



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير.

التخصص: إدارة أعمال

دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة عن مطاحن ذيب محمد الصغير - كونين -

إشراف:

د. خالد علي

إعداد الطلبات :

جبهة بالعيد

دنيازاد طاهرين

كوثر رحماني

لجنة المناقشة

أستاذ محاضر قسم

أستاذ محاضر أ.

أستاذ محاضر أ.

مقيم

مشرفا ومقررا

مقيم

عواطف عيشوش

خالد علي

علي العبسي

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

الإهداء

تتسابق الكلمات على أبواب الشفاء وتتزاحم العبارات على عتبات الجفون لتبدأ رحلة الذكريات تشق عباب السنين

الماضيات لتبعثر أوراق المحبة في أرجاء القلوب

ففي البداية الشكر والحمد لله فإليه ينسب الفضل كله في إكمال مسيرتي العلمية المكملّة بالنجاح والتفوق

ويسرني أن أقدم نجاحي هذا كهمسة حب وعنوان وفاء

الى من احمل اسمه بكل افتخار الى ينبوع العطاء إليك والذي الغالي رحمة الله عليك

الى ملاكي في الحياة الى بسمه دربي الى معنى الحب والحنان

الى من اختص الله الجنة تحت إقدامها الى من كان دعائها سر نجاحي إليك والدتي الغالية

الى توأم روحي ورفيق دربي الى خطيبي عبد النور

الى من أرى التفاؤل باعينهم والسعادة في ضحكهم الى من بهم أكبر وعليم اعتمد إخوتي أخواتي

أسامة إبراهيم احمد كوثر أم السعد نسرین حلیمه أشواق

الى من ضاقت السطور من ذكرهم فوسعهم قلبي الى من زرع السعادة في دربي الى من أجمل ذكرياتي

سطرت معهم إليكم صديقاتي.

ومن هنا تبعثرت الكلمات أستاذي الفاضل حينما حاولت أن اسطر لك عبارات الشناء والامتنان لقاء مجهودك الرائع الذي

علمني وأثار لي طريق العلم والمعرفة الى دكتور علي خالد فلك مني كل شكر والتقدير.

الى كل من علمني حرفا ولم يخل بالعطاء الى أساتذتي الأعزاء.

الى زميلاتي وأخواتي شريكات هذا العمل " دنيا زاد- كوثر

الى طلبة دفعة ماستر إدارة أعمال

الى كل من لم يتسع له المجال لذكره ولم تنسه الذاكرة.

جهينة

الإهداء

نحمد الله حمدا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه

يسعدني في هذا المقام إلا أن اهدي ثمرة جهدي هذا الى:

من قال فيها الرحمان "وبالوالدين إحسانا..."

ربحانة الدنيا ونور عيني الى التي تعبت وقاست الكثير من أجلي وعلمتني أن الحياة كفاح ووراء كل تعب نجاح الى من
رضت بالقليل لتصنع منه الكثير لأمي الغالية

الى من شاركني الماضي والحاضر بنبضات جسمه وشوق عينه علمني أن الإخلاص أساس النجاح ودفعني بكل حزم

أبي الغالي

الى إخوتي صلاح الدين ومحمد علي وأخواتي حميدة ومسعودة وأولادها حفظهم الله، الى من هما بمثابة الأخوين لي لطفي
وعبد اللطيف، الى زوجة أخي قمر .

الى كل الأصدقاء والأحباب والأقارب ، أخص بالذكر من شاركني في هذا العمل صديقتاي: جهمينة، كوثر،

الى كل الأساتذة في كل المراحل خاصتا الاستاذ الفاضل الذي كان له الفضل الكبير في انجاز هذا العمل، الذي أثار
دربنا للوصول الى هذا المبتغى : الأستاذ خالد علي

الى كل زملاء الدراسة في كل الأطوار أخص بالذكر دفعة ماستر ادارة أعمال

الى كل من نسيمهم قلبي ولم ينسهم قلبي.

دنيا زاد

الإهداء

الحمد لله ومهما حمدناه فلن نستوفي حمده
والصلاة والسلام على خير المرسلين
اهدي ثمرة حمدي وعملي هذا الى
إلى نبع العطف والحنان صفاء القلب التي مهما عملت فلن اتمى فضلها أُمي
أُمي الحبيبة حفظها الله وأطال في عمرها
من ذا الذي دون الجفون رعاني شق دجى الليل لأجلي وما دجاني
إلى الذي انحنى من أجل استقامتي وهانت له نفسه لعزتي
أبي الغالي حفظه الله وأطال في عمره
إلى من تقاسموا معي حلو الحياة ومرها إلى شموع بيتنا اخوتي خير الله - إسحاق
بلال - هديل - شمس الضحى
إلى كل أقاربي فردا فردا حفظهم الله
إلى من اختلفت أمهاتنا وتآلفت قلوبنا الى جميع صديقاتي ورفقاء الدرب
إلى من ساعدني في هذا البحث واخص بالذكر حمينة دنيا زاد
كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير إلى:
الدكتور: خالد علي لتفضله بالإشراف على هذا البحث، فكان لنا نعم المعلم الناصح والصابر
إلى كل من وسعه قلبي ولم تسعه ورقتي

كوثر



الشكر و العرفان

الشكر والعرفان

اللهم لك الشكر و الحمد حمدا كثيرا مباركا يليق بجلال وجهك و عظيم سلطانك، أن وفقنا لإنجاز هذا العمل
لك الحمد حتى ترضى و لك الحمد إذا رضيت و الحمد بعد الرضا

لا يسعنا ونحن نضع اللمسات الأخيرة لهذا التقرير بعون الله العلي القدير أن نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ
المشرف "علي خالد" على إشرافه لهذا التقرير و على تدعيمه لنا بنصائحه و توجيهاته القيمة لنكمل بهذا العمل
المتواضع

إلى كل أساتذة قسم إدارة الأعمال

إلى كافة الإطارات و العمال بجامعة الشهيد حمه لخضر ولجنة الخدمات الاجتماعية بالجامعة

و نخص بالذكر "كل من مدير وعمال مطاحن ذيب مُحمَّد الصغير"

كما بودنا أن نتقدم بجزيل الشكر و عظيم امتناننا وفائق تقديرنا إلى أعز و أطيب زملاء و رفقاء المرحلة

الجامعية قسم إدارة الأعمال

وإلى كل من مد لنا يد العون لإنجاز هذا التقرير من قريب أو بعيد



الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الفعال الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، بخاصة في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات الحديثة. ولتحقيق ذلك تم استخدام استبانة لجمع البيانات، وزعت على عينة بلغ عددها 25 عاملا في المؤسسة المدروسة. وتم استخدام جملة من الأدوات الإحصائية المناسبة للدراسة، كالتكرارات والنسب المئوية لوصف استجابات أفراد الدراسة، واختبارات الصدق والثبات، للتحقق من صدق وثبات الاستبانة، إضافة إلى اختبار بيرسون لدراسة العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والتدريجي، لمعرفة أثر إدارة المعرفة وأبعادها على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة قيد الدراسة، وأخيرا استخدام الاختبار التائي وتحليل التباين لاختبار إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة إزاء محاورها مردها المتغيرات الديمغرافية.

وقد توصلت الدراسة إلى أنّ مستوى استخدام إدارة المؤسسة لعمليات إدارة المعرفة جيد من وجهة نظر أفراد الدراسة، وكذلك الحال بالنسبة لمستوى الميزة التنافسية. كما اتضح وجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين مستوى استخدام عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية. ووجدت الدراسة أن هناك أثر دال احصائيا لإدارة المعرفة على مستوى الميزة التنافسية. وتبين من تحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة إزاء عبارات الاستبيان مردها المتغيرات الشخصية للمبحوثين.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، الميزة التنافسية، توليد المعرفة، تخزين المعرفة نشر وتطبيق المعرفة.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

I.....	الإهداء
IV	الشكر والعرفان
VI	فهرس المحتويات
VIII.....	فهرس الجداول
X	فهرس الأشكال
XI	قائمة الملاحق
أ	المقدمة العامة
1	الفصل الأول : الاطار المفاهيمي لإدارة المعرفة
1	تمهيد
2	المبحث الأول: مدخل نظري في إدارة المعرفة
2.....	المطلب الأول: نشأة إدارة المعرفة
3.....	المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة و أهميتها
5.....	المطلب الثالث: مبادئ إدارة المعرفة
10	المبحث الثاني: أساسيات إدارة المعرفة
10	المطلب الأول: عناصر إدارة المعرفة
11	المطلب الثاني: أبعاد إدارة المعرفة
12	المطلب الثالث: وظائف إدارة المعرفة
13	المبحث الثالث: مجالات واستراتيجيات إدارة المعرفة وعملياتها

المطلب الأول: مجالات إدارة المعرفة	13
المطلب الثاني: إستراتيجيات إدارة المعرفة	14
المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة	15
خلاصة الفصل	18
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية	19
تمهيد:	19
المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية	20
المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية	20
المبحث الثاني: مؤشرات وأبعاد الميزة التنافسية واستراتيجياتها:	27
المطلب الأول: مؤشرات الميزة التنافسية:	27
المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية:	29
المطلب الثالث: استراتيجيات الميزة التنافسية:	32
المبحث الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية	34
المطلب الأول: علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية	34
المطلب الثاني: اثر عمليات إدارة المعرفة على الميزة التنافسية	35
خلاصة الفصل:	36
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية للمطاحن ذيب مُحَمَّد الصغير	37
تمهيد:	37
المبحث الأول: لمحة عامة حول المؤسسة محل الدراسة	38
المطلب الأول: التعريف بمطاحن ذيب مُحَمَّد الصغير	38
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن ذيب	39
المطلب الثالث: أهداف ومهام مطاحن ذيب	40

المبحث الثاني: مجتمع وعينة الدراسة وأدواتها وإجراءاتها.....	42
المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.....	42
المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة.....	43
المطلب الثالث: أدوات الدراسة وإجراءاتها.....	47
خلاصة الفصل :	71
الخاتمة.....	71

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الجدول رقم (1): أبعاد النطاق التنافسي	26
الجدول رقم (2): توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	43
الجدول رقم (3): توزيع افراد الدراسة وفقا لمتغير الجنس	44
الجدول رقم (4): توزيع افراد الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	45
الجدول رقم (5): توزيع افراد الدراسة وفقا لسنوات الخبرة	46
الجدول (6): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الاول بالدرجة الكلية للمحور	50
الجدول (7): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور	51
الجدول (8) : معامل الارتباط لدرجة كل محور من المحاور بالدرجة الكلية للاستبانة	52
الجدول (9): معامل كرونباخ الفا لقياس ثبات محاور الدراسة	54
الجدول (10): اختبار توزيع الطبيعي للبيانات	57
الجدول رقم (11) : استجابات افراد عينة الدراسة حول المحور الاول	58
الجدول (12): استجابات افراد عينة الدراسة حول المحور الثاني	62
الجدول (13) : نتائج حساب معامل ارتباط بيرسون بين المحورين	66
الجدول (14) : نتائج تحليل التباين الاحادي لاختبار الفروق في استجابات افراد الدراسة نحو محوري ادارة المعرفة والميزة التنافسية مردها متغير العمر	69

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

17	الشكل رقم (1): عمليات ادارة المعرفة.
24	الشكل رقم(2): دورة حياة الميزة التنافسية.
28	الشكل رقم (3): مؤشرات الميزة التنافسية.
31	الشكل رقم (4): ابعاد الميزة التنافسية.
33	الشكل رقم (5) : استراتيجيات الميزة التنافسية.
39	الشكل رقم(6): الهيكل التنظيمي لمطاحن ذيب مُحمد الصغير.
44	الشكل رقم(7): نسبة توزيع العينة حسب العمر.
45	الشكل رقم (8): نسبة العينة حسب الجنس.
46	الشكل رقم (9): نسبة العينة حسب المؤهل العلمي.
47	الشكل (10): نسبة العينة حسب سنوات الخبرة.

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

العنوان	رقم الملحق
الاستبيان	الملحق 1
درجة استجابات أفراد الدراسة	الملحق 2

المقدمة العامة

المقدمة العامة

تعمل مؤسسات اليوم في بيئة متغيرة باستمرار وغير مستقرة، ساهم في تعقيدها التقدم العلمي والتطور التكنولوجي المتسارع في جميع المجالات، وتحول المجتمع إلى المعلومة وانتشار المعرفة، هذه الأخيرة بات لها دورًا هامًا في امتلاك المؤسسة للقوة التنافسية والقدرة على الاستمرارية في السوق.

لقد أصبحت المعرفة سلاح ومورد استراتيجي في البيئة التنافسية من أجل البقاء والاستمرار، مما دفع بالمؤسسات إلى التفكير في صيغة جديدة لإدارة المعرفة، وذلك ببناء قاعدة معرفية في المؤسسة، وكذلك امتلاك ميزة تنافسية تختلف عن المميزات التنافسية التقليدية الأخرى، التي يمكن نسخها وتقليدها من قبل الآخرين، وهذا من خلال استغلال الموارد المتاحة، ومنها الموارد البشرية، التي تعتبر من أهم الموارد في المؤسسة.

فالثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية يمكن استغلالها في تطبيق الاستراتيجيات التنافسية، وقد أصبحت إدارة المعرفة من أهم الأنشطة لأي مؤسسة أعمال تريد الاستمرار والنجاح في الأسواق، وتسعى إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين.

إنّ المؤسسات الاقتصادية عامة، ومؤسسة مطاحن ذيب خاصة، ليست ببعيدة عن هذه التطورات والتأثيرات، لذلك وجب عليها تحقيق ميزة تنافسية عالية لمواكبة ومواجهة التحديات البيئية والتنافسية، حتى تتمكن من المحافظة على مركزها في سوق تتواجد فيه مؤسسات تمتاز بالجودة والتنافسية في منتجاتها وخدماتها، لأنّ المنافسة في عالم الأعمال، لم تعد بين منتجات تقدمها المؤسسات للمستهلكين، ليختاروا أيها أفضل نوعا وسعرا، بل تعدى ذلك إلى صراع محتدم بين عقول العاملين لديها، من أجل السبق، وتحقيق ميزة تنافسية تضمن لها الريادة والاستمرارية. وعليه، ستكون الأسئلة الموالية موضع اهتمام هذه الدراسة.

السؤال الأول: ما هي درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة؟

السؤال الثاني: ما مستوى الميزة التنافسية بمطاحن ذيب من وجهة نظر العاملين فيها؟

فروض الدراسة:

ل للوصول إلى النتائج المرجوة من الدراسة، تم صياغة الفرضيات بصيغتها المدعومة، أو ما يطلق عليها بفرضيات العدم، والتي سيجري اختبارها لاحقا.

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على مستوى الميزة التنافسية بمطاحن ذيب.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول مدى تطبيق إدارة مطاحن ذيب لعمليات إدارة المعرفة مردها المتغيرات الديموغرافية.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة إزاء مستوى الميزة التنافسية بمطاحن ذيب مردها المتغيرات الديموغرافية.

أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها، من كونها توضح مفهوم إداري معاصر، ومدى قدرته على حل المشكلات التي تواجه عمل المؤسسات، وخصوصا الجزائية، التي هي في أمس الحاجة إلى اعتماد أساليب إدارية تمكنها من تعزيز قدراتها في مواجهة تحديات العولمة. وبما أنّ إدارة المعرفة تعد من المواضيع الجديدة التي تزايد الاهتمام بها وبتطبيقاتها عالميا، الأمر الذي يستدعي تسليط الضوء على هذا المدخل الإداري وأهميته في ممارسة جميع وظائف وعمليات الإدارة. كما تستوفي الدراسة أهميتها وقيمتها من محاولتها لإبراز الدور المتعاظم لإدارة المعرفة، والقائم على إستراتيجيات طموحة طويلة المدى، وفقا لخطط وسياسات ومعايير عالمية تتناسب وحاجات المرحلة، وقادرة على جعل المؤسسات كيانات خلاقية ومواكبة، حائزة على الاحترام الدولي قبل الإقليمي.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلا تحقيق الآتي:

- التعرف على مدى تطبيق إدارة المعرفة في مطاحن ذيب.
- تسليط الضوء على أهمية عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.
- تحديد مستوى الميزة التنافسية وكيفية الحصول عليها.

منهج الدراسة:

بغرض دراسة أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، بمؤسسة مطاحن ذيب، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، لملائمته لطبيعة الموضوع تحت الدراسة. كما تم الاعتماد على مصادر ومراجع متنوعة، باللغة

العربية والأجنبية، لإثراء الموضوع. إضافة إلى المجلات والدوريات المتخصصة، والمقالات العلمية المنشورة، ومجموعة من المواقع الالكترونية المتصلة بموضوع الدراسة.

وفي الجانب التطبيقي من الدراسة، تم استخدام العديد من الأدوات التي تساعد في تجميع المعلومات ومعالجتها، ومن ثم تحليلها واستخلاص النتائج، ومنها: استمارة معلومات، المقابلة، مختلف أساليب التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي باستخدام برمجية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

(Statistical Package for Social Sciences)، والمعروف اختصاراً بـ SPSS.

هيكل الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بمطاحن ذيب . وعلى هذا الأساس تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول، وفق الخطة الموالية:

تناول الفصل الأول إدارة المعرفة كمتغير مستقل

وخصص الفصل الثاني للميزة التنافسية كمتغير تابع.....

وعالج الفصل الثالث الإجراءات المنهجية للدراسة، كمدخل رئيس للمقاربة التطبيقية. عبر التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وتحديد المنهج المناسب للدراسة. زيادة على ذلك، حصر مجتمع الدراسة، وطريقة اختيار العينة، ومن ثم التعريف بأدوات الدراسة وإجراءاتها، والخصائص الديمغرافية لأفراد العينة. إضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائج تلك الفرضيات. لتنتهي الدراسة بخاتمة ومجموعة من الاستنتاجات التي تم التوصل إليها.

الخطة المتبعة في اعداد المذكرة.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

المبحث الأول:مدخل نظري في إدارة المعرفة

المبحث الثاني: أساسيات إدارة المعرفة

المبحث الثالث: مجالات واستراتيجيات إدارة المعرفة وعملياتها..

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

المبحث الثاني: مؤشرات وأبعاد الميزة التنافسية وإستراتيجياتها .

المبحث الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمطاحن ذيب مُجد الصغير

المبحث الأول: لمحة عامة حول المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: مجتمع وعينة الدراسة وأدواتها وإجراءاتها



الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

تمهيد

أدركت المنظمات أن المعرفة هي الموجود غير ملموس الأكثر أهمية، حيث أن أغلب المنظمات تمتلك معرفة لكنها لم تستخدم أو استخدمت بأسلوب غير ملائم لذا سعت هذه المنظمات الى إدارة هذا الموجود، وهو الموضوع الذي ستركز عليه الآن ومستقبلا، وبدأت إدارة المعرفة تحتل مكانتها بوصفها تطور فكريا مهما في عالم الأعمال اليوم. كما أصبح مفهوم إدارة المعرفة يلقي اهتماما متزايدا من قبل الباحثين والإداريين على حد سواء، نظرا للأهمية البالغة لتبني مثل هذا المنهج التسييري الحديث، ولقد شكل الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة نقلة نوعية حيث أن تطرق الى هذا الموضوع لم يعد بطعم فلسفي أو نظري بل تخطى هذه المرحلة للانتقال الى الطابع العلمي.

من خلال هذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: مدخل نظري في إدارة المعرفة.

المبحث الثاني: أساسيات إدارة المعرفة.

المبحث الثالث: مجالات واستراتيجيات إدارة المعرفة وعملياتها.

المبحث الأول: مدخل نظري في إدارة المعرفة

شهدت السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً بمفهوم إدارة المعرفة الذي أصبح من أكثر المواضيع توسعاً انتشاراً، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى كل من نشأة إدارة المعرفة ومفهومها وأهميتها ومبادئها .

المطلب الأول: نشأة إدارة المعرفة

لقد أعتبر بعض المفكرين أن إدارة المعرفة تعد قديمة وحديثة في نفس الوقت ومع مرور سنين وفي بداية التسعينات، بدأ الاهتمام العملي لهذا النظام وتزايد الطلب عليه بالأخص مع تبني المنظمات العالمية والمؤسسات الدولية هذا النموذج للخروج بأفوى المنتجات ومسايرة جل التطورات، وتحقيق أرقى الإنجازات وما زادها تحسيدا انبثاق اقتصاد المعرفة وتعاضم القيمة التي تقوم بإنتاجها.

وفي أواخر تسعينات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الانتاج الفكري في الادارة، كما أخذ الاهتمام به يتزايد بعد أن تبنت العديد من المنظمات مفهوم إدارة المعرفة.

إن العديد من المديرون عدوا إدارة المعرفة أعظم عملية إستراتيجية متميزة تطورت خلال السنوات العشرين الماضية¹.

حيث تعد إدارة المعرفة في عالمنا المعاصر من اهم الأفكار الحديثة التي لها اثر فعال على نجاح الأعمال والمؤسسات، ويمكن اعتبار ظهوره إدارة المعرفة في بدايات القرن الحادي وعشرين تطوراً طبيعياً لتطور إدارة الجودة الشاملة ومفاهيمها تطورا لعمليات إعادة التصميم الهندسي للأعمال في التسعينات.

وعن مستقبل إدارة المعرفة يتوقع العديد من الباحثين انها ستواصل النمو وستغطي اغلب المنظمات في العالم وسيزداد الإنفاق عليها.

ومما ورد سابقاً نرى أن الفترة الممتدة من بداية الثمانيات إلى منتصف التسعينات من القرن الماضي هي مرحلة الاهتمام والتوجه، إلا أن البدايات الحقيقية لإدارة المعرفة بمفهومها الحديث هي في منتصف التسعينات، والتي نسميها مرحلة النضوج والاعتراف، وتحديدًا بعد تنفيذ البرامج الناجحة لمبادرة إدارة المعرفة، وان المزيد من الاعتراف بالإدارة المعرفة مرهون بالوصول إلى مقاييس أكثر دقة لقياس نتائج تطبيقاتها².

¹ فليح حسن، خلف اقتصاد المعرفة، جدار الكتاب العالمي، الأردن 2004، ص8

² صلاح الدين الكبيسي، سعد زناد الحياوي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2005، ص33-34

المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها

أولاً: مفهوم إدارة المعرفة

حاول العديد من المفكرين تحديد مفهوم إدارة المعرفة، ونتج عن ذلك تعدد الرؤى وتباين الأفكار حسب مداخل ومنظورات مختلفة تبعا لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية وخبراتهم سابقة، ومن هنا سنتطرق الى مفهوم إدارة المعرفة.

يعرف (Wiig , 1993): هي مجموعة من العمليات والمداخل المحددة والواضحة على نحو جيد هدفها اكتشاف وظائف المعرفة الايجابية والسلبية، في شتى أنواع العمليات، وإدارتها، وتحديد المنتجات أو الاستراتيجيات الجديدة.¹

يعرفها (الرفاعي، 2004): إنها عبارة على مدخل نظمي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في شتى أصول معلومات المشروع بما في ذلك قواعد البيانات، والسياسات، والوثائق، بإضافة الى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملون.²

يقول (الكبيسي، 2005): إن إدارة المعرفة هو ذلك المصطلح المعبر عن عمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترط في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب وخزن وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول الى أفضل التقنيات بقصد المنافسة طويلة الأمد.³

(نجم عبود، 2000) كما على أن إدارة المعرفة هي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في الشركة لعمل توليفات معرفية أفضل مما هي عليه.

كما عرفت انها وسيلة لحماية الأصول الفكرية من التلف كما تقوم بدعم قرارات وخدمات من اجل زيادة مستوى الذكاء والقيمة، بالاضافة الى إيجاد شتى العثرات والانتقادات التي تعيق المعرفة.

