



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

أثر إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية

دراسة ميدانية: مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

الأستاذ المشرف:

بومجان عادل

إعداد الطالبة:

زيرق ياسمين

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	سناء جبيرات	أستاذ محاضر-أ-	رئيسا	جامعة بسكرة
2	عادل بومجان	أستاذ التعليم العالي	مشرفا	جامعة بسكرة
3	رقية شرون	أستاذ التعليم العالي	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2022/ 2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

أثر إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية

دراسة ميدانية: مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة استراتيجية

الأستاذ المشرف:

بومجان عادل

إعداد الطالبة:

زيرق ياسمين

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	سناء جبيرات	أستاذ محاضر - أ.	رئيسا	جامعة بسكرة
2	عادل بومجان	أستاذ التعليم العالي	مشرفا	جامعة بسكرة
3	رقية شرون	أستاذ التعليم العالي	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2022/ 2023

الشكر والتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: «من صنع إليكم معروفا فكافنوه فان لم تجدوا ما تكافنوه به فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه» رواه أبو داوود

في البداية أشكر الله عز وجل شكرا كثيرا يليق بعظمته وجلاله الذي وفقني في إنجاز هذا العمل المتواضع، وحتى لا أضيع أجر من أحسن إلي ولا أوصف بالجحود والنكران، أتقدم بجزيل الشكر إلى المشرف “الأستاذ عادل بوجمان” الذي لم يبخل بدعمه و متابعتة و توجيهاته و حرصه على إنجاز هذا العمل في أفضل صورة فجزاه الله كل خير، كما لا أنسى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير الذين كانوا ولا يزالون في الخدمة الدائمة للعلم و العطاء. كما أشكر عائلتي التي صبرت و تحملت معي و أعانتني بالكثير من الدعم على جميع الأصعدة

كما لا يفوتني أن أشكر من ساهم ولو بكلمة طيبة أو نصيحة أو إرشاد وكل من ساعدني في إتمام هذا العمل ولم يبخل بمد يد العون وأخص بالذكر صديقاتي “خليصة” و “سمية” أسأل الله لهم التوفيق جميعا كما أتقدم بتهاني لكل خريجي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير “دفعة 2023”

إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على خير

البرية محمد صلى الله عليه وسلم

أهدي عملي هذا إلى من أحمل اسمه بكل فخر واعتزاز، إلى من كان

عونا وسندا في كل ظروف الحياة قرة عيني... "أبي الغالي"

إلى ينبوع الحنان ورمز العطاء ، إلى من بثت في الأمل وكانت السند،

إلى أغلى ما في الوجود... "أمي الحبيبة"

إلى من أستمد منهم عزتي وإصراري إخوتي أحباب قلبي... "سيف

الدين ، وليد وتوأمي رضوان"

إلى من بوجودهم محبة لا حدود لها أخواتي... "نوال، جميلة، ابتسام

وزوجة أخي مديحة"

إلى براعم عائلتي... "أولاد أخي وأخواتي"

إلى ذكرى جديتي... "باية وهنية"

إلى من كان له الفضل في إنجاز هذا العمل...

"الأستاذ عادل بوجمان"

ملخص الدراسة:

تناولت هذه الدراسة موضوع إدارة المعرفة وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة واستهدفت عينة عشوائية مكونة من 40 مسيراً؛ وقد اعتمدنا في هذا البحث على المنهج الوصفي والوصفي، وتم جمع البيانات عن طريق استبانة كاداة رئيسة شملت أربعة ابعاد لإدارة المعرفة ممثلة في: تحديد وتوليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة؛ أما أبعاد الميزة التنافسية فتعلقت بالجودة، التكلفة، الآجال التسليم، الإبداع. وتمت معالجتها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية بالاعتماد على برنامج SpssV22 ، وكان من أهم النتائج أن: أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة -اجماليا- في تعزيز الميزة التنافسية، كما أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية على أساس الجودة والتكلفة ومن منظور الإبداع.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، ميزة تنافسية، جودة، تكلفة، إبداع، آجال التسليم.

Summary :

This study examined the topic of knowledge management and its impact on enhancing competitive advantage in the Ziban Milling Company in El Kantara - Biskra. The study targeted a random sample of 40 managers. The research employed a descriptive and exploratory approach, and data was collected through a questionnaire that included four dimensions of knowledge management: knowledge identification and generation, knowledge storage, knowledge dissemination, and knowledge application. The dimensions of competitive advantage were related to quality, cost, delivery time, and innovation. Statistical methods were used to analyze the data using SPSS V22 software.

The main findings of the study were as follows: There is a statistically significant impact of knowledge management on enhancing competitive advantage overall. Additionally, there is a statistically significant impact of knowledge management on enhancing competitive advantage based on quality, cost, and innovation perspectives.

Keywords: knowledge management, competitive advantage, quality, cost, innovation, delivery time.

قائمة الأشكال والجداول

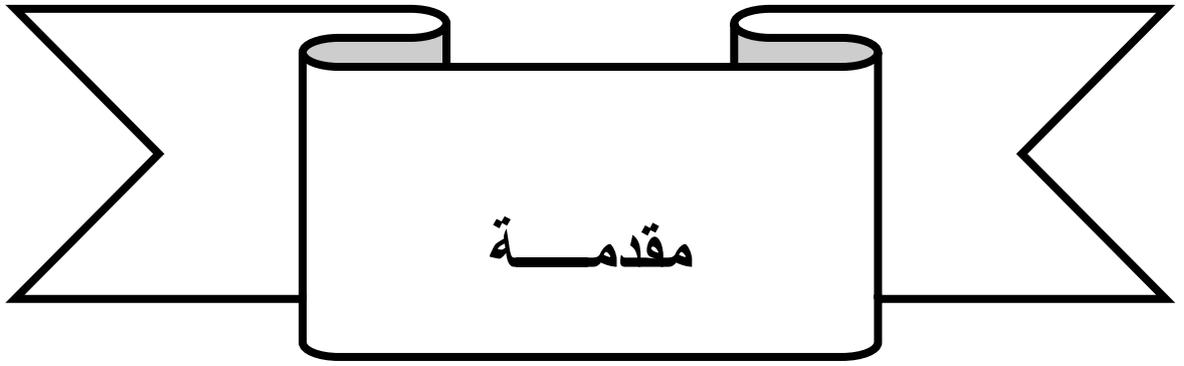
قائمة الأشكال:

الصفحة	الشكل	الرقم
14	دورة حياة الميزة التنافسية	1
22	نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر	2
24	سلسلة القيمة لبورتر	3
29	تصنيف القدرات	4
36	التسلسل الهرمي للمعاني (من البيانات الى الحكمة)	5
39	جبل الجليد المعرفي	6
41	أنماط المعرفة	7
48	نموذج SECI لتكوين المعرفة.	8
50	حازونية خلق المعرفة	9
51	عمليات ادارة المعرفة	10
52	نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة	11
53	نموذج سكانديا لرأس المال الفكري لادارة المعرفة	12
68	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة	13
73	توزيع العينة حسب الجنس	14
74	توزيع العينة حسب العمر	15
75	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	16
76	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	17
82	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	18

الصفحة	الجدول	الرقم
11	مصادر الميزة التنافسية حسب وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين.	1
39	الفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.	2
40	مزايا وعيوب المعرفة الضمنية والصريحة	3
66	بطاقة تعريفية لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة	4
67	منتجات مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة	5
67	يمثل توزيع أفراد العينة حسب فئات المؤسسة.	6
72	توزيع العينة حسب الجنس	7
73	توزيع العينة حسب العمر	8
74	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	9
75	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	10
77	درجات مقياس ليكرت الخماسي	11
78	معامل الصدق والثبات	12
79	معامل الارتباط بيرسون بين تشخيص وتوليد المعرفة وعباراته	13
79	معامل الارتباط بيرسون بين تخزين المعرفة وعباراته	14
79	معامل الارتباط بيرسون بين تشارك المعرفة وعباراته	15
80	معامل الارتباط بيرسون بين تطبيق المعرفة وعباراته	16
80	معامل الارتباط بيرسون بين الجودة وعباراته	17
80	معامل الارتباط بيرسون بين التكلفة وعباراته	18
81	معامل الارتباط بيرسون بين آجال التسليم وعباراته	19
81	معامل الارتباط بيرسون بين الإبداع وعباراته	20
82	معاملات الالتواء والتفلطح	21
83	مقياس الحكم على إجابات الأفراد	22
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور إدارة المعرفة	23
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور الميزة التنافسية	24
88	توضيح علاقة الارتباط بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية	25
89	حدود الارتباط ونوعه	26
90	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	27
91	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية	28
91	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	29

قائمة الأشكال والجداول

92	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار أثر إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية من منظور الجودة	30
92	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الفرعية الثانية	31
92	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار أثر إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية من منظور التكلفة	32
93	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة	33
94	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار أثر إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية من منظور آجال التسليم	34
94	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الفرعية الرابعة	35
95	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار أثر إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية من منظور الإبداع	36



يشهد العالم اليوم جملة من التحولات والتغيرات المتسارعة في ميادين مختلفة، حيث أصبح يطلق عليه اليوم بعصر اللاملموسات وعصر المعرفة، وهو عصر تشهد فيه الثورة التكنولوجية مالم تشهده من قبل، عصر أصبحت فيه موازين القوى لا تميز لمن يمتلك التكنولوجيا فقط وإنما الى من يمتلك ويتحكم في المعرفة أكثر، بحيث تصاعد الاهتمام بالبحث عن سبل التطوير والتميز بين ادارات المنظمات المعاصرة بالبحث عن المعرفة ودراسة أبعادها المختلفة ووسائل قياسها وتنميتها، كونها أصبحت تعتبر المورد الثمين الأكثر أهمية والحيوية لهم وللمجتمعات أيضا وتنمية هذا المورد باتت عملية مهمة جدا كونه يكمن في عقول الأفراد العاملين في المنظمة وزبائنها وباعتها و منافسيها، ويساعد على تعزيز وتقوية الخبرات والقدرات الجوهرية للعمل، ويساعد في تسريع أنشطة الابداع والابتكار، وتحويل الفكرة الجديدة الى السوق، لذا فان الحاجة الى الاهتمام بهذا المورد أصبحت ضرورة لا محالة، والهدف الأساس من تنمية هذا المورد هو زيادة الحصيلة المعرفية للمنظمة ولعاملها وتنمية معارفهم بحيث يحققون مستويات تعلم تعكس على قدرتهم على ابداع حلول جديدة لمجابهة التحديات الجديدة، فقد أدركت ادارة المنظمات المعاصرة أهمية ممارسة أنشطة لاستخدام وتطوير هذه المعرفة وقد ظهر هذا الاهتمام من خلال ما يسمى حاليا بموضوع: **ادارة المعرفة knowledge management**

وبناءً على ما سبق يمكن القول ان ادارة المعرفة تعد من الاساليب الادارية الحديثة التي تلقى اهتمام متزايد من قبل المهتمين بإدارة الأعمال، وتسعى العديد من الشركات الى تحويل أعمالها لأعمال ونشاطات قائمة على المعرفة من خلال العمل على توجيه استثماراتها والاهتمام بالنشاطات والأفراد والوسائل التي تهدف لاكتساب المعرفة وخلقها لغاية الاستغناء عن الاعمال التقليدية وذلك لغاية البقاء والتفوق والاستمرار أو مواكبة التغيرات المتصاعدة في المحيط الذي تتواجد فيه وتحقيق ميزة تنافسية.

بالحديث عن تنافسية المؤسسة تلعب الميزة التنافسية دورا هاما وحاسما للمنظمات باعتبارها الحلقة الرئيسية والعامل الحرج الذي يقدم دعما جوهريا للمنظمات لتتخطى أماكن الضعف والفجوات، فمن خلال الميزة التنافسية تحصل المنظمة على إمكانية الاستمرار والوصول للأفضل، وهي ترتبط بالكفاءات والموارد اللازمة لإنتاج قيم ومنافع للعملاء وحصولها على مصادر تساهم في تحقيق التفوق وتقديم منتجات أو خدمات تلي حاجيات المستهلكين الحالية والمستقبلية بالشكل المناسب، بتخصيص مواردها المالية والبشرية والتنظيمية وتحقيق منافع تصعب على منافسيها تحقيقها خاصة اذا كانت المؤسسة لديها ميزات السبق والتفرد في طرح منتجات وامتلاك موارد تنافسية عن الآخرين تكون ذات قيمة، ونادرة، وصعبة التقليد والاحلال والاستبدال، كما أنها تكون صعبة النقل والتحويل وهو ما يزيد في استدامة الميزة التنافسية لأطول فترة ممكنة.

اشكالية الدراسة

تعد الميزة التنافسية عاملا مهما وجوهريا لعمل المنظمات على اختلاف أنواعها، لأنها الأساس الذي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية وتتفاعل سائر العوامل والمتغيرات لدعم الميزة التنافسية وانبثاق الاستراتيجية الشاملة للمنظمة، التي أصبحت من منظور حديث تبنى أساسا على ما تمتلكه من موارد داخلية، ومن أهمها تلك الموارد اللاملموسة التي تشكل راس المال الفكري للمؤسسة، والذي يعد بمثابة المعرفة الضمنية للمنظمات والاساس الجوهري لاكتساب المزايا التنافسية وخلق القيمة، إذ أصبح التنافس في ظل الاقتصاد المعرفي ليس على ما تمتلكه المنظمات من معرفة و فقط، وإنما تلك المنظمات المؤهلة والقادرة على إدارة المعرفة لما تشكل



مقدمة

المعرفة فيه سيما المعرفة الجماعية والتنظيمية وكذا الضمنية كموارد تنافسية تساهم في استدامة الميزة التنافسية لأطول فترة ممكنة من جهة، ومن جهة أخرى مصدرا للميزة التنافسية المتجددة التي ترتبط ارتباطا وثيقا بقدرتها على الابداع المعرفي.

بناءً على ما سبق، فإنه يمكن صياغة اشكالية بحثنا هذا على النحو التالي:

✓ هل هناك أثر لإدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة؟

وتندرج ضمن هذه الاشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي كالتالي:

✓ هل هناك أثر لإدارة المعرفة في تعزيز الجودة كواحدة من محددات الميزة التنافسية؟

✓ هل هناك أثر لإدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية على أساس التكلفة؟

✓ هل هناك أثر لإدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية من منظور آجال التسليم؟

✓ هل هناك أثر لإدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية على أساس الابداع؟

ثانيا: الدراسات السابقة.

في هذه الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع بحثنا ومن أهمها:

1) الدراسة عبد المالك بوركووة (2012): تحت عنوان "إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة

الاقتصادية-دراسة ميدانية لشركة نجمة الاتصالات (مذكرة ماجستير).

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة تعميق الفهم بموضوع إدارة المعرفة والتعرف على مدى مساهمها في تدعيم القدرة التنافسية لشركة نجمة للاتصالات حيث يكون نموذج الدراسة من متغيرين إثنين، متغير مستقل (إدارة المعرفة) ومتغير تابع (القدرة التنافسية) واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تحديد حجم العينة العشوائية البسيطة في هذه الدراسة 40 عامل من مجموع 160 عامل إداري. والتي تمثل ما نسبة 25% من حجم المجتمع والاعتماد على الاستبانة في جمع المعلومات حيث تم توزيع 40 استبيان على أفراد الدراسة ، ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss، وقد توصلت الدراسة الى ان لإدارة المعرفة أثر كبير في تدعيم القدرة التنافسية لشركة نجمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، ووجود علاقة طردية بين إدارة المعرفة والقدرة التنافسية لشركة نجمة وكذلك أن إدارة المعرفة تساهم في تدعيم القدرة التنافسية لشركة نجمة للاتصالات.

2) دراسة بوزايد وسيلة (2012) تحت عنوان "مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في

المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف (مذكرة ماجستير)."

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص واقع تطبيق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لمقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كأساس تعتمد عليه لامتلاك ميزة تنافسية. ويشمل المتغير المستقل في (مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات) والمتغير التابع في الميزة التنافسية، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يسمح بجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها. ولمعالجة الجوانب التطبيقية لموضوع البحث لجأت



الباحثة إلى جمع البيانات من خلال الاستمارة كأداة رئيسية للبحث والتي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات حول موضوع الدراسة وكذا بالاعتماد على المقابلة المباشرة مع مسؤولي المصالح ملأ الاستمارة والاستفادة من المعلومات والملاحظات ، شملت عينة الدراسة بعض المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية سطيف (موجهة بالأساس لمديري المؤسسات) ، وقد اعتمد في معالجة موضوع التحليل الإحصائي على البرنامج الإحصائي SPSS وتم الاعتماد بشكل اساسي على الوسط الحسابي ، واختبار نموذج الانحدار وقد توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات محل الدراسة تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسيين ولكن لا تسعى لتحقيق ميزة تنافسية دائمة وعدم اهتمام المؤسسات محل الدراسة بتقديم ما تمتلكه من موارد ولقاءات مع المؤسسات المنافسة.

3) دراسة حمزة بعلي (2016) تحت عنوان " دور تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية- دراسة حالة عينة من البنوك العاملة في ولاية عنابة (مذكرة دكتوراه).

هدفت هذه الفرات إلى إبراز دور تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية، ويتمثل المتغير التابع في الميزة التنافسية والمتغيرات المستقلة في (تكنولوجيا المعلومات المساندة لتوليد، تخزين، توزيع تطبيق المعرفة) وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم الاعتماد في هذه الدراسة على جمع المعلومات على الاستبانة، حيث تم توزيع 116 استمارة وبلغ عدد المستجوبين 92 موظف، كما تم الاعتماد على المقابلة والملاحظة كأدوات ثانوية، تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بوكالات البنوك العمومية العاملة في ولاية عنابة. وقد تم القيام بتحليل السياسات تحليل جدوليا باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS. ولد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود تأثير إيجابي لتكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية للبنك.

4) دراسة بن عامر آسيا (2020) تحت عنوان "مساهمة تطبيقات ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية"، دراسة عينة من البنوك الجزائر"، أطروحة دكتوراه.

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق ادارة المعرفة ومدى مساهمتها في بناء وتعزيز الميزة في البنوك الجزائرية بحيث تشمل هذه الدراسة على متغير مستقل والمتمثل في إدارة المعرفة من خلال عملياتها (التشخيص، اكتساب، توليد، تخزين، توزيع، تطبيق)، ومتغير تابع المتمثل في الميزة التنافسية وسبل دعمها وذلك من خلال عناصر الميزة التنافسية (الجودة، الكفاءة، الاستجابة)، وسبل دعمها (رأسمال الفكري، الإبداع المظمي، إدارة معرفة الزبون)، تم استخدام المنهج الوصفي وتم الاعتماد في هذه الدراسة على عملية الاستقصاء لآراء موظفي البنوك العمومية، كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة من خلال الاستبانة الموزعة على العينة البالغ عددها 370 موظف وذلك لمعرفة اتجاهاتهم حول مساهمة تطبيق إدارة المعرفة في بناء ودعم الميزة التنافسية، وتمت معالجتها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية بالاعتماد على برنامج spss، و توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين ادارة المعرفة والميزة التنافسية وسبل دعمها حيث قدر معامل الارتباط بقيمة 0.781، وهذا ما دل بأن تطبيق ادارة المعرفة في البنوك محل الدراسة حسب آراء عينة الدراسة تساهم بشكل إيجابي في تحقق وتعزيز الميزة التنافسية وتم من خلالها تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات بغرض تحسين مستوى تطبيق إدارة المعرفة وتحقيق التميز في البنوك محل الدراسة.

دراسة بعنوان: إدارة لمعرفة- العمليات والأنظمة

5) igbinovia, m., & ikenwe, i. (2017). knowledge management: processes and systems. *journal of information and knowledge management, vol 8*

بعنوان إدارة لمعرفة: العمليات والأنظمة، تهدف هذه الدراسة الى البحث في مفهوم المعرفة وإدارة المعرفة، طبيعة ودورة حياة المعرفة، كما تستعرض العمليات المختلفة اللازمة لتحقيق هدف إدارة المعرفة (اكتساب وتوليد وتخزين متبادل وتطبيق المعرفة)، وكذلك الأنظمة او التقنيات المطلوبة لدعم هذه العمليات كمثل تناقش أيضا الاشكال المختلفة لاستنباط المعرفة لتشمل الاستبيان، المقابلة، الملاحظة، إضافة الى اشكال تمثيل المعرفة لتشمل كتابة التقارير ونظام إدارة قواعد البيانات وغيرها من مختلف التقنيات التي تساعد في ممارسة إدارة المعرفة، وقد لخصت الى ان إدارة المعارف تتكون أساسا من ثلاث مكونات: العمليات، والافراد، والأنظمة والتي يجب ادارتها بفعالية لتحقيق هدف أي ممارسة لإدارة المعرفة.

6) M.ISORAIT (2018), THE COMPETITIVE ADVANTAGES THEORETICAL ASPECTS Ecoforum Journal (university of suceava. Romania) vol 7, issue1(14).

بعنوان المزايا التنافسية: الجوانب النظرية، تهدف هذه الدراسة الى دراسة مفهوم المزايا التنافسية، وخلق مزايا تنافسية، ونموذج مزايا تنافسية، وقد لخصت أنه من المهم مراقبة استراتيجية المنافسين والمستهدفين وفحصها بانتظام للاستجابة بسرعة لأفعالهم من اجل فهمهم كيفية التغلب عليها وابتعاد أنفسهم في موقع القيادة حتى يتمكنوا من البقاء وفهم السوق.

7) haslinda, A., & sarinah, A. (2009). A Review of knowledge management models. *the journal of international social research, 191*.

بعنوان مراجعة لنماذج إدارة المعرفة، الهدف من هذه الدراسة هو مراجعة نقدية لنماذج إدارة المعرفة المختلفة وقد لخصت الى ان نماذج إدارة المعرفة تختلف في وجهات النظر التي اشارت الى ان نماذج إدارة المعرفة تتطور من وقت لآخر. الا انها توفر في الأساس طريقة لترجمة الأنشطة الإدارية وتوجيه الجهود الإدارية في إدارة المعرفة في المنظمات.

التعليق على الدراسات السابقة:

أوجه التشابه والاتفاق:

- حداثة موضوع الدراسة وهو إدارة المعرفة.

- اعتمدت معظم الدراسات التي اطلعنا عليها على المنهج الوصفي لأنه الأنسب لدراسة الظاهرة وتحليلها.

- أغلب الدراسات استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وجمع البيانات

أوجه الاختلاف:

- اختلاف عينة الدراسة من مكان لآخر حسب حجم العينة.



- الاختلاف الزمني والمكاني.

أوجه الاستفادة:

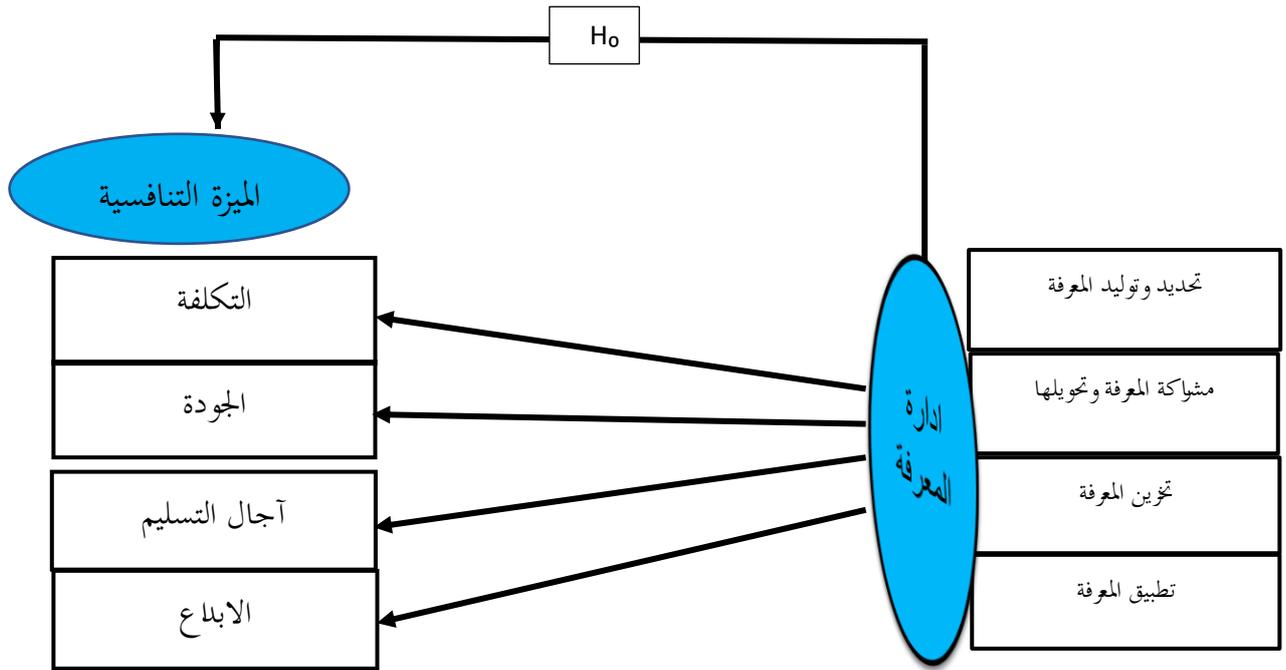
- تكوين تصور واضح حول موضوع البحث.

- اثراء الجانب النظري والمفاهيمي لموضوع البحث. كذلك في المنهج المستخدم للدراسة وأدوات جمع البيانات.

نلاحظ من خلال الدراسات السابقة أن الدراسة الأولى خصت في إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أما الثانية والثالثة والرابعة وبالإضافة الى الدراسات الأجنبية فقد سلطت الضوء على عرض لمزايا إدارة المعرفة وتبيان دورها ومساهمتها في خلق تنافسية المؤسسة الاقتصادية وتحسينها، وسنحاول أن نضيف من خلال موضوع بحثنا معرفة دور إرساء نظام إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.

- نموذج الدراسة وفرضيات الدراسة:

أ- نموذج الدراسة:



المصدر: من اعداد الطالبة

ب- فرضيات الدراسة:

بناءً على الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، وانطلاقاً من اشكالية البحث وكمحاولة لتحقيق أهدافه تم بناء هذا البحث

على مجموعة من الفرضيات كإجابة أولية عن اشكالية البحث الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية، من أجل اختبار مدى صحتها.

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة.



الفرضيات الفرعية:

- ✓ الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية على أساس الجودة.
- ✓ الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية على أساس التكلفة.
- ✓ الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية من منظور آجال التسليم.
- ✓ الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية من منظور الابداع.

❖ منهجية الدراسة:

من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة وللإجابة على إشكالية البحث الأساسية والأسئلة المطروحة، اعتمدنا على المنهج الوصفي وكذا الوصفي الذي يتلاءم وطبيعة البحث بالوقوف على متغيري البحث ووصفهما وتحديد معالمهما، وكذا على العلاقات التي تربط بينهما، من خلال النموذج الافتراضي الاستنتاجي بعد استقراء مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع بهدف الوصول الى اثبات أو نفي الفرضيات التي تم تبنيها والانطلاق منها ، وبالإضافة إلى الجانب التطبيقي الذي سوف نعتمد فيه على المنهج الكمي من خلال تحليل الاستبانة كاداة رئيسة في الدراسة الميدانية، وهذا على مستوى مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة.

❖ أهداف البحث: من بينها نذكر:

- ✓ تسهيل فهم موضوع ادارة المعرفة وذلك بتسليط الضوء حول مفاهيمها وأهدافها باعتبارها من المفاهيم الحديثة في علوم التسيير.
- ✓ محاولة اظهار الجوانب المهمة في الميزة التنافسية من خلال التطرق لمفهومها ومختلف عناصرها.
- ✓ استنتاج العلاقة بين ادارة المعرفة والميزة التنافسية.
- ✓ تقديم توصيات ومقترحات مناسبة ذات واقعية ومصداقية.
- ✓ توضيح أثر ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ دراسة مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على ادارة المعرفة وما حققته لها.

❖ أهمية البحث:

تظهر أهمية الدراسة في:

- ✓ أهمية الموضوع اذ يطرح دراسة تطبيقية جديدة وحديثة تمكن المؤسسة محل الدراسة من تحسين ميزتها التنافسية.
- ✓ تعرض هذه الدراسة ادارة المعرفة ومفاهيمها وأهميتها بيان أثرها في تعزيز الميزة التنافسية.
- ✓ السعي الى تبين مفهوم ادارة المعرفة للمؤسسة محل الدراسة، وتحليل ممارساتهم لأهم عملياتها، ومن ثم وضع تصور مقترح لإدارة المعرفة من أجل توحيد وتنسيق جهود العناصر المادية والبشرية، بطريقة تتلاءم مع هيمنة عصر المعرفة وتوسيع قطاعاتها بأسلوب يحقق الميزة التنافسية.

✓ من أهمية الدراسة في أهدافها، ولعل أهمها إبراز الدور الريادي للمعرفة كمورد استراتيجي محقق للتميز التنافسي في بيئة الأعمال المعاشة المضطربة ذات التنافسية الشديدة.

❖ خطة مختصرة للدراسة:

في ضوء أهداف وفرضيات الدراسة، وللإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية سيتم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول كالآتي:

الفصل الأول: تضمن إطارا نظريا ومفاهيميا حول الميزة التنافسية، حيث تم تقسيم هذا الفصل الى أربعة مباحث، تناول الأول ماهية الميزة التنافسية من خلال ثلاثة مطالب حيث تم التطرق الى مفهومها، أهميتها، مصادرها، وخصائصها، أنواعها وكذا محدداتها، أما المبحث الثاني فتناول مؤشرات وأبعاد الميزة التنافسية وأهدافها من خلال ثلاثة مطالب تمثلت في مؤشرات وأبعاد وأهداف الميزة التنافسية، أما المبحث الثالث فتناول نموذج porter والميزة التنافسية من خلال ثلاث مطالب شملت الاستراتيجيات التنافسية، نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر، سلسلة القيمة، ثم بعد ذلك يتناول المبحث الأخير القدرات الاستراتيجية والديناميكية وعلاقتها بالميزة التنافسية يتضمن ثلاث مطالب من خلال مفهوم القدرات الاستراتيجية والديناميكية، أهميتها وتصنيف القدرات الاستراتيجية.

الفصل الثاني: تضمن إدارة المعرفة، حيث تم تقسيم الفصل الى أربعة مباحث، تطرق المبحث الاول الى مدخل للمعرفة من خلال تعريفها، خصائصها، أنواعها وأهميتها وكذا صعوبات تسييرها ومصادرها، أما المبحث الثاني فتضمن مدخل لإدارة المعرفة من خلال ثلاثة مطالب حيث تم التطرق الى النشأة والمفهوم، الأهمية والأهداف، عمليات ونماذج وآليات، أما المبحث الثالث فتضمن متطلبات تطبيق ادارة المعرفة في ثلاث مطالب تضمنت الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الموارد البشرية والهيكل التنظيمي، أخيرا يأتي المبحث الرابع ليتناول العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية حيث تطرق الى المعرفة كمصدر جوهري للميزة التنافسية وخلق قيمة، ومساهمة المعرفة الضمنية في تحسين تنافسية المؤسسة ثم المعرفة الجماعية كمدخل لاكتساب الميزة التنافسية والمعرفة التنظيمية ودورها في تحسين تنافسية المؤسسة وفي المطلب الثالث علاقة ادارة المعرفة بكل من الأداء التنافسي والابتكار المعرفي وفي بناء رأس المال الفكري

الفصل الثالث: تناول الدراسة التطبيقية لإدارة المعرفة وأثرها في تنافسية المؤسسة -دراسة ميدانية بمطاحن الزيبان القنطرة- بسكرة وتضمن ثلاث مباحث تعلق الأول بتقديم عام المؤسسة محل الدراسة اما المبحث الثاني فخص الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وأخيرا المبحث الثالث تضمن تحليل وتفسير النتائج للدراسة واختبار الفرضيات وفي الأخير يعرض النتائج العامة للدراسة والتوصيات.



الفصل الأول: الإطار النظري

للميزة التنافسية

نظرا للتطورات والتغيرات التي يشهدها عصرنا سيما منذ تسعينات القرن الماضي خاصة في المجال الاقتصادي، وفي ظل اشتداد المنافسة وتحرير التجارة العالمية وثورة المعلومات والاتصالات، يمكننا القول أن سرعة هذه التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال لها تأثير مباشر على معظم المؤسسات الاقتصادية (خدمية، تجارية، صناعية)، وبدرجة متفاوتة ولهذا أصبحت المؤسسات امام حتمية وهي ضرورة التكيف مع التحديات التي تفرضها البيئة التنافسية وذلك من خلال تحقيق ميزة تنافسية والمحافظة عليها وتنميتها وجعلها غير قابلة للتقليد لتمييز بذلك عن منافسيها لضمان بقائها واستمراريتها لأطول فترة ممكنة، حيث أن تحقيق التميز في السوق أصبح المحرك الأساسي لنشاطها لأنه لم يعد مجرد هدف فحسب، بل أصبح شرط من شروط البقاء والاستمرارية والنمو من جانب آخر يجب عليها معرفة الاختبار للطريقة أو الأسلوب الذي تتنافس به وذلك من خلال: تركيز اهتمامها على المستهلك ذلك ان تحقيق ميزة تنافسية اليوم منصب بالاهتمام بالحاجات والرغبات للمستهلك، والعمل على اشباعها عن طريق تقديم منتجات تتماشى مع متطلباتهم وتطلعاتهم بأسعار مناسبة لقدراتهم الشرائية و توفيرها في الوقت المناسب، و بناء علاقات قوية معهم و تعزيزها من اجل الحفاظ على الحصة السوقية و الميزة التنافسية.

على هذا الأساس، تعتبر الميزة التنافسية مؤشر للقوة الاقتصادية للمؤسسة، الامر الذي يحتم عليها الاهتمام بموضوع الميزة التنافسية والاستفادة منها كما ان تحقيقها يتطلب التطوير والتغيير المستمرين داخل المؤسسات الاقتصادية بما يتماشى مع التغيرات البيئية على المستوى الكلي (ثقافي، سياسي، تكنولوجي....)، وبأني هذا الفصل من الدراسة كمحاولة لفهم العناصر الأساسية للميزة التنافسية فكل مؤسسة ترغب في احتلال مكانة تنافسية تسمح لها بالتميز في منتجاتها، و زيادة حصتها السوقية و يعالج هذا الفصل هذه المفاهيم من خلال أربعة مباحث:

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

المبحث الثاني: مؤشرات وأبعاد الميزة التنافسية وأهدافها

المبحث الثالث: نموذج M.Porter والميزة التنافسية

المبحث الرابع: القدرات الاستراتيجية والديناميكية وعلاقتها بالميزة التنافسية

الفصل الأول : الاطار النظري للميزة التنافسية

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.

تشكل الميزة التنافسية عامل نجاح أساسي لأي منتج في السوق، خاصة في نطاق المنافسة الدولية والتطور السريع الذي تشهده الاقتصاديات حيث تعبر عن الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات عن طريق التحكم في التكاليف والتميز وتجزئة الأسواق، وتجتهد المؤسسة في السعي للتحسين المستمر في أدائها وتطوير مواردها مستخدمة في ذلك جميع الوسائل الكفيلة لضمان تنافسية اعلى وقدرة أكبر على المواجهة لذلك تم التوجه للعمل على جودة خدماتها واشباع رغبات عملائها وتقديمها لتحقيق ميزة تنافسية وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق لمختلف المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية وتبيان مصادرها ومكانتها.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها:

سنتناول من خلال هذا المطلب مجموعة من التعريفات للميزة التنافسية وأهميتها.

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية:

يشغل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال، وقد برز هذا المفهوم بشكل واضح مع مطلع الثمانينات من القرن الماضي حيث قدم Porter مفهوم الاستراتيجيات الجنيصة (التنافسية)، إلى أن العامل الأهم والمحدد لنجاح منظمات الأعمال هو المركز التنافسي لها في الصناعة التي تعمل فيها (وسيلة، 2012، صفحة 3) وهناك عدة تعريفات للميزة التنافسية كلها تصب في معنى واحد وهو الانفراد بخصائص متميزة عن المنافس حيث عرفت على أنها:

عرف lambin الميزة التنافسية بأنها مختلف الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة التي تعطي المنظمة بعض التفوق والسمو عن منافسيها (شني و بن لخضر ، 2017، صفحة 112)

ويعرفها نبيل مرسي خليل: تعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس (الجازي، 2021، صفحة 38)

ويذكر Kotler أن الميزة التنافسية هي ميزة على المنافسين تكتسب على أساس تقديم قيمة أكبر أو أسعار أقل أو من خلال المزيد من الفوائد التي تبرر ارتفاع الأسعار (radostina, 2019, p. 73).

ويرى الرغبى أن الميزة التنافسية تعبر عن قدرة المؤسسة على التميز على منافسيها بما يسمح لها من امتلاك مركز تنافسي قوي في ظل بيئة تنافسية وديناميكية (محمد علي و موسى أحمد محمد، 2021، صفحة 231) ، ويمكن أن يكون هذا التركيز حسب بورتر اما على أساس التكلفة المنخفضة (السيطرة بالتكاليف)، أو من خلال التركيز على أساس التميز.

ومن خلال ما تقدم من تعاريف يمكننا القول ان الميزة التنافسية هي مجموعة الخصائص او السمات التي تنفرد بها المؤسسة على منافسيها بهدف البقاء والاستمرارية وتحقيق الريادة لأطول فترة ممكنة من خلال أدائها المتميز من كل الجوانب والاستغلال الأمثل للكفاءات من اجل تقديم خدمات او سلع ذات مستوى عالي يحقق الرضا ويشبع الرغبات للعملاء ويمكن تحقيق ذلك من خلال: التركيز على العميل والاهتمام به وبجانياته، الاهتمام بجودة الخدمات المقدمة، الاستجابة للتطورات والتغيرات الحاصلة، وجدير بالذكر أن مصادر الميزة

الفصل الأول : الاطار النظري للميزة التنافسية

التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة تبنى على أساس عوامل النجاح الرئيسة (المعرفة، الكفاءة، الموهبة...) من خلال ميزة السبق وكذا التفرد وهو ما يتماشى مع الطروحات الفكرية الحديثة من منظور القدرات الاستراتيجية.

ثانيا: أهمية الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية أهمية كبيرة تتمثل في ما يلي: (حسين و سعدون، 2015، الصفحات 561-562)

- ✓ تلعب الميزة التنافسية دور حاسم وأهمية كبيرة لعمل المنظمات باختلاف حجمها او نشاطها فهي أحد نقاط القوة التي من خلالها يمكن لها البقاء والنمو والاستمرار واستقرار نشاطها في بيئة شديدة التغير والمنافسة، وتتجسد هذه الأهمية من خلال:
- ✓ تمثل الميزة التنافسية مؤشرا إيجابيا على ان المنظمة في موقع قوي في السوق، من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، وما يعني انه سيكون لها زبائن أكثر رضا وولاء قياسا بالمنافسين، مما يجعل زبائنها اقل تعرضا لهجمات عروض هؤلاء المنافسين من جهة وزيادة حجم المبيعات والأرباح من جهة أخرى..
- ✓ تمثل الميزة التنافسية معيارا مهما للمنظمات الناجحة لأنها هي التي توجد نماذج جديدة للميزة التنافسية باستمرار، طالما أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع وأن المنافسين على علم تام بها.
- ✓ تعد الميزة التنافسية عاملا مهما وجوهريا لعمل المنظمات على اختلاف أنواعها ونتاجها لأنها الأساس الذي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية وتتفاعل سائر العوامل والمتغيرات لدعم الميزة التنافسية واثبات الاستراتيجية الشاملة للمنظمة.
- ✓ أهمية موقع الميزة التنافسية في دراسة الإدارة الاستراتيجية اذ لا تخلو الدراسات والأبحاث ضمن الاستراتيجية من مفهوم الميزة التنافسية وهو ما دفع بعض المفكرين والكتاب الى القول انه يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية على أنه ميزة تنافسية.
- ✓ تكون الميزة التنافسية مهمة من خلال عدها سلاحا تنافسيا أساسيا لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة، وذلك من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق إيجاد التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة قدرات تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع.
- وما سبق نستنتج أن للميزة التنافسية أهمية بالغة في عمل المنظمات فهي تخلق قيمة للعميل لديها وتلبي احتياجاته المختلفة، وبذلك تضمن ولاءه وهذا ما سيقودها بالضرورة لتحسين صورتها وسمعتها لديهم، كذلك تحقيق تميز وتفرد في السلع والخدمات مقارنة بالمنافسين في المجال ما ينتج عنه تحقيق أرباح عالية وحصة سوقية كبيرة وضمان الاستمرارية والنمو.

المطلب الثاني: مصادر وخصائص الميزة التنافسية

سنتناول في هذا المطلب سوف نتطرق إلى مصادر الميزة التنافسية وأهم خصائصها.

أولا: مصادر الميزة التنافسية.

يتوقف اكتساب المزايا التنافسية للمؤسسة انطلاقا من مواردها المختلفة وما تتمتع من نقاط قوة تمكنها من اكتساب الميزة التنافسية فتفرد هيا عن باقي المؤسسات في ظل البيئة التي تتميز بالتعقد والاضطراب والتغيير المستمر، الأمر الذي يجعل هذه الظروف ذات تأثير

الفصل الأول : الاطار النظري للميزة التنافسية

عالي في عملية بناء الميزة التنافسية، وتعددت وتنوعت مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية حيث يمكن حصرها في نوعين أساسيين هما: (أحمد و دلهوم محمد الأمين، 2019، الصفحات 154-155)

أ-المصادر الخارجية: وتتعلق بالبيئة الخارجية العامة والإطار الذي تعمل فيه المؤسسة، اذ تضم مجموعة القوى والعوامل الاقتصادية والسياسية والديموغرافية والتكنولوجية التي تؤثر على المؤسسات بالاتجاه السلبي او الإيجابي.

ب- المصادر الداخلية: حيث ترتبط بموارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة مثل: العوامل الأساسية للإنتاج الطاقة والموارد الأولية وقنوات التوزيع، الموجودات، وغيرها. وقد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير، الابداع والمعرفة.

كما وقد تنوعت مصادر الميزة التنافسية عند بعض الكتاب والباحثين فبعضهم أكد على وجود أكثر من مصدرين للميزة التنافسية والبعض الآخر على وجود أربعة والأخر أكثر من ذلك وفيما يلي يمكننا من استعراض مختلف وجهات النظر هاته من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (1): مصادر الميزة التنافسية حسب وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين.

م	الباحث	السنة	مصادر الميزة
1.	Porter	1985	هيكل الصناعة، ومكانة المنظمة في الصناعة والمشتريين والموردين، والداخلين الجدد، والسباق التنافسي، وتهديد المنتجات البديلة، وأصحاب المصالح الآخرون.
2.	Aaker	1989	الشهرة للنوعية، وخدمة المستهلك/ دعم المنتج، الاسم المدرك، إدارة و كادر هندسي جيدين، انتاج بتكلفة منخفضة، موارد مالية، الأسبقيات التقنية، توفر أسس إرضاء المستهلك، تقسيم السوق/ التركيز، خصائص المنتج/التميز، ابتكار منتجات مستمر، الحصة السوقية، الحجم/الموقع التوزيعي، أسعار منخفضة/قيمة عالية معروضة، معرفة الأعمال، منتجات مرنة كفوءة، قوة بيع فاعلة، مهارات تسويقية واسعة، رؤية مشتركة/الثقافة، أهداف استراتيجية، تصورات (رؤى) إعلانية قوية، بحث وتطوير هندسي.
3.	Marsh	1990	التدفق النقدي، إيجاد القيمة
4.	Kay	1993	الشهرة أو السمعة، المعمارية، الابتكار، والموجودات الاستراتيجية
5.	Evans	1993	التكلفة- النوعية، مرونة-تسليم الابداع
6.	Certo & peter	1995	التكلفة- الجودة- مرونة- اعتمادية
7.	Pitts & Lei	1996	المصادر الداخلية / مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة، الموارد الأولية، قنوات التوزيع والموجودات. المصادر الخارجية/ كظروف العرض و الطلب على الموارد الأولية، الموارد البشرية المؤهلة، والتحالفات الاستراتيجية

الفصل الأول : الاطار النظري للميزة التنافسية

الجودة، الاسناد، السمعة، السعر، التصميم	1996	Mintzberg & Ritzman	8
التكلفة - الجودة - مرونة - وقت	1996	Krajewski & Ritzman	9
التكلفة - تميز - نمو - تحالفات - الابداع .	1997	Best	10
التصميم، الجودة، المرونة، الجمالية، الابداع	1998	Slack. et..al	
الجودة المتميزة، والكفاءة المتميزة، ورد الفعل المتميز تجاه حاجات الزبون، والابتكار	1999	هل وجونز	12
التكلفة، التميز، المرونة، الوقت، التكنولوجيا	2000	Macmillan & Tampo	13

المصدر: علي محمد عليان علي، متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي: وجهة النظر القائمة على أساس الموارد دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة (مذكرة ماجستير)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2013، ص34.

