



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسة

تحت عنوان:

دور ادارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة
دراسة حالة مجمع حسناوي سيدي بلعباس

تحت اشراف:

د. علي دحمان محمد

من اعداد الباحثين:

✓ داود صبرينة

✓ يبال عبد القادر

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا
مشرفا
ممتحنا

جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب
جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب
جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب

بن عامر عبد الكريم
علي دحمان محمد
مطهري كمال

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

بادئ ذي بدءٍ واحترافاً للحق، إلى من كان سر نجاحنا وتوفيق دربنا، فكان من نعمه التي لا تحصى مصداقاً لقوله تعالى: (لئن شكرتم لأزيدنكم) فالحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه الذي أعاننا على إنجاز هذا البحث ولا يسعنا إلا أن نسجد لله شكراً وحمداً على توفيقه.

من لم يشكر الناس لم يشكر الله هكذا قال رسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم وتأسياً به نتقدم بالشكر أولاً لأستاذنا الدكتور "محمد علي دحمان" الذي زين علمه التواضع واستقباله لنا حتى في أوقات راحته فما زاده الا رفعة وتميزاً للجهد الذي قام به من متابعة وارشاد لنا في كل مراحل البحث، فبفضله ظهر هذا البحث بصورته النهائية فله منا خالص الشكر والتقدير، جزاه الله ووفقه.

وكذلك نتقدم بالشكر والتقدير لعمال مجمع حسناوي بسيدي بلعباس وعلى رأسهم الأخ "مدان عمر" الذين ساعدونا كثيراً في الدراسة الميدانية ولم يبخلوا عنا بأي معلومة طلبناها، ولا ننسى ان نشكر جزيل الشكر أسرة قسم العلوم الاقتصادية بعين تموشنت التي اهلتنا لهذه الدراسة فعندما نقف اليوم وننظر الى السنوات التي مرت فإننا نرى عبر هذه السنوات الوجوه الطيبة النيرة التي امدتنا بالعون طوال هاته الفترة فلا نجد في القواد الا الامتنان لهم والعرفان والشكر لفضلهم. وفي الأخير نشكر كل من ساهم في إنجاز هذا البحث من قريب أو بعيد نصحاً أو مساعدة راجيناً من المولى العزيز القدير أن يمدّهم بموفور الصحة والعافية و يبارك في رسالتهم ويسدد خطاهم ونسأل الله أن تكون هذه المذكرة نافعة لكل من يطلع عليها.

الإهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على حبيبنا المصطفى وأهله ومن وفى وأما بعد:

الحمد لله الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم، والشكر لله الذي أعطاني الشجاعة والصبر والإيمان لتحقيق هديتي.

أشكر أبي فنك تعلمت أن للنجاح قيمة ومعنى ومنك تعلمت كيف يكون التفاني والإخلاص في العمل ومعك آمنت أن لا مستحيل في سبيل الإبداع والرفق. وأمي حبيبتى التي شاركتني همى وحزنى، إلى من سقتني الحب في صغري حتى ارتوت منه عروق جسدي، إلى من ارتحلت لها روحي لتعانق روحها العذبة وتتصاغر أمام صفائها. إلى خالتي أُمى الثانية التي علمتني أول الحروف وأشعلت لي أول شمعة في درب العلم، أختي وأخي اغلي هدية احضرها لي والداي لا يعوضان مهما أحببت من الناس يبقى أخي وأختي هما الأقرب.

إلى زوج أختي نعمة التربية والأخلاق أشكرك جزيلًا أنك ساعدتني في هذا العمل إلى هود (دودي) ابن أختي حبك يسكن أعماق قلبي أنت فرحة بنتنا الصغير. إلى أفراد عائلتي كبيرهم أم صغيرهم . أشكر من قربتني إليهم الدنيا كانوا أناس غرباء فأصبحوا اصدقاء حقيقيين. أشكر من منحني فرحة الحياة.

أشكر كافة العاملين بمجمع حسناوي بسيدي بلعباس الذين ساعدونا في الجانب التطبيقي وعلى رأسهم السيد مدان عمر.

أشكر كافة الأساتذة والمشرفين لكلية العلوم الاقتصادية وزملائي الذين درست معهم سأشاق إليكم كثيرا وإلى الجو الجامعي.

أشكر بحرارة المؤطر الأستاذ الدكتور محمد علي دحمان الذي منحنا كل وقته لمساعدتنا وثقته وتوجيه لنا، أشكر شريكى وزميلى يبال عبد القادر على إتمام هذه المذكرة بكل حب وأخوة.

وأخيرا أريد أن أشكر نفسي لأنني كنت صامدة وقوية رغم كل المصاعب التي تلقيتها في بداية مشواري الجامعي. حاولت جاهدة لعدم الاستسلام.

* إلى كل من يحبنا * إلى كل من نحب أشكركم ودمتم سالمين بحفظ الله.....

داود صبرينة

الإهداء:

أهدي ثمرة جهدي هذا

لك يا خالتي ويا رازقي أهدي ثمرة كنت السبب الأول في جنبها ، فاللهم اقبل العمل مع قلته و الجهد مع ضالته و السعي مع شوائبه عز جاهك و جل ثاؤك ولا اله إلا أنت.

لك يا حبيبي يا رسول الله، عملي المتواضع و لك مني سلام على ريش الحمام، إليك يا صاحب الشفاعة يا رسول الله.

اهدي ثمرة جهدي إلى من قال تبارك الله وتعالى فيهما: "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة

وقل ربني ارحهما كما ربياني صغيرا".

إليك يا من قادي بخطوات ثابتة و إلى من اغطس زهرة عمره في لهب الشقاء لأتمرغ في روضة العلم، إلى مشجع و نصير المعرفة، إلى الذي هو نعم الأب و الرفيق الذي كان سندا في جهودي ولم يخل بشيء "أبي العزيز" حفظك الله و أطال في عمرك.

إلى من يعجز اللسان عن حمل معاني اسمها و يخفق القلب و جوبا عند حضورها إليك يا من سقيتني حليب الحب و العودة، إلى الشمعة التي تحترق لتضيء لنا الحياة و التي حملتني و هن على و هن و ساندتني بدعائها إلى أعز أم "أمي العالية" حفظك الله و أطال في عمرك.

إلى إخوتي و الى شموع عائلتي كل باسمه.

إلى الذين كلما سمعت اسمائهم و قد اتبعوه بالرحمة ابتلع عبرة مزمنة تجرد ذكريات غير قابلة للنسيان و التي تجاوزت البكاء و لم أتجاوز فقدانهم بعد اجدادي رحمهم الله بقدر وجع فراقهم و الم غيابهم.

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل شكري الجزيل و امتناني الكبير ل استاذي الفاضل الدكتور محمد علي دحمان وايضا شريكتي في هذا البحث داود صبرينة.

إلى جميع من تحملهم ذاكرتي و لم تحملهم مذكرتي.

ببإل محمد القادر

قائمة الأشكال:

الصفحة	الشكل
19	الشكل رقم 1-1 : يمثل بعض المفاهيم لإدارة المعرفة
22	الشكل رقم 2-1: يمثل متطلبات ادارة العرفة
24	الشكل رقم 3-1: يمثل مجالات ادارة المعرفة حسب Wiig
26	الشكل رقم 4-1: يمثل عمليات ادارة المعرفة
36	الشكل رقم 1-2: يمثل شروط الميزة التنافسية:
37	الشكل رقم 2-2: يمثل صورة واضحة لكل من هذه العوامل التي تؤثر في الميزة التنافسية
39	الشكل رقم 3-2: يمثل الاهمية بشكل مختصر:
54	الشكل رقم 4-2: القوى التنافسية الخمسة لبورتر
55	الشكل رقم 5-2: يمثل دورة حياة الميزة التنافسية
71	الشكل رقم 1-3: يمثل الهيكل التنظيمي لمجمع حسناوي بسيدي بلعباس.
72	الشكل رقم 2-3: يمثل الهيكل التنظيمي لقسم البناء لمجمع حسناوي بسيدي بلعباس.
85	الشكل رقم 3-3: يمثل توزيع العينة حسب الجنس.
86	الشكل رقم 4-3: يمثل توزيع العينة حسب العمر.
87	الشكل رقم 5-3: يمثل توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.
88	الشكل رقم 6-3: يمثل توزيع العينة حسب مجال الوظيفة.
89	الشكل رقم 7-3: يمثل توزيع العينة حسب سنوات الخبرة.
92	الشكل رقم 8-3: يمثل المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء تشخيص المعرفة.
93	الشكل رقم 9-3: يمثل المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء توليد المعرفة.
94	الشكل رقم 10-3: يمثل المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء تخزين و تنظيم المعرفة.
95	الشكل رقم 11-3: يمثل المتوسطات و الانحرافات المعيارية لبعء توزيع و تطبيق المعرفة.
99	الشكل رقم 12-3: يمثل المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء الابداع و الابتكار.
100	الشكل رقم 13-3: يمثل المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء الجودة.
101	الشكل رقم 14-3: يمثل المتوسط الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء التكلفة.
102	الشكل رقم 15-3: يمثل المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء الوقت و المرونة.

قائمة الجداول:

الصفحة	الجدول
45	الجدول رقم 2-1: يمثل الاستراتيجيات العامة للتنافس
75	الجدول رقم 3-1: يمثل مقياس ليكارث الحماسي.
75	الجدول رقم 3-2: يمثل معيار تحديد الاتجاه وفق مقياس ليكارث الحماسي.
76	الجدول رقم 3-3: يمثل الاحصاءات الخاصة بالاستبيان.
77	الجدول رقم 3-4: يمثل صدق الاتساق الداخلي لمحور إدارة المعرفة.
79	الجدول رقم 3-5: يمثل صدق الاتساق الداخلي لمحور الميزة التنافسية.
81	الجدول رقم 3-6: يمثل نتائج اختبار الفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة.
81	الجدول رقم 3-7: يمثل ثبات الاستبيان لمحور ادارة المعرفة.
82	الجدول رقم 3-8: يمثل ثبات الاستبيان لمحور الميزة التنافسية.
85	الجدول رقم 3-9: يمثل توزيع العينة حسب الجنس.
86	الجدول رقم 3-10: يمثل توزيع العينة حسب العمر.
87	الجدول رقم 3-11: يمثل توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.
88	الجدول رقم 3-12: يمثل توزيع العينة حسب مجال الوظيفة.
89	الجدول رقم 3-13: يمثل توزيع العينة حسب سنوات الخبرة.
90	الجدول رقم 3-14: يمثل المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور ادارة المعرفة.
96	الجدول رقم 3-15: يمثل المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور الميزة التنافسية.
103	الجدول رقم 3-16: يمثل نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد.
105	الجدول رقم 3-17: يمثل قيم معامل الارتباط R.
106	الجدول رقم 3-18: يمثل نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية.
108	الجدول رقم 3-19: يمثل نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الأولى.
110	الجدول رقم 3-20: يمثل نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الثانية.
111	الجدول رقم 3-21: يمثل نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الثالثة.
113	الجدول رقم 3-22: يمثل نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الرابعة.

الفهرس:

I.....	كلمة شكر
II.....	الإهداء
III	الاهداء:
IV	قائمة الأشكال:
V	قائمة الجداول:
VI	الفهرس:

مقدمة عامة

2	إشكالية الدراسة:
2	الفرضيات:
2	أسباب اختيار الموضوع:
3	أهداف الدراسة:
3	أهمية الدراسة:
3	صعوبات الدراسة:
3	الدراسات السابقة:
6	منهج الدراسة و الأدوات المعتمدة:
6	هيكل الدراسة:
7	نموذج الدراسة:

الفصل الأول: إدارة المعرفة

9	تمهيد:
10	المبحث الأول: مدخل لإدارة المعرفة
10	المطلب الأول: مفهوم المعرفة.
11	المطلب الثاني: أنواع المعرفة و أهميتها
11	الفرع الأول: أنواع المعرفة

13 الفرع الثاني: أهمية المعرفة
14 المطلب الثالث: مصادر المعرفة
16 المبحث الثاني: الجانب العام لإدارة المعرفة
16 المطلب الأول: نشأة إدارة المعرفة وتطورها
16 الفرع الأول: نشأة إدارة المعرفة
17 الفرع الثاني: تطور ادارة المعرفة
18 المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة و اهدافها
18 الفرع الأول: مفهوم ادارة المعرفة
20 الفرع الثاني: أهداف إدارة المعرفة
21 المطلب الثالث: متطلبات إدارة المعرفة
23 المبحث الثالث: مجالات و عناصر ادارة المعرفة
23 المطلب الأول: مجالات إدارة المعرفة
25 المطلب الثاني: عناصر ادارة المعرفة
26 المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة
27 المبحث الرابع: تقييم إدارة المعرفة (معوقات و حلول)
27 مطلب الأول: تقييم إدارة المعرفة
28 المطلب الثاني: مشاكل تطبيق إدارة المعرفة
29 المطلب الثالث: عوامل نجاح إدارة المعرفة
30 خلاصة الفصل:

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

32 تمهيد:
33 المبحث الأول: مدخل حول الميزة التنافسية
33 المطلب الأول: مفهوم التنافسية
33 الفرع الأول: ظهور مفهوم التنافسية:
34 الفرع الثاني: مفهوم التنافسية
35 المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية

36	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية
38	المبحث الثاني: اهمية وانواع الميزة التنافسية و مصادرها
38	المطلب الأول: اهمية الميزة التنافسية و اهدافها.....
38	الفرع الأول: اهمية الميزة التنافسية
39	الفرع الثاني: أهداف الميزة التنافسية
40	المطلب الثاني: انواع الميزة التنافسية
40	الفرع الأول: ميزة التكلفة الاقل
41	الفرع الثاني: ميزة التميز
42	الفرع الثالث: ميزة الوقت.....
42	الفرع الرابع: ميزة الجودة
42	المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية.....
45	المبحث الثالث: استراتيجية المنافسين كأساس الميزة التنافسية.....
45	المطلب الأول: استراتيجية الميزة التنافسية
46	الفرع الأول: استراتيجية قيادة التكلفة:
47	الفرع الثاني: استراتيجية التمييز
49	الفرع الثالث: استراتيجية التركيز
51	المطلب الثاني: تحليل قوى التنافس.....
54	المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية
54	الفرع الاول: حجم الميزة التنافسية
56	الفرع الثاني: نطاق التنافس
58	المبحث الرابع: طرق و مؤشرات قياس الميزة التنافسية
58	المطلب الأول: مؤشرات قياس الميزة التنافسية
61	المطلب الثاني: طرق تحقيق الميزة التنافسية
63	المطلب الثالث: ديمومة الميزة التنافسية
65	خلاصة الفصل:

الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع حسناوي سيدي بلعباس

67	تمهيد:
68	المبحث الأول: تقديم مجمع حسناوي سيدي بلعباس
68	المطلب الأول: تقديم مجمع حسناوي و نشأته
68	الفرع الأول: تعريف مجمع حسناوي بشكل عام
69	الفرع الثاني: مراحل نشأة مجمع حسناوي
70	الفرع الثالث: احصائيات مجمع حسناوي في مجال البناء
71	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمجمع
73	المطلب الثالث: التخطيط الاستراتيجي لمجمع حسناوي
73	الفرع الأول: مبادئ داخل المؤسسة
73	الفرع الثاني: مبادئ خارج المؤسسة
74	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
74	المطلب 01: المنهج وحدود الدراسة
74	الفرع الأول: منهج الدراسة
74	الفرع الثاني: حدود الدراسة
74	المطلب 02: الأدوات المستعملة في الدراسة
76	المطلب 03: مجتمع وعينة الدراسة
76	الفرع الأول المعالجة الإحصائية:
76	الفرع الثاني مجتمع الدراسة:
76	الفرع الثالث عينة الدراسة:
77	المبحث الثالث: صدق وثبات الاستبانة
77	المطلب الأول: اختبار صدق الاستبانة
77	الفرع الأول: اختبار اتساق الداخلي لفقرات المحور الأول إدارة المعرفة
79	الفرع الثاني: اختبار اتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني الميزة التنافسية
80	المطلب 02: اختبار ثبات الاستبيان (ألفا كرونباخ)
81	الفرع الأول: اختبار ثبات الاستبيان لفقرات المحور الأول ادارة المعرفة

82	الفرع الثاني: اختبار ثبات الاستبيان لفقرات المحور الثاني ميزة التنافسية
85	المبحث الرابع: عرض ومناقشة النتائج و اختبار الفرضيات
85	المطلب الأول: عرض البيانات الشخصية
85	الفرع الأول: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
86	الفرع الثاني: توزيع عينة الدراسة حسب العمر
87	الفرع الثالث: توزيع عينة الدراسة حسب مؤهل العلمي
88	الفرع الرابع: توزيع عينة الدراسة حسب مجال الوظيفة
89	الفرع الخامس: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة
90	المطلب الثاني: عرض ومناقشة نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة
90	الفرع الأول: محور إدارة المعرفة
96	الفرع الثاني : الميزة التنافسية.....
103	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
103	الفرع الأول وضع واختبار الفرضيات (نظري):
105	الفرع الثاني وضع واختبار الفرضيات (تطبيقي) :
115	خلاصة الفصل:
117	خاتمة عامة
121	قائمة المصادر والمراجع:
127	الملاحق
133	الملخص:

مقدمة عامة

مقدمة عامة

شهد القرن الحالي تطورات هائلة في مختلف المجالات من بين أهمها مجالات الأعمال و الاقتصاد، حيث أصبحت تمثل اهتماما كبيرا للمؤسسات الأعمال، ومن أبرز هذه التحولات التحول نحو اقتصاد المعرفة، هذا الاقتصاد الذي لم تعد فيه الأرض و اليد العاملة و رأس المال الموارد الأساسية، بل ظهر عنصر رابع أصبح يعتبر المورد الأهم للاقتصاد و المتمثل في المعرفة باعتبارها نوع جديد من عناصر الإنتاج و نوع جديد من رأس المال القائم على المعرفة و الخبرة، وهو رأس المال الفكري الذي يتجدد و يتطور باستمرار. و تعتبر هذه الأخيرة من أهم الاستراتيجيات والأساليب الإدارية الحديثة التي تسعى إلى تغطية نقائص المراحل السابقة و مواكبة العصر الجديد وما يتضمنه من تغيرات سريعة ومستمرة، فلقد أثبتت جدواها في عالم الصناعة والصحة والإنتاج، على غرار مجمع حسناوي بسيدي بلعباس التي اعتبرت إدارة المعرفة من أهم الأنشطة الاستراتيجية التي تحقق ميزة تنافسية والتي تزيد الاستمرار والنجاح في الأسواق.

سرعان ما تحول مفهوم إدارة المعرفة إلى حماسة عملية، أكثر ملائمة للتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال، وقد تعاضم دورها بعدما أصبحت القدرة التنافسية وإدامتها يعتمد أساسا على الموجودات الفكرية، فليس كل المعلومات تمثل معرفة وليس كل المعارف ذات قيمة، مما ينبغي على الإدارة التقاط المعرفة المفيدة و استغلالها افضل استغلال، ونظرا للانفتاح الاقتصادي الذي عرفه العالم من حرية انتقال السلع و الخدمات ذات الجودة العالية وتأثر المؤسسات بشقيها العام والخاص بما يجري حولها من ضغوطات من طرف المنافسين في السوق بفضل مجموعة من المزايا التي يجب على المؤسسات الحصول عليها من أجل البقاء و النمو في سوق يتسم بشدة المنافسة لذلك أصبحت المعرفة السلاح و المورد الاستراتيجي في معركة التنافس البقاء للأقوى.

من خلال ما سبق يتضح لنا أن للمعرفة دورا كبيرا في بناء و تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية، والتي تعد ايضا الورقة الراجحة فالمقدرة المعرفية تساعد على تحقيق الأداء الأفضل للمؤسسة مقارنة بالمنافسين ومن أجل مواجهة هذه التحديات وتحسين الأداء فإن تطبيق إدارة المعرفة يعد أحد السبل التي يمكن للمؤسسة اللجوء إليها من خلال تعليم القوى العاملة وتدريبها على إدارة المعرفة وبناء القاعدة المعرفية لديها و نحو تجميع المعرفة ونشرها على كافة المستويات الإدارية، فهي تواجه في السنوات الأخيرة تحديا جديدا تمثل في المنافسة الشديدة من قبل المؤسسات العالمية التي تمتاز بارتفاع مستوى خدماتها ويفرض هذا التحدي أن تتجه لتحقيق و بلوغ مرحلة التميز من خلال تطبيق أحدث الأساليب المعاصرة .

في ضوء ما تقدم تتمثل إشكالية البحث في ما يلي:

إشكالية الدراسة:

ما دور ادارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة؟

ولتسهيل حل الإشكالية قمنا بتجزئتها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

✓ ما المقصود بإدارة المعرفة؟

✓ ما هو مضمونها؟

✓ ما المقصود بالميزة التنافسية؟

✓ و ما هي طرق تحقيقها؟

والتي سنحاول الإجابة عنها من خلال هذا البحث. و لتسهيل و معالجة الموضوع نقوم بالاعتماد على الفرضيات التالية:

الفرضيات:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية ثم صياغة مجموعة من الفرضيات والمتمثلة في:

✓ الفرضية الرئيسية: لدى ادارة المعرفة دور في تحقيق الميزة التنافسية لمجمع حسناوي ب سيدي بلعباس.

✓ الفرضيات البديلة:

- 1- تشخيص المعرفة دور في تحسين الميزة التنافسية لمجمع حسناوي بسيدي بلعباس.
- 2- توليد المعرفة دور في تحسين الميزة التنافسية لمجمع حسناوي بسيدي بلعباس.
- 3- تخزين و تنظيم المعرفة دور في تحسين الميزة التنافسية لمجمع حسناوي بسيدي بلعباس.
- 4- توزيع و تطبيق المعرفة دور في تحسين الميزة التنافسية لمجمع حسناوي بسيدي بلعباس.

أسباب اختيار الموضوع:

تعتبر ادارة المعرفة نوع جديد من عناصر الانتاج في تحقيق الميزة التنافسية، لذلك هناك عدة أسباب ومبررات أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع من بينها:

✓ أولا. ارتباط هذا الموضوع بنوع التخصص العلمي الذي ندرسه و كذلك لأهميته في الاقتصاد العالمي و الجزائري.

✓ ثانيا. اختيار موضوع يتماشى مع التحولات التي يشهدها العالم والذي يقوم على أساس المعرفة.

✓ ثالثا. توفر المؤسسة المناسبة لتبني الدراسة الميدانية للموضوع.

✓ رابعا. معرفة الدور الذي تلعبه ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور ادارة المعرفة في مجمع حسناوي ب سيدي بلعباس في تحسين الميزة التنافسية بها و كذلك تحليل و تشخيص الميزة التنافسية المتبعة من طرفها وفق وجهة نظر العاملين بها، ومنه تكمن أهداف الدراسة في:

- ✓ تحديد الدور الذي تلعبه ادارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية .
- ✓ محاولة ابراز الجوانب المهمة في الميزة التنافسية.
- ✓ معرفة مدى اهتمام مجمع حسناوي بإدارة المعرفة.

أهمية الدراسة:

يكتسي موضوع دراستنا أهمية بالغة خاصة عند الحديث عن دوره لدى المؤسسات الاقتصادية في كونه يتناول متغيرين رئيسيين و تتمثل اهميته في:

- أهمية الموضوع في كونه يعالج إحدى المسائل الهامة التي تشغل كل المؤسسات الاقتصادية في العالم عموما وفي الجزائر خصوصا وهي إدارة المعرفة.
- أهمية الموضوع في حد ذاته إذ يهتم بدراسة تطبيقات حديثة تمكن المؤسسة محل الدراسة من تحقيق ميزة تنافسية من خلال حسن إدارة معارفها.
- تعد هذه الدراسة للباحثين إضافة علمية وتحليلية موضوعيا عن دور إدارة المعرفة وأهمية تطبيقها في تحسين الميزة التنافسية لدى المؤسسة محل الدراسة.

صعوبات الدراسة:

- كغيره من الدراسات واجهتنا في سبيل القيام بهذه الدراسة بعض الصعوبات المتمثلة في:
- ✓ تشعب هذا الموضوع وتضارب الآراء حوله.
 - ✓ صعوبة التحكم في المعلومات المدرجة بحكم توفرها بالكم الهائل.
 - ✓ صعوبة إيجاد المؤسسة التي تجري فيها الدراسة الميدانية.
 - ✓ غموض بعض المفاهيم بالنسبة للموظفين.

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات المتوفرة بالمكتبة الجزائرية والتي تدور حول الموضوع إدارة المعرفة و الميزة تنافسية، سيتم محاولة تقديم بعضها والتي نذكرها فيما يلي :

1. دراسة صالح عبد الحكيم عبد الغفور، 2015، بعنوان " متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة، "رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين. هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي يمكن أن تلعبه متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية لخلق ميزة تنافسية لها في قطاع غزة. أسفرت عن النتائج التالية: أن الجامعات تعمل على توفير متطلبات إدارة المعرفة في مجموعة من الأبعاد، على الترتيب القوى البشرية بنسبة 73.09%، الثقافة التنظيمية بنسبة 72.31%، تكنولوجيا المعلومات بنسبة 71.40%، والقيادة التنظيمية بنسبة 68.93%، كذلك أثبتت الدراسة وجود علاقة قوية بين متطلبات إدارة المعرفة والميزة التنافسية. تحتلف دراستنا عن هذه الدراسة في كونها ركزت عن كيفية مساهمة عمليات ادارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية لمؤسسة صناعية عكس دراسة صالح عبد الحكيم عبد الغفور فكانت الدراسة منصبة على دور توفير متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات، أما دراستنا فركزت عن كيفية مساهمة العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية لمؤسسة صناعية.
2. دراسة محمد زرقون، الحاج عرابة ديسمبر 2014 بعنوان أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد، 01. تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، من خلال التعريف بإدارة المعرفة ومنهجيتها، وتقديم الإطار النظري للأداء في المؤسسة، وإبراز تأثير الإدارة الفعالة للمعرفة على مكونات الأداء غير الملموس في المؤسسة، والمتمثلة في العاملين والتعلم والرضا الوظيفي، والعمليات الداخلية والإبداع، بما يضمن تحقيق الأداء المتميز في النهاية بالنسبة للمؤسسة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة موضوع البحث. كما خلصت في الأخير الى مجموعة من النتائج منها: أهمية إدارة المعرفة البالغة في صقل كفاءات ومهارات العاملين، وفي تحقيق مزايا تنافسية في ظل الاقتصاد الحديث القائم على المعرفة أو ما يسمى باقتصاد المعرفة، كذلك المنهجية السليمة لإدارة المعرفة هي مجموعة من الخطوات تبدأ بتشخيص المعرفة وتصل إلى تطبيقها للاستفادة القصوى منها، كما ان الأداء المؤسسي يمكن قياسه بمجموعة متنوعة من المؤشرات منها ما هو مالي ومنها ما هو غير مالي والتي تقيس مخرجات الموجودات أو رأس المال غير الملموس في المؤسسة، لإدارة المعرفة الأثر الإيجابي في تنمية التعلم التنظيمي في المؤسسة وفي تحفيز العاملين وفي تحسين كفاءة وفعالية العمليات الداخلية وتطوير عملية الابتكار.
3. دراسة حنان قوراري 2014 بعنوان : دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى GM sud بسكرة. قدمت هذه الدراسة استكمالاً لنيل شهادة الماستر أكاديمي، حيث تطرقت هذه إلى أهمية إدارة المعرفة وتطورها وكذلك دورها في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية تميزها

عن منافسيها، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة، وتمثل مجتمع الدراسة في 60 عامل في مؤسسة المطاحن وزعت عليه استبيانات، حيث تم تحليل هذه الأخيرة باستخدام برنامج SPSS ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

- أن للمعرفة الضمنية أهمية كبيرة وهي من العوامل التي تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية بحيث يعد أسلوب تخفيض التكلفة أداة ناجعة لترشيد قوى التنافس وتشكيل الحواجز بفضل انخفاض الأسعار وهذا لا يعني بالضرورة رداءة نوعية المنتجات و في الأخير تم التوصل إلي وجود علاقة طردية قوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية بمؤسسة المطاحن الكبرى.

الدراسات باللغة الأجنبية لدينا :

1. دراسة مايكل جيشوكي 2014 بعنوان: تحقيق الميزة التنافسية عن طريق إدارة المعرفة دراسة فنادق

Achieving competitive advantage through knowledge practises by hotels in the coastal region Kenya

تهدف هذه الدراسة إلى إظهار مدى تحقيق الميزة التنافسية عن طريق إدارة المعرفة، في مجموعة من الفنادق المتواجدة في المنطقة الساحلية بكينيا، حيث اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي لملائمته مع طبيعة دراسته، وكذلك استخدامه للاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها، وزعت على المديرين ومسيرين الموارد البشرية، وكانت أهم النتائج التي جاء بها:

- أن الموظفين يتمكنون من إبداء معارفهم للإدارة بكل سهولة وذلك بعد التشاور فيما بينهم.
- أن تبني إدارة المعرفة يساعد الموظفين على الإبداع بجميع أبعاده، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.
- أن تبني إدارة المعرفة يعتمد بدرجة أكبر على إمكانيات الداخلية للفنادق سواء المادية أو البشرية.

2. دراسة Malhotra 2003 بعنوان: قياس أصول المعرفة **Measuring knowledge**

Assets of Nation knowledge systems For Development

وقد طبقت هذه الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية كجزء من نشاط الأمم المتحدة في النشاطات الاجتماعية والعلمية، وهدفت إلى صياغة إطار عام، وأسس ومعايير لقياس إدارة المعرفة، وبناء النماذج العلمية المناسبة لذلك وكيفية تطوير قدرات وامكانيات القطاع العام في هذا المجال.

ومن أهم النتائج التي خرجت بها هذه الدراسة ما يلي:

- تحديد مجموعة من النماذج والمقاييس والمعايير؛ لإدارة المعرفة والمعلومات في القطاع العام، وذلك بهدف تعزيز قدرة وامكانية القطاع العام للاستفادة من برامج وأنظمة إدارة المعرفة والمعلومات.
- التركيز على مفهوم الاقتصاد المعرفي مع عدم المغالاة في النظر إلى إدارة المعرفة كمفهوم اقتصادي.

- عدم إغفال الجانب الإنساني في جميع نشاطات ومراحل إدارة المعرفة، حيث يمثل عنصر حرج لجميع تلك النشاطات وتمثل هذه الدراسة بداية أكاديمية وأساس جيد لإدارة المعرفة والمعلومات، حيث حددت مجموعة من الأسس والقواعد لها وصاغت مجموعة من المقاييس والنماذج لدراسة إدارة المعرفة والمعلومات.

3. دراسة Akram et al 2011 بعنوان: دور إدارة المعرفة في جلب الابتكار طريقة متكاملة

Role of Knowledge Management to Bring Innovation: An Integrated Approach..

هدفت هذه الدراسة إلى التوفيق بين الأدبيات المتعمقة بإدارة المعرفة والابتكار في المؤسسات؛ حيث تسعى إلى توضيح وفحص الحصر بين عملية إدارة المعرفة وعملية الابتكار؛ لاكتشاف العلاقات وتدفق أساليب الأنشطة المهمة والعلاقات المفترضة والغنية بالاستنتاجات المستمدة من استعراض الأدبيات. تستند هذه الدراسة إلى الافتراضات النوعية التي تقوم على التوفيق بين البيانات الثانوية في متغيرات الدراسة. أظهرت هذه الدراسة نتائج عدة كان من أهمها:

- إن مختلف مكونات إدارة المعرفة مثل أنشطة المعرفة وأنواع المعرفة وتحويل المعرفة إلى تكنولوجيا لها أهمية إيجابية كبيرة في جلب الابتكار من خلال تحويل المعرفة إلى أصول المعرفة في المؤسسات.

منهج الدراسة و الأدوات المعتمدة:

بناء على الإشكالية المطروحة و قصد الوصول إلى الأهداف المسطرة ستعتمد هاته الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونه ملائماً لوصف و استعراض مفاهيم إدارة المعرفة من جهة و مفاهيم الميزة التنافسية من جهة ثانية و تحليل العلاقة بينهما من خلال جمع المعلومات و تقديم البيانات المساعدة كما تم الاعتماد على أدوات عديدة من بينها: المصادر والمراجع الأساسية كالكتب، الأبحاث، الدراسات السابقة، التقارير، المواقع و المجلات. أما في الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على المنهج الاستقرائي من خلال الاستعانة بالاستبيان ثم توزيعه على مجموعة من الموظفين للحصول على آرائهم و وجهات نظرهم و تم معالجتها باستخدام برنامج SPSS .

هيكل الدراسة:

حاولنا من خلال دراستنا هاته الحفاظ على التسلسل المنطقي و التدرج في الأفكار قدر الإمكان لذا قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول :

✓ **الفصل الأول:** اهتم بالجانب النظري لإدارة المعرفة حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث، تناول المبحث الأول مدخل لإدارة المعرفة اما المبحث الثاني تناول الجانب العام لإدارة المعرفة و في المبحث الثالث قمنا بعرض عناصر و مجالات ادارة المعرفة وفي آخر مبحث للفصل تطرقنا حول تقييم ادارة المعرفة.

- ✓ **الفصل الثاني:** اهتم هذا الفصل ايضا بالجانب النظري للميز التنافسية بحيث تم تقسيمه أيضا إلى أربعة مباحث، تناول المبحث الأول مدخل حول الميزة التنافسية وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى أنواع و أهمية الميزة التنافسية و في المبحث الثالث قمنا بعرض استراتيجية المنافسين كأساس للميزة التنافسية و في الأخير كمبحث رابع تطرقنا حول طرق قياس مؤشرات الميزة التنافسية.
- ✓ **الفصل الثالث:** و هو عبارة عن دراسة حالة حول دور ادارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية في مجمع حسناوي بسيدي بلعباس فبعد تقديم المجمع وتعريفه و ذكر أهم المعلومات عنه قمنا بعد ذلك بتقييم مختلف الادوار التي أحدثتها هذه الأخيرة في تحقيق الميزة التنافسية و بناءا على ذلك خلصنا إلى مجموعة من النتائج و التوصيات املين ان تكون مفيدة و ناجعة في هذا المجال.

نموذج الدراسة:

يوضح الشكل رقم النموذج المعتمد لدراسة دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية بمجمع حسناوي لولاية سيدي بلعباس حيث تم الاعتماد على المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: و يتمثل في ادارة المعرفة التي تم قياسه اعتمادا على الأبعاد التالية: تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين و تنظيم المعرفة، توزيع و تطبيق المعرفة.
- المتغير التابع: المتمثل في الميزة التنافسية بما يشتمله من ابعاده المختلفة.
- المتغيرات الشخصية و الوظيفية: و المتمثلة في الجنس، العمر، المؤهل العلمي و مجال الوظيفة، سنوات الخبرة.

الفصل الأول:

إدارة المعرفة

الفصل الأول: إدارة المعرفة

تمهيد:

قديمًا كانت الأرض ورأس المال هما أبرز عناصر الإنتاج ومصادر الثروة الرئيسة، أما الآن فقد أصبحت المعرفة مصدر الثروة الأول والأكثر أهمية، فلكل عصر ثروته، لهذا تعد إدارة المعرفة Knowledge Management من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ازداد الاهتمام بها في منظمات الأعمال في ظل التحول نحو اقتصاديات المعرفة، التي أصبحت تؤكد أن مصدر الثروة ليس "رأس المال" وإنما "المعرفة"، حيث يقول افلاطون "بدون المعرفة لن يكون الانسان قادرا على معرفة ذاته، وأن حامل المعرفة وحده القادر فهم عالمه المحيط به والمتمثل بالوجود."

وتشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة في عالم الأعمال وتعاضم دورها بعد أن أدركت (المؤسسات) أن بناء الميزة التنافسية يعتمد أساسا على الموجودات الفكرية وأصول المعرفة واستثمارها بما يعزز من الإبداع المستمر وتحقيق التفوق التنافسي، كما أن توظيف إدارة المعرفة يضيف قيمة عالية إلى أعمال المؤسسات.

إلا أننا في هذا الفصل سنعينا إلى تبيان مفهوم "إدارة المعرفة" كمصطلح معاصر يعبر عن توجه إستراتيجي لإدارة المؤسسات الحديثة للتفاعل بصيغ جديدة تتوافق مع الألفية الثالثة التي دخلها العالم وهنا يبرز الجانب العام لإدارة المعرفة الذي سنتطرق له في هذا الفصل عبر المباحث الاربعة الآتية:

- ✓ المبحث الأول: مدخل لإدارة المعرفة.
- ✓ المبحث الثاني: الجانب العام لإدارة المعرفة.
- ✓ المبحث الثالث: مجالات و عناصر إدارة المعرفة.
- ✓ المبحث الرابع: التحديات التي تواجه إدارة المعرفة .

المبحث الأول: مدخل لإدارة المعرفة

يعد رأس المال الفكري أهم مورد تسعى المؤسسات لاكتسابه، حيث تعتبر المعرفة المنطلق الأساسي لأي قرار تتخذه المؤسسة ولكل نشاط تبادر فيه، فتسعى إلى الحفاظ وتنمية معارفها من خلال إدارتها، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى التوسع في مفهوم المعرفة وأهميتها و أنواعها مع ذكر مصادرها.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة

إذا كان التميز وحب البقاء والاستمرارية يشكل هدفا تسعى إليه العديد من المؤسسات، فإن المعرفة أصبحت تشكل الأساس الذي يقود إلى ذلك، فالمعرفة اليوم هي الأكثر قدرة على إنشاء قيمة وتوليد الأعمال سواء للمؤسسات أو للأفراد، ولهذا حظيت المعرفة باهتمام كبير من قبل الفلاسفة والمفكرين منذ العهود القديمة وذلك من مختلف الأجناس سواء الفكر الإنساني العربي أو الغربي. حيث تعود بداية علاقة المعرفة بالإنسان إلى مستوياتها البدائية حتى وصلت إلى ما عليه الآن ومن هذا المنطلق لدينا عدة تعاريف:

المعرفة لغة:

- ✓ ذكرت المعرفة في قوله تعالى: "خلق الإنسان، علمه البيان"¹.
- ✓ ويعود مفهوم المعرفة من الناحية اللغوية أيضا من الفعل عرف يعرف معرفة وتشير إلى العلم والقدرة على الفهم.
- ✓ كمقابل لكلمة معرفة في اللغة العربية، تستخدم كلمة knowledge في الإنجليزية، وقد ورد تعريفها في قاموس أكسفورد بأنها الحقائق، والفهم، والمهارات التي اكتسبها الإنسان من خلال الخبرة والتعلم والتميز².

