

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

Université CHADLI BENDJEDIDJ EL TAREF

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

**Faculté des sciences économiques Commerciales et
sciences de Gestion**

السنة الجامعية : 2024 - 2025

الرقم التسلسلي :

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة -

تخصص : إدارة أعمال

تحت إشراف الدكتور:

❖ علوي إسماعيل

❖ شروق عمي

❖ رحاب إدريسي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سورة الزمر

قال تعالى:

(قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون انما يتذكر اولو الالباب)

سورة الزمر الاية 09

عن ابي الدرداء رضي الله عنه قال سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول «من سلك طريقا يبتغي فيه علما سهل الله له طريقا الى الجنة وان الملائكة لتضع اجنحتها لطالب العلم رضا بما يصنع وان العالم ليستغفر له من في السموات والارض حتى الحيتان في الماء وفضل العالم على العابد كفضل القمر على سائر الكواكب وان العلماء ورثة الانبياء وان الانبياء لم يورثوا دينارا ولا درهما وانما ورثوا العلم فمن اخذه اخذ بحظ وافر»

(رواه ابو داود الترميذي).

انه لمن دواعي سرورنا ان نتقدم بالشكر الجزيل المفعم بالمحبة والاحترام الى الاستاذ الفاضل الدكتور "علوي اسماعيل" على ما تفضل به من اشراف وتوجيه كما نخص بالشكر الاساتذة الافاضل اعضاء لجنة المناقشة والشكر الجزيل الى جميع اساتذة قسم علوم التسيير بجامعة "الشاذلي بن جديد" الطارف، كما نشكر كل من ساعدنا من قريب او بعيد في انجاز هذه المذكرة.

اهداء

الى من بلغ الرسالة وادى الامانة ونصح الامة وكشف الغمة صاحب الوسيلة والدرجة الرفيعة سيدنا ونبينا محمد صلى الله عليه وسلم.

الى املي في الحياة وقرّة عيني الى من كان دعائها سر نجاحي امي الحبيبة ومن كان نورا لدربي وسندا لي في الحياة ابي الغالي.

الى اخوتي حفظهم الله برعايته "هيثم" محمد الطاهر "اياد" والى زوجة اخي وابن اخي الغالي جعله الله بارا بوالديه واصلح حاله دائما.

الى جدتي الغالية "عريفة" وجدي العزيز "الحاج الطاهر" حفظكم الله لنا واطال في عمركما ورزقكم الصحة والعافية ان شاء الله.

الى خالاتي واخوالي "كريمة" فاطمة الزهراء "منية" سعاد" ايمان" سليم" مراد "توفيق" وازواجهم وزوجاتهم واولادهم حفظكم الله جميعا وادامكم وجعلكم عزا وفخرا اعتز به في كل مكان وزمان.

الى اساتذة الثانوية استاذتي الغالية" ثامر زينب" واستاذتي العزيزة "تليلى سعيدة" حفظكم الله لنا وجعلكم نورا وفخرا لعائلتكم واولادكم.

الى صديقة الطفولة الحبيبة "شروق" ادام الله صداقتنا.

الى صديقة الدراسة الحنون "عبير" اشكرها دائما على اهتمامها وسؤالها.

الى احلى صديقات منحتهم لي الجامعة "شيماء" احلام" حفظنا الله لبعضنا واطال صداقتنا.

الى صديقاتي و اخوتي التي منحتهم لي الحياة" ولاء" اكرام" رحمة" حفظكم الله لي واطال صداقتنا اودام جمعتنا.

الى زميلتي وصديقتي واخوتي الغالية وشريكتي في هذا العمل المتواضع" رحاب" جعلنا الله فخرا دائما لوالدينا.

كما لا انسى جميع طلاب دفعة ماستر 2 ادارة اعمال 2024/2025.

الى كل من ساعدنا في انجاز اعمالنا منذ بداية الفترة الدراسية الى يومنا هذا.



شروق

اهداء

الى من بلغ الرسالة وأدى الامانة ونصح الامة صاحب الوسيلة والدرجة الرفيعة سيدنا

ونبينا محمد صلى الله عليه وسلم

الى الانسان الذي علمني كيف يكون الصبر طريق النجاح أبي السند والقدوة (عثمان)

والذي الحبيب أطال الله في عمره

الى من باعثة العزم والتصميم والارادة أمة صاحبة البصمة الصادقة في حياتي (نعيمة)

والدتي الحبيبة أطال الله في عمرها

الى اخوتي حفظهم الله لي (تسنيم) حبيبتي الغالية و(أدم) حبيبي الغالي

الى جدي الغالي (خالد) وجدتي الغالية (زينة) رعاهم الله واطال عمرهما

الى جدي الحبيب (محمد) أطال الله في عمره، وروح الغالية جدتي (ريج) رحمها الله

الى أعمامي وعماتي وزوجاتهم وأزواجهم وأولادهم حفظهم الله ورعاهم

الى خالاتي وأخوالي وأزواجهم وزوجاتهم وأولادهم حفظهم الله ورعاهم، وبالذكر الخاص

خالتي العزيزة وأمي الثانية (لنذة)، وحبوبي الصغير (محمد إباد)

الى من قضيت معهم أجمل أيام، صديقاتي و أخواتي (شروق)، (رحمة)، (ولاء) حفظهم الله وأدام جمعنا والى صديقات منحتهم لي الجامعة

(اكرام)، (شيماء)، (أحلام).

الى أختي وحبيبتي وشريكتي في هذا العمل المتواضع (شروق)، حفظها الله وجعلنا فخرا دائما لوالدينا

الى رفيق الدرب وصديق الأيام بطلوها ومرها زوجي الغالي (أنيس)، أشكرك على دعمك المستمر

كما لا أنسى جميع طلاب دفعة ماستر 2 "إدارة أعمال 2025/2024

و إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل منذ بداية الفترة الدراسية الى غاية يومنا هذا



رحاب

فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات

شكر وتقدير

الاهداءات

فهرس المحتويات

فهرس الاشكال والجداول

ملخص

6-1.....	المقدمة
7.....	الفصل الاول :
38-8.....	الاطار المفاهيمي لادارة المعرفة.....
8.....	تمهيد :
9.....	المبحث الاول : ماهية المعرفة.....
9.....	المطلب الاول : تعريف واهمية المعرفة
9.....	الفرع الاول: تعريف المعرفة
11	الفرع الثاني : مناهج تعريف المعرفة.....
13	الفرع الثالث : اهمية المعرفة
13	المطلب الثاني : انواع واهداف المعرفة.....
13	الفرع الاول : انواع المعرفة.....
15	الفرع الثاني : اهداف المعرفة.....
15	المطلب الثالث : اشكال ومصادر المعرفة.....
15	الفرع الاول : اشكال المعرفة.....
18	المبحث الثاني : ماهية ادارة المعرفة.....

19	المطلب الاول: نشأة و تطور ادارة المعرفة
20	المطلب الثاني: تعريف و اهداف ادارة المعرفة
20	الفرع الاول:تعريف ادارة المعرفة
22	الفرع الثاني: أهداف ادارة المعرفة
24	المطلب الثالث:مراحل و أهمية ادارة المعرفة
26	الفرع الثاني: أهمية إدارة المعرفة
27	المبحث الثالث: وظائف و مبادئ ادارة المعرفة
27	المطلب الاول: وظائف ادارة المعرفة
30	المطلب الثاني: مبادئ ادارة المعرفة
34	المطلب الثالث:عوامل نجاح ادارة المعرفة
34	الفرع الاول:عوامل نجاح مشروع ادارة المعرفة
35	الفرع الثاني:معيقات تطبيق مشروع ادارة المعرفة
38	خلاصة الفصل:
39-81	الفصل الثاني: الاطار المفاهيمي للميزة التنافسية و تأثيرها بإدارة المعرفة
40	تمهيد الفصل:
41	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية
41	المطلب الأول: تعريف و أهمية الميزة التنافسية
41	الفرع الأول: تعريف التنافسية
44	الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية
45	المطلب الثاني: أنواع و خصائص الميزة التنافسية
45	الفرع الأول:أنواع الميزة التنافسية
54	المطلب الاول : اساليب تحقيق الميزة التنافسية
56	المطلب الثاني : محددات الميزة التنافسية

58	المطلب الثالث: ابعاد الميزة التنافسية
62	المطلب الأول: المعرفة كمورد استراتيجي لبناء الميزة التنافسية
62	الفرع الاول: توليد المعرفة (المورد الاستراتيجي)
65	الفرع الثالث: المعرفة كمورد استراتيجي للمؤسسة
66	المطلب الثاني: العلاقة النظرية بين ادارة المعرفة والميزة التنافسية
66	الفرع الاول: العلاقة بين ادارة المعرفة والميزة التنافسية
72	الفرع الثاني: ادارة المعرفة كنموذج للتفوق التنافسي
74	المطلب الثالث: اثر ادارة المعرفة على الميزة التنافسية
75	الفرع الاول: اثر ادارة المعرفة على قوة المنافسين الحاليين في الصناعة
75	الفرع الثاني: اثر ادارة المعرفة على قوة المنافسين الجدد
76	الفرع الثالث: أثر المعرفة على قوة احلال المنتجات البديلة
76	الفرع الرابع: أثر ادارة المعرفة على قوة مساومة الموردين
79	خلاصة الفصل:
118-82	الفصل الثالث:
80	الدراسة الميدانية لمؤسسة CARA
81	تمهيد الفصل:
82	المبحث الاول: تقديم عام لمؤسسة CARA
82	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة CARA
84	المطلب الثاني: أهداف و وظائف مؤسسة CARA
84	الفرع الأول: أهداف المؤسسة
85	الفرع الثاني: وظائف المؤسسة
86	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة CARA
88	المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية

88	المطلب الأول: المنهج المستخدم وادوات الدراسة.....
88	أولاً: المنهج المستخدم.....
88	ثانياً: ادوات الدراسة.....
92	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة والعينة.....
92	أولاً: مجتمع الدراسة.....
92	ثانياً: عينة الدراسة.....
92	ثالثاً: مجالات الدراسة.....
93	المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات ادارة الدراسة.....
94	أولاً: الاتساق الداخلي لمحور (ادارة المعرفة):.....
95	ثانياً: الاتساق الداخلي لمحور(الميزة التنافسية):.....
97	المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات.....
97	المطلب الأول: عرض وصف وتحليل البيانات الشخصية.....
97	أولاً: الجنس:.....
99	ثالثاً: المستوى التعليمي.....
100	رابعاً: الخبرة المهنية.....
101	خامساً: الوظيفة.....
102	المطلب الثاني: عرض النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة.....
102	أولاً: تحليل مستوى اهتمام عينة المؤسسة بإدارة المعرفة.....
102	1- بعد توليد المعرفة.....
104	2- بعد تخزين المعرفة.....
106	4- بعد تطبيق المعرفة.....
108	ثانياً: تحليل مستوى اهتمام عينة المؤسسة بالميزة التنافسية.....
109	المطلب الثالث: التحليل الإحصائي للعلاقة بين المتغيرات واختبار فرضيات الدراسة.....

109	أولاً: معامل الارتباط بيرسون
115	خلاصة الفصل:
116	الخاتمة.....
.....	قائمة المصادر والمراجع.....
.....	الملاحق.....

فهرس الجداول

والأشكال

اولا: قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
31	وظائف ادارة المعرفة	(01-01)
45	وجهات النظر المختلفة للميزة للتنافسية من خلال التركيز على جانب معين	(01-02)
87	تشكيلة منتوجات المؤسسة الاساسية	(01-03)
95	مقياس الاجابة على سلم ليكارت	(02-03)
95	فئات مقياس ليكارت الخماسي ودلالاتها	(03-03)
97	تعداد استمارات الدراسة في المؤسسة	(04-03)
99	ارتباط فقرات محور ادارة المعرفة مع محورها	(05-03)
100	ارتباط فقرات محور الميزة التنافسية مع محورها	(06-03)
102	اختبار ثبات اداة الدراسة باستعمال معامل Alpha cronbach	(07-03)
102	اختبار كولمجروف سمرنوف Kolmogrov smirnow	(08-03)
103	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(09-03)
104	توزيع عينة الدراسة حسب العمل	(10-03)
105	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(11-03)
106	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	(12-03)

107	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	(13-03)
108	وصف وتشخيص فقرات بعد توليد المعرفة	(14-03)
109	وصف وتشخيص فقرات بعد تخزين المعرفة	(15-03)
110	وصف وتشخيص فقرات بعد توزيع المعرفة	(16-03)
111	وصف وتشخيص فقرات بعد تطبيق المعرفة	(17-03)
113	وصف وتشخيص فقرات الميزة التنافسية	(18-03)
115	معامل الارتباط بيرسون	(19-03)
116	معامل الارتباط بين توليد المعرفة والميزة التنافسية	(20-03)
117	معامل الارتباط بين تخزين المعرفة والميزة التنافسية	(21-03)
119	معامل الارتباط بين توزيع المعرفة والميزة التنافسية	(22-03)
120	معامل الارتباط بين تطبيق المعرفة والميزة التنافسية	(23-03)
121	معامل الارتباط بين ادارة المعرفة والميزة التنافسية	(24-03)

ثانيا: قائمة الاشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(01-01)	العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	13
(02-01)	شكل المعرفة	18
(01-02)	أنواع الميزة التنافسية	47
(02-02)	ترابط بعدي المعرفة	68
(03-02)	جذور المقدره الجوهرية	71
(04-02)	تحويل الموارد الى قدرات مميزة من خلال ادارة المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية	72
(05-02)	تحويل المعرفة الى قدرات مميزة لتحقيق الميزة التنافسية	73
(06-02)	الميزة التنافسية من خلال المعرفة و الابداع	75
(07-02)	نموذج الاستراتيجية القائمة على المعرفة	77
(08-02)	علاقة تكنولوجيا المعلومات وادارة المعرفة بالميزة التنافسية	82
(01-03)	الهيكل التنظيمي	92
(02-03)	لمؤسسة CARA	103
(03-03)	توزيع العينة حسب الجنس	104
(04-03)	توزيع العينة حسب العمر تويح العينة حسب المستوى التعليمي	105

106	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	(05-03)
107	توزيع العينة حسب الوظيفة	(06-03)

الملخص بالعربية:

أدى التطور السريع في المجال الاقتصادي إلى نشوء مؤسسات متعددة في مختلف القطاعات، ما ساهم في زيادة ديناميكية النشاط الاقتصادي. وتعد الموارد، وعلى رأسها المورد البشري ورأس المال الفكري، من أبرز عوامل بقاء هذه المؤسسات ونموها. وفي هذا السياق، برزت إدارة المعرفة كمدخل إداري حديث يساهم في جمع وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة لتحقيق الأهداف التنظيمية ودعم التميز المؤسسي. وتكمن أهمية إدارة المعرفة في دورها المحوري في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات، من خلال دعم الابتكار، تحسين الأداء الداخلي، وتعزيز القدرات التنظيمية.

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية، من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة C.A.R.A الجزائرية. وتمثلت إشكالية البحث في: ما هو دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة C.A.R.A ؟

وقد تم تجزئة الإشكالية إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تناولت دور توليد المعرفة، تخزينها، توزيعها، وتطبيقها في دعم التميز والابتكار وخفض التكاليف داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة ، الميزة التنافسية ، الابتكار ، الاداء الداخلي ، التميز المؤسسي ، توليد المعرفة ، تخزين المعرفة ، توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة ، "مؤسسة CARA".

Summary in English:

The rapid development of the economic sector has led to the emergence of institutions across various fields, enhancing the dynamism of economic activity. Among the main factors for the growth and sustainability of these institutions are the availability and strategic use of key resources, particularly human resources and intellectual capital. In this context, knowledge management has emerged as a modern managerial approach aimed at collecting, storing, sharing, and applying knowledge to achieve strategic goals and support organizational excellence.

Knowledge management plays a crucial role in enhancing competitive advantage by fostering innovation, improving internal performance, and building organizational capabilities.

This study aims to explore the relationship between knowledge management and competitive advantage through a case study of the Algerian company C.A.R.A. The main research question is: What is the role of knowledge management in achieving competitive advantage at C.A.R.A?

To answer this, several sub-questions were developed, focusing on knowledge generation, storage, sharing, and application, and how these processes contribute to innovation, product development, cost reduction, and performance improvement.

Key-words: knowledge management, competitive advantage, innovation, internal performance, organizational excellence, knowledge storage, knowledge distribution, knowledge creation, organizational capabilities, CARA company.

Résumé en français :

Le développement rapide du secteur économique a conduit à l'émergence d'institutions dans divers domaines, ce qui a accru la dynamique de l'activité économique. Parmi les facteurs clés de croissance et de pérennité de ces institutions figurent la disponibilité et l'utilisation stratégique des ressources, notamment les ressources humaines et le capital intellectuel.

Dans ce cadre, la gestion des connaissances s'impose comme une approche managériale moderne visant à collecter, organiser, stocker, partager et appliquer les connaissances afin de réaliser les objectifs stratégiques et favoriser l'excellence organisationnelle.

La gestion des connaissances joue un rôle essentiel dans le renforcement de l'avantage concurrentiel à travers le soutien à l'innovation, l'amélioration de la performance interne et le développement des capacités organisationnelles.

Cette étude vise à mettre en lumière la relation entre la gestion des connaissances et l'avantage concurrentiel à travers une étude de cas de l'entreprise algérienne C.A.R.A. La problématique principale est : Quel est le rôle de la gestion des connaissances dans la réalisation de l'avantage concurrentiel chez C.A.R.A ?

Pour y répondre, plusieurs sous-questions ont été posées, portant sur la génération, le stockage, le partage et l'application des connaissances, et leur impact sur l'innovation, le développement des produits, la réduction des coûts et la performance de l'entreprise.

Mots-clés: gestion des connaissances, avantage concurrentiel, innovation, performance, interne, excellence organisationnelle, stockage des connaissances, diffusion des connaissances, création des connaissances, capacités, entreprise CARA.

مقدمة

1- تمهيد

ادى التطور السريع في المجال الاقتصادي الى خلق مؤسسات في مختلف الميادين والمجالات والتي كان لها دور في زيادة ديناميكية النشاط الاقتصادي، ومن العوامل الاساسية لنمو هذه المؤسسات ونهوضها وبقائها هي توفر الموارد اللازمة اضافة الى استغلالها للموارد المتاحة، ويعتبر المورد البشري اوراس المال الفكري على وجه الخصوص اهم تلك الموارد حيث تستغله المؤسسة من خلال الاهتمام بالمعرفة التي تحيط بها داخليا وخارجيا وتسعى لإدارتها بفعالية وبالتالي تحقق ما يسمى بإدارة المعرفة .

ومن هذا المنطلق، برزت إدارة المعرفة كواحدة من أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تهدف إلى جمع، تنظيم، تخزين، مشاركة، وتطبيق المعرفة ضمن المؤسسة بما يساهم في تحسين العمليات، دعم الابتكار، واتخاذ قرارات أكثر فعالية. إذ أن امتلاك المعرفة وحده لا يكفي، بل لابد من إدارتها بطرق منهجية تضمن الاستفادة القصوى منها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وقد أصبحت إدارة المعرفة اليوم عنصراً حاسماً في تعزيز القدرة التنافسية، حيث تمكن المؤسسات من الاستجابة السريعة للتغيرات، وتطوير منتجات وخدمات متميزة، إضافة إلى تحسين الكفاءة التشغيلية.

ومن هنا تعد الميزة التنافسية الهدف الأسمى الذي تسعى المؤسسات إلى تحقيقه في ظل التنافس الشديد الذي يميز الأسواق الحديثة. وتُعرف الميزة التنافسية بأنها تلك الخصائص أو القدرات الفريدة التي تملكها المؤسسة وتتيح لها تحقيق أداء متفوق مقارنة بمنافسيها، سواء عبر تقديم قيمة أعلى للزبون، تخفيض التكاليف، تحسين الجودة، أو الابتكار المستمر. ولا يمكن تحقيق هذه الميزة إلا عبر استغلال موارد المؤسسة بطريقة استراتيجية، وعلى رأسها المورد المعرفي.

إن العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية علاقة وثيقة ومباشرة، حيث تساهم إدارة المعرفة في بناء قدرات تنظيمية صلبة، تطوير الابتكار مع تعزيز التعلم التنظيمي، وتحسين الأداء الداخلي للمؤسسة، مما ينعكس بشكل إيجابي على قدرتها التنافسية. فالمؤسسة التي تستثمر في معارفها وتوظفها بفعالية تتمكن من تحقيق التفوق والاستدامة في بيئة عمل ديناميكية.

استناداً إلى هذه المعطيات، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مع اختيار مؤسسة C.A.R.A الجزائرية

كميدان تطبيقي، بهدف استكشاف مدى تجسيد هذه العلاقة على أرض الواقع من خلال تحليل واقع إدارة المعرفة وأثرها على تنافسية المؤسسة في السوق الوطنية.

2- الاشكالية:

لوقوف على تفاصيل وابعاد هذا الموضوع والالمام بمختلف جوانبه تمثلت اشكالية البحث في الاجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ما هو دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة CARA؟

وللإجابة على هذه الاشكالية بشكل مفصل قمنا بتجزئة هذه الاخيرة الى اسئلة فرعية كالتالي:

3-الاسئلة الفرعية:

-مادور توليد المعرفة في دعم تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة CARA؟

-كيف يساهم تخزين المعرفة في تحسين الاداء التنظيمي داخل المؤسسة.

-الى اي مدى يساهم توزيع المعرفة بين العمال في تعزيز الابتكار بمؤسسة CARA؟

-ما اثر تطبيق المعرفة المكتسبة على تطوير المنتجات وتقليل التكاليف في المؤسسة.

4-الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ما بين ادارة المعرفة والميزة التنافسية.

5-الفرضيات الفرعية:

-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ما بين توليد المعرفة والميزة التنافسية.

-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ما بين تخزين المعرفة والميزة التنافسية.

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ما بين توزيع المعرفة والميزة التنافسية.

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ما بين تطبيق المعرفة والميزة التنافسية.

6- اسباب اختيار الموضوع:

يمكن تلخيص الاسباب التي ادت الى اختيار الموضوع فيما يلي:

- الرغبة الشخصية في التعرف على خبايا ادارة المعرفة وما ينتج عن تطبيقها.
- نوع التخصص الذي ندرس فيه والذي له علاقة بموضوعنا.
- الاهمية الكبيرة لادارة المعرفة ومساهمتها في المؤسسة عند تطبيقها.
- معرفة واقع ادارة المعرفة في احدى المؤسسات الجزائرية وتأثيرها على المؤسسة محل الدراسة.

7-اهداف البحث:

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق مجموعة من الاهداف التي تم تلخيصها في النقاط التالية:

- تحديد المفاهيم النظرية لادارة المعرفة والميزة التنافسية وتوضيح العلاقة بينهما.
- بيان اثر ادارة المعرفة في تحسين اداء المؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية.
- استخلاص دور كل بعد من ابعاد ادارة المعرفة في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة.
- دراسة واقع ادارة المعرفة في مؤسسة CARA ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية.
- اقتراح توصيات عملية لتحسين ادارة المعرفة داخل المؤسسة المدروسة وتعزيز موقعها التنافسي.

8-اهمية البحث:

تتمثل اهمية هذا البحث في تسليط الضوء على الدور المحوري الذي تلعبه ادارة المعرفة داخل المؤسسات الاقتصادية، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الاعمال واشتداد المنافسة السوقية. حيث يهدف البحث الى ابراز كيف يمكن استثمار الاصول المعرفية وتنظيمها وتوظيفها بالشكل الامثل ان الذي يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تحسين جودة الأداء، تخفيض التكاليف، دعم الابتكار والاستجابة الفعالة للتغيرات. كما تكمن اهمية الدراسة في كونها توضح العلاقة بين ابعاد

ادارة المعرفة وعناصر الميزة التنافسية، مما يسمح بتقديم تصور واضح حول كيفية بناء استراتيجيات فعالة.

9-حدود الدراسة:

للإجابة على الاشكالية المطروحة في هذه الدراسة، تم تحديد الدراسة بالمجالات التالية:

- **المجال الموضوعي:** تناولت الدراسة مساهمة ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة، ومدى امكانيتها في استخدام المعرفة لتحقيق ميزة تنافسية.
- **المجال المكاني:** مؤسسة CARA الشط-الطارف-
- **المجال الزمني:** 2024./2025.

10-المنهج المتبع في الدراسة:

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى الى تحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري، وذلك بتقديم التعاريف والمفاهيم العامة لإدارة المعرفة والميزة التنافسية والعلاقة بينهما اما في الجانب التطبيقي فاعتمدنا على الدراسة الميدانية من خلال المقابلة والاستبيان واستخدام برنامج SPSS من اجل معرفة ودراسة مختلف المؤشرات وتحليلها للتعرف على دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

11-الدراسات السابقة:

سنحاول فيما يلي استعراض اهم الدراسات و الابحاث التي تمكنا من الاطلاع عليها:

-اجرى الباحث **عبد الرؤوف حجاج** من جامعة 20 اوت بسكيدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير سنة 2007، دراسة لنيل شهادة الماجستير بعنوان **دور الابداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة مقارنة**، وقد هدف الباحث في هذه الدراسة ابراز دور الابداع التكنولوجي باعتباره احد اشكال الابداع على مستوى المؤسسة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وتم استخدام المنهج المتكامل في البحوث التطبيقية ودراسة الحالة في الجانب التطبيقي، مثل مجتمع الدراسة في اربع وحدات انتاجية تابعة لمؤسسة كوندور للصناعات الالكترونية، وقد تمثلت اداة الدراسة في مغلف البيانات DEA ومن اهم النتائج التي توصلت اليها:

- ان الميزة التنافسية نوعان هما ميزة التكلفة الاقل وميزة التميز .
- درجة التأثير بالنسبة للابداع التكنولوجي على تنمية الميزة التنافسية تختلف حسب نوعية الميزة التنافسية.
- المؤسسة التي تتبنى استراتيجية التميز كخيار استراتيجي ومن اجل تنمية الميزة التنافسية يلزمها التوجه الابداع التكنولوجي في المنتج.
- اجرى الباحث صالح عبد الحكيم عبد الغفور من جامعة الاقصى غزة، فلسطين، اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا سنة 2015، دراسة لنيل شهادة الماجستير بعنوان **متطلبات ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة**، وقد هدف الباحث في هذه الدراسة الى ابراز الدور الذي يمكن ان تلعبه متطلبات ادارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في خلق ميزة تنافسية لها في قطاع غزة، ومن اهم النتائج التي توصلت اليها :
- ان الجامعة تعمل على توفير متطلبات ادارة المعرفة في مجموعة من الابعاد على الترتيب (القوى البشرية بنسبة 73.09%، الثقافة التنظيمية بنسبة 72.31%، تكنولوجيا المعلومات بنسبة 71.40%، القيادة التنظيمية بنسبة 68.93%).
- اثبتت الدراسة بوجود علاقة بين متطلبات ادارة المعرفة والميزة التنافسية.
- اجرى الباحث كمال شيبية من جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير سنة 2017، دراسة لنيل شهادة ماستر اكاديمي بعنوان **اثر ابعاد ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة شركة سونطراك**، وقد هدف الباحث في هذه الدراسة الى قياس اثار ابعاد ادارة المعرفة على ابعاد الميزة التنافسية، ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:
- وجود علاقة ارتباط قوية بين ادارة المعرفة والميزة التنافسية.
- ان بعد تطبيق المعرفة كان الاكثر تأثيرا على الاداء التنافسية.
- المؤسسة تعتمد بشكل اكبر على المعرفة المكتسبة من الخبرة العملية مقارنة بالتكوين الرسمي.
- اجرت الباحثة نورة بوشنافة من جامعة عمار ثلجي بالاغواط، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير سنة 2019، دراسة لنيل شهادة ماستر اكاديمي بعنوان **دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز وحدة الاغواط**، وقد سعت الباحثة في هذه الدراسة الى

الكشف عن مدى مساهمة تطبيق ادارة المعرفة في رفع اداء المؤسسة وتحقيق ميزة تنافسية، ومن اهم النتائج المتوصل اليها:

- ان المؤسسة تسعى الى تجميع المعرفة الضمنية وتحويلها الى معرفة صريحة قابلة للاستعمال.
- ان ابعاد ادارة المعرفة لها دور فعال في دعم الميزة التنافسية.
- وجود تاثير معنوي لادارة المعرفة على القدرة التنافسية في السوق المحلي.

12-صعوبة الدراسة:

- قلة المراجع على مستوى جامعة الطارف.
- صعوبة اختصار المفاهيم اللازمة للامام بجوانب البحث .
- صعوبة الحصول على معلومات في الجانب التطبيقي وتميزها بشيء من السرية.

13-هيكل الدراسة:

للإجابة على اشكالية البحث واختبار الفرضيات، وللوصول الى تحقيق اهداف الدراسة وايضاح اهميتها اقتضت الضرورة تناول الموضوع الى ثلاثة فصول وكل فصل حاولنا ان ندرسه عبر ثلاث مباحث، تسبقهم مقدمة وتليهم خاتمة تتضمن ملخصا عاما عن الموضوع متبوعا باهم النتائج المتوصل اليها.

وعليه فسنتطرق في الفصل الاول من هذه الدراسة الى عرض الاطار النظري لادارة المعرفة وذلك من خلال ثلاثة مباحث، تضمن المبحث الاول: مفاهيم عامة حول المعرفة والمبحث الثاني: حول ادارة المعرفة اهدافها،اهميتها ومراحلها وفي المبحث الثالث: الوظائف والمبادئ التي تقوم عليها ادارة المعرفة وعوامل نجاحها.

اما في الفصل الثاني سنتطرق لعرض الاطار النظري للميزة التنافسية وتأثيرها بادارة المعرفة المتكون كذلك من ثلاثة مباحث، يتضمن المبحث الاول: مفاهيم عامة للميزة التنافسية والمبحث الثاني: اساليب ومحددات الميزة التنافسية والابعاد التي تقوم عليها والمبحث الثالث: علاقة ادارة المعرفة بالميزة التنافسية.

بينما في الفصل الثالث تمثل في الدراسة الميدانية: وقد قسم هذا الفصل ايضا الى ثلاث مباحث تضمن المبحث الاول: تقديم عام لمؤسسة CARA للعصائر والمشروبات والمبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية والمبحث الثالث: قمنا بتحليل واختبار الفرضيات.

الفصل الأول :

الاطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

تمهيد :

يشهد العالم في العقود الاخيرة تطورات واسعة النطاق في مختلف المجالات من اهمها مجال الاعمال ،وفي ظل هذا التحول الكبير والاهمية التي تحظى بها المعرفة من قبل الباحثين والدور الذي تلعبه في مختلف المجالات والمنظمات بمختلف انواعها، فانها ترتبط بالمنظومات التفاعلية التي تجعل من التطوير مهمة مستديمة وعمل دائم للمنظمات، فهي التي تشكل طبيعة ومضمون المعرفة وتجعل منها الاساس لانجاز اي عمل، ومع تعاظم دورها كان لابد من ظهور اسلوب اداري جديد يتماشى مع المعطيات الجديدة ويضمن الاستغلال الامثل للموارد المعنوية الا وهو ادارة المعرفة.

حيث اصبحت ادارة المعرفة تشكل حقيقة تنظيمية تعكس اهمية المعرفة والتفكير من جانب المنظمة في طاقتها لكي تتكيف مع العالم المتغير.

وتعاظم دور ادارة المعرفة بعد ان كان بناء الميزة التنافسية للمنظمة يعتمد اساسا على الموجودات الفكرية واصول المعرفة واستثمارها بما يعزز من الابداع المستمر وتحقيق التنافس ، وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق الى ثلاث مباحث كالتالي :

➤ **المبحث الاول : ماهية المعرفة**

➤ **المبحث الثاني : ماهية ادارة المعرفة**

➤ **المبحث الثالث : وظائف ومبادئ ادارة المعرفة**

المبحث الأول : ماهية المعرفة

تعد المعرفة احد عوامل الانتاج الحديثة المهمة لانشاء الثروة في الاقتصاد الحديث حيث فاقت اهميتها عناصر الانتاج التقليدية الاخرى ، واصبحت تشكل اهم الموجودات التي تساعد المنظمات على تحقيق ميزة تنافسية ، وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق الة مفهوم المعرفة واهميتها ،انواعها ،اهدافها ،اشكالها ومصادرها .

المطلب الاول : تعريف واهمية المعرفة

نظرا للدور الاساسي الذي لعبته المعرفة في ظل التطورات وظهور العولمة التي مست جميع المجالات اكتسبت المعرفة ميزة هامة لدى الباحثين فادت بهم الى الاهتمام بها ومعرفة كل ما يدور حولها والالمام بكل ما يميزها حيث سنتطرق من خلال هذا المطلب الى تحديد تعريف واهمية المعرفة .

الفرع الاول: تعريف المعرفة

لقد تعددت واختلفت التعاريف المحددة للمعرفة والتي يمكن اختصارها في النقاط التالية :

المعرفة لغة :

- حيث عرفها رضا احمد على انها : "المعرفة هي مصدر للفعل عرف ،يعرف ،عرفانا، وعرفة الشيء ادراكه بحواسه ،فهو عارف ،عريف وعرف فلان اي اصابته المعرفة فهو معروف"¹
- اما مصطفى ابراهيم واحمد حسن وآخرون عرفوها على انها "عرف يعرف معرفة وعرفانا وعرفه اي علم"²
- كما قدمت الكلمة بنفس المعنى في العديد من المواضع في القران الكريم كقوله تعالى "واذا سمعوا ما انزل الى الرسول ترى اعينهم تفيض من الدمع مما عرفوا من الحق يقولون ربنا انما فاكتبنا من الشاهدين" اي مما عملو"³

¹ رضا احمد، معجم متن اللغة ،"موسوعة لغوية حديثة"، دار المكتبة ،بيروت ،لبنان،1960، مجلد 4،ص78

² مصطفى ابراهيم، احمدواخرون ،المعجم الوسيط، المكتبة الاسلامية ،اسطنبول، تركيا ،ص 595

³ الاية 83، سورة المائدة

المعرفة اصطلاحاً :

- المعرفة هي : " ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات الابتكارية ، وغيرها من اشكال الانتاج الفكري للانسان عبر الزمان " .¹

- المعرفة هي : " مجموع البيانات والمعلومات التي تم تنظيمها و معالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم والتي تطبق في المشكلة او النشاط الراهن " .²

- المعرفة هي : المهارات الابداعية الناتجة عن التفكير والتفسير المختلف والتميز لكل الموارد التنظيمية المتاحة وكل الظروف والعوامل البيئية والتنافسية المحيطة بالمنظمة " .³

فمفهوم المعرفة يتناول مجالات متعددة، ومايهم المنظمة بصورة جوهرية واساسية هو المعرفة بالعمل والاعمال او مايسمى بالمعرفة التنظيمية والتي تعرف كما يلي :

"تعتبر عن قدرة الافراد والمنظمات على الفهم والتصرف بصورة فعالة في بيئة العمل ،وهذه المعرفة عادة مايقوم بادارتها المديرون والافراد ذو القدرات المتميزة وصناع المعرفة وزملاء العمل ،وهؤلاء يكونون مسؤولين عن تحقيق بقاء المنظمة في بيئة العمل التنافسية ، ويعمل كل من هؤلاء على بناء افضل معرفة ممكنة في كل جانب من جوانب المنظمة " .⁴

وفي ضوء التعاريف السابقة يمكن القول بان المعرفة هي: "مجموعة من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة ،قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة " ،

ولتحقيق صورة اكثر وضوحا وعمقا لمفهوم المعرفة فانه لا بد من التمييز بيم المعرفة وبين مفاهيم ومصطلحات اخرى ذات علاقة بمفهوم المعرفة منها البيانات والمعلومات :

حيث تعرف البيانات (Data) على انها : "عبارة عن مجموعة من الحقائق الضرورية التي تعبر عن مواقف وافعال معينة سواء كان التعبير عنها بارقام او برموز او كلمات او اشارات ، ولكن هذه الحقائق قد تكون مترابطة او غير مهيكلة و غير مجددة وهي على صورتها الحالية" .⁵

¹ ابراهيم الخولف الملكاوي ، ادارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم ، دار الوراق للنشر والتوزيع ،عمان، 2007 ،ص30

² محمد عواد الزيادات ،اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة ،دار صفاء للنشر والتوزيع ،الاردن ، 2008،ص19

³ عامر ابراهيم قنديلجي،علاء الدين عبد القادر الجتاي، نظم المعلومات الادارية،دار الميسرة للنشر والتوزيع،الاردن،الطبعة الخامسة،2012

ص31

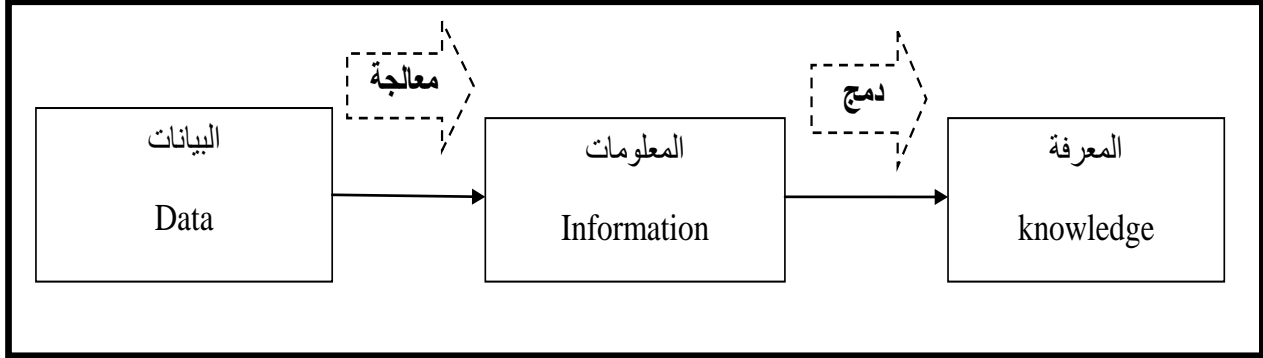
⁴ السيد محمد جاد الرب:نظم المعلومات الادارية، الاساسيات والتطبيقات، دار اسامة للنشر والتوزيع،عمان،الاردن،2009،ص117

⁵ علاء عبد الرزاق السالمي، نظم ادارة المعلومات ،منشورات المنظمة العربية ،القاهرة، 2003

اما المعلومات (Information) فهي : " مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفية مناسبة ، بحيث تعطي معنى خاصا، وتركيبية متجانسة من الافكار والمفاهيم تمكن من الوصول الى المعرفة واكتشافها " ¹.

