

جامعة سعد دحلب بالبلدية

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة ماجستير

التخصص : إدارة الأعمال

دور الرأسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة
دراسة مقارنة بين اتصالات الجزائر (AT) وأوراسكوم تيليكوم الجزائر (OTA)

من طرف

محمد حباينة

أمام اللجنة المشكلة من:

| | | |
|-------------|--|----------------|
| رئيسا | أستاذ محاضر، جامعة البلدية | ناصر مراد |
| مشرفا | أستاذ محاضر، جامعة البلدية | رابح كشاد |
| عضوا مناقشا | أستاذ التعليم العالي، المدرسة العليا للتجارة | ناصر دادي عدون |
| عضوا مناقشا | أستاذ مكلف بالدروس، جامعة البلدية | فارس مسدور |

البلدية، 2006 - 2007

إهداء

إلى أعز ما أملك في هذه الدنيا
إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها
إلى من أنارت في قلبي حب العلم
إلى التي لن أستطيع أن أوفي حقها مهما قدمت لها
إلى أمي الغالية..
وأبي الحبيب..

إلى كل من يقول لا إله إلا الله محمد رسول الله ﷺ
إلى كل من يجمع بين العلم و الأخلاق

الملخص

لقد أصبح ينظر إلى الرأسمال الفكري باعتباره ممثلاً حقيقياً لقدرة المؤسسة على المنافسة وتحقيق النجاح وهذا بعد تحوّل الاقتصاد شيئاً فشيئاً نحو اقتصاد قائم على المعرفة، فالمعرفة هي الأصل الجديد وهي أحدث عوامل الإنتاج الذي يعترف به كمورد أساسي لإنشاء الثروة بل والأكثر أهمية من عوامل الإنتاج التقليدية الأخرى كالعامل والرأسمال والمواد الأولية.

فبعدها كانت المنافسة تقوم على العوامل المادية (الرأسمال المادي كالألات و...) أصبحت الآن تقوم على الرأسمال الفكري والذي يعدّ آخر مصادر الميزة التنافسية وأهمها لصعوبة تقليده وبطء تقدمه، ولأن الرأسمال الفكري هو المحرك الأساسي للرأسمال المادي في ظل الاقتصاد الذي يتحوّل إلى اقتصاد قائم على المعرفة.

ويرى الباحث إكوجيرو نوناكا (I. Nonaka) البروفيسور في معهد إدارة الأعمال لجامعة هوتوتسوباشي (Hitotsubashi) اليابانية أنه عندما تتطور الأسواق والتكنولوجيا ويتكاثر المنافسون وتصبح المنتجات متقدمة بين ليلة وضحاها، فإن المؤسسات الناجحة هي تلك التي تنشئ رأسمال فكري (كتطبيق فكرة جديدة أي ابتكار) ثم تنشره عن طريق التعلم بشكل واسع في جميع أنحاء المؤسسة.

يأتي الابتكار بالمعرفة والخبرات الجديدة من داخل المؤسسة أما التعلم فيمكن أن يأتي بتلك المعرفة والخبرات من خارج المؤسسة، حيث يعتبر التعلم مسألة جوهرية ليس فقط في الإتيان بالأساليب ومعرفة وخبرة المنتجات والخدمات الجديدة من السوق أي من المنافسين والزبائن والموردين وغيرهم، وإنما هو المشاركة الفعالة في تعظيم الرأسمال الفكري للمؤسسة.

Summary

Intellectual capital is being viewed as the real representative concerning the ability of any company to compete or to make success especially after the gradual economic change to the economy based on knowledge. So knowledge becomes the new basis and the most modern production's factor which regard it as the essential resource to the erection of fortune even more important than the traditional factor of production such as: work, capital and raw materials.

After competition was based on material aspect (material's capital like the machines...); nowadays, it is based on the intellectual capital which is considered as the last origin competitive characteristic and the most important because of its difficulty to imitate and its slowness ageing and as the intellectual capital is the basic incentive to the material capital qt the time economy is moving to an economy established on knowledge.

According to the searcher I. Nonaka, who is a professor in the management institute in the Japanese Hitotsubashi University, when the markets and the technologies develop and the number of the competitors and products increase very rapidly, we can say that the successful companies are the one which evolve intellectual capitals(as the application of a modern concept: invention)then spread it by learning this method in all over the company.

Consequently , knowledge causes innovation and new expertise from inside the company whereas apprenticeship can come with this knowledge and expertise from outside the company so learning is considered as basic issue not only which supply : ways, knowledge, product's expertise, new market's services: competitors, costumors or suppliers but which mean the efficient partnership in flourishing the intellectual capital of the company.

شُكْر

أحمد الله تعالى و أشكره الذي أعانني على إتمام هذا العمل ، وأصلي و أسلم على أشرف الأنبياء والمرسلين محمد صلى الله عليه و سلم، و على آله و صحبه أجمعين .

عن أبي هريرة عن النبي صلى الله عليه وسلم قال: "لا يشكر الله من لا يشكر الناس".

واقترءاء بهذا الهدي النبوي أتوجه به بخالص الشكر والتقدير والعرفان إلى أستاذي الفاضل الدكتور رابح كشتاد على ما أسداه لي من نصح وتوجيه وإرشاد خلال إعداد هذه المذكرة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من أمدني بيد العون والمساعدة في طبع وإخراج هذه المذكرة ، وأخص بالذكر:

عائتي الكبيرة التي لم تبخل عليّ بالعون والتشجيع؛

عائتي الثانية وهي أصدقائي، كلهم خاصة: عبد الرحمان، طارق، مراد، شكري، سيد علي، سمير، جمال، يونس، أمين، محمد، خليل، هشام، خالد، أحمد، كريم، عمي رابح، عمي محمد، سعود، بشير، حكيم،،،

أساتذتي في كل أطوار دراستي، وخاصة: طواهر، صخري، زبيري، وكل الأساتذة في دالي براهيم وبوزريعة والبليدة؛

مسؤولي اتصالات الجزائر وأوراسكوم تيليكوم الجزائر خاصة: رزقي، رابح، عبد الرؤوف، مزياني، آكلي، حلیم؛

إلى كل زملاء الدراسة وخاصة: رياض، مصطفى، حميد؛

إلى كل من يذشط في العمل التطوعي خاصة أعضاء جمعية: البشائر، الإرشاد، ولا أنسى مركز الإشراق للتنمية البشرية بكل أعضائه.

إلى جميع من ساهم في إعداد بحثي من قريب أو من بعيد.....شكرا

قائمة الأشكال

| الرقم | الصفحة |
|-------|---|
| (1) | خريطة المعرفة 25 |
| (2) | دورة حياة السلعة و الخدمة 29 |
| (3) | تنامي وتآكل قيمة المعرفة عبر الوقت 30 |
| (4) | دورة حياة المعرفة للبرمجيات 31 |
| (5) | دورة حياة المعرفة للقوانين العلمية 31 |
| (6) | نموذج (ت-4) حلزونية المعرفة 32 |
| (7) | مكونات إدارة أعمال المعرفة 37 |
| (8) | مسار تكوين الرأس مال الفكري 45 |
| (9) | دورة حياة الميزة التنافسية 60 |
| (10) | التدرج في التغيير من التدريب فالتعليم ثم التعلم 77 |
| (11) | التحول إلى المدخل القائم على المعرفة 82 |
| (12) | العلاقة بين مستوى التعلم والأداء 88 |
| (13) | هرمية التعلم 90 |
| (14) | دورة حيات المنتجات ومنحنى التعلم 92 |
| | 1 منحنى التعلم المتعاقب 92 |
| | 2- منحنى التعلم المتسلسل 92 |
| (15) | الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر AT 100 |
| (16) | الهيكل التنظيمي لمؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر OTA 108 |

قائمة الجداول

| الصفحة | الرقم |
|---|-------|
| 23..... | (1) |
| تصنيفات أنواع المعرفة | |
| 48..... | (2) |
| المؤشرات المالية ومؤشرات العملاء | |
| 49..... | (3) |
| مؤشرات الناحية المعرفية لدى الموظفين التجديد والتطوير | |
| 111..... | (4) |
| توزيع العينة حسب الجنس | |
| 112..... | (5) |
| الفئات العمرية لعينة الدراسة | |
| 113..... | (6) |
| المؤهل الدراسي لعينة الدراسة | |
| 114..... | (7) |
| الخبرة في الوظائف الحالية لعينة الدراسة | |
| 115..... | (8) |
| الخبرة في الوظائف المختلفة لعينة الدراسة | |
| 116..... | (9) |
| درجة إنتقال المعلومات و المهارات بين العمال | |
| 118..... | (10) |
| رأي العمال حول مدى توفير المؤسسة لفرص للحصول على المعرفة... | |
| 119..... | (11) |
| مدى انتقال المهارات من العمال القدامى للعمال الجدد..... | |
| 122..... | (12) |
| مدى قابلية العمال لتحويل المعارف التي لديهم | |
| 124..... | (13) |
| مدى بحث العمال عن المعرفة | |
| 126..... | (14) |
| إيجاد العامل المالك للمعرفة عند البحث عنها | |
| 128..... | (15) |
| درجة سهولة أو صعوبة الوصول للمعرفة لدى عامل محدد | |
| 130..... | (16) |
| نسبة تدوين العمال لطرق حل مشاكل العمل | |

- 131..... مدى وقوع العمال في نفس الأخطاء (17)
- 135..... مدى الحوار بين العمال في فترات الراحة عن العمل (18)
- 139..... عقاب من يخالف التعليمات في طريقة القيام بالعمل (19)
- 140..... شعور العمال نحو معاملة المسؤولين لهم (20)
- 141..... مدى تحفيز من يساعد في تعلم الآخرين (21)
- 142..... تحفيز المسيرين لمن يقوم بعملية إبداعية داخل المؤسسة (22)
- 144..... نظرة العمال عن تميز المؤسسة التي يعملون بها (23)
- 147..... رأي العمال بوجود أفراد أساسيين يقوم عليهم العمل (24)
- 149..... رأي العمال حول دور المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية (25)

الفهرس

| | |
|----|--|
| 6 | الفهرس |
| 9 | قائمة الأشكال |
| 10 | قائمة الجداول |
| 12 | المقدمة |
| 17 | الفصل 1: أسس ومميزات الرأسمال الفكري في إطار إدارة أعمال المعرفة |
| 18 | 1.1.1. المعرفة في مؤسسات الأعمال |
| 18 | 1.1.1.1. مفهوم المعرفة في المؤسسة |
| 20 | 2.1.1. أنواع المعرفة |
| 24 | 3.1.1. أسس المعرفة |
| 24 | 4.1.1. خريطة المعرفة |
| 28 | 5.1.1. دورة حياة المعرفة |
| 32 | 2.1. إدارة أعمال المعرفة في المؤسسة |
| 33 | 1.2.1. مفهوم إدارة أعمال المعرفة |
| 34 | 2.2.1. الفرق بين إدارة أعمال المعرفة و إدارة الأفراد |
| 35 | 3.2.1. أهمية إدارة أعمال المعرفة |
| 36 | 4.2.1. مداخل دراسة إدارة أعمال المعرفة |
| 37 | 5.2.1. مكونات إدارة أعمال المعرفة |
| 40 | 3.1. الرأسمال الفكري في المؤسسة |
| 40 | 1.3.1. مفهوم الرأسمال الفكري |
| 42 | 2.3.1. مميزات الرأسمال الفكري |
| 42 | 3.3.1. أسس الرأسمال الفكري |
| 43 | 4.3.1. متطلبات بناء الرأسمال الفكري في المؤسسة |
| 46 | 5.3.1. قياس الرأسمال الفكري |
| 52 | خلاصة الفصل 1 |

| | |
|----------|---|
| 53..... | الفصل 2: الرأس مال الفكري والميزة التنافسية للمؤسسة الحديثة |
| 54..... | 1.2. الميزة التنافسية في المؤسسة |
| 54..... | 1.1.2. تعريف الميزة التنافسية |
| 55..... | 2.1.2. أنواع الميزة التنافسية |
| 59..... | 3.1.2. شروط فعالية الميزة التنافسية |
| 61..... | 4.1.2. مصادر الميزة التنافسية |
| 63..... | 2.2. الرأس مال الفكري كميزة تنافسية للمؤسسة |
| 64..... | 1.2.2. آليات تحقيق الميزة التنافسية من خلال الرأس مال الفكري |
| 65..... | 2.2.2. الرأس مال البشري المتميز كميزة تنافسية في المؤسسة |
| 67..... | 3.2. الابتكار كميزة تنافسية للمؤسسات الحديثة |
| 67..... | 1.3.2. الابتكار والإبداع في المؤسسة |
| 68..... | 2.3.2. الحواجز التي تعوق الابتكار في المؤسسة |
| 71..... | 3.3.2. عوامل تحسين فرص الابتكار |
| 73..... | 4.3.2. مقومات الابتكار الناجح في المؤسسة |
| 75..... | 4.2. دور التعلم في نشر الابتكار وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة |
| 77..... | 1.4.2. العوامل المؤدية للاهتمام بالتعلم في المؤسسات |
| 80..... | 2.4.2. المؤسسات المتعلمة |
| 87..... | 3.4.2. التعلم في المؤسسة |
| 90..... | 4.4.2. منحى التعلم |
| 92..... | 5.4.2. التعلم كميزة التنافسية للمؤسسة |
| 96..... | خلاصة الفصل 2 |
| 97..... | الفصل 3: دراسة مقارنة بين اتصالات الجزائر (AT) و أوراسكوم تيليكوم الجزائر (OTA).. |
| 98..... | 1-3 تقديم عام للمؤسستين..... |
| 98..... | 1-1-3-1 مؤسسة اتصالات الجزائر AT |
| 98..... | 1-1-3-1-1 تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر AT |
| 99..... | 1-1-3-2-1 الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر AT |
| 106..... | 1-1-3-3-1 مهام و أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر |

| | |
|----------|---|
| 107..... | 2-1-3- مؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر OTA |
| 107..... | 1-2-1-3- تعريف مؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر OTA |
| 108..... | 2-2-1-3- الهيكل التنظيمي لمؤسسة أوراسكوم تيليكوم OTA |
| 108..... | 3-2-1-3- أهداف المؤسسة |
| 109..... | 2-3- الجانب التطبيقي لدراسة الحالة |
| 109..... | 1-2-3- مصادر جمع المعلومات |
| 110..... | 2-2-3- تحليل المقابلات |
| 110..... | 3-2-3- تحليل الإستبانات |
| 110..... | أولاً: مجتمع وعينة الدراسة |
| 111..... | ثانياً: مميزات العينة |
| 111..... | 1-الجنس |
| 112..... | 2- الفئات العمرية |
| 113..... | 3- المؤهل الدراسي |
| 113..... | 4- عدد سنوات الخبرة |
| 114..... | 1-4- سنوات الخبرة في الوظائف الحالية للعمال |
| 115..... | 2-4- سنوات الخبرة في الوظائف المختلفة للعمال |
| 115..... | ثالثاً: المقارنة من ناحية التعليم بين المؤسستين |
| 137..... | رابعاً: المقارنة من ناحية الحرية في الإبداع في المؤسستين |
| 142..... | خامساً: المقارنة من ناحية التحفيز على الإبداع والتعليم داخل المؤسستين |
| 146..... | سادساً: المقارنة من ناحية تميز المؤسستين حسب العمال |
| 154..... | 3 خلاصة الفصل |
| 155..... | الخاتمة |
| 163..... | قائمة المراجع |
| 174..... | الملاحق |

المقدمة

لقد شاع استخدام مفهوم الرأسمال الفكري أو المعرفي في التسعينات من القرن الماضي، حيث أصبح ينظر إليه باعتباره ممثلاً حقيقياً لقدرة المؤسسة على المنافسة وتحقيق النجاح بعد أن كانت المصادر الطبيعية تمثل الثروة الحقيقية للمؤسسات قبل هذا التاريخ، فقد تحول الاقتصاد شيئاً فشيئاً نحو اقتصاد قائم على المعرفة، فالمعرفة هي الأصل الجديد وهي أحدث عوامل الإنتاج الذي يعترف به كمورد أساسي لإنشاء الثروة بل والأكثر أهمية من عوامل الإنتاج التقليدية الأخرى كالعمل والرأسمال والمواد الأولية، فالرأسمال الفكري أكثر أهمية من الرأسمال المادي في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة.

وقد حاولت العديد من الدراسات أن تربط بين الرأسمال الفكري والميزة التنافسية على نحو متباين من حيث المقاييس والنتائج كدراسة Nonaka و Miller و Youndt و Gwan و Pfeffer و Stewart ، وقد خرجت كل هذه الدراسات بنتيجة مشتركة وهي الأهمية التنافسية الكبيرة للرأسمال الفكري، وسنحاول في دراستنا هذه دراسة تأثير الرأسمال الفكري على الميزة التنافسية من خلال الإجابة على الإشكالية الآتية:

ما مدى أهمية الرأسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة وما هي آلياته لتحقيق ذلك؟

وللإجابة على هذه الإشكالية الرئيسية قمنا بطرح الإشكاليات الفرعية الموالية:

- 1- ما مدى تأثير المعرفة وإدارة أعمال المعرفة والرأسمال الفكري على الميزة التنافسية للمؤسسة؟
- 2- ما هي الآليات التي تعتمدها المؤسسات لتنمي بها رأسمالها الفكري؟
- 3- ما هو موقف مسيري مؤسسات الاتصال من الرأسمال الفكري وهل يعتبرونه عاملاً في تحقيق الميزة التنافسية؟

وللإجابة عن الأسئلة السابقة تم اقتراح الفرضيات التالية:

- 1- اعتماد الرأسمال الفكري كمورد أساسي في المؤسسة يساعدها على تحقيق الميزة التنافسية؛
- 2- كلما أعطى المسيرون عناية خاصة للرأسمال الفكري لمؤسستهم انعكس ذلك على مكانتها في السوق؛
- 3- كلما أحس العامل بالحرية في طريقة قيامه بالعمل وحفز على الإبداع وتعليم الآخرين انعكس ذلك إيجابا على الرأسمال الفكري للمؤسسة ومن ثم على مميزاتها التنافسية.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في النقاط الآتية:

- تحاول أن تبين هذه الدراسة كيف يؤثر الرأسمال الفكري في تطوير المؤسسة وتعزيز ميزات التنافسية في ظل البيئة المتغيرة باستمرار؛
- تعطي نظرة واسعة نوعا ما على موضوع إدارة أعمال المعرفة والذي ظهر بشكل واسع مع بداية التسعينات من القرن الماضي عقب الدراسة التي نشرها الباحث الياباني نوناكا (الشركات الخلاقة للمعرفة)؛
- أما من الجانب التطبيقي فهي بالغة الأهمية، حيث تبين أنماط تحقيق وتعزيز الرأسمال الفكري في المؤسسة، وطرق انتقال المعرفة بين الموظفين.
- تبين نقاط قوة وضعف كل من اتصالات الجزائر و أوراسكوم تيليكوم الجزائر وتعطي لنا المفاضلة بينهما في رأسمالهما الفكري و طرق كل منهما في تطويره.

أما فيما يخص أهداف هذه الدراسة فهي:

- تحاول أن تسلط الضوء على المعرفة من المنظور الاقتصادي؛
- تحاول أن تبين مكانة ودور المعرفة في المؤسسة، وكيف تساهم في إنشاء قيمة مضافة تكون بها ميزة تنافسية لها؛
- تحاول تسليط الضوء على انتقال المعرفة داخل المؤسسة ودوره في تطوير وتحسين أداء الموظفين؛

أما دوافع و مبررات إختيار هذا الموضوع فهي:

- _ بحكم التخصص العلمي، بالإضافة إلى روح الفضول في اكتشاف خبايا وكنه هذا الموضوع؛
- _ المساهمة المتواضعة في إثراء الدراسات في هذا المجال.

أما منهجية الدراسة فهي وصفية تحليلية كيفية تعتمد على دراسة مقارنة بين مؤسستين (اتصالات الجزائر وأوراسكوم تيليكوم الجزائر) اعتمادا على المسح الداخلي (استبيان) والملاحظة بالمشاركة والمقابلات.

أما أدوات الدراسة فهي:

- _ المسح المكتبي بالاطلاع على مختلف المراجع التي لها علاقة بالموضوع؛
- _ الوثائق الخاصة بالمؤسستين والإنترنت؛
- _ برنامج الوافي الذهبي للترجمة من الإنكليزية للعربية.

أما فيما يخص بعض الدراسات السابقة فهي:

1. sandra c. Vera mouz وقد أجريت هذه الدراسة في سنة 1998، اختبرت

هذه الدراسة مدى إمكانية تلازم المعرفة المحاسبية مع عملية اتخاذ القرارات والميل لتجاهل تكاليف الفرصة البديلة في قرارات الأعمال وأشارت النتائج أن عدد تكاليف الفرصة البديلة التي تم تجاهلها عند توزيع الموارد كان أكبر بالنسبة للمعرفة المحاسبية المتعلقة بمواضيع ذات أهمية نسبية كبيرة على خلاف المواضيع ذات الأهمية النسبية الأقل؛

2. elsie I. Echeveri carrol وقد أجريت هذه الدراسة في سنة 1999، وقد

وصلت هذه الدراسة إلى أن هناك اختلاف في نظم المعرفة داخل الشركات في كل من الولايات المتحدة واليابان وبصورة خاصة الشركات اليابانية تميل لتبادل المعلومات بصورة متكررة مع بعضها البعض ومع العملاء ومع الشركات الأخرى التي لا تهدف للربح، وهي بذلك تستطيع تطوير منتجات وعمليات جديدة بصورة أسرع من الشركات الأمريكية؛

3. Jonathan Low وقد أجريت هذه الدراسة في سنة 2000، فقد أجرى مركز Cap Gemini Evnst & young للابتكارات في المشروعات عدة دراسات لتحديد دور الأصول غير الملموسة في إنشاء القيمة في الشركات الحديثة وقد طور نموذج شامل (مؤشر إنشاء القيمة) لقياس مدى خلق القيمة في الشركات من أجل تمكين المستخدمين لقياس تأثير فئات الأصول غير الملموسة على القيمة السوقية للشركة من أجل الرقابة على الأداء المستقبلي للشركات؛

4. Suzanne Harrison and Patrick H. Sullivan وقد أجريت هذه الدراسة في سنة 2000، وقد أظهرت هذه الدراسة أنه في فترة التسعينات وأوائل القرن الجديد ازداد مستوى الاهتمام بإدارة الأصول غير الملموسة بصورة كبيرة وبينت الدراسة أفضل التطبيقات العملية لإدارة الرأسمال المعرفي وحددت العوامل التي تؤثر في قياسه.

وقد واجهنا صعوبات جمًا في كلا المؤسستين خاصة في مؤسسة اتصالات الجزائر وهي كالاتي:

- صعوبة وجود مؤسسة تقبل أن تجري فيها بحث تطبيقي؛
- عقلية العامل الجزائري التي تميل إلى المزاجية وتعقيد الأمور ومحاولة تعجيز الآخر وعدة أمور أخرى؛
- تردد المسؤولين من الإدلاء بأي معلومة أو تحمل أية مسؤولية مهما كان صغرها؛
- تعليمة الرئيس المدير العام لمؤسسة اتصالات الجزائر والتي تمنع الموظفين من الإدلاء بأي تصريح عن المؤسسة أو إجراء أي مقابلة وهذا في تاريخ 07 07 2007.

أما فيما يخص الخطة وهيكلية الدراسة فعلى $\text{ÉÍ Æá ÉÍÓ?Ç YÇIá?Çæ ÖæNŸ ÁæÖ}$ ثلاث فصول، فصلان نظريان وفصل تطبيقي وهي على النحو الموالي:

الفصل الأول: أسس مميزات الرأسمال الفكري في إطار إدارة أعمال المعرفة، وسيكون هذا الفصل كمدخل للبحث حيث سنحاول الإحاطة بكل المفاهيم المتعلقة بالمعرفة وإدارة أعمال المعرفة والرأسمال الفكري؛

الفصل الثاني: الرأس مال الفكري والميزة التنافسية للمؤسسات الحديثة، وسنجيب في هذا الفصل على الإشكالية الفرعية الأولى والثانية وسنختبر الفرضية الأولى؛
الفصل الثالث: دراسة مقارنة بين اتصالات الجزائر وأوراسكوم تيليكوم الجزائر، وسنجيب من خلال هذا الفصل على الإشكالية الفرعية الثالثة كما سنختبر الفرضية الثانية والثالثة.

الفصل 1 :

أسس ومميزات الرأسمال الفكري في إطار إدارة أعمال المعرفة

يتحول الاقتصاد شيئاً فشيئاً نحو اقتصاد قائماً على المعرفة، فالمعرفة هي الأصل الجديد، وهي أحدث عوامل الإنتاج الذي يعترف به كمورد أساسي لإنشاء الثروة بل والأكثر أهمية من عوامل الإنتاج التقليدية الأخرى كالعمل والمواد الأولية والرأسمال، فالرأسمال الفكري أو المعرفي هو أكثر أهمية من الرأسمال المادي في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة.

فقد أصبحت المعرفة أقوى قوة إستراتيجية في العالم الغربي المتقدم بصورها خاصة ، ويمكن أن تشكل المعرفة ميزة إستراتيجية في أي مكان على المدى البعيد في مجال الإدارة والتكنولوجية (1- ص22).

حيث كان العامل اقل أهمية من الآلة التي يعمل عليها ، بل لم يكن لوجوده أي مبرر سوى أن يراقب الآلة أو يغذيها الوقود والمواد الخام وعليها هي أن تقوم بالنتاج السلع ، في ذلك العصر تغلب الآلة على العامل.

أما اليوم فقد تحولت القوى العاملة إلى قوى عالمة ، واستطاعت أن تدخل تعديلات جوهرية على الآلات وتبتكر آلات جديدة ، بالمقابل أفرزت الآلات قوة عالمة جديدة تتميز بالمعرفة ، وكلما تعقدت الآلات زادت الحاجة لهذه القوى العاملة التي تستطيع تشغيلها ، وهكذا ولأول مرة تتحالف القوى البشرية مع القوى الآلية . هذا ما يدفع بعض علماء إدارة الأعمال للتنبؤ بزوال الاقتصاد الرأسمالي وحلول اقتصاد المعرفة محله (2- ص9) .

فالمعرفة هي أساس القدرة في عملية إنشاء المنتجات الجديدة أو تطوير وتحسين المنتجات الحالية وهي أساس القدرة في الوصول إلى مستويات عالية من النوعية والإبداع التقني وإنها مفيدة

لتنفيذ أنشطة إدارة الأعمال في إنتاج وتسويق وتسيير الموارد بشرية بطريقة تضمن تحقيق الكفاءة والفعالية للمنظمة وتضمن تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتحديات باعتبارها عامل حيوي يرجح نجاح أو فشل المؤسسة (1- ص23) .

وسنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث نقاط أساسية وهي: المعرفة وإدارة أعمال المعرفة وفي الأخير الرأس مال الفكري.

1.1.1. المعرفة في مؤسسات الأعمال:

يشهد العالم ازدياداً هاماً لدور المعرفة والمعلومات في الاقتصاد : فالمعرفة أصبحت محرك الإنتاج والنمو الاقتصادي كما أصبح مبدأ التركيز على المعلومات والتكنولوجيا كعامل من العوامل الأساسية في الاقتصاد (3- في: 26-01-2007).

1.1.1.1. مفهوم المعرفة في المؤسسة:

إن مفهوم "المعرفة" ليس بالأمر الجديد بالطبع، فالمعرفة رافقت الإنسان منذ أن تفتح وعيه، وارتقت معه من مستوياتها البدائية مرافقة لاتساع مداركه وتعمقها حتى وصلت إلى ذراها الحالية، إلا أن الجديد اليوم هو حجم تأثيرها على الحياة الاقتصادية والاجتماعية وعلى نمو حياة الإنسان (4- في: 26-01-2007).

إن المدخل المناسب لتحليل مفهوم المعرفة هو التمييز بين البيانات، المعلومات، والمعرفة. فالبيانات هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة. وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها، تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي.

أما المعلومات هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصدقية ويتم تقديمها لغرض محدد. فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال، أو المشاركة في حوار أو نقاش.

فالمعلومات هي بيانات توضع في إطار ومحتوى واضح ومحدد وذلك لإمكانية استخدامها لاتخاذ قرار. ويمكن تقديم المعلومات في أشكال متعددة ومنها شكل كتابي، صورة، أو محادثة مع طرف آخر (5- ص21).

أما المعرفة فيعرفها الصباغ على أنها ليست المعلومات بل هي أعلى شأن من المعلومات ولغرض الحصول على المعرفة فإننا نسعى إلى المعلومات ولهذا يعتقد أن المعلومات هي الخطوة الأولى للحصول على المعرفة (6- ص41) ويتفق معه (7- ص160) Branch و scott (8- ص208) و jean françois Bully (9- ص12)، إذ يعتقد أنها ترتبط بالتغذية المعلوماتية والتحليل المعلوماتي وعلاقتها بوظائف المؤسسة الأساسية من جهة والعاملين وعلاقتهم بنظام المعلومات من جهة أخرى .

وفي نفس السياق يرى الآخرون بأن المعرفة تتكون من البيانات و المعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم والتي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن (10- ص49) ، كما تعرّف المعرفة بأنها المعلومات زائد العلاقات السببية التي تساعد على الشعور بهذه المعلومات (11- ص96).

في هذه التعريفات نلاحظ أن الباحثين ركزوا على العلاقة بين المعرفة والمعلومة، حيث اعتبروا بأن المعرفة تنتج من معالجة المعلومات وتحليلها.

وتوجد تعريفات أخرى للمعرفة حيث يطلق الكبيسي (12) على المعرفة اسم الأصول اللامحدودة أو اللامتناهية لكونها الأصول الوحيدة التي تزداد وتتضاعف عندما يتم تقاسمها مع الآخرين (13- ص46).

نلاحظ أن الكبيسي في تعريفه ركز خاصة على خصائص المعرفة.

وقد تطرق العديد من الباحثين إلى مفهوم المعرفة من عدة اتجاهات ومداخل أخرى فمنهم من وصفها بأنها احد أصول المؤسسة، إذ عرضت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير مفهوم المعرفة بصيغة معرفة ماذا ومعرفة كيف (Know-why)،(Know-how) واعتبرتها إحدى أصول المؤسسة الأكثر أهمية من الأصول المادية، كما وصفها Bateman & Zeithaml (14- ص89) و Endres بأنها الأصول التي تتمتع بالقدرة على تحمل التقنية من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق لإنتاج السلع وتقديم الخدمات (15- ص161)

كما تعرّف أيضا بأنها الخبرة التي يمكن توصيلها وتقاسمها ، أو المعلومات في النشاط (16-ص41).

ونلاحظ في هذه التعريفات أن الباحثون تطرّقوا إلى طبيعة المعرفة وقدرتها على تحمل التقنيّة، وربطوا بينها وبين الخبرة.

وهذا من نظر إلى المعرفة من اتجاه ثان فوصف مفهوم المعرفة للدلالة على أنها الرأسمال الفكري والقيمة المضافة أو تعدد كذلك عند اكتشافها واستثمارها من قبل المؤسسة وتحويلها إلى قيمة لتكوين الثروة من خلال التطبيق، ومن أنصار هذا الاتجاه نجد jean louis Ermime (17-ص25) و Reid و Davenport & Prusak (18-ص5) و Stewart (19-ص57).

أما في هذه التعريفات فقد بيّن الكتاب دور المعرفة في إنشاء القيمة، وقد ساووا بين مفهوم المعرفة ومفهوم الرأسمال الفكري.

وسنحاول أن نعرّف المعرفة بتعريف شامل على النحو الموالي:
المعرفة هي ناتج معالجة وتحليل وتنظيم المعلومات وهي الخبرة التي في رؤوس الأفراد والتي تستعمل لإنشاء قيمة مضافة في المؤسسة حتى تصبح رأسمال فكري لها.

2.1.1. أنواع المعرفة

تختلف أنواع المعرفة باختلاف مصادرها وآلية المشاركة فيها وتبادلها والغاية من تطبيقها وأهدافها، فضلا عن اختلاف آراء ووجهات نظر الباحثين هذا ما أدى إلى تقديم عدّة تصنيفات للمعرفة، وسنحاول أن نقدم التصنيفات حسب تسلسلها الزمني، حيث يعتبر Polanyi أوّل من قدّم تصنيف لأنواع المعرفة (1961) حيث ميّز بين (20-ص97):

■ المعرفة الضمنية:

وتتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات والتي هي في حقيقة الأمر توجد داخل عقل وقلب كل فرد والتي من غير السهولة نقلها أو تحويلها للآخرين. وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية.

■ المعرفة الظاهرية:

وتتعلق المعرفة الظاهرية بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المؤسسة ومنها (الكتيبات المتعلقة بالسياسات، والإجراءات، المستندات، معايير العمليات والتشغيل) وفى الغالب يمكن للأفراد داخل المؤسسة الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات اللقاءات والكتب

وقد صنفها (Lundvall, 1999) إلى أربعة أنواع (21- ص 55) هي:

1. معرفة – ماذا (Know-what): تعبر عن المعرفة حول الحقائق التي يمكن ترميزها.
2. معرفة – لماذا (Know-Why): تعبر عن المعرفة حول المبادئ والقوانين.
3. معرفة – كيف (Know-how): وهي المهارات القابلة لتنفيذ مهمة معينة بنجاح.
4. معرفة- من (Know-who): وهي المعلومات حول من يعرف – ماذا او من يعرف كيفية اداء ماذا.

كما يصنفها (zack 1999) إلى ثلاث أنواع (22- ص ص 123-145) وهي:

■ المعرفة الجوهرية:

وهي أدنى مستوى يكون مطلوباً للدخول في صناعة ما، وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للمؤسسة التنافس و البقاء في السوق لمدة طويلة، مع ذلك فإن هذه المعرفة تمثل المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة والتي تضمن للشركات الأعضاء في تلك الصناعة ميزة تنافسية على الشركات في الصناعات الأخرى.

■ المعرفة المتقدمة:

وهي المعرفة التي تجعل الشركة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية، فمع أن الشركة تمتلك تقريباً نفس المستوى والنطاق والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، إلا أنها تختلف عن المنافسين في تعويلها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية من هذا التميز، وهذا يعني أن الشركة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموماً أو التميز في شريحة سوقية.

■ المعرفة الابتكارية:

وهي المعرفة التي تمكن الشركة من قيادة منافسيها وتمييزها بشكل كبير عنهم، فهذا النوع من المعرفة يجعل الشركة قادرة على تغيير قواعد اللعبة في السوق وكمثال على ذلك شركة مايكروسوفت التي تسيطر على مجال برامج الإعلام الآلي في العالم.

كما يقدم Backman،2001 تصنيفاً أوسع للمعرفة على النحو الموالي (23- ص65):

■ المعرفة الصريحة:

هي المعرفة الجاهزة و الموثقة في مصادر المعرفة الرسمية.

■ المعرفة الضمنية:

هي المعرفة التي لا نصل إليها إلا من خلال الإستعلام و المناقشة وهي معرفة غير رسمية.

■ المعرفة الكامنة:

هي المعرفة التي نستطيع الوصول إليها بشكل غير مباشر ويتم ذلك بصعوبة بأساليب الإستنباط المعرفي.

■ المعرفة المجهولة:

هي المعرفة المبتكرة أو المكتشفة من خلال البحث و التجربة.

ويمكن تصنيف المعرفة حسب باجات (2003) استناداً إلى أماكن تواجدها على أنها معرفة فردية وهي تتعلق بكل ما يمتلكه الفرد من مهارات إبداعية وخبرات عملية ومعرفة اجتماعية أو الجماعة المتمثلة في العلاقات التي تكون بين الأفراد في أماكن العمل أو المجتمع وما ينتج عنها من سلوك نتيجة تفاعل قيم وثقافات تلك الجماعة بما يكسبها القدرة على التعاون وتطوير تلك العلاقات بين أفراد المجموعة أو المجتمع وأخيراً المعرفة المؤسسة تشمل العمليات والأحكام والقواعد والعمل الروتيني ضمن المؤسسات (24- ص ص148-149).

وتوجد تصنيفات أخرى لأنواع المعرفة وسنبينها في الجدول الموالي حسب تسلسلها الزمني

الجدول رقم (1): تصنيفات أنواع المعرفة (25- ص 80)

| الباحث | التصنيف |
|----------------------------|--|
| Shank and Abelson 1977 | المعرفة تعني : معرفة الموضوع نفسه معرفة مكان وجود المعلومات حول الموضوع |
| Bowser 1979 | - معرفة عامة - معرفة متخصصة - خبرة معمقة |
| Anderson 1985 | - معرفة تصريحية أو وصفية - معرفة إجرائية - معرفة سببية |
| Holliday and Chandler 1986 | - معرفة بشكل قدرات عامة - معرفة عملية تطبيقية - معرفة تأملية تقييمية |
| Blacker 1993 | - معرفة مفاهيمية وقدرات - معرفة تجسيدية (بالممارسة) - معرفة تثقيفية (تكتسب بالتأهيل الاجتماعي) - معرفة تقمصية - معرفة تشفيرية (رموز وإشارات) |
| Nonak & Takenchi 1995 | - معرف فنية (Know-how) - معرفة إدراكية - معرفة نسبية تناظرية - معرفة عملية تطبيقية - معرفة قائمة على أساس الخبرة - معرفة استعراضية |

| | |
|-------------------------|---------------------------|
| - معرفة صريحة | Tsoukas 1996 |
| - معرفة ضمنية | |
| - معرفة منتج | Edvinsson and Malone 1997 |
| - معرفة إجرائية روتينية | |
| - معرفة عملية | |

3.1.1. أسس المعرفة:

أسس المعرفة هي أسس بيانات رقمية تحاول جذب أي أصول فكرية واضحة تمتلكها الشركة أو المؤسسة، وبهذا فهي توفر مصدرا غني وثرى من المادة البحثية اللازمة لحل المشاكل وأرشيف ضخم لأفضل الممارسات أو التطبيقات التنظيمية وسوق مشترك للاتصال وتبادل المعلومات التنافسية (26- ص ص 50-55).

ولغرض تنظيم أسس المعرفة يستلزم الحصول وتدوين كمية هائلة من المعرفة والعمل على معالجتها وتخزينها أو تسليمها أو الاحتفاظ بها، وتتعلق هذه المعرفة بالسياسات المتبعة في الشركة والمنتجات والأفراد وجميع العمليات التي تحدث فيها، فهذه المعرفة لم تكن موجودة من البداية وإنما ينبغي استحداثها وتحديثها من مسودة بوصفها حقائق مكتشفة يتم الحصول عليها من مصادر متنوعة وبأشكال وصيغ مختلفة (27- ص 4).

4.1.1. خريطة المعرفة:

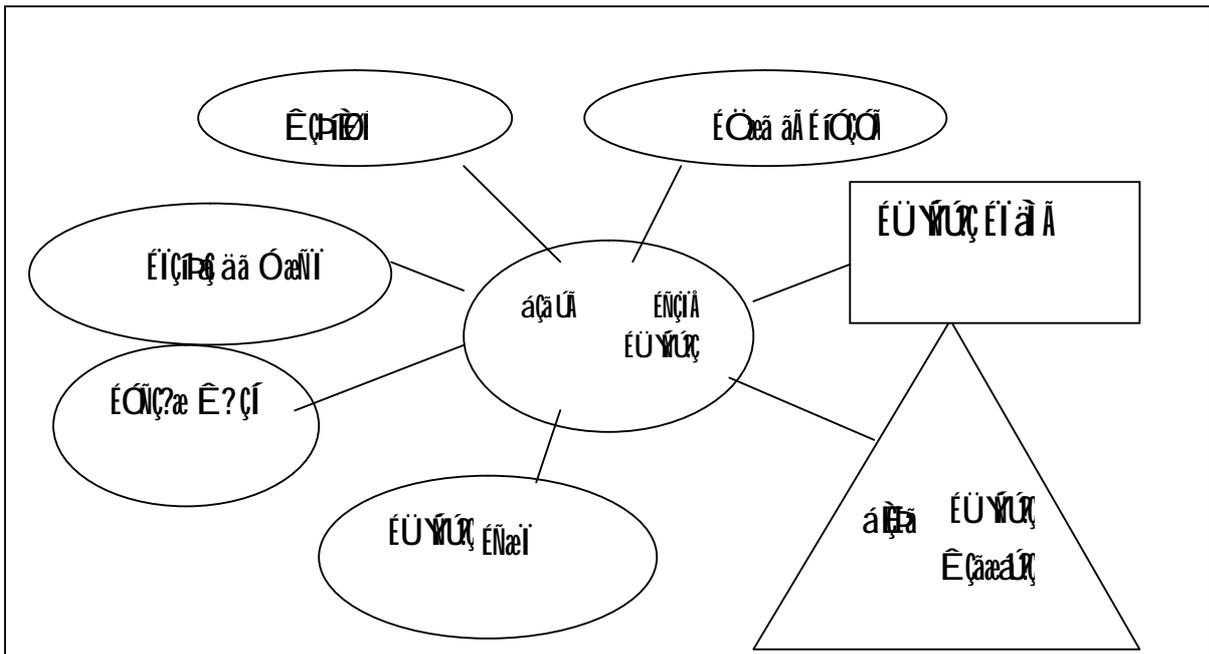
خريطة المعرفة هي تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال الإستراتيجية، وبالتالي تركز على نوع المعرفة التي نأمل بمشاركة ومع من وأين يمكن أن نجدها؟ وذلك من خلال تقسيم المعرفة إلى وحدات صغيرة تربط فيما بينها روابط، ثم ترجمة استراتيجيات الأعمال إلى مساحات معرفة رئيسة توجد فيها قيمة الأعمال (28)، وقد بين (Honsel & Bell) أن خريطة المعرفة توضح الفجوات في الأداء والتخطيط لمستقبل المنتجات والخدمات، وأنه لمليء الفراغ بين الفجوات الحالية والمستقبلية، فإن الشركة ترسم

خريطة المعرفة للتعرف على محفظة المعرفة فيها ، وتقوم بتقدير فجوة المعرفة بإتباع خطوات منها: تعريف وتخطيط العمليات الجوهرية للمعرفة المطلوبة، وأنواع المعرفة اللازمة لمقابلة الأهداف الطويلة والقصيرة، ومقارنة موجودات المعرفة الحالية وبيان المستغل منها، ويتم بعد ذلك الاستعانة بأدوات ونظم إدارة أعمال المعرفة لتقليل تلك الفجوات (29).

نموذج Skyrme لخريطة المعرفة:

أورد Skyrme الشكل الموالي لخريطة المعرفة بيّن من خلاله عناصر إدارة أعمال المعرفة على النحو الآتي:

شكل رقم (1) خريطة المعرفة (30)



وفيما يلي شرح لهذه العناصر :

قد حاول العديد من الباحثين الإجابة عن تساؤل هل إدارة أعمال المعرفة أساسية أم أنها موضة وما هو سبب الاهتمام بها الآن؟ فأجاب العديد من الخبراء في مجال المعرفة ومنهم Kermally بأن إدارة أعمال المعرفة أساسية وليست موضة، فالمعرفة هي إحدى أساسيات الموجدات غير الملموسة في عمليات المؤسسة، وتزداد منتجات وخدمات العديد من المؤسسات بوجود الابتكارات، لذا فإن إدارة أعمال المعرفة موجودة لتبقى (31).

أما عن سبب الاهتمام الآن بإدارة أعمال المعرفة فأجاب Skyrme بأنه كان ينظر إلى إدارة أعمال المعرفة كموضة حتى أواخر التسعينيات، وبعد طريق طويل أدت إلى الاهتمام بها ومعاملتها كأساس مقدس ثابت، يجب التعامل معها من قبل الجميع وفهمها باعتبارها ضرورة لنجاح المؤسسة في كل وظائفها ونشاطاتها وتوجهاتها المستقبلية، والتي يعتبر التحول من إدارة أعمال المعرفة إلى ابتكار المعرفة أبرزها، باعتبار إدارة أعمال المعرفة مرحلة انتقالية تحدث سير الخطى لما بعدها من ابتكارات وإبداعات تلبي حاجات الزبائن العالمين وحاجات التغيير، وإيلاء المنتج (المنتج حسب الطلب) والجودة وخدمات الأسواق العالمية والمنتجات الذكية (32).

2- أجندة المعرفة:

تتكون أجندة المعرفة من فرق المعرفة وقواعد المعرفة، مثل محركات البحث وأدوات الاستكشاف التي ساهم الذكاء الصناعي في توضيحها، والأدوات التصورية التي تخدم الأسواق المالية، وأدوات التعاون والمؤتمرات الفيديوية وغيرها، ومراكز المعرفة التي تقوم بمهام متعددة مثل تحديث مكتبة المنشأة وتشكيل محاور نقل المعرفة في الداخل والخارج والاشتراك مع بنوك المعرفة العالمية، والمؤسسة المتعلمة التي تقوم على ثقافة التعلم التنظيمي والنمو من خلال إبداع وتطوير المؤسسة المتعلمة والتركيز على العامل الإنساني كعامل نجاح فيها تفوق أهميته الاهتمام بالتكنولوجيا، وجماعات الممارسة: وهي مجموعة من الأفراد ممن يتشاركون في الاهتمام ويواجهون مشاكل ياستهويهم حلها، وممن يعمقون خبرتهم ومعرفتهم في هذا السياق من خلال التفاعل بصورة مستمرة وبنية تكنولوجية، تتكون من أجهزة وبرمجيات وشبكات اتصال داعمة لها، وأخيرا خطة عمل توضح مكان المؤسسة الآن والطريق الموصل لمستقبلها المنظور (33).

3 – المعرفة مقابل المعلومات :

للتفريق بين المعرفة والمعلومات لا بد من البدء بحجر الأساس وهو البيانات، والتي هي

عبارة عن حقائق وتصورات أو أصوات وثيقة الصلة أو غير وثيقة الصلة أو ذات فائدة لمهمة خاصة (34) ، أما المعلومات فهي بيانات لها شكل ومحتوى يناسب استخدام خاص ويتم تحويل البيانات إلى معلومات من خلال عملية المعالجة التي تقوم بها نظم المعلومات ، أما المعرفة فهي عبارة عن توليفة من المواهب والأفكار والقواعد والإجراءات التي تقود النشاطات والقرارات ، ويأتي في أعلى الهرم الذكاء وهو عبارة عن إضافة الخبرة إلى توليفة المعرفة من خلال عملية التطبيق.

أما عن مستويات المعرفة فهي متعددة ذكر منها Skyrme سبعة مستويات هي : معرفة الزبائن وهي المعرفة الأكثر أهمية وحيوية، ومعرفة المنتج الذكي أي القيمة المضافة له ، ومعرفة الناس، ومعرفة العمليات أي معرفة -كيف عندما تتم الحاجة إليها، ومعرفة الذاكرة التنظيمية: هل ندرك ماذا نعرف؟ ومعرفة في العلاقات: بناء علاقات غنية وعميقة وأخيرا موجودات المعرفة المتمثلة في الرأسمال الفكري، وتأتي القوة الدافعة والمحركة للمعرفة من خلال عملية المشاركة والابتكار.

4 – دورة المعرفة :

اختلف الباحثون في مراحل دورة المعرفة من حيث تعداد هذه المراحل، ولغايات هذه الورقة سيتم الإشارة إلى مراحلها عند Skyrme إذ تبدأ بجمع المعرفة ثم تصنيفها ثم تنظيمها وتخزينها ثم المشاركة والنشر ثم الوصول والاستخدام ثم الإيجاد (التكوين) ثم التعريف وهكذا تستمر العملية.