المعرفة اصطلاحا: تعددت التعريفات بتعدد المدارس والمناهج الفكرية واختلاف نظرة العلماء و الباحثين و من بين التعريفات ما يلي:

¹ سورة الرحمان، الآيتين 3-4.

² حيدر شاكر نوري، تأثير عمليات ادارة المعرفة في تطوير القدرات المميزة: دراسة تطبيقية في شركة ديالي العامة للصناعات الكهربائية، مجلة ديالي، العدد 48، جامعة ديالي، الاردن، 2011، ص10.

✓ الكلوذاني الحنبلي: أشار إلى أن العلم يقوم مقام المعرفة مستشهداً بقوله تعالى: "الذين أتيناهم الكتاب يعرفونه كما يعرفون أبناءهم وإن فريقاً منهم ليكتمون الحق وهم يعلمون"¹.

✓ (Peter Drucker) عالم الإدارة الأمريكي: يرى أن العالم صار يتعامل فعلاً مع صناعات معرفية حيث ان البيانات تعتبر مواد أولية و العقل البشري أداؤها لتكون الأفكار عبارة عن منتجات إلى حد باتت المعرفة المكون الرئيسي للنظام الاقتصادي والاجتماعي المعاصر.

✓ (Nonaka) عالم الإدارة الياباني: فقد عرفها بأنها: معتقد صحيح مبرر و منطقي، يقوم على أساس أن المعرفة عملية إنسانية ديناميكية لتعديل المعتقدات التي يؤمن من خلال تفاعل نوعي المعرفة المعلنة و الضمنية².

من خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف إدارة المعرفة على أنها عمليات منظمة تتمثل في تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتطوير وتوزيع تطبيق المعرفة في المؤسسة من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري وتكنولوجيا المعلومات لتحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الثاني: أنواع المعرفة و أهميتها

تعتبر المعرفة في وقتنا الحالي سلاحاً تنافسياً بالنسبة للمؤسسة حتى انها تقدم منتجاتها او خدماتها و خبراتها فإنها لا تقدم الا جزءاً من معرفتها و هو الجزء القابل للتحديد بالرغم من تنوعها.

الفرع الأول: أنواع المعرفة

وردت عدت تصنيفات لأنواع المعرفة في الكتابات المختلفة لباحثين مختلفين نورد اهمها:

➤ قسم الإغريق القدماء المعرفة إلى أربعة أقسام رئيسة هي³:

1. المعرفة الإدراكية: تتعلق هذه المعرفة بالمبادئ والقوانين العامة النظرية، والأسس والقواعد الأساسية للعلوم والقوانين والقواعد العلمية.

¹ سورة البقرة، الاية 146.

² ناصر محمد سعود جرادات، وآخرون، إدارة المعرفة، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن 2011، الطبعة الأولى، ص40.

³ Prusak, Larry, **knowledge, Can it be Managed**, Presented at the IBM Academy of Technology Conference on Knowledge Management, Fishkill, New York, 2000, P27.

2. **المعرفة الفنية (التقنية):** تتعلق هذه المعرفة بالمهارة والبراعة الفنية والقدرة على إنجاز الأعمال والأشياء وامتلاك التمرينات والتدريب الكافي على إنجاز المهام، وتحقيق التماثل والتطابق في الممارسات العملية للعاملين الذين يؤدون نفس المهام.

3. **المعرفة التطبيقية والعملية:** والتي تظهر في الممارسات الاجتماعية بصورة أساسية.

4. **المعرفة الهجينة:** وهي تعبر عن مزيج من الاتجاهات والقدرات الخاصة والتي تلزم في حقل ما وتؤدي إلى النجاح والتفوق في ذلك الحقل.

➤ ويصنف ماركار (Marquardt) المعرفة الى خمسة أنواع¹:

- **معرفة ماذا Know-What:** وهي معرفة أي نوع من المعرفة هو المطلوب.
- **معرفة لماذا know-why:** وهي معرفة لماذا هناك حاجة إلى نوع معين من المعرفة.
- **معرفة كيف know-how:** وهي معرفة كيف يمكن التعامل مع ظاهرة ما.
- **معرفة أين know-where:** وهي معرفة أين يمكن العثور على معرفة محددة بعينها.
- **معرفة متى know-when:** وهي معرفة متى تكون هناك حاجة إلى معرفة معينة.

➤ كما يصنف نانوكا وتاكيوشي (Nanoka and Takeuchi) وهو التصنيف الأكثر شيوعاً

والأكثر استخداماً بين الباحثين في حقل إدارة المعرفة حيث يرى المعرفة على نوعين أساسيين هم:

1. المعرفة الضمنية:

هي المعرفة الموجودة 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 إلى جانب أن المعرفة الضمنية يصعب إيصالها إلى الآخرين في مكان العمل ومحيطه فهي أيضاً ثمينة للغاية وممتلك فريد يصعب على المؤسسات الأخرى تقليده كل ذلك يجعلها أساساً للميزة التنافسية²، وهي التي تمثل القوة الدافعة للفرد فكلما زادت خبرة وتجاربه العملية كلما زاد حجم معرفته الضمنية، وبذلك يتحسن أداءه في العمل وزيادة السرعة في ذلك، وتمثل المعرفة الضمنية مجموعة المفاهيم والخبرات المختزنة داخل الفرد والتي لا يمكن الإفصاح عنها، وإنما تظهر نتيجتها وعلامتها من خلال أداء وممارسة الفرد لعمله، ولا يمكن تداولها وتنقلها بين الأفراد ولهذا فهي تمثل مورد هام للمؤسسة يصعب على المنافسين تقليده إذا ما حافظت عليه وأعطته الاهتمام المناسب.

¹ محمد عواد، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 39.

² اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا "الاسكوا"، منهجية إدارة المعرفة مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الأعضاء، نيويورك، 2004، ص 5.

أيضا هي المعرفة الغير الرسمية، الذاتية والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير قابلة للنقل والتعلم ومن أمثلتها عمل الأفراد والفرق في المؤسسات¹.

2. المعرفة الصريحة:

وهي الخبرات والتجارب المحفوظة في الكتب، والوثائق، أو أي وسيلة أخرى سواء كانت مطبوعة أو إلكترونية. وهذا النوع من المعرفة من السهل الحصول عليه، والتلفظ به بوضوح، ونشره .

وهي أيضا معرفة متاح الوصول إليها لكل من يبحث عنها، واضحة يسهل نقلها والمشاركة فيها، ومن أمثلتها بالنسبة للمؤسسات مواصفات منتج معين، صيغة علمية، برنامج حاسوب، قوانين، تشريعات، تعليمات، وما إلى ذلك².

من خلال ما تقدم يمكن القول انه مهما اختلف التصنيف فإن المعرفة لا تخرج عن كونها معرفة صريحة أو معرفة ضمنية وهو ما نتبناه في دراستنا هذه.

الفرع الثاني: أهمية المعرفة

في ظل تغيرات بيئة الأعمال والانتقال من اقتصاد يعتمد على الإنتاج نحو اقتصاد قائم على المعرفة، تظهر أهمية الاهتمام بالمعارف كمدخل لتنمية الأفراد ونجاح المؤسسات³، ويعتبر Drucker من بين الأوائل الذين ركزوا على حقيقة كون المعرفة هي رأس المال الحقيقي للمنظمة، حيث اعتبر ان التحكم في المعارف العامل الأساسي والحقيقي لتنافسية المؤسسات، والأكثر أهمية هو زيادة إنتاجية العمل المعرفي. كما تكمن أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية:

- ✓ أنها تعد المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية التي تعزز من منافسة المؤسسة.
- ✓ أصبحت المعرفة هي المورد الأول في المنظمة والورقة الراجعة لبقائها وتطورها في ظل المتغيرات البيئية والتكنولوجية المتاحة.

¹ Nonaka I. and Takeuchi H., **The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics & Innovation**, Oxford University Press, New York, 1995, p156.

² عماد الصباغ، إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات، دار المسيرة، الاردن، 2003، ص45.

³Junghwan Kim & al, **The Cognitive Selection Framework For Knowledge Acquisition Strategies In Virtual Communities**, International Journal of Information Management 31, 2011, P 111.

- ✓ تحدد المعرفة القرار باختيار مجال النشاط الرئيسي للمؤسسة والمجالات المساندة التي توظف فيها أموالها ومواردها المتاحة، وذلك في ضوء التقنيات السائدة والمتوقعة، والظروف الاقتصادية العامة.
- ✓ تحتاج المؤسسة إلى المعرفة المتجددة في مباشرة عمليات اختيار وتصميم وإنتاج المنتجات من السلع والخدمات أو تطوير و تحسين الموجود منها، كما تحتاجها لتصميم نظم وآليات التسويق والتوزيع والوصول بتلك المنتجات إلى الأسواق المناسبة في التوقيت الصحيح¹.
- ✓ يعتمد قرار إنشاء المؤسسة في ذاته في حجم المعرفة المتاحة عن فرض الاستثمار وظروف السوق وتوقعات الطلب على منتجاتها وخدماتها.
- ✓ تؤثر المعرفة المكتسبة من الخبرات والتجارب والاطلاع على ممارسات الآخرين في قرارات إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة وغيرها من محاولات التطوير والتحسين في أداء المؤسسات.
- ✓ يمثل تخطيط العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها حقلا مهما من حقول العمل الإداري التي تعتمد على المعرفة التقنية والإدارية المتاحة للقائمين بها، ويكون النجاح فيها رهنا بجودة وأحداث تلك المعرفة وارتباطها بمجريات الأمور في الأسواق واشتمالها على رصد وتقييم لممارسات المنافسين وتطلعات العملاء.
- ✓ تعتبر المعرفة أداة لخلق القيمة المضافة، والمورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة ولا تعاني أبدا من مشكلة الندرة، حيث تختلف عن الموارد الطبيعية التي تنفذ بالاستخدام².

المطلب الثالث: مصادر المعرفة

مصادر المعرفة متنوعة جدا و بشكل عام تصنف الى مصادر خارجية، واخرى داخلية تتمثل في خيارات المؤسسة، وقدراتها على الاستفادة من تعلم الافراد والجماعات، من استراتيجيات وعمليات وتقنيات، بينما تمثل البيئة المصدر الخارجي للمعرفة والمعلومات و تتجسد في:

1. المصادر الداخلية:

تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدراتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمؤسسة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، ومن الأمثلة على المصادر الداخلية:

¹ شاهد عبد الحكيم، اثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات لنيل ماجستير في علوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الاغواط، 2012/2011، ص 6.

² الجاموس عبد الرحمن، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة مدخل تحليلي ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2013، ص32.

المؤتمرات الداخلية، المكتبات الإلكترونية، التعلم الصفي، الحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية.

2. المصادر الخارجية:

هي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والانترنت والانترانت والقطاع الذي تعمل فيه المؤسسة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية ومن خلال أحد أو كل المدركات الحسية (السمعية البصرية اللمس، الذوق، الشم) على اكتساب البيانات والحوادث من البيئة ومن خلال قدراتهم الإدراكية والفهمية مثل (التأمل والفهم والتسيب والحكم) حيث يستطيعون معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات، ومن خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى للتحويل إلى المعرفة، والاختلاف في مستوى هذه المعرفة يتوقف على الاختلاف في المسائل والمدركات المذكورة¹.

¹ نضال محمد الزطمة، ادارة معرفة وأثارها على تميز الأداء، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات حصول على درجة الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة ، 2011،ص13.

المبحث الثاني: الجانب العام لإدارة المعرفة

إن التحول الكبير في أساليب عمل المؤسسات بعدما أصبحت المعرفة جزءاً مهماً في رأس مالها، ساهم في ظهور أسلوب إداري جديد يسعى إلى مواكبة العصر الجديد بغية التمتع ببعض المزايا التي تجعلها تتفوق على المنافسين في السوق، فمفهوم "إدارة المعرفة" قبل التطرق إليه لا بد من التطرق إلى نشأتها، وذلك في المطلب الأول، أما المطلب الثاني فضمنه مفهوم إدارة المعرفة و أهدافها، كما أن المطلب الثالث قد شمل مبادئ إدارة المعرفة.

المطلب الأول: نشأة إدارة المعرفة وتطورها

مما لا شك فيه أن مختلف التحديات التي تواجه المؤسسات ساهمت في ظهور "إدارة المعرفة"، والتي تتمثل في الانتقال الواضح إلى اقتصاد المعرفة، وبالتالي تحولت القيمة من المادة إلى المعرفة، وانتقلت مزايا المنافسة إلى موارد المعرفة ورأس المال الفكري.

الفرع الأول: نشأة إدارة المعرفة

إن مصطلح إدارة المعرفة قديم وجديد، فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين، لكن الاهتمام بكلية أماكن العمل هي جديدة نسبياً، ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة، ولكن معظمهم كان خلال السنوات القلائل الماضية، وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي، أشار إدوارد فراينبوم Edward Freingenbaum إلى عبارته الشهيرة المعرفة قوة knowledge is power ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة. وفي النصف الأخير من التسعينات ظهر حقل جديد آخر، نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو "إدارة المعرفة"، حيث أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة .

و على الرغم من ان ادارة المعرفة تم الحديث عنها على نطاق واسع منذ بداية التسعينات و بالتحديد بعد ان نشر نوناكا Nonaka دراسته الشهيرة عن الشركات الخلاقة للمعرفة اواخر عم 1991، الا ان ادارة المعرفة ليست جديدة فلقد اشار البعض الى انها قديمة قدم التاريخ نفسه وهي متجذرة في التاريخ من خلال الاديان و الفلسفات اذ كان الغرب يركز على فلسفات الإغريق كثيرا (سقراط، افلاطون، ارسطو...) فإن كهنة حضارات وادي الرافدين و وادي النيل كانوا سبقوا الى ذلك قبل ثلاثة الاف سنة قبل الميلاد.

ومما هو ملاحظ أن الاهتمام بها أخذ يتزايد و خاصة بعد أن تبنت الكثير من المؤسسات مفهوم إدارة المعرفة، وعلى غرار ذلك فقد شهد عام 1999م تخصيص البنك الدولي 4 % من الميزانية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة¹.

أما اليوم فيمكن ملاحظة أبعاد هذا التطور التي لحقت إليه إدارة المعرفة من خلال ما يلي²:

- منتديات المعرفة التي تزايدت بشكل كبير من أجل تبادل مفاهيم وأساليب وممارسات إدارة المعرفة كما هو الحال في "ناديياهو (Yahoo club) والمنتدى الدولي لإدارة المعرفة (form international.km).
- مؤتمرات إدارة المعرفة والتي أصبحت تتكاثر في كل مكان.
- شهادات في إدارة المعرفة فقد تأسست مراكز لمنح شهادات في إدارة المعرفة مثل جامعات إدارة المعرفة المفتوحة (open university.of k.m) و مركز تكنولوجيا المعرفة K center Technology.
- يبدو واضحاً وجلياً مما سبق أن الفترة الممتدة من بداية الثمانينات إلى منتصف التسعينات من القرن الماضي هي مرحلة النشأة و الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة، إلا أن الانطلاقة الحقيقية لإدارة المعرفة بمفهومها الحديث هي منتصف التسعينات وبالضبط بعد تنفيذ البرامج الناجحة لمبادرة المعرفة في شركة سكانديا skandi للتأمين، وفي مختبرات بكمان beckman وغيرها.

الفرع الثاني: تطور ادارة المعرفة

حاول المهتمون بإدارة المعرفة دراسة التطور الراهن وذلك من خلال تعقب الخصائص الأساسية لمراحل أو أجيال المعرفة، ويأخذ تطور إدارة المعرفة شكل الأجيال المتعاقبة، وهذا ما حاول القيام به ايكاتو تيومي (Toumi.I) الذي أكد على أن هناك ثلاثة أجيال لتطور إدارة المعرفة هي³:

1. الجيل الأول لإدارة المعرفة: تميز بالتركيز على تقاسم المعلومات، مستودعات المعلومات، ومحاسبة رأس المال الفكري، وهذا الجيل رغم تطور إدارة المعرفة فإنه لا يزال قوية تحت تأثير المجتمع المعلوماتي، الذي يركز على تخزين المعلومات والوصول إليها.
2. الجيل الثاني لإدارة المعرفة: ويتميز هذا الجيل بالتركيز على مفاهيم المعرفة الضمنية، التعلم الاجتماعي، والمعرفة المجسدة والاجتماعات الممارسة، ومن الناحية العلمية فإن هذا الجيل كان يركز

¹ برس يورك، إدارة المعرفة، سلسلة المميزون الإدارية، لوجمان للنشر، القاهرة، 2005، ص 07.

² نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 9.

³ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، نفس المرجع السابق، ص 134-135.

أيضا على التغيير التنظيمي النظامي، من حيث أن المطلوب فيه تطور ممارسات إدارة المعرفة، أنظمة القياس، الحوافز، الأدوات وإدارة المحتوى، ولكن هذا لم يكن كافي، كما أن الحواسيب لم تكن ملائمة للتعامل مع المعرفة الضمنية والمعرفية.

3. الجيل الثالث الإدارة المعرفة: هو الجيل الذي يتطور الآن ويركز على المستقبل وإلى أين تتجه إدارة المعرفة، وفي هذا الجيل ستكون المعرفة الجيدة؛ هي التي تسمح بالتفكير المرن والخلق وبناء الصناعات القائمة على المعرفة. ولعل الأهم في هذا الجيل سيكون بربط المعرفة بالبعد الاجتماعي و الثقافي بما يجعل كل معرفة المؤسسة متلازمة اجتماعيا وثقافيا، وأن يفرض توليد المعرفة تغير اجتماعي وثقافي؛ وهذا كله يجعل الجيل الثالث لإدارة المعرفة يبني هياكله المتعلقة بالتعلم التنظيمي وتوليد المعرفة وعمليات الابتكار باعتباره النقطة البؤرية في تطور المعرفة الجديدة للمؤسسة.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة و اهدافها

نستطيع القول أنه من الصعب إيجاد مفهوم واحد لإدارة المعرفة، لتعدد اهدافها و انواع استعمالاتها فقد تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من مداخل ومنظورات مختلفة تبعا لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية لهذا قمنا بتقسيم هذا المطلب الى فرعين:

الفرع الاول: مفهوم ادارة المعرفة

إن موضوع إدارة المعرفة موضوع مهم حيث سعى الباحثون على الاهتمام بمختلف جوانبه ودراسته من مختلف اتجاهاته وذلك من اجل استفادة منه في تطوير تطبيقاته في مؤسسات الأعمال المختلفة. حيث تطرق مجموعة من الباحثين في مفهوم ادارة المعرفة كالتالي:

الشكل رقم 1-1 : يمثل بعض المفاهيم لإدارة المعرفة

✓:Malhotra

1- يتضمن أنشطة معالجة البيانات و إدارة تدفقات المعلومات و تطوير قواعد بيانات و توثيق أنشطة الأعمال في المؤسسة.

2- يهتم ببناء و تطوير نظام إدارة المعرفة المستندة على تقنية المعلومات مثل نظم التنقيب عن البيانات، مستودعات البيانات، النظم الخبيرة، نظم المعالجة التحليلية الفرعية، نظم المستندة على الويب و غيرها.

3- يهتم بالأبعاد السلوكية أو الفكرية لإدارة المعرفة من خلال تناول حقول التعلم الجماعي، التعلم المتواصل، و بناء المؤسسات الساعية للتعلم.

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستعانة بتعريف مذكرة نضال محمد الزطمة، دور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء.

✓ الخطيب:

هي التي تعتمد على تبادل المعارف مع جميع الأطراف التي ترتبط بها أو تتعامل معها المؤسسة بدلا من تبادل المعلومات.¹

✓ الزامل:

مجموعة من الأنشطة و العمليات التي تساعد المؤسسة على توليد المعرفة و الحصول عليها و اختيارها و استخدامها و تنظيمها و نشرها، و العمل على تحويل المعرفة بما تتضمن من بيانات و معلومات و خبرات و قدرات الى منتجات (سلع أو خدمات) و استخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات و حل مشكلات و رسم عمليات التعلم و بناء منظومة متكاملة للتخطيط.²

¹ عبد الكاظم الاعاجبي، إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع التنظيمي، جامعة القادسية، 2017، ص16.

² نضال محمد الزطمة، دور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، جامعة الإسلامية، غزة، ص29.

وكتعريفات اخرى:

- ✓ إدارة المعرفة هي¹: العمل من اجل تعظيم كفاءة رأس المال الفكري في نشاط الأعمال، وهي تتطلب تشبيكا وربط لأفضل الأدمغة من خلال المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي.
- ✓ إدارة المعرفة هي تحويل الموجودات الفكرية إلى قيمة أعمال².
- ✓ كما عرفت أيضا بأنها مدخل نظامي متكامل لإدارة المشاركة في كل أصول معلومات المشروع بها في ذلك قواعد البيانات، الوثائق، السياسات والإجراءات بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملين³.

من خلال التعريفات السابقة لإدارة المعرفة يمكن القول أن هناك اختلاف في وجهات نظر الباحثين، وعليه يمكننا القول: ان إدارة المعرفة عبارة عن مجموعة من العمليات توليد، خزن، توزيع وتطبيق المعرفة في المؤسسة بهدف تحقيق أداء متميز.

و رغم التنوع والتعدد في مفهوم إدارة المعرفة إلا أن هذا الشيء جعلها تحظى باهتمام كبير من طرف الباحثين في المؤسسات العالمية وهذا ما سنحاول التطرق إليه في الفرع الموالي.

الفرع الثاني: أهداف إدارة المعرفة

لقد تعددت أهداف إدارة المعرفة وتنوعت ويمكننا في هذا المقام أن نوجز بعضا منها فيما يلي:

- ✓ التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية لإدارة المعرفة.
- ✓ المساهمة في المناقشات الخاصة بالسياسات الحكومية والإجراءات المتعلقة بإدارة وتطوير البنية التحتية لمجتمع المعرفة.
- ✓ التعريف والتوعية بشكل شمولي لمعنى إدارة وتطوير المعرفة ونشره بين رجال الأعمال العرب بحيث يستخدمون بشكل أكبر مبادئ إدارة المعرفة وتعميم الاستفادة عن طريق بلورة الفرص الخاصة بأعمال إدارة المعرفة.
- ✓ دراسة الأوضاع الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والأنظمة ذات العلاقة في البلدان العربية التي تؤثر على فعالية مبادرات إدارة المعرفة.
- ✓ تحسين وضع المؤسسة في مجابهة المصاعب و المحافظة على بقائها.

¹ سعد غالب .باسين، نظم مساندة القرارات، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص 124.

² علي السلمي، إدارة المعرفة، دار غريب، القاهرة، 2004، ص 4.

³ Hackett, Brian, beyond Knowledge, How ways to work and learn, The conference, USA, 2003, P24.

✓ جذب رأس المال الفكري لوضع حلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة، حيث أكد (Holsapple & Singh) على أهمية تحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري الذي يلزم للمؤسسة، وتحديد كيفية تنميته وإدامته¹.

✓ تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم، والتكيف مع الاضطرابات والتعقيد البيئي.

✓ جمع المعرفة من مصادرها و تخزينها و إعادة استعماله.

✓ إعادة استخدام المعرفة و تعظيمها.

✓ خلق قيمة للأعمال من خلال التخطيط لها والجودة وإدارة العملاء وتقييم الإنتاج².

اختصاراً: يرى الباحثان أن أهداف إدارة المعرفة تتمحور حول:

- 1) تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطلوبة.
- 2) تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات.
- 3) تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
- 4) زيادة العائد المالي عن طريق تسويق الخدمات والمنتجات بفعالية أكبر.
- 5) تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقتها بمشيلاتها.

المطلب الثالث: متطلبات إدارة المعرفة

سنستعرض هذه المتطلبات الخمسة كالآتي:

¹ Hols apple, C & M.singh, the knowledge management value chain model: activities for competitiveness » ,Expert systems with application, Volume 20, 2001, P 82.

² محمد خالد أبو عزام، إدارة المعرفة واقتصاد المعرفي، دار زهدي للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص28.

الشكل رقم 1-2: يمثل متطلبات ادارة العرفة

أولاً: توفير البنية التحتية المتمثلة في التكنولوجيا

- فلا تقوم دعائم إدارة المعرفة دون توفر هذه البنية المتمثلة أساساً في الحواسيب والبرمجيات المختلفة الخاصة بذلك على غرار محركات البحث الإلكتروني وكافة الأمور ذات العلاقة، وهذا الأمر يرتبط بطريقة أو بأخرى إلى تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات .

ثانياً: توفير موارد بشرية اللازمة

- هي من أهم دعائم قيام إدارة المعرفة وتحقيق الأهداف الموجودة منها، ويطلق على هؤلاء الأفراد العاملين بالمؤسسة بأفراد المعرفة الذين يتحملون مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها إضافة إلى القيام بالبرمجيات اللازمة لذات العلاقة.

ثالثاً: الهيكل التنظيمي

- تحتاج إدارة المعرفة إلى هيكل تنظيمي مرن يمكن أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بجرية لاكتشاف وتوليد المعرفة حيث يمكنها التحكم بكيفية الحصول عليها والتحكم وإدارتها وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، ويتعلق أيضاً بتحديد وتحديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة ومختلف العمليات لإدارة المعرفة بصورة فاعلة.

رابعاً: الثقافة التنظيمية

- تلعب ثقافة المؤسسة دور المحفز للتشارك بالمعرفة والتخلص من كل الأسباب التي تحول دون توليد الأفراد للمعرفة وتجعلهم مترددين حول ذلك، وتجعلهم يشاركون فيها ويستخدمونها بما يفيد المؤسسة كون أن الثقافة تؤثر في السلوكيات التي تعتبر أساسية من أجل توليد المعرفة والتشارك فيه.

المصدر: من اعداد الباحثان نقل من الدكتور عادل غزالي مطبوعة بيداغوجية موجهة للطلبة سنة الأولى ماستر علم اجتماع التنظيم والعمل.

المبحث الثالث: مجالات و عناصر ادارة المعرفة

إن تطبيق إدارة المعرفة من طرف المؤسسة تفتح لها مجالات تمكنها من الولوج فيها ولكن هذه المجالات اختلف فيها الباحثون فهي متداخلة فيما بينها وهذا ما سنتطرق له في المطلب الأول، أما المطلب الثاني فتناولنا فيه عناصر إدارة المعرفة، ثم نشير إلى عمليات تطبيق إدارة المعرفة في المطلب الثالث.

المطلب الأول: مجالات إدارة المعرفة

تستخدم إدارة المعرفة في المجالات التنظيمية، ومن أبرزها:

- ✓ مجال اتخاذ القرارات في جميع المجالات: حيث تساعد إدارة المعرفة متخذي القرارات الحصول على المعلومات المطلوبة، لاتخاذ قرارات معينة والتي تمكن متخذ القرار من فهم جميع جوانب الموضوع وأبعاده وانعكاسه كافة.
- ✓ مجال التخطيط الاستراتيجي: حيث أن الفرد الذي يتمتع بمعرفة وخبرة أقدر على التخطيط من غيره، و بالتالي فإن المعرفة تنفذ بشكل كبير في وضع وتطوير الخطط الاستراتيجية.
- ✓ مجال تخطيط العمليات وإعادة هندستها: أي إعادة تصميم العمليات وإجراءات العمل.
- ✓ مجال الاتصالات: حيث تسهل عملية الاتصال نقل المعلومات من خلال تكنولوجيا المعلومات المستخدمة.
- ✓ إضافة قيمة للمنتج أو الخدمة.
- ✓ مجالات البحث والتطوير: حيث تؤثر إدارة المعرفة على المؤسسة في مستويات عديدة من خلال: التعلم و تحسين العمليات و التعاملات.

و كما وضع Morris بعض المجالات المطلوبة لدخول عصر إدارة المعرفة و التي تشمل:

- ✓ استرجاع المعلومات.
- ✓ نظم إدارة المعلومات و المعارف.
- ✓ مبادئ إدارة المعرفة.
- ✓ تنظيم المعلومات.
- ✓ تصميم قواعد البيانات.
- ✓ الإدارة الإبداعية.
- ✓ قضايا الحقوق المعلوماتية.

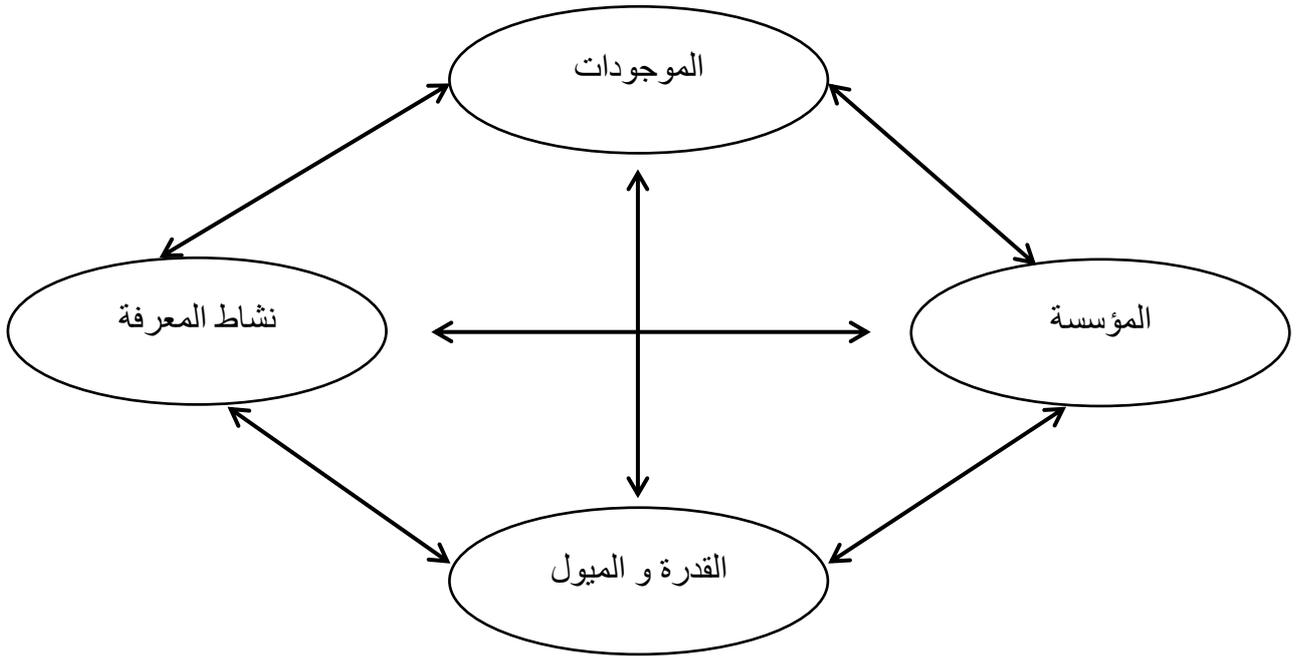
✓ تصميم مواقع النشر الإلكتروني.

وقسم (Wiig) أيضا مجالات إدارة المعرفة إلى أربع مجالات رئيسية حيث أنها متداخلة و يؤثر كل واحد منها في الآخر.

- ✓ مجال موجودات المعرفة: تشمل على الخبرة، التجربة، البراعة، الكفاءة، المهارات والقدرة.
- ✓ مجال نشاطات المعرفة: يعتمد على عمليات التوليد، البناء، النقل، المراقبة، الاستخدام والتقييم.
- ✓ مجال القدرات والميول: ويشتمل على قدرات الأفراد، وميولهم وقدرات المؤسسة لبناء المعرفة واستخدامها من اجل تحقيق الحد الأعلى من مصالح المؤسسة¹.
- ✓ مجال المؤسسة: ويشتمل على أهداف المؤسسة وتوجيهها واستراتيجيتها وممارساتها وثقافتها².

وقد وضع رسما يوضح من خلاله هذه المجالات وهي على نحو التالي³:

الشكل رقم 1-3: يمثل مجالات ادارة المعرفة حسب Wiig



المصدر: رنجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص185.

¹ رنجي مصطفى عليان، إقتصاد المعلومات، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص186.

² هيثم علي الحجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2014، ص 68-76.

³ رنجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص185.

المطلب الثاني: عناصر ادارة المعرفة

إن إدارة المعرفة تتضمن العناصر الآتية¹:

- ✓ التعاون: Collaboration وهو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد مساعدة أحدهم الآخر في مجال عملهم.
- ✓ الثقة Trust: هي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى النوايا والسلوك، الثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح، الحقيقي والمؤثر للمعرفة.
- ✓ التعلم Learning: هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين، إن التركيز على التعلم يساعد المؤسسات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم للعب دور أكبر في عملية خلق المعرفة.
- ✓ المركزية Centralization: تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة.
- ✓ الرسمية Formalization: هي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية، السياسات و الإجراءات القياسية، بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة.
- ✓ الخبرة الواسعة T. Shaped Skills: ويعني ذلك أن خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة أفقياً ومتنوعة وعميقة أي مركزه وتخصصه.
- ✓ تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات: أي مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة البعض يرى أن تكنولوجيا المعلومات عنصر حاسم في عملية خلق المعرفة.
- ✓ الإبداع التنظيمي Organizational Creativity: هو القدرة على خلق القيمة، المنتجات، الخدمات، الأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي حادق ومعقد.

ومما سبق نرى أن هذه العناصر إذا اشتركت مع بعضها البعض بشكل فعال ومتكامل أدت إلى تطوير المؤسسة.

¹ عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص36.

المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة

اختلف الكتاب حول العديد من عمليات المعرفة وغالبيتهم اتفقوا على أنها مستمرة وتتم من خلال العمليات الجوهرية الأربعة التالية كونها الأشمل من بين النماذج¹:

الشكل رقم 1-4: يمثل عمليات ادارة المعرفة



المصدر: من إعداد الباحثان

1. **توليد المعرفة** : وتعد من أهم عمليات إدارة المعرفة والتي تتضمن ابتكار، واكتساب، وشراء المعرفة، والقدرة على الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة، والحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين، ويجب أن يفهم أن ذلك لا يعني الحصول على معرفة جديدة فحسب وإنما القدرة على الإبداع وتطوير الأفكار والحلول كقيم مضافة، مع الأخذ في الاعتبار ضرورة المزج بين المعرفة الصريحة الظاهرة والضمنية الكامنة لتكوين معان ومعارف جديدة من هذا المزيج.
2. **تخزين المعرفة** : وتشمل العمليات التي يتم من خلالها الاحتفاظ بالمعرفة والحفاظ عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث والوصول إليها وتيسير سبل استرجاعها، ويكون لاستخدام تقنيات المعلومات دور بارز في جميع مراحل هذه العملية، وتعد هذه العملية بمثابة الذاكرة التنظيمية للمؤسسة التي تشمل على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والعمليات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، وتكتسب هذه العملية أهمية كبرى في المنظمات والمؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل التي لا يوجد لدى موظفيها استقرار بسبب صيغ التوظيف المؤقتة عبر العقود القصيرة الأجل والتي قد يغادرونها وبالتالي فقدان المعرفة الضمنية التي يحملها هؤلاء الأفراد بسبب عدم توثيقها.
3. **نقل و مشاركة المعرفة** : وتعني نشر ومشاركة المعرفة بين مختلف الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة، حيث يستغل الأفراد مهاراتهم في ذلك ويتم توزيع المعرفة الضمنية بأساليب مختلفة كالتدريب والحوار، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم ويكون للتكنولوجيا المتوفرة أيضا دور في توزيع و التشارك بالمعرفة عبر شبكة الاتصال الداخلية والبريد الإلكتروني. اما نظم الارشيف والإدارة

¹ خالد عتيق سعيد عبد الله، جاسم محمد جرجيس، إدارة المعرفة: مفهومها، وأهميتها، وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديريها، قسم مكتبات والمعلومات، جامعة صنعاء، الدوحة قطر، 2014، ص3.

الإلكترونية مهمة في عملية التوزيع و ضمان وصول المعرفة الملائمة الى الشخص الباحث عنها في الوقت الملائم.

4. تطبيق المعرفة: وهي العملية المرتبطة بتطبيق المعرفة والتي يجب أن تأخذ حقيها من الاهتمام فالمعرفة تكتسب بالعمل وتتطلب كثيرا من التعليم الذي يأتي عن طريق الممارسة والتجريب والتطبيق، وهنا لا بد من إيجاد الثقافة التنظيمية التي تساعد في ذلك كالتشجيع والتسامح والتعلم من الأخطاء كما أن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تهتم باستخدام المعرفة في الوقت المناسب، والتي يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجهها وكذا في المساعدة في تحقيق أهدافها، وعليه فإن أي منظمة تسعى إلى تطبيق جيد للمعرفة هي التي تهتم بتعيين مدير لإدارة المعرفة بها والذي تقع على عاتقه واجبات الحث على التطبيق الجيد، وأن يعمل كعنصر يهتم بتكريس أولوية لتطبيقات المعرفة، ويسعى في فتح قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية ويسعى للحصول على التقارير، والقضايا والموضوعات ذات العلاقة، ويهتم بجلسات التدريب وتشجيع فرق العمل الجماعية، ويستخدم التكنولوجيا لتمكين فرص أكبر لتوليد المعرفة حتى ولو من أماكن بعيدة.

