفاعلة تتحكم في مختلف نواحي الحياة بما في ذلك المؤسسات الاقتصادية إذا صيغت استراتيجية جيدة لاستغلال المعلومات بطريقة فعالة تسمح للمسؤولين في المؤسسات باتخاذ القرارات المناسبة؛
- دور الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة يكمن في قدرة المؤسسة على استيعابها للمعلومات الجديدة في مجال معرفة سابقة مرتبطة بها، وهذا ما يمثل البعد المعرفي للقدرة الاستيعابية؛
- الدعامة الأساسية للمحافظة على المزايا التنافسية في محيط سريع التغير في ظل اقتصاد المعرفة هو الإبداع والابتكار، فالمؤسسات المبدعة هي التي تمتلك القدرة على تحسين آدائها بالانفاذ إلى أسواق جديدة، وزيادة حصتها السوقية؛

- يعتبر العنصر الأكثر حيوية وتأثيراً في نجاح تطبيق كل من إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي هو المورد البشري، الأمر الذي يتطلب اهتمام الإدارة العليا في المؤسسة وحرصها على جذب وتعيين ذوي الكفاءات والمؤهلات العالية وتطوير وتنمية العاملين وتوفير البنية التحتية والبيئية التنظيمية التي تحفز وتساند الإبداع والابتكار، وبالتالي تحقيق مزايا تنافسية.

أما النتائج التي توصلت إليها الدراسة التطبيقية فكانت:

- تقوم الشركة بدور فعّال في تحديث وتطوير الأجهزة الإلكترونية والبرمجيات، إلا أن الإطارات لا يتجهون نحو التوجيه والتخطيط للموارد البشرية؛
- عمال المؤسسة يحافظون على سرية المعلومات ذات الحساسية الكبيرة، إلا أن الشركة لا تستفيد بالقدر الكافي من المعلومات بسبب عدم إيصالها للمعنيين في الوقت المناسب؛
- الذكاء الاقتصادي يساهم بشكل كبير في الاستجابة للتغيرات التي تطرأ على جودة المنتج وأداء الآلات، ونظم إدارة المعرفة لا تقلل من تكلفة جودة المنتجات؛
- يعتبر الذكاء الاقتصادي عاملاً مساعداً بفعالية في حلول الكثير من مشاكل الشركة، إلا أنها لا تمتلك نظام يؤمن فرصاً للإبداع والمبادرة؛
- تقوم الشركة بتقديم التسهيلات اللازمة للعاملين لتسهيل العمليات وإجرائها بكفاءة وفعالية، إلا أنها قليلاً ما تقوم بنشر ثقافة فرق العمل لتحسين المهارات؛
- للذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة أهمية كبيرة في كيفية اقتفاء أثر الزبائن وتلبية احتياجاتهم عبر الشبكات العالمية، إلا أن الشركة ليس لديها معرفة كافية بما يتعلق باحتياجات الزبائن، والعمل على تقديمها بالوقت المناسب والجودة المطلوبة؛
- يُعد نظام الذكاء الاقتصادي عاملاً مساعداً أكثر من إدارة المعرفة في مجالات تحقيق المزايا التنافسية من خلال الجودة العالية والتكلفة المنخفضة، الإبداع والتطوير، الكفاءات والمهارات، وإرضاء العملاء.

وفي الأخير نقول كما قال ماتس كارلسون (مدير مركز التكامل المتوسطي): "إذا كانت بلدان صغيرة كفنلندا وسنغافورة، أو متوسطة الحجم كماليزيا وكوريا الجنوبية، أو كبيرة كالبرازيل والصين والهند قادرة على الاستفادة من قوة التغيرات التقنية، فإن البلدان

العربية يمكنها أن تفعل الشيء نفسه... لكن من الضروري التحلي بالصبر والعزيمة لأن الاستثمار في المعرفة ربما لا تبدأ في الظهور قبل سنوات".

2. التوصيات:

- ومن خلال هذه الدراسة يمكن توجيه هذه التوصيات لأصحاب القرار في الدولة وفي المؤسسات للاندماج في اقتصاد المعرفة، وتطبيق إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي على المستويين الوطني والمؤسسي:
- دعم البحث العلمي والباحثين في مجال التقنيات المعرفية وزيادة حجم الانفاق على البحث العلمي؛
 - ضرورة توفير تكنولوجيا المعلومات الحديثة ذات السرعة والكفاءة العالية، وضمان استخدامها في جميع أقسام المؤسسة؛
 - بناء خبرات تراكمية متميزة يمكن من خلالها تحسين عمليات التفكير، وصنع القرارات، وتحسين الممارسات الإدارية والفنية، وخدمة العملاء؛
 - القضاء على القيود والحواجز والمعوقات أمام نقل المعرفة بين الوظائف وتوفير متطلبات التفكير الإبداعي اللازم لتقديم خدمة فائقة الجودة؛
 - الاستفادة من تجارب الدول النامية الرائدة في مجال اقتصاد المعرفة، والتعاون معها على المستوى المعرفي والتقني؛
 - تحسين قدرات تحليل المشكلات وصنع القرارات لدى المديرين من خلال توفير المعلومات اللازمة وتحديثها وتقييمها ونشرها وتوظيفها في ممارسة العمل اليومي؛
 - عمل الدورات التدريبية والتشجيع على الحوار ونقل المعارف بين العمال أنفسهم وبينهم وبين الزبائن، كي تضمن اكتساب المعارف وتبادلها؛
 - غرس ثقافة المعرفة في المؤسسات بعقد ندوات وورش عمل تشجع عمليات إدارة المعرفة؛

- إيجاد المستلزمات التي تساعد على تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسة، وتهيئة المناخ لذلك؛
- القيام بالتغيير اللازم في الهياكل والاستراتيجيات بما يستوعب إدراج إدارة المعرفة وخطية الذكاء الاقتصادي في المؤسسة.