وتعرف أيضا بأنها تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة وكافة الأمور المتعلقة بالرأس مال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي.⁴

¹ هيثم علي حجازي: المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، ط1، عمان، الرضوان للنشر والتوزيع 2013.

² الرفاعي غالب عوض، مدخل إشارات السوق إدارة المعرفة، مجلة الزيتونة للدراسات والبحوث العلمية، جامعة الزيتونة الأردنية، 1. 2003 ص 11.

³ صلاح الدين الكبيسي، سعد زناد المهياري، مرجع سابق ذكره ص 42.

⁴ نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلسلة البحوث والدراسات، القاهرة 2000،

ثانياً: أهمية إدارة المعرفة

تكتسي إدارة المعرفة أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة التي تعتمد عليها، خصوصاً بعد التطور السريع للاقتصاد وتحوله من اقتصاد صناعي إلى اقتصاد معرفة، ويمكن إجمال هذه الأهمية في النقاط التالية:

- تعتبر إحدى المكونات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقاءها من خلال قدرتها على المساهمة في صيانة وتطوير رؤية طويلة الأمد وتعبر من خلالها المنظمة أين ترغب في الذهاب مستقبلاً؟
- إدارة المعرفة تحافظ على الزبائن ذوي الولاء كما تجذب الزبائن الجدد وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية؛
- تعد إدارة المعرفة أكبر فرصة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة؛

- تعد إدارة المعرفة عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
- تعمل إدارة المعرفة على تعزيز قدرة المنظمة من أجل الاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على وتحسينه؛
- إدارة المعرفة تعمل على منح المعرفة المطلوبة للمنظمة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها؛¹

- تعتبر إدارة المعرفة أداة فاعلة للمنظمات لاستثمار رأس مالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛
- تعد أداة تحفيز المنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جديدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم؛

- تساهم إدارة المعرفة في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات والتحولات البيئية غير المستقرة؛
- توفر إدارة المعرفة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية للمنظمات، وذلك عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من المساهمات والإبداعات المتمثلة في طرح منتجات جديدة؛²

- إدارة المعرفة تعمل على تشجيع المسيرين على تحديد الأصناف الإستراتيجية ذات الصلة بالإبداع والتجديد من أجل البقاء والانتقال من المعرفة الفردية إلى المعرفة الجماعية من خلال تبادل وتنميين المعرفة؛

¹ . صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق ذكره ص42-43

² . صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي، أطروحة دكتورا، غير منشورة، الجامعة المستنصرية، 2000، ص50

- ربط كل تلك المعارف والمعلومات والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المنظمة ككيان تفاعلي؛

المطلب الثالث: مبادئ إدارة المعرفة

يحتاج برنامج إدارة المعرفة الدعم والمساندة حتى تتوفر له فرص النجاح، ويجمع المختصون والمنشغلون في ميدان إدارة المعرفة على أن هذه الأخيرة تعمل وتقوم على عدة مبادئ وهي:

المبدأ الأول: إدارة المعرفة مكلفة

تعتبر المعرفة مصدر قوة للمنظمة وأصل من أصولها وتتطلب الإدارة الفعالة استثمار أصول أخرى فهناك العديد من الأنشطة المرتبطة بإدارة المعرفة تحتاج إلى استثمار في العمال أو الأموال تشمل ما يلي:

- تطوير وسائل تصنيف المعرفة وكذلك تصنيف الإسهامات الحديثة في مجال المعرفة.

- القيمة المضافة للمعرفة خلال عملية التأليف والتجميع والتنقيح.

- الحصول على المعرفة وإعداد الوثائق ونقلها إلى نظم الحاسب الآلي.

- تطوير البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات وتطبيقات توزيع المعرفة.

- تعليم العاملين وتدريبهم الخلق والمشاركة والاستخدام للمعرفة.¹

وإذا كانت إدارة المعرفة تتميز بكونها مكلفة وتتطلب موارد مالية كبيرة في الأنشطة السالفة الذكر، فانه في المقابل من ذلك فان انعدام إدارة المعرفة وعدم الاعتماد عليها سيكون أكثر تكلفة مقارنة بحجم ما تنفقه هذه المنظمة.²

المبدأ الثاني: لإدارة الفعالة للمعرفة تتطلب تفاعل الأفراد والتكنولوجيا

حلولا تبرز بين التكنولوجيا المستخدمة والتي لا شك بأنها تسهل كثيرا من العمليات المتعلقة بالمعرفة وبين الأفراد المؤهلة التي بإمكانها الإحاطة بالصور كاملة والتي قد لا تتمكن منها التكنولوجيا، عندما نبحت عن فهم وتفسير المعرفة في نطاق حدود بيئية، وتجميع ذلك مع أنواع أخرى من المعلومات أو تأليفها في أشكال متنوعة من المعرفة فإن العنصر البشري هو الأداة التي يوصى بها في ذلك.³

¹. ممدوح عبد العزيز رفاعي: الادارة الإستراتيجية للمعرفة، دار الكتب والوثائق القومية، مصر، 2007، ص26

² محمد عواد احمد الزيدات، الاتجاهات المعاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص62

³. ممدوح عبد العزيز رفاعي: الادارة الإستراتيجية للمعرفة، دار الكتب والوثائق القومية، مصر، 2007، ص27

وعلى الجانب الآخر فإن نظم الاتصالات والحاسب الآلية تعتبر جيدة في حالة الحصول على تحويل وتوزيع معرفة ذات هيكل عالي والتي تتغير بسرعة، ومن ثم فالحاسب الآلي هو أكثر قدرة من البشر في ذلك، ومن ثم فالأمر يتطلب تكوين مزيج بيئي من إدارة المعرفة بالقدر الذي يسمح باستخدام الأفراد التكنولوجية في طرق مكمل بعضها البعض، ويتيح دائما هذا التزاوج الحاصل بين الأفراد المؤهلة والتكنولوجيا المتاحة للمنظمة تكوين بيئات مناسبة لإدارة المعرفة، وذلك نظرا لإمكانية استخدام هذين العنصرين بصورة يكمل فيهما بعضهما بعض لأجل خدمة أغراض المنظمة ورفع مستوى الاداء فيها.¹

المبدأ الثالث: تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة مدراء للمعرفة

وهذا المبدأ يشير إلى عدم قدرة القائد على إدارة المعرفة بالصورة المثلى التي تحقق الفاعلية إلا إذا تمكن من الاستحواذ على مجموعة من العاملين التي تتوفر فيهم القدرة على تحمل المسؤوليات والهام الموجهة لهم بالمنظمة، ومن بين الوظائف والمهام التي يجب أن تؤديها بعض هذه المجموعات هو جمع وتصنيف المعرفة وإنشاء بنية أساسية تكنولوجية موجهة بالمعرفة وإعطاء النصائح والإرشادات لاستخدام تلك المعرفة.²

كما أن هدف المنظمة هو مجرد تسهيل عملية الخلق والتوزيع واستخدام المعرفة بواسطة الآخرين، إضافة إلى أن مديرو المعرفة يجب أن تحمل كلماتهم وأفعالهم معاني ضمنية، أكثر من أي شخص آخر اعتبارا من أن أكثر المؤهلات أهمية لمدير المعرفة هو إن دوره الأول يتمثل في إنكار الذات.³

المبدأ الرابع: فوائد إدارة المعرفة

هي وضع خرائط للمعرفة أكثر منها وضع نماذج للمعرفة وكذلك هي فوائد في الأسواق أكثر منها فوائد في التدرج الهرمي للمعرفة، حيث أن المنظمة في حالة تطبيقها لإدارة المعرفة فإنها تلجأ دوما إلى خلق نموذج هرمي أو هيكلي للمعرفة، ولكن غالبية المنظمات تكون في حال أفضل بتبادلها المعرفة المتوفرة في السوق ووضع خرائط لهذه المعرفة بالقدر الذي يجعل لديها رؤية لرغبات المستهلكين.⁴

ما أنه من الضروري توصيف عملية نشر المعرفة في خريطة وربما يكون ذلك غير منطقي ولكنه يظل أكثر فائدة للمستخدم من نموذج للمعرفة الفرضية رغم أن الأخير أكثر فهماً عن طريق القائمين على الخلق ولكن نادراً

¹ حسن حسين البيلالي وسلامة عبد العظيم: إدارة المعرفة في التعليم، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007 ص 90 .

² مجبل لازم مسلم المالكي: هندسة المعرفة وإدراجها في البيئة الرقمية، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 ص 112 .

³ ممدوح عبد العزيز رفاعي، مرجع سابق ذكره 2007، ص 28 .

⁴ ممدوح عبد العزيز رفاعي، مرجع سابق ذكره 2007، ص 28 .

ما يتم تطبيقه كاملاً، ويلاحظ أن وضع خريطة للمعرفة التنظيمية هو نشاط ربما يكون فردي ولكنه الأكثر احتمالاً لتحقيق أفضل وصول لهذه المعرفة.¹

المبدأ الخامس: مشاركة واستخدام المعرفة غالباً ما تكون غير طبيعية

يتساءل حاملي المعرفة أنه إذا كانت المعرفة المتاحة لدينا مورد ذات قيمة فكيف أشارك أحداً في تلك المعرفة؟ وإذا كانت وظيفتي هي خلق المعرفة فلماذا أضع وظيفتي في مخاطرة حيث تستخدم المنظمة آخرين بدلاً مني؟ فإذا رغبت في أن نكون في وضع أفضل كمدراء للمعرفة فإننا نفترض أن الاتجاه الطبيعي هو أن يدخر حاملي المعرفة معرفتهم وأن ينظروا بشك إلى الآخرين، وحتى يمكن إدخال هذه المعرفة إلى النظام ونبحث عن المعرفة من الآخرين فيجب أن تتوافر دافعية عالية لدى حاملي المعرفة من خلال تقييم الأداء والمكافآت لهؤلاء الأفراد، ويجب في هذا الصدد معرفة أن عملية تحويل المعارف المتاحة إلى نظام وان عملية استخلاص هذه المعارف من الآخرين ليس فقط عملية مهددة ولكنها تحتاج المقابل إلى جهد كبير، وهو ما يفرض وجود دافع كبير للأداء وتنفيذ ذلك العمل.²

المبدأ السادس: إدارة المعرفة تعني تحسين عمليات العمل المعرفي

فإذا حدثت تحسينات حقيقية في إدارة المعرفة فإن التحسينات يجب أن تحدث في العمليات الرئيسية لهذه الأعمال، وعموماً فإن أكثر مداخل التحسين فعالية هي التي تطول الطبقة الوسطى بين القمة والقاعدة محققة استغلال حاملي المعرفة، ذلك أن العمل المعرفي الخلاق يتطلب أقل تدخل من القمة إلى القاعدة ويتطلب عمليات تطبيق المعرفة بصورة أكثر.³

وما يجب معرفته هو أن تلك العمليات المتعلقة بالعمل المعرفي تختلف تبعاً للمؤسسات، ولكنها تشتمل على تصميم المنتج، والبحث في أحوال السوق والتنمية وأيضاً تشتمل على العمليات الحيوية، فلو كان من الضروري جداً أن تتم تلك العمليات الحيوية الخاصة بالعمل والتجارة، فإنه يصبح من الضروري تحسين وتطوير العمليات الخاصة بالعمل المعرفي.⁴

¹ .حسن حسين البيلالوي وسلامة عبد العظيم. مرجع سابق ذكره، 2007ص92

² . ممدوح عبد العزيز رفاعي، مرجع سابق ذكره 2007ص28

³ . مجبل لازم مسلم المالكي، مرجع سابق ذكره، 2010ص112.

⁴ . حسن حسين البيلالوي وسلامة عبد العظيم. مرجع سابق ذكره 2007ص94.

المبدأ السابع: الوصول إلى المعرفة يمثل نقطة البداية

هذا المبدأ يركز على ضرورة تعامل القائد في المنظمة مع المعرفة بصورة ايجابية ونشطة، إذا تم الوصول إلى المعرفة فهذا ليس كافياً، ذلك أن الوصول ضروري ولكن الإدارة الناجحة للمعرفة تتطلب أيضاً التركيز والالتزام، ذلك أن التركيز يمثل انتشاراً لعصر المعلومات، وحتى نعرف المستهلكين جيداً فيجب تركيز المعرفة عليهم بالقدر الذي يصبحون أكثر من مجرد متلقين لخدماتنا ومنتجاتنا، وحتى تكون المعرفة أكثر فعالية وشمولاً فيمكن تحقيق ذلك من خلال تلخيص وكتابة التقارير للآخرين خلال استخدام تلك المعرفة وأيضاً خلال استقبال تلك المعرفة، ومن خلال التفاعل المشترك مع حاملي هذه المعرفة، ويعتبر ذلك ذات أهمية بالغة خصوصاً إذا كانت المعرفة التي نتلقاها معرفة ضمني.

المبدأ الثامن: إدارة المعرفة عملية مستمرة وليست لها نهاية

إن حرية الوصول إلى المعرفة تعد أمراً هاماً وضرورياً، حيث تعتبر مهام إدارة المعرفة ليست لها نهاية مثلها مثل إدارة الموارد البشرية أو إدارة التمويل ومن ثم لا يوجد وقت نهائي عندما يتم إدارة المعرفة بصورة كلية، سبب واحد هو الذي يجعل إدارة المعرفة ليس لها نهاية هو أن تصنيفات المعرفة المطلوبة هي التي تتغير دائماً ذلك أن مداخل إدارة التكنولوجيا الجديدة، القضايا التنظيمية، اهتمامات العميل عادة ما تتغير وتغير المنظمات من استراتيجياتها وهيكلها التنظيمية والتأكيد الدائم على المنتج والخدمة، فالمديرون والمهنيون الجدد لديهم حاجات متجددة للمعرفة.

هذا التغيير السريع في بيئة المعرفة يعني أن المنظمات يجب ألا تأخذ في اعتبارها عنصر الوقت في وضع الخرائط والنماذج الخاصة ببيئة المعرفة، فعندما ينتهي الوقت فإن البيئة لم يعد لها وجود، ومن ثم يجب أن يكون توصيف البيئة سريع ويشمل محاذير الاستخدام لهذه البيئة¹

المبدأ التاسع: تتطلب إدارة المعرفة تعاقد معرفي

حيث وفي ظل إدارة المعرفة لا يمكن بصورة قطعية من الاستغناء عن الإنسان وكذا عن التكنولوجيا

حيث يكون هناك دمج بين البعدين التقني والإنساني، كون اننا الإنسان هو الذي يستوعب

¹. حسن حسين البيللاوي وسلامة عبد العظيم. مرجع سابق ذكره، 2007، ص 95.

المعرفة وكذا يقوم بتفسيرها ويربطها مع غيرها من المعارف الأخرى التي يسعى إلى جمعها، ومن غير الواضح في معظم المنظمات والتي لديها استخدام صحيح للعاملين بالمعرفة أنه:

- هل المعرفة يمتلكها العاملون أم يستأجرونها ؟
- هل كل المعرفة في عقول العاملين ولها أولوية لدى العامل ؟
- ماذا تعرف عن المعرفة التي تشتق من اسطوانة الحاسب ؟
- ماذا عن المعرفة التي لدى المستشارون أثناء أدائهم لاستشاراتهم؟¹

كما أن العديد من المنظمات تحتفظ بمعرفة العاملين لديها، ذلك أن هؤلاء العاملون ينقلون بسرعة أكبر إلى وظائف جديدة ومنظمات جديدة، على أي الأحوال هناك بعض المنظمات تؤدي وظيفة الاستخلاص للمعرفة بصورة جيدة كما تؤدي عملية توثيق أي معرفة متاحة لدى العاملين حيث تتراكم هذه المعارف لدى المنظمة حتى بعد ترك هؤلاء لوظائفهم، فإذا أصبحت المعرفة مورداً أكبر قيمة في المنظمات فإننا يمكن أن نتوقع رؤية تركيز أكبر لمشروعية إدارة المعرفة.²

¹. مجيل لازم مسلم المالكي، مرجع سابق ذكره، 2010 ص 113

². ممدوح عبد العزيز رفاعي، مرجع سابق ذكره، 2007 ص 32

المبحث الثاني: أساسيات إدارة المعرفة

بعد أن تطرقنا إلا مدخل نظري لإدارة المعرفة وتعرف على مفاهيمها، سنتعرف في هذا المبحث على عناصر وأبعاد ووظائف إدارة المعرفة.

المطلب الأول: عناصر إدارة المعرفة

يرى بعض الباحثين أن إدارة المعرفة تتضمن العناصر التالية:

الثقة: هي الإيمان التام بقدرات الآخرين الكاملة ويجب أن تكون متبادلة بين جميع أعضاء

والثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة؛

التعاون: وهو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد ضمن فريق عمل مساعدة أحدهم الآخر في مجال عملهم؛

التعلم: هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة على يد الأفراد المؤهلين لاستخدامها ويقدمونها الى أصحاب

وصانعي القرار، ويتم استخدامها في التأثير على الآخرين وتطوير المنشآت وفاعلية أفرادها، كما أن التركيز على

التعلم يساعد المؤسسات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم للعب دور أكثر فعالية في عملية خلق المعرفة؛

المركزية: تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار الرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة، إن خلق المعرفة

يحتاج إلى لامركزية عالية؛¹

الرسمية: هي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية، السياسات، والإجراءات القياسية، بعملية اتخاذ

القرارات وعلاقات العمل ضمن إطارات المؤسسة، خلق المعرفة يحتاج إلى مستوى عالي من المرونة في تطبيق

الاجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل؛²

الخبرة الواسعة والعميقة: ويعني ذلك أن خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة أفقياً ومتنوعة

وعميقة أي مركزة وتخصصية؛

تكنولوجيا المعلومات: أي أن توفر تكنولوجيا المعلومات يوفر مستوى من التسهيلات الذي يساعد في

دعم إدارة المعرفة، فالبعض يرى أن تكنولوجيا المعلومات عنصر حاسم في عملية خلق المعرفة؛

¹ . عبد الستار حسين يوسف: إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو، بحث مقدم في إطار الملتقى الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، 2004 ،

ص8 .

² . وهيبه حسين داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سورية،

2007

الإبداع التنظيمي: هذا العنصر يشير إلى الاعتماد على ابتكارات الأفراد وما لديهم من قدرة على خلق القيمة، المنتجات، الخدمات، الأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي معقد.

المطلب الثاني: أبعاد إدارة المعرفة

يمكن النظر إلى إدارة المعرفة على أنها تتكون من عدة أبعاد، ولتتم عملية إدارة المعرفة لا بد من معرفة المقصود بالمعرفة بشكل جيد، وكذلك معرفة كيفية استخدام المعرفة، والإلمام بشكل تام بآلية إدارة المعرفة، والاطلاع على عملياتها للاستفادة من هذه العمليات وتحسينها، وهذه الأبعاد والمجالات المتنوعة جعلت من إدارة المعرفة حقلا معرفيا واسعا.

ومن بين الأبعاد نتعرف على مايلي:

1. **البعد التكنولوجي:** يرتبط هذا البعد بمجموعة المعارف التقنية والتكنولوجية من البرمجيات والوسائل المشكلة للبنيات التحتية والتي تعتبر دعامة لتجسيد إدارة المعرفة من خلال محركات البحث، قواعد البيانات رأس المال الفكري، والتكنولوجيات المتميزة، لذلك تسعى المنظمات إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.¹

2. **البعد التنظيمي:** يعبر عن كيفية الوصول للمعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، وذلك عن طريق تجديد الطرائق والإجراءات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة. .

3. **البعد الاجتماعي:** يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناع المعرفة، وتقاسم ومشاركة الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية فاعلة ومؤثرة.

4. **البعد الاقتصادي:** ويتعلق هذا البعد بالمحيط التنافسي للمنظمة، الذي فرضته عولمة الأسواق وتحرير الاقتصاد، مما يعني بحث المنظمة عن معايير للنمو الدائم وإدماج دائم لرأس المال البشري.

¹ . جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص49 - 50

5. **البعد الثقافي:** تعد الثقافة التنظيمية أحد العوامل المهمة والمؤثرة في تحقيق نجاح أو فشل إدارة المعرفة وقد

يعتبرها البعض أحد المعوقات الأساسية لإدارة الأصول الفكرية في المنظمات¹¹.

المطلب الثالث: وظائف إدارة المعرفة .

يمكن القول أنّ الوظيفة الرئيسية لإدارة المعرفة هي العمل على توفير المتطلبات اللازمة، والتي من شأنها أن تساهم بالمعرفة في جميع عملياتها ابتداءً من التشخيص إلى التطبيق ومن ثم توفير السبل كافة التي تؤدي إلى المعرفة، وتشتمل إدارة المعرفة على وظيفتين أساسيتين، الأولى منها فكرية، والثانية مادية تقنية، ومن هنا سيتم التطرق إلى وظائف إدارة المعرفة.

1. الوظيفة الفكرية:

تعني أنّ وظيفة إدارة المعرفة تركز حول العنصر البشري القادر على توليد المعرفة سواء داخل المنظمة أو خارجها، ويقع على عاتقها جلب الكفاءات البشرية المهاجرة وبعد توفير العنصر البشري المؤهل يتم إعدادهم وتجهيزهم للعمل المعرفي وهم ما يطلق عليهم "فريق المعرفة" وعلى إدارة المعرفة بالتعاون مع إدارة المنظمة أنّ توفر لهذا الفريق سبل النجاح كافة وتهيئ لهم الظروف المناسبة، وينشأ عن ذلك علاقات بين إدارة المعرفة والإدارات الأخرى مثل إدارة المالية لاسيما ما يتعلق بنظام الحوافز حيث يمكن وضع نظام خاص للحوافز لأفراد المعرفة، كما يتم الاهتمام بهم من حيث الجوانب الإبداعية وتنميتها، وهناك جانب آخر يتعلق بإعداد الأفراد من النواحي القانونية والأخلاقية، فإدارة المعرفة لا بدّ أن تعمل على تنمية الجوانب القانونية والأخلاقية تجاه المعرفة وأساليب توليدها والحصول عليها فلا بدّ أن تكون قانونية وأخلاقية، أي متابعة جميع عمليات المعرفة بجعلها تتفق مع النصوص القانونية والمبادئ الأخلاقية²².

1. الوظيفة المادية التقنية:

تتعلق هذه الوظيفة بإعداد البنية التحتية اللازمة وجلب الوسائل التقنية الحديثة ذات العلاقة بالمعرفة مثل الحواسيب والبرمجيات ووسائل الاتصال الحديثة، التي تساهم بالنفاذ إلى مصادر المعرفة وتسهل من عمليات نقلها

¹ يوسف أحمد أبو فارة، "العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء"، المؤتمر العلمي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية الأردن، 26-28 أبريل 13

² . ماضي وديعة، دور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة داخل المكتبات الجامعية: مكتبات جامعة منتوري قسنطينة، مذكرة. تخرج لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009.

وتخزينها ونشرها، كما على إدارة المعرفة أن تتابع عملية تطبيق المعرفة ومعرفة النتائج لإدخال التعديلات اللازمة، وتحديد المعرفة وتوليدها لتكون دورة كاملة¹ متكاملة.

المبحث الثالث: مجالات واستراتيجيات إدارة المعرفة وعملياتها.

إن أي عمل يحتاج إلى معرفة للقيام به بأفضل وجه، وعليه فإن المعرفة تستخدم بكل شيء وفي شتى المجالات وبمختلف الاستراتيجيات والعمليات التنظيمية، وسنتطرق في هذا المبحث إلى تعرف على كل من ذلك.