المبحث الرابع: تقييم إدارة المعرفة (معوقات و حلول)

إن عملية تقييم إدارة المعرفة تساعد في تأسيس قاعدة لتنفيذ حلول إدارة المعرفة و أيضا معرفة معوقات هذه القاعدة تتضمن البنية التحتية والتقنيات المختلفة التي تساعد كثيرا في عملية دعم هذه الجهود لهاذا سنتطرق في اخر مبحث هذا الفصل حول كيفية التقييم ومتى يكون ذلك مع ذكر حلول و معوقات ادارة المعرفة.

مطلب الأول: تقييم إدارة المعرفة¹

➤ خطوات تقييم المعرفة: عملية تقييم المعرفة تتطلب خطوتين:

1. الخطوة الأولى: يتم تنفيذها بإجراء مقابلات مع المدراء وغيره من الموظفين في المؤسسة أو الاقسام حيث انه من المهم تعريف عوامل النجاح الحاسمة حيث أن هذه العوامل تضمن نجاح أداء المؤسسة.
2. الخطوة الثانية: بعد أن يتم تعريف مساحات المعرفة فيجب أن يتم تقييم جودة هذه المعرفة المتوفرة وذلك بإجراء دراسات مسحية أو مقابلات لموظفي المؤسسة حيث يطلب منهم تقييم لبعض إجمالي المؤسسة العناصر والمتعلقة بالمعرفة.

¹ خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار الجامد للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص129-135.

➤ وقت تقييم إدارة المعرفة: يمكن الاعتماد عليه بالشكل الآتي:

1. يمكن تنفيذ عملية تقييم إدارة المعرفة بشكل دوري لكل المؤسسة أو لأقسامها أو لقسم منها حيث يكون هدف مثل هذا التقسيم هو معرفة جودة حلول إدارة المعرفة وتعليم رأس المال الفكري وتأثيراتها حيث أن هذا يساعد على تعريف الأقسام التي تحتاجها المؤسسة إلى تطويرها من خلال إدارة المعرفة، ومثل هذا التقسيم يمكن تنفيذه على سبيل المثال بإجراء استطلاع على الموظفين بحيث يتم طرح العديد من الأسئلة المتعلقة بإدارة المعرفة.
2. يمكن إجراء تقييم إدارة المعرفة عند بداية مشروعه وذلك من أجل بناء خطة عمل تجارية أو حالة عمل تجارية من أجل تبرير الاستثمار في المشروع جديد ويكون هدف هذا التقسيم تعريف الفجوة في إدارة المعرفة الحالية في المؤسسة، ومن أجل استنتاج الفوائد الممكنة لمشروع إدارة المعرفة المقترح.
3. يمكن إجراء تقييم إدارة المعرفة عند الانتهاء من المشروع حيث يهدف هذا التقسيم إلى تحديد التأثيرات المتعلقة بمشروع إدارة المعرفة.

المطلب الثاني: مشاكل تطبيق إدارة المعرفة

تواجه إدارة المعرفة مجموعة من العقبات أو المشكلات التي قد تصادفها أثناء التطبيق أو قبل التطبيق ونذكر منها¹:

- ✓ نقص وانعدام الدافع لدى المستعملين على اعتبار أنهم قد لا يرون فائدة من استخدام الإجراءات الخاصة بإدارة المعرفة أو قد يشعرون بعدم ملاءمتها لاحتياجاتهم التنافسية.
- ✓ نقص إلزام المسيرين بسبب الإجراءات التي لازالت قيد التجربة أو لتعارضها مع ثقافتهم التنظيمية .
- ✓ احتكار المعلومات من قبل الإدارة العليا حيث تحجز المعلومات وهو الأمر الذي يمنع وصولها للمعنيين وتداولها في المستويات الوسطى والدنيا.
- ✓ التوهم بأن الحواسيب هي التي تحفظ المعرفة وليس عقول البشر فالمعرفة هي ما يعرفه الأفراد وليس ما يخزن في الحاسوب.
- ✓ رفض الأفراد في غالب الأحيان نشر معرفتهم ورفضهم تغيير معارفهم أو طريقة عملهم بمعارف أخرى لأفراد آخرين كطريقة لرفض التغيير.
- ✓ ضعف إدراك مفهوم إدارة المعرفة ومحتواها ومتطلباتها وأهمية دورها في المنظمة.

¹ يوسف أحمد أبو فارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة و الأداء، الملتقى الدولي الرابع حول إدارة المعرفة الوطن العربي، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، الأردن، 26-28 أبريل، ص12.

✓ ضعف الميزانيات المخصصة لإدارة المعرفة او في عدم توافرها أحيانا.

المطلب الثالث: عوامل نجاح إدارة المعرفة¹

تعرف حلول إدارة المعرفة على أنها: مجموعة من الطرق أو الوسائل التي من خلالها تسهل عملية المعرفة و نذكر اهمها:

- ✓ تحفيز العاملين نحو التطوير والمشاركة بالرؤية الجماعية، وتوفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
- ✓ التشجيع ومكافأة روح التعاون وتعلم الفريق والتأكيد على ذلك بصورة دائمة.
- ✓ تحديد وتصوير القادة الذين يدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمؤسسة.
- ✓ تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.
- ✓ توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
- ✓ ضرورة وجود حد أدنى من البنية التحتية التكنولوجية، والتي تحتوي على الحاسوب الآلي، والبرمجيات ومحركات البحث الإلكتروني، وكافة الأمور ذات العلاقة وهي تشير إلى تكنولوجيا وأنظمة المعلومات².
- ✓ وجود إدارة قوية وخارطة طريق ذات معالم واضحة، حيث أنه لا بد أن تكون الجهود المتعلقة مختلفة في جميع أركان المؤسسة، وأن يشجع المديرين جميع أنواع السلوك المؤدي للمعرفة.

¹ حمادي عبلة، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، 2012-2013، ص48-49.

² محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص116.

خلاصة الفصل:

أصبحت إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة، حيث زاد في الآونة الأخيرة الاهتمام بها نظرا للدور الذي تلعبه في وقتنا الحالي، كونها بهذا المفهوم الجديد الذي برز مع بداية تسعينيات القرن الماضي ما هو إلا تطور طبيعي للفكر الإداري ومختلف الأساليب الإدارية وتماشيا مع الأحداث والتغيرات الحاصلة، إذ تسعى إدارة المعرفة في المؤسسة إلى الإبداع وتدعيم قدراتها التنافسية اعتمادا على مبادرات وأساليب خاصة بها.

وكمحصلة استقرائية لعناصر الفصل الأول حيث كانت البداية مع مفاهيم المعرفة ومختلف المفاهيم ذات العلاقة؛ وكذا أهمية ومختلف أنواعها و نجد تعاريف متعددة لإدارة المعرفة يرجع ذلك إلى الاختلاف في وجهات النظر ، كما تم التطرق لأهم المتطلبات الضرورية لإدارة المعرفة و التي تعني العناصر الأساسية اللازم توفرها لإحداث إدارة تعنى بالمعرفة، بالإضافة إلى ذلك تم الإحاطة بعمليات إدارة المعرفة كإكتساب، وتوليد، وتخزين ومن ثم تطبيقها واستخدامها ضمن أنشطتها كافة وذلك بهدف تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة وخلق ميزة تنافسية لها، مع ذكر التحديات و عوامل نجاحها.

وإن إدارة المعرفة وفق هذا النمط الساعي إلى الإبداع و تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات لا بد لها من أساسيات و مفاهيم عامة تراعي فيها الطرق والأطر، لذلك فهي بحاجة إلى الحفاظ على هذه القدرة التنافسية وهذا ما سنبرزه في الفصل الثاني.

الفصل الثاني:

الميزة التنافسية

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

تمهيد:

يقتضي التكيف مع محيط شديد التنافسية و سريع التغيرات والتطورات إلى ضرورة سعي المؤسسات الخدمية إلى تامين مختلف مواردها، وهذا من أجل أن تكون متميزة وتحقق التفوق التنافسي على المؤسسات الأخرى، من خلال امتلاكها ميزة تنافسية والتي تعد الورقة الراجحة لكل مؤسسة تمتلكها لهذا فمسؤولية إدارة المعرفة كما تطرقنا إليها في الفصل السابق باختصار هي معرفة التنافسية وتطوير القدرة على تلبية حاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية باعتبارها موردا استراتيجي.

ولأن درجة التنافس في السوق تحد من العوامل التي تحدد قدرة المؤسسة على الصمود في وجه منافسيها وضمن استمرارها حيث تعتمد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية بهدف تحديد نقاط القوة والفرص لتعزيزها وكذا نقاط الضعف والتهديدات من أجل القضاء عليها، بالإضافة إلى الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية المتاحة وكذا القدرات والكفاءات التي تتمتع بها المؤسسة، والتي مكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيتها التنافسية، وسيتم دراسة هذه المفاهيم من خلال المباحث التالية:

- ✓ المبحث الأول: أساسيات الميزة التنافسية.
- ✓ المبحث الثاني: أهمية وأنواع الميزة التنافسية و مصادرها.
- ✓ المبحث الثالث: استراتيجية المنافسين كأساس الميزة التنافسية .
- ✓ المبحث الرابع: مؤشرات و طرق قياس الميزة التنافسية.

المبحث الأول: مدخل حول الميزة التنافسية

إن التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال و التحديات التنافسية الشديدة ونظرا لأهمية هذه الأخيرة فيه وكونها شرط من شروط بقاء المؤسسات في السوق وتطورها وتوسعها لهذا وجب علينا التطرق في هذا إلى مفهوم التنافسية و الميزة التنافسية و العوامل المؤثرة عليها.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية

الفرع الأول: ظهور مفهوم التنافسية:

من خلال القراءة للأدبيات الاقتصادية التي تناولت موضوع التنافسية، يتبين لنا أن هذا المفهوم ارتبط بمحدثين هامين هما :

- ✓ تزامن ظهور مفهوم التنافسية مع العجز الكبير في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة 1891-1891 خاصة مع اليابان وزيادة المديونية الخارجية لها¹.
- ✓ ظهور ما يسمى بالنظام الاقتصادي العالمي الجديد الذي بدأت بوادره في التسعينات من القرن العشرين خاصة بعد انهيار المعسكر الاشتراكي وما نجم عنه من تداعيات أهمها بروز ظاهرة العولمة وانفتاح الاقتصاديات وتنامي قوى السوق².
- وبالنسبة لأسباب ظهوره: ترجع الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الرئيسي في نظام الأعمال المعاصرة إلى عوامل متعددة من أهمها³:
- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد انفتاح الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقية الجات GATE ومنظمة التجارة العالمية OMC .
- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات، وتطوير أساليب بحوث السوق.
- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع مختلف عمليات الإبداع والابتكار .
- التغيرات الحاصلة على الصعيد البشري سواء اقتصاديا أو سياسيا أو اجتماعيا.

¹ طارق نوير، دور الحكومة الداعم للتنافسية: حالة مصر، سلسلة أوراق عمل، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2002، ص4.

² BARON Yves et KEIZER Bernard: les grandes économies, Edition du Seuil, Paris, 1988, P 31-45.

³ محمد سمير احمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة، الاردن، 2008، ص918.

الفرع الثاني: مفهوم التنافسية

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن مؤسسة أو قطاع، أو دولة فالتنافسية على صعيد المؤسسة تسعى إلى كسب حصة في السوق، وتختلف عن تنافسية القطاع فهي تتمثل بمجموعة من المؤسسات العاملة في صناعة معينة، وهاتان بدورها تختلفان عن تنافسية دولة فهي تسعى لتحقيق معدل مرتفع ومستدام لدخل الفرد فيها لذا تعددت التعاريف حول التنافسية من بينها:

- **التعريف الأول:** " هي القدرة عمى مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل من نصيب المؤسسة من السوق المحلي أو العالمي، ويترتب على التنافسية الوصول إلى مركز تنافسي"¹.
- **التعريف الثاني:** " عرفها عبد السلام أبو قحف على أنها: " تلك المنافسة المباشرة التي تحدث بين المؤسسات التي تعمل في قطاع خدمي واحد، أو تقوم بتقديم نفس الخدمات "².
- **التعريف الثالث:** هي القدرة على التحسين الدائم لمستوى المعيشة لمواطنيها وتوفير مستوى تشغيل عالي وتماسك اجتماعي، وهي تغطي مجال واسع وتخص كل السياسات الاقتصادية"³.

بالإضافة الى التعاريف السابقة يمكن القول بأن المؤسسة قادرة على المنافسة إذا استطاعت السيطرة على القطر الذي تنشط فيه، وذلك بامتلاكها حصة سوقية معتبرة مقارنة بمنافسيها، ومن أجل وصول المؤسسة إلى هذه الدرجة من التنافسية فإنه من دون شك سوف تعتمد على مجموعة من العناصر والتي من بينها: السعر، الجودة، آجال التسليم، صورة المؤسسة وخدمات ما بعد البيع...، وهذا ما يجعل المستهلكين أكثر إقبالا وأكثر ثقة ووفاء لمنتجات المؤسسة، وبالتالي تتحسن صورة المؤسسة في السوق وتزداد قدراتها على المنافسة.

من التعاريف السابقة نستنتج أن:

- التنافسية تسمح للمؤسسة على كسب مكانة ومركز تنافسي جيد بين المنافسين.
- التنافسية هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف.
- التنافسية هي القدرة على تقديم خدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب.

¹ هشام حرز، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، 2014، ص139.

² Debonair Michele et frontage Lionel, compétitive, analyses économique, 2013, p13.

³ فريد التجار، إدارة العمليات الاستراتيجية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص123.

المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية

تعددت آراء الباحثين في تحديد مفهوم الميزة التنافسية نظراً لتعدد الزوايا التي يرون من خلالها الميزة التنافسية، سنستعرض مجموعة من التعاريف:

✓ تعريف مايكل بورتر (Micheal porter) :

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع مفهومه الواسع¹.

✓ تعريف ايغور انسوف (igor ansoff) :

علي أنها خصائص الفرص المميزة ضمن مجال معرفي بثنائية منتج - سوق يتجه للنمو فهي تهدف إلى التعريف بصفات خاصة لمنتج قابل للتسويق والذي يمنح للمؤسسة وضعية تنافسية².

✓ تعريف حسن عجلان:

هي خاصية أو مجموعة من الخصائص في المؤسسة الخدمية التي يمكن الاحتفاظ بها لفترة طويلة تحقق المنفعة لها وتمكنها من التفوق على منافسيها فيما تقدمه للعملاء³.

✓ تعريفات اخرى:

يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على تلبية متطلبات واحتياجات الزبائن والتي تؤثر على استقرار المؤسسة في السوق ويحقق لها تفوق تناسبي بشكل يزيد من حصتها السوقية ويعظم ربحها.

¹ Micheal Poreter, Avantage concurrentiel des Nations, Inter Edition, 1993, p48.

² Thomas Fritz, the competitive Advantage Period and the Industry Advantage Period: Assessing the Sustainability and Determinants of Superior Economic Performance, abler Wissenschaft, 1st edition, 2008.

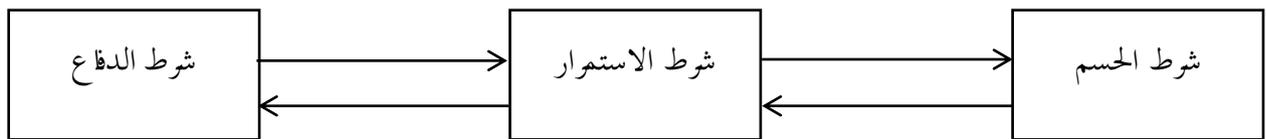
³ حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء لمنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، 64-63.

هي أي شيء يميز المؤسسة عن المنافسين في السوق، والناجحة عن المواهب النادرة للعاملين، يضمن ذلك المرونة والإبداع والأداء المتفوق والإنتاجية العالية والخدمات المقدمة للزبون¹.

بالإضافة إلى أن الميزة التنافسية هي مفهوم اقتصادي يعكس وضعاً تنافسياً مميزاً للمؤسسة مقارنةً بمنافسيها، ويتجلى ذلك من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية أو بأسعار أقل من المنافسين، وفي كل الأحوال هي تقدم للزبون قيمة مضافة أو منفردة عن سلع المنافسين ولكي تضمن المؤسسة أداءً متميزاً شامل لكل عملياتها يضمن لها ولاء الزبائن وزيادة حصتها السوقية وتحطيم ربحيتها لهذا عليها امتلاك موارد متميزة والتي تمثل المعارف والكفاءات الاستراتيجية².

و حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط التالية تم اعد لها على الشكل التالي :

الشكل رقم 2-1: يمثل شروط الميزة التنافسية:



المصدر: من اعداد الباحثان

تضمن هذه الشروط المجتمعة فعالية الميزة التنافسية، لأن كل شرط مقرون بالآخر، حيث شرط الحسم مرتبط بشرط الاستمرار وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع، فكيف لها أن تستمر و هي هششة و يمكن إلغاؤها، و كيف لها أن تكون حاسمة و هي لم نستمر طويلاً.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية

أوضح كل من Bakos و Treacy بأن الميزة التنافسية تنتج عن عاملين:

أولاً: **قوة المساومة**: وهي تتيح للمؤسسة تحقيق حالات المساومة مع زبائنها ومجهزيها لصالحها الخاص بها، وهذا العامل يتأثر بعوامل أساسية أخرى هي:

✓ **التكاليف المرتبطة بالبحث و التطوير**: تشير إلى كلفة تسويق المؤسسة، المجهزين أو الزبائن بأفضل الأسعار.

¹ حسين وليد حسين عباس، سعدون حمود جيتز الربيعاوي، إدارة التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة، بدون طبعة، دار عبيد الله للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص560.

² ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2008-2007، ص9.

✓ الخصائص الفريدة للخدمة أو السلعة: وهي خصائص الخدمات أو السلع التي تجعلها مختلفة عن خصائص خدمات أو سلع المنافسين.

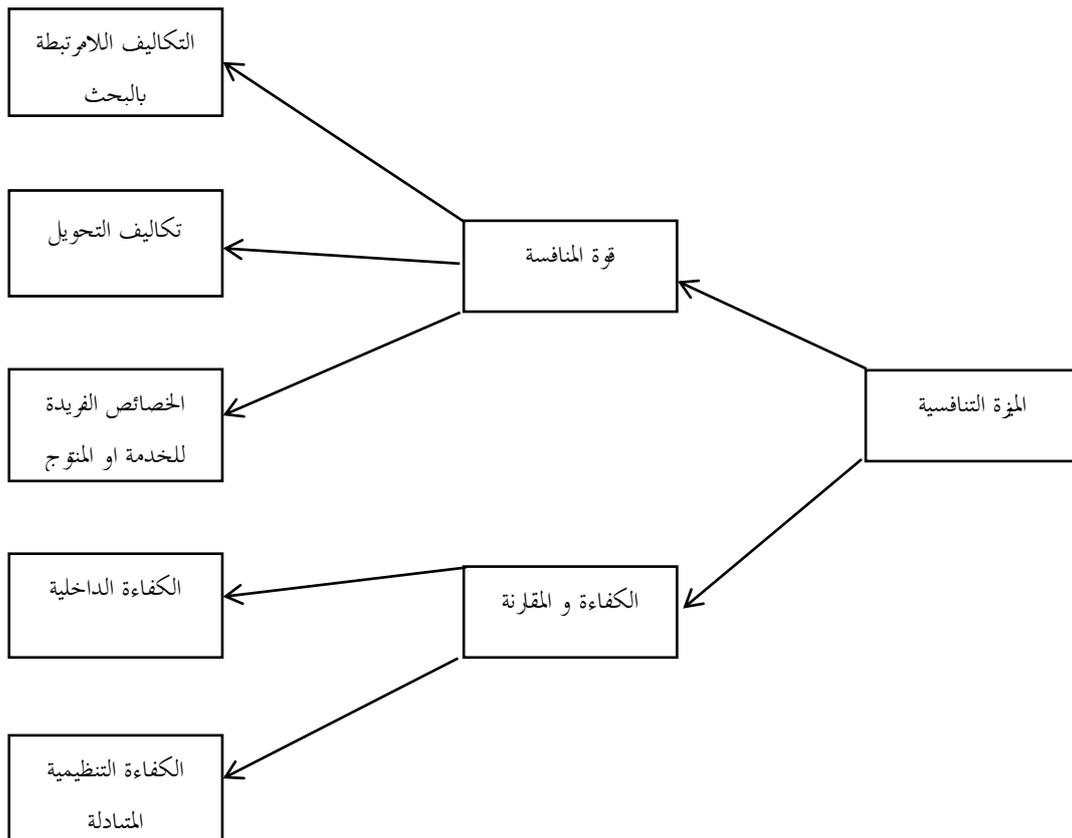
✓ تكاليف التحول: وهي التكاليف التي يتحملها الزبائن و المجهزون إذا امتنعوا عن التعامل مع تلك المؤسسة.

ثانيا : الكفاءة المقارنة: و يقصد بها أن المنظمة تستطيع أن تنتج الخدمات و السلع بكلفة أدنى من كلفة إنتاج المنافسين لها وهذا العامل يتأثر بعوامل أساسية أخرى هي:

✓ الكفاءة الداخلية: وهي تشير إلى مستوى التكاليف التي تتحملها المؤسسة في داخلها.

✓ الكفاءة التنظيمية المتبادلة : وهي تشير إلى التكاليف التي تتحملها المؤسسة في تعاملها مع المؤسسات الخارجية.

الشكل رقم 2-2: يمثل صورة واضحة لكل من هذه العوامل التي تؤثر في الميزة التنافسية¹:



المصدر: علي حسن الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية- مدخل استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص139.

¹ علي حسن الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية- مدخل استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص139.

المبحث الثاني: أهمية وانواع الميزة التنافسية و مصادرها

تسعى جميع المؤسسات إلى خلق ميزة تنافسية تميزها عن مثيلاتها في القطاع نفسه، فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة مقارنة مع منافسيها وبهذا الصدد سنتطرق في هذا المبحث الى مدى أهمية الميزة التنافسية و أنواعها مع ذكر مصادرها.

المطلب الأول: أهمية الميزة التنافسية و اهدافها

تمثل الميزة التنافسية مؤشرا إيجابيا على أن المؤسسة في موقع قوي في السوق، من خلال الحصول و الوصول الى أهدافها المسطرة سابقا من حصة سوقية أكبر من منافسيها، و باكتسابها لزيائن أكثر ولاء قياسا بالمنافسين هنا سنتطرق أكثر تفصيلا من خلال:

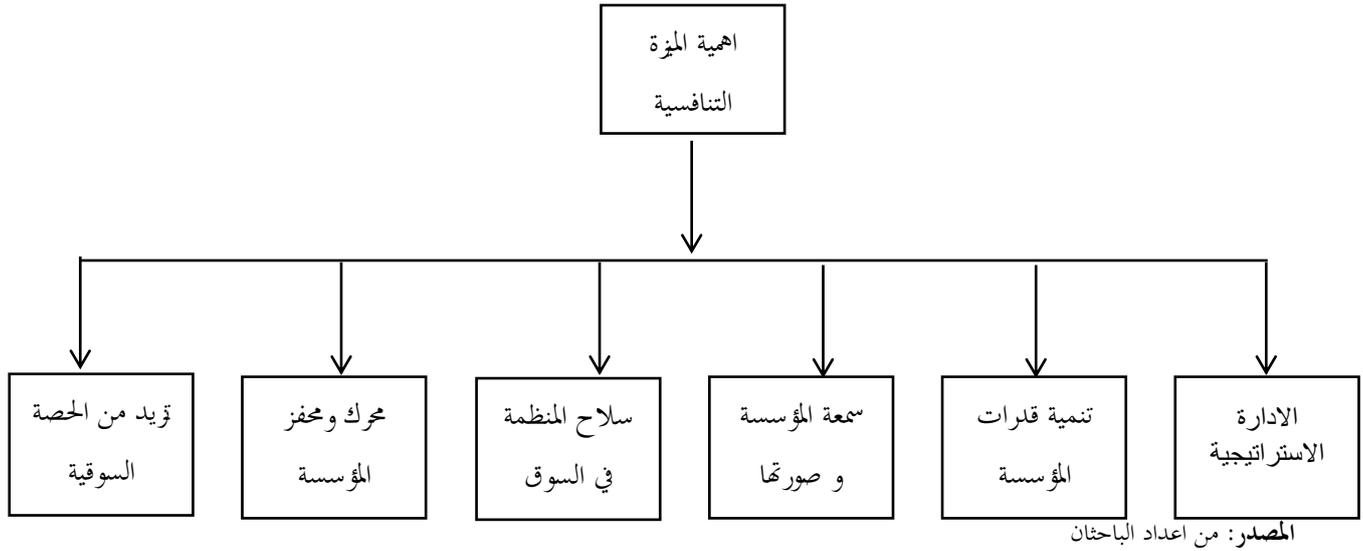
الفرع الأول: أهمية الميزة التنافسية

للميزة التنافسية الكثير من الأهمية لذا سنعرض الأبرز منها¹:

- خلق قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم، و تدعم و تحسن سمعة و صورة المؤسسة في أذهانهم.
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع و الخدمات المقدمة للعملاء مع إمكانية التمييز في الموارد و الكفاءات و الاستراتيجية المنتهجة في ظل بيئة شديدة المنافسة.
- أن الميزة التنافسية هي المحرك و المحفز للمؤسسات لتنمية و تقوية مواردها و قدراتها و تدفعها إلى البحث و التطوير من أجل المحافظة على هذه الميزة و تقويتها.
- سلاح لدى المؤسسة لمواجهة تحديات السوق و المنافسين مما يمكنها من الاستجابة السريعة للزبون.
- تمكن للمؤسسة على الحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها مما يعني زيادة حجم مبيعاتها و أرباحها عالية للبقاء و الاستثمار في السوق.
- أن الميزة التنافسية هي الأساس الذي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة أي أن المؤسسة تنمي قدراتها و مواردها لدعم ميزتها التنافسية لأنها تفشل بدون وجودها.

¹ علي حسون، فاضل حمد سلمان، عامر فدعوس، أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 32، 2012، ص15.

الشكل رقم 2-3: يمثل الاهمية بشكل مختصر:



الفرع الثاني: أهداف الميزة التنافسية

من أبرز الأهداف التي تحققها المؤسسة من امتلاكها للميزة التنافسية هي¹:

- قدرتها على إقناع زبائنها بما تقدمه من منتجات مميزة عما يقدمه المنافسون.
- خلق فرص تسويقية جديدة.
- دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع و الخدمات.
- إمكانية حصولها على حصة سوقية و أكبر قياس بالمنافسين و استمرار هذا النجاح سينعكس على زيادة العوائد المالية المتحققة من الأرباح الصافية.
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة الوصول إليها و الفرص الكبيرة التي ترغب اقتناصها.
- تمثل الميزة التنافسية معيارا مهما لتحديد المؤسسات، تتميز بإيجاد نماذج جديدة منفردة صعب تقليدها و محاكاتها.

¹ وهيبه مرعي، دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص اقتصاد تطبيقي و ادارة المنظمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2011-2012، ص60.

المطلب الثاني: انواع الميزة التنافسية

صنف (M.Porter) الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين تكون المؤسسة من خلالها في موقع متميز مقارنة بالمنافسين، ويتمثل هذين النوعين في ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز سنعرضها على شكل فروع:

الفرع الأول: ميزة التكلفة الاقل

تعني بما قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع و تسويق منتج بأقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، و لتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد من فهم الأنشطة المتعلقة ببعض العناصر و التحكم بما مقارنة مع المنافسين، و من بين هذه العناصر¹:

1. **مراقبة الحجم:** إن عملية تخفيض التكاليف يمكن أن تكون عن طريق التوسع في تشكيلة الخدمات، و الحيازة على وسائل الإنتاج جديدة والتوسع في السوق، غير أن الحجم الذي يتحكم في التكاليف يختلف من نشاط لآخر، وفي هذا الإطار تجدر الإشارة إلى الأخذ أو الحذر بعدم الإخلال في التوازن إثناء عملية البحث عن اقتصاديات الحجم.
2. **مراقبة التعلم:** التعلم أو التكوين ليس تلقائيا بل هو نتيجة لمجموعة من الجهود المبذولة من طرف الإطارات و العمال على حد سواء، لذلك يجب ان لا يتم التركيز فقط على تكاليف اليد العاملة بل يجب مراقبة كل التكاليف المرتبطة بتكوين العاملين.
3. **مراقبة الروابط:** حتى تستطيع المؤسسة أن تحسن موقعها في ميدان التكاليف يجب عليها التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة و العمل على استغلالها من جهة أخرى.
4. **مراقبة الرزنامة:** نجد في بعض القطاعات أن من ينشط أولا يستطيع امتلاك ميزة التكلفة، أما في القطاعات الأخرى المؤسسات التي تنتظر يمكنها امتلاك بعض الميزات في ميدان التكاليف، بسبب أن التكنولوجيا سريعة التغير أو بسبب دراسة سلوك المنافسين و اكتشاف نقاط القوة و الضعف لديهم.
5. **مراقبة التموضع:** بحيث يكون له تأثير على عناصر عديدة مثل مستوى الأجور، فعالية الإمداد و سهولة الوصول إلى الموردين، و المؤسسة التي تختار أحسن المواضع يكون بإمكانها امتلاك ميزة مهمة عن طريق التكاليف.
6. **مراقبة العوامل الحكومية:** كالتشريعات الموضوعة لتنظيم النشاط الاقتصادي.

¹ نيبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2000، ص84.

7. مراقبة الإجراءات: يحدث أن تعتمد المؤسسة إلى تطبيق إجراءات بصفة طوعية، و قد يرجع ذلك إلى سوء فهم لهذه الإجراءات و سرعان ما يكتشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الاجراءات التي تساهم ايجابيا في ميزة التكلفة الأقل، بل أكثر من ذلك فهي تكلف أكثر مما يجب.

الفرع الثاني: ميزة التميز

وهي القدرة على تقديم منتج متميز أو فريد و له قيمة من جهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج، خدمات ما بين البيع)، لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتميز المنتج من خلال أنشطة سلسلة القيمة و توظيف قدرات و كفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز و ذلك من خلال¹:

1. النوعية: وتعني قدرة المؤسسة الخدمية على إنتاج خدمة ذات مواصفات عالية الجودة مقارنة بخدمات المؤسسات المنافسة.

2. التسليم: يعني إتاحة الخدمة للعميل عند الطلب دون تأخير.

3. المرونة: هي التكيف مع التقلبات في السوق.

4. ابتكارية: تعني قدرة المؤسسة الخدمية على تقديم خدمات جديدة، وحتى يتم الحيازة على ميزة التميز يتم الاستناد إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد والتي تشمل العناصر التالية²:

- الإجراءات التقديرية الخاصة بالنشاطات المرغوب ممارستها.
- تنبع خاصية التفرد من الروابط الكامنة بين الأنشطة مع الموردين ومع قنوات التوزيع الخاصة بالمؤسسة الخدمية.
- التموضع حيث تحوز المؤسسة الخدمية على خاصية التفرد إذا ما أحسنت اختيار الموضوع والموقع الملائم لأنشطته.
- حجم النشاط والذي قد يتناسب إيجابا أو سلبا مع عنصر التميز والتفرد الخاص بالمؤسسة الخدمية.

إضافة إلى الفروع السابقة يمكننا اضافة فرعين اخرين حيث يمكن تصنيف الميزة التنافسية وفقا للوقت والجودة و تكون على النحو التالي:

¹ نبيل مرسى خليل، الإدارة الاستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص85-84.

² هجرة الشيخ، صورية معمورية، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات عند الدول العربية، الجزائر، 2006، ص6.

الفرع الثالث: ميزة الوقت

حيث يسعى المتنافسون إلى تقليص الوقت بين كل ابتكار وتقديم للخدمة الجديدة، واختصار وقت إنتاج وتقديم الخدمة وتسليمها للعملاء في التوقيت المتفق عليه.

الفرع الرابع: ميزة الجودة

حيث تتحقق الجودة عندما تنجح المؤسسة الخدمية في تصميم وتنفيذ وتطوير وتقديم خدمة تتوافق توقعات العملاء وتحقيق الرضا لهم.

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية

قدم الباحثون تفسيرات مختلفة لمصادر الميزة التنافسية على النحو التالي:

- وفقا لنظرية القوى التنافسية (1985)، يرى بورتر أن مصدر الميزة التنافسية يعتمد أساسا على وضعية المؤسسة في محيطها، ولاسيما صناعتها وقدرتها على الدفاع على نفسها ضد القوى التنافسية، أو التأثير عليهم لصالحها. هذا وقد أكد بورتر سنة 2010 على أن ما سماه "التميز في التنفيذ" في كل مكان وفي كل شيء، هو من سوف يكون أساس بناء الميزة التنافسية.¹
- كما حدد ديفيدسون (Davidson) ثمانية مصادر للميزة التنافسية وهي؛ منتجات ذات خصائص عالية؛ كفاءات متميزة مثل المعرفة العالية بالأعمال والعملاء؛ التركيز على الأسواق التي تعتمد الى الإبداع ويصعب المنافسة فيها؛ الميزة القانونية، بسبب براءات الاختراع وحقوق المؤلف؛ المعرفة الممتازة للعملاء، والأسواق، والعلوم و التكنولوجيا؛ عمليات منخفضة التكلفة؛ الاتصالات الفعالة وأخيرا المواقف الهجومية، وصلابة التنافسية والتصميم على الفوز.
- وفقا لبرني (Barney) تتمكن المؤسسة من بناء ميزة تنافسية من خلال استخدام موارد تمتاز ب الندرة، و عدم القدرة على ايجادها والكفاءات المميزة².

¹ Abdul Amid Aziz Jalloh and others, intellectual capital: the pathway towards sustainable competitive advantage, International Journal of Economics, Commerce and Management, Vol 3, Issue 8, United Kingdom, August 2015.

² Jamaliah said and others, entrepreneurial orientation for sustainable competitive advantage and risk management: evidence from government-linked companies in Malaysia, I J A B E R, Vol. 14, No 10, Malaysia 2016.

اعتمادا على ما سبق ذكره يتبين أن هناك مصدرين رئيسين للميزة التنافسية يتمثلان في المهارات المتميزة (كالمعرفة الفنية، القدرات والذكاء) والموارد النادرة (كالموارد المالية، مواد أولية نادرة، طاقة إنتاجية ممتازة... الخ)، وبالأساس هذين المصدرين الرئيسيين هما نتاج لمصدرين سابقين هما:

✓ **المصادر الخارجية:** وهي تتعلق بالبيئة الخارجية العامة و الإطار الذي تعمل فيه المؤسسة إذ تضم مجموع القوى و العوامل الاقتصادية و السياسية و الديموغرافية التي تؤثر على المؤسسات بالاتجاه السليبي أو الإيجابي و العامل الآخر في بناء التنافسية.

هو حجم ومقدار المنافسة في النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة والإمكانيات المتوفرة لدى المنافسين، إذ أن زيادة حجم المنافسة يؤدي بها إلى الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لعملياتها وأنشطتها لمواجهة المنافسين و التميز عليهم من خلال امتلاك خصائص غير موجودة لدى الآخرين تمكنها من تقديم منتج ذو قيمة للمتعاملين و تحصل من خلاله على رضاهم بما يكسب المؤسسة السمعة الطيبة و يوسع من حصتها على حساب المنافسين الآخرين¹.

✓ **المصادر الداخلية:** تشمل الموارد التي تملكها المؤسسة و تستطيع التحكم فيها و كذلك الأنشطة و المهارات التي تقوم بها و التي تحدد كالتالي:

1. **الموارد:** و تشمل ما تملكه المؤسسة من موجودات كالموارد البشرية و المواد الأولية والأجهزة و الهياكل و الأموال، وكذلك امتلاكها لهيكل تنظيمي مترابط يسهل تنقل المعلومات و التي من شأنها أن تساهم في بناء الميزة التنافسية.

2. **المهارات و الأنشطة:** تتعلق بشكل كبير بالإدارة وأساليبها و الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة حيث قسم Porter عام 1985 من خلال نموذج سلسلة القيمة أنشطة المؤسسة على مجموعتين رئيسيتين هما:

• **المجموعة الأولى:** هي مجموعة من الأنشطة الأساسية و التي تؤدي إلى الخلق المادي لسلع و خدمات و خدمات ما بعد البيع و تضم عدة أنشطة من بينها:

- التوزيع المادي الداخلي: و الذي يتضمن استلام مدخلات المنتج و التخزين و السيطرة عليه.
- التوزيع المادي الخارجي: ويتضمن التجميع و التخزين و توزيع المنتج للزبائن.
- العمليات: و تتضمن كافة الأنشطة التي تؤدي إلى تحويل المدخلات إلى منتج نهائي.
- التسويق: يتضمن كافة النشاطات التي تساهم في تزويد الزبائن بالمنتج و منها الإعلان، البيع و التوزيع، التسعير و الترويج.
- الخدمة: أي خدمات ما بعد البيع لزيادة قيمة المنتج و تتضمن التركيز و التدريب و التصليح.

¹ michel porter, lavantage concurrentiel, paris, dumond paris, 2000, p8.

- المجموعة الثانية: وتكون مجموعة من الأنشطة المساعدة والمساندة وهي:
 - الإمداد: أي الإمداد بالمواد الأولية و المجهزين.
 - تطوير التكنولوجيا: وتشمل أساليب وأنظمة العمل وتطوير المنتجات و المدخلات التكنولوجية و الأجهزة و المعدات.
 - إدارة الموارد البشرية: وتتضمن كافة الأنشطة المتعلقة باختيار وتدريب و تطوير وتعيين الموارد البشرية و الحفاظ عليها و الاستخدام الأمثل لها.
 - البنية الأساسية المؤسسة: و تتضمن أنشطة الإدارة العامة و الإدارة المالية و الأنظمة المساعدة.¹

¹ حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص53-51

المبحث الثالث: استراتيجية المنافسين كأساس الميزة التنافسية

شهدت البيئة الاقتصادية تطورات وتغيرات سريعة على المستوى العالمي والمحلي، وهذا من شأنه أن يؤثر على نشاط المؤسسة التنافسي، وذلك من خلال استراتيجيات الميزة التنافسية وهذا ما سوف نتطرق إليه في المطلب الأول، أما المطلب الثاني فأدرجنا فيه تحليل قوى التنافس، و أما المطلب الأخير سنتكلم حول محددات الميزة التنافسية.