3. آفاق البحث:

إن هذه الدراسة ما هي إلا خطوة من خطوات التوجه إلى اقتصاد المعرفة. وتبقى المؤسسات الجزائرية بعيدة عن التميز بحيث تحتاج إلى أساليب حديثة لتسييرها، ومنه يُطرح السؤال التالي:

كيف يمكن تقديم نموذج يجمع بين إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي يتكيف مع ظروف المؤسسات الجزائرية؟

"اللهم علمنا ما ينفعنا، وانفعنا بما علمتنا وزدنا علما"

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

I - المراجع العربية:

أولاً: الكتب:

1. أبو حيمد، هدى بنت صالح. الجودة الشاملة في إدارة المعلومات. مركز البحوث: الرياض، 2006.
2. أبو لبن، رسلان. الوجيه، مرسى. المناهج الدراسية في مجتمع المعرفة بين النظرية والتطبيق. مكتبة دار الزمان للنشر والتوزيع: المدينة المنورة، السعودية، 2007.
3. الخضري، محسن أحمد. صناعة المزايا التنافسية. مجموعة النيل العربية: القاهرة، 2004.
4. الزيادات، محمد عواد. اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. دار الصفاء: عمان، 2008.
5. السلمي، علي. إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. دار غريب للنشر: القاهرة، 2001.
6. العلي، عبد الستار. قنديلجي، إبراهيم. العمري، غسان. المدخل إلى المعرفة. دار المسيرة: عمان، 2006.
7. الغنبر، خالد بن سليمان. القحطاني، محمد بن عبد الله. أمن المعلومات بلغة ميسرة. مركز التميز لأمن المعلومات، جامعة الملك سعود: الرياض، 2009.
8. الكبيسي، صلاح الدين. إدارة المعرفة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة، 2005.
9. النوايسة، غالب عوض. خدمات المستفيدين من المكتبات ومراكز المعلومات. دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان، 2000.
10. أنجرس، موريس. منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية. ترجمة بوزيد صحراوي، ط2، دار القصبه للنشر: الجزائر، 2004.
11. أوكيل، سعيد. اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي. ديوان المطبوعات الجامعية: الجزائر، 1994.

12. جونز، شارلوجاريت. الإدارة الاستراتيجية. ترجمة رفاعي ومحمد سيد، دار المريخ: الرياض، 2000.
 13. حمود، عبد اللطيف. إدارة المعرفة و المعلومات. دار كنوز: عمان، 2007.
 14. خشبة، محمد السعيد. نظم المعلومات: المفاهيم والتكنولوجيات. دار الإشعاع للطباعة: لبنان، 1987.
 15. عبود، نجم نجم. إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. الوراق للنشر: عمان، 2005.
 16. عبد الهادي، محمد. مقدمة في علم المعلومات. ط2، دار الثقافة العلمية: الإسكندرية، 2008.
 17. عجلان، حسن حسين. استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال. دار المسيرة: عمان، 2008.
 18. عليان، زكي مصطفى. إدارة المعرفة. دار صفاء للنشر التوزيع: عمان، 2008.
 19. غالب، ياسين سعد. إدارة المعرفة. دار المناهج: عمان، 2007.
 20. محسن، عبد الكريم. النجار صباح مجيد: إدارة الإنتاج والعمليات. دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2004.
 21. مرسي، نبيل. الميزة التنافسية في مجال الأعمال. الدار الجامعية: الإسكندرية، 1996.
 22. نيجل، كنج. نيل، أندرسون. إدارة أنشطة الابتكار والتغيير. ترجمة حسني، محمود حسن، دار المريخ: الرياض، 2004.
- ثانياً: الدوريات، المؤتمرات والملتقيات:**
23. الزعبي، علي زيدان. مجتمع المعلومات والمعرفة. ملتقى حول " الاستثمار في بنية المعلومات والمعرفة "، القاهرة، 2006.
 24. الشمري، محمد جبار. الحدراوي، حامد كريم. " عمليات إدارة المعرفة وأثرها في مؤشرات الاقتصاد المعرفي ". مجلة الغري للعلوم الإدارية، جامعة الكوفة، العراق، عدد 8، 2011.

25. العـوانـي، حـسن. إـدارة المـعرفة: المـفهوم والمـداخل النـظرية. المـؤتمر العـربي الثـاني حـول " القـيادة الإـبداعية فـي مـواجهة التـحديات المعاصرة للإدارة العربية "، القـاهرة، 6-8 نـوفمبر 2001.
26. بـارك، نـعيمة. مـتطلبات الإـبداع والابتكار لـتحقيق مـيزة تنافسية لمـنظمات الأعمال، المـلتقى الدـولي الرابـع حـول " المـنافسة والـاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات خـارج المـحروقات "، جـامعة الشـلف، 8-9 نـوفمبر 2010.
27. بـارك، نـعيمة. " تـتمية المـوارد البـشرية فـي ظـل اقتصـاد المـعرفة كأداة لـتحقيق رأس المـال الفـكري فـي الجـزائر، الـواقع والمأمول "، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، عـدد 12، 2012.
28. بـوعشة، مـبارك. بـن مـنصور، لـيليا. إـدارة المـعرفة كـتوجه إـداري حـديث. المـؤتمر العـلمي الدـولي حـول " عـولمة الإـدارة فـي عـصر المـعرفة "، جـامعة الجـنان، لـبنان، 15-17 دـيسمبر 2012.
29. بـومدين، يـوسف. آليـة اليقظة والذكاء الاستراتيجية: أداة لمـواجهة التـحديات المـستقبلية وأحد عـوامل التنافسية. المـلتقى الدـولي الرابـع حـول " المـنافسة والـاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات خـارج المـحروقات "، جـامعة الشـلف، 8-9 نـوفمبر 2010.
30. تـوتليان، مـرال. مـؤشرات اقتصـاد المـعرفة ومـوقع المـرأة مـن تطورها. المـعهد العـربي للتدريب والبحوث الإحصائية، لـبنان، 2006.
31. جـاسر الأغا ناصر ، أبو الخير أحمد غنيم: واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة، مجلة جامعة الأقصى، مجلد 16، عدد 1، 2012.
32. روييح، كمال. " دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات نحو استخدام المعلومات الاستراتيجية ". المجلة العربية للعلوم الإدارية، عدد 2، 2004.
33. سالمي، جمال. " سبل اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة ". مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، عدد 8، 2005.
34. عبد القادر، هالة صبري. " واقع إدارة المعرفة ومتطلبات الإبداع والتجديد في الإدارة العربية ". المجلة العربية للإدارة، مجلد 30، عدد 2، الأردن، 2010.

