

محاضرات في إدارة المعرفة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

و البحث العلمي وزارة التعليم العالي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université MUSTAPHA Stambouli

Mascara



جامعة مصطفى اسطمبولي

معسكر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

ملزمة دروس موجهة لطلبة:

السنة الثانية ماستر - تخصص إدارة أعمال

السنة أولى ماستر - تخصص مقاولاتية

في مقياس :

محاضرات في إدارة المعرفة

من اعداد: د. بغداد باي غالي

السنة الجامعية: 2023/2022

مقدمة:

يشهد العالم منذ عقدين من الزمن تقريبا بروز قوة مؤثرة تعيد تشكيل منظومة الاقتصاد والإدارة تستدعي تغييرا أساسيا في الاستراتيجيات العامة للمنظمة، حيث وافق هذا التغيير تطورات والتحول نحو اقتصاد المعرفة، هذا الاقتصاد التي لم تعد فيه الأرض واليد العاملة رأس مال الموارد البشرية الأساسية بل ظهر عنصر رابع يعتبر المورد الأهم والمتمثل في المعرفة باعتبارها نوع جديد من عناصر الإنتاج وباعتبارها نوع جديد من رأس مال القائم على المعرفة، يعود خلفية هذا العنصر إلى بداية خلق لإنسان، حيث خلقه الله سبحانه وتعالى على الفطرة ثم علمه وهداه السبيل.

وتأكد للمؤسسات أن أهمية المعرفة يكون في بناء وتنمية القدرات المحورية فتحول نشاط المؤسسة من الإنتاج الكمي إلى الإنتاج الذي يسوده خلق المعارف والاستغلال الأمثل لها. ولكن هذه المعرفة بمفردها ليست ذات نفع ولا بد من فعل الإدارة لأن المعرفة في أغلبها ضمنية تحتاج للكشف عنها وتشخيصها، وتوليدها من جديد وخبزها، وتوزيعها ونشرها ثم استعمالها وتطبيقها كون أن المعرفة مفهوم وأرقى وأشمل من مفهوم المعلومة، فنجد أن المعرفة هي الاستغلال الأمثل للمعلومات والخبرات والقدرات والمهارات لفهم وإدراك الظواهر والأحداث والحقائق بوضوح أكبر وأوسع، من هنا برز مفهوم المعرفة حيث يعتبر العقل البشري والأفكار الخلاقة والابتكارية مصدرا رئيسيا للتفوق، واتسع نطاق هذا المفهوم ليشكل كل الإمكانيات المادية والثقافية والذهنية المتاحة للمنظمة، ويقترن نجاح المنظمة بقدرتها على استغلال المعرفة التي تمتلكها، ومحولة تطويرها بغرض خلق المعارف الجديدة لتوظيفها في ابتكار سياسات وأساليب عمل ومخرجات جديدة تلبى الاحتياجات وتحقق الأهداف. وهنا يأتي دور إدارة المعرفة الذي سرعان ما تحول هذا المفهوم إلى حماسة عملية أكثر ملائمة للتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال، وقد تعاضم دورها بعد أن أدرك أن بناء الميزة التنافسية

وإدامتها يعتمد على أساس الموجودات الفكرية وتحديدًا على الأصول المعرفية والاستثمار فيها يعزز من الإبداع المستمر والذي يعد هو أيضا أحد مقومات تعاضم تلك الميزة لأطول فترة ممكنة، فليس كل المعلومات تمثل المعرفة وليست كل المعارف ذات قيمة، مما ينبغي على الإدارة التقاط المعرفة واستخدامها في نشاط وعمليات المؤسسة.

ونظر للانفتاح الاقتصادي الذي عرفته مختلف الأسواق من حرية انتقال السلع والخدمات ذات الجودة العالية وتأثر المؤسسات بشقيها العامة والخاصة ممن يجري من حولها من ضغوطات من طرف المنافسين في السوق، بفضل مجموعة من المزايا التي يجب على المؤسسات الحصول عليها من أجل البقاء والنمو في السوق يتسم بشدة المنافسة فيه والبقاء للأقوى، لذلك أصبحت المعرفة سلاح والمورد الاستراتيجي في معركة التنافس بغية البقاء والاستمرار حيث نجد التطورات و التغيرات التكنولوجية الحاصلة في عالمنا اليوم ، والمنافسة الحادة أدت إلى ضرورة اتباع منهج يهتم بمتابعة هذه التطورات ، ومحاولة السيطرة عليها من أجل الاحتفاظ بميزتها التنافسية ومكانتها في الأسواق الداخلية والخارجية ، حيث نجد من هذه المناهج إدارة المعرفة التي تعد من المناهج المعاصرة في الإدارة التي يمكن للمؤسسة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن وتحقيق تنافسياتها داخل الأسواق ولتحقيق كل هذا لابد من اعتماد على معايير جيدة مرتكزة على الإبداع والجودة والخبرات والمهارات التي هيا سمات التقدم الحقيقي ومصدر الرئيسي لبناء الميزة التنافسية، والأمر الذي يكشف عن وجود علاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة، ولذلك يمكن القول أن تدفق المعرفة يعد القلب النابض للمؤسسة الحديثة ، ومن هنا تبرز أهمية الاستخدام والتسيير السليم للإدارة المعرفة مما يساعد في تعزيز تلك الميزة التنافسية للمؤسسات ،حيث لا تختلف البنوك عن باقي المؤسسات الأخرى لا من حيث إدراك لأهمية المعرفة وتعتبر المؤسسات البنكية من المؤسسات الخدمية المعروفة بالكثافة

المعرفة والتكنولوجية في ظل نشاطاتها وخدماتها بخلاف المؤسسات الإنتاجية الأخرى وبالتالي هي أكثر احتياجه لإدارة المعرفة.

ومن هنا كان المنطلق هذه الدراسة للتعرف على دور إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة البنكية وماهيا التحديات التي تواجهها وما يتطلبه ذلك سواء كان على مستوى المعرفة أو التكنولوجيا. حيث تتناول هذه الملزمة مجموعة من المحاضرات هي على النحو التالي:

المحاضرة الأولى: الإطار المعرفي لإدارة المعرفة.

المحاضرة الثانية: أنواع المعرفة

المحاضرة الثالثة: أهمية المعرفة - إنتاج المعرفة - اكتساب المعرفة

المحاضرة الرابعة: ماهية اقتصاد المعرفة

المحاضرة الخامسة: مقومات و مؤشرات اقتصاد المعرفة

المحاضرة السادسة: تكنولوجيا المعلومات والاتصال

المحاضرة السابعة: مدخل إلى إدارة المعرفة

المحاضرة الثامنة: أساسيات حول إدارة المعرفة

المحاضرة التاسعة: محفزات ومبادئ إدارة المعرفة

المحاضرة العاشرة: عمليات ونماذج إدارة المعرفة واستراتيجياتها

المحاضرة الحادية عشر: نماذج إدارة المعرفة.

المحاضرة الثانية عشر: ماهية الميزة التنافسية

المحاضرة الثالثة عشر: مقاربات وأسس بناء الميزة التنافسية ومؤشراتها

المحاضرة الرابعة عشر: مدا خيل الميزة التنافسية واستراتيجياتها ونماذجها

محاضرة رقم 01 - الاطار المعرفي لادارة المعرفة

تمهيد: ماهية المعرفة: منذ الأزل البعيد والإنسان يمتاز بحبه وولعه للمعرفة، والتي تعتبر من العناصر الجديدة المستخدمة في العملية الاقتصادية لتطوير المجتمع، حيث أن المعرفة حظيت باهتمام كبير من قبل مختلف المفكرين والفلاسفة والتي شغلت عقولهم وأفكارهم في طرح الأسئلة التالية:

- ماذا نعرف؟

- ماذا يجب أن نعرف؟

- كيف وما قيمة ما نعرف؟

حيث تعددت البحوث التي تناولت مفهوم المعرفة بالتحليل، و تناولها الباحثون من وجهات مختلفة كما سيتم في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم المعرفة وأنواعها وخصائصها اضافة إلى مصادرها.

1- مفهوم المعرفة: تعد المعرفة أحد المؤشرات الهامة لقياس تقدم الشعوب والدول وحتى الأفراد نظرا لكونها العامل الأساسي لاقتصاد المعرفة، ولقد ركزوا على المعرفة بسبب ما تلعبه من أدوار مهمة في الجانب الروحي والحياتي، حيث ركزوا على أسبابها ومن ثم العمل على توثيقها وذلك من خلال مجموعة من المفاهيم المتعلقة بالبيانات والمعلومات.

1-1- تعريف المعرفة: اختلف الباحثون حول مفهوم المعرفة وهذا يعد شيء طبيعي نظرا لاختلاف نظراتهم وتوجهاتهم وذا بالاستناد إلى التعاريف التي تعكس ذلك لهذا يجب في البداية التطرق إلى المفاهيم المرتبطة بعنصر المعرفة والتمييز بينها والمتمثلة في البيانات، المعلومات، والمعرفة.

1-1-1- البيانات: مثلما سبق وشرنا انه اختلفت وتعددت التعاريف المتعلقة بالمعرفة تعددت

التعاريف الخاصة بالبيانات وهنا سنقدم البعض منها:

- المادة الخام والتي يتم التوصل إليها وجمعها استنادا على ما يحصل من أحداث ووقائع.
- أرقام أو حروف أو حقائق ليس لها معنى إلا بعد إجراء عملية المعالجة عليها والاستفادة منها.
- مواد خام وحقائق مجردة غير منظمة ومستقلة عن بعضها البعض على شكل أرقام أو كلمات، حيث ينبغي أن تتوفر في عملية جمع البيانات الدقة والوضوح والاتساق في التمثيل عن ما تحقق ويتحقق فعلا من أحداث ووقائع وأرقام وحروف، وأن يتم استخدام طرق ووسائل تسمح بتصنيف وتبويب وتجميع هذه البيانات بالشكل الذي يخدم الهدف والغرض المسطر من أجل الوصول إليه وتحقيقه مع العلم أن هذه البيانات قد تكون:

- بيانات أصلية أولية والتي يتم الحصول عليها مباشرة.
- بيانات ثانوية ويتم الحصول عليها من مصادر أخرى.
- مجموعة حقائق غير منتظمة توجد في الطبيعة بشكل عشوائي تأخذ شكل أرقام وكلمات لا علاقة بين بعضها البعض، ليس لها معنى حقيقي لا تؤثر في سلوك من يستقبلها باعتبارها مجرد إشارات ورموز.

- البيانات هي معطيات بكر أرقام أصوات صور مرتبطة بالعالم الواقعي كما هو أحداث وأفعال وتغيرات.

➤ البيانات هي المادة الخام التي تجمع المعلومات بطريقة تسجيلية.

1-1-2- المعلومات: تعرف المعلومات على أنها ما يتم التوصل إليه من معطيات من خلال تحليل

البيانات ومعالجتها يدويا أو أليا أو بهما معا. و المعلومات هي بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها حتى صار لها معنى وأفعال في سلوكيات من يستقبلها.

المعلومات هي مجموعة الحقائق والآراء التي تنشأ عن أنشطة الفرد بوصفه منتجا لها أو مستفيدا منها ومن خلال ما سبق نستخلص بأن المعلومات يتم استخراجها من البيانات وبالشكل الذي يوفر قدر أكبر من اليقين ويقلل عدم اليقين، حيث تلعب المعلومات دورا هاما من خلال تمكين مختلف الأشخاص والمؤسسات من اتخاذ القرارات الصائبة والحكيمة استنادا إلى البيانات المتاحة بعد معالجتها، وبذلك المعلومات تمثل المعنى الذي تحمله الأشكال والصور والحروف والرموز والتي تتضمنها البيانات والتي يتم التوصل إليها عن طريق الملاحظة المباشرة أو عن طريق تحليل البيانات المتحصل عليها.

1-1-3- المعرفة: نظرا لتعدد واختلاق تعاريف المعرفة نظرا لاختلاف توجهات الباحثين ونظراتهم ستقدم بعض التعاريف المتعلقة بهذا اللفظ:

➤ المعرفة هي مجموعة من الأفكار والمعتقدات وعلاقات تعمل المؤسسات على توظيف عناصرها لتحقيق أهدافها.

➤ الإدراك والفهم والتعلم والمعرفة ترتبط بحالة أو واقع أو جانب أو مشكلة معينة واستنادا إلى البيانات والمعلومات المتوفرة عنها والمتصلة بها.

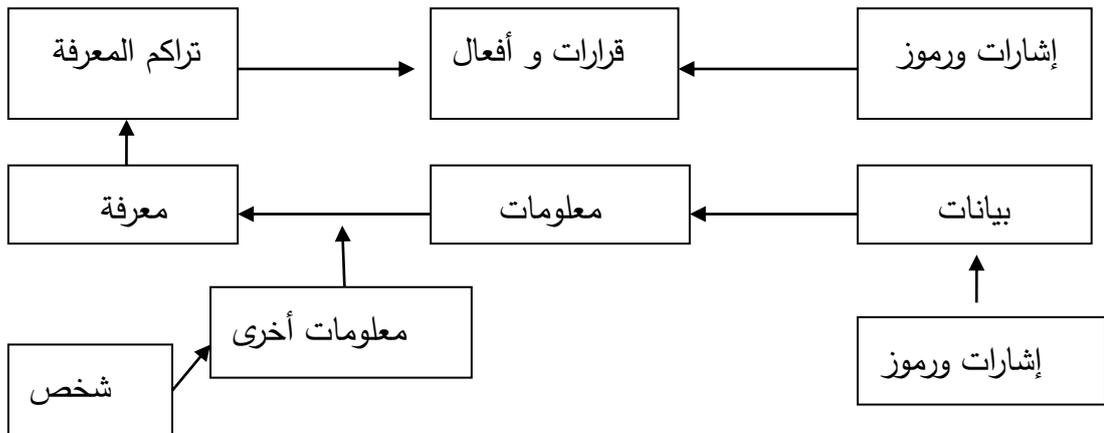
➤ المعرفة هي حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة، وهي التي تمكن من يملكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه.

➤ المعرفة هي رأسمال فكري وقيمة مضافة تتحقق عند استثمارها الفعلي أي إلى ترجمتها إلى نشاطات عملية تمارس داخل المؤسسة.

➤ المعرفة هي القدرة على التعامل مع المعلومات من جمعه وتبويبها وتصنيفها وتوظيفها لتحقيق أهداف المؤسسة.

- المعرفة هي الاستخدام الكامل والمكثف للمعلومات والبيانات التي ترتبط بقدرات الإنسان الأهلية والمكتسبة والتي توفر له الإدراك والتصور والفهم من خلال المعلومات التي تتم التوصل إليها، وقد تتحقق المعرفة من خلال الملاحظة المباشرة للأحداث والوقائع.
- المعرفة هي مجموعة من الخبرات والقيم والبيانات المرتبطة والإدراك المتمعن والمسلطات البديهية القائمة على فكر معين.
- المعرفة هي المزيج المركب من الخبرة والقيم والمعلومات وبصيرة الخبير.
- المعرفة هي المنتج النهائي لعمليات معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات ثم نشرها بين الناس وهذا بواسطة التعميم والتدريب والممارسة لتصبح في نهاية المطاف معرفة.
- المعرفة هي إحدى أصول المؤسسة التي تستخدمها في سعيها لإنتاج السلع أو تقديم الخدمات. ولهذا تصبح المعرفة ذات قيمة عندما يكون الناس على استعداد لدفع مقابل الحصول عليها ويرفع بعض الباحثين من شأنها وهذا لن يكون إلا إذا تم : معالجة المعلومات لتتحول من صفتها إلى سلع وخدمات. وهنا سنقوم بتوضيح العلاقة الموجودة بينهم من خلال الرسم البياني التالي:

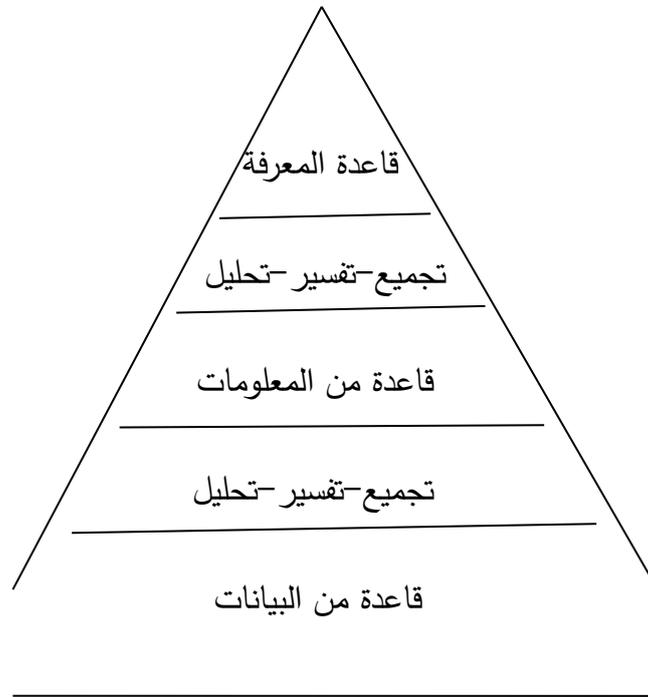
الشكل رقم 01: يوضح العلاقة بين البيانات - المعلومات - المعرفة



المصدر: زكية بنت ممدوح: "إدارة المعرفة"، مذكرة ماجستير في التخطيط-جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، 2008، ص 25.

نستخلص من خلال الشكل رقم 01 أن البيانات تتحول إلى معلومات والمعلومات بدورها تتحول إلى معرفة من خلال البيئة المحيطة بها ومن هذه البيئة يتم اتخاذ القرارات اللازمة، لكن عملية التحويل ليست بهذه البساطة، كما أن هذا التحول لعب دورا هاما في تشكيل الكيفية التي تطورت بها المؤسسات. وهنا يبين أيضا التداخل الموجود بين كل من المعلومات والمعرفة من خلال الشكل التالي الذي يوضح الهرم المعرفي:

الشكل رقم 02: يوضح الهرم المعرفي والعلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة

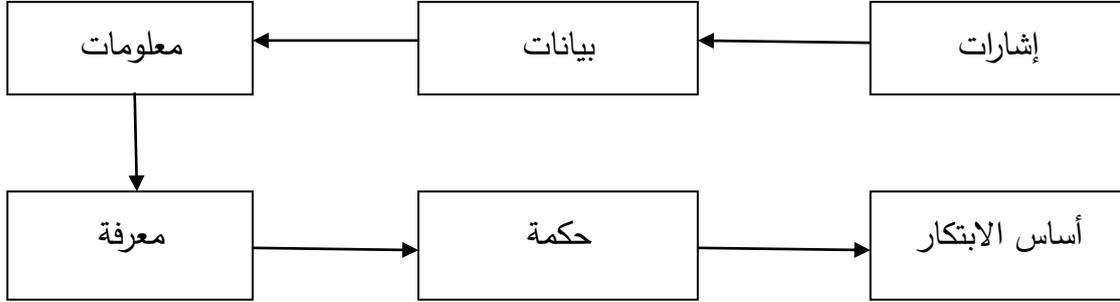


المصدر: ميلود تومي: " إنتاج المعرفة لتعزيز تنافسية المؤسسة "، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة- جامعة بسكرة 2005، ص 25.

ينظر البعض إلى أن المعرفة هي حلقة ضمن سلسلة متكاملة ومترابطة تبدأ بالبيانات ثم المعلومات و تنتهي إلى المعرفة وهذا ما هو موضح في الشكل رقم 02 من خلال هرمية المعرفة، حيث أن البيانات تشكل المادة الخام للمعلومات واستغلالها من قبل المؤسسات والأفراد وربطها بعضها البعض

سيؤدي بها إلى تحويلها إلى معلومات، هذه الأخيرة إذا وضعت في سياق معين ستتحول حتما إلى معرفة وهذا بإضافة عنصر الوعي عليها.

الشكل رقم 03: العلاقة بين البيانات - المعلومات - المعرفة.



المصدر: بغداد باي غالي: " مساهمة اقتصاد المعرفة في حماية البيئة" ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية - تحليل اقتصادي جامعة الجزائر 32001، ص02.

يوضح لنا الشكل رقم 03 العلاقة الموجودة بين كل من البيانات والمعلومات والمعرفة، حيث أن البيانات هي مجموعة من الرموز المجردة والإشارات يتم تحويلها إلى معلومات كما أن عملية تحويل البيانات إلى معلومات تتضمن عدة خطوات تبدأ بخطوة تحصيل البيانات والتي يكون مصدرها إما داخلي أو خارجي وهذا مت سنوضحه لاحقا وبعد الحصول على هذه البيانات تبدأ عملية التسجيل والتخزين سواء بطريقة آلية أو يدوية ثم تبدأ مرحلة المراجعة والتي تهدف إلى التأكد من مطابقة البيانات المتحصل عليها مع المصادر من أجل تفادي الأخطاء، لتأتي بعدها خطوة التصنيف وهذا من خلال تصنيف البيانات في مجموعات أو فئات متجانسة وفقا لمعيار معين تتفق والكيفية التي تستخدم بها تلك البيانات وهكذا يتم تشكيل المعلومات التي تمثل نظاما معرفيا ومجموعة منظمة من البيانات حيث يؤدي التفسير الشخصي للمعلومات استنادا إلى الخبرات الشخصية والمهارات والقدرات إلى تكيل المعرفة هذه الأخيرة التي تمثل الحصلة المزوجة بين المعلومات واستيعابها والمهارات لدى الفرد، إذ يؤدي تطبيق المعرفة ومعالجتها بأساليب التنبؤ لاستشراف المستقبل يصبح الأمر عبارة عن حكمة والتي هي أساس الإبداع والابتكار.

محاضرة رقم 02 - أنواع المعرفة

سنحاول في هذا الجزء التطرق إلى مختلف أنواع المعرفة التي تطرق إليها مختلف المفكرين والفلاسفة ويكون ذلك من خلال تناولها من الجانب الفلسفي إضافة إلى الجانب الاقتصادي.

1- أنواع المعرفة عند الفلاسفة: ميز الفلاسفة بين أنواع مختلفة ومتباينة بين المعرفة فعلى سبيل

المثال:

➤ المعرفة القضوية والمعرفة غير القضوية.

➤ معرفة أن في مقابل معرفة كيف.

➤ المعرفة بالإدراك المباشر في مقابل المعرفة بالوصف.

➤ المعرفة الأولية في مقابل المعرفة البعدية.

1-1- المعرفة القضوية والمعرفة غير القضوية: الأولى هي معرفة إن شيئاً ما يكون كذا وأمثلة هذا

النوع يتم توضيحها بعبارة تعبر عن قضية معينة أي عبارة عن قضى إخبارية كاملة، أما الثانية تتمثل في الإدراك المباشر لشيء ما والإلمام به.

1-2- معرفة أن ومعرفة كيف: حيث يرجع التمييز بينهما إلى الفيلسوف الانجليزي جلبرت

رايل 1900-1976 في كتابه المشهور: " مفهوم العقل " 1949.

ومعرفة أن هي معرفة إن قضية ما صادقة ومثال على ذلك هو معرفة أن $2=1+1$ ، أما بالنسبة

لمعرفة كيف فهي معرفة ينجز الشخص عملاً ومن أمثلة ذلك هو معرفة كيف يلعب الإنسان الشطرنج... الخ من الأمثلة.

1-3- المعرفة بالإدراك المباشر والمعرفة بالوصف: أشهر من ميز بين هذين النوعين هما بارترون

ريسيل 1872-1970 وويليام جيمس 1842-1910 والمقصود بالإدراك المباشر هي المعرفة التي

ندركها مباشرة دون توسط أي وسيلة من عمليات الاستدلال، أما فيما يخص المعرفة بالوصف هي التي تنجم بعد استخدام وسائل استدلالية وهي تنتج عن التمثيلات العقلية، حيث قام ريسل بتمييز نوعين من المعرفة وهما:

➤ معرفة الحقائق ومعرفة الأشياء وقام بتمييز معرفة الحقائق عن طريق الإدراك

➤ معرفة الأشياء عن طريق الوصف.

1-4- المعرفة الأولية والمعرفة البعدية: حيث يتمتع هذا التمييز أهمية تاريخية كبيرة كما أنه يوجد موقفان تقليديان اتجاه وجود المعرفة الأولية موقف يؤيد وجودها ويناصره كثير من الفلاسفة وموقف ينكر وجودهما ويمثله قلة من الفلاسفة ويمثل الأول في المذهب العقلي الذي يقبل أنصاره وجود المعرفة الأولية وينكرون أن تكون المعرفة تجريبية، ووضح فلاسفة هذا الاتجاه من بينهم أفلاطون تلك المعرفة في حدود أشكال تجريبية الإدراك وقالوا أننا ندرك الحقائق الأولية عن طريق الحس، أما الموقف الثاني فيمثله جون ستيوارت ميل الذي أنكر وجود معرفة أولية لجميع حقائق المنطق.

2- أنواع المعرفة اقتصاديا: بعد الاطلاع على عدة دراسات مست موضوع المعرفة لم نجد اختلاف بينهم من خلال تصنيف المعرفة واتفق الكثير منهم على تقسيم المعرفة إلى فرعين أساسيين هما: المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.

وسنقوم هنا بتوضيح كل نوع على حدى ويفصل الباحث النوعين على النحو التالي:

2-1- المعرفة الضمنية: تعرف المعرفة الضمنية على أنها ذاتية وقد أخذت عدة تسميات فهناك من سماها بالضمنية أو الشخصية أو المكتومة إلى غير ذلك من التسميات، وهي ترتبط بالقناعات والأفكار والنظرات والأحاسيس و أول من استخدم هذا المصطلح ميشال بولي في كتابه " البعد الضمني 1966" وفي كتابه : " المعرفة الشخصية عام 1973 " وكانت إشارته لهذا المفهوم من

خلال عبارته الشهيرة: " إننا نعرف أكثر بكثير مما يمكننا أن نتحدث "، وهي عبارة عن مخزون معرفي شخصي بالنسبة لكل فرد والتوصل إليها أمر صعب للغاية وهي تختلف عن الظاهرية على أنها وفي أغلب الأحيان لا تكون مقيدة أي مخزنة في عقول الأفراد، وتعتبر عن مخزون المؤسسات من الخبرات والمخططات الذهنية والمهارات والابتكارات وغيرها.

وهنا سنقوم بتقديم بعض التعاريف المتعلقة بالمعرفة الضمنية:

➤ المعرفة الضمنية هي التي يكون محلها العقل البشري وتتمثل في الخبرات والمواهب

والقدرات البشرية وأيضا معرفة الآخرين ومعرفة من يعرف ماذا.

