



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية  
دراسة حالة: مجمع SAIDAL - الجزائر -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات  
تخصص: تسيير استراتيجي للمنظمات

الأستاذ المشرف:

د/رحال سلاف

إعداد الطلبة:

حورية سليخ

رقم التسجيل:	...../Master-GE/GO -GSO /2017
تاريخ الإيداع	.....

الموسم الجامعي: 2017/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



قَالَ تَعَالَى :

﴿ وَأُولَا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ وَرَحْمَتُهُ هَمَّتْ طَائِفَةٌ مِنْهُمْ أَنْ يُضِلُّوكَ وَمَا يُضِلُّونَ إِلَّا أَنْفُسَهُمْ وَمَا يَضُرُّونَكَ مِنْ شَيْءٍ وَأَنْزَلَ اللَّهُ عَلَيْكَ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُنْ تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا ﴾ [113] سورة النساء صدق الله العظيم .

وَقَالَ تَعَالَى :

﴿ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُوا الْأَلْبَابِ ﴾ [9] سورة الزمر صدق الله العظيم .

وَعَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ : قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ :  
« وَمَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَلْتَمِسُ فِيهِ عِلْمًا؛ سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ بِهِ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ » .  
صدق قول رسول الله .

يقول عماد الأصفهاني :

« إِنِّي رَأَيْتُ أَنَّهُ لَا يَكْتَبُ أَحَدٌ كِتَابًا إِلَّا قَالَ فِي غَدٍ، لَوْ غَيْرَ هَذَا لَكَانَ أَحْسَنَ، وَلَوْ زِيدَ هَذَا لَكَانَ يَسْتَحْسَنُ، وَلَوْ قَدِمَ هَذَا لَكَانَ أَفْضَلَ، وَلَوْ تَرَكَ هَذَا لَكَانَ أَجْمَلَ، وَهَذَا مِنْ أَعْظَمِ الْعِبَرِ وَهُوَ دَلِيلٌ عَلَى إِسْتِيْلَاءِ النِّقْصِ عَلَى جَمَلَةِ الْبَشَرِ »

## شكر و عرفان



لحمد لله والشكر لله أولا وأخرا، ومصداقا لقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: " لا يشكر الله من لا يشكر الناس " وقوله قال تعالى: ﴿ هل جزاء الإحسان إلا الإحسان ﴾  
وبادئ ذي البدء ارفع يدي وتوجه بالشكر إلى المولى تعالى بالثناء على نعمه كلها وعلى توفيقه لي في إنهاء هذه المرحلة من التحصيل العلمي، وأشكره عز وجل شكر من يطمع في المزيد مصداقا لقوله تعالى ﴿ لئن شكرتم لأزيدنكم ﴾. وقول رسول الله الكريم " من صنع إليكم معروفا فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئوه به فادعوا له حتى تروا أن قد كافأتموه ". صدق رسول الله.  
وتنفيذا لقوله صلى الله عليه وسلم اتوجه بأسمى عبارات الشكر والعرفان إلى أستاذة المشرفة "رحال سلاف" لتقبلها الإشراف على عملي وعلى ملاحظاتها وتصويباتها القيمة لهذه المذكرة. وعلى دعمها وتوجيهاتها وسعة صدرها التي كان لها الأثر الكبير في إنجاز هذه الدراسة، والتي وهبني شهد خبراتها، وتبنت عملي وأولاته بالعناية، والتي لطالما كانت محراب الأفكار، وهوية التفوق، وعنوان التمييز، بل مدرسة يعتز كل من ينتمي إليها، ونسأل الله ان يوفقها وجزاها الله عنا خيرا ورعاها وأنار دربها.

كما أتقدم بشكر خالص لأعضاء اللجنة الموقرة على قبولهم مناقشة هذا العمل وعلى ملاحظاتهم وتصويباتهم التي تزيد من قيمة المذكرة فجزاهم الله خيرا.

كما اتقدم بالشكر إلى الأستاذة "جبيرات سناء" على تصويباتها فجزاها الله خيرا، وإلى كلية التسيير إدارة وأساتذة وعمالا، كما لا يفوتني أن اشكر كل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع خاصة اطارات مجمع

صيدال



وبارك الله في الجميع وجزاهم الله خيرا والله ولي التوفيق.

# إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع.

إلى والدي الكريمين اطلال الله في عمرهما.

والى اخوتي رعاهم الله وحفظهم وسدد خطاهم.

الى كل من علمي حرفا الى اساتذتي الكرام.

الى كل الاصدقاء والزملاء والى دفعة تسير استراتيجي

للمنظمات 2017 وفقهم الله.



## خطة البحث:

الفصل الأول: المقدمة

الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة المعرفة

المبحث الأول: ماهية المعرفة

المطلب الأول: المفهوم والهرم المعرفي لها

الفرع الأول: المفهوم

الفرع الثاني: الهرم المعرفي لها

المطلب الثاني: الأهمية والأنواع

الفرع الأول: الأهمية

الفرع الثاني: الأنواع

المطلب الثالث: الخصائص والمصادر

الفرع الأول: الخصائص

الفرع الثاني: المصادر

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة

المطلب الأول: النشأة والمفهوم

الفرع الأول: النشأة

الفرع الثاني: المفهوم

المطلب الثاني: الأبعاد والأهداف

الفرع الأول: الأبعاد

الفرع الثاني: الأهداف

المطلب الثالث: العناصر والأهمية

الفرع الأول: العناصر

الفرع الثاني: الأهمية

المبحث الثالث: عمليات، نماذج، استراتيجيات وأساليب إدارة المعرفة

المطلب الأول: العمليات والنماذج

الفرع الأول: العمليات

الفرع الثاني: النماذج

المطلب الثاني: الاستراتيجيات وعوامل النجاح

الفرع الأول: الاستراتيجيات

الفرع الثاني: عوامل النجاح

المطلب الثالث: مجالات وأساليب إدارة المعرفة

الفرع الأول: المجالات

الفرع الثاني: الأساليب

الفصل الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية

المبحث الأول: ماهية التنافسية والميزة التنافسية

المطلب الأول: مفهوم التنافسية

الفرع الأول: المفهوم

الفرع الثاني: الأسباب

المطلب الثاني: أنواع ومؤشرات التنافسية

الفرع الأول: الأنواع

الفرع الثاني: المؤشرات

المطلب الثالث: مفهوم الميزة التنافسية

الفرع الأول: المفهوم

الفرع الثاني: الأهمية

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية

المطلب الأول: أنواع الميزة التنافسية واستراتيجياتها

الفرع الأول: الأنواع

الفرع الثاني: الاستراتيجيات

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية ومحدداتها

الفرع الأول: المصادر

الفرع الثاني: المحددات

المطلب الثالث: أهداف الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

الفرع الأول: الأهداف

الفرع الثاني: معايير الحكم على الجودة

المبحث الثالث: أثر إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الاستراتيجيات التنافسية

المطلب الأول: أثر إدارة المعرفة على استراتيجية قيادة التكاليف

المطلب الثاني: أثر إدارة المعرفة على استراتيجية التميز

المطلب الثالث: أثر إدارة المعرفة على استراتيجية التركيز

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بمجمع صيدال لصناعة الادوية - الجزائر -

المبحث الأول: تقديم مجمع صيدال لصناعة الأدوية

المطلب الأول: تعريف وطبيعة النشاط

الفرع الأول: التعريف

الفرع الثاني: طبيعة نشاطه

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة صيدال

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الفرع الثاني: الوحدات الإنتاجية للمؤسسة صيدال

المطلب الثالث: منتجات مؤسسة صيدال وبعض المؤشرات الاحصائيات

الفرع الأول: منتجات مؤسسة صيدال

الفرع الثاني: المؤشرات والاحصائيات عن مؤسسة صيدال

المبحث الثاني: الاستراتيجيات التنافسية لمؤسسة صيدال ومنهجية الدراسة

المطلب الأول: الاستراتيجيات

الفرع الأول: الاستراتيجيات التنافسية لمجمع صيدال

المطلب الثاني: عينة الدراسة والتوزيع الطبيعي

الفرع الأول: عينة الدراسة وخصائصها

الفرع الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي

المطلب الثالث: أداة الدراسة والأساليب التحليل

الفرع الأول: أدوات الدراسة وأهم أساليب التحليل

الفرع الثاني: اختبار صدق وثبات الاستبانة

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

المطلب الأول: نتائج الدراسة

الفرع الأول: تحليل اتجاهات الآراء للإجابة على تساؤلات الدراسة

الفرع الثاني: اختبار صلاحية النموذج

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

الفرع الأول: طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات

الخاتمة العامة:



## الفهرس:

البسمة

أية

الإهداء

الشكر والعرفان

خطة البحث

الملخص.

الفصل الأول: المقدمة

الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة المعرفة

المبحث الأول: ماهية المعرفة.

المطلب الأول: المفهوم والهرم المعرفي لها

الفرع الأول: المفهوم..... ص2.

الفرع الثاني: الهرم المعرفي لها..... ص3.

المطلب الثاني: الأهمية والأنواع

الفرع الأول: الأهمية..... ص5.

الفرع الثاني: الأنواع..... ص6.

المطلب الثالث: الخصائص والمصادر

الفرع الأول: الخصائص..... ص9.

الفرع الثاني: المصادر..... ص10.

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة

المطلب الأول: النشأة والمفهوم

الفرع الأول: النشأة..... ص12.

الفرع الثاني: المفهوم..... ص13.

المطلب الثاني: الأبعاد والأهداف.

الفرع الأول: الأبعاد..... ص14.

الفرع الثاني: الأهداف..... ص14.

المطلب الثالث: العناصر والأهمية

الفرع الأول: العناصر..... ص16.

الفرع الثاني: الأهمية.....	ص17.
<b>المبحث الثالث: عمليات، نماذج، استراتيجيات وأساليب إدارة المعرفة.</b>	
<b>المطلب الأول: العمليات والنماذج</b>	
الفرع الأول: العمليات.....	ص18.
الفرع الثاني: النماذج.....	ص24.
<b>المطلب الثاني: الاستراتيجيات وعوامل النجاح</b>	
الفرع الأول: الاستراتيجيات.....	ص25.
الفرع الثاني: عوامل النجاح.....	ص27.
<b>المطلب الثالث: مجالات وأساليب إدارة المعرفة</b>	
الفرع الأول: المجالات.....	ص29.
الفرع الثاني: الأساليب.....	ص29.
خلاصة الفصل:.....	ص32.
<b>الفصل الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية</b>	
<b>المبحث الأول: ماهية التنافسية</b>	
<b>المطلب الأول: مفهوم التنافسية</b>	
الفرع الأول: المفهوم.....	ص35.
الفرع الثاني: الأسباب.....	ص37.
<b>المطلب الثاني: أنواع ومؤشرات التنافسية</b>	
الفرع الأول: الأنواع.....	ص38.
الفرع الثاني: المؤشرات.....	ص39.
<b>المطلب الثالث: مفهوم الميزة التنافسية</b>	
الفرع الأول: المفهوم.....	ص40.
الفرع الثاني: الأهمية.....	ص43.
<b>المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية</b>	
<b>المطلب الأول: أنواع الميزة التنافسية واستراتيجياتها</b>	
الفرع الأول: الأنواع.....	ص44.
الفرع الثاني: الاستراتيجيات.....	ص46.
<b>المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية ومحدداتها</b>	
الفرع الأول: المصادر.....	ص50.
الفرع الثاني: المحددات.....	ص52.

### المطلب الثالث: أهداف الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

الفرع الأول: الاهداف.....ص54.

الفرع الثاني: معايير الحكم على الجودة.....ص55.

### المبحث الثالث: أثر إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الاستراتيجيات التنافسية

المطلب الأول: أثر ادارة المعرفة على استراتيجية قيادة التكاليف.....ص57.

المطلب الثاني: أثر إدارة المعرفة على استراتيجية التميز.....ص58.

المطلب الثالث: أثر إدارة المعرفة على استراتيجية التركيز.....ص58.

خلاصة الفصل:.....ص60.

### الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بمجمع صيدال لصناعة الادوية - الجزائر -

#### المبحث الأول: تقديم مجمع صيدال لصناعة الأدوية

المطلب الأول: تعريف وطبيعة النشاط.....ص63.

الفرع الأول: التعريف.....ص63.

الفرع الثاني: طبيعة نشاطه.....ص66.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة صيدال.....ص68.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....ص68.

الفرع الثاني: الوحدات الإنتاجية للمؤسسة صيدال.....ص69.

المطلب الثالث: منتجات مؤسسة صيدال وبعض المؤشرات الاحصائيات.....ص72.

الفرع الأول: منتجات مؤسسة صيدال.....ص72.

الفرع الثاني: المؤشرات والاحصائيات عن مؤسسة صيدال.....ص77.

#### المبحث الثاني: الاستراتيجيات التنافسية لمؤسسة صيدال ومنهجية الدراسة

المطلب الأول: الاستراتيجيات.....ص80.

الفرع الأول: الاستراتيجيات التنافسية لمجمع صيدال.....ص80.

المطلب الثاني: عينة الدراسة والتوزيع الطبيعي.....ص81.

الفرع الأول: عينة الدراسة وخصائصها.....ص81.

الفرع الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي.....ص86.

المطلب الثالث: أداة الدراسة والأساليب التحليل.....ص87.

الفرع الأول: أدوات الدراسة وأهم أساليب التحليل.....ص87.

الفرع الثاني: اختبار صدق وثبات الاستبانة.....ص88.

## المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

المطلب الأول: نتائج الدراسة.....	ص89.
الفرع الأول: تحليل اتجاهات الآراء للإجابة على تساؤلات الدراسة.....	ص89.
الفرع الثاني: اختبار صلاحية النموذج.....	ص99.
المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.....	ص100.
الفرع الأول: طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.....	ص100.
الفرع الثاني: اختبار الفرضيات.....	ص102.
خلاصة الفصل:	ص115.
الخاتمة العامة:	ص118.
قائمة المراجع:	ص123.
قائمة الجداول:	ص130.
قائمة الاشكال:	ص133.
قائمة الملاحق:	ص135.
الفهرس:	ص140.

# قائمة الجداول و الأشكال

## قائمة الاشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ج	نموذج الدراسة.	1
03	الهرم المعرفي	2
04	العلاقة المتبادلة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	3
07	جبل الجليد المعرفي	4
08	إطار المعرفة الاستراتيجية	5
10	المصادر الداخلية للمعرفة	6
18	تشخيص المعرفة الحرجة	7
21	عمليات تحويل المعرفة	8
22	نموذج (SECI) لعملية توليد المعرفة	9
23	عمليات إدارة المعرفة	10
24	نموذج Marquardt	11
25	نموذج Wiig	12
45	أنواع الميزة التنافسية حسب تصنيف M.Porter	13
46	الاستراتيجيات التنافسية العامة لـ M.Porter	14
53	مراحل دورة حياة الميزة التنافسية	15
64	التحولات التي مر بها مجمع صيدال	16
68	الهيكل التنظيمي	17
79	تطور قيمة اسم صيدال خلال السنوات	18
81	الاستراتيجيتين التنافسيين لمجمع صيدال	19
82	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	20
83	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.	21
84	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	22
85	توزيع أفراد العينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة .	23
86	توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي	24
106	استراتيجيات المجمع بالاعتماد على معادلات لانحدار	25
94	توزيع العينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	25

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	أوجه الاختلاف بين استراتيجيتي الترميز والشخصنة	26
2	المؤشرات العملية المصاحبة لممارسة الاستراتيجيات التنافسية	49
3	مصادر الميزة التنافسية حسب وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين	51
4	الهوامش المطبقة على أسعار الأدوية.	75
5	تطور الموارد البشرية في المصانع والإدارة العامة.	77
6	تطور بعض المؤشرات المالية في مؤسسة صيدال	79
7	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	82
8	توزيع أفراد العينة حسب العمر.	82
9	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	83
10	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.	84
11	توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي.	85
12	اختبار التوزيع الطبيعي (1- sample Kolmogorov – Smirnov)	86
13	مقياس ليكرت الخماسي.	87
14	معاملات الصدق والثبات متغيري الدراسة.	88
15	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي	90
16	مستوى إجابات مبحوثي عينة الدراسة حول الاستبيان.	90
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاتجاه إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد توليد المعرفة.	90
18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاتجاه إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد خزن المعرفة.	92
19	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاتجاه إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد تشخيص المعرفة.	93
20	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاتجاه إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد تطبيق المعرفة.	94
21	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاتجاه إجابات أفراد عينة	95

# المفردات





	البحث عن عبارات بعد تحويل المعرفة والمشاركة فيها.	
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والاتجاه إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد التركيز.	22
97	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والاتجاه إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد التميز في المنتجات.	23
98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والاتجاه إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد السيطرة بالتكاليف.	24
99	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	25
100	مصفوفة معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة	26
102	نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لأثر إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية.	27
103	نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لأثر إدارة المعرفة في تعزيز ميزة السيطرة بالتكاليف.	28
104	نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لأثر إدارة المعرفة في تعزيز ميزة التميز في المنتجات.	29
105	نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لأثر إدارة المعرفة في تعزيز ميزة التركيز.	30
107	نتائج اختبار T للعينات المستقلة لاختبار الفروق في مستوى إدارة المعرفة حسب متغير نوع الجنس.	31
108	نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى إدارة المعرفة حسب متغير العمر.	32
109	نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى إدارة المعرفة حسب متغير المؤهل العلمي.	33
109	نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى إدارة المعرفة حسب متغير الخبرة.	34
110	نتائج تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى إدارة المعرفة	35

	حسب متغير المركز الوظيفي.	
<b>111</b>	نتائج اختبار T للعينات المستقلة لاختبار الفروق في مستوى الميزة التنافسية حسب متغير نوع الجنس.	<b>36</b>
<b>111</b>	نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة حسب متغير العمر.	<b>37</b>
<b>112</b>	نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة حسب متغير المؤهل العلمي.	<b>38</b>
<b>113</b>	نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة حسب متغير الخبرة.	<b>39</b>
<b>113</b>	نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة حسب متغير المركز الوظيفي.	<b>40</b>

# الفصل الأول: المقدمة

## تمهيد:

يتميز العصر الحديث بكثرة التغيرات وعدم الاستقرار على جميع المستويات مما أثر على طبيعة الاقتصاد السائد وعلى مختلف المؤسسات التي تحركه وتتأثر به، وكان لابد على الفكر الإداري أن يواكب هذه التغيرات ويتطور بشكل كبير، ومع أنه كان للمدارس الإدارية الفضل الكبير في هذا التطور إلا أن أفكارها لم تعد كلها ملائمة للنمط الاقتصادي الجديد، وظهرت في العقود الأخيرة عدة نظريات وأساليب إدارية تسعى إلى إيجاد الأسلوب الإداري الأمثل والذي يحقق للمؤسسة البقاء والاستمرار في ظل الانفتاح الاقتصادي والمنافسة العالمية وذلك بالسعي إلى اكتسابها مزايا تنافسية تمكنها من التفوق والتميز على منافسيها، وظهر بذلك اقتصاد جديد الذي ما عاد يقوم على الموارد الطبيعي واليد العاملة ورأس المال فقط، بل كذلك المعرفة والتي أصبحت تمثل عامل الإنتاج الأكثر أهمية والأصل أكثر قيمة، وانبثق مصدر ثراء جديد هو قطاع المعرفة، وأضحى المعرفة عاملاً أساسياً في توليد الثروة وتحقيق الرفاهية على المستوى العالمي حيث أصبحت المعرفة مورداً أساسياً في عمليات الإنتاج يفوق أهمية الموارد المادية الأخرى، هذه القفزة الكبيرة والتغيير في المفهوم عناصر الإنتاج أدى إلى ظهور مصطلح لم يعرف من قبل يعبر عن نمط اقتصادي جديد للعالم يعرف باقتصاد المعرفة.

ومع هذا التطور الذي حدث على مستوى الاقتصاد العالمي، والذي انعكس على مدخلات ومخرجات مختلف المؤسسات، كان لابد أن يصاحبه تطور مماثل في الإدارة والفكر الإداري فمع هذا الزخم الكبير من المعلومات و المعارف الواردة إلى المؤسسة والتي تسعى بدورها للحصول عليها، لابد من جهاز فعال يقوم بتنظيم وتسيير وإدارة هذا المورد الأساسي للمؤسسة، ويعد أسلوب إدارة المعرفة من أهم وأنجع الأساليب الإدارية الذي يعني بالاستغلال الأمثل للمعرفة الضمنية والصريحة في المؤسسة بهدف تحقيق مزايا تنافسية لها، وتعتمد إدارة المعرفة في ذلك على دعمتين رئيسيتين هما، أولاً الأفراد ذوي الخبرة والكفاءة أو ما يعرف بعمال المعرفة، وهم الأساس للمعرفة الضمنية، وثانياً نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات والتي تجسد فيهم إدارة المعرفة وسائل فعالة لتحقيق أهدافها، وتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في عصر البقاء فيه لمن يملك معارف أكثر ويستغلها يكون أفضل.

ومن هنا كانت الثورة الإدارية المعاصرة المصاحبة للنمط الاقتصادي الجديد اقتصاد المعرفة، والتي شاعت في السنوات الأخيرة تحت اسم إدارة المعرفة والتي تتخذ من المعرفة العنصر الحقيقي المساعد للمؤسسة على خلق مزايا تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار. وبذلك تكون المؤسسة المعاصرة عند تطبيقها لأسلوب إدارة المعرفة قد اعتمدت على أهم وأنجع أسلوب إداري يمكنها من تحقيق وتعزيز مزايا تنافسية يصعب تقليدها ويضمن لها التميز على منافسيها والاستمرار والبقاء في السوق المحلية والعالمية.

**1/ إشكالية الدراسة وأسئلتها:** من المؤكد أن الميزة التنافسية إحدى أهم الانشغالات لدى الكثير من المؤسسات من حيث إكسابها والحفاظ عليها، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المؤسسات، ولذلك وجب على هذه الأخيرة التأقلم والتكيف مع هذه التغيرات لكي يسمح لها بالنجاح والاستمرار.

وبناء على ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

**هل لإدارة المعرفة أثر في تعزيز الميزة التنافسية؟**

■ **تساؤلات الدراسة:** تندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما هو مستوى إدارة المعرفة السائد في المجمع الصناعي (صيدال) محل الدراسة؟
- 2- ماهي المزايا التنافسية للمجمع الصناعي (صيدال) محل الدراسة؟
- 3- هل هناك أثر لإدارة المعرفة في تعزيز ميزة السيطرة بالتكاليف من وجهة نظر إطارات المجمع الصناعي (صيدال) محل الدراسة؟
- 4- هل هناك أثر لإدارة المعرفة في تعزيز ميزة التميز في المنتجات من وجهة نظر إطارات المجمع الصناعي (صيدال) محل الدراسة؟
- 5- هل هناك أثر لإدارة المعرفة في ميزة التركيز من وجهة نظر إطارات المجمع الصناعي (صيدال) محل الدراسة؟
- 6- هل هناك علاقة بين بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية، وبين مستوى إدارة المعرفة بالمجمع الصناعي (صيدال) محل الدراسة؟
- 7- هل هناك علاقة بين بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية، وبين مستوى الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي (صيدال) محل الدراسة؟

**2/فرضيات ونموذج الدراسة:**

■ **فرضيات الدراسة:** وللإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية تمت صياغة الفرضيات التي تتناول دور المتغير المستقل المتمثل في إدارة المعرفة وتتمثل عملياتها في (تشخيص، توليد، خزن، مشاركة، تطبيق) والمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية (السيطرة بالتكاليف، التميز في المنتجات، التركيز) داخل المجمع الصناعي. وفيما يلي عرض لهذه الفرضيات والتي تم صياغتها كما يلي:

**الفرضية الرئيسية الأولى H01:** يوجد أثر معنوي لإدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية لمجمع SAIDAL من وجهة نظر إطاراته عند مستوى دلالة إحصائية.

ويندرج ضمن الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية:

- 1- **H011:** يوجد أثر معنوي لإدارة المعرفة في تعزيز ميزة السيطرة بالتكاليف لمجمع SAIDAL من وجهة نظر إطاراته عند مستوى دلالة إحصائية.
- 2- **H012:** يوجد أثر معنوي لإدارة المعرفة في تعزيز ميزة التميز في المنتجات لمجمع SAIDAL من وجهة نظر إطاراته عند مستوى دلالة إحصائية.
- 3- **H013:** يوجد أثر معنوي لإدارة المعرفة في تعزيز ميزة التركيز لمجمع SAIDAL من وجهة نظر إطاراته عند مستوى دلالة إحصائية.

الفرضية الرئيسية الثانية H02: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى إدارة المعرفة لمجمع SAIDAL وتعزى للخصائص الشخصية والوظيفية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

**H021-1**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى إدارة المعرفة في مجمع SAIDAL لصناعة الادوية تعزى الى نوع الجنس عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

**H022-2**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى إدارة المعرفة في مجمع SAIDAL لصناعة الادوية تعزى الى العمر عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

**H023-3**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى إدارة المعرفة في مجمع SAIDAL لصناعة الادوية تعزى الى المؤهل العلمي عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

**H024-4**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى إدارة المعرفة في مجمع SAIDAL لصناعة الادوية تعزى الى سنوات الخبرة عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

**H025-5**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى إدارة المعرفة في مجمع SAIDAL لصناعة الادوية تعزى الى المركز الوظيفي عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

الفرضية الرئيسية الثالثة H03: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الميزة التنافسية أبعادها المختلفة لمجمع SAIDAL وتعزى للخصائص الشخصية والوظيفية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

**H031-1**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الميزة التنافسية أبعادها المختلفة في مجمع SAIDAL لصناعة الادوية تعزى الى نوع الجنس عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

**H032-2**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الميزة التنافسية أبعادها المختلفة في مجمع SAIDAL لصناعة الادوية تعزى الى العمر عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

**H033-3**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الميزة التنافسية أبعادها المختلفة في مجمع SAIDAL لصناعة الادوية تعزى الى المؤهل العلمي عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

**H034-4**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الميزة التنافسية أبعادها المختلفة في مجمع SAIDAL لصناعة الادوية تعزى الى سنوات الخبرة عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

**H035-5**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الميزة التنافسية أبعادها المختلفة في مجمع SAIDAL لصناعة الادوية تعزى الى المركز الوظيفي عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

■ **نموذج الدراسة:** في ضوء مراجعة الدراسات ذات الصلة ومشكلة الدراسة وعناصرها تم بناء النموذج المقترح للدراسة الذي يعكس أثر عمليات إدارة المعرفة على أبعاد الميزة التنافسية والمحدد في التالي:

أولاً: متغيرات الدراسة:

■ **المتغير المستقل:** إدارة المعرفة، والتي تم تحديد أبعادها في التالي:

- تشخيص المعرفة؛ توليد المعرفة؛ خزن المعرفة؛ مشاركة المعرفة؛ تطبيق المعرفة.

**إدارة المعرفة:** هي العملية النظامية المتكاملة لتنسيق نشاطات المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة وخلقها وتخزينها توزيعها وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف المرجوة منها.

**أبعاد المتغير المستقل:** اختلف الباحثون في تحديد عمليات إدارة المعرفة إلا أنه سيتم التطرق إلى التصنيف الأكثر شيوعاً والمتضمن خمس عمليات:

أولاً: **تشخيص المعرفة:** أولى وأهم عمليات إدارة المعرفة، ويعني عملية التعرف إلى المعرفة الحرجة داخل المنظمة وخارجها ثم تحديد مكانها والفجوة المعرفية.

ثانياً: **توليد المعرفة:** يتضمن عدة مصطلحات منها الشراء، اكتشاف، ابتكار، امتصاص جميع هذه العمليات يشير إلى توليد المعرفة والحصول عليها من خلال اكتسابها من المعرفة الخارجية مثلاً لاندماجيات وبراءات الاختراع واستقطاب العاملين أو من خلال الموارد الداخلية من خلال التعلم وفرق العمل.

ثالثاً: **خزن المعرفة:** الاحتفاظ بالمعرفة في أنظمة محوسبة (مشفرة) لضمان سلامتها من فقدان، السرقة أو الدخول غير المرخص وإدامتها، ولتسهيل وصول العاملين إليها واسترجاعها للإفادة منها في إنجاز أعمالهم.

رابعاً: **مشاركة المعرفة:** نقل والتقاسم والتشارك في المعرفة بين شخصين أحدهما مرسل للمعرفة والآخر مستقبل لها من خلال تبادل الخبرات والمهارات بين العاملين من أجل تنمية وتعظيم المعرفة لدى كل واحد منهم.

خامساً: **تطبيق المعرفة:** آخر العمليات وأهمها إذ لا فائدة منها إذ لم يتم تطبيق المعرفة، واستخدامها والاستفادة منها في حل المشكلات واتخاذ القرارات، وإيجاد ميزة تنافسية للمنظمة وفي الوقت المناسب.

■ **المتغير التابع:** متمثل في: الميزة التنافسية، والمثلة بأبعادها فيما يلي:

السيطرة بالتكاليف؛ التميز في المنتجات؛ التركيز؛

**الميزة التنافسية:** تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من طرف المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر إحداث عملية إبداع والميزة هي وضعية تفوق مصنوعة تملكها المؤسسة نتيجة الدراسة والبحث ولاكتشاف ومن خلال ملكات ابتكارية إبداعية ومواهب فاعلة في مجالات الإنتاج، التسويق، التمويل والموارد البشرية.

**أبعاد المتغير التابع:** تم الاعتماد على نموذج Porter للاستراتيجيات التنافسية التي تحقق الميزة التنافسية والمتضمن ثلاثة استراتيجيات وهي:

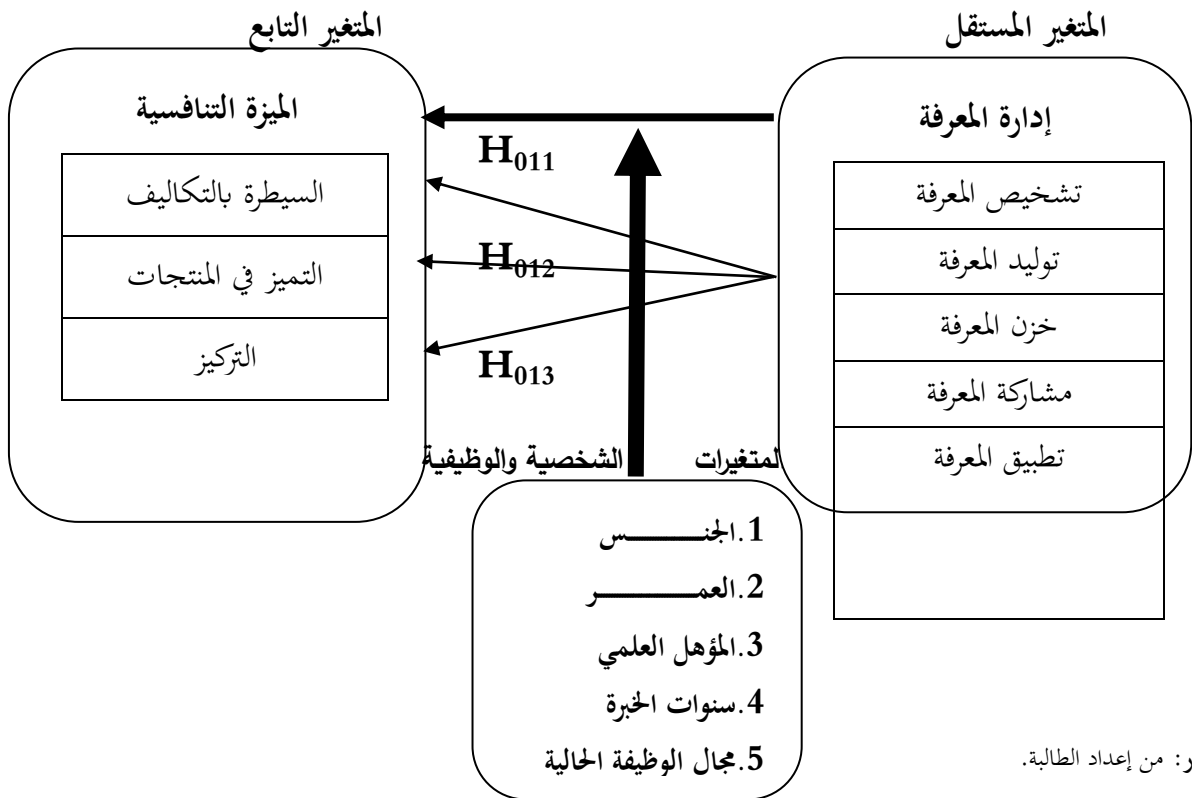
أولاً: **السيطرة بالتكاليف:** تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالنسبة للمنافسين الآخرين، دون أن يكون ذلك على حساب مستوى الجودة والخدمات المرافقة للمنتوج ومستوى المنفعة التي يبيحث عنه الزبون.

ثانيا: التميز في المنتجات: تعمل هذه الاستراتيجية إلى جعل المنتج أو الخدمة متفرد للمشتري بحيث يكون ذلك المنتج أو تلك الخدمة ذو جاذبية تنافسية، وتتلخص هذه الاستراتيجية في تقديم المنظمة لمنتج أو مجموعة من المنتجات المتميزة عن مثيلاتها من حيث النوعية، الشكل، التسليم... بحيث تجعل المستهلك يرتبط بها أكثر.

ثالثا: التركيز: في ظل هذه الاستراتيجية تسعى المنظمة إلى العمل في جزء محدود من السوق، بغية العمل بكفاءة وفعالية من خلال إنتاج منتج يتميز عن بقية المنتجات أو تدنية تكلفة إنتاج منتجها بشكل يجعل منه أكثر قدرة على منافسة منتجات المنتجين الآخرين، وقد تعتمد المنظمة على الجمع ما بين السياستين السابقتين والخروج بمنتج متميز نوعا وسعرا.

ثانيا: النموذج البياني:

الشكل (01): نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

3/ منهج الدراسة: من أجل دراسة مشكلة البحث وتحليل أبعادها، واختبار صحة الفرضيات المقدمة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التفسيري الذي يتلاءم وطبيعة الموضوع، حيث تم استغلال المعلومات المتحصل عليها لوصف الخلفية النظرية للموضوع، ثم التوجه إلى ميدان الدراسة بالجمع الصناعي والاعتماد على المقابلة والاستبيان كأدوات لجمع البيانات واسلوب الملاحظة بالمشاهدة، الامر الذي سهل علينا تحليل وضعيات العمل وظروفه من خلال التواجد بالجمع محل الدراسة من خلال اجراء تربص ميداني بالإدارة العامة الخاصة بالجمع وكان ذلك لمدة شهر، حيث مكنتنا هذه الاداة من اضاء اللمسة الانسانية على الحياة والعلاقات المهنية من خلال مشاركة معاناة العمل اليومية والانشغالات الفعلية. كما تشكل وضعية العمل واقعا شديدا التعقد تتداخل فيه المعارف الضمنية والصريحة، والعوامل الخفية، والابعاد التنظيمية والتقنية والانسانية... مما يصب عملية البحث العلمي في تفسير الظواهر والتوصل الى اكتشاف معارف وحقائق جديدة وتحقيق هذه العملية بمصدقية عالية، مما مكنا من اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج إضافة الى اقتراح اهم الحلول.



**4/مصادر جمع المعلومات:** تم الاعتماد على مصدرين لجمع المعلومات:

**أ-المصادر الاولية:** تتمثل في الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية بالجمع الصناعي من الاستبيان، إلى المقابلة والملاحظة بالمشاركة بالإضافة إلى وثائق المؤسسة.

**ب- المصادر الثانوية:** تتمثل في المراجع المختلفة(العربية، الفرنسية، الانجليزية)،المجلات، والدوريات والبحوث، بالإضافة إلى الأبحاث المنشورة عبر مواقع الانترنت والتي لها علاقة بالموضوع.

**5/مجتمع وأدوات الدراسة:**

**1- مجتمع الدراسة:** يتمثل في إطارات الجمع الصناعي، وقد تم اختيار مجمع صيدال لصناعة الدواء كعينة للبحث لما له من ثقل صناعي واقتصادي، وأهم عناصر تدعيم هذه الصناعة باعتباره القائد في سوق الدواء من حيث الإنتاج فهو أكبر مؤسسة دوائية في الجزائر، والتواجد الحكومي الوحيد في هذه الصناعة.

**2-أدوات الدراسة:** اعتمدت عدة أدوات لجمع البيانات حول الموضوع والمتمثلة في المقابلة، ووثائق المؤسسة والاستبيان اضافة الى الملاحظة بالمشاركة وقد قسم إلى ثلاث أجزاء:

**الجزء الأول:** اشتمل على المعلومات الشخصية للمستجيب (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي).

**الجزء الثاني:** ينقسم إلى محورين هما:

**ال محور الأول:** خاص بالمتغير المستقل عمليات إدارة المعرفة وتم صياغة وبناء فقرات هذا المتغير والمتضمن خمسة أبعاد لقياسه (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، المشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة).

**ال محور الثاني:** وهو خاص بالمتغير التابع الميزة التنافسية وتم بناء وصياغة فقراته على أساس ثلاثة أبعاد لقياسه (السيطرة بالتكاليف، التميز في المنتجات، التركيز).

**6/أسباب اختيار الموضوع:** تعود أسباب اختيار الموضوع إلى الاعتبارات الآتية:

❖ الميل الشخصي والرغبة في الخوض في هذا النوع من المواضيع لما لها من مجال واسع في البحث لاتساع أفكارها

كما انها مناسبة للتخصص. ورغبتي في الاطلاع أكثر على هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المتعلقة به.

❖ تزايد حدة المنافسة مما استوجب تميز مؤسساتنا عن غيرها من منافسيها وتزايد اهتمام لامتلاك مزايا تنافسية مستدامة.

❖ أهمية الموضوع كون العالم يشهد تطوراً مستمراً في مجال إدارة المعرفة، واهتمام الكثيرين سواء بموضوع الميزة

التنافسية أو بموضوع إدارة المعرفة باعتبارهما من مواضيع الساعة.

**7/هيكل البحث:** من أجل تحقيق أهداف هذا البحث والإجابة على تساؤلاته، تم تضمين تقسيم هيكل البحث أربعة

فصول وهي:

**الفصل الأول:** تم تقسيمه إلى مجموعة عناصر حيث تطرقنا فيه اشكالية البحث ثم أسئلتها وفرضيات الدراسة، لنصل

بعد ذلك الى بناء النموذج ونحدد المنهجية المتبعة، ثم تطرقنا الى ادوات البحث والأساليب المستخدمة، ومجتمع ومصادر

جمع البيانات تناولنا فيه منهجية البحث والدراسات السابقة، وانتهى بالدراسات السابقة والتعليق عليها.

**الفصل الثاني:** خصص للإطار النظري للمعرفة والمعنون بالإطار النظري لإدارة المعرفة وقسم الى ثلاث مباحث الأول تطرقنا فيه إلى ماهية المعرفة وأهم مصادرها أما المبحث الثاني كان حول إدارة المعرفة بتوضيح أهدافها وعناصرها، أما المبحث الثالث فكان حول كيفية تطبيق إدارة المعرفة من خلال التعرف على عملياتها وأهم نماذجها.

**الفصل الثالث:** والذي جاء بعنوان مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، جاء الأول لتحديد المفاهيم الأساسية للتنافسية والميزة التنافسية أما الثاني فكان حول أنواع واستراتيجيات وكذا مصادر الميزة التنافسية، أما فيما يتعلق بالمبحث الثالث فخصص لدراسة العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية، من خلال أثر إدارة المعرفة على الاستراتيجيات التنافسية.

**الفصل الرابع:** هو تطبيق على مجمع صيدال لصناعة الأدوية، حيث تم التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وتحليل اجابات الاطارات لتحديد مستوى متغيرات الدراسة، وطبيعة العلاقة بينهما ومن ثم واختبار الفرضيات واستخلاص النتائج.

**8/ أهمية الدراسة:** تتمثل مشكلة الدراسة في كيفية إدارة المعارف المتوفرة في المنظمة للاستفادة منها في تحقيق وتعزيز ميزة تنافسية، وتتم الاستفادة من هذه المعارف بالاعتماد على خمس عمليات لإدارتها والتي إن تم تطبيقها على المعارف المتواجدة داخل المنظمة نستطيع بذلك استخدام هذه المعارف بكفاءة وفعالية في إيجاد حلول للمشاكل العالقة في ظرف وتكلفة أقل ما يقال عنها أنها قياسية. غير أن ما يصعب عملية إدارة المعرفة هو كوننا نتعامل مع مورد غير ملموس يصعب تقييمه وتحديد أماكن تواجده وحاملها إضافة إلى صعوبة إدارته بسبب العراقيل التي تواجه عملياته، من ثقافة المنظمة وعدم تقبل الأفراد لمشاركة و توزيع معارفهم والتي يرون أنها حكرا لهم فقط ومصدرا لتميزهم ويجهلون بذلك أن المعرفة تنمو، ولذلك نسعى من خلال هذه الدراسة إلى إيجاد نماذج لتوليد وتوزيع ونقل وتطبيق المعارف المتواجدة داخل المنظمة وكيفية الحصول على معارف من خارج المنظمة و في ظل هذه المشاكل التي تقف عائقا أمام تسيير أو إدارة المعرفة لتعزيز أو إضافة مزايا تنافسية جديدة. الأمر الذي يزيد من تعقد البيئة والتي تتميز بثبات التغيير فامتلاك ميزة تنافسية فيها يضمن للمؤسسة البقاء والاستمرارية مع ضرورة تعزيزها لضمان التفرد عن المنافسين وكسب حصة سوقية معتبرة. وهذا لا يكون الا بامتلاك ميزة تنافسية تستطيع من خلالها المؤسسة مجابهة والبقاء في المنافسة.

**9/ أهداف الدراسة:** يتمثل الهدف الرئيسي في معرفة دور إدارة المعرفة في الميزة التنافسية في يلي:

#### الأهداف النظرية:

- تقديم إطار نظري لكل من إدارة المعرفة والميزة التنافسية، وتوضيح العلاقة الموجودة بينها.
- محاولة ربط بين أثر تبني هذا المسعى الإداري الحديث، وحسن تطبيقه، واستغلاله في بناء وتحسين الميزة التنافسية للمنظمة مما يمكنها من البقاء.

#### الأهداف العملية:

- التعرف على مستوى إدارة المعرفة السائدة في المجمع الصناعي، وإبراز مزاياه التنافسية.
- تطبيق نموذج الدراسة واختبار الفرضيات.
- الخروج بنتائج واقتراحات تؤكد أن إدارة المعرفة تعزز وتولد مزايا تنافسية مستدامة.

**10/ حدود الدراسة:** قمت بإنجاز هذا البحث وفقاً للحدود التالية:

- 1- الحدود البشرية: وتتمثل في إطارات مجمع صيدال لصناعة الدواء.
- 2- الحدود المكانية: سيتم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى المجمع الصناعي صيدال بالجزائر.
- 3- الحدود الزمنية: فتتحد بالفترة التربص من 01 مارس-31 أفريل من سنة الجارية (2017). كما توضحه الوثائق الرسمية في الملحقين رقم (05،06).

**11/ صعوبات الدراسة:** يمكن الإشارة إلى مجموعة من العراقيل والتي واجهتني أثناء قيامي بالدراسة مما أثر سلباً على السير الحسن لها والمتمثلة في:

- ❖ كبر حجم المجمع وانتشار وحداته عبر العديد من الولايات مما صعب التنقل والتطرق إلى كل وحداته.
- ❖ الشروع في تطبيق مشروع إعادة الهندسة المجمع مما زاد في صعوبة الحصول على المعلومات بسبب عدم وضوح المسؤوليات والسلطات الموكلة لكل وحدة.