35. عبد العال، صالح محمد. موجهات التنمية الصناعية في الاقتصاد الجديد. المؤتمر السنوي الأول للجمعية الاقتصادية العمانية، مسقط، 2-3 أكتوبر 2005.
36. عظمي، دلال. "مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في محيط حركي"، مجلة العلوم الاقتصادية، سطيح. عدد 10، 2010.
37. علة، مراد. جاهزية الدول العربية للاندماج في اقتصاد المعرفة. المؤتمر العالمي الثامن حول "الاقتصاد والتمويل الإسلامي"، الدوحة، قطر، 2011.
38. عميش، عائشة. مؤشرات قياس التنافسية ووضعيتها في الدول العربية، الملتقى الدولي الرابع حول "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات خارج المحروقات"، جامعة الشلف، 8-9 نوفمبر 2010.
39. كورتل، فريد. "الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد". مجلة العلوم الإنسانية. جامعة بسكرة، عدد 12، 2007.
40. مانع، فاطمة. الإبداع والابتكار قواعد للتعلم في المنظمات. الملتقى الدولي الرابع حول "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات خارج المحروقات"، جامعة الشلف، 8-9 نوفمبر 2010.
41. محمد، طایل مجدي. توظيف التسويق الالكتروني كأداة للتميز لمنظمات الأعمال. ندوة حول "التجارة الالكترونية"، جامعة الملك خالد، السعودية، 2004.
42. ناصر، أكرم. نظام إدارة المعرفة ودورها في تفعيل عملية البحث والتطوير. المؤتمر الرابع حول "آفاق البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في الوطن العربي"، مركز الدراسات والبحوث، سوريا، 11-14 نوفمبر 2006.
43. وديع، محمد عدنان. "القدرة التنافسية وقياسها". دورية التنمية بالأقطار العربية، الكويت، عدد 24، 2003.
44. يوسف، محمود. محاضرات في الاقتصاد المعرفي، الدورة التحضيرية للمعهد الوطني للإدارة في جامعة تشرين، أبريل 2012.
45. حمداني، محمد. "أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الأعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية". مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة ورقلة، عدد 2، 2012.

46. شوكال، عبد الكريم. دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة. الملتقى الدولي الرابع حول " المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية "، جامعة الشلف، 8-9 نوفمبر 2010.

47. رزيق، كما. علاش، أحمد. الاعتماد الرسمي للذكاء الاقتصادي في الجزائر. المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول " ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة "، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، أبريل 2012.

ثالثا: البحوث الأكاديمية:

48. الرشودي، محمد. بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة، أطروحة دكتوراه. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.

49. النور، عبد الحكيم عبد الله. الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي. أطروحة دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، اللاذقية، سوريا، 2009.

50. بلقوم، فريد، إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة: الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، 2013.

51. عامر، بشير. دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2012.

رابعا: المنشورات الإلكترونية

52. أحمد، اسماعيل محمد. إدارة المعرفة في العصر الحديث. المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، متوفر على: <http://www.discussion.com>

53. الكردي، أحمد. الإبداع التكنولوجي لتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية. متوفر على: <http://www.kenanaonline.com>

54. أوكيل، سعيد. " اليقظة التكنولوجية في دول العالم النامي ". مجلة البحث في الإعلام التقني والعلمي، عدد 2، 1998، متوفر على: <http://www.webreview.dz/IMG/pdf>

55. تير، رضا. دور الذكاء الاقتصادي في إرساء آليات الحكم الراشد من خلال البحث والتطوير: تطوره وآفاقه في الجزائر. متوفر على:
[http:// www.csla.dz/mjls/index](http://www.csla.dz/mjls/index)
56. سيواني، عبد الوهاب. الذكاء الاقتصادي الصيني في الحصول على التكنولوجيات العالية. جامعة البويرة، جانفي 2015، متوفر على: <http://www.univ.bouira.dz>
57. وكالة الأنباء الجزائرية، أنظر <http://www.aps.dz/ar/economie>، اطلع عليه مارس 2015.
58. بعد استقرارها في الجزائر نهائيا شراكة بين سوناطراك وجينرال إلكتروك لصناعة التجهيزات البترولية والغازية، متوفر على: [/http://elmihtar.com/ar/index.php](http://elmihtar.com/ar/index.php) اطلع عليه مارس 2015.
59. انهيار أسعار النفط وتداعياته، متوفر على:
<http://www.aljazeera.net/news/ebusiness> اطلع عليه 2015.

رابعا: التقارير والوثائق:

60. تقرير المعرفة العربي لعام 2014. الشباب وتوطين المعرفة. برنامج الأمم المتحدة، الامارات.
61. تقرير التنافسية العربية لعام 2010. المعهد العربي للتخطيط، الكويت.
62. تقرير العلوم لليونسكو لعام 2010. باريس، فرنسا.
63. تقرير التنمية البشرية لعام 2014. المضي في التقدم. برنامج الأمم المتحدة، أمريكا.
64. تقرير سوناطراك لسنة 2010.
65. وثائق سوناطراك.