➤ المعرفة الضمنية هي معرفة خاصة أو معرفة ضمنية، ويقصد بها ما هو محتكر

ومخزن لدى الفرد وقد تظهر في شكل إدراك معرفي أو فني أو ذاتي، وهذا النوع

يمتاز بصعوبة انتقالها أو تحويلها للآخرين كما قد لا تكون مجانية الانتقال.

➤ المعرفة الضمنية هي التي تتعلق بما يكون في نفس الفرد من معرفة فنية ومعرفة

إدراكية ومعرفة سلوكية والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة.

فمن خلال التعاريف السابقة نستطيع أن نستنتج سيمات المعرفة الضمنية والتي من أبرزها:

➤ يصعب التعبير عنها أو معالجتها أو نقلها.

➤ ذاتية التكوين.

➤ لا تقبل التشارك والتقاسم والتخزين.

➤ توجه سلوك الفرد.

2-2- المعرفة الصريحة: مثلما سبق ذكره حول المعرفة الضمنية والتسميات المطلق عليها تميزت

المعرفة الصريحة بعدة تسميات فهناك من سماها الواضحة أو الظاهرة أو الظاهرية إضافة إلى الاسم

الأول المنسب إليها وهو الصريحة، لكن كل التسميات تصب في مفهوم واحد، والمعرفة الصريحة هي المعرفة القابلة للنقل والاستيعاب والتعلم مثل براءات الاختراع، حقوق النشر، التصميم، النماذج الصناعية... الخ، ونعرف على أنها المصنفة المتقولة بطرق رسمية ونظامية كالإجراءات، القواعد والتعليمات. وهنا سوف نستعرض بعض التعاريف الاقتصادية لهذا النوع:

التعريف الأول: المعرفة الصريحة هي رسمية قياسية سهلة القياس والتحديد والقياس والتقييم والتوزيع والتعليم مثل القواعد البيانات والبرمجيات وتتضمن أي شيء يمكن توثيقه.

التعريف الثاني: المعرفة الصريحة هي معرفة عامة أو ظاهرة، ويقصد بها ما موجود أو مدون أو مسجل في الكتب والنشريات والأرشيف وما شابه ذلك، وهذا النوع يمتاز بسهولة انتقالها أو تحويلها للآخرين بمجانبة الانتقال عموماً.

التعريف الثالث: المعرفة الصريحة هي معرفة ملموسة ويمكن إحصاؤها وممكنة الحصول عليها وممكنة التخزين والنشر والتقارير المكتوبة تمثل نموذجاً فيها.

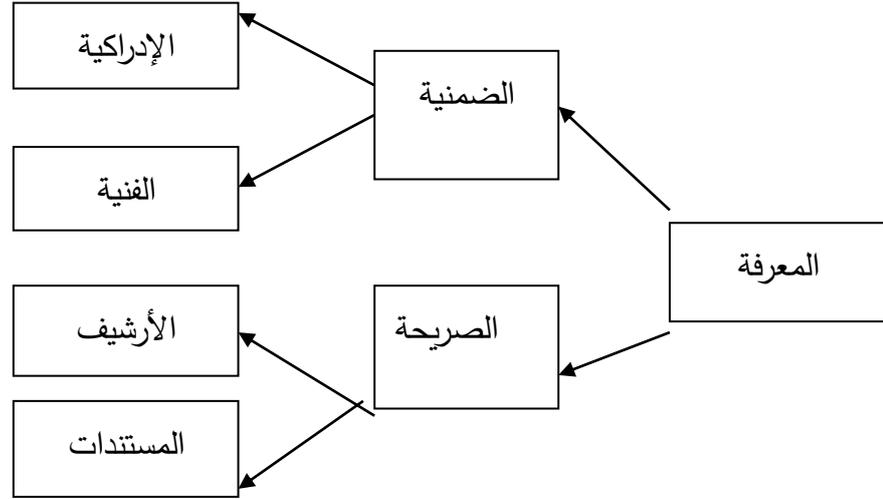
ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج خصائص المعرفة الصريحة والمتمثلة في:

➤ سهولة التداول.

➤ تقييد المعرفة يسهل من فهم المعرفة.

حيث يمكن توضيح أنواع المعرفة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 04: يوضح أنواع المعرفة



المصدر: جمال سالم: " الاقتصاد الدولي وعولمة اقتصاد المعرفة " ، دار العلوم للنشر والتوزيع 2010-ص79.

يبين الشكل 04 مختلف أنواع المعرفة والمقسمة إلى جزئين أساسين حسب ما جاء به نوناكا NONAKA يتمثل الجزء الأول في المعرفة الضمنية والتي تتعلق خاصة بالقيم والاتجاهات والادراكات وتتكون من الخبرات والتجارب الذاتية ويصعب الحصول عليها واستخدامها والمشاركة فيها، في حين تتمثل الثانية في المعرفة الصريحة أو الظاهرة والتي يسهل التصريح عنها بالكلمات والرموز ويحل التعامل بها والمشاركة فيها.

3- خصائص المعرفة والعوامل المؤثرة فيها للمعرفة مجموعة من السمات والخصائص التي تتميز بها كما أنها تتأثر بعدة عوامل وسنتطرق إلى هذا في هذا المطلب.

3-1- خصائص المعرفة: المعرفة نتاج عمل إنساني يمتاز بالنمو والرقى، حيث ميز الله عز وجل الإنسان بصفات خاصة تميزه عن باقي المخلوقات والتي من بين أهمها القدرة على التفكير والتأمل والتبصر التي يقوم بها العقل البشري الذي يعتبر الصانع الأول للمعرفة للأجيال، إذ يعمل كل جيل على تطويرها بما يتناسب مع متطلبات العصر، وهذا دليل واضح على أن المعرفة تراكمية، وأنها غير

قابلة للنفاد ولا تستهلك بالاستخدام وليست محصورة بفئة دون غيرها، فالكل يستطيع أن يفكر ويولد المعرفة الأمر الذي يجعلها تحتوي على معاني ومضامين مختلفة حسب العلم الذي تتبعه.

وفي الحقيقة هنالك مجموعة من الخصائص والسمات التي تتميز بها المعرفة ومن بين هذه الخصائص نذكر:

1- الذاتية: المعرفة هي نتاج تفاعل الإنسان مع المعلومات وبالتالي تناثر بعمق خلفية الشخص الذي يتعاطى معها وبالتالي إن توليد معرفة من خلال تحويل البيانات والمعلومات ستخضع للمؤثرات الشخصية.

2- قابلية المعرفة للانتقال: المعرفة تستخدم لتحقيق مجموعة من الأهداف وبالتالي نجاح المعرفة عند استخدامها في تحقيق هدف معين يتيح إمكانية نقل هذه المعرفة في تحقيق هدف آخر.

3- الطبيعة المضمرة/المخفية: إن المعرفة تتولد في عقل الإنسان وبالتالي هي مخفية وليست ظاهرة خاصة تلك المعرفة ذات الوزن الثقيل والحساس لهذا يصبح الناتج المعرفي مخزن في عقل الشخص.

4- التعزيز الذاتي: من خاصية المعرفة أيضا أن المشاركة فيها لا تقتصرها، فالشخص الذي يملك معرفة ويشارك بها غيره سنبقى معرفته لديه، أي أن المعرفة لا تستهلك بالاستخدام بل بالعكس فهي تتطور وتولد بالاستخدام وعكس ذلك فهي مورد إنساني لا ينقص بل ينمو باستعماله.

5- الزوالية: للمعرفة قيمة وأهمية وبالتالي هتين الخاصيتين قابلتين للزوال مع مرور الوقت ونلمس هذا في مؤسسات الأعمال الخاصة.

6- اللحظية: من الصعب جدا التنبؤ بالضبط متى سيتم توليد معرفة جديدة وما هي تلك المعرفة المتولدة وهذا ما ينجم عنه طبيعة اللحظية.

7- التجديد والاستمرارية أي أنها غير قابلة للنضوب.

حيث أن هناك خصائص أخرى للمعرفة تتمثل في: إمكانية تخزين المعرفة حيث كانت في السابق تخزن على الورق ولا زالت لغاية الآن ولكن التركيز ينصب الآن على تخزين المعرفة باستخدام الطرق الالكترونية التي تعتمد على الحاسوب بدرجة كبيرة وهو ما يسمى بقواعد المعرفة والتي تعبر عن أوعية الكترونية تحتوي على الحقائق والقواعد المحددة حول مجال خبرة معينة في موضوع ما، وطرق استخدامها أي الشيفرات الموصلة إليها فهي تمثل بنكا للبيانات.

➤ المعرفة هي سلعة اقتصادية حيث أنها تملك خصائص مختلفة عن باقي السلع الأخرى فهذه الخصائص ذات حدين، من جهة تقوم بنشاطات إنتاج المعرفة التي لها مردود اجتماعي مرتفع جدا فهي آلية قوية للنمو الاقتصادي، ومن جهة أخرى كبيرة في تخفيض الموارد والتنسيق الاقتصادي.

➤ المعرفة هي سلعة تتميز بعد الامتلاك والزوال عند استعمالها، فاستعمالها من الطرف الآخر لا يفترض إنتاج مثلها، فالأعوان الاقتصاديين لا تتنافس على استعمالها حيث أن هذه الخاصية للمعرفة تعطي لها بعدين:

البعد الأول: هذه المعرفة تستعمل عدة مرات بدون تكلفة.

البعد الثاني: عدد لا نهائي من الأفراد يستعمل نفس المعرفة.

فمن خلال ما سبق يمكن استنتاج ما يلي:

➤ المعرفة هي التنبؤ-الاستدلال- التركيب- التحليل.

➤ المعرفة تابعة لخصائص وقدرات الحواس البشرية وخصائص العقل البشري.

➤ المعرفة هي نسبية مرتبطة بالشخص العرف سواء فرد أو جماعة، لهذا لا توجد معرفة مطلقة.

➤ ترتبط بزمان ومكان وقدرات وخصائص الإنسان العارف الذي هو مرجع هذه المعارف.

➤ هي نتيجة تواصل الفكر البشري.

➤ المعرفة تراكمية ولا يمكن مراقبتها كما أنها ناتجة عن المر دودية الاجتماعية للنشاط

البحثي والإبداعي الذي يمثل الأساس العام للنمو. وحتى تكون المعرفي مفيدة يجب أن

تكون:

➤ المعرفة : معرفة وليست مجموعة بيانات.

➤ يجب أن تكون متاحة لكل شخص يحتاج إليها.

➤ يجب أن تكون مدخلات ومخرجات المعرفة بسيطة.

➤ يجب إن تدعم المعرفة والمعلومات عملية التعلم بالمنظمة.

4- العوامل المؤثرة في المعرفة المقصود بالعوامل المؤثرة في المعرفة تلك العوامل التي تؤدي إلى

اكتساب المعرفة وتوليد معارف أخرى جديدة في مجالات مختلفة ومن أبرزها:

4-1- مدى توفر مراكز البحث والتطوير: وتشير إلى عدد ونوع المراكز البحثية في البلد المغني

وكيفية انتشارها، أوقات عملها، مدى المرونة في ذلك فان كانت المراكز متوفرة ولكنها تفتح أبوابها

لسلع محددة ولفئة معينة تكون الفائدة محدودة، فالأصل أن تكون المراكز متوفرة في أماكن متعددة

و متنوعة، وتفتح أبوابها على مدار الساعة لجميع المهتمين.

4-2- مدى توفر الإطارات البشرية المؤهلة والمدربة على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية:

فكلما كان هناك عدد كاف من الأفراد المؤهلين علميا وعمليا القادرين على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية كانت هناك عملية إنتاج وتوليد المعارف بشكل أكبر، وتشير هذه أيضا إلى قيام الدولة بإجراءات معينة من شأنها أن تعمل على جذب الكفاءات المهاجرة.

4-3- مدى توفر الدعم المالي اللازم: هناك علاقة طردية بين نوعية وعدد الأبحاث والتجارب العلمية

ومدى توفر الدعم اللازم مع بقاء العوامل الأخرى ذات العلاقة الثابتة، فكلما زاد الدعم المالي زادت كمية الأبحاث والتجارب العلمية وتحسنت نوعيتها، حيث يؤثر الدعم المالي على توفير وتدريب الإطارات البشرية وتوفير المعدات اللازمة والإنفاق على التجارب العلمية والأبحاث.

4-4- الحوافز المادية والمعنوية: توافر هذه الحوافز يؤثر إيجابا على توليد وإنتاج المعارف الجديدة

كما تساهم أيضا بجلب الكفاءات المهاجرة وتشجيعها على العودة إلى موطنها الأصلي والعمل فيه.

4-5- الإبداع: مطلب ضروري لإنتاج المعرفة والوصول إلى الابتكارات الحديثة فلا بد من إيجاد

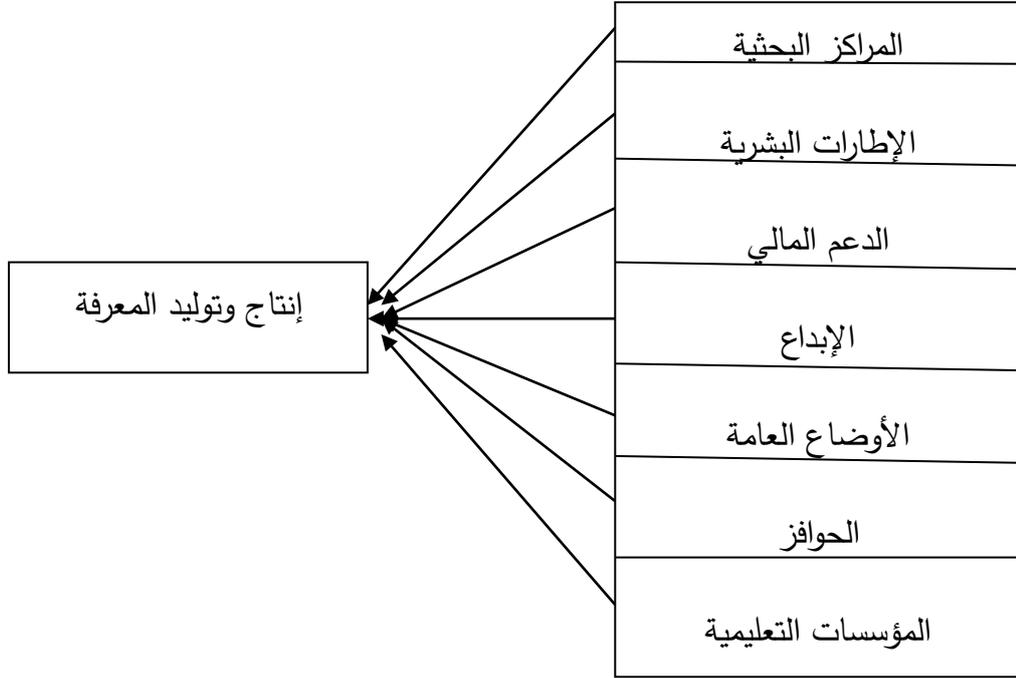
الخطط اللازمة التي من شأنها أن تساهم في ترقية الإبداع وإنتاج المبدعين.

4-6- حسن استخدام المعارف وتدريبها في المؤسسات التعليمية بجميع أنواعها ومراحلها.

4-7- تدعم المعرفة الأوضاع العامة، السياسية، الاقتصادية والاجتماعية.

ويمكن تمثيل هذه العوامل بالشكل التالي:

شكل رقم (05) : العوامل المؤثرة في المعرفة



المصدر: دوخي مقدم يمينة: " أهمية الاستثمار في رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة " أطروحة دكتوراه في التسيير-جامعة الجزائر3-2012، ص79.

إن قيمة المعرفة في كونها أساس لأنشطة إنتاج الثروة من خلال الأفكار، المعلومات، المفاهيم والأساليب حيث هناك مجموعة من العوامل التي تساعد في توليد المعرفة كالمراكز البحثية والمؤسسات التعليمية والإطارات البشرية إضافة إلى الجانب المالي من خلال عملية تدعيم البحوث وخلق نظام تنظيمي مرن وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (05) .

محاضرة رقم 03: أهمية المعرفة - إنتاج المعرفة - اكتساب المعرفة

1- أهمية المعرفة: تبرز الأهمية الواضحة للمعرفة في الوقت الراهن وبالأخص في الدول المتقدمة نتيجة ثورة المعرفة المرتبطة بثورة المعلومات والاتصالات والتقنيات المتقدمة وتساهم في كافة مجالات الاقتصاد وتطور نشاطاته حيث:

➤ تمثل المعرفة الأساس المهم في تحقيق الابتكارات والاكتشافات والاختراعات التكنولوجية، حيث أن التكنولوجيا هي نتاج المعرفة والعلم وبالشكل الذي يقود إلى استثمارات جديدة ومن ثم زيادة القدرة الإنتاجية.

➤ الزيادة المستمرة والسريعة في استخدام مضامين المعرفة ومعطياتها وإفرازاتها في كافة مجالات الأعمال، وفي الإنتاج السلعي وفي الخدمات وفي كافة النشاطات الاقتصادية والمجالات الأخرى كافة.

➤ الزيادة المستمرة في الاستثمارات ذات الصلة المباشرة في المعرفة، والتي ينجم عنها تكوين رأس المال المعرفي تمثله الأصول غير المالية وغير الملموسة، وما ينجم عنه من زيادة في انتاجات المعرفة والعلم والذي يمثله الإنتاج غير المادي وغير الملموس والذي يتسع حجمه باستمرار.

➤ الزيادة المستمرة في المؤسسات والمشروعات التي تعمل في مجال المعرفة توليدا، إنتاجا، واستخداما والتي تمثلها شركات المعلومات والاتصالات، البرمجيات، البحوث وشركات الخدمات المالية والمصرفية والإعلان والإعلام وغيرها.

➤ الزيادة المستمرة في إعداد العاملين في مجالات المعرفة، وفي الأعمال كشفية العلم وبالذات من ذوي القدرات والمهارات المتخصصة العالية.

➤ تحقيق الميزة التنافسية: تجعل مجموعة من العوامل مثل زيادة التنافس والعولمة والجوانب الاقتصادية وبالخاصة بالمعرفة التي استجبت على نمو الأعمال مما يجعل التنافس أكثر قوة.

2- إنتاج المعرفة: إنتاج المعرفة يعني العمل على خلقها ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد وتتمثل عناصر إنتاج المعرفة في عدة وسائل تلجأ إليها المؤسسة من أجل زيادة إنتاج المعرفة نذكر منها:

1-2- البحث العلمي: البحث العلمي كنشاط إنتاجي حيث إذا كان إنتاج المعرفة عملية قصديه فإنها تكون نتيجة البحث، حيث أن هذه العملية تهدف لزيادة مخزون المعرفة وبالتالي المراكز الأساسية والرئيسية التي تهدف إلى خلق المعارف المقصودة تتمثل في مراكز البحث والمدارس العلمية ومخابر البحث والتطوير.

البحث العلمي هو عملية استقصاء وتنقيب وتحري من أجل إثراء المعرفة وتطويرها بالإضافة إليها وزيادتها من خلال التحليل والنقد والاستنتاج بالشكل الذي يساهم بتحقيق إضافة جديدة للمعرفة، تكون الحقائق الناجمة عن البحث العلمي ذات الصلة المباشرة بالمجالات العلمية وقد لا تكون كذلك، حيث أن صلتها بجوانب الحياة الواقعية تتم من خلال إنها تفتح المجال للبحوث التي تستند إليها والتي تتصل بتطبيق نتائجها على المجالات العلمية.

وهكذا شهد القرن 21 ظهور مخابر البحث والتطوير في المشاريع وانطلاق المهن والكفاءات النوعية الخاصة، ورغم أن حصة البحث في مخزون رأس المال غير الملموس تبقى بالضرورة ضعيفة، فإن نشاط البحث والتطوير أصبح ركنا حاسما في المنظومات الوطنية للتجديد منذ بداية القرن، ويعني هذا الأمر القول بان النشاط المعتمد لإنتاج المعرفة أخذ على محمل الجد من قبل أصحاب المشاريع ومتخذي القرار وأنه يشكل جزءا هاما من الجهود الكلية المكرسة للتجديد، وعلاوة على ذلك فإن حصة

الموارد المكرسة لهذا النظام زادت باستمرار منذ نهاية الحرب العالمية الثانية، إن الاهتمام البليغ للبحث والتطوير في النمو الاقتصادي هو اليوم هو واقع يقر به الجميع ويمكن للمعرفة التي تكون نتيجة البحث أن تكون من نماذج مختلفة، فهناك المعرفة التي تسمح بفهم أساسي للقوانين الطبيعية أو للمجتمع، والمعرفة التي تساعد على حل المشاكل العلمية، إلا أن هذا التمييز لا يسمح برسم حدود واضحة العلم والثقافة ففي هذين الميدانيين بالفعل سيكون من الواجب إنتاج كل نماذج المعرفة، لكن هذا التمييز يسمح بالمقابل بتبيين معالم نشاط البحث الأساسي ونشاط البحث التطبيقي والتطويري.

واستقطاب المعرفة يعني استخلاص المعرفة من مصادرها الإنسانية يعني المعرفة الموجودة عند الخبراء، والرمزية الموجودة في الوسائط الرقمية ونقلها وتخزينها في قاعدة المعرفة.

2-2- التعلم: التعلم نشاط أساسي وضروري للإنتاج والاستخدام حيث أن أي نشاط لإنتاج الثروة أو خدمة أو لاستخدامها يمكن أن يتيح المجال للتعلم وبالتالي لإنتاج المعرفة

إن أهمية عملية التعلم بالاستخدام لا يمكن فصلها عن وجود فئة المستخدمين أو الفاعلين الذين تبعا لدرجة استقلاليتهم وحريتهم في البحث عن الاستخدام الأفضل لمنتج معقد على سبيل المثال برنامج حاسوب سيلعبون دورا حاسما في إنتاج المعرفة.

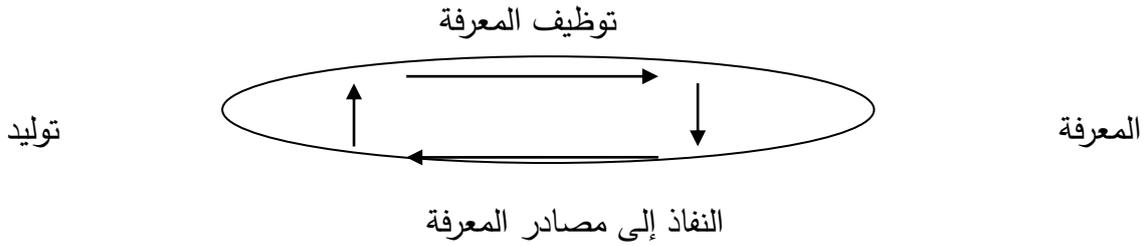
وهكذا فإنه بسبب وجود حدود لإعادة الإنتاج الكاملة أثناء المراحل التجريبية تبرز خلال الأنشطة العادية للإنتاج والاستخدام تجارب غير مخطط لها تستدعي التعلم.

3- اكتساب المعرفة: تأتي عملية اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة سواء كانت الداخلية والمتمثلة في مستودعات المعرفة من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات وغيرها، أو من المصادر الخارجية المتمثلة في الشبكات العلمية كشبكة الانترنت والخبراء المختصين، أما فيما

يتعلق بقنوات اكتساب المعرفة فيكون من خلال استقطاب العاملين الجدد وإقامة التعاونيات والشراكة بين مختلف الأطراف الفاعلة في هذا المجال.

انطلاقاً من الشكل البياني التالي يمكن توضيح دورة اكتساب المعرفة:

شكل رقم (06) : يوضح دورة اكتساب المعرفة



المصدر: دوخي مقدم يمينية: " أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة"، أطروحة دكتوراه في التسيير جامعة الجزائر 3-ص 87.

يوضح الشكل (06) دورة اكتساب المعرفة والتي تبدأ من خلال عمل جماعي من قبل المؤسسات وشبكات العلاقات بين الانترنت وكذلك بين المؤسسات والسلطات العامة وهو م يطلق عليه بعملية الابتكار الجماعي، تليها عملية استيعاب المعرفة والتي يقصد بها فهم المعرفة عن طريق تحليل المعلومات وتبويبها وترشيحها وفهرستها واستنتاج ما يمكن من مفاهيم وأفكار محورية، ثم تأتي بعد ذلك مرحلة توظيف المعرفة والتي تشير إلى استخدام المعارف وتطبيقها في مجالات الحياة العامة لوصف المشاكل وحلها وتمثل نظم المعلومات بشكل عام والبرمجيات بشكل خاص أهم الوسائل، أما المرحلة الأخيرة فهي متعلقة بتوليد المعرفة أي استغلال المعرفة القائمة في توليد معرفة جديدة غير مسبوقة، أو نسخ معرفة قديمة لتحل محلها معرفة جديدة بديلة باستخدام الوسائل الاستنباطية والاستقرائية، وهذه المهمة تقوم بها أقسام البحث والتطوير التي أصبحت مكلفة إلى حد ما نتيجة التطور السريع في المجالات المعرفية، حيث أن عملية توليد المعرفة الجديدة أيضا يمكن أن تتم من خلال الازدواجية والتآلف بين المعرفتين الصريحة والضمنية وقد تأخذ الصيغ التالية:

➤ من معرفة صريحة إلى معرفة صريحة أخرى.

➤ من معرفة صريحة إلى معرفة ضمنية.

➤ من معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى.

➤ من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة.

وقيمة المعرفة تتركز في كونها أساس أنشطة الإنتاج من خلال تطبيق الأفكار والمعلومات بغرض تحسين إنتاج وابتكار عمليات ومنتجات جديدة وبالتالي أصبحت المعرفة هي مصدر القوة بين المجتمعات والمنظمات.

محاضرة رقم 04 : ماهية اقتصاد المعرفة

تمهيد: كان من أهم نتائج العلم والتقنية وحركة المتغيرات العالمية أن بدأت ظاهرة مختلفة في مؤسسات الأعمال هي ارتفاع الأهمية النسبية للأصول غير المادية أو ما يطلق عليها الأصول غير الملموسة إذ أصبحت تمثل النسبة الأكبر في أصول الشركات والمنظمات، وبالتحليل البسيط يتضح أن تلك الأصول غير الملموسة هي المعرفة المتراكمة في عقول البشرية والناجئة عن الممارسة الفعلية للعمل والتوجيه والمساندة من القادة المشرفين وتبادل الأفكار ومتابعة المنافسين والتعرض لمطالب العملاء وكذا نتيجة التدريب وجهود التنمية والتطوير التي تستمر فيها المنظمات.