**12/ الدراسات السابقة:** مما لا شك فيه أن هناك تأثيراً للدراسات السابقة على الدراسات القادمة حيث أن البحث العلمي يبدأ من حيث ينتهي الآخرون، إذ يجب الاستفادة مما وصل إليه الآخرون والبناء عليه بغية التطور والتقدم، لذا أردنا الاستئناس في هذه الدراسة ببعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، وفيما يلي ذكر لأهم هذه الدراسات:

❖ الدراسات الخاصة بإدارة المعرفة:

**1-دراسة ياسر بن عبدا لله بن تركي العتيبي(2009) بعنوان: إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية:** وحدد الباحث مشكلة الدراسة في السؤال التالي: كيف يمكن تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات السعودية؟ بالاعتماد على نموذج للدراسة كما يلي: إدارة المعرفة باستخدام الأبعاد التالية (إدراك مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها، تنظيم المعرفة، توليد المعرفة، التشارك المعرفي) والجامعات السعودية. استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وصمم استبانة كأداة لجمع المعلومات، قام باختيار عينة للدراسة مقدارها (500) من العاملين بالوظائف القيادية والإدارية، حيث هدف الدراسة إلى توضيح مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها في الفكر الإداري المعاصر، والوقوف على العلاقة بين الجامعات وإدارة المعرفة انطلاقاً من رصيد الجامعات المعرفي والفكري ودورها في بناء العنصر البشري، وتوصلت هذه الدراسة إلى:

➤ أن الجامعة لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة. وأنه لا يتم تداول مصطلح في الجامعة بشكل مكثف.

➤ كما يرى أفراد عينة الدراسة أنه لا توجد استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة.

وأهم التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة هي:

➤ رسم الاستراتيجية المناسبة لإدارة المعرفة، ونشر ثقافة المعرفة وغرس الرؤيا المعرفية لدى الأفراد.

➤ توظيف التكنولوجيا الحديثة في نظم المعلومات، وتوفير البيئة المناسبة التي تحقق التمكين المعرفي.

**2-دراسة سوزان صالح دروزة: العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية في يونيو 2008:** وتتمثل مشكلة الدراسة في "هل وزارة التعليم العالي الأردنية استفادت من المعرفة كمورد لتحقيق أداء متميز وطويل الأمد؟" وتم تحديد نموذج الدراسة وتمثل المتغير المستقل متطلبات إدارة المعرفة في (الاحتياجات المعرفية، الوعي والالتزام المعرفي، الاتصالات الداخلية والخارجية) وعملياتها (التشخيص،

التوليد، الخزن، التوزيع، التطبيق) وأثر هذه العلاقة على تميز الأداء المؤسسي الذي يمثل المتغير التابع (رضا العاملين، التعلم والنمو المؤسسي، كفاءة العمليات الداخلية) في وزارة التعليم العالي الأردنية. قامت الباحثة بتصميم استبانة لجمع المعلومات الأولية وزعت على أفراد عينة الدراسة وهم الموظفين من حملة الدبلوم المتوسط فما فوق وعددهم (300) واعتمدت على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وكل من تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وخزن المعرفة ومتطلبات، وتوليد المعرفة ومتطلبات، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من جهة ورضا العاملين، والتعلم والنمو المؤسسي، وكفاءة العمليات الداخلية من جهة أخرى.
- ووفقاً للنتائج التي تم التوصل إليها، تم الخروج بالتوصيات التي نذكر منها:
- الاهتمام بعمليات وآليات تشخيص المعرفة من خلال التعرف عن أفضل الممارسات في مجال تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة من خلال اللقاءات المستمرة والاجتماعات وعمليات العصف الذهني.
- العمل على تعيين متخصصين في حقل إدارة المعرفة للاستفادة من خبراتهم في تطوير العمليات المعرفية في وزارة التعليم العالي.

تشبه هذه الدراسات دراستي الحالية في أنها أخذت نفس أبعاد المتغير المستقل إدارة المعرفة ممثلة في بعملياتها وأداة جمع البيانات غير أنها اختلفت عنها في إضافتها لأبعاد أخرى ك: إدراك مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها ومتطلبات إدارة المعرفة كما في الدراساتين السابقتين على التوالي كأبعاد لقياس المتغير المستقل، واختلفت كذلك في زمن وبلد الدراسة وكذا في مجتمع البحث وحجم العينة المبحوثة.

#### ❖ الدراسات الخاصة بالميزة التنافسية:

**1-دراسة محمد حباينة (2007) بعنوان: دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة مقارنة بين اتصالات الجزائر وأوراسكوم تيليكوم الجزائر (OTA)، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حلب بالبليدة، أهم ما خرج به الباحث:**

- الأهمية البالغة لرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، فاستثمار المقدرة العقلية للعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري المؤدي إلى التفوق التنافسي من خلال تحويل القيمة المهملة المتاحة في عقول العاملين بالمؤسسة وولاء الزبائن والنظم للمعرفة الجماعية.

تعد القدرة على الابتكار هي العامل الأول في احتفاظ المؤسسة الناجحة بمكانتها بين المؤسسات المنافسة، فكلما زادت سرعة وجودة الابتكارات التي تقدمها المؤسسة، احتفظت المؤسسة بريادتها وقدرتها على وضع القواعد التي تتبعها باقي المؤسسات (أي التميز والقيادة الابتكارية).

تواجه بعض المؤسسات مشكلة في كيفية استخدام المعلومات وتشغيلها بنجاح، ولا يتم ذلك إلا من خلال التسيير الفعال لرأس المال البشري المتميز، والذي يعتبر أهم الأصول غير المباشرة في المؤسسة، ولا تقل أهمية عن الأصول المباشرة مثل الآلات والمعدات وخطوط الإنتاج وغيرها، ولكي يتم تشغيل والاستفادة من المعلومات لا بد من عمالة متميزة.

2-دراسة حجاج عبد الرؤوف (2006-2007) بعنوان: الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعية العطر بالوادي، رسالة ماجستير(غير منشورة) في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة الجزائر، تمثلت إشكالية هذه الدراسة في السؤال التالي: "كيف يمكن للمؤسسة الاقتصادية الحصول على الميزة التنافسية؟ وما هو دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها؟" تمثل منهج الدراسة في استخدام المنهج الوصفي، أما أدوات الدراسة فتمثلت في المسح المكتبي، الوثائق الخاصة بالمؤسسة، تحليل المعطيات، المقابلة، الملاحظة والرسوم البيانية، وهدفت هذي الدراسة إلى:

✓ تحديد مفهوم الميزة التنافسية، والكشف عن المصادر الداخلية التي تساهم في الحصول عليها.

✓ الكشف عن المصادر الخارجية للميزة التنافسية التي تساهم في امتلاك المؤسسة على ميزة تنافسية.

✓ إبراز دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- تمثل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصدرا لتفوق المؤسسة عن المنافسين في مجال الصناعة.
- يؤثر المحيط بأشكاله: العام، الصناعي والداخلي على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- لا تحقق المؤسسة ميزة تنافسية بتقديم منتج متميز أو بتكلفة أقل فقط، وإنما يتعدى الأمر إلى ضرورة الاستغلال الأمثل لمواردها (الملموسة وغير الملموسة والكفاءات).
- إذا كانت المؤسسة تتمتع بميزة تنافسية من نمط المنتجات المتميزة، فإن الإبداع التكنولوجي في المنتج هو الأنسب لها من أجل تنمية ميزتها التنافسية.

3-دراسة بويعة عبد الوهاب(2012) بعنوان: دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبليس مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة.

لقد هدفت هذه الدراسة إلى تبيين دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية موبليس، وذلك من خلال إشكالية: "ما هو أثر الابتكار على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟" وقد حاولت هذه الدراسة توضيح الدور الذي يلعبه الابتكار في تنمية وإبراز الميزة التنافسية حيث اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والتي بلغ عددها 130 استبانة موجهة لإطارات مؤسسة موبليس وقد خلصت الدراسة إلى اعتبار أن الابتكار الإداري هو الأكثر دعما للميزة حيث انه يساهم لوحده بنسبة 85% في مساعدة المؤسسة -محل الدراسة - في التأقلم مع المستجدات البيئية.

وتوصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- إن الابتكار هو مفتاح البقاء للمؤسسة في ظل الظروف المتغيرة التي تميز بيئة الأعمال من خلال قدرته على تكيف المنتج ليتلاءم مع التغيرات الجديدة التي حدثت لحاجات ورغبات الزبائن بفعل المنافسين.

تشبه هذه الدراسات دراسة الحالية في أنها أخذت الميزة التنافسية كمتغير تابع واختلفت إلا مع دراسة حجاج عبد الرؤوف الذي أخذها كمتغير مستقل، وتشابه الدراسة الحالية في اعتمادها على نفس أداة جمع البيانات ممثلة في الاستبيان، وكذا بلد وفي تحديد المشكلة في كيفية استخدام المعلومات وتشغيلها بنجاح لتحقيق مزايا تنافسية فقد اتفقت بذلك كل الدراسات، غير أنها اختلفت عن الدراسة الحالية في اتفاقها على أن الابتكار هو ما يحقق مزايا تنافسية ومفتاح بقاء واستمرارية المؤسسات، وفي تحديد أبعاد الميزة التنافسية وزمن الدراسة الحالية، والمؤسسة محل الدراسة ونوعها، والقطاع الذي تنشط فيه، وكذا في مجتمع الدراسة .

#### ❖ الدراسات المتعلقة بالمتغيرين معا:

**1-دراسة داسي وهيبه(2012) بعنوان: دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية على المصارف الحكومية السورية، مجلة الباحث، ورقلة العدد11.** تتمثل مشكلة الدراسة في "ما هو دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف الحكومية السورية"، واستهدفت الدراسة (54) مديرا في الإدارة العليا يعملون ب(6) مصارف حكومية، واعتمدت الباحثة على استبان لجمع المعلومات، وهدفت الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على أهمية إدارة المعرفة في مواجهة التحديات غير المسبوقة حاضرا ومستقبلا، التي يواجهها قطاع المصارف السورية، وتأكيد أهمية ودور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للقطاع.
- كشف طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية للمصارف الحكومية السورية من وجهة نظر المديرين في هذه المصارف.
- وضع الاقتراحات اللازمة لتعزيز دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.

**2-دراسة فلاق محمد(2010) بعنوان، عمليات إدارة المعرفة و تأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة لمجموعة من الاتصالات الأردنية)،** تكمن مشكلة الدراسة في تحديد مدى تأثير إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة الاتصالات الأردنية، تهدف إلى التعرف على مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة(اكتساب المعرفة و تطويرها، تنظيم المعرفة و تقييمها، نقل المعرفة وتطبيقها)في تحقيق الميزة التنافسية (تقديم أسعار منافسة، تقديم منتجات جديدة، تحسين الجودة، السرعة في تقديم الخدمة، الحصة السوقية)، وتم اعتماد أسلوب المسح الميداني الشامل من خلال الاستبيان، وتكونت عينة الدراسة من 84 منفردة من الهيئة الإدارية في شركة مجموعة الاتصالات الأردنية، حيث قدم مجموعة من التوصيات أهمها:- تأسيس إدارة مستقلة في الشركة مهمتها تسيير المعارف، عقد دورات تدريبية لتعريف بإدارة المعرفة على أيدي خبراء متخصصين في هذا الحقل، وتعزيز الاهتمام بدراسة أوضاع المنافسة لتحسين مستوى الخدمة المقدمة ودراسة و تحليل الحصة السوقية، وإيجاد نظام إداري يهتم بدراسة السوق التغيرات الاقتصادية.

## التعليق على الدراسات السابقة:

بعد أن قمنا باستعراض مجموعة من الدراسات التي لها علاقة بمتغيرات البحث سواء كانت المتغيرة المستقلة والمتعلقة بإدارة المعرفة أو بالمتغيرة التابعة الممثلة في الميزة التنافسية والتركيز أكثر على الأبعاد التي تم تبنيها، والأهداف المرتبطة بكل دراسة سواء كانت الدراسات عربية أو أجنبية، توصلنا إلى النتائج التالية:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع ادارة المعرفة من الجانب النظري.
  - تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الميزة التنافسية من الجانب النظري.
  - تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات الموضحة سابقا في تبني الأبعاد المحددة للمتغير التابع (للميزة التنافسية)، بينما تتفق مع الدراسات الأجنبية في تبنيها لأبعاد الميزة التنافسية.
  - تختلف الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تبني الأبعاد المحددة للمتغير التابع (للميزة التنافسية).
  - تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة من ناحية الإطار الزمني والمكاني والمؤسسة المدروسة.
- ومن خلال اطلاعنا على الدراسات السابقة فقد استفدنا في العديد من النواحي منها إثراء الجانب النظري لكل من الابتكار والأداء، وأيضا التعرف على مختلف الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة وكذلك المساهمة في إعداد استبانة البحث والنتائج الهامة التي تم التوصل إليها.

## 13/ أهمية الدراسة الحالية:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في أنها تعد من الموضوعات البحثية المهمة والحديثة في ميدان الدراسة إذ تتناول مفهومين حديثين هما إدارة المعرفة واستراتيجيات الميزة التنافسية. فبعد زيادة الاهتمام بإدارة المعرفة من حيث اكتسابها ونشرها وتطبيقها، بدأت المنظمات بالبحث عن الاستراتيجية المناسبة لإدارة هذا الأصل، فإدارة المعرفة بنوعها الضمنية والصريحة و جميع عملياتها تتطلب وجود مستوى معين من التنسيق بين أفراد الجماعة وخاصة في إدارة المعرفة الضمنية لأن اكتساب المعرفة ونشرها وتطبيقها بين أفراد الجماعة يتوقف إلى حد كبير على مدى الثقة والعمل الجماعي بين أفرادها وهذا ما يسمح بتوليد معارف جديدة بسبب الانفتاح على الآخرين وبالتالي المساهمة في تطوير قرارات جماعية مفيدة للمنظمة وتحقيق أو دعم مزايا تنافسية، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتركز على مفهومي إدارة المعرفة والميزة التنافسية وعلاقة تأثير هذه الأخيرة على الميزة التنافسية واتفقت مع الكثير من الدراسات في نموذج الدراسة المقترح في عمليات إدارة المعرفة كما اختلفت عن الدراسات السابقة في اعتماد استراتيجيات porter التنافسية وكذلك في المؤسسة محل الدراسة باختيار المجمع الصناعي صيدال بالجزائر باعتباره المؤسسة العمومية الوحيدة في هذا المجال وكذلك مدة الدراسة التي تزامنت مع الاهتمام بتسيير المعارف الموجودة للاستفادة منها في تحقيق مزايا تنافسية.

# الفصل الثاني:

## الإطار النظري لإدارة المعرفة



## تمهيد

تواجه المؤسسات الاقتصادية اليوم أكثر من أي وقت مضى مجموعة من الرهانات والتي يتمثل مصدرها أساسا في القوى التنافسية وانفتاح الأسواق، وفي ظل هذه التغيرات والتطورات أصبح نجاح المؤسسة متوقف على مدى قدرتها في التحكم في تقلبات المحيط، وعلى استخدام طرق جديدة لغرض تحسين أدائها وتعزيز ميزتها ويعتبر مدخل إدارة معرفة من الطرق الجديدة لنجاح المؤسسة.

في ظل التحولات المتسارعة نحو اقتصاد المعرفة المستندة على التطورات الهائلة في التكنولوجيا والتي أحدثت انقلابا جذريا في مختلف المفاهيم التقليدية المتعلقة بمصادر النمو لم تعد للموارد المادية والعمالة الرخيصة ورأس المال أهميتها السابقة، وإنما أضحت المعرفة العامل الأقوى للتميز واستمرارية المنظمة الذي يجب على هذه الأخيرة امتلاكه.

ومن خلال هذا الفصل نقوم بدراسة أهم المفاهيم الأساسية حول إدارة معرفة من خلال المباحث التالية:

-المبحث الأول : ماهية المعرفة.

-المبحث الثاني : ماهية إدارة المعرفة.

-المبحث الثالث : عمليات، نماذج، استراتيجيات وأساليب إدارة المعرفة.

## المبحث الأول: ماهية المعرفة

في ظل التحولات المتسارعة نحو اقتصاد المعرفة المستندة على التطورات الهائلة في التكنولوجيا والتي أحدثت انقلاباً جذرياً في مختلف المفاهيم التقليدية المتعلقة بمصادر النمو، لم تعد للموارد المادية والعمالة الرخيصة ورأس المال أهميتها السابقة، وإنما أضحت المعرفة العامل الأقوى للتميز واستمرارية المنظمة الذي يجب على هذه الأخيرة امتلاكه. وعلى هذا الأساس، سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى المعرفة من جوانبها الأساسية.

## المطلب الأول: المفهوم والهرم المعرفي

لقد تعددت التعاريف المقدمة من طرف الكتاب والباحثين وسنحاول في هذا المطلب تحديد مفهوم المعرفة.

## الفرع الأول: المفهوم

من الناحية اللغوية تعرف المعرفة بأنها الإدراك الجزئي أو البسيط في حين يشار بالإدراك الكلي أو المركب، إذ يقال عَرَفْتُ الله، دون عِلْمَتَهُ. لذلك اقتزنت المعرفة في اللغة العربية بالعلم، فتطلق كلمة المعرفة و يراد بها العلم، فمثلاً قوله تعالى: ﴿مَّا عَرَفُوا مِنَ الْحَقِّ﴾ المائدة 83 أي علموا. وفي اللغة الإنجليزية ضاعت العلاقة الدلالية بين العلم والمعرفة، وتناول Pears مفهوم المعرفة وفقاً لثلاثة أسس، "أولاً على أسس المصطلح فهي مشتقة من الفعل Know to . وثانياً على أساس الطريقة ومعناها ما هي معرفة الفرد، أي معرفة الشخص كيف يؤدي شيئاً ما، وثالثاً على أساس المستوى وهو يقسم إلى مستويين فرعيين، الأول معرفة الأشياء وهي المعرفة المكتسبة والثاني معرفة الحقائق.<sup>1</sup> والمعرفة تعني "المعرفة إنما تعني إدراك الأشياء وتصورها"<sup>2</sup>.

أما من الناحية الاصطلاحية، فلا يوجد تعريف شامل متفق عليه، إذ عرفت بتعاريف عديدة ومختلفة، وفيما يلي عرض لبعضها:

فقد عرفت على أنها "المعلومات زائد العلاقات السببية التي تساعد على الشعور بهذه المعلومات"<sup>3</sup>، والبعض الآخر عرفها بأنها "مجموعة معلومات منظمة وقابلة للاستخدام في حل المشكلات معينة أو هي معلومات مفهومة، محللة ومطبقة"<sup>4</sup>، وهناك من يعرفها بأنها "بقايا البصيرة المتراكمة عند استخدام المعلومات والخبرة في التفكير وما تحتفظ به نتيجة هذا التفكير في مشكلة ما وما نتذكره عن طريق التفكير"<sup>5</sup>، أما Clark والكبسي فيعرفها على أنها "القوة في منظمات الأعمال اليوم والمفتاح لحل مشكلات الأعمال الغامضة"<sup>6</sup>

<sup>1</sup> محمود عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 17.

<sup>2</sup> إبراهيم محمد تركي، مقدمة في فلسفة المعرفة، دار الكتب القانونية، دار شتات للنشر والبرمجيات، القاهرة، مصر، 2012، ص 20.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة مفاهيم واستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 30.

<sup>4</sup> محمود عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 19.

<sup>5</sup> سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 15.

<sup>6</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 30.

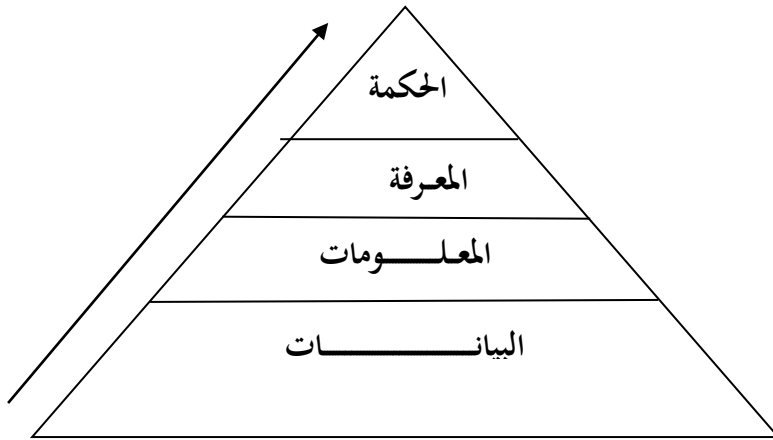
بالإضافة، فإن هناك من يعرف المعرفة على أنها " مزيج من المفاهيم، الأفكار، قواعد، والاجراءات من الأفعال والقرارات وان عملية معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات وبالتالي إعطاء قدر أكبر على استخدام هذه المعلومات في المستقبل"<sup>1</sup>، ويشير NONAKA بأنها " تفاعل بين المعرفة الضمنية وما تحتويه من خبرات ومهارات وأفكار يكتسبها الفرد بالمعرفة الظاهرة الناتجة عن تفاعل مع البيئة الخارجية"<sup>2</sup>.

ومن التعاريف السابقة ورغم اختلافها، الا أنها تتفق في أن المعرفة عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والأحكام والقيم التي تعمل مع بعضها كتركيب فريد يسمح للأفراد والمنظمات من خلق أوضاع جديدة لممارسة الأعمال والأنشطة ذات العلاقة.

### الفرع الثاني: الهرم المعرفي

تتداخل المعرفة مع عدد من المصطلحات التي تتفاعل وتتكامل معها كالبيانات والمعلومات، غير أنها ليست رديفة لها، والتي يجد الناس صعوبة في التفريق بينهم لذلك يجب تمييزها بينها. وللتمييز أكثر بين هذه المصطلحات، نورد ما يسمى بالهرم المعرفي. كما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل(02): هرم المعرفة



المصدر: عمر أحمد الممشري، إدارة المعرفة (الطريق إلى التميز والريادة)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 24.

**البيانات:** مصطلح البيانات عبارة عن جمع كلمة بيان والتي تمثل مجموعة من الحقائق او الأفكار أو المشاهدات. وهي المادة الخام التي تشتق منها المعلومة، وغالبا ما تكون في صورة أعداد أو كلمات أو رموز أو أشكال أو نسب أو معدلات أو تقارير لتصف فكرة أو هدف معين"<sup>3</sup>. تعرف على أنها " موارد وحقائق خام أولية ليست ذات قيمة بشكلها الأولي

<sup>1</sup>عادل سالم معايه، أحمد الخطيب، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، دار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص67.

<sup>2</sup>جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، الأردن، 2009، ص32.

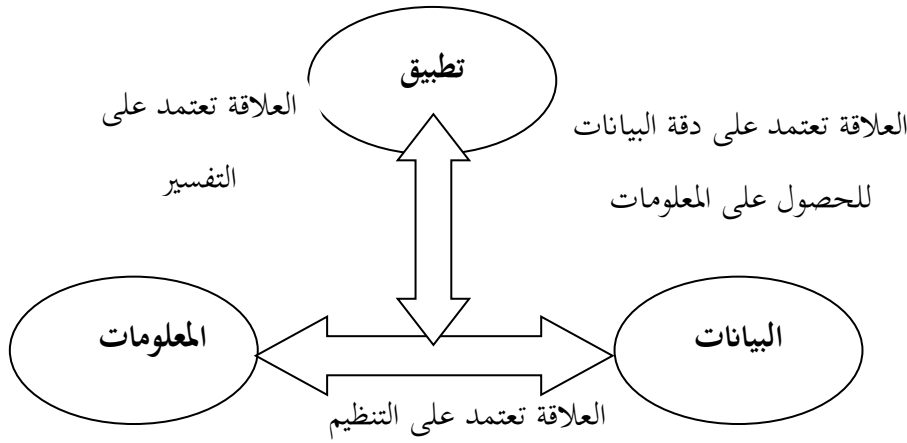
<sup>3</sup>عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص85.

هذا ما لم تتحول إلى معلومات مفيدة ومفهومة<sup>1</sup>، وأنها " مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة. وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها، تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي"<sup>2</sup>.

لذا، فإن البيانات تمثل المادة الخام التي تعبر عن الأشياء والحقائق والأفكار والعمليات التي تعكس مواقف أو تصف هدف أو ظاهرة أو واقعا معيناً دون تعديل أو تفسير وذلك من خلال التعبير عنها بكلمات أو أرقام أو رموز أو أشكال. **المعلومات:** " تعد المادة الأساسية التي نستخلص منها المعرفة، فهي نتاج لمعالجة البيانات من خلال إخضاعها لبعض العمليات إذ يعبر عنها بمجموعة من البيانات المعالجة والمؤطرة والمنظمة والمترابطة والمعدة للاستخدام واتخاذ القرارات"<sup>3</sup>. أما اصطلاحاً فقد وردت العديد من التعاريف، فعرفها wig بأنها " حقائق وبيانات منظمة لوصف موقفاً معيناً أو مشكلة معينة أو مشكلة معينة"<sup>4</sup>، وعرفت على أنها " بيانات توضح في إطار ومحتوى واضح ومحدد وذلك لإمكانية استخدامها لاتخاذ قرار ويمكن تقديم المعلومات في أشكال متعددة ومنها. الشكل الكتابي، أو صور أو محادثة مع طرف آخر"<sup>5</sup> فالمعلومات إذا لها معنى وتؤثر في ردود أفعال وسلوك من يستقبلها.

والعلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة علاقة متداخلة ومتكررة في اتجاهات متعاكسة، وتعتمد على الدرجة التي يتم بها تنظيم وتفسير هذه العلاقة. فالبيانات والمعلومات تعتمد على التنظيم، أما المعلومات والمعرفة تختلف اعتماداً على التفسير. ويظهر الشكل الآتي هذه العلاقة:

### الشكل (03): العلاقة المتبادلة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



المصدر: سيد جاد الرب، إدارة المعرفة والإبداع والتميز التنافسي، دار الهندسة للنشر والتوزيع، مصر، 2013، ص 396.

<sup>1</sup> حسين عجلان حسين، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 32.

<sup>2</sup> عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، الأردن، 2007، ص 28.

<sup>3</sup> عمر أحمد الهمشري، مرجع سابق، ص 24.

<sup>4</sup> هيثم حجازي، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 54.

<sup>5</sup> جمال يوسف بدير، مرجع سابق، ص 126.

**الحكمة:** تعد الحكمة أعلى مراتب المعرفة وهي المرحلة التي يصل إليها الفرد بمرور الزمن وهي تراكم المعارف والخبرات والتجارب لديه، حيث تصبح نظرة الشخص وطريقة حكمه على الأشياء، وكذلك طريقة استنتاجه مختلفة كثيرا عن الكثير من الناس<sup>1</sup>، و يؤكد هذا قوله عز وجل: ﴿يؤتى الحكمة من يشاء ومن يؤت الحكمة فقد أوتي خيرا كثيرا و ما يذكر إلا أولوا الألباب﴾ البقرة 196. فالحكمة تمثل ذروة الهرم المعرفي بمواجهة أعقد العمليات التي يمارسها العقل البشري لتقطير المعرفة إلى حكمة مصفاة وتجاوزا للمتاع من المعرفة، من أجل فتح آفاق معرفية جديدة وكسر القيود واقتناص الفرص التي تؤدي إلى أفضل النتائج المتمثلة بالإبداع والاستغلال الأمثل للموارد للوصول إلى أفضل النتائج بأقل التكاليف واختصار الأزمان والمسافات<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: الأهمية والانواع

#### الفرع الأول: الأهمية

تبرز أهمية المعرفة للمنظمات في النقاط التالية:<sup>3</sup>

- الزيادة المستمرة والسريعة في استخدام مضامين المعرفة ومعطياتها في كافة مجالات الأعمال.
  - الأساس المهم في تحقيق الابتكارات والاكتشافات والاختراعات التكنولوجية.
  - الزيادة المستمرة في إعداد الأفراد في المجالات المعرفية.
  - المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية التي تعزز من منافسة المنظمة.
- من أجل ذلك، فهي تساهم في:<sup>4</sup>

- ◀ تحويل المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد.
- ◀ الاستفادة منها كسلعة نهائية عبر بيعها أو المتاجرة أو استخدامها لتعديل منتج، أو لإيجاد منتجات جديدة.
- ◀ توجيه مسيري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم.
- ◀ مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكلة القائمة على المعرفة لتكون أكثر مرونة.
- ◀ تحسين أساليب وطرق العمل ومن ثم تخفيض التكاليف والوقت.
- ◀ زيادة حجم العوائد من خلال التميز المعرفي على المنافسين في السوق.
- ◀ جذب الزبائن الجدد والمحافظة على الزبائن من ذوي الولاء.
- ◀ إضافة خصائص وسمات إضافية للمنتج تنسجم مع متطلبات الزبون.

<sup>1</sup> ناصر محمد سعود جرادات، احمد إسماعيل المعاني، أسماء رشاد الصالح، إدارة المعرفة، ط6، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص35.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 69.

<sup>3</sup> أحمد الخطيب، خالد زيفان، ادارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث، الأردن 2009، ص ص9-10.

<sup>4</sup> محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص20.

◀ إنشاء الأسواق الجديدة من خلال الابتكار والتجديد المستمر للسلع والخدمات. تحتاج المنظمة إلى معرفة متجددة في مباشرة عملياتها.

ونلخص مما سبق، على أن المنظمة في حقيقتها تعيش على المعرفة وتنشأ في إطارها وتنتمي حيث يتعذر عليها الحصول على الموارد المعرفية اللازمة.

### الفرع الثاني: الأنواع:

يتناول الأدب التسييري تصنيفات كثيرة للمعرفة نورد أهمها كما يلي:

#### 1- تصنيف NONAKA: صنف المعرفة إلى نوعين هما:

- **المعرفة الظاهرية:** يطلق عليها أيضا المعرفة الصريحة، ونعني بها المعرفة الرسمية للمنظمة التي يمكن ترميزها والتعبير عنها برموز وكذا متابعتها ونقلها إلى الآخرين بواسطة وسائل مختلفة بدءا بالأوراق إلى قواعد البيانات الإلكترونية<sup>1</sup> وتدرج المعرفة الصريحة والتي نجدها في أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونا كما في براءات الاختراع، حقوق النشر، الأسرار التجارية.<sup>2</sup> كما نجدها مجسدة في منتجات الشركة وخدماتها، أدلة وإجراءات العمل، وخططها ومصنفات تقييم أعمالها... الخ<sup>3</sup>.
  - **المعرفة الضمنية:** وهي معرفة غير رسمية، ذاتية معبر عنها بطرق نوعية وحدسية غير قابلة للنقل والتعليم، والتي توجد بقوة في عمل الأفراد والفرق داخل الشركة، وتسمى بالمعرفة الملتصقة التي توجد في عقل الأفراد.<sup>4</sup> كما أنها تمثل المعرفة تستقر في عقول الموارد البشرية والعقل المنظمي يصعب اكتسابها والحصول عليها من أطراف أخرى، رغم إمكانية اقتباسها باستخدام تقنيات استنباط المعرفة.<sup>5</sup>
- ويمكن تصور المعرفة الضمنية والصريحة كجبل جليدي في الماء، الجزء الظاهر يمثل المعرفة الصريحة، أما الجزء المخفي تحت الماء فيمثل المعرفة الضمنية، والشكل الآتي يوضح ذلك:

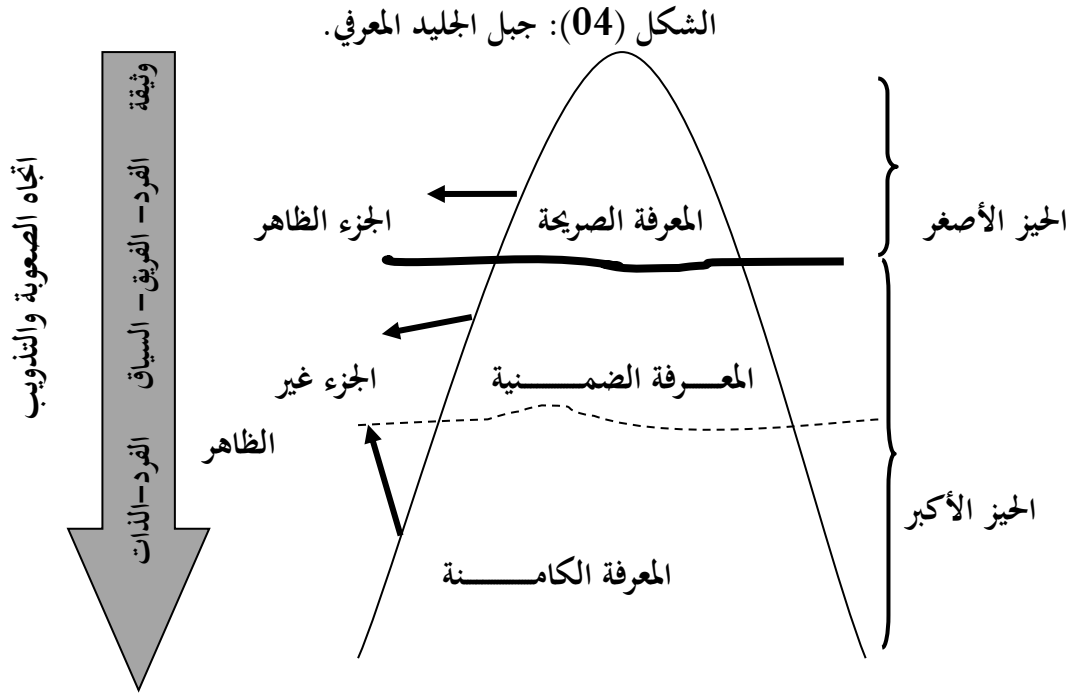
<sup>1</sup> أحمد علي صالح، إدارة الأعمال الدولية مدخل منهجي متكامل، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2012، ص 199.

<sup>2</sup> حسني عبد الرحمن الشميسي، إدارة المعرفة الرأس معرفية بديلا، دار الفجر بنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص 50.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة " المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، ط2، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 394.

<sup>4</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 14.

<sup>5</sup> نعمة عباس، صلاح الدين الهيتي، تحليل أسس الإدارة العامة منظور معاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 133.



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة مفاهيم واستراتيجيات والعمليات، مرجع سابق، ص 59.

## 2- تصنيف Marquardt: وقسم المعرفة إلى خمسة أنواع<sup>1</sup>:

- أ- معرفة ماذا **Know-What**: وهي معرفة أي نوع من المعرفة هو المطلوب.
- ب- معرفة كيف **Know-How**: وهي معرفة كيف يمكن التصرف مع المعرفة.
- ج- معرفة لماذا **Know-Why**: وهي معرفة لماذا هناك حاجة إلى نوع معين من المعرفة.
- د- معرفة أين **Know-Where**: معرفة أين يمكن العثور على معرفة محددة بعينها.
- هـ- معرفة متى **Know-When**: وهي معرفة متى تكون هناك حاجة إلى معرفة محددة.

## 3- تصنيف M.H ZACK: قدم المعرفة في ثلاث أنواع هي<sup>2</sup>:

- **المعرفة الجوهرية**: هي أدنى مستوى من المعرفة الذي تمتلكه المنظمة لمواجهة المنافس، وبموجبه تتمكن المنظمة من معرفة قواعد اللعبة في مجال القطاع الذي تعمل فيه، بحيث لا يضمن للمنظمة قابلية بقاء تنافسية طويلة الأمد ومع ذلك، فإن هذه المعرفة تمثل المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها كسمة دخول إلى الصناعة، وهي محفوظة لدى الشركات الأعضاء في الصناعة كميزة لهم على الشركات غير الأعضاء.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة مفاهيم واستراتيجيات والعمليات، مرجع سابق، ص 45.

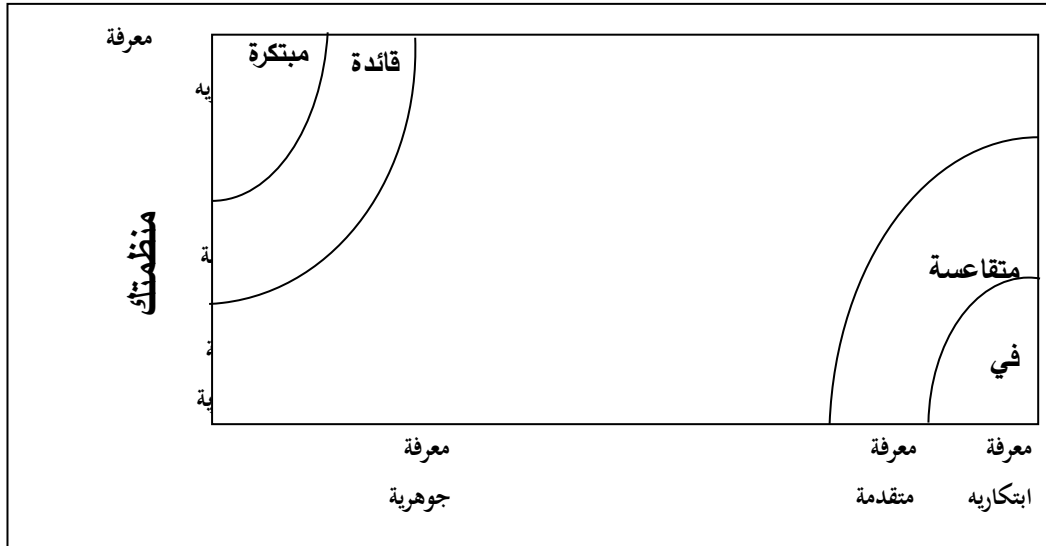
<sup>2</sup> عبد الستار العلي، عامر قبديجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 31.

• **المعرفة المتقدمة:** وهي النوع أو النطاق الذي يجعل المنظمة تتمتع بقابلية بقاء التنافسية، فمع أن المنظمة تمتلك بشكل عام نفس المستوى والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، إلا أن تختلف عن المنافسين في تحويلها على قدرتها على التمييز، وهذا يعني أن المنظمة ذات معرفة متقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموماً أو التمييز في شريحة سوقية عليهم من خلال معرفتها المتقدمة.

• **المعرفة الابتكارية:** وهي المعرفة التي تمكن المنظمة في صناعتها ومنافسيها وتميز نفسها عنهم بشكل كبيراً، فهذا النوع من المعرفة يجعل المنظمة قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في مجال صناعتها وبالأسلوب والتوقيت الذي تحدده.

لكن ما يلاحظ على هذا التصنيف عدم الثبات دوماً فيما يصنف اليوم من معرفة ابتكارية قد يكون غداً المعرفة الجوهرية، لذا ينبغي على المنظمة الاستمرار في التعلم واكتساب المزيد من المعرفة، لتصبح جزءاً من قدراتها الجوهرية التي تميزها وتعطيها ميزة تنافسية، كما يوضح الشكل الآتي ذلك:

الشكل(05): إطار المعرفة الاستراتيجية.



المصدر: عبد الستار العلي، وآخرون، مرجع سابق، ص31.



## المطلب الثالث: الخصائص والمصادر

تعددت خصائص وذلك لتعدد مصادر المعرفة التي تحويها، وتختلف أهمية المعرفة للمؤسسات ليس في المعرفة ذاتها، وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها أولاً، وفي المعرفة ذاتها المخزنة في رأس مالها الفكري ثانياً.

## الفرع الأول: الخصائص

المعرفة مورد مهم من موارد المنظمة. لا يأتي من فراغ ولا يعيش في فراغ، بل يولد من جذور تنظيمية وبيئية التي تكسب هذه المعرفة مجموعة من الخصائص، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>1</sup>

- معرفة يمكن أن تولد، بعض المنظمات لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة من خلال ذوي المهارات والكفاءات العالية (صناع المعرفة).

- المعرفة يمكن أن تموت، تموت المعرفة بموت صاحبها.

- المعرفة يمكن أن تمتلك، من قبل أي فرد فهي ليست محصورة بفرد أو مقتصرة على جهة معينة دون غيرها، وبالطبع فإن الطريقة الأكثر شيوعاً لاكتساب المعرفة هي التعلم، ومن ثم يمكن تحويل المعرفة إلى براءات الاختراع وأسرار تجارية كما تتمتع بالحماية القانونية بشأن الملكية الفردية.

- المعرفة متجذرة في الأفراد، ليس كل المعرفة في المؤسسة هي صريحة ومنظورة، فالكثير من المعرفة التنظيمية يحتفظ بها بشكل خلاق في رؤوس الأفراد فلا وعاء يحتوي المعرفة أفضل من العقل البشري. فهناك معرفة فطرية متجذرة نحن مزودون بها كإمكانات ذهنية وهي قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة ومنظورة، فهي تشبه الطاقة التي توجد في البطارية يمكن استخدامها بمجرد توصيلها بالاستخدام. إن خبرة جراح الدماغ هي مثال لهذه المعرفة فبعد سنوات من الخبرة والممارسة تتكون لديهم هذه المعرفة التي تستخدم في الجراحة بفعالية ولكن القليل منها هو المدون.

- المعرفة يمكن أن تخزن، من خلال الاحتفاظ بها داخل عقول الأفراد ووسائل الحزن الإلكترونية التي تعتمد على الحاسوب بدرجة كبيرة وهو ما يسمى بقواعد المعرفة.

- المعرفة يمكن أن تصنف، المعرفة ليست نوع واحد وإنما هي جملة من المعارف، وذلك حسب مجالات متعددة مثل: المعرفة الضمنية، الظاهرية، الإجرائية... الخ.

- المعرفة يمكن أن تتجدد وتتطور، من خلال إحلال المعارف الجديدة محل المعارف القديمة، بحيث تكون أكثر انسجاماً مع الحقيقة وأكثر قدرة على تلبية احتياجات الناس.

<sup>1</sup>علاء فرحان طالب، أميرة الخبابي، إدارة معرفة الزبون، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 57

## الفرع الثاني: المصادر

تنقسم مصادر المعرفة إلى مصدرين رئيسيين هما:<sup>1</sup>

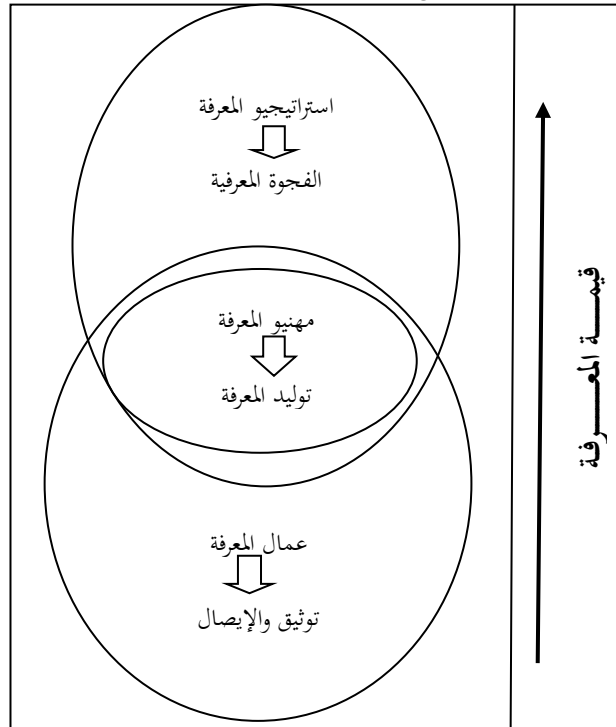
**المصادر الداخلية:** وهي التي تنبع من داخل المنظمة تتمثل في خبرات أفرادها المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل، والتي يمكن حصرها في:

• **استراتيجيو المعرفة:** هؤلاء مسؤولون عن الاهتمام بمعرفة الأعراض وهم خبراء الاستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة في السوق، بالمقارنة مع المنافسين الأساسيين الذين يلتقطون وبشكل فاعل وعميق الأدوار الجديدة للمعرفة داخل المنظمة بوصفها رأس المال الفكري، وخارج المنظمة، يوصف المعرفة في عملية توليدها وتقاسمها هي السلاح الاستراتيجي التنافسي الجديد من جهة أخرى . وهم الذين يجيدون تقييم أو بناء استراتيجية المنظمة.