ومن خلال ما سبق نجد أن هناك العديد من الموارد التي أشار إليها الباحثين كمصدر للميزة التنافسية للمنظمة، وكلها تصب في هدف واحد وهو تكييف امكانياتها وقدراتها لتقدم قيمة ومنافع أكبر مقارنة بما يقدمها المنافسون فضلا عن التكاليف التي تتعلق بها.

ثانيا: خصائص الميزة التنافسية.

ان امتلاك المؤسسة لميزة ما لا يعني امتلاكها لميزة تنافسية، ولكي تبقى المؤسسة دائما في المنافسة عليها أن تبني ميزة تنافسية تجعلها تتميز بخصائص تنفرد بها في مساحتها ومن أهم خصائص الميزة التنافسية نجد ما يلي:

من أهم خصائص الميزة التنافسية ما ذكره Makhmoor ;verma (حسين ر.، 2022، صفحة 170)

- ✓ **دائمة:** بمعنى أن تحقق المؤسسة التميز والتقدم على المدى الطويل وليس على المدى القصير.
- ✓ **متجددة:** وفق متغيرات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى
- ✓ **مرنة:** أي يمكن إحلال ميزات تنافسية أخرى بسهولة وفق اعتبارات التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية من جهة أو تطور موارد وقدرات المنظمة من جهة أخرى.
- ✓ أن تتناسب الميزة التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المنظمة تحقيقها في المدى القصير والبعيد.
- ✓ الميزة التنافسية ليست حكرا على منظمة ما.
- ✓ تشتق من رغبات وحاجات الزبائن.
- ✓ تقدم التوجيه والتحفيز للمنظمة.

المطلب الثالث: أنواع ومحددات الميزة التنافسية

سنتناول في هذا المطلب كل من الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية وكذا محدداتها كما يلي:

الفصل الأول : الاطار النظري للميزة التنافسية

أولا: أنواع الميزة التنافسية.

تختلف أنواع الميزة التنافسية من كاتب لآخر ولكن يتفق أغلبية الباحثين حول نوعين رئيسيين أشار اليهما porter في الميزة التنافسية وتتمثلان في التكلفة الأقل وميزة التمايز ويمكن توضيح ذلك كالتالي:

1-ميزة التكلفة الأقل cost advantage: يمكن المؤسسة ما أن تحوز التكلفة الأقل اذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، و للحيازة عليها يتم الاستناد الى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم: حيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد السواء، لذلك يجي ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه الى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند الى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع. (البارودي، 2019، صفحة 183)

يعني ان تحقق المؤسسة ميزة تكلفة أقل تكون تكاليف أنشطتها الصانعة أو المنشئة للقيمة أدنى من المحققة عند منافسيها، وعليه فان تحقيق ميزة التكلفة الأقل كما ذكرناه سابقا يستوجب مراقبة مستمرة لعوامل تطور التكاليف والتحكم الجيد بها مقارنة بالمنافسين ما يضمن كسب هذه الميزة، وقد خص بالذكر عامل مراقبة التعلم لكونه ذا أهمية وهو حصيللة الجهود المتواصلة والمبدولة وهي أفضل الأساليب في التعلم واكتساب الخبرة عبر التكرار المستمر، هذا ما يقود لأداء المهام بطرق أفضل وبالتالي زيادة للإنتاجية.

2-ميزة التميز differentiation advantage: تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، و حتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند الى عوامل تدعى بعوامل التفرد، و التي تميز من بينها التعلم وآثاره، بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فان التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل كامل كفييل بأن يؤدي الى تميز متواصل (مسلم، الابداع و الابتكار الاداري في التنظيم و التنسيق، ط1، 2015، صفحة 125).

أشار بورتر إلى ان الميزة التنافسية تبنى إما على أساسا التكلفة المنخفضة، وإما على أساس التميز، وإما على أساس التركيز (تعرف أيضا باستراتيجية الوكر أو العش) وهذا حسب نموده الأول لسنة 1980 من خلال ثلاثة استراتيجيات تعرف بالاستراتيجيات الجنيسة وهي تتعلق على حسب حجم السوق (اجمالي السوق أو جزء منه) ونوع الميزة التنافسية؛ أما في سنة 1985 أدخل بورتر تعديلا مهما على نموده حيث أصبحت أربعة استراتيجيات جنيسة تبنى إما على أساس التكلفة المنخفضة او تقديم منتجات بخصائص فريدة من خلال التميز

ويعني تحقيق المؤسسة للتميز ينتج من قدرة المؤسسة على تقديم خدمات أو منتجات بخصائص وصفات لا مثيل لها، هذا ما يقود العملاء الى إدراك أن المؤسسة تقدم لهم شيء فريد من نوعه ويصعب تقليده من مختلف الأمور التي تستحوذ على رغبات وتطلعات العميل، وللحيازة على هذه الميزة وجب الاستناد على عوامل تدعى بعوامل التفرد والتحكم الجيد بها يقود الى التميز، مع التركيز على العوامل الأكثر أهمية، حيث أن التعلم أيضا يعتبر العامل الأكثر أهمية.

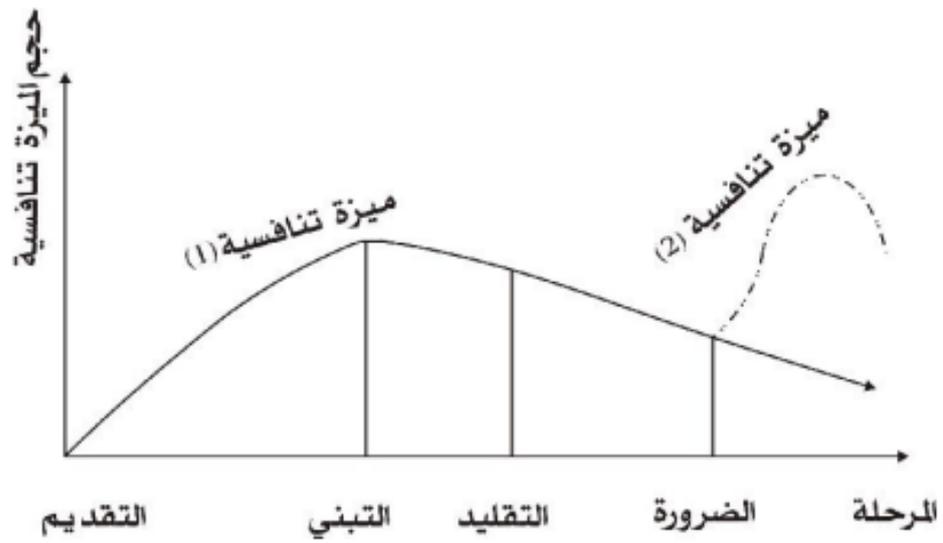
الفصل الأول : الاطار النظري للميزة التنافسية

ثانيا: محددات الميزة التنافسية.

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال بعدين أو متغيرين ومن خلالهما يمكن معرفة مدى قوتها على المواجهة والصمود ويتمثلان في: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس ويمكن توضيح ذلك كالآتي:

1-حجم الميزة التنافسية: إن الميزة التنافسية للمؤسسة كلما كانت كبيرة وواضحة، سواء من ناحية التكلفة أو من ناحية التمييز، فهذا يفرض على المؤسسات المنافسة بذل جهودا معتبرة وصرف أموالا باهظة حتى تتمكن من التغلب عليها وابطال سيطرتها في السوق، وبالتالي التقليل من المستهلكين التابعين لها والمعجبين بمنتجاتها، ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة معينة كما هو الحال في المنتج. (جليد، 2020، صفحة 7) وهذا ما سنوضحه في الشكل التالي:

الشكل رقم (1): دورة حياة الميزة التنافسية.



المصدر: جليد ياسين، محاضرات في التنافسية والخيارات الاستراتيجية، مطبوعة موجهة لطلبة سنة أولى ماستر في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2020، ص 7.

ومن خلال الشكل 01 يتضح لنا مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية وهي: (العيداني و مداح، 2019، صفحة 172)

أ- مرحلة التقديم أو النمو السريع: المؤسسة في هذه المرحلة وبفعل الميزة التنافسية التي استطاعت تحقيقها مقارنة بالمنافسين (منتج، سعر، توزيع، إشهار... إلخ) فهي تنزل هذه الميزة إلى السوق وبفضل تقبلها من قبل المستهلكين تعرف نمو معتبر أو سريعا بسبب عدم وجود منافسة أو تأخر رد فعل المنافسين، وبالتالي تحقق المؤسسة مداخيل معتبرة قبل الدخول في المرحلة الثانية.

ب- مرحلة التبني: وتمثل بداية تعرف المنافسين على الميزة التنافسية للمؤسسة ومدى تأثيرها على المستهلك وعلى حصصهم السوقية، فيحاولون بشتى الطرق العمل على تبني هذه الميزة التنافسية أو تحسينها ومن هنا تعرف الميزة نوعا من الاستقرار والثبات والتشبع بفعل تزايد عدد المنافسين.

الفصل الأول : الاطار النظري للميزة التنافسية

ج- مرحلة التقليد: في هذه المرحلة يتضح جليا بأن المنافسة تعمل بكل ما لديها من قوة وإمكانيات من أجل إبطال مفعول هذه الميزة التنافسية وتقليدها حتى تتمكن من جلب المستهلكين نحو منتجاتها، أو بمعنى آخر فإن هذه المرحلة تمثل الظهور الحقيقي والجلي لرد فعل المنافسين فتبدأ بذلك مرحلة الركود الميزة المؤسسة الأصلية، وبالتالي يتحتم عليها العمل على تطوير ميزتها التنافسية السابقة وتحسينها حتى تتمكن من الاستمرار والبقاء وكما هو موضح في الشكل السابق، وفي الميزة التنافسية، أي إعادة دورة حياة جديدة للميزة التنافسية وذلك عندما تتأكد المؤسسة من أنها قادرة على مواجهة المنافسة بالاعتماد على الميزة الحالية أو السابقة والتي سيطرت بواسطتها على السوق لفترة معينة.

د- مرحلة الضرورة: في هذه المرحلة يصبح ضروريا وحتما بل وتصبح المؤسسة مضطرة وإلى حاجة ماسة إلى تقديم ميزة تنافسية جديدة من أجل تخفيض أو تدعيم ميزة تمييز المنتج إلا أنه في الحالة العكسية فإن مصير الميزة الحالية (الأولى) هو الزوال ولهذا نجد ما يسمى بتنمية وتطوير الميزة التنافسية (الميزة التنافسية المتواصلة)، مما يؤدي إلى انخفاض مردودية المنتج ومبيعاته وهذا ما يهدد المؤسسة بالخطر والخسارة، خاصة إذا كانت محفظة منتجاتها غير متنوعة. حيث أن المؤسسات من وراء حماية نظامها المنشئ للقيمة تتمكن من استغلال هذه القيمة والاستفادة من هذا النظام أطول ما يمكن وهذا ما جعل الكثير من الباحثين يتكلمون عن الميزة التنافسية المستدامة، ويقصدون بها الميزة التنافسية طويلة المدى. غير أن هناك من الباحثين من يرى أن التطورات السريعة والتقلبات الكبيرة التي تميز بيئة المؤسسات، يفرض عليها ليس الحصول على ميزة تنافسية مستدامة وإنما الحصول على ميزة تنافسية متجددة ذلك حتى تتمكن المؤسسة من مسايرة التطورات والتقلبات، لأن ما يمثل اليوم ميزة ليس بالضرورة ميزة بعد أيام أو أشهر.

وعليه تحقق الميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج أو الخدمة في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة التنافسية أكبر كلما تتطلب جهودا أكبر للمؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو لتحديد أثرها.

يمكن الإشارة الى مثال عملي حول طرح منتج اللوحة الالكترونية IPAD من قبل شركة Apple التي كانت السبابة في طرح هذا المنتج لأول مرة في جانفي 2010 وبعد 6 اشهر أي في جوان من نفس السنة استطاعت شركة Samsung طرح منتجها Galaxy Tab في الأسواق كمنتج منافس ل Ipad وبعد حوالي سنة فاق عدد المنتجات المنافسة 80 لوحة.

2- نطاق التنافس: يعبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، و من أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو في مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة و في مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية بالتركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو ابتداء منتج مميز له. (أمينة، 2021، الصفحات 332-333)

الفصل الأول : الاطار النظري للميزة التنافسية

وهناك أربعة أبعاد محددة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية و تتمثل في: (زعرور ، كردودي، و ضيف، 2017، صفحة 405)

أ- القطاع السوقى: ويعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

ب- درجة التكامل الأمامى: التكامل الرأسى الأمامى هو أن تتحمل المؤسسة التوزيع خلال الحلقات المختلفة وصولاً إلى المستهلك، ويشير إلى درجة أداء المؤسسة للأنشطة سواء كانت داخلية (قرار الأداء) أو خارجية باعتماد المؤسسة على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) فالتكامل الأمامى المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل.

ج- البعد الجغرافى: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التى تنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التى تعمل على نطاق عالمى، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها فى كل أنحاء العالم.

د- قطاع النشاط: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التى تعمل فى ظلها المؤسسة يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التى تعمل فى ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التى تنتمي إليها المؤسسة.

المبحث الثانى: مؤشرات وأبعاد الميزة التنافسية وأهدافها.

الميزة التنافسية هي السمة التى تتيح للمنظمة التفوق على منافسيها وتشير الى مجموع الخصائص والقدرات والكفاءات المحورية وجوانب التفوق التى تتمتع بها الشركات، ويمكن إيجادها من خلال إيجاد الوضع المتقدم للمؤسسة عن طريق الكفاءة أو الجودة أو الاستجابة للعملاء وكلها أسس ومؤشرات لبناء ميزة تنافسية وتصويب الجهود نحو أهداف واضحة وفيما يلي سنتعرف فى هذا المبحث على أهم مؤشرات الميزة التنافسية وأبعادها وكذا الأهداف التى تحققها من خلال مجموعة من المطالب.

المطلب الأول: مؤشرات الميزة التنافسية.

هناك العديد من المؤشرات التى تستخدم للدلالة على امتلاك المنظمة للميزة التنافسية مثل الربحية، الحصة السوقية، حجم المبيعات، رضا المستهلك، قيمة السهم، تنوع المنتجات، القدرة على التصدير والفاعلية، الا أن أكثر المؤشرات استخداماً وشيوعاً هي مؤشرات الربحية، الحصة السوقية، وحجم المبيعات، لما تتمتع به من مزايا مثل توفر البيانات اللازمة لحسابها وسهولة الحصول عليها، كما طان جميع تلك المؤشرات كمية، أى يمكن حسابها بدقة وسهولة على العكس من مؤشرات رضا المستهلك. (العتوم، 2009، الصفحات 45-46) ويمكن تعريف هذه المؤشرات كما يلي:

1-الربحية: وهي مشتقة من كلمتين هما الربح والقدرة، فالربح يعنى الأداء التشغيلي والكفاءة، أما القدرة فهى تعنى القوة على كسب الأرباح، أى أن الربحية تعنى القدرة على استخدام واستثمار شيء معين بهدف كسب العوائد واستخدامها مرة أخرى، كما يمكن أن يعرف

الفصل الأول : الاطار النظري للميزة التنافسية

الربح على أنه مقدار التغير في القيمة الحالية لصافي الأصول الخاصة بالوحدة الاقتصادية خلال مدة معينة، أما الربحية فهي العلاقة بين الأرباح التي يتم تحقيقها من قبل المؤسسة والاستثمارات التي كان لها الاسهام في تحقيق هذه الأرباح (المشعبي، 2022، صفحة 260) لذلك تعكس الربحية او المردودية القدرة على توليد الأرباح باستخدام مجموعة من الوسائل والموارد وتقاس بشكل نسبي، بينما الأرباح تقاس بشكل مطلق.

2-الحصة السوقية: ان مؤشر الحصة السوقية للمؤسسة يعتبر أمرا ضروريا للتعرف على مدى كفاءتها ضمن الصناعة التي تنشط فيها، وينطوي مؤشر الحصة السوقية على مقارنة الحصة السوقية للمؤسسة بالحصة السوقية للمؤسسات الأخرى المنافسة لها في الصناعة التي تنشط فيها، حيث يجب التنبيه هنا إلى أن زيادة الحصة السوقية يكون عادة هدفا أساسيا للكثير من المؤسسات لأنه يعني زيادة هيمنة المؤسسة على السوق ودليل على قوتها ضمن الصناعة التي تنشط فيها وغالبا ما يؤدي ذلك إلى زيادة ربحية المؤسسة، إلا أن هذا الاتجاه الأخير قد لا يكون صحيحا دائما فقد تتبنى المؤسسة إسقاط منتجات غير مربحة أو زبائن غير مربحين بهدف تحسين ربحيتها رغم أن هذا السلوك يؤدي إلى انخفاض حصتها السوقية . والحصة السوقية هي النسبة المئوية لإجمالي مبيعات المؤسسة في السوق، ويمكن حساب ذلك من خلال حجم الوحدات المباعة أو من خلال حجم الإيرادات المتحققة، وتحليل الاتجاهات يعتبر هام جدا في الحصة السوقية بالنسبة للمؤسسة لأنه يوضح وضع المؤسسة مقارنة بالصناعة ككل وللحصة السوقية مؤشرين نذكرهما فيما يلي (عرق 18الصفحات 159-160):

أ- الحصة السوقية الاجمالية: وتعرف بأنها النسبة المئوية لمبيعات المؤسسة الى مجموع مبيعات الصناعة ويتم حسابها من خلال: الحصة السوقية الاجمالية = الحصة السوقية في فترة زمنية معينة / اجمالي الحصة السوقية في نفس الفترة X 100. (عرقاي و بوشوشة، 2018، صفحة 160)

ب - الحصة السوقية النسبية: وتعرف بأنها النسبة المئوية لمبيعات المؤسسة الى مبيعات المؤسسة القائدة أو أكبر المنافسين في الصناعة ويتم حسابها من خلال: الحصة السوقية النسبية = الحصة السوقية للمؤسسة في فترة زمنية معينة / الحصة السوقية للمؤسسة القائدة في نفس الفترة X 100. (عرقاي و بوشوشة، 2018، صفحة 160)

ج- حجم المبيعات: يعتبر حجم المبيعات مؤشر نجاح أعمال المنظمة وعلى الحصة السوقية لها وتسعى معظم المنظمات الى وضع هدف محدد لها لمقدار حجم المبيعات المراد تحقيقه، وذلك لمتابعة أداء المنظمة ودرجة نجاحها في تحقيق أهدافها. (العتوم، 2009، صفحة 47)

المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية.

ان التطورات والتغيرات البيئية وتغيرات حاجيات ورغبات المستهلك الدائمة صاحبها تغييرات وتطورات أبعاد المنافسين ويقصد بهذه الأخيرة الخصائص التي تختارها المؤسسة وتصب تركيزها عليها في تحديد البعد الذي تتنافس على أساسه وتميز على منافسيها من حيث تحديد الحاجات للسوق للمستهدف، وقد تعددت واختلفت الآراء للباحثين حول تحديد هذه الأبعاد الا ان هناك اجماع حول أربعة أبعاد وتمثل في: التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم ويمكن توضيحها كما يلي:

الفصل الأول : الاطار النظري للميزة التنافسية

1-التكلفة: يجب على المنظمات أن تراعي الحل الوسط بين التكلفة وما تقدمه من خصائص للسلع والخدمات، فأغلب المنظمات تسعى الى تخفيض التكلفة وتطبق المراقبة المستمرة على المواد الخام وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية. (سويسي و الخفاجي، 2014، صفحة 72)

فقدرة المؤسسة على تقديم أسعار تنافسية في السوق عن طريق عرض أسعار منخفضة أو بقيمة أقل من المنافسين من خلال التحكم في تكاليف الإنتاج يمكنها من تحقيق قيادة و تحقيق وفرات و التقليل من اهدار الموارد .

2-الجودة: يحظى موضوع الجودة باهتمام متزايد في كل المنظمات، هذا الاهتمام أدى الى تباين واختلاف مفهوم الجودة نظرا لأهميتها ويقصد بها استراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم منتجات ترضي وبشكل كبير الزبائن في الداخل والخارج، وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة والبعض الآخر يؤكد أنها تمثل تحسین كفاءة الأداء وفاعلية الإنجاز أو أنها إمكانية تقليص التكاليف. (نايف، 2006، صفحة 24) ، ويمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سمات فريدة ومميزة للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها لتعزيز جاذبيتها التنافسية.

3-التسليم (آجال وسرعة التسليم): من أهم قواعد المنافسة بين المنظمات ما يسمى بسرعة التسليم، وذلك من خلال التركيز على تقليل المدة الزمنية، وتقديم الخدمات في أسرع وقت ممكن وخاصة بعد تزايد أهمية الوقت بالنسبة للزبون، تقاس السرعة بالوقت المستغرق بين استلام طلب الزبون وتلبية الطلب والذي يسمى بوقت الانتظار، ومن الممكن زيادة سرعة التجهيز بتقليل وقت الانتظار، والتسليم بالوقت المحدد، ويعني تسليم طلبات الزبائن في الوقت المحدد لهم من قبل الشركة، وسرعة التطوير من خلال سرعة تقديم منتج جديد، وتقاس سرعة التطوير بالوقت بين توليد الفكرة وحتى التصميم النهائي للمنتج وتقديمه إلى السوق. (الصعوب و الكساسبة، 2021، صفحة 999). لذلك يمكننا أن نعتبر أن سرعة التسليم هي قاعدة أو بعد أساسي للمنافسة في الأسواق.

4-المرونة: تم تعريف المرونة على أنها نية المؤسسة وقدراتها على إنشاء خيارات حقيقية خاصة بالمؤسسة من أجل تكوين وإعادة تكوين مقترحات ذات قيمة متفوقة بشكل يلاحظه الزبائن، حيث تظهر مرونة المؤسسة في مجالين: هما قدرة المؤسسة على مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات والخدمات وفق تفضيلات الزبائن، باعتبار أن توجهات هؤلاء تميل غالبا نحو الرغبة الدائمة في التغيير، وبالتالي فإن المنتج أو الخدمة لا تبقى على حالها لفترة زمنية طويلة نسبيا، و ثانيا قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان وبحسب مستويات الطلب وبالتالي يجب أن يكون لدى المؤسسة الاستعداد الكافي والقدرة على العمل في بيئة غير مستقرة. (زرزواي، 2019-2020، صفحة 11)

ووجب الإشارة الى أن هناك بعد آخر أضافه بعض الباحثين الى أبعاد الميزة التنافسية كبعد خامس مستقل من خلال الاستكشاف السريع للفرص الجديدة، وكذلك سرعة الاستجابة لها لخلق قيمة ويتمثل هذا البعد في الابداع والذي يمثل:

5-الابداع: يعرف على أنه عملية انشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة، ويحظى بأهمية كبيرة في منظمات الأعمال وهذا راجع الى الأثر الذي يمكن أن يحدثه وتمثل أهميته في: (بن عبد العزيز، بن علي، و بن عبد العزيز، 2020، الصفحات 36-37)

✓ الابداع يقود الى التجديد والتطوير المستمر مما يساعد منظمات الأعمال على مواكبة التطورات والتغيرات وقيادتها.

الفصل الأول : الاطار النظري للميزة التنافسية

- ✓ يعمل الابداع على دعم التنمية الاقتصادية من خلال إيجاد الأساليب والتقنيات والتكنولوجيات الملائمة المدعمة للتنمية.
 - ✓ يساهم الابداع في تنمية وتطوير مهارات العاملين والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكياتهم.
 - ✓ يعمل الابداع على إيجاد الحلول للمشكلات الداخلية والخارجية التي تواجهها منظمات الأعمال.
 - ✓ الابداع هو أكثر المجالات أهمية لتعزيز علاقة التفاعل بين منظمات الأعمال وبيئتها.
- باتت المنافسة اليوم مبنية على أساس القدرة على تحقيق وبلوغ الرغبات المرجوة وتمثل كل من الأبعاد السابقة واحدة من تلك الرغبات ويأتي دور منظمات الاعمال هنا والتي لها القدرة على تحقيق ذلك في القدرة على البقاء والتنافس في السوق.

المطلب الثالث: أهداف الميزة التنافسية.

تعمل المؤسسة على بناء ميزة تنافسية تجعلها تتخصص وتنفرد بخصائص ومميزات خاصة بها في ظل ما تعرفه بيئة الاعمال اليوم من تغيرات سريعة ومتلاحقة لذا بات من الضروري على المؤسسات الراغبة في البقاء امتلاك ميزة تنافسية تؤهلها للانطلاق الى مستقبل مميز، ولصناعة المزايا التنافسية أهداف كثيرة تعمل على تحقيقها وتمثل أهمها في: (حريرية، 2015، الصفحات 100-101)

1- الانفتاح الواسع على الآخرين: بمعنى المرور من مرحلة الانغلاق على الذات الى مرحلة الانفتاح على الآخرين (المستهلكين) الذين يصبحون مكونا رئيسيا من مكونات المؤسسة و الذين يعتبرون كجسر واصل بين واقع وحاضر وأيضا مستقبل مرغوب، فتحقيق المؤسسة لميزة تنافسية سيزيد عدد مستهلكي منتجاتها ومن ثم توسع تعاملاتها واطلاعها على مختلف سلوكيات و اذواق العملاء، وكتسابها لخبرة معينة في التعامل معهم و الانفتاح ليس فقط على العملاء, حتى على المنافسين و الموردين.

2- كثافة الربح والسعي لتحقيقه: فالربح هدف رئيسي من أهداف المؤسسات ذات المزايا التنافسية، وهو هدف يرتبط بدافع التملك والحياة لكافة اشكال الأصول، ويتم من خلال خطة مبرمجة زمنيا من أجل: زيادة العائد، زيادة المددود، زيادة الدخل. حيث من خلال هذه الزيادات ستمتكن المؤسسة من رفع احتياطياتها ومن تدعيم الاستثمار والتوسع في نشاطاتها مما يؤدي الى زيادة أرباحها وتحقيقها الموقع المميز في السوق.

3 - التوغل في السوق العالمية: ويقصد به النحول من السوق المحلية الى تغطية أسواق عالمية، وهذا للوصول الى درجة متقدمة من السيطرة والتحكم في هذه الأسواق.

4 - الاطلاع المباشر على أهم الاكتشافات والبحوث العلمية: حيث تهدف المؤسسات الى التحول من البحث عن حل للمشكلة أو الأزمة الى التفوق بالاكتشاف والبحث في آفاق غير مسبوقه من العلم والمعرفة وهي آفاق تتيح مجالات جديدة للتفوق وإمكانية التميز لمنتجات أو خدمات المؤسسة.

5 - التحول من الاحتفاظ بالثروة الى بناء الثروة: والى استخدام مناهج تفعيل الثروة وتنويع مصادرها، وتغيير وتعديل أشكال جديدة منها، وتحويلها من مجرد ثروة خاملة ساكنة جامدة، الى ثروة متحركة فاعلة ومتفاعلة تؤثر على مجالات وأنشطة التفاعل الاقتصادي، بحيث تجعلها متراكمة، وتجعلها بنائية وبنائية هيكلية، وبحيث يتم دائما احداث حالة توازن ما بين تراكمات عائد استثمار الثروة، وما بين مخاطر

الفصل الأول : الاطار النظري للميزة التنافسية

هذا الاستثمار وهو ما يتطلب تطوير آليات التراكم الرأسمالي، والتكوين الرأسمالي في المجتمع. وفي الوقت ذاته تجسيد الرؤى والطموحات الى واقع حي ومعاش. (الخضيري، 2004، الصفحات 43-44)

6 - تشجيع البحث و الاكتشاف العلمي: التحول من البحث عن حل لمشكلة، أو معالجة لوقف صعب، أو لأزمة من الأزمات، الى التفوق بالاكتشاف، و البحث، و ارتياد آفاق غير مسبوقه من العلم و المعرفة، وهي آفاق تتيح مجالات جديدة للتفوق، و تتيح منتجات جديدة تماما يتم التميز بها، ومعنى آخر ألا يكون النشاط البحثي مجرد معالجة لسلبيات قائمة، أو عملية تصحيح لاختلال موجود، بقدر ما يكون تدخلا اراديا واعيا لإيجاد جديد أكثر قدرة و أفضل مما هو قائم، ومن ثم فان هدف صناعة المزايا التنافسية يصبح هدفا لتفعيل البحث العلمي، و لزيادة القدرة على الاكتشاف، وإيجاد محاور جديدة للعلم، وللإختراع.

ومما سبق نجد ان أهداف الميزة التنافسية للمؤسسة تكمن في خلق فرص تسويقية جديدة لدخول مجال تنافسي جديد أو تقديم نوعية جديدة من خدمة أو سلعة، هذا ما يساعد على تكوين رؤية مستقبلية جديدة لأهداف تريد بلوغها وتحقيقها.

المبحث الثالث: نموذج واسهامات PORTER حول الميزة التنافسية.

يعتبر porter أستاذ الإدارة الاستراتيجية اول من جاء وأشار الى مصطلح الميزة التنافسية وحددها من خلال ثلاث استراتيجيات أساسية او جنيسة (generic strategy) يمكن ان تتبعها المؤسسة لتحقيق الفوز على المنافسين وهذا حسب اقتراحه الأول في سنة 1980 ، يقول: " يجب على وحدة الاعمال او القطاع ان يتبع ويحقق احدي هذه الاستراتيجيات لينجح وان لم يفعل ذلك فسيجد نفسه محشوا في وسط سوق تنافسية وبدون أي ميزة تنافسية" مما يؤدي الى أداء اقل من المتوسط، ويعرفها porter على انها البحث عن أفضل مركز تنافسي في الصناعة بهدف تحقيق ميزة تنافسية متواصلة للمنظمة في مواجهة قوى التنافس الموجودة في الصناعة، تنطوي استراتيجيات "بورتر" على ترتيبات تنظيمية وإجراءات رقابية وأنظمة حوافز مختلفة، وعادة ما تتنافس المؤسسات الكبيرة ذات الموارد الضخمة على أساس القيادة بالتكلفة او التمييز، بينما تتنافس المؤسسات الصغيرة على أساس التركيز. (بلخضر، 2019-2020، صفحة 57)، ثم أشار اليها في شكل اربع استراتيجيات في سنة 1985 ممثلة في السيطرة بالتكاليف ، التميز، الى جانب التركيز من خلال السيطرة بالتكاليف أو التركيز من خلال التميز؛ كما وقام بتطوير اطار عمل يساعد المؤسسات على تحليل بيئة الصناعة التي تنشط فيها ويدعى نموذج القوى الخمس والذي يركز على خمس قوى تشكل أسس المنافسة ضمن أي صناعة وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث.

المطلب الأول: الاستراتيجيات التنافسية

تمثل الاستراتيجية خطط طويلة الأجل ترتبط بتحقيق التوافق والانسجام بين بيئة المؤسسة وكذا قدرة الإدارة على تحقيق الأهداف (تعريف كلاسيكي للاستراتيجية بناءً على أفكار المدرسة البيئية من منظور تصور الاستراتيجية على اساس التناسب الاستراتيجي أي البحث عن الكيفية المناسبة التي تتجاوب من خلالها مع البيئة وتغيرات المحيط)، ويمكننا القول ان الاستراتيجية التنافسية (من الاحسن هنا تعريفها على حسب بورتر الذي يعكس مدرسة التموّج - واحدة من مدارس الفكر الاستراتيجي - حيث ينظر الى الاستراتيجية على أنها خلق موقع فريد ومتمن خاص بمجموعة من الأنشطة ومختلف عن موقع الآخرين) أسلوب تعتمد وتبعه المؤسسة عن طريق التنسيق

الفصل الأول : الاطار النظري للميزة التنافسية

بين جميع قدراتها ووظائفها ما يؤدي لتحقيق ميزة تنافسية واكتساب قوة وسيطرة في السوق، ولقد حدد porter ثلاث استراتيجيات تنافسية وتتمثل في استراتيجية التركيز، استراتيجية التمايز، استراتيجية قيادة التكلفة وسنوضح ذلك كما يلي:

1- استراتيجية التركيز Focus strategy: تستند هذه الاستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي في داخل قطاع الصناعة او نشاط اعمال بحيث يمكن التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المنظمة التسويقي في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة المنظمة السوقية. في هذا السياق يمكن ان توفر نظم المعلومات الإدارية معلومات ثمينة حول ربحية قطاعات سوقية معينة لتمكين المنظمات من تصميم وتسويق منتجات وخدمات تتوافق مع احتياجات ورغبات هذه القطاعات السوقية المشخصة . (عبدربه، 2013، صفحة 49)

2 - استراتيجية التمايز Differentiation strategy: تسعى الشركة الى ان تكون فريدة من نوعها في صناعاتها على طول بعض الابعاد التي يقدرها المشترون على نطاق واسع، فيتطلب منطق استراتيجية التمايز ان تختار الشركة سمات تميز بها نفسها عن منافسيها، ويجب ان تكون حقا فريدة في شيء ما أو أن ينظر إليها على أنها فريدة من نوعها. يمكن أن يعتمد التمايز على المنتج نفسه ونظام التسليم، نهج التسويق، العلامة الرائدة....، ومجموعة واسعة من العوامل الأخرى. الشركة التي يمكنها تحقيق التمايز والحفاظ عليه ستكون ذات أداء اعلى من المتوسط في صناعاتها اذا تجاوز سعرها العلاوي التكاليف الإضافية المتكبدة لكونها فريدة من نوعها (متميزة) لذلك يجب أن يبحث المميز دائما عن طرق للتمييز تؤدي الى علاوة سعرية أكبر من تكلفة التمايز. (Porter, p. 14)

3 - استراتيجية قيادة التكلفة Cost Leadership strategy: تعني استراتيجية قيادة التكلفة قدرة المؤسسة على تصميم وتصنيع وتسويق المنتجات بكلفة اقل من المنافسين، أو هي قدرة المؤسسة على انتاج وتسويق منتجاتها بسعر أقل من معدل السعر للمؤسسات المنافسة وهذا لا يعني ان تقدم المنتجات أو الخدمات بأقل من مستويات تكلفتها، انما يمكن أن يتم ذلك من خلال تحقيق كلفة متغيرة أقل، أو تحقيق مستوى أقل من نفقات التسويق، أو تحقيق مستوى أقل من النفقات التشغيلية والنفقات الإدارية، وكل نوع من هذه التكاليف يمكن أن يكون مصدرا لميزة التكلفة الأقل. ويتضح أن استراتيجية قيادة التكلفة تهدف الى تقوية المركز التنافسي للمؤسسة والسيطرة على السوق من خلال توفير المنتجات بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، لذا فخفض التكاليف يمثل الاطار العام والسياسة العامة لأي قرار وغاية كل نشاط ووظيفة داخل المؤسسة. (بوجمعي و بن النذير، 2019، صفحة 37)

وعليه نجد أن هذه الاستراتيجيات تعتبر محصلة لعديد من العوامل المختلفة في أنماطها ودرجة تأثيرها. كما أن المنافسة القائمة في منظمات الأعمال بين المؤسسات تتركز على التميز والتفرد عن الآخرين في المعاملات والمخرجات من خلال هذه الاستراتيجيات.

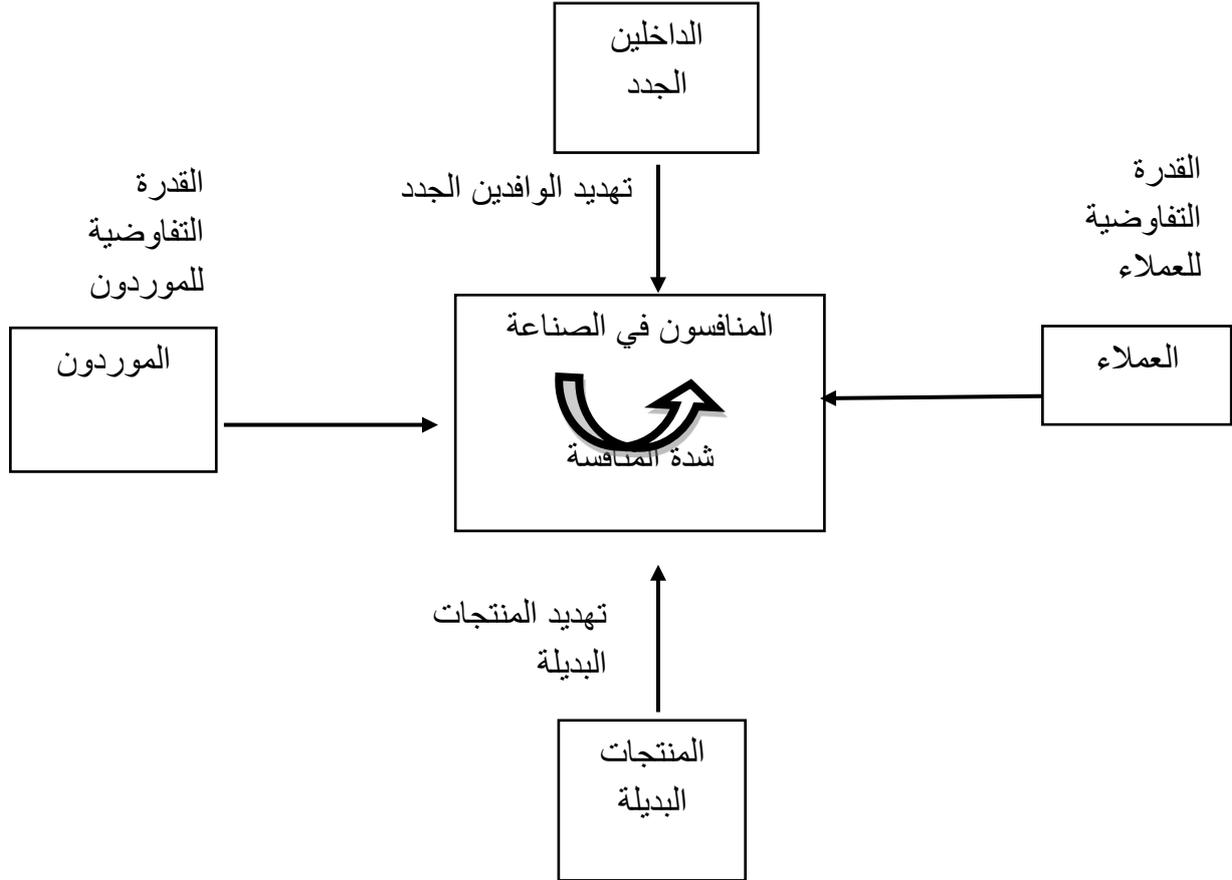
المطلب الثاني: نموذج القوى التنافسية 5 لبورتر.

يعد نموذج بورتر من الأطر المفاهيمية القيمة لتحليل بيئة الصناعة بدلالة تفاعل خمس قوى أساسية وهذا في سنة 1979 من خلال تحليل مستوى الضغوطات التي تواجهها المؤسسة وتعرف هذه الأداة بتحليل القوى التنافسية الخمسة، حيث يمكن أن تفسر هيكل الصناعة وشدة المنافسة فيها، ويهدف النموذج الى تحليل العوامل المؤثرة في تشكيل هيكل المنافسة والتي تحدد بدورها الفرص التنافسية في الصناعات التي تقدم منتجات أو خدمات متكاملة، فالأداء التنافسي للمنظمات هو دالة لتأثير خمسة قوى في بيئة الصناعة هي تحديد

الفصل الأول : الاطار النظري للميزة التنافسية

الداخليين الجدد والقوة التساومية (التفاوضية) للموردين والمشتريين وقوة منافسة المنتجات أو الخدمات البديلة وأخيرا شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين، ان الاسهامات المهمة للنموذج تمثلت في تقديم منظور واسع لتحليل بيئة الصناعة وفيما يأتي مناقشة موجزة لقوى المنافسة الخمس في نموذج "بورتر". (الدوري و صالح، 2009، الصفحات 94-95).

الشكل رقم (2): نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر



M.ISORAITE, THE COMPETITIVE ADVANTAGES THEORETICAL ASPECTS Ecoforum Journal (university : المصدر: of suceava. Romania) vol 7, issue1(14), 2018, p5.

يوضح الشكل السابق القوى التنافسية الخمس لبورتر والتي تتمثل في: (بخليلي و شلاي، 2019، الصفحات 105-106)

✓ المنافسون الحاليون (شدة المنافسة بين المؤسسات في القطاع): هم جميع المؤسسات التي تتنافس فيما بينها للحصول على موارد مثل دخل المستهلك أو الموارد المالية أو الموارد الطبيعية أو الموارد البشرية، و أنه من الصعب على المؤسسة معرفة من هم المنافسون في لحظة معينة والذين يتنافسون معها للحصول على الموارد من المجتمع، وكما يرى porter فان كثافة المنافسة في الصناعة لا تكون نتيجة الحظ ولكنها تمتد الى ما بعد السلوك الظاهر للمنافسين الحاليين، وبشكل عام فان المزاومة بين المنافسين في صناعة ما هو دالة لمجموعة من العوامل أهمها طبيعة الصناعة ودرجة نموها الحالية واحتمالات استمرار هذا النمو مستقبلا، القيمة المضافة وطبيع تركيبة التكاليف الثابتة والمتغيرة، إضافة للقدررة على استخدام الطاقة الإنتاجية بشكل مرن، والاختلاف في المنتجات والخدمات ودرجة التنوع لدى المنافسين، الى جانب موانع الخروج من الصناعة وتكاليف التحول باتجاهات مختلفة وطبيعة التركيز في الصناعة.

الفصل الأول : الاطار النظري للميزة التنافسية

✓ **المنافسون المحتملون (الداخولون الجدد)**: لا يقتصر التهديد الذي يمكن ان تتعرض له المؤسسة على المنافسين الحاليين فقط، وانما يمتد ليشمل التهديد الناتج عن إمكانية دخول مؤسسات منافسة الى الصناعة، وهي المؤسسات التي ليست موجودة في الصناعة أو في القطاع، لكن يمكن ان يكون لها تأثير قوي في السوق بتخفيض أسعارها في الصناعة، الداخولون المحتملون يستطيعون الدخول في الصناعة عموماً لكن تكاليفهم مقارنة ببقية المنافسين تعتبر باهظة، لذلك تكون المنافسة بازدياد مستمر مما يؤدي الى انخفاض هامش الربح، وراس المال الهام لتوفير الإمكانيات الإنتاجية المتجددة، غير أنه يمكن القول أن تهديد المنافسين المحتملين يتوقف على العوائق التي تواجهها عند الدخول الى الصناعة، وتصرفات المؤسسات الحالية.

✓ **تهديد المنتجات البديلة**: الى جانب تهديد المنافسين المحتملين وكذلك المنافسين الحاليين، هناك قوى أخرى محورية تتمثل في مؤسسات أخرى تقدم بدائل تحل محل المنتجات او الخدمات التي تقدمها المؤسسة، أو تقدم بديل لإشباع هذا الطلب وتؤثر البدائل بطرق مختلفة على مدى جاذبية الصناعة، ويعتمد هذا التأثير في ربحية الصناعة على عدد من العوامل منها توافر بدائل قريبة، تكلفة التبديل لمستخدمي السلعة، مدى تشدد منتجي السلع البديلة، مقايضة السعر والقيمة بين المنتجات الاصلية وبدائلها من السلع.