المطلب الأول: مجالات إدارة المعرفة

من بين مجالات إدارة المعرفة نذكر مايلي:

1. التخطيط الاستراتيجي، يعني أن أي شخص له معرفة وخبرة هو قادر على التخطيط من غيره حيث، وبالتالي نقول أن للمعرفة دور كبير و هام في صياغة وتطوير الخطط الإستراتيجية.
2. اتخاذ القرارات في جميع المجالات، يعني أن إدارة المعرفة تعمل على مساعدة متخذي القرارات لحصولهم على كافة المعلومات المطلوبة، من أجل اتخاذ القرار ومعرفة أبعاده وانعكاساته كافة.
3. تخطيط العمليات وإعادة هندستها، أي إعادة تصميم العمليات وإجراءات العمل.
4. الاتصالات، حيث تسهل عملية الاتصال نقل المعلومات من خلال تقنية المعلومات المستخدمة.
5. إضافة قيمة للمنتج أو الخدمة.
6. مجالات البحث والتطوير.²

كما ن هناك بعض المجالات التي يمكن أن تستفيد من تطبيق إدارة المعرفة مثل:

- تسيير المشاريع وخاصة المشاريع الاستثمارية الكبيرة.

- تسيير الأزمات.

¹ . صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص26

² . سمر نجاد العلول، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، مذكرة الماجستير، جامعة غزة، ص11

- المنظمات متعددة الجنسيات.

- تسيير العمليات بين المصالح والمديريات.¹

المطلب الثاني: إستراتيجيات إدارة المعرفة

تبرز أهمية استراتيجيات إدارة المعرفة بما تعكسه تلك الاستراتيجيات من دور فعال في الإستراتيجية التنافسية للمنظمة وكيفية تحقيق استجابة أعلى لاحتياجات المستفيدين، وتسعى المؤسسات عند تبنيتها لاستراتيجيات إدارة المعرفة الى تسهيل الموجودات المعرفية، من بين الباحثين الذين قاموا باقتراح استراتيجيات إدارة المعرفة نذكر منهم:

اقتراح ويغ (WIIG) تبعا لذلك ثلاث استراتيجيات لإدخال إدارة المعرفة في المنظمات، وهي على النحو التالي:

- إستراتيجية النمو التدريجي في استخدام إدارة المعرفة: عندما تكون أوضاع المنظمة مناسبة وملائمة يمكن استخدام هذه الإستراتيجية تدريجيا، وذلك حينما تكون نسبة الاهتمام بالأفراد المعنيون عاليا ويمكن هذه الإستراتيجية المنظمات ذات الموارد المحدودة الراغبة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء قدرات إدارة المعرفة.

- إستراتيجية تروي الحذر: وتعتمد هذه الإستراتيجية على تبنى إدارة المعرفة بحيطه وحذر، إذ يكمن تطبيقها في البداية عندما تكون أوضاع المنظمة ملائمة ومناسبة، ثم يتم تطبيقها في وقت لاحق على نطاق تقلل من المخاطر وتتيح للمنظمة تحقيق أوسع، ووفق الحاجة وتتميز هذه الإستراتيجية بمكتسبات تنافسية.

- إستراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة: وتعد هذه الإستراتيجية جزءا من محاولة واسعة تهدف إلى تجديد المنظمة وتقويتها من خلال وجود إدارة إبداعية فيما يتعلق بالمخاطرة، علاوة على انها ذات مردود عال بالنسبة للمنظمات التي تأخذ على نفسها التزاما بتحقيق ميزة تنافسية دائمة وبسرعة².

أما تصنيف زاك (zack،1999) قام باقتراح نوعين من إستراتيجية إدارة المعرفة على النحو التالي:

- إستراتيجية إدارة المعرفة القائمة على المحافظة: فهي تتمثل في المنظمات التي تستغل وتوظف المعرفة الداخلية.

¹ . سعد غالب التكريتي. نظم مساندة القرارات . عمان دار المنهاج للنشر والتوزيع 2004

² . يوسف لخط ، نحو تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية ، رسالة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص أنظمة المعلومات وإدارة المعرفة ، جامعة منتوري ،

قسنطينة ، الجزائر ، 2010 ، ص71

- إستراتيجية إدارة المعرفة القائمة على المبادرة: فتتمثل في المنظمات الأكثر إبداعا في تحدي واستكشاف المعرفة.¹

كما أشار عدد من الباحثين إلى بعض الاستراتيجيات لإدارة المعرفة المختلفة تبعا لطبيعة عمل المنظمة والمدخل الذي تتبناه وهي:

- الإستراتيجية الترميزية codification stratégie:

تتمحور حول الحاسوب وتركز على ترميز وتوثيق وتخزين المعرفة قواعد متاحة لكل الأفراد.

إن إستراتيجية الترميز تعتمد على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية رسمية قابلة للوصف والتحدي والقياس والنقل والتقاسم، ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات وقاعدة معرفة قياسية يمكن من خلال شبكة الشركة تعميمها على جميع العاملين من أجل الاطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في أعمال المنظمة المختلفة.

- الإستراتيجية الشخصية personalization strategy:

تركز على مشاركة المعرفة عبر الاتصالات المباشرة بين الأفراد، وتعتبر الحاسوب أداة لتسهيل عملية الاتصال بينهم وليست وسيلة لتخزين المعرفة.

الإستراتيجية الشخصية تركز على المعرفة الضمنية وهي المعرفة غير قابلة للترميز القياسي غير رسمية لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجهها لوجه، غير قابلة للوصف والنقل والتعليم وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمعايشة المشتركة والتشارك في العمل والفريق والخبرة، وهذه الإستراتيجية تسمى أيضا بنموذج شبكة المعرفة لا تحاول أن ترمز أو تستخرج المعرفة من الأفراد و بدلا من ذلك فإن الأفراد اللذين يمتلكون المعرفة هم يتقاسمون المعرفة فيما بينهم أثناء اتصالاتهم وتفاعلاتهم وعملهم المشترك.²

المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة

اختلفت الآراء في تحديد العمليات الأساسية لإدارة معرفة المؤسسة، فمنهم من يركز على عمليات "ابتكار المعرفة، خزنها، توزيعها، وتطبيقها" ومنهم من يقول انها عمليات "البحث مصادر المعرفة، اكتشافها، تحليل محتواها، إدماجها وتعميمها" في حين نجد من يحدد عمليات إدارة المعرفة بأنها "ابتكار، تكوين، ضم ومشاركة المعرفة" وآخر يعبر عنها على انها "ابتكار المعرفة، الحصول عليها، ترميزها، المشاركة الجماعية، نشرها، وتوزيعها" ومهما

¹ . احمد عمر الهمشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003 ص 44

² . يوسف لحنط ، مرجع سابق ذكره ، ص 71

اختلفت آراء الباحثين في تحديد هذه العمليات إلا أنهم يتفقون على أن هذه العمليات وإن كانت تختلف حسب طبيعة عمل المؤسسة إلا أنها حاسمة لنجاح: أي نظام لإدارة المعرفة، وهي مجموعة من العمليات الأساسية المتمثلة في (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة¹).

1- توليد المعرفة

تتطلب إيجاد معرفة جديدة في المؤسسات عبر أنشطة مختلفة ومتعددة مثل التطوير والبحث والاستشارة والتعلم والتصميمات، وهنا تعمل المؤسسة على إيجاد المعرفة بمختلف مصادرها الداخلية والخارجية منها، كما أن الحصول على المعرفة يتطلب قدرة على استخلاص المعلومات والأفكار من البيئة الداخلية والخارجية عبر طرق ألا وهي: (التعلم الفردي والاستطلاع البيئي والتجربة والحصول على المعرفة من المنظمات الأخرى).

2- خزن المعرفة:

ثاني عملية من عمليات إدارة المعرفة والتي تتضمن كل العمليات المتعلقة بحفظ المعرفة والسماح لها بالبقاء وعدم الضياع في المؤسسة حال تكوينها أي ضمان ديمومتها بشكل طبيعي في أوقات معينة (2).

3- نشر المعرفة:

أي توزيع المعرفة على مستويات المؤسسة وطاقمها الإداري ككل للاستفادة منها واستثمارها في تحقيق الإنتاجية العالية، هنا يجب أن يعي كل فرد داخل المنظمة بما يدركه الآخرون وما يعمل به بحيث تكون خبرة أي شخص سهلة المنال للجميع، ويمكن تداولها وفق عمليات التشارك والتوزيع والتبادل من هنا تتحول المعارف من أحادية إلى جماعية،

كما تعد هذه العملية بمثابة ربط وتثبيت فعلي للمعرفة داخل المنظمة عبر إخراجها من إطارها الفردي إلى الإطار الجماعي الرحب³.

¹ عبد الله ياسر العتيبي، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية 2005 ص 29

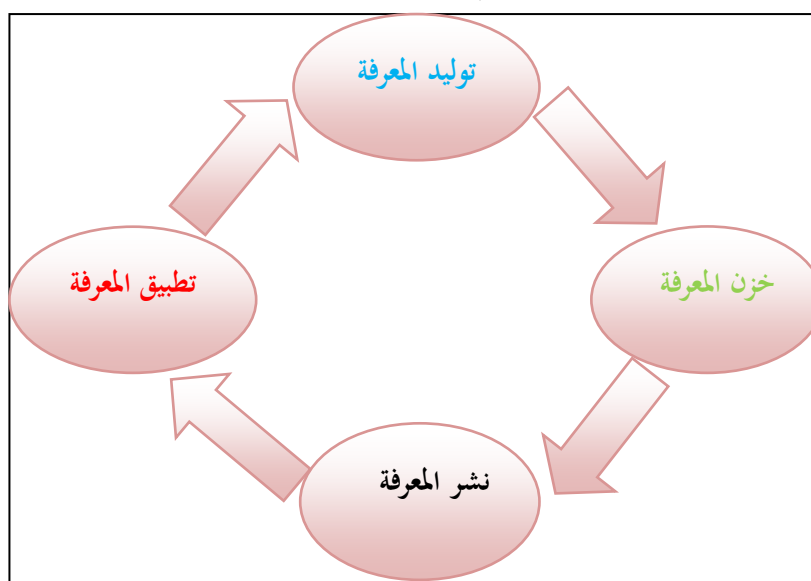
² نعيم إبراهيم الظاهر: إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، الطبعة الأولى، ص 36

³ الكبيسي عامر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص 62.

4- تطبيق المعرفة:

أي جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في أنشطة المؤسسة وجعلها أكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها، إن هذه العمليات المذكورة لا تؤدي أي نفع ما لم تسخر المعرفة بشكل فاعل في التطبيق، فالغاية الكبرى و الهدف الأسمى منها هو تطبيق المعرفة المتاحة بما يتوافق مع أهداف الشركة، لذا تعد من أبرز عملياتها و أهم آليات تطبيقها هي التوجيهات المتكونة من القواعد المتعلقة بتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة.¹

الشكل رقم (1): عمليات إدارة المعرفة.



المصدر: من اعداد الطالبات

¹ . عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص27

خلاصة الفصل

حاولت الدراسة من خلال هذا الفصل التطرق إلى القضايا التي تثيرها إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث، خصوصاً من ناحية الوقوف على الخلفية التاريخية لإدارة المعرفة وتتبع سيرورتها، كما حاولت أن تقدم أهم المبادئ التي تقوم عليها إدارة المعرفة، إلى جانب مجموعة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها بالإضافة إلى أهميتها وعناصرها ومتطلبات تطبيقها، وأهم المداخل التي فسرت هذه النظرية ومختلف عملياتها بداية بتجميع المعلومات وتوليدها تخزينها إلى توزيعها وتطبيقها، إن كل من هذه العمليات تعمل بشكل متتابع متكامل فيما بينها، فكل منها تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها، لذا رآه أغلب الباحثين على رسم هذه العمليات على شكل حلقة. كما قدمت نظرة المبررات التي جعلت المفكرين يهتمون بهذا الموضوع ويخصصون له حيزاً كبيراً من الدراسات على أعلى مستوى.

ثم إن إدارة المعرفة وفق هذا النمط الساعي تسعى إلى توليد معارف جديدة، لا بد أن توفر المنظمات جميع السبل والطرق من أجل النجاح، وذلك باختيار أفراد المعرفة بعناية فائقة وتوفير البيئة المناسبة التي تسمح بتوليد المعارف التي تحقق النجاح للمنظمة.

الفصل الثاني :الإطار المفاهيمي
للميزة التنافسية

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

تمهيد:

أصبح الاهتمام بالميزة التنافسية خلال السنوات الأخيرة متزايدا ويحظى بالاهتمام الكبير وواسع النطاق عالميا، حيث يعود هذا الاهتمام الى سرعة التطورات التي يشهدها العالم من جهة العولمة والاندماج في الاقتصاد العالمي، وكذلك من جهة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لذلك تعد الميزة التنافسية الورقة الراجحة لكل مؤسسة تمتلكها فمسؤولية الادارة الإستراتيجية هي معرفة التنافسية وتطوير القدرة على تلبية حاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية.

بدأت الأفكار تتجه نحو إدارة المعرفة باعتبارها مقدرة محورية وعملية تتمكن بها المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية، وعليه توجب على المؤسسات أن تنتج إستراتيجية مرتكزة على المعرفة لبناء ميزة تنافسية تواجه بها الفرص والتهديدات في البيئة المليئة بالتحديات التنافسية.

لهذا نحاول في هذا الفصل التطرق لأهم المفاهيم للميزة التنافسية والتعرف عليها، من خلال

المباحث الثلاثة التالية:

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.

المبحث الثاني: مؤشرات وأبعاد الميزة التنافسية واستراتيجياتها.

المبحث الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

في ظل التحولات التي يشهدها الاقتصاد العالمي فيما يتعلق بانفتاح الأسواق وعولمة المبادلات في ظل اتفاقيات (الجات) والمنظمة العالمية للتجارة والتحالفات الاقتصادية، يظهر مفهوم الميزة التنافسية وبأخذ مكانة هامة ضمن اهتمامات المتعاملين الاقتصاديين فالتغيرات الكبيرة التي حدثت في البيئة الاقتصادية فرض على المؤسسات تحديات جديدة، تتمثل في مواجهة المنافسين الجدد وهذا من خلال تدعيم القدرات التنافسية لمواصلة النمو والبقاء في السوق.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

لقد حاول العديد من الباحثين في مجال الإدارة الاقتصاد وإدارة الأعمال منذ بداية الثمانينات من القرن الماضي وضع مفهوم محدد للميزة التنافسية وظهرت بمسميات مختلفة إلا أنها تصب في مفهوم واحد أهمها: التفوق التنافسي، القدرة التنافسية، النجاح التنافسي، التميز التنافسي فنظرا لاختلاف رؤى علماء الاقتصاد عن تلك الخاصة بعلماء إدارة الأعمال، فلم يتفقوا على مفهوم موحد للميزة التنافسية رؤى بين علماء الاقتصاد وعلماء إدارة الأعمال وبالتالي فشلوا في الاتفاق على مفهوم موحد للميزة التنافسية.

يرجع هذا الاختلاف إلى الوحدة التي ينظر إلى ميزتها التنافسية، حيث يهتم الاقتصاديون عادة بالعوامل التي تحدد الميزة التنافسية للاقتصاد الوطني ككل، في حين ينصب اهتمام رجال إدارة الأعمال على تنافسية المؤسسة أو الصناعة¹.

ظهر مفهوم الميزة التنافسية لأول مرة سنة 1939 بفضل (Chamberlin) ولكن يمكن إسناده للعالم (Selznick) والذي ربط بين الميزة والمقدرة سنة 1959، ومن ثم جاء كل من (Schendel و Hofe) حيث وصفا الميزة التنافسية بأنها الموضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها عن طريق نمط نشر الموارد، ثم جاء بعدها كل من (Day) سنة 1984 و (M.Porter) سنة 1985، حيث اعتبرا الميزة التنافسية هدف الإستراتيجية المتغير التابع، وليس شيئا يستخدم ضمن الإستراتيجية، وتبريرهم

¹ . رجم نصيب و أمال عياري، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية، للمؤسسات الجزائرية، الكتاب الجامع للملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام 29-30 أكتوبر 2002، ص 13 .

لذلك هو الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية، وهكذا تم وضع الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، ثم جاء (Defillipi و Reed) سنة 1990¹.

ومن بين تعاريف الميزة التنافسية المتنوعة تعريف "بورتر" حيث قال أنها تقوم على القيمة المتفردة التي تخلقها كل مؤسسة من أجل زبائنهم، حيث يمكنها أن تتمثل في شكل أسعار منخفضة مقارنة بأسعار المؤسسات المنافسة، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة².

بينما عرفها "محسن أحمد الحضيبي" بأنها إيجاد أوضاع متميزة، مختلفة ومصنوعة تملكها المؤسسة معينة تتفق فيها مجالات: التسويق، التمويل، الكوادر البشرية³.

من خلال التعريف الأول نرى بورتر ركز على القيمة التي تخلقها المؤسسة لعملائها في تعريفه للميزة التنافسية، والتي تأخذ صورتين إما في شكل أسعار أقل مقارنة مع المنافسين، لكن مع الحفاظ على نفس المنافع، أما الثاني فقد حدد أربعة مجالات وهي: الإنتاج، التسويق، التمويل والكوادر البشرية، حسب رأيه هي الكفيلة في الحصول على ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة.

من خلال التعريفات السابقة يمكننا استخلاص تعريف شامل: هي طريقة تتبناها المنظمة بالاعتماد على الكفاءة والفاعلية بغرض خلق مناخ يتميز بالأفضلية والتميز بين المنافسين.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الميزة التنافسية

أولاً: أهمية الميزة التنافسية

إن أهمية الميزة التنافسية يمكن تحديدها بما يلي:

تعد بمثابة السلاح الأساس لمواجهة تحديات السوق والمنافسين، ويأتي ذلك من خلال قيام المنشأة بتنمية معرفتها التنافسية ومقدرتها على تلبية احتياجات العملاء في المستقبل عن طريق خلق التعينات والمهارات الإنتاجية بصورة مقدرات تمكنها من التكيف مع الفرص المتغيرة بشكل سريع.

¹ حسن علي الزعي، أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة حالة تطبيقية في المصارف الأردنية المدرجة في بورصة عمان، المؤتمر العلمي

الأول اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية عمان 14-19 ماي 2003

² Michel porter. L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, dunod, paris 1999, p08

³ محسن أحمد الحضيبي، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004 ص 33-34

- كونها تمثل معيار التميز لتحديد المنشأة الناجحة من غيرها لأن المنشآت الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة منفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها باستمرار، لأن النماذج القديمة قد أصبحت معروفة في الوسط ومتاحة بشكل يجعل المنافسين على علم تام بها.

- تمثل مؤشرا إيجابيا نحو توجه المنشأة لاحتلال موقع قوي في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها.¹

ثانيا: أهداف الميزة التنافسية

تسعى المنظمات من خلال خلق ميزة تنافسية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- خلق فرص تسويقية جديدة: وتأتي هذه الفرص نتيجة لعدم تمكن السلع والخدمات المعروضة من إشباع وإرضاء احتياجات العميل، وغالبا ما تأتي الفرص التسويقية الجديدة نتيجة حصول المنظمة على مزايا تنافسية بمقتضاها تضيف المنظمة قيمة مضافة للعملاء بشكل يزيد أو يختلف عن ما يقدمه المنافسون في السوق.

- دخول مجال تنافسي جديد: كدخول سوق جديد أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات.

- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المنظمة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

- تعظيم الأرباح ومداخيل المؤسسة.²

¹ يوسف حجيم الطائي، وعبر كرامشة، 2010، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مركز دراسات الكوفة ص 20-21

² بوركو عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012، ص 53

المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها

أولاً: أنواع الميزة التنافسية

حدد "مايكل بورتر" نوعين أساسيين من الميزة التنافسية

1. التكلفة الأقل (Cost leadership):

عملية خفض التكاليف هي مقوم أساسي لزيادة القدرة التنافسية للمنتج، حيث تشير إلى قدرة المنظمة على تصميم وتصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع منتجات المنظمات المنافسة، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، حيث أن استمرار تزايد القدرة على تخفيض التكاليف ينجم عنه خفض الأسعار إلى المدى الذي يتعدى قدرة المنافسين:

2. تمايز المنتج (Differentiation):

وتشير إلى قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة عالية، خصائص خاصة، خدمات ما بعد البيع). لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال تنسيق أفضل بين الأنشطة وتوظيف قدرات وكفاءات المنظمة لتحقيق جوانب التميز¹.

ثانياً: محددات الميزة التنافسية.

تتحدد الميزة التنافسية انطلاقاً من بعدين هما:

1. حجم الميزة التنافسية:

تتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا وفقط تمكنت الشركة من المحافظة على "ميزة التكلفة" الأقل أو "تمييز المنتج" في مواجهة الشركات المنافسة، على العموم كلما كانت الميزة أكبر كلما وجب على الشركات المنافسة بذل مجهودات أكبر للتغلب عليها وبالتالي فإن المؤسسات التي تريد البقاء والريادة في محيط يتميز بالتحويلات وشدة المنافسة، عليها امتلاك قدرات عالية تؤهلها لتحقيق ذلك، تتمثل هذه القدرات في مجموع الكفاءات الضرورية، التي تمكنها من تحقيق أهدافها، ومنها تلبية حاجيات المستهلكين والسهر على إرضائهم.

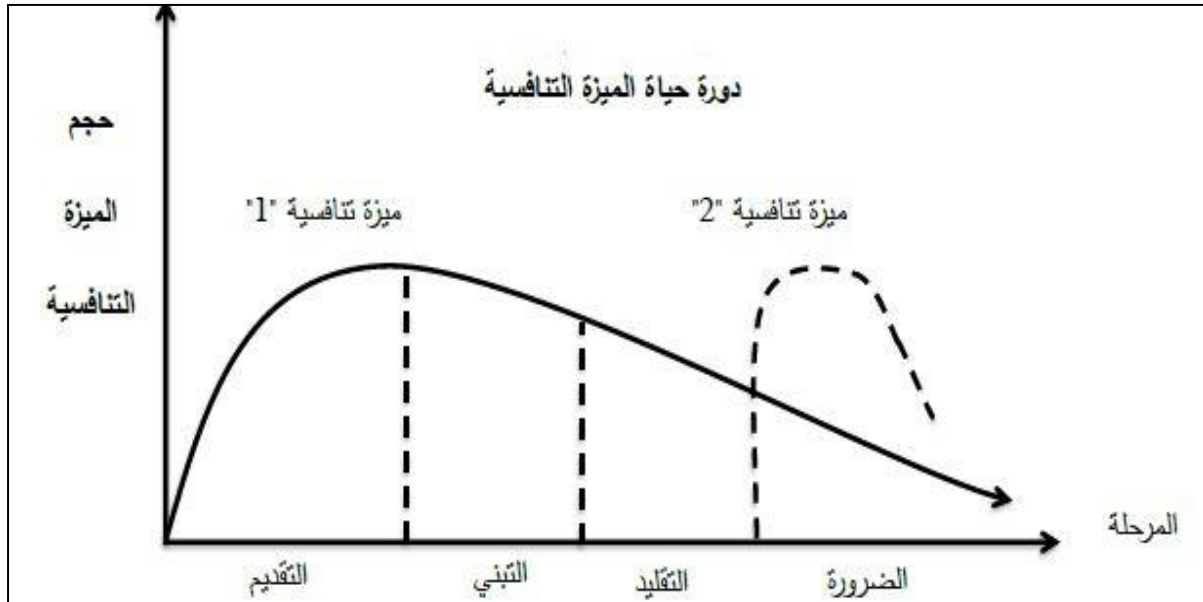
¹ نيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998 ص 84

إن القيام بذلك بفاعلية وناجعة، يعكس حجم الميزة التنافسية الذي يكون بإمكان المؤسسة تحقيقه، ومدى قدرتها على مقاومة المنافسة الشديدة¹.

وفي الواقع العلمي للمؤسسات، نجد أن حجم الميزة التنافسية يختلف من مؤسسة إلى أخرى، وتعمل كل مؤسسة على أن تشغل ميزتها التنافسية في الحصول على قطاعات سوقية وأن تتموضع فيها. ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة على نفس النمط.

تبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التنبني من قبل المنظمات المنافسة ثم مرحلة الركود في حالة قيام المنظمات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها. وأخيرا تظهر مرحلة الضرورة بمعنى الحاجة إلى تقديم تكنولوجيا جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج. ومن هنا تبدأ المنظمة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل.

الشكل رقم(2): دورة حياة الميزة التنافسية.



المصدر: من إعداد الطالبات

². نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 85

1.1. مرحلة التقديم: هذه المرحلة لا تستلزم مبالغ مالية كبيرة ولا تستدعي الكثير من التفكير، لذا فهي تعتبر أطول المراحل بالنسبة للشركة المنشئة للميزة التنافسية، وتصبح الميزة التنافسية معروفة أكثر فأكثر مع مرور الزمن وذلك يرجع لتزايد القبول الذي تناله من قبل العملاء.

2.1. مرحلة التبني: نجد في هذه المرحلة أن الميزة التنافسية أصبحت أكثر استقرارا من حيث الانتشار، وذلك عائد لتركيز المنافسين عليها، بينما تصل الوفيرات في هذه المرحلة إلى الذروة.

3.1. مرحلة التقليد: تعرف الميزة التنافسية في هذه المرحلة تراجع ملحوظ، نتيجة لتقليدها من طرف المنافسين، وبالتالي يتراجع تفوق الشركة وريادتها ومع استمرار انخفاض الوافرات لديها تتجه تدريجيا إلى الركود.

4.1. مرحلة الضرورة: بعد فترة الركود التي عانت منها الشركة لفترة، يصبح تحسين الميزة التنافسية الحالية ضرورة بالغة، وهذا التحسين يكون إما عن طريق تطويرها أو حتى إنشاء ميزة جديدة على أساس مختلف تماما عن الميزة الحالية، وفي حالة عجز الشركة عن التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها بشكل تام، ومن ثم تعود الشركة لنقطة البداية وبالتالي يصعب عليها العودة إلى سوق التنافس من جديد.¹

2. نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

يشير النطاق إلى مدى اتساع أنشطة وعمليات الشركة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، حيث أن سعة النطاق تتناسب طرديا مع كمية الوفيرات، وبالتالي فإن توسيع نطاق النشاط يمكن أن يحقق وفيرات في التكلفة مقارنة بالشركات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منفذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة، ومن هنا تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات الشركة.

¹. نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 85

وفي المقابل يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج متميز له وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس وهي: النطاق الرأسي، نطاق القطاع السوقي، النطاق الجغرافي، نطاق الصناعة².

الجدول رقم (1): أبعاد النطاق التنافسي.

نطاق التنافس	التعريف والشرح
النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا اعتمادا على مصادر التوريد المختلفة فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة على الأقل والمتميز، ومن جانب آخر يتبع التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد.
نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات الشركة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة تحقيق مزايا تنافسية على المستوى العالمي من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتكمن أهمية هذا النطاق بالنسبة للمؤسسة في تقديم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، إذا أن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة.

المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق ص 88

² . نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 86

المبحث الثاني: مؤشرات وأبعاد الميزة التنافسية واستراتيجياتها:

في هذا المبحث نتطرق الى أهم المؤشرات التي على أساسها نعرف أن المؤسسة تمتلك الميزة التنافسية وكذا أبعادها التي يقاس بها مدى تطبيقها في المؤسسة، بالإضافة الى التصورات والعمليات التي تتبناها المؤسسة لتدعيم الميزة التنافسية لها.

المطلب الأول: مؤشرات الميزة التنافسية:

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، وبرز هذه المؤشرات هي مؤشر الربحية والحصة السوقية وحجم المبيعات الآتية تعريفاتهم:¹

أولاً: الربحية

يمكن تعظيم الربحية عن طريق تحسين استثمارات المشروع، استغلال الموارد بشكل أفضل وكذا استخدام التقنيات الحديثة، فالربحية هي عبارة على مقياس يقيم أداء المشروعات وهذا عن طريق حساب نسبة صافي الدخل الى الأصول والاستثمارات.

ثانياً: حجم المبيعات

تسعى معظم المؤسسات الى تحقيق هدف محدد لمقدار حجم المبيعات لها، وذلك لمتابعة أداء المؤسسة ودرجة نجاحها في تحقيق أهدافها، فحجم المبيعات يعتبر مؤشراً على نجاح أعمال المنظمة وعلى الحصة السوقية لها.

ثالثاً: الحصة السوقية

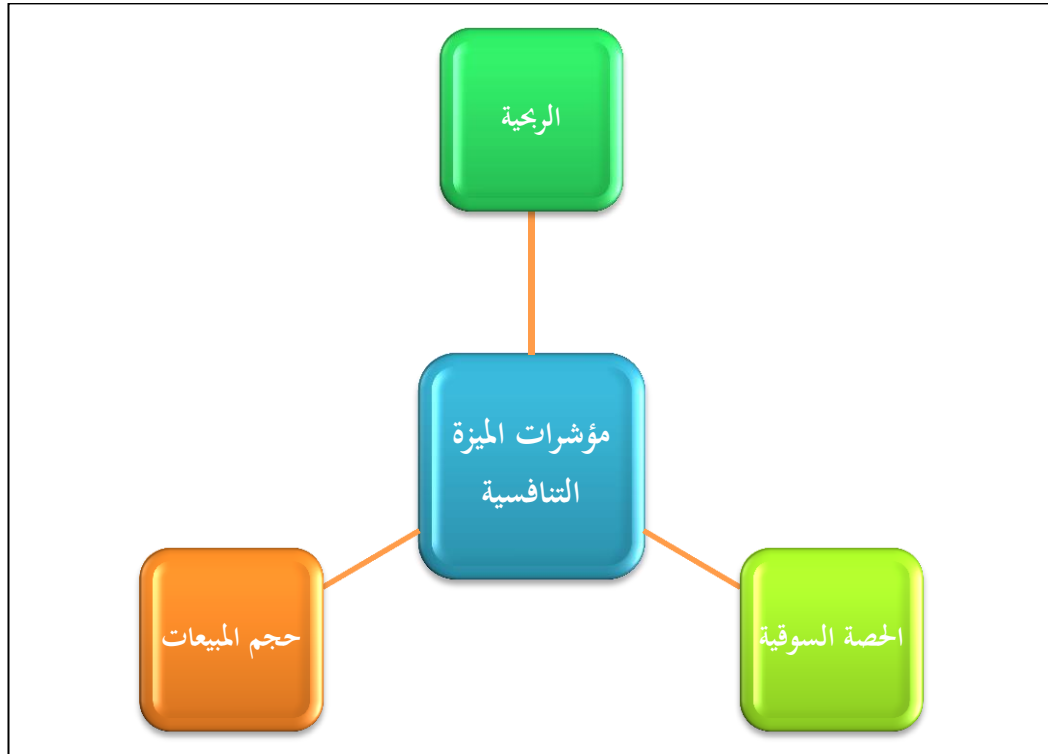
للتمييز بين الراجحين والخاسرين في السوق نستخدم مقياس الحصة السوقية حيث يستخدم لحساب نصيب المؤسسة من المبيعات في السوق، ومقارنة نصيبها مع المنافسين الرئيسيين.

¹ .محمد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص46/47.

كما أن هذا المؤشر يعطي مقياس عن وضع المؤسسة في السوق، حيث أن انخفاضه يدل على أن هناك مشكلة ما يتعين على الإدارة حل هذه المشكلة، والحصة السوقية تعتمد على ثلاث طرق يمكن قياسها بها وهي:

- 1- الحصة السوقية الإجمالية: تحسب بقسمة مبيعات المؤسسة على إجمالي المبيعات الكلية في السوق.
- 2- الحصة السوقية النسبية: تحسب بقسمة مبيعات المؤسسة الكلية على مبيعات أكبر المنافسين في السوق.
- 3- حصة السوق المخدم: تحسب بقسمة مبيعات المؤسسة على المبيعات الإجمالية للسوق المخدم.

الشكل رقم (3): مؤشرات الميزة التنافسية.



المصدر: من إعداد الطالبات

المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية:

تتكون الميزة التنافسية من عدة أبعاد التي يمكن من خلالها عملية قياس مدى تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات وصنفت أغلبها إلى:

أولاً: التكلفة

تسعى المؤسسات لتحقيق التكلفة المنخفضة لكي تبيع منتجاتها بسعر أقل من المنافسين وهذا لأن التكلفة تعد أول الأبعاد التنافسية، إضافة إلى الحصول على أكبر قدر من الأرباح، فإن تمكنت المؤسسة من السيطرة على التكلفة وجعلها في أدناها نسبة للمنافسين في الصناعة ذاتها، فسوف تتمكن من امتلاك موقع متميز يكسبها قوة السيطرة على السوق، مما يمكن المؤسسة من منافسة الآخرين وهذا على أساس تقديم منتجات بأسعار أقل.¹

ثانياً: الجودة

تعني الجودة درجة ملائمة خصائص تصميم المنتجات للمواصفات، حيث يرغب العملاء في أقل سعر بأعلى جودة، لدى تسعى المؤسسات لتقديم منتجاتها بجودة عالية أكبر من منافسيها.

قسم (DilvworthK, 1992) الجودة إلى ثلاثة أبعاد وهي:²

- **جودة التصميم:** تعني درجة ملائمة مواصفات التصميم مع المتطلبات التي ترغب فيها العملاء، ولتحقيق هذه الدرجة من الملائمة يعتمد على دقة نشاط التسويق في تحديد حاجات ورغبات السوق المستهدف.
- **جودة المطابقة:** تعني درجة مطابقة المنتج بعد الصنع لمواصفات التصميم، وتعني الخلو من العيوب وتكمن أهميتها في:
 - كلما كانت مدى جودة المطابقة أعلى كلما كانت متفقة مع حاجات ورغبات العملاء.
 - جعل نسبة المعيب والتالف أقل ما يمكن.

¹ سنان كاظم الموسوي ومؤيد حسن على، مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية (دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة الجديد)، مجلة آداب الكوفة، العدد الأول، جامعة الكوفة، العراق، ص83.

² لشهب الصادق، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص الادارة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014/2015، ص47/48.

- جودة الخدمة: وتعني التوافق مع توقعات العملاء ورغبتهم للمنفعة التي سوف يحصلون عليها من المنتج أو الخدمة.

ثالثا: التسليم أو الوقت

تزايد الاهتمام بالوقت نظرا لأهميته البالغة لدى العملاء، ومن خلال النقاط التالية تتضح لنا أهمية الوقت أو التسليم:¹

- تقليص زمن التسليم للعميل: تعني زمن التسليم السريع.
- تقليص زمن تحويلات العمليات: تعني الالتزام لمدة زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عملية الانتاج، مما يكمن من تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة.
- سرعة التطوير: يقصد بها الفترة المرتبطة بابتكار وتطوير المنتجات وتقليصها ما أمكن، وتكون هذه الفترة ابتداء من بروز الأفكار الخاصة بالمنتجات الى تحقيق التصميم النهائي.

رابعا: المرونة

تعرف المرونة بأنها التكيف والاستجابة السريعة مع التغيرات الحاصلة في طلب العملاء وهذا لزيادة الرضا لديهم، حيث ازدادت رغبة العميل في التغيير والتنوع نتيجة الانفتاح المتزايد والثورة التكنولوجية السريعة في مجال الإعلام والاتصال، لذا أصبحت المرونة بعد تنافسي مهم في الأسواق الحالية فتسعى المؤسسات لتحقيق هذا البعد.²

وتتضح المرونة من خلال عنصرين هما:

- استجابة المؤسسة للتغير في حجم الانتاج بحسب مستوى الطلب وتكون لها القدرة على العمل في بيئة متحركة.
- استجابة المؤسسة للتطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا والتصميم المنتجات بحسب التغيرات التي تنشأ على سلوك الزبائن.

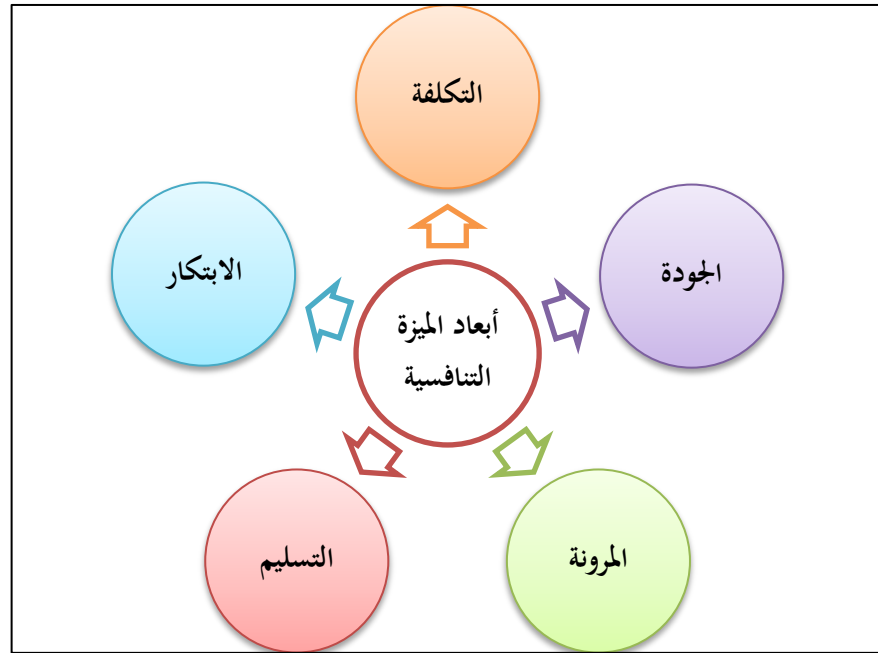
¹. أحمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الادارة الاستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الحادي عشر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007، ص252.

². سنان كاظم الموسوي ومؤيد حسن علي، مرجع سابق، ص86.

خامسا: الابتكار

تسعى المؤسسة لإيجاد طرق جديدة في تأدية الأعمال سواء في الإنتاج أو التوزيع، وتطوير منتجات جديدة، لدى يعتبر الابداع والابتكار أهم الأبعاد لتحقيق التنافسية، فهما يتضمنان الأبعاد السابقة الذكر بحيث يساعد المؤسسة على تحقيق الجودة العالية والتسليم السريع لعملاء وتخفيض التكاليف بالإضافة الى القدرة على ملائمة التغيرات الحاصلة داخليا وخارجيا.¹

الشكل رقم (4): ابعاد الميزة التنافسية.



المصدر: من إعداد الطالبات

¹ .بن العربي حمزة، مساهمة المواصفات القياسية العالمية (ISO) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير تخصص ادارة الأعمال، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، 2014/2015، ص157.

المطلب الثالث: استراتيجيات الميزة التنافسية:

إن مختلف الأرباح التي تحققها المؤسسة تكون نتيجة للإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة، فالإستراتيجية هي عبارة عن مجموعة من التصورات والعمليات والقرارات التي تهدف الى تنشيط الموارد قصد تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة، ونذكر فيما يلي أهم ثلاث استراتيجيات مشتقة من نموذج (Michael E. Porter):

أولاً: إستراتيجية قيادة التكلفة

تقوم هذه الإستراتيجية على مبدأ تخفيض تكاليف الانتاج والتوزيع لكي تتمكن المؤسسة من تقديم منتجات ذات أسعار منخفضة وهذا مقارنة بالمنافسين، وحسب (porter. M) فإن هذه الإستراتيجية من بين الاستراتيجيات التنافسية الأساسية التي يمكن أن تتبعها المؤسسة.¹

إستراتيجية قيادة التكلفة هي إستراتيجية تتطلب ملاحقة مستمرة ومحكمة للتكلفة بغرض خفض هذه التكلفة والرقابة عليها، فهي تعتمد على التكلفة منخفضة وموجهة إلى الأسواق المستهدفة الكبيرة، فلها أساليب محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات كفاءة عالية.²

ثانياً: استراتيجية التمييز

يعني التمييز هنا أن تتفرد المؤسسة وتتمكن من توفير خصائص لمنتجاتها لا تشترك فيها المؤسسات الأخرى، حيث أن هذه الخصائص يتم تقديرها من طرف الزبائن والمستهلكين، فتساعد المؤسسة بذلك على جلب عدد أكبر من الزبائن والمستهلكين، فالتمييز يكسب المؤسسة قدرتها على تقديم منتجات وعروض مختلفة عن المنافسين ولا يكون إلا إذا قام السوق بقبوله.³

حسب (porter. M) فإن التمييز يكون ذو تكلفة عالية نسبياً ويأخذ بعين الاعتبار أنها تتطلب تحقيق تقارب في تكلفة المنتج مقارنة مع المنافسين.⁴

¹ فاطمة الزهراء العوفي، إدارة المعرفة كتوجه حديث لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة، الطبعة الأولى، ألفا للوثائق، عمان -الأردن، 2020، ص137.

² ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال المرسى، "الإدارة الاستراتيجية"، الدار الجامعية، 2002-2003، ص255.

³ معاريف محمد، دراسة الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية حالة المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد،

تلمسان، 2012/2013، ص126.

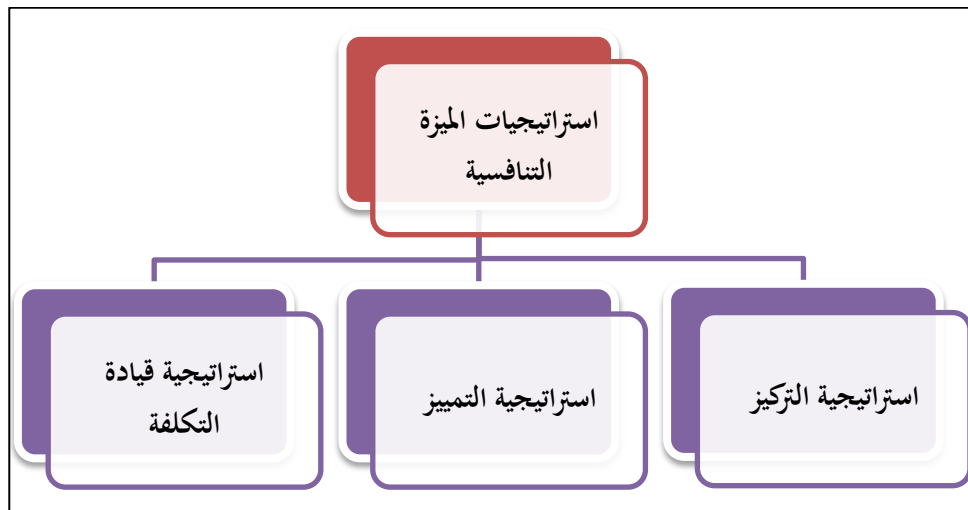
⁴ فاطمة الزهراء العوفي، مرجع سبق ذكره، ص140.

ثالثاً: إستراتيجية التركيز

تعني هذه الإستراتيجية أن المؤسسة تركز على نسبة معينة من السوق الكلي وليس السوق ككل وذلك بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود ومجموعة خاصة من الزبائن والمستهلكين وإشباع حاجاتهم، حيث أنها تهدف لبناء ميزة تنافسية والوصول الى موقع أفضل في السوق.¹

تقوم هذه الإستراتيجية على إنتاج سلع وخدمات مصممة لقطاعات السوق الصغيرة ، بحيث يتم التركيز على متطلبات ورغبات فئة محدودة ومعينة من القطاعات في السوق ، بالإضافة الى انها تركز على مجموعة معينة من المشترين والزبائن أو سوق جغرافي معين وتطوير إستراتيجية معينة لخدمة هذا السوق أو المشتري، وتسعى المؤسسة الى تقديم خدماتها بشكل متميز ومبتكر ينافس ويتفوق على نظيرها في السوق وهذا لكسب ثقة الزبون وولائه ورضاه.²

الشكل رقم (5) : استراتيجيات الميزة التنافسية.



المصدر: من اعداد الطالبات.

¹ . معاريف محمد، مرجع سبق ذكره، ص 137

² . أحمد ابراهيم سعيد حسن، أثر ممارسات ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على الماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، حزيران 2017، ص 30.

المبحث الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية

بعد دراسة مفاهيم متعلقة بإدارة المعرفة والميزة التنافسية تقوم في هذا المبحث بدراسة العلاقة القائمة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية وكذا أثر عمليات إدارة المعرفة على الميزة التنافسية .

المطلب الأول: علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية

أصبحت المؤسسات الحديثة مراكز بحوث قائمة على أساس المعرفة، حيث أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في التكلفة والجودة العالية والوقت والاستجابة للتغيرات والمرونة في التكيف مع التغيرات، التي يمكن تحقيقها بالعمليات وتصورات جوهرية، فإنها مستندة الى قدرة المؤسسة على التعلم المشترك، وتظهر سمة المؤسسة المعرفية في الوقت الحاضر أن هذه الأخيرة تبدع في تقديم منتجات تشكل سلسلة متعاقبة من التطورات التكنولوجية المتكاملة، وهذا راجع الى التطور الحاصل في بيئة الأعمال الدولية.

تهدف المؤسسة من خلال الاستناد الى المعرفة الواسعة الى زيادة قدرتها على خلق إبداع تكنولوجي عام، بالإضافة الى الاستناد على الاتجاه الحديث في الإنفاق والاستثمار في البحث والتطوير وتشكيل رأس مال معرفي في المؤسسة، حيث تصبح قادرة على تقديم دعم وعدد كبير من الخدمات، وهذا الأمر يعتبر خروج المؤسسة من قواعد العمل السابقة المتمثلة في إنفاق استثماري متقطع وذلك لتحسين وتطوير منتجاتها.

ومنه فإن الميزات التنافسية المستندة الى المعرفة هي التي تدوم ولا تزول وتزايد بالاستعمال لأنها تمثل خصائص استراتيجية للمؤسسة بحيث يصعب تقليدها من قبل الآخرين، بينما الميزات التنافسية التي هي في ظل الإطار القديم يمكن أن تختفي وتزول سريعا وسهلة التقليد من قبل المنافسين الآخرين وهذا بحكم وجود منافسين أقوياء ومتابعين لعمل المؤسسة.

وبالنظر الى خصائص أن يكون المورد استراتيجيا والمتمثلة في أن يكون المورد ثميناً وأن يتسم بالندرة ولا يمكن إحلال بديلا عنه فيمكن القول أن قيمة المورد البشري تتمثل في أن المعرفة ستؤدي الى تحسين في العمليات والمنتجات، لذلك على المؤسسة أن تهتم بالموارد البشرية لاعتبارها أهم أصول المؤسسة، فالمعرفة تكون في عقول البشر وأفراد المؤسسة من مدير وموظفين لذا يجب الاهتمام بهم لكونهم أثنى موارد المؤسسة وليس فقد أفرادا فيها، فعقولهم هي التي تولد الأفكار وتبدع وتبتكر أفكار جديدة

بالإضافة الى صياغة الاستراتيجيات وصنع القرارات، ويظهر الاهتمام بهم في إدارة الموارد البشرية بتحسينها ويكون تحت تخطيط استراتيجي يستهدف تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.¹

المطلب الثاني: اثر عمليات إدارة المعرفة على الميزة التنافسية

إن تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة حتما سوف يقود الى تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال تمكين المؤسسة من صياغة أفضل وتطبيق أنسب للإستراتيجية التي تصبح فيها المعرفة مسألة إستراتيجية وما تحققه من دعم مباشر للإستراتيجية التنافسية للمؤسسة، وهذا الأمر يكون بعد الربط بين الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة وإدارة المعرفة معا وربط هاذين الاثنین مع الميزة التنافسية، ولتحقيق هذا الربط لا بد من أن يتم بضرورة إقناع المديرين بمسألة أن الربط بين إدارة المعرفة والإستراتيجية التنافسية يحمل في حقيقته مزايا وفوائد إستراتيجية مهمة، وأن التطبيق السليم للربط بينهما سيعود الى تحقيق الميزة التنافسية.