من اجل هذا أصبحت المنافسة الحقيقية بين المنظمات في محاولة امتلاك مواد بشرية مؤهلة لتحقيق رؤية ورسالة المنظمة من خلال البحث عن الثروات الفكرية والمهارات المبتكرة في موادها البشرية وهذا ما يعرف في أبجديات إدارة الموارد البشرية الحديثة بـ " اقتصاد المعرفة " .

ومع هذا المفهوم الجديد أصبحت المعرفة المورد الاستراتيجي بالنسبة للمؤسسات والدول والأفراد وأصبحت لديها دور فعال في الاقتصاد والتي يكون استخدامها الأمثل من قبل اقتصاد المعرفة، وسنحاول في هذا المبحث التعرف إلى هذا المفهوم الجديد(اقتصاد المعرفة) بشكل أدق من التفصيل.

1- مفهوم اقتصاد المعرفة: اقتصاد المعرفة فرع جديد من فروع العلوم الاقتصادية ظهر في الآونة الأخيرة كعلم اقتصادي مستقل عن بقية العلوم الاقتصادية الأخرى ونتج هذا الأخير نظرا للتطور الهائل الذي عرفته البشرية في شتى الميادين وكذلك نتيجة التراكم المعرفي.

1-1- تعريف اقتصاد المعرفة: يعتبر اقتصاد المعرفة ظاهرة جديدة بدأت دراسة مناقشته في الآونة الأخيرة لقد استخدمت العديد من التسميات التي تدل على اقتصاد المعرفة مثل اقتصاد المعلومات

والاقتصاد الرقمي وغيرها حيث أعطيت الكثير من التعريفات حيث سنورد في هذا الجزء بعض التعاريف التي توضح معنى اقتصاد المعرفة ومن بينها نذكر:

التعريف الأول: اقتصاد المعرفة هو أكبر أنواع الاقتصاد حتى الآن ولقد فرضه الخيال على أرض الواقع، يتمتع بمرونة فائقة على التكيف مع المتغيرات والمستجدات الحياتية، يمتلك القدرة الفائقة على التجديد والابتكار، مجالات خلق القيمة فيه متعددة لا يوجد حواجز للدخول إليه ومرتبطة بالذكاء من خصوصيته انه يلعب دور هام في بناء المستقبل يستخدم البحث والتطوير من أجل الحصول على المعرفة والتي بدورها تقوم بخلق الثروة إذا استغلت أحسن استغلال وفي الوقت المناسب.

التعريف الثاني: اقتصاد المعرفة هو الاقتصاد المبني أساسا على الاتصالات والمعلومات والمعارف والكفاءات ودمجها فيما بعضها في عملية إنتاجية حتى تكون عنصر أساسي (مفتاحي) في خلق القيمة.

التعريف الثالث: اقتصاد المعرفة هو تلك الاقتصاديات المبنية أساسا ومباشرة على إنتاج وتوزيع واستخدام المعرفة والمعلومات.

التعريف الرابع: اقتصاد المعرفة هو مجموعة من التغيرات الكمية والكيفية التي حدثت وأدت إلى تغيير هيكل ووظيفة وقواعد الاقتصاد، حيث أصبح الاقتصاد قائما على المعرفة والأفكار الابتكارية والتكنولوجيا في الخدمات والمنتجات التي تعتبر مفاتيح خلق الوظيفة وتحقيق مستويات معينة أعلى.

التعريف الخامس: اقتصاد المعرفة هو الاقتصاد الذي يعتمد على توليد الناتج بصفة أساسية على إنتاج واكتساب المعرفة.

التعريف السادس: اقتصاد المعرفة هو الاقتصاد الذي يدور حول الحصول على المعرفة والمشاركة فيها واستخدامها وتوظيفها وابتكارها بهدف تحسين نوعية الحياة بمجالاتها كافة من خلال الاستفادة من

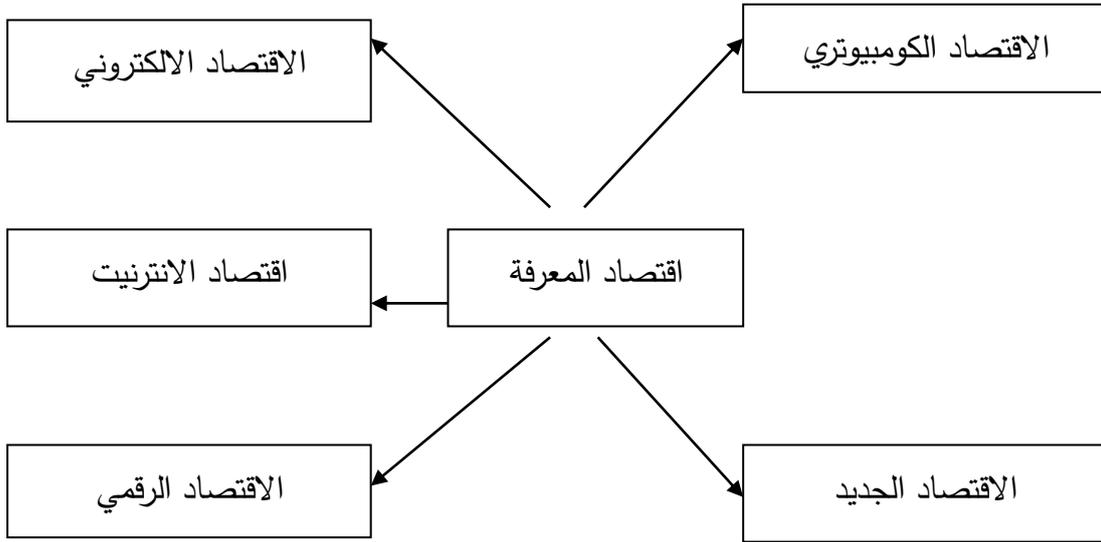
خدمة معلوماتية ثرية وتطبيقات تكنولوجيا متطورة واستخدام العقل البشري كرأس المال وتوظيف البحث العلمي.

من خلال التعاريف السابقة الذكر نستنتج أن هذا النوع من الاقتصاد يهدف إلى خلق إنتاج تحويل واستخدام المعارف وتسخيرها بصورة مثلى قصد خلق الثروة وهذا بدرجة أولى.

وبالتالي فظهور هذا الاقتصاد ناتج من خلال النظرة الكثيفة للاقتصاديين إلى عنصر المعرفة حيث في القديم كانت النظريات الاقتصادية تركز أساسا إلى عاملين اثنين من عوامل الإنتاج هما رأس المال والعمل، لكن في التفكير الحديث أصبح بنظر إلى المعرفة على أنها عنصر أساسي لا يمكن الاستغناء عنه على مختلف المستويات سواء بالنسبة إلى الدولة أو بالنسبة إلى المؤسسات.

وهنا سوف نستعرض بعض المصطلحات المرافقة لاقتصاد المعرفة وهي على النحو التالي:

الشكل رقم (07) : يوضح المصطلحات المرافقة لاقتصاد المعرفة



المصدر: جمال سالمى: " الاقتصاد الدولي وعولمة اقتصاد المعرفة "، دار العلوم للنشر والتوزيع 2010-ص87.

يوضح الشكل رقم 07 بعض المصطلحات المرافقة لاقتصاد المعرفة على سبيل منها الاقتصاد الإلكتروني الاقتصاد الجديد، اقتصاد الانترنت، الاقتصاد الرقمي وغيرها ويرجع السبب في تعدد هذه المستخدمات كون التغيير في مفهوم علم الاقتصاد الذي كان في البداية يعني على انه علم الندرة أو هو العلم الذي يدرس الخيارات في عالم الندرة إلى اقتصاد الوفرة نظرا للاستخدام الكثيف للتكنولوجيا الرقمية ونموذجها الأرقى والانترنت في الوقت الراهن.

1-2- مميزات اقتصاد المعرفة: يتميز اقتصاد المعرفة من خلال ما يتضمنه من معطيات وتقنيات بمجموعة من السمات نذكر من أهمها:

➤ الاستخدام الكثيف للمعرفة العلمية والمعرفة العملية وبالذات المتطورة منها عالية المستوى في عمل الاقتصاد وفي أداء نشاطاته وفي توسعه ونموه.

➤ الاستخدامات الواسعة والشاسعة للموارد الضخمة في المجالات المعرفية.

➤ الاعتماد على الفكر الجهدى بدرجة أساسية في عمل اقتصاد المعرفة وفي القيام بنشاطاته وإحلال محل الجهد العضلي.

➤ يتميز اقتصاد المعرفة بخفض التكاليف في المجالات التي تستخدم في عملها الإنتاج المعرفي.

➤ يخضع اقتصاد المعرفة لقانون تزايد الغلة(تزايد العوائد).

وبالتالي اقتصاد المعرفة يمتاز بعدة خصائص ميزته عن باقي الاقتصاديات الأخرى فهو في مفهومه تبنى المعرفة وجعلها نشاطه الأساسي إن لم يكن الوحيد في بعض الحالات فمدخلاته عبارة عن معلومات ومعرفة وكذلك مخرجاته هي أيضا عبارة عن معلومات ومعرفة وخبرات وكفاءات وبالتالي هو اقتصاد وفرة لا اقتصاد ندرة.

1-3- أهمية اقتصاد المعرفة تبرز أهمية اقتصاد المعرفة من خلال الدور الذي تلعبه مضامينه

ومعطيته وما تفرزه من تقنيات متقدمة في مختلف المجالات، والتي يجري توليدها بشكل متزايد

و متسارع وخاصة في الدول المتقدمة والتي يتمثل بعضها فيما يلي:

- اقتصاد المعرفة المهم في توليد الثروة وزيادتها وتراكمها.
 - الإسهام في تحسين الأداء ورفع الإنتاجية وتخفيض كلف الإنتاج وتحسين نوعيته من خلال استخدام الأساليب التقنية والوسائل المتقدمة.
 - يساهم في زيادة الإنتاج والدخل القومي وإنتاج المشروعات والإسهام في توليد دخول الأفراد الذي ترتبط نشاطاتهم به سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.
 - يساهم في إحداث التجديد والتحديث والتطور للنشاطات الاقتصادية مما يؤدي إلى زيادة النمو وبشكل متسارع.
 - يساهم في تحقيق تغيرات هيكلية واضحة وملموسة في الاقتصاد.
 - يساهم في التخفيف من قيد الموارد الاقتصادية خاصة الطبيعية منها.
- من خلال ما سبق يتضح بأن اقتصاد المعرفة المحرك: الأساسي خاصة في الدول المتقدمة لعملية النمو الاقتصادي واستمرار تطوره وتقدمه.

محاضرة رقم 05 : مقومات و مؤشرات اقتصاد المعرفة

1- مقومات اقتصاد المعرفة: لقد خطت الدول المتقدمة خطوات جبارة لاندماجها في اقتصاد المعرفة وذلك بعد ما هيئت لنفسها متطلبات هذا المجال، وحتى تتمكن الدول النامية(الدول السائرة في طريق النمو) من الاندماج في هذا المولود الجديد عليها أن تكون مهياًة قبل ذلك وذلك من خلال بناء القاعدة التحتية التي تعتبر شيء مهم بالنسبة لهذه الدول حتى تتمكن من إيجاد مكانة فيه، وبالتالي بناء القواعد التحتية أمر لا مفر منه فاكتمسبها أصبح من سمات الدول التي تسعى إلى التقدم، وإهمالها أصبح من سمات الدول التي أقل ما يمكن القول عنها أنها متخلفة، وبالتالي يتضح لنا أن هذه القواعد أو ما تسمى بالمقومات هي مفتاح الاندماج في اقتصاد المعرفة والتي سوف نتطرق إليها في مطلبنا هذا.

1-1- مجتمع المعرفة: يأخذ هذا المصطلح عدة تسميات من بينها مجتمع المعلوماتية أو مجتمع المعلومات إضافة إلى المصطلح السابق الذكر(مجتمع المعرفة) ولقد أخذ عدة تعاريف سنحاول ذكر البعض منها:

➤ مجتمع المعرفة هو مجتمع الحاسوب، مجتمع ما بعد الصناعة، مجتمع ما بعد العدالة والمجتمع الرقمي.

➤ مجتمع المعرفة هو ذلك المجتمع الذي يستعمل المعرفة بصورة لائقة من أجل التحكم في أموره واتخاذ القرارات السليمة والرشيده.

➤ مجتمع المعرفة هو ذلك المجتمع الذي ينتج المعرفة قصد فهم خلفيات وأبعاد الأمور باختلاف أنواعها على كل المستويات.

كما أن مجتمع المعرفة هو في حد ذاته ميزة جديدة اتسمت بها الدول المتقدمة وقد أضاف المجتمع إلى العادلات عنصر جديد هو المعرفة، وبالتالي فمجتمع المعرفة هو من بين الركائز الأساسية والمقومات التي تسمح للدول خاصة الدول السائرة في طريق النمو الاندماج في الاقتصاد الرقمي(اقتصاد المعرفة).

كما أن لاقتصاد المعرفة دور مختلف المجالات والأبعاد سواء كان ذلك بعد اقتصادي، اجتماعي أو سياسي فعلى سبيل المثال نذكر أهمية هذا الأخير في المجال الاقتصادي والمتمثلة في:

➤ مجتمع المعرفة هو السلعة الرئيسية وهو المصدر الأساسي لخلق القيمة المضافة وبالتالي يسعى الأفراد الاقتصاديون إلى اكتساب المعرفة وتوظيفها في حل النشاطات الاقتصادية.

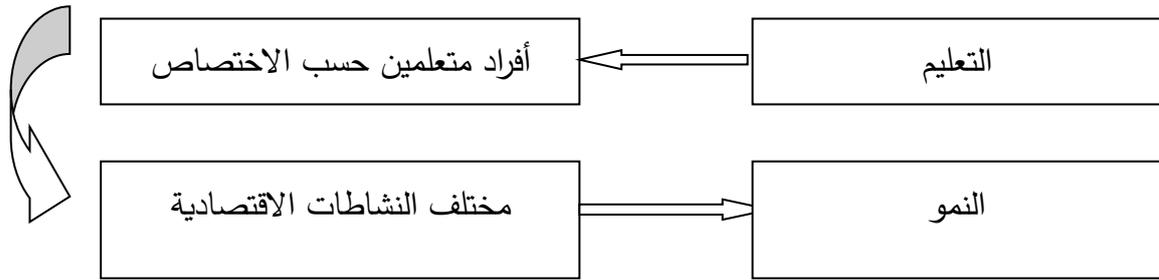
➤ في مجتمع المعرفة القيمة الاقتصادية للمعرفة عالية وامتلاكها مكلف ففي هذا المجتمع تم تقسيم المجتمع إلى طبقتين هما: **عمال المعرفة و عمال الخدمات.**

فعمال المعرفة هم الذين يبتكرون وابدعون وينتجون المعرفة، وعمال الخدمات هم موزعون على باقي الأنشطة الاقتصادية، فهذا التقسيم الجديد قد ألغى التقسيم القديم المبني على طبقتين هما الرأسماليون والعمال.

1-2- التعليم: يعتبر التعليم من المقومات الأساسية لاقتصاد المعرفة، وأهمية التعليم في الاقتصاد ليس بموضوع جديد بل تناوله أقد الاقتصاديين كآدم سميث في كتابه الشهير " **بحث في طبيعة وأسباب ثروة الأمم** 1776م " إضافة إلى عدة اقتصاديين من بعد ذلك، ولكن ميلاد ما يسمى ب : " **اقتصاديات التعليم** " يؤرخ في عام 1960 عندا ألقى(تيودر شولتز) خطاب توليه رئاسة الجمعية الاقتصادية والذي كان عنوانه: " **استثمار رأس المال البشري** " وأكد دوره في التنمية. ، فنجد أن معظم

الاقتصاديون عبر مختلف الأزمنة تناولوا هذا العنصر وتطرقوا إليه ليبينوا العلاقة الموجودة بين الاقتصاد والتعليم. وفي الوقت الراهن أنصب التركيز بالنسبة للدول المتقدمة على عنصر الإنتاج والمعرفة والتي سبق وان ذكرنا في بداية هذا المبحث أنها قطعت شوطا كبيرا فيما يخص اقتصاد المعرفة وهنا يمكن توضيح العلاقة الموجودة بين التعليم والاقتصاد من خلال الرسم البياني التالي:

شكل رقم (08) : يوضح العلاقة بين التعليم والاقتصاد



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مراجع مختلفة.

ومما سبق يتضح دور العليم في الاقتصاد أيضا وذلك ب:

- دور اليد العاملة الماهرة في عملية الإنتاج.
- التقدم العلمي ودوره في النشاطات الاقتصادية.
- ثقافة السكان ووعيهم بالنشاط الاقتصادي، ومع مرور الوقت أخذت الدراسات مدى أهمية التعليم في الاقتصاد وازدادت تلك الأهمية خلافا على ما كانت عليه في السابق حيث توجهت معظم الميزانيات إلى القطاعات المادية باعتبارها استثمار وأهمل التعليم إهمالا كبيرا باعتباره استهلاك.

1-3- البحث والتطوير: البحث والتطوير هو الآخر من الركائز الأساسية التي يستحيل الاستغناء

عنها في قطاع الاقتصاد، ويقصد بالبحث والتطوير تلك الدراسات والبحوث والمشاريع الواضحة والتي يقود نتائجها على مختلف القطاعات الصناعية العاملة... الخ، ففي اقتصاد المعرفة النشاط الإنساني

الفعال هو البحث والتطوير، وهو النشاط الذي تتسابق عليه الدول المتقدمة والتي أدركت هذه الأخيرة أهمية الاستثمار في البحث والتطوير، وخير دليل على ذلك هو المبالغ المالية المخصصة لهذا العنصر من قبل تلك الدول والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم(1): يوضح المبالغ المالية المخصصة لقطاع البحث والتطوير لعدد من الدول

الدولة / السنة	1994	1995	1996	1997	1998
و.م.أ	2.52	2.61	2.64	2.63	2.80
اليابان	2.80	2.96	2.80	2.93	2.90
فرنسا	2.40	2.35	2.33	2.35	2.40
ألمانيا	2.34	2.31	2.30	2.41	2.40
مصر	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22
تونس	0.32	0.33	0.33	0.33	0.33

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على عدة مقالات من بينها (قويدر بوطالب، الاندماج في اقتصاد المعرفة- ص254).

ويبين الجدول رقم (01) المر فوق أعلاه نسب الإنفاق المخصصة لقطاع البحث والتطوير لمجموعة من الدول المتقدمة والمتخلفة خلال الفترة 1994-1998، وبعد التدقيق في تلك النسب المنفقة يتبين لنا الاختلاف الواسع في مستوى البحث والتطوير ما بين الدول المتقدمة والدول النامية، وهذا راجع إلى الأهمية البالغة التي تخصصها الدول المتقدمة لهذا القطاع نظرا للوزن الثقيل الذي يتمتع به قطاع البحث والتطوير إضافة إلى الدور الذي يلعبه في عملية التنمية الاقتصادية خلافا لما هو عليه في

الدول النامية بأنه قطاع استهلاكي بحت. فالدخول في اقتصاد المعرفة يتطلب الاهتمام بالبحث والتطوير وكذا الاستخدام الأمثل لنتائجه، وبالتالي يعتبر استخدام نتائج البحث والتطوير ضروري في هذا الاقتصاد الجديد، مع العلم أن نتائج البحث والتطوير تعتمد على جزء من المغامرة ومما لا شك فيه أن الحكومة والقطاع الخاص هما اللذان يتكفلان بالإفناق على عملية البحث والتطوير وذلك حسب المدة التي ينتظر فيها أن يحقق البحث والتطوير الأرباح المنتظرة والمتمثلة في:

* - 05 سنوات أو أقل من ذلك ← قطاع خاص.

* - 10 سنوات أو أكثر من ذلك ← قطاع عام (الدولة).

* - ما بين 05-10 سنوات ← تكفل مشترك. وعليه فإن الحكومة ومراكز البحث

لها دور فعال تلعبه في مجال البحث والتطوير، وللإشارة فقط هناك فرق واضح بين مصطلحي البحث والتطوير والبحث العلمي فالأول بحث منظم يتم بغرض زيادة مخزون المعرفة العلمية وغاياته النهائية عملية وتستهدف تجديد المنتجات وتحسينها هي إنتاج ابتكارات جديدة وكذا تحسين فعالية سيرورة الإنتاج ويتصف بطابع الاستمرارية والدوام، أما البحث العلمي فغاياته ليست عملية.

2- مؤشرات اقتصاد المعرفة: قام معهد WBI البنك الدولي بتحديد قاعدة بيانات تغطي أكثر من 100 بلد و 69 متغير للفترة 1995 2000 و 2012 لتقييم وضعية البلدان في إطار اقتصاد المعرفة، حيث يقوم معهد البنك الدولي بترتيب الدول بناء على مؤشرات صناعة المعرفة، والتي يتم حسابها بناء على متوسط أداء الدول على جميع مقومات اقتصاد المعرفة السابقة الذكر.

ونركز في هذا المطلب على بعض المؤشرات وليس كلها وبالخصوص المؤشرات التي برز فيها التطور الواضح والواسع في مضامين ومعطيات اقتصاد المعرفة والتي توضح وضوحا كافيا لاقتصاد

المعرفة وواقعه، كما أنه لا يمكننا حصرها وهذا راجع لان الاقتصاد الظاهر لا يزال يعرف جدلا واسعا ما بين الباحثين.

كما أن هذه المؤشرات تأخذ شكلين هما المؤشرات الهيكلية والمؤشرات البشرية.

2-1- نسبة الإنفاق على البحث والتطوير: كما سبق الإشارة إليه أن البحث والتطوير يتكون من شقين هما البحث: البحث والتطوير وحيث أن البحث هو بحث أساسي غايته الأولى الحصول على معارف جديدة دون الاهتمام بتطبيقه أو الاستعمال الخاص له، أما التطوير هو الحصول على معارف جديدة من أجل هدف معين، ويتم حساب هذا المؤشر من إجمالي الناتج أو الدخل القومي الخام حيث أصبح الإنفاق على برامج البحث والتطوير أمرا إلزاميا على الدول التي تريد جني إيرادات مالية نظرا لما يوفره هذا الأخير من عوائد مرتفعة في حال تم استخدام نتائجه استخداما أمثل وهذا نظرا للثورة المعرفية التي عمت العالم.

وهنا سوف نعرض نسبة الإنفاق في مجال البحث والتطوير لبعض الدول.

جدول رقم (02): يوضح نسبة الإنفاق في مجال البحث والتطوير.

الدول	نسبة الإنفاق
و.م.أ	2.5%
فرنسا/ألمانيا	2.3%
اليابان	2.8%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مراجع مختلفة.

من خلال مشاهدتنا للجدول رقم 02 السابق يتضح لنا أنه احتلت بعض الدول القيادة في اقتصاد المعرفة واستطاعت أن تجعل من اقتصادياتها اقتصاد مبني على المعرفة بشكل أساسي، ويتضح ذلك من خلال نسبة الإنفاق على البحث والتطوير وبالتالي الاندماج في اقتصاد المعرفة لا يأتي صدفة بل يجب كما اشرنا سابقا عن طريق بناء قاعدة معرفية في مجتمع أساسه البحث والتطوير، وعلى الدول التي تريد أن تتبنى أو تبني من اقتصادياتها اقتصاد المعرفة فمفتاح ذلك يتمثل في البحث والتطوير .

2-2- الابتكار والإبداع: الابتكار هو إيجاد تطوير جديد أو تعديل على مادة علمية أو عملية إنتاجية أو خدمتية للحصول على عائد اقتصادي أو دفاعي. ، ونظرا للتطور الهائل في مجال الابتكار الذي صاحب الثروة المعرفية التي يشهدها العالم فان عدد براءات الاختراع قد عرف نموا متزايدا وخاصة في السنوات الأخيرة وفيما يخص توزيع عدد براءات الاختراع على دول العالم فهو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (03): يوضح عدد براءات الاختراع من 1995-2004.

الدول	عدد الاختراعات	الدول	عدد الاختراعات
اليابان	423.081	روسيا	30.190
و.م.ا	356.943	بريطانيا	29.954
كوريا الجنوبية	140.115	البرازيل	18.692
الصين	130.384	الهند	17.466
الاتحاد الأوروبي	123.701	فرنسا	17.400
ألمانيا	59.353	النرويج	12.400

محاضرات في إدارة المعرفة

8.585	سنغافورة	40.200	كندا
2.111	فلندا	30.200	استراليا

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مجموعة من المراجع من بينها(قويدر بوطالب، الاندماج في اقتصاد المعرفة).

2-3- نسبة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المجتمع: تمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصال، هذه الأخيرة ساهمت بشكل كبير في ظهور اقتصاد المعرفة وقد اعتبر البعض ان هذه التكنولوجيا والاستثمار فيها يعتبر " **عصب اقتصاد المعرفة** ". TIC

ونحن اليوم نعيش ثروة معرفية وتكنولوجية هائلة كثرت فيها مصادر المعرفة وأصبحت في متناول الجميع وجعلت من العالم قرية صغيرة مترابطة فيما بينها، وبالتالي الاستثمار في هذه التكنولوجيا أمر إلزامي سواء بالنسبة للمؤسسة والمنظمات أو داخل المجتمع خاصة الدول النامية.

وبناء على قرار جمعية الأمم المتحدة للعلوم والتكنولوجيا من اجل التنمية فانه على الدول النامية كي تندمج في اقتصاد المعرفة أن تركز على جانب تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

على عكس الدول المتقدمة التي انتشرت فيها هذه التكنولوجيا في مختلف النشاطات الإنسانية وأصبحت مفتاح المستقبل، وعليه فان الانتشار الواسع لاستخدام لتكنولوجيا المعلومات والاتصال والتي تعرف على أنها: مجموعة من الوسائل أو المواد العلمية والتقنية الخاصة لمعالجة المعلومات بواسطة وسائل أوتوماتيكية، وهي عند الأمريكيين تعبر عن علم الحاسوب، وهو مؤشر هام لقياس مدى اندماج المجتمع في اقتصاد المعرفة.

محاضرة رقم 06 : تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تمهيد: يرى البعض أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال مصطلح بسيط ولكن في الحقيقة هو مركب من العديد من المفاهيم المتنوعة والمختلفة، ولهذا سوف نتطرق إلى المفهوم العام لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وصولاً إلى التعريف الجامح لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث سنستهل هذا المطلب بتسليط الضوء في المبحث الأول بتقديم تعاريف متعلقة بالتكنولوجيا بصفة عامة ثم بتكنولوجيا المعلومات والاتصال بصفة خاصة في الفرع الثاني.

