

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العقيد آكلي محمد أولحاج - البويرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الموضوع:

دور إدارة المعرفة في تحسين إستراتيجية الرائد بالمؤسسة  
الاقتصادية  
دراسة حالة مؤسسة نפטال وحدة غاز البترول المميع-GPL-  
بالبويرة

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية

تحت إشراف الأستاذ:

عليواش أمين عبد القادر

من إعداد الطالبتان:

❖ بلغالي سهام

❖ شحات حياة

لجنة المناقشة :

أ/ وهاي كلثوم ..... رئيسا

أ/ عليواش أمين عبد القادر ..... مشرفا

أ/ منصر إلياس ..... مناقشا

السنة الجامعية: 2015 / 2014

# شكر وتقدير

اللهم إنّنا نشكرك على نعمتك ونحمدك عليها ..... اللهم إنّنا نشكرك على كل طريق صعب يسّرته لنا ، والحمد لله الذي وقفنا لإنجاز هذا العمل..... فالحمد لله حتى ترضى، ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضا.....

إنّ واجب الوفاء والإخلاص يدعونا أن نتقدم بالشكر الجزيل والتقدير إلى كلّ من ساعدنا في هذا العمل ونخصّ بالذكر :

أستاذنا المشرف عليّواش عبد القادر على كل توجيهاته القيّمة وصرامته، كان لنا سندا في جميع مراحل هذا العمل، وقف بجانبنا، ساعدنا، ولم يبخل يوما بفكرة علينا بل شجعنا، نشكره لأننا استمدنا منه معنى المثابرة والجديّة في أيّ شيء يخصّ العلم والعمل فشكرا لك.

الأستاذ عليّ زيان محند واعر على مساعدته لنا بالتوجيهات والنصائح، الأستاذة الفاضلة خدير نسيمه أعانها الله في كل درب سلّكته إن شاء الله..... كما لا ننسى الموظفين في مؤسسة نفضال الذين كان لهم الفضل لإتمام بحثنا من خلال تعاونهم معنا طول فترة التربص.....

إلى كل يد كريمة أمدتنا بالعون وكل من ساهم من قريب أو من بعيد لرفع معنوياتنا ولكل من لم يبخل عنّا بالنصيحة والتوجيه.....

نشكر الله على ما منحنا من إرادة وعلم لإنجاز هذا العمل المتواضع فلله الشكر أوّلا وأخيرا.....

إليكم جميعا جزيل الشكر والعرفان.....

سهام / حياة

# إهداء

إلى أبي الحنون:

الذي أستمَدَّ من سنا روحه ينابيع الأمل وضوء الوفاء، الذي وقف بجانبني وأمدني بالعزيمة والإصرار كعادته دائما.

إلى أمي الحبيبة :

جسر الحب الصاعد بي للجنة، رضاك وديان من نهر الرضا.

إلى إخوتي وأخواتي حفظهم الله تقديرا و وفاء:

نجاه...سارة...جهيدة...إيدير...فرحات...ليديا...أمينة

كما لا يفوتني أن أشكر خالتي الحبيبة مسعودة التي كانت ولا زالت تقف بجانبني في كل الظروف، ولا أنسى خالتي جميلة التي تنصحني دائما

إلى أجدادي وأعمامي وأخوالي كلّ باسمه.....

إلى صديقاتي : حياة وكاهنة

إليهم جميعا أهدي ثمرة حصادي العلمي سائلة العلي القدير أن ينتفع به ذات يوم

# سهام

# إهداء

إلى من علمتني ولقنتني أبجديات الحياة، إلى التي كانت تقول لي واصلي وأنا معك، إلى الصدر الرحب الحنون والقلب العطوف.....إلى روح والدتي الطاهرة رحمها الله

إلى والدي العزيز الذي أبهرني بنصائحه القيّمة في الحياة وعلمني كيف أحب وأفتخر بوالدتي رحمها الله وأن أرى دائما أنّ إخوتي سند لي في حياتي.

إلى الذين امتزجت روحي بروحهم، إلى من تقاسمت معهم هموم الحياة بلوها ومرّها....

إلى من رأوني تائهة فأرشدوني، ورأوني مخطئة فصوبوني، ورأوني عاجزة فأخذوا بيدي، ورأوني حزينة فأضحكوني، إلى من تركته أمي السند الوحيد لي في هذه الحياة بعد الله تعالى....

إلى من أكرّم لهم أنبل وأصدق الإحساس.....إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء حفظهم الله لي.

وأخص بالذكر أختي جيبي، وأخي يزيد، وأخي فريد وزوجته لامية، كما لا يفوتني ذكر أخي موسى وزوجته وبلقاسم و أختي حورية وزوجها رابع وأختي نادية والويزة الذين أخذوا مكان أمي ومثلوا دور أبي في الوقت الذي كنت بأمرّ الحاجة إليهما.....إلى توأم روحي وأخي حميد الذي ترافقنا معا سنوات الدراسة ..... حفظه الله

إلى من عشت وتقاسمت معهم الأخوة والصداقة الحقيقية التي لا توجد مثلها .....سهام وكاهنة وفاطمة

# حياة

# قائمة الأشكال والخطاويل

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
08	العلاقات بين البيانات والمعلومات والمعرفة	01
14	أنواع المعرفة	02
22	العمليات الأساسية لإدارة المعرفة	03
31	عمليات إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات	04
50	الخارطة المعرفية	05
52	مراحل عملية الابتكار	06
55	الريادي وتوافق الموارد	07
65	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفعال	08
69	الهيكل التنظيمي لوحدة غاز البترول المميع GPL بالبويرة	09

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
04	البحوث المتعلقة بمدخل الموارد والكفاءات	01
67	منتجات وحدة غاز البترول المميع بالبوية	02
79	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	03
80	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	04
81	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	05
81	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	06
82	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب صيغة التوظيف	07
82	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	08
83	جدول التوزيع لمقياس ليكارت	09
84	تكرارات إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المعرفة	10
86	تكرارات إجابات أفراد عينة الدراسة حول إستراتيجية الرائد	11
87	الصعوبات المهددة للمؤسسة	12
88	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإدارة المعرفة	13
89	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستراتيجية الرائد	14
90	الجداول المتقاطعة لمتغير الجنس وعبارات مختارة من المتغير المستقل إدارة المعرفة	15
92	الجداول المتقاطعة لمتغير الجنس وعبارات مختارة من المتغير التابع إستراتيجية الرائد	16

93	الجدول المتقاطعة لمتغير المستوى الدراسي وعبارات مختارة من المتغير المستقل إدارة المعرفة	17
95	الجدول المتقاطعة لمتغير المستوى الدراسي وعبارات مختارة من المتغير التابع إستراتيجية الرائد	18
97	القيمة الفعلية ( F réel ) والقيمة الجدولية ( F tab ) حسب مقياس فيشر	19
98	القيمة الفعلية ( T réel ) والقيمة الجدولية ( T tab ) حسب ستيودنت	20



# قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
II	استمارة الاستبيان.	01
VI	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفعال.	02
VIII	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، معامل الارتباط ومعامل التحديد واختبار فيشر.	03
IX	اختبار ستيودنت.	04
X	الجداول المتقاطعة لمتغير الجنس مع عبارات مختارة من إدارة المعرفة وإستراتيجية الراءد.	05
XII	الجداول المتقاطعة لمتغير المستوى الدراسي مع عبارات مختارة من إدارة المعرفة وإستراتيجية الراءد.	06
XVIII	الأشكال البيانية المتعلقة بالمتغيرات الشخصية للموظفين.	07

# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر
	إهداء
I	قائمة الجداول
III	قائمة الأشكال
V	قائمة الملاحق
VII	فهرس المحتويات
XII	ملخص الدراسة
أ-ح	المقدمة
01	الفصل الأول: عموميات حول إدارة المعرفة
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية المعرفة
03	المطلب الأول: مفهوم المعرفة وأهميتها
09	المطلب الثاني: مصادر المعرفة وخصائصها
12	المطلب الثالث: أنواع المعرفة
15	المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة
15	المطلب الأول: إدارة المعرفة النشأة والتطور
18	المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها
20	المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة وأهدافها

24	المبحث الثالث: إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات
24	المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات
27	المطلب الثاني: مميزات تكنولوجيا المعلومات
29	المطلب الثالث: علاقة تكنولوجيا المعلومات بإدارة المعرفة
33	الخلاصة
34	الفصل الثاني: إستراتيجية الرائد
35	تمهيد
36	المبحث الأول: الإطار النظري للريادة
36	المطلب الأول: مفهوم الريادة
38	المطلب الثاني: مفهوم المؤسسة الرائدة وأهميتها
39	المطلب الثالث: خصائص المؤسسة الرائدة وأهدافها
41	المطلب الرابع: الآثار التنموية للمؤسسة الرائدة
44	المبحث الثاني: إستراتيجيات الرائد
44	المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية الرائد
47	المطلب الثاني: عناصر إستراتيجية الرائد
51	المطلب الثالث: أنواع إستراتيجيات الرائد
54	المبحث الثالث: إستراتيجية الرائد بين الواقع والآفاق

54	المطلب الأول: إستراتيجية الرائد والإبداع
56	المطلب الثاني: إستراتيجية الرائد في ظل المنافسة الجديدة
58	المطلب الثالث: أثر إدارة المعرفة على ريادة المؤسسة
61	الخلاصة
62	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة نفطال
64	المبحث الأول: عرض عام عن مؤسسة نفطال
64	المطلب الأول: النشأة التاريخية لمؤسسة نفطال
66	المطلب الثاني: التعريف بوحدة غاز البترول المميع GPL بالبويرة
68	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوحدة غاز البترول المميع GPL بالبويرة
71	المبحث الثاني: واقع إدارة المعرفة وملامح إستراتيجية الرائد في مؤسسة نفطال بوحدة GPL
71	المطلب الأول: واقع إدارة المعرفة بوحدة GPL
74	المطلب الثاني: ملامح إستراتيجية الرائد بوحدة GPL
77	المبحث الثالث: الدراسة الميدانية
77	المطلب الأول: منهجية الدراسة
79	المطلب الثاني: تحليل الاستبيانات
99	المطلب الثالث: نتائج الدراسة

100	الخلاصة
102	الخاتمة
XVII-II	الملاحق
	قائمة المراجع

## الملخص:

إن التغيرات السريعة و المتلاحقة التي يشهدها اليوم عالم الأعمال ألزمت الإدارة المعاصرة على تطوير أساليبها و تحديث تقنياتها لمواجهة قوى المنافسة المتزايدة، و البحث عن مصادر المعرفة المتطورة بشكل كبير، أين تعتبر منصة الانطلاق لثورة إدارة المعرفة بحيث تعد هذه الأخيرة توجهها إداريا حديثا و حتميا للمؤسسات المعاصرة في ظل التطورات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات، نظرا لما تقدمه من قيم معرفية، و هذا يستوجب عليها تطبيق إستراتيجية.

تعتبر الريادة من بين الأهداف الأساسية التي تسعى إليها، لتستطيع إيجاد الطرق و الحلول التي تمكنها من تذليل جميع الصعوبات و التكيف مع المتغيرات و التقلبات في بيئتها الداخلية و الخارجية، كل هذه الأمور تدفع بالمؤسسة المعاصرة إلى انتهاج إستراتيجية الرائد التي توصلها إلى بلوغ الريادة و البقاء فيها، و هذا لا يأتي إلا بالبحث عن القدرات الإبداعية و الابتكارية لدى العمال، لذا هدفت هذه الدراسة إلى استعراض العلاقة بين إدارة المعرفة و إستراتيجية الرائد بغية الوصول إلى الفهم العميق لجميع العوامل المؤثرة عليها، حيث حاولنا إسقاطها على واقع إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية نفضال و مدى انتهاجها لإستراتيجية الرائد، و ذلك باستخدام الأدوات العلمية و الإحصائية كالاستبيان، أين قمنا بتفريغه و تحليله، و لخصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج و التوصيات أهمها تطوير أساليب إدارة المعرفة و التركيز على إستراتيجية الرائد بشكل يسمح لها البقاء في موقع الريادة بمجال تسويق و توزيع المنتجات البترولية.

**الكلمات المفتاحية:** المعرفة، إدارة المعرفة، الريادة، إستراتيجية الرائد.



المقدمة

تعد المعلومات من أهم مقومات الحياة العصرية ومن أبرز ركائز التقدم الحضاري، ترتبط ارتباطا وثيقا بجميع ميادين النشاط البشري، بحيث تشكل جزءا لا يتجزأ منه، فالإنسان يعتمد على المعلومات في جميع نواحي حياته الخاصة والعامة، وفي كل خطوة يخطوها، لهذا كانت و مازالت من الظواهر التي صاحبت منذ نشوء المجتمعات البشرية، ومن هنا ظهر حرصه على تبادل المعلومات و تناقلها من جيل لآخر ليفيد و يستفيد .

وفي هذا العصر ظهر اهتمام متزايد بالمعلومات كونها ثروة تلعب دورا استراتيجيا حيويا في جميع الميادين، وقد دفع هذا الاهتمام الدول و المؤسسات و الأفراد إلى بذل جهود حثيثة في مجالات السيطرة و التحكم بمورد المعلومات على كافة المستويات أين انبثقت منه ما يعرف بثورة المعرفة بفعل التطور السريع الذي تشهده تكنولوجيا المعلومات، هذه الثورة المعرفية تاريخية و فريدة في جميع تأثيراتها و عناصرها التي تحكمها و ما يرافقها من تحولات في نظم الأعمال و هذا تزامنا مع تطور و انتقال المجتمعات من المعلومات إلى المعرفة، فالمعرفة تعد المصدر الأساسي للنمو و التطور لأنها المحرك الفعال لجميع الأنشطة الاقتصادية بالإضافة إلى كونها أحد أهم الركائز التي تسمح ببناء اقتصاد قائم على التكيف والمواجهة .

و بما أن المؤسسات الاقتصادية جزء فعال يؤثر و يتأثر بما يحصل في هذا العالم من تغيرات و تطورات، أدى بها إلى الدخول في هذا الركب بما يحمله من صعوبات و مجازفات لكن الهدف هو الارتقاء و التعايش مع المجتمع الذي تسعى لخدمته، لذلك كان لزاما عليها الأخذ بعين الاعتبار الاقتصاد القائم على المعرفة قصد مواجهة التحديات بحيث تركز على المعرفة في إيجاد السبل الجديدة و تبني الأفكار المبدعة التي تتيح لها القيام بعصرنة العديد من أنشطتها و أعمالها، فتصبح مؤسسة تواكب ركب التقدم و لها مكانتها في كافة الأسواق التي تقتحمها لأنها الأكثر استجابة لعصر المعرفة، فالحال يثبت أن المعرفة هي من يحدد الاتجاهات المستقبلية للأعمال .

أدى تطور ثورة المعرفة في العصر الراهن إلى ظهور و اتساع مفاهيمها و تطبيقاتها، و انبثاق كم هائل من المستجدات المتعلقة بها، مما أدى إلى بروز مصطلح إدارة المعرفة كأحد أهم معالمها لأنه الجوهر الذي يتحكم في المعرفة، فهو الذي يستطيع تحديد جميع اتجاهاتها و رؤاها كما يسمح أيضا بتسييرها بشكل فريد من نوعه و بطريقة تلائم و تجمع بين جميع التغيرات التي يشهدها العالم و خصوصا نتحدث عن عالم الرقمنة، فإدارة المعرفة لها القدرة على المواكبة و التطور و الرؤية الثاقبة لجميع المعلومات و المعارف مما يجعل المؤسسة التي تتحكم بها تتحكم بأحدث تقنيات و طرق العصر التي تتيح لها الوصول إلى أهدافها المسطرة .

وفي خضم هذه التحولات بدأ الاهتمام بالريادة يزداد في المؤسسات في تفعيل حضورها و وجودها في الأسواق باعتبارها القوة الرائدة المسؤولة عن جميع شؤون العمليات و الأعمال التي تصدر عنها و ذلك برعايتها و تنظيم أمورها، و هذا كله لا يكتمل إلا بوجود إستراتيجية ريادية تتكل عليها المؤسسة و تجعل منها ركيزة أساسية في وضع كافة نشاطاتها قيد التنفيذ لأنها السبيل الذي سيوصلها إلى الريادة بمعناه الحقيقي .

لقد تطورت أفكار إدارة المعرفة في السنوات القليلة الماضية باعتبارها المصدر الأساسي لتكوين ميزة تنافسية للمؤسسات والأداة الحقيقية في تحسين و تحقيق إستراتيجية الرائد و التي تعتبرها وسيلتها للنجاح و التقدم. وعلى ضوء ما تم التعرض إليه نطرح الإشكالية التالية:

**كيف يمكن لإدارة المعرفة أن تحسن من إستراتيجية الرائد في المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة وفي مؤسسة نفعال بصفة خاصة ؟ .**

للإجابة على الإشكالية السابقة قمنا بطرح جملة من الأسئلة الفرعية تمثلت فيما يلي:

— ما هي الرؤية الجديدة لإدارة المعرفة في تبني الوسائل الأكثر قدرة على تحقيق ارتقاء المؤسسة الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة ؟.

— هل تستطيع إستراتيجية الرائد التأثير على المؤسسة الاقتصادية بشكل فعال يسمح لها بمواجهة التحديات التي تتعرض لها على الصعيدين المحلي والدولي؟.

— هل تقوم مؤسسة نفعال باستغلال إدارة المعرفة بالطريقة المثلى التي تتيح لها تنفيذ إستراتيجية الرائد ؟.

و للإجابة على هذه الأسئلة قمنا بوضع الفرضيات التالية :

**01 -** تسعى إدارة المعرفة إلى إيجاد السبل الجديدة و تبني الأفكار الأكثر ملاءمة للمؤسسة الاقتصادية بغية الوصول إلى الأهداف المنشودة.

**02-** تمكن إستراتيجية الرائد المؤسسة الاقتصادية من التمتع بالقدرة و الكفاءة في ممارسة جميع وظائفها الأساسية و الارتقاء بها إلى مصاف الريادة و الحفاظ عليها.

**03-** تعتمد مؤسسة نفعال على إدارة المعرفة في تسيير نشاطاتها، هذا ما يجعلها الرائدة و المتحكمة في السوق الوطنية.

## أسباب اختيار الدراسة:

- الرغبة الشخصية في معرفة مدى ارتكاز لإستراتيجية الرائد على إدارة المعرفة في تسيير نشاطاتها؛
- الميل للمواضيع الحديثة و الخاصة بالتسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية؛
- تحتل إدارة المعرفة مكانة مهمة بين وظائف المؤسسة العصرية و أحد أهم السبل التي تستطيع إيصاها للريادة، من هنا تولدت الرغبة في المرح بينهما لمعرفة مدى انسجام هذين العنصرين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

## أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى إظهار و إبراز بعض المفاهيم العصرية و مدى أهميتها، و يمكن تلخيصها فيما يلي:
- التعريف بإدارة المعرفة و أهميتها في المؤسسة الاقتصادية؛
  - الكشف عن المنافع التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسة الاقتصادية عند اعتمادها على إدارة المعرفة في تحقيق إستراتيجية الرائد؛
  - إعطاء الصورة الواقعية لاستخدام إدارة المعرفة في تحسين إستراتيجية الرائد بمؤسسة نفعال؛
  - اقتراح عدد من التوصيات على ضوء النتائج التي سيسفر عنها البحث و إعطاء بعض الاقتراحات اللازمة لتحسين إدارة المعرفة في تفعيل إستراتيجية الرائد بمؤسسة نفعال.

## أهمية الدراسة:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال ما يلي:
- يبرز أهمية إدارة المعرفة في جميع المؤسسات الاقتصادية الباحثة عن التميز و التفوق؛
  - إظهار الاهتمام الكبير بكشف واقع استخدام إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية و بالخصوص في مؤسسة نفعال كونها الرائدة في مجالها؛
  - مساهمة الدراسة في التحسيس بمدى أهمية دور إدارة المعرفة في تحقيق إستراتيجية ريادية فعالة للمؤسسة الاقتصادية.

## حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: قمنا بإسقاط دراستنا النظرية على مؤسسة نفعال، وحدة غاز البترول المميّع المتواجدة بالبويرة.

-الحدود الزمنية: لا يزال مفهوم إدارة المعرفة يتسم بالحدثة رغم أنه ليس وليد اليوم لكن الحركة التي يعرفها هذا الأخير وأهميته الكبيرة جعلت أهل الاختصاص يعجزون عن ضبط مفهومه، وهو المفهوم -وإن اختلف- الذي يجب على المؤسسة المعاصرة امتلاكه ومواكبته، وفي نفس السياق يعتبر موضوع إستراتيجية الرائد من المفاهيم الحديثة كذلك التي ظهرت في الألفية الحالية، فرغم الجهود المبذولة للاحاطة بما أمكن من جوانبه إلا أن ذلك يعد قاصرا لحد كتابة هذه الأسطر، خاصة خلال و أن المؤسسات الاقتصادية تعمل في ظل بيئة يشوبها التقلب مما يؤدي إلى اختفاء بعضها وريادة بعضها الآخر، ووعيا منا باستحالة دراسة كل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية اخترنا واحدة منها تمثلت في مؤسسة "نفطال" كما تم التعرض إليه في الحدود الزمانية للدراسة جاعلين من الفترة الممتدة من 01 مارس 2015 إلى 30 أبريل 2015 فترة الدراسة المختارة.

### أدوات الدراسة:

-لقد اعتمدنا في دراستنا هذه على مختلف المصادر المكتبية والإلكترونية في بلورة الإطار النظري الخاص به، كما تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات الخاصة بالموضوع في جانبه التطبيقي.

### منهج الدراسة:

للوصول إلى هدف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها اعتمدنا على المنهج الوصفي لضبط الإطار المفاهيمي كمفهوم المعرفة وإدارتها، وأهم خصائصها وأهدافها وعملياتها، بالإضافة إلى مفهوم إستراتيجية الرائد بالاعتماد على جمع المعلومات من المصادر المختلفة، وعلى المنهج التحليلي لتحليل جوانب ومضمون مختلف المفاهيم الواردة في هذه الدراسة، حيث قمنا بالاستعانة بدراسة حالة المؤسسة الاقتصادية نفطال وحدة غاز البترول المميع بالبويرة من أجل إثبات أو نفي الفرضيات التي قمنا بصياغتها.

### -صعوبات الدراسة:

يتمثل أهم عائق لهذه الدراسة في جانبه التطبيقي، فقد واجهتنا عقبات تمثلت في نقص التعاون من طرف المؤسسة المستقبلية، حيث اتسمت بعض الإجابات بالغموض والسطحية وعدم الدقة، أين لاحظنا الخوف من المساءلة وعدم الرغبة في الإجابة، بالإضافة إلى صعوبة الدخول إلى المؤسسة لمقابلة المسؤول عليها.

### -هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول:

الفصل الأول: يتضمن مفاهيم حول المعرفة وإدارتها، بالإضافة إلى أهدافها وخصائصها وعملياتها، وتطرقنا أيضا إلى تكنولوجيا المعلومات باعتبارها أحد ركائز إدارة المعرفة في عصرنا الحالي.

أما الفصل الثاني: فيتضمن مفاهيم حول إستراتيجية الرائد وأهم أنواعها بالإضافة إلى محاولة إبراز العلاقة بينها وبين الإبداع، كما تطرقنا إلى إستراتيجية الرائد بين الواقع والآفاق.

أما بالنسبة للفصل الثالث: فيحتوي على الجزء التطبيقي، حيث سنحاول إسقاط الجزء النظري على واقع المؤسسة الجزائرية، وذلك بتوجيه استبيان إلى موظفي وحدة غاز البترول المميع بالبويرة GPL، ومن ثم تحليل الأجوبة واستخلاص النتائج.

### الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع إدارة المعرفة من جوانب مختلفة، وقد تمّ اختيار الدراسة التالية لارتباطها بموضوع الدراسة الحالية.

دراسة بوركو عبد المالك ( 2012 ): رسالة ماجستير تحت عنوان " إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية "، انطلقت هذه الدراسة من خلفية التغيرات التي تشهدها الأسواق الجزائرية بسبب المنافسة التي جلبتها العولمة، مما تطلب القيام ببرامج إصلاح خاصة في القوانين التشريعية المتعلقة بالاستثمار الأجنبي في الجزائر لتصبح من الدول العربية الأكثر تنافسية.

تمت معالجة هذه الدراسة من خلال الاعتماد على الأسلوب الوصفي لضبط المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة موضحا مجالاتها وعناصرها بالإضافة إلى عملياتها وإستراتيجياتها، كما تعرضت إلى القدرة التنافسية وكيفية تنميتها وأهم مظاهرها ومصادرها، أين حاولت الدراسة إعطاء حالة واقعية من خلال إبراز دور إدارة المعرفة في دعم القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية الجزائرية قصد إظهار مدى مسايرة العولمة الاقتصادية.

كما هو ملاحظ فالدراسة السابقة ركزت على الربط بين متغيري إدارة المعرفة والقدرة التنافسية في السوق الجزائرية، أما دراستنا هذه تهتم بالعلاقة بين إدارة المعرفة وإستراتيجية الرائد، بغية بلوغ المؤسسة الاقتصادية الجزائرية موقع الريادة والبقاء فيه.

دراسة جديان منال ( 2014 ): رسالة ماجستير تحت عنوان " إسهام التسويق الإستراتيجي في بلوغ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية موقع الريادة والبقاء فيه "، لقد أظهرت هذه الدراسة أنّ تحديد الإستراتيجية التسويقية وعدم إهمال البيئة المحيطة بالمؤسسة الاقتصادية يولد موقعا رياديا، لكن هذا لا ينفي صعوبة البقاء والمحافظة عليه بغض النظر عن النشاط الذي تتواجد فيه، وحثّها على تنمية وتطوير ميزتها التنافسية بالتركيز على التجزئة الإستراتيجية.

ومّا سبق ذكره نلاحظ أنّ هذه الدراسة قامت بالربط بين التسويق الإستراتيجي وموقع الريادة، أين أهملت مفاهيم الإبداع والابتكار لهذا النوع من الإستراتيجية.

أمّا دراستنا فقد ركزت على هذه المفاهيم المعاصرة التي تستوجب أخذها بعين الاعتبار والتركيز على إستراتيجية ريادية تسمح للمؤسسة بلوغ الريادة والبقاء فيه، حيث قمنا بإدراج أهم المفاهيم المتعلقة بإستراتيجية الرائد قصد توضيح أهميتها لإبراز مدى قدرة المؤسسة على مواكبة التطورات الاقتصادية.

# الفصل الأول:

## عموميات حول إدارة المعرفة



## تمهيد:

إنّ التحولات الهامة والتغيرات السريعة والمتلاحقة على جميع المستويات الاقتصادية، التقنية، السياسية، الاجتماعية والثقافية أدت إلى ظهور مفاهيم جديدة لم تكن معروفة من قبل، وبفضل التطورات التي شهدتها ميادين النقل والاتصال ظهرت ثورة إدارة المعرفة وتقنياتها التي خطفت اهتمام المختصين وألقت بظلالها على عالم إدارة الأعمال حاليا، حيث ألزمت الإدارة المعاصرة بتطوير أساليبها وتحديث تقنياتها لمواجهة قوى المنافسة المتزايدة والبحث عن مصادر المعرفة، واستقطاب وتنمية الرصيد المعرفي للمؤسسة وتوظيفه في كافة عملياتها لمواكبة هذه الثورة.

وتعدّ هذه الأخيرة توجهها إداريا حديثا وحتما للمؤسسات المعاصرة في ظل التطورات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات، نظرا لما تقدمه من قيم معرفية، إلا أنّ الأمر يرتبط بالقدرة على استغلال هذه المعلومات في خلق المعرفة لتطويرها بشكل مستمر للارتقاء بمستوى أداء المؤسسة.

لذا سعينا في هذا الفصل إلى تبيان مفهوم إدارة المعرفة بالإضافة إلى أهم المفاهيم الأخرى التي لها علاقة معها في نفس السياق ، لنشكل المعالم الأولى لمفهوم إدارة المعرفة ، الذي يعبر عن التوجه الاستراتيجي لإدارة المؤسسات الاقتصادية الحديثة المتفاعلة مع محيطها و مستجدات العصر ، من خلال تحكمها بمعدات و أدوات المعرفة لمواجهة المنافسين .

و يتضمن هذا الفصل المباحث التالية :

ماهية المعرفة.

ماهية إدارة المعرفة.

إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات.

## المبحث الأول: ماهية المعرفة.

من أجل ضمان أداء فعال للمؤسسات الاقتصادية تركزت بينها المنافسة الشديدة من خلال البحث عن الثروات الفكرية و المهارات و الإبداعات ، و الاهتمام بالبحث العلمي ، فأصبح نتاج العقل الإنساني و تراكم الإبداع العلمي و التقني متمثلا فيما يسمى المعرفة سمة العصر الجديد ، فلقد ازداد اهتمام المؤسسات على الأصول الفكرية القابلة للقياس بغية الوصول إلى الاستثمار الحقيقي لها، لذا ازدادت أهمية المعرفة و كثر الحديث عن مصادرها و خصائصها واختلاف أنواعها ، مما انعكست جميعها على إدارة المؤسسات لسعيها نحو التطور و التقدم للأحسن .

## المطلب الأول: مفهوم المعرفة و أهميتها.

قبل التطرق إلى مفهوم المعرفة و يجب تسليط الضوء على المراحل التي أدت إلى ظهورها كتنظرية في مدخل الموارد والكفاءات، لتستثمر المؤسسة الاقتصادية الناجحة في اكتسابها وتطويرها.

## نظرية الموارد والكفاءات:

يعتبر مدخل الموارد والكفاءات نقلة نوعية في مستوى التفكير الإداري عموما والإستراتيجي خصوصا، حيث تعرف المؤسسة حسب هذا المدخل بأنها: مجموعة من الكفاءات التنظيمية الأساسية التي تسمح بتبصر الحلول الإستراتيجية وتنميتها، وذلك بنقل الكفاءة إلى ميدان جديد أو الاستغلال الأقصى للكفاءة الأساسية الحالية.<sup>1</sup>

استلهمت نظرية الموارد والكفاءات من أفكار الباحثة Edith Penrose ، وتطورت مع أعمال Jay Barney et Wernerfelt، حيث تعود جذور هذه المقاربة في مجال علوم التسيير إلى سنة 1959م، حين قامت الباحثة Edith Penrose بنشر كتابها "نظرية نمو المنشأة" التي هدفت من خلاله إلى فهم عملية نمو المؤسسات وحدوده، ويعتبر الباحث Wernerfelt أول من أطلق هذه التسمية "المقاربة المرتكزة على الموارد والكفاءات".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - بن فايد فاطمة الزهراء، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: تسيير المنظمات، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، 2010-2011، ص10.

<sup>2</sup> - لعجالي عادل، دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد إستراتيجيات نمو المؤسسة، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2012، ص03.

وذلك من خلال نشر مقال في مجلة الإدارة الإستراتيجية سنة 1984م، يشرح فيه أسباب تمايز المؤسسات التي تعمل داخل نفس الصناعة.

ومن بعده قام في العام نفسه (1984) الباحث Rumelt بنشر ورقة بحثية ثانية حول نظرية الموارد في ملتقى حول الإدارة الإستراتيجية، أمّا ثالث مقال فكان بواسطة الباحث Barney سنة 1986م، ثم توالت العديد من الدراسات في مجال نظرية الموارد والكفاءات،<sup>1</sup> ويمكن تلخيص أهم البحوث التي أثرت مدخل الموارد والكفاءات في الجدول التالي:

الجدول رقم 01:البحوث المتعلقة بمدخل الموارد والكفاءات

الفكرة الأساسية	النظرية وأهم روادها
-المؤسسات تخضع للانتقاء الطبيعي. -بقاء المؤسسات مشروط بالروتينات التنظيمية التي تمتلكها.	Penrose 1959 , Nelson, Winter 1982
-الميزة التنافسية للمؤسسة تعتمد على مواردها الخاصة وتعتمد أيضا على الخصائص النادرة التي تتجدد بها هذه الموارد.	Wernerfelt 1984, Rumelt, Barney 1986
-تنفيذ الرؤية الإستراتيجية للمدراء يعتمد على الكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة. -التغيير التنظيمي يكون انطلاقا من الكفاءات التنظيمية والإستراتيجية.	Prahalad et Hamel, Stalk, Heen, Barney, Dosi
-الميزة التنافسية تعتمد على المعارف والخبرات الداخلية والخارجية، الصريحة وخاصة الضمنية منها.	Grant, SPender, Kogut, Conner
-التغيير التنظيمي هو نتيجة لتحول الروتينات الساكنة إلى روتينات ديناميكية، وعلى المدراء الاعتماد على قدرات الإبداع، الاتصال، التفاوض.	Teece, Pisano, Sheven 1997

<sup>1</sup>-لعجالي عادل، مرجع سبق ذكره، ص 04.

**المصدر:** لعجالي عادل، دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد إستراتيجيات نمو المؤسسات، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2012، ص 4.

يلخص الجدول رقم 01 أهم النظريات التي يحتويها مدخل الموارد والكفاءات، وتشارك هذه النظريات في اتفاقها أو سبب اختلاف أداء المؤسسات التي تنتمي لنفس الصناعة، ويرجع إلى اختلاف البيئة الداخلية لهاته المؤسسات وتعتبر هذه النظريات المكونة لمدخل الموارد والكفاءات كمراحل تطوره.<sup>1</sup>

وبما أننا تطرقنا إلى نظرية الموارد والكفاءات وجب علينا إعطاء مفهوم لها، إذ يعتبر المنطلق الأساسي لتوضيح أسسها، ولقد تعددت التعاريف نذكر منها ما يلي:

-الموارد: هي كل ما بإمكان المؤسسة أن تستخدمه في نشاطها اليومي من أجل تحقيق أهدافها وتوليد قيمة مضافة، حيث تنتشر الموارد في مختلف وظائف المؤسسة، من شراء وتخزين وإنتاج وتسويق وبحث وتطوير، وأنظمة المعلومات وغيرها، والتي تعطي للمؤسسة إمكانية وضع أهدافها وبالموارد تحقق المؤسسة أهدافها.

-الكفاءة: هي القدرة على استغلال الموارد من أجل تحقيق غاية معينة.

ومما سبق ذكره نستنتج أنّ:

مفهوم الموارد والكفاءات يشتمل على مجمل الأصول والإمكانيات والعمليات التنظيمية، والخصائص المميّزة للمؤسسة، والمعلومات والمعرفة، وتتصف الموارد بإمكانية تحكم المؤسسة فيها والسيطرة عليها، وتسخيرها لإستراتيجياتها بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وبالتالي تضم الموارد المالية، المادية، البشرية ممثلة في مهارات وقدرات الأفراد.<sup>2</sup>

1- لعجالي عادل، مرجع سبق ذكره، ص: 05.

2- بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: الإدارة الإستراتيجية، جامعة سطيف، 2011-2012، ص 64.

وتجدر الإشارة إلى أنّ النظرية المرتكزة على المعرفة تندرج ضمن مدخل الموارد والكفاءات، وقد ساهم في صياغتها كل من Kogut وSpander وGran، أين تعتبر المعرفة جوهر الإستراتيجية لأنها تتمثل أساسا في البحث عن خلق القيمة التي تسمح بالاستخدام الفعال للموارد بدلا من ممارسة نفوذ السوق، ووفق هذه النظرية فإنّ المعارف تعتبر الموارد الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة.

ولقد تعاضمت أهميتها بعد أن تبين أنّ بناء المزايا التنافسية وإدامتها تعتمد بالأساس على الموجودات الفكرية وتحديدًا على الأصول المعرفية، فمع اشتداد المنافسة وزيادة التطورات التكنولوجية بالإضافة لتسارع وتيرة تكوين المعارف وتوظيفها، بدأ الباحثون يؤكدون على توجه المجتمعات نحو الأنشطة الذهنية ليحلّ الاقتصاد المعرفي محل الاقتصاد الصناعي.<sup>1</sup>

و ممّا سبق ذكره في مدخل الموارد والكفاءات ونظرية المعرفة يتضح لنا جليًا مفهوم المعرفة، و فيما يلي سنذكر بعض التعاريف التي حاولت إعطاءها مفهومًا شاملاً:

إنّ المعرفة تعني الإدراك و الفهم و التعلم ، و المعرفة ترتبط بحالة أو واقع أو جانب أو مشكلة معينة ، و استنادا إلى البيانات و المعلومات المتوفرة عنها و المتصلة بها ، و لذلك فإنّ المعرفة ذات علاقة مباشرة بكلّ من البيانات والمعلومات التي تتيح الوصول إلى المعرفة.<sup>2</sup>

المعرفة هي حصيلة استخدام البيانات و المعلومات و التجارب التي يحصل عليها من جراء الخبرة و التعلّم ، و التي تجعل من يملكها يتجاوب مع المستجدات التي تواجهه و تجعله أكثر قدرة للوصول إلى حلول أحسن للمشاكل التي تقع في مجال معرفته ، و من خلالها يستطيع تشخيص المشاكل و تحديد البدائل لها للوصول إلى حلول جيّدة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - بوازيد وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص: 64.

<sup>2</sup> - خلف فليح حسن، اقتصاد المعرفة، دار عالم الكتب الحديث، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص 08.