المطلب الأول: استراتيجية الميزة التنافسية

عرفت الاستراتيجية التنافسية على أنها الاستراتيجية التي تهتم بخلق وإدامة الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إطار وقطاع الأعمال التي تعمل فيه، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع الأعمال، المنتجات، الخدمات، منفعة سوقية محددة أو مستهلك معين.

وقد اقترح بورتير Porter ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين في الصناعة كما يوضحها الجدول¹ رقم 2-1 و سنتطرق عليهم بالتفصيل في الفروع الثلاثة:

- استراتيجية قيادة التكلفة: الإنتاج بأقل تكلفة كلية في الصناعة.
- استراتيجية التمييز: تميز المنتج المعروض بطريقة أو بأخرى عن منتجات المنافسين الآخرين.
- استراتيجية التركيز: التركيز على نسبة محدودة من السوق بدلا من تغطية السوق ككل.

الجدول رقم 2-1: يمثل الاستراتيجيات العامة للتنافس

الصناعة ككل	تميز المنتج	تكلفة اقل
Strategique الهدف الاستراتيجي	Differntiation التمييز	قيادة التكلفة
Target		Cast Leadership
قطاع سوقي معين		التركيز focus

المصدر: فاطمة عبد الغني مطر، أثر تحفيز العاملين في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في المصارف الخاصة، مذكرة لنيل شهادة ماجيستر، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2012، ص91.

¹ فاطمة عبد الغني مطر، أثر تحفيز العاملين في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في المصارف الخاصة، مذكرة لنيل شهادة ماجيستر، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2012، ص91.

الفرع الأول: استراتيجية قيادة التكلفة:

تعتبر هذه الاستراتيجية الأكثر اعتماداً من طرف المؤسسات في العالم، واتباع هذه الاستراتيجية يحقق مركزاً تنافسياً أفضل للمؤسسة.

1. أولاً: تعريف استراتيجية قيادة التكلفة تعرف على أنها: " استراتيجية تنافسية تعتمد على التكلفة الأقل

و موجهة إلى الأسواق المستهدفة، وتتطلب أساليب و أدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات الطبيعية ذات الكفاءات العالية و ملاحقة مستمرة ومحكمة بغرض خفضها و رقابة صارمة على التكلفة وهامش الربح .

1

و تعرف أيضاً على أنها " الاستراتيجية التي تقع ضمن الفئة التي تسعى إلى تحسين الكفاءة، وتعني سعي المؤسسة نحو الاحتفاظ بتكلفة الإنتاج أو التوزيع عند الحدود الدنيا الممكنة مما يتيح للمؤسسة المعنية تحديد أسعار بيع خدماتها بأسعار يتعذر على المؤسسات المنافسة مجاراتها².

2. ثانياً: شروط تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة

تتحقق النتائج المرجوة من استراتيجية قيادة التكلفة في حالة توافر عدة شروط هي:

- نمطية و تنوع السلع المقدمة.
- عدم وجود طرق كثيرة لتميز المنتج.
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين³.

3. ثالثاً : مزايا و عيوب استراتيجية قيادة التكلفة

■ مزايا استراتيجية قيادة التكلفة: تحقق هذه الأخيرة عدة مزايا للمؤسسات و تتمثل فيما يلي:

✓ بالنسبة للمنافسين: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.

✓ فيما يتعلق بالمشتريين: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل سوف تتمتع بمصانة من العملاء الأقوياء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.

✓ فيما يتعلق بالموردين: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات إن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء و خاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر.

¹ محمد أحمد العوض، الإدارة الاستراتيجية، د ط، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص176.

² خيضر كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المؤسسات المتميزة، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2010، ص50.

³ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال مرجع سبق ذكره، ص168.

- ✓ فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقع تنافسي ممتاز يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد.
- ✓ فيما يتعلق بالسلع البديلة: المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها مقارنة نفسها مع منافسيها باستخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة¹.
- عيوب استراتيجية قيادة التكلفة: تتمثل فيما يلي:
 - ✓ العيب الأكبر المرتبط بقيادة التكلفة يتمثل في المستوى المرتفع في الالتزام بالأصول والأنشطة ذات الكثافة الرأسمالية.
 - ✓ استثمار المؤسسات غالباً مبالغ طائلة في أصول جامدة و غير مرنة لكي تنتج أو توصل خدمات بأسعار منخفضة.
 - ✓ محدودية تكنولوجيات الإنتاج و التوزيع و التي من الصعب تحويلها إلى منتجات أو استخدامات أخرى.
 - ✓ سهولة تقليدها أو نسخها من المؤسسات الأخرى.
 - ✓ المؤسسات التي تركز على التكلفة الأقل لا ترى المتغيرات الأخرى التي تتطور في السوق مثل طلبات العميل المتزايدة حول أنواع أخرى من المنتجات.

الفرع الثاني: استراتيجية التمييز

تعتبر استراتيجية التمييز الاستراتيجية التنافسية الثانية المتبعة من طرف المؤسسات في مجال التمييز في المنتجات أو الخدمات التي تقدمها في السوق.

1. أولاً: تعريف استراتيجية التمييز

تعرف على أنها: "القدرة التي تملكها المؤسسة من أجل بناء أو تقديم عرض يختلف عن عرض المنافسين"². و يعد تمييز المنتج عن طريق إضافة شيء ما تدركه الصناعة على أنه متميز، ويمكن لصيغ التمييز أن تأخذ عدة أشكال، منها ما يلي³: من حيث التصميم (مثل شركة رولزرويس للسيارات) و من حيث الجودة (شركة مرسيدس

¹ ثابت عبد الرحمان ادريس، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص168.

² حسين بلعجوز، الميزة التنافسية من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد الرقمي، الملتقى العربي الدولي، حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي، و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسينية بن بوعلی، الشلف، 2007، ص9.

³ رضا صاحب أبو أحمد آل علي و سنان كاظم الموسوي، وظائف المؤسسة المعاصرة (نظرة بانورامية عامة)، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، 2001، ص469.

للسيارات) و ايضا من حيث التعبئة التكنولوجية (شركة ابل لصناعة مكونات الأجهزة الدقيقة) و لتحقيق هذه الاستراتيجية يوجد مجموعة من المداخل تتمثل في:

- خلق مزايا فريدة في أداء المنتج عن المنتجات المنافسة.
- تخفيض درجة المخاطرة و التكلفة التي يتحملها المستهلك عند شراء السلعة.
- مرونة المنتج لتلبية حاجات المستهلك.

2. ثانيا: شروط تطبيق استراتيجية التمييز

استراتيجية التمييز تحقق النتائج المرجوة في حالة توفر الشروط التالية:

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج و درجة تمييزه عن غيره من المنتجات في السوق.
- تعدد استخدامات المنتج و توافرها مع حاجات المستهلك.
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع استراتيجية التمييز.
- توافر مواد أولية ذات نوعية ريفية تسمح بتوفير جودة و أداء متميزين للمنتج النهائي.
- بدل مجهود كبير في مجال البحث و التطوير للمنتج بهدف تصميم منتج بخصائص و مواصفات متميزة تتوافق مع رغبات المستهلكين مع التركيز على الجودة و التحسين المستمر.¹

3. ثالثا: مزايا و عيوب استراتيجية التمييز

■ مزايا استراتيجية التمييز: تحقق هذه الاستراتيجية عدة مزايا جذابة للمؤسسة وهي²:

- ✓ **المنافسين:** إن التمييز يحمي المؤسسة من منافسيها لدرجة قد تصل إلى مبدأ الولاء للعلامة من قبل العملاء، وهو ما يشكل صمام أمان للمؤسسة تجاه المنافسين.
- ✓ **المشترين:** يمكن أن تواجه المؤسسة مشكلات مع العملاء الأقوياء، نظرا لكون المنتج المتميز يقدم منتجا متميزا للزبون، وتستطيع المؤسسة فرض زيادات على الأسعار؛ وذلك كون العملاء لديهم الاستعداد لدفع اسعار استثنائية عالية.
- ✓ **الموردون:** بما أن استراتيجية المؤسسة تتجه نحو السعر الذي تفرضه أكثر مما تتجه نحو تكاليف الإنتاج، وبالتالي فإنه نادرا ما يشكل الموردون مشكلة للمؤسسة، وهكذا فإن المنتج يتسامح اتجاه الزيادات الطفيفة في أسعار مدخلاته.

¹ نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص238.

² شارلزهل و جارث جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، ص317.

✓ **الداخولون الجدد:** يشكل كل من التمييز والولاء للعلامة عوائق للدخول في وجه المؤسسات الأخرى الساعية للدخول في نفس القطاع، وبالتالي تجد المؤسسات الجديدة نفسها مضطرة لتطوير كفاءاتها المتميزة، لكسب القدرة على المنافسة، علما أن إنجاز ذلك يعتبر أمرا مكلفا للغاية.

✓ **المنتجات البديلة:** يعتمد تهديدها على قدرة منتجات المنافسين في الوفاء باحتياجات العملاء، بنفس الدرجة التي تفي بها منتجات المنتج المتميز، وفي قدرتها أيضا على إعاقه ولاء العملاء للعلامة.

■ **عيوب استراتيجية التمييز:** تتمثل فيما يلي¹ :

✓ إن المستهلكين قد لا يعتبرون المنتج متميز بدرجة تبرر ارتفاع سعره، مما يجعلهم يميلون إلى المنتجات ذات السعر الأقل.

✓ سهولة قيام المنافسين بتقليد المنتج المتميز، خاصة إذا كان التمييز ينبثق من التصميم أو السمات الطبيعية للمنتج، أما إذا كان مصدره معنوي (الجودة، الخدمة...) فإنه من الصعب التقليد، وبالتالي على المنتجين المتميزين إيجاد مصادر تميز يتعذر تقليدها في وقت قصير.

✓ لقد أدت التغيرات التي طرأت على تقنيات الإنتاج إلى عدم وضوح الاختيار بين قيادة التكلفة.

✓ مخاطرة المبالغة في التمييز الذي يؤدي إلى المبالغة في الضرائب أو في توسع الشركة في مواردها.

ولقد أدت التغيرات التي طرأت على تقنيات الإنتاج إلى عدم وضوح الاختيار بين قيادة التكلفة واستراتيجية التمييز، ومع التطورات التقنية الحديثة اكتشفت المؤسسات أنه من الأفضل الحصول على الأرباح من خلال الاعتماد على الاستراتيجيتين معا.

الفرع الثالث: استراتيجية التركيز

صممت هذه الاستراتيجية لمساعدة المؤسسة على استهداف فئة معينة على عكس كل من استراتيجية قيادة التكلفة و استراتيجية التمييز التي تصمم من أجل سوق أوسع.

1. أولا: تعريف استراتيجية التركيز

في هذا النوع من الاستراتيجيات تركز المؤسسة على نشاط واحد لها ميزة نسبية فيه أو التوجه إلى شرائح محددة من العملاء حيث يتم تقديم سلعة أو خدمة تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين أو تخدم منطقة

¹ نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر، الإبراهيمية، مصر، الطبعة الثانية، 2003 ص 110.

جغرافية محددة ويتوقف النجاح في هذه الاستراتيجية من ناحية على تلاؤم القطاع المختار مع إمكانية المؤسسة، ومن ناحية أخرى على وجود احتمالات لنمو السوق وازدهاره¹.

بمعنى آخر تعتمد هذه الاستراتيجية على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف، وضيق بشكل أكثر كفاءة وفعالية لما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل².

■ اما كيفية الدخول في استراتيجية التركيز فيوجد خطوتان هامتان:

- اختيار وتحديد أي قطاع من القطاعات الصناعية يتم التنافس فيها.
- تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.

2. ثانيا: شروط تطبيق استراتيجية التركيز

تتحقق الميزة الناتجة عن استراتيجية التركيز، إذا توفرت الشروط التالية³:

- عند وجود مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين، لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.
- عند ما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين (محدد).
- تعاون قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم، معدل النمو والربحي.
- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.

3. ثالثا : مزايا و عيوب استراتيجية التركيز

■ مزايا استراتيجية التركيز: تتيح هذه الاستراتيجية العديد من المزايا، نوجزها فيما يلي⁴:

- ✓ **المنافسين:** إن المؤسسة التي تتبنى استراتيجية التركيز، فهي تتمتع بالحماية من المنافسين إلى المدى الذي تستطيع من خلاله تقديم منتج أو خدمة لا يستطيع منافسوها تقديمها.
- ✓ **المشترين:** إن القدرة على تقديم منتجات متميزة يمنح المؤسسة قوة ضغط على مشترتها، نظرا لأنها تشتري وفق أحجام صغيرة، الأمر الذي يمنحهم وضعاً أقوى على حساب المشترين، إلا أنه مادامت المؤسسة قادرة على تحميل الزيادة في الأسعار على العملاء الذين لديهم ولاء للعلامة، وبذلك لا يمثل هذا العيب مشكلة كبيرة.

¹ إبراهيم العديلي، فن الإدارة الاستراتيجية، ط 1، دار زهر للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص 59.

² PORTER Msichael, "L'Avantage Concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son Avance", Dunod, 1999, p27.

³ نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس مرجع سابق، ص 240.

⁴ شارلزهل وجارث جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل مرجع سبق ذكره، ص 327.

- ✓ **الداخول الجدد:** ينبغي عليهم التغلب على ولاء العملاء للمؤسسة التي تنتهج استراتيجية التركيز، وذلك على اعتبار أن هذا الولاء يشكل حاجزا للدخول.
- ✓ **المنتجات البديلة:** بتطبيق المؤسسة لاستراتيجية التركيز، فإن العملاء ليسوا في حاجة إلى هذه المنتجات، وذلك كون ولاء العملاء للعلامة يعمل على التخلص من تهديدها.
- ✓ **القدرة على التجديد والتطوير:** تتيح للمؤسسة القدرة على الإبداع في المجالات التي تخصص بها.
- ✓ **اكتساب المزايا التنافسية العالية:** نتيجة زيادة الكفاءات في العمليات والمنتجات.
- **عيوب استراتيجية التطبيق:** يمكن ذكر بعض عيوب هذه الاستراتيجية في النقاط التالية¹:
 - ✓ ارتفاع حجم التكاليف مقارنة مع فائد التكلفة، وهذا نظرا لصغر حجم الإنتاج.
 - ✓ احتمال الاختفاء المفاجئ لشريحة العملاء المستهدفين من قبل المؤسسة، بسبب التغيرات التقنية و على مستوى أذواق المستهلكين.
 - ✓ إمكانية ظهور منافسين جدد يعملون في نفس المجالات التي تركز عليها المؤسسة، ويقدمون منتجات بجودة أفضل وأسعار أقل؛ مما قد يؤثر على قدرة المؤسسة في خدمة عملائها.
 - ✓ إمكانية اضمحلال الحدود بين السوق المستهدف من قبل المؤسسة والصناعة ككل.

المطلب الثاني: تحليل قوى التنافس

إن المهمة الأساسية التي تواجه المديرين في كافة المؤسسات هي تحليل قوى المنافسة والتي تتمثل وفق Porter في خمسة قوى تتوافق مع خمسة عوامل و التي تكون قطاعا معينا. و هاته العوامل لها تأثير مباشر وقوي على نشاط المؤسسة، وعلى مردودية وجاذبية القطاع، وتشكل تهديدا لها إذا توفرت مجموعة من العوامل المساعدة على ذلك. والعكس، اذا توفرت بعض العوامل التي تضمن للمؤسسة الاستمرارية والبقاء. وهذه العناصر هي:

1. أولا: المنافسون الحاليون:

يتمثل المنافسون الحاليون في جميع المنظمات العاملة في صناعة ما، والتي تكون عادة متقاربة في الحجم و الإمكانيات، حيث تتنافس هذه المنظمات فيما بينها للحصول على الموارد لتقديم منتجات أو خدمات متماثلة للزبائن². يؤكد بورتر أن مستوى المنافسة في أي مجال يتشكل من خلال المنافسة بين المتنافسين و تزداد المنافسة عندما يحدث الآتي:

¹ شارلزهل وجارث جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل مرجع سبق ذكره، ص328.

² خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار البازوري، الأردن، 2007، ص69.

- إذا كان هناك الكثير من المنظمات المنافسة أو أن المنظمات تتساوى نسبيا في الحجم أو الموارد.
- عندما يكون نمو النشاط الذي تعمل فيه المنظمة بطيء التطور.
- عندما تختلف استراتيجيات المنافسين ومبادئهم وشخصياتهم.
- عندما تكون عوائق الخروج من السوق كثيرة .

2. المنافسون الجدد:

إن الداخلين الجدد إلى الصناعة يجلبون معهم طاقات جديدة و رغبة في امتلاك حصة في السوق ، وفي معظم الأحيان موارد مالية هامة ، إن جدية تهديد دخول منافسين جدد يعتمد بدرجة كبيرة بعض الحواجز الموجودة في القطاع الصناعي المراد دخوله، وعلى توقعات المنافس الجديد حول ردود فعل المنافسين الآخرين المتواجدين سابقا في القطاع فيما يخص حواجز دخول المنافسين الجدد توجد عدة مصادر لها يمكن ذكر بعضها فيما يلي:

- ✓ **اقتصاديات السلم:** وهي تلك التخفيضات في التكلفة الوحودية للمنتج.
 - ✓ **تميز المنتج:** وهو ناتج عن الصورة الجيدة للمؤسسة و للزبائن الأوفياء...إلخ.
 - ✓ **احتياجات رؤوس الأموال:** يتطلب دخول المؤسسات الجديدة أموالا معتبرة خاصة في مجالات الإعلان، البحث و التطوير.
 - ✓ **تكاليف التبديل أو التحويل:** وهي تلك التكاليف الآتية التي يجب أن يتحملها الزبون مقابل انتقاله من منتج مورد إلى منتج مورد آخر¹.
 - ✓ **السياسات الحكومية:** وهي الحاجز الأكبر للدخول إلى قطاعات معينة.
- ### 3. تهديد المنتجات البديلة:

هي تلك السلع التي تبدو مختلفة و لكنها تشبع نفس الحاجة، فعلى سبيل المثال يعد الشاي بديلا للقهوة و بالتالي فإن سعر القهوة يمثل السقف بالنسبة لسعر الشاي، ولا بد من الإشارة هنا إلى أهمية التعرف على البدائل الممكنة للسلعة التي تؤدي نفس الوظيفة بالرغم من أنها قد لا تبدو كبدايل ممكنة².

¹ بن جدو بن عليّة، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2014-2015، ص62.

² منير نوري، التسويق مدخل المعلومات والاستراتيجيات، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص225.

4. القوة التفاوضية للعملاء:

عندما يمتلك الزبون قوة تفاوضية نسبية بالمقارنة بالبائع أو المنتج فإنه يمكن أن يرغب هذا الأخير على تخفيض السعر أو زيادة نطاق أو كثافة الخدمات، الأمر الذي يؤثر على الربحية المحققة. فالزبائن ينافسون في الصناعة عن طريق الضغوطات التي يمارسونها من أجل خفض الأسعار أو المساومة من أجل الحصول على جودة أعلى و خدمات أكثر، وترتفع القوة التفاوضية للزبائن في الحالات التالية:

- ✓ حجم و تركيز الزبائن مقارنة بالبائعين، فكلما قل عدد الزبائن و زاد حجم مشترياتهم كلما زادت التكلفة المرتبطة بفقدان أي من هؤلاء الزبائن.
- ✓ المنتجات ليست ذات أهمية بالنسبة للجودة التي يطلبها الزبائن.
- ✓ تكاليف التحويل فتحول الزبون من مورد أو منتج لآخر يكلفه مجموعة من المصاريف و إذا كانت هذه المصاريف مرتفعة فإن هذا سيضعف من القوة التفاوضية لهذا الأخير.
- ✓ عندما يمتلك الزبائن القدر الكافي من المعلومات حول الطلب، أسعار السوق الحالية، وحتى تكاليف الموردين، فإن قوتهم التفاوضية ستتعزيز على خلاف حالة ما إذا كانت المعلومات قليلة¹.

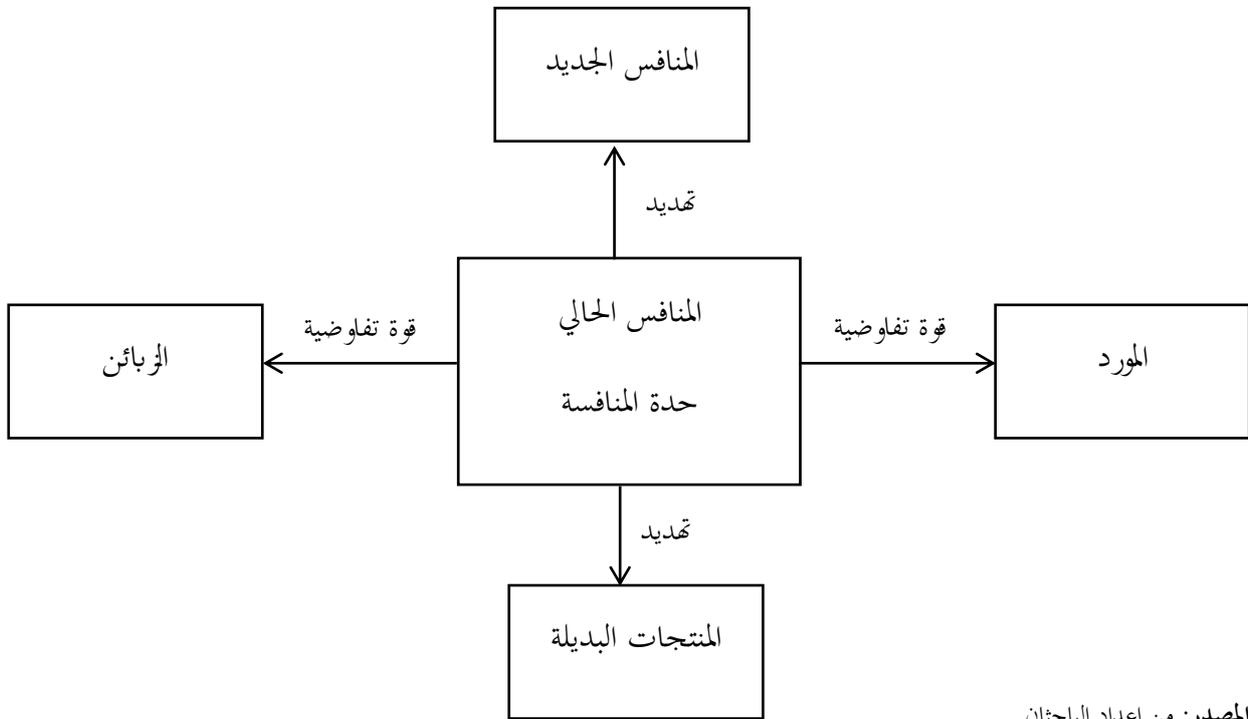
5. القوة التفاوضية للموردين:

تحليل قوة الموردين التفاوضية يشبه تحليل قوة العملاء التفاوضية حيث أن هناك العديد من الموردين وكلهم يستطيعون تقديم نفس الخدمة فإن قوة الموردين التفاوضية تضعف. أما إذا كانت الخدمة التي نحصل عليها من المورد لا يمكن الحصول عليها من عدد قليل من الموردين فإن الموردين في هذه الحالة تكون لهم قوة تفاوضية عالية.

¹ جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبورشدي حبة، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص173.

ويمكن تلخيص القوى التنافسية الخمس لبورتر في الشكل التالي:

الشكل رقم 2-4: القوى التنافسية الخمسة لبورتر



المصدر: من اعداد الباحثان.

المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية

إن فكرة الميزة التنافسية تتعلق بعملية بحث المؤسسة الخدمية عن العوامل التي تميزها على منافسيها وذلك ما يمكنها من تحقيق الزيادة، ووضعية تنافسية رائدة في السوق، وتتحدد الميزة التنافسية انطلاقاً من بعدين هامين هم¹: حجم الميزة التنافسية و نطاق التنافس لهذا سنوضحهما على فرعين مستقلين.

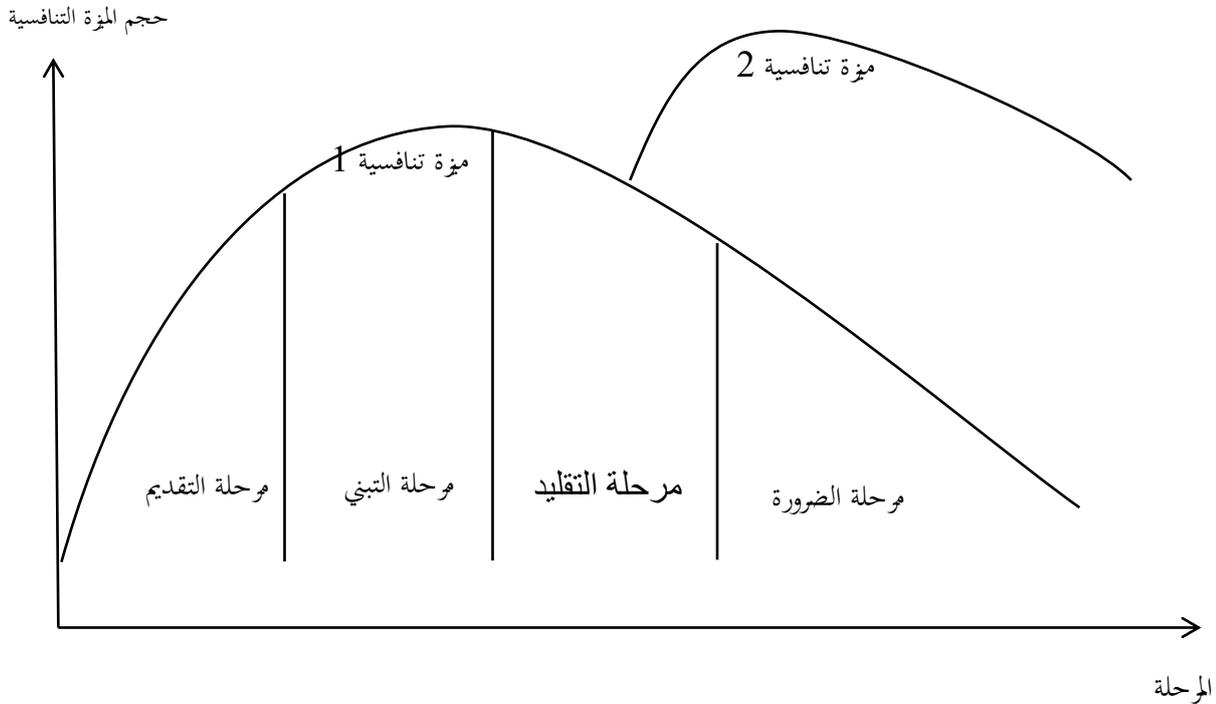
الفرع الاول: حجم الميزة التنافسية

تتحقق الاستمرارية للميزة التنافسية للمؤسسة (إذا كان بإمكانها المحافظة عليها سواء ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تمييز المنتج) في ظل مواجهة المنافسين الموجودين في قطاع النشاط وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر

¹ نيبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص100.

كلما تطلبت جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى، كما هو مبين في الشكل الموالي¹:

الشكل رقم 2-5: يمثل دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998.

من خلال الشكل رقم 2-5 يتبين لنا بأن الميزة التنافسية تمر بمراحل أربعة وهي:

1. **مرحلة التقديم:** من خلال الشكل يتبين لنا بأنها المرحلة الأطول مقارنة بالمراحل الأخرى، وهذا لكونها تحتاج إلى الكثير من الإمكانيات المادية، المالية والبشرية، وجهود ضخمة وذلك كون الميزة تقدم لأول مرة في الصناعة، وكذلك جديدة على المستهلكين، لكن مع مرور الوقت يبدأ حجم الميزة التنافسية في ارتفاع، نتيجة الإقبال المتزايد للمستهلكين وهذا بعد معرفتهم لحقيقة الميزة، حيث نلاحظ بأن حجم الميزة يأخذ شكل دالة متزايدة، كذلك يطلق على هذه المرحلة بمرحلة النمو السريع.
2. **مرحلة التبيني:** في هذه المرحلة تعرف الميزة التنافسية بداية التركيز عليها كونها بدأت تشهد استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، إذ أنه ومن خلال الشكل السابق تبين لنا بأن حجم الميزة التنافسية يبلغ أقصاه، في

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، 1998، ص 86.

هذه المرحلة بسبب حجم الميزة التنافسية العالي يبدأ المنافسون في القطاع التحرك؛ بغية معرفة مصدر أو مصادر الميزة التي امتلكتها المؤسسة.

3. **مرحلة التقليد:** يتضح لنا من خلال الشكل بأن حجم الميزة التنافسية بدأ في التراجع؛ وهذا بسبب تقليد المنافسين للميزة التي حصلت عليها المؤسسة ومحاولة التفوق عليها.
4. **مرحلة الضرورة:** في هذه المرحلة يتواصل تراجع حجم الميزة التنافسية، وذلك كون المنافسين أصبحوا يملكون نفس الميزة أو ميزة أحسن منها، وبالتالي أصبح من الضروري على المؤسسة تحسين ميزتها التنافسية وتطويرها، أو تقديم الإبداع.

إذن من خلال هذا الشرح الموجز لدورة حياة الميزة التنافسية، يتبين لنا بأنه على المؤسسة التي تحصل على ميزة تنافسية، لا يكفيها امتلاكها لهذه الميزة بل ضرورة متابعة دورة حياتها؛ من أجل معرفة وقت تنمية أو تطوير الميزة الحالية أو البحث عن ميزة جديدة، كذلك يجب التأكيد في هذا المجال على أن دورة حياة الميزة التنافسية في مراحلها التي تمر بها ليست متساوية بالنسبة للقطاعات الصناعية المختلفة، وكذلك حسب طبيعة الميزة التنافسية.

الفرع الثاني: نطاق التنافس

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة المؤسسة بغرض تحقيقها لميزة أو مزايا تنافسية، فاتساع هذا النطاق يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين المتواجدين في قطاع الصناعة، ومن أمثلة تلك الاستفادة من استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات وفورات الحجم، ويظهر ذلك خاصة في عمليات المؤسسة.

ومن جانب آخر، يمكن للنطاق الضيق أن يساعد المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية؛ وذلك من خلال التركيز على نطاق سوقي معين، وخدمته بأقل تكلفة أو بمنهج (سلعة أو خدمة) متميز. و يمكن إيجاد أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية، ونوردها فيما يلي¹:

1. **نطاق القطاع السوقي:** ويقصد به مدى تنوع كل من مخرجات المؤسسة والعملاء الذين تقوم بخدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع (جزء) معين من السوق أو خدمة كل السوق.
2. **النطاق الرأسي:** ويعبر على مدى أداء المؤسسة لأنشطتها سواء كانت الداخلية أم الخارجية، وذلك بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في

¹ نيبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 86-87.

تغيير مصادر التوريد في حالة التكامل الرأسي الخلفي، أو منافذ التوزيع في حالة انتهاج المؤسسة لاستراتيجية التكامل الرأسي الأمامي.

3. **النطاق الجغرافي:** ويعكس عدد الأماكن أو المناطق الجغرافية أو الدول التي تنشط بها المؤسسة وبالتالي تتنافس فيها، ويسمح هذا النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية؛ وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حالياً على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها ليس على المستوى المحلي بل في كل مكان من العالم.

4. **النطاق الصناعي:** وهو يعكس مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط وعلاقات مشتركة بين مختلف الأنشطة عبر عدة صناعات، من شأنه إتاحة فرص لتحقيق ميزة أو عدة مزايا تنافسية بالنسبة للمؤسسة.

إن الأبعاد الأربعة السابق ذكرها نطاق القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي ونطاق الصناعة، إضافة إلى حجم الميزة التنافسية تعتبر كمحددات للميزة التنافسية للمؤسسة، وبالتالي ينبغي على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار من أجل المحافظة على ميزتها التنافسية وتعزيز موقفها التنافسي.

المبحث الرابع: طرق و مؤشرات قياس الميزة التنافسية

بعدما حددنا استراتيجياتنا ومحددات الميزة التنافسية ليأتي في هذا المبحث عن كيفية قياس و ماهي الطرق لتحقيق هذه الميزة التنافسية و أيضا معرفة كيفية إبقاء المؤسسة في أعلى الهرم التنافسي وهذا ما سوف سنتطرق له فيما يلي:

المطلب الأول: مؤشرات قياس الميزة التنافسية

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية مثل الربحية، الحصة السوقية، حجم المبيعات، جودة المنتج، تكلفة الصنع، قياس التنافسي، قيمة السهم، تنوع المنتجات، القدرة على التصدير والفاعلية إلا أن أكثر المؤشرات استخداما وشيوعا هي مؤشرات الربحية، الحصة السوقية، و جودة المنتج، تكلفة الصنع لما تتمتع به من مزايا مثل توفر البيانات اللازمة لحسابها، وسهولة الحصول عليها، كما أن جميع تلك المؤشرات كمية، أي يمكن حسابها بدقة وسهولة على العكس من مؤشرات رضا المستهلك ويمكن باختصار تعريف هذه المؤشرات بما يلي:

1. أولا: مؤشر الربحية

تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية للمؤسسة، لكن لا بد أن تكون هذه الربحية في شكل متصاعد وقابل للاستمرار من أجل ضمان بقاء المؤسسة في السوق¹، و تعرف على أنها مقياس لتقييم أداء المشروعات عن طريق حساب نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الاستثمارات، ويمكن تعظيم الربحية عن طريق تحسين استثمارات المشروع، واستخدام التقنيات الحديثة واستغلال الموارد بشكل أفضل وإن كانت هذه النسبة أصغر من الواحد فإن المشروع ليس تنافسيا ومن أبرز هذه النسب:

$$1. \text{ هامش الربح من المبيعات} = \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{اجمالي قيمة المبيعات}} \times 100$$

$$2. \text{ العائد على الاستثمار} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{اجمالي قيمة الموجودات}} \times 100$$

¹ وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، مجلة جسر التنمية، الكويت، العدد، 20 ديسمبر، 2003، ص 11.

$$3. \text{ العائد على حق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{حق الملكية}} \times 100$$

إن ارتفاع هذه النسب قياسا بالمنافسين يعطي مؤشر مهم على تحقيق الميزة التنافسية¹.

2. ثانيا: مؤشر الحصة السوقية

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

$$1. \text{ الحصة السوقية الإجمالية} = \frac{\text{إجمالي مبيعات المؤسسة}}{\text{إجمالي المبيعات الكلية في السوق}}$$

$$2. \text{ الحصة السوقية النسبية} = \frac{\text{إجمالي مبيعات المؤسسة}}{\text{مبيعات أكبر المنافسين في السوق}}$$

$$3. \text{ حصة السوق المخدم} = \frac{\text{إجمالي مبيعات المؤسسة}}{\text{إجمالي المبيعات للسوق المخدم}}$$

كلما كانت النتيجة تقترب إلى الواحد فإن ذلك يعني بأن الشركة ذات قوة تنافسية كبيرة في السوق، و العكس صحيح. أما إذا كانت النتيجة واحد فإن ذلك يعني بأن الشركة هي الأقوى والقائدة للسوق لكون قيمة مبيعاتها تمثل بذات الوقت قيمة أكبر من المنافسين في السوق.

3. ثالثا: مؤشر جودة المنتج

يمكن اعتماد هذا المقياس في المؤسسات التي تتعامل بأكثر من منتج في السوق وبالتالي تحدد مستوى جودة منتجاتها قياسا بالمنافسين. و يعتمد في تحديد هذا المقياس على أساس المردودات المتحققة من المبيعات أو التعويضات المدفوعة للمشتريين، كما يتضح في الآتي:

¹ ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص203.

$$1. \text{ نسبة الضرر جراء جودة المنتج} = \frac{\text{اجمالي مردودات المبيعات}}{\text{اجمالي المبيعات}}$$

أو:

$$2. \text{ نسبة الضرر جراء جودة المنتج} = \frac{\text{اجمالي قيمة التعويضات المدفوعة للزبائن}}{\text{اجمالي قيمة المبيعات}}$$

4. رابعا: مؤشر تكلفة الصنع

تكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة الزهية إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، و ذلك إما لانخفاض إنتاجيتها أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيرا، أو السببين السابقين معا، و الإنتاجية الضعيفة يمكن أن تفسر على أنها تسيير غير فعال، كل هذا في حالة قطاع نشاط ذو منتجات متنوعة. أما إذا كان قطاع النشاط ذو منتجات متجانسة فيكون ذلك إلى كون تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين.

لقد بينت دراسة عدة مؤسسات وجود حزمة واسعة من المؤشرات على تنافسية المشروع، ومن بين هذه

النتائج:

- في معظم الأنشطة الاقتصادية وفروع النشاط فإن التنافسية لا تتمركز ببساطة على الأسعار وتكلفة عوامل الإنتاج.
- ثمة عوامل عديدة ليست مرتبطة بالأسعار تعطي اختلافات عن مستوى إنتاجية اليد العاملة، رأس المال، سلسلة العمليات، حجم المخزون، الإدارة، علاقات العمل... الخ.
- من الأهمية بما كان معرفة أن التركيز على تنافسية المشروع تعني دورا محدودا للدولة وتتطلب استعمال تقنيات إنتاج مرنة ورقابة مستمرة على النوعية والتكاليف والتطلع إلى الأمد الطويل أكثر من الأمد القصير.
- إذا كانت تنافسية البلد تقاس بتنافسية مشروعاته فإن تنافسية المشروع تعتمد على نوعية إدارته والدولة مدير غير ناجح للمشروعات وخصوصا في مجالات القطاع الخاص.
- يمكن للدولة مع ذلك أن تسهم في إيجاد مناخ مناسب لممارسة إدارة جيدة من خلال: توفير استقرار الاقتصاد الوطني، خلق مناخ تنافسي وعلى الخصوص بإزالة العقبات أمام التجارة الوطنية والدولية، إزالة الحواجز أما التعاون بين المشروعات، تحسين ثلاثة أنماط من عوامل الإنتاج هي رأس المال البشري باعتبار الدولة المكون الأساسي له، التمويل لناحية التنظيم وحجم القروض، والخدمات العمومية.