II - المراجع الأجنبية:

أولا: الكتب

1. Tabatoni, Pierre. **Innovation désordre. progrès**, Economica, Paris, 2005.
2. Michel Ferrary, et Yon Pesqueuse: **Management de la connaissance**, Economica, Paris, 2006.
3. Veybel, Laurent. Patriel, Prieur. **Le Knowledge management**. Editions d'organisation: Paris, 2002.
4. Mryam, Alavi. **Knowledge Management and Knowledge System**. New Jersey, 1997.
5. Idetra. **l'intelligence économique un guide pour débutants et praticiens**. Meta group: Madrid, 2003.

6. Jakobiak, François. **l'intelligence économique; la comprendre; l'implanter; l'utiliser.** Ed. d'organisation: France, 2006.
7. Guicharday, P. **l'infoguerre, stratégie- intelligence économique pour les entreprises.** Dunod, 1999.
8. Martre, Henri. **Intelligence économique et stratégie des entreprises.** Commissariat général du Plan: France, 1994.
9. Jakobiak, François. **l'intelligence Economique en pratique,** 2^{ème} ed., Edition d'organisation: Paris, 2001
10. Bernard, G. Levet, J.L. **de l'intelligence économique à la l'économie de la connaissance.** Economica, 2001.
11. Aloui, Abdallah. **La compétitivité internationale: Stratégies pour les entreprises françaises.** Innoval, 2005.
12. Porter, Michel. **L'avantage concurrentiel.** Dunod, 2000.
13. Weill, Michel. **Le management stratégique.** Armand Colin: Paris, 1992.
14. Heller, J. P. et al. **Management: stratégie et organisation.** 2000.
15. Pellicelli, Giorgio. **Stratégie d'entreprise.** adaptation par Kamel ben youssef, didier chabaud, Fabrice bondoux, Olivier germain, 2^{ème} ed., De Beock: Bruxelles, 2007,
16. Oudet, S.Ferangu. **organisation du travail et développement des compétences.** Ed. l'Harmattan, 2006.
17. William, J. Stevenson. **Production / Operations Management.** 8th ed., Von Hoffmann Press: Jefferson City, 2007
18. Senge, Peter.M. **The fifth discipline: the art and practice of the organization.** Currency doubleday: New York, 1990.

ثانيا: الدوريات والملتقيات.

19. Bouadan, Kamel. Hammadi, Mourad. Veille stratégique et intelligence économique: comme perception d'une nouvelle approche pour la PME. 4^{ème} Colloque international sur " **la concurrence et les stratégies des entreprises industrielles en dehors du secteur des hydrocarbures dans les pays arabes** ", Université de Chlef, 8-9 Novembre 2010.
20. Blandel, Frederique. Quelle articulation entre l'intelligence économique et le knowledge management au sein de l'entreprise. Conférence internationale sur " **Management Stratégique** ", Genève, 2006.
21. Bretonès, Daniel. Saïd, Antoine. (I.E) et (K.M): deux facettes complémentaires d'une même problématique. Colloque sur " **En route vers Lisbonne** ", 2006.
22. Gorla, Stéphane. " Knowledge management et intelligence économique " . **journal of Information and Communication Technologies**, University of Toulon, 2008.
23. Lesca, humber. Veille Stratégique : passage de la notion du signal d'alerte à la notion d'alerte précoce. colloque sur " **veille stratégique, scientifique et technologique (Vsst)** ", Barcelone, 2000.
24. Lesca, humber. schuler, M. veille stratégique : comment ne pas être noyé sous les information ? colloque VSST'95 sur " **veille stratégique, scientifique et Technologique** ", Toulouse, France, Octobre 1995.

ثالثا: البحوث الأكاديمية.

25. Bulinge, Franck. pour une culture de l'information dans les petites et les moyennes organisations. Thèse de doctorat, Université de Toulon, 2002.

26. Cayla, david. L'apprentissage organisationnel entre processus adaptatif et changement dirigé. Thèse de doctorat, Université de Paris I, 2007.
27. Harroussi, Siham. système de veille stratégique basé sur un réseau d'experts; Thèse de doctorat, Université de Marseille, 2004.
28. Peguiron, Frédérique. application délit-élans un système d'information. Thèse de doctorat, Université de Nancy 2, 2006.
29. Kislin, Philippe. Modélisation du problème informationnel du veilleur dans la démarche d'intelligence économique. Thèse de doctorat. Université de Nancy 2. 2007.

رابعاً: التقارير والمنشورات الإلكترونية.

30. Bouchet, Yannick. L'intelligence économique, une construction autour de l'information. Disponible sur: <http://www.intelligence.économique.gouv.fr>.
31. Carayon, Bernard. **Rapport carayon**. paris ; 2003.
32. CIGREF. **Rapport sur l'intelligence économique et stratégique (2002-2003)**, Disponible sur: <http://www.cigref.fr> .mars 2003.
33. David, Eric. de la veille à l'intelligence économique. Disponible sur: <http://www.megalis.fr.st2009>.
34. Diakité, Zakaria. Qu'est-ce que l'intelligence économique et quelle est son utilité pour l'Afrique. Disponible sur: <http://www.l'afrique.com>.
35. Ermine, Jean-Louis. Enjeux, démarches et processus de la gestion des connaissances. Disponible sur: <http://www.ermine.fr>
36. MEDEF. **guide pratique: intelligence économique et PME**. Mars 2005 Mothe, Caroline. Management de l'innovation. Disponible sur: <http://www.caroline-mothe.org>.
37. Mothe, Caroline. Intelligence économique et l'innovation. Disponible sur: <http://www.caroline-mothe.org>.
38. Mongereau, M. Roger. **Rapport sur l'intelligence économique: risques financières et stratégies des entreprises**. France, 2006.