• **مهنيو المعرفة:** هم الذين يتعاملون مع المعرفة كموضوع، وهم المسؤولون عن المعرفة النسبية، فهذه الفئة هي الخبيرة في أساليب الحصول عليها واستيعابها بالمنهجية الفعالة لتوليدها أو جعلها قادرة على العمل في مجالات الاستعمال المختلفة، وهم يمثلون رأس المال الفكري للمنظمة.

• **عمال المعرفة:** هؤلاء يعملون في مجال المعرفة من أجل توفير عوامل الدعم والإسناد المهني للمعرفة فهم يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها وتخزينها وإيصالها والاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالموارد المعرفية العام .فأفراد هذه الفئة هم يمثلون الكفاءة التشغيلية التفصيلية بمهامهم، ورمز هذه المعرفة هو التوثيق أو لاتصال. والشكل التالي يوضح المصادر الداخلية للمعرفة:

الشكل (06): المصادر الداخلية للمعرفة



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 157.

<sup>1</sup> علاء فرحان، أميرة الخيايبي، مرجع سابق، ص ص 61-62.

**المصادر الخارجية:** تمثل المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة، وتشمل ما يلي:

- **الزبائن:** هم الأكثر أهمية باعتبارهم يشكلون مصدرا مهما للمعلومات، ومن ثم للمعرفة الذي يجب على منظمات الأعمال أخذه بنظر الاعتبار، فالزبون يستطيع إعطاء المنظمة التي يتعامل معها أكبر قدر من المعلومات والمعرفة عن العملية التي تجهل المنظمة كل شيء عنها، إذ يعتبر أحد مصادر رأس المال الفكري الذي تمتلكه المنظمة من خلال خبراته وتعامله مع منتجات وخدمات المنظمة وخصومها في عصر المعلومة.
  - **الموردون:** هم المصدر الأساسي للمعرفة المتعلقة بالسوق الصناعية والموارد ومواصفاتها وخدماتها، وإن العلاقة التفاعلية بينهم وبين المنظمة التي توفر مصدرا للمعرفة العميقة على مواردها وتأثيراتها على المنتجات والخدمات المختلفة.
  - **المنافسون:** هم الأكثر تأثيرا إذ يسعون إلى جعل معرفتهم صعبة التقليد وذلك يجعل معرفتهم متجذرة في بيئة وثقافة المنظمات المنافسة، إلا أن أعمال ومنتجات وخدمات المنظمات المنافسة كلها تقدم فرصا حقيقية للتعلم منها. وإن المنشورات الصادرة عنهم والمعارض التجارية وبعض تحركاتهم وتكتيكاتهم يمكن أن تكون مصدرا للمعرفة، كذلك المتعاملين معهم من زبائن وعمال سابقين.
  - **الشركاء:** يمثلون المصدر الذي يوفر بطريقة جاهزة وسريعة ما تفتقد إليه المنظمة من معرفة وخبرات، وهذا يتم بتشارك و تحالف منظمين متكاملتين بشكل إيجابي فكل منظمة تحتاج إلى الثانية ليست فقط بالموارد المتاحة و إنما في أصول المعرفة أيضا.
- وهناك مصادر أخرى للمعرفة، يمكن تحديدها فيما يلي:
- **الإنسان أو الفرد العامل:** يعد الفرد العامل في أي مجال مصدرا للمعرفة، إذ يشمل فقط العاملين الذين يمتلكون معارف وخبرات في كيفية إنجاز الأعمال والتي تتطلب أداء فعالا في العمل.
  - **فرق العمل:** يمثلون مجموعة من العاملين ضمن مجال وظيفي معين ويتميزون بقدرات إبداعية ويعملون معا لابتكار معارف جديدة في مجال عملهم.<sup>1</sup>
  - **الكتب والوثائق المدونة:** فالكثير من المعارف موجود في كتب ووثائق والكثير جدا متاح للجميع وهذا يجعل بالإمكان الحصول عليها من خلال دراستها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بسام محمود المهيرات، إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات، دار الجليس الزمان لنشر والتوزيع، عمان، ص 16.

<sup>2</sup> علاء فرج الطاهر، إدارة المعلومات والمعرفة، ط 1، دار الرابحة لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 48.

## المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة.

أصبحت المعرفة اليوم من المكونات والعناصر الأساسية لقيام منظمات الأعمال من وجهة نظر الفكر الإداري المعاصر ولغرض مواكبة هذا الفكر فإن المؤسسات ملزمة اليوم بالأخذ بمفاهيمه وآلياته فاهتمت المؤسسات بموضوع إدارة معرفة بوصفها قضية استراتيجية، بعدما أصبحت المعرفة مورداً استراتيجياً ومصدراً حيوياً لتحقيق التفوق التنافسي. إن هذه المكانة التي حظيت بها المعرفة منذ بداية التسعينات من القرن الماضي، جعل المنظمات تبحث عن الكيفية أو الطريقة التي يمكن من خلالها تنظيم الطرق الممكنة لمعالجة واستغلال الكم الهائل من المعارف المتواجدة في محيطها، وكذا البحث عن الشروط الموضوعية الأكثر قبولاً لاستغلال المعارف النظرية والتطبيقية وكيفية المزج بينهما لخلق القيمة لها وهذا ما عبر عنه بمصطلح إدارة المعرفة. وعليه سنحاول ضمن هذا المبحث التطرق إليها من جوانبها الأساسية.

## المطلب الأول: النشأة والمفهوم

## الفرع الأول: النشأة

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة فقد درج الباحثين على الكتابة في هذا الموضوع من آلاف السنين، لكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكله أماكن العمل هي جديدة نسبياً، من المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة ولكن معظمها كان خلال السنوات القلائل الماضية. ويعد Don March أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة في بداية الثمانينات من القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، لكنه لم يشر إليها بشكل مستقل أو بوصفها عملاً مستقلاً، وفي المدة نفسها بين Drucker أن القوة المهنية في الاقتصاد وفي المجتمع ستكون المعرفة وأن هناك جيشاً من العمال ذوي المعرفة ستكون من الأوائل من بين الملايين من عمال الوطن وقادتها الذين يشكلون قوة رئيسية في خلق طلب جديد على السلع والخدمات أثناء انتقال العالم من اقتصاد دولي إلى اقتصاد عالمي.<sup>1</sup> وفي مؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي أشار Edrward Freigneiaum إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة" ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة ومع ولادته استحدثت سير وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة. وفي عام 1997 ظهر حقل جديد نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو إدارة المعرفة وقد تبع هذا التطور تغير في عنوان الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينها كمثل تغير عنوان مجلة "تغير وإعادة هندسة الأعمال" إلى "إدارة و معالجة المعرفة"<sup>2</sup>، ولقد أسهم عدد من منظري الإدارة في نشأة وتطوير إدارة المعرفة، ومن بينهم على وجه الخصوص بيتر دراكر، وبول استرامان على الأهمية المتزايدة للمعلومة والمعرفة الصريحة كمورد تنظيمية، كما تنبأ دراكر أن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وبأن المنظمات ستكون من صناعات المعرفة يوجهون أداءهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن. بالإضافة إلى تزايد الندوات والمؤتمرات التي عقدت عن إدارة المعرفة. بذلك حظيت

<sup>1</sup> برست جيلبرت، إدارة المعرفة لبناء النجاح ترجمة صبحي قازم حسن، دار الهندسية، مصر، 2008، ص 80.

<sup>2</sup> نعيم ابراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 75.

باهتمام متزايد ومتسارع لما لها من إسهام أساسي في النمو الاقتصادي وفي تحقيق ميزة تنافسية، الأمر الذي جعلنا نسمع ونرى:<sup>1</sup>

- إنشاء مجموعات عمل في مجال دراسة إدارة المعرفة.
- اهتمام المديرين بدور المعرفة في رسم استراتيجيات المعرفة حيث نجد 89% من قادة المنظمات الأعمال في أوروبا يؤكدون أن المعرفة هي المفتاح إلى قوة الأعمال وأن 85% من تلك المنظمات تؤمن أن هناك قيمة تتولد من استخدام المعرفة و90% من تلك المنظمات أوضحت أن لديها خطط لاستحداث إدارة المعرفة.
- إعلان عن ندوات عمل ومؤتمرات في مجال إدارة المعرفة حوالي 33 مؤتمر عقدت خلال الفترة 1997-199.
- تسابق مستشاري الأعمال على تقديم خدماتهم في مجال إدارة المعرفة.

### الفرع الثاني: المفهوم:

ظهرت العديد من التعاريف لإدارة المعرفة التي تحاول أن تحدد معالمها بدقة، و التي اختلفت باختلاف آراء الباحثين و جهات نظرهم، و من بينها نجد من اعتبرها " بمثابة الطريق التي تستطيع بها المنظمات توليد القيم من رصيد فكري"<sup>2</sup> فإذا كانت قد ركزت على إدارة المعرفة من منظور رأس المال الفكري فهناك تعاريف أخرى تركز على المنظور الاجتماعي، حيث عرفت بأنها: " الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل المنظمة ما من أجل التقاط و جمع و تصنيف و تنظيم و حصر كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المنظمة و جعلها جاهزة لتداول و المشاركة بين أفرادها و أقسامها و وحداتها بما يرفع مستوى الكفاءة في اتخاذ القرارات و الأداء التنظيمي."<sup>3</sup> بالإضافة إلى ما سبق، هناك من عرفها على أساس أهدافها المتوخاة وذلك بأنها: " إدارة الخبرات العملية والمعلوماتية للمنظمة ولحفاظ عليها والإفادة منها في الحصول على مزايا تنافسية وتحقيق رضا المستفيدين ورفع مستوى كفاءة الأداء واتخاذ القرارات وزيادة مستوى الابتكار والإبداع."<sup>4</sup> ويراهـا Skyrme بأنها: " إدارة نظامية واضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستخدامها، وجمعها، وتنظيمها، ونشرها، واستخدامها واستغلالها."<sup>5</sup> وتناولها البعض الآخر على أساس عملياتها بأنها: " عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمة على توليد و الحصول على المعرفة، اختيارها، تنظيمها، استخدامها، نشرها و تحويل المعلومات الهامة و الخبرات التي تمتلكها المنظمة و التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة"<sup>6</sup> أما من منظور تقني فيراها البعض بأنها " تجسيد العمليات التنظيمية التي تبحث في تدائية مزج قابلية تقنيات المعلومات على معالجة البيانات والمعلومات وقابلية الإبداع والابتكار الفردي، وبالتالي بات الانترنت والبريد الإلكتروني تعبير عن قنوات ووسائل المشاركة بالمعرفة، وتأكيد لمضمونها التقني"<sup>7</sup> ، إضافة إلى ما سبق، فهناك من يركز عليها من منظور الرأسمال الفكري، حيث يشير إليها بأنها "

<sup>1</sup> برست جيلبرت، مرجع سابق، ص 80.

<sup>2</sup> احمد بدر، مجتمع المعرفة بين الإطار الفكري والتطبيقات العملية، دار السعودية، القاهرة، 2011، ص 162.

<sup>3</sup> عصام نور الدين، إدارة المعرفة وتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة لنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 31.

<sup>4</sup> عمر احمد همشري، مرجع سابق، ص 105.

<sup>5</sup> ليث عبد الله القهوي، استراتيجية ادارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار حامد، الأردن، 2013، ص 25.

<sup>6</sup> عصام نور الدين، مرجع سابق، ص 32.

<sup>7</sup> محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 58.

الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة، وإعادة تجميع، وإعادة استخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية، والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار" <sup>1</sup>، وبأنها " نظام توليد عمل مزدهر وبيئة تعلم من شأنه تشجيع توليد كل من المعرفة الشخصية، والمعرفة المنظمة، وتجميعها، واستخدامها، وإعادة استخدامها سعياً وراء قيمة جديدة للأعمال" <sup>2</sup>.

كما سبق، نستطيع القول أنه على الرغم من صعوبة إيجاد تعريف واحد لإدارة المعرفة إلا أنها تدور حول أن إدارة المعرفة تمثل العملية النظامية المتكاملة لتنسيق نشاطات المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة وخلقها و تخزينها والمشاركة فيها وتطويرها و تكرارها من قبل الأفراد و الجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف المرجوة منها.

### المطلب الثاني: الأبعاد والأهداف

تتعدد ابعاد واهداف إدارة المعرفة وفي هذا المطلب سيتم التفصيل فيهما.

#### الفرع الاول: الأبعاد

تتمثل أبعاد إدارة المعرفة في ثلاث أبعاد أساسية، حسب ما ذكرها **Duek** وهي: <sup>3</sup>

**البعد التكنولوجي**: ومن أمثلة محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري. والتكنولوجيا المتميزة، والتي تعمل جميعها على مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فإن المنظمة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.

**البعد التنظيمي اللوجستي للمعرفة**: يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها. وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها. ويتعلق هذا البعد بتحديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية جديدة.

**البعد الاجتماعي**: يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات من صناعات المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.

#### الفرع الثاني: الأهداف:

- تختلف وتتعدد أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتنوع المجالات التي تعمل فيها، يمكن تلخيصها فيما يلي <sup>4</sup>:
- ✓ خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة للمشاركة بالمعرفة وفي رفع مستوى معرفة الآخرين.
- ✓ تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.

<sup>1</sup> ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، مرجع سابق، ص 78.

<sup>2</sup> محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 56-57.

<sup>3</sup> محمود عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 67.

<sup>4</sup> أحمد سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، ط 1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 71-72.

✓ تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد، وتعمل كشبكة للأنشطة، إذ تسهم بنشر أفضل الممارسات في الداخل.

✓ خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها والجودة العملية وإدارة وتطوير العاملين وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج. وأكد كل من **Singh** و **Hollsopple** على أن ممارسات إدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الفعاليات والجهود التي تهدف إلى تحقيق أغراض وأهداف متعددة منها:<sup>1</sup>

- توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات تحويل المعرفة وتحقيق عمليات التعليم، وعمليات نشر المعرفة إلى كل الأطراف ذات علاقة.

- التأكد من أن يجري التطوير والتجديد والتحديث للمعرفة بصورة مستمرة، فهدف إدارة المعرفة إذن هو العمل باستمرار على تطوير وتجديد المعرفة من معلومات وبيانات لتواكب تطورات المنظمة.

- تحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري الذي يلزم المنظمة وتحديد كيفية تطويره وإدامته.

- التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة.

- السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مدخل لإدارة المعرفة.

وبالإضافة إلى ما سبق، فإن المنظمة تحقق جملة من الأهداف بعد تطبيقها لإدارة المعرفة:<sup>2</sup>

- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة وغير الضرورية.

- تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.

- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.

- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر.

- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.

- تحسين صورة المنظمة، وتطوير علاقاتها بممثليها.

- تكوين مصدر موحد للمعرفة، ومن ثم تعميمه على أفراد المنظمة.

- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع، وتوثيق، ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة ممن وأثناء الممارسة اليومية.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، ادرة المعرفة، دار الصفاء لنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2015، ص 172.

<sup>2</sup> جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في ادارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية لنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص 48.

كما تهدف أيضا إلى:<sup>1</sup>

- الحصول على المعرفة من مصادرها وتخزينها وإعادة استعمالها.
- جذب رأس المال الفكري لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
- خلق بيئة تنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
- إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.

### المطلب الثالث: العناصر والاهمية

سنتناول في هذا المطلب كل من عناصر ادارة المعرفة وكذا تحديد اهميتها.

### الفرع الأول: العناصر

تتضمن إدارة المعرفة مجموعة من العناصر الجوهرية التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض مؤلفة نظاما معرفيا يساهم في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها. والمتمثلة في:

- **التعاون:** ويعني المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد العمل ضمن فريق بمساعدة أحدهم للآخر في مجال عملهم للوصول إلى الأهداف المنشودة للمنظمة أي العمل بروح الفريق. فالتعاون يخلق التفاعل ويرفع الروح المعنوية ويحسن الاتصال، وبالتالي يسهل وصول البيانات والمعلومات التي تعتبر من الدعائم الأساسية للمعرفة.
- **الثقة:** يعني الحفاظ على مستوى متميز ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضها البعض على مستوى النوايا والسلوك، فهي تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤشر للمعرفة، فالمعرفة إلى جانب التعاون يعملان معا على تدعيم فعالية إدارة المعرفة. وكلاهما عنصران مهمان ومكملان لبعضهما باعتبارهما من العناصر الهامة في إدارة المعرفة.
- **التعلم:** يعني عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين، فكلما اكتسب الأفراد المعرفة كلما تمكنوا من استخدامها في مجالات الإدارة من تخطيط وتنظيم واتخاذ القرارات الإدارية لسير العمل في المنظمة.<sup>2</sup>
- **المركزية:** إن هيمنة وسلطة القرارات تتمركز كلياً في الإدارة العليا للمنظمة وهذا ما يسمى بالمركزية، ولذلك يذهب باحثوا في علم المعرفة وإدارة المعرفة بما تحتويه من بيانات ومعلومات ضرورية أن تتركز القرارات بيد السلطة العليا في المنظمة استناداً على خلق المعرفة يعتمد على اللامركزية.
- **الرسمية:** تعني مدى التزام بالقواعد والإجراءات في عملية اتخاذ القرار في المنظمة، فخلق المعرفة يحتاج إلى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات.

<sup>1</sup> بسام محمود المهيترات، مرجع سابق، ص 49.

<sup>2</sup> عصام نور الدين، مرجع سابق، ص 37-40.



• **الخبرة الواسعة والعميقة:** هي ضرورة لإدارة المعرفة، وتعني أن الأفراد في المنظمة يجب أن يمتلكوا خبرات واسعة ومتنوعة وعميقة مركزة ومتخصصة، كما يجب أن تكون هناك علاقات بينهم وبين الرؤساء لفتح المجال لتشاور والتفاعل الاجتماعي مما يزيد من خبراتهم لتحقيق الأهداف.

• **تسهيلات ودعم نظم تكنولوجيا المعلومات:** وتعتبر من الأمور الهامة في توفير المعرفة من بيانات والمعلومات وتخزينها واستخدامها عند اللزوم من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مما يشكل حصيلا معرفية للمنظمة والقائمين على إدارتها.

• **الإبداع التنظيمي:** يعني القدرة على خلق قيمة من خلال المنتجات والخدمات والأفكار والإجراءات المفيدة عن طريق ما يتركه الأفراد الذين يعملون في نظام اجتماعي واحد، فالإبداع التنظيمي يعني خلق التنظيم المناسب القادر على الاستفادة من المعلومات والبيانات لإدارتها وتسخيرها في خدمة المنظمة لتحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: الأهمية

تتمثل أهمية إدارة المعرفة فيما يلي ما يلي:<sup>2</sup>

-زيادة حدة المنافسة بالأسواق وسرعة ازدياد الابتكارات والاكتشافات الجديدة أدى إلى وجود ما يسمى حديثا بإدارة المعرفة.

-تعقيدات السلع والخدمات تتطلب المزيد من المعرفة بالزبون والسوق والمنافسة، ومن ثم إلى إدارة معرفة قوية.

-زيادة المنافسة قلصت إعداد العاملين في المنظمات ذات العلاقة المتميزة، وهنا كان لابد من المنافسة على كيفية استقطاب هذه الكفاءات.

-إدارة المعرفة تحافظ على الزبائن ذوي الولاء.

-إدارة المعرفة تحفض الكلف وأساليب طرق العمل.

-إدارة المعرفة تنشئ الأسواق الجديدة.

-إدارة المعرفة تجذب الزبائن الجدد لأن قاعدة المعرفة أساس الوعي بحاجات الزبائن وتطلعاتهم.

أيضا:<sup>3</sup>

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

-تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال.

-الحصول على كميات مهولة من المعلومات في ظرف أجزاء من الثانية.

-تحديد هوية رأس المال الفكري (براءات الاختراع، العلامات التجارية، والشهرة).

-استخدام مراكز عمل ضرورية لخلق والحفاظ على إدارة المعرفة (الخبراء، الوسطاء، الوثائقين).

<sup>1</sup> محمود عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 68.

<sup>2</sup> علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سابق، ص 72.

<sup>3</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 91-92.

-إدخال التقنيات الجديدة للمعلومات والاتصالات لتشجيع التعاون (الإنترنت).

### المبحث الثالث: عمليات، نماذج، استراتيجيات وأساليب إدارة المعرفة.

تتم إدارة الأصل المعرفي من خلال مجموعة من العمليات اختلف فيها الباحثون وذكرو العديد من النماذج لها والتي اختلفت باختلاف استراتيجياتها واساليبها.

#### المطلب الأول: العمليات والنماذج

اختلف الباحثون في تحديد عمليات إدارة المعرفة وأحسن نموذج لها لذلك سيتم التطرق الى اهم عملياتها وأفضل نماذجها.

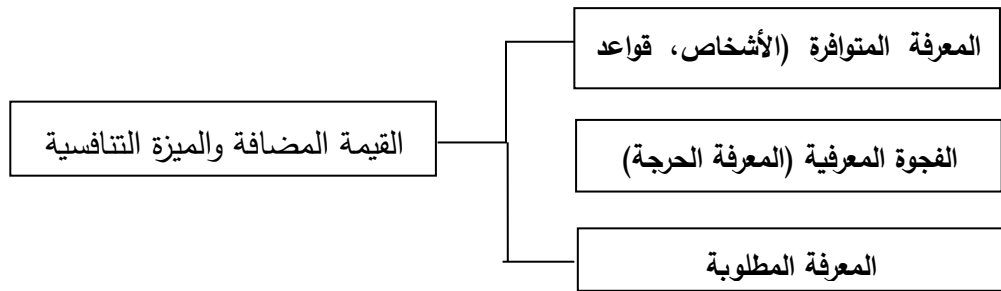
#### الفرع الأول: العمليات.

اختلف الباحثون في تحديد عمليات إدارة المعرفة إلا أنه سيتم التطرق إلى التصنيف الأكثر شيوعاً والمتضمن خمس مراحل:

#### أولاً: تشخيص المعرفة.

تعد العملية الأولى والأهم في عمليات إدارة المعرفة لأن نجاحها يعتمد على دقة التشخيص الذي يسهل وبشكل كبير في شكل العمليات الأخرى وعمقها. كما يهدف غالى تحديد المعرفة الحرجة والتي بدونها لا تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها ولا المحافظة على ميزتها التنافسية. ويتم تحديد المعرفة الحرجة من خلال التعرف على المعرفة المتوافرة فعلا داخل المنظمة وتلك المطلوبة منها، والتعرف على الفجوة بينهما وتحديد الأشخاص الحاملين للمعرفة وتحديد مكان المعرفة في قواعدها ومستودعاتها،<sup>1</sup> كما هو موضح في الشكل التالي:

#### الشكل (07): تشخيص المعرفة الحرجة.



المصدر: عمر أحمد الهمشري، مرجع سابق، ص123.

ومما سبق، يمكن القول إن المنظمات تواجه تحديين رئيسيين في تشخيص المعرفة هما:

أولاً: كيفية تشخيص معرفتها، وثانياً: كيفية تحديد الحصول على المعرفة المطلوبة واللازمة لحل المشكلات التي تواجهها وتمنحها قيمة مضافة وميزة تنافسية. ويتم أسر(الحصول)المعرفة المطلوبة بطريقتين هما: الأولى: ابتكار معرفة جديدة من

<sup>1</sup> عبد الستار العلي، عامر قندلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص40.

خلال البحث العلمي والتفكير الإبداعي والتعلم، أما الثانية: استقطاب العقول الخبيرة البدعة من خارج المنظمة.<sup>1</sup>

### ثانيا: توليد المعرفة:

تتضمن عدة مصطلحات منها الشراء، اكتشاف، ابتكار، امتصاص جميع هذه العمليات يشير إلى توليد المعرفة والحصول عليها، ولكن بأساليب ومن مصادر مختلفة، فالشراء يشير إلى القدرة على الفهم، والاستيعاب للمعرفة الظاهرة والحصول على المعرفة الكامنة في عقول الأفراد دائما والابتكار فهو، توليد معرفة جديدة غير مكتسبة. ولتحقيق توليد المعرفة لابد من الفهم والمقارنة بين موجودات المعرفة الحالية وموجودات المعرفة المطلوبة للمنظمة، وبمثل هذا الفرق حجم الجهود التي تحتاجها المنظمة للاستمرار في عملية ابتكار معرفة جديدة وتوليد المعرفة يعني إبداع المعرفة الذي يتم من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات، وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكاره مستمرة، كما تزود المنظمة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة مثل ممارسة الاستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها، وهذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عندما يعود يصبح مصدرا لمعرفة جديدة.<sup>2</sup>

### ثالثا: خزن المعرفة:

تقوم المنظمة بخزن المعرفة التي تمتلكها في أنظمة محوسبة (مشفرة) لتضمن سلامتها من فقدان أو التلف أو السرقة أو الدخول غير المرخص، وكذا لتسهيل وصول العاملين في المنظمة إليها واسترجاعها للإفادة منها في إنجاز أعمالهم. وتشير هذه العملية أيضا إلى أهمية الذاكرة التنظيمية والتي يعرفها **Zwass** و **Stern** بأنها: "الطرق التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي وخبراته وأحداثه في الأنشطة التنظيمية الحالية."<sup>3</sup> والتي تخزن فيها المعرفة بأشكال مختلفة مثل: الوثائق، الملفات، قواعد المعرفة ومستودعاتها، رؤوس الأفراد...، حيث تلعب تكنولوجيا المعلومات وبرمجيات النظم الخبيرة دورا مهما في خزن المعرفة واسترجاعها وبثها والمشاركة بها.

وبمثل تخزين المعرفة جسرا بين النقاط المعرفة وعملية استرجاعها، فالكثير من القيمة المتحصلة لإدارة المعرفة ناتج من خلال عناصر المعرفة المختلفة وموضوعاتها وضرورات الربط فيما بينها وإدامتها وتحديثها. هذا، وأن التركيز الأهم في عملية التخزين يجب أن يكون حول حجم السياق الذي سيتم احتواؤه، وفي استخدامه بكفاءة وبشكل كاف، كما أن مستودعات المعرفة تشكل قضية مركزية في المنظمات المعتمدة على المعرفة إذ تحرص المنظمات على إدارة المخزون المعرفي بعملية الاكتساب والاحتفاظ والتوظيف للمعرفة بمساعدة التكنولوجيا الداعمة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عمر أحمد الهمشري، مرجع سابق، ص 122.

<sup>2</sup> عبد الستار العلي واخرون، مرجع سابق، ص 40.

<sup>3</sup> العلواني حسن، التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الابداعية)، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 318.

<sup>4</sup> رجي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 197-198.

## رابعاً: تحويل المعرفة والتشارك فيها:

تعد أحد التحديات الكبيرة للمنظمات الحديثة التي ترغب باستعمال المعرفة المتوافرة لديها كموجود ذي قيمة عالية ويضمن لها استمراريتها وبقائها. وتعرف مشاركة المعرفة بأنها: العملية التي يتم من خلالها إيصال المعرفة الصريحة والضمنية إلى الأفراد الآخرين. وهي تبادل المعرفة بين شخصين: أحدهما مرسل للمعرفة والآخر مستقبل لها يعمل على تمثيلها. وعليه يتضح أن المشاركة بالمعرفة يتضمن ثلاثة مفاهيم هي:

- **نقل المعرفة:** هي الخطوة الأولى من العملية، وتعني إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت، وضمن الشكل المناسب، وبالتكلفة المناسبة.

والفرق بين المشاركة بالمعرفة ونقل المعرفة في أن الثانية تركز على رأس المال المظمي (الهيكلي أو الداخلي) بينما الأولى هي تركز على رأس المال الإنساني وتفاعل بين الأفراد. ونقل معرفة الفرد إلى معرفة جماعة أو إلى معرفة تنظيمية.

- **تبادل المعرفة:** ويعكس عملية التفاعل الاجتماعي التي تعمل على تسهيل مشاركة المعرفة الضمنية عن طريق المعاشية، الحوار والملاحظة، أما المعرفة الصريحة فيتم تبادلها بين الأفراد والجماعات والمنظمات مثل: "كتب تصميم منتج ما" يتم نقله من موظف لآخر.<sup>1</sup>

- **الاتصال:** هو جوهر عملية المشاركة ومعيار مهما لنجاحها ويعني عمليات بث المعلومات ونقلها من شخص إلى آخر أو من فريق لآخر، أو من منظمة إلى أخرى. وبمعنى آخر فإنه يعني عمليات إرسال واستلام رموز ذات معاني مرتبطة بها، بهدف إعلام الآخرين بأمر أو طلب منهم القيام بعمل ما، أو تعديل سلوك ما أو أي شيء آخر.<sup>2</sup>

وهناك ثلاث نقاط أساسية متعلقة بعملية مشاركة المعرفة والمتمثلة في:<sup>3</sup>

- مشاركة المعرفة تعني عملية نقل فعالة، لذا فإن متلقي المعرفة يجب أن يفهمها بشكل جيد لكي يعمل ويستفيد منها.  
- إن ما يتم مشاركته هو المعرفة وليس التوصيات بناء على المعرفة، فالعملية تتضمن أن يكتسب المتلقي المعرفة من أجل استخدامها لمصلحة المنظمة بينما تكون عملية الإرشاد المقدمة إليه هي عملية استخدام للمعرفة بدون الإدراك الذاتي لعملية مشاركة المعرفة.

- إن مشاركة المعرفة من الممكن أن تكون ضمن الأفراد، أو ضمن المجموعات، أو ضمن الأقسام أو ضمن المنظمة بشكل عام.

- إن عملية مشاركة المعرفة عملية غاية في الأهمية وذلك من أجل تحسين أداء المنظمة ومن أجل تطوير عملية الإبداع فيها.

1 عمر أحمد الهمشري، مرجع سابق، ص 131\_134.

2 عمر أحمد الهمشري، مرجع سابق، ص 134.

3 خضر مصباح وإسماعيل طيطي، إدارة المعرفة " التحديات والتقنيات والحلول"، ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 104.

## الشكل (08): عمليات تحويل المعرفة.

التفاعل الاجتماعي (ضمنية ضمنية)	الإخراج أو الإظهار (ضمنية صريحة)
الإدخال والتضمين الداخلي (صريحة ضمنية)	الدمج والتركيب (صريحة صريحة)

المصدر: عبد الستار وآخرون، مرجع سابق، ص 42.

من خلال الشكل أعلاه والذي يحدد أربعة عمليات لتحويل المعرفة والمتمثلة في:<sup>1</sup>

-التطبع الاجتماعي (Socialisation): التي تتضمن تحويلا من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الضمنية، ويتم ذلك من خلال الملاحظة أو التقليد أو الممارسة أو عندما يتشارك الفرد مع آخر فيما يمتلكه من معرفة ضمنية.

-الإظهار أو الإخراج (exeternalisation): التي تتضمن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة وظاهرة عندما يكون الفرد قادر على أن يبين ويلفظ بوضوح ما يمتلكه من معرفة ضمنية أي يقوم بتحويل ما يمتلكه إلى الآخرين في صيغة أقوال وأفعال.

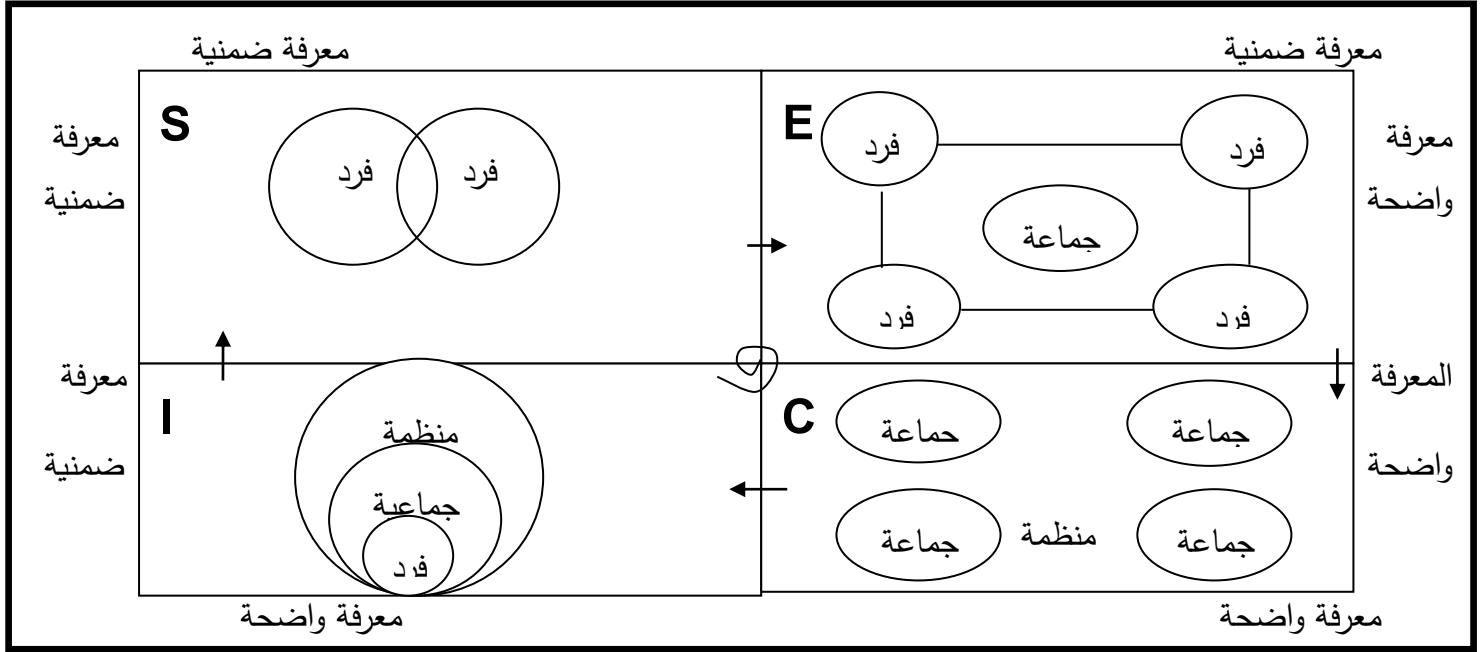
-الدمج (combinaison): تتضمن تحويلا من المعرفة الظاهرة إلى معرفة ظاهرة من خلال جمع المعرفة في قواعد يمكن للآخرين من الحصول عليها كما في الاتصال بين الجماعات.

-الإدخال أو التضمين الداخلي (l'internalisation): التي تتضمن تحويلا من المعرفة الظاهرة إلى المعرفة الضمنية من خلال تكرار أداء المهمة وتصبح المعرفة الظاهرة مستوعبة.

ونموذج (SECI) بموجبه يتم توليد المعرفة وإعادة إيجادها في المنظمة. والشكل التالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup>هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة، مدخل نظري، ط 1، الأهلية للنشر والتوزيع، لبنان، 2005، ص 68.

الشكل (09): نموذج (SECI) لعملية توليد المعرفة.



Source :Nonaka et Knno N the concept (Ba) : Building.foundation for Knowledge creation, california management review. Spring, 1998 , P 34.

من الشكل يتضح لنا ما يلي:

**المعرفة المشتركة:** وهي التي تتولد من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين الأفراد عندما يزاولون عملهم.

**المعرفة الخارجية المجسدة:** وهي التي تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة واضحة، كأن تنتقل معرفة شخص إلى الكتب والرسائل.

**المعرفة التركيبية:** وتتم بتحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة واضحة وذلك من خلال الاتصال بين الجماعات أو نشر المعرفة، كعملية منتظمة يمكن تخزينها وفهرستها.

**المعرفة الداخلية (المدججة):** وتتم من خلال تحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة ضمنية مثل: تحويل المعرفة التنظيمية إلى روتين عمل يومي وعمليات وثقافة منظمة ومبادرات استراتيجية.<sup>1</sup>

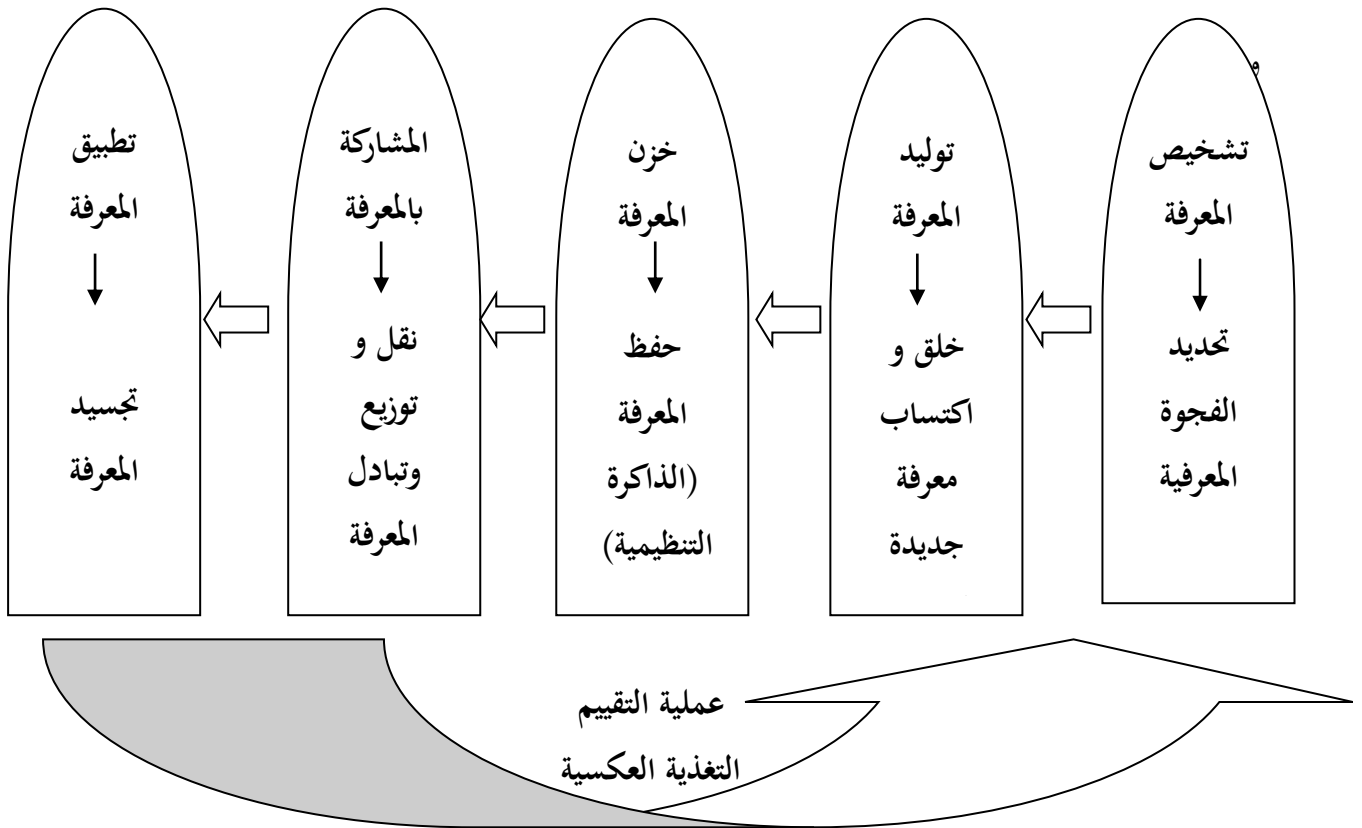
<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، اقتصاد المعرفة، دار الصفاء لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص ص 67\_68.

## خامسا: تطبيق المعرفة:

هي العملية الأخيرة من عمليات إدارة المعرفة وأهمها إذ لا فائدة من العمليات السابقة جميعها إذ لم يتم تطبيق المعرفة ولا فائدة منها، ويعني هذا استعمال المعرفة المتاحة وإعادة استعمالها وتطبيقها وربطها بالواقع العلمي للإفادة منها في حل المشكلات واتخاذ القرارات، وفي إيجاد الميزة التنافسية للمنظمة في بيئة تتطلب الإبداع والابتكار والتجديد. ومن المعلوم أن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة.<sup>1</sup>

مما تقدم، فإن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تناعي وتسلسلي ومكاملة لبعضها البعض، حيث تعتمد كل عملية على سابقتها وتدعم العملية التي تليها. وعليه يجب الإشارة الى وجوب إضافة عملية سادسة متمثلة في تقييم عمليات إدارة المعرفة الخمسة حتى نضمن التغذية العكسية ونتأكد من ان هذه المعارف قد تم استغلالها كما ينبغي فتشخيص المعرفة لا يكفي وحد بل يجب ان يتبع باقي العمليات حتى تستطيع المؤسسة من الاستفادة من هذه المعارف وتجسيدها في ابداعات وابتكارات جديدة تضيف للمؤسسة قيمة وتساعد في الحصول على ميزة تنافسية او تعزيزها. ويمكن توضيح ذلك بيانيا كما يلي:

الشكل (10): عمليات إدارة المعرفة.



المصدر: من إعداد الطالبة

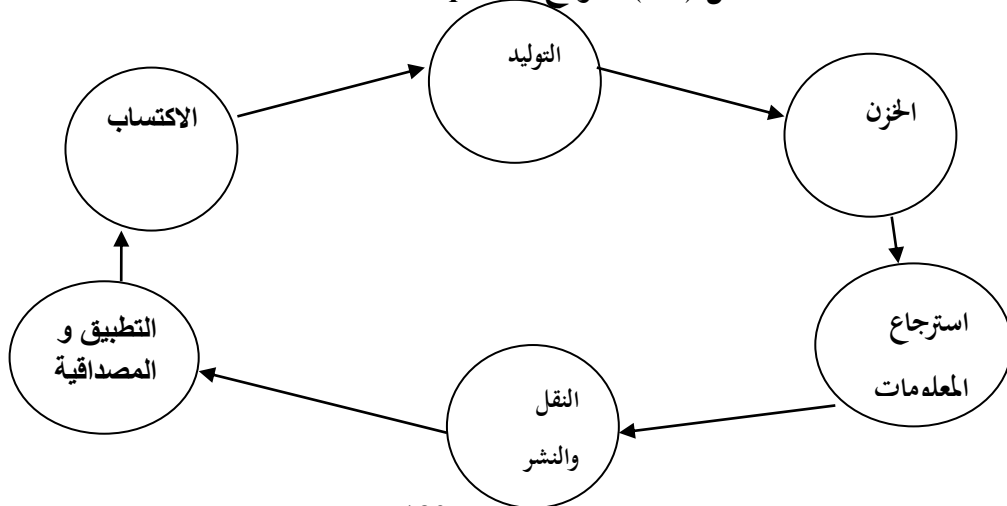
<sup>1</sup> رضا إبراهيم المشيعي، إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، مؤسسة طيبة لنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2010، ص 144.

## الفرع الثاني: النماذج

لقد قدمت نماذج عديدة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المنظمات في بناء استراتيجياتها وافترضاها الأساسية، ونعرض فيما يلي أهم النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير إدارة المعرفة في المنظمات.

• **نموذج Marquardt**: اقترح Marquardt في عام 2002 مدخلا شموليا لإدارة المعرفة يتألف من ستة مراحل متسلسلة موضحة في الشكل الآتي:

الشكل (11): نموذج Marquardt.



المصدر: ربحي مصطفى عليان، اتجاهات معاصرة في بناء إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص 123.

