



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 الأعمال

دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية

للمؤسسة الاقتصادية

(دراسة حالة شركة سوف للدقيق بالوادي)

تحت إشراف الدكتور:

أحمد بن خليفة

إعداد الطالبات:

أحلام عباسية

آمنة العايش

ميمونة مرابط

لجنة المناقشة

رئيسا

أستاذ محاضر - ب

لخضر بن عمر

مشرفا ومقررا

أستاذ محاضر - أ

أحمد بن خليفة

ممتحنا

أستاذة مساعدة - أ

منى خلف

السنة الجامعية: 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداءات



إهداء:

الحمد لله حمدا يليق بقدرته وجلاله ونور وجهه وعظيم سلطانه، الحمد لله الذي

أغنانا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وجمالنا بالعافية والبركة، والصلاة والسلام على سيد المرسلين

وخاتم النبيين محمد ابن عبد الله وأله وصحبه ومن والاه وبعد:

أهدي ثمرة عملي هذا إلى:

❖ أحق الناس بصحبي، إلى ينبوع العطف والحنان، نافورة بيتنا الفيضة التي

لا نوافيها حقها مهما عملنا جاهدين "ماما حبيبي".

❖ الصديق الأول والشمعة التي تحترق لأجل أن تنيرنا دون شكوى ولا جدال

"ابا الحنون".

❖ الذين تقاسمت معهم حنان أمي وأبي، وكانوا دوما هم الأصدقاء هم الرفقاء،

سر بهجتي وسعادتي، إخوتي نور حياتي "جيهان، الهام، هاني، يوسف، إدريس، ماريه،

لقمان".

❖ من علمني الأمل، الصبر، العطاء، ولم يدر ظهره في كل محناء، وكان رمزا للرضا

الذي رضيت به "زوجي الغالي".

❖ كل من علمني حرفا ولم ييخل بالعطاء أساتذتي الأعزاء.

❖ رفيقتي الصبوريتين والصدوقتين في هذا العمل "أمنة وميمونة".

❖ دفعة ماستر إدارة أعمال 2017/2018.

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

احلام



إهداء

" الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على خير البرية محمد صلى الله عليه وسلم "

أهدي عملي هذا لكم بكل نفس طيبة تتبعها تحية عطرة

إلى من أحمل أسمه بكل افتخار والدي العزيز

و إلى أعلى الحبايب أمي الحبيبة

إلى من هم اقرب أليّ من روجي

إلى من شاركني حزن ألام ومهم استمد عزتي وإصراري

اخوتي أحباب قلبي

إلى رفيقة دربي وتوأم روجي

حبيبتي تهاني أوبيش

إلى الأخوات اللواتي لم تلدهن أمي .. إلى من تحلو بالإخاء

وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى ينابيع الصدق الصافي إلى من معهم سعدت

إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم

صديقاتي (بدون استثناء)

إلى الذين تسكن صورهم وأصواتهم أجمل اللحظات والأيام التي عشتها

أقاربي الأعزاء

إلى كل من ساعدني في انجاز هذا العمل... شكري الجزيل وامتناني الكبير

لأستاذي الفاضل الدكتور أحمد بن خليفة وزميلاتي الوفيات شريكاتي في هذا العمل

و إلى الأستاذ المحترم عوادي منير

آمنة

الاهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلى بطاعتك ..

ولا تطيب اللحظات إلا بدكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك

ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك الله جل جلاله .. إلى من بلغ الرسالة وادى

الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين ..

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

الى اول مدرسة في الحياة، الى ينبوع الحنان ورمز العطاء الى شمس الحب التي لا تغرب الى الذي علمني
المبادئ والأخلاق وبت فيا الامل الى أعلى ما في الوجود الى قرة عيني التي تحزن لحزني وتفرح لفرحي التي وقفت
شمعة منيرة أضاءت لي دربي طيلة مشواري التعليمي، ينبوع الحنان والعطف امي، امي، امي.

الى ام الثانية خالتي بشرة رحمها الله

الى مثلي الأعلى في الحياة...ابي الغالي

الى أصحاب القلوب الكبيرة وذوي الوجوه النظيرة...جدي وجدتي حفظهم الله ورعاهم

الى من بوجودهم قوة ومحبة لا حدود لها اخوتي...فريد، عبد المنعم، سفيان

والى توأم روحي اخواتي الذين قاسمت معهم حلاوة الحياة...ابتهام، رباب

الى من رافق دربي وقاسمني الفرح والحزن الى اعز اخت وصديقة لمياء...والى كل الأصدقاء اللذين عرفتهم طيلت
مشواري الدراسي... والى كل من نستنه اقلامنا ولم تنساهم قلوبنا...والى من قاسمني هذا العمل... أحلام... أمنة

الى من كان سندنا وعونا لنا في هذا العمل... الدكتور أحمد بن خليفة

الى اسادتي الكرام جزاهم الله كل خير على مقدموه لنا

والى كل دفعة ماستر إدارة اعمال. 2018.

مرابط ميمونة

الشكر والتقدير

شكر وتقدير :

"الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والشكر له أولا وقبل كل شيء أن أمدنا بالعون والصبر لإتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين محمد ابن عبد الله وأله وصحبه ومن والاه وبعد."

وعلى قول من لم يشكر الناس لم يشكر الله، نتقدم بالشكر الجزيل أولا للدكتور الذي أشرف على انجاز هذه المذكرة، وصبر معنا وتقاسم معنا مشقة هذا العمل الدكتور "أحمد بن خليفة"، كما لا ننسى "د. بوبكر نعرورة"، كذلك "أ. منير عوادي" الذي لم يبخلا علينا بالنصح والتوجيه والرشاد، كذلك كوكبة الأساتذة الذين سعوا جاهدا لإعانتنا في إنشاء الاستبيان وحكموه لنا بكل صدق وإخلاص (د. مرزوقي مرزوقي، د. إبراهيم وصيف غدير، أ. أحمد تي، أ. بوبكر عباسي، أ. العيد تجاني، أ. منى خلف). ونتقدم بالشكر أيضا لعمال شركة سوف للدقيق وعلى رأسهم الأخ "عبد المنعم مصباحي" والأخ "أحمد مشري"، الذين ساعدونا كثيرا في الدراسة الميدانية ولم يبخلوا عنا بأي معلومة طلبناها، كما يسرنا أن نتقدم بالشكر الجزيل والمتنان لأعضاء لجنة المناقشة نظير جهودهم المبذولة وإعانتهم لإثراء هذه المذكرة.

وكل الشكر والتقدير لأساتذة ماستر إدارة أعمال 2018/2017 الذين كانوا ولا يزالون في الخدمة الدائمة للعلم والعطاء.

وفي الأخير نشكر كل من ساهم في انجاز هذا العمل من قريب أو بعيد نصحا أو مساعدة أو توضيحا ولم يتسع المجال لذكره.

* ونسأل الله أن تكون هذه المذكرة نافعة لكل من يطلع عليها. *

البالغيات



الملخص:

تناولنا في هذه الدراسة موضوع إدارة المعرفة ودورها في تحسين الميزة التنافسية دراسة حالة شركة سوف للدقيق بالوادي، وهدفنا إلى التعرف على وجهة نظر العاملين في الشركة لطبيعة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمنا استبانة لجمع البيانات، وقد وزعت على عينة بلغ عددها (40) عامل. واعتمدنا في تحليل البيانات على التحليل الإحصائي الوصفي الوسط الحسابي و الانحراف المعياري، ومعامل الانحدار البسيط ، ومعامل بيرسون.

وقد أفرزت نتائج التحليل الاحصائي على مجموعة من النتائج أهمها:

-وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل إدارة المعرفة وبين المتغير التابع الميزة التنافسية.

-اسفرت نتائج اختبار العلاقة عن وجود علاقة معنوية قوية بين نشر المعرفة والميزة التنافسية.

-وجود ضعف معنوي بين تطبيق إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

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

Résumé:

Dans cette étude, nous avons discuté de la question de la gestion des connaissances et de son rôle dans l'amélioration de l'avantage concurrentiel. (40) les travailleurs. Dans l'analyse des données, nous nous sommes appuyés sur l'analyse statistique descriptive, la moyenne arithmétique, l'écart-type, le coefficient de régression simple et le coefficient de Pearson.

Les résultats de l'analyse statistique ont abouti à un certain nombre de résultats dont les plus importants sont:

- Une relation positive entre la gestion de la connaissance variable indépendante et la variable dépendante a un avantage concurrentiel.
- Les résultats du test de relation ont révélé une forte relation entre la diffusion des connaissances et l'avantage concurrentiel.
- Il existe une faiblesse significative entre l'application de la gestion des connaissances et l'avantage concurrentiel.

Mots clés: gestion des connaissances, avantage compétitif, génération de connaissances, stockage des connaissances, diffusion des connaissances, application des connaissances.

الفهرس

	الإهداء
	الشكر والتقدير
I	الفهرس
IV	فهرس الجداول
V	فهرس الأشكال
(أ-ج)	المقدمة العامة
(29_1)	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة
01	تمهيد
02	المبحث الأول: مدخل نظري حول إدارة المعرفة
02	المطلب الأول: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة
06	المطلب الثاني: أهداف إدارة المعرفة وأهميتها
08	المطلب الثالث: عناصر إدارة المعرفة ومبادئها
13	المبحث الثاني: أساسيات إدارة المعرفة
13	المطلب الأول: أدوات إدارة المعرفة
15	المطلب الثاني: وظائف إدارة المعرفة ومراحلها
18	المطلب الثالث: أبعاد إدارة المعرفة
20	المبحث الثالث: نماذج واستراتيجيات إدارة المعرفة وعملياتها
20	المطلب الأول: نماذج إدارة المعرفة
24	المطلب الثاني: إستراتيجيات إدارة المعرفة
25	المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة
29	خلاصة الفصل
(53_30)	الفصل الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية
30	تمهيد
31	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية
31	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية ودورها حياتها

34.....	المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية وأنواعها
37.....	المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية ومحدداتها
41.....	المبحث الثاني :مؤشرات وأبعاد الميزة التنافسية وإستراتيجياتها.....
41.....	المطلب الأول: مؤشرات الميزة التنافسية
43.....	المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية
45.....	المطلب الثالث: استراتيجيات الميزة التنافسية
50.....	المبحث الثالث : علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية.....
50.....	المطلب الأول: علاقة توليد المعرفة بالميزة التنافسية.....
50.....	المطلب الثاني: علاقة نشر المعرفة بالميزة التنافسية.....
51.....	المطلب الثالث: علاقة تخزين المعرفة بالميزة التنافسية.....
52.....	خلاصة الفصل.....
(77_53).....	الفصل الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية.....
53.....	تمهيد.....
54.....	المبحث الأول : تقديم عام لشركة سوف للدقيق.....
54.....	المطلب الأول: تقديم عام لشركة سوف للدقيق.....
55.....	المطلب الثاني: تركيبات شركة سوف للدقيق.....
55.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة سوف للدقيق.....
57.....	المبحث الثاني : عرض النتائج وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة.....
57.....	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية.....
58.....	المطلب الثاني: البيانات الشخصية لأفراد العينة.....
62.....	المطلب الثالث: تحليل عبارات الإستبانة.....
71.....	المبحث الثالث : اختبار الفرضيات.....
71.....	المطلب الأول: اختبار الفرضيات الفرعية.....
75.....	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية.....
77.....	خلاصة الفصل.....
78.....	خاتمة عامة.....

قائمة المراجع

الملاحق

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
40	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس.	01
58	معامل الثبات ألفا كرومباخ لمحاور الاستبيان.	02
59	توزيع العينة حسب الجنس.	03
59	توزيع العينة حسب العمر.	04
60	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.	05
61	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية.	06
62	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء توليد المعرفة.	07
63	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء تخزين المعرفة.	08
64	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء نشر المعرفة.	09
65	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء تطبيق المعرفة.	10
66	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء التكلفة.	11
67	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء الجودة.	12
68	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء الوقت.	13
69	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء المرونة.	14
69	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء الإبداع.	15
71	تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين توليد المعرفة و الميزة التنافسية.	16
72	تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين تخزين المعرفة و الميزة التنافسية.	17
73	تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين نشر المعرفة و الميزة التنافسية.	18
74	تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين تطبيق المعرفة و الميزة التنافسية.	19
76	معامل الارتباط بيرسون.	20
77	تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية.	21

فهرس الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
21	أ نموذج Marquardt لإدارة المعرفة.	01
24	أ نموذج Duffy لإدارة المعرفة.	02
26	عمليات إدارة المعرفة.	03
33	دورة حياة الميزة التنافسية.	04
34	مراحل الميزة التنافسية.	05
35	أهمية الميزة التنافسية.	06
38	مصادر الميزة التنافسية.	07
42	مؤشرات الميزة التنافسية.	08
44	أبعاد الميزة التنافسية.	09
45	الإستراتيجيات العامة للتنافس.	10
49	إستراتيجيات الميزة التنافسية.	11
56	الهيكل التنظيمي لشركة سوف للدقيق.	12
59	نسبة توزيع العينة حسب الجنس.	13
60	نسبة توزيع العينة حسب العمر .	14
61	نسبة توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.	15
62	نسبة توزيع العينة حسب الخبرة المهنية .	16

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

الرقم	عنوان الملحق
01	الاستبيان
02	قائمة الأساتذة المحكمين

مقدمة عامة

عرف العالم انفتاحا اقتصاديا تمثل في حرية انتقال السلع و الخدمات ذات الجودة العالية وتأثر المؤسسات بشقيها العامة والخاصة بما يجري حولها من ضغوطات من طرف المنافسين في السوق بفضل مجموعة من المزايا التي يجب علي المؤسسات الحصول عليها من أجل البقاء و النمو في سوق يتسم بشدة المنافسة فيه البقاء للأقوى، لذلك أصبحت المعرفة السلاح و المورد الإستراتيجي في معركة التنافس في البقاء والاستمرار.

و لعلّي تعالي الاهتمام حول قوة العمل المتحركة، و دوران العمل و المؤسسات الافتراضية جعل المؤسسات تخشي علي مستقبلها من حدوث انتقال مفاجئ لأصحاب الخبرة إلى مؤسسات منافسة وما ينتج عن ذلك من تأثير على أداء المؤسسات الأمر الذي جعلها تبدأ بالتفكير بصيغة جديدة لإدارة المعرفة من خلال بناء قاعدة معرفية في المؤسسة.

لكن سرعان ما تحول مفهوم إدارة المعرفة إلى حماسة عملية، أكثر ملائمة للتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال، وقد تعاضم دورها بعدما أصبحت القدرة التنافسية وإدامتها يعتمد أساسا على الموجودات الفكرية وتحديثا على الأصول المعرفية والاستثمار فيها، بما يفرز من الإبداع المستمر، سواء على صعيد المنتج أو الخدمة والذي يعد هو الآخر أحد مقومات تعاضم تلك الميزة لأطول مدة ممكنة ، فليس كل المعلومات تمثل معرفة و ليس كل المعارف ذات قيمة، مما ينبغي على الإدارة التقاط المعرفة المفيدة واستخدامها في نشاطات وعمليات المؤسسة.

فالمؤسسات الاقتصادية عموما ومؤسسة سوف للدقيق بصفة خاصة ليست في منأى عن هذه التأثيرات الخارجية فهي تواجه في السنوات الأخيرة تحديا جديدا تمثل في المنافسة الشديدة من قبل المؤسسات العالمية التي تمتاز بارتفاع مستوى خدماتها ويفرض هذا التحدي أن تتجه لتحقيق مستوى الجودة الشاملة في منتجاتها من خلال تطبيق أحدث الأساليب المعاصرة.

من خلال ما سبق تمت بلورة إشكالية الدراسة بالشكل التالي:

الإشكالية:

- كيف تساهم العمليات الأساسية لإدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية لدراسة حالة شركة سوف للدقيق بالوادي؟



مقدمة عامة

- للإجابة عن هذه الإشكالية يمكننا صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تساهم عملية توليد المعرفة في تحسين الميزة التنافسية لشركة سوف للدقيق بالوادي؟
- هل تساهم عملية تخزين المعرفة في تحسين الميزة التنافسية لشركة سوف للدقيق بالوادي؟
- هل تساهم عملية نشر المعرفة في تحسين الميزة التنافسية لشركة سوف للدقيق بالوادي؟
- هل تساهم عملية تطبيق المعرفة في تحسين الميزة التنافسية لشركة سوف للدقيق بالوادي؟

الفرضية الأساسية:

- تساهم إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية لشركة سوف للدقيق بالوادي عند مستوى معنوية 05%.

-وتندرج تحت هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- تساهم عملية توليد المعرفة في تحسين الميزة التنافسية لشركة سوف للدقيق بالوادي عند مستوى معنوية 05%.
- تساهم عملية تخزين المعرفة في تحسين الميزة التنافسية لشركة سوف للدقيق بالوادي عند مستوى معنوية 05%.
- تساهم عملية نشر المعرفة في تحسين الميزة التنافسية لشركة سوف للدقيق بالوادي عند مستوى معنوية 05%.
- تساهم عملية تطبيق المعرفة في تحسين الميزة التنافسية لشركة سوف للدقيق بالوادي عند مستوى معنوية 05%.

مبررات اختيار الموضوع:

لم يكن اختيارنا للموضوع عن سبيل الصدفة أو الحتمية أو الوجوب فقط، لكن كان وراء هذا الاختيار دوافع وأسباب شجعتنا لدراسة هذا الموضوع، تمثلت في أسباب موضوعية ذات صلة بأهمية الموضوع وأخرى ذاتية تمثل الأسباب الشخصية التي جعلتنا نتناول هذا الموضوع وهي:

-أسباب موضوعية:

- نحن من السباقين الأوائل لدفع إدارة الأعمال تعالج مثل هذه المواضيع.
- يعتبر مجال الدراسة نادر وخاص على مستوى المؤسسات الجزائرية.

-أسباب ذاتية :

- رغبتنا في هذا الموضوع.



مقدمة عامة

- رغبتنا في إثراء المكتبة بهذه الدراسة.
- طبيعة تخصص الدكتور المشرف الذي يتماشى وموضوع بحثنا.

أهداف البحث:

إن لهذا الموضوع عدة أهداف هي كما يلي:

- تسهيل فهم موضوع إدارة المعرفة بإلقاء الضوء حول مفاهيمها وأهدافها ومتطلباتها وعملياتها واستراتيجياتها.
- محاولة إظهار الجوانب المهمة في الميزة التنافسية من خلال التطرق لعرض مفهومها ومصادرها ودورة حياتها.
- استنتاج علاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية. في مؤسسة محل الدراسة.
- تقديم بعض التوصيات والاقتراحات لشركة سوف للدقيق فيما يخص موضوع الدراسة.

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

- أهمية الموضوع إذ يطرح دراسة تطبيقية جديدة وحديثة تمكن المؤسسة محل الدراسة من تحسين ميزة تنافسياتها.
- أهمية موضوع إدارة المعرفة ودوره في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- أهمية القطاع محل الدراسة التطبيقية حيث يعتبر قطاع إنتاج الدقيق من الهياكل الضرورية لتنمية الاقتصاد الجزائري وذلك من خلال زيادة التنافس بين مؤسسات هذا القطاع والذي بدوره يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتنوعه وتطور وتحديث آليات الإنتاج والتعامل الإداري والمعرفي وبالتالي فإن شركة سوف للدقيق بالوادي جديدة بأن تكون محل الدراسة

الإطار الزمني والمكاني:

- الإطار الزمني:

كانت المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة ابتداء من شهر نوفمبر إلى غاية شهر ماي، حيث كانت مقسمة إلى قسمين:

- من شهر نوفمبر إلى غاية شهر مارس، هذه الفترة كانت مخصصة للجانب النظري.

- من 11 أبريل إلى غاية 11 ماي، هذه الفترة خصصت للجانب التطبيقي.

- الإطار المكاني:

أما عن مكان أو ما يعرف بميدان الدراسة فكان شركة سوف للدقيق بالوادي .



الدراسات السابقة:

لقد تم اعتمادنا لمجموعة قيمة من المراجع والدراسات لانجاز دراستنا أهمها:

● دراسة الباحثة :

"عائشة شفرور 2010/2009" استثمار رأس المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة منتوري - قسنطينة-، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، تخصص نظم المعلومات وإدارة المعرفة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر. عمدت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية استثمار رأس المال الفكري ودوره في إرساء قواعد إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية .

حيث توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن واقع مكتباتنا الجامعية من خلال جامعة منتوري، لا تزال غير متبينة لمفهوم إدارة المعرفة وان الموضوع لازال بحاجة للعديد من الدراسات من شأنها الوقوف أكثر على التعريف به. وقد اختلفت هذه الدراسة عن دراستنا كونها تدرس واقع تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية، خاصة مكتبة جامعة منتوري، وكذلك أثر استثمار المورد البشري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة في المكتبة الجامعية أما دراستنا كانت عن دراسة اثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. أما عن وجه الشبه بينهما أن كليهما تناولتا موضوع إدارة المعرفة.

● دراسة الباحث:

"أحمد بن خليفة 2011"، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين عملية صناعة القرار الاستراتيجي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية بالوادي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد إدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية. المركز الجامعي بالوادي، الجزائر. هدفت هذه الدراسة إلى تأكيد دور إدارة المعرفة في تحسين صناعة القرار الاستراتيجي لقطاع المؤسسات الاقتصادية، وكشف العلاقة بين إدارة المعرفة والقرار الاستراتيجي.

وقد أنتجت نتائج عدة أهمها:

- وجود علاقة ارتباطيه بين إدارة المعرفة وصناعة القرار الاستراتيجي إذ حققت نتيجة الارتباط 45.6% .
- وجود ضعف كبير في اعتماد المؤسسات الاقتصادية على تكنولوجيا المعلومات المساعدة لعملية إدارة المعرفة.

- عدم اهتمام المؤسسات الاقتصادية بالوادي باستقطاب الأفراد المبدعين ذوي المهارات والخبرات العالية في العمل الاقتصادي، الأمر الذي ينعكس سلبا على تقديم الحديد سواء على مستوى العمليات أو على مستوى الخدمة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية.

مقدمة عامة

وقد اختلفت الدراساتين في كون هذه الدراسة تدرس علاقة إدارة المعرفة بصناعة القرار الاستراتيجي في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، أما دراستنا فتدرس علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية في مؤسسة اقتصادية واحدة.

أما وجه الشبه فقد كان في أنهما درسا موضوع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية، وكذلك في إتباعهما للمنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان وتحليل النتائج عن طريق برنامج التحليل الإحصائي spss.

● دراسة الباحث:

"حسن بو زناق 2013"، إدارة المعرفة ودورها في بناء الإستراتيجية التسويقية دراسة ميدانية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد لخضر، باتنة، الجزائر.

عمدت هذه الدراسة إلى إبراز كيفية مساهمة إدارة المعرفة في بناء وتفعيل الإستراتيجية التسويقية في الجمع الصناعي صيدال، وكذلك إبراز أهم عملية من عمليات إدارة المعرفة التي تساهم في بناء الإستراتيجية التسويقية، وأهم استراتيجية تسويقية يجب إتباعها.

وقد توصلت إلى عدة نتائج أهمها:

- أن تبني مجمع صيدال للمدخل المعرفي يساهم في تفعيل الإستراتيجية التسويقية بشكل إيجابي.

أن إدارة المجمع تعتمد على التدريب والنشرات بشكل أكثر من تشجيع تبادل المعرفة.

أن تبني المجمع لإدارة المعرفة يحتم عليه تهيئة قاعدة مناسبة.

- أنه هناك علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والعوامل الرئيسية للإستراتيجية التسويقية.

فبالتالي اختلفت هذه الدراسة عن دراستنا في كنها تدرس العلاقة الارتباطية بين إدارة المعرفة وبناء

الإستراتيجية التسويقية لمجمع صيدال، أما دراستنا فتدرس العلاقة الارتباطية بين إدارة المعرفة والميزة

التنافسية لمؤسسة سوف للدقيق.

وتشابهتا في تناولهما لعمليات إدارة المعرفة ودراسة أثرها.

● دراسة الباحث:

"صالح عبد الحكيم عبد الغفور 2015"، متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في

جامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي يمكن أن تلعبه متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية

لخلق ميزة تنافسية لها في قطاع غزة.