<sup>3</sup> - طارق فيصل التميمي، أساسيات إدارة المعرفة، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: تسويق، الأكاديمية العربية المفتوحة،

2011، ص 03.

المعرفة هي حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومة والخبرة و المدركات الحسية و القدرة على الحكم، نتلقى المعلومات و نخرجها بما تدركه حواسنا، و المعلومات وسيط لاكتساب المعرفة ضمن وسائل عدّة كالحدس و التخمين و الممارسة الفعلية.<sup>1</sup>

المعرفة هي المزيج السائل من الخبرات و القيم و المعلومات السابقة، و الرؤى الخبيرة التي تقدم إطارا لتقييم و تقرير الخبرات و المعلومات الجديدة.<sup>2</sup>

و اعتمادا على ما سبق ذكره يمكننا إعطاء تعريف شامل للمعرفة كما يلي :

المعرفة هي نتيجة العلم و العلم يتكون من المعلومة المؤلفة من معلومات، و المعلومة تأتي من المعطيات بحيث:

البيانات : هي مواد و حقائق خام أولية ، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ، مالم تتحول إلى معلومات مفهومة و مفيدة ، فالمعلومات هي البيانات التي تمت معالجتها و تحويلها إلى شكل له معنى .

المعلومات هي مجموعة من البيانات المنظمة و المنسقة بطريقة توليفية مناسبة ، حيث تعطي معنا خاصا و تركيبية متجانسة من الأفكار و المفاهيم التي تمكن الإنسان الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة و اكتشافها .

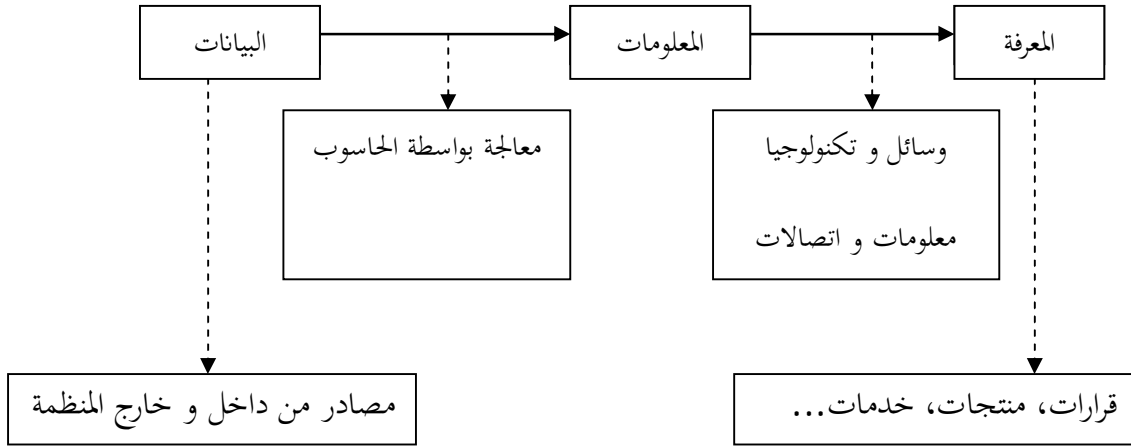
المعرفة: و المعلومات تقودنا عادة إلى المعرفة، و التي قد تكون معرفة جديدة مبتكرة لا نعرف عنها شيئا من قبل أو أن تضيف شيئا يوسع من معارفنا السابقة أو يعدل منها، و الشكل التالي يمثل تصور العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - هدى زوير مخلف الدعيمي، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 79.

<sup>2</sup> - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2008، ص 24.

<sup>3</sup> - قنديلجي عامر إبراهيم، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة السادسة، 2012، ص 29.

الشكل 01 : العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة:



المصدر : عامر إبراهيم القنديلجي ، علاء الدين عبد القادر الجنابي ، نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات ، دار المسيرة

للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الطبعة السادسة ، 2012 ، ص 31

و يوضح هذا الشكل بأنّ المعرفة هي الحصيصة المهمة و النهائية لاستخدام و استثمار المعلومات من قبل صنّاع القرار و المستخدمين الآخرين، الذين يحوّلون المعلومات إلى معرفة و عمل مثمر يخدمهم و يخدم مجتمعاتهم ممّا يشكل لنا علاقة المعلومات بالمعرفة و البيانات.<sup>1</sup>

أهمية المعرفة:

إنّ المعرفة هي الثروة الحقيقية للمؤسسات كما هي بالنسبة للأفراد و الشعوب و المجتمعات ، و بالتالي أدائها الحيوية في القيام بوظائفها و مباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أغراضها و غاياتها التي وجدت من أجلها ، فالمعرفة قوة و ثروة في آن واحد إذ تعدّ قوتها الميزة التي تميّز القرن الحادي و العشرين باعتبارها المورد الأكثر أهمية من الموارد الأخرى، و تكمن أهميتها في كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلّة و أنّها لا تعاني من مشكلة الندرة باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي ينمو بالتراكم و لا يتناقص بالاستخدام ، و يمكن أن نجمل أهمية المعرفة في النقاط التالية :

يعتمد قرار إنشاء المؤسسة في حدّ ذاته على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار و ظروف السوق و توقعات الطلب على منتجاتها و خدماتها ، و طبيعة المنافسين و قدراتهم ، و نوعيات العملاء المرتقبين و تفضيلاتهم<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عبد الفتاح المغربي، نظم إدارة المعلومات الإدارية، المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع، جامعة المنصورة، 2002، ص 29 .

<sup>2</sup> - هدى زبير مخلف الدعيمي، مرجع سبق ذكره، ص95

تحدّد المعرفة القرار باختيار مجال النشاط الرئيسي للمؤسسة و المجالات المساندة التي توظف فيها أموالها و مواردها المتاحة، و ذلك في ضوء التقنيات السائدة و المتوقعة و الظروف الاقتصادية العامة و التحوّلات الجارية و المحتملة التي من شأنها جميعا أن تؤثر في جدوى نشاط معين فضلا عن المعرفة المتخصصة بالطبيعة الصناعية و مقوّماتها المادية و التقنية و البشرية و من ثم احتمالات النجاح أو الإخفاق فيه .

يمثل تخطيط العمليات الإنتاجية و التسويقية و المالية و غيرها حقا من حقول العمل الإداري التي تعتمد كلية على المعرفة التقنية و الإدارية المتاحة للقائمين بها ، و يكون النجاح فيها رهنا بجودة و حداثة تلك المعرفة و ارتباطها بمجريات الأمور في الأسواق و اشتغالها على رصد و تقييم ممارسات المنافسين و تطّعات الزبائن .

تحتاج المؤسسة إلى المعرفة المتجددة في مباشرة عمليات اختيار و تصميم و إنتاج المنتجات من السلع و الخدمات أو تطوير و تحسين الموجود منها، كما تحتاجها لتصميم نظم و آليات التسويق و التوزيع، و الوصول بتلك المنتجات إلى الأسواق المناسبة في التوقيت المناسب.

نستخلص ممّا سبق إلى حقيقة مهمّة هي أنّ المؤسسة في حقيقتها تعيش على المعرفة ، تنشأ في إطارها و تزود من مناها و مصادرها المختلفة ، و تتطور و تنمو باستخدام الجديد و المتطور منها ، و تنتهي حياة المؤسسة حين يتعذر عليها الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لاستمرارها في الوجود ، أو قد تنهار كفاءتها و تنهار قدراتها التنافسية حين تتجمد و تتقادم أرصدها المعرفية و تتوقف عملية التجديد المعرفي بها .<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مصادر المعرفة و خصائصها.

إنّ المعرفة مورد حيوي لا يأتي من الفراغ بل يتولد من مصادر معينة ينبغي التطرق إليها لأنّها المنبع الأساسي لها، فمصدر المعرفة يعني: المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة اعتمادا على الذكاء و التعلم و الخبرة.

### مصادر المعرفة:

و يوجد مصدرين للحصول على المعرفة هما: المصادر الداخلية و المصادر الخارجية.

1- ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2008 ، ص 313



1-المصادر الداخلية: تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات و قدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد و الجماعات و المؤسسة ككل و عملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، و من الأمثلة على المصادر الداخلية:

الإستراتيجية ، المؤتمرات الداخلية ، المكتبات الالكترونية ، التعلم الصفي ، الحوار ، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء و العقل و الخبرة و المهارات ، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث و براءات الاختراع الداخلية.

2-المصادر الخارجية : هي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة و التي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة ، و من أمثلة هذه المصادر : المكتبات ، الانترنت ، و القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة و المنافسون لها و الموردون و الزبائن و الجامعات و مراكز البحث العلمي و براءات الاختراع الخارجية .

وتعدّ البيئة المصدر الخارجي للمعلومات و المعرفة حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية،ومن خلال أحد أو كل المدركات الحسيّة على اكتساب البيانات و الحوادث منها و بقدراتهم الإدراكية والفهمية يستطيعون معالجة هذه البيانات و تحويلها إلى معلومات ، و من خلال الخبرة و الذكاء والتفكير و التعلم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات و وضعها في معنى للتحوّل إلى المعرفة ، والاختلاف في مستواها يتوقف على الفرق الموجود في المسائل و المدركات المذكورة آنفا.<sup>1</sup>

### خصائص المعرفة .

تتميّز المعرفة بمجموعة من الخصائص تؤثر بشكل مباشر على طريقة و أسلوب إدارتها و التعامل معها و بالتالي التأثير على فرص النجاح لبرامج إدارة المعرفة الذي تتبناه المؤسسة ، و نذكر الخصائص فيما يلي :

الذاتية : المعرفة هي نتاج تفاعل الإنسان و المعلومات ، و بذلك فإنّها تتأثر بعمق خلفية الشخص الذي يتعامل معها و السياق الذي يتم فيه تناول هذه المعلومات ، ففراءة أو فهم المعرفة أو بتعبير أدق مكوناتها المعلوماتية و تأويلها و تفسيرها يؤدي إلى استخراج المعرفة منها سيخضع بالتأكيد للمؤثرات الشخصية؛<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - رجي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 315.

<sup>2</sup> - علاوي نصيرة، البيضة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011، ص 79.

و بالتالي يمكن توليد و ابتكار معرفة جديدة لدى قراءتها من قبل شخص آخر.

وتجدر الإشارة إلى أنّ المعرفة المتولدة من قراءة الشخص نفسه للمكونات المعلوماتية نفسها تختلف من سياق لآخر لاختلاف المؤثرات الفكرية و النفسية و غيرها؛

القابلية للانتقال : إنّ هذه الخاصية في المعرفة ظاهرة للعيان ، فالشخص في عمله قد يجرب أسلوبا معيناً في تنفيذ مهمة ما ، فإذا نجح في ذلك فإنه يفكر تلقائياً في إمكانية نقل هذه المعرفة إلى مهمة أخرى ، و المؤسسات تقوم بالشيء نفسه إذ تحاول تعميم تجاربها الناجحة و نقل المعرفة البناءة بين مواقعها أو فروعها أو أقسامها؛

الطبيعة المضمرة : يجب أن لا يغيب عن أذهاننا أنّ المعرفة تتولد من عقل الإنسان و ليس على الورق أو مكان آخر، و بالتالي تتجلى صعوبة ملاحظة أو متابعة المعرفة كعملية و لا كنتيجة أو ثمرة لهذه العملية، إذ عندما تتم عملية المعرفة و تنتهي فإن الناتج المعرفي يخترن في العقل و قد لا يخرج صاحبه مطلقاً أو يخرج جزءاً منه أو يخرج بشكل معين بعد فترة من الزمن ، إنّ فهم هذه الخاصية للمعرفة غاية في الأهمية لنجاح برامج إدارة المعرفة و لتحديد الأساليب الملائمة للاستخراج الممكن من هذه المعرفة المضمرة؛

التعزيز الذاتي: تتميز المعرفة عن غيرها من الثروات بأن المشاركة فيها لا تنقصها، فالشخص الذي يمتلك المعرفة و يشارك بها غيره سيبقى معرفته لديه، في حين أنّه يضيف إلى معرفة غيره المزيد، فالمشاركة المعرفية تضيف قيمة جديدة للأطراف المشاركة فيما بينها؛

الزوال : إنّ قيمة المعرفة و أهميتها ليست ثابتة مع الزمن بل هي عرضة للتغيير و الزوال مع مرور الوقت خصوصاً في مجال الأعمال التي تعمل و تنافس في بيئة مفتوحة ، و السباق بين المتنافسين في مجال امتلاك التقنيات الجديدة و اختراع تقنيات إضافية يمكن أن تنهي قيمة ما تمتلكه مؤسسة ما ، و تحقق من خلاله ميزة تنافسية عالية و ربحية كبيرة؛

اللحظية: هذه الخاصية للمعرفة لا تعني أبدا العشوائية، كما أنّها لا تعني أيضاً عدم إمكانية إدارة المعرفة، فالمطلوب هو تهيئة المناخ المناسب لتوليد المعرفة و من المؤكد عندئذ أنّ شيئاً ما سيتولد دون أن نجزم بالضبط توقيته أو مدى فائدته؛<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - حسن بوزناق، إدارة المعرفة و دورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: إقتصاد تطبيقي و إدارة المنظمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012-2013، ص 10.

التجديد و الاستمرارية (التراكمية): المعرفة تتراكم و تتفاعل مع معطيات معرفية جديدة لتتولد بالإبداع و الابتكار معرفة جديدة، و هذه بدورها تتفاعل مع المعطيات و الأحداث و هذا ما يكسبها خاصية الاستمرار و التجدد.

### المطلب الثالث: أنواع المعرفة.

تتطلب الإدارة الفعّالة للمعرفة في أيّ مؤسسة كانت تصنيف المعارف فيها لتحسين استخدامها أو تحديد جوانب القصور و الضعف فيها، و البحث في كيفية تطويرها، و إيجادها و تحويلها و تبادلها و نقلها و استثمارها.

فالمعرفة معارف أي أنّها ليست نوعا واحدا متجانسا و نمطيا، و على هذا الأساس يمكن تقسيمها إلى خمسة أنواع:

1-المعرفة الضمنية: و التي تشير إلى معرفة شخصية تحتوي على معان داخلية و نماذج ذهنية و خبرات و تبصر و بديهية و شعور حدسي، و هي نوعان:

-أحدهما تقني يعود إلى عمق معرفة " كيف ؟ " و نقصد المعرفة التكنولوجية في الخبرة؛

-الثاني له بعد إدراكي يحتوي على مخطط ذهني و نماذج ذهنية و معتقدات و إدراك يقود الأفراد في أفعالهم و سلوكياتهم اليومية؛

2-المعرفة المعلنة : هي المعرفة التي يعبر عنها من خلال الحقائق و التعبيرات و الرسومات و التصورات، و يمكن توثيقها في الورق أو في الشكل الإلكتروني كما يمكن تدويرها؛

3-المعرفة التكنولوجية: و هي جزء من المعرفة الضمنية و تعبر عن البراعة و الخبرة و المهارة في العمل؛

4-المعرفة الضحلة و المعرفة العميقة: المعرفة الضحلة و تعني الفهم القليل لمؤشرات مساحات المشكلة، أمّا المعرفة العميقة تتطلب التحليل العميق للمواقف المختلفة؛

5-المعرفة السببية و المعرفة الموجهة: المعرفة السببية هي التي تتمّ بناء على ربط المفاهيم معا باستخدام طرق الاستنتاج و الاستقراء، أمّا المعرفة الموجهة فتبنى على أساس عدد سنوات الخبرة في عمل ما لتصبح دليلا و مرشدا للسلوك نتيجة التعلّم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-غانم أحمد محمد، نظم دعم القرار، دار الوفاء للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 04

و تجدر الإشارة إلى وجود تقسيم آخر للمعرفة على أساس نوعين هامين هما: المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية.

-المعرفة الصريحة ( الظاهرة ) : هي المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم ، و تشمل كلا من البيانات و المعلومات التي يمكن الحصول عليها و تخزينها ، و كذلك البيانات و المعلومات المتعلقة بالسياسات و الإجراءات و البرامج و الموازنات و المستندات الخاصة بالمؤسسة ، بالإضافة إلى أسس التقييم و التشغيل و الاتصال و معاييرها و مختلف العمليات الوظيفية .

و يمكن أن نستنتج ملامح المعرفة الصريحة كما يلي:

يمكن التعبير عنها بالكلمات أو الرموز أو الرسوم.

أها قابلة للمشاركة؛

تخضع لقواعد و تعريفات معينة؛

يمكن الوصول إليها و تخزينها و نقلها إلكترونياً؛

توجه السلوك الفردي في المؤسسة؛

و لهذا تعتبر سهلة الوصف و التحديد و قابلة للترميز ، و يمكن إعادة قراءتها و إنتاجها و تخزينها و استرجاعها.

-المعرفة الضمنية: و هي المعرفة المخزنة في عقول الأفراد و المكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، و غالباً ما تكون ذات طابع شخصي، ممّا يصعب الحصول عليها لكونها محتزنة داخل عقل صاحب المعرفة.

فالمعرفة الضمنية يصعب إيصالها إلى الآخرين في مكان العمل و محيطه، لأنها ثمينة للغاية و ممتلك فريد لا تستطيع المؤسسات الأخرى استنساخه أو تقليده بسهولة ، كل ذلك يجعلها أساساً للتمييز و تعتبر من الأمور الحاسمة للمؤسسة عند قيامها بالكشف عن المعرفة الضمنية المخزونة لدى عاملها بهدف إدارة رأسمالها الفكري.

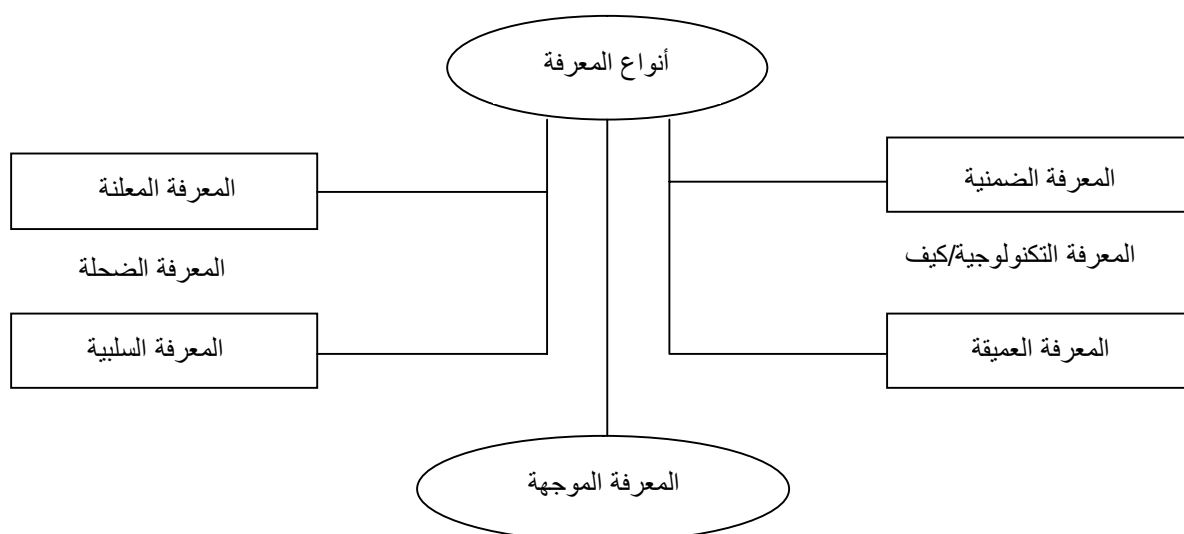
المؤسسة التي تريد أن تدير معرفتها المخزنة في عقول عمالها و يجب عليها السعي لتحويل المعرفة الضمنية لمعرفة معلنة عن طريق حفز الأفراد على إظهار المعارف التي يمتلكونها و من ثم تقوم بنشرها بين أفرادها لتطويرها و الاستفادة منها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - بدير جمال يوسف، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة و المعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 46.

و بالرغم من الاختلاف الظاهري في الخصائص بين نوعي المعرفة (الظاهرية و الضمنية) إلا أنّ كل واحد منهما يعتبر مكتملاً للآخر.<sup>1</sup>

و الشكل التالي يوضح أنواع المعرفة الأكثر شيوعاً:

الشكل رقم 02 : أنواع المعرفة .



المصدر : العلي عبد الستار و آخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان

2009 ، الطبعة الثانية، ص 39.

من خلال الشكل نلاحظ أنّ أنواع المعرفة تتعدد و كل نوع له ميزته و خصائصه التي تجعل منه فريد ، و تصنيف المعرفة يتم حسب استخدامها في المؤسسة وغيرها من مجالات الحياة اليومية .

<sup>1</sup> - بدير جمال يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 47.

## المبحث الثاني : ماهية إدارة المعرفة .

يعتبر مصطلح إدارة المعرفة مصطلحا حديثا إلا أنّها في مضمونها مفهوم قديم وقيمة حرصت عليها الحضارات عبر عصور التاريخ المختلفة ، لذا فإنّ تطبيقها في المؤسسات المعاصرة قد فتح لها آفاقا واسعة نحو تعزيز مكانها وإمكاناتها و قدراتها التنافسية ، وفي هذا المبحث ارتأينا تبيان نشأة إدارة المعرفة و مفهومها و أهميتها ، بالإضافة إلى عملياتها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

## المطلب الأول: إدارة المعرفة: النشأة و التطور.

مما لا شك فيه أنّ مختلف التحديات التي تواجه المؤسسات ساهمت في ظهور " إدارة المعرفة " ، و التي تتمثل في الانتقال الواضح إلى الاقتصاد المبني على المعرفة ، و ما رافقه من ظواهر و قوانين جديدة غيرت بصورة جذرية مفاهيم النظرية الاقتصادية التقليدية ، فضلا عن ظهور مجتمعات المعلومات و المعرفة ، و بالتالي تبدلت مكان و آليات بناء القوة الحضارية و تحولت القيمة من المادة إلى المعرفة ، و انتقلت مزايا المنافسة و رأس المال الفكري .

إنّ إدارة المعرفة قديمة و جديدة، فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين، لكن الاهتمام بهيكله أماكن العمل هي جديدة نسبيا، ومن المؤكد أنّ الكثير كتب عن هذه العلاقة ، و لكن معظمهم كان خلال السنوات القلائل الماضية ، و في المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي أشار إدوارد فراينوم إلى عبارته الشهيرة " المعرفة قوّة " ، و منذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة و مع ولادته استحدثت سيرة وظيفة جديدة هي مهندس المعرفة ، و في النصف الأخير من التسعينات ظهر حقل جديد آخر نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات و هو " إدارة المعرفة " ، و قد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع و لقد أسهم عدد من منظري الإدارة في نشأة و تطوير إدارة المعرفة ، و من بينهم على وجه الخصوص " بيتر دراكر " و "بول استراسمان " و " بيتر سنج " في الولايات المتحدة الأمريكية ، إذ أكّد " دراكر " و " استراسمان " على الأهمية المتزايدة للمعلومة و المعرفة الصريحة كموارد تنظيمية ، كما ركّز " سنج " على المؤسسة التعليمية كبعد ثقافي في إدارة المعرفة.<sup>1</sup>

و تعود بداية ظهور إدارة المعرفة إلى " دون مارشاند " في بداية الثمانينات باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات ، و كما تنبأ " دراكر " بأن العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة و بأن

<sup>1</sup> - بوركو عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص:

علوم التسيير، جامعة منتوري، 2011- 2012، ص 06.

المؤسسات ستكون من صناعات المعرفة و يوجهون أدايتهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن ، و يرجع البعض إدارة المعرفة إلى عام 1985 م عندما قامت شركة " بي كاردي هولت " الأمريكية بتطبيقها ، و لكن في هذه الفترة لم يقتنع بها الكثيرون ، حيث أن " وول ستريت " أكبر سوق مالي في العالم تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر، خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة ، و إن كان قد اهتم بها بعد ذلك ، و لتقديم أساس تكنولوجي لإدارة المعرفة فقد بدأت مجموعة من المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية مبادرة لإدارة أصول المعرفة في عام 1989 م .

و في منتصف التسعينات ازدهرت إدارة المعرفة بفضل الانترنت ، و مما هو ملاحظ أنّ الاهتمام بها أخذ يتزايد و خاصة بعد أن تبنت الكثير من المؤسسات مفهوم إدارة المعرفة ، و على غرار ذلك فقد شهد عام 1999 م تخصيص البنك الدولي 4 بالمائة من الميزانية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة<sup>1</sup>.

أمّا اليوم فيمكن ملاحظة أبعاد هذا التطور من خلال تزايد منتديات و مؤتمرات المعرفة ، من أجل تبادل أساليب و ممارسات إدارة المعرفة و الشهادات الممنوحة على أساسها ، و هذا يؤدي بنا إلى التطرق لمصطلحين لعبا دورا كبيرا في مرحلة تطور إدارة المعرفة حيث لخصّا أهم الأسس التي واكبت فترة نشأة و تطور إدارة المعرفة ، خاصة بمفهومها الحالي وهذين المصطلحين هما : الاقتصاد المعرفي و الاقتصاد المبني على المعرفة .

-الاقتصاد المعرفي : إنّ اقتصاد المعرفة يدور حول الحصول على المعرفة و المشاركة فيها ، و استخدامها و توظيفها و ابتكارها بهدف تحسين نوعية الحياة بمجالاتها كافة ، من خلال الإفادة من خدمة معلوماتية ثرية و تطبيقات تكنولوجية متطورة و استخدام العقل البشري كرأس للمال و توظيف البحث العلمي<sup>2</sup>.

و بالتالي فإن اقتصاد المعرفة يهتم ب :

- إنتاج المعرفة : تشمل الابتكار و اكتساب و نشر و استعمال و تخزين المعرفة؛

-صناعة المعرفة : حقل واسع متعدد المجالات و متنوع التطبيقات تمتد لتشمل عدة مكونات كصناعة التكنولوجيا و التعلم و التدريب<sup>3</sup>؛

<sup>1</sup> - بوركو عبد الملك، مرجع سبق ذكره، ص 08.

<sup>2</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 94.

<sup>3</sup> - بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص 288.

-الاقتصاد المبني على المعرفة : يهتم الاقتصاد المعرفي بإنتاج و صناعة المعرفة و بالبحث و التطوير ، وعدد براءات الاختراع ، في حين الاقتصاد المبني على المعرفة ينبع من إدراك مكانة المعرفة و التكنولوجيا و العمل عل تطبيقها في الأنشطة الإنتاجية ، فهو يعتبر مرحلة متقدمة من الاقتصاد المعرفي في مختلف الأنشطة الاقتصادية و الاجتماعية مبني على المعرفة و العلم .

تحتل المعرفة في هذا الاقتصاد مساحة أكبر مما سبق و أكثر عمقا عمّا كان معروفا ، فقد كانت المعرفة قديما تستخدم في تحويل الموارد المتاحة إلى سلع و خدمات و في حدود ضيقة ، أما الآن و في هذا النوع من الاقتصاد لم يعد هناك حدود لدور المعرفة في تحويل هذه الموارد المتاحة فقط ، بل إنّها أصبحت تؤدي دورا في التسويق .<sup>1</sup>

و لقد تعاضمت أهمية المعرفة في الاقتصاد حتى عرف اقتصاد القرن الحادي و العشرين بعصر الاقتصاد المبني على المعرفة ، و تدخل المعرفة كعنصر أساسي أكثر فأكثر في تنمية و استدامة كافة قطاعات الإنتاج و الخدمات ، و تجدر الإشارة إلى أنّ هذا التوجه في الاقتصاد قائم على إنتاج السلع و الخدمات المبنية على المعرفة ، حيث سلعة المعرفة تنتج مرة واحدة و تباع ملايين المرات بعكس السلعة المادية التي يجب أن تنتج كلّ مرة، هذا التغيّر يجعل أرباح الدول التي تنتج المعرفة أرباحا خيالية ، فالاقتصاد العالمي يتّجه أكثر من أيّ وقت مضى في تاريخ البشرية إلى اقتصاد مبني على المعرفة .<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة و أهميتها.

هناك العديد من التعاريف التي تطرقت إلى مفهوم إدارة المعرفة أين حاولت إعطاءها مفهوما شاملا قصد التمكن من جميع حيثياته.

<sup>1</sup> - مهيب وسام، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التنسيير، جامعة الجزائر3 ، 2011-2012، ص79.

<sup>2</sup> - الهاشمي عبد الرحمن، فائزة مُجدّ العزاوي، المنهج و الاقتصاد المعرفي، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الطبعة الثانية، 2010، ص 43.



## مفهوم إدارة المعرفة

-إدارة المعرفة هي العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة و إنشائها، و هي تتطلب تحويل الشخصية منها إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جليّ من خلال المؤسسة؛

-إدارة المعرفة هي التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المؤسسة و خارجها ، و تحليلها و تفسيرها و استنتاج مؤشرات و دلالات تستخدم في توجيه و إثراء العمليات في المؤسسة ، و تحقيق تحسين في الأداء و الارتفاع إلى مستويات أعلى من الإنجاز سواء بالنسبة لإنجازات المؤسسة ذاتها في فترات سابقة ، أو قياسا إلى إنجازات المنافسين؛<sup>1</sup>

-إدارة المعرفة هي إدارة المعرفة الحرجة التي تعتمد على قاعدة المعرفة، و التي تهدف إلى إضافة قيمة للأعمال، و تتم من خلال عمليات منتظمة تتمثل في تشخيص و اكتساب و توليد و تخزين و تطوير و توزيع و تطبيق المعرفة في المؤسسة؛<sup>2</sup>

- تعني إدارة المعرفة إيجاد بيئة داخل المؤسسة تعمل على تسهيل توليد و نقل المعرفة و التشارك فيها ، و بالتالي فإن التركيز يكون على إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة ، و على إيجاد القيادة الفعالة؛<sup>3</sup>

-إدارة المعرفة هي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة و تحقيق رافعتها في المؤسسة، فهي تشير بهذا المعنى إلى المعرفة الخاصة بعمل الأشياء بفاعلية و بطريقة كفأة ، لا تستطيع المؤسسات الأخرى تقليدها أو استنساخها لتكون المصدر الرئيسي للربح.<sup>4</sup>

ومّا سبق يمكن القول أن:

إدارة المعرفة تقوم على أساس أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في المؤسسات الحديثة، بحيث لا تكفي بما لديها من رصيدها المعرفي، بل تسعى إلى إغنائه بإنشاء المعرفة الجديدة ، و وفق هذا السياق فإنّ إدارة المعرفة هي العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة و إنشائها .

<sup>1</sup> - ياسر الصاوي، إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007، ص 22.

<sup>2</sup> - العلي عبد الستار و اخرون، مرجع سبق ذكره، ص 27.

<sup>3</sup> - سلطان كرماللي، إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي، دار الأهلية للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص 07.

<sup>4</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 91.

و باعتبار إدارة المعرفة نظاما معرفيا فعّالا يساهم مباشرة في نجاح المؤسسة التي تطبقه، فهذا يعني أنّ لديها عناصر جوهرية تتفاعل و تتكامل مع بعضها البعض، و نذكرها فيما يلي:

-إدارة نظامية صريحة و واضحة؛

-تحتوي على أنشطة و ممارسات و سياسات و برامج ترتبط بالمعرفة؛

-إنتاج المعرفة عن طريق توليدها و البحث عن مصادرها المختلفة؛<sup>1</sup>

-اختيار المعرفة و تنقيحها و ترشيحها و تبويبها و تصنيفها و تنظيمها؛

-استخدام المعرفة و توظيفها بما يخدم مصلحة العمل مثل استخدامها في التخطيط و اتخاذ القرارات و حلّ المشكلات؛

-نشر المعرفة عبر الوسائل المتاحة؛

-استخدام مخرجات المعرفة برسم عمليات التعلم و بناء منظومة لها دون إهمال التخطيط الاستراتيجي و منحه أهمية كبيرة من قبل المؤسسة.

### أهمية إدارة المعرفة.

إنّ ظهور إدارة المعرفة و أهميتها يعود إلى أهم ثلاثة تحديات تواجه إدارة الأعمال اليوم و هي :

01- كيفية اقتفاء أثر الزبائن و خدمة حاجاتهم عبر الشبكة العالمية و التجارة الإلكترونية؛

02- كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة و مكانة في سوق المنافسة؛

03- الآلية التي تمكّن المؤسسة من إعادة ترتيب أفكار العاملين و خبراتهم المتراكمة، من خلال تأسيس مفهوم التعلم التنظيمي في تعميق و بناء القيم الرصينة لها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - الملكاوي إبراهيم الخلوف، إدارة المعرفة: الممارسات و المفاهيم، دار الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص 77.

<sup>2</sup> - عبد الستار حسين يوسف، إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء و التّمو، ورقة بحثية مقدمة في إطار الملتقى الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، من 26 إلى 28 أفريل 2004، جامعة الزيتونة، الأردن، ص 8.

فأهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشر يدل على طريقة شاملة و واضحة لفهم مبادراتها، و ذلك لإزالة القيود و إعادة الهيكلة التي تساعد على التطوير و التغيير لمواكبة البيئة الاقتصادية ، و تزيد من عوائد المؤسسة و رضا العاملين و ولائهم، و تحسّن من الموقف التنافسي عند تركيزها على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها و تظهر نتائجها على المدى الطويل لذلك تعدّ إدارة المعرفة أمراً حاسماً و حيويًا في عصر المعلوماتية أكثر من عصر الصناعة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة و أهدافها.

تناولت أغلب المداخل و المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة على أنّها عملية، و قد أشار أغلب الباحثين إلى ذلك و سنقوم بتوضيح هذه العمليات بشكل أكثر تفصيلاً.

#### عمليات إدارة المعرفة.

-تشخيص المعرفة: إنّ البناء الهيكلي للنظام المعرفي في المؤسسة يتطلب أولاً عملية تشخيص المعرفة، ثم بعد ذلك العمل أو البحث عنها، فهي موجودة في رؤوس العاملين أم في النظم أم في الإجراءات، و لغرض خلق و ابتكار المعرفة التي تمّ تشخيصها لذا ينبغي على المؤسسة أن تحدد حجم و نوعية المعرفة المتاحة، و مقارنتها بحجم و نوعية الموجودات المعرفية المطلوبة لكي يتم تحديد الجهد الذي تحتاجه المؤسسة للاستمرار في عملية الاستثمار المعرفي الجديد و بعدها يتم اختيار مصادر المعرفة التي تزوّد عناصر " القيمة المنتجة " المحددة بالمعرفة المطلوبة ليتم اكتساب المعرفة و تنظيمها و تمكين العاملين من استخدامها و نقلها.

-اكتساب المعرفة : إنّ أساسيات نظرية اكتساب المعرفة تتمثل بالآليات المتبعة في إيجاد أو خلق المعرفة، و الاحتفاظ بها و توزيعها و استخدامها، حيث بعد عملية التشخيص المعرفي تأتي عملية اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة و هذه المصادر قد تكون داخلية مثل مستودعات المعرفة، أو من خلال المشاركة في الخبرات و الممارسات و حضور المؤتمرات و الندوات و الحوار و الاتصال بين جماعات العمل و المدير و الزبائن و العاملين، أو من بيانات أساسية مثل البيانات المالية و الاقتصادية و التي يتم من خلالها نقل المعرفة و تحويلها من ضمنية إلى واضحة والعكس.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - العلي عبد الستار و اخرون، مرجع سبق ذكره، ص 28.

<sup>2</sup> - حسن حسين عجلان، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص 26.