ويشير هذا النموذج، إلى أن إدارة المعرفة هي المحرك لبناء منظمة متعلمة، ومن هذا المنطلق الذي يقود هذه المعرفة خلال كل مرحلة من المراحل الست. ويبين أن المنظمات تتعلم بفعالية وكفاية حال نمو هذه العمليات وتفاعلها وبالتالي فهي غير مستقلة وإنما تؤدي واحدة تلو الأخرى وتتكامل وتتفاعل معها. كما يبين أن المعرفة يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة وأن إدارة المعرفة يجب أن تخضع على نحو مستمر لعمليات المراجعة.<sup>1</sup>

• **نموذج Wiig**: قدم Wiig في عام 1993 نموذجا للإدارة المعرفة لتحقيق أربعة أهداف رئيسية، وهي:

- بناء المعرفة - الاحتفاظ بالمعرفة - تجميع المعرفة - استخدام المعرفة.

وتم في هذا النموذج تصوير أنشطة الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة، بمعنى أنها تسهل بناء المعرفة واستخدامها على اعتبار أنه يمكن تنفيذ بعض الأنشطة والوظائف على نحو متوازن. كما يؤكد على أنه يمكن الاحتفاظ بالمعرفة في أماكن مختلفة: عقول الأفراد، الكتب، القواعد البيانية... أما تجميع المعرفة فيأخذ أشكالاً مختلفة تبدأ من الحوارات الجانبية بين العاملين إلى شبكات الخبرة، إلى فرق العمل. كما يمكن تحقيق استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة وذلك حسب الموقف<sup>2</sup>. بالإضافة، فقد تم دمج وتوحيد الوظائف الأساسية، والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء

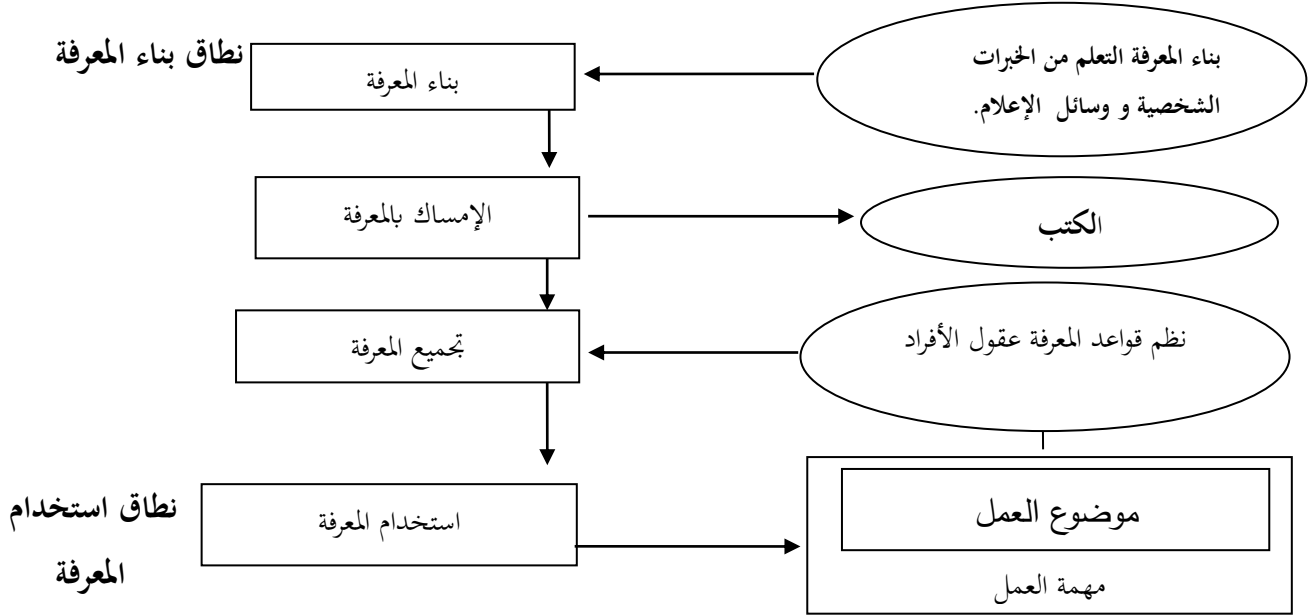
<sup>1</sup> بوركو عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة الميدانية لشركة نجمة للاتصالات، مذكرة ماجستير في علم التسبيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011-2012، ص 22.

<sup>2</sup> جمال يوسف بدير، مرجع سابق، ص 48.



واستخدام المعرفة لدى المنظمات والأفراد. وعلى الصعيد النظري، فإن هذه الوظائف يمكن أن تكون متشابهة، لكنها على الصعيد العملي تكون مختلفة تماما<sup>1</sup>. ويتجلى هذا النموذج بيانيا كما يلي:

الشكل (12): نموذج wiig.



المصدر: محمود عواد الزيادات، مرجع سابق، ص53.

### المطلب الثاني: الاستراتيجيات وعوامل النجاح

من اجل تنفيذ وتطبيق إدارة المعرفة كنموذج تسييري لتحقيق وتعزيز الميزة التنافسية يتم الاستعانة بمجموعة من الاستراتيجيات وتوفير مجموعة من العوامل مما يساعد في نجاح تطبيقها على ارض الواقع. وهذا ما سيتم التطرق اليه في هذا المطلب.

#### الفرع الأول: الاستراتيجيات:

على اعتبار أن منظمة المعرفة هي المنظمة التي تعتبر المعرفة موردا أساسيا في تحقيق الميزة التنافسية، فإن الأمر يتطلب منها أن تتمتع برؤية استراتيجية للمعرفة سواء في إنشائها من مصادرها المختلف أو في تقاسمها أو في توظيفها بما يقلص فجوة المعرفة فيها. ومن أهم الاستراتيجيات التي أشار إليها Hansen والتي يمكن اعتمادها في المنظمة لتنفيذ إدارة المعرفة ما يلي<sup>2</sup>:

• **استراتيجية الترميز:** تعتمد على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية، رسمية قابلة للوصف والتحديد والقياس والنقل والتقاسم، ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات. وقاعدة المعرفة قياسية يمكن من خلالها شبكة المنظمة تعميمها على

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص224-225.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية (لاستراتيجية والوظائف والمشكلات)، دار المريخ لنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص408-412.

جميع العاملين من أجل الاطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في أعمال المنظمة.

إن اعتماد هذه الاستراتيجية في المنظمة ليس تحكيميا وإنما يعتمد بدرجة أساسية على طريقة المنظمة في خدمة زبائنها وأعمال المعرفة القياسية التي تؤديها لهم، وكذا نوعية الأفراد التي تستخدمهم في المنظمة. بالإضافة فإن هذه الاستراتيجية تسمى أيضا بنموذج مستودع المعرفة حيث تعمل على تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في نطاق توثيق أو مستودع المنظمة وجعله متاحا للعاملين في عملية تبادل المعرفة بخطوتين: الأولى نقل المعرفة من الفرد إلى المستودع، والثانية من المستودع إلى الفرد.

• **استراتيجية الشخصية:** تركز على المعرفة الضمنية وهي المعرفة غير قابلة للترميز القياسي، لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجها لوجه، غير قابلة للوصف والنقل والتعلم والتشارك والتدريب وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمعايشة المشتركة والتشارك في العمل والفرق والخبرة. بالإضافة فإن هذه الاستراتيجية تسمى أيضا بنموذج شبكة المعرفة حيث أن الأفراد الذين يمتلكون المعرفة هم يتقاسمونها فيما بينهم أثناء اتصالاتهم وتفاعلاتهم وعملهم المشترك.

وللتمييز بين هاتين الإستراتيجيتين، نعرض الجدول التالي:

الجدول(01): أوجه الاختلاف بين استراتيجيتي الترميز والشخصنة.

أوجه الاختلاف	الترميز	الشخصنة
الاستراتيجية التنافسية	توافر نظم معلومات سريعة وفائقة النوعية والموثوقة بإعداد استخدام المعرفة المرمزة.	توافر المشورة التحليلية القوية والخلاقة حول المشكلات لاستراتيجية بواسطة قنوات الخبرة الفردية للأشخاص.
النموذج الاقتصادي.	(اقتصاديات إعادة الاستخدام) -الاستثمار الموجودات المعرفية. إعادة الاستخدام عدة مرات. -استخدام فرق كبيرة بمعدل عالي من المشاركة. التركيز على توليد عوائد كبيرة	(اقتصاديات خبرة) -استيفاء أجور عالية لحل مشكلات المعقدة. -استخدام فرق عمل صغيرة بمعدل منخفض من المشاركة مع الآخرين التركيز على إدامة هامش ربحي عالي.
إستراتيجية إدارة المعرفة.	(الأشخاص إلى الوثائق) -تطوير نظام الإلكتروني لتوثيق يرمز ويخزن وينشر ويتيح استخدام المعرفة.	(الأشخاص إلى الأشخاص) -تطوير شبكة لربط الأفراد لتسهيل المشاركة بالمعرفة.
تقنيات المعلومات.	-الاستثمار الكثيف لتقنية المعلومات بقصد ربط الأفراد بالمعرفة المرمزة القابلة للاستخدام ثانية.	-الاستثمار المعتدل في تقنية المعلومات بقصد تسهيل الحوار وتبادل المعرفة الضمنية.

<p>- استخدام الذين يستهويهم حل المشكلات ويتعلمون الغموض. - تدريب الأفراد عن طريق تقديم المشورة الواحد للآخر. - مكافأة الأفراد مباشرة لمشاركتهم للآخرين في المعرفة</p>	<p>- استخدام خرجي الكليات المناسبين لإعادة استخدام المعرفة ووضع حلول. - تدريب أفراد المجموعات والتعلم عن بعد. - مكافأة الأفراد الذين يثرون قاعدة المعرفة.</p>	<p>المصادر البشرية.</p>
---	---	-------------------------

المصدر: غسان قاسم داوود اللامي، أمير شبكروبي البياتي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال (الاستخدامات والتطبيقات)، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 194.

وبالإضافة إلى ما سبق يشير MC.Elriy إلى نوعين آخرين، هما: <sup>1</sup>

- إستراتيجية جانب العرض: التي تميل إلى التركيز فقط على توزيع ونشر المعرفة الحالية للمنظمة تبعاً لذلك. تركز على آليات المشاركة في المعرفة ونشرها كما في المنظمات الاستشارية التي تسوق الحلول المعتمدة على المعرفة.
- إستراتيجية جانب الطلب: والتي تركز على تلبية حاجات المنظمة من معرفة جديدة، وهذه الاستراتيجية تتجه نحو الإبداع والتعلم، أي التركيز على آليات توليد المعرفة، وتكون في المنظمات الصناعية المنتجة للسلع.

#### الفرع الثاني: عوامل النجاح.

قام العالم **Devenport** بتحديد مجموعة من العوامل التي يمكن أن تقود إلى نجاح إدارة المعرفة، ورأى أنها ضرورية ويجب الأخذ بها، وهي: <sup>2</sup>

- التركيز على قيم المنظمة وأهميتها وضمان الدعم المالي من الإدارة العليا: فلا بد من المحافظة على قيم المنظمة وبيان أهميتها وبالتالي قيام الإدارة العليا بضمان الدعم المالي اللازم للمحافظة عليها على أصولها وأفكارها وممتلكاتها من أجل بقائها ونموها وتطويرها والمشاركة في نجاح إدارة المعرفة.
- توفير قاعدة تقنية وتنظيمية يمكن البناء عليها: لا بد من وجود قاعدة بيانات ومعلومات متطورة التي تساعد على تزويد وتبادل المعلومات خلال تنظيم ز الذي يقود العمل داخل المنظمة.
- وجود هيكل معرفي قياسي مرن قادر على مواكبة طريقة إنجاز الأعمال بالمنظمة واستخدام المعرفة المتوفرة: فلا بد من هيكلة البيانات والمعلومات والارقام بطريقة تمكن من معرفة مدى استخدامها بطريقة ملائمة وأن تكون مرنة لمواكبة التطورات والتجديد لخدمة أهداف المنظمة.

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 146.

<sup>2</sup> علاء فرحان، إدارة المعلومات والمعرفة، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص 43-44.

- تبني ثقافة الصداقة المعرفية التي تقوم لدعم الاستخدام المتبادل للمعرفة: فالمعرفة حتى تخدم المنظمة وتساعد على نجاح إدارة المعرفة والجماعات والمنظمات من خلال تبادل المعلومات أي تبادل المعرفة مما يثري إدارة المعرفة ويزيد من قدرتها على تحسين أداء المنظمة.

- تبني غاية واضحة ولغة مفهومة لدفع مستخدم المعرفة للاستفادة القصوى من النظام المعرفي: فعند وضع قاعدة البيانات أي حصيلة معرفية يجب أن يتم وصفها بطريقة تلاءم المستخدم للمعرفة من المسؤولين أو العاملين في المنظمة. فكلما كانت هناك غاية واضحة ولغة مفهومة وسهلة وبسيطة يمكن أن تساعد على الحصول عن المعلومات بأكبر قدر ممكن من الفائدة من النظام المعرفي الموضوع.

- تبني عملية التغيير في أساليب وطرق التحفيز لخلق ثقافة المشاركة المعرفية وإشاعتها في المنظمة: لنجاح إدارة المعرفة لابد من تبني عملية التغيير في أساليب وطرق التحفيز للعاملين والإداريين القائمين على المعلومات والبيانات والمعرفة. فتحفيز العاملين يساعد على التعاون والتشارك في خلق ثقافة معرفية قائمة على المشاركة وتبادل المعلومات وبالتالي إشاعتها للاستفادة القصوى منها.

- ضمان تعدد القنوات المعرفية: لتسهيل نقل المعرفة لكون الأفراد العاملين لهم طرق مختلفة لتنفيذ الأعمال والتعبير عن أنفسهم. تلجأ المنظمة على توفير قنوات اتصال لتسهيل الحصول على معرفة وضمان أن تنجح إدارة المعرفة من قناة الاتصال للحصول على المعرفة المطلوبة بسهولة.

- تطوير مستوى عمليات المعالجة في المنظمة بما يمكن من تعيين طرق إدارة الأعمال لضمان التطوير: المنظمة بحاجة إلى تنظيم ووضع الأشخاص المؤهلين في أماكنهم المناسبة وقياس الأداء وتحديد الانحراف على ضوء معايير قياسية وموضوعية، وإذا تم تنفيذ ذلك وأخذه في الحسبان يكون هذا العنصر مهما من عناصر نجاح إدارة المعرفة.

- تبني طرق تحفيزية غير عادية من المكافآت والتميز لمن يتميز في الأداء: مما يدفع العاملين للمساهمة في خلق المعرفة من البيانات المتوفرة في قواعد المنظمة.

- دعم الإدارة العليا التام: وهي مسألة أساسية لتوفير المعارف وتحديد أنواعها لنجاح المنظمة وتدعيمها يمكن من خلال الموارد البشرية والآلات والمعدات وتكنولوجيا لتسيير العمل وتحقيق التعاون وأهداف المنظمة.

كما لخص Rastogi عوامل نجاح إدارة المعرفة في الآتي: <sup>1</sup>

- الابتكار التأكيد على فرض التعلم المستمر للأفراد، والمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.

- تشجيع ومكافآت وروح التعاون وروح الفريق والتأكيد عليها بصورة دائمة.

- تحديد وتطوير القادة الذين يبذلون ويدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والجماعة.

<sup>1</sup> بسام محمود مهيترات، مرجع سابق، ص 89.

- مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم.
- تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.

### المطلب الثالث: مجالات وأساليب إدارة المعرفة

ان تطبيق إدارة المعرفة يكون في مجالات محددة حتى تتمكن من تحقيق ميزة تنافسية ويتم من خلال أساليب معينة.

#### الفرع الأول: المجالات

- تركز إدارة المعرفة على عدد من المجالات الهامة منها<sup>1</sup> :
  - مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المؤسسة وتعزيز هذه الموارد وحمايتها.
  - تعزيز توليد المعرفة والإبداع لدى كل فرد.
  - تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل وتنظيمها، وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع.
  - تغيير وإعادة هيكلة المشروع من أجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فعالية واغتنام الفرص لاستغلال موجودات المعرفة والتقليل من فجوات المعرفة وتعظيم محتوى معرفة القيمة المضافة الخاصة بالمنتجات والخدمات.
  - توليد النشاطات والاستراتيجيات المستندة إلى المعرفة المتسلسلة ومراقبتها والسيطرة عليها، البحوث والتطوير والتحالفات الاستراتيجية وغير ذلك.
  - حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ما تمتلكه المؤسسة من المعرفة ومن أن المعرفة الضمنية غير آخذة بالتلاشي والضمور وأنه لا يتم إفشاء هذه المعرفة إلى المنافسين.
  - قياس أداء موجودات المعرفة الشاملة يتطلب العديد من الوظائف التي يمكن أن يكون بعضها مندمجا مع البعض الآخر في حين أن هناك وظائف أخرى يمكن أن تعمل ككينونات منفصلة.

#### الفرع الثاني: الأساليب

هناك عدة أساليب الإدارة المعرفة والمعلومات، حيث يقسمها الباحثون بعدة طرق، إلا أنها متشابهة عند الكثير منهم، حيث يرى (Daft) أن مناهج إدارة المعرفة والمعلومات تنحصر في أسلوبين هما: الأسلوب العلني والأسلوب الضمني كما يلي<sup>2</sup>:

أولاً: الأسلوب العلني: "الصريح" **Explicit Approach**: أي نقل المعرفة والمعلومات وتصنيفها وتخزينها في قواعد ملموسة تشكل مرجع ومورد للعاملين داخل المؤسسة ويشمل هذا الأسلوب الآليات التالية:

#### (1) البحث عن البيانات: **Data Search** تعرف بصورة واسعة بنظم التنقيب عن البيانات **mining Data**

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 182 .

<sup>2</sup> خضير كاضم محمود، منظمة المعرفة، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 77-78.

واستكشاف المعرفة **Knowledge Discovery** وتهتم نظم البحث عن البيانات بعملية استخلاص واستنباط المعرفة من مكانها ومصادر تخزينها الكبيرة مثل: مستودعات البيان وقواعد البيانات الكبيرة بهدف تقديمها إلى المستخدمين وصانعي القرار. وتتولى نظم البحث عن البيانات مهام البحث عن المعرفة الصريحة المرمزة الموجودة في قواعد البيانات وذلك في سياق ارتباطات وعلاقات مخفية لهذه المعرفة مع وحدات أخرى من المعرفة أو حتى المعلومات الجديدة التي لها تأثير مباشرة على عملية استشراف المستقبل واتجاهاته.

ويتضح في أغلب المؤسسات أن كنوز المعرفة المستقرة في قواعد البيانات منسية ومخفية بسبب التراكم المعرفي والحضور القوي للمعاملات اليومية، بالتالي فإنها تحتاج إلى وجود تقنيات البحث عن المعرفة والمعلومات والكشف عن العلاقات المفيدة بينها وبين جزء آخر من المعرفة. ويمكن القول أن نظم البحث عن البيانات تحتاج إلى وجود نظم قواعد البيانات لكي يمكن أن تنهل من معين هذه المصادر الكبرى ما تحتاجه من معرفة.

(2) **قواعد البيانات Data Base** : وهي "مجموعة من البيانات المرتبطة منطقياً بعضها ببعض والتي تصمم وتبني بطرق متعددة لتحقيق الأهداف المطلوبة من معالجتها". وهي أيضاً "مجموعة من عناصر البيانات المنطقية المرتبطة مع بعضها البعض بعلاقة رياضية، تخزن في جهاز الحاسوب على نحو منظم، حيث يقوم برنامج (حاسوب) يسمى محرك قاعدة البيانات بتسهيل التعامل معها والبحث ضمن هذه البيانات وإمكانية الإضافة والتعديل عليها، والهدف الأساسي لقواعد البيانات هو التركيز على طريقة تنظيم البيانات وليس على التطبيقات الخاصة، وتتكون قواعد البيانات من: الملفات **Files** \*السجلات **Records**\* المجالات **Fields** .

(3) **خرائط المعرفة Knowledge Mapping** : إن خرائط المعرفة تقنية مهمة لتمثيل وتبصير محتوى المعرفة في مجال محدد بصورة يدوية أو باستخدام الحاسوب. وتعتبر خرائط المعرفة وسيلة لاستقطاب المعرفة من خلال تمثيل المحتوى المعرفي بأشكال بيانية ورسوم تطويرية لوصف وتحليل العلاقات الموجودة بين الأفكار والمفاهيم الجوهرية التي تستند عليها المعرفة المستقطبة.

فهي تدل على المعرفة لكنها لا تحتوي عليها وبالتالي فهي دليل وليست مخزناً وتشمل على تحديد الأماكن التي توجد فيها المعرفة الهامة داخل المؤسسة، ثم تأتي الخطوة التالية المتمثلة في نشر ما يمكن أن يطلق عليه " قائمة " أو " صورة " تبين أين يمكن العثور على هذه المعرفة.

(4) **الانترانت Intranet** : وهي " مجموعة من الحواسيب تنتظم معا وترتبط بوسائط اتصال، بحيث يمكن لمستخدميها المشاركة في الموارد المتاحة ونقل وتبادل المعلومات فيما بينهم ووسائط الاتصال قد تكون سلكية أو لاسلكية، وطريقة الربط تحدد شكل الشبكة وبيئتها " .

(5) **المكتبات الإلكترونية E-Librairie** : " المكتبة التي تتكون مقتنياتها من مصادر المعلومات الإلكترونية المخترنة على الأقراص المرنة أو المتوافرة من خلال البث بالاتصال المباشر أو عبر الشبكات كالأنترنت. " ويرى **Daft** أن أبرز ما يميز هذا النظام عن غيره من الأنظمة، أنه يساعد في توفير المعلومات الهامة الاستثنائية لعلاج المشاكل الحرجة، وبناء استراتيجيات المنظمة واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ثانياً: **الأسلوب الضمني Tacit Approach**: وهو أسلوب غير ملموس ويتمثل بنقل المعرفة وتعلمها بين الأفراد من خلال الحوار والمشاركة في الممارسات والتعلم من خلال التجارب السابقة. ويتميز هذا المنهج بصعوبة قياسه إلا أنه يمثل جزءاً رئيسياً من إدارة المعرفة بل إن الكثير من الباحثين يعتبر أن هذا المنهج يمثل المحور الرئيسي لعملية نقل وتخزين المعرفة من الأفراد وهو أعلى الوسائل المادية والملموسة المختلفة مثل: (تخزين معارف الخبراء للأفراد في قواعد حاسوبية أو وثائق مادية للرجوع إليها عن الحاجة).

أما Sveiby فيصنف أساليب إدارة المعرفة كما يلي:<sup>1</sup>

- أ **المنهج الآلي** "أو الميكانيكي": ويعني تحدي وتصنيف البيانات والمعلومات في مصادر ملموسة يسهل الوصول إليها من قبل أي فرد داخل المنظمة وتصبح حلقة ربط بين جميع الأفراد العاملين في التنظيم.
- ب **المنهج المنظم**: ويعني تحويل كافة المصادر الفكرية للمنظمة إلى مصادر ملموسة، أي تخزين المعلومات والمعرفة المرتبطة بكافة الجوانب التنظيمية الداخلية والخارجية في شبكات وقواعد معلوماتية وتمكين العاملين من التواصل معها والرجوع إليها لأداء الأعمال والمهام المتعلقة بوظائفهم.

<sup>1</sup>خضير كاضم محمود، مرجع سابق، ص78.

## خلاصة الفصل الثاني:

ما نستخلصه من هذا الفصل هو أن المعرفة أصبحت المحرك القوي لتحويلات الحاصلة في عالم الأعمال التي يمتاز بالتغيير وتقلبات السوق والمنافسة الشديدة، وذلك بعد إدراك أهميتها بوصفها موجود جوهري مهم في تحقيق أهداف المنظمات. وأصل غير ملموس أساسي في بناء التميز والاستمرارية لها. وكنتيجة لهذه الأهمية، تطلب الأمر اقترانها مع مصطلح الإدارة ليتبلور مصطلح جديد يعرف بإدارة المعرفة الذي يعني بتنظيم الطرق الممكنة لمعالجة لاستغلال الكم الهائل من المعارف النظرية والتطبيقية وكيفية المزج بينهما لخلق القيمة للمنظمة، غير أن تطبيقها على أرض الواقع بشكل يضمن تحقيق أهداف المنظمة يتطلب ركائز عديدة منها ثقافة المشاركة لأنها تدعم جهود وأنشطة العاملين في المنظمة لبناء وتطوير المعارف التي تمكن استخدامها لتحسين أداء العاملين. ما يعني ذلك، ضرورة الاهتمام ببناء ثقافة تنظيمية معرفية أساسها التعاون والنجاح الجماعي مع تطوير نظم الحوافز والمكافآت الجماعية لتشجيع الأفراد على المشاركة وتبادل المعارف للوصول إلى تحقيق وتعزيز المزايا التنافسية.

ونظرا لأهمية العلاقة الموجودة بين متغيري الدراسة، سنعمل في الفصل الموالي على إبراز مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية.



## الفصل الثالث:

مساهمة ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية

**تمهيد:**

تعتبر المنافسة من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات اليوم، في بيئة الثابت فيها هو التغيير والبقاء فيها لمن يملك المعرفة، فمن يملكها يستطيع ان ينتهز فرصة او تجنب تهديد او حتى تحويل التهديد الى فرصة لصالح المؤسسة، هذا ما يحقق لها ميزة تنفرد بها عن منافسيها او تعزز بها مزاياها حتى تضمن البقاء لمدة أطول وتحقق السبق والتفوق.

ان كل هذه التغيرات والضغوط التي تحدث في المؤسسات والتي تصعب عليها الحصول على ميزة تنافسية، الامر الذي يجعل المؤسسات تبحث دوما وتسعى جاهدة للبحث عن أفضل مورد قادر على اكسابها مزايا تنافسية.

ومن هنا بدأت المؤسسات تتجه نحو إدارة المعرفة كتوجه اداري حديث قادر على الاستغلال المثل لمورد المعرفة باعتبارها مقدرة محورية تنفرد بها المؤسسة، هذا ما يمكنها من الاستغلال الأفضل لكافة مواردها سواء كانت ملموسة من موارد وآلات واموال او غير ملموسة متمثلة أساسا في راس مالها البشري التي يحوي أصل المعرفة ومن خلال القدرات والكفاءات التي يتمتع بها مما يمكن من تطبيق استراتيجياتها التنافسية، مما يمكنها من امتلاك مزايا تنافسية.

ومن خلال هذا الفصل نقوم بدراسة أهم المفاهيم الأساسية حول التنافسية والميزة التنافسية من خلال التطرق الى المباحث التالية:

-المبحث الأول : ماهية التنافسية.

-المبحث الثاني : ماهية الميزة التنافسية.

-المبحث الثالث : أثر إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الاستراتيجيات التنافسية.

## المبحث الأول: ماهية التنافسية

اهتم بمفهوم التنافسية والميزة التنافسية مع بداية التسعينات كنتاج للنظام الاقتصادي الجديد، وبروز ظاهرة العولمة، وكذا التوجه لتطبيق اقتصاديات السوق، وحظي المفهوم باهتمام علماء الاقتصاد والإدارة، مما أدى إلى الإحاطة به من عدة جوانب، وسيتم التعرض إليها في هذا المبحث.

## المطلب الأول: مفهوم التنافسية

يشهد العالم في الوقت الحالي اهتماماً كبيراً بالتنافسية فهي العامل الدافع الذي يضبط خطوات المنظمة ويحفز العاملين للعمل لمزيد من العطاء والإبداع لتحقيق التفوق والتميز على المنافسين وصولاً إلى تحقيق أعلى المستويات من العائد، وسيتم التطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالتنافسية.

## الفرع الأول: المفهوم

التنافسية مفهوم لم يتفق على تعريف محدد له، وعموماً يصعب تقديم تعريفاً محدداً ودقيقاً حوله، وذلك لاختلاف وجهات نظر وتجربة الممارسين في الميدان، ونستعرض فيما يلي بعض التعاريف:

وفقاً لتقرير المجلس الأمريكي للسياسة عرف التنافسية بأنها " القدرة على إنتاج سلع وخدمات تفي بمتطلبات الأسواق الدولية مع تحقيق مستوى معيشة يزداد ارتفاعاً واستدامة على المدى الطويل".<sup>1</sup>

أما **Mc.FeTridge** " يرى بان تنافسية المؤسسة يمكن أن تتحقق في حال ما إذا كان باستطاعتها أن تحتفظ بمستوى مرتفع من الإنتاجية والأرباح مقابل انخفاض في التكاليف وارتفاع في الحصة السوقية على ألا يكون ذلك على حساب تحقيق الأرباح".<sup>2</sup>

كما تؤدي أيضاً التنافسية معنى الصراع والتضارب والرغبة في المخالفة والتمييز على الآخرين.<sup>3</sup> وأهم التعاريف تعريف لجنة الرئاسة الأمريكية " وترى هذه اللجنة بأن المؤسسة التنافسية هي التي يمكنها أن تقدم المنتجات النوعية المميزة وبتكلفة منخفضة بالمقارنة مع منافسيها المحليين والدوليين وبما يضمن تحقيق المنشأة الربح طويل المدى وقدرتها على تعويض المشغلين وتوفير عائد للمالكين".<sup>4</sup> وعلى ضوء ما تقدم يمكن القول بان التنافسية مفهوم متعدد الأبعاد، تجتهد المؤسسة لتحقيقه قصد احتلال موقع تنافسي دائم في السوق، فبقاؤها رهين بقدرتها على المنافسة.

<sup>1</sup> عادل رزق، مفهوم التنافسية، ورقة عمل مقدمة في ندوة "تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة ووفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2011، ص 347.

<sup>2</sup> حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 48.

<sup>3</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة، القاهرة، 2001، ص 101.

<sup>4</sup> أحمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الاستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 11، 2007، ص 249.

كما أن مفهوم التنافسية يختلف وفقا لمستوى التحليل، وهو إما على مستوى المنشأة أو المؤسسة، أو على مستوى القطاع أو على مستوى الدولة، حيث يمكن تعريف التنافسية على ثلاث مستويات كما يلي:

#### ❖ على مستوى المشاة أو المؤسسة:

تعرف تنافسية المؤسسة حسب **Enright.M.J** على أنها " القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي، في ظل غياب الدعم الحماية من قبل الحكومة، وذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية ".<sup>1</sup>

ويمكن القول أن مفهوم تنافسية المؤسسة يتمحور حول القدرة على تزويد المستهلك أو الزبون بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين، من خلال إنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية وسعر مناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين والزبائن بشكل أفضل من المؤسسات الأخرى المنافسة، كما أن المؤسسة القادرة على التنافس هي التي تستطيع مواجهة منافسيها بغرض تحقيق الأهداف التي تسعى إليها من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وتحديد.

#### ❖ على مستوى القطاع:

تعرف التنافسية بأنها " قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة، وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع، وميزانه التجاري ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج، إضافة إلى مقاييس متعلقة بالتكلفة والجودة للمنتجات على مستوى الصناعة ".<sup>2</sup>

وعليه تنافسية قطاع صناعي معين ما هي إلا تجميع للقدرات التنافسية للمؤسسات التي تنتمي لذلك القطاع ودون الاعتماد على الدولة في ذلك.

#### ❖ على مستوى الدولة:

تعرف التنافسية على مستوى الدولة حسب تقرير المنافسة العالمية بأنها " القدرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة في دخل الفرد الحقيقي مقاسا بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي (الحقيقي)".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2011، ص 21.

<sup>2</sup> عطية صلاح سلطان، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، بحث مقدم في ندوة لتحسين القدرات التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، المؤسسة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007، ص 287.

<sup>3</sup> عطية صلاح سلطان، مرجع سابق، ص 286.

ويتضح من خلال ما سبق أن تنافسية الدولة أو البلد تسعى لتحقيق معدل مرتفع ومستدام لدخل الفرد فيها، وتنطلق من اعتبار النمو ليس هو الهدف الوحيد لها، إذ غالباً ما يتم الاهتمام بالتشغيل واعتبارات تنموية أخرى لا تهتم بها المؤسسات، فالمؤسسات الاقتصادية لا تعمل في فراغ، وإنما تمارس نشاطها في بيئة وطنية محددة (الدولة)، وهذه البيئة الوطنية قد تكون معززة لتنافسية المؤسسات أو معيقة لها.

ويمكن القول بان العلاقة بين المستويات الثلاثة هي علاقة تكاملية بحيث أن احدها يؤدي إلى الآخر، فلا يمكن الوصول إلى تنافسية قطاع أو صناعة دون وجود مؤسسات ذات قدرة تنافسية قادرة من خلالها على قيادة القطاع لاكتساب قدرة تنافسية على الصعيد الدولي، وبالتالي الوصول إلى معيشة أفضل على صعيد الدولة إلا أن وجود مؤسسة أو صناعة ذات قدرة تنافسية لا يؤدي إلى امتلاك تلك الدولة لهذه الميزة حكماً قطعياً، وفي المقابل فإن تحقيق الدولة لمعدل مرتفع ومستمر لدخل الفرد يعد دليلاً على أن النشاطات الاقتصادية المختلفة تمتلك في مجملها ميزة تؤهلها للمنافسة على الصعيد الدولي.<sup>1</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التنافسية لا تقتصر على المؤسسة والقطاع فحسب بل يخص الدولة والاقتصاد ككل وهذا ما يتعارض مع أفكار العديدين من الباحثين وعلى رأسهم **porter** حيث يعرف التنافسية على أنها " تنشأ أساساً من القيمة التي باستطاعة مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار منتجات المنافسين ذات المنافع المتكافئة، أو أن تأخذ شكل منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية ".<sup>2</sup> فيعتبر أن التنافس لا يكون إلا بين المؤسسات، لأن إفلاس المؤسسة يؤدي بها إلى الانسحاب من السوق ولا ينطبق الأمر على الدولة.

وعليه التنافسية منظومة متكاملة لإنتاج السلع والخدمات تفي احتياجات الأسواق العالمية، وتبدأ من قيام الدولة بدورها من توفير البنية الأساسية للاستثمار وتنتهي بارتفاع مستوى معيشة المواطن.

### الفرع الثاني: الأسباب

هناك العديد من الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر، والتي في حقيقتها نتائج للعمولة وفتح الأسواق وتحرير التجارة، ولعل العوامل التالية هي أهمها:<sup>3</sup>

1. ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام تحرير التجارة الدولية نتيجة الاتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية.
2. وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة المعلومات والاتصالات، وتطور أساليب بحوث السوق، تقنيات القياس، والشفافية النسبية التي تتعامل بها المنظمات الحديثة.

<sup>1</sup> عطية صلاح سلطان، مرجع سابق، ص 287.

<sup>2</sup> احمد بلالي، مرجع سابق، ص 250.

<sup>3</sup> علي السلمي، مرجع سابق، ص 103-104.

3. سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المنظمات، وبين وحدات وفروع المنظمة الواحدة بفضل شبكة الانترنت والشبكات الداخلية وغيرها من آليات الاتصال الحديثة وتطبيقها التكنولوجيا المتجددة.
4. تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية، وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير، ونتيجة للتحالفات بين المنظمات الكبرى في هذا المجال.

### المطلب الثاني: أنواع ومؤشرات التنافسية

تعدد أنواع التنافسية بتعدد القطاعات التي تعمل بها المنظمات والمنتجات التي تتنافس بها، مما صعب تقييمها مما استوجب العديد من المؤشرات لقياسها.

### الفرع الأول: الأنواع

يوجد عدة أنواع للتنافسية، فتتقسم بحسب العديد من المعايير من بينها حسب الموضوع، حسب المعيار الزمني، حسب معيار السعر أو مصدر التنافسية، وبذلك تصنف التنافسية وفقا لما يلي:<sup>1</sup>

#### 1- التنافسية حسب الموضوع: وتتضمن نوعين:

● **تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كاف وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقييم تنافسية منتج معين، ويعد ذلك غير صحيح باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع.

● **تنافسية المؤسسة:** يتم تقويمها على أساس أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج، في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير، أما تنافسية المؤسسة يتم تقويمها آخذين بعين الاعتبار هامش كل المنتجات من جهة الأعباء الإجمالية.

#### 2- التنافسية حسب الزمن: تتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية.

أ- **التنافسية اللحظية:** تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه لا يعتد بهذه النتائج لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، فالنتائج الإيجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

ب- **القدرة التنافسية:** يرى البعض أن القدرة التنافسية تتوقف على شقين أساسيين هما:

**الأول:** قدرة التميز عن المنافسين في الجودة، السعر، الوقت، الابتكار، قدرة التغيير السريع، وهذا التميز قد يكون في كل هذه العناصر كما قد يكون في أحدها.

**الثاني:** القدرة على خدمة الزبائن من خلال تحقيق رضاهم وزيادة ولائهم، ولا شك أن النجاح في الشق الثاني يتوقف على النجاح في الشق الأول.

<sup>1</sup> سعاد فهد الحوال واحمد إبراهيم غنيم، التسويق الأخضر ودوره في زيادة رضا العملاء، دار الكتاب الحديث، القاهرة مصر، ص ص 226-227.

وعليه القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة معايير، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري، لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية، ويبقى المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة، ولكنه لا يكفي بمفرده. وعلى خلاف التنافسية اللحظية، فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية، وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

### الفرع الثاني: المؤشرات

إن التباين بين تنافسية المؤسسات يدفع كل واحدة منها إلى استغلال ميزتها التنافسية في الحصول على حصص سوقية والتموقع فيها ويحكم على تنافسية هذه المؤسسات من خلال مكوناتها وتقييمها من خلال عدة مؤشرات ومقارنتها بمنافسيها المباشرين وعليه فتنافسية المؤسسات تقاس من خلال عدة مؤشرات أهمها:<sup>1</sup>

- **مؤشرات مالية:** بحيث يتم الحكم على تنافسية المؤسسة من خلال مقارنة نسبها وبعض مؤشرات المالية مع تلك الخاصة بمجال نشاطها مثل القدرة على التسديد، الاستقلالية المالية، المردودية... الخ.
- **مؤشرات تجارية:** حيث تتحدد مكانة المؤسسة في أسواقها بالنسبة لمنافسيها انطلاقا من عدة مؤشرات مثل: حصتها النسبية في السوق، ولاء الزبائن، الجودة، تكلفة البيع... الخ.
- **مؤشرات تقنية:** ويقصد بها مستوى التكنولوجيا السائدة في المؤسسة ودرجة التجديد، والابتكار... الخ.
- **مؤشرات تنظيمية:** هي القواعد المرتبطة بتقسيم العمل في المؤسسة، مركزية القرارات، نظام المعلومات... الخ.
- **مؤشرات تسييرية:** وترتبط بقيم المسيرين وخبراتهم وفلسفة التسيير وطرق القيادة، التفاوض، التعاون... الخ.
- **مؤشرات شاملة:** وتشمل كل المؤشرات السابقة الذكر للحكم على تنافسية المؤسسة فأحيانا يظهر عدم التوازن بين طاقات المؤسسة، مما يتطلب علاجها وأحيانا أخرى عند مستوى تطور المؤسسة، فما يتضح كجانب جيد للتنافسية قد يصبح ذو تأثير سلبي على تنافسية المؤسسة.

### المطلب الثالث: مفهوم الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية تنتج أساسا من القيمة الأساسية التي تستطيع المؤسسة توفيرها للزبائن وإقناعهم بها ولهذا أصبح مفهوم الميزة التنافسية يحتل مكانة هامة في التفكير الاستراتيجي للمؤسسة خاصة في عصر العولمة.

لم يظهر مفهوم الميزة التنافسية صدفة وإنما هو ناتج عن تحول في مفهوم الميزة النسبية بسبب التحولات التي عرفها العالم ولازال على جميع الأصعدة، فقد كان مفهوم الميزة النسبية حجر الزاوية في تحديد مسار التجارة الدولية ومجالات التخصص وتقييم العمل بالنسبة للمؤسسات والدول على حد سواء وفي أواخر السبعينات ظهر مفهوم جديد هو الميزة التنافسية<sup>2</sup>، من خلال شركة ماكينزي للاستشارات Mckinsey company اعتمادا على النجاح الذي حققه

<sup>1</sup> بوروبه فهيمه، دور المهارات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة بسكرة، 2006، ص 94.

<sup>2</sup> رتيبة نحاسة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية التنافسية للمؤسسة دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003، ص 54.

اليابانيون عند غزو الأسواق العالمية على الرغم من التغيير في الظروف البيئية، وكان ذلك بفعل قدرتهم على معرفة اختيار ميادين التنافس التي تمكنهم من الدخول في معارك من موقع قوتهم.

انطلاقاً من الثمانينات بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار بشكل واسع بين الشركات الأمريكية خاصة بعد كتابات مايكل بوتر MICHAEL PORTER في سنوات 1980-1985<sup>1</sup>، وبعد هذه الإصدارات أصبح مفهوم الميزة التنافسية يكتسي مكانة هامة جداً في عالم الأعمال والإدارة<sup>2</sup>، وفي هذا الإطار يمكن عرض بعض تلك الاتجاهات من خلال التعريفات في العنصر الموالي.

### الفرع الأول: المفهوم

إن اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية يجعل منها فريدة ومختلفة في القطاع الذي تنشط فيه مما يساعدها على تحقيق ما تسعى إليه من أهداف، وبذلك يتضح بأن تحقيق الميزة التنافسية أصبح غاية تسعى كل مؤسسة إلى بلوغها وهذا أن دل على شيء وإنما يدل على أهميتها، وعليه سوف نتعرف أكثر على المفهوم باستعراض العديد من التعاريف نذكر أهمها، لذا لا يوجد تعريف متفق عليه للميزة التنافسية، إذ ينظر إليها من عدة أوجه وذلك نظراً لاختلافها باختلاف طبيعة القطاع محل الدراسة، نذكر منها:

تعرف على أنها "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس"<sup>3</sup> يركز هنا على أحد مصادر الميزة التنافسية والمتمثلة في إستراتيجية التنافس.

وتعرف إستراتيجية التنافس على أنها "مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وهذه الاستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات رئيسية، وهي: طريقة التنافس، حلبة التنافس وأساس التنافس"<sup>4</sup>.

هناك من يرى بأنها مفهوم الميزة التنافسية يشير إلى "قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مراكز أفضل بالنسبة للمنظمات المنافسة الأخرى العاملة في نفس القطاع وتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى المقدرات والكفاءات والمعرفة، وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تملكها من تصميم وتطبيق الاستراتيجيات التنافسية ويرتبط تحقيق الميزة ببعدين أساسين القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المنظمة على تحقيق التميز"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> هشام حريز وبوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدينا للنشر، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 111.

<sup>2</sup> فرحان غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، تخصص تسيير مؤسسة، جامعة الجزائر، 2006، ص 97.

<sup>3</sup> هشام حريز وبوشمال عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 112.

<sup>4</sup> نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 48.

<sup>5</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 13-14.



والميزة التنافسية تشمل عاملين هما قدرة التميز على المنافسين والتميز في جذب الزبائن، ويتم التفوق على المنافسين من خلال الجودة أو التكلفة أو وقت التسليم أو خدمة ما بعد البيع وفي الابتكار والميزة على التغيير بسرعة (المرونة)، أما الميزة على جذب على جذب الزبائن فتتم من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم بما يزيد رضاهم، ويخلق فرص للنمو والربحية والاستمرارية داخل الأسواق، وهذه القدرات التنافسية التي تملكها المؤسسة تمكنها من تحقيق مزايا تنافسية.<sup>1</sup> وبذلك نجد أن هذا التعريف ركز نقاط أساسية أولها أن الميزة التنافسية تحقق للمؤسسة موقع أفضل مقارنة بمنافسيها في القطاع وتفوقها عنهم من ناحية الجودة والتكلفة وتقديم الجديد والاستجابة السريعة لحاجات ورغبات وانتظارات زبائنهم، وثانيها أن قدرات وإمكانياتها هي أساس لتحقيق هذه الميزة خاصة إذا تم استخدامها بشكل أمثل لتحقيق للعميل قيمة وتميز المؤسسة عن غيرها.