وعلاقة المعلومات بالمعرفة والبيانات، والتاثيرات عليها موضحة في الشكل التالي :

الشكل رقم (01-01) : العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



المصدر : بوشندوقة هدى ، "ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر(الوحدة العمليانية البويرة)"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ،جامعة اكلي محمد اولجاح،البويرة،الجزائر،2013.

وبالتالي فان البيانات تعد المادة الاولية اللازمة لانتاج المعلومات ،اي انها تمثل مدخلات تتم معالجتها للحصول على المعلومات. فمصطلح المعلومات مرتبط بمصطلح البيانات من جهة ،وبمصطلح المعرفة من جهة اخرى. و ان المعرفة هي حصيلة مهمة ونهائية لاستخدام واستثمار المعلومات من قبل صناع القرار والمستخدمين الاخرين ، الذين يحولون المعلومات الى معرفة يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات وكذلك المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.

الفرع الثاني : مناهج تعريف المعرفة

تعددت المناهج التي تناولت مفهوم المعرفة كالآتي ²:

1/المناهج الاقتصادية : اذ يرى ان المعرفة راس مال فكري اذا ما تم تحويلها اي ترجمتها الى نشاطات عملية تمارس داخل المنظمة حيث تشكل قيمة مضافة تتحقق عند استثمارها .

¹ فؤاد الشرايبي ، نظم المعلومات الادارية ،دار اسامة للنشر والتوزيع ،الاردن،2008،ص64
² ابراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره،ص ص 32-33

2/المنهج المعلوماتي : حيث تشكل المعلومات ركيزة اساسية للمعرفة ويرى اصحاب هذا المنهج في المعرفة انها القدرة على التعامل مع المعلومات من حيث جمعها وتبويبها و تصنيفها وتوظيفها لتحقيق اهداف المنظمة.

3/المنهج الاداري : حيث ينظر الى المعرفة كاحد اصول المنظمة اذا تتعامل معه ادارة المنظمة في سعيها لانتاج السلع او تقديم خدمات.

4/المنهج التقني : ويرى في المعرفة قدرات تقنية فنية توظفها المنظمة لتحقيق اهدافها وتشير هذه المعرفة الفنية الاجرائية وبالغالب تكون ضمنية حيث تتعلق بمعرفة فنيات وتقنيات تخص القيام بانجاز عمل معين.

5/المنهج الاجتماعي : يرى ان المعرفة تنشأ بسبب طبيعة العلاقات بين العاملين بالمنظمة، وقد يكون التنظيم رسمي ينشأ بحكم الانظمة والقوانين المتبعة الخاصة بالمنظمة او غير رسمي ينشأ بفعل العلاقات التي تنشأ بين العاملين في المنظمة واي كان نوع التنظيم فان المعرفة هنا تعني توظيف اعضاء هذه البنية الاجتماعية لتحقيق اهداف المنظمة.

6/المنهج الوظيفي : يرى للمعرفة وظيفة تجعل منها قوة تمكنها من مواجهة تحدياتها وتحقيق تميزها، وهذا يعني ان المعرفة تشكل ميزة تنافسية تمكن المنظمة من تعزيز قدراتها خاصة في ظل بيئة تمتاز بالتغيير السريع .

7/المنهج الشمولي : يتضمن تصورا يضم كافة المناهج السابقة ، وان هذا المنهج يعد ضروريا كاداة فاعلة لادارة المعرفة، حيث انه يحتوي على اكثر من منهج في تحديد مفهوم المعرفة ، التي تشكل الاطار النظري لبناء الكيان المعرفي فهو موجود اقتصادي ذو هيكل اجتماعي ، ينتج عن التفاعل بين المناهج السابقة والعوامل التكنولوجية والتنظيمية ، حيث يمد المنظمة بالقدرة التي تجعلها في موقف اكثر فاعلية ويتيح لها ادراك التميز وتحقيقه.

8/المنهج الثنائي المصطلح : ويشير هذا المنهج الى ان المعرفة تتكون من جزاين الاول ظاهر حيث يمكن التعامل معه وتحويله الى وثائق قابلة للنقل والتعلم، والجزء الثاني وهو ضمني حيث انه غير ظاهر وهو المعرفة الموجودة في رؤوس اصحابها اذ تتضمن المهارات و القدرات والخبرة والحكمة وهذا يشير الى المعرفة الظاهرية والضمنية.

الفرع الثالث : أهمية المعرفة

اما عن أهمية المعرفة بالنسبة لمنظمات الاعمال فهي لاتبرز في المعرفة في حد ذاتها وانما فيما تشكله من اضافة قيمة لها، وتحدد أهميتها في النقاط التالية:¹

- تسهم المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد اشكال التنسيق والتصميم والهيكلية تكون اكثر مرونة .
- تتيح المعرفة المجال للمنظمة من التركيز على الاقسام الاكثر ابداعا ،وحفزت الابداع والابتكار المتواصل لافرادها وجماعاتها.
- تسهم المعرفة في تحول المنظمات الى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغيير المتسارع فيبيئة الاعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.
- يمكن للمنظمات ان تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها او استخدامها لتعديل منتج معين اوليجاد منتجات جديدة.
- توجه المعرفة الادارية مديريالمنظمات الى كيفية ادارة منظماتهم.
- تعد المعرفة البشرية المصدر الاساسي للقيمة.
- تحرك المعرفة الاساس الحقيقي لكيفية خلق المنظمة وتطورها ونضجها واعادة تشكيلها ثانية.
- المعرفة اصبحت الاساس لخلق الميزة التنافسية وادامتها.

المطلب الثاني : انواع واهداف المعرفة

تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة في أي منظمة كانت ، تصنيف المعارف فيها لتحسين استخدامها أو تحديد جوانب الضعف فيها، والبحث في كيفية تطويرها، ايجادها، وتحويلها وتبادلها ونقلها واستثمارها وذلك لتحقيق مجموعة من الاهداف التي تسعى اليها المعرفة .

الفرع الاول : انواع المعرفة

قد قدمت تصنيفات عديدة من قبل المختصين في إدارة المعرفة ويقسم هذا التصنيف المعرفة إلى نوعين أساسيين هما² :

¹ صلاح الدين الكيسي، ادارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الادارية،مصر، 2005،ص13
² المؤتمر الدولي للتنمية الادارية ، ادارة المعرفة ودورها في اداء الحكومة، الرياض،السعودية،سنة2009، ص ص08-07

- معرفة ظاهرة

- معرفة ضمنية

1-المعرفة الظاهرة :

هي المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم، وتشمل كلا من البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها وتخزينها، وكذلك البيانات والمعلومات المخزنة والتي تتعلق بالسياسات والإجراءات والبرامج والموازنات، والمستندات الخاصة بالمنظمة، بالإضافة إلى أسس التقويم، والتشغيل والاتصال ومعاييرها، ومختلف العمليات أيضاً بأنها :

المعلومات الموثقة أو المركزة التي تحتويها الوثائق والمراجع،الكتب،المدونات، الوظيفية وتعرف التقارير ووسائط التخزين الرقمية، ولذلك فهي معرفة سهلة الوصف والتحديد ، ويمكن تحويلها من لغة إلى أخرى وانتاجها، وبالتالي تخزينها واسترجاعها .ومن شكل إلى آخر، ويمكن بصفة مستمرة إعادة قراءتها ، وانتاجها ، وبالتالي تخزينها واسترجاعها.

2-المعرفة الضمنية :

وهي المعرفة المختزنة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، وغالباً ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها لكونها مختزنة داخل عقل صاحب المعرفة .بأن المعرفة الضمنية هي المعرفة المخفية وتشير إلى المهارات الموجودة Allen ويرى داخل عقل ولب كل فرد والتي يصعب نقلها وتحويلها للآخرين، وقد تكون المعرفة هنا فنية أو إدراكية، وليس من السهل فهمها على أنها عملية أو التعبير عنها بكلمات .وهي حصيلة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل الإنسان، وهذا النوع من المعرفة يصعب إدارته والتحكم فيه لأنها موجودة في رؤوس مالكيها فقط، أنه إلا يمكن استثمارها من خلال بعض الممارسات الخاصة بذلك وتحويل بعض المعرفة الضمنية إلى ظاهرة عن طريق ملاحظة الممارسات العملية ، وتدوينها بنشرات وكتيبات لتصبح معلومات . كما يمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى من خلال مشاركة الفرد بمعرفته الفنية مع الآخرين لنقل وتبادل المهارات والخبرات والمواقف والاتجاهات والقدرات والأحداث والممارسات وهناك من يرى بأنها معرفة - كيف؟ والتعلم المختزن في داخل عقول الأفراد بالمنظمات، وذلك يشمل الإدراك، والبصيرة ، والخبرات وتتصف المعرفة الضمنية بأنها :شخصية ذاتية من الصعب توثيقها وتحويلها إلى صفة رسمية ، ومن الصعب نقلها او توصيلها للآخرين .

الفرع الثاني : اهداف المعرفة

ان للمعرفة عدة اهداف بشكل متنوع وواضح يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

- تساعد في تحقيق الكفاءة الانتاجية ، حيث انها تمكن اعضاء المنظمة من التعامل مع العديد من القضايا خاصة الجديدة ، اذ تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات ، بكفاءة وفعالية عالية وتشكل لدى الموظفين رؤية مستقبلية.
- تحسين خدمة العملاء عن طريق الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها.
- تسهل في عملية تقاسم المعرفة.
- تساهم في تبسيط العمليات وخفض التكاليف ، عن طريق التخلص من الاجراءات المطلوبة او الغير ضرورية.
- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية الحيز.
- تبني فكرة الابداع عن طريق تشجيع مبدا تدفق الافكار بحرية.

المطلب الثالث : اشكال ومصادر المعرفة

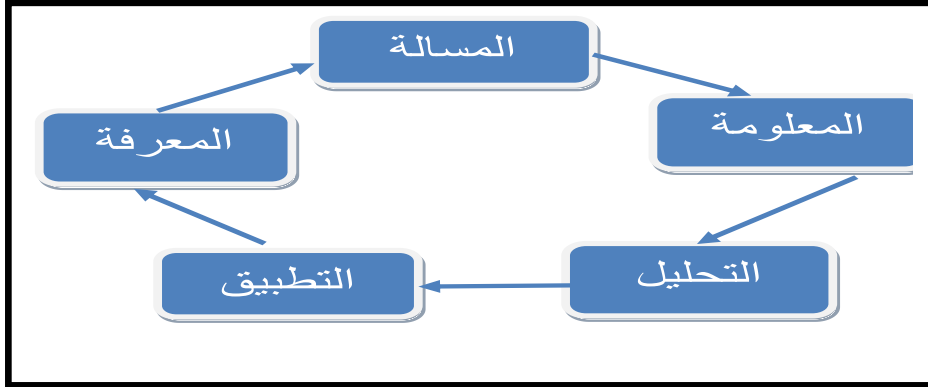
بعد التطرق في ما سبق لعدد من التعاريف التي توضح لنا معنى المعرفة حيث سنتعرف على مجموعة من العناصر التي تتشكل منها المعرفة والمصادر التي تحوي او تجمع المعرفة.

الفرع الاول : اشكال المعرفة

يوضح الشكل التالي الشكل الذي تتكون من خلاله المعرفة:

¹ نجم عبود، ادارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق، الاردن، 2005، ص 37

الشكل (01-02) : شكل المعرفة



المصدر: اكرم ناصر مرجع سبق ذكره، ص 33

حيث تتشكل المعرفة من العناصر الاساسية التالية :¹

1-المعلومة : يمكن ان تكون نابعة من داخل المؤسسة نفسها من نتائج تجاربها ، او قد يكون مصدرها خارجي ناتجة عن تجارب مؤسسات اخرى ، والمعلومة متوفرة بشكل عشوائي ، وهي متغيرة ومتجددة بسرعة كبيرة لذا لا بد من ايجاد طريقة ما لتحديد المعلومة المطلوبة والصحيحة وتصنيفها وتوجيهها الى الشخص المناسب في الوقت المناسب ، ومن اهم مصادر المعلومة بالنسبة للعمل الانترنتي، براءة الاختراع ، وغيرها.

2-الباحث عن المعلومة: عادة ماتتدفق المعلومات عبرنظم الاتصال بشكل غير منظم ويلتقطها الباحثون بشكل فردي او جماعي ، كل حسب اختصاصه ومقدرته، وتاخذ وتستعطل جزءا يسير من وقته، لذا لا بد من تنظيم ومعرفة ما يجب التوصل اليه.

3-تشكل المعرفة : تشكل المعرفة بتوفير المعلومة الصحيحة من قبل الباحث فريق العمل المتخصص والقادر مع وجود حاجة فعلية لها لتطبيق هاته المعرفة في تطوير فكرة منتج أو حل إشكالية محددة فالمعلومة مهما كانت دقتها وصحتها لا تعني شيئا للباحث الغير مختص كما أنه لا يمكنه استغلالها بل المسألة المرتبطة بها لتحقيق تشكل المعرفة في المؤسسة ما لا بد من توفر نظام ادارة المعرفة فيها.

¹-اكرم ناصر، نظم ادارة المعرفة ودورها في تفعيل عملية البحث والتطوير، المؤتمر الرابع حول افاق البحث العلمي في الوطن العربي، مركز الدراسات والبحوث العلمية، دمشق، 2006، ص ص 2-3

الفرع الثاني: مصادر المعرفة

بعد التطرق لعدد تعاريف التي توضح لنا معنى المعرفة فيعرف مصدر المعرفة بأنه ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة، لذا تنقسم مصادر المعرفة إلى داخلية وخارجية ويمكن سردها وذكرها كالتالي :¹

1/ المصادر الداخلية:

تتمثل في خبرات افراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات، وقدرتها على الاستفادة من تعلم الافراد والجماعات والمنظمة ككل، وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة. وتنقسم المصادر الداخلية فيما يلي:

أ) **استراتيجية المعرفة** : هم خبراء الإستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة في السوق، وفجوة المعرفة التنافسية، وهؤلاء الذين يلتقطون بشكل عميق وفعال الأدوار الجديدة للمعرفة داخل المنظمة بوصفها رأس المال الفكري والمصدر الجديد لحقوق الملكية في المنظمة جهة وخارجها، بوصف المعرفة في عملية توليدها وتقاسمها في السلاح الاستراتيجي التنافسي الجديد، واستراتيجيو المعرفة هم الذين يعيدون تقسيم أو بناء استراتيجية المنظمة ليس على اساس منتجاتها وخدماتها وعملياتها، وانما على اساس معرفتها وتميزها المعرفي.

ب) **مهنيو المعرفة** : هم الذين يتعاملون مع المعرفة كموضوع وانهم المسؤولون عن المعرفة النسبية او معرفة ماذا؟

وعن الدراية الفنية أو معرفة كيف؟ وهذه الفئة التي تستوعب المضمون المعرفي وهي الخبيرة في اساليب الحصول عليها واستيعابها بالمنهجية الفعالة لتوليدها وجعلها قادرة على العمل في مجالات استخدامات مختلفة، ويمثل هذه الفئة مهندس المعرفة وهو الشخص الذي تعتمد عليه المنظمة في تواعدها المعرفة فيها.

ج) **عمال المعرفة** : هم الذين يعملون في مجال المعرفة من أجل توفير عوامل والاستناد لمعنى المعرفة، حيث يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها وإيصالها للمستفيدين.

¹ حسن عجلان حسن، استراتيجيات الادارة المعرفة في ظل منظمات الاعمال، طبعة 1 دار الثراء، الاردن، 2008، ص 108.

2/ المصادر الخارجية :

تتمثل في المصادر التي يظهر في بيئة المنظمة المحيطة، وتتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الزائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة.

وتنقسم موجودات المعرفة في أي منظمة من المنظمات الى قسمين¹:

(أ) **موجودات ملموسة "Tangible Assets"** : وتتمثل في الاجهزة والمعدات والمباني وما يشبه ذلك.
(ب) **موجودات غير ملموسة "Intangible Assets"** : وهي موجودات المعرفة في حد ذاتها. اوضح Wiig (ويج) سنة 1994 ان موجودات المعرفة في أي منظمة من المنظمات هي اكثر الموجودات اهمية رغم انها لا تظهر في حساب الميزانية العامة للمنظمة، ولذلك اطلق عليها الموجودات الغير ملموسة هذه الموجودات تبقى مخبأة وغير مرئية للمالكين والمديرين واصحاب المصالح الاخرين.

وتنقسم موجودات المعرفة الى اربع مجموعات اساسية من وجهة نظر Leontiades هي :

- **موجودات التكنولوجيا** : وتشمل المعرفة التكنولوجية، والتصاميم التكنولوجية، وتكنولوجيا التصنيع، ونتائج البحوث والدراسات، وبراءات الاختراع، وما يشبه ذلك.
- **موجودات المعرفة المدونة** : وتشمل إجراءات المنظمة ونظم المعرفة، وأدلة التشغيل، والدروس المتعلمة، والخبرة الموثقة، وما يشبه ذلك.
- **موجودات المعرفة البشرية** : وتشمل الخبرة الإدارية والخبرة الاحترافية، والخبرة التشغيلية ومعرفة السوق وما يشبه ذلك.
- **موجودات المعرفة الاخرى** : وتشمل الخبرة الإدارية والخبرة الاحترافية، والخبرة التشغيلية ومعرفة السوق وما يشبه ذلك.

المبحث الثاني: ماهية ادارة المعرفة

بدأت المنظمات تركز 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

¹ ربحي مصطفى عليان، ادارة المعرفة، طبعة 1، دار الصفاء، الاردن، 2008، صص 107-108

المختلفة في الكثير من المجتمعات المعاصرة ،لذا يهدف هذا المبحث إلى تعريف إدارة المعرفة وأهدافها أهميتها و مراحلها .

المطلب الاول :نشأة و تطور ادارة المعرفة

بعد ما أصبح للمعرفة دور كبير وهام جدا في حياة المنظمات و تبعا لاهمية ادارة المعرفة من كونها موضوعا حديثا يتكامل مع غيره من المواضيع الفكرية الحديثة، لذا فإدارة المعرفة مرت بمراحل عدة ¹.

منذ مطلع التسعينات من القرن المنصرم ،في عام 1980 م و في المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي أشار "دوارد فرانبوم " الى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة" ومع ولادته في هذا المجال ظهرت وظيفة جديدة هي مهندس المعرفة "هندسة المعرفة" .

و في عام 1997 م ظهر حقل جديد آخر نتيجة الادراك التطور تغيير في عناوين المجالات تغيير عنوان اعادة هندسة ادارة الاعمال الى ادارة ومعالجة المعرفة وفي النصف الأخير من التسعينات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة .

ومنذ منتصف التسعينات ازدهرت المبادرات المختلفة عن إدارة المعرفة بسبب انتشار شبكة الانترنت، بدأت في أوروبا إنشاء شبكة إدارة المعرفة العالمية التي ظهرت في البداية عام 1989 م، ثم صارت على الخط المباشر عام 1994 ، ثم وصلت بعدئذ بواسطة منتدى إدارة المعرفة المبني على تجمع كثير من المؤسسات الأمريكية مع عدد كبير من المعرفة نما إلى حد كبير، إضافة لذلك صارت المنظمات المختلفة تركز على إدارة المعرفة في المؤسسات الأوروبية بتكليف من "المفوضية الأوروبية" والتي كان من نتائجها تقديم التمويل اللازم للمشروعات المرتبطة بإدارة المعرفة من خلال برنامج Esprit المقام في عام 1995 .

و ظهر حاليا أن إدارة المعرفة تقدم بديلا مقبولا لمبادرات إدارة الجودة الشاملة و اعادة هندسة العمليات ، كما اصبحت في حد ذاتها مدخلا و مجالا استراتيجيا في ادراك الاعمال الحديثة ،التي تبنت بيوت خبرة استشارية دولية مثل "هاميلتون" و "آرثر" و "يانج" ،بالاضافة الى تبني هذا المدخل عدد كبير من المنظمات المهنية بإدارة الأعمال مثل منظمة الأمريكية للجودة والإنتاجية وعلوم المعرفة ، ويعتبر برنامج اللوتس الذي يربط البريد الإلكتروني بمخزون البيانات والأدوات التعاونية الرئيسية هو بداية ظهور

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي ،إدارة المعرفة :الممارسات و المفاهيم ،طبعة1 ،دار الوراق ،الأردن ،2007 ،ص 62 .

مفهوم إدارة المعرفة، وبعد ذلك انتقلت تطبيقات إدارة المعرفة على الانترنت، ووسائل الاتصال المتمركزة حول شبكات الانترنت، وقد شهدت مجالات استرجاع وتخزين المعلومات والبريد الإلكتروني والتعاون المشترك تطورا هائلا اليوم عما كان عليه من قبل، ومن ثم بدأ ظهور ما يسمى بالبوابات المشتركة لهذه التطبيقات والتي تتكامل فيها الأدوات التعاونية والذكاء الإداري والكفاءات والقدرات الخاصة بالأفراد، وكان الهدف من هذه البوابات هو تنظيم وترتيب مجموعة من مصادر المعلومات المتمركزة حول الشبكات المعلوماتية في موقع واحد على الشبكة يتم تنظيمها وفقا للموضوعات.

و في عام 2000 أكدت البحوث و الدراسات أن معظم برامج غدارة المعرفة لازالت تتركز على تكوين مخزون معرفي يركز على التميز العلمي والإداري وتخفيض التكلفة، إلا أن العائد الرئيسي لها يكمن في تطبيق إدارة المعرفة بهدف تحقيق الابداع و الابتكار في العمليات الادارية ،و في الواقع فقد صاحبت ادارة المعرفة ظهور مفاهيم جديدة ومنها توكيد المعلومات وينشر الثقة في أن المعلومات التي تم تقديمها في المؤسسات التعليمية بالدقة والجودة في عرضها وملاءمة قياسها واعتمادها على الطبيعة الخاصة برسالة المؤسسة .

المطلب الثاني: تعريف و اهداف ادارة المعرفة

نظرا للدور الاساسي الذي تلعبته ادارة المعرفة في ظل التطورات الحديثة وتقدم التكنولوجيا سنتطرق في هذا المطلب الى تحديد تعريف ادارة المعرفة والاهداف التي تسعى الى تحقيقها في ظل هذه التغيرات.

الفرع الاول:تعريف ادارة المعرفة

تعددت تعاريف إدارة المعرفة وذلك بسبب عدم وجود نظرية شاملة أو المتفق عليها للإدارة و ذلك لأسباب التالية¹ :

- لأنها علم تطبيقي اكثر مما هو نظري .
- لأنها علم اجتماعي و ليس طبيعي ،ابرز ما فيها انها تتعامل مع العنصر البشري .
- لأنها علم متداخل ،حيث يأخذ مبادئه و مفاهيمه من العلوم الاخرى مثل علم النفس لدراسة السلوك و علم الاجتماع العلوم الرياضية و الفيزيائية الخ .

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي ،إدارة المعرفة :الممارسات و المفاهيم ،مرجع سابق ،ص 64 .

- انها تعتمد في كثير من الاحيان على الموقف المحدد حيث لا توجد نظرية ادارة تصلح لكل زمان و مكان .

ادارة المعرفة هي "الإدارة التي تهتم بتجديد المعلومات والمعارف اللازمة للمؤسسة ،والحصول عليها من مصادرها المختلفة وحفظها وتخزينها وتطويرها وزيادتها"¹

و تعرف ايضا بأنها " هي مجموعة من الأنشطة التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة واختيارها ، واستخدامها ونشرها والعمل علي تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة وهي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة "².

تعرف ادارة المعرفة بانها " إدارة المعرفة هي منظومة الأنشطة الإدارية ،القائمة على احتواء وتجميع وصياغة كل ما يتعلق بالأنشطة الحرجة و المصممة بالمؤسسة بهدف رفع كفاءة الاداء و ضمان استمرارية تطور المؤسسة في مواجهة المتغيرات المحيطة بها " .

بمعنى انها تتسق البيانات و المعلومات و موارد المؤسسة بهدف رفع أدائها و مواجهة قوى السوق المنافسة .

¹ صلاح الدين الكبيسي ،خام خضير ، ادارة المعرفة ،المنظمة العربية للإدارة ،القاهرة ،2004 ،ص 48 .
² محمد عواد الزيادات ،اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة ،دار الصفاء للنشر و التوزيع ،الاردن ،2008 ،ص 55 .

ادارة المعرفة هي ايضا " العمل من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال وهي تتطلب تشبيكا وربطاً لأفضل الأدمغة عند الأفراد من خلال المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي"¹ .

و عرفها "بيتر دراكر" بإيجاز أنها "تنسيق الموارد المعرفية للمنظمات من أجل خلق المنفعة وميزة تنافسية"² .

وعلى هذا يمكن ان نعرف ادارة المعرفة على انها "مجموعة القدرات المتاحة لدى الشركة ،سواء التكنولوجية و البشرية و التي تسمح بعملية تحصيل و تخزين و استرجاع و نشر و توزيع و تطبيق رأس المال الفكري بهدف الوصول الى قرارات من أجل اكتساب ميزة تنافسية" .

الفرع الثاني: أهداف ادارة المعرفة

ان ممارسات ادارة المعرفة تتضمن مجموعة من الفعاليات و الجهود التي تهدف الى تحقيق أهداف متعددة و من أهمها³:

- توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعليم وعمليات نشر المعرفة إلى كل الأطراف ذات العلاقة .

- حفظ المعرفة و تخزينها بالأماكن المخصصة لها .

- تنشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها .

- تسهيل عملية تقاسم المعرفة .

- العمل على توفير تحديد وتطوير المعرفة بصورة مستمرة وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المؤسسة

بتحقيق الكفاءة والفعالية من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمة .

- السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة بتحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري الذي يلزم المنظمة وتحديد كيفية تطويره وإدامته .

¹ ياسين سعد غالب ،دراسة بعنوان المعلوماتية و ادارة المعرفة ،رؤيا استراتيجية عربية دورية ،مستقبل العرب ،مجموعة 14 ،260، 2000،ص124.

² بوزيد محمد ،ادارة المعرفة كمدخل للذكاء الاقتصادي في المؤسسة ،مجلة البديل ،المجلد04 ،العدد02 ،جامعة الجلفة ،2017 ،ص75 .

³ علي عبد الله ،بوسهوه نذير ،العلاقة بين استخدام مدخل ادارة المعرفة و الاداء ،مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية ،جامعة البليدة ،2011 ،ص135/134.

- التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة .
- السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة .
- قادرا على توفير المعرفة الكافية والضرورية لتحقيق عملية توجيه وقيادة فاعلة .
- تحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري الذي يلزم للمنظمة وتحديد كيفية تطويره وإدامته .
- قادرا على تزويد المنظمة بالدعم المعرفي الكافي لبناء بنية تحتية متينة تحقق للمنظمة أهدافها .
- قادرا على تحديد نوع وطبيعة رأس المال الفكري والمعرفة اللازمة لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها وتحقيق ميزة تنافسية قادرة على العمل بنجاح في البيئة التنافسية .
- الى الاهداف التالية لإدارة المعرفة: ¹(Hollsopple e Singh) ويشير
- 1- توليد إدارة المعرفة الأزيمة لتحويل المعرفة وتحقيق عمليات التعلم .
- 2- نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها .
- 3- العمل على تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر .
- 4- السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء النظام المعرفي ويتولى عملية إدارة النشاطات كافة ذات العلاقة بإدارة المعرفة .
- 5- حفظ المعرفة أي تخزينها بالأماكن المخصصة لها .
- 6- تساهم المعرفة بتغيير السلوك اتجاها الأفضل .
- 7- تعتبر إدارة المعرفة دليل العمل الجيد .
- 8- تسهل عملية تقاسم المعرفة .
- 9- تساعد على بناء ما يسمى بمتخصص المعرفة وهم الأشخاص الذين لديهم معلومات حول موضوع أو تخصص ما .

¹ ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء، الاردن، 2001، ص 158/157 .

إلى جانب ذلك نستطيع القول أن إدارة المعرفة تعمل على تكريس المعرفة المؤسسية أي مؤسسة المعرفة حيث إن إدارة المعرفة تنفذ إستراتيجية تجعل من الممكن أن يساهم كل قسم بالمنظمة بإنتاج المعرفة حسب ما يهمه لتوضع جميعها في بوتقة واحدة وتطبق في جميع أجزاء المنظمة وتعود بالنتفع العام عليها.

المطلب الثالث: مراحل و أهمية ادارة المعرفة

سنتطرق في هذا المطلب الى مراحل و أهمية ادارة المعرفة .

الفرع الاول: مراحل تطبيق ادارة المعرفة

يمكن تقسيم مراحل تطبيق ادارة المعرفة كما يلي¹:

1- مرحلة المبادرة :و تتضمن ما يلي :

- بناء البنية التحتية .

- بناء العلاقات الإنسانية .

- نظم المكافآت .

- إدارة الثقافة التنظيمية .

- تكنولوجيا الاتصالات .

2- مرحلة النشر :و يكون فيها التركيز على :

- تبرير الأفكار .

- وضع اجراءات و سياسات التبرير .

- استخدام تكنولوجيا المعلومات في معالجة وتحليل الأفكار لتبريرها .

- مراقبة المعرفة وأدوات التحكيم .

- الحصول على المعرفة التي تم تبريرها وتحكيمها .

¹ رشيد مناصرية عبد الحق بن تقات ،تشخيص واقع توفر متطلبات ادارة المعرفة دراسة حالة ،المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ،المجلد 04 العدد 07 ، 2017 ، ص 218/217.

3- مرحلة التكامل الداخلي :و يكون التركيز فيها على ما يلي :

- التكامل والتمويل المعرفي طبقا لمستوى متطلبات السوق .
- هيكله المعرفة ورسم خريطتها .
- استخدام محركات البحث و استراتيجياتها .
- اعتماد التكنولوجيا في نظم قياس الأداء .
- الحصول على المعرفة الممولة والمتكاملة .

4- مرحلة التكامل الخارجي :و يكون فيها التركيز على :

- كفاءة إدارة المعرفة .
 - الشبكات المتداخلة التمويل الخارجي .
 - إدارة التعاون .
 - المؤتمرات عن بعد والمؤتمرات الندوية ,
 - البريد الالكتروني .
 - نظم المشاركة بالمعرفة .
 - موضوعات التوجيه .
 - الحصول على معرفة أساسية و شبكية .
- إتباع هذه المراحل ومراعاة ترتيبها يمكن أن يساهم بدرجة كبيرة في نجاح تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة.

الفرع الثاني: أهمية إدارة المعرفة

تلعب إدارة المعرفة دورا هاما في منظمات الأعمال حاليا، خاصة ونحن في ظل اقتصاد يعتمد وبشكل كلي على المعرفة وبالتالي بات ضروريا وجود هذه الإدارة بمختلف أنواع المنظمات، وتبرز أهميتها في ¹:

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف و رفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة .

- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها .

- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر فيها و تطويرها و المشاركة بها و تطبيقها وتقييمها .

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

- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول على المعرفة

المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة .

- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية بخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات الغير المعروفة و الفجوات في توقعاتهم .

- توفر الفرص للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني

المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة .

- تساهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها و مواجهة التغييرات البيئية .

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

¹ صلاح الدين المكبسي ،إدارة المعرفة ،المنظمة العربية للتنمية الادارية ،مصر ،ص 43/42 .

المبحث الثالث: وظائف و مبادئ إدارة المعرفة

من خلال هذا المبحث سيتم عرض مختلف وظائف إدارة المعرفة بالإضافة الى المبادئ التي ترتكز عليها.

المطلب الأول: وظائف إدارة المعرفة.

أن الوظيفة الأساسية لإدارة المعرفة هي العمل على توفير المتطلبات اللازمة و التي من شأنها أن تسهم في جميع عملياتها ابتداء من التشخيص إلى التطبيق ومن ثم توفير السبل كافة التي تؤدي إلى المعرفة وتشتمل إدارة المعرفة على وظيفتين أساسيتين هما:¹

- الوظيفة الفكرية:

تتعلق هذه الوظيفة بالجانب الإنساني وتعني أن وظيفة إدارة المعرفة تركز حول العنصر البشري القادر على توليد المعرفة سواء داخل المنظمة أو خارجها، ويقع على عاتقها جلب الكفاءات البشرية المهاجرة و بعد توفير العنصر البشري المؤهل يتم اعدادهم و تهيئتهم للعمل المعرفي و هم ما يطلق عليهم وعلى إدارة المعرفة بالتعاون مع إدارة المنظمة أن توفر لهذا الفريق سبل النجاح كافة و تهيئ لهم الظروف المناسبة وينشأ عن ذلك علاقات بين إدارة المعرفة والإدارات الأخرى مثل إدارة المالية لاسيما ما يتعلق بنظام الحوافز حيث يمكن وضع نظام خاص للحوافز لأفراد المعرفة كما يتم الاهتمام بهم من حيث الجوانب الإبداعية و تنميتها .

وهناك جانب آخر يتعلق بإعداد الأفراد من النواحي القانونية والأخلاقية فإدارة المعرفة لابد أن تعمل على تنمية الجوانب القانونية والأخلاقية تجاه المعرفة وأساليب توليدها والحصول عليها فلا بد أن تكون قانونية وأخلاقية أي متابعة جميع عمليات المعرفة يجعلها تتفق مع النصوص القانونية والمبادئ الأخلاقية العامة .

- الوظيفة المادية التقنية:

تتعلق هذه الوظيفة بإعداد البنية التحتية اللازمة وجلب الوسائل التقنية الحديثة ذات العلاقة بالمعرفة مثل الجوايسيس والبرمجيات ووسائل الاتصال الحديثة التي تساهم بالإنفاذ إلى مصادر المعرفة وتسهل من

¹ وديدة ماضي، دور اختصاص المعلومات في إدارة المعرفة داخل المكتبات الجامعية، مذكرة تخرج انيل شهادة ماستر كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية،مكتبات جامعة منتوري قسنطينة،سنة2008/200، ص98-99

عمليات نقلها وتخزينها ونشرها كما على إدارة المعرفة أن تتابع عملية تطبيق المعرفة ومعرفة النتائج لإدخال التعديلات اللازمة وتجديد المعرفة وتوليدها لتكون دورة كاملة متكاملة.

و يمكن تلخيص وظائف ادارة المعرفة فيما يلي :

- الاهتمام بالعنصر البشري (أفراد المعرفة) من حيث جلبهم و استقطابهم و رعايتهم .
- وضع نظام خاص بالحوافز او الاسهام بذلك .
- اهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها وتقاسمها واستخدامها .
- توفير الوسائل الإبداعية اللازمة لأفراد المعرفة .
- الاهتمام بالجوانب القانونية و الاخلاقية كمعرفة بجميع عملياتها بحيث تكون قانونية و اخلاقية .
- اعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة من حواسيب و برمجيات و وسائل الاتصال اللازمة .

و كذا تعتبر وظيفة ادارة المعرفة مجموعة من العمليات التتابعية التي تكمل بعضها البعض، فكل عملية تعتمد على العملية السابقة لها وتعزز التي تليها إلا أن عمليات ادارة المعرفة أنشطة و الموضحة في الجدول التالي:¹

¹ غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكر ولي البياني، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الاستخدامات و التطبيقات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، سنة 2010.