مقدمة عامة

وأُسفرت عن النتائج التالية:

- أن الجامعات تعمل على توفير متطلبات إدارة المعرفة في مجموعة من الأبعاد، على الترتيب، (القوى البشرية بنسبة 73.09%، الثقافة التنظيمية بنسبة 72.31%، تكنولوجيا المعلومات بنسبة 71.40%، والقيادة التنظيمية بنسبة 68.93%، كذلك أثبتت الدراسة وجود علاقة قوية بين متطلبات إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

وقد اختلفت عن دراستنا في دراستها لدور توفير متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات، أما دراستنا فركزت عن كيفية مساهمة العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية لمؤسسة صناعية. كما تشابهت الدراستين في كونهما يدرسان العلاقة الارتباطية بين متغير إدارة المعرفة ومتغير الميزة التنافسية، وكذلك في إتباعهما للمنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان وتحليل النتائج عن طريق برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

المنهج المتبع:

لتمكن من الإجابة عن الإشكالية المطروحة وتساؤلاتها الفرعية التي فرضها علينا الموضوع الذي تحت المعالجة وطبيعة ونوع المعلومات المتوفرة عنه وطريقة تحليلها وجب علينا استخدام أسلوب الوصف، وكذلك المنهج التجريبي المتمثل في دراسة الحالة في الفصل الثالث من أجل إسقاط بعض المعلومات النظرية على المؤسسة محل الدراسة. ومن أجل انجاز هذه الدراسة تمت الاستعانة بالأدوات التالية:

- الكتب والمجلات.
- الملتقيات.
- الأبحاث الدراسات و السابقة.
- بعض مواقع شبكة الانترنت.
- المقابلة الشخصية حول دراسة الحالة.

صعوبات البحث:

- شساعة موضوع إدارة المعرفة .
- نقص الكتب حول موضوع الميزة التنافسية.
- صعوبة الالتقاء مع مدير الشركة وإجراء التريص إلا عن طريق العلاقات الخاصة.
- منع تواصلنا مع العمال وتوزيع الاستبيان لهم.

تقسيمات البحث:

مقدمة عامة

لتحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة على التساؤلات المطروحة في الإشكالية تم تقسيم الموضوع إلى ثلاثة فصول إذ خصصنا فصلين للجانب النظري والفصل الأخير للتطبيقي.

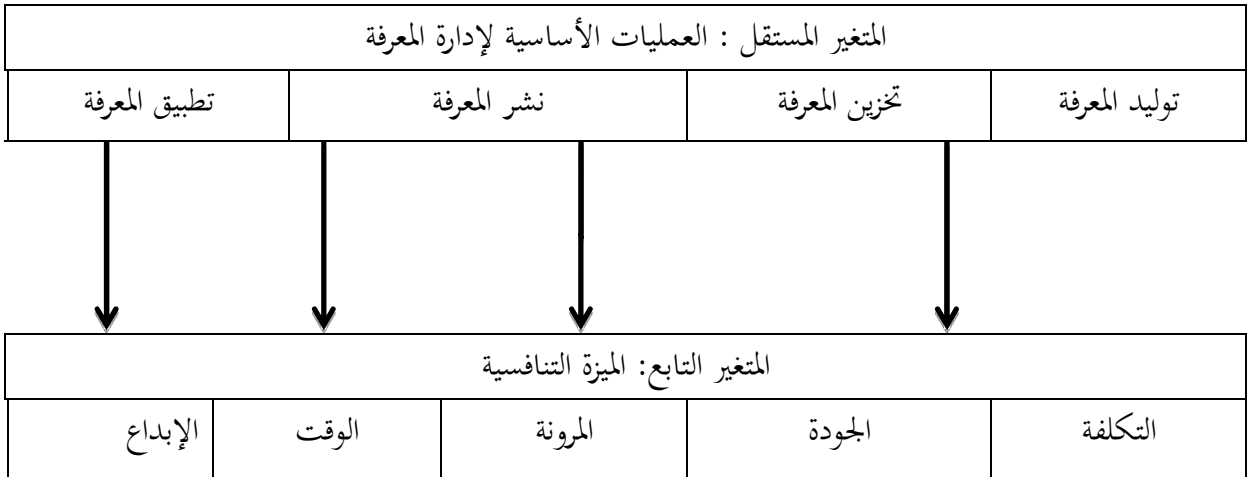
ففي الفصل الأول تم التطرق إلى الإطار النظري و المفاهيمي لإدارة المعرفة وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، تناول البحث الأول مدخل نظري حول إدارة المعرفة، أما المبحث الثاني فقد تناول أساسيات إدارة المعرفة، و المبحث الثالث تطرقنا نماذج واستراتيجيات إدارة المعرفة وعملياتها.

أما في الفصل الثاني تم التطرق إلى عموميات حول الميزة التنافسية وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، تناول المبحث الأول ماهية الميزة التنافسية، أما المبحث الثاني فقد تناول مؤشرات وأبعاد الميزة التنافسية وإستراتيجياتها ، و المبحث الثالث فقد تطرقنا فيه إلى علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية.

وفي الفصل الثالث تطرقنا إلى مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، تناول المبحث الأول إلى تقديم عام لشركة سوف للدقيق، أما في المبحث الثاني تناول عرض النتائج وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة، والمبحث الثالث فقد تطرقنا إلى اختبار الفرضيات.

لنختتم هذا البحث بخاتمة عامة هي عبارة عن حوصلة نهائية لهذه الدراسة من خلال استعراض النتائج المتوصل إليها وكذلك بعض الاقتراحات.

نموذج الدراسة:



الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

لإدارة المعرفة

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة

تمهيد:

إدارة المعرفة هي إحدى التطورات الفكرية المعاصرة، بالرغم من أن الاهتمام بالمعرفة وكيفية الحصول عليها يعتبر قديماً قدم الانسان، حيث يقول افلاطون " بدون المعرفة لن يكون الانسان قادراً على معرفة ذاته، وان حامل المعرفة وحده القادر فهم عالمه المحيط به والمتمثل بالوجود".

لكن تعقد حياتنا وتطورها هو الذي يوجه الاهتمام بالمعرفة. فاليوم أصبحت المعرفة مهمة أكثر من راس المال والأرض، فهي مفتاح مهم من مفاتيح النجاح، ولكي يصبح هذا الأخير فعالاً لا بد من إدارته بالطرق والأساليب المؤدية لذلك، وهنا يبرز مصطلح إدارة المعرفة الذي سنتطرق له في هذا الفصل عبر المباحث الثلاثة الآتية:

المبحث الأول: مدخل نظري حول ادارة المعرفة.

المبحث الثاني: أساسيات ادارة المعرفة.

المبحث الثالث: نماذج واستراتيجيات ادارة المعرفة وعملياتها.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة.

بدأت المنظمات تركز على نحو متزايد على المعرفة باعتبارها العنصر الأساسي الذي يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المنظمات، فالتحول إلى الشركات والأعمال القائمة على المعرفة لم يعد عملاً معزولاً أو مغامرة غير محسوبة النتائج، وإنما هو اتجاه واسع وعميق ومتنوع أصبح يغطي اقتصاد الدول ومجالات الحياة المختلفة في الكثير من المجتمعات المعاصرة. لذا يهدف هذا المبحث إلى التعرف على نشأة ومفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وعناصرها.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة.

أولاً: نشأة إدارة المعرفة.

قبل التطرق إلى نشأة إدارة المعرفة نشير أولاً إلى مفهوم المعرفة فهي تمثل إحدى المصطلحات التي يصعب تعريفها، ويرجع هذا لطبيعتها ولتعدد أبعادها ولتعقيد مضمونها، فلم يتفق الباحثون حول تعريف واحد شامل للمعرفة، إذ أسهم الكثير من الباحثين والكتاب بطرح آرائهم حول مفهوم المعرفة وتركز مساهماتهم في صياغة دلالات متنوعة للمعرفة وفقاً لمنظورهم الخاص.

1- مفهوم المعرفة.

لقد تنوعت وتعددت المفاهيم التي تناولت المعرفة، ويرجع هذا التنوع والتعدد لتنوع الخلفيات العلمية والمهنية للباحثين فكل باحث ينظر إلى المعرفة من زاويته أو مجاله أو تخصصه.

- المعرفة "هي الخبرة التي يمكن توصيلها وتقاسمها، أو المعلومات في النشاط"¹.

- "المعرفة تتكون من البيانات أو المعلومات التي تم تنظيمها و معالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم والتي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن"².

- يعرف الكيبسي المعرفة بأنها "كل شيء ضمني أو ظاهر يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لاتخاذ قرارات صائبة"³.

- وتعرف أيضاً على أنها "تلك الأفكار والمفاهيم التي تصل إليها كينونة معينة (فرد، مؤسسة، مجتمع) والتي تستخدم لاتخاذ سلوك فعال نحو تحقيق أهداف الكينونة"⁴.

¹P.M.Sverlinger, "Managing Knowledge in Professional service Organizations", Chalmers University of Technology, Goteborg, Sweden, 2000, p 41

2 Efraim Turban et al, "Information Technology for Management", John Wily and Sons Inc, New York, 2002, P 49

³ صلاح الدين الكيبسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص12.

⁴ ياسر الصاوي، إدارة المعرفة والتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، الكويت، 2007، ص18.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة

- إن المعرفة هي الأصل الجديد وهي أحدث عوامل الإنتاج التي يعترف بها كمورد أساسي لإنشاء الثروة في الاقتصاد ومصدر أساسي للميزة التنافسية في الإدارة¹

- في قاموس أكسفورد "المعرفة هي معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما" وفي الفلسفة تدل على "أنها تصور مجرد واسع"²

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعرف المعرفة على "أنها كل ما هو ضمني تتوافر في أذهان وعقول الأفراد تعتمد على خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم التفكيرية وما هو ظاهر يكمن في القواعد والاجراءات والمعلومات لاتخاذ القرارات وتحقيق الاهداف".

2- نشأة إدارة المعرفة.

مرّت إدارة المعرفة بوصفها تطورا فكريا بمجموعة من الانتقالات الفكرية والتطبيقية وتكمن المشكلة المركزية في إدارة المعرفة على المستوى النظري والتي كانت معروفة على مدى عقود، لكنها على مستوى التطبيق لم تكن معروفة إلا قبل سنين، والحداثة في موضوع إدارة المعرفة انحصرت في الجانب التطبيقي، ذلك أنه لم يأخذ مداه إلا في السنوات الأخيرة، وتحديدًا بعد أن تم وضع بعض المقاييس لها، وتزايد الإدراك لفوائد بعض مبادراتها الناجحة. أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة Knowledge Management هو Don March "في بداية الثمانينات من القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات لكنّه لم يشير إليها بشكل مستقل أو بوصفها عمليات، وفي المرحلة ذاتها تنبأ رائد الإدارة "Drucker" إلى أنّ العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة، وأنّ المنظمات ستتكون من صنّاع المعرفة "Knowledge Workers" الذين يوجهون أدائهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن.

وأرجع بعضهم بداياتها إلى التطبيقات الأولى لإدارة المعرفة التي بدأتها شركة Packard

Hewlett الأمريكية في عام 1985 وتحديدا في برنامجها لإدارة المعرفة للقناة الحاسوبية للتاجر Managing Knowledge for the Computer dealer Channel والتي أطلق عليها شبكة أخبار، لكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وبتأثيرها على مسار الأعمال، حتى أنّ Wall Street أكبر سوق مال في العالم تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر خاصة عند محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، لكنّه اهتم بها بعد ذلك، وأخذ يتعامل مع إدارة المعرفة في الحالات التي تتحول إلى نماذج لإيجاد القيمة، وبدأ بمكافأتها.

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة-المفاهيم و الاستراتيجيات والعمليات -،الوراق للنشر والتوزيع،عمان، الأردن، الطبعة 2،ص 11.

² غسان عيسى ، إبراهيم العمري ، " دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة " ، أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد السادس ، جامعة عمان العربية الأردن، 2009، ص 8.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة

ومن وجهة نظر Stromquist and Samoff فإنّ التأثير الاستراتيجي لإدارة المعرفة بدأ عام 1997 وفي عام 1999 خصص البنك الدولي 4% من الميزانية الإدارية السنوية لتطوير أنظمتها.

وما تجدر الإشارة إليه أنّ إدارة المعرفة ولدت في المجال الصناعي و ليس داخل الأكاديميات ولا حتى داخل المنظمات المعرفية وأشار Turban Etal " سنة 2001 أنّ العديد من المديرين عدّوا إدارة المعرفة أعظم عملية استراتيجية متميزة تطورت خلال السنوات العشرين الماضية.¹

ثانيا: مفهوم إدارة المعرفة.

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة والتي تعد من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر على نوعية وجود العمل، إذ أنّها نشأت في أوائل التسعينيات وأصبحت ذات مركزا مهما للمجالات الأكاديمية والميادين المشتركة وقد احتلت مكانا مرموقا وحيويا في شتى المجالات الإدارية والفنية والتجارية فقد ازدهرت أهميتها بسبب ما حققته من أهمية واضحة لاسيما في الفرص التنافسية والتي ينظر إليها بأنها واحدة من أهم عوامل النجاح في المجتمعات المعاصرة المليئة بالحيوية والنشاط بكل غير محدود وبسبب الطبيعة العلمية المتنوعة لإدارة المعرفة لم تعد مفاجئة ان تجد تعريفات متنوعة تأتي من وجهات نظر مختلفة بعضها جاء من وجهة نظر أنظمة المعلومات وبعضها من وجهة نظر الموارد البشرية وتعريفات أخرى تعكس وجهة نظر الإدارة الاستراتيجية وذلك بسبب إدراك المنظمات أن تطبيقات إدارة المعرفة أصبحت مهمة لتحقيق الميزة التنافسية.

- تعرف إدارة المعرفة على أنّها: "العملية التي يتم فيها تحويل المعلومات والموارد الفكرية الى موارد ذات قيمة عالية من اجل تطوير قابليات الافراد والمنظمات لغرض تحقيق اهدافه."²

- هي " الاستراتيجية والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام للمعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الضرورية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار"³.

¹ ماضي وديعة، دور اختصاصي المعلومات في ادارة المعرفة داخل المكتبات الجامعية: مكتبات جامعة منتوري قسنطينة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008/2009، ص 85، 86.

Jillinda, J., Kidwell & Karen M. vander Linde & Sandra L. Johnson (2001), "Applying Corporate Knowledge Management", practices in Higher Education Quarterly, No. 4

³ العمري غسان، عيسى ابراهيم، "الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وادارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية"، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان للدراسات العليا، عمان ، الأردن، 2004، ص 35.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة

- هي "العمليات والادوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها و أدائها المستفيدون من المنظمة، لاكتساب و تخزين وتوزيع المعرفة لتعكس على عمليات الأعمال للوصول الى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف"¹.
 - وتعرف بأنها: "تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة وكافة الأمور المتعلقة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في الميزة التنافسية التي تسع إليها المنظمة، بالإضافة إلى العمل على إدامة المعرفة واستغلالها ونشرها واستثمارها وتوفير التسهيلات اللازمة لها"².
 - وتعرف ايضا بأنها عبارة عن مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها والعمل على تحويلها بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات الى منتجات (سلع وخدمات) واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحل المشكلات ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي.³
- من خلال التعريفات السابقة لإدارة المعرفة يمكن القول أن هناك اختلاف في وجهات نظر الباحثين، وعليه يمكننا القول: "ان إدارة المعرفة عبارة عن مجموعة من العمليات توليد، تخزين، توزيع وتطبيق المعرفة في المنظمة بهدف تحقيق أداء متميز".
- رغم التنوع والتعدد في مفهوم إدارة المعرفة إلا أن هذا الشيء جعلها تحظى باهتمام كبير من طرف الباحثين في المؤسسات العالمية وهذا ما سنحاول التطرق إليه في المطلب الموالي .

¹ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 42.

² ابراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، عمان، مؤسسة الوراق، 2006، ص 74-75.

³ عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 32.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة

المطلب الثاني: أهداف إدارة المعرفة وأهميتها.

نحاول في هذا المطلب توضيح أهمية إدارة المعرفة وأهدافها.

أولاً: أهداف إدارة المعرفة.

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق ما يلي:¹

- اسر المعرفة من مصادرها وتخزينها وإعادة استعمالها.
- جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
- إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.
- بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.
- التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات.
- تحويل المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة)، وتعمل كشبكة للأنشطة، حيث تسهم في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الالكترونية.
- تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان، وتسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل.
- تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف مع الاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.
- خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها والجودة العملية وإدارة وتطوير العاملين وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج.
- تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، حيث أنها تمكن أعضاء المنظمة من التعامل مع العديد من القضايا خاصة الجديدة، إذ تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة وفاعلية وتشكل لدى الموظفين رؤية مستقبلية، كما تساعد في تحقيق المنظمة الاقتصادية، حيث أنها موجهة بشكل رئيسي إلى قدرة المنظمة، أي القدرة المؤسسية لاستخدام المعرفة الضمنية والظاهرة².

¹ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص44،43.

² ابراهيم الخلف الملكاوي، مرجع سابق، ص80-81.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة

- تساعد على بناء ما يسمى بمتخصصي المعرفة وهم الأشخاص الذين لديهم معلومات حول موضوع أو تخصص ما.

ثانيا: أهمية إدارة المعرفة.

إن ظهور إدارة المعرفة وأهميتها يعود إلى أهم ثلاثة تحديات تواجه إدارة الأعمال في الوقت الحالي، وهي:¹

1. كيفية اقتفاء أثر الزبائن وخدمة حاجاتهم عبر الشبكة العالمية (الانترنت) والتجارة الالكترونية.
2. كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة ومكانة في سوق المنافسة.
3. الآلية التي تمكن الشركة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس مفهوم التعلم التنظيمي (organizational learning) في تعميق وبناء القيم الرصينة للشركة.

يمكن إجمالي أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية:²

-تعد إدارة المعرفة فرصة كبير للمؤسسات لتخفيض التكاليف ورفع موجداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.

-تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلف في اتجاه تحقيق أهدافها.

-تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.

-تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها و تقييمها.

-تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.

-تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.

-تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغييرات البيئية غير المستقرة.

¹ عائشة شفرور، "استثمار رأس المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة": دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة منتوري، لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص139.

² بوسهوه نذير، "دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة"، دراسة حالة فرع أنتيبوتيكال لمجمع صيدال، لنيل شهادة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي الدكتور يحيى فارس بالمدية، الجزائر، 2007/2008، ص28، 29.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة

-توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

-تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطارات عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

-تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

-تحسين عملية اتخاذ القرارات، بحيث تصبح هذه القرارات تتخذ بشكل أسرع من قبل المستويات الإدارية

الدنيا، وباستخدام موارد بشرية أقل، وبشكل أفضل مما لو أنها اتخذت من قبل المستويات الإدارية العليا.¹

لتحقيق إدارة المعرفة والرقي بهذا المفهوم لابد من توفر مقومات وعناصر سنتعرف عليها في المطلب التالي.

المطلب الثالث: عناصر ادارة المعرفة و مبادئها.

سنعرض في هذا المطلب عناصر إدارة المعرفة ومبادئها.

أولاً: عناصر ادارة المعرفة.

إن إدارة المعرفة تتضمن العناصر الآتية:²

(1) التعاون Collaboration:

وهو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد(ضمن فريق عمل)مساعدة أحدهم الآخر في مجال عملهم، إن إشاعة

ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد والأقسام والوحدات.

(2) الثقة (Trust)

هي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى النوايا والسلوك،

الثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح، الحقيقي والمؤثر للمعرفة.

(3) التعلم (Learning):

هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ

القرارات أو بالتأثير على الآخرين، إن التركيز على التعلم يساعد المنظمات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم

للعب دور أكبر فاعلية في عملية خلق المعرفة.

¹ عائشة شفرور، مرجع سابق، ص140.

² عصام نور الدين، مرجع سابق، ص36.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة

4) المركزية (Centralization):

تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة، إن خلق المعرفة يحتاج إلى لامركزية عالية.

5) الرسمية (Formalization):

هي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية، السياسات والإجراءات القياسية، بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة، خلق المعرفة يحتاج إلى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل.

6) الخبرة الواسعة والعميقة (T.Shaped Skills):

ويعني ذلك أن خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة أفقياً ومتنوعة وعميقة أي مركزة وتخصصية.

7) تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات (IT Support):

أي مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة. البعض يرى أن تكنولوجيا المعلومات عنصر حاسم في عملية خلق المعرفة.

8) الإبداع التنظيمي (Organizational Creativity):

هو القدرة على خلق القيمة، المنتجات، الخدمات، الأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معاً في نظام اجتماعي حاذق ومعقد. المعرفة تلعب دوراً مهماً في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة وخلاقة.

وهذا يعني أن على المنشأة أو المؤسسة كشف والتقاط المعرفة التي يمتلكها العاملين واستغلالها والمشاركة في استخدامها لتحقيق مكاسب تجارية.

أكثر من أنشطة إدارة المعرفة أو تبني جميع أنشطة إدارة المعرفة.¹

¹، نفس المرجع، ص 37، 38.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة

ثانيا: مبادئ ادارة المعرفة.

ومن أهم المبادئ لإدارة المعرفة ما يأتي:

1. إدارة المعرفة تكون مكلفة وكذلك عدم المعرفة:

تعد المعرفة مصدر قوة ولكن إدارتها الفاعلة تتطلب استثمار الأصول الأخرى مثل رأس المال والأيدي العاملة في العديد من أنشطة إدارة المعرفة ومنها:¹

-تحصيل المعرفة وذلك من خلال إنشاء الوثائق ثم نقل البيانات والمعلومات إلى أنظمة الكمبيوتر.

-إضافة قيمة إلى المعرفة من خلال تحريرها وتجميعها ثم تهذيبها.

-تطوير وسائل تصنيف المعرفة وكذلك تصنيف الإسهامات الحديثة إلى المعرفة.

-تطوير برامج تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية لها من أجل توزيع المعرفة.

-تنمية قدرات العاملين على خلق وتحصيل واستخدام المعرفة.

وإذا كانت إدارة المعرفة مكلفة، إلا أن المقابل البديهي لذلك هو أن عدم إدارة المعرفة سيكون أكثر كلفة،

على سبيل المثال كم سيكلف المؤسسة إن نسيت ما يعرفه مستخدميها الأساسيين أو لم تكن قادرة على تلبية

احتياجات عملائها والرد على استفساراتهم بسرعة وفورا أو أن تتخذ قرارات ضعيفة مبنية على معرفة خاطئة.

2. الإدارة الفعالة للمعرفة تتطلب تفاعل الأفراد مع التكنولوجيا:

إن الشركات التي ترغب في إدارة المعرفة بفاعلية تكون في حاجة إلى كوادر بشرية مدربة، حيث يجيد البشر القيام

بالعديد من الأنشطة والأعمال، وكذلك أجهزة الكمبيوتر فهي جيدة للقيام بأنواع أخرى، قد يكون البشر مكلفين

ومشاكسين، إلا أنهم بارعون في بعض مهارات المعرفة، فإذا أردنا فهم واستيعاب المعرفة ومن ثم تفسيرها أو ترجمتها

في سياق أوسع أو لدمجها مع أنواع أخرى من المعلومات، أو خلق أشكال أخرى غير منظمة من المعرفة، فإن

البشر هم الأداة الأنسب لذلك، ومن ناحية أخرى فإن أنظمة الكمبيوتر والاتصالات تعتبر جيدة في العديد من

النواحي حيث تعد أكثر قدرة من الأفراد على تحصيل ونقل وتوزيع المعرفة المنظمة والتي تتغير بسرعة.

وبوجود هذا المزيج من المهارات يمكن تكوين بيئات إدارة معرفة مختلطة بحيث يمكن استخدام البشر والأجهزة

بطرق يكمل بعضها البعض.

¹ محمد عواد أحمد الزبادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ط 1 ص 62,63.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة

3. إدارة المعرفة تتطلب مدراء للمعرفة:

إذا كانت الموارد الأساسية للإنتاج مثل الأيدي العاملة ورأس المال والتنظيم لها إدارات خاصة بالمؤسسة يكون هدفها إدارة شؤون هذه الموارد، فإن إدارة المعرفة تحتاج إلى مجموعة معينة ضمن الهيكل الإداري بالمؤسسة تتحمل مسؤولية واضحة ومحددة عن عمليات جمع وتصنيف المعرفة وكذلك إنشاء بنية تحتية قائمة على تكنولوجيا المعرفة ومراقبة واستخدامها، وهناك العديد من مؤسسات الخدمات والتي تؤدي دورا حيويا في إدارة المعرفة ولديها مسؤولين على مستوى عالي لذلك مثل: ماكنزي، وأندرسون للاستشارات، وارنست ويونج وبريس ووترهاوس، واية تي كريني. كما أعادت مختبرات باكمان ترتيب منظومة نظم المعلومات لديها لتصبح مدراء للمعرفة، تدعى حاليا بدائرة نقل المعرفة، كما أوجدت مؤسسة هيولت باكارد مجموعة لإدارة المعرفة ضمن منظومة عمليات الإنتاج المشتركة لديها وإدارة أخرى ضمن مجموعة تسويق نظم الكمبيوتر، وحتى لا تكون وظيفة إدارة المعرفة مجرد جمع كل المعرفة والسيطرة عليها والتحكم يجب أن يكون هدف منظمة كهذه هو تفعيل عملية إيجاد وتوزيع المعرفة واستخدامها من قبل الآخرين.