الملاحق

الملحق رقم (01): تعريف الذكاء الاقتصادي عبر الأدبيات وحسب المؤلفين

المؤلفين	السنة	التسمية	التعريف
Luhn	1985	نظام الذكاء	كل نظام للاتصالات يستخدم لقيادة الأعمال، والقدرة على فهم العلاقات التبادلية بين الحقائق المتاحة لتوجيه النشاط نحو الهدف المنشود.
(Wilensky)	1967	الذكاء التنظيمي	مشكلة جمع معالجة، ترجمة، نشر المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرار.
(Bammard)	1991	الذكاء الاقتصادي	الممارسات الهجومية والدفاعية للمعلومات
Martre) (et...	1994	الذكاء الاقتصادي	مجموعة النشاطات المترابطة للبحث ونشرها، ثم استغلال للمعلومات المقيدة للعاملين الاقتصاديين.
Lesca	1995	ذكاء المؤسسة (البقطة الاستراتيجية)	العملية التي يسمح للمؤسسة بالتنبؤ لمحيطها، بهدف إبداعي لفتح نوافذ الفرص وتقليص عدم التأكيد لهذا المحيط.
Besson et Pesson	1996	الذكاء الاقتصادي	التحكم الحركي للمعلومات والمشاركة في إنتاج المعارف الجديدة هو فن اكتشاف التهديدات والفرص من خلال تنسيق، وجمع، وتخزين والتحقق من صحة، وتحليل ونشر المعلومات المفيدة والاستراتيجية للذين هم بحاجة إليها، وتشمل الحاجة اللازمة في جميع مراحل تطورها: اكتساب، معالجة، استغلال، وبحذر خاص. وأساسا الذكاء الاقتصادي هو دورة للمعلومات تهدف إلى إنتاج الذكاء الاستراتيجي والتكتيكي بقيمة مضافة عالية.
Bloch	1996	الذكاء الاقتصادي	عملية تبادل المعلومات المتفاعلة بين المؤسسة ومحيطها.
Levet et Paturel	1996	الذكاء الاقتصادي	الجمع والترجمة للمعلومات الاقتصادية للحصول على الأنشطة الاقتصادية الفورية أو اللاحقة، الفردية أو الجماعية.
Marmuse	1996	الذكاء الاستراتيجي	القدرة على تجديد الفرص الاستراتيجية وتقييم الجودة المحتملة
Rowach	1996	الذكاء الاقتصادي	الثقافة وطريقة العمل بتنفيذ الوسائل الموجودة، نظام السهي المرتبطة والمترابطة.
Colletis	1997	الذكاء الاقتصادي	قدرة (مؤسسة معين) على الجمع الفعال للمعارف والمهارات الداخلية والخارجية من أجل حل مشاكل الإنتاج.
Hassid Molx	1997	الذكاء الاقتصادي	عقلية جديدة وإطار للعمل جديد
Afnor	1998	سياسة الذكاء الاقتصادي	إنشاء الملاحظة والمراقبة لإيجاد وتحليل ومراقبة الإشارات التي من المحتمل أن تضعف الاستراتيجية أو القرارات المتخذة
Reselli	1998	الذكاء الاقتصادي	عملية الجمع والمعالجة للمعلومة التي تهدف إلى تقليل حصة عدم التأكد في سياسة اتخاذ القرار الاستراتيجي، الإرادة في إجراءات التأثير، والتي تسمى بالذكاء الاقتصادي
DE	1999	الذكاء الاقتصادي	مجموعة من العديد من الأنشطة المتنافسة والمستمرة: أنشطة التوجيه،

الجمع، التخزين، النشر، لمعالجة، المعلومات بغرض استغلالها استراتيجيا لتحويلها إلى مواد خام "المعلومات القيمة مضافة"، بمختلف هذه الأنشطة تتطور بشكل قانوني، وتدعم بنظام معلومات واتصالات مبرمجة في شبكة: في شبكة داخلية للمؤسسة (إنترنت)، ومن جهة أخرى بشكل تعاوني (إكسترنيت) بين الجهات الخارجية التي لها مصالح.			Vasconcelos
نشاط الذكاء في إطار قانوني وأخلاقي.	الذكاء الاقتصادي	2000	Lointier
السيرورة المنظمة لخدمة الإدارة الاستراتيجية كالمؤسسة تهدف لتحسين قدرتها التنافسية من خلال الجمع والمعالجة للمعلومات ونشر المعارف المفيدة للتحكم في محيطها (الفرص، والتهديدات)، تستند هذه السيرورة لدعم اتخاذ القرار باستخدام أدوات محددة، وتعبئة الموظفين، وتعتمد على حركة الشبكات الداخلية.	الذكاء الاقتصادي الاستراتيجي	2000	Bournois et Romari
استراتيجية (إدارة المعرفة) لإدارة سريعة وتسجيل الاختلافات في سوق تنافسية أين لكل العالم يستطيع العمل أفضل.	الذكاء الاقتصادي	2002	Lauront
عملية معلوماتية وانترولوجية، منتظمة ومستمرة، تكون من طرق عاملين محليين موجودين/ أو بعيدين يملكون الموارد خلال تعبئة وتحويل قوة نظام قطاعي إلى قوة مشروع.	الذكاء الاقتصادي Territoriale	2002	Bertachini
استعمال المعلومات في عملية القرارات الاستراتيجية.	الذكاء الاقتصادي Territoriale	2002	David
مجموعة من الأفكار، المناهج، الوسائل التي توحد كل الأنشطة المتنافسة للبحث والامتلاك، والمعالجة، والتخزين والنشر لمعلومات المؤسسة للأفراد أو في شكل شبكات في إطار استراتيجية مشاركة.	الذكاء الاقتصادي	2003	Conseil Régional de Lorraine
ثقافية تنظيمية تقوم على تقاسم ومعالجة الإشارات من الفعاليات الاقتصادية تهدف إلى توفير المعلومات الحيوية وفي الوقت المناسب إلى متخذي القرارات.	الذكاء القطاعي Territoriale	2003	Harbaun
المؤسسة المبدعة تجمع مجموعة المعلومات والمعارف المفيدة للتنمية، للتنافسية لجاذبية قطاع جماعيا ولكل قطاع على حدى.	الذكاء القطاعي	2004	lkm
التحكم والحماية للمعلومات الاستراتيجية التي تمنح الفرصة لرؤساء المشروع لتعظيم قراراتهم (أو اتخاذ القرارات الصائبة في أي وقت). مفهوم واسع للدفاع الوطني والتفكير الاستراتيجي، فهو الأمن الاقتصادي.	الذكاء الاقتصادي	2004 2005	Juillet