5 – قيادة المعرفة :

لقادة المعرفة صفات متعددة لا بد من توفرها ، منها أن يملك هؤلاء القادة رؤية واضحة وموقف ذو قيمة حول مشاركة الممارسة الفضلى، والابتكار الأسرع، وإعادة استخدام المعرفة ، وتطوير القدرات والموجودات الفكرية، ومعرفة – كيف أي البراعة، ثم تقديم إطار عام سهل للعمل مع إمكانية تطويره، واكتشاف الرواد في العمل واستخدامهم كوكلاء تغيير، وتسهيل شبكة الوصول إلى الخبراء من خلال تعزيز الاتصالات الممتازة الداخلية والخارجية.

6 – التطبيقات:

أكد العديد من الباحثين على ضرورة تطبيق إدارة أعمال المعرفة في الشركات لتؤتي

ثمارها، فالتطبيق وحده هو الذي يعزز المعرفة ويمكن من المنافسة ، فالمثل الصيني يقول " أنا أسمع وأنا أنسى، أنا أرى وأنا أتذكر، أنا أعمل وأنا أفهم "، واليابانيون أعزوا سر نجاح إدارتهم من خلال منظومة أربع كلمات (نتعلم ← نفهم ← نطبق ← ننافس).

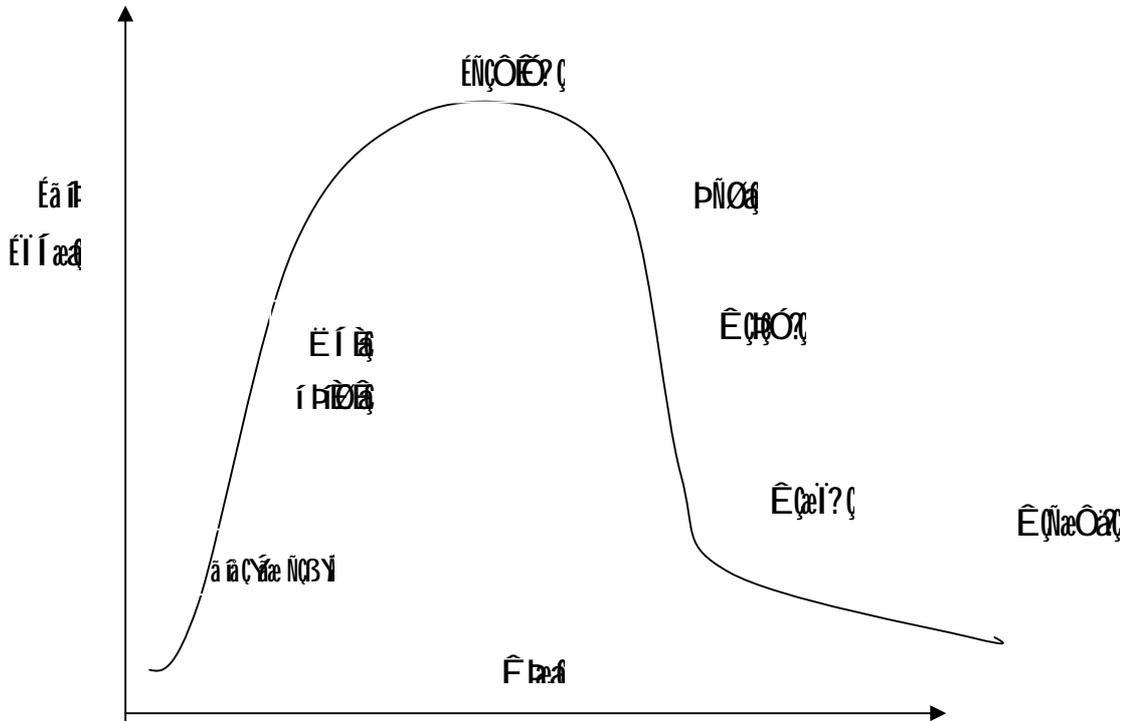
5.1.1. دورة حياة المعرفة:

كانت سمة الأعمال منذ عقود وحتى الآن التزايد في المنتجات والخدمات وتنوعها الكبير الذي جعل الكثير من المختصين يعتبرون أن أبرز سمات هذا العصر هو ما يسمى بثورة المنتجات، ففي كل يوم تتوالد منتجات من المنتجات القديمة، وكل فترة تظهر منتجات جديدة تحتل مكانة المنتجات السابقة لها، ولعل أهم سمة في تطور المنتجات هو السرعة الفائقة هذا ما يجعل دورة حياة المنتج أقصر (35- ص ص 64-72)، وقد جعل تنافس الشركة في ظل انفجار المنتجات الجديدة دورة حياة المنتج تستمر لبضع شهور بعد أن كانت في الماضي تستمر لعدت سنوات، فماذا عن دورة حياة المعرفة ؟

لاشك أن تطور المنتجات كان عملا معرفيا، فقبل أن توجد المنتجات الجديدة لا بد أن توجد المعرفة الجديدة والتي يتم العمل من أجل هندستها وتصميمها ومن ثم إنتاجها وتسويقها، بمعنى آخر أن ثورة المنتجات هي بالواقع ثورة معرفة يتم تحويلها إلى منتجات، مع ذلك فإن المعرفة في هذا المجال لها خصائص وهي:

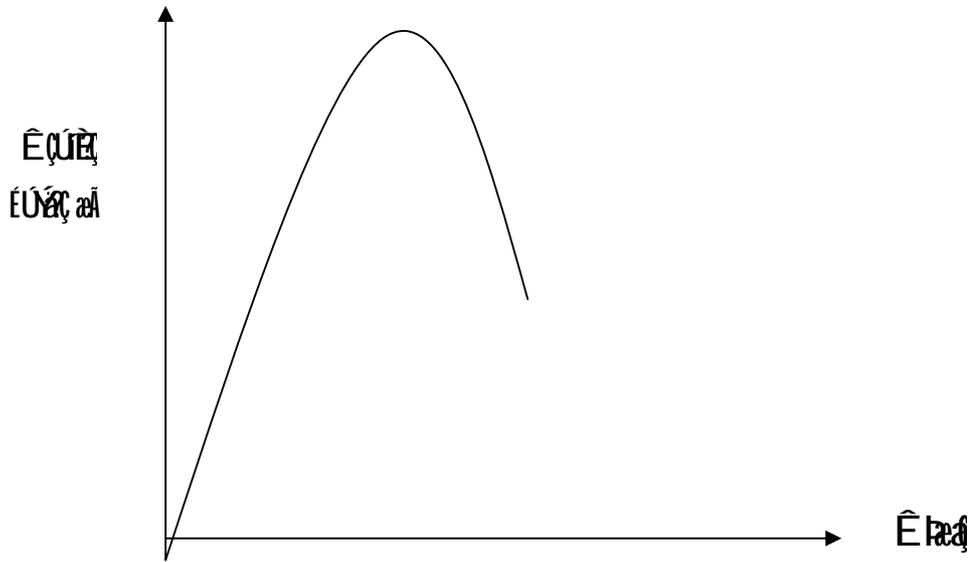
- يمكن للمعرفة أن توجد كمعرفة مجردة أو كمنتج معرفي بمعزل عن المنتجات المادية الأخرى كما في خبرة الأفراد وبراعتهم ومعرفتهم الحرفية، كما أن المعرفة اليوم توجد في منتجات معرفية بحثه كالمحاضرات والاستشارات والبرمجيات.
- التولد المتزايد للمعرفة في كل اتصال أو تبادل دون فقدانها خلافا للأشياء يجعلها سريعة الانتشار والانتقال.
- تتواجد المعرفة غالبا لدى الأفراد خلافا للمنتجات التي يمكن أن تتواجد بمعزل عن الأفراد، هذا ما يجعل دورة حياة المعرفة ترتبط بدورة حياة حاملها (صاحب المعرفة كالأستاذ).

الشكل رقم (3): تنامي وتآكل قيمة المعرفة عبر الوقت (37-ص23)



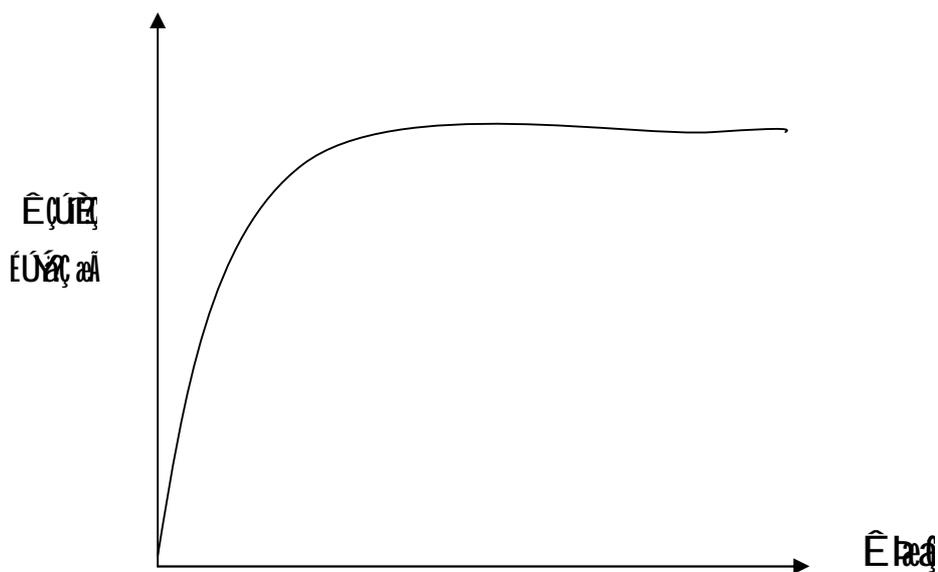
ونلاحظ أن دورة حياة المعرفة في بعض المجالات أقصر بكثير من دورة حياة المنتجات و الخدمات في مجالات أخرى، ففي مجال برمجيات الحاسوب تتقادم المعرفة أسرع من تقادم الحاسوب.

الشكل رقم(4): دورة حياة المعرفة للبرمجيات (35- ص69)



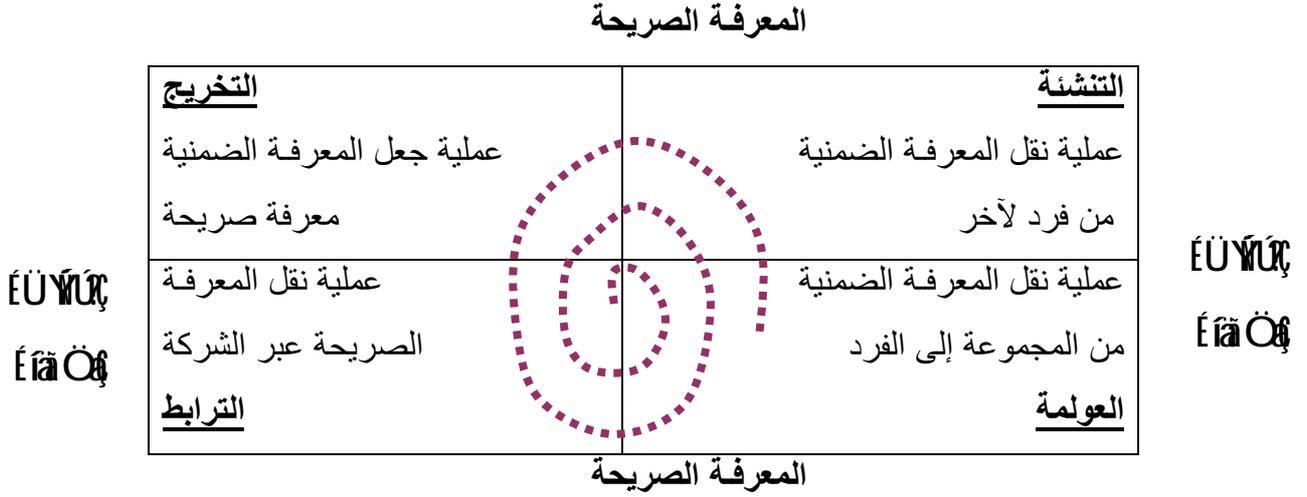
ويوجد نوع آخر من المعرفة لا يمكن أن نحدد له دورة حياة منتهية بل دورة حياتها تكون مفتوحة مثل المعرفة العلمية المتعلقة بالقوانين حيث يأخذ منحنى دورة حياة المعرفة في هذه الحالة الشكل الآتي:

الشكل رقم (5): دورة حياة المعرفة للقوانين العلمية (35- ص69).



أما في مجال الأعمال نلاحظ أن الشركات القائمة على المعرفة تسعى لتحقيق حلزونية المعرفة (38- ص ص89-132) أي دورات حياة معرفة متتالية و متصاعدة إلى الأعلى وفق منظور نوناكا.

الشكل رقم(6): نموذج (ت-4) حلزونية المعرفة (38- ص ص89-132)



وحسب نموذج حلزونية المعرفة هذا فإن المعرفة الحالية تحمل بذور التطور للمعرفة الأخرى فيما بعد، مما يعني أنها ذات إمكانية أكبر لتحقيق دورة التعزيز الذاتي خلافا للأشياء التي تمر بدورة التدهور الذاتي.

ونشير إلى أن دورة حياة المعرفة في قطاع الأعمال تتعلق في غالبية الأحيان بتطور الخدمات والمنتجات، وبغرض إطالة دورة حياة المعرفة تلجأ الشركات إلى تحويلها إلى براءة اختراع لغرض الحماية القانونية من التقليد (39- ص ص282).

2.1. إدارة أعمال المعرفة في المؤسسة:

يعد موضوع إدارة أعمال المعرفة من المواضيع الجوهرية التي سعى الباحثون إلى تسليط الضوء على جوانبها ودراستها من مختلف الزوايا بهدف إغناء الموضوع والاستفادة من نتائج الدراسات والبحوث التي يجري التوصل إليها في تطوير تطبيقاتها في منظمات الأعمال المختلفة .

1.2.1. مفهوم إدارة أعمال المعرفة:

لقد تناول الباحثون مفهوم إدارة أعمال المعرفة من عدة زوايا ، فمنهم من تناوله من منظور تقني بالتركيز على تقنيات المعلومات، فقد عرفها Malhotra أنها " تجسيد العمليات التنظيمية التي تبحث في تدائية مزج قابلية تقنيات المعلومات على معالجة البيانات والمعلومات وقابلية الإبداع والابتكار للأشخاص " (40- في 05-02-2007).

وفي نفس السياق تقريبا يرى kenneth c. Laudon & j. P. Laudon أن إدارة أعمال المعرفة هي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في الشركة، فهي تشير بهذا المعنى إلى المعرفة الخاصة بعمل الأشياء بفاعلية وبطريقة كفؤ لا تستطيع الشركات الأخرى تقليدها أو استنساخها لتكون المصدر الرئيسي للربح (41- ص ص376-377).

نلاحظ أن هذان التعريفان يمثلان المستوى الأدنى في إدارة أعمال المعرفة لأنهما يعملان على استخدام الرصيد المعرفي (أي قاعدة المعرفة الصريحة كنظام المعلومات..) وتحقيق رافعتها المتمثلة في تعدد حالات أو مجالات استخدام المعرفة المتاحة بدلا من استخدامها في توليد معرفة جديدة.

كما تعرف إدارة أعمال المعرفة بأنها العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة، واختيارها وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وأخيرا تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، والتخطيط الاستراتيجي (42- ؟: 26_01_2007).

ويرى Rastogi أنّ إدارة أعمال المعرفة هي العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المؤسسة في ضوء اكتساب المعرفة وإنشاءها و تخزينها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسة (43- ص40) ، كما يعرفَ andrew b. Hargadon إدارة أعمال المعرفة بأنها مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من

خلال المزج أو التركيب أو التداوب بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توليفة معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة (44- ص ص203-227).

نلاحظ أن هذه التعريفات تركز على عملية التحسين في المؤسسة كأسلوب أديسون الذي اعتبر رائداً في الابتكار حيث كانت ابتكاراته تعجّ باستخدام لأفكار والمواد والأشياء القديمة بطرق جديدة.

كما يعرفها Koenig (أي إدارة أعمال المعرفة) بأنها الفهم الواعي والذكي لثقافة المؤسسة والقدرة على استخدام وتطبيق التغيير الحاصل في هذه الثقافة (45- ص ص24).

نرى بأن هذا التعريف يركز على ثقافة المؤسسة والتغيير فيها كي نحسن أداء المؤسسة. وهناك من نظر إلى إدارة أعمال المعرفة من اتجاه ثانٍ فعرّفها بأنها العملية المنهجية المؤسسة للإستخدام المنشئ للمعرفة وإنشائها (20- ص ص98-99).

نرى هذا التعريف أعمق في معناه من التعريفات السابقة، حيث ركز nonaka على جوهر إدارة أعمال المعرفة وهو إنشاء المعرفة الجديدة، إلا أن إنشاء المعرفة الجديدة لا يتم إلا عن طريق الأفراد هذا ما يوحي للبعض أن إدارة أعمال المعرفة ليست إلا إدارة الأفراد، إلى أنه يوجد فرق بينهما وسنشير له فيما يلي:

2.2.1. الفرق بين إدارة أعمال المعرفة و إدارة الأفراد:

عندما تكون المعرفة سببية أي معرفة ماذا فهي معلومات وتدار من خلال نظم المعلومات، ولكن المعرفة عندما تكون دراية فنية أي معرفة كيف فهي سياق عمليات وعلاقات، لهذا فإن المعرفة هي الأفراد ذوا المعرفة (46- ص ص20-21)، فالمعلومات المستخدمة في سياق تفاعلي تصبح معرفة فقط في رؤوس الأفراد الذين يعرفون ماذا يعملون بها، ولأن المعرفة الأعمق و الأهم توجد في رؤوس الأفراد ذهب denning وهو أخصائي من البنك الدولي إلى القول بأن إدارة أعمال المعرفة عبارة عن 20% حلول فنية و 80% حول إدارة الأفراد والقضايا الثقافية (47- في 05-02-2007)، وذهب دراكر إلى القول أنه ليس هناك شيء اسمه إدارة

أعمال المعرفة وإثما إدارة أفراد ذوي معرفة (48- ص146).

ورغم تعاضم أهمية الأفراد في إدارة أعمال المعرفة باعتبارهم الأصول الأكثر قيمة و تجددًا إلا أن مفهوم إدارة أعمال المعرفة أكثر شمولًا من إدارة الأفراد، فالأولى هي إدارة رافعة المعرفة عند إستخدام وإعادة إستخدام البنية التحتية للمعرفة في الشركة من خلال تكنولوجيا المعلومات، وهي أيضا إدارة عمليات المعرفة كالحصول على المعرفة و تقاسمها، توزيعها، إنشائها وقياس و تقييم و تعظيم أصول المعرفة. وهذه كلها وظائف متخصصة تتجاوز إدارة الأفراد إلى أدوار جديدة جاءت مع إدارة أعمال المعرفة (35- ص98).

3.2.1. أهمية إدارة أعمال المعرفة:

تساهم إدارة أعمال المعرفة بشكل مباشر في رفع مستوى أداء منظمات الأعمال وتحقيق أهدافها المرغوبة ، إذ من خلالها تستطيع المؤسسات أن تتعرّف على ماهية المعرفة المستخدمة في أعمالها وتطبيقاتها ومن ثم كيفية العمل على رفع وتطوير هذه المعرفة من أجل تحقيق الأهداف .

فضلا عن ذلك ينبغي أن يكون تطبيق المعرفة مستهدفا لمناطق الأهمية الإستراتيجية وان تكون له قيمة كبيرة لصالح العمل مما يعني ترابط إستراتيجية إدارة أعمال المعرفة مع إستراتيجية المؤسسة (49- ص18).

ويمكن تلخيص أهمية إدارة أعمال المعرفة (50) في النقاط الآتية:

1. تعقيدات السلع والخدمات تطلب المزيد من المعرفة بالمستهلك ، للسوق ، للمنافسة و بالتالي إلى إدارة أعمال معرفة قوية؛
2. التقاعد المبكر و انتقال الأيدي العاملة إلى الخارج أدى إلى نقصان في المعرفة الفردية؛
3. التغيير في الاستراتيجيات و التوجهات ربما يؤدي إلى فقدان المعرفة في بعض المناطق ولذلك لا بد من إدارة لهذه المعرفة بشكل جيد؛
4. زيادة حدة المنافسة بالأسواق و سرعة ازدياد الابتكارات و الاكتشافات الجديدة أدى إلى ضرورة وجود إدارة أعمال المعرفة؛
5. معظم الأعمال تستند إلى قواعد بيانات ومعلومات و لا بد من إدارة لها؛
6. إن المنافسة بين المؤسسات أصبحت تعتمد على المعرفة التي تتمتع بها كل منظمة.

4.2.1. مدخل دراسة إدارة أعمال المعرفة:

لقد تطرق عدد من الباحثين إلى دراسة إدارة أعمال المعرفة وسنوجز أهم هذه المدخل حيث تناول (Blumentritt & Johnston) ثلاثة مدخل أساسية لدراسة المعرفة وهي (51):

المدخل الأول: يركز على دراستها بوصفها رأس مال فكري من خلال التركيز على الموجودات الفكرية غير الملموسة خاصة المكثفة معرفياً والتي تحدد القيمة السوقية للمنظمة .

والمدخل الثاني: الذي يدرس إدارة أعمال المعرفة بحد ذاتها ويهتم الباحثون هنا بدراسة طرائق توليد المعرفة و تخزينها والمشاركة فيها واستخدامها.

أما المدخل الثالث: فهو مدخل اقتصاد المعرفة وهو مجال علماء الاقتصاد حيث يتم التركيز على الخصائص الرئيسية للمعرفة التي تؤثر في قيمتها الاقتصادية.

وقد حدد (Kapoor) مدخلين أساسيين لدراسة إدارة أعمال المعرفة :

الأول: الذي يركز على المفهوم من خلال وضع تعريف للمعرفة على أنها ضمنية داخل عقول الأفراد ، وبموجبه يتم التمييز بين المعرفة والمعلومات والبيانات كموجودات فكرية ولا يعتمد على تقارير الصناعة كمعرفة .

أما الثاني: فلا يركز على المفهوم ويعتمد على تقارير الصناعة التي تصدر عن الشركات الأخرى ويعدها معرفة أيضاً .

كما يمكن تحديد دراسة المعرفة بجيلين أساسيين هما :

مدخل الجيل الأول:

وبموجبه تركز المؤسسات على الجوانب المالية والاقتصاد في النفقات ، ويدعو هذا المدخل للشروع ببداية صغيرة لتحقيق الأرباح السريعة قبل البدء بالمعرفة التي تندمج بالأعمال الإستراتيجية للمنظمة ويركز على جوانب بسيطة ولم يقدم نماذج للتعلم والإبداع لكنه ركز نسبياً على الحصول على المعرفة وترميزها .

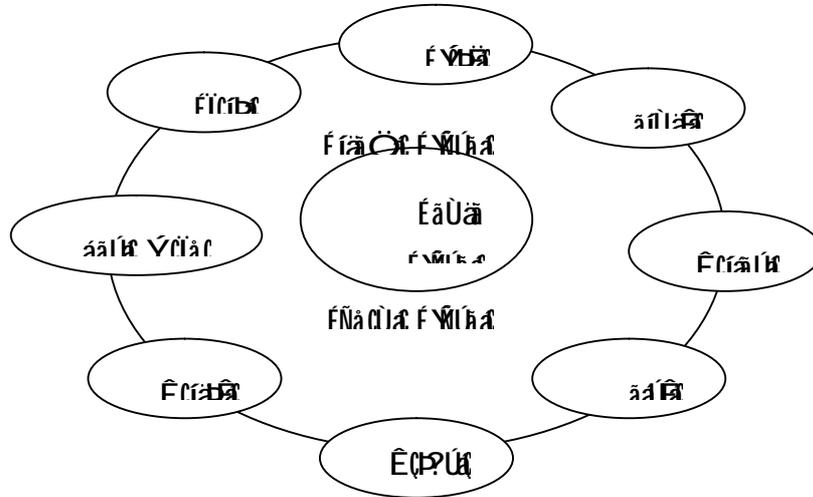
أما مدخل الجيل الثاني :

يفترض أنه عندما تتضح إدارة أعمال المعرفة في المؤسسة يندمج جيل ثان ذو خصائص بارزة مثل القدرة على التمييز بين جانبي العرض والطلب لإدارة أعمال المعرفة ، ففي جانب العرض يكون التركيز فقط على توزيع ونشر المعرفة المتوافرة أما في جانب الطلب فيركز على تلبية حاجة المؤسسة إلى معرفة جديدة التي تميل نحو التعلم والإبداع .

5.2.1. مكونات إدارة أعمال المعرفة:

تتضمن إدارة أعمال المعرفة العديد من المكونات الجوهرية التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض مؤلفة نظام معرفي فعّال يساهم مباشرة في نجاح المؤسسة التي تطبقه وبالتالي يمكن الإشارة إليها بمنظمة المعرفة والشكل الآتي يوضح تلك المكونات :

الشكل رقم (7) مكونات إدارة أعمال المعرفة (52- في 05-02-2007)



من الشكل السابق تتضح معالم ومكونات إدارة أعمال المعرفة ، وفيما يلي شرح لكل منها:

■ أهداف العمل :

هناك علاقة مباشرة بين المؤسسة التي تطبق إدارة أعمال المعرفة وقدرتها على تحقيق أهداف العمل ، لذا ينبغي أن تكون أهداف العمل واضحة ومعروفة قبل الاستثمار في إدارة أعمال المعرفة ، وان تقييم نجاح المؤسسة يأتي من خلال مقارنة نتائج الاستثمار المتحققة مع

أهداف العمل وأهداف إدارة أعمال المعرفة المخططة .

■ القيادة :

تلعب قيادة المؤسسة دورا " مهما " في تعزيز إدارة أعمال المعرفة من خلال الدعم والمشاركة لان مفتاح نجاح المؤسسة هو إدارة أعمال المعرفة ، فالقيادة عليها إرشاد الأفراد العاملين وترسيخ قناعتهم بأهمية إدارة أعمال المعرفة وتأثيرها الايجابي في نمو ومستقبل المؤسسة .

■ التقنيات :

على الرغم من فاعلية قواعد البيانات كأداة لخرن ونشر المعرفة ، هناك العديد من الوسائل الأخرى تساهم في تفعيل إدارة أعمال المعرفة مثل برامج تطوير المحترفين وبرامج توجيه وتوعية الجماعات وغيرها تعد من الأمثلة الشائعة والتي لا تتضمن استخدام تقنيات عالية ، من جهة أخرى فأن تصميم المكاتب مثل المكاتب المفتوحة وغرف فرق العمل والكافتيريا جميعها تساهم في نجاح إدارة أعمال المعرفة من خلال إنشاء البيئة الفيزيائية التي تشجع مشاركة المعرفة .

■ التنظيم :

يعد عمل إدارة أعمال المعرفة المتعلق بتعريف وخرن ونشر واستخدام عمل واسع يتطلب تنظيما فائقا وقيادة مركزية لتوجيهه وتطبيقه فضلا عن ضرورة توافر فريق عمل يساهم في انجاز المهام الخاصة بأقسام إدارة أعمال المعرفة كالمكتبات والانترنت وغيرها لخدمة جميع المستفيدين في مختلف المستويات الإدارية والتشغيلية في المؤسسة .

■ الثقافة :

من بين أهم غايات إدارة أعمال المعرفة هو محاولة إيجاد طريقة للحصول على حكمة العاملين ومعرفتهم داخل المؤسسة لأجل رفع تلك المعرفة إلى أقصى حد ممكن والاحتفاظ بها ، ولتطبيق إدارة أعمال المعرفة واستخدامها يستلزم وجود موارد بشرية ذوو مؤهلات عالية وثقافة رفيعة ، أي بمعنى أن المؤسسة عليها أن تحصن نفسها ومواردها البشرية ثقافيا .

■ العمليات :

يمكن الإشارة إلى إدارة أعمال المعرفة بأنها العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المؤسسة في ضوء اكتساب المعرفة وإنشائها و تخزينها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسة .

■ التعلم :

إن توليد المعرفة الجديدة يتم من خلال أقسام البحث والتطوير والتجريب وتعلم الدروس والتفكير الإبداعي ، وتكتسب المعرفة عبر طرق ثلاث هي التعلم والبحث العلمي والتطوير التقني .

وهناك أربعة عناصر أساسية تمكن المؤسسة من إدارة أعمال المعرفة هي :

- 1- التعلم الفردي: وضع مسؤولية التعلم المستمر على الأفراد أنفسهم .
- 2- تعلم الفريق : تحميل المجموعة المكلفة بإدارة أعمال المعرفة مسؤولية التعلم الذاتي .
- 3- تعلم المؤسسة: عن طريق نشر المعرفة المتولدة في التنظيم من خلال شبكة التعلم .
- 4- تعلم الزبون : أن تدرك المؤسسة أن زبائنها بحاجة إلى المعرفة وخاصة المتعلقة بأنشطتها فتبادر بفتح دورات عامة للزبائن بهذا الخصوص .

■ العلاقات :

تحاول المؤسسات ان تنظم ذاتها من خلال زيادة قدرتها على التكيف فرديا وجماعيا" وباستمرار مع الظروف المتغيرة ، وتفترض انها تقوم بتعديل معرفتها بما يؤدي الى التغيير في السلوك ، ويلعب الانسان دورا" مهما" في بناء المعرفة لذا يكون من الضروري بناء وإدامة علاقات وثيقة فيما بين الموارد البشرية من جهة وفيما بين العقول البشرية والمعرفة من جهة أخرى (53- ص 62).

ويفترض في إدارة أعمال المعرفة توافر جملة من العناصر:

- 1- تنمية الرأس مال الفكري للمؤسسة.
- 2- إدارة النظم المعلوماتية الحاسوبية.
- 3- تطوير معارف وتقنيات جديدة.
- 4- إدارة التعاضد بأشكاله المختلفة (الاشراكة بالمعرفة، استيراد المعرفة، مشروعات البحوث والتطوير (54- في 04-03-2007) .

كما ذكرنا أعلاه فإن من مهام إدارة أعمال المعرفة تنمية الرأس المال الفكري، وعليه سنتطرق في النقطة الموالية لدراسة الرأس مال الفكري بنوع من التفصيل.

3.1. الرأس مال الفكري في المؤسسة:

لقد شاع استخدام مفهوم الرأس مال الفكري (أو المعرفي) في التسعينات من القرن الماضي وأصبح ينظر إليه باعتباره ممثلاً حقيقياً لقدرة المؤسسة على المنافسة وتحقيق النجاح بعد أن كانت المصادر الطبيعية تمثل الثروة الحقيقية للشركات قبل هذا التاريخ (19- ص5).

1.3.1. مفهوم الرأس مال الفكري:

يعرّف الباحث *stewatre* الرأس مال الفكري بأنه المعرفة التي يمكن توظيفها (19- ص57). نلاحظ أن *stewatre* ركز على إمكانية إستغلال وتوظيف المعرفة، فالمعرفة لا تصبح رأس مال فكري إلى إذا تم العثور عليها واستخدامها لصالح المؤسسة، فالفكرة الموجودة داخل ذهن الفرد العامل عن تحسين الإنتاج مثلاً لا تصبح ذات قيمة وفائدة إذا لم تطبق.

كما يعرف الباحث *Spinder* الرأس مال الفكري بأنه إمتلاك المؤسسة نخبة متميزة من العاملين على كافة المستويات وهذه النخبة لها القدرة على التعامل المرن في ظل نظام إنتاجي متطور ولها القدرة على إعادة تركيب وتشكيل هذا النظام الإنتاجي بطرق متميزة (55- ص64).

ركز الباحث *Spinder* في تعريفه على الموارد البشرية للمؤسسة حيث اعتبر الرأس مال الفكري مجموعة من المهارات التي يمتلكها العمال وكفاءتهم في التعامل مع نظام الإنتاج.

أما الباحث *April* فقد وضع حدوداً فاصلة بين الموارد المادية والموارد المعرفية (الرأس مال الفكري)، حيث أشار إلى أن الموارد المادية تشمل كل تلك الموارد التي تظهر في ميزانية المنشأة منها على سبيل المثال العقارات والتجهيزات والبرمجيات وغيرها، في حين أن الموارد المعرفية تتمثل في ثقافة المؤسسة والمعرفة التكنولوجية والعلامات التجارية وبراءات

الاختراع والمعارف العملية التي يتقاسمها العاملون في المؤسسة، وكذلك التعليم المتراكم والخبرة (56- ص448).

أما April فقد ركز في تعريفه على الأصول المعرفية معتبرا الرأسمال الفكري بأنه مجموع المعارف والخبرات لدى العاملين في المؤسسة، بالإضافة إلى ثقافة المؤسسة وبراءات الاختراع والعلامات التجارية..إلخ.

كما يعرف الرأسمال الفكري بأنه مصدر الابتكارات والأفكار المدرة للربح، فضلا عن بناء قاعدة فكرية مميزة من خلال توسيع الذكاء وتشجيع الابتكار والتجديد والتكامل في العلاقات (57- ص ص93-95).

وفي نفس السياق تقريبا يعرف الرأسمال الفكري للمنظمة بأنه المعرفة والتعليم التنظيمي والابتكار والأداء (58- في 04-03-07).

نرى بأن هته التعاريف ركزت على الابتكار كأحد أهم عوامل بناء وتطوير الرأسمال الفكري في المؤسسة.

كما يرى آخرون بأن الرأسمال الفكري يمثل القدرات العقلية و المعرفة التقنية و الخيال الإنساني (59- في 04-03-2007)

وقريبا من التعريف السابق يرى A.shasda and ch. cobra بأن الرأسمال الفكري عبارة عن المعرفة و المهارات والقدرات و الخبرات التي يمكن أن تمتلكها المؤسسة وتستخدمها في إنشاء الثروة (60- ص205).

في التعاريف الأنفة الذكر ساو الباحثون بين المعرفة والرأس مال الفكري حيث اعتبروا الرأسمال الفكري عبارة عن معرفة يمكن أن تنشئ لنا الثروة في المؤسسة.

2.3.1. مميزات الرأسمال الفكري:

يتميز الرأسمال الفكري عن غيره من الأصول أو الموارد في المؤسسة، بمجموعة من الخصائص ومن أهمها (61- ص ص 12-14):

1. رأسمال غير ملموس: فالمعرفة سواء في رؤوس العمال أو في الهيكل التنظيمي أو غيره تتميز بأنها أثيرية وغير مرئية أو ملموسة؛
2. من الصعوبة قياسه بدقة: وهذا نظرا لطبيعته الأثرية؛
3. سريع الزوال والفقدان؛
4. يتزايد بالاستعمال: حيث أن اقتصاد المعرفة هو اقتصاد وفرة لا ندرة وكلما استعملت المعرفة وتوظيفها يساهم في إكتشاف معرف أخرى أو تحسينها؛
5. يمكن الاستفادة منه في مراحل وعمليات مختلفة في نفس الوقت؛
6. يتجسد في أشخاص لديهم الاستعداد لحمله؛
7. له تأثير كبير على المؤسسة.

3.3.1. أسس الرأسمال الفكري:

للرأسمال الفكري ثلاث أسس أو أعمدة رئيسية، وهي:

- 1- الرأسمال البشري:
ويتمثل بالمعرفة التي يمتلكها ويولدها الأفراد والعاملون ومن ضمنها المهارات، والخبرات، والابتكارات (62- ص ص 15-16).
- 2- الرأسمال الهيكلي:
ويتمثل في المعرفة التي يتم اكتسابها والاحتفاظ بها في هياكل أو أنظمة إجراءات الشركة، وهو ما يتبقى في الشركة بعد إطفاء الأضواء في نهاية العمل.
- 3- الرأسمال الزبوني:

وهو المعرفة التي تشتق من علاقات المؤسسة مع الزبائن الذين تتعامل معهم، والمتمثلة برضا الزبون وولائه ومدى الاحتفاظ بالزبون وتمكينه والتعاون معه ومشاركته، والمعرفة المشتقة من الموردين المعولّ عليهم ومن المصادر الخارجية الأخرى (19- ص75).

4.3.1. متطلبات بناء الرأسمال الفكري في المؤسسة:

يتطلب بناء الرأسمال الفكري مجموعة من الشروط و الظروف الملائمة والتي تتمثل فيما يلي (61- ص ص 12-14):

1. إنشاء أقطاب صناعية من خلال عمليات دمج ودية في بعض منظمات الأعمال الخاصة، وبالتالي يصبح لهذه الأقطاب القدرة المادية والبشرية في تكوين والاستفادة من المعرفة المتاحة؛
2. إنشاء محيط وإطار معرفي من خلال تهيئة الأرضية المناسبة على الصعيد الخاص في تكنولوجيا المعلومات وإعادة النظر في الإجراءات والقوانين السائدة لكي تأخذ بعين الاعتبار متطلبات تكوين هذه الأقطاب المعرفية؛
3. أن يكون هناك جامعات ومراكز بحوث رائدة مرتبطة بالقطاعات الاقتصادية المحورية وأن يكون هناك تعاون كبير بين القطاع العام والقطاع الخاص بشأن إنشاء وتكوين المعرفة والاستفادة منها؛
4. ضرورة أن تؤمن الإدارات العليا للمنظمات بأن العصر الحالي هو عصر معرفي وليس بيئة تنافسية قائمة على أساس تقديم منتجات وتحقيق أرباح في سوق محلية فقط ؛
5. التركيز على العناصر الجوهرية الممثلة للرأسمال الفكري للمنظمة فكل منشأة تكون لها مكونات معرفية وأصول فكرية تختلف عن المؤسسات الأخرى وهذا الأمر ضروري لكي لا تنتشتت الجهود وتتبعثر الموارد؛
6. التركيز على حسن إدارة المورد المعرفي الموجود أصلاً قبل تشتيت الجهود في اقتناء

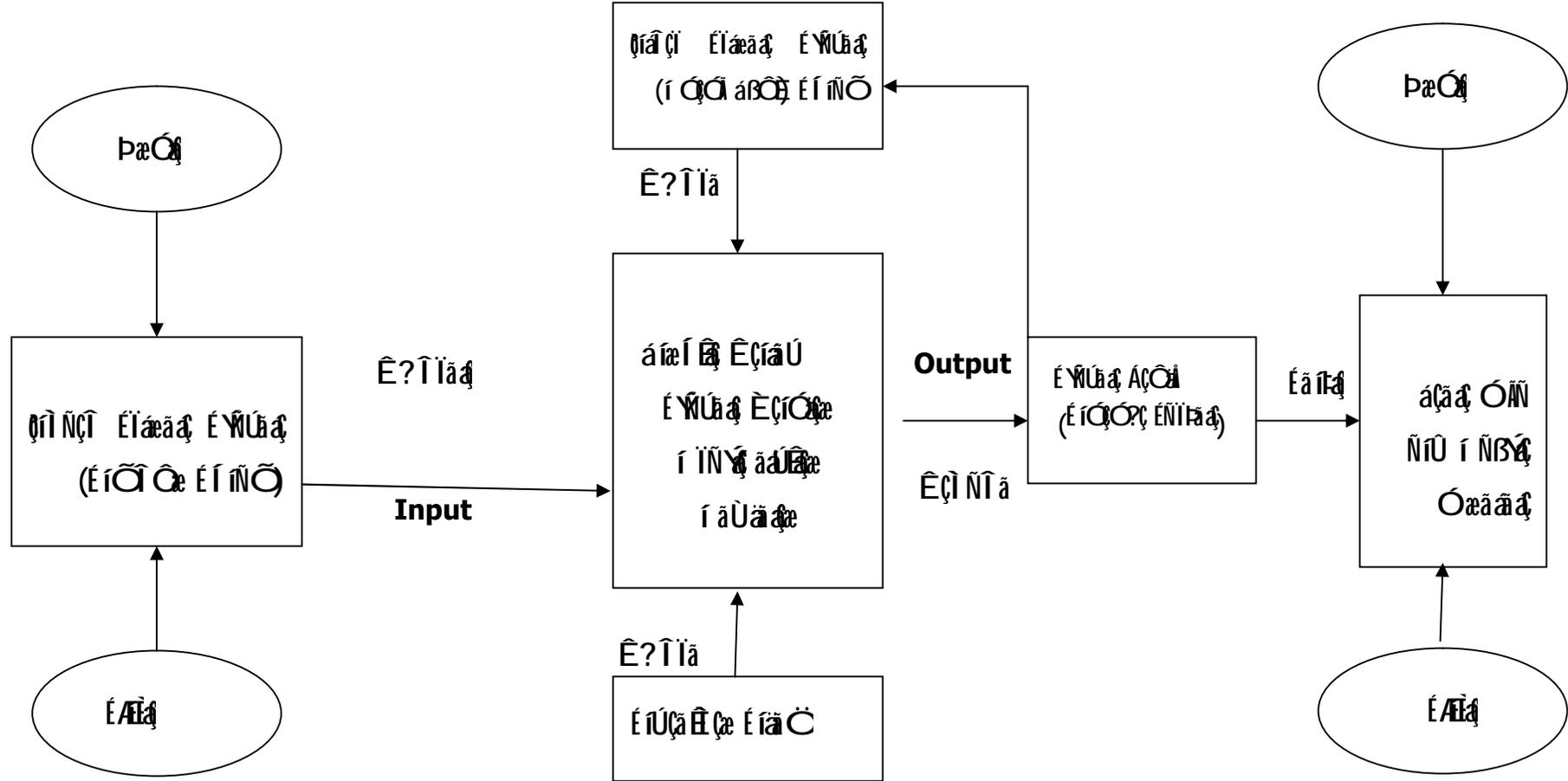
أصول معرفية إضافية جديدة قد لا تقوى المؤسسة على هضمها والاستفادة منها فالبدء الصحيحة مهمة جداً في مجال إدارة أعمال الرأسمال الفكري.

7. تنمية قدرة تشخيص هوية الأصول المعرفية الحقيقية، حيث نجد إشكالية تتجسد في اعتبار الإدارة العليا نفسها أو بعض الحلقات الإدارية القريبة منها مورداً معرفياً وحيداً في المؤسسة الأمر الذي يولد الإحباط عند الأصول المعرفية الأخرى؛

8. بذل جهود كبيرة لإنشاء المعرفة الذاتية، أو تكوين الرأسمال الفكري الخاص بالمؤسسة، حيث أن التجارب أثبتت أن المعرفة المستوردة من الخارج غالباً ما تكون استهلاكية تزول بسرعة إلا ما يتبقى منها متجسداً في بعض الأصول المعرفية ومساهماً في بناء الرأسمال الفكري للمنظمة.

ويمكن القول أن تكوين الرأسمال الفكري في المؤسسة هو ناتج عمليات متتابعة ومعقدة تحتاج إلى استثمارات وفترات زمنية طويلة لتكوينها، فإذا كانت بعض المهارات الفكرية يمكن استقطابها بشكل مباشر من سوق العمل أو البيئة الخارجية فإن المؤسسة تحتاج أيضاً أن تجعل من هذه المعارف مدخلات تجري عليها عمليات التحويل المناسبة لكي تصبح معارف فردية ومنظمية تستند عليها المؤسسة في إنشاء التراكم المعرفي كقدرات أساسية ذات أهمية كبيرة لتكوين الجانب المهم من الرأسمال وهو رأسمال غير الملموس والتي يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (8): مسار تكوين الرأسمال الفكري (63- ص 6)



يتضح من الشكل 8 أن المؤسسة كي تنشئ رأسمال فكري خاص بها يجب أن تأتي بالمعرفة من الخارج (السوق، البيئة،..) حيث تصبح مدخلات بالنسبة لها، ثم تجري عمليات تحويلية على هته المعرفة (التعلم الفردي والتعلم التنظيمي،...) هذا ما يؤدي إلى إنشاء معرفة جديدة ومن ثم تكوين رأسمال فكري للمنظمة.

5.3.1. قياس الرأسمال الفكري:

لقد حاول الكثير من الباحثين إنشاء نموذج لقياس الرأسمال الفكري في المؤسسة ولكنهم لم يصلوا بعد إلى نموذج معتمد من الجميع، ويمكن تحديد الأساليب المستخدمة في قياس الرأسمال الفكري كما يلي:

1- أسلوب الاستبعاد Process of Elimination.

2- أسلوب المؤشرات المتعددة.

3- أسلوب نماذج التكلفة.

4- أسلوب Proschoch Inkblat.

5- أسلوب المعرفة تتناسب مع القيمة.

6- أسلوب التركيز على المخرجات.

أولاً: أسلوب الاستبعاد

يستخدم أسلوب الاستبعاد (64- ص ص 33-35) في تقييم الرأسمال الفكري وذلك لقياس التأثيرات الاقتصادية للمعرفة، ويعتمد هذا الأسلوب على استبعاد الدخل المتوقع من الأصول المالية والأصول الملموسة، من العوائد السابقة والمتوقعة للحصول على عوائد المعرفة في الشركات.

ويطبق معدل الخصم على متوسط العائد بعد الضريبة على ثلاثة صناعات تستخدم المعرفة بصورة كبيرة مثل (صناعة برامج الحواسيب)، من أجل الحصول على الرأسمال الفكري .
وبمعنى آخر يحدد هذا الأسلوب الأصول المعرفية من استبعاد تأثير جميع الأصول الأخرى بحيث يمثل الذي يبقى بعد الاستبعاد الأصل المعرفي.

ويقترح باول سترسمان استخدام أسلوب "المستوى الكلي" لقياس الرأسمال الفكري ، حيث يعامل الرأسمال الفكري على أنه القيمة المتبقية بعد استبعاد الرأسمال المالي أو النقدي. ويتم التوصل إلى هذا الأسلوب بتطبيق القيمة المضافة الاقتصادية، التي تمثل التكلفة الحقيقية لرأس المال، والتي يتم حسابها باستبعاد جميع التكاليف الاقتصادية مثل التكاليف المتعلقة بالأراضي وتكاليف السلع والضرائب وتعويضات المساهمين وذلك من الإيراد للوصول إلى القيمة المتبقية وهي الرأسمال الفكري .

وينتج عن الأسلوب الذي يستخدمه سترسمان عدة أساليب أخرى تقيس تأثير المعرفة على أداء الشركات وهي:

- أ- تراكم المعرفة؛
- ب- تقييم الرأسمال الفكري للموظفين؛
- ج- مساهمة تكنولوجيا المعلومات في الرأسمال الفكري .

ويوجز سترسمان فكرته حول قياس الرأسمال الفكري بالآتي:

"يساعد حساب القيمة المضافة الاقتصادية في تحديد ما يملكه الموظفون من تراكم المعرفة حول عمليات الشركة التي تمثل بدورها الرأسمال الفكري ، وتراكم المعرفة الذي يملكه الموظفون يعرف أيضاً بثقافة الشركة، لأنهم بذلك يحتفظون في عقولهم بجزء كبير من الرأسمال الفكري للشركة، بحيث يجعلهم مساهمين بالأصول المعرفية وهم بذلك يسلكون سلوك المدراء لأن اكتساب المعلومات والحصول عليها أو الانتفاع منها يعتبر أساس لجميع الأعمال الإدارية.

ثانياً: أسلوب المؤشرات المتعددة

يستخدم كل من Edvinsson و Malone (64- ص ص 35-37) نم وذج متع دد المؤشرات لقياس الرأسمال الفكري حيث يحتوي هذا النموذج على 140 مؤشر ومشتقاتها تتعلق بالرأسمال الفكري .

ويفترض أنه يمكن الحصول على الأوجه الكافية للرأسمال الفكري الضرورية للفهم الكامل لهذه الظاهرة.

ويعرض الجدول (2) عينة للمؤشرات التي جاءت في نموذج كل من أدفنسون ومالون دون وجود صيغة نظرية للعلاقات بين هذه المؤشرات، ومع أنه من الصعوبة جعل هذا المقياس خطياً

بسبب الحاجة لحل حسابي معقد لجمع هذه المؤشرات إلا أنه يمكن الاستفادة من هذا الأسلوب لتقديم معلومات مفيدة على أساس المؤشر تل و الآخر وذلك بالاعتماد على حاجة المدير أو المستثمر للمعرفة.