✓ **الموردون (القوة التفاوضية للموردون)**: للموردين قوة تفاوضية تعتمد على عدد من الخصائص وموقف السوق الذي يتعاملون معه وكذا أهمية العلاقة لمبيعاتهم في الصناعة ومقارنتها بالأعمال الكلية للمؤسسة، وتزداد القوة التفاوضية هنا كلما انخفض العرض او كان السوق ليس جذاباً أو عدم وجود مواد أولية بديلة منافسة للمواد التي يقدمونها هنا يساوم الموردون على الأسعار ويقترحون شروط البيع التي تناسبهم. (شنايفي، 2022، صفحة 162)

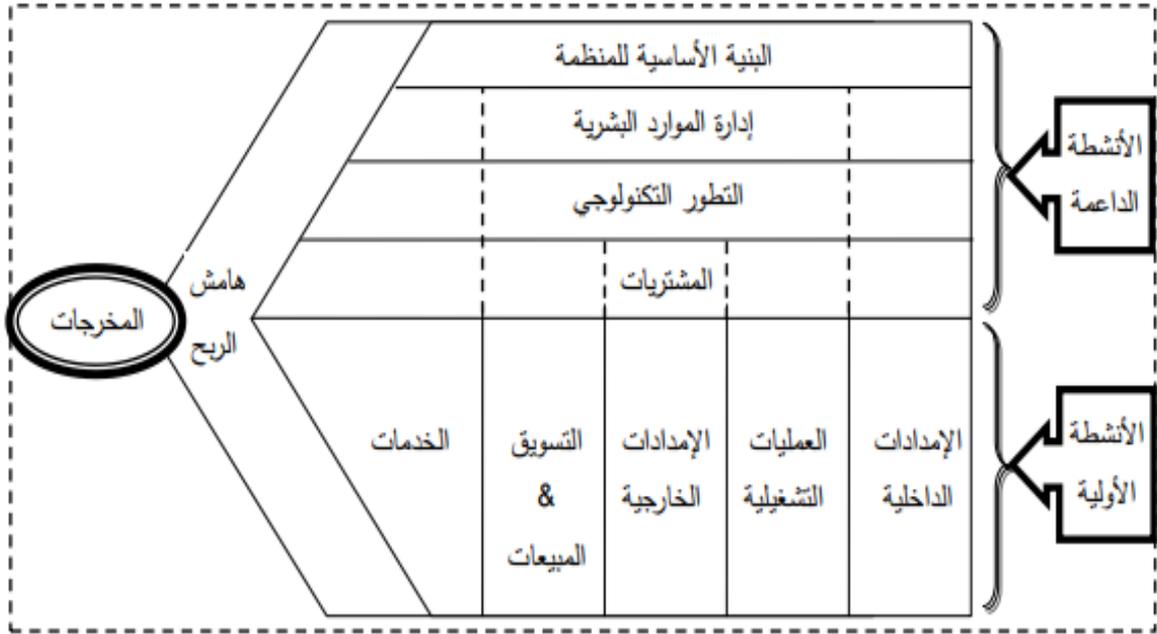
✓ **الزبائن (القوة التفاوضية للزبائن)**: للزبائن قوة تفاوضية معينة حيث يساومون لتخفيض الأسعار أو زيادة النطاق أو تكثيف الخدمات التي يرغبون في الحصول عليها و بجودة عالية الامر الذي يصعب من مهمة المؤسسة ويقلل من الربحية المحققة لها. ومما سبق يمكننا القول ان هذه القوى تؤثر على الربحية وان الحصول على ميزة تنافسية يحدد الاستجابة الفعالة لها.

المطلب الثالث: سلسلة القيمة:

يمكن تعريف سلسلة القيمة بأنها طريقة تسمح بإجراء التحليل الداخلي للشركة وتعتبر طريقة نظامية للنظر الى سلسلة الأنشطة التي تؤديها الشركة ومن خلالها يمكن فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها الشركة عن منافسيها. (محمد، 2014، صفحة 63)

الفصل الأول : الاطار النظري للميزة التنافسية

الشكل رقم (3): سلسلة القيمة لبورتر.



المصدر: مصطفى محمد الدرويش، الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية، 2013، دكتوراه، ص 86.

حسب الشكل يتضح أن لسلسلة القيمة نوعين من الأنشطة المنشئة للقيمة هما أنشطة الاعمال الرئيسية وأنشطة الدعم وفيما يلي سنوضح ذلك:

1-أنشطة الأعمال الرئيسية: وتمثل مختلف الوظائف التي تساهم بشكل مباشر في انتاج وبيع المنتج وتشمل على ما يلي: (علي، 2019-2020، الصفحات 36-37)

أ- الامدادات الداخلية: تمثل مختلف الأنشطة المرتبطة باستلام، تخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج، وتشمل: المناولة للمواد،

المخازن، الرقابة على المخزون، المرتبوعات الى الموردين، برمجية البعثات للموردين، الشحن، برمجية النقل ...

ب- الإنتاج: هي الأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات الى منتجات في شكل نهائي، وتشمل التشغيل على الآلات، التجميع،

التعبئة، صيانة الآلات، الاختبار والتسهيلات.

ت- الامدادات الخارجية: وهي الأنشطة المرتبطة بجمع، تخزين، والتوزيع المادي للمنتج الى المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي،

وتشمل تخزين المنتجات التامة، مناولة المواد، تنفيذ وجدولة الطلبات، الإيداع ...، وبذلك فهي تمثل كل النشاطات التي تتكفل

بالمنتج من نهاية صنعه الى غاية ايصاله الى المستهلك النهائي.

ث- التسويق والمبيعات: وتمثل في كل الأنشطة التسويقية من تخطيط المزيج التسويقي ومختلف الوسائل التي تجلب أكبر عدد ممكن

من المستهلكين لاقتناء منتجات المؤسسة وتشمل مثلاً: الإعلان، الترويج، رجال البيع. اختيار المنفذ، العلاقات مع منافذ التوزيع

والتسعير ... وكل ما له علاقة مباشرة بالتسويق.

الفصل الأول : الاطار النظري للميزة التنافسية

ج- خدمات الزبائن: وهي الأنشطة المرتبطة بدعم المبيعات وتقديم خدمات ما بعد البيع، من أجل الوصول الى الرضا التام للمستهلك، أو بعبارة أخرى هي أنشطة مرتبطة بتقديم الخدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج ووفاء المستهلك، وتشمل: خدمات التركيب، الإصلاح، التدريب، قطع الغيار والأجزاء، تعديل المنتج.

2- الأنشطة الداعمة (المساعدة): وهي الأنشطة التي تساعد الأنشطة الرئيسية وتسمح لها بأداء أدوارها وتمثل فيما يلي: (عربية و زايد ، 2019، الصفحات 778-779)

أ- بنية المؤسسة: وتشمل أنشطة مثل الإدارة العامة، التخطيط، المحاسبة، والمالية والجوانب القانونية والتنظيمية .. الخ

ب- تسيير الموارد البشرية (إدارة الموارد البشرية):أنشطة ضرورية لضمان الاختيار، التدريب وتنمية الافراد، أي كل الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، وهناك بعض القطاعات تكون فيها أصل الميزة التنافسية كالصناعات التقليدية .

ت- التنمية والتطوير التكنولوجي: أنشطة متعلقة بتصميم المنتج وتحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة سلسلة القيمة وتشمل المعرفة الفنية، الإجراءات والمدخلات، التكنولوجيا المطلوبة لكل نشاط داخل حلقة القيمة.

ث- التمويين: الأنشطة المتعلقة بالحصول على المدخلات المطلوب شرائها سواء كانت مواد أولية او خدمات ... الخ.

ومما سبق نستنتج ان نموذج سلسلة القيمة يتكون من عدة أنشطة مترابطة لتحديد قدرة كل نشاط في المساهمة على بناء ميزة تنافسية، لأن هذه الأخيرة لا تقتصر على التركيز الداخلي لأنشطة المؤسسة فحسب بل تفوقها لكل الأطراف التي تتعامل معها خارجيا كالموردين والعملاء.

المبحث الرابع: القدرات الاستراتيجية والديناميكية وعلاقتها بالميزة التنافسية

تعتبر القدرات الاستراتيجية للمؤسسات عنصر أساسي وفعال لتحقيق الأهداف التي ترسمها الخطط الاستراتيجية، والتي تساعد في مواجهة التحديات والمصاعب التي تمتاز بالتعقيد والشدة نتيجة للتغيرات السريعة والمتغيرة باستمرار، يلزم المؤسسات ضرورة استخدام هذه القدرات لمواجهة المنافسة، واستغلالها بشكل فعال ومواكبة التطورات المختلفة نحو تحقيق مزايا تنافسية وأداء فعال ومتميز وهذا ما سنتطرق له في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم القدرات الاستراتيجية والديناميكية.

يعتبر مفهوم القدرات الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة والتي تزايد الاهتمام بها في ميدان الإدارة الاستراتيجية في بداية عقد التسعينات من القرن العشرين، حيث تعددت تعاريفها ومن بين تلك التعاريف نذكر:

القدرة الاستراتيجية هي نتيجة لقدرة الشركة على الجمع بين مواردها وعمليات الأعمال الاستراتيجية بطريقة فريدة وقيمة (Toumas & Marko, 2017)

فالقدرات الاستراتيجية تراكم للمعارف والكفاءات التي من خلالها يمكن التنسيق بين مختلف عمليات المنظمة، وتقييم أصولها من أجل خلق قيمة اقتصادية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة على المدى الطويل. (فرحي سمرة و بخوش، 2022، صفحة 428)

الفصل الأول : الاطار النظري للميزة التنافسية

أما القدرة الديناميكية فتعرف على أنها: قدرة الإدارة على التكامل، وبناء و إعادة تكوين محفظتها من المهارات الداخلية والخارجية من أجل التعامل مع المتغيرات المعقدة والمضطربة في البيئة (Koubaa, 2014, pp. 109-120). أي القدرة على مواجهة التغيرات وسرعة الاستجابة لها من خلال المنهج الاستباقي الذي يزيد في ليونة المؤسسة.

ويجب الإشارة الى ضرورة توضيح الفرق بين الموارد والقدرات للمؤسسة فالموارد تعبر دوما عما ترد اليه لتنتفع منه وبه، واستمرارك في الانتفاع بهذا المورد مقترن بأمرين الأول هو معرفة المورد وما هو مؤهل ليفيض به، والأمر الثاني هو الحرص على صلاحه واستمراره، وهو ما ينطبق على الموارد المؤسسية والتي نسعى من خلال ادارتها للحصول على موارد كفؤة، وهناك عدة طرق لتصنيف الموارد المؤسسية ويمكن تصنيفهم الى ثلاثة أنواع: النوع الأول هو كل ما تملكه المؤسسة بشكل مادي كالأموال والأراضي والمعدات والبضائع أما النوع الثاني فهو كل ما هو معنوي كالسمعة والمعرفة وما تم توثيقه من خبرات إدارية و فنية وبراءات الاختراعات. والنوع الثالث وهو الأهم هو المورد البشري، عادة ما يظهر النوعين الأول والثاني (المادي والمعنوي) كأصول للمؤسسة في ميزانيتها نظرا لأنه يمكن تقييمها ماليا، بينما يظل النوع الثالث (المورد البشري) لا تقييما ماليا له، وذلك لأنه لاختصار مورد كل الموارد. (النبية، 2015، صفحة 68)

ويمكن ابراز تصنيف حديث للموارد من حيث كونها : (حسنين أ.، 2019، صفحة 27)

➤ **موارد ملموسة:** الموارد المادية والبشرية والتنظيمية والتكنولوجية.

➤ **موارد غير ملموسة:** الخبرات والمهارات وجدارات العاملين ومهارة الإدارة والطاقات التنظيمية

ويمكن إيضاح أهم خصائص القدرات والتي يجب أن تتسم بما يلي: (حسنين أ.، 2019، الصفحات 28-29)

✓ أن يكون المورد ذا قيمة: وتعني القيمة هنا وكيف لإدارة الموارد البشرية أن تساعد في تخفيض التكلفة، أو في زيادة العوائد.

✓ أن يكون المورد نادرا: ويعني قدرة إدارة الموارد البشرية على تحديد كيفية تطوير واستثمار الخصائص النادرة للموارد البشرية للمنظمة.

✓ عدم إمكانية الاستبدال أو الاحلال وان لا تكون هناك قابلية لتقليد موارد المنظمة: فعلى إدارة الموارد البشرية تطوير خصائص مواردها، حتى لا يسهل على المنافسين محاكاتها.

وبالتالي تعتبر الموارد مدخل أساسي للميزة التنافسية نظرا لما تتضمنه من إمكانات وخصائص متعلقة بالمؤسسة وتساهم في تحقيق أهدافها.

هناك من يضيف عدم القدرة على نقلها وتحويلها، كما أنها منظمة (التنظيم الذي يمكن ادارتها وتنظيمها)

المطلب الثاني: أهمية القدرات الاستراتيجية والديناميكية

يعود الاهتمام بالقدرات الاستراتيجية للدور الذي تقوم به والذي تعكس إيجابياته على المؤسسة بشكل فعال وذلك لان أهميتها تكمن في: (العبيدي، 2017-2018، صفحة 12)

✓ وسيلة للتطور والتجديد وابتكار طرق وحلول جديدة للمشكلات القائمة

✓ مواجهة الظروف المعقدة التي تتطلب أساليب تفكير غير تقليدية

الفصل الأول : الاطار النظري للميزة التنافسية

✓ مساعدة التنظيم والعاملين على تحقيق ذواتهم من خلال التفوق والتميز والقدرة على الاستجابة للتحديات التي تشهدها المنظمة

✓ المرونة في التعامل مع المشكلات باستخدام الأسلوب العلمي

✓ زيادة القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب

✓ زيادة القدرة على توقع المخاطر ومن ثم زيادة القدرة على المواجهة

فيما تسعى المنظمة من خلال القدرات الديناميكية الى رسم المسارات الصحيحة لتفعيل حركتها وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية، فهي تعزز من قوة علاقات المنظمة من خلال الإفادة من أصولها الداخلية والخارجية، وتمكنها من تنسيق الأنشطة الخاصة بها مع المنظمات الأخرى والاستجابة السريعة بطريقة مرنة لاستراتيجيات المنافسين على المستوى المحلي والعالمي، ولقد حدد كل من ويتشر وشو Witcher& Chau أهمية القدرات الديناميكية كالتالي: (عواطف، 2021، صفحة 149)

✓ تمنح المنظمة قدرة لعدم قدرة منافسيها على فهم كيفية عملها فضلا عن صعوبة مجاراتها وتقليدها ما يجعل القدرات الديناميكية أساسا مهما للاستدامة التنافسية.

✓ تمكن المنظمة من تكوين موارد تحقيق ميزة تنافسية في المدى القصير وتحافظ عليها في المدى الطويل.

✓ تجعل المنظمة قادرة على تحديد أسبقياتها التنافسية، ومن ثم ادارتها بشكل فعال.

✓ تعتبر وسيلة للتكيف بشكل مستمر لاتخاذ القرارات الاستراتيجية والعمل على التطوير المستمر.

✓ تمكن المنظمة من التحكم والتأثير في امتداد الأسواق والصناعات.

وما سبق نستنتج أن أهمية القدرات الاستراتيجية والديناميكية تكمن فيما تقوم به للمؤسسات على المستوى الداخلي والخارجي لتحقيق العديد من الأهداف الربحية والميزة التنافسية واستدامتها وتحسين وضع المؤسسات.

المطلب الثالث: تصنيفات القدرات الاستراتيجية.

القدرات الاستراتيجية مجموعة مترابطة من المهارات والمعارف التي تمكن المنظمة من أن تنسق اعمالها وتستخدمها في خلق قيمة اقتصادية وميزة تنافسية مستدامة، وتشير القدرات الى مجموعة عمليات الاستراتيجية لدى المنظمة والتي تتميز بها عن غيرها من المنظمات، ولقد أوضحت الدراسات والبحوث أن هناك أربعة أنواع عامة من القدرات وهي (بني حمدان و وائل، 2010، الصفحات 267-268):

✓ القدرات التنظيمية Regulatory

✓ القدرات الموضعية Positional

✓ القدرات الوظيفية Functional

✓ القدرات الثقافية Cultural

والطبيعة الرئيسية لهذه الأنواع الأربعة من القدرات يمكن تقسيمها الى:

الفصل الأول : الاطار النظري للميزة التنافسية

✓ القدرات المستندة على الأصول **Capabilities based on Assets**: والتي تبين أن القدرات التنظيمية Regulatory تأتي من امتلاك الكيانات القانونية مثل حقوق الملكية العقلية، العقود، العطاءات وغيرها، وهذه كلها قدرات مبررة من الناحية القانونية، فيما تشير القدرات الموضعية Positional الى نتيجة الأعمال السابقة للمنظمة، ان التميز الموضعي يتأتى نتيجة الأعمال والقرارات السابقة لمنظمة الأعمال.

✓ القدرات المستندة على الكفاءات (الجدارات) **Capabilities based on Competencies**: والتي تشير الى ان القدرات الوظيفية Functional تتعلق بالقدرة على القيام بعمل أمور معينة، والتي تتأتى من المعرفة، المهارات، وخبرة العاملين، والآخرين من أصحاب المصالح في سلسلة القيمة مثل الموردين، الموزعين، وسماسرة الأسهم، المحامون، وكلاء الإعلانات. فيما تشير القدرات الثقافية Cultural الى المستوى الثقافي الذي تتمتع فيه منظمة الاعمال من خلال عاملها، ويدخل في إطار القدرات الثقافية العادات والتقاليد، المواقف والاعتقادات، والقيم التي تتخلل الأفراد العاملين والمجموعات في منظمة الاعمال. وعليه يمكن تصنيف القدرات الاستراتيجية ضمن ثلاث فئات استنادا على توجه وتركيز العمليات المحددة: (القبج، 2012، صفحة 103)

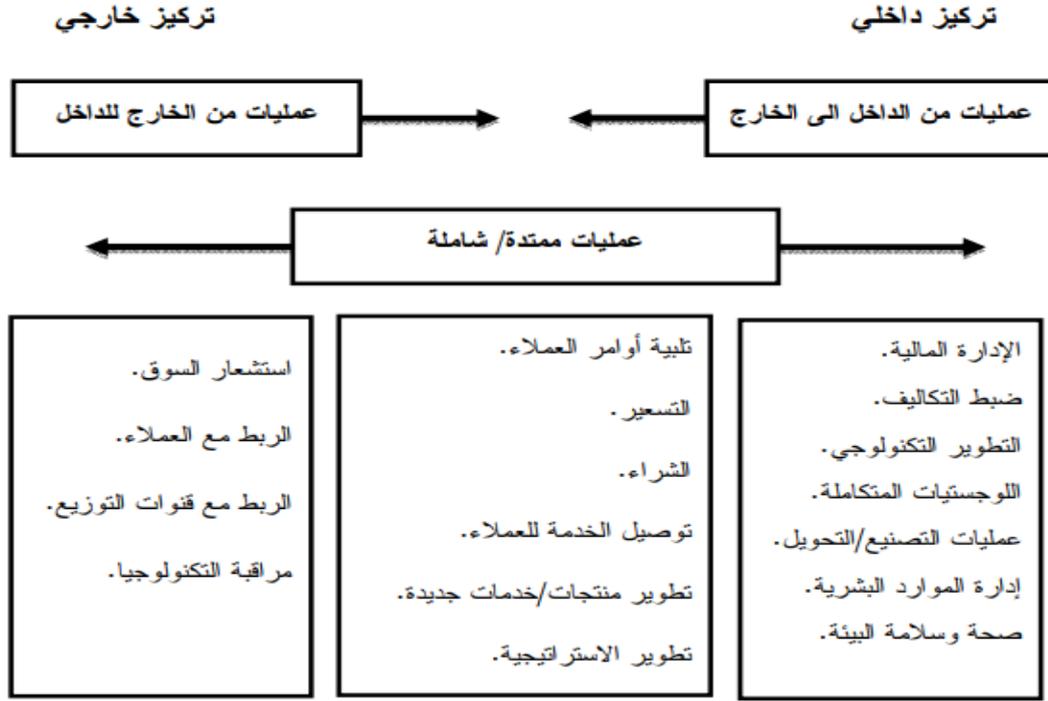
1- القدرات من الداخل الى الخارج Inside-out Capabilities: وتعني موارد وقدرات المنظمة الداخلية التي تم نشرها من داخل المنظمة الى خارجها، وتنشط من قل متطلبات السوق، والتحديات التنافسية والفرص الخارجية، ومن أمثلتها التصنيع والنشاطات التحويلية، واللوجستيات، والموارد البشرية (الاستقطاب والتدريب والتحفيز).

2 القدرات من الخارج الى الداخل Outside-in Capabilities: ويكون تركيزها الحصري خارج حدود المنظمة، والغرض منها ربط العمليات التي تحدد القدرات التنظيمية الأخرى مع البيئة الخارجية وتمكين الأعمال من المنافسة من خلال توقع حركة وتغير الأسواق قبل تنبه المنافسين لها، أي استثمار السوق والاستجابة لما يحصل فيه من تغيرات (قدرات استشعار السوق) وخلق العلاقات المتينة والدائمة مع العملاء، وأعضاء قنوات التوزيع والموردين (قدرات الربط مع العملاء).

3-القدرات الشاملة / الممتدة Spanning Capabilities: والازمة لتكامل النوعين السابقين من القدرات، فتطوير الاستراتيجية وتطوير منتجات / خدمات جديدة ووضع الأسعار والشراء وتلبية أوامر العملاء، جميعها تشكل أنشطة حرجة وهامة يجب معرفتها والحصول على معلومات حولها من خلال عمليات التحليل الخارجي (من الخارج الى الداخل) والتحليل الداخلي (من الداخل الى الخارج) والشكل التالي سيوضح ذلك:

الفصل الأول : الاطار النظري للميزة التنافسية

الشكل رقم (4): تصنيف القدرات حسب George



المصدر: George S. Day (1994). the Capabilities of Market- Driven Organizations. Journal of Marketing. : Vol 58. p 41.

يوضح الشكل أعلاه تصنيفات الموارد الاستراتيجية من حيث التركيز الداخلي (عمليات من الداخل للخارج) والتركيز الخارجي (من الخارج الى الداخل) إضافة الى العمليات الممتدة (الشاملة) والمتمثلة في: تلبية أوامر العملاء، الشراء، توصيل الخدمة للعملاء، تطوير منتجات وخدمات جديدة وكذا تطوير الاستراتيجية.

وبناءً على ما سبق لا يمكن نفي الدور الذي تلعبه القدرات الاستراتيجية في خلق قيمة اقتصادية وميزة تنافسية للمؤسسة، فسعي المنظمات لتحقيق النجاح والاستمرار والبقاء مرهون على امتلاكها قدرات استراتيجية تضمن من خلالها الحد من قدرة المنافس على تقليدها أو مجاراتها، الأمر الذي سيؤدي في النهاية الى تطوير قدراتها وتحقيقها لميزة تنافسية مستدامة.

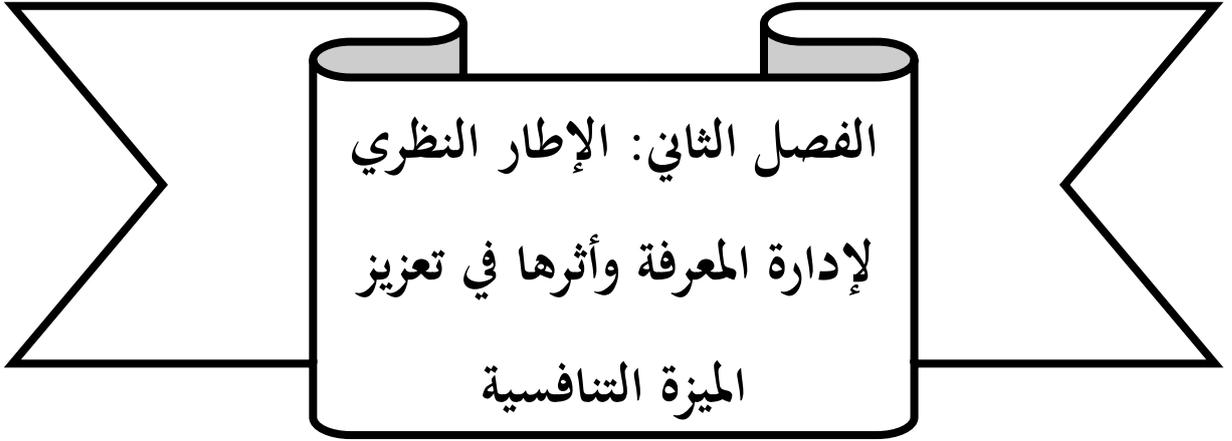
بذلك تتجلى مكانة القدرات الاستراتيجية من منظور حديث في تحسين تنافسية المؤسسة باعتبارها المنطلقات الأساسية في التحول في بناء استراتيجية المؤسسة من استراتيجيات التناسب الى استراتيجية القصد والنية الاستراتيجية ممثلة في بروز عدة مقاربات حديثة بداية من نظرية الموارد ، الى المقاربة المبنية على الكفاءة، ثم المقاربة المبنية على المعرفة، والمواهب، مشكلة بذلك الاطار لراس المال الفكري ومساهمته الكبيرة في قيمة المؤسسة من منظور الأصول اللاملموسة والفكرية، وهو ما سوف نتطرق اليه في الفصل الثاني من خلال مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية .

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل النظري والمتعلق بالميزة التنافسية لخصنا ان الميزة التنافسية هي العنصر الاستراتيجي للمؤسسة التي يمكنها من التفوق على المنافسين وتعتبر وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المؤسسة لنفسها فهي المهارة او التقنية او المورد المتميز الذي يسمح للمنظمة بإنتاج قيم ومنافع للعميل تزيد عما يقدمه المنافس. ويؤكد هذا التميز ويتحقق من خلال وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا التميز والاختلاف الذي يلي حاجياتهم ورغباتهم ويحقق رضاهم من خلال تقديم الخدمة الافضل وتصويب الجهود نحو اهداف واضحة من خلال البحث المستمر عن مصادر قوة تكون اساس بناء مركز تنافسي جديد في السوق وذلك اما على التميز بتكاليف منخفضة او من خلال تميز منتجاتها عن منافسيها.

وتنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة الى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاستكشاف ميدانيا من خلال انتاج الاستراتيجيات وهي (استراتيجية التكلفة الأقل، استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز) ويمكن للمنظمة تحديد استراتيجياتها التنافسية بالاعتماد على قوتها في السوق، وهذا يعني ان تكون المؤسسة على دراية تامة بموقعها التنافسي والقوى التنافسية المؤثرة عليها. كما تطرقنا الى مؤشرات الميزة التنافسية، محدداتها ومختلف ابعادها واهدافها وكذا النماذج واسهامات porter حول الميزة التنافسية والى ضرورة اعتماد المؤسسة في بناء هذه الميزة على سلسلة القيمة لتحديد الأنشطة التي تتميز بها عن منافسيها والتي يجب ان تركز عليها في خلق قيمة للزبون. وبالإضافة الى ذلك القدرات الاستراتيجية والديناميكية وعلاقتها بالميزة التنافسية.

ونظرا للأهمية المتزايدة التي توليها هذه الاخيرة باعتبارها سلاحا لمواجهة التحديات المختلفة في السوق ومعيار لتحديد المؤسسة الناجحة عملت المؤسسات جاهدة على البحث عن كل المصادر المختلفة التي تحقق لها ميزة تنافسية والتي هي في الحقيقة متعددة ومتنوعة، لكن مصدر المعرفة في وقتنا الحالي يعتبر من اهم المصادر في تعزيز الميزة التنافسية وهذا ما سنتناوله في الفصل الموالي.



تمهيد:

وجب على المنظمات لبناء نجاحها الاهتمام بالمعرفة، فقد حظيت هذه الاخيرة بالكثير من الاهتمام من قبل الباحثين وتطورت مفاهيمها من بدايتها مع بداية خلق الانسان فقد حث الاسلام على طلب العلم، ونزلت أول سورة من القران الكريم على نبينا محمد صلى الله عليه وسلم " اقرأ باسم ربك الذي خلق، خلق الانسان من علق، اقرأ وربك الأكرم، الذي علم بالقلم، علم الانسان ما لم يعلم " سورة العلق: الآية 1-5.

ومنذ ذلك اليوم ومع ظهور الحضارات التي حصل فيها تراكم معرفي مكن الانسان من نقل المعارف ومحاولات جادة في اخضاعها للتجربة و البرهان ساعد في تحقيق انجازات كبيرة ومرورا بعصر النهضة الى عصرنا هذا تكاملت المعرفة مع التطورات الفكرية الحديثة في الادارة فانتقال الشركات والاعمال القائمة على المعرفة أصبح طريق واسع ودقيق يغطي اقتصاد الدول في مختلف المجالات وذلك بتنامي ظاهرة العولمة واستحقاقاتها وانتشار وسائل وأساليب الاتصال الحديثة، مما ساهم في تطوير المعرفة بلا حدود ودخول مرحلة التسارع في تطور عمليات وأساليب العمل ومنتجات وخدمات الشركات حيث أن كلها تقوم على المعرفة وتلعب فيها ادارة المعرفة دور رئيسي.

وطبقا لما سبق فقد تم اختيار هذا الفصل تحت عنوان الإطار النظري لإدارة المعرفة وأثرها في تحسين الميزة التنافسية لمحاولة الامام بمختلف الجوانب المتعلقة بهذا المفهوم، ومعالجتها ضمن مجموعة من المباحث:

المبحث الأول: مدخل الى المعرفة

المبحث الثاني: مدخل الى ادارة المعرفة

المبحث الثالث: متطلبات تطبيق ادارة المعرفة

المبحث الرابع: العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية

المبحث 1: مدخل الى المعرفة

في ضوء التغييرات السريعة التي يشهدها عالم الاعمال وزيادة أهمية المعلومة والمعرفة بالنسبة للعصر الحالي عامة وللمنظمات باختلاف نوع نشاطها أو حجمها خاصة زاد الاهتمام بالمعرفة وذلك لمواجهة التحديات التنافسية فهي أكثر ما يميز المؤسسة ويخلف لها ثروة لأنها بحد ذاتها تعد الثروة الحقيقية والمورد الأكثر أهمية في ظل اقتصاد المعرفة وعليه فالمعرفة لم تعد تلك الأداة لتنمية القدرات التنافسية للمؤسسات فقط بل تعدت ذلك وأصبحت في حد ذاتها عنصرا من عناصر المنافسة لذا وجب على المؤسسة التي تسعى لتحقيق أداء جيد وكذا كسب ميزة تنافسية مستدامة ان تهتم بهذا العنصر الجوهرى

وضمن هذا المبحث سنتناول مفهوم المعرفة وأهميتها وخصائصها ومصادرها بالإضافة الى أنواعها ونماطها وصعوبة تسييرها

المطلب 1: تعريف المعرفة وخصائصها.

يعتبر مصطلح المعرفة واسع المضمون وشامل المعنى وقد اختلف الكتاب والباحثون حول مفهوم المعرفة، وللوصول لمعنى واضح لها وجب الإشارة الى ان هناك عدة مصطلحات لها علاقة بالمعرفة وبتدرج مستوياتها، ولكن اختلفت عنها من حيث المفهوم والتطبيق ونقصد بذلك مصطلح البيانات والمعلومات والحكمة ويمكن تعريفهم كما يلي:

1-البيانات data: مشتقة من الكلمة اللاتينية dare التي تعني أن تعطي، فالبيانات هي عناصر خام من رموز أو أعداد أو كلمات تعطى لوصف حدث أو فكرة أو موضوع (بن عبد العزيز بن صالح الرشيد، 2022، صفحة 28). كما عرفت على أنها : مجموعة من الأرقام أو الرموز لا توجد علاقة بينها ولم تفسر ولم تستخدم بعد، أي ليس لها معنى حقيقي ولا تؤثر في رد فعل أو سلوك من يستخدمها (الفريجات، 2013، صفحة 21).

2-المعلومات: يمكننا تعريف المعلومات بأنها عبارة عن بيانات تم معالجتها ووضعها بصورة ذات فائدة ومعنى للأشخاص المعنيين لتقابل احتياجاتهم وهناك تعريف ذكره أحد الكتاب بأن المعلومات هي عبارة عن بيانات وضعت بصيغة مفيدة. (خلف، 2015، صفحة 86). كما ويمكن تعريفها على أنها مجموعة من البيانات الموضوعية في سياق وتحمل معنى خاصا هذا المفهوم هو أساس العديد من التطورات سواء على نظام المعلومات أو على أدائه مع ثلاثة مفاهيم مرتبطة، نظام المعلومات، كمية المعلومات، غموض المعلومات (PESQUEUX, 2006, p. 6).

3-الحكمة: الحكمة في الاقتصاد كما عرفها Henderson تعني المعرفة المنتجة والمتأتمية من المعلومات التي تليها تطبيق الأعمال وأداء المهام لخلق القيمة والتميز والريادة وخلق الثروة وتعزيز القيم المضافة وهوامش الربح التي تضمن مستقبل مستدام. (حداد و حقاين، 2022، صفحة 492).

4-مفهوم المعرفة: لقد تنوعت وتعددت المفاهيم التي تناولت المعرفة، وقد اجتهد العلماء كل حسب تخصصه واهتماماته في تعريف المعرفة وهذا التنوع والتعدد راجع لتنوع الخلفيات العلمية والمهنية للباحثين، ويمكن ادراج بعضها كما يلي:

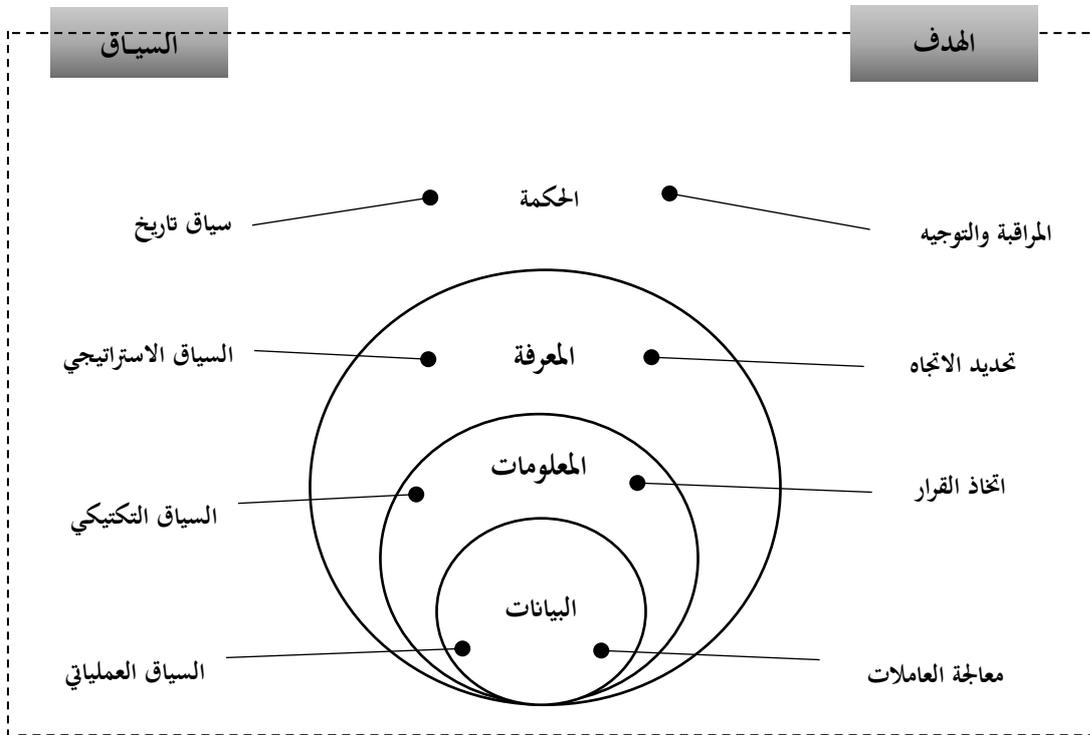
الفصل الثاني: تأصيل نظري لإدارة المعرفة وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية

✓ المعرفة تتكون من البيانات او المعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم والتي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن. (john & sonsInc, 2002, p. 49)

✓ يرى Drucker دراكر أن المعرفة هي القدرة على ترجمة المعلومات لإيجاد شيء جديد، وهي لا توجد الا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية (بن عامر، 2019-2020، صفحة 4).

وبناءً على ما سبق يمكن القول ان المعرفة أهم ما تمتلكه المنظمات فهي تعبر عن قدرة الفرد على التعلم والاكساب وتحسيد ذلك في أعماله، أو قيام المؤسسة باستغلال تلك المعارف من خلال جذبها وتطبيقها والتزود من مصادرها المختلفة فالمعرفة مورد اقتصادي هام وعنصر أساسي من عناصر الإنتاج تتطور المؤسسات باستخدام الجديد والمتطور منها وتراجع وتتهوى حين تتعذر الوصول اليها.

الشكل رقم (5): التسلسل الهرمي للمعاني (من البيانات الى الحكمة)



المصدر: Alain J. Godbout: Filtering knowledge- changing information into knowledge assets. Journal of Systemic knowledge Management. January 1999.

يوضح الشكل (1) السلسلة التي تعمل كنقطة انطلاق لمعظم انعكاساتنا على العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة باختصار فان الاختلاف المرتبط بكل منهما ينبع من شيئين، أحدهما هو الغرض والآخر هو السياق. يتعلق الغرض بالسبب الذي أدى الى ولادة الكائن بينما يمنحه السياق قيمته النسبية للمستخدم.

تشكل البيانات أحد الاشكال الأساسية للمعلومات وتعلق بسياق عملياتي وتهدف لمعالجة المعاملات، والمعلومات توسع مفهوم البيانات في سياق أوسع، وتمثل المعلومات مصنوعات من المعرفة والوسائل التي يتم من خلالها تداول جزء كبير من المعرفة ومشاركتها أو

الفصل الثاني: تأصيل نظري لإدارة المعرفة وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية

التعامل معها بين الأفراد والمنظمات، وتعلق بسياق تكتيكي وتساعد في اتخاذ القرارات، والمعرفة بدورها تتعلق بسياق استراتيجي وهدفها تحديد الاتجاه أما سياق الحكمة فهو تاريخي تنتج نتيجة تراكم المعارف والخبرات السابقة وتساعد في المراقبة والتوجيه.

ثانيا خصائص المعرفة:

من المؤكد أنه لا توجد خصائص ثابتة عن المعرفة في كل زمان ومكان فقد تنوعت سمات وخصائص المعرفة بتنوع واختلاف الكتاب والدارسين وبغض النظر عن طبيعتها ومضمونها واختلاف وجهات النظر حولها يمكن اجمال خصائص المعرفة فيما يلي:

✓ حسب (MC Dermott) تمثلت في ست سمات أو خصائص وهي: (القهيوي، 2013، صفحة 18)

- 1- المعرفة فعل انساني.
- 2- المعرفة تتولد في اللحظة الراهنة.
- 3- المعرفة تنتج عن التفكير.
- 4- المعرفة تتولدها الجماعات بطريقة مختلفة.
- 5- المعرفة تتولد تراكميا.
- 6- المعرفة تنتمي الى الجماعات.

فيما يشير هوسيل وبيبل (Housel and bell) الى مجموعة من الخصائص الأساسية للمعرفة هي: (الزيادات، 2014، الصفحات

24-25)

1- أن المعارف يمكن أن تولد: ان بعض الشركات لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة. وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في الشركة الذين يتم التعويل عليهم في عملية استدامة الابتكار وتوليد المعرفة.

2- المعرفة يمكن أن تموت: وكما تولد المعرفة فإنها تموت أيضا. ان القليل جدا من المعارف التي تتكون خلال تجاربنا هو الذي تسجل. وأن ما يكتب منها في الكتب و الدوريات هو القليل جدا من معرفتنا (وان كان ذا جودة عالية تعوض أحيانا عما لا يكتب ولا يقدر). لهذا فان الغالبية العظمى من المعارف تموت مع الشخص، ومع ذلك فان فكرة موت المعرفة ذات خصوصية، فبعض المعارف تموت بموت الشخص، والبعض الاخر بموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة لتتقاعد عن الاستخدام.

3-المعرفة يمكن أن تمتلك: بفعل معدلات التعليم العالي فان أغلب المعارف ذات القيمة من أجل زيادة ثروة الشركات يتم الامساك بها. والشركات تمارس دورا كبيرا في تحويل المعرفة التي تمتلكها الى براءات اختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية.

4-المعرفة متجذرة في الافراد: ليس كل المعرفة في الشركة هي صريحة ومنظورة، فالكثير من المعرفة التنظيمية يحتفظ بها بشكل خلاق في رؤوس الأفراد. فهناك معرفة فطرية متجذرة (Immanent K) نحن مزودون بها كإمكانات ذهنية وهي قابلة للتحويل الى معرفة صريحة ومنظورة، فهي تشبه الطاقة التي توجد في البطارية يمكن استخدامها بمجرد توصيلها بالاستخدام.

الفصل الثاني: تأصيل نظري لإدارة المعرفة وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية

5-المعرفة يمكن أن تخزن: ان المزيد من المعرفة يتم تخزينه خارجيا، وأن ما تم تخزينه خلال العشرين سنة الماضية هو أكثر مما استطاعت البشرية خلال تاريخها السابق أن تقوم بجزئه، وهذا الخزن كان على الورق، الأقلام، الأشرطة والان على وسائل الخزن الالكترونية في وقت أصبح هناك ما يقرب من (12) ألف موقع (Web) جديد في الأسبوع يضاف على الأنترنت.

6-المعرفة يمكن ان تصنف: الى جانب المعرفة المتجذرة - الضمنية والمعرفة الخارجية- الصريحة. وهناك انماط اخرى من التصنيفات للمعرفة كما هو الحال في معرفة الأدلة، ومعرفة العملية (Process K.) تتعلق بكيفية عمل الاشياء ومعرفة المهارة وتعلق بكيفية عمل الأشياء بطريقة ذات قيمة للشركة، ومعرفة الأفراد وهي كل المعرفة المتعلقة بالرؤية، الحدس، والعلاقات التي تستخدم في العمل.

المطلب الثاني: أنواع المعرفة وأهميتها:

ان المعرفة هي الثروة الحقيقية للمنظمات وكذلك للأفراد والمجتمعات فهي قوة وثروة في آن واحد وقد شهدت المعرفة الكثير من الاختلافات فهي ليست نوعا واحد متجانس ولا يمكن أن توضع كلها في إطار واحد وبالتالي هي أداة حيوية تساعد في القيام بالأعمال ومباشرة الأنشطة من أجل تحقيق الغايات والأهداف وستتناول في هذا المطلب أنواع المعرفة وأهميتها.

أولا أنواع المعرفة:

لقد اختلف الكتاب والباحثين في وضع انواع محددة للمعرفة وكل حسب وجهة نظره ولقد ارتأينا أن نتناول أهمها وأكثرها استخداما والتي تتمثل فيما يلي: (علي محمود، 2019، صفحة 107)

1-المعرفة الضمنية Tacit knowledge: تتمثل في المهارة (le savoir faire) أو المهارات الفردية والجماعية التي نجدها في القدرات و الكفاءات (les competences), وتعرف أيضا بالمعرفة الكامنة لأنها مخزنة في عقول أصحابها مالم يعبروا عنها بشكل من الأشكال , ومن ثم فهي غير معلومة ولا متاحة للآخرين اذ تظل حبيسة عقول الأفراد و قد تندثر معهم ولا يقدر لها الظهور الى العلن أبدا , و في أحيان أخرى تنهياً لأصحاب تلك المعرفة المخزنة الفرص و الحوافز التي تدفعهم للتصريح بها و اظهارها . وقد تندثر معهم ولا يقدر لها الظهور الى العلن أبدا، وفي أحيان أخرى تنهياً لأصحاب تلك المعرفة المخزنة الفرص و الحوافز التي تدفعهم للتصريح بها و اظهارها.

2-المعرفة الصريحة Explicit knowledge: كما يصفها " نوناكا " (I.Nonaka): هي البيانات الرسمية والنظامية والصلبة التي تقرأ كميًا، والطرق الرمزية والمبادئ العامة، فقد أصبحت هذه المعرفة ضمن تقاليد التسيير المرتكزة على تصور المؤسسة كآلة لمعالجة المعلومات. كما تعد المعرفة الصريحة مخزونة في الكتب والوثائق المختلفة في وسائط متعددة الأشكال، توفرها تقنيات الاتصالات والمعلومات، ويتم التعامل فيها بالتبادل والاستخدام بمختلف الوسائل وحسب رغبات ومتطلبات المستخدمين، ويمكن توثيقها في أشكال مختلفة، وتعتبر صريحة لأنه يمكن نقلها اذ يتم تسجيل الأفكار والمفاهيم الأساسية، ثم تنقل في شرائح مترابطة من شخص الى آخر.

الفصل الثاني: تأصيل نظري لإدارة المعرفة وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية

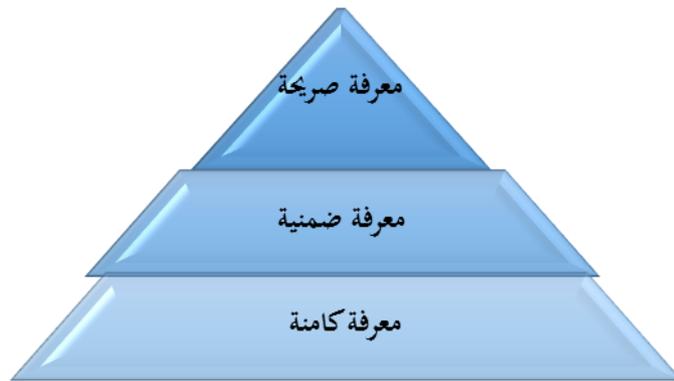
الجدول رقم (2): الفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.

المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
المعرفة الشخصية المضمنة في الفرد (جزء لا يتجزأ منه) .	تستند الى الحقائق، ومتاحة للجمهور.
الخبرة واشراك العوامل غير الملموسة مثل المعتقد الشخصي، والمنظور والقيم.	من المحتمل أن تكون مسجلة في الوثائق، وتشمل أيضا المعرفة العلمية والتقنية، والتفاهات المشتركة، والطريقة الصحيحة لعمل الأشياء والمعايير المقبولة اجتماعيا.
التصرف بدلا من العمل.	أسهل في التعامل مع تطورات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حيث يسهل التعبير عنها وتوصيلها وتمثيلها بشكل رسمي.
المفتاح الحقيقي لإنجاز الأمور	رسمي

المصدر: Anthony Olomolaiye and Charles egbu. **Tacit vs. Explicit knowledge- The Current Approaches to knowledge management.** School of the built and Natural Environment. Glasgow Caledonian University. G4 OBA. UK. p 771.