Source: Philippe Kislin: **Modélisation du problème informationnel du veilleur dans la démarche**

d'intelligence économique, thèse de doctorat ; U Nancy2 ; 2007,p89 ترجمة الباحثة

الملحق رقم (02): تطور أنشطة سوناطراك خلال نصف قرن

السنة	الأحداث والتطورات
1964	- تشييد أول خط أنبوب نفطي في الجزائر OZ1 - تشغيل أول مركب لتمميع الغاز الطبيعي المسمى (GL4Z(CAMEL
1965	- إنشاء جمعية تعاونية "ASCOOP" ما بين SOPEFAL التي تمثل الحكومة الفرنسية والحكومة الجزائرية. - ارتفاع رأسمال سوناطراك من 40 إلى 400 مليون دينار. - إنطلاق أول حملة سيزمية للبحث عن المحروقات لشركة سوناطراك. - أصبحت سوناطراك الشركة الوطنية للبحث والإنتاج والنقل والتحويل وتسويق المحروقات مشتقاتها.
1967	- أول اكتشاف للنفط في البرمة (حاسي مسعود شرق) - بناء خط أنابيب جديد مسدار - سكيكدة إنطلاق - - الاستحواذ على الأغلبية (أكثر من 50%) في النقل البري للمحروقات في الجزائر.
1968	- اكتشاف الغاز بقاسي اللأمجنو بشرق حاسي مسعود.
1969	- أصبحت الجزائر عضوا في الأوبك. - بدأت سوناطراك أولى عمليات استغلال النفط بمجهودها الذاتي في حقل البرمة.
1971	- قرار الجزائر لتأميم المحروقات في فبراير 1971 أدخل سوناطراك في ديناميكية جديدة. - شراء أول ناقلة للغاز الطبيعي المسال
1972	- تشغيل مركب تمميع الغاز الطبيعي (GL1K) بسكيكدة. - تشغيل مصفاة أرزيو.
1973	- تشغيل مركب فصل غاز البترول المميع (GP2Z)
1974	- ارتفعت الطاقة الإنتاجية لحقل حاسي الرمل.
1975	- اكتشاف حقل النفط مركس Mereksen
1976	- تشغيل وحدتين لتحويل المواد البلاستيكية، واحدة في سطيف والأخرى بالشلف.
1977	- تنويع أنشطتها (من البحث إلى البتروكيماويات). - أصبحت الجزائر من أكبر الدول المصدرة للبترول.
1978	- تشغيل الوحدة 1 لحاسي الرمل. - تشغيل مركب التميع (GL1Z) بأرزيو.
1979	- تشغيل الوحدة 2 لحاسي الرمل. - الانتهاء من أشغال الوحدة 4 لحاسي الرمل.
من 1980-1985	- إنشاء 17 شركة: 4 مؤسسات الصناعية: NAFTAL (تكرير وتوزيع المحروقات)، ENIP (صناعة البتروكيماويات)، ENPC (صناعة البلاستيك والمطاط)، ASMIDAL (الأسمدة). 3 شركات التنفيذ: ENGTP (الأشغال البترولية الكبرى)، ENGCB (الهندسة المدنية والبناء)، ENAC (القنوات).

<p>6 شركات الخدمات النفطية: ENAGEO (جيوفيزياء)، ENAFOR و ENTP (حفر)، ENSP (خدمة الابار) ، ENEP (الهندسة النفطية)، CERHYD (مركز البحث في المحروقات) 4 شركات تسيير المناطق الصناعية بأرزيو وسكيدة وحاسي الرمل وحاسي مسعود.</p> <p>-بدء تشغيل مجمع تمبيع (GL2Z) ببطوية</p> <p>-وضع خط أنابيب "Mattei Enrico" وذلك لتزويد إيطاليا وسلوفينيا عن طريق تونس.</p>	
<p>شراكة "PSC" (Production Sharing Contract): عقد تقاسم الإنتاج</p> <p>-شراكة "عقد الخدمة"</p> <p>- الشراكة بالمشاركة حيث يأسس الشريك الأجنبي شركة تجارية بموجب القانون الجزائري الواقع مقرها بالجزائر .</p> <p>- الشراكة على شكل شركة تجارية ذات أسهم.</p>	<p>من 1990-1986</p>
<p>-تم الامضاء على 26 عقود البحث والتنقيب.</p> <p>-تشغيل خط أنابيب المغرب أوروبا المسمى "بيدرو دوران فاريل Pedro Duran Farel" الذي يمون اسبانيا والبرتغال عبر المغرب.</p>	<p>من 1999-1991</p>
<p>-إطلاق العديد من المشاريع في إطار عملية تطوير الأداء والتدويل وتطوير البتروكيماويات والتنويع في أنشطة المجمع.</p>	<p>من 2000 إلى اليوم</p>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على موقع ووثائق الشركة.