وقد وردت تعاريف أخرى للميزة التنافسية على أنها " ما تختص به المؤسسة دون غيرها ويعطي قيمة مضافة للعملاء بشكل يزيد أو يختلف عن ما يقدمه المنافسون ".<sup>2</sup>

ويعرفها **HUGUES SELVESTRE** " هي مجموعة من العناصر المدركة وذات القيمة في السوق والتي تضمن التمييز للمؤسسة بالمقارنة مع منافسيها حيث يرى أن التفرد وحده غير كافي، ما لم يقترن بادراك الزبون للقيمة التي يجب أن تعادل أو تفوق ما دفعه ثمنا للحصول على تلك الخدمات أو المنتجات ".<sup>3</sup>

كما أن هناك من يعتبر أن المؤسسة لديها ميزة تنافسية عندما تمتلك قيمة أو مورد استراتيجي يميزها عن منافسيها الحاليين أو المحتملين.<sup>4</sup>

و**M.Porter** عرفها بأنها: " تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع"<sup>5</sup>، ويهتم التعريف بكيفية تحقيق الميزة التنافسية والمتمثلة في الإبداع.

في حين عرف **Kotler** بأنها: " قدرة المؤسسة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده".<sup>6</sup>

وهي " المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للزبائن تزيد عما يقدمه لهم المنافسون"<sup>7</sup>، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.

<sup>1</sup> طارق وائل هاشم، نظم المعلومات التسويقية، دار تنسيق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 214.

<sup>2</sup> أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات الثورة في القرن الحادي والعشرون، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص 46.

<sup>3</sup> الطيب داودي ومراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 12، 2007، ص 41.

<sup>4</sup> سلامي محضيه، اثر التسيير للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم التسيير، الجزائر، 2004، ص 06.

<sup>5</sup> مرجع سابق، ص 06.

<sup>6</sup> فليب كوتلر، ترجمة علي سرور إبراهيم، أساسيات التسويق، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2007، ص 434.

<sup>7</sup> معالي فهمي، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 08.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نخلص إلى أنه يمكن القول أن الميزة التنافسية هي مفهوم إستراتيجي يعكس وضعاً تنافسياً مميزاً للمؤسسة مقارنة بمنافسيها، ويتجلى ذلك من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية أو بأسعار أقل من المنافسين، وفي كل الأحوال هي تقدم للزبون قيمة مضافة أو متفردة عن سلع المنافسين، وتحقق من وراء ذلك مكاسباً تجعلها تحتل مكانة هامة في السوق، ولكي تضمن المؤسسة هذه المكاسب عليها بامتلاك موارد متميزة و التي تمثل المعارف والكفاءات الاستراتيجية.

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن للميزة التنافسية الخصائص التالية وتمثل هذه الخصائص فيما يلي:<sup>1</sup>

- ❖ أهما نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
  - ❖ تقوم على الاختلاف وليس التشابه.
  - ❖ أهما تنبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
  - ❖ تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
  - ❖ تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال.
  - ❖ تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة.
  - ❖ طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين.
  - ❖ تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها.
  - ❖ تقدم التوجيه والتحفيز لكل مؤسسة.
  - ❖ تنعكس في كفاءة المؤسسة وفي أنشطتها أو في ما تقدمه للعملاء أو كليهما.<sup>2</sup>
- إن الوصول إلى اكتساب ميزة تنافسية يتطلب استثمار مختلف الأصول التي تمتلكها المؤسسة، من مال، موارد بشرية، تكنولوجياً، تسمح بالنهاية بإنتاج منتج أو منفعة تلقى قبولا من طرف الزبائن. وحتى تكون الميزة التنافسية لدى المؤسسة فعالة يجب الاستناد إلى الشروط التالية:<sup>3</sup>
- ✓ **الديمومة:** أهما تحقق الاستمرارية عبر الزمن عندما يتم تطويرها وتنميتها.
  - ✓ **إمكانية الدفاع عنها:** بمعنى صعوبة تقليدها أو محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافسين.
  - ✓ **حاسمة:** بمعنى تتيح للمؤسسة عامل السبق والتفوق على المنافسين.

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

<sup>2</sup> محمد عبد حسين الطائي ونعمة عباس خضير الحفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية- منظور الميزة الإستراتيجية-، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 155.

<sup>3</sup> عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002، ص 15.

وتضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، لأن كل شرط مقرون بالآخر، حيث شرط الحسم مرتبط بشرط الاستمرار و هذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع، فكيف لها أن تستمر و هي هشة يمكن إلغاؤها، وكيف لها أن تكون حاسمة وهي لم تستمر طويلا.

### الفرع الثاني: الأهمية.

إن الميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الديناميكي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي المريح والمستمر للمؤسسة ما إزاء منافسيها بحيث يتجلى في تقديم منتجات متفردة، بحيث يكون الزبون مستعدا لدفع أكثر وتقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات ولكن بأسعار اقل كنتيجة لتكاليف أدنى، وبذلك تتجلى أهمية حصول أو اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- ✓ خلق قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.
  - ✓ تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة للعملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والإستراتيجية المنتهجة في ظل بيئة شديدة المنافسة.
  - ✓ تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق.
- وتعتبر الميزة التنافسية معيارا مهما لنجاح المنظمات، فهي مؤشر قوي للسيطرة على القطاع من خلال الحصة السوقية، وهي سلاح تعتمد المنظمة للقيام بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات الإنتاجية التي تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع ومواجهة المنظمات المنافسة.<sup>2</sup>
- كما انه من أهم النتائج التي تنجز عن امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية تتمثل في الآتي:<sup>3</sup>
- قدرتها على إقناع زبائنها بما تقدمه لهم من منتجات تكون أكثر تميزا عن المنافسين وما يؤول إلى تحقيق رضائهم.
  - إمكانية الحصول على حصة سوقية أفضل وأكبر قياسيا بالمنافسين إذا ما حققت الرضا والقبول المطلوب لدى الزبون بما يتوافق مع أهدافها الاستراتيجية المخططة.

### المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية

تنشط المؤسسة في بيئة تنافسية قصد التميز والتفوق على منافسيها ضمن قطاع النشاط، ويعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في مجال إدارة الأعمال لأنها تساعد المؤسسة على تحقيق التميز والتفوق المستمر على منافسيها، لذلك أصبحت المؤسسات اليوم أكثر اهتماما ببناء المزايا التنافسية التي تمكنها من تحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> سملاي بحضية و بلال أحمد، الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة المسيلة، 2004 ص14.

<sup>2</sup> مروان محمد نجيب، دور المزيح التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة استطلاعية)، دار الكتب القانونية، القاهرة، مصر، 2011، ص68.

<sup>3</sup> هاجر بوعزة، اثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة اتصالات الجزائر (فرع ورقلة)، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، باتنة، الجزائر، 2012، ص ص34-35.

## المطلب الأول: أنواع الميزة التنافسية واستراتيجياتها

إن وجود الميزة التنافسية يساهم في خلق وضعية تنافسية متفوقة تسمح للمؤسسة بتحقيق أرباح أعلى من منافسيها وذلك من خلال قدرتها إما على التميز بتكاليف منخفضة، وإما من خلال تميز منتجاتها عن منافسيها، وبذلك يمكن التمييز بين نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية، نتعرف عليها وعلى أهم استراتيجياتها.

## الفرع الأول: الأنواع

تختلف أنواع الميزة التنافسية من كاتب إلى آخر، فيرى **Koufleros** بان هناك خمس أنواع للميزة التنافسية ويحددها في السعر، الجودة، القيمة لدى الزبون، ضمان التسليم، الإبداع، في حين صنفها **M.Porter** إلى نوعين رئيسيين وهما ميزة التكلفة المنخفضة وميزة تمييز المنتج، حيث:

**أولاً: ميزة التكلفة المنخفضة:** وتعني قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج بأقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة للمؤسسة والتي تعد مصادر هامة للميزة التكلفة.<sup>1</sup>

وتعتبر عملية تخفيض التكاليف أحد المقومات الأساسية لزيادة القدرة التنافسية للمنتج واستمرار تزايد هذه القدرة، حيث أن تخفيض التكاليف ينجم عنه تخفيض الأسعار إلى المدى الذي يتعدى قدرة المنافسين، ولكي تستطيع المؤسسة تحقيق ميزة تنافسية من خلال تخفيض التكاليف إلى ما دون تكاليف المنافسين يجب عليها معرفة العوامل المحركة للتكاليف ومن ثم مراقبتها، حيث أن التحكم الجيد فيها يكسب المؤسسة ميزة التكلفة المنخفضة.<sup>2</sup>

ومن أبرز العوامل التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف هي:<sup>3</sup>

- (a) الوفورات المتحققة من زيادة منحنى الخبرة والتعلم لدى العاملين.
- (b) الاستثمار الأقل في الموارد وبخاصة المواد الأولية مع وجود أنظمة خزن متقدمة.
- (c) اعتماد سياسة توزيع تتوافق مع خصوصية المنتج والمحافظة عليه وسلامته من التلف.
- (d) الارتقاء بمستوى استغلال الطاقات المتاحة في موجودات الشركة لتقليل نسبة تأثير التكاليف الثابتة على الكلفة الكلية للوحدة الواحدة من الإنتاج.

**ثانياً: ميزة تمييز المنتج:** هي القدرة على تقديم منتج متميز أو فريد وله قيمة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع)، لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة سلسلة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز.<sup>4</sup>

ويتوقف نجاح هذه الميزة على جملة من الضوابط، أهمها:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> نبيل محمد مرسي، (إستراتيجية الإدارة العليا) إعداد، تنفيذ، مراجعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص 97

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، مرجع سابق، ص 85.

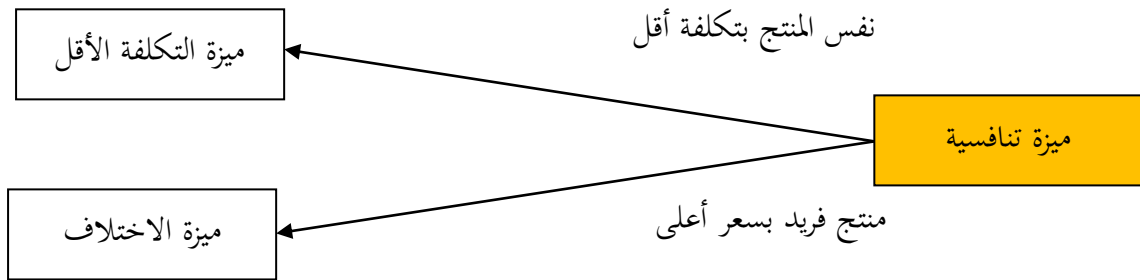
<sup>3</sup> تامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 205.

<sup>4</sup> نبيل مرسي خليل، (إستراتيجية الإدارة العليا) إعداد، تنفيذ، مراجعة، مرجع سابق، ص 97.

<sup>5</sup> محمد عبد العظيم أبو الجنا، إدارة التسويق مدخل معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 34.

1. الاعتماد على المهارات الأساسية للمؤسسة.
  2. ضرورة تحديد المؤسسة لطبيعة زبائنها.
  3. تمكن الزبون من معرفة القيمة الإضافية للمنتج.
  4. ضرورة ضغط المؤسسة على تكاليفها نسبياً للمحافظة على التوازن معين.
  5. ضرورة الربط بين الناحية الإضافية في السعر والقيمة التمييزية الإضافية للمنتج.
- وهناك من يضيف الاحتفاظ بالزبائن، بحيث أن الاحتفاظ بالزبون مبني على التوفيق (أو الموازنة) بين نوع القيمة التي يبحث عنها الزبون وبين المزيج الذي تعرضه المنظمة، ويقول **Steven** أنه عندما يحدث هذا التوفيق فليس هناك حاجة لضرورة لاستخدام محفزات خاصة على الشراء، حيث أن المؤسسة تسعى دائماً إلى بناء علاقات طويلة الأجل مع الزبائن من خلال إدامتهم بالقيمة وإشباع حاجاتهم ورغباتهم مما ينمي العلاقات معهم مما يزيد في مبيعاتها، حصتها السوقية ومستويات أرباحها. ولكي تتمكن المؤسسة من الاحتفاظ بزبائنها ينبغي العمل بالأبعاد الخمسة لتسويق العلاقات والمتمثلة في:
- الجودة لتحقيق الرضا والولاء، شكاوي الزبائن للكشف عن الأخطاء وتقويمها إضافة إلى الاقتراحات، تقوية العلاقات مع الزبائن والسعي إلى الإبداعات والتي لا يتوقعها الزبون وإقناعهم بالمنتج، وأخيراً التسويق الداخلي حيث أن كل فرد داخل المؤسسة يبذل مجهوداً من أجل زيادة كفاءة وفعالية التسويق الخارجي بها.
- وتجدر الإشارة إلى أن التمييز مكلف جداً للمؤسسات، وهذه التكلفة تختلف من مؤسسة إلى أخرى، ويرجع ذلك إلى اختلاف موقع المؤسسات اتجاه عوامل تطور التكاليف، لذلك يجب التنسيق بين الأنشطة من أجل الرفع من درجة التمييز بأقل التكاليف، ويمكن تلخيص أنواع الميزة التنافسية في الشكل التالي:

### الشكل (13): أنواع الميزة التنافسية حسب تصنيف M.Porter



المصدر: عطية صلاح سلطان، مرجع سابق، ص 290.

ومن فائدة المؤسسة أن تحوز على كلتا الميزتين في آن واحد، أما إذا لم يكن بالإمكان الجمع بينهما كان لا بد على المؤسسة أن تختار بين إحداهما، ويتم الاستناد في التفضيل بينهما على المعايير التالية:<sup>1</sup>

- جاذبية النشاط .

<sup>1</sup> نبيل محمد مرسي خليل وهاني عبد الرحمن العمري، الإدارة الاستراتيجية المعاصرة مفاهيم وتطبيقات عملية، الطبعة الثانية، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2014، ص 192.

- شدة المنافسة .
- الفن التكنولوجي المستعمل .
- تطور حاجات ورغبات الزبائن عبر الزمن .
- الفرص المستقبلية.

### الفرع الثاني: الاستراتيجيات

من ضمن الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمؤسسة إتباعها في حالة دخولها في تنافس مع مؤسسات أخرى، وبغية تحقيق مزايا تنافسية مقارنة بالمنافسين في قطاع أو صناعة معينة يمكن للمؤسسة انتهاج ثلاث استراتيجيات تنافسية، وهذا بالاعتماد على مواردها وعوامل القوة لديها، إن الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة يجب أن تصمم بشكل يؤدي إلى السيطرة والتحكم في الموارد والكفاءات التي تسمح لها بالتميز عن منافسيها وتوسيع نشاطاتها، كما يجب أن تتسم تلك الاستراتيجية بالمرونة الكافية لإحداث التكيف الإيجابي مع تغيرات البيئة التنافسية واستراتيجيات المنافسين.

ويمكن تعريف إستراتيجية التنافس بأنها "مجموعة متكاملة من التصرفات والقرارات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين".<sup>1</sup>

أقترح **M.Porter** ثلاث استراتيجيات يمكن الاختيار ما بينها في ضوء ما يميز المنظمة من نقاط قوة، بغية تحقيق أداء أفضل من بقية المنافسين ويطلق عليها "الاستراتيجيات القاعدية، ويمكن توضيحها في الشكل التالي:

### الشكل رقم(14) الاستراتيجيات التنافسية العامة لـ M.Porter

	مركز تكلفة منخفضة	تميز يدركه الزبون
على نطاق الصناعة	السيطرة عن طريق التكاليف	التميز
السوق الاستراتيجي	التركيز	
جزء معين فقط		

المصدر: كاظم نزار الركابي، الدارة الاستراتيجية (العولمة والمنافسة)، ط01، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 163.

من خلال الشكل السابق يتضح أن الاستراتيجيات التنافسية لـ **M.Porter** تتمثل في:

أ- إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف: تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق التفوق على المنافسين بإنتاج سلع وخدمات بتكلفة أقل من تكلفة منافسيها مع المحافظة على مستوى الجودة<sup>2</sup>، وتقوية المركز التنافسي للمؤسسة والسيطرة على السوق من خلال توفير المنتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، وهي الاستراتيجية التي تضع المؤسسة كأقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة، وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية والبيع بالأسعار الرائدة في

<sup>1</sup> نبيل خليل مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا - إعداد-تنفيذ-مراجعة-، مرجع سابق، ص 93.

<sup>2</sup> خضر مصباح إسماعيل الطيبي، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، 2013، عمان، الأردن، ص 194.

السوق، وتتم هذه الاستراتيجية بالعمل على تحقيق إنجاز وفعال لإجراءات وعمليات التشغيل بهدف تخفيض التكاليف بمستوى أقل من المنافسين الآخرين بما يسمح لها ببيع منتجاتها أو خدماتها بأقل الأسعار.<sup>1</sup>

" فالمنظمة التي ترغب في تطبيق هذه الاستراتيجية يجب أن تقوم بتخفيض كل ما يمكن تخفيضه من أنواع التكاليف مثل: تكاليف التسويق، والإدارة، التوزيع، التموين... الخ فحسب بورتر المنظمة الأكثر تنافسية هي التي لديها تكاليف أقل"، وذلك لبيع منتجاتها بسعر أقل من سعر المنافسين ويتحقق ذلك من خلال:<sup>2</sup>

- الاعتماد على اقتصاديات الحجم أي الإنتاج بكميات كبيرة مما يؤدي إلى تقليل تكلفة الوحدة الواحدة.
- المنافذ الممتازة للمواد الأولية أي اكتشاف مورد رخيص لها.
- التخلص من الوسطاء والاعتماد على منافذ التوزيع الخاصة بالمنظمة.
- استخدام طرق في الإنتاج والتوزيع تخفض التكلفة.
- استخدام التكنولوجيا المتطورة وذلك من أجل تخفيض اليد العاملة.

**إستراتيجية التميز:** تعتمد هذه الاستراتيجية على تميز المنتج الذي تقدمه المؤسسة عن طريق خلق شيء ما تدركه الصناعة على انه متميز ومتفرد ويمكن لصيغ التميز أن تأخذ عدة أشكال منها: التصميم، النوعية، الجودة، خدمات الزبائن... الخ، حيث يوفر التميز حاجزا إزاء العداء التنافسي بسبب الولاء للعلامة التجارية من قبل الزبائن، وتحقق هذه الاستراتيجية ميزة يمكن الدفاع عنها، من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، السمعة الجيدة، وبتزايد نجاح هذه الاستراتيجية كزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها، ويجب توفير جملة من الشروط لتطبيق هذه الاستراتيجية:<sup>3</sup>

\* أن يكون الاختلاف واضحا ما بين المنتج المراد تسويقه وبقية المنتجات الموجودة في السوق، بحيث يتسنى للمستهلك أن يحس بهذا الفرق والتميز، ومن ثم يقبل على اقتناء السلعة أو الخدمة، ويمكن تحقيق هذا الشرط باستعمال مواد جيدة، ومن هنا لا بد من بذل مجهودات كبيرة في مجال البحث والتطوير والتصميم، وتجنب العيوب المختلفة التي يمكن أن تقلل من قيمة المنتج، ولا يقتصر الأمر على المنتج في حد ذاته بل يقتضي الأمر بتسليم السلع في أفضل الظروف، وذلك من خلال التسليم في الوقت المناسب والمحدد.

\* من الجيد تمتع المنتج الواحد بعدة استخدامات، وأن تكون تلك الاستخدامات تستجيب لرغبات المستهلك.

\* قلة عدد المنافسين الذين يتبعون إستراتيجية التميز، لأن التعدد لأن يقلص من القدرة التنافسية للمنتجين.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 16-161.

<sup>2</sup> نوال شين، دور الأداء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة دراسة حالة مقاطعة نيفال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية بسكرة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، تخصص تسيير مؤسسات، جامعة بسكرة، 2008، ص 69.

<sup>3</sup> كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 163.

تهدف المنظمة من خلال هذه الاستراتيجية إلى تقديم منتج مختلف، أو تبحث المنظمة في صناعتها عن بعد ذو قيمة للمستهلك لتركز عليه في أعمالها وبالتالي تتميز ببعض الوسائل ومن أهم مجالات التمييز نذكر: <sup>1</sup>

➤ التمييز على أساس التفوق الفني.

➤ التمييز على أساس الجودة.

➤ التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر من المستهلك.

➤ التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع فيه.

**ب- إستراتيجية التركيز:** تعرف إستراتيجية التركيز بأنها " تركيز المؤسسة على جزء معين من السوق والتوجه إلى فئة محددة من المستهلكين أو الزبائن أو لقسم خط إنتاج معين أو سوق جغرافية محدودة بهدف تقييم خدمة أحسن من المنافسين"، وتستند هذه الاستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدد في داخل الصناعة بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المؤسسة التسويق في هذا الجزء.<sup>2</sup>

وتتجه المؤسسة إلى إتباع إستراتيجية التركيز والمنافسة من خلال توجيه جهودها لتكون أكثر كفاءة وقدرة من المنافسين لكسب ثقة وولاء قطاع معين من العملاء أو الأسواق، وتتطلب هذه الاستراتيجية مجموعة من المقومات الأساسية منها:

1. وجود معايير لمفاضلة بين اعتبارات زيادة الربحية واعتبارات توسيع الحصة السوقية من جهة أخرى.

2. وجود آلية لتحديد مجال التركيز (التركيز على فئة من العملاء أو سوق معين أو منطقة معينة).

3. البحث عن فئة من العملاء أو قطاع سوقي أو منطقة جغرافية لديها رغبات غير مشبعة، أو حاجت إضافية لا تستطيع المؤسسات الحالية تلبيتها.

4. وضع موازنة تلاؤم الإنفاق على البحوث والتطوير بهدف تحسين الجودة وترشيد التكلفة.

وهناك شكلان أو بديلان لتطبيق هذه الاستراتيجية هما:<sup>3</sup>

(1) **إستراتيجية التركيز على التكلفة:** هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة من خلال التركيز على قطاع معين من السوق أو في أسواق محددة، أو على مجموعة معينة من الزبائن والذين يتم خدمتهم فقط كقطاع صغير وليس السوق ككل، وفي هذه الاستراتيجية المؤسسة تركز على تحقيق ميزة تنافسية في القطاع المستهدف بالتركيز على فئة محددة من الزبائن لهم حاجات خاصة من اجل تقليل التكاليف والعمل على خدمة هذه الفئة.

(2) **إستراتيجية التركيز على التميز:** هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على التميز في المنتج سلعة أو خدمة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق وليس السوق ككل، أو إلى مجموعة من المشتريين دون غيرهم، وفي حالة استخدام هذه

<sup>1</sup> رقية منصور، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسيير مؤسسة، جامعة بسكرة، 2008، ص 87.

<sup>2</sup> مرجع سابق، ص 161.

<sup>3</sup> مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، ط 01، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 148.



الاستراتيجية تسعى المؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية في القطاع المستهدف بالاعتماد على التميز في منتجاتها وخلق ولاء زبائنها، تقوم المنظمة بتمييز منتجاتها ولنجاحها يجب:<sup>1</sup>

- خلق قيمة في المنتج تبرر السعر المرتفع.
  - جعل التمييز واضح وجلي.
  - اختيار فئة محددة تفهم أبعاد هذا التمييز.
  - إضافة ميزات جديدة للمنتج باستمرار لتفادي التقليد.
  - اختيار فئة لديها حاجات خاصة جدا ولديها جاذبية أكثر للتمييز.
- والجدول الآتي يوضح المؤشرات العملية المصاحبة لممارسة الاستراتيجيات التنافسية الأساسية باختصار:

الجدول رقم(02): المؤشرات العملية المصاحبة لممارسة الاستراتيجيات التنافسية.

إستراتيجية التمايز	إستراتيجية التركيز على التمايز	إستراتيجية التكلفة	إستراتيجية التركيز على تخفيض التكلفة	إستراتيجية التمايز	إستراتيجية قيادة التكلفة
* تقديم المنتجات الخاصة.	* تقديم خدمة مميزة للزبون.	* تقليل تكاليف التوزيع.	* تقديم خدمة مميزة للزبون.	* الإبداع في التكنولوجيا والابتكار.	* تعزيز الإبداع.
* إنتاج سلع وخدمات للحصص السوقية ذات الأسعار العالية.	* تحسين الكفاءة.	* الرقابة على الجودة.	* الرقابة على الجودة.	* حصص سوقية كبيرة.	
	* تدريب العاملين في الصف الأمامي.				

المصدر: عز الدين علي سويسي، نعمه عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 78.

مما سبق أصبح واضحاً أن المؤسسات تتنافس فيما بينها وبشدة على الأسواق والفرص، وحتى على العملاء وأصبحت التنافسية أهم وسيلة لكي تفرض المؤسسة نفسها في السوق، فالمؤسسة التي لديها القدرة على بناء مزايا تنافسية هي التي ستضمن البقاء والنجاح.

### المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية ومحدداتها

إن فكرة الميزة التنافسية تتعلق بعملية بحث المؤسسة عن العوامل التي تميزها على منافسيها، وذلك ما يمكنها من تحقيق الريادة في السوق، حيث أن أهم مصادر الميزة التنافسية أو ما يعرف بالأسس العامة لبناء الميزة التنافسية تتمثل في التكلفة، المرونة والاستجابة السريعة للعميل، الجودة، الإبداع والابتكار، وهناك من يضيف بعداً آخر وهو المعرفة، كما ينبغي على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار أهم محدداتها المتمثلة في حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

<sup>1</sup> رقية منصور، مرجع سابق، ص 88.

## الفرع الأول: المصادر

يتطلب بناء الميزة التنافسية امتلاك المؤسسة قدرات داخلية وما تتمتع به من نقاط قوة وربطها ومواءمتها مع بيئتها الخارجية، مما يؤدي إلى اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية تنفرد فيها عن منافسيها. ولا يمكن لأي مؤسسة أن تتمتع بميزة تنافسية إلا إذا توافرت لديها مجموعة من مصادر تنشا من خلالها هذه الميزة، حيث تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب المجال الذي تنشط فيه وحسب إمكانياتها، ويمكن حصرها في العناصر التالية:

**1- الجودة:** " هي توافر خصائص وصفات في المنتج (سلعة أو خدمة أو فكرة) تشبع احتياجات وتوقعات العميل، ويأتي ذلك بترجمة توقعات العميل إلى تصميم للمنتج مع جودة تنفيذ هذا التصميم، وتقديم المنتج مع الخدمات المصاحبة أن تتطلب الأمر بما يتوافق وحاجات وتوقعات العملاء".<sup>1</sup>

وإن المنتجات ذات الجودة هي التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها، ويعتبر تأثير بعد الجودة العالية أو المتميزة للمنتج على الميزة التنافسية تأثيراً مضاعفاً:

\* **التأثير الأول:** توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمة المنتجات في نظر الزبائن، وهذا المفهوم المدعم للقيمة يؤدي بدوره إلى السماح للمؤسسة بفرض سعر أعلى لمنتجاتها.

\* **أما التأثير الثاني:** للجودة العالية على الميزة التنافسية فيصدر عن الكفاءة العالية والتكاليف المنخفضة للوحدة، فاقل وقت يضيعه العامل يؤدي إلى خروج منتجات معيبة أو خدمات ذات مستوى اقل من المستوى القياسي، أما اختصار عامل الوقت فيؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل وتكاليف اقل، وهكذا نجد أن المنتج عالي الجودة لا يسمح فقط للمؤسسة بفرض أسعار عالية لمنتجاتها، ولكن يؤدي أيضاً إلى تخفيض التكاليف.<sup>2</sup>

**2- المعرفة:** تعد الأصول الفكرية ركيزة مهمة لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، وهذه الأصول تزيد اهتمام تلك المؤسسات المعتمدة عليها باعتبارها شرط أساسي ضمن سياساتها الاستثمارية، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمراً هاماً للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة والعلامات التجارية المتميزة وبراءات الاختراع، فالمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر ما تعرفه بحيث تنقل المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات.

**3- الابتكار:** هو تصور عملي، يبحث عن إدراج شيء جديد في نشاط ما، ويمكن أن ينتج عن اكتشاف جديد أو ببساطة عن طرق جديدة تضع في العمل مبادئ معروفة من قبل، فهو يشكل مصدراً رئيسياً للميزة التنافسية لأنه يمنح المؤسسة شيئاً جديداً ومتفرداً يفتقر له المنافسون.

<sup>1</sup> احمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في صناعة الخدمات، الطبعة الرابعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 553.

<sup>2</sup> صوفيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص 15.

**4- التكلفة:** وتعني قدرة المؤسسة على الإنتاج بأقل التكاليف الممكنة بالمقارنة مع منافسيها في الصناعة بحيث يراعي التناسب ما بين التكلفة المترتبة على تقديم المنتج مع المواصفات الموجودة فيه، وكنتيجة لذلك فان المؤسسة ستحقق ميزة تنافسية من خلال انخفاض أسعارها بناء على انخفاض تكاليفها مما يمكنها من البيع بنفس الأسعار أو بأقل من مستوياتها المتوسطة السائدة في الصناعة وهو ما يعني تعظيم العوائد واتساع الفجوة ايجابيا ما بين الإيرادات والتكاليف.<sup>1</sup>

**5- الكفاءة:** تتجسد الكفاءة في استغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، وكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وعندما تنخفض التكاليف مقارنة بالمنافسين مما يسمح ببناء ميزة تنافسية.<sup>2</sup>

والجدول التالي يوضح مصادر الميزة التنافسية حسب وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين:

الجدول رقم(03): مصادر الميزة التنافسية حسب وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين.

الرقم	الباحث(الكتاب)	السنة	المصادر
01	Porter	1985	هيكل الصناعة، مكانة المؤسسة في الصناعة، المشتري، المورد، الداخلي، الجدد، السباق التنافسي، تهديد المنتجات البديلة، أصحاب المصالح الأخرى.
02	Da and Wensly	1988	المهارات العالية، رأس المال البشري والاجتماعي للمؤسسة، قوة العلاقات والروابط الاجتماعية.
03	Asker	1989	الشهرة النوعية وخدمة المستهلك، دعم المنتج، الاسم المدرك، إدارة وكادر هندسي جيدين، إنتاج بكلفة منخفضة، موارد مالية، الأسبقيات التقنية، توفر أسس إرضاء المستهلك، تقييم السوق/التركيز، خصائص المنتج ( التمييز، ابتكار منتجات مستمرة، الحصة السوقية/ الحجم، الموقع التوزيعي، أسعار منخفضة/ قيمة عالية معروضة، معرفة الأعمال، منتجات مرنة كفؤة، قوة بيع فاعلة، مهارات تسويقية واسعة، رؤية مشتركة (الثقافة، أهداف إستراتيجية، الموقع، تصورات(رؤى) إعلانية قوية، تعاون جيد، بحث وتطوير هندسي، تخطيط قصير الأجل، علاقات توزيع جيدة.
04	Marsh	1990	التدفق النقدي، إيجاد القيمة.
05	Kay	1993	الشهرة أو السمعة، المعمارية، الإبداع، الموجودات الاستراتيجية.

<sup>1</sup> شارلز وجارث جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل الجزء الأول، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، السعودية، 2001، ص ص196-104.

<sup>2</sup> هشام حريز وبوشمال عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 123.

06	Johnson and Scholes	موارد المؤسسة الداعمة لاستراتيجياتها ن داخل المؤسسة وخارجها.
07	هيل وجونز	1999 الجودة المتميزة، الكفاءة المتميزة، رد الفعل المتميز تجاه حاجات الزبون، الابتكار.
08	Barney	1999 القيمة، الندرة، عدم التقليد، صعوبة الاستبدال.

المصدر: محمد حسين الطائي ونعمة عباس خضير الخفاجي، مرجع سابق، ص 160.

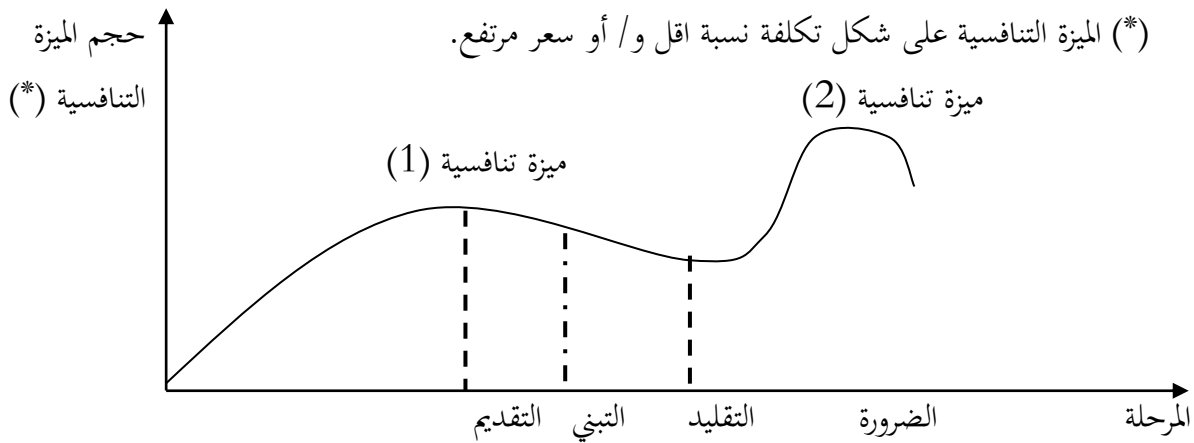
### الفرع الثاني: المحددات

إن الميزة التنافسية للمؤسسة تتحدد وفقا متغيرين أساسين، حيث من خلالهما تتحدد مدى قوة وإمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين أو الصمود أمامهم، والبقاء محتكرا لهذه الميزة لأكبر فترة ممكنة، يتمثل المتغيرين في:

**أولا: حجم الميزة التنافسية:** يقصد بحجم الميزة التنافسية مدى قوة تلك الميزة على تحقيق تنافسية فعالة للمؤسسة تجاه منافسيها الرئيسيين، أي انه كلما كانت الميزة التنافسية واضحة وتأثيرها على حصص السوق كبير كلما كان حجمها كبيرا، غير أن كبر حجمها يشكل أكثر استهدافا من قبل المنافسين، حيث يقومون بتسخير جهود وموارد أكبر من أجل القضاء عليها، وإبطال مفعوله، وبالتالي فمثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات فإن للميزة التنافسية دورة حياة.<sup>1</sup>

ويتم تمثيل ذلك في الشكل التالي:

### الشكل (15) مراحل دورة حياة الميزة التنافسية.



المصدر: نبيل محمد مرسي خليل، استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد، تنفيذ، مراجعة)، مرجع سابق، ص 87.

وهذه المراحل تتمثل في:<sup>2</sup>

**1- مرحلة التقديم أو النمو السريع:** هي المرحلة التي تبدأ بها الميزة التنافسية في الظهور، نتيجة قيام المؤسسة بتوفير مصدر من مصادر الميزة التنافسية، وتتمنع هذه الأخيرة في هذه المرحلة بتطور ونمو معتبر بسبب ضعف المنافسة ضدها أو تأخر رد فعل المنافسين، وتكون هذه المرحلة قصيرة أو طويلة وفقا إلى خصوصية المؤسسة أو المنتجات التي

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، مرجع سابق، ص 84.

<sup>2</sup> مرجع سابق، ص 87.

- تقدمها وطبيعة السوق التي تعمل بها، وحجم المنافسة السائدة فيها، وكلما طالت هذه الفترة كلما تطلبت المزيد من الاستثمارات واستخدام التكنولوجيا المتطورة ما يتيح لها الفرصة في التفوق على منافسيها في ذات الصناعة.
- 2- مرحلة التبني:** نتيجة لاهتمام المنافسين بالميزة التنافسية وإعجابهم بالنمو الذي حققته وبالتأثير الذي أحدثته على توجهات العملاء وتوزيع الحصص السوقية في صالح المنظمة، فإنهم يقومون بالبحث عن كيفية تبني هذه الميزة التنافسية وتطويرها، وتنتشر بين المنافسين، مما يجعل حجمها يميل إلى الثبات والاستقرار.
- 3- مرحلة التقليد:** وفي هذه المرحلة تشهد الميزة التنافسية تقليدا كبيرا من قبل المنافسين، حيث تتجلى النية للمنافسين على القيام بتقليد الميزة التنافسية فتصبح تلك الميزة شبه معمرة بين كل المنظمات المنافسة مما يؤدي إلى تراجع تأثيرها على الحصص السوقية فتنقل بذلك إلى مرحلة الركود.
- 4- مرحلة الضرورة:** وفي هذه المرحلة يصل حجم الميزة التنافسية إلى مستويات تدفع المنظمات إلى دق ناقوس الخطر حول ضرورة القيام إما بتطوير خصائص الميزة الحالية، وبالتالي إدخالها في دورة حياة جديدة، أو التحول نحو مزايا تنافسية أخرى تسمح على الأقل بتحقيق نفس النتائج السابقة التي حققتها الميزة السابقة، وإلا فإنه سوف يتراجع مركز المنظمة داخل سوقها مما يدخلها في مشاكل كبيرة نتيجة تراجع حصتها ومبيعاتها.
- ثانيا- نطاق التنافس:** يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية أو مناطق مختلفة، أو صناعات مرتبطة، ومن جانب آخر يمكن لنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتجات مميزة له.
- ويشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد هي:<sup>1</sup>
- **القطاع السوقي:** 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.
  - **درجة التكامل الأمامي:** ويشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها المختلفة سواء كانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز.
  - **البعد الجغرافي:** يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي 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 العالمية، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص 88.

- **قطاع النشاط:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل من ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات التكنولوجية أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة. وفي هذا الإطار تعمل المؤسسة على البحث عن ميزة تنافسية التي تلائم قدراتها وميدان نشاطها أي بالنظر إلى تحليل إمكانياتها الداخلية وتحليل المحيط.

كما قد صنف **M.porter** العوامل المحددة للميزة التنافسية في نشاط معين بأربع مجموعات تتمثل في:<sup>1</sup>

- ✓ ظروف عوامل الإنتاج ومدى توافرها.
  - ✓ ظروف الطلب من حيث حجمه وأهميته وتأثيراته وأنماطه.
  - ✓ وضع الصناعات المرتبطة والمساندة لذلك النشاط ومدى وجودها.
  - ✓ الوضع الاستراتيجي والتنافسي للمؤسسة من حيث وجود البيئة المعززة للقدرة التنافسية.
- ويمكن تحديد القدرة التنافسية لنشاط معين من خلال هذه العوامل وطبيعة العلاقة فيما بينها وبالتالي تحديد نقاط القوة والضعف في مقدرة هذا النشاط على المنافسة، وذلك لمعالجة نقاط الضعف والحفاظ على نقاط القوة وتعزيزها.

### المطلب الثالث: أهداف الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

تتعدد الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها من الميزة التنافسية، وتتعدد نوعية.

#### الفرع الأول: الأهداف.

من أبرز الأهداف التي تحققها المؤسسة من امتلاكها للميزة التنافسية هي:<sup>2</sup>

- ✓ قدرتها على إقناع زبائنها بما تقدمه من منتجات مميزة عما يقدمه المنافسون.
- ✓ خلق فرص تسويقية جديدة.
- ✓ دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع والخدمات.
- ✓ إمكانية حصولها على حصة سوقية أفضل وأكبر قياسا بالمنافسين واستمرار هذا النجاح سينعكس على زيادة العوائد المالية المتحققة والأرباح الصافية.
- ✓ تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة الوصول إليها والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.
- ✓ خلق قيمة للعملاء حيث تسعى المؤسسة من خلاله تحقيق وتعظيم القيمة للوصول إلى رضا العميل وضمان تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية.
- ✓ تمثل الميزة التنافسية معيار مهما لتحديد المؤسسات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها.

<sup>1</sup> صويلح سماح، مرجع سابق، ص 19 - 20.

<sup>2</sup> وهيبه مربعي، دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، باتنة، 2012، ص 60.

## الفرع الثاني: معايير الحكم على الجودة

تحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية من خلال ثلاث عوامل رئيسية تتمثل في:<sup>1</sup>

أولاً: مصدر الميزة: ويمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:

❖ **مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة:** مثل التكنولوجيا، تمييز المنتج والتفرد في تقديمه، السمعة الطيبة والعلامة التجارية

القوية، من خلال الجهود التسويقية المتراكمة أو العلاقات الوطيدة مع العملاء وهي حصيلة من معرفة متخصصة.

❖ **مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة:** مثل التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة والمواد الأولية، حيث يسهل نسبياً

تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.

وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها:

✓ يتطلب تحقيقها مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المتدربين تدريباً خاصاً، القدرات الفنية الداخلية ن

والعلاقات الوطيدة مع كبار العملاء.

✓ تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية والتعلم المتخصص البحوث،

التطوير، التسويق.

ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة وفي شكل سمعة طيبة، علاقات

وثيقة مع العملاء، وحصيلة من المعرفة المتخصصة.

ثانياً: عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل

تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة في الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تحديد أو التغلب على آثار تلك الميزة، أما

في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعاً.

ثالثاً: درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: تتجه المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة، وبشكل أسرع قبل

قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً، لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة

وخلق مزايا تنافسية جديدة أو مرتبة مرتفعة. ولا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية فحسب، بل يجب أن يكون

بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على سدادها، ويتم ذلك بالاستناد إلى معايير معبرة تختار وفقاً للقواعد المعمول بها

في قطاع النشاط.

ويمكن للمؤسسة إثراء هذه المعايير كلما دعت الضرورة إلى ذلك شرط أن يؤدي ذلك إلى توضيح أدق وأسرع لأداء

الميزة، حتى يتم اتخاذ القرار المناسب بشأنها، وتجنب ضياع الجهد والموارد في ميزة لا تحقق هدف التفوق على المنافسين

والوفورات الاقتصادية.

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، مرجع سابق، ص 99-100.

## المبحث الثالث: أثر إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الاستراتيجيات التنافسية

كما أسلف ذكره في المبحث السابق، تساهم الاستراتيجيات العامة للتنافس في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، حيث ان تبني استراتيجية تدنية التكاليف او استراتيجية التركيز التي تستند على التكلفة تساهم في خلق ميزة القيادة بالتكاليف، اما تبني استراتيجية التمايز او استراتيجية التركيز المعتمدة على تمايز المنتج تساهم في خلق ميزة التمايز للمؤسسة. كما يرجع ذلك الى العديد من المعطيات والظروف التي تؤدي بالمؤسسة الى الاختيار بين هذه الاستراتيجيات، كأهداف المؤسسة، إمكانياتها، طبيعة السوق المستهدف... الخ.