الجدول رقم(01-01): وظائف ادارة المعرفة

<p>يضمن هذا النشاط اختبار البيانات من خلال مستودعات المعرفة المتوفرة لدى المنظمة، وتعد هذه العملية من المهارات الأساسية في المنظمة بمساعدة الحاسوب في الهدف من تحديد المعرفة هو بيان مقدار الفجوة بين المعرفة الحالية و المعرفة المطلوبة ومن ثم معالجتها.</p>	<p>تحديد المعرفة</p>
<p>و يعني الترابط الحاصل بين المعلومات كالتربط بين الجهود التي تقوم بها المنظمة في تهيئة الوثائق الأزمنة، فهي تتضمن جلب المعرفة الى المنظمة من مصادرها الخارجية المتضمنة عملية اكتساب و جمع البيانات و المعلومات الموجودة خارج المنظمة، فهي عملية متعاقبة أي ليست عشوائية</p>	<p>اكتساب المعرفة</p>
<p>أي المشاركة في المعلومات مثل قوائم بيانات الأزمنة لتوفير الموارد الأولية أو خطة التوزيع الطارئة أو الرسائل الإلكترونية.</p>	<p>المشاركة في المعرفة</p>
<p>و تهدف الى توثيق المعرفة و المحافظة عليها باستخدام أسلوب التخزين في الوسط البيئي المركب المحيط بالمنظمة و تقدم تسهيلات لقيام المنظمة بتزويد المنظمات القائمة ببناء و توليد المعرفة من خلال الاستفادة من الخبرة و المعرفة المتراكمة لديها.</p>	<p>تخزين المعرفة</p>
<p>و تعني عملية نشر المعرفة في كل زاوية من المنظمة مع تيسير عملية توصيلها الى جميع الأعضاء بعد تحديد مصادرها، فمشاركة المعرفة كقيمة مباشرة تأخذ المعرفة لمنحها عبر اطارين هما المسؤولية و الفرصة، لان المعلومات لا يمكن الاستفادة منها إلا من خلال نشرها و الاستفادة منها و بالتالي تتحول الى معرفة من خلال أية فرصة تامة و تحت مسؤولية العليا مما يحقق مشاركة فعالة.</p>	<p>مشاركة المعرفة</p>

المصدر: غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكر ولي البياني، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الاستخدامات و

التطبيقات، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، ص 181-184.

المطلب الثاني: مبادئ ادارة المعرفة .

تتمثل مبادئ ادارة المعرفة فيما يلي:¹

المبدأ الأول: ادارة المعرفة مكلفة

المعرفة تمثل أصلا من أصول المؤسسة، و تتطلب الإدارة الفعالة لها استثمار اصولا اخرى. فهناك عديد من الانشطة المرتبطة بإدارة المعرفة تحتاج الى استثمار في العمالة او في الاموال، تشمل ما يلي :

- الحصول على المعرفة: اعداد وثائق و نقلها الى نظام الحاسب الآلي.

- القيمة المضافة للمعرفة، خلال عملية التأليف و التجميع و التنقيح.

- مداخل تطوير و تقسيم المعرفة، و تصنيف المساهمات الجديدة للمعرفة.

- تطوير البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات و تطبيقات توزيع المعرفة.

- تعليم العاملين الخلق و المشاركة و الاستخدام للمعرفة.

و لكن بينما ادارة المعرفة ذات تكلفة مرتفعة، فان المردود يتعدى ادارة المعرفة فقط حيث ماهي تكلفة الجهل و القصور في المعرفة ؟كم تتكلف المنظمة في حالة عدم قدرة العاملين على الاجابة عن تساؤلات العملاء. او اتخاذ قرارات ضعيفة اعتمادا على الجهل بالمعرفة .

المبدأ الثاني: ادارة المعرفة تتطلب مزيج من الافراد و التكنولوجيا

تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة حلولا تمزج بين الأفراد و التكنولوجيا، عندما نبحث عن فهم و تفسير المعرفة في نطاق حدود و تجميع ذلك مع أنواع أخرى من المعلومات او تأليفها في أشكال متنوعة من المعرفة. فان العنصر البشري هو الاداة التي يوصى بها في ذلك.

و على الجانب الآخر فان نظم الاتصالات و الحواسيب الآلية، تعتبر جيدة في حالة الحصول على تحويل و توزيع معرفة ذات هيكل عالي، و التي تتغير بسرعة. ومن ثم فالحاسب الآلي هو أكثر قدرة من البشر في ذلك.

¹ ممدوح عبد العزيز الرفاعي، الادارة الاستراتيجية للمعرفة، جامعة عين شمس، 2007، ص 15-16.

و بالتالي فالأمر يتطلب تكوين مزيج بيئي من ادارة المعرفة بالقدر الذي يسمح باستخدام الأفراد و التكنولوجيا في طرق مكملة لبعضها البعض.

المبدأ الثالث: تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة مديرون للمعرفة

لا يمكن ادارة المعرفة بصورة جيدة إلا بعد أن تحدد بوضوح المسؤوليات لأداء الوظائف للمجموعة الرئيسية بالمنظمة.

ومن بين الوظائف و المهام التي يجب أن تؤديها بعض هذه المجموعات هو جمع و تصنيف المعرفة و انشاء بنية أساسية تكنولوجية موجهة بالمعرفة و اعطاء النصائح و الارشادات لاستخدام تلك المعرفة.

بالإضافة الى أن مديرو المعرفة يجب ألا تحمل كلماتهم أو أفعالهم معان ضمنية أكثر من أي شخص آخر. ذلك أكثر المؤهلات أهمية لمدير المعرفة، هو أن دوره يكون انكار الذات.

المبدأ الرابع: مشاركة و استخدام المعرفة غالباً ما تكون أفعالاً غير طبيعية

يتساءل حاملي المعرفة أنه اذا كانت المعرفة المتاحة لدينا مورد ذات قيمة، فكيف أشارك أحدا في تلك المعرفة؟ و اذا كانت وظيفتي هي خلق المعرفة فلماذا أضع وظيفتي في مخاطرة، حيث تستخدم المؤسسة آخرين بدلاً مني؟

فإذا رغبتنا في أن نكون في وضع أفضل كمديرين للمعرفة فإننا نفترض أن الاتجاه الطبيعي هو أن يدخر حاملي المعرفة معرفتهم و أن ينظروا بشك الى الآخرين.

و حتى يمكن ادخال هذه المعرفة الى نظام و نبحث عن المعرفة من الآخرين، فيجب أن تتوفر دافعية عالية لدى حاملي المعرفة من خلال تقييم الأداء و المكافآت لهؤلاء.

المبدأ الخامس: الوصول الى المعرفة يمثل نقطة البداية

اذا تم الوصول الى المعرفة فهذا ليس كافياً، ذلك أن الوصول ضروري، و لكن الادارة الناجحة للمعرفة تتطلب أيضاً التركيز و الالتزام، ذلك أن التركيز يمثل انتشاراً لعصر المعلومات، و حتى نعرف

المستهلكين جيدا فيجب تركيز المعرفة عليهم بالقدر الذي يصبحون أكثر من مجرد متلقين لخدماتنا و منتجاتنا.

و حتى تكون المعرفة أكثر فعالية و شمولاً، فيمكن تحقيق ذلك من خلال تلخيص و كتابة التقارير للآخرين خلال استخدام تلك المعرفة. أيضا خلال استقبال تلك المعرفة، وخلال التفاعل المشترك مع حاملي هذه المعرفة، و يعتبر ذلك ذات أهمية بالغة خصوصا اذا كانت المعرفة التي نتلقاها معرفة ضمنية.

فشركتي تويوتا و نيسان أرسلتا مصممي السيارات لديهما الى الولايات المتحدة الأمريكية لتلقي المعرفة الضمنية بواسطة الاختلاط الودي و المصادقة الودية مع شرائح العملاء المستهدفين.¹

المبدأ السادس: فوائد ادارة المعرفة

هي وضع خرائط للمعرفة أكثر منها وضع نماذج للمعرفة و كذلك هي فوائد في الأسواق أكثر منها فوائد في التدرج الهرمي للمعرفة، حينما يتم ادارة المعرفة بالمنظمة فإنها تلجأ الى خلق نموذج هرمي أو هيكل للمعرفة و لكن غالبية المنظمات تكون في حال أفضل بتبادلها المعرفة المتوافرة في السوق و وضع خرائط لهذه المعرفة بالقدر الذي يجعل لديها رؤية لرغبات المستهلكين. كما انه من الضروري توصيف عملية النشر المعرفة في خريطة و ربما يكون ذلك غير منطقي و لكنه يظل أكثر فائدة للمستخدم من نموذج للمعرفة الفرضية رغم أن الأخير اكثر فهما عن طريق القائمين على الخلق و لكن نادرا ما يتم تطبيقه كاملا. و يلاحظ ان وضع خريطة للمعرفة التنظيمية هو نشاط ربما يكون فردي و لكنه الأكثر احتمالا لتحقيق أفضل وصول لهذه المعرفة.

المبدأ السابع: ادارة المعرفة تعني تحسين عمليات العمل المعرفي

من الضروري بمكان توجيه و تحسين عملية ادارة المعرفة عموما و لكن المعرفة يتم توليدها و استخدامها و مشاركتها بكثافة في بعض عمليات العمل المعرفي المحددة مثل بحوث السوق، تصميم و تطوير المنتج و العمليات الأخرى التي يغلب عليها طابع المعاملات التجارية مثل التسعير و اعداد الأوامر. فإذا حدثت تحسينات حقيقة في ادارة المعرفة فان التحسينات يجب أن تحدث في العمليات الرئيسية لهذه الأعمال، و عموما فان أكثر مداخل التحسين فعالية هي التي تطول الطبقة الوسطى بين

¹ ممدوح الرفاعي، مرجع سبق ذكره، ص 17-18.

القمة و القاعدة محققة استغلال حاملي المعرفة، ذلك أن العمل المعرفي الخلاق يتطلب أقل تدخل من القمة الى القاعدة و يتطلب عمليات تطبيق المعرفة بصورة أكثر.

المبدأ الثامن: ادارة المعرفة عملية مستمرة و ليست لها نهاية

تعتبر مهام ادارة المعرفة ليست لها نهاية مثلها مثل ادارة الموارد البشرية أو ادارة التمويل و من ثم لا يوجد وقت نهائي عندما يتم ادارة المعرفة بصورة كلية، سبب واحد هو الذي يجعل ادارة المعرفة ليس لها نهاية هو أن تصنيفات المعرفة المطلوبة هي التي تتغير دائما. ذلك ان مداخل ادارة التكنولوجيا الجديدة، القضايا التنظيمية، اهتمامات العميل عادة ما تتغير، و تغير المنظمات من استراتيجياتها و هيكلها التنظيمية و التأكيد الدائم على المنتج و الخدمة، فالمديرون و المهنيون الجدد لديهم احتياجات متجددة للمعرفة.

هذا التغيير السريع في بيئة المعرفة يعني أن المنظمات يجب ألا تأخذ في اعتبارها عنصر الوقت في وضع الخرائط و النماذج الخاصة ببيئة المعرفة، فعندما ينتهي الوقت فان البيئة لم يعد لها وجود، ومن ثم يجب أن يكون توصيف البيئة سريع و يشمل محاذير الاستخدام لهذه البيئة.

المبدأ التاسع: تتطلب ادارة المعرفة تعاقد معرفي

من غير لواضح في معظم المنظمات و التي لديها استخدام صحيح للعاملين بالمعرفة أنه هل المعرفة يمتلكها العاملون أم يستأجرونها؟ ، هل كل المعرفة في عقول العاملين و لها أولوية لدى العامل؟ ، ماذا تعرف عن المعرفة التي تشتق من اسطوانة الحاسب؟ ماذا عن المعرفة التي لدى المستشارون أثناء أدائهم لاستشارتهم؟ .

كما أن العديد من المنظمات تحتفظ بمعرفة العاملين لديها، ذلك أن هؤلاء العاملون ينقلون بسرعة اكبر الى وظائف جديدة و منظمات جديدة، على أي الاحوال هناك بعض المنظمات تؤدي وظيفة الاستخلاص للمعرفة بصورة جيدة كما تؤدي عملية توثيق أي معرفة متاحة لدي العاملين حيث تتراكم هذه المعرفة لدى المنظمة حتى بعد ترك هؤلاء لوظائفهم، فإذا أصبحت المعرفة موردا أكبر قيمة في المنظمات فإننا يمكن أن نتوقع رؤية تركيز أكبر لمشروعية ادارة المعرفة.¹

¹ ممدوح عبد العزيز الرفاعي، مرجع سبق ذكره، ص 19.

المطلب الثالث: عوامل نجاح ادارة المعرفة

تحتاج المؤسسة الى فعالية كبيرة لبناء استراتيجية إدارة المعرفة والتي تتمثل في مجموعة من المقومات والعوامل التي تمكنها من بناء معرفة أكثر صلابة وقدرة على مواجهة العراقيل والتحديات، إلى جانب ضرورة امتلاك استراتيجية إدارة المعرفة لرؤية مستقبلية واضحة المعالم وذلك لتعزيز دورها في نجاح ونمو المؤسسة.

الفرع الاول: عوامل نجاح مشروع ادارة المعرفة

يرتبط نجاح مشروع ادارة المعرفة باتباع ومراعاة مجموعة من العوامل، حيث يرى العالم دافنبورت Davenport انها ضرورية، لهذا يجب الاخذ بها، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:¹

- التركيز على قيم المنشأة (المؤسسة) وأهميتها وضمان الدعم المالي من الادارة العليا.

- توفير قاعدة تقنية وتنظيمية يمكن البناء عليها حيث أن أي نجاح أي مشروع لادارة المعرفة يجب أن يستند على قاعدة بيانات ومعلومات متطورة.

- تبني غاية واضحة ولغة مفهومة لدفع المستخدم للمعرفة للاستفادة القصوى من النظام المعرفي.

- ضرورة وجود هيكل معرفة قياسي يمتاز بالمرونة وقادر على مواكبة طريقة إنجاز الاعمال بالمؤسسة واستخدام المعرفة المتوفرة.

- تبني عملية تغيير في أساليب وطرق التحضير، وذلك لخلق ثقافة المشاركة المعرفية واشاعتها في المؤسسة.

- تطوير مستوى عمليات المعالجة في المؤسسة بما يمكن من تحسين طرق إدارة الاعمال لضمان التطوير.

- تبني ثقافة الصداقة المعرفية من أجل دعم الاستخدام المتبادل للمعرفة.

- ضمان تعدد القنوات المعرفية لتسهيل عملية نقل المعرفة كون أن الافراد الموظفين بالمؤسسة لهم طرق مختلفة لتنفيذ الاعمال والتعبير عن أنفسهم.²

¹ علاء فرج الطاهر، ادارة المعلومات والمعرفة، دار الراية، عمان، ط1، سنة 2010، صص 42-45
² عصام نور الدين، اتجاهات حديثة في ادارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة، عمان، ط1، سنة 2010، صص 57

- دعم الإدارة العليا لاقامة مشروع، وذلك بتوفير الموارد اللازمة لذلك وتحديد أنواع المعرفة ذات الأهمية، وذلك لتسيير العمل وتحقيق التعاون وصولاً لاهداف المؤسسة.
- تبني طرق تحفيزية غير عادية كالمكافآت والتميز في الأداء من أجل دفع الموظفين في المؤسسة بالمساهمة في خلق واستخدام المعرفة المتوفرة وتطويرها.
- كما يمكن تلخيص مجموعة من العوامل إضافة إلى سابقتها التي تسهم في نجاح إدارة المعرفة فيما يأتي¹:
 - ضرورة وجود نظم للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.²
 - مساعدة الافراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لانجاز أعمالهم.
 - تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.
 - تحديد وتطوير القادة الذين يدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمؤسسة.
 - التركيز على الحالات المتميزة في المؤسسات أثناء عمليات المقارنة المرجعية لعمليات المؤسسة بقصد المقارنة والتعلم.
 - ابتكار المؤسسة غير المحدودة والتي تعني السلوك المنفتح أي يتصرف الافراد دون التقيد بالولاء الوظيفي والبحث عن أفكار من أي مكان آخر.

الفرع الثاني: معيقات تطبيق مشروع ادارة المعرفة

- تتعدى إشكالية المعرفة من كونها مشكل يواجه المؤسسات المفتقرة إلى المعرفة بالمقارنة مع منافسيها إلى إشكالات مرتبطة بإدارة المعرفة في حد ذاته بالنظر إلى ما يكتنفه من صعوبات، فبالتالي فإن ما تفتقد إليه المنظمات الاقتصادية وخاصة في الدول النامية هو لنموذج الفعال للتسيير، والذي يتلاءم مع متطلبات الاندماج الايجابي في اقتصاد المعرفة، إضافة إلى ذلك أن حداثة المعرفة تعتبر في حد ذاتها سببا لجملة من الصعوبات، ولهذا السبب قد تم إجراء العديد من الدراسات حول الصعوبات والإخفاقات أو المشاكل التي تعيق تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات، وتتمثل هذه الصعوبات في:
- سيطرت الثقافة التي تعمل على كبح التشارك المعرفي.

¹ اسمهان ماجد الطاهر، إدارة المعرفة، دار وائل، عمان، ط2، سنة 2015، ص39

² علاء فرج الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص 46.

- الافتقار إلى الإدارة العليا الداعمة لإدارة المعرفة، والادراك الكافي لمفهوم المعرفة ومحتواها ودورها وفوائدها.
- الافتقار إلى وجود تكامل بين نشاطات المؤسسة المتعلقة بإدارة المعرفة وبين تعزيز التعلم المنظمي. ¹
- حادثة نظام إدارة المعرفة كونه في مرحلة التجربة والنشأة، وهذا ما نتج عنه صعوبات.
- الصعوبات القانونية المرتبطة بتحديد أصل الملكية الفكرية للمعرفة، وذلك نظرا لطبيعة هذه الأخيرة كمحصلة لجهود يمكن أن تشارك فيها أطراف مختلفة.
- نقص أو عدم وجود الحافز لدى المسيرين في اعتماد هذا النظام خاصة مع تعارضه مع الثقافة التنظيمية لبعضهم بفعل حادثته. ²
- صعوبة قياس مدى نجاح برامج إدارة المعرفة حيث أن آثارها ومردداتها لم تفحص بعد.
- صعوبة تحديد المعلومات والمعارف التي من الضروري وضعها في برامج إدارة المعرفة وهل المعرفة التي وضعت كافية أم لا، وما هي نوعيتها.
- وجود غموض في الحدود الفاصلة بين المعرفة الظاهرية والمعرفة الضمنية بسبب التداخل بين الاثنين، بحيث يجعل من الصعب الفصل بينهما.
- عدم توفر الكوادر البشرية المؤهلة بشكل كافي للقيام بمهام نظام إدارة المعرفة، وهذا يعني نقص أو افتقار واضح ببرامج التدريب والوقت الكافي لتعلم كيفية استخدام وتنفيذ نظام إدارة المعرفة.
- عدم توفر البنية التحتية اللازمة، مما يعني الفشل الذي يؤدي إلى انعكاسات سلبية على المؤسسة.
- الفجوة بين الامكانيات والطموح، حيث يتوقع نظام إدارة المعرفة بعد تطبيقه أن يحقق الاهداف التي تسعى لها المؤسسة. ³
- كما حدد العالم ثيروف Thierruaf مجموعة من المشاكل التي قد تبرز عند تطبيق منهج إدارة المعرفة، ومن هذه المشاكل نذكر مايلي: ⁴

¹ صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة (المؤسسة العربية للتنمية الإدارية)، القاهرة، سنة 2005، ص 125-126

² سعد القتري، أثر رأس المال الفكري في أداء المؤسسة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، العدد 28، سنة 2001، ص 161

³ عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الاعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، دار وائل، عمان، ط1، سنة 2013، ص 80

⁴ عصام نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص ص 61-63

-قد يعمل منفذو نظام إدارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمؤسسة، وهذا قد يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات وامكانيات تتلاءم مع معتقداتهم الشخصية وقناعاتهم بالانشطة والممارسات التشغيلية والوظيفية الافضل، وليس تلك التي تفضلها المؤسسة.

-قد يجري ترويح نظام إدارة المعرفة بصورة غيرواقعية وبقدرات وامكانيات غيرواقعية، وهذا قد ينعكس في صورة فشل واحباطات متكررة وعمليات تصفية أو حذف لبعض خطوط المنتجات.

-عدم التركيز على الفرص السوقية، وعلى حاجات الاعمال في بعض الاحيان، بل تركزمؤسسة على تقديم ادارة المعرفة انها تمتلك قدرات وامكانيات عامة تكشف قيمة تنافسية غير واضحة وغير محددة.

-يتطلب تطبيق مدخل إدارة المعرفة فهما كاملاوكافيا لألمد الطويل قبل جهود التطبيق، وعدم مراعاة هذا الامر ينعكس بشكل سلبي في النتائج الجوهرية للمؤسسة.

تعد إدارة المعرفة من الميادين الحديثة نسبيا، والتي تزال بحاجة إلى عمليات تطوير شاملة، فتطبيق منهج إدارة المعرفة في المؤسسة بشكل ناجح يوفر لها إمكانات جديدة، وتبرز جهود العديد من الباحثين على تسخيرها متقادية في ذلك أخطاء التطبيق ومواجهة الصعوبات، وذلك لزيادة فاعلية المؤسسة وأهدافها والتأثير على السلوك الانساني، مما يقود إلى تحقيق التميزوالنفرد، وبناء أسس راسخة.

خلاصة الفصل:

تعد المعرفة اليوم موردا جوهريا غير ملموس الذي تنامي دوره في نجاح مؤسسات الاعمال، والذي ادى بدوره الى تحويل بيئة الاعمال للمؤسسة من اقتصاد تقليدي قائم على (الارض، العمل، راس المال) الى اقتصاد جديد قائم على المعرفة، تلك المعرفة الموجودة بعقول الافراد من خلال خبراتهم وقدراتهم الفكرية والمعلومات التي يمكن الحصول عليها في بيئتها المحيطة بها، فالمعرفة تشكل المورد الاستراتيجي والاصل الاكثر اهمية الذي تعتمد عليه المنظمات، كون ان اي عمل ناجح لا بد وان يبنى على اساس المعرفة. ومهما تعددت انواع واشكال ومصادر المعرفة فهي تركز بشكل اساسي على مافي عقول الافراد وقدراتهم العلمية وخبراتهم العملية حيث انها تشكل المورد الغير ملموس الذي يقود اكتشافه وتطبيقه الى الارتقاء باداء الفرد والمنظمة.

كما تعتبر المعرفة مجموع بيانات المعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة. وبالتالي تظهر اهمية ادارة هذا المورد لضمان استمرارية تنظيم وتوليد وتقاسم استخدام المعرفة، مما يعزز من امكانية رفع قدرات تنافسية للمنظمات وبقائها. الا ان ادارة المعرفة تواجه مجموعة من التحديات او المعوقات، ويتحقق نجاحها بتوفر مجموعة من العوامل التي تساعد على تطبيقها والوصول الى النتائج المرغوبة.

الفصل الثاني: الأطار المفاهيمي للميزة

التنافسية و تأثيرها بإدارة المعرفة

تمهيد الفصل:

تعتبر المنافسة من أهم التحديات التي تواجهها المنظمات حاليا، وذلك لأن درجة التنافس في السوق تعد من العوامل التي تحدد قدرة المنظمة على الصمود، في وجه منافسيها وضمان استمراريتها، حيث تعتمد على التحليل البيئية الداخلية و الخارجية بهدف تحديد نقاط القوة و الفرص لتعزيزها وكذا نقاط الضعف والتهديدات من أجل القضاء عليها، وبالرغم من أن البيئة التنافسية ضغوفا مستمرة على المنظمة، إلا أن هذه الأخيرة تسعى دوما للبحث عن اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية عن طريق استراتيجيات متعددة إن التغييرات التي تحدث في منظمات أعمال كنتيجة للمستجدات البيئية المليئة بالتحديات التنافسية تجعل من الصعوبة على منظمات الأعمال اكتساب ميزة تنافسية، وحتى تتمكن من تحقيق الميزة التنافسية بدأت الأفكار تتجه نحو ادارة المعرفة باعتبارها مقدره محورية و عملية تتفوق بها المنظمة قياسا بمنافسيها، بالإضافة إلى الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية المتاحة وكذا القدرات والكفاءات التي تتمتع بها المنظمة و التي تمكنها من تصميم و تطبيق استراتيجيتها التنافسية .

و سوف يتم دراسة هذه المفاهيم من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.

المبحث الثاني: اساليب و محددات الميزة التنافسية.

المبحث الثالث: علاقة ادارة المعرفة بالميزة التنافسية.

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

يشهد العالم الوقت الحالي اهتماماً كبيراً بالتنافسية فهي العامل الدافع الذي يضبط خطوات المنظمة ويحفز العاملين للعمل ولمزيد من العطاء والإبداع أو تحقيق قدر أو آخر من الميزة التنافسية أو التفوق والتميز على المنافسين وصولاً إلى تحقيق أعلى المستويات من العائد، وسيتم التطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالتنافسية والميزة التنافسية.

المطلب الأول: تعريف و أهمية الميزة التنافسية**الفرع الأول: تعريف التنافسية**

تتفق معظم الدراسات على أن مفهوم الميزة التنافسية يعتبر امتداداً وتطوراً لفكرة الميزة النسبية في التجارة

الدولية لدافيد ريكاردوا المقدمة في أعماله سنة 1817، حيث تتلخص الميزة النسبية في كون أن الدولة تتخصص في إنتاج السلع ذات التكلفة المنخفضة نسبياً عن غيرها من الدول الأخرى، أما السلع التي تحتاجها ولا تقوم بإنتاجها فتستوردها من الدول الأخرى بتكلفة أقل نسبياً، وذلك في ظل حرية التجارة، أي أن التجارة الدولية تقوم إذا اختلفت التكاليف النسبية لإنتاج السلع بين الدول، ولقد كان مفهوم الميزة النسبية حجر الزاوية أو الأساس في تحديد مسار التجارة الدولية ومجالات التخصص وتقسيم العمل بالنسبة للمؤسسات في الدول على حد سواء¹.

انطلقت فكرة الميزة التنافسية بشكل صريح في بداية الثمانينات وانتشرت على نطاق واسع بين المؤسسات الأمريكية، وذلك من خلال تفاعل القرارات السياسية للرئيس الأمريكي بسبب تدهور القدرة التنافسية للولايات المتحدة الأمريكية أمام اليابان، ثم إنشاء مجلس السياسة التنافسية الأمريكية من جهة، ومن جهة أخرى كتاب "بورتر" عن الميزة التنافسية في أوساط الثمانينات، حيث أنه أول من استخدم مصطلح الميزة التنافسية في كتابه 1985²، وبداية من ذلك التاريخ أصبحت تكتسي الميزة التنافسية أهمية بالغة، ومكانة حساسة في عالم الإدارة والأعمال، وعليه سوف يتم استعراض مجموعة من التعاريف التي تناولت الميزة التنافسية.

¹ سفيان قسول، تأهيل العنصر البشري لتحقيق الميزة التنافسية في البنوك العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2015/2016، ص145.

² يحضية سملاي، أحمد بلالي، الميزة التنافسية وفعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يومي 03-04 ماي 2005، ص 03.

لتحديد تعريف للميزة التنافسية جاءت العديد من المحتولات في ذلك و اختلفت باختلاف وجهات النظر
الا ان جلها يصب في مصب واحد، ومن بينها ما يلي:

- عرف "بورتر" الميزة التنافسية أنها " تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المقدمة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدوره تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً أو بمعنى آخر إحداث عمليات الإبداع بمعناه الواسع، كما أكد بأن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تخلقها لزيائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض الزيادة السعرية المفروضة"¹.
- يعرفها مصطفى أبو بكر بأنها "قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط"².
- كما عرفها نبيل مرسي خليل على أنها " ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعه لإستراتيجية معينة للتنافس "³.
- وتعرف كذلك بأنها " كل ما تختص به المؤسسة دون غيرها وما يعطيها قيمة مضافة بشكل يزيد أو ينقص عما يقدمه المنافسون في السوق حيث يمكن أن تقدم المنظمة مجموعة من المنافع للمنافسين أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل "⁴.
- كما أشار " ليو " إلى أن "الميزة التنافسية للمؤسسة في منظور سوق المنتج الذي يجلب أكثر من مركز تنافسي للمؤسسة، ويعني ذلك بأن الميزة التنافسية تعني حصول المؤسسة على مركز تنافسي متقدم في السوق "⁵.
- وتعرف أيضا بأنها " المهارات او التقنيات او الموارد المميزة التي تتيح للمنشأة انتاج قيم و منافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون و يؤكد تميزها و اختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف و التميز، حيث يقدم لهم مزيد من المنافع و القيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون "

¹ Michel Porter, **Aventage concurrentiel des nation**, Inter édition, Paris, 1993, p 48.

² مصطفى محمد أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004، ص13.

³ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للنشر والتوزيع، مصر، 1998، ص 79.

⁴ طلعت اسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، مكتبات مؤسسة الأهرام، مصر، 2002، ص190.

⁵ بوشندوفة هدى، ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماستر، تخصص ادارة أعمال الاستراتيجية، جامعة اعلي محندا و الحاجن البويرة، 2013/2012، ص 58.

- وعرفت أيضا بأن " الميزة التنافسية هي قدرة المنظمة في تطبيق عمليات إنتاج غير مطبقة لدى المنظمات المنافسة، وعندما لا تستطيع هذه المنظمات على الحصول على الموارد الضرورية لتقليد تلك العمليات " ¹.

- ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات تكلفة اقل أو منتج متميز على غيره في السوق، مع قدرة المنظمة على الاستمرار في الاحتفاظ بهذه الميزة.

والجدول التالي يبين وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية من خلال التركيز على جانب معين كما يلي:

الجدول رقم(02-01) : وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية من خلال التركيز على جانب معين.

الباحث	التعريف	التوجه أو التركيز
HOFOER	هي المجالات التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها	الأنشطة
FAHEY	أي شئ يميز المؤسسة أو منتجاتها بشكل ايجابي عن منافسيها من جهة نظر الزبون النهائي	المكانة الذهبية
ROPPAPORT	قدرة المؤسسة على تقليص كلفتها لأقلية و تحقيق فوائد من خلال السعر مقارنة بالمنافسين و تحقيق اكبر للزبون	الكلفة
EVANS	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون	قيمة الزبون
MAGMALL ANDTAMPPPO	هي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان منافسيها مع الآخرين	المنافسة

المصدر: نزار عوني اللبدي، ادارة العلاقات العامة و تنميتها ، الطبعة الأولى، دار دجلة ، الأردن، 2015، ص134 .

¹ مبروك صليحة، تكنولوجيا المعلومات كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة المنجل الاقتصادي، المجلد02، العدد02، جامعة الوادي، 2019، ص243.

الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية

للميزة التنافسية أهمية كبيرة ولها دورا هاما على مستوى المؤسسة، فهي تعد من بين العناصر التي تقودها للنجاح، بل وتحقق لها الأسبقية في ذلك، وتبرز هذه الأهمية من خلال الجوانب التالية¹:

- تعطي للمؤسسة تفوقا نوعيا وكميا وأفضلية مقارنة بالمنافسين، وبالتالي تتيح لها نتائج أداء عالية.

- تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات الزبائن وباقي المتعاملين مع المؤسسة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل.

- الحصول من خلالها على حصة سوقية أفضل وأكبر قياسا بالمنافسين، إذا ما حققت الرضا والقبول المطلوب لدى الزبائن، وبما يتوافق مع أهدافها الاستراتيجية المخططة.

- تمثل الميزة التنافسية أداة هامة لمواجهة التحدي الذي ينتظر المؤسسة من قبل المنافسين في القطاع.

- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى الزبائن، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية².

- تمثل الميزة التنافسية معيارا مهما لتحديد المؤسسات الناجحة عن غيرها لأن المؤسسات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة منفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها باستمرار.

- تساهم الميزة التنافسية في ترشيد عملية استخدام الموارد والإمكانات، بما يمكنها تحقيق أكبر عائد انطلاقا من استخدام أدنى مستوى لها.

- تسهل الميزة التنافسية خدمة وتلبية حاجات الزبائن بسهولة، حيث تتوفر المؤسسة لخدمة زبائنها من جوانب محددة، والتي تمتاز بتفوق وفعالية في أداء أنشطتها وتركيزها على هذه الجوانب.

- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.

- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة للعملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والإستراتيجية المنتهجة في ظل بيئة شديدة المنافسة.

- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق.

¹ دلال عظيمي، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، العدد 10، 2010، ص 199-200.

² يحضية سمالي، أحمد بلالي، مرسع سبق ذكره، ص 03.

- تخفيف حدة الصراع بين المؤسسات بحيث تجعل الميزة التنافسية المؤسسات تتجه نحو امتلاك قدرات

ومهارات متميزة استغلالها بشكل أفضل بما يولد لها التميز والتفرد¹.

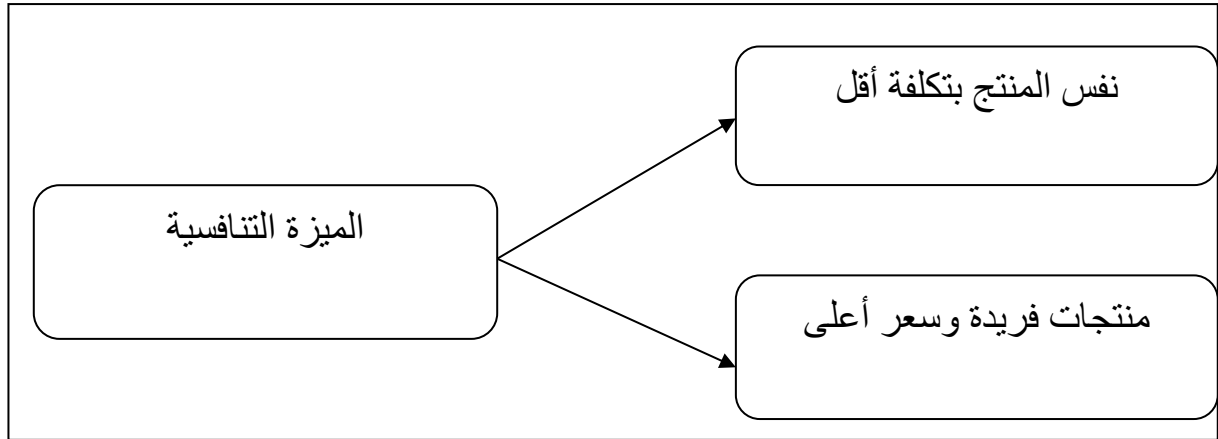
المطلب الثاني: أنواع و خصائص الميزة التنافسية

تتحدد طرق ومظاهر الميزة التنافسية بحسب الطريقة أو الجوانب المحددة للتنافس أو إشباع حاجات ورغبات الأفراد أو تدعيم العلاقة بين المؤسسة وزبائنهم وغير ذلك، لذا سوف نتطرق لأنواع الميزة التنافسية وخصائصها.

الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية

صنف "بورتر" الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين تكون المؤسسة من خلالها في موقع متميز مقارنة بالمنافسين، ويتمثل هذين النوعين في ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز².

الشكل رقم (02-01) : أنواع الميزة التنافسية .



المصدر: بلبصير خليفة، اليقظة الإستراتيجية كأساس جديد لدعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009/2008، ص: 21.

1) ميزة التكلفة الأقل: نقول على ميزة التكلفة الأقل، إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافس، وتعني كذلك قدرة المؤسسة على تصميم و تصنيع وتسويق المنتج، بتكلفة

¹ عبد الله قش، أهمية التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية بالإسقاط على المؤسسات الاقتصادية العربية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، دون تخصص، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2013/2012، ص 25.

² زناتي لمين، دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص ادارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018/2017، ص 11.

اقل من المؤسسات الأخرى، مما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكثر، و ذلك من خلال تحقيق تكلفة متغيرة اقل من نفقات التسويق و النفقات التشغيلية أو النفقات الإدارية.

وتتم الحيازة على ميزة التكلفة الأقل من خلال مراقبة العوامل التالية:

- **مراقبة الحجم:** وذلك بتوسيع تشكيلة المنتجات، والحيازة على وسائل إنتاج جديدة، وكذلك التوسع في السوق وتكثيف النشاط التسويقي.

- **مراقبة التعلم:** لذي هو نتيجة للجهود المبذولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، فالمسيرون مطالبين بتحسين التعلم وتحديد أهداف، من خلال مقارنة أساليب التعلم مع المعايير المستخدمة.

- **مراقبة استعمال قدرات المؤسسة ومدى مطابقتها لمتطلبات السوق والإنتاج.**

- **مراقبة الروابط:** التي يمكن المؤسسة من تحسين موقعها في ميدان التكاليف، إذا تمكنت من التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة واستغلالها من جهة أخرى.

- **مراقبة الإلحاق:** يتم هنا إما تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة؛ وذلك قصد استغلال الإمكانيات المشتركة، أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلي وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة .

- **مراقبة الإجراءات التقديرية وتغيير أو إلغاء الإجراءات المكلفة التي لا تساهم ايجابيا في ميزة التكلفة الأقل.**

- **مراقبة التموضع أو التمرکز الخاص بالأنشطة، بالموردين، وبالعلاء والذي من شأنه تقليص التكاليف.**

حصول المؤسسة على هذه الميزة التنافسية بشكل فعال، يجعلها قادرة على تحديد سعر الصناعة ومواجهة المنافسين وقدرتها على تحقيق الأرباح، كما تكون في مأمن من تخفيضات الأسعار بالنسبة للمؤسسات الأخرى، لأن زبائننا لن يتخلوا عنها ما دامت هي الأقل سعرا، بل والأكثر من ذلك لا تستطيع المؤسسات المنافسة عرض سلع بديلة في ظل وجود تكاليف منخفضة، أما فيما يتعلق بدخول منافسين محتملين إلى السوق، فإن المؤسسة تستطيع صد هجوم أي منافس جديد لأن منتجاتها أقل تكلفة وتحتل موقعا تنافسيا ممتاز¹.

¹ كلتوم واكلي، دور الإدارة الفعالة للموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة تطبيقية على المؤسسات الجزائرية، أطروحة. دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2014/2015، ص 104

- (2) ميزة التميز:** تتمثل هذه الميزة في قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد، وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون، وذلك من خلال جودة أعلى، خصائص مميزة في المنتج، خدمات ما بعد البيع¹.
- وتستند الحياة على ميزة التميز إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد تتمثل فيما يلي²:
- **الإجراءات التقديرية:** لتي تقدم عليها المؤسسة من أجل القيام بتقديرات للأنشطة التي يجب أن تعتمد عليها والكيفية التي تمارس بها، حيث يمكن أن تعتبر هذه الإجراءات عاملاً مهيماً على تفرد المؤسسة، وتتمثل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، والخدمات المقدمة.
 - **الروابط:** تتبع خاصية التفرد من الروابط الكامنة بين الأنشطة أو من خلال الروابط مع الموردين، ومع قنوات التوزيع الخاصة بالمنظمة.
 - **التموضع:** تحوز المؤسسة على خاصية التفرد، إذا ما أحسنت اختيار الموضع المناسب لأنشطتها، وكذا المواقع التي تحتلها وحداتها الإنتاجية أو مراكز التوزيع التابعة لها.
 - **الحجم:** الذي قد يتناسب إيجاباً أو سلباً مع عنصر التميز والتفرد الخاص بالمؤسسة.
 - **الريزنامة:** إذ تحوز المؤسسة على ميزة التميز لكونها السبابة في مجال نشاطها على منافسيها، في حين تحقق مؤسسة أخرى الريادة بسبب انطلاقها متأخرة مما يسمح لها باستخدام التكنولوجيا الأكثر تطوراً.
 - **الإدماج:** حيث إن إدراج وإدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة، يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز المنظمة.
 - **التعلم وأثار نشره:** تنجم خاصية التفرد لنشاط معين عندما يمارس التعلم بصفة جيدة والتي تنجلي في تطوير الأداء إلى الأحسن بفضل المعرفة التي يملكها الأفراد.

¹ نبيل مرسي خليل، استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد، تنفيذ، مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 97،
² وليد الهلالي، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة دراسة حالة، مذكرة منشورة لنيل شهادة الماجستير في علوم التجارية، فرع الإستراتيجية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2008/2009، ص 29-30.

الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية

تبنى المؤسسة ميزة تنافسية يجعلها تتميز بخصائص خاصة بها، اذ هناك جوانب تختلف فيها عن المؤسسات المنافسة لها، فكل مؤسسة تحاول التميز في سوق المنافسة من خلال اتباعها إستراتيجية من أجل التنافس، ومن أهم خصائص الميزة التنافسية هي¹:

- **الاستمرارية:** حتى تحافظ المؤسسة على تميزها يجب عليها الابتكار والتطوير بشكل مستمر ومتواصل أصبح مصدرا متجددا للميزة التنافسية ولهذا يجب عليها الاهتمام بالموارد البشرية ذات القدرات الذهنية القادرة على الابتكار و الابداع.

- **دورة حياة الميزة التنافسية:** تبدأ بمرحلة التقديم والتي تكون فيها في نمو مستمر وبالتالي يكون حجمها

في التوسع ثم تليها مرحلة التبني وهنا تبدأ المؤسسات المنافسة في تبني هذه الميزة التنافسية عندما يتوقف حجم الميزة التنافسية عن النمو، ثم بعدها انتشارها بين المنافسين نتيجة التقليد يبدأ حجمها في التدهور المستمر وتفقد خلالها صفتها كميزة إذ تكون عند جميع المنافسين ومن هنا يجب على المؤسسة التفكير في

إيجاد ميزة تنافسية أخرى تمكنها من التنافس .

- **القابلية للتغيير:** يمكن للمؤسسة تغيير ميزاتها التنافسية وذلك من خلال تغيير المصادر والموارد التي تعتمد عليها في تشكيل وتدعيم هذه الميزة، فتأتي ضرورة تغيير الميزة التنافسية نتيجة للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية كتغيير الاستراتيجيات أو الأنشطة أو طبيعة الموارد.

- **القابلية للتنمية و التطوير:** تقوم المؤسسات تنمية وتطوير مزاياها التنافسية بالتعايش مع التطورات والتغيرات الخارجية، وذلك من خلال إيجاد سبل وطرق جديدة لمواجهة المنافسة تعتمد أساسا على الابتكار والابداع.

- **تحدد من وجهة نظر العميل:** بما أن أنشطة وخدمات المؤسسات موجهة أساسا لخدمة العملاء فإن قيمتها وجوده أدائها تتحدد من خلال القيمة المدركة للعميل وذلك أن الحكم على المؤسسة يرجع للعميل الذي يتطلب إرضاءه وكسب ولائه وبذلك يتم تحديد مدى تميز المؤسسة من وجهة نظر العميل.

- **تتميز بالمرونة:** وهذا من أجل إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارة المؤسسة من جهة أخرى.

¹ ابراهيم بلقايد، دور تكوين العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية، أبحاث ادارية و اقتصادية، العدد15، جامعة وهران، 2014، ص.

- يتم تناقلها وتبنيها على أساس الاختلاف وليس على التشابه.

يمكن تلخيص خصائص الميزة التنافسية فيما يلي :

- أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.

- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.

- أنها تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.

- أنها تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدمه للمشتريين أو كلاهما.

- أنها تتحقق لفترة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

إن الوصول إلى اكتساب ميزة تنافسية يتطلب استثمار مختلف الأصول التي تمتلكها المؤسسة، من

مال،

موارد بشرية، تكنولوجياً، تسمح بالنهاية بإنتاج منتج أو منفعة تلقى قبولا من طرف الزبائن¹.

إن هذه الخصائص والمميزات المهمة التي تتصف بها الميزة التنافسية، يجب على المؤسسات أن تهتم

بتطويرها وتنميتها، وأن تركز على تلبية حاجات ورغبات زبائنها، والحفاظ على مواردها وقدراتها وتنميتها

لتكون لها أساس تكوين تلك المزايا والمحافظة عليها، باعتبارها هدفا استراتيجيا يعكس وضعا تنافسيا جيدا

ومستمرًا للمؤسسة إزاء منافسيها، بالإضافة إلى ذلك تترك الميزة التنافسية جملة من المظاهر والسمات

نذكر منها²:

- الجودة العالية والمستمرة في التحسين والتطوير.

- التكلفة الأقل بما يحقق أدنى سعر تنافسي.

- العناية الأفضل والأشمل بالزبون لتحقيق الرضا التام.

- المرونة والتحديث الدائمين في التنظيم والعمليات والمنتجات.

- العلاقات الفعالة والديناميكية مع الموردين وباقي أطراف المؤسسة.

المطلب الثالث: أهداف و مصادر الميزة التنافسية

الفرع الأول: أهداف الميزة التنافسية

¹ أحمد زغدار، المنافسة- التنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 47.

² عبد الغني دادن، عبد الوهاب دادن، الميزة التنافسية كأسلوب لتطوير التكامل الاقتصادي العربي وتفعيل الشراكة العربية الأوروبية، الملتقى

الدولي حول التكامل الاقتصادي العربي لتحسين وتفعيل الشراكة العربية الأوروبية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، يومي 08-09 ماي 2004، ص

تسعى المؤسسة من خلال الميزة التنافسية إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها¹:

- خلق فرص تسويقية جديدة، كما هو الحال بالنسبة لشركة "موتورولا" التي تعد أول من قام بابتكار الهاتف المحمول، وشركة "أبل" التي كانت أو من قام بابتكار الحاسب الآلي الشخصي.
- دخول مجال تنافسي جديد، كدخول أسواق جديدة، أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من المنتجات والأسواق.

- يتمثل أساس الميزة التنافسية في خلق القيمة للعملاء، لأنها أساس تحقيق الجودة، تعد القيمة أكثر ما يهتم المؤسسة كونها أمر معقد لا تستطيع معرفته لا من خلال عملائها وبالتالي وجب عليها استطلاع رأيهم كلما أمكن ذلك.

- تسعى المؤسسة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة الوصول إلى رضا العميل بهدف تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية.

- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها، والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

ومن أبرز الأهداف التي تحققها المؤسسة من امتلاكها للميزة التنافسية هي²:

- قدرتها على إقناع زبائنها بما تقدمه من منتجات مميزة عما يقدمه المنافسون.
- إمكانية حصولها على حصة سوقية أفضل وأكبر قياساً بالمنافسين واستمرار هذا النجاح سينعكس على زيادة العوائد المالية المتحققة والأرباح الصافية.
- خلق قيمة للعملاء حيث تسعى المؤسسة من خلاله تحقيق وتعظيم القيمة للوصول إلى رضا العميل وضمان تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية.
- تمثل الميزة التنافسية معيار مهما لتحديد المؤسسات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها.

الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية

¹ محمد بوظاعة، دور استراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، أم البواقي الركن الجامعي العربي بن مهيدي، 2008، ص 88.

² وهيبية مربعي، دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2011/2012، ص 60.

تسعى المؤسسة لميزة أو مزايا تنافسية في قطاع النشاط الذي تشغله، الأمر الذي اوجب عليها ضرورة إعادة تهيئة القدرات والإمكانيات من خلال البحث على مصادر تقوي وتدعم بها هذه المزايا وتجعلها في مركز تنافسي جيد في السوق.

1) الموارد:

الموارد هي: " هي الأصول المتخصصة أو المتميزة للمؤسسة التي تساهم في خلق القيمة،

و يمكن لهذه الموارد أن تساهم في تحقيق الميزة التنافسية إذا تميزت بالدقة و الندرة و الاستمرارية بالإضافة إلى كونها غير قابلة للتقليد و الاستبدال.¹

ويمكن التمييز بين نوعين من الموارد²:

- الموارد الملموسة: وتشمل الموارد المادية التالية:

المواد الأولية: تظهر أهمية المواد الأولية في مدى تأثيرها في جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، لذا يتوجب على هذه الأخيرة أن تحسن اختار مورديها وأن تتفاوض معهم على جودتها، أسعارها و مواعيد تسليمها.

معدات الإنتاج: تعتبر من أهم أصول المنظمة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات وينعكس دورها في بناء الميزة التنافسية من خلال الحياة عليها وتشغيلها بشكل سليم، وبرمجة عمليات الصيانة من أجل ضمان استمرارية فعاليتها لأطول مدة ممكنة.

الموارد المالية: كلما كان للمنظمة قدرة مالية كبيرة، أمكنها ذلك من تقديم منتجات جديدة، وتوسيع نشاطها، بالإضافة إلى إمكانية فتح مناطق جديدة لصرف وتوزيع منتجاتها، مما يعزز موقعها التنافسي. حيث تظهر أهمية الموارد الملموسة في الكيفية التي يتم بها الحياة عليها وكذا الطريقة التي يتم استغلالها بها، والتوليف بينهما بشكل يتيح الأداء الجيد للأنشطة باعتبار هذه الموارد تستغل من قبل معظم الأنشطة.

¹ زروخي فيروز، سكر كنزة، الملتقى الدولي دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الشلف، يومي 11-14 ديسمبر 2011، ص 16.

² الداوي الشيخ، التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 09-10 مارس 2004، ص 263

- الموارد غير الملموسة: يمكن أن تشمل مايلي¹:

الجودة: تشير الجودة إلى ندرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد من توقعاته،

حيث تعد عاملاً أساسياً في خلق وتعزيز الميزة التنافسية، غداً لم يعد السعر المحرك لسلوك المستهلك بل أصبحت الجودة تشكل الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى إلى تحقيقها.

التكنولوجيا: يعد العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها.

وتصنف إلى ثلاث أنواع مختلفة وذلك وفقاً لمساهمتها في إنشاء الميزة التنافسية، حيث نجد أن التكنولوجيا الأساسية وهي متاحة في السوق وتعد ضرورية للعمل في قطاع نشاط معين وهي ليست مصدر لأي ميزة تنافسية، أما التكنولوجيا المحورية فهي تلك التي تتيح الحياة على ميزة تنافسية حاسمة للمنظمات التي تتحكم بها، أما التكنولوجيا المحورية فهي تلك التي تتيح الحياة على ميزة تنافسية حاسمة للمنظمات التي تتحكم بها، أما التكنولوجيا الناشئة والتي هي في مرحلة الانطلاق وتعمل على تحويلها إلى تكنولوجيا محورية.

المعلومات: تعتبر المعلومات أحد الموارد الاستراتيجية في أي منظمة، حيث لا يمكن أداء العديد من العمليات الأساسية أو اتخاذ القرار المناسب بدونها، خاصة لمواكبة التغير الحاصل في البيئة، وتؤدي المعلومات دورها في تمكين المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية في حال حسن استغلالها، من حيث الانتقاء، التوقيت، مجال وطرق الاستخدام.

المعرفة: تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المنظمة، وهي نتاج جهود متواصلة من البحث والتطوير، ويجب على المنظمة أن تكون المنظمة مؤهلة للحصول عليها وأن تكون حذرة عند امتلاكها لأي مصدر من مصادر الميزة التنافسية، كما أن المعرفة تساهم في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر، مما يسمح للمنظمة بالحصول على الميزة التنافسية.

¹ مرجع سبق ذكره، ص 263.

(2) الكفاءات:

تظهر كفاءة المنظمة من خلال التحسين المستمر للوضع في السوق، والعمل على تقديم أكثر إشباع لرغبات وحاجات المستهلكين، حيث أن الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تناسق وتتربط وتتداخل فيما بينها في محتوى الأنشطة، وتراكم هذه القدرات يتولد عنه كفاءات خاصة . وتنقسم الكفاءات إلى نوعين هما:

- **الكفاءات الفردية:** تتمثل في كل المؤهلات التي يحوزها الفرد عن طريق التكوين، التجربة المهنية والتجربة الشخصية، والتي يستعملها في نشاطه المهني لإنجاز أهداف محددة وبصورة فعالة.
- **الكفاءات الجماعية:** وهي تركيبة فريدة من المهارات، القدرات المتوفرة لدى أفراد المنظمة تفوق نتيجتها النتيجة المترتبة عن جمع الكفاءات الفردية وذلك بفعل أثر المجموعة الناجم عن الديناميكية الجماعية للفاعلين.

المبحث الثاني: اساليب ومحددات الميزة التنافسية

يمكن لمنظمات الاعمال تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الافضل للامكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية المتاحة ، بالإضافة الى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الامكانيات التي تتمتع بها المنظمة ، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية.

وفي هذا المبحث سنتطرق الى اساليب الميزة التنافسية ،محدداتها وابعادها.

المطلب الاول : اساليب تحقيق الميزة التنافسية.

من اجل تحقيق التميز عن الاخرين ،يجب ان تكون هناك عدة اساليب يتم التطرق اليها لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات حيث تتمثل اهمها فيما يلي :

1- الجودة: ان الجودة تبدأ من الزبون من خلال المنتجات التي يشتريها او من خلال الخدمات المقدمة له وخدمات ما بعد البيع التي تشبع حاجاته، فمعايير الجودة مختلفة باختلاف الزبون فهي محددة بسعر وجودة المنتجات المقدمة من طرف المنافسين في السوق ، فالجودة تعتبر كمعيار استراتيجي مهم الحصول عليه لذا فهي تعتبر كمهمة من مهام المنظمة.¹

2-الابداع: ينظر الى الابداع على انه القدرة على خلق وايجاد الافكار الجديدة القابلة للتطبيق والتوصل الى ما هو جديد الذي يضيف قيمة اكبر واسرع ويمكن للمنظمة من تقديم منتج افضل من منتجات المنافسين في السوق ، ومنه اصبح الابداع يعتبر مصدرا هاما للحصول على الميزة التنافسية ومتغيرة استراتيجية كونه يضيف للمنظمة قوة نفوذها باستمرار لتحقيق مزايا تنافسية اضافية.

3-الكفاءة: تعبر الكفاءة على مدى تطابق المخرجات الفعلية مع القياسية او المتوقعة وتتجسد في الاستعمال الامثل للموارد المتاحة الداخلة في عمليات وانشطة المنظمة بما فيها الموارد البشرية والمادية والمعلومات بهدف الحصول على افضل النتائج والكفاءة في كل عنصر من العناصر تتمثل في الاستخدام الامثل له، بالمقارنة بين قيمة الناتج بالنسبة لقيمة هذا المورد الا ان تحقيق الكفاءة يقتضي التزاما واسع النطاق على مستوى المنظمة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة.

¹ بن حسان حكيم، دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة موبيليس الجزائر،مجلة الحقوق والعلوم الانسانية دراسات اقتصادية

4- الاستجابة المتفوقة لحاجات الزبون: تستطيع المنظمة تحقيق ميزة تنافسية من خلال قدرتها على تقديم او انتاج سلع وخدمات تشبع رغبات عملائها بشكل افضل من منافسيها ،وبالتالي سيصبح هناك ملائمة ما بين هذه الخدمات مع المطالب الفردية والجماعية.

وهناك رأي اخر يوضح ان اساليب او استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية تتمثل فيما يلي¹:

1- **استراتيجية التمايز:** تتضمن هذه الاستراتيجية اختيار معيار واحد او اكثر يستخدمه العاملين في المؤسسات ويتم تحديد موقع العمل بشكل فريد للوفاء بهذه المعايير، وعادة ما ترتبط هذه الاستراتيجية باعطاء العملاء اسبابا واضحة لتفضيل العمل في المؤسسة على المؤسسات الاخرى الاقل تمايزا.

2- **استراتيجية التركيز على التمايز:** تهدف المؤسسة الى التمايز ضمن عدد من المؤسسات المستهدفة وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات تختلف بوضوح عن المنافسين، كما ان الهدف الاساسي لاي مؤسسة هو تبني تلك الاستراتيجية والتأكد من ان العاملين لديهم بالفعل احتياجات ورغبات مختلفة وتلبية تلك الاحتياجات في حين ان المنتجات المنافسة الحالية لا تلبى تلك الاحتياجات والرغبات.

3- **استراتيجية ادارة الموارد البشرية:** تصنف ضمن استراتيجيات الميزة التنافسية فهي ضرورية لنجاح الاعمال لانها تشكل العلاقة بين المؤسسات والعاملين، وتساعد المؤسسة على البقاء من خلال تعزيز قدرتها على جذب العاملين وتطويرهم وتحفيزهم والاحتفاظ بهم، ومن ثم الحفاظ على الميزة التنافسية.²

4- **استراتيجيتي التمايز والتكلفة:** هما الاساس الذي انطلقت منه جميع الاستراتيجيات السابقة بالاضافة الى استراتيجية الفعالية التشغيلية والهدف منها عمل الاشياء نفسها التي يقوم بها المنافسون، ولكن بطريقة افضل ويمكن تحقيقها عن طريق استخدام المؤسسات افضل التكنولوجيا، والتدريب الافضل للافراد والهيكل الاداري الاكثر فعالية مع تلبية متطلباتهم الحالية والمستقبلية.³

وبناء على ماسبق فان تلك الاستراتيجيات تهدف الى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات تمكنها من مواجهة المنافسة، وينبغي على المؤسسات الا تقتصر على اتباع هذه الاستراتيجيات في تحقيق ميزتها

¹ Wang, W. C., Lin, C. H., & Chu, Y. C. (2011). **Types of competitive advantage and analysis.** International Journal of Business and Management, 6(5), 100.

² Cao, C., Tong, X., Chen, Y., & Zhang, Y. (2021). **How top management's environmental awareness affects corporate green competitive advantage: evidence from China.** Kybemetes.

³ عبد التواب نجلاء ، دور راس المال الاجتماعي في تحقيق استدامة الميزة التنافسية للجامعات، دراسة لاراء اعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، مصر، كلية التربية ، المجلد 33، العدد3، ص 138-207، 2018.

التنافسية فيلزم ان تعتمد على التفكير الاستراتيجي في التعامل مع اهدافها، ومعرفة نقاط القوة وتعزيزها، ومعالجة نقاط الضعف، ورصد اداء المؤسسات المنافسة وانشطتهم ويلزم ذلك وجود كفاءات بشرية مؤهلة مع تلبية متطلباتهم الحالية والمستقبلية لضمان تحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الثاني : محددات الميزة التنافسية

تتحد الميزة التنافسية للمؤسسة وفق متغيرين اساسيين، ومن خلالهما تتحدد مدى قوة وامكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين او الصمود امامهم، ويتمثلان فيما يلي:

(1) حجم الميزة التنافسية: تحقق الميزة التنافسية سمة الاستمرارية اذا امكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة على الاقل او تمييز المنتج في مواجهة المنافسين، وبشكل عام كل ما كانت الميزة اكبر كلما تطلبت جهودا اكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها، وابطال سيطرتها في السوق، وبالتالي التقليل من زبائنها وولائهم، ومثلما هو الحال لدورة حياة المنتج المنتجات الجديدة فان الميزة التنافسية دورة حياة على نفس الوتيرة كما يوضح الشكل التالي:

ويمكن ايجاز المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية في:

- **مرحلة التقديم او الانطلاق:** تعد اطول مرحلة بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، حيث تتطلب الكثير من التفكير والامكانات البشرية والمادية والمالية، ومن خلالها تعرف الميزة التنافسية الانتشار اكثر فاكثر مع مرور الزمن، وذلك باستعمال الادوات التسويقية المختلفة وخاصة الترويجية منها،

وتتميز هذه المرحلة بالنمو السريع، وتحضى بالقبول من طرف الزبائن باعداد متزايدة.¹

- **مرحلة التبنى من قبل المنافسين:** تمثل بداية تعرف المنافسين للمؤسسة ومدى تأثيرها على الزبون، وعلى حصصهم السوقية، اذ يحاولون بشتى الطرق تبني الميزة التنافسية او تحسينها، حيث تعرف الميزة في هذه المرحلة نوعا من الاستقرار والثبات والتشبع بفعل تزايد المنافسين، وتركيزهم عليه وتكون الوفورات في هذه المرحلة اقصة ما يمكن.²

- **مرحلة التقليد او الركود:** يتضح من خلال هذه المرحلة الظهور الحقيقي لرد فعل المنافسين، وذلك من خلال ابطال مفعول الميزة التنافسية وتقليدها حتى تتمكن من جلب الزبائن، حيث تعرف الميزة تراجعاً وتتجه شيئاً فشيئاً نحو الركود للميزة الاصلية، بمعنى انها اصبحت نمطية من السهل تقليدها

¹ ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، عمان، 2008، ص196.

² نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص86

من قبل المنافسين، وبالتالي تتراجع اسبقيتها عليهم، ومن ثم الانخفاض في الوفرات، وعليه يتحتم على المؤسسة في التفكير بتطوير ميزتها السابقة وتحسينها لكي تتمكن من البقاء والاستمرار او انشاء ميزة جديدة.¹

- **مرحلة الضرورة:** يصبح في هذه المرحلة من الضروري على المؤسسة بان تقدم تكنولوجيا جديدة من اجل تخفيض التكلفة او تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تحديد او تطوير وتحسين الميزة الحالية او تقديم ميزة جديدة تحقق قيمة اكبر للزبون.

(2) **نطاق التنافس (السوق المستهدف):** يعبر عن مدى انشاء أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، ويشكل نطاق التنافس من اربعة ابعاد وهي² :

- **نطاق القطاع السوقي:** يعكس هذا مدى تنوع مخرجات المؤسسة والزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق او خدمة كل سوق، وهذا ما يعكس مدى تنوع منتجات المؤسسة والزبائن الذين سيتم خدمتهم.

- **النطاق الراسي:** يعبر عن مدى اداء المؤسسة لانشطتها داخليا او خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد او منافع التوزيع المختلفة، حيث ان التكامل الراسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق ميزة التكلفة الاقل او التمييز، ومن جانب اخر يتبع التكامل درجة اقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد.

- **النطاق الجغرافي:** يعكس مدى المناطق الجغرافية او الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح بتحقيق مزايا من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتظهر اهمية الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم خدماتها في كل انحاء العالم.

- **نطاق النشاط:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنها ان تخلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات او التكنولوجيا او الافراد او الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي اليها.

¹ قدور بن نافلة، التسويق البنكي وقدرته على اسباب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية، الملتقى الوطني الاول حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي واقع وتحديات، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 14-15 ديسمبر 2004، ص09

² نبيل مرسي خليل، استراتيجيات الادارة العليا (اعداد، تنفيذ، مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2006، ص99-101.

المطلب الثالث: ابعاد الميزة التنافسية

تعمل الادارة العليا في الشركة الصناعية على تحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال ما تقدمه من منتجات تحقق حاجات ورغبات الزبائن او القيمة التي يتمنى الحصول عليها الزبائن من تلك المنتجات، ان وظيفة العمليات تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للشركة من اهداف الاداء المتمثلة بالاسبقيات التنافسية التي تسعى الشركة الى تحقيقها والتي تعكس الاداء الكلي للعمليات. وقد تطرق الكتاب في مجال ادارة الانتاج والعمليات الى ابعاد الميزة التنافسية.¹

يظهر هناك نوع من التطابق بين اراء عدد من الكتاب حول الابعاد الاكثر شيوعا والتي يعد كل واحد منها بمثابة بعدا اساسيا لتحقيق الميزة التنافسية للشركة وتتمثل هذه الابعاد بالكلفة والجودة والمرونة والتسليم.

1. بعد الكلفة: يؤكد Dilworth على اي منظمة ان تركز على بعد الكلفة من اجل ان تجعل تكاليف انتاج وتسويق منتجاتها ادنى من الشركات المنافسة لها.²

Aquilano ويريد ان الشركات التي تسعى الى الحصول على حصة سوقية اكبر كاساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة ادنى من المنافسين لها.³

ويبين Slack بان الكلفة الاقل هي الهدف العملي الرئيسي للشركات التي تتنافس من خلال الكلفة وحتى الشركات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الاخرى غير الكلفة فانها تسعى لتحقيق كلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بانتاجها.⁴

- ويشير العزاوي اللا ان ادارة العمليات تسعى الى تحفيز كلف الانتاج مقارنة بالمنافسين، والوصول الى اسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية للمنتجات في السوق.⁵

تأسيسا على ماتقدم يعتبر بعد الكلفة من الركائز الاساسية في نجاح المنظمات وتفوقها من خلال تمكينها من الوقوف امام الشركات المنافسة ومساعدتها من الوصول الى اسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية

¹ غسان قاسم اللامي، تقنيات ونظم معاصرة في ادارة العمليات، دار الثراء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص19.

² Dilworth , James, B. **Production and Operation Mamangement : 4nd ed, MC GRA W – Hill** :New York, 1996 p58-60.

³ Aquilano, Nikolas et al, **Fundamentals of Operations**, 7th ed, Mc GRAW-Irwin,INC,1996,p 24.

⁴ كربالي بغداد، تنافسية المؤسسات الوطنية في تحقيق الميزة التنافسية في ظل التحولات الاقتصادية، نادي الدراسات الاقتصادية جامعة وهران.

⁵ سحر العزاوي، اثر التدريب في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص ادارة اعمال، جامعة المستنصرية، 2005، ص24.

لمنتجات الشراكة في السوق، وان عدم اهتمام الشركة بتخفيض كلفها قد يكون السبب وراء تدهورها وانسحابها من منتجات واسواق قائمة.

2. بعد الجودة: ويشير Krajewsky الى ان الزبائن يرغبون بالمنتجات بالجودة التي تلبي الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها او يشاهدونها في الاعلان، فالشركات التي لا تقدم منتجات بجودة تلبي حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة.

-ويشير Atem and Yella بان الجودة تعني نظرة الافراد المختلفة او النظرة المختلفة للشركة مقابل التوقعات المختلفة للافراد، حيث ان خصائص المنتج ستقابل رضا الزبون، حيث على سبيل المثال يجب ان تكون المنتجات(السلع والخدمات) ذات موثوقية وكفاءة وفاعلية كي تقابل الحاجات التي يطلبها الزبون¹.

ويرى اللامي بان الجودة العالية تعني الاتقان في كل شي أي ان النظام الانتاجي يجب ان يطور لتقليل المعيب حتى يكون الانتاج مطابقا للمواصفات الموضوعية مسبقا وذا موثوقية عالية، فضلا عن عدم وجود مجال لاعادة العمل أي اعادة فحص وتصليح المنتجات².

ويرى رسلان بان الجودة هي جودة المؤسسة او الشركة بهدف تحسين وتطوير العمليات والاداء، تقليل التكاليف، التحكم في الوقت، تحقيق رغبات الزبائن ومتطلبات السوق، العمل بروح الفريق، وتقوية الانتماء وهذه جميعها يمكن تلخيصها في نقطتين اساسيتين:

ا/المطابقة للمواصفات-ب/اشباع وتحقيق متطلبات³

اتساقا مع ما تقدم نرى بان بعد الجودة يعد من ركائز نجاح الشركة في عالم الاعمال من خلال تقديم منتجات بمواصفات تحقق او تفوق متطلبات الزبائن لارضائهم ومن ثم اسعادهم وهذا يسهم في تعزيز الميزة التنافسية للشركة في السوق.

¹ عبد الله بلنواس، دور راس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال، جامعة بومرداس-الجزائر، 2008، ص70.

² غسان قاسم اللامي، تقنيات ونظم معاصرة في ادارة العمليات، دار الثراء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص34.

³ يسرى عبد الحميد رسلان، المعايير الاكاديمية للجودة بكليات الاداب، المؤتمر السادس لعمداء كليات الاداب، جامعة الميناء، جمهورية مصر العربية، 2007، ص03.

3. بعد المرونة:

ويوضح Chase بان بعد المرونة يعد من الابعاد المهمة وتعني قابلية الشركة على تقديم منتجات متنوعة في الوقت المطلوب، فضلا عن قدرة الشركة من تطوير المنتجات القائمة وتحسين عملياتها لتقديم منتجات جديدة¹.

ويبين Slack بان المرونة تعني قدرة الشركة على تغيير العمليات الى طرائق اخرى وهذا ربما يعني تغيير اداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت اداء العمليات، فالزبون يحتاج الى تغيير العمليات لتوفير اربع متطلبات هي:

- مرونة المنتج: وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة او معدلة.
- مرونة المزيج: وتعني قدرة العمليات لانتاج مزيج من المنتجات.
- مرونة الحجم: وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج او في مستوى نشاط الانتاج لتقديم احجام مختلفة من المنتجات.²
- مرونة التسليم: وتشير الى قدرة العمليات لتغيير اوقات تسليم المنتجات.

ويؤكد العلي بان المرونة اصبحت السلاح الفعال في المنافسة بين الشركات، اذ تتضمن المقدرة على تصنيع تشكيلة واسعة من المنتجات وتقديم منتجات جديدة بصورة مستمرة فضلا عن السرعة في تطوير المنتجات القائمة بالاضافة للاستجابة عموما الى حاجات ورغبات الزبون، ان المرونة الداخلية للعمليات تتضمن سرعة الاستجابة لاوقات التسليم المطلوبة، وتوفير الوقت (تقليل الهدر) في عمليات التغيير والتحول والمحافظة على اعتمادية انتاج وتقديم المنتجات الى الزبائن³.

مما تقدم نرى بان بعد المرونة اصبح ميزة تنافسية مهمة لاي شركة صناعية تريد النجاح والبقاء والنمو في عالم الاعمال وذلك من خلال قيامها بالتغيير والاستجابة لحاجات ومتطلبات الزبائن من المنتجات باقل جهد ووقت ممكن.

¹ Aquilano, Nicholas, et Al, **Operations Management for Competitive Advantage**, Mc Graw- Hill Companies, U.S.A, 2001.p26.

² بدوي ربيع السيد، رؤية استراتيجية راس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، اطروحة دكتورا غير منشورة كلية التجارة جامعة الازهر، مصر، 2001، ص57.

³ عبد الستار محمد العلي، ادارة الانتاج والعمليات، مدخل كمي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص39.

4. بعد التسليم:

ان بعد التسليم هو بمثابة القاعدة الاساسية للمنافسة بين الشركات في الاسواق من خلال التركيز على خفض المدة الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها الى الزبائن باقصر وقت ممكن.

ولقد اشار Krajewsky بان هناك ثلاث اسبقيات لبعء التسليم تتعامل بالوقت هي :

- **سرعة التسليم:** تقاس هذه السرعة بالوقت المستغرق بين استلام طلب الزبون وتلبية الطلب والذي يسمى بوقت الانتظار، ومن الممكن زيادة سرعة التجهيز بتقليل وقت الانتظار.
- **التسليم بالوقت المحدد:** ويعني تسليم طلبات الزبائن في الوقت المحدد لهم من قبل الشركة.
- **سرعة التطوير:** وهي سرعة تقديم منتج جديد وتقاس سرعة التطوير بالوقت بين توليد الفكرة وحتى التصميم النهائي للمنتج وتقديمه للسوق¹.

ويوضح Evans بان الوقت في مجتمع اليوم يعد من المصادر الاساسية لتحقيق ميزة تنافسية للشركة، فالزبائن يرغبون بالاستجابة السريعة لطلباتهم، فضلا عن فترات انتظار قصيرة، وان العديد من الشركات تعرف اليوم كيف تستخدم الوقت كسلاح تنافسي من خلال تسليم المنتجات الى الزبائن بشكل اسرع وافضل².

اتساقا مع ما تقدم نرى بان بعد التسليم يعد من ابعاد التنافس المهمة بين الشركات، ويشير الى تسليم المنتجات الى الزبائن حسب الوقت المحدد لهم من قبل الشركة، ويعبر هذا البعد عن قدرة العمليات على مواجهة طلبات الزبائن وتسليمها لهم في الوقت المحدد وهذا يسهم في تعزيز الميزة التنافسية للشركة في السوق.

¹ Krajewski, Lee, J. and Ritzman, Larry, P, **Operations Management, 7th ed**, Prentice Hall: New Jersey, 2005, p64.

² Evans, Collier, Operation Management an Integrated Goods.1 & services.

المبحث الثالث: علاقة ادارة المعرفة بالميزة التنافسية

أصبحت المعرفة تمثل موردا استراتيجيا أساسيا لتحقيق النمو والاستمرارية للمؤسسات في الأسواق حادة المنافسة، لذا أصبحت مهمتها الأساسية في كيفية المحافظة على المورد أولا، وكيفية استخدامه لتوليد معرفة جديدة من أجل خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية ثانيا، إذ تعد هاتين المهمتين جوهر إدارة المعرفة التي من خلالهما تساهم إدارة المعرفة في تحقيق أهداف المؤسسة، وعليه سوف نتطرق في هذا المبحث إلى المعرفة كمورد استراتيجي لبناء الميزة التنافسية، وإلى العلاقة النظرية بين ادارة المعرفة والميزة التنافسية، وأخيرا أثر ادارة المعرفة على قوى التنافس.

المطلب الأول: المعرفة كمورد استراتيجي لبناء الميزة التنافسية

تعتبر المعرفة والقدرة على توليدها واستخدامها من المصادر الأكثر أهمية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، فقد أشار كل من "نونাকা و تاكيوتشي" في دراستهما سنة 1955 الى أن العلاقة الأساسية بين المعرفة والميزة التنافسية تكمن في امكانية توليد المعرفة لتقود الى الابداع الذي يعد من أسس الميزة التنافسية¹، لذا سنتطرق في هذا المطلب أولا إلى توليد المعرفة، ثم إلى الترابط لبعدي المعرفة لغرض تشكيل صورة شمولية للمعرفة وادارتها، أخي ار المعرفة كمورد إستراتيجي للمؤسسة.

الفرع الاول: توليد المعرفة (المورد الاستراتيجي)

أول من تعرض الى نظرية المؤسسة المستندة الى وفرة الموارد سنة 1959، penrose يعد الباحث وأصبحت نظريته تشكل حالة متداولة بين ذوي الشأن من الباحثين في مجال توليد المعرفة، وتركز هذه النظرية على تراكمية الموارد الملموسة وغير الملموسة في المؤسسات، مما يدفع المؤسسة إلى النمو والتقدم، وتتماشى نظرية المؤسسة المستندة إلى وفرة الموارد مع الميزة التنافسية التي تتولد في منظمة الأعمال من خلال موجوداتها وقدراتها.