و ينتج عن ذلك إبداع المعرفة التنظيمية، و قد تكون من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها و تهيئتها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها، و يساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية و ما تقدمه من تسهيلات مثل المؤتمرات الفيديوهاتية و الشبكة العالمية و غيرها، كما تحصل المؤسسة على المعرفة من خلال الاستخبارات التسويقية و تحليلها من الأبحاث عن الصناعة و الأبحاث الأكاديمية، و من الخبراء و المختصين في مجال الصناعة، و كذلك من الاندماج و من استقطاب العاملين الجدد؛

-توليد المعرفة : يعني عملية إبداع المعرفة و يتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل و جماعات العمل الداعمة، لتوليد رأس مال معرفي جديد من قضايا و ممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات و إيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكاريه مستمرة ، كما تزود المؤسسة بالقدرة على التفوق في الإنجاز و تحقيق مكانة سوقية عالية في ساحات مختلفة مثل ممارسة الإستراتيجية و تنفيذ خطوط عمل جديدة و التسريع في حل المشكلات و تطوير مهارات العاملين و مساعدة الإدارة في توظيف المواهب و الاحتفاظ بها ،مما يعزز ذلك ضرورة فهم أنّ المعرفة و الابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين، فالمعرفة مصدر للابتكار، و الابتكار عندما يتحقق يصبح مصدرا لمعرفة جديدة؛

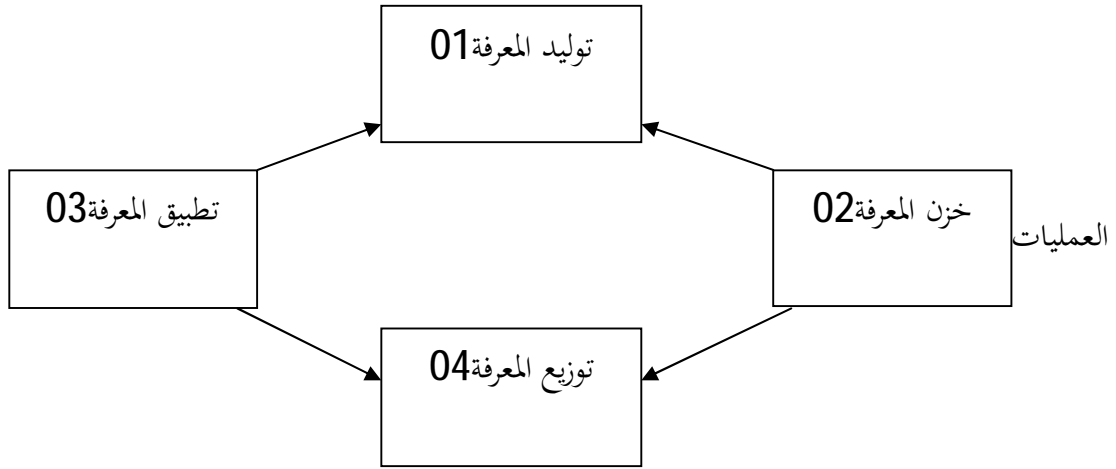
-تخزين المعرفة و الاحتفاظ بها : تمثل عملية تخزين المعرفة جسرا بين التقاط المعرفة و عملية استرجاعها، و هي تعود إلى الذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة و المعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، و المعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة و المعرفة الموجودة في الإجراءات و العمليات التنظيمية الموقعة، و المعرفة الفنية المكتسبة من الأفراد و شبكات العمل، و تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في توسيع الذاكرة التنظيمية و استرجاع المعلومات و المعرفة المخزنة، و مستودعات المعرفة تشكل قضية مركزية في المؤسسات المعتمدة على المعرفة، إذ تحرص على إدارة المخزون المعرفي كمتطلب لمواجهة التحديات الخارجية.<sup>1</sup>

و فرص تغييرات المستقبل، و تقوم إدارة المخزون المعرفي بعملية الاكتساب و الاحتفاظ و التوظيف للمعرفة بمساعدة التكنولوجيا الداعمة لذلك.

و الشكل التالي يبيّن لنا العمليات الأساسية لإدارة المعرفة :

<sup>1</sup> - شوقي ناجي جواد، هشام علي حجازي، أثر تفعيل المعرفة في المنظمات الريادية، ورقة بحثية مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر: الريادة في مجتمع المعرفة، من 26 إلى 29 أبريل 2010 ، جامعة الزيتونة، الأردن، ص 09 .

الشكل رقم 03 : العمليات الأساسية لإدارة المعرفة.



المصدر: حسن عجلان حسين، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر و التوزيع،

عمان، الطبعة الأولى، 2008 م، ص 28

و من هذا الشكل يتضح لنا أنّ عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل متتابعي و متكامل فيما بينها، حيث كل واحدة منها تعتمد على سابقتها و تدعم العملية التي تليها.

### أهداف إدارة المعرفة.

لقد تعددت أهداف إدارة المعرفة و تنوّعت ويمكننا في هذا المقام أن نوجز بعضها فيما يلي:

- التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية و الثقافية و التنظيمية لإدارة المعرفة.

- المساهمة في المناقشات الخاصة بالسياسات الحكومية و الإجراءات المتعلقة بإدارة و تطوير البنية التحتية لمجتمع المعرفة؛

- التعريف و التوعية بشكل شمولي لمعنى إدارة و تطوير المعرفة و نشره بين رجال الأعمال، بحيث يتم استخدام بشكل أكبر مبادئ إدارة المعرفة و تعميم الاستفادة عن طريق بلورة الفرص الخاصة بأعمال إدارة المعرفة؛

- دراسة الأوضاع الاجتماعية و الثقافية و الاقتصادية و الأنظمة ذات العلاقة و التي تؤثر على فاعلية مبادرات إدارة المعرفة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - طبطي خضر مصباح إسماعيل، إدارة المعرفة: التحديات و التقنيات و الحلول، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 45.

- العمل على تنمية العوامل الاجتماعية و الثقافية التي تشجع الأفراد على المشاركة في المعرفة ضمن المنطقة؛
- العمل على زيادة عدد الأشخاص الذين يمكنهم الوصول إلى الحاسبات الآلية و الانترنت و التقنيات ذات العلاقة.
- وضع بيانات و أدلة خاصة بالأعمال ذات العلاقة بمجتمع المعرفة؛
- المساهمة من منظور الأعمال في المنتديات المتعددة الأطراف المهمة بالمواضيع المتعلقة بمجتمع المعرفة العالمي؛
- تمثيل مجتمع الأعمال في المؤسسات فيما يتعلق بالمواضيع الخاصة بمجتمع المعرفة؛
- تطوير أسس و معايير تأهيل لإدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية و التعليمية للمهنيين المختصين في إدارة المعرفة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - طيطي خضر مصباح إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص46

## المبحث الثالث: إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات.

في وقتنا الحالي يجب وجود تكنولوجيا عديدة للتأقلم مع الحياة المعاصرة، فمشروعات الأعمال تتطلب تقبل التغييرات التي لا يمكن تحاشيها، و التي تسهل أعمالها لذا سنقوم بتعريف تكنولوجيا المعلومات الذي يعتبر مصطلحا له وزن كبير في إدارة المعرفة، لأنه يتماشى معها و يسايرها في جميع وظائفها، مبرزين في نفس الوقت مكوّناتها و مميّزاتها، لنستطيع في الأخير إظهار دور تكنولوجيا المعلومات و علاقتها بإدارة المعرفة.

## المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات.

إنّ مراحل تكنولوجيا المعلومات تتمثل في جوانب عديدة من تاريخ التكنولوجيا، إنجازاتها و آثارها الاجتماعية و أبعادها سواء في التعليم أو الاقتصاد ، و إنّ استيعاب مغزى هذه التكنولوجيا و تفهم طبيعتها المتميّزة يبرز لنا التوجهات الأساسية التي تسعى إلى تحقيقها، لذا علينا التركيز أوّلا على مفهوم التكنولوجيا لنستطيع التركيز أكثر و الفهم الأشمل لمفهوم تكنولوجيا المعلومات.

## مفهوم التكنولوجيا.

يعتبر لفظ التكنولوجيا من أكثر الألفاظ تداولاً في عصرنا الحالي، غير أنّه بقدر شيوع استخدامه يبقى مفهوماً دقيقاً لا يزال يطرح العديد من التساؤلات، و عليه تعددت المفاهيم و الرؤى حوله و التي نذكر منها ما يلي:

المدلول اللغوي: التكنولوجيا كلمة يعود أصلها إلى الكلمة اليونانية Technology

و هي تتكون من جزأين :

Techne : وهو الجزء الأول و يعني حرفة أو مهارات أو فن.

logy : و هو الجزء الثاني و يعني علماً أو دراسة، و يترجم البعض كلمة تكنولوجيا إلى العربية " تقنية " .

و من هنا نستنتج أنّ التكنولوجيا تعني علم الأداء أو علم التطبيق أو الطريقة الفنيّة لتحقيق عرض عملي، و هو علم التشغيل الصناعي، بينما يراها البعض ثقافة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - الوادي محمود حسين، الوادي بلال محمود، المعرفة و الإدارة الإلكترونية و تطبيقاتها المعاصرة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص 270.

- التكنولوجيا: تعبر عن كل ما هو جديد أو مكتشف أو مخترع من قبل العلماء و المكتشفين عبر العصور المختلفة.

- التكنولوجيا: هي العلم الذي يهتم بجمع و تخزين و بثّ مختلف أنواع المعلومات، و التكنولوجيا خليط من أجهزة الكمبيوتر و وسائل الاتصال ابتداء من الألياف الضوئية إلى الأقمار الصناعية، و تقنيات الاستنساخ و تمثيل مجموعة كبيرة من الاقتراحات.

- التكنولوجيا هي الأسلوب المنهجي المنتظم الذي نتبعه عند استخدام تراث المعارف المختلفة، و ذلك بعد ترتيبها

- من التعاريف السابقة نستنتج بأن مفهوم التكنولوجيا يعبر عن : مجموعة المعارف العلمية المتراكمة و المتاحة والأدوات و الوسائل المادية و غير المادية، التي يستخدمها الإنسان في أداء عمل أو وظيفة ما لإشباع حاجاته سواء على مستوى الفرد أو المجتمع.<sup>1</sup>

### مفهوم تكنولوجيا المعلومات.

يعود أصل كلمة تكنولوجيا المعلومات بمعناها الحالي إلى ظهور أولى أجهزة الكمبيوتر في المؤسسات سنوات الستينات، انطلاقاً من المبدأ التقني للمعالجة الإلكترونية للمعلومات و صاحبها الكثير من التطورات لذا اتسع مفهوم تكنولوجيا المعلومات ليشمل عدّة أمور، وسنذكر منها ما يلي:

- تكنولوجيا المعلومات: هي مجموعة من الأدوات تساعدك على العمل مع المعلومات، و إجراء مهام تتعلق بتجهيز المعلومات و معالجتها، و تتضمن تلك المجموعة عناصر رئيسية تشكل البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات من أدوات و أجهزة المدخلات و المخرجات، البرمجيات، أدوات و أجهزة الاتصالات، بالإضافة إلى وحدة المعالجة و المعلومات دون إهمال أدوات و أجهزة التخزين، و الأهم هو العنصر البشري الذي يقوم بالتنسيق بين مختلف هذه العناصر؛<sup>2</sup>

- تكنولوجيا المعلومات: هي الجوانب العلمية و الفنيّة و الهندسية و الأساليب الإدارية المستخدمة في تناول و معالجة المعلومات و تطبيقها، و الحواسيب و تفاعلها مع الإنسان و الآلات و القضايا الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية المرتبطة بها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمد الصبري، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2009، ص 13.

<sup>2</sup> - العامري أسامة موسى، اتجاهات إدارة المعلومات، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 76.

<sup>3</sup> - من الإنترنت: نقلاً عن الرابط التالي: <http://www.finance.com> تاريخ الإطلاع: 2015/02/08 على الساعة: 14:35.



- و من خلال ما سبق ذكره نلاحظ أنّ تكنولوجيا المعلومات: يتضمن بالضرورة كل أنماط التوليفة المستخدمة على نطاق واسع في أنشطة معالجة و تخزين البيانات و استرجاع و عرض المعلومات بأشكالها ( نصوص، أرقام، صور أفلام، و وسائط رقمية متعددة )، و مجالات تطبيقاتها المختلفة، كما يتضمن مفهوم تكنولوجيا المعلومات كلّ نظم و أدوات الحاسوب التي تتعامل مع الأنساق الرمزية المعقدة من المعرفة، أو مع القدرات الإدراكية الذهنية في حقول التعلّم و الذكاء، و بذلك تشكّل تكنولوجيا المعلومات مظلة شاملة لكلّ علاقات التكنولوجيا بمعطيات الفكر الإنساني من بيانات، معلومات، و معرفة.

و مع ذلك فإنّ تكنولوجيا المعلومات ليست غاية في حدّ ذاتها و إنّما هي وسائل تستخدمها نظام المعلومات ضمن إطار توليفة متكاملة و مترابطة لدعم الإدارة و الأعمال.<sup>1</sup>

و تجدر الإشارة عند ذكر مفهوم تكنولوجيا المعلومات ارتباطها الوثيق بمكوّناتها و التي تقصد بها الأدوات التي تساعد على العمل مع المعلومات، و إجراء مهام لها علاقة بتجهيز المعلومات و معالجتها و تتضمن ما يلي:

-أدوات و أجهزة المدخلات و المخرجات.

-البرمجيات؛

-أدوات و أجهزة الاتصالات؛

-وحدة المعالجة و تتكون من وحدة المعالجة المركزية و الذاكرة الداخلية؛

-المعلومات التي تتعامل معها؛

-أدوات و أجهزة التخزين؛

-العنصر البشري و هو الأهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - ياسين سعد غالب، أساسيات نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006، ص 20.

<sup>2</sup> - محمد صالح الحناوي وآخرون، الأعمال في عصر التكنولوجيا، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 293 .

## المطلب الثاني: مميزات تكنولوجيا المعلومات.

تتميز تكنولوجيا المعلومات بعدة سمات و خصائص وجب التركيز عليها وأخذها بعين الاعتبار من أجل الإمام بجميع جوانبها.

## مميزات تكنولوجيا المعلومات.

-الفاعلية: وهي إمكانية تبادل الأدوار بين المرسل و المستقبل لوجود الأدوار المشتركة بينها في العملية الاتصالية، ما يسمح بخلق نوع من التفاعل؛

-تحديد المستفيد: إتمام عملية تبادل المعلومات بدرجة كبيرة من التحكم في معرفة المستفيد الحقيقي من معلومات دون غيرها، و عادة يستخدم في هذه الحالة شخص يدعى المنسق الذي يقوم بترتيب هذه العملية عن طريق معرفة رغبات المستفيدين و حاجاتهم من المعلومات و تجهيزهم بها لقاء مقابل لخدماته؛

-اللا تزامنية: تعني إمكانية تراسل المعلومات بين الأطراف من دون شرط، و استعمالها وقت الحاجة؛

-قابلية الحركة و التحرك: بمعنى إمكانية بثّ المعلومات و استقبالها من أيّ مكان؛

-قابلية التحويل: إمكانية نقل المعلومات من وسيط لآخر باستعمال تقنيات معينة؛

-قابلية التوصيل: إمكانية استعمال أجهزة مصنعة من طرف مؤسسات مختلفة و التوصيل بينها، بغضّ النظر عن المؤسسة أو البلد الذي تمّ فيه التصنيع؛

-الشيوع و الانتشار؛

-العالمية و الكونية: إمكانية تناقل المعلومات بين المستفيدين من مختلف دول العالم، و دون وجود عائق المكان و الانتقال عبر الحدود الدولية؛

-تقليل الوقت: السماح بالنقل اللحظي للمعلومات و المعطيات، كما تتيح قواعد البيانات الضخمة الوصول إلى المعلومات بيسر و سهولة و في أقل وقت ممكن.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - نجم عبد الله الحميدي و آخرون، نظم المعلومات الإدارية: مدخل معاصر، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 287.

وبما أنّ استخدام تكنولوجيا المعلومات يزيد المؤسسات المعاصرة التحدي خاصة من الناحية التنظيمية، حيث تحدد العلاقات فيما بينها من خلال المرتكزات التالية: المركزية أو اللامركزية، حجم الوظائف و المستويات الإدارية، شكل الهيكل التنظيمي، وسوف يتم تناول كل جانب من هذه الجوانب كما يلي:

-الاتجاه نحو المركزية أو اللامركزية: إنّ وفرة المعلومات يسمح للمؤسسة بأن تكون قراراتها مركزية، من خلال نظام المعلومات مركزي يتواجد في المقر الرئيسي و يربط جميع أجزاء المؤسسة، ليتيح نقل و تبادل المعلومات بينها وبين العاملين فيها، و لكن هناك من يرى العكس أي أنّ استخدام الحاسوب سوف يدفع المؤسسة نحو التوجه إلى اللامركزية لأنّ الإدارة لا تستطيع التغلب على المشاكل الإدارية الناتجة عن كمية المعلومات التي ستولدها تكنولوجيا المعلومات؛

-تقليص حجم الوظائف و المستويات الإدارية: عملت تكنولوجيا المعلومات على زيادة التوافق بين الوظائف و بالتالي اختيار الموارد المؤهلة و الكفؤة، و تدريبها و تقييم أدائها و تخطيط مسارها الوظيفي، وإدارة الرواتب و تحسين نوعية و ظروف العمل، أمّا فيما يخص تقليص عدد المستويات الإدارية فإنّ زيادة قدرة الإدارة في الحصول على المعلومات بالسرعة و الدقة الملائمة، بالاعتماد على أنظمة المعلومات المحوسبة سوف يساهم في تقليص الارتكاز على الإدارة الوسطى، و هذا ما يجعله أكثر قدرة على الاستجابة السريعة لكافة المتطلبات و إيصال القرارات المتخذة في الإدارة العليا إلى المستويات التشغيلية؛

-التحوّل في شكل الهيكل التنظيمي: إنّ اعتماد المؤسسة على الهيكل الشبكي للمعلومات يعمل على إلغاء الحدود بين كل من المؤسسة و الموردين و العملاء، و حتى المنافسين و يسمح بنقل و تبادل المعلومات فيما بينهم، خاصة أنّ الهياكل التقليدية تتسم بمحدودية قدراتها للاستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية و الداخلية،ومما سبق ذكره نلاحظ أنّ المؤسسة المعاصرة تحلّت عن التنظيم الهرمي البيروقراطي التقليدي الذي يفرض في طبيعته قيود على عملية تدفق المعلومات، في حين أن التنظيم الشبكي يساهم في تقليل المعوقات وتكلفة نقل المعلومات سواء داخل أو خارج المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد قاسم أحمد، إدارة المعرفة التنظيمية: المفهوم والأساليب والاستراتيجيات، ورقة بحثية مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الرابع حول الريادة والإبداع، من 15 إلى 16 مارس 2005، جامعة فلوريدا، ص 29 .

## المطلب الثالث: علاقة تكنولوجيا المعلومات بإدارة المعرفة.

يعتبر دور تكنولوجيا المعلومات بكل أبعادها و قدراتها من الأمور المهمّة و المفتاحية في تناقل المعرفة و المشاركة فيها، و هي من الدوافع الأساسية لتمكين المؤسسات و الأفراد من بناء و توليد المعرفة، و استخدام الحلول التكنولوجية في عناصر بناء و توليد المعرفة، لذا فهي تعتبر ظاهرة معاصرة تطوّرت عبر العقود القليلة الماضية، و تتم عبر الانترنت و الشبكات التكنولوجية الأخرى.

يعتبر دور تكنولوجيا المعلومات مهمًا و مناسبًا في المحددات غير القليلة للمعرفة التي يمتلكها الأفراد في المؤسسات و في البيئة المحيطة بها، كذلك فإن هناك كما كبيرا و مهما من المعرفة الموجودة و أحيانا مخزنا في قواعد البيانات، و لا يعدّ هذا الكم الكبير إلاّ نتيجة لذلك، و هو غير معروف للإنسان و بالتالي نحتاج إلى التعرف عليه و التعريف به عن طريق استشارته و استخدامه استخداما فعّالا يمكن أن يعطي للمؤسسة مزايا تنافسية مهمّة، و على هذا الأساس فإنّه من المهم أن تعمل المؤسسة على امتلاك و اكتساب و استثمار مثل تلك المعرفة بشكل فعّال و بفضل التطوّر الحاصل في تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات المستخدمة زوّدت المعرفة بغرض جديد طوّرت عمليات نشر المعرفة.<sup>1</sup>

من الممكن جدا تفعيل إدارة المعرفة بواسطة البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات، حيث يجري تطوير أنظمة و تكنولوجيا المعلومات مباشرة بهدف دعم إدارة المعرفة، كما أنّ تطويرها في المؤسسة يؤدي إلى مساندة حاجات نظم المعلومات.<sup>2</sup>

و تتجلى أهم مظاهر العلاقة بين إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات من خلال النقاط التالية:

- إنّ تقنية المعلومات تلعب دورا هاما في برامج إدارة المعرفة من خلال قدرتها على تسريع عملية إنتاج و نقل المعرفة، و تساعد أدوات إدارة المعرفة في جمع و تنظيم معرفة الجماعات من جعل المعرفة متوفرة للمشاركة؛

- تهتم إدارة المعرفة بالتفكير النقدي و الابتكار و العلاقات و الأنماط و المهارات و التعاون و المشاركة، و تستخدم التكنولوجيا لزيادة الاتصال و تشجيع المحادثة و المشاركة في المحتوى و التفاوض حول المعاني.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - بوركو عبد الملك، مرجع سبق ذكره، ص 13.

<sup>2</sup> - نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية: المفهوم - الأهمية - التحديات، جدار الكتاب العالمي، عمان، الطبعة الأولى، (بدون سنة النشر)، ص 288.

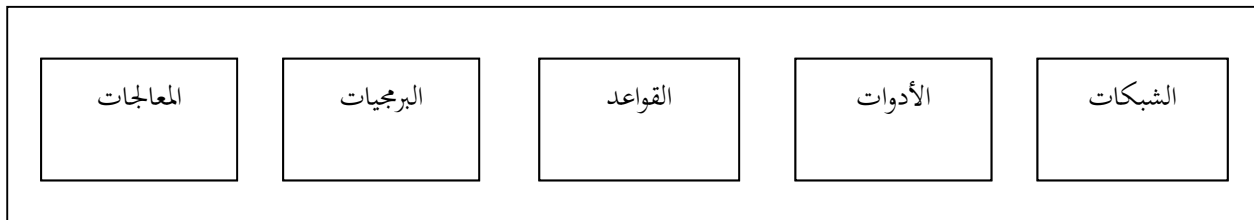
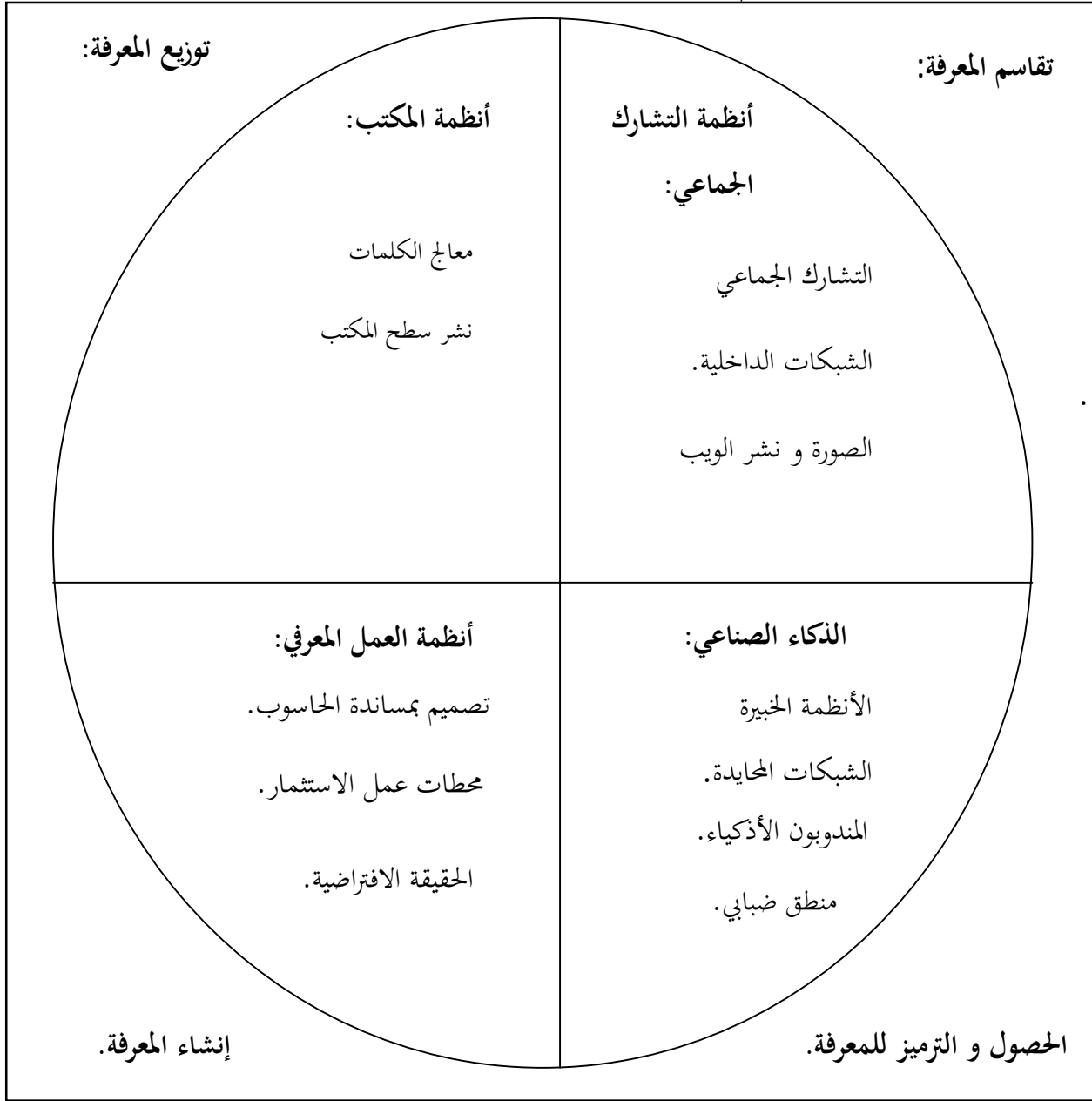
<sup>3</sup> - طارق فيصل التميمي، مرجع سبق ذكره، ص 14.

- إنَّ إدارة المعلومات تعني إدارة الأفراد العاملين لاستخدام المعلومات المتعلقة بالزبائن و المنتجات و العمليات، و ذلك لتوليد معرفة المؤسسة و حتى تصبح مؤسسة تحركها المعرفة.<sup>1</sup>

و لتوضيح العلاقة بين عملية إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات سيبيئه الشكل التالي:

<sup>1</sup> - الشمري هاشم، الاقتصاد المعرفي، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص 26.

الشكل رقم 04 : عملية إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات.



البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة.

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة

الثانية، 2008 ، ص 100 .

هذا الشكل يوضح لنا المكونات و الإمكانيات التي توفرها تكنولوجيا المعلومات في كلّ مرحلة من مراحلها، نظرا للأهمية المتزايدة لها في المؤسسات، حيث تستطيع تكنولوجيا المعلومات التعامل بكفاءة مع البيانات و المعلومات.

## الخلاصة:

إنّ مفهوم إدارة المعرفة يسعى إلى الإبداع و تدعيم القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية التي تعتمد عليها، لهذا تركز على تكنولوجيا المعلومات التي تكسبها ميزة تنافسية حقيقية قادرة على المواكبة، و التصدي لجميع التحديات المستقبلية.

و لكن بفضل التحولات التي يشهدها المحيط الخارجي للمؤسسة الاقتصادية من تطوّرات، عليها مراعاة الأسلوب و المنهج الاستراتيجي الذي تتبّعه لتستطيع الارتقاء بنفسها نحو الأحسن، و المحافظة على مكانتها في محيطها، و هذا ما سنبرزه في الفصل الثاني.



# الفصل الثاني: إستراتيجية الرائد

## تمهيد:

شغلت إستراتيجية الرائد حيزا من تفكير علماء الاقتصاد عامة وعلماء اقتصاد الصناعة والأعمال والمشاريع خاصة ، ولقد تنبه علماء الإدارة إلى ضرورة توجيه البحث العلمي لدراسة ظاهرة الريادة كونها إحدى التحديات التي رافقت بزوغ الثورة الصناعية وما تلازم معها من مدارس فكرية متتالية متعاقبة في رصدتها لأبعادها والسعي لتشخيصها قصد تحليلها والتنبؤ بنتائجها المتوقعة ، والتفكير بألية التعامل معها وفق افتراضات عقلانية تامة ومحددة ، وبمنظور مغلق وآخر مفتوح حتى نهاية الحرب العالمية الثانية ، وفي هذا الفصل سنتكلم عن الريادة كموقع تحتله المؤسسة في سوقها بالنسبة لمنافسيها بانتهاج إستراتيجيات محددة، حيث كان أول ظهور لمفهوم الريادة من المنظور الاقتصادي في كتابات لاليرندي RICHARD CANTILLON، وفي أوائل القرن التاسع عشر قدم الاقتصادي الفرنسي J.B.SAY (1767-1832) وصفا علميا لما يقوم به رائد الأعمال .

وتبنى J. SCHUMPETER 1883-1995 المدخل القائل بأن النظام الاقتصادي المكون من جانب العرض وجانب الطلب يكون في حالة التوازن ويميل رائد الأعمال إلى كسر حالة التوازن المسيطرة على النظام في صورة منتجات جديدة وأساليب جديدة لأن طبيعة التحولات التي شهدتها فضاء الأعمال لغاية الوقت الراهن أملت حتمية منهج تفكير بالتوجهات والتنقلات الفكرية لإستراتيجية الرائد مفهوما، نماذجا وخصائصا، وتأثيرا وتأثرا في إبداع مؤسسات الأعمال لتستجيب هذه الأخيرة لحالة التنوع في تحديات الأعمال الالكترونية ، وعصرنة الفكر ، والمعلومات والمعرفة للمؤسسات .

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى المباحث التالية :

-الإطار النظري للريادة.

-إستراتيجيات الرائد.

-إستراتيجية الرائد بين الواقع والآفاق .

## المبحث الأول: الإطار النظري للريادة

تؤدي الريادة دورا هاما في الاقتصاديات العالمية كونها من أبرز محركات النمو الاقتصادي من خلال المساهمة في تطور التنمية الشاملة في جميع البلدان ، كما تعتبر النواة الأولى لبناء اقتصاد فعال وقادر على مواجهة التحديات.

وفي هذا المبحث قمنا بإعطاء مفهوم للريادة والمؤسسة الرائدة وتبيان خصائصها وآثارها التنموية.

## المطلب الأول: مفهوم الريادة

يعتبر مفهوم الريادة أحد المفاهيم العصرية التي تتيح للمؤسسة الاقتصادية مواكبة العصر وجميع التطورات لتحقيق الميزة التنافسية، ولقد تعددت التعاريف ذات العلاقة بمفهوم وطبيعة الريادة في الآونة الأخيرة ، وبالرغم من وجود الكثير من التقارب فيما بينها من حيث المعنى العام والمحتوى، فأصلها مشتق من اللغة الفرنسية (entreprendre) والمركبة من كلمتين هما : (entre-prendre) بمعنى : (يَتَّخِذ-بين)، وعند ربط ذلك بمجال تسيير المنظمات نجد أن الأعمال الرائدة تتخذ مكانا بين المنتجين والمنافسين وفي نفس الوقت تتحمل المخاطر لتحقيق النجاح.<sup>1</sup>

وقد جاءت بعض هذه التعاريف على أن الريادة هي :

-عملية إنشاء شيء جديد ذو قيمة، وتخصيص الوقت والجهد والمال اللازم للمشروع ، وتحمل المخاطر المصاحبة، واستقبال المكافأة الناتجة؛

-إنها عملية ديناميكية لتأمين تراكم الثروة وهذه الثروة تقدم عن طريق الأفراد الذين يتخذون المخاطر في رؤوس أموالهم ، والالتزام بالتطبيق لكي يضيفوا قيمة إلى بعض المنتجات أو الخدمات ، وهذه الأخيرة قد تكون أو لا تكون جديدة أو فريدة ولكن يجب أن يضيف الريادي لها قيمة من خلال تخصيص الموارد والمهارات الضرورية؛<sup>2</sup>

-الريادة هي التفرد ، ويعتمد بشكل رئيسي على الاختلاف والتنوع والتوافقات الجديدة والطرق الجديدة، وليس على النماذج والعادات المتبعة، إذ نستطيع من خلال الريادة الوصول إلى تأمين منتجات وطرق فريدة لعمل الأشياء، فهي ليست النسخ المطابق أو إتباع ما يفعله الآخرون، إنه عمل جديد وفريد؛<sup>3</sup>

-القيام بأنشطة لتلبية احتياجات الأعمال والزبائن من خلال اكتشاف الفرص واستغلالها بطريقة رشيدة مع تحمل المخاطر لتحقيق الأرباح؛

-الريادة عملية خلق القيمة عن طريق استثمار الفرص من خلال موارد متفردة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Dictionnaire de français .Larousse. Bordas. 1997. P150.

<sup>2</sup>-الحبيب ثابتي الجبالي بن عبو، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون طبعة، 2009، ص87

<sup>3</sup>-فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار مجد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2008، ص ص 5- 6.

<sup>4</sup>-الإلهام فخري طمليحة، التسويق في المشاريع الصغيرة، دار المناهج للنشر والتوزيع، بدون بلد النشر، 2009، بدون طبعة، ص95

ويتكون مفهوم الريادة من ثلاثة أبعاد وهي:

-**الإبتكارية** : وتمثل الحلول الإبداعية غير المألوفة لحل المشكلات وتلبية الحاجات , والتي تأخذ صيغا من التقنيات الحديثة؛

-**المخاطرة** : وهي مخاطرة عادة ما تحتسب وتدار وتتضمن الرغبة لتوفير موارد أساسية لاستثمار فرصة مع تحمل المسؤولية عن الفشل وكلفته؛

-**الاستباقية** : وتتصل بالتنفيذ مع العمل في أن تكون الريادة مثمرة .

وتجدر الإشارة إلى ضرورة التمييز بين مفهوم الابتكار أو التجديد ومفهوم الريادة إذ يشير الأول بشكل كبير إلى الاختراع , أي العملية التي تطور بها المؤسسة منتجا جديدا بطريقة جذرية، أما الريادة فتتضمن دخول المنتج إلى السوق حيث تكون المؤسسة أول من يقدم المنتج .

وأخيرا نستطيع القول بأن مفهوم الريادة قد تطور مع تطور نظرة الدول المتخلفة للأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تسعى لتحقيقها<sup>1</sup>

#### تعريف الرائد:

في الدول النامية من يأخذ روح المبادرة والتحرك ويخاطر وينشئ عملا جديدا، يعمل من خلاله على المساهمة في أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية بأنه رياديا<sup>2</sup>

**الريادي (الرائد):** الشخص الذي يستطيع تنظيم إدارة الأعمال مع تبني المخاطرة لتحقيق الربحية<sup>3</sup>

**الريادي:** ذلك الفرد الذي يخلق أعمال جديدة في مواجهة المخاطرة وعدم التأكد من أجل تحقيق الربح والنمو عن طريق تحديد الفرص المهمة، والحصول على الموارد الضرورية لاستثمارها، فالكثير من الأفراد لديه أفكار عظيمة إلا أنه لا يحققها كما يفعل الريادي.

في حين يدور السلوك الريادي حول كيفية استثمار الفرصة، لذا يوصف الريادي بأنه الشخص الذي يستثمر الفرصة في مواقف خطرة.<sup>4</sup>

ويعرف الرائد كذلك: أنه الشخص الذي يجلب الموارد، والعمالة والمواد والأصول الأخرى بتوافق لجعل قيمتها أكبر من ذي قبل.

ويرى بيتر دراكر (Peter Drucker) بأن الريادي هو الذي ينظم وينفذ الفرص.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> -بن فايد فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص125

<sup>2</sup> -فايز جمعة صالح النجار- عبد الستار محمد العلي، مرجع سبق ذكره، ص6

<sup>3</sup> -بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص94

<sup>4</sup> - من الانترنت نقلا عن الرابط التالي: <http://www.philadelphia.edu.jo>، تاريخ الاطلاع: 10 مارس 2015، على الساعة: 11:15

<sup>5</sup> -من الانترنت نقلا عن الرابط التالي: [www.iasj.net/iasj](http://www.iasj.net/iasj) تاريخ الاطلاع: 9-04-2015 على الساعة: 14:35

كذلك الريادي : هو الشخص الذي يقوم بعملية تحديد وتطوير وصياغة الرؤيا الجديدة للأعمال ، من خلال فكرة جديدة أو فرصة جديدة أو طريقة جديدة لأداء الأعمال.

والرواد هم مجموعة من الأفراد الذين يتمتعون بقدرات عالية على تحمل المخاطر ورؤية الفرص، والاستفادة منها وعادة ما يتسم هؤلاء الرواد بالروح الريادية التي تتسم بالآتي:

الشعور بحاجة كبيرة لتحقيق الانجاز، والقدرة على التحكم بالذات والاعتماد بأن الاستقلالية سبيل للنجاح بالإضافة لتمتع الرائد بطاقة هائلة ومثابرة في العمل ورغبة في التميز والنجاح، والسعي دائما لتحقيق أهداف تثير التحدي، يجب أن يتقبل الرائد حالات الغموض ويكون دائما جاهز لتحمل المخاطرة والالتأكد العالي، الشعور العالي بالقدرة على مواجهة المواقف الصعبة والثقة العالية بالنفس، الصبر والاهتمام بالأفعال أكثر من الأقوال والحرص الكبير على الوقت، وتمتع الرائد بالتفكير المرن والاستعداد لقبول الفشل والتربة عدة مرات<sup>1</sup> بالإضافة إلى هذه الخصائص اختصرنا خصائص أخرى بوظائف ثلاثة أساسية هي:

- أ- صانع القرار: تحت ظروف عدم التأكد، إذ ينبغي المخاطرة عند صنع القرار في بيئة غير مؤكدة؛
- ب- المبتكر: يستند الابتكار إلى تطبيق المعرفة لإنتاج منتجات أو عمليات جديدة، فيما يركز الإبداع على إيجاد المعرفة الجديدة التي تتجسد في الاختراع؛
- ت- المنسق: إذ يتم بناء المنظمة منذ البدء والعمل على أن تنمو.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: مفهوم المؤسسة الرائدة وأهميتها

لقد تباينت وجهات نظر الكتاب في تقديم مفهوم واضح ومحدد للمؤسسة الرائدة لذا وجب ذكرها قصد الوصول إلى مفهوم شامل لها.