وقد ميز بولاني (Polani) بين هذين النوعين من المعرفة، عندما قال " اننا نعرف أكثر مما يمكن أن نقول ". وفي ذلك اشارة واضحة وصريحة الى صعوبة وضع المعرفة الضمنية في كلمات منطوقة واضحة للعيان يمكن الاستفادة منها، ومن هنا تسعى المؤسسات والمنظمات الى تحويل هذه المعرفة الضمنية الى معرفة الصريحة بطرق شتى، وأساليب متنوعة بغية الاستفادة من المعرفة، والخبرات الكامنة في عقول موظفيها، على تقديم صورة عن نفسها من ناحية القدرة والشرعية والمسؤولية، ومنذ أن كانت المعرفة الصريحة مرمزة بقيت مع المنظمات حتى بعد أن يترك مخترعوها ومؤلفوها المنظمة نفسها. (الهوش، 2016، صفحة 38)

الشكل رقم (6): جبل الجليد المعرفي.



المصدر: Sajjad Haidar. the Organizational knowledge iceberg: An Empirical Investigation knowledge and process management. Vol 16. N02. P78.

كما وأكد "Grundstein" على أهمية المعرفة الضمنية لاعتبارات هي: (علي محمود، 2019، صفحة 107)

✓ أن تبادل واقتسام المعرفة الضمنية يتم من خلال التفاعل المتميز الذي قد يحصل بين الأفراد.

الفصل الثاني: تأصيل نظري لإدارة المعرفة وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية

✓ أن تحويل المعرفة الضمنية الى المعرفة الصريحة يساهم في توسع حقل المعرفة.

الجدول رقم (3): مزايا وعيوب المعرفة الضمنية والصريحة.

المعرفة الصريحة	المعرفة الضمنية
المزايا	المزايا
يمكن مناقشة المعرفة التي تم توضيحها ومناقشتها وتحسينها.	سهلة نسبيا وغير مكلفة للبدء.
يمكن نقل المعرفة المفصلة) أصول المعرفة الواضحة) على الفور في أي وقت و أي مكان بواسطة تقنيات المعلومات.	قد يستجيب الموظفون جيدا للاعتراف بالمعرفة.
يجعل توضيح المعرفة من الممكن اكتشاف أوجه القصور المعرفية في المنظمة.	المعرفة الهامة محفوظة في شكل ضمني وقد تكون أقل عرضة للتسرب للمنافسين

العيوب	العيوب
قد يتطلب الأمر قدرا كبيرا من الوقت والجهد لمساعدة الأشخاص على التعبير عن معارفهم.	قد لا يكون لدى الأفراد المعرفة التي يدعون أنهم يملكونها.
يجب تشكيل لجان الخبراء لتقييم أصول المعرفة الواضحة.	قد تفتقد المنظمة المعرفة الأساسية إذا غادر الأشخاص الرئيسيون المنظمة.
يجب ضمان تطبيق المعرفة الواضحة في جميع أنحاء المنظمة من خلال تبني أفضل الممارسات.	القدرة على نقل المعرفة مقيدة بنقل الأشخاص، وهو أمر مكلف ويحد من وصول المعرفة وسرعة نشرها داخل المنظمة.

المصدر: Ron Sanchez. Linden Visiting. " Tacit knowledge " versus " Explicit Knowledge ". Approaches to Knowledge Management Practice. Department of Industrial Economics and Strategy Solbjergvej 3 .DK 2000 Frederiksberg. Denmark p 21.

كما يقدم ميشيل زاك (M.H.Zack) تصنيفا اخر للمعرفة في الشركات القائمة على المعرفة، حيث يصنف المعرفة الى ثلاثة أنواع أو مستويات وهي: (نجم، 2008، الصفحات 43-44)

1-المعرفة الجوهرية (Core Knowledge): وتعتبر النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للشركة قابلية بقاء تنافسية (Competitive Viability) طويلة الأمد، ومع ذلك فان هذه المعرفة تمثل المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها كسمة دخول الى الصناعة. وهي محفوظة لدى الشركات - الأعضاء في الصناعة كميزة لهم على الشركات غير الأعضاء.

الفصل الثاني: تأصيل نظري لإدارة المعرفة وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية

2- المعرفة المتقدمة (Advanced K): وتعبر عن النوع او النطاق الذي يجعل الشركة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية، فمع أن الشركة تمتلك بشكل عام نفس المستوى، النطاق، والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، إلا أنها تختلف عن المنافسين في تعويلها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية لهذا التميز.

3- المعرفة الابتكارية (Innovation K): وتتمثل في المعرفة التي تمكن الشركة من أن تقود صناعتها ومنافسيها وتقوم بتمييز نفسها بشكل كبير عنهم. فهذا النوع من المعرفة (الذي يرتبط بالابتكار لما هو جديد في المعرفة ومصادر قدراتها)، يجعل الشركة قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في مجال صناعتها.

الشكل رقم (7): أنماط المعرفة.



المصدر: فاتن نبيل محمد أبو زريق، دور العمليات ادارة المعرفة في تحسين الابداع التنظيمي في المحاكم النظامية، (مذكرة ماجستير)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة فلسطين، 2017، ص18.

- 1- المعرفة تكنولوجية: وهي جزء من المعرفة الضمنية، وتمثل البراعة والخبرة والمهارة في العمل.
- 2- المعرفة ضحلة: تمثل الفهم القليل لمؤشرات مساحات المشكلة.
- 3- المعرفة عميقة: وتتطلب التحليل العميق للمواقف المختلفة.
- 4- المعرفة سببية: تتم بناءً على ربط المفاهيم معاً باستخدام طرق الاستنتاج والاستقراء.
- 5- المعرفة موجهة: وتبنى على أساس عدد سنوات الخبرة في العمل، وتصبح دليلاً ومرشداً للسلوك نتيجة التعلم.

ومما سبق يمكن القول مما تقدم أنه مهما كانت تصنيفات المعرفة فهي إما أن تكون ضمنية كامنة في عقول الافراد متمثلة بخبرة وقيم ومعتقدات أو صريحة معبر عنها متمثلة في كتب وتقارير لها دور فعال في تنمية قدرات الأفراد.

الفصل الثاني: تأصيل نظري لإدارة المعرفة وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية

ثانيا: أهمية المعرفة:

تعتبر المعرفة مورد هام بما تحتويه من الأفكار التي تحمل بداخلها حصيلة من الخبرات والمهارات والتجارب التي لها الدور الفعال في نجاح المنظمات، كما تبرز أهمية المعرفة من أنها إحدى المكونات الجوهرية لتحسين مستوى أدائها وتحقيق أهدافها وضمان بقائها (العنزي، 2018، صفحة 12) وتمثل أهمية المعرفة بما يلي: (شتاتحة، 2019، صفحة 15)

- ✓ المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية التي تعزز من منافسة المنظمة.
- ✓ المعرفة قوة وثروة في آن واحد.
- ✓ تعتبر المعرفة المورد الأكثر أهمية في القرن الحادي والعشرين باعتبارها موردا مهما في ظل ثورة المعلومات وعصر المعلوماتية.
- ✓ أداة إيجابية لإيجاد القيمة المضافة كونها المورد الوحيد حتى الآن الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة ولا تعاني من مشكلة الندرة.
- ✓ المعرفة مورد وافي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، من جانب آخر نستطيع القول ان أكثر الموجودات قيمة في منظمات اليوم هم عمال المعرفة " knowledge workers " ونتاجهم، وأن أكبر مساهمات الادارة ستكون حول زيادة الانتاج من خلال عمل عمال المعرفة.

المطلب الثالث: صعوبات تسيير المعرفة ومصادرها

ان الفهم الواضح والعميق للمعرفة ولطبيعتها وخصائصها ومصادرها يتطلب وجود إدارة ناجحة وفاعلة تقوم بذلك، لان للمعرفة مجموعة سمات وخصائص تؤثر بشكل مباشر عليها وعلى كيفية التعامل معها كما تنعكس أيضا على فرص نجاحها، لكن هناك مجموعة من العوامل التي تعكس ذلك وتعطل وتعرقل هذا السير للمعرفة، وفي هذا المطلب سنتناول صعوبات تسيير المعرفة ومصادرها.

أولا: صعوبات تسيير المعرفة

ان تطبيق تسيير المعرفة داخل المؤسسات لا ينجح في كثير من الحالات، نظرا لوجود مجموعة من العوائق أو الصعوبات التي تحول دون نجاح هذا التطبيق وتتمثل في: (شنشونة، 2017، الصفحات 114-115)

1-الثقافة التنظيمية: ان الهدف الرئيسي لتسيير المعرفة هو تبنى ثقافة للمشاركة ونشر المعرفة، وتمثل الثقافة التنظيمية العقبة الرئيسية في تبنى تسيير المعرفة في المؤسسات ذلك ان الثقافات المختلفة يمكن ان تعيق تطبيق تسيير المعرفة الناجحة هذه الثقافات تنشأ من خلفيات وتوقعات التربوية المتنوعة، وهو ما يجبر المؤسسات التي تسعى الى تطبيق تسيير المعرفة أن تتابع سياق العمل بشكل نشيط لتعلم المؤسسة وبالتالي يصبح الأفراد متجاوبين مع تعلم الأشياء الجديدة.

2-عدم وجود دعم من الادارة العليا: ان أهمية هذه العقبة تتمثل في ان الادارة العليا يمكن أن تمنع الافراد بأهمية تسيير المعرفة داخل المؤسسة، فالأفراد العاملون لا يكتثرون بما دون تحفيزهم من قبل الادارة العليا.

الفصل الثاني: تأصيل نظري لإدارة المعرفة وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية

3-مقاومة التغيير: بسبب سرعة التغيير في البيئة في العصر الحالي (اقتصاد المعرفة) يجب أن تحدث هناك تغييرات كبيرة ليست فقط تنظيمية، بل يجب أن تمس الأفراد أيضا ومقاومة التغيير تحدث من قبل الأفراد، فتنطبق تسيير معرفة ناجح يجب تأهيل وتدريب الافراد عليها وتحفيزهم من أجل التعرف على أهمية تطبيقها لهم وللمؤسسة دون أن يواجه المؤسسة أي مقاومة من قبل الأفراد.

الى جانب ما سبق، يمكن الإشارة الى مجموعة من المرتكزات والمتطلبات والبنى التنظيمية التي لها أثر كبير في تطبيق أسلوب إدارة المعرفة والمتمثلة في الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات، القيادة الإدارة ودعم الإدارة العليا الى جانب الثقافة التنظيمية وهو ما سوف نتطرق اليه فب المباحث القادمة.

ثانيا: مصادر المعرفة

هناك العديد من مصادر المعرفة وقد عرف Saffady مصدر المعرفة بأنه ذلك المصدر الذي يحوي أن يجمع المعرفة وأكد أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد المعرفة للأفراد وهي تنقسم لقسمين. (بن عامر بوران، 2016، الصفحات 35-36)

1-المصادر الخارجية: وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقات مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب الى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والأنترنترنت والأنترانت، والقطاع الذي تعمل فيه المؤسسة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز الكتاب 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 من البيئة، ومن خلال قدراتهم الادراكية والفهمية مثل: (التأمل، والفهم والحكم) .

2-مصادر داخلية: وتتمثل في خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الافراد والجامعات والمؤسسة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة ومن الأمثلة على المصادر الداخلية: الاستراتيجية والمؤتمرات الداخلية، المكتبات الالكترونية، التعلم المدرسي، الحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية.

استنادا على ما سبق وجب القول انه لا يمكن الاعتماد على مصدر واحد فقط لاكتساب المعرفة بل يجب جذبها من مختلف المصادر عن طريق الاستغلال الفعال لكل الوسائل والموارد المتاحة والممكنة لتوفير قدر أكبر من المعرفة.

المبحث الثاني: مدخل لإدارة المعرفة.

بدأت المنظمات بالتركيز على نحو متزايد على المعرفة باعتبارها العنصر الأساسي الذي يميز المنظمة الناجحة عن غيرها لذا وجب عليها الاستفادة منها قدر الإمكان وقبل فوات الأوان ويكون ذلك عن طريق ما يسمى بإدارة المعرفة، وعليه فان دورها لا يقتصر على الحفاظ عليها فقط بل من خلال تشكيل رصيد معرفي ثمين للمؤسسة عن طريق البحث عنها واستخراجها وكذا تطبيقها من اجل تحقيق الأهداف وبناء ميزة تنافسية وهذا ما سنتطرق له في هذا المبحث لكن قبل ذلك سنتطرق الى نشأتها أولاً.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم ادارة المعرفة:

أولاً: نشأة ادارة المعرفة.

أول من استخدم مصطلح ادارة المعرفة هو دون مارشاند Don Marchand في بداية الثمانينات من القرن الماضي والتي كان يقصد بها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور المعلومات، لكنه لم يشر اليها بشكل مستقل او بوصفها عمليات، و في المرحلة ذاتها تنبأ رائد الادارة دروكر Drucker بأن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة، و أن المنظمات ستكون من صناعات المعرفة، الذين يوجهون أداءهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم و من خلال العملاء.

و بعد عام 1980م كان للحاسب الالي الأثر الهام في الاهتمام بإدارة المعرفة، و بدأت ادارة المعرفة في الظهور في العديد من المجالات منذ عام 1990م، ومن هذه المجالات "Harvard Business" و "Management Review" و "Organizational Sloan" و "Science Review"، كما بدأت العديد من المؤسسات في تطبيق ادارة المعرفة في كل من اليابان و أمريكا و أوروبا، و يعد عام 1990م هو عام ازدهار ادارة المعرفة.

و كان أول كتاب عن ادارة المعرفة The Knowledge value Revolution، (ثورة قيمة المعرفة) كما قدمت في طبعة عام 1991م، حيث نشر توم ستيوارت Tom Stewart في عام 1991م مقالة بعنوان (قوة العقل) في مجلة Fortune Magazine. وفي عام 1994م تم طرحها في العديد من المؤتمرات، وفي عام 1995م، نشرت العديد من المقالات المتصلة بإدارة المعرفة مثل (منظمة ابداع المعرفة) وكيف أبدعت الشركات اليابانية ديناميكيات التجديد، وفي نفس الوقت كان هناك العديد من المنظمات الأخرى التي حاولت أن تكشف العلاقة بين ادارة المعرفة والمفاهيم الأخرى مقر الممارسة الأفضل وأسلوب القياس المقارن بالأفضل.

من خلال ما سبق يتضح أن ادارة المعرفة كمدخل من مداخل التحسين على الرغم من بزوغها في بداية التسعينيات من القرن العشرين و قد أخذ هذا المفهوم يتطور بعد ذلك، و يضيف اليه العديد من المنظرين، الذين ظهر أكثرهم في الولايات المتحدة الأمريكية، وفي بداية الأمر كان الاهتمام منصبا على المعرفة الظاهرة، ثم كان الاهتمام بإنتاج المعرفة واستخدامها ونشرها، و غير ذلك من العمليات المرتبطة بإدارة المعرفة، وقد ساعد على ظهورها وانتشارها الثورة المعلوماتية التي شهدتها ولازال يشهدها العالم الان، و التي كان من نتيجتها ظهور الحاسب الألي، والذي يعد أحد المستحدثات الهامة في العصر الحالي، وكل هذه العوامل أدت الى الاهتمام بالمعرفة، ومن ثم بإدارة المعرفة.

(خليل، 2014، صفحة 298)

الفصل الثاني: تأصيل نظري لإدارة المعرفة وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية

ثانيا: تعريف ادارة المعرفة:

يعد مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة والتي تزايد الاهتمام بها خلال تسعينات القرن الماضي مما أدى إلى ظهور العديد من التعاريف التي اختلفت باختلاف تخصصات الباحثين واختلاف وجهات نظرهم وهذا راجع الى اتساع ميدان إدارة المعرفة والتغيرات السريعة التي تواجهها وفيما يلي سنعرض بعض التعاريف المتعلقة بهذا المفهوم ولكن قبل ذلك وجب تعريف الادارة أولا والتي يقصد بها:

✓ مجموع الخطوات المتتالية المتعاقبة التي تهدف الى توجيه الموارد البشرية والمادية نحو تحقيق الاهداف المنشودة وذلك عن طريق تنسيق الجهود والترتيب الهادف لعناصر الانتاج. كما تعرف أيضا عملية ذهنية وسلوكية متكاملة تنطوي على التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة ويمكن تطبيقها على اي نوع أو صنف من أصناف المنظمات أو البيئة التنظيمية. (سعال، 2022، صفحة 70)

مفهوم ادارة المعرفة:

لا يمكن الوصول لمفهوم موحد لإدارة المعرفة الا بعد استعراض مجموعة من التعاريف والتي من شأنها أن تساهم ولو بشكل قليل على إعطاء معنى واضح ومن هذه التعريفات نذكر ما يلي:

عرفها (Herbard) على أنها عملية جمع الخبرة الجماعية اينما توجد في قواعد البيانات أو الأوراق أو رؤوس العاملين، وتوزيعها حيثما تساعد على انتاج أكبر أداء. (الجنابي، 2017، صفحة 339)

وكما تعرف أنها حصيلة استخدام المعطيات والتجارب داخل المؤسسات التي يحصل عليها من مصادر مختلفة والذي يؤدي الى اكتساب الخبرة مع مرور الوقت والتي تجعل من يمتلكها يتجاوب مع المستجدات التي تواجهه وتجعله أكثر قدرة للوصول الى حلول المشاكل وذلك في اطار مجال معرفته وتحديد بدائل لها. (جزار و مرزوق، 2022، صفحة 51)

وهي أيضا الادارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستحداثها وجمعها وتنظيمها ونشرها واستخدامها واستغلالها وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية الى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة . (البيلاوي و حسين ، 2007، صفحة 84)

ومن خلال التعاريف المستعرضة نجد أن إدارة المعرفة عملية دقيقة وعميقة تقوم بها المؤسسة وتهدف من ورائها الى استخراج المعارف واستغلالها والاستفادة منها عن طريق تطبيقها في الاعمال اليومية بهدف تحسين أداء عمالها وتحسين أدائها ككل.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف ادارة المعرفة:

لإدارة المعرفة أهمية كبيرة لا يمكن نفيها نظرا لما تقوم به للمنظمات والأعمال فضلا عن الأهداف التي تسعى لتحقيقها باستمرار، وفي هذا المطلب سنتناول كل من أهمية واهداف إدارة المعرفة.

الفصل الثاني: تأصيل نظري لإدارة المعرفة وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية

أولاً: أهمية إدارة المعرفة.

ان أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشراً لطريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود، وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية، وتزيد من عوائد المؤسسة ورضا العاملين وولائهم وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها (بعلي، 2016، صفحة 19)، لذلك تعد إدارة المعرفة أمراً حاسماً وحيوياً تتجلى أهميته للمؤسسات من خلال:

✓ تعد إدارة المعرفة أحد العوامل التي تساعد قيادات المنظمات في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات، حيث يحتل موضوع إدارة المعرفة مركزاً بارزاً وأهمية خاصة كونها تعتبر من أهم مميزات العصر الحديث ومن الأساليب الحديثة والهامة للمنظمات في إنجاز انشطتها المختلفة. (الهزام و عيساوي، 2021، صفحة 337)

ويتفق (الملكاوي) مع (الظاهر) بأن أهمية إدارة المعرفة تتمثل في: (الزبياري، 2020، صفحة 62)

✓ تساعد في تحقيق الكفاءة الانتاجية حيث انها تمكن اعضاء المنظمة من التعامل مع العديد من القضايا الجديدة اذ تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة وفعالية وتشكل لدى الموظفين رؤية مستقبلية.

✓ مصدر استراتيجي يدعم المنظمة في تحقيق اهدافها في مختلف المديات الزمنية البعيدة، المتوسطة، والقريبة على حد

سواء.

✓ زيادة مشاركة العاملين نظرا لسهولة الوصول الى كافة المعلومات المتعلقة بالمنظمة واهدافها وسياستها.

✓ يزيد من القدرة التنافسية للتنظيم ويجعلها سلاحا تنافسيا حادا ازاء المنافسين.

✓ تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال.

✓ القياس المقارن والرصيد التنافسي.

✓ إعادة تشكيل لكفاءات حيوية.

✓ تطوير مراكز الكفاءات.

ثانياً- أهداف إدارة المعرفة:

لإدارة المعرفة أهداف عديدة تسعى لتحقيقها والغرض منها هو تحقيق أهداف المنظمة ككل ويمكن القول انها تتمثل في مجموعة من

النقاط وتتمثل فيما يلي: (عيدان العادلي و حسين عباس، 2016، صفحة 92)

✓ توليد المعرفة اللازمة والكافية للقيام بعمليات التحويل المعرفي وتخفيف عمليات التعليم وعمليات نشر المعرفة الى كل الاطراف ذات العلاقة.

✓ السعي الى ايجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مدخل ادارة المعرفة.

✓ التأكد من أنه يجري تطوير وتحديث وتحديث المعرفة لكل الاطراف ذات العلاقة.

✓ تحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري الازم للمنظمة وتحديد كيفية تطويره وادامته.

الفصل الثاني: تأصيل نظري لإدارة المعرفة وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية

✓ التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة.

✓ تحقيق قدرة الرفع في أسواق الأعمال عن طريق رأس المال الفكري.

المطلب الثالث: عمليات ونماذج وآليات إدارة المعرفة:

تناولت مختلف المداخل والمفاهيم إدارة المعرفة على أساس أنها عملية لأن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها لا تعني شيئاً من دون تلك العمليات حتى وإن كانت تختلف في أهميتها فإنها مع ذلك حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة. وسنتناول في هذا المطلب عمليات إدارة المعرفة ونماذجها وآلياتها.

أولاً: عمليات إدارة المعرفة

و تتعلق عمليات إدارة المعرفة بتحديد الآليات التي تستخدم لكي تكون المعرفة متاحة للنشاط المعين ،، بهذا المعنى فإن العمليات ترتب وتهيكل حسب المتطلبات المتكررة و المنطقية للحاجة والنشاط المطلوب (رياض، 2011، صفحة 52)، وقد اختلف الباحثون في تحديد ما تتضمنه إدارة المعرفة من عمليات وعليه يمكن أن نبرز أهم العمليات المتفق عليها والتي تتمثل في:

1- عملية تشخيص المعرفة: ان تعريف المعرفة الحرجة داخل المنظمة عن الزبائن والسوق او المنتج تعتبر الخطوة الاولى لإدارة المعرفة ثم يتم بعد ذلك البحث عن مكان وجودها، اهي موجودة في رؤوس العاملين أم في النظم ام في الاجراءات وأنه لا يمكن اعتبارها مجال قضية تكنولوجيا، وانه لتحقيق الهدف الثاني لإدارة المعرفة وهو ابتكار المعرفة لابد من الفهم والمقارنة بين موجودات المعرفة الحالية في المنظمة للاستمرار في عملية ابتكار معرفة جديدة وأن خريطة المعرفة تستخدم في تشخيص المعرفة في المنظمة. (العلي، قنديلجي، و العمري ، 2009، صفحة 40)

2- عملية توليد المعرفة: بعد عملية التشخيص تجد المؤسسة نفسها مضطرة الى توليد المعرفة وذلك باستمرار من أجل تدعيم مكانتها التنافسية، نجد أن توليد المعرفة عند الكثير من المؤسسات هو ابتكار وتوليد أفكار جديدة أي خلق معرفة جديدة والكل مسؤول عن عملية التوليد وهذا ما يؤكد " نوناكا وتاكوتشي " ان الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة، أي أن المؤسسة لا تستطيع توليد المعرفة بدون الأفراد ولذلك يجب عليها توفير البيئة المناسبة التي تحفز وتدعم نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد. (معيوف و مزريق، 2020، صفحة 243)

3- عملية مشاركة المعرفة: تشير مشاركة المعرفة الى جعل المعرفة متاحة للمشاركة و تجد المعرفة صعوبة في مشاركتها الاخرين وذلك للاحتفاظ بها في رأس الشخص خلاف السهولة التي نجدها في البيانات و المعلومات التي تتمتع بقابلية النفاذ الى الملفات او الوثائق وتزويد الاخرين بها بسهولة سواء كأشخاص أو منظمات، ووجد Mckeow ان الدراسات قد أثبتت ان معظم المنظمات تهتم بعملية مشاركة المعرفة لغرض تحسين العمليات او لغرس ذلك في المنتجات او الخدمات و البحث عن افضل التطبيقات لذلك. (علي محمود خ.، 2019، الصفحات 54-55)

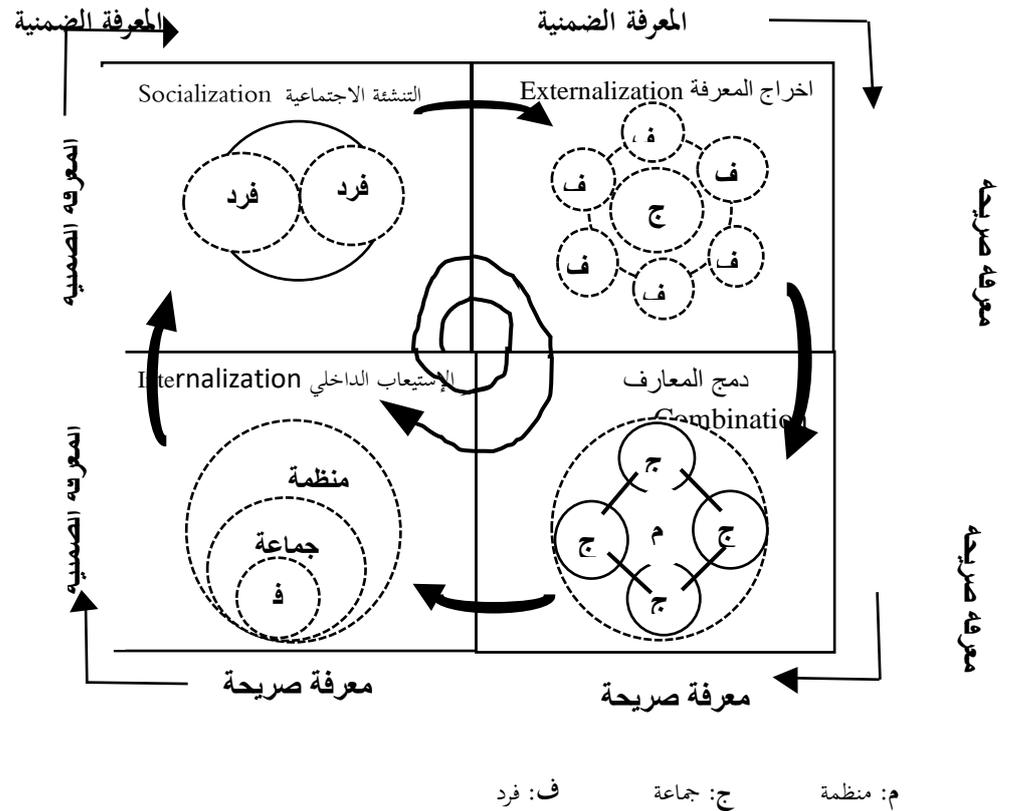
الفصل الثاني: تأصيل نظري لإدارة المعرفة وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية

وفي هذا السياق قدمت نماذج كثيرة لتوصيف ونمذجة تحولات المعرفة ومراحل تكوينها وتطويرها ولكن يبقى النموذج الذي اقترحه Nonaka العمليات تكوين المعرفة من أهم هذه النماذج على الاطلاق ومن أكثرها تأثيرا على تطور ادارة المعرفة.

أ- نموذج SECI لتكوين المعرفة: يمكن القول أن نموذج SECI لكل من (Nonaka. Takunchi) قد استند على التقاط مفهوم المعرفة الضمنية و الصريحة لدى Polani وتوظيفها في نموذج تكوين المعرفة الذي يقوم على فكرة جوهرية تتلخص بوجود حركة حلزونية تفاعلية للمعرفة الصريحة والضمنية ترافقها أربع عمليات تحويلية للمعرفة تقود الى تكوين المعرفة التنظيمية الجديدة.

إذا تحولات المعرفة الضمنية والصريحة وتفاعلات الأفراد والجماعات مع هذه الأنماط المعرفية هي التي تشكل الحركة الحلزونية المستمرة للمعرفة في ثلاثة مستويات أساسية هي مستوى الأفراد، الجماعات والمنظمة كما هو واضح في الشكل الموالي. (بلعلمي، 2020، الصفحات 114-115)

الشكل رقم (8): نموذج SECI لتكوين المعرفة.



المصدر : Ikujiro Nonaka, Noboru Konno, the concept of " Ba" : building a foundation for knowledge creation, california management review. vol 40. n03. spring 1998, p43.

ومن خلال الشكل 4 يظهر أنه يمكن تكوين المعرفة داخل المنظمة حسب نموذج SECI من خلال أربعة أنماط معينة: (حمدي باشا، 2022، الصفحات 301-302)

الفصل الثاني: تأصيل نظري لإدارة المعرفة وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية

1- من المعرفة الضمنية الى المعرفة الضمنية (مرحلة التنشئة الاجتماعية Socialization): يعتبر نقطة البداية لهذا النموذج، حيث تتولد معرفة مشتركة بين الأفراد في سياق التفاعلات الاجتماعية اليومية والتي يترتب عنها معرفة ضمنية جديدة ويتم مشاركة المعرفة الضمنية بين الأفراد عندما يزاولون عملهم عن طريق التدريب العلمي على أداء الوظيفة (بالممارسة وجها لوجه) حيث تنتقل المعرفة الضمنية للبعض مباشرة الى الآخرين في شكل معرفة ضمنية، وهذا من خلال الملاحظة والتقليد والممارسة (كالمعرفة الضمنية التي تنتقل من المدرب الى المتدرب).

2- من المعرفة الضمنية الى المعرفة الصريحة (مرحلة اخراج واطهار المعرفة Externalization): تتكون المعرفة في هذه المرحلة من خلال اعطاء شكل للمعرفة الضمنية التي ظهرت في التفاعلات الاجتماعية وتحويلها الى معرفة صريحة قد تتخذ عدة أشكال كاللغة أو الصور أو النماذج التي يتم مشاركتها داخل مجموعة فالفرد يحاول شرح فنه وتحويل تجربته الى معرفة واضحة من خلال التعبير عن ما في الذهن باللغة أو الكتابة، رغم أنها تكون غير كافية و غير متسقة، الا أنها تساعد في تنشيط التأمل و التفاعل بين الأفراد.

3- من المعرفة الصريحة الى المعرفة الصريحة (مرحلة جمع ودمج المعارف Combination): حيث يجمع الفرد بين عناصر مختلفة من المعرفة الصريحة لتكوين معرفة صريحة جديدة ويتم ذلك من خلال الاتصال بالجماعات أو نشر المعرفة كعملية منتظمة يمكن تخزينها وفهرستها ووضعها في شكل قواعد ومعلومات يمكن للجميع الوصول اليها.

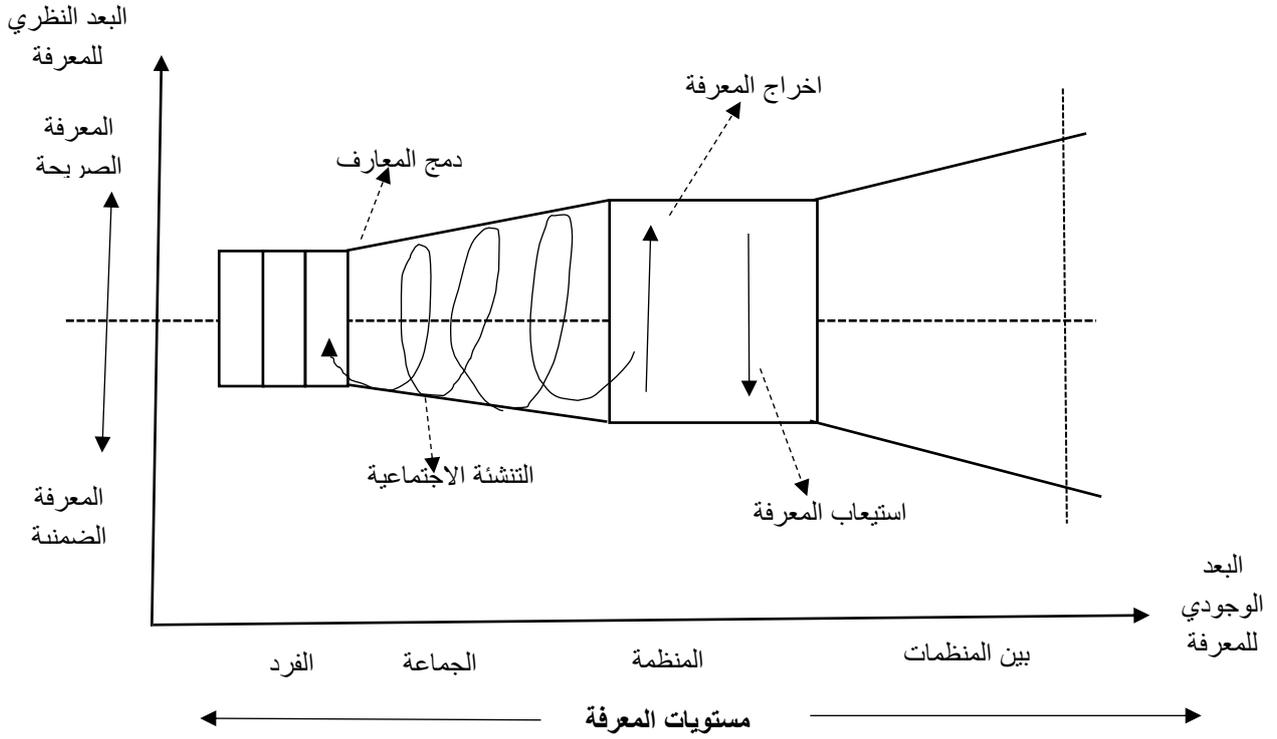
4- من المعرفة الصريحة الى المعرفة الضمنية مرحلة التضمين الداخلي للمعرفة أي استيعاب المعرفة Internalization): في هذه المرحلة يتم دمج المعرفة الصريحة في المعرفة الضمنية من خلال تطبيق المعرفة الصريحة في العمل أو التفكير ووضعها موضع التنفيذ واستخدامها في الممارسات والمواقف لتصبح أساسا لروتين جديد، حيث يتم استيعاب المعرفة الصريحة المنشورة في المنظمة من قبل الموظفين شيئا فشيئا، لتشكل معرفة ضمنية جديدة تكمل مجموع المعارف المتاحة للفرد. كما أن وضع المعرفة الصريحة موضع التنفيذ يسمح بظهور معرفة ضمنية تسمح ببدء مرحلة جديدة من التنشئة الاجتماعية.

كما يشير نوناكا وتاكيوشي إلى ان المعرفة توجد على مستويات مختلفة: على المستوى الفردي، على مستوى المجموعة، على مستوى المنظمة وبين المنظمات. فالتفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة بالأنماط الأربعة يؤدي الى توليد واكتساب المعرفة بشكل يشمل كل مستويات المنظمة، وضمن هذين البعدين يحدث لولب توليد المعرفة نتيجة التفاعل الديناميكي بين المعرفتين الصريحة والضمنية انطلاقا من المستوى الفردي صعودا الى المستوى بين المنظمات من خلال شبكة العلاقات القائمة بينها، وهكذا فان توليد المعرفة التنظيمية عملية لولبية تبدأ من المستوى الفردي وتتحرك الى الأعلى من خلال توسيع مجتمعات التفاعل.

وسنوضح ذلك في الشكل التالي:

الفصل الثاني: تأصيل نظري لإدارة المعرفة وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية

الشكل رقم (9): حلزونية خلق المعرفة

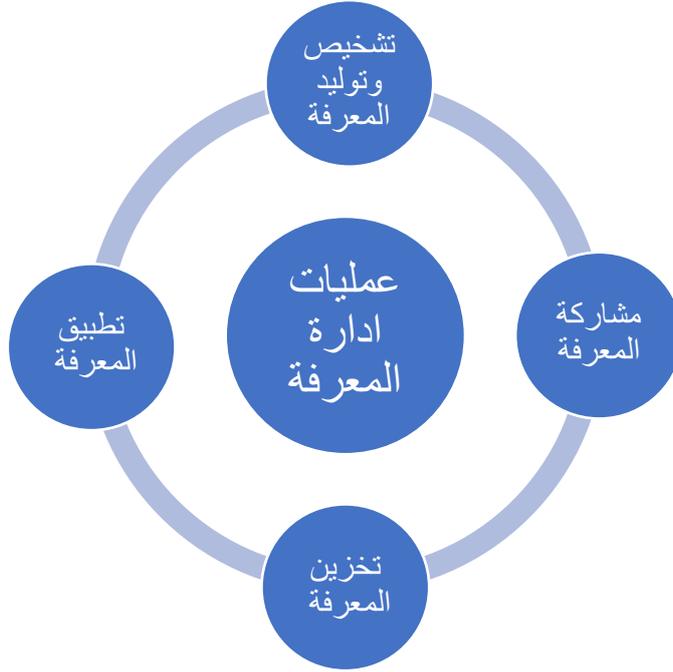


المصدر: ikujiro nonaka, hirotaka takeuchi, la connaissance créatrice: la dynamique de l'entreprise apprenante, edition de boeck universite, 2005, P11.

4- عملية تخزين المعرفة: وهي المحافظة على البيانات وإدامتها والبحث والوصول والاسترجاع ومكان الوصول وتشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، وعلى المنظمة أن تحافظ على المعرفة لأن فقدانها يعرضها للخسارة المعنوية والمادية وفقدان المعرفة الذي يتم عن طريق الأفراد الذين يغادرون المنظمة لأسباب مختلفة فيأخذون معهم معرفتهم الضمنية غير الموثقة، أما الموثقة فتبقى للمنظمة. لذلك لا بد من توزيع المعرفة و اكتسابها بين أفراد المنظمة عن طريق التدريب لتعزيز معرفة المستخدمين . (بدير، 2013، صفحة 66).

5- عملية تطبيق المعرفة: بمجرد مشاركة المعرفة بين الأشخاص في المنظمات، يجب تطبيق المعرفة المشتركة لحل مشكلة ما وفقاً ل Dhamdhere إذا لم يتم تطبيق المعرفة المجمعة والمخزنة والمبدعة والمشاركة بشكل صحيح، فإن العملية برمتها ستذهب سدى ولنجاح هذه العملية يجب إبلاغ حماية إدارة المعرفة للمستخدمين، أي يجب أن توضع المعرفة في الاستخدام الفعال لسد فجوة أو حاجة. (igbinovia & ikenwe, 2017, p. 32)

الشكل رقم (10): عمليات ادارة المعرفة.



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على المصادر السابقة لعمليات ادارة المعرفة.

ثانيا نماذج ادارة المعرفة:

لقد قدمت نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في الشركات في بناء استراتيجياتها وافترضاها الأساسية، ونعرض فيما يأتي بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير إدارة المعرفة في الشركات التي أخذت تعول على المعرفة الكثيفة في أعمالها ومن بين تلك النماذج نذكر: (نجم، 2008، الصفحات 117-118)

1- نموذج ليونارد بارتون لادارة المعرفة

و نموذج ليونارد بارتون (L. Barton) يقوم على أساس أن المعرفة في الشركات تمثل مقدرة جوهرية (Core Capability). وأن هذه المعرفة – المقدرة الجوهرية توجد في أربعة أشكال،

أ- المعرفة قد تكون في شكل مادي: وهذه يمكن أن تكون مثلا في شركة تصميم متمثلة في براءة اختراع. هذه المعرفة التي يمكن أن نراها ونلمسها لأنها ملموسة.

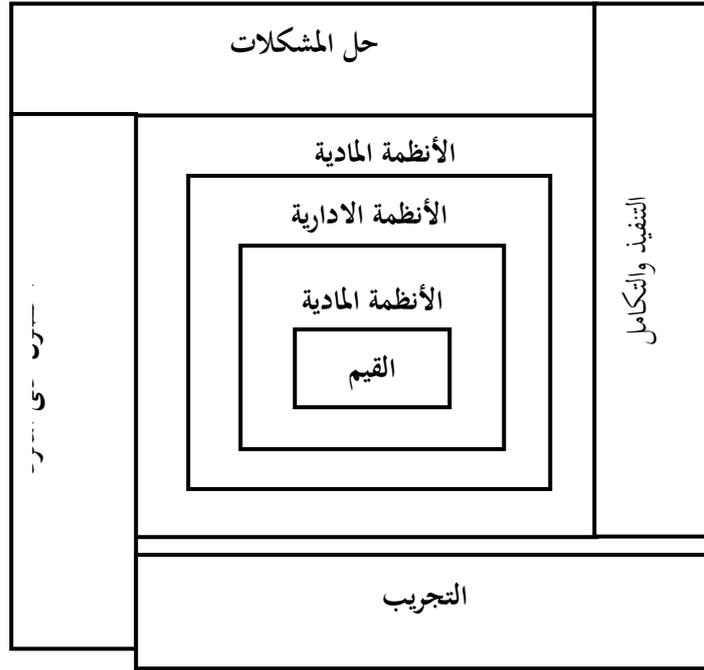
ب- المعرفة قد تكون مجسدة ايضا في الانظمة الادارية: وهذه يمكن ان تكون مجسدة في طرق التعلم لعمل الاشياء الاكثر فاعلية.

ت- المعرفة قد تتجسد في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين: أي في القدرات الفردية التي تجلب الى المنظمة أو تطور ضمنها من خلال التجربة أو الخبرة.

ث- أخيرا المعرفة قد توجد أيضا فيما يسميه ليونارد بارتون " القيم الصغيرة " (LITTLE VALUES) : للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوه الآخرون الثقافة التنظيمية.

الفصل الثاني: تأصيل نظري لإدارة المعرفة وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية

الشكل رقم (11): نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة.



المصدر: نجم عبود نجم، ادارة المعرفة، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق، الأردن، عمان، 2008، ص 118.

2- نموذج سكانديا لرأس المال الفكري لإدارة المعرفة:

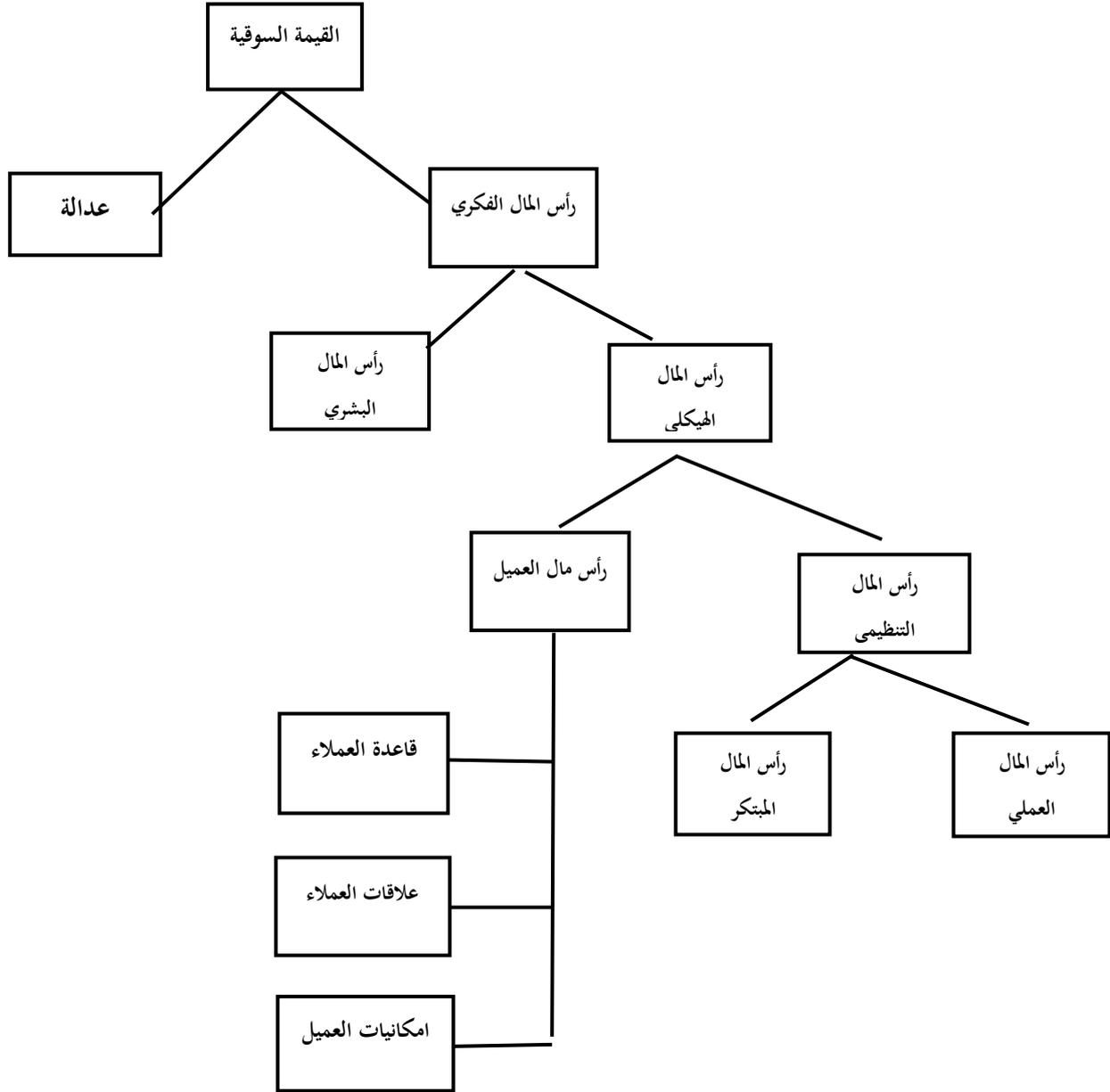
لم ينظر الى ادارة المعرفة على انها نقل للمعرفة الضمنية والصريحة فحسب، بل تمت مناقشتها أيضا باعتبارها رأس مال فكري (تشيس، وروس)، تم تطوير نموذج رأس المال الفكري لإدارة المعرفة من قبل شركة سويدية تسمى Skandia كنهج لقياس رأس مالها الفكري، يركز النموذج على أهمية الانصاف، الموارد البشرية والعملاء والابتكار في ادارة تدفق المعرفة داخل وخارج شبكات الشركاء حيث تم تطوير أداة لقياس أداء المؤسسة من منظور حديث سميت بنموذج الملاحظة لـ Skandia وينطوي أداء المؤسسة أساسا على جودة مواردها البشرية ، يقترح "لانك 1997" ان هذا النموذج يفترض نهجا علميا للمعرفة ويفترض انه يمكن تحويل رأس المال الفكري الى سلعة او أصول للمنظمات، لكن لسوء الحظ تتجاهل هذه النظرة الفكرية لإدارة المعرفة الجوانب السياسية والاجتماعية لإدارة المعرفة في الواقع هذا يتفق مع وجهة نظر نوناكا لإدارة المعرفة.