المطلب الثاني: طرق تحقيق الميزة التنافسية

في ظل ما يشهده العالم من متغيرات جديدة تسعى مختلف المؤسسات الخدمية إلى تعزيز وضعها التنافسي من خلال تبني عدة طرق لتحقيقها من خلال إدارة الجودة الشاملة واعادة هندسة الإدارة.

1. أولاً: ادارة الجودة الشاملة:

تعتبر من أهم التحديات التي استحوذت على الاهتمام الكبير من قبل المسيرين والباحثين وترتكز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة بهدف رفع مستوى الأداء لتحقيق مركز تنافسي قوي، وهناك عدة تعاريف لإدارة الجودة الشاملة من بينها:

✓ **التعريف الأول:** هي إيجاد ثقافة متميزة في الأداء الشامل، تتضافر فيها جهود المديرين والموظفين بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء، وذلك بالتركيز على جودة الأداء في مراحله الأولى وصولاً إلى الجودة المطلوبة بأقل كلفة وأقصر وقت¹.

✓ **التعريف الثاني:** هي شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين والإدارة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر من خلال المقومات الأساسية لنجاحها في أي مؤسسة خدمية وهي الإدارة بالمشاركة، التحسين المستمر للعمليات وفرق العمل².

يستلزم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة الخدمية، ومن أهم هذه المتطلبات ما يلي³:

- **دعم أعلى مستوى في الهيكل التنظيمي:** من المهم إقناع المسيرين بضرورة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة حتى يكون لديهم الاستعداد لدعم التغيرات التي ستحدث في المؤسسة.
- **التركيز على العميل:** إن الهدف الأساسي من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة هو إرضاء العميل، وهنا يجب على الموارد البشرية الموجودة داخل المؤسسة الخدمية التوجه نحو العميل كمطلب أساسي، كما يجب توفير قاعدة بيانات عن العملاء واحتياجاتهم.

¹ طائر محسن منصور الغالي، وائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل لمنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص554.

² عياش قويدر، "مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد الأداء المتميز في المنظمات"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 9 مارس 2005، ص223.

³ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 209، ص206-205.

- **التعاون وروح الفريق:** ينبغي توفر روح الفريق والتعاون الجماعي بين الأفراد داخل المؤسسة الخدمية لأن إدارة الجودة الشاملة تعتمد أساساً على فرق العمل.
- **ممارسة النمط القيادي المناسب:** إن أكثر الأنماط القيادية مناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو النمط الديمقراطي لأنه يسمح بمشاركة العاملين في وضع الأهداف، اتخاذ القرار والتوسع في تفويض الصلاحيات.
- **وجود نظام للقياس:** يجب استخدام نظام للقياس مبني على الأساليب الإحصائية لضبط الجودة مما يسمح باكتشاف الانحرافات في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
- **فعالية نظام الاتصالات:** يجب أن يكون هناك نظام فعال للاتصالات سواء داخل المؤسسة الخدمية، أو بين المؤسسات ومحيطها، وهذا بغرض إيصال المعلومات في الوقت المناسب.

وعليه تعد إدارة الجودة الشاملة من المداخل المهمة التي تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية، ذلك أن الالتزام بمبادئها كالتحسين المستمر، تقديم قيمة للعملاء، وزيادة التركيز والاهتمام بالكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتطوير يؤدي وبشكل مستمر إلى تطوير الميزة التنافسية.

2. ثانياً: إعادة هندسة الإدارة:

تعتبر فكرة إعادة الهندسة من أهم وأحدث التطورات التي شهدتها العالم في الإدارة خلال سنوات التسعينيات، الأمر الذي دفع بالكثير من المؤسسات الخدمية إلى دراسة هذا النظام وامكانية تطبيقه والاستفادة من المزايا التي يحققها، وتعرف على أنها :

التعريف الأول: تغيير جذري في طريقة تفكير التنظيم، وبالتالي في أداء الأشياء فهو يشمل تغيير عمليات وهياكل تنظيمية، بالإضافة إلى نمط الإدارة وسلوكها، أيضاً نظام التعويضات والمكافآت إلى جانب العلاقات مع الشركاء الخارجيين¹.

✓ **التعريف الثاني:** "إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الاستراتيجية التي تحقق القيمة المضافة إلى جانب تنظيم السياسات، بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية في المؤسسة الخدمية"².

ومنه نستنتج ان هناك عدة عوامل لنجاح إعادة الهندسة³ هي :

¹ سليمان منيرة، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة قارورات الغاز، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية والتسيير، بسكرة، 2013، ص63.

² احمد علي صالح، سعد علي العنزي، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص408.

³ ممدوح عبد العزيز رفاعي، إعادة هندسة العمليات، جامعة عين شمس، مصر، 2006، ص21.

- وضع الاستراتيجية أولاً ثم بعد ذلك تحديد التسهيلات اللازمة لتطبيق إعادة هندسة الأعمال.
- التعهد والالتزام بإدارة وقيادة التغيير.
- البدء قبل وقوع الأزمة.
- التصميم من خلال الإعادة و التكرار.
- تزويد فرق العمل بالأدوات الإدارية والإحصائية الجديدة.
- التصميم مع مراعاة المرونة.

المطلب الثالث: ديمومة الميزة التنافسية

قد تتمكن المؤسسة الخدمية من بناء وإقامة ميزة تنافسية دائمة ومستمرة، ولكن سرعان ما يتم تقليدها من طرف المنافسين، لهذا تعمل المؤسسة ما بوسعها من أجل ديمومة هذه الميزة، وما نلاحظه أنه في الغالب تتأثر استمرار الميزة التنافسية بهذه العناصر التالية:

1. أولاً: عوائق التقليد:

- من المعروف أن المؤسسات الخدمية التي تستحوذ على مزايا تنافسية تحقق أرباحاً أعلى من المعدل المتوسط وذلك من شأنه أن يبعث بإشارة للمنافسين تفيد أن المؤسسة الخدمية تمتلك بعضاً من الكفاءات المتميزة ذات القيمة العالية التي تهيئ لها الفرصة لخلق القيمة المتفوقة، ومن الطبيعي أن يحاول منافسوها التعرف على هذه الكفاءة ومحاولتها تقليدها، كلما نجح المنافسون في تقليد الكفاءات في وقت قصير، كلما كانت المزايا التنافسية أقل استمرارية. وتتمثل عوائق التقليد في¹:
- ✓ يجب أن تكون الموارد التي بنيت عليها الميزة التنافسية نادرة، ويحصل عليها عدد قليل من المنافسين.
- ✓ يجب أن تكون الموارد صعبة التقليد، هذه الصعوبة توجد في فهم العلاقة بين الصفات الملاحظة والميزة التنافسية.
- ✓ يجب أن تكون الموارد غير قابلة للإحلال، بمعنى عدم القدرة على الحصول على نفس مستوى الأداء المستعمل في الموارد الأخرى.

2. ثانياً: قدرة المنافسين:

هناك من يعتبر أن المحدد الرئيسي لقدرة المنافسين على تقليد المزايا التنافسية للمؤسسة الخدمية يتجسد في أولوية الالتزامات الاستراتيجية للمنافسين، و ذلك بطريقة خاصة في إنجاز وتنفيذ أعمالها، عقب

¹ رقية منصور، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير غير منشورة، تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2008-2007، ص 65.

إعلان المؤسسة الخدمية الالتزام الاستراتيجي سوف نجد أنه من الصعوبة الاستجابة إلى المنافسة الجديدة إذا ما اقتضى الأمر التخلي عن هذا الالتزام، ولذلك فعندما تعلن المؤسسة الخدمية التزاما طويلا أمام طريقة أداء العمل، فقد يؤدي ذلك إلى بطئ المزايا التنافسية لمؤسسة خدمية جديدة، وبالتالي ستكون مزاياهم التنافسية تتسم بالاستمرار نسبيا.

3. ثالثا: هيكل الخدمات:

نقصد هنا هل الخدمات احتكارية أو أن الخدمات تحكمها المنافسة الحرة ومدى وجود عوائق للتنافس، مثل القوانين والتشريعات الحكومية التي قد تمنع المؤسسة الخدمية من الاستغلال الكامل لإمكاناتها.

4. رابعا: ديناميكية الخدمات:

تعتبر البيئة الصناعية الديناميكية من البيئات السريعة التغير، وتميل معظم الصناعات الديناميكية إلى الاستحواذ على معدلات عالية من تجديد الخدمات، ويقصد بمعدل التغير السريع أن دورة حياة الخدمة عادة ما تكون قصيرة، وأن المزايا التنافسية يمكن أن تكون مؤقتة¹.

5. خامسا: عوامل تنظيمية:

هي عوامل داخلية تتيح للمؤسسة الخدمية الحصول على الميزة التنافسية في السوق والحفاظ عليها لفترة أطول مثل حجم المؤسسة الخدمية، مواردها المادية، نطاقها الجغرافي.... الخ²

6. سادسا: استراتيجيات وتصرفات الإدارة:

لا يمكن تحقيق ميزة تنافسية دائمة إذا لم تكن اختيارات الاستراتيجية والخطط الخاصة بإمكانيات المؤسسة الخدمية صحيحة وسليمة.

¹ شارلز وجرارث جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل مرجع سبق ذكره، ص 223.

² رقية منصور، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة الجزائرية نفس المرجع السابق، ص 75.

خلاصة الفصل:

إن ما يمكن قوله كمحصلة لاستقراءات هذا الفصل و ما توصلنا إليه فإن الميزة التنافسية هي الخاصية التي تمتلكها المؤسسة والتي تحصلت عليها من خلال تجنيد مجهودات متعلقة بالميزة التنافسية و إن المؤسسة تركز على القدرة التنافسية على إحداث تفوق على المنافسين باستهداف السوق بأقل سعر ممكن أو بتميز منتجاتها، ذلك حسب الظروف التي تواجهها المؤسسة لذا وجب عليها التحسين والتجديد والتطوير باستمرار لخدماتها، ومحاولة فهم العميل في سبيل تحقيق وتنمية علاقة طويلة وقوية بهم و تصميم عروض تسويقية تمكنها من تقديم عروض أكبر من تلك العروض المقدمة من طرف منافسيها والفوز بالعملاء.

وأيضاً لهذه الميزة دورة حياة متمثلة في أربعة مراحل متسلسلة هي التقديم، التبنى، التقليد، ضرورة التطوير.

ومن خلال التعمق في الاستراتيجيات التنافسية التي قدمها بورتر نلاحظ أن المؤسسات الخدمية التي تطبق استراتيجية واحدة من الاستراتيجيات السابقة يمكن أن تحقق معدلات عالية من الأداء، من خلال ما تتمتع به من ميزة تنافسية.

الفصل الثالث:

دراسة حالة مجمع حسناوي

سيدي بلعباس

الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع حسناوي سيدي بلعباس

تمهيد:

بعد التطرق في الجانب النظري إلى عموميات حول إدارة المعرفة وأساسيات و مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية في الفصل الأول و الثاني على التوالي و للوصول إلى نتائج ملموسة لا يمكن الاعتماد على الجانب النظري فقط، بل لا بد من الاهتمام بالجانب التطبيقي حتى نستطيع المقارنة بين ما تم الوصول إليه نظريا وما هو موجود واقعا فسيتم في هذا الفصل الثالث إسقاط ما تم دراسته نظريا على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهي مجمع حسناوي في مجال البناء بسيدي بلعباس.

حيث سيتم الاعتماد على تقنية الاستبيان للحصول على المعلومات الضرورية وإجراء الاختبارات الإحصائية الملائمة لدراسة صحة الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية للدراسة ببرنامج SPSS ومن ثم الإجابة على سؤال الإشكالية الرئيسي المتعلق بما دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة؟ وذلك من خلال العناصر التالية:

- ✓ المبحث الأول: تقديم مجمع حسناوي للبناء.
- ✓ المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة.
- ✓ المبحث الثالث: عرض و تحليل النتائج.
- ✓ المبحث الرابع: اختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم مجمع حسناوي سيدي بلعباس

يُشكّل قطاع البناء و الأشغال العمومية العمود الفقري للمنظومة الاقتصادية في كل دول العالم ، فهو محرّك القطاعات الصناعية و الخدمائية والسياحية، وتكمن أهميته الاقتصادية والاجتماعية في أنه الخزّان الذي يمتصّ اليد العاملة والمساهم الفعال في سوق الشغل. حيث يحتوي على فئة واسعة من المشاريع لغرض استخدامها في السكن والترفيه والتوظيف والصحة والسلامة في المجتمع الأكبر وغيرها من الأصول والمرافق المادية التي عادة ما تكون طويلة الأجل.

ففي الجزائر توجد عدة من الجمعيات و المؤسسات التي تسعى لتحقيق ميزات التنافسية في هذا القطاع ومن بين هذه المؤسسات و الجمعيات مجمع حسناوي الذي يعرف منذ القدم أن له ركيزة و بصمته الخاصة في هذا المجال.

المطلب الأول: تقديم مجمع حسناوي و نشأته

الفرع الأول: تعريف مجمع حسناوي بشكل عام

تأسست أول شركة لمجمع شركات حسناوي علي يد السيد حسناوي إبراهيم سنة 1974، و تعتبر من حيث الشكل القانوني شركة ذات أسهم¹ حيث كانت تنشط في مجال البناء والأشغال العمومية وأصبحت رائدة لا جدال فيها في السوق الجزائري.

تم اكتساب المكانة بفضل ثقافة زيادة الأعمال القائمة على روح الابتكار المستمر والجودة والصرامة، لتلبية طلب السوق القوي، لديها قدرات إدراك وإنتاجية كبيرة مدججة تمامًا في أعمالها الأساسية بناءً على استراتيجية تستند إلى تطوير الشراكات الدولية، والتي مكنتها على مر السنين من اكتساب المعرفة التي تمنحها هذه الإمكانيات الفريدة في الجزائر لدمج الأنظمة الجديدة باستمرار والعمليات باستخدام أحدث التقنيات².
تجمع أكثر من 17 شركة تعمل في ثلاث مجالات رئيسية: البناء والزراعة والخدمات.

✓ قسم البناء:

تعتبر الترقية العقارية المهنة الأولية للمجمع الذي يبذل أقصى جهده لاستقطاب مشاريع ذات جودة بهدف الامتياز في تحسين التصميم المعماري، منذ إنشاء الشركة الأولى للمجمع سنة 1974 تطور قطب البناء بارتكازه على إدماج مهن جديدة وابتكار في المواد وتقنيات البناء، مما سمح له من خلال شركاته المختلفة، أن يقدم للسوق الخدمات والمنتجات التالية:

¹ من الموقع الإلكتروني للمؤسسة www.groupe-hasnaoui.com، بتاريخ 20 افريل 2022، 11:30.

² من الموقع الإلكتروني للمؤسسة www.groupe-hasnaoui.com، بتاريخ 20 افريل 2022، 11:45.

- إنجازات البناء والأشغال العمومية والري.
- الحصى، الخرسانة الجاهزة للاستعمال، المضافات الكيميائية للخرسانة، ملاط جاهز للاستعمال، نجارة الخشب والألمنيوم، بثق الألمنيوم، تحويل الحديد والفولاذ، استغلال وتحويل الحجارة.

✓ قسم الزراعة:

يجمع قطب الفلاحة لمجمع شركة حسناوي في شركة التنمية الفلاحية التي تتدخل في التهيئات الفلاحية والتحويلات البيئية بالرجوع إلى تقنيات عصرية لاستعمال موارد الري ووضع نظم تساهم في زيادة المردود في مجال الفلاحة من خلال إنجاز شبكات الري بالتنقيط، الخدمات الفلاحية والتزويد بالعتاد والمعدات التي تسمح بحلول مبتكرة متاحة للفلاحين.

✓ قسم الخدمات:

إن إنشاء قطب خدمات ضمن مجمع شركة حسناوي هو تكملة منطقية تدخل في نظرة "الحل الشامل" بفضل تجربة لأزيد من 40 سنة من الخبرة المكتسبة في البناء والفلاحة، يعرض المجمع اليوم في السوق خدمات في مجال التكنولوجيات الجديدة للاتصالات، التكوين والخدمات اللوجستية.

يوظف الآن أكثر من 3000 شخص في جميع أنحاء البلاد طموح المجموعة هو بناء الرفاهية وبناء التعايش في العقارات، هذا سمح له بالحصول على أداء وسمعة جيدة. هناك دائماً رغبته في ترك علامة الجودة والالتزام بالعمل من أجل ازدهار البلاد، بينما تفي المجموعة بوعودها بتعزيز أعمالها الأساسية في مجال التطوير العقاري، فإنها تعمل أيضاً على تنويع أنشطتها والمساهمة بشكل أكثر فاعلية في الاقتصاد الوطني.

الفرع الثاني: مراحل نشأة مجمع حسناوي

حيث عرف المجمع تاريخاً طويلاً، والمتمثل في ثلاث مراحل¹:

1. مرحلة الإنشاء و التركيب (1974 – 1983) :

أسست أول شركة للمجمع حسناوي و المتمثلة في شركة الإنجازات العمومية ، سنة 1974 و مع الخبرة المكتسبة من خلال إنجاز أكثر من 5000 مسكن والعديد من الأشغال العمومية في منطقة سيدي بلعباس، فقد قادته تدريجياً الى إنشاء شركات أخرى مما سمح تعزيز المجمع مع مر السنين. منذ سنة 1984 تم تطوير الشركة وإنشاء أول محطة تكسير الحصى.

¹ من الموقع الالكتروني للمؤسسة www.groupe-hasnaoui.com، بتاريخ 20 أبريل 2022، 14.27.

2. مرحلة النمو و التوحيد (2008 – 1983):

مرحلة النمو وتوسيع النشاط للحصول على الاستقلال وتلبية احتياجات مواد البناء للمواقع المختلفة للمؤسسة، حيث تم إنشاء وحدات جديدة خاصة بمواد البناء وشركات متخصصة في مختلف الهياكل الأساسية (إنشاء ورشة عمل الحديد وأول وحدة إنتاج الخرسانة الجاهزة ووحدة إنتاج مواد البناء لدعم تنفيذ المشاريع.

3. مرحلة إعادة التنظيم والتطوير منذ عام 2008 الى يومنا هذا:

تحول إلى مجمع شركات حسناوي من بداية جانفي 2008 مع إنشاء العديد من المشاريع المشتركة مع شركاء أجانب و إنشاء شركة النقل و دخول مجال الاتصالات .



الفرع الثالث: احصائيات مجمع حسناوي في مجال البناء

علاقات البناء في الجزائر مجمع شركات حسناوي منذ أكثر من 40 عامًا، قامت ببناء أكثر من 40.000 وحدة سكنية فردية وجماعية وسلمت 250 بنية تحتية عامة وخاصة وهي توظف حاليًا حوالي أكثر من 3000 شخص بشكل مباشر من خلال 17 شركة التابعة لها (1536 عامل بشركة سيدي بلعباس). وتتابع المجموعة سياستها في تنويع أنشطتها وتطويرها وترسيخ مكانتها من خلال إطلاق عدة مشاريع كبرى وهي أكبر وحدة معالجة للرخام والجرانيت في إفريقيا تم افتتاحها عام 2019 في موقع مقلع سيدي علي بنيوب في سيدي بلعباس التي تغطي مساحة 18.000 م².

يجب أن تلي هذه الوحدة الطلب المحلي على أحجار الزينة والألواح الحجرية حتى تكون موجهة للتصدير يجب أن تصل الطاقة الإنتاجية إلى 10.000 م² من الرخام والجرانيت.

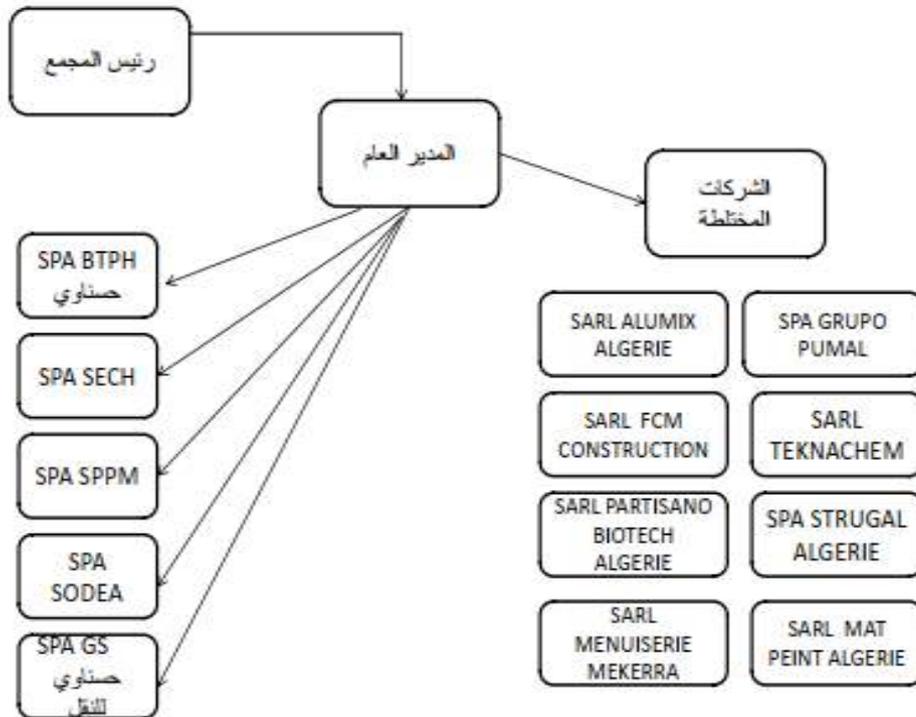
تلعب مجموعة شركات حسناوي دورًا رئيسيًا على الصعيد الوطني والإقليمي وقد ساهمت دائمًا في التنمية المحلية واستثمرت في مشاريع ذات طبيعة اجتماعية وذات فائدة عامة.

ستكون مشاركة مجموعة شركات حسناوي في باتيماتيك BATIMATE فرصة أخرى للترويج لحلولها المبتكرة من حيث كفاءة الطاقة لا سيما من خلال أنظمة العزل الحراري الخارجية وألواح الألمنيوم عالية الجودة التي تتوافق مع المعايير الدولية المصنعة في المصنع المعتمد من ستروجال وهي شركة تابعة للمجموعة في صناعة الألمنيوم. بالاختصار يعتبر التطوير العقاري من الأعمال الأساسية للمجموعة، ويسعى الأخير إلى تعزيز المشاريع عالية الجودة من خلال السعي للتميز في تحسين التصميم المعماري، استمر قسم البناء في النمو من خلال دمج التجارة الجديدة والابتكار في تقنيات المواد والبناء.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمجمع

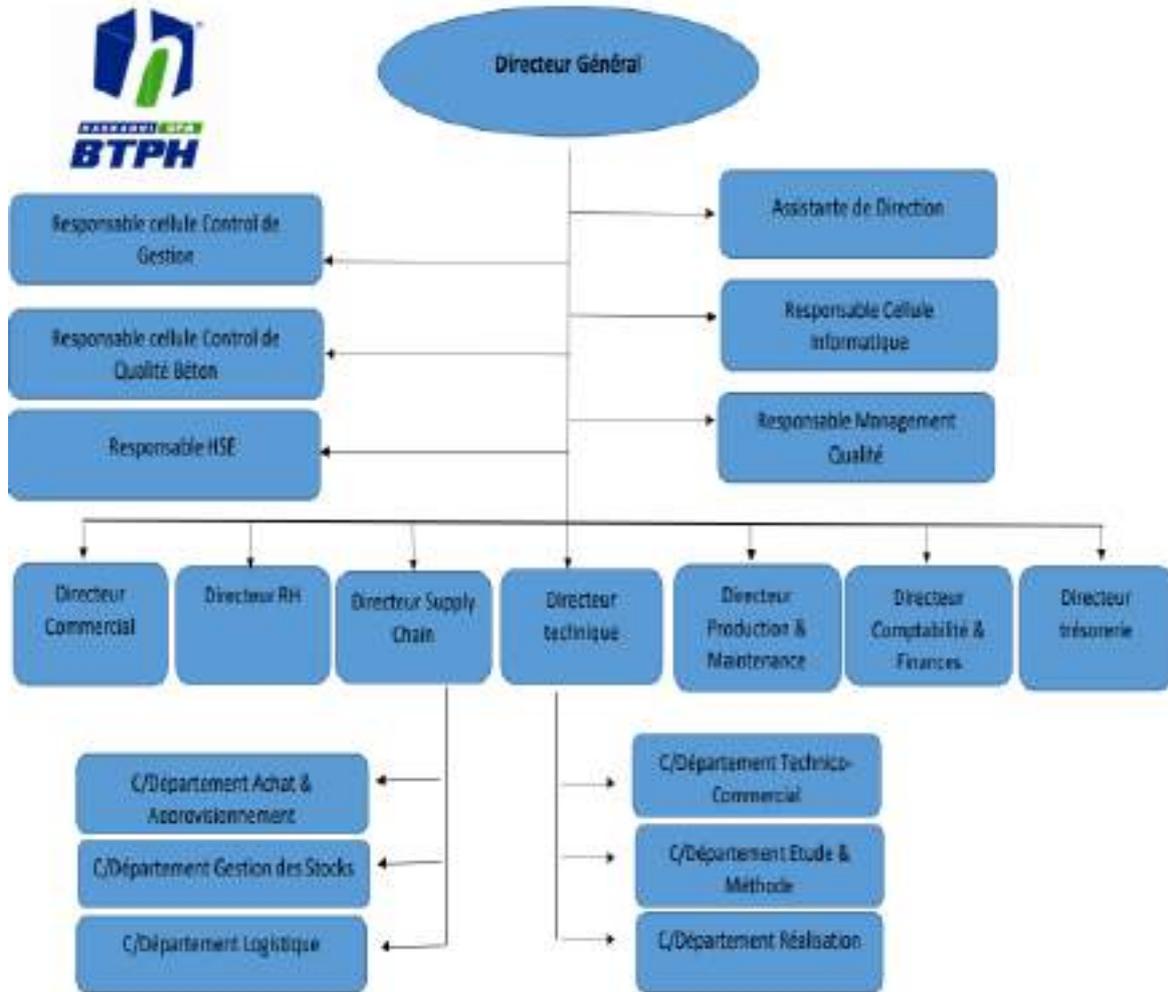
1. أولا: الهيكل التنظيمي للمجمع.

الشكل رقم 3-1: يمثل الهيكل التنظيمي لمجمع حسناوي بسيدي بلعباس.



المصدر: مجمع حسناوي بسيدي بلعباس

2. ثانيا: الهيكل التنظيمي لقسم البناء مؤسسة الأشغال العامة والمباني الهيدروليكية BTPH.
الشكل رقم 3-2: يمثل الهيكل التنظيمي لقسم البناء لمجمع حسناوي سيدي بلعباس.



المصدر: مجمع حسناوي سيدي بلعباس

المطلب الثالث: التخطيط الاستراتيجي لمجمع حسناوي

مجمع حسناوي من الشعار الحل الشامل إلى النجاح المتكامل اهتمت المؤسسة بإدارة المعرفة حيث أنها وضعت مجموعة من المبادئ منها داخل وأخرى خارج المؤسسة لنجاحها في تحسين جودة عملها وتحقيق الميزة التنافسية.

الفرع الاول: مبادئ داخل المؤسسة

حيث تتمحور مبادئ داخل المؤسسة على سبعة مبادئ متمثلة في¹:

- ✓ مبدأ التركيز على العملاء: تعتمد المؤسسة على عملائها لذلك يجب عليهم فهم احتياجاتهم الحالية والمستقبلية وتلبية متطلباتهم والسعي لتجاوز توقعاتهم.
- ✓ مبدأ القيادة: يحدد القادة الغرض واتجاه المؤسسة يجب أن يخلقوا ويحافظوا على بيئة داخلية يمكن للناس أن يشاركوا فيها بشكل كامل في تحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ مبدأ مشاركة الموظفين: الناس على جميع المستويات هم جوهر المؤسسة مشاركتهم الكاملة تمكن من استخدام مهاراتهم لصالحها.
- ✓ مبدأ نهج العملية: يتم تحقيق النتيجة المرجوة بشكل أكثر كفاءة عند إدارة الموارد والأنشطة ذات الصلة كعملية.
- ✓ مبدأ التحسين: يعتمد نجاح المنظمة على الرغبة المستمرة في التحسين.
- ✓ مبدأ اتخاذ القرار على أساس الأدلة: من المرجح أن تسفر القرارات المستندة إلى تحليل وتقييم البيانات والمعلومات عن النتائج المرجوة.
- ✓ مبدأ إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة: لتحقيق أداء مستدام، تدير المؤسسة علاقاتها مع الأطراف المعنية ذات الصلة مثل الموردين.

الفرع الثاني: مبادئ خارج المؤسسة

- لطالما كان لمجمع حسناوي من خلال جميع الشركات التابعة لها مخاوف كبيرة والغرض من تحسين أدائها لتحقيق أهدافها بشكل أفضل وفي هذا السياق، يلعب تنفيذ سياسة الصحة والسلامة والبيئة دوراً رئيسياً في الحفاظ على الصحة والسلامة وبيئة العمل لجميع الأطراف المعنية وبالتالي تلتزم مجموعة شركات حسناوي ب²:
- ✓ ضمان التحسين المستمر للصحة والسلامة والجودة البيئية: مثل هذا الالتزام يعني إرضاء الإجراءات التي يتعين اتخاذها والحد من الحوادث و إنشاء بيئة عمل صحية وهادئة والتطوير المستمر للمهارات والكفاية الدائمة للموارد و أن نكون طرفاً موجوداً في المنطقة التي نعمل فيه.

¹ الوثائق الداخلية الخاصة بالمجمع.

² الوثائق الداخلية الخاصة بالمجمع.

- ✓ يجب أن يؤدي ذلك إلى تطوير الاتصالات الداخلية والخارجية: واستخدام مقاولين من الباطن مؤهلين والتعاون من حيث الحد من الحوادث.
- ✓ تأكد من أن العمليات والأنظمة تظل فعالة يجب مراقبة وقياس أداء بانتظام والتفاعل مع أي انحرافات لتحسين العمل.
- ✓ يمنع من مخاطر التلوث لتحديد ومراقبة الجوانب المهمة لأنشطة ومنتجات وخدمات و تطوير برامج وقائية مكيفة تهدف إلى تقليل المخاطر. وذلك تحت شعار "باتباع هذا المسار يمكننا معا إنشاء ديناميكية للتحسين المستمر والعمل بكفاءة وأمان أكبر."

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

المطلب 01: المنهج وحدود الدراسة

الفرع الأول: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية و دقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة.

الفرع الثاني: حدود الدراسة

لقد تمت هذه الدراسة الميدانية أخذا بعين الاعتبار حدودها المتمثلة فيما يلي:

- الحدود الزمانية: تمت هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من 22 مارس 2022 الى 12 ماي 2022
- الحدود المكانية: يتكون المجتمع الإحصائي من مجموعة الأفراد العاملين لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تتمثل في مجمع حسناوي للبناء بولاية سيدي بلعباس.

المطلب 02: الأدوات المستعملة في الدراسة

لتسهيل عملية جمع البيانات يمكن استخدام بعض الأدوات و التي يختلف استعمالها حسب طبيعة البحث، حيث تتمثل هذه الأدوات فيما يلي:

1. **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة من الأدوات التي ساعدتنا على التقصي و جمع المعلومات، و هذا من خلال تواجدها في المؤسسة و ذلك أثناء تنقلنا بين مختلف أقسامها، مما مكنا من جمع العديد من الملاحظات التي ساعدتنا على معرفة واقع التكوين في المؤسسة محل الدراسة و مدى تأثيره على أداء العاملين فيها.
2. **المقابلة:** وهي من خلال المحادثة التي قمنا بها مع بعض العمال و رؤساء المصالح تهدف الى التعرف على انطباعات و آراء العمال في مواقف معينة و ردة فعلهم تجاهها و الوصول إلى بعض الحقائق التي تخص موضوع البحث.
3. **الاستبانة:** و لقد كانت الوسيلة الأساسية في جمع البيانات و معلومات الدراسة بهدف التأكد من فرضيات البحث، قمنا بتصميم استمارة تتضمن استبيان و وزعناها على عينة عشوائية من العاملين في المؤسسة محل الدراسة و تحتوي الاستبانة على محورين وكل محور يتكون من أربعة ابعاد تتعلق بمتغيرات الدراسة. واعتمدنا فيها على مقياس ليكارت الخماسي (Likert Scal) لقياس إجابات أفراد العينة لتكون مجالات الإجابة على عبارات الاستبانة على النحو التالي:

الجدول رقم 3-1: يمثل مقياس ليكارت الخماسي.

الدرجة	1	2	3	4	5
الإجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي.

و لقد تم تحديد طول فئات مقياس ليكارت الخماسي كما يلي:

1. تم حساب المدى من خلال العلاقة (أكبر قيمة في المقياس - أقل قيمة في المقياس).
2. المدى = 5-1 و منه المدى يساوي 4.
3. طول الفئة = 5/4 و منه طول الفئة = 0.8.

و من كل ما سبق تم تحديد فئات المقياس و تحديد اتجاهها كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم 3-2: يمثل معيار تحديد الاتجاه وفق مقياس ليكارت الخماسي.

الاتجاه	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1.00 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5.00

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي.

المطلب 03: مجتمع وعينة الدراسة

الفرع الأول المعالجة الإحصائية:

قد استخدمت الاختبارات الأساليب الإحصائية لتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال الحزمة الاقتصادية SPSS لمعالجة البيانات وكانت على النحو التالي :

- معامل الارتباط سيرمان: استخدم لقياس قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة و المعدل الكلي للمحور الذي تنتمي إليه، أي صدق الاتساق الداخلي.
- معامل ألفا كرونباخ: استخدم للتأكد من درجة ثبات المقياس.
- المتوسطات والانحرافات المعيارية: استخدمت المتوسطات الحسابية للتعرف على اتجاهات عينة الدراسة نحو الفقرات التي تقيس المتغيرات كما استخدمت الانحرافات المعيارية لبيان مدى تشتت أو تقارب إجابات عينة الدراسة.
- اختبار **one sample t.test**: استخدم هذا الاختبار للمقارنة الثنائية وكذا اختبار الفرضيات.

الفرع الثاني مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع عناصر المشكلة أو الظاهرة، و من خلال دارستنا فإن مجتمع الدراسة يتكون من مجموع العاملين باختلاف جنسهم و مراتبهم الإدارية في المؤسسة محل الدراسة المتمثلة في مجمع حسناوي للبناء الكائن مقرها بولاية سيدي بلعباس .

الفرع الثالث عينة الدراسة:

بهدف إجراء الدراسة تم توزيع استبيان على مجموعة من الأفراد حيث تم اختيارهم عشوائيا و بدون تمييز و البالغ عددهم : 60 عامل و تمكنا من استرجاع 50 استبيان أي ما يعادل نسبة 83.33%، و بعد فحصها و التدقيق فيها فكانت عدد الاستبانات غير الصالحة للتحليل : 11 استبيان لنحصل في الأخير على 39 استبيان صالح للدراسة أي بنسبة 65%، و الجدول التالي يوضح توزيع الاستبانة على عينة الدراسة.

الجدول رقم 3-3: يمثل الاحصاءات الخاصة بالاستبيان.

الموزعة	المسترجعة	الغير مسترجعة	الغير صالحة لتحليل	الصالحة لتحليل	العدد
60	50	10	11	39	
100%	83.33%	16.67%	18.33%	65%	النسبة

المصدر: من إعداد الباحثان.

المبحث الثالث: صدق وثبات الاستبانة

➤ صدق أداة الدراسة:

و يعني أن عباراتها تقيس ما يريد الباحث قياسه بالفعل، و من أجل ذلك قمنا بعرضها على الأستاذ المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات حيث تم تعديلها بشكل أولي، ثم عرضناها على مجموعة من المحكمين المتمثلين في مجموعة من الأساتذة المختصين في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة عين تموشنت، و قد تم الأخذ بأرائهم و إعادة صياغة بعض العبارات و إجراء التعديلات المطلوبة و حذف ما يجب، لتخرج في شكلها النهائي ليتم توزيعها على مجموعة من العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

➤ ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة دقته في ما يقيسه من معلومات و سلوك و اتجاهات المتقضي و لقياس ثبات الأداة تم الاعتماد على معامل الثبات ألفا كرونباخ الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.6 فأكثر، فإذا كانت أقل ترفض أداة القياس.

المطلب الأول: اختبار صدق الاستبانة

1. اختبار الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه، أي يقيس مدى صدق هذه الفقرات، و تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة الدراسة وباللغة حجمها (41) فقرة وذلك من خلال معاملات الارتباط بين كل فقرة والمعدل الكلي لكل المحور كما يلي:

الفرع الأول: اختبار اتساق الداخلي لفقرات المحور الأول إدارة المعرفة

الجدول رقم 3-4: يمثل صدق الاتساق الداخلي لمحور إدارة المعرفة.