4. إدارة المعرفة تستفيد من الخرائط أو المخططات أكثر من النماذج كما تستفيد من الأسواق

أكثر من النظم¹:

قد يفكر البعض عند إدارة المعرفة في خلق نموذج هرمي أو تسلسلي للمعرفة شبيها بمجموعة معارف الموسوعة البريطانية والتي يمكنها جمع وتصنيف المعرفة والتحكم فيها، ولكن معظم المنظمات تفضل أن تتولى المعرفة تسويق العمل، حيث تقوم ببساطة بتصميم وتصنيف المعرفة وتقديمها لمستهلكيها، ويمكن لمدراء المعرفة الاستفادة من خبرة مدراء البيانات في هذا المجال.

وقد بدأت بعض الشركات بالفعل بمساعدة مدراءها ومستخدميها على الانخراط في تحصيل المعرفة، وعلى سبيل المثال قامت "جين ليندر" مديرة قسم المعلومات وبحوث التسويق بشركة بولارويد بتدريب رؤساء الأقسام بالشركة وفق خطة أطلق عليها "ألعاب الحرب" حيث قام المشاركون بدراسة السوق ثم قاموا بلعب الأدوار كمنافسين للشركة في تقديم عروض تجارية للعملاء، وحققت هذه التدريبات التسويقية نجاحا كبيرا، كما قامت كل من شركتي (تويوتا ونيسان) بإرسال مصممي السيارات إلى الولايات المتحدة لتلقي المعرفة الضمنية من خلال الاختلاط بمجموعات معينة من العملاء.

¹ المرجع نفسه، ص 64، 65.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة

5. إن إدارة المعرفة تعني تطوير عمليات معالجة المعرفة:

أي من الضروري توحيد وتطوير عملية إدارة المعرفة الشاملة، إلا أن المعرفة يتم استخلاصها ومن ثم استخدامها ومشاركتها بكثافة من خلال القليل من عمليات معالجة المعرفة الخاصة، وتختلف هذه العمليات من مؤسسة لأخرى وفقا لطبيعة النشاط ولكنها تشمل بصفة خاصة دراسة السوق، وتصميم وتطوير المنتج، وبعض العمليات التجارية الأخرى مثل التسعير وإعداد الطلبات، ولهذا يجب عند إدخال تحسينات على إدارة المعرفة مراعاة أن تتم مثل هذه العمليات التجارية الأساسية، ويتم تحسين المعرفة من خلال عمليات موجهة أساسا لتحديد وإيجاد المعرفة مثل الدراسات والبحوث ثم نشر واستخدام المعرفة من أجل تطوير النظام.

6. إن إدارة المعرفة لا تنتهي أبدا:

إذا كان الوصول للمعرفة أمرا مباحا بشكل كاف، عندئذ قد نجد مجموعات من طالبي المعرفة تصطف خارج المكتبات في جميع أنحاء العالم، ذلك أن حرية الوصول للمعرفة أمر هام وضروري ولكن الإدارة الفعالة للمعرفة تتطلب الانتباه والتواصل، وقيل في ذلك أن الانتباه هو عملية عصر المعلومات، وهذا يعني أن الوصول للمعرفة يمثل البداية فقط وأن إدارة المعرفة هي عملية لا تنتهي أبدا، فقد يشعر مديرو المعرفة بأنه إذا أمكنهم فقط وضع معرفة منظمتهم تحت السيطرة يكون عملهم قد تم إنجازها، إلا أن وظائف إدارة المعرفة ليس لها نهاية وذلك كما هو الحال في إدارة الموارد أو الإدارة المالية، حيث لا يمكن مطلقا معرفة الوقت الذي ستم فيه إدارة المعرفة بالكامل، ويرجع عدم انتهاء إدارة المعرفة إلى أن فئات المعرفة المطلوبة تتغير بصفة مستمرة، فالتقنيات الحديثة والطرق الإدارية والوسائل التنظيمية واحتياجات العملاء تتغير باستمرار، كذلك فإن الشركات تغير من استراتيجياتها وهيكلها التنظيمي وأساليب إنتاجها وتقديم خدماتها، كما أن المدراء ورؤساء الأقسام الجدد لديهم احتياجات جديدة للمعرفة، هذا التغير السريع في بيئات المعرفة يقتضي من الشركات ألا تأخذ وقتا كبيرا في رسم أو تشكيل بيئة خاصة للمعرفة، ففي الوقت الذي ينتهون منه من ذلك، ربما تكون تلك البيئة قد اختلفت، إضافة إلى أنه يجب أن يكون التوصيف لبيئات المعرفة سريعا وعاصفا وشاملا بما تسمح به الحاجة لاستخدامها. ومن هذه المبادئ يمكن استنتاج أيما كان المدخل الذي تستخدمه المنظمة من أجل توظيف إدارة المعرفة فإن من المهم إدراك أن القيام بذلك لا يمس فقد جزءا محددًا من أجزاء المنظمة، وإنما يمس أجزاء المنظمة كلها لأن توظيف إدارة المعرفة يضيف قيمة إلى المنظمة¹.

¹ المرجع نفسه، ص 66.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة

المبحث الثاني: أساسيات ادارة المعرفة.

سنتناول في هذا المبحث الى الأساسيات التي تقوم عليها ادارة المعرفة، حيث سنتطرق في المطلب الأول الى أدوات ومتطلبات ادارة المعرفة، والمطلب الثاني الى وظائفها ومراحلها أما المطلب الثالث الى أبعادها.

المطلب الأول: أدوات ادارة المعرفة ومتطلباتها.

سنتناول في هذا المطلب أدوات إدارة المعرفة بالإضافة إلى متطلباتها.

أولاً: أدوات ادارة المعرفة.

نستطيع القول أن العنصر البشري من أهم الأدوات الرئيسية في ادارة المعرفة ، حيث يعتبر المورد والمولد الأساسي للمعرفة من خلال العمليات العقلية ، وما تحويه من معارف وخبرات ونشاطات تحليلية وتركيبية وتنبيهية والتي تعد المولد الحقيقي للمعرفة التي تحفظ وتنقل عبر أجهزة الحاسوب والأنظمة الخبيرة، كما أن الإنسان هو الذي يستخدم المعرفة ويستفيد منها.

وعليه فان من أدوات المعرفة ما يلي¹:

1-العقل البشري:

الذي يمثل الركيزة الأساسية في إنتاج المعرفة، وهم الناس أو من يسمون بأفراد المعرفة، وهم الأشخاص القادرين على توليد وإنتاج المعرفة وتطبيقها، من خلال القيام بالنشاطات العقلية واستخدام الوسائل التقنية المساعدة، المؤدية جميعها إلى المعرفة.

2-تقنية المعلومات:

ونقصد بها تكنولوجيا المعلومات إذ تلعب دوراً أساسياً ومحورياً في برامج ادارة المعرفة، من خلال قدرتها على تسريع عملية انتاج ونقل المعرفة وتساعد ايضا في جمع وتنظيم معرفة الجماعات لجعل المعرفة متوفرة على أساس المنظمة، ويمكن القول أن هناك مكونين لإدارة المعرفة.

الأول مكون جميع أنشطة المنظمة التي يجب أن تنعكس على الاستراتيجية العامة والسياسات والممارسات اليومية في المنظمة، والثاني مكون الممتلكات الفكرية الصريحة والضمنية وهذه هي التي تعمل على توليد المعرفة وتجديدها.

¹ إبراهيم الخلوف المللكاوي ، مرجع سابق، ص113،114.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة

ثانيا: متطلبات ادارة المعرفة.

لبناء نظام لإدارة المعرفة لا بد أن تتوفر المقومات والمتطلبات الأساسية لذلك والتي نوجزها فيما يلي:

1- عمال المعرفة:

مهمتهم توفير كل عوامل الدعم والإسناد المهني للمعرفة، فهم يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها و تخزينها وإيصالها، و الاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالموارد المعرفية الخام.

2-تكنولوجيا المعلومات:

تشير تكنولوجيا المعلومات حسب معالي " فهم حيزر" الى: (جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل الكتروني وتشمل تكنولوجيا الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط و أجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستخدم في الاتصال)، حيث تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا هاما في تبني مبادرات إدارة المعرفة، وهناك من يراها على أنها محدد لنجاح تطبيقها في المؤسسة، خاصة في ظل التطور الهائل التي تشهده في العقود الثلاثة الأخيرة، خاصة في مجال الاتصالات وما توفره شبكة الانترنت من كم ضخم من المعلومات المتدفقة في شتى الاتجاهات وعلى كل المستويات.¹

3-الثقافة التنظيمية :

هي بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع، و هي المكونة لشخصية المنظمة ، و لا بد من أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين و العملاء ، فهي توفر صورة متكاملة و التي تعكس القيم و المعتقدات حول اين كانت المنظمة ، ما هو مركزها الان ، و كيف ستكون في المستقبل .نجاح نظام إدارة المعرفة يتوقف على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأنشطة العاملين في المنظمة لبناء وتطوير المعارف التي يمكن استخدامها لتحسين أداء العمل وهذا يتطلب من المنظمة تكوين وإيجاد ثقافة تعزز وتساند بناء المعرفة وتقاسمها والتعاون بين الأفراد، والتشجيع على قضاء بعض الوقت في التعلم ، ومكافأة السلوك الإيجابي.²

¹ واضح فواز، أ. نوري مجدي، ادارة المعرفة: أسلوب متكامل للإدارة الحديثة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، الجامعة، سطيف 01، الجزائر، 2017، ص227، 232، 231.

² عيساوي وهيبه، "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي"، مذكرة تخرج ليل شهادة ماجستير، مدرسة دكتوراه: إدارة الأفراد وحوكمت الشركات ، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011/2012، ص16.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة

4-الهيكل التنظيمية:

إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين ، لذا لابد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من اطلاق ابداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة ، حيث تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها ويتعلق ايضا بتحديد وتحديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وكفاءة من اجل كسب قيمة اقتصادية مجدية¹

5-القيادة التنظيمية :

هي القدرة على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة، حيث تعد القيادة أهم محددات نجاح المؤسسة من عدمها، باعتبار أن القائد هو المسؤول الأول فيها ومركز القرار بغض النظر عن طبيعة المؤسسة، إذ يجب على القائد انتهاج سلوك أو نمط قيادي يتيح من خلاله لأفراد مؤسسته الاتصال والتفاعل الكافي لتشارك معارفهم، حيث أن اتجاه القائد نحو المركزية في اتخاذ القرار والصرامة في المعاملات من شأنه أن يعوق تبادل وتناقل المعلومات والمعارف داخل المؤسسة.

حيث تتكامل هذه المتطلبات لتشكيل لنا مناخ أو بيئة تتلاءم مع عمليات إدارة المعرفة، سواء كانت مدعمة ومساندة لمبادرات إدارة المعرفة بدءا من هيكل تنظيمي يسهل صيرورة المعلومات والمعارف وتناقلها، وبنية معتبرة من تكنولوجيا المعلومات، و ثقافة تنظيمية ذات قيم ومعايير تشجع روح الفريق والجماعة والمبادرة، و اخيرا قيادة تسهر على تحقيق الذي ذكر.²

بغية نجاح تطبيق إدارة المعرفة يجب على المؤسسات تبني وظائف مخصصة لذلك وهذا ما سنتعرف عليه في المطلب التالي.

¹ صالح عبد الحكيم عبد الغفور، "متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة"، رسالة تخرج لنيل شهادة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، برنامج القيادة و الإدارة، جامعة الاقصى، غزة، 2015، ص19.

² واضح فوز، أ. نويري مجدي، مرجع سابق الذكر، ص232.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة

المطلب الثاني: وظائف إدارة المعرفة ومرحلها.

سيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى وظائف إدارة المعرفة ومرحلها.

أولاً: وظائف إدارة المعرفة.

يمكن القول أنّ الوظيفة الرئيسية لإدارة المعرفة هي العمل على توفير المتطلبات اللازمة والتي من شأنها أن تسهم 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.

1. الوظيفة الفكرية¹:

تتعلق هذه الوظيفة بالجانب الإنساني، وتعني 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، و ينشأ 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.

هناك 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 يجعلها تتفق مع النصوص القانونية والمبادئ الأخلاقية العامة.

2. 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 بالإنفاذ إلى مصادر المعرفة، وتسهل من عمليات نقلها وتخزينها ونشرها، كما على إدارة المعرفة أن تتابع عملية تطبيق المعرفة ومعرفة النتائج لإدخال التعديلات اللازمة، وتحديد المعرفة وتوليدها لتكون دورة كاملة متكاملة.

¹ ماضي ودعيعة، مرجع سابق الذكر، ص98، 99.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة

وبذلك يمكن تلخيص وظائف إدارة المعرفة فيما يلي:

- الاهتمام بالعنصر البشري (أفراد المعرفة) من حيث جلبهم واستقطابهم ورعايتهم .
- وضع نظام خاص للحوافز أو الإسهام بذلك.
- اهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها وتقاسمها واستخدامها .
- توفير الوسائل الإبداعية اللازمة لأفراد المعرفة .
- الاهتمام بالجوانب القانونية والأخلاقية لمعرفة بجميع عملياتها بحيث تكون قانونية وأخلاقية
- إعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة من حواسيب وبرمجيات ووسائل الاتصال اللازمة.

ثانيا: مراحل ادارة المعرفة.

تتطلب ادارة المعرفة عدة مراحل وكل مرحلة تتضمن أنشطة يجب التركيز عليها ويمكن سرد هذه المراحل في

الآتي:¹

أ-مرحلة المبادرة :

ويتم التركيز فيها على:

- بناء البنية التحتية.
- بناء العلاقات الانسانية.
- نظم المكافآت.
- ادارة الثقافة التنظيمية.
- تكنولوجيا الاتصالات.

ب- مرحلة النشر:

ويكون فيها التركيز على:

- تبرير الأفكار.
- وضع اجراءات وسياسات التبرير.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات في معالجة وتحليل الأفكار لتبريرها.
- مراقبة المعرفة وأدوات التحكيم.

¹ بدروني هدى، ادارة المعرفة كأحد المراكز الأساسية في بقاء منظمات الأعمال والرفع من كفاءة أدائها، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2011، ص.6.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة

- الحصول على المعرفة التي تم تبريرها وتحكيمها.

ج- مرحلة التكامل الداخلي:

ويكون التركيز فيها على ما يلي:

- التكامل والتمويل المعرفي طبقا لمستوى متطلبات السوق.

- هيكلية المعرفة ورسم خريطتها.

- استخدام محركات البحث واستراتيجياتها.

- اعتماد التكنولوجيا في نظم قياس الأداء.

- الحصول على المعرفة الممولة والمتكاملة

د- مرحلة التكامل الخارجي¹:

ويكون فيها التركيز على:

- كفاءة ادارة المعرفة.

- الشبكات المتداخلة، التمويل الخارجي.

- ادارة التعاون.

- المؤتمرات عن بعد والمؤتمرات الفيديوية.

- البريد الالكتروني.

- نظم المشاركة بالمعرفة.

- موضوعات التوحيد.

- الحصول على معرفة أساسية وشبكية.

إن تعدد خصائص المعرفة جعل من مفهوم إدارة المعرفة يأخذ العديد من الأبعاد ونحاول التطرق إليها في

المطلب الموالي.

¹ بدريني هدى، مرجع سابق الذكر، ص6,7.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة

المطلب الثالث: أبعاد ادارة المعرفة.

تتمثل أبعاد إدارة المعرفة في ثلاثة أبعاد أساسية تتمثل فيما يلي¹:

1- البعد التكنولوجي:

ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات ادارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة، والتي تعمل جميعها الى معالجة مشكلات ادارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فان المنظمة تسعى الى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.

2- البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة:

ويعبر هذا البعد عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وادارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها واعادة استخدامها، ويتعلق هذا البعد بتحديد الطرق والاجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

3- البعد الاجتماعي:

هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات من صناعات المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية، وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد و تأسيس فرقة تنظيمية داعمة.

¹ يوسف أحمد أبو فارة، "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 أفريل، ص13.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة

المبحث الثالث: نماذج واستراتيجيات إدارة المعرفة وعملياتها.

سوف نتناول في هذا المبحث الى بعض نماذج ادارة المعرفة واستراتيجياتها والى عملياتها الأساسية والجوهرية.

المطلب الأول: نماذج إدارة المعرفة.

لقد قدمت نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة ادارة المعرفة في الشركات في بناء استراتيجياتها وافترضاتها الاساسية ونعرض فيمايلي بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير وفهم ادارة المعرفة في المنظمات:

1_أنموذج البنك الكندي التجاري لإدارة المعرفة¹:

أشار (Darling،1996) الى هذا أنموذج والذي يركز على مفهوم الثقافة المعرفية ونشر قيم المعرفة، ووضع هذه المعرفة في خدمة الزبون، وجعلها أكثر ديمقراطية من خلال اشاعة استخدامها وتنوع القيم والتأثير في هرم القيادة التقليدية، فيصبح المديرون مدربين ومستشارين ورؤساء فرق، وتوافر شبكة المعرفة التي تعد الأداة لفحص معرفة المنظمة.

وينطلق هذا الأنموذج من أربعة عناصر أساسية التي تمكن المنظمة من ادارة المعرفة وهي:

أ-التعلم الفردي: حيث وضعت مسؤولية التعلم المستمر على الأفراد أنفسهم.

ب-تعلم الفريق: تحميل المجموعة المكلفة بإدارة المعرفة مسؤولية التعلم الذاتي.

ج-تعلم المنظمة: عن طريق نشر المعرفة المتولدة في التنظيم من خلال شبكة التعلم.

د-تعلم الزبون: أدرك المصرف أن الزبون بحاجة الى المعرفة، وخاصة المتعلقة بالعمل المصرفي فلجأ الى ادخال أكثر من 3400زبون في دورات عامة.

2_أنموذج Marquardt:

اقترح Marquardt مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في المؤسسة يتألف من ست مراحل، تغطي عملية نقل

المعرفة الى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسيير على التسلسل:²

-الاكتساب Acquisition.

-التوليد Creation.

-الحزن Storage.

¹ عائشة شفرور، مرجع سابق الذكر، ص189.

² حسن بوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، بائنة

2013، ص15،16.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة

-استخراج المعلومات وتحليلها Analysis and Data Mining.

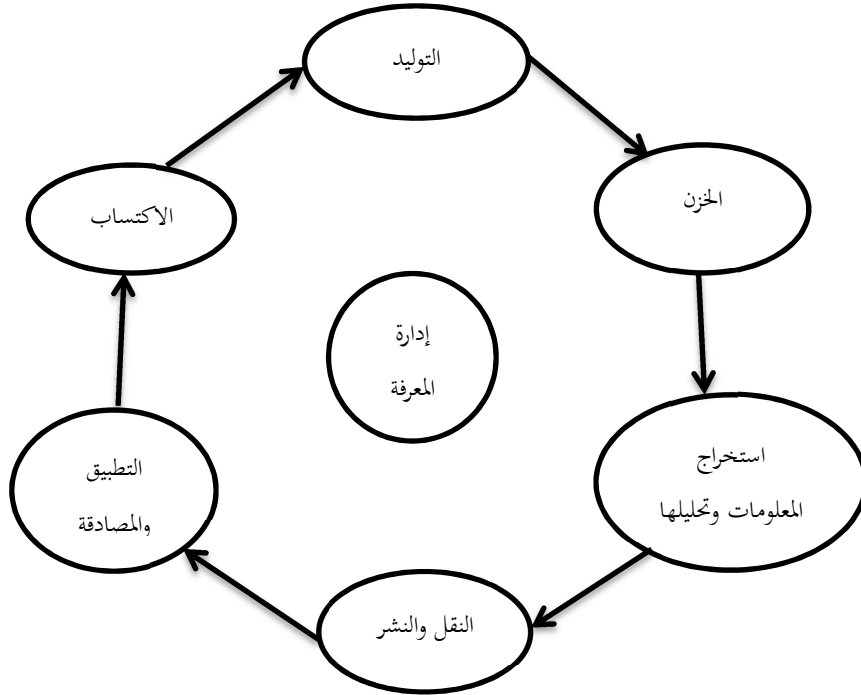
-النقل والنشر Transfer and Dissemination.

-التطبيق والمصادقة Application and Validation.

ويوضح هذا النموذج أن المؤسسات تتعلم بفاعلية وكفاية حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها، وبالتالي فإن هذه العمليات عمليات غير مستقلة عن بعضها البعض، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة وكل قناة من هذه القنوات لها اطر زمنية مختلفة، ويجب أن تخضع ادارة المعرفة، وبشكل مستمر، لعمليات مراجعة وتنقيح، وتقع ادارة المعرفة في قلب بناء المؤسسة المتعلمة، التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست¹.

والشكل التالي يوضح العلاقة ما بين هذه العمليات:

الشكل رقم (01): أنموذج Marquardt لإدارة المعرفة.



المصدر: جوبر محمد، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية، دراسة حالة في قطاع المصرفي الجزائري، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي الاغواط، الجزائر، 2011/2012، ص 61.

² جوبر محمد، "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية"، دراسة حالة في قطاع المصرفي الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي الاغواط، الجزائر، 2011/2012، ص 60.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة

3_ أنموذج Nonaka et Takeuchi:

بالاعتماد على المعرفة الضمنية (Tacite) والمعرفة الصريحة (explicite) قدم Nonaka et Takeuchi أربع طرق لنقل المعارف وهي:

- الاشتراكية Socialisation: هي المعرفة الضمنية الى المعرفة الضمنية حيث عندما تتفاعل المعرفة الضمنية لشخص ما أو لعدة أشخاص يمكن أن تبح معرفة لأفراد آخرين، فيحدث هذا الانتقال طبيعياً بالأعمال الجماعية مثل الحل الجماعي للمشاكل والعلاقات مع الزبائن والموردين.

- الإخراج externalisation: هي المعرفة الضمنية الى المعرفة الصريحة، وتتضمن تحويل المعرفة الضمنية الى مفاهيم واضحة بالاستعانة بالإعارات، التشبيه، الأشكال والرسوم.

- التوفقة أو الترابطية la combinison: وهي المعرفة الواضحة أي الصريحة نحو الصريحة، وتمثل العملية التي من خلالها تجمع وتدمج فيما بينها لتكون حجم من المعارف عن طريق الكلام المشترك، العروض الشفوية، وسائل الاتصال والاعلام.

- الإدخال l'internalisation: من المعرفة الصريحة الى الضمنية، حيث أن التطبيق المتكرر لمعرفة ما أو لمهارة سوف يؤدي الى ترسيخها وتعميقها في تصرفات وذاكرة الفاعلين والمؤسسة ككل.¹

4_ أنموذج Gupta et Jaston:

يقدم كل من Gupta et Jaston نموذجاً لإدارة المعرفة، انطلاقاً من رؤيتهم أن إدارة المعرفة عملية استراتيجية تتضمن تحقيق هدف التميز، ويفترض هذا النموذج وجود خمسة مكونات أساسية لإنتاج إدارة المعرفة الفعالة، وتسير هذه المكونات الخمسة تسلسلاً على النحو التالي:

- تجميع المعرفة: حيث يتم الحصول على المعرفة من المصادر الداخلية أو من المصادر الخارجية للمنظمة.

- التنقية: تلي العملية الأولى عملية التنقية للكم الهائل من المعارف والمعلومات التي تم جمعها والابقاء على ما يتلاءم مع استراتيجية المنظمة.

- ترتيب وتنظيم المعرفة: تقوم المنظمة بتطوير آليات لتنظيم وتخزين المعرفة وذلك لمساعدة المستخدمين والمستفيدين منها للحصول عليها في عملية اتخاذ القرار وذلك بأقل تكلفة وأقل وقت.

¹ حسن بوزناق المرجع سابق، ص من 14-17.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة

-نشر وتوزيع المعرفة: تساعد عملية النشر الكفاء للمعرفة قدرة المنظمات على اتخاذ القرارات بشكل مثير، لأنها تساعد على تقاسم المعرفة والأفكار الاستراتيجية وإيصالها الى جميع أفراد المنظمة بدلا من أن تبقى حكرًا لدى الإدارة العليا .

-تطبيق المعرفة: تحقيق الميزة التنافسية لا يكون للمنظمات التي تمتلك أفضل معرفة، بل للمنظمات التي تستعمل المعرفة بشكل أفضل، و إن العمليات السابقة تكون بلا جدوى إذا لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة.

5-أنموذج Duffy:

اقترح(Duffy) نموذجا لإدارة المعرفة والمعبر عنه بالشكل رقم (02) منطلقاً من أن المنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية ومن خلال اشتراك الاستراتيجية والأفراد والعمليات والتقنية تتحول المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهيكل التي تنتج السلع والخدمات، وتسهم في زيادة ثروة المنظمة، وتعد إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية والظاهرة كلاهما ودعم وإسناد الأعمال وتوليد العوائد والتأكيد على العنصر البشري كونه الجانب الجوهرى فيها والحصول على الدروس المستنبطة من خلال تكرار استعمال المعرفة.

وبموجب هذا النموذج فإن العمليات تكون كالآتي¹:

-اكتساب المعرفة وتشمل (الأسر والشراء والتوليد).