وتتضح الأصول المعرفية أو الرأسمال الفكري في هذه المجموعة بالمؤشرات الآتية :

الجدول رقم (2): المؤشرات المالية ومؤشرات العملاء (65)

| المؤشرات المتعلقة بالعملاء | المؤشرات المالية |
|--|---|
| 1-الحصة السوقية (%) | 1-إجمالي الأصول (بالقيمة) |
| 2-عدد العملاء | 2-إجمالي الأصول/الموظفين (بالقيمة) |
| 3-المبيعات السنوية/بالذ سبة للعميل (بالقيمة) | 3-الإيرادات/ إجمالي الأصول (%) |
| 4-عدد العملاء الذين لم تستطع الشركة التعامل معهم. | 4-الأرباح/إجمالي الأصول (%) |
| 5-عدد زيارات العملاء للشركة. | 5-الإيرادات الناتجة عن المشروعات الجديدة (بالقيمة) |
| 6-عدد العملاء بالنسبة للموظف الواحد. | 6-الإيرادات بالذ سبة للموظف الواحد (بالقيمة) |
| 7-متوسط الفترة بين اتصال العميل واستجابة المبيعات. | 7-زمن العميل/حضور الموظف (%) |
| 8-مؤشر رضى العملاء (%) | 8-الأرباح/بالذ سبة للموظف الواحد (بالقيمة) |
| 9-الاسد استثمار بتكنولوجيا المعلومات/مندوب البيع | 9-الإيرادات من العملاء الجدد/الإيرادات الإجمالية (%). |

الجدول رقم (3): مؤشرات الناحية المعرفية لدى الموظفين التجديد والتطوير (65)

| التجديد والتطوير | الناحية المعرفية لدى الموظفين |
|---|-------------------------------|
| 1-مصاريف تطوير الاكتشافات/للموظف الواحد | 1-مؤشر القيادة |
| 2-مؤشر رضى الموظف | 2-مؤشر التحفيز |
| 3-مصاريف التسويق بالنسبة لكل عميل | 3-مؤشر التوظيف |
| 4-حصة الساعات المخصصة للتدريب | 4-عدد الموظفين |
| 5-حصة الساعات المخصصة للتطوير | 5-دورة التوظيف |
| 6-رأي الموظفين (مؤشر التجسيد) | 6-متوسط خدمة الموظف بالشركة |
| 7-مصاريف البد | 7-عدد المدراء |
| والتطوير/المصاريف الإدارية (%) | 8-متوسط أعمار الموظفين |
| 8-مصاريف التدريب بالنسبة لكل موظف | |
| 9-م وارد البد ث والتط وير/إجم الي الموارد | |

المؤشرات المتعلقة بالعمليات:

1-المصاريف الإدارية/ الإيرادات الإجمالية (%)

2-تكلفة الأخطاء الإدارية/الإيرادات الإدارية

3-عدد الحواسيب الإلكترونية بالنسبة لعدد الموظفين.

4-المصاريف الإدارية بالنسبة للموظف الواحد.

5-مصاريف تكنولوجيا المعلومات بالنسبة للموظف الواحد.

6-المصاريف الإدارية/العلاوة الإجمالية (%).

7-التغير في مخزون تكنولوجيا المعلومات.

8-أهداف الجودة في الشركة.

9-طاقة تكنولوجيا المعلومات بالنسبة لكل موظف.

10-أداء تكنولوجيا المعلومات بالنسبة لكل موظف.

ثالثاً: أسلوب نماذج التكلفة:

تعتبر نماذج التكلفة مقبولة على نطاق واسع في المحاسبة والإدارة، وإن استخدام نظام الـ ABC لفهم مدى مساهمات المعرفة في إنتاجية الشركة يحمل بعض الصعوبات، ومع ذلك يمكن استخدامه لهذا الغرض.

ويفترض أسلوب نماذج التكلفة أنه لفهم قيمة المعرفة لا بد من حساب تكلفتها أو قيمتها السوقية، وأن القيمة السوقية لمعرفة الفرد تمثل أحد المقاييس الخاصة بقيمة المعرفة لدى هذا الفرد. ولكن لا يمكن القول بأن سعر السوق يمكن ترجمته بصورة مباشرة إلى قيمة تقدمها المعرفة.

وقد أكد Stewart (19- ص10) أنه لا يوجد أي معنى للارتباط بين تكلفة الحصول على المعرفة وقيمة المعرفة، حيث أن قيمة الرأسمال الفكري لا تتبع بالضرورة إلى تكلفة حيازته.

رابعاً: أسلوب RorschachInkblat:

يفترض هذا الأسلوب بأن المدراء يمكنهم اشتقاق مساهمة الأصول المعرفية من خلال مراجعة مجموعة من مقاييس الأداء المترابطة. ويستخدم هذا الأسلوب العديد من المؤشرات حيث تتجاوز الطبيعة الفعلية للعلاقة بين هذه المؤشرات أبعاد ما يعتقده المدراء أو عملية الإجماع العام. ويستخدم أيضاً هذا الأسلوب بطاقات النقاط المتوازنة التي تركز على التطوير والإشراف الاستراتيجي من خلال مجموعة من الأهداف والأغراض ويتوقف نجاحها على العديد من معايير الأداء، وتقيس بطاقات النقاط المتوازنة الأداء من عدة مناهير وهي:

1- منظور النمو والتعليم.

2- المنظور الداخلي.

3- منظور العمل.

4- المنظور المالي.

خامساً: أسلوب التركيز على المخرجات:

يعتقد بعض المفكرين في مجال إدارة أعمال المعرفة أنه يصعب تطوير مقاييس مباشرة وذات معنى لقياس الأصول المعرفية، ويعتقدون أنه بالإمكان قياس مخرجات المعرفة فقط بالاعتماد على الفرض الذي يقول أن المعرفة من حيث التعريف غير ملموسة وغير مدركة أو مرئية. ويستنتج مجموعة من المفكرين بأن المعرفة مسؤولة عن المخرجات دون تحديد وحدة مشتركة من المخرجات ليتم قياسها. وبالتالي يتم قياس تأثيرات المعرفة فقط.

ومع ذلك إن تحديد وحدة المعرفة سوف يسهل التنبؤات حول مدى الانتفاع بالأصول المعرفية وبالوقت نفسه سوف يصادف المزيد من التعقيدات الخاصة بتحديد كيفية مساهمة المعرفة بالأداء التنظيمي.

سادساً: أسلوب المعرفة تتناسب مع القيمة

قد يفترض البعض وجود علاقة مباشرة بين المعرفة والقيمة التي تنشئها هذه المعرفة، ويقترح أصحاب هذا الرأي عدة أساليب للبحث تهدف إلى تتبع عملية تحويل المعرفة إلى مخرجات ذات قيمة ومن خلال هذا الأسلوب لا تستهلك المعرفة عند استخدامها لإنشاء التغيرات بالقيمة المضافة. وعلى سبيل المثال شركة مايكروسوفت لديها قيمة دفترية مقدرة تصل إلى حوالي (3-20) مليار دولار بينما القيمة السوقية تبلغ من 300-400/ مليار دولار ويمثل ذلك القدرة الكافية لدى شركة مايكروسوفت وقيمة استخدام هذه الشركة للمعرفة المجسدة ضمن العمليات والتكنولوجيا والأفراد الموظفين.

خلاصة الفصل 1

لقد كانت الأرض أو الطاقة أو الآلة هي المصادر الأساسية لإنشاء الثروة في المراحل التاريخية السابقة، أما الآن، ومع تحوّل الاقتصاد شيئاً فشيئاً إلى اقتصاد قائم على المعرفة أصبحت هذه الأخيرة هي المصدر الأساسي لإنشاء القيمة المضافة للمؤسسة، ويرجع ذلك لقدرتها على إنشاء المنتجات الجديدة أو تطوير وتحسين المنتجات الحالية ودورها في تحقيق تميز المؤسسة على قريناتها في السوق من جهة، ومن جهة أخرى رافعتها الاستثنائية التي تعمل على تزايد العوائد مما يجعلها مورداً لا نهائياً.

وفي ظل ثورة المعلومات التي يشهدها العالم أصبحت المؤسسات مفتوحة على معارف عديدة ومتنوعة لا حصر لها، هذا ما أدى بها إلى تصفية وتنقيح ومن ثم استعمال المعرفة المنشئة للقيمة وللميزة التنافسية وهي التي أطلقنا عليها الرأسمال الفكري، والذي أصبح في العصر الحالي أهم من الرأسمال المادي، حيث لا يمكن لمسه فهو مجموعة من المعارف (الممكن استخدامها في المؤسسة) والمهارات لدى العاملين، حيث يعتبر المصدر الأساسي للابتكار والأفكار المدرة للربح.

الفصل 2 :

الرأسمال الفكري والميزة التنافسية للمؤسسة الحديثة

من أبرز سمات العصر الجديد هي التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات بدرجة غير مسبقة, و من هنا أصبحت المؤسسة في موقف يحتم عليها العمل الجاد و المستمر لاكتساب الميزات التنافسية لإمكان تحسين موقعها في الأسواق أو حتى مجرد المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين و المحتملين.

وهذاك عدّة عوامل تستطيع تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة كالتكلفة والسّيق وغيره، وسنحاول أن نبين في هذا الفصل كيف يحقق الرأس مال الفكري ميزة تنافسية للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى.

1.2. الميزة التنافسية في المؤسسة:

سنتطرق في هذه النقطة إلى مختلف جوانب الميزة التنافسية وسنبين كيف تلعب الميزة التنافسية دوراً في تطور المؤسسة.

1.1.2. تعريف الميزة التنافسية:

قبل أن نعرف الميزة التنافسية نذكر بأنه ليس هناك تعريف ثابت ومتفق عليه بالنسبة للميزة التنافسية وهذا لاختلافها باختلاف البيئة المدروسة والقطاع وغيره، وبما أن دراستنا في هذا الفصل ستكون إن شاء الله على مستوى الاقتصاد الجزئي (micro economi) فسننتقل إلى التعريفات المتعلقة بالمنشأة (المؤسسة) للميزة التنافسية.

تعرف الميزة التنافسية (66- ص ص 23-30) على أنها « ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس » (67- ص 37).
يركز هذا التعريف على إستراتيجية التنافس ودورها في تحقيق التميز والتفوق للمؤسسة على المنافسين.

وتعرف أيضاً بأنها « القدرة على إنتاج السلع و الخدمات بالنوعية الجيدة و السعر المناسب و في الوقت المناسب و هذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى » (68- ص 59)

أما التعريف الثاني فيركز على الجودة في الإنتاج والخدمات، ويركز أيضاً على تنافسية الأسعار، وبشكل آخر يذكر الكفاءة في تلبية حاجات المستهلكين.

أما بورتر فيعرف الميزة التنافسية بأنها « تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين. حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً » (69- ص 48).

يركز تعريف بورتر للميزة التنافسية على الطرائق الجديدة في الإنتاج والتسويق و..، وبمعنى آخر الإبداع ودوره في التميز على المنافسين وهذا هو جوهر التميز.

من التعريفات السابقة يمكننا إستنتاج تعريف نظنّ بأنه شامل وهو كالاتي:
الميزة التنافسية هي عنصر أو عناصر التفوق للمؤسسة، والتي تدرج نتيجة إتباع المؤسسة طرق و إستراتيجيات جديدة (إبداع بمفهومه الواسع) تهدف إلى تلبية طلبات الزبون بطريقة أفضل من المنافسين سواء كان ذلك على مستوى جودة المذتج أو الخدمة أو كان على مستوى التكلفة والسعر.

2.1.2. أنواع الميزة التنافسية:

هناك نوعان من الميزة التنافسية، ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز.

أولا_ ميزة التكلفة الأقل :

نقول عن مؤسسة ما أنها تحوز على « ميزة التكلفة الأقل، إذا كانت تكاليفها المتركمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافس» (70- ص85).
للحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافس، يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل. وتكون المراقبة كما يلي: (70- ص ص129-136).

1_ مراقبة الحجم: يمكن كل من التوسيع في تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة، التوسع في السوق أو نشاط تسويقي مكثف من تخفيض التكاليف. غير أن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر، ومن منطقة إلى أخرى. فمثلا الرفع من حجم منتج معين على المستوى المحلي أو الجهوي، قد يؤدي إلى تخفيض تكاليف قوة البيع أو تكاليف التوزيع المادي للمنتج. وتجدر الإشارة إلى أن البحث عن اقتصاديات الحجم، يجب ألا يحدث تدهوراً في الأنشطة الأخرى ومنه توخي التوازن في عملية البحث هذه.

2_ مراقبة التعلم: التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبذولة من قبل الإدارات والمستخدمين على حد سواء والتي تؤدي إلى تنمية وتطوير مستواهم وكفاءتهم. لذلك يجب

ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفقات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلّم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلّم بين التجهيزات والمناطق، ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

3_ مراقبة الروابط: تُحسّن المؤسسة موقعها في ميدان التكاليف، إذا تمكنت من التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة، واستغلالها من جهة أخرى. فمثلاً التكلفة الناجمة عن الاختيار الدقيق لمكونات المنتج، يؤدي إلى تخفيض تكلفة تنفيذ المنتجات التامة الصنع. وقد تلجأ المؤسسة إلى التنسيق مع الموردين وقنوات التوزيع؛ لاستغلال الروابط الموجودة، شريطة أن تقبل اقتسام الأرباح الناجمة عن الروابط معهم.

4_ مراقبة الإلحاق: ويتم هنا إما بتجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة، وذلك قصد استغلال الإمكانيات المشتركة، أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

5_ مراقبة الرزنامة: عادةً ما تستفيد المؤسسات السباقية إلى بعض القطاعات، من ميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل؛ ويرجع ذلك إلى كونها تتموقع في أحسن المواقع، وتوظّف أفضل المستخدمين، وتتعامل مع موردين ذوي خبرة ودراية. أما في بعض القطاعات الأخرى، فإن التريث والانتظار يكون أفضل، إما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير، فيدخل المنتظرون إلى القطاع بتكنولوجيا جديدة ينافسون بها السباقون، وإما بغرض دراسة سلوكيات المنافسين واكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم، وبعدها الدخول إلى القطاع بأكثر معرفة للأوضاع التنافسية السائدة.

6_ مراقبة الإجراءات: يحدث أن تعتمد المؤسسة إلى تطبيق إجراءات بصفة طوعية؛ وقد يرجع ذلك إلى سوء فهم لهذه الإجراءات. وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجاباً في ميزة التكلفة الأقل، بل أكثر من ذلك فهي تكلف أكثر مما يجب. وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات يسمح بفهمها ومن ثمة تخفيض التكاليف.

7_ مراقبة الموضع: إن الموضع لمختلف الأنشطة، سواء كان ذلك بالنسبة للأنشطة فيما بينها، أو بالنسبة إلى الزبائن والموردين له - عادةً - تأثير على عناصر عدة من بينها: مستوى الأجور، فعالية الإمداد وسهولة الوصول إلى الموردين.

ثانيًا □□□□□□□□□□ :

تتميز المؤسسة عن منافسيها، عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها (71- ص ص 5-9).
حتى يتم الحيازة على ميزة التميز، يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، التي سنوردها فيما يلي (70- ص ص 152-162):

1_ الإجراءات التقديرية: تقدم المؤسسات على اختيارات تقديرية للأنشطة التي يجب أن تُعتمد، وللكيفية التي تمارس بها، حيث يمكن أن تعتبر هذه الإجراءات عاملاً مهيمًا على تفرد المؤسسة، وتتمثل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، الخدمات المقدمة، كثافة النشاط، (كمستوى نفقات الإشهار)، محتوى النشاط (كدقة الآلات)، جودة وسائل الإنتاج المسخرة للنشاط، الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط (كإجراءات خدمات ما بعد البيع، تواتر عملية التقديش)، كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط، المعلومات المستخدمة من أجل مراقبة النشاط (كدرجة الحرارة، الضغط والمتغيرات المستعملة لمراقبة التفاعل الكيميائي).

2_ الروابط: يمكن أن تتأى خاصية التفرد من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة، أو من خلال الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة. ويمكن شرح هذه الروابط كما يلي:

أ) الروابط بين أنشطة المؤسسة: يشترط في التلبية الجيدة لحاجيات الزبائن تنسيقا بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها. فمثلا، لا تحدد آجال تسليم المنتجات من خلال الإمداد الخارجي فدسب، بل كذلك من خلال السرعة في معالجة الطلبات، وكذا تردد الباعة لأخذ طلبياتهم.

ب) الروابط مع الموردين: يمكن تلبية حاجيات الزبائن، إذا تم التنسيق مع الموردين، حيث أنه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد، إذا قبل الموردون اقتناء المعدات الضرورية لتصنيع

القطع الجديدة، ريثما تنتهي المؤسسة من عملية تصميم تجهيزات تصنيع النموذج الجديد. (ج) الروابط مع قنوات التوزيع: يمكن لهذه الروابط أن تساهم في تفرّد المؤسسة، إما من خلال التنسيق مع هذه القنوات، أو من خلال استغلال أفضل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة وهذه الأخيرة. مثلاً، تكوين الموزعين، إلحاق جهود البيع بتلك الخاصة بالقنوات، تمويل الاستثمارات في قنوات التوزيع.

3_ الريزنامة: قد ترتبط خاصية التفرد بالتاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاط معين. فمثلاً، المؤسسة التي كانت السّابقة إلى استعمال صورة معيّنة للمنتج، يمكنها أن تحقق ميزة التميز، وخلافاً لذلك هناك بعض القطاعات، حيث يكون فيها التأخر عن الدخول مفيداً؛ لأنه يسمح باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.

4_ الموضع: قد تحوز المؤسسة على خاصية التفرد، إذا ما أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها. فمثلاً، يمكن لبنك تجاري أن يتمتع بأحسن المواضع لوكالاته وموزعاته الأوتوماتيكية الخاصة بالأوراق النقدية.

5_ الإلحاق: يمكن أن تنجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة، بمجرد أن يكون هذا النشاط مشتركاً لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة.

6_ التعلم وأثار بثه: قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يُمارَسُ التعلم بصفة جيدة. فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها. ومن ثمة فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

7_ التكامل: تسمح درجة التكامل بالحصول على خاصية التفرد، حيث يتم ذلك بوساطة ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع، فهي تتيح الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي بمقدورها أن تكون مصدراً للتمييز.

8_ الحجم: يمكن أن يؤدي الحجم الكبير لنشاط معين إلى ممارسة هذا الأخير بطريقة فريدة. الشيء الذي لا يمكن تحقيقه بالاعتماد على الحجم الصغير، وقد يؤدي الحجم الكبير إلى التأثير سلباً على التميز. فمثلاً، يمكن أن يُضعف من مرونة المؤسسة عندما يطلب منها الاستجابة إلى

احتياجات الزبائن (المؤسسات الحساسة لعامل الذوق).

تختلف عوامل التفرد من نشاط لآخر، ومن قطاع لآخر، حيث يحدد تضافرها الكيفية التي يحوز بها نشاط معين على خاصية التفرد. ومن ثمة فإن المؤسسة مطالبة بمعاينة المجالات التي يمكن التفرد فيها؛ حتى تتمكن من التعرف على العوامل المهيمنة. وتعد هذه المعاينة مهمة لاستمرارية التميز؛ لأن بعض عوامل التفرد تؤثر بصفة أكثر استمرارية من غيرها. فمثلاً، من السهل تقليد عامل الإجراءات التقديرية مقارنة بعامل الإلحاق واستغلال الروابط، فالفهم الجيد للعوامل التي تجعل من المؤسسة متميزة تسمح لها ألا تتصرف في اتجاه يقضي على مصادر تميزها (72- ص ص 23-24).

3.1.2. شروط فعالية الميزة التنافسية

حتى تكون للميزة التنافسية فعالية عالية يجب أن تكون (73- ص 54):

- حاسمة: أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين؛
- ممكن الدفاع عنها: خصوصاً من تقليد المنافسين لها؛
- مستمرة: أي إمكانية استمرارها خلال الزمن.

وتضمن هذه الشروط الثلاثة صلابة الميزة التنافسية، لأن كل شرط مقرون بالآخر. حيث شرط الحسم مرتبط بشرط الاستمرار وهذا الأخير مرتبط بشرط إمكانية الدفاع (74- ص 61). ونقصد بالاستمرار خلال الزمن هو أن للميزة التنافسية دورة حياة مثلها مثل المنتج كما يبينه الشكل (9)، وهذه المراحل متمثلة في (72- ص 28):

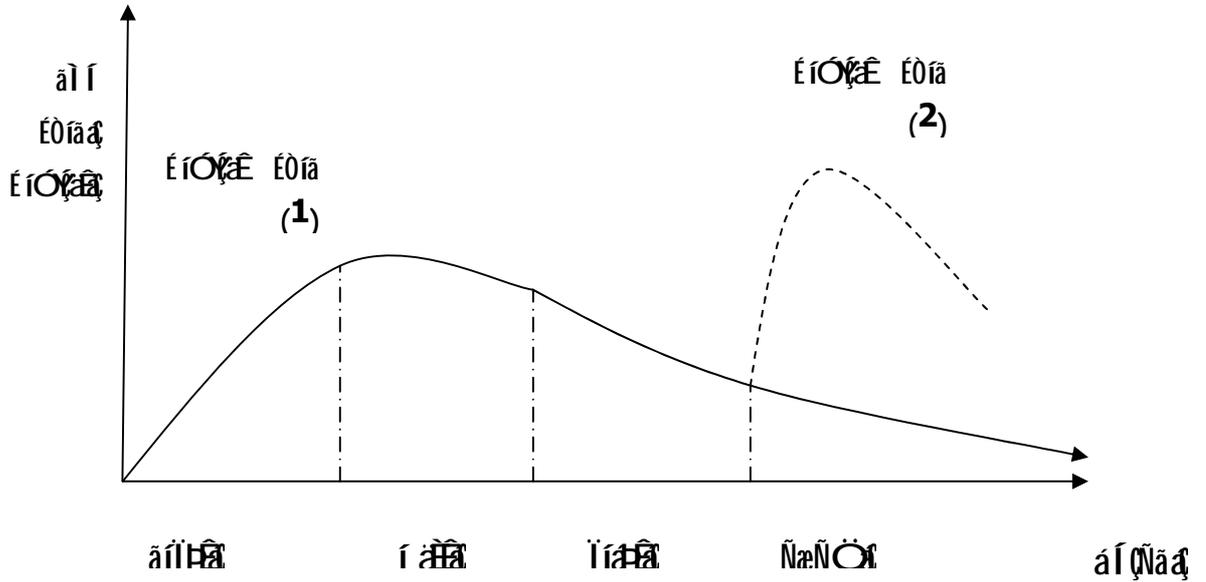
1. مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي. وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر؛

2. مرحلة التنبؤ: تعرف الميزة هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدعوا يركزون عليها؛

3. مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتنتج شيئاً فشيئاً نحو الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليها؛

4. مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية. وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها ستفقد أسبقيتها تماماً وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

الشكل رقم (9): دورة حياة الميزة التنافسية (67- ص 86)



نلاحظ من الشكل أن للميزة التنافسية دورة حياة مماثلة لدورة حياة المنتج حيث تنمو حتى مرحلة النضج أين يستقر نموها نوعاً ما ثم تدخل في مرحلة التراجع حيث يجب على المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية جديدة لتحافظ على مكانتها في السوق.

نستنتج مما سبق أنه يمكن للمؤسسة -من الناحية النظرية- أن تحقق سمة الاستمرارية لميزتها التنافسية، وهذا إذا تمكنت بدورها من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، لكن هذا صعب تحقيقه -من الناحية العملية- خصوصاً إذا علمنا أن هناك جهوداً معتبرة تُبذل من طرف المؤسسات المنافسة للتغلب على تلك الميزة أو تحييد أثرها، إضافة إلى أن تلك الميزات التنافسية تمتاز بقصر عمرها نظراً لما يشهده مجال الأعمال في

عصرنا هذا من ابتكارات مذهلة تخص إحداه تغييرات في المنتج، طرق الصنع، وطرق التسويق.

4.1.2. مصادر الميزة التنافسية:

هناك عدة مصادر للميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة، نذكر أهمها فيما يلي:

أولاً: الابتكار: إن التزايد المستمر في عدد المؤسسات أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسة بالابتكار والتركيز عليه، إلى درجة اعتبر كحد أدنى في الميزة التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الابتكار مصدراً متجدداً للميزة التنافسية.

وفي ظل الظروف التنافسية لم يعد الابتكار مقتصرًا على المؤسسات الكبيرة والتي كانت تنظر إليه على أنه عملية التوصل إلى الاختراق -أي التقدم المفاجئ الذي يغير القطاع والسوق والمنتج- بل تعدى إلى المؤسسات المتوسطة والصغيرة والتي تنظر إلى الابتكار بمفهوم التحسين والذي انتشر تحت تأثير التجربة اليابانية باسم Kaizen أي التحسين المستمر، هو إدخال ابتكارات صغيرة ومستمرة على المنتج، وبتراكم هذه التحسينات يصبح عندنا منتجاً جديداً (75-ص9).

ومن هذا المنطلق مثلاً وفي قطاع الخدمات، استحدثت British Airways درجة ركاب جديدة للرحلات البعيدة المدى أسمتها "المسافر العالمي الجديد"، وتأتي الخدمة الجديدة لتلبية حاجات رجل الأعمال الباحث عن وفر في كلفة السفر، أو السائح الباحث عن فسحة أكبر واستقلالية أكثر مما يحصل عليه في الدرجة السياحية العادية، وتحتوي مقصورة درجة الركاب الجديدة على فسحة أكبر لكل مقعد من المقاعد، والذي جُمع في تصميمه بين التكنولوجيا والراحة وذلك بعد استطلاع حاجات المسافرين ومطالبهم الملخصة بإرادة الحصول على راحة أكبر لكن بأسعار معقولة.

فأصبحت British Airways بهذا الابتكار أول شركة طيران كبرى تقدم أربع درجات سياحية على متن طائراتها وعبر شبكتها العالمية (76- ص77). وكذلك استحدثتها لسرير خاص بالرضع على الطائرة (77- ص92).

يرتبط نمو المؤسسة وقدرتها على التنافس ارتباطاً وثيقاً بقدرتها على البحث والابتكار، لذا يجب فرض هذا الأخير على مؤسساتنا لتستجيب لتحديات هذا العصر.

ثانياً: الزمن: يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية (78-ص11).

ويمكن تحديد الميزات التنافسية على أساس الوقت كالاتي (67-ص11):

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق ويتحقق ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج؛
- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات؛
- تخفيض زمن الدورة للزبون ويقصد بها الفترة المنقضية بين طلبية الزبون والتسليم؛
- الالتزام بجدول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

ثالثاً: المعرفة: وهي جوهر دراستنا، فالمعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة أفراد أو مجتمع معين في وقت محدد (79-ص29) ، فإننا نعيش حتماً حالة "انفجار المعرفة" في عصر المعلوماتية، حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية المستمرة.

وفي ظروف التطور السريع في الأسواق والتكنولوجيا والمنافسين، فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل متسق المعرفة الجديدة وتجسدها في تكنولوجيا وأساليب وسلع وخدمات جديدة.

ذرى بأنّ مصادر الميزة التنافسية هي ثلاثة: الزمن والابتكار والمعرفة، وكل من الابتكار والمعرفة هما عبارة عن رأسمال فكري للمؤسسة، وبالتالي سنحاول أن نتطرّق إلى الرأسمال الفكري من الناحية التنافسية في النقطة الموالية:

2.2. الرأسمال الفكري كميزة تنافسية للمؤسسة:

حاولت العديد من الدراسات أن تربط بين الرأسمال الفكري والميزة التنافسية على نحو متباين من حيث المقاييس والنتائج، فقد وجد *stewart* أن الموارد الفكرية تعدّ أهم موارد المؤسسة وأن استثمار المقدرة العقلية والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعّال يحقق الأداء الفكري المؤدي إلى التفوّق التنافسي من خلال تحويل القيمة المهملة المتاحة في عقول العاملين بالمؤسسة وولاء الزبائن والنظم والمعرفة الجماعية (80).

وقد بين *pfeffer* أنّ البيئة التنافسية الجديدة سريعة التغير، وأنّ شدة المنافسة وتغيّر أذواق الزبائن وتعدد حاجاتهم مازالت تدفع بالمؤسسات إلى تحسين أدائها وبالتالي تحسين إنتاجيتها وجودة منتجاتها عن طريق الابتكار وتطوير الوظائف والعمليات من خلال توظيف رأسمالها الفكري وهذا ما يؤكد على دوره المحوري في تعزيز أداء المؤسسة ومميزاتها التنافسية (81-ص161)، إذ ينظر إلى الموجودات الفكرية كمصدر لإنشاء القيمة.

كما يرى *gwan* أن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأسمالها الفكري وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي وبالتالي تحسين قدرتها التنافسية، بينما أشار *youndt* إلى أن التسيير الفعّال للرأسمال الفكري محدد أساسي لنجاح المؤسسة، وبالتالي يتطلب الأمر من المؤسسات الراغبة في التفوق التنافسي أن تحسن الاستثمار في موجوداتها الفكرية، وقدرة جذب الكفاءات ذات القدرات والمهارات التي تفوق ما لدى المنافسين، وبالتالي فإن المطلوب من العاملين الانتقال من العمل التقليدي ذي المسؤوليات محددة التنفيذ إلى العمل المعرفي، بحيث تتوسع مسؤولياتهم لمجموعة أوسع من النشاطات.

وحسب *millar* فإن المعرفة والذكاء هم الموجودات الفكرية الأساسية لدى أي مؤسسة وهما اللذان يؤثران على الأداء الكلي للمؤسسة، ويرى أيضا أن نجاح المؤسسة يعتمد على مدى استثمارها للقدرات العقلية (82-ص2)، فالذكاء هو المادة الخام الرئيسية لما يتم إنتاجه وبيعه، حيث أنّ القيمة الحقيقية للمؤسسة تتوقف على قدرة التعلّم ونقل المعرفة الجديدة ووضعها حيز التطبيق، هذا ما يؤدي إلى تعزيز الرأسمال الفكري وبالتالي ضمان الأداء المتفوق.

وكما أكد عليه الباحثون، فإن للرأسمال الفكري أهمية تنافسية كبيرة، ولكن ما هي الآليات

التي يحقق الرأسمال الفكري من خلالها ميزة تنافسية للمؤسسة؟

1.2.2. آليات تحقيق الميزة التنافسية من خلال الرأسمال الفكري:

مع التطور الحاصل في بيئة الأعمال الدولية أصبحت المؤسسات الحديثة مراكز بحوث قائمة على أساس المعرفة. فنجد أن المزايا التنافسية المعروفة مثل تكلفة الإنتاج والجودة العالية وسرعة التسليم والمرونة والاستجابة للتغيرات والتكيف معها والتي يمكن تحقيقها من خلال قيام المؤسسات ببناء مقدرات جوهرية Core-Competence مستندة إلى قدرة المؤسسة في التعليم المشترك لاسيما تنسيق المهارات الإنتاجية والتنظيمية وكذلك تحسين وتكامل تقنيات الإنتاج المستخدمة (83- ص82)، وقد أضيفت إليها في الوقت الحاضر مزايا تنافسية جديدة قائمة على أساس قدرة المؤسسة المعرفية.

فالإبداع يشكل سلسلة متعاقبة لتطور تكنولوجي متكامل أصبحت سمة المؤسسات المعرفية في الوقت الحاضر. إن الاتجاه الحديث في الإنفاق والاستثمار في البحث والتطوير وتشكيل الرأسمال الفكري في المؤسسات يهدف إلى زيادة قدرتها في تحقيق إبداع تكنولوجي عام مستند إلى معرفة واسعة وقادراً على تقديم دعم وابتكار لعدد كبير من المنتجات والخدمات التي يمكن أن تطور في ظل هذه المظلة المعرفية العامة، ويمثل هذا الأمر خروج عن قواعد العمل السابقة والتي تتمثل في إنفاق استثماري متقطع لغرض تحسين أو تطوير منتجات منفردة أو في أحسن الأحوال بعض من منتجات كسلسلة مترابطة، وإذا كانت الميزات التنافسية في الإطار القديم يمكن أن تستنسخ وتقلد من قبل الآخرين أو أنها تختفي أو تزول سريعاً بحكم وجود منافسين أقوى ومتابعين لعمل المؤسسة فإن الميزات التنافسية المستندة إلى المعرفة والرأسمال الفكري يمكن أن تخرج من إطار هذه الإشكالية بحكم كون المعرفة التي تستند إليها تمثل خصائص إستراتيجية للمؤسسة لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل الآخرين.

وتشير أدبيات إدارة الأعمال الإستراتيجية إلى أن المورد لكي يصبح إستراتيجياً يجب أن تتوفر فيه خصائص معينة منها (84- ص10):

1. أن يكون المورد ثميناً؛

2. أن يتسم بالندرة؛

3. لا يمكن تقليده بسهولة؛

4. لا يمكن إحلال بديل محله.

وعند نتأمل في هذه الخصائص سيتبادر للذهن تساؤل حول كيفية ومدى انطباق هذه الخصائص على المورد المعرفي أو الرأسمال الفكري، يمكن القول أن قيمة وثن المورد البشري يتجلى في أن المعرفة ستؤدي إلى تحسين في العمليات والمنتجات وبذلك تمكن المنشأة من البقاء منافسة للآخرين وهذه ميزة تنافسية ليست بالقليلة، ومن جهة أخرى فإن كون المعرفة نادرة فهذا أمر مرتبط بكونها حاصل تراكم خبرات العاملين ومعرفتهم التطبيقية فإنها ستكون نادرة لأنها مبنية على الخبرات الذاتية السابقة لنفس المؤسسة وليس لمؤسسة أخرى. وبالنسبة لخاصية عدم التقليد بسهولة فإن المعرفة في أي مؤسسة هي خاصة بها ولها بصماتها المميزة والتي لا تكتسب إلا عبر فترة زمنية ومشاركة مجاميع العاملين وتقاسم خبراتهم لذلك فهم مختلفون عن سائر المؤسسات الأخرى، أما فيما يخص عدم قابلية الإحلال فهو مرتبط بالقدرة المميزة للمجاميع والتداوب بين العاملين الذي لا يمكن نسخه وإحلاله محل المعرفة السابقة.

2.2.2. الرأسمال البشري المتميز كميزة تنافسية في المؤسسة:

يتمثل الرأسمال البشري المتميز في الأشخاص و الأفراد ذوي القدرات الخاصة و المواهب المتميزة و الذين لديهم القدرة على التفكير الإبتكاري المؤثر في الأنشطة الحيوية في المؤسسة، وهم الأشخاص المبدعين الذين يستطيعون الإنتاج و تسيير الخدمات بتميز و لديهم القدرة على جذب العملاء و إنشاء قيمة لمُنتج المؤسسة، فهم كما يقول أحد الباحثين، العناصر المسؤولة عن تميز المؤسسة (85- ص ص69-70)، و تتكون كفاءة هذه العمالة من جزء خاص بالمعرفة و المعلومات و آخر خاص بالقدرات و المواهب، و يمكن أن يكون هؤلاء الأفراد المتميزين من داخل المؤسسة أو من خارجها كأن تستعين المؤسسة بهم في التطوير و التحديث و إدارة الأزمات و إعداد الاستشارات الخاصة بدراسة الجدوى.

تعتبر إدارة أعمال المعرفة من أبرز المجالات التي يتم الاستفادة فيها من العقول البشرية عالية التميز (الرأسمال البشري المتميز) (86- ص ص183-222)، خاصة في المؤسسات التي

تعتمد على المعلومات (مؤسسات المعرفة)، وتهتم المؤسسات الناجحة بالعقول الخبيرة، حيث تعتبرها أهم مورد في إنشاء القيمة في المؤسسة، بالإضافة إلى مصادر أخرى كالابتكار الذي يتم بواسطة الرأسمال البشري المتميز، وقدرة المؤسسة على استخدام والتعاون مع مؤسسات أخرى في مجال تبادل والاستفادة من العقول والخبرات البشرية المتميزة لفائدة الطرفين (87- ص 356-365).

ويرى Keith smith (88- ص 37-38) أن المعرفة أصبحت أهم عامل في الحياة الاقتصادية للمؤسسات، وقد أصبح الحصول على المعلومات وتشغيلها والاستفادة منها هو السبب الحقيقي والجوهرى وراء نجاح مؤسسات الأعمال الدولية وزيادة قدرتها على المنافسة الدولية الحادة والمتغيرة، وتتمثل المشكلة لبعض المؤسسات في كيفية استخدام المعلومات وتشغيلها بنجاح ولا يتم ذلك إلا من خلال التسيير الفعّال للرأسمال البشري المتميز، والذي يعتبر أهم الأصول غير المباشرة في المؤسسة ولا تقل أهميته عن الأصول المباشرة مثل الآلات والمعدات وخطوط الإنتاج وغيرها، ولكي يتم تشغيل والاستفادة من المعلومات لابد من عمالة متميزة (عقول بشرية عالية التميز العقول البشرية عالية التميز)، ويضيف أحد الباحثين (89- ص 67-77) أن إستراتيجية إدارة أعمال المعرفة من أحدث إستراتيجيات مؤسسات الأعمال المتقدمة، وهذه الإستراتيجية تعبر المعلومات من أهم العناصر ذات القيمة للمؤسسة لذا ينبغي وضع خبراء معلومات (عقول بشرية عالية التميز) في مراكز أنشطة وعمل المؤسسة، وخبراء المعلومات هم تلك العقول البشرية التي تحدد المعلومات المطلوبة وكيفية الحصول عليها ودرجة الثقة والمصدقية في هذه المعلومات مع عدم إهمال عنصر التكلفة، ويعلم الجميع مدى أهمية المعلومات في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة، وبالتالي تتضح لنا أهمية خبراء المعلومات في عملية اتخاذ القرار والذي يؤدي بدوره إلى إيجاد ميزات تنافسية للمؤسسة منها:

- _ سرعة الاستجابة للتغيرات الفجائية والسريعة في البيئة التنافسية؛
- _ زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة وتسيير الأزمات؛
- _ زيادة قدرة المؤسسة على تسيير العاملين، مما يجعل العمال أكثر استجابة للخبراء من القادة الرسميين الذين يحكمونهم وفقا لسلطاتهم الرسمية أو القانونية؛
- _ سرعة استجابة المؤسسة للتغيير التنظيمي.

بالإضافة إلى ما سبق فإن أهم ناتج للعقول البشرية عالية التميز يتمثل في التوصل إلى

مجموعة من الابتكارات ونمط جديد من التفكير الإبداعي الذي يؤدي إلى تميّز المؤسسة على منافسيها وإنشاء قيمة مضافة على المدى القريب والبعيد، وسنتناول مسألة الإبداع والابتكار بنوع من التفصيل فيما يلي:

3.2. الابتكار كميزة تنافسية للمؤسسات الحديثة

تعد القدرة على الابتكار هي العامل الأول في احتفاظ الشركة الناجدة بمكانتها بين الشركات المنافسة، فكلما زادت سرعة وجودة الابتكارات التي تقدمها الشركة احتفظت الشركة بريادتها وقدرتها على وضع القواعد التي تتبعها باقي الشركات، إلا أن لعبة الابتكار تشهد حالياً تغيرات كبيرة، فلا يكفي توظيف أذكى العلماء والمهندسين لضمان النجاح، وإنما يجب أيضاً أن تحرص الشركة على حث العملاء الأذكياء على الانضمام إليها في سعيها لتحسين مستويات الابتكار في المنتجات والخدمات التي تقدمها.

1.3.2. الابتكار والإبداع في المؤسسة:

يوجد خلاف بين الباحثين في تعريف الابتكار والإبداع، فمنهم من يرى بأنهما مترادفان أي أن لهما نفس المعنى أما الشرط الآخر من الباحثين فيرون أنه يجب التمييز بين الابتكار والإبداع حيث أشاروا إلى أن الإبداع هو التوصل إلى فكرة جديدة بينما الابتكار هو تطبيق تلك الفكرة، وفي هذه الدراسة سنتبنى وجهة النظر الأولى، أي أن للإبداع والابتكار نفس المعنى.

يعرف الابتكار بأنه التوصل إلى ما هو جديد بصيغة التطور المؤسس والتطبيق العملي لفكرة جديدة (90- ص118)، نلاحظ في هذا التعريف بأن الابتكار هو التطبيق العملي في تحقيق الشركة لأهدافها في السوق وذلك بطرق جديدة.

كما يعرف توم بيترز T. Peters الابتكار بأنه التعامل مع الشيء الجديد أي شيء لم يسبق اختياره (91- ص386)، أما في هذا التعريف فقد وسع مفهوم الابتكار، لأن الشيء قد يكون جديد بالنسبة للمؤسسة المتعاملة ولا يكون كذلك مع غيرها من الشركات، كما أن التعامل مع الشيء الجديد لا يعني بالضرورة ابتكاره داخل المؤسسة وإنما قد يعني شراءه من الآخرين أو تقليده.

كما تعرف المؤسسات اليابانية الابتكار بأنه تمييز الفرصة في السوق وحشد الموارد من أجل الإمساك بها، في هذا التعريف فإن المبتكر يقترب من المقاول الذي يكون قادرا على تمييز الفرصة وقادرا على حشد الموهبة والموارد بسرعة لإمساك بتلك الفرصة وتحويلها إلى أعمال، ولكن نلاحظ أن هذا التعريف لم يلمس جوهر الابتكار وهو الإتيان بالجديد (92- ص ص19-22).

ويعرف الابتكار بأنه القدرة على تكوين وإنشاء الشيء الجديد، وهو دمج الآراء القديمة أو الجديدة في صورة جديدة، أو استعمال الخيال لتطوير وتكييف الآراء حتى تشبع الحاجات بطريقة جديدة، أو عمل شيء جديد ملموس أو غير ملموس بطريقة أخرى (93- ص18)، نرى بأن الكاتب في هذا التعريف اقترب في تعريفه من التجديد وهو استعمال القديم بشكل جديد، وهذا ما اشتهر بهي إديسون حيث يعتبر من أشهر المخترعين.

أما J. R. Schermerhorn فيعرف الابتكار بأنه عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة (94- ص409)، نرى بأن هذا التعريف أشمل من التعريفات السابقة، حيث أشار الباحث إلى أن الابتكار هو توصل المؤسسة إلى أفكار جديدة ومن ثم تضعها في الممارسة، أي أن الابتكار هو عملية متكاملة من الفكرة إلى المنتج إلى السوق، وقد أشار الباحث في كتاب آخر إلى أن: الابتكار=الميزة التنافسية (95- ص377).

2.3.2. الحواجز التي تعوق الابتكار في المؤسسة:

سننتظر إلى الأمور التي تعوق قدرتنا على ابتكار منتجات جديدة أو خدمات جديدة، أو بعبارة أخرى تعوق قدرتنا على أن نأتي بالجديد لمؤسستنا، وهي على سبيل المثال لا على سبيل الحصر (96- في 2007-04-09):

أ- عدم القدرة على النظر للأمور في صورة جديدة: الاعتياد على رؤية الأشياء يجعل تصور تغيير هذا الشيء صعبا على بعض الناس، لكي تطور أي منتج أو خدمة يجب أن تحرر فكريك من التصور الحالي وأن تنظر إلى احتياجات العملاء الحالية والممكنة؛

ب- عدم الرغبة في المخاطرة: حين تبيع نفس الخدمة التي يبيعها الآخرون فأنت تتوقع أن يكون ربحك مماثلاً لأرباحهم أما حين تأتي بخدمة جديدة فإما أن يكون ربحك أعلى من أرباحهم أو أن تفشل الفكرة ولا تحقق نجاحاً، لذلك قد ترغب في أن تفعل ما يفعله الآخرون، هذا تفكير يعيبه أمران، أولاً للوصول إلى أقل مخاطرة فعليك أن تبقى أموالك في مكان أمين ولا تستثمرها، أنت تعلم أنك يجب أن تقبل بعض المخاطرة في سبيل الحصول على ربح أعلى ولهذا قررت أن تستثمر بدلاً من أن تحتفظ بالمال في مكان أمين، ثانياً: يمكنك تقليل حجم المخاطرة عن طريق دراسة انطباق العملاء عن خدمتك الجديدة وهذا يسمى اختبار السوق، فلو افترضنا أن مشروعك قائم فمن السهل أن تعرض الخدمة الجديدة على العملاء كفكرة وتسالهم عن رأيهم أو أن تقدمها بالفعل وترى رد الفعل، أما إن كنت لم تبدأ المشروع بعد فيمكنك أن تحاول الوصول إلى بعض العملاء المحتملين وهذا قد يكون سهلاً في كثير من الأحيان؛

ت- عدم وجود حس اقتصادي وتجاري: عدم التطوير يؤدي إلى سهولة دخول منافسين وبالتالي زيادة العرض وبالتالي انخفاض السعر وانخفاض حصتك من السوق، أما إن قدمت خدمة متطورة فتكون قدرتك التنافسية أعلى وحصتك من السوق أعلى وتكون كأنك تقدم خدمة أو منتج مختلف عن الآخرين، تكون الأمور أفضل لو استطعت تلبية احتياجات طائفة من العملاء الذين لم يكونون يستخدمون هذا المنتج من قبل لأن المعروض لا يناسب احتياجاتهم؛

ث- أسلوب التعليم المبني على التلقين والتقليد: عندما تعتاد أن تستمع وتقلد ولا تفكر فإن هذا يقتل فيك روح المبادرة والإبداع بل والقدرة على اتخاذ القرارات، حين تعتاد في الدراسة أن تنقل الواجبات من الزملاء وأن تعد بحوثاً وتقارير ما هي إلا مقالات منقولة من الشبكة الدولية فإن قدرتك على الإبداع تضعف وثقتك في أنك قادر على أن تأتي بجديد تصبح متدهورة (97- ص ص3-5)؛

ج- عدم توفر معلومات: مع الأسف توجد صعوبة كبيرة في الحصول على معلومات عن حجم السوق وما تم بيعه من منتج ما في الأعوام السابقة والأرباح التي تحققت، في دول أكثر تقدماً تكون هذه المعلومات متاحة بشكل يسير حتى أنك قد تحصل عليها من شبكة الانترنت أحياناً، هذا يلقي على المستثمر مسؤولية تجميع بيانات، على الرغم من صعوبة ذلك فإنه يمكنك

استخدام أسلوب العيذات العشوائية والتي قد تعطيك أرقام تقريبية عن استخدام منتج ما أو خدمة ما، كذلك قد يكون أحد العاملين في هذا المجال من معارفك ولديه الرغبة في التعاون معك فتحصل منه على معلومات عن طبيعة السوق وحجم الطلب؛

ح- رفض الناس للتعاون مع بحوث التسويق أو إعطاء بيانات: إن استوقفك أحد في الطريق بحجة القيام ببحث تسويقي فلن تستجيب له لسببين: أولاً: قد تكون قد استوقفت من قبل بحجة أنك ستحصل على هدية ثم وجدت أن الأمر مختلف وأنهم أضاعوا وقتك ليعرضوا عليك منتج ما وفي الأغلب يكون مرتبطا بالسياحة عن طريق التملك المشترك، ثانياً: لأننا لا نقدر أهمية بحوث التسويق، فعندما أرفض أنا وأنت أن نشارك في بحوث التسويق فإن المستثمر لن يستطيع اختبار فكرته أو منتجه وقد لا يبدأ المشروع أصلاً مما يعود علينا جميعاً بقلّة فرص العمل، وقد يبدأ المشروع ثم يفشل نتيجة لأنه لم يستطع أن يختبر المنتج مسبقاً مما يؤدي إلى خسارته وعدم رغبته في المخاطرة مرة أخرى وفقدان موظفين لعملهم، وبالتالي فعليك أن تستخدم وسائل للحصول على معلومات من العملاء تجعلهم يتعاونون معك، أن أتعب من أن المحلات الكبيرة التي أرتادها لشراء لوازم المنزل أو ملابس أو ما شابه لا تسألني أبداً عن رأيي في الخدمة وعن الأشياء التي أفتقدتها عندهم؛

خ- الاستسهال: عدم الرغبة في بذل مجهود لدراسة المشروع وربما عدم تصور أن هناك حاجة لبذل جهد في دراسة المشروع؛

د- التعقيدات الإدارية لبداية المشروع: وجود تعقيدات إدارية والاحتياج إلى وقت طويل لبداية المشروع تقتل الرغبة في الابتكار لأن ذهن المستثمر وعقله مشغولون بالتغلب على العقبات الإدارية، لذلك فإن تيسير الإجراءات الروتينية لإنشاء شركة أو ترخيص محل أمر يساعد على الابتكار؛

ذ- وجود أمثلة فاشلة: عندما ترى أمثلة لمشاريع مبتكرة قد فشلت فقد تتخوف من أن تحذو حذوهم، ولكن ألم تسمع عن مشاريع تقليدية فشلت أيضاً، كذلك فإن أحد أسباب فشل المشاريع المبتكرة هو عدم اختبار السوق واعتقاد المستثمر أنه بما أن الفكرة أعجبتة فإنها لا بد أن تكون

موضع إعجاب العملاء وهذا خطأ كبير فأذت لا تمثل العملاء وتفكير العملاء يختلف عن تفكيرك؛

ر- صعوبة تمويل المشاريع الابتكارية: قد تجد صعوبة في إقناع آخرين بالاشتراك معك في مشروع ابتكاري نظرا لسيطرة الخوف من المخاطرة والاعتقاد الخاطيء بأن تقليد مشاريع قائمة هو الشيء المضمون، يمكن مواجهة هذه المشكلة باختبار السوق والتحدث مع عملاء محتملين وعرض هذه النتائج على الممولين مما يعطيهم ثقة في المشروع؛

ز- صعوبة التعاون مع مؤسسات أخرى: قد يتطلب الابتكار تصنيع شيء ما ونظرا لجو عدم الثقة وصعوبة التعاون مع مؤسسات أخرى لتصنيع هذه الأجزاء لك بالجودة والمواعيد المناسبة فقد تجد انه عليك تصنيعها بنفسك أو أن تتجنب الابتكار وتبيع المنتجات الموجودة بالفعل؛

3.3.2. عوامل تحسين فرص الابتكار:

للابتكار مكونان أو بعدان أساسيان، البعد الحدسي غير المنهجي الذي لا نستطيع السيطرة عليه أو التحكم فيه، فالابتكار أو الفكرة الجديدة تأتي بالصدفة، كما وقع لأرخميدس عندما اكتشف بالصدفة قاعدة الأجسام المغمورة وهو في الحمام، أو اكتشاف الجاذبية من طرف نيوتن وهو نائم تحت الشجرة (98- ص ص 124-129)، وقد حاول الكثير من الباحثين أن يكتشفوا القاعدة التي تحكم البعد الحدسي للابتكار إلا أن كل دراساتهم باءت بالفشل، فهناك شبه إجماع على أن الابتكار والإبداع ينطلق من قواعد وآليات مازالت مجهولة (99- ص ص 4-7)، وبالتالي نستطيع القول أن البعد الحدسي للابتكار لا نستطيع تحسين الفرص فيه.