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط سييرمان	مستوى الدلالة
I. تشخيص المعرفة			
01	لدى المؤسسة دراية تامة بما تمتلكه من معرفة.	0.515	0.000
02	وجود موظف مسئول عن إدارة المعرفة.	0.376	0.009
03	تقوم المؤسسة بعمليات تحديد المعلومات و المعرفة بصفة مستمرة.	0.240	0.070

0.028	0.309	تعتمد المؤسسة على مصادر و أدوات تمكنها من اكتشاف المعرفة و استغلالها في اتخاذ القرارات.	04
0.009	0.376	دعوة خبراء من خارج المؤسسة للمشاركة في الندوات و المحاضرات ذات علاقة بالمعرفة.	05
II . توليد المعرفة			
0.004	0.420	تسمح المؤسسة لأفرادها فرص لإكمال الدراسة من أجل توسيع المعارف.	06
0.000	0.579	تسعى المؤسسة إلى توفير بيئة العمل الملائمة بما يدعم قدرة أفرادها إلى توليد معارف جديدة.	07
0.003	0.435	لدى أفراد المؤسسة تصور واضح حول ما يعنيه مصطلح إدارة المعرفة كمنهج إداري حديث.	08
0.000	0.507	تتم المؤسسة بتوظيف الأفراد المبدعين.	09
III . تخزين وتنظيم المعرفة			
0.003	0.438	تستخدم المؤسسة قاعدة بيانات للوصول إلى المعرفة اللازمة بسرعة.	10
0.000	0.575	تمتلك المؤسسة نظاما دائما لصيانة و حماية وموجوداتها المعرفية.	11
0.052	0.264	تخزن المؤسسة الأداء والخبرات و الاقتراحات والتجارب التي تمر بها في قواعد البيانات.	12
0.009	0.378	يعود الأفراد إلى المعرفة المخزنة من قبل المؤسسة لأداء مهامهم عندما يحتاجون لذلك.	13
0.002	0.443	تقوم المؤسسة بتدريب الأفراد على تخزين المعرفة و استرجاعها.	14
IV . توزيع وتطبيق المعرفة			
0.008	0.382	وجود اتصال مفتوح بين الأفراد داخل و خارج المؤسسة.	15
0.000	0.530	وصول المعرفة المتعلقة بالعمل في الوقت المناسب و بالكمية الكافية.	16
0.000	0.534	تقييم مستويات أداء الأفراد وفق نظام مشاركة المعرفة و نشرها.	17
0.023	0.320	تعمل المؤسسة على توظيف المعرفة من خلال تحويلها إلى عروض وخدمات جديدة.	18

0.000	0.660	تعمل المؤسسة على استقطاب كفاءات خاصة و متميزة لتطوير و اكتساب معارف وخبرات جديدة.	19
0.000	0.783	تضع المؤسسة ميزانية مناسبة لدعم مشاريع إدارة المعرفة.	20
0.011	0.453	المعدل الكلي للمحور.	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول اعلاه رقم 3-4 معاملات الارتباط سبيرمان بين فقرات كل الابعاد للمحور الأول تتراوح بين 0.240 و 0.785 و بمستويات دلالة محصورة بين 0.000 و 0.070 و اغلب الفقرات هي أقل من 0.05 مما يدل على وجود ارتباط معنوي و هذا ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول.

الفرع الثاني: اختبار اتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني الميزة التنافسية

الجدول رقم 3-5: يمثل صدق الاتساق الداخلي لمحور الميزة التنافسية.

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة
I. الإبداع والابتكار			
01	لدى المؤسسة القدرة على تقديم مزيج من العروض.	0.233	0.077
02	تحرص المؤسسة على الاستفادة من أفكار و آراء أفرادها.	0.311	0.027
03	لا تجد المؤسسة صعوبة في تقديم خدمات جديدة و مبتكرة باستمرار.	0.235	0.075
04	تقدم المؤسسة خدمات وعروض جديدة لتلبية حاجيات السوق المتغيرة.	0.163	0.160
05	تتم المؤسسة بأفرادها التي تمتلكهم لأنهم المصدر الرئيسي للإبداع.	0.217	0.093
II. الجودة			
06	تعمل المؤسسة على الالتزام بمعايير الجودة في خدماتها و عروضها.	0.412	0.005
07	الخدمات و العروض التي تقدمها المؤسسة محمية و صعبة التقليد.	0.364	0.110
08	تقدم المؤسسة عروض وخدمات ذات جودة لتلبية رغبات العملاء من أجل البقاء و الاستمرارية مقارنة بالمنافسين.	0.447	0.002
09	تمثل جودة الخدمة أساس تنافسية المؤسسة.	0.360	0.012
10	تشجع المؤسسة عملائها بالشراء منها مرة أخرى و عدم استبدالهم لها.	0.578	0.000

.III التكلفة			
0.016	0.343	يعد السعر عامل رئيسي لدى الشركة في عملية مواجهة المنافسة.	11
0.175	0.154	تدرك الإدارة العليا للمؤسسة بان تلبية احتياجات العملاء و رغباتهم يتم من خلال تقديم عروض وخدمات بسعر منخفض.	12
0.003	0.433	الحصة السوقية للمؤسسة في ازدياد مستمر.	13
0.000	0.699	تعتبر مؤسستكم متفوقة من حيث قدرتها على امتلاك عروض و خدمات ذات تكلفة أقل.	14
0.004	0.419	تتميز المؤسسة في السوق بتقديم خدمات بجودة عالية رغم ارتفاع أسعارها.	15
0.000	0.535	تدعم المؤسسة أنشطة البحث و التطوير لتخفيض التكاليف.	16
0.000	0.698	اختيارك للمؤسسة بسبب انخفاض تكلفة الخدمات و سهولة إجراءاتها.	17
.IV الوقت والمرونة			
0.001	0.472	تستجيب المؤسسة بسرعة للتغيرات المطلوبة في العروض و المنتجات.	18
0.004	0.419	تستجيب المؤسسة بتطوير خدماتها و عروضها بوتيرة متسارعة.	19
0.050	0.267	يستجيب أفراد المؤسسة لطلبات العملاء بشكل سريع و فعال.	20
0.006	0.397	تقوم المؤسسة بتسليم الخدمات في الوقت المناسب.	21
0.03	0.388	المعدل الكلي للمحور.	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول اعلاه رقم 3-5 معاملات الارتباط سبيرمان بين فقرات كل الابعاد للمحور الثاني تتراوح بين 0.150 و 0.700 و بمستويات دلالة محصورة بين 0.000 و 0.175 و اغلب الفقرات هي أقل من 0.05 مما يدل على وجود ارتباط معنوي و هذا ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني.

المطلب 02: اختبار ثبات الاستبيان (ألفا كرونباخ)

لقد تم الاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbachs حيث ان قيمته تتراوح بين (0 و 1) فكلما اقتربت من (1) دلت على وجود ثبات عالي. وكلما اقتربت من (0) دلت على وجود ثبات منعدم.

الجدول رقم 3-6: يمثل نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة.

عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
41	0.878

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.6 ومنه فأداة القياس تتمتع بالثبات العالي فيما يخص عينة الدراسة و التي قدرت ب 0.878 و هي نسبة يتم قبولها لأغراض التحليل إذ أنها تجاوزت الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسة.

الفرع الأول: اختبار ثبات الاستبيان لفقرات المحور الأول ادارة المعرفة

الجدول رقم 3-7: يمثل ثبات الاستبيان لمحور ادارة المعرفة.

الرقم	الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
I. تشخيص المعرفة		
01	لدى المؤسسة دراية تامة بما تمتلكه من معرفة.	0.873
02	وجود موظف مسئول عن إدارة المعرفة.	0.879
03	تقوم المؤسسة بعمليات تحديد المعلومات و المعرفة بصفة مستمرة.	0.876
04	تعتمد المؤسسة على مصادر و أدوات تمكنها من اكتشاف المعرفة و استغلالها في اتخاذ القرارات.	0.876
05	دعوة خبراء من خارج المؤسسة للمشاركة في الندوات و المحاضرات ذات علاقة بالمعرفة.	0.875
II. توليد المعرفة		
06	تسمح المؤسسة لأفرادها فرص لإكمال الدراسة من أجل توسيع المعارف.	0.877
07	تسعى المؤسسة إلى توفير بيئة العمل الملائمة بما يدعم قدرة أفرادها إلى توليد معارف جديدة.	0.869
08	لدى أفراد المؤسسة تصور واضح حول ما يعنيه مصطلح إدارة المعرفة كمنهج إداري حديث.	0.873
09	تهتم المؤسسة بتوظيف الأفراد المبدعين.	0.872
III. تخزين و تنظيم المعرفة		
10	تستخدم المؤسسة قاعدة بيانات للوصول إلى المعرفة اللازمة بسرعة.	0.873
11	تمتلك المؤسسة نظاما دائما لصيانة و حماية موجوداتها المعرفية.	0.875

0.877	تخزن المؤسسة الأداء و الخبرات و الاقتراحات و التجارب التي تمر بها في قواعد البيانات.	12
0.875	يعود الأفراد إلى المعرفة المخزنة من قبل المؤسسة لأداء مهامهم عندما يحتاجون لذلك.	13
0.874	تقوم المؤسسة بتدريب الأفراد على تخزين المعرفة و استرجاعها.	14
IV. توزيع وتطبيق المعرفة		
0.875	وجود اتصال مفتوح بين الأفراد داخل و خارج المؤسسة.	15
0.870	وصول المعرفة المتعلقة بالعمل في الوقت المناسب و بالكمية الكافية.	16
0.871	تقييم مستويات أداء الأفراد وفق نظام مشاركة المعرفة و نشرها.	17
0.875	تعمل المؤسسة على توظيف المعرفة من خلال تحويلها إلى عروض وخدمات جديدة.	18
0.871	تعمل المؤسسة على استقطاب كفاءات خاصة و متميزة لتطوير و اكتساب معارف و خبرات جديدة.	19
0.870	تضع المؤسسة ميزانية مناسبة لدعم مشاريع ادارة المعرفة.	20
0.873	المعدل الكلي للمحور.	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

معايينة معامل ألفا كرونباخ في حالة حذف أحد فقرات المحور تتراوح بين 0.850 و 0.900 وهي اكبر من 0.600 مما يدل على وجود ثبات في أداة القياس وهذا ما يؤكد المعدل الكلي للمحور بقيمة 0.873.

الفرع الثاني: اختبار ثبات الاستبيان لفقرات المحور الثاني ميزة التنافسية

الجدول رقم 3-8: يمثل ثبات الاستبيان لمحور الميزة التنافسية.

الرقم	الفقرات	معامل الفا كرونباخ
I. الإبداع والابتكار		
01	لدى المؤسسة القدرة على تقديم مزيج من العروض.	0.873
02	تحرص المؤسسة على الاستفادة من أفكار و آراء أفرادها.	0.874
03	لا تجد المؤسسة صعوبة في تقديم خدمات جديدة و مبتكرة باستمرار.	0.875
04	تقدم المؤسسة خدمات و عروض جديدة لتلبية حاجيات السوق المتغيرة.	0.874

0.877	تتم المؤسسة بأفرادها التي تمتلكهم لأنهم المصدر الرئيسي للإبداع.	05
II. الجودة		
0.876	تعمل المؤسسة على الالتزام بمعايير الجودة في خدماتها و عروضها.	06
0.875	الخدمات و العروض التي تقدمها المؤسسة محمية و صعبة التقليد.	07
0.875	تقدم المؤسسة عروض وخدمات ذات جودة لتلبية رغبات العملاء من اجل البقاء و الاستمرارية مقارنة بالمنافسين.	08
0.874	تمثل جودة الخدمة أساس تنافسية المؤسسة.	09
0.878	تشجع المؤسسة عملائها بالشراء منها مرة أخرى و عدم استبدالهم لها.	10
III. التكلفة		
0.882	يعد السعر عامل رئيسي لدى الشركة في عملية مواجهة المنافسة.	11
0.884	تدرك الإدارة العليا للمؤسسة بان تلبية احتياجات العملاء و رغباتهم يتم من خلال تقديم عروض وخدمات بسعر منخفض.	12
0.876	الحصة السوقية للمؤسسة في ازدياد مستمر.	13
0.874	تعتبر مؤسستكم متفوقة من حيث قدرتها على امتلاك عروض و خدمات ذات تكلفة أقل.	14
0.876	تتميز المؤسسة في السوق بتقديم خدمات بجودة عالية رغم ارتفاع أسعارها.	15
0.873	تدعم المؤسسة أنشطة البحث و التطوير لتخفيض التكاليف.	16
0.877	اختيارك للمؤسسة بسبب انخفاض تكلفة الخدمات و سهولة إجراءاتها.	17
IV. الوقت والمرونة		
0.874	تستجيب المؤسسة بسرعة للتغيرات المطلوبة في العروض و المنتجات.	18
0.876	تستجيب المؤسسة بتطوير خدماتها و عروضها بوتيرة متسارعة.	19
0.879	يستجيب أفراد المؤسسة لطلبات العملاء بشكل سريع و فعال.	20

0.876	تقوم المؤسسة بتسليم الخدمات في الوقت المناسب.	21
0.876	معدل الكلي للمحور.	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

معينة معامل ألفا كرونباخ في حالة حذف أحد فقرات المحور تتراوح بين 0.850 و 0.900 وهي أكبر من 0.600 مما يدل على وجود ثبات في أداة القياس وهذا ما يؤكد المعدل الكلي للمحور بقيمة 0.876.

المبحث الرابع: عرض ومناقشة النتائج و اختبار الفرضيات

المطلب الأول: عرض البيانات الشخصية

تتمثل البيانات الشخصية في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة، سنوات الخبرة.

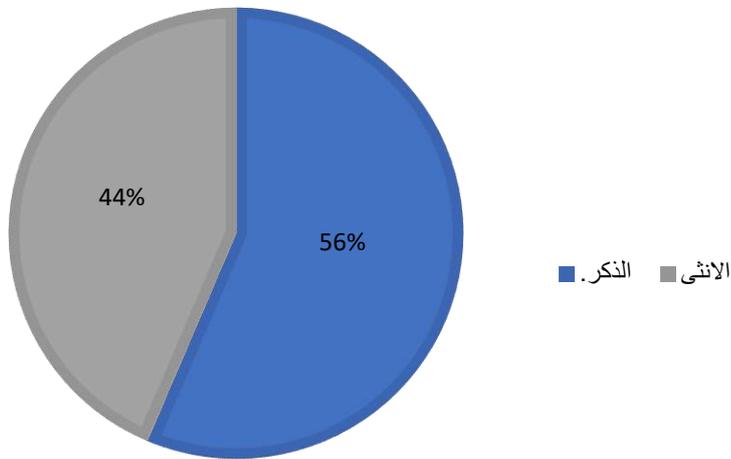
الفرع الأول: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجدول رقم 3-9: يمثل توزيع العينة حسب الجنس.

النسبة %	التكرار	الجنس
56.40%	22	ذكر
43.60%	17	أنثى
100.00%	39	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم 3-3: يمثل توزيع العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم 3-9 نجد أن الفئة الغالبة هي فئة الذكور حيث بلغ عددهم 22 أي بنسبة 56,4% وعدد الإناث بلغ عددهم 17 أي بنسبة 43,6% ومنه الطابع الغالب في مجتمع الدراسة هو الطابع الذكوري وهذا حسب نشاط المؤسسة.

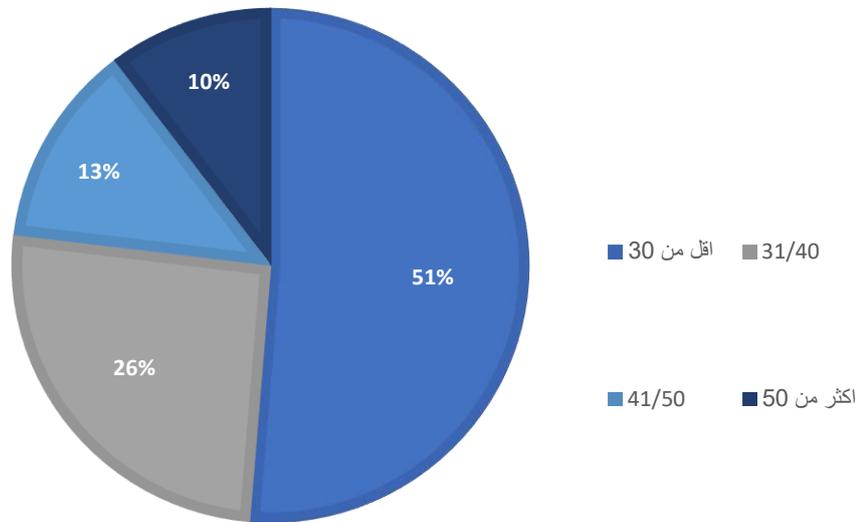
الفرع الثاني: توزيع عينة الدراسة حسب العمر

الجدول رقم 3-10: يمثل توزيع العينة حسب العمر.

العمر	التكرار	النسبة %
اقل من 30 سنة	20	51.30%
31-40	10	25.60%
41-50	5	12.80%
أكثر من 50	4	10.30%
المجموع	39	100.00%

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم 3-4: يمثل توزيع العينة حسب العمر.



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم 3-10 نجد ان الفئة الغالبة متمثلة في العمال الذين اعمارهم اقل من 30 سنة قدرت ب 20 عامل أي بنسبة 51,3% تليها فئة من 31-40 سنة بعدد 10 عمال اي بنسبة 25,6% ثم يوجد 5 عمال بأعمار تتراوح بين 41-50 اي بنسبة 12,8%، أما الفئة الأخيرة أكثر من 50 سنة يوجد 4 عمال بنسبة 10,3% ليكون معظم الفئات العاملة في المؤسسة من الشباب القادرين على العمل.

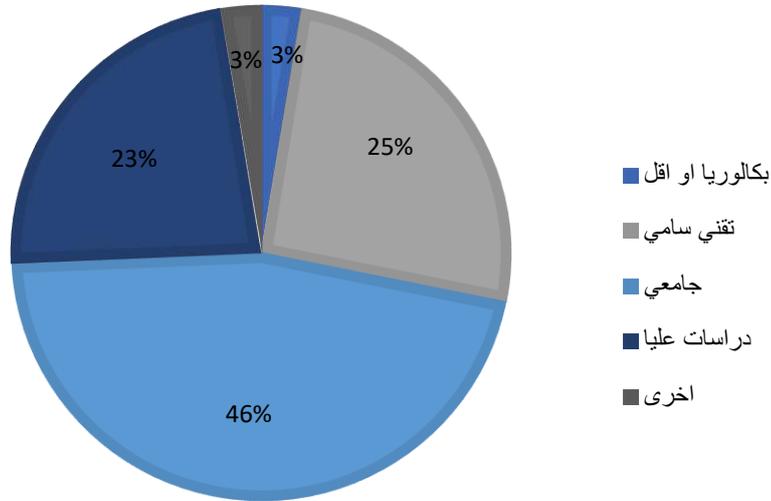
الفرع الثالث: توزيع عينة الدراسة حسب مؤهل العلمي.

الجدول رقم 3-11: يمثل توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.

النسبة %	التكرار	مؤهل العلمي
2.60%	1	بكالوريا او اقل
25.60%	10	تقني سامي
46.20%	18	جامعي
23.10%	9	دراسات عليا
2.60%	1	اخرى
100.00%	39	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم 3-5: يمثل توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم 3-11 أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة ذو مستوى جامعي حيث بلغت نسبتهم 46.2% و عددهم يبلغ 18 عامل، تليها في المرتبة الثانية تقني سامي بلغ عددهم 10 عمال بنسبة 25.6% ثم أصحاب الدراسات العليا بـ 9 عمال حوالي 23.1% في المرتبة الأخيرة يوجد عامل ذو مؤهل بكالوريا أو اقل وعامل ذو مؤهل آخر بلغت نسبتها 5.2% ومنه نستنتج أن الأغلبية هم ذو مستوى جامعي.

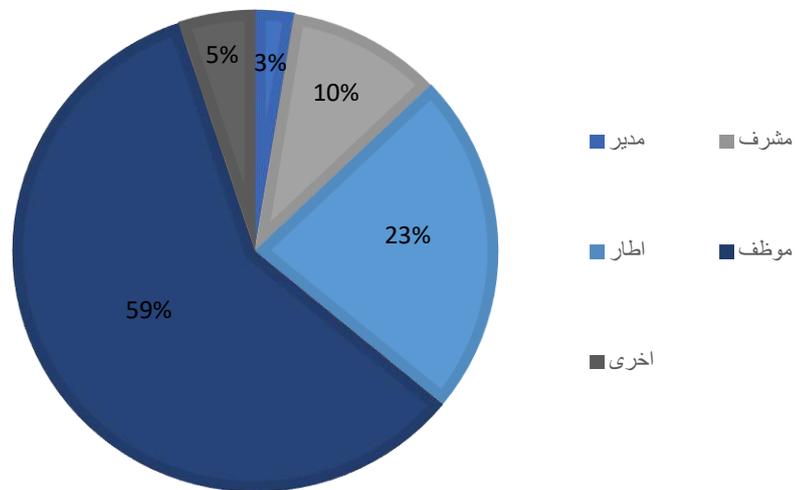
الفرع الرابع: توزيع عينة الدراسة حسب مجال الوظيفة

الجدول رقم 3-12: يمثل توزيع العينة حسب مجال الوظيفة.

النسبة	التكرار	مجال الوظيفة
2.60%	1	مدير
10.30%	4	مشرف
23.10%	9	اطار
59.00%	23	موظف
5.10%	2	اخرى
100.00%	39	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم 3-6: يمثل توزيع العينة حسب مجال الوظيفة.



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم 3-12 نلاحظ ان في مجال البناء للمؤسسة محل الدراسة تتكون من 59% موظف اي ما يعادل 23 موظف و يوجد 9 اطارات بنسبة تقدر 23,1% و 4 مشرفين بنسبة 10.3% و عاملان ينشطان في مجالات اخرى بنسبة 5.1% و يوجد مدير واحد ما يعادل 2,6% من النسبة الكلية.

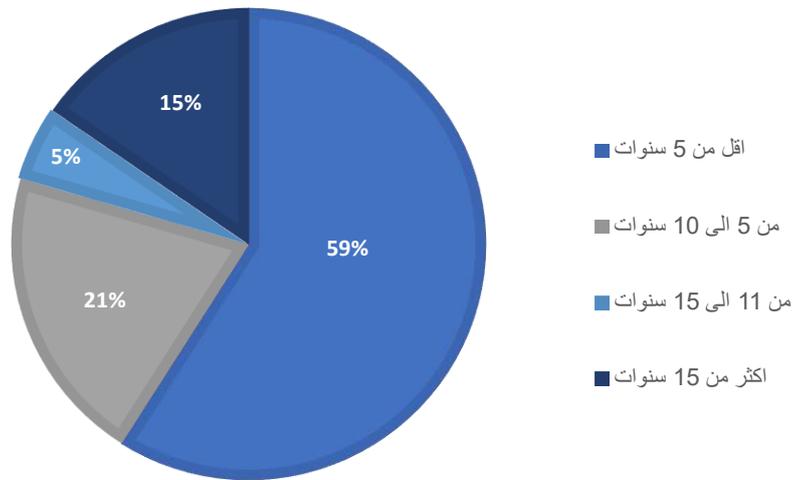
الفرع الخامس: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الجدول رقم 3-13: يمثل توزيع العينة حسب سنوات الخبرة.

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
59.00%	23	اقل من 5 سنوات
20,50%	8	من 5 إلى 10 سنوات
5.10%	2	من 11 إلى 15 سنة
15.40%	6	أكثر 15 سنة
100.00%	39	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم 3-7: يمثل توزيع العينة حسب سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم 3-13 توزعت الخبرة المهنية في العمل لهذه المؤسسة على أربع فئات لكن بنسب مختلفة حيث كانت أكبر نسبة في الفئة الأولى هي أقل من 5 سنوات بنسبة 59% أي 23 عامل تليها من 5-10 سنوات بـ 20.5% أي 8 عمال ثم الفئة الرابعة أكثر من 15 سنة بـ 15.4% أي بـ 6 عمال وفي الأخير الفئة من 11-15 سنة قدرت حوالي 5.1% أي عاملين ومنه ندرك ان غالبية افراد العينة من أصحاب الخبرة الجديدة.

المطلب الثاني: عرض ومناقشة نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة

و يتكون القسم الثاني من الاستبانة من محورين حيث يتضمن كل محور مجموعة من الفقرات متعلقة بمتغير الدراسة، و من خلال البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة و بالاستعانة من برنامج SPSS تحصلنا على النتائج التالية و التي صنفناها حسب كل محور.

الفرع الأول: محور إدارة المعرفة

الجدول رقم 3-14: يمثل المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور ادارة المعرفة.

الفقرات	التكرار و النسب المئوية	الاجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه العينة
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما				
I. تشخيص المعرفة:										
01- لدى المؤسسة دراية تامة بما تمتلكه من معرفة.	التكرار	1	4	3	19	12	3,9487	1.02466	2	موافق
	النسبة	2.6	10.3	7.7	48.7	30.8				
02- لدى المؤسسة دراية تامة بما تمتلكه من معرفة.	التكرار	2	4	5	22	6	3,6667	1.03449	4	موافق
	النسبة	5.1	10.3	12.8	56.4	15.4				
03- تقوم المؤسسة بعمليات تحديد المعلومات و المعرفة بصفة مستمرة.	التكرار	0	3	10	22	4	3,6923	0.76619	3	موافق
	النسبة	0.0	7.7	25.6	56.4	10.3				
04- تعتمد المؤسسة على مصادر و أدوات تمكنها من اكتشاف المعرفة و استغلالها في اتخاذ القرارات.	التكرار	0	2	6	21	10	4,0000	0.79472	1	موافق
	النسبة	0.0	5.1	15.4	53.8	25.6				
05- دعوة خبراء من خارج المؤسسة للمشاركة في الندوات و المحاضرات ذات علاقة بالمعرفة.	التكرار	2	2	11	19	5	3,5897	0.96567	5	موافق
	النسبة	5.1	5.1	28.2	48.7	12.8				
II. توليد المعرفة:										
01- تسمح المؤسسة لأفرادها فرص لإكمال الدراسة	التكرار	5	10	6	12	6	3,1026	1.31379	4	محايد
	النسبة	12.8	25.6	15.4	30.8	15.4				

الفصل الثالث

دراسة حالة مجمع حسناوي سيدي بلعباس

										من اجل توسيع المعارف.
موافق	1	1.06661	3,6154	8	16	8	6	1	التكرار	02- تسعى المؤسسة إلى توفير بيئة العمل الملائمة بما يدعم قدرة أفرادها إلى توليد معارف جديدة.
				20.5	41.0	20.5	15.4	2.6	النسبة	
موافق	3	1.04810	3,4872	5	18	9	5	2	التكرار	03- أفراد لدى المؤسسة تصور واضح حول ما يعنيه مصطلح إدارة المعرفة كمنهج إداري حديث.
				12.8	46.2	23.1	12.8	5.1	النسبة	
موافق	2	0.96916	3,5385	5	18	10	5	1	التكرار	04- تحتم المؤسسة بتوظيف الأفراد المبدعين.
				12.8	46.2	25.0	12.8	2.6	النسبة	

.III تخزين و تنظيم المعرفة:

موافق	2	0.82554	3,9487	8	24	5	1	1	التكرار	01- تستخدم المؤسسة قاعدة بيانات للوصول إلى المعرفة اللازمة بسرعة.
				20.5	61.5	12.8	2.6	2.6	النسبة	
موافق	1	0.77755	4,0256	11	19	8	1	0	التكرار	02- تمتلك المؤسسة نظاما دائما لصيانة و حماية موجوداتها المعرفية.
				28.2	48.7	20.5	2.6	0.0	النسبة	
موافق	3	0.94233	3,8205	9	19	6	5	0	التكرار	03- تخزن المؤسسة الأداء و الخبرات و الاقتراحات و التجارب التي تمر بها في قواعد البيانات.
				23.1	48.7	15.4	12.8	0.0	النسبة	
موافق	4	1.02268	3,8205	10	18	6	4	1	التكرار	04- يعود الأفراد إلى المعرفة المخزنة من قبل المؤسسة لأداء مهامهم عندما يحتاجون لذلك.
				25.6	46.2	15.4	10.3	2.6	النسبة	
موافق	5	0.94162	3,5385	4	19	12	2	2	التكرار	05- تقوم المؤسسة بتدريب الأفراد على تخزين المعرفة و استرجاعها.
				10.3	48.7	30.8	5.1	5.1	النسبة	

.IV توزيع و تطبيق المعرفة:

موافق	1	1.01872	3,5897	3	26	4	3	3	التكرار	01- وجود اتصال مفتوح بين الأفراد داخل و خارج المؤسسة.
				7.7	66.7	10.3	7.7	7.7	النسبة	
محايد	5	1.01007	3,0769	1	16	9	11	2	التكرار	02- وصول المعرفة المتعلقة بالعمل في الوقت
				2.6	41.0	23.1	28.2	5.1	النسبة	

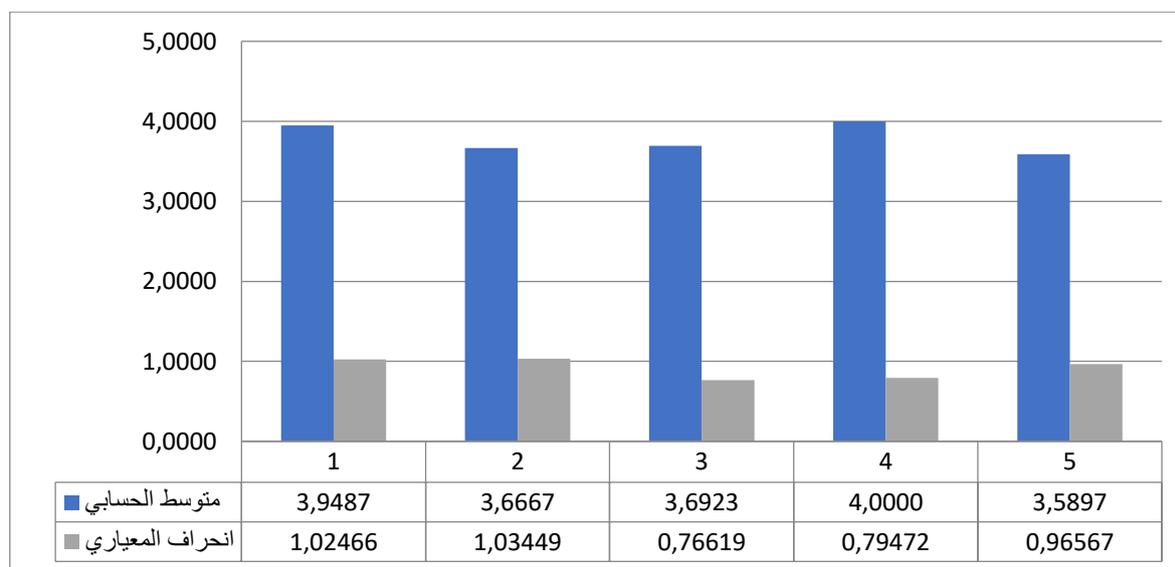
										المناسب و بالكمي الكافية.
محايد	6	1.01274	3,0256	1	14	12	9	3	التكرار	03- تقييم مستويات أداء الأفراد وفق نظام مشاركة المعرفة و نشرها.
				2.6	35.9	30.8	23.1	7.7	النسبة	
محايد	4	1.05580	3,1282	2	15	11	8	3	التكرار	04- تعمل المؤسسة على توظيف المعرفة من خلال تحويلها إلى عروض وخدمات جديدة.
				5.1	38.5	28.2	20.5	7.7	النسبة	
موافق	2	1.04423	3,5897	7	17	8	6	1	التكرار	05- تعمل المؤسسة على استقطاب كفاءات خاصة و متميزة لتطوير و اكتساب معارف و خبرات جديدة.
				17.9	43.6	20.5	15.4	2.6	النسبة	
محايد	3	0.93514	3,3846	3	17	12	6	1	التكرار	06- تضع المؤسسة ميزانية مناسبة لدعم مشاريع إدارة المعرفة.
				7.7	43.6	30.8	15.4	2.6	النسبة	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تحليل محور إدارة المعرفة:

✓ البعد الأول تشخيص المعرفة:

الشكل رقم 3-8: يمثل المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعث تشخيص المعرفة.



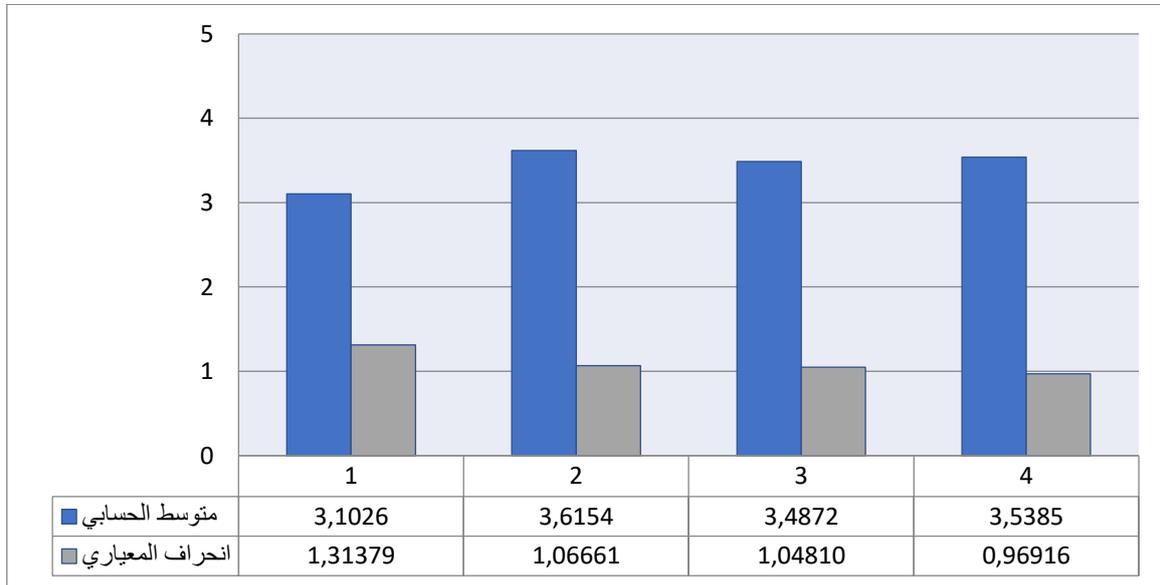
المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 3-14 والشكل أعلاه يخص البعد الأول من إدارة المعرفة أي بعد تشخيص المعرفة أن استجابات العينة للعبارات كلها موافقة حيث يتراوح المتوسط الحسابي بين (3.5897 و4.000) كما يتراوح الانحراف المعياري بين (0.76619 و1.03449).

ففي المرتبة الأولى العبارة رقم 04 (تعتمد المؤسسة على مصادر و أدوات تمكنها من اكتشاف المعرفة و استغلالها في اتخاذ القرارات) بمتوسط حسابي 4.000 وانحراف معياري 0.79472 ثم المرتبة الثانية العبارة رقم 01 (لدى المؤسسة دراية تامة بما تمتلكه من معرفة) بمتوسط حسابي 3.9487 و انحراف معياري 1.02466 أما المرتبة الثالثة فهي للعبارة رقم 03 (تقوم المؤسسة بعمليات تحديد المعلومات و المعرفة بصفة مستمرة) بمتوسط حسابي قدره 3.6923 وانحراف المعياري 0.76619، تليها المرتبة الرابعة العبارة رقم 02 (وجود موظف مسئول عن إدارة المعرفة) بمتوسط حسابي 3.6667 و انحراف معياري قدره 1.03449، وأخيرا في المرتبة الخامسة فهي العبارة رقم 05 (دعوة خبراء من خارج المؤسسة للمشاركة في الندوات و المحاضرات ذات علاقة بالمعرفة) بمتوسط حسابي 3.5897 وانحراف المعياري 0.96567.

✓ البعد الثاني توليد المعرفة:

الشكل رقم 3-9: يمثل المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد توليد المعرفة.



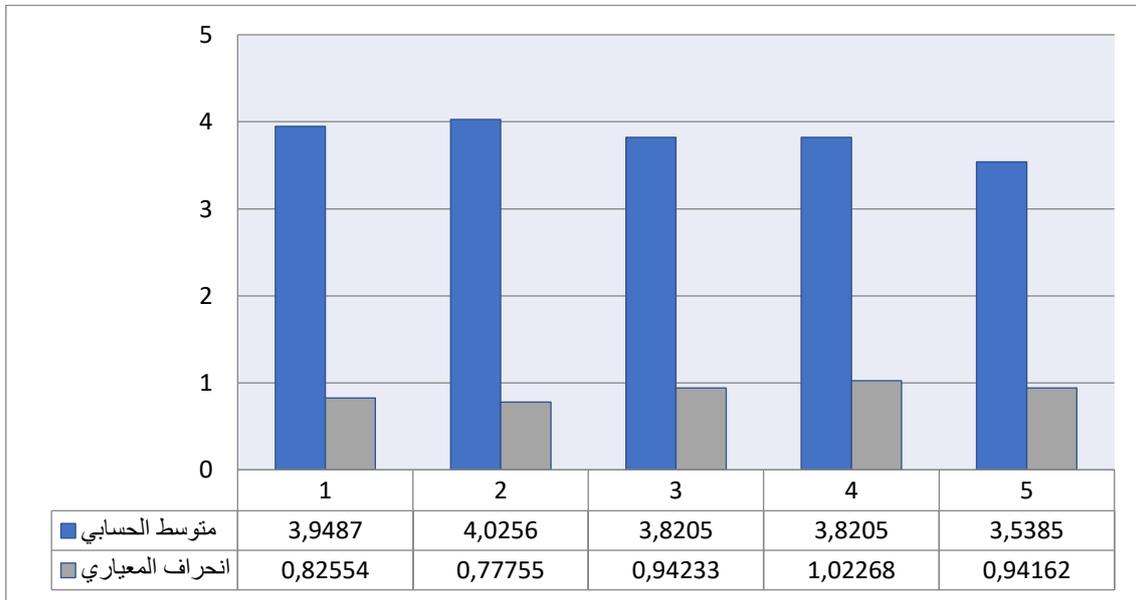
المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 3-14 والشكل أعلاه يخص البعد الثاني من إدارة المعرفة أي بعد توليد المعرفة أن استجابات العينة معظمها موافقة للعبارات (04/03/02) وذلك بمتوسط حسابي يتراوح بين (3.1026 و3.6154) وانحراف معياري يتراوح بين (0.96916 و1.31379).