-عملية التنظيم تشمل(التصنيف والتبويب والرسم).

-عملية الاسترجاع تشمل(البحث والوصول).

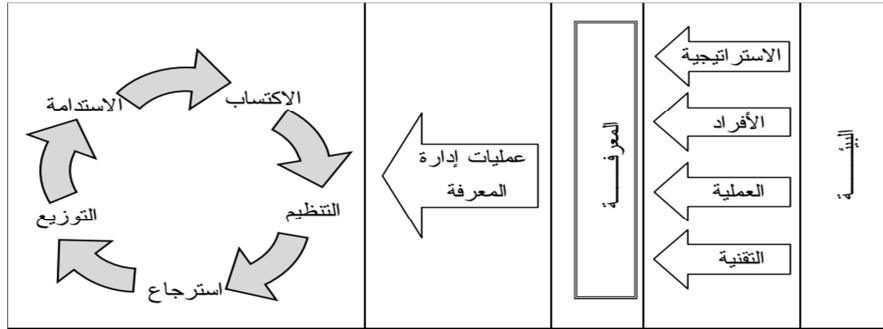
-عملية التوزيع تشمل(المشاركة والنقل).

-عملية الاستدامة تشمل (التنقيح والنمو والتغذية).

¹ نضال محمد الزطمة، "ادارة المعرفة و أثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة"، مذكره تخرج لنيل شهادة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، 2011، ص37،38.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة

الشكل رقم (02): يمثل نموذج Duffy لإدارة المعرفة.



المصدر: نضال محمد الزطمة، "إدارة المعرفة و أثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير الجامعة الاسلامية، غزة، 2011، ص38.

بعد فهم وتوجيه أنشطة إدارة المعرفة من خلال نماذجها تقوم المنظمات في بناء استراتيجياتها الأساسية وهذا ما سنتطرق إليه في المطلب التالي.

المطلب الثاني: استراتيجيات ادارة المعرفة.

ويمكن التمييز بين استراتيجيات إدارة المعرفة كالتالي:

1) الاستراتيجية الترميزية مقابل الاستراتيجية الشخصية: وتميز بين نوعين كما يلي: ¹

1-1- الاستراتيجية الترميزية:

تعتمد هذه الاستراتيجية على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية، رسمية قابلة للوصف والتحديد والقياس والنقل والتقاسم ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات وقاعدة معرفة قياسية يمكن تعميمها من خلال شبكة المنظمة على جميع العاملين من أجل الاطلاع عليها و استيعابها وتوظيفها في أعمال المنظمة المختلفة.

1-2- الاستراتيجية الشخصية :

تركز هذه الاستراتيجية على المعرفة الضمنية وهي المعرفة غير القابلة للتميز القياسي وهي غير رسمية لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجها لوجه، غير قابلة للوصف والنقل والتعليم والتدريب وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمعايشة المشتركة والتشارك في العمل والفريق والخبرة، هذه الاستراتيجية تسمى أيضا

¹ حسين عجلان حسن، استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الأعمال، مكتبة الجامعة، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2008، صمن 112، 113.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة

بنموذج شبكة المعرفة لا تحاول أن ترمز أو تستخرج المعرفة من الأفراد وبدلاً من ذلك فإن الأفراد الذين يمتلكون المعرفة يتقاسمونها فيما بينهم أثناء اتصالاتهم وتفاعلاتهم وعملهم المشترك. وتتجه منظمات الأعمال الناجحة لاستخدام الاستراتيجيتين معا ولكن بنسب متفاوتة، بمعنى أن إحدى الاستراتيجيتين تكون داعم للأخرى.

(2) استراتيجية العرض مقابل استراتيجية الطلب: وتضم النوعين الآتيين¹:

1-2- استراتيجية جانب العرض: تميل إلى التركيز على توزيع ونشر المعرفة الحالية للمنظمة، بالتركيز على آليات المشاركة في المعرفة ونشرها.

2-2- استراتيجية جانب الطلب: تركز على تلبية حاجة المنظمة إلى معرفة جديدة، أي أنها تركز على آليات توليد المعرفة، وتتجه نحو التعلم والإبداع.

كما أن الفصل بين هاتين الاستراتيجيتين في عالم الأعمال صعب، لذا فإن اختيار الدمج بينهما أفضل، ولكن بنسب متفاوتة تبعاً لطبيعة التركيز والتوجه الاستراتيجي للمنظمة.

لنجاح نظام إدارة المعرفة في المنظمات لا بد من توفر مجموعة من العمليات الأساسية والتي سنوضحها في المطلب الموالي.

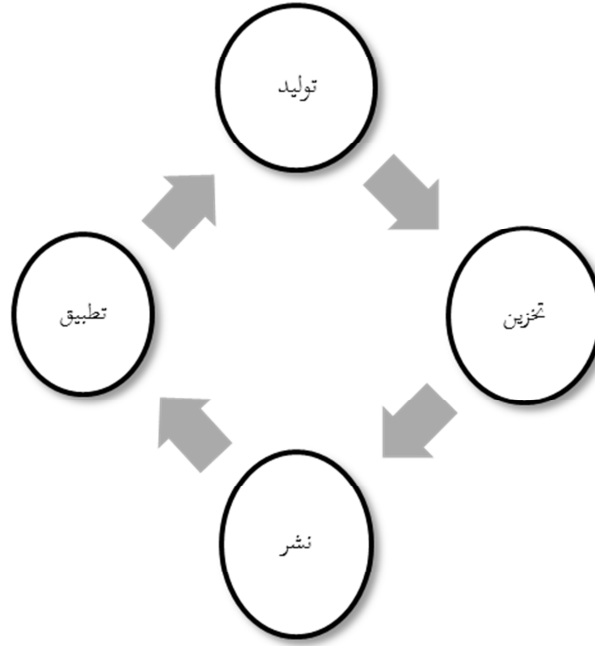
المطلب الثالث: عمليات ادارة المعرفة.

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

¹ حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص 114,115.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة

الشكل رقم (03): عمليات إدارة المعرفة.



المصدر: من اعداد الطالبات.

ويمكن شرح الشكل كما يلي: تشتمل إدارة المعرفة على ما يلي:¹

1- توليد المعرفة:

أن توليد المعرفة عند الكثير من المؤسسات هو ابتكار أفكار جديدة أي خلق معرفة جديدة ويجب الإشارة إلى أن عملية توليد المعرفة يجب أن لا تقتصر على أقسام البحث والتطوير فقط بل يجب أن تمتد إلى كل مجالات العمل والخبرة بالمؤسسة فالكل مسئول عن عملية التوليد وهذا ما يؤكد (نونكا وتاكوتشي): " إن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة، أي أن المؤسسة لا تستطيع توليد المعرفة بدون الأفراد ولذلك يجب عليها توفير البيئة المناسبة التي تحفز وتدعم نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد "

2- تخزين المعرفة:

تشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمؤسسات تواجه في تخزين المعرفة خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر فهؤلاء الأفراد يأخذون معهم معرفتهم الضمنية غير الموثقة، أما المعرفة الموثقة فتبقى مخزنة لدى المؤسسة.

¹ أحمد بن خليفة، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين عملية صناعة القرار الاستراتيجي بالمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة: عينة من المؤسسات الاقتصادية - بالوادي، شهادة ماجستير، المركز الجامعي بالوادي، الجزائر، 2011، ص 42، 43.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة

ومن هنا بات تخزين المعرفة والاحتفاظ بها مهما جدا، خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية، لأن إهمال هذه العملية يعني ضياع خبرات المؤسسة إزاء ما تعرضت له من مواقف أو ضياع ما يسمى بذاكرتها التنظيمية لأن هذه الأخيرة تعتبر نقطة الارتكاز لأي خبرات أو أفكار جديدة وعملية التخزين تكون بمراعاة إمكانية إجراء الإدامة والبحث والاسترجاع للمعرفة المخزنة فهي تعتبر جسرا بين عملية اكتساب وتوليد المعرفة وعملية استرجاعها ويكون التخزين في أوساط ملائمة تعتمد على أسس تكنولوجية، وكذلك بطرق وأساليب تصنيف وتخزين حديثة يمكن من خلالها تنظيم المعرفة تحت تصنيفات ملائمة من أجل تسهيل عملية الاسترجاع.

وان حفظ المعرفة يأتي بعد الانتقاء للمعرفة في أشكال:

الأفراد:

الأفراد هم حفظة الخبرات ويجب توفير الإجراءات الإدارية التي تكفل الحفاظ على خبرتهم من خلال نظم الحوافز وإجراء انتقاء المنضم للخبرات في السلم الوظيفي.

الحاسبات:

تعتبر من الوسائل الشائعة الآن في حفظ المعرفة لكفاءتها ودقتها والاتساع الهائل لمساحات التخزين بها في شكلها الرقمي القابل للمعالجة بطرق متنوعة ومختلفة.

3- نشر المعرفة:

تعد هذه العملية من العمليات المهمة في تحقيق إدارة المعرفة في المنظمة، كون تبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأفراد يزيد وينمي المعرفة لدى كل فرد، لذا فإنه ما لم يتم توزيع المعرفة بشكل جيد وكفاءة فلن يكون هناك عائدا، وتوزيع المعرفة يتضمن المشاركة بها أو نقلها أو تدفقها في المنظمة، كما أن المعرفة تكون مفيدة فقط عندما يتم توفيرها بجرية، ويساعد الشركة في ذلك شبكة الانترنت والانترانت والاكسترانت، و أن الشركة تستخدم قنوات توزيع للمعرفة، بعضها رسمي مثل جلسات التدريب و التحوال والاتصال الشخصي، والبعض الاخر غير رسمي مثل حلقات الدراسة ، المؤتمرات الفيديوية.

وعملية توزيع المعرفة أو نقلها تعني "إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة".¹

¹ عائشة شفرور، مرجع سابق، ص153 .

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة

4-تطبيق المعرفة:

وذلك باستعمال المعرفة والاستفادة منها، فجميع الأنشطة والعمليات السابقة لجمع وإنتاج ونشر المعرفة لا يمكن أن يكتب لها النجاح إذا لم تتوج بالتطبيق العملي للمعرفة في الأنشطة والممارسات اليومية من قبل الأفراد في المؤسسة تبدو العملية الأخيرة "تطبيق المعرفة" بداية لحركة جديدة للمعرفة، فهي في الواقع ليست نهاية المطاف و إنما مهد لولادة معرفة جديدة إنها آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة تفترض استخدام المعرفة و تطبيقها، وليست المؤسسات التي تمتلك أفضل معرفة من تضمن الميزة التنافسية، بل تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه، و لتوفير هذه الميزة يجب تطبيق المعرفة في كامل الأنشطة.

إن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات التوليد والتخزين والمشاركة إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تفعل عملية تطبيق المعرفة، لذلك فالمعرفة قوة إذا طبقت.¹

¹ أحمد بن خليفة مرجع سابق، ص 44.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة

خلاصة الفصل:

أصبحت إدارة المعرفة من المفاهيم الادارية الحديثة، حيث زادا الاهتمام بها الآونة الأخيرة نظرا للدور الذي تلعبه في وقتنا الحالي ذلك ان المعرفة المحرك الأساسي للمؤسسات وقوتها، حيث تهتم المؤسسات بها وتسعى دائما الى توليد معرفة جديدة من مصادر مختلفة وتقوم المؤسسة بتنظيمها وتخزينها و توزيعها ونشرها من أجل تطبيقها وذلك عن طريق التدريب أو التعليم بالاعتماد على تكنولوجيات المعلومات والاتصال.

وعليه فإن إدارة المعرفة تركز على العقل البشري وتكنولوجيا المعلومات في إنتاج وتطوير المعرفة ، ونظرا للدور الكبير الذي تلعبه ادارة المعرفة في خلق وتحسين مزايا تنافسية للمؤسسة وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي.

ومن أهم النتائج المستخلصة من هذا الفصل على النحو التالي:

- اهتمام المنظمات بالمعرفة لأنها تمثل مصدر قوتها وسلاح تنافسي.
- ان تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسات أصبحت مهمة من أجل أن تحسن من ميزتها التنافسية.
- تساهم ادارة المعرفة في بناء الميزة التنافسية اعتمادا على الأصول المعرفية مما يعزز الإبداع و الابتكار المستمر.
- ادارة المعرفة هي نظام متكامل يقوم على أركان أساسية هي: الموارد البشرية، تكنولوجيات المعلومات والاتصالات، عمليات ادارة المعرفة.
- ان العمليات الأساسية لإدارة المعرفة تتمثل في: تشخيص، اكتساب، توليد، تخزين، المشاركة بالمعرفة وتطبيقها.

الفصل الثاني

عموميات حول الميزة التنافسية

الفصل الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية

تمهيد

تزايد المنافسة الشرسة في العالم اليوم أوجب على منظمات الأعمال الاهتمام الكبير بالميزة التنافسية المعتمدة من طرفها والتي تعد الورقة الراجحة لكل منظمة تمتلكها لهذا فمسؤولية الإدارة الإستراتيجية هي معرفة التنافسية وتطوير القدرة على تلبية حاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية.

وعليه توجب على منظمات الأعمال لأن تنتج إستراتيجية مرتكزة على المعرفة لبناء ميزة تنافسية تواجه بها الفرص والتهديدات في عالم التنافس الشرس.

وبالتالي نهدف من خلال هذا الفعل إلى إعطاء لمحة ودورة للميزة التنافسية من خلال مباحثه الثلاثة :

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.

المبحث الثاني: مؤشرات وأبعاد الميزة التنافسية وإستراتيجياتها.

المبحث الثالث: علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية

الفصل الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية .

إن التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال ونظرا لأهمية التنافس فيه وكونها شرط من شروط بقاء منظمات الأعمال في السوق وتطورها وتوسعها لهذا وجب علينا التطرق في هذا إلى مفهوم الميزة التنافسية ودورة حياتها وكذلك إلى أهميتها وأنواعها بالإضافة إلى مصادرها.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية ودورة حياتها.

سنطرق في هذا المطلب إلى أهم مفاهيم الميزة التنافسية إضافة إلى دورة حياتها وأهميتها.

أولا: مفهوم الميزة التنافسية :

في ظل محيط الأعمال الحديثة تم ظهور عنصر جوهري للنجاح في خلق قيمة للزبون ، بحيث ترتبط بشكل مباشر باستخدام المنظمة لمواردها وإمكانياتها بشكل خاص ومتميز ، لهذا تحرص المنظمات حسب هذا المفهوم على السعي إلى اكتساب والحفاظ والاستثمار على الميز التنافسية لوقت طويل ، وبالتالي وهذا ما يؤدي بنا للوصول إلى تعريف الميزة التنافسية.

لكن قبل تعريفها وجب علينا تعريف التنافسية أولا :

1-تعريف التنافسية:

يقصد بالتنافسية : الجهود والإجراءات والابتكارات والضغط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والتطويرية التي تمارسها المؤسسات ، أما منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية

فقد عُرفت التنافسية بأنها : الدرجة التي يستطيع بلد ما في ظل أسواق حرة وعادلة إنتاج سلع وخدمات تنتجع في اختراق الأسواق الدولية ، وفي لوقت نفسه المحافظة على توسيع المداحيل الحقيقية لمواطنها على المدى الطويل .

"هي العملية التي يكافح فيها كيان ما ، للتفوق على أحر وهذا الكيان يمكن أن يكون شخصا أو منظمة أو دولة ، والهدف هو الفوز . ولكي تكون المنظمة منافسة ينبغي عليها أن توفر عدة عوامل مثل القدرة والرغبة في الفوز و الولاء أو الالتزام وتوفير الموارد المحددة.⁽¹⁾

¹رزقة بجاوي،الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، مذكرة لنيل: شهادة الماجستير،جامعة مسيلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013،ص45.

الفصل الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية

"هي قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط."⁽¹⁾

- ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا القول بأن التنافسية هي تجنيد المؤسسة لجميع مواردها واستغلالها بطريقة إستراتيجية قصد الحصول على مكانة عالية بالنسبة للمؤسسات الأخرى.

2_ تعريف الميزة التنافسية:

لقد تعددت التعاريف التي أعطيت للميزة التنافسية نذكر من أهمها:⁽²⁾

- عرف " ميشال بورتر" الميزة التنافسية على أنها قدرة الصناعات (الصناعة) في دولة معينة على الابتكار والتطور للوصول إلى أعلى مستوى من التقنية والإنتاجية.

- أما "ميسسكون" وزملاؤه فيرى أن "الميزة التنافسية" هي القدرة على الإنتاج بطريقة أو أكثر لا يستطيع المنافسون الوصول إليها.

- أما من وجهة نظر "Day" الميزة التنافسية هي : التميز في الكفاءات والتي تعني تفوق نسبي في المهارات والموارد التي تعكس الاستثمارات السابقة لتقوية الوضعية التنافسية ، وهذا يتجلى من خلال التفوق في القيمة للزبون أو - من التعاريف السابقة يمكننا أن نجمل بأن الميزة التنافسية : هي الخاصية التي تمتلكها المؤسسة والتي حصلت عليها من خلال استراتيجيات ومجهودات معينة لتنافس نظيراتها وتحقق التفوق .

ثانيا: دورة حياة الميزة التنافسية.

تمر الميزة التنافسية بدورة حياة تلك التي تشبه دورة حياة المنتج، وذلك بسبب ارتباطهما الوثيق بإقبال الناس على المنتج مرهون بمدى احتفاظه بالخصائص التي قام عليها ابتداء سواء من ناحية الجودة أو السعر أو من خلال الخدمات المقدمة.

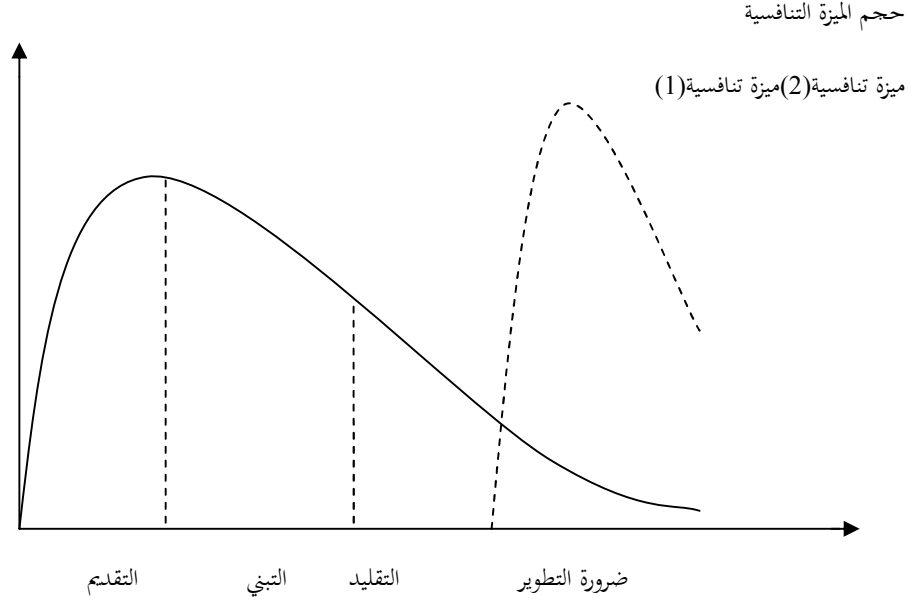
¹ عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الحفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 70، 71.

² بويعة عبد الوهاب، " دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة لنيل: شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة، كلية العلوم والتجارة وعلوم التسيير، 2012 الجزائر، ص 87 و88.

الفصل الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية

ومن هذا المنطلق تمر الميزة التنافسية بالمراحل الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم 04: دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: جوير محمد، "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية"، دراسة حالة في قطاع المصرفي الجزائري، شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي الاغواط، الجزائر، 2011/2012، ص88. ولتوضيح أكثر للشكل السابق فإن: ⁽¹⁾

- **المرحلة الأولى:** التقديم وتعتبر أطول مرحلة للمؤسسة التي أنشأت الميزة بسبب أنها المرحلة التي تتم فيها بذل الجهود المالية والفكرية والبشرية لاكتشاف الميزة وتطويرها وتقديمها إلى السوق.

- **المرحلة الثانية:** التبني وهي مرحلة الجني وقطف ثمار الجهود المبذولة في المرحلة السابقة وفيه تعرف الميزة رواجاً وولاء من طرف العملاء والمشتريين وبالتالي تحقق المؤسسة أقصى ربحية لها فيها.

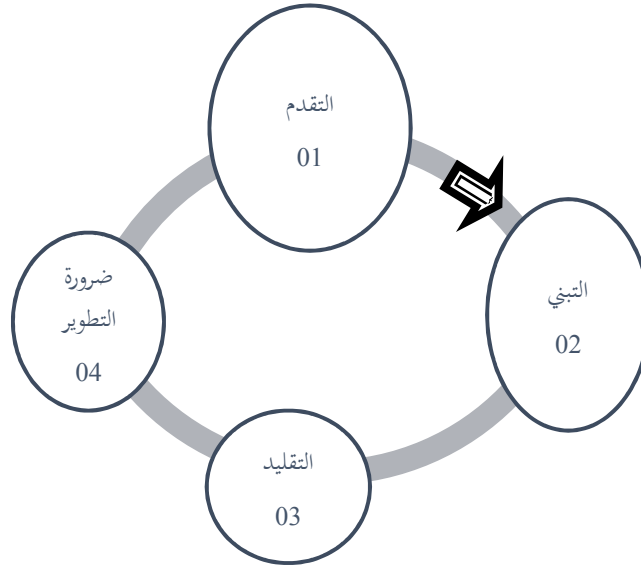
- **المرحلة الثالثة:** التقليد نظراً لشيوع الميزة التنافسية في وسط السوق وتحقيقها لأرباح مالمكيها، يحاول المنافسون تقليد أو محاكاة هذه الميزة، مما يسبب حالة من الركود شيئاً فشيئاً فتتخفف وفورات الحجم نتيجة لذلك وتراجع أسبقية المؤسسة بعد توفر البدائل لدى المنافسين والتي غالباً ما تكون رخيصة الثمن بسبب غياب عدد من التكاليف خاصة تكاليف البحث والتطوير وتكاليف التسويق.

¹ جوير محمد، "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية"، دراسة حالة في قطاع المصرفي الجزائري، شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي الاغواط، الجزائر، 2011/2012، ص88.

الفصل الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية

- المرحلة الرابعة: ضرورة التطوير بعد وصول المؤسسة إلى المرحلة التي تتدنى فيها مبيعاتها وتصبح لدى المؤسسة ميزة تنافسية فاقدة لأهم خصائصها وهي التميز والتفرد عن باقي المؤسسات، فيزداد الوعي لدى الإدارة الإستراتيجية بضرورة سرعة تطوير الميزة أو تغييرها بإضافة ميزات على أساس جديدة.

الشكل رقم 05: مراحل الميزة التنافسية



المصدر: إعداد الطالبات.

- هذه المراحل الأربع للميزة التنافسية جعلت منها أهمية كبير وهذا ما سنتطرق له في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية و أنواعها:

سنعرض في هذا المطلب بعض من أهمية الميزة التنافسية وأهم أنواعها

أولاً: أهمية الميزة التنافسية:⁽¹⁾

للميزة التنافسية الكثير من الأهمية لذا سنعرض الأبرز منها :

- هناك من يعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها الميزة التنافسية إذ لا تخلو الدراسات والأبحاث في مجال الإدارة الإستراتيجية من مفهوم الميزة التنافسية.

- أن الميزة التنافسية هي الأساس الذي تصاغ حوله الإستراتيجية التنافسية للمنظمة أي أن المنظمات تنمي قدراتها ومواردها لدعم ميزتها التنافسية لأنها تفشل بدون وجودها .

-أنها سلاح لدى المنظمة لمواجهة تحديات السوق و المنافسين مما يمكنها من الاستجابة السريعة للزبون .

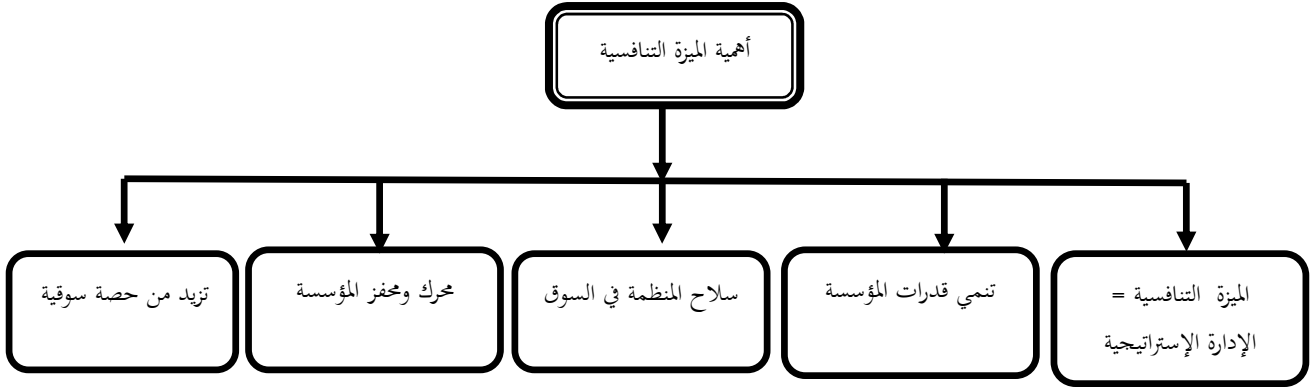
¹ علي حسون،فاضل حمد سلمان،عامر فدعوس، "أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية"،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد32،2012،ص15.