الملحق رقم(03): قائمة الأساتذة المحكمين للاستمارة

اسم الأستاذ	العمل والجامعة
أ.د. لحول سامية	أستاذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير بجامعة باتنة.
أ.نجوى عبد الصمد	أستاذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير بجامعة باتنة
أ.تفرقنيت عبد الكريم	أستاذ بكلية الإعلام والاتصال بجامعة الجزائر

الملحق رقم(04): الاستثمار في صيغتها النهائية.

السيد الكريمالسيدة الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد ،،،

تقوم الباحثة بدراسة حول " تفاعل الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة لتحسين تنافسية المؤسسة الصناعية" ، ذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في تسيير المؤسسات. يرجى قراءة فقرات الاستثمار المرفقة واختيار الإجابة التي تعكس الواقع الفعلي. علمًا أن المعلومات التي ستعاب من قبلكم تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ولتسهيل مهمة فهم الأسئلة والإجابة عنها نورد التعريفين التاليين.

تعريف ادارة المعرفة: هي العمليات الأساسية للمعرفة من تحليل وتركيب ومشاركة واستخدام وتطبيق لتحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة وتحقيق قيمة مضافة ومن ثم تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة.

ويعرف الذكاء الاقتصادي: مجموعة من المناهج وتقنيات تسيير المعلومات، واستعمال المعلومات للمساهمة في النمو، وفي نشاط التعلم التنظيمي وكذا للأشطة الإستراتيجية للتكيف مع المحيط وحاجيات المتعلمين.

الباحثة: زليخة تفرقنيت

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية:

ضع إشارة (✓) في المربع المناسب:

1/ العمر:

أقل من 30 سنة من 30-45 سنة أكبر من 40 سنة

2/ المؤهل العلمي:

الثانوي أو دون ذلك ماجستير فأعلى (دكتوراه)
ليسانس أو مهندس شهادة أخرى (أذكرها)

3/ التخصص العلمي:

تسيير تسويق
موارد بشرية تخصص آخر (ذكره)

4/ مدة العمل في المؤسسة:

أقل من 5 سنوات من 10-15 سنة
من 5-10 سنوات أكثر من 15 سنة

5/ الوظيفة:

مدير عام مدير دائرة
رئيس مصلحة وظيفة أخرى (أذكرها)

ثانيا: الأسئلة المتعلقة بتطبيق إدارة المعرفة

يرجى وضع إشارة (✓) أمام العبارة التي تعكس رأيكم حول الفقرات التالية:

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	توجد وحدة داخل الشركة لتقديم الدراسات والأبحاث.					
02	تعتمد الشركة على دورات لتعليم الأفراد بشكل مستمر.					
03	هناك اجتماعات بين الأفراد مع بعضهم البعض لتوليد أفكار جديدة.					
04	تعتمد الشركة على تقديم حوافز مادية ومعنوية للأفراد الذين يقدمون ابداعات لتسهيل العمل.					
05	تقوم المؤسسة بتحديث وتطوير الأجهزة التكنولوجية والبرمجيات باستمرار.					
06	العاملون في مجال المعرفة وتكنولوجيا المعلومات هم من أصحاب الاختصاص في حقل المعلومات والمعارف.					
07	يقوم المختصون في المعرفة المتواجدين في المؤسسة بتوجيه العاملين إلى اكتساب وتطبيق المعرفة.					
08	يهتم عمال المعرفة بالإشراف على توجيه وتخطيط الموارد الفكرية والمعرفية وما يتصل بها من أنشطة داخل المؤسسة.					
09	تعتمد المؤسسة على آراء الأفراد ذوي الخبرة من داخل المؤسسة.					
10	تتوفر المؤسسة على فرق عمل داخلية.					
11	هناك قواعد للبيانات يتم تحديثها دوريا لتزويد الأفراد بالمعلومات.					
12	ثقافة المؤسسة تدعم وتشجع اكتساب المعارف					

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
ثالثا: الأسئلة المتعلقة بتطبيق الذكاء الاقتصادي						
01	المؤسسة حددت بشكل واضح ومنظم المسائل الأساسية للعمل					
02	جمع المعلومات أمر بالغ الأهمية بالنسبة للمؤسسة ويوجه إدارة المؤسسة نحو البحث عن إرضاء الزبون.					
03	كل وحدة في المؤسسة تعمل في عملية الذكاء الاقتصادي، ومسؤولية استغلال المعلومات موزعة على الوحدات.					
04	يتم عقد اجتماعات وندوات بشكل منتظم وجماعي لتحديد الاحتياجات من المعلومات.					
05	تستخدم المؤسسة الجامعات، المراكز التكنولوجية، والمنشورات الدورية والانترنت على نطاق واسع وكصدر للمعلومات اليومية.					
06	توزع المعلومات تلقائيا حسب الاحتياجات المحددة للأفراد.					
07	تشجع الشركة دورات التعلم بجميع أشكاله لجميع الأفراد.					
08	البيئة التنظيمية في الشركة تحفز اكتساب المعارف وتبادلها.					
09	يساعد التدريب والتعلم على اكتساب وتطوير الكفاءات في الشركة.					
10	يتم وصول المعلومات إلى الأشخاص المعنيين في الوقت المناسب.					
11	المعلومات المتبادلة بين الأفراد والفروع سليمة وصحيحة.					
12	هناك تأكيد على سرية المعلومات الحساسة للشركة.					