والبعد الثاني هو البعد المنطقي المنهجي النظامي القابل للتنظيم والسيطرة هو البعد المرتبط بالموضوع أو المشكلة وجمع المعلومات عنها وتنظيمها وجدولتها وتقاسمها في مرحلة ما قبل توليد ما هو جديد، ومن خلال هذا البعد نستطيع تحسين فرص الابتكار وذلك من عدة جوانب، أهمها:

أ- تداوب فرق العمل: كما ذكرنا سابقا فإن الابتكار هو الفكرة الجديدة التي تحوّل إلى منتج ومن تمّا يسوّق في السوق، وللقيام بهذه الوظائف يجب أن نكون فريقا متكاملًا (100- ص ص 85-87) من الباحثين والمصممين والمهندسين، أفراد التصنيع والتسويق والمالية

والإدارة... إلخ، حيث يجب على هذا الأخير تجنب التأخير من جهة وتحسين تكامل القدرات من جهة أخرى، كما يمكننا تكامل هذا الفريق من تحقيق التداؤب، وهذا راجع لترابط الوظائف والاختصاصات والمهارات المختلفة (92- ص44).

ب- تعدد فرق البحث والتطوير: تهدف معظم المؤسسات إلى زيادة التوصل إلى الجديد (الابتكار)، وكي تحقق هذا الهدف تلجأ إلى زيادة عدد فرق البحث، وقد أشارت الباحثة ريبكا هندرسون إلى أن واحد من أساليب تحسين إنتاجية المبتكرين هي تنويع الحقيبة التي تعطي أفضل النتائج عندما تكون فرق البحث بين 6 و 10 (101- ص ص100-105).

ت- التدريب على البرامج والألعاب الإبتكارية: كما ذكرنا سابقا فإنه لا يمكننا التدرّب على الابتكار، إلا أن كل تجربة إبتكارية سابقة تقدم لنا خبرة ودرسا في تحسين العملية الإبتكارية اللاحقة، أي أن تقاسم المعرفة المتعلقة بالابتكار تكوّن لدى العاملين خبرة (معرفة ضمنية) عميقة تساعدهم في عملية الابتكار والتحسين، وقد بذلت مجهودات كبيرة لإيجاد ألعاب ابتكارية تساعد على تنشيط الذهن كي يصبح أكثر قدرة على مواجهة المشاكل وإيجاد الحلول الإبتكارية لها (97- ص ص5-6).

ث- التحدي: كلما زادت المنافسة زاد التحدي في السوق، وكلما زاد التحدي للمؤسسة زادت عملية الابتكار لتواجه تحدي المنافسين (102- ص ص99-106).

ج- التركيبية (التوليفة): القسم الأكبر من الابتكارات عبارة عن تركيبات جديدة لأشياء قديمة، وهذا ما اشتهر بهي المبتكر الكبير أديسون، وقد أشار الباحث دراكر إلى أن لابتكار طائرة الأخوين رايت مصدرين من المعرفة وهما آلة البنزين التي صممت في منتصف عقد الثمانينيات من القرن التاسع عشر، و المصدر الثاني هو الطائرات الشراعية، حيث لم يكن بالإمكان ابتكار الطائرة إلى عند جمع وتوليف هاتين المعرفتين معا (103- ص ص149-157).

ح- مشاركة العاملين: مع تطور إدارة الأعمال ازدادت الضرورة إلى مشاركة العاملين في صنع القرار، وتكمن أهمية مشاركة العاملين في تحسين فرص الابتكار في مجموع الأفكار الجديدة التي يمكن أن يشارك بها كل عامل، فقد أشار kotler إلى أن العمال في مؤسسة toyota يقدمون سنويا مليون فكرة بما يعادل 35 فكرة للعامل وأن 85% من هذه الأفكار يؤخذ بعين الاعتبار ويأخذ طريقه للتنفيذ (104- ص515).

4.3.2. مقومات الابتكار الناجح في المؤسسة:

لقد وضع الكثير من مدراء الشركات والمؤسسات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والإبداع، وحتى تكون مؤسساتنا نامية، وأساليبنا مبدعة وخلاقة، ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها سواء كنا مدراء أو أصحاب قرار، وهذه المبادئ عبارة عن النقاط التالية (105- في 09-04-2007):

أ- أفسحوا المجال لأيّة فكرة (106- ص ص175-181) أن تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الإتجاه الصحيح وما دما لم نقطع بعد بخطئها أو فشلها فكثير من المحتملات تبدلت إلى حقائق، وتحولت احتمالات النجاح فيها إلى موفقيّة، وتعبير آخر: لا تقتلوا أيّة فكرة، بل أعطوها المجال، وامنحوها الرعاية والعناية، لتبقى في الإتجاه الصحيح وفي خدمة الصالح العام. فإنّ الابتكار قائم على الجديد لا على تقليد الآخرين، لذلك يجب أن يعطى الأفراد حرية كبيرة ليبدعوا، ولكن يجب أن تتركز هذه الحرّية في المجالات الرئيسيّة للعمل وتصبّ في الأهداف الأهم (107- في 09-04-2007).

ب- إنّ الأفراد مصدر قوتنا، والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلنا الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً وربحاً، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة (108- ص19).

ت- احترم الأفراد وشجّعهم ونمّيهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمؤسسة، فإنّ ذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل، لأنّ المؤسسة عبارة عن مجموعة جهود أبنائها وتضاههم؟.

ث- التخلّي عن الروتين واللامركزيّة في التعامل تنمّي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدّم والنجاح.

ج- حولوا العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب، ويكون كذلك إذا حولنا النشاط إلى مسؤوليّة، والمسؤوليّة إلى طموح وهمّ.

ح- التّجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقّق إلا إذا شعر الفرد بأدّه يتكامل في عمله، وأنّ العمل ليس وظيفة فقط، بل يبني نفسه وشخصيّته أيضاً، فإنّ هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة الأهداف.. فإنّ كل فرد هو

مبدع بالقوة في ذاته.. وعلى المدير أن يكتشف مفاتيح التحفيز والتحرك لكي يصنع من أفراد مبدعين بالفعل ومن مؤسسته كتلة خلاقة.

خ- تشجيع التخيل لدى العمّال، فالتخيل هو بداية الابتكار كلمة ذكرها جورج برنارد شو ليرسم لنا أول الطريق للاختراع أو جواب لسؤال كيف أكون مخترعا ، فكم من المخترعات العلمية و التقنية كانت بدايتها خيال أو حلم بقي خالد في ذهن المخترع مدة من الزمن حتى أصبح عملا ملموسا، والخيال بداية لمعرفة جديدة لذلك كان لأرابت مقولة جميلة "التخيل أهم من المعرفة" ، ومن ط ر ق التدریب على التخيل ذكر ج ورج برنارد شو وطريقته (يرى بعض الناس الأشياء كما هي ويتساءلون لماذا أمّا أنا فأتخيل الأشياء التي لم تحدث وأقول لما لا) (109- في 09-04-2007).

د- التطلع إلى الأعلى دائماً من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد لأن الشعور بالرضا بالموجود يعود معكوساً على الجميع ويرجع بالمؤسسة إلى الوقوف على ما أنجز وهو بذاته تراجع وخسارة، وبمرور الزمن فشل، إذن لنسعى إلى تحقيق الأهداف الأبعد باستمرار وكلما تحقق هدف ننظر إلى الهدف الأبعد حتى نضمن مسيرة فاعلة وحيّة ومستمرة ومتكاملة.

ذ- ليس الإبداع أن نكون نسخة ثانية أو مكررة في البلد بل الإبداع أن تكون النسخة الرائدة والفريدة لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها أيضاً وأخذ الجيد وترك الرديء لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيات، فالمؤسسات وفق الإستراتيجية الابتكارية إما أن تكون قائدة أو تابعة أو نسخة مكررة، والقيادة مهمة صعبة وعسيرة ينبغي بذل المستحيل من أجل الوصول إليها، وإلا سنكون من التابعين أو المكررين وليس هذا بالشيء الكثير.

ر- لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل نضعها في البال، وبين أونة وأخرى نعرضها للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربّما تعطينا مقدرة على تنفيذها، فربّما لم تصل المناقشة الأولى والثانية إلى تمام نضجها فتكتمل في المحاولات الأخرى (110- ص ص 188-191).

ز- إنّ الميل والنزعة الطبيعية في الأفراد وخصوصاً أصحاب القرار، هو الجنوح إلى البقاء على ما كان، لأنّ العديد منهم يرتاح لأكثر العادات والروتينيات القديمة التي جرت عليها الأعمال وصارت مألوفة لأن التغيير بحاجة إلى همّة عالية ونفوس جديد خصوصاً أنّ الجديد مخيف

لأنه مجهول المصير، والابتكار بطبيعته حذر وفيه الكثير من التحدي والشجاعة لذلك فإن من المهم جداً أن يعتقد الأفراد أن أعمالهم الإبداعية ستعود بمنافع أكثر لهم وللمؤسسة، كما أنها ستجعلهم في محط الرعاية الأكثر والاحترام الأكبر، ويتكرس هذا إذا اعتقد الأفراد ببساطة أن المؤسسة تستقبل المبدعين والأعمال الإبداعية برحابة صدر وتدعمها نفسياً واجتماعياً ومالياً ومادياً.

س- يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، هذا ما سنتطرق له بنوع من التفصيل في النقطة الموالية.

4.2. دور التعلم في نشر الابتكار وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة:

يعتبر التعلم في ظل الاقتصاد الذي يتحوّل شيء فشيء نحو اقتصاد قائم على المعرفة الطريق الوحيد لنشر المعرفة فقد كان يركز دور المؤسسة في تطوير الأفراد العاملين فيها في البدء على التدريب (Training) فالتدريب يسعى إلى زيادة مهارات الأفراد لأداء العمل محدد، و مجموعة الأنشطة التي تسعى إلى هذا الغرض تمثل في مجموعها أنشطة التدريب، كما يمكن اعتباره على أنه "تأقلم مع العمل" أو أنه "تغيير في الاتجاهات النفسية و الذهنية للفرد اتجاه عمله تمهيداً لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل" (111- ص ص320-321)، ثم أصبح التعليم (Education) هو الشكل الثاني اللاحق حيث بدأت المؤسسات تمنح العاملين فيها فرص التعليم أو المساعدة على ذلك في المعاهد و الجامعات، و إن كانت تتجاوز ذلك باستخدام الخريجين لتلبية حاجاتها من الأفراد المؤهلين تأهيلاً أعلى و يمكن أن تلاحظ بسهولة أن التدريب أولاً و التعليم ثانياً كانا يمثلان شكلين رسميين في تطوير العاملين، و لكن يوجد شكل ثالث أكثر أهمية و جدوى وهو التعلم (Learning) و لكن ما الذي يميز التعلم عن الشكلين الآخرين: التدريب و التعليم ؟ و الإجابة يمكن توضيحها من خلال ما يأتي (35- ص ص244-246):

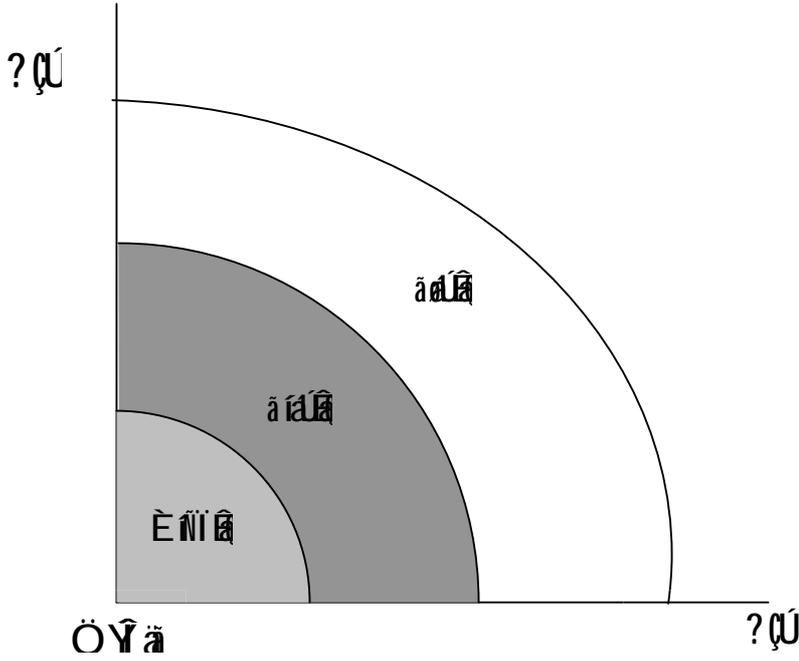
أولاً: إن التدريب سواء ذلك الذي يتم خارج العمل في مراكز تدريبية أو داخل المؤسسة في موقع العمل، يحمل بعداً آلياً في نقل المهارة التي تتمثل في مجموعة الحركات في التعامل مع الآلة من أجل المعالجة كذلك الحال مع التعليم الذي يتم بالنمط المدرسي لتلقين و اكتساب المعلومات و في كلا الحالتين ثمة حالة ساكنة (صيغ، أساليب، أدلة عمل، مقرر دراسي) يتم نقلها من الخبير إلى المتدرب أو الطالب بكل ما يعنيه ذلك من هرمية و اتصال أحادي الاتجاه في الغالب، و لكن

مع التعلم التنظيمي فإن انتقال المعرفة أو الخبرة أو المهارة يتم بطريقة التبادل و التفاعل و التشارك بين طرفين في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي إلى الأ رسمي و من النقل الآلي إلى التفاعل الإنساني، و من البرنامج المحدد إلى النشاط الاجتماعي، و هذا كله يعطي للتعلم السمة الحيوية من أجل بناء القدرة، و لعل هذا ما يؤكد هذري سينج (Senge،H) الذي يعود إليه الفضل في إثارة الاهتمام بالتعلم التنظيمي في كتابه الرائد (the fifth discipline) حين يرى أنه من خلال التعلم لا يتم اكتساب المعلومات الجديدة وإنما هو توسيع للقدرة لانجاز الأهداف.

ثانياً: لأن التدريب هو اكتساب مهارة عبر قراءة دليل العمل، والتعلم هو اكتساب معارف عامة عبر قراءة مقرر دراسي، لهذا كلاهما يمكن الحصول عليهما خارج المؤسسة و موقع العمل و من أفراد خارجين لا علاقة لهم بالمؤسسة التي يعمل بها أفراد الذين يتدربون أو يتعلمون، و في المقابل و لأن التعلم هو مهارة أو معرفة خاصة عبر (قراءة) سياق معين و علاقات خاصة بين أفراد معينين، لهذا فإنه لا يمكن أن يتم إلا في داخل العمل و سياقه و بالتفاعل مع أفراد و أشيائه و باللغة و القيم و أسرار عمل السائدة فيه، و بعبارة أخرى إن التدريب و التعليم يعتبران أنشطة غير سياقية في حين أن التعلم لا يمكن إلا أن يكون سياقياً.

ثالثاً: إن كلا من التدريب و التعليم ينصبان على المهارات و المعارف العامة، فهما يحملان قدراً من التغيير المرتبط بالفهم الخارجي لما يقوم به الفرد، وهذا ما يمثله البعد المعلوماتي في عملية تكوين الاتجاهات الذهنية أو تغييرها، كما أن التعليم (المدرسي) بسبب طول الفترة التي تغطيها و هي تعد بالسنوات عادة ما يؤدي إلى تغيير المواقف و الاتجاهات الذهنية إلا انه (أي التعليم) يظل يحمل طابعه الخارجي و بعده الذي لا يمكن تمييزه في هذه المؤسسة عن أخرى، و خلفه التعلم الذي لا يمكن أن يتم إلا في سياق عمل المؤسسة و مرتبطاً بتاريخها السابق و تطورها اللاحق و بالعلاقة مع ما يميزها عن المؤسسات الأخرى من ثقافة و طريقة التفكير بالعوامل الناعمة (الأفراد، العلاقات، قيم العمل، الأسلوب،،، الخ)، و عواملها الصلبة (الطرق، نظم التحفيز، آليات التشارك و التقاسم،،، الخ)، و هذا ما يجعل التعلم يحمل ذلك البعد الأعمق من التغيير المرتبط بالسلوك العام، مما يجعله أكثر تأثيراً على تميز المؤسسة من جهة و أكثر انعكاساً على عائد المؤسسة من جهة أخرى، و الشكل رقم (10) يوضح الأبعاد بالعلاقة مع عمق التغيير و عائد المؤسسة.

الشكل رقم (10): التدرج في التغيير من التدريب فالتعليم ثم التعلم (112- ص246)



نلاحظ بأن المسير إذا أراد أن يحدث عملية تغيير في المؤسسة لابد من القيام بعملية تدريب الموظفين إلا أن التغيير لن يكون عميقاً أكثر من التغيير الناجم عن عملية التعليم، أما التعلم فهو أجدى وسيلة للتغيير في المؤسسة، باختصار هناك علاقة طردية بين درجة التغيير والترتيب الآتي: تدريب – تعليم – تعلم.

1.4.2. العوامل المؤدية للاهتمام بالتعلم في المؤسسات:

لقد حظي التعلم في المؤسسات بالاهتمام الواسع والكبير في السنوات الأخيرة حتى أصبح هو وجه العملة المكافئ الآخر للابتكار، حيث أنه لا يمكن الحديث عن الابتكار بدون نشر و ترسيخ الابتكار في المؤسسة عن طريق التعلم الذي يحول الابتكار إلى النمط المعرفي و المهارات السائدة في كل المؤسسة، و من أجل تسليط الضوء على العوامل المؤدية إلى اهتمام المؤسسات بالتعلم نشير إلى ما يلي (35- ص ص254-257):

أولاً: الاقتصاد و المؤسسات القائمة على المعرفة:

ففي هذا الاقتصاد فإن المعرفة هي التي تنشئ الثروة و العائد الحدي الأعلى مقارنة بكل عوامل الإنتاج الأخرى، وإن المؤسسات القائمة على المعرفة تنفق على المعرفة الجزء الأكبر من مواردها (في البحث و التطوير، التصميم، التحسينات المستمرة، بحوث السوق، والمشروعات الجديدة... الخ)، لهذا فإن المعرفة هي التي تلعب الدور الأساسي في صنع الميزة التنافسية، و هذه المعرفة الجديدة لا بد من نشر ميزتها في كل المؤسسة هذا ما لا يمكن أن يتم إلا من خلال التعلم، و الواقع أن التعلم هو الوسيلة الأكثر فاعلية و كفاءة في جعل كل معرفة جديدة، أو ممارسة أفضل، أو نتيجة أعلى، أو طريقة محسنة في أي قسم من أقسام المؤسسة هي المعرفة، الممارسة، النتيجة، الطريقة المحسنة التي يعمل بها العاملون في جميع أنحاء وأقسام العالم.

ثانياً: المنافسة الجديدة

في النصف الأول من القرن العشرين كانت المنافسة داخلية بين شركات متجانسة في المفاهيم و الخبرات و القدرات و التكنولوجيا فهي تعتمد على نفس القاعدة الوطنية التكنولوجية و تتكلم نفس اللغة و مديروها يدرسون في نفس كليات و مدارس الأعمال و يتلقون الاستشارات من نفس المؤسسات الاستشارية لهذا كان الحرص على أشده في أن تحافظ المؤسسة على معرفتها الخاصة بطريقة سرية و محاطة بجدران التخصص و القسم المعني الذي لا يجوز الاحتكاك به أو التحدث معه لكي لا يتسرب إلى المؤسسة و من ثم إلى خارجها، و لكن مع المنافسة الجديدة وهي المنافسة التي تأتي من كل مكان في العالم، و من أقاليم متعددة (خلاف للإقليم الواحد) و من الدول و ليس من دولة واحدة، و من بيئات و تقاليد مختلفة و من أساليب و طرق تفكير و ممارسة أي إقليم أو بيئة أخرى، لهذا لا بد من التعلم و التعلم المتبادل و الدينامي الذي يتم بالسرعة في التنبؤ و الايجابية في النظرة و الاستعداد العالي للأخذ به سواء كانوا داخل المؤسسة من الأقسام و الإدارات الأخرى و من المؤسسات الأخرى في نفس الصناعة، و من الصناعات الأخرى في نفس البلد و من المؤسسات الأخرى في خارج البلد و الإقليم.

ثالثاً : الرؤية الخلاقة للتعلم

لقد كان ينظر إلى التعلم سابقاً بأنه عملية من الدرجة الثانية مقارنة بالابتكار و بأن التعلم

هو حركة التابع مقارنة بصاحب الحركة الأولى، أما الآن فإن الرؤية الخلاقة للتعلم ترى أن التعلم يمكن أولاً أن يكون ابتكاراً و هذا ما تحدث عنه Drucker فيما سماه بالتقليد الابتكاري الذي تمارسه المؤسسات اليابانية ومما أطلق عليه توم بيترز (T،Peter's) بالسطر الخلاق، ومن جهة أخرى لأن الابتكار مهما كان جذرياً عظيماً أو تحسينياً تدريجياً صغيراً فإن قاعدته القوية هي التعلم الذي يحول الابتكار من نشاط متخصص أو تجربة خلاقة في قسم البحث و التطوير أو ممارسة فردية للمبتكر إلى طريقة سلوك و ممارسة في كل المؤسسة، وإن القواعد الجديدة و الروتينيات التنظيمية الجديدة هي ابتكار متعلم في كل المؤسسة، وأن مثل هذا التعلم مقبول حتى إذا أنتج مشروعات فاشلة.

رابعاً: إعادة اكتشاف العجلة

أن التجربة الأسوأ ليست التجربة الفاشلة و لا هي التجربة سيئة الإعداد و الهيكلية و إنما هي التجربة التي لم يتم التعلم منها و نتيجة لعدم التعلم تستمر إعادة التجربة السابقة نفسها في المرة القادمة بكل سوءها و فشلها، لهذا فإن المؤسسات قد وعت الدرس جيداً في أن أكبر خسارة هي عدم التعلم من الماضي، إنها تجربة الفشل الكبير في إعادة فتح الباب المفتوح أو إعادة اكتشاف العجلة، وقد أشد ار إليه دافيد جارفن (GARVIN،A،D) في مراجع سانتيانا (Santayana Review) نسبة إلى الفيلسوف الأمريكي جورج سانتيانا الذي صاغ عبارته الشهيرة: إن أولئك الذين لا يتذكرون الماضي محكوم عليهم بإعادته (113- ص ص 127-139).

خامساً: سرعة التطور

لاشك في أننا نعيش منذ عقود ما أطلق عليه في البداية انفجار المنتجات وفيما بعد دورات حياة الأقصر في ظل المنافسة القائمة على الوقت و فيما بعد المعرفة عالية السرعة و التعلم السريع (114- ص ص 322-328)، ففي ظل الزيادة الكبيرة في عدد المتنافسين من جهة و تعاضم المنافسة القائمة على المعرفة حيث العمليات المعرفية أسرع من العمليات المادية و أن الاقتباس و الاستنساخ للتجارب المعرفية أسرع من الاقتباس المادي من جهة ثانية، و حيث أن الانترنت تجعل عن بعد عبر القارات و الأقاليم و بين المؤسسات يتم بسرعة التوصيل الكهربائي الأقرب إلى الضوء من جهة أخرى فإن التعلم السريع هو المكافئ للتطور السريع في التكنولوجيا و المنتجات و المعارف و الخبرات من أجل جعل المؤسسات قابلة للحياة، ولهذا كله فإن المؤسسات التي أصبحت أكثر تقبلاً للتجارب و المشروعات الجديدة و تقبلاً للفشل كما تتقبل

النجاح فيها، أصبحت أكثر اهتماما بالدروس المتعلمة التي لا بد من نشرها و توظيفها في تجاربها و مشروعاتها اللاحقة، و هذا كله يجعل المرحلة القائمة هي مرحلة تحول المؤسسات بشكل متزايد إلى مؤسسات متعلمة.

2.4.2. المؤسسات المتعلمة:

حتى تصبح المؤسسة متعلمة يجب أن تكون لديها القابلية للتعلم، فالرغبة في الشيء هي البوابة الأولى لتحقيقه (115)، لذا سنتحدث أولاً عن المؤسسة القابلة للتعلم، حيث يُعرفها BRILMAN أنها (116- ص213): مؤسسة تعطي أهمية كبيرة للتكوين وتطوير كفاءة الأفراد، لكنها أكثر من هذا، فهي مؤسسة ذكية باعتبار أنها تطور من جهة يقظتها وسرعتها في ملاحظة التغيرات التي تطرأ في المحيط، ومن جهة أخرى تعمل على تحسين فهمها لنمطها الوظيفي باعتبارها نظام، كما تقيّم ذاتياً من خلال مقارنة نفسها مع الأفضل عالمياً والبحث عن معرفة وتقليد من يقوم بأفضل منها، وبهذا ستبقى يقظة، مرنة، وتتفاعل مستقبلياً (Proactive)، فالمؤسسة كنظام للتعليم الجماعي تركز على المعرفة والكفاءات، من جهته (Peter SENGE) يرى بأن المؤسسات القابلة للتعلم تركز جهودها على نوعية تفكير الأفراد، على الرؤية المشتركة، على قدرتها على التفكير، على التعلم كفريق وعلى فهم المشاكل المعقدة المتعلقة بالأعمال (117- ص15)، فالباحث يضع خمسة تخصصات للتعلم (118- ص ص29-30):

(1)- التفكير النظامي: هو تخصص يمكن في رؤية الظواهر في مجملها بحيث يسمح بدراسة التفاعلات بين مختلف الأنظمة الفرعية؛

(2)- اكتساب الأفراد القدرة على التحكم: والتي يعرفها SENGE بأنها تخصص أو سلوك يكمن في التركيز من دون انقطاع على هدف حقيقي بغية تحديد وتجديد في كل مرة لرؤية مرغوب فيها للمستقبل، ويضيف أن التحكم الشخصي ليس ميزة تكتسب على مرة واحدة، ولكن سلوك يكتسب مع مرور الوقت؛

(3)- إيضاح ومناقشة النماذج الفكرية: المؤسسة التي ترغب في العمل وفق النماذج الفكرية عليها امتلاك طرق معرفية جديدة في تأدية الأفعال وإدماجها في قواعدها الجديدة التي تسمح

بتطبيقها؛

(4)- بناء رؤية مشتركة: الرؤية تعطي معنى للفعل، فهي نتيجة لتصرف إبداعي من خلاله تعبر المؤسسة عن طموحها الجماعي، وبالتالي فعلى المسؤولين العمل على إبراز وخلق هذه الرؤية المشتركة و ليس فرض رؤيتهم الخاصة؛

(5)- التعلم كفريق: تظهر أهمية الفريق في كون أن الكفاءة الجماعية للفريق عادة ما تكون اكبر من محصلة مجموع الكفاءات الفردية لأعضاء الفريق، فمقدرة الفريق على الملاحظة والاستكشاف تتطلب التحكم في الحوار والمناقشة.

و لعل مما أدى إلى التحول إلى مؤسسة التعلم - كما أشار إليه Senge لأول مرة سنة 1990 في كتابه (The Fifth Discipline) - والمدخل القائم على التعلم يعود إلى تطورات مهمة يمكن إيجازها فيما يأتي (35- ص ص 262-265):

1- تطور الخبرة الإدارية في التعامل مع قدرات العامل: كانت المؤسسات التقليدية تركز على أولوية المهمة والذي تمثله مدرسة الإدارة العلمية و روادها فريدريك تايلور وهنري فورد و سرعان ما كشفت التجربة الإدارية أهمية العامل وضرورة التركيز عليه، ولكن هذا كان يتم في إطار تقليدي يقوم على الهرمية في علاقة (المدير - العامل) القائم على ضرورة التجانس من أجل وحدة الأهداف، ومع ذلك فان التركيز على العامل كان يحمل بذور مؤسسة التعلم لأنه كان يعترف بأن لدى العامل ما يمكن أن يساهم به في تطوير المؤسسة و ليس الإدارة وحدها هي المسؤولة عن هذا التطوير، و فيما بعد كشف تطور الخبرة الإدارية أيضا عن أهمية الزبون في البيئة التنافسية التي تجعل الزبون هو الرقم الصعب خارج المؤسسة (بنفس الطريقة التي اعتبرت فيها الإدارة أن العامل هو الرقم الصعب داخلها) لهذا تم استكمال المدخل القائم على العامل باتجاه القائم على الزبون، خاصة و أن الزبون هو مصدر معرفة بالغة الأهمية لأنه الأكثر معرفة بحاجته و رغباته، وهو المصدر الأكبر والأهم في التنبؤ بالسوق لأن التغيرات الأولى في السوق أول ما تظهر في الغالب لدى الزبون سواء في شكاويه أو مقترحاته أو

معرفتنا بالزبون (الرأس مال الزبوني)، وفي القسم الأول نوسع معرفتنا بطرق التسيير والتنظيم (الرأس مال الهيكلية) عن طريق المدخل الأول (الإدارة)، ونوسع معارف العمال (الرأس مال البشري) في المدخل القائم على العاملين؛

2- التطور في تكنولوجيا المعلومات: التي أوجدت القدرة على التشبيك الفائق بين كل أطراف المؤسسة الداخلية (الشبكة الداخلية Intranet) وبينها وبين أطراف المؤسسة الخارجية هذا (Extranet) مما يجعل التعلم ممارسة آنية و عملية مستمرة تتم بطريقة عمل الانترنت (7/24) إلى الحد الذي جعل البعض لا يتحدث فقط عن التعلم المستمر وإنما عن الابتكار المستمر بطريقة (24/7 Innovation) بوصف مثل هذا الابتكار أصبح ضرورة لأنه يمثل ميزة تنافسية (119- ص6)؛

3- التطور في الإدارة المعرفة: هذه الإدارة التي تركز كمصدر جديد لإنشاء الثروة و السلاح التنافسي الجديد، و لكي تكون المعرفة لا الأثدياء المادية هي الجدارة الجوهرية و بؤرة التركيز في عمل المؤسسة، لابد من التحول من المؤسسات التقليدية التي تجعل المعرفة مسؤولية الإدارة (التي تضع الأهداف و الخطط و السياسات) و العاملين الآخرين عليهم التنفيذ، إلى النمط الجديد من مؤسسات التعلم التي تجعل العمل المعرفي مسؤولية الجميع و التعلم هو مسؤولية الجميع من اجل تقاسم المعرفة و إنشاء القيمة في كل أنماط المؤسسة، مع ملاحظة مهمة هي أن مؤسسة التعلم لازالت تتطور بل تجد في الإدارة الالكترونية على الانترنت وسائل في تحفيز العلم بين العاملين داخل عن طريق الشبكة الداخلية، ومع الأطراف الخارجية (الزبائن والموردين) عن طريق الشبكة الخارجية، أو التعلم عن بعد بالعلاقة مع العالم أجمع عن طريق الانترنت.

بعد أن تطرقنا إلى قابلية المؤسسة للتعلم ومن بعده إلى العوامل التي أدت إلى التحول إلى مؤسسات متعلمة يمكننا الآن أن نعرّف المؤسسة المتعلمة بأنها المؤسسة التي طورت القدرة على التكيف و التغيير المستمر لأن جميع أعضائها يقومون بدور فعال في تحديد و حل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل (120- ص272) ، وهذا التعريف رغم أهميته في تحديد التعلم بوصفه عملية تكيف و تغيير مستمر، إلا أن التعريف يقصر التعلم على حل القضايا أو المشكلات في العمل، في حين أن حل المشكلات لا يمثل سوى الحلقة الأولى في التعلم و لعل الأهم و الأعمق

في التعلم هو الحلقة الثانية التي تتجاوز حل المشكلات (تعديل الحلول على نفس الأسس و القواعد) إلى تعديل أو تغيير الأسس و القواعد نفسها.

كما تعرف مؤسسة التعلم بأنها المؤسسة الماهرة في إنشاء، اكتساب، ونقل المعرفة و في تعديل السلوك بما يعكس المعرفة و الرؤى الجديدة (121- ص301) ، ويلاحظ أن هذا التعريف لا يقف عند مستوى نقل المعرفة أو الفهم و إنما يتجاوز ذلك إلى السلوك بما يجعل التعلم عملية عميقة بمثابة تتعلق بتغيير المؤسسة و في إطار العملية المستمرة يكون التعلم بمثابة إعادة بناء للمؤسسة.

كما يمكن تعريفها بأنها المؤسسة التي يقوم فيها كل واحد من العاملين بتحديد و حل المشكلات بما يجعل المؤسسة قادرة على أن تجرب، تغير، تحسن باستمرار من أجل زيادة قدرتها على النمو و التعلم و إنجاز أغراضها (122- ص40)، وهذا التعريف يتخطى التعريف السابق (حل المشكلات) إلى تعزيز القدرة، مما يجعل التعلم يتجاوز المشكلات الآتية و الاستجابة لها ومن ثم تعميم الاستجابة، إلى بناء القدرة (أبعادها السلوكية و التنظيمية)، وهذا هو أهم ما يميز المؤسسة المتعلمة، إزاء ذلك كله فإن هنالك خصائص و عوامل أساسية في مؤسسة التعلم كذا قد أشرنا لها في بداية هذا العنوان من وجهة نظر senge وسنحاول طرح وجهات نظر أخرى فيما يلي:

فقد حدد دافيد جارفين (Garvin.A.D) خصائص أساسية لمؤسسات المتعلمة التي تتمكن من أن تجعل التعلم عملية يومية مستمرة قابلة للحياة و الاستمرار، وهذه الخصائص هي: حل المشكلات بطريقة منهجية، التجريب الخلاق، التعلم من التجربة الماضية، التعلم من الممارسات الأفضل للآخرين، و نقل المعرفة بسرعة و فاعلية في كل أنحاء المؤسسة من أجل أن يكون التعلم مسؤولية الجميع.

و حسب ريتشارد دافت (R. Daft) فإن مؤسسة المتعلمة تتميز بخمس عناصر متفاعلة تفاعلا شبيكيا وهي:

أولا: القيادة: حيث إن القيادة المؤسسات المتعلمة لها أدوار جديدة غير الأدوار التقليدية للمدير (الأدوار المعلوماتية، التفاعلية، و القرارية)، كما أن له مهارات جديدة تندمج مع خصائص

المؤسسة المتعلمة و تتحدد الأدوار الجديدة لقائد التعلم في ثلاثة هي (123- ص58):

أ- المصمم: وهو الذي يقوم بتحديد الغرض و الاتجاه العام للشركة، و صنع الإستراتيجية والسياسات والهياكل الملائمة ويوجه المؤسسة حسب البيئة؛

ب- المعلم: حيث إن القائد يمتلك الرؤية حول حقيقة المؤسسة (ما هي المؤسسة) ؟ و مسؤوليته في هذا المجال أن يشجع و يحفز على تعلم الأفراد لهذه الرؤية بالشكل الملائم؛

ت- الراعي: حيث يقدم القائد الرعاية و الدعم للأفراد الذين يحتاجون إلى ذلك بما يخدم عرض المؤسسة الأساسي و خاصة بالعلاقة مع الأفراد و المبادرين بالأفكار و الممارسات الجديدة و الذين يحتاجون إلى الدعم الاقتصادي و العاطفي و الروحي أيضا.

أما المهارات فتتمثل فيما يأتي:

أ- بناء الرؤية المتقاسمة: تتسم مؤسسة بالرؤية المتقاسمة بطريقة تجعل هذه الرؤية مشتركة بين الجميع، و هذا خلافا للمؤسسات التي تكون الرؤية فيها مبعثرة مثل صورة مقطعة مما يبدد جهود المؤسسة في اتجاهات متعارضة و متضاربة؛

ب- إبراز و اختبار النماذج الذهبية: الكثير من الأفكار في المؤسسة لا تتوفر لها فرصة لوضعها في الممارسة، وهذا يعود إلى إمكانية ظهور الصراع بين الرؤى و المبادرات، لهذا فان على القيادة أن تواجه مثل هذه التحديات في المؤسسة التعلم المنفتحة على أفكار و مبادرات لا حصر لها؛

ج - تفكير النظم: و هذه المهارة تعمل على النظر إلى الصورة الكبيرة للشركة في علاقة مفتوحة مع بيئتها الخارجية، و الواقع أن مثل هذا التفكير يقوم على رؤية العلاقات البيئية حيث الجميع جزء من نظام واحد، التركيز على الرافعة و التداؤب، و تجذب الحلول العرضية؛

ثانيا: الشبكية: إن الهرمية تعمل ضد التعلم ليس فقط لان المعلومات و عناصر المعرفة

ستتركز في قمة المؤسسة دون تقاسمها مع الأدنى، و إنما أيضا لأنها توجد عقبات المكانية و التقسيم، و الشبكية تعني أن المعلومات و عناصر المعرفة تصبح سهلة التدوير و الوصول إليها ليس فقط بتأثير تكنولوجيا المعلومات وإنما أيضا بسبب التنظيم الشبكي؛

ثالثا: الثقافة: لا بد من المؤسسة المتعلمة أن تتبنى و تطور ثقافة تنظيمية جديدة تقوم على القاسم و الانفتاح و الشفافية و التحسين المستمر الذي يركز على التعلم المستمر، وكما أن أبطال هذه الثقافة سيكونون من الرياديين الذين يمكنهم تقديم المثل الأعلى في تقاسم المعرفة، وفي هذا الصدد يعد سرد القصص الأسلوب الناجح في تفسير أعقد الأفكار و المفاهيم و أن القيم و اللغة السائدة و الشعائر كلها ستتجه نحو إبراز أهمية التعلم المستمر في نجاح المؤسسة و تعزيز ميزتها التنافسية؛

رابعا: التعلم الاستراتيجي: كل المؤسسات و في كل العصور كانت تتعلم، إلا أن الجديد هو أن المؤسسات المتعلمة تتسم بالتعلم الاستراتيجي الذي يجعل الإستراتيجية مرنة بقدر غير مسبوق، وكما يرى هنري مينتزبيرغ (H. Mintzberg) فإن كل إستراتيجية فعالة تمشي بقدمين: الأول تشاوري (Deliberate) و يتمثل بالتعلم، و الثاني: انبثاقي (Emergent) ويتمثل في صنع الإستراتيجية الجديدة التي ترتقي بقدر المؤسسة على الاستجابة للبيئة (123- ص 144)، ولاشك في أن التعلم الاستراتيجي يصبح ضرورة ليس فقط من أجل الإستراتيجية الانبثاقية الجديدة إلى إستراتيجية المؤسسة كلها، بل و أيضا لان التعلم الإستراتيجي هو الأساس في تطوير الإستراتيجية الانبثاقية الجديدة في المرحلة اللاحقة؛

خامسا: الطلب على المعرفة: أن مؤسسة التعلم تتسم بأنها تميل أكثر فأكثر إلى أن تكون ذات ميزة تنافسية تقوم على المعرفة سواء في اكتساب المعرفة من خارج المؤسسة (البيئة الخارجية) أو توليد المعرفة من داخل المؤسسة، إلا أن هذا لا يتم بطريقة مجردة و إنما بالعلاقة مع المنافسين، وهذا يعني أن يتم التعلم بسرعة أكبر و بآليات أفضل و بحزمة معرفية أوسع من المنافسين، ولاشك في أن نتيجة ذلك سيكون الطلب الأوسع والأكبر على المعرفة.

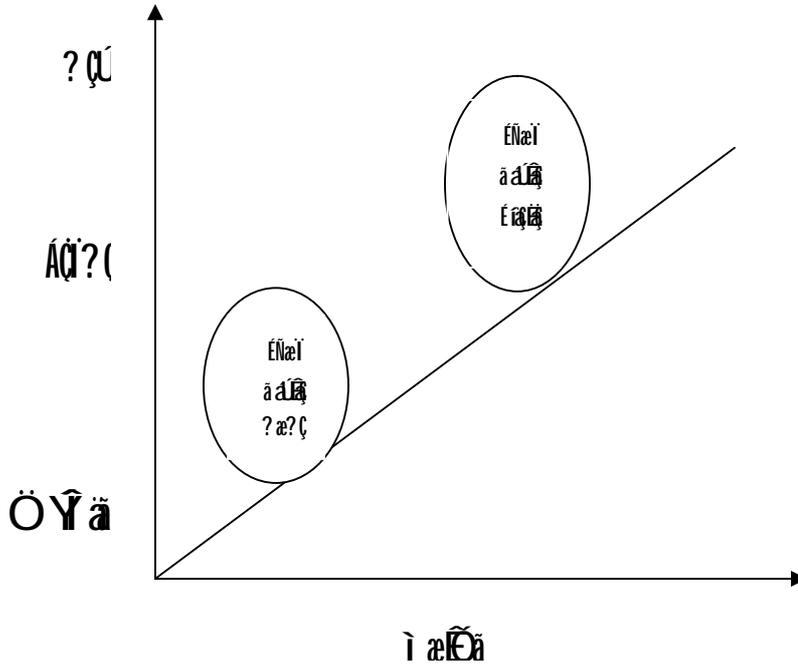
3.4.2. التعلم في المؤسسة:

يعرّف التعلم بأنه اكتساب قدرة المبتكرين على القيام بعمل هذه الأشياء، و حسب توماس ستيوارت (Stewart،T) فإن من أكبر المخاطر في تكنولوجيا إدارة أعمال المعرفة هي أنها يمكن أن تقودك إلى الاستثمار في الأنظمة من أجل إعادة استخدام المعرفة عندما يكون جوهر عمل شركتك هو الابتكار، و لابد من التأكد على أن الإنسان بشكل عام هو كائن متعلم وليس أدل على ذلك من نوافذه أو حواسه الخمس من أجل تلقي المعلومات مما حوله، و كذلك في الحقيقة أن السمة الأولى لدماعه تتمثل في قدرته العظيمة على امتصاص أكبر قدر ممكن من المعلومات أو المعرفة المحتوى الأساسي للتعلم، كما أن ذاكراته و هي المستودع الجوهري للتعلم يتسم بكونه الوعاء الأوسع الذي لا يمتلئ أبدا و لا تتوقع أن تظهر في أية حالة من حالات كما تفعل أعظم الحواسيب عند خزن كمية إضافية من المعلومات التنبيه: لا سعة كافية افرغ بعضا من ملفاتك.

ويعرفه (KOEING) (124- ص174) بأنه ظاهرة جماعية لاكتساب وإعداد الكفاءات التي بصفة أكثر أو أقل عمقا تسمح بتغيير طريقة تسيير الحالة أو الحالة نفسها، نلاحظ من هذا التعريف أنّ البعد الجماعي للتعلم يمكن تفعيله إمّا من خلال دوران و حركية المعرفة في المؤسسة، وإمّا من خلال تطوير علاقات جديدة بين الكفاءات المتوفرة، كما نستنتج بوجود علاقة بين التعلم والتغيير.

كما يمكن تعريفه بأنه التغيير في السلوك أو الأداء نتيجة الخبرة (122- ص486)، وهذا التعريف قد يكون أكثر ارتباطا بأهداف الإدارة في التغيير الموجه نحو الأداء، فكل مستوى من الأداء لابد من أن يرتبط بمستوى من الأداء المستند إلى المعرفة المتناسبة أو المهارة، و الشكل رقم (12) يوضح هذه العلاقة الطردية المتناسبة بين التعلم و الأداء:

الشكل رقم (12): العلاقة بين مستوى التعلم والأداء (35- ص 251)



نلاحظ أن هناك علاقة طردية بين مستوى التعلم و الأداء ولعل ما يرد على هذه العلاقة هو أن التعلم يمكن أن يمر بمرحلتين في علاقته بالأداء المرحلة الأولى: التعلم الايجابي: و هو الذي يدخل أفكارا جديدة (كما في حالة الابتكار) أو طريقة جديدة (كما في مرحلة ما بعد إدخال تكنولوجيا جديدة أو تشكيل فريق عمل متعددة الاختصاصات... الخ)، و في هذه الحالة فإن تعلم الأفراد ينعكس ايجابيا في اندفاعهم الذاتي أو تحفيزهم أو على النتائج الايجابية في العمل و الأداء، و المرحلة الثانية: التعلم السلبي: و هو الذي يحدث عندما يستقر ما تعلمه الأفراد في المرحلة الأولى مما يكون سببا في البقاء على القديم و الدفاع عنه و عدم تقبل الجديد و مقاومته، بعبارة أخرى أنه التعلم الذي يقف كحاجز معرفي و إداري و نفسي ضد قبول التعلم اللاحق لدورة جديدة من التعلم الايجابي الأعلى في حلزونية المعرفة الجديدة (الابتكار) – التعلم.