بأن المورد المعرفي كأحد أهم الموارد التي تسهم في بلورة صورة الميزة التنافسية porter وصف الخاصة بالمؤسسة، ومن منظور ثاني طور كل من Takeuchi & Nonaka نموذجا يساعد إدارة المؤسسة على تعلم كيفية توليد المعرفة، حيث يتقارب النموذج المطروح مع محتوى نظرية المؤسسة Penrose. المستندة إلى وفرة الموارد التي وضعها كما ناقش "فونك" في سنة 2005 الأفكار والآراء المتعلقة بعملية توليد المعرفة في قطاع الإنشاءات

¹ شوقي ناجي جواد وآخرون، أثر تفعيل المعرفة في المنظمات الريادية (نموذج مقترح للمنظمات الأردنية)، المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر حول الريادة في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، يومي 26-27 أفريل، 2010، ص 14.

وطورها، واعتبر بأن هذه القطاعات تتفاعل أنشطتها من خلال فرق العمل متعددة الأنظمة، وتركز على عملية التشارك في المعرفة، وذلك نقل المعرفة الجديدة إلى جهات أو الأطراف الأخرى وتداولها. بينما أكد كل من "نونكا و تاكيوتشي"، بأن توليد المعرفة في المؤسسة يجب أن يتم فهمها على أنها عملية توسيع المعرفة التي تم توليدها على يد الأفراد، وبلورتها على مستوى الجماعة من خلال الحوار، والمحادثة، والتشارك في الخبرة أو مجتمع الممارسة.

إضافة إلى ذلك تنشط عملية توليد المعرفة خلال عمليات التفاعل والاتصال وتبادل المعلومات عبر شبكة الأعمال الاجتماعية، لذا تتطلب عملية توليد المعرفة والتشارك فيها إحداث التغيير في تركيبة جماعات العمل، فالمؤسسات الريادية التي تنشأ صغيرة في العادة نجد أن الجماعات فيها تسعى إلى التعاون من أجل الكشف عن غرض النجاح والتقدم في السوق، لتحقيق الميزة التنافسية الناتجة عن الأعمال التي يمارسها أفراد الجماعة الواحدة، والمعارف الناشئة عنها التي تساند توجيهات مؤسستهم الريادية، وقد أشار كل من روف و ألديتس إلى ثلاثة أنواع من المعرفة النشطة للمؤسسة الناشئة، وتتمثل فيما يلي¹:

- المعرفة الصادرة عن الخبرة المهنية السابقة،
 - المعرفة التي تتولد بسبب النصائح والاستشارات التي يحصل عليها أصحاب الأفكار المؤسسة الناشئة.
 - المعرفة التي تتولد عن طريق تقليد أنشطة الآخرين.
- توجد العديد من أنماط توليد المعرفة التي تتبعها المؤسسة من أجل الوصول إلى المعرفة واستخدامها لتحقيق الريادة والتميز في السوق، وهي تشمل ما يلي²:
- اكتساب المعرفة الموجودة في المصادر الخارجية، ويتم ذلك من خلال تدريب الأفراد وتعليمهم، أو من خلال القراءة وملاحظة الخبرات والتجارب أو النشاطات المماثلة، أو من خلال الاستماع إلى المحاضرات.
 - توليد معرفة جديدة من خلال توسيع المعرفة الموجودة سابقاً بواسطة التفكير والتحليل، فبينما يفكر شخص ملياً في موقف ما، وما الذي حصل وما نتائج ذلك، وكيف تترابط الأشياء ببعضها فإنه يكون في موضع توسيع معرفته من خلال إحداث تكامل بين المعرفة السابقة، وبين الانعكاسات الجديدة الناشئة عن عملية التفكير في ذلك الموقف.

¹ شوقي ناجي جواد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 14-15.

² عبد المالك بوركورة، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، سنة 2011/2012، ص 102.

- توليد معرفة جديدة من خلال الاستكشاف والتجربة والإبداع الفردي.

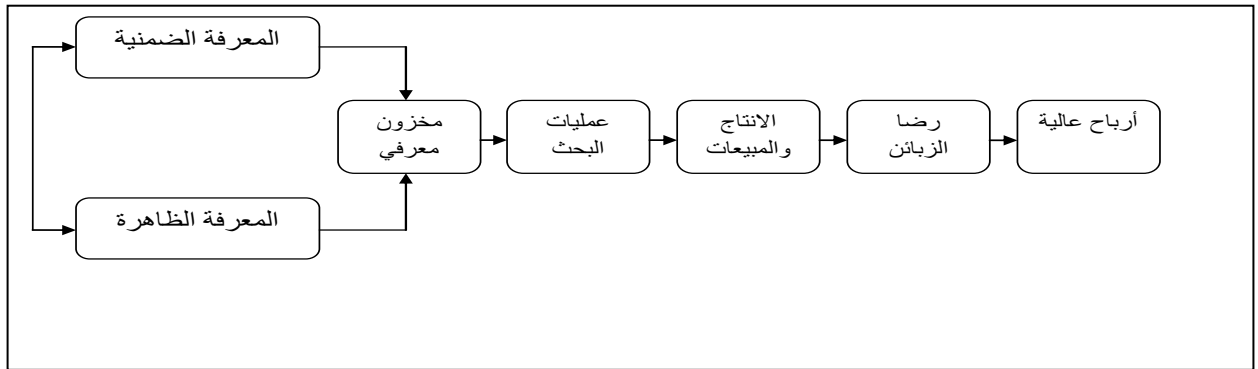
الفرع الثاني: ترابط بعدي المعرفة لبناء الميزة التنافسية

أصبحت المؤسسات الحديثة مؤسسات قائمة على المعرفة، وتعتبر عملية توليد المعرفة جديدة فيها ذات

أهمية كبيرة في الوقت الراهن، بحيث كون المعرفة مفهوم ذو أبعاد صريحة تتجسد بتكنولوجيا المعلومات والخبرة التي يمكن نشرها وتقاسمها، والمعلومات والمهارات التي يمكن معالجتها حاسوبياً وغيرها، وأبعاد ضمنية تتمثل في المعارف في عقول الأفراد وما تختزنها من قيم ورؤى تجعل من المفهوم تركيب معقد لا يمكن تعريفه في إطار بعد واحد من هذين البعدين، لذلك يمكن النظر إلى المعرفة باعتبارها المرتكز لعمل الأفراد المعرفيين، والذين يستخدمون التكنولوجيا والقواعد ويتقاسمونها التي تؤدي إلى توليد المعرفة ونشرها واستخدامها وتجديدها، وفي إطار هذه الرؤية فإن الأمر يتطلب من إدارة المؤسسة الاهتمام ببعدي المعرفة لغرض تشكيل صورة شمولية للمعرفة وإدارتها¹.

يشكل ت اربط بعدي المعرفة مخزوناً معرفياً متجديداً ومستمر أر ترفقه عمليات البحث والتطوير التي تقوم بها المؤسسة مباشرة أو بالتعاون مع جهات استشارية أخرى، ويفترض أن ينعكس هذا المخزون المعرفي إيجابياً على النظم والأساليب والأنشطة الإدارية، بما يؤدي ذلك إلى تحسين مستمر للإنتاج كمواعيد وتكاليف وغير ذلك، وهذا بدوره يشكل مدخل مناسب لزيادة رضا الزبائن، مما ينعكس ذلك إيجابياً على الأداء والربحية والزيادة في الحصة السوقية، وهذا يعزز موقفها التنافسي ويجعلها تتفوق على منافسيها، ويمكن يوضح الترابط لبعدي المعرفة في الشكل الموالي :

الشكل رقم(02-02) : ترابط بعدي المعرفة



المصدر: ظاهر محسن منصور الغالبي، وائل صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل،

عمان ط1، 2011، ص312-313.

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، دار الوراق، عمان، سنة 2004، ص23-26.

تقل أهمية المعرفة التي بحوزة المؤسسة إذا لم توضع ضمن إطار متجدد يركز فيه على عمليات التجديد والتوليد المستمر لهذه المعرفة، ومن ثم التطبيق الفعال والواسع لها، وهذا الأمر يحتاج إلى إدارة معرفة كفوءة، حيث تصبح هذه الأخيرة الإدارة المسؤولة عن إيجاد الصيغ للموازنة بين عمليات التوليد والتطبيق، بحيث تدار مجمل مراحل المعرفة بما يؤدي إلى بناء مزايا تنافسية تكون فيها المؤسسة متفردة على المنافسين، وتكون المعرفة أيضا مورداً غير قابل للنفاذ، ويأخذ أولوية على باقي الموارد التي تمتلكها.

الفرع الثالث: المعرفة كمورد استراتيجي للمؤسسة

تعتبر المؤسسات الناجحة المعرفة كمورد أساسي تعتمد عليه في تحقيق ميزتها التنافسية، لذا لا بد بأن تنظر برؤية استراتيجية للمعرفة، سواء في إنشائها أو في نشرها أو في تطبيقها في المؤسسة، إضافة إلى ذلك يجب أن تكون المعرفة المستند عليها تمثل خصائص استراتيجية للمؤسسة لكي لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل الآخرين، وتشير أدبيات الإدارة الاستراتيجية إلى أن المورد لكي يصبح استراتيجيا، يجب أن تتوفر فيه خصائص معينة المتمثلة في¹:

- أن يكون المورد ثميناً.
- أن يتسم بالندرة.
- لا يمكن تقليده بسهولة لطابعها الفريد، وهذا ما يصعب بل يستحيل تقليدها بنفس المعطيات،
- لا يمكن احلال بديل محله.

يتبادر للذهن عندما نتأمل هذه الخصائص التساؤل حول كيفية ومدى انطباق الخصائص على المورد المعرفي، والحقيقة يمكن القول أن قيمة وثمان المورد البشري تتجلى في أن المعرفة تؤدي بدورها إلى تحسين في العمليات كالمنتجات، وبذلك تتمكن المؤسسة من البقاء والاستمرار كمنافسة للآخرين، وهذه في الحقيقة ميزة تنافسية ليست بقليلة، لذا أصبحت المعرفة في عقول البشر أهم وأكثر قيمة من الخامات وحتى رأس المال، كما أن الحاجة للمدير أو للموظف المتمكن فكرياً ومهنياً على رأس أجنحة بناء الميزة التنافسية، لذلك يجب الاهتمام الفائق بالمورد البشري باعتباره من أثنى موارد المؤسسة، ففي عقولهم تولد

¹ فريد كورتل، الإدارة الفعالة للمعرفة (مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد)، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد. خيضر، بسكرة، العدد12، ماي 2007، ص 186-187

الأفكار وتصاغ الأهداف والاستراتيجيات والبرامج وتصنع القرارات، ويتجسد الاهتمام المطلوب بالموارد البشرية في الاختيار والتدريب والتنمية والتحفيز وتقييم الأداء تحت مظلة من التخطيط الاستراتيجي الذي يستهدف تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها، ومن جهة أخرى في كون المعرفة نادرة (لا يمكن إيجاد بديل لها نظرا لطابعها الضمني) فهذا أمر مرتبط بكونها حاصل تراكم خبرات الأفراد ومعرفتهم التطبيقية، أي أنها مبنية على الخبرات الذاتية، وعليه فالمعرفة في أي مؤسسة هي خاصة بها ولها بصماتها المميزة التي تكتسب عبر فترة زمنية ومشاركة مجموع الأفراد الموظفين وتقاسم خبراتهم، لذلك فهم مختلفون عن سائر المؤسسات الأخرى، بينما فيما يخص قابلية الإحلال فهو مرتبط بالقدرة المميزة لتجمع تدأوب الموظفين فيما بينهم، والذي لا يمكن نسخه وإحلال محل المعرفة السابقة.

يمكن الاستخلاص مما سبق بأن المعرفة عبارة عن مورد استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات نظرا لاشتمالها على خصائص في أنها مورد غير ملموس ونادر عند المنافسين وغير قابل للتقليد بسهولة، ولا يمكن إحلال بديل محله، لذلك يستوجب عليها استغلاله بطريقة فعالة.

المطلب الثاني: العلاقة النظرية بين ادارة المعرفة والميزة التنافسية

تستهدف المؤسسة تحقيق الميزة التنافسية بخلق نظام يمتلك ميزة فريدة تتفوق بها على المنافسين، ولا يمكن تحقيق هذه الميزة الا من خلال امتلاك مؤهلات داخلية تستطيع خلق فرص لتحقيق قيمة الزبون قبل المنافسين او تكون قادرة على التكيف للاستجابة السريعة للتغير في حاجات ورغبات الزبائن، ومن هذا المنطلق فان ادارة المعرفة هي المفتاح لتحقيق الميزة، وذلك عن طريق تعزيز القدرات الجوهرية والمميزة.

الفرع الاول: العلاقة بين ادارة المعرفة والميزة التنافسية

يعد مفتاح تحقيق وبناء المزايا التنافسية في ادارة المعرفة، وذلك من خلال تعزيز القدرات الجوهرية والمميزة، وقبل التحدث عن ذلك سوف نقدم مفهوم القدرات المميزة، حيث استخدم هذا المصطلح لأول مرة من قبل الباحث Selznick سنة 1957 ليصف من خلاله المؤسسة التي تقوم بأشياء خاصة ومميزة بالمقارنة مع منافسيها¹، حيث تعرف القدرات المميزة بانها البراعة في ادارة الانظمة الفرعية للمؤسسة من

¹ Hamel Gary, Heene Aimé, **Competence based competition**, John wily and sons, New York, 1994, p: 113.

خلال دمج تكنولوجيا وعمليات وموارد متنوعة لجعل موارد وعمليات ومعارف المؤسسة متكاملة تساهم في خلق منتجات اوخدمات ذات قيمة اكبر من وجهة نظر الزبون مقارنة بالمنافسين¹.

على العموم فان القدرات المميزة تعد الكفاءات والتقنيات والمهارات والخصائص المعرفية التي تمتلك من طرف المؤسسة، ويتم التركيز والاعتماد عليها بشكل افضل عند وجود مشاكل او فرص لتحقيق وتعزيز المزايا التنافسية، كما تاخذ قدرات المؤسسة المميزة والجوهرية صفات معنوية غير ملموسة كالمهارات والخبرات والتفكير الابداعي وغيرها، وقد تاخذ صفات ملموسة كالتقنيات والتكنولوجيا التي تحاول المؤسسات استغلالها بطريقة مثلى لخلق قيمة للمؤسسة، وتزويد الزبائن بالقيمة لتحقيق رضاهم، وقد تتمثل القدرات المميزة الجوهرية في المؤسسة على سبيل الذكر في²:

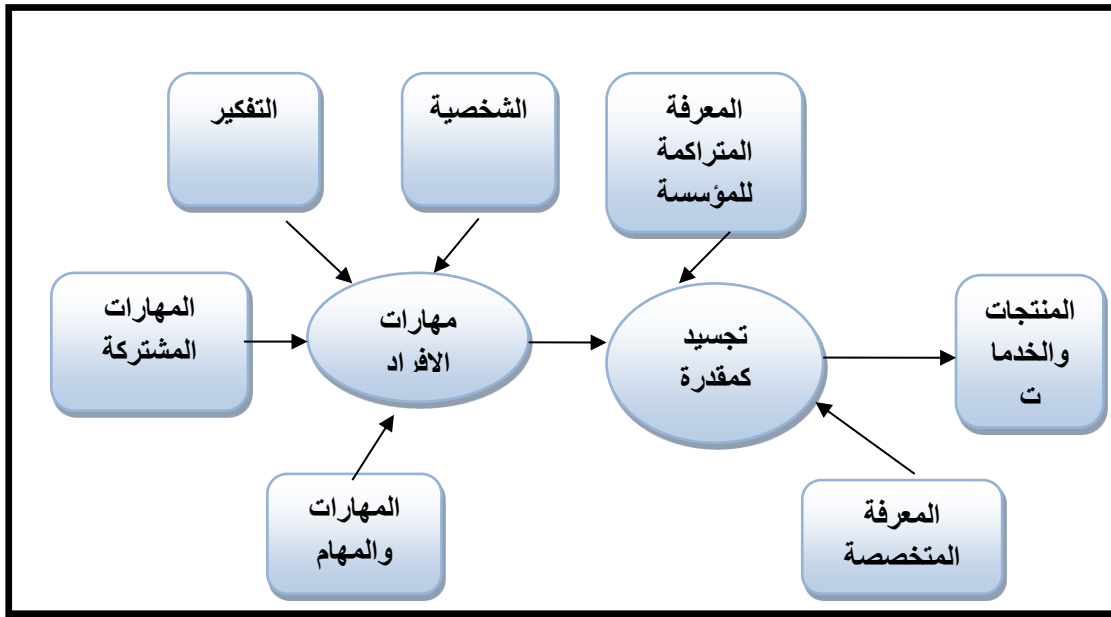
- قوة عمل ماهرة ومدربة جيدا ومبدعة وخلاقة بشكل استثنائي.
- التفرد بمصدر توريد للموارد الاولية مع حسن العلاقات مع المجهزين.
- تكنولوجيا افضل من المنافسين فضلا عن نصب تكنولوجيا حديثة، وشبكات توزيع قوية.
- القدرة على التصميم والتطوير بصورة مرنة جدا... الخ.

يمكن القول بان كافة المؤسسات تمتلك قدرات، ولكنها تختلف في جوهرها، وهو ماتسعى اليه المؤسسات الحديثة، لذا حتى تكون القدرات جوهرية يجب ان توطر الاسس الانشطة المنتج والسوق المستقبلية، ويجي ان تساهم في تحقيق قيمة للزبون فضلا عن دورها في تميز المؤسسة عن غيرها من المنافسين، وعليه فالمؤسسات الناجحة تكون قادرة على استغلال مقدراتها الجوهرية ضمن بيئتها التنافسية من خلال تفعيل ادارة المعرفة بطريقة تسمح لها في النهاية بالتفوق التنافسية، والشكل التالي يوضح جذور المقدره الجوهرية:

¹ Tampoe Exploring, **The Core Competencies of your Organization**, long Rang planning Journal, University of St. Gallen, Switzerland, Vol 4, NO 27, 1994, P: 66

² حيدر شاكر نوري، تأثير عمليات ادارة المعرفة في تطوير القدرات المميزة (دراسة تطبيقية في شركة ديالي العامة للصناعات الكهربائية)، مجلة البحوث الانسانية، جامعة ديالي، بغداد، العدد48، 2011، ص139.

الشكل رقم (02-03): جذور المقدر الجوهري

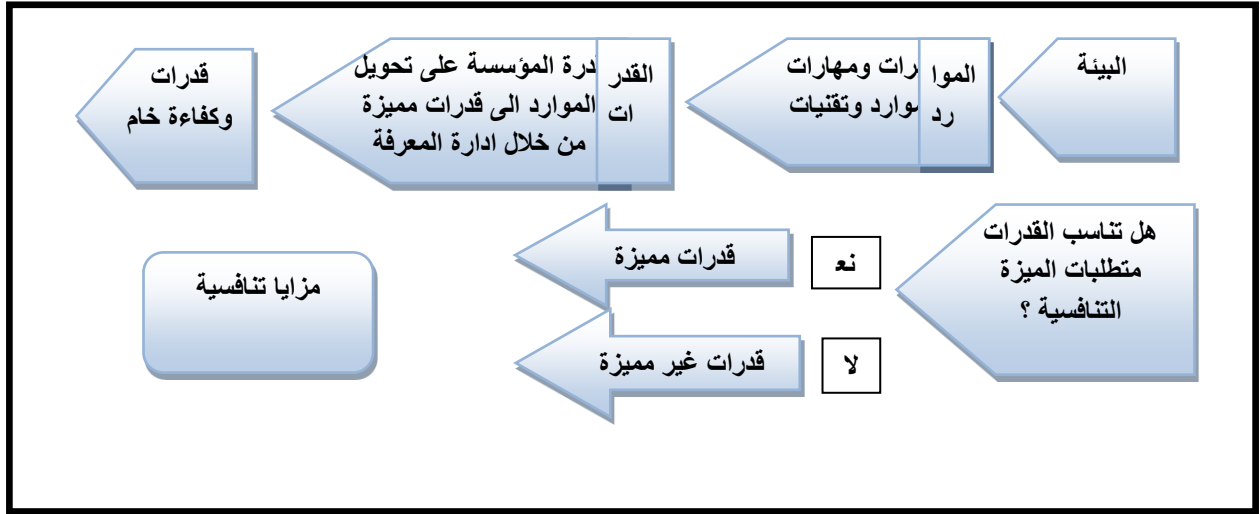


المصدر: محيي الدين قطب، مرجع سبق ذكره، ص16

اصبحت القدرات المميزة اساسا للتميز والتفوق في المؤسسات القائمة على المعرفة، وهذا ما اشار اليه Hamel بان المؤسسات التي تسعى للمحافظة على المزايا التنافسية يتطلب منها ان تمتلك موارد ومقدرات جوهرية حركية غير ثابتة، وتجدر الاشارة الى ان المؤسسات الناجحة هي التي تستثمر قدراتها المميزة لتحقيق مزاياها التنافسية، وقد ادركت هذه الحقيقة الكثير من المؤسسات من خلال مقابلة قدراتها الداخلية المميزة مع الفرص المتاحة لها في السوق من اجل تحديد الاسس التي تتنافس عليها المؤسسة¹، كما اكد شالز وجونز بان المؤسسات التي تتمتع بقدرات مميزة تكون ذات قيمة عالية وارباح ضخمة من خلال ربط قدراتها المميزة بالاسواق التي تفتقر الى هذه القدرات، وهذا ما يعزز موقفها التنافسي وتحقيق مزايا تنافسية²، والشكل الموالي يوضح تحويل الموارد الى قدرات مميزة لتحقيق الميزة التنافسية:

¹ صباح مجيد النجار، عبد الكريم محسن، ادارة الانتاج والعمليات، مكتبة الذاكرة، بغداد، ط1، 2004، ص53.
² تشارلز هل، جاريث جونز، الادارة الاستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد احمد عبد المعتال، ج1، دار المريخ، السعودية، 2001، ص407.

الشكل رقم (02-04): تحويل الموارد الى قدرات مميزة من خلال ادارة المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية



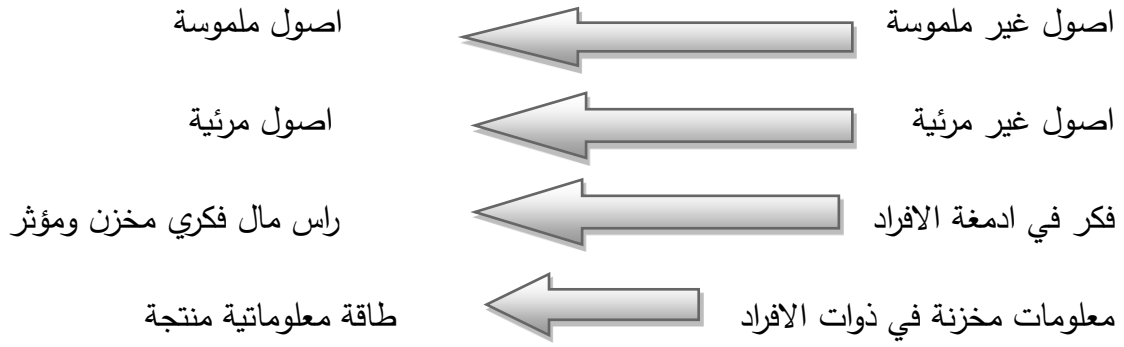
المصدر: حيدر شاکر نوري، مرجع سبق ذكره، ص 140.

يتبين من خلال الشكل السابق بان المؤسسات التي لديها قدرات استثنائية تسمح لها باداء انشطتها الرئيسية بكفاءة، وتتمثل في القدرات المميزة وهي عبارة عن مهارات فريدة تمكنها من المنافسة بأفضل مايمكن وتحقق لها مزايا تنافسية، فضلا عن انها تدعم موقفها في بيئة العمل ويصعب تقليدها، اما بالنسبة للمجالات التي تبرز فهي القدرات المميزة في المؤسسات تتمثل في التسويق، العمليات، المالية، البحث والتطوير، النمو، التوسع الجغرافي،...الخ.

لقد ذكر سابقا بان القدرات المميزة قد تكون معنوية غير ملموسة او مادية ملموسة، حيث تتمثل القدرات المادية الملموسة في التكنولوجيا والمعدات والحوايب وغيرها، والتي يمكن ان يمتلكها اي منافس، حيث انها لا تشكل مصدرا لتحقيق القدرات المميزة او غير كافية لذلك، وتلعب هذه القدرات دور المساعد في الحصول على التنظيم والتخزين والتوزيع للاصول والقدرات المعنوية، والتي تمثلها المعرفة في عقول الموظفين، لذلك تسعى المؤسسة الى تنظيمها وادارتها للاستفادة منها بشكل مناسب نظرا لاهميتها الكبيرة. بينما يقول العالم Peter Drucker بان مؤسسات الاعمال ستقوم على المعرفة في المستقبل، وسوف تتطور من خلال تبني واكتشاف المعرفة بطرق كثيرة، باعتبارها الاساس الذي تقوم عليه وتعمل على ادارتها¹، لذا تسعى المؤسسات جاهدة الى تحويل المعرفة من والى كما يلي²:

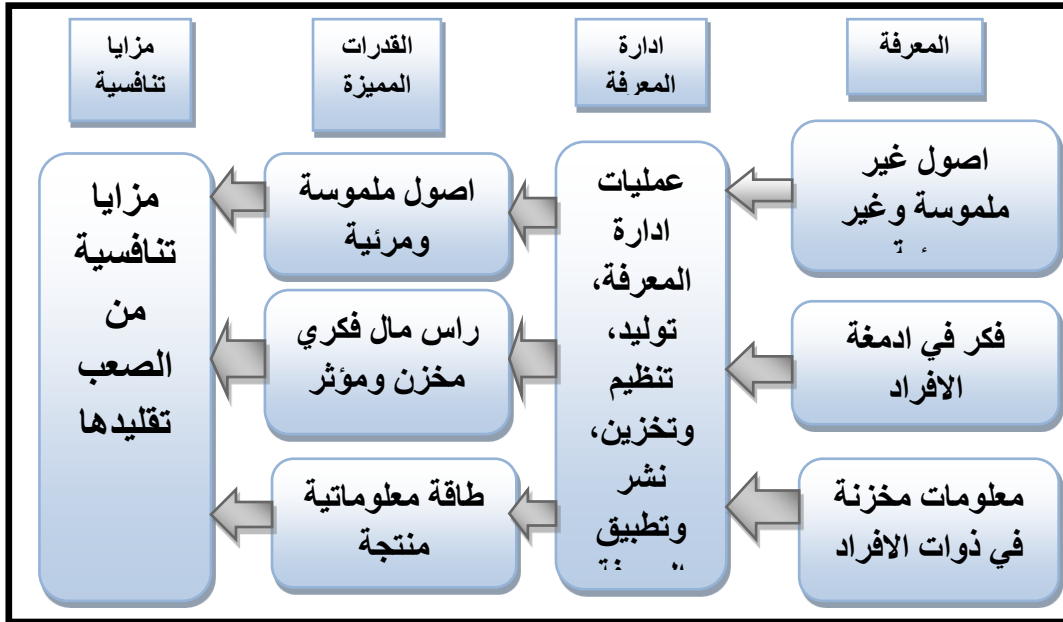
¹ Peter Drucker, **knowledge Worker productivity (The Boggiest Challenge)**, California Management Review, University of California at Berkeley, USA, Vol 41, NO 2, 1999, p: 80 .

² حيدر شاکر نوري، مرجع سبق ذكره، ص 142.



يتم التحويل المبين اعلاه من خلال عمليات ادارة المعرفة، ويمكن وضعها في الشكل لمعرفة الية التفاعل والترابط بين المعرفة المميزة والميزة التنافسية المحققة، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (02-05): تحويل المعرفة الى قدرات مميزة لتحقيق الميزة التنافسية

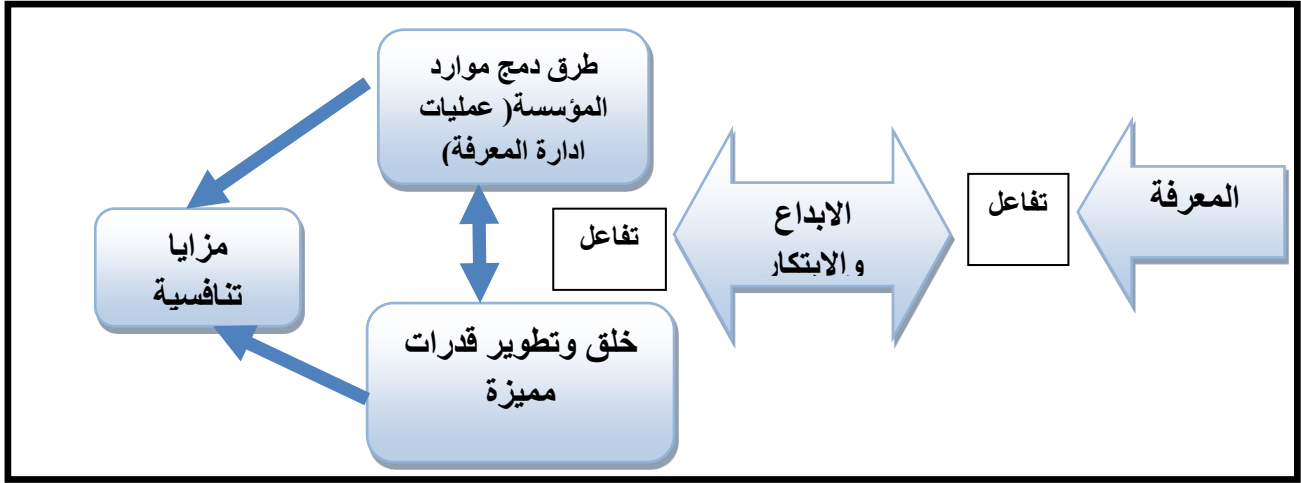


المصدر: بن عمر اسيا، مساهمة تطبيقات ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية (دراسة عينية من البنوك)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، فرع تسويق العمليات المالية والمصرفية، جامعة الجزائر 3 ابراهيم شيبوط السلطان، الجزائر، سنة 2020.

يتضح من الشكل السابق بان عمليات ادارة المعرفة لها دور كبير في تحويل المعرفة الى قدرات تحقق من خلالها مزايا تنافسية، كما تبين لنا بان المؤسسة عندما تمتلك قدرا كافيا من المعرفة تستطيع من خلالها ان تخلق التفاعل المطلوب بين مواردها وعملياتها بما يحقق قدرات وكفاءة، ويمكن المحافظة عليها باستمرار وعرضها وتقديمها بشكل افضل من منافسيها لخلق قيمة للمؤسسة والزبون.

بالإضافة الى ذلك يرى zack بان المؤسسات التي تمتلك المعرفة لها قدرة على تحقيق الاندماج والتنسيق بين مواردها المعرفية خاصة وقدراتها المميزة لتحقيق المزايا التنافسية، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(02-06): الميزة التنافسية من خلال المعرفة و الابداع



Source: Zake Michael, Op.cite, P: 03-07.

يتضح من خلال الشكل السابق ان المؤسسة التي تمتلك المعرفة باستطاعتها ان تدمج مواردها وتخلق وتطور قدرات مميزة من خلال الابداع والابتكار للحصول على مزايا تنافسية، وعليه يمكن القول بان المعرفة والابداع لهما دور كبير في تأثيرهما على موارد المؤسسة وعملياتها، وعلى خلق قدرات مميزة وتطويرها لتحقيق مزايا تنافسية.

يمكن القول مما سبق بان ادارة المعرفة تعتبر من اهم الاستراتيجيات الحديثة لاجداث التغيير والتطوير وتحقيق الميزة التنافسية، فلقد اثبتت جدواها في عالم الصناعة والصحة والانتاج، واكد علماء الادارة ان المعرفة المتجددة من اهم وسائل نجاح الادارة، وهي عامل القيادة نحو النجاح الاستراتيجي في كافة المواقع¹، وتحقيق التفوق التنافسي في سوق يتصف بحدة المنافسة.

تعمل ادارة المعرفة في ظل هذه التوجهات الاستراتيجية على تحقيق افضل توظيف لمعرفة المؤسسة بما يحقق ميزة تنافسية، وهذا مايمكن تحقيقه من خلال مايلي²:

¹ راتب صويص واخرون، عمليات ادارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة لمجموعة الاتصالات Organe)، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، الجامعة الاردنية، الاردن، المجلد 7، العدد 4، 2011، ص511.

² نجم عبود نجم، ادارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، دار الوراق، عمان، 2004، ص 152، 151.

- **وعي ادارة المعرفة:** بمعنى الفهم الواضح للمصطلحات ضمن مجموعة ادارة المعرفة، وفهم الاختلاف بين ادارة المعرفة وادارة المعلومات، وفهم مكوناتها وكذا عوامل النجاح الحرجة لتنفيذ هذه الادارة.
- **التقييم الذاتي لادارة المعرفة:** حيث تبدأ مع فهم جوانب برامج هذه الادارة مثل: تطوير معجم المعرفة، حرنطة المعرفة، تكوين مجموعات المعرفة.
- **تدريب ادارة المعرفة:** يمكن ان يفهم في السياق الحالي لعروض وبرامج ادارة المعرفة في الصناعة او التعليم او التدريب كجوانب مهمة في هذه الادارة.
- **تحسين العملية (عملية الاعمال):** تتغير النيات العمل وقواعد الاعمال لتحسين الاداء، وان البيانات والمعلومات التي تمثل مكونات المعرفة في عملية التحسين هي الجانب الحرج في ادارة المعرفة.
- **التكنولوجيا:** تعتبر المشكلة الرئيسية في استراتيجية ادارة المعرفى الوظيفية في تقاسم المعرفة واستخدامها على نطاق واسع في المؤسسة، وهذا ما يجعل التكنولوجيا مفتاح جهود ادارة المعرفة، اذ تساعد على تقديم قاعدة المعرفة الشاملة لتكون قابلة للوصول وتفاعلية وذات قيمة انية للمستفيدين، ولكن القدرة على تطبيقها في الحل المعرفي ليس ضمانة للنجاح فيها.
- **الممارسات الافضل لادارة المعرفة:** تعد الممارسة الافضل هي من احد الطرق العديدة لادخال التحسينات ذات الدلالة في الاداء والانتاجية، والتي يمكن نقلها عبر المؤسسة وتبنيها فيها، وان الاساس في هذه الممارسة هو انها يمكن ان تتطور بهدف ان الممارسات الافضل تتحدد في التطبيق.

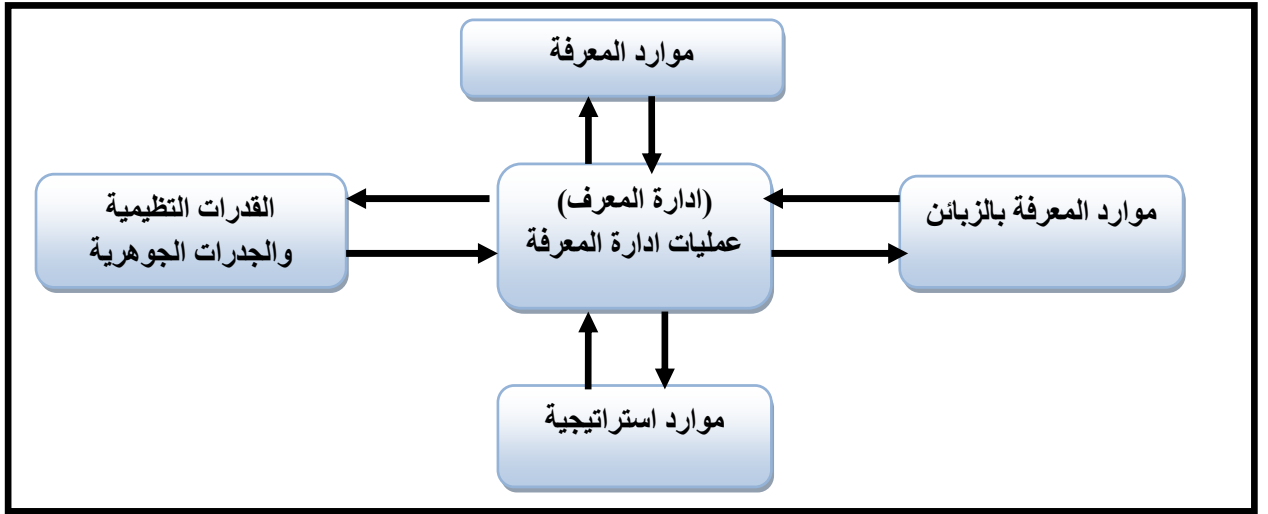
الفرع الثاني: ادارة المعرفة كنموذج للتفوق التنافسي

قدم porter نموذج القوى الخمسة لتحليل هيكل المنافسة في بيئة الاعمال استكمالاً لنموذج اخر قدمه لتحليل المصدر الداخلي للميزة التنافسية المعروف بسلسلة القيمة، حيث يعمل كل من النموذجين كوحدة فكرية ومنهجية متكاملة منطقياً لتحليل مصادر الميزة التنافسية، وبالتالي اختيار الاستراتيجية التنافسية المناسبة في ضوء هذا التحليل، ولم يعد نموذج porter الوحيد الذي طرحه في تحليل القوى التنافسية للمؤسسة، فلقد تم تحدي هذا النموذج من خلال ايجاد مقاربات جديدة تتوافق مع الاقتصاديات الحديثة القائمة على المعرفة وادارة معارف المؤسسة ونتاجها وانشائها بصفة عامة هي المصادر الجديدة للميزة التنافسية انطلاقاً من الافراد.