كما أن فهم الطبيعة الإستراتيجية للمعرفة نفسها تنطلق من عملية التركيز على مسألة أن الإستراتيجية وإدارة المعرفة يأتيان معا، وزيادة الى ذلك أن المدراء الاستراتيجيون في المؤسسة يدركون الدور الاستراتيجي للمعرفة والمنظمات كذلك تدرك وتقتنع بالعلاقة فيما بين الإستراتيجية التنافسية وإدارة المعرفة التي يفترض بها التأكيد على التكامل والارتباط في ما بين المنفذين لإدارة المعرفة وضرورة تعاونهم مع الاستراتيجيين فيها وهذا لضمان الوصول الى تحقيق الميزة التنافسية المبنية على عمليات إدارة المعرفة.²

¹ وهيبة حسين داسي، ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006، ص 149.

² وهيبة حسين داسي، مرجع سبق ذكره، ص 151.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل الى ثلاث مباحث تحدثنا فيهم عن عموميات ومفاهيم حول الميزة التنافسية، حيث استنتجنا مما سبق أن الميزة التنافسية تركز على توفيق المنافسين في السوق بأقل سعر ممكن أو بتميز منتجات المؤسسة، وحسب الظروف التي تتواجهها المؤسسة، ولها مؤشرات تعرف من خلالها أن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية أم لا و أبعاد يقاس بها مدى تطبيقها في المؤسسة بالإضافة الى استراتيجياتها الثلاث التي حددها (M. porter) والتي تعرف بالعمليات والتصورات التي تهدف الى تنشيط الموارد قصد تدعيم الميزة التنافسية في المؤسسة

كما تطرقنا الى إظهار العلاقة بين الميزة التنافسية وإدارة المعرفة من خلال عملياتها وكذا أثر هذه العمليات في تحقيق الميزة التنافسية.

ومن خلال ما تطرقنا إليه في الفصلين الأول والثاني نبني الفصل الثالث الذي هو نتائج دراسة ميدانية لدراسة هذا الموضوع في مؤسسة ذيب مُجد الصغير.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
لمطاحن ذيب محمد الصغير

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية للمطاحن ذيب محمد الصغير

تمهيد:

بعد تحديد مفهوم إدارة المعرفة وتطبيقاتها ومجالاتها وكذلك الميزة التنافسية ومؤشرات وأبعادها، كان لزاماً أن يتم دعم هذه المكتسبات النظرية بدراسة ميدانية، يسلط فيها الضوء على واقع إدارة المعرفة في المؤسسة تحت الدراسة، ودورها في تحقيق الميزة التنافسية. وعلى ذلك، سيعرض هذا الفصل توطئة منهجية للدراسة التطبيقية، من خلال التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وتوضيح المنهج الذي ستسير عليه الدراسة لتحقيق الهدف الذي جاءت من أجله. إضافة إلى طرائق جمع البيانات، والأسلوب المستخدم في ذلك، والمقياس الذي بواسطته يتم الحكم على إجابات أفراد عينة الدراسة، كما يتم توضيح إجراءات وطرائق معالجة البيانات المتحصل عليها، مع التحليل الوصفي للخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وبناء النموذج الذي ستسير عليه الدراسة التطبيقية، ووسائل الإحصاء الوصفي والاستدلالي المستخدمة.

سنتطرق في هذا الفصل الى المباحث التالية:

المبحث الأول: لمحة عامة حول المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: مجتمع وعينة الدراسة وأدواتها وإجراءاتها .

المبحث الأول: لمحة عامة حول المؤسسة محل الدراسة.

تعتبر مطاحن ذيب محمد الصغير من أقدم المطاحن في ولاية الوادي، وهي مؤسسة خاصة ذات طبيعة قانونية بحكم نشاطها، فهي صناعية إنتاجية. كما تتمتع بالشخصية المعنوية المستقلة من حيث الحقوق والصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.

المطلب الأول: التعريف بمطاحن ذيب محمد الصغير.

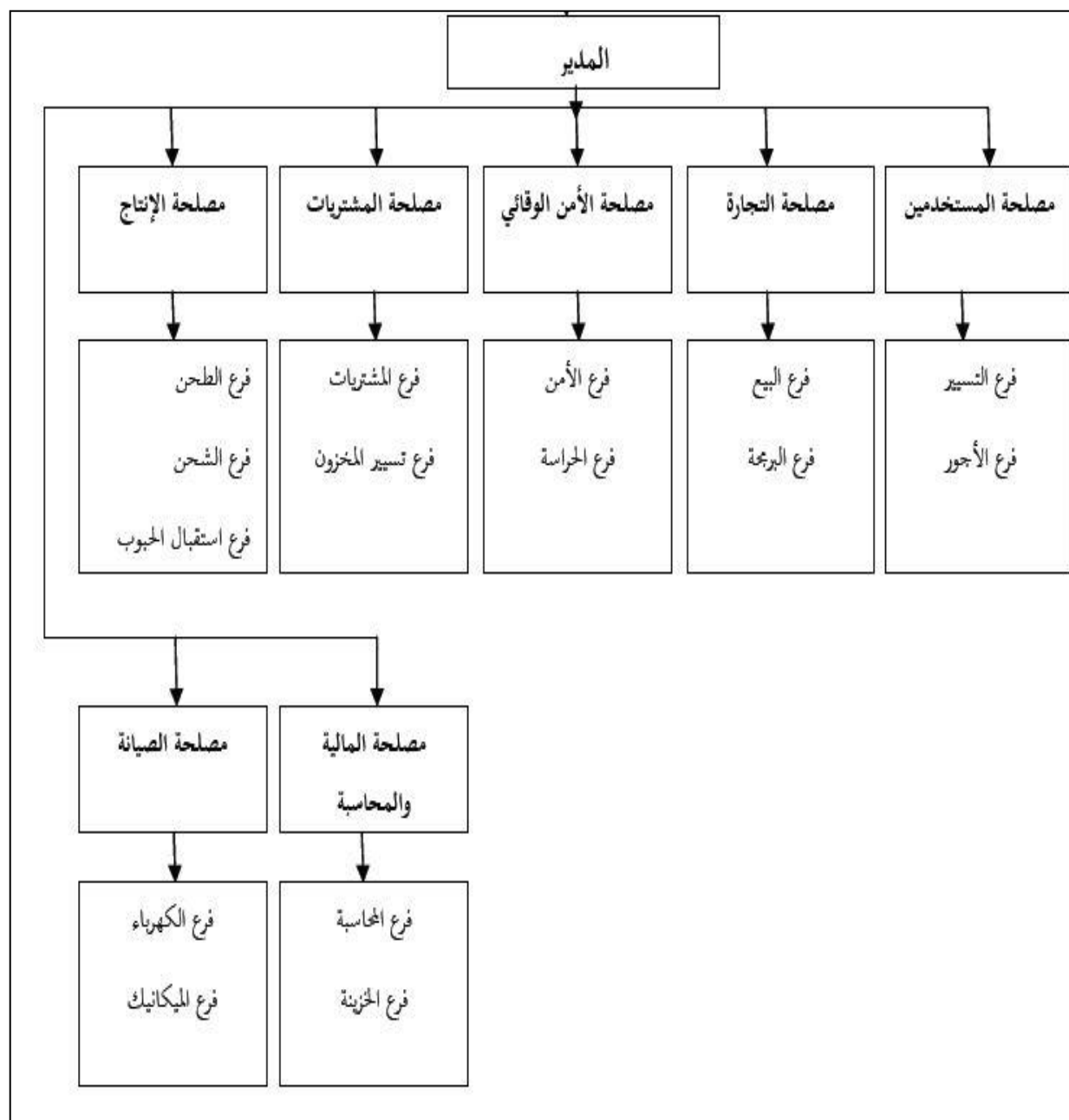
أنشأت المديرية العامة لمطاحن ذيب سنة 2006، وكان مقرها في المنطقة الصناعية ببلدية كوينين، وقد اشتغلت هذه المطاحن لعشر سنوات قبل أن يعاد هيكلتها سنة 2016، أين تم تغيير الآلات اليدوية بآلات كهربائية أكثر تطوراً، مما ساهم في تغيير طريقة العمل وتقليص اليد العاملة، حيث يقدر عدد عمال الوحدة بحوالي 25 عاملاً بما فيهم عمال الأمن والحراسة. وتضم هذه المطاحن عدة أقسام، مثل: قسم المحاسبة، الطحن، البيع، التسيير، التوجيه، الرقابة وتقدير الطاقة الإنتاجية للوحدة بحوالي 280 قنطاراً من الفرينة والنخالة في اليوم، أما المادة الأولية فيتم توريدها من طرف مؤسسة (لويس) للحبوب والبقول الجافة بالفلولة. وطبيعة الإنتاج في مطاحن ذيب محمد الصغير هو إنتاج مستمر، كما أنّ نظام العمل في الوحدة متواصل من يوم الأحد إلى الخميس، من الساعة الثامنة صباحاً حتى الثالثة مساءً¹.

¹. وثائق مقدمة من إدارة مطاحن ذيب محمد الصغير.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن ذيب.

يظهر الشكل الموالي أقسام ومصالح المؤسسة، وتوزيع المسؤوليات بداخلها.

الشكل رقم(6): الهيكل التنظيمي لمطاحن ذيب محمد الصغير.



المصدر: : اعتماد عن الوثائق الداخلية للمطاحن

يتضح من الشكل أعلاه أنّ مطاحن ذيب تتكون من الآتي:

المديرية العامة: مهمتها تنظيم الوحدة والتنسيق بين مختلف الدوائر والمصالح، وكذلك اتخاذ القرارات اللازمة والهادفة إلى رفع الإنتاج والإنتاجية، وتكون هذه القرارات نتيجة اجتماعات سرية لأعضاء المديرية التي يرأسها المدير العام، وتضم هذه المديرية مجموعة مصالح، هي:¹

- **مصلحة المستخدمين:** لها فرعين، الأول للتسيير والثاني للأجور، وتتم هذه المصلحة في كل ما له علاقة مباشرة مع العمال من تعيين، أجور، تسير المنح العائلية... إلى فسخ عقد العمل.

- **مصلحة التجارة:** يوجد بها فرعين، فرع البيع وفرع البرمجة، حيث تعمل على تنفيذ سياسة المؤسسة الخاصة بعملية بيع الفرينة.

- **مصلحة الأمن الوقائي:** تنقسم الى فرعين، فرع الأمن وفرع الحراسة، وتعمل على الحفاظ على الأمن داخل الوحدة والتنسيق بين مختلف الدوائر والمصالح، والسهر على الأمن الصناعي للمؤسسة.

- **مصلحة المشتريات:** تنقسم الى فرع المشتريات وفرع تسيير المخزون، ومهمة هذه المصلحة هي قيام بمختلف عمليات الشراء.

- **مصلحة الإنتاج:** لها ثلاثة فروع، فرع الطحن، فرع الشحن، وفرع استقبال الحبوب، وتعمل على تطبيق مبادئ العملية الإنتاجية.

- **مصلحة المالية والمحاسبة:** ولها فرعين، فرع المحاسبة الذي يختص في كل ما له علاقة بالمحاسبة ومالية المؤسسة، وفرع الخزينة الذي يكون فيها أموال المؤسسة.

- **مصلحة الصيانة:** تتكون من فرعين، فرع الكهرباء وفرع الميكانيك، وهي المسؤولة على صيانة كل الآلات الموجودة في المؤسسة.

المطلب الثالث: أهداف ومهام مطاحن ذيب.

تعمل مؤسسة مطاحن ذيب مُجدّد الصغير على قيام بمهامها على أكمل وجه، من أجل تحقيق أهدافها المخططة، واكتساب ميزة تنافسية تمكنها من البقاء في والحفاظ على موقعها في السوق الجزائرية.

¹ وثائق مقدمة من طرف ادارة مطاحن ذيب مُجدّد الصغير

أولاً، أهداف مطاحن ذيب:

إن الهدف الأساسي للمؤسسة هو إنتاج وتوزيع الفرينة والنخالة بكميات كافية لمواجهة طلبات الزبائن المتزايدة، خاصة وأنّ الفرينة مادة أساسية. كما تهدف الوحدة إلى جعل منتجاتها (الفرينة والنخالة) ذات جودة عالية وسعر معقول، وهذا لإرضاء المستهلك بالدرجة الأولى، وأيضاً لمواجهة المنافسة القوية للخواص. بالإضافة إلى تحقيق إنتاجية كبيرة تضمن للشركة بقاءها في السوق والحفاظ على المكتسبات المادية والبشرية، وعليه، يمكن تلخيص أهم الأهداف فيما يأتي¹:

- التقليل من تكاليف الاستغلال للحصول على أقل سعر تكلفة.
- العمل على تحسن المنتج وإعطائه جودة عالية.
- وضع برنامج للحصول على تجهيزات متطورة للزيادة من حجم الإنتاج، وذلك من أجل تلبية الطلبات متزايدة للزبائن.
- تحقيق ميزة تنافسية عالية، والعمل على تحسين سمعة المؤسسة.
- زيادة الإنتاجية والحصة السوقية، إضافة إلى تقليص التكاليف.

ثانياً، مهام مطاحن ذيب:

تقوم المؤسسة بمجموعة من المهام والتي تسعى من خلالها لتحقيق الأهداف المسطرة من خلال ممارسة نشاطها العادي، ومن مهامها ما يلي²:

- متابعة عملية الإنتاج: أي متابعة العملية الإنتاجية في جميع مراحلها.
- مراقبة المواد: يكون هذا النشاط في قسم التخزين وذلك بضمان وصول وتخزين الكميات المطلوبة من المواد اللازمة لعملية الإنتاج والتجهيزات الضرورية.
- برمجة وجدولة الإنتاج: تقوم دائرة التسويق بإصدار أوامر الطلبات لدائرة الإنتاج متضمنة الكميات المطلوب إنجازها وتواريخ الاستلام، ومنذ تلك اللحظة تبدأ مهمة دائرة رقابة الإنتاج بوضع البرنامج الرئيسي للعمل.

¹. مقابلة شخصية، مع السيد ذيب فتحي مدير مؤسسة .

². مقابلة شخصية مع عمال المؤسسة

- متابعة وتجهيز مستلزمات الانتاج: بعد القيام بوضع برنامج وجدول الانتاج والقيام بتوزيع مسؤوليات عمليات التشغيل على الجهات المعنية، تقوم دائرة الانتاج بمتابعة تجهيز جميع مستلزمات العملية الإنتاجية.
- الرقابة على الآلات: التأكد من سلامة الآلات وتصليح الأعصاب إن وجدت.
- تسليم الطلبات في وقت مناسب.
- تقديم عطل: أسبوعية وسنوية للعمال وعطل مرضية في الحالات الخاصة.
- جلب العمال وتوصيلهم: بعد انتهاء فترة العمل.

المبحث الثاني: مجتمع وعينة الدراسة وأدواتها وإجراءاتها

- لا بد من تحديد المجتمع والعينة المأخوذة منه لتطبق عليها الدراسة، للوصول إلى نتائج يمكن تعميمها، لا سيما وأن البحوث الميدانية في العلوم الاجتماعية تسمح بتقدير خصائص المجتمع من خلال العينة المأخوذة منه.
- المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
- أولاً، مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة هو جميع أفراد المجتمع الذي يسعى الباحث لإجراء الدراسة عليه. وحسب المقاربة النظرية لهذه الدراسة، يتكون مجتمع الدراسة من مجموع العاملين في مطاحن ذيب محمد الصغير والذي بلغ وقت إجراء الدراسة 25 عاملاً.

ثانياً، عينة الدراسة:

العينة مجموعة جزئية من المجتمع الكلي للدراسة، ويشترط فيها أن تكون ممثلة للمجتمع تمثيلاً صحيحاً، مبني على قواعد وأسس علمية، ليتم إجراءات الدراسة عليها، ومن ثم تعميم النتائج على المجتمع ككل. وفي دراستنا هذه تم توزيع 25 استبانة على العاملين أي المجتمع ككل وتم استرجاعها كلها أي بنسبة 100%، ومن ثم فحصها ولم يستبعد منها أي استبانة حيث تمت الإجابة عليها كلها وتعتبر بذلك صالحة للتحليل.

المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة

تشمل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، متمثلة في: العمر، الجنس، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، ويتم توضيحها فيما يأتي:

أولاً، توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للعمر:

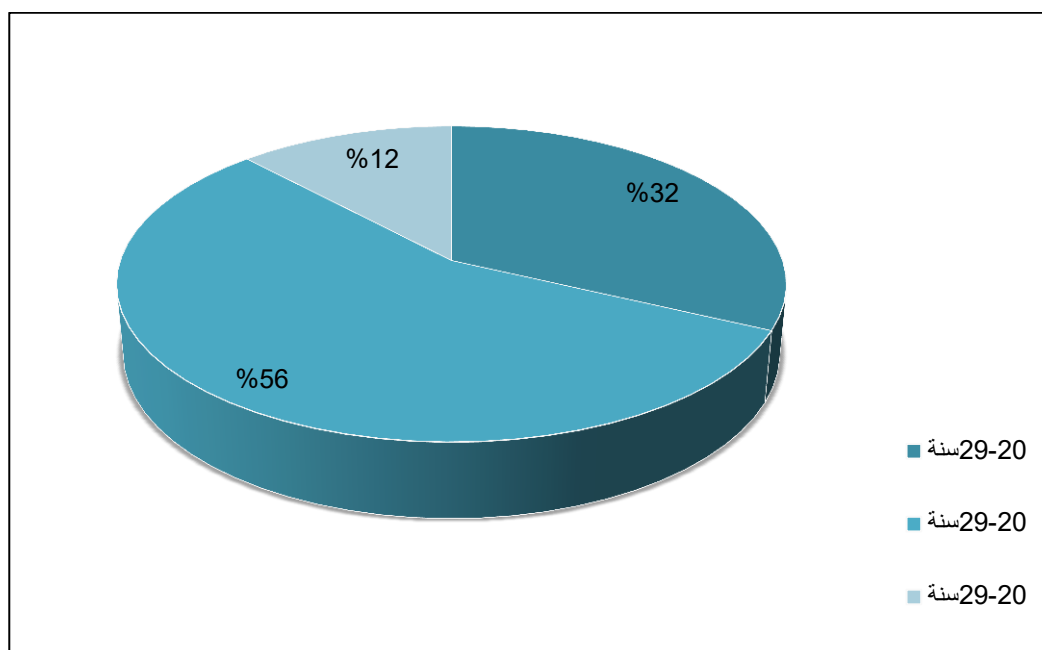
الجدول رقم (2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.

العمر	التكرار	النسبة
29-20 سنة	8	32
39-30	14	56
49-40	3	12
50 فأكثر	0	0
المجموع	25	100

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 26).

يظهر من الجدول رقم (2) أن أكبر نسبة تركزت في الفئة العمرية الثانية، بين 30 و39 سنة بنسبة 56% وسيكون لذلك أثر في استجابات أفراد الدراسة، تليها في المرتبة الثانية الفئة العمرية الأولى بين 20 و29 سنة بنسبة 32%، والفئة الثالثة من 40 إلى 49 سنة بنسبة 12%، أما الفئة العمرية 50 سنة فأكثر لم تحقق أي نسبة، وعليه نلاحظ أن معظم الفئات العاملة في المؤسسة من الشباب القادرين على العمل، لأن اختلاف الأجيال يؤدي إلى اختلاف الذهنيات وأنماط التفكير، وتعتبر الفترة العمرية بين 30 و40 أحسن فئة عمرية من حيث نضج التفكير.

الشكل رقم(7): نسبة توزيع العينة حسب العمر.



المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS.

ثانياً، توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس:

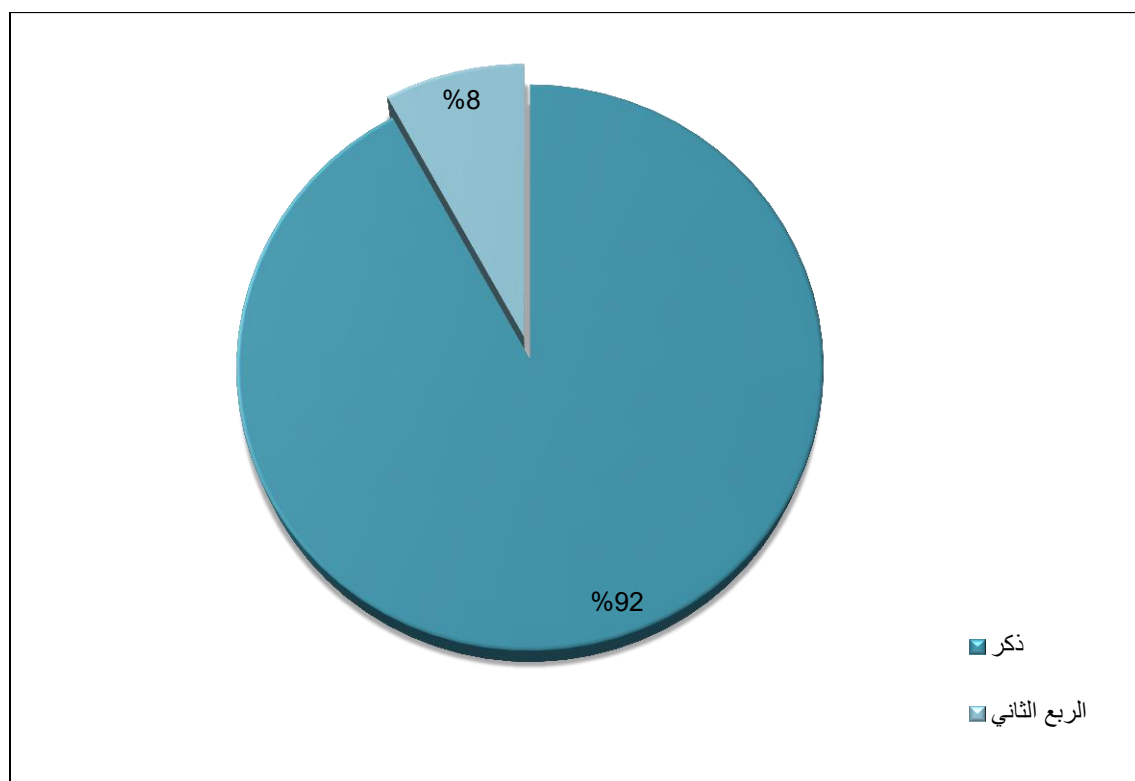
الجدول رقم (3): توزيع افراد الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	23	92
أنثى	2	8
المجموع	25	100

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

يتضح من الجدول (3) أن نسبة الذكور في العينة، أكبر من نسبة الاناث. إذ بلغت 92%، أما نسبة الإناث بلغت 8%، أي أن الطابع الذكوري يغلب على أفراد مجتمع الدراسة، وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة.

الشكل رقم (8): نسبة العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS.