كما يعرف التعلم بأنه عملية تنقيح الأفكار و تحويلها إلى معرفة مفيدة لها قدرة في توجيه أو إرثا و القرارات (125- ص 306) ، وهذا التعريف كما هو واضحا يجعل من التعلم بمثابة عملية اكتساب المعلومات من أجل القرارات.

ويعرف التعلم بأنه عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات و المهارات الجديدة التي تؤدي إلى تغيير دائم نسبيا في السلوك و نتائج الأعمال، و يلاحظ من هذا التعريف الذي نقدمه الجوانب التالية:

أولاً: أن التعلم هو عملية تفاعلية بين طرفين يتعلمان من بعض و اجتماعية: أي تتم في سياق محدد من العلاقات بين الأفراد ولعل هذا ما يجعل التفاعل الاجتماعي متجاوز للعمل الإداري الذي يركز على الوصاية (كما في التدريب مدخل المشرف- العامل) أو الرقابة الواعية المدعومة بالتعزيزات الايجابية و السلبية (الثواب و العقاب الإداري)؛

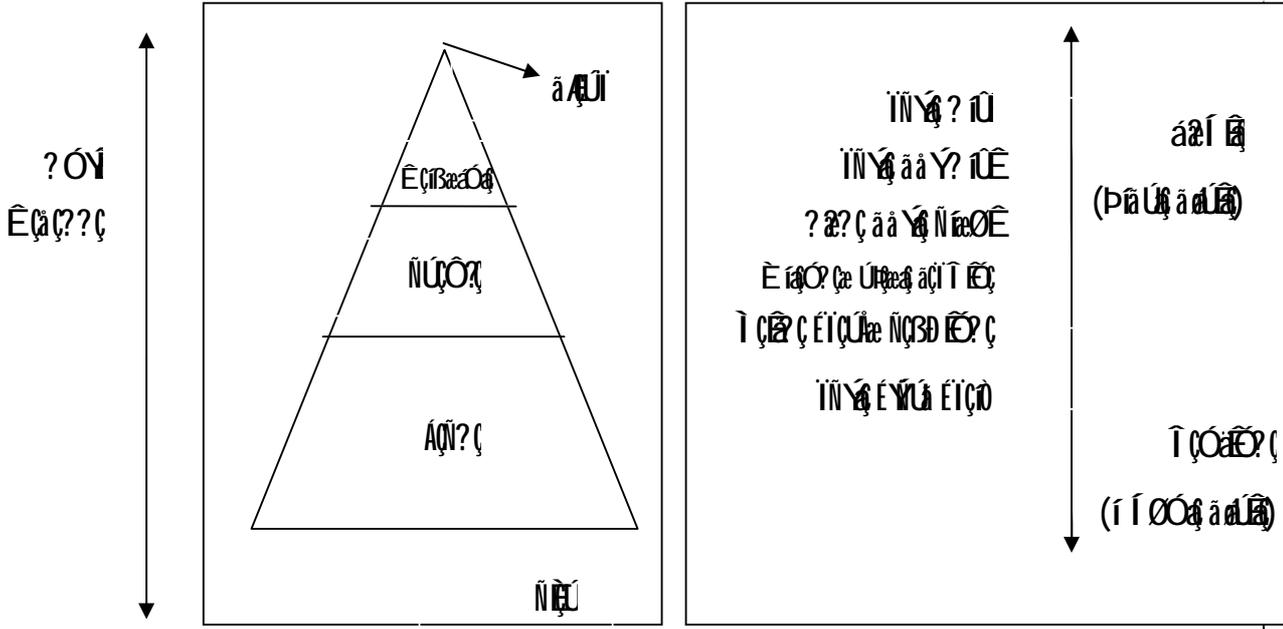
ثانياً: إنه عملية متكاملة وشاملة لكل مكونات التعلم التي يمكن تحديدها كالآتي: ماذا: المحتوى، كيف: العلاقات السياقية، لماذا: ظروف عمل و إدارة أفضل، متى: في أي وقت، وأخيراً أين: في كل مكان في المؤسسة؛

ثالثاً: أن التعلم يحفز بالمعرفة والخبرات و المهارات الجديدة، وهذا ما يمكن أن يظهر مع أي مشروع جديد يتم فيه اعتماد تكنولوجيا جديدة في المؤسسة أو عند مشاركة في فريق الاختصاصات؛

رابعاً: إن التحفيز الأكثر أهمية في هذا التفاعل يتمثل في الرضا الذاتي الذي يترافق مع المعرفة و المهارات الجديدة التي تحتمل عملية التعلم الذي يثير التحفيز الذاتي في التعلم الذي يجب أن يتم في ظروف عمل و أداء أفضل، في أي وقت و بلا انقطاع، و في كل مكان في المؤسسة؛

خامساً: إن التعلم يتجاوز نمط التعلم الاسطحي المبسط القائم على اكتساب المعلومات و المهارات والذي يقف عند الاستدساخ و حدود الذاكرة، إلى نمط التعلم العميق القائم على تأثير المعرفة من أجل تغيير السلوك بشكل دائم، ولا بد من التأكيد على هرمية التعلم التي تبدأ من التعلم الاسطحي الإستدساخي الذي يبدأ بزيادة معرفة الفرد ثم الاستذكار و إعادة الإنتاج ثم استخدام الحقائق و الإجراءات وصولاً إلى تكون الفهم الخاص للفرد جراء التعلم العميق، ثم التغيير السلوكي للفرد، وهذا يعني أن هذه الهرمية تترافق مع هرمية مستوى و عمق التغيير من الآراء إلى المشاعر ثم السلوكيات وقد وضحنا ذلك في الشكل الآتي:

الشكل رقم (13): هرمية التعلم (126- ص 205)



سادسا: إن التعلم لابد أن ينعكس ايجابيا على نتائج الأعمال بما يجعل من هذا التعلم أداة فعالة في إيجاد و تطوير الميزة التنافسية، و الواقع أن قوى التغيير الخارجي المتمثلة في السوق و القوانين و اللوائح، التكنولوجيا، و سوق العمل، و التغييرات الاقتصادية، كلها تتطلب التعلم من اجل إجراء التغييرات الداخلية في الإستراتيجية، والهيكل، و المعدات، العاملين و اتجاهاتهم و التي كلها تنعكس على قدرات المؤسسة الجوهرية التي تنشى و تثري ميزتها التنافسية.

4.4.2. منحنى التعلم:

لمنحنى التعلم (courbe d'apprentissage) مفهوم قدمه رايت (T P Wright) في دراسة نشرها في مجلة (علوم الطيران) عام (1936) و وصف فيها كيف أن كلفة العمل المباشر لإنتاج هيكل الطائرة تنخفض مع تكرار التجربة، و هذا المفهوم يعتمد على وقت العمل و كميات الوحدات المنتجة، و أساسه هو أن الكمية الكلية من الوحدات المنتجة عندما تتضاعف فإن وقت إنتاج الوحدة يتناقص بمعدل ثابت يعرف بمعدل التعلم ($\text{taux d'apprentissage}$) مع كل مرة تتضاعف فيه هذه الكمية، و مما يرتبط أيضا بهذا المنحنى هو قانون الخبرة الذي قدمته مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) (127- ص

ص157-159) و مفاده أن كلفة الوحدة الواحدة من المنتج تنخفض بنسبة مئوية ثابتة في كل مرة تتضاعف فيها الخبرة أي بمضاعفة حجم الإنتاج التراكمي، وتتمثل مساهمة مجموعة بوسطن الاستشارية في هذا المجال بتحديد انخفاض كلفة الوحدة بمقدار الثلث و يتم احتساب ذلك بالصيغة التالية:

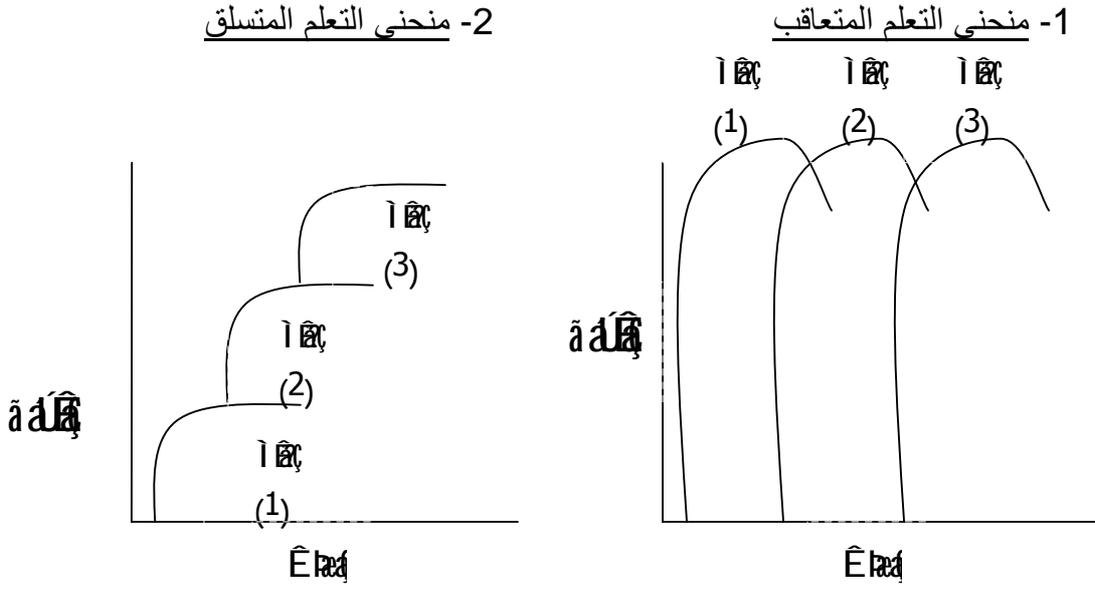
$$2ج = \frac{3}{2} ك$$

حيث ج = حجم الإنتاج ك = كلفة الوحدة

و يمكن أن نلاحظ أن منحنى التعلم قد استخدمته المؤسسات من أجل خفض تكلفة العمل، و هذا ما تتبناه المؤسسات التي تتنافس مع أساس إستراتيجية قيادة التكلفة و الواقع أن منحنى التعلم يعمل على أساس التعلم في عمل واحد (منتج واحد أو عملية واحدة) فيكون تكرارها بمثابة إتقان ذلك العمل، و من الواضح أن هذا يعني توقف التعلم الجديد و إتقان التعلم السابق (الماضي) بتكرار العمل نفسه بنفس الطريقة، ولهذا فإن منحنى التعلم يعمل بشرط استمرار المؤسسة بنفس المنتج و نفس العملية، أما إذا غيرت المؤسسة منتجات أو تكنولوجيتها فهذا يعن عدم قدرتها على الاستفادة من هذا المنحنى، و لعل هذا هو الذي يجعل التعلم السابق عقبة في قبول ما هو جديد والذي يأتي به الابتكار و من جانب آخر فإن مع كل دورة حياة منتج هنالك دورة تعلم، ولهذا فإن العامل يتعلم خلال هذه الدورة حتى يصل المنتج إلى مرحلة النضوج .

أما بالنسبة للأخطار التي تواجه منحنى التعلم فهي دوران العمال حيث يعتبر هذا الأخير الخطر الأكبر الذي يهدد منحنى التعلم سواء ضمن دورة حياة المنتج الواحد أو دورات حياة المنتجات المتعاقبة (128- ص127)، ولشرح هذه الفكرة أنظر الشكل الآتي:

الشكل رقم (14): دورة حيات المنتجات ومنحنى التعلم (35- ص282)



نلاحظ من هاذين الشكلين أنّ مع دوران العمال فان منحنى التعلم في المنتجات المتعاقبة يكون تعاقبياً و في نفس المستوى من التعلم في كل مرة (انظر الشكل رقم 1) أما في حالة استمرار العامل في المؤسسة و هذا ما يحقق مع ولاء العاملين حيث تكون دورة حياة المنتج اللاحق بمثابة دورة تعلم متصاعدة و متواصلة (الشكل 2)، وهذا ما حدا بفريدريك رتشهيلد (F. Reich held) بالتحدث عما اسماه بفائض الولاء الذي يتحقق من خلال منحنى التعلم المتصاعد في دورات المنتج المتعاقبة خلال دورة حياة العامل في المؤسسة.

5.4.2. التعلم كميزة التنافسية للمؤسسة

إن الميزة التنافسية هي مفتاح المنافسة في السوق وهي كما أشرنا سابقاً قدرة المؤسسة على التفوق على المنافسين في واحد أو أكثر من أبعاد الأداء الاستراتيجي (التكلفة، الجودة، المرونة، الوقت، و الابتكار)، والواقع أن التعلم كميزة تنافسية ليس أمراً جديداً على أقل من جانبين أساسيين (35- ص ص282-286):

الأول: معدل التعلم (taux d'apprentissage): و لقد استخدم على نطاق واسع في الصناعة و يشار له في الاقتصاد بوفرات اقتصادية الحجم، ويشير معدل التعلم إلى التخفيضات النظامية في تكلفة الإنتاج بمعدل ثابت عند مضاعفة كمية الإنتاج المتراكمة (129- ص ص411-412) مما يؤدي إلى وفورات في تكلفة الإنتاج، وهذا ما يمثل ميزة في المؤسسات

الكبيرة التي تعتمد في المنافسة على أساس قيادة التكلفة؛

الثاني: يقوم الابتكار على أساس إدخال الأساليب أو العمليات أو المنتجات و الخدمات الجديدة حيث يتطلب استمرار التعلم من اجل استيعاب و تطبيق الأشياء الجديدة بكفاءة بما يحقق أهداف المؤسسة، أي أن كل ابتكار من قبل احد الأفراد أو الأقسام في المؤسسة لابد من أن يترافق معه موجة جديدة من التعلم من اجل أن تعمل به المؤسسة (بكل أفرادها وأقسامها) بكفاءة.

كما تؤكد خبرة المؤسسة في إنشاء و تجديد الميزة التنافسية على سدمتين أساسيتين في هذه الميزة وهما التفوق على المنافسين في بعد أو أكثر من أبعاد الأداء التنافسي، و الاستدامة (durabilité) و التي تشير إلى استمرارية الميزة التنافسية مما يجعلها ميزة إستراتيجية مستدامة، و لا شك في أن التعلم يمكن أن يحقق هاتين السمتين في الميزة، و يمكن تفسير منطق التعلم كميزة تنافسية على الأقل من ثلاثة جوانب أساسية:

أولاً: دور الابتكار – التعلم: لا يمكن للابتكار الجديد أن يصل ذروته في الفاعلية (تحقيق أهداف المؤسسة) و الكفاءة (الاستخدام الأكفأ للابتكار) إلا بالتعلم السريع الذي يمكن من خلاله الوصول إلى ذروة مزايا الابتكار بسرعة، و الواقع أن أهم انجازات الابتكار في المؤسسة يتمثل في كونه يولد التعلم الجديد، و الابتكار بهذا المعنى هو معرفة كثيفة جديدة يستدعي من اجل استخدامه بكفاءة التعلم على الأداء، وفي ظل المنافسة لا يعود الابتكار وحده هو الذي يتطلب السرعة وإنما التعلم من الابتكار يجب أن يكون سريعاً أيضاً، لننظر إلى مفارقة الابتكار- التعلم (35- ص ص75-77) حيث نجد الابتكار عند تطبيقه و إدخاله في المؤسسة (و في السوق) يكون في أعلى مزاياه من حيث الجودة ولكن التعلم يكون في بدايته (في أدنا مستوياته من حيث الكفاءة)، وكلما تقدم التعلم يكون الابتكار قد فقد قوته في المؤسسة، وبالتالي فإن الميزة التنافسية المستدامة في حاجة إلى الابتكار الجديد لتبدأ دورة جديدة من الابتكار – التعلم، وهذا هو منطق الاستدامة في المؤسسة الإبتكارية التي تحقق الميزة الأولى من خلال إيجاد ابتكار أفضل من المنافسين؛

ثانياً: تكوين الرأسمال الفكري: كما أن الابتكار يأتي بالمعرفة و الخبرات الجديدة من داخل المؤسسة فان التعلم يمكن أن يأتي بتلك المعرفة و الخبرات من خارج المؤسسة، حيث يعتبر التعلم مسألة جوهرية ليس فقط في الإتيان بالأساليب ومعرفة وخبرة المنتجات والخدمات الجديدة من

السوق أي من المنافسين و الزبائن و الموردين و غيرهم، و إنما هو المشاركة الفعالة في تعظيم الرأسمال الفكري للمؤسسة؛

ثالثاً: التعلم الأسرع: لقد تحدث جوزيف شومبيتر (J. Schumpeter) في رؤيته عن الابتكار عن انه لا ربح إلا ربح المبتكر، إلا أن هذا الربح يتسم بالعمر القصير (130)، لأن أول منافس يلحق بالمبتكر يؤدي إلى انتهاء ربح المبتكر العالي ويرجعه إلى الربح التنافسي المنخفض، وهذا ما أصبح يحدث بسرعة أكبر مما كان في السابق في ظل المنافسة القائمة على الوقت، ولم تعد السرعة مهمة فقط على المستوى التشغيلي، وإنما هي كذلك أيضاً على المستوى الاستراتيجي (131- ص ص 24-25) وفي ظل ما أصبح يسمى باقتصاد السرعة أصبح كل جاذب في المؤسسة يسير بطريقة التعجيل (132- ص ص 71-72)، و لا شك في أن التعلم الأسرع ينسجم مع كل هذه التوجهات، كما انه يمثل تطورا أسرع للقدرة من أجل تحسين القيمة ووصولها إلى الزبون بالوقت الملائم.

ومن اجل أن يكون التعلم مصدرا للميزة التنافسية لابد من مراعاة الشروط التالية في

التعلم:

- 1- التعلم المستمر: أي أن يكون التعلم عملية مستمرة و ليس اهتماما عابرا؛
- 2- التعلم مسؤولية الجميع: أن يكون التعلم سمة مشتركة في كل أنحاء المؤسسة و ليس مسؤولية قسم واحد حتى لو كان هذا القسم هو قسم بحث و التطوير؛
- 3- مصادر التعلم: لابد من تعدد مصادر التعلم، حيث يمكن الحصول على المعرفة والخبرات (مادة التعلم) من داخل المؤسسة و خارجها ومن أي مكان ومن أي طرف؛
- 4- ثقافة التعلم: لابد من أن يكون نمط ثقافة المؤسسة السائد هو نمط الثقافة الكيفية، وهذا النمط يتسم بكونه أكثر استجابة لتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وثقافة التعلم لابد أن تتسم بالانفتاح والشفافية وقبول الفشل، وتحفيز التقاسم... الخ؛

5- تحويل التعلم إلى قيمة: يجب توفير طريقة منهجية لتحويل التعلم إلى نتائج ذات قيمة سواء في زيادة أصول المعرفة وتعظيم الرأس مال الفكري للمؤسسة أو في تحسين نتائج الأعمال في السوق؛

6- قياس التعلم: يجب أن يتم القياس بشكل دوري وبطريقة مؤسسة تعتمد على استخدام المعايير التنافسية بما يجعل المؤسسة أسرع و أثرى وأشمل في التعلم من منافسيها.

خلاصة الفصل 2

في ظل تزايد المنافسة الناتج عن تكاثر المؤسسات، أصبح من الواجب على كل مؤسسة تحقيق مزايا تنافسية على منافسيها، أي أن يكون لها -المؤسسة- عناصر تفوق، والتي تأتي نتيجة إتباع المؤسسة طرق واستراتيجيات جديدة تهدف إلى تلبية طلبات الزبون بطريقة أفضل من المنافسين، سواء كان ذلك على مستوى جودة المنتج أو الخدمة، أو على مستوى التكلفة والسعر.

ويرى الباحث إكوجيرو نوناكا (I. Nonaka) أنه عندما تتطور الأسواق والتكنولوجيا ويتكاثر المنافسون وتصبح المنتجات متقدمة بين ليلة وضحاها، فإن المؤسسات الناجحة هي تلك التي تنشئ رأسمال فكري (كتطبيق فكرة جديدة أي ابتكار) ثم تنشره عن طريق التعلم بشكل واسع في جميع أنحاء المؤسسة.

فبعدها كانت المنافسة تقوم على العوامل المادية (الرأسمال المادي كالآلات و...) أصبحت الآن تقوم على الرأسمال الفكري والذي يعد آخر مصادر الميزة التنافسية وأهمها لصعوبة تقليده وبطء تقدمه، ولأن الرأسمال الفكري هو المحرك الأساسي للرأسمال المادي في ظل الاقتصاد الذي يتحول إلى اقتصاد قائم على المعرفة.

الفصل 3 :

دراسة مقارنة بين اتصالات الجزائر (AT) و أوراسكوم تيليكوم الجزائر (OTA)

سنجري دراستين تطبيقيتين، الأولى في اتصالات الجزائر والثانية في أوراسكوم تيليكوم الجزائر، حيث تسيطر هته الشركتين على قطاع الاتصال في الجزائر فمؤسسة اتصالات الجزائر تسيطر على قطاع الهاتف الثابت وتحتكر قطاع الانترنت أما مؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر فتسيطر على قطاع الهاتف المحمول.

وسنجري هذه الدراسة من خلال القيام بمجموعة من المقابلات مع مسؤولي المؤسستين وتوزيع مجموعة من الاستمارات على عمال المؤسستين، بالإضافة إلى تدوين مجموعة من الملاحظات أثناء التواجد بالمؤسستين.

1-3 تقديم عام للمؤسستين:

سنعطي نظرة عامة وتعريفية بالمؤسستين التي ستجرى فيهما الدراسة الميدانية.

1-1-3 مؤسسة اتصالات الجزائر AT:

سنحاول أن نعطي نظرة شاملة على مؤسسة اتصالات الجزائر *Algerie télécoms*

1-1-1-3 تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر AT:

اتصالات الجزائر هي مؤسسة ذات أسهم و رأسمال عمومي عملي في سوق الشبكات و خدمات الاتصالات الالكترونية.

نشأتها كانت بموجب قرار وزاري تحت رقم 03/2000 المؤرخ في 05-أوت-2000 المتعلق و المتضمن إعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات و من خلال هذا القانون تم فصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، إذ أعيد بعثها تحت تسمية اتصالات الجزائر (133- في 15-06-2007).

أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 03/2000 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية ذات طابع قانوني لمؤسسة ذات أسهم.

دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 01 جانفي 2003 ، و ذلك باعتمادها على ثلاثة أهداف في عالم تكنولوجيات الإعلام و الاتصال :

- المرودية؛
- الفعالية ؛
- جودة الخدمة.

بالإضافة إلى رغبتها هي تحقيق مستوى عال من التقنية ، والأهداف الاقتصادية والاجتماعية لتبقى دوما الرائدة في ميدانها نظرا لوجودها في محيط تنافسي هدفها تنمية سعتها و الحفاظ على مكانتها العالمية كمؤسسة إعلام و اتصال في الجزائر.

3-1-1-2- الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر AT:

بهدف التسيير الحسن في المؤسسة لمختلف الإدارات و المصالح لجأت المؤسسة إلى توزيع الوظائف من أجل تنظيم أعمالها من خلال وضع هيكل تنظيمي وظيفي (قدم هذا النوع من الهياكل التنظيمية) يرأسه المدير العام.

كما نجد فرع لموبيليس و هو فرع خاص بالهاتف النقال فقط ، و مستشار للمؤسسة ، و مفتشية عامة.

بالإضافة إلى إحدى عشر مديرية منتشرة حسب الهيكل التنظيمي لكل منها اختصاصاتها و اهتماماتها الخاصة بها . بالإضافة إلى ثمانية مديريات إقليمية للاتصال عبر كل أنحاء الوطن .
وذلك من خلال الهيكل التنظيمي الآتي :



أولاً: الرئيس المدير العام

وأهم المهام المكلف بها هي:

- الحفاظ على الحصص في السوق؛
- تطوير ثقافة المؤسسة في سوق المنافسة؛
- تطوير التسويق العملي؛
- السهر على تطبيق البرامج المتفق عليها و التنسيق بين المصالح؛
- مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة؛
- النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف المصالح؛
- المحافظة على السير الحسن و العادي في المؤسسة.

ثانياً : مديرية الاتصال

و تقوم بالمهام التالية :

- _ التغذية الإعلامية العامة؛
- _ تطبيق المهام الموكلة عند طلب الرئيس المدير العام؛
- _ التنسيق ما بين المديرية عبر المعلوماتية؛
- _ الاطلاع على كل ما يخص الفواتير من تخليص أو عدم تخليص أو تعطلات.

ثالثاً : المفتشية العامة INSPECTION GENERALE

و هي تحت الرقابة المباشرة للمدير و هي مكلفة بـ:

- مراقبة قاعدة الأعمال السنوية؛
- تنفيذ المهام المفاجئة للتفتيش بطلب من المدير العام شخصياً؛
- القيام بتحقيقات في حالة أي مضررة للمؤسسة؛
- تنسيق و متابعة و مراقبة مصالح المفتشيات الإقليمية؛
- تطبيق المخطط السنوي الجهوي بموافقة المدير العام؛
- رقابة السير القانوني أو غير القانوني لمهام ومصالح المؤسسة؛
- رقابة الأهداف المسطرة واحترام مواعيدها؛
- تشخيص و تحليل أي خلل في المؤسسة؛

- تقييم نوعية الخدمة للزبون.

رابعاً: مديرية التسويق و تسيير النوعية : DMGQ :

Division Marketinget gestion QUALIT

مكلفة بـ:

- المشاركة في اعداد المخططات السنوية المؤسسة؛
- تسيير مشاريع، تحديد التقنيات، التخطيط العملي، خلاصة العقود، التحقيق، استقبال المراجع، تأدية الخدمات وإرسالها إلى التشغيل؛
- تسيير المراكز الملحقة.

وتتكون هذه المديرية من خمس مديريات فرعية وهي على التوالي:

- مدير الصفقات التجارية الدولية؛
- مدير الحسابات الكبرى؛
- مدير الدراسات و البرمجة؛
- مدير الأسهم التجارية؛
- مدير المشروع IDT.

خامساً: مديرية تطوير شبكات الاتصال

تهتم هذه المديرية بكل ما يتعلق بالاتصال، وتتكون من أربع مديريات فرعية وهي على

التوالي:

- مديرية تجهيز الاتصال : DEC

Direction de l'equipement de communication :

و تهتم بكل ما يخص أجهزة الاتصال من هواتف، أسلاك خاصة بالاتصال، جهاز الحاسوب... الخ .

- مديرية تجهيز التراسلات : DET :

_ Direction de l'equipement de transmission :

مهمتها التزويد بالأجهزة خاصة بعملية التراسلات بين المؤسسة و الزبائن .

- مديرية التسيير التقني لشبكة الاتصال : DGTR :

Direction de la gestion technique des réseaux :

و هي مكلفة ب :

- _ المشاركة في إعداد المخططات السنوية و لعدة سنوات أخرى .
- _ مراقبة و تحليل سير الخدمات و البحث عن توسيع الشبكات.
- _ تسيير المراكز الوطنية و إعادة ربطها .
- _ تدعيم المديرية الإقليمية للاتصالات من أجل التدخلات غير النمطية عن طريق الصيانة .

- مديرية الطاقة والبيئة: DEE

Direction de l'energie et de l'environnement :

و هي مكلفة بكل ما يخص الطاقة المستعملة من طرف المؤسسة بالإضافة إلى دراسة المحيط العام لها.

سادسا : مديرية التخطيط لأنظمة الإعلام الآلي : DPSI :

Direction de planification des systèmes information :

و هي مكلفة ب :

- _ تحديد فرضيات لتطوير أنظمة الإعلام الآلي؛
- _ إعداد الدراسات قبل مشاريع البرامج العملية؛
- _ متابعة مخططات الاستثمارات؛
- _ تخطيط تصميم و المساعدة في الصيانة و تطوير الأنظمة العامة فيها يخص الإعلام الآلي و التسيير.

سابعا : مديرية الموارد البشرية : DRH :

_ Direction des ressources humaines:

و هي مكلفة بالمهام التالية :

- _ تعتبر العمود الفقري للمؤسسة؛
- _ إعداد الدراسات و إنشاء الإحصائيات و متابعة مؤشرات التسيير؛
- _ المشاركة في إعداد المخططات التنموية مع الأخذ بعين الاعتبار تسيير المال و الكفاءات؛

_ إنشاء مخططات و برامج التكوين و تنشيطها وفقا لوضعها العملي؛

_ تسيير أنظمة المكافآت و التحفيزات .

ثامنا: مديرية الإدارة العامة و الإمدادات: DAGL:

_ Direction dad ministration general logistique:

و تقوم ب :

_ معالجة النصوص التنظيمية الأساسية لتنشيط أنظمة المؤسسة؛

_ المحافظة على هياكل المؤسسة في معالجة المسائل القضائية؛

_ تسيير و حماية الذمم المالية، وإعادة تسجيل عقود الملكية و إعادة الملفات العقارية؛

_ تهيئة المراكز و تسيير المراكز التابعة؛

_ تنشيط التسيير الإداري بإستنتاج و فحص الصفقات.

تاسعا: مديرية المالية و المحاسبة : DFC :

_ Direction financier et comptabilites :

و هي مكلفة ب :

_ تقديم المساعدة للهيكل العملية؛

_ تنشيط السير المحاسبي و المالي للمؤسسة؛

_ تسيير الميزانية و الجباية؛

_ إعداد و وضع القواعد و الإجراءات و السهر على تطبيقها.

عاشرا: الثلاث فروع المباشرة:

و هي على التوالي :

1_ فرع موبيليس : و هو فرع خاص بالهاتف النقال Mobilis .

2_ فرع الجزائر اتصالات ساتيليت : ATS :

_ Algerie Telecom Satellite:

و هو الفرع المباشر للجزائر اتصالات مع المحطة الفضائية.

3_ فرع جواب : DJAWEB :

و هو فرع مباشر خاص بالمول الرئيسي لخدمات الأنترنت لمؤسسة اتصالات الجزائر.

حادي عشر: مديرية مشروع FAWRI ومديرية مشروع EASY وهما مشروعان يعملان في مجال الأنترنت.

ثاني عشر: مديرية المراجعة direction de l'audit وتقوم هذه المديرية بمراجعة السير الحسن والقانوني لكل العمليات المحاسبية التي تقوم بها المؤسسة.

بالإضافة إلى ثمانية مديريات إقليمية للاتصال تشرف عليها مديرية التسيير التجاري و النوعية ، و كل مديرية إقليمية للاتصالات تشرف على وحدة عمليات للاتصالات (حيث توجد وحدة واحدة في كل ولاية) و كل وحدة عملية للاتصال تشرف على الوكالات التجارية للاتصالات (Actel) و يختلف عدد الوكالات حسب الكثافة السكانية .

وهي موزعة كالتالي :

- المديرية الإقليمية للاتصال الجزائر و تنظم كل من:
الجزائر ، البليدة ، بويرة ، تيزي وزو ، بومرداس .
- المديرية الإقليمية للاتصال وهران و تنظم كل من:
وهران ، تلمسان ، سعيدة ، سيدي بلعباس ، معسكر ، عين تيموشنت ، غيليزان .
- المديرية الإقليمية للاتصال قسنطينة و تنظم كل من :
ورقلة ، الأغواط ، بسكرة ، تامنراست ، الواد ، غرداية ، إيليزي .
- المديرية الإقليمية للاتصال سطيف و تنظم كل من :
سطيف ، بجاية ، جيجل ، مسيلة ، بوج بوعريريج .
- المديرية الإقليمية للاتصال بشار و تنظم كل من:
بشار ، أدرار ، البيض ، تندوف ، النعامة .
- المديرية الإقليمية للاتصال عنابة و تنظم كل من :
عنابة ، تبسة ، سكيكدة ، قالمة ، الطارف ، سوق أهراس .
- المديرية الإقليمية للاتصال شلف و تنظم كل من :
شلف ، تيارت ، جلفة ، مدية ، عين الدفلة ، تيسمسيات ، غيليزان .

3-1-1-3- أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر :

تتمثل أهم مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر فيما يلي:

أولاً: المهام:

- * أهم أنشطة المؤسسة هي التزويد بخدمات الاتصال التي تسمح بنقل الصوت، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، المرئية و الصوتية؛
- * تقوم بتنمية استغلال و تسيير الشبكات العمومية و الخاصة للاتصالات؛
- * تعمل على وضع استغلال و تسيير الاتصالات المحلية مع المتعاملين في الشبكة.

ثانياً: الأهداف:

- دخلت مؤسسة اتصالات الجزائر في عالم تكنولوجيات الإعلام و الاتصال للأهداف التالية:
- * من أجل الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية و تسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال، لأكبر عدد من المستعملين بوجه خاص المناطق الريفية؛
- * من أجل الزيادة في جودة و نوعية الخدمات المعروضة ، و التشكيلة المقدمة و جعلها أكثر منافسة في خدمات الاتصال؛
- * تنمية و تطوير شبكة وطنية للاتصالات، و فعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام؛
- * من أجل المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برامج تطوير لمؤسسة الإعلام في الجزائر.

2-1-3- مؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر OTA:

سنحاول أن نعطي نظرة شاملة على مؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر _ orascom
télécoms algerie فيما يلي:

3-1-2-1- تعريف مؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر OTA:

أوراسكوم مؤسسة قابضة Holding ، مقرها الاجتماعي بمصر أُنشئت في 1998، ترجع ملكيتها لعائلة سوويريس sawiris المصرية بنسبة 56.9% من الأسهم ممثلة بنجيب أنسي سوويريس كرئيس مدير عام، وتنشط المؤسسة في عدة مجالات (134- ص ص 116-118):

? البناء والأشغال العمومية؛

? صناعة الإسمنت؛

? الفنادق؛

? دراسات الجدوى الاقتصادية للمشاريع؛

? الإذاعة والتلفزيون؛

? الاتصالات.

دخلت مؤسسة أوراسكوم مجال الاتصالات اللاسلكية من نوع GSM، بدءا بموبينيل في مصر 23 ماي 1998، ثم تابعة توسيع شبكتها في بلدان الشرق الأوسط ثم إفريقيا وباكستان و...، هذا فضلا عن خدماتها في : الانترنت، الفضائيات، والصيانة، لتشكل بذلك كتلة متكاملة في مجال الاتصال.

تعتبر مؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر orascom télécoms algerie ثاني متعامل في مجال الاتصالات من نوع GSM في الجزائر بداية من 11 جويلية 2001 وهو تاريخ حصولها على رخصة الاستغلال بقيمة 737 مليون دولار.

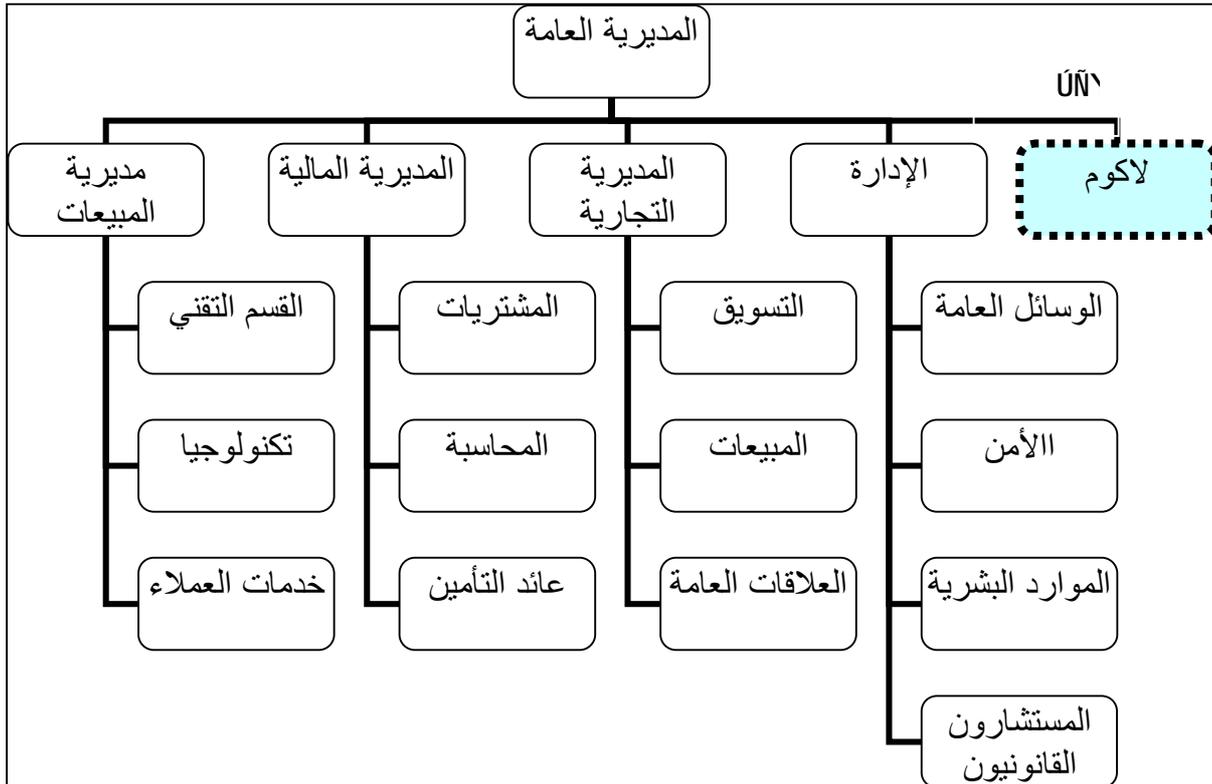
أوراسكوم تيليكوم الجزائر OTA مؤسسة مساهمة رأسمالها 29558750000 دج مقرها الاجتماعي بالدار البيضاء في الجزائر العاصمة.

3-2-1-1-2- الهيكل التنظيمي لمؤسسة أوراسكوم تيليكوم OTA:

فيما يلي الهيكل التنظيمي لمؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر:

الشكل رقم (16): الهيكل التنظيمي لمؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر (135- في

(2007-08-11)



3-2-1-3- أهداف المؤسسة:

تطمح مؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر إلى تحقيق الأهداف الموالية:

- ? تلبية حاجيات مختلف القطاعات السوقية لسد العجز في مجال الاتصال؛
- ? تطوير الاتصال الهاتفي وتنويع الخدمات الملحقة به واستخدام أحدث التقنيات في هذا المجال؛
- ? طرح خدمات الاتصال بأسعار مقبولة لتوسيع مجال الاستفادة منها؛
- ? تقوية الصلة بين المؤسسة والعميل لكسب ولائه؛
- ? تقوية شبكة GSM الخاصة بها.

2-3- الجانب التطبيقي لدراسة الحالة:

لقد أجرينا دراسة مقارنة بين المؤسستين الرائدتين في قطاع الإتصال في الجزائر (اتصالات الجزائر و أوراسكوم تليكوم الجزائر).

حيث كلا المؤسستين تعتبر مهيمنة في أحد القطاعات، فمؤسسة اتصالات الجزائر تعتبر المهيمنة و المسيطرة على قطاع الهاتف الثابت و قطاع الأنترنت فيما تعتبر أوراسكوم تليكوم الجزائر (جيزي) هي المهيمنة على قطاع الهاتف النقال.

لإجراء هذه الدراسة قمنا بإجراء مجموعة من المقابلات مع مسؤولي المؤسستين حيث ركزنا فيها على قياس مدى وعي المسؤولين بأهمية الرأسمال الفكري و من ثمّ استراتيجيات المتبعة لمعرفة الطرق التي يتبعها مسؤولي كلا المؤسستين لتطوير و الحفاظ على الرأسمال المعرفي، كما وزّعنا إستمارات على عمال كلي المؤسستين حيث قسّمنا 1 ستمارة إلى 4 أقسام ففي القسم الأول ركّزنا على التعلم داخل المؤسسة لأهميته في إنشاء و تعزيز الرأسمال الفكري لكل مؤسسة، أمّا في القسم الثاني فدرسنا مدى توفير الظروف الملائمة لعمليات الإبداع في المؤسسة أمّا القسم الثالث فدرسنا فيه مدى تحفيز المسؤولين للعمال حتى تكون عمليات إبداع و تعلم في المؤسسة، أمّا القسم الرابع والأخير من الإستبيان فقمنا بتخصيصه لدراسة تميّز المؤسسة.

1-2-3- مصادر جمع البيانات:

تم جمع البيانات الخاصة بالبحث التطبيقي باستخدام استمارة أعدت لخدمت أهداف البحث ووجّهت للعمال في كلا المؤسستين، بالإضافة إلى مقابلات مع مسيري المؤسستين.

وسجلنا بعض الملاحظات والحوادث أثناء تواجدها بالمؤسستين.

وفيما يلي تحليل للمعطيات التي خرجنا بها من دراستنا و مقارنة في نفس الوقت:

3-2-2-2- تحليل المقابلات:

بالنسبة للمقابلات ففي كلا المؤسستين لم يقبل المسؤولون مقابلتنا، ففي اتصالات الجزائر صدرت تعليمة من الرئيس المدير العام في 07-07-2007 لعدم السماح لأي عامل أن يدلي بمعلومة عن المؤسسة لأي جهة كانت وأن لا يقوم أي مسؤول بأي مقابلة بخصوص مؤسسة اتصالات الجزائر، بالإضافة إلى خوف المسؤولين من تحمل المسؤولية في أبسط الأمور، وقد ذهبنا حتى إلى مراسلة مسؤولي المؤسستين بأوراق فيها أسئلة المقابلة ولكن دون جدوى، وكآخر حيلة حاولنا التقرب من بعض المسؤولين ونجري معهم مقابلات بطريقة غير رسمية بدون أن نشعرهم بذلك فكانت الأجوبة متشابهة بالنسبة لكلي المؤسستين يؤكد فيها المسؤولون أهمية الرأسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسستهم، سنشير إلى أجوبة المسؤولين في تحليلنا للاستمارة.

3-2-3- تحليل الاستثمارات:

سنقوم بتحليل المعطيات والمقارنة بين المؤسستين في نفس الوقت من ثم محاولة إعطاء حلول لكلا المؤسستين:

أولاً: مجتمع وعينة البحث:

فيما يخص عينة الدراسة فقد جُمع 149 إستمارة من كلا المؤسستين مقسمة إلى 70 من اتصالات الجزائر و79 من أوراسكوم تيليكوم الجزائر وقد تم سحب هذه العينة بطريقة قصدية بالتطوع حسب تغيّرات المراقبة التالية:

- المصلحة؛

- الفئة السوسيو مهنية؛

- القابلية.

وعلى هذا الأساس يتكوّن مجتمع البحث في اتصالات الجزائر من عمال الإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية وإدارة الإتصال والمصلحة التقنية المكلفة بالشبكات، أما بالنسبة لمجتمع البحث في أوراسكوم تيليكوم الجزائر فتمثل في عمال إدارة المالية والمحاسبية وإدارة الموارد البشرية والمصلحة التقنية وإدارة الامبيعات والمديرية التجارية.

وقد اشتملت الإستمارة على 18 سؤال في 4 أبعاد بالإضافة إلى المعلومات الشخصية وهي: التعلم، الإبداع، التحفيز، تميّز المؤسسة. كما اشتملة الإستمارة على 4 نقاط تدرّجت كما يلي: دائما ← 5، في معظم الأحيان ← 4، نادرا ← 2، أبدا ← 1.

وقد أعدت الإستمارة باللغتين العربية والفرنسية وهذا لضعف بعض الموظفين وخاصة المسؤولين في اللغة العربية.

تم تقديم وإستلام الإستمارات باستخدام طريقة التوزيع والجمع المباشر (drop and collect) وقد استعنا ببعض العمال خاصة في أوراسكوم تيليكوم الجزائر في توزيع وجمع الإستمارات.

ثانيا: مميزات العينة :

أخذنا رقمين بعد الفاصلة بالنسبة للنسب المؤوية

1-الجنس:

الجدول (4):توزيع العينة حسب الجنس

| المؤسسة | اتصالات الجزائر | أوراسكوم تيليكوم الجزائر | Σ الإجابات |
|------------|-----------------|--------------------------|--------------|
| ذكر | 57.14 % (40) | 62.69 % (55) | 63.09 % (95) |
| أنثى | 42.86 % (30) | 38.30 % (24) | 36.91 % (54) |
| Σ الإجابات | 100% (70) | 100% (79) | 100% |

نلاحظ من خلال الجدول أنّ في أوراسكوم تيليكوم الجزائر كانت الاستجابة أكثر من اتصالات الجزائر (79 مقابل 70) و في كلا المؤسساتين نلاحظ بأنّ الذكور استجابوا أكثر من

الإناث ففي اتصالات الجزائر نسبة الذكور الذين ردوا على الاستمارات هو 14،57 % أمّا أوراسكوم تيليكوم الجزائر فقد كانت 62،69 % أمّا بالنسبة للإناث ففي اتصالات الجزائر كانت نسبة من ردوا على استماراتنا 86،42 % أما أوراسكوم تيليكوم الجزائر فقد كانت 38،30 % مع العلم أنه تمّ رد حوالي 40 % فقط من الإستمارات الموزعة و كانت نسبة الإستجابة من طرف الذكور أكثر منها عند الإناث.

2- توزيع العينة حسب الفئات العمرية :

قسّمتنا الفئة العمرية إلى 4 فئات 20 إلى 30، 30 إلى 40، 40 إلى 50، أكثر من

50 سنة.

الجدول (5) الفئات العمرية لعينة الدراسة.

| المؤسسة الفئة العمرية | اتصالات الجزائر | أوراسكوم تيليكوم الجزائر | Σ الإجابات |
|-----------------------------|-----------------|-----------------------------|--------------|
| 30—20 | 20 % (14) | 64.56 % (51) | 43.62 % (65) |
| 40—31 | 62.8 % (44) | 35.44 % (28) | 48.32 % (72) |
| 50—41 | 8.6 % (6) | 0 | 04.03 % (6) |
| فوق 50 | 8.6 % (6) | 0 | 04.03 % (6) |
| Σ الإجابات | 100 % (70) | 100 % (79) | 100 % |

نلاحظ بأن نسبة الشباب في كلا المؤسسات عالية ففي مؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر فئة الشباب أكثر من اتصالات الجزائر فنسبة المستجيبين بين 20 و 30 سنة في اتصالات الجزائر هي 20 % بينما في أوراسكوم تيليكوم الجزائر فالنسبة هي 64.56 % . أمّا بالنسبة للفئة العمرية بين 30 و 40 فنجد اتصالات الجزائر بنسبة 62.8 % بينما في أوراسكوم تيليكوم الجزائر فهي 35.44 % ، و بالنسبة للفئة العمرية بين 40 و 50 سنة و أكثر من 50 ففي اتصالات الجزائر نجدها 8.6 % لكلا الفئتين أما في أوراسكوم تيليكوم الجزائر فالنسبة معدومة

لكليهما، وهذا لأنها تتبع سياسة توظيف الشباب و عمرها لا يتعدى الست سنوات في الجزائر بينما اتصالات الجزائر فقد انتقلت من PTT إلى اتصالات الجزائر ولها خبرة تعد بأكثر من 40 سنة.

3- توزيع العينة حسب المؤهل الدراسي:

قسّمتنا الفئات في المؤهل الدراسي إلى 5 فئات: (ابتدائي، متوسط، ثانوي، جامعي ودراسات عليا)، سنهمل الفئة المخصصة للابتدائي و هذا لأنه لا يوجد من معه هذا المؤهل فقط.