#### مفهوم المؤسسة الرائدة

-المؤسسة الرائدة هي تلك المؤسسة التي يكون لديها القدرة على الإبداع والابتكار من خلال منتجات جديدة أو طرق جديدة في الإنتاج، وأسواق جديدة ونماذج جديدة في المؤسسة والتي تركز على الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء؛

-والمؤسسة الرائدة هي المؤسسة القادرة على إيجاد شيء جديد ذي قيمة في الوقت المناسب مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المالية، المعنوية والمخاطر الاجتماعية وتوفير الحوافز والاستقلالية للعاملين لكسب قناعتهم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>-H-GHozzi ; l'approche par les ressources et les compétences entrant que théorie de la firme apports ; limites et aménagements nécessaires ;centre de recherche en management et organisation ;PARIS ;2008 ;P33

<sup>2</sup>-من الانترنت نقلا عن الرابط التالي: <http://www.philadelphia.edu.jo>، تاريخ الإطلاع: 10 مارس 2015، على الساعة: 10:15

<sup>3</sup>- بلال خلف السكارنة، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، جامعة الإسراء، 2008، العراق، ص87

-المؤسسة الرائدة هي المؤسسة المبادرة لإقامة مشروع جديد أو توسعة مشروع قائم من قبل فرد أو مجموعة من الأفراد أو استدامة مشروع قائم لكسب المزايا التنافسية وتحقيق التفوق على المنافسين من خلال القدرة على تلبية متطلبات السوق والقضاء على انخفاض الطلب الاقتصادي بواسطة تقديم منتجات جديدة أو استحداث طرق عمل جديدة وذلك يكون بالتوصل إلى طرائق جديدة في تنظيم الموارد.<sup>1</sup>

ومما سبق ذكره نستنتج أن:

المؤسسة الرائدة تساهم في تطوير الوظائف الجديدة وتقليل مستويات البطالة في المجتمع بالإضافة إلى إطلاق أنماط جديدة من السلع والمنتجات , وكذلك الخدمات مما يؤدي إلى ظهور أسواق جديدة وتقليل الفجوات الموجودة في اقتصاديات البلدان .

### أهمية المؤسسة الرائدة

تمتلك المؤسسة الرائدة أهمية بالغة في دفع عجلة التطور الاقتصادي للبلدان نحو الأفضل والسعي إلى الارتقاء بكونها السبابة والرائدة في السوق بفضل الإستراتيجية التي يطبقها رائدها ويمكن ذكر أهميتها في النقاط التالية:

-حيازة الريادة تتطلب العمل بشكل كبير فلا يكفي أن تحوز المؤسسات على الحظ والتكنولوجيا المتقدمة. وإنما يجب أن تحوز أولاً قوة عمل ماهرة قادرة على تحمل المسؤولية لاتخاذ القرارات , قوة عمل تتمم تمكينها وتعليمها وتدريبها لتصبح مالكة للمؤسسة؛

-القدرة على التنبؤ يعدّ أساس المؤسسة الرائدة وتحقيق التفوق على المنافسين، هي أحد أسباب نجاح الرائد تكمن في تفويض السلطة إلى وحداتها التنظيمية المختلفة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات والإدارة الذاتية تحفيزاً وتدريباً وإنتاجاً.

ويمكن تحديد أهميتها بشكل أوضح فيما يلي:

-القدرة على تحسين الوضع المالي الحالي والمستقبلي للمؤسسة، وتطوير المزيد من الصناعات خاصة في المناطق الريفية والمناطق التي لم تستفد من التطورات الاقتصادية؛

-التشجيع على تصنيع المواد المحلية في صورة منتجات نهائية سواء للاستهلاك المحلي أو للتصدير، وزيادة الدخل القومي وزيادة النمو الاقتصادي، التشجيع على بناء وتقديم منتجات بجودة أعلى وإيجاد أسواق جديدة؛

-التشجيع على استخدام التقانة الحديثة على مستوى الصناعات لزيادة الإنتاجية ، والتشجيع على المزيد من الأبحاث والدراسات وتطوير الآلات والمعدات الحديثة للسوق المحلي؛<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -خيري مصطفى كنانة- أحمد عويبي أحمد أعنا، عناصر استراتيجيات الريادة وأثرها في أبعاد إبداع المنتج، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد 11،

جوان 2012 ، الموصل، العراق

<sup>2</sup> -الهام فخري طمليّة، مرجع سبق ذكره، ص 114

- تطوير مفاهيم صفات ومواقف لريادة الأعمال بين رواد الأعمال الجدد لتحقيق المزيد من التغيرات الملحوظة في تطوير المناطق الريفية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: خصائص المؤسسة الرائدة وأهدافها.

تتميز المؤسسة الرائدة بمجموعة من الخصائص التي يجب التركيز عليها كما تملك أهدافا تسعى لتحقيقها ووجب ذكرها.

#### خصائص المؤسسة الرائدة:

المؤسسة الرائدة تركز على عملية اتخاذ القرار المتعلق باستخدام الأفضل للموارد المتاحة للوصول إلى إطلاق المنتج أو الخدمة الجديدة، وكذلك الوصول إلى تطوير طرق وأساليب جديدة للعمليات؛ المؤسسة الرائدة تسعى نحو التنسيق الكامل بين عمليات الإنتاج والبيع؛ المؤسسة الرائدة تعبير عن مجموعة المهارات الإدارية الإبداعية المستندة على المبادرة الفردية والموجهة نحو الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة والتي تتسم قراراتها بمستوى معين من المخاطرة؛ المؤسسة الرائدة تعني الإدراك الكامل للفرص المتمثلة بالحاجات والرغبات والمشاكل والتحديات والاستخدام الأمثل للموارد نحو تطبيق الأفكار الجديدة في المشروعات التي يتم التخطيط لها بكفاءة عالية؛ المؤسسة الرائدة هي المحور الإنتاجي للسلع والخدمات التي تعود للقرارات الفردية الهادفة إلى تحقيق الربح من جراء اختيار النشاط الاقتصادي الملائم؛ المؤسسة الرائدة تسعى للعمل الذي يقوم تلقائيا من حيث الشراء بسعر معين في الوقت الحاضر لبيع بسعر غير مؤكد في المستقبل مما يعني تميزها بحالات عدم التأكد والمخاطرة؛ المؤسسة الرائدة تتمتع بخصائص إدراك الجودة أي التزامها الأمثل للجودة وإضافة القيمة من خلال الموارد البشرية وإيجاد أسواق جانبية والوحدات الأكثر استقلالية. إضافة لمبدأ السرعة وذلك بقدرتها على الاستجابة الآنية للإبداع والتغيير وامتلاك رؤية مستقبلية؛ المؤسسة الرائدة تمتاز بامتلاكها للرياديين الذين يتمتعون بخصائص تتناسب طبيعتها وهي الذهنية الجديدة والمرونة والسرعة والإبداع.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 106

<sup>2</sup>- فايز جمعة صالح النجار- عبد الستار محمد العلي، مرجع سبق ذكره، ص 8

### أهداف المؤسسة الرائدة:

تكمن الأهداف التي تحققها المؤسسة الرائدة من خلال تبنيها المخاطرة في جميع المجالات كما يلي:

تحديد أولويات طويلة الأجل للمؤسسة في ضوء الرسالة الحالية والتغيرات والتحويلات في الظروف البيئية المحيطة ومع تطور المؤسسة في مراحلها المختلفة؛

إعطاء توجيه عام يتم في إطاره وضع أهداف أكثر تحديدا وتفصيلا للمستويات الأدنى وللوحدات المختلفة تكون متناسقة ومتناغمة مع التوجيهات العامة للمؤسسة.

المساعدة في تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية للمؤسسة والأعمال التي يلزم القيام بها في مجالات مجالات الأنشطة المختلفة بما يمكن من تحقيق الأهداف ذات الأولوية في الفترات الزمنية الممتدة؛<sup>1</sup>

تحديد النقاط النهائية التي يجب أن تسعى الإستراتيجية للوصول إليها ومن ثم تحديد الأساس الذي يتم الاستناد إليه في الحكم على مدى نجاح الإستراتيجية من عدمه؛

تسهيل الرقابة الإدارية من خلال المعايير المشتقة من الأهداف المستخدمة في تقييم الأداء الكلي للمؤسسة.<sup>2</sup>

تحقيق الإنتاجية العالية للعمال؛

نيل رضى المستهلكين بتحقيق كافة رغباتهم وحاجاتهم من أجل كسب وفائهم؛

تحسين سمعة المؤسسة أكثر للارتقاء إلى الأفضل يكسب ميزة السباق نحو الأحسن؛

ارتفاع قيمة أسهم المؤسسة الرائدة؛

الولاء الأكبر للعمال؛

المساهمة في التطوير والتنمية

كما توجد أهداف أخرى تسعى إليها كل مؤسسة رائدة في مجالها وهي كالتالي:

-التميز: يتمثل التميز في قدرة المؤسسات على التفرد بخصائص معينة على غيرها من المؤسسات المنافسة في قطاع النشاط؛

-المخاطرة: تعد حالات الغموض وعدم التأكد والخوف من الفشل وإيجاد الطرق المناسبة للبقاء والاستمرار في قطاع النشاط بمثابة مخاطرة تتبناها المؤسسات الرائدة وتقوم بأخذها في الحسبان عند القيام بتنفيذ الأعمال.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - إلهام فخري طملية، مرجع سبق ذكره، ص 44

<sup>2</sup> - خيرى مصطفى كنانة-أحمد عوني أحمد آغا، مرجع سبق ذكره، ص106

<sup>3</sup> -Philippe villemus.le plan marketing a l'usage du manager.eyrolle éditions d'organisation.

Paris.2009.p36



-المبادأة : يعتبر هذا السلوك بمثابة التسابق بين المؤسسات لاغتنام الفرص الموجودة في السوق والتي علاقة بما تقوم به المؤسسة ، كما يمكنها من تقديم منتجات نادرة وجديدة ومختلفة عن بقية المنافسين ، بالإضافة إلى التخطيط الإستراتيجي للعمليات التي تكون في مرحلة الانحدار خلال دورة حياة المنتج<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع: الآثار التنموية للمؤسسة الرائدة

تلعب المؤسسة الرائدة دورا كبيرا في الاقتصاد الوطني لأنها قادرة على المساهمة بشكل فعال في إعادة تقويم وهيكله الإنتاج في العديد من الدول فهي الأساس الذي تقوم عليه التنمية الشاملة ، فالآثار التنموية لها تظهر في جانبين هما :

#### الآثار الاقتصادية للمؤسسة الرائدة: تتجلى فيما يلي :

-زيادة متوسط دخل الفرد ، والتغيير في هياكل الأعمال والمجتمع : يعمل الرائد على زيادة متوسط الدخل الفردي ، والتغيير في هياكل الأعمال والمجتمع لأنها تكون في مواقع متعددة وهذا التغيير يكون مصحوب بنمو وزيادة في المخرجات ، وهذه تسمح بتشكيل الثروة للأفراد عن طريق زيادة عدد المشاركين في مكاسب التنمية ، مما يحقق العدالة في توزيع مكاسب التنمية؛

-الزيادة في جانبي العرض والطلب : إن تأمين رأسمال جديد يوسع جانب النمو في العرض ، كما أن الانتفاع في المخرجات والطاقت الجديدة في المشروع تؤدي إلى نمو في جانب الطلب حيث تعمل على زيادة كلا من جانبي العرض والطلب؛

-التجديد والابتكار والقدرة على ردم الهوة بين المعرفة وحاجات السوق: يعتمد التطوير على الإبداع، ليس فقط بتطوير منتج أو خدمة جديدة للأسواق، ولكن أيضا الاهتمام بالاستثمار المتزامن في تأمين مشاريع جديدة؛

-توجيه الأنشطة للمناطق التنموية المستهدفة: تستطيع الدولة أن تشجع الاتجاه نحو الريادة في أعمال معينة مثل: الأعمال التكنولوجية، أو تشجيع التوجه نحو مناطق معينة وذلك عن طريق بعض الحوافز التشجيعية للرياديين لإقامة مشاريعهم في تلك التخصصات أو تلك المناطق<sup>2</sup>؛

<sup>1</sup> - توفيق سريع علي باسردة، العلاقة بين الإبداع والريادة في منظمات الأعمال، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 04، اليمن، ديسمبر 2009، ص 80-

<sup>2</sup> -فايز جمعة صالح النجار- عبد الستار محمد العلي، مرجع سبق ذكره، ص 24

تنمية الصادرات والمحافظة على استمرارية المنافسة عن طريق:

1. رواج الامتيازات : تزداد أهمية الرياديين مع زيادة رواج الامتيازات ، فالامتياز كان المنقذ لعدد رجال الأعمال في خصم المنافسة المتزايدة مما مكّنهم من الاستمرار وحصول العديد من الرياديين على امتيازات مختلفة ساهموا في دعم الاقتصاد الوطني والتصدي للمنافسة؛
2. التكامل مع المؤسسات الكبيرة وترابط الأعمال التجارية؛
3. العمل على تطور الاقتصاد؛
4. تعظيم العائد الاقتصادي.

الآثار الاجتماعية للمؤسسة الرائدة: نذكرها كما يلي :

- عدالة التنمية الاجتماعية وتوزيع الثروة : الرياديون قادرون على تهيئة تنمية إقليمية شاملة كفؤة ومتوازنة يساعدها في ذلك استغلال الموارد والإمكانات المحلية المتاحة ، مما يجعلها تساهم في تحقيق العدالة الاجتماعية بين مناطق الوطن
- امتصاص البطالة وتأمين فرص عمل جديدة: بسبب المرونة والقدرة على الإبداع التي تتمتع بها المؤسسة الرائدة فهي تلعب دورا رئيسيا في تزويد فرص العمل وامتصاص البطالة ؛
- المساهمة في تشغيل المرأة: تهتم المؤسسة الرائدة بالمرأة العاملة من خلال دورها الفاعل في إدخال العديد من الأشغال التي تتناسب معها؛
- الحد من هجرة السكان من الريف إلى المدن (النزوح الريفي) : يعد وجود المؤسسة الرائدة في الاقتصاد الوطني إحدى الدعائم الأساسية في تثبيت السكان وعدم هجرتهم إلى المدن بوجود برامج تنموية تساعد على التخفيف من البطالة والفقر وتعمل على بناء طبقة متوسطة في الأرياف وتحسين المستوى المعيشي لهم.<sup>1</sup>

1- سملاي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة، تخصص: التسيير، جامعة الجزائر، 2003 - 2004، ص 25

## المبحث الثاني: إستراتيجيات الرائد

يلتقي مفهوم إستراتيجية الرائد مع الفكر الاستراتيجي في خصائص تتمثل بالاستقلالية وتحمل المخاطرة والعمل في ظروف بيئية غامضة والشمولية في دراسة الموقف وغيرها من الأمور الأخرى، ورغم عدم وجود دراسات كثيرة تتعلق بالعلاقة بين الريادة والإستراتيجية ، لكن تعتبر الريادة كفكر ومضمون تأتي منسجمة ومتداخلة مع الفكر الاستراتيجي لأنها تمتزج إلى حد كبير معه في الإدارة العليا ، ومن خلال هذا المبحث سنتناول مفهوم إستراتيجية الرائد وعناصرها والتركيز على أنواع الإستراتيجيات التي يتبناها الرائد .

## المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية الرائد:

قبل التطرق إلى مفهوم إستراتيجية الرائد كان لزاما علينا البدء في مفهوم الإستراتيجية الذي يعتبر العنصر الأهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الرائدة.

## مفهوم الإستراتيجية

ولقد تعددت التعاريف بشأن الإستراتيجية ونذكر بعضها فيما يلي :

الإستراتيجية هي نقطة الانطلاقة بالنسبة للإدارة العليا في رسم وتنفيذ خططها وأنشطتها<sup>1</sup> الإستراتيجية هي أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو الفرص البيئية ، والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المشروع .

تعد الإستراتيجية عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات اللازمة وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال وهذا لإثراء خدمة الزبائن وتعظيم حملة الأسهم

الإستراتيجية مفهوم ذو أبعاد شمولية لذلك فإن التوجهات الحديثة تنطلق من أربعة أطر مفاهيمية تغطي الصورة الشمولية التكاملية للإستراتيجية وهي :

- التخطيط والعملية التخطيطية، وما يرتبط بها من ممارسات وأنشطة متعددة؛
- التعلم والفكر الإستراتيجي، وما يشتق عنه من قدرات إبداعية والتعامل مع الأحداث בזكاء لصناعة القرارات المهمة والإستراتيجية في المؤسسة؛
- التمرکز في الأسواق والبيئات الخاصة بالعمل، وما يرتبط بذلك من فهم لشروط المنافسة وعوامل النجاح فيها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالي- وائل مُجدّ صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007، عمان، ص 27

<sup>2</sup> - مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، المؤتمر العلمي الدولي بعنوان: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، تحت مداخلته بعنوان: إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، من (15-17 ديسمبر 2012)، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، ص 15

- التركيز على الموارد وأساليب تخصيصها على الأنشطة والأعمال المختلفة، وما يرتبط بذلك من قدرات تنفيذية متجددة، لغرض تطوير ميزان تنافسية فريدة<sup>1</sup>؛

وبشكل عام يمكن القول أن أهمية الإستراتيجية للمؤسسة تتضح في النقاط التالية :

- تضمن الاستخدام السليم والفاعل للموارد؛
- تحقيق التناغم والتكامل بين الأنشطة والفعاليات داخل المؤسسة؛
- يؤدي استخدامها إلى تطوير وتحسين الأعمال داخل المؤسسة؛
- توفر إطار يتم من خلاله الحصول على معلومات من البيئة الخارجية؛
- تساعد على التعامل مع حالة عدم التأكد والمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة فهي تتعامل مع احتمال ظهور أحداث غير متوقعة من خلال تهيئة المؤسسة ، وتمكنها من التعامل مع هذه الأحداث والتغيرات.

### مفهوم إستراتيجية الرائد:

على الرغم من اهتمام العديد من الكتاب بمفهوم الإستراتيجية وبشكل أكبر من مفهوم الريادة ، إلا أنه وخلال العام 2001 جرى التركيز على مفهوم إستراتيجية الرائد الذي انتشر إبان تلك الفترة ، والذي عرف تحت اسم التكامل بين الريادة والإستراتيجية ومن هذه التعاريف نذكر :

- إستراتيجية الرائد : هي عبارة عن توجيه الأعمال التجارية من خلال تنفيذ النشاطات الريادية<sup>2</sup>

- إستراتيجية الرائد: هي تلك الإستراتيجية لفضاء الأعمال الإلكتروني و الافتراضي من حيث:

البحث عن فرص وميزة إستراتيجية؛

تجسيد السلوك الإستراتيجي بتصميم إستراتيجيات الريادة وتطبيقها لخلق الثروة؛

تطوير سيناريوهات تتسم بالمرونة الإستراتيجية للتعامل مع مواقع الأسواق الكونية والدولية عالية التعقيد، شديدة الغموض وريديكالية التغيير.

- إستراتيجية الرائد : هي تصنيف ريادة المؤسسة إلى خيارين إستراتيجيين هما :

- **مخاطرة المؤسسة:** وتمثل إحدى وسائل إعادة التجديد الإستراتيجي وتتضمن إيجاد أعمال جديدة ضمن

المؤسسات القائمة، قد ينجم أو لا ينجم عنها إعادة تجديد إستراتيجي ولذا فهي تنصرف إلى الريادة الخارجية؛

- **إعادة التجديد الإستراتيجي:** وينتج في إعادة تجديد أو تحويل تنظيمي للمؤسسة القائمة من أجل

تحقيق ثروة جديدة من توليفة مبتكرة للموارد عن طريق إعادة تركيز تنافسية الأعمال.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>-Jean-Jacques lambin ; Chantal de moerlose ; Op.cit. ; p339

<sup>2</sup>-خيري مصطفى كنانة، أحمد عوني أحمد آغا، مرجع سبق ذكره، ص105

<sup>3</sup>- طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، قراءات في الفكر الإداري المعاصر، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص171

أو إحداث تغييرات أساسية في التسويق أو إعادة توجيه تطوير المنتج ، أو إعادة تشكيل العمليات و ينصرف مفهومها إلى الريادة الداخلية.<sup>1</sup>

ومما سبق ذكره يمكن إعطاء تعريف شامل لإستراتيجية الرائد وهو:

اختيار المؤسسة التي تعتمد إستراتيجية الرائد كونها الرائدة في سوقها والمقصود بذلك أن تكون السباقة في عرض المنتجات والخدمات وفي تطويرها واختراع الجديد ، وأكثر المؤسسات العالمية ذات الأسهم والعلامة المعروفة حققت هذا الموقع نتيجة اعتمادها على إستراتيجية الرائد فاختيار هذه الأخيرة يعني : الاستثمار في أنشطة البحث والتطوير ، في مجالات الاختراع والتحسين ، والتركيز على الإبداع والابتكار ، فالرائد والإستراتيجية هما وجهان لعملة واحدة .

لكي تتمكن المؤسسات من المحافظة على رائدها لابد لها من بناء مرونة في إستراتيجيتها ، وجداره منافستها ، ومحاولة الحصول على القدرات البشرية الفعالة وبناء ثقافة جديدة للمؤسسة تقوم على مايلي:

**المرونة :** على الرائد أن يفكر بصورة دائمة بخصوص كيفية الاستجابة بسرعة للتغير ومواجهة التحديات من خلال مرونة هيكل المؤسسة التنظيمي وإستراتيجيتها والاستثمارات التي تقوم بها على المدى القصير والطويل؛  
**القيادة :** يجب أن يقوم رائد المؤسسة بتحديد الهدف وخطط التنفيذ وتجنيد كل الموارد بطريقة عقلانية وأن تكون له رؤية مستقبلية؛

**الميزة التنافسية الرائدة :** يجب أن تتسم الميزة التي يحققها الرائد في خدماته ومنتجاته بالتفرد والندرة لتجنب إمكانية تقليدها حتى تتمكن المؤسسات الرائدة من البقاء والاستمرار.<sup>2</sup>

ونلاحظ كذلك إستراتيجية الرائد في الدول المتطورة مرتبط بالتفرد والتطور والابتكارات التكنولوجية المتجددة ، أما في الدول النامية بصفة عامة فيعتبر الأخذ بروح المبادرة والتحرك والمخاطرة في إنشاء عمل جديد يساهم في أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية عملا رائدا.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - من الانترنت نقلا عن الرابط التالي: [www.ao-acaddemy.org](http://www.ao-acaddemy.org)، تاريخ الإطلاع: 19 جانفي 2015، على الساعة: 09:45

<sup>2</sup> - سعد نائف بنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة: أبعاد للريادة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005، عمان، ص181

<sup>3</sup> - خلوط عواطف، مرجع سبق ذكره، ص10

## المطلب الثاني: عناصر إستراتيجية الرائد

إن عناصر إستراتيجية الرائد لا يمكن ذكرها بدون ذكر مفهوم المظلة الإستراتيجية وأصولها التي تعد أساس تكوين هذه العناصر لذا وجب علينا عدم إهمالها وأخذها بعين الاعتبار:

## المظلة الإستراتيجية وأصولها :

المظلة الإستراتيجية: وهي أداة القيادة الإستراتيجية في إيجاد نظرة شاملة للأعمال الريادية من خلال المتغيرات الآتية :

شكل هيئة التحكم ، والتصور الشمولي ، والتوصية بإستراتيجية التمويل ، وتحديد نقاط الأعمال الريادية ، تحديد هوية ذوي المصالح بالريادة ، تطوير منتجات وخدمات ريادية، انتقاء شركاء التعلم الريادي، شمولية إستراتيجية التكنولوجيا، وابتكار نظام قياسي، واتصال التصور والمنتجات وبرنامج الأعمال الريادية .  
فهذه المظلة يحكمها منطلق التفكير الإبداعي الذي يساهم في البحث عن حلول لتساؤلات متنوعة يكتشفها العقل الريادي .

الأصول الإستراتيجية : تتمثل بأصول المعرفة والقدرات الإدارية كما يلي :

أصول المعرفة : تتحدد عناصرها فيما يلي :

- |                               |  |
|-------------------------------|--|
| - المعرفة الظاهرة؛            | - المهارات المستقلة؛                           |
| - المعرفة الضمنية؛            | - المهارات المعتمدة؛                           |
| - المعرفة القابلة للتعلم؛     | - المهارات القابلة للملاحظة في الاستخدام؛      |
| - المعرفة غير القابلة للتعلم؛ | - المهارات غير القابلة للملاحظة في الاستخدام ؛ |
| - المعرفة البسيطة والمفردة؛   | - المعرفة المعقدة والمتعددة الأبعاد.           |

القدرات الإدارية : تبرز ضرورتها وفق منهج تقييم الذات :

- مقدرة الاتصال: وهي مقدرات الاتصال الرسمي وغير الرسمي والتفاوض؛
- مقدرة التخطيط والإدارة العليا : وذلك من خلال جمع المعلومات ، وتحليلها ، وحل المشكلة وتخطيط المشاريع وتنظيمها ، والموازنة والإدارة المالية ، وإدارة الوقت؛
- مقدرة الفريق المتعلقة بمقدرات تصميم الفرق وخلق البيئة الداعمة وإدارة حركيات الفريق؛
- مقدرة الفعل الإستراتيجي من فهم الصناعة والمؤسسة واتخاذ الأفعال الإستراتيجية؛
- مقدرة الوعي العالمي تتصل بقدرات المعرفة الثقافية والفهم والانفتاح والتحمس الثقافي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 172 173

-مقدرة إدارة الذات المرتبطة بقدرات أساسها القواعد الأخلاقية والنزاهة ، وموازنة العمل ومتطلبات الحياة والقيادة الشخصية ومرونتها ، والوعي الذاتي للتطور<sup>1</sup>

**عناصر إستراتيجية الرائد :** نذكرها فيما يلي :

**التحالفات الإستراتيجية :** التحالف الإستراتيجي هو شكل تنظيمي يسمح للمؤسسات المستقلة بالمشاركة في الموارد، هو أيضا اتفاق جوهري بين مؤسستين أو أكثر للمشاركة بالكلفة والمخاطر والمنافع المتعلقة بتطوير فرص أعمال جديدة؛

فالتحالف الإستراتيجي يشير إلى الاتفاق والتنسيق الذي تقوم به مؤسسة تعاونية من أجل تطوير العمليات أو المنتجات أو القدرات الجوهرية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية لها ، كما يمكن أن يكون التحالف الإستراتيجي وقتي للتركيز على مشروع محدد أو يكون دائمي إذا ما ترتبت عليه مزايا مشتركة بشكل مستمر؛

**القدرات الإستراتيجية:** هي عبارة عن خصائص تنبع من داخل المؤسسة لأنها نقاط قوتها، وتمنحها التميز عن المنافسين لها من خلال المعرفة الجماعية والمهارات والخبرات المتراكمة لديها بمرور الوقت وتساعد في اقتناص الفرص المتاحة في البيئة الخارجية. وتقلص اثر التهديدات الخارجية وتقلص اثر لها منها قبل المنافسين؛

**الفرص الإستراتيجية:** تعد الفرص الإستراتيجية معطيات تقدمها البيئة الخارجية للمؤسسات، والتي إذا ما استثمارتها بشكل سليم سوف تفيدها في البقاء في سوق المنافسة والنمو من خلال الدخول في أسواق جديدة وتقديم منتجات جديدة وتطوير المنتجات الحالية ومن ثم نمو حصتها السوقية؛

**القوة الإستراتيجية :** نقاط قوة المؤسسة تتمثل بمجموعة القدرات الداخلية لها ، والتي تمكنها من التنافس لتعزيز ميزتها التنافسية فيما بعد ، فهي تتجلى في موارد المؤسسة وقابليتها ومقدرتها على مواكبة جميع التطورات والتغيرات بالبيئة التي تعمل فيها بشكل يسمح لها بتعزيز حصتها السوقية وتحقيق تفوق نسبي على المنافسين؛

**الخطر الإستراتيجي:** يتمثل في التهديدات أو العوائق الموجودة في بيئتها الخارجية والتي تعيق وصولها إلى أهدافها كاحتمالية دخول منافسين جدد إلى السوق، وتنامي ضغوط المنافسة ونمو قوة التفاوض لدى الزبائن والمجهزين وتغير حاجات الزبائن ورغباتهم؛

**رأس المال الإستراتيجي :** هو الأصول المعرفية والثروة الحقيقية للمؤسسة الأكثر أهمية والتي تضم المعرفة والمعلومات والمهارات والخبرات الموجودة في المؤسسة والتي يتم استخدامها لتنشأ الثروة بالشكل الذي يمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية في سوق المنافسة؛<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - طاهر محسن مصطفى، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص173

<sup>2</sup> - خيري مصطفى كنانة، أحمد عوبي أحمد آغا، مرجع سبق ذكره، ص ص 09 بتصرف

المرونة الإستراتيجية : هي عبارة عن كفاءة مؤسسية حاسمة في البيئة الديناميكية ، أو بعبارة أخرى هي: امتلاك المؤسسة القدرات والقابليات التي تمكنها من التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة بها من خلال التنسيق الصحيح. بين مواردها وتوجيهها صوب الفرص المتاحة في البيئة ، فضلا عن استثمارها في تخفيض حجم المخاطر المحيطة بعمل المؤسسة<sup>1</sup>

والشكل التالي يوضح لنا العلاقة بين الأصول الإستراتيجية وعناصر أصول إستراتيجية الريادة للوصول إلى القيمة الإستراتيجية كما يلي:

<sup>1</sup>-خيري مصطفى كنانة، أحمد عوني أحمد آغا، مرجع سبق ذكره، ص 16





يدل هذا الشكل على أهمية الريادة الإستراتيجية وكيفية التنبؤ بسلوكها المستقبلي ومن ثم التحكم بمساراته وتوجيهاته وذلك من خلال عدم إهمال جميع عناصرها وأصولها للوصول إلى تحقيق الريادة في السوق وتمكنها من الانتفاع على العالم ومواكبة جميع التطورات.

### المطلب الثالث: أنواع إستراتيجيات الرائد

تتعدد إستراتيجيات الريادة التي تستطيع المؤسسة حسب إمكاناتها وقدراتها أن تتبنى واحدة من بينها أو الجمع بين اثنتين أو أكثر كما يلي :

**تطوير الطلب الكلي:** بصفة عامة يقع دور تطوير السوق المرجعي وزيادة الطلب الأولي على المؤسسة الرائدة والتي تعمل على زيادة المستخدمين، وكميات الاستهلاك بالنسبة للمنتجات الحالية، ويستخدم هذا النوع من الإستراتيجية في بداية دورة حياة منتج-سوق لكون الطلب الأولي في توسع ما يعني انخفاض الضغوط التنافسية؛ **إستراتيجية دفاعية:** تعتمد من طرف المؤسسات ذات الحصة السوقية الكبيرة لحمايتها من المنافسين الأكثر خطورة، وهي أكثر اعتماداً من طرف المؤسسات الإبتكارية إذ وبمجرد فتحها السوق تهاجم من طرف المؤسسات المقلدة؛

**إستراتيجية هجومية:** يعد توسيع الحصة السوقية بالاعتماد على إستراتيجية هجومية هو ثالث خيار ممكن بالنسبة للمؤسسة المهيمنة ، تعتمد المؤسسة من خلال تبني هذه الإستراتيجية إلى تعظيم الفائدة من أثر الخبرة وتحقيق الربحية، إلا أنّ تطبيق هذا الخيار يحتاج إلى الحذر فهناك حدّ معين للتوسع بعده تصبح زيادة الحصة السوقية باهظة جداً؛

**إستراتيجية قمع التسويق Demarketing:** تلجأ المؤسسات الرائدة في بعض الأحيان إلى الحدّ الطوعي في حصّتها السوقية لتجنب اتهامها بالاحتكار أو شبه الاحتكار وهذا من خلال تبني عدّة طرق: -تطبيق مبادئ Demarketing لتخفيض الطلب، إمّا برفع الأسعار أو خفض الخدمات والتقليل من جهود الإعلان والترويج.

-التنوع في ثنائيات منتج-سوق غير المهيمن عليها .

-أو تعتمد المؤسسة على التسويق للعلاقات الخارجية من خلال إبراز الدور الاجتماعي لمؤسستها.<sup>1</sup>

**الإبداع :** يعني التجديد بوصفه إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء جديد ويتم التوصل إلى حل خلاصة لمشكلة ما ، أو إلى فكرة جديدة وتطبيقها ، وأن الإبداع هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج وتبني الإبداع يعني المساهمة في نجاح المؤسسة على المدى الطويل ، كما أنه يحسن من عملية صنع القرار من خلال تشجيع العصف الذهني كأحد الأساليب المستخدمة في جمع أعضاء الجماعة معا لتطوير أفكار جديدة بجرية وعفوية دون انتقاد.<sup>2</sup>

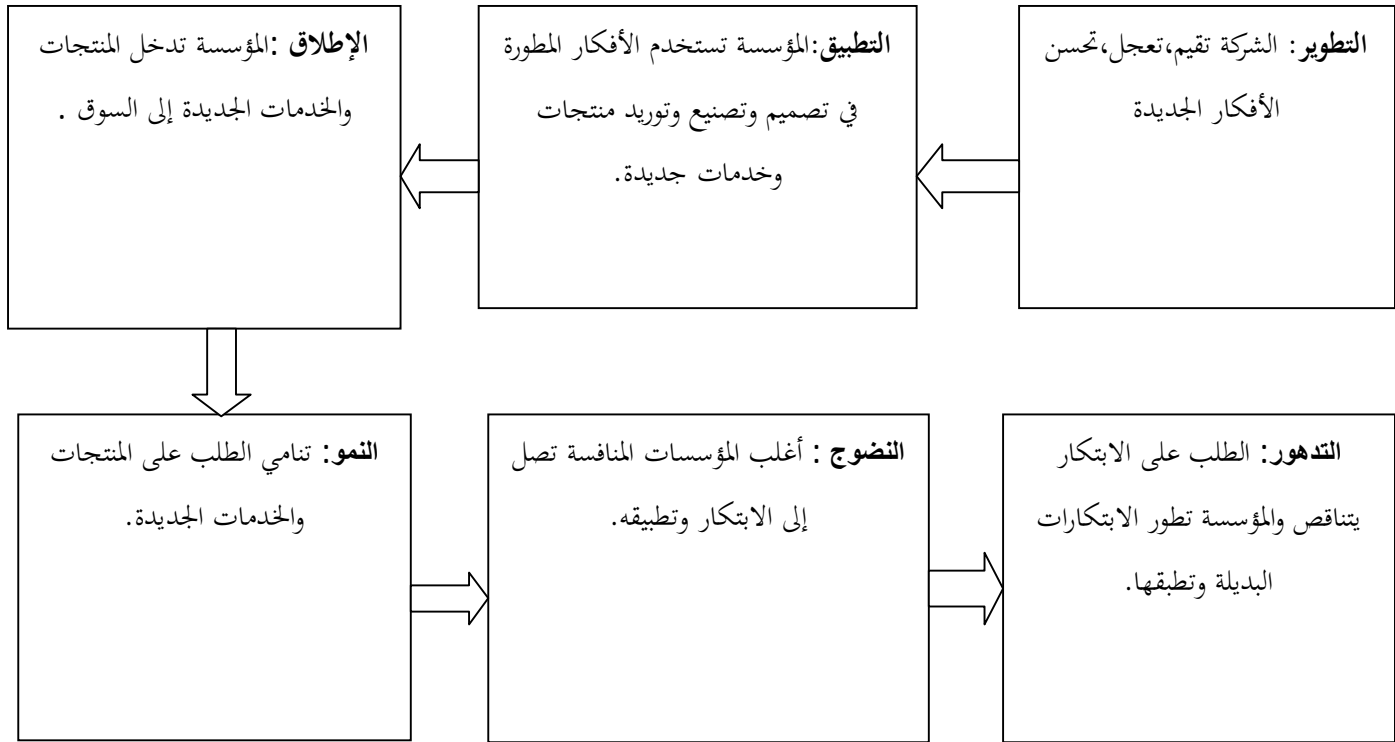
<sup>1</sup>جديان منال، إسهام التسويق الإستراتيجي في بلوغ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية موقع الريادة والبقاء فيه، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص: تسويق، جامعة أمحمد بوقرة- بومرداس، 2013-2014، ص 122

<sup>2</sup> - سيد محمد جاد الرب، القيادة الإستراتيجية، مطابع الدار الهندسية، مصر، 2012، ص 220

**الابتكار :** هو الوصول إلى فكرة جديدة ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر في المؤسسات المجتمعية ، والابتكار هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة ، والمؤسسة الابتكارية هي تلك المؤسسة التي تبتكر أشياء ذات قيمة في الخدمات والأفكار والإجراءات والعمليات ضمن مجموعة من العاملين مع بعضهم البعض في ظل الإطار الاجتماعي للمؤسسة التي تتكون من الأفراد والجماعات للتأثير في السلوك الابتكاري الذي يحدد الابتكار التنظيمي للمؤسسة.

-والابتكار : هو طرح منتجات وخدمات جديدة في السوق أو وسائل جديدة لإنتاجها وتسبق الابتكار أبحاث قد تؤدي إلى اختراع ما يطور فيما بعد لخدمة السوق.  
و من خلال الشكل التالي سنوضح مراحل عملية الابتكار.