1- تعريف التكنولوجيا: لم تحظى تكنولوجيا المعلومات والاتصال كغيرها من المصطلحات الحديثة بتعريف موحد، فقد اختلف الباحثون حول تحديد مفهوم واحد وهذا تبعاً لاختلاف أفكارهم وأرائهم وهفي هذا الفرع سنقدم مجموعة من التعاريف المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال وهي على النحو التالي:

- التكنولوجيا هي مجموعة من المعارف، الابتكارات والتطبيقات التي تتمحور حول تقنية صناعية ما ومن الأمثلة التكنولوجية الرقمية.
- التكنولوجيا هي عملية وضع انتقاء طرق تسمح بالاستعمال الفعال للتقنيات المختلفة وهذا لضمان عمل ميكانيزمات الإنتاج، الاستهلاك، الإعلام والاتصال.
- التكنولوجيا هي ما ينتج عن اتحاد أفكار والسبل والتجهيزات بحيث يستثمره الإنسان في تحسين مستوى معيشته وتحقيق رفاهيته لتوفر عليه الوقت والتكلفة.

2- تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصال: إن معظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال لا تعد حديثة وإنما استعمالها هو الذي يمكن اعتباره حديثاً، ولقد تم إعطاء عدة تعاريف يمكن أن نبين بعضها كما يلي:

✓ تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي استخدام التكنولوجيا الحديثة للقيام بجمع ومعالجة وتخزين واسترجاع المعلومات سواء كان ذلك في كل أرقام أو صور أو رموز.

✓ تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي مختلف أنواع الاكتشافات والمنتجات والاختراعات التي تأثرت بظهور تكنولوجيا الحواسيب والاتصالات الحديثة والتي تتعامل مع شتى أنواع المعلومات من حيث جمعها، تحليلها، تنظيمها، تخزينها واسترجاعها في الوقت المناسب.

✓ تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي مجموعة المواد العلمية والتقنية الخاصة بمعالجة المعلومات بواسطة وسائل أوتوماتيكية لذلك هي عند الأمريكيين تعبر عن علم الحاسوب.

✓ تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي تلك الأدوات التي تستخدم لبناء المعلومات والتي تساعد المؤسسات بمختلف أنواعها على استخدام المعلومات المدعمة لاحتياجاتها في اتخاذ القرارات.

✓ تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي مجموعة من المكونات المادية، البرمجيات، والاتصالات البيانات والأفراد التي تستخدمها المؤسسة في استقبال البيانات والمعلومات وتخزينها ومعالجتها.

✓ تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي أداة من أدوات التسيير المستخدمة في المؤسسة.

✓ تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي الأدوات والبرمجيات والشبكات التي ظهرت في العقود الأخيرة والتي تعمل على نقل ، تخزين ، تحليل وتوزيع المعلومات.

ومن خلال ما سبق يتضح بأن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تتركز على ثلاث عناصر تتمثل في ما

يلي:

✓ المكونات المادية (البرمجيات، الشبكات).

3- أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال: لا يختلف اثنان في أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال دورا بارزا وأهمية بالغة في شتى المجالات وهنا سوف نحاول إبراز تلك الأهمية التي تلعبها التكنولوجيا من خلال وظائفها الأساسية المتمثلة في:

*- تخزين المعرفة. * - تبادل المعرفة. * - اكتساب المعرفة.

3-1- وظيفة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تخزين المعرفة: مع ظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصال وجد الباحثون والمهتمون بالمعرفة الحل الأمثل لتخزين المعارف المؤثرة لديهم خاصة الصريحة(المعرفة الصريحة)، حيث يقومون بتقييدها داخل مكونات هذه الوسائل. وقد سبق وان ذكرنا بأن تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي ركيزة من الركائز الأساسية لاقتصاد المعرفة، وبالتالي هي المحرك الأساسي له، وتخزين المعرفة داخل مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال له العديد من الفوائد والذي قد يقلل من حدة الفجوة الرقمية(فجوة المعرفة) ومن أهمها:

*- سهولة استرجاع المعارف.

*- الاطلاع على هذه المعارف في أي وقت.

*- سهولة تحويلها من مكان إلى مكان.

*- قابلية النسخ والطباعة في وقت قصير جدا.

3-2- أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تبادل المعرفة: من بين الأدوار الأساسية التي تلعبها تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اقتصاد المعرفة هو تبادل المعرفة والمعلومات سواء داخل المؤسسة أو بين المؤسسات والأفراد وذلك بفضل الشبكات المتنوعة(الانترنت، الانترنت) التي جعلت من عملية تبادل المعرفة أمرا سهلا جدا.

وقد أدى هذا النوع من التبادل إلى بروز نشاطات اقتصادية جديدة قائمة بذاتها خلقت العديد من مجالات العمل وساهمت كثيرا في ظهور اقتصاد المعرفة الذي أصبح التركيز فيه ينصب أساسا على الخدمات والسلع ذات الكثافة المعرفية أي انتقال قوة العمل من الصناعات إلى مهن الخدمات. هذا التحول تلعب فيه تكنولوجيا المعلومات والاتصال دور حلقة الربط بين النشاطات الاقتصادية من خلال شبكاتها وما تقدمه من خدمات كتبادل ونقل وتوزيع المعرفة اللازمة للقيام بهذه النشاطات نذكر من أهمها:

➤ المنظمات الافتراضية.

➤ حلقات النقاش الافتراضية.

➤ المكتبات الافتراضية.

وبالتالي تبادل المعرفة في اقتصاد المعرفة أمر إلزامي وهام جدا فبفضل هذا التبادل يمكن أن تخلق معارف جديدة لأن احتكار المعرفة هو يعتبر سلاح ذو حدين (أي يمكن أن يكون مفيدا في بعض الحالات وغير مفيد في الحالات الأخرى).

3-3- أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اكتساب المعرفة: يعتبر اكتساب المعرفة من قبل

الأفراد والمؤسسات الهدف الأساسي من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

معه ظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصال وانتشارها سهلت عملية اكتساب المعرفة لدى المؤسسات والأفراد وظهر ما يعرف بالتكوين الإلكتروني الذي يحقق استخدامه مزايا هامة من بينها:

*- اجتناب مشكل الوقت والمكان. وبالتالي الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال

في عملية اكتساب المعرفة لها عدة مزايا وفوائد سواء كان ذلك بالنسبة للأفراد أو للمؤسسات

في حد ذاتها والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

➤ إمكانية التعلم في أي وقت و أي مكان.

➤ سهولة تلقيه وتلقيه.

➤ يسمح بالتوافق بين الدراسة والنشاط المهني.

➤ تخفيض تكاليف التكوين.

➤ المساهمة في الحفاظ على الرأسمال المعرفي من التسرب.

4- نتائج تكنولوجيا المعلومات والاتصال: في ظل اقتصاد المعرفة التي قاعدته الأساسية المعرفة

بمختلف أنواعها وأنماطها والتي هي العنصر الأول في إدارة الأنشطة الاقتصادية وجدت هذه

التكنولوجيا الحل الأمثل لتبادل المعارف، ونظرا للتطور الذي عرفته تكنولوجيا المعلومات والاتصال

ظهرت نشاطات اقتصادية قائمة بذاتها لم تكن تعرفها البشرية من قبل، ففي هذا المطلب سوف ندرس

الأنشطة الاقتصادية التي ظهرت وتطورت مع ظهور وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال أو بعبارة

أخرى ما يسمى ب : " تطبيقات اقتصاد المعرفة " .

4-1- التجارة الالكترونية والتسويق الالكتروني: أصبحت الشبكة العالمية مصدرا هاما للجميع بشكل

عام ولم تعد حكرا على فئة معينة فقط كالمختصين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بل

أصبحت تستخدم من قبل جميع فئات المجتمع تستخدم في العديد من المجالات الثقافية وغيرها

وخاصة المجال الاقتصادي والقيام بعملية التجارة والتسويق من قبل رجال الأعمال.

4-1-1- التجارة الالكترونية: أصبحت التجارة الالكترونية حقيقة واقعية ولم تعد حكرا على دول

اقتصادية معينة بل أصبحت تشكل سوقا عالمية مفتوحة لا تتقيد بحدود لا سياسية ولا جغرافية وهي

تعرف الآن بأنها موضوع جديد أدى إلى وجود اختلافات وتنوعا متعددًا في تعريفه لكن هذا الاختلاف

يكون في المفهوم فقط لا في الجوهر ومن بين هذه التعاريف نذكر:

- التجارة الالكترونية هي جميع أشكال المبادلات والمعاملات ذات الصلة بالنشاط التجاري الذي يخص الأفراد والمؤسسات و التي تعتمد على المعالجة والنقل الالكتروني للمعطيات.
 - التجارة الالكترونية هي تبادل أشياء ذات قيمة بين طرفين أو أكثر من خلال وسائل الكترونية غالبا ما تكون الانترنت.
 - التجارة الالكترونية هي عمليات تبادل السلع والخدمات عن طرق وسيلة الكترونية أو وسيط الكتروني.
 - التجارة الالكترونية هي بنية أساسية تكنولوجية تهدف إلى ضغط سلسلة الوسائط استجابة لطلبات السوق وأداء الأعمال في الوقت المناسب.
 - التجارة الالكترونية هي معالجة تجارية بين البائع والمشتري ساهمت فيها شبكة الانترنت بصفة كلية أو جزئية.
- ومن خلال التعريف السابقة نستنتج مايلي: " التجارة الالكترونية هي المبادلات ما بين الأفراد والمؤسسات والدول للسلع والخدمات وكذا المعلومات وتشتمل على مصطلح الالكترونية أي باستعمال الوسائط الالكترونية "، وللتجارة الالكترونية عدة خصائص أهمها:

✓ عالمية التجارة الالكترونية.

✓ تداخل تخصصات التجارة الالكترونية.

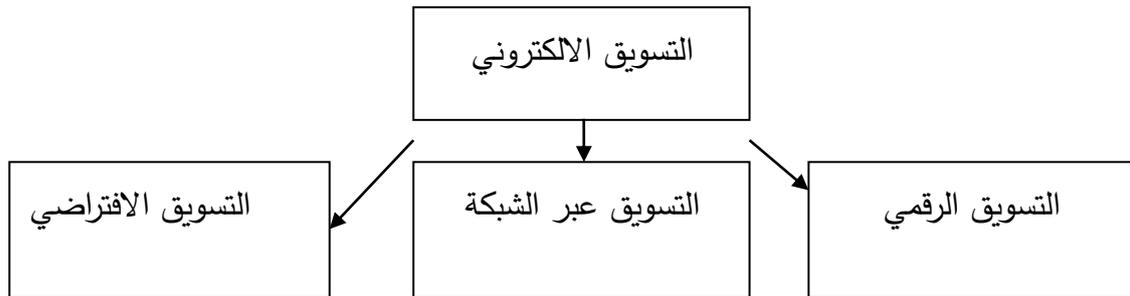
✓ سهولة التعامل وسرعته.

✓ السرية في التعامل.

ومنه فالتجارة الالكترونية نشاط اقتصادي جديد نشأ نتيجة الانتشار الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وحتى تتمكن الدول من مواكبة التطورات التكنولوجية لا بد من تهيئة الظروف المتاحة للنهوض بهذا النشاط من خلال توفير جميع متطلباته.

4-1-2- التسويق الالكتروني: ازدادت الأهمية الإستراتيجية للتسويق الالكتروني بعد انتشار استخدامات التجارة الالكترونية حيث فتح أفقا جديدة في عالم التسويق و أتاح للمؤسسات فرصة جذب الزبائن بصورة فردية، ويعد التسويق الالكتروني أداة تفاعل بين المؤسسة والمستهلك في فضاء بيئة افتراضية من اجل تحقيق المنافع المشتركة، والتسويق الالكتروني هو أحد أهم تطبيقات اقتصاد المعرفة، حيث يشمل التسويق الالكتروني جميع الأساليب والممارسات ذات الصلة بعالم التسويق عبر شبكة الانترنت ويتمتع بأهمية ترويجية كبيرة إذ كلما تمكنت المؤسسة من مخاطبة الزبون بصورة شخصية وفدية كلما كانت قادرة على استقطابه وجذبه إلى المؤسسة بصورة أفضل ، وأصبح من ضروريات نجاح المؤسسات بسبب الأهمية التي بات يتمتع بها، ورافق هذا المصطلح عدة مصطلحات أخرى يمكن توضيحها في الشكل الموالي:

شكل رقم (09): يوضح المصطلحات المرافقة للتسويق الالكتروني



المصدر: جمال سالم: " الاقتصاد الدولي وعولمة اقتصاد المعرفة" ، دار العلوم للنشر والتوزيع 2010-ص128.

يوضح الشكل رقم (1- 09) مختلف التسميات المنسبة إلى التسويق الالكتروني، فالتسويق الالكتروني يختلف عن المفهوم التقليدي للتسويق فالانترنت لا تمتلكها شركة معينة كما أنها مفتوحة وليست

مفلوقة وهي وسيلة تفاعلية تؤمن الاتصالات التفاعلية المباشرة باتجاهين بين المؤسسات والزبائن ولهذا أطلق على التسويق الإلكتروني بالتسويق الافتراضي والتسويق عبر الشبكة، أما فيما يتعلق بالرقمية فيقصد بها القدرة التأثيرية التي يخلقها الموقع في الشبكة على الزبائن لقبول الخصائص المميزة للمنتج عبر تسويقه الرقمي بدون استخدام الأشياء المادية للمنتج ذاته، ظهرت الشركات الإلكترونية بظهور التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصال خاصة مع تزايد استعمال الانترنت من طرف المؤسسات التقليدية، والشركات الإلكترونية هي شركات تقوم بأغراض عبر شركة الانترنت سواء كانت دعائية (إشهار) أو عرض لخدمات الزبائن.

والشركات الإلكترونية هي أنواع:

- الشركات الدعائية.

- الشركات الإلكترونية ذات الخدمات البسيطة.

4-2-الحكومة الإلكترونية: لم تظهر الحكومة الإلكترونية من فراغ، فقد كان ظهورها وراء عدة أسباب سياسية، اقتصادية تكنولوجية وغيرها وقبل التطرق إلى تعريف الحكومة الإلكترونية سوف نتطرق إلى تعريف الحكومة التقليدية والتي تعتبر أساس الحكومة الافتراضية لأنه عند الحديث عن هذه الأخيرة يتبادر في الأذهان المفهوم التقليدي لها.

4-2-1-الحكومة التقليدية: تعرف الحكومة التقليدية على أنها الكيان التنظيمي الذي تشكله الدول من أجل إدارة شؤون البلاد واتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالمستقبل السياسي والاقتصادي والاجتماعي حيث تغطي هذه الإدارة مجالات التخطيط الاستراتيجي الاقتصادي والعسكري والأمني وتنمية الناتج القومي وتعليم المواطنين والحفاظ على صحتهم وتحسين ظروف معيشتهم، ونعرف على أنها النظام المتبع للحكم أو الشكل العام للحكومة، أو الجهة التي تتولى شؤون الحكم في الدولة والتي

تعتبر عن كافة الوزارات والمؤسسات والهيئات التي تعمل على إدارة النظام العام داخل الدولة وتمتلك السلطات الثلاث: السلطة التشريعية، السلطة القضائية ، والسلطة التنفيذية.

4-2-2- الحكومة الالكترونية: الحكومة الالكترونية هي النسخة الافتراضية عن الحكومة التقليدية مع فارق أن الأولى توجد في الشبكات الالكترونية والأنظمة المعلوماتية، في حين تحاكي وظائف الثانية التي تتواجد بشكل مادي أي أجهزة الدولة، وتعد الحكومة الالكترونية على أنها عصب الخدمات التجارية العالمية وتساهم في تقديم لكل القطاعات. ومنه نستنتج أن الحكومة الالكترونية تقوم بتقديم خدماتها كما تفعل الحكومة التقليدية لكن الفارق الوحيد يتمثل في الكيان الالكتروني.

4-2-3- أهداف الحكومة الالكترونية: ينتظر من الحكومة الالكترونية أن تحقق جملة من الأهداف أهمها: تبسيط واختصار الإجراءات الإدارية.

✓ ترشيد القرارات المتعلقة بالعمل الحكومي والتقليل من الإجراءات المعقدة من خلال

إعادة تنظيم العمل الإداري وتأهيل الإطارات البشرية.

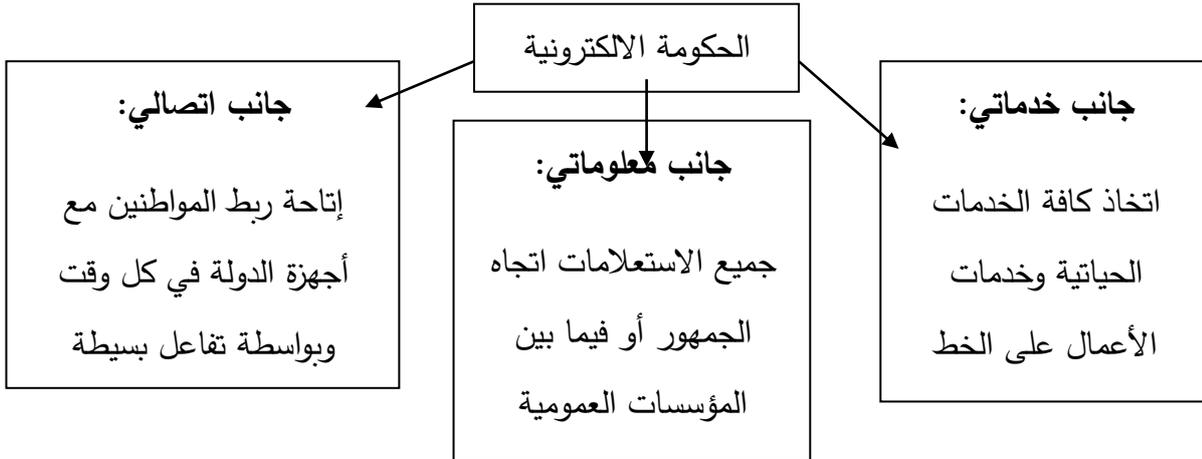
✓ تدعيم الشفافية والعمل في وضوح تام مما يزيد من خاصية المصادقية.

✓ وسيلة للرقابة لما تتمتع به النظم التقنية من إمكانية التحليل.

✓ أداة لاجتياز كل مظاهر التأخير والبطء في الجهاز الحكومي.

وهنا سوف نعرض محتوى الحكومة الالكترونية من خلال الشكل الموالي:

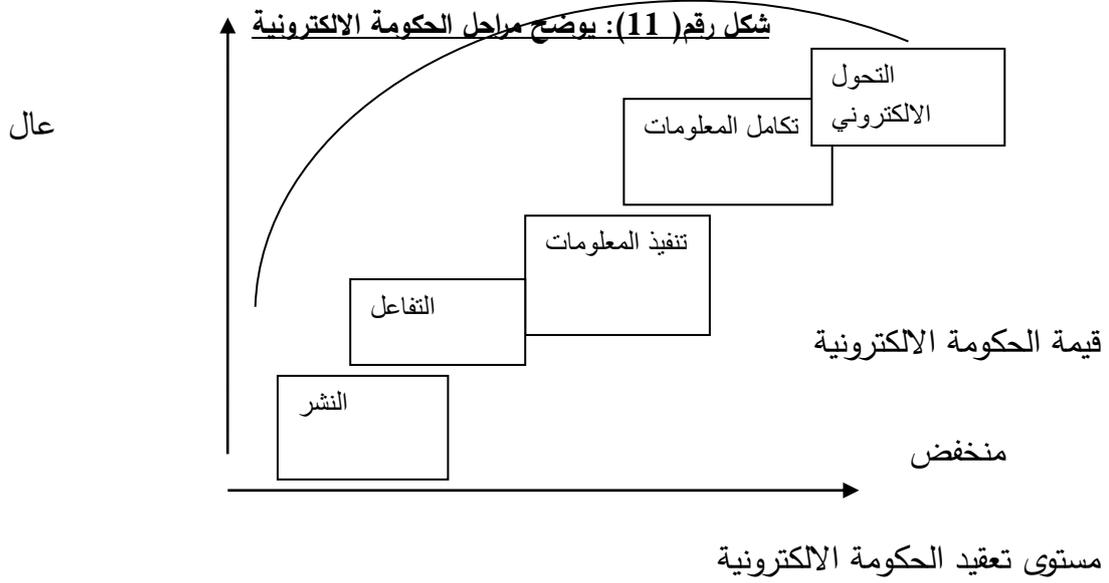
شكل رقم (10): يوضح محتوى الحكومة الالكترونية



المصدر: جمال سالم: " الاقتصاد الدولي وعولمة اقتصاد المعرفة "، دار العلوم للنشر والتوزيع 2010-ص104.

يوضح الشكل رقم 10 محتوى الحكومة الالكترونية والذي يتجزأ إلى ثلاث جوانب الجانب الخدماتي والجانب المعلوماتي والجانب الاتصالي، والمجمع بين هذه الجوانب يؤدي إلى تشكيل مشروع الحكومة الالكترونية الذي يعمل على إدارة التغيير من حيث هندسة الإجراءات لتحسين الإجراءات الحكومية، تطوير الموارد البرية وإعادة هيكلة المؤسسات الحكومية من خلال تطبيق أحدث أساليب تكنولوجيا المعلومات كأداة لتمكين المعنيين بتطبيق الإجراءات الجديدة وبناء مجتمع معلوماتي. كما أن الحكومة الالكترونية تمر بمراحل تمثل دورة حياتها ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي رقم 1-11 الذي يوضح مختلف المراحل الخمس الحكومة الالكترونية حيث نسمى المرحلة الأولى بمرحلة النشر، ففي هذه المحلة يتم العمل على دعم وتأسيس وتطوير البنية التحتية من شبكات وتجهيزات ووسائل ونر المعلومات عبر الشبكة المعلوماتية والشبكات الحكومية ، أما المرحلة الثانية فهي مرحلة التفاعل والتي تمثل نمو أشكال عرض البيانات لكافة القطاعات الحكومية والخاصة، ويتم فيها تبادل المعلومات عبر الموقع والتحول بشكل جذري في الإجراءات وعرض طرق إتمام المعاملات ليتم الوصول إلى المرحلة الثالثة والتي يتم فيها تنفيذ المعلومات الكترونيا عبر البوابة الالكترونية للحكومة ، ثم تأتي المرحلة الرابعة وهي مرحلة تكامل المعلومات أي تحقيق تكامل المعلومات بين كل الجهات

في جانب تبادل المعلومات، لتأتي المرحلة الخامسة والأخيرة أين يتم التحول الالكتروني والذي يعني وصول المؤسسات والحكومة الالكترونية بشكل تام.



المصدر: عبده نعمان شريف: "الحكومة الالكترونية كإستراتيجية لإعادة صياغة دور الدولة ووظائف مؤسساتها الواقع والتحديات حالة مجلس التعاون الخليجي"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير جامعة الجزائر3-ص108.

يوضح مختلف المراحل الخمس الحكومة الالكترونية حيث نسمى المرحلة الأولى بمرحلة النشر، ففي هذه المحلة يتم العمل على دعم وتأسيس وتطوير البنية التحتية من شبكات وتجهيزات ووسائل ونر المعلومات عبر الشبكة المعلوماتية والشبكات الحكومية ، أما المرحلة الثانية فهي مرحلة التفاعل والتي تمثل نمو أشكال عرض البيانات لكافة القطاعات الحكومية والخاصة، ويتم فيها تبادل المعلومات عبر الموقع والتحول بشكل جذري في الإجراءات وعرض طرق إتمام المعاملات ليتم الوصول إلى المرحلة الثالثة والتي يتم فيها تنفيذ المعلومات الكترونيا عبر البوابة الالكترونية للحكومة ، ثم تأتي المرحلة الرابعة وهي مرحلة تكامل المعلومات أي تحقيق تكامل المعلومات بين كل الجهات في جانب تبادل المعلومات، لتأتي المرحلة الخامسة والأخيرة أين يتم التحول الالكتروني والذي يعني وصول المؤسسات والحكومة الالكترونية بشكل تام.

محاضرة رقم 07 : مدخل إلى إدارة المعرفة

من أهم الدوافع والمقومات التي أدت إلى إنجاح المنظمات والحفاظ على مكانتها في السوق والتي يشهدها الاقتصاد في عصر تكنولوجيا المعلومات وهذا باعتماد على إدارة المعرفة واليوم أصبحت المعرفة عنصر فعال الأبد من إدارته بالطرق والأساليب المؤدية لذلك حيث أن جميع المنظمات قائمة على المعرفة والمهارات أكثر أهمية، وهذا باعتماد إدارة المعرفة التي تقوم بتوفير المعلومات و إتاحتها لجميع العاملين في المنظمة ، والمستفيدين من خارجها حيث يرى العلم الأمريكي درور كر أن العالم صار يتعامل فعلا مع صناعات معرفية تكون الأفكار منتجاتها والبيانات موادها الولية والعقل البشري أدائها ، إلى حد باتت المعرفة المكون الأساسي لنظام الاقتصادي والاجتماعي المعاصر .

لذا فإن من أهم مميزات تطبيق هذا المفهوم هو الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري، وتحويله إلى قوة إنتاجية تساهم في تنمية أداء الأفراد

1- مفهوم إدارة المعرفة: أصبحت المعرفة تشك الثروة حقيقة لكل من الأفراد والجماعات والمنظمات، فهي الأداة الحيوية الفعالة التي من خلالها، تتمكن المنظمة من القيام بمهامها ومباشرة أنشطتها، من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة. بإضافة إلى ان المعرفة هي مصر لتمييز المنظمات واساس ارتقائها ونجاحها.

وهذا ما سيتم ذكره من خلال دراسة مجموعة من التعاريف الخاصة بالمعرفة، ثم نستنج وظائفها، وكذا إبراز الأهمية البالغة لها، ومختلف عملياتها ثم نختم هذا المبحث بالتطرق إلى مختلف استراتيجيات والنماذج.