يعطي نموذج سكانديا لرأس المال الفكري لإدارة المعرفة تركيزا قويا على القياس المرتبط بالتخزين المؤقت للكائنات المتحللة (الانسان و العميل و الهيكل) لإدارة المعرفة على افتراض أنه يمكن التحكم فيها بإحكام ومع ذلك , يمكن أن يؤدي هذا النهج الى محاولات لموائمة التدابير الموضوعية مع العناصر الذاتية . ومن ثم فان هذا النهج الآلي للقياس أكثر اتساقا مع عملية "نوناكا " للخارج و الجمع).

(haslinda & sarinah, 2009, p. 191)

الفصل الثاني: تأصيل نظري لإدارة المعرفة وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية

الشكل رقم (12): نموذج سكانديا لرأس المال الفكري لإدارة المعرفة.



المصدر: Haslinda.A. Sarinah.A. A REVIEW OF KNOWLEDGE ANAGEMENT MODELS .the journal of International Social Research . vol 2|9. fall 2009. p 191.

3- نموذج **Pfeffer & Sutton 1999** هذا النموذج ركز على جوانب معينة تسهم في نجاح برنامج ادارة المعرفة هي: (عواد الكبيسي، صفحة 5)

(1). اهمية منحى التعلم و الخبرة . (2) افضلية التعاون مقارنة بالمنافسة. (3) تشجيع المبادرة مقابل الجمود. (4) سلوكيات جديدة للقادة. (5) تأكيد أولية التطبيق مقابل النظري. وهذا النموذج يتطلب خطوات لازمة لتحويل المعرفة المتولدة في المنظمة الى تطبيق وهذه الخطوات:

الفصل الثاني: تأصيل نظري لإدارة المعرفة وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية

- ✓ معرفة السبب قبل الأسلوب: على المنظمات أن تعرف فلسفتها ومن ثم تتعلم كيف تستخدم الأساليب والسلوكيات
- ✓ أهمية التنفيذ بالتخطيط: التطبيق أهم من الخطط النظرية.
- ✓ تحديد عمل القادة وكيف يؤديون عملهم ويعالجون المشكلات.
- ✓ المعرفة تدرك في العمل وتتراكم من خلال تعليم الآخرين كيفية القيام به أي بالتجربة وتكرار العمل.
- ✓ تقبل الخطأ: أي إدراك فكرة الفشل مما يحفز الأفراد على طرح أفكار جديدة.
- ✓ الاحتياط من التشبيهاً الخاطئة: أي اشاعة روح التعاون والمشاركة بدلا من المنافسة بين الأشخاص
- ✓ قياس الجوانب المهمة التي من خلالها يمكن تحويل المعرفة الى واقع ملموس يمكن قياسه
- ✓ ابعاد الخوف لأنه يؤدي الى عدم اظهار المعرفة

ومما سبق نجد أن نماذج إدارة المعرفة اختلفت من باحث لآخر بحيث ركز بعضهم على عملياتها والآخر ركز على ما يجب أن يتوفر من عناصر لتطبيقها، ونجاحها فإدارة المعرفة أداة فعالة لبلوغ الأهداف المرجوة ولتحقيقها وجب تهيئة مختلف الموارد الداعمة سواء البشرية أو التكنولوجية أو التنظيمية.

ثالثا اليات ادارة المعرفة:

وهي وسائل هيكلية تستخدمها المنظمات لتعزيز ادارة المعرفة لديها، وتتضمن مجموعة من الأليات الشائعة منها: (جراتات، المعاني، و رشاد صالح، 2011، الصفحات 136-137)

- ❖ **التدريب في موقع العمل on the job training** : ويعني ذلك تدريب العاملين حول كيفية العمل الذي يوكل اليهم مما يمكنهم من امتلاك معرفة جديدة تتعلق بكيفية تنفيذ أعمالهم.
- ❖ **التعلم بالملاحظة**: أي تعلم الفرد من خلال ملاحظة ما يقوم به الآخرون من أعمال وتلجأ الكثير من المنظمات لتطوير قدرة العاملين فيها على امتلاك مهارة ملاحظة الآخرين والتعلم منهم.
- ❖ **التعلم Apprenticeship**: ويعني ذلك تدريب وعمل الفرد مع مختص في مجال معين لسنوات كان يقوم طالب بالعمل مع أستاذ جامعي متمرس لاكتساب معرفة جديدة حول كيفية قيام ذلك الأستاذ الجامعي بالعمل. ما يجعل الطالب قادرا على القيام بمهنة التدريس الجامعي.
- ❖ **4- مناقلة العاملين بين أنشطة وأقسام مختلفة لزيادة معارفهم**: وهذا ما يعرف بالتدوير الوظيفي job rotation وكثيرا ما تلجأ المنظمات لهذا الأسلوب لاكتساب العاملين لديها معارف متعددة ومتنوعة، الامر الذي من شأنه أن يقضي على الملل والروتين الذي يصيب بعض العاملين من جهة، وينمي مهاراتهم ومعارفهم من جهة أخرى. مما يرفع روحهم المعنوية ويجعلهم أكثر قدرة على العطاء والانتاج.
- ❖ **وضع أنظمة تقييم اداء تقييس مدى تطوير الموظف لمعارفه ومهاراته وان يتضمن نظام تقييم أداء الفرد مؤشرات تؤكد على التعلم الجديد والمساهمة في اكتشاف المعرفة الجديدة وكذلك المشاركة بالمعرفة التي تتوفر له.**

الفصل الثاني: تأصيل نظري لإدارة المعرفة وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية

❖ **لقاءات للعصف الذهني Brainstorming:** ويعني تعبير العصف الذهني، استخدام العقل في التصدي النشط للمشكلة،

وهو أسلوب تعليمي وتدريبى يقوم على حرية التفكير ويستخدم من أجل توليد أكبر كم من الأفكار لمعالجة موضوع من الموضوعات المفتوحة من المهتمين أو المعنيين بالموضوع خلال جلسة قصيرة.

❖ **عقد دورات متخصصة لتنمية معارف ومهارات جديدة للعاملين:** غالباً ما تلجأ المنظمات لهذا الأسلوب لتطوير العاملين

فيها، إذ أن ما يمكن أن يحصل عليه الفرد من خلال تلك الدورات التدريبية المتخصصة سيسهم بشكل أساس في تطوير عمل المنظمة ككل، وأصبح الاتجاه حديثاً يتزايد بشكل كبير في توجه المنظمات نحو تدريب العاملين فيها بشكل مستمر.

المبحث الثالث: متطلبات تطبيق ادارة المعرفة.

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة مساعدة ومنظمة ومشجع تتواجد فيها مجموعة مقومات ومتطلبات أساسية تقوم عليها إدارة المعرفة، لأجل تحقيق أقصى استفادة من المعرفة والعمل على استغلالها إيجابياً، وتختلف الجهات النظر بشأن متطلبات تطبيق إدارة المعرفة، إلا أن معظمها تتفق حول أربعة متطلبات وهي الثقافة التنظيمية والموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال والهيكل التنظيمي وسنذكرها ضمن هذا المبحث في مجموعة من المطالب.

المطلب الأول: الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية: تعنى أسلوب الحياة المتصل بالمنظمة أو مجموعة القيم و الأعراف التي نشأت بالمنظمة على مدى فترة من الزمن أي المعتقدات المتصلة بالمنظمة، فيما يتعلق بالطريقة التي يجب أن يصمم بها التنظيم وتماثلها العملية الادارية وتمنح بها المقامات، و يراقب بها الأفراد كما عرفت عند البعض أهما: اطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة. (محمد الفاتح، 2018، صفحة 162). ويرى العديد من الكتاب والباحثين أن الثقافة التنظيمية تسهم بدور حيوي في عملية ادارة المعرفة، ولا سيما بناء المعرفة ويؤكد الكاتب أن نجاح نظام ادارة المعرفة يتوقف على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأنشطة العاملين في المنظمة لبناء وتطوير المعارف التي يمكن استخدامها لتحسين أداء العمل، وهذا يتطلب من المنظمة تكوين وإيجاد ثقافة تعزز وتساند بناء المعرفة وتقاسمها و التعاون بين الأفراد وتشجيع الناس على قضاء بعض الوقت في التعلم ومكافأة الخطأ والسلوك الإيجابي. عناصر الثقافة التنظيمية المساهمة في بناء ادارة المعرفة التنظيمية، الثقة والموثوقية، الثقافة الجماعية، الرؤية المشتركة، اللغة والقصص، الحكايات المشتركة ومعايير أخرى. (مشهور، زبير، و بشيشي، 2019، الصفحات 426-428)

كما تشير العديد من أدبيات ادارة المعرفة الى هناك مجموعة من العوامل الثقافية يمكن للمنظمات اعتمادها من أجل تشجيع الأفراد على توليد المعرفة والتشارك فيها بناء على أفكار الآخرين، كما يرى Mc Kenzie و Van Winkelen ارتباط عملية التشارك في المعرفة بالقيمة الأساسية للمنظمة، تشجيع الأفراد على التعاون ومساعدة بعضهم البعض من خلال ادارة قوية، تكامل عملية التشارك في المعرفة مع الأعمال اليومية من خلال تجسيد ذلك في العمليات الروتينية وتقديم التسهيلات المطلوبة للشبكات الرسمية وغير الرسمية بهدف التأكد من حدوث التشارك في المعرفة من قبل الافراد، فالمطلوب من المنظمات المعرفية تبني ثقافة التعاون التي تشجع على توليد المعرفة والمشاركة فيها حيث محور التركيز في ثقافة منظمات المعرفة هو عملية تمكين العاملين من خلال الثقة بهم في حل المشكلات وفهم مهمة

الفصل الثاني: تأصيل نظري لإدارة المعرفة وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية

المؤسسة كما أشار أيضا كل من Choi. Lee. Wei الى العلاقة بين الثقافة التنظيمية وانشاء المعرفة كوثقها قوية ومتراطة وفقا لعلاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية و عملية انشاء المعرفة حيث تشكل العوامل الثقافية مفتاحا لقدرة الشركة على ادارة المعرفة بفعالية ,هذا في الوقت الذي يعتقد، Koskinen و Ajmal أن نجاح ادارة المعرفة لا يتحقق الا من خلال بناء ثقافة داعمة أثناء تطوير أنظمة ادارة المعرفة، وبالتالي فان الثقافة التنظيمية تمثل عنصرا حيويا لقدرة المؤسسة على خلق القيمة بالاستفادة من اصول المعرفة. (تقار و علي، 2019، صفحة 106)

المطلب الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

تكنولوجيا المعلومات و الاتصال: وتعتبر عن مجموعة من المكونات المادية، البرمجيات، الاتصالات، البيانات والافراد التي تستخدمها المنظمة في استقبال البيانات والمعلومات وتخزينها ومعالجتها واسترجاعها باستخدام برمجيات متعددة الوسائط " السمعية، البصرية، النصية ". (مسلم، 2015، صفحة 116) لا يمكن نفي الدور الاساسي الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم وتفعيل ادارة المعرفة، رغم تشكيلك بعض المفكرين لدعمها، واعتبروا أنها تتعامل مع المعلومات وليس مع المعارف ولكن الواقع أثبت عكس ذلك فرد الكثير من المفكرين على هذا الاتجاه واثبتوا الضرورة الحتمية لتكوين قاعدة صلبة من تكنولوجيا المعلومات قادرة على تحقيق أهداف إدارة المعرفة وفعالية ويمكن ادراج بعض الحجج فيما يلي: تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومن خلال ادواتها تدعم عملية الحصول، استخدام، استغلال، خلق، اكتشاف، التقاط، تنظيم، تصنيف، تقاسم، ونشر المعرفة. ومن خلال توفير تقنيات التعلم الالكتروني الذي يعتبر الأسلوب الممتاز لتحويل المعرفة الصريحة الى معرفة ضمنية " عملية الاستيعاب الداخلي " وتعتبر هذه العملية بدورها من أهم اهداف ادارة المعرفة. (بن زيادي و دكار، 2022، الصفحات 203-204)

توفر تكنولوجيا المعلومات لإدارة المعرفة حيز الاستخدام للمساعدة في تصنيف المعرفة الصريحة، ما يسمح بتخزين أفكار الجماعات والتجارب الحية وحتى بعض الحلول لحالات محددة، وهذا التسجيل للإحداث يتم استخدامه عندما تنشأ هذه الحالة مرة أخرى في المؤسسة ويرتفع بذلك التحسين المستمر وتعزيز جودة العمل، مما يساعد المؤسسات في تحقيق استراتيجياتها وأهدافها:

- ✓ تحقيق التوازن بين الحمل الزائد للمعلومات وضمان أن تكون هذه المعارف الموجودة في المضمون مفيدة
- ✓ تخزين المعرفة الاساسية في المؤسسة في شكل قواعد الكترونية تسهل الدخول والاستعادة السريعة والفعالة للمعلومات، اضافة الى وضع برامج تقوم على الحاسوب، تهدف الى جلب المعرفة الصريحة من المستندات المخزنة.
- ✓ تسهيل الاتصال داخل وخارج المؤسسة للأفراد ليتمكنوا من تبادل المعارف مع خبراء خارجيين مختصين في العمل من خلال تسهيل التعامل بالبريد الالكتروني.

المطلب الثالث: الموارد البشرية:

التعريف العام للموارد البشرية: هي ذلك الجزء من السكان الذي ينتج، ليس فقط لاستهلاكه وتأمين حاجاته، وانما ينتج للاستهلاك وانفسهم وكذا الفئات الاخرى من السكان غير المنتجين خارج سن العمل من أطفال، شباب قبل سن العمل والشيوخ وكبار السن الذين تجاوزت اعمارهم سن المعاش واصبحوا غير منتجين لذلك تضم الموارد البشرية كل الأفراد العاملين في المنظمة من مختلف الأصناف

الفصل الثاني: تأصيل نظري لإدارة المعرفة وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية

والجنسيات ومهما اختلفت وتنوعت مستويات مهاراتهم وأنواع الأعمال التي يقومون بها، فهي تشمل هيئة الإدارة، العاملين في مجالات الانتاج والعاملين في مجالات الخدمات والمهن المساعدة في أي منظمة. (اللبدى، 2015، الصفحات 9-10)

يعتبر الجانب البشري الجزء الأساسي في إدارة المعرفة، وذلك لأن من خلاله تنتقل المعرفة من المعرفة الفردية الى المعرفة التنظيمية في المنظمة ويقصد بالأفراد هنا هو كادر أنظمة المعلومات وكادر إدارة المعرفة وكادر البحث والتطوير ومديرا الموارد البشرية ومدير الأقسام الأخرى وقادة فرق المشروعات والأفراد المساهمون في عمليات إدارة المعرفة، ومن هذا يصبح الأفراد هم المكونات الرئيسية في برامج إدارة المعرفة ويمكن العمل بينهم، وتلعب العوامل التقنية لهم دورا كبيرا في إدارة المعرفة، وهذا يخلف نوعا من التنافس في جانب المدخلات واهتماما في جانب المخرجات، ان صناع المعرفة هم الأفراد الذين يقومون بخلق المعرفة كجزء من عملهم وهم يوفرون الموجودات أو الموارد غير المادية التي تصبح حيوية للنجاح والنمو التنافسي وما يلي الأدوار التي يؤديها الافراد في إدارة المعرفة كما لخصها الكبيسي: (مسلم، 2015، الصفحات 33-34)

- ✓ يقوم مدير إدارة المعرفة الرئيس بدور قيادي في برنامج إدارة المعرفة، حيث يقوم ببناء علاقات عمل جديدة مع الإدارة العليا، ومع العاملين في القسم الأخرى وهذا الدور يسمح له بالمشاركة في بناء الاستراتيجية منذ البداية.
- ✓ تسهم بصيرة الانسان في اغناء المعرفة المتوفرة في المعلومات من خلال تنظيم المعلومات وكيفية ربطها مع بعضها البعض، وعبر التقييم المستمر للمعلومات المحفوظة في الأنظمة التقنية.
- ✓ تعد عقول الأفراد المبدعين اهم مصادر المعرفة، حيث تختلف الافكار الامعة.

ثانيا: الهيكل التنظيمي:

لم يتفق الكتاب والباحثون في الفقه التنظيمي على تعريف واحد جامع للهيكل التنظيمي، وتفاوتت وجهات النظر والمفاهيم التي قدموها من حيث الشمولية والعمق، ولكنهم جميعا يرون بأن الهيكل التنظيمي ما هو الا وسيلة واداة لتحقيق أهداف المنظمة ويقول: (Robbins) أن الهيكل التنظيمي يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات، والمسؤول الذي يتبع له كل موظف وادوات التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل الواجب اتباعها. أما بلاو (Blau) فيعرف الهيكل التنظيمي بأنه توزيع الأفراد بطرق شتى بين الوظائف الاجتماعية التي تؤثر على علاقات الادوار بين هؤلاء الأفراد. (حريم، 2010، صفحة 103)

يؤدي الهيكل التنظيمي دورا أساسيا في إدارة المعرفة حيث يعتبر متطلبا رئيس لإدارة المعرفة، كما أنه قد يؤدي الى نتائج غير مقصودة ويمثل عقبة امام التعاون وتقاسم المعرفة داخل المؤسسة، وسيتم التطرق فقط لبعض أنواع الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لتبني وتطبيق إدارة المعرفة والمتمثلة في: (بن سديرة و بوجان، 2021، صفحة 301)

الهيكل المصفوفي الهدف منه هو دمج مزايا الهيكل الوظيفي مع الهيكل المتعدد التقسيم للجمع ما بين الكفاءة العالية للهيكل الوظيفي ومرونة وسرعة استجابة الهيكل المتعدد التقسيم، ويرى البعض عدم موافقته لإدارة فعالة للمعرفة، لان كل فرد يكون لديه مسؤوليات محددة وان كانت متعددة ولا يستطيع الحياد عنها، فنشاطه دائما خاص بوظيفة معينة لمنتج معين، او لمشروع معين ولا يوجد بينه وبين أفراد المنظمة قنوات اتصالات مفتوحة، وعلى الرغم من عيوب الهيكل المصفوفي فهو أكثر الهياكل السابقة مرونة ويؤدي الى استقلالية أكثر في

الفصل الثاني: تأصيل نظري لإدارة المعرفة وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية

اتخاذ القرار والعمل بروح الفريق وعلى علاقات شخصية متبادلة أفضل، مما يؤدي بدوره الى وجود قنوات اتصال اقوى وأسرع من الهياكل الوظيفية او المتعددة التقسيم، كما ان فاعليته تتوقف على جودة الموارد البشرية والكفاءات الادارية والتنظيمية.

ومما سبق يمكن القول ان هذه المتطلبات لها أهمية كبيرة في تأثير قيام عمليات إدارة المعرفة وتحقيق أهدافها، ومن دونها تتعطل وتتعرض ممارسات وتطبيقات عمليات المعرفة وتزول فاعليتها فكل متطلب سبق ذكره تأثير فعال ودور كبير في تسيير الأعمال وتحقيق الأهداف في المؤسسة.

المبحث الرابع: العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

شكلت التطورات المتسارعة في عصرنا الحالي في ظل اقتصاد المعرفة أهم التحديات التي جعلت المؤسسات تبحث عن منافذ تحسين قدراتها وفعاليتها وأدائها لضمان مزايا تنافسية أكثر استدامة تضمن لها البقاء والاستمرار، هذا ما يتعين على هذه المؤسسات الاهتمام بالمعرفة وادارتها والتي تلعب دورا حيويا في بنائها وتمثل مصدرا للميزة التنافسية وعليه فالمؤسسة تبني قدرتها على المواجهة والتصدي للمنافسين من خلال تحقيق التقدم في تطبيق إدارة المعرفة وبناءً على ذلك ولأجل الامام بهذه الجوانب سنقوم بدراسة مختلف العلاقات بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في مجموعة من المطالب .

المطلب الأول: المعرفة مصدر جوهري للميزة التنافسية وخلق قيمة.

سنتناول في هذا المطلب أولا المعرفة كمصدر جوهري للميزة التنافسية وثانيا مساهمة المعرفة الضمنية في تحسين تنافسية المؤسسة.

أولا: المعرفة مصدر جوهري للميزة التنافسية وخلق قيمة.

شهدت السنوات الأخيرة خاصة في ظل الصعود الطفري لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وتحول النظام الاقتصادي من اقتصاديات الحجم الكمي الى اقتصاديات المعلومات والمعرفة اضطراب في بيئة الأعمال تجلت فيها ظهور و بروز مفردات ومعايير جديدة تساهم في تحقيق الأرباح والحصول على القيمة بحيث تعتبر هذه المعايير أو المفردات غير ملموسة وخالصتها المعرفة، والتي أصبحت المورد الأساس المحرك للإنتاج والنمو والمصدر الجوهري للمزايا التنافسية واستدامتها وأصبحت تشكل الركيزة الأساسية في خلقها، فالمنظمات الأكثر استخداما للمعرفة هي الأكثر تكيفا مع تحولات المحيط، وعليه فانه من يمتلك المعرفة في الوقت المناسب وبالجودة المناسبة له فرصة في انتهاز أحسن الفرص والتطور والظهور أكثر فالمعرفة أصبحت محرك الإنتاج والنمو الاقتصادي وأخذت المؤسسات على عاتقها هذا الأمر بعناية كبيرة من حيث تنمية طرق تسيير و إدارة المعارف في المؤسسات في محاولة جاهدة لبلوغ ميزة تنافسية مطلوبة.

وتمثل المعرفة عماد الاقتصاد المعاصر خاصة في ظل العولمة، مما يؤكد أن رأس المال الفكري أو المعرفي هو أكثر أهمية من رأس المال المادي فاقتصاد المعرفة هو النظام الاقتصادي الذي تمثل فيه المعرفة عنصر الإنتاج الرئيسي والقوة الدافعة الأساسية لتكوين الثروة (قرزير و بوخاري، 2017، صفحة 145)، ويقصد باقتصاد المعرفة بالاقتصاد الذي يدور حول الحصول على المعرفة، استخدامها، توظيفها، ابداعها وابتكارها بهدف تحسين نوعية الحياة بمجالاتها كافة، من أجل الاستفادة من التطبيقات التكنولوجية المتطورة واستخدام العقل

الفصل الثاني: تأصيل نظري لإدارة المعرفة وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية

البشري ك رأس مال معرفي لإحداث مجموعة من التغييرات الاستراتيجية في طبيعة المحيط الاقتصادي، وتتجلى أهميته في: (فركاد و عيساني، 2022، الصفحات 542-544)

✓ المساهمة في تحسين الأداء ورفع الإنتاجية وتخفيض تكاليف الإنتاج وتحسين النوعية والمساهمة في توليد فرص عمل في المجالات التي تستخدم التقنيات المتطورة التي يتضمنها اقتصاد المعرفة وتحول تركيز العمالة من الصناعات التحويلية الى المعرفة، مما يزيد من الاهتمام بالبحث والتطوير.

ثانيا: مساهمة المعرفة الضمنية في تحسين تنافسية المؤسسة.

تعتبر المعرفة الضمنية الدعامة الأساسية لتميز عمليات وأنشطة المؤسسات فهي تدعم تميز الأداء عن طريق التعلم، تبادل الخبرات، مشاركة وتقاسم المعرفة ونوعية المهارات. فهي تحقق الاختلاف بين المتنافسين وتسمح بالاستمرارية (عواد، 2020-2021، صفحة 101)، والكثير من الدراسات التي أعدت في ميادين الموارد البشرية تؤكد على دور المعرفة الضمنية البالغ الأهمية في انشاء القيمة داخل المؤسسة، حيث يقتضي الاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة ضرورة سعي المؤسسات الاقتصادية الى تثمين مواردها الداخلية، وكفاءتها الاستراتيجية، ورصد المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية كمورد استراتيجي يضمن للمؤسسة انشاء قيمة أعلى من التي عند المنافسين وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستمرة عبر الزمن. (حباينة، 2014، صفحة 81)

وتعود أهمية المعرفة الضمنية الى أن المعرفة التي تمتلكها أي منظمة سوف تفقد بالضرورة من قيمتها بمجرد ترميزها أو تخزينها أو بمجرد توزيعها في أدلة ووثائق عمل، لذلك فان المنظمات تسعى جاهدة الى الاحتفاظ بأسرار المعرفة وجوهر المعرفة التي قامت بابتكارها والقيام فقط بترميز القدر اليسير منها الذي لا يهدد مصالح المنظمة، لذا من الواجب على المنظمة تحديد أنماط المعرفة الضمنية التي يجب استقطابها بدقة وعناية، والتي تكون موجودة عند اهم أصول المنظمة وهم البشر، ان الطبيعة الذاتية للمعرفة الضمنية وصعوبة نمذجتها ونقلها للآخرين جعل منها صعبة التقليد مما يمنح هذا النوع من المعرفة ميزة تنافسية و مصدرا دائما للتميز بالنسبة للمنظمات (رشاد نايف صالح، 2012، صفحة 5) كما و يؤثر البعد المعرفي للمعرفة الضمنية على عملية ابتكار الخدمات الجديدة من خلال التفاعل بين الموظفين داخل المؤسسات أيضا بين الموظفين والعملاء باعتبارهم الحكم الوحيد على جودة الخدمات المقدمة (وناس و ججيق ، 2011، صفحة 80)

المطلب الثاني: مساهمة المعرفة الجماعية في اكتساب الميزة التنافسية

سنتناول في هذا المطلب كل من المعرفة الجماعية والتنظيمية وعلاقتها بالميزة التنافسية

أولا: المعرفة الجماعية أساس اكتساب الميزة التنافسية

تعتبر المعرفة الجماعية أكثر من مجموع المعارف الفردية، كونها تمثل مجموعة منسقة من المعارف والممارسات والتصرفات التي تهدف الى تمكين المؤسسة من ضمان هويتها الخاصة بها، ولأنها تتشكل من خلا أنماط متفردة من التفاعلات بين الأفراد داخل المؤسسة، والتي لا يسهل محاكاتها من قبل المؤسسات الأخرى، والمعرفة الجماعية هي المعرفة الضمنية التي توجد لدى الجماعة وتتميز بكونها معرفة اجتماعية

الفصل الثاني: تأصيل نظري لإدارة المعرفة وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية

كامنة. وتتألف المعرفة الجماعية من مجموعة المبادئ مثل الإجراءات الروتينية والعملية، خطط الإدارة العليا، أهدافها، مهامها، مناصبها علاقاتها، ويطلق عليها المعرفة الموجهة " الارشادية" المجربة على أساس عدد سنوات الخبرة في مجال عمل ما فتصبح دليلا و مرشدا للسلوك نتيجة التعلم (سلطاني، 2012، صفحة 152).

حيث أن هذا التشارك المعرفي يمكن من تسريع انشاء المعرفة وتبادل الخبرات والمعلومات والتجارب داخل المؤسسة من خلال التحوار وتحويلها الى معلومات ومفاهيم تسمح بالفهم الواضح والتعلم المستمر في ميدان العمل بصورة مباشرة لتحقيق أقصى استفادة ممكنة ما يؤدي الى زيادة الحصيلة المعرفية والرفع من الفاعلية الإنتاجية وتحسين مركز المنافسة واكتساب ميزة تنافسية.

ثانيا: المعرفة التنظيمية ودورها في تحسين تنافسية المؤسسة.

يرتبط مفهوم المعرفة بما يسمى بالمعرفة التنظيمية وهي المعرفة التي تحتوي عليها الأساليب والإجراءات الروتينية التي تقف وراء سلوك ما وهذا السلوك هادف ذو صلة مباشرة بإجراءات العمل والأهداف الرسمية للمنظمة، وتسمى معرفة تنظيمية فقط عندما يشترك فيها جميع أعضاء المنظمة أو على الأقل غالبيتهم (أبو العلا، 2013، صفحة 129)، وتدور هذه المعرفة حول كيفية توجيه تفكيرنا وتنظيمه، وترمي لمساعدة الفرد على زيادة وعيه بالتعلم وقدرته على ممارسة أشكال المراجعة والضبط الذاتي، ومحاولاته لبلوغ التعلم المنشود وفق معايير كمية ونوعية مرغوب فيها (رزوقي، محمد، و داود، 2018، صفحة 198). ومن هنا يمكن أن تولد وتكتشف أفكار وطرق تكون أكثر فعالية من تلك الموجودة لدى المنافسين وهذا ما يخلق عنصر تمييز وتفوق للمنظمة ويضعها في مركز متميز يمكنها من التنافس، ويمكن القول ان تأثير المعرفة التنظيمية يكمن في قدرة المنظمات على التعامل مع المتغيرات البيئية والتقليل من المخاطر وعدم الاستقرار.

فالمعرفة التنظيمية عبارة عن مورد تتوفر فيه كل الشروط لتحقيق الميزة التنافسية وذلك لأسباب نذكر أهمها في: (المحمد، 2013،

الصفحات 51-52)

✓ المعرفة التنظيمية مورد ذو قيمة: لأنه عند استعمالها تسمح للمنظمة بترقية أدائها وفعاليتها وإعادة استخدامها يؤدي الى تطويرها وتنميتها عكس الموارد الملموسة.

✓ لا يمكن تقليدها: طابعها الفريد هو التموضع الفضائي الزمني للمنظمة والذي يصعب بل يستحيل تقليده بنفس المعطيات

✓ الغموض حيث يصعب على المنافس تفسير وفهم العلاقة ما بين المعرفة التي تمتلكها المنظمة والميزة التنافسية المحققة

وعليه يمكن القول أن للمعرفة التنظيمية دور فعال في تحسين تنافسية المؤسسة فهي تدعمها وتلعب دور المساعد في ترقية أدائها وفعاليتها وكذلك من خلال الحفاظ على الابداع المتواصل عن طريق تبادل المعارف والخبرات بين أعضاء المنظمة.

الفصل الثاني: تأصيل نظري لإدارة المعرفة وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية

المطلب الثالث: علاقة إدارة المعرفة بالأداء التنافسي والإبتكار المعرفي وفي بناء رأس المال الفكري للمؤسسة

سنتناول في هذا المطلب علاقة إدارة المعرفة بالأداء التنافسي أولا وبالابتكار المعرفي ثانيا وفي بناء رأس المال الفكري ثالثا

أولا: علاقة إدارة المعرفة بالأداء التنافسي من خلال تحسين الجودة، التكلفة، المرونة

تسعى المؤسسات من خلال تطبيق إدارة المعرفة الى تحقيق أداء تنافسي فعال في بيئة تتسم بحدة منافسة كبيرة، كما ان الإدارة المعاصرة تعتمد من خلال أسلوب إدارة المعرفة على تكثيف استخداماتها للمعرفة المتخصصة الفعالة وكذا الخبرة العالية في مجالات العمل، بحيث تستثمر هذه المعرفة والخبرة في تحقيق نقلة أساسية تميزها عن المنافسين بتقديمها لسلعة أو خدمة جديدة ومتميزة بقيمة حقيقية محددة بمقدار ما تحتويه من معرفة تعد أساسا للميزة التنافسية وتسعى المنظمة من خلال اعمالها على الحرص على أداء تنافسي متميز من خلال التركيز على نقاط أساسية لتحقيق التكامل وتتجسد من خلال:

1- تحسين الجودة: ويقصد بالجودة تلبية واشباع توقعات المستفيد/ الزبون أو تقديم ما يفوق هذه التوقعات، من خلال هذا التعريف تظهر الجودة على أنها مدى القدرة على تحقيق المتطلبات المحددة أو المتوقعة من قبل المستفيد بل وتصل أيضا الى محاولة تقديم مستوى أعلى من تلك التوقعات (مهيبيل و حديد، 2008، صفحة 216). وتعتبر جودة المنتج أو الخدمة أحد العوامل الأساسية التي تساهم بنجاح أو فشل المنظمات ولذلك فهي تسعى الى تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية تتمكن من خلالها تحقيق ميزة تنافسية تحقق الرضا لدى الزبون.

2- التكلفة: تسمح المعرفة الجيدة لميزة التكلفة الأقل والتميز للمؤسسة بتصويب الجهود في اتجاه واضح دون هدر قدراتها وكفاءتها، (بوركو، 2008، صفحة 108) بحيث تلعب التكلفة دور مهم في تحقيق المؤسسة لأداء متميز ويركز جوهر الميزة التنافسية على القيمة التي يمكن للمؤسسة ان تخلقها لعملائها والتي تأخذ أشكال أسعار منخفضة بالمقارنة مع المنافسين بالرغم من تقديمها لنفس المنتج أو تقديم منتجات وخدمات تبرر الأسعار المرتفعة التي تباع بها. (البيهار، 2005، صفحة 45) هذا ما يسمح بخلق سمعة وصورة للمؤسسة ما يؤدي للبقاء في السوق وتحسين الأداء.

3- المرونة: لقد بات التنافس في بيئة منظمات الأعمال قائم على إيجاد المرونة الكافية لكي تتعامل مع طبيعة احتياجات الأسواق والعملاء، وتعتبر المرونة الاستراتيجية احدى العناصر المؤثرة في تحسين الأداء لدى المؤسسات من أجل الاستجابة للتغيرات المفاجئة ذات التأثير على تحقيق الأهداف والبقاء في الأسواق (خير الله ناصر و خير الله ناصر، 2021، الصفحات 496-497). ويأتي هنا دور إدارة المعرفة في الاتيان بالمعرفة الجديدة والتحول الى مؤسسات خلاقة للمعرفة تعمل على التنافس وتحفز على الابتكار والمبادرة والاستجابة السريعة بالمرونة الكافية للاستجابة للتغيرات الحادثة في بيئة الاعمال.

ثانيا: علاقة إدارة المعرفة بالابتكار المعرفي: أصبحت إدارة المعرفة أحد أهم المواضيع الجديرة بالاهتمام باعتبارها الطابع المميز لاقتصاديات الاعمال حاليا وكذلك أهمية تبني مفهوم و أساليب إدارة المعرفة، وما يمكن أن يضيفه هذا المفهوم على أداء المنظمات وهذا راجع للأهمية الكبيرة التي توليها المعرفة على كفاءة وفعالية أنشطة الأعمال ويتجلى هذا الاهتمام في الاستفادة منها للوصول الى قيمة مضافة، فإذا كانت المعرفة هي الأصل الأكثر قيمة في المنظمات القائمة على المعرفة فان مهمتهم الأساسية تتمحور حول محاولة المحافظة عليها وكيفية

الفصل الثاني: تأصيل نظري لإدارة المعرفة وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية

استخدامها أحسن الاستخدام هذا ما أدى بضرورة الاهتمام بعملية الابتكار لأنه يعتبر افضل تجسيد للمعرفة لدى المنظمات، و يرتبط الابتكار ارتباطا وثيقا بالمعرفة فهو من ناحية يرتبط بالمعرفة التي تمكن الكيان الذي يحوزها من استشراف فرص الابتكار ومن اكتشافها وهو يرتبط من ناحية أخرى بالمعرفة اللازمة لاستغلال الأفكار الجديدة ودمجها مع ما يمتلكه الكيان من معارف، فعلى سبيل المثال يعرف ليوك وكاتز الابتكار بأنه تجسيد أو توليف أو تركيب المعرفة واستخدامها بطريقة غير مسبوقه في منتج أو عملية أو خدمة ذات قيمة، الا أن عملية الابتكار هي بالضرورة عملية خلق للمعرفة الجديدة وبما تستحدثه هذه العملية من أفكار غير مسبوقه فالابتكار المعرفي هو خلق وتبادل وتطوير وتطبيق الأفكار الجديدة وتجسيدها على هيئة سلع وخدمات يمكن تسويقها بهدف نجاح المنظمة ودعم الاقتصاد القومي، وترقية أحوال المجتمع ككل (السيد ، 2011، صفحة 17) وتوجد علاقة جد وثيقة بين إدارة المعرفة والابتكار، فالمعرفة كقوة أساسية محركة للاقتصاد، الى جانب التغيير والعمولة وتحدياتها، ولدت الحاجة الى الابداع لترجمة المعرفة الى سلع، خدمات، عمليات، جديدة أو مطورة تحقق للمنظمة ميزة تنافسية، كما أن القدرات المعرفية مكنت المنظمات من ابتكار منتجات جديدة بسرعة وكلفة منخفضة، فضلا عن الارتقاء بمستويات الجودة للمنتج الجديد وتساهم إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار للمنظمة من خلال تأثيرها على الأبعاد المختلفة كالأفراد والعمليات والمنتجات. (رشيد و قنور، 2017، صفحة 12)

ثالثا: دور إدارة المعرفة في بناء رأس المال الفكري لتحسين الأداء التنافسي: يعرف رأس المال الفكري على أنه مجموعة من المهارات والمعلومات الخاصة بالعاملين التي تعد رأس مال فكري اذا كانت متميزة، بحيث لا يوجد من يمتلك مثل هذه المهارات في المؤسسات المنافسة، أو مجموع الأصول المعرفية المتفردة والمعتمدة على العقول البشرية المبدعة ومتطلبات نظم العمل والعلاقة مع العملاء، والتي تؤدي الى الإنتاج المستمر للأفكار والأساليب الجديدة التي تحقق قيمة مضافة للمنظمة وتدعم قدرتها التنافسية (حسنين ر.، 2022، الصفحات 24-25). وفي ضوء ذلك نجد ان هناك عاملا هاما يعطي المنظمة القدرة على الاستمرارية في امتلاك قدرة تنافسية وهو المعرفة لهذا تسعى المؤسسات بشكل دائم الى البحث عن سبل الوصول الى هذا العامل فهو مصدر أساسي للتفوق والمنافسة، لذلك وجب على المنظمة امتلاكها ومعرفة كيفية ادارتها وما ينتج عن ذلك هو ما يعرف برأس المال الفكري وهنا تلعب إدارة المعرفة دور فعال في كيفية امتلاك وقياس رأس المال الفكري ومعرفة كيفية المحافظة عليه وحمايته من التقليد او التقلص او التقادم نتيجة لعدم اعتماده على القدرة الإبداعية المتجددة لرأس المال البشري الذي تمتلكه الشركة، لكي ينعكس إيجابيا على نتائج الاعمال مما يجعله أداة فعالة في تحسين الأداء التنافسي ودعم الميزة التنافسية.

ونجد أن للمعرفة دور فعال في تحقيق أداء تنافسي فعال من خلال تحسين جودة العمليات بالمتطلبات والمرونة الضرورية والكافية، فاذا كان تحقيق ميزة تنافسية هو الغاية أو الهدف فان إدارة المعرفة هي الوسيلة لتحقيقه.

خلاصة الفصل:

تعد المعرفة أكثر ما يميز المؤسسة في ظل الاقتصاد الجديد كونها الثروة الحقيقية، ما كان لزاما عليها ادارتها للاستفادة منها وجعلها متاحة. أصبحت إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة، حيث زاد الاهتمام بها في الآونة الأخيرة نظرا للدور الذي تلعبه في وقتنا الحالي فهي تهتم بالمعرفة في حد ذاتها لجعلها متاحة بالشكل الذي يسمح باستغلالها بهدف تحقيق قيمة مضافة وضمان البقاء وتحقيق ميزة تنافسية، ولفهم إدارة المعرفة أحطنا بالمعرفة بداية وقد تعددت وتنوعت التعاريف والمفاهيم حول هذا المصطلح فمنهم من أخلط بينها وبين المعلومات والبيانات لكن وجدنا أن المعرفة نتاج معالجة المعلومات التي هي بدورها نتاج معالجة البيانات، وقد ركز غالبية الباحثين والدارسين لموضوع المعرفة حول التصنيف الثنائي لأنواعها " المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة " كما تم التطرق الى مختلف خصائصها وأهميتها والعناصر المتعلقة بها.

كما تعد إدارة المعرفة من الميادين الجديدة التي تخضع للتبادلات السريعة في المجالات التي تستعملها والعمليات التي تغطيها لهذا وجدت عدة تعريفات لإدارة المعرفة ركزت بعضها على عملياتها لتحقيق قيمة وضمان البقاء، وكما تناول هذا الفصل أيضا شرح وتوضيح لكل من عمليات إدارة المعرفة ومتطلبات تطبيقها وكذا أهم النماذج التي صممت لإدارة المعرفة من مختلف الباحثين ولفهم واضح للموضوع احتوى هذا الفصل أيضا على تفسير العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية من خلال توضيح عدة نقاط وعلاقات بين المتغيرين.

وعليه نستخلص في الأخير أن ادارة المعرفة هي أساس نجاح المنظمات واستمرار نشاطها خاصة إذا كانت المعرفة داخل المنظمة ذات خصائص تنافسية ومتجددة باستمرار ومواكبة للتطورات التكنولوجية الحديثة.

الفصل الثالث: إدارة المعرفة

وأثرها في تنافسية المؤسسة-

دراسة ميدانية بمطاحن الزيبان

القنطرة بسكة-

تمهيد

بعد أن تطرقنا لمختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بكل من الميزة التنافسية وإدارة المعرفة، سوف نحاول في هذا الفصل الإلمام بجوانب الدراسة الميدانية المتعلقة بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة -ولاية بسكرة-، وهذا من خلال ما تحصلنا عليه من معلومات من طرف اطارات ومسؤولين بالمؤسسة، وقد ساعدتنا الإستبانة التي أعدت لهذا الغرض، ومحاولة تدعيم هذه الدراسة ببعض الجوانب التحليلية في حدود المعلومات المتحصل عليها من المؤسسة ومن ثم معرفة طبيعة ومدى وجود علاقة الارتباط والتأثير بين متغيري الدراسة، وقد خصصنا ثلاثة مباحث في هذا الفصل وهي كالتالي:

- ❖ المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
- ❖ المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
- ❖ المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة

تعتبر مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة من بين الشركات الرائدة في مجال الصناعات الغذائية التحويلية للحبوب ومشتقاتها ومن خلال هذا المبحث سنحاول تقديم المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة / بسكرة

● التعريف بالمؤسسة:

مطاحن الزيبان القنطرة مؤسسة عمومية اقتصادية على شكل شركة مساهمة ذات رأس مال يقدر بـ 235.000.000 دج، وتم رفع رأس المال في 2007 إلى 896.260.000 دج، كانت تابعة للشركة الأم الرياض سطيف (مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها)، أما الآن فهي تابعة للشركة الفرعية الزيبان مع 4 وحدات أخرى هي: وحدة أريس، وحدة أم بواقي، وحدة لعوينات، وحدة الواحات بتقرت. وفيما يلي بطاقة تعريفية لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة:

الجدول رقم (04): بطاقة تعريفية لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة

المركب الصناعي التجاري-مطاحن الزيبان القنطرة.	الاسم الجديد
أنشطة إنتاجية مقسمة على نوعين (رئيسية، ثانوية)	طبيعة النشاط
تقع في الجنوب الشرقي لمدينة القنطرة على الطريق الوطني رقم 3 الرابط بين القنطرة وولاية بسكرة وهي تبعد عن الولاية بـ 55 كلم.	الموقع
تقدر مساحتها الإجمالية بـ 315647م ²	المساحة
1500 قنطار في اليوم من القمح اللين. 5900 قنطار في اليوم من القمح الصلب.	طاقة الإنتاج
39000 قنطار من المنتج النهائي 125000 قنطار من القمح	سعة التخزين
3000 لتر من الماء يوميا. أما الكهرباء فتستهلك حسب عمل الآلات.	احتياجات المؤسسة من الماء
يقدر عدد عمال الوحدة حاليا بـ 179 عامل	الطاقة التشغيلية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (وثائق المؤسسة، 2023)

• منتجات المؤسسة:

تقوم المؤسسة بإنتاج المنتجات التالية:

الجدول رقم (05): منتجات مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة

المنتج	النوع	السعة
السميد	سميد غليظ	(25 كلغ)
	سميد ممتاز	(10 كلغ – 25 كلغ)
	سميد عادي	(25 كلغ)
القرينة	نوع ممتاز	(5 كلغ)
	نوع عادي	(25 كلغ – 50 كلغ)
	نوع ثانوي	(25 كلغ)
النخالة	نخالة حمراء (نخالة القمح الصلب)	(40-100 كلغ)
	نخالة بيضاء (نخالة القمح اللين)	(40-100 كلغ)
	نخالة مكعبة	(40-100 كلغ)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (وثائق المؤسسة، 2023)

• المجال البشري:

تحتوي كل مؤسسة على مجموعة من العمال الذين بدورهم يساهمون على نشأة وتطور هذه المؤسسة والرفع من إنتاجها وتحسين مردودها يتمثل العدد الإجمالي لعمال مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بـ: 179 عامل يتوزع ونحسب التسلسل المهني للفئات. والجدول التالي يضع توزيعهم حسب الفئات:

جدول رقم (06): يمثل توزيع أفراد العينة حسب فئات المؤسسة.