الجدول (6): المؤهل الدراسي لعينة الدراسة

| المؤسسة / المؤهل الدراسي | اتصالات الجزائر | أوراس كوم تيليك وم الجزائر | Σ الإجابات |
|--------------------------|-----------------|----------------------------|---------------|
| متوسط | 12.86 % (9) | 02.53 % (2) | 07.38 % (11) |
| ثانوي | 08.57 % (6) | 08.86 % (7) | 08.73 % (13) |
| جامعي | 78.57 % (55) | 81.01 % (64) | 79.86 % (119) |
| دراسات عليا | - | 07.60 % (6) | 04.03 % (6) |
| Σ الإجابات | 100 % (70) | 100 % (79) | 100 % |

نلاحظ أن معظم العمّال (عينة الدراسة) من خريجي الجامعات في كلا المؤسستين فقد بلغت نسبة الجامعيين في عينة الدراسة 79.86% وهي نسبة معتبرة تدّين لنا إستراتيجية المؤسستين لجلب رأسمال بشري متميّز.

4- توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة :

سننظر إلى خبرة العمّال في الوظيفة الحالية و في الوظائف المختلفة للعمّال في كلا المؤسستين.

4-1- سنوات الخبرة في الوظائف الحالية للعمال :

لقياس خبرة العمال قسّمنا خانات الإجابة إلى ثلاث فئات: خبرة أقل من 5 سنوات ،خبرة بين 5 و 10سنوات، أكثر من عشر سنوات وقد كانت النتائج كما يلي :

الجدول(7):الخبرة في الوظائف الحالية لعينة الدراسة.

| المؤسسة الخبرة | اتصالات الجزائر | أوراسكوم تيليكوم الجزائر | Σالإجابات |
|-------------------|-----------------|-----------------------------|--------------|
| | | | أقل من 5 |
| 5 إلى 10 | 14.28 % (10) | 11.39 % (9) | 12.75 % (19) |
| أكثر من 10 | 07.14 % (5) | 02.53 % (2) | 04.7 % (7) |
| Σالإجابات | 100 % (70) | 100 % (79) | 100 % |

نلاحظ بأنّ الأغلبية كانت لمن لهم خبرة أقل من 5 سنوات إلا أنّ عيّنة الدراسة المأخوذة من اتصالات الجزائر أكثر خبرة من تلك المأخوذة من أوراسكوم تيليكوم الجزائر. فبالنسبة لمن لهم خبرة أقل من 5 سنوات خبرة نجد أنّ نسبتهم في اتصالات الجزائر تقدر ب 78.58% بينما عند نظيرتها فنجدها 86.08% أمّا بالنسبة للخبرة التي تتراوح بين 5 و 10سنوات ففي اتصالات الجزائر تقدر ب 14.28 % بينما في أوراسكوم تيليكوم الجزائر فهي 11.39 % ،و الخبرة التي تفوق 10 سنوات ففي اتصالات الجزائر 7.14 % أمّا أوراسكوم تيليكوم الجزائر فتقدر ب 2.53%.

بالنسبة لنقص الخبرة في أوراسكوم تيليكوم الجزائر مقارنة باتصالات الجزائر فأظن أنه راجع لسياسة المؤسسة في التوظيف. فكما أكد لي المسؤولون فهم يعتمدون على توظيف الشباب، ما يعني الغياب الطبيعي للخبرة لصغر السن.

2-4- سنوات الخبرة في الوظائف المختلفة للعمال:

قسّما خانات الإجابة مثل سابقتها في الفقرة السابقة

الجدول (8): الخبرة في الوظائف المختلفة لعينة الدراسة.

| المؤسسة الخبرة | اتصالات الجزائر | أوراس كوم تيليكوم الجزائر | Σ الإجابات |
|-------------------|-----------------|------------------------------|-------------|
| أقل من 5 | 20% (14) | 48.1% (38) | 34.9% (52) |
| 5--<10 | 48.57% (34) | 44.3% (35) | 46.31% (69) |
| أكثر من 10 | 31.43% (22) | 7.6% (6) | 18.79% (28) |
| Σ الإجابات | 100% (70) | 100% (79) | 100% |
| | | | 100% |

نلاحظ أن الأغلبية لعينة الدراسة لها خبرة تتراوح بين 5 و 10 سنوات أما بالنسبة للمقارنة بين المؤسستين فنفس الملاحظات السابقة التي خرجنا بها من تحليلنا لسنوات الخبرة في الوظائف الحالية، فسنوات الخبرة للوظائف المختلفة لعينة الدراسة المأخوذة من اتصالات الجزائر أكثر خبرة من تلك الخاصة بأوراسكوم تيليكوم الجزائر فبالنسبة لأقل من 5 سنوات خبرة نجد أن العينة المأخوذة من اتصالات الجزائر تمثل 20% فقط بينما في أوراسكوم تيليكوم الجزائر فهي تقدر بحوالي 48.1%، بينما الخبرة المقدّرة بين 5 و 10 سنوات في اتصالات الجزائر فنقدّر ب 48.57% أمّا في أوراسكوم تيليكوم الجزائر فهي أقل منها بقليل 44.3%، أمّا الخبرة التي تتجاوز 10 سنوات، ففي اتصالات الجزائر تقدر ب 31.43% أمّا في أوراسكوم تيليكوم الجزائر فهي 7.6% فقط.

ويعود هذا التباين في النسب بين المؤسستين لنفس السبب المذكور سابقا.

ثالثا: المقارنة من ناحية التعليم بين المؤسستين :

حتى نقيس اهتمام المسؤولين بالتعليم وانتقال المعرفة بين العمال وقابلية التعليم لديهم، ومدى توفير المؤسسة فرص وأجواء التعليم قمنا في هذا الجزء من الدراسة بطرح 10 أسئلة لكلا فئتي الدراسة في المؤسستين، وقد كان السؤال الأول كما يلي:

1- هل يعمل العمال على تقاسم المعلومات والمهارات فيما بينهم في مواقع العمل?

قمنا بطرح هذا السؤال لنرى مدى انتقال المعلومات و المهارات بين العمّال وقد كانت الإجابات في كلا المؤسستين كما يلي:

الجدول(9):درجة انتقال المعلومات و المهارات بين العمّال.

| المؤسسة | اتصالات الجزائر | أوراس كوم تيليك وم الجزائر | ∑ الإجابات |
|-----------------|-----------------|----------------------------|-------------|
| دائما | 15.87% (10) | 15.79% (12) | 15.83% (22) |
| في معظم الأحيان | 38.10% (24) | 59.21% (45) | 49.64% (69) |
| نادرا | 42.86% (27) | 21.05% (16) | 30.93% (43) |
| أبدا | 03.17% (2) | 03.94% (3) | 03.6% (5) |
| ∑ الإجابات | 63 | 76 | 100% |

نلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة (49.64%) ترى بأنه في أغلب الأحيان تنتقل المعلومات و المهارات بين العمال.

عدد الإجابات كان : بالنسبة لاتصالات الجزائر 63 إجابة وعدد الممتنعين كان 7. أمّا أوراسكوم تيليكوم الجزائر فعدد الإجابات 76 والممتنعين 3. و في الغالب أنّ الممتنعين تكون إجاباتهم سلبية على مؤسستهم و هذا لخوفهم من المسؤولين لعدم ثقتهم في سرية المعلومات التي سيقدمونها وبالتالي لا يجيبون على الأسئلة، و لكن لن نأخذهم بعين الاعتبار.

بالنسبة للإجابات سنضع السلم التالي في التنقيط :

دائما --> 5 نقاط، في معظم الأحيان --> 4 نقاط ، نادرا --> نقطتين، أبدا --> نقطة واحدة، إذا كانت الإجابة فوق 3 يعني أنّ الإجابة إيجابية (تميل إلى دائما وفي معظم الأحيان)، وإذا كانت أقل من 3 فيعني أنّ الإجابة سلبية (أي تميل إلى نادرا و أبدا) و إذا كانت 3 فيعني ذلك أنه يوجد تعادل بين الإجابات.

بالنسبة لاتصالات الجزائر :

النسبة هي : دائما 15.87% ، في معظم الأحيان 38.1% ، نادرا 42.86% ، أبدا 3.17%

$$\text{النسبة: } 3.21 = 1 \times 0.0317 + 2 \times 0.4286 + 4 \times 0.381 + 5 \times 0.1587$$

3.21 < 3 أي أن الإجابات على العموم إيجابية ومنه فالمؤسسة في حالة جيدة نوعا ما ومنه هناك إمكانية تطور رأسمالها الفكري بالتقاسم للمعرفة بين العمال ، ولكن نسبة 3.21 ضئيلة نوعا ما وتقارب المتوسط وبالتالي إمكانيات تقاسم المعلومات ضئيلة نوعا ما ومنه حتى إمكانيات تعلم العمال الجدد ضئيلة ومنه لا توجد فرص حقيقية لتنمية الرأس المال الفكري للمؤسسة.

وحتى تعالج المؤسسة هذه المشكلة يجب عليها أن تحفز العمال على تقاسم المعلومات وتوفر لهم الظروف الملائمة : INTRANET ومنتديات التعلم في الشبكة الداخلية للاتصال.....).

بالنسبة لأوراسكوم تيليكوم الجزائر :

$$\text{النسبة} = 3.62 = 1 \times 0.0394 + 2 \times 0.2105 + 4 \times 0.5921 + 5 \times 0.1579$$

الإجابات على العموم إيجابية ولكن لا تصل إلى المستوى المطلوب وبالتالي نفس الملاحظات التي قدمناها لـ AT نقدمها لـ AT.

المقارنة:

بالنسبة لـ AT فالنسبة هي 3.21 أما OTA فالنسبة تساوي 3.62 نلاحظ بان النسبة في OTA أحسن منها في AT وبالتالي المهارات والمعلومات تنتقل بين عمال في OTA أكثر من انتقالها بين عمال AT.

2- هل توفر لكم المؤسسة فرص للحصول على المعرفة؟

طرحنا هذا السؤال حتى نعرف هل المؤسسة لها اهتمامات وأهداف في تنمية رأسمالها الفكري .

الجدول (10): رأي العمال حول مدى توفير المؤسسة لفرص للحصول على المعرفة.

| المؤسسة رأي العامل | اتصالات الجزائر | أوراس كوم تيليكوم الجزائر | ∑ الإجابات |
|-----------------------|-----------------|------------------------------|--------------|
| نعم | 53.73 % (36) | 66.2 % (47) | 60.14 % (83) |
| لا | 46.27 % (31) | 33.8 % (24) | 39.86 % (55) |
| ∑ الإجابات | 100 % (67) | 100 % (71) | 100 % |

نلاحظ أن أغلبية الإجابات لعينة الدراسة ترى بأن مؤسستهم توفر لهم فرص للحصول على المعرفة.

بالنسبة لاتصالات الجزائر:

بنسبة للإجابات بنعم تقدر بـ 53.73 % ونسبة الإجابات لا تقدر بـ 46.27 % أي أن A.T توفر فرص التعلم بنسبة أكثر من النصف بقليل وهذه نسبة قليلة ومنه فمؤسسة A.T لا تهتم بتنمية رأسمالها الفكري بشكل كافي، مع الملاحظة بأن معظم الإجابات السلبية أتت من المصالح التقنية المعنية بشبكات الاتصال.

أما فيما يخص نوعية الفرص فقد كانت معظم الإجابات تدور حول التكوين والذي نرى بأنه نوع من المضيعة للوقت والمال، لأن للمؤسسة فرصة توظيف أصحاب الشهادات والتكوين العالي بالإضافة إلى التكوين نجد التدريب والمؤتمرات والتعلم مع الزملاء.

بالنسبة لأوراسكوم تيليكوم الجزائر:

نسبة الإجابات بنعم أو نسبة العمال التي توفر لهم المؤسسة فرص التعلم والحصول على المعرفة هي 66.2 % وهي نسبة لا بأس بها ، أي الثلثان ، ولكن تبقى نسبة الثلث لا توفر لهم

فرصة الحصول على المعرفة ومنه فان المؤسسة تهتم بتنمية الرأسمال الفكري ولكن ليس بالشكل الكافي لأن نسبة 33.8 % لا توفر لهم فرصا للحصول على المعرفة، وأغلب الإجابات السلبية أتت من المصالح التقنية ومصالح المحاسبة والمالية وبالنسبة لنوعية فرص الحصول على المعرفة فنفسها الفرص الموفرة في A.T بالإضافة إلى اجتماعات خاصة لتوصيل المعلومات للعمال .

أما بالنسبة للتكوين في O T A. فيكون في اللغات فقط .

المقارنة :

هناك فرق واضح في توفير فرص الحصول على المعرفة ففي A.T تقدر نسبة العمال

الذين لديهم فرص للحصول على المعرفة بـ 53.73 % بينما في OTA فتقدر بـ 66.2%

أما بالنسبة للفرص فممازالت اتصالات الجزائر تعتمد على التكوين في الكثير من التخصصات ، أما OTA فتكون في اللغات فقط وهذا شيء ايجابي لها للأسباب المذكورة سابقا ، فحسب الإجابات فأوراسكوم تيليكوم الجزائر توفر تدوع أكبر بالنسبة لفرص الحصول على المعرفة.

3- هل يساعد العمال القدامى العمال الجدد بتعليمهم لكيفية القيام بالعمل؟

طرحنا هذا السؤال لنعرف مدى انتقال المهارات من العمال القدامى إلى العمال الجدد

الأقل خبرة .

الجدول(11) : مدى انتقال المهارات من العمال القدامى للعمال الجدد.

| المؤسسة | اتصالات الجزائر | أوراسكوم تيليكوم الجزائر | ∑ الإجابات |
|-----------------|-----------------|--------------------------|-------------|
| دائما | 5.97% (4) | 25.64% (20) | 16.55% (24) |
| في معظم الأحيان | 50.74% (34) | 56.41% (44) | 53.79% (78) |
| نادرا | 23.88% (16) | 17.95% (14) | 20.69% (30) |
| أبدا | 19.41% (13) | 0 | 08.96% (13) |
| ∑ الإجابات | 100% (67) | 100% (78) | 100% |
| | | | 100% |

أكثر من نصف عينة الدراسة ترى بأنه في معظم الأحيان يعلم العمال القدامى للجدد تقنيات ومهارات العمل أي أنّ هناك انتقال للمعرفة من القدامى للجدد.

بالنسبة لاتصالات الجزائر:

$$\text{النسبة} = 1 \times 0.1941 + 2 \times 0.2388 + 4 \times 0.5074 + 5 \times 0.597 = 3$$

النسبة = 3 أي نسبة الإجابات السلبية = نسبة الإجابات الايجابية ومنه نستطيع القول بأنه يوجد نسبة معتبرة من العمال القدامى يتحملون مسؤوليات تعليم العمال الجدد للعمل وفي المقابل توجد نسبة معتبرة أيضا ممن يحتكرون المعرفة، وهذا ضار بالنسبة للمؤسسة فالتعليم داخل المؤسسة بين العمال يعتبر من أهم وأنجع الوسائل للتعلم وفي نفس الوقت لا يكلف المؤسسة عكس التدريب والوسائل الأخرى الحالية للمعرفة.

وفي السؤال المفتوح للعمال عن أسباب تعليم العمال القدامى للعمال الجدد كانت الإجابات على النحو الآتي: من أجل استمرارية العمل والمؤسسة، لربح الوقت في العمل بتقاسم المهام بين القدامى والجدد، الجو الأخوي في العمل، وأهم إجابة شددت انتباهي هي حرص المسؤول على سير العمل وانتقال المهارات والمعارف من العمال القدامى إلى العمال الجدد، فهذا يظهر دور المسؤول أو القائد بالمفاهيم الجديدة لإدارة الأعمال، فكلما وُفِّقت المؤسسة في اختيار مسؤوليها كان انتقال المعارف والمهارات SAVOIR FAIRE بين الجدد والقدامى أكثر مما يؤدي إلى تعزيز الرأسمال الفكري في المؤسسة ومن ثم تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.

أما فيما يخص من كان جوابه سلبيا ففي سؤالنا له عن أسباب عدم تعليم العمال القدامى للعمال الجدد فقد كانت الإجابات تدور كالاتي :

أغلبية الإجابات كانت خوف العمال القدامى على أماكنهم من العمال الجدد، والإجابات الأخرى كانت : حسب نوعية العامل: فأغلبهم حسب الإجابات لا يبحث عن المعرفة، وكانت بعض الإجابات تقول ما معناه فاقد الشيء لا يعطيه وهذا تشير الأجوبة إلى أن القدامى لا يتحكمون في العمل وتقنياته، وكانت بعض الأجوبة تقول أيضا كما ورد سابقا: حسب نوعية المسؤول أي إذا كان المسؤول ضعيف ولا يملك المهارات اللازمة والمطلوبة يتصرف القدامى على حسب رغباتهم ونزواتهم.

وحتى ترفع المؤسسة من نسبة تعليم القدامى للجدد يجب عليها أن تتبع مجموعة من الاستراتيجيات : أحسنها أن تحفز القدامى بمكافئات مالية، أو أن يكلف أحد العمال القدامى بالتعليم فقط، ويحاسب على وظيفته الجديدة ، أو أن يشجع العمال القدامى عند قيامهم بعملية تعليم ، تحفيز معنوي...

بالنسبة لأوراسكوم تيليكوم الجزائر :

$$\text{النسبة} = 3.9 = 1 \times 0 + 2 \times 0.1795 + 4 \times 0.5641 + 5 \times 0.2564$$

نسبة 3.9 نسبة حسنة أي أنه في معظم الأحيان يتحمل القدامى مسؤولية تعليم العمال الجدد.

وفي سؤالنا عن سبب تعليم العمال القدامى للعمال الجدد - سؤال مفتوح - فقد كانت الأجوبة تدور على النحو التالي: لسير العمل، لتحمل أعباء العمل، لتفادي وقوع مشاكل مع المسؤولين لأن الأخطاء المقترفة يتحمل القدامى جزء منها، وهنا نلاحظ بأن ظروف العمل تحت الضغط والتسيير بالمهام وضيق الوقت لتأدية المهام الموكلة لهم أدت إلى تعاون العمال القدامى والجدد فيما بينهم لتأدية المهام وتجذب المشاكل مع المسؤولين، أي أن العامل القديم يجبر على تعليم العامل الجديد ولكن طرق الضغط فقط لا تجدي لأن العامل القديم ذو الخبرة لا يعلم الجديد إلى أقل ما يمكن لسير العمل فقط، وبالتالي يجب على المؤسسة أن تعتمد سياسة التحفيز على تبادل المهارات بين العمال كي يعطي العامل القديم الماهر كل ما يملكه.

وفي سؤالنا - سؤال مفتوح- عن أسباب عدم تعليم العمال القدامى للعمال الجدد طرق العمل فكانت نفس الأجوبة التي حصلنا عليها من A.T بالإضافة إلى ما يلي:

العمال القدامى غير محفزين للقيام بالعمل على أتم وجه، ومشكلة ضيق الوقت، على كل حال بالنسبة لمشكلة ضيق الوقت نرى بأنها ليست مشكلة، بل المشكلة الحقيقية في التحفيز كما ذكرنا سابقا.

المقارنة:

بالنسبة لنسبة الإجابات في أوراسكوم تيليكوم الجزائر (3.9) أحسن منها في اتصالات الجزائر (3) ونرى بأن أهم عامل في هذا يرجع إلى ضغط العمل والمسؤولون وضيق الوقت ففي أوراسكوم تيليكوم الجزائر حجم العمل المكلف به العامل أكثر من حجم العمل المكلف به العامل في اتصالات الجزائر، ولكن لكلا المؤسستين نقص واضح في التحفيز بكلى نوعيه (المادي والمعنوي) للعمال القدامى حتى يعلموا الجدد.

4- هل تحول المعرفة التي لديك إلى العمال الجدد؟

طرحنا هذا السؤال لمعرفة مدى استعداد العمال لتقاسم المعلومات والمهارات والمعارف ومدى قيامهم بذلك، وفي نفس الوقت لقياس مدى صدق الأجوبة المعطاة في السؤالين الأول والثالث.

الجدول(12): مدى قابلية العمال لتحويل المعارف التي لديهم .

| المؤسسة | اتصالات الجزائر | أوراسكوم تيليكوم و الجزائر | ∑ الإجابات |
|------------|-----------------|-------------------------------|---------------|
| نعم | 94.03 % (63) | 97.4 % (75) | 95.83 % (138) |
| لا | 5.97 % (4) | 02.6 % (2) | 04.17 % (6) |
| ∑ الإجابات | 100 % (67) | 100 % (77) | 100 % |
| | | | 100 % |

حسب الإجابات فالأغلبية الساحقة لعينة البحث مستعدة لتحويل المعارف التي لديهم.

بالنسبة لاتصالات الجزائر:

نلاحظ بأن نسبة العمال المستعدين لتقاسم معرفتهم وتحويلها للآخرين تقدر بـ 94.03% وهي نسبة جيدة، ولكن إذا قارنا مثلا بالسؤال الأول كانت تقدر بـ 3.21 وهي نسبة ايجابية ولكن ليست جيدة بل متوسطة ولا تتناسب مع نسبة 94.03%.

فإذا كانت كل هذه النسبة من العمال مستعدة وتقوم بعملية تقاسم وتحويل المعرفة للعمال الآخرين فلماذا نجد إجابات تقول بأنه نادرا أو أبدا ما يكون تقاسم للمعلومات والمهارات بين العمال بنسب 42.86 % و 3.17 % على التوالي وهي نسبة كبيرة ومتناقضة مع نسبة 94.03% من العمال المستعدين لتحويل المعرفة والمهارات.

أما نسبة العمال غير المستعدين لتحويل المعرفة التي لديهم فقدره بـ 5.97 % وهي نسبة صغيرة ولكن لا يجب على المؤسسة إهمالها، وأسباب ذلك حسب السؤال المفتوح الذي طرح - لماذا تحول المعرفة التي لديك للعمال الجدد - كانت حسب نوعية العامل أي حسب علاقة العامل القديم بالعامل الجديد، والسبب الثاني هو عدم مكافئة من يقوم بتحويل أحسن معارفه للآخرين.

وفيما يخص نوعية المعارف التي يستطيع العمال تحويلها للآخرين فكانت على العموم حول طرق وإجراءات العمل، والتنظيم، والمعارف التقنية.

وإذا قارنا نتائج هذا السؤال 94.03 % إجابات ايجابية بنتائج السؤال الثالث السلبية والتي تقدر بـ 23.88 % نادرا و 19.41 % أبدا فنلاحظ تعارض بين هذه النسب المتباينة نوعا ما .

بالنسبة لأوراسكوم تيليكوم الجزائر :

نلاحظ بأن نسبة العمال المستعدين والذين يقوموا بتحويل المعرفة التي لديهم تقدر بـ 97.4 % وهي نسبة جيدة، وإذا قارنا بالسؤال الأول الذي كانت نسبته نوعا ما حسنة 3.62 % إلا أن النسبتين غير متناسبتين لأن الأغلبية الساحقة مستعدة لتحويل المعرفة التي لديهم ومع وجود نسبة 21.05 % نادرا و 3.94 % أبدا في السؤال الذي يتكلم على مدى انتقال المعلومات والمهارات بين العمال.

أما نسبة العمال غير المستعدين لتحويل المعرفة التي لديهم للآخرين فكانت 2.6 % هي نسبة صغيرة لا يجب أن تهمل من طرف إدارة المؤسسة وأسباب ذلك كما كانت أحد الإجابات (كما تدين تدان) أي أن العامل لم تحول له المهارات من العمال الآخرين فيؤدي ذلك إلى قيام ذلك العامل بنفس التصرف أي لا يحول المعارف التي لديه للآخرين.

وإذا قارنا الإجابة في هذا السؤال 97.4% بالإيجاب مع الأجوبة في السؤال الثالث (تعليم القدامى للجدد) 17.95% نادرا وهذا تعارض نوعا ما.

وفيما يخص نوعية المعارف التي يستطيع العمّال تحويلها للآخرين فهي نفس الإجابات مع A.T.

المقارنة:

كلا الإجابات كانت إيجابية ولكن بالنسبة لأوراسكوم تيليكوم الجزائر 97.4% كانت أكثر بقليل من A.T 94.03%.

5- هل تبحث عن المعرفة عند العمّال الآخرين والمسؤولين؟

طرحنا هذا السؤال لمعرفة قابلية واستعداد العمّال للتعلم.

الجدول (13): مدى بحث العمّال عن المعرفة

| المؤسسة | اتصالات الجزائر | أوراس كوم تيليكوم و الجزائر | ∑ الإجابات |
|------------|-----------------|--------------------------------|--------------|
| نعم | 89.23% (58) | 92.1% (70) | 90.78% (128) |
| لا | 10.77% (7) | 07.9% (6) | 09.22% (13) |
| ∑ الإجابات | 100% (65) | 100% (76) | 100% |

أغلبية العمال لعينة الدراسة تبحث على المعرفة داخل المؤسسة.

- بالنسبة لاتصالات الجزائر:

نسبة الإجابات الإيجابية (نعم) قدر بـ 89.23% وهي نسبة حسنة ولكنه كان من المفروض أن تكون أكبر من هذا، فنسبة 10.77% من الإجابات السلبية نسبة كبيرة نوعا ما ويرجع سبب هذه الإجابات لما يلي:

عدم عمل العمّال في مجال تخصصهم حتى أصبح العمّال يشعرون بأنهم غير معنيين إطلاقاً بعملهم، بالإضافة إلى فكرة كل شخص لنفسه يعني انعدام الفكر الجماعي وروح التعاون والتفاهم بين العمّال. وفيما يخص المعارف التي يبحث عنها العمّال -سؤال مفتوح- فقد كانت الإجابات كالآتي: معارف تقنية، تقنيات التسيير، تقنيات التواصل والمعارف الإدارية وإجراءات العمل، وبالتالي إذا أرادت المؤسسة أن تجري دورات تدريبية لتنمية رأسمالها الفكري فيجب عليها أن تركز على ما ذكرناه سابقاً.

- بالنسبة لأوراسكوم تيليكوم الجزائر:

عدد الإجابات هو 76 من أصل 79 أي ثلاثة امتنعوا عن الإجابة. نسبة الإجابات الإيجابية (نعم) قدرت بـ 92.1% وهي نسبة حسنة ولكن من المفروض أن تكون الإجابات 100% فدرجة 7.9% لا يجب إهمالها ويرجع سبب هذه الإجابات حسب إجابات عينة الدراسة في معظم الأحيان لنقص التواصل بين العمّال، وحسب طبيعة الوظيفة، فيعتقد بعض العمّال بأن طبيعة وظيفتهم تفرض عليهم عدم البحث عن المعرفة، أما أحد الإجابات فكانت نوعاً ما غريبة وهي اعتقاد أحد العاملين بأن كل العمّال ما عداها محدودون وبالتالي لا تبحث عن المعرفة عند من لا يمتلكها!.

أما بالنسبة للمعارف التي يبحث عنها العمّال فكانت على العموم كالآتي:

كل الأمور المتعلقة بإدارة الأعمال، إجراءات العمل، الأمور التقنية. ولكن هناك ملاحظة مهمة يجب أن نذكرها وهي معلومة تحصلت عليها من أحد إطارات المؤسسة وهي أنّ في الشركات المتعددة الجنسيات لا يتطور العامل في وظيفته أي يبقى يمارس نفس المهام وهذا الشيء يؤثر في بحث العامل على المعرفة.

- المقارنة:

نسبة الإجابات الإيجابية في كلا المؤسسات جيدة إلا أنّ النسبة في مؤسسة أوراسكوم أكبر بقليل 92.1% من النسبة في اتصالات الجزائر 89.23%.

وبالنسبة للإجابات السلبية وأسبابها لاحظنا ظاهرة في مؤسسة اتصالات الجزائر لم نجدها في مؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر وهي وجود أشخاص في وظائف لا علاقة لها بتكوينهم، وأحد الأسباب أيضاً هو نقص في التواصل وهذه الظاهرة وجدناها في إجابات عينة أوراسكوم فقط

ولكي تقضي المؤسسة على هذه الظاهرة يجب أن توفر أماكن يتواصل فيها العمال خارج وقت العمل كمقهى داخل المؤسسة أو مطعم، مصلى،....إلخ.

وفيما يخص المعارف التي يبحث عنها العمال فكانت نفسها في كلا المؤسستين.

6- عندما تبحث عن المعرفة، هل تجد العامل الذي يمتلك تلك المعرفة؟

طرحنا هذا السؤال حتى نقيس سهولة أو صعوبة وجود من يمتلك المعلومات والمهارات اللازمة.

الجدول(14): إيجاد العامل المالك للمعرفة عند البحث عنها

| المؤسسة | اتصالات الجزائر | أوراسكوم تيليكوم الجزائر | Σ الإجابات |
|-----------------|-----------------|--------------------------|------------|
| دائما | 26.09% (18) | 11.43% (8) | 18.7% (24) |
| في معظم الأحيان | 57.97% (40) | 52.86% (37) | 55.4% (77) |
| نادرا | 15.94% (11) | 35.71% (25) | 25.9% (36) |
| أبدا | 0 | 0 | 0 |
| Σ الإجابات | 100% (69) | 100% (70) | 100% |

نلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة تجد في معظم الأحيان العامل المالك للمعرفة التي تبحث عنها داخل المؤسسة.

- بالنسبة لاتصالات الجزائر:

$$\text{النسبة} = 3.94 = 2 \times 0.1594 + 4 \times 0.5797 + 5 \times 0.2609$$

نسبة 3.94 نسبة حسنة وإيجابية وتشير إلى أن المؤسسة نقطة قوة في هذا الجانب. مع ذلك فهناك نسبة 15.94 من العمال يرون بأنه نادرا ما يجدون العامل المالك للمعرفة التي يبحثون عنها وهذه نسبة معتبرة وكي تقلصها المؤسسة يجب أن تضع بطاقات تعريفية لكل عامل ومهاراته وخبراته، وأثناء قيامي بدراساتي الميدانية وجدت المصلحة التقنية لمديرية الموارد

البشرية تحضر سجلات خاصة تحوي على مهام كل عامل وطرق قيامه بالعمل فقط وكان من الأفضل لو أضافوا فوق ذلك مهارات وخبرات كل عامل خاصة أنّ المؤسسة كما ذكرنا سابقاً تعاني من مشكلة الرجل الغير المناسب في المكان المناسب.

- بالنسبة لأوراسكوم تيليكوم الجزائر:

$$\text{النسبة} = 3.4 = 2 \times 0.3571 + 4 \times 0.5286 + 5 \times 0.1143$$

نسبة 3.4 نسبة إيجابية لكنها متوسطة نوعاً ما فنسبة 35.71% من العمّال يرون بأدّه نادراً ما يجدون العامل المالك للمعرفة التي يبحثون عنها تعتبر نسبة كبيرة نوعاً ما وهذا وإن دل على شيء يدل على أنّ العمال لا يعرفون قدرات ومهارات بعضهم البعض بصفة جيدة وكفي تعالج المؤسسة هذه المشكلة يجب أن تضع بطاقات تعريفية لكل عامل وقدراته ومهاراته حتى تعرّف العامل الباحث عن المعرفة للشخص الذي يجب أن يتوجه إليه.

- المقارنة:

نلاحظ بأنّ النسبة في A. T هي 3.94 أكبر من النسبة في أوراسكوم تيليكوم الجزائر والتي تمثل 3.4 ولكن على كلا المؤسستين أن تقوي الروابط بين العمال وتضع بطاقات تعريفية لكل عامل من ناحية المهارات والقدرات والمهام والخبرات.

7- وإذا وجدت العامل الذي لديه تلك المعرفة، هل تصل إلى تلك المعرفة بسهولة عالية جداً أو بسهولة نوعاً ما، أو بصعوبة، أو لا تصل إليها؟

طرح هذا السؤال لمعرفة درجة سهولة أو صعوبة وصول العامل للمعرفة التي يمتلكها عامل آخر إذا عرف من يمتلكها. واختبار إجابات الأسئلة 1 و3 و4.

الجدول(15): درجة سهولة أو صعوبة الوصول للمعرفة لدى عامل محدد

| المؤسسة | اتصالات الجزائر | أوراسكوم تيليكوم الجزائر | Σ الإجابات |
|------------------|-----------------|--------------------------|--------------|
| سهولة عالية جداً | 04.48 % (3) | 05.8 % (4) | 05.15 % (7) |
| سهولة نوعاً ما | 46.27 % (31) | 56.52 % (39) | 51.47 % (70) |
| صعوبة | 41.79 % (28) | 37.68 % (26) | 39.7 % (54) |
| لا أصل لها | 07.46 % (5) | 0 | 03.68 % (5) |
| Σ الإجابات | 100 % (67) | 100 % (69) | 100 % |

حوالي نصف عينة الدراسة ترى بأن الوصول لمعرفة معينة عند شخص محدد تتم بسهولة نوعاً ما ولكن الإجابات تباينة بين اتصالات الجزائر وأوراسكوم تيليكوم الجزائر وذلك على النحو الآتي:

- بالنسبة لاتصالات الجزائر:

$$\text{النسبة} = 2.98 = 1 \times 0.0746 + 2 \times 0.4179 + 4 \times 0.4627 + 5 \times 0.0448$$

نسبة 2.98 نسبة سلبية قريبة إلى المتوسط وهذه النسبة تشير إلى أنّ العمّال يحتكرون المعلومات وفي غالب الأحيان لا يحولوا المهارات للعمّال الآخرين، وإذا قارنا هذه النسبة مع النسبة المتحصل عليها من إجابات السؤال الأوّل 3.21. نلاحظ أنّ النسبتين متباينتان نوعاً ما وهذا إن دل على شيء فهو يدل على أمرين أولهما أنّ إجابات السؤال الأوّل كان فيها نوع من المبالغة في الإجابات الإيجابية وهذا هو الراجح عن أن يكون هناك مبالغة في الإجابات السلبية لهذا السؤال.

وإذا قارنا هذه النسبة (2.98) مع نسبة السؤال الثالث والتي هي 3 نرى بأنّ هناك توافق كبير فنسبة الهامش بينهما هي 0.02 وهي نسبة ضئيلة جداً نستطيع تجاهلها. وإذا قارنا هذه

النسبة 2.98 مع نسبة الأجوبة الإيجابية للسؤال الرابع 94.03% فنجد أنه لا يوجد أي توافق، فإذا كان 94.03% مستعدون لتحويل المعرفة التي لديهم للآخرين فلماذا يجد نسبة 41.79% و7.46% من العمال يصل إلى المعرفة لدى العمال الآخرين بصعوبة ولا يصلون إليها على التوالي! وفي بحثنا عن طرق لتزيد من خلالها المؤسسة قدرة العمال على الوصول لمعارف العمال الآخرين شدتنا مجموعة من الأجوبة عن سبب عدم الوصول لمعارف وهي حسب نوعية العلاقة بين العمال ولهذا كي تحسن المؤسسة من نسبة الوصول لمعارف العمال يجب أن تقوي الروابط بين العمال كما أشرنا له سابقاً وذلك بالتركيز خاصة على الأعمال والنشاطات الترفيهية الجماعية.....

- بالنسبة للأوراسكوم تيليكوم الجزائر:

$$\text{النسبة} = 3.3 = 2 \times 0.3768 + 4 \times 0.5652 + 5 \times 0.058$$

نسبة 3.3 هي نسبة إيجابية لكنها قريبة من المتوسط نوعاً ما وهذا يدل على أن هناك نسبة تفوق النصف تصل إلى معارف العمال أو تعطي معارفها وخبرتها لمن يطلبها منها ولكن مع ذلك تبقى نسبة معتبرة والمقدرة بـ: 37.58% من العمال يرون بأن الوصول إلى المعرفة يتم بصعوبة.

وإذا قورن بين نسبة 3.3 و نسبة السؤال الأول التي تقدر بـ3.62 تجد أن هناك تباين نوعاً ما وهذا يدل على أن العمال إما كانوا يميلون بغير حق إلى الإجابات السلبية في هذا السؤال أم أنهم كانوا يميلون بغير حق دائماً إلى الإجابات الإيجابية في السؤال الأول .

وإذا قورن بين نسبة هذا السؤال 3.3 ونسبة السؤال الثالث 3.9 فترى بأنّ التباين أكبر أي أن أحد الجوابين مبالغ فيه.

وإذا قورن بين هذه النسبة 3.3 ونسبة السؤال الرابع 97.4% نلاحظ تبايناً كبيراً جداً فنسبة 97.4% من العمال مستعدة لإعطاء مهاراتها للآخرين وفي نفس الوقت 37.58% من العمال يرون بأن الوصول إلى المعرفة لدى العمال الآخرين يتم بصعوبة.

حتى تستطيع المؤسسة تقليص نسبة 37.58% من العمال الذين يصلون بصعوبة إلى المعرفة يجب أن تقوي الروابط بينهم وتزرع فيهم روح العمل الجماعي وذلك كما ذكرنا سابقا بمجموعة من النشاطات الجماعية ذات الطابع الترفيهي.

المقارنة:

النسبة في أوراسكوم تيليكوم الجزائر 3.3 أحسن من نسبة اتصالات الجزائر 2.98 وهذا راجع لنوعية المسؤولين فقد حصلنا على معلومة من أحد مسؤولي أوراسكوم تيليكوم الجزائر عن كيفية معالجة العامل الذي لا يعطي تقنيات العمل للآخرين فأخبرنا بأنهم يجرون اجتماع مع زملائه في المكتب ويحثوهم على أن يركز كل واحد منهم على جزء معين من عمله ويتعلموه، فإذا تعلموا كل ما لديه من المعرفة صار ذلك العامل في موقع ضعف بعد أن كان في موقع قوة وبالتالي لا يستطيع أن يضغط على الإدارة كي يزيد له الأجر لكن في جواب هذا المسؤول نلاحظ أن إدارة هذه المؤسسة لا تركز على انتقال المعرفة أكثر من تركيزها على الأمور المالية. وفي بحثنا عن الجواب لنفس السؤال في اتصالات الجزائر لم نجد أجوبة مقنعة.

8- إذا نجحت في حل مشكلة صادفتك في العمل فهل تدون الطريقة التي حلت بها المشكلة؟

طرحنا هذا السؤال حتى نعرف مدى إمكانية إنشاء قاعدة معلومات للمعرفة الموجودة المؤسسة.

الجدول (16): نسبة تدوين العمال لطرق حل مشاكل العمل

| الجواب | المؤسسة | اتصالات الجزائر | أوراس كوم تيليكم وم الجزائر | Σ الإجابات |
|------------|-------------|-----------------|-----------------------------|------------|
| نعم | 28.12% (18) | 34.72% (25) | 31.62% (43) | |
| لا | 71.88% (46) | 65.28% (47) | 68.38% (93) | |
| Σ الإجابات | 100% (64) | 100% (72) | 100% | 100% |

الأغلبية الكبرى لعينة الدراسة لا تدون طرق حل المشاكل التي تواجههم في العمل.

- بالنسبة لاتصالات الجزائر:

نسبة الإجابات الإيجابية هي 28.12% من العمال يدونون طرح حلهم لمشاكل العمل وهي نسبة قليلة لا تسمح للمؤسسة بإنشاء قاعدة معلومات للمعرفة وعليه يجب عليها أن تشجع أولاً العمال على تدوين طرق قيامهم بالعمل وطرق حلهم للمشاكل التي تواجههم فيه وبعد ذلك تصبح المؤسسة قادرة على إنشاء قاعدة بيانات للمعرفة.

- بالنسبة لأوراسكوم تيليكوم الجزائر:

نسبة الإجابات الإيجابية 34.72% ممن يدونون طرق حلهم لمشاكل العمل وهي نسبة ضئيلة لا تسمح للمؤسسة بتكوين قاعدة بيانات للمعرفة وبالتالي يجب عليها هي الأخرى أن تشجع العمال على تدوين طرق قيامهم بالعمل وطرح حلهم لمشاكل العمل.

- المقارنة:

نسبة الإجابات الإيجابية في مؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر أكثر منها في اتصالات الجزائر ولكن رغم ذلك تبقى كلى النسبتين لا تكفي لكي تشكل المؤسساتان قاعدة بيانات للمعرفة.

9- هل يقع العمّال في نفس الأخطاء في العمل؟

طرحنا هذا السؤال حتى نقيس مدى دقة وصدق الإجابات في الأسئلة السابقة (الأسئلة 3،4،5)

الجدول(17): مدى وقوع العمال في نفس الأخطاء

| المؤسسة | اتصالات الجزائر | أوراسكوم تيليكوم و الجزائر | Σ الإجابات |
|------------|-----------------|-------------------------------|--------------|
| نعم | 72.86% (51) | 72.6% (53) | 72.73% (104) |
| لا | 27.14% (19) | 27.4% (20) | 27.27% (39) |
| الإجابات Σ | 100% (70) | 100% (73) | 100% |
| | | | 100% |

حسب إجابات عينة الدراسة فإن معظم العمال يقعون في نفس الأخطاء في العمل.

- بالنسبة لاتصالات الجزائر:

نسبة العمّال الذين يرون أن العمال يقعون في نفس الأخطاء في العمل بلغ 72.86% وهي نسبة كبيرة جدا، وإذا عننت شيء فهي تعني أن العمال لا يتعلمون من أخطائهم، ولا يوجد من يوجههم في عملهم وبمناسبة التعلم، أثناء قيامنا بالدراسة الميدانية يوم 2007/07/14 ارتكبت أحد موظفات الاستقبال خطأ مهني بمنحها رخصة دخول إلى متربص يحمل قرار قبول تربصه للختم لكنه لا يحمل أي توقيع من مسؤول في المؤسسة، فأتى المسؤول المباشر لهم وظننا حينها أنه سيحل المشكلة ومن ثمّ يقوم بتعليم الموظفة الطريقة الصحيحة للعمل بعد أن يشرح لهم نوعية الخطأ التي قامت به وإن اقتضى الأمر أن يهدد بالعقاب أو حتى يعاقب. ولكنه لم يقم بذلك بل أتى وأطلق وابلا من الصراخ أمام بوابة المؤسسة في غرفة الاستقبال والتوجيه التي تعد واجهة المؤسسة ولم يحاول حتى سماع حجج الموظفة بل صبّ عليهم وابلا من الصراخ حتى ظننا أنه سيضربهم لولا تدخل المتربص الذي حاول أن يشرح الموقف ففهم منه المسؤول أن الخطأ ارتكب من طرف مدير الموارد البشرية الذي لم يوقع له، فتوجّه كي يتحقق فوجد كل ما قاله المتربص صحيحا وهناك رأينا حملا وديعا لبقا يحسن الكلام مع الآخرين فكندا لا نعرفه لكن الغريب في المسألة أنه قام بطرد المتربص في الأخير دون سبب، وبعد أن طرد المتربص واصلنا استقصاء المسألة فاتجهنا إلى مضيفات الاستقبال فتفاجأنا بأمر لم يكن في الحسبان وهو أن المضيفات لا يتبعن إلى مصلحة الأمن والشخص الذي كان يصرخ ليس له أي علاقة عمل مع مضيفات الاستقبال أي أنه تدخل في صلاحيات غيره ولم تكن أوّل مرة حسب المضيفات ومن هذه الحادثة يمكننا أن نخرج بمجموعة من الملاحظات:

- تداخل في الصلاحيات بين مسؤولي اتصالات الجزائر.

- سوء تسيير وضعف في فهم المشاكل والتصرف لحلها من قبل المسؤولين فيكفي على المسؤول في مثل هذه الحالة أن يسمع من المتربص ثم يتركه ينتظر في قاعة الانتظار ويذهب إلى مديرية الموارد البشرية حتى يجد المسؤول عن الختم ومن ثم يذهب إلى المضيفات ويشرح لهم طبيعة الخطأ الذي قامتا به ومن ثم كيفية التصرف في المرة المقبلة مع تهديد بالعقاب في حالة تكرار الخطأ وينتهي المشكل.

- طبيعة العلاقة بين المسؤولين والموظفين كارثية أي أن الاتصال في المؤسسة يكاد يكون معدوما.

إذا قارنا النسبة في هذا السؤال 72.86% يرون أن العمال يقعون في نفس الأخطاء ونسبة 3 في السؤال الثالث الذي جاء فيه مدى انتقال المعلومات والمهارات من العمال القدامى إلى العمال الجدد، وهذه النسبة الأخيرة متوسطة لا تتلاءم بناتا مع نسبة 72.86% والتي تعتبر نسبة عالية جدا ومنه يوجد خلل في أحد الإجابات للسؤالين.

وفي مقارنتنا لنفس النسبة أي 72.86% مع نسبة 94.03% من العمال مستعدين ويقومون بعملية تحويل مهاراتهم للآخرين، فهنا نرى التناقض في الإجابات فكيف يقوم جل عمال المؤسسة بتحويل المعارف التي لديهم حول طرق القيام بالعمل ومع ذلك نجد أن نسبة 72.86% من العمال يقعون في نفس الأخطاء فهذا إن دل على شيء فهو يدل على أن العمال لا يستطيعون التعلّم بالرغم من أن نسبة 78.57% من عينة الدراسة جامعيين!!

وإذا قارنا بين هذه النسبة 72.86% ونسبة 89.23% من العمال يبحثون عن المعرفة نستنتج مباشرة أن هناك نسبة كبيرة من العمال لا يحولوا المعارف التي يمتلكونها للآخرين.

وفي سؤالنا للعمال عن طبيعة الأخطاء كان معظمها حول إجراءات أداء العمل وذلك خاصة للسببين الآتيين: نقص التركيز والإهمال.

- بالنسبة لأوراسكوم تيليكوم الجزائر:

نسبة العمال الذين يرون أن العمال يقعون في نفس الأخطاء هي 72.6% ونرى بان هذه النسبة كبيرة جدا وهذا يدل على أن العمال لا يتعلمون من أخطائهم وأخطاء الآخرين ولا يوجد أيضاً من يعلمهم.

وإذا قارنا هذه النسبة مع نسبة السؤال الثالث 3.9 فنرى تناقض كبير، فكيف يقوم القدامى بواجبهم في تعليم الجدد للعمل حسب أجوبة العمال وفي نفس الوقت يرى نسبة 72.6% من العمال أنّ هناك أخطاء يقع فيها العمال وتكرر! وبالتالي فالأرجح أنّ أسئلة السؤال الثالث المتعلقة بتعليم العمال القدامى للعمال الجدد مبالغ فيه.

وإذا قارنا نسبة الإجابة في هذا السؤال 72.6% مع نسبة السؤال الرابع 97.4% من العمال يحولون المعارف التي لديهم للعمال الآخرين فنجد تناقض آخر فكيف أنّ نسبة 97.4% تحوّل المعارف التي لديها وفي نفس الوقت يرى 72.6% من العمال يقعون في نفس الأخطاء!!

وبالتالي نرى بأنّ العمال في الأسئلة المباشرة الواضح هدفها خافوا من عدم سرية المعلومات التي يعطونها فبالغوا في شكر وتحسين واجهة المؤسسة أمّا في هذا السؤال لم يكن الهدف من ورائه واضح مع أنّه كان سؤالاً مباشراً فكانت الإجابات مخالفة للإجابات في الأسئلة السابقة.

وإذا قارنا النسبة في هذا السؤال 72.6% مع نسبة السؤال الخامس 92.1% من العمال يبحثون عن المعرفة داخل المؤسسة فنجد أنّ هناك شيء يجب توضيحه لنزيل هذا التناقض. وإذا كانت هذه النسبة الأخيرة 92.1% من العمال يبحثون عن المعرفة وفي نفس الوقت 72.6% من العمال يجدون أنّ العمال يقعون في نفس الأخطاء فهذا يعني أنّ العمال لم يجدوا المعرفة التي بحثوا عنها، أي يوجد احتكار للمعرفة داخل المؤسسة.