1-1 نشأة إدارة المعرفة: إن التحول إلى شركات و الأعمال القائمة على المعرفة لم يعد عملا معزولا أو مغامرة كالتقفز في الهواء في الشركات و إنما واسع وعميق و متنوع أصح يغطي اقتصاد الدول و مجالاته الحياة المختلفة في الكثير من المجتمعات المعاصرة و أول من استخدم مصطلح المعرفة هو Don March في بداية الثمانينات من القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات لكنه لم يشر إليه بشكل مستقل و في المرحلة ذاتها تنبأ رائد Drucker إلى أن العسل النموذجي سيكون قائما المعرفة و أن المنظمات ستكون من صناعات المعرفة الذين يوجهون أدائهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم من الزبائن.

حيث أن من طبقت إدارة المعرفة التي بدأتها الشركة PACkardhewalett أمريكية عام 1985 وتحديدًا في برنامجها لإدارة المعرفة للقناة الحاسوبية للتاجر والتي أطلق عليها شركة أخبارها حيث Wallhtmeet أكبر سوق مال تجاهل إدارة المعرفة في بادئ أمر لكنه اهتم به بعد وأخذ يتعامل مع إدارة المعرفة في الحالات التي تتحول إلى نماذج ذات القيمة وبد بمكافأتها.

1-2- تعريف إدارة المعرفة: هنا سيتم تقديم مجموعة من التعاريف على النحو التالي:

✓ هي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في الشركة حيث تعتبر

العملية المنهجية للمنظمة لاستخدام الأخلاق للمعرفة وإنشائها حيث هدف إدارة

المعرفة هو إنشاء معرفة جديدة

✓ هي العملية التي تقوم من خلالها المنظمة باستخدام نكائها الجماعي لتحقيق أهدافها

الإستراتيجية

✓ إدارة المعرفة هي مدخل نظامي متكامل لإدارة المشاركة في كل أصول المعلومات بما

في ذلك قواعد البيانات الوثائق السياسات الإجراءات بإضافة إلى تجارب وخبرات

سابقة يحملها الأفراد العاملين. (يوركورة، 2011، صفحة 10)

✓ هي ذلك النظام الذي يعمل على توليد وتجميع واستخدام المعرفة الشخصية والمنظمة

ولتوليد المعرفة وإعادة استخدامها كقيمة مضافة جديد للمؤسسة كما يعبر عنها

مختلف المجهودات المبذولة للقائمين على المعرفة من أجل تنظيم وبناء رأسمال

للمؤسسة من الموارد المعلوماتية (حوبة، 2017، صفحة 39)

✓ يعرفها Wig مجموعة من مداخلات والعمليات الواضحة والمحددة على نحو جديد

تكشف إلى تعريف وظائف المعرفة ومختلف أنواعها من أجل تعزيز إدارة الموارد

البشرية وتحقيق عدد كبير من الأهداف المرغوب فيها. (بعاج، 2009، صفحة

(118)

2- أسباب تطور إدارة المعرفة : تحول المنظمات لاهتمام بإدارة المعرفة لم يكن فكريا مجردا وإنما

جاء استجابة لعدة متطلبات ومؤثرات بيئة داخلية وخارجية وهي محاولة لإدخال البيئة ويمكن أن

نلخص هذه المبررات التي تشجعت للتحويل في اتجاه إدارة المعرفة في نقاط تالية:

✓ تعاضم دور المعرفة في نجاح المنظمين لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع الموجودات

المنظمة لتوليد إيرادات جديدة.

✓ العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية أي على تماس مباشر بوسائل سهلة قليلة تكلفة

كالفضائيات وانترنت و التي أسهمت في تسهيل و تبادل تقارير القياسية و توفير نظم

الاتصال عن بعد و توفير بنى تحتية أخرى للاتصالات

- ✓ الملموسة القياسية للمعرفة ذاتها حيث أصبحت عالية المنظمات قادرة على تلمس أثر المعرفة في عمليات الأعمال فيها وقادرة على قياس هذا الأثر بشغافية أكبر.
 - ✓ إدراك أسواق المال العالمية إن المعلوماتية والمعرفة التي تمثل أهم موجودات رأس مال فكري في منظمات هي مصدر الميزة تنافسية وهي أهم مصادر تقليدية مثل الأرض ورأس مال والعمل. (المختارة، 2005، صفحة 53).
 - ✓ إشارة إلى أساليب العمل بغية إزالة التكرار.
 - ✓ الدخول في عصر الاقتصاد غير الملموس حيث قدرة الشركة على إنتاج المزيد وأفضل وفي المقابل يدرك رواد أعمال تدريجياً أهمية المعرفة التي يحتفظ بها الجميع
 - ✓ رأى المفكرون كل من بواينوتوم و دركار اعتماد قدرة الشركة على المنافسة تعتمد على المقام الأول على المعرفة ومدى سرعة اكتساب المعرفة الجديدة.
 - ✓ اكتساب مجموعة المعارف والمحافظة عليها.
 - ✓ العامل البشري: أي المنظمة تستخدم مصادر عديدة من الطاقة أهمها الطاقة البشرية والذي يعتبر العنصر الرئيسي لكي تصبح المنظمة فعالة.
- 3- أهداف إدارة المعرفة ووظائفها: تكمن أهداف إدارة المعرفة فيما يلي:

- ✓ جذب رأس مال الفكري لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة
- ✓ خلق بيئة تنظيمية تشجع الفرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين
- ✓ خلق القيمة الأعمال من خلال تخطيط والإدارة وتطوير العاملين وإدارة الزبائن وتقسيم

الانتاج

- ✓ أسر المعرفة من مصادرها و تخزينها وإعادة استعمالها.
- ✓ تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
- ✓ إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.
- ✓ بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة وتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.
- ✓ تعمل على جمع أفكار الذكية من الميدان وتسهم في نشر أفضل ممارسة في الداخل.
- ✓ تهدف إلى إبداع ووعي وتصميم هادف والتكيف لاضطراب والتعقيد البيئي الذاتي والذكاء والتعلم. (قاسمي، 2019، صفحة 787).

4-وظائف إدارة المعرفة: تكمن فيما يلي:

- ✓ الاهتمام بالعنصر البشري من حيث جلبهم واستقطابهم ورعايتهم.
- ✓ وضع نظام خاص للحوافز والإسهام بذلك.
- ✓ الاهتمام بالثقافة التنظيمي الداعمة للمعرفة من حيث توليدها وتقاسمها واستخدامها
- ✓ توليد الوسائل الإبداعية اللازمة للأفراد المعرفة.
- ✓ الاهتمام بجوانب القانونية والأخلاقية للمعرفة بجميع عملياتها بحيث تكون أخلاقية وقانونية.
- ✓ إعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة من حواسيب وبرمجياته ووسائل الاتصال اللازمة.
- ✓ بناء نظم المعرفة وتنظيمها.
- ✓ إدارة المعلومات والوسائط قيمة المتعددة .

محاضرة رقم 08: أساسيات حول إدارة المعرفة

1- عناصر إدارة المعرفة: تتمثل عناصر إدارة المعرفة في:

1-1- التعاون Collaboration: وهو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد (ضمن فريق

العمل) ومساعدة أحدهم لآخر في مجال عملهم أي إشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية

خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد والأقسام والوحدات

1-2- الثقة Trust: هي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضها

البعض على مستوى النوايا والسلوك والثقة يمكن أن تسهل عملية تبادل المفتوح الحقيقي

والمؤثر والمعرفة.

1-3- التعلم Learning: هو عملية اكتساب المعرفة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين

لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو تأثير على آخرين إن التركيز على التعلم

يساعد المنظمات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم للعب دور أكبر فاعلية في عملية خلق

المعرفة.

1-4- المركزية Centralization: تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرارات والرقابة بيد هيئة

التنظيمية العليا المؤسسة إن خلق المعرفة لا يحتاج إلى لا مركزية عالية.

1-5- الرسمية Formalization: هي المدى التي تتحكم به القواعد الرسمية السياسات

وإجراءات القياسية بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة خلق

المعرفة يحتاج إلى مستوى من المرونة في تطبيق إجراءات والسياسات مع تقليل التركيز

على قواعد العمل.

1-6- الخبرة الواسعة والعميقة T.shapedskillp: ويعني ذلك أن خبرة الأفراد العاملين في

المؤسسة تكون واسعة أفقياً ومتنوعة وعميقة أي مركزة و تخصصية

1-7- تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات IT. Support: أي مستوى تسهيلات التي

يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة البعض يرى أن تكنولوجيا

المعلومات عنصر حاسم في عملية خلق المعرفة

1-8- الإبداع التنظيمي Créativité Organizational: هو قدرة على خلق القيمة المنتجات

خدمات أفكار عن طريق ما يبتكره أفراد، فالمعرفة تلعب دوراً مهماً في بناء قدرة المؤسسة

لتكون مبدعة وخلاقة وهذا يعني أن على المنشأة كشف والنقاط المعرفة واستغلالها

ومشاركتها لخلق أفكار إبداعية ومبتكرة.

2- أبعاد إدارة المعرفة: ويمكن حصرها فيما يلي:

2-1- البعد الإدراكي: حيث ينبغي أن تطور مجموعة من أبنية متكاملة التي يمكن استخدامها

لمناقشة المعرفة التنظيمية وتتطلب القاعدة النظرية الفكرية لإدارة المعرفة مدخلاً بيانياً متعددًا ومناقشة

نظرية لهذه المعرفة وفي الواقع فإننا لا نستطيع أن نتوقع أن كل فرد داخل التنظيم يصبح خبيراً في

نظرية الإدراك التنظيمي بمعالجة المعنى أو نظرية التنظيم ولذلك لا بد أن تكيف النظرية لتلاءم مع

حاجات التنظيم

2-2- التغيير: ويرتبط التغيير بشكل قوي بالاستقرار والثبات ولذلك يجب أن نخاطب إدارة المعرفة ما

يحيط بالمؤسسات فالتغيير نفسه يحدث عندما تتغير المعرفة وقبل أن تتغير المعرفة الجديدة ويجب فهم

وتقبل المعرفة ويحتاج هيكل إدارة المعرفة إلى شمول المفاهيم المتعلقة بإدارة التغيير.

ولأن تغير غالبا ما يؤدي إلى ظهور المقاومة فإن هذه المقاومة هي مشكلة لإدارة المعرفة التي تنتج من مشكلات الفهم وتوافق ولكنها تتبع أيضا من مشكلات تربط بإدارة أداء.

2-3- قياس المعرفة: يعد قياس ميكنيزما هاما للتكامل داخل التنظيمات التي تواجه أنشطة إدارية داخل المجال المفتوح للتدخلات المحتملة ويحدد كل نظام للقياس وجهة نظر مختلفة ولذلك فإن تصميم نظام القياس يعتبر أحد أهداف الرئيسية للتنظيم وكذلك يمكننا القياس لفهما لمعرفة ما إذا كنا نسير على درب الصحيح نحو تحقيق أهداف موجودة أولا.

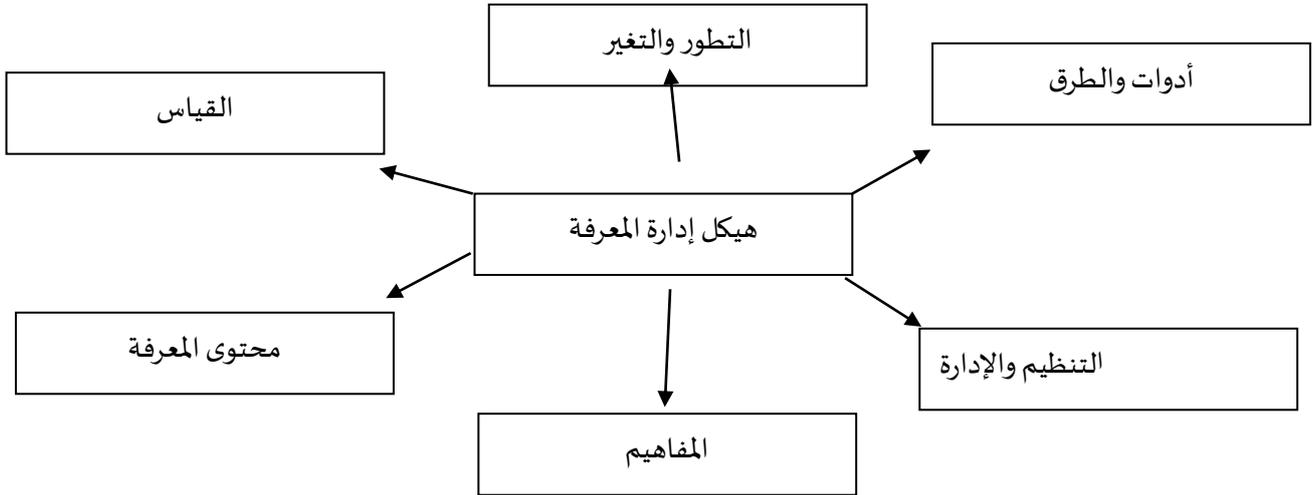
2-4- الهيكل التنظيمي الرسمي و غير الرسمي: ينبغي أن ننظر إلى التنظيمات على أنها عمليات معرفية و مناقشة طرق تطبيقها لهياكل اتصال الرسمي و غير الرسمي التي تحسن من عملية معالجة المعرفة و يتضمن ذلك تحديد لإدارة المسؤوليات الجديدة التي تتطلب الادارة الفعالة المعرفة و تشمل هذه أدوار على سبيل مثال ممتلكي المعرفة و ناشري المعرفة و منسقي المجتمع و في كثير من حالات توجد هذه أدوار في التنظيمات المختلفة و لكنها غير مؤسسة أو مدعم أما أن فيتم انجاز قدر كبير من عمل إدارة المعرفة ببساطة لأن الأفراد العاملين في التنظيمات يفهمون أنه من المفيد فعل ذلك و غالبا ما يكون العمل غير مرئي و بدلا من تشجيع إدارتها فإن التنظيمات تجعلها أمرا غاية في الصعوبة.

2-5- محتوى المعرفة: فإذا ما نظرنا إلى المعرفة على أنها منتج في ذاته فإن المنتج النهائي يمكن تصفيته بطرق متعددة ولكي يتم إدارة منتجات عملية معرفية فإننا نحتاج إلى فهم التراث الفكري للتنظيم وقد يرتبط المحتوى بالمهارات الأفراد العاملين وفي حالة إدارة المحتوى يتم استخدامها نظم إدارة المهارات وخرائط معرفية ونماذج ما وراء المعرفة وعلى سبيل مثال تصنف المبادئ المستخدمة بواسطة محترفي الخدمات المعلوماتية.

2-6- الأدوات: وتتضمن طرق ومناهج إدارة المعرفة وتمثيلها وأيضاً بنية التحتية التي تجعل إدارة المعرفة متاحة وتتضمن هذه البنية تكنولوجيا المعلومات واتصالات التي يتم استخدامها لتدعيم العمليات المعرفية التنظيمية وإدارتها على سبيل المثال وربما يتم تدعيم إدارة المعرفة عن طريق التعاون والأدوات وتقسيم الإدارة ودعم الذاكرة التنظيمية ونظم دعم الإبداع وأدوات استرجاع المعلومات وأدوات معالجة البيانات. (عليان، 2012، صفحة 194).

والشكل الموالي يوضح أبعاد ادارة المعرفة.

الشكل رقم 12 : يوضح أبعاد إدارة المعرفة



المصدر: (عليان، مرجع سابق ذكر، صفحة 195).

3-نظم إدارة المعرفة: إن نظام إدارة المعرفة يعتبر بعداً أساسياً من أبعاد المعرفة ووجهها من أوجه المرئية الملموسة لإدارة المعرفة وتطبيقها في نشاطات الأعمال المختلفة كما يدل اسمها بكل، روافد المعرفة والتكنولوجيا ونظريات التعلم والإدراك والذكاء التي تصيب في حقل إدارة المعرفة.

3-1- مفهوم نظم إدارة المعرفة: يعرفها سعد غالب ياسين على أنها أدوات وتقنيات ونظم لتكنولوجيا المعلومات والشبكات التي تتعامل والمعرفة تنظيمية تخزيناً واسترجاعاً توزيعاً ونقلها إضافة إلى تحفيز المشاركة الفردية والجماعية الرسمية وغير الرسمية لمدة المعرفة داخل المنظمة ومع بيئتها خارجية.

وتعرف أيضا على أنها نظام لدعم نشاطات المديرين والمهنيين من خلال تركيز على تكوين جمع تنظيم وتوزيع وتطبيق المعرفة التنظيمية من خلال التركيز على المعرفة واستعمال تكنولوجيا إعلام والاتصال التي تساهم في تسهيلها وتتم بطريقة نظامية.

3-2-2- أنواع نظم إدارة المعرفة: توجد عدة أنواع مختلفة من نظم إدارة المعرفة التي تستخدم تقنيات متنوعة كما أنها تختلف في مكوناتها ومجالات تطبيقها وأسلوب استخدامها لتكنولوجيا المعلومات ومن أهمها:

3-2-1- النظم الخبيرة : لقد بدأت هذه النظم من خلال توظيف أفكار الذكاء الصناعي الذي يمثل مجموعة من طرق حل المشكلات باستخدام حاسوب و ذلك من خلال محاكاة عمليات تفكير و اتخاذ القرارات فالنظم الخيرة هي برامج حاسوبية تقدم على استخدام المعرفة و خطوات استدلال لتقديم حلول المشكلات الصعبة التي عادت ما تحتاج في حلها إلى استشارة الخبراء و تقوم فكرة النظم الخيرة على أشخاص الخبرة من مصادرها وضعها في برامج حاسوبي يمكن للخبير و الغير الخبير باستشارته كما يستخدم المعرفة خطوات استدلال لحل المشكلات المعقدة و المعرفة هنا نستخلص من الخبير و توضع في قاعدة المعرفة بواسطة مهندس المعرفة يقوم بتحليل نظام و استخلاص المعرفة و تمثيلها و تتمثل هذه المشكلات .

3-2-2- نظم التنقيب عن المعرفة: تعرف هذه النظم بصورة واسعة ينظم استكشاف والبحث عن بيانات، ومن مستودعات البيانات كما تهتم بعملية استخلاص المعرفة واستنباطها عن مكانها ومصادر تخزينها كثيرة مثل مستودعات بيانات قواعد بيانات الكبيرة لتقديمها إلى المستخدمين من المديرين وصانع قرار.

حيث أن عملية استخلاص المعرفة بمضامينها أو علاقاتها تكون مفيدة إذا حاولت استكشاف أنماط العلاقات الموجودة بين بيانات و معلومات و اكتشاف هذه العلاقة تعد ذات قيمة مضافة سواء بتأثيرها على حقائق و المعارف الحالية أو بتأثيرها الجوهرى المباشر على عملية إشراف المستقبل اتجاهاته و سلوك متغيراته الفاعلة مع كل حديث يحصل و قد ظهرت حاجة إلى نظم تنقيب عن المعلومات و البيانات ظاهرة انفجار المعرفة و تسارع دورة تجديد و ابتكار في ظل وجود إنتاج مستمر و تراكم متواصل المعرفة و الذي يتطلب وجود تقنيات ذكية تبحث عن كل ما هو ثمين و مفيد من المعرفة الضمنية في أكوام المعلومات غير المفيدة لأغراض صنع قرارات إستراتيجية. (زلماط، 2017، صفحة 105).

4- مراحل إدارة المعرفة:

4-1- مرحلة إنشاء المعارف: إن إنتاج المعارف في المنظمة يتم من خلال الأفراد والجماعات المشكلة لها والذي يتعلمون باستمرار في إطار مختلف التفاعلات الاجتماعية التي تحدث بينهم بشكل عفوي أو مقصود سواء تعلقت المعارف الضمنية أو الظاهرية بهدف تكوين أفكار جديدة إيجاد حلول ابتكاريه، اعتماد أنماط تفكير حديثة أو أساليب عمل مبتدعة وفعالة من أجل إعطاء الدور أساسى في هذه المرحلة للمورد البشرى بتكثيف استعماله واستناد الدور التدعيمى لباقي الموارد أخرى كالتكنولوجيا ورأس مال.

4-2- اقتناء المعارف: إن صعوبة إنشاء معارف جديدة أحيانا في المرحلة السابقة بالنظر لارتباط ذلك أساسا بالمعارف الضمنية المخزنة لأفراد حيث تصطدم المنظمة عادة بصعوبة النفاذ للمخزون المعرفى لأفرادها سواء بسبب سلوكياتهم أو المعقدة و الغامضة بناء على قيمتهم و معتقداتهم و عاداتهم المتميزة أو بسبب طبيعة الوسائل المستعملة لتنشيط التفاعل الاجتماعى بينهم

يقود المؤسسة في هذه المرحلة إلى تبني أسلوب مختلف مع التركيز على تكيف استعمال الموارد التكنولوجية فطبيعة المرحلة و غايتها تقتضيان الاعتماد أكثر على نظم تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات .

4-3- مرحلة تنظيم المعارف: إن تلك الجهود الكثيرة التي تبذلها المنظمة في المرحلتين السابقتين وما نتج عنها من تراكمات معرفية سواء تعلق باقتناء أو إنشاء معارف جديدة أو معارف متاحة يمكن أن تكون عرضة لفقدان في لحظة سواء بسبب عدم حفظها أو تحديثها أو بسبب تعذر الوصول إليها الاستغلال ها. وجاءت هذه المرحلة لتنظيم مختلف هذه المعارف باعتماد خاصة على أدوات ونظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ذات الدور الفعال في مهام التصنيف والترميز. التخزين و النمذجة وغيرها. ويشار غالب لهذا المجال إلى الذاكرة التنظيمية بنوعيتها اللفظية (Semantic) والعرضية (Episodic) كخزان هام لا ستعاب هذه المعارف وحمايتها حتى يمكن الرجوع إليها والاستفادة منا وقت الحاجة.

4-4- مرحلة إتاحة المعارف: إن المعارف التي تم إنشاءها أو اقتنائها و من ثم تنظيمها بدون فائدة عملية إذا لم يتم نقلها و تحويلها و توزيعها بمختلف الوسائل لأعضاء المنظمة في مختلف الوحدات التنظيمية مهام كانت طبيعة المهام و الأنشطة الموكلة لها من إنتاج تموين تسويق و غيرها كما يجب توفير البنية التنظيمية الملائمة و التي تسمح بتشكيل الجماعات و الوحدات الاجتماعية تشجيعا للتفاعل الاجتماعي بين أفراد و المجموعات و الهياكل التنظيمية القائمة على السلمية و البيروقراطية لم تعد تسير التطورات الحديثة أصبح ثقل في أسلوب الاتصال . ومحدودية العلاقات.

4-5- مرحلة استعمال المعارف: إن تطبيق المعرفة و استعمالها يعني بلوغ المنظمة بمعارفها بعد سلسلة من المعالجات التي خضعت لها في المراحل السابقة إلى مستوى أصبحت فيه أكثر

قابلية و ملائمة لاستخدام في تنفيذ المهام للمنظمة و أنشطتها في حين تعتبر هذه المرحلة جد مهمة و ينبغي فصلها عن باقي المراحل و خاصة أنها تتطلب آليات جديدة و أكدت أن تطبيق المعرفة يتطلب الاعتماد على 3 آليات و هي التوجيهات العادات - الروتين التنظيمي و فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا و يعني الروتين التنظيمي أنماط أداء و مواصفات العمليات التي تسمح للأفراد بدمج و استعمال المعارف دون الاستعانة بالآخرين . (شيشون، 2011، صفحة 57، 59).

5- مجالات إدارة المعرفة: أيا كان المدخل الذي تستخدمه المنظمة من أجل توظيف إدارة المعرفة فإن المهم إدراك أن القيام بذلك لا يمس فقط جزء محدد من أجزاء المنظمة وإنما يمس أجزاء المنظمة كلها لأن توظيف إدارة المعرفة يضيف قيمة المنظمة ويمكن القول بشكل أكبر تفصيلا إن إدارة المعرفة تركز على العديد من المجالات منها:

- ✓ مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة وتعزيز هذه الموارد وحمايتها
- ✓ تعزيز توليد المعرفة والإبداع لكل فرد.
- ✓ تحديد الخبرة والمعرفة والإبداع لكل فرد.
- ✓ تغيير وإعادة هيكلة المشروع من أجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فاعلية واغتنام الفرص لاستغلال موجودات المعرفة. والتقليل من فجوات المعرفة واختناقاتها وتعظيم محتوى المعرفة القيمة المضافة الخاصة بالمنتجات والخدمات.
- ✓ توليد النشاطات والاستراتيجيات المستندة إلى المعرفة المتسلسلة لمراقبتها والسيطرة عليها والبحوث والتطوير، والتحالفات الإستراتيجية.

✓ حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة، ومراقب استخدام المعرفة للتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ما تمتلكه المنظمة من المعرفة وأن المعرفة الضمنية غير أخذه بالتلاشي والضمور وأنه لا يتم إفشاء هذه المعرفة.

✓ قياس أداء موجودات المعرفة الشاملة يتطلب العديد من الوظائف التي يمكن أن يكون بعضها مندمجا مع البعض الآخر.

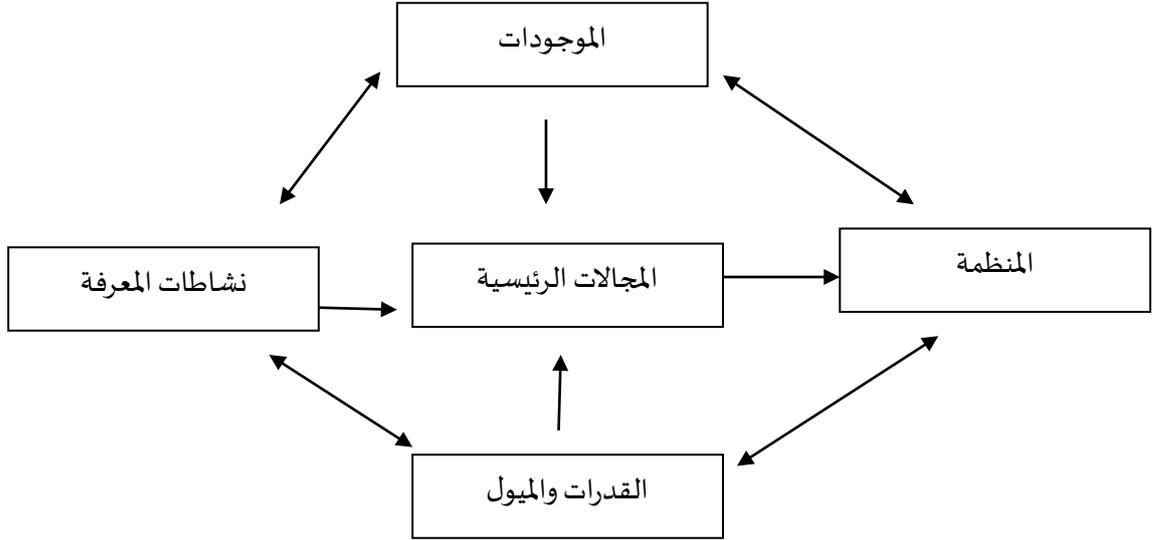
ويعد wig المجالات الوظيفية الخاصة بإدارة المعرفة على النحو التالي:

- ✓ توليد معرفة جديدة من خلال التعليم، ومن خلال التعلم ومن خلال البحث والتطوير
- ✓ اكتساب المعرفة وجمعها واستنباطها من الخبراء والذين يملكون المعرفة المناسبة من المصادر الخارجية من خلال التعاقد
- ✓ استكشاف المواد التي يمكن أن تحتوي على المعارف ذات العلاقة وذلك بهدف الحصول على المعرفة القيمة واختيارها.
- ✓ تحليل وتنظيم المعرفة بهدف عرضها وتركيبها بفعالية
- ✓ مراقبة استخدام المعرفة للتحقق من أنها تستخدم بالشكل المناسب، وبفعالية وأنها تلبية احتياجات الفعالية للمنظمة.