وعليه فان كان اعتماد الاقتصاديات التقليدية الصناعية على نموذج porter، والتحليل البيئي وتحليل الاسواق كادوات لوضع الاستراتيجيات التنافسية، فان النموذج الجديد يلبي حاجات الصناعة القائمة على المعرفة، ويطلق عليه بنموذج استراتيجية المعرفة.

يرى كل من (porter, H. Jones 2000) في ضوء ذلك بان نموذج استراتيجية المعرفة الجديدة يتشكل من اربعة قوى او عوامل مؤثرة هي موارد المعرفة التنظيمية، القدرات والجدرات الجوهرية، الموارد الاستراتيجية لشركاء الاعمال، المعرفة بالزبائن، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(02-07): نموذج الاستراتيجية القائمة على المعرفة.



المصدر: سعد غالب ياسين، ادارة المعرفة (المفاهيم،النظم،التقنيات)، دار المناهج، عمان، ط1، 2007، ص298-300

يتبين من خلال الشكل بان النموذج يشعب الى حد بعيد من حيث الاطار العام لنموذج porter، حيث يغيب عامل خامس وهو شدة المنافسة في الصناعة، ويتم تعويضه من خلال اقتراح وضع متغير عمليات ادارة المعرفة في قلب النموذج ينطلق من ادراك راسخ مفاده بان اي نشاط منظم لصياغة وتطبيق استراتيجية المعرفة في المؤسسة لا يمكن عزله عن توليفة الانشطة المنهجية التي تقوم بها ادارة المعرفة لتنفيذ عملياتها، ويطلق على النموذج الجديد بنموذج Jones، اما فيما يتعلق بموارد ادارة المعرفة فهي تظم الموارد غير الملموسة بصورة عامة المتمثلة في: الاصول الفكرية، الموارد الجديدة والمتجددة، المزايا الاستثنائية الفريدة، راس المال الفكري والمعرفة التنافسية.

اما بالنسبة للقدرات والجدرات الجوهرية تتكون من الجدرات المحورية المتكاملة، والقدرات التنظيمية، والمعرفة الشخصية والمهارات المميزة للأفراد الموظفين، بالاضافى الى الخبرات والمهارات الجمعية الفريدة التي تراكمت عبر سنوات طويلة من العمل في الصناعة.

على العموم فان الجدرات الجوهرية القائمة هي نشاط الاعمال الذي تتفوق فيه المؤسسة على منافسيها، وهذا النشاط قد يرتبط بالبحث والتطوير او بالبراعة التكنولوجية او خدمة الزبون.

يتضمن من ناحية اخرى بعد المعرفة بالزبون ما لدى المؤسسة من معرفة خاصة بالزبائن، ومالدى الموظفين من مهارات ادارة علاقات الزبائن بما يحقق ميزة افضل، وبطبيعة الحال يحتاج البعد في النموذج الى وجود أنظمة وادوات تكنولوجية وشبكات للمؤسسات داخلية وخارجية تساهم في محاولة بناء معارفها عن المحيط الذي تنشط فيه وتوفر لها قواعد معرفية تستدل وترشدها في اتخاذ قراراتها الاستراتيجية، وجعلها قادرة على البقاء والنمو في بيئة تنافسية متغيرة وسريعة التغير.

تؤثر ابعاد نموذج Jones الخمسة (القوى الخمسة) بصورة جوهرية على عملية تطوير استراتيجية المعرفة، ويمكن الاستفادة منه في وضع اطار عام تتحرك فيه خارطة الطريق المصممة لتطبيق استراتيجية المعرفة وادارة العمليات والانشطة بما يحقق التفوق التنافسي¹.

يمكن القول مما سبق بان ادارة المعرفة كاداة للتفوق التنافسي تجسد في استثمار الموجودات المعرفية وقدرات جوهرية من خلال مجهودات وعمليات ادارة المعرفة في المؤسسة، مما تساهم في تحسين اداء أنشطة المؤسسة الداخلية بصورة افضل من منافسيها، واداء تلك الأنشطة والمهام بالشكل الذي لا يستطيع المنافسون ادائه، ومن ثم تميزها عن الاخرين في نفس القطاع.

المطلب الثالث: اثر ادارة المعرفة على الميزة التنافسية.

تساهم ادارة المعرفة في بناء وتحقيق الميزة التنافسية من خلال اثر أنظمة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات -نظم ادارة المعرفة- على قوى التنافس الخمس ل Porter، ويتضح ذلك في قدرة هذه النظم على تحليل قوى التنافس الخمس ل Porter، وذلك من خلال تقديم معلومات ذات قيمة عن جميع المتغيرات الخمس، اذ تركز نظم المعلومات الاستراتيجية (يمكن ان تكون اي نوع من انواع نظم المعلومات مثل نظم تشغيل البيانات، نظم المعلومات الادارية، نظم دعم القرارات... الخ) على تحسين التنافسية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات، وبالتالي فان أنظمة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات يتكاملان بطريقة لايمكن لادارة المعرفة الفعالة التخطي عليهما او تجاهل مزاياهما، لانهما يعدان من الدعائم والمتطلبات الاساسية لادارة المعرفة.

¹ سعد غالب ياسن، ادارة المعرفة (المفاهيم،النظم،التقنيات)، مرجع سبق ذكره، ص300-301.

الفرع الاول: اثر ادارة المعرفة على قوة المنافسين الحاليين في الصناعة

اتاح استخدام تكنولوجيا المعلومات فرصا للمؤسسات التعامل مع منافسيها على مستوى نفس الصناعة بشكل اكثر فعالية، وتعد في الوقت الحالي من اهم العناصر التي تساعد المؤسسات على مواجهة قوة المنافسين في نفس الصناعة، وذلك من خلال التميز باستخدام اساليب تكنولوجيا حديثة ومتطورة في اعداد المنتجات او في برامج تسويقية او في تقديم خدماتها مابعد البيع وقبله¹.

كما تعتمد الادارة المعاصرة من خلال اسلوب ادارة المعرفة على تكثيف استخدامها للمعرفة المتخصصة والخبرة العالية في مجالات العمل، وتستثمر وتستخدم هذه المعرفة والخبرة بما يحقق تميزها عن المنافسين ب تقديمها منتجات جديدة ومتميزة بقيمة حقيقية محددة بمقدار ما تحويه من معرفة تعد اساسا للميزة التنافسية.

لتوضيح ذلك يمكن الاشارة الى مثال على مجموعة من مؤسسات صناعة الساعات السويسرية الذين اتحدوا كمجموعة لمواجهة حدة المنافسة اليابانية، وانحصار حصتها في السوق العالمي، حيث اعتمدت تلك المؤسسات مدخل معرفة وادارتها لتطوير ساعة جديدة بمفهوم جديد يقدم للزبون خدمة جديدة، ليس فقط التعرف على الوقت بل ايضا ابراز العنصر الجمالي في المنتج الناتج عن التغيير في التصميم والالوان مع تحفيض التكلفة والمحافظة على الجودة، وعليه فالخبرة التقنية المتفوقة واعتماد الادارة لمشروع شامل لاعادة صياغة صناعة الساعات السويسرية عزز مكانتها على مستوى الاسواق العالمية².

الفرع الثاني: اثر ادارة المعرفة على قوة المنافسين الجدد

يسعى المنافسون الجدد لصناعة الى جلب قدرات جديدة كالرغبة في الحصول على نصيب من السوق، او اكبر حصة ممكنة من الموارد، مما يهدد استقرار المؤسسة، بالاضافى الى سعيهم يتخفيض الاسعار لجلب اكبر عدد من الزبائن واستحواذ جزء من ارباح المؤسسات العاملة في الصناعة، وذلك لتقوية مركزهم التنافسي، وان مجرد دخول منافسين جدد الى السوق سوف يؤدي الى تحول جزء من الزبائن تجاه المنافسين الجدد، مما يترتب عليه اخذ حصة من السوق على حساب المنافسين المتواجدين به اصلا، ولهذا يلجؤون الى اعاقه دخول هؤلاء الى السوق من خلال عدة وسائل في مقدمتها السمعة ومستويات الخدمة وقنوات التوزيع، حتى تتمكن المؤسسات او المنافسين الموجودين سابقا من اعاقه دخول هؤلاء المنافسين الجدد، لذا لا بد على المؤسسات المنافسة الموجودة مسبقا ان تبقى متميزة ببرنامجها

¹ بشير عباس العلاق، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الاعمال (مدخل تسويقي)، دار الوراق، عمان، ط1، 2002، ص22.

² علي السلمي، خواطر في الادارة المعاصرة، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص123.

التسويقي سواء على مستوى المنتجات المقدمة، او السعر المعروض، او برامج التوزيع، او برامج الترويج، وهذا لا يمكن توفيره الا من خلال انظمة معلومات متقدمة ومتطورة وحديثة ومن خلال قاعدة بيانات حديثة وشاملة.

ومن الامثلة الرائدة في هذا المضمار شركات الطيران الكبرى المعروفة بAppolo استحدثت نظم الحجوزات متطورة ومكلفة للغاية لمنع شركات الطيران الصغيرة من دخول هذه الصناعة، فمن خلال قواعد البيانات الشاملة والمحدثة على الدوام ترتبط شركات الطيران الكبيرة بشبكات حاسوبية تربطها بوكلاء السياحة والسفر ومنشات الضيافة على مختلف انواعها، مما يجعل من الصعب على الشركات الاصغر حجما اختراقها، وتعد مثل هذه النظم بمثابة مضادات ضد الدخول الى الصناعة من قبل الشركات المنافسة¹، وعليه تلعب نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات دورا مهما في عدم تمكين الداخلين الجدد من الفوز بحصة سوقية او منهم اصلا من الدخول الى السوق.

الفرع الثالث: أثر المعرفة على قوة احلال المنتجات البديلة

تعد المنتجات البديلة لمنتجات المؤسسة من العوامل المنافسة التي تؤدي إلى تقليل الحصة السوقية لهذه المؤسسات، مما ينتج عن ذلك انخفاض أرباحها إذا استطاعت المنتجات البديلة من جذب الزبائن والإحلال محل منتجات المؤسسات، على اعتبار ما يهم الزبون بالنهاية هي القيمة التي سيحصل عليها من أي منتج سيقوم بشرائه، مما يجعله على استعداد تام لدفع مبلغ إضافي للحصول عليه، وفي الصدد فإن تكنولوجيا المعلومات وفلسفة التوجه بالمعلومات وفلسفة التوجه بالزبون تتفاعل في إطار ما يسمى بالتسويق التفاعلي لتقديم منتجات للزبائن تجعل من الصعب عليهم التوجه إلى المنتجات البديلة².

الفرع الرابع: أثر ادارة المعرفة على قوة مساومة الموردين

تعد قوة الموردين من العوامل المنافسة التي تؤدي إلى زيادة التكاليف وتقليل الأرباح المؤسسات، وتظهر قوتهم التنافسية من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض نوعية السلع المشتراة، وسيطرة مجموعة قليلة من المؤسسات على صناعة الموردين وعدم توفر البدائل والمواد الخام بنفس الجودة المقدمة من الموردين خاصة عندما تكون المواد الخام عنصرا رئيسيا من مدخلات المنتجات، وبهدف السيطرة والتغلب على قوة الموردين اعتمدت المؤسسات على أنظمة أتمتة عمليات الإنتاج لتقليل الاعتماد على القوى

¹ بشير عباس العلق، مرجع سبق ذكره، ص21-22.

² حسين عجلان حسن، استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثراء، عمان، ط1، سنة 2008، ص 65-66.

العامة، واعتمدت أيضا أنظمة معلومات متقدمة تحصل من خلالها على معلومات تخص الموردين وأسعارهم وخدماتهم وعلى أنظمة مساعدة لاتخاذ القرارات مما سيطرت على كثير من أنشطتهم¹.

الفرع الخامس: أثر ادارة المعرفة على قوة مساومة المشتريين

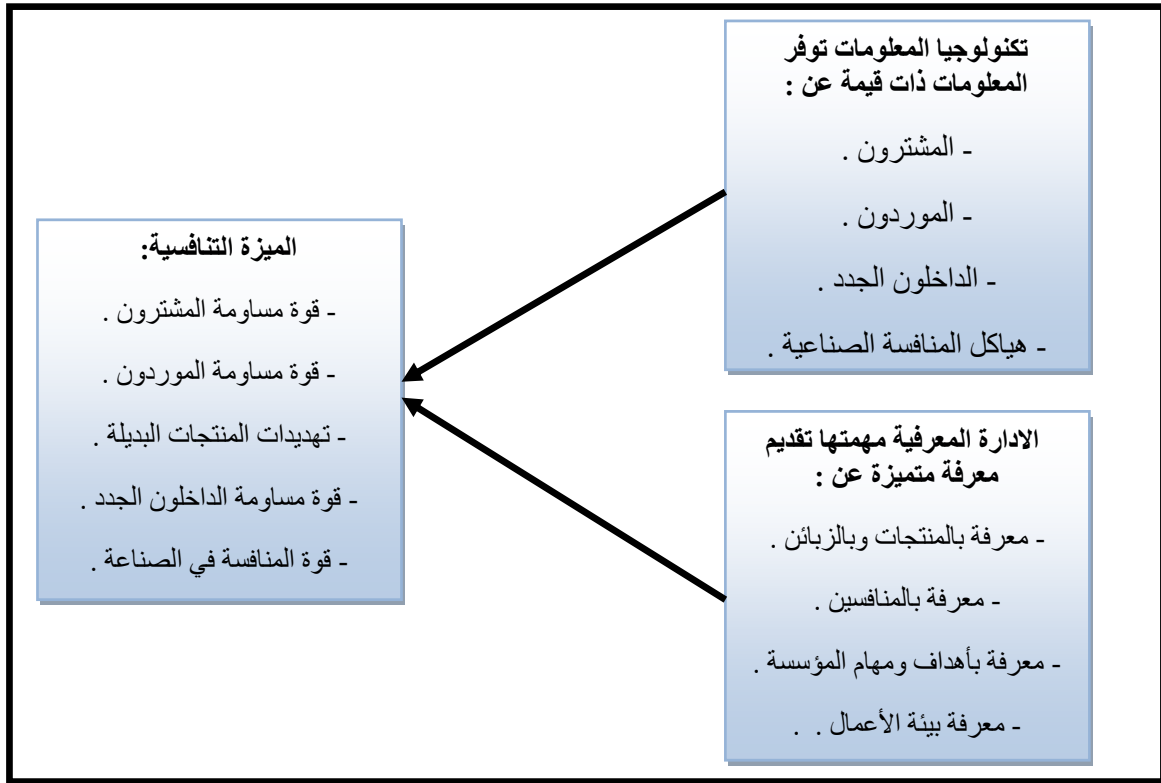
تعد القوة التي يتمتع بها المشتري من العناصر المهمة التي تؤدي إلى تقليل أرباح المؤسسات، واستطاعت هذه المؤسسات تقليل هذه القوة من خلال أسلوب تكاليف التمويل التي يتحملها المشتري مثل تكاليف إعادة تدريب الموظفين وإعادة هندسة الإنتاج والتصميم والآلات والمعدات، وتكاليف خدمات ما بعد البيع المقدمة وغيرها من التكاليف، وذلك بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات الحديثة والمتطورة، ومن الأمثلة على ذلك اعتماد مثلا شركة (Upjohn) الدوائية لنظام معلومات متقدم يقوم بمعالجة طلبات المشتريين بشكل فوري، الأمر الذي ساعد كافة أطراف التبادل على تخفيض تكاليف الشراء، والتخزين، والاستلام، بالإضافة إلى دوره في تسريع عمليات التوريد وهذا ما سيقبل من قوة مساومة المشتريين².

يمكن أن نستخلص مما تقدم بأن تأثير نظم وتكنولوجيا المعلومات على أداء المؤسسة ممكن أن يتجسد بمجموعة من الأبعاد، وهي تعزز معلومات ذات قيمة عن كل من المشتريين، الموردون، الداخلون الجدد، المنتجات البديلة، وهيكل المنافسة في الصناعة، أما فيما يخص أبعاد إدارة المعرفة فتتمثل في توفير معرفة متميزة حول الزبائن، المنافسين بالصناعة، المنتجات، الأهداف والمهام، وبيئة الأعمال، ومن هنا يمكن القول أن نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لهما علاقة تأثير متبادلة في تحقيق الميزة التنافسية، وأن أي تغير في كل منهم ينعكس على الميزة التنافسية للمؤسسة، وتجسيدا لهذه العلاقة قام بعض الباحثين بإعداد نموذج مقترح لدراسة تأثير كل من تكنولوجيا المعلومات والإدارة المعرفية على المؤسسات في الشكل التالي:

¹ بشير عباس العلق، مرجع سبق ذكره، ص 20.

² نفس المرجع السابق، ص 19.

الشكل رقم (02-08): علاقة تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة بالميزة التنافسية.



المصدر: حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص 66.

كما يمكن استخلاصه مما سبق بأن نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات هما من المتطلبات أساسية لإدارة المعرفة ووصفها بأنها ميسرة لعمل إدارة المعرفة في المؤسسة لتحقيق أهدافها.

خلاصة الفصل:

لتطبيق ادارة المعرفة اثر ملموس على المؤسسات فهي تساهم في عملية تعلم الموظفين ورضاهم، مما يتيح للموظفين من تبادل المعرفة وتقاسمها وتوظيفها اثناء اداهم لاعمالهم، وتحسين العمليات من خلال رفع مستويات الكفاءة، بالاضافة الى تحسين المنتجات واتخاذ القرارات الاستراتيجية، مما ينتج عنه اداء متميز في المؤسسة ينعكس على تقليل تكايفها وزيادة مستويات انتاجياتها، وبالتالي تحقيق الربحية وبناء وتعزيز المزايا التنافسية.

كما تطرقنا الى العلاقة بين ادارة المعرفة والميزة التنافسية في اعتبار المعرفة والقدرة على توليدها واستخدامها من المصادر الاكثر اهمية لتحقيق الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسة، لكونها مورد استراتيجي لتحقيق ذلك نظرا لاشتمالها على خصائص في انها مورد غير ملموس ونادر عند المنافسين وغير قابل للتقليد بسهولة، ولا يمكن احلال بديل محله، بالاضافة الى تاثر ادارة المعرفة بالميزة التنافسية من خلال، حيث تعمل كل porter لتحديد اثر انظمة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات على قوى التنافس الخمس ل منها على بناء وتحقيق الميزة التنافسية، حيث استخلصنا من ذلك بان تكنولوجيا المعلومات تعد محدد ومتطلب اساسي لادارة المعرفة ووصفها بانها مسيرة لعمل ادارة المعرفة في المؤسسة لتحقيق اهدافها.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية لمؤسسة CARA

تمهيد الفصل:

بعد الدراسة النظرية لمفهومي ادارة المعرفة والميزة التنافسية، والعلاقة بينهما والى أي مدى تساهم ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وللتأكد من المفاهيم النظرية سيتم اجراء اسقاط لها في الجانب التطبيقي من خلال التطبيق في مؤسسة للعصائر CARA والمشروبات والمعلبات بولاية الطارف. وذلك بتوزيع استبيان على اطارات المؤسسة تضمن أسئلة تحاول الكشف عن العلاقة النظرية. كما سيتم التعرف على المؤسسة محل الدراسة وكيف هو واقع ادارة المؤسسة والميزة التنافسية فيها، ثم تحليل الاجابات وتفسيرها التي تم وضعها في الجانب النظري و للتأكد من النتائج المتوصل اليها نظريا، وذلك من خلال:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة CARA .

المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: تحليل النتائج و اختبار الفرضيات .

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة CARA

ان ظهور مؤسسة "CARA" جاء كنتيجة لانفتاح السوق على منافسة، ولذلك سنحاول من خلال هذا المبحث التعريف بمؤسسة "CARA" وأيضاً التعرف على هيكلها التنظيمي وأهدافها ووظائفها.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة CARA

مؤسسة "CARA" هي شركة صغيرة ومتوسطة الحجم مختصة في إنتاج وتعليب الطعام، تقع في ولاية الطارف بلدية الشط تأسست سنة 2002 من طرف مالكها رشاش عبد الرزاق لإنتاج عصير الفاكهة المعبأ تحت علامة تجارية "CARAJUS"، بدأت الشركة نشاطها بمجموعة من منتجات عصير الفاكهة المعبأة في عبوات زجاجية يمكن التخلص سعتها 1 لتر و25 سنتيلتر وفي عام 2005 شرعت في تغيير العبوة والقدرة على التبديل إلى 22 سنتيلتر مع زجاجة قابلة للإرجاع.

في سنة 2015 أضيفت إليها وحدة انتاج جديدة "CARATOMAT" والتي تم تركيبها بنظام تسليم المفتاح من قبل الشركة الإيطالية "CFT" (شركة رائدة في قطاع الأغذية الزراعية)، تضم المؤسسة 125 موظف موزعين على اقسامها كالتالي:

- الإدارة و الإشراف الفني: 25 شخص.

- الإدارة: 15 شخص.

- التشغيل و الإنتاج: 90 شخص¹.

¹ انظر الملحق رقم 1 .

وتقوم المؤسسة حاليا بانتاج:

(جدول رقم 03-01): تشكيلة منتوجات المؤسسة الأساسية.

المنتوجات	سعة العلب
علب الطماطم	من مركزات الطماطم المزدوجة عند 28 درجة مئوية من { 800 غرام - السكر - 400 غرام
	من مركزات الطماطم المزدوجة عند 28 درجة مئوية { 800 غرام - - 400 غرام
علب الهريسة	- 760 غرام - 380 غرام
مربي الفواكه	- 900 غرام - 425 غرام (فواكه: مشمش، التين، برتقال ، فراولة)

<p style="text-align: center;"> - 1 لتر - 25 سنتيلتر </p> <p style="text-align: center;">زجاجات استعمال واحد و بتشكيلة متنوعة من الفواكه</p>	<p style="text-align: center;">زجاجات العصير</p>
<p style="text-align: center;">- 25 سنتيلتر ← زجاجات قابلة للإرجاع وبتشكيلة متنوعة من الفواكه</p>	

المصدر: من اعداد الطالبة باعتماد على وثائق المؤسسة (أنظر الملحق رقم 1) .

- بالإضافة الى تمديد قصير للمجموعة الى التعبئة في أكياس معقمة 220 كلغ للطماطم tct و الحفاظ على لب الفواكه .

المطلب الثاني: أهداف و وظائف مؤسسة CARA .

CARA هي شركة عائلية صغيرة ومتوسطة ملتزمة بثقافة فريدة للجودة تدعم قيم الشركة حيث تغذي المبادرة والمسؤولية والتضامن وتغذي الديناميكية والابداع القوي، لها مجموعة من الأهداف وتزول عدة وظائف

الفرع الأول: أهداف المؤسسة

- هدفها الرئيسي هو:

احتلال قطاعات من قطاع تعليب المواد الغذائية والاستحواذ على حصة من السوق المحلي في البداية ثم التصدير الى الأسواق المجاورة.

ولها أيضا أهداف ثانوية ككل المؤسسات الأخرى يمكن اجمالها كالتالي:

- الأهداف الاقتصادية:

تحقيق زيادة في حجم المبيعات.

زيادة عدد الوحدات الانتاجية وتوسيعها.

- الأهداف التسويقية:

هدف الربح: وذلك بتحقيق أعظم ربح ممكن.

هدف نمو وذلك عن طريق:

- زيادة حجم المبيعات

- زيادة الحصة السوقية

هدف البقاء و استمرارية: و يكون عن طريق والبحث والتطوير المستمر.

- الأهداف المالية:

هدف تعظيم الأرباح.

هدف المحافظة على سيولة مناسبة للمؤسسة¹.

الفرع الثاني: وظائف المؤسسة

وتكمن هذه الوظائف في:

1- وظيفة الإنتاج: مجموعة من عمليات تهدف إلى تحويل المادة أوليه إلى منتج نهائي قابل للاستهلاك.

2- وظيفة مالية: هي من أهم وظيفة في المؤسسة، فالمؤسسة لا تقوم بنشاطها من تسويق دون توفير الأموال لتمويل أوجه النشاط المختلفة.

3- وظيفة التمويل: التمويل مجموعة الإجراءات والأعمال لازمة، أي العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المتحصل عليه من خارج المؤسسة بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقا للبرامج وخطط المؤسسة وتنقسم وظيفة التمويل إلى مهمتين:

¹ انظر الملحق رقم 2 .

- مهمة الشراء: هي مجموعة من الأنشطة التي تختص بتوفير مستلزمات النشاط الإداري من خارج المؤسسة بكميات والجودة والأسعار المناسبة في توقيت والمصدر المناسبين.

- مهمة التخزين: المؤسسة محل دراسة لا تمارس هذه المهمة فهي تنتج على أساس الطلب.

4- **وظيفة التسويق:** مجموعة من العمليات والمجهودات التي تبذلها المؤسسة من أجل معرفة أكثر متطلبات السوق.

5- **وظيفة الموارد البشرية:** تحتل وظيفة المورد البشرية مكانة هامة في المؤسسة فهذه الأخيرة لها أموال، زبائن، أسواق ولتشغيلها فهي بحاجة إلى محرك أساس هو الافراد¹.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة CARA

يوضح الشكل أسفله أن مؤسسة CARA هي مؤسسة مسيرة من طرف مدير تنفيذي، يضم هيكلها التنظيمي بالإضافة الى للإدارة والعليا ثلاثة أقسام، هذا التقسيم من أجل ضمان السير الحسن للأعمال ومهام داخل المؤسسة ، أقسامها تتمثل في قسم الادارة والمالية، قسم التجارة والتموين، قسم الانتاج والتقني².

1- **قسم الادارة والمالية ويضم:** مسؤول اداري ومالي، مصلحة العمال، مصلحة الحسابات، ويهتم بإعداد نتيجة الدورة للمؤسسة وتجميع مختلف العمليات المحاسبية ومتابعة الخزينة وكشوفات.

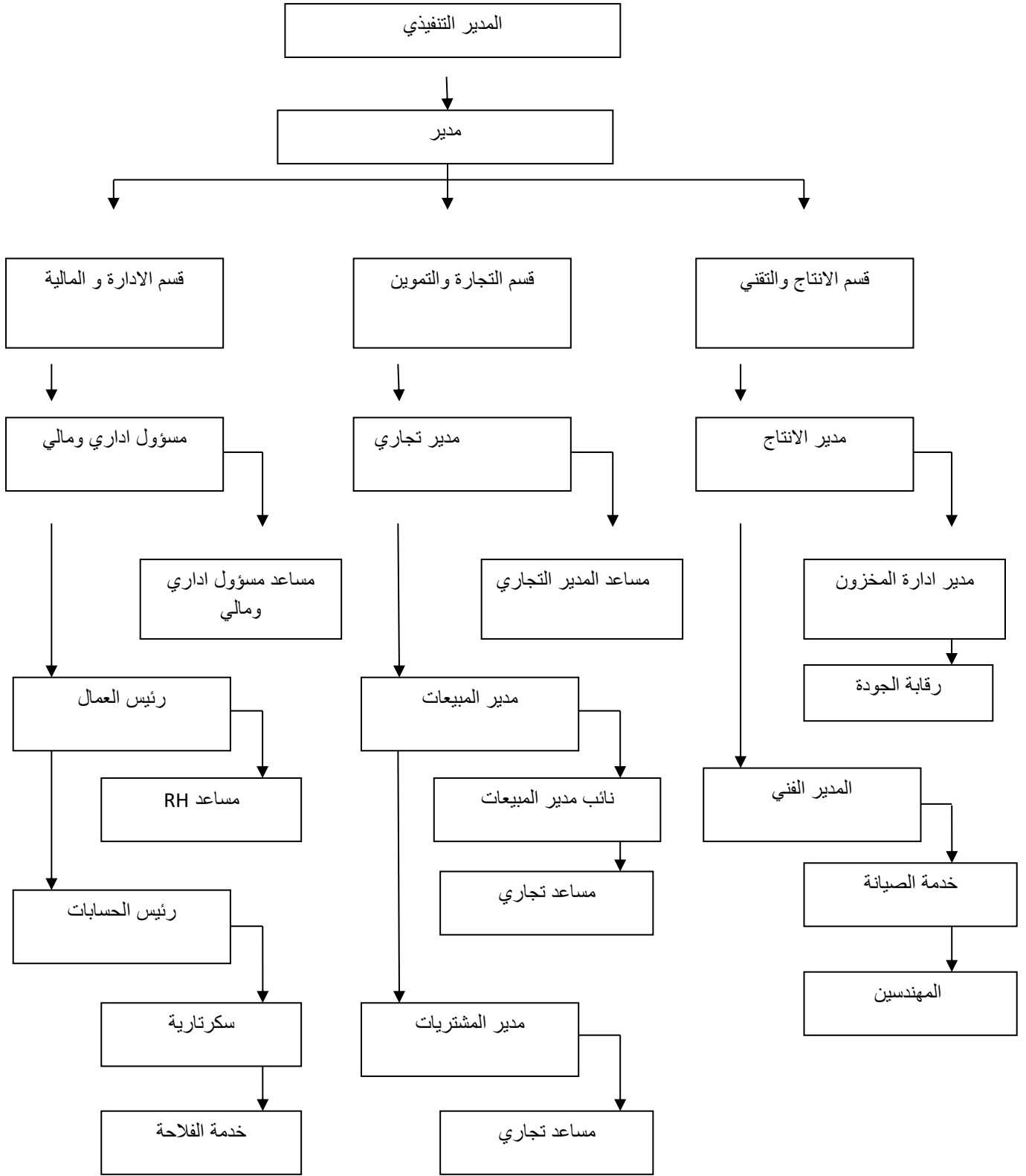
2- **قسم التجارة والتموين يضم:** مدير تجاري، مدير مبيعات، مدير المشتريات ويهتم بدراسة السوق والبحث عن الأسواق الخارجية و قيام بالحملات الإشهارية وتقدير الكميات المباعة وتحديد السعر والتخفيض.

3- **قسم الانتاج والتقني ويضم:** مدير الانتاج ومدير فني ويهتم بالتخطيط والتحضير وإرسال دراسات وتجارب المخبرية وتحضير المنتج في الوقت المناسب وكميات مطلوبة بالإضافة الى صيانة الآلات الانتاجية.

¹ أنظر الملحق رقم 3 .

² أنظر الملحق رقم 4 .

الشكل رقم (01-03) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة CARA .



المصدر: من اعداد الطلبة اعتماد على (انظر الملحق رقم 4) .

المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية

يقوم البحث العلمي على اساس مجموعة من الخطوات والقواعد العامة التي يتم في اطارها البحث وتتمثل اساسا في تحديد المنهج المتبع الذي يتماشى مع طبيعة الموضوع المختار للدراسة وابرز اهم الادوات المستعملة لتحليل البيانات ثم تحديد مجالات الدراسة المكانية والزمنية والبشرية والموضوعية، دون ان ننسى الاختيار الصائب لعينة البحث مع مجتمع الدراسة.

المطلب الاول: المنهج المستخدم وادوات الدراسة.

أولاً: المنهج المستخدم

يقول ديكرت انه: "لا يمكن التفكير في حث حقيقة ما بدون منهج لان الدراسات والابحاث دون منهج تمنع العقل من الوصول الى الحقيقة" 1، ويشير المنهج الى اسلوب التفكير والعمل الذي يعتمد عليه الباحث لتنظيم افكاره وتحليلها وعرضها، وبالتالي الوصول الى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة 2.

ان اي بحث علمي لابد ان يتم وفق منهج علمي محدد معترف به لدى الباحثين وفي هذا الاطار تعدد مناهج البحث حسب طبيعة الموضوع المبحوث فيه، اما في دراستنا سيتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الطريقة التي يمكن ان يعتمد عليها الباحث لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة، وعلى ضوء طبيعة الموضوع والاهداف التي نسعى لتحقيقها في اطار هذه الدراسة الوصفية التحليلية فاننا لا نقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة فحسب وانما نعتمد على تحليلها وكشف العلاقات بين ابعادها المختلفة من اجل تقديرها والوصول الى استنتاجات تساعد على فهم الظاهرة من خلال تحليل الدور الرئيسي الذي تلعبه ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية محل الدراسة.

ثانياً: ادوات الدراسة

ان اي دراسة علمية لا بد وان تعتمد في جمع وتصنيف وتحليل البيانات على مجموعة من الادوات وذلك من اجل الوصول الى الحقائق العلمية الصحيحة للمشكلة محل الدراسة، وفي دراستنا هذه اعتمدنا على الادوات التالية:

1 مروان عبد المجيد ابراهيم، اساس البحث العلمي لاعداد الرسائل الجامعية، دار الوراق، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، سنة 2000 ص 60.

2 ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، مناهج واساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق، دار الصفاء، عمان، الاردن، الطبعة،

الاولى، سنة 2000، ص 33

1- ادوات جمع البيانات:

يشير مفهوم الاداة الى الوسيلة التي تجمع بها البيانات اللازمة للدراسة، وغالبا ما يستخدم الباحثون عددا كبيرا من ادوات جمه البيانات من بينها الملاحظة، الاستبيان، المقابلة، بالاضافة الى البيانات الاحصائية على اختلاف انواعها، ولتحقيق اهداف الدراسة في هذه المرحلة تم اختيار المقابلة والوسيلة الاكثر مناسبة وهي الاستبيان.

▪ المقابلة:

اعتمدنا بهذه الطريقة باللقاء مع رئيس قسم الموارد البشرية، الذي زودنا ببعض المعلومات التي تخص المؤسسة والموظفين.

▪ الاستبيان (الاستمارة):

يقصد بالاستبيان مجموعة من الاسئلة المصممة لجمع البيانات اللازمة عن المشكلة تحت الدراسة، وهي اهم الوسائل الفعالي في جمع البيانات شريطة ان يكون الباحث على معرفة دقيقة بالبيانات المطلوب جمعها وبكيفية قياس المتغيرات المرغوب دراستها. 1

ومن اجل تحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبيان مقسم الى ثلاثة اجزاء كما يلي: (انظر الملحق رقم)

البيانات الشخصية: وهو يشمل بيانات وصفية ووظيفية على افراد العينة وهو يحتوي على 5 فقرات وهي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرات، الوظيفة.

المحور الاول: يتعلق برأي المبحوث في ادارة المعرفة حيث يتكون من 4 ابعاد وكل بعد يتكون من 4 اسئلة اي 16 سؤال اساسي.

المحور الثاني: يتعلق برأي المبحوث في الميزة التنافسية في المؤسسة ويتكون من 10 اسئلة رئيسية.

1 ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، **مناهج واساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق**، دار الصفاء، عمان، الاردن، الطبعة

الاولى سنة 2000، ص 115.

كما تم وضع سلم ترتيبى لهذه الارقام لاعطاء الوسط الحسابى مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبى للاهمية وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج، وذلك كما هو موضح فى الجدول التالى:

الجدول رقم (03-02): مقياس الاجابة على سلم ليكارت

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: ليكارت رينسيس، تقنية الاتجاهات ارشيف علم النفس، العدد 140، سنة 1932، ص 1-55

- المدى = 5 - 1 = 4 (5 اعلى نقطة لمقياس ليكارت و 1 ادنى نقطة فيه).
- طول المدى = $5/4 = 0.8$ (طول المدى = المدى/عدد الدرجات).
- يتم بعد ذلك حساب المتوسط الحسابى المرجح ثم يحدد الاتجاه حسب قيم هذا المتوسط كما يلى:

الجدول رقم (03-03): فئات مقياس ليكارت الخماسى ودلالاتها

الفئات	الدرجة	دلالاتها
من 1 الى اقل من 1.80	غير موافق بشدة	درجة عالية جدا من الرفض
من 1.80 الى اقل من 2.60	غير موافق	درجة عالية من الرفض
من 2.60 الى اقل من 3.40	محايد	درجة متوسطة بين الرفض والتاكيد
من 3.40 الى اقل من 4.20	موافق	درجة عالية من الموافقة
من 4.20 الى اقل من 5	موافق بشدة	درجة عالية جدا من الموافقة

المصدر: مرجع سبق ذكره

▪ اجراءات توزيع الاستبيان:

بعد اعداد النسخة الاولى للاستبيان، تم عرضها على بعض الاساتذة وبعدها تمت مراجعته وتصحيحه حسب توجيهاتهم، وهكذا تم اعداد الاستبيان فى نسخته النهائية، وبعدها تم تطبيقه ميدانيا على عينة من العاملين بمؤسسة CARA-الشط-الطارف- وذلك من خلال اتباع الخطوات التالية:

- الحصول على موافقة الادارة لتطبيق الدراسة ميدانيا على افراد العينة.

- تسليم الاستبيانات لادارة المؤسسة من اجل توزيعها على افراد عينة الدراسة.

- استعادة الاستبيانات.