وعلى اعتبار ان الموارد الملموسة تتواجد داخل المؤسسة او في محيط المؤسسة، فان الميزة التنافسية التي تحققها غير دائمة، لما قد تتوفر من فرص للمؤسسة المنافسة في تقليدها، او الحصول عليها ضمن أجل زمني معين، من هذا المنطلق اتجه تركيز المفكرين على خلق القيمة المضافة وتحقيق الميزة التنافسية الدائمة، يكتسبها قوة وديمومة أطول، إذا اعتمد على الموارد الغير الملموسة المجردة، فهذه الموارد لا يمكن إيجاد بديل لها نظرا لطابعها الضمني، والتي تكونت نتيجة تدريب تنظيمي، مما يعني ان المورد لتحقيق الميزة التنافسية الدائمة مرتبط بالمفاهيم المعقدة والمعارف الموجودة، والتي تنشئها المنظمة وعلى اعتبار ان إدارة المعرفة، هي مورد داخلي للمنظمة، فهي من أندر الموارد التي يمكن ان تحقق ميزة تنافسية لها، فاذا طورت المؤسسة من قدراتها، وكفاءاتها في نموذج إدارة المعرفة، فهذا المورد تتوفر فيه كل الشروط التي حددت لتحقيق الميزة التنافسية لأسباب التالية:<sup>1</sup>

- **المعرفة مورد ذو قيمة:** لأنه عند استعمالها تسمح للمؤسسة بترقية أدائها وفعاليتها، وإعادة استخدامها يؤدي الى تطويرها وتمييزها، عكس الموارد الملموسة.
- لان الخطر في إمكانية أن ينقلها المنافس ضعيف جدا لطابعها الغير مادي والمجرد.
- لا يمكن تقليدها، طابعها الفريد، وهو التموضع الفضائي الزمني للمؤسسة، والذي يصعب بل يستحيل تقليده بنفس المعطيات.
- الغموض حيث يصعب على المنافس تفسير وفهم العلاقة بين المعرفة التي تمتلكها المنظمة، والميزة التنافسية المحققة.
- التعقد الاجتماعي الذي يلف عملية انشاء المعرفة، العلاقات ما بين الافراد والتفاعلات المختلفة.
- **لا يمكن إيجاد بديل استراتيجي:** يستحيل ان يطور المنافس بموارد شبيهة بنفس الميكانيزمات والإجراءات التي سمحت بإنشاء المعرفة من خلال هذه الشروط التي تتوفر في المعرفة، تصبح هذه الأخيرة هي المعيار الحقيقي وعامل التميز في المنظمات، التي يستوجب عليها استغلاله بطريقة فعالة من خلال تدعيم وتحسين طرق إدارة قائمة على بنية تحتية تكنولوجية متطورة، تسهل عمليات إدارة المعرفة والمورد البشري من جهة أخرى، بحيث ان نجاح المؤسسات يتوقف

<sup>1</sup> فريد كورتل، الإدارة الفعالة للمعرفة مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، 2007، ص



بالدرة الأولى على قدرتها في تطوير، تجميع، ادماج، وتعبئة واستغلال مجموع تدفقات المعارف. وبالتالي في الوقت الذي تتزايد فيه الأسواق وتتطور التكنولوجيات ويرتفع عدد المنافسين وتتقدم المنتجات بسرعة مذهلة، يصبح المعيار الحقيقي للقيمة المحققة في المنظمات هو الكفاءة في انشاء المعرفة ونشرها وتجسيدها بالسرعة اللازمة في تكنولوجيات ومنتجات جديدة، الامر الذي يحدد الشركات الخلاقة للمعرفة حسب التعبير الذي جاء به نوناكا والذي كان في البداية الرسمية للاهتمام بإدارة المعرفة، والشركات المحققة للتميز انطلاقاً من قدرتها على توليد المعرفة وتحويلها الى تكنولوجيات ومنتجات.

ان جوهر الميزة التنافسية المؤكدة هو قيمة المعلومات الضرورية لتحليل واختيار الاستراتيجيات التنافسية، وهذه المعلومات تتيحها فقط المعلومات في عالم المنافسة.<sup>1</sup>

فالإدارة تسعى إلى تصميم استراتيجية يصعب على المنافسين تقليدها، ومن ثم يمكنها الحفاظ على الميزة التنافسية التي تمتلكها، والتي تأخذ شكل المزايا السعرية أو غير السعرية، مثل: الجودة والتصميم والخدمة، وغيرها من مزايا التي تجذب المستهلكين للتعامل معها واستمرار ذلك التعامل.<sup>2</sup>

فلا توجد استراتيجية واحدة مثالية أو الأفضل بالنسبة لكل المؤسسات، حيث يجب على كل مؤسسة أن تقوم بتحديد استراتيجية التي تتلاءم مع مركزها داخل الصناعة، ومع أهدافها ومواردها ومع الفرص السوقية المتاحة أمامها، وحتى بالنسبة للمؤسسة الواحدة فقد يتم استخدام استراتيجيات مختلفة في حالة تعدد مجالات الأعمال أو المنتجات الخاصة بها.<sup>3</sup> وفيما يلي سنقوم بتوضيح دور عمليات إدارة المعرفة في توفير المعارف اللازمة لصياغة وتطبيق الاستراتيجية التنافسية المناسبة، والتي تضمن تعزيز الميزة التنافسية، ويمكن إبراز ذلك كما يلي:

### المطلب الاول: أثر ادارة المعرفة على استراتيجية قيادة التكاليف

تقوم المؤسسة بفحص التكاليف والنتائج التي حققتها من أجل تحسينها، وتأخذ بعين الاعتبار التكاليف والنتائج التي حققها المنافسون الآخرون في السوق، فعندما تكشف الفارق لصالحها فهذا يعني انها تتمتع بميزة تنافسية.<sup>4</sup> ويجب على المؤسسة ان تحقق ميزة التكلفة المنخفضة بطريقة يصعب على المنافسين تقليدها أو مجاراتها، حيث تعتمد قيمة الميزة التنافسية على دوامها واستمرارها، فإذا وجد المنافسين أنه من السهل تقليد طرق التكلفة المنخفضة الخاصة بالمؤسسة، فإن ميزتها سوف تكون قصيرة الأجل لدرجة لا يسمح لها بتحقيق تفوق في السوق، ولا تنطبق عليها بالتالي شروط الميزة التنافسية المستدامة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، ص 26.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمان ادريس وآخرون، ص 97.

<sup>3</sup> محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص ص 283-284.

<sup>4</sup> Phitip Kotler ,Bernard Dubois, **Marketing management**, 10<sup>eme</sup> edition, dunod, Paris, 2004, p 77.

<sup>5</sup> غسان عيسى العمري، سلوى أمين السمراي، نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي معاصر، ط1، دار المسير للنشر، عمان، 2008، ص 59.

حيث إن المعلومات الكاملة عن التكاليف تسمح للمؤسسة بالرقابة الأفضل على هذه التكاليف، وتعطي صورة عن وضع المؤسسة، وبالتالي تسمح للمؤسسة باكتساب وتعزيز ميزة تنافسية لا تتوفر لغيرها من المنافسين الذين لا تتاح لهم مثل هذه المعلومات عن التكاليف، كما أن المؤسسة تستخدم معلوماتها الداخلية من أجل تخفيض التكاليف من خلال تحقيق كفاءة عمليات الإنتاج والتوزيع والبيع، وغيرها من الأنشطة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أثر إدارة المعرفة على استراتيجية التميز

تتيح استراتيجية التميز للمؤسسة فرصة فرض سعر مرتفع على منتجاتها وزيادة مبيعاتها وكسب ولاء للعلامة التجارية، ويأخذ التمييز أشكالاً عدة منها: تقديم خدمات ما بعد البيع أو صيانة المنتج، وخصوصاً المنتجات ذات التكنولوجيا العالية والمعقدة، أو التركيز على خصائص المنتج أو الدرجة تعقيد، أو العرض أو الموقع.<sup>2</sup>

يث يفضل معظم المستهلكين شراء علامة هذه النوعية من المؤسسات بشرط ألا يكون سعرها مرتفعاً بدرجة كبيرة، ومن أمثلة المؤسسات الكبيرة التي تتبع هذه الاستراتيجية نجد شركة IBM وشركة مارتر بيلر واللذان عملاقان في مجال منتجات تكنولوجيا المعلومات وتجهيزات البناء والتشييد على الترتيب.<sup>3</sup>

وتسعى استراتيجية التميز إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال التفرد، بمعنى إيجاد وضع منفرد أو متميز للمؤسسة، وتستهدف المؤسسات من تبني هذا البديل الاستراتيجي لتنمية ولاء المستهلكين وتقليل اهتمامهم في المقابل بمنتجات المؤسسات المنافسة. وليس من المتصور إمكانية نجاح المؤسسات في تطبيق استراتيجية التميز السابقة والرامية إلى تحقيق الميزة التنافسية، دون توافر معلومات كافية وفي التوقيت الملائم وعن التكلفة والإنتاج والمنافسين التقنية والأداء والموردين وكافة المتغيرات الأخرى المؤثرة على المركز التنافسي للمؤسسة، وهو الدور تقوم به عمليات إدارة المعرفة.<sup>4</sup>

### المطلب الثالث: أثر إدارة المعرفة على استراتيجية التركيز

يتوفر للمؤسسة معلومات عن طبيعة الأسواق المتاحة والمنافسين لها وذلك من خلال الاعتماد على المعلومات التي لها دور كبير في صياغة الاستراتيجية التنافسية الملائمة للمؤسسة، والتي تساعد تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المؤكدة والدائمة للمؤسسة.

إن نموذج إدارة المعرفة الجيد يمكن أن تستخدمه المؤسسة كسلاح استراتيجي، يحقق المزايا التنافسية، وهذا بفضل تكنولوجيا المعلومات والتي تعتبر الأساس في نقل ومشاركة وتحويل المعارف، حيث انخفضت تكاليف اقتنائها وصيانتها

<sup>1</sup> عبد الله فرغلي موسى، تكنولوجيا المعلومات ودورها التسويق التقليدي والإلكتروني، ط1، اثناء للنشر، القاهرة، 2007، ص 42.

<sup>2</sup> غسان عيسى العمري، مرجع سابق، ص 59-60.

<sup>3</sup> حمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سابق، ص 285.

<sup>4</sup> طارق طه، نظم المعلومات والحسابات الآلية: من منظور إداري معاصر، دار الفكر الجامعي، مصر، 2005، ص 258.

بشكل سريع، وفي المقابل فإن استخدام الأنظمة قد ساهم في زيادة الفعالية والاستفادة من الإيجابيات الناتجة عن التكنولوجيا المعلومات، وهذا ما أدى بدوره إلى تحقيق العديد من المزايا بالنسبة للمؤسسة وخاصة في مجال المنافسة.<sup>1</sup> يمكن القول إن إدارة المعرفة أصبح في المؤسسات الحديثة ضرورة وليس ترفاً أو استكمالاً للشكل، حتى تستطيع الإدارة في المؤسسات أن تتماشى مع العصر، ولا تقتصر على المؤسسات العملاقة الكبيرة، ولكن تبرز أهميتها للمؤسسات المتوسطة والصغيرة أيضاً، حيث إن المعارف كالدّم في جسم الإنسان ومورد استراتيجي لكل مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها، في ظل المتغيرات المحلية والعالمية السريعة والمتلاحقة.

وعليه فالمعرفة وإدارة المعرفة تلعب دوراً مهماً في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية، حيث تؤثر إدارة المعرفة على العاملين من خلال زيادة قدرتهم على التعلم بشكل أفضل مقارنة بالمؤسسات الأخرى التي تعاني من نقص في قدرتها على استغلال معارفها بشكل أفضل وبالتالي فزيادة عملية التعلم يزيد من فرص التميز كما أن إدارة المعرفة تؤثر على المنتجات من خلال المعرفة بحاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية وعليه يتم تحويل هذه المعارف إلى منتجات جديدة (التميز من خلال التركيز على تدنية التكلفة أو التركيز على التفرد والتميز) ترد على هذه الحاجات والرغبات خاصة في ظل التوجهات الجديدة نحو العميل كما تؤثر المعرفة على العمليات من خلال تطبيق إدارة المعرفة في تحسين إنجاز العمليات الإنتاجية في أسرع وقت وبأقل تكلفة مثل: نظام just in time ونظام 5 أصفار... الخ هذه كلها معارف ضمنية تحولت إلى أنظمة مبتكرة يتم العمل بها، وعليه فكل هذه التأثيرات التي تمارسها إدارة المعرفة تزيد من ابتكار منتجات جديدة أو تخفيض تكاليفها وهذا بدوره يساهم في تحسين أدائها بما يحقق لها ويعزز مزاياها تنافسية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Benoit Aubert, les technologies de l'information et l'organisation, gaetan morin editeur, Paris, 1997, p5.

<sup>2</sup> فلاق، محمد، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية"، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية (يومي 08 و09 نوفمبر)، جامعة الشلف، (2010)، ص9.

## خلاصة الفصل:

تناول الفصل المفاهيم الأساسية المتعلقة بالميزة التنافسية، حيث يعتبر بورتر أن الاستراتيجيات العامة للتنافس أهم أساس ترتكز عليه المؤسسة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية، حيث تساهم استراتيجية تدنية بالتكلفة واستراتيجية التركيز التي تعتمد على تدنية التكاليف في تحقيق ميزة قيادة بالتكلفة، في حين تساهم استراتيجية التمايز أو استراتيجية التركيز المعتمدة على التمايز في تحقيق تمايز منتجات المؤسسة، خاصة في ظل القوى التنافسية الخمس التي تعتبر أهم مؤثر على نشاط المؤسسة في بيئتها الصناعية حسب بورتر، فيما وجهت العديد من الانتقادات لهذه النظرة، والتي انبثقت منها مقارنة الموارد والكفاءات، والتي ترى بأنه بإمكان المؤسسة خلق فارق من خلال مختلف الموارد المتاحة والخاصة بالمؤسسة وكذا الكفاءات البشرية التي من شأنها تحقيق التميز للمنتجات المؤسسة، خاصة تلك الموارد غير القابلة للتقليد كالمعرفة والرأس المال الفكري، مما يسمح للمؤسسة من تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية من خلال الإبداع، التكنولوجيا، تبني المفاهيم الأساسية للجودة.

وخلاصة القول هي أن نموذج إدارة المعرفة بعملياته الخمس يلعب دورا حيويا واستراتيجيا من خلال المعارف التي يقدمها للمؤسسة والتي تسمح لها بالمنافسة، ويساهم أيضا في بناء المزايا التنافسية للمؤسسة، وهذا ما يحقق النجاح للمؤسسة والتفوق وزيادة قدرتها على المنافسة، ومن غير الممكن الاستغناء عنه، فلا توجد مؤسسة مهما كان حجمها البقاء وممارسة نشاطها في ظل غياب المعارف، ولا يمكن امتلاك هذه المعارف بالمواصفات المطلوبة، إلا بامتلاك نموذج تسيري حديث كنموذج إدارة المعرفة.

## الفصل الرابع:

الدراسة الميدانية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية- الجزائر

## تمهيد

لقد تم التطرق في الفصلين السابقين للدراسة النظرية والتحليلية لإدارة المعرفة ومساهمتها في تعزيز الميزة التنافسية، أم فيما يخص هذا الفصل فسوف نربط بينما هو نظري وتطبيقي أي الاقتراب أكثر من الواقع العملي وكيفية استغلال الفرص المتاحة للمؤسسات في السوق للحصول على أكبر قدر ممكن من الأرباح لتعزيز وضعها التنافسي.

وقد تم اختيار مجمع صيدال كنموذج لما يكتسبه من أهمية بالغة في الصناعة الصيدلانية في بلادنا من جهة، وتأقلمه مع الوضع الحالي الذي يشهد تحولات وتغيرات كبيرة في المحيط الاقتصادي بظهور العولمة وتطور التكنولوجي الهائل سواء كان ذلك إقليميا أو دوليا من جهة ثانية.

إن مجمع صيدال يسعى إلى تحسين وضعه في السوق بانتهاج ميزة تنافسية وذلك من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة التنوع في منتجاته بإدخال جميع التكنولوجيات المتاحة، لان القطاع الصيدلاني يحتاج دائما إلى الدقة والخبرة والجودة العالية، كل هذه العوامل تدفع بمجمع صيدال إلى انتهاج وتبني استراتيجيات هامة تمكنه من تعزيز قدرته التنافسية وكسب عدد أكبر من الزبائن بهدف تحسين الوضعية الصحية للمواطن وضمان مجانية العلاج و تحقيق الأرباح مما يساهم في توسيعه ونموه مما يقدم له من مكانة رائدة في الصناعة الصيدلانية محليا ودوليا من خلال الجمع بين الاثرين الاقتصادي والاجتماعي.

ويعتبر القطاع الصناعي من بين أهم القطاعات التي تمكن الدولة من تحقيق النمو الاقتصادي والاجتماعي، لذا بدأ الاهتمام بهذا القطاع خاصة بعد ظهور المنافسة والتطور التكنولوجي والمعربي، ويعد مجال الصناعات الدوائية أحد فروع القطاع الصناعي والذي يتميز بخصوصية وهذه الخصوصية ناجمة عن عنصرين أساسيين: الأول طبيعة وحساسية هذا النوع من المنتجات والثاني يتوقف على مدى قدرة هذه المؤسسات على إقناع الأطراف الفاعلة والمعنية من الأطباء وصيدلة وتجار ومستهلكين ومستشفيات وغيرها بمنتجاتها، والجزائر كغيرها من الدول تسعى للنهوض وترقية هذا المجال، حيث تعتبر مؤسسة صيدال أول شركة جزائرية متخصصة في صناعة وتوزيع الأدوية ثم بعد الانفتاح الاقتصادي والاتجاه نحو دعم الاستثمار الداخلي والخارجي ظهرت مجموعة من المؤسسات تعمل في هذا المجال سواء الوطنية أو الأجنبية، والتي من بينها مؤسسات رائدة المجال على غرار شركة سانوفي وغيرها، من هنا بدأت المنافسة تشتد بين مختلف مؤسسات المجال، وبدأ السعي نحو تحقيق أكبر حصة سوقية والتميز وكسب ثقة العملاء، حيث بين أهم وسائل تحقيق ذلك هو تنمية قدرات ومهارات مندوبي المبيعات سواء على مستوى الاتصال أو التفاوض أو المعرفة والإبداع، ومن هنا برزت إشكالية الفصل المتمثلة في : ما تأثير إدارة المعرفة في المؤسسة الأدوية موضوع الدراسة لتعزيز الميزة التنافسية؟ ومن أجل الإجابة على الإشكالية ارتأينا التطرق إلى المباحث الآتية:

## المبحث الأول: تقديم مجمع صيدال لصناعة الأدوية

## المبحث الثاني: منهجية الدراسة

## المبحث الثالث: عرض وتفسير النتائج

## المبحث الأول: تقديم مجمع صيدال لصناعة الأدوية

يعد مجمع صيدال أحد المؤسسات الكبرى في الجزائر، عدا عن كونه المؤسسة الجزائرية العمومية الوحيدة المسؤولة عن إنتاج منتجات صيدلانية، لكن ومع تطور البيئة التي يعيش فيها وانتهاجه للاستراتيجية التنافسية لدخوله لمنافسة مع مؤسسات خاصة وأخرى أجنبية عرف تطورات كبرى سواء من حيث الحجم أو من حيث التكنولوجيا والمسارات التي يعتمدها...، ولهذا سوف نحاول التعرف على تاريخ هذا المجمع.

## المطلب الأول: تعريف وطبيعة النشاط

سيتم التعرف في هذا المطلب على مجمع صيدال والتطرق الى النشاطات التي يقوم بها.

## الفرع الأول: التعريف

يمثل مجمع صيدال قانونيا شركة ذات أسهم برأس مال بـ: **2.500.000.000** دج وتعد احد أهم المؤسسات في الجزائر. وقد عرف المجمع مثله مثل باقي المؤسسات عبر العالم عدة تحولات تنظيمية صناعية، قانونية، ومالية يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

\* البداية في سنة 1962 في شكل وحدات تجارية تقوم باستيراد الأدوية من الخارج وتوزيعها في الجزائر.

\* لتصبح في 1969 صيدلية مركزية جزائرية PCA يتلخص نشاطها في احتكار الاستيراد وتسويق المنتجات الصيدلانية.

\* وفي إطار وظيفتها الإنتاجية، تم إعادة تسمية وحداتها التجارية بـ: وحدتي **Biotic** و **Pharmal** على مرحلتين (في 1971 ثم في 1975). وتم إنشاء وحدة الحراش في سنة 1971.

\* ووفقا للمرسوم 161/82 المعلن عنه في افريل 1982 تم تسمية فرعها الإنتاجي بالمؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني **.ENPP**.

\* وفي 1985 تحول اسمها إلى مجمع صيدال لإنتاج الأدوية الصيدلانية في المجال البشري والحيواني.

\* أما 1987 تم إدماج مركب المدية لإنتاج المضادات الحيوية الذي كان تابعا للشركة الوطنية للصناعات الكيميائية **SNIC**.

\* سنة 1989 استفادة مؤسسة صيدال من إصلاحات الاقتصادية وأصبحت مؤسسة عمومية اقتصادية تتمتع بالاستقلال في التسيير وذلك تطبيقا لسياسة استقلال المؤسسات، وتم بموجب ذلك تحويل رأس مالها إلى أسهم وأصبحت مؤسسة وطنية ذات أسهم.

\* سنة 1993 تمت على مستوى المؤسسة عدة تحولات، فأخذت تغييرات على القانون الأساسي مما سمح لها بالمشاركة في كل العمليات الصناعية والتجارية المرتبطة بموضوعها الاجتماعي من خلال إنشاء فروع جديدة تابعة لها.

\* وفي سنة 1997 استنادا لمخطط إعادة الهيكلة الصناعية والذي تم بموجبه تقييم المؤسسة بتشخيصها داخليا وخارجيا، وأعيد هيكلة مؤسسة صيدال في 1998/02/02 بموجب عقد رقم 97/085 وتحولت إلى مجمع صناعي (GROUPE SAIDAL) والذي يضم ثلاثة فروع وهي: فارمال، بيوتيك، انتيبايوتيك ووحدتين للخدمات وتم تسمية المؤسسة العمومية الاقتصادية "شركة ذات أسهم".

\* في سنة 1998 قام مجمع صيدال بتطوير هدفه الاجتماعي، بالتوجه إلى عمليات البحث الأساسي في مجال الطب البشري والبيطري؛

\* سنة 1999 دخل مجمع صيدال بورصة الجزائر، حيث تم فتح 20% من رأسماله للمساهمين الخواص، وقدرت قيمة السهم الواحد بـ 800 دج وكان هذا أول تسعير لأسهم المجمع.

\* سنة 2009 قرر مجمع صيدال رفع حصتها في رأسمال SOMEDIAL إلى 59%.

\* سنة 2010 ارتفعت حصة صيدال في رأسمال TAPHCO من 38.75% إلى 44.51% ثم شراء 20% من رأسمال IBERAL.

والشكل الاتي يلخص اهم التحولات التي مر بها المجمع، كما هو موضح في الشكل (16):

الشكل(16): التحولات التي مر بها مجمع صيدال



المصدر: من اعداد الطالبة

\* وفي 2012 قام مكتب دراسات KPMG البلجيكي بإجراء دراسة لمجمع صيدال وقدم مشروع لإعادة هندسة المجمع والتي مست جميع الوظائف وكانت أهم اقتراحاته الضرورية تشمل التكوين في المجال التسيير للإطارات المجمع، الأجور و العمالة حيث اقترح التخلص من العمالة الزائدة والفائض في الموارد البشرية، واقترح تحويل الفروع إلى وحدات إنتاجية حيث كانت وحدات مستقلة يشرف عليها PDG مدير عام خاص بها، وتم الأخذ بهذه الاقتراحات وتجلت في استفادة إطارات المجمع من تكوين في مجال التسيير وكان ذلك في المعهد العالي الوطني لتسيير وكان في هذه المؤسسة دون غيرها بسبب أنها مؤسسة وطنية تابعة لدولة وكذلك وجود اتفاقية بينها وبين مجمع صيدال في إطار تكوين الموارد البشرية حيث يستفيد الإطار من أسبوع مغلق في كل شهر لمدة 6 أشهر يقضيه في المعهد يتلقى تكوين عن التسيير في تسويق وإدارة الموارد البشرية والمحاسبة... وينتهي تحصيله بمذكرة في مجال تكوينه ويتحصل على شهادة ماستر في تخصصه وهذا في إطار اكتساب المعارف ونقلها وتطبيقها في تسيير أعمال المجمع وتم التركيز خاصة على إطارات وحدة التسويق والمبيعات التي تتكون من



مديرتين الأولى لـ التسويق والإعلام الطبي والثانية تختص بالمبيعات وتمثل مهامها في التعريف والترويج لدواء صيدال عند الأطباء و الممارسين للصحة العموميين والخواص.

أما اليوم فأصبح مجمع صيدال شركة ذات أسهم يقدر رأس مالها بـ 2.5 مليار دينار جزائري، مهمته الأساسية تطوير، وإنتاج وتسويق المواد الصيدلانية الموجهة للاستطب البشري والبيطري، لضمان موقع فعال على المستوى الوطني وتحقيق مجانية علاج وكذا اختراق الأسواق العالمية.<sup>1</sup> كما تجدر الإشارة الى ان مجمع صيدال ومنذ انشائه كان من اجل انتاج الادوية في المجالين البشري والبيطري، الامر الذي يمكننا من القول على انه مجمع صناعي غير انه والى غاية اليوم يقوم بالإنتاج للمجال البشري فقط دون غيره الامر الذي يجعلنا نقول ومن خلال المقابلات المهيكلة التي تم اجرائها كما يوضحه الملحق (05) والمعاشية من خلال اجراء تربص ميداني بالمجمع عنة انه عبارة عن مؤسسة تقوم بإنتاج وتسويق الصيدلاني دون ان يكون مجمع صناعيا. فهو مؤسسة تنشط في ميدان نشاط استراتيجي واحد (DAS) ولاستطب البشري فقط. وترتكز مؤسسة صيدال على مجموعة من القيم تتمثل في الوفاء، الالتزام، الدقة والانضباط.<sup>2</sup>

➤ شعار المؤسسة: العلم والصحة (science & santé).

➤ نوع المؤسسة: شركة عمومية ذات أسهم.

➤ المقر الرئيسي: المنطقة الصناعية واد السمار الدار البيضاء الجزائر العاصمة.

➤ مناطق الخدمات او التوزيع: 48 ولاية.

➤ المنتجات: ادوية جينية (متمثلة في 162 دواء منتج فعلا سنة 2017 ضمن تسعة عشر صنف علاجي رغم انه تمتلك 206 دواء مسجل لدى وزارة الصحة خاص بصيدال وتم الاكتفاء بإنتاج هذا العدد فقط وذلك بسبب عدم ربحية هذه الادوية والتخلي عن انتاجها).

➤ الموقع الالكتروني: [www.saidalgroup.dz](http://www.saidalgroup.dz)

➤ مواقع التواصل الاجتماعي: [fb.com/groupesaidal](https://www.facebook.com/groupesaidal) والتويت: @groupesaidal

تسعى مؤسسة صيدال إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية التالية:<sup>3</sup>

1- ضمان استمرارية المؤسسة عن طريق المحافظة والرفع من حصتها السوقية الوطنية، والدخول الى الأسواق الأجنبية والبحث المستمر في إمكانية تطوير الأداء الاقتصادي والاجتماعي بالأخذ بعين الاعتبار انشغالات الصحة العمومية للمواطن.

2- تنوع تشكيلة المنتجات، لتقليل الاخطار الاستراتيجية من خلال تحديد سياسة خاصة بالبحث والتطوير لمنتجات جديدة عامة (Générique)؛

<sup>1</sup> وثائق تعريفية داخلية خاصة بمجمع صيدال.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق.

- 3- تطوير التحالف الاستراتيجي من خلال الاشتراك في مشاريع مع محابر ذوي شهرة عالمية؛
- 4- البحث عن الإرضاء الكلي للزبون(من ممارسي الصحة العمومية والخاصة من اطباء وصيادلة)، وهذا من خلال نظام إدارة الجودة الشاملة (TQM)؛
- 5-التصدير لدول المجاورة وفي القارة الافريقية؛

### الفرع الثاني: طبيعة نشاطه

تعتبر المؤسسة العمومية الاقتصادية صيدال مؤسسة رائدة في الصناعة الصيدلانية بالجزائر فهي تغطي لوحدها 40% من السوق الجزائري وتشبع 70% من الطلب لـ 162 منتج صيدلاني التي تنتجها، بينما القطاع الخاص يشارك في إنتاج الأدوية بحصة قليلة. تمكن مجمع صيدال من تحقيق هذه المكانة بتبنيه استراتيجية محكمة يسعى من ورائها إلى النمو والتوسع ورفع الكفاءة الإنتاجية وجلب التكنولوجيا المتطورة والمعارف الضرورية من خلال اعتماد استراتيجية السحب التكنولوجي والتي تعتمد على المؤسسات المنافسة له المؤسسة او المخبر الدنماركي NOVDCK الذي يعتمد على استراتيجية الدفع التكنولوجي وهذا ما يتجسد في منتجاته من خلال (NOUVAEU PAEN) قلم الانسولين حيث يتميز بالقدرة على قراءة حاجات الزبائن المر الذي يمكنه من تلبية الحاجات المستقبلية لهم ، اما مؤسسة صيدال فتعتمد على المندوبين الطبيين في التعرف على حاجات الزبائن حتى يتسنى لها الرد عليها، وتعتمد هذه الاستراتيجية بسبب ان قطاع الأدوية يعتبر من القطاعات الحساسة التي تقوم على الدقة وتحتاج إلى تجربة وخبرة عالية ومواد بشرية كفؤة واموال ضخمة.

وتعتبر الصناعة الدوائية جزء من الصناعة الصيدلانية التي تضم جميع المؤسسات المعنية بإنتاج وتسويق الأدوية. وصناعة الدواء وهي في الواقع عبارة عن صناعة العقاقير الطبية والتي تكون في شكل مواد كيميائية في أي شكل أو أعشاب طبية (نباتات خام) يقوم الصيدلي بإيجاد التركيبة الدواء والتي يخضع لسلسلة من البحث والتحليل والاختبارات حتى يمكن للمستهلك (المريض) استخدامه في صورته النهائية.

والمواد الصيدلانية هي تلك المواد الناتجة عن البحث المتواصل والتجارب الكيميائية والطبيعة، بالإضافة إلى تلك الوصفات القديمة التي استعملها القدماء من أجل التداوي، وأهم المواد الصيدلانية الأدوية والتي تعتبر ركيزة المجتمع الذي لا يمكن التخلي عنها، وهي ذات أصول وفروع (أنواع) مختلفة: نباتية، كيميائية، حيوانية، وبيوتكنولوجيا (تكنولوجيا- الأحياء).

وحدد القانون الجزائري المواد الصيدلانية والتي منها الادوية بالقانون رقم 85-05 الصادر في 16 فيفري 1985 المتعلق بحماية ورفع مستوى الصحة، والمعدل بالقانون رقم 90-17 الصادر في 31 جويلية 1990، كما يلي:<sup>1</sup>

المادة 169: يقصد بالمواد الصيدلانية، في مفهوم القانون: الأدوية، الكواشف البيولوجية، المواد الكيميائية الخاصة بالصيدليات، المنتجات الغلينية، مواد التضميد، وكذلك كل المواد الأخرى الضرورية في الطب البشري والبيطري.

<sup>1</sup>OMS المنظمة العالمية للصحة.

وعرف الدواء حسب (OMS) المنظمة العالمية للصحة على انه: "مادة تستعمل في تغيير أو معالجة الأنظمة الفيزيولوجية الخاصة بالمريض".

وتكمن أهمية الدواء في انه مادة ضرورية وهامة للحفاظ على صحة وحياة الإنسان والتخفيف من آلامه، ورفع مستوى الصحة العامة في المجتمعات، كما يساهم الدواء في المحافظة على قدرات الأفراد في الإنتاج والتشغيل حيث أن غياب الصحة يبعد الفرد المنتج عن العمل والدواء يعمل على اعادة الافراد المرضى الى سوق العمل كما ان الدواء سلعة ضرورية لا يرتبط استهلاكها بمروونات سعرية او دخلية، ولا تحدد الطلب عليها بمستوى سعر معين، لان المريض يريد الدواء بوقت معين بجرعات محددة وفعالية ثابتة، مهما اختلفت اشكاله الصيدلانية او تنوعت، ومهما اختلفت مصادر المادة الفعالة او مكان الانتاج، ويتساوى في ذلك جميع المرضى في كافة الانحاء العالم. لذلك يمكن الحديث عن العلاقة التي يتم بها تصريف هذا المنتج.

### العلاقة الثلاثية بين: الطبيب - صيدلاني - مريض:

ان العلاقة التي تربط الصيدلي بالطبيب، علاقة وطيدة وقوية، بحيث لا يستطيع اي منهما ان يستغنى على الاخر، فيجب على الصيدلي ان يتقيد بالوصفة التي حررها الطبيب وفي حالة وجود اي خلل او خطأ في هذه الوصفة يجب على الصيدلاني الاتصال بالطبيب لتصحيح الخطأ او الخلل، آخذا بعين الاعتبار المصلحة الصحية للمريض. وعلى المريض ان يحترم كل من الطبيب والصيدلي ويتعاون معهما، من اجل الوصول الى شفاء التام، كما يجب عليه ان يكون صادقا وصريحا في حديثه، لان اي تصريح غير صريح من قبل المريض عن حالته المرضية، قد يؤدي بالطبيب الى التشخيص الخاطئ للمريض وبالتالي يؤدي بالصيدلي إلى صرف الأدوية غير المناسبة. فالدواء سلعة حساسة وخطيرة لها تأثيرات غير مرغوب فيها اذا اخذها بالخطأ او بدون استشارة طبية.

وتكمن خصائص الصناعة الدوائية لصيدال فيما يلي:

\* تعدد المنتجات الدوائية وتنوع استخداماتها العلاجية (عشرون صنف علاجي).

\* اختلاف المادة الخام المستعملة لكل منتج.

\* اختلاف طرق الإنتاج لكل منتج دوائي.

\* اعتماد هذه الصناعة على الاكتشافات العلمية.

\* الالتزام بشروط التصنيع الصيدلاني الجيد نظرا لخطورة وأهمية المنتج.

\* الالتزام بأنظمة وقوانين وخاصة للتسجيل والمراقبة والترويج والتسويق.

\* تتطلب رؤوس أموال كبيرة نظرا لاعتمادها على البحث والتطوير.

\* اعتمادها بشكل كبير على الكفاءات العلمية والمهنية والخبرات التخصصية.

\* تعمل ضمن منافسة شديدة نظرا لتحقيقها أرباح مرتفعة بالنسبة للمنافسين الآخرين.

\* الطلب على المنتج الدوائي ضعيف المرونة وهو طلب غير قابل لإرجاع أو التريث نظرا لأهمية الدواء في حياة الإنسان.

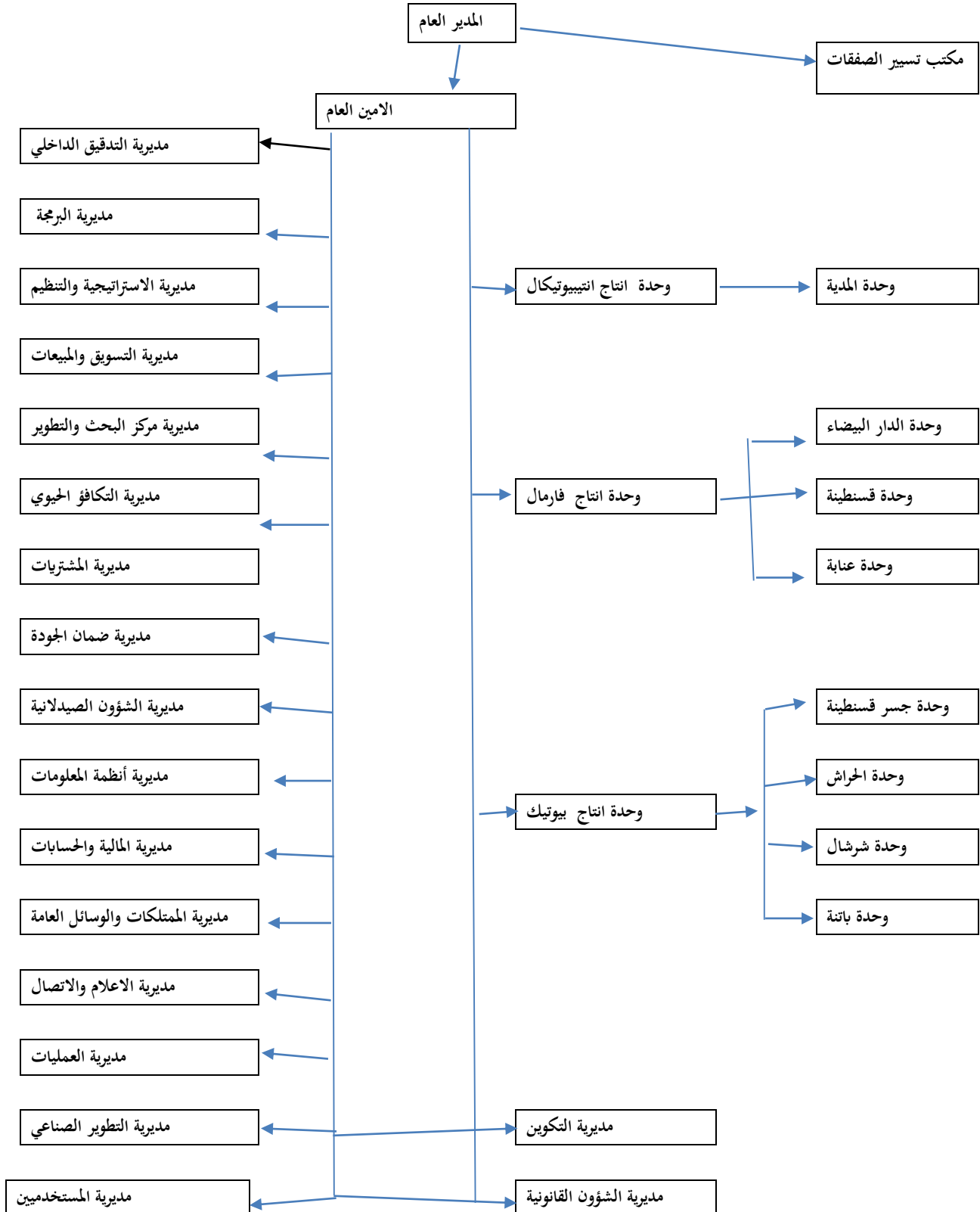
\* صاحب قرار الشراء هو الطبيب وليس المستهلك في معظم الأحيان.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة صيدال

ان التطورات التي شهدتها المجمع قد رافقها تغيير في التنظيم الذي يعتمده، فما هو آخر تنظيم رسمي يعتمده المجمع؟

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل (17): الهيكل التنظيمي



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات من مديرية الاستراتيجية والتنظيم بالاعتماد على وثيقة الهيكل التنظيمي القديمة وإضافة التعديلات الجديدة

كانت مؤسسة صيدال مكونة من ثلاثة فروع متخصصة في إنتاج الأدوية على شكل شركات ذات أسهم، كل شركة يسيروها مجلس إدارة (PDG) مع مراقب حسابات، وهذه الفروع هي: Antibiotical، Biotic، Pharmal. غير ان مشروع إعادة الهندسة أعاد النظر في هذه الفروع وسلطاتها فأصبحت عبارة على وحدات إنتاجية (Sites de production) تابعة الى الإدارة العامة (المركزية) للمؤسسة الام ككل بالدار البيضاء وهذا كان الهدف منه محاولة لتقليل الفارق الاستراتيجي بين ما هو مخطط له وما ينتج فعلا في الفروع سابقا وفعلا تم تقليل هذه الفوارق وهذا ما سيتم التطرق له في عند تناول بعض المؤشرات المالية لمؤسسة صيدال من خلال تقييم رقم الاعمال المجمع.

غير انه الى الحد الان لم يتم ترجمت هذه التعديلات في الهيكل التنظيمي كوثيقة رسمية تعريفية للمؤسسة رغم انها بدا ببعض التغييرات ومن بينها مركزية القرارات بتحويل الفروع الى وحدات إنتاجية وكذلك ادراج مديريات جديدة متمثلة في خلية يقظة والجودة ومركز التكافؤ الحيوي، وتنظيم لمديرية مركز البحث والتطوير، وكذا مديرية التسويق والاعلام الطبي وذلك من خلال القضاء على الفائض في الموارد البشرية والذهاب الى التخصص الوظيفي وتقليل المستويات التنظيمية بهدف تقليل الفارق ما بين الأهداف المخطط لها والمرجو تحقيقها وبين ما ينجز فعلا في كل فرع سابقا التي أصبحت وحدات إنتاجية.

### الفرع الثاني: الوحدات الإنتاجية للمؤسسة صيدال

تحتوي على العديد من الوحدات الإنتاجية، وفيما يلي شرح لكل وحدة من وحدات المؤسسة على حدى:

- **الوحدة الانتاجية Antibiotical:** انطلقت تاريخيا فكرة إنجاز هذا الفرع في 1967، حيث أنجزت الدراسات اللازمة لتنفيذه عام 1975، وبدأت أشغال التنفيذ بالتعاون مع شركة CTIP الإيطالية في نهاية 1987، إلا أن نشاط الإنتاج به كان في بداية عام 1988 والواقع في ولاية المدية، وعند إعادة هيكلة الصيدلة المركزية الجزائرية وإنشاء مؤسسة صيدال بقي فرع أنتيبويوتيكال سابقا مرتبطا وتابعا لهذه المؤسسة.

وتعتبر أهم وحدات المؤسسة الإنتاجية حيث تخصص في انتاج المنتجات التالية: حاليا، الحقن، الكبسولات، المراهم، الحبوب والشراب (SIROP)، مجهز بجميع التجهيزات اللازمة لصناعة الأدوية، ابتداء من الحيازة على المواد الأولية الفعالة إلى غاية تشكيل النوع الصيدلاني للمنتج، ويضم وحدة إنتاج المادة الفعالة البنسيلينية وغير البنسيلينية، وحدة إنتاج مواد التخصصات الصيدلانية.

- **الوحدة الانتاجية Biotic:** نتج فرع بيوتيك عن إعادة هيكلة صيدال، ويقع مقره في الحراش بالعاصمة، وهو منظم في أربع مصانع وهي: مصنع جسر قسنطينة، الحراش، شرشال، باتنة تخصص هذه المصانع في انتاج ما يلي:

أ- **وحدة الحراش بالعاصمة:** دشنت في مارس 1971، تحتوي على أربع ورشات إنتاج هي ورشة الأشربة، ورشة المحاليل، ورشة الأقراص والمبلسات، ورشة المراهم، تبلغ طاقة إنتاج هذه الورشات 20 مليون وحدة بيع سنويا، كما يتوفر المصنع أيضا على مخبر مراقبة الجودة، مكلف بالتحليل الفيزيوكيميائية والتسيير التقني والوثائقي.

**ب- وحدة جسر قسنطينة:** تفوق طاقة إنتاج هذا المصنع 20 مليون وحدة بيع سنويا، وهو الوحيد على المستوى الوطني المختص في إنتاج المحاليل المكثفة ذات قارورات وأكياس بتكنولوجيا جد حديثة، يتوفر المصنع على خمس ورشات إنتاج مختصة في صناعة الأنواع الجالونيسية وهي ورشة التحميلات، ورشة الأقراص والملبسات، ورشة المحاليل المكثفة على شكل أكياس وورشة المحاليل المكثفة على شكل قارورات، كما يتوفر المصنع أيضا على مخبر مراقبة الجودة مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية و الميكروبيولوجية وخصائص السموم، إلى جانب التسيير التقني والوثائقي.

**ج- وحدة شرشال:** تتكون من ثلاث ورشات إنتاج هي ورشة الأشربة، ورشة المحاليل المكثفة، ورشة الأقراص والكبسولات والأكياس، يحتوي المصنع على مخبر مراقبة الجودة مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية و الميكروبيولوجية وخصائص السموم.