وبالتالي فإن إدارة المعرفة تتطلب وجود تنسيق فاعل بين النشاطات والموجودات داخل المنظمة وبحيث تصبح هناك أربعة مجالات الرئيسية ويؤثر كل منها في الآخر:

- ✓ مجال موجودات المعرفة يحتوي على الخبرة والتجربة والكفاءة
- ✓ مجال نشاطات المعرفة
- ✓ مجال القدرات والميول

شكل 13 - رقم يوضح المجالات الرئيسية لإدارة المعرفة



5- المجالات الرئيسية لإدارة المعرفة: بإضافة إلى مجالاته الأخرى نذكر:

✓ نذكر اتخاذ القرارات في جميع المحالات حيث تساعد إدارة المعرفة متخذ القرارات في جميع المجالات حيث تساعد إدارة المعرفة متخذ القرارات بالحصول على المعلومات المطلوبة كافة، لاتخاذ قرار معين والتي تمكن متخذ القرار من فهم جميع جوانب الموضوع وأبعاده وانعكاساته كافة.

✓ التخطيط الاستراتيجي: حيث أن الشخص الذي يتمتع بمعرفة وخبرة أكبر على التخطيط من غيره.

✓ تخطيط العمليات وإعادة هندستها أي إعادة تصميم العمليات وإجراءات العمل .

✓ الاتصالات: حيث تسهل عملية نقل المعلومات من خلال تقنية المعلومات المستخدمة .

✓ إضافة قيمة للمنتج أو الخدمة .

✓ مجالات البحث والتطوير.

حيث يشير كل من **Witzel، Warner، Bhagat وphatak وKa.shlak** أن إدارة المعرفة يمكن

استخدامها داخل المنظمات من أجل تنفيذ العديد من المهام ومنها:

✓ وضع الخطة للبحث والتطور استناد على قيم المعرفة لتوليد المعرفة المفقودة واستغلال التجارب والخبرات الموجودة.

✓ دعم عملية إعادة هندسة العمليات الأعمال من خلال وضع توزيع للنشاطات المعرفة.

✓ تحليل وإعادة تصميم عملية نقل المعرفة وتبادلها بين وظائف التشغيل.

✓ تحديد احتياجات التدريبية للمجموعات المستخدمين من أجل تنفيذ المهام الموكول للعمال.

✓ إجراء المراجعة الدورية لدراسة بر وفيلات الأفراد فيما يتعلق بمجالات المعرفة.

✓ تحليل أزمات المعارف وفجوات الاتصال وخدمتها.

✓ تقييم الأفراد وإجراء المراجعات الدورية الخاصة بهم.

✓ تخطيط وتنظيم إستراتيجية نظام الخبرة في المنظمة.

✓ دعم أساليب إدارة الجودة الشاملة.

محاضرة رقم 09 - محفزات ومبادئ إدارة المعرفة

1- محفزات إدارة المعرفة: إن إطار إدارة المعرفة عبارة عن مجموعة من العناصر أو العمل الذي يدعم رأس المال المعرفي للمنظمة وضمان الأداء و التعلم حيث حدد الجدول التالي بعض المحفزات كالتالي:

المؤلفون	محفزات إدارة المعرفة
أرثر أندرسون سنة 1996	الإستراتيجية القيادية، ثقافة الشركة، التقنيات المعلومة، ومؤشرات التقييم وتدفقات المعرفة.
الأيبرل 1997	تكنولوجيا المعلومات والأفراد وثقافة الشركات
اندرو 2001	تكنولوجي المعلومات، هيكل التنظيمي، ثقافة الشركة وعملياتها
CEN	المهارات الشخصية للمعرفة، طموحات، مهارات وسلوكيات وأدوات تقنيات، إدارة الوقت والمعرفة شخصية قدرات تنظيمية للمعرفة،رسالة. رؤية إستراتيجية ثقافة تنظيمية عملية، قياس أصول تكنولوجيا والبنية تحتية والمعرفة.
NHS.K	الوحدات والعمليات والتقنيات.
سليم	وحدات العمليات وتقنيات
جروليكوحنوطاي	وحدات والعمليات وتقنيات وثقافة

ومؤنسو	
Yeh	الوحدات، ثقافة تنظيمية، تقنيات، معلومات وإستراتيجية والقيادة
ويلدوغريف	ثقافة ومعلومات وتكنولوجيا
دربواويكرسون	الثقافة التنظيمية، المحتوى، العمليات تقنيات والأفراد

La source : (HACHI, LAC; HOUHOU;, 2018, p. 209)

2- مبادئ إدارة المعرفة: قبل استعراض المبادئ الأساسية لإدارة المعرفة لا بد من إشارة أن هذه المبادئ ليست مثل قوانين العلوم الرياضية و الطبيعية و هي أيضا تختلف عن مبادئ العلوم الإنسانية و التطبيقية أخرى بمعنى آخر أن المبادئ التي سوف نذكر هنا لا تقع ضمن حدود المنطق القاطع و الأحكام الثابتة أنها ببساطة قواعد نسبية لحقائق نسبية تقبل التعديل تغير و لا تصل إلى مستوى أنساق و مبادئ إدارة المعرفة لا يمكن بالتأكيد تقنينها أو حصرها بقواعد أساسية أشبه ما تكون بالوصايا المجردة المتغلبة عن الواقع و تجارب النجاح و الفشل على العكس من ذلك ما سوف نذكر من مبادئ هي مجرد أدلة و دروس تعلمها الممارسون في هذا الحقل و يعتقد كثير من العلماء و باحثين في إدارة المعرفة على أن هذه المبادئ تشكل مفاتيح أساسية و شروط موضوعية مستنبطة من تجارب التطبيق الناجح لمشروعات و برامج إدارة المعرفة في المنظمات الحديثة و قد تزيد هذه المبادئ أو تنقص حسب و جهات النظر الحديثة و مختلفة و ربما نجد من يضيف إليها أو من يقوم بتقديم مراجعة نقدية لها لكن بصورة عامة يمكن ذكر أهم مبادئ الأساسية لإدارة المعرفة كما يلي :

2-1- جوهر إدارة المعرفة هو الاستثمار في أصول المعرفة : طالما أن المعرفة هي من أصول

المنظمة فإن من مهام إدارة المعرفة الاستثمار هذه الأصول لتحقيق أكبر عائد ممكن

الاستثمار في الأصول المعرفة يتضمن تخطيط و تنظيم أنشطة استقطاب المعرفة Knowledge capture إضافة قيمة إلى المعرفة المستقطبة من خلال استخدام أدوات و نظم تكنولوجيا المعلومات و تخزين المعرفة و توزيعها .تكون معرفة جديدة و تطويرها و استخدامها و أنشطة المشاركة بالمعرفة بإضافة إلى استثمار رأس المال المعرفي و الإنساني كما يحصل مثل في شركة McKinsey and company التي تصرف 10 % من إيراداتها على تطوير و إدارة رأس المال الفكرة أو المعرفي Intellectual capital.

2-2 توليفة الحلول إنسانية و تكنولوجية: إن الحلول تقدمها إدارة المعرفة يجب أن تكون عبارة عن توليفة متكاملة من الناحية الإنسانية و التقنية ذلك لأن المعرفة سياق اجتماعي و مضمون إنساني وبالتالي فإن نظم و أدوات تكنولوجيا المعلومات لا تستطيع أن تقدم لوحدها حلولاً شاملة للمشكلات إستراتيجية و التكتيكية و التشغيلية في المنظمات الحديثة إن إدارة المعرفة لا تعني استخدام تكنولوجيا المعلومات في مجالات و حقول المعرفة و حسب وان المعرفة لا تساوي تكنولوجيا كما أشرنا إلى ذلك في أكثر من مبحث و إن تكنولوجيا المعلومات ليست إلى أدوات لاحتضان المعرفة و لتنفيذ أنشطة استقطاب و ترميز و توزيع و استرجاع المعرفة من قواعدها و مستودعاتها بمعنى آخر يمكن قول إن إدارة المعرفة هي مظلة الشاملة لتكنولوجيا المعلومات و بالنتيجة فإن الحلول التي تقدمها يجب أن تكون نسيجاً متكاملًا من العناصر أساسية و فكرية و اجتماعية و لكن يدعم مباشر من قبل نظم تكنولوجيا المعلومات و الشبكات و بصورة خاصة تكنولوجيا المعلومات الذاتية المستندة على قواعد المعرفة.

3-2- المضمون السياسي لإدارة المعرفة: والسياسي التي تدس انفها في كل مسألة لا تذهب بعيدا عندما نجد تجلياتها في المعرفة كمحتوى أو في المعرفة كنظم وأدوات وعمليات وتلتقي سياسة بالمعرفة

تتجه تحول الجوهري للقوة Knowledge is power وقوة هي المعرفة وفي كل مرة تتضاعف المعرفة بالدالة الآسية القوة التي يمتلكها الأفراد وجماعات ومنظمات وهذا يعني أن المعرفة مضمون سياسي مهما بلغت المعرفة تجريد وموضوعية.

2-4- المشاركة بالمعرفة أصعب من إنتاجها: إذا كانت المعرفة موردا ثمينا ومصدرا أساسيا الميزة وتميز وإذا كانت المعرفة هي القوة ز الاقتدار لأفراد وجماعات ومنظمات فلماذا وتحت أي مسيرات عقلية وعملية يمكن مشاركتها بها مع آخرين وقبول انتقالها وربما خسارتها كقيمة حقيقة لهذا فإن المشكلة الكثير التي تواجه إدارة المعرفة ترتبط بخسائر المشاركة بالمعرفة وليس بقضايا تحليل المعرفة إنتاج المعرفة أو حتى ابتكار المعرفة.

2-5- المشاركة المعرفة هو بداية فقط: ان من غير ممكن تناول مضمون أنشطة إدارة المعرفة في المنظمات الحديثة وجود نفاذ مباشر إلى المعرفة في داخل المنظمة وفي بيئة المجتمع بمعنى آخر لا تستطيع إدارة المعرفة أن يقوم بأبسط مهامها من دون وجود بيئة خاصة وثقافة تنظيمية تشجع على تواصل ومشاركة بالمعلومات وبالمعرفة.

إن نفاذ إلى المعرفة وشفافية المعلومات هي شرط موضوعي لبيئة حية تستطيع أن تعيش فيها إدارة المعرفة وهو شرط يسبق كل إدارة المعرفة ويجب أن تكون مقدمة أو بداية لتخطيط وتنفيذ

إدارة المعرفة في المنظمات. (عليان، مرجع سابق ذكره، ص 50، 55)

محاضرة رقم 10 - عمليات ونماذج إدارة المعرفة واستراتيجياتها

1- عمليات إدارة المعرفة: إن أهم مرتكزات إدارة المعرفة ولب أساسي هو تطبيق عملياتها متمثلة في (تشخيص المعرفة. توليدها وتخزينها، تطبيقها) التي تجسد التسيير ناجح للمعرفة كما يجب في المؤسسات لكي تصل إلى مبتغاها من إدارة المعرفة إلا أنه لا يوجد اتفاق بين باحثين علماء في مجال المعرفة على عدد عمليات إدارة المعرفة

1-1- تشخيص المعرفة: يعد التشخيص من أمور المهمة في برنامج إدارة المعرفة وفي ضوء التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمل يتأخر بعملية التشخيص أمر حتمي لأن هدف منها هو اكتشاف معرفة التنظيمية وتحديد أشخاص الحاملين لها ومواقعهم وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال لأن نجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص فقد أشار Alveppon إلى أن المعرفة ليست غامضة بحد ذاتها بل أن الغامض يتمثل في الدور الذي تؤديه في المنظمة وتعتمد عملية تشخيص على استخدام آليات اكتشاف وآليات البحث العديد وقد تكون عملية ذات مراحل متعددة.

1-2- اكتساب المعرفة: و يقصد بها حصول عليها من المصادر المختلفة (خبراء ،مختصون ، منافسون و العملاء و قواعد السياسات أو من خلال أرشيف المنظمة) و ذلك باستخدام وسائل المقارنة المرجعية و حضور المؤتمرات ورشات العمل و استخدام الخبراء و الدوريات و المنشورات ووسائل البريد الالكتروني و التعليم الفردي بإضافة إلى ذلك يجب الأخذ في عين الاعتبار أن التعلم و اكتساب المعرفة في المنظمات لا يكون دائما مقصودا فهناك معرفة يتم حصول عليها عن طريق الصدفة و تكون نافعة و مهمة المنظمة و هنا يقع على عائق المنظمة التعرف على أهمية هذه المعرفة ثم تخزينها و استرجاعها على أفضل وجه.

1-3- توليد المعرفة: هي تلك العمليات التي تعني ب: جمع العمليات التي تشير إلى توليد وحصول على المعرفة ز لكن أساليب ومن مصادر مختلفة، فالشراء يشير إلى حصول على المعرفة عن طريق شراء المباشر وعن طريق عقود استخدام وتوظيف امتصاص يشير على حصول على معرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين وابتكار يثيراني توليد معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة إلى المعرفة المتوافرة ويجب إشارة إلى عملية توليد المعرفة يجب ألا تقتصر على إدارات البحث وتطوير .

1-4- تخزين المعرفة: عملية تخزين المعرفة تعود إلى ذاكرة التنظيمية و التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة و المعلومات المخزنة في قواعد بيانات إلكترونية و المعرفة الضمنية المكتسبة من أفراد و شبكات العمل و إنه مع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية إذ تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا في تحسين توسيع الذاكرة التنظيمية و استرجاع المعلومات و المعرفة المخزنة فهي من العمليات التي تسمح لاحتفاظ بالمعرفة و المحافظة عليها و إدامتها و تنظيمها و تسهيل البحث عليها و الوصول إليها و تيسير استرجاعها حيث تعد ذاكرة تنظيميه أساسية لمنظمة.

1-5- توزيع المعرفة: ما لم تتم المؤسسة بتوزيع المعرفة ونشرها بشكل كاف فإن تولد عائد مقابل تكلفة وإن كان توزيع المعرفة الواضحة من خلال استخدام أدوات إلكترونية عملية سهلة فإن توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم هو ما يشكل تحدي أكبر لإدارة المعرفة.

1-6- تطبيق المعرفة: المعرفة تأتي من العمل و كيفية تعليمها لأخرين حين تطلب المعرفة التعلم و شرح و تعلم يأتي عن طريق التجريب و تطبيق مما يحسن مستوى المعرفة و يعمقها و على ضوء ذلك فإنه يجب أن تؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول و أنه لا يوجد عمل بدون أخطاء على الشركة إلا أن تستوعبا ذلك و أن نظام المعرفة الكفاء لا يعني ضمان النجاح في الشركة لأنه بمثابة خطوة ايجابية للتعلم و إن قوة فيه تكمن استخدامه و لن تقود عمليات تخزين و ابداع توزيع إلى تحسين أداء

التنظيمي و خاصة في عملية إستراتيجية في تحقيق جودة العالية للمنتجات و خدمات لمقابلة حاجات زبائن لذلك المعرفة قوة إذا طبقت. (ماضي; نعاج ; بن سرطال ;، 2019، صفحة 113، 115)

2. محار تطبيق إدارة المعرفة: تتمثل في:

2-1- محور الوعي والالتزام: هذا المحور هو نقطة البداية الذي تستند إليه المعرفة حيث أن الإدارة عمل جماعي للمشاركة يتطلب الوعي والمعرفة اتخاذ خطوات عملية نحو تحقيق الوعي المعرفي وتعزيز ثقافة تبادل المعرفة وتحتوي على ترسيخ مبدأ المشاركة ويحتوي على تكوين فريق إدارة المعرفة.

2-2- محور التخطيط والتنفيذ خطوات إعداد الخطة الإستراتيجية إدارة المعرفة.

2-3- محور نشر وتعميم المعرفة من خلال تطوير خريطة المعرفة.

2-4- إنشاء خريطة المعرفة وتحديد مصادر المعرفة.

محاضرة رقم 11 - نماذج إدارة المعرفة.

1- نموذج: يقوم هذا النموذج على رؤية مفادها أن إدارة المعرفة عملية إستراتيجية تتضمن التميز

حيث يفترض هذا النموذج وجود 5 مكونات أساسية لإدارة المعرفة نذكرها:

1-1- الحصاد: وهذا يعني وجوب الحصول على المعرفة من داخل المنظمة أو اكتسابها من الخارج

لأن مثل هذا النشاط يؤدي إلى توليد الميزة التنافسية

1-2- التقنية: حتما يتم تحديد أية معلومات وأية معرفة هي ذات فائدة بالنسبة للمنظمة وبناء عليه

يجب على المنظمة الابتعاد عن تجميع وترميز كل المعرفة ويجب هذه الخطة أن تطابق مع

الرسالة والأهداف

1-3- الترتيب: بعد فحص نظام المعرفة لتحديد الفائدة الإستراتيجية المتوخاة وصلت إلى مرحلة

الإفادة من تطوير آليات تهدف إلى تخزين المعرفة وتنميتها.

1-4- النشر: تعتبر عملية تسهيل الاتصال وتطوير الثقافة المنظمة يؤثران بشكل جيد في عملية نشر

المعرفة على نحو مناسب

1-5- التطبيق: إن تحقيق الميزة التنافسية يكون نصيب المنظمات التي تطبق إدارة المعرفة بأفضل

صورة. (البناء، 2015، صفحة 40).

2- نموذج: مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في المؤسسة ويتألف هذا النموذج من ستة مراحل

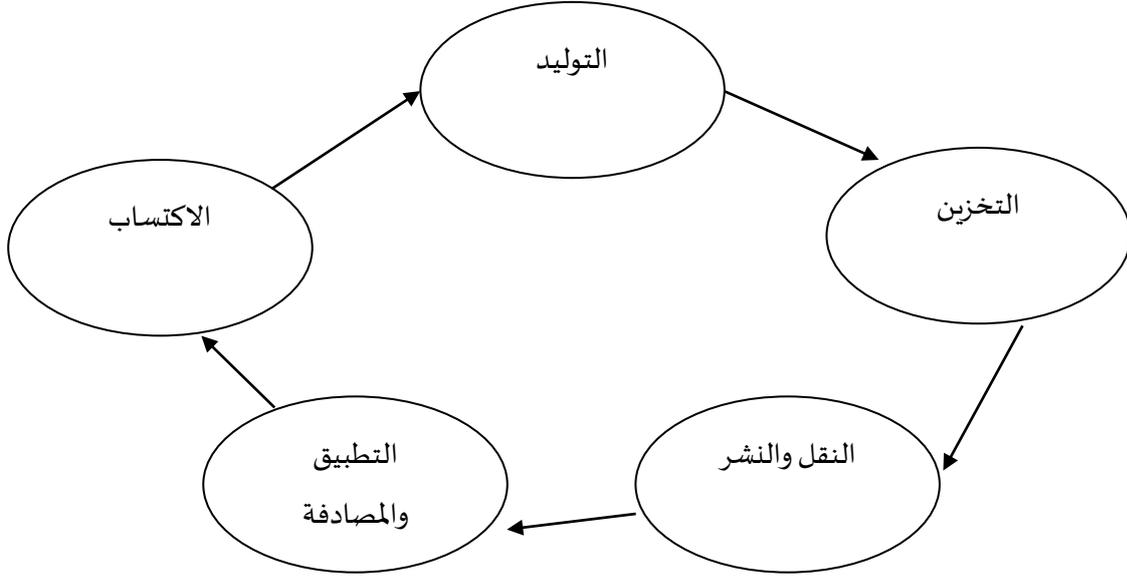
تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال المراحل التالية: لاكتساب التوليد، الخزن، استخراج

المعلومات وتحليلها، النقل، النشر المصادقة. حيث الشكل التالي يمثل هذا النموذج والذي يوضح هذا

النموذج أن المؤسسات تتعلم بفعالية في حالة نمو هذه العمليات الست وتقع إدارة المعرفة في قلب

المنظمة المتعلمة التي تقود المعرفة من خلال هذه المراحل الست:

الشكل رقم 14: نماذج إدارة المعرفة



المصدر: (بوران، ص 66)

3- نموذج wiig: يقدم نموذجاً آخر يحقق 4 أهداف أساسية هي:

✓ بناء المعرفة

✓ الاحتفاظ بالمعرفة

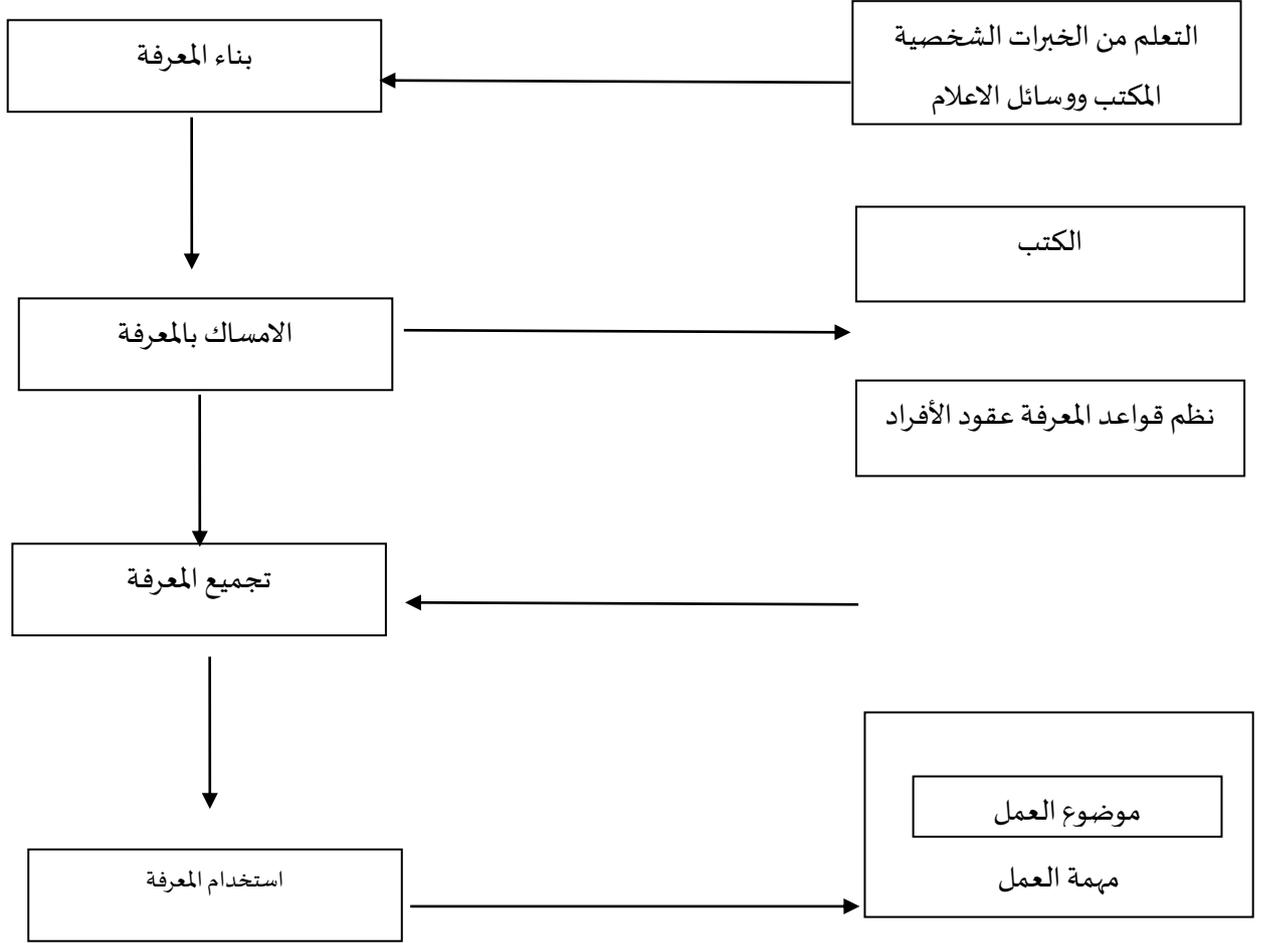
✓ تجميع المعرفة

✓ استخدام المعرفة.

يركز نموذج wiig على تحديد وربط الوظائف والنشاطات التي تتهمك المؤسسة وأفراد إنتاج المنتجات

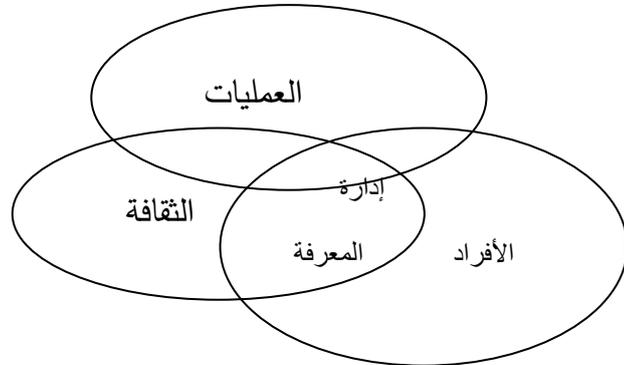
والخدمات حيث يوضح :

الشكل رقم 15: امركزات نموذج wiig



المصدر: (بوران، مرجع سابق، ص 68)

نموذج OMPcomptmoller لإدارة المعرفة . الشكل رقم 16: مرتكزات النموذج



المصدر: (بوران، مرجع سابق ذكره، ص 69)

4- إستراتيجية الترميز: إن إستراتيجية الترميز تعتمد على المعرفة الصريحة بوصفها قياسية رسمية قابلة للوصف وتحديد وقياس ونقل وتقاسم ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات وقاعدة معرفية قياسية يمكن تعميمها من خلال الشبكة المؤسسة المختلفة والواقع أي إستراتيجية الترميز هي ما يقابل إنتاج الواسع في منتجات الصناعية حيث يعتمد على نظام التشغيل وليس الأفراد.