ثالثاً، توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (4): توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

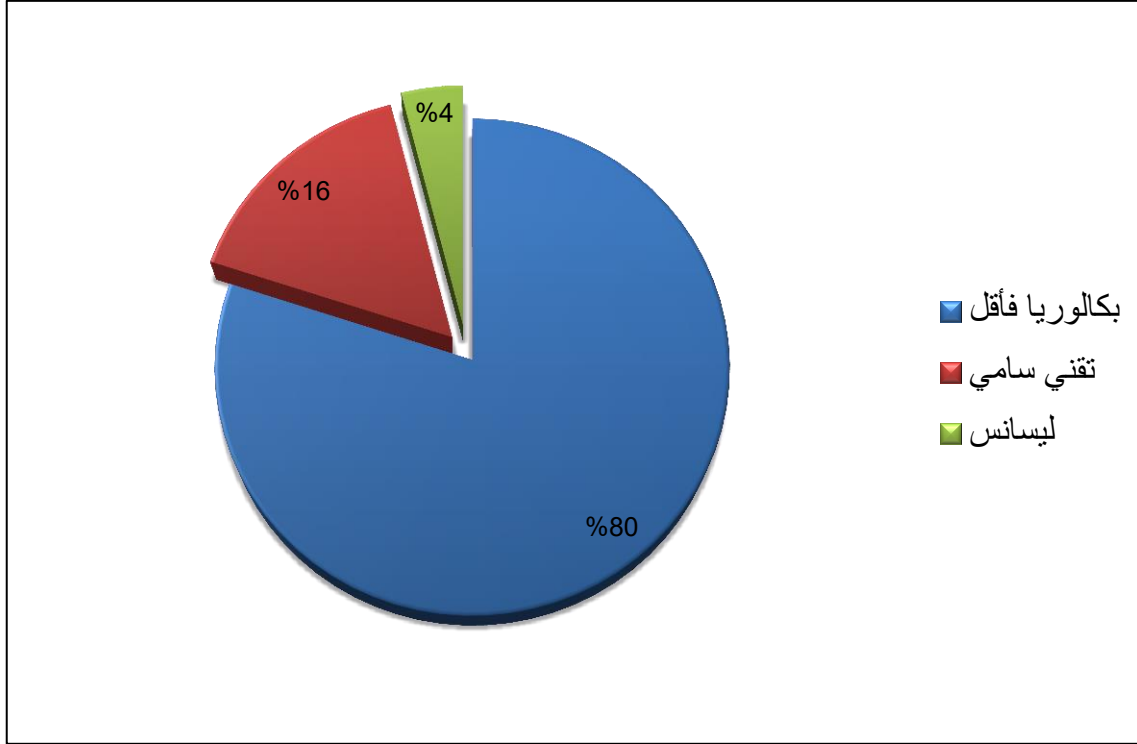
النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
80	20	بكالوريا فأقل
16	4	تقني سامي
4	1	ليسانس
0	0	دراسات عليا متخصصة
100	25	المجموع

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

بالنظر إلى الجدول رقم (5) يتضح أن توزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي في المؤسسة، كان كما يلي: نسبة من مستواهم التعليمي بكالوريا فأقل بلغت 80%، ونسبة تقني سامي بلغت 16%، ونسبة ليسانس بلغت 4%، ونسبة من مستواهم التعليمي دراسات عليا متخصصة منعدمة تماماً 0%، أي أن أغلبية العاملين في

المؤسسة مستواهم الدراسي بكالوريا فأقل وهذا راجع الى نشاط المؤسسة الذي لا يتطلب مستوى عالي من المؤهل العلمي بالنسبة الى طريقة العمل والإنتاج.

الشكل رقم (9): نسبة العينة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS.

رابعاً، توزيع عينة الدراسة في المؤسسات الثلاث وفقاً لمتغير سنوات العمل:

الجدول رقم (5): توزيع أفراد الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة.

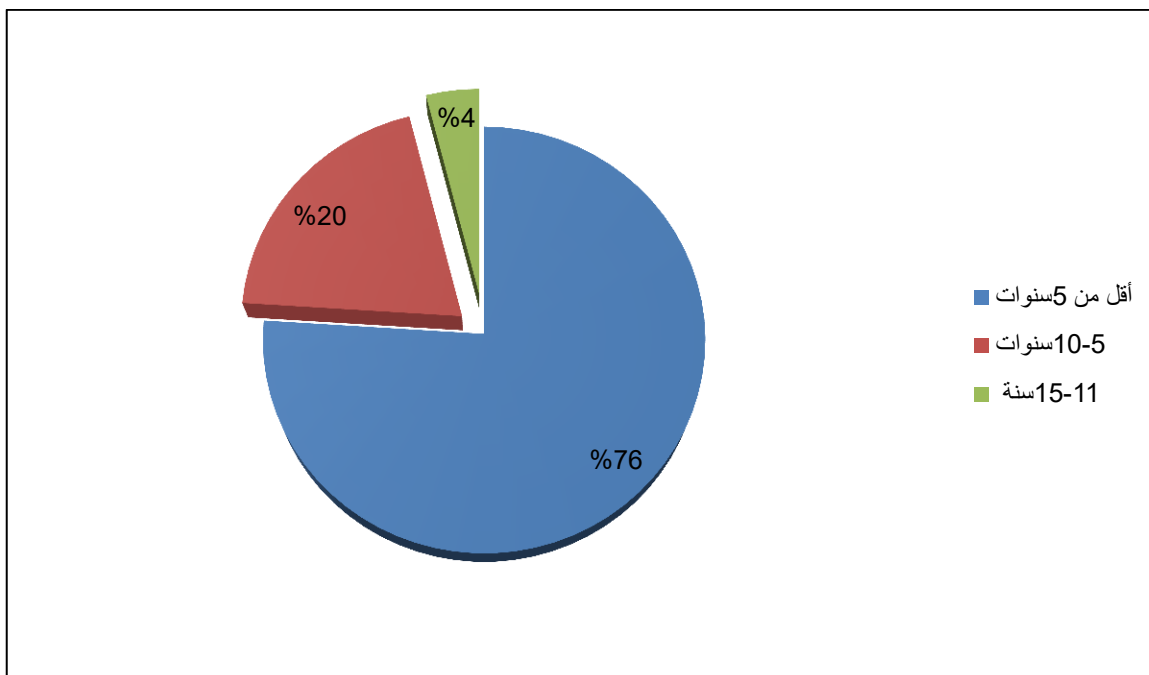
النسبة	التكرار	الخبرة
76	19	أقل من 5 سنوات
20	5	5-1 سنوات
4	1	11-15 سنة
0	0	16 سنة فما فوق
100	25	المجموع

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 26).

بالنظر الى الجدول رقم (6) يتضح أن توزيع أفراد الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة في المؤسسة، كما يلي:

نسبة الأفراد الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات بلغت 76%، أما نسبة خبرة من 5 إلى 10 سنوات بلغت 20%، ونسبة من 11 إلى 15 سنة بلغت 4%، أما خبرة 16 سنة فما فوق نسبتها 0% يعني انها منعدمة في المؤسسة، ومنه نلاحظ أنه غالبية أفراد العينة من أصحاب الخبرة المتوسطة.

الشكل (10): نسبة العينة حسب سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS.

المطلب الثالث: أدوات الدراسة وإجراءاتها

نظرا لطبيعة الدراسة والمنهج المستخدم فيها والوسائل المادية المتاحة، تم الاعتماد في الدراسة على استبانة تم تصميمها وإخضاعها للأسس العلمية والمعرفية في كل أطوارها، بداية من تحكيمها وعرضها على المتخصصين، وصولا لاختبار الصدق والثبات، من طريق إتباع الخطوات الموصلة.

- أدوات الدراسة

بغرض إتمام عمليات الدراسة، تم الاستعانة بالاستبانة، وهي من بين أدوات جمع المعلومات، وقد تم إعدادها بعدما تم تحديد عناصر الموضوع ومكوناته، وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع، والتعرف على مجتمع الدراسة. وهي من النوع المركب المكشوف الهدف، إذ ظهر ذلك واضحا من خلال طبيعة الأسئلة. وقد تم

تقسيمها إلى قسمين: الأول خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة). وتناول القسم الثاني محورين أساسيين مقسمين كما يلي:

المحور الأول: العبارات الخاصة بقياس عمليات إدارة المعرفة.

المحور الثاني: العبارات الخاصة بقياس أبعاد الميزة التنافسية.

وكان مجموع العبارات المكونة للاستبانة 30 عبارة، تم إفراغها وفق مقياس ليكرت الخماسي (المعتمد إحصائياً)، الذي يأخذ الدرجات: موافق بشدة (5 درجات)، موافق (4 درجات)، محايد (3 درجات)، غير موافق (درجتين)، غير موافق بشدة (درجة واحدة). أو بالعكس حسب خيارات الرأي التي يحددها الباحث للمستجيب (الذي يملأ الاستبانة)، وتمثل هذه الأرقام مساحة من المقياس كنسبة مئوية، هي:

- للرقم 1 تكون أقل من 20%.
- للرقم 2 تكون أقل من 40%.
- للرقم 3 هي أقل من 60%.
- للرقم 4 هي أقل من 80%.
- للرقم 5 هي 100%.

ومن خلالها يمكن الحكم على إجابات عينة الدراسة. ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى (5-1=4)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4÷5=0.80). وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس، وهي واحد صحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

- من 1 إلى أقل من 1.80.
- من 1.80 إلى أقل من 2.60.
- من 2.60 إلى أقل من 3.40.
- من 3.40 إلى أقل من 4.20.
- من 4.20 إلى 5.

ومعيار الحكم على النتائج، وفق مقياس ليكرت الخماسي، يكون كالآتي:¹

- من 1 إلى أقل من 1.80: غير موافق بشدة، ويعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين، فإن النتيجة تعني أنها غير متوفرة على الإطلاق.
- من 1.80 إلى أقل من 2.60: غير موافق، ويعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين، فمستوى التوفر ضعيف.
- من 2.60 إلى أقل من 3.40: موافق إلى حد ما، بمعنى إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين، فمستوى التوفر متوسط.
- من 3.40 إلى أقل من 4.20: موافق، إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين، فمستوى التوفر كبير.
- من 4.20 إلى أقل من 5: موافق بشدة، ويعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين، فمستوى التوفر كبيرة جداً.

وقد تم تحديد مستوى الدلالة الحرج بـ 0.05، الذي عنده تقبل أو ترفض فرضيات العدم.²

حيث ترفض فرضية العدم إذا كان مستوى الدلالة المحسوب في البرنامج أقل من أو يساوي مستوى الدلالة الحرج، وتقبل الفرضية البديلة. ولكن إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من مستوى الدلالة الحرج، تقبل فرضية العدم.³

- صدق وثبات أداة الدراسة

قبل الشروع في عملية التحليل واستخلاص النتائج، يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي تضمنتها الاستبانة، حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية. وصدق أداة الدراسة يعني أن تكون الاستبانة شاملة لكل البيانات التي تدخل في عملية التحليل، وأن تقيس ما صممت لقياسه، وتكون كل مفرداتها واضحة وسلسلة، يمكن للمبحوث أن يجيب عليها دون عناء يذكر.

¹ - بدران العمر، تحليل بيانات البحث العلمي من خلال برنامج SPSS، (الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2004)، ص.126.

² - مستوى الدلالة هو احتمال رفض فرضية العدم وهي صحيحة، ويندر في العلوم الاجتماعية أن تكون نسبة الثقة 100٪، ولكن كلما قلت نسبة الخطأ المحتمل من الباحث كلما كانت الدراسة أقوى.

³ - عند استخدام الباحث لبرنامج SPSS فلا حاجة للمقارنة بالقيم الجدولية، يكفي فقط مقارنة مستوى الدلالة المحسوب في البرنامج مع مستوى الدلالة الحرج، للحكم بقبول أو رفض الفرضية العدمية.

أولاً، صدق أداة الدراسة:

ويتكون من شقين، يرتبط الأول بالصدق الظاهري لاستبانة الدراسة، بينما يتعلق الشق الثاني بصدق الاتساق الداخلي.

1- الصدق الظاهري:

ويقصد به صدق التحكيم، أي بعد بناء الاستبانة تم عرضها على مجموعة من المتخصصين والأساتذة الذين لهم خبرة في مجال بناء الاستبانات البحثية، وذلك لتحديد مدى وضوح العبارات ومدى انتمائها لمجاور الدراسة، ومن ثم عرضها على الأستاذ المشرف ليبيدي رأيه فيها. وبناء على ذلك تم تعديل بعض العبارات لتخرج في صورتها النهائية.

2- صدق الاتساق الداخلي:

لمعرفة مدى اتساق عبارات الاستبانة وصدقها،¹ تم حساب معامل ارتباط بيرسون² بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وبالدرجة الكلية للاستبانة. وكانت النتائج كما يلي:

أ- المحور الأول: تم حساب معامل ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور.

الجدول (6): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الاول بالدرجة الكلية للمحور.

العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
1	**0.80	11	**0.63
2	**0.49	12	**0.41
3	**0.56	13	**0.65
4	**0.72	14	**0.75
5	**0.91	15	**0.82
6	**0.69		
7	**0.72		

¹ - اتساق عبارات الاستبانة وصدقها يقصد به مدى انسجام عبارات الاستبانة وملاءمتها لتفسير وقياس ما أعدت لقياسه، ومدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه.

² - يستخدم معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation) لإيجاد العلاقة بين متغيرين أو أكثر، ويكون الارتباط كبير إذا كان مستوى المعنوية أقل من 0.01. للاستزادة راجع: محمود مهدي البياتي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، (عمان: دار الحامد للنشر، 2005)، ص.59.

		**0.89	8
		**0.71	9
		**0.48	10

** دال عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

من الجدول رقم (6) يتضح أن قيم معامل الارتباط بين كل عبارة من العبارات مع المحور الأول دالة إحصائية، عند مستوى الدلالة 0.05 و 0.01 فأقل.

وكل معاملات الارتباط تفوق 3، مما يعني أن جميع العبارات تتمتع بدرجة صدق مقبولة، وتؤكد النتائج قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات المحور. وهذا بدوره يدل على صدق هذه العبارات لما أعدت لقياسه.

أ- المحور الثاني: تم حساب معامل ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور.

الجدول (7): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور.

العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
1	**0.450	11	**0.71
2	**0.623	12	**0.38
3	**0.812	13	**0.74
4	**0.610	14	**0.69
5	**0.652	15	**0.58
6	**0.56		
7	**0.74		
8	**0.69		
9	**0.81		
10	**0.73		

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

من الجدول (7) أعلاه يتضح أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع المحور الثاني دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل، مما يعني أن جميع عبارات المحور الثاني تتمتع بدرجة صدق مقبولة، ويؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات المحور. وهي صادقة لما أعدت لقياسه.

د- كامل الاستبانة: تم حساب معامل ارتباط بيرسون لعبارات المحورين بالدرجة الكلية للاستبانة.

الجدول (8) : معامل الارتباط لدرجة كل محور من المحاور بالدرجة الكلية للاستبانة.

المحور	الدرجة الكلية للاستبانة
1	**0.84
2	**0.76

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

يتضح من الجدول رقم (8) أن قيم معامل الارتباط لكل محور بالدرجة الكلية للاستبانة موجبة، ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل، مما يعني أن جميع محاور الاستبانة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، وهي صادقة لما أعدت لقياسه. وبناء عليه، فالنتائج المتحصل عليها من خلال الجداول السابقة، تبين صدق واتساق عبارات ومحاور أداة الدراسة وصلاحياتها للتحليل.

- صدق المقارنة الطرفية:

وهو قدرة المقياس على تحديد طرفي السمة المراد قياسها، وفي الصدق التمييزي بطريقة المقارنة الطرفية نبحت فيما إذا كان الاختبار يفرق بين مجموعتين طرفيتين مستقلتين، أي يميز بينهما. ويتم قياس الصدق التمييزي بترتيب درجات الإجابة على عبارات المقياس إلى مجموعتين متساويتين، ثم تأخذ نسبة 27% من أعلى الدرجات (من أجابوا على فقرات المقياس بشكل مرتفع) والنسبة نفسها من أدناها (من أجابوا على فقرات المقياس بشكل متدني). ثم يحسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجموعتين، واختبارها عن طريق T-test. ويكون المقياس صادقا إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين.

الجدول الأول: الإحصاء الوصفي للمجموعتين.

	VAR00001	N	Mean	Std. Deviation	Std. ErrorMean
إدارة_المعرفة	دنيا	7	3,7143	,09201	,03478
	عليا	7	4,3333	,00000	,00000

يظهر من الجدول أعلاه أنّ قيمة المتوسط الحسابي للمجموعة الدنيا كان 3.71 بانحراف معياري قدره 0.09، في حين بلغ المتوسط الحسابي للمجموعة العليا 4.33، بانحراف معياري مقداره 0.00.

الجدول الثاني: الاختبار التالي لعينتين مستقلتين.

Independent Samples Test						
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)
إدارة_المعرفة	Equal variances assumed	36,302	,000	-17,801	12	,000
	Equal variances not assumed			-17,801	6,000	,000

يتّضح من نتائج جدول الاختبار التالي أن اختبار ليفين (Levene's) لتجانس التباين دال ($p=0.000$)، مما يدل على أنّ التباين غير متساوي بين المجموعتين. وعليه، سنقرأ نتائج السطر الثاني. ويظهر أن قيمة t دالة عند مستوى دلالة 0.000، مما يدل على وجود فروق بين متوسطات المجموعتين. وعلى ذلك، نرفض الفرضية الصفرية، التي تنص على أنّ المقياس غير قادر على التمييز بين المجموعتين، ونقبل الفرضية البديلة، أي أنّ المقياس قادر على التمييز بين المجموعتين، بمعنى آخر المقياس قادر على التمييز بين طرفي المقياس، وهو صادق ويمكن الاعتماد عليه في الدراسة.

الجدول الأول: الإحصاء الوصفي للمجموعتين.

Group Statistics					
	VAR00002	N	Mean	Std. Deviation	Std. ErrorMean
الميزة_التنافسية	1,00	7	3,9143	,14764	,05580
	2,00	7	4,4190	,03253	,01230

يظهر من الجدول أعلاه أنّ قيمة المتوسط الحسابي للمجموعة الدنيا كان 3.91 بانحراف معياري قدره 0.14، في حين بلغ المتوسط الحسابي للمجموعة العليا 4.41، بانحراف معياري مقداره 0.03.

الجدول الثاني: الاختبار التالي لعينتين مستقلتين.

Independent Samples Test						
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)

الميزة التنافسية	Equal variances assumed	2,178	,166	-8,833	12	,000
	Equal variances not assumed			-8,833	6,581	,000

يتضح من نتائج جدول الاختبار التالي أن اختبار ليفين (Levene's) لتجانس التباين دال ($p=0.000$)، مما يدل على أن التباين غير متساوي بين المجموعتين. وعليه، سنقرأ نتائج السطر الثاني. ويظهر أن قيمة t دالة عند مستوى دلالة 0.000، مما يدل على وجود فروق بين متوسطات المجموعتين. وعلى ذلك، نرفض الفرضية الصفرية، التي تنص على أن المقياس غير قادر على التمييز بين المجموعتين، ونقبل الفرضية البديلة، أي أن المقياس قادر على التمييز بين المجموعتين، بمعنى آخر المقياس قادر على التمييز بين طرفي المقياس، وهو صادق ويمكن الاعتماد عليه في الدراسة.

ثانياً، ثبات أداة الدراسة:

ثبات الاستبانة يعني، أن تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى استقرار نتائجها وعدم تغييرها بشكل كبير. ولقياس مدى ثبات الاستبانة تم استخدام طريقة اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وجاءت نتائجه كما يلي:

الجدول (9): معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات محاور الدراسة.

المحاور	العبارات	قيمة ألفا
1	15	0.69
2	15	0.71
كامل الاستبيان	30	0.73

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

يتضح من نتائج الجدول (9) أن قيمة كرونباخ ألفا لكامل الاستبانة مقبول، حيث بلغ 0.73. ويدل ذلك على أن الاستبانة بجميع محاورها تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتماد عليها في الدراسة.

لقد تم في هذا المبحث، التعرض لأدوات الدراسة وإجراءاتها، بتوضيح كيفية بناء استبانة الدراسة وكيفية تفرغها، والمقياس المستخدم في ذلك. إضافة إلى تحديد معايير الحكم على النتائج، التي تم التحصل عليها من تفرغ الاستبانة ومعالجتها إحصائياً. ليتم بعد ذلك إجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة للتأكد من صدق الاستبانة وثباتها. ومن النتائج المتحصل عليها من الجداول السابقة، يمكن القول إن أداة الدراسة قد استوفت كل الشروط اللازمة للاختبار الجيد، وأنها مناسبة لأغراض هذه الدراسة.

أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات:

بغرض تحليل المعطيات الواردة في استبانة الدراسة، تم إفراغها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) والمعروف اختصاراً (SPSS)، إذ تم ترميز معطيات الاستبيان وإدخالها للبرنامج، ومن ثم القيام بالعمليات الآتية:

- حساب التكرارات والنسب المئوية، للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين.
- المتوسط الحسابي (Weighted Mean) لمقارنة متوسطات عبارات كل محور بالمتوسط الكلي للمحور الذي تنتمي إليه تلك العبارات، بغرض معرفة ارتفاع وانخفاض استجابات أفراد الدراسة تجاه عبارات المحاور.
- معامل الارتباط بيرسون لقياس الارتباط، ويتم تفسير معاملات الارتباط على النحو التالي: إذا كان معامل الارتباط أقل من 0.3، فهو ارتباط ضعيف؛ ومن 0.3 إلى أقل من 0.5، يعتبر ارتباط متوسط؛ ومن 0.5 إلى 0.7، فهو ارتباط قوي؛ أما إن كان أكبر من 0.7، يكون ارتباط قوي جداً. ويتم حسابه من المعادلة التالية:

$$R = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{(n \sum X^2 - \sum X^2)(n \sum Y^2 - \sum Y^2)}}$$

- ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لقياس ثبات أداة الدراسة. ويعد أحد أهم الاختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الاستبانة، لإضفاء الشرعية عليها. وعلى ضوء نتائج هذا الاختبار يتم تعديل الاستبانة أو قبولها. ويستخدم هذا الاختبار لمعرفة فيما إذا كانت أسئلة الاستبانة متناسقة فيما بينها. وتكون أصغر قيمة مقبولة لكرونباخ ألفا 0.6، وكلما تزايدت تكون أفضل. ويحسب من المعادلة: K: عدد مفردات الاختبار؛

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum s_i^2}{s^2} \right]$$

($\sum s_i^2$) : تباين درجات كل مفردة من مفردات الاختبار؛
(s_i^2) : التباين الكلي لمجموع مفردات الاختبار.

- معامل تصحيح الارتباط (الارتباط المعدل) سبيرمان براون (Spearman Brown)، ويحسب من المعادلة التالية:

$$R = \frac{2r}{1+r}$$

حيث r معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية والأسئلة الزوجية.

- الانحراف المعياري (Standard Deviation) لمعرفة مدى تشتت إجابات المبحوثين على عبارات الاستبيان عن المتوسط الحسابي للعبرة، وكذلك الأمر بالنسبة للمحاور. كما يفيد الانحراف المعياري في ترتيب المتوسطات في حالة تساوي بعضها، إذ تأتي أولاً، العبرة التي يكون انحرافها المعياري أقل. ويحسب

$$SD = \sqrt{\frac{\sum (x - \bar{x})^2}{n}}$$

من المعادلة:

- اختبار "ت" (T-test)، لاختبار الفرضيات، ويتم استخدام هذا الاختبار في اتجاه واحد، إذ تتم مقارنة المتوسطات المحسوبة مع المتوسط المعياري. ولاختبار الفرضيات باستخدام الاختبار التائي، لمعرفة إذا كان متوسط درجة الإجابة يساوي قيمة معينة، يتم اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

الفرضية الصفرية: اختبار أن متوسط درجة الإجابة يساوي 3، وهي تقابل موافق بدرجة متوسطة (محايد) حسب مقياس ليكرت المستخدم؛ الفرضية البديلة: متوسط درجة الإجابة لا يساوي 3.

إذا كانت (Sig. P-value) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 (حسب نتائج برنامج SPSS)، فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية، ويكون في هذه الحالة متوسط آراء أفراد العينة حول مستوى توفر العبرة لا يختلف جوهرياً عن موافق بدرجة متوسطة، وهي 3 (محايد). أما إذا كانت أقل من مستوى الدلالة 0.05، فيتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة، القائلة بأن متوسط آراء أفراد العينة يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (محايد). وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (محايد)، وذلك من خلال قيمة الاختبار. فإذا كانت الإشارة موجبة، فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة، والعكس صحيح. ويحسب من المعادلة:

$$T = \frac{\bar{X} - M}{\frac{S}{\sqrt{n}}}$$

$\bar{X}$: الوسط الحسابي للعينة؛

M: الوسط الحسابي للمجتمع؛

S: التباين؛

n: عدد أفراد العينة.

- تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova)، لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية، في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو محاورها، مردها اختلاف العوامل الشخصية والوظيفية للمبحوثين. ويحسب وفق المعادلة الموالية:

$$V_c = \frac{\sum_{i=1}^K \left(\sum_{j=1}^n x_{ij} \right)^2}{n} - \frac{\left(\sum_{i=1}^K \sum_{j=1}^n x_{ij} \right)^2}{N} \div k - 1$$

- اختبار شيفيه البعدي (LSD) لتحديد اتجاه صالح الفروق في حالة وجودها.
 - اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) لإيجاد العلاقة بين المتغيرات. ومن ميزات هذا الأسلوب قدرته على إظهار اتجاه وقوة معامل التأثير لكل متغير مستقل، وبشكل معياري على المتغير التابع، عند إدخال تأثير باقي المتغيرات قيد الدراسة في التحليل. إضافة لكونه يمتاز بقدرته على اختبار صحة كل فرضية من فرضيات الدراسة، ويظهر مستوى المعنوية للمتغيرات المدخلة في التحليل على المتغير التابع .
 - اختبار التوزيع الطبيعي كولومجروف- سميرونوف (Kolmogorove-Smirnov)، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.
- 1- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:
- تم استخدام اختبار كولومجروف-سمرونوف لاختبار فيما إذا كانت بيانات المتغير التابع تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه. ولتحقيق ذلك صيغت فرضية العدم H_0 ، التي تقول بأن بيانات الاستبانة لا تتبع التوزيع الطبيعي، والجدول رقم (10) يوضح ذلك.
- الجدول (10): اختبار توزيع الطبيعي للبيانات.

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
الميزة التنافسية	,222	25	31,0	,851	25	220,
a. Lilliefors Significance Correction						

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

من الجدول أعلاه يتبين أن اختبار كولمقروفو شابيرو ويلك، غير دالين عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل، وبالتالي نرفض فرضية العدم، أي أنّ البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

تحليل محاور الدراسة:

يُعنى هذا الجزء من الدراسة بتحليل البيانات الإحصائية التي تم جمعها بواسطة الاستبانة، من إجابات أفراد مجتمع الدراسة على أسئلتها، التي تقيس مستوى إدارة المعرفة ومستوى الانتماء التنظيمي في المؤسسة، ويتم مناقشة وتحليل وتفسير البيانات المتحصل عليها.

المحور الأول:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات مفردات الدراسة على فقرات المحور، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (11) : استجابات افراد عينة الدراسة حول المحور الاول.

العبارة	التكرار والنسبة	درجة الموافقة					الانحراف المعياري
		منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا	
1	ت %	0 %0	0 %0	0 %0	25 %100	0 %0	4
2	ت %	2 %8	1 %4	9 %36	13 %52	0 %0	3.32
3	ت %	0 %0	2 %8	5 %20	17 %68	1 %4	3.68
4	ت %	0 %0	4 %16	6 %24	5 %20	10 %40	3.84
5	ت %	0 %0	0 %0	0 %0	20 %80	5 %20	4.20
6	ت %	0 %0	0 %0	0 %0	18 %72	7 %28	4.28
7	ت %	0 %0	0 %0	0 %0	11 %44	14 %56	4.56
8	ت %	0 %0	0 %0	0 %0	19 %76	6 %24	4.24
9	ت %	0 %0	0 %0	0 %0	19 %76	6 %24	4.24
10	ت %	0 %0	0 %0	0 %0	9 %36	16 %64	4.64
11	ت %	0 %0	0 %0	0 %0	13 %52	12 %48	4.48
12	ت	4	1	6	5	9	3.56

		%36	%20	%24	%4	%16	%	
0.92	3.44	1	14	6	3	1	ت	13
		%4	%56	%24	%12	%4	%	
0.41	4.20	5	20	0	0	0	ت	14
		%20	%80	%0	%0	%0	%	
0.27	4.08	2	23	0	0	0	ت	15
		%8	%92	%0	%0	%0	%	
0.26	4.05	المتوسط الحسابي للمحور						

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

من الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي العام، لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو مدى استخدام المؤسسة لعمليات إدارة المعرفة، قد بلغ 4.05 درجة من 5 درجات، ويقع في الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى أقل من 4.2)، مما يعيناً درجة التوفر جيدة.

ويأتي ترتيب العبارات على الشكل التالي:

- العبارة رقم(10) (استخدام موقع الكتروني يمكن العمال من الاطلاع على كل ما هو جديد) تأتي في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بالنسبة للعاملين في مؤسسة مطاحن ذيب محمد الصغير بمتوسط حسابي قدر ب4.64، وانحراف معياري قدر ب0.49، أي أن الأفراد في المؤسسة محل الدراسة يوافقون على أنها تقوم بنشر المعرفة من خلال استخدام موقع الكتروني خاص يمكن العمال من الاطلاع على كل ما هو جديد.
- العبارة رقم (7) (الملفات والسجلات الورقية والأرشيف) تحتل المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة بالنسبة لأفراد الدراسة بمتوسط حسابي يقدر ب4.56، وانحراف معياري قدر ب0.50، أي أن الافراد في المؤسسة يوافقون على أنها تخزن المعرفة عن طريق ملفات وسجلات ورقية ووجود أرشيف مخصص لها.
- وتأتي العبارة رقم(11) (التشجيع على تبادل المعرفة بين الموظفين في المؤسسة) في المرتبة الثالثة من حيث الترتيب في دراجة الموافقة بمتوسط حسابي يقدر ب4.48 وانحراف 0.52، أن أفراد الدراسة يوافقون على أن المؤسسة تشجعهم على تبادل ونشر المعرفة فيما بينهم في مكان العمل.
- أما العبارة رقم(6) (لا تستغني المؤسسة عن الوسائل التقليدية) في المرتبة الرابعة من حيث الترتيب في درجة الموافقة بمتوسط حسابي بلغ4.28، وانحراف معياري قدر 0.45، أي أن الافراد العاملين موافقين على أن المؤسسة تقوم بتخزين المعرفة عن طريق عدم الاستغناء على الوسائل التقليدية في التخزين.

- والعبارتين رقم (8) و(9) على الترتيب (وجود نظام دائم لصيانة وحماية موجودات المؤسسة المعرفية) (نشر المعرفة على كل عمال المؤسسة) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر ب 4.24، انحراف معياري بلغ 0.43، أي أن المؤسسة فعلا تقوم بتخزين المعرفة عن طريق وجود نظام دائم لصيانة وحماية موجودات المؤسسة المعرفية وهذا الاستنتاج راجع لموافقة الأفراد على هذه العبارة، وكذا عملها على نشرها بين العمال.
- وكذلك العبارتين (5) و(14) (استخدام المؤسسة أنظمة الكترونية) و(تعمل المؤسسة على إزالة كل عوائق المعرفة) على الترتيب يأتيان في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي 4.20، وانحراف معياري بلغ 0.41، أي أن أفراد الدراسة يوافقون على أن المؤسسة تقوم كذلك بخزن المعرفة عن طريق استخدامها لأنظمة الكترونية، وأيضا تعمل على إزالة العوائق المتعلقة بالمعرفة
- العبارة رقم (15) (تكوين فرق عمل من أصحاب الخبرة للاستشارات الفنية والإدارية) في المرتبة السابعة في درجة الموافقة بمتوسط حسابي 4.08، وانحراف بلغ 0.27، أي أن أفراد الدراسة موافقون على أن المؤسسة تقوم بتكوين فرق عمل من أصحاب الخبرة للاستشارات الفنية والإدارية
- والعبارة رقم (1) (تشارك جميع المستويات الإدارية) في الترتيب الثامن من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدر ب 4 تماما، وانحراف معياري منعدم، أي أن أراد العينة موافقون تماما على أن المؤسسة تشارك جميع المستويات الإدارية في توليد المعرفة داخل المؤسسة.
- العبارة رقم (4) (تبادل الخبرات في مجال المعرفة مع المؤسسات المنافسة) في المرتبة التاسعة من حيث الموافقة بالنسبة لأفراد مجتمع الدراسة بمتوسط حسابي قدر ب 3.84، وانحراف بلغ 0.69، أي أن أفراد الدراسة يوافقون على أن المؤسسة تولد المعرفة عن طريق تبادل الخبرات في مجال المعرفة مع المؤسسات المنافسة.
- العبارة الثالثة (قسم داخل المؤسسة يقوم بتقديم الدراسات والأبحاث) في المرتبة العاشرة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي بلغ 3.68، وانحراف قدر ب 0.69، أي أن أفراد الدراسة يوافقون على أنه يتم توليد المعرفة في المؤسسة عن طريق وجود قسم داخل الشركة يقوم بتقديم الدراسات والأبحاث لعمالها.
- والعبارة الثاني عشر (تقوم المؤسسة بتوفير المجالات والدوريات وعقد الندوات لعمالها) وتأتي في المرتبة الحادي عشر من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي 3.56، وانحراف معياري بلغ 1.44، أي أن الأفراد العاملين في المؤسسة يوافقون على أنها تقوم بنشر المعرفة من خلال توفير المجالات والدوريات وعقد الندوات لهم.

- والعبارة رقم(13) (المبادرات والبرامج ذات علاقة بالمعرفة وبشكل مستمر) وجاءت في المرتبة الثاني عشر من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي بلغ 3.44 وانحراف قدر 0.92، أي أن أفراد المؤسسة يوافقون على أن المؤسسة وبشكل مستمر تطبق المعرفة من خلال مبادرات وبرامج ذات علاقة بالمعرفة.
- أما العبارة الثانية (تتبع المؤسسة في توليد المعرفة أسلوب المعالجة النظامية للمعرفة الضمنية) فهي في المرتبة الأخيرة الثالثة عشر من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدر ب 3.32، أي أن أفراد المؤسسة يوافقون على أنها تتبع في توليد المعرفة أسلوب المعالجة الضمنية.

المتوسط والانحراف المعياري لأبعاد المحور الأول:

Statistics					
		توليد المعرفة	تخزين المعرفة	نشر المعرفة	تطبيق المعرفة
N	Valid	25	25	25	25
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,7100	4,3200	4,2300	4,0667
Std. Deviation		,54333	,25536	,47828	,39087

يظهر من الجدول أن بعد تخزين المعرفة يأتي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب 4.32، وانحراف معياري قدر ب 0.25، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تحرص على خزن المعرفة لديها.

أما في المرتبة الثانية يأتي بعد نشر المعرفة بمتوسط حسابي يقدر ب 4.23، وانحراف معياري قدر ب 0.47، وهذا يدل على أن المؤسسة تسعى لنشر المعرفة بين العاملين لديها.

أما المرتبة الثالثة تأتي تطبيق المعرفة بمتوسط حسابي يقدر ب 4.06، وانحراف معياري قدي ب 0.39، أي أن المؤسسة تقوم بتطبيق المعرفة داخل المؤسسة.

أما في المرتبة الرابعة والأخيرة يأتي بعد توليد المعرفة بمتوسط حسابي بلغ 3.71، وانحراف معياري قدر ب 0.54، وهذا يدل على أن المؤسسة تسعى الى توليد المعرفة وذلك بتنمية الأفكار وتبادل الخبرات فيما بين العاملين فيها.

العلاقة بين أبعاد المحور والدرجة الكلية للمحور

Correlations					
Pearson Correlation					
	توليد المعرفة	تخزين المعرفة	نشر المعرفة	تطبيق المعرفة	إدارة المعرفة
توليد المعرفة	1	-,110	,738**	,741**	,929**
تخزين المعرفة	-,110	1	-,393	-,240	,007

نشر_المعرفة	,738**	-,393	1	,908**	,832**
تطبيق_المعرفة	,741**	-,240	,908**	1	,894**
إدارة_المعرفة	,929**	,007	,832**	,894**	1
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

توجد علاقة ارتباط قوية ودال إحصائيا بين كل بعد من أبعاد إدارة المعرفة والدرجة الكلية للمحور.

المحور الثاني:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات مفردات الدراسة على فقرات المحور، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول (12): استجابات افراد عينة الدراسة حول المحور الثاني..

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار والنسبة	العبارة
		مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا		
0.55	3.68	0	18	6	1	0	ت	1
		%0	%100	%24	%4	%0	%	
0.40	3.92	1	21	3	0	0	ت	2
		%4	%84	%12	%0	%0	%	
0.49	3.92	2	19	4	0	0	ت	3
		%8	%76	%16	%0	%0	%	
0.80	4.16	9	12	3	1	0	ت	4
		%36	%48	%12	%4	%0	%	
0.51	4.52	13	12	0	0	0	ت	5
		%52	%48	%0	%0	%0	%	
0.52	4.76	20	4	1	0	0	ت	6
		%80	%16	%4	%0	%0	%	
0.63	4.36	11	12	2	0	0	ت	7
		%44	%48	%8	%0	%0	%	
0.50	4.80	21	3	1	0	0	ت	8
		%84	%12	%4	%0	%0	%	
0.45	4.72	18	7	0	0	0	ت	9
		%72	%28	%0	%0	%0	%	
0.52	4.60	16	8	1	0	0	ت	10
		%64	%32	%4	%0	%0	%	
0.40	4.08	3	21	1	0	0	ت	11
		%12	%84	%4	%0	%0	%	
0.40	3.92	1	21	3	0	0	ت	12
		%4	%84	%12	%0	%0	%	
0.44	4.12	4	20	1	0	0	ت	13
		%16	%80	%4	%0	%0	%	
0.52	3.76	1	17	7	0	0	ت	14
		%4	%68	%28	%0	%0	%	

0.57	4	3	20	1	1	0	ت	15
		%12	%80	%4	%4	%0	%	
0.21	4.22	المتوسط الحسابي العام						

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

من الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي العام، لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو مدى استخدام المؤسسة لعمليات إدارة المعرفة، قد بلغ 4.22 درجة من 5 درجات، ويقع في الفئة الخامسة من مقياس ليكرت الخماسي (من 4.2 إلى أقل 5)، مما يعيناً درجة التوفر كبيرة جداً.

ويتم ترتيب عبارات المحور الثاني كما يلي:

- في المرتبة الأولى تأتي العبارة رقم(8) المتمثلة في (وجود قسم خاص لمراقبة الجودة) وهذا من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدر بـ 4.80، وانحراف معياري وصل الى 0.50، أي أن أفراد الدراسة يوافقون على أن المؤسسة لديها قسم خاص يراقب الجودة.
- اما العبارة السادسة (تهتم المؤسسة بتطبيق معايير الجودة في كافة أنشطتها) في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.76، وانحراف معياري قدر بـ 0.52، وهذا يدل على أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تهتم بتطبيق معايير الجودة في كافة أنشطتها.
- العبارة رقم(9) (تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة لتلبية طلبات العملاء) وتأتي في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 4.72، وانحرافها المعياري قدر بـ 0.45، ومنه نستنتج أن الأفراد محل الدراسة يوافقون على أن المؤسسة تهتم ببعد الوقت والتسليم حيث تلتزم بالمواعيد المحددة لتلبية طلبات عملائها.
- العبارة رقم (10) (تقدم المؤسسة منتجاتها في الوقت المحدد للعميل مقارنة بمنافسيها) تأتي بالمرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدر بـ 4.60، وانحراف معياري قدر بـ 0.52، أي أن أفراد الدراسة يوافقون على أن المؤسسة تسعى لمنافسة المنافسين لها من حيث سرعة التسليم في الوقت المحدد مقارنة بهم.

- أما في المرتبة الخامسة تأتي العبارة رقم (5) (تعمل المؤسسة على خفض تكاليف عمليات الصيانة باستمرار) وهذا من حيث درجة استجابة وموافقة أفراد الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 4.52، وانحراف معياري بلغ 0.51، أي أنهم يوافقون على أن المؤسسة تعمل على خفض تكاليف عمليات الصيانة بشكل مستمر.
- العبارة السابعة (استخدام موارد عالية الجودة مهما ارتفعت أسعارها) تأتي في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد العينة بمتوسط حسابي قدر بـ 4.36، وانحراف معياري بلغ 0.63، أي أنهم يوافقون على أن المؤسسة تسعى إلى تطبيق الجودة من خلال استخدامها لموارد عالية الجودة مهما اختلفت وارتفعت أسعارها.
- العبارة رقم (4) (تستخدم المؤسسة البحث والتطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية للوصول إلى أداء أفضل وبأقل التكاليف) تأتي في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي بلغ 4.16، وانحراف معياري بلغ 0.80، وهذا يدل على أن أفراد الدراسة موافقون على أن المؤسسة تستخدم من حيث ضمان الجودة البحث والتطوير وذلك من أجل تحديث عملياتها الإنتاجية للوصول إلى أداء أفضل وبأقل تكاليف.
- أما العبارة رقم (13) (تشجع المؤسسة الإبداعات والأفكار الجديدة لموظفيها) جاءت في المرتبة الثامنة نظرا إلى درجة الموافقة بمتوسط حسابي وصل إلى 4.12، وانحراف معياري قدر بـ 0.44، وهذا راجع إلى موافقة أفراد مجتمع الدراسة على أن المؤسسة تشجع الإبداعات والأفكار الجديدة لموظفيها.
- العبارة (11) (لدى المؤسسة القدرة على إنتاج منتجات جديدة وتلائم رغبات وحاجات العميل) في المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدر بـ 4.08، وانحراف معياري قدر بـ 0.40، أي أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أن المؤسسة لديها القدرة على إنتاج منتجات جديدة وتلائم رغبات وحاجات العميل.
- والعبارة (15) (تسعى المؤسسة إلى تقديم خدمات جديدة لم يسبق تقديمها من قبل) تأتي في المرتبة العاشرة من حيث درجة الموافقة من طرف أفراد الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 4 تماما، وانحراف معياري منعدم، أي أنهم يوافقون على أن المؤسسة تسعى فعلا إلى تقديم خدمات جديدة لم يسبق تقديمها من قبل أي التجديد.

- والعبارات رقم (2) (3) (12) (تعمل المؤسسة بشكل دائم واستمرار على خفض التكاليف المباشرة) (تعمل المؤسسة على توفير أسعار أقل من أسعار المنافسين) (القدرة على الاستجابة السريعة للتغير في طلب العملاء) على الترتيب تأتي في المرتبة الحادي عشر من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يقدر ب3.92، وانحراف قدر ب0.40، أي أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون بشكل تام على أن المؤسسة تعمل من جهة بعد التكلفة على توفير أسعار أقل من أسعار المنافسين، وبشكل مستمر ودائم تسعى إلى خفض تكاليفها المباشرة، أما من جهة بعد المرونة فلها القدرة على الاستجابة السريعة للتغير الذي يحصل في طلب عملائها.

- والعبارات (14) (تعمل المؤسسة على تنمية القدرات الإبداعية للأفراد العاملين لديها عن طريق الندوات التكوينية) جاءت في المرتبة الثاني عشر وهذا من حيث درجة استجابات وموافقة أفراد مجتمع الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.76، وانحراف معياري بلغ 0.52، أي أنهم موافقون على أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على تنمية القدرات الإبداعية لهم عن طريق الندوات التكوينية وهذا حسب بعد الابتكار.

- وفي المرتبة الأخيرة تأتي العبارة الأولى (تتسم كلفة المواد المستخدمة في منتجات المؤسسة بالانخفاض مقارنة بالمؤسسات المنافسة) وهذا من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي يقدر ب3.68، وانحراف معياري قدر ب0.55، أي أن أفراد الدراسة يوافقون على أن المؤسسة لديهم تتسم كلفة المواد لديها في المنتجات بالانخفاض وهذا مقارنة بالمنافسين لها.

اختبار فرضيات الدراسة، ونتائجها:

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تفيد الفرضية الرئيسية الأولى، بأن هناك أثر معنوي دال إحصائياً لإدارة المعرفة على مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة المدروسة. وبهدف الوصول إلى اختبار شامل ولملم لهذه الفرضية، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية، وحساب الانحدار، والنتائج موضحة فيما يأتي:

أولاً، حساب معامل ارتباط بيرسون:

تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين محوري الدراسة. والنتائج يوضحها الجدول الموالي:

الجدول (13) : نتائج حساب معامل ارتباط بيرسون بين المحورين.

Correlations			
		إدارة المعرفة	الميزة التنافسية
إدارة المعرفة	Pearson Correlation	1	,492*
	Sig. (2-tailed)		,013
	N	25	25
الميزة التنافسية	Pearson Correlation	,492*	1
	Sig. (2-tailed)	,013	
	N	25	25

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

يتضح من الجدول أن هناك علاقة ارتباط متوسطة وإيجابية، ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 فأقل، بين محوري الدراسة، ويتبين من ذلك أن ارتفاع مستوى استخدام عمليات إدارة المعرفة يؤدي إلى زيادة مستوى الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

الارتباط بين كل بعد من أبعاد إدارة المعرفة والميزة التنافسية:

Correlations					
Pearson Correlation					
	توليد المعرفة	تخزين المعرفة	نشر المعرفة	تطبيق المعرفة	الميزة التنافسية
توليد المعرفة	1	-,110	,738**	,741**	,550**
تخزين المعرفة	-,110	1	-,393	-,240	,022
نشر المعرفة	,738**	-,393	1	,908**	,441*
تطبيق المعرفة	,741**	-,240	,908**	1	,404*
الميزة التنافسية	,550**	,022	,441*	,404*	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ثانياً، الانحدار الخطي بين محوري إدارة المعرفة والميزة التنافسية:

تم حساب الانحدار الخطي البسيط، والنتائج تلخصها الجداول الموالية:

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,492 ^a	,242	,209	,19497

a. Predictors: (Constant), إدارة المعرفة

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,279	1	,279	7,334	,013 ^b
	Residual	,874	23	,038		
	Total	1,153	24			
a. Dependent Variable: الميزة التنافسية						
b. Predictors: (Constant), إدارة المعرفة						

Coefficients ^a						
	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,602	,599		4,343	,000
	إدارة المعرفة	,400	,148	,492	2,708	,013
a. Dependent Variable: الميزة التنافسية						

يتضح من نتائج الجداول أعلاه أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، بين متغيري

إدارة المعرفة والميزة التنافسية، إذ يتبين ما يلي:

بلغت قيمة F7.33، بمستوى معنوية 0.01، وتشير قيمة R إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت 0.49، وبالاعتماد على قيمة R²، فسّرت إدارة المعرفة 24% من التباين الحاصل في مستوى الميزة التنافسية، والباقي تفسره عوامل أخرى من خارج النموذج. ويمكن كتابة نموذج الانحدار الخطي البسيط، على الشكل التالي:

$$\text{الميزة التنافسية} = 2.60 + 0.40 \times \text{إدارة المعرفة}$$

الفرضية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستويات لكل بعد من أبعاد إدارة المعرفة على مستوى الميزة التنافسية للمؤسسة.

تم إجراء اختبار تحليل الانحدار المتعدد التدريجي بين أبعاد إدارة المعرفة والميزة التنافسية لمعرفة أي الأبعاد أكثر تأثيراً في مستوى الميزة التنافسية للمؤسسة.

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,550 ^a	,302	,272	,18703
a. Predictors: (Constant), توليد المعرفة				
b. Dependent Variable: الميزة التنافسية				

يوضح هذا الجدول وجود نموذج واحد، يضم البعد الأول (توليد المعرفة)، وقد فسر 30 بالمائة من التباين فيالمتغير التابع، في حين لم تدخل بقية الأبعاد في النموذج.

ANOVA ^a						
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1 Regression	,348	1	,348	9,962	,004 ^b	
Residual	,805	23	,035			
Total	1,153	24				
a. Dependent Variable: الميزة التنافسية						
b. Predictors: (Constant), توليد المعرفة						

يتضح من قيمة مستوى الدلالة أنّ الانحدار دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 فأقل.