ففي المرتبة الأولى العبارة رقم 02 (تسعى المؤسسة إلى توفير بيئة العمل الملائمة بما يدعم قدرة أفرادها إلى توليد معارف جديدة) بمتوسط حسابي 3.6154 و انحراف معياري 1.06661، يليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 04 (تهتم المؤسسة بتوظيف الأفراد المبدعين) بمتوسط حسابي 3.5385 و انحراف معياري 0.96916 ثم المرتبة الثالثة العبارة رقم 03 (أفراد لدى المؤسسة تصور واضح حول ما يعنيه مصطلح إدارة المعرفة كمنهج إداري حديث) بمتوسط حسابي 3.4872 و انحراف معياري 1.04810، أما العبارة رقم 01 (تسمح المؤسسة لأفرادها فرص لإكمال الدراسة من اجل توسيع المعارف) كانت استجابة العينة محايدة بمتوسط حسابي 3.1026 و انحراف معياري 1.31379.

✓ البعد الثالث تخزين و تنظيم المعرفة:

الشكل رقم 3-10: يمثل المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد تخزين و تنظيم المعرفة.



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

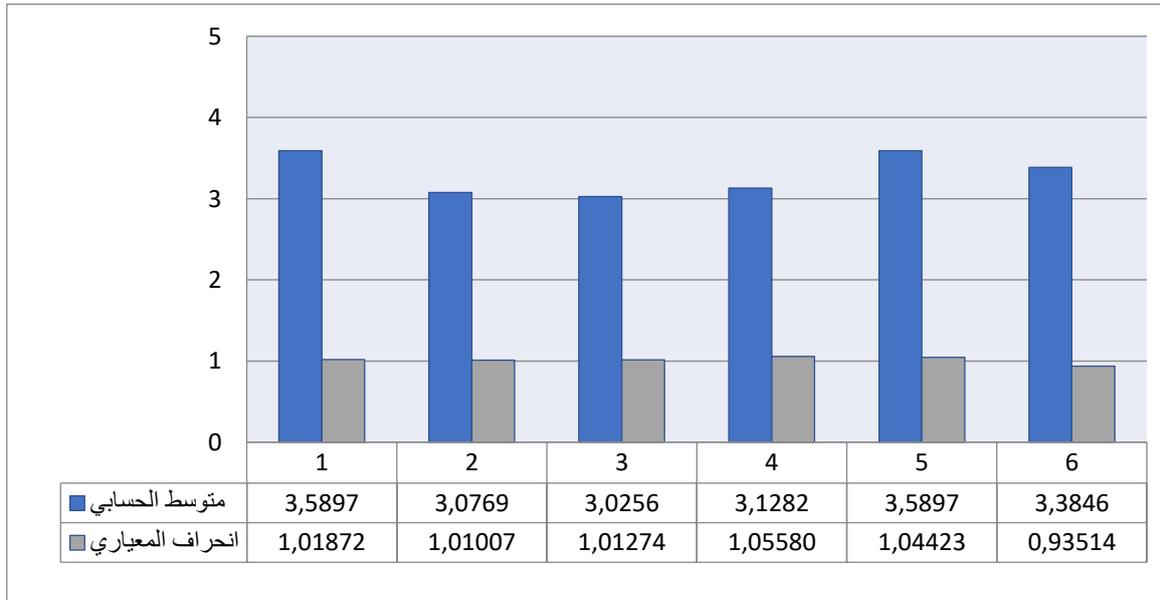
نلاحظ من الجدول رقم 3-14 والشكل أعلاه يبين أن الاستجابات للعينة في البعد الثالث أي بعد تخزين وتنظيم المعرفة كلها موافقة يتراوح متوسط الحسابي بين (3.5385 و 4.0256) وانحراف معياري بين (0.77756 و 1.02268).

ففي المرتبة الأولى العبارة رقم 02 (تمتلك المؤسسة نظاما دائما لصيانة و حماية موجوداتها المعرفية) بمتوسط حسابي 4.0256 و انحراف معياري 0.77756، و في المرتبة الثانية العبارة رقم 01 (تستخدم المؤسسة قاعدة بيانات للوصول إلى المعرفة اللازمة بسرعة) بمتوسط حسابي 3.9487 و انحراف معياري قدره 0.82554، و أما في المرتبة الثالثة العبارة رقم 03 (تخزن المؤسسة الأداء و الخبرات و الاقتراحات و التجارب التي تمر بها في قواعد البيانات) بمتوسط حسابي 3.8205 وانحراف معياري 0.94233، والمرتبة الرابعة العبارة رقم 04 (يعود الأفراد

إلى المعرفة المخزنة من قبل المؤسسة لأداء مهامهم عندما يحتاجون لذلك) بمتوسط حسابي 3.8205 وانحراف معياري 1.02268، و المرتبة الخامسة والأخيرة العبارة رقم 05 (تقوم المؤسسة بتدريب الأفراد على تخزين المعرفة و استرجاعها) بمتوسط حسابي 3.5385 وانحراف معياري 0.94162.

✓ البعد الرابع توزيع وتطبيق المعرفة:

الشكل رقم 3-11: يمثل المتوسطات و الانحرافات المعيارية لبعد توزيع و تطبيق المعرفة.



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم 3-14 و الشكل اعلاه أن استجابات العينة في تذبذب فيما يخص عبارات البعد الرابع من إدارة المعرفة أي بعد توزيع وتطبيق المعرفة بين اتجاه موافق وأخرى باتجاه محايد فالعبارات ذات اتجاه موافق هي العبارات رقم (01 و 05) في المرتبة الأولى العبارة رقم 01 (وجود اتصال مفتوح بين الأفراد داخل و خارج المؤسسة) بمتوسط حسابي 3.5897 وانحراف معياري 1.01872. أما المرتبة الثانية فهي للعبارة رقم 05 (تعمل المؤسسة على استقطاب كفاءات خاصة و متميزة لتطوير و اكتساب معارف وخبرات جديدة) بمتوسط حسابي 3.5897 وانحراف معياري 1.04423.

و أما العبارات ذات الاتجاه المحايد ففي المرتبة الثالثة العبارة رقم 06 (تضع المؤسسة ميزانية مناسبة لدعم مشاريع إدارة المعرفة) بمتوسط حسابي 3.3846 وانحراف معياري 0.93514 ومن ثم العبارة رقم 04 (تعمل المؤسسة على توظيف المعرفة من خلال تحويلها إلى عروض وخدمات جديدة) بمتوسط حسابي 3.1282 وانحراف معياري 1.05580، والمرتبة ما قبل الأخيرة العبارة رقم 05 (تعمل المؤسسة على استقطاب كفاءات خاصة و متميزة لتطوير و اكتساب معارف وخبرات جديدة) بمتوسط حسابي 3.0769 وانحراف معياري 1.01872،

الفصل الثالث

دراسة حالة مجمع حسناوي سيدي بلعباس

أما المرتبة السادسة والاحيرة فهي للعبارة رقم 03 (تقييم مستويات أداء الأفراد وفق نظام مشاركة المعرفة و نشرها) متوسط حسابي 3.0256 وانحراف معياري 1.01274.

الفرع الثاني : الميزة التنافسية

الجدول رقم 3-15: يمثل المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور الميزة التنافسية.

الفقرات	التكرار و النسب المئوية	الاجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه العينة
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما				
II. الابداع و الابتكار:										
06- لدى المؤسسة القدرة على تقديم مزيج من العروض.	التكرار	1	2	10	19	7	3,7436	0,90954	1	موافق
	النسبة	2.6	5.1	25.6	48.7	17.9				
07- . تحرص المؤسسة على الاستفادة من أفكار و آراء أفرادها.	التكرار	1	5	9	22	2	3,4872	0,88472	4	موافق
	النسبة	2.6	12.8	23.1	56.4	5.1				
08- لا تجد المؤسسة صعوبة في تقديم خدمات جديدة و مبتكرة باستمرار.	التكرار	1	7	5	22	4	3,5385	0,99594	3	موافق
	النسبة	2.6	17.9	12.8	56.4	10.3				
09- تقدم المؤسسة خدمات وعروض جديدة لتلبية حاجيات السوق المتغيرة.	التكرار	1	4	6	25	3	3,6410	0,87320	2	موافق
	النسبة	2.6	10.3	15.4	64.1	7.7				
10- تحتم المؤسسة بأفرادها التي تمتلكهم لأنهم المصدر الرئيسي للإبداع	التكرار	2	7	10	16	4	3,3333	1,05963	5	محايد
	النسبة	5.1	17.9	25.6	41.0	10.3				
III. الجودة:										
05- تعمل المؤسسة على الالتزام بمعايير الجودة في خدماتها و عروضها.	التكرار	0	0	2	23	14	4,3077	0.56911	1	موافق بشدة
	النسبة	0.0	0.0	5.1	59.0	35.9				
	التكرار	1	4	6	21	7	3,7436	0.96567	5	موافق

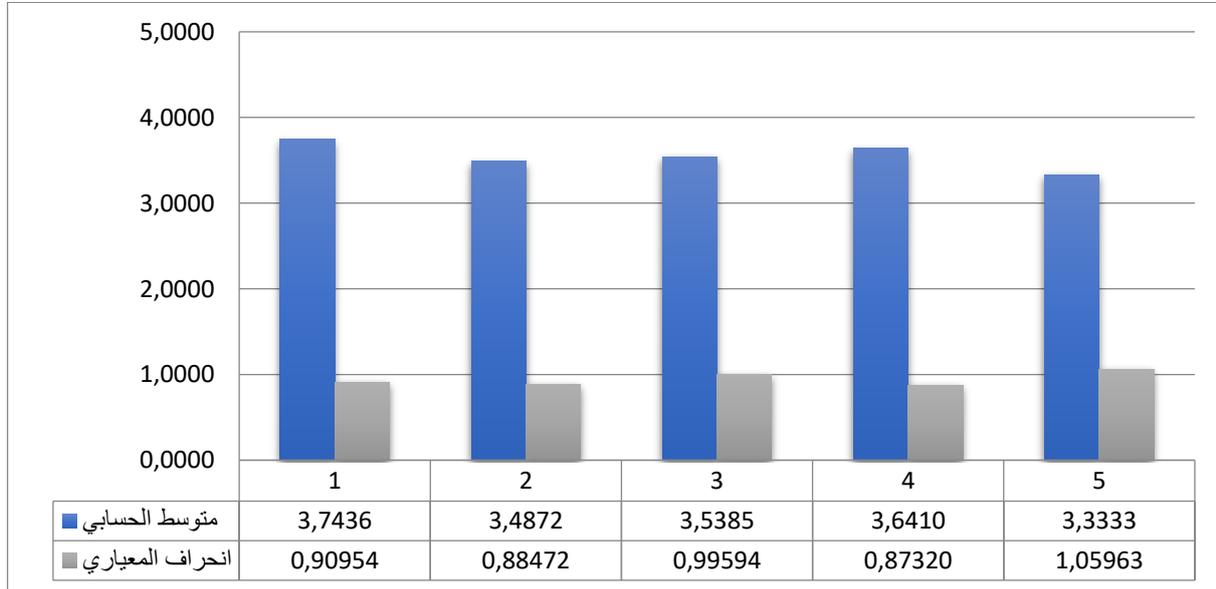
				17.9	53.8	15.4	10.3	2.6	النسبة	06- الخدمات و العروض التي تقدمها المؤسسة محمية و صعبة التقليد.
موافق	3	0.65612	4,1282	10	25	3	1	0	التكرار	07- تقدم المؤسسة عروض وخدمات ذات جودة لتلبية رغبات العملاء من اجل البقاء و الاستمرارية مقارنة بالمنافسين.
				25.6	64.1	7.7	2.6	0.0	النسبة	
موافق	2	0.70854	4,1538	12	22	4	1	0	التكرار	08- تمثل جودة الخدمة أساس تنافسية المؤسسة.
				30.8	56.4	10.3	2.6	0.0	النسبة	
موافق	4	0.86388	3,7949	8	18	10	3	0	التكرار	09- تشجع المؤسسة عملائها بالشراء منها مرة أخرى و عدم استبدالهم لها.
				0.0	7.7	25.6	46.2	20.5	النسبة	
.IV .التكلفة:										
موافق	5	1.03449	3,6667	9	15	8	7	0	التكرار	06- يعد السعر عامل رئيسي لدى الشركة في عملية مواجهة المنافس.
				0.0	17.9	20.5	38.5	23.1	النسبة	
موافق	6	0.94233	3,5128	5	17	10	7	0	التكرار	07- تدرك الإدارة العليا للمؤسسة بان تلبية احتياجات العملاء و رغباتهم يتم من خلال تقديم عروض وخدمات بسعر منخفض.
				12.8	43.6	25.6	17.9	0.0	النسبة	
موافق	2	0.74294	3,9744	9	21	8	1	0	التكرار	08- الحصص السوقية للمؤسسة في ازدياد مستمر.
				23.1	53.8	20.5	2.6	0.0	النسبة	
موافق	4	1.12750	3,6923	11	14	5	9	0	التكرار	09- تعتبر مؤسستكم متفوقة من حيث قدرتها على امتلاك عروض و خدمات ذات تكلفة أقل.
				28.2	35.9	12.8	23.1	0.0	النسبة	
موافق	1	0.72361	4,0513	9	25	3	2	0	التكرار	10- تتميز المؤسسة في السوق بتقديم خدمات بجودة عالية رغم ارتفاع أسعارها.
				23.1	64.1	7.7	5.1	0.0	النسبة	

موافق	3	1.03057	3,7949	8	22	4	3	2	التكرار	11- تدعم المؤسسة أنشطة البحث و التطوير لتخفيض التكاليف.
				20.55	56.4	10.3	7.7	5.1	النسبة	
محايد	7	1.06661	3,3846	7	11	11	10	0	التكرار	12- اختيارك للمؤسسة بسبب انخفاض تكلفة الخدمات و سهولة إجراءاتها.
				17.9	28.2	28.2	25.6	0.0	النسبة	
.v الوقت و المرونة										
موافق	3	0.87243	3,7692	5	25	5	3	1	التكرار	07- تستجيب المؤسسة بسرعة للتغيرات المطلوبة في العروض و المنتجات.
				12.8	64.1	12.8	7.7	2.6	النسبة	
موافق	4	0.96287	3,6154	5	21	7	5	1	التكرار	08- تستجيب المؤسسة بتطوير خدماتها و عروضها بوتيرة متسارعة.
				12.8	53.8	17.9	12.8	2.6	النسبة	
موافق	1	0.77755	4,0256	10	22	5	2	0	التكرار	09- يستجيب أفراد المؤسسة لطلبات العملاء بشكل سريع و فعال.
				4	56.4	12.8	5.1	0.0	النسبة	
موافق	2	0.76089	4,0000	7	28	2	1	1	التكرار	10- تقوم المؤسسة بتسليم الخدمات في الوقت المناسب.
				17.9	71.8	5.1	2.6	2.6	النسبة	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

✓ البعد الأول الإبداع والابتكار:

الشكل رقم 3-12: يمثل المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد الابداع و الابتكار.



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

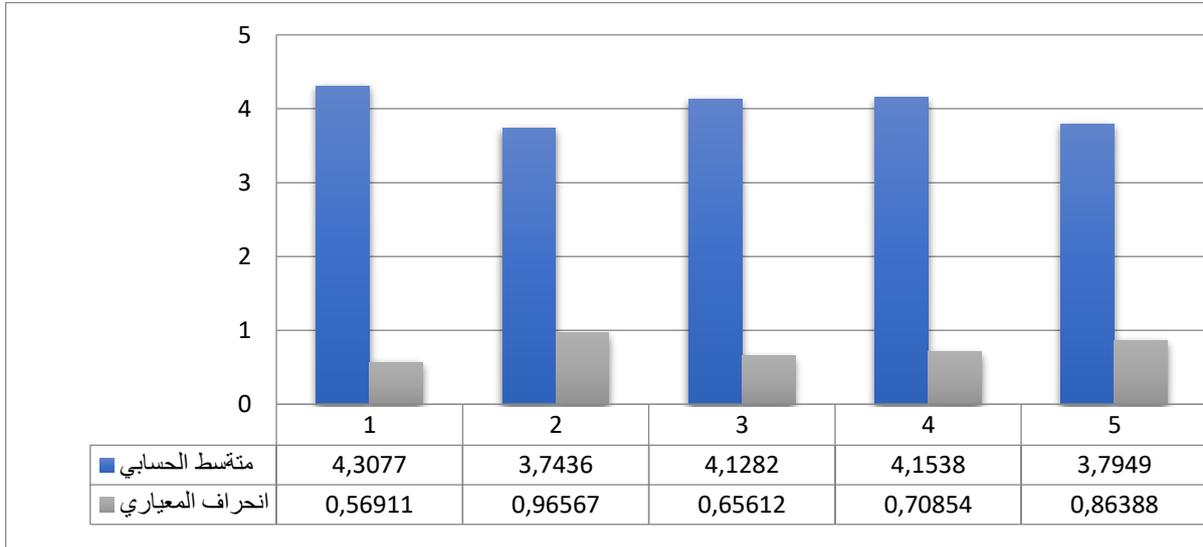
نلاحظ من الجدول رقم 3-15 و الشكل أعلاه أن استجابات العينة للبعد الأول من الميزة التنافسية أي بعد الإبداع والابتكار معظمها موافقة إلا العبارة رقم 05 حيث يتراوح متوسط الحسابي للعبارة الموافقة ما بين (3.3333 و 3.7436) و انحراف معياري بين (0.87320 و 0.99594).

ففي المرتبة الأولى العبارة رقم 01 (لدى المؤسسة القدرة على تقديم مزيج من العروض) بمتوسط حسابي 3.7436 و (0.90954)، و المرتبة الثانية العبارة رقم 04 (تقدم المؤسسة خدمات وعروض جديدة لتلبية حاجيات السوق المتغيرة) بمتوسط حسابي 3.6410 وانحراف المعياري 0.87320، و المرتبة الثالثة العبارة رقم 03 (لا تجد المؤسسة صعوبة في تقديم خدمات جديدة و مبتكرة باستمرار) بمتوسط حسابي قدره 3.5385 وانحراف المعياري 0.99594، و المرتبة الرابعة العبارة رقم 02 (تحرص المؤسسة على الاستفادة من أفكار و آراء أفرادها) بمتوسط حسابي 3.4872 وانحراف المعياري 0.88472.

فيما يخص العبارة رقم 05 فاتجاه العينة كان محايد حيث أنها تحصلت على المرتبة الأخيرة من حيث الترتيب خاص بالبعد الأول وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.3333 وانحراف معياري 1.05963.

✓ البعد الثاني الجودة:

الشكل رقم 3-13: يمثل المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد الجودة.



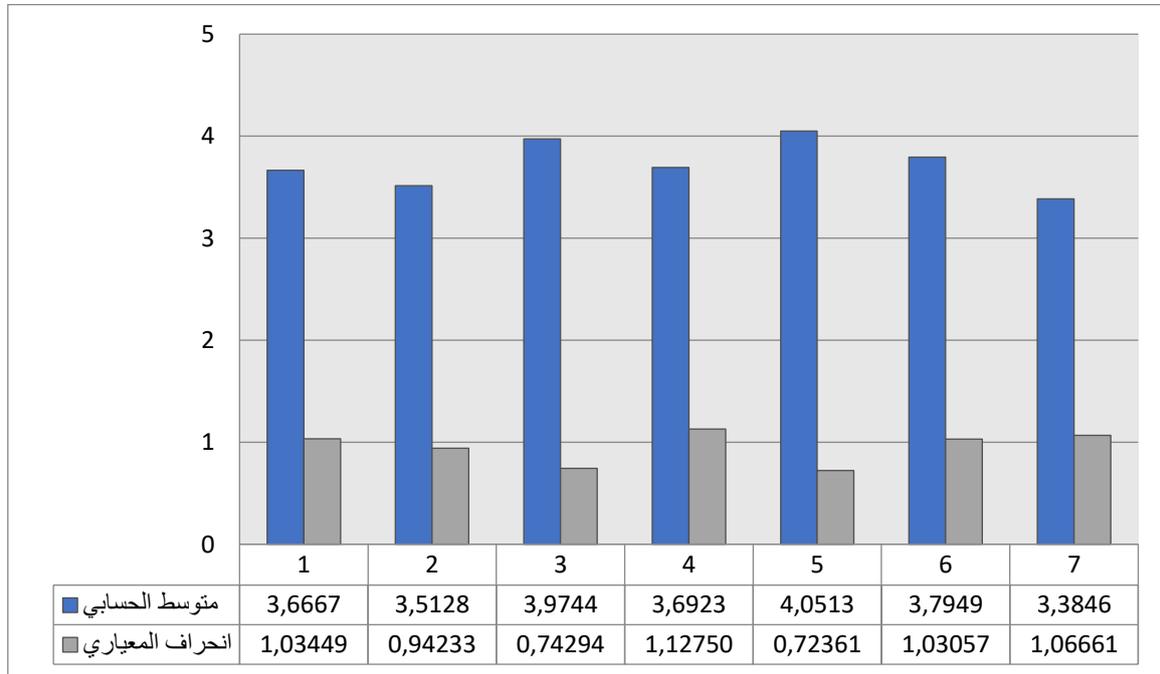
المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم 3-15 والشكل أعلاه أن استجابات العينة موافقة فيما يخص عبارات البعد الثاني من الميزة التنافسية أي بعد الجودة، و أما فيما يخص العبارة رقم 01 (تعمل المؤسسة على الالتزام بمعايير الجودة في خدماتها و عروضها) فأتجاه العينة كان موافق بشدة حيث أنها تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.3077 وانحرافا معياريا قدره 0.56911.

أما بقية العبارات فكان اتجاه العينة موافق حيث ينحصر متوسط الحسابي ما بين (3.7436 و 4.1538) وانحراف المعياري ما بين (0.70854 و 0.96567)، في المرتبة الثانية العبارة رقم 04 (تمثل جودة الخدمة أساس تنافسية المؤسسة) بمتوسط حسابي 4.1538 وانحراف معياري 0.70854، و في المرتبة الثالثة العبارة رقم 03 (تقدم المؤسسة عروض وخدمات ذات جودة لتلبية رغبات العملاء من أجل البقاء و الاستمرارية مقارنة بالمنافسين) بمتوسط حسابي 4.1282 وانحراف معياري 0.65612. و المرتبة الرابعة العبارة رقم 05 (تشجع المؤسسة عملائها بالشراء منها مرة أخرى و عدم استبدالهم لها) بمتوسط حسابي 3.7949 وانحراف معياري 0.86388، اما المرتبة الخامسة والأخيرة العبارة رقم 02 (الخدمات و العروض التي تقدمها المؤسسة محمية و صعبة التقليد) بمتوسط حسابي 3.7436 وانحراف معياري 0.96567.

✓ البعد الثالث التكلفة:

الشكل رقم 3-14: يمثل المتوسط الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد التكلفة.



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

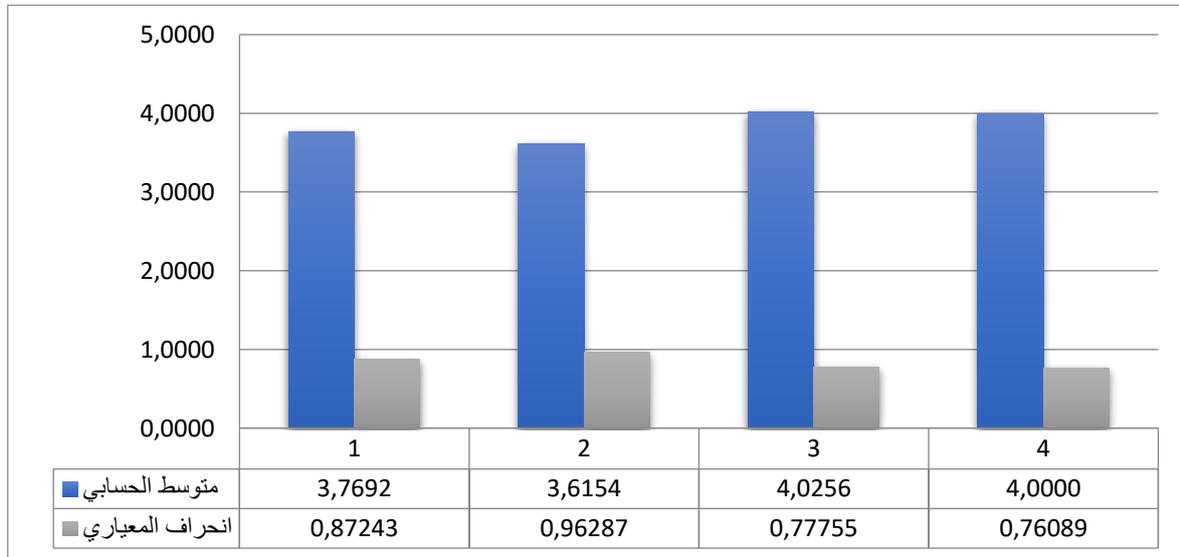
نلاحظ من الجدول رقم 3-15 والشكل أعلاه أن استجابات العينة بما يخص البعد الثالث من الميزة التنافسية أي بعد التكلفة معظمها موافقة إلا العبارة 07 فكان اتجاه العينة محايد، حيث ينحصر المتوسط الحسابي لاتجاه الموافق بين (3.5128 و 4.0513) والانحراف المعياري (0.72361 و 1.12750).

في المرتبة الأولى العبارة رقم 05 (تتميز المؤسسة في السوق بتقديم خدمات بجودة عالية رغم ارتفاع أسعارها) بمتوسط حسابي 4.0613 وانحراف معياري 0.72361، و في المرتبة الثانية العبارة رقم 03 (الحصة السوقية للمؤسسة في ازدياد مستمر) بمتوسط حسابي 3.9744 وانحراف معياري 0.74294 و في المرتبة الثالثة العبارة رقم 06 (تدعم المؤسسة أنشطة البحث و التطوير لتخفيض التكاليف) بمتوسط حسابي 3.7949 وانحراف المعياري 1.03057، أما المرتبة الرابعة العبارة رقم 04 (تعتبر مؤسستكم متفوقة من حيث قدرتها على امتلاك عروض و خدمات ذات تكلفة) بمتوسط حسابي 3.6923 وانحراف معياري 1.12750 و في المرتبة الخامسة العبارة رقم 01 (يعد السعر عامل رئيسي لدى الشركة في عملية مواجهة المنافس) بمتوسط حسابي 3.6667 وانحراف معياري 1.0349، و في المرتبة السادسة العبارة رقم 02 (تدرك الإدارة العليا للمؤسسة بان تلبية احتياجات العملاء و رغباتهم يتم من خلال تقديم عروض وخدمات بسعر منخفض) بمتوسط حسابي 3.5128 وانحراف معياري قدره

0.94233 وأما المرتبة السابعة والأخيرة فهي للعبارة رقم 07 (اختيارك للمؤسسة بسبب انخفاض تكلفة الخدمات و سهولة إجرائها) بمتوسط حسابي 3.3846 وانحراف معياري 1.06661.

✓ البعد الرابع الوقت والمرونة:

الشكل رقم 3-15: يمثل المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد الوقت و المرونة.



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم 3-15 والشكل أعلاه أن استجابات العينة كلها موافقة فيما يخص عبارات البعد الرابع من الميزة التنافسية أي بعد الوقت والمرونة، حيث ينحصر المتوسط الحسابي (3.6154 و 4.0256) والانحراف المعياري بين (0.76089 و 0.96287).

ففي المرتبة الأولى العبارة رقم 03 (يستجيب أفراد المؤسسة لطلبات العملاء بشكل سريع و فعال) بمتوسط حسابي 4.0256 وانحراف معياري 0.77755، أما المرتبة الثانية العبارة رقم 04 (تقوم المؤسسة بتسليم الخدمات في الوقت المناسب) بمتوسط حسابي 4.000 وانحراف معياري 0.76089، فيما يخص المرتبة الثالثة العبارة رقم 01 (تستجيب المؤسسة بسرعة للتغيرات المطلوبة في العروض و المنتجات) بمتوسط حسابي رقم 3.7692 وانحراف معياري 0.87243، و في المرتبة الرابعة والأخيرة العبارة رقم 02 (تستجيب المؤسسة بتطوير خدماتها و عروضها بوتيرة متسارعة) بمتوسط حسابي 3.6154 وانحراف معياري قدره 0.96287.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

بعد تفريغ البيانات في البرنامج SPSS و إتمام عملية حساب كل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات وفقا لكل محور، من بعد ذلك نقوم باختبار الفرضيات حيث نبدأ:

الفرع الأول وضع واختبار الفرضيات (نظري):

➤ المرحلة الأولى وضع فرضيات:

H0: فرضية العدم.

H1: فرضية البديلة.

غالبا ما تجربنا فرضية العدم بعدم وجود صلة أو علاقة مؤكدة، أما الفرضية البديلة فهي حالة الاهتمام بثبات فرضية معينة كفرضية ذات دلالة و مغزى إحصائي.

➤ المرحلة الثانية تدوين جدول المعطيات:

الجدول رقم 3-16: يمثل نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد.

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة F	F المحسوبة	مستوى الدلالة T	T المحسوبة	ميل الانحدار B	ثابت الانحدار A	المتغير المستقل

المصدر: من إعداد الباحثان.

➤ المرحلة الثالثة كتابة معادلة الانحدار التي تكون على الشكل:

$$Y=a_0+a_1X$$

a0: هو الثابت أي هو الجزء المقطوع من المحور العمودي y الذي يعكس قيمة المتغير التابع y في حال عدم وجود قيمة للمتغير المستقل x أي 0=x.

a1: هو ميل الانحدار وهو مقدار تغيير y إذا تغير x وحدة واحدة فإذا كانت علامة موجبة نقول كلما ارتفع متغير المستقل x بوحدة واحدة يرتفع متغير التابع y ب a1 أما إذا كانت علامة سالبة نقول كلما ارتفع متغير المستقل x بوحدة واحدة ينخفض متغير التابع y ب a1.

➤ المرحلة الرابعة اختبار المعلمات (معنوية أم لا) عند 5%:

وضع الفرضيات :

H0: المعلمة غير معنوية (أي غير مقبولة إحصائيا عند مستوى معنوي 5%).

H1: المعلمة معنوية (أي مقبولة إحصائيا عند مستوى معنوي 5%).

المقارنة بين مستوى الدلالة T والمستوى المعنوي ثم إتخاذ القرار.

في يومنا هذا يتم إجراء مختلف الاختبارات من خلال البرامج الإحصائية القياسية على سبيل المثال SPSS ففي هذا البرنامج يتم إعطاء مستوى الدلالة مع النتائج المعطاة حيث يتم مقارنته مع مستوى معنوي معين (0.1/0.05/0.01).

و في حالة كون قيمة مستوى الدلالة أصغر من المستوى المعنوي يتم رفض فرضية العدم واختيار الفرضية البديلة ذو مغزى إحصائي.

أما في حالة كون قيمة مستوى الدلالة أكبر من المستوى المعنوي فيتم رفض الفرضية البديلة وقبول فرضية العدم.

➤ المرحلة الخامسة اختبار نموذج (ملائم أم) عند 5%:

وضع الفرضيات

H0: نموذج غير ملائم.

H1: نموذج ملائم.

المقارنة بين مستوى الدلالة F والمستوى المعنوي ثم إتخاذ القرار.

في يومنا هذا يتم إجراء مختلف الاختبارات من خلال برامج إحصائية قياسية على سبيل المثال SPSS ففي هذا البرنامج يتم إعطاء مستوى الدلالة مع النتائج المعطاة حيث يتم مقارنته مع مستوى معنوي معين (0.1/0.05/0.01).

يتم رفض أي فرضية من خلال مقارنة مستوى الدلالة مع القيمة الجدولية الموافقة لها، بحيث يتم رفض فرضية العدم و قبول الفرضية البديلة في حالة كون القيمة المحتسبة أكبر من القيمة الجدولية.

و في حالة كون قيمة مستوى الدلالة اصغر من المستوى المعنوي يتم رفض فرضية العدم واختيار الفرضية البديلة ذو مغزى إحصائي.

أما في حالة كون قيمة مستوى الدلالة أكبر من المستوى المعنوي فيتم رفض الفرضية البديلة وقبول فرضية العدم.

➤ المرحلة السادسة دراسة العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع:

يمكن دراسة ومعرفة العلاقة بين متغيرين باستخدام معامل الارتباط الذي يرمز له ب R سواء كانت علاقة طردية عندما تكون قيمة معامل الارتباط موجبة أو علاقة عكسية عندما تكون قيمة معامل الارتباط سالبة.

• معامل الارتباط ينحصر بين -1 و 1. ($-1 < R < 1$).

و قوته تتراوح كما يلي:

الجدول رقم 3-17: يمثل قيم معامل الارتباط R.

1	0.99-0.90	0.90-0.70	0.70-0.50	0.50-0.30	0.30-0.01	0	القيمة
تام	قوي جدا	قوي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا	منعدم	القوة

المصدر: من إعداد الباحثان.

➤ المرحلة السابعة مدى قوة تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع:

يمكن تقدير دقة الانحدار بمعامل التحديد و يرمز له ب R^2 وذلك لأنه يساوي مربع معامل الارتباط البسيط و يأخذ هذا المعامل قيم بين 0 و 1 وكلما اقتربت القيمة من 1 فإن ذلك يدل على قلة قيمة الخطأ العشوائي.

و قيمة معامل التحديد يفسر التغير الحاصل في المتغير التابع Y حدثت بسبب التغير الحاصل في المتغير المستقل X و R^2-1 هو الباقي من التغير الذي حدث بسبب عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

الفرع الثاني وضع واختبار الفرضيات (تطبيقي):

➤ اختبار الفرضية الرئيسية في مستوى معنوي 5%

❖ إدارة المعرفة والميزة التنافسية

1. وضع الفرضيات :

H0: إدارة المعرفة ليس لها دور في تحسين الميزة التنافسية.

H1: إدارة المعرفة لها دور في تحسين الميزة التنافسية.

2. جدول المعطيات:

3. الجدول رقم 3-18: يمثل نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية.

المتغير المستقل	ثابت الانحدار A	ميل الانحدار B	T المحسوبة	مستوى الدلالة T	F المحسوبة	مستوى الدلالة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
إدارة المعرفة	50.524	0.403	3.792	0.001	14.380	0.001	0.529	0.280

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

4. كتابة معادلة انحدار الخطي البسيط و تفسيرها:

$$Y=50.524+0.403X$$

$$a_0 = 27.124$$

أي أن الميزة التنافسية تساوي 50.524 في حال عدم وجود قيمة لإدارة المعرفة.

$$a_1 = 0.403$$

نلاحظ وجود علامة موجبة ولهذا نقول كلما ارتفعت إدارة المعرفة بوحدة واحدة ترتفع الميزة التنافسية بـ: 0.403

5. اختبار T عند مستوى معنوي 5%:

وضع الفرضيات

H0: المعلمة غير معنوية (أي غير مقبولة إحصائياً عند مستوى معنوي 5%).

H1: المعلمة معنوية (أي مقبولة إحصائياً عند مستوى معنوي 5%).

المقارنة بين مستوى الدلالة والمستوى المعنوي ثم اتخاذ القرار.

مستوى الدلالة t يساوي 0.001 أصغر من 0.05 في هذه الحالة يتم رفض فرضية العدم و قبول الفرضية البديلة ومنه نقول أن المعلمة معنوية أي مقبولة إحصائياً عند مستوى معنوي 5% و منه إدارة المعرفة لها دور في تحسين الميزة التنافسية عند 5%.

6. اختبار F عند مستوى معنوي 5%:

وضع الفرضيات

H0: نموذج غير ملائم.

H1: نموذج ملائم.

المقارنة بين مستوى الدلالة و المستوى المعنوي ثم اتخاذ القرار.

مستوى الدلالة f يساوي 0.001 أصغر من 0.05 في هذه الحالة يتم رفض فرضية العدم و قبول الفرضية البديلة و منه نستنتج أن النموذج ملائم عند مستوى معنوي 5%.

7. دراسة العلاقة بين متغير مستقل ومتغير تابع:

معامل الارتباط موجب $R=0.529$ و ينحصر بين 0.50 و 0.70 إذن فالعلاقة طردية متوسطة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

8. مدى قوة تفسير متغير مستقل للمتغير التابع:

$R^2 = 0.280$ هذا يدل على أن معادلة الانحدار تفسر 28% من التغير الحاصل في المتغير التابع و التي هي الميزة التنافسية التي حدثت بسبب التغير الحاصل في المتغير المستقل أي في إدارة المعرفة و الباقي البالغ 0.720 أي 72% حدثت بسبب عوامل أخرى لم تدرج في النموذج.

➤ اختبار الفرضيات البديلة عند 5%

❖ أولاً: تشخيص المعرفة والميزة التنافسية

1. وضع الفرضيات :

H0: تشخيص المعرفة ليس لها دور في تحسين الميزة التنافسية.

H1: تشخيص المعرفة لها دور في تحسين الميزة التنافسية.

2. جدول المعطيات:

3. الجدول رقم 3-19: يمثل نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الأولى.

المتغير المستقل	ثابت الانحدار A	ميل الانحدار B	T المحسوبة	مستوى الدلالة T	F المحسوبة	مستوى الدلالة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
تشخيص المعرفة	65.359	0.741	1.839	0.074	3.381	0.074	0.289	0.084

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

4. كتابة معادلة انحدار الخطي البسيط وتفسيرها:

$$Y=65.359+0.741x$$

$$a_0=65.359$$

أي أن الميزة التنافسية تساوي 65.359 في حال عدم وجود قيمة تشخيص المعرفة.

$$a_1=0.741$$

نلاحظ وجود علامة موجبة ولهذا نقول كلما ارتفعت تشخيص المعرفة بوحدة واحدة ترتفع الميزة التنافسية بـ:

$$0.741$$

5. اختبار t عند مستوى معنوي 5%:

وضع الفرضيات

H0: المعلمة غير معنوية (أي غير مقبولة إحصائيا عند مستوى معنوي 5%).

H1: المعلمة معنوية (أي مقبولة إحصائيا عند مستوى معنوي 5%).