### الشكل رقم 06: مراحل عملية الابتكار



**المصدر:** نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص 171

**أخذ المخاطرة :** وهي أن يقوم الريادي بأخذ المجازفة في طرح منتجات جديدة بالأسواق آخذا بعين الاعتبار ما يوجد في السوق من مخاطر الغموض وعدم التأكد .

أخذ المخاطرة هو ما يتم أخذه بعين الاعتبار مع إمكانية التعرض للخسارة ، وقد تم تصنيفها إلى :  
-كون الريادة جزءا من أخذ المخاطرة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 414

-الريادية تتجه إلى امتلاك الأعمال مع أقل قدر من المخاطرة ، وبمعنى آخر إن الرياديين لا يتجهون إلى الأعمال من البداية بأخذ جزء كبير من المخاطرة مثل غير الرياديين ، ولكن يتم التنبؤ بتميز وضع الأعمال الأكثر إيجابية -الرياديون يدرسون الوضع بشكل عام أكثر من غيرهم ، وهم الأكثر ثقة في عملية اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

فالنزعة إلى المخاطرة والمجازفة تعني اقتناص الفرص والمخاطرة بتحقيق خسائر كبيرة مقابل مزايا تحقيق أرباح كبيرة ، وتجدر الإشارة إلى أن إلى أن اختيار هذه المخاطرة يكون بوعي تام خاصة لمؤسسة تعمل في سوق متنوع فيه فرص المغامرة تسعى لاستغلال الفرص المستجدة واقتناصها للمدى البعيد مما يساعدها على تحقيق الأرباح الكبيرة<sup>2</sup>

**التفرد:** وهو إدخال طرق جديدة سواء أكانت تكنولوجية أم منتجات جديدة أم طريقة جديدة في تقديم المنتج أو الخدمة أو في إدارة التنظيم وهيكلته ، وذلك بصورة مختلفة عن الآخرين؛<sup>3</sup>

وقد تم تعريف التفرد بأنه فريد في النوع ، بديع رائع ووحيد من شاكلته ويكون الأول في المصانع . إن التفرد يكون في المؤسسات من خلال قدرتها على التميز عن غيرها من المؤسسات الأخرى المنافسة في نفس قطاع الأعمال ، سواء كان ذلك بطبيعة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها ، وكذلك طبيعة الموارد التي تمتلكها ، وهذا يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية ، وتستطيع تحقيق الاستمرارية وتقديم المنتجات الأفضل التي يصعب تقليدها ، ولا يمكن استمرار تحقيق الميزة على المدى الطويل إلا أن من خلال الموارد النادرة المتميزة؛

**المبادأة :** وهي المشاركة في مشاكل المستقبل والحاجات والتغيرات ومدى تقديم منتجات جديدة وتكنولوجية وتقنيات إدارية؛

والمبادأة هي القدرة على أخذ مخاطرة عالية أكثر من ظروف البيئة المحيطة بالمؤسسات وهي تتضمن ثلاثة عناصر أساسية هي :

-إقرار ملاحقة أو عدم ملاحقة المنافسين بالإبداع؛

-المفاضلة بين المحاولات الحقيقية في النمو والإبداع والتطوير؛

-محاولة التعاون مع المنافسين من أجل احتوائهم.<sup>4</sup>

1-مُجَدَّ عجيلية، الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة لصفات ومعوقات ومحفزات الإبداع، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة سعد دحلب،البلدية،2005،ص60

2- سعاد نائف برونوطي،الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع،عمان، الطبعة الرابعة،2008،ص205

3-Nathalie Van laethen ; Toute la fonction marketing ;Dunod ; PARIS ; 2005 ;P38

4-سمية بروبي ، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير،

تخصص:إقتصاد وتسيير المؤسسات،جامعة فرحات عباس،سطيف،2010-2011،ص101

## المبحث الثالث إستراتيجية الرائد بين الواقع والآفاق :

يعيش عالم الاقتصاد اليوم تغيرات وتطورات كبيرة مما أوجب على المؤسسات التي تعتمد على ريادتها البقاء دائما حذرة ومتيقظة ولها القدرة الكاملة على المواكبة بتطوير وتحسين خدماتها أو منتجاتها ، والهيمنة على الأسواق من خلال احتفاظها بميزتها الأولى كونها السبابة إلى تجديد كل ما يخصها ، ومن خلال هذا المبحث سنركز على واقع المؤسسة الرائدة التي تعتمد على الإبداع وآفاقها خضم المنافسة الجديدة وإبراز أهمية إدارة المعرفة في الاحتفاظ بريادتها .

## المطلب الأول : إستراتيجية الرائد والإبداع .

تأخذ إستراتيجية الرائد أبعادا اقتصادية واجتماعية، إذ أن القيمة الجديدة تنتج عن إنشاء المشروع، وفي هذه النظرة الاقتصادية ينظر إلى الإبداع على أنه إيجاد توافق جديد للعوامل الاقتصادية. فلا يمكن رؤية الإبداع يحدث بسرعة دائما ولكن يحتاج إلى ورقة من أجل تمركه في السوق.

يركز المشروع الريادي عادة على الإبداع والذي قد يكون إبداع تكنولوجياي أو منتج جديد أو طريقة جديدة في تقديم منتج أو تقديم خدمة جديدة ، وقد يكون الإبداع في التسويق أو التوزيع وقد يكون في إعادة هيكلة التنظيم أو إدارته ، فالمشروع الريادي يرتكز معنويا على طريقة جديدة في عمل الأشياء .

أما من الناحية الاجتماعية فإن الريادي لا يعمل في الفراغ حيث يتلقى الدعم من مجموعات مختلفة ويتعامل مع مجموعات عديدة مثل : التعامل مع المستخدمين ، الموردين ، المستهلكون ، المجتمع المحلي والحكومة ، وهي المجموعات التي تتوقع المكافأة من نجاح المشروع<sup>1</sup>

فالإبداع هو القدرة على حل المشكلات بأساليب جديدة أو تبني فكرة جديدة موجودة ، أين يتجلى في قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد مما يضيف قيمة أكبر وأسر من المنافسين في السوق.

وتجدر الإشارة إلى وجود اختلاف حول قدرة الرائد على الابتكار والاختراع ، ولكن يوجد إجماع على أن الإبداع صفة أساسية له ، فالإبداع هو طريق التجديد أين يتجسد في توليد الأفكار التي ينتج عنها فاعلية واستغلال أفضل للعمل

ولكل إنسان قدر معين من الإبداع ، ولكن التربية غير الملائمة والضغطات الاجتماعية والسياسية قد تؤدي إلى قتل روح الإبداع لدى الأفراد ، لهذا السبب هناك من يرى أنه لا مجال للإبداع في غياب البيئة المناسبة اجتماعيا وسياسيا واقتصاديا وإنسانيا ومن ضمنها الحرية والديمقراطية ، هذا ما يفسر ضعف مستوى الإبداع والتجديد في الدول النامية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -حسن بوزفاق، مرجع سبق ذكره، ص36

<sup>2</sup> - محمد زويد العتيبي، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2011، ص15

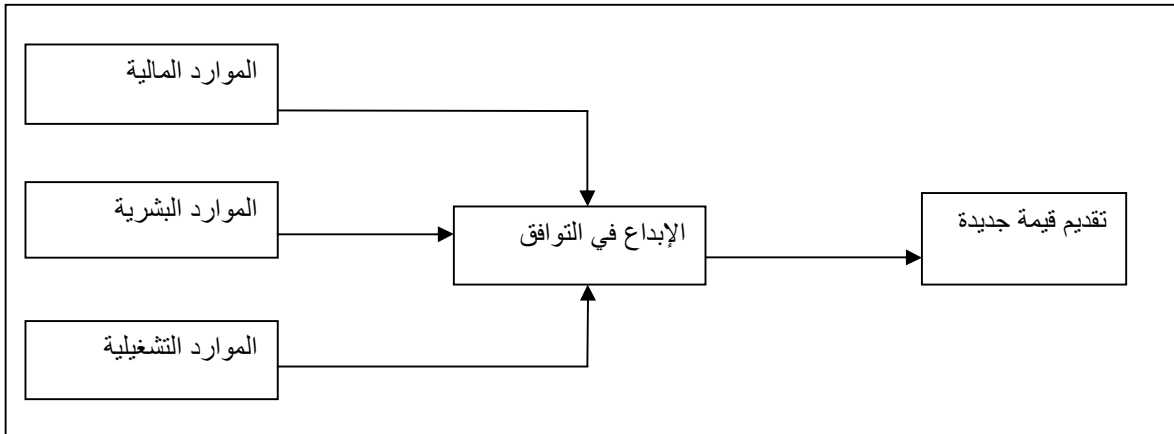
حيث تتواجد الضغوطات الاجتماعية والسياسية التي تحيط بالإنسان . ل يبقى هذا الأخير خائفا ومترددا وعاجزا عن الإفصاح عن نفسه لأن الخوف والتردد هما عكس الإقدام والقدرة على أخذ القرار اللذان يعتبران من أهم الصفات التي يتحلى بها الريادي ، يتضح مما سبق أن الإبداع والتجديد أمران متلازمان وأن لهما قطبان هما :

-المبدع بصفته منتجا ومستهلكا، ونظرا لقدرة المبدع على معرفة محيطه ، فإنه يستطيع توجيه المستهلك وحل مشاكله بطرق يجري تحديثها وتطويرها باستمرار<sup>1</sup>

-والإبداع عملية لها مراحلها وخطواتها إذ تبدأ بالاهتمام بموضوع ما وجمع المعلومات حوله من خلال القراءة والحديث مع المختصين وحضور الندوات والمؤتمرات أو قراءة مواضيعها ، وعندما يتبلور موضوع الاهتمام فإن فكرة المشروع قد تقفز إلى ذهن المبدع فجأة ، وهذه هي المرحلة التي يستطيع فيها المبدع الوصول إلى فكرته وعليه بعد ذلك العمل تطويرها ومن ثم تطبيقها ، فعملية التطبيق تحتاج إلى الكثير من المستلزمات المسبقة التي على الريادي أن يستعرضها ويحسبها بدقة متناهية<sup>2</sup>

والشكل التالي يبين لنا كيفية تأمين قيمة جديدة من خلال الإبداع في توافق الموارد.

### الشكل رقم 07: الريادي و توافق الموارد



المصدر: فايز جمعة صالح النجار-عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2008، ص11

من الشكل يتضح لنا أن توفر الموارد والإمكانيات اللازمة في المؤسسة الرائدة يتيح لنا خلق جو يساهم في الإبداع مما يؤثر عليها إيجابا عند تقديمها دائما لمنتجات أو خدمات جديدة ذات قيمة .

<sup>1</sup> - محمد زويد العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص15

<sup>2</sup> - Claude demeure ; aide mémoire marketing ;Dunod ;6° édition ;paris ;2008 ;p14

## المطلب الثاني: إستراتيجية الرائد في ظل المنافسة الجديدة

تعد ثروة التكنولوجيا والعولمة من المفاتيح المهمة في ظل المنافسة الحالية ، وتعمل التكنولوجيا الحديثة على تقليل كلفة الموارد وتزيد من قدرتها ، وأصبحت التكنولوجيا من المؤشرات الرئيسية في إستراتيجيات الرائد، واغتنام الفرص بالأسواق ، وإن استخدام التكنولوجيا المتطورة أصبح له دلالات واضحة في كافة القطاعات الصناعية ، لأن التكنولوجيا تقوم على تزويد الزبائن بكافة المعلومات من خلال استخدام لوحة المفاتيح بالحاسب الآلي والتعامل مع كافة البنوك ومكاتب السياحة وغيرها ، وإن التغيير في التكنولوجيا أدى إلى تطوير في المعرفة سواء أكان من خلال الاتصالات أم الكمبيوتر ، والمعرفة ضرورية ومهمة كرأس المال في ظل المنافسة الجديدة ، والتكنولوجيا الحديثة مكنت المؤسسات من التنسيق بين كافة العمليات والموارد والأعمال للوصول إلى أفضل خدمة ومنتجات للزبائن وتحقيق تغطية شاملة لكافة الأسواق وأكثر مرونة في الوصول للزبائن وتحقيق قيمة أعلى للأعمال ، وفي ظل المنافسة الشديدة أصبحت العولمة من العوامل المؤثرة في التوسع والتطور في الاقتصاد العالمي والانفتاح على الأسواق المحلية ، وإن الاتجاهات التكنولوجية والعالمية قد زادت المخاطر والغموض للمؤسسات الريادية .ونشاهد ظهور التكنولوجيا بشكل كبير في حياتنا من أكبر وسائل الإعلام والهواتف والانترنت والحواسيب حيث ألغى الحدود بين الدول فأصبح العالم قرية كونية صغيرة<sup>1</sup>

حيث إن التنبؤ بالأسواق والتغيرات السريعة والمنافسة الشديدة قد زادت في صعوبة التنبؤ بكيفية تحقيق النمو ، وأن تصبح المحرك الأول في السوق والبحث في كيفية الريادة في ظل المنافسة الشديدة . وإن العلاقة في كيفية بناء مرونة في الإستراتيجية وجدارة في المنافسة والقدرات البشرية والفعالية في التكنولوجيا الحديثة وبناء هيكل وثقافة جديدة للمؤسسة والتي يتم توضيحها كما يلي :

**1- مرونة الإستراتيجية:** على المؤسسات إعادة التفكير في الهيكل التنظيمي والإستراتيجية والثقافة والاستثمارات حتى تستطيع الاستجابة بسرعة لاستدامة الميزة التنافسية وذلك على المدى الطويل والتأقلم مع التغيرات السريعة في السوق؛

**2- القيادة الإستراتيجية:** هي الفعل الذي يحدد الهدف والاتجاهات والخطوط للمؤسسات، ويجب أن تكون ريادية وذات رؤية مستقبلية؛

**3-ريادة الميزة التنافسية :** يتم بناء التفرد في الموارد والجدارة في المنافسة وأن تكون الموارد ذات ندرة ولا يمكن تقليدها ، وأن ديناميكية الجدارة في المنافسة يتم تطويرها حتى تستطيع مؤسسات الأعمال من البقاء والإستمرارية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عبد الوهاب شمام، الإبداع التكنولوجي والريادية في منظمات الأعمال، ورقة بحثية مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الدولي العاشر تحت عنوان : الريادية في مجتمع المعرفة ، أيام: 26-29 أبريل 2010، جامعة الزيتونة، الأردن ص04

<sup>2</sup> - سعاد نائف بزنوطي، مرجع سبق ذكره، ص181

بالإضافة إلى ما يلي:

**4- رأس المال البشري :** إن مرونة الإستراتيجية تتكون من خلال رأس المال البشري ذي الأهمية في المؤسسات وذلك من خلال الالتزام بأخلاق العمل والإنتاج و المؤسسات الريادية تدفع العاملين من أجل تقديم الخدمات الأفضل للزبائن ، والمعرفة البشرية والمهارات مطلوبتان من أجل تحقيق التغيرات التي تحتاجها المؤسسات لتحقيق الميزة التنافسية ، إذ أن التطوير المستمر في رأس المال البشري يساعد في تحقيق المرونة في الإستراتيجية؛

**5- التكنولوجيا الناشئة :** تساعد التكنولوجيا الناشئة على مرونة وفعالية الإستراتيجية وكذلك القدرة على تطوير الخدمات والمنتجات والجودة العالية وقلّة الكلفة لمختلف الأسواق وتقليل الحدود وزيادة سرعة للزبائن؛

**6- التنظيم الريادي :** إن الاستجابة للتطوير التكنولوجي السريع في ظل المنافسة الشديدة يتطلب وجود هياكل تنظيمية بديلة سواء أكانت أفقية أو عمودية لتكون أكثر فعالية وكفاءة ومع وجود أنظمة شبكات المعلومات والاتصالات يمكن إنشاء هيكل افتراضي من مواقع مختلفة يساعد في إعطاء مرونة أكثر في تطوير الإستراتيجية وكذلك زيادة في الابتكار ، تقليل الوقت في اتخاذ القرارات بما يساعد على نجاح الأعمال؛

**7- الثقافة الريادية :** إن وجود ثقافة تنظيمية في المؤسسة المتعلمة يعد شيئاً أساسياً ضمن إطار المنافسة والذي يساعد في الابتكار وسرعة الاستجابة للتطورات التكنولوجية والمتغيرات البيئية لتحقيق جدارة ديناميكية تنافسية ، والمؤسسات الريادية تستخدم التعليم التنظيمي لإيجاد مهارات وموارد محدودة ، على أن لا يتم الخلط بين الابتكار والإبداع في إيجاد منتجات وخدمات جديدة أو عمليات وأنشطة لتكون مؤسسة ريادية ذات مستوى عال من الإبداع وذلك لتحقيق الميزة التنافسية المطلوبة؛

**8- الحزمة الريادية :** ويتم تكوين الحزمة الريادية من خلال تنظيم مجموعة الأصول وكذلك كيفية الدخول والخروج من الأسواق الناشئة بسهولة ويسر وتنظيم الأصول والموارد على المدى القصير.<sup>1</sup> وتجدر الإشارة إلى وجود بعض المقومات والركائز التي تؤدي إلى نجاح إستراتيجية الرائد في ظل المنافسة الجديدة وهي:

**الرؤية الريادية :** وتعني التوقع الذي يسعى الرائد إلى تحقيقه ، والفرص البيئية والنماذج المتعددة من المنافسين تؤثر في هذه الرؤية، وكذلك المخرجات والمسؤوليات المرتبطة بالإدارة العليا حول نظرتها هذه الرؤية كما أن محاولة إيجاد نوع من الثقافة في المؤسسة يساعد الموظفين على المشاركة في كيفية وضع الطرق الملائمة للمنافسة ، والرؤية الذكية هي التي تدفع الموظفين لكيفية مواجهة التحديات التي تقف أمام المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-سعاد نائف برنوطي، مرجع سبق ذكره، ص 182

<sup>2</sup>Alain Groudey-Gael Bonnin ; Marketing Pour L'ingénieurs ; Herve Biaisser ; Dunod ; PARIS ;2010;P114



أساليب فرق المخاطرة الجديدة في المؤسسة : إن فريق المخاطرة الجديد يمكن أن يظهر في الابتكارات التي تحدث في المنتج والسوق والعمليات ، وهناك عدة مزايا تنتج عن فرق المخاطرة الجديدة والتي تأتي من رقابة ذاتية على السلوك وما لديهم من الخبرة والمعرفة ، ويمكن الاستفادة من معارفهم ومهاراتهم ومواهبهم وابتكاراتهم للعمل مع بعضهم البعض مما يجعل مستوى الأداء لديهم مرتفعا ، ويزيد من قدرتهم على حل المشاكل .

**التعويض كعنصر مهم في الدافعية :** إن التعويض له مؤثرات إيجابية مساعدة على دفع جهود العاملين وفرق العمل في تحسين مستوى الإنتاجية ، ويتمثل التعويض في ثلاثة أنواع سواء أكان الدفع غير مباشر (الاستفادة من العوائد والخدمات ) أم الدفع المباشر ( الأجر والحوافز ) ، أما النوع الثالث فهو مرتبط بالضمانات وتحديات السوق وفرص التعليم؛

**الثورة التكنولوجية :** تعد من بين المفاتيح المهمة في ظل المنافسة الحالية ، حيث تعمل التكنولوجيا على التقليل من التكاليف وتزيد من قدرة المؤسسة في نفس الوقت ، واستخدام التكنولوجيا المتطورة أصبح له دلالات واضحة في كافة القطاعات لأنها تمكن من التنسيق بين كافة العمليات والموارد والأعمال للتوصل إلى أفضل خدمة ومنتج للزبون بمرونة عالية وبتغطية أكبر لكافة الأسواق ، وبالتالي تحقيق قيمة أعلى للأعمال؛

**العولمة :** أصبحت من بين العوامل المؤثرة في التوسع وتطور الاقتصاد العالمي والانفتاح على الأسواق الأجنبية ، مما زاد من الفرص أمام المؤسسات الرائدة والغموض والمخاطر ، كذلك بسبب المنافسة حيث التغيرات السريعة صعبت من عملية التنبؤ والمرونة في ظل المنافسة الشديدة

**المطلب الثالث: أثر إدارة المعرفة على ريادة المؤسسة.**

إن اقتناء وتراكم ونشر وتوليد المعرفة والمحافظة عليها وإدارتها بشكل صحيح يؤدي إلى التفوق في مجال الأعمال ، لأن إدارة المعرفة هي المفتاح الأساسي لتطور اقتصاديات الدول وكذلك المؤسسات الرائدة سواء كانت ذات إنتاج سلعي أو خدمي ، فنمو الوظائف ذات الطابع المعرفي أصبح قوة وعامل مهم يساعد في بقاء المؤسسة الرائدة وزيادة قوة منافسيها في السوق الذي يتسم بحركة تطويرية سريعة .

إن عملية إدارة المعرفة وبما تتضمنه من تخطيط على الماديات المختلفة وما تتطلبه من تنظيم ورقابة وتوجيه يتولد منه إبداع تكنولوجي يتجسد في تقديم منتجات (سلع وخدمات أو تحسين هذه المنتجات أو ابتكار عمليات إنتاجية لم تكن معروفة ، أو تحسين ما هو موجود من أو أساليب إنتاجية مما يكسب ريادة المؤسسة من الحفاظ على مكانتها و توليد ميزة تنافسية جديدة تضاهي أو تتفوق على المزايا التنافسية التقليدية للمؤسسات مثل الجودة والكلفة وسرعة التسليم والمرونة وغيرها<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Nathalie Van Laethem ; OP.CIT ;P57

تعتبر اليوم إدارة المعرفة عاملا حقيقيا لقدرة المؤسسة على المنافسة وتحقيق النجاح بعد أن كانت المصادر الطبيعية تمثل الثروة الحقيقية لها ، كما أن الأمر لا يتوقف عند هذا الحد بل قدرها على المساهمة في تطوير و إنعاش عمليات الابتكار والإبداع باستمرار في مجموعات العمل بحيث تتبع أساليب إبداعية لعصف الأفكار وتوليدها ونقلها متجسدة بمنتجات متطورة تحاكي رغبات الزبائن وحاجاتهم في سوق شديدة المنافسة<sup>1</sup>

مع كل ما يواجهه المؤسسة من إشكالات وصعوبات حمة لغرض تشكيل إدارة معرفة قوية تستجيب لجميع التطورات خصوصا في الدول النامية تستند عليها قدرتها التنافسية ، فإن المؤسسات الرائدة تتغلب على هذه الصعوبات بطرق وأساليب متعددة يأتي في مقدمتها الإقرار بأهمية إدارة المعرفة وتبنيها واعتبارها موضوعا حرجا واستراتيجيا يستحوذ على الاهتمام الخاص من طرف الإدارة العليا في ريادة المؤسسة .

سمة المؤسسة الرائدة حاليا هو قدرتها في التعليم المشترك لعمالها لاسيما تنسيق المهارات الإنتاجية والتنظيمية وكذلك تحسين وتكامل تقنيات الإنتاج المستخدمة مع سيطرتها على إدارة المعرفة لتستطيع الوصول إلى الإبداع عن طريق الاتجاه الحديث الذي يركز على الإنفاق والاستثمار في البحث والتطوير لتزداد إمكانية ريادة المؤسسة في خلق إبداع تكنولوجي عام مستند إلى إدارة معرفة واسعة و قادرة على تقديم دعم و إبداع لعدد كبير من المنتجات و الخدمات مما يسمح للمؤسسة الرائدة بعدم تقليدها بسهولة من قبل الآخرين<sup>2</sup>

إن إدارة المعرفة ما هي إلا إستراتيجية دقيقة للحصول على المعرفة الصحيحة في الوقت الصحيح و للأفراد المناسبين بحيث تساعد على تقاسم المعلومات و تؤدي إلى تحسين المؤسسة بغية الوصول إلى تحقيق أهدافها خصوصا كونها السباق دائما في مجالها، فالإستراتيجية هي مجموع اتخاذ القرارات التي تدفع بالمؤسسة لمرحلة العطاء من أجل تحقيق الأهداف المسطرة في المحيط التنافسي الاقتصادي، السياسي، الاجتماعي

لتستطيع إدارة المعرفة تحقيق الغرض المنشود منها وهو تحقيق ريادة المؤسسة أو تحسينها أو المحافظة على هذه الميزة، ووجب عليها أن تستند على الجوانب التالية:

- خلق محيط وإطار معرفي من خلال تهيئة الأرضية المناسبة على الصعيد الخاص في تكنولوجيا المعلومات، وإعادة النظر في الإجراءات و القوانين السائدة لكي تأخذ بعين الاعتبار متطلبات تكوين إدارة المعرفة الفعالة و المؤثرة على مردودية المؤسسة بشكل مستمر؛
- إنشاء مراكز للبحوث الرائدة و التطوير المرتبطة بكافة عمليات المؤسسة لتستطيع إنشاء المعرفة و الاستفادة منها و إدارتها بالشكل المناسب لتحقيق الريادة الدائمة؛
- ضرورة أن تؤمن الإدارة العليا للمؤسسة الرائدة بأن العصر الحالي هو عصر معرفي و ليس بيئة تنافسية قائمة على أساس تقديم منتجات و تحقيق أرباح فقط.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - طرشي مجّد-بربري مجّد أمين، دور وأهمية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة، ورقة بحثية مقدمة ضمن :

المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية، أيام: 27-28 نوفمبر 2008، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، ص10

<sup>2</sup> - من الانترنت نقلا عن الرابط التالي: [www.skyrme.com](http://www.skyrme.com) ، تاريخ الإطلاع: 12 مارس 2015، على الساعة: 1335

<sup>3</sup> - طاهر محسن منصور الغالي-وائل مجّد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص548

- التركيز على العناصر الجوهرية لإدارة المعرفة لأنّ إستراتيجية الرائد لا تتأتى إلاّ بمكونات معرفية و أصول فكرية تختلف عن المؤسسات الأخرى، فهو أمر ضروري لكي لا تشتت الجهود و تتبثر الموارد.
- التركيز على حسن إدارة المعرفة الموجودة أصلا قبل تشتت الجهود في اقتناء أصول معرفية إضافية جديدة، قد لا تستطيع المؤسسة التأقلم معها و الاستفادة منها؛
- تنمية قدرة تشخيص هوية الأصول المعرفية الحقيقية، فإدارة المعرفة تتطلب مشاركة الجميع العمل عليها لتسهيل الاتصال و التواصل بين جميع المستويات التنظيمية داخل المؤسسة؛
- بذل جهود كبيرة لتوليد المعرفة الذاتية الخاصة بالمؤسسة لتتمكن من إبقاء مكانتها الريادية من خلال تبني نظام إدارة معرفة فعّال يلائم الهيكل التنظيمي و المورد البشري لأنّه الأساس في المؤسسة؛
- التعامل مع إدارة المعرفة باهتمام أكبر لمواكبة التطورات خصوصا في عصر الرقمنة و الذي يتّسم بالمعرفة كونها جوهره الأساسي نحو بلوغ الأهداف و تحقيق الميزة التنافسية و التمتع بالقدرة على الاستباقية للبقاء دوما في الريادة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -- طاهر محسن منصور الغالي - وائل مُجدّ صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، 549

## الخلاصة:

تمّ التطرق في هذا الفصل إلى مفهوم إستراتيجية الرائد وأهميتها، إضافة إلى مختلف الاستراتيجيات الحديثة التي يتبناها الرائد، لاكتساب الميزة التنافسية أو لضمان استمرارية المؤسسة في ريادتها، كما استعرضنا الريادة والرائد كمفاهيم تتعلق بالواقع و مدى اعتماده كأحد سمات المؤسسة نظرا لتركيزه على الإبداع دون إهمال الآفاق التي على الرائد الانفتاح عليها و مواكبتها في ظل المنافسة الجديدة ، وعلاقة إدارة المعرفة بإستراتيجية الرائد ممّا يحقق الانسجام و الاستباقية لها.

ومن خلال كل ما سبق نستخلص أنّ إستراتيجية الرائد هي أحد أهم الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسات الوصول إليها بالرغم من المنافسة التي تواجهها، ممّا يفرض عليها التفكير المستمر لإيجاد الحلول و الطرق الممكنة لتذليل الصعوبات، و التكيف مع المتغيرات و التقلبات في بيئتها الداخلية و الخارجية، و هذا لا يتأتى إلا بتشكيل عملية البحث عن القدرات الإبداعية و الابتكارية و تنميتها لضمان البقاء و الاستمرار في ظل الظروف الصعبة. و كما لاحظنا أنّ لإستراتيجية الرائد علاقة بإدارة المعرفة و هذا ما سنحاول إثباته ميدانيا.

## الفصل الثالث:

# دراسة حالة لمؤسسة نفضال

## تمهيد:

يعتبر قطاع المحروقات بالجزائر القلب النابض للاقتصاد الوطني، باعتبار 98% من مداخيلها تأتي من صادراتها البترولية<sup>1</sup>، وبما أنّ هذه السياسة تعتمد بالدرجة الأولى على البترول، أين يعد الثروة الطبيعية التي تساهم بفعالية في تحريك الاقتصاد في الجزائر، حيث تعتبر سوناطراك المتحكمة في تسير المحروقات باعتبارها الأولى وطنيا لذا قامت هذه الأخيرة بإنشاء عدة فروع لتيسير أعمالها وتوسيع نطاق عملها ومن بين هذه الفروع مؤسسة نפטال (NAFTAL) التي تعتبر الرائدة في مجال تسويق وتوزيع المواد البترولية إذ تقوم بسد احتياجات السوق من مواد ومشتقات البترول والغاز، و تحتل هذه الأخيرة المرتبة الثالثة بعد سوناطراك وفتاك في ترتيب أحسن المؤسسات محليا والسابعة إفريقيا.

وبعد الدراسة النظرية التي تعرضت إلى المفاهيم الأساسية حول إدارة المعرفة في الفصل الأول وإستراتيجية الرائد في الفصل الثاني للمؤسسة الاقتصادية، وبغية الوقوف على الحقائق الميدانية و الملموسة لدور إدارة المعرفة في تحسين إستراتيجية الرائد بمؤسسة نפטال وحدة غاز البترول المميع بالبويرة، قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث يتضمن المبحث الأول تقديم عام لمؤسسة نפטال، ثم نتطرق في المبحث الثاني إلى واقع إدارة المعرفة وملامح إستراتيجية الرائد بمؤسسة نפטال ووحدة غاز البترول المميع GPL<sup>2\*</sup>، أمّا في المبحث الثالث سوف نتطرق إلى الدراسة الميدانية.

<sup>1</sup> -من الانترنت، نقلا عن الرابط التالي: [URL :http://www.naftal.dz/accueil.php](http://www.naftal.dz/accueil.php)، تاريخ الإطلاع: 03 ماي 2015، على

<sup>2\*</sup> GPL :Gaz de Pétrole Liquéfié.

## المبحث الأول: عرض عام عن مؤسسة نفطال

إنّ قطاع المحروقات في الجزائر يسيطر على الاقتصاد الوطني إذ تبلغ مجمل مداخيله بالعملة الصعبة أكثر من 98%، إذ تعدّ المؤسسات الوطنية العاملة في هذا القطاع المحرك الأساسي له، و من أهمها نجد مؤسسة نفطال و التي تختص بتسويق و توزيع المنتجات البترولية وهذه الأخيرة هي محل دراستنا الميدانية لذا وجب علينا التطرق إلى التحولات التاريخية التي مرت بها لتصل إلى شكلها الحالي، بالإضافة إلى مهامها و منتجاتها، دون إهمال ميدان الدراسة أين سنتطرق إلى تعريف وحدة البترول المميع بالبوية GPL ، و الهيكل التنظيمي لها.

## المطلب الأول: النشأة التاريخية لمؤسسة نفطال

نشأت شركة "سوناطراك" طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 63/491 المؤرخ في 31-12-1963 و التي تمثلت مهمتها الأساسية في تأمين ونقل وتسويق المحروقات، ثم توسع نطاق صلاحيتها بمقتضى المرسوم رقم 66-269 في 22-09-1966 وذلك في مجال البحث، الإنتاج، وتحويل المحروقات<sup>1</sup>

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 80-101 أنشأت المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية (E.R.D.P)\*<sup>2</sup> بالتاريخ الصادر في 06-04-1980 ، بعد هيكلة مؤسسة سوناطراك ودخلت حيز التنفيذ في الفاتح من جانفي 1982 ، حيث أصبحت مستقلة تماما ولها كامل الصلاحيات في تسيير شؤونها.<sup>3</sup>

أما في سنة 1987 انحلت المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية وتمّ إنشاء بمقتضى المرسوم رقم 87-189 شركتان وطنيتان هما:

- مؤسسة مختصة في تصفية وتكرير البترول نفطاك " Naftec "

<sup>1</sup> - قانون المحروقات رقم 07/05 الصادر بتاريخ 28-04-2005، الجريدة الرسمية رقم 05، معدل ومتمم

<sup>2</sup> - Entreprise national de Raffinage et de Distribution des produits Pétroliers

<sup>3</sup> - من الانترنت، نقلا عن الرابط التالي: [url :http://www.naftal.dz /fr/index.php/moyens](http://www.naftal.dz/fr/index.php/moyens)، تاريخ الإطلاع: 10-03-

2015، على الساعة: 14:40

- مؤسسة مختصة في توزيع وتسويق المنتجات البترولية ومشتقاتها على مستوى التراب الوطني تحت علامة "نفطال"، وعرفت على الصعيد الوطني والدولي باسم المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية، ويتكون المصطلح الأجنبي لمؤسسة نفطال من:

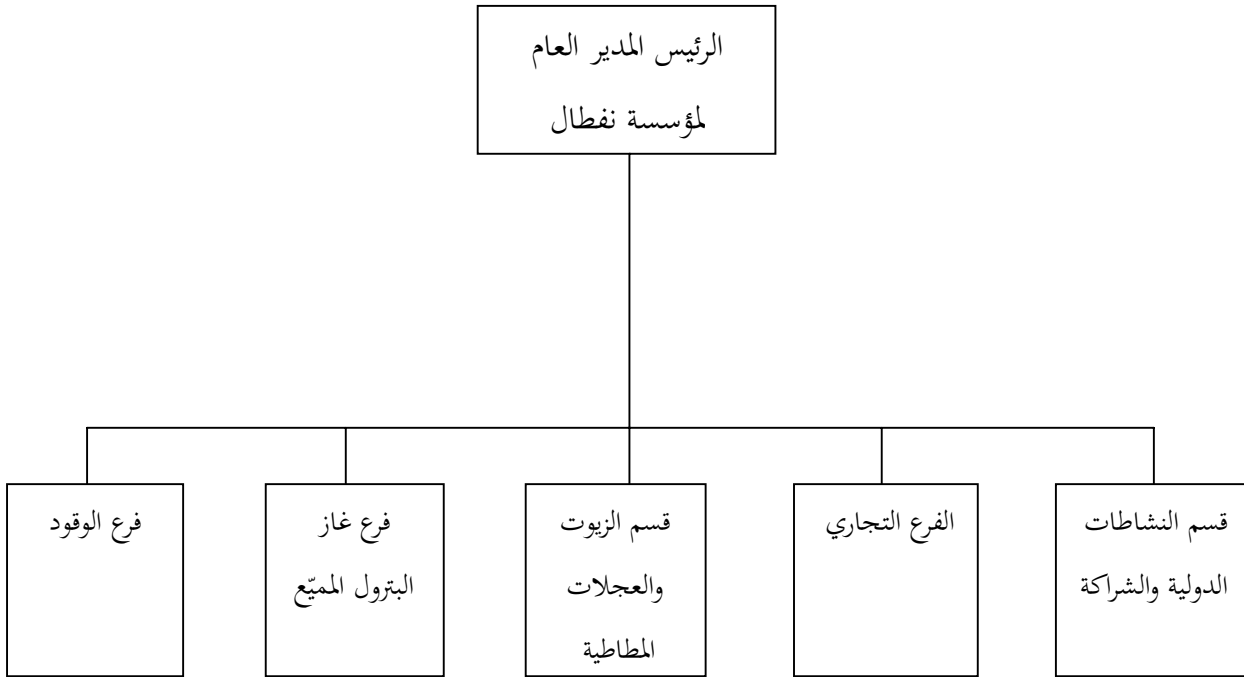
-Naft: مصطلح عربي ويعني النفط.

-al: اختصار لكلمة الجزائر.

وبداية من 1988 أصبحت مؤسسة "نفطال" مؤسسة مساهمة (SPA) برأسمال مقدّر ب: 15650 مليون دينار جزائري مقسمة إلى 665 سهم، وأصبحت فرع تابع 100% لسوناطراك.

يقع المقر الرئيسي للمؤسسة في الشراكة الجزائر العاصمة ورمزها يتكون من 5 خطوط تمثل فروع مؤسسة "نفطال" وهي فرع الوقود، فرع الغاز المميّع، فرع الزيوت، فرع الزفت والعجلات، وأخيرا فرع الشراكة والنشاطات الدولية، ومن خلال ما سبق يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة في الشكل التالي:

الشكل رقم 08 : الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على وثائق المؤسسة (الملحق رقم 02)



ويكمن الدور الأساسي لمؤسسة نفطال في توزيع المواد البترولية على مستوى السوق الوطنية، من خلال تنظيم وتسيير شبكات التوزيع عبر كامل التراب الوطني، وبناء على هذا فإن مهامها تتمثل فيما يلي:

- تحسين جودة خدماتها؛
- مواصلة مهمتها في توزيع وتسويق المنتجات البترولية المتنوعة؛
- العمل الدائم على استغلال الإمكانيات المتاحة سواء المادية أو البشرية التي يوفرها المحيط الداخلي والخارجي، من أجل بلوغ الأهداف ومواكبة جميع التطورات الحاصلة على المستوى الوطني والعالمي.