**د- وحدة باتنة:** تختص ورشات هذه الوحدة في إنتاج التحاميل.

● **الوحدة الانتاجية Pharmal:** هي أحد الفروع الثلاثة المكونة لمؤسسة صيدال بعد إعادة هيكلتها، يقع مقرها في العاصمة وبالضبط في الدار البيضاء، هو منظم في شكل ثلاث مصانع تتكون هذه الوحدة من ثلاثة وحدات إنتاجية، ومخبر مراقبة الجودة والنوعية، وهذه الوحدات هي:

**أ- وحدة الدار البيضاء:** يعتبر مصنع الدار البيضاء الكائن بالعاصمة من أقدم المصانع المكونة لوحدة فارمال، ينتج هذا المصنع أصناف صيدلانية متنوعة تتمثل في أقراص، أشربة، محاليل للشرب، كبسولات، مراهم، أملاح... الخ، وتفوق قدرته الإنتاجية 40 مليون وحدة بيع سنويا لكل الأشكال، ومزود بمخبر مراقبة الجودة، وهو مخبر معتمد ومصادق عليه من قبل المختبر الوطني لمراقبة الأدوية LNCPP، مكلف بالقيام بالتحاليل الفيزيوكيميائية و الميكروبيولوجية.

**ب- وحدة عنابة:** تقع بعنابة، مختص في إنتاج الأشكال الجافة من الأقراص والكبسولات، بقدرة إنتاجية تتجاوز مليون وحدة بيع سنويا.

**ج- وحدة قسنطينة:** يتخصص هذا المصنع الواقع بالمنطقة الصناعية بولاية قسنطينة في إنتاج الأشكال السائلة من أشربة ومحاليل، بقدرة إنتاجية تصل إلى 5 مليون وحدة بيع سنويا.

اما المديرية فيتم التطرق الي اهم مديريات المجمع والتي يركز عليها لتحقيق ميزة تنافسية، وهي: **مكتب لتسيير الصفقات:** فتكمن مهمته في متابعة وتخطيط لكل الصفقات المجمع المرتبطة بالخدمات، المشتريات(الاجهزة)، المواد الاولية، مواد التغليف، المواد المستهلكة وكذا الصفقات ذات الصلة بمشاريع التطوير الصناعي، التهيئة، و صفقات اخرى مختلفة وهذا ابتداء من تحرير دفاتر الشروط الى غاية اختتام تنفيذ العقود. وفي إطار تسويق وتصريف المنتجات تم خلال سنة 2015 إبرام اتفاقية والتي تنص على انه " من حق أي موزع أدوية التعامل مع أي وحدة توزيع " في تصريف المنتجات الى وحدات التوزيع وتجار الجملة من خلال إبرام عقود مع 95% منهم وإلغاء الجهوية والتبعية مصدر التوريد للموزعين كما تقدم لهم تسهيلات وامتيازات للموزعين الاوفياء، تتمثل في الدفع حيث ان المتعاقدين مع صيدال يتحصلون على مهلة 180 يوم أي ما يعادل 3 أشهر للدفع وهذا حسب سمعة المتعامل.

وفيما يخص المديرية فترتبط بالمديرية العامة عن طريق الامين العام. اما اهم مديريةية فهي:

**مديرية التسويق والمبيعات:** والممثلة بمديريته مديرية التسويق والإعلام الطبي ومديرية المبيعات واهم مهامها والتي يقوم بها المندوبون الطبيون من خلال التعريف بالدواء صيدال عند الأطباء وممارسي الصحة العمومية والخواص صيدال وموزعين لدواء ودورهم تشهير وإيصال المعلومة الطبية والتأكيد على موثوقية الدواء.

ويتم من خلال البيع المباشر عبر وحدات التوزيع: الشرق بباتنة، الوسط الجزائر، والغرب بوهران ولا يتم تعامل فيها مباشرة مع الصيادلة بل تجار الجملة منها باتفاقيات حيث ان 95% منهم متعاقدين و 5% يتم التعامل معهم حسب الطلب يوفى اما البيع غير المباشر فيتم من خلال المندوبين الطبيين.

**مديرية مركز البحث والتطوير CRD:** أنشئ في جويلية سنة 1999، يتوفر على أحدث المعدات وعلى كفاءة بشرية مؤهلة، يشرف مركز البحث والتطوير على كل ما هو بحث علمي خاص بالأدوية وتطويرها والتقنيات الصيدلانية، من ضمن مهامه المساهمة في إعداد سياسة تطوير من أجل ابتكار صيدلاني متواصل، آخذا على عاتقه تصميم وتطوير الأدوية الجينية والتغيير في التشكيلة الدوائية، ونشير إلى أن مركز البحث والتطوير هو القلب النابض ومصدرا للميزة التنافسية لمجمع صيدال، حيث يوظف أكثر من 233 عامل. كما نشير الى انه من حظ مؤسسة صيدال تمكنت من افتتاح مركز للتكافئ الحيوي مع الاردن والكائن مقره بحسين داي وكان هذا بسب وجود اتفاقيات بين الدولة الجزائرية والاردن في اطار الشراكة والتبادل للخبرات، وتكمن اهمية هذا المركز اولا انه كان مع مؤسسة رائدة في الصناعة وفي مجال التقدم في التطابق الحيوي حيث ان هناك بعض الادوية تتساوى او تفوق نسبة (**indice**) العلاج والتسمم الامر الذي يعزز من أبحاث مؤسسة صيدال ويميزها، حيث ان الجزائر تعتبر الأولى على مستوى المغاربي في مجال الأبحاث التي تقوم من اجل التوصل الى حلول شافية للأمراض السلطان والسكري.

كما يجب التنويه الى انه يتم التنسيق عادة بين المديرية حيث انه قبل إنتاج الدواء يتم التنسيق بين البحث والتطوير الوحدات اليقظة والتسويق لدراسة السوق والجودة والمالية والمحاسبة لدراسة إمكانية إنتاج الدواء من الإمكانيات البشرية والقدرات على الابتكار والإمكانيات المالية لتمويل البحث وإمكانية تسويق الدواء وتحقيق العوائد الكافية وتتم هذه المراحل قبل إيداع ملف التسجيل المخبر الوطني لمراقبة المواد الصيدلانية LNCPP.

## المطلب الثالث: منتجات مؤسسة صيدال وبعض المؤشرات الاحصائيات

من اجل التعرف على المنتجات الخاص بمجمع صيدال تم الاعتماد على عدة مقابلات مع اطارات في مصلحة الإنتاج وبتنسيق مع مديرية التسويق والمبيعات تم تناول من خلالها مختلف عناصر المنتجات من انتاجها الى غاية تصريفها كما يلي:

## الفرع الاول: منتجات مؤسسة صيدال

1- **تعريف منتجات صيدال:** تعتبر منتجات صيدال منتجات جنيسة (**Produits génériques**)، أي هي نسخة طبق الأصل للمنتج الاصلي من حيث الأمن والجودة والفعالية، وما يميز هذه التقنية هو انخفاض تكاليف البحث والتطوير لان الدواء أصبح في المجال العمومي.

2- **تشكيلة وخصائص منتجات صيدال:** تتكون منتجات صيدال من تشكيلة واسعة ومتنوعة من 206 منتج سنة 2017 والمسجلة فعلا باسم صيدال غير ان ما ينتج فعلا هو 162 دواء والتي تمثل 19 رتبة علاجية من خلاله يبين ان بمنتجات المجمع متنوعة وهذا يوضحه الملحق (04)، حيث تضم 20 صنف علاجي وهي بدورها تتضمن منتجات عديدة وعليه فالمؤسسة تعتمد استراتيجية التنوع المرتبط والتنوع غير المرتبط.

السياسات العامة لصيدال أنها تقوم بالإنتاج حسب الطلب إلى أنها في بعض الأحيان تجد نفسها مجبرة على انتاج بعض الادوية الخاصة بأمراض تمس الرأي العام وتبناها وزارة الصحة حتى ولو تحقق ذلك خسارة.

3- **مكونات منتجات صيدال:** تتكون منتجات صيدال بشكل عام من مجموعتين من العناصر وهي:

\***العناصر الموضوعية للمنتج:** تعتبر الجودة أهم العناصر الموضوعية الواجب توفرها في الدواء:

1\* **جودة التصميم:** تحرص صيدال على توفير دواء وفقا لأذواق واحتياجات المستهلكين (المرضى) ومن امثلتها عوامل المظهر (الحجم، الشكل، اللون...) وعوامل النكهة (الشم، الذوق...)

2\* **جودة الانتاج:** تسعى صيدال الى انتاج ادوية مطابقة للمواصفات المطلوبة في ظروف الانتاج كدرجة نظافة المادة الاولية.

3\* **جودة الاداء:** قامت صيدال بعمليات تصحيحية فيما يخص النوعية حسب التقنيات الحديثة للتسيير ومتطلبات السوق الجديدة.

كما تدرك صيدال بان المعايير او المقاييس الدولية للجودة قد تكون حاجزا غير تعريفى للتصدير فهي تعمل بهذه المقاييس الدولية المنصوص عليها في المجال الصيدلاني. حيث ان شهادة ISO هي حواجز سفر صيدال للعالم باسره، هذا الجواز سمح لها بإقامة الثقة بين المورد والزبون بالإضافة وهذا بشهادة مجموعة مخابر الفرنسية sanofi الى السمعة الطيبة والموثوقية في منتجاته و الى احترامه للمعايير والمقاييس الدولية لصنع المنتجات المتعاقد على انتاجها من طرف صيدال مع المخابر الاجنبية كما سمح بضمان مكانة في السوق الدولية.



\*العناصر الشكلية لمنتجات صيدال: تكمن العناصر الشكلية لمنتجات صيدال في التغليف والتعبئة.

1\*مكونات هندسة الغلاف: وتتكون هندسة غلاف صيدال من:

- الاسم الكيميائي: واسم موحد عالميا (المادة الفعالة) مثل: **Paracétamol**.
- الاسم التجاري: ويخص صيدال مثل **PARALGAN** ويكتب فوق الاسم التجاري مباشرة بخط أكبر.
- رمز المرض الذي يعالجه الدواء في العلبة من اجل معرفته من قبل المستهلكين(المريض).
- رمز صيدال بشكل واضح.
- السعر.
- فترة بدء وانتهاء صلاحية الدواء.
- ارشادات استعمال الدواء.
- لا ينبغي تواجد أكثر من ثلاثة ألوان في علبة الدواء الواحدة لكونه مكلف.
- عند اعادة هندسة التغليف لا يجب ان يكون هناك تغيير كبير ليبقى الدواء راسخ في ذهن الزبون (المريض).
- ويكون التغليف والتعبئة من اجل:
- ✓ الحماية من الفساد والتلويث وذلك بفعل الجراثيم والميكروبات.
- ✓ الحماية المناخية من الحرارة، والرطوبة والضوء.
- ✓ الحماية من الكسر والتلف.

✓ تسهيل الفتح والإغلاق، خاصة ان منتج الدواء قد يتكرر استخدامه عدة مرات في اليوم.

2\*طبيعة عناصر التغليف: حيث لا تستدعي كل الادوية نفس المادة المستعملة للتغليف، ومن اهم هذه المواد ما يلي:

- الزجاج: يتميز هذا النوع من التغليف بكثرة استعماله ويعرف بالتغليف الاولي، ومن اهم استعمالاته قارورات المنتجات الخاصة للحقن، قارورات مخصصة لبودرة للشرب، قارورات مخصصة للقطرات، محلات وغيرها.
- الألمنيوم: ويستعمل لتعبئة الاقراص والكبسولات وغيرها.
- الورق المقوى: من اهم المواد المستعملة في التغليف لكونها تغطي مجمل عناصر التغليف الاولي، تحتوي بداخلها بطاقات متعلقة بتقديم المعلومات الكافية حول استعمال الدواء من طرف المريض.
- المواد البلاستيكية: نجد هذا النوع في عدة اغلفة من انواع مختلفة مضادة للحرارة والرطوبة وغيرها.

3-التعريف بمنتجات صيدال: يلعب الترويج دورا هاما في تحقيق اهداف المؤسسة ومن اجل هذا تواظب مؤسسة صيدال

عددا من التقنيات الترويجية تجاه الوسطاء المتدخلين في مراحل شراء الدواء وخاصة الأطباء والصيادلة، ومن أهم الوسائل الاتصالية التالية:

1. الاعلان(الاشهار): يخضع الاشهار السمعي البصري للأدوية في الجزائر وكذا في الدول الأجنبية ويقوانين وتشريعات صارمة بحيث القرار رقم 92-286 الصادر في جوان 1992 يمنع كل اشهار سمعي بصري للمنتجات الصيدلانية في الاماكن العمومية او التلفزيون، وذلك لكل الادوية التي تكون بوصفة طبية اما غيرها من الادوية مثل معجون الاسنان،

مسكنات الام والحمى ... فيم الاشهار والدعاية لها ولا يمنعها القانون.  
غير أن صيدال تلجأ الى وسائل اخرى لإشهار لمنتجاتها ليس ممنوعة من طرف القانون، فتقوم بإشهار منتجاتها من خلال مندوبيها الطبيين وفي المجالات الموجهة لمهني الصحة وهذا غير مخالف للقانون، وهي:

- إصدار العديد من المجلات والجرائد الدورية، كدورية أخبار صيدال **Saidal News** و **BioticNews** وهي نشرة فصلية تصدر عن وحدة بيوتيك التابعة لمؤسسة صيدال؛
- إصدار تقارير تسيير سنوية **Les rapports de gestion**، تتضمن ملخص لجميع نشاطات المؤسسة؛
- إنشاء موقع الكتروني على شبكة الانترنت **www.saidalgroup.com** في ديسمبر 2001، حيث يحتوي على العديد من المعلومات الخاصة بالمؤسسة؛
- المشاركة في المعارض الدولية.

2. **البيع الشخصي:** تعتبر من أكثر وسائل الترويج استخداما والامثل، حيث تعتمد مؤسسة صيدال في ذلك على مندوبين الطبيين والبالغ عددهم 150 مندوب، حيث يقوم كل مندوب طبي بتوصيل المعلومات والاستفسارات العلمية ن حيث خصائص الدواء وكيفية الاستعمال لـ 7 اطباء و 3 صيدليات يوميا هذا من جهة، ومن جهة اخرى استعمال تقنيات التسويق والبيع لغرض اثارة المستهلك على الشراء ولتدعيم الجهود الترويجية من خلال تقديم عينات مجانية للأطباء والصيادلة من أجل تجربة الدواء، تقديم الخصومات في الكمية للوسطاء والقيام بالمعارض التجارية داخل الوطن وخارجه.

حيث يجب التنويه بان المندوبين الطبيين كلهم حاملين اما لشهادة صيدلة، بيولوجيا، طبيب اسنان. هذا ما يعكس ان عملية توظيف للمندوبين تخضع لشروط تتعلق بطبيعة النشاط الصيدلاني والدوائي بحيث يجب ان يكونوا على دراية كافية بالمنتجات المسوقة اضافة الى امتلاكه الى كفاءات ومهارات في الاقناع اضافة الى امتلاك معارف الكاملة والازمة عن الدواء حتى يتسنى لهم تحديد قرار الشراء من خلال ضمان كتابة اسم دواء صيدال على الوصفة الطبية.

3. **العلاقات العامة:** هي ان تستعمل مؤسسة صيدال وسائل مختلفة وخاصة، ومن النشاطات التي يقوم بها صيدال نجد تقديم الهبات والمساعدات التي لها مكانة مهمة عند المجتمع ومن بينها:

- وضع ادوية في متناول جمعية الفجر لأمراض السرطان.
- تقديم هبات (عينات ادوية) للكشافة الإسلامية.
- صيدال تستثمر في أخلاقيات العمل حيث شرعت صيدال منذ مارس 2013 في مسار من اجل ادماج ميثاق مبادئ وأخلاقيات العمل، في جميع نشاطاتها عن طريق تبني القضايا المتعلقة بالمسؤولية المجتمعية للمنظمات واعتماد معيار إيزو 26000.
- قام مجمع صيدال بإطلاق عملية " كبش عيد الأضحى " ابتداء من 21 سبتمبر الى يوم عرفة وكانت البداية من سنة 2014 الى عيد سنة 2016 حيث مكنت هذه العملية العمال الراغبين في اقتناء كبش العيد من الاستفادة من تسهيلات دفع ممتدة على فترة زمنية قدرها 06 أشهر.
- تنظيم عمارات للبقاع المقدسة ورحلات الى منتجعات وحمائم طبيعية.

كما قامت صيدال بإبرام عقود رعاية حيث قامت برعاية كل من:

- فريق اولمبي المدينة وبهذا تكون صيدال قد ساهمت ولو بصفة متواضعة في تطوير الرياضة في ولاية تضم احدى وحداتها الانتاجية التي توظف 877 عامل.
- فريق اتحاد الحراش، بقرار من مجلس الادارة أصبح مجمع صيدال راعيا رسميا لفريق اتحاد الحراش سعيا لتطوير العلاقة بين المجمع ومحيطه، علما ان دائرة الحراش تضم 03 وحدات للمجمع.

**4- تعريف السعر عند صيدال:** يعتبر السعر بحد ذاته عاملا محفزا للطلب بالنسبة لمؤسسة صيدال حيث ان منتجات صيدال تتسم بكون أسعارها منخفضة مقارنة بالمنافسين بشكل عام، وهذا راجع بالنسبة الاولى الى ابرام عدة اتفاقيات لخلق شراكات مختلطة، اتفاقيات تصنيع الأدوية في مخابر صيدال لصالح المخابر الأجنبية المنافسة، هذا بالإضافة تدخل الدولة في تحدي السعار. وعند القيام بعملية التسعير يجب الاخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- ❖ أسعار المؤسسات المنافسة حيث لا يجب ان تكون أعلى بكثير فيكون هنالك حساسية للسعر، ولا اقل بكثير فيؤثر على سمعة ونظرة المريض لأدوية صيدال خاصة انه منتج حساس يمس صحة الانسان.
- ❖ القدرة الشرائية للمستهلك حتى يتمكن من استرجاع المبلغ المدفوع للوصفة وكذلك من اجل ضمان بقاء واستمرار مؤسسة الضمان الاجتماعي.
- ❖ اهمية الدواء والمنافع المرجوة من استعماله.

❖ أسعار المنتجات الأصلية حيث ان منتجات صيدال هي منتجات جنيسة وبالتالي يجب ان تكون منخفضة مقارنة بالمنتجات الأصلية بـ 30% على الأقل وهذا بسبب عدم تحمل تكاليف الاختراع المرتفعة جدا.

**تدخل الدولة في تحديد سعر الدواء:** حيث تتدخل الدولة بتحديد أسعار الأدوية من اجل الحفاظ على القدرة الشرائية للمجتمع وذلك بواسطة مجموعة من النصوص القانونية لتنظيم هوامش الربح التي تسمح بتحديد والتحكم أكثر في أسعار الأدوية. "سعر الخروج من المصنع = سعر التكلفة (1+20%)"

بينما السعر الذي يدفعه المستهلك النهائي (المريض) هو أعلى بكثير من سعر الخروج من المصنع، وبحسب بالطريقة التالية: "سعر البيع العمومي الجزائري = سعر الخروج من المصنع + هامش الجملة + هامش التجزئة = علاوة اضافية للصيديلي" وتحسب الهوامش المطبقة على أسعار الأدوية كما يلي:

الجدول (04): الهوامش المطبقة على أسعار الأدوية.

هامش التجزئة	هامش الجملة	سعر الخروج من المصنع بـ دج
50%	20%	من 0 الى 70
33%	15%	من 01,70 الى 110
25%	12%	من 01, 110 الى 150
20%	10%	>150

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مقابلة مع رئيس المنتجات.

5-التوزيع منتجات صيدال: لا تتعامل وحدات صيدال الإنتاجية مع الصيدلانيات والمستشفيات بشكل مباشر وإنما تعتمد على استراتيجية التوزيع المكثفة من اجل تغطية السوق الوطنية بالأدوية، ومن اجل ذلك قامت بإنشاء ثلاثة وحدات تتمثل في:

- وحدة تجارة وسط (الجزائر العاصمة).
- وحدة تجارية شرق (باتنة).
- وحدة تجارية غرب (وهران).

أما فيما يخص الموردين فالدولة هي التي تحدد المؤسسات العمومية التي تزود صيدال بالمادة الأولية كما انا ما يهم هو توفره في المورد هو شهادة **Homologation** أي متعارف عليه بانه موثوق وتخضع مادته الأولية الى القوانين العالمية للصحة. واهم نتائج المقابلة والاستنتاجات حول منتجات صيدال:

❖ تشمل صيدال على تشكيلة واسعة ومتنوعة من المنتجات حيث تعتمد على استراتيجية التنوع المترابط وغير المترابط وتوزيع الاخطار الاستراتيجية، هذا ما سمح لها بان تكون رائدة في سوق الادوية في الجزائر كما سمح أيضا من تخفيض أعباء الدولة من تكاليف واردات الأدوية التي كانت تؤرق كاهل الدولة من العملة الصعبة.

لكن هذا لا يحجب النقاط السلبية لمنتجات صيدال، حيث أن كل منتجات المجمع عبارة عن منتجات جنيسة ولا تمتلك اي براءة اختراع في مجالها، هذا ما استوجب عليها إما الانتظار حتى انتهاء مدة احتكار المؤسسة صاحبة الاختراع من اجل إنتاج هذه الادوية علما انها مدة طويلة نسبيا (عشر سنوات على الأقل وتصل الى 20 سنة حسب تكاليف والدواء نفسه)، او شراء حقوق انتاج هذا الدواء بتكاليف باهظة جدا.

❖ ان سياسة التسعير التي تتبعها صيدال بطرح منتجات بسعر منخفض نسبيا ساعدها على كسب حصة سوقية معتبرة كما ساهمت في بناء علاقات جيدة مع المستهلكين وخلق الولاء لديه لمنتجات صيدال. وما يعيب في مؤسسة صيدال لسياسة التسعير هو تدخل الدولة المستمر في تحديد سعر بعض الادوية بأقل حتى من تكلفة انتاجها وذلك تماشيا مع السياسة العامة للدولة التي حملت على كاهلها مكافحة بعض الامراض ومجانة العلاج مما يؤثر سلبا على القيمة المضافة لمجمع صيدال.

❖ على الرغم من القوانين الصارمة التي تمنع الاشهار في التلفاز والاماكن العامة الا ان مؤسسة صيدال تمكن من ايجاد حلول بديلة من خلال انتهاج سياسة ترويجية فعالة وذلك عن طريق التنوع بين مختلف عناصره المعروفة (الاشهار، البيع الشخصي، تقوية المبيعات، الدعاية حيث تم امضاء عقد تمويلي مع حصة إرشادات طبية الحصة التحسيسية والعلمية والتي تقدم معلومات طبية حول العديد من الامراض والارشادات سواء لتجنب الإصابة بيها او لتعايش مع هذه الامراض وخاصة المزممة منها) وتكمن من اعطاء صورة جيدة للمؤسسة ولمنتجاتها وخلق الولاء لدى المستهلك.

❖ ان انشاء الوحدات التجارية سمح لمؤسسة صيدال تغطية حوالي 70% من سوق الادوية في الجزائر وذلك من خلال التقرب من معظم ولايات الوطن وفي نفس الوقت توفير نفقات واجور العمال وكذلك تكاليف التوزيع والنقل والتخزين.

وما يعيب على سياسة التوزيع لمؤسسة صيدال هو عدم تواجد وحدة تجارية في الجنوب الجزائري الكبير.

## الفرع الثاني: المؤشرات والاحصائيات عن مؤسسة صيدال

من اجل التعرف على وضعية المؤسسة في الصناعة سيتم التعرف على بعض الاحصائيات والمؤشرات التي توضح مكانة المؤسسة في الصناعة الصيدلانية بالجزائر.

## 1. تطور الموارد البشرية في مؤسسة صيدال

جدول رقم(05) تطور الموارد البشرية في المصانع والإدارة العامة.

2017	2016	2015	2014	2010	العاملين	المدينة، الحراش
2960	1152	1172	3481	4405	إطارات	مركز البحث والتطوير
	820	918			اداريين	شرشال، الدار البيضاء
	1040	1161			عمال	قسنطينة، عنابة
2960	3012	3251	3481	4405	المجموع	Somedial Ibiral الإدارة المركزية

المصدر: Rapport du Conseil d'administration(2014-2016)

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة تشغيل يد عاملة كبيرة مما يمتص البطالة في العديد من الولايات من خلال التواجد الوحدات في العديد من الولايات والتطور الملحوظ في عدد الأفراد العاملين والذي بلغ 3012 عامل في 2016 بالنسبة للمؤسسة ككل، وبعد مشروع إعادة الهندسة أصبحت مؤسسة صيدال لا تقوم بالتوظيف لأنه يوجد فائض في الموارد البشرية ، حيث أصبحت تسعى الى القيام بالعمل المزدوج مثال: انه عندما تم اعادة الهندسة لصيدال تم توظيف الصيادلة من CRD مركز البحث والتطوير واصبحوا مندوبين طبيين لتعزيز قوى البيع للمجمع مع العلم انه يتبع استراتيجية السحب التكنولوجي من يمكنه من معرفة احتياجات الزبائن.

وفي مجال التعيين كان سابق على أساس العلاقات والمتوسطات الشخصية وحاليا التوظيف يتم على أساس الخبرة والمقابلة أي الانتقاء للكفاءات ولكن حاليا ومع المدير الجديد لصيدال وبعد الدراسة التي أجراها المكتب على صيدال والبدء في إعادة هندسة العديد من الوظائف حيث في مجال التوظيف قرر توقيف عملية التوظيف بسبب الفائض حيث كان 4084 عامل في سنة 2012 وحاليا في 2017 يقدر ب: 2960 عامل اي تم تقليل العدد الى 1/2 تقريبا ومن ثم تقليل تكلفة الاجور وتم هذا من خلال اعتما سياسة عدم تعويض المتقاعدين دون اللجوء الى تسريح العمال وذلك حفاظا على صورة وسمعة صيدال كمؤسسة تراعي الجانب الاجتماعي للمواطن وكمؤسسة عمومية تهدف الى الربح وتحقيق العائد الاقتصادي والاجتماعي معا...<sup>1</sup>

<sup>1</sup>معلومات من مصلحة الموارد البشرية.

## 2. عملية التكوين في مؤسسة صيدال

تقوم المؤسسة بعملية التكوين لتغطية النقائص التي تعاني منها وفيما يلي ندرج تطورها عبر الثلاث سنوات الماضية كما يلي:<sup>1</sup>

✓ في سنة 2014 مست عملية التكوين 300 عامل، حيث انخفضت بنسبة 33% عن السنة الماضية وكانت بتكلفة اجمالية 26 مليون دينار. وحدد عدد الأيام التكوين ب: 2957 يوم تكويني بمعدل 10 ايام/ لكل عامل مكون. ومس التكوين مجموع التخصصات عمل المؤسسة وتمثلت في:

✍ FALD ف الامن داخل المنشئات (FALD en sureté interne des établissements)

✍ التقنيات الحضرية (Anglais technique)

✍ الاعلام الالي (Spécialités informatiques)

✍ الاتصال ما بين الافراد (Communication)

✍ صيانة المصانع (Maintenance industrielle)

✍ مراقبة النوعية والجودة (Contrôle assurance qualité)

✍ الامن الصناعي (Sécurité industrielle)

✓ اما في سنة 2015 ارتفع عدد العمال المستفيدين من عملية التكوين حيث بلغ عددهم 428 عامل، حيث ارتفعت بنسبة 43% عن السنة الماضية وقدرت تكلفتها الاجمالية 23 مليون دينار. وبلغ عدد الأيام التكوين ب: 3455 يوم تكويني بمعدل 08 ايام/ لكل عامل مكون.

ومس التكوين مجموع التخصصات عمل المؤسسة وتمثلت في

✍ تقنيات الصيدلة (Techniques pharmaceutiques)

✍ المالية والمحاسبة (Finances et comptabilité)

✍ نظام المعلومات (Systèmes d'information)

✍ التعديلات (Réglementation)

✍ الإدارة والتسيير (Management et gestion)

✍ التصليح (Maintenance)

✍ حماية البيئة (Sécurité et environnement)

✓ اما سنة 2016 و 2017 فلم يتم التحصل عليهما بسبب التكتم الكبير عن الإعلان عن هذه التخصصات والاكتفاء فقط بإعطاء عدد العمال المستفيدين والبالغ عددهم 384 عامل سنة 2016 فقط.

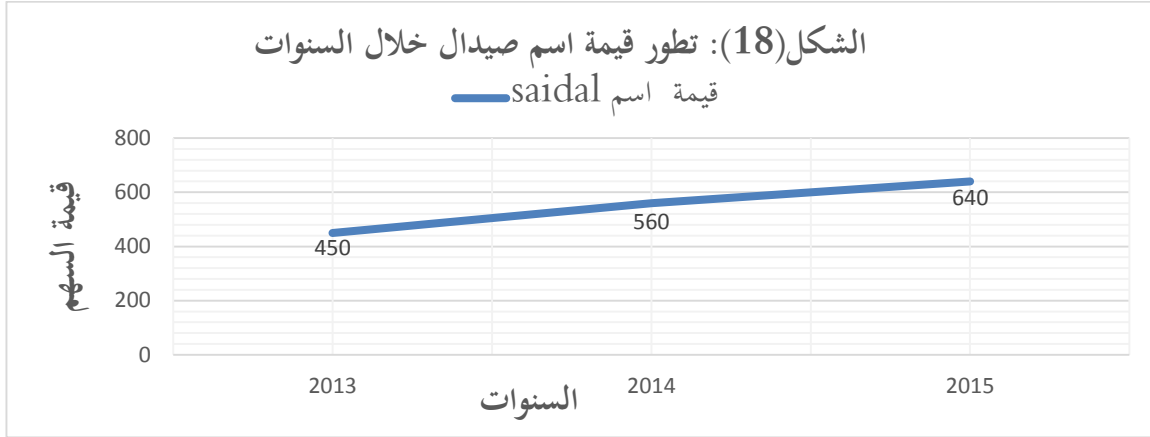
<sup>1</sup> مقابلة مع مديرية مديرية التكوين.

## 3. بعض المؤشرات المالية لمؤسسة صيدال

سنتناول بعض المؤشرات التي تمكننا من التعرف على وضعية المؤسسة.

## 1- القيمة في البورصة:

ان اسم SAIDAL وفي 70 حصة على 259 حصة تحويلات قيمة العملية في المؤسسة ارتفعت من 560 دينار في 2014 الى 640 دينار في 2015، ونلخصها في الشكل الاتي:



المصدر: Rapport du Conseil d'administration(2014-2015)

نلاحظ ان اسم علامة صيدال ترتفع بدليل زيادة قيمة سهم صيدال، هذا الامر أدى الى تحسين وصورة المؤسسة مما انعكس ذلك على مؤشراتها المالية والتي جاءت كما يلي:

## جدول رقم(06) تطور بعض المؤشرات المالية في المؤسسة صيدال

2016	2015	2014	البيانات	
12703130	12369482	12843119	الخطط له	رقم الأعمال
9989038	9503300	9789026	الحقق فعلا	
%12.2-	%17-	%15-	نسبة التطور	
139663	130016	137633	المخطط له	الكمية
124012	108938	111020	الحقق	
11362239	10892793	11342638	المخطط له	القيمة
8681364	8519894	8483261	الحقق	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات من قسم التسويق. القيمة ب: (الوحدة مليار دج) والكمية ب: (المليار وحدة)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ تطور رقم أعمال المؤسسة بشكل مستمر حيث تم التقليل من الفارق بين ما هو مخطط لإنجازه وما أنجز فعلا الا ان قيمة الإنتاج تزداد وهو ما يدل على أن منتجات المؤسسة مطلوبة من طرف الزبائن خاصة وأنها ذات جودة وأسعار منخفضة كما اعتمدت المؤسسة على التجديد والتحسين في منتجاتها زاد من درجة الطلب عليها وهو ما ينعكس على تحسين أدائها، ونلاحظ أيضا استمرار في زيادة في الإنتاج بالكمية و كان هذا بسبب استخدام

التكنولوجيا من خلال اقتناء الات اوتوماتيكية جديدة وهذا بسبب حساسية المنتج وما قد يسببه للعمال من اخطار هذا ما يفسر التطور في كمية المبيعات ورقم الأعمال وهو ما تجسد في المشاريع الجديدة لكل من زميري، شرشال وقسنطينة2 فهذه المصانع تحتوي على آلات لا تحتاج إلى إشراف عليها وعلى طول خطوط الإنتاج.

### المبحث الثاني: الاستراتيجيات التنافسية لمؤسسة صيدال ومنهجية الدراسة

في هذا المبحث سنتعرف على الاستراتيجيات التنافسية المطبقة من طرف المؤسسة محل الدراسة و ثم التطرق الى منهجية الدراسة.

#### المطلب الأول: الاستراتيجيات

من اجل الحصول على الميزة او تعزيزها تطبق مؤسسة ثلاث استراتيجيات معا او احداها لتبقى في المنافسة.

#### الفرع الأول: الاستراتيجيات التنافسية لمجمع صيدال

أولاً: استراتيجية التركيز: من خلال تركيز مؤسسة صيدال على خدمة قطاع سوقي محدد بشكل فعال، بدلا من خدمة السوق ككل، وهذا في الأصناف العلاجية المزمنة مثل أمراض تصلب الشرايين، الأمراض العصبية، أمراض السرطان، أمراض القلب، أمراض الجهاز التنفسي،... الخ، وهي أصناف تمثل حصصا سوقية هامة يجب على المؤسسة الاستفادة منها، كما انها تثقل عائق الدولة عند استيرادها خاصة وان الجزائر تعتمد على مجانية العلاج من اجل رفع مستوى الصحة العامة للمواطن ، وتكنت صيدال من انتهاج هذه الاستراتيجية عن طريق تكثيف عمليتي البحث والتطوير، حيث استطاعة انتاج منتج متميز ويخدم فئة خاصة من الزبائن وكان ذلك من خلال انتاج منتج PARALGAN والذي يحتوي على مادة مختلفة عن المادة الاصلية والموجودة في الدواء الأصلي او الام PRACETAMAL والذي يحتوي على مادة القمح والتي يتحسس منها الافراد(المرضى) celiacues وبهذا استطاعت صيدال توسع حصتها السوقية من خلال التركيز على هذه الفئة الحساسة وذلك حتا على نطاق واسع باقتحام أسواق جيدة عن طريق التصدير وكان هذا الدواء من بين المنتوجات المصدرة وهذا ما يوضحه الملحق رقم (03).

ثانيا: استراتيجية السيطرة بالتكاليف: يمكن لمجمع من خلال تحقيق ميزة تنافسية عن طريق تخفيض تكاليفه، بالاستفادة من آثار التعلم والخبرة الكبيرة، وهذا في الأصناف العلاجية الخاصة بالأمراض غير المزمنة مثل أمراض العيون، أمراض الجلد، أمراض المعدة، أمراض الأمعاء، المسكنات والمهدئات، الفيتامينات، الأمراض النفسية، أمراض فقر الدم، أمراض الالتهاب... الخ، ومحاولة كسب ثقة المستهلكين فيها، عن طريق تكثيف الجهود الترويجية والتسويقية.



ويمكن توضيح الاستراتيجيتين السابقتين في الشكل التالي:

شكل (19): الاستراتيجيتين التنافسيتين لمجمع صيدال

تميز المنتج		تكلفة أقل	الصناعة ككل
.....	الأدوية المعالجة للأمراض غير المزممة.		
.....		مرضى الحساسية ضد ذرى القمح celiacues	قطاع سوقي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاقتراب من الاستراتيجيات التنافسية ليورتر.

### المطلب الثاني: عينة الدراسة والتوزيع الطبيعي

عند اختيار العينة والتي كانت مقصودة لأغراض الدراسة، نتعرف على البيانات هل تخضع لتوزيع الطبيعي من اجل القيام باختبارات المعلمية التي تم الحصول عليها من خلال الاستبانة.

### الفرع الأول: عينة الدراسة وخصائصها

ويمكن أن نعرف عينة الدراسة بأنها: عبارة عن جزء من مجتمع الدراسة، وعملية معاينة هي عبارة عن مجموعة من خطوات أو الإجراءات لاختيار هذا الجزء من أجل حصول على استنتاجات تتعلق بالمجتمع الدراسة<sup>1</sup>، كما تعرف بأنها: جزء من مفردات المجتمع الإحصائي يتم اختياره بطريقة علمية، ثم دراسة خصائص هذا الجزء لغرض التعرف على خصائص المجتمع الذي اختير منه ذلك جزء<sup>2</sup>. وقد تم الاعتماد على العينة الحرجة وتسمى أيضا العينة المقصودة حيث يسمح للباحث بتشكيل العينة حسب غرضه وتم الاعتماد على هذا النوع من العينات بسبب بيعة الأسئلة الخاصة بالاستراتيجية والتي لا يستطيع الإجابة عنها أي عامل في الإدارة بل الإطارات الخاصة والتي تعمل على بناء استراتيجية المؤسسة فقط هم الافراد المخول لهم والقادرين والمستهدفين للإجابة عن عبارات الاستبانة، وتم توزيعها عليه فقط.

ولقد قمت بتوزيع 80 استبيان على إطارات مجمع صيدال لصناعة الأدوية بالجزائر، وبالغ عددهم 252 إطار خاص بالإدارة العامة للمجمع أما عدد الإطارات في المجمع بوحداته: (المدية، الحراش، جسر قسنطينة، شرشال، الدار البيضاء، قسنطينة، عنابة، صوميدال، ايرال، وإدارته العامة) بـ 1172 إطار، و تم استرجاع 59 استبيان ، وبعد مراجعة الاستبيانات والتدقيق في الإجابات تم قبول 58 استبيان صالح للتحليل الدراسة، حيث مثلت هذه العينة نسبة 31.74% من مجتمع الدراسة، وهي نسبة يمكن من خلالها تعميم نتائج الدراسة، و يجدر الإشارة إلا انه لم يتم السماح لنا بتوزيع عدد أكبر بسبب انشغال الإطارات.

<sup>1</sup> شفيق العتوم، طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية وإدارية، دار المنهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 67.

<sup>2</sup> إيمان حسن حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2009، ص 38.

-**الخصائص:** تتصف الدراسة بعدة خصائص شخصية وأخرى وظيفية والمتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي)، وفيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة الدراسة حسب كل متغير، كما هو وموضح في الجداول الآتية:

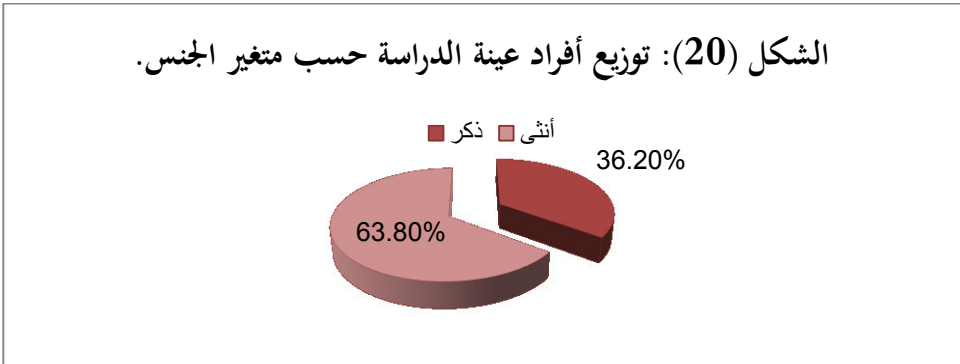
**1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس:**

الجدول(07): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	21	36.20%
	أنثى	37	63.80%
	المجموع	58	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS V 20.

يبين الجدول(07) أن (63.80%) من أفراد عينة البحث من الإناث، في حين أن (36.20%) كانت من الذكور. من الملاحظ ان العدد الأكبر هم من نساء وذلك يعود الى طبيعة العمل والتخصصات المطلوبة والمتمثلة في: البيولوجيا، الكيمياء الصناعية والصيدلانية، الصيدلة، وطب الاسنان والطب بصفة عامة. والشكل الموالي يوضح ذلك:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات EXCEL.

**2. توزيع أفراد العينة حسب العمر:**

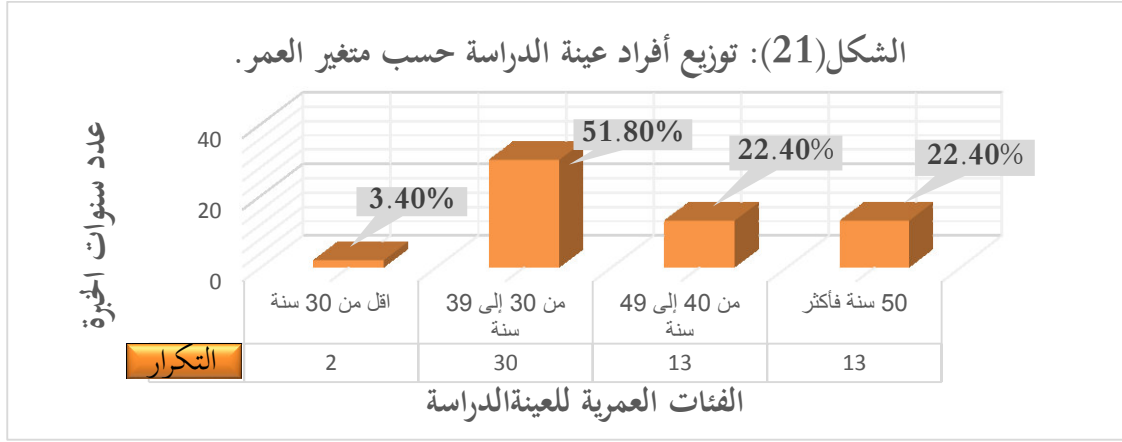
الجدول(08): توزيع أفراد العينة حسب العمر.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
العمر	اقل من 30 سنة	02	3.40%
	من 30 إلى 39 سنة	30	51.80%
	من 40 إلى 49 سنة	13	22.40%
	50 سنة فأكثر	13	22.40%
المجموع		58	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS V 20.

أما بالنسبة لمتغير العمر يتبين أن الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت نسبتهم (3.40%)، بينما تراوحت نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى 39 سنة) (51.80%)، في حين تراوحت نسبة الباحثين الذين ينتمون

إلى الفئة العمرية (من 40 إلى 49 سنة) (22.40%)، وفي الأخير (22.40%) من أفراد عينة البحث بلغت أعمارهم (50 سنة فأكثر). وعليه نستنتج أن غالبية الباحثين هم أكبر من 30 سنة وهذا مبرر لما يستوجبه النشاط من مسؤولية وكذلك المستوى التعليمي المطلوب لشغل المنصب. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات EXCEL.

### 3. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

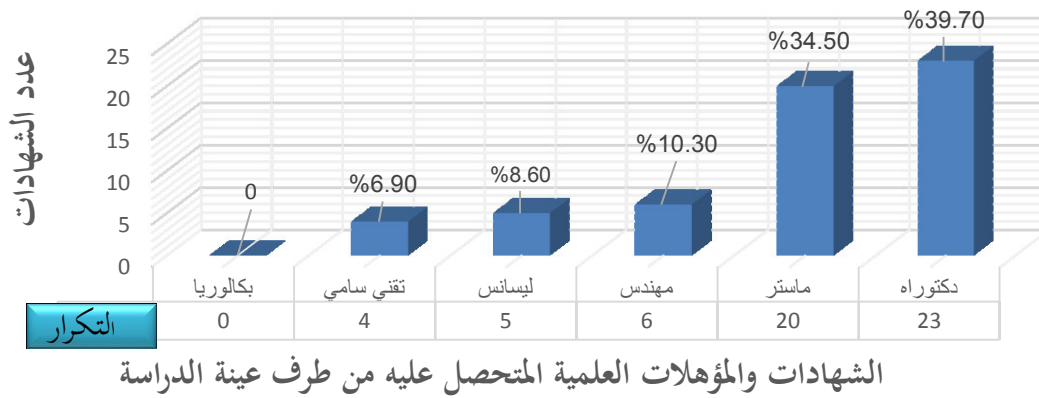
#### الجدول (09): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريا	0	0%
	تقني سامي	04	6.90%
	ليسانس	05	8.60%
	مهندس	06	10.30%
	ماستر	20	34.50%
	دكتوراه	23	39.70%
	المجموع	58	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 20.