- المقارنة:

نسبة الإجابات التي تقول بأنّ العمال يقعون في نفس الأخطاء في كلا المؤسستين متقاربة جداً فبالنسبة لاتصالات الجزائر 72.86% وبالنسبة لأوراسكوم 72.6% فهذا يدل على أنّ المؤسستين تقريبا لهما نفس المشاكل في هذا الباب أي أنّ عملية التعلم لا تتم كما يجب في المؤسسة.

وفيما يخص طبيعة الأخطاء فنجدها نفسها بالنسبة للمؤسستين، ويتعلق معظمها بطرق وإجراءات العمل إلا أنّ أسبابها تختلف بين الشركتين ففي كلا المؤسستين نجد نقص التركيز، وفي اتصالات الجزائر نجد الإهمال أمّا في أوراسكوم تيليكوم الجزائر نجد كثرة الضغط.

10- هل يتناقش العمال في فترات الراحة ويتبادلون المعلومات والمعارف عن العمل أو المشاكل التي تواجههم وطريقة حلها؟

طرحنا هذا السؤال حتى نعرف مدى استغلال المؤسسة لفترات الراحة لتعزيز وتطوير رأسمالها الفكري وخاصة لتقوية الروابط الاجتماعية التي تهين لنا الظروف الملائمة لانتقال المعرفة أثناء العمل.

الجدول رقم(18) : مدى الحوار بين العمّال في فترات الراحة عن العمل

| المؤسسة | اتصالات الجزائر | أوراسد كوم تيليك وم الجزائر | Σ الإجابات |
|------------|-----------------|-----------------------------|-------------|
| نعم | 77.97% (46) | 69.12% (47) | 73.23% (93) |
| لا | 22.03% (13) | 30.88% (21) | 26.77% (34) |
| Σ الإجابات | 100% (59) | 100% (68) | 100% |

معظم إجابات عينة الدراسة ترى بأن العمال يتناقشون في فترات الراحة عن العمل.

- بالنسبة لاتصالات الجزائر:

نسبة العمال الذين يرو أنهم يتناقشون في فترات الراحة عن العمل ومشاكله وطرق حلها بلغ 77.97% وهي نسبة جيدة وإيجابية بالنسبة للمؤسسة أي أن المؤسسة تستغل أوقات الفراغ في تنمية وتعزيز رأسمالها الفكري.

وفيما يخص السؤال المفتوح المتعلق بالمواضيع المتناقشة فكانت معظمها عن المشاكل لا الحلول وخاصة حول الأجور و المسؤولين.

أما من رأوا بان العمال لا يتناقشون في فترات الراحة 22.03% فأرجعوا أسباب ذلك إلى: نقص الاتصال ونقص أماكن الالتقاء بالآخرين والمشاكل التي بين العمال (الخصومات)، والخوف من الوشاية (أي أن العمال مستعدون لعذاب زملائهم وحتى مسؤوليهم ولكن خشية الوشاية وأن يصل ما قالوه للآخرين هو المانع)، وآخر الأسباب هو عدم الاهتمام بالعمل وهذا راجع لوضع الرجل الغير مناسب في المكان الغير مناسب.

- بالنسبة لأوراسكوم تيليكوم الجزائر:

نسبة الإجابات التي ترى بأن العمال يتناقشون في فترات الراحة حول العمل ومشاكله وطرق حلها هي 69.12% وهي نسبة حسنة، أي أن المؤسسة تستغل أوقات الفراغ نوعا ما في تنمية وتعزيز رأسمالها الفكري.

وفيما يخص المواضيع المناقشة بين العمال فكانت على النحو التالي حسب درجة التكرار:
الرواتب والعلاوات، مشاكل العمل، إجراءات العمل، حل مشاكل العمل، الرياضة، الثقافة.

أما بالنسبة لمن يرو أن العمال لا يتناقشون فكانت أهم أسباب ذلك تتمثل في نقص الاتصال وحسب شخصية العامل. وكفي تستطيع المؤسسة تجاوز هذه المشاكل يجب أن تقوي قنوات الاتصال وتوفر الظروف لذلك.

- المقارنة:

نسبة الإجابات التي ترى بأن العمال يتناقشون في فترات الراحة على العمل ومشاكله وطررق حلها في اتصالات الجزائر 77.97% أكثر من نسبتها في أوراسكوم تيليكوم والجزائر 69.12% وهذا يعني أن اتصالات الجزائر تستغل أوقات فراغ العمال (خاصة فترة الغداء) أكثر من أوراسكوم تيليكوم الجزائر ولكن في كلا المؤسستين نسبة العمال التي ترى بأن العمال لا يتناقشون في فترات الراحة هي نسبة مهمة 22.03% في اتصالات الجزائر و 30.88% في أوراسكوم تيليكوم الجزائر. ولا يجب أن تهمل كلا النسبتين وكفي تستطيع كل من المؤسستين أن تقلص هذه النسب يجب أن تستغل خاصة فترة الغداء بأن لا تكون طاولات فردية وان تعطى من حين لآخر وجبات جماعية (مثلا جفنة كسكس)، وأن يكون هناك مصلى كبير نوعا ما يستطيع أن يجتمع فيه أكبر عدد من العمال أثناء أوقات الصلاة وأن لا تكون آلات للقهوة بل تكون هناك قاعة شاي فيها مجموعة من الطاولات الجماعية.....إلخ.

وفيما يخص مواضيع المناقشة في كلا المؤسستين تقريبا نفسها إلا أنه في اتصالات الجزائر أغلب الإجابات كانت حول المشاكل المتعلقة بالعمل والمسؤولين.

حسب نتائج الأجابة المتعلقة بالتعلم في المؤسستين، فدرى -حسب إجابات العمّال- بأن مؤسسة OTA توفر لعمالها فرص التعلم أكثر من AT، وبالنسبة لانتقال المعرفة من العمّال القدامى إلى الجدد، فمؤسسة OTA أحسن من AT من هذه الناحية أيضا، وتجد أنه في كلا المؤسستين هناك قابلية كبيرة للعمال في البحث عن المعرفة وتحويل المعارف التي لديهم، وفيما يخص معرفة العمال لمهارات بعضهم البعض ومعرفة الأشد خاص الداملين المعرفة داخل المؤسسة فنجد أن مؤسسة AT أحسن من OTA من هذه الناحية، أما بالنسبة لقابلية إنشاء المؤسستين قاعدة بيانات للمعرفة فكلا المؤسستين ليست لهم هته القابلية مع سبق ضئيل لـ OTA،

وفيما يخص استغلال المؤسستين لأوقات الفراغ في العمل لتعزيز رأسمالهم الفكري فنجد أن مؤسسة AT تستغله أحسن من OTA. وفي السؤالين المتعلقين بقياس مدى دقة وصدق الإجابات السابقة: ففي السؤال المتعلق بسهولة أو صعوبة وصول العامل لمعرفة عامل آخر مالك للمعرفة التي يبحث عنها فكل الإجابات في المؤسستين لا تتوافق مع الإجابات السابقة لها أي أن هناك نوع من المبالغة في الإجابات ففي بعض إجابات OTA كانت هناك مجموعة من الاقتراحات والطلبات الموجهة للإدارة وهذا إن دل على شيء فيدل على أن العمال في هته المؤسسة ظنوا أن هذه الدراسة تجريها المؤسسة فكانت بعض الإجابات تحمل نوع من المحاباة للإدارة، وفيما يخص السؤال المتعلق بمدى وقوع العمال في نفس الأخطاء فكانت الإجابات متقاربة جدا في كلى المؤسستين وتدل على تكرار الأخطاء في المؤسستين وهذا إن دل على شيء فيدل على خلل في عملية التعلم في كلا المؤسستين وبنفس النسبة تقريبا.

رابعاً: المقارنة من ناحية الحرية في الإبداع في المؤسستين:

حتى نقيس مدى اهتمام المؤسسة بالإبداع ومدى توفيرها لظروف الملائمة لذلك قمنا بطرح ثلاثة أسئلة أولها:

1- ما تقييمك لحريةك في طريقة أدائك لعملك؟

طرحنا هذا السؤال لنقيس مدى حرية العمال في طرق قيامهم بالعمل لأن أول طريق للإبداع هو الحرية أي لا وجود لإبداع دون حرية، وقد سطرنا على كلمة طريقة حتى يفهم من سيجيب على السؤال بأننا نركز على حريته في طريقة أدائه للعمل.

وللإجابة قمنا برسم سهم فيه من الدرجة 0 إلى 10 درجات أي من 0/10 (معدوم الحرية) إلى 10/10 (حرية مطلقة).

طريقة حساب درجة الحرية:

$$\text{درجة الحرية} = \left(\sum_{0}^{10} [\text{درجة الحرية} \times \text{عدد التكرارات}] \right) / \text{مجموع التكرارات}.$$

- بالنسبة لاتصالات الجزائر:

درجة الحرية=4.35 من 10 نرى بأن هذه الدرجة لم تصل حتى المتوسط أي 5 وهي درجة لا تشجع العمال على الابتكار والإبداع لأنه وكما ذكرنا سابقا لا وجود لإبداع دون حرية أي الحرية + المهارة + الفكر = إبداع.
أما المهارة + الفكر دون حرية = تأدية المهام على أحسن وجه فقط.

وبالتالي يجب على الإدارة أن تفك الحصار نوعا ما في هذا الباب "طرق القيام بالعمل" وأن تهتم بالنتائج أكثر من اهتمامها بطرق تحقيق النتائج (الإدارة بالأهداف).

- بالنسبة أوراسكوم تيليكوم الجزائر:

درجة الحرية =4.92 من 10 نرى بأن هذه الدرجة غير كافية كي يكون هناك إبداع داخل المؤسسة وهي درجة قريبة من المتوسط "5". على المؤسسة أن تهتم بالنتائج ولا تهتم بطرق القيام بالعمل فالأصل هو أن ينفذ العمل.

- المقارنة:

درجة الحرية في طرق القيام بالنسبة لـ O.T.A 4.92 أكبر بقليل من درجة الحرية في A.T 4.35 إلا أن كلا الدرجتين لا تشجع العمال على الإبداع ولهذا يجب أن تترك المؤسسة نوع من الحرية لعمالها في طريقة أدائهم للعمل.

2- هل يعاقب في المؤسسة كل من يخالف التعليمات في طريقة قيامه بالعمل؟

طرحنا هذا السؤال حتى نرى هل تصل المؤسسة إلى عقاب من يخالف تعليماتها في طريقة قيامها بالعمل. فكما نعلم أن العقاب هنا بمثابة السم القاتل للإبداع.

الجدول(19): عقاب من يخالف التعليمات في طريقة القيام بالعمل

| المؤسسة الجواب | اتصالات الجزائر | أوراسد كوم تيليك وم الجزائر | Σالإجابات |
|-------------------|-----------------|--------------------------------|-------------|
| نعم | 54.1% (33) | 71.83% (51) | 63.64% (84) |
| لا | 45.9% (28) | 28.17% (20) | 36.36% (48) |
| Σالإجابات | 100% (61) | 100% (71) | 100% |

أغلبية عينة الدراسة ترى بأن كل من يخالف تعليمات طرق القيام بالعمل يعاقب.

- بالنسبة لاتصالات الجزائر:

نسبة العمّال الذين يرو بأن كل من يخالف التعليمات في طريقة قيامه بالعمل يعاقب بلغت 54.1% وهي نسبة تفوق النصف بقليل، وهذا يعني بأنه على الأقل نصف العمال لن يحاولوا إيجاد طرق جديدة في العمل ولن يقوموا بأي عملية إبداعية داخل المؤسسة خوفا من العقاب، وهنا نلاحظ أن المسؤولين يعاملون العمّال حتى الجامعيون منهم وهم الأغلبية كما عومل العامل في وقت مضى عندما كان معظمهم أي العمّال لم يتجاوزوا الابتدائية في تكوينهم، حيث كان يقيد العامل حتى بطريقة قيامه بالعمل التي يجدها في دفتر العمل الخاص به وهذا لكي لا تكون متاعب وأخطاء في العمل.

وإن أرادت هذه المؤسسة أن ترى طرق جديدة في العمل فيجب عليها أولا أن تلغي كل أنواع العقاب في هذا الباب.

أما بالنسبة لطبيعة العقاب فقد جاءت حسب عدد تكرارها كما يلي: التوبيخ، توقيف لمدة 3 أيام، معاقبة مالية، مجلس تأديبي.

- بالنسبة لأوراسكوم تيليكوم الجزائر:

نسبة من يرو بأن كل من يخالف التعليمات في طريقة قيامه بالعمل يعاقب هي 71.83% وهي نسبة مرتفعة جدا أي أنّ أغلب العمّال لن يحاولوا حتى القيام بعملية إبداعية داخل المؤسسة

خوفا من العقاب, وأول إجراء تستطيع المؤسسة اتخاذه لتحسين الوضع وتشجيع العمال على الإبداع هو إلغاء كل العقوبات في هذا الباب.

أما بالنسبة لطبيعة العقاب فنفسها مع A.T أي: توبيخ, توقيف لمدة 3 أيام, معاقبة مالية, مجلس تأديبي.

- المقارنة:

نسبة الأشخاص الذين يرو أن من يخالف التعليمات في طريقة أدائه للعمل يعاقب في O.T.A بلغت 71.83% وهي نسبة أكبر بكثير من نسبة A.T والتي تقدر بـ 54.1% وبالتالي ففي A.T هناك قابلية لإبداع أكثر من O.T.A ولكن يجب على كلا المؤسسات أن تعالج هذا المشكل كما ذكرنا أعلاه.

3- هل تعتبر نفسك شريكا أو مجرد أداة لتنفيذ أفكار الإدارة؟

طرحنا هذا السؤال حتى نقيس شعور العامل نحو معاملة مسيريه له فإذا كان العامل يشعر بأنه شريك فسيحته ذلك على الإبداع داخل المؤسسة، أما إذا كان يشعر أنه مجرد أداة فلن يبدع بل ينتظر الأوامر لتطبيقها فقط.

الجدول رقم(20): شعور العمال نحو معاملة المسؤولين لهم

| الجواب | المؤسسة | اتصالات الجزائر | أوراسكوم تيليكوم الجزائر | Σ الإجابات |
|------------|-------------|-----------------|--------------------------|------------|
| شريك | 23.53% (16) | 16.18% (11) | 19.85% (27) | |
| أداة | 76.47% (52) | 83.82% (57) | 80.15% (109) | |
| Σ الإجابات | 100% (68) | 100% (68) | 100% | 100% |

أغلبية عينة الدراسة تشعر أنها مجرد أداة لتنفيذ أفكار الإدارة.

بالنسبة لاتصالات الجزائر:

نسبة العمال الذين يرو بأنهم شركاء في العمل هي 23.53% وهي نسبة ضئيلة أي أن أغلبية العمال 76.47% لن يقوموا بمجهود فكري كي يستطيعوا القيام بعملية إبداعية داخل المؤسسة لأنهم يرو أنهم مجرد أداة تأتيهم الأوامر لتنفيذها فقط.

وكي تستطيع المؤسسة من زيادة نسبة من يشعروا بأنهم شركاء في العمل يجب أولاً أن تدعم الاتصال بين المسؤولين والعمال ومن ثم تحاول إشراك العامل في اتخاذ القرار.

- بالنسبة لأوراسكوم تيليكوم الجزائر:

نسبة من يرو بأنهم شركاء في العمل هي 16.18% وهي نسبة ضئيلة جداً أي أن جل العمال 83.82% لن يقوموا بأي جهد فكري للإبداع في عملهم بل ينتظرون تنفيذ أفكار الإدارة فقط.

وكي تتمكن المؤسسة من تحسين هذه الوضعية فعليها أن تعزز الاتصال داخل المؤسسة بين المسؤولين والعمال وبالإضافة إلى إشراك العمال في اتخاذ القرار.

- المقارنة:

نسبة العمال الذين يرو بأنهم شركاء في العمل في A.T هي 23.53% أكثر من نفس النسبة في O.T.A 16.18% أي أن اتصالات الجزائر أحسن من O.T.A في هذه الخاصية، ولكن تبقى كلتا النسبتين صغيرة جداً لتشجيع العمال على الإبداع في العمل.

فيما يخص توفير المؤسستين للظروف المساعدة على الإبداع، ففي سؤالنا عن مدى حرية العمال في طرق قيامهم بأعمالهم، فكان العمال في OTA أكثر حرية من العمال في AT إلا أن كلتا النسبتين كانت منخفضة نوعاً ما ولا تشجع على الإبداع، وفيما يخص السؤال المتعلق بعقاب من خالف تعليمات في طريقة القيام بالعمل فالنسبة في AT كانت أحسن من OTA أي أن OTA تعاقب أكثر من AT على مخالفة تعليمات طرق القيام بالعمل، ولكن تبقى كلتي النسبتين في المؤسستين بمثابة السم القاتل للإبداع داخلهما، وبالنسبة للعمال الذين يرو بأنهم شركاء في العمل ففي AT أكثر من OTA إلى أن كلتي النسبتين لا تشجع على الإبداع.

خامسا: المقارنة من ناحية التحفيز على الإبداع والتعليم داخل المؤسساتين:

قمنا بطرح سؤالين أحدهما حول تحفيز المؤسسة للعمال على تعليم الآخرين والآخر حول تحفيز المؤسسة للعمال على الإبداع والإتيان بالأفكار الجديدة للمؤسسة، وهذا كي نعرف هل يهتم المسيرون في كلا المؤسساتين بتنمية رأسمالهم الفكري كما صرحوا لنا في مقابلتنا لهم أم أنها مجرد كلمات تطير كما يقول المثل المشهور.

1- هل يكافأ في المؤسسة من يساعد في تعلم الآخرين؟

طرحنا هذا السؤال لنعرف هل يهتم المسيرون بذشر المعرفة داخل المؤسسة ويحفزون على ذلك حتى بالقول والثناء أم لا.

الجدول(21): مدى تحفيز من يساعد في تعلم الآخرين

| المؤسسة | اتصالات الجزائر | أوراسكوم تيليكوم الجزائر | Σ الإجابات |
|------------|-----------------|--------------------------|--------------|
| هل يحفز | | | |
| نعم | 11.94% (8) | 2.82% (2) | 7.25% (10) |
| لا | 88.06% (59) | 97.18% (69) | 92.75% (128) |
| Σ الإجابات | 100% (67) | 100% (71) | 100% |

الأغلبية الساحقة لعينة الدراسة أجابت بأن المؤسسة لا تحفز من يساعد في تعلم الآخرين.

- بالنسبة لاتصالات الجزائر:

نسبة من يرو بأن من يساعد في التعلم الآخرين يكافأ هي 11.94% وهي نسبة ضئيلة جدا تفسر لنا لماذا يقع العمال في نفس الخطأ بنسبة 72.86%، فالمؤسسة التي تريد أن تنتقل

المعرفة بين العمال كي تحسن من أدائهم ومن ثم من إنتاجيتهم ولا تكلف عمال قدامى بتعليم الجدد ولا تحفز العمال على تقاسم المهارات والمعرفة فيما بينهم. هذا كمن يبحث عن الزبدة وثنمها!!

وبالنسبة لطبيعة المكافأة لمن يعلم الآخرين فكانت معظم الأجوبة تتكلم عن التشجيع والثناء إلا جواب واحد ذكر صاحبه فيه منحة التعليم التي تنص عليها الاتفاقية الجماعية، وعندما أردنا معرفة ماهية هذه المنحة لم نصل إلى أي جواب فلا يعرفها أي من العمال الذين سألناهم.

ومما سبق إذا أرادت المؤسسة أن تنتشر المعرفة بين العمال يجب عليها أن تضع مكافآت على ذلك، ففي الشركات اليابانية مثلا نجد في المؤسسة منتهى للتعليم في (INTRANET) فأى عامل يواجه صعوبة في العمل يطرح تساؤله داخل هذا المنتدى ومن يجيبه تعطى له نقاط وفي آخر الشهر تحسب مجموع النقاط وتعطى مكافأة خاصة بالتعليم حسب ذلك المجموع، وإذا كانت في هذه المؤسسة A.T مكافأة على التعليم فيجب عليها أن توضحها وتشهر لها داخل المؤسسة كي يعرفها العمال.

- بالنسبة لأوراسكوم تيليكوم الجزائر:

نسبة من يرو بأن من يساعد في تعلم الآخرين يكافأ هي 2.82% وهي نسبة أقل ما يمكنني وصفها بها أنها نسبة مجهرية تكاد تكون معدومة، أي أن كل العمال تقريبا في المؤسسة يرو بأن من يساعد في تعلم الآخرين لن يكافأ حتى بالشكر.

وعن نوعية المكافأة فقد ذكر الشخصين اللذان كانت إجابتهما نعم الشكر أي مكافأة معنوية فقط.

كي تضمن المؤسسة انتقال المعرفة داخلها يجب عليها أولا أن تضع مكافآت لمن يعلم الآخرين كما أشير له سابقا.

- المقارنة:

نسبة من يرو بان من يساعد في تعلم الآخرين يكافأ في A.T هي 11.94% وهي أكبر من نسبة O.T.A والتي بلغت 2.82% أي أن A.T تحفز التعليم أكثر من O.T.A

ولكن تبقى كلا النسبتين صغيرة جدا، وهذا ما ينفي ما صرح به مسؤولوا المؤسسات عن اهتمامهم بانتقال المعرفة داخل المؤسسة.

2- هل يكافأ في المؤسسة كل من يقوم بابتكار طريقة عمل جديدة أو كل من يأتي بفكرة جديدة؟

طرحنا هذا السؤال حتى نعرف مدى اهتمام مسيري المؤسسة بالإبداع و الابتكار، وهل يحفزون على ذلك كما أكدوا أثناء المقابلات، أتبعنا هذا السؤال بسؤالين مفتوحين فيما إذا كان الجواب نعم، السؤال هو (ما نوعية المكافأة) وهذا كي نعرف كيف تكافئ المؤسسة من يأتيها بفكرة جديدة، وفي حالة ما إذا كان الجواب لا فالسؤال كان ل(ماذا من وجهة نظرك) وهذا كي نعرف نظرة العمال عن الإدارة.

الجدول (22): تحفيز المسيرين لمن يقوم بعملية إبداعية داخل المؤسسة

| المؤسسة الجواب | اتصالات الجزائر | أوراسكوم تيليكوم الجزائر | Σ الإجابات |
|-------------------|-----------------|-----------------------------|--------------|
| نعم | 17.19% (11) | 21.13% (15) | 19.26% (26) |
| لا | 82.81% (53) | 78.87% (56) | 80.74% (109) |
| Σ الإجابات | 100% (64) | 100% (71) | 100% |
| | | | 100% |

لقد أكد 80.74% من عينة الدراسة بأن المؤسسة التي يعملون بها لا تكافئ ولا تحفز من يأتي بفكرة جديدة للمؤسسة تحسن من أدائها.

بالنسبة لاتصالات الجزائر:

أما الذين أقرروا بأن الإدارة تكافئ كل من يأتي بفكرة جديدة ويحدث عملية إبداع داخل المؤسسة بلغ 17.19% وهي نسبة محدودة جداً أي أن نسبة 82.81% من العمال يرو أنهم لا يكافئون إن أتوا بأفكار جديدة وأحدثوا إبداعات داخل المؤسسة وبالتالي لا يشجعون للقيام بإبداع داخل المؤسسة فكيف يقومون بجهد لن يكافئوا عليه !

وبالتالي فتصريحات المسؤولين عن اهتمامهم بالرأسمال الفكري كالإبداع تصريحات لا تتعدى اللسان فقط، وكى يحدثوا عمليات إبداعية في المؤسسة أقل شيء أن يكافأ العامل من الإيرادات الناجمة عن عملياته الإبداعية كما يحدث في شركة مايكروسوفت فكل عامل يأتي بفكرة جديدة وينجح في تطبيقها يأخذ نسبة مئوية من أرباح فكرته، أما في مؤسسة اتصالات الجزائر وأثناء إنجاز الدراسة الميدانية صرح أحد العمال في 16-06-2007 أنه تعرض للاسخرية والاستهزاء أثناء عرضه لفكرة جديدة على المديرين تحسن من مردودية المؤسسة واستغلالها لأوقات العمل وهو ما جعله لا يبالي بعمله ولا يبذل أي جهد إضافي لتحسين العمل، أي أن المديرين نجحوا بكل جدارة في تدمير فكره الإبداعي واستعداده لتحسين العمل.

أما أسباب عدم مكافأة من يبتكر ويبذل داخل المؤسسة فقد دلت الإجابات عن علاقة سيئة جداً بين المسؤولين والعمال بالإضافة إلى إجابات تدعم ما تم ذكره سابقاً كعدم وجود قانون في هذا الاتجاه، غياب نظام واضح للتقييم... الخ.

أما فيما يخص نوعية المكافأة لمن كان جوابهم بالإيجاب فأغلبها كان الشكر والثناء، بالإضافة إلى جوابين كان كلاهما من شخصين تجاوزا العقد الخامس من العمر وتجاوزت خبرتهم الـ10 سنوات. أول جواب أشار إلى مكافأة الابتكار 17/83، والثاني قال: منحة خاصة يحدد قيمتها PDG مع عدم الإدلاء بها للآخرين، إن كانت هذه الأجوبة صحيحة ودقيقة فالمديرين يهتمون بالابتكار والإبداع ولكن ليس بدرجة كافية لأن معظم العمال لا يعلمون عن وجود هذه المكافأة بتاتاً، فأول خطوة لعلاج المشكل هو الإشهار لها.

- بالنسبة لأوراسكوم تيليكوم الجزائر:

لقد أكد 13. 21% من العمال أن الإدارة تكافئ كل من يأتي بفكرة جديدة ويحدث عملية إبداعية داخل المؤسسة وهي نسبة محدودة أي أن النسبة المتبقية والبالغة 78.87% ترى بأنها لن تكافأ حتى بالشكر وإن أتت بفكرة جديدة إلى المؤسسة هذا ما سيحد من استعدادها للإبداع في العمل.

وكى تستطيع المؤسسة إحداث عمليات إبداعية داخل المؤسسة فعليها أولاً أن تكافئ من يبذل في عمله ويأت بفكرة جديدة تحسن من مردودية المؤسسة من الفارق الذي كان سبباً فيه على الأقل.

أما بالنسبة لنوعية المكافأة فكانت كل الأجوبة تنص عن التشجيع من طرف المسؤولين أمّا أسباب عدم مكافأة من يبدع فكانت غالبية الإجابات تدل على كره اتجاه المسؤولين هذا ما يعكس لنا نوعية العلاقة بين العمال والمسيرين.

- المقارنة:

نسبة العمال الذين يرو أنّ من يبدع في العمل لا يكافأ في A.T بلغ 82.81% وهي أكبر من نفس النسبة في OTA والتي بلغت 78.87% أي OTA أحسن بقليل من A.T إلا أنّ كلا النسبتين لا تشجع العمال على الابتكار. وعن نوعية المكافأة ففي A.T نجد المكافآت العينية كالمكافأة 17/83 أمّا في OTA فلا وجود لهذا النوع من المكافآت وبالتالي فـA.T تهتم بالتحفيز على الابتكار أكثر من OTA إلا أنها لا تشهر بذلك للعمال.

فيما يخص تحفيز المؤسسات لعمالهم على الإبداع فنجد أن مؤسسة AT تكافئ على تعليم العمال لبعضهم البعض ولكن أغلب العمال يجهلون هذه المكافأة، أما OTA فلا تكافئ من يعلم العمال طريقة العمل الصحيحة، وفيما يخص تحفيز المؤسسات لمن يأتي بفكرة جديدة تحسن العمل فنسبة الإجابات التي ترى بأن كل من يبدع ويأت بفكرة جديدة تحسن العمل يكافأ في OTA أكثر منها في AT إلى أن نوعية المكافآت في OTA فهي معنوية فقط، أما في AT فنجد المكافآت المادية أيضا ولكن أغلب العمال لا يعرفونها، وتبقى كل نسب الإجابات غير مشجعة للعمال على الإبداع في كلا المؤسساتين.

سادسا: المقارنة من ناحية تميز المؤسسات حسب العمال:

طرحنا 5 أسئلة حتى نعرف نقاط قوة المؤسسات عن طريق العمال وهل يعتبر الرأسمال الفكري عاملاً أساسياً في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

1- في رأيك هل المؤسسة التي تعملون فيها متميزة على المؤسسات الأخرى في مجالها؟

- إذا كانت الإجابة بنعم، ففيما تتميز (نقاط قوة المؤسسة)؟

طرحنا هذا السؤال حتى نرى نظرة العمال عن تميز المؤسسة التي يعملون بها.

الجدول(23): نظرة العمال عن تميز المؤسسة التي يعملون بها

| المؤسسة الجواب | اتصالات الجزائر | أوراسكوم تيليكوم الجزائر | Σالإجابات |
|-------------------|-----------------|-----------------------------|-------------|
| نعم | 45.16% (28) | 82.86% (58) | 65.15% (86) |
| لا | 54.84% (34) | 17.14% (12) | 34.85% (46) |
| Σالإجابات | 100% (62) | 100% (70) | 100% |

أغلبية عينة الدراسة (65.15%) ترى بأن المؤسسة التي يعملون فيها متميزة على المؤسسات الأخرى في مجالها إلا أنه يوجد تباين في الإجابات بين المؤسستين وهو على النحو الآتي:

- بالنسبة لاتصالات الجزائر:

نسبة العمال الذين يرو أن مؤسستهم متميزة عن المؤسسات الأخرى هي 45.16% وهي نسبة صغيرة نوعاً ما أي أن نسبة 54.84% من العمال لهم نظرة واقعية أو أن للعمال نظرة تشاؤمية ناجمة عن سوء تفاهم بين المسؤولين والعمال وترجع أسباب ذلك إلى :

- بما أن المسؤولين لا يمارسون ضغط في العمل على العمال فأسباب هذه العلاقة بين المسؤولين والعمال راجع للسلوك التعسفي الذي يلاقيه العامل داخل المؤسسة من قبل مسؤوليه.

أما بالنسبة لنقاط القوة التي تتميز بها المؤسسة حسب العمال دائماً فقد كانت حسب عدد التكرارات على النحو الموالي: الأسبقية التاريخية، التسعيرات، الاستقرار ومناخ العمل، الأجور، الإشهار، أغرب جواب كان من قبل أحد الموظفين الذي أجاب بنعم في السؤال المغلق ثم عن نقاط قوة المؤسسة في السؤال المفتوح فقد كان جوابه هو ضعف الخبرة في التسيير ففي نظر هذا العامل تتميز المؤسسة بالضعف في خبرة التسيير وهي أهم نقطة القوة بالنسبة لها.

- بالنسبة لأوراسكوم تيليكوم الجزائر:

نسبة العمال الذين يرو أنّ مؤسستهم متميزة مقارنةً بالمؤسسات الأخرى في مجالها بلغ 82.86% وهي نسبة مرتفعة.

أمّا بالنسبة لنقاط قوة المؤسسة حسب العمال فقد كانت على النحو التالي (حسب عدد التكرارات):

السياسة التسويقية للمؤسسة، الجو العائلي في العمل وكفاءة العمال، طاقم عمل شباب، الأجور، تقنيات العمل الحديثة.

- المقارنة:

نسبة العمال الذين يرو أنّ مؤسستهم متميزة عن المؤسسات الأخرى في مجالها في A.T 45.16% أقل بكثير من نفس النسبة في OTA 82.86% وهذا يعكس نوعاً ما معتقدات العمال عن مؤسستهم.

2- هل ترى بأنه يوجد أفراد أساسيون يقوم عليهم العمل في المؤسسة وبغيابهم يتوقف

العمل؟

طرح هذا السؤال حتى نعرف هل للمؤسسة رأسمال بشري متميز، ففي المؤسسات التي لها قاعدة معلومات للمعرفة عادةً لا تجد رأسمال بشري متميز داخل المؤسسة بل كل العمال متميزين لأنّ لكل العمال الحق في الإطلاع على نفس المعرفة تقريباً وبما أنّ كلا المؤسساتين لا تمتلكان قاعدة معلومات للمعرفة فأحسنهما من له رأسمال بشري متميز، مع العلم بأنه يوجد من الباحثين من يرى أنّ وجود كتلة من العمال يقوم عليها العمل في مؤسسة دلالة على سوء هذه المؤسسة، أما نحن فنرى بأنه دلالة على عدم انتقال المعرفة داخل المؤسسة فقط.

الجدول (24): رأي العمال بوجود أساسيين يقوم عليهم العمل

| المؤسسة | اتصالات الجزائر | أوراسكوم تيليكوم الجزائر | Σ الإجابات |
|-----------------|-----------------|--------------------------|-------------|
| دائماً | 28.36% (19) | 6.85% (5) | 17.14% (24) |
| في معظم الأحيان | 29.85% (20) | 17.81% (13) | 23.57% (33) |
| نادراً | 28.36% (19) | 39.73% (29) | 34.29% (48) |
| أبداً | 13.43% (9) | 35.61% (26) | 25% (35) |
| Σ الإجابات | 100% (67) | 100% (73) | 100% |

أغلب إجابات عينة الدراسة تميل إلى أنه لا يوجد أفراد أساسيين يقوم عليهم العمل وذلك بنسبة 34.29% (نادراً) و 25% (أبداً).

- بالنسبة لاتصالات الجزائر:

$$\text{النسبة} = 1 \times 0.1343 + 2 \times 0.2836 + 4 \times 0.2985 + 5 \times 0.2836 = 3.31$$

نسبة 3.31 هي نسبة تفوق المتوسط بقليل وهذا يعني أن أكثر من نصف العمال يرون أن هناك عمالاً متميزين في مؤسساتهم يقوم عليهم العمل وهذا يعني أن A.T رأسمال بشري متميز من جهة ومن جهة أخرى يوجد احتكار للمعلومات والمعارف داخل المؤسسة لأن غياب تلك الفئة يتوقف العمل حسب رأي العمال.

- بالنسبة لأوراسكوم تيليكوم الجزائر:

$$\text{النسبة} = 1 \times 0.3561 + 2 \times 0.3973 + 4 \times 0.1781 + 5 \times 0.0685 = 2.21$$

نسبة 2.21 نسبة صغيرة أي أن أغلبية العمال يرون أنه لا يوجد أفراد أساسيون يقوم عليهم العمل وبغياهم يتوقف العمل أي أنه لا يوجد رأسمال بشري متميز من جهة ومن جهة

أخرى يوجد تبادل للمعارف بين العمال فكما أجريت لقاء مع أحد مسؤولي OTA أكد بأنهم في السابق كانوا يعتمدون على أفراد أساسيين يتوقف العمل لمجرد غيابهم ولكن مع تراكم الخبرات لدى العمال تخطو هذه المرحلة وأصبح العمل يسير ويستمر دائماً.

- المقارنة:

نسبة الذين يرو بوجود أفراد أساسيين يقوم عليهم العمل في A.T 3.31 أكبر من نفس النسبة في OTA 2.21 وهذا يعني أن لـ A.T رأسمال بشري متميز وفي نفس الوقت يوجد تبادل للمعارف والخبرات داخل OTA أكثر من A.T.

3- هل ترى بأن للمعارف الموجودة لدى العمال دور فعال في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟

طرح هذا السؤال حتى يقاس مدى وعي العمال بدرجة أهمية الرأسمال الفكري والمعرفة في تحقيق التميز لنفسه ومن ثم للمؤسسة.

الجدول (25): رأي العمال حول دور المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية

| المؤسسة الجواب | اتصالات الجزائر | أوراسكوم تيليكوم الجزائر | Σ الإجابات |
|-------------------|-----------------|-----------------------------|-------------|
| دائماً | 44.61% (29) | 15.07% (11) | 28.98% (40) |
| في معظم الأحيان | 35.39% (23) | 63.01% (46) | 50% (69) |
| نادراً | 13.85% (9) | 19.18% (14) | 16.67% (23) |
| أبداً | 6.15% (4) | 2.74% (2) | 04.35% (6) |
| Σ الإجابات | 100% (65) | 100% (73) | 100% |
| | | | 100% |

نصف عينة الدراسة 50% ترى بأنه في معظم الأحيان تلعب المعرفة دوراً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية.

- بالنسبة لاتصالات الجزائر:

$$\text{النسبة} = 1 \times 0.0615 + 2 \times 0.1385 + 4 \times 0.3539 + 5 \times 0.4461 = 3.98$$

نسبة 3.98 هي نسبة حسنة أي أنّ معظم العمال يرون بأنّ للمعرفة دور فعّال في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ولأنفسهم وهذا دافع هام لحث العمال على البحث عن المعرفة ومن ثم تطوير الرأسمال الفكري للمؤسسة التي يعملون بها.

- بالنسبة لأوراسكوم تيليكوم الجزائر:

$$\text{النسبة} = 0.0274 + 2 \times 0.1918 + 4 \times 0.6301 + 5 \times 0.1507 = 3.93$$

نسبة 3.93 نسبة حسنة أي أنّ معظم العمال يرون بأنّ للمعرفة دور فعّال في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ولأنفسهم وهذا دافع هام لحث العمال على البحث عن المعرفة ومن ثم تطوير الرأسمال الفكري للمؤسسة التي يعملون بها.

- المقارنة:

نسبة العمال الذين يرون بأنّ للمعرفة دور فعّال في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في A.T هي 3.98 وهي أعلى بقليل من نفس النسبة في OTA والتي بلغت 3.93 ولكن تبقى كلا النسبتين عاملاً إيجابياً لكلا المؤسستين.

4- هل يمكنكم توضيح مكانتكم في السوق؟

طرح هذا السؤال حتى يقاس مدى وعي العمال بمكانة مؤسستهم في السوق، فكلما كان للعمال وعي بالمؤسسة التي هم فيها دل ذلك على اهتمامهم بها. وقد كان هذا السؤال مفتوح، وقد كانت الأجوبة على النحو التالي حسب عدد تكرارات الجواب.

- بالنسبة لاتصالات الجزائر:

كانت الإجابات الإيجابية كالاتي: المرتبة الثانية، المسيطر في الهاتف الثابت، المرتبة الأولى. هذه الإجابات تبين مدى وعي العمال بمكانة المؤسسة.

أما بالنسبة للأجوبة السلبية فقد كان جواب واحد وهو المرتبة الرابعة بالنسبة لموبيليس وكما نعلم فإنّ في سوق الهاتف النقال ثلاث متنافسين فقط وعنها أجاب العامل داخل موبيليس بأنّ مؤسسته في المرتبة الرابعة قصد بذلك المكانة السيئة للمؤسسة التي يعمل بها من وجهة نظره.

- بالنسبة لأوراسكوم تيليكوم الجزائر:

الأولى المسيطرة والرائدة، هذه هي الإجابات التي أجاب بها العمال وكلها إيجابية وواقعية ولكن في قطاع الهاتف النقال فقط.

- المقارنة:

كل العمال في كلا المؤسستين واعون بمكانة المؤسسة التي يعملون بها إلا جواب واحد في A.T وسنعتبره شاذاً لا يؤخذ به.

5- ماهي العوامل التي سمحت لمؤسستكم تحقيق هذه المكانة في السوق؟

طرح هذا السؤال المفتوح حتى نعرّف العوامل التي سمحت للمؤسسة بتحقيق مكانتها في السوق، وفي نفس الوقت حتى نرى هل يذكر العمال المعارف الموجودة لدى زملائهم العمال حتى نقيس مدى صدق الإجابات للسؤال الثالث.

- بالنسبة لاتصالات الجزائر:

كانت الإجابات كالاتي: الاحتكار أو السبق التاريخي، خبرة وكفاءة العمال، المنافسة، التكنولوجيا الجديدة، جودة الخدمات، ثقافة المؤسسة الجديدة وكل الأجوبة التي سبقت أجوبة

إيجابية تبين لنا العوامل التي سمحت لمؤسسة A.T بتحقيق مكانتها في السوق وفي نفس الوقت تؤكد لنا النسبة المرتفعة التي حصلنا عليها في أجوبة السؤال الثالث.

- بالنسبة لأوراسكوم تيليكوم الجزائر:

كانت الإجابات كالاتي: الوضعية المالية القوية للمؤسسة، نقص المنافسة، الاحتكار في البداية، روح الفريق والجو العائلي في العمل، كفاءة العمال، المستوى الجامعي لكل العمال، طرق تسيير وتنظيم العمل، الإشهار، فهم احتياجات السوق، وكل الأجوبة التي سبقت تبين لنا العوامل التي ساعدت مؤسسة OTA في تحقيق المكانة التي هم فيها في السوق، وحسب الإجابات فإنّ العمال يبدون اهتمام بدور الرأسمال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة مؤكدين بذلك نسبة السؤال الثالث.

- المقارنة:

يعي العمال في كلا المؤسستين مدى أهمية الرأسمال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. أمّا بالنسبة للعوامل المشتركة التي حققت المكانة المشتركة لكلا المؤسستين فهي: المنافسة، جودة الخدمات والإشهار، خبرة وكفاءة العمال، الاحتكار.

أمّا بالنسبة للعوامل الغير مشتركة لكلا المؤسستين فتمثلت فيما يلي:

A.T: التكنولوجيا الجديدة، السبق التاريخي، الثقافة الجديدة للمؤسسة.

أمّا OTA: الوضعية المالية، روح الفريق والجو العائلي في العمل، طرق تسيير وتنظيم العمل، فهم احتياجات السوق.

خلاصة الفصل 3

لقد أجرينا دراسة مقارنة بين المؤسستين الرائدتين في قطاع الاتصال في الجزائر (اتصالات الجزائر AT و أوراسكوم تليكوم الجزائر OTA)، حيث كلا المؤسستين تعتبر مهيمنة في أحد القطاعات، فمؤسسة اتصالات الجزائر تعتبر المهيمنة و المسيطرة على قطاع الهاتف الثابت و قطاع الأنترنت فيما تعتبر أوراسكوم تليكوم الجزائر هي المهيمنة على قطاع الهاتف النقال (جيزي).

حسب نتائج الدراسة في المؤسستين فنرى بأن التعلم في كلا المؤسستين لا يتم بشكل جيد مع سبق متواضع لأوراسكوم تليكوم الجزائر على اتصالات الجزائر، ووجدنا أنه في كلا المؤسستين هناك قابلية كبيرة عند العمال للبحث عن المعرفة وتحويل المعارف التي لديهم، وفيما يخص معرفة العمال لمهارات بعضهم البعض ومعرفة الأشد خاص الداملين للمعرفة داخل المؤسسة فنجد أن مؤسسة AT أحسن من OTA من هذه الناحية، أما بالنسبة لقابلية إنشاء المؤسستين قاعدة بيانات للمعرفة فكلا المؤسستين ليست لهم هته القابلية مع سبق ضئيل لـ OTA، وفيما يخص استغلال المؤسستين لأوقات الفراغ في العمل لتعزيز رأسمالمهم الفكري فنجد أن مؤسسة AT تستغله أحسن من OTA. فيما يخص توفير المؤسستين للظروف المساعدة على الإبداع، فوجدنا أن كلا مؤسستين لا توفر الظروف الملائمة مع سبق صغير لمؤسسة اتصالات الجزائر AT على OTA. فيما يخص تحفيز المؤسستين لعمالهم على الإبداع فنجد أن مؤسسة AT تكافئ ماديا على تعليم العمال لبعضهم البعض و على الأفكار الجديدة التي تطور العمل لكن أغلب العمال لا يعرفون أي شيء على هته المكافأة، أما OTA فلا تكافئ العمال مكافآت مادية بل تكتفي بالمكافآت المعنوية فقط.

الخاتمة

كانت الأرض أو الطاقة أو الآلة فيما مضى هي المصادر الأساسية لإنشاء الثروة، أما الآن، ومع تحوّل الإقتصاد شيء فشيء إلى إقتصاد قائم على المعرفة أصبحت هذه الأخيرة هي المصدر الأساسي لإنشاء القيمة المضافة للمؤسسة وبالتالي تحقيق التميّز على المنافسين، ويرجع ذلك لقدرتها على إنشاء المنتجات الجديدة أو تطوير وتحسين المنتجات الحالية ودور ذلك في تحقيق تميز المؤسسة على قريناتها في السوق من جهة، ومن جهة أخرى رافعتها الاستثنائية التي تعمل على تزايد العوائد مما يجعلها موردا لا نهائيا.

وفي ظل ثورة المعلومات التي يشهدها العالم أصبحت المؤسسات مفتوحة على معارف عديدة ومتنوعة لا حصر لها، هذا ما أدى بها إلى تصفية وتنقيح ومن ثم استعمال المعرفة المنشئة للقيمة وللميزة التنافسية وهي التي أطلقنا عليها الرأسمال الفكري، والذي أصبح في العصر الحالي أهم من الرأسمال المادي، حيث لا يمكن لمسه فهو مجموعة من المعارف (الممكن استخدامها في المؤسسة) والمهارات لدى العاملين، حيث يعتبر المصدر الأساسي للابتكار والأفكار المدرة للربح.

في ظل تزايد المنافسة بين المؤسسات، أصبح من الواجب على كل مؤسسة تحقيق مزايا تنافسية على منافسيها، أي أن يكون لها -المؤسسة- عناصر تفوّق، والتي تأتي نتيجة إتباع المؤسسة طرق واستراتيجيات جديدة تهدف إلى تلبية طلبات الزبون بطريقة أفضل من المنافسين، سواء كان ذلك على مستوى جودة المنتج أو الخدمة، أو على مستوى التكلفة والسعر.

ويرى الباحث إكوجيرو نوناكا (I. Nonaka) البروفيسور في معهد إدارة الأعمال لجامعة هوتوتسوباشي (Hitotsubashi) اليابانية أنه عندما تتطور الأسواق والتكنولوجيا ويتكاثر المنافسون وتصبح المنتجات متقدمة بين ليلة وضحاها، فإن المؤسسات الناجحة هي تلك

التي تنشئ رأسمال فكري ثم تنتشره عن طريق التعلم بشكل واسع في جميع أنحاء المؤسسة.

فبعدها كانت المنافسة تقوم على العوامل المادية (الرأسمال المادي كالآلات و...) أصبحت الآن تقوم على الرأسمال الفكري والذي يعد آخر مصادر الميزة التنافسية وأهمها لصعوبة تقليده وبطئ تقدمه، ولأن الرأسمال الفكري هو المحرك الأساسي للرأسمال المادي في ظل الإقتصاد الذي يتحوّل إلى إقتصاد قائم على المعرفة.

وكي نسقط ما درسناه في الجانب النظري أجرينا دراسة مقارنة بين المؤسستين الرائدتين في قطاع الإتصال في الجزائر (اتصالات الجزائر AT و أوراسكوم تليكوم الجزائر OTA)، حيث كلا المؤسستين تعتبر المسيطرة أو المتميزة على الآخرين في أحد القطاعات، فمؤسسة اتصالات الجزائر تعتبر المهيمنة و المسيطرة على قطاع الهاتف الثابت و قطاع الأنترنت فيما تعتبر أوراسكوم تليكوم الجزائر هي المهيمنة على قطاع الهاتف النقال.