المقارنة بين مستوى الدلالة والمستوى المعنوي ثم اتخاذ القرار .

مستوى الدلالة t يساوي 0.074 أكبر من 0.05 في هذه الحالة يتم قبول فرضية العدم و رفض الفرضية

البديلة ومنه نقول ان المعلمة غير معنوية أي غير مقبولة إحصائيا عند مستوى معنوي 5% و منه تشخيص المعرفة

ليس لها دور في تحسين الميزة التنافسية.

6. اختبار f عند مستوى معنوي 5%

وضع الفرضيات

H0: نموذج غير ملائم.

H1: نموذج ملائم.

المقارنة بين مستوى الدلالة و المستوى المعنوي ثم اتخاذ القرار.

مستوى الدلالة f يساوي 0.074 أكبر من 0.05 في هذه الحالة يتم قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة نستنتج أن النموذج غير ملائم عند مستوى معنوي 5%.

7. دراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

معامل الارتباط موجب $R = 0.289$ و ينحصر بين 0.01 و 0.30 إذن فالعلاقة طردية ضعيفة جدا بين تشخيص المعرفة والميزة التنافسية.

8. مدى قوة تفسير متغير مستقل للمتغير التابع

$R^2 = 0.084$ هذا يدل على أن معادلة الانحدار تفسر 8.4% من التغير الحاصل في المتغير التابع و التي هي الميزة التنافسية حدثت بسبب التغير الحاصل في المتغير المستقل أي في تشخيص المعرفة و الباقي المقدر 0.916 أي 91.6% حدثت بسبب عوامل أخرى لم تدرج في النموذج.

❖ ثانيا توليد المعرفة و الميزة التنافسية

1. وضع الفرضيات:

H0: توليد المعرفة ليس لها دور في تحسين الميزة التنافسية.

H1: توليد المعرفة لها دور في تحسين الميزة التنافسية.

2. جدول المعطيات:

3. الجدول رقم 3-20: يمثل نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الثانية.

المتغيرات المستقلة	ثابت الانحدار A	ميل الانحدار B	T المحسوبة	مستوى الدلالة T	F المحسوبة	مستوى الدلالة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
توليد المعرفة	65.023	1.043	3.010	0.005	9.061	0.005	0.444	0.197

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

4. كتابة معادلة انحدار الخطي البسيط وتفسيرها:

$$Y=65.023+1.043X$$

$$a_0 = 35.943$$

أي أن الميزة التنافسية تساوي 65.023 في حال عدم وجود قيمة توليد المعرفة.

$$a_1=1.043$$

نلاحظ وجود علامة موجبة ولهذا نقول كلما ارتفعت توليد المعرفة بوحدة واحدة ترتفع الميزة التنافسية بـ:

$$1.043$$

5. اختبار t عند مستوى معنوي 5%:

وضع الفرضيات

H0: المعلمة غير معنوية (أي غير مقبولة إحصائيا عند مستوى معنوي 5%).

H1: المعلمة معنوية (أي مقبولة إحصائيا عند مستوى معنوي 5%).

المقارنة بين مستوى الدلالة والمستوى المعنوي ثم اتخاذ القرار.

مستوى الدلالة t يساوي 0.005 أصغر 0.05 في هذه الحالة يتم رفض فرضية العدم و قبول الفرضية البديلة ومنه المعلمة معنوية أي مقبولة إحصائيا عند مستوى معنوي 5% و بالتالي توليد المعرفة لها دور في تحسين الميزة التنافسية.

6. اختبار f عند مستوى معنوي 5%

وضع الفرضيات

H_0 : نموذج غير ملائم.

H_1 : نموذج ملائم.

المقارنة بين مستوى الدلالة و المستوى المعنوي ثم اتخاذ القرار.

مستوى الدلالة f يساوي 0.005 أصغر 0.05 في هذه الحالة يتم رفض فرضية العدم و قبول الفرضية البديلة ومنه نستنتج أن نموذج ملائم عند مستوى معنوي 5%.

7. دراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

في هذا النموذج معامل الارتباط موجب $R = 0.444$ و ينحصر بين 0.40 و 0.50 إذن فالعلاقة طردية ضعيفة بين توليد المعرفة والميزة التنافسية.

8. مدى قوة تفسير متغير مستقل للمتغير التابع

في هذا النموذج $R^2 = 0.197$ هذا يدل على أن معادلة الانحدار تفسر 19.7% من التغير الحاصل في المتغير التابع و التي هي الميزة التنافسية حدثت بسبب التغير الحاصل في المتغير المستقل أي في توليد المعرفة و الباقي البالغ 0.803 أي 80.3% حدثت بسبب عوامل أخرى لم تدرج في النموذج.

❖ ثالثا تخزين و تنظيم المعرفة والميزة التنافسية

1. وضع الفرضيات:

H_0 : تخزين وتنظيم المعرفة ليس لها دور في تحسين الميزة التنافسية.

H_1 : تخزين وتنظيم المعرفة لها دور في تحسين الميزة التنافسية.

2. جدول المعطيات:

الجدول رقم 3-21: يمثل نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الثالثة.

متغيرات المستقلة	ثابت الانحدار A	ميل الانحدار B	T المحسوبة	مستوى الدلالة T	F المحسوبة	مستوى الدلالة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
تخزين وتنظيم المعرفة	64.270	0.788	1.935	0.061	3.743	0.061	0.303	0.092

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

3. كتابة معادلة انحدار الخطي البسيط وتفسيرها:

$$Y=64.270+0.788X$$

$$a_0=64.270$$

أي أن الميزة التنافسية تساوي 64.270 في حال عدم وجود قيمة تخزين وتنظيم المعرفة.

$$a_1=0.788$$

نلاحظ وجود علامة موجبة ولهذا نقول كلما ارتفعت تخزين وتنظيم المعرفة بوحدة واحدة ترتفع الميزة التنافسية بـ: 0.788.

4. اختبار t عند مستوى معنوي 5%:

وضع الفرضيات

H0: المعلمة غير معنوية (أي غير مقبولة إحصائيا عند مستوى معنوي 5%).

H1: المعلمة معنوية (أي مقبولة إحصائيا عند مستوى معنوي 5%).

المقارنة بين مستوى الدلالة والمستوى المعنوي ثم اتخاذ القرار.

مستوى الدلالة t يساوي 0.061 أكبر من 0.05 في هذه الحالة يتم قبول فرضية العدم و رفض الفرضية البديلة ومنه المعلمة غير معنوية أي غير مقبولة إحصائيا عند مستوى معنوي 5% وبالتالي تخزين وتنظيم المعرفة ليس لها دور في تحسين الميزة التنافسية.

5. اختبار f عند مستوى معنوي 5%:

وضع الفرضيات

H0: نموذج غير ملائم.

H1: نموذج ملائم.

المقارنة بين مستوى الدلالة و المستوى المعنوي ثم اتخاذ القرار.

مستوى الدلالة f يساوي 0.061 أكبر من 0.05 في هذه الحالة يتم قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة نستنتج أن النموذج غير ملائم عند مستوى معنوي 5%.

6. دراسة العلاقة بين متغير مستقل ومتغير تابع:

معامل الارتباط موجب $R = 0.303$ قريب من 0.30 إذن فالعلاقة طردية ضعيفة جدا بين تخزين وتنظيم المعرفة والميزة التنافسية.

7. مدى قوة تفسير متغير مستقل للمتغير التابع:

$R^2 = 0.092$ هذا يدل على أن معادلة الانحدار تفسر 9.2% من التغير الحاصل في المتغير التابع و التي هي الميزة التنافسية حدثت بسبب التغير الحاصل في المتغير المستقل أي في تخزين وتنظيم المعرفة و الباقي المقدر 0.905 أي 90.5% حدثت بسبب عوامل أخرى لم تدرج في النموذج.

❖ رابعا توزيع وتطبيق المعرفة والميزة التنافسية

1. وضع الفرضيات:

H0: توزيع وتطبيق المعرفة ليس لها دور في تحسين الميزة التنافسية.

H1: توزيع وتطبيق المعرفة لها دور في تحسين الميزة التنافسية.

2. جدول المعطيات:

3. الجدول رقم 3-22: يمثل نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الرابعة.

متغيرات المستقلة	ثابت الانحدار A	ميل الانحدار B	T المحسوبة	مستوى الدلالة T	F المحسوبة	مستوى الدلالة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
توزيع وتطبيق المعرفة	61.589	0.898	3.496	0.001	12.226	0.001	0.498	0.248

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

4. كتابة معادلة انحدار الخطي البسيط وتفسيرها:

$$Y = 61.589 + 0.898X$$

$$a_0 = 61.589$$

أي أن الميزة التنافسية تساوي 61.589 في حال عدم وجود قيمة توزيع وتطبيق المعرفة.

$$a_1 = 0.898$$

نلاحظ وجود علامة موجبة ولهذا نقول كلما ارتفعت توزيع وتطبيق المعرفة بوحدة واحدة ترتفع الميزة التنافسية

ب: 0.898

5. اختبار t عند مستوى معنوي 5%:

وضع الفرضيات

H0: المعلمة غير معنوية (أي غير مقبولة إحصائيا عند مستوى معنوي 5%).

H1: المعلمة معنوية (أي مقبولة إحصائيا عند مستوى معنوي 5%).

المقارنة بين مستوى الدلالة والمستوى المعنوي ثم اتخاذ القرار.

مستوى الدلالة t يساوي 0.001 أصغر 0.05 في هذه الحالة يتم رفض فرضية العدم و قبول الفرضية البديلة المعلمة معنوية أي مقبولة إحصائيا عند مستوى معنوي 5% وبالتالي توزيع وتطبيق المعرفة لها دور في تحسين الميزة التنافسية.

6. اختبار f عند مستوى معنوي 5%:

وضع الفرضيات

H0: نموذج غير ملائم.

H1: نموذج ملائم.

المقارنة بين مستوى الدلالة و المستوى المعنوي ثم اتخاذ القرار.

مستوى الدلالة f يساوي 0.001 أصغر 0.05 في هذه الحالة يتم رفض فرضية العدم و قبول الفرضية البديلة نستنتج أن نموذج ملائم عند مستوى معنوي 5%.

7. دراسة العلاقة بين متغير مستقل ومتغير تابع:

معامل الارتباط موجب $R = 0.498$ قريبة من 0.50 إذن فالعلاقة طردية متوسطة بين توزيع وتطبيق المعرفة والميزة التنافسية.

8. مدى قوة تفسير متغير مستقل للمتغير التابع:

$R^2 = 0.248$ هذا يدل على أن معادلة الانحدار تفسر 24.8% من التغير الحاصل في المتغير التابع و التي هي الميزة التنافسية حدثت بسبب التغير الحاصل في المتغير المستقل أي في توزيع وتطبيق المعرفة و الباقي البالغ 0.752 أي 75.2% حدثت بسبب عوامل أخرى لم تدرج في النموذج.

خلاصة الفصل:

تناولنا في الفصل الثالث الدراسة التطبيقية التي كانت على مستوى مؤسسة البناء في مجمع حسناوي لمعرفة مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية، وقد اعتمدنا على الاستبيان في جمع المعلومات من خلال إجابات أفراد العينة على الأسئلة وذلك من أجل الربط بين متغيرات الدراسة حيث استخلصنا بعض النتائج متمثلة في:

- ✓ علاقة طردية متوسطة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في مؤسسة البناء بمجمع حسناوي وهذا ما يتماشى مع الفرضية الرئيسية.
- ✓ تشخيص المعرفة ليس له دور في تحسّن الميزة التنافسية في مؤسسة البناء بمجمع حسناوي وهذا ما يتنافى مع الفرضية الفرعية الأولى.
- ✓ علاقة طردية ضعيفة بين توليد المعرفة والميزة التنافسية في مؤسسة البناء بمجمع حسناوي وهذا ما يتمشى مع الفرضية الفرعية الثانية.
- ✓ تخزين وتنظيم المعرفة ليس لها دور في تحسين الميزة التنافسية في مؤسسة البناء بمجمع حسناوي و هذا ما يتنافى مع الفرضية الفرعية الثالثة.
- ✓ علاقة طردية متوسطة بين توزيع وتطبيق المعرفة والميزة التنافسية في مؤسسة البناء بمجمع حسناوي وهذا ما يتمشى مع الفرضية الفرعية الرابعة.

على ضوء هذه النتائج يمكننا طرح مجموعة من الاقتراحات التي يمكن أن تفيد المؤسسات والباحثين في هذا المجال منها:

- ضرورة التوجه السريع نحو الاهتمام بإدارة المعرفة من قبل المؤسسات الجزائرية حتى يتم بناء المزايا التنافسية التي تمكن هذه المؤسسات من الصمود أمام التحديات والرهانات الاقتصادية المقبلة.
- أيضا إنشاء وظيفة خاصة بإدارة المعرفة داخل المؤسسة تعنى بعمليات إدارة المعرفة لما تمثله المعرفة من قيمة لا تقدر بثمن شأنها شأن الموارد المالية والمادية الأخرى من جهة وتدريب العاملين في المؤسسة باستمرار وتطوير معارفهم وقدراتهم من جهة أخرى، لضمان والحفاظ عليها وتطويرها بهدف الحصول على عاملين أكفاء.
- أيضا استخدام المناهج الحديثة من أجل الحصول على المعرفة المفيدة واستخدامها استخداما مفيدا وتوفير الموارد اللازمة كون الحصول عليها مكلف جدا أحيانا، هذا مع تأمين هذه المعارف حتى لا تتعرض إلى القرصنة.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

في ظل الاقتصاد الجديد و الذي أصبح يطلق عليه اقتصاد المعرفة، و نتيجة للتغيرات التي طرأت على واقع نظام الأعمال أدركت المؤسسات المعاصرة طبيعة هذه التحولات و التي من أهمها زيادة الاهتمام بالأصول الفكرية في خلق القيمة و تدعيم الميزة التنافسية، الأمر الذي جعل أسلوب إدارة المعرفة من أهم أساليب الإدارة المعاصرة لتحقيق ذلك. و من خلال تناولنا لهذه الدراسة حاولنا معالجة إشكالية البحث ميدانيا بمجمع حسناوي بسيدي بلعباس والتي تدور حول ما دور ادارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة؟

و للإجابة على تساؤلات الدراسة و إشكالية البحث قمنا بتقسيم بحثنا إلى قسمين رئيسين الأول الجانب النظري الذي تطرقنا فيه إلى الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة عبر ترتيبنا المنهجي المتسلسل والميزة التنافسية، أما القسم الثاني فخصص للدراسة التطبيقية التي أجريت في مجمع حسناوي بسيدي بلعباس ، حيث تم فيها استعراض مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية المناسبة لغرض معالجة وتحليل وتفسير بيانات الاستبيان التي تم جمعها من خلال تحليل معطيات SPSS لمعرفة آراء المبحوثين والتي من خلالها توصلنا الى النتائج الخاصة، مع مجموعة من الاقتراحات.

النتائج:

• نتائج الجانب النظري:

- تعتبر إدارة المعرفة أسلوب إداري حديث ظهر نتيجة لتطور الفكر الإداري و تماشيا مع التغيرات المستمرة التي تميز عصر المعرفة، بهدف تحسين الميزة التنافسية.
- تسعى إدارة المعرفة من خلال عملياتها إلى تشخيص و توليد و تخزين و تنظيم و تطبيق المعرفة في المؤسسة بهدف الإبداع، و تحقيق الميزة التنافسية.
- أن المعرفة هي شيء غير ملموس ذو أهمية يمتلكه الأفراد.
- الميزة التنافسية هي كل خاصية سعت إليها المؤسسة بوضع استراتيجيات ومجهودات قصد امتلاكها.
- وعي المؤسسة وامتلاكها لأهم أبعاد الميزة (الإبداع، الابتكار و التكلفة، الجودة، المرونة، والوقت) يضمن لها أحسن مركز تنافسي.

• نتائج الجانب التطبيقي:

- من خلال الدراسة الإستبائية وإجابات أفراد عينة الدراسة تم التوصل الى وجود علاقة طردية متوسطة ما بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في مؤسسة البناء مجمع حسناوي حيث بلغ معامل الارتباط بينهما $R = 0.529$.
- ايضا توصلنا الى ان هناك علاقة طردية ضعيفة بين توليد المعرفة والميزة التنافسية في مؤسسة البناء مجمع حسناوي.
- و علاقة طردية متوسطة بين توزيع وتطبيق المعرفة والميزة التنافسية في مؤسسة البناء مجمع حسناوي.
- وتوصلنا ايضا الى ان تشخيص المعرفة ليس له دور في تحسّن الميزة التنافسية في مؤسسة البناء مجمع حسناوي.
- و تخزين وتنظيم المعرفة ليس لها دور في تحسين الميزة التنافسية في مؤسسة البناء مجمع حسناوي.

الاقتراحات:

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

- أسلوب إدارة المعرفة أسلوب إداري جديد يجب أن تتبناه جميع المؤسسات التي لديها رغبة لتدعيم قدرتها التنافسية.
- على كل الأفراد الإقناع بأهمية المشاركة والتعبير بأفكارهم و مكتسباتهم العلمية.
- ضرورة اهتمام المؤسسات الجزائرية بتطبيق إدارة المعرفة.
- من المستحسن أن يتبنى مجمع حسناوي سياسات تحفيزية جديدة و أن تسعى للتغيير بهدف جعل عماله مندمجون بشكل أكبر ، الشيء الذي سيساعده على التطلع على المعارف التي تكتسبها و يسهل عملية إدارتها لتلك المعارف و استغلالها لتحقيق ميزة تنافسية
- ضرورة تعميق المعرفة لدى عمال الشركة، لأنه من خلال الدراسة الميدانية واجهنا ضعف في استيعاب هذا المفهوم إلا من خلال تبسيطه وتفكيكه لمفهوم الأفكار والمعلومات.
- يجب إجراء المزيد من الدراسات التي تربط إدارة المعرفة بالميزة التنافسية، لأن الدراسات التي تطرقت لهذا الموضوع قليلة نوعا ما في المؤسسات الجزائرية.

إن موضوع إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية يعتبر موضوعا واسعا، وهذه الدراسة ما هي إلا جزء منه، لذا ما تزال جوانب عديدة يمكن أن تؤخذ كمواضيع بحث في المستقبل نذكر منها:

- دور الدولة والمؤسسات في إقامة اقتصاد المعرفة.
- واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية في ظل الرهانات الجديدة.
- قياس الفجوة المعرفية بين مؤسسات الجزائر والمؤسسات الأجنبية.
- اقتراح نموذج لتطبيق إدارة المعرفة يتماشى وخصوصيات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- ثقافة المعرفة كثقافة للمؤسسة ودورها في التميز.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

I. القرآن الكريم:

(1) سورة البقرة الاية 146

(2) سورة الرحمان الآيتين 3-4

II. الكتب:

(1) إبراهيم العديلي، فن الإدارة الإستراتيجية، ط 1، دار زهر للنشر والتوزيع، عمان، 2018.

(2) احمد علي صالح، سعد علي العنزي، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

(3) برس يورك، إدارة المعرفة، سلسلة المميزون الإدارية، لونجمان للنشر، القاهرة، 2005.

(4) ثابت عبد الرحمان ادريس، الإدارة الإستراتيجية، د ط، الدار الجامعية، مصر، 2002.

(5) ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

(6) الجاموس عبد الرحمن، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة مدخل تحليلي ط 1، دار وائل للنشر، عمان، 2013.

(7) جمال الدين محمد مرسى، مصطفى محمود أبورشدي حبة، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، د ط، الدار الجامعية، مصر، 2007.

(8) حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء لمنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

(9) حسين وليد حسين عباس، سعدون حمود جيتز الربيعاوي، إدارة التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة، بدون طبعة، دار عيذاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

(10) حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

(11) خالد محمد بنى حمدان، وائل محمد صبحي ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، د ط، دار اليازوري، الأردن، 2007.

(12) خضر مصباح إسماعيل طيطي. إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول. دار الجامد للنشر والتوزيع. عمان. 2011.

- (13) خيضر كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المؤسسات المتميزة، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2010.
- (14) ربحي مصطفى عليان، إقتصاد المعلومات، ط 2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- (15) رضا صاحب أبو أحمد آل علي و سنان كاظم الموسوي، وظائف المؤسسة المعاصرة (نظرة بانورامية عامة)، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، 2001.
- (16) سعد غالب .باسين، نظم مساندة القرارات، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.
- (17) شارلزهل وجارث جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال)، دار المريخ للنشر، الرياض.
- (18) طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل لمنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- (19) عبد الكاظم الاعاجيبي. إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع التنظيمي. جامعة القادسية. 2017.
- (20) عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- (21) علي السلمي، إدارة المعرفة، دار غريب، القاهرة، 2004.
- (22) علي حسن الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية- مدخل إستراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- (23) عماد الصباغ، إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات، دار المسيرة، الاردن، 2003.
- (24) فريد التجار، إدارة العمليات الإستراتيجية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006.
- (25) محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- (26) محمد أحمد العوض، الإدارة الإستراتيجية، د ط، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- (27) محمد خالد أبو عزام. إدارة المعرفة واقتصاد المعرفي. دار زهدي للنشر والتوزيع. عمان. 2020.
- (28) محمد سمير احمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة، الاردن، 2008.
- (29) محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع، الاردن 2008.
- (30) محمد عواد، اتجاهات معاصرة في أدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2008.
- (31) ممدوح عبد العزيز رفاعي، إعادة هندسة العمليات، جامعة عين شمس، مصر، 2006.
- (32) منير نوري، التسويق مدخل المعلومات والإستراتيجيات، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
- (33) نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر، الإبراهيمية، مصر، الطبعة الثانية، 2003.
- (34) نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية - تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، د ط، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.

(35) نبيل مرسى خليل، الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.

(36) نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2000.

(37) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

(38) نضال محمد الزطمة، دور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، جامعة الإسلامية، غزة.

(39) هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، 2014.

(40) هيثم علي الحجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2014.

.III مذكرات

(1) بن جدو بن علي، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة

ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2015-2014

(2) حمادي عبلة. دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستير. 2013 / 2012.

(3) خالد عتيق سعيد عبد الله. جاسم محمد جرجيس. إدارة المعرفة: مفهوما، وأهميتها ، وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديريها. قسم مكتبات والمعلومات. جامعة صنعاء. دوحه. قطر. 2014.

(4) رقية منصوري، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير غير منشورة، تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2008-2007.

(5) سليمان منيرة، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة قارورات الغاز، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العموم الاقتصادية وعلوم التجارية والتسيير، 2013.

(6) شاهد عبد الحكيم، اثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات لنيل ماجستير في علوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الاغواط ، 2012/2011.

(7) فاطمة عبد الغني مطر، أثر تحفيز العاملين في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في المصارف الخاصة ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2012.

(8) ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008-2007.

- (9) من اعداد الطالبان نقل من الدكتوراة عادل غزالي مطبوعة بيداغوجية موجهة للطلبة سنة الاولى ماستر علم اجتماع التنظيم والعمل جامعة محمد لمن دباغين سطيف2، 2018/2017.
- (10) ناصر محمد سعود جرادات، وآخرون، إدارة المعرفة، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن 2011، الطبعة نضال محمد الزطمة، ادارة معرفة وأثارها على تميز الأداء، قدم هذا البحث استكمالا لمتطلبات حصول على درجة الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2011.
- (11) وهيبه مربعي، دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص اقتصاد تطبيقي و ادارة المنظمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012-2011.

IV. ملتقيات

- (1) حسين بلعجوز، الميزة التنافسية من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد الرقمي، الملتقى العربي الدولي، حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي، و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2007.
- (2) طارق نوير، دور الحكومة الداعم للتنافسية: حالة مصر، سلسلة أوراق عمل، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2002.
- (3) عياش قويدر، "مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد الأداء المتميز في المنظمات"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 9 مارس 2005.
- (4) اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا "الاسكوا"، منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الأعضاء، نيويورك، 2004.
- (5) هجرة الشيخ، صورية معمورية، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية لمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات عند الدول العربية، الجزائر، 2006.
- (6) يوسف أحمد أبو فارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة و الأداء، الملتقى الدولي الرابع حول إدارة المعرفة الوطن العربي، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، الأردن 26-28 أفريل.

V. مجلات

- (1) حيدر شاكر نوري، تأثير عمليات ادارة المعرفة في تطوير القدرات المميزة: دراسة تطبيقية في شركة ديالي العامة للصناعات الكهربائية، مجلة ديالي، العدد 48، 2011
- (2) علي حسون، فاضل حمد سلمان، عامر فدعوس، أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد32، 2012.
- (3) وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، مجلة جسر التنمية، الكويت، العدد، 20 ديسمبر، 2003.

www.groupe-hasnaoui.com

- 1) Abdul Amid Aziz Jalloh and others, intellectual capital: the pathway towards sustainable competitive advantage, International Journal of Economics, Commerce and Management, Vol. III, Issue 8, United Kingdom, August 2015.
- 2) BARON Yves et KEIZER Bernard: les grandes économies, Edition du Seuil, Paris.1988.
- 3) Debonair Michele et frontage Lionel , competitive, analyses économique , 2013.
- 4) Hackett, Brian, beyond Knowledge, How ways to work and learn, The conference, USA, 2003
- 5) Hols apple, C & M.singh, the knowledge management value chain model: activities for competitiveness » ,Expert systems with application, Volume 20, 2001
- 6) Jamaliah said and others, entrepreneurial orientation for sustainable competitive advantage and risk management: evidence from government-linked companies in Malaysia, I J A B E R, Vol. 14, No. 10, Malaysia 2016
- 7) Junghwan Kim & al, The Cognitive Selection Framework For Knowledge Acquisition Strategies In Virtual Communities, International Journal of Information Management 31, 2011.
- 8) Micheael Poreter Avantage concurrentiel des Nations, Inter Edition,1993.
- 9) Michel Porter ,l'avantage concurrentiel, paris.dumond paris, 2000.
- 10) Nonaka I. and Takeuchi H., The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics & Innovation, Oxford University Press, New York, 1995.
- 11) Porter Micheael, "L'Avantage Concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son Avance", Dunod, 1999.
- 12) Prusak, Larry, knowledge, Can it be Managed? Presented at the IBM Academy of Technology Conference on Knowledge Management, Fishkill, New York, 2000.
- 13) Thomas Fritz ,the competitive Advantage Period and the Industry Advantage Period :Assessing the Sustainability and Determinants of Superior Economic Performance,Gabler Wissenschaft, 1st edition ,2008

الملاحق

الملاحق

جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

معهد: العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم اقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسة

السنة: ثانية ماستر

استبيان حول:

دور ادارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص: اقتصاد و تسيير مؤسسة

الاخ الفاضل الاخت الفاضلة....

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسة جامعة بلحاج بوشعيب.

نظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على العبارات بدقة و موضوعية، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على دقة اجابتكم، لذلك نرجو منكم ان تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم و أن تتم الإجابة بأفضل ما لديكم من معلومات.

كما نحيطكم علماً بأن إجابتكم ستعامل بشكل سري و لغايات البحث العلمي و فقط، أشكركم على جهودكم و على حسن تعاونكم و أقدر بعمق المساعدة التي قدمتموها لاستكمال و انجاز هذه الدراسة تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام.

تحت اشراف:

أ. د علي دحمان

من اعداد الطلبة:

بيال عبد القادر

داود صبرينة

ملاحظة: يرجى وضع علامة (x) في المربع الذي تراه مناسب.

الجزء الاول: معلومات شخصية

<input type="checkbox"/>	انثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	الجنس :
<input type="checkbox"/>	40-31	<input type="checkbox"/>	اقل من 30 سنة	العمر :
<input type="checkbox"/>	اكثر من 50	<input type="checkbox"/>	50-41	

<input type="checkbox"/>	تقني سامي	<input type="checkbox"/>	بكالوريا او اقل	المؤهل العلمي :
<input type="checkbox"/>	اخرى	<input type="checkbox"/>	دراسات عليا	جامعي

<input type="checkbox"/>	اطار	<input type="checkbox"/>	مشرف	<input type="checkbox"/>	مدير	مجال الوظيفة الحالية :
<input type="checkbox"/>	اخرى	<input type="checkbox"/>	موظف			

<input type="checkbox"/>	من 5-10 سنوات	<input type="checkbox"/>	اقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة :
<input type="checkbox"/>	اكثر من 15 سنة	<input type="checkbox"/>	من 11-15 سنة	

الجزء الثاني: ادارة المعرفة

ادارة المعرفة:

هي عملية يتم بموجبها استخراج واستثمار رأس المال لفكري الخاص بالمؤسسة، بهدف الوصول إلى قرارات تتصف بالكفاءة والفعالية والابتكارية من أجل إكتساب المؤسسة ميزة تنافسية والحصول على ولاء والتزام العملاء.¹

الرقم	العبارات المفسرة للبنية التحتية لإدارة المعرفة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1. اولاً: تشخيص المعرفة						
01	لدى المؤسسة دراية تامة بما تمتلكه من معرفة					
02	وجود موظف مسؤول عن ادارة المعرفة					
03	تقوم المؤسسة بعمليات تحديد المعلومات و المعرفة بصفة مستمرة					
04	تعتمد المؤسسة على مصادر و ادوات تمكنها من اكتشاف المعرفة و استغلالها في اتخاذ القرارات					
05	دعوة خبراء من خارج المؤسسة للمشاركة في الندوات و المحاضرات ذات علاقة بالمعرفة					
2. ثانياً: توليد المعرفة						
06	تسمح المؤسسة لأفرادها فرص لإكمال الدراسة من اجل توسيع المعارف					
07	تسعى المؤسسة الى توفير بيئة العمل الملائمة بما يدعم قدرة افرادها الى توليد معارف جديدة					
08	لدى افراد المؤسسة تصور واضح حول ما يعنيه مصطلح ادارة المعرفة كمنهج اداري حديث					

¹ عبد الكاظم الاعاجبي، إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع التنظيمي، جامعة القادسية، 2017 ص16.

					تهتم المؤسسة بتوظيف الافراد المبدعين	09
3. ثالثا: تخزين و تنظيم المعرفة						
					تستخدم المؤسسة قاعدة بيانات للوصول الى المعرفة اللزمة بسرعة	10
					تمتلك المؤسسة نظاما دائما لصيانة و حماية موجوداتها المعرفية	11
					تخزن المؤسسة الاداء و الخبرات و الاقتراحات و التجارب التي تمر بها في قواعد البيانات	12
					يعود الافراد الى المعرفة المخزنة من قبل المؤسسة لأداء مهامهم عندما يحتاجون لذلك	13
					تقوم المؤسسة بتدريب الافراد على تخزين المعرفة و استرجاعها	14
4. رابعا: توزيع و تطبيق المعرفة						
					وجود اتصال مفتوح بين الافراد داخل و خارج المؤسسة	15
					وصول المعرفة المتعلقة بالعمل في الوقت المناسب و بالكمية الكافية	16
					تقييم مستويات اداء الافراد وفق نظام مشاركة المعرفة و نشرها	17
					تعمل المؤسسة على توظيف المعرفة من خلال تحويلها الى عروض وخدمات جديدة	18
					تعمل المؤسسة على استقطاب كفاءات خاصة و متميزة لتطوير و اكتساب معارف و خبرات جديدة	19
					تضع المؤسسة ميزانية مناسبة لدعم مشاريع ادارة المعرفة	20

الجزء الثالث: الميزة التنافسية

الميزة التنافسية:

هي القدرة على التحسين الدائم لمستوى المعيشة لمواطنيها وتوفير مستوى تشغيل عالي وتماسك اجتماعي، وهي تغطي مجال واسع وتخص كل السياسات الاقتصادية.¹

الرقم	العبارات المفسرة للميزة التنافسية	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1. اولاً: الابداع و الابتكار						
01	لدى المؤسسة القدرة على تقديم مزيج من العروض					
02	تحرص المؤسسة على الاستفادة من افكار و اراء افرادها					
03	لا تجد المؤسسة صعوبة في تقديم خدمات جديدة و مبتكرة باستمرار					
04	تقدم المؤسسة خدمات و عروض جديدة لتلبية حاجيات السوق المتغيرة					
05	تهتم المؤسسة بأفرادها التي تمتلكهم لانهم المصدر الرئيسي للإبداع					
2. ثانياً: الجودة						
06	تعمل المؤسسة على الالتزام بمعايير الجودة في خدماتها و عروضها					
07	الخدمات و العروض التي تقدمها المؤسسة محمية و صعبة التقليد					
08	تقدم المؤسسة عروض و خدمات ذات جودة لتلبية رغبات العملاء من اجل البقاء و الاستمرارية مقارنة بالمنافسين					
09	تمثل جودة الخدمة اساس تنافسية المؤسسة					

¹ فريد التجار، إدارة العمليات الاستراتيجية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006 ص123.

					تشجع المؤسسة عملائها بالشراء منها مرة اخرى و عدم استبدالهم لها	10
3. ثالثا: التكلفة						
					يعد السعر عامل رئيسي لدى الشركة في عملية مواجهة المنافسة	11
					تدرك الادارة العليا للمؤسسة بان تلبية احتياجات العملاء و رغباتهم يتم من خلال تقديم عروض وخدمات بسعر منخفض	12
					الحصة السوقية للمؤسسة في ازدياد مستمر	13
					تعتبر مؤسستكم متفوقة من حيث قدرتها على امتلاك عروض و خدمات ذات تكلفة اقل	14
					تتميز المؤسسة في السوق بتقديم خدمات بجودة عالية رغم ارتفاع اسعارها	15
					تدعم المؤسسة أنشطة البحث و التطوير لتخفيض التكاليف	16
					اختيارك للمؤسسة بسبب انخفاض تكلفة الخدمات و سهولة إجراءاتها	17
4. رابعا: الوقت و المرونة						
					تستجيب المؤسسة بسرعة للتغيرات المطلوبة في العروض و المنتجات	18
					تستجيب المؤسسة بتطوير خدماتها و عروضها بوتيرة متسارعة	19
					يستجيب افراد المؤسسة لطلبات العملاء بشكل سريع و فعال	20
					تقوم المؤسسة بتسليم الخدمات في الوقت المناسب	21

الملخص:

تعد التغييرات الاقتصادية السريعة الحاصلة في عالمنا الدافع الرئيسي لتبني المؤسسات لإدارة المعرفة والتركيز على عملياتها من أجل التنبؤ بهذه التغييرات، واتخاذ القرارات، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وبالتالي تعزيز موقعها في الخط التنافسي.

حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى مساهمة إدارة المعرفة في الرفع من الميزة التنافسية في مجتمع حسناوي بسيدي بلعباس من خلال وجهة نظر العاملين في المؤسسة لطبيعة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمنا إستبانة لجمع البيانات وقد وزعت على عينة بلغ عددها 60 عامل. واعتمدنا في تحليل البيانات على: التحليل الإحصائي الوصفي، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الانحدار البسيط ومعامل سبيرمان و معامل الثبات.

تمثلت نتائج الدراسة الى وجود علاقة طردية بين ادارة المعرفة كمتغير مستقل وايضا توليد و توزيع، تطبيق المعرفة مع المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية من خلال أبعادها، كما ان الدراسة بينت انه لا يوجد علاقة بين تشخيص و تخزين و تنظيم ادارة المعرفة والميزة التنافسية في المجتمع.

الكلمات المفتاحية: ادارة المعرفة، توليد المعرفة، تشخيص المعرفة، تطبيق وتخزين المعرفة، الميزة التنافسية، مجتمع حسناوي سيدي بلعباس.

Résumé :

Les changements économiques rapides qui se produisent dans notre monde sont la principale motivation des organisations à adopter la gestion des connaissances et à se concentrer sur leurs opérations afin d'anticiper ces changements, de prendre des décisions et d'atteindre des objectifs stratégiques, renforçant ainsi leur position dans la ligne concurrentielle.

Où cette étude visait à identifier l'étendue de l'apport de la gestion des connaissances dans l'élévation de l'avantage concurrentiel dans le complexe Hasnaoui à Sidi Bel-Abbes du point de vue des employés de l'institution de la nature de la relation entre les processus de gestion des connaissances et avantage concurrentiel 60 travailleurs. Dans l'analyse des données, nous nous sommes appuyés sur : l'analyse statistique descriptive, la moyenne arithmétique, l'écart type, le coefficient de régression simple, le coefficient de Spearman et le coefficient de fiabilité.

Les résultats de l'étude ont indiqué qu'il existe une relation directe entre les connaissances en tant que variable indépendante, ainsi que la génération et la distribution des connaissances, l'application des connaissances avec la variable dépendante représentée dans l'avantage concurrentiel à travers ses dimensions, et l'étude a montré qu'il n'y a pas de relation entre le diagnostic, le stockage et l'organisation de la gestion des connaissances et l'avantage concurrentiel dans le complexe.

Mots clés: gestion des connaissances, génération de connaissances, diagnostic des connaissances, application et stockage des connaissances, avantage concurrentiel, Complexe Hasnaoui Sidi Bel Abbas.

ABSTRACT :

The rapid economic changes taking place in our world are the main motivation for organizations to adopt knowledge management and focus on their operations in order to anticipate these changes, make decisions, and achieve strategic goals, thus enhancing their position in the competitive line.

Where this study aimed to identify the extent of the contribution of knowledge management to raising the competitive advantage in the Hasnaoui complex in Sidi Bel-Abbes from the point of view of the employees of the institution of the nature of the relationship between the processes of knowledge management and competitive advantage. 60 workers. In analyzing the data, we relied on: descriptive statistical analysis, arithmetic mean, standard deviation, simple regression coefficient, Spearman's coefficient and reliability coefficient.

The results of the study indicated that there is a direct relationship between knowledge as an independent variable, as well as the generation and distribution of knowledge, the application of knowledge with the dependent variable represented in the competitive advantage through its dimensions, and the study showed that there is no relationship between the diagnosis, storage and organization of knowledge management and the competitive advantage in the complex.

Keywords: knowledge management, knowledge generation, knowledge diagnosis, application and storage of knowledge, competitive advantage, Hasnaoui Sidi Bel Abbas Complex.