الفصل الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية

- أن الميزة التنافسية هي المحرك والمحفز للمنظمات لتنمية وتقوية مواردها وقدراتها وتدفعها إلى البحث و التطوير من أجل المحافظة على هذه الميزة وتقويتها .

-أنها تمكن المنظمة على الحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها مما يعني زيادة حجم مبيعاتها وأرباحها .

الشكل رقم 06: أهمية الميزة التنافسية.



المصدر: إعداد الطالبات.

ثانيا: أنواع الميزة التنافسية.

لقد صنف الباحثون ومنهم "مايكل بورتر" الميزة التنافسية بناء على القدرة الدفاعية للمؤسسة عن هذه الأفضلية إلى قسمين هما: (1)

1_ الميزة التشغيلية:

ترتبط هذه الميزة بقدرة المؤسسة على جذب الزبائن من خلال تفعيل الوظائف لإتمام عملية التبادل ، و الحصول على ميزة تنافسية على المستوى التشغيلي يتطلب من المؤسسة تطبيق إجراءات مشابهة لتلك المطبقة من طرف المنافسين لكن بكفاءة وأداء أحسن ، ويتجسد هذا من خلال تقديم أحسن عرض من حيث الجودة أو من خلال تقديم نفس المستوى من الجودة لكن بأقل تكلفة في السوق ، والتفوق في الأداء لا يرتبط فقط بالعلاقة المباشرة بين الحاجات الرئيسية للزبون والوظيفة الرئيسية للمنتج ، إنما قد يتعدى ذلك ، فالمنتجات التي تقدم حلولاً لحاجات ثانوية إضافة إلى الحاجة الرئيسية ، خاصة تلك الحلول المرتبطة بالتكاليف الأخرى للزبون كالاقتصاد في الطاقة مثلاً، فإنها من شأنها أن ترفع من مستوى القيمة المدركة للزبون ، وهو ما ينعكس ايجابياً على القدرة التنافسية للمؤسسة ، فالسيارة مثلاً إضافة إلى وظيفة النقل فان مميزات كالراحة والصلابة واستهلاك الوقود تؤثر كلها على إدراك الزبون للقيمة المقدمة وعلى سلم تفضيلاته وبالتالي تتأثر أولوياته في الاختيار بين العلامات التجارية .

¹ مسعود طحطوح، "أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة"، مذكرة لنيل: شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009، ص5.

الفصل الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية

ومن جانب آخر فإنه يمكن للمؤسسة أن تعزز الفارق في الأداء مقارنة مع المنافسين من خلال المبادرة في الفعل وتحقيق السبق الزمني، هذا بتعزيز دورها في الأسواق الحالية بتحديد منتوجاتها واقتراح تشكيلات جديدة أو بالدخول إلى أسواق جديدة ما تعطيها السبق إلى الزبون مقارنة مع المنافسين، فحسب "رالف لارانس" الرئيس التنفيذي لشركة "جونسون" فإن القدرة على اختيار التوقيت الجيد في اقتراح الحلول للزبون تعطي المؤسسة أفضلية في قبول منتجاتها.

2_الميزة الإستراتيجية:

الميزة الإستراتيجية حسب بورتر ترتبط بقدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات الصحيحة والاختبارات المناسبة لما يمكن فعله في المستقبل ولم يتم القيام به مسبقاً، هذه الاختبارات تعطي المؤسسة القدرة على تحقيق عوائد على الاستثمارات تفوق المعدل الذي يحققه القطاع، فالميزة الإستراتيجية لا ترتبط بجدول زمني بقدر ما ترتبط بقدرة المنافسين أو بالتغيرات في القطاع الصناعي في التأثير على المكانة التنافسية للمؤسسة، وعلى عكس الميزة العملية فإن الحصول على الميزة الإستراتيجية تحتاج إلى جزئية التميز من خلال ممارسة نشاطات مختلفة عن التميز من خلال ممارسة نشاطات مختلفة عن المنافسين المباشرين في سوق مرجعي أو ممارسة نفس النشاطات بطريقة مختلفة بهدف تقديم عرض فريد وصعب الاقتداء به في المستقبل القريب، وكلما زادت صعوبة تقليد هذه الإستراتيجية كلما أمكن القول عن الميزة التنافسية أنها ذات طابع استراتيجي، وهي نفس الفكرة التي يدعمها "بارني" بوصفها أنها نتيجة إستراتيجية خلق القيمة التي توصف بها المؤسسة لوحدها والتي يصعب تقليدها من طرف المنافسين، وهذه الإستراتيجية يجب ألا تتعارض مع إمكانية تحقيق الأرباح.⁽¹⁾

فالميزة الإستراتيجية أو الميزة التنافسية المستمرة تتطلب من المؤسسة امتلاك القدرة على وضع حواجز تعرقل انتقال مصادر هذا التميز إلى المنافسين .

- لحقيق الأفضلية التنافسية تعتمد المؤسسات الاقتصادية على العديد من المصادر والمحددات نحاول شرحها في الطلب الثالث.

¹ مسعود طحطوح، مرجع سبق ذكره، ص 76.

الفصل الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية ومحدداتها.

سنتطرق في هذا المطلب لعرض مصادر ومحددات الميزة التنافسية

أولاً: مصادر الميزة التنافسية.

إن مصدر الميزة التنافسية متنوعة ومتعددة وكثيراً نظراً لاعتمادها على موارد المنظمة لمفهومها العام الواسع قسمت إلى (1):

1_المصادر الداخلية :

وهي المرتبطة بموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج ، الطاقة والمواد الأولية. قنوات التوزيع ، الموجودات ... وغيرها. كذلك قد تتحقق الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة ، وأساليب التنظيم الإداري، والتحفيز والبحث والتطوير والإبداع والمعرفة .

2_المصادر الخارجية :

وهي كثيرة ومتعددة وتشكل من متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى إيجاد فرص وميزات تستغلها المنظمة وتستفيد منها ،مثل ظروف العرض والطلب على المواد الأولية والمالية ،الموارد البشرية المؤهلة وغيرها .

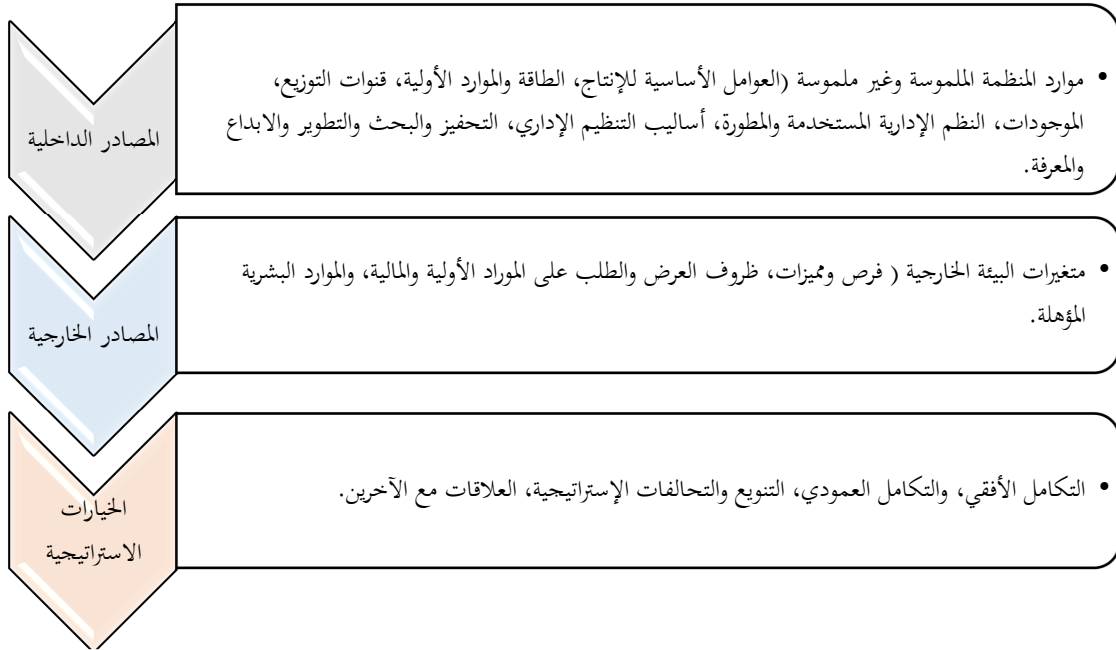
3_الخيارات الإستراتيجية:

وتتركز في تبني المنظمة ميزة تنافسية من خلال خياراتها الإستراتيجية الخاصة بالتكامل الأفقي والعمودي والتنويع والتحالفات الإستراتيجية والعلاقة مع الآخرين.

¹ صالح عبد الحكيم عبد الغفور، "متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة لنيل: درجة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، 2015، ص32

الفصل الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية

الشكل رقم 07: مصادر الميزة التنافسية.



المصدر: إعداد الطالبات.

ثانيا: محددات الميزة التنافسية.

للميزة التنافسية العديد من المحددات ،حيث أنها تتحدد من خلال بعدين أو متغيرين هامين هما⁽¹⁾:

_ حجم الميزة التنافسية.

_ نطاق التنافس.

1_ حجم الميزة التنافسية:

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا تمكنت المؤسسة من المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تميز المنتج

،ومن هنا كلما كانت الميزة أكبر كلما كان على المؤسسات المنافسة بذل جهود أكبر من أجل التغلب عليها.

ونشير إلى أن المؤسسات التي تريد البقاء والريادة في محيط يتميز بالتحولات وشدة المنافسة ،يتطلب منها امتلاك

قدرات معينة تؤهلها لتحقيق ذلك ،تمثل هذه القدرات في مجموع الكفاءات (التنظيمية،التسييرية

والتكنولوجية...الخ) الضرورية ، التي تمكنها من تحقيق أهدافها ، ومنها تلبية حاجيات المستهلكين والسهر على

إرضائهم.

¹بويعة عبد الوهاب،مرجع سبق ذكره ،ص 89- 91.

الفصل الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية

إن القيام بذلك بفعالية ونجاعة ، التي تمكنها من تحقيق أهدافها ، ومنها تلبية حاجيات المستهلكين والسهر على إرضائهم.

إن القيام بذلك بفعالية ونجاعة ، يعكس حجم الميزة التنافسية الذي يكون بإمكان المؤسسة تحقيقه، ومدى قدرتها على مقاومة المنافسة الشديدة .

وفي الواقع العلمي للمؤسسات ، نجد أن حجم الميزة التنافسية يختلف من مؤسسة إلى أخرى ، و تعمل كل مؤسسة على أن تشغل ميزتها التنافسية في الحصول على قطاعات سوقية وأن تتموضع فيها.

2_ نطاق التنافس أو السوق المستهدفة.

إن توسيع نطاق النشاط يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالمؤسسات الأخرى (المنافسة)، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة ، ومن هنا تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة عند وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية ، المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة ، وفي المقابل يمكن للنطاق الضيق أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له .

وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي :القطاع السوقي ، النطاق الرأسي ، النطاق الجغرافي ونطاق الصناعة .

الفصل الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية

ومن أجل التعرف على الأبعاد المحددة لنطاق التنافس نأخذ الجدول التالي:

الجدول رقم 01: الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس	التعريف و الشرح
01_ نطاق القطاع السوقي.	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
02_ 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 الأقل أو التميز، ومن جانب آخر يتبع التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد.
03_ النطاق الجغرافي	عكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة للمؤسسة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها في كل ركن من أركان العالم.
04_ نطاق الصناعة.	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، إذ أن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المصدر: بويعة عبد الوهاب، " دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال-موبيليس-، شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011/2012، ص91.

تسعى منظمات الأعمال للوصول إلى قمة السوق فهي تبحث دائما عن بناء ميزة تنافسية فعالة لذلك فهي تقوم بدراسة مؤشرات وأبعاد واستراتيجيات الميزة التنافسية التي ستتطرق لها في المبحث الموالي.

الفصل الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية

المبحث الثاني: مؤشرات وأبعاد الميزة التنافسية وإستراتيجياتها

سنتطرق في هذا المطلب لعرض أهم مؤشرات وأبعاد الميزة التنافسية بالإضافة لبعض استراتيجياتها

المطلب الأول: مؤشرات الميزة التنافسية.

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المنظمة للميزة التنافسية مثل الربحية، الحصة السوقية، حجم المبيعات، رضا المستهلك، قيمة السهم، تنوع المنتجات، القدرة على التصدير والفاعلية إلا أن أكثر المؤشرات استخداما وشيوعا هي مؤشرات الربحية، الحصة السوقية، وحجم المبيعات، لما تتمتع به من مزايا مثل توفر البيانات اللازمة لحسابها، وسهولة الحصول عليها، كما أن جميع تلك المؤشرات كمية، أي يمكن حسابها بدقة وسهولة على العكس من مؤشرات رضا المستهلك.

ويمكن باختصار تعريف هذه المؤشرات بما يلي⁽¹⁾:

أولا: الربحية:

تعرف الربحية على أنها مقياس لتقييم أداء المشروعات عن طريق حساب نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الاستثمارات، ويمكن تعظيم الربحية عن طريق تحسين استثمارات المشروع، واستخدام التقنيات الحديثة واستغلال الموارد بشكل أفضل.

ثانيا: الحصة السوقية:

يستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الراجين والخاسرين في السوق حيث أن هذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المنظمة من المبيعات في السوق، ومقارنته مع المنافسين الرئيسيين، ويعطي قياس الحصة السوقية مؤشرا عن وضع المنظمة في السوق، وانخفاض يدل على أن هناك مشكلة ما يتعين على الإدارة حلها، ويمكن قياس الحصة السوقية باستخدام ثلاث طرق.

1- الحصة السوقية الإجمالية: وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة على إجمالي المبيعات الكلية في السوق.

2- الحصة السوقية النسبية: وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة الكلية على مبيعات أكبر المنافسين في السوق.

3- حصة السوق المخدوم: وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة على المبيعات الإجمالية للسوق المخدوم.

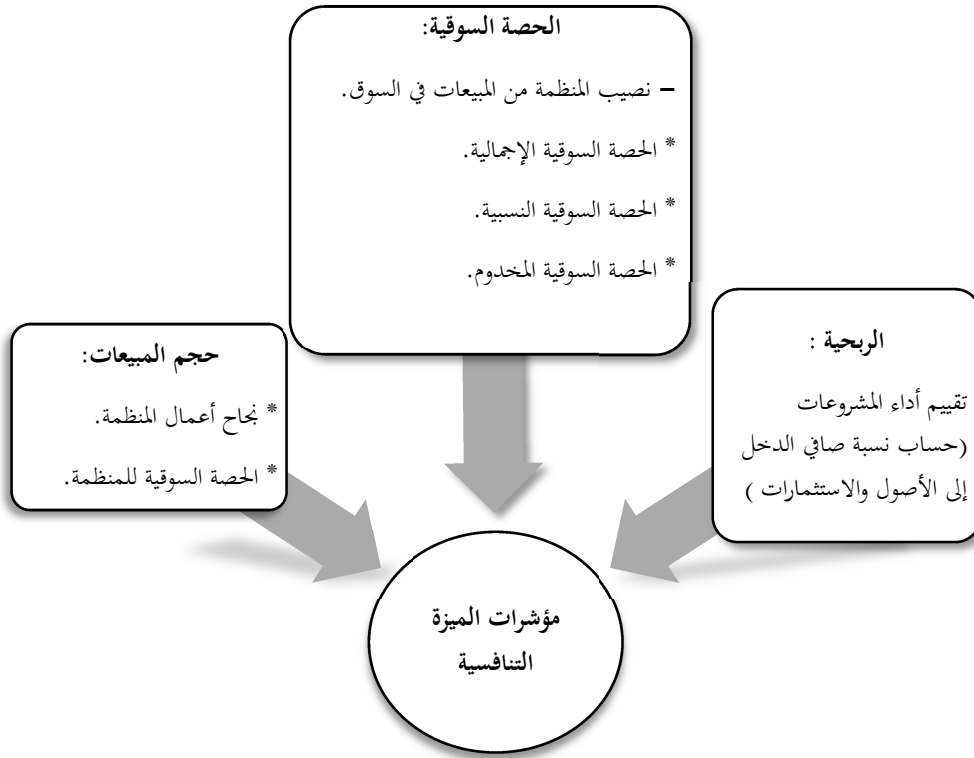
¹محمد فوزي علي العتوم، "رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة لنيل درجة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص 45، 46

الفصل الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية

ثالثاً: حجم المبيعات:

يعتبر حجم المبيعات مؤشراً على نجاح أعمال المنظمة وعلى الحصة السوقية لها وتسعى معظم المنظمات الى وضع هدف محدد لها لمقدار حجم المبيعات المراد تحقيقه، وذلك لمتابعة أداء المنظمة ودرجة نجاحها في تحقيق أهدافها⁽¹⁾.

الشكل رقم 08: مؤشرات الميزة التنافسية.



المصدر: إعداد الطالبات.

- مؤشرات الميزة التنافسية هي عبارة عن دلالة على وجودها ولتتحقق وجودها يجب التركيز والاهتمام بأبعادها.

¹ محمد فوزي علي العتوم مرجع سبق ذكره ص 47.

الفصل الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية

المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية.

تعتبر المنظمات الحديثة من أهم اهتماماتها الرئيسية هو التركيز على احتياجات ورغبات العميل وتحويل هذه الاحتياجات إلى الأسواق المستهدفة أو ما يسمى بأبعاد التنافسية، حيث يمكن أن تساعد هذه الأخيرة في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات التي تحرص على توفير احتياجات الزبون ورغباته.

ويعرف (Kramer & Porter) على أن الموارد المتاحة بأنها وسيلة للمنظمات لتخطيط وتنفيذ استراتيجيات من خلال دراسة مواردها الداخلية لتحقيق ميزتها التنافسية، وهذه الأبعاد هي التكلفة، الجودة، الوقت، المرونة، حيث⁽¹⁾:

1- التكلفة: يجب على المنظمات أن تراعي الحل الوسط بين التكلفة وما تقدمه من خصائص للسلع والخدمات، فأغلب المنظمات تسعى إلى تخفيض التكلفة وتطبيق المراقبة المستمرة على المواد الخام وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية.

2- الجودة: يمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء كانت سلع أو خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية، وذلك من خلال بعدين هما تصميم المنتج للتكيف مع وظيفته ونوعيته، وتوقف على القدرة التنظيمية لتحويل المدخلات إلى مطابقة النواتج.

3- وقت الدخول للسوق: يمكن أن تنظر إلى عامل الوقت ميزة تنافسية فيما بينها، على اعتبار وقت التسليم هو مصدر للميزة التنافسية، ويعتبر الوقت مقياساً للالتزام بين المنظمة والعملاء، إضافة إلى ذلك الوقت يعتبر مؤشر لتطوير المنتجات وتقديمها إلى العملاء حسب الجداول الزمنية المتفق عليها.

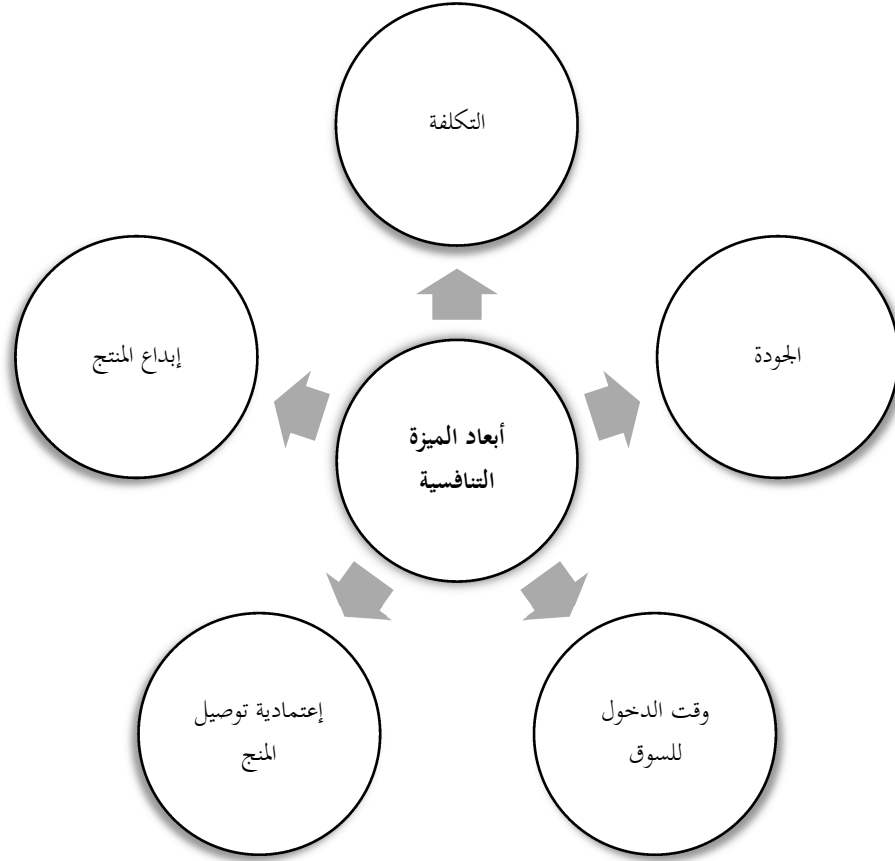
4- اعتمادية توصيل المنتج: تستجيب عدة المنظمات إلى خدمات ما بعد البيع وتتمثل في اعتمادية توصيل المنتج أو الخدمة إلى الزبائن، في حين التوصيل يعتبر شكلاً من أشكال التمايز وبعدها تنافسياً ونجد الكثير من المنظمات تسعى إلى تقديم هذه الخدمة كونها تمثل ميزة تنافسية، وينشأ عادة عن هذه الاعتمادية وصول المنتجات إلى أصحابها سليمة ويقدر عال من الموثوقية.

5- إبداع المنتج: تتعدد رغبات الزبائن من حيث المفاضلة بين المنتجات أحياناً، وعليه فإن المنظمات تقوم بتطوير منتجاتها حتى تتلاءم مع ما تقدمه مع رغبات زبائنها، أو تقديم منتجات ذات خصائص فريدة عن باقي منافسيها في السوق، بحيث تحمل خصائص فريدة في السوق.

¹ عز الدين علي سويبي، مرجع سبق ذكره، ص 71 و 72 و 73.

الفصل الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية

الشكل رقم 09: أبعاد الميزة التنافسية.



المصدر: إعداد الطالبات.

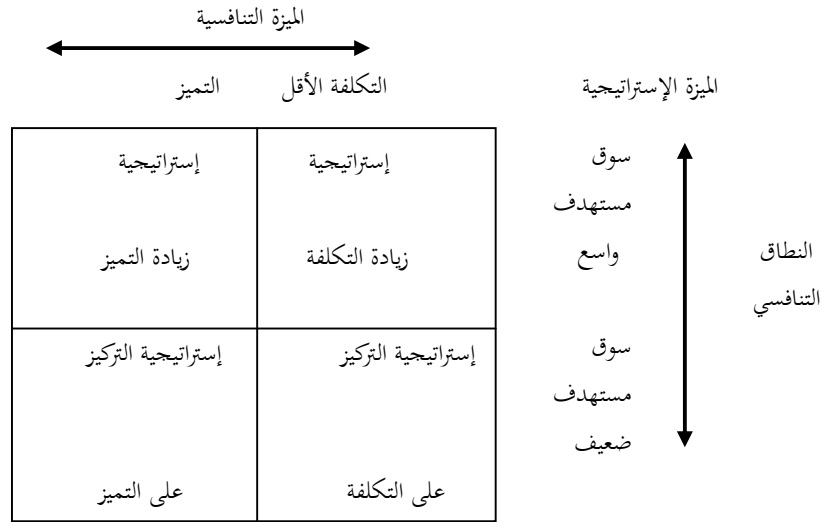
الفصل الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية

المطلب الثالث: استراتيجيات الميزة التنافسية.

الإستراتيجية التنافسية تعني اتخاذ إجراءات هجومية أو دفاعية لإنشاء موقف يمكن الدفاع عنه في صناعة ما، والتعامل بنجاح مع القوى التنافسية الخمس، بالتالي تحقيق عائد أعلى على الاستثمار للشركة ، وفي هذا الصدد يمكن التمييز حسب بورتر (1982) بين ثلاث استراتيجيات.⁽¹⁾

يوضح الشكل الآتي الاستراتيجيات العامة للتنافس لميشال بورتر :

الشكل رقم 10: الاستراتيجيات العامة للتنافس



المصدر: بوركو عبد المالك، "إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة لنيل: شهادة الماجستير، جامعة متنوري، 2012، ص 62.