5- الإستراتيجية الشخصية: ن هذه الإستراتيجية تركز على المعرفة الضمنية غير قابلة للترميز لأنها حوارية تفاعلية في علاقة الأفراد وجها لوجه قابلة للتعلم وملاحظة المباشرة وتشارك في العمل تعتمد على المؤسسات استشارية ومن هذا المدخل فإن الأفراد الذين يكتسبون معرفة جديدة في دراسة أي حالة أشارية فريدة. (بوران، 2016، صفحة 72)

محاضرة رقم 12- ماهية الميزة التنافسية

1- مفهوم التنافسية وأهدافها: لقد أفرزت المتغيرات والتحولت العالمية وضعا جديدا يشمل في نظام أعمال جديدة وسمته الأساسية هي التنافسية التي تعتبر التحدي الرئيسي التي تواجهه المؤسسات المعاصرة والتي تفرض ضرورة الدراسة الواعية للظروف الجديدة وما تنتجه من فرص وما تفرضه من قيود ومخاطر

1-1- مفهوم التنافسية: تقاس بقدرة المؤسسة على تحقيق حصة سوقية أكبر نسبة من منافسيها. (بوازيد، 2011، صفحة 7)

وتعرف أيضا بأنها القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة كذلك عرفها بأنها مقدرة اقتصاد الوطني على توصل إلى معدلات مستدامة من النمو الاقتصادي. (ردور، 2019، صفحة 377).

هي قدرة المنظمة على خلق شيء متفرد ومختلف عن بقية المنافسين أي شيء يميز المنظمة تميزا ايجابيا عن منافسيها. (القطب، 2012، صفحة 80)

تشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين أي بمجرد إحداث المؤسسة لعملية الإبداع حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا. (الحسين، 2018، صفحة 12)

تكون المؤسسة تنافسية في أعين عملائها إذا كانت قادرة على تقديم خدمات ومنتجات أفضل من منافسيها وتعرف على أنها هيمنة ناتجة عن قدرة معينة لمجموعة من القدرات التي يتمتع بها المنافس المهيمن بصورة فريدة بالمقارنة لمنافسيه. (Boudiaf, 2016, p. 34)

إن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد أن تكتشف الشركة أساليب جديدة وأكثر فعالية من تلك التي تستخدمها على أرض الواقع وبعبارة أخرى خلق عملية ابتكار بمعناها الواسع كما أكد أن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي يمكن ان تخلقها الشركة لعملائها ويمكن القول بأن الميزة التنافسية تشير إلى مجالات التي يمكن أن تتنافس بها.

1-2- أهداف المنافسة: تتمثل في:

- ✓ إعطاء فرصة لكل المؤسسات لتحقيق إنتاج بأقل تكاليف ممكنة
- ✓ توفير بيئة السوقية التي يتساوى فيها السكر و الإنتاج والتكلفة الحديثة لإنتاج
- ✓ القضاء أو على الأقل تحقيق التركيز المفرط وعدم تشجيع هياكل الإنتاج غير المرنة
- ✓ القضاء على شبكة الشبحة ابتكاري الذي يؤدي إلى زيادة الأسعار وتقليص العرض وحماية المستهلك منه.
- ✓ تعظيم الأرباح الاستثمار الأجنبي المباشر
- ✓ تحسين المركز التنافسي
- ✓ استقرار زيادة المبيعات
- ✓ التوسع والتطوير والانتشار.

1-3- أبعاد الميزة التنافسية: أبعاد الرئيسية للميزة التنافسية: يناقش النموذج القائم على موارد أربعة

العوامل التي تساعد على تطوير وصيانة الميزة التنافسية وهي على النحو التالي:

1-3-1 الكفاءة: تشير إلى نسبة المخرجات إلى مدخلات معظم الشركات ويتم قياس الكفاءة، عن طريق تقييم انتاجية الموظفين وهذا يساعد الشركة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال تقليل التكاليف

1-3-2 الجودة: يؤكد الجميع المؤلفين أن العميل يعرف الجودة وبالتالي أن جودة تخلق رضا العميل الذي يؤدي إلى تحسين الموقف التنافسي

1-3-3 الابتكار: وفقا للباحثين فإن الشركة تميل إلى دعم أفكار جديدة وتجريبية وخلق العمليات في وقت مبكر من المنافسين وسيتمكن ابتكار الشركة من تحسين خطوط الحالية للمنتجات وادخال منتجات جديدة إلى السوق واستخدام تقنيات انتاج أو معدات أفضل من شأنها أن تعزز الانتاجية وأشار مؤلفين إلى أهميتها في الشركة يعكس الميل إلى ابتكار يعني الميل إلى انخراط في عملية توليد افكار ابداعية وفرص التنمية التي يمكن أن تؤدي إلى ظهور منتجات جديدة وخدمات جديدة وتقنيات جديدة.

استجابة للعملاء: يتطلب المستوى العالي من استجابة أن تحدد الشركة العملاء تلبية ونتيجة لذلك فإن قيمة المتصورة للعملاء من شأنها أن تجلب ميزة تنافسية للشركة غالبا ما يتم تحقيق رضا العملاء. من خلال الجودة العالية وابتكار المنتجات والخدمات الشخصية لتلبية المتطلبات المميزة للعملاء ويؤدي هذا إلى الولاء. (Fatouch; Hedjazi, 2019, p. 730;734)

1-3-4 التكلفة: إن الأعمال التجارية يمكن أن تطور الميزة التنافسية عن طريق استراتيجيات قيادة التكاليف إستراتيجية التميز و في إطار قيادة التكلفة يجب على الشركات تقديم نفس الخدمات و منتجات التي تقدمها من منافسيها و لكن الرئيس على أساس السعر المنخفض يجب على المنظمات

إجراء نوع من تفاوض بين التكلفة و خصائص منتجاتها و خدماتها تختار معظم المنظمات خفض تكلفة إجمالية عن طريق خفض تكاليف ثابتة و معدلات تعويض الموظفين.

1-3-5- الوقت: يمكن للمنظمات النظر في عامل الوقت للتنافس بين بعضها البعض وقت التسليم مصدر للميزة التنافسية عندما تحاول المؤسسات تقليص الفترة الزمنية بين تلقي طلبات العملاء وقبولها ومتطلبات المنتجات أو خدمات المقدمة إلى العملاء وتشير سرعة تطوير المنتج أيضا إلى عامل الزمن وهي فترة الزمنية بين توليد فكرة المنتج حتى تحقيق التصميم النهائي، المنظمة قادرة على تقديم منتجات جديدة أسرع من المنافس الرئيسي

(Ilyes, boudiaf, 2017).

1-4- أهمية الميزة التنافسية: لعل من أبرز النتائج التي تحقها المؤسسة من امتلاكها للميزة التنافسية ما يلي:

- ✓ قدرتها على إقناع زبائنها بما تقدمه لهم من منتجات تكون أكثر تميزا بها عن المنافسين وما يؤول وبالتالي إلى تحقيق رضاهم
- ✓ إمكانية حصول على حصة سوقية أفضل وأكبر قياسا بالمنافسين إذا ما حققت الرضا والقبول المطلوب لدى الزبائن وبما يتوافق مع أهدافها الإستراتيجية المخططة
- ✓ استمرار نجاح المؤسسة وزيادة الحصة السوقية ستعكس على زيادة العوائد المالية المتحققة والأرباح الصافية
- ✓ رفع مستوى معيشة أفراد دولتها لأن مستوى معيشة أي دولة مرتبطة بنجاح المنظمات العاملة فيها

✓ ضمان بقاء واستمرار نشاط المنظمات وتحسين أدائها من خلال استغلال أمثل

لمجالات التنافس

✓ اختراق الأسواق الأجنبية بفعالية وجدارة وتحقيق التقدم

✓ إمكانية الحصول على حصة سوقية أفضل وأكبر قياساً بالمنافسين.

2- أنواع الميزة التنافسية ومصادرها

2-1- الأنواع الميزة التنافسية:

2-1-1- الميزة التشغيلية: ترتبط هذه الميزة بقدرة المؤسسة على جذب الزبائن من خلال تفعيل

الوظائف لانتظام عملية تبادل والحصول على ميزة تنافسية على المستوى التشغيلي وهو ما يتطلب

إجراءات متشابهة لتلك المطبقة من طرف المنافسين لكن بكفاءة وأداء أحسن وتستعمل الميزة التشغيلية

في مواجهة المنافسون الذين ينتمون إلى مجموعات إستراتيجية وهي تطلب من المؤسسة التحسين

المستمر للكفاءة التشغيلية لتحقيق التميز.

2-1-2- الإستراتيجية: يعتبر Alde son الذي عبر على خلق خصائص فريدة قصد تميز

المؤسسة عن المنافسين، حيث تعتبر الميزة الإستراتيجية ترتبط بقدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات

الصحيحة بوصفها نتيجة إستراتيجية لخل القيمة التي توصف بها المؤسسة لوحدها والتي يصعب

تقليدها من طرف المنافسين. (دحمان، 2019، صفحة 158، 159)

2-1-3- ميزة التكلفة الأقل: تعني القدرة المؤسسة على إنتاج منتج بأقل تكلفة مقارنة مع المنافسين

مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر وذلك من خلال شروط هما:

وجود طلب مرن على السلعي

نمطية السلعة المقدمة

عدم وجود طرق كثير لتمييز المنتج

وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة.

2-1-4- الحصول على ميزة تكلفة أقل وذلك من خلال:

2-1-4-1- مراقبة الحجم: مراقبة حجم المنتجات التي تنتجها المؤسسة نتيجة التوسع فيها. وذلك

يؤدي تخفيض تكاليف المؤسسة

2-1-4-2- مراقبة التحكم: أي مراقبته وتحديد أهدافه وبالتالي فإن مراقبة التعلم تؤدي إلى تخفيض

التكاليف

2-1-4-3- مراقبة الروابط: المقصود بالروابط هو تجميع بعض الأنشطة المنتجة للقيمة بهدف

استعمالها و تخفيض التكاليف.

إن مراقبة عوامل تطور التكلفة ضرورية وللحصول على ميزة التكلفة أقل يجب تفادي أخطاء منها:

إهمال أنشطة التموين التفكير في الهامش وإهمال البحث عن وسائل الجديدة. (حجاج، 2006، صفحة

15، 17)

2-1-5- الميزة التنافسية المستدامة: داي جورج يعتبر من أوائل من قدم مفهوم للميزة التنافسية

حيث تعتبر من أنواع الميزة التنافسية حيث وصفها على أنها النظر في استراتيجيات المقترحة لمواصلة

المنافسة على المدى الطويل و أكد أنه يمكن الحصول على نماذج مختلفة في إستراتيجية التأسيس في

عام 1985 قدم بورتر مجموعة متنوعة من استراتيجيات الميزة التنافسية الطويلة المدى، التحكم في

إستراتيجية الميزة التنافسية الطويلة المدى، التحكم في إستراتيجية الميزة التنافسية التمايز و التركيز.

(Mohmed, 2018, p. 17)

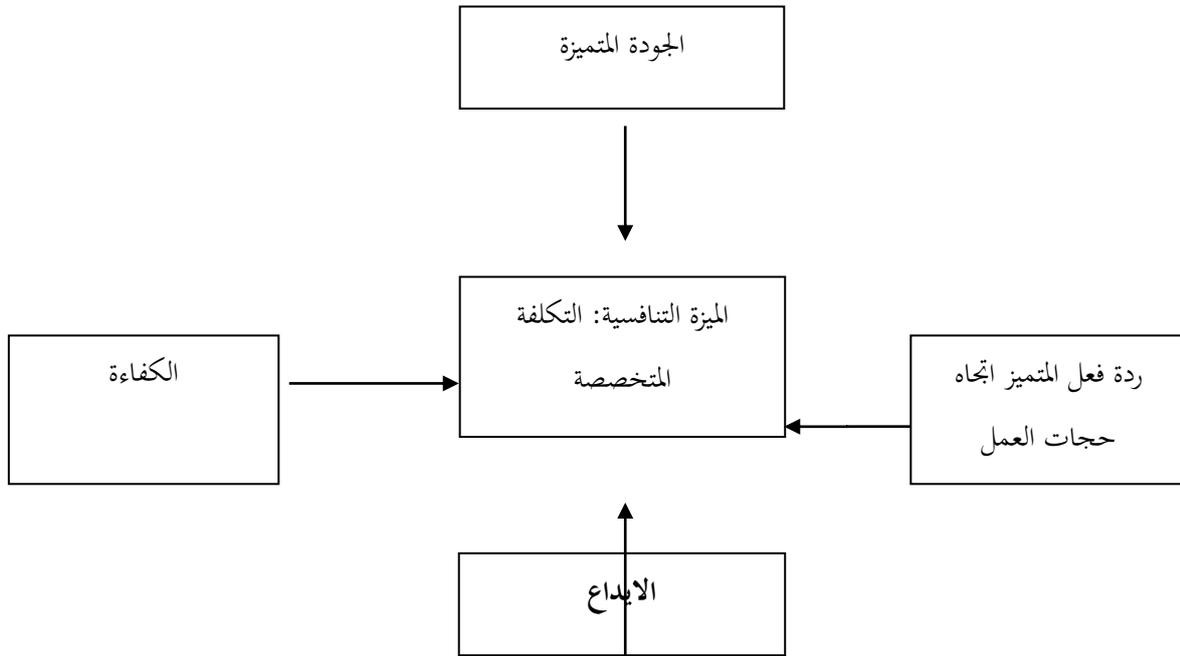
2-2- مصادر الميزة التنافسية: تتمثل في (المصادر الداخلية، المصادر الخارجية، والخيارات الإستراتيجية).

2-2-1- المصادر الداخلية: وهي المرتبطة بموارد المنظمة الملموسة والغير الملموسة مثل عوامل أساليب للإنتاج للطاقة الموارد أولية قنوات التوزيع. وكذلك قد تتحقق الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة وأساليب التنظيم الإداري والتحفيز والبحث والإبداع والمعرفة.

2-2-2- المصادر الخارجية: وهي كثيرة ومتعددة تتشكل من تغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى إيجاد فرص وميزات تستغلها المنظمة وتستفيد منها مثل: ظروف العرض والطلب على المواد أولية والمالية والمواد البشرية المؤهلة وغيرها

2-2-3- الخيارات الإستراتيجية: وتتركز في تبني المنظمة ميزة تنافسية من خلال خياراتها الإستراتيجية الخاصة بالتكامل الأفقي والعمودي والتنوع والتحالفات الإستراتيجية والعلاقة مع الآخرين، والشكل الموالي يوضح مختلف مصادر الميزة التنافسية.

الشكل رقم 16: يوضح مصادر الميزة التنافسية



المصدر: (قريشي، 2010، صفحة: 125)

- ✓ **الجودة المتميزة:** تقوم على الكفاءة، الجودة الاستجابة لحاجات العميل
- ✓ **الكفاءة:** هنا المنظمة تقوم بتحويل المدخلات إلى المخرجات و المدخلات ما هي إلى عوامل أساسية لإنتاج فلما كانت المنظمة أكثر كفاءة كامل مقدار قيمة المدخلات المطلوبة لإنتاج المخرجات معينة.
- ✓ **الإيداع:** يمثل كل عمل يقوم به الأفراد من أجل تطوير المنتجات وأساليب الإنتاج ونظم التسيير والاستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمة.
- ✓ **الاستجابة للحاجات العميل:** يقول أرك شولتز في الموضوع الاستجابة للعميل المستهلكون لا يبحثون على أرخص تكلفة بل أعلى قيمة وتجب تسليط الضوء في مسألة استجابة للعميل وهو موائمة السلع والخدمات مع المطالب الفردية والجماعية وتتم عن طريق المسح الكمي للأسواق ومعرفة كل التطورات التي تطرأ في حالة المستهلكين وتقييم المستهلكين إلى فئات متجانسة ونوعية الحصول على المعلومات وتقارير دورية من خلال جميع النقاط التوزيع تخص سلوكيات المستهلك وتساعد على رغباته.

محاضرة رقم 13 - مقاربات وأسس بناء الميزة التنافسية ومؤشراتها

1- مقاربات الميزة التنافسية: في الوقت التي كانت تتطور فيه نظرية الموارد، طور مجموعة من الباحثين مقاربات ومساهمات تصب في نفس الإطار إذ تحاول تفسير العديد من الظواهر المتعلقة بالميزة التنافسية هذه النظريات كانت لها نقاط تشابه عديد من نظرية الموارد إلا أن لكل من تفسيره الخاص في مجال الإدارة الاستراتيجية وتحديد فيما يتعلق بالميزة التنافسية ومن أهم هذه المقاربات نذكر مقارنة أو نظرية الكفاءة المحورية، المرتكز على المعرفة:

1-1- المنظور المرتكز للموارد: بداية الثمانينيات حدث غير هام في نماذج التحليل الاستراتيجي بحيث اتجه التحليل من التركيز على التحليل الداخلي ولهذا شكل هذا التوجه في التحليل تحول نظري مهم كان عمله أساسي ذلك المرتكز المؤسس على الموارد بدل استعمال نفوذه السوق صد الداخلين الجدد، ظهرت العديد من النظريات أكدت على العديد على أهمية الموارد وبالأخص الموارد غير المنظورة ودورها الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، وفق لهذا المنظور فإن كل مورد يمكن أن يكون له الدور في تحقيق الميزة التنافسية

1-2- نظرية الكفاءات المحورية: تندرج نظرية الكفاءات المحورية ضمن المنظور المرتكز على الموارد علما أن هناك بعض الباحثين يعتبرونها نظرية قائمة بذاتها حيث ركزت على أهمية مختلف أنواع الموارد فيما يتعلق باختيار وتطبيق الاستراتيجية حيث تعتبر الكفاءات : التعلم الاجتماعي الذي يتناول خصوصا كيفية تنسيق مهارات الانتاج المختلفة ة إدماج أنواع متعددة من التكنولوجيا و الخبرات التي تشارك في خلق القيمة و تساهم في الميزة التنافسية حيث تتمكن المؤسسة من معرفة كفاءاتها الأساسية ثلاث عوامل رئيسيو وهي أن تسمح بخلق مساهمة هامة في المنتج.

أن تكون صعبة التقليد

تمكن من الدخول إلى أسواق المختلفة

فالكفاءات المحورية تمثل مصدر الميزة التنافسية أي بمجموع المعارف والتكنولوجيات التي تتوافر على

الخصائص التالية:

✓ مصدر إنشاء الزبائن أي ما يجعل منتج المؤسسة مميز لديهم ويدفع في الحصول

على قيمة.

✓ أن تتوافر لدى المؤسسة دون غيرها.

✓ أن تكون مرنة بمعنى إمكانية استعمالها في منتجات غير التي يتم إنتاجها.

1-3- التطور المرتكز على المعرفة: تعتمد بدورها أن المعرفة

جوهر الإستراتيجية يتمثل أساسا في البحث عن خلق القيمة باستخدام جيد للموارد يدل مسار ست نفوذ

السوق إن هذه النظرية تتدرج في نفس إطار سياقها في تبيان موارد المؤسسة و البحث عن مصادر

الميزة التنافسية وقد تعاضمت أهميتها بعد أن تبين أن بناء المزايا التنافسية و إدامتها تعتمد بأساس على

الموجودات الفكرية و تحديد على الأصول المعرفية فمع اشتداد المنافسة وزيادة التطورات التكنولوجية

وزيادة وتيرة تكوين المعارف و توظيفها حيث حدد porter التوجهات الرئيسية عند استعمال

مصطلح عمال المعرفة أي اعتبر عقول أفراد و تجاربهم أكثر أهمية بالنسبة للمنظمة من مهاراتهم

للمادية، إن خصائص المعرفة المتمثلة في أنها لا تنفذ بمرور الزمن كما أنها تتميز بالتراكمية و تعتبر

مصدر لخلق التنافسية في منظمات الأعمال . (حلموس، 2017، صفحة 209، 207).

2- محددات الميزة التنافسية:

2-1- حجم ميزة التنافسية: امتلاك المؤسسة ميزة تنافسية يفرض عليها متابعة تطورها عبر الزمن من أجل تحديد الأوقات المناسبة لتطوير أو استبدالها بميزة جديدة وذلك يستهدف ضمان استمرارها لأن التغيرات التكنولوجية الحديثة والابتكارات الجديدة أداة إلى إلغاء عدة مزايا تنافسية.

2-2- نطاق التنافس: يوضح التنافس في الشكل التالي:

الجدول رقم 02: يوضح نطاق التنافس

نطاق التنافس أو السوق	الشرح
نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والزبائن الذين تقوم بخدمتهم
النطاق الرأسي	يعبر عن مستوى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا وخارجيا باعتماد على مصادر التوريد المختلف فالتكامل الرأسي المرتفع قد يخلق ويحقق مزايا التكلفة أو التميز
النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة ويسمح بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من أنشطة حيث تقدم منتجاتها في عدة أماكن عبر العالم
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة الذي من شأنه يخلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة.

المصدر: (مرسي، 1998، صفحة 86،88)

3- أسس بناء الميزة التنافسية: من بين أسس التي تساعد في بناء واكتساب الميزة التنافسية نذكر

منها ما يلي: الجودة، الإبداع، الكفاءة، استجابة لخدمات العملاء

3-1- الجودة تركز المؤسسات التي تسعى للحصول على التميز على إنتاج منتجات عالية الجودة

للتنافس وزيادة حصاتها السوقية فالبحث عن التميز يعني تقديم كل ما هو نادر وفريد من نوعه وهذا

يحث على المؤسسة أن تتجاوز الخصائص المادية للمنتجات وموصفات الخدمة ولتحقيق هذا أساسا

الأول لا بد من مبادئ وهما:

✓ التركيز على العملاء.

✓ التحسين المستمر.

✓ التركيز على العمليات والنتائج معا.

✓ توطيد العلاقات مع الزبائن.

✓ التزام إدارة العليا بالجودة.

✓ تمكين العاملين.

3-2- الإبداع: يتوجب على المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق التميز وتحقيق ميزة تنافسية يجب

عليها تبني متغيرات جوهرية في توجهاتها من خلال تطوير نماذج عمل فعالة بطريقة إبداعية تتضمن

تقنيات غير متوفرة لدى المنافسين لتمكين من اختراق السوق وضمان توفير المزيد من الطلب من

خلال:

✓ التركيز على العملية الإبداعية

✓ التركيز على الناتج الإبداعي

✓ على الصفات الشخصية للمبدعين

3-3- الكفاءة: تبحث المؤسسات الناتجة عن صيغ إدارية وقيادة وتشغيلية تمكن من الحفاظ على النجاح والترقي إلى مستويات أفضل تجسيد فكرة التفوق ولبلوغ ذلك تتركز على أفضل الممارسات على تجسيد فكرة التفوق ولبلوغ ذلك تتركز على أفضل الممارسات على جميع أصعدة حتى تكون منفردة بما تملكه ويكمن ذلك بشيئين أساسيين هما: الإنتاجية والفعالية ولتحقيق أساس الكفاءة لا بد من تحقيق:

✓ كفاءة في الإنتاج.

✓ اقتصاديات الحجم: وهي تكلفة الوحدة الواحدة المرتبطة بإنتاج.

✓ أنظمة التصنيع المرنة مثل: مرونة آلات - مرونة الإنتاج، مرونة التوسع.

3-4- الاستجابة الخدمات العملاء: أي تعني العناية بالعملاء والارتقاء إلى مستوى توقعاتهم وتطلعاتهم مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة والسبيل لزيادة أرباحها وتحقيق النمو المستمر ومن بين العناصر التي تؤدي إلى تحسين خدمة العملاء نذكر منها:

✓ العنصر المادي: تتعلق بالبيئة وتشمل المباني لمستوى تكنولوجيا

✓ العنصر التفاعلي: يتعلق بأسلوب أو الطريقة التي تتعلق بها الخدمة وما يسمى

بالتفاعل بين العميل ومقدم الخدمة

✓ الصورة الذهنية للمؤسسة: وتتعلق بانطباعات التي يكونها العملاء عن سمعة

المؤسسة بغية إرضاء العملاء من خدماتها ومستوى أدائها. (بوزورين، 2016، صفحة 92

،126).

4- مؤشرات الميزة التنافسية

4-1- الربحية: يعتبر مؤشر الربحية كافياً للدلالة التنافسية المؤسسة كما أن الحصة من السوق هي الأخرى تشكل مؤشر للتنافسية إذا كانت المؤسسة تسعى لعظيم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد تحقيق غرض رفع لحصتها السوقية وفي هذه الحالة فإن التنافسية الحالية للمؤسسة تكون ضامنة لربحها المستقبلي.

4-2- تكلفة الصنع: يمكن اعتبار تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين كمؤشر كافي عن التنافسية في فرع النشاط ذو إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حسب الربحية المستقبلية للمؤسسة. ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تكون بديلاً جدياً عن تكلفة الصنع المتوسطة، وهذا عندما تشكل تكلفة اليد العاملة بالنسبة أكبر من التكلفة الإجمالية، لكن هذه الوضعية يتنافس وجودها.

4-3- الإنتاجية الكلية للعوامل: إن الإنتاجية الكلية للعوامل تقيس الفعالة التي تحول فيها المؤسسة مجموعة عوامل إنتاج إلى منتجات ويكون من الممكن أن تقارن الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها بعدد من المؤسسات على المستويات المحلية والدولية كما يمكن إرجاع نموها سواء إلى التغييرات التقنية أو إلى تحقيق وفورات الحجم، حيث يمكن تقسيم الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فعالية أو بدرجة من الاستثمار غير فعالة أو كلاهما معاً.

4-4- الحصة السوقية: من الممكن للمؤسسة ما أن تحقق أرباحاً تستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي ويحدث هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات اتجاه التجارة الدولية كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة اتجاه تحرير التجارة، فالحصة من السوق تترجم المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج. (بن علي ، 2015 ، صفحة 60 ، 61).