رابعاً: تفاعل الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة لتحسين تنافسية المؤسسة					
الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
• في مجال الجودة العالية والتكلفة المنخفضة					
01	تساعد إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي على تحسين الجودة في المنتج والعمليات بما يتوافق مع رغبات المستهلكين والعاملين.				
02	تدعم نظم إدارة المعرفة المستخدمة في تقليل تكلفة جودة المنتجات.				
03	يساهم الذكاء الاقتصادي في مواجهة التغيرات المحتملة في جودة المنتج وأداء الآلات.				
04	تحقق إدارة المعرفة المرنة المطلوبة لتلبية مطالب السوق المتغيرة.				
• في مجال الإبداع والتطوير					
05	يساعد نظام الذكاء الاقتصادي على تأمين فرص الإبداع والمبادرة.				
06	يعمل نظام إدارة المعرفة على سرعة تطوير وتنويع المنتجات.				
07	الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة يسهلان من عمليات البحث والتطوير في المؤسسة.				
08	تهتم إدارة المعرفة بإزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد على التغيير لمواكبة البيئة التنافسية.				
09	تعتبر عمليات الذكاء الاقتصادي عاملاً مساعداً وفعالاً في ابتكار حلول لكثير من المشاكل في المؤسسة.				
• في مجال الكفاءة والمهارات					
10	الاهتمام بإدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي يساهم في زيادة التنسيق بين العمليات والوحدات المختلفة وتكاملها داخل المؤسسة.				
11	تساهم إدارة المعرفة على تقديم منتج متميز في السوق يختلف عما يقدمه المنافسين.				
12	تهتم المؤسسة بنشر ثقافة فرق العمل لتحسين المهارات.				
13	تقديم التسهيلات اللازمة للعاملين لتسهيل العمليات وإجرائها بكفاءة وفعالية.				
• في مجال إرضاء العملاء					
14	تتمثل أهمية الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة في كيفية اقتفاء أثر الزبائن وتلبية احتياجاتهم عبر الشبكات العالمية.				
15	يتوفر لدى المؤسسة معرفة بكل احتياجات الزبائن والعمل على تقديمها بالوقت الجودة المطلوبة.				
16	تجمع المؤسسة المعلومات لمعرفة التطلعات والاحتياجات المستقبلية للزبائن.				
17	يساعد نظام الذكاء الاقتصادي على البقاء على اتصال مباشر بالزبائن ومعرفة ردود أفعالهم على منتجات المؤسسة.				

ونشكركم جزيل الشكر على مشاركتكم في إثراء هذه الدراسة

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور التفاعل بين الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة، وللإجابة عن التساؤلات المطروحة قسمت الدراسة إلى أربعة فصول غطت ثلاثة منها الجانب النظري لكل من إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي وتنافسية المؤسسة، في حين غطى الفصل الرابع الدراسة الميدانية التي تمت على شركة سوناتراك. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استمارة استبيان اشتملت على (41) فقرة تغطي متغيرات الدراسة، وقد وزعت الاستمارة على عينة تكونت من (100) فرداً من موظفي الشركة محل الدراسة، وجرى تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام (spss).

وتوصلت الدراسة من جانبها النظري والتطبيقي إلى العديد من النتائج كان أهمها:

- يؤدي الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة دور كبير في تمكين المؤسسة من زيادة قدرتها على استيعاب المعلومات الجديدة في مجال المعرفة السابقة المرتبطة بها وهذا ما يمثل البعد المعرفي للقدرة الاستيعابية؛
 - يُعتبر المورد البشري العنصر الأكثر حيوية وتأثيراً في نجاح تطبيق إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي؛
 - يُساهم الذكاء الاقتصادي بشكل كبير في الاستجابة للتغيرات التي تطرأ على جودة المنتج وأداء الآلات؛
 - يُعد نظام الذكاء الاقتصادي في الشركة عاملاً مساعداً أكثر من إدارة المعرفة في مجالات تحقيق المزايا التنافسية من خلال الجودة العالية والتكلفة المنخفضة، الإبداع والتطوير، الكفاءات والمهارات، وإرضاء العملاء.
- كما خرجت الدراسة ببعض التوصيات والمقترحات الموجهة لأصحاب القرار والمسيرين المعنيين بتطبيق الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة على المستويين الوطني والمؤسسي من أهمها: دعم البحث العلمي والباحثين في مجال التقنيات المعرفية والتكنولوجية وزيادة حجم الإنفاق على البحث العلمي؛ ضرورة قيام المؤسسات بالتغيير اللازم في هيكلها واستراتيجياتها بما يستوعب إدراج إدارة المعرفة وخليّة الذكاء الاقتصادي لديها.
- الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، اقتصاد المعرفة، الذكاء الاقتصادي، المزايا التنافسية، الإبداع، التعلم التنظيمي.

Abstract:

This study aimed to reveal the role of the interaction between economic intelligence and knowledge management in achieving competitive advantages for enterprise, the study was divided into four chapters three of them covered the theoretical side of knowledge management, economic intelligence and enterprise competitiveness, while the fourth chapter cover the field study carried out in SONATRACH Company. To achieve the study objectives a questionnaire was designed including (41) paragraphs cover the study variables, 100 forms were administered to a sample consisted of individuals in the company under study, the data was analyzed and tested using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS). The most important outcomes that had been reached in the study:

- Economic intelligence and knowledge management leads a large role in enabling the enterprise to increase its ability to absorb the new information in the field of the associated prior knowledge, which represents a knowledgeable dimension of the absorptive capacity;
- Human resource is the most vital and influential component in the success of knowledge management and economic intelligence application;
- Economic intelligence contributes significantly in responding to changes in product quality and machines performance.
- The economic intelligence system in company is a contributing factor more than knowledge management in the areas of achieving competitive advantages through high quality and low cost, innovation and development, competencies and skills, and customer satisfaction.

The study also came up with some recommendations and proposals directed to decision-makers and managers involved in the application of economic intelligence and knowledge management at the national and enterprise levels, including: supporting scientific research and researchers in the field of knowledge and technological techniques, and increasing the size of spending on scientific research; the enterprises must make the necessary change in their structures and strategies to accommodate the inclusion of management knowledge and economic intelligence cell.

Key words:

Knowledge management, knowledge-based economy, economic intelligence, competitive advantage, innovation, organizational learning.