- 2- ادوات تحليل البيانات:

ان البيانات المجمعة مهما كانت دقتها وكميتها فهي لا قيمة لها الا اذا تمت معالجتها عن طريق الادوات الاحصائية المناسبة لطبيعة واهداف الدراسة، وفي دراستنا هذه تم الاعتماد على برنامج SPSS) حزمة البرامج الاحصائية للعلوم الاجتماعية) ، حيث يعد هذا البرنامج من اكثر البرامج الاحصائية استخداما من قبل الباحثين في المجالات التربوية والفنية والهندسية والزراعية في اجراء التحليلات الاحصائية اللازمة، من خلال هذا البرنامج تم استعمال بعض الادوات الاحصائية المعروفة وتتمثل هذه الادوات في مايلي:

- التكرارات والنسب المئوية: وذلك للتعرف على خصائص عينة الدراسة.

- المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض اجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات محاور الدراسة ومن خلاله يمكن ترتيب عبارات المحاور حسب الاهمية النسبية.

- الانحراف المعياري: للتعرف على مدى تركيز الاجابات عن العبارات وتشتتها عن وسطها الحسابي.

- معامل الفا كرونباخ Alpha- Cronbach: وذلك لمعرفة دلالة الثبات لاداة الدراسة ومحاورها.

- معامل كولمجروف سمرنوف Kolmogrov-Smirnov: وذلك لفحص توزيع البيانات ، هل يتبع التوزيع الطبيعي ام لا.

- معامل الارتباط بيرسون: لمعرفة ان كان هناك علاقة بين (مجال او بعد الدراسة) بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

- اختبار معامل الانحدار البسيط: عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$: وذلك لاختبار فرضيات الدراسة الميدانية أي الكشف عن الاثر ذو الدلالة الاحصائية بين متغيرات الدراسة ، المتغير المستقل "ادارة المعرفة" والمتغير التابع "الميزة التانفسية".

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة والعينة

سيتناول هذا المطلب وصفا لمجتمع الدراسة المتمثل في جميع المستويات في المؤسسة، ونظرا لصعوبة اجراء الدراسة على المجتمع ككل سيتم ايضا التطرق في هذا المطلب للعينة التي سيتم اختيارها من اجل اجراء الدراسة عليها.

اولا: مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بشكل عام على انه: مجموعة الاشياء المراد دراستها اما وصفها او استقراء السمات العامة لها، او لاستقراء العلاقة بينها للوصول الى السنن الكونية¹. تركز هذه الدراسة على موضوع دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، ويتمثل مجتمع الدراسة في جميع المستويات للاقسام الادارية في مؤسسة CARA - الشط - الطارف - محل الدراسة.

ثانيا: عينة الدراسة

العينة هي جزء من المجتمع الاصلي، والذي يحتوي على بعض العناصر التي تم اختيارها منه بطريقة معينة، وذلك بقصد دراسة خصائص المجتمع الاصلي².

تم اختيار عينة عشوائية من الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة. وقد بلغت العينة (10) افراد، وتم توزيع (10) استمارات من الاستبيان على الموظفين لكونها مؤسسة خاصة تتكون من عدد قليل من الموظفين على مستوى الاقسام الادارية للمؤسسة، وعلى ذلك يكون عدد مفردات عينة البحث وفق المراحل التالية في المؤسسة محل الدراسة والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-04): تعداد استمارات الدراسة في المؤسسة.

الاستبيانات	الموزعة	المسترجعة	المفقودة	المستبعدة	النهائية
المجموع	10	10	00	00	10

المصدر: من اعداد الطلبة

ثالثا: مجالات الدراسة

تعبر مجالات الدراسة على الحدود البشرية والمكانية والزمنية والموضوعية التي تمت فيها الدراسة وتتمثل في:

1 سعيد اسماعيل صيني، قواعد اساسية في البحث العلمي، مؤسسة الرسالة، بيروت، الطبعة الاولى، سنة 1994، ص 220.

2 مرجع سبق ذكره، ص 23.

1- المجال البشري:

اقتصرت الدراسة على عينة عشوائية من الموظفين العاملين بمؤسسة CARA.

2- المجال المكاني:

موضوع هذه الدراسة هو دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة CARA-الشط-الطارف-، واخترنا هذه المؤسسة للاعتبارات التالية:

- تخصصها في قطاع يعرف منافسة كبيرة مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة موضوعنا.
- سهولة التعاون مع طاقمها الاداري خلال فترة التريص، مما سمح لنا بجمع المعطيات والوثائق اللازمة.

3- المجال الزمني:

ان هذه الدراسة تستلزم فترة زمنية لاجرائها حسب طبيعة الموضوع وقدرة الباحث على جمع المعلومات اللازمة عنه، ومدى التسهيلات المقدمة من طرف المؤسسة لإتمام الدراسة، وفي هذا الاطار تم اخذ الموافقة على القيام بهذه الدراسة في شهر افريل من عام 2025، اما الدراسة الميدانية فعلا بدأت من افريل 2025 الى غاية شهر ماي من نفس السنة لجمع المعلومات من خلال توزيع الاستمارة والحصول على الاجابات اللازمة.

المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات ادارة الدراسة

سيتم التركيز في هذا المطلب على اداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان من حيث صدقها، حيث تستخدم مجموعة من الطرق لإثبات صدق وثبات الاستبيان وهي:

1- صدق اداة الدراسة: يقصد بمعامل الصدق مدى صلاحية الاستبيان في قياس السلوك الذي

صمم من اجله، اي انه لا يقيس شيئاً اخر بدلا منه. وتجدر الاشارة انه لا يوجد اختبار عديم الصدق تماما او تام الصدق، وانما تتوقف درجة الصدق على مدى ثبات الاختبار.1 ويتكون الصدق من نوعين هما:

• الصدق الظهري: من اجل التأكد من مدى صدق اداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان في قياس

ما وضعت من اجل قياسه، وهو مدى تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة من خلال درجة توفر اسسها ودرجة توفر مجالات تطبيقها واثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة، تم

1 محمد عبد الفتاح الصيرفي، البحث العلمي: الدليل التطبيقي للباحثين، دار وائل، عمان: الاردن، الطبعة الاولى، سنة 2002، ص 85.

عرض الاستبيان على مجموعة من الاساتذة والاعضاء المحكمين من اجل معرفة ارائهم حوله، ومدى مناسبة لموضوع الدراسة وهدفها . وبناءا على ملاحظات الاساتذة ورائهم تم تعديل الاستبيان وتصميمه في صورته النهائية.

• **صدق المقياس:** ويتكون بدوره من الاتساق الداخلي والاتساق البنائي، حيث قمنا باستخدام الاتساق الداخلي لمحوري الدراسة كالتالي:

من أجل التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان تم حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل محور مع المحور الذي تنتمي إليه، وكانت النتائج كالتالي:

اولا: الاتساق الداخلي لمحور (ادارة المعرفة):

الجدول رقم(03-05) ارتباط فقرات محور إدارة المعرفة مع محورها

الفقرة	معامل الارتباط مع المحور
01	0.877**
02	0.854**
03	0.818**
04	0.833**
05	0.722**
06	0.832**
07	0.806**
08	0.720**
09	0.532**
10	0.822**
11	0.735**
12	0.698**
13	0.690**

0.822**	14
0.586**	15
0.793**	16

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

تم دراسة الارتباط بيرسون بين فقرات المحور الأول الخاص بإدارة المعرفة والمحور، حيث تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق أن هناك ارتباط (الصدق) لفقرات المحور الأول الخاص بإدارة المعرفة، بالدرجة الكلية للمحور، كما يتضح من خلال الجدول أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، ويشير ذلك لوجود درجة عالية من صدق المحاور.

ثانيا: الاتساق الداخلي لمحور (الميزة التنافسية):

الجدول رقم (03-06) ارتباط فقرات محور الميزة التنافسية مع محورها

معامل الارتباط مع المحور	الفقرة
0.852**	01
0.810**	02
0.858**	03
0.835*	04
0.848**	05
0.885**	06
0.801**	07
0.765**	08
0.788**	09

0.630**	10
---------	----

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

تم دراسة الارتباط بيرسون بين فقرات المحور الثاني الخاص بالميزة التنافسية والمحور، حيث تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق أن هناك ارتباط (الصدق) لفقرات المحور بالدرجة الكلية للمحور، كما يتضح من خلال الجدول أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، ويشير ذلك لوجود درجة عالية من صدق المحاور.

2- ثبات أداة الدراسة:

بعد عرض الاستبيان على الاساتذة المحكمين والتأكد من صدقه الظاهري، تم توزيعه على عينة الدراسة لمؤسسة CARA-الشط-الطارف.تمت استرجاع الاستبيانات والقيام بعمليات الترميز وادخال البيانات للحاسوب باستخدام برنامج SPSS (Statistical package for social sciences)، برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية، ولغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha cronbach) لمعرفة مدى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات النموذج، وقد كانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(03-07): اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
إدارة المعرفة	16	0.951
الميزة التنافسية	10	0.946
معامل ألفا كرونباخ الكلي	26	0.968

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

يوضح الجدول أعلاه معاملات الثبات (Alpha Cronbach) لمحاور الاستبيان، حيث بلغت 0.951 بالنسبة للمتغير المستقل (إدارة المعرفة)، بينما بلغت قيمته 0.946 للمتغير التابع (الميزة التنافسية)، وهي معاملات مقبولة وتدل على وجود درجة مقبولة من الثبات لجميع متغيرات الدراسة، في حين بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلي للاستبيان 0.968 وهي قيمة كبيرة وأعلى من معامل القبول 0.60، وهذا ما يدل على صلاحية أداة الدراسة وثبات محاورها وقوة تماسكها الداخلي.

3- التوزيع الطبيعي:

تم استخدام اختبار كولمجروف سمرنوف Kolmogorov- Smirnov لمعرفة ما إذا كانت البيانات محل الدراسة تتبع التوزي الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة الفرضيات لأن أغلب الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون التوزيع طبيعياً، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي:

الجدول رقم (03-08): اختبار كولمجروف سمرنوف Kolmogorov- Smirnov

المحور	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية sig	نوع التوزيع
الأول: إدارة المعرفة	0.107	0.248	طبيعي
الثاني: الميزة التنافسية	0.098	0.425	طبيعي

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

يتضح من خلال الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية Sig للمحور الأول المستقل إدارة المعرفة بلغت 0.248، وبالنسبة للمحور الثاني التابع الميزة التنافسية فقد بلغ مستوى المعنوية 0.425 أي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي فإن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، ويمكن استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية لنموذج الدراسة

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

المطلب الأول: عرض وصف وتحليل البيانات الشخصية

أولاً: الجنس:

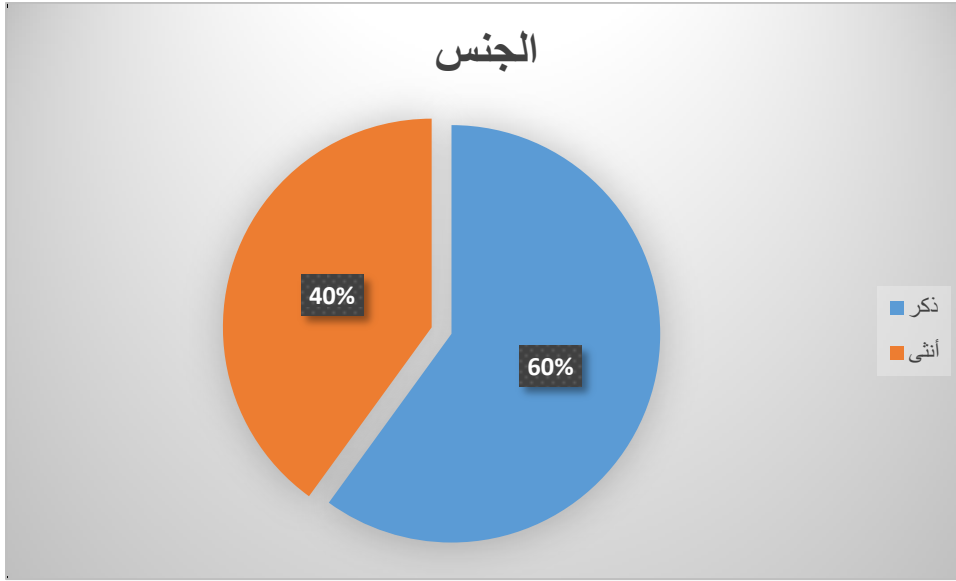
الجدول رقم (03-09): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	06	60%
أنثى	04	40%
المجموع	10	%100

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل التالي:

الشكل (02-03): توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: إعداد الطالبتين بناء على الجدول رقم (03-09)

يوضح الجدول والشكل السابقين عدد المستجوبين حسب الجنس، حيث كانت فئة الذكور هي الأكبر بنسبة 60% تمثل 06 موظفين من موظفي المؤسسة، بينما بلغت نسبة الإناث 40%، أي 04 موظفين من المؤسسة.

ثانيا: العمر

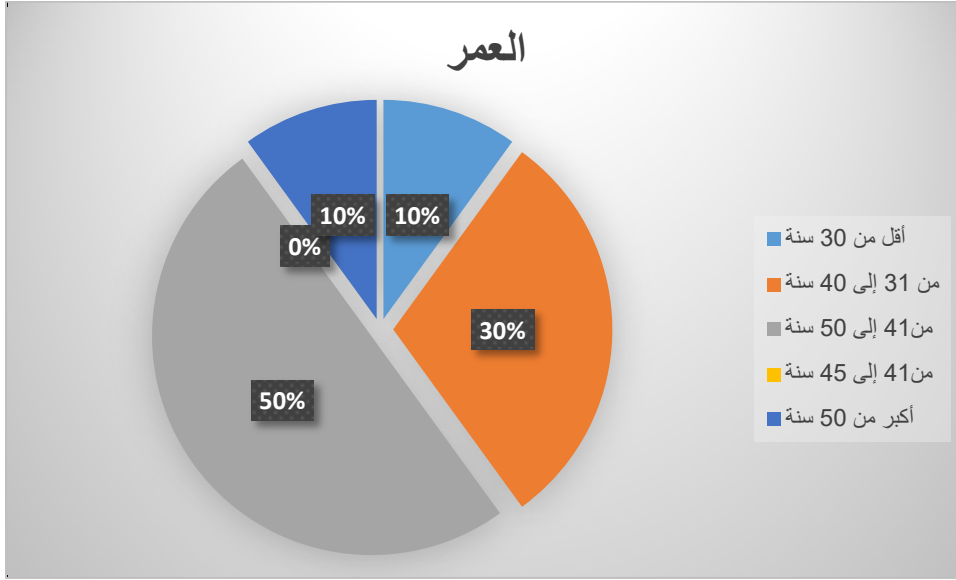
الجدول رقم (03-10): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	01	10%
من 31 إلى 40 سنة	03	30%
من 41 إلى 50 سنة	05	50%
من 41 إلى 45 سنة	00	00%
أكبر من 50 سنة	01	10%
المجموع	10	100%

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل الموالي:

الشكل (03-03): توزيع العينة حسب العمر



المصدر: إعداد الطالبتين بناء الجدول رقم (03-10)

يوضح الجدول والشكل السابقين عدد أفراد الفئة المدروسة حسب العمر، حيث احتلت فئة الموظفين ذوي السن من 41 إلى 50 سنة المرتبة الأولى ب 05 أفراد من موظفي المؤسسة أي النصف، تمثل نسبة 50%، تليها في المرتبة الثانية فئة من 31 سنة إلى من 40 سنة بنسبة 30%، في حين جاءت فئتي أقل من 30 سنة وأكبر من 50 سنة في المرتبة الأخيرة معا بنسبة 10% بموظف وحيد لكل فئة منهما.

ثالثا: المستوى التعليمي

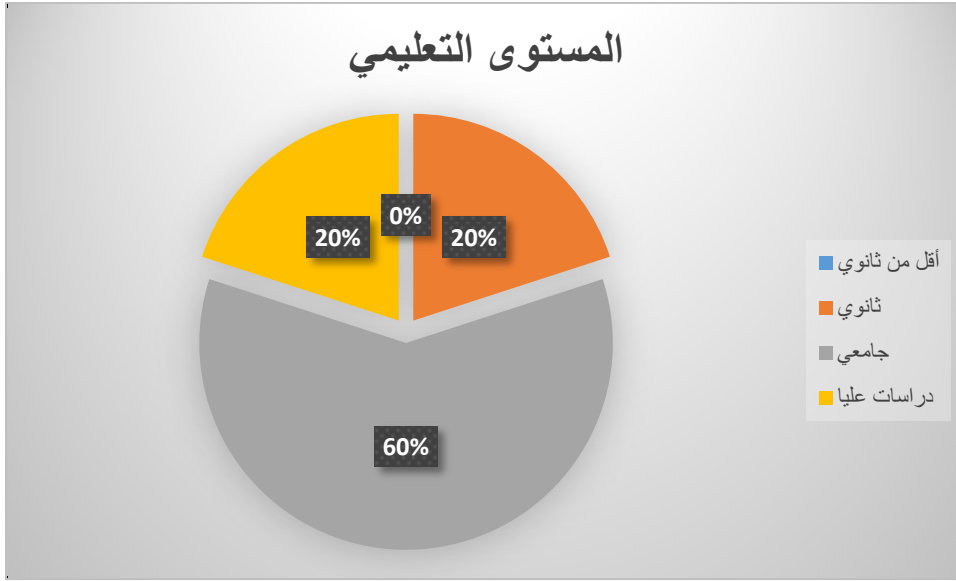
الجدول رقم(03-11): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ثانوي	00	00
ثانوي	02	20%
جامعي	06	60%
دراسات عليا	02	20%
المجموع	10	100%

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل الموالي:

الشكل (03-04): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: إعداد الطالبتين بناءا الجدول رقم (03-11)

يشير الجدول والشكل السابقين أن أفراد العينة ذوي مؤهل جامعي هي التي تحتل المرتبة الأولى في فئة العينة قيد الدراسة بنسبة 60% أي أغلبية موظفي المؤسسة، بينما تساوت النسبة المتبقية بين أصحاب مستوى ثانوي، ودراسات عليا بنسبة 20% لكل فئة منهما.

رابعاً: الخبرة المهنية

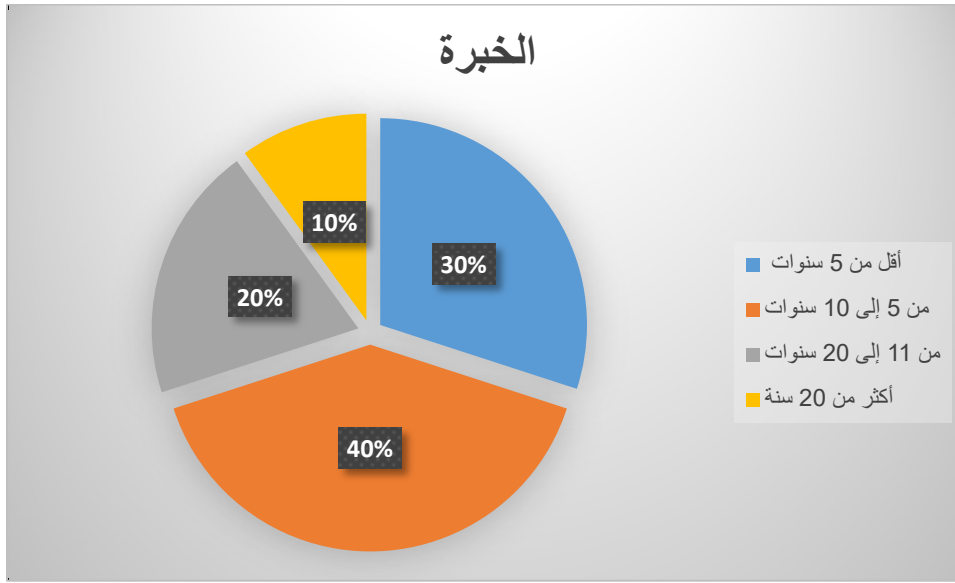
الجدول رقم (03-12): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	03	30%
من 5 إلى 10 سنوات	04	40%
من 11 إلى 20 سنوات	02	20%
أكثر من 20 سنة	01	10%
المجموع	10	100%

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل الموالي:

الشكل (03-05): توزيع العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: إعداد الطالبتين بناء الجدول رقم (03-12)

يشير الجدول والشكل السابقين أن أفراد العينة الذين يمتلكون عدد سنوات خبرة من 5 إلى 10 سنوات هي التي تحتل المرتبة الأولى في فئة العينة قيد الدراسة بنسبة 40% تمثل 04 موظفين من المؤسسة، تليها بفارق طفيف فئة ذوي عدد سنوات أقدمية أقل من 5 سنوات بنسبة 30%، ثم فئة أصحاب عدد سنوات من 11 إلى 20 سنة بنسبة 20%، وأخيرا فرد وحيد يملك خبرة تقدر بأكثر من 20 سنة.

خامسا: الوظيفة

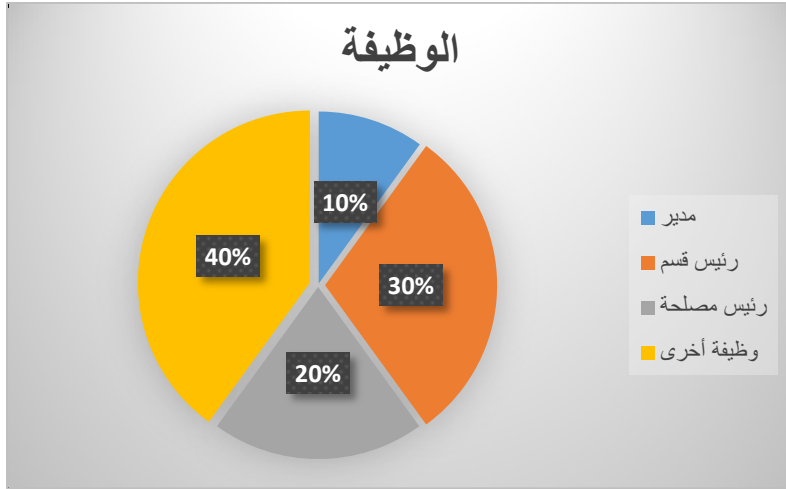
الجدول رقم (03-13): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
مدير	01	10%
رئيس قسم	03	30%
رئيس مصلحة	02	20%
وظيفة أخرى	04	40%
المجموع	10	100%

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل الموالي:

الشكل (03-06): توزيع العينة حسب الوظيفة



المصدر: إعداد الطالبتين بناء الجدول رقم (03-13).

يشير الجدول والشكل السابقين أن عينة الدراسة لمؤسسة Cara تضم مدير المؤسسة، رئيسي مصلحة، 3 رؤساء أقسام، بالإضافة على 4 موظفين يشغلون مناصب أخرى.

المطلب الثاني: عرض النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

بغية التحقق من تطبيق محاور الاستبيان بالمؤسسة محل الدراسة، تم تحليل مستوى اهتمام عينة الدراسة بهذه المحاور، وذلك عن طريق قياس درجة موافقتهم على كل فقرة من فقرات الاستبيان بمختلف محاوره وأبعاده، بالإضافة إلى دراسة الوسط الحسابي لكل فقرة بغية ترتيب الفقرات حسب الأهمية وقيمة الانحراف المعياري لمعرفة درجة التشتت لكل فقرة.

أولاً: تحليل مستوى اهتمام عينة المؤسسة بإدارة المعرفة

1- بعد توليد المعرفة

الجدول رقم (03-14): وصف وتشخيص فقرات بعد توليد المعرفة

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
1. المؤسسة تشجع على خلق معرفة جديدة من خلال العمل اليومي	2.86	1.38	02	متوسط
2. يتم تحفيز الموظفين على مناقشة / مشاركة أفكار جديدة	3.00	1.43	01	متوسط
3. يتم تطوير المعرفة من خلال التعاون بين العاملين	2.50	1.27	03	متوسط
4. تستغل التجارب / الخبرات داخل المؤسسة لإنتاج أفكار جديدة	2.36	1.27	04	متوسط

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

بناء على نتائج الجدول (03-14): يتضح ما يلي:

- جميع إجابات العينة المتعلقة ببعث توليد المعرفة تؤكد وجود اهتمام متوسط من المؤسسة بفقرات هذا البعد من أبعاد إدارة المعرفة، حيث جاءت جميعها ضمن المجال المتوسط للوسط الحسابي، أي أنها تميل أكثر للحياة.

- بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 3.00 للفقرة الثانية " يتم تحفيز الموظفين على مناقشة / مشاركة أفكار جديدة "، بانحراف معياري يقدر ب 1.43 تليها الفقرة الأولى " المؤسسة تشجع على خلق معرفة جديدة من خلال العمل اليومي " التي جاءت ثانية بقيمة وسط حسابي 2.86، وانحراف معياري 1.38.

- احتلت الفقرة الثالثة " يتم تطوير المعرفة من خلال التعاون بين العاملين"، المرتبة الثالثة، بقيمة وسط حسابي بلغت 2.50.

- احتلت الفقرة الرابعة التي تقول بأنه تستغل التجارب / الخبرات داخل المؤسسة لإنتاج أفكار جديدة المرتبة الأخيرة ضمن ترتيب فقرات هذا البعد، ورغم هذا الترتيب إلا أن لها اهتمام متوسط ومتقارب مع باقي الفقرات من طرف أفراد العينة تعكسه قيمة الوسط الحسابي التي جاءت ضمن المجال المتوسط وبلغت 2.36.

2- بعد تخزين المعرفة

الجدول رقم (03-15): وصف وتشخيص فقرات بعد تخزين المعرفة

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01. تمتلك المؤسسة نظاما لتوثيق المعرفة	2.76	1.38	01	متوسط
02. يتم تسجيل المعلومات في قواعد البيانات	2.00	1.33	04	منخفض
03. يسهل الرجوع إلى المعرفة المخزنة عن الحاجة	2.33	1.09	02	متوسط
04. تحدث المعلومات باستمرار داخل النظام	2.20	1.12	03	منخفض

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

بناء على نتائج الجدول (03-15): يتضح ما يلي:

- هناك تباين في إجابات العينة المتعلقة ببعد تخزين المعرفة بين الاهتمام المتوسط والمنخفض من المؤسسة بفقرات هذا البعد من أبعاد إدارة المعرفة، حيث جاءت ضمن المجال المتوسط والمنخفض للوسط الحسابي.
- بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 2.76 للفقرة الأولى " تمتلك المؤسسة نظاما لتوثيق المعرفة "، بانحراف معياري يقدر ب 1.38 تليها الفقرة الثالثة " يسهل الرجوع إلى المعرفة المخزنة عن الحاجة " التي جاءت ثانية بقيمة وسط حسابي 2.33، وانحراف معياري 1.09.
- احتلت الفقرة الرابعة التي تقول بأن المعلومات تحدث باستمرار داخل النظام المرتبة الثالثة ضمن ترتيب فقرات هذا البعد، باهتمام منخفض وهذا ما تعكسه قيمة الوسط الحسابي التي جاءت ضمن المجال المنخفض وبلغت 2.20.

- جاءت الفقرة الثانية " يتم تسجيل المعلومات في قواعد البيانات "في المرتبة الأخيرة ضمن ترتيب فقرات هذا البعد، وبدورها لها اهتمام منخفض وهذا ما تعكسه قيمة الوسط الحسابي التي جاءت ضمن المجال المنخفض وبلغت 2.00.

3- بعد توزيع المعرفة

الجدول رقم (03-16): وصف وتشخيص فقرات بعد توزيع المعرفة

العبارة	الانحراف الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01. يتم تبادل المعرفة بين العاملين بانتظام	3.26	1.28	01	متوسط
02. تتوافر أدوات لنقل المعرفة مثل البريد الالكتروني، منصات رقمية	2.80	1.42	02	متوسط
03. يتم توزيع المعرفة بين الموظفين من خلال أنظمة تكنولوجيا المعلومات	2.76	1.30	03	متوسط
04. المؤسسة تشجع العمل الجماعي/ تبادل الأفكار	2.26	1.25	04	منخفض

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

بناء على نتائج الجدول (03-16): يتضح ما يلي:

- هناك تباين في إجابات العينة المتعلقة ببعد توزيع المعرفة بين الاهتمام المتوسط والمنخفض من المؤسسة بفقرات هذا البعد من أبعاد إدارة المعرفة، حيث جاءت ضمن المجال المتوسط والمنخفض للوسط الحسابي.

- بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 3.26 للفقرة الأولى " يتم تبادل المعرفة بين العاملين بانتظام"، بانحراف معياري يقدر ب 1.28 تليها الفقرة الثانية " تتوافر أدوات لنقل المعرفة مثل البريد الالكتروني، منصات رقمية " التي جاءت ثانية بقيمة وسط حسابي 2.80، وانحراف معياري 1.42.

- احتلت الفقرة الثالثة التي تقول بأنه يتم توزيع المعرفة بين الموظفين من خلال أنظمة تكنولوجيا المعلومات المرتبة الثالثة ضمن ترتيب فقرات هذا البعد، ولها اهتمام منخفض وهذا ما تعكسه قيمة الوسط الحسابي التي جاءت ضمن المجال المنخفض وبلغت 2.26.
- احتلت الفقرة الرابعة التي تقول بأنه " المؤسسة تشجع العمل الجماعي/ تبادل الأفكار " المرتبة الأخيرة ضمن ترتيب فقرات هذا البعد، وبدورها لها اهتمام منخفض وهذا ما تعكسه قيمة الوسط الحسابي التي جاءت ضمن المجال المنخفض وبلغت 2.20.

4- بعد تطبيق المعرفة

الجدول رقم (03-17): وصف وتشخيص فقرات بعد تطبيق المعرفة

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01. يتم استخدام المعرفة في اتخاذ القرارات	2.90	1.39	02	متوسط
02. المعرفة تطبق لحل المشكلات داخل العمل	3.13	1.35	01	متوسط
03. يتم تشجيع الموظفين على تطبيق المعارف الجديدة	2.50	1.27	03	متوسط
04. الإدارة تستند إلى المعرفة في التخطيط الاستراتيجي	1.96	1.03	04	منخفض

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

يبين الجدول السابق إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تطبيق المعرفة حيث كانت النتائج كما يلي:

- أغلب إجابات العينة المتعلقة ببعد تطبيق المعرفة تؤكد وجود اهتمام متوسط من المؤسسة بفقرات هذا البعد من أبعاد إدارة المعرفة، حيث جاءت ثلاثة عبارات منه ضمن المجال المتوسط للوسط الحسابي، وعبارة وحيدة في المجال المنخفض.

- بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 3.13 للفقرة الثانية " المعرفة تطبق لحل المشكلات داخل العمل "، بانحراف معياري يقدر ب 1.35 تليها الفقرة الأولى " يتم استخدام المعرفة في اتخاذ القرارات " التي جاءت ثانية بقيمة وسط حسابي 2.90، وانحراف معياري 1.39.
- احتلت الفقرة الثالثة " يتم تشجيع الموظفين على تطبيق المعارف الجديدة "، المرتبة الثالثة، بقيمة وسط حسابي بلغت 2.50.
- احتلت الفقرة الرابعة التي تقول بأنه " الإدارة تستند إلى المعرفة في التخطيط الاستراتيجي " المرتبة الأخيرة ضمن ترتيب فقرات هذا البعد، وهذا يؤكد عدم الموافق عليها من طرق عينة الدراسة، وهذا ما تبينه قيمة الوسط الحسابي التي جاءت ضمن المجال المنخفض وبلغت 1.96.

ثانيا: تحليل مستوى اهتمام عينة المؤسسة بالميزة التنافسية

الجدول رقم (03-18): وصف وتشخيص فقرات الميزة التنافسية

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
1. المؤسسة تقدم منتجات / خدمات عالية الجودة	2.50	1.35	09	متوسط
2. المؤسسة تسعى لتخفيض التكاليف دون التأثير على الجودة	2.93	1.27	04	متوسط
3. يتم تشجيع الإبداع/ التطوير داخل المؤسسة	2.96	1.03	03	متوسط
4. المؤسسة تستجيب بسرعة للتغيرات في السوق	2.86	1.25	05	متوسط
5. تتمتع المؤسسة بسمعة طيبة في السوق	2.80	1.37	06	متوسط
6. يتم إشراك العاملين في اقتراحات تحسين الإداء	2.56	1.30	08	متوسط
7. المؤسسة تحرص على الاستغلال الأمثل للموارد	2.60	1.32	07	متوسط
8. هناك تنسيق فعال بين مختلف أقسام المؤسسة	2.50	1.38	10	متوسط
9. المؤسسة توفر بيئة مشجعة لتحقيق التميز في العمل	3.40	1.24	02	متوسط
10. أشعر بالفخر بانتمائي لمؤسسة Cara	3.43	1.13	01	متوسط

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

بناء على نتائج الجدول (03-18): يتضح ما يلي:

- جميع إجابات العينة المتعلقة بمحور الميزة التنافسية تؤكد وجود اهتمام متوسط من المؤسسة بفقرات هذا المحور، حيث جاءت جميعها ضمن المجال المتوسط للوسط الحسابي، أي أنها تميل أكثر للحيداد.
- بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 3.43 للفقرة العاشرة "أشعر بالفخر بانتمائي لمؤسسة Cara"، بانحراف معياري يقدر ب 1.13 تليها الفقرة التاسعة "المؤسسة توفر بيئة مشجعة لتحقيق التميز في العمل " التي جاءت ثانية بقيمة وسط حسابي 3.40، وانحراف معياري 1.24.
- احتلت الفقرة الثامنة " هناك تنسيق فعال بين مختلف أقسام المؤسسة " التغيير المرتبة الأخيرة لمحور الميزة التنافسية بقيمة وسط حسابي بلغت 2.50، بانحراف معياري 1.37 يبين التشتت في إجابات العينة نحو هذه العبارة، كما تبين اتجاه العينة نحو الحيداد في الإجابة عليها، من خلال المجال المتوسط للوسط الحسابي.

المطلب الثالث: التحليل الإحصائي للعلاقة بين المتغيرات واختبار فرضيات الدراسة

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، تم استعمال الارتباط بيرسون، الذي يقيس علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

أولاً: معامل الارتباط بيرسون

جدول رقم (03-19): معامل الارتباط بيرسون

المعنى	قيمة المعامل
ارتباط طردي تام	1
ارتباط طردي قوي	0.99 - 0.7
ارتباط طردي متوسط	0.69 - 0.4
ارتباط طردي ضعيف	0.39 - 0.1
لا يوجد ارتباط	0

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

وقد تم إجراء اختبار الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل إدارة المعرفة والمتغير التابع الميزة التنافسية، حيث قد جاءت النتائج كالتالي:

ثانياً: الارتباط بين متغيرات الدراسة

1-الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين توليد المعرفة والميزة التنافسية

- الفرضية العدمية (H_0): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين توليد المعرفة والميزة التنافسية

- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين توليد المعرفة والميزة التنافسية

وقد كانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (03-20): معامل الارتباط بين توليد المعرفة والميزة التنافسية

المتغير		المتغير التابع: الميزة التنافسية	نوع العلاقة
توليد المعرفة	الارتباط	0.724	ارتباط قوي
	المعنوية	0.001	
	العدد	10	

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

وقد جاءت نتائج الاختبار كالتالي:

من خلال نتائج الجدول أعلاه ومقارنة بجدول معامل الارتباط بيرسون يلاحظ ما يلي:

بلغ معامل الارتباط بين توليد المعرفة والميزة التنافسية القيمة 0.724 وهي قيمة مرتفعة، تين الارتباط القوي بين المتغيرين، أي أنه كلما زاد توليد المعرفة بالمؤسسة بوحدة انحراف معياري واحدة، زادت الميزة التنافسية بنسبة 72.4%

بينما بلغت قيمة المعنوية 0.001، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يعني أن هذه العلاقة دالة إحصائية،

ومنه توجد علاقة بين توليد المعرفة والميزة التنافسية بالمؤسسة، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة بين توليد المعرفة والميزة التنافسية.

2- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تخزين المعرفة والميزة التنافسية

- الفرضية العدمية (H_0): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تخزين المعرفة والميزة التنافسية

- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تخزين المعرفة والميزة التنافسية

وقد كانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (03-21): معامل الارتباط بين تخزين المعرفة والميزة التنافسية

نوع العلاقة	المتغير التابع: الميزة التنافسية	المتغير	
ارتباط قوي	0.749	الارتباط	تخزين المعرفة
	0.001	المعنوية	
	10	العدد	

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

وقد جاءت نتائج الاختبار كالتالي:

من خلال نتائج الجدول أعلاه ومقارنة بجدول معامل الارتباط بيرسون يلاحظ ما يلي:

بلغ معامل الارتباط بين توليد المعرفة والميزة التنافسية القيمة 0.749 وهي قيمة مرتفعة، تين الارتباط القوي بين المتغيرين، أي أنه كلما زاد تخزين المعرفة بالمؤسسة بوحدة انحراف معياري واحدة، زادت الميزة التنافسية بنسبة 74.9%

بينما بلغت قيمة المعنوية 0.001، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يعني أن هذه العلاقة دالة إحصائية،

ومنه توجد علاقة بين تخزين المعرفة والميزة التنافسية بالمؤسسة، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة بين تخزين المعرفة والميزة التنافسية.