وأهم نتائج الدراسة هي:

1. الأهمية البالغة للرأسمال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة فاستثمار المقدرّة العقلية والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعّال يحقق الأداء الفكري المؤدي إلى التفوق التنافسي من خلال تحويل القيمة المهملة المتاحة في عقول العاملين بالمؤسسة وولاء الزبائن والنظم والمعرفة الجماعية، فالقيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأسمالها الفكري وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي وبالتالي تحسين قدرتها التنافسية وهذا ما يؤكد لنا صحة الفرضية الأولى (اعتماد الرأسمال الفكري كمورد أساسي في المؤسسة يساعدها على تحقيق الميزة التنافسية)؛

2. تواجه بعض المؤسسات مشكلة في كيفية استخدام المعلومات وتشغيلها بنجاح ولا يتم ذلك إلا من خلال التسيير الفعّال للرأسمال البشري المتميّز، والذي يعتبر أهم الأصول غير المباشرة في المؤسسة ولا تقل أهميته عن الأصول المباشرة مثل الآلات والمعدّات وخطوط الإنتاج وغيرها، ولكي يتم تشغيل والاستفادة من المعلومات لا بدّ من عمالة متميّزة؛

3. تعد القدرة على الابتكار هي العامل الأول في احتفاظ الشركة الناجحة بمكانتها بين الشركات

المنافسة، فكلما زادت سرعة وجودة الابتكارات التي تقدمها الشركة احتفظت الشركة بريادتها وقدرتها على وضع القواعد التي تتبعها باقي الشركات (أي التميز والقيادة الابتكارية)، إلا أن لعبة الابتكار تشهد حالياً تغيرات كبيرة، فلا يكفي توظيف أذكى العلماء والمهندسين لضمان النجاح، وإنما يجب أيضاً أن تحرص الشركة على حث العملاء الأذكى على الانضمام إليها في سعيها لتحسين مستويات الابتكار في المنتجات والخدمات التي تقدمها؛

4. لقد حظي التعلم في المؤسسات بالاهتمام الواسع والكبير في السنوات الأخيرة حتى أصبح هو وجه العملة المكافئ الآخر للابتكار، حيث أنه لا يمكن الحديث عن الابتكار بدون نشر وترسيخ الابتكار في المؤسسة عن طريق التعلم الذي يحول الابتكار إلى النمط المعرفي والمهارات السائدة في كل المؤسسة، بالإضافة إلى دوره في نشر المعرفة الكامنة في رؤوس العمال ومن تما تحقيق التميّز للعامل والمؤسسة على حد سواء؛

5. إن التعلم في كلا المؤسستين (اتصالات الجزائر AT وأوراسكوم تيليكوم الجزائر OTA) لا يتم بشكل جيد مع سبق ضئيل لأوراسكوم تيليكوم الجزائر على اتصالات الجزائر، هذا رغم تأكيد المسؤولين في كلا المؤسستين على اهتمامهم بالتعلم إلى أنما ومن خلال الاستمارة والملاحظات بالمشاركة وجدنا أن كلا المؤسستين تهتم بالتدريب والتعليم فقط مع سبق فيما يخص عقلانية التعلم في OTA فهي لا تعتمد كثيراً على التعليم إلى في اللغات فقط عكس AT التي تعتمد التعليم في كثير من الميادين كإدارة الأعمال و تسيير الموارد البشرية والتسويق وغيرهم مع العلم أنها تستطيع أن توظف المتخرجين في هته الاختصاصات وتوفر على نفسها ثمن تعليمهم، وإذا قسنا الفرضية الثانية (كلما أعطى المسيرون عناية خاصة للرأسمال الفكري لمؤسستهم انعكس ذلك على مكانتها في السوق) ومن خلال المعطيات المتوفرة لنا من المقابلات مع المسؤولين في كلا المؤسستين تبين صحة هذه الفرضية؛

6. هناك قابلية كبيرة للعمال للبحث عن المعرفة وتحويل المعارف التي لديهم في كلا المؤسستين؛

7. وفيما يخص معرفة العمال لمهارات بعضهم البعض ومعرفة الأشخاص الحاملين المعرفة داخل المؤسسة فنجد أن مؤسسة AT أحسن من OTA من هذه الناحية؛

8. أما بالنسبة لقابلية إنشاء المؤسستين لقاعدة بيانات للمعرفة فكلا المؤسستين ليست لهم هته

القابلية مع سبق ضئيل لـ OTA؛

9. وفيما يخص استغلال المؤسساتين لأوقات الفراغ في العمل لتعزيز رأسمالهم الفكري فنجد أن مؤسسة AT تستغله أحسن من OTA؛

10. فيما يخص توفير المؤسساتين للظروف المساعدة على الإبداع، فوجدنا أن كلا مؤسساتين لا توفر الظروف الملائمة مع سبق صغير لمؤسسة اتصالات الجزائر AT على OTA، عكس ما صرّح به المسؤولين في كلا المؤسساتين، ففي كلا المؤسساتين كانت درجة الحرية في طريقة أداء العمل صغيرة هذا ما أثر على الإبداع داخل المؤسساتين ففي سؤالنا لمسؤولي المؤسساتين عن الإبداعات التي قام بها العمال في المؤسسة لم نتحصّل على جواب وهذا ما يؤكد الفرضية الثالثة (كلما أحس العامل بالحرية في طريقة قيامه بالعمل وحفز على الإبداع وتعليم الآخرين انعكس ذلك إيجاباً على الرأسمال الفكري للمؤسسة ومن ثم على مميزاتها التنافسية)؛

11. فيما يخص تحفيز المؤسساتين لعمالهم على الإبداع فنجد أن مؤسسة AT تكافئ مادياً على تعليم العمال لبعضهم البعض و على الأفكار الجديدة التي تطور العمل لكنّ أغلب العمال لا يعرفون أي شيء على هذه المكافأة، أما OTA فلا تكافئ العمال مكافآت مادية بل تكفي بالمكافآت المعنوية فقط.

وبالنسبة لأهم التوصيات التي نستطيع تقديمها فهي:

1. ضرورة اهتمام المؤسسات برأسمالهم الفكري لدوره البالغ الأهمية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة على المؤسسات المنافسة لها؛

2. ضرورة استقطاب يد عاملة متميّزة ذات تفكير إبداعي وإعطائها الحرية اللازمة للقيام بعمليات إبداعية لصالح المؤسسة، فكما ذكرنا سابقاً: فكر+مهارة+حرية=إبداع؛

3. ضرورة تحفيز وتشجيع العمال على الإبداع في العمل والإتيان بأفكار جديدة وذلك بمكافأة من يأتي بفكرة جديدة تحسّن المؤسسة مكافأة مادية ومعنوية؛

4. ضرورة تحفيز وتشجيع العمال داخل المؤسسات على تقاسم المعارف والخبرات بمكافأة من يعلم الآخرين مكافأة مادية ومعنوية أيضا؛

5. توفير الظروف والإمكانيات اللازمة لتسهيل عملية التعلم داخل المؤسسة كمنتدى للمعرفة في الشبكة العنكبوتية الداخلية (intranet) والأجواء الملائمة للعمل ففي نتائج الاستبيان الذي وزّعناه في المؤسستين لاحظنا أهمية العلاقات الاجتماعية بين العمال في تقاسمهم لمهاراتهم وللمعرفة أيضا، فكلما استطاعت المؤسسة أن تقوي الروابط بين العمال انعكس ذلك على رأسمالها الفكري ومن ثم على ميزتها التنافسية، وكي تنجح المؤسسة في تحقيق ذلك فعليها: تشجيع التعلم الجماعي، تشجيع الأنشطة الجماعية خاصة منها الترفيهية كبرمجة دورة لكرة القدم تضم فرقا من كل قسم في المؤسسة، واستغلال أوقات راحة العمال في تعزيز الروابط بينهم كإقامة مصلى يجمع أكبر عدد من العمال في أوقات الصلاة واستغلال وقت الغذاء في ذلك بتشجيع تقاسم الوجبات الغذائية الجماعية في طاولات جماعية...إلخ؛

التوصيات لمؤسسة اتصالات الجزائر AT :

6. ضرورة مراجعة استراتيجيات المؤسسة لنشر وجلب المعرفة لعمالها وذلك بالاستغناء على التعليم والتكوين فهما مضيعة للوقت والمال لأنّ للمؤسسة إمكانية توظيف أصحاب التكوين العالي؛

7. وضع العامل المناسب في المكان المناسب فقد وجدنا في دراستنا أن هناك عمّال أصبحوا لا يهتمون ولا يباليون بعملهم لهذا السبب، فتجد من كان تكوينه في اللغات يعمل في قسم التسويق ومن تكوينه في التسويق يعمل في الضيافة ومن تكوينه في القانون يعمل في مركز تلقي المكالمات...إلخ؛

8. ضرورة إجراء مسح عن مهارات العمال واحتياجاتهم حتى لا يكون التكوين من أجل التكوين؛

9. ضرورة تقوية وتحسين العلاقات بين العمال حتى يكون مناخ عمل محفّز على تبادل المعرفة والخبرات؛

10. تحسين العلاقات بين المسؤولين والعمال وذلك بتكون دورات تدريبية للمسؤولين في فن التواصل وتنظيم أنشطة للعمال يساهم فيها المسؤولين ومعاينة كل مسؤول يتصرف بتعسف اتجاه العمال، ففي أثناء دراستي الميدانية لاحظت أن أكثر شيء يتقنه المسيرون هناك هو عرقلة العمل والتعسف وأكثر شيء يهتم به العامل هو الغيبة والتكلم في المسؤولين؛

11. ضرورة التعريف بالمكافآت الخاصة بالتعليم والإبداع للعمال، وعدم الاكتفاء بالمكافآت المادية فقط بل يجب أن تكون هناك مكافآت معنوية أيضا حتى يشعر العامل أنه قد حقق ذاته؛

12. وضع تكتيكات للحصول على المعرفة الموجودة لدى الأفراد الذين يمتنعون عن نشر المعرفة؛

13. ممارسة نوع من الضغط في العمل حتى يجبر العمال على تقاسم المهارات والمعارف فيما بينهم حتى يتم العمل كجماعة لتأدية المهام في الوقت المتاح والمحدد لهم؛

14. توعية العمال القدامى بضرورة نقلهم لمعرفتهم بالعمل للعمال الجدد لاستمرار يته وتحفيزهم على ذلك، وإن اقتضى الأمر تكليف عامل مقبل على التقاعد في كل قسم بتعليم الآخرين للعمل فقط؛

التوصيات لمؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر OTA:

15. توفير الإمكانيات الضرورية التي تساعد على انتقال المعرفة كمنشآت على الشبكة العنكبوتية الداخلية... إلخ؛

16. إعطاء إمكانية التطور الوظيفي للعمال، فعندما تكون للعامل وظيفة وتعليمات عمل ثابتة يثبط عن البحث عن المعرفة ومن ثم لا يتطور الرأسمال الفكري للمؤسسة؛

17. ضرورة وضع مكافآت خاصة بالتعليم والإبداع للعمال، وعدم الاكتفاء بالمكافآت المعنوية فقط بل يجب أن تكون هناك مكافآت مادية أيضا؛

التوصيات المشتركة بين المؤسستين:

18. ضرورة إختيار المسؤولين بعناية فائقة، لأن للمسؤول أو القائد دور هام جدا في انتقال المعلومات والمهارات في العمل بتوفيره للأجواء الملائمة وتحفيزه العمال على ذلك؛
19. توفير المزيد من فرص التدريب للعامل خاصة المصالح التقنية التي أدت جل الإجابات السلبية من قبلها؛
20. ضرورة وضع بطاقات تعريفية بمهارات كل عامل حتى يتسنى للباحث عن المعرفة داخل المؤسسة إيجاد مالکها بسهولة؛
21. تشجيع المؤسسة لعمالها على تدوين كل المشاكل التي تواجههم في العمل والطرق التي يحلون بها حتى تستطيع أن تنشئ قاعدة معلومات للمعرفة؛
22. الاستغلال الأمثل لأوقات فراغ العمال في تقوية العلاقات الاجتماعية وذلك باستخدام الطرق المذكورة أعلاه؛
23. توجيه الاهتمام للنتائج أكثر من طرق الوصول إليها (الإدارة بالأهداف)؛
24. إلغاء كل العقوبات المتعلقة بمخالفة التعليمات الخاصة بطرق أداء العمل، فالعقاب هو السم القاتل للإبداع داخل المؤسسة؛
25. إشراك العمال في اتخاذ القرار حتى يشعر العامل أنه شريك في العمل فيبدل مجهود فكري أكبر يؤدي إلى إبداع داخل المؤسسة؛
26. تنويع قنوات وأماكن الاتصال بين العمال.

وفيما يخص آفاق البحث فهي كبيرة جدا لحدثة هذا الموضوع، ونذكر منها:

- تطور المؤسسة الجزائرية ومكانة الرأسمال الفكري في ذلك؛
- دور مميزات المؤسسة في الرأسمال الفكري لها؛
- دراسة مقارنة بين أثر السعر وأثر الرأسمال الفكري على الميزة التنافسية.

وفي الأخير إن أصدبت فمن الله وإن أخطأت فمن نفسي ومن الشيطان الرجيم, والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

تم بحمد الله وعونه

قائمة المراجع

1. ياسين ، سعد غالب ، الإدارة الإستراتيجية ، دار اليازوردي للنشر ، عمان ، 1999 .
2. ستوماس سديوارت ، 1997 ، رأس المال الفكري ثروة المنظمات الجديدة ، ترجمة ، خلاصات ، العدد 115 ، 1997.
3. محمد مرياتي، اقتصاد المعرفة: تكنولوجيا المعلومات والتعريب في: 26-01-2007
<http://www.arabcin.net/arabiaall/studies/ektesad.htm>
4. الرياض عبد الرحمن الحاج اقتصاد المعرفة في: 26-01-2007
<http://saneoualhadath.naseej.com/Detail.asp?InNewsItemID=1751>
- 5
5. عبد الرحمن الصباح، نظم المعلومات الإدارية، دار زهران للنشر، عمان، 1998
6. الصباغ عماد عبد الوهاب، إدارة المعرفة ودورها في إرساء أسس مجتمع المعلومات العربي، المجلة العربية للمعلومات، المجلد الثالث والعشرون، العدد الثاني، تونس(2002)
7. Branch، bob The development of expertise in early stage design cost estimating through portfolio strategy 2nd. The annual conference، Oxford University، 10th Jun 2004 .
8. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2002،
9. Jean françois Bully، capitaliser et transmettre les savoir de l'entreprise، ed. Eyrolles، paris، 1997
10. Efraim Turban: Information Technology For Management، John Wily and Sons، Inc.، New York(2002)،
11. Sarvary، M. - Knowledge management and copulation in the consulting industry، R TM، Vol. 39 issue. 3 – 1999

12. صدفاء أحمد العاني ، دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المدقق الداخلي، المؤتمر الدولي حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، 2004 (من الكبيسي صلاح الدين عواد، إدارة المعرفة وأثرها في الابتداع التنظيمي، أطروحة دكتوراه غير منشور في كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد)
13. الكبيسي صلاح الدين عواد، إدارة المعرفة وأثرها في الابتداع التنظيمي، أطروحة دكتوراه غير منشور في كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد
14. Bateman, T.S. & Zethami C.P. Management Function and Strategy, Boston, Richard. Irwin, 1990
15. Endres A., Improving R & Performance the Juran way, New York, John Wiley & Sons, 1997,
16. P.M.Sverlinger, Managing Knowledge in Professional Service Organizations, Chalmers University of Technology, Goteborg, Sweden
17. سملالي يخضية، تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005 (من jean louis Ermime، enjeux et de marche que de gestion، de connaissance، p25،
18. Vail ، Edmond F- Knowledge mapping, Getting started with Knowledge management, Ism., 1999
19. Stewart, T.A. Intellectual capital: the New wealth of organization, New York, Dobleday, 1999
20. Ikujiro nonaka, the knowledge creating company, HBR, vol(64), no.(6), nov-dec, 1991
21. صدفاء أحمد العاني و سليمان حسين البشتاوي، دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المدقق الداخلي، المؤتمر الدولي جامعة الزيتونة الاردنية، إدارة المعرفة في العالم العربي، 2004، (من: الكبيسي ، صلاح الدين عواد، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي، أطروحة دكتوراه غير منشور في كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.)
22. Micheal H. Zack, devloping a knowledge strategy, cmr, vol(41), no.(3), spring1999

23. A. Lomi and E.R.larsen، dynamics of organizations، the mit press، menlo park، california، 2001
24. باجات، رابي، بولاهارفيستون، هاري تريانديس، ترجمة إبراهيم بن علي الملحم، الاختلافات الثقافية في نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود/ إطار عمل موحد، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة في الرياض، المجلد الثالث والأربعون، العدد الأول، السعودية،
25. Kakabadse، Nada K. et. al، Reviewing the Knowledge Management Literature: Towards a Taxonomy، Journal of Knowledge Management، Vol.7، No.4، 2003
26. عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004
27. Groff، Toddd R. & Jones، Thomas P.، Introduction to Knowledge management، Km in Business، 2002
28. غسان العمري و عبد الستار العلي، مفهوم خريطة المعرفة: دراسة استعراضية تحليلية، المؤتمر الدولي، إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، 2004 (من) F. ، D. Deprez، T. Andriessen،Tissent، Value-Based ، F. ، D. Deprez، T. Andriessen،Tissent، Knowledge Management Long man ، Addison-Wesley،(1998)Amsterdam
29.)Housel ، T. & Bell، I.، Measuring & Managing Knowledge ، McGraw-Hill، USA. 2002
30. Skyrme، Knowledge Management : Presentation Knowledge Map، September، 1998
31. Kermelly، S. Effective Knowledge Management : A Best Practice Blue Print ،John Wiley & Sons ، LTD، England،2002
32. Skyrme، D. Knowledge Management: Making It Work، 1999. www.skyrme.com
33. Barnes، S.، Knowledge Management Systems: theory & Practice، (Thomson Learning، Alden Pres، Oxford، Great Britain، 2002

34. Alter .، S، Information Systems ; The Foundations of E-Business، (4th ed، Prentice-Hall Saddle River، New Jersey، 2002
35. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الوراق، الطبعة الأولى، الأردن، 2005
36. نجم عبود نجم، إدارة العمليات، معهد إدارة الأعمال، الرياض، الجزء الأول، 2001،
37. david j. Skyrme، capitalizing on knowledge، butterworth Heinemann، oxford، 2001
38. NONAKA and P. REINMOELLER، dynamic business systems for knowledge creation and utilization، 2000، (in: C. DESPRES And D. CHAUVEL، knowledge horizon، butter Heinemann، boston
39. V. K. Narayanan، managing technology and innovation for competitive advantage، prentice hall، new jersey، 2001
40. Malhotra ، y . ، Toward a knowledge Ecology for organization white – waters، 05-02-2007 ، [http // www. Print . com / papers / ecology . htm](http://www.Print.com/papers/ecology.htm)
41. Kenneth c. landon and j. p. landon، management information system، prentice hall، new jersey،
42. إدارة أعمال المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة، نشرة الأعمال الإلكترونية، العدد 6 - المجلد الثاني - يونيو 2003، في: 2007-01-26
<http://www.ebi.org.eg/Upload/Newsletter/June2003.htm>
43. Rastogi ، P.N. ، knowledge Management and Intellectual capital – The new virtuons Reality of competitiveness . HSM. 19. 2000
44. andrew b. Hargadon، firmes as knowledge brokers، california manaagement reiew، vol 40، no.3، spring 1998
45. Koenig Michael E.D. Education for knowledge Management.U.S.A ، vol . 19 ، Issue . I، 1999

46. L. Baird and j. C. Henderson، the knowledge engine، berrett-koebler، publishers، san Francisco
47. Bellanet.org/kmdir/upload
48. A. Palmer، principles of service marketing، McGrawhill، London
49. Seeley. Chuck & Dietrick ، Bill، Crafting A knowledge Management strategy ،KMR. ، vol . 3 ، Issue . 1، 2000
50. رشاد الساعد وحسين حريم، دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في إيجاد الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، 2004
51. معتز سلمان عبد الرزاق الدوري، تحليل بعض العوامل المؤثرة في مستوى صناعة الضيافة في ظل عالم إدارة المعرفة، الملتقى الدولي حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، 2004
52. WWW. LLRX.com
53. قتيبة صبحي احمد الخير و سحر جلال، أثر بعض مكونات أداره المعرفة في عمليات القيادة الإدارية، الملتقى الدولي حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، 2004، (من Building the Knowledge ، M.S. ،Darling Organization ، 2، Issue . 61 . vol . 1996، p62.
54. حنان الصادق بيزان، نحو إدارة عربية للموارد المعلوماتية، http://www.cybrarians.info/JOURNAL/no9/info.htm#_ftnref1
55. Quinn G. B. et. al، Managing Professional Intellectual: Management the Most of Best، Harvard Business Review، March-April، 1996
56. April، Kurt A.، Guidelines for Developing a K-strategy، Journal of Knowledge Management، Vol.6، No.5، 2002
57. ليث سعد عبد الله، دور الموارد البشرية في بناء منظمة متعلمة مستجيبة، المؤتمر الدولي جامعة الزيتونة الأردنية، إدارة المعرفة في العالم العربي، 2004
58. محمود قطر، الملتقى العربي لأساليب الإدارة الحديثة بالمكتبات، <http://www.alyaseer.net/vb/showthread.php?t=3699&page=2>

59. ماجد عزيزة، القيادة .. من مفهوم ديمقراطي، في 04-03-2007
http://www.aljeeran.net/wesima_articles/articles-20031206-28880.html
60. الهادي بوقلقول، الإستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في إقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في إقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة، الجزائر، 9-10 مارس 2004،
61. صالح مهدي العامري وطاهر محسن الغالبي، رأس المال المعرفي : الميزة التنافسية الجديدة لمنظمات الأعمال في ظل الإقتصاد الرقمي، المؤتمر الدولي حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، 2004. (من Wiig K. M. et. al Supporting Knowledge Management: A Selection of Methods ، Vol. 13، Expert Systems with Applications،and Techniques 1997،No.1
62. نجم عبود نجم، تقييم وقياس إنتاجية العمل المعرفي في الشركات المتخصصة والقائمة على المعرفة، المؤتمر الدولي حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، 2004،
63. Bueno Campos، Eduardo and Paz Salmador Sanchez، Knowledge Management in the Emerging Strategic Business Process: Information، Complexity، and Imagination، Journal of Knowledge Management، Vol.7، No.2، 2003
64. Thomas Hausel and Others; Measuring and Managing knowledge. Mc raw Hill، 2001،
65. عصام فهد العريبي، قياس رأس المال المعرفي (الفكري)، ، المؤتمر الدولي حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، 2004.
66. محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004،
67. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998
68. محمد عدنان وديع، محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في السوق الدولية، تونس 2001

69. M. PORTER. l'Avantage concurrentiel des nations. inter-éditions، 1993
70. M.PORTER. l'Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance. inter-éditions. 1986
71. عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى مؤسسات المستقبل، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة
72. عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية : مصادرها، تنميتها و تطويرها، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002
73. SPITEZKI H.، La stratégie d'entreprise : compétitivité et mobilité، Ed. Economica، Paris، 1995
74. نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003
75. عبود نجم ن.، "الابتكار مصدر متجددا للميزة التنافسية"، أخبار الإدارة: نشرة فصلية، العدد 28، تصدر عن المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، سبتمبر 1999
76. مجلة الإداري، المجلد 26، العدد 4، أبريل 2000
77. مجلة الإداري، المجلد 26، العدد 5، ماي 2000
78. نجم عبود نجم، "إدارة الخدمات: المراجعة والأبعاد الأساسية"، أخبار الإدارة: نشرة فصلية، العدد 18، تصدر عن المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مارس 1997
79. السيد غراب ك.، نظم المعلومات الإدارية: مدخل إداري، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 1999
80. سملاي يخضية، التسيير الاستراتيجي للرأس مال الفكري و الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 6، جوان 2004.
81. سعد الغنزي، أثر رأس المال الفكري في أداء المؤسسة، مجلة العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة بغداد، العدد 28، 2001
82. سملاي يخضية، تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، مؤتمر دولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005، (من Miller، fostering intellecual capital، HR، 1998، p02).
83. صالح مهدي العامري وطاهر محسن الغالبي، مرجع سابق (من Prahalad C. K. and Hamel G. "Strategy as a Field of Study: Why Search for a

- (1994، Vol.15، Strategic Management Journal،New Paradigm"
84. صالح مهدي العامري وطاهر محسن الغالبي، مرجع سابق (من Bollinger،
Audrey S. and Robert D. Smith "Managing Organizational
Journal of Knowledge ،Knowledge as a Strategic Asset"
، 2001، No.1، Vol.5،Management
85. Gary s. Vasilash، get smart، automative manufacturing &
production، v.10، n.9، sep 1997
86. سيد محمد جاد الرّب، إدارة الموارد البشرية: موضوعات وبحوث متقدمة، مطبعة
العشري، مصر، 2004
87. Leif edvinsson & Patrick Sullivan، developing a model for
managing intellectual capital، European management journal،
v.14، n.4، aug1996،
88. Keith smith، intellectual capital، supply management، v2،
n.17، aug 14 1997
89. Jene couney، intellectual capital: the new wealth of
organizations، business quarterly، v.6، n.4، summer 1997
90. Robert kreritner، management boston، houghton mifflin co.،
usa، 1989
91. توم بيترز، ثورة في عالم الإدارة، ترجمة محمد الحيدري، الادار الدولية للنشر
والتوزيع، القاهرة، الجزء الأول، 1995،
92. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر
والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2003
93. طارق السويديان ومحمد الأكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، شركة الإبداع الخليجي
للإستثمارات والترتيب، الطبعة الثانية، الكويت، 2002،
94. John R. SchermerhoRn، Jr. Et al، Organizational behavior،
John wiley and sons، inc. new york، 1997
95. John R. SchermerhoRn، Jr. Et al، management، John wiley
and sons، inc. new york، 1997
96. <http://samehar.wordpress.com/2006/05/22/a25/>

97. Robert Epstein, 'the big book of creative games', McGraw-hill, new york, 2000,

98. بفرديج و. أ. ب. ، فن البحث العلمي، ترجمة زكريا فهمي، دار اقرأ، بيروت، 1992

99. جون ل. كاستي، مواجهة الحدود المنطقية للعلم، مجلة العلوم، مؤسسة الكويت للتقدم العلمي، المجلد(13)، العدد (2)، شباط 1997،

100. سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2004

101. Rebecca Henderson, 'managing innovation in the information age', HBR, jan-feb 1994,

102. Andrall e. Pearson, 'tough-minded ways to get innovation', HBR, vol(71), no.(3), may-june 1998

103. Drucker Peter f., 'the discipline of innovation', HBR, vol(76), no.(6), nov-dec 1998

104. P. Kotler et al. , 'principle de marketing', prentice hall, London

105. فاضل الصفار، الإبداع الإداري الأهداف المبادئ الأساليب، مجلة النبأ، العدد 06، نيسان 2001:

www.annabaa.org/nba56/ibdaa.htm

106. ريتشارد نورمان، النظرية الأولى في لحظة صدق: إدارة الخدمات الإستراتيجية والقيادة في أعمال الخدمات، ترجمة عمرو الملاح، العبيكان، السعودية،

107. عبدالله المهدي ري، الإبداع للمؤسسات طريقاً نحو وقيادة المستقبل: www.alnnor-word.com

108. Dean juniper, 'Human resources and creativity', work study, vol 45, no 7, 1996

109. منال آل عثمان، التخيل هو بداية الابتكار، منتديات النادي العلمي السعودي، السعودية، 10 مارس 2007

<http://bb.ss.org.sa/bb/viewtopic.php?p=125308>

110. ألكسندر روشكا، الإبداع العام والخاص، غسان عبد الحي أبو الفخر، سلسلة عالم المعرفة، العدد 144، الكويت

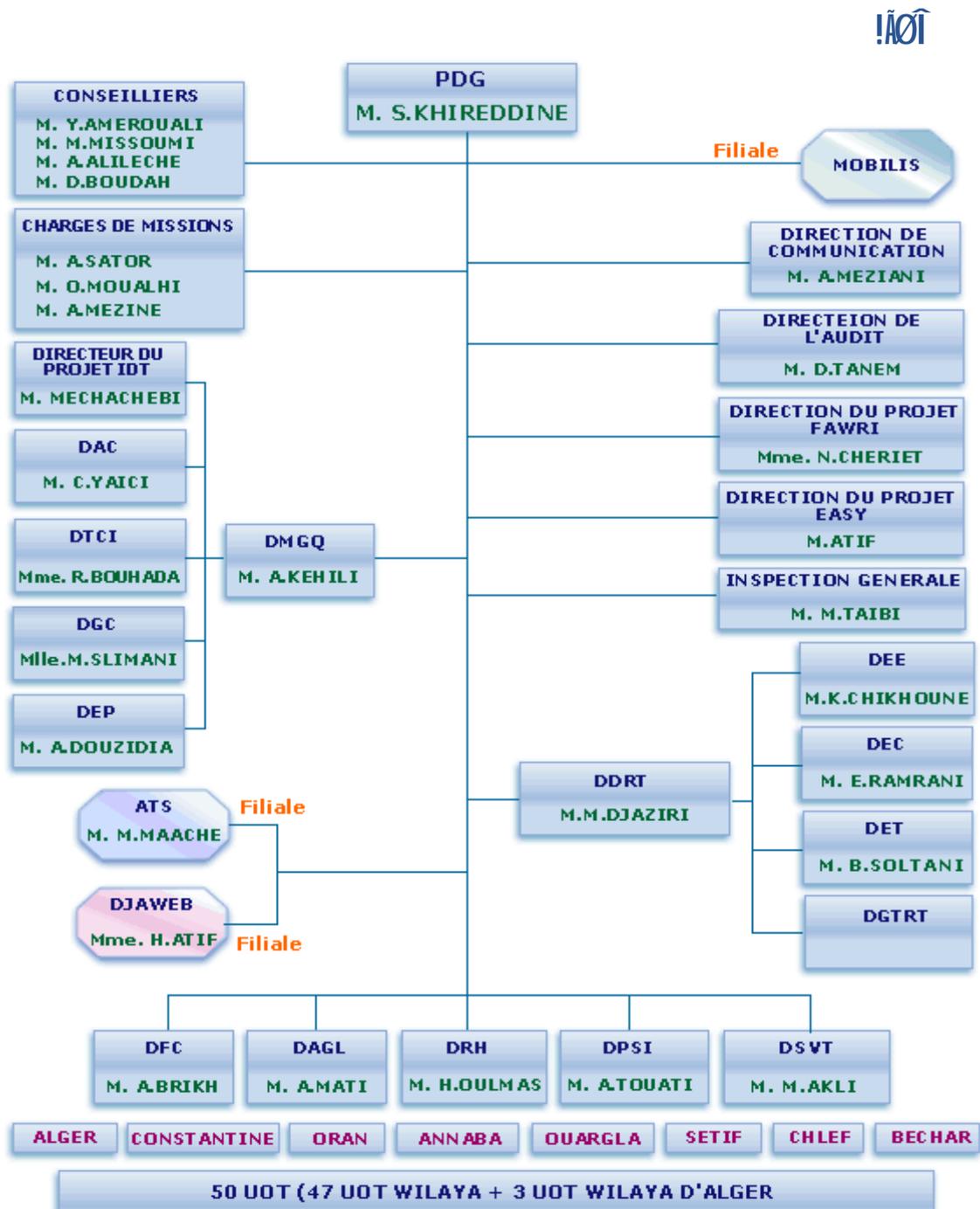
111. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 1998

112. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص246،(من R.C.Huseman and J.P.Goodman، Leading with knowledge، saga publishing، new delhi، p96.)
113. David A. Garvin، building a learning organization،، HBR، july-aug 1993
114. Daryl Morey، High-speed Knowledge management: integrated operations theory and knowledge management for rapid results، journal of knowledge management، vol(5)، no.(4)، 2001
115. عبد الله المهدي ري، المؤسس سة المتعلمة،
[Http://nlpnote.note/modules.php?name=topics](http://nlpnote.note/modules.php?name=topics)
116. Jean BRILMAN، L'entreprise réinventée: Organisation par processus، structures plates، Equipe en réseaux، Editions d'organisation، Paris، 1995
117. Nadia TEBOURBI،"Apprentissage organisationnel: Penser l'organisation comme processus de gestion des connaissances et de développement des théories d'usage"، (Note de recherche de la chaire bell en technologies et organisation du travail، Septembre 2000)،
118. أموداش كريم، الإدارة بالمشاريع تحدي جديد لإدارة الأفراد، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، معهد العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر، 2006-2007
119. Stephen M.Shapito، 24/7 innovation، McGraw-Hill، new york،
120. S.P.Robbins and M.Coulter، management prentice hall، new jersey
121. T.S.Bateman and S.A.Snell، management، McGraw-Hill/iwin، boston، 2002
122. R.L.Daft، management،dryden press، fort worth، 2000
123. Henry Mintzber et all، les procédure strategic، pearson education، harrow، 2003

124. Gérard KOEING, "L'apprentissage organisationnel", (Encyclopédie de gestion, TOME1, Deuxième Edition, ECONOMICA, Paris, 1997), Article N°10
125. M.A.Awad and H.M.Ghaziri, knowledge management, butterworth Heinemann, ?,
126. Stephan Gigg, Learning and development, palrave Macmillan, London, 2002
127. Gregory G.Dess and G.T.Lumpkin, stratigic managgement, McGraw-Hill/ irwin, boston,2003
128. F.F.Rreichheld, the loyalty effect, harvard business school press, boston, 1996
129. C.W.L.Hill, international business, McGraw-Hill/ Irwin, boston, 2003
130. B.R.Scott, competitiveness: self-help for worsening problem, HBR, vol(65),no (4), july-augest 1987
131. C.Meyer, the second generation of speed, HBR, vol (79), no (4), april 2001,
132. L.Tvede and P.Ohnemus, marketing strategies for the new economy, john weliy & sons, chichester
133. www.algeriatelecom.dz
134. جميلة مديوني، تسويق الخدمات: دراسة حالة الهاتف النقال لمؤسسة جيزي، مذكرة ماجستير، جامعة سعد دحلب البلدية، الجزائر، ابريل 2005
135. www.orascomtelecomsalgerie.dj

قائمة الملاحق

الملحق رقم 1: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر من www.algeriatelecom.dz



الملحق رقم 2: دليل المقابلة

- 1- هل تولي مؤسستكم اهتماما خاصا بالرأسمال الفكري؟ وكيف؟
- 2- ما هي أهم الوسائل التي تستعملها المؤسسة من أجل الاستفادة من معارف مواردها البشرية؟
- 3- ماهي العوامل الرئيسية التي ساعدة على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟ وهل الرأسمال المعرفي(الفكري) دورا حاسما في ذلك؟
- 4- هل تستدعون المختصين من خارج المؤسسة لمناقشة مشاكل المؤسسة أو أنه لا يوجد من يفهم سمات المؤسسة؟
- 5- هل لديكم أفراد أساسيين يقوم عليهم العمل؟ وإلى أي حد يؤثر غيابهم؟
- 6- هل تؤمنون بأن امتلاك المعرفة المتخصصة كفيلا بأن يحقق لكم مكانة متميزة في السوق أو أن هناك ما هو أهم لجلب المكانة السوقية؟
- 7- ماهي مميزات مؤسستكم وهل لهذه المميزات انعكاس على الرأسمال الفكري؟
- 8- ما درجة أهمية إتباع القواعد والإجراءات الموضوعية من طرف سيادتكم في طريقة أداء العمل لدى العمال؟ وهل تشجعون الإبداع في المؤسسة؟
- 9- هل تكافئون من يأتي بفكرة جديدة أو يساعد في تعلم الآخرين؟ وكيف؟
- 10- كيف تتعاملون مع مقترحات الزبائن؟

L'interview

- 1) Votre entreprise procure-t-elle une attention particulière au capital du savoir humain ? Comment ?
- 2) Quels sont les importants moyens utilisés dans l'exploitation du savoir des ressources humaines de votre entreprise ?
- 3) Quels sont les facteurs majeurs participant à réaliser un avantage concurrentiel ? Le capital du savoir humain a-t-il un rôle important dans cela ?
- 4) Faites-vous appel à des experts externes à l'entreprise pour résoudre (débatte) certains problèmes de l'entreprise, ou considérez-vous qu'il n'existe pas d'expert connaissant suffisamment les traits de votre entreprise pour vous aider ?
- 5) Avez-vous dans votre entreprise des employés particuliers sur lesquels le travail tient (est basé, est soutenu) ? A quel point leur absence affecterait le déroulement du travail ?
- 6) Croyez-vous que l'acquisition du savoir spécialisé peut procurer à l'entreprise une position particulière dans le marché, ou y a-t-il plus important à cela ?
- 7) Quelles sont les particularités de votre entreprise ? Ont-elles un effet sur le capital du savoir humain de votre entreprise ?
- 8) Quel est le degré d'importance du respect des procédures de travail de la part des employés ? Encouragez-vous l'innovation et la créativité dans votre entreprise ?
- 9) Récompensez-vous les individus qui participent à l'apprentissage des employés ? Comment ?
- 10) Comment traitez-vous les propositions et suggestions des clients ?

الملحق رقم 4: الاستمارة

سيد(ت)ي تحية طيبة و بعد،
أرجو التكرم بالإجابة عن الأسئلة الموجودة في هذه الاستمارة، علما أن هدفها هو معرفة مكانة
الرأسمال الفكري (معارف العمال والابتكارات والتعلم)، إن هذه الاستمارة صممت لأغراض
البحث العلمي فقط، ومن أجل ذلك نطلب منكم الإجابة بصراحة و موضوعية عن الأسئلة
المطروحة فيها لاستغلال المعلومات و الاستفادة منها لصالح الجزء التطبيقي في مذكرة لنيل
شهادة الماجستير.

إن المعلومات التي سوف تعطونها سوف تحاط بالسرية التامة.
شكرا.

أسئلة الاستمارة:

ضع علامة (√) على الإجابة المناسبة ، وأجب عن الأسئلة المقترحة:

❁ معلومات شخصية:

- 1-الجنس : ذكر أنثى
- 2- الفئة العمرية:
 30-20 سنة 40-31 سنة 50-41 سنة أكثر من 50 سنة
- 3- المؤهل الدراسي:
 ابتدائي متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا أخرى حدده:
- 4- الوظيفة الحالية:
- 5- عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية:
 أقل من 5 سنوات بين 5 و 10 سنوات أكثر من 5 سنوات
- 6- عدد سنوات الخبرة في الوظائف المختلفة:
- أقل من 5 سنوات بين 5 و 10 سنوات أكثر من 5 سنوات

😊 التعلم:

1- هل يعمل العمال على تقاسم المعلومات والمهارات فيما بينهم في مواقع العمل؟

- دائما في معظم الأحيان نادرا أبدا

2- هل توفر لكم المؤسسة فرص للحصول على المعرفة (le savoir)؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم، فما هي تلك الفرص؟

.....

3- هل يساعد العمال القدامى العامل الجديد بتعليمهم لكيفية القيام بالعمل؟

دائماً في معظم الأحيان نادراً أبداً

• إذا ترى بأن العامل القدامى يعلمون العمال الجدد فلماذا من وجهة نظرك؟

.....

• وإذا ترى بأن العمال القدامى لا يعلمون العمال الجدد فلماذا من وجهة نظرك؟

.....

4- هل تحول المعرفة التي لديك (les connaissances) إلى العمال الجدد؟

نعم لا

• ماهي نوعية المعارف التي تستطيع تعليمها للآخرين؟

.....

• إذا كان الجواب لا، فلماذا؟

.....

5- هل تبحث عن المعرفة (le savoir) عند العمال الآخرين والمسؤولين؟

نعم لا

• إذا كان الجواب نعم، فما نوعها؟

.....

• إذا كان الجواب لا فلماذا؟

.....

• عندما تبحث عن المعرفة، هل تجد العامل الذي يمتلك هذه المعرفة؟

دائماً في معظم الأحيان نادراً أبداً

• وإذا وجدت العامل الذي لديه تلك المعرفة، هل تصل إلى تلك المعرفة بـ؟

سهولة عالية جدا سهولة نوعا ما صعوبة لا أصل إليها

6- إذا نجحت في حل مشكلة صادفتك في العمل فهل تدون الطريقة التي حلت بها المشكلة؟

نعم لا

7- هل يقع العمال في نفس الأخطاء في العمل؟

نعم لا

• ما طبيعة تلك الأخطاء؟

.....
.....

8- هل يتناقش العمال في فترات الراحة ويتبادلون المعلومات والمعارف عن العمل أو المشاكل

التي تواجههم وطريقة حلها؟

نعم لا

إذا كان الجواب نعم، فما هي المواضيع المناقشة؟ 3 على الأكثر

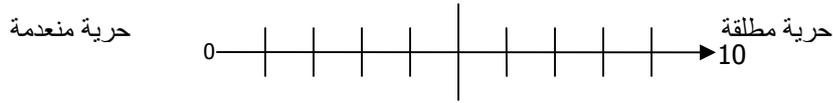
- - -

إذا كان الجواب لا، فما هي أهم الأسباب:

.....
.....

☺ الإبداع:

1- ما تقييمك لحريةك في طريقة أدائك لعمالك



2- هل يعاقب في المؤسسة كل من يخالف التعليمات في طريقة قيامه بالعمل؟

نعم لا

• كيف يعاقب:

.....
.....

3- هل تعتبر نفسك شريكا في العمل أم تظن أنك مجرد أداة لتنفيذ أفكار الإدارة؟

شريك مجرد أداة

😊 التحفيز:

1- هل يكافأ في المؤسسة من يساعد في تعلم الآخرين؟

نعم لا

• إذا كانت الإجابة نعم فما هي نوعية تلك المكافآت؟

2- هل يكافئ في المؤسسة كل من يقوم بابتكار لطريقة عمل جديدة أو كل من يأتي بفكرة جديدة؟

نعم لا

• إذا كانت الإجابة بالإيجاب فما هي نوعية المكافأة؟

• إذا كان الجواب لا فلماذا من وجهة نظرك؟

😊 تميّز المؤسسة:

1- في رأيك هل المؤسسة التي تعملون فيها متميزة على المؤسسات الأخرى في مجالها؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم، ففيما تتميز (نقاط قوة الشركة):

2- هل ترى بأنه يوجد أفراد أساسيين يقوم عليهم العمل في المؤسسة وبغياهم يتوقف العمل؟

دائماً في معظم الأحيان نادراً أبداً

3- هل ترى بأن للمعارف الموجودة لدى العمال دور فعال في تحقيق الميز التنافسية للمؤسسة؟

دائماً في معظم الأحيان نادراً أبداً

4- هل يمكنكم توضيح مكانتكم في السوق؟

.....
5 - ماهي العوامل التي سمحت لكم بتحقيق هذه المكانة في السوق؟
.....
.....
.....
.....

Questionnaire

Nous vous serions reconnaissant de bien vouloir répondre à notre questionnaire portant sur une recherche scientifique. Cette recherche a pour sujet l'identification et la mesure du rôle du capital du savoir humain sur l'avantage concurrentiel de votre entreprise. Vos réponses sincères et objectives seront traitées de manière à sauvegarder leur confidentialité requise.

Vous aurez à marquer par une coche (✓) sur la réponse qui convient, ou à répondre directement aux questions posées. Nous vous remercions de votre contribution dans la réalisation de cette étude de niveau de magistère.

▪ Vos Informations personnelles :

13) Monsieur , Mademoiselle ou Madame .

14) Votre tranche d'âge :

15) Entre 20 et 30 ans

16) Entre 31 et 40 ans

17) Entre 41 et 50 ans

18) Plus de 50 ans

19) Le niveau d'étude scolaire :

20) Primaire , Moyen , Secondaire (lycée) , Universitaire (licence, ingénierat) , Post-graduation (PGS, Magistère , Doctorat)

21) Votre fonction actuelle :

.....

22) Le nombre d'années d'expérience dans la fonction actuelle :

.....

23) Le nombre d'années d'expérience cumulé sur toutes les fonctions occupées confondues :

1) Les employés partagent-ils des informations professionnelles ?

Tous le temps , la plus part du temps ,

Rarement , Jamais .

2) L'entreprise vous procure-t-elle des opportunités d'acquisition du savoir ?

Oui , Non .

▪ Quelles sont ces opportunités si votre réponse est Oui :

-
-
-

- 3) Les nouveaux employés sont-ils aidés par les anciens dans l'apprentissage de leur fonction ?
 Tous le temps , la plus part du temps ,
 Rarement , Jamais .
- Si vous considérer que les nouveaux employés doivent être aidés dans leur apprentissage par des anciens, quelles sont vos raisons ?
 -
 -
 -
 - Si vous avez constaté que les nouveaux employés ne sont pas aidés par les anciens, quelles sont les raisons de ce constat selon vous ?
 -
 -
 -
- 4) Transmettez-vous votre savoir où vos connaissances aux nouveaux employés ? Oui , Non .
- Si votre réponse est Non, Quelles sont les causes ?
 -
 -
 -
 - Si votre réponse est Oui, Quels sont les types du savoir transmis ?
 -
 -
- 5) Cherchez-vous a obtenir un certain savoir chez vos collègues ou responsables ? Oui , Non .
- Si votre réponse est Oui, Quels sont les types du savoir que vous recherchez ?
 -
 -
 -
 - Si votre réponse est Non , Quelles sont les raisons ?
 -
 -
 -
 - Si vous cherchez un type particulier de connaissances, vous identifiez l'employé détenant ce type de connaissances :
 Tous le temps , la plus part du temps , Rarement ,
 Jamais .
 - Si vous identifiez l'employé détenant le type de connaissances que vous recherchez, vous accédez à ces connaissances avec
 une très grande facilité , une certaine facilité , difficulté ,
 vous n'accédez pas du tout .
- 6) Lorsque vous arrivez à résoudre une difficulté professionnelle, noter-vous sur papier la procédure de résolution ? Oui , Non .

7) Arrive-t-il que les employés refassent les mêmes erreurs professionnelles ? Oui , Non .

▪ Si Oui , Quels sont les types de ces erreurs :

-
-
-

8) Les employés s'échangent-ils des informations et débattent-ils sur les difficultés professionnelles qu'ils rencontrent et sur leurs résolutions ?

Oui , Non .

▪ Si votre réponse est Oui , Quelles sont les sujets des débats ? :

-
-
-

▪ Si votre réponse est Non , Quel sont les causes selon vous ?

-
-
-

.....
L'innovation et la créativité :

9) Comment évaluez-vous le degré de liberté dans l'accomplissement des vos tâches et fonction ?



10) Les employés sont-ils sanctionnés lors de leur transgression des procédures ou instructions de travail ? Oui , Non .

▪ Si votre réponse est Oui , Comment sont-ils sanctionnés ?

.....

Vous considérez vous comme :

Un contribuant aux idées de la direction .

Un simple exécutant des idées de la direction .

11) Les employés qui prêtent une aide à l'apprentissage des autres employés sont-ils récompensés ? Oui , Non .

▪ Si votre réponse est Oui , Quelles sont ces récompenses ?

-
-
-

13) Les employés qui apportent de nouvelles idées ou ceux qui innovent de nouvelles façons de faire, sont-ils récompensés ? Oui , Non .

▪ Si la réponse est Oui , Quelles sont ces récompenses ?

-
-
-

- Si la réponse est Non , Pourquoi selon vous ceci est absent ?
 -
 -
 -

Avantage concurrentielle ;

13- A votre avis l'entreprise dans laquelle vous travaillez a-t-elle des particularités par rapport aux autres entreprises ? Oui , Non .

- Si la réponse est Oui , Quelles sont ces particularités ?
 -
 -
 -

14)Y a-t-il dans votre entreprise des employés important sans lesquelles l'activité s'arrêterait ?
Tous le temps , la plus part du temps , Rarement ,
Jamais .

15)Considérez-vous que le savoir détenu par les employés de votre entreprise joue un rôle dans la réalisation de l'avantage concurrentiel de votre entreprise?
Tous le temps , la plus part du temps , Rarement ,
Jamais .

16)Pouvez-vous indiquez (précisez) la position de votre entreprise dans le marché ?
.....
.....
.....

17)Quels sont les facteurs qui ont permit à votre entreprise de réaliser votre position actuelle sur le marché ?

-
-
-