النسبة المئوية	العدد	الفئات
17%	30	الإطارات
44%	79	أعوان التحكم
39%	70	المنفذين
100%	179	المجموع

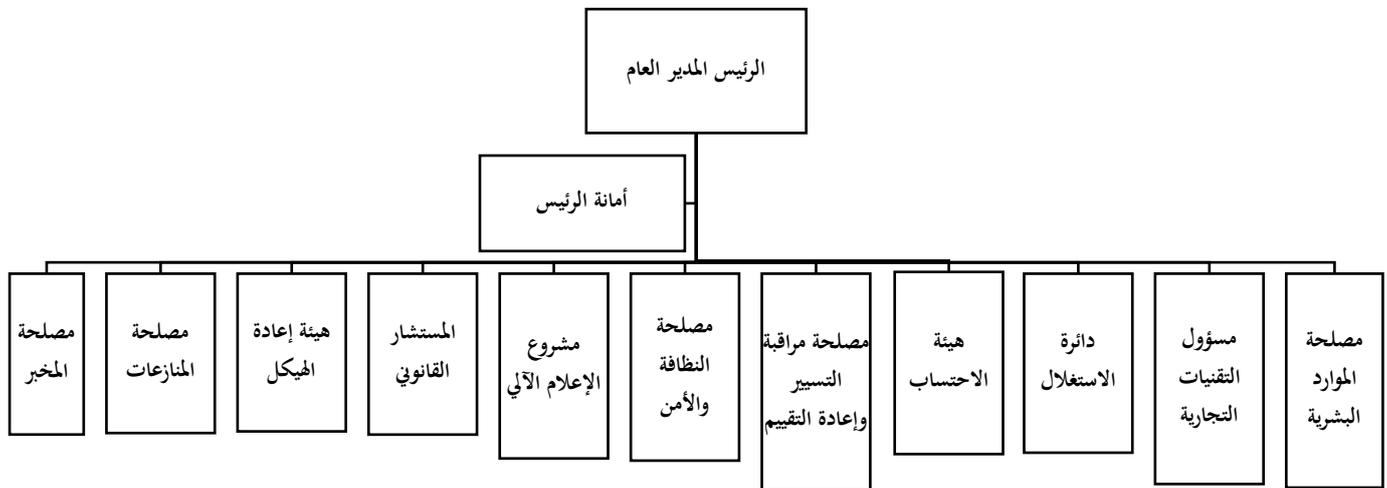
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (وثائق المؤسسة، 2023)

الفصل الثالث: إدارة المعرفة وأثرها في تنافسية المؤسسة-دراسة ميدانية بمطاحن الزيبان القنطرة بسكرة-

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة

تعتبر مؤسسة مطاحن الزيبان من المؤسسات المتوسطة العامة التي تمارس نشاطها الصناعي فهي من الناحية التنظيمية تنقسم إلى عدة مديريات ومصالح، وهذا من أجل السير الحسن للمؤسسة وتسهيل عمليات الرقابة، وفيما يلي سيتم التعرف على مصالح المؤسسة.

الشكل رقم (13): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (وثائق المؤسسة، 2023)

الفصل الثالث: إدارة المعرفة وأثرها في تنافسية المؤسسة-دراسة ميدانية بمطاحن الزيبان القنطرة بسكرة-

1. الرئيس المدير العام: يعد المسؤول الأول عن كل رؤساء الهياكل والمصالح ويشرف على تسيير المؤسسة من كل النواحي، بالإضافة إلى أنه:

- يمثل المؤسسة خارجيا (الناطق الرسمي للمؤسسة).
- يعقد اجتماعات دورية مع مختلف الإطارات (مجلس المديرية العامة).
- يتأسس مجلس الإدارة.
- رئيس لجنة حفظ الصحة والأمن.

1. أمانة الرئيس المدير العام: تعد أمانة الرئيس المدير العام همزة الوصل بين المدير العام وباقي مصالح المؤسسة، من مهامها (كل هذه المهام مرتبطة بالرئيس المدير العام):

- استقبال، تسجيل وتوزيع البريد الوارد وإرسال البريد الصادر.
- استقبال المكالمات الهاتفية الداخلية والخارجية وكذلك الفاكس.
- كتابة المراسلات وتوزيعها على مختلف المصالح.
- تحرير اجتماعات مجلس الإدارة.
- استقبال الضيوف (زبائن، الإدارة العامة للرياض، الزوار...).
- توصيل تعليمات المدير العام لمختلف رؤساء المصالح.

2. هيئة إعادة الهيكلة، دراسة السوق والاتصال:

- دراسة إعادة الهيكلة للمؤسسة.
- دراسة السوق.
- تنظيم المشاركة في المعارض الاقتصادية، الإشهار.
- تمثل المؤسسة من ناحية الإعلام.

3. المستشار القانوني: يتلخص دور المستشار القانوني في إبداء الاستشارة القانونية لمختلف المصالح، أما مهامه فتتمثل في:

- التكفل بقضايا الشركة محل نزاع سواء مع الأشخاص الطبيعية او المعنوية (اغلب المنازعات التجارية مع مجموع الزبائن الذين ترتب في ذمتهم ديون تجارية غير مسددة)
- متابعة ملفات الصكوك بدون رصيد أمام القسم الجزئي على مستوى مختلف الجهات القضائية المختصة.
- متابعة إجراءات التنفيذ الجبري على العقارات المرهونة بمعية المحضرين القانونيين قصد تحصيل الديون المترتبة في ذمة المدين الراهن.
- متابعة ملفات التأمين على ممتلكات الشركة ضد جميع الأخطار بمعية شركة التأمين-CAAT وكالة بسكرة-وتحصيل جميع التعويضات في هذا الشأن. هذا فضلا عن العمل الإداري الاعتيادي على مستوى الشركة.
- تحرير المراسلات الإدارية الداخلية والخارجية.
- تمثيل الشركة كعضو في اللجان المختلفة كلجنة حفظ الصحة والأمن، لجنة التأديب، لجنة الصفقات، لجنة تحديد ومراجعة السعر، لجنة إثبات ملفات الزبائن.

الفصل الثالث: إدارة المعرفة وأثرها في تنافسية المؤسسة-دراسة ميدانية بمطاحن الزيبان الفنطرة بسكرة-

- تمثيل الشركة أمام الجهات القضائية المختصة بموجب تفويض من المديرية العامة.
- 4. مشروع الإعلام الآلي: تم إدماج الإعلام الآلي في المؤسسة من اجل تسهيل التعاملات بين جميع المصالح والتسريع في وصول المعلومة بالإضافة إلى النتائج السريعة والموثوقة مقارنة بالعملية اليدوية من المهام:
 - إنشاء برامج او أحداث التغييرات التطورات اللازمة على البرامج التابعة لمختلف المصالح، من بين البرامج الموجودة في المؤسسة (حساب الأجور-الفوترة- المحاسبة - تسيير المخزون -الاستثمارات -الإهلاكات...).
 - برمجة وصيانة حواسيب المؤسسة.
 - إدارة شبكة الإعلام الآلي.
 - مراقبة البرامج وتطبيقها بالإضافة إلى تقديم المعلومات اللازمة على مختلف البرامج.
 - المساهمة في الجرد السنوي.
- 5. مصلحة النظافة والأمن: تقوم هذه المصلحة بالحفاظ على أمن المؤسسة بمختلف أنواعه ونظافتها، وتنقسم إلى فرعين:
 - فرع الأمن: يشرف عليه رئيس فرع مسؤول رؤساء أفواج يشرفون على مجموعة من أعوان الأمن.
 - فرع النظافة: يوجد تحت إمرة رئيس الفرع مجموعة من العمال والعاملات.
- 6. مصلحة مراقبة التسيير وإعادة التقييم: تعد من أهم المصالح، كون أن هذه المصلحة مسؤولة عن مراقبة التسيير داخل المؤسسة، من أهم مهامه:
 - إعداد الميزانية التقديرية للمؤسسة: يتم إعدادها بإتباع خطوط التوجيه التي تقدمها المديرية العامة، وتشمل كل من الميزانية التقديرية للتموين، تسيير المخزون، الإنتاج، المبيعات، الاتصالات (الإشهار...)، الموارد البشرية.
 - تقوم كل مصلحة بإعداد الميزانية الخاصة بها فمثلا مصلحة المبيعات تقوم بإعداد الميزانية التقديرية.
 - إعداد اللوح البياني للمؤسسة (التسويق، الإنتاج، المبيعات، الموارد البشرية...) ومقارنتها مع التقديرات وتحليل النتائج.
 - إعداد التقارير الثلاثية والسادسية: تمثل تراكم نتائج الأشهر السابقة.
 - إعداد التقرير السنوي للتسيير: وهو تقرير مفصل عن نشاط المؤسسة خلال السنة.
 - تقديم إحصائية ثلاثية للديوان الوطني للإحصائيات ردا على مراسلاتهم.أي أن دور رئيس المصلحة يكمن في:
 - جمع المعلومات من مختلف المصالح.
 - تحليل المعلومات.
 - إعداد التقارير الشهرية، الثلاثية، السادسة والسنوية.
- 7. هيئة الاحتساب: تعد وظيفة الاحتساب وظيفية مستقلة، وهي تقييم مراقبة العمليات على مستوى مصالح المؤسسة، وهدف المراقبة في هذا المجال تقدير وتقييم نجاعة مختلف المراقبات الأخرى أي متابعة أعضاء المؤسسة في أداء مسؤولياتهم، وفي هذا الهدف الاحتساب الداخلي يقدم التحليلات، التقييمات، التوصيات، الآراء والمعلومات التي تخص الوظائف التي تمت فيها عملية الاحتساب.

الفصل الثالث: إدارة المعرفة وأثرها في تنافسية المؤسسة-دراسة ميدانية بمطاحن الزيبان القنطرة بسكرة-

من جهة أخرى الاحتساب الداخلي يختلف عن المراقبة الداخلية، فالمراقبة الداخلية هي مجموع التدابير الموجودة داخل التنظيم والمناهج وهدفها هو تأمين حماية الممتلكات، صحة العمليات، تطبيق العمليات، جودة ونوعية المعلومة ونجاعة عمال المؤسسة.

8. دائرة الاستغلال: تعد دائرة الاستغلال دائرة تقنية بحتة نظرا للمصالح المكونة لها، أساس هذه الدائرة الإنتاج، ومهمتها تحويل القمح إلى مادة منتهية، لذا تعد مصلحة الإنتاج أهم مصلحة في الدائرة أما باقي المصالح فهي مصالح دعم من اجل تحقيق أهداف المصلحة.

9. مسؤول التقنيات التجارية: ويندرج تحت مهامه (03) مصالح وهما:

- مصلحة المبيعات: تعد هذه المصلحة هي المتعامل المباشر مع الزبائن.
- مصلحة النقل والوسائل العامة: وتقوم هذه المصلحة بتسيير حظيرة المؤسسة وإيصال الطلبات إلى الزبائن.
- مصلحة الإرسال والتوزيع: تقوم هذه المصلحة بمهام عديدة، حيث تبدأ المهام من مصلحة المبيعات التي ترسل المعلومات اللازمة والخاصة بالزبائن، كما تقوم هذه المصلحة بإرسال وصل مبيعات إلى مصلحة المبيعات للقيام بالعمليات الحسابية، وتقوم هذه المصلحة بإعداد تقرير يومي والموضوع فيه خروج البضاعة، ثم إرساله إلى مدير الإنتاج، كما لهذه المصلحة علاقة بقسم التعبئة والتغليف، حيث يصدر إليهم الأمر بإرسال البضاعة بعد تعبئتها.

10. مصلحة الموارد البشرية: تهتم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بكل ماي تعلق بالعمال باعتبارهم الجهاز المتحرك والعملي داخل المؤسسة، وتعمل هذه المصلحة على ضمان حقوق الموظفين بها ومتابعة مساهمهم المهني ومن بين هذه الحقوق (الأجر، المنح، العلاوات...).

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة وبعض إستراتيجياتها

1. أهداف المؤسسة: تحدف مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بولاية بسكرة إلى توجه جديد ألا وهو انتاج كسكس الشعير.

2. بعض إستراتيجياتها:

يوجد مفهوم خاص للإستراتيجية في المؤسسة، حيث عرفها مستشار التوجيه على أنها هي التي تقوي مكانة المؤسسة في السوق وتخلق الثروة وكذا مناصب العمل.

إن الاستراتيجية الأكثر إتباعا في المؤسسة هي استراتيجية السيطرة بالتكاليف وكذا استراتيجية التميز (فأساس اعتماد المؤسسة على هذه الاستراتيجيات هي قواعد السوق أي قانون الطلب والعرض). ولكن هناك استراتيجيات أخرى متمثلة في:

✓ استراتيجية التنوع: تنوع في الحجم حسب احتياجات الزبائن وفي المنتج كذلك.

✓ استراتيجية التخصص: متخصصة في السميد والطحين.

✓ استراتيجية تجارية: تشتري منتوجات وتقوم ببيعها (شراء العجائن الغذائية وبيعها).

3. المنافسة: كثيفة باعتبارها موجودة في قطاع الصناعات الغذائية، حيث ان هناك مؤسسات في الجزائر مثل (Sim - سفينة) التي

تجعل مؤسسة مطاحن الزيبان- القنطرة تواجه منافسة شرسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سنتطرق في هذا المبحث إلى مصادر جمع بيانات الدراسة، عينة البحث، بالإضافة إلى أساليب التحليل الإحصائي، وكذا إلى مدى ثبات وصدق الاستبانة للوقوف على أثر إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة.

المطلب الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة-عدددهم 179 عاملا، وقد أخذت عينة عشوائية تقدر بـ 40 فرد (اطارات ومسيرين)، وتم توزيع الاستبانات عليهم وتم إسترجاع 36 إستبانة منها 33 كلها مستوفاة الشروط المطلوبة للتحليل الإحصائي واستبعدت الـ 3 الباقية.

الفرع الثاني: وصف إحصائي لأفراد عينة الدراسة

فيما يلي سنتطرق إلى دراسة خصائص عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية والوظيفية.

أولا: خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس

"الجدول رقم (07): توزيع العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
39.4 %	13	ذكر
60.6 %	20	أنثى
100 %	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

من خلال الإحصائيات المتحصل عليها في الجدول الموضح أعلاه، نلاحظ أن ما نسبته 39.4 % من مفردات عينة الدراسة هم الذكور أما الإناث فتمثل بنسبة 60.4 %، ومن خلال النسبة المبينة أعلاه نلاحظ أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور، وقد يرجع ذلك إلى الفئة المستهدفة تعمل أكثر في المصالح الادارية ، والشكل الموالي يوضح توزيع مفردات العينة حسب الجنس:



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

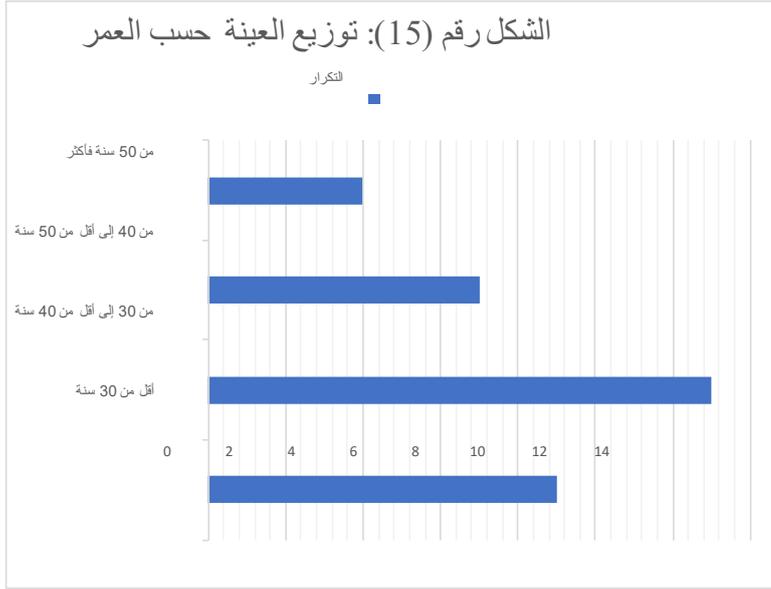
ثانيا: خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر

الجدول رقم (08): توزيع العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	9	27.3 %
من 30 إلى أقل من 40 سنة	13	29.4 %
من 40 إلى أقل من 50 سنة	7	21.2 %
من 50 سنة فأكثر	4	12.1 %
المجموع	33	100 %

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

نلاحظ من خلال نتائج الإحصائيات الموضحة في الجدول أعلاه أن أغلبية مفردات العينة تقل أعمارهم عن 40 سنة، أي أن حوالي 29.4 % من عينة الدراسة هم من فئة الشباب، وتوزعت مفردات عينة الدراسة بين فئة (أقل من 30 سنة) و فئة (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة 27.3 % و 21.2 % على الترتيب وهذا راجع الى توظيف العديد من الافراد بعد خروج العاملين وطلبهم للتقاعد المسبق، أما الفئة الأخيرة من 50 سنة فأكثر فقد جاءت بنسبة 12.1 %؛ وعليه نلاحظ أن فئة الشباب هي الفئة الغالبة بالنسبة لعينة البحث في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة (ما تعكسه أيضا سنوات الخبرة والاقدمية) ، أما ما تبقى من العاملين الذي تزيد أعمارهم عن 50 سنة فهم فئة قليلة يمكن الاستفادة من خبراتهم وكفاءاتهم ومعارفهم ورصيدهم المعرفي الكامن في عقولهم ونقله إلى الآخرين من أجل تطوير قدراتهم وإمكانياتهم ومستواهم. والشكل الموالي يبين ذلك:



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

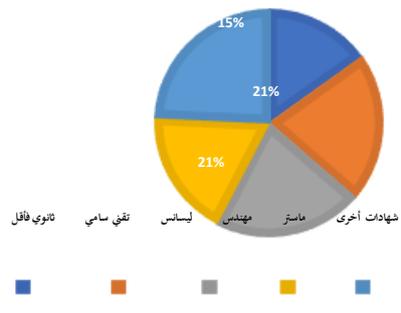
ثالثا: خصائص عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (09): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
% 15.2	5	ثانوي فأقل
% 21.2	7	تقني سامي
% 21.2	7	ليسانس
% 18.2	6	مهندس
% 24.2	8	ماستر
%0	0	شهادة أخرى
% 100	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

الشكل رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



الجدول
وجود تنوع
والمراحل
المختلفة،

من خلال
السابق نلاحظ
في المستويات
التعليمية

أن نسبة
أفراد عينة

بحيث نلاحظ
من 24.2 %

البحث بدرجة الماستر، أما نسبة الحاصلين على شهادة ليسانس وشهادة التقني سامي فهي 21.2 %، في حين أن الحاصلين على شهادة مهندس فكانت بما نسبته 18.2 %، أما الحاصلين على شهادة ثانوي فأقل كانت نسبتهم 15.2 %، ثم تأتي فئة الحاصلين على شهادات أخرى بنسبة 0 %، ومما سبق نلاحظ أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتوظيف العاملين المتحصلين على شهادة التقني سامي والماستر والليسانس بنسبة أكبر من الشهادات العلمية الأخرى. والشكل البياني الموالي يوضح لنا توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

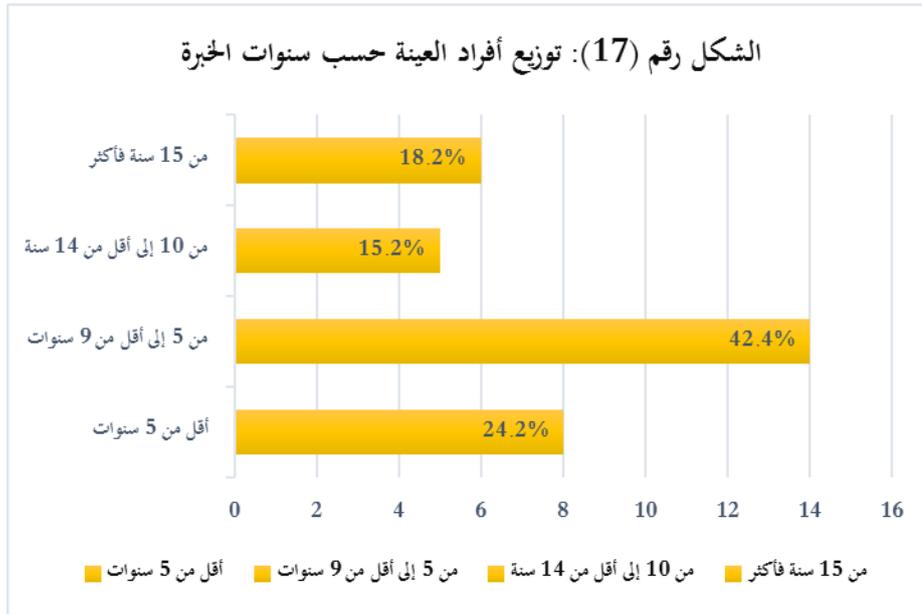
رابعا: خصائص عينة الدراسة حسب المتغير سنوات الخبرة

الجدول رقم (10): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
24.2 %	8	أقل من 5 سنوات
42.4 %	14	من 5 إلى أقل من 9 سنة
15.2 %	5	من 10 إلى أقل من 14 سنة
18.2 %	6	من 15 سنة فأكثر
100 %	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

من خلال نتائج الجدول السابق نلاحظ أن أغلب مفردات العينة تمثل ما يقارب نسبته 42.2 % ذات خبرة مهنية من 5 إلى أقل من 9 سنة عمل، ومنهم 24.2 % ذات خبرة مهنية أقل من 5 سنوات وذات خبرة مهنية أكثر من 15 سنة مثلت ما نسبته 18.2 % بينما جاءت مفردات عينة الدراسة بما نسبته 15.2 % ذات خبرة مهنية من 10 إلى أقل من 14 سنة، كل ذلك يعكس لنا مدى التنوع في تركيبة العاملين من ذوي الخبرات المتنوعة في المؤسسة محل الدراسة. ومن خلال قراءتنا لهاته النتائج نلاحظ أن هناك نسبة معتبرة من العاملين تمتلك خبرة متوسطة نسبيا على إعتبار أن أغلبية مفردات العينة هم من فئة الشباب من 30 إلى أقل من 40 سنة، والشكل البياني التالي يوضح لنا ذلك.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

المطلب الثاني: المعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

الفرع الأول: بناء أداة الدراسة

اعتماداً على ما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة، تم بناء استبيان خصيصاً لقياس اتجاهات مفردات العينة، وفق المحاور الرئيسية للدراسة (أنظر الملحق رقم 01)، تم تقسيم هذا الاستبيان إلى جزئين، يتعلق أحد أجزائه (القسم الأول) بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وتشمل كل من الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وقد خصص القسم الثاني لمحاور الاستبانة، يتعلق المحور الأول بمتغير إدارة المعرفة حيث يتكون من 22 عبارة مقسمة على 4 أبعاد وذلك لقياس مستوى إدارة المعرفة في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة وهي:

- ✓ **البعد الأول:** يقيس هذا البعد اتجاهات أفراد العينة نحو تشخيص وتوليد المعرفة في مؤسسة مطاحن الزيبان، ويشتمل على ست عبارات من 1 إلى 6.
- ✓ **البعد الثاني:** يقيس هذا البعد اتجاهات أفراد العينة نحو تخزين المعرفة في مؤسسة مطاحن الزيبان، ويشتمل على ست عبارات من 7 إلى 12.
- ✓ **البعد الثالث:** يقيس هذا البعد اتجاهات أفراد العينة نحو تشارك المعرفة في مؤسسة مطاحن الزيبان، ويشتمل على خمس عبارات من 13 إلى 17.
- ✓ **البعد الرابع:** يقيس هذا البعد اتجاهات أفراد العينة نحو تطبيق المعرفة في مؤسسة مطاحن الزيبان، ويشتمل على خمس عبارات من 18 إلى 22.

الفصل الثالث: إدارة المعرفة وأثرها في تنافسية المؤسسة-دراسة ميدانية بمطاحن الزيبان القنطرة بسكرة-

أما المحور الثاني والأخير من الاستبيان يتعلق بالميزة التنافسية التي تطمح مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة إلى تحقيقها وضمان إستدامتها ويتكون بدوره من (17) عبارة مقسمة إلى أربعة أبعاد لقياس مستوى الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة وهي:

- ✓ **البعد الأول:** يقيس هذا البعد إتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو الجودة التي تطمح مؤسسة مطاحن الزيبان إلى تحقيقها في منتجاتها، ويشتمل خمس عبارات من 23 إلى 27.
- ✓ **البعد الثاني:** يقيس هذا البعد إتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو تكلفة المنتجات المقدمة من طرف مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة، ويشتمل بدوره أربع عبارات من 28 إلى 31.
- ✓ **البعد الثالث:** يقيس هذا البعد إتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو آجال التسليم في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة، ويشتمل أربع عبارات من 32 إلى 35.
- ✓ **البعد الرابع:** يقيس هذا البعد إتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو الإبداغ في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة، ويشتمل أربع عبارات من 36 إلى 39.

وقد تم اختيار مقياس ليكارت الخماسي لاعتباره أكثر المقاييس المستخدمة في قياس آراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته، وتمت ترجمة درجاته كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): درجات مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على دراسات سابقة

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

يتم معالجة البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار الثاني والعشرون، وقد تم استخدام في هذه الدراسة الأساليب التالية:

- **مقاييس الإحصاء الوصفي:** وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالإعتماد على النسب المئوية والتكرارات والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- **الوسط الحسابي:** يمثل القيمة التي لو أعطيت لكل مفردة من مفردات المجموعة فإن مجموع القيم الجديدة يساوي مجموع القيم الأصلية، وبمعنى آخر أن الوسط الحسابي يساوي مجموع نقاط الفقرات مقسوما على عددها.
- **معامل الارتباط لبيرسون:** وذلك لمعرفة طبيعة علاقات الارتباط بين أبعاد النموذج واختبار صحة الفرضيات.
- **معامل الارتباط ألفا كرونباخ ALPHA CRONBACH:** وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- **معامل صدق المحك:** وذلك لقياس صدق أداة البحث.

• الانحراف المعياري.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، ولتحقق من صدق استبانة هذه الدراسة نعتد على ما يلي:

• صدق المحتوى أو الصدق الظاهري: للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم الأهداف الخاصة بالبحث، تم عرضها على مجموعة من الحكمين الأكاديميين المختصين في هذا المجال الذين يعملون بجامعة بسكرة، بحيث طلب منهم النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وتنوع محتواها وشموليتها، وتصحيح الأخطاء اللغوية، أي ملاحظات يروها مناسبة فيما يتعلق بالتعديلات، وهذا ما يعتبر بالصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة وبذلك تم اعتبار هذه الأداة صالحة للدراسة وتفي بالغرض الذي هدفت له.

• صدق المحك: تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات " ألفا كرو نباخ"، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.783) وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وهدف الدراسة، كما أنه يتبين لنا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث هي مرتفعة وصادقة لما وضعت من أجله.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

يسعى اختبار الثبات لقياس مدى صدق الإجابة على فقرات الاستبيان، إذ يعتبر الاختبار ثابتا إذا حصلنا على نفس نتائج القياس في كل مرة لو تم إعادة نفس الاختبار مرة أخرى، ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة نلجأ لحساب معامل ألفا كرو نباخ ALPHA DE CRONBACH ومنه استنتاج صدق المحك والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (12): معامل الصدق والثبات

محوور الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	صدق المحك
محور الأول: إدارة المعرفة	22	0.790	0.888
محور الثاني: الميزة التنافسية	17	0.711	0.843
الصدق والثبات العام للإستبيان	39	0.783	0.884

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

من خلال إحصائيات الجدول السابق، يتضح لنا أن معامل الثبات العام مرتفع جدا حيث بلغ 0.898، كما أن معاملات الثبات لمحاور الدراسة مرتفعة جميعها حيث تجاوزت الـ 60% بإعتباره الحد الأدنى المقبول في معظم الدراسات، وهذا يدل على أن

الفصل الثالث: إدارة المعرفة وأثرها في تنافسية المؤسسة-دراسة ميدانية بمطاحن الزيبان القنطرة بسكرة-

لجميع محاور الاستبانة درجة عالية من الثبات، لذلك يمكن القول أنه يمكن الاعتماد على هذه الأداة في الدراسة الميدانية وهو ما يؤكدته أيضا صدق المحك الذي تجاوز معاملته العام نسبة 80%.

الفرع الثاني: الإتساق الداخلي لأداة الدراسة

فيما يلي الإتساق الداخلي لمختلف أبعاد متغيري الدراسة:

← الإتساق الداخلي لمحور إدارة المعرفة:

سنقوم بمعرفة الإتساق الداخلي بين عبارات كل بعد (يمكن الرجوع الى فقرات الاستبانة المرفقة في الملاحق أنظر الملحق رقم 01) على حدى مقارنة مع البعد الفرعي من الابعاد الأربعة لإدارة المعرفة وهو ما توضحه الجداول الآتية:

الجدول رقم (13): معامل الارتباط بيرسون بين تشخيص وتوليد المعرفة وعباراته

تشخيص وتوليد المعرفة	q1.6	q1.5	q1.4	q1.3	q1.2	q1.1	
1	0,840**	0,551**	0,560**	0,696**	0,563**	0,765**	معامل الارتباط بيرسون
	0.000	0.001	0.001	0.000	0.001	0.000	مستوى الدلالة sig

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

من خلال نتائج الجدول الموضح أعلاه، نلاحظ أن أغلب معاملات الارتباط بيرسون بين تشخيص وتوليد المعرفة وعباراتها مرتفعة، حيث تراوحت ما بين 0.551 إلى 0.840 وهذا ما يدل على صلاحية عبارات البعد الأول لمتغير إدارة المعرفة للدراسة.

الجدول رقم (14): معامل الارتباط بيرسون بين تخزين المعرفة وعباراته

تخزين المعرفة	q2.6	q2.5	q2.4	q2.3	q2.2	q2.1	
1	0,803**	0,468**	0,376*	0,197	0,359*	0,798**	معامل الارتباط بيرسون
	0.000	0.006	0.031	0.271	0.040	0.000	مستوى الدلالة sig

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

من خلال نتائج الجدول الموضح أعلاه، نلاحظ أن أغلب معاملات الارتباط بيرسون بين تخزين المعرفة وعباراتها مرتفعة، حيث تراوحت ما بين 0.197 إلى 0.803 وهذا ما يدل على صلاحية عبارات البعد الثاني لمتغير إدارة المعرفة للدراسة.

الجدول رقم (15): معامل الارتباط بيرسون بين تشارك المعرفة وعباراته

تشارك المعرفة	q3.5	q3.4	q3.3	q3.2	q3.1	
1	0,694**	0,427*	0,469**	0,543**	0,727**	معامل الارتباط بيرسون
	0.000	0.013	0.006	0.000	0.000	مستوى الدلالة sig

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

من خلال نتائج الجدول الموضح أعلاه، نلاحظ أن أغلب معاملات الارتباط بيرسون بين تشارك المعرفة وعباراتها مرتفعة، حيث تراوحت ما بين 0.427 إلى 0.727 وهذا ما يدل على اتساق عبارات البعد الثالث لمتغير إدارة المعرفة للدراسة.

الجدول رقم (16): معامل الارتباط بيرسون بين تطبيق المعرفة وعباراته

تطبيق المعرفة	q45	q44	q43	q42	q41	
1	0,787**	0,477**	0,522**	0,705**	0,863**	معامل الارتباط بيرسون
	0.000	0.005	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة sig

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

من خلال نتائج الجدول الموضح أعلاه، نلاحظ أن أغلب معاملات الارتباط بيرسون بين تطبيق المعرفة وعباراتها مرتفعة، حيث تراوحت ما بين 0.477 إلى 0.863 وهذا ما يدل على صلاحية عبارات البعد الرابع لمتغير إدارة المعرفة للدراسة.

↔ الاتساق الداخلي لمحور الميزة التنافسية

الجدول رقم (17): معامل الارتباط بيرسون بين الجودة وعباراته

الجودة	y15	y14	y13	y12	y11	
1	0,805**	0,567**	0,411*	0,483**	0,805**	معامل الارتباط بيرسون
	0.000	0.001	0.018	0.000	0.004	مستوى الدلالة sig

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

من خلال نتائج الجدول الموضح أعلاه، نلاحظ أن أغلب معاملات الارتباط بيرسون بين الجودة وعباراتها مرتفعة، حيث تراوحت ما بين 0.411 إلى 0.805 وهذا ما يدل على صلاحية عبارات البعد الأول لمتغير الميزة التنافسية للدراسة.

الجدول رقم (18): معامل الارتباط بيرسون بين التكلفة وعباراته

التكلفة	y24	y23	y22	y21	
1	0,774**	0,628**	0,597**	0,837**	معامل الارتباط بيرسون
	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة sig

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

من خلال نتائج الجدول الموضح أعلاه، نلاحظ أن أغلب معاملات الارتباط بيرسون بين التكلفة وعباراتها مرتفعة، حيث تراوحت ما بين 0.597 إلى 0.837 وهذا ما يدل على صلاحية عبارات البعد الثاني لمتغير الميزة التنافسية للدراسة.

الفصل الثالث: إدارة المعرفة وأثرها في تنافسية المؤسسة-دراسة ميدانية بمطاحن الزيبان القنطرة بسكرة-

الجدول رقم(19): معامل الارتباط بيرسون بين آجال التسليم وعباراته

آجال التسليم	y34	y33	y32	y31	
1	0,886**	0,527**	0,235	0,789**	معامل الارتباط بيرسون
	0.000	0.002	0.188	0.000	مستوى الدلالة sig

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

من خلال نتائج الجدول الموضح أعلاه، نلاحظ أن أغلب معاملات الارتباط بيرسون بين آجال التسليم وعباراتها مرتفعة، حيث تراوحت ما بين 0.235 إلى 0.886 وهذا ما يدل على صلاحية عبارات البعد الثالث لمتغير الميزة التنافسية للدراسة.

الجدول رقم (20): معامل الارتباط بيرسون بين الإبداع وعباراته

آجال التسليم	y44	y43	y42	y41	
1	0,744**	0,611**	0,642**	0,820**	معامل الارتباط بيرسون
	0.000	0.000	0.001	0.000	مستوى الدلالة sig

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

من خلال نتائج الجدول الموضح أعلاه، نلاحظ أن أغلب معاملات الارتباط بيرسون بين الإبداع وعباراتها مرتفعة، حيث تراوحت ما بين 0.611 إلى 0.820 وهذا ما يدل على صلاحية عبارات البعد الرابع لمتغير الميزة التنافسية للدراسة.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

بعد تناولنا لبناء أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها، نتجه الآن إلى تحليل محاورها والوقوف على أهم النتائج التي جاءت بها، وقد خصصنا هذا المبحث للإلمام بها.

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

من أجل اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ومن أجل التحقق من ذلك تم حساب قيمة معامل الالتواء ومعامل التفلطح للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع ومن المعلوم أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذا كان معامل الالتواء Skewness يقع في المجال (-1.1) وقيمة معامل التفلطح Kurtosis تقع في المجال (-3.3) وتظهر قيم معامل الالتواء والتفلطح في الجدول التالي:

الفصل الثالث: إدارة المعرفة وأثرها في تنافسية المؤسسة-دراسة ميدانية بمطاحن الزيبان الفنطرة بسكرة-

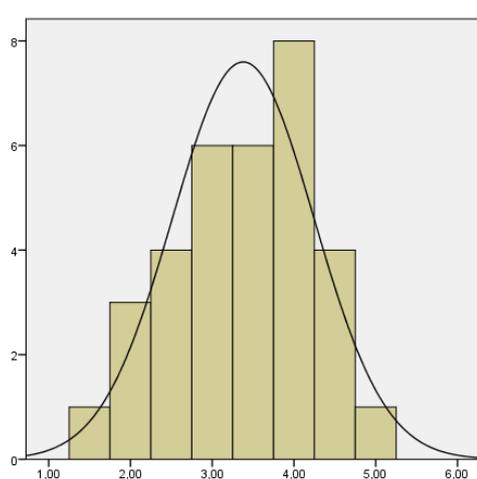
جدول (21): معاملات الالتواء والتفطح

معامل التفطح Kurtosis		معامل الالتواء Skewness		المتغير
الخطأ المعياري	القيم الإحصائية	الخطأ المعياري	القيم الإحصائية	
0.789	0.839	0.409	- 0.812	تشخيص وتوليد المعرفة
0.789	- 0.959	0.409	- 0.493	تخزين المعرفة
0.789	0.278	0.409	- 0.150	تشارك المعرفة
0.789	- 0.487	0.409	- 0.236	تطبيق المعرفة
0.789	2.074	0.409	- 1.020	إدارة المعرفة
0.789	1.297	0.409	- 1.292	الجودة
0.789	0.290	0.409	- 0.555	التكلفة
0.789	0.037	0.409	- 0.717	آجال التسليم
0.789	- 0.850	0.409	- 0.113	الإبداع
0.789	- 0.610	0.409	- 0.292	الميزة التنافسية

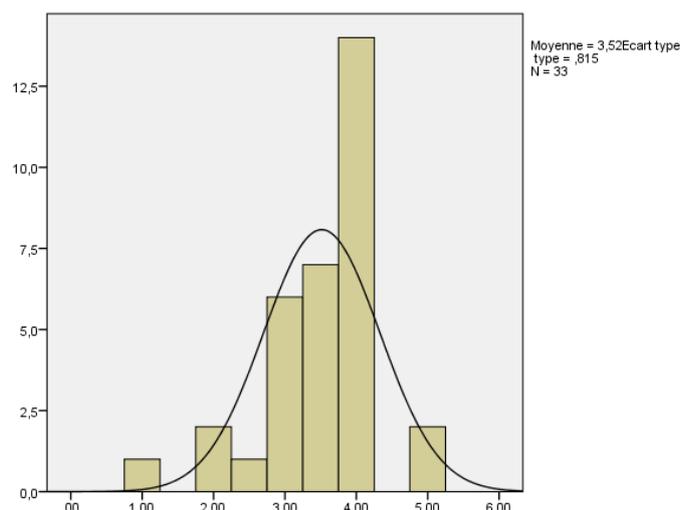
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الالتواء Skewness بالنسبة لجميع متغيرات الدراسة وأبعادها تقع في المجال (1-1)، وقيمة معامل التفطح Kurtosis تقع في المجال (3-3)، مما يشير إلى أن متغيرات الدراسة تتوزع توزيعا طبيعيا. والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (18): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة



الميزة التنافسية



إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان

الفصل الثالث: إدارة المعرفة وأثرها في تنافسية المؤسسة-دراسة ميدانية بمطاحن الزيبان القنطرة بسكرة-

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي في أي فئة يتم ذلك من خلال إيجاد طول المدى (5-1=4) قسمة المدى على عدد الفئات (0.8=4/5)، وبعد ذلك يضاف إلى الحد الأدنى للمقياس مع تخفيض 0.01 من الحد الأعلى من أجل التخلص من مشكلة التعرف على أي فئة تنتمي القيمة المتساوية للحد الأعلى، فتصبح الفئة الأولى (1-1.79) وهكذا لبقية الفئات، فيكون لدينا المقياس التالي:

الجدول رقم (22): مقياس الحكم على إجابات الأفراد

فئات المتوسط الحسابي	الاتجاه العام	مستوى القبول
(1.79-1)	غير موافق بشدة	منخفض جدا
(2.59-1.8)	غير موافق	منخفض
(3.39-2.60)	محايد	متوسط
(4.19-3.4)	موافق	مرتفع
(5.0-4.20)	موافق بشدة	مرتفع جدا

الطالبة بالاعتماد

المصدر: من إعداد

على دراسات سابقة

الفرع الأول: تحليل فقرات محور إدارة المعرفة

ما مستوى إدراك العاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة لإدارة المعرفة؟

للإجابة على هذا السؤال سنقوم بتحليل فيما يلي فقرات محور المتغير المستقل إدارة المعرفة، والخاصة بكل بعد من أبعاد إدارة المعرفة.

الجدول رقم (23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات

محور إدارة المعرفة

الرقم	أبعاد إدارة المعرفة وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام	مستوى القبول
01	تساعد الحلول المناسبة للمشكلات السابقة للمؤسسة في تشخيص المعرفة.	3.58	1.062	1	موافق	مرتفع
02	تولي المؤسسة أهمية لنوعي الخبرة والكفاءة لتوجيه الافراد والتفاعل معهم.	3.58	1.173	2	موافق	مرتفع
03	تعتمد المؤسسة على الافراد ذوي الكفاءة في تحويل المعارف من المستوى الفردي إلى الجماعي.	3.27	1.180	4	محايد	متوسط
04	تسمح المؤسسة للعاملين بمواصلة الدراسة لتوسيع معارفهم.	3.27	1.257	5	محايد	متوسط

الفصل الثالث: إدارة المعرفة وأثرها في تنافسية المؤسسة-دراسة ميدانية بمطاحن الزيبان الفنطرة بسكرة-

مرتفع	موافق	3	1.149	3.48	تعتمد المؤسسة في توليد المعرفة على المشاركة في الندوات والمؤتمرات ذات العلاقة بالمجال.	05
منخفض	غير موافق	6	1.261	3.18	تحتّم المؤسسة بإدماج الافراد الجدد بذوي الكفاءات.	06
متوسط	محايد	2	0.935	3.37	تشخيص وتوليد المعرفة	
متوسط	محايد	6	1.212	3.30	تعمل المؤسسة على تصنيف المعلومات وتوثيقها بطريقة يسهل الوصول إليها في جميع المستويات.	07
مرتفع	موافق	2	1.091	3.76	تمتلك المؤسسة نظام معلومات يتماشى مع تطورات العمل .	08
مرتفع	موافق	1	0.927	3.79	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات في حفظ المعلومات و خزنها.	09
متوسط	محايد	5	1.245	3.36	تلجأ المؤسسة إلى أشخاص متميزين لحل المشاكل التي تصادفها.	10
مرتفع	موافق	4	0.839	3.73	تعتمد المؤسسة في خزن المعرفة على السجلات والوثائق المكتوبة.	11
مرتفع	موافق	3	1.226	3.76	تمتلك المؤسسة أنظمة معلوماتية لتخزين المعارف تسمح بالرجوع إليها في أي وقت	12
مرتفع	موافق	1	0.957	3.53	تخزين المعرفة	
متوسط	محايد	1	1.223	3.39	تمتلك المؤسسة شبكة معلومات داخلية تسهل تداول واستخدام المعلومات.	13
متوسط	محايد	5	1.237	3.03	تلجأ المؤسسة إلى أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار مما يسمح بتشارك المعرفة بين الأفراد.	14
متوسط	محايد	2	1.293	3.12	لدى المؤسسة ثقافة تنظيمية تسهل توزيع المعرفة بين العاملين.	15
متوسط	محايد	4	1.182	3.09	تتبني المؤسسة ممارسات لتعزيز العمل الجماعي لتبادل المعارف والخبرات.	16
متوسط	محايد	3	1.166	3.12	لدى الافراد القابلية والاستعداد لتشارك المعارف فيما بينهم.	17
متوسط	محايد	3	0.849	3.25	تشارك المعرفة	
متوسط	محايد	5	1.185	3.03	تحتّم المؤسسة بتطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة لتحسين أساليب العمل.	18
مرتفع	موافق	1	1.146	3.42	يساهم استخدام وتطبيق المعارف الجديدة في رفع مستوى الإبداع لدى الافراد.	19
متوسط	محايد	3	1.293	3.21	تتبني المؤسسة أساليب عمل جديدة لتحافظ على جودة خدماتها.	20
متوسط	محايد	2	1.232	3.27	يتم طرح منتجات خدمية جديدة دوريا تتماشى مع تطورات الزبائن.	21
متوسط	محايد	4	0.971	3.12	تساهم إدارة المعرفة في المؤسسة في تسهيل عملية اتخاذ القرارات.	22

الفصل الثالث: إدارة المعرفة وأثرها في تنافسية المؤسسة-دراسة ميدانية بمطاحن الزيبان القنطرة بسكرة-

متوسط	محايد	4	0.893	3.24	تطبيق المعرفة
مرتفع	موافق	-	0.814	3.51	إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.22

من خلال إحصائيات الجدول السابق نلاحظ أن:

- 1. بعد توليد ونشخيص المعرفة:** من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أنه جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.37) بانحراف معياري (0.935)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن بعد تشخيص وتوليد المعرفة يقع ضمن الفئة (3.4-4.19)، وهو يشير إلى مستوى موافقة متوسط أي محايد حسب مقياس ليكارت، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.18-3.58) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.062-1.261)، ويفسر ذلك أن المؤسسة تعمل على تشخيص وتوليد المعرفة بشتى الطرق وتولي أهمية كبيرة للأفراد ذوي الكفاءة والخبرة وتهتم بتوسيع معارف الأفراد من خلال مواصلتهم للدراسة.
- 2. تخزين المعرفة:** جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة لدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.53) بانحراف معياري (0.957)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن بعد تخزين المعرفة يقع ضمن الفئة (3.4-4.19)، وهو يشير إلى مستوى موافقة مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.36-3.79) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.839-1.226)، ويفسر هذا أن مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة تقوم بتخزين معارفها وتصنيفها وتوثيقها بطريقة يسهل الوصول إليها في مختلف مستويات المؤسسة، وتعتمد في ذلك على السجلات والوثائق المكتوبة ونظم المعلومات.
- 3. تشارك المعرفة:** لقد جاء هذا البعد بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا العامل (3.25) بانحراف معياري (0.849)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع ضمن الفئة (2.60-3.39)، وهو يشير إلى مستوى موافقة متوسط، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.03-3.39) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.166-1.190) ويفسر ذلك امتلاك مؤسسة مطاحن الزيبان شبكة معلوماتية يتم من خلالها تشارك المعارف وتبادلها واستخدامها.
- 4. تطبيق المعرفة:** جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة لدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا العامل (3.24) بانحراف معياري (0.893)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة الموافقة ضمن الفئة (2.60-3.39)، وهو يشير إلى مستوى موافقة متوسط، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.03-3.42) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.971-1.293) ويفسر ذلك إهتمام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق مختلف الأفكار الإبداعية الجديدة التي يقترحها العمال لتحسين أساليب العمل.