كما أنّ مؤسسة نفطال تسوّق المنتجات البترولية بصفة عامة، ومن أهمها:

- **الوقود "Carburants"**: يعتبر الوقود سائل سريع الالتهاب، وينتج من تقطير النفط، ويستعمل بكثرة في المحركات ذات الاحتراق الداخلي، ويضم الوقود الخاص بالطائرات والسفن البحرية، إضافة إلى وقود السيارات بمختلف أنواعها مثل المازوت، البنزين العادي، والبنزين الممتاز.
- **الزيوت "Lubrifiants"**: وتسوق مؤسسة نفطال مجموعة متكاملة منها زيوت المحركات، الزيوت الصناعية، الشحوم بمختلف أنواعها الممتازة والعادية، والتي تسوق على المستوى الوطني بحيث تغطي كافة الاستخدامات سواء في قطاع السيارات أو القطاع الصناعي لمختلف الآلات، وهذه الزيوت مقسمة إلى الأنواع التالية: زيوت خاصة بمحركات البنزين، زيوت خاصة بمحركات الديازال، زيوت خاصة بالاستعمال الصناعي، و زيوت تشحيم الماكينات وتكون مطابقة لمعايير الجودة العالمية، ومن أهم أسمائها المتداولة لهذه الزيوت نذكر: نفطيليا، شيفة، تيسكا، شيلية.
- **الإطارات المطاطية "Pneumatique"**: تقوم مؤسسة نفطال بتسويق عجلات مختلفة لعدة أنواع من السيارات الشاحنات، السيارات السياحية، الدراجات النارية، الدراجات الهوائية، والماكينات الصناعية.
- **مادة الزفت "Les bitumes"**: الزفت وهي المواد المستعملة في إنجاز الطرقات وتغطية الأسطح، وتستخدم في البناء والأشغال العمومية، وهي مادة معدنية طبيعية ذات اللون القاتم، وصلبة ناتجة عن تقطير البترول، الهيدروكربون.

### المطلب الثاني: التعريف بوحدة غاز البترول المميع GPL بالبويرة

في مطلع سنة 1998 م انقسمت نפטال إلى أربع وحدات، بحيث كل وحدة تتكفل بنشاط خاص بها، وانقسمت كل وحدة إلى مناطق وهذا للوصول إلى الزبائن ومن بين هذه الوحدات وحدة غاز البترول المميع GPL بالبويرة، والتابعة مباشرة للمديرية العامة في الشراكة ( الجزائر العاصمة )، فهي كغيرها من الوحدات المتواجدة عبر الوطن تقوم بتسويق وتوزيع المواد البترولية من وزارة المناجم، وتقع في قلب مدينة البويرة وتحتوي على مركزين للتعبئة أحدهما يقع في المنطقة الصناعية بسيدي خالد ببلدية واد البردي لولاية البويرة، والآخر بمنطقة بني سليمان ولاية المدية، بالإضافة إلى مستودع للتخزين يقع ببلدية القادرية بولاية البويرة.

إذن وحدة غاز البترول المميع بالبويرة هي مؤسسة تسويقية أكثر منها إنتاجية، ورغم ذلك فهي تقوم ببعض العمليات التحويلية البسيطة.

والمنتجات التي تقوم بتوزيعها نوضحها في الجدول التالي:

#### الجدول رقم 02 : منتجات وحدة غاز البترول المميع بالبويرة

البيان	الرمز
قارورات من غاز البوتان ذات الوزن 13 كلغ.	B13
قارورات من غاز البوتان ذات الوزن 03 كلغ.	B03
قارورات من غاز البوتان ذات الوزن 35 كلغ.	P35
قارورات من غاز البوتان ذات الوزن 11 كلغ.	P11
سير غاز 20% من البوتان + 80% من البروبان.	SIRGHAZ

المصدر: معلومات مقدمة من طرف مسؤول في المؤسسة

وتختلف أهداف الوحدة باختلاف المؤسسات التي تتعامل معها وكذا طبيعة نشاطها ونوعية المنتج، وبالتالي لوحدة غاز البترول المميّع بالبوية أهداف مختلفة منها:

- بيع أكثر كمية ممكنة من المنتج حتى يتسنى لها الرفع من مردوديتها، وبالتالي توسيع نشاطها.

- العمل على تقديم خدماتها بالشكل الأفضل لمجتمعها.

- الاستغلال الأمثل والعقلاني لعوامل الإنتاج من أجل رفع إنتاجيتها.

- وضع خطط إنتاج وتوزيع جيدة لتحقيق الانسجام و التكامل بين مراكز التخزين و التوزيع ومراكز الدعم.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوحدة غاز البترول المميّع GPL بالبوية

تملك وحدة غاز البترول المميّع بالبوية هيكل تنظيمي مصفوفي الذي يسمح بتسهيل المهمات المتداولة بين النشاطات، وذلك بالتنسيق مع وحداته الفرعية ومديريته العامة، والتكامل بين الإدارات المختلفة للوصول إلى الأهداف المشتركة، لهذا حرصت مؤسسة نפטال على تنظيم وتجميع مهامها بطريقة ذات كفاءة، بغرض تكوين وتقييم الإدارات والأقسام وفقا للمخطط العام، ويظهر الهيكل التنظيمي لوحدة غاز البترول المميّع "GPL" بالبوية الذي تبنته في 02 سبتمبر 2001 كما يلي:

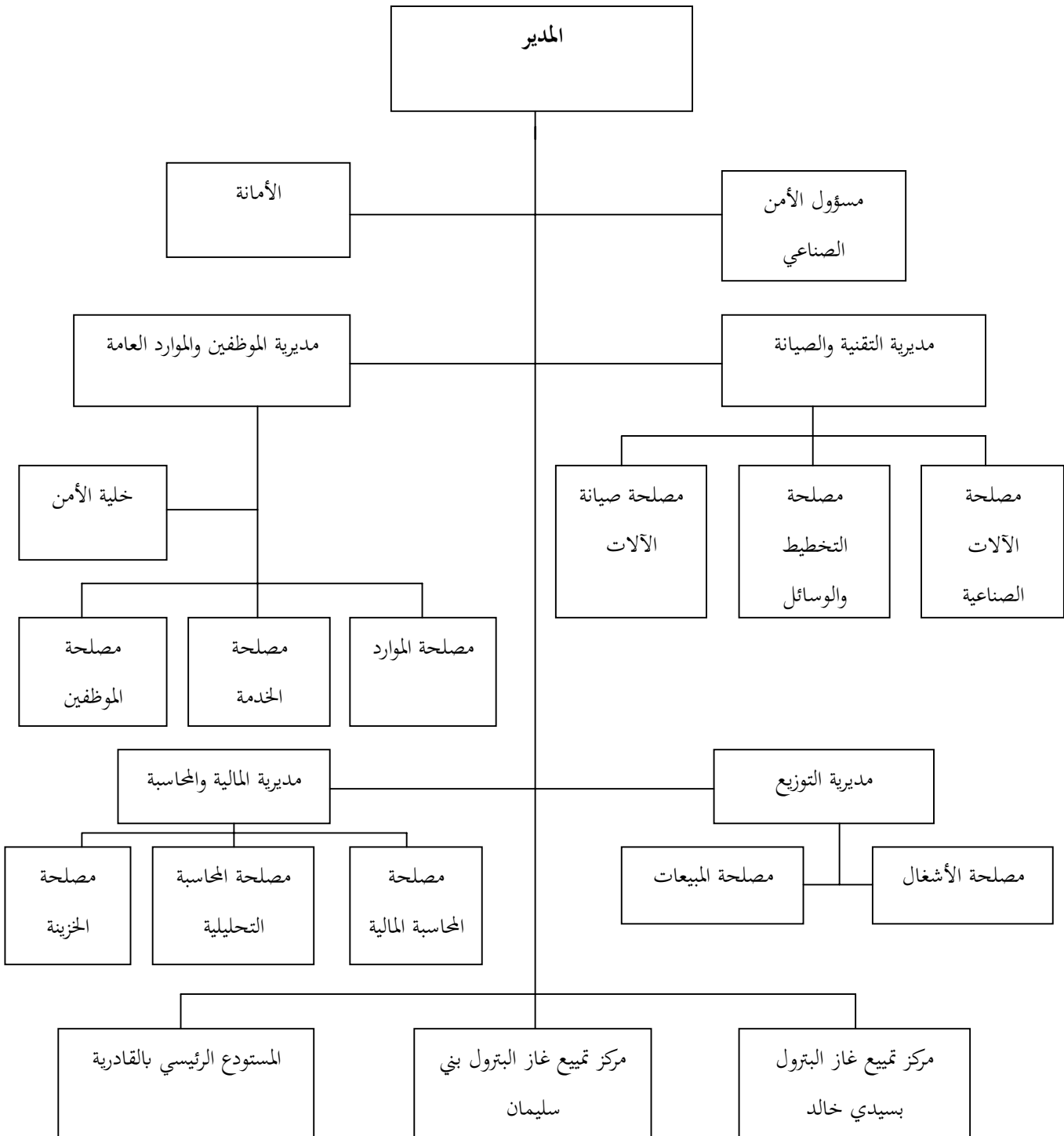
**01-المديرية :** نجدها في قمة الهيكل التنظيمي لوحدة غاز البترول المميّع GPL بالبوية، حيث يعتبر المدير العنصر الأساسي والجوهري في المؤسسة لأنه محول بأوسع الصلاحيات للتصرف واتخاذ القرارات في جميع الظروف باسم وحساب مؤسسة "نפטال"، كما تحتوي على ثلاث هياكل تشغيلية مقسمة حسب المناطق حيث تحتوي على مركزين للتعبئة أحدهما يقع في المنطقة الصناعية سيدي خالد ببلدية واد البردي لولاية البوية، والآخر بمنطقة بني سليمان ولاية المدية، بالإضافة إلى مستودع للتخزين يقع ببلدية القادرية، كل فرع يزاول نشاطاته الأساسية ويطور وظائفه وفقا للسياسة والأهداف العامة للمؤسسة.

### 02- المديرية الوظيفية:

- مديرية التوزيع: هي من أهم فروع مؤسسة نפטال لدورها الكبير في تسويق المنتجات البترولية، لأنها الوسيط الرابط بين المنتج والزبون بالإضافة إلى أنها المكلفة بشبكة التوزيع والتموين وتنشيط وتنمية المواد وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

- مديرية التقنية والصيانة: يكمن دورها في الصيانة السريعة للعتاد الثابت والمتحرك.
- مديرية المالية والمحاسبة: إنّ الوظيفة الأساسية لهذه المديرية هي تسجيل كلّ العمليات التي تقوم بها الوحدة يوميا مرفقا بوثائق تبريرية، وتمثل هذه العمليات في الشراء، التخزين، البيع، وتسديد المصاريف المتعلقة بالوحدة (أجور، تأمينات، ضرائب).
- مديرية الموظفين والموارد العامة: مكلفة بتسيير شؤون المستخدمين، ومراقبة تحركاتهم بالإضافة إلى الاهتمام بشؤونهم الاجتماعية، والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي ل GPL بالبويرة:

الشكل رقم 09: الهيكل التنظيمي لوحدة غاز البترول المميع GPL البويرة



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة (الملحق رقم 02)

من خلال الشكل رقم 09 يتضح لنا أنّ الهيكل التنظيمي لوحدة غاز البترول المميّع بالبويرة تقليدي مّا يعاب عليه عدم مواكبة التطورات التي تشهدها المؤسسات المتطورة، باعتباره إطار يحدد التركيب الداخلي للمؤسسات فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات الفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال، لكننا نلاحظ عدم وجود التنسيق بين مختلف وحداته ما يؤثر سلباً على عملية الاتصال والتواصل ما بين المستويات الإدارية المختلفة وهذا يعتبر أول سبب لفشل المؤسسة خاصة عند النظر إلى نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط السلطة وشبكات الاتصال فيها.

## المبحث الثاني: واقع إدارة المعرفة وملامح إستراتيجية الرائد في مؤسسة نפטال بوحدة GPL

تعمل مؤسسات الأعمال الحالية على تطبيق الإستراتيجية التي تبقيها في المنافسة على امتلاك الحصة السوقية الأكبر، بالإضافة إلى تعزيز قدراتها التنافسية بامتلاكها الوسائل الحديثة لجلّ وظائفها للتكيف مع المتغيرات المتسارعة والمعقدة، وبناء على ما تقدم فإنّ لإدارة المعرفة دور هام في هذا الجانب حيث تعمل على تطوير المهارات وتحقيق الاستفادة القصوى من خلال المعرفة الظاهرة والضمنية لدى الموظفين، لذا سنقوم بدراسة واقع إدارة المعرفة لوحدة تمبيع غاز البترول المبيّع GPL بالبويرة ودراسة ملامح إستراتيجية الرائد التي تسمح لها بفرض نفسها على منافسيها.

## المطلب الأول: واقع إدارة المعرفة بوحدة GPL

قبل التطرق إلى إدارة المعرفة بوحدة غاز البترول المبيّع بالبويرة وجب علينا التحدث عن المؤسسة الأم نפטال المتواجدة بالشراكة لأتّها من تمّح الإمكانيات و الوسائل لجميع فروعها عبر الوطن.

تستعمل مؤسسة نפטال إدارة المعرفة باعتمادها على التكنولوجيا لتفعيل نظام الاتصالات فيها، حيث تقوم بتسيير نشاطاتها من خلال شبكة داخلية وأخرى خارجية، الأمر الذي سهّل تبادل المعلومات بين مختلف الأقسام الداخلية والفروع المنتشرة عبر الوطن.

- الشبكة الداخلية: لقد أنشأت مؤسسة نפטال شبكة حواسيب داخلية حيث تربط مختلف المصالح والمكاتب، حيث يمكن الاتصال بأيّ مصلحة والاطلاع على الحسابات، الأمر الذي سهّل عملية الاتصال الداخلية والذي أنقص استعمال الأوراق والتنقل بين المكاتب، ممّا أنتج إنقاص التكاليف أضف إلى ذلك استعمال برامج لحساب تسعيرات منتجاتها، ومعالجة الأجور بطريقة آلية إذ يسمح بالحصول على النتائج بسرعة فائقة ودقة عالية كما يسهل تصحيح الأخطاء ومعالجتها.

- الشبكة الخارجية: تربط مركز المؤسسة بمختلف الفروع المنتشرة عبر أنحاء الولايات الأخرى، حيث يتم الاتصال بين الفروع بواسطة الشبكة، ممّا يسهل العمل، ومن بين الأنظمة المستعملة من طرف مؤسسة نפטال نذكر:

- نظام NAFT COMPTA: هو برنامج مستعمل في مديرية المحاسبة ويخص إدخال الفواتير والطلبات.

- نظام NAFTGD: هو برنامج مستعمل في محطة الخدمات يهتم بتسيير المخزون والمبيعات والخزينة لمحطة التوزيع.

-نظامNAFTCOM: يمكن اعتباره البرنامج المحاسبي الرئيسي لأنه يقوم بمراقبة البرامج الأولى، حيث يكشف كل الأخطاء التي قد ترتكب في محطة الخدمات.

-نظامIMMOSYS: يوجد في جميع المراكز ويهتم بتسيير ومتابعة الاستثمارات.

-نظامCGCA: نظام المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية يتم فيه إعادة بناء معلومات الأنظمة السابقة.

نلاحظ أنّ مؤسسة نפטال تسعى إلى تطوير وتحسين أنظمتها المعلوماتية بمختلف سياساتها وقواعدها وجميع الإجراءات التي تحكم أنشطتها.

إنّ تبني مشروع إدارة المعرفة يوافق التغيرات والتطورات الحاصلة في الأسواق المحلية والعالمية، وهذا ما جعل وحدة غاز البترول المميّع بالبويرة تعتمد على عمليات إدارة المعرفة من خلال توفير الإمكانيات وكفاءة مواردها الداخلية التي تعد أساسا فاعلا لعمليات الإبداع والتطوير للمنتجات، كما تسمح إدارة المعرفة لوحدة GPL إلى بلوغ الكفاءة والفاعلية وتحقيق الأداء المتميّز.

أما التحديات التي تواجهها وحدة غاز البترول المميّع بالبويرة هي المنافسة التي تتصف بها المنتجات التي تقدمها هذه الأخيرة خصوصا في الوقت الراهن، أين ظهرت استثمارات لخواص في إنتاجهم لنفس منتجات GPL وللصمود أمام هذه المنافسة والثبات في الأسواق والنمو والاستمرار، وجب عليها القيام بتحليل كافة العوامل المتعلقة بالمؤسسات الخاصة المنتجة لنفس منتجاتها من حيث السمات والكفاءات والقدرات المادية والبشرية، دون إهمال الإستراتيجيات الإنتاجية والبحثية، بالاعتماد على المدخل المعرفي لبلوغ الأهداف المنشودة.

وللأمانة فإنّ مؤسسة نפטال تعتبر المحتكرة في مجالها لأنّها المؤسسة الوطنية الأولى وتملك فروعاً في كافة أنحاء الوطن، كما تمتاز بسرعة خارجة، لكن بعد دراستنا داخل وحدة غاز البترول المميّع بالبويرة لاحظنا وجود منافسين خواص يزامونها حالياً، ممّا سبّب لها الحماسة للعمل أكثر من أجل البقاء في كونها الرائدة والسبّاقة في مجالها.

تؤثر إدارة المعرفة على المنتجات والمخرجات المختلفة التي تقدمها وحدة غاز البترول المميع بالبويرة، ويمكن تلخيص هذه الآثار فيما يلي:

- أثر إدارة المعرفة على المنتجات ذات القيمة: تساعد عمليات إدارة المعرفة وحدة غاز البترول المميع على تقديم المنتجات الجديدة وتحسين المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة بالمنتجات السابقة، كما تنتفع المنتجات ذات القيمة المضافة من إدارة المعرفة من الجهود المبذولة في عمليات الابتكار داخل المؤسسة.
- أثر إدارة المعرفة على الأداء: لاحظنا ذلك في عدة أمور مهمة هي:

تحسين مستوى كفاءة الموظفين والعمليات، وتحسين الإبداع والمنتج.

تحسين مستوى الاستجابة للزبائن.

توليد المعرفة الجديدة والمفيدة وتخزينها وتوزيعها بين الأقسام مما يسهل العمل ويقلل التكاليف الإجمالي.

الصعوبات التي تواجه وحدة غاز البترول المميع بالبويرة على استخدام إدارة المعرفة بشكل فعال هي:

- عدم توحيد المصطلحات المستخدمة في جميع أقسامها مما يعرقل فهم المعرفة بالشكل الصحيح من قبل جميع الأفراد.
- عدم القدرة على عرض المعارف بصورة صحيحة.
- نقص خلق الثقافة المعرفية أو تشجيع تبادلها بالشكل الأنسب.
- التركيز على الماضي والحاضر وإهمال المستقبل.
- إعطاء القليل من الاهتمام لدور وأهمية المعرفة الضمنية.

إن إدارة المعرفة تعتمد كثيرا على التكنولوجيا وهذا ما قامت به وحدة غاز البترول المميع بالبويرة، إذ وفرت كافة الإمكانيات المادية لموظفيها من حواسيب وبرامج متخصصة حسب العمل بالإضافة إلى وسائل الاتصال الداخلية والخارجية، مما ساهم في إنشاء بيئة تفاعلية والمحافظة على المعلومات ومعرفة المؤسسة، كما ساعدت في تقاسم المعرفة وأنتج ذلك سرعة وفعالية الاتصالات، وأتاحت للجميع التعامل والتفاعل مع المعلومات.



## المطلب الثاني: ملامح إستراتيجية الرائد بوحدة GPL

إنّ الظروف الراهنة تفرض على أيّ مؤسسة اقتصادية العمل على إعداد إستراتيجية، وهذا ما تقوم به مؤسسة نפטال قصد التكيف والتطور مع السياق الجديد، لهذا اختارت مؤسسة نפטال إعداد الإستراتيجية التي تهدف بالدرجة الأولى إلى تجديد وتحديث وسائل التوزيع لتعزيز وضعيتها في السوق المحلية من جهة وتأسيس وضعيتها في السوق الدولية.

-محاور إستراتيجية مؤسسة نפטال: تتجلى محاور إستراتيجية مؤسسة نפטال فيما يلي:

تطوير ثقافة تنظيمية جديدة، طموحة ومبتكرة؛

تطوير وتحسين ربحية أنشطتها؛

الرفع من ولاء زبائنها؛

استغلال جميع الفرص التي تتيحها العولمة على الصعيدين الوطني والدولي؛

تعزيز موقعها الريادي في تسويق وتوزيع المواد البترولية على المستوى الوطني؛

اختراق الأسواق الخارجية بالتركيز على المغرب العربي و الأسواق الإفريقية؛

ترشيد محفظتها من خلال إعطاء الأولوية لتطوير المواد ذات القيمة المضافة العالية، وتكييف التنظيم وطرق العمل حسب التغيرات البيئية؛

تعزيز الأنشطة الأساسية والرفع من اللامركزية في الأنشطة التشغيلية ووضع سياسات للتسويق والاتصالات والتكوين؛

تغيير حجم الأنشطة على المستوى الوطني وتطوير الشراكة والتعاون مع مؤسسات النقل التي لديها مزايا خاصة؛

تكثيف الإجراءات الرامية إلى السيطرة على التكاليف وتحسين جودة المنتجات والحفاظ على حصص السوق وتعزيزها؛

تخفيض تلوث منتجاتها وأنشطتها تجاه البيئة؛

مما سبق ذكره نلاحظ أنّ الإستراتيجية تعدها المؤسسة الأم نפטال ثم تقسم إلى إستراتيجيات فرعية، لذا وحدة غاز البترول المميع تستمد خططها من الإستراتيجية المقدمة من نפטال.

## العوامل المحددة لتنفيذ الإستراتيجية المقدمة من نפטال وحدة غاز البترول المميع بالبويرة:

تراعي وحدة غاز البترول المميع مجموعة من المحددات وذلك عند تنفيذها للإستراتيجية كما يلي:

- درجة التنسيق الداخلي ودرجة التنسيق مع الظروف المحيطة.
- درجة المخاطرة التي تتضمنها الإستراتيجية المعمول بها والأفق الزمني المناسب لها خاصة أنّ ولاية البويرة تمتلك مناطق جبلية وظروف مناخية صعبة في الشتاء.

ومن خلال دراستنا في وحدة غاز البترول المميع بالبويرة لاحظنا أنّ الإستراتيجية المنفذة تستند إلى:

إدارة تنظيم وترقية نشاط التعبئة والتوزيع للوحدة والسهر على احترام معايير الأمان لكل سلسلة منتج الغاز المميع من نقل، تركيب، تعبئة وتخزين القارورات وكلّ اللواحق الأخرى؛

تنظيم وتطوير الشبكة التجارية للتوزيع؛

تطوير وتقييم الغاز بكلّ أشكاله الخام والميع وتحديث الهياكل؛

وعليه فإنّ وحدة غاز البترول المميع باعتبارها فرع من فروع مؤسسة نפטال وما يعيق المؤسسة الأم بالضرورة يكون له أثر عليها إذ تجد نفسها في بيئة جديدة وسوق حرة ومنافسة ستكون مستقبلا شديدة، خاصة بعد صدور القانون رقم 07-05 المؤرخ في 28-04-2005<sup>1</sup> المتعلق بالمحروقات والذي يهدف إلى إلغاء الاحتكار وضرورة التفتح على السوق العالمي، وذلك تطبيقا لمقاييس الاتحاد الأوروبي واستعداد الجزائر للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة OMC، وفي إطار التأقلم مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية الحاصلة في المحيط والإصلاحات في ميدان المحروقات، قامت مؤسسة نפטال بوضع إستراتيجيات وعلى جميع الفروع تنفيذها ومن بينها فرع GPL بالبويرة أين تهدف إلى تلبية رغبات الزبائن، والمحافظة على حصصها السوقية وتعزيزها، ووضع سياسات للتسويق والاتصالات والتكوين، وتعزيز موقعها الريادي، دون إهمال جميع الفرص التي تتيحها العولمة على الصعيدين الوطني والدولي ممّا يؤكد اهتمام الفرع بالبيئة الخارجية وتطوراتها.

ولتستطيع وحدة غاز البترول المميع بالبويرة الحفاظ على مكانتها الريادية في غضون انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة، والانفتاح الاقتصادي وتحرير الأسعار وضعت مجموعة من الاهتمامات من بينها نذكر:

-تحديد الأهداف المراد بلوغها وإعادة تنظيم المؤسسة بجعلها في وضعية تنافسية.

1\_ قانون المحروقات رقم 05\_07 الصادر بتاريخ 28\_04\_2005 الجريدة الرسمية رقم 05 معدل ومتمم.

-إعادة النظر في العقود المبرمة مع شبكات الموزعين، وتطوير هياكل مجموع شبكات التسيير المباشر وشبكة التسيير الحر للرفع من حصتها السوقية.

-القيام بوضع آلية فعالة لتوظيف استقبال طلبات الزبائن، وإعادة النظر في تقويم العمال.

وتجدر الإشارة أنّ جميع هذه الإجراءات تسعى لكسب مكانة ريادية في السوق لأنّها لن تكون المحتكرة له مستقبلا نتيجة الانفتاح على العالم.

### المبحث الثالث: الدراسة الميدانية

يمكن من خلال هذا المبحث التعرف على مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحسين إستراتيجية الرائد لمؤسسة نفطال وحدة غاز البترول المميّع بالبويرة، وذلك من خلال إجابات أفراد العينة.

### المطلب الأول: منهجية الدراسة

يتناول هذا المطلب إيضاحاً لنموذج الدراسة الذي تمّ تطبيقه، وكذلك تحديد مجتمع وعينة الدراسة ثم عرض كيفية بناء أداة الدراسة والتأكد من صدقها، والكيفية التي طبقت بها.

### أولاً: نموذج الدراسة

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين اثنين، متغير مستقل إدارة المعرفة، ومتغير تابع إستراتيجية الرائد، والذي يساند الافتراض كون إدارة المعرفة لها تأثير ودور على تحسين إستراتيجية الرائد بالمؤسسة، وفي هذا السياق فالعلاقة بين المتغيرين تنعكس كما يلي:

إدارة المعرفة ← علاقة وتأثير ← إستراتيجية الرائد

ويمكن تمثيل نموذج الدراسة بالمعادلة التالية:  $(y) = f(x)$

حيث أنّ: إستراتيجية الرائد (y): متغير تابع

إدارة المعرفة (x): متغير مستقل

### ثانياً: حدود الدراسة

حددت هذه الدراسة بعدد من المحددات البشرية والمكانية والزمنية الآتية:

-الحدود البشرية: اشتملت الدراسة على عدد من العمال بمؤسسة نفطال وحدة غاز البترول المميّع بالبويرة.

-الحدود المكانية: وحدة غاز البترول المميّع بالبويرة.

-الحدود الزمنية: تمّ تطبيق هذه الدراسة ميدانياً خلال الفصل الثاني ابتداءً من 01 فيفري 2015 إلى 30 أبريل

2015م.

## ثالثا : عينة الدراسة

بعد اختيار العينة التي تعتبر من الخطوات الهامة في إجراء دراسة ميدانية على مجتمع متوسط نسبيا، فقد يتعذر تطبيقها على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وفي هذه الحالة يمكن اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة حتى يمكن تمثيله وذلك على أساس أنّ العينة الممثلة سوف توصلنا إلى النتائج نفسها تقريبا لو أنّنا قمنا بإجراء الدراسة مع المجتمع ككل.

وقد تم تحديد حجم العينة العشوائية البسيطة في هذه الدراسة 20 عاملا من مجموع 35 عامل والتي تمثل ما نسبته 57% من حجم المجتمع.

## رابعا: أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجدنا أنّ الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الاستبيان، وذلك لعدم توافر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية والملاحظة.

لذا قمنا بتقسيم الاستبيان إلى جزئين هما:

-الجزء الأول: يتضمن المتغيرات الشخصية للدراسة المتعلقة بالمعلومات العامة عن أفراد الدراسة وهي: العمر، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة.

- الجزء الثاني: ينقسم الجزء الثاني إلى فرعين، الفرع الأول يتضمن المتغير المستقل إدارة المعرفة ويتكون من 10 عبارات، أمّا الفرع الثاني فيتضمن المتغير التابع وهو إستراتيجية الرائد ويتكون من 10 عبارات. ( أنظر الملحق رقم 01).

وقد تمّ الاعتماد في الاستبيان على السلم الترتيبي الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة وذلك باستخدام مقياس ليكرت ( LikertScale ) المتدرج ذو النقاط الخمس لقياس العبارات حيث تقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية: غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة، والمتناسبة مع الأوزان التالية: 1، 2، 3، 4، 5 على التوالي، كما شملت الاستبانة على رسالة موجهة لأفراد عينة الدراسة لتعريفهم بها وتبيان أهميتها.

خامسا: إجراء تطبيق الدراسة

تمّ توزيع 20 استبيانا على أفراد الدراسة، وذلك من خلال الزيارات الميدانية، وقد بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة 20 استبانة وهذا ما يحقق المجموع الكلي الموزع.

### المطلب الثاني: تحليل الاستبيانات

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تمّ تجميعها فقد تمّ استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والتي يرمز لها بالرمز "SPSS" Statistical Package for Social Sciences وفيما يلي مجموع الأساليب الإحصائية التي تمّ استخدامها:

ـ استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة في الاستبيان.

ـ قياس المتوسطات الحسابية لكل عبارة في الاستبيان استناداً إلى الإجابات أو اختيارات أفراد العينة المشار إليها بالاستبيان والمتوسط الحسابي للمتغير المستقل والمتغير التابع.

ـ قياس الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطاتها الحسابية.

ـ حساب معامل الارتباط بين المتغير المستقل والتابع لمعرفة نوع العلاقة التي تربطهما.

ـ حساب معامل التحديد لمعرفة نسبة تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع.

ـ استعمال اختبار فيشر بمستوى معنوية  $\alpha = 0.05$

ـ استعمال اختبار ستودنت بمستوى معنوية  $\alpha=0.05$  لاختبار فرضية الدراسة.

### أولاً: التحليل الإحصائي

#### 1\_ الجزء الأول:

من الجزء الأول من الاستبيان يمكننا التعرف على بعض الخصائص الشخصية لعينة الدراسة كما يلي:

أ\_ الجنس:

الجدول رقم 03 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	16	%80

أنثى	04	%20
المجموع	20	%100

المصدر: من إعداد الطلبة على أساس أجوبة الاستبيانات

من خلال الجدول رقم 03 نلاحظ أنّ المورد البشري لمؤسسة نفطال وحدة غاز البترول المميّع بالبويرة يتكون من 80% من الأفراد هم جنس الذكور، مقابل 20% من جنس الإناث، وهذا ما تتطلبه طبيعة الوظائف المسندة لها باعتبارها تقوم بتسويق وتوزيع المواد البترولية فمعظم الأفراد الذكور تسند إليهم أشغال النقل والتفريغ والسياقة والأشغال الكبرى، أمّا الإناث فتسند إليها وظائف إدارية وليست وظائف عملية.

ب\_السن:

الجدول رقم 04 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	01	%5
من 25 إلى 35 سنة	07	%35
من 35 سنة إلى 45 سنة	09	%45
أكثر من 45 سنة	03	%15
المجموع	20	%100

المصدر: من إعداد الطلبة على أساس أجوبة الاستبيانات

بيّن لنا الجدول رقم 04 الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن أنّ وحدة غاز البترول المميّع بالبويرة تعتمد على الفئة التي لها تجربة وخبرات حيث نلاحظ أنّ معظمهم من فئة 35 سنة إلى 45 سنة بنسبة 45%، وهذا لا يعني أنّها تحمل فئة الشباب فنسبة 35% من الأفراد تتراوح أعمارهم ما بين 25 سنة إلى 35 سنة إذن هي معتبرة ولها دلالة على أنّ المؤسسة بدأت تعطي الأهمية للشباب بصفة أكبر قصد إدخال عنصر التجديد والحيوية على أفكارها وأنشطتها.

ت\_ المستوى الدراسي

الجدول رقم 05: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الدراسي
00%	00	ابتدائي
5%	01	متوسط
15%	03	ثانوي
80%	16	جامعي
00%	00	دراسات عليا
100%	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة على أساس أجوبة الاستبيانات

نلاحظ من الجدول رقم 05 الذي يبين لنا المستوى الدراسي لأفراد عينة الدراسة أنّ المستوى الجامعي هو المسيطر بنسبة 80% وهذا يعبر عن اهتمام المؤسسة بقدرات الأفراد التعليمية بسبب احتياجها لأفراد إداريين يقومون بالوظائف المحاسبية والمالية مع التركيز على الأفراد الذين يتمتعون بقدرات معلوماتية من أجل التكفل بالأجهزة الإلكترونية وشبكات الاتصال الداخلية والخارجية.

ث\_ المسمّى الوظيفي:

الجدول رقم 06 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمّى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمّى الوظيفي
05%	01	المدير
10%	02	المدير التنفيذي



رئيس مصلحة	03	15%
موظف إداري	14	70%
المجموع	20	100%

المصدر: من إعداد الطلبة على أساس أجوبة الاستبيانات

من خلال الجدول رقم 06 نلاحظ أنّ النسبة الكبرى من أفراد العينة يمتلكون صفة الموظف الإداري بنسبة 70%، وهذا راجع إلى ضرورة وجود أفراد إداريين قادرين على تنفيذ أنشطة المؤسسة، بالإضافة إلى المدير الذي يدير المؤسسة ويسيرها، بالإضافة إلى المدراء التنفيذيين الذين يقفون على مدى التنفيذ الجيد للواجبات والمهام الموكلة للموظفين، كما يعني رؤساء المصالح بما يشرفون عليه، وكل هذا حسب الهيكل التنظيمي والمهام المسندة لكل واحد.

جـ\_ صيغة التوظيف:

الجدول رقم 07: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب صيغة التوظيف

صيغة التوظيف	التكرار	النسبة المئوية
موظف دائم	18	90%
موظف متعاقد	02	10%
المجموع	20	100%

المصدر: من إعداد الطلبة على أساس أجوبة الاستبيانات

من خلال الجدول رقم 07 نلاحظ أنّ معظم أفراد عينة الدراسة حسب صيغة التوظيف يتميزون بصفة الديمومة بنسبة 90%، وهذا راجع إلى رغبة المؤسسة في استقرار موردها البشري لأنها تعتمد عليهم بشكل دائم لامتلاكها نفس الوظائف والمهام، فالموظف المتمرن على عمله يؤدي بالسرعة والطريقة الأفضل، وهذا لا يعني أنّها لا تتعاقد مع الأفراد المناسبين والذين يستوفون الشروط الملائمة قصد رؤية قدراتهم ومعرفة إمكاناتهم للاحتفاظ بهم مستقبلاً.

ح\_ الخبرة المهنية:

الجدول رقم 08: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	02	10%
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	04	20%
من 10 سنوات إلى 15 سنة	09	45%
أكثر من 15 سنة	05	25%
المجموع	20	100%

المصدر: من إعداد الطلبة على أساس أجوبة الاستبيانات

يوضح لنا الجدول رقم 08 المبين لخبرة أفراد عينة الدراسة أنّ أغليتهم يمتلكون خبرة تمتد من 10 سنوات إلى 15 سنة وهذا يؤكد اهتمام المؤسسة بالخبرة قصد الاستفادة من تجارب الأفراد وقدراتهم الكبيرة على مواجهة المواقف المتغيرة في العمل، وهذا لا يلغي أنّ معظم الأفراد العاملين فيها يمتلكون الخبرة ابتداء من 5 سنوات إلى 15 سنة فأكثر.

2\_ الجزء الثاني:

لتحليل الجزء الثاني من الاستبيان تمّ الاعتماد على معيار المتوسط الحسابي لاختيار درجة الموافقة على كل عبارة في الاستبيان، كما تمّ الاعتماد أيضا على الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطاتها الحسابية، وقبل البدء في التحليل نقوم بتوضيح العمل بمقياس ليكرت.

بما أنّ المتغير الذي يعبر عن الخيارات ( غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة ) مقياس ترتيبي والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن الأوزان، وهي: غير موافق بشدة = 1 ، غير موافق = 2 ، محايد = 3 ، موافق = 4 ، موافق بشدة = 5 .