محاضرة رقم 14 - مدا خيل الميزة التنافسية واستراتيجياتها ونماذجها

1- **مدا خيل الميزة التنافسية**: وجدت عدة مداخل لدراسة الميزة التنافسية والتي تساهم في تشغيلها

بشكل يؤدي إلى تحقيقها وأدامتها سنتطرق لهذه المداخل نحول التالي

1-1- التحليل الاستراتيجي : إن الوقوف على مصادر الميزة التنافسية يستلزم تحليل الاستراتيجي

للبيئة الداخلية للمنظمة و تشخيص نقاط القوة التي تعد مصادر ميزتها التي جانب النقاط الضعف التي

تهدد أركان تلك الميزة بإضافة إلى تحليل البيئة خارجية بالوقوف عند الفرص المتاحة للمنظمة و

إمكانيات استغلالها لبناء ميزة تنافسية و تحديد تهديدات المحتملة التي قد تهدم أية جهود نحو تعزيز

المزايا التنافسية و يعرف تحليل الاستراتيجي بأنه مجموعة من الوسائل التي تستخدمها لإدارة في تحديد

مدى التغيير في البيئة الخارجية و تحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على

بيئتها الداخلية بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا في تحديد أهدافها و مركزها الاستراتيجي.

وتعتبر أداة تحليل (Strengthsweaknessopportunitesthreats) مهمة ومفيدة في تحليل البيئة

الكلية على أساس الموازنة بين عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية فرص والتهديدات في البيئة

الخارجية وتوضع هذه الأداة العلاقة بين تقيمين داخلي

1-2- التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية:تتبع أهمية تحليل البيئة الداخلية للمنظمة في تشخيص

مواقع القوة و مواقع الضعف لكل مواردها و أنشطتها و مكوناتها و نعني جوانب القوة تلك الأشياء

الملموسة و غير ملموسة التي تمتلكها المنظمة و تكون قادرة على استخدامها بشكل ايجابي لانجاز

أهدافها و بما يجعلها متفوقة على المنافسين حيث يعرف Thompson نقاط الضعف بأنها "تلك التي

تمنع المنظمة في ذات الصناعة من تحقيق الميزة التنافسية " كما تشير إلى نقص إمكانيات المنظمة

عند مقارنتها مع إمكانيات المنظمات المنافسة مما ينعكس ذلك بشكل سلبي على إمكانية التنافس و الاستمرار و يستخدم تحليل نقاط قوة و الضعف بطريقة تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية و ذلك بتخصيص الموارد و تتميتها لتعزيز أنشطة المنظمة خاصة التي تتوفر فيها عوامل النجاح الرئيسية و عدم إهمال أنشطة الداعمة و سائدة التي لا تتنافس مباشرة مع منتجات المنافسين لأنها قد تصبح نقاط قوة في المستقبل بإضافة إلى إتباع الطرق غير التقليدية للتقليل من نقاط الضعف و تحويلها إلى نقاط قوة من خلال ابتكارات التي يمكن أن تفتح أسواقا جديدة ، وخدمات جديدة.

1-3- التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية : لا يجب أن ينص تركيز المنظمة فقط على

بيئتها الداخلية لتحديد مواطن القوة في أنشطتها و مواردها للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية بل يجب اهتمام أيضا بتشخيص البيئة الخارجية و هذا ما يؤديه **sharplin** في تعريفه حيث يعرف نقاط القوة بأنها "صفات و مؤهلات متميزة تمتلكها المنظمة مقارنة من غيرها من المنظمات الأخرى و خاصة منافسة منها التي تمنحها ميزة التفوق عليها" و بذلك تعد مواطن القوة الداخلية بدون منافسين لا فائدة منها فقوة المنظمة و ضعفها تتجلى بالمقارنة مع ما يحيط بها مؤثرات بيئة خارجية و خاصة مؤثرات و عوامل البيئة. و عليه تتيح فرص المنظمة اختيار استراتيجيات جديدة تساهم في تحقيق أداء متميز في البيئة التنافسية و تحميها من الفشل في السوق و يعتبر تشخيص الفرص و التهديدات عملية ضرورية و مستمرة نظرا للتغيرات و تطور في عناصر البيئة سيقبل من استعداد لاستغلال الفرص المتاحة و سيجعلها أكثر عرضة للتهديدات المحتملة مما يؤدي التي ضعف موقفها التنافسي.

1-4- مدخل سلسلة القيمة: هي مجموعة من أنشطة فلسفه القيمة هي نظام متداخل أو شبكة

من الأنشطة أو كفاءة الأنشطة الأخرى وسلسلة القيمة تؤكد قيمة المضافة التي يسهم بها كل جزء

من المنظمة كلها كما تؤكد إسهام كل المنظمة في الميزة التنافسية وهي مجموعة من أنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات ذات القيمة وهذه العملية تتكون من أنشطة أساسية وأنشطة الداعمة ولا بد من إشارة إلى أن سلسلة قيمة المنظمة التي تتنافس في صناعة معينة هي جزء من تيار واسع من الأنشطة لأن المنظمة جزء من نظام الواسع لإضافة القيمة.

وقدم **porter** مصطلح القيمة المضافة الذي يستخدم لتطوير الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة وكما ذكر توجد طريقتان لتحقيق ذلك هي سلسلة القيمة أي مجموعة أنشطة وتكاملها داخل المنظمة ولفه قدرات إستراتيجية المنظمة أصبح أكبر عند النظر إلى سلسلة القيمة يمكن أن يكون عاملا مهما ومصادر للميزة التنافسية.

1-5- مدخل المستندة إلى الموارد :و هو مدخل معاصر يركز على المنظمة و يهدف إلى

تحقيق تكامل في موارد و قابلية المنظمة النادرة و القيمة و غير قابلة لإحلال و صعوبة التقليد هي التي تكون قادرة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال منافستها لغيرها من المنظمات و انسجامها مع هذه النظرة فالمنظمة هي حزمة من الموارد التي تتمثل بالموارد المالية التي تتضمن كل الموارد النقدية التي بإمكان المنظمة استعمالها و الموارد المادية و الموارد البشرية التي تمثل بالمهارات و مؤهلات و تدريب الأفراد ضمن المنظمة ورأس المال الفكري و بالنسبة لهذا المدخل فالقوة هي الموارد و القدرات التي يمكن أن تقود الميزة التنافسية و هي الموارد و القدرات التي لا تمتلكها المنظمة لكنها ضرورية لتحقيق الميزة التنافسية.

وحدد **Lunch** سبعة عناصر أساسية ينبغي أن تتسم بها موارد المنظمة لكي تكون قادرة على

تحقيق ميزة تنافسية وإدامتها وهذه العناصر هي:

- ✓ **الموارد المنتقاة سابقا:** تتمثل بالموارد التي تستطيع المنظمة من خلالها بناء الميزة التنافسية وإدامتها كسمعتها في السوق
- ✓ **القوة النسبية للتنافس:** وهي قوة المنافسين المتمثلة بقدراتهم الجوهرية ونوعية منتجاتهم والقدرات المبدعة للمنظمة وهي قدرات التي تحقق مزايا تنافسية قيمة يكون من الصعب تقليدها ومحاكاتها من قبل الآخرين.
- ✓ **القدرة الاستمراري:** وهي توافر الموارد التي تجعل ديمومة الميزة التنافسية باقية لأطول مدة ممكنة
- ✓ **صعوبة الإحلال والاستعاضة:** يصعب إحلال شيء بديل عن منتجات المنظمة
- ✓ **التوزيع والتخصيص الملائم:** توزيع نتائج الميزة التنافسية وتخصيصها على أصحاب المصالح والحقوق كافة في المنظمات
- ✓ **صعوبة التقليد:** أي قوة استمرارية توافر الموارد التي تحقق ديمومة الميزة وتجعل من الصعب على المنافسين تقليدها.
- ويرى **Lunch** أن هذا المدخل يتطلب أكبر وضوحا لأنه يتضمن عددا من نقاط القوة أهمها عدم وجود منطق إرشادي بين العوامل والعناصر التي تؤخذ بنظر الاعتبار ولأن لاكتشافات عن النظرة المستندة إلى الموارد لا تضمن طيفية التي تتطور وتتغير بها الموارد مع مرور الوقت.

1-6- مدخل هيكل الصناعة: انطلق هذا المدخل على يد بوتر فقد عرف الإستراتيجية

التنافسية بأنها فن ربط المنظمة بالبيئة الاقتصادية التي تعمل بها ويقوم هذا المدخل على افتراض أن الميزة التنافسية ما هي إلا دالة لعضوية المنظم في قطاع الصناعة التي تعمل

فيها فالموقع الناجح في سوق تحقق المنظمات نتيجة عاملين هما: البيئة الصناعية والموقع المفترض من قبل المنظمة داخل السوق.

وتحليل هيكل الصناعة يسند إلى عناصر بيئة تؤثر في مستوى قدرة أداء المنظمة على التنافس مع المجهزين والمستثمرين فضلا عن منافسين الموجودين أصلا ضمن الصناعة والمنافسين الجدد والتهديدات المتأنية من المنتجات البديلة التي يظهرها المنافسون لأن حالة التنافس في الصناعة تعتمد على هذه قوى التي تحدد ربحية الصناعة وهي مهمة في صياغة الإستراتيجية. (بولطيف، 2018، صفحة 171، 173)

2- استراتيجيات الميزة التنافسية:

2-1- إستراتيجية القيادة بالتكلفة: تستطيع المؤسسة أن تكسب ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من أوجه تكلفة حتى تتمكن من بيع منتجاتها بسعر أقل من سعر المنافسين الذين يقدمون نفس السلع والخدمات وب نفس الجودة ولا يمكن للمؤسسة أن تتبنى إستراتيجية السيطرة بالتكاليف إلا من خلال:

✓ استفادة من أثر الخبرة: حيث تعمل على الاستفادة من اقتصاديات الحجم فكلما ارتفع الحجم إنتاج انخفضت تكلفة الثابتة وبالتالي حصول على أكبر حصة سوقية كما أن لأثر خبرة لدى الأفراد أيضا دورا في تخفيض تكاليف العمل و بتالي الرفع من إنتاجية المؤسسة مقارنة بمنافسيها.

✓ البحث عن أحسن مصادر التموين: وذلك نظرا لأن تكاليف المادة الأولية تلعب دورا كبيرا في تحديد سعر المنتج في النشاطات الصناعية فهو بذلك يمثل مصدرا لأفضلية التنافسية على المؤسسة أن تعمل على استغلال من أجل تخفيض التكاليف

✓ الاعتماد على القنوات التوزيع ذات تكلفة المنخفضة: ذلك من خلال تقليص

عدد الوسطاء والاعتماد على قنوات التوزيع التابعة للمؤسسة

✓ تبسيط أسلوب الإنتاج: فكلما كان أسلوب الإنتاج بسيط تمكنت المؤسسة من

التحكم فيه وبالتالي التحكم في التكاليف ومحاولة إنتاج منتجات أساسية بعيدة عن أية نفقات إضافية كمالية تؤدي إلى زيادة التكلفة في إنتاجها.

✓ تعديل موقع المؤسسة بحيث تكون أقرب إلى المستهلك: إخراج بعض الأنشطة

نحو الأماكن ذات الأجور المنخفضة فعندما تجد المؤسسة أن تكاليف إنتاج بعض الأجزاء لدى المعالجين الأولين هو أفضل من المؤسسة فلا بد من استغلال هذا المصدر لأفضلية في التكاليف على اعتبار أن المؤسسة تستفيد من المهارات الموجودة في المحيط.

2-2- إستراتيجية التمايز: وتتطوي هذه الإستراتيجية على تكثيف جهود المؤسسة على تقديم منتج

متمايز المنتجات المنافسين ويتحقق هذا التمايز عن طريق تصميم علامة تجارية منافذ التوزيع

والافتراض الأساسي الذي تقوم عليه الإستراتيجية التميز هو أن يكون الزبائن على استعداد تام لأن

يدفعوا أسعار أكثر للمنتج المتميز ومن خلال التميز تتمكن المؤسسة من بناء الميزة التنافسية تجعل

الزبائن أكثر ولاء وأقل حساسية اتجاه الأسعار ويضاف إلى ذلك احتمال عدم بحث الزبائن عن

منتجات أخرى بديلة عندما يشبعون حاجاتهم وتتجسد إستراتيجية التمايز من خلال:

✓ الجودة العالية: عملية عرض المنتجات وخدمات بجودة عالية بمثابة وسيلة لخلق

القيمة للمؤسسة عند الزبون خاصة في مجال السلع الصناعية

✓ الاستجابة السريعة والتجديد: فإتباع هذه الإستراتيجية يمكن المؤسسة من

الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن كما قد تستطيع المؤسسة من دخول إلى أسواق

جديدة قبل المنافسين من خلال تلبية الطلبات الزبائن وتعزز بذلك ثقة ووفاء الزبون لمنتجاتها والحصول على أحسن الموزعين نفس الشيء يقال بالنسبة لقدرة المؤسسة على التجديد وذلك على الرغم من أن التكاليف سوف ترتفع وبالتالي ارتفاع الأسعار فإن الزبون يقبل دفع مبالغ أكبر من أجل الحصول على منتج ذو جودة عالية.

✓ **التوزيع:** ويمكن أيضا تبني إستراتيجية التمايز عن طريق التوزيع الوحيد أو اختيار القنوات التوزيعية التي تم إهمالها من طرف المنافسين.

✓ **العلامة التجارية:** ففوة العلامة التجارية تكتسب المؤسسة أفضلية تنافسية تميزها عن الآخرين فالعلامة التجارية شكل في حد ذاتها جزءا من القيمة المنتج.(بن علي ، 2014 ، صفحة 62 ، 66)

2-3- إستراتيجية التركيز: ونعني بهذه الاستراتيجية تركيز على خدمة قسم خاص من السوق يمكن تحديده إما على أساس جغرافي أو حسب نوع العميل أو حسب خط الإنتاج كما تعني إستراتيجية التركيز اختيار شريحة من المستهلكين سواء كانوا أفراد أم مؤسسات حيث يتم تركيز عمليا للوفاء باحتياجاتهم أكثر من غيرهم من الزبائن ومن خلال التركيز على خطوط الإنتاج أو المنتج تهم أكثر من غيرهم من الزبائن ومن خلال التركيز على خطوط الإنتاج أو المنتجات أو سوق محددة.

وتأتي أهمية هذا النوع من الإستراتيجية بإتاحتها الفرص للمؤسسة أو وحدات الأعمال الإستراتيجية في تركيز على هدف محدد مما يجعلها أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين في انجازه ولها بعدين:

✓ **تركيز على تكلفة أقل أي تخفيض إلى أدنى حد ممكن ولهذا يتم تقديم منتج منخفض تكلفة قياسا بالمنافسين وقد تركز المؤسسة على تقديم المنتج عالي النوعية بالقياس إلى المنافسين.**

✓ تركيز على مجموعة أو إستراتيجية محددة من الزبائن لهم احتياجات مختلفة عن

آخرين أو يرغبون في خدمة مميزة. (جربي، 2012، صفحة 118)

3- تحليل قوة التنافسية: إن تحليل قوى التنافس أو المحددات قوى الربحية تمثل أهمية عظمى في صياغة وتحليل القوى التنافس يتطلب متابعة مستمر لما يحدث في البيئة المحيطة والمؤثر في الصياغة لتحديد المنافسين وخصائصهم، احتمال دخول منافسين جدد حيث أن بوتر يؤكد بأن المنظمات ينبغي أن تركز اهتمامها وأنشطتها على القوى التنافسية ودرجة شدة التنافسية حيث يشير بوتر أن ازدياد قوة كل من هذه القوى تؤدي إلى تقليل قدرة المنظمة على رفع أسعارها وتحقيق أرباح عالية حيث يتضمن نموذج بوتر القوى التنافسية 5 في الصناعة ما يأتي:

✓ التهديد لدخول منافسين جدد

✓ القوة التفاوضية للمشتريين

✓ التهديدات من المنتجات البديلة

✓ شدة المنافسة بين المتنافسين الموجودين

3-1- التهديد من دخول منافسين جدد: يجلب المنافسين معهم في الصناعة زيادة في الطاقة

والرغبة في الحصول على حصة جيدة في السوق وغالبا ما يمتلكون موارد بديلة. وإن منافس جديد أو

أكثر يمثل تهديدات للشركات القائمة حاليا. وحدد بوتر عوائق للدخول في الصناعة وهي:

✓ اقتصاديات الحجم.

✓ تميز المنتج.

✓ الاحتياجات الرأسمالية.

✓ تكلفة التبديل العالية.

✓ سهولة الوصول إلى منافذ التوزيع.

✓ سياسة الحوكمة.

3-2- قوة التفاوضية للمجهزين: ويستطيع المفاوضين أن يزيدوا من قوتهم عبر الحالات التالية:

عدم وجود مواد خام بديلة المنافسة لتلك التي يقدمها المجهزون عدم تمتع الصناعة بجاذبية تكفل

دخول مجهزين جدد عدم الوثوق بأن المجهزين يشكلون تهديد لأية محاولة لتكامل العمودي

3-3- القوة التفاوضية: يعتبر المشتري في موقف القوى في الحالات الآتية:

✓ عندما تتسم المنتجات المشتراة بالتمطية وعدم التميز عندما تعتبر المنتجات الصناعية غير

مهمة بالنسبة لنوعية المنتج أو الخدمة.

✓ عند الوثوق بوجود تهديدات من جانب المشتريين بالتكامل الخلفي.

3-4- تهديد منتجات بديلة: ويظهر تهديد آخر يتمثل في منتجات بديلة حيث يعتمد نجاح

استراتيجي المنظمة بصور، جزئية وكلية على توفر منتجات بديلة لمنتجات التي تقدمها المنظمة وذلك

بتكاليف أقل وبأسعار أقل من أسعار المطروحة.

3-5- شدة المنافسة بين المتنافسين الموجودين: يرى Porter إن شدة منافسة مرتبطة بعدة

عوامل:

✓ عدد منافسين: كلما قل عدد منافسين كلما ازداد شدة تنافس بينهم

✓ معدل الصناعة: فإذا كان نمو صناعة سريع فسوف يتيح لمعظم الشركات فرص

لتحقيق أهدافها

✓ التكاليف الثابتة

✓ تميز المنتجات والخدمات.

✓ الطاقة

✓ عوائق الخروج تكون عالية.

3-6- تحليل قوى الدافعة الصناعة: وقد حددت وريجو 9 مجالات إستراتيجية:

✓ منتجات كقوى دافعة: تعتبر منتجات المقدمة في المنظمة هي قوتها الدافعة حيث

تشهد المنظمة من منتجات المقدمة

✓ احتياجات السوق كقوى دافعة: لا بد لأي المنظمة أن تعتبر احتياجات السوق كقوى

دافعة لكي توفر عدد كبير من المنتجات

✓ تكنولوجيا كقوى دافعة: نقد تكنولوجيا إحدى قوى الدافعة التي تأثر على المنظمة

وعلى هيكل المنظمة.

✓ إمكانية إنتاجية: أي المنظمة التي تعتبر إمكانية إنتاجية قوى دافعة تقوم بتقديم

المنتجات المتميزة من خلال استخدامها إمكانيات إنتاجية

✓ أسلوب *** كقوى دافعة: يجعل المنظمة تستخدم الطرق التي تحدد المنتجات

المطلوب تقديمها وتعيين أسواق التي يتم تقديم المنتجات إليها

✓ أسلوب توزيع كقوى دافعة: هو طريقة التي تصل إليها المنتجات إلى الزبون بما في

ذلك تخزين في حقل أو طريق

✓ كقوى دافعة: المنظمة التي تعتبر الموارد الطبيعية كقوى دافعة تقوم بتطوير منتجاتها

وأسواقها عن طريق الموارد الطبيعية.

✓ نمو كقوى دافعة: إن المنظمة التي تعد النمو كقوى دافعة لا بد لها أن تحدد نمو في

المستقبل والذي يختلف كثيرا عن مستوى أداء الحالي

✓ الربح كقوى الدافعة: إن جميع منظمات تعتبر الربح كقوى دافعة لأنه يمثل أحد

أهداف إستراتيجية له.

المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب.

- إبراهيم الخلوف المكاوي. (2007). إدارة المعرفة. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع. القاهرة. مصر طبعة الأولى.
- أحمد خطيب. خالد زيغان. (2009). إدارة المعرفة ونظم المعلومات. جدار للكتاب العالمي للنشر وتوزيع عمان. الأردن. طبعة الأولى.
- خضر مصباح إسماعيل الطيبي. (2010). إدارة المعرفة التحديات وتقنيات والحلول. دار حامد للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. طبعة الأولى.
- ربحي مصطفى عليان. (2012). إدارة المعرفة. عمان الأردن. دار الصفاء للنشر والتوزيع. طبعة الثانية.
- زكريا الدوري أحمد علي صلاح. (2009). الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال. دار يازوري للنشر والتوزيع. عمان الأردن.
- سامية بوران. (2016). إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة. دار النشر للمركز الكتاب الأكاديمي. عمان الأردن. طبعة الأولى.
- نبيل المرسي خليل. (1998). الميزة التنافسية في مجال الأعمال. دار الجامعية للنشر والتوزيع. مصر.
- صلاح الدين الكبيسي. سعد زناد المحلاوي. (2005). إدارة المعرفة، دار الكتب للنشر. القاهرة، مصر.
- محي الدين قطب. (2012). خيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية. دار حامد لنشر وتوزيع. عمان. الأردن. طبعة الأولى.
- جم عبود نجم. (2005). إدارة المعرفة. دار الوراق للنشر والتوزيع عمان الأردن.
- ياسر الصاوي. (2008). إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات دار السحاب للنشر والتوزيع. القاهرة. مصر، الطبعة الأولى.

حسين محمد عتوم، يماني أحمد عتوم. (2008). إدارة المعرفة بناء ذاكرة التنظيمية، دار النشر والتوزيع. عمان. الأردن

حسين محمد قاسم البناء. (2015). أثر استراتيجية التمكين التنظيمي على العمليات إدارة المعرفة. دار الجزائرية للنشر وتوزيع. الإمارات.

ثانياً: المذكرات ورسائل الجامعية:

الأمينحلموس. (2017). دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية لمجموعة البنوك الجزائرية بولاية الأغواط. أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير. جامعة محمد خيضر بسكرة.

بن جدر بن علي. (2014). استراتيجية التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة الفندق الأوراس بومرداس. درجة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم التسيير جامعة أحمد بوقرة بومرداس.

بن حجوبه حميد. (2017). علاقة الإدارة المعرفة بأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك. أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير. جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم.

وازيد وسيلة. (2011). مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في مؤسسة اقتصادية جزائرية: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف. أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة سطيف.

بوكوره عبد المالك. (2012). إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية لمؤسسة اقتصادية: دراسة ميدانية لشركة نجمة لاتصالات. أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة قسم علوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة.

حجاج عبد الرؤوف. (2007). الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها: دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور في الوادي. درجة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة.

دحماني حنان. (2019). إدارة العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية: دراسة حالة مؤسسة موبيليس. أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير جامعة البويرة.

زلماط مريم (2017). دور رأس مال الفكري في استمرارية المؤسسة: دراسة حالة بعض مؤسسات ولاية بلعباس مطاحن عزوز، مجمع حسناوي. أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير جامعة تلمسان.

سعيدبولطيف. (2018). أثر تطبيق التسويق المستدام على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مجمع الصناعي لأسمنت الجزائر. أطروحة الدكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير جامعة باتنة 1.

سيف دين سبتي. (2015). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة في مؤسسات الصناعية الجزائرية. درجة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير. جامعة محمد خيضر بسكرة.

صلاح عبد الحكيم عبد الغفور. (2015). متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة جامعة قطاع غزة. درجة ماجستير. جامعة قطاع غزة فلسطين.

عبد الحكيم جربي. (2012). أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية. درجة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير جامعة منثوري قسنطينة.

فيروزبوزرين. (2017). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء مزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف. أطروحة الدكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف 1.

لحسين فاطمة الزهراء. (2018). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية شركة جيزيوموبيليس. أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة باتنة 1.

مغمولي نسرين. (2015). دور الذكاء الاقتصادي في رفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة فريتيال عنابة. أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم التسيير عنابة.

ثالثا: الملتقيات والمجلات:

بن نابه نورية، كربالي بغداد. (2013). التسويق الإلكتروني كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات اقتصادية الجزائرية: دراسة حالة شركات اتصالات الجزائر مستغانم. مجلة الاستراتيجية والتنمية. المجلد 11 ال عدد 5.

درودر أمال. (2019). الوضع التنافسي للجزائر ضمن تقارير تنافسية الدولية (قراءة نظرية وتحليلية لمؤشرات التنافسية الدولية. مجلة المالية والأسواق. المجلد 5 العدد 10.

حمد شونوه. (2017). تسيير المعرفة في المؤسسات العمومية الجزائرية بين الواقع والمأمول. دراسة حالة المؤسسة استشفائية عاشور زيان مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية مجلد 11 العدد واحد وعشرون. جامعة محمد خيضر بسكرة.

المراجع باللغة الأجنبية:

.Bakhelili Mohamed amine.chellaliabdelkadeur. (2020).**Strategic flexibility and competitive advantage: case study of al bask ariaCement Company**.Economico and management resarci journal vol4 n : °03.

Chichi Abdellah, ahou Mustapha.2018.**les catalyseurs du management de la connaissance dans les entreprises algérienne : cas d'Algérietélécom Tlemcen journal de recherche en gestion et économique vol3.n : °10.**

Elyseboudoir. (2016).**the development of competitive advantage in SME through (C.R.M) paradigm senior .lecture maître de conferences of abdelhamidmehri Constantine 2 university vol3 °n: °12**

Fat touché soumeya.hedjazi Ismail.(2019). **The role of competitive intelligence in creating a competitive advantage: empirical study of Algeria telecom mobiles** albasher.economic journal vol4 n: °3

IL yesboudoir.(2017).**intangible. Resources and competitive advantage: CAS Study: telecom operators in Algeria, journal of money and laboureconomy** vol.1.n:°2.

Mostafa Mahmoud Mohamad abdelssalam. (2018) **suggestion to strengthen sustainable competitiveness of the, higher education sectors in the kingdom of Saudi Arabia. Economic researcher review vol6 ° n: °10.**

Nawalbouillon, maroondoula, PhD student Abd-el-Kader bensaada.2019.the reality knowledge management in organisation: greater

Amman municipality experience. The social empowerment .vol2.n:°1.