الفصل الثالث: إدارة المعرفة وأثرها في تنافسية المؤسسة-دراسة ميدانية بمطاحن الزيبان القنطرة بسكرة-

وبناء على ما تقدم نستنتج أن مستوى إدارة المعرفة في مؤسسة مطاحن الزيبان جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد إدارة المعرفة ككل بمختلف عباراتها (3.51) بانحراف معياري (0.814) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المتغير يقع ضمن الفئة (3.4-4.19) ويشير إلى مستوى موافقة مرتفع.

الفرع الأول: تحليل فقرات محور الميزة التنافسية

ما مستوى تصورات الميزة التنافسية بالمؤسسة من وجهة نظر عمال مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة؟

للإجابة على هذا السؤال سنقوم بتحليل فيما يلي فقرات محور المتغير التابع الميزة التنافسية، والخاصة بكل بعد من أبعاد الميزة التنافسية.

الجدول رقم (24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات

محور الميزة التنافسية

الرقم	أبعاد الميزة التنافسية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام	مستوى الموافقة
01	تحرص المؤسسة باستمرار على تحسين جودة منتجاتها.	3.48	1.202	2	موافق	مرتفع
02	تولي المؤسسة أهمية بالغة للوصول إلى الجودة في مختلف عملياتها.	3.30	1.237	3	محايد	متوسط
03	تقوم المؤسسة بدراسة السوق لتلبية رغبات المستهلك	3.12	1.139	4	محايد	متوسط
04	تأخذ المؤسسة آراء زبائنها دائما بعين الاعتبار.	3.12	1.139	4	محايد	متوسط
05	تسهر المؤسسة على تقديم خدمات ذات قيمة مقارنة بمنافسيها.	3.52	1.202	1	موافق	مرتفع
	الجودة	3.50	0.986	3	موافق	مرتفع
06	تسعى المؤسسة إلى تخفيض التكاليف في مختلف عملياتها.	3.42	1.228	3	موافق	مرتفع
07	تسعى المؤسسة إلى تحديث تجهيزات الإنتاج للتحكم في التكلفة أكثر.	3.48	1.093	2	موافق	مرتفع
08	تقوم المؤسسة بتحديد التكاليف المستهدفة من أجل خلق قيمة للعملاء.	3.27	1.098	4	محايد	متوسط
09	تحرص المؤسسة على التكوين والتعلم المستمر للأفراد للتحكم أكثر في التكاليف.	3.61	1.059	1	موافق	مرتفع
	التكلفة	3.51	0.922	2	موافق	مرتفع
10	تعمل المؤسسة على التجاوب بسرعة مع رغبات زبائنها.	3.52	0.906	4	موافق	مرتفع
11	تسعى المؤسسة إلى بلوغ يقظة تجارية لزيادة سرعة استجابتها لحاجات الزبائن.	3.64	0.895	2	موافق	مرتفع

الفصل الثالث: إدارة المعرفة وأثرها في تنافسية المؤسسة-دراسة ميدانية بمطاحن الزيبان القنطرة بسكرة-

12	تولي المؤسسة أهمية لتسليم المنتجات في وقت قصير.	3.58	1.119	3	موافق	مرتفع
13	تمتلك المؤسسة الموارد والكفاءات التي تمكنها من الاستجابة لتطلعات الزبائن.	3.73	1.180	1	موافق	مرتفع
آجال التسليم						
		3.62	0.884	1	موافق	مرتفع
14	تولي المؤسسة أهمية بالغة للجهود البحث والتطوير لتقديم منتجات جديدة.	3.48	1.176	1	موافق	مرتفع
15	تشجع المؤسسة الافراد على طرح أفكار وحلول مبتكرة للمشاكل التي يواجهونها.	3.42	1.091	2	موافق	مرتفع
16	تمنح المؤسسة حرية أوسع للأفراد في أسلوب تأدية الأعمال.	3.18	1.357	4	محايد	متوسط
17	تشجع المؤسسة مبادرات الأفراد لطرح خدمات جديدة للزبائن.	3.27	1.008	3	محايد	متوسط
الإبداع						
		3.37	0.857	4	موافق	مرتفع
الميزة التنافسية						
		3.37	0.866	-	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.22

من خلال إحصائيات الجدول السابق نلاحظ أن:

- 1. الجودة:** من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أنه جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.50) بانحراف معياري (0.986)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن بعد الجودة يقع ضمن الفئة (3.4-4.19)، وهو يشير إلى مستوى موافقة مرتفع أي موافق حسب مقياس ليكارت، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.12-3.52) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.139-1.237)، ويفسر ذلك أن المؤسسة محل الدراسة الحرص المستمر على تحسين منتجاتها وضمها جودتها حيث تقوم بدراسة السوق لتلبية إحتياجات المستهلك وتأخذ آرائه بعين الاعتبار.
- 2. التكلفة:** جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة لدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.51) بانحراف معياري (0.922)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن بعد التكلفة يقع ضمن الفئة (3.4-4.19)، وهو يشير إلى مستوى موافقة مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.27-3.61) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.059-1.228)، ويفسر هذا أن مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة تعتمد سياسية تخفيض تكاليفها بهدف جذب المستهلكين خلق القيمة إضافة إلى حرصها الشديد على تكوين وتدريب وتعليم الأفراد بصورة مستمرة للتحكم أكثر في التكاليف.
- 3. آجال التسليم:** لقد جاء هذا البعد بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.62) بانحراف معياري (0.884)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع ضمن الفئة (3.4-4.19)، وهو يشير إلى مستوى موافقة مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.52-3.73) وتراوحت

الفصل الثالث: إدارة المعرفة وأثرها في تنافسية المؤسسة-دراسة ميدانية بمطاحن الزيبان الفنطرة بسكرة-

انحرافاتهما المعيارية ما بين (0.895-1.180) ويفسر ذلك سرعة التجاوب من طرف مؤسسة مطاحن الزيبان لرغبات زبائنها وتسليم المنتجات في وقت قصير

4. **الإبداع:** جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة لدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا العامل (3.37) بانحراف معياري (0.857)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة الموافق ضمن الفئة (2.60-3.39)، وهو يشير إلى مستوى موافقة متوسط، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.18-3.48) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (1.008-1.357) ويفسر ذلك إهتمام المؤسسة محل الدراسة بمختلف الأفكار الإبداعية التي يطرحها عمالها مع تشجيعهم المستمر لطرح خدمات جديدة تعتمد عليها على الزبائن.

وبناء على ما تقدم نستنتج أن مستوى الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الزيبان جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد الميزة التنافسية ككل بمختلف عباراتها (3.37) بانحراف معياري (0.866) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المتغير يقع ضمن الفئة (2.60-3.39) وبذلك يكون يشير إلى مستوى موافقة متوسط.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

بعد قيامنا باختبار التوزيع الطبيعي وتحليلنا لمجاور الاستبيان، سوف نتطرق الآن إلى إختبار الفرضيات وذلك عن طريق حساب الانحدار والتباين للانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية.

قبل التطرق لإختبار فرضيات الدراسة نقوم أولا بالتأكد من وجود ارتباط معنوي بين متغيرات الدراسة وأبعادها من خلال معامل الارتباط لبيرسون، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (25): توضيح علاقة الارتباط بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية

الميزة التنافسية	إدارة المعرفة	الإبداع	آجال التسليم	التكلفة	الجودة	تطبيق المعرفة	تشارك المعرفة	تخزين المعرفة	تشخيص وتوليد المعرفة		
0.502	0.689	0.390	0.094	0.418	0.595	0.513	0.572	0.423*		معامل الارتباط	تشخيص وتوليد المعرفة
0.003	0.000	0.025	0.603	0.015	0.000	0.002	0.001	0.014		مستوى الدلالة	
0.494	0.412	0.369	0.249	0.529	0.595	0.448	0.386		0.423	معامل الارتباط	تخزين المعرفة
0.003	0.017	0.035	0.162	0.002	0.000	0.009	0.026		0.014	مستوى الدلالة	
0.490	0.548	0.388	0.332	0.464	0.447	0.595		0.386	0.572	معامل الارتباط	تشارك المعرفة
0.004	0.001	0.026	0.059	0.007	0.009	0.000		0.026	0.001	مستوى الدلالة	
0.685	0.735	0.662	0.466	0.545	0.569		0.595	0.448	0.513	معامل الارتباط	تطبيق المعرفة
0.000	0.000	0.000	0.006	0.00	0.001		0.000	0.009	0.002	مستوى الدلالة	
0.633	0.545	0.405	0.137	0.525		0.569	0.447	0.595	0.595	معامل الارتباط	الجودة
0.000	0.001	0.019	0.447	0.002		0.001	0.009	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
0.344	0.426	0.496	0.342		0.525	0.545	0.646	0.529	0.418	معامل الارتباط	التكلفة
0.050	0.013	0.003	0.051		0.002	0.001	0.007	0.002	0.015	مستوى الدلالة	
0.193	0.236	0.391		0.342	0.137	0.466	0.332	0.249	0.094	معامل الارتباط	آجال التسليم
0.281	0.186	0.024		0.051	0.447	0.006	0.059	0.162	0.603	مستوى الدلالة	

الفصل الثالث: إدارة المعرفة وأثرها في تنافسية المؤسسة-دراسة ميدانية بمطاحن الزيبان القنطرة بسكرة-

0.684	0.584		0.391	0.469	0.405	0.662	0.388	0.369	0.390	معامل الارتباط	الإبداع
0.000	0.000		0.024	0.003	0.019	0.000	0.026	0.035	0.025	مستوى الدلالة	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.22

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ وجود ارتباط معنوي بين كل من إدارة المعرفة والميزة التنافسية، وكذلك ارتباط معنوي بين إدارة المعرفة وبين كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية بمستوى دلالة 0.000 تراوح بين 0.137 و 0.684 وبالتالي فالارتباط بين متغيري الدراسة معنوي، حيث نلاحظ أن جميع العلاقات كانت باتجاه طردي واختلفت قوة العلاقة تبعا للحدود المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (26): حدود الارتباط واتجاهه

الاتجاه الارتباط	الحدود
ارتباط طردي ضعيف جدا	0.29-0
ارتباط طردي ضعيف	0.49-0.30
ارتباط طردي متوسط	0.69-0.50
ارتباط طردي قوي	0.89-0.70
ارتباط طردي قوي جدا	0.99-0.90
ارتباط تام	1-، 1+

كما نلاحظ وجود ارتباط معنوي موجب نسبيا بين كل بعد من أبعاد إدارة المعرفة مع بعضها البعض بمستوى دلالة تراوح بين 0.000 و 0.448، إلى وجود ارتباط بين كل بعد من أبعاد إدارة المعرفة وكل بعد من أبعاد الميزة التنافسية موجب نسبيا علما أن جميع العلاقات كانت باتجاه طردي واختلفت قوة العلاقة تبعا للحدود المبينة أعلاه.

نرى من خلال الجدول أعلاه الخاص بمعامل الارتباط بيرسون وجود ارتباط طردي معنوي بين تطبيق المعرفة وإدارة المعرفة بلغ 0.735 كما هو مشار إليه باللون الأحمر عند مستوى دلالة 0.000، إلى جانب وجود ارتباط طردي متوسط بين تشخيص المعرفة وكل من تطبيق المعرفة والجودة وتشارك المعرفة وإدارة المعرفة والميزة التنافسية (مشار إليه باللون الأصفر) في الجدول أعلاه. وبين تخزين المعرفة وكل من الجودة والتكلفة عند مستوى الدلالة 0.000.

كما نرى من خلال الجدول أعلاه الخاص بمعامل الارتباط بيرسون وجود ارتباط طردي معنوي ضعيف بين تخزين المعرفة وإدارة المعرفة بلغ 0.412 كما هو مشار إليه باللون الأزرق عند مستوى دلالة 0.017، إلى جانب وجود ارتباط طردي ضعيف بين تخزين المعرفة وكل من تطبيق المعرفة والإبداع وتشارك المعرفة والميزة التنافسية (مشار إليه باللون الأزرق في الجدول أعلاه). عند مستوى الدلالة 0.003 إلى 0.126، ووجود ارتباط طردي متوسط بين تخزين المعرفة مع الجودة والتكلفة تراوح بين

الفصل الثالث: إدارة المعرفة وأثرها في تنافسية المؤسسة-دراسة ميدانية بمطاحن الزيبان القنطرة بسكرة-

0.529 و 0.595 عند مستوى دلالة 0.000 و 0.002، بينما الارتباط بين تخزين المعرفة وأجال التسليم فكان ضعيف نسبياً قدر بـ 0.249 بمستوى دلالة 0.162.

والملاحظ من الجدول أعلاه الارتباط بين بقية الأبعاد أنه جاء ما بين طردي ضعيف وطردي متوسط وقوي تراوح ما بين 0.413 و 0.646 وتراوحت مستويات الدلالة ما بين 0.000 و 0.137.

ومن خلال ما تم التوصل إليه من علاقات الارتباط بين أبعاد نموذج الدراسة الذي تم وضعه، سنقوم باختبار صحة الفرضيات.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة-عند مستوى الدلالة (ألفا=0.05).

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analyses of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار هذه الفرضية والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (27): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	8.828	1	8.828	22.045	0.000
البواقي	12.414	31	0.400		
المجموع الكلي	21.242	32			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05=α)

● معامل الارتباط $R=0.645$

● معامل التحديد $R^2=0.416$

● معامل التحديد المعدل $R_a^2=0.397$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (19) يتبين لنا ثبات صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (22.045) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05=α)، مما يدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة-عند مستوى الدلالة (ألفا=0.05). كما يتضح لنا من خلال الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو إدارة المعرفة يفسر ما مقداره 64.5 %

الفصل الثالث: إدارة المعرفة وأثرها في تنافسية المؤسسة-دراسة ميدانية بمطاحن الزيبان القنطرة بسكرة-

من التباين في المتغير التابع الذي يعبر عنه الميزة التنافسية، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع إختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول(20)

الجدول(28): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب T	F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
الثابت	1.467	0.450		3.259	0.003			
إدارة المعرفة/الميزة التنافسية	0.606	0.129	0.645	4.695	0.000	22.045	0.645	0.416

*ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$ المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V

22

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق، يتبين لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة عند مستوى الدلالة 0.05، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (22.0459) عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 وأيضاً بلغت قيمة T المحسوبة 4.695 عند مستوى دلالة (0.000) وهذا هو أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبلغ معامل الارتباط (0.645) وبالرجوع إلى معامل التحديد التي بلغت (0.416). وهذا يبين أن ما نسبته 41.6 % من التغيرات في الميزة التنافسية ناتجة عن التغير في إدارة المعرفة وبالتالي نرفض الفرضية الرئيسية ونقبل بديلتها التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة- عند مستوى الدلالة (ألفا=0.05).

الفرع الثاني: إختبار الفرضيات الفرعية

1. الفرضية الفرعية الأولى:

الجدول رقم (29): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الفرعية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	6.302	1	6.302	13.076	0.001
البواقي	14.940	31	0.482		
المجموع الكلي	21.242	32			

*ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$ المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

- معامل الارتباط $R=0.545$
- معامل التحديد $R^2=0.297$
- معامل التحديد المعدل $R_a^2=0.274$

الفصل الثالث: إدارة المعرفة وأثرها في تنافسية المؤسسة-دراسة ميدانية بمطاحن الزيبان القنطرة بسكرة-

الجدول(30): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية من منظور الجودة

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب T	F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
الثابت	1.911	0.460		4.156	0.000			
إدارة المعرفة / الجودة	0.458	0.127	0.545	3.618	0.001	13.076	0.545	0.297

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05=α) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V

22

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق، يتبين لنا أن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الجودة في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (13.076) عند مستوى دلالة (0.001) وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 وأيضاً بلغت قيمة T المحسوبة 3.618 عند مستوى دلالة (0.001) وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبلغ معامل الارتباط (0.545) وبالرجوع إلى معامل التحديد التي بلغت (0.297). وهذا يبين أن ما نسبته 29.7 % من التغيرات في الجودة ناتجة عن التغير في إدارة المعرفة وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الجزئية الأولى ونقبل بديلتها التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية على أساس الجودة في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة- بسكرة- عند مستوى الدلالة (ألفا=0.05).

2. الفرضية الفرعية الثانية:

الجدول رقم (31): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	3.851	1	6.302	6.864	0.013
البواقي	17.392	31	0.482		
المجموع الكلي	21.242	32			

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05=α) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

- معامل الارتباط R=0.426
- معامل التحديد R²=0.181
- معامل التحديد المعدل R²_a=0.155

الجدول (32): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية من منظور التكلفة

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب T	F	معامل الارتباط	معامل التحديد

الفصل الثالث: إدارة المعرفة وأثرها في تنافسية المؤسسة-دراسة ميدانية بمطاحن الزيبان القنطرة بسكرة-

R ²	R							
			0.000	4.210		0.521	2.194	الثابت
0.181	0.426	6.864	0.013	2.62	0.426	0.144	0.376	إدارة المعرفة/ التكلفة

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05=α) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V

22

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق، يتبين لنا أن مؤسسة مطاحن الزيبان تهتم بتخفيض تكاليفها نظرا لرغبات زبائنها، حيث بلغت قيمة **F** المحسوبة (6.864) عند مستوى دلالة (0.013) وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 وأيضاً بلغت قيمة **T** المحسوبة 2.62 عند مستوى دلالة (0.013) وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبلغ معامل الارتباط (0.426) وبالرجوع إلى معامل التحديد التي بلغت (0.181). وهذا يبين أن ما نسبته 18.1% من التغيرات في التكلفة ناتجة عن التغير في إدارة المعرفة وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الجزئية الثانية ونقبل بديلها التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية على أساس التكلفة في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05=α).

3. الفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول رقم (33): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1.183	1	1.183	1.828	0.186
البواقي	20.060	31	0.647		
المجموع الكلي	21.242	32			

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05=α) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

● معامل الارتباط R=0.236

● معامل التحديد R²=0.056

الفصل الثالث: إدارة المعرفة وأثرها في تنافسية المؤسسة-دراسة ميدانية بمطاحن الزيبان القنطرة بسكرة-

• معامل التحديد المعدل $R_a^2 = 0.025$

الجدول (34): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية من منظور آجال التسليم

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب T	F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
الثابت	2.728	0.599		4.554	0.000			
إدارة المعرفة /آجال التسليم	0.217	0.16	0.236	1.352	0.186	1.828	0.236	0.056

*ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$ المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V

22

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق، يتبين لنا أن مؤسسة مطاحن الزيبان تتميز بالسرعة في الإستجابة لمتطلبات زبائنها، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (1.828) عند مستوى دلالة (0.186) وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وأيضاً بلغت قيمة T المحسوبة 1.352 عند مستوى دلالة (0.186) وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبلغ معامل الارتباط (0.236) وبالرجوع إلى معامل التحديد التي بلغت (0.056). وهذا يبين أن ما نسبته 5.6% من التغيرات في آجال التسليم ناتجة عن التغير في إدارة المعرفة وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية من منظور آجال التسليم في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة-عند مستوى الدلالة (ألفا=0.05)

4. الفرضية الفرعية الرابعة

الجدول رقم (35): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	7.254	1	7.254	16.076	0.000
البواقي	13.988	31	0.541		
المجموع الكلي	21.242	32			

*ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$ المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

• معامل الارتباط $R = 0.584$

• معامل التحديد $R^2 = 0.341$

• معامل التحديد المعدل $R_a^2 = 0.320$

الجدول (36): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية من منظور الإبداع

الفصل الثالث: إدارة المعرفة وأثرها في تنافسية المؤسسة-دراسة ميدانية بمطاحن الزيبان القنطرة بسكرة-

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب T	F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
الثابت	1.639	0.482		3.396	0.002			
إدارة المعرفة /الإبداع		0.139	0.584	4.009	0.000	16.076	0.584	0.341

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05=α) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V

22

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق، يتبين لنا أن مؤسسة مطاحن الزيبان تعمل على مشاركة إبداعات عمالها وتشجع مبادراتهم لطرح الخدمات الجديدة على الزبائن، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (16.076) عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 وأيضاً بلغت قيمة T المحسوبة 4.009 عند مستوى دلالة (0.000) وهذا يبين أن ما نسبته 34.1% من التغيرات في الإبداع ناتجة عن التغير في إدارة المعرفة وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الرابعة ونقبل بديلها التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية من منظور الإبداع في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة- عند مستوى الدلالة (ألفا=0.05).

الفرع الثالث: تحليل وتفسير النتائج

1. تحليل وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية:

التي مفادها:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة- عند مستوى الدلالة (ألفا=0.05)

ومن خلال نتائج الواردة في الجدول رقم (24) نلاحظ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة- أي يوجد علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية عند مستوى المعنوية 0.05 إلى جانب وجود قوة تفسيرية عالية نسبياً قدرت ب 64.5% أي أن ما مقداره 64.5% من التغير في الميزة التنافسية تفسره إدارة المعرفة والـ 35.5% الباقية تعود لمتغيرات أخرى، هذا ما يفسر عدم وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة كما يثبت وجود أثر كبير ودور فعال لإدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة، حيث تعمل المؤسسة على جذب المعارف المهمة وتخزينها وتوليدها والحفاظ عليها بهدف تحقيق الميزة المستدامة. ويتجلى ذلك من خلال قدرتها على زيادة طاقتها الإنتاجية وغزو أسواق جديدة كما أفرزته أزمة الغذاء لمادة السميد في فترة كورونا وكذا بعد تداعيات بداية الحرب الروسية على أوكرانيا، إلى جانب جودة منتجاتها وقدرتها على التحكم في التكاليف نظير قدراتها التنظيمية والإنتاجية والتسويقية (مركب صناعي وتجاري).

2. تحليل وتفسير نتائج الفرضيات الفرعية:

➤ الفرضية الفرعية الأولى:

من خلال نتائج الواردة في الجدول رقم (24) نلاحظ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية من منظور الجودة في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة- أي يوجد علاقة ارتباط متوسط (54.5%) بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية من منظور الجودة عند مستوى المعنوية 0.05 إلى جانب قوتها التفسيرية التي بلغت 29.7% من التغيرات المفصلة للجودة في الميزة التنافسية ، - حيث تعمل باستمرار على تطوير سياسة الجودة التي تتبعها من خلال تطبيق معايير الجودة العالمية من أهمها معيار الإيزو المتعلق ب إجماع يحدد المتطلبات التي يجب أن يفي بها منتج ما أو عملية أو خدمة وتصادق عليها جهة معترف بها قامت بتبنيه مؤسسة مطاحن الزيبان عام 2015.و تم منح الايزو المتعلق بالجودة ISO9001 للمؤسسة و المصادقة عليه من طرف (BCI Algérie (est une société de certification professionnel international) في 03/10/2021.

➤ الفرضية الفرعية الثانية:

ومن خلال نتائج الواردة في الجدول رقم (24) نلاحظ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية من منظور التكلفة في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة- أي يوجد علاقة ارتباط بلغت 42.6% بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية من منظور التكلفة عند مستوى المعنوية 0.05 إلى جانب وجود قوة تفسيرية ضعيفة قدرت تعكس 18.1% من التغير في الميزة التنافسية تفسره إدارة المعرفة ، هذا ما يفسر عدم وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة كما يثبت وجود أثر كبير ودور فعال لإدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية من منظور التكلفة لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة على الرغم من هامش الربح مقنن ومحدد من قبل الدولة الا ان لها من الإمكانيات والقدرات التي تجعلها تتحكم في التكاليف أكثر باعتبارها مركب صناعي وتجاري تابع لمجمع الرياض بسطيف وما له من قدرات تموينية، النقل والتسويق، الإنتاج...

➤ الفرضية الفرعية الثالثة:

ومن خلال نتائج الواردة في الجدول رقم (24) نلاحظ عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية من منظور آجال التسليم في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة، وقد يرجع سبب ذلك الى سياسة المجمع في فتح العديد من نقاط البيع وضمان التسليم والتموين بما تحتاجه، حتى من خلال العمليات التي ترتبط بين فروع المجمع ووحداته (بيع منتجات الوحدات الجهوية على مستوى مختلف نقاط البيع)، كما يمكن تفسيرها أيضا تبعا لمخططات الإنتاج الذي على أساسه ترتبط بآجال التسليم سيما مادة النخالة (باعتبارها مخلفات من مادة القمح) التي ازداد عليها الطلب كثيرا في ظل الجفاف المسجل منذ سنتين.

➤ الفرضية الفرعية الرابعة:

ومن خلال نتائج الواردة في الجدول رقم (24) نلاحظ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية من منظور الإبداع في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة- أي يوجد علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية عند

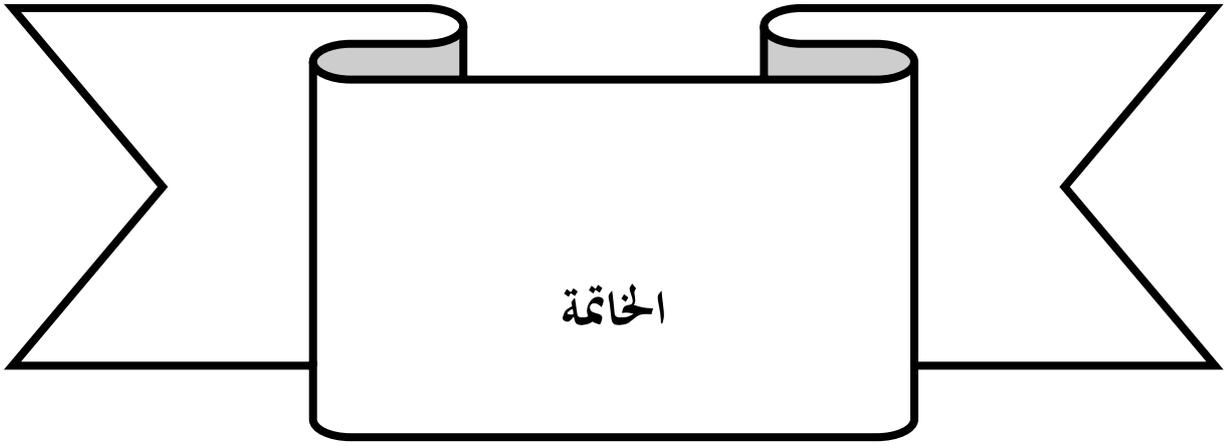
الفصل الثالث: إدارة المعرفة وأثرها في تنافسية المؤسسة-دراسة ميدانية بمطاحن الزيبان القنطرة بسكرة-

مستوى المعنوية 0.05 إلى جانب وجود قوة ارتباط قدرت ب 58.4 % ، وما مقداره من 34.1 % من التغير في الميزة التنافسية من منظور الإبداع تفسره إدارة المعرفة ، هذا ما يفسر عدم وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة كما يثبت وجود أثر كبير ودور فعال لإدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية من منظور الإبداع لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة، إذ تقوم المؤسسة بتبني أساليب إنتاجية حديثة بغرض مواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة والعمولة والانفتاح الكلي على الأسواق .

خلاصة الفصل

تبين لنا من خلال هذه الدراسة الميدانية بمؤسسة والتي هدفنا من خلالها الى الوقوف على علاقة الارتباط والتأثير لإدارة المعرفة بأبعادها الممثلة في تحديد وتوليد، تخزين، مشاركة، تطبيق المعرفة وتأثيرها اجمالا في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها الممثلة في الجودة، التكلفة، آجال التسليم، الإبداع توصلنا إلى عدة نتائج أهمها:

- مستوى إدراك وتصورات عينة الباحثين نحو إدارة المعرفة في مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة كان بمستوى قبول مرتفع
 - مستوى إدراك وتصورات عينة الباحثين نحو تعزيز الميزة التنافسية بمطاحن الزيبان القنطرة بسكرة بمستوى مرتفع
- كما توصلنا كذلك من خلال هدف هذا البحث إلى أن:
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير إدارة المعرفة كمجموعة على الميزة التنافسية
- عند بحث أثر إدارة المعرفة على كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية على نحو مستقل للمؤسسة وجدنا:
- أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية على أساس الجودة والتكلفة ومن منظور الإبداع
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية من منظور آجال التسليم في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة-عند مستوى الدلالة (ألفا=0.05).



أصبحت المعرفة القاعدة الأساسية التي تسعى بها المؤسسات الصغيرة منها والكبيرة إلى التميز في ظل ما يشهده العالم الاقتصادي اليوم من منافسة عالية غير مسبوقه أدركت بذلك المؤسسات طبيعة هذه التحولات التي غيرت واقع بيئة الأعمال وضرورة الاهتمام بالأصول الفكرية في خلق قيمة وفتح مجال أوسع للتميز، الأمر الذي جعل القول ان إدارة المعرفة من أهم التحديات بالنسبة لإدارة كل مؤسسة مهما كان نوعها أو صفتها باعتبار هذه الأخيرة أداة فعالة للتحكم في جميع أهداف المؤسسة.

وبناءً على ما تطرقنا إليه في دراستنا يتضح لنا أن إدارة المعرفة هي وظيفة أساسية لكل مؤسسة طموحة يتم من خلالها تحويل المعلومات والموارد الفكرية إلى موارد قيمة وهادفة من خلال عدة عمليات (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) وبالتالي على المؤسسة تتمين واستثمار معارفها ومجهوداتها الفكرية قصد التوصل إلى أحسن ميزة تنافسية.

من خلال دراستنا للموضوع الذي تناولنا فيه أثر إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية ومن أجل الإجابة على إشكالية البحث والتساؤلات المطروحة قمنا بتقسيم الدراسة إلى قسمين: القسم الأول خص الجانب النظري الذي تناول مختلف المفاهيم المرتبطة بكلا المتغيرين إدارة المعرفة والميزة التنافسية و كذلك بعض من الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع، أما القسم الثاني فقد خصصناه للدراسة التطبيقية في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة للتطلع على واقع كل من متغيري الدراسة في هذه المؤسسة، حيث استعرضنا فيها مجموعة من الأدوات الإحصائية التي ساعدتنا في تحليل وتفسير مختلف بيانات الاستبيان التي تم جمعها من خلال تحليل معطيات SPSS لمعرفة وجهات نظر الباحثين وتوصلنا إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:

نتائج الجانب النظري:

- المعرفة مورد استراتيجي وشيء غير ملموس ذو أهمية بالغة يمتلكها الأفراد.
- تمثل المعرفة في ظل الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة أهم مصدر لتدعيم الميزة التنافسية.
- إدارة المعرفة عبارة عن مجموعة من العمليات المتكاملة والمستمرة فيما بينها (توليد، تخزين، نشر، تطبيق).
- تحظى إدارة المعرفة باهتمام كبير من طرف المهتمين بإدارة الأعمال.
- لعمليات إدارة المعرفة دور كبير في تحويل المعرفة إلى قدرات تحقق بها مزايا تنافسية.
- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات، فهي تسعى من خلال عملياتها إلى إقامة علاقات بين الأفراد وتشجيع مشاركتهم في اكتساب الخبرات والتعلم.
- الميزة التنافسية هي كل خاصية سعت إليها المؤسسة بوضع جهودات واستراتيجيات قصد امتلاكها.
- تمثل الميزة التنافسية مجموعة من العوامل والإمكانات التي تحقق قيمة للمؤسسة.

النتائج التطبيقية

- مستوى إدراك وتصورات عينة الباحثين نحو إدارة المعرفة في مطاحن الزيبان القنطرة -بسكرة- كان بمستوى قبول مرتفع.
- مستوى إدراك وتصورات عينة الباحثين نحو تعزيز الميزة التنافسية بمطاحن الزيبان القنطرة -بسكرة- كان بمستوى قبول مرتفع.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرة إدارة المعرفة كمجموعة على الميزة التنافسية وعند بحث أثر إدارة المعرفة على كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية على نحو مستقل المؤسسة وجدنا:
- أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية على أساس الجودة والتكلفة ومن منظور الإبداع، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية من منظور آجال التسليم في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة -بسكرة-

مقترحات البحث:

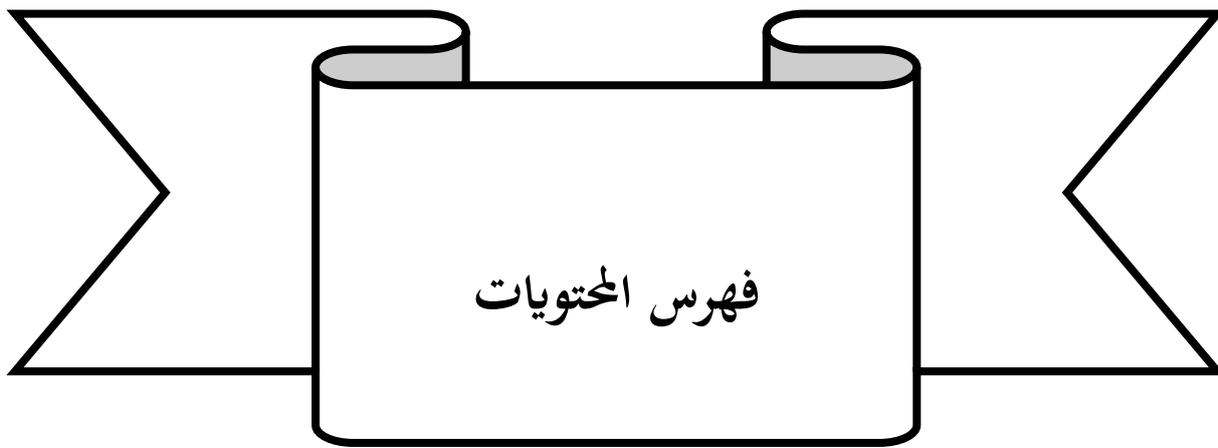
على ضوء النتائج التي تحصلنا عليها خصوصا ما تعلق بالدراسة الميدانية منها نقترح ما يلي:

- ضرورة استقطاب أشخاص متميزين ومبدعين لأن لهم قدرة في توليد المعرفة الخالقة للقيمة والصناعة للفرق ويعطون المؤسسة قدرة كبيرة على التميز.
- العمل على إيجاد استراتيجيات لحفظ وخن المعرفة للمؤسسة تجنباً لخطر تسريبها أو مغادرة العمال ذوي الخبرة والكفاءة للمؤسسة لما يشكلونه من خزان للمعرفة الضمنية الذاتية المتجذرة بمهاراتهم ومعرفتهم العملية.
- العمل على توفير المعلومات الكافية والمناسبة في الوقت المناسب لكل من يحتاجها داخل المؤسسة.
- ضرورة التعامل مع إدارة المعرفة على أنها مورد رئيسي واستراتيجي من بين الموارد المختلفة والعمل على الحفاظ عليها والتأكيد على أهميتها ودورها في تحقيق الميزة التنافسية خصوصا المعرفة الجماعية والتنظيمية التي تتعلق بمزج وتفاعل المعارف في اطار جماعي وتنظيمي وذات طبيعة تنسيقية وتعاضدية.
- العمل على إزالة كافة العوائق التي تحول دون وصول المعرفة للعاملين والوحدات ومنحهم الحرية في عرض معارفهم الشخصية المفيدة، وتطبيقها بما يحقق إدراكهم لأهمية المعلومات التي يمتلكونها.
- لا بد للعمال أن يضعوا المعرفة التي تحصلوا عليها من الدورات التكوينية والتدريبية موضع التنفيذ في أدائهم لمهامهم، من جهة أخرى يجب على المؤسسة أن تقوم بدورات تكوينية وتدريبية للعمال بصفة دورية للرفع من مستوى أدائهم وخبراتهم وتزويدهم بالمعارف التي ربما هم بحاجة إليها في مجال عملهم.
- ضرورة التجديد المستمر والدائم لمعارف المؤسسة عن طريق اليقظة الدائمة بمحيطها الخارجي وسواء تعلق بمعرفة الزبون أو التكنولوجيا المستعملة أو معرفة المنافسين.
- يجب على المؤسسة الراغبة في تحقيق مزايا تنافسية الحفاظ على أنشطة البحث والتطوير فيها، لتتمكن من إبقاء نفسها صدارة المعرفة في مجال تميزها وتحقيق الابتكار فيه.
- إعطاء أهمية لآجال التسليم في المؤسسة وتحسين العلاقات مع الزبائن والعمل على تحقيق رضاهم وولائهم كونهم المورد الرئيسي في كسب المؤسسة لميزة تنافسية.

أفاق الدراسة:

في الأخير، وبعد انتهائنا من معالجة إشكالية البحث وتوصلنا للنتائج المشار إليها، فقد تراءت لنا جملة من النقاط التي يمكن أن تشكل افاقا مستقبلية للدراسة انطلاقا من ذلك تتمثل فيما يلي:

- مساهمة إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي. (لها علاقة أكثر بالابداع والابتكار)
- معوقات تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية.
- إدارة المعرفة وأثرها في مرونة المؤسسة (لها علاقة بالآجال).



فهرس المحتويات

الفهرس:

.....	الشكر والتقدير
.....	إهداء
.....	ملخص الدراسة:
.....	قائمة الأشكال والجداول
.....	مقدمة:
.....	الفصل الأول: الإطار النظري للميزة التنافسية
8	تمهيد:
9	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية
9	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها:
10	المطلب الثاني: مصادر وخصائص الميزة التنافسية
12	المطلب الثالث: أنواع ومحددات الميزة التنافسية
16	المبحث الثاني: مؤشرات وأبعاد الميزة التنافسية وأهدافها
16	المطلب الأول: مؤشرات الميزة التنافسية
17	المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية
19	المطلب الثالث: أهداف الميزة التنافسية
20	المبحث الثالث: نموذج واسهامات PORTER حول الميزة التنافسية
20	المطلب الأول: الاستراتيجيات التنافسية
21	المطلب الثاني: نموذج القوى التنافسية 5 لبورتر
23	المطلب الثالث: سلسلة القيمة:

25	المبحث الرابع: القدرات الاستراتيجية والديناميكية وعلاقتها بالميزة التنافسية
25	المطلب الأول: مفهوم القدرات الاستراتيجية والديناميكية
26	المطلب الثاني: أهمية القدرات الاستراتيجية والديناميكية
27	المطلب الثالث: تصنيفات القدرات الاستراتيجية
30	خلاصة الفصل:
	الفصل الثاني: تاصيل نظري لإدارة المعرفة وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية
34	تمهيد:
35	المبحث 1: مدخل الى المعرفة
35	المطلب 1: تعريف المعرفة وخصائصها
38	المطلب الثاني: أنواع المعرفة وأهميتها:
42	المطلب الثالث: صعوبات تسيير المعرفة ومصادرها
44	المبحث الثاني: مدخل لإدارة المعرفة
44	المطلب الأول: نشأة ومفهوم ادارة المعرفة:
45	المطلب الثاني: أهمية وأهداف ادارة المعرفة:
47	المطلب الثالث: عمليات ونماذج وآليات إدارة المعرفة:
55	المبحث الثالث: متطلبات تطبيق ادارة المعرفة
55	المطلب الأول: الثقافة التنظيمية:
56	المطلب الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصال:
56	المطلب الثالث: الموارد البشرية:
58	المبحث الرابع: العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية

58.....	المطلب الأول: المعرفة مصدر جوهري للميزة التنافسية وخلق قيمة.
59.....	المطلب الثاني: مساهمة المعرفة الجماعية في اكتساب الميزة التنافسية.
61.....	المطلب الثالث: علاقة إدارة المعرفة بالأداء والابتكار المعرفي التنافسي وفي بناء رأس المال الفكري للمؤسسة.
63.....	خلاصة الفصل
.....	الفصل الثالث: إدارة المعرفة وأثرها في تنافسية المؤسسة-دراسة ميدانية بمطاحن الزيبان القنطرة بسكرة.....
65.....	تمهيد.....
66.....	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة.....
66.....	المطلب الأول: تعريف مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة / بسكرة.....
68.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة.....
72.....	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.....
72.....	المطلب الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة.....
76.....	المطلب الثاني: المعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة.....
78.....	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.....
81.....	المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.....
81.....	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي.....
82.....	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان.....
88.....	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.....
98.....	خلاصة الفصل
.....	الخاتمة:
.....	الفهرس:

..... قائمة المراجع

..... الملحق

1. أبو بكر محمود الهوش. (2016). استراتيجيات ادارة المعرفة. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
2. أحمد جابر حسنين. (2019). العلاقة التبادلية بين القادة و العاملين. عمان - الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
3. أحمد محمود محمد خلف. (2015). دور نظم المعلومات الادارية في دعم اتخاذ القرارات الادارية في المنشآت التجارية. الرياض: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.
4. أكرم سالم الجنابي. (2017). الادارة الاستراتيجية و تحديات القرن الحادي و العشرين. عمان: دار أجد للنشر و التوزيع.
5. جعفر خانو الزبياري. (2020). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار المناهج للنشر و التوزيع.
6. جمال يوسف بدير. (2013). اتجاهات حديثة في ادارة المعرفة و المعلومات. كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، ط1.
7. حسن الحسين البيلاوي، و سلامة عبد العظيم حسين . (2007). ادارة المعرفة في التعليم. الاسكندرية: دار الوفاء.
8. حسين حريم. (2010). ادارة المنظمات منظور كلي. الأردن: دار الحامد للنشر و التوزيع، ط2.
9. خالد أحمد علي محمود. (2019). الاقتصاد الرقمي الحديث و ادارة الموارد البشرية و الانتاج السلعي. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
10. خالد احمد علي محمود. (2019). العولمة و اقتصاد المعرفة في ظل اليقظة التكنولوجية و الذكاء الاقتصادي. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
11. خالد محمد بني حمدان، و محمد ادريس وائل. (2010). الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي منهج معاصر. عمان: دار اليازوري العلمية.
12. رجب عبد الحميد؛ حسنين. (2022). المكتبات الأكاديمية و دورها في ادارة رأس المال الفكري.
13. رائد محمد عبدربه. (2013). نظم المعلومات الادارية. الأردن - عمان: الجنادرية للنشر و التوزيع.
14. رعد مهدي رزوقي، نبيل رفيق محمد، و ضمياء سالم داود. (2018). التفكير و أنماطه. بيروت لبنان: دار الكتب العلمية.
15. زكريا الدوري، و أحمد علي صالح. (2009). الفكر الاستراتيجي و انعكاساته على نجاح منظمات الأعمال قراءات و بحوث. دار اليازوري العلمية.