3 -الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين توزيع المعرفة والميزة التنافسية

- الفرضية العدمية (H_0): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين توزيع المعرفة والميزة التنافسية

- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين توزيع المعرفة والميزة التنافسية

وقد كانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (03-22): معامل الارتباط بين توزيع المعرفة والميزة التنافسية

المتغير	المتغير التابع: الميزة التنافسية	نوع العلاقة
توزيع المعرفة	0.752	الارتباط
	0.001	المعنوية
	10	العدد

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

وقد جاءت نتائج الاختبار كالتالي:

من خلال نتائج الجدول أعلاه ومقارنة بجدول معامل الارتباط بيرسون يلاحظ ما يلي:

بلغ معامل الارتباط بين توزيع المعرفة والميزة التنافسية القيمة 0.752 وهي قيمة مرتفعة، تين الارتباط القوي بين المتغيرين، أي أنه كلما زاد توزيع المعرفة بالمؤسسة بوحدة انحراف معياري واحدة، زادت الميزة التنافسية بنسبة 75.2%

بينما بلغت قيمة المعنوية 0.001، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يعني أن هذه العلاقة دالة إحصائية،

ومنه توجد علاقة بين توزيع المعرفة والميزة التنافسية بالمؤسسة، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة بين توزيع المعرفة والميزة التنافسية

4 -الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تطبيق المعرفة والميزة التنافسية

- الفرضية العدمية (H_0): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تطبيق المعرفة والميزة التنافسية

- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تطبيق المعرفة والميزة التنافسية

وقد كانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (03-23): معامل الارتباط بين تطبيق المعرفة والميزة التنافسية

نوع العلاقة	المتغير التابع: الميزة التنافسية	المتغير	المتغير
ارتباط متوسط	0.488	الارتباط	تطبيق المعرفة
	0.006	المعنوية	
	10	العدد	

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

وقد جاءت نتائج الاختبار كالتالي:

من خلال نتائج الجدول أعلاه ومقارنة بجدول معامل الارتباط بيرسون يلاحظ ما يلي:

بلغ معامل الارتباط بين تطبيق المعرفة والميزة التنافسية القيمة 0.488 وهي قيمة متوسطة، تين الارتباط المتوسط بين المتغيرين، أي أنه كلما زاد تطبيق المعرفة بالمؤسسة بوحدة انحراف معياري واحدة، زادت الميزة التنافسية بنسبة 48.8%

بينما بلغت قيمة المعنوية 0.001، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يعني أن هذه العلاقة دالة إحصائية،

ومنه توجد علاقة بين تطبيق المعرفة والميزة التنافسية بالمؤسسة، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة بين توزيع المعرفة والميزة التنافسية

5- الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية

- الفرضية العدمية (H_0): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية

- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية

وقد كانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (03-24): معامل الارتباط بين ادارة المعرفة والميزة التنافسية

نوع العلاقة	المتغير التابع: الميزة التنافسية		المتغير
ارتباط قوي	0.807	الارتباط	إدارة المعرفة
	0.001	المعنوية	
	10	العدد	

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

وقد جاءت نتائج الاختبار كالتالي:

من خلال نتائج الجدول أعلاه ومقارنة بجدول معامل الارتباط بيرسون يلاحظ ما يلي:

بلغ معامل الارتباط بين متغير إدارة المعرفة والميزة التنافسية القيمة 0.807 وهي قيمة مرتفعة، تين الارتباط القوي بين المتغيرين، أي أنه كلما زاد تطبيق وتبني إدارة المعرفة بالمؤسسة بوحدة انحراف معياري واحدة، زادت الميزة التنافسية بنسبة 80.7%

بينما بلغت قيمة المعنوية 0.001، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يعني أن هذه العلاقة دالة إحصائية،

ومنه توجد علاقة بين ادارة المعرفة والميزة التنافسية بالمؤسسة، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية بمؤسسة Cara.

خلاصة الفصل:

للعصائر والمشروبات CARA في هذا الفصل تم التعرف على المؤسسة محل الدراسة -مؤسسة والمصبرات من خلال التطرق الى التعريف بالمؤسسة ونشاتها، اهم وظائفها واهدافها والمنتجات التي تقوم بها اضافة الى هيكلها التنظيمي، وشرح منهجية الدراسة وادوات جمع البيانات حيث تضمنت الاستمارة التي وزعت على موظفين المؤسسة محورين اساسين هم: ادارة المعرفة والميزة التنافسية، وبعد استرجاع العبارات وتحليل البيانات واختبار الفرضيات حول الاشكالية الرئيسية لدور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، وقد توصلنا الى وجود مستوى جيد لادارة المعرفة والميزة التنافسية. كما توجد علاقة بين ادارة المعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

الغائمة

الخاتمة:

ان موضوع ادارة المعرفة من المواضيع التي من اللازم أن تحظى باهتمام بالغ، كونه أصبح رائج في العديد من المؤسسات باعتباره أداة فعالة للتحكم في جميع أهداف المؤسسة.

حاولنا من خلال دراستنا لموضوع دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، لو بقدر القليل الى ابراز الدور الفعال الذي تلعبه ادارة المعرفة وخاصة في ظل التحديات التي تواجهها المؤسسات الحديثة، وهو ضرورة العمل من أجل تحقيق ميزة تنافسية ولقد تبين مما سبق أن للمعرفة دورا كبيرا وأهمية واضحة على أداء و فاعلية أنشطة المنظمة لذلك زاد الاهتمام بإدارة المعرفة هذا المورد يوما بعد يوم، خاصة بعدما ظهر تأثيره الواضح والكبير على الميزة التنافسية للمنظمة ، فادارة المعرفة هي الركيزة و العامل الذي تتوقف عليه أي منظمة ترغب في بلوغ هدفها.

و للإجابة على تساؤلات الدراسة و اشكالية البحث قمنا بتقسيم بحثنا الى قسمين رئيسين الأفلو الجانب النظري الذي تطرقنا فيه الى الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة و الميزة التنافسية، وبعض الدراسات السابقة التي تندرج تحت سياق هذا الموضوع، أما القسم الثاني فخصص للدراسة التطبيقية التي أجريت في مؤسسة CARA بولاية الطارف، حيث تم فيها استعراض مجموعة من الأدوات والأساليب الاحصائية المناسبة لغرض معالجة وتحليل وتفسير بيانات الاستبيان التي تم جمعها نت خلال تحليل معطيات spss لمعرفة آراء المبحوثين.

ومن خلال الدراسة لهذا الموضوع توصلنا الى مجموعة من النتائج و اقتراحات أهمها:

نتائج الدراسة:

توصلنا الى مجموعة من النتائج في الفصلين النظري والتطبيقي:

- حيث تمثلت النظرية في كون ادارة المعرفة وسيلة تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها من خلال استنباط واستغلال المعرفة التي تحيط بها داخليا وخارجيا، في حين وبالنظر الى موضوع الدراسة تبين لنا أن لإدارة المعرفة دور فعال في خلق وبناء وتحقيق ميزة تنافسية حيث تربطهما علاقة طردية.

بينما من خلال الفصل التطبيقي توصلنا الى:

- ان المؤسسة تقوم بالتشجيع على خلق معرفة جديدة من خلال العمل اليومي.

- ان المؤسسة تعتمد على مختلف التكنولوجيات في عملها وبمختلف التقنيات والبرمجيات لتوثيق وتخزين المعرفة.

- ان المؤسسة تشجع على الابداع و التطوير داخل المؤسسة.

- تسعى المؤسسة لتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة وكذلك لتخفيض التكاليف دون التأثير على الجودة.

- تقوم المؤسسة بتطوير المعرفة من خلال التعاون بين العاملين وتحفيزهم على مناقشة ومشاركة أفكار جديدة.

- هناك علاقة ارتباط قوي ذات دلالة احصائية بين توليد المعرفة والميزة التنافسية في مؤسسة CARA بولاية الطارف.

- هناك علاقة ارتباط قوي بين تخزين المعرفة والميزة التنافسية في مؤسسة CARA بولاية الطارف، حيث كلما زاد تخزين المعرفة بالمؤسسة زادت الميزة التنافسية.

- توجد علاقة ارتباط قوي بين توزيع المعرفة والميزة التنافسية في مؤسسة CARA بولاية الطارف.

- توجد علاقة ارتباط متوسط بين تطبيق المعرفة والميزة التنافسية في مؤسسة CARA بولاية الطارف.

- توجد علاقة ارتباط قوي بين ادارة المعرفة و الميزة التنافسية بمؤسسة CARA بولاية الطارف، حيث أنه كلما زاد تطبيق وتبني ادارة المعرفة في المؤسسة زادت الميزة التنافسية.

التوصيات:

على ضوء ما تم التوصل اليه يمكن ادراج جملة من التوصيات أهمها:

- ان موضوع ادارة المعرفة يحتاج الى اهتمام أوسع من طرف المؤسسات لما لها من تأثيرات تنعكس على جميع نشاطات المؤسسة وبالتالي نموها وتحقيق أهدافها.

- على كل الأفراد الإقناع بأهمية المشاركة والتعبير بأفكارهم ومكتسباتهم العلمية.

- ضرورة ادماج ادارة المعرفة ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

- ترسيخ ثقافة مؤسساتية تقوم على الثقة، التعاون، والتعلم المستمر.
- استغلال التكنولوجيا الحديثة كأداة تمكينية لإدارة المعرفة بشكل فعال.
- ضرورة تحفيز وتشجيع العمال داخل المؤسسة على تقاسم المعارف والخبرات، والاعتماد على المستوى المعرفي كأساس لتقسيم وتحديد الصلاحيات.
- أخذ الموظفين والعاملين في المؤسسة بعين الاعتبار الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحسين إدارة العلاقات مع الزبائن وتقديم أفضل المنتجات و الخدمات وبجودة عالية والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم والاستماع الى مقترحاتهم ومعالجة وحل مشكلاتهم .
- تعزيز الاهتمام بدراسة أوضاع المنافسة لتحسين مستوى الخدمة المقدمة ودراسة وتحليل الحصة السوقية وإيجاد نظام اداري يهتم بدراسة السوق والتغيرات الاقتصادية.
- ضرورة أن تتبنى المؤسسة اجراءات وعناصر متقدمة تميزها عن منافسيها.

آفاق الدراسة:

- تناولت الدراسة موضوع "دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية"، وهناك العديد من المواضيع ذات صلة التي يمكن اقتراحها في مايلي:
- دور ادارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة.
 - أثر فجوة المعرفة على تنافسية المؤسسة.
 - دراسة معوقات تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسة.
 - دور الإعلان في كسب الميزة التنافسية.
 - دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية.

قائمة المصادر و المراجع

المصادر

القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة

1. الآية 83، سورة المائدة.

المعاجم والقواميس

1. رضا، أحمد. معجم متن اللغة: موسوعة لغوية حديثة. دار المكتبة، بيروت، لبنان، 1960.
2. مصطفى، إبراهيم وآخرون. المعجم الوسيط. المكتبة الإسلامية، إسطنبول، تركيا.

الكتب

3. أبو بكر، مصطفى محمد. الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004.
4. الزيادات، محمد عواد. اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
5. السالمي، علاء عبد الرزاق. نظم إدارة المعلومات. منشورات المنظمة العربية، القاهرة، 2003.
6. السيد محمد جاد الرب. نظم المعلومات الإدارية، الأساسيات والتطبيقات. دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
7. الشرايبي، فؤاد. نظم المعلومات الإدارية. دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
8. الصيرفي، محمد عبد الفتاح. البحث العلمي: الدليل التطبيقي للباحثين. دار وائل، عمان، الأردن، 2002.
9. الطاهر، أسماه ماجد. إدارة المعرفة. دار وائل، عمان، 2015.
10. الطاهر، علاء فرج. إدارة المعلومات والمعرفة. دار الراية، عمان، 2010.
11. العلي، عبد الستار محمد. إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل كمي. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
12. العلاق، بشير عباس. تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال (مدخل تسويقي). دار الوراق، عمان، 2002.
13. عليان، ربحي مصطفى. إدارة المعرفة. دار الصفاء، الأردن، 2001.
14. عليان، ربحي مصطفى. إدارة المعرفة. دار الصفاء، الأردن، 2008.
15. عليان، ربحي مصطفى وعثمان محمد غنيم. مناهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق. دار الصفاء، عمان، الأردن، 2000.
16. اللامي، غسان قاسم. تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات. دار الثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
17. اللامي، غسان قاسم داود، وأميرة شكر ولي البياني. تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال: الاستخدامات والتطبيقات. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
18. الملكاوي، إبراهيم الخلوف. إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم. دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
19. النجار، صباح مجيد، وعبد الكريم محسن. إدارة الإنتاج والعمليات. مكتبة الذاكرة، بغداد، 2004.
20. نور الدين، عصام. اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات. دار كنوز المعرفة، عمان، 2010.
21. نجم، نجم عبود. إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. دار الوراق، الأردن، 2005.
22. نجم، نجم عبود. إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات). دار الوراق، عمان، 2004.
23. الكبيسي، صلاح الدين. إدارة المعرفة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
24. الكبيسي، صلاح الدين. إدارة المعرفة (المؤسسة العربية للتنمية الإدارية). القاهرة، 2005.
25. الكبيسي، صلاح الدين، وخام خضير. إدارة المعرفة. المنظمة العربية للإدارة، القاهرة، 2004.
26. خليل، نبيل مرسي. الميزة التنافسية في مجال الأعمال. مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
27. خليل، نبيل مرسي. استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد، تنفيذ، مراجعة). المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006.
28. حسين، حسن عجلان. استراتيجيات الإدارة المعرفة في ظل منظمات الأعمال. دار الثراء، الأردن، 2008.
29. حسين، حسين عجلان. استراتيجيات الإدارة المعرفة في منظمات الأعمال. دار إثراء، عمان، 2008.
30. الجاموس، عبد الرحمن. إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمدخل الإدارية الحديثة. دار وائل، عمان، 2013.

31. تشارلز هل، وجاريت جونز. الإدارة الاستراتيجية (مدخل متكامل). ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المعتال، دار المريخ، السعودية، 2001.
32. قنديلجي، عامر إبراهيم، وعلاء الدين عبد القادر الجتايي. نظم المعلومات الإدارية. دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
33. ياسن، سعد غالب. إدارة المعرفة (المفاهيم، النظم، التقنيات).
34. الزيادات، محمد عواد. اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
35. صيني، سعيد إسماعيل. قواعد أساسية في البحث العلمي. مؤسسة الرسالة، بيروت، 1994.
36. ثامر البكري. استراتيجيات التسويق. دار اليازوري، عمان، 2008.
37. إبراهيم، مروان عبد المجيد. أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية. دار الوراق، عمان، الأردن، 2000.
38. ز غدار، أحمد. المنافسة- التنافسية والبدائل الاستراتيجية. دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
39. علي، ربحي مصطفى. إدارة المعرفة. دار الصفاء، الأردن، 2001.

المقالات العلمية

40. الداوي، الشيخ. التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية. الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2004.
41. الفكري، سعد. أثر رأس المال الفكري في أداء المؤسسة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، 2001.
42. الكورتل، فريد. الإدارة الفعالة للمعرفة (مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد). مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007.
43. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية. إدارة المعرفة ودورها في أداء الحكومة. الرياض، السعودية، 2009.
44. المناصيرية، رشيد عبد الحق بن تقات. تشخيص واقع توفر متطلبات إدارة المعرفة دراسة حالة. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 2017.
45. الهلالي، وليد. الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة دراسة حالة.
46. بوزيد، محمد. إدارة المعرفة كمدخل للذكاء الاقتصادي في المؤسسة. مجلة البديل، جامعة الجلفة، 2017.
47. بن حسان، حكيم. دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة موبيليس الجزائر. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية، جامعة الجلفة.
48. زروخي، فيروز، وسكر كنزة. الملتقى الدولي دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2011.
49. سملاي، يحيوية، وأحمد بلالي. الميزة التنافسية وفعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية. الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005.
50. شوقي ناجي جواد وآخرون. أثر تفعيل المعرفة في المنظمات الريادية (نموذج مقترح للمنظمات الأردنية). المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر حول الريادة في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2010.
51. صويص، راتب وآخرون. عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية). المجلة Organe في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، 2011.
52. عظيمي، دلال. مدخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010.
53. علي، عبد الله، ويوسهوه نذير. العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البليدة، 2011.
54. قلش، عبد الله. أهمية التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية بالإسقاط على المؤسسات الاقتصادية العربية.
55. نافل، قدور بن. التسويق البنكي وقدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية. الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية واقع وتحديات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2004.
56. نجلاء، عبد التواب. دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق استدامة الميزة التنافسية للجامعات، دراسة لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف. مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، مصر، كلية التربية، 2018.
57. نوري، حيدر شاكر. تأثير عمليات إدارة المعرفة في تطوير القدرات المميزة (دراسة تطبيقية في شركة ديالي العامة للصناعات الكهربائية). مجلة البحوث الإنسانية، جامعة ديالي، بغداد، 2011.
58. الزيادات، محمد عواد. اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
59. ياسين، سعد غالب. دراسة بعنوان المعلوماتية وإدارة المعرفة، رؤيا استراتيجية عربية دورية. مستقبل العرب، 2000.

60. دادن، عبد الغني، و عبد الوهاب دادن. الميزة التنافسية كأسلوب لتطوير التكامل الاقتصادي العربي وتفعيل الشراكة العربية الأوروبية. الملتقى الدولي حول التكامل الاقتصادي العربي لتحسين وتفعيل الشراكة العربية الأوروبية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2004.
61. رسلان، يسرى عبد الحميد. المعايير الأكاديمية للجودة بكليات الآداب. المؤتمر السادس لعمداء كليات الآداب، جامعة المنيا، جمهورية مصر العربية، 2007.

الرسائل والمذكرات الجامعية

62. بوركورة، عبد المالك. إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012/2011.
63. الرفاعي، ممدوح عبد العزيز. الإدارة الاستراتيجية للمعرفة. جامعة عين شمس، 2007.
64. الكيسي، صلاح الدين. إدارة المعرفة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
65. العزاوي، سحر. أثر التدريب في تحقيق الميزة التنافسية. رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة المستنصرية، 2005.
66. بداوي، ربيع السيد. رؤية استراتيجية رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الأزهر، مصر، 2001.
67. بوطلاعة، محمد. دور استراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية. مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، أم البواقي الركن الجامعي العربي بن مهيدي، 2008.
68. بوشندوفة، هدى. إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال استراتيجية، جامعة اعلي محندا والحاجن البويرة، 2013/2012.
69. بلقايد، إبراهيم. دور تكوين العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية. أبحاث إدارية واقتصادية، جامعة وهران، 2014.
70. بلنواس، عبد الله. دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال. جامعة بومرداس-الجزائر، 2008.
71. قسول، سفيان. تأهيل العنصر البشري لتحقيق الميزة التنافسية في البنوك العمومية الجزائرية. أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2016/2015.
72. ماضي، وديعة. دور اختصاص المعلومات في إدارة المعرفة داخل المكتبات الجامعية. مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، مكتبات جامعة منتوري قسنطينة، 2009/2008.
73. مربعي، وهيبة. دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية. رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012/2011.
74. واكلي، كلثوم. دور الإدارة الفعالة للموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة تطبيقية على المؤسسات الجزائرية. أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2015/2014.
75. لمين، زنتي. دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة. مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018/2017.

المراجع باللغة الإنجليزية

76. Aquilano, Nicholas, et al. *Fundamentals of Operations*. Mc GRAW-Irwin, INC, 1996.
77. Aquilano, Nicholas, et al. *Operations Management for Competitive Advantage*. Mc Graw-Hill Companies, U.S.A, 2001.
78. Cao, C., Tong, X., Chen, Y & .Zhang, Y. *How top management's environmental awareness affects corporate green competitive advantage: evidence from China*. Kybemetes, 2021.
79. Dilworth, James B. *Production and Operations Management*. MC GRA W – Hill, New York, 1996.
80. Drucker, Peter. *Knowledge Worker Productivity (The Biggest Challenge)*. (California Management Review, University of California at Berkeley, USA, 1999.
81. Evans, Collier. *Operation Management an Integrated Goods & Services*.
82. Hamel, Gary, and Heene Aimé. *Competence Based Competition*. John Wiley and Sons, New York, 1994.

83. Krajewski, Lee J., and Ritzman, Larry P .*Operations Management* .Prentice Hall, New Jersey, 2005.
84. Porter, Michel .*Avantage concurrentiel des nations* .Inter édition, Paris, 1993.
85. Tampoe .*Exploiting the Core Competencies of your Organization* .Long Range Planning Journal, University of St. Gallen, Switzerland, 1994.
86. Wang, W. C., Lin, C. H & ,Chu, Y. C .*Types of competitive advantage and analysis* . International Journal of Business and Management, 2011.

الملاحق

SARL CONSERVERIE ALIMENTAIRE RACHERACHE ABDERRAZEK

HISTORIQUE:

LA CONSERVERIE ALIMENTAIRE RACHERACHE ABDERRAZEK est une PME Fondé en 2002 par son propriétaire RACHERACHE ABDERRAZEK pour produire du jus de fruit en bouteilles sous le label CARAJUS,

La nouvelle Unité de production CARATOMATE installée et démarrée en 2015, transforme en ce moment 1200 Tonnes de Tomate fraiche par jours pour produire du double concentré de tomate en boites de conserves.

Cette unité a été réalisée clé en main par la société italienne CFT un des leaders mondiaux du secteur de l'agro-alimentaire.

VISION VALEURS ET OBJECTIFS :

CARA est une PME familiale engagée avec une culture unique de la qualité qui fonde les valeurs de l'entreprise ou L'Initiative, la responsabilité et la solidarité nourrissent un dynamisme et une forte créativité.

Effectif des salariés:

- Cadre et encadrement technique : 25 personnes .
- Administration : 15 personnes.
- Exploitation et production : 90 personnes

Gamme de produits:

- boites de conserves de 800 g, 400 g de double concentré de tomate à 28° Brix.
- boites de conserves de 800 g, 400 g de concentré de tomate à 22° Brix.
- boites de conserves d'Harissa de 760 g, de 380 g.
- boites de confitures de fruits en conserves de 900 g, de 425 g

Fruits : Abricots, orange, figues, fraises(...)

Extensions de la gamme à court terme à des conditionnements en sacs aseptiques de 220 Kg pour le TCT de tomate et la conservation des pulpes de fruits.

L'objectif est d'occuper des segments du secteur de la conserverie alimentaire et prendre une part du marché local dans un premier temps pour passer ensuite à l'exportation vers les marchés limitrophes.

ملحق رقم 02:



CONSERVERIE ALIMENTAIRE RACHERACHE ABDERREZAK
R/C : 3414942 A 99 MF : 148230102049158 Art : 36180432341
Adresse : Cite Boukhmira El-Chatt. Wilaya d'el-Tarf Algerie
E-Mail: contact@carajus.com
Tel/Fax: 030 87 55 65

Notre objectif principal est : Occuper des secteurs du secteur de l'emballage alimentaire et acquérir une part du marché local dans un premier temps, puis exporter aux marchés voisins. Nous visons également à :

- Augmenter le volume des ventes.
- Augmenter et développer le nombre d'unités de production.
- Objectif de profit : en réalisant le plus grand profit possible. Un objectif de croissance par : augmentation du volume des ventes, augmentation des parts de marché.
- L'objectif de survie et de continuité : C'est par la recherche et le développement continu.
- L'objectif de maximiser les profits.
- L'objectif de maintenir une liquidité adéquate pour l'institution.

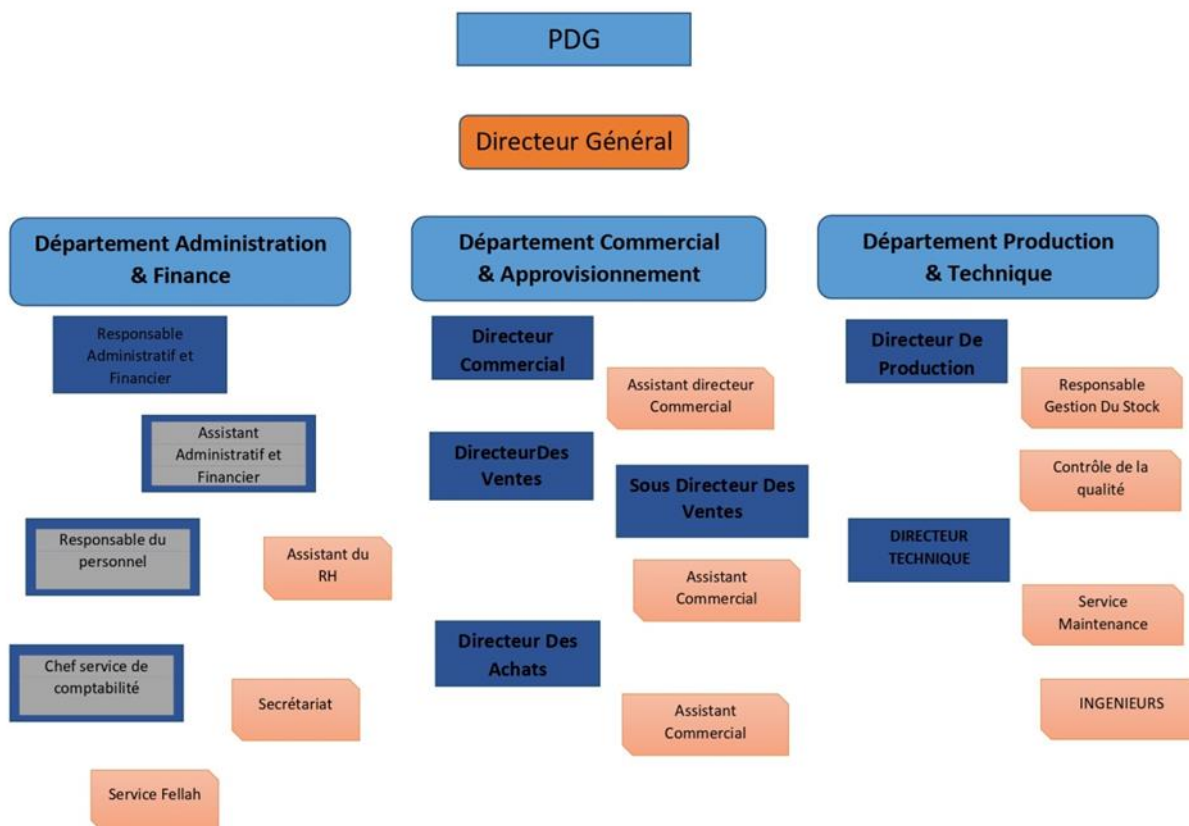




CONSERVERIE ALIMENTAIRE RACHERACHE ABDERREZAK
R/C : 3414942 A 99 MF : 148230102049158 Art : 36180432341
Adresse : Cite Boukhmira El-Chatt, Wilaya d'el-Tarf Algerie
E-Mail: contact@carajus.com
Tel/Fax: 030 87 55 65



الملحق رقم 4



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد-الطارف-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

التخصص: ادارة اعمال

استبيان:

السادة والسيدات اطارات وموظفين المؤسسة، يشرفنا ان نتقدم الى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات انجاز مذكرة الماستر تحت عنوان "دورة ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة مؤسسة CARA-RH-الطارف"، مع توضيح المقصود بادارة المعرفة انها عملية جمع، تنظيم، مشاركة واستغلال المعرفة المتوفرة داخل المؤسسة بهدف تحسين الاداء واتخاذ قرارات فعالة، كما نقصد بالميزة التنافسية انها تلك الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها من المنافسين وتمنحها موقعا افضل في السوق كالجودة، الابتكار، والكفاءة. تم اعداد هذه الاستمارة بهدف جمع البيانات اللازمة، لذا نرجو من سيادتكم الاجابة على بيانات هذه الاستمارة كما نحيطكم ان البيانات تستخدم لأغراض البحث العلمي.

المشرف:

د. علوي اسماعيل.

الطالبتين: عمي شروق.

ادريسي رحاب.

المحور الاول: البيانات الشخصية والوظيفية

الرجاء وضع علامة (x) امام العبارة المناسبة:

الجنس:	
<input type="checkbox"/>	ذكر
<input type="checkbox"/>	انثى
السن:	
<input type="checkbox"/>	اقل من 30 سنة
<input type="checkbox"/>	من 41 الى 50 سنة
<input type="checkbox"/>	من 31 الى 40 سنة
<input type="checkbox"/>	اكثر من 50 سنة
المستوى التعليمي:	
<input type="checkbox"/>	اقل من ثانوي
<input type="checkbox"/>	جامعي
<input type="checkbox"/>	ثانوي
<input type="checkbox"/>	دراسات عليا
سنوات الخبرة:	
<input type="checkbox"/>	اقل من 5 سنوات
<input type="checkbox"/>	من 5 الى 10 سنوات
<input type="checkbox"/>	من 11 الى 20 سنة
<input type="checkbox"/>	اكثر من 20 سنة
الوظيفة:	
<input type="checkbox"/>	مدير
<input type="checkbox"/>	رئيس قسم
<input type="checkbox"/>	رئيس مصلحة
<input type="checkbox"/>	وظيفة اخرى

الملحق رقم 06

المحور الثاني: ادارة المعرفة

- اعط درجة موافقتك على العبارات التالية:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الاول: توليد المعرفة
					المؤسسة تشجع على خلق معرفة جديدة من خلال العمل اليومي.
					يتم تحفيز الموظفين على مناقشة/مشاركة افكار جديدة.
					يتم تطوير المعرفة من خلال التعاون بين العاملين.
					تستغل التجارب /الخبرات داخل المؤسسة لانتاج افكار جديدة.
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الثاني: تخزين المعرفة
					المؤسسة تمتلك نظاما لتوثيق المعرفة.
					يتم تسجيل المعلومات في قواعد البيانات.
					يسهل الرجوع الى المعرفة المخزنة عن الحاجة.
					تحدث المعلومات باستمرار داخل النظام.
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الثالث: توزيع المعرفة
					يتم تبادل المعرفة بين العاملين بانتظام.
					تتوفر ادوات لنقل المعرفة مثل البريد الالكتروني، منصات رقمية.
					يتم توزيع المعرفة بين الموظفين من خلال انظمة تكنولوجيا المعلومات
					المؤسسة تشجع العمل الجماعي /تبادل الافكار.

المحور الثاني: ادارة المعرفة

- اعط درجة موافقتك على العبارات التالية:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الاول: توليد المعرفة
					المؤسسة تشجع على خلق معرفة جديدة من خلال العمل اليومي.
					يتم تحفيز الموظفين على مناقشة/مشاركة افكار جديدة.
					يتم تطوير المعرفة من خلال التعاون بين العاملين.
					تستغل التجارب /الخبرات داخل المؤسسة لانتاج افكار جديدة.
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الثاني: تخزين المعرفة
					المؤسسة تمتلك نظاما لتوثيق المعرفة.
					يتم تسجيل المعلومات في قواعد البيانات.
					يسهل الرجوع الى المعرفة المخزنة عن الحاجة.
					تحدثت المعلومات باستمرار داخل النظام.
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الثالث: توزيع المعرفة
					يتم تبادل المعرفة بين العاملين بانتظام.
					تتوفر ادوات لنقل المعرفة مثل البريد الالكتروني، منصات رقمية.
					يتم توزيع المعرفة بين الموظفين من خلال انظمة تكنولوجيا المعلومات
					المؤسسة تشجع العمل الجماعي /تبادل الافكار.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الرابع: تطبيق المعرفة
					يتم استخدام المعرفة في اتخاذ القرارات.
					المعرفة تطبق لحل المشكلات داخل العمل.
					يتم تشجيع الموظفين على تطبيق المعارف الجديدة.
					الادارة تستند الى المعرفة في التخطيط الاستراتيجي.

المحور الثالث: الميزة التنافسية

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة
					المؤسسة تقدم منتجات /خدمات عالية الجودة.
					المؤسسة تسعى لتخفيض التكاليف دون التأثير على الجودة.
					يتم تشجيع الابداع /التطوير داخل المؤسسة.
					المؤسسة تستجيب بسرعة للتغيرات في السوق.
					تتمتع المؤسسة بسمعة طيبة في السوق.
					يتم اشراك العاملين في اقتراحات تحسين الاداء.
					المؤسسة تحرص على الاستغلال الامثل للموارد.
					هناك تنسيق فعال بين مختلف اقسام المؤسسة.
					المؤسسة توفر بيئة مشجعة لتحقيق التميز في العمل.
					اشعر بالفخر بانتمائي لمؤسسة CARA-RH.

قائمة الاعضاء المحكمين للاستبيان:

الرقم	الاسم واللقب	الصفة	التوقيع
01	علود اسكيل	استاذ (صناعات)	
02	لعر ابراهيم ايمن	استاذ محاضر ب	
03	سليم عيسى	استاذ محاضر أ	
04	الحوادي ايهام	استاذة محاضرة	
05	زكوري زكريا	مسؤول الموارد البشرية	
06	خريفو عبد المالك	مسؤول الإنتاج	

الملحق رقم 7

أسئلة المقابلة:

دليل المقابلة

التاريخ: 2025/05/20	البشرية
عمي شروق	الشخص: زعرور زكرياء/مسؤول الموارد
الطالب: ادريسي رحاب	تخصص: ادارة أعمال

الأسئلة:

- كيف تساهم ادارة المعرفة في تطوير منتجات جديدة في مؤسسة CARA؟

فعلا تعتبر ادارة المعرفة وسيلة فعالة لتحفيز الابداع و الابتكار و الاستغلال الأمثل للخبرات و المعارف ايضا يمكن اعتبارها اداة لتحسين احتياجات الزبائن عن طريق تجميع و تحليل بياناتهم و ملاحظاتهم و توجيهها نحو تطوير منتجاتنا و من هنا نستطيع القول انها تساعد على اتخاذ القرارات بما انها توفر المعلومات المناسبة لتطوير المنتجات و التعرف على الاسواق الجديدة.

- ماهي التحديات التي تواجه ادارة المعرفة في مؤسسة CARA (مثل مقاومة التغيير، فقدان المعرفة...)?

تواجه المؤسسة بعض التحديات اهمها نقص استعمال التكنولوجيا مما يصعب نوع ما وصول المعلومات و ايضا في بعض الاحيان تبذل جهود كبيرة لاستخراج الافكار و المعارف و تحويلها.

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	10	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	10	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,968	26

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	10	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	10	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,946	10

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	10	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	10	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,951	16

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		M1	M2
N		10	10
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	2,11	2,13
	Ecart-type	1,110	1,040
Différences les plus extrêmes	Absolue	,090	,134
	Positive	,090	,092
	Négative	-,086	-,134
Z de Kolmogorov-Smirnov		,248	1,107
Signification asymptotique (bilatérale)		,425	,098

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة

Statistiques

		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7
N	Valide	10	10	10	10	10	10	10
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,8607	3,0067	2,5067	2,3600	2,7667	2,0033	2,3367
Ecart type		1,385	1,43719	1,27834	1,27301	1,38968	1,33089	1,09978

Statistiques

		X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14
N	Valide	10	10	10	10	10	10	10
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,2067	3,2633	2,8000	2,7633	2,2633	2,9000	3,1300
Ecart type		1,12489	1,28881	1,42953	1,30905	1,25113	1,39971	1,35972

Statistiques

		X15	X16	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
N	Valide	10	10	10	10	10	10	10
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,5033	1,9667	2,5033	2,9367	2,9667	2,8667	2,8067
Ecart type		1,27371	1,03443	1,35793	1,27840	1,03664	1,25371	1,37371

Statistiques

		Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
N	Valide	10	10	10	10	10
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		2,5633	2,6067	2,5033	3,4067	3,4367
Ecart type		1,30371	1,32443	1,38793	1,24840	1,13664

دراسة الارتباط بيرسون

Corrélations

		R1	R2	R3	Y
R1	Corrélation de Pearson	1	,558**	,523**	,724**

	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,001
	N	10	10	10	10
R2	Corrélation de Pearson	,558**	1	,747**	,749**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,001
	N	10	10	10	10
R3	Corrélation de Pearson	,523**	,747**	1	,752**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,001
	N	10	10	10	10
Y	Corrélation de Pearson	,781**	,724**	,749**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	10	10	10	10

Corrélations

		R4	Y
R4	Corrélation de Pearson	1	,488**
	Sig. (bilatérale)		,001
	N	10	10
Y	Corrélation de Pearson	,488**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	
	N	10	10

Corrélations

		X	Y
X	Corrélation de Pearson	1	,807**
	Sig. (bilatérale)		,006
	N	10	10
Y	Corrélation de Pearson	,807**	1
	Sig. (bilatérale)	,006	
	N	10	10

www.cara.dz

ZAROUB ZAKARIA
Responsable Ressource Humaines



 038 34 55 60

 0560 22 50 10

 cara.rhumaine@gmail.com

 cité Boukhmira Cme El Chatt w El Tarf. Algerie

 BP : 36242