ثم نحسب بعد ذلك المتوسط الحسابي، ويتم بعدها حساب طول الفترة أولا وهي في دراستنا هذه عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5 ، حيث 4 تمثل عدد المسافات ( من 1 إلى 2 مسافة أولى، ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية، من 3 إلى 4 مسافة

ثالثة، ومن 4 إلى 5 مسافة رابعة، 05 تمثل عدد الاختيارات وعند قسمة 4 على 5 ينتج لنا طول الفترة الذي يساوي: 0.80 ويصبح التوزيع حسب الجدول التالي:

الجدول رقم 09: جدول التوزيع لمقياس ليكارت

المتوسط المرجح	المستوى
من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدة
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
من 2.60 إلى 3.39	محايد
من 3.40 إلى 4.19	موافق
من 4.20 إلى 5	موافق بشدة

وفيما يلي عرض التكرارات لإجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المعرفة وإستراتيجية الرائد بالإضافة إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

1\_ تكرارات إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المعرفة

الجدول رقم 10: تكرارات إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المعرفة

الرقم	العبرة	الاختيار			
	عبارات تتعلق بإدارة المعرفة:	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
01	يتم تداول مصطلح إدارة المعرفة بشكل مكثف في مؤسستكم.	00	08	00	12
02	توجد حرية للعمال لإبداء آرائهم تجاه قضايا المعرفة داخل مؤسستكم.	00	05	09	06

00	02	00	18	00	يوجد قسم في مؤسستكم لتقديم الدراسات والبحوث.	03
01	07	07	05	00	تبدل مؤسستكم جهودا معتبرة قصد تشجيع العمال على تطوير المعرفة لديهم.	04
07	00	00	13	00	يتم تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة في مؤسستكم.	05
00	08	00	12	00	تضع مؤسستكم ميزانية مناسبة لدعم مشاريع إدارة المعرفة.	06
01	04	10	05	00	توجد ثقافة المبادرة الفردية والجماعية بين العمال داخل مؤسستكم.	07
00	12	00	08	00	توفر مؤسستكم نظاما فعالا لتكنولوجيا المعلومات.	08
00	12	00	08	00	يتم عقد دورات تدريبية داخل مؤسستكم بهدف تحسين مستوى العمال في مجال إدارة المعرفة.	09
00	12	00	08	00	يوجد سعي للحصول على المعرفة من مصادر خارجية.	10

**المصدر:** من إعداد الطلبة على أساس أجوبة الاستبيانات بالاعتماد على مخرجات spss (الملحق رقم 03)

حسب الجدول رقم 10 الذي يبرز تكرارات أفراد عينة الدراسة حول الأسئلة المتعلقة بإدارة المعرفة نلاحظ أنّ العبارة المتعلقة بتداول مصطلح إدارة المعرفة كانت معظم إجابات الأفراد حولها موافق بشدة، تليها العبارات الثامنة والتاسعة والعاشر التي أكدت توفير نظام تكنولوجي فعال بالإضافة إلى عقد دورات تدريبية والسعي للحصول على المعرفة من مصادر خارجية بدرجة موافق، أما العبارات الثانية والثالثة والرابعة والخامسة والسادسة والسابعة كانت معظم إجابات أفراد عينة الدراسة غير موافق أو محايد وهذا دليل على نقص حرية العمال لإبداء آرائهم وعدم توفر المؤسسة على قسم للبحوث بالإضافة إلى عدم تشجيع العمال لتطوير المعرفة لديهم أو تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة وعدم دعم مشاريع إدارة المعرفة أو ثقافة المبادرة.

2\_ تكرارات إجابات أفراد عينة الدراسة حول إستراتيجية الرائد

الجدول رقم 11: تكرارات إجابات أفراد عينة الدراسة حول إستراتيجية الرائد

الرقم	العبارة	الاختيار			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
01	عبارات تتعلق بإستراتيجية الرائد: يؤدي الرائد(المدير) بمؤسستكم عمله	00	08	00	12
02	يتعامل الرائد (المدير) بمؤسستكم بسرية تامة لأسرار العمل.	00	14	00	06
03	تقوم مؤسستكم باغتنام الفرص المتاحة لها بغض النظر عن الصعوبات.	00	07	07	06
04	تركز مؤسستكم على الريادة بشقيها الداخلي والخارجي.	01	00	09	04
05	يتم تطبيق إستراتيجية هدفها تحقيق الريادة لمؤسستكم.	00	08	00	12
06	تمتلك مؤسستكم كفاءات متميزة تسعى لنشر مفهوم الريادة.	00	05	03	12
07	تتواجد مؤسستكم بموضع قوة في مجال الريادة.	04	00	03	00
08	تسعى مؤسستكم لتشجيع الإبداع والابتكار باستمرار.	08	00	06	06
09	تتبنى مؤسستكم الأفكار المبدعة والمبتكرة للعمال ما دامت في خدمة الصالح العام.	00	13	00	07

المصدر: من إعداد الطلبة على أساس أجوبة الاستبيانات بالاعتماد على مخرجات spss (الملحق رقم 03)

من خلال الجدول رقم 11 نلاحظ أنّ العبارة الأولى المتعلقة بأداء الرائد لعمله حصلت على درجة موافق من طرف أفراد عينة الدراسة ، بالإضافة إلى العبارة الخامسة والسادسة والسابعة أين يرى أفراد العينة أنّ المؤسسة تطبق إستراتيجية هدفها تحقيق الريادة وتمتلك كفاءات لنشر مفهوم الريادة بين أفرادها، بالإضافة إلى وجودها بموقع القوة في السوق الوطنية، أمّا العبارات الثانية والثالثة والرابعة والثامنة والتاسعة ترى أنّ الرائد لا يتعامل بسرية فيما يخص أسرار العمل لأنها معروفة للجميع ولا تقوم المؤسسة باغتنام الفرص المتاحة لها لأنها المحتكرة، وهي لا تركز على الريادة بشقيها الداخلي والخارجي ولا تسعى لتشجيع الإبداع والابتكار ولا تتبنى الأفكار المبدعة للعمال حتى ولو كانت في خدمة الصالح العام.

وتجدر الإشارة إلى وجود عبارة عاشره تتعلق بإستراتيجية الرائد لم نقم بقياسها بمقياس ليكرت بالنظر إلى الخيارات المصاحبة لها، وهي:

الجدول رقم 12: الصعوبات المهددة للمؤسسة

العبارة		الاختيار	
		صعوبات متعلقة بالعمال	صعوبات متعلقة بالمنافسين
الصعوبات التي ترونها قد تهدد مؤسستكم	01	05	14
المجموع	20		

المصدر: من إعداد الطلبة على أساس أجوبة الاستبيانات بالاعتماد على مخرجات spss (الملحق رقم 03)

من خلال هذا الجدول رقم 12 الذي يبرز الصعوبات التي تهدد المؤسسة حسب رأي أفراد عينة الدراسة، كانت أغلبية إجاباتهم تتمحور حول الهيكل التنظيمي، وهذا راجع إلى تبني المؤسسة هيكلًا تقليديًا يعطل التقدم الذي ينشده أفرادها خاصة أنه يصعب عملية الاتصال الصاعد والنازل، ويخلق مشاكل كبيرة في عملية التنسيق بين مختلف المصالح.

3\_ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حول إدارة المعرفة

الجدول رقم 13: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حول إدارة المعرفة

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
غير موافق	0.61	2.20	يوجد قسم في مؤسستكم لتقديم الدراسات والبحوث.	01
محايد	1.00	2.80	تضع مؤسستكم ميزانية مناسبة لدعم مشاريع إدارة المعرفة.	02
محايد	1.46	3.05	يتم تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة في مؤسستكم.	03
محايد	0.82	3.05	توجد ثقافة المبادرة الفردية والجماعية بين العمال داخل مؤسستكم.	04
محايد	0.89	3.20	تبذل مؤسستكم جهودا معتبرة قصد تشجيع العمال على تطوير المعرفة لديهم.	05
محايد	1.00	3.20	يتم عقد دورات تدريبية داخل مؤسستكم بهدف تحسين مستوى العمال في مجال إدارة المعرفة.	06
محايد	1.00	3.20	يوجد سعي للحصول على المعرفة من مصادر خارجية.	07
محايد	1.18	3.35	توجد حرية للعمال لإبداء آرائهم تجاه قضايا المعرفة داخل مؤسستكم.	08
موافق	1.50	3.80	يتم تداول مصطلح إدارة المعرفة بشكل مكثف في مؤسستكم.	09
موافق بشدة	1.33	4.25	توفر مؤسستكم نظاما فعالا لتكنولوجيا المعلومات.	10
محايد	0.88	3.21	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل إدارة المعرفة	

المصدر: من إعداد الطلبة على أساس أجوبة الاستبيانات بالاعتماد على مخرجات spss (الملحق رقم 03)

من الجدول رقم 13 يتضح لنا أنّ المتوسط الحسابي الكلي لإدارة المعرفة يبلغ 3.21 وهذه القيمة توافقها درجة محايد، كما تبلغ قيمة الانحراف المعياري لها 0.88 وهذا يعني أنّ معظم إجابات أفراد العينة المتعلقة بإدارة المعرفة ترى أنّها لا تطبق بالشكل الأمثل ولم تعطى الأهمية التي تستحقها فتوفير الأجهزة الإلكترونية لوحدها غير كاف بل يجدر على المؤسسة العمل على تطوير المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة والتشجيع على إيجاد الأفكار الجديدة وتقبلها أو حتى الخوض في النقاش عليها، كما أنّ إجابات أفراد العينة حسب الانحراف المعياري نرى أنّها متشعبة حول قيم المتوسط الحسابي نظرا للاختلاف الكبير بين وجهات النظر لأفراد العينة.

#### 4\_ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حول إستراتيجية الرائد

#### الجدول رقم 14 : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستراتيجية الرائد

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
01	الصعوبات التي قد ترونها تهدد مؤسستكم.	2.55	0.68	غير موافق
02	تسعى مؤسستكم لتشجيع الإبداع والابتكار باستمرار.	2.80	1.70	محايد
03	يتعامل الرائد (المدير) بمؤسستكم بسرية تامة لأسرار العمل.	2.90	1.41	محايد
04	تتبنى مؤسستكم الأفكار المبدعة والمبتكرة للعمال ما دامت في خدمة الصالح العام.	3.05	1.46	محايد
05	يؤدي الرائد (المدير) بمؤسستكم عمله.	3.30	0.97	محايد
06	يتم تطبيق إستراتيجية هدفها تحقيق الريادة لمؤسستكم.	3.30	0.97	محايد
07	تقوم مؤسستكم باغتنام الفرص المتاحة لها بغض النظر عن الصعوبات .	3.35	1.30	محايد
08	تمتلك مؤسستكم كفاءات متميزة تسعى لنشر مفهوم الريادة.	3.35	0.87	محايد
09	تركز مؤسستكم على الريادة بشقيها الداخلي	3.70	1.08	موافق



			والخارجي.	
موافق	1.56	3.90	تتواجد مؤسستكم بموضع قوة في مجال الريادة.	10
محايد	0.91	3.22	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع إستراتيجية الرائد	

المصدر: من إعداد الطلبة على أساس أجوبة الاستبيانات بالاعتماد على مخرجات spss (الملحق رقم 03)

يتضح لنا من الجدول رقم 14 المتعلق بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول إستراتيجية الرائد أنّ المتوسط الحسابي الكلي لإستراتيجية الرائد بلغ 3.22 وهذه القيمة توافق درجة محايد، كما أنّ الانحراف المعياري بلغت قيمته 0.91 وهذا يدل على أنّ معظم أفراد العينة ترى مؤسستهم المحتكرة وليست الرائدة بالمعنى الصحيح لعدم وجود منافسين حاليين لهم القدرة على زعزعة مكانتها السوقية، رغم علمهم بوجود بعض المنافسين الذين استطاعوا كسب حصة سوقية حتى ولو كانت صغيرة مستقبلا ستكون كبيرة، وإهمال دخول الأجانب بفضل قانون الاستثمار المعدل حالياً.

بعد دراسة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيري الدراسة، وجب علينا الربط بين الجزء الأول من الاستبيان المتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة وربطها بإجاباتهم المتعلقة بإدارة المعرفة وإستراتيجية الرائد، وقد ارتأينا استخدام الجداول المتقاطعة لذلك قصد إظهار العلاقة بينهما وذلك باستعمال برنامج SPSS.

الجدول رقم 15: الجداول المتقاطعة لمتغير الجنس وعبارات مختارة من المتغير المستقل إدارة المعرفة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابة								الجنس	العبرة
		غير موافق		موافق		محايد		موافق بشدة			
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		
1.18	3.35	18.75	03	-	-	43.75	07	37.5	06	ذكر	01- توجد حرية للعمال لإبداء آرائهم
		%				%		%	00	أنثى	اتجاه قضايا المعرفة داخل مؤسستكم.
		%50	02	-	-	%50	02	0%		الدرجة الكلية	
		%25	05	-	-	%45	09	%30	06		

0.82	3.05	25%	04	25%	04	43.75%	07	6.5%	01	ذكر	02- توجد ثقافة المبادرة الفردية والجماعية بين العمال داخل مؤسساتكم.
		25%	01	-	-	75%	03	0%	00	أنثى	
		25%	05	20%	04	50%	10	5%	01	الدرجة الكلية	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS (الملحق رقم 05 )

من خلال هذا الجدول المتعلق بمتغير الجنس كانت إجابات أفراد العينة من جنس الذكور حول العبارة التالية: وجود حرية للعمال في إبداء آرائهم تجاه قضايا المعرفة، معظمها كانت بدرجة محايد بنسبة 43.75%، وهذا راجع لعدم رغبتهم في الإفصاح عن عدم وجودها لأنّ المحايد ضمناً غير موافق، أمّا بالنسبة لجنس الإناث كانت إجاباتهم أيضاً محايدة وغير موافقة بنفس النسبة 50%، ممّا يعني اتفاق إجابات الجنسين حول نفس الرأي وهذا ما يؤكده المتوسط الحسابي بقيمة 3.35 والذي توافقه درجة المحايد كما لا يجب إغفال أنّ نسبة 37.5% من جنس الذكور كانت إجاباتهم موافق بشدة حول هذه العبارة وهذا ما يبرزه الانحراف المعياري الذي بلغت قيمته 1.18 أي وجود تشتت بين إجابات أفراد عينة الدراسة.

كما كانت إجاباتهم حول العبارة الثانية: وجود ثقافة المبادرة الفردية والجماعية بين العمال داخل المؤسسة من طرف جنس الذكور بدرجة محايد بنسبة 43.75%، أمّا جنس الإناث فكانت إجاباتهم معظمها محايدة بنسبة 75%، ممّا يدل على نفس وجهة النظر بين الجنسين فيما يخص العبارة السابقة، وهذا ما يؤكده المتوسط الحسابي بقيمة 3.05 والانحراف المعياري بقيمة 0.82.

الجدول رقم 16: الجداول المتقاطعة لمتغير الجنس وعبارات مختارة من المتغير التابع إستراتيجية الرائد

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابة						الجنس	العبرة
		غير موافق		محايد		موافق			
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
0.97	3.30	31.25%	5	-	-	68.75%	11	ذكر	01- يؤدي الرائد (المدير) عمله بمؤسستكم
		50%	2	-	-	50%	2	أنثى	
		35%	7	-	-	65%	13	الدرجة الكلية	
1.56	3.90	18.75%	3	12.5%	2	68.75%	11	ذكر	02- تتواجد مؤسستكم بموضع قوة في مجال الريادة
		25%	1	25%	1	50%	2	أنثى	
		20%	3	25%	3	65%	13	الدرجة الكلية	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS (الملحق رقم 05)

حسب هذا الجدول المتعلق بالمتغير التابع إستراتيجية الرائد ومتغير الجنس كانت إجابات أفراد عينة الدراسة من جنس الذكور حول العبارة التالية: **يؤدي الرائد عمله بالمؤسسة أغلبيتها بدرجة موافق بنسبة 68.75%**، أما بالنسبة لجنس الإناث فكانت إجاباتهم 50% موافق و 50% غير موافق، وهذا يعني وجود اختلاف بين آرائهم حول الموضوع.

أما بالنسبة للعبارة الثانية: **تتواجد مؤسستكم بموضع قوة في مجال الريادة** كانت معظم إجابات أفراد العينة من جنس الذكور بدرجة موافق بنسبة 68.75%، أما بالنسبة لجنس الإناث فكانت إجاباتهم بدرجة موافق بنسبة 50%، وهذا ما يفسر نسبة المتوسط الحسابي الذي بلغت قيمته 3.90 بدرجة موافق، أما الانحراف المعياري فكانت قيمته 1.56 مما يبرز تشتت إجابات أفراد العينة.

الجدول رقم 17: الجداول المتقاطعة لمتغير المستوى الدراسي وعبارات مختارة من المتغير المستقل

إدارة المعرفة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابة						المستوى الدراسي	العبرة
		غير موافق		محايد		موافق بشدة			
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
1.18	3.35	%00	00	%100	01	%0	00	متوسط	01-توجد حرية للعمال لإبداء آرائهم تجاه قضايا المعرفة داخل مؤسستكم
		%0	00	%100	03	%0	00	ثانوي	
		%31.25	05	%31.25	05	%37.5	06	جامعي	
		%25	05	%45	09	%30	06	الدرجة الكلية	
1.46	3.05	%100	01	-	-	%0	00	متوسط	02- يتم تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة في مؤسستكم
		%100	03	-	-	%0	00	ثانوي	
		%56.25	09	-	-	%43.75	07	جامعي	
		%65	13	-	-	%35	07	الدرجة الكلية	
1.00	3.20	%100	01	-	-	%0	00	متوسط	03- يتم عقد دورات تدريبية داخل مؤسستكم بهدف تحسين مستوى العمال في مجال إدارة المعرفة
		%100	03	-	-	%0	00	ثانوي	
		%25	04	-	-	%75	12	جامعي	
		%40	08	-	-	%60	12	الدرجة الكلية	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS (الملحق رقم 06)

من خلال هذا الجدول كانت معظم إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالمتغير "المستوى الدراسي" مع العبارة التالية: توجد حرية للعمال لإبداء آرائهم تجاه قضايا المعرفة بدرجة موافق بشدة بالنسبة للمستوى الجامعي بنسبة 37.5%،

كما لا يجب إغفال الإجابات الأخرى التي كانت غير موافقة بنسبة 31.25%، ومحايده بنفس النسبة، مما يدل على اختلاف أفراد العينة من نفس المستوى الدراسي على وجود حرية إبداء الرأي، لأن كل فرد يرى الحرية بنظرة مختلفة وبمعايير متميزة، وهذا ما يظهره المتوسط الحسابي بقيمة 3.35 بدرجة محايد، كما لاحظنا تشتت إجاباتهم بالنظر إلى الانحراف المعياري الذي بلغت قيمته 1.18

أما بالنسبة للعبارة الثانية المتعلقة بتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة في المؤسسة فقد كانت إجابات أصحاب المستوى الثانوي غير موافقين على وجود تحويل للمعرفة، أما أصحاب المستوى الجامعي كانت أغلبية إجاباتهم بدرجة غير موافق بنسبة 56.25% وهذا يعني حسب رأيهم عدم وجود تحويل للمعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة داخل المؤسسة، وقد تم تأكيد هذه النسبة بالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 3.05، وتجدد الإشارة إلى وجود نسبة معتبرة من أفراد المستوى الجامعي بنسبة 43.75% وبدرجة موافق بشدة يرون وجود تحويل للمعرفة الضمنية إلى معلنة، وهذا الاختلاف يظهره الانحراف المعياري الذي بلغت قيمته 1.46 وهو تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.

العبارة الثالثة المتعلقة بعقد دورات تدريبية لتحسين مستوى العمال في مجال إدارة المعرفة كانت أغلبية إجابات أفراد عينة الدراسة من المستوى الجامعي قد بلغت 75% بدرجة موافق بشدة، مما يعني وجود التدريب داخل المؤسسة، أما المستوى الثانوي فقد كانت إجاباتهم بدرجة غير موافق وهذا راجع إلى عدم إدراجهم في التدريب لأن المؤسسة تقوم بتوظيفهم بأعمال روتينية لا تحتاج إلى مؤهل علمي عال.

الجدول رقم 18: الجداول المتقاطعة لمتغير المستوى الدراسي وعبارات مختارة من المتغير التابع إستراتيجية الرائد

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابة						المستوى الدراسي	العبارة
		غير موافق		موافق		موافق بشدة			
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
0.97	3.40	100%	01	0%	00	-	-	متوسط	01- يتم تطبيق إستراتيجية هدفها تحقيق الكلية الريادة لمؤسستكم
		100%	03	0%	00	-	-	ثانوي	
		18.75%	03	81.25%	13	-	-	جامعي	
		35%	07	65%	13	-	-	الدرجة	

1.46	3.05	متوسط	00	%0	-	-	01	%100	02- تتبنى
		ثانوي	00	%0	-	-	03	%100	مؤسستكم
		جامعي	07	%43.75	-	-	09	%56.25	الأفكار
		المبدعة والمبتكرة ما دامت في خدمة الصالح العام	07	%35	-	-	13	%65	الدرجة الكلية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS (الملحق رقم 06)

من خلال هذا الجدول كانت إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالمستوى الدراسي مع عبارات المتغير التابع إستراتيجية الرائد حول العبارة المتعلقة بتطبيق إستراتيجية هدفها تحقيق الريادة هي إجابات أصحاب المستوى الجامعي بدرجة موافق بنسبة 81.25%، وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي الذي بلغت قيمته 3.40 والانحراف المعياري الذي بلغت قيمته 0.97

أما بالنسبة للعبارة الثانية: تتبنى مؤسستكم الأفكار المبدعة والمبتكرة ما دامت في خدمة الصالح العام أين رأى أصحاب المستوى الجامعي عدم تبني المؤسسة لتلك الأفكار بنسبة 56.25% بدرجة غير موافق، وتجدد الإشارة إلى وجود نسبة معتبرة أيدت تبني الأفكار المبدعة والمبتكرة بنسبة 43.75% بدرجة موافق بشدة، وهذا يدل على تشتت إجابات أفراد العينة إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.46

#### ثانياً: اختبار فرضية الدراسة

لاختبار فرضية الدراسة وجب علينا إجراء اختبار المعنوية الإحصائية، وهدفه التأكد من نوعية العلاقة بين إدارة المعرفة وإستراتيجية الرائد ويتكون هذا الاختبار من مقياس معامل الارتباط ومقياس معامل التحديد.

#### أ\_ معامل الارتباط r :

بالرجوع إلى الملحق رقم: (03) واعتماداً على النتيجة الخاصة بمعامل الارتباط بين إدارة المعرفة وإستراتيجية الرائد

نجد أن:  $r=0.97$ ، وهذا ما يدل على وجود ارتباط قوي جداً بين إدارة المعرفة وإستراتيجية الرائد.

ب\_ معامل التحديد  $R^2$ :

يستخدم معامل التحديد لمعرفة مقدار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع بحيث كلما كانت قيمته قريبة من الواحد كلما كانت العلاقة بين المتغيرين متينة وقوية.

وبحساب معامل التحديد نجد أن  $R^2 = 0.95$  (عد إلى الملحق رقم 03)، أي أنّ نسبة تفسير إدارة المعرفة للمتغيرات في إستراتيجية الرائد تقدر بنسبة 95% وهذا ما يبين العلاقة المتينة والقوية بين المتغيرين.

-اختبار فيشر F :

يتمثل اختبار فيشر في اختبار الفرضية ( $H_0$ ) حول المعنوية الإحصائية ومدى موضوعية قيمة معامل التحديد المتحصل عليه، ومن أجل ذلك نقوم بمقارنة القيمة الفعلية ( $F_{réel}$ ) والقيمة الجدولية ( $F_{tab}$ ) المستخرجة من جدول مقياس فيشر.

إذا كانت القيمة ( $F_{réel} < F_{tab}$ ) فإنه سيتم قبول الفرضية ( $H_0$ ) المفترضة للطبيعة العشوائية أي أنه لا يصلح لتفسير سلوك المتغير التابع، والجدول التالي يوضح القيمة ( $F_{réel}$ ) والقيمة الجدولية ( $F_{tab}$ ) المستخرجة من جدول مقياس فيشر.

الجدول رقم 19: القيمة الفعلية ( $F_{réel}$ ) والقيمة الجدولية ( $F_{tab}$ ) حسب مقياس فيشر

القيمة الفعلية ( $F_{réel}$ )	القيمة الجدولية ( $F_{tab}$ )	مستوى المعنوية
373.914	4.145	$\alpha = 0.05$

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على جدول التوزيع لفischer والملحق رقم: (03) الخاص بمقياس فيشر

بناءً على معطيات الجدول رقم 19 نجد أنّ القيمة الفعلية أو المحتسبة ( $F_{réel}$ ) أكبر من القيمة الجدولية

( $F_{tab}$ ) إذن نرفض الفرضية الصفرية والمفترضة للطبيعة العشوائية للعلاقة الموجودة بين المتغيرين، كما تظهر أيضاً وجود علاقة جيدة بينهما وأن قيمة معامل التحديد  $R^2$  التي تحصلنا عليها قيمة موضوعية ويصلح استخدامها كمقياس لتقدير فعالية وجود العلاقة بين إدارة المعرفة وإستراتيجية الرائد.

- اختبار ستيودنت  $T$ :

تم استخدام اختبار ستيودنت قصد اختبار فرضية الدراسة والمتمثلة فيما يلي:

$H_0$  - لا تساهم إدارة المعرفة في تحسين إستراتيجية الرائد لمؤسسة نפטال وحدة غاز البترول المميع بالبويرة:  $H_0=0$ .

$H_1$  - تؤثر إدارة المعرفة في تحسين إستراتيجية الرائد بمؤسسة نפטال وحدة غاز البترول المميع بالبويرة أي:  $H_1 \neq 0$  عند  $\alpha = 0.05$

ويتم إجراء هذا الاختبار بمقارنة القيمة الفعلية أو المحسوبة (  $T$  réel ) لستيودنت والقيمة الجدولية (  $T$  tab ) المستخرجة من جدول توزيع ستيودنت.

إذا كانت القيمة الفعلية أكبر من القيمة المستخرجة من الجدول فسيتم رفض الفرضية  $H_0$  المفترضة لعدم وجود تأثير إدارة المعرفة على إستراتيجية الرائد لمؤسسة نפטال، وحدة غاز البترول المميع بالبويرة، أي أنّ إدارة المعرفة تؤثر في تحسين إستراتيجية الرائد بمعنى  $H_1 \neq 0$

وإذا كانت القيمة الجدولية أكبر من القيمة المحسوبة فإنه سيتم قبول الفرضية  $H_0$ ، أي أنه لا يوجد تأثير لإدارة المعرفة في تحسين إستراتيجية الرائد بمؤسسة نפטال وحدة GPL بالبويرة.

والجدول التالي يوضح القيمة الفعلية والقيمة الجدولية المستخرجة من جدول التوزيع الإحصائي لستيودنت عند مستوى معنوية يساوي:  $\alpha = 0.05$

الجدول رقم 20: القيمة الفعلية (  $T$  réel ) والقيمة الجدولية (  $T$  tab ) حسب ستيودنت

القيمة المحسوبة ( $T$ réel )	القيمة الجدولية ( $T$ tab )	مستوى المعنوية
19.337	1.692	$\alpha = 0.05$

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على جدول التوزيع لستيودنت والملحق رقم (04) الخاص بمقياس ستيودنت

بناء على معطيات الجدول رقم 20 نجد أنّ القيمة الفعلية أو المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وعليه فإنّ نتيجة

هذا الاختبار هي رفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) المفترضة لعدم وجود تأثير لإدارة المعرفة في تحسين إستراتيجية الرائد لمؤسسة نפטال وحدة غاز البترول المميع بالبويرة، أي أن إدارة المعرفة لها دور وتأثير على إستراتيجية الرائد.



## المطلب الثالث: نتائج الدراسة

من خلال تحليل إجابات الاستبيانات واختبار فرضية الدراسة استطعنا الوصول إلى النتائج التالية:

- أغلبية أفراد عينة الدراسة من جنس الذكور بنسبة 80%.
- أغلب أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 35 سنة إلى 45 سنة، حيث يمثلون ما نسبته 45%.
- النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة ذو مستوى جامعي بنسبة 80%.
- معظم أفراد الدراسة يمتلكون صفة الموظف الإداري بنسبة 60%.
- أغلبية أفراد عينة الدراسة يعملون في المؤسسة بصفة دائمة بنسبة 90%.
- النسب الأكبر من أفراد عينة الدراسة من أصحاب الخبرة المتوسطة أي الذين تتراوح خبرتهم من 10 سنوات إلى 15 سنة، حيث تمثل ما نسبته 45%.
- معظم اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل عبارات إدارة المعرفة كانت محايدة، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات إدارة المعرفة نتيجتها محايد حسب مقياس ليكارت.
- كل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات إستراتيجية الرائد كانت محايدة وهذا حسب مقياس ليكارت.
- وجود علاقة قوية طردية ما بين إدارة المعرفة وإستراتيجية الرائد لمؤسسة نפטال وحدة غاز البترول المميع بالبويرة من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط  $r=0.97$
- تقدر نسبة تفسير المتغير المستقل إدارة المعرفة للمتغير التابع إستراتيجية الرائد لوحدة غاز البترول المميع بالبويرة بنسبة 95% وهذا يدل على وجود تعبير قوي ومتين فيما بين المتغيرين على أرض الواقع.
- باستخدام اختبار فيشر تمّ التوصل إلى وجود علاقة بين المتغيرين وهذا يعني أنّ الدراسة ككل مقبولة.

- لإدارة المعرفة دور في تحسين إستراتيجية الرائد لوحدة غاز البترول المميع بالبويرة، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وتم التوصل إلى هذه النتيجة من خلال اختبار ستيودنت.

## الخلاصة:

تعتبر مؤسسة نפטال المؤسسة الوطنية الرائدة في مجال تسويق وتوزيع المواد البترولية، والتي كانت سابقا تتصدر السوق لوحدها وفي ظل المنافسة الشديدة التي تعتبر بمثابة خطر وتهديد لها لا تملك خيارات سوى المحافظة على مكائنها و إستمراريتها من خلال رفع جودة خدماتها التسويقية والتوزيعية.

وبما أنّ كل ما ينطبق عن المؤسسة الأم ينطبق على فروعها وهنا نحن بصدد التحدث عن موضع الدراسة الميدانية وحدة غاز البترول المميع بالبويرة، فقد تم إبراز دور إدارة المعرفة في تحسين إستراتيجية الرائد في هذا الفصل التطبيقي، لأنّ مساهمة هذه الأخيرة تتسم بالشمولية والوضوح عند تحديد الإطار العام لاستيعاب المعلومات واستغلال المعارف بالشكل الأفضل، وبالتالي التنفيذ الفعال لها.

وفي هذا الصدد تم التوصل إلى عدة نتائج مهمة منها تطبيق إدارة المعرفة بالطريقة الصحيحة في المؤسسة محل الدراسة يضمن لها توفير معرفة حول جميع المتغيرات الداخلية والخارجية لكسب ميزة تنافسية، والتنفيذ الجيد لإستراتيجية الرائد والوعي بها أكثر من قبل المورد البشري يعتبر القاعدة الأساسية لنجاحها.

في الأخير لكي تأخذ إدارة المعرفة طريقها الصحيح لا بد لها من التفاعل المتبادل بينها وبين إستراتيجية الرائد قصد الارتقاء بمستوى المؤسسة مستقبلا.

الخطمة

أدركت المؤسسات الاقتصادية المعاصرة طبيعة التحولات التي غيرت من واقع نظام الأعمال، الذي تزداد فيه شدة المنافسة مما يؤثر عليها ويغير من مواقفها، خاصة في ظل الاقتصاد الجديد اقتصاد المعرفة، أين أصبح الاهتمام بالأصول الفكرية أمراً حتمياً لخلق القيمة ولتدعيم موقعها الريادي أو البقاء فيه من خلال تبني إستراتيجية رائدة توصلها إلى تحقيق أهدافها، الأمر الذي جعل أسلوب إدارة المعرفة من أهم أساليب الإدارة المعاصرة إن استطاعت تدعيم المكانة الريادية للمؤسسة، وعليه استعرضت هذه الدراسة دور إدارة المعرفة في تحسين إستراتيجية الرائد بالمؤسسة الاقتصادية في ثلاثة فصول مع دراسة حالة مؤسسة نפטال وحدة غاز البترول المميّع بالبويرة GPL.

فطبيق إدارة المعرفة كأسلوب إداري حديث يتماشى مع المستجدات لعالم الرقمنة، يؤدي إلى بلوغ المؤسسة الاقتصادية الريادة والبقاء فيها إن كانت تقوم بإتباع إستراتيجية الرائد حتى تتمكن من توفير مجموعة الدعائم اللازمة لإدارة المعرفة من مورد بشري وتكنولوجيا تساعدها حتماً على تنفيذ إستراتيجية الرائد بسلاسة أكبر، فهي تسهل كسب ونقل المعرفة داخل المؤسسة واستغلالها بالشكل الأفضل مما يدعم مكانتها الريادية.

#### أ - نتائج إختبار الفرضيات:

وبالنسبة لنتائج اختبار فرضيات الدراسة يمكن تلخيصها كما يلي:

**01- الفرضية الأولى جاءت صحيحة،** حيث تم التوصل من خلال الفصل الأول إلى أنّ إدارة المعرفة هي أداة فعالة في المؤسسة الاقتصادية، إذ يمكنها من توليد وخلق ونشر المعرفة التي تعتبر مصدراً للميزة التنافسية وسبيلاً لبلوغ الريادة.

**02- الفرضية الثانية أيضاً صحيحة،** حيث تم التوصل من خلال الفصل الثاني إلى أنّ انتهاج إستراتيجية الرائد وتنفيذها على أرض الواقع أصبح مطلباً حتمياً وضرورياً لبقاء ونمو واستمرار المؤسسة الاقتصادية في ظل بيئة تنافسية صعب بلوغ الريادة والبقاء فيها.

**03- الفرضية الثالثة جاءت صحيحة** حيث تم التوصل من خلال الدراسة التطبيقية في الفصل الثالث أنّ لإدارة المعرفة دور كبير في تحسين إستراتيجية الرائد إن استطاعت المؤسسة محل الدراسة إحداث تغييرات على أنشطتها ومواكبة العصر، بحيث تولي أهمية كبيرة لمعارف العنصر البشري وإعادة نظرتها حول الأسواق المحلية التي تشهد تغييرات كبيرة في مجال المنافسة، وهذا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

## ب - نتائج الدراسة:

ولقد سمحت لنا الدراسة ككل بالخروج بجملة من النتائج نورد أهمها فيما يلي:

- \_ للمعرفة أهمية كبيرة في عصرنا الحالي بحيث تعتبر العنصر الأكثر قيمة في ظل الاقتصاد الجديد القائم على أسسها؛
- \_ إدارة المعرفة أسلوب حديث يتماشى مع الأحداث والتغيرات المستمرة، بهدف تدعيم الميزة التنافسية وبلوغ الريادة؛
- \_ تسعى إدارة المعرفة من خلال عملياتها إلى توليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة في المؤسسة الاقتصادية بهدف الإبداع والابتكار، مع تحقيق المكانة الريادية والحفاظ عليها؛
- \_ جوهر إدارة المعرفة المحافظة على المعرفة أولاً واستخدامها لتوليد معرفة جديدة بغية خلق القيمة والميزة التنافسية ثانياً مما يسمح بالوصول إلى الهدف الأساسي للمؤسسة وهو تحقيق الريادة؛
- \_ تعد الإستراتيجية المرشد العملي للتفكير في واقع المؤسسة الاقتصادية ومستقبلها فهي تمثل الخط العام الذي يرسم المسار الشامل لعملها، وبه تترجم أهدافها وبرامجها إلى واقع كما تتطلب منهجية من أجل إعدادها؛
- \_ انتهاج إستراتيجية الرائد في المؤسسة الاقتصادية يعني رغبتها في امتلاك الحصة السوقية الأكبر مقارنة بمنافسيها، وترجمة لأهدافها المستقبلية قصد بلوغ الريادة والحفاظ عليها عن طريق مواكبة جميع التطورات والتغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية؛
- \_ من خلال دراسة الاستبيان وإجابات أفراد عينة الدراسة، تمّ التوصل إلى وجود علاقة طردية قوية ما بين إدارة المعرفة وإستراتيجية الرائد بمؤسسة نفضال وحدة غاز البترول المميّع بالبويرة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط  $r=0.97$ ، ولكن هذا لا ينفي وجود بعض النقائص التي لاحظناها خلال مدة تربصنا بسبب رؤية الأفراد العاملين داخلها يجدون صعوبات في فهم وترجمة الأفكار إلى أمور يستلزم تنفيذها على أرض الواقع، قصد تسهيل الأعمال أو السرعة والدقة في تطبيقها؛
- \_ من خلال دراسة الاستبيان وباستعمال اختبار فيشر واختبار ستودنت تمّ التوصل إلى أنّ لإدارة المعرفة دور كبير في تحسين إستراتيجية الرائد بوحدة غاز البترول المميّع بالبويرة.