16. سمية بن عامر بوران. (2016). ادارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة. الجزائر: مركز الكتاب الاكاديمي.
17. عادل مجيد عيدان العادلي، و حسين الوليد حسين عباس. (2016). الاقتصاد في ظل التحولات المعرفية و التكنولوجيا، ط 1. العراق: دار غيداء للنشر و التوزيع.
18. عائشة شنتاحة. (2019). الأولوية التي يحتلها راس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة. عمان - الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
19. عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، و غسان العمري . (2009). المدخل الى ادارة المعرفة. عمان- الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة.
20. عبد الله حسن مسلم. (2015). ادارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات. عمان - الأردن: دار المعزز للنشر و التوزيع.
21. عبد الله حسن مسلم. (2015). الابداع و الابتكار الاداري في التنظيم و التنسيق، ط 1. الأردن - عمان: دار المعزز للنشر و التوزيع.
22. عبد الله حسن مسلم. (2015). مهارات الاتصال الاداري و الحوار. عمان - الأردن: دار المعزز للنشر و التوزيع.
23. عز الدين علي سويسي، و نعمة عباس الحفاجي. (2014). الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي. عمان- الأردن: دار الأيام للنشر و التوزيع.
24. علي سويلم الجازي. (2021). نظم المعلومات الاستراتيجية و دورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية. الاردن - عمان: دار الخليج للنشر و التوزيع.
25. عماد محمد الصادق النبيه. (2015). مفاهيم و ممارسات المؤسسة الناجحة. عماد الصادق.
26. غالب عبد المعطي الفريجات. (2013). استخدام البيانات و المعلومات في تحسين الأداء الاداري و التربوي. عمان - الأردن: دار غيداء للنشر و التوزيع.
27. قاسم نايف. (2006). ادارة الجودة في الخدمات مفاهيم و عمليات و تطبيقات. عمان - الأردن: دار الشروق للنشر و التوزيع.
28. ليث عبد الله القهوي. (2013). استراتيجية ادارة المعرفة و الأهداف التنظيمية. عمان -الأردن: دار و مكتبة حامد للنشر و التوزيع.
29. ليلي محمد الحسيني أبو العلا. (2013). مفاهيم و رؤى في الادارة و القيادة التربوية بين الأصالة و الحداثة. الأردن-عمان: دار يافا العلمية للنشر و التوزيع، دار الجنادرية للنشر و التوزيع.

30. محسن أحمد الخضيرى. (2004). صناعة المزايا التنافسية منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج الى نفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصر. القاهرة: مجموعة النيل العربية طباعة نشر توزيع.
31. محمد عواد الزبادات. (2014). اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة. عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع.
32. محمود بشير المغربي محمد الفاتح. (2018). أصول الادارة و التنظيم. القاهرة - مصر: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي للنشر.
33. منال أحمد البارودي. (2019). علم استشراف المستقبل. القاهرة - مصر: المجموعة العربية للتدريب و النشر.
34. ناصر محمد سعود جرادات، أحمد اسماعيل المعاني، و أسماء رشاد صالح. (2011). ادارة المعرفة *Knowledge Managment*. عمان - الأردن: اثناء للنشر و التوزيع.
35. نبيل سعد خليل. (2014). ادارة المؤسسات التربوية في بداية الألفية الثالثة، ط 1. القاهرة-مصر: دار الفجر للنشر و التوزيع.
36. نجم عبود نجم. (2008). ادارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات، ط 2. عمان: مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع.
37. نزار عوني اللبدي. (2015). ادارة الموارد البشرية و تنميتها. عمان: دار دجلة للنشر و التوزيع، ط 1.
38. نصر الدين السيد . (2011). الابتكار و ادارته. القاهرة -مصر: المكتبة الأكاديمية.
39. وليد حسين، و عباس سعدون. (2015). ادارة التسويق أسس و مفاهيم معاصرة. دار غيداء للنشر و التوزيع.

الرسائل والأطروحات:

40. ابراهيم فائق مشعل قدوري العبيدي. (2017-2018). أثر القدرات الاستراتيجية في الاداء المتميز دراسة ميدانية لآراء المدراء في شركات الاتصالات العراقية (رسالة ماجستير). كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، قسم إدارة الأعمال، الأردن: جامعة آل البيت.
41. آسيا بن عامر. (2019-2020). مساهمة تطبيق ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية , دراسة عينة من البنوك (أطروحة دكتوراه). 4. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
42. ايهاب سمير زهدي القبيج. (2012). دور ريادة الأعمال الداخلية في تحسين القدرات الاستراتيجية لقطاع البنوك (متطلبات منح درجة الدكتوراه). كلية الأعمال، عمان: جامعة عمان العربية.
43. بوازيد وسيلة. (2012). مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية , دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية (رسالة ماجستير) بولاية سطيف. 3. كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة سطيف.

44. حسينة عواد. (2020-2021). دور المعرفة الضمنية في استمرارية الميزة التنافسية دراسة حالة شركة كوكاكولا لتعبئة القارورات سكيكدة (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر .
45. حمزة بعلي. (2016). دور تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية (أطروحة دكتوراه). 19. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر .
46. داوود سليمان الحمد. (2013). نقل المعرفة التنظيمية و اثره في أداء منظمات الأعمال حالة شركات القطاع العام الصناعي في سورية (أطروحة دكتوراه). كلية الاقتصاد، سوريا: جامعة حلب.
47. عادل بن عبد العزيز بن صالح الرشيد. (2022). البيانات الضخمة Big Data (رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه). 28. كلية الشريعة، الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
48. عبد الرحمن مرجي العنزي. (2018). اثر ادارة المعرفة في الاداء الداخلي للمجلس الاعلى لشؤون المحافظات في دولة الكويت (مذكرة الماجستير). كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الكويت: جامعة آل البيت .
49. عبد المالك بوركوة. (2008). إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات- (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التجارية، قسنطينة: جامعة منتوري.
50. علي محمد عليان علي، متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي: وجهة النظر القائمة على أساس الموارد دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة (مذكرة ماجستير)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2013
51. عيشوش رياض. (2011). مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق ادارة المعرفة (شهادة ماجستير). 52. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر .
52. فاتن نبيل محمد أبو زريق. (2017). دور العمليات ادارة المعرفة في تحسين الابداع التنظيمي في المحاكم النظامية (مذكرة ماجستير)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة فلسطين.
53. فلة العيهار . (2005). دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر.
54. مصطفى محمد الدرويش. (2013)، الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية (دكتوراه).
55. محمد فوزي علي العتوم. (ماي, 2009). رسالة المنظمة و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني، (رسالة ماجستير). كلية الأعمال، الأردن: جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
56. مها حسن ناصر محمد. (2014). ادارة التسويق بالعلاقات و أثرها في الميزة التنافسية. بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في ادارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، السودان: جامعة السودان للعلوم في إدارة الأعمال.

57. مواهب زرواقي. (2019-2020). أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الفندقية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الفندقية بالجزائر (أطروحة دكتوراه). 11. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.

المجلات العلمية والمنتقيات:

58. أسماء بلعلمي. (2020). أساليب خلق المعرفة في ظل اقتصاد المعرفة. مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 22، العدد 1.

59. أسماء بن زيادي، و جنات دكار. (جوان, 2022). نحو نموذج متكامل لتبني ادارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية , دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية " دراسة تطبيقية ". مجلة التمويل و الاستثمار و التنمية المستدامة، المجلد 7، العدد 1.

60. أسماء وناس ، و عبد المالك ججيق . (2011). دور المعرفة الضمنية في عملية ابتكار الخدمات الجديدة دراسة ميدانية في مؤسسات الهاتف النقال الجزائر mobilis-ooredoo-djezzy. مجلة الحقوق و العلوم الانسانية، العدد 25.

61. الطاهر أحمد محمد علي، و نسرين موسى أحمد محمد. (2021). أثر التسويق الابداعي على الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية : بالتطبيق على شركة التأمين الاسلامية (ولاية الخرطوم) في الفترة الممتدة من (2010-2020). مجلة ميلاف للبحوث و الدراسات.

62. الهادي بن سديرة، و عادل بوجمان. (2021). متطلبات ادارة المعرفة و دورها في تطبيق و تبني ادارة المعرفة : دراسة ميدانية : المركب الصناعي التجاري - مطاحن الزيبان القنطرة. مجلة أبحاث اقتصادية و ادارية، المجلد 15، العدد 2.

63. إلياس العبداني، و مراد مداح. (جوان, 2019). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 5، العدد 1.

64. أمحمد تقار، و عبد الله علي. (2019). أثر الثقافة التنظيمية على ادارة المعرفة - دراسة حالة عينة من مؤسسات قطاع الفلاحة في الجزائر. مجلة الاستراتيجية و التنمية، المجلد 9، العدد 16.

65. أمينة حداد ، و فوزية حقاين. (أكتوبر, 2022). زيادة المجلات العلمية الجزائرية بالتحول من ادارة المعرفة الى ادارة الحكمة. مجلة الرسالة للدراسات و البحوث الانسانية، المجلد 7، العدد 6.

66. بادية حمدي باشا. (2022). نموذج , SECI اطار مرجعي لتكوين المعرفة في المنظمة و نخرج متكامل لادارتها : مع الاشارة لحالة شركة Huawei. مجلة الابداع، المجلد 12، العدد 2.

67. بن عبد الله عادل خير الله ناصر، و بن عبد الله فايزة خير الله ناصر. (2021). دور المرونة الاستراتيجية في تفعيل ادارة علاقات العملاء بالشركات الدولية الكويتية - دراسة تطبيقية. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 17، العدد 25.

68. بن علي أمينة. (جوان, 2021). أثر استخدام الخريطة الاستراتيجية على نطاق التنافس المؤسساتي. مجلة أفاق للبحوث و الدراسات، العدد 1.
69. ريهام معلا حسين. (2022). العلاقة بين استخدام الاستراتيجيات التوزيعية والميزة التنافسية في المؤسسات القطاع العام في سوريا (دراسة ميدانية في المؤسسة السورية للتجارة). مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية - جامعة المسيلة - المجلد 15، العدد 2.
70. سعيدة بوجمعي، و نصر الدين بن النذير. (2019). دور المزيج التسويقي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة - عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ولاية البليدة. مجلة الابداع، مجلد 9، العدد 1.
71. سفيان بن عبد العزيز، محمد بن علي، و سمير بن عبد العزيز. (2020). دور الابداع في دعم الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة كوندور. مجلة البديل الاقتصادي، العدد 10.
72. سلوى عربية، و مراد زايد. (2019). التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام تقنية تحليل سلسلة القيمة (دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة). مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 5، العدد 2.
73. سومية سعال. (ديسمبر, 2022). تكنولوجيا الإعلام والاتصال في ظل الإدارة الحديثة. مجلة التراث، المجلد 12، العدد 4.
74. صورية شني، و السعيد بن لخضر. (2017). تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة. مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، العدد 2.
75. عادل عرقابي، و محمد بوشوشة. (مارس, 2018). تأثير تطور الحصة السوقية لمؤسسة " موبيليس " على تركيز صناعة خدمة الهاتف المحمول في الجزائر خلال الفترة 2003-2015. مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 14.
76. عادل قرقاد، و ربيع عيساني. (2022). دراسة واقع اقتصاد المعرفة في الجزائر وفقا لأهم مؤشرات منهجية تقييم المعرفة KAM. مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 12، العدد 2.
77. عتيقة حرايرية. (2015). الميزة التنافسية. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد 5.
78. عيشوش عواطف. (2021). القدرات الديناميكية كآلية لتعزيز البراعة التنظيمية - دراسة حالة بعض البنوك بولاية الوادي. مجلة الاستراتيجية و التنمية، المجلد 11، العدد 2.
79. فراح رشيد، و عادل قنور. (2017). ادارة المعرفة و دورها في تحقيق الابتكار لدى منظمات الأعمال. مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الادارية.
80. فرحي سمرة، و مديحة بنجوش. (جوان, 2022). دور القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز في أداء منظمات الأعمال - دراسة ميدانية على عينة من المنظمات بولاية تبسة. مجلة دراسات في الاقتصاد و ادارة الأعمال، المجلد 5، العدد 1.

81. كمال معيوف، و عاشور مزريق. (2020). ادارة المعرفة كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية في المنظمات المتعلمة - دراسة حالة المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS فرع ENIEM عين الدفلى. مجلة اقتصاديات شمال اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 16، العدد 22.
82. م. فايزة حسن مسجت الجشعمي. (2022). تحليل نسب الربحية باستخدام (ROE-ROA) وأهم البنود المالية المؤثرة في الارباح- دراسة مقارنة لعينة من المصارف الاهلية في العراق للمدة 2017-2020. مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد 5، العدد 2.
83. محمد عبد العزيز مشهور، محمد زبير، و وليد بشيشي. (2019). الثقافة التنظيمية و دورها في بناء و تطبيق ادارة المعرفة في منظمات الأعمال. مجلة الابداع، المجلد 9، العدد 1.
84. محمد الأمين بخليلي، و عبد القادر شلاي. (2019). دور تحليل القوى التنافسية لبورتر في تحديد الخيار الاستراتيجي التنافسي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية-جمورة- بسكرة. مجلة المشكلة في الاقتصاد والتنمية و القانون، مجلد 5، العدد 9.
85. محمد الهزام، و فاطمة عيساوي . (2021). الدور الوسيط لادارة المعرفة في العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية و الأداء التنظيمي - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية، ت، ع،ت بجامعة طاهري محمد. مجلة اقتصاد المال و الأعمال، المجلد 5، العدد 3.
86. محمد حباينة. (2014). تفاعل المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية داخل المؤسسة و دوره في انشاء القيمة دراسة حالة OTA أوراسكوم تيليكوم الجزائر. مجلة علوم الاقتصاد و التسيير و التجارة، العدد 30.
87. محمد رشدي سلطاني. (2012). المعارف الجماعية و أثرها على نشاط الابداع في المؤسسة. أبحاث اقتصادية و ادارية، العدد 21.
88. محمد شنشونة. (جوان، 2017). تسيير المعرفة في المؤسسات العمومية الجزائرية بين الواقع و المأمول - دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية عاشور زيان -أولاد جلال. أبحاث اقتصادية و ادارية، العدد 21.
89. محمود قرزيز، و هشام بوخاري. (2017). التسيير الحديث للكفاءات بين تحقيق الميزة التنافسية و تحديات اقتصاد المعرفة. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 6، العدد 1.
90. نعيمة زعور ، سهام كردودي، و أحمد ضيف. (جوان، 2017). التكلفة المستهدفة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية. مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية و الادارية، العدد 1.
91. نوال شناني. (2022). تحليل القوى التنافسية لبورتر لانجاح المؤسسة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش - بسكرة. مجلة العلوم الانسانية.

92. وسام مهيبيل، و نوفيل حديد. (2008). أهمية ادارة المعرفة و فاعليتها في ضمان جودة التعليم العالي. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، العدد 19.
93. وهيبية جزار، و عاشور مرزيق. (2022). ادارة المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الوطنية لقنوات الري مجمع (GRHYD) الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الانسانية، المجلد 14، العدد 2.
94. يحيى زكريا الصعوب، و محمد مفضي الكساسبة. (2021). الدور الوسيط للابداع المنظمي في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي و الميزة التنافسية. مجلة ادارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية، مجلد 7، العدد 1.
95. يوسف أحمد، و دهلوم محمد الأمين. (2019). تحليل القوة المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال عرض نموذج porter , دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية. مجلة الادارة و التنمية للبحوث و الدراسات، العدد 1.

المؤتمرات والمحاضرات:

96. أسماء رشاد نايف صالح. (15-17 ديسمبر، 2012). المعرفة الضمنية و دورها في تنمية و تطوير الموارد البشرية في ظل مفهوم الادارة المعولمة دراسة تطبيقية الشركات المتعددة الجنسيات. المؤتمر العلمي الدولي عولمة الادارة في عصر المعرفة. كلية ادارة الاعمال، طرابلس - لبنان: جامعة الجنان.
97. صلاح الدين عواد الكبيسي. (بلا تاريخ). محاضرات نماذج عالمية في إدارة المعرفة.
98. غزيباون علي. (2019-2020). محاضرات في مقياس أسس الادارة الاستراتيجية. مطبوعة.
99. مسعودة بلخضر. (2019-2020). محاضرات في مقياس الاستراتيجيات التنافسية. مطبوعة بيداغوجية.
100. ياسين جليد. (2020). محاضرات في التنافسية والخيارات الاستراتيجية. مطبوعة موجهة لطلبة سنة أولى ماستر في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر.

المراجع باللغة الأجنبية

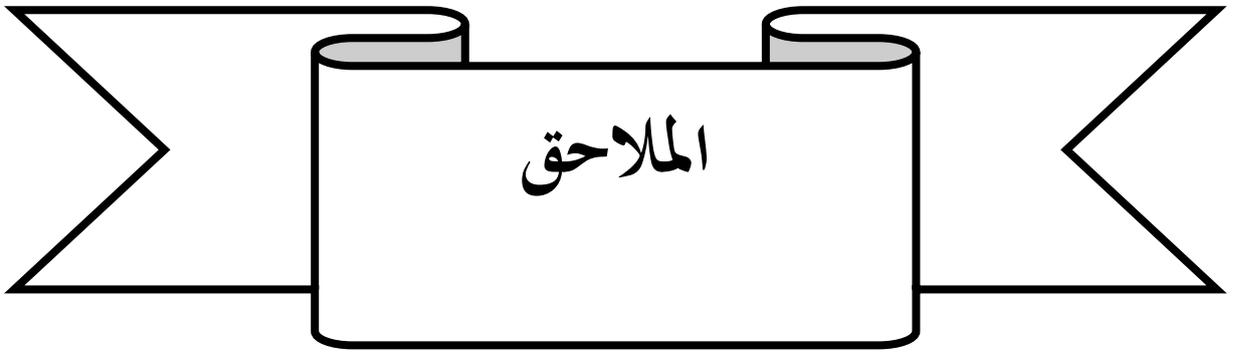
اللغة الإنجليزية:

101. Anthony Olomolaiye and Charles egbu. **Tacit vs. Explicit knowledge- The Current Approaches to knowledge management.** School of the built and Natural Environment. Glasgow Caledonian University.G4 OBA. UK.
102. Alain J. Godbout: Filtering knowledge- changing information into knowledge assets. Journal of Systemic Knowledge Management. January 1999.

103. George S. Day (1994). the Capabilities of Market- Driven Organizations. Journal of Marketing. : Vol 58.
104. haslinda, A., & sarinah, A. (2009). A Review of knowledge managment models. *the journal of international social research*, 191.
105. igbinovia, m., & ikenwe, i. (2017). knowledge management: processes and systems. *journal of information and knowledge management, vol 8*.
106. Ikujiro Nonaka, Noboru Konno, the concept of " Ba": building a foundation for knowledge creation, california management review. vol 40. n03. spring 1998.
107. john, w., & sonsInc. (2002). information technology for managment. 49.
108. M.ISORAITÉ, THE COMPETITIVE ADVANTAGES THEORETICAL ASPECTS Ecoforum Journal (university of suceava. Romania) vol 7, issue1(14) ,2018
109. Porter, M. E. (n.d.). *COMPETITIVE ADVANTAGE creating and Sustaining Superior Performance* . New york : the free press.
110. radostina, y. (2019). competitive adantages and competitive strategies of small and medium-syed enterpris. *Economics and managment, VOLXVI, issue 1*, 73.
111. Ron Sanchez. Linden Visiting. " Tacit knowledge " versus " Explicit Knowledge ". Approaches to Knowledge Management Practice. Department of Industrial Economics and Strategy Solbjergvej 3 .DK 2000 Frederiksberg. Denmark
112. Sajjad Haidar. the Organizational knowledge iceberg: An Empirical Investigation knowledge and process management. **Vol 16. N02**
113. Toumas, H., & Marko, K. (2017). Soultion providers strategic capabilities. *Journal of Business and Industrial Marketing 32(5)*. 752-770, p. 19.

المراجع باللغة الفرنسية:

114. Koubaa, S. (2014). Managment strategique des connaissances et capacite dabsorption dans le contexte des relation interentreprises. *dans la revue des sciences de gestion (n 266)*, 109 a 120.
115. ikujiro nonaka, hirotaka takeuchi, la connaissance créatrice: la dynamique de l'entreprise apparenante, edition de boeck universite, 2005
116. PESQUEUX, M. F. (2006). *Managment de la Connaissance knowledge managment . Apprentissage Organisationnel et Societe de la Connaissance*. ED.economica .



الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة		الأستاذ
محمد خيضر بسكرة	أستاذ التعليم العالي	عادل بومجان
محمد خيضر بسكرة	أستاذ التعليم العالي	جوهرة أقطي
محمد خيضر بسكرة	أستاذ التعليم العالي	محمد قريشي
محمد خيضر بسكرة	أستاذ التعليم العالي	مسعود ربيع



جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



استبانة البحث

الأخ الفاضل، الأخت الفاضلة، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير "تخصص إدارة استراتيجية"، بعنوان "أثر إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية". دراسة ميدانية: مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة-.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نحبب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركاتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الطالبة: زيرق ياسمين

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للأفراد في مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة - بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على العبارات وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

أنثى

ذكر

1-الجنس:

الملاحق

2- العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3- المستوى العلمي: ثانوي فأقل تقني سامي ليسانس

مهندس ماستر شهادة أخرى أذكرها.....

.....

4 - سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 9 سنوات

من 10 إلى أقل من 14 سنة 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: إدارة المعرفة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى إدارة المعرفة وقد اعتمدنا في ذلك على العمليات المرتبطة بها والمحددة في الاستبانة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد إدارة المعرفة وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ-تشخيص وتوليد المعرفة						
1	تساعد الحلول المناسبة للمشكلات السابقة للمؤسسة في تشخيص المعرفة.					
2	تولي المؤسسة أهمية لذوي الخبرة والكفاءة لتوجيه الافراد والتفاعل معهم.					
3	تعتمد المؤسسة على الافراد ذوي الكفاءة في تحويل المعارف من المستوى الفردي إلى الجماعي.					

الملاحق

					تسمح المؤسسة للعاملين بمواصلة الدراسة لتوسيع معارفهم.	4
					تعتمد المؤسسة في توليد المعرفة على المشاركة في الندوات والمؤتمرات ذات العلاقة بالمجال.	5
					تحتّم المؤسسة بإدماج الافراد الجدد بذوي الكفاءات.	6
ب-تخزين المعرفة						
					تعمل المؤسسة على تصنيف المعلومات وتوثيقها بطريقة يسهل الوصول إليها في جميع المستويات.	7
					تمتلك المؤسسة نظام معلومات يتماشى مع تطورات العمل .	8
					تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات في حفظ المعلومات و خزنها.	9
					تلجأ المؤسسة إلى أشخاص متميزين لحل المشاكل التي تصادفها.	10
					تعتمد المؤسسة في خزن المعرفة على السجلات والوثائق المكتوبة.	11
					تمتلك المؤسسة أنظمة معلوماتية لتخزين المعارف تسمح بالرجوع إليها في أي وقت	12
ج-تشارك المعرفة						
					تمتلك المؤسسة شبكة معلومات داخلية تسهل تداول واستخدام المعلومات.	13
					تلجأ المؤسسة إلى أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار مما يسمح بتشارك المعرفة بين الأفراد.	14
					لدى المؤسسة ثقافة تنظيمية تسهل توزيع المعرفة بين العاملين.	15
					تتبنى المؤسسة ممارسات لتعزيز العمل الجماعي لتبادل المعارف والخبرات.	16
					لدى الافراد القابلية والاستعداد لتشارك المعارف فيما بينهم.	17
د-تطبيق المعرفة						
					تحتّم المؤسسة بتطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة لتحسين أساليب العمل.	18
					يساهم استخدام وتطبيق المعارف الجديدة في رفع مستوى الإبداع لدى الافراد.	19

الملاحق

					تتبني المؤسسة أساليب عمل جديدة لتحافظ على جودة خدماتها.	20
					يتم طرح منتجات خدمية جديدة دوريا تتماشى مع تطلعات الزبائن.	21
					تساهم إدارة المعرفة في المؤسسة في تسهيل عملية اتخاذ القرارات.	22

المحور الثاني: الميزة التنافسية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس تعزيز الميزة التنافسية، ويقصد بها "القيمة التي يمكن للمؤسسة ان تنشئها لزيائنها فضلا عن التكاليف التي تتحملها لإنشاء هذه القيمة" والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الجودة						
01	تحرص المؤسسة باستمرار على تحسين جودة منتجاتها.					
02	تولي المؤسسة أهمية بالغة للوصول إلى الجودة في مختلف عملياتها.					
03	تقوم المؤسسة بدراسة السوق لتلبية رغبات المستهلك.					
04	تأخذ المؤسسة آراء زبائنها دائما بعين الاعتبار.					
05	تسهر المؤسسة على تقديم خدمات ذات قيمة مقارنة بمنافسها.					
التكلفة						
07	تسعى المؤسسة إلى تخفيض التكاليف في مختلف عملياتها.					
08	تسعى المؤسسة الى تحديث تجهيزات الإنتاج للتحكم في التكلفة أكثر.					
09	تقوم المؤسسة بتحديد التكاليف المستهدفة من اجل خلق قيمة للعملاء.					
10	تحرص المؤسسة على التكوين والتعلم المستمر للأفراد للتحكم أكثر في التكاليف.					
آجال التسليم						
12	تعمل المؤسسة على التجاوب بسرعة مع رغبات زبائنها.					
13	تسعى المؤسسة إلى بلوغ يقظة تجارية لزيادة سرعة استجابتها لحاجات الزبائن.					
14	تولي المؤسسة أهمية لتسليم المنتجات في وقت قصير.					

الملاحق

					تمتلك المؤسسة الموارد والكفاءات التي تمكنها من الاستجابة لتطلعات الزبائن.	16
الإبداع						
					تولي المؤسسة أهمية بالغة لجهود البحث والتطوير لتقديم منتجات جديدة.	17
					تشجع المؤسسة الأفراد على طرح أفكار وحلول مبتكرة للمشاكل التي يواجهونها.	18
					تمنح المؤسسة حرية أوسع للأفراد في أسلوب تأدية الأعمال.	19
					تشجع المؤسسة مبادرات الأفراد لطرح خدمات جديدة للزبائن.	20

شاكرين لكم حسن تعاونكم

Fréquences

Remarques

	Sortie obtenue	12-MAY-2023 15:12:17
	Commentaires	
Entrée	Données	C:\Users\elahir\Desktop\les المemoires\yasmine m\uem\ التطبيقي\انفريغ.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	33
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
	Syntaxe	FREQUENCIES VARIABLES=S1 S2 S3 S4 /PIECHART FREQ /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:01,89
	Temps écoulé	00:00:01,91

الملاحق

Statistiques

		الجنس	العمر	المستوى العلمي	سنوات الخبرة
N	Valide	33	33	33	33
	Manquant	0	0	0	0

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	13	39,4	39,4	39,4
	أنثى	20	60,6	60,6	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	9	27,3	27,3	27,3
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	13	39,4	39,4	66,7
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	7	21,2	21,2	87,9
	من 50 سنة فأكثر	4	12,1	12,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

المستوى العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي فأقل	5	15,2	15,2	15,2
	تقني سامي	7	21,2	21,2	36,4

الملاحق

ليسانس	7	21,2	21,2	57,6
مهندس	6	18,2	18,2	75,8
ماستر	8	24,2	24,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	8	24,2	24,2	24,2
من 5 إلى أقل من 9 سنوات	14	42,4	42,4	66,7
من 10 إلى أقل من 14 سنة	5	15,2	15,2	81,8
15 سنة فأكثر	6	18,2	18,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Descriptives

Remarques

Sortie obtenue	12-MAY-2023 15:12:52
Commentaires	
Entrée	Données
	C:\Users\elahir\Desktop\les التطبيقي\انفريغ.sav الجانبا\memoires\yasmine muem\
Jeu de données actif	Jeu_de_données1
Filtre	<sans>
Pondération	<sans>
Fichier scindé	<sans>
N de lignes dans le fichier de travail	33
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

الملاحق

	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
	Syntaxe	<p style="text-align: center;">CORRELATIONS</p> <p style="text-align: center;">/VARIABLES=q1 q11 q12 q13 q14 q15 q16</p> <p style="text-align: center;">/PRINT=TWOTAIL NOSIG</p> <p style="text-align: center;">/MISSING=PAIRWISE.</p>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,05
	Temps écoulé	00:00:00,05

Corrélations

		تشخيص وتوليد المعرفة	q11	q12	q13
تشخيص وتوليد المعرفة	Corrélation de Pearson	1	,765**	,564**	,696**
	Sig. (bilatérale)		,000	,001	,000
	N	33	33	33	33
q11	Corrélation de Pearson	,765**	1	,553**	,519**
	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,002
	N	33	33	33	33
q12	Corrélation de Pearson	,564**	,553**	1	,538**
	Sig. (bilatérale)	,001	,001		,001
	N	33	33	33	33
q13	Corrélation de Pearson	,696**	,519**	,538**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,001	
	N	33	33	33	33
q14	Corrélation de Pearson	,560**	,628**	,674**	,538**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,001
	N	33	33	33	33

الملاحق

q15	Corrélation de Pearson	,551**	,430*	,505**	,453**
	Sig. (bilatérale)	,001	,012	,003	,008
	N	33	33	33	33
q16	Corrélation de Pearson	,840**	,293	,370*	,596**
	Sig. (bilatérale)	,000	,098	,034	,000
	N	33	33	33	33

Corrélations

		q14	q15	q16
تشخيص وتوليد المعرفة	Corrélation de Pearson	,560**	,551**	,840**
	Sig. (bilatérale)	,001	,001	,000
	N	33	33	33
q11	Corrélation de Pearson	,628**	,430*	,293
	Sig. (bilatérale)	,000	,012	,098
	N	33	33	33
q12	Corrélation de Pearson	,674**	,505**	,370*
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,034
	N	33	33	33
q13	Corrélation de Pearson	,538**	,453**	,596**
	Sig. (bilatérale)	,001	,008	,000
	N	33	33	33
q14	Corrélation de Pearson	1	,447**	,303
	Sig. (bilatérale)		,009	,087
	N	33	33	33
q15	Corrélation de Pearson	,447**	1	,455**
	Sig. (bilatérale)	,009		,008
	N	33	33	33
q16	Corrélation de Pearson	,303	,455**	1

الملاحق

Sig. (bilatérale)	,087	,008	
N	33	33	33

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		تشخيص وتوليد المعرفة	تخزين المعرفة	تشارك المعرفة	تطبيق المعرفة
تشخيص وتوليد المعرفة	Corrélation de Pearson	1	,423*	,572**	,513**
	Sig. (bilatérale)		,014	,001	,002
	N	33	33	33	33
تخزين المعرفة	Corrélation de Pearson	,423*	1	,386*	,448**
	Sig. (bilatérale)	,014		,026	,009
	N	33	33	33	33
تشارك المعرفة	Corrélation de Pearson	,572**	,386*	1	,595**
	Sig. (bilatérale)	,001	,026		,000
	N	33	33	33	33
تطبيق المعرفة	Corrélation de Pearson	,513**	,448**	,595**	1
	Sig. (bilatérale)	,002	,009	,000	
	N	33	33	33	33
الجودة	Corrélation de Pearson	,595**	,595**	,447**	,569**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,009	,001
	N	33	33	33	33
التكلفة	Corrélation de Pearson	,418*	,529**	,464**	,545**
	Sig. (bilatérale)	,015	,002	,007	,001
	N	33	33	33	33

الملاحق

أجال التسليم	Corrélation de Pearson	,094	,249	,332	,466**
	Sig. (bilatérale)	,603	,162	,059	,006
	N	33	33	33	33
الإبداع	Corrélation de Pearson	,390*	,369*	,388*	,662**
	Sig. (bilatérale)	,025	,035	,026	,000
	N	33	33	33	33
إدارة المعرفة	Corrélation de Pearson	,689**	,412*	,548**	,735**
	Sig. (bilatérale)	,000	,017	,001	,000
	N	33	33	33	33
الميزة التنافسية	Corrélation de Pearson	,502**	,494**	,490**	,685**
	Sig. (bilatérale)	,003	,003	,004	,000
	N	33	33	33	33

Corrélations

		الجودة	التكلفة	أجال التسليم	الإبداع	إدارة المعرفة
تشخيص وتوليد المعرفة	Corrélation de Pearson	,595**	,418*	,094	,390*	,689**
	Sig. (bilatérale)	,000	,015	,603	,025	,000
	N	33	33	33	33	33
تخزين المعرفة	Corrélation de Pearson	,595**	,529**	,249	,369*	,412*
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,162	,035	,017
	N	33	33	33	33	33
تشارك المعرفة	Corrélation de Pearson	,447**	,464**	,332	,388*	,548**
	Sig. (bilatérale)	,009	,007	,059	,026	,001
	N	33	33	33	33	33
تطبيق المعرفة	Corrélation de Pearson	,569**	,545**	,466**	,662**	,735**
	Sig. (bilatérale)	,001	,001	,006	,000	,000
	N	33	33	33	33	33
الجودة	Corrélation de Pearson	1	,525**	,137	,405*	,545**

الملاحق

	Sig. (bilatérale)		,002	,447	,019	,001
	N	33	33	33	33	33
التكلفة	Corrélation de Pearson	,525**	1	,342	,496**	,426*
	Sig. (bilatérale)	,002		,051	,003	,013
	N	33	33	33	33	33
آجال التسليم	Corrélation de Pearson	,137	,342	1	,391*	,236
	Sig. (bilatérale)	,447	,051		,024	,186
	N	33	33	33	33	33
الإبداع	Corrélation de Pearson	,405*	,496**	,391*	1	,584**
	Sig. (bilatérale)	,019	,003	,024		,000
	N	33	33	33	33	33
إدارة المعرفة	Corrélation de Pearson	,545**	,426*	,236	,584**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,013	,186	,000	
	N	33	33	33	33	33
الميزة التنافسية	Corrélation de Pearson	,633**	,344*	,193	,684**	,645**
	Sig. (bilatérale)	,000	,050	,281	,000	,000
	N	33	33	33	33	33

Corrélations

		الميزة التنافسية
تشخيص وتوليد المعرفة	Corrélation de Pearson	,502**
	Sig. (bilatérale)	,003
	N	33
تخزين المعرفة	Corrélation de Pearson	,494**
	Sig. (bilatérale)	,003
	N	33
تشارك المعرفة	Corrélation de Pearson	,490**
	Sig. (bilatérale)	,004

الملاحق

		N	33
تطبيق المعرفة	Corrélation de Pearson		,685**
	Sig. (bilatérale)		,000
		N	33
الجودة	Corrélation de Pearson		,633**
	Sig. (bilatérale)		,000
		N	33
التكلفة	Corrélation de Pearson		,344*
	Sig. (bilatérale)		,050
		N	33
آجال التسليم	Corrélation de Pearson		,193
	Sig. (bilatérale)		,281
		N	33
الإبداع	Corrélation de Pearson		,684**
	Sig. (bilatérale)		,000
		N	33
إدارة المعرفة	Corrélation de Pearson		,645**
	Sig. (bilatérale)		,000
		N	33
الميزة التنافسية	Corrélation de Pearson		1
	Sig. (bilatérale)		
		N	33

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملاحق

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
	Syntaxe	RELIABILITY /VARIABLES=Q Y /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	33	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	33	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,783	2

Fiabilité

Remarques

Total	33	100,0
-------	----	-------

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,790	4

Fiabilité

Remarques

	Sortie obtenue	12-MAY-2023 15:17:44
	Commentaires	
Entrée	Données	C:\Users\elahir\Desktop\les التطبيقي\المemoires\yasmine m\mem\. التطبيقي\انقرغ.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	33
Gestion des valeurs manquantes	Entrée de la matrice Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.

الملاحق

	Syntaxe	RELIABILITY
		/VARIABLES=y1 y2 y3 y4
		/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
		/MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,01

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	33	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	33	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,711	4

Descriptives

Remarques

	Sortie obtenue	12-MAY-2023 15:18:20
	Commentaires	
Entrée	Données	C:\Users\elahir\Desktop\les التطبيقي\انقرغ.sav المؤم\ياسمينه\memories\الجانب
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>

الملاحق

Fichier scindé		<sans>
N de lignes dans le fichier de travail		33
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
Observations utilisées		Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=q11 q12 q13 q14 q15 q16 q1 /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
Temps écoulé		00:00:00,01

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
q11	33	3,58	1,062
q12	33	3,58	1,173
q13	33	3,27	1,180
q14	33	3,27	1,257
q15	33	3,48	1,149
q16	33	3,18	1,261
تشخيص وتوليد المعرفة	33	3,3788	,93567
N valide (liste)	33		

Descriptives

Remarques

	Sortie obtenue	12-MAY-2023 15:19:20
	Commentaires	
Entrée	Données	C:\Users\elahir\Desktop\les التطبيقي\انفريغ.sav الجاناب\memoires\yasmine muem\
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	33
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
	Syntaxe	DESCRIPTIVES VARIABLES=q11 q12 q13 q14 q15 q16 q21 q22 q23 q24 q25 q26 q31 q32 q33 q34 q35 q41 q42 q43 q44 q45 q1 q2 q3 q4 Q /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,03

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
q11	33	3,58	1,062
q12	33	3,58	1,173

الملاحق

q13	33	3,27	1,180
q14	33	3,27	1,257
q15	33	3,48	1,149
q16	33	3,18	1,261
q21	33	3,30	1,212
q22	33	3,76	1,091
q23	33	3,79	,927
q24	33	3,36	1,245
q25	33	3,73	,839
q26	33	3,76	1,226
q31	33	3,39	1,223
q32	33	3,03	1,237
q33	33	3,12	1,293
q34	33	3,09	1,182
q35	33	3,12	1,166
q41	33	3,03	1,185
q42	33	3,42	1,146
q43	33	3,21	1,293
q44	33	3,27	1,232
q45	33	3,45	,971
تشخيص وتوليد المعرفة	33	3,3788	,93567
تخزين المعرفة	33	3,5303	,97580
تشارك المعرفة	33	3,2576	,84891
تطبيق المعرفة	33	3,2424	,89374
إدارة المعرفة	33	3,5152	,81476
N valide (liste)	33		

Descriptives

Remarques

	Sortie obtenue	12-MAY-2023 15:20:29
	Commentaires	
Entrée	Données	C:\Users\lelahir\Desktop\les التطبيقي انفرنج .sav المذمورياسمين
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	33
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
	Syntaxe	DESCRIPTIVES VARIABLES=y11 y12 y13 y14 y15 y21 y22 y23 y24 y31 y32 y33 y34 y41 y42 y43 y1 y2 y3 y4 Y /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,01

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
y11	33	3,48	1,202
y12	33	3,30	1,237
y13	33	3,12	1,139
y14	33	3,12	1,139

الملاحق

y15	33	3,52	1,202
y21	33	3,42	1,226
y22	33	3,48	1,093
y23	33	3,27	1,098
y24	33	3,61	1,059
y31	33	3,52	,906
y32	33	3,64	,895
y33	33	3,58	1,119
y34	33	3,73	1,180
y41	33	3,48	1,176
y42	33	3,42	1,091
y43	33	3,18	1,357
الجودة	33	3,5000	,96825
التكلفة	33	3,5152	,92267
آجال التسليم	33	3,6212	,88415
الإبداع	33	3,3788	,85723
الميزة التنافسية	33	3,3788	,86630
N valide (liste)	33		

Corrélations

Remarques

	Sortie obtenue	12-MAY-2023 15:21:06
	Commentaires	
Entrée	Données	C:\Users\elahir\Desktop\les التطبيقات\المذكرات\ياسمينه\المذكرات التطبيقات\المذكرات\ياسمينه\المذكرات
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>

الملاحق

Fichier scindé		<sans>
N de lignes dans le fichier de travail		33
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
Observations utilisées		Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=q1 q2 q3 q4 y1 y2 y3 y4 Q Y /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,05
		Temps écoulé 00:00:00,07

Remarques

Sortie obtenue		12-MAY-2023 15:22:28
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\elahir\Desktop\les التطبيقات الجانبيّة \yasmine mûem\ التطبيقات الجانبيّة \yasmine mûem\ .sav
Jeu de données actif		Jeu_de_données1
Filtre		<sans>
Pondération		<sans>
Fichier scindé		<sans>
N de lignes dans le fichier de travail		33
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

الملاحق

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
	Syntaxe	<pre> REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Y /METHOD=ENTER y2. </pre>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,05
	Mémoire requise	2380 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Régression

Remarques

Sortie obtenue	12-MAY-2023 15:23:40
Commentaires	

الملاحق

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	ال جودة ^b	.	Introduire

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,545 ^a	,297	,274	,69422

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	6,302	1	6,302	13,076	,001 ^b
Résidus	14,940	31	,482		
Total	21,242	32			

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,911	,460		4,156	,000
ال جودة	,458	,127	,545	3,616	,001

Régression

Remarques

Sortie obtenue	12-MAY-2023 15:23:54
Commentaires	

الملاحق

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التكلفة	.	Introduire

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,426 ^a	,181	,155	,74901

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	3,851	1	3,851	6,864	,013 ^b
Résidus	17,392	31	,561		
Total	21,242	32			

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	2,194	,521		4,210	,000
التكلفة	,376	,144	,426	2,620	,013

Régression

Remarques

Sortie obtenue	12-MAY-2023 15:24:07
Commentaires	

الملاحق

Entrée	Données	C:\Users\lelahir\Desktop\les المذكريات\yasmine muem\ التطبيقي\انفريغ.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	33
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
	Syntaxe	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Q /METHOD=ENTER y3.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,05
	Temps écoulé	00:00:00,07
	Mémoire requise	2380 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées^a

الملاحق

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	أجال التسليم ^b	.	Introduire

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,236 ^a	,056	,025	,80442

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1,183	1	1,183	1,828	,186 ^b
Résidus	20,060	31	,647		
Total	21,242	32			

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	2,728	,599		4,554	,000
أجال التسليم	,217	,161	,236	1,352	,186

Régression

Remarques

	Sortie obtenue	12-MAY-2023 15:24:20
	Commentaires	

الملاحق

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الإبداع ^b	.	Introduire

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,584 ^a	,341	,320	,67174

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	7,254	1	7,254	16,076	,000 ^b
Résidus	13,988	31	,451		
Total	21,242	32			

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,639	,482		3,396	,002
الإبداع	,555	,139	,584	4,009	,000

Régression

Remarques

Sortie obtenue	12-MAY-2023 15:24:32
Commentaires	

الملاحق

Entrée	Données	C:\Users\lelahir\Desktop\les المذكريات\yasmine muem\ التطبيقي\انفريغ.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	33
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
	Syntaxe	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Q /METHOD=ENTER Y.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,06
	Mémoire requise	2380 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

الملاحق

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الميزة التنافسية ^b	.	Introduire

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,645 ^a	,416	,397	,63282

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	8,828	1	8,828	22,045	,000 ^b
Résidus	12,414	31	,400		
Total	21,242	32			

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,467	,450		3,259	,003
الميزة التنافسية	,606	,129	,645	4,695	,000

Descriptives

Remarques

Sortie obtenue	12-MAY-2023 15:52:07
Commentaires	

الملاحق

	N de lignes dans le fichier de travail	33
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
	Syntaxe	DESCRIPTIVES VARIABLES=q1 q2 q3 q4 y1 y2 y3 y4 Q Y /STATISTICS=KURTOSIS SKEWNESS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,02

Fréquences

Remarques

	Sortie obtenue	12-MAY-2023 16:01:19
	Commentaires	
Entrée	Données	C:\Users\elahir\Desktop\les التطبيقات\انفريغ.sav المذمور\yasmine m\المذمور
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	33
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.

الملاحق

	Syntaxe	FREQUENCIES VARIABLES=Q Y /HISTOGRAM NORMAL /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:01,73
	Temps écoulé	00:00:01,27

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 27-04-2023
إلى السيد: مدير مؤسسة مطاحن
الزيبان القنطرة - بسكرة



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم النسيب
عمادة الكلية
الرقم: 537 / لد.ق.ت.ت / 2023

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطالب:

1 - زيرق ياسمين

المسجل بالسنة: ثانية ماستر تخصص: إدارة إستراتيجية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة بـ:

" اثر ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية "

تحت إشراف: د/ بومجان عادل

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام

عميد الكلية



نائب العميد للدراسات والمسائل المتعلقة
بالعقبة
د. غربي وهيبية

تأشيرة المؤسسة المستقبلية





ملحق بالقرار رقم10822..... المؤرخ في 27 2020
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرطي
الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله،
المسيد(ة): باسمين زيرق الصفة: طالب، أستاذ، باحث ط الية
الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 207467707.. والصادرة بتاريخ: 10.02.2022
المسجل(ة) بكلية / معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير علوم التسيير
والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماجستير، مذكرة دكتوراه)،
عنوانها: أثر إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية
دراسة ميدانية: مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة.
أصرح بشرطي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

التاريخ: 01-06-2023

توقيع المعني (ة)