Coefficients ^a									
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	3,399	,263		12,905	,000			
	توليد المعرفة	,222	,070	,550	3,156	,004	,550	,550	,550
a. Dependent Variable: الميزة التنافسية									

يبين هذا الجدول معاملات نموذج الانحدار، والتي تساعدنا في كتابة معادلة الانحدار بين المتغيرات، وعليه، تكون معادلة خط الانحدار كالتالي: الميزة التنافسية = 3.399 + 220. (توليد المعرفة).

ويستخلص من ذلك أنه ليست كل عناصر إدارة المعرفة لها دور مهم في تحسين مستوى الميزة التنافسية للمؤسسة من وجهة نظر العاملين فيها.

الفرضية الثانية

تقول الفرضية بأنها توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، في استجابات أفراد الدراسة إزاء محاورها، مردّها تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية الآتية: العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، وسيتم اختبار ذلك عبر فرضيتين فرعيتين.

أولاً، اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في آراء أفراد مجتمع الدراسة نحو محور إدارة المعرفة تُعزى لتأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية الآتية: العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية.

1- العمر:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في آراء أفراد مجتمع الدراسة نحو محور إدارة المعرفة والميزة التنافسية تعزى لمتغير العمر.

الجدول (14) : نتائج تحليل التباين الاحادي لاختبار الفروق في استجابات افراد الدراسة نحو محوري ادارة المعرفة والميزة التنافسية مردها متغير العمر.

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
إدارة_المعرفة	Between Groups	,398	2	,199	3,250	,058
	Within Groups	1,347	22	,061		
	Total	1,745	24			
الميزة_التنافسية	Between Groups	,147	2	,074	1,611	,222
	Within Groups	1,006	22	,046		
	Total	1,153	24			

يظهر من الجدول أنّ قيمة مستوى دلالة اختبار F أكبر من 0.05. وبالتالي، يجب أن نقبل الفرضية العدمية القائلة بأن متوسط الدرجات متساوٍ بين الفئات العمرية، أي أنّها لا توجد فروق في استجابات أفراد الدراسة إزاء المحورين الأول والثاني مردها متغير العمر.

المستوى الدراسي:

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
إدارة_المعرفة	Between Groups	,145	2	,072	,997	,385
	Within Groups	1,600	22	,073		
	Total	1,745	24			
الميزة_التنافسية	Between Groups	,047	2	,023	,464	,635
	Within Groups	1,106	22	,050		
	Total	1,153	24			

يظهر من الجدول أنّ قيمة مستوى دلالة اختبار F أكبر من 0.05. وبالتالي، يجب أن نقبل الفرضية العدمية القائلة بأن متوسط الدرجات متساوٍ بين الفئات العمرية، أي أنّه لا توجد فروق في استجابات أفراد الدراسة إزاء المحورين الأول والثاني مردها متغير المستوى التعليمي.

الخبرة

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
إدارة_المعرفة	Between Groups	,235	2	,117	1,710	,204
	Within Groups	1,510	22	,069		
	Total	1,745	24			
الميزة_التنافسية	Between Groups	,038	2	,019	,370	,695
	Within Groups	1,116	22	,051		
	Total	1,153	24			

يظهر من الجدول أنّ قيمة مستوى دلالة اختبار F أكبر من 0.05. وبالتالي، يجب أن نقبل الفرضية العدمية القائلة بأن متوسط الدرجات متساوٍ بين الفئات العمرية، أي أنّه لا توجد فروق في استجابات أفراد الدراسة إزاء المحورين الأول والثاني مردها متغير سنوات العمل.

الجنس:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، في آراء أفراد مجتمع الدراسة نحو محاور الدراسة تُعزى لمتغير الجنس.

Independent Samples Test						
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)
إدارة_المعرفة	Equal variances assumed	6,081	,022	-1,390	23	,178
	Equal variances not assumed			-4,139	10,857	,002
الميزة_التنافسية	Equal variances assumed	3,837	,062	-1,214	23	,237
	Equal variances not assumed			-4,196	22,000	,000

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 21).

بالنسبة للمحور الأول (إدارة المعرفة)، مستوى دلالة اختبار ليفين دال عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، وعلي

خلاصة الفصل :

في هذا الفصل تم التعرف على المؤسسة محل الدراسة وهي مطاحن ذيب محمد الصغير من خلال التطرق إلى نشأتها، وهيكلها التنظيمي وأهم نشاطاتها ومنتجاتها، وشرح منهجية الدراسة وأدوات جمع البيانات. واستمارة التي وزعت على إطارات المؤسسة وتضمنت الاستمارة محورين أساسيين هما: عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية. وبعد استرجاع العبارات وتحليل بياناتها واختبار الفرضيات قد توصلنا من خلال النتائج أن إدارة المعرفة تساهم في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة، أما بالنسبة إلى إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبيان ظهر هناك علاقة إيجابية متوسطة بشكل عام لكل المتغيرات الفرعية لإدارة المعرفة مع المتغير التابع الميزة التنافسية.

الخاتمة

الخاتمة

أضحى موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الرائجة في مجال الأعمال، وباتت المؤسسات على اختلافها تتبناه باعتباره أداة فعالة للتحكم في جميع أهدافها، من أجل ذلك كان لزاماً أن يحظى هذا الموضوع بالاهتمام البالغ من طرف المؤسسات، إذ إنّ تحوّل إدارة أي مؤسسة لإدارة المعرفة بات يشكل أكبر تحدي بالنسبة لها، مهما كانت نوعيتها وصفتها، إذ يمكنها من مواكبة التغيرات الحاصلة، وبذلك يكسبها مكانة تنافسية في السوق تمكنها من ضمان الاستمرارية والتميز والارتقاء.

وقد تبين من خلال الدراسة أن إدارة المعرفة هي وظيفة أساسية في كل منظمة، من خلالها يتم تحويل الموارد الفكرية الى موارد قيمة عن طريق عملياتها المتمثلة في توليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة في المؤسسة، لذلك وجب تثمينهم ن طرف المؤسسات قصد اكتساب ميزة تنافسية، والحفاظ على بقاء المؤسسة في عالم الأعمال.

لقد ارتبطت مشكلة هذا البحث بدراسة علاقة عمليات إدارة المعرفة بخلق وتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة، وتحديدًا في مؤسسة مطاحن ذيب محمد الصغير ومن خلال ثلاثة فصول تضمنتها الدراسة، تمت معالجة تلك المشكلة من كافة جوانبها، فاستعرضت في فصلها الأول، مبحث أول معنون بمدخل نظري في إدارة المعرفة، والمبحث الثاني أساسيات إدارة المعرفة، والمبحث الثالث مجالات واستراتيجيات إدارة المعرفة وعملياتها، وعالجت في فصلها الثاني ثلاث مباحث كذلك الأول بعنوان ماهية الميزة التنافسية، الثاني مؤشرات وأبعاد الميزة التنافسية واستراتيجياتها، اما الأخير بعنوان مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، أما الفصل الثالث من الدراسة فقد خصص للجانب التطبيقي بعنوان الدراسة الميدانية في مطاحن ذيب محمد الصغير حيث تمت معالجة بيانات الاستمارة إحصائية، عبر محورين، تم من خلالها التعرف على مستوى استخدام المؤسسة، قيد الدراسة، لعمليات إدارة المعرفة ومستوى ميزتها التنافسية، وذلك من وجهة نظر العاملين فيها. فبالنسبة للمحور الأول، تبين أن هناك عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في توليد وتخزين ونشر، وأخيرا تطبيق، لتكشف أن مستوى استخدام الإدارة لعمليات إدارة المعرفة كان متوسطا بشكل عام. وبالنسبة لمحور الميزة التنافسية، فقد تبين أن مستواها كذلك متوسط بشكل عام.

إن الإجابة على فروض الدراسة، تتضمنها الاختبارات التي أجريت عليها. وقد وُجد من اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، وجود ارتباط وعلاقة قوية، بين عمليات إدارة المعرفة وأبعاد الميزة التنافسية، وبذلك رفضت الفرضية العدمية، وقبلت الفرضية البديلة، على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة. وبالنسبة للفرضية الرئيسية الثانية، التي مفادها، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى دلالة 0.05 فأقل، في آراء أفراد الدراسة إزاء محاورها، مردها تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية الآتية: العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، وتتفرع عنها ثلاثة فرضيات، تم رفض أغلبها، ما عدى بعض المتغيرات، مثل الفرضية القائلة بأن متوسط الدرجات متساو بين الفئات العمرية أي انه يوجد فروق في استجابات أفراد الدراسة إزاء المحورين الأول والثاني مردها متغير العمر، وخلصت الدراسة إلى أن أغلب المتغيرات الديمغرافية ليس لا تأثيرا على توجهات العاملين في المؤسسة، إضافة إلى أنها ليست ناقلة للعلاقة بين مستوى إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

الاستنتاجات

من أدبيات الدراسة وتطبيقها ميدانيا، أمكن التوصل لبعض الاستنتاجات، التي يتم إيجازها في الآتي:

أولا: نتائج الجانب النظري.

- تعتبر إدارة المعرفة عبارة على مجموعة من العمليات والمداخل المحددة والواضحة على نحو جيد هدفها اكتشاف وظائف المعرفة ايجابية أم سلبية كانت.
- إدارة المعرفة عبارة على سلسلة من العمليات المتتالية والمستمرة والمتراطة مع بعضها البعض والمتمثلة في تولي، تخزين، نشر، وتطبيق المعرفة.
- تعتبر الميزة التنافسية الخاصية التي تمتلكها المؤسسة والتي حصلت عليها من خلال استراتيجيات ومجهودات تنمي قدراتها وموارها لدعم مكانتها التنافسية.
- ان امتلاك المؤسسة لأهم أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، المرونة، الوقت، الجودة) يضمن لها أحسن مركز تنافسي.
- عند تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة حتما سوف يقود الى تحقيق الميزة التنافسية.

ثانيا: نتائج الجانب التطبيقي.

- إن ارتفاع مستوى استخدام عمليات إدارة المعرفة يؤدي الى زيادة مستوى الميزة التنافسية لمؤسسة مطاحن ذيب مُجد الصغير.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستويات لكل بعد من أبعاد إدارة المعرفة على مستوى الميزة التنافسية للمؤسسة.

- ليست كل عناصر ادارة المعرفة لها دور مهم في تحسين مستوى الميزة التنافسية لمؤسسة مطاحن ذيب مُجد الصغير من وجهة نظر العاملين

التوصيات:

من خلال النتائج التي توصلنا اليها وضعنا بعض التوصيات المتمثلة في:

- يعتبر موضوع ادارة المعرفة من المواضيع التي تحتاج الى اهتمام كبير من طرف المؤسسات فهي تنمو وتحقق الأهداف المرجوة والمسطرة من خلال تأثيرات ادارة المعرفة وانعكاساتها على مختلف أنشطة المؤسسة
- من المستحسن أن تسعى المؤسسة الى الزيادة في عملية توليد المعرفة داخل المؤسسة وذلك عن طريق مشاركة جميع جماعات العمل في المؤسسة وخلق ابتكار معرفي جديد بهدف تحقيق الأهداف واكتساب رأس مال معرفي جديد.
- تأسيس قسم في المؤسسة باسم ادارة المعرفة وتحديد مهامه واستراتيجياته.

الآفاق المستقبلية:

من خلال موضوعنا المعنون ب"دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية" تم اقتراح بعض الإشكاليات لبحوث مستقبلية:

- دراسة معوقات تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسة.
- أثر عمليات ادارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية
- أثر في ادارة المعرفة على اتخاذ القرار.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

المراجع العربية:

أولاً: الكتب:

- 1- أحمد عمر الهمشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003.
- 2- الكبيسي عامر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004.
- 3- ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال المرسى، "الادارة الاستراتيجية"، الدار الجامعية، 2002-2003.
- 4- جمال يوسف بدير، اتجاهات تحديث في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 5- حسن حسين البيلاوي وسلامة عبد العظيم، ادارة المعرفة في التعليم، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 6- رجم نصيب وأمال عياري، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية، للمؤسسات الجزائرية، الكتاب الجامع للملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام 29-30 أكتوبر 2002.
- 7- سعد غالب التكريتي، نظم مساندة القرارات، عمان دار المنهاج للنشر والتوزيع، 2004.
- 8- صلاح الدين الكبيسي، سعد زناد الحياوي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2005.
- 9- فاطمة الزهراء العوفي، إدارة المعرفة كتوجه حديث لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة، الطبعة الأولى، ألفا للوثائق، عمان -الأردن، 2020.
- 10- فليح حسن، خلف اقتصاد المعرفة، جدار الكتاب العالمي، الأردن، 2004.
- 11- مجبل لازم مسلم المالكي، هندسة المعرفة وادارتها في البيئة الرقمية، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 12- محسن أحمد الخضير، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الاولى، مجموعة النيل العربية، مصر 2004.
- 13- محمد عواد احمد الزيدات، الاتجاهات المعاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 14- ممدوح عبد العزيز رفاعي، الادارة الاستراتيجية للمعرفة، دار الكتب والوثائق القومية، مصر، 2007.

- 15- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
- 16- نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 17- هيثم علي حجازي المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، ط1، عمان الرضون للنشر والتوزيع 2013.
- 18- نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلسلة البحوث والدراسات، القاهرة، 2000.
- 19- يوسف حجيم الطائي، وعبير كرماشه، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مركز دراسات الكوفة، 2010.

ثانيا: الرسائل والأطروحات الجامعية:

- 20- أحمد إبراهيم سعيد حسن، أثر ممارسات ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول علة الماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، حزيران 2017.
- 21- بن العربي حمزة، مساهمة المواصفات القياسية العالمية (ISO) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير تخصص ادارة الأعمال، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2014/2015.
- 22- بوركوة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر 2012.
- 23- سمر مُجد العلول، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، مذكرة الماجستير، جامعة غزة.
- 24- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، الجامعة المستنصرية، 2000.
- 25- عبدالله ياسر العتيبي، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أما لقرى، السعودية، 2005.
- 26- كربالي بغداد اتفاقية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، مذكرة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 2000.

- 27- لشهب الصادق، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص الادارة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي، جامعة آبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015/2014.
- 28- ماضي وديعة، دور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة داخل المكتبات الجامعية مكتبات جامعة منتوري قسنطينة، مذكرة .تخرج لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009.
- 29- مُجد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.
- 30- معارف مُجد، دراسة الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية حالة المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2013/2012.
- 31- وهيبه حسين داسي، ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006.
- 32- يوسف لمخت، نحو تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية، رسالة لنيل شهادة الماجستير ،تخصص أنظمة المعلومات وإدارة المعرفة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010.
- ثالثا: الدوريات والمجلات:
- 33- أحمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الادارة الاستراتيجية، مجلة العلوم الانسانية، العدد الحادي عشر، جامعة مُجد خيضر بسكرة، 2007.
- 34- الرفاعي غالب عوض، مدخل إشارات السوق إدارة المعرفة، مجلة الزيتونة للدراسات والبحوث العلمية، جامعة الزيتونة الأردنية، 2003.
- 35- سنان كاظم الموسوي ومؤيد حسن على، مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية(دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة الجديد)، مجلة آداب الكوفة، العدد الأول، جامعة الكوفة، العراق.

رابعا: المؤتمرات والملتقيات والندوات:

- 36- حسن علي الزعبي، أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي، دراسة حالة تطبيقية في المصارف الأردنية المدرجة في بورصة عمان، المؤتمر العلمي الأول اقتصاديات الاعمال في ظل عالم متغير، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية عمان 19.14 ماي 2003.
- 37- عبد الستار حسين يوسف، إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو، بحث مقدم في إطار الملتقى الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، 2004.
- 38- يوسف أحمد أبوفارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية الأردن، 26-28 افريل- 13 .

المراجع الأجنبية:

- 1- Michel Porter, l'avantage concurrent devancer ses concurrents et maintenir son avance, dunod, paris, 1999.

الملاحق

الملحق رقم (1)



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الاستبيان

السلام عليكم، اخوتي الأعزاء ، أخواتي الكريمات:

يشرفنا أن نتقدم لسيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدجل ضمن متطلبات إنجاز مذكرة ماستر تحت عنوان "دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية" ، ونحيطكم علما أن الإجابات المقدمة من طرفكم تحظى بالأهمية البالغة لدينا والسرية التامة، ولن نستخدمها إلا في غرض البحث العلمي، وفي الأخير نشكركم شكرا جزيلا على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة.

ولكم منا كل الشكر والاحترام والتقدير

الطالبات: جهينة بالعيد - دنيازاد طاهرين - كوثر رحمانى.

الجزء الاول: البيانات الشخصية

	أنثى		1- الجنس: ذكر
	من 30 الى 39		2- العمر: من 20 الى 29
	50 فأكثر		من 40 الى 49
	تقني سامي		3- المستوى التعليمي: بكالوريا فأقل
	دراسات عليا متخصصة		ليسانس
	من 5 الى 10 سنوات		4- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات
	أكثر من 15 سنة		من 11 الى 15 سنة

الجزء الثاني: إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

يرجى وضع إشارة (X) بجانب العبارات الآتية وفق ما ترونه مناسب من الإجابات المتاحة:

المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة

الرقم	عمليات إدارة المعرفة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	يتم توليد المعرفة عن طريق:					
1	تشارك جميع المستويات الادارية					
2	تتبع المؤسسة في توليد المعرفة أسلوب المعالجة النظامية للمعرفة الضمنية					
3	قسم داخل الشركة يقوم بتقديم الدراسات والأبحاث					
4	تبادل الخبرات في مجال المعرفة مع المؤسسات المنافسة					
	تقوم المؤسسة بتخزين المعرفة عن طريق:					
5	استخدام المؤسسة أنظمة إلكترونية					
6	لا تستغني المؤسسة عن الوسائل التقليدية					
7	الملفات والسجلات الورقية والأرشيف					
8	وجود نظام دائم لصيانة وحماية موجودات المؤسسة المعرفية					
	يتم نشر المعرفة من خلال:					
9	نشر المعرفة على كل عمال المؤسسة					
10	استخدام موقع إلكتروني يمكن العمال من الاطلاع على كل ماهو جديد					
11	تشجيع على تبادل المعرفة بين الموظفين في المؤسسة					
12	تقوم المؤسسة بتوفير المجالات والدوريات وعقد الندوات لعمالها					
	يتم تطبيق المعرفة عن طريق					
13	المبادرات والبرامج ذات علاقة بالمعرفة وبشكل مستمر					
14	تعمل المؤسسة على إزالة كل عوائق المعرفة					
15	تكوين فرق عمل من أصحاب الخبرة للاستشارات الفنية والإدارية					

المحور الثاني: أبعاد الميزة التنافسية

الرقم	أبعاد الميزة التنافسية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	التكلفة					
1	تتسم كلفة المواد المستخدمة في منتجات المؤسسة بالانخفاض مقارنة بالمؤسسات المنافسة					
2	تعمل المؤسسة بشكل دائم واستمرار على خفض التكاليف المباشرة					
3	تعمل المؤسسة على توفير أسعار أقل من أسعار المنافسين					
4	تستخدم المؤسسة البحث والتطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية للوصول الى أداء أفضل وبأقل التكاليف					
5	تعمل المؤسسة على خفض تكاليف عمليات الصيانة باستمرار					
	الجودة والتسليم					
6	تهتم المؤسسة بتطبيق معايير الجودة في كافة أنشطتها					
7	استخدام موارد عالية الجودة مهما ارتفعت أسعارها					
8	وجود قسم خاص لمراقبة الجودة					
9	تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة لتلبية طلبات العملاء					
10	تقدم المؤسسة منتجاتها في الوقت المحدد للعميل مقارنة بمنافسيها					
	المرونة والابتكار					
11	لدى المؤسسة القدرة على إنتاج منتجات جديدة وتلاءم رغبات وحاجات العميل					
12	القدرة على الاستجابة السريعة للتغير في طلب العملاء					
13	تشجع المؤسسة الإبداعات والأفكار الجديدة لموظفيها					
14	تعمل المؤسسة على تنمية القدرات الإبداعية للأفراد العاملين لديها عن طريق الندوات التكوينية					
15	تسعى المنظمة الى تقديم خدمات جديدة لم يسبق تقديمها من قبل					

الملحق رقم (2)

a1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	25	100,0	100,0	100,0

a2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	8,0	8,0	8,0
	غير موافق	1	4,0	4,0	12,0
	محايد	9	36,0	36,0	48,0
	موافق	13	52,0	52,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

a3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	8,0	8,0	8,0
	محايد	5	20,0	20,0	28,0
	موافق	17	68,0	68,0	96,0
	موافق بشدة	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

a4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	16,0	16,0	16,0
	محايد	6	24,0	24,0	40,0
	موافق	5	20,0	20,0	60,0
	موافق بشدة	10	40,0	40,0	100,0

	Total	25	100,0	100,0	
--	-------	----	-------	-------	--

a5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	20	80,0	80,0	80,0
	موافق بشدة	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

a6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	18	72,0	72,0	72,0
	موافق بشدة	7	28,0	28,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

a7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	11	44,0	44,0	44,0
	موافق بشدة	14	56,0	56,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

a8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	19	76,0	76,0	76,0
	موافق بشدة	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

a9					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	19	76,0	76,0	76,0
	موافق بشدة	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

a10					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	9	36,0	36,0	36,0
	موافق بشدة	16	64,0	64,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

a11					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	13	52,0	52,0	52,0
	موافق بشدة	12	48,0	48,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

a12					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	16,0	16,0	16,0
	غير موافق	1	4,0	4,0	20,0
	محايد	6	24,0	24,0	44,0
	موافق	5	20,0	20,0	64,0
	موافق بشدة	9	36,0	36,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

a13					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	4,0	4,0	4,0
	غير موافق	3	12,0	12,0	16,0
	محايد	6	24,0	24,0	40,0
	موافق	14	56,0	56,0	96,0
	موافق بشدة	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

a14					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	20	80,0	80,0	80,0
	موافق بشدة	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

a15					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	23	92,0	92,0	92,0
	موافق بشدة	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

b1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	4,0	4,0	4,0
	محايد	6	24,0	24,0	28,0
	موافق	18	72,0	72,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

b2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	3	12,0	12,0	12,0
	موافق	21	84,0	84,0	96,0
	موافق بشدة	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

b3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	4	16,0	16,0	16,0
	موافق	19	76,0	76,0	92,0
	موافق بشدة	2	8,0	8,0	100,0

	Total	25	100,0	100,0	
--	-------	----	-------	-------	--

b4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	4,0	4,0	4,0
	محايد	3	12,0	12,0	16,0
	موافق	12	48,0	48,0	64,0
	موافق بشدة	9	36,0	36,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

b5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	12	48,0	48,0	48,0
	موافق بشدة	13	52,0	52,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

b6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	1	4,0	4,0	4,0
	موافق	4	16,0	16,0	20,0
	موافق بشدة	20	80,0	80,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

b7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	2	8,0	8,0	8,0
	موافق	12	48,0	48,0	56,0
	موافق بشدة	11	44,0	44,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

b8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	1	4,0	4,0	4,0
	موافق	3	12,0	12,0	16,0
	موافق بشدة	21	84,0	84,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

b9					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	7	28,0	28,0	28,0
	موافق بشدة	18	72,0	72,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

b10					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	1	4,0	4,0	4,0
	موافق	8	32,0	32,0	36,0
	موافق بشدة	16	64,0	64,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

b11					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	1	4,0	4,0	4,0
	موافق	21	84,0	84,0	88,0
	موافق بشدة	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

b12					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	3	12,0	12,0	12,0
	موافق	21	84,0	84,0	96,0

	موافق بشدة	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

b13					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	1	4,0	4,0	4,0
	موافق	20	80,0	80,0	84,0
	موافق بشدة	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

b14					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	7	28,0	28,0	28,0
	موافق	17	68,0	68,0	96,0
	موافق بشدة	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

b15					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	4,0	4,0	4,0
	محايد	1	4,0	4,0	8,0
	موافق	20	80,0	80,0	88,0
	موافق بشدة	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