## ت - الاقتراحات والتوصيات:

ومن خلال النتائج التي تمّ التوصل إليها نستطيع أن نقدم بعض الاقتراحات والتي نوجزها فيما يلي:

- ضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي قصد زيادة القدرة على التكيف مع المحيط الخارجي وتلبية احتياجات المجتمع المحيط بها وزيادة القدرات الإبداعية والابتكارية؛
- العمل على خلق ثقافة محفزة ومشجعة وداعمة لإنتاج المعرفة ومشاركتها، وتأسيس بيئة تنظيمية تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وتقاسم وتبادل المعرفة؛
- حسن استثمار المعلومات والمعرفة التي يمتلكها العاملون وجعلها ذات قيمة من خلال مشاركتهم والأخذ بأرائهم؛
- تعزيز الاهتمام بدراسة أوضاع المنافسة لتحسين مستوى تسويق وتوزيع المنتجات البترولية، مع دراسة وتحليل الحصة السوقية اعتمادا على إدارة المعرفة من أجل معرفة الموقع الصحيح للمؤسسة الاقتصادية في الأجل القصير والمتوسط وطويل المدى؛
- الإكثار من الدورات التكوينية خاصة في مجال نقل المعارف والخبرات والاحتكاك مع الخبراء العارفين بالميدان؛
- إعداد خطة إستراتيجية رائدة تهدف دائما إلى الارتقاء وليس المحافظة فقط على نفس المكانة بالنظر إلى الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية وعدم إهمال العلاقة بينها وبين تطبيق إدارة المعرفة؛
- ضرورة الاهتمام بموضوع إستراتيجية الرائد وإجراء دراسات حوله لأنه ضرورة حتمية تقتضيها الظروف الحالية التي تتميز بسرعة التغيير وعدم التأكد؛
- الحث على الإبداع والابتكار لأجل جعل إستراتيجية الرائد أكثر تطبيقا وظهورا على أرض الواقع، وبالخصوص مؤسسة نפטال؛
- ينبغي على المؤسسة الاقتصادية أن تحسن التعامل مع إدارة المعرفة وتطبيق إستراتيجية الرائد لتستطيع تحقيق الريادة وليس تبني الشعارات البعيدة كل البعد عن الواقع المعاش.

### ث - آفاق الدراسة:

إنّ موضوع إدارة المعرفة يعتبر موضوعا واسعا، وما هذه الدراسة إلا جزءا منه، كما أنّ إستراتيجية الرائد تعتبر من أهم مواضيع العصر التي تساهم في تحقيق ريادة المؤسسة لا تزال جوانب عديدة منها لم يتطرق إليها، وبالتالي يشكل هذا عنصرا حافزا للقيام بدراسات مستقبلية أكثر دقة وتفصيلا، وانطلاقا مما سبق ذكره يمكن اقتراح مجموعة من المواضيع التي يمكن أن تكون محل دراسات مستقبلية، ومن بينها نذكر ما يلي:

- واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل العولمة؛
- دور اقتصاد المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية؛
- معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

وأخيرا نأمل أن نكون قد وفقنا في اختيار الموضوع وعرضه بالشكل الملائم الذي يخدم الغرض المعد لأجله، وهو إعطاء صورة ولو موجزة عن إدارة المعرفة ودورها في تحسين إستراتيجية الرائد، غير أنه لا يمكن أن ندعي كمال هذا العرض الذي من طبيعة كل عمل بشري لا يخلو من النقص والأخطاء.



# قائمة المراجع

## أولاً: المراجع باللغة العربية

### - الكتب:

- 01- الحبيب ثابتي الجيلالي بن عبو، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009
- 02- الشمري هاشم، الاقتصاد المعرفي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2008
- 03- العلي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان، 2009
- 04- العامري أسامة موسى، اتجاهات إدارة المعلومات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010
- 05- الملكاوي إبراهيم الخلوف، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007
- 06- الهاشمي عبد الرحمن، فائزة مُجَّد العزاوي، المنهج والاقتصاد المعرفي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان، 2010
- 07- إلهام فخري طلمية، التسويق في المشاريع الصغيرة، بدون طبعة، دار المناهج للنشر والتوزيع، بدون بلد، 2009
- 08- الوادي محمود حسين، الوادي بلال محمود، المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011
- 09- بدير جمال يوسف، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010
- 10- بلال خلف السكارنة، إستراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، جامعة الإسراء، العراق، 2008
- 11- بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2014
- 12- بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، عمان، 2008

- 13- حسن حسين عجلان، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008
- 14- خلف فليح حسن، اقتصاد المعرفة، دار عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، عمان، 2007
- 15- ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2008
- 16- سعاد نائف برنوطي، الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، 2008
- 17- سعاد نائف برنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة: أبعاد للريادة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005
- 18- سلطان كرماللي، إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي، دار الأهلية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005
- 19- سيد مُجَّد جاد الرب، القيادة الإستراتيجية، مطابع الدار الهندسية، مصر، 2012
- 20- طاهر محسن منصور الغالبي، نعمة عباس الخفاجي، قراءات في الإداري المعاصر، دار اليازوري، العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008
- 21- طاهر محسن الغالبي، وائل مُجَّد صبحي، الإدارة الإستراتيجية - منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007
- 22- طيطي خضر مصباح إسماعيل، إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010
- 23- عبد الفتاح المغربي، نظم المعلومات الإدارية، المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع، جامعة المنصورة، 2002
- 24- غنيم أحمد مُجَّد، نظم دعم القرار، دار الوفاء للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004
- 25- فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار مُجَّد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2008
- 26- قنديلجي عامر إبراهيم، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة السادسة، 2012

- 27- مُجَّد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2009
- 28- مُجَّد الزويد العتيبي، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2011
- 29- مُجَّد صالح الحناوي وآخرون، الأعمال في عصر التكنولوجيا، الدار الجامعية، مصر، 2004
- 30- نجم عبد الله الحميدي وآخرون، نظم المعلومات الإدارية: مدخل معاصر، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009
- 31- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2008
- 32- نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010
- 33- نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012
- 34- نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية، المفهوم، الأهمية، التحديات، جدار الكتاب العالمي، الطبعة الأولى، عمان
- 35- هدى زبير مخلف الدعيمي، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية، دار جديد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010
- 36- ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007
- 37- ياسين سعد غالب، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006

#### ثانيا: الأطروحات - الرسائل - المذكرات:

- 38- بن قايد فاطمة الزهراء، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: تسيير المنظمات، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، 2010-2011

- 39- حسن بوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء الإستراتيجيات التسويقية، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة الحاج لخضر - باتنة، 2012-2013
- 40- سملاي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة، تخصص: التسيير - جامعة الجزائر، 2003-2004
- 41- طارق فيصل التميمي، أساسيات إدارة المعرفة، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: تسويق، الأكاديمية العربية المفتوحة، 2001
- 42- بوركوة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: علوم التسيير، جامعة منتوري، 2011-2012
- 43- بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: الإدارة الإستراتيجية، جامعة سطيف، 2011-2012
- 44- علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، 2010-2011
- 45- لعجالي عادل، دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد إستراتيجيات نمو المؤسسة، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس - سطيف، 2011-2012
- 46- مهيل وسام، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2011-2012
- 47- نسيم حمودة، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: علوم التسيير، جامعة جيجل، 2010
- 48- نضال مُجد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011

### ثالثاً: المؤتمرات - الملتقيات - الندوات:

49- إبراهيم السعدي، الريادة والإبداع: إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، ورقة بحثية مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الدولي الرابع تحت عنوان: دور المحاسبة الدولية والتجارة الإلكترونية في العولمة المعاصرة، أيام 15-16 مارس 2005، جامعة فيلادلفيا، الأردن.

50- خلوط عواطف، المنظمات الريادية وطريقها نحو تحقيق جدارة ديناميكية تنافسية، ورقة بحثية في إطار الملتقى العلمي الدولي، تحت عنوان: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 14 جانفي 2011، الجزائر.

51- شوقي ناجي جواد، هيثم علي حجازي، أثر تفعيل المعرفة في المنظمات الريادية، ورقة بحثية مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر تحت عنوان: الريادة في مجتمع المعرفة، أيام (26 إلى 29 أبريل 2010) جامعة الزيتونة، الأردن.

52- طرشي مُجد، بربري مُجد أمين، دور وأهمية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة، ورقة بحثية مقدمة في إطار الملتقى العلمي الدولي تحت عنوان: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية، أيام 27-28 نوفمبر 2008، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف.

53- عبد الستار حسين يوسف، إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو، ورقة بحثية مقدمة في إطار الملتقى الدولي الرابع تحت عنوان: إدارة المعرفة في العالم العربي أيام (26- إلى 28 أبريل 2004) جامعة الزيتونة، الأردن.

54- عبد الوهاب شمام، الإبداع التكنولوجي والريادية في منظمات الأعمال، ورقة بحثية مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الدولي العاشر، تحت عنوان: الريادية في مجتمع المعرفة، أيام (من 26 إلى 29 أبريل 2010)، جامعة الزيتونة، الأردن.

55- مبارك بوعيشة، ليليا بن منصور، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، ورقة بحثية في إطار المؤتمر العلمي الدولي تحت عنوان: إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، أيام (من 15 إلى 17 ديسمبر 2012)، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.

56- مُجد قاسم أحمد، إدارة المعرفة التنظيمية: المفهوم والأساليب والإستراتيجيات، ورقة بحثية مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الرابع تحت عنوان: الريادة والإبداع، أيام (15-15 مارس 2005)، جامعة فلوريدا.

57- مُجَّد نايف محمود، أمين حاجي، المتغيرات المؤثرة على الإبداع في ظل الاقتصاد المعرفي في عينة من الدول، ورقة بحثية مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الدولي العاشر تحت عنوان: الريادية في مجتمع المعرفة، أيام 26-29 أبريل 2010، جامعة الزيتونة، الأردن.

رابعاً: المجالات والمعاجم والقواميس:

المجالات:

58- توفيق سريع باسردة، العلاقة بين الإبداع والريادة في منظمات الأعمال، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 04، ديسمبر 2009، اليمن.

59- خيرى مصطفى كنانة، أحمد عوني أحمد آغا، عناصر إستراتيجيات الريادة وأثرها في أبعاد إبداع المنتج، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد 11، جوان 2012، الموصل، العراق.

المعاجم والقواميس:

60- Dictionnaire de français , Larousse, Bordas, 1997

خامساً: الكتب باللغات الأجنبية:

61-Alain Groudey-Gael Bonnin, Marketing pour l'ingénieur, Herve Biausser, Dunod, Paris, 2010

62-Claud Demeure, Aide mémoire Marketing, Dunod, 06<sup>ème</sup> édition, Paris, 2008

63-Jean-Jaques Lampin Chantale de Moerlosse, Marketing Stratégique et opérationnel de Marketing à l'organisation-Marché, Dunod, 07<sup>ème</sup> édition, Paris, 2005

64 -Nathalie Van Laethem, Toute les Fonction Marketing, Dunod, Paris, 2005

65- Phillippe Villemus, Le plan Marketing à l'usage du Manager  
Evrolle éditions d organisation, paris, 2009

سادسا: الجرائد الرسمية:

66- قانون المحروقات رقم 07/05 الصادر بتاريخ 28-04-2005، الجريدة الرسمية رقم 05  
معدل ومتمم.

سابعا: مواقع الانترنت:

67- <http://www.finance.com>

68- [www.iasj.net/iasj?func=fulltext](http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext)

69- <http://www.philadelphia.edu.jo>

70- [www.ao-acaddemy.org](http://www.ao-acaddemy.org)

71- [www.skyrme.com](http://www.skyrme.com)

72- URL : [http:// www.naftal.dz/ accueil.php](http://www.naftal.dz/accueil.php)



الملاحق

## الملحق رقم 01: استمارة الاستبيان

جامعة العقيد أكلي محند أولحاج-البويرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أخي الموظف، أختي الموظفة.....

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

تسعى الباحثتان إلى إجراء بحث تحت عنوان: ( دور إدارة المعرفة في تحسين إستراتيجية الرائد ) استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية.

نظرا لأنكم من أهل الخبرة في هذا المجال العملي في هذه المؤسسة، يسرني أن أضع بين أيديكم نسخة من هذا الاستبيان المقسم إلى قسمين:

القسم الأول يحتوي على عدد من الأسئلة التي تهدف إلى معرفة مدى وجود إدارة المعرفة والتعامل بها في مؤسستكم .

والقسم الثاني يحتوي على عدد من الأسئلة التي تهدف من خلالها لمعرفة مدى مساهمة الإستراتيجية التي يتبناها الرائد (المدير) في مؤسستكم ، راجيتان منكم التكرم بتقديم رأيكم بخصوص إستراتيجية الرائد (المدير) المؤسسة التي تعملون بها والتي ترون أنها تعكس واقع التطبيق، وسيكون لأجوبتكم في هذا المجال دور في إغناء بحثنا وذلك بمصادقية وموضوعية بعد قراءة فقرات وأسئلة الاستبيان والإجابة عليها بوضع الإشارة ( X ) في الدرجة التي تتوافق مع وجهة نظركم .

و نودّ أن نبين لكم أن المعلومات التي ستقدمونها ستستخدم لأغراض البحث العلمي، وسيتم التعامل معها بمنتهى السرية.

تقبلوا منّا جزيل الشكر والامتنان سلفا لكرم التعاون والاستجابة وروح المبادرة، وتقبلوا منّا التحية والتقدير.

وشكرا

الطالبتان

المحور الأول: البيانات الشخصية للموظفين والموظفات.

الخيارات				المتغير
أنثى		ذكر		الجنس
أقل من 25 سنة	من 25 إلى 35 سنة	من 35 إلى 45 سنة	أكثر من 45 سنة	السن
ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	المستوى الدراسي
			دراسات عليا	
مدير	مدير تنفيذي	رئيس مصلحة	موظف إداري	المسمى الوظيفي
موظف دائم		موظف متعاقد		صيغة التوظيف
أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 10 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة	الخبرة المهنية

المحور الثاني: إدارة المعرفة.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
01	يتم تداول مصطلح إدارة المعرفة بشكل مكثف في مؤسستكم.					
02	توجد حرية للعمال لإبداء آرائهم تجاه قضايا المعرفة داخل مؤسستكم.					
03	يوجد قسم في مؤسستكم لتقديم الدراسات والبحوث.					
04	تبذل مؤسستكم جهودا معتبرة قصد تشجيع العمال على تطوير المعرفة لديهم.					
05	يتم تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة في مؤسستكم.					
06	تضع مؤسستكم ميزانية مناسبة لدعم مشاريع إدارة المعرفة.					
07	توجد ثقافة المبادرة الفردية والجماعية بين العمال داخل مؤسستكم.					
08	توفر مؤسستكم نظاما فعالا لتكنولوجيا المعلومات.					
09	يتم عقد دورات تدريبية داخل مؤسستكم بهدف تحسين مستوى العمال في مجال إدارة المعرفة.					
10	يوجد سعي للحصول على المعرفة من مصادر خارجية.					

المحور الثالث: إستراتيجية الرائد.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
01	يؤدي الرائد(المدير) بمؤسستكم عمله.					
02	يتعامل الرائد(المدير) بمؤسستكم بسرية تامة لأسرار العمل.					
03	تقوم مؤسستكم باغتنام الفرص المتاحة لها بغض النظر عن الصعوبات.					
04	الصعوبات المتعلقة بالعمال والهيكل التنظيمي والمنافسين ترونها تهديد مباشر لمؤسستكم.					
05	تركز مؤسستكم على الريادة بشقيها الداخلي والخارجي.					
06	يتم تطبيق إستراتيجية هدفها تحقيق الريادة لمؤسستكم.					
07	تمتلك مؤسستكم كفاءات متميزة تسعى لنشر مفهوم الريادة.					
08	تتواجد مؤسستكم بموضع قوة في مجال الريادة.					
09	تسعى مؤسستكم لتشجيع الإبداع والابتكار باستمرار.					
10	تبنى مؤسستكم الأفكار المبدعة والمبتكرة للعمال ما دامت في خدمة الصالح العام.					

الملحق رقم 03: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي.  
معامل الارتباط والتحديد واختبار فيشر

Statistiques descriptives

المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي

	Moyenne	Ecart-type	N
VAR2	3,2200	,91743	20
VAR1	3,2100	,88252	20

VAR1 : إدارة المعرفة

VAR2 : إستراتيجية الراند

معامل الارتباط r Corrélation

		VAR2	VAR1
Corrélation de Pearson	VAR2	1,000	,977
	VAR1	,977	1,000
Sig. (unilatérale)	VAR2	.	,000
	VAR1	,000	.
N	VAR2	20	20
	VAR1	20	20

معامل التحديد R<sup>2</sup> واختبار فيشر F Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	,977 <sup>a</sup>	,954	,952	,20200	,954	373,914	1	18	,000	1,629

a. Valeurs prédites : (constantes), VAR1

b. Variable dépendante : VAR2

الملحق رقم 04: اختبار ستودنت

اختبار ستودنت: T.TEST

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	95,0% % intervalles de confiance pour B		Corrélations			Statistiques de colinéarité		
	A	Erreur standard				Bêta	Borne inférieure	Limite supérieure	Corrélation simple	Partielle	Partie	Tolérance	VIF
1 (Constante)	-,039	,175		-,226	,824	-,406	,327						
VAR1	1,015	,053	,977	19,337	,000	,905	1,126	,977	,977	,977	1,000	1,000	

a. Variable dépendante : VAR2

Diagnostics de colinéarité<sup>a</sup>

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de conditionnement	Proportions de la variance	
				(Constante)	VAR1
1	1	1,966	1,000	,02	,02
	2	,034	7,595	,98	,98

a. Variable dépendante : VAR2

Statistiques des résidus<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2,0929	4,6314	3,2200	,89612	20
Résidu	-,40060	,27629	,00000	,19661	20
Erreur Prévision	-1,258	1,575	,000	1,000	20
Erreur Résidu	-1,983	1,368	,000	,973	20

a. Variable dépendante : VAR2

الملحق رقم 05: الجداول المتقاطعة لمتغير الجنس مع عبارات مختارة من إدارة المعرفة وإستراتيجية الرائد

Récapitulatif du traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
آرائهم لإبداء للعمال حرية توجد * الجنس مؤسستكم داخل المعرفة قضايا تجاه	20	90,9%	2	9,1%	22	100,0%
الفردية المبادرة ثقافة توجد * الجنس مؤسستكم داخل العمال بين والجماعية	20	90,9%	2	9,1%	22	100,0%
بمؤسستكم {المدبر}الرائد يؤدي * الجنس عمله .	20	90,9%	2	9,1%	22	100,0%
في قوة بموضع مؤسستكم تتواجد * الجنس الريادة مجال.	20	90,9%	2	9,1%	22	100,0%

مؤسستكم داخل المعرفة قضايا تجاه آرائهم لإبداء للعمال حرية توجد \* الجنس

Tableau croisé

Effectif

	مؤسستكم داخل المعرفة قضايا تجاه آرائهم لإبداء للعمال حرية توجد			Total
	موافق غير	محايد	بشدة موافق	
ذكر الجنس	3	7	6	16
أنثى الجنس	2	2	0	4
Total	5	9	6	20

مؤسستكم داخل العمال بين والجماعية الفردية المبادرة ثقافة توجد \* الجنس

Tableau croisé

Effectif

	مؤسستكم داخل العمال بين والجماعية الفردية المبادرة ثقافة توجد				Total
	موافق غير	محايد	موافق	بشدة موافق	
ذكر الجنس	4	7	4	1	16
أنثى الجنس	1	3	0	0	4
Total	5	10	4	1	20



عمله بمؤسستكم {المدير} الرائد يؤدي \* الجنس

Tableau croisé

Effectif

	عمله بمؤسستكم {المدير} الرائد يؤدي		Total
	موافق غير	موافق	
ذكر الجنس	5	11	16
أنثى	2	2	4
Total	7	13	20

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	,495 <sup>a</sup>	1	,482		
Correction pour la continuité <sup>b</sup>	,014	1	,907		
Rapport de vraisemblance	,478	1	,489		
Test exact de Fisher				,587	,439
Association linéaire par linéaire	,470	1	,493		
Nombre d'observations valides	20				

a. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1,40.

b. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

الريادة مجال في قوة بموضع مؤسستكم تتواجد \* الجنس

Tableau croisé

Effectif

	الريادة مجال في قوة بموضع مؤسستكم تتواجد			Total
	بشدة موافق غير	محايد	بشدة موافق	
ذكر الجنس	3	2	11	16
أنثى	1	1	2	4
Total	4	3	13	20

الملحق رقم 06: الجداول المتقاطعة لمتغير المستوى الدراسي مع عبارات مختارة من إدارة المعرفة وإستراتيجية الرائد

### Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	,569 <sup>a</sup>	2	,752
Rapport de vraisemblance	,536	2	,765
Association linéaire par linéaire	,293	1	,588
Nombre d'observations valides	20		

a. 5 cellules (83,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,60.

### Récapitulatif du traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
إبداء للعمال حرية توجد * الدراسي المستوى مؤسستكم داخل المعرفة قضايا تجاه آرائهم	20	90,9%	2	9,1%	22	100,0%
المعرفة تحويل يتم * الدراسي المستوى مؤسستكم في معلنة معرفة إلى الضمنية	20	90,9%	2	9,1%	22	100,0%
تدريبية دورات عقد يتم * الدراسي المستوى العمال مستوى تحسين بهدف مؤسستكم داخل المعرفة إدارة مجال في	20	90,9%	2	9,1%	22	100,0%
باغتنام مؤسستكم تقوم * الدراسي المستوى عن النظر بغض لها المتاحة الفرص الصعوبات	20	90,9%	2	9,1%	22	100,0%
إستراتيجية تطبيق يتم * الدراسي المستوى لمؤسستكم الريادة تحقيق هدفها	20	90,9%	2	9,1%	22	100,0%
الأفكار مؤسستكم تتبنى * الدراسي المستوى خدمة في دامت ما للعمال والمبتكرة المبدعة العام الصالح	20	90,9%	2	9,1%	22	100,0%

مؤسستكم داخل المعرفة قضايا تجاه آرائهم لإبداء للعمال حرية توجد \* الدراسي المستوى

Tableau croisé

Effectif

	مؤسستكم داخل المعرفة قضايا تجاه آرائهم لإبداء للعمال حرية توجد			Total
	موافق غير	محايد	بشدة موافق	
متوسط	0	1	0	1
الدراسي المستوى ثانوي	0	3	0	3
جامعي	5	5	6	16
Total	5	9	6	20

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	6,111 <sup>a</sup>	4	,191
Rapport de vraisemblance	7,651	4	,105
Association linéaire par linéaire	,381	1	,537
Nombre d'observations valides	20		

a. 8 cellules (88,9%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,25.

مؤسستكم في معلنة معرفة إلى الضمنية المعرفة تحويل يتم \* الدراسي المستوى

Tableau croisé

Effectif

	في معلنة معرفة إلى الضمنية المعرفة تحويل يتم مؤسستكم		Total
	موافق غير	بشدة موافق	
متوسط	1	0	1
الدراسي المستوى ثانوي	3	0	3
جامعي	9	7	16
Total	13	7	20

#### Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	2,692 <sup>a</sup>	2	,260
Rapport de vraisemblance	3,968	2	,138
Association linéaire par linéaire	2,224	1	,136
Nombre d'observations valides	20		

a. 4 cellules (66,7%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,35.

المعرفة إدارة مجال في العمال مستوى تحسين بهدف مؤسستكم داخل تدريبية دورات عقد يتم \* الدراسي المستوى

#### Tableau croisé

Effectif

	تحسين بهدف مؤسستكم داخل تدريبية دورات عقد يتم المعرفة إدارة مجال في العمال مستوى		Total
	موافق غير	موافق	
متوسط	1	0	1
الدراسي المستوى ثانوي	3	0	3
جامعي	4	12	16
Total	8	12	20

#### Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	7,500 <sup>a</sup>	2	,024
Rapport de vraisemblance	8,926	2	,012
Association linéaire par linéaire	6,196	1	,013
Nombre d'observations valides	20		

a. 4 cellules (66,7%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,40.

لمؤسستكم الريادة تحقيق هدفها إستراتيجية تطبيق يتم \* الدراسي المستوى

Tableau croisé

Effectif

	لمؤسستكم الريادة تحقيق هدفها إستراتيجية تطبيق يتم		Total
	موافق غير	موافق	
متوسط	1	0	1
ثانوي الدراسي المستوى	3	0	3
جامعي	3	13	16
Total	7	13	20

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	9,286 <sup>a</sup>	2	,010
Rapport de vraisemblance	10,455	2	,005
Association linéaire par linéaire	7,671	1	,006
Nombre d'observations valides	20		

a. 4 cellules (66,7%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,35.

العام الصالح خدمة في دامت ما للعمال والمبتكرة المبدعة الأفكار مؤسستكم تتبنى \* الدراسي المستوى

Tableau croisé

Effectif

	ما للعمال والمبتكرة المبدعة الأفكار مؤسستكم تتبنى العام الصالح خدمة في دامت		Total
	موافق غير	بشدة موافق	

متوسط	1	0	1
الدراسي المستوى ثانوي	3	0	3
جامعي	9	7	16
Total	13	7	20

**Tests du Khi-deux**

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	2,692 <sup>a</sup>	2	,260
Rapport de vraisemblance	3,968	2	,138
Association linéaire par linéaire	2,224	1	,136
Nombre d'observations valides	20		

a. 4 cellules (66,7%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,35.

الملحق رقم 07: الأشكال البيانية للمتغيرات الشخصية للموظفين

Statistiques

		المهنية الخبرة	الدراسي المستوى	السن
N	Valide	20	20	20
	Manquante	0	0	0

Tableau de fréquences

المهنية الخبرة

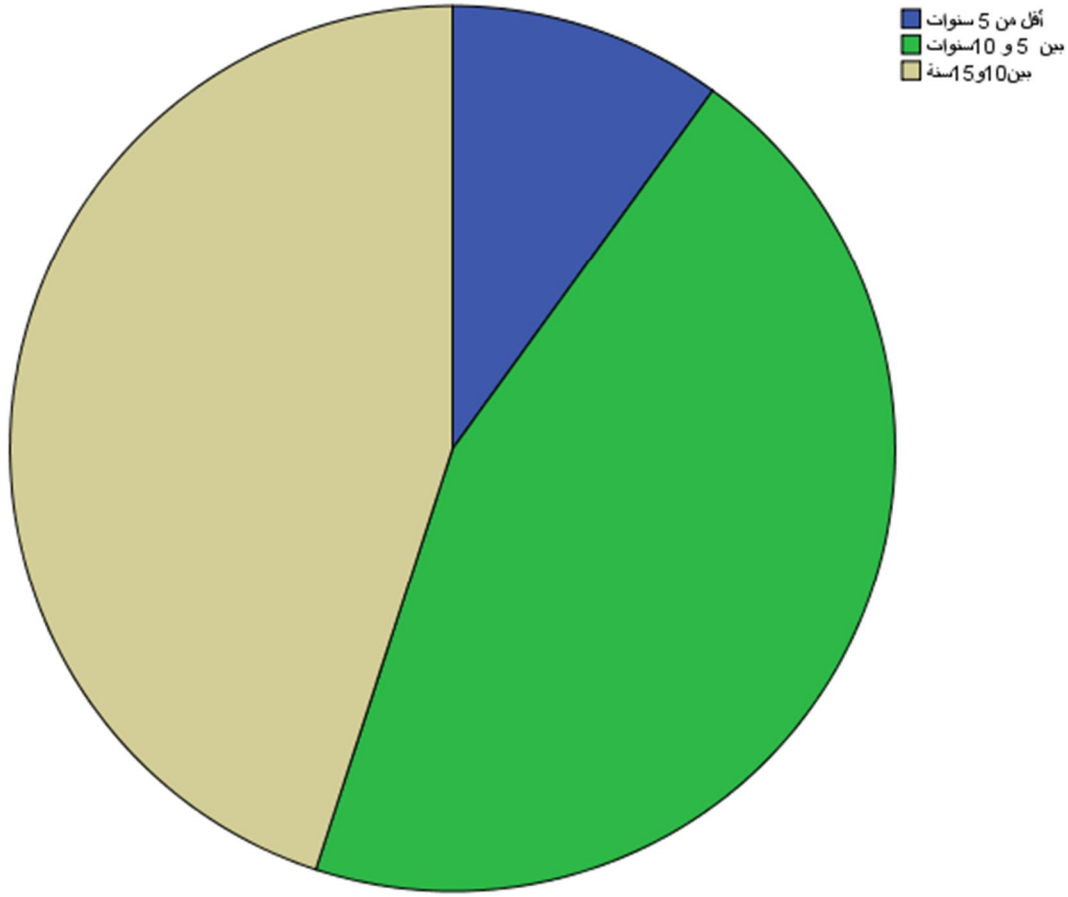
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	2	10,0	10,0	10,0
	سنوات 10 و 5 بين	9	45,0	45,0	55,0
	سنة 15 و 10 بين	9	45,0	45,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

الدراسي المستوى

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	1	5,0	5,0	5,0
	ثانوي	3	15,0	15,0	20,0
	جامعي	16	80,0	80,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

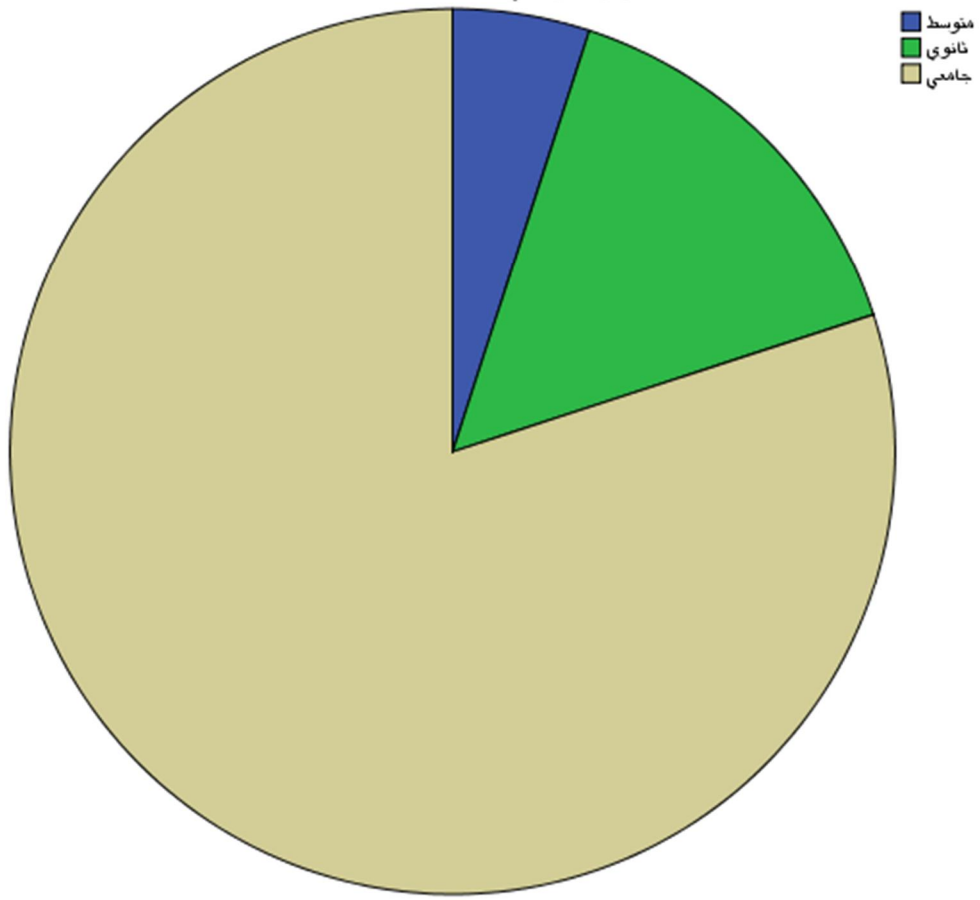
Diagramme en secteurs

الخبرة المهنية





المستوى الدراسي



**Le Président Directeur Général,**

Vu les statuts de NAFTAL spa ;

Vu la résolution n°1 du conseil d'administration de NAFTAL spa du 19 janvier 2011, portant renouvellement du mandat d'administrateur de NAFTAL spa de Monsieur Saïd AKRETCHE pour une durée de quatre (4) années à compter du 21 janvier 2011 ;

Vu la résolution n°2 du conseil d'administration du 19 janvier 2011, portant élection de Monsieur Saïd AKRETCHE en qualité de Président du conseil d'administration et Directeur Général de NAFTAL spa ;

Vu la résolution n°1 de l'assemblée générale ordinaire de NAFTAL spa, réunie en session extraordinaire le 6 février 2011, portant approbation du renouvellement du mandat de Monsieur Saïd AKRETCHE en qualité d'administrateur de NAFTAL spa pour une durée de quatre (4) années à compter du 21 janvier 2011 ;

Vu la résolution n°2 de l'assemblée générale ordinaire de NAFTAL spa, réunie en session extraordinaire le 6 février 2011, entérinant l'élection de Monsieur Saïd AKRETCHE en qualité de Président du conseil d'administration et Directeur Général de NAFTAL spa ;

Vu la décision n° S.765 du 22 décembre 2003 portant modification de la macrostructure de la Société et ses différents amendements;

Vu la décision n° S.845R4 du 8 mai 2014 portant révision du statut de la Direction Juridique;

Vu la décision n° S.772R2 du 8 mai 2014 portant révision du statut de la Direction Sûreté Interne de l'Etablissement.

**Décide :**

- Article 1. – La présente décision a pour objet d'actualiser le schéma de la macrostructure de la Société NAFTAL s.p.a.
- Article 2. – Le nouveau schéma de la macrostructure de la Société est annexé à la présente décision.
- Article 3. – La présente décision prend effet à compter de sa date de signature.
- Article 4. – Les Directeurs Exécutifs, de Branches, Centraux et de Soutien sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'application de la présente décision.

Fait à Chéraga, le

18 MAI 2014



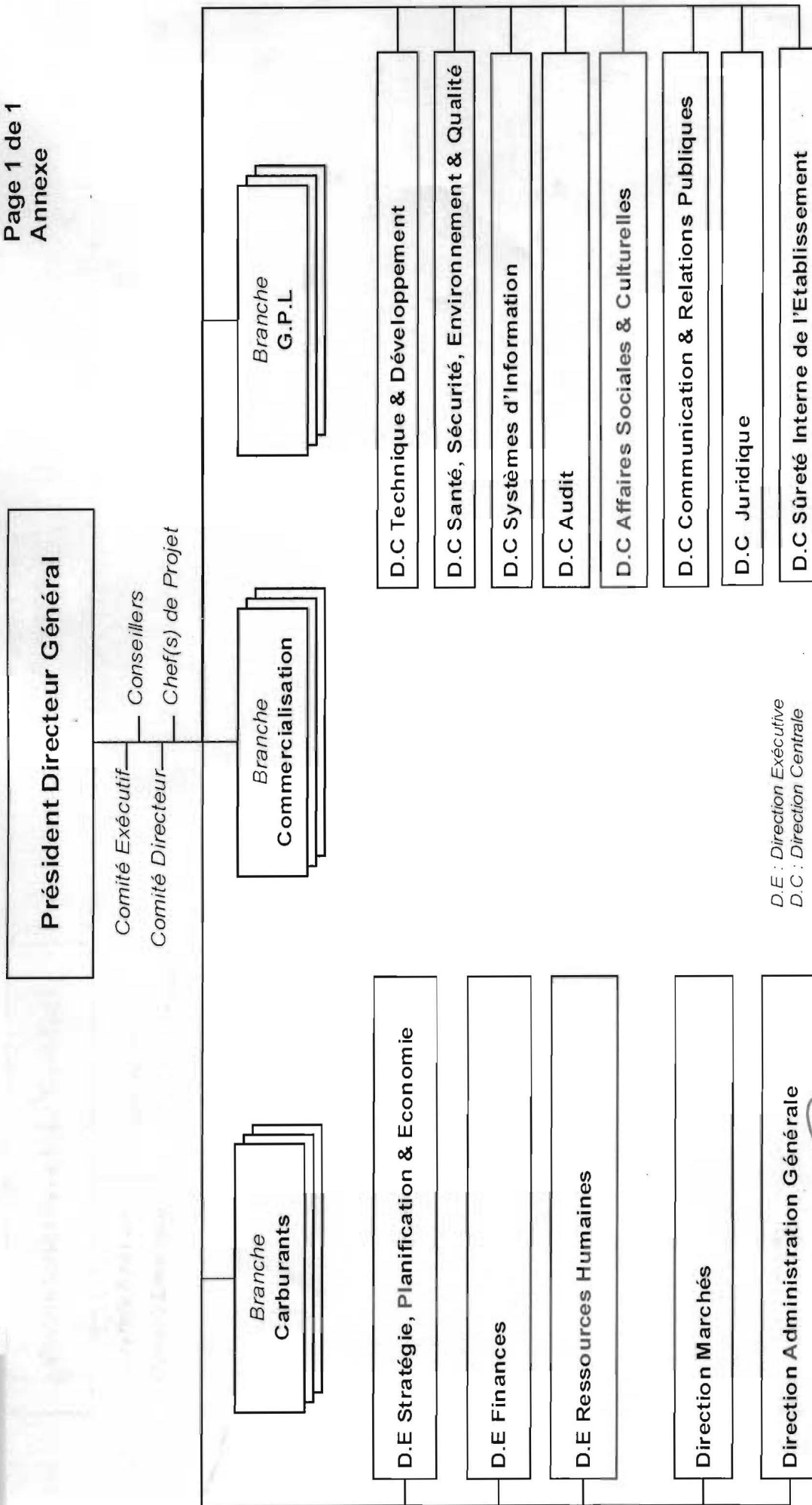
Le Président Directeur Général  
S. AKRETCHE





# Schéma de la macrostructure de NAFTAL s.p.a

Décision : S.765R12  
Classement : DG  
Page 1 de 1  
Annexe



D.E : Direction Exécutive  
D.C : Direction Centrale



Fait à Chéraga, le 18 MAI 2014

  
Le Président Directeur Général  
SAKRETCHE