أولاً: إستراتيجية قيادة التكلفة.

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين ، وهناك عدة دوافع أو حوافز تشجع المؤسسات على تحقيق التكلفة الأقل والتي تتمثل في : توافر اقتصاديات الحجم ، الآثار المترتبة على منحى التعلم أو الخبرة ، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة ، وأخيراً سوق مكون من مشترين واعين للسعر ومدى ملائمتهم.

بعد هذا الطرح الموضوعي يتضح لنا عدة مزايا لهذه الإستراتيجية والتي من بينها نجد⁽¹⁾:

¹ جوير محمد، مرجع سبق ذكره، ص 97.

الفصل الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية

1- ما يتعلق بالمنافسين : فالمؤسسات المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.

2- ما يتعلق بالمشتريين : فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء ، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.

3- ما يتعلق بالموردين : فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء و خاصة في حالة ما لذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.

4- ما يتعلق بالسلع البديلة: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها مقارنة مع منافسيها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

ويتضح مما سبق أهمية ميزة التكلفة الأقل التي توفر قدرا من الحماية للشركة ضد أنواع قوى التنافس الخمس، وأيضا مدى أهميتها في زيادة مقدرة المؤسسة على تحديد سعر الصناعة.

ثانيا: إستراتيجية التميز :

هناك العديد من المداخل تميز منتج إحدى المؤسسات عن المؤسسات المنافسة، وهي : تشكيلات مختلفة للمنتج وسمات خاصة به ، تقديم خدمة ممتازة ، توفير قطع الغيار ، والتصميم الهندسي والأداء ، جودة غير عادية(متميزة)، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة ،وجود خطأ متكامل من المنتجات ، وأخيرا سمعة جيدة ، وتزايد درجات نجاح إستراتيجية التميز في حالة ما إذا كانت المؤسسة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة.

كقاعدة عامة يمكن القول بأن استراتيجيات التميز تحقق مزايا أكبر في ظل عدة مواقف منها (2):

-عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.

-تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.

-عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التميز.

يمكن إتباع استراتيجيات تمييز ناجحة من خلال تحقيق عدد من الأنشطة تتضمن ما يلي:

¹ و"بوركوة عبد المالك، "إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة لنيل: شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة متنوري، قسنطينة، الجزائر، 2012، ص ص 63 و65.

² بوبكر عبد المالك، مرجع سابق، ص 65

الفصل الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية

- شراء مواد خام جيدة بحيث تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي.
- تكثيف مجهودات البحوث والتطوير تجاه المنتج وبحيث تؤدي إلى تقديم تصميمات وخصائص أداء أفضل، زيادة استخدامات المنتج، تنوع تشكيلة الإنتاج، تقديم نماذج جديدة في زمن أقل، وأخيرا مركز قيادي بشأن تقديم منتجات جديدة إلى السوق.
- مجهودات بحوث وتطوير موجهة نحو عملية الإنتاج وبحيث تؤدي إلى تحسين الجودة، والشكل الخارجي للمنتج.
- عملية التصنيع: وهنا لا بد من التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيعية، تصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية، صيانة، استخدامات مرنة للمنتج، وأخيرا جودة المنتج.
- نظام للتسليم في أقصر زمن مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات والأوامر المطلوبة.
- أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك والتي تؤدي إلى تقديم المساعدة الفنية للمستهلك، صيانة أسرع وخدمات إصلاح أفضل، معلومات أكثر للمستهلك على كيفية استخدام المنتج، وأخيرا التشغيل السريع للأوامر والطلبات.

ثالثا: إستراتيجية التركيز

- تهدف إستراتيجية التركيز أو التخصص إلى بناء قدرة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج، فالسمة المميزة لإستراتيجية التركيز هي تخصص المؤسسة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق، وتعتمد هذه على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فاعلية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل ويتم تحقيق القدرة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال¹:
- إما تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.
 - أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.
 - التمييز والتكلفة الأقل معا.

تتحقق القدرة الناتجة عن استخدام إستراتيجية التركيز أو التخصص في الحالات الآتية:

- عندما توجد مجموعات مختلفة و متميزة من المشتريين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج

¹مرجع سابق، ص 66.

الفصل الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية

بطرق مختلفة.

-عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.

-عندما لا تسمح موارد الشركة إلا بتغطية قطاع سوقي معين محدود.

-عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.

عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها.

أما كيفية الدخول في إستراتيجية التركيز، فهناك خطوتين هامتين هما:

-اختيار وتحديد أي قطاع من القطاعات الصناعية يتم التنافس فيها.

-تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.

ولتقرير أي من القطاعات السوقية يتم التركيز عليها، فلا بد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على

معرفة حجم القطاع، ربحية القطاع، مدى شدة قوى التنافس الخمس في القطاع، الأهمية الإستراتيجية

للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين، وأخيرا التوافق بين إمكانيات المؤسسة وحاجات القطاع السوقي.

أما بالنسبة لكيفية تحقيق قدرة تنافسية في ظل إستراتيجية التركيز، فهناك طريقتين هما:

-النجاح في تحقيق قيادة التكلفة.

-أو التمييز في القطاع أو القطاعات المستهدفة.

وبالنسبة لأي من الطريقتين يتم استخدام المدخل المناسبة لكل طريقة، ففي ظل الطريقة الأولى يتم

استخدام نفس أنواع المدخل المتبعة لتخفيض التكلفة في ظل إستراتيجية قيادة التكلفة، أما في ظل الطريقة الثانية

فيتم استخدام أنواع المدخل المتبعة لتمييز المنتج في ظل إستراتيجية تمييز المنتج للسوق الواسع يحدث أن تكون

المؤسسة في موقع لا يتيح لها الاختيار بين الاستراتيجيات العامة للتنافس، حيث يكون هذا الاختيار مقرون

بالإمكانات المتاحة، وكذا حال السوق المستهدفة، وأخيرا الهدف المرغوب الوصول إليه، وتجدر الإشارة إلى أنه

بإمكان المؤسسة اشتقاق استراتيجيات أخرى من خلال الاستراتيجيات العامة وذلك وفق الوضعيات والموقع

التنافسي في زمن معين.

تعد ممارسة التفكير الاستراتيجي أمرا مهما بالنسبة للمؤسسة، حيث يكسبها ذلك التعود على إيجاد الحلول

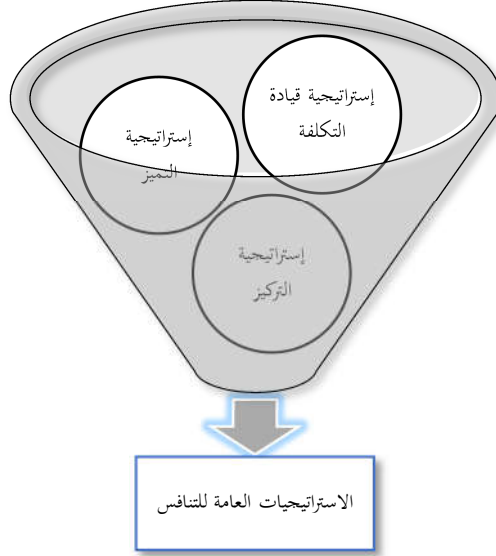
للمشاكل التي تفرزها البيئة التنافسية، وحتى يعطي هذا التفكير النتائج المرجوة، يجب إشراك أفراد المؤسسة في

عملية التفكير، لكي يتم ضمان الاستجابة لعملية التغيير وتحقيق الانسجام بين كل الوظائف، ففي النهاية يهدف

الفصل الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية

التفكير الاستراتيجي إلى التفوق على المنافسين، ويعني ذلك الحيازة على قدرة أو قدرات تنافسية بدرجة عالية الجودة.

الشكل رقم 11: استراتيجيات الميزة التنافسية.



المصدر: إعداد الطالبات.

تنتهج أغلب منظمات الأعمال اليوم استراتيجيات مرتكزة على المعرفة لبناء ميزة تنافسية تميزها على نظيراتها، ولدراسة علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية سنتطرق في المبحث الثالث لتوضيح علاقة توليد المعرفة واكتساب ونشر المعرفة وكذا علاقة تطبيق المعرفة بالميزة التنافسية.

الفصل الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية

المبحث الثالث: علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية.

سنمر في هذا المبحث على العلاقة التي تربط بعض عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في توليد ونشر وتطبيق المعرفة بالميزة التنافسية.

المطلب الأول : علاقة توليد المعرفة بالميزة التنافسية:

إن عملية توليد المعرفة تعني استقطابها من داخل المؤسسة وخارجها وتحويلها إلى معرفة ضمنية راسخة في عقول العاملين أو تحويلها إلى أصول معرفية وإمامها إلى رأس المال المعرفي، وترتكز عملية توليد المعرفة على توسيع وتنمية وتطوير معرفة العامل، ومن ثم بلورتها على مستوى الجماعة من خلال الحوار والمشاركة، تحتاج عملية توليد المعرفة إلى مجموعة من الأدوات والتقنيات لاستقطاب المعرفة الضرورية ومن خلال استخدام هذه الأدوات يمكن توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار، لمعالجة موضوع من الموضوعات المقترحة من قبل مجموعة من المهتمين بالموضوع، خلال فترة قصيرة في جو الحرية طرح الأفكار بعيدا عن المصادرة والتقييم.

ومن هنا يمكن توليد واكتشاف طرائق جديدة تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يمكن بمقدورها تجسيدها هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية الإبداع بمفهومه الواسع والتي تعطي للمنظمة بعض التفوق على منافسيها بخلق عنصر تميز وتفوق للمنظمة يتم وضعها في مركز مميز تنافس به وهذا ما يحقق لها الميزة التنافسية من خلال تجدد وتوليد أفكار.

المطلب الثاني: علاقة نشر المعرفة بالميزة التنافسية.

كل ذلك يتوجب على المنظمة التي تريد ضمان الاستمرارية التنافسية أن تطور آليات اكتساب المعرفة، ونشرها بين العاملين في الوقت وللشخص المناسبين، والتركيز على المصادر التي تعزز من المخزون المعرفي المتميز للمنظمة، ولقد أكد غراند ستان (Grundstein) على أهمية اكتساب المعرفة ونشرها لاعتبارات هي⁽¹⁾:

- أن تبادل واقتسام المعرفة يتم من خلال التفاعل المتميز الذي قد يحصل بين العاملين.

- أن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة يساهم في توسع حقل المعرفة.

ويكتسب العاملون ذوي الخبرة المعرفة الضمنية، لأنها تنتقل بشكل كلي عبر الممارسة بطريقة مختلفة تقوم عادة على أسلوب المحاولة والخطأ، التلقين والتدريب، فالمعرفة الضمنية غير أنها تنشأ كنتيجة للتعلم التنظيمي فهي صعبة التقليد وتشكل الخلفية الضرورية لتحديد هيكل تطوير وترجمة المعرفة الظاهرة.

¹-Gottschalk P. (2007), Knowledge management systems: Value shop creation, Idea Group Publishing, p18-23

الفصل الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية

المطلب الثالث: علاقة تطبيق المعرفة بالميزة التنافسية.

أكدت الدراسة التي قام بها كل من (Juran and Mercedes;2006) أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المنظمات تقود إلى تحقيق مزايا التنافسية من خلال تمكين المنظمة من صياغة أفضل وتطبيق أنسب للإستراتيجية التنافسية لها، المعتمد على العناية والاهتمام بميادين المعرفة الإستراتيجية التي تصبح فيها إدارة المعرفة مسألة إستراتيجية وما تحققة من دعم مباشر للإستراتيجية التنافسية للمنظمة، كما أن التركيز على المسألة التي تشير إلى أن الإستراتيجية وإدارة المعرفة يأتيان معا تنطلق أساسا من حقيقة فهم الطبيعة الإستراتيجية للمعرفة نفسها. كما أشار إلى ذلك آخرون بأن الربط بين إدارة المعرفة والإستراتيجية التنافسية يحمل في حقيقة فوائده إستراتيجية مهمة، وأن التطبيق السليم للربط بين إدارة المعرفة والإستراتيجية التنافسية سيقود إلى تحقيق الميزة التنافسية. ويعتبر مدخل القيمة بأن إدارة المعرفة كبعد للإستراتيجية التنافسية، ويعتبر المعرفة جوهر الإستراتيجية ومصدرا للتفوق التنافسي وهذا ما أشارت إليه اللجنة الاقتصادية والاجتماعية إلى أن المؤسسات التي تستخدم المعرفة على أحسن وجه تمتلك الميزة التنافسية⁽¹⁾.

1-Juan, C. &Mercedes (2006), Strategic knowledge transfer and its implication for competitive advantage, Journal of knowledge management, vol 10,no 04

الفصل الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى عموميات حول الميزة التنافسية حيث قسمناه إلى ثلاثة مباحث حيث كان المبحث الأول يتحدث عن ماهية الميزة التنافسية وتوصلنا فيه أن الميزة التنافسية هي الخاصية التي تمتلكها المؤسسة والتي حصلت عليها من خلال تجنيد مجهودات، وأن لهذه الميزة دورة حياة متمثلة في أربعة مراحل متسلسلة هي (التقديم، التبنى، التقليد، وضرة التطوير)، ثم تعرفنا على أهميتها وأهم أنواعها، ووجدنا أن للميزة التنافسية مصادر خارجية وداخلية وأخرى تسمى بالخيارات الإستراتيجية، كذلك اتضح لنا أن الميزة التنافسية تتحدد من خلال بعدين هما حجمها ونطاق التنافس أو السوق المستهدفة.

أما في المبحث الثاني فتطرقنا إلى مؤشرات الميزة التي هي (الربحية، الحصة السوقية، وحجم المبيعات)، كذلك تعرفنا على الأبعاد التي حددها Porter للميزة وهي (التكلفة، الجودة، الوقت، المرونة، الإبداع)، مروراً باستراتيجياتها الثلاثة المتداولة (إستراتيجية القيادة بالتكلفة، إستراتيجية التميز، إستراتيجية التركيز).

وفي المبحث الثالث عمدنا إلى إظهار علاقة إدارة المعرفة من خلال عملياتها الجوهرية (توليد، نشر، وتطبيق)، بحيث انطلقاً من هذا الأخير ومن ما توصلنا له في الفصلين الأول والثاني بنينا الفصل الثالث الذي هو نتائج دراسة ميدانية تجيب عن كيفية مساهمة عمليات إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية لشركة سوف للدقيق.

مساهمة إدارة المعرفة في تحسين

الميزة التنافسية

(دراسة حالة شركة سوف للدقيق)

الفصل الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية

(دراسة حالة شركة سوف للدقيق بالوادي)

تمهيد:

بعدما تطرقنا في الإطار النظري إلى إدارة المعرفة والميزة التنافسية، وتحديد أبعادها وكل المفاهيم المرتبطة بهما، في الفصلين السابقين نصل في هذا الفصل إلى دراسة العلاقة بين متغيري البحث على أرض الواقع بشركة سوف للدقيق، وذلك من خلال المباحث الثلاثة التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لشركة سوف للدقيق.

المبحث الثاني: عرض النتائج وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات.

الفصل الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية

(دراسة حالة شركة سوف للدقيق بالوادي)

المبحث الأول: تقديم عام شركة سوف للدقيق.

في هذا المبحث سيتم التعرف على شركة سوف للدقيق بالوادي التي تدخل في منافسة مع نظيراتها في نفس النشاط، وعليه أولا لابد من إعطاء لمحة تعريفية عن الشركة في المطلب الأول ، أما في المطلب الثاني تركيبات شركة سوف للدقيق، وفي المطلب الثالث الهيكل التنظيمي لشركة سوف للدقيق.

المطلب الأول: لمحة تعريفية عن شركة سوف للدقيق¹.

التعريف بالشركة:

شركة سوف للدقيق هي مؤسسة خاصة أنشئت في إطار الشراكة ، جاءت تسميتها نسبة لتسمية المنطقة التي تقع فيها تأسست في 1999/12/21 بمساهمة ثلاث إخوة، برأسمال قدره 100000 دج.

تقع الشركة في الناحية الغربية من وادي سوف بشارع صالح سوي سيدي عبد الله، حيث يجدها من الشرق مؤسسة صناعة الشكولاتة سابقا وتحدها غربا حضائر ومباني للخواص، أما شمالا فيحدها الطريق الرابط بين الطريق الوطني رقم 03: والطريق الوطني رقم 16، ويجدها جنوبا مباني سكنية، تقدر مساحتها بـ 29000م² مقسمة منها 2600م² لممارسة العملية الإنتاجية، و 480م² مخصصة لمخازن المواد ومنها 20م² للإدارة. ويتمثل نشاط المؤسسة في عمليتي الإنتاج والبيع لكل من الفرينة والسميد والنخالة والمسلات، حيث تشتري المؤسسة احتياجاتها من المواد الأولية والمتمثلة في القمح بنوعيه اللين والصلب من تعاونية الحبوب والخضر الجافة بأوماش بسكرة، حيث تستخدم 68% في إنتاج السميد و 10% في إنتاج المسلات و 18% في إنتاج النخالة الصفراء و 4فضلات.

أما مبيعاتها فهي تبيع كل مواصفات وأوزان مختلفة، فالسميد يتفرغ عنه سميد ممتاز وآخر عادي وثالث رطب، وتتم تعبئة هذه المنتجات في أكياس مختلفة الأوزان وذلك تبعا لطبيعة الطلب، في حين تقوم المؤسسة بتوزيع منتجاتها عبر قنوات توزيع مختلفة، ولديها ثلاث نقاط توزيع جامعة، المغير، الحمادين.

المطلب الثاني: تركيبات شركة سوف للدقيق.

تحتوي الشركة على عدة تركيبات حصلت عليها من مؤسسات أجنبية، فالتركيب الخاص بإنتاج السميد أنجز من طرف المؤسسة الإيطالية "LOPORCHPI" أما التركيب الخاص بإنتاج الفرينة فقد أنجز من طرف المؤسسة

¹ مقابلة شخصية مع مدير الشركة.

الفصل الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية

(دراسة حالة شركة سوف للدقيق بالوادي)

التركيبة IRMAK " ومن تركيبات وهياكل المؤسسة ما يلي:

1-مطحنة القمح الصلب.

2-مطحنة القمح اللين.

3-مطحنة كل من القمح الصلب واللين.

4-خزان رئيسي يضم أربعة أجزاء.

5-خزان للقمح الصلب.

6-خزان للقمح اللين.

7-مستودع للتخزين المنتجات.

8-ورشات لإنتاج السميد و الفرينة.

9-مبنى اداري.

10-خزان مياه.

11-الجسر الوزان.

12-شاشة مراقبة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة سوف للدقيق.

يتكون الهيكل التنظيمي للشركة من مصالح ووحدات ، كما يقدر عدد عمالها ب 64عامل موزعين كما يلي:

3 -إطارات مسيرة.

8 -إطارات.

53 -أعوان تحكم.

4 -حراس.

1 -سائق خاص بالإدارة.

1 -عاملة نظافة.

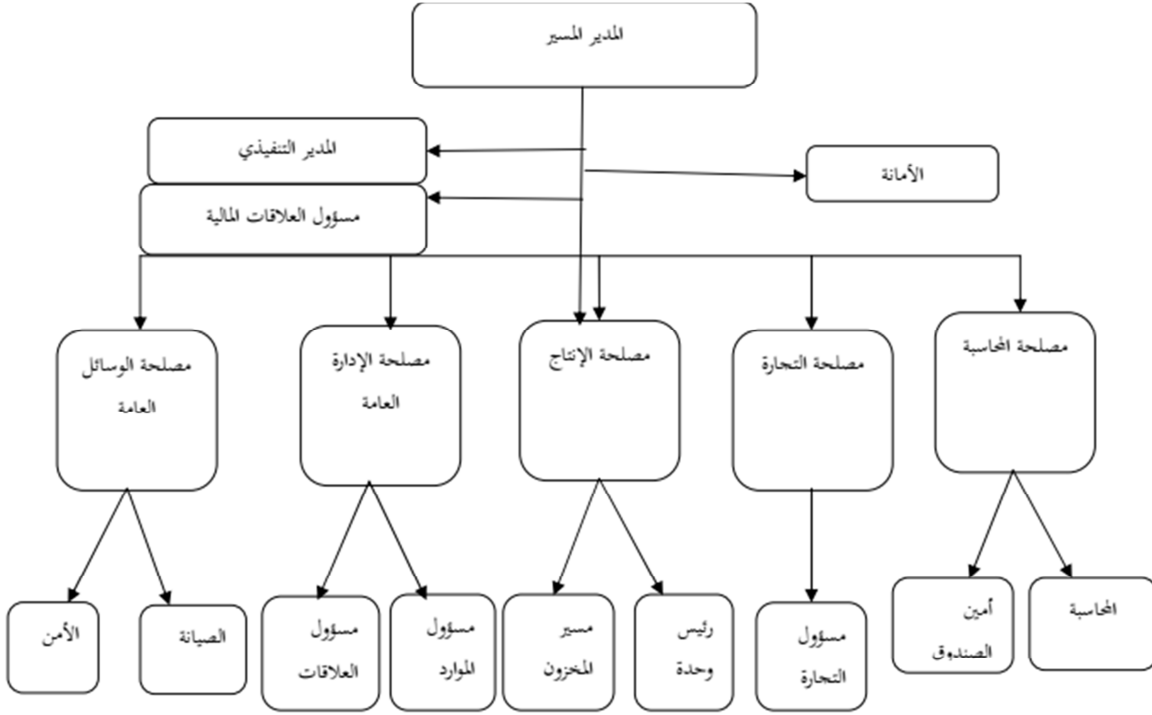
5 -سائق شاحنات التوزيع

بحيث تتجلى مهامهم ومكونات في الشكل التالي:

الفصل الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية

(دراسة حالة شركة سوف للدقيق بالوادي)

الشكل رقم : 12 الهيكل التنظيمي لشركة سوف للدقيق.



المصدر: وثائق مقدمة من مدير الشركة.

الفصل الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية

(دراسة حالة شركة سوف للدقيق بالوادي)

المبحث الثاني: عرض النتائج وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة.

سنتناول في هذا المبحث إلى التعرف على أداة البحث والأساليب المستخدمة في البحث والتحليل، ثم نتطرق إلى تحليل معلومات الاستبانة ، ثم إلى دراسة وتحليل العلاقة بين المتغيرات.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية.

سنتطرق في هذا المطلب إلى التعرف على أداة البحث و قياس صدقتها وثباتها.

الفرع الأول: أداة البحث

تمثلت أداة البحث في الاستبانة التي تم اعدادها من اجل جمع البيانات من عينة البحث والتي اعتمدنا في بنائها بالرجوع الى جملة من المصادر والمراجع في مجال إدارة المعرفة ومجال الميزة التنافسية ، وقد هدفت للتعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، وتتكون الاستبانة من قسمين:

القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين.

القسم الثاني: يحتوي على محورين:

المحور الأول: يتمثل في المتغير المستقل "إدارة المعرفة" حيث تضمن على 20 سؤال موزعين على أربعة أبعاد.

المحور الثاني: يتمثل في المتغير التابع "الميزة التنافسية" وتضمن على 13 سؤال موزعين على خمسة أبعاد.

وقد تم الاعتماد على استخدام سلم ليكارت الثلاثي لأن الفئة المستوحجة ذو مستوى تعليمي متوسط.

الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة.

بعد إعداد الاستبانة كان لابد من قياس ثباتها وصدقها، حيث تم عرضها على الأستاذ المشرف من

أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات وتعديلها بشكل أولي حسب ما يراه المشرف، وبعد ذلك تم عرضها

على مجموعة من المحكمين والمتمثلين في مجموعة من الأساتذة المختصين في مجال العلوم الاقتصادية و التسيير من

جامعة الوادي الذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والارشاد وتعديل وحذف ما يجب حذفه ليتم توزيعها على العينة

الاختيارية البالغة عددها (40) من مجتمع الأصلي.

الفصل الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية

(دراسة حالة شركة سوف للدقيق بالوادي)

أولاً: ثبات أداة الدراسة.

لقياس مدى ثبات الاستمارة تم الاعتماد على معامل الثبات الفايكرو نباخ الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر، كان معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ 0.80 وهو معامل ثبات مناسب لاستعمال الاستمارة، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم: (02) معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان.

محاور الدراسة	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
المتغير المستقل إدارة المعرفة	20	0.55
المتغير التابع الميزة التنافسية	13	0.79
معامل الثبات الكلي	33	0.80

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss.

يلاحظ من الجدول أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للدراسة ككل هو 0.80 وهي نسبة ثبات عالية وعليه يمكن الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، سيتم الحصول على نفس النتائج، إذا تم إعادة توزيع الاستبيان على نفس العينة وفي نفس الظروف وفي وقت متغير فإن النسبة لا تتغير يبقى معامل الثبات ألفا كرونباخ بنسبة ثبات عالية.

الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

SPSS.V21 من خلال الاعتماد على المقاييس الآتية المبينة فيما يلي:

-مقاييس الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث، حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

-معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

-معامل الارتباط بيرسون: يستخدم هذا الاختبار مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها.

-الانحدار الخطي البسيط: يستخدم هذا الاختبار لدراسة العلاقة بين متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع.

المطلب الثاني: البيانات الشخصية لأفراد العينة.

أولاً: الجنس: يلاحظ من خلال الجدول رقم أن عدد الذكور بلغ 39 أي نسبة 97,5% وعدد الإناث 1

الفصل الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية

(دراسة حالة شركة سوف للدقيق بالوادي)

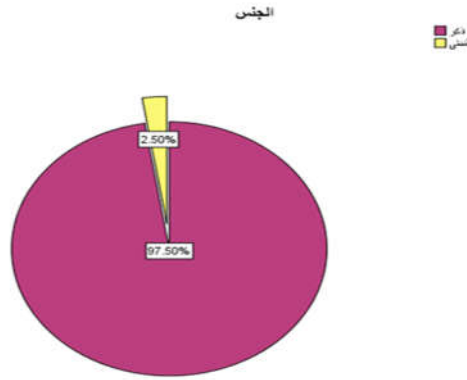
بنسبة 2,5% من إجمالي مجتمع الدراسة، أي يغلب على أفراد مجتمع الدراسة الطابع الذكوري، وهذا حسب نشاط المؤسسة الصناعي.

الجدول رقم: (03) توزيع العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	39	97.5%
أنثى	1	2.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم: (13) نسبة توزيع العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss.

ثانياً: العمر: توزعت أعمار أفراد مجتمع الدراسة في الفئة الثانية والأولى والثالثة حيث تركز معظمها في الفئة الثانية وهي من 30 إلى 39 سنة أي بنسبة 42.5% والفئة الأولى من 20 إلى 29 سنة بنسبة 30% والفئة الثالثة من 40 إلى 49 سنة بنسبة 25% أما الفئة الرابعة وهي 50 فأكثر حققت ما نسبته 2.5%. أي إن معظم الفئات العاملة في المؤسسات من الشباب القادرين على العمل.

الفصل الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية

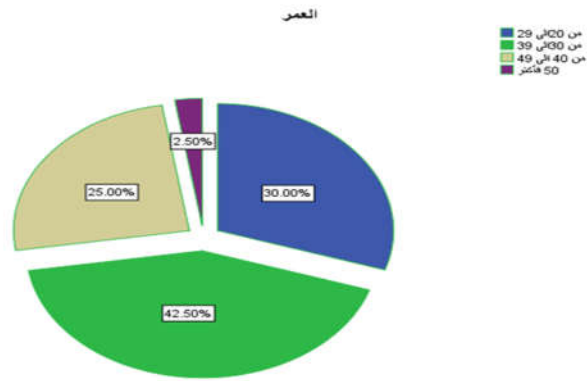
(دراسة حالة شركة سوف للدقيق بالوادي)

الجدول رقم: (04) توزيع العينة حسب العمر.

البيان	التكرار	النسبة
من 20 إلى 29 سنة	12	30%
من 30 إلى 39 سنة	17	42.5%
من 40 إلى 49 سنة	10	25%
فأكثر 50	1	2.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم: 13 نسبة توزيع العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss.

ثالثاً: المستوى التعليمي: نلاحظ من الشكل رقم أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة ذو مستوى بكالوريا فأقل حيث بلغت نسبتهم 80% تليها في المرتبة الثانية حملة الليسانس بنسبة 12% وفي المرتبة الثالثة فغة تقني سامي بنسبة 5% وفي المرتبة الرابعة حملة شهادات الدراسات العليا بنسبة 2.5%. نستنتج أن غالبية أفراد العينة هم ذو مستوى بكالوريا فأقل.

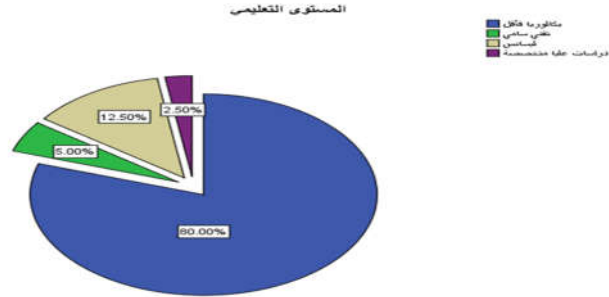
الجدول رقم: (05) توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.

العبارات	التكرار	النسبة
بكالوريا فأقل	32	80%
تقني سامي	2	5%
ليسانس	5	12%
شهادات الدراسات العليا	1	2.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss.

الفصل الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية (دراسة حالة شركة سوف للدقيق بالوادي)

الشكل رقم : 15 نسبة توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss.

رابعا: الخبرة المهنية: توزعت الخبرة المهنية في العمل لهذه الشركة على أربعة فئات لكن بنسبة مختلفة حيث كانت أكبر نسبة في الفئة الأولى هي أقل من 5 سنوات بنسبة 52.5% تليها الفئة الثانية من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 27.5% ثم الفئة الثالثة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 15% وأخيرا الفئة الرابعة أكثر من 15 سنة بنسبة 5% ومنه أن غالبية أفراد العينة من أصحاب الخبرة المتوسطة.

الجدول رقم: 06 توزيع العينة حسب الخبرة المهنية.

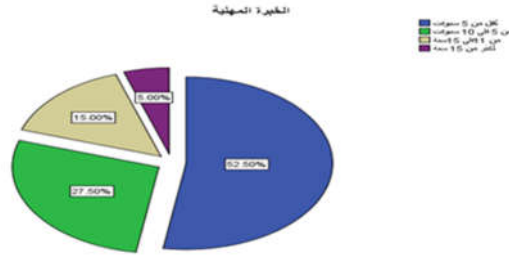
النسبة	التكرار	البيان
52.5%	21	أقل من 5 سنوات
27.5%	11	من 5 إلى 10 سنوات
15%	6	من 11 إلى 15 سنة
5%	2	أكثر من 15 سنة
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss.

الفصل الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية

(دراسة حالة شركة سوف للدقيق بالوادي)

الشكل رقم: 16 نسبة توزيع العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss.

المطلب الثالث: تحليل عبارات الاستمارة.

أولا: تحليل أبعاد المحور الأول إدارة المعرفة لفقرات الاستبانة:

1- بعد توليد المعرفة:

الجدول رقم: (07) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأول من إدارة المعرفة:

العبارة	غير موافق		محايد		موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	النتيجة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار					
1-تحتّم المؤسسة بتوظيف الأفراد المبدعين.	20.0	8	45.0	18	35.0	14	2.15	0.736	3	موافق	
2-تقوم المؤسسة بدورات تكوينية وتدريبية للحصول على المعرفة.	37.5	15	37.5	15	25.0	10	1.88	0.791	4	موافق	
3-هناك تبادل المعرفة بين العمال.	25.0	10	30.0	12	45.0	18	2.20	0.823	2	موافق	
4-تحتّم المؤسسة باكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة.	15.0	6	30.0	12	55.0	22	2.40	0.744	1	موافق	
الإجمالي											
								2.157	0.773		

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة رقم 04 جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.40 وبانحراف معياري بلغ 0.744 مما يدل على درجة الموافقة وهذا ما يعكس على أن شركة سوف للدقيق لها اهتمام كبير في جلب المعرفة من مصادرها الداخلية المملوكة في إطاراتها والمصادر الخارجية كالمؤتمرات العلمية والكتب والانترنت... الخ.

الفصل الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية

(دراسة حالة شركة سوف للدقيق بالوادي)

وفي المرتبة الثانية فكانت العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي قدره 2.20 وبانحراف معياري بلغ 0.823 مما يدل على درجة الموافقة وهذه الإحصائيات تشير إلى أن هناك تبادل للمعرفة بين عمال الشركة.

وفي المرتبة الثالثة فكانت العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي قدره 2.15 وبانحراف معياري بلغ 0.736 مما يدل على درجة الموافقة وهذا يعكس أن شركة سوف للدقيق لها رؤية استشرافية مستقبلية لتحقيق الأفضلية التنافسية عن طريق توظيف الأفراد المبدعين الذين لهم الفضل في تحقيق ذلك.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم 02 بمتوسط حسابي قدره 1.88 وبانحراف معياري 0.791 مما يدل على درجة الموافقة وهذا دلالة على سعي المؤسسة إلى إقامة دورات تدريبية وتكوينية للحصول على المعرفة. اشتمل هذا البعد على أربع فقرات بمتوسط حسابي قدره 2.157 وبانحراف معياري بلغ 0.773 مما يدل على أن المؤسسة تحرص على تطوير أفكارها وتنميتها وعن طريق مصالح البحث والتطوير وتشجيع عمال نظام التحفيز.

2- بعد تخزين المعرفة:

الجدول رقم : 08 يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني من إدارة المعرفة

العبارة	غير موافق		محايد		موافق		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	النتيجة
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
1- تسعى المؤسسة لتجديد معلوماتها باستمرار.	10.0	4	35.0	14	55.0	22	2.45	0.677	2	موافق
2- تقوم المؤسسة بحفظ معارفها في حواسيب مركزية .	15.0	6	35.0	14	50.0	20	2.35	0.736	3	موافق
3- تعتمد المؤسسة في تخزين معارفها في الأرشيف والمستندات الورقية.	12.5	5	7.5	3	80.0	32	2.68	0.694	1	موافق
4- تمتلك المؤسسة نظاما دائما لصيانة وحماية موجوداتها المعرفية.	7.5	3	55.0	22	80.0	15	2.30	0.608	4	موافق
5- تستخدم المؤسسة أجهزة وبرمجيات حاسوبية متطورة تقوم بتخزين المعرفة.	15.0	6	40.0	16	37.5	18	2.30	0.723	5	موافق
6- للمؤسسة تعليمات لاسترجاع المعرفة المخزنة لديها.	17.5	7	60.0	24	45.0	9	2.05	0.639	6	موافق
الإجمالي							2.355	0.679		

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss.

الفصل الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية

(دراسة حالة شركة سوف للدقيق بالوادي)

في المرتبة الأولى كانت العبارة رقم 03 حيث بلغ متوسطها الحسابي 2.68 وانحرافها المعياري 0.694 وهذا ما يدل على درجة الموافقة أن المؤسسة تعتمد اعتمادا كبيرا في تخزين معارفها في الأرشيف والمستندات الورقية.

في المرتبة الثانية كانت العبارة رقم 01 حيث قدر متوسطها الحسابي 2.45 وانحراف معياري بلغ 0.677 بدرجة الموافقة وهذا ما يدل على أن المؤسسة في تحديد دائم لمعلوماتها

وفي المرتبة الثالث كانت العبارة رقم 02 بمتوسط حسابي قدره 2.68 و انحراف معياري بلغ 0.694 جاءت بدرجة الموافقة دلالة على أن المؤسسة تحتفظ بالمعرفة في حواسيبها المركزية.

أما المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم 06 التي بلغ متوسطها الحسابي 2.05 وانحرافها المعياري 0.639 بدرجة الموافقة مما يدل أن للمؤسسة أساليب لاسترجاع معلوماتها المخزنة عندها.

بشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبعث تخزين المعرفة 2.355 وانحراف معياري قدره 0.679، هذه الأرقام تدل على أن شركة سوف للدقيق لديها الحرص التام على استخدام الاجهزة والبرمجيات لتخزين معارفها المكتسبة لاسترجاعها عند الحاجة.

الفصل الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية

(دراسة حالة شركة سوف للدقيق بالوادي)

3- بعد نشر المعرفة.

الجدول رقم (09) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثالث من إدارة المعرفة

العبارة	غير موافق		محايد		موافق		الانحراف المعياري	الترتيب	النتيجة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
1- تستخدم المؤسسة شبكات داخلية (أجهزة الحاسوب، السجلات والوثائق... في نشر المعرفة.	12.5	4	10.0	31	77.5	2.65	0.700	1	موافق	
2- يتم نشر المعرفة على كل عمال المؤسسة.	40.0	12	30.0	12	30.0	1.90	0.841	5	موافق	
3- تشجع المؤسسة على تبادل المعرفة بين موظفيها.	32.5	4	10.0	23	57.5	2.25	0.927	3	موافق	
4- تعتمد المؤسسة في نشر المعرفة على الاجتماعات الرسمية وحلقات النقاش.	10.0	9	22.0	27	67.5	2.58	0.675	2	موافق	
5- تقوم المؤسسة بنشر الأفكار والمعلومات عن طريق التدريب وتقديم النصح والإرشاد.	27.5	13	32.0	16	40.0	2.13	0.822	4	موافق	
الإجمالي							2.302	0.793		

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss .

جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 01 لأن متوسطها الحسابي بلغ 2.65 وانحرافها ، 0.700 بدرجة الموافقة وهذا ما يدل على أن المؤسسة تستخدم شبكات داخلية في نقل المعرفة.

وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم 04 بمتوسط حسابي 2.58 وانحراف معياري ، 0.675 بدرجة الموافقة وهذا لان المؤسسة تقوم باجتماعات رسمية وحلقات نقاش يتم فيها تبادل المعرفة بين الموظفين.

وفي المرتبة الأخيرة أتت العبارة رقم 02 حيث بلغ متوسطها الحسابي 1.90 وانحرافها المعياري ، 0.841 بدرجة الموافقة وهذا يدل على سعي أفراد المؤسسة على نشر المعرفة فيما بينهم.

بشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبعد نشر المعرفة 2.302 وانحراف معياري قدره ، 0.793 مما يدل على أن شركة سوف للدقيق يسودها نظام تسيري جيد بين عمالها يساعدها على نشر وتبادل معارفها وتقديم النصح والارشاد فيما بينهم.

الفصل الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية

(دراسة حالة شركة سوف للدقيق بالوادي)

4- بعد تطبيق المعرفة.

الجدول رقم: 10 يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الرابع من إدارة المعرفة

العبارة	غير موافق		محايد		موافق		الانحراف المعياري	الترتيب	النتيجة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
1-تطبق المؤسسة المعرفة عن طريق برامج التوجيه والتدريب.	17.5	7	57.5	23	25.0	10	2.08	5	موافق	
2-تستعين المؤسسة بالخبراء الداخليين في تطبيق المعرفة.	17.5	7	40.0	16	42.5	17	2.25	3	موافق	
3-تقوم المؤسسة بتحويل المعرفة إلى خطط عمل.	5.0	2	32.5	13	62.5	25	2.58	1	موافق	
4-تستعمل المؤسسة الطرق والوسائل الحديثة في الإنتاج.	17.5	7	22.5	9	60.0	24	2.43	2	موافق	
5-تعمل المؤسسة على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة.	25.0	10	32.5	13	42.5	17	2.18	4	موافق	
الاجمالي							2.304	0.717		

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss.

جاءت العبارة 03 في المرتبة الأولى لان متوسطها الحسابي بلغ 2.58 وانحرافها المعياري، 0.594 بدرجة الموافقة

وهذا ما يدل على ان المؤسسة تبني خطط عملها بناء على ما تمتلكه من معارف.

والعبارة 04 جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 2.43 وانحراف معياري قدره، 0.781 بدرجة الموافقة دلالة

على أن المؤسسة تستعمل الطرق الحديثة في الإنتاج.

وفي المرتبة الأخيرة كانت العبارة 01 حيث أن متوسطها الحسابي قدر ب 2.08 وانحرافها المعياري

ب، 0.656 بدرجة الموافقة دلالة على سعي المؤسسة في تطبيق معارفها عن طريق التدريب و التوجيه.

إجمالاً بلغ المتوسط الحسابي لبعد تطبيق المعرفة 2.304 وانحراف معياري ، 0.717 ومنه نستنتج أن شركة سوف

للدقيق تحاول استغلال المعارف المكتسبة عند اطارتها والمخزنة في أرشيفها لتعزيز تنافسيتها.

الفصل الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية

(دراسة حالة شركة سوف للدقيق بالوادي)

ثانيا: تحليل أبعاد المحور الثاني الميزة التنافسية لفقرات الاستبانة:

1- بعد التكلفة.

الجدول رقم: 11 يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأولي من الميزة التنافسية:

العبارة	غير موافق		محايد		موافق		الانحراف المعياري	الترتيب	النتيجة
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
1- تسعى المؤسسة إلى تخفيض تكاليف منتجاتها دون المساس بجودة المنتج.	15.0	18	45.0	16	40.0	2.25	2	موافق	
2- تستخدم المؤسسة البحث والتطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية للوصول إلى أداء أفضل وبأقل التكاليف.	20.0	8	20.0	24	60.0	2.40	1	موافق	
الإجمالي							2.325	0.758	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss.

جاءت العبارة رقم 02 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.40 وانحراف معياري 0.810، بدرجة الموافقة وهذا ما يشير إلى أن المؤسسة تقوم بتطوير عملياتها الإنتاجية من خلال عملية البحث والتطوير المتواصلين للوصول إلى أداء أفضل وبأقل التكاليف.

أما المرتبة الأخيرة فقد كانت للعبارة رقم 01 بمتوسط حسابي 2.25 وانحراف معياري 0.707، بدرجة الموافقة وهذا يعني أن المؤسسة تحافظ على جودة المنتج من خلال سعيها للوصول إلى تخفيض تكاليف منتجاتها. بشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبعد التكلفة 2.35 وانحراف المعياري 0.758، وهذه الأرقام تبين مدى حرص شركة سوف للدقيق على تدنية التكاليف للحصول على ميزة تنافسية ضمن هذا القطاع.

الفصل الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية

(دراسة حالة شركة سوف للدقيق بالوادي)

بعد الجودة:

الجدول رقم: 12 يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني من الميزة التنافسية:

العبارة	غير موافق		محايد		موافق		الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	النتيجة
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
1- تستجيب المؤسسة لافتراحات واحتياجات الزبائن في تحسين وتطوير جودة منتجاتها وخدماتها.	25.0	10	20.0	8	55.0	22	2.30	0.853	2	موافق
2- تنافس منتجات وخدمات المؤسسة المؤسسات المنافسة.	20.0	8	7.5	3	72.5	29	2.53	0.816	1	موافق
3- تهتم المؤسسة بتطبيق معايير الجودة في كافة أنشطتها.	25.0	10	27.5	11	47.5	19	2.23	0.832	3	موافق
الإجمالي							2.353	0.833		

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss.

جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 02 بمتوسط حسابي قدره 2.53 وبانحراف معياري بلغ 0.816 مما يدل على درجة الموافقة وهذا يعني أن منتجات وخدمات المؤسسة منافسة للمؤسسات الأخرى. وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي قدره 2.30 وبانحراف معياري بلغ 0.853 مما يدل على درجة الموافقة وهذا يترجم استجابة المؤسسة لافتراحات واحتياجات الزبائن في تحسين وتطوير جودة منتجاتها. أما المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي قدره 2.23 وبانحراف معياري بلغ 0.832 مما يدل على درجة الموافقة وهذا يفسر اهتمام المؤسسة بتطبيق معايير الجودة في كافة أنشطتها. مجملا بلغ المتوسط الحسابي لبعد الجودة 2.353 وبانحراف معياري قدره 0.833 وهذا يدل على أن شركة سوف للدقيق تحرص على ارضاء زبائنها والمحافظة على ولائهم وزيادة حصتها السوقية.

الفصل الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية

(دراسة حالة شركة سوف للدقيق بالوادي)

بعد الوقت.

الجدول رقم: 13 يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثالث من الميزة التنافسية:

النتيجة	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق		محايد		غير موافق		العبارات
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق	1	0.777	2.35	52.5	21	30.0	12	17.5	7	1-تقوم المؤسسة بتسليم منتجاتها في الوقت المناسب.
موافق	3	0.859	2.33	57.5	23	17.5	7	25.0	10	2-تسعى المؤسسة لتطوير منتجاتها بوتيرة متسارعة.
موافق	2	0.860	2.34	57.5	23	17.5	7	25.0	10	3-تتمتع المؤسسة بسرعة الاستجابة لمتطلبات المستهلك.
		0.831	2.336	الإجمالي						

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS.

في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي قدره 2.35 وانحراف معياري 0.77 هذا يدل على درجة الموافقة، وأن المؤسسة تقوم بتسليم منتجاتها في الوقت المناسب.

وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي قدره 2.34 وانحراف معياري بلغ 0.860 وهذا دليل على درجة الموافقة، أن لدى المؤسسة استجابة سريعة لطلبات المستهلكين.

أما في المرتبة الأخيرة فجاءت العبارة رقم 02 بمتوسط حسابي بلغ 2.33 وانحراف معياري قدره 0.859، وهذا يوضح درجة الموافقة وسعي المؤسسة على تطوير منتجاتها بوتيرة متسارعة.

بشكل عام بلغ متوسط حسابي لبعد الوقت 2.336 وانحراف معياري قدره 0.831، مما يدل على أن شركة سوف للدقيق اتخذت من الوقت مؤشراً لتطوير المنتجات ومقياساً للالتزام بينها وبين العملاء.

الفصل الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية (دراسة حالة شركة سوف للدقيق بالوادي)

بعد المرونة.

الجدول رقم: 14 يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الرابع من الميزة التنافسية:

العبارة	غير موافق		محايد		موافق		الانحراف المعياري	الترتيب	النتيجة
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
1-تستجيب المؤسسة بسرعة للتغيرات المطلوبة في منتجاتها	37.5	15	22.5	9	40.0	16	0.891	2	موافق
2-تستجيب المؤسسة بسرعة للتغيرات الحاصلة في السوق.	20.0	8	22.5	9	57.5	23	0.807	1	موافق
الإجمالي							2.205	0.849	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss.

في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم 02 بمتوسط حسابي قدره 2.38 وانحراف معياري ، 0.807 بدرجة الموافقة وأن المؤسسة تستجيب بسرعة للتغيرات الحاصلة في السوق.

أما في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي قدره 2.03 وانحرافها المعياري ، 0.891 بدرجة الموافقة ودلالة على أن المؤسسة تستجيب بسرعة للتغيرات المطلوبة في السوق.

وبشكل عام نجد أن المتوسط الحسابي لبعد المرونة بلغ 2.205 وانحراف المعياري بلغ 0.849 وهذا الأرقام تبين مدى مرونة الشركة في التكيف مع المستجدات الحاصلة في البيئة.

الفصل الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية

(دراسة حالة شركة سوف للدقيق بالوادي)

بعد الابداع.

الجدول رقم : 15 يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الخامس من الميزة التنافسية:

العبارة	غير موافق		محايد		موافق		الانحراف المعياري	الترتيب	النتيجة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
1- تخصص المؤسسة موارد مالية كافية لتحسين المعارف الابداعية.	30.0	12	27.5	11	42.5	17	0.853	3	موافق	
2- تشجع المؤسسة عمالها على الابداع.	32.5	13	20.0	8	47.5	19	0.893	2	موافق	
3- تحرص المؤسسة على الاستفادة من أفكار وأراء موظفيها.	12.5	5	15.0	6	72.5	29	0.709	1	موافق	
الإجمالي							2.293	0.818		

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss .

جاءت العبارة رقم 03 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب 2.60 وانحراف معياري قدر ب 0.709 بدرجة الموافقة وهذا ما يدل على ان المؤسسة تحرص كل الحرص على الاستفادة من أفكار موظفيها. أما المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم 02 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.15 وانحراف معياري قدره 0.893 بدرجة الموافقة وهذا يدل على أن المؤسسة تقوم بعملية تحفيز وتشجيع عمالها على الابداع. وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي 2.13 وانحراف معياري ب 0.853 بدرجة الموافقة ودلالة على أن المؤسسة تسعى لتحسين معارفها الإبداعية من خلال تخصيص موارد مالية كافية. وبشكل عام نجد ان المتوسط الحسابي لبعد الابداع بلغ 2.293 وانحراف معياري، 0.818 وهذا يدل على أن الشركة تولي اهتماما كبيرا لعنصر الابداع عن طريق التحفيزات المادية والمعنوية ومدى ادراكها لتنمية مهارات أفرادها لتحقيق الأفضلية التنافسية.

الفصل الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية

(دراسة حالة شركة سوف للدقيق بالوادي)

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل العلاقة بين المتغيرات.

سنتناول في هذا المبحث إلى اختبار الفرضيات وتحديد العلاقة بين عمليات المتغير التابع (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) والمتغير المستقل الميزة التنافسية.

المطلب الأول: اختبار الفرضيات الفرعية.

أولاً: دراسة الفرضية الفرعية الأولى وتحليل العلاقة بين توليد المعرفة وتحسين الميزة التنافسية لشركة سوف للدقيق:

-فرضية العدم H_0 : تساهم عملية توليد المعرفة في تحسين الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 5%.

-فرضية البديلة H_1 : لا تساهم عملية توليد المعرفة في تحسين الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 5% .

الجدول رقم: (16) تحليل الإنحدار البسيط للعلاقة بين توليد المعرفة والميزة التنافسية:

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التقاطع B_0	مستوى الدلالة لمعامل التقاطع	B1 ميل الانحدار	Sig
الميزة التنافسية و توليد المعرفة	0.301	0.091	1.674	0.000	0.290	0.059

المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0.301 مما يدل على وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين توليد المعرفة وتحسين الميزة التنافسية، في حين بلغ معامل التحديد 0.091 أي أن 9.1% من المتغيرات في المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار من قبل متغير توليد المعرفة ، وأن الباقي 90.9% ترجع إلى عوامل أخرى غير مدروسة. كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل حيث بلغت 0.290 مما يشير إلى علاقة ايجابية ضعيفة بين المتغيرين إحصائياً فإن أي زيادة في توليد المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تحسين الميزة التنافسية بمقدار 0.29، حيث ظهرت قيمة مستوى المعنوية 0.059 وهو لا يساوي 0.05 مما يشير إلى عدم معنوية معلمة الميل. أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع التي بلغت 1.674 بمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنويتها.

الفصل الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية

(دراسة حالة شركة سوف للدقيق بالوادي)

بناء على ما تقدم من تحليل البيانات الخاصة بالفرضية فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والقائلة: تساهم عملية توليد المعرفة في تحسين الميزة التنافسية.

ثانيا: دراسة الفرضية الفرعية الثانية وتحليل العلاقة بين تخزين المعرفة و الميزة التنافسية:

-فرضية العدمH0: تساهم عملية تخزين المعرفة في تحسين الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 5%.

-فرضية البديلةH1: لا تساهم عملية تخزين المعرفة في تحسين الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 5% .

الجدول رقم: (17) تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين تخزين المعرفة والميزة التنافسية.

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التقاطع	مستوى الدلالة لمعامل التقاطع	B ميل الانحدار	Sig
الميزة التنافسية و تخزين المعرفة	0.377	0.142	1.123	0.02	0.500	0.016

المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0.377 مما يدل على وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين تخزين المعرفة وتحسين الميزة التنافسية، أما معامل التحديد بلغ 0.142 أي أن 14.2% من المتغيرات في المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار من قبل متغير تخزين المعرفة ، وأن الباقي 85.8% ترجع إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل حيث بلغت 0.500 مما يشير إلى علاقة ايجابية ضعيفة بين المتغيرين إحصائيا فإن أي زيادة في تخزين المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تحسين الميزة التنافسية بمقدار 0.50 حيث ظهرت قيمة مستوى المعنوية 0.01 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل.

أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع التي بلغت 1.123 بمستوى معنوية 0.02 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنويتها، وبذلك يمكن كتابة نموذج الانحدار كالتالي:

$$Y = B_0 + B_1X$$

Y: المتغير التابع (الميزة التنافسية) X: المتغير المستقل (إدارة المعرفة)

B1 معلمة الميل وتساوي 0.500.

B0 معلمة التقاطع وتساوي 1.12.

الفصل الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية

(دراسة حالة شركة سوف للدقيق بالوادي)

ليصبح النموذج على الشكل التالي: $Y:1.23+0.50x$

وبالتالي يمكن القول أن أي زيادة في تخزين المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة بمقدار 0.50.

بناء على ما تقدم من تحليل البيانات الخاصة بالفرضية فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والقاتلة: تساهم عملية تخزين المعرفة في تحسين الميزة التنافسية.

ثالثا: دراسة الفرضية الثالثة وتحليل العلاقة بين نشر المعرفة و الميزة التنافسية.

-فرضية العدم H_0 : تساهم عملية نشر المعرفة في تحسين الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 5% .

-فرضية البديلة H_1 : لا تساهم عملية نشر المعرفة في تحسين الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 5%.

الجدول رقم: (18) تحليل الإنحدار البسيط للعلاقة بين نشر المعرفة والميزة التنافسية.

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التقاطع	مستوى الدلالة معامل التقاطع	B ميل الانحدار	Sig
الميزة التنافسية و نشر المعرفة	0.607	0.368	0.704	0.04	0.694	0.000

المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss.

حسب الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0.607 مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين نشر المعرفة وتحسين الميزة التنافسية، في حين بلغ معامل التحديد 0.368 أي أن 36.8% من المتغيرات في المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار من قبل متغير نشر المعرفة، وأن الباقي 63.2% ترجع إلى عوامل أخرى غير مدروسة. كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل حيث بلغت 0.694 مما يشير إلى علاقة ايجابية قوية بين المتغيرين إحصائيا فإن أي زيادة في نشر المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تحسين الميزة التنافسية بمقدار 0.69 حيث ظهرت قيمة مستوى المعنوية 0.00 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل.

أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع التي بلغت 0.704 بمستوى معنوية 0.04 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنويتها، وبذلك يمكن كتابة نموذج الانحدار كالتالي:

$$Y = B_0 + B_1X$$

Y: المتغير التابع الميزة التنافسية X: المتغير المستقل (إدارة المعرفة)

الفصل الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية

(دراسة حالة شركة سوف للدقيق بالوادي)

B1 معلمة الميل وتساوي 0.694.

B0 معلمة التقاطع وتساوي 0.70.

ليصبح النموذج على الشكل التالي $Y:0.70+0.69x$

وبالتالي يمكن القول أن أي زيادة في نشر المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة بمقدار 0.69.

بناء على ما تقدم من تحليل البيانات الخاصة بالفرضية فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والقائلة: تساهم عملية نشر المعرفة في تحسين الميزة التنافسية.

رابعا: دراسة الفرضية الرابعة وتحليل العلاقة بين تطبيق المعرفة و الميزة التنافسية.

-فرضية العدم H_0 : تساهم عملية تطبيق المعرفة في تحسين الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 5%.

-فرضية البديلة H_1 : لا تساهم عملية تطبيق المعرفة في تحسين الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 5% .

الجدول رقم : (19)تحليل الإنحدار البسيط للعلاقة بين تطبيق المعرفة والميزة التنافسية.

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R	معامل التقاطع	مستوى الدلالة لمعامل التقاطع	B ميل الانحدار	Sig
الميزة التنافسية و تطبيق المعرفة	0.232	0.054	1.616	0.001	0.297	0.15

المصدر: من اعداد. الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط بلغ 0.232 مما يدل على وجود علاقة ارتباط ضعيفة جدا تكاد تكون معدومة بين تطبيق المعرفة وتحسين الميزة التنافسية، في حين بلغ معامل التحديد 0.054 أي أن 5.4% من المتغيرات في المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار من قبل متغير تطبيق المعرفة، وأن الباقي 94.5% ترجع إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل حيث بلغت 0.297 مما يشير إلى علاقة ايجابية ضعيفة بين المتغيرين إحصائيا فإن أي زيادة في تطبيق المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تحسين الميزة التنافسية بمقدار 0.29 حيث ظهرت قيمة مستوى المعنوية 0.15 وهي أكبر من 0.05 مما يشير إلى عدم وجود معنوية.

الفصل الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية

(دراسة حالة شركة سوف للدقيق بالوادي)

بناء على ما تقدم من تحليل البيانات الخاصة بالفرضية فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والقائلة: لا تساهم عملية تطبيق المعرفة في تحسين الميزة التنافسية.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية.

بعد تطرقنا الى دراسة وتحليل الفرضيات الفرعية والتي استخلاصنا منها ان معظمها لها تأثير إيجابي لعمليات إدارة المعرفة وهي توليد المعرفة وتخزين المعرفة ونشر المعرفة ماعدا فرضية تطبيق المعرفة التي لها تأثير سلبي في تحسين الميزة التنافسية نصل الى الفرضية الرئيسية:

-فرضية العدم H_0 : تساهم إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 5% .

-فرضية البديلة H_1 : لا تساهم إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 5% .

من أجل حساب معامل الارتباط بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية فجاءت النتائج المبينة في الجدول انطلاقاً من مخرجات SPSS كالتالي:

الجدول رقم : (20) يبين معامل الارتباط بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

Correlations		
	إدارة المعرفة	الميزة التنافسية
Pearson Correlation	1	.594**
إدارة المعرفة	Sig. (2-tailed)	.000
N	40	40
Pearson Correlation	.594**	1
الميزة التنافسية	Sig. (2-tailed)	.000
N	40	40

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

المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss.

بالاستناد على معامل الارتباط الذي يقيس درجة الارتباط والعلاقة بين المتغير المستقل (إدارة المعرفة) والمتغير التابع (الميزة التنافسية) يتضح لنا من خلال الجدول أن العلاقة بين المتغيرين (إدارة المعرفة) و(الميزة التنافسية) وهي علاقة طردية حيث وصلت درجة الارتباط بينهما 594^{**} ووجود النجمتين دليل على أن العلاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية 0.01.

الفصل الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية

(دراسة حالة شركة سوف للدقيق بالوادي)

الجدول رقم (21): تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التقاطع	مستوى الدلالة لمعامل التقاطع	B ميل الانحدار	Sig
الميزة التنافسية و إدارة المعرفة	0.594	0.353	-0.159	0.772	1.080	0.000

المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل التحديد بلغ 0.353 أي أن 35.3% من المتغيرات في المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار من قبل متغير إدارة المعرفة ، وأن الباقي 64.7% ترجع إلى عوامل أخرى غير مدروسة. كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل حيث بلغت 1.080 مما يشير إلى علاقة ايجابية ضعيفة بين المتغيرين إحصائياً فإن أي زيادة في إدارة المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تحسين الميزة التنافسية بمقدار 1.08 حيث ظهرت قيمة مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل. وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والقائلة : تساهم إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 5%.

الفصل الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية

(دراسة حالة شركة سوف للدقيق بالوادي)

خلاصة الفصل:

تناولنا في الفصل الثالث الدراسة الميدانية التي كانت في شركة سوف للدقيق بالوادي، ومن خلال النتائج المتوصل إليها اتضح أن إدارة المعرفة تساهم في تحسين الميزة التنافسية، من خلال إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبيان من أجل الربط بين متغيرات الدراسة وباستخدام أسلوب الانحدار البسيط ظهر هناك علاقة إيجابية ضعيفة لكل المتغيرات الفرعية لإدارة المعرفة مع المتغير التابع الميزة التنافسية، وكانت درجة التأثير لكل المتغيرات ضعيفة إلا متغير نشر المعرفة كأهم مؤثر في تحسين الميزة التنافسية للشركة.

خاتمة عامة

الخاتمة:

أصبح العالم الاقتصادي اليوم يشهد منافسة عالية وغير مسبوقه أدت إلى وضع المعرفة كقاعدة أساسية تسعى المؤسسات الصغيرة منها والأكبر بل تعدته إلى تميز المجتمعات عن بعضها، مما أدى التحول لإدارة المعرفة أهم تحدي بالنسبة لإدارة كل مؤسسة مهما كانت نوعيتها وصفتها، قصد مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وقصد احتلال مكان تنافسي آمن، والجوهر في ذلك هو العلاقة الترابطية والتأثيرية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية لكي تضمن أي مؤسسة تميزها وارتقائها. وبناء على ما تطرقنا له يتضح لنا أن إدارة المعرفة ما هي إلا وظيفة أساسية في كل منظمة طامحة، يتم من خلالها تحويل المعلومات والموارد الفكرية إلى موارد قيمة وهادفة، عن طريق عدة عمليات هي: (توليد، تخزين، توزيع، وتطبيق المعرفة في المؤسسة)، وبالتالي على المؤسسة تثمين معارفها ومجهوداتها الفكرية الظاهرية والضمنية قصد التوصل إلى أحسن ميزة تنافسية.

● نتائج الجانب النظري:

- من خلال الجانب النظري توصلنا إلى النتائج الآتية:
 - أن المعرفة هي شيء غير ملموس ذو أهمية يمتلكه الأفراد.
 - المعرفة الضمنية لها أهمية كبيرة في تحسين الميزة التنافسية.
 - أن المعرفة ولدت في المجال الصناعي لا الأكاديمي ولا حتى داخل المنظمات المعرفية.
 - أن العديد من الإدارات اعتبرت إدارة المعرفة أعظم عملية إستراتيجية تطورت خلال السنوات العشرين الماضية.
 - أن إدارة المعرفة عبارة عن مجموعة من العمليات المتكاملة والمستمرة فيما بينها (توليد، تخزين، نشر، وتطبيق).
 - الميزة التنافسية هي كل خاصية سعت إليها المؤسسة بوضع استراتيجيات ومجهودات قصد امتلاكها.
 - وعي المؤسسة وامتلاكها لأهم أبعاد الميزة (التكلفة، الجودة، المرونة، والوقت) يضمن لها أحسن مركز تنافسي.

خاتمة

-تهدف المؤسسة من خلال تحسين مزاياها التنافسية إلى الحصول على فرص تسويقية جديدة، ضمان مكانتها وثمونها واستمراريتها.

• نتائج الجانب التطبيقي:

بعد استطلاع آراء أفراد عينة الدراسة وتحليل الاستبيانات توصلنا للنتائج التالية:

- كانت إجابات أفراد عينة الدراسة لمحور إدارة المعرفة بنتيجة موافق حسب مقياس ليكارت الثلاثي.

- كانت إجابات أفراد عينة الدراسة لمحور الميزة التنافسية بنتيجة موافق حسب مقياس ليكارت الثلاثي.

- أن هناك علاقة ارتباط ضعيفة بين عملية توليد المعرفة والميزة التنافسية لشركة سوف للدقيق من وجهة نظر عينة الدراسة.

- أن هناك علاقة ارتباط ضعيفة بين عملية تخزين المعرفة والميزة التنافسية لشركة سوف للدقيق من وجهة نظر عينة الدراسة.

- أن هناك علاقة ارتباط قوية بين عملية نشر المعرفة والميزة التنافسية لشركة سوف للدقيق من وجهة نظر عينة الدراسة.

- أن هناك علاقة ارتباط ضعيفة بين عملية تطبيق المعرفة والميزة التنافسية لشركة سوف للدقيق من وجهة نظر عينة الدراسة.

-- أن هناك علاقة ارتباط طردية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية لشركة سوف للدقيق من وجهة نظر عينة الدراسة.

-شركة سوف للدقيق يسودها نظام تسيري جيد يساعد عمالها على نشر وتبادل المعرفة.

• التوصيات:

من خلال النتائج التي توصلنا إليها عمدنا إلى مجموعة من التوصيات نوجزها فيما يلي:

- ضرورة تعميق المعرفة لدى عمال الشركة، لأنه من خلال الدراسة الميدانية واجهنا ضعف في استيعاب هذا المفهوم إلا من خلال تبسيطه وتفكيكه لمفهوم الأفكار والمعلومات.

- تأسيس قسم في الشركة باسم إدارة المعرفة، وتحديد مهامه واستراتيجياته.

خاتمة

- على المؤسسة الاهتمام باستقطاب المورد البشري الكفاء لأداء العمل.
 - من خلال المقابلة مع مدير الشركة لاحظنا على شركة سوف للدقيق زيادة الاهتمام بدراسة البيئة الخارجية ووضع المنافسين، لتصل إلى أحسن مستوى إنتاجي، وكذلك تحليل حصتها السوقية.
 - على المؤسسات الراغبة في تدعيم وتحسين قدرتها التنافسية تبني أسلوب إدارة المعرفة.
 - يجب على الشركات الصناعية الوطنية الحفاظ على العمال الحاملين للمعرفة وتحفيزهم قدر الإمكان.
 - يجب إجراء المزيد من الدراسات التي تربط إدارة المعرفة بالميزة التنافسية، لأن الدراسات التي تطرقت لهذا الموضوع قليلة نوعا ما في المؤسسات الجزائرية.
 - توفير بنية تحتية متينة لتطبيق المعرفة في المؤسسات الجزائرية.
 - الإكثار من الدورات التكوينية والملتقيات خاصة في مجال نقل المعارف واكتساب أحسن تميز.
- أفاق الدراسة:

- للارتقاء بالأداء الجامعي نرى أن لهذا البحث أفاق مستقبلية تتطلب إجراء بحوث على النحو التالي:
- دور إدارة المعرفة في تحسين مستوى التعليم العالي في الجامعات الجزائرية.
 - قياس الفجوة المعرفية بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية.
 - دور المعرفة الباطنية في تحقيق التميز للمؤسسات الالكترونية.
 - أثر استراتيجيات إدارة المعرفة في تحسين جودة القطاع الصحي الجزائري.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1. - المراجع باللغة العربية.

أولاً: الكتب

- 1- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- 2- ياسر الصاوي، إدارة المعرفة والتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، الكويت، 2007.
- 3- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة- المفاهيم و الاستراتيجيات والعمليات -،الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2008.
- 4 - ابراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، عمان، مؤسسة الوراق، 2006.
- 5- عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 6 - د. محمد عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008. د. حسين
- 7-- عجلان حسن، استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الأعمال، مكتبة الجامعة، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008.

ثانياً: المذكرات والرسائل الجامعية.

- 8 - ماضي ودبعة، دور اختصاصي المعلومات في ادارة المعرفة داخل المكتبات الجامعية: مكتبات جامعة منتوري قسنطينة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009/2008.
- 9- العمري غسان، عيسى ابراهيم، "الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وادارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية"، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان للدراسات العليا، عمان ، الأردن، 2004.
- 10- عائشة شفرور، "استثمار رأس المال الفكري ودوره في تحقيق ادارة المعرفة": دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة منتوري، لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010.
- 11 - بوسهوة نذير، " دور ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة"، دراسة حالة فرع أنثيبوتيكال T مع صيدال، لنيل شهادة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي الدكتور يحي فارس بالمدينة، الجزائر، 2008.
- 12 - عيساوي وهيبية، "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، مدرسة دكتوراه: إدارة الأفراد وحوكمت الشركات ، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012/2011.
- 13 - صالح عبد الحكيم عبد الغفور، "متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة"، رسالة تخرج لنيل شهادة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، برنامج القيادة و الإدارة، جامعة الاقصى، غزة، 2015.
- 14 - حسن بوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة الحاج لخضر، باثنة 2013.

قائمة المراجع

- 15 - جوبر محمد، "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية"، دراسة حالة في قطاع المصرفي الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي الاغواط الجزائر، 2012/2011.
- 16 - نضال محمد الزطمة، "ادارة المعرفة و أثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسط العاملة في قطاع غزة"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، 2011.
- 17- أحمد بن خليفة، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين عملية صناعة القرار الاستراتيجي بالمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة :عينه من المؤسسات الاقتصادية - بالوادي، شهادة ماجستير، المركز الجامعي بالوادي، الجزائر، 2011.
- 18- رزيقة يجاوي، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، مذكرة لنيل: شهادة الماجستير، جامعة مسيلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013.
- 19 - عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الحفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 20- محمد فوزي علي العتوم، "رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة لنيل درجة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.
- 21- بويعة عبد الوهاب، "دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة لنيل: شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة، كلية العلوم والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2012.
- 22- علي حسون، فاضل حمد سلمان، عامر فدعوس، "أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد، 2012.
- 23 - مسعود طحطوح، "أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة"، مذكرة لنيل: شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009.
- 24- بوركوة عبد المالك، "إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة لنيل: شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة متنوري، قسنطينة، الجزائر، 2012.
- ثالثا: المجالات والمؤتمرات.**
- 25 - غسان عيسى، إبراهيم العمري، "دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة"، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السادس، جامعة عمان العربية الأردن، 2009.
- 26 - د. واضح فواز، أ. نويري مجدي، إدارة المعرفة: أسلوب متكامل للإدارة الحديثة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، الجامعة، سطيف، 01 الجزائر، 2017.
- 27 - بدروني هدى، إدارة المعرفة كأحد المرتكزات الأساسية في بقاء منظمات الأعمال والرفع من كفاءة أداؤها، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلبي الشلف، الجزائر، 2011.

قائمة المراجع

28-يوسف أحمد أبو فارة، "العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء"، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية الأردن، 26-28أفريل.

المراجع باللغة الاجنبية

29-P.M.Sverlinger, "Managing Knowledge in Professional service Organizations", Chalmers University of Technology, Goteborg, Sweden, 2000.

30- Efraim Turban et al, "Information Technology for Management", John Wily and Sons Inc, New York, 2002.

31-Jillinda, J., Kidwell & Karen M. vander Linde & Sandra L. Johnson (2001) , "Applying Corporate Knowledge Management " , practices in Higher Education Quarterly , No. 4.

32-Gottschalk P. (2007), Knowledge management systems: Value shop creation, Idea Group Publishing.

33-Juan, C. & Merced (2006), Strategic knowledge transfer and its implication for competitive advantage, Journal of knowledge management, vol 10, no 0.

الملاحق

الملحق رقم 01 :

الاستبيان



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الملحق رقم (01):الاستبيان.

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس: ذكر أنثى

2-العمر: من 20 إلى 29 من 30 إلى 39

من 40 إلى 49 50 فأكثر

3-المستوى التعليمي: بكالوريا فأقل تقني سامي

ليسانس دراسات عليا متخصصة

4-الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

الجزء الثاني: إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة

محايد	غير موافق	موافق	العبارات
توليد المعرفة			
			1- تهتم المؤسسة بتوظيف الأفراد المبدعين.
			2- تقوم المؤسسة بدورات تكوينية وتدريبية للحصول على المعلومات.
			3- هناك تبادل المعرفة بين العمال.
			4- تهتم المؤسسة باكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة.
تخزين المعرفة			
			5- تسعى المؤسسة لتجديد معارفها باستمرار.
			6- تقوم المؤسسة بحفظ المعرفة في حواسيب مركزية.
			7- تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على الأرشيف والمستندات الورقية.
			8- تمتلك المؤسسة نظاما دائما لصيانة وحماية موجوداتها المعرفية.
			9- تستخدم المؤسسة أجهزة وبرمجيات حاسوبية متطورة تقوم بتخزين المعرفة.
			10- للمؤسسة تعليمات لاسترجاع المعلومات المخزنة لديها.
نشر المعرفة			
			11- تستخدم المؤسسة شبكات داخلية (أجهزة الحاسوب، السجلات والوثائق...) في نشر المعرفة.
			12- يتم نشر المعرفة على كل عمال المؤسسة.
			13- تشجع المؤسسة على تبادل المعرفة بين موظفيها.
			14- تعتمد المؤسسة في نشر المعرفة من خلال الاجتماعات الرسمية وحلقات النقاش.
			15- تقوم المؤسسة بنشر المعرفة عن طريق التدريب وتقديم النصح والارشاد.
تطبيق المعرفة.			
			16- تطبيق المؤسسة المعرفة عن طريق برامج التوجيه والتدريب.
			17- تستعين المؤسسة بالخبراء الداخليين في تطبيق المعرفة.
			18- تقوم المؤسسة بتحويل المعرفة الى خطط عمل.
			19- تستعمل المؤسسة الطرق والوسائل الحديثة في الإنتاج.
			20- تعمل المؤسسة على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة.

المحور الثاني: أبعاد الميزة التنافسية.

العبارات	موافق	غير موافق	محايد
التكلفة.			
21-تسعى المؤسسة الى تخفيض تكاليف منتجاتها دون المساس بجودة المنتج.			
22-تستخدم المؤسسة البحث والتطوير لتحديث عملياتها الانتاجية للوصول الى أداء أفضل و بأقل التكاليف.			
الجودة.			
23-تستجيب المؤسسة لاقتراحات واحتياجات الزبائن في تحسين وتطوير جودة منتجاتها وخدماتها.			
24-تنافس منتجات وخدمات المؤسسة المؤسسات المنافسة.			
25-تهتم المؤسسة بتطبيق معايير الجودة في كافة أنشطتها.			
الوقت.			
26-تقوم المؤسسة بتسليم منتجاتها في الوقت المناسب.			
27-تسعى المؤسسة لتطوير منتجاتها بوتيرة متسارعة.			
28-تهتم المؤسسة بسرعة الاستجابة لمتطلبات المستهلك.			
المرونة			
29-تستجيب المؤسسة بسرعة للتغيرات المطلوبة في منتجاتها.			
30-تستجيب المؤسسة بسرعة للتغيرات الحاصلة في السوق.			
الإبداع.			
31-تخصص المؤسسة موارد مالية كافية لتحسين المعارف الإبداعية.			
32-تشجع المؤسسة عمالها على الإبداع.			
33-تحرص المؤسسة على الاستفادة من أفكار وأراء موظفيها.			

الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة

المحكمين

ملحق رقم 02 قائمة الأساتذة المحكمين.

الرتبة	الأساتذة
أستاذ محاضر أ	مرزوقي مرزوقي
أستاذ محاضر أ	أحمد تي
أستاذ مساعد أ	ابراهيم غدير وصيف
أستاذة مساعدة أ	منى خلف
أستاذ مساعد أ	محمد العيد التجاني
أستاذ محاضر ب	بوبكر عباسي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