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للباحثين يتضح من الجدول (09) أن نسبة (0%) منهم من الحاصلين على شهادة البكالوريا، و (6.90%) حاصلون على شهادة تقني سامي، و (8.60%) حاصلون على شهادة ليسانس، و (10.30%) حاصلون على شهادة مهندس بينما كانت نسبة حاملي شهادة ماجستير أوالماستر (34.50%)، أما نسبة الحاصلين على شهادة الدكتوراه (39.70%). وعليه نلاحظ ان جميع اطارات الإدارة العامة لمجمع صيدال هم 100% من خريجي الجامعات وهذا يتماشى مع طبيعة الانشطة التي تقوم بها الإدارة وكذا الشهادات التي يحملونها. ولان طبيعة النشاط يحتاج الى راس المال الفكري بالدرجة الأولى تهتم بانتقاء الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلك المهارات والقدرات اللازمة لشغل الوظائف، كما لوحظ من المقابلات التي تم القيام بها في المديرية ان اغلبهم متحصلون على أكثر من شهادة دكتوراه فيتملكون المعلومة الطبية إضافة الى ماستر واغلبهم في ميدان التسيير ما يتلاءم مع طبيعة المنصب كإطارات للمجمع. والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

الشكل(22): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي .



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات EXCEL.

### 5. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

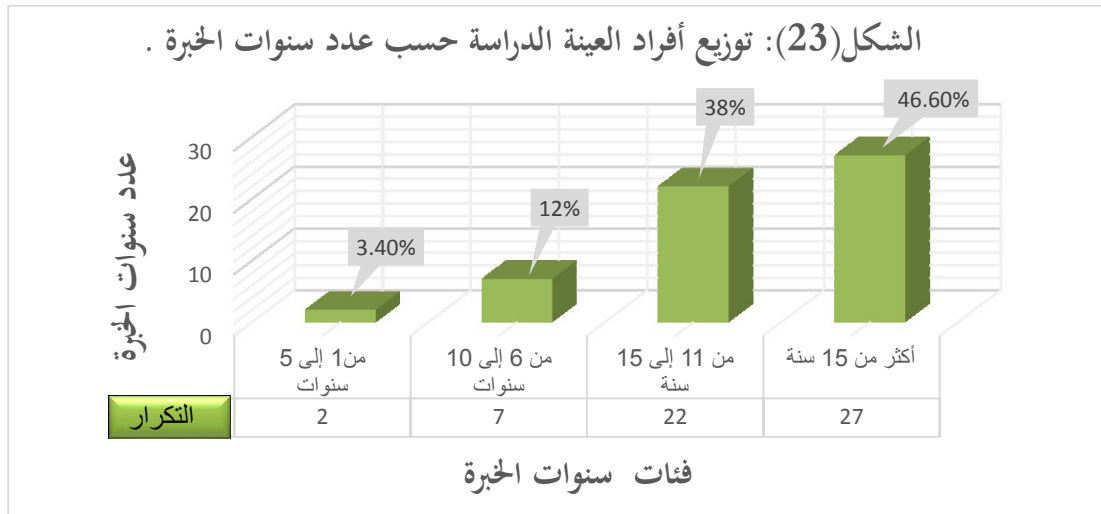
الجدول(10): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
عدد سنوات الخبرة	من 1 إلى 5 سنوات	02	3.40%
	من 6 إلى 10 سنوات	07	12%
	من 11 إلى 15 سنة	22	38%
	أكثر من 15 سنة	27	46.60%
المجموع		58	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS V 20.

وعند ملاحظة سنوات الخبرة لدى الباحثين نجد أن (3.40%) تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و(12%) منهم خبرتهم تتراوح ما بين (6 إلى 10 سنوات)، في حين نجد (38%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (11 إلى 15 سنة)، أما الباحثين الذين بلغت خبرتهم (أكثر 15 سنة) فقد حددت نسبتهم بـ: (46.60%). ومن الملاحظ ان 84.60% من الاطارات يملكون أكثر من 10 سنوات خبرة، وهذا راجع بالدرجة الاولى كون المؤسسة محل الدراسة لعمر وحجم المؤسسة الكبير فهو انشاء عام 1962 وكان في شكل وحدات تجارية تقوم باستيراد الأدوية من الخارج وتوزيعها في الجزائر، مع وجوب الإشارة إلى أن أغلب الأفراد لديهم خبرة قبل الولوج إلى المؤسسة محل الدراسة وهذا من المقابلة التي تمت مع بعض الأفراد والملاحظات التي قاموا بتدوينها على الاستمارة الموزعة عليهم. وكذلك سعي الادارة للاحتفاظ براس مالها الفكري الذي تعتمد عليه بشكل مطلق من اجل بناء استراتيجياتها ورسم سياساتها في بيئة تتميز بالمنافسة الشديدة خاصة بعد قانون 2009 التي منعت فيه الدولة استيراد الادوية المصنعة محليا من اجل حماية المنتجين المحليين وكذلك تحفيز المصنعين لنفس الادوية من الشركات متعددة الجنسيات لاستثمار في الجزائر، وكذلك في 2016 امضاء العديد من الشركات مع هذه الشركات لتقليل من حدة المنافسة وكذلك للاستفادة من خبرات وتبادل للمعارف.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



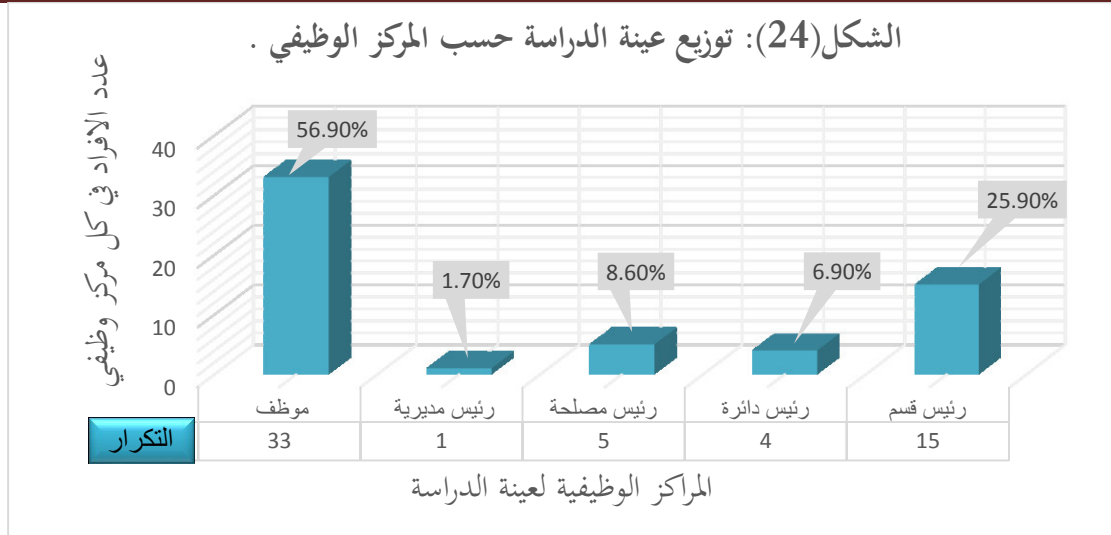
6. توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي:

الجدول (11): توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المركز الوظيفي	موظف	33	56.90%
	رئيس مديرية	1	1.70%
	رئيس مصلحة	5	8.60%
	رئيس دائرة	4	6.90%
	رئيس قسم	15	25.90%
	المجموع	58	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS V 20.

وفيما يخص المركز الوظيفي فيبين الجدول (11) أن غالبية أفراد عينة البحث يعملون كموظفين الإداريين بنسبة (56.90%)، في حين بلغت نسبة رؤساء المديريات (1.70%)، أما نسبة رؤساء المصالح فحددت بـ (8.60%)، و رؤساء الدوائر بلغت نسبتهم (6.90%). في حين رؤساء الأقسام قدرت نسبتهم (25.90%). والشكل الموالي يوضح ذلك:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات EXCEL.

### الفرع الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي.

لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا سنعرض اختبار كولموروف- سمرنوف ، فإذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) أقل من أو تساوى مستوى الدلالة ( $\alpha$ ) الذي يحدده الباحث ، فإننا نرفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أن البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي والعكس صحيح، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن تكون البيانات لها التوزيعا طبيعيا. ويوضح الجدول الموالي نتائج ذلك الاختبار:

### جدول (12): اختبار التوزيع الطبيعي (1- sample Kolmogorov – Smirnov).

المتغيرات والابعاد	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة (sig)
تشخيص المعرفة	1,036	,234
توليد المعرفة	1,049	,221
خزن المعرفة	1,000	,270
تحويل المعرفة ومشاركة فيها	1,135	,152
تطبيق المعرفة	1,151	,141
السيطرة بالتكاليف	,865	,443
التمييز في المنتجات	,715	,686
التركيز	1,018	,251
إدارة المعرفة	,882	,419
الميزة التنافسية	,812	,525

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.v20.

ويوضح الجدول (12) نتائج الاختبار، حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من (0.05) (أي  $\text{sig.} > 0.05$ )، وعلية نقبل الفرضية الصفرية بمعنى أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي ونرفض الفرضية البديلة. وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

### المطلب الثالث: أداة الدراسة والأساليب التحليل.

من اجل جمع البيانات اللازمة حول عينة الدراسة من اجل التعرف على مستويات ابعاد الدراسة وكذا الإجابة على فرضيات الدراسة تم الاخذ بعينة والتي تلائم البحث للإجابة على أسئلة الاستبانة والحصول اراء افراد عينة الدراسة وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية للإجابة على فرضيات الدراسة.

### الفرع الأول: أداة الدراسة وأهم أساليب التحليل.

استعملت في دراستي هذه العديد من الأدوات لجمع البيانات حول الموضوع محل الدراسة وتمثل في: وثائق المؤسسة وتقارير مجلس الإدارة، إضافة الى اجراء مجموعة من المقابلات المهيكلة مع بعض إطارات في العديد من المديريات والتي نشير اليها في الملحق (03) كما كانت هنا ملاحظة بالمشاركة من خلال التواجد والمعايشة والمشاركة في أداء الاعمال مما وفر الكثير من المعلومات وكذلك تم توزيع والاستبيان على إطارات من عينة قصدية مما يلائم موضوع وابعاد الدراسة. وقد قسمت هذا الاستبيان إلى ثلاث محاور وهي:

**الجزء الأول:** يشتمل على المعلومات الشخصية اللازمة عن المجيب وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والمركز الوظيفي).

**الجزء الثاني:** ينقسم إلى محورين هما:

**المحور الأول:** وهو خاص بمتغير المستقل إدارة المعرفة وتم صياغته وبناء فقرات هذا المتغير يتضمن خمسة أبعاد لقياسه (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، تحويل المعرفة والمشاركة فيها، تطبيق المعرفة).

**المحور الثاني:** وهو خاص بالمتغير التابع الميزة التنافسية وتم بناء وصياغة فقراته على أساس ثلاث أبعاد لقياسه (السيطرة بالتكاليف، التميز في المنتجات، التركيز).

وقد استخدمت في هذا الاستبيان مقياس ليكرت الخماسي مكون من 5 درجات، وقد رتبنا هذا المقياس كالآتي:

### الجدول رقم (13): مقياس ليكرت الخماسي.

الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الرتبة	05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطالبة.

## أساليب التحليل.

اما فيما يخص أساليب التحليل فقد تم استخدام برنامج SPSS وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام في إجراء التعديلات الإحصائية المختلفة من إدخال البيانات وتلخيصها وعرضها بأشكال هندسية وبيانات وحسابات ومقاييس النزعة المركزية و، اختبار كولجروف- سمرنوف ومعدلات الانحدار واختبارات الفروض الإحصائية، هذا بالإضافة إلى تحليلات إحصائية متقدمة<sup>1</sup>، وفيما يلي شرح لأهم المقاييس المستخدمة في هذه الدراسة:

**معامل ألفا كرونباخ:** يشير إلى أنه إذا قمنا باستخدام نفس المقاييس وإعادة اختباره مرات أخرى فإن النتائج ستكون نفسها وذلك اذا كان ألفا كرونباخ أكبر من 60% يمكننا تعميم نتائج دراسة العينة على المجتمع.

**المتوسط الحسابي:** من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما في وصف البيانات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة لما به من خصائص جيدة جعلته في هذه المكانة<sup>2</sup>.

**الارتباط (معامل بيرسون):** يهتم بتحديد طبيعة و اتجاه العلاقة و قوتها بين المتغير المستقل والمتغير التابع من خلال مصفوفة الارتباط ل: (Pearson)، فإن معامل ارتباط والذي يقيس العلاقة بين هذين المتغيرين وتتراوح قيمته بين 1- و 1 .

## الفرع الثاني: اختبار صدق وثبات الاستبانة

يقصد باختبار الصدق والتحقق من أن أداة القياس صالحة لقياس ما تهدف لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال تحكيم الاستبيان وحساب معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات الاستبانة.

1. **الصدق الظاهري:** من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين في الاختصاص وتمت الإشارة لهم في الملحق رقم (01) وقد تم الأخذ بملاحظاتهم من حيث الإضافة أو التعديل أو الحذف ، وفي ضوء ذلك تم إعداد الاستبانة فيشكلها النهائي كما هو موضح في الملحق رقم(02).

2. **عامل الثبات:** يشير مفهوم الثبات إلى اتساق أداة القياس أو إمكانية الاعتماد عليها لتكرار استخدامها فيالقياس للحصول على نفس النتائج في ظروف مشابهة وباستخدام الأداة نفسها و للتحقق من درجة أداة القياس (الاستبانة) قمت بحساب معامل الثبات ألفا لكرونباخ (Cronbach Alpha) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (14): معاملات الصدق والثبات متغيري الدراسة.

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
تشخيص المعرفة	08	,840	,916
توليد المعرفة	11	,543	,736
خزن المعرفة	06	,864	,929
تحويل المعرفة والمشاركة فيها	07	,788	,887
تطبيق المعرفة	10	,823	,907
السيطرة بالتكاليف	08	,920	,959

<sup>1</sup>شفيق العتوم، مرجع سابق، ص67.<sup>2</sup>إيمان حسن حنوش، مرجع سابق، ص96.



التميز في المنتجات	06	,753	,867
التركيز	06	,700	,836
إدارة المعرفة	42	,752	,867
الميزة التنافسية	20	,798	,893
الاستبانة ككل	62	,944	,971

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20.

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمختلف أبعاد ومتغيرات الدراسة كانت أكبر من 60%، حيث بلغ نسبة الثبات لإدارة المعرفة 75.20% وهي قيمة مرتفعة، كما أن معامل صدقها 86.70%، أما بالنسبة للميزة التنافسية فبلغت نسبة ثبات عباراتها 79.80% ونسبة 89.30% كمعامل لصدقها. أما معامل الثبات للمحاور الاستبانة فبلغ 94.40% أما بالنسبة لمعامل صدقها فبلغ 97.10%، وهذا يعني أن أداة الدراسة تتميز بالثبات والصدق.

وبناء على ما سبق نكون قد تأكدنا من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على كافة أسئلة الدراسة، واختبار الفرضيات.

#### المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتفسيرها.

من خلال هذا المبحث سوف نقوم بالإجابة عن تساؤلات الدراسة والاجابة كطلبك عن فرضيات الدراسة وقبل ذلك التعرف على طبيعة العلاقة ما بين المتغيرات.

#### المطلب الأول: نتائج الدراسة

من خلال هذا المطلب سوف نقوم بالجابة عن التساؤلات المطروحة واختبار صلاحية النموذج للدراسة قبل التطرق الى اختبار الفرضيات.

#### الفرع الأول: تحليل اتجاهات الآراء للإجابة على تساؤلات الدراسة.

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على تساؤلات الدراسة، حيث تم استخدام مقياس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحوري البحث والمتمثلين في إدارة المعرفة والميزة التنافسية، ولقد تم ضبط الحدود الدنيا وكذا الحدود العليا للمقياس بغرض الحصول على المتوسط المرجح، وذلك من خلال حساب المدى أولا وهذا عن طريق الفرق بين أكبر وزن وبين أصغرها بمعنى 1-5=4، ومن ثم نقسم ناتج المدى على عدد الأوزان الموجودة في المقياس وهي 5 أوزان بمعنى 4/5=0.8 وبذلك نحصل على طول الفئة للوزن والمقدرة بـ 0.8، ثم يتم إضافة هذه الأخيرة لكل وزن فنحصل على الحدود الدنيا والعليا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (15): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي.

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	[1.79 - 1]	[2.59 - 1.80]	[3.39-2.60]	[4.19-3.40]	[5-4.20]

المصدر: من إعداد الطالبة.

ويكون مستوى المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة كما هو موضح في الجدول (15) الموالي:

جدول(16): مستوى إجابات مبحوثي عينة الدراسة حول الاستبيان.

المستوى	منخفض	متوسط	مرتفع
فئات المتوسط الحسابي	1-أقل من 2.5	2.5-أقل من 3.5	3.5-5

المصدر: من إعداد الطالبة.

وبعد تحديد الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي، ومستوى الإجابات سيتم تحديد اتجاهات المبحوثين حول متغيري الدراسة: إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

السؤال الاول: ما هو مستوى إدارة المعرفة السائد في المجمع الصناعي صيدال لصناعة الادوية؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل اتجاهات أفراد العينة البحث فيما يخص أبعاد إدارة المعرفة لنتائج الموضحة في الجداول الآتية.

### 1- اتجاهات أفراد العينة البحث فيما يخص بعد (عملية) توليد المعرفة:

جدول(17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاتجاه إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد توليد المعرفة.

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	ثانيا: توليد المعرفة	3,3245	1,63078	1	متوسط
9	تسعى إدارة المجمع إلى استقطاب المعرفة الخارجية واقتنائها.	3,69	3,863	3	مرتفع
10	توفر المجمع مخصصات مالية لأغراض البحث والتطوير.	3,03	1,297	7	متوسط
11	يهتم المجمع بإشراك الأفراد في دورات تكوينية لغرض تطوير معارفهم.	3,38	1,040	5	متوسط
12	يسعى المجمع لجذب الكفاءات المتميزة والمبدعة من الخارج للمساعدة على توليد المعرفة.	2,90	1,968	11	متوسط
13	يستعين المجمع بفرق العمل ذات التنوع المعرفي لاكتشاف وتوليد المعرفة.	2,98	9,805	9	متوسط
14	تعتمد إدارة المجمع على الخرائط المعرفة للكشف عن المعرفة.	2,90	10,912	10	متوسط
15	لدى الموظفين الرغبة في تطوير مهاراتهم باكتساب خبرات جديدة.	4,05	1,826	1	مرتفع
16	يتم الاستعانة بالخبراء والمحاضرين من خارج المجمع لإجراء دورات تدريبية.	3,22	1,009	6	متوسط
17	توفير المناخ المناسب للاستفادة من المعارف المتاحة بالمجمع.	3,02	1,017	8	متوسط

18	يدعم المجمع النشاطات من تظاهرات ومعارض ودورات هادفة للحصول على المعرفة.	3,91	2,923	مرتفع
19	يقوم المجمع بإجراء تحسينات مستمرة وبتطوير طرق وعمليات الإنتاج.	3,48	4,903	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20.

**1- تحليل بعد توليد المعرفة:** يتضح من خلال الجدول (17) أن بعد " توليد المعرفة" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,3245) بانحراف معياري (0,63078). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بُعد توليد المعرفة أنها تشكل قبولا متوسطا نسبيا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2,90-4,05) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1,805-1,297). وهذا يعود السبب الى ان العبارات(09,18,15) كانت في الترتيب الأول حسب الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل افراد عينة الدراسة هذا يدل أن إطارات مجمع صيدال قادرين على اكتشاف الأفكار الجديدة وطرحها بحرية كاملة مع ضمان عدم انتقادهم، وقبولها لو بدت أنها غير مقبولة، وقبول التعليقات عليها مهما تعددت، والبناء عليها من قبل الآخر لتنمية أفكار خاصة بهم، كما يدل على ان إدارة المؤسسة صيدال تسعى لاستقطاب المعرفة واقتنائها بتوفير المناخ الملائم بمنحهم مختلف التسهيلات كالمكافآت مثلا حتا وان كانت منتقضا كما ادلى بها معظم الاطارات والمتمثلة في الجانب المعنوي من خلال الاعترافات ولإعلان عن انجازاتهم في المجالات والملتقيات التي تقوم بها المؤسسة. وجاء هذا البعد بنسبة قبول متوسطة بسبب ان العبارات(12,14,13) والتي جاءت في الترتيب الاخير حسب الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل افراد عينة الدراسة هذا يدل أن مؤسسة صيدال لا تمتلك خرائط للمعرفة فهي لا تعلم ولا تحدد أماكن تواجد معارفها كما لا تستعين بفرق العمل والتي لا توجد أصلا ولا تعمل بها من اجل توليد المعارف، كما لا تسعى الى جذب الكفاءات المتميزة والمبدعة من الخارج بل بالعكس فهي تعاني من هروب او هجرة للأدمغة والكفاءات سواء الى الخارج او الى المنافسين المحليين ويعود السبب ان هذه الإطارات المتسربة تتلقى اهتماما وتوفر لها إمكانيات افضل وتتاح لها كل الفرص افضل من هوامش في الأرباح الى إمكانية الخطر باعتبار ان الصناعة الصيدلانية تقوم أساسا على التجارب، كما ان مؤسسة صيدال تعاني من نقص في الدورات التكوينية رغم كل ما تقوم به من اجل تطوير معارف اطاراتها كما اسلفنا ذكره الانه يبقى منتقضا ويجب التركيز عليه اكثر.

## 2- اتجاهات أفراد العينة البحث فيما يخص بعد (عملية) خزن المعرفة:

جدول(18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاتجاه إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد خزن المعرفة.

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	ثالثا: خزن المعرفة	3,2931	0,68181	2	متوسط
20	يملك المجمع برامج وأنظمة توثيق التجارب والممارسات والخبرات المتوفرة.	3,60	0,935	1	مرتفع
21	يسعى المجمع إلى الحفاظ على الموظفين الأكفاء الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة.	3,28	1,089	5	متوسط
22	إمكانية الوصول إلى المعارف المخزنة سهلة في المجمع.	3,07	0,792	6	متوسط
23	يتوفر المجمع على قواعد بيانات لازمة لخزن المعرفة وتوثيقها.	3,38	0,745	3	متوسط
24	يعمل المجمع على تصنيف المعلومات وتوثيقها بطريقة يسهل الوصول إليها في جميع المستويات.	3,40	0,935	2	متوسط
25	يقوم المجمع بتقييم جودة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار.	3,34	1,069	4	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20.

2- تحليل بعد خزن المعرفة: يتضح من خلال الجدول (18) أن بعد " خزن المعرفة " جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,2931) بانحراف معياري (0,68181). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد خزن المعرفة أنها تشكل قبولاً متوسطاً نسبياً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,07-3,60) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0,745-1,089). ويعود السبب إلى أن العبارات (20،24،23) والتي جاءت في الترتيب الأول حسب إجابات الأفراد، وهو دليل على الاهتمام الواضح لإدارة المؤسسة لامتلاك برامج وأنظمة توثيق لتجارب، كما تعمل أيضاً على توفير قواعد بيانات لازمة لخزن المعرفة وتوثيقها والعمل على تحديثها باستمرار وإتاحتها للجميع في مختلف المستويات. وجاء هذا البعد بنسبة قبول متوسطة بسبب أن العبارات (25،21،22) والتي جاءت في الترتيب الأخير حسب الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة هذا راجع إلى أن مؤسسة صيدال لا تقوم بتقييم جودة معارفها ولا تعمل على تحديثها باستمرار كما أنها ليست متاحة للجميع وذلك إلى نقص أو عدم توفر شبكات الانترنت في بعض الوحدات والتي وإن وجد لا تستخدم لما أوجدت من أجله، كما أن لا تحتفظ بمهاراتها والممثلة في أطراتها الأكفاء في ظل المنافسة والأغراء التي تقدمها وتهدد زوال معارفها المخزنة في عقولهم حيث يجب عليها أن تعمل جاهداً على إخراج هذه المعارف الضمنية الكامنة في رأس مالها البشري وتحويلها إلى معارف جماعية من خلال العمل بمفهوم فرق العمل، ومن ثم تصبح في شكل معارف منتظمة خاصة بالمنظمة لا تزول بخروج هؤلاء الأفراد. كما الإشارة إلى أنه يجب عليها أن تعيد النظر في نظام المكافآت بشقيها المادي والمعنوي.

## 3- اتجاهات أفراد العينة البحث فيما يخص بعد (عملية) تشخيص المعرفة:

جدول(19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واتجاه إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد تشخيص المعرفة.

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	أولاً: تشخيص المعرفة	3,2297	40374,	3	متوسط
1	يوجد إلمام بما يمتلكه المجمع من معارف.	3,24	,398	5	متوسط
2	يوجد إلمام بما ينقص المجمع من معارف واحتياجاته المعرفية مستقبلاً.	3,32	,631	4	متوسط
3	إن المعرفة الحالية تساعد المجمع على تحقيق الأهداف وإيجاد الحلول للمشاكل التي تواجه العمل.	3,67	,781	2	مرتفع
4	يقارن المجمع بين القدرات المعرفية المتوفرة لديه والقدرات المعرفية المتوفرة بالمؤسسات الأخرى المنافسة له.	3,90	,810	1	مرتفع
5	تقييم الأفكار الجديدة على أساس نوعيتها مهما كان مصدرها.	2,90	,810	6	متوسط
6	يعتمد المجمع في تشخيص المعرفة على الموظفين الذين يملكون الخبرة والكفاءة.	2,53	,903	8	متوسط
7	تحديد أماكن تواجد الخبراء والأفراد ذوي المهارات المميزة في المجمع.	2,60	1,008	7	متوسط
8	يلجأ المجمع في جوانب معينة إلى أشخاص متميزين لحل المشاكل الطارئة.	3,67	1,082	3	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20.

3- تحليل بعد تشخيص المعرفة: يتضح من خلال الجدول (19) أن بعد " تشخيص المعرفة" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,2297) بانحراف معياري (0,40374). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد تشخيص المعرفة أنها تشكل قبولاً متوسطاً نسبياً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2,53-3,90) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (398,-1,082). ويعود السبب إلى ان العبارات (4,3,8) كانت في الترتيب الأول حسب الأهمية النسبية التي يراها إطارات المؤسسة وتجسدها أعمال المؤسسة ، وهذا ما يدل على الاهتمام إدارة المؤسسة بتشخيص المعرفة حيث تعمل على المقارنة ما يتوفر لديها من معارف وقدرات ومقارنة ذلك بمنافسيها لمواجهة هذه المنافسة من المؤسسات التي تنتج الادوية الجينية فكل من هذه المؤسسات تعمل على خفض التكاليف والتركيز بالتميز من خلال تلبية احتياجات فئة او شريحة صغيرة من الزبائن والعمل على تغيير في التشكيلة الدوائية من خلال تغيير الشكل(أقراص، شراب، الحجم...) وكذلك بالنسبة لأذواق حيث نجد ان صيدال تقوم بذلك ويجسد من خلال منتج PARALGAN والذي يتميز بأنه قابل لذوبان عند ملامسته لللعاب (Orodispisable) والذي تم انتاجه سنة 2004 ، كما تلجأ إلى الأشخاص المتميزين لحل المشاكل ويتجسد أكثر في لدى المندوبين الطبيين وسفراء صيدال من اجل ابرام العقود وخاصة عقود التصدير حتى يتمكن من ابرام العقود والتسجيل لدى وزارة الصحة للبلد المستقبل. كما جاءت عبارات(05,06,07) في الترتيب الأخير هذا يدل على ان المؤسسة لا يعرف أماكن تواجد معارفه ولا يقيم الأفكار حتى وان طرحت.

## 4- اتجاهات أفراد العينة البحث فيما يخص بعد (عملية) تطبيق المعرفة:

جدول(20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واتجاه إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد تطبيق المعرفة.

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	خامسا: تطبيق المعرفة	3,2034	5,2381	4	متوسط
33	يعتمد المجمع على أسلوب التوجيه والحوار في تطبيق المعرفة الجديدة.	3,36	931	3	متوسط
34	يتابع المجمع مستوى تطبيق الموظفين لما تعلموه في عمليتي التدريب والتكوين.	3,19	868	5	متوسط
35	هناك تقليل للانحرافات والأخطاء في الإنجاز وتحسين النوعية.	3,41	918	1	متوسط
36	تحسين الممارسات الروتينية للأفراد من خلال تطبيق أفضل الممارسات.	3,12	1,061	7	متوسط
37	تنشر المؤسسة ثقافة داعمة لتطبيق المعرفة.	2,95	1,033	10	متوسط
38	يهتم المجمع بتعيين مدرين يسهرون على التطبيق الجيد للمعرفة.	3,17	939	6	متوسط
39	إعطاء فرص أكبر لتعلم وابتكار معرفة جديدة في المجمع.	3,05	926	9	متوسط
40	يهتم المجمع بتطبيق الأفكار الجديدة بعد دراستها وتوفير الوسائل الضرورية لذلك.	3,09	1,048	8	متوسط
41	يلجأ المجمع إلى طرح منتجات تنافسية بصفة دورية.	3,31	842	4	متوسط
42	يتبنى المجمع أساليب عمل جديدة لتحافظ على جودة خدماتها.	3,38	813	2	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20.

4- تحليل بعد تطبيق المعرفة: يتضح من خلال الجدول (20) أن بعد "تطبيق المعرفة" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,2034) بانحراف معياري (0,52381). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة"، وإلى حياد الباحثين اتجاه تطبيق المعرفة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد تطبيق المعرفة أنها تشكل قبولاً متوسطاً نسبياً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2,95-3,41) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (813-1,061). ويعود السبب إلى أن العبارات (33,42,35) كانت في الترتيب الأول حسب الأهمية النسبية وهذا ما يدل على الاهتمام إدارة المجمع بنشر ثقافة داعمة لتطبيق المعرفة واعتماد أسلوب التوجيه والحوار لمتابعة مستوى تطبيق الموظفين لما تعلموه في عمليتي التدريب والتكوين وتجهيز ذلك في إنتاج منتجات جديدة من خلال إجراء تحسينات على التشكيلة الدوائية لأدوية الاصلية من اجل ضمان حصة سوقية كبيرة في السوق المحلية وضمان الريادة في سوق الدواء الجنييس وهذا ما يؤكد لإقبال الكبير على منتجات المجمع وارتفاع مبيعاته من 2014-2016. اما العبارات (42,39,37) لا تطبق الأفكار الجديدة ولا تسهر على تطبيقها ولا تمنح فرص لتطبيق الأفكار الجديدة.

## 5- اتجاهات أفراد العينة البحث فيما يخص بعد (عملية) تحويل المعرفة والمشاركة فيها:

جدول(21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واتجاه إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد تحويل المعرفة والمشاركة فيها.

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	رابعا: تحويل المعرفة والمشاركة فيها	3,1502	67082,	5	متوسط
26	تشجيع ثقافة المشاركة بين العمال والموظفين في اللقاءات الرسمية وغير الرسمية.	3,03	1,025	3	متوسط
27	يقوم الموظفون بتبادل المعارف والخبرات فيما بينهم بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية.	2,98	1,116	4	متوسط
28	يعتمد المجمع على الدورات التدريبية لتشارك المعرفة بين الموظفين.	2,86	1,115	7	متوسط
29	هناك مرونة في نقل المعرفة وتبادلها.	2,86	907,	6	متوسط
30	تسود ثقافة المشاركة في المعرفة بين موظفي المجمع لحل المشاكل بأحسن الطرق.	2,88	860,	5	متوسط
31	يستخدم المجمع وسائل التقنية الحديثة في نقل المعلومات (الانترنت، والانترانت، البريد الالكتروني).	3,84	790,	1	مرتفع
32	يعتمد المجمع في تحويل المعرفة على التدريب عن طريق الزملاء القدامى من ذوي الخبرة.	3,59	879,	2	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20.

5-تحليل بعد تحويل المعرفة ومشاركة فيها: يتضح من خلال الجدول (21) أن بعد " تحويل المعرفة ومشاركة فيها " جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد(3,1502) بانحراف معياري (0,67082). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة"، وإلى حياد الباحثين اتجاه تحويل المعرفة ومشاركة فيها، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد تحويل المعرفة ومشاركة فيها أنها تشكل قبولا متوسطا نسبيا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2,86-3,84) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1,116-790). ويعود السبب إلى ان العبارات (27,32,31) كانت في الترتيب الأول حسب الأهمية النسبية وهذا ما يدل على اهتمام إدارة المجمع بتحويل المعرفة على طريق استخدام وسائل التقنية الحديثة في نقل المعلومات (الانترنت، والانترانت، البريد الالكتروني...) والتدريب عن طريق الزملاء القدامى من ذوي الخبرة بين المندوبين الطبيين وذلك لمدة شهر وهذا ما تم التصريح به في مديرية التسويق والمبيعات ولإعلام الطبي، وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى سعي المديرية للاحتفاظ براس مالها الفكري الذي تعامد عليه بشكل مطلق من أجل الترويج لمنتجاتها وكذا جلب المعلومات التسويقية اللازمة من البيئة التسويقية وكذا سعيها إلى إقامة الشركات والتحالفات مع المخابر العالمية للاستفادة من معارفهم ونقلها. كما ان العبارات(28,29,30) هذا يعود انه لا توجد مرونة في تبادل المعلومات واحتكار تام لها إضافة إلى نقص في الدورات التدريبية التي تتحول التبادل المعرفي.

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى إدارة المعرفة السائدة بمجمع صيدال لصناعة الادوية الجزائر جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط اجابات المبحوثين عن أبعاد إدارة المعرفة مجتمعة (3,2402) بانحراف معياري قدر به (0,44950). وهذا ما يدل على ان إدارة المجمع تطبق هذا النموذج التسيري فهي تسعى الى الاستثمار في المعارف من اجل الحصول على مزايا تنافسية جديدة او تعزيز مزاياها.

**السؤال الثاني:** ما هي المزايا التنافسية للمجمع الصناعي صيدال لصناعة الادوية؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل اتجاهات أفراد العينة البحث فيما يخص أبعاد الميزة التنافسية لنتائج الموضحة في الجداول الاتية.

### 1- اتجاهات أفراد العينة البحث فيما يخص بعد (ميزة) التركيز:

جدول(22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واتجاه إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد التركيز.

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
ثالثا: التركيز					
		4,0345	1,66061	1	موافق
57	التركيز على المندوبون الطبيون لترويج لمنتجات المجمع والتعريف بها لدى الصيادلة، الأطباء وتجار الجملة.	4,45	1,776	1	مرتفع
58	يقدم المجمع منتجات متميزة تتماشى مع تطلعات الزبائن خاصة الفئات الخاصة من ذوي الأمراض المزمنة.	3,79	5,932	5	مرتفع
59	تقديم الهبات والمساعدات في الأزمات لضحايا الكوارث الطبيعية والمصابين بالأمراض المزمنة كالسلطان والسكري والسيدا...	4,29	2,973	2	مرتفع
60	التركيز على إنتاج الأصناف العلاجية للأمراض المزمنة المكلفة للمرضى وغير المتوفرة: كأمراض تصلب الشرايين، الأمراض العصبية، السرطان، والقلب..	3,97	4,1008	4	مرتفع
61	يقدم المجمع تخفيضات في أسعار منتجاته في المناسبات و الحملات التحسيسية لمكافحة السرطان والسيدا والتلقيحات والأوبئة.	3,62	6,933	6	مرتفع
62	التركيز على التحالفات والشراكات مع المخابر العالمية الرائدة لتوفير الأدوية المكلفة و المطلوبة كالأدوية غير الجنيسة .	4,09	3,978	3	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20.

**1- تحليل بعد التركيز:** يتضح من خلال الجدول (22) أن بعد " التركيز " جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4,0345) بانحراف معياري (0,66061). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، وإلى توافق المبحوثين اتجاه التركيز، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بُعد التركيز أنها تشكل قبولاً مرتفعاً نسبياً، حيث تراوحت



المتوسطات ما بين (3,62-4,45) وتراوح انحرافاتها المعيارية ما بين (776-1,008). ويعود السبب الى ان العبارات (57,59,62) كانت في الترتيب الأول حسب الأهمية النسبية وهذا ما يدل على الاهتمام الواضح لإدارة المجمع بالتركيز على تقليل التكلفة من خلال اعتماد طرق ترويجية منخفضة من خلال التركيز على المندوبون الطبيون لترويج لمنتجات المجمع والتعريف بها لدى الصيادلة، الأطباء وتجار الجملة. كذلك تركيز على الجمع بين الأثرين الاقتصادي والاجتماعي من خلال تقديم المساعدات و الهبات في الأزمات لضحايا الكوارث الطبيعية والمصابين بالأمراض المزمنة كالسلطان والسكري والسيدا... وكذلك في المناسبات والاعياد الدينية وهذا ما تجسده من خلال إطلاق عملية " كبش عيد الأضحى " ابتداء من 21 سبتمبر 2014 حيث مكنت هذه العملية العمال الراغبين في اقتناء كبش العيد من الاستفادة من تسهيلات دفع ممتدة على فترة زمنية قدرها 06 اشهر واستمرت هذه العملية حتى عام 2016، كما ينظم مجمع صيدال عمارات للبقاع المقدسة ورحلات الى المنتجعات والحمامات الطبيعية. غير ان عبارات(60,58,61) مما يؤكد انه ورغم تبني المؤسسة لاستراتيجية السحب التكنولوجي الا انها لا تراعي تطلعات الزبائن وانه ورغم تبنية لاستراتيجية التركيز على انتاج الادوية الامراض المزمنة الا انه فعلا لا ينتجها ولا يمتلك حتما الملفات التقنية الخاصة بها.

الى جانب التميز في المنتجات من التحالفات والشراكات وخدمة الفئات الخاصة من ذوي الأمراض المزمنة بالتركيز على إنتاج الأصناف العلاجية المكلفة وغير المتوفرة كأمراض تصلب الشرايين، الأمراض العصبية، السرطان، والقلب.

## 2- اتجاهات أفراد العينة البحث فيما يخص بعد (ميزة) التميز في المنتجات:

جدول(23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واتجاه إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد التميز في المنتجات.

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	<b>ثانيا: التميز في المنتجات</b>				
51	الالتزام بالتسليم بالشكل والنوعية وفي المواعيد المحددة.	3,43	1,230	2	مرتفع
52	التخفيضات في الكميات والأسعار التي يقدمها المجمع للوسطاء.	3,02	6,848	6	متوسط
53	تقوية العلاقة مع وسائل الإعلام، وتنظيم ندوات صحفية لتقديم المنتجات الجديدة.	3,48	4,863	4	متوسط
54	بناء صورة جيدة عن المجمع، من خلال المعاملة الجيدة مع المنافسين المحليين والأجانب.	4,05	1,782	1	مرتفع
55	يقوم المجمع بإيجاد خصائص إضافية ل: في التشكيلة الدوائية والتغليف والشكل وطريقة تناول منتجاته لم تكن موجودة سابقا.	3,78	3 1,044	3	مرتفع
56	العلاقة والسمعة الطيبة والثقة في منتجات المجمع.	4,00	2,838	2	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20.

2- تحليل بعد التميز في المنتجات: يتضح من خلال الجدول (23) أن بعد " التميز في المنتجات " جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد

(3,6264) بانحراف معياري (0,59915). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، وإلى توافق المبحوثين اتجاه التميز في المنتجات، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بُعد التميز في المنتجات أنها تشكل قبولاً مرتفعاً نسبياً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,02-4,05) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1,230-838). ويعود السبب إلى أن العبارات (55,56,54) كانت في الترتيب الأول حسب الأهمية النسبية وهذا ما يدل على الاهتمام الواضح لإدارة المجمع بتميز المنتجات بالتركيز على جانب التميز في المنتجات من خلال إيجاد خصائص إضافية ل: في التشكيلة الدوائية والتغليف والشكل وطريقة تناول منتجاته والتي لم تكن موجودة سابقاً ومثال: منتج PARALGAN لآلم والحمى والذي يدوب في الفم بلامسته للعاب (ORDISPISIBLE) بالإضافة إلى أدوية أخرى ومن أصناف علاجية مختلفة.

### 3- اتجاهات أفراد العينة البحث فيما يخص بعد (ميزة) السيطرة بالتكاليف:

جدول (24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واتجاه إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد السيطرة بالتكاليف.

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	أولاً: السيطرة بالتكاليف	3,534	6100	3	مرتفع
43	توحيد المراحل المتكررة في الإنتاج داخل الورشات.	3,59	956	4	مرتفع
44	القرب من مصادر الحصول على المواد الأولية التي تقلل من التكاليف.	3,40	954	6	متوسط
45	تقليل تكاليف بتشكيل فرق العمل متعددة المهارات ومشاركة من جميع الإدارات من تسويق وبحث وتطوير وإنتاج وتمويل وتموين ...	3,55	820	5	مرتفع
46	تقليل تكاليف النقل بالقرب من الموانئ والمطارات للحصول على المواد الأولية المستوردة	3,21	1,039	8	متوسط
47	يتم الترويج للمنتجات باستخدام وسائل ذات تكلفة أقل متمثلة: بالإعلان في News Biotic و News Saidal و es rapports de و gestion وفي موقع المجمع وكذا المشاركة في المعارض الدولية.	3,66	1,178	3	مرتفع
48	الاعتماد على منافذ توزيع ذات تكلفة أقل والمتمثلة: محلياً من خلال تجار الجملة، ودولياً بالتصدير غير المباشر بموجب العقود مع المستوردين الخواص أو مع القطاع العام للدولة المستهدفة.	3,22	1,285	7	متوسط
49	تقليل تكاليف التخزين بالإنتاج والتسليم في الوقت المناسب.	3,69	754	2	مرتفع
50	الاستفادة من التعلم والخبرة لقليل التكاليف الأصناف العلاجية للأمراض غير المزمنة مثل: العيون، الجلد، المعدة، المهدئات والفيتامينات، فقر الدم، والالتهاب ...	3,97	973	1	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20.

3- تحليل بعد السيطرة بالتكاليف: يتضح من خلال الجدول (24) أن بعد " السيطرة بالتكاليف " جاء بالترتيب الثالث والاخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,5345) بانحراف معياري (0,61004). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، وإلى توافق الباحثين اتجاه السيطرة بالتكاليف، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بُعد السيطرة بالتكاليف أنها تشكل قبولا مرتفعانسيبا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,21-3,97) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1,285-754). ويعود السبب الى ان العبارات (47,49,50) كانت في الترتيب الأول حسب الأهمية النسبية وهذا ما يدل على الاهتمام الواضح لإدارة المجمع بالسيطرة على التكاليف من خلال اعتماد طرق ترويجية منخفضة وتمتلكها عادة متمثلة: بالإعلان في **News Saidal** و **News Biotic** و **Les rapports de gestion** وفي موقع المجمع وكذلك العمل على الاستفادة من التعلم والخبرة لقليل التكاليف الأصناف العلاجية للأمراض غير المزمنة مثل: العيون، الجلد، المعدة، المهديئات والفيتامينات، فقر الدم، والالتهاب...

و بناءا على ما تقدم يتضح أن المزايا التنافسية للمجمع صيدال لصناعة الادوية الجزائر جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات الباحثين عن أبعاد الميزة التنافسية مجتمعة (3,7318) بانحراف معياري قدر ب (54313). وهذا يدل على أن مجمع صيدال لصناعة الادوية يطبق الاستراتيجيات الثلاثة من اجل الحصول على مزايا التنافسية والتي يتميز بها في صناعة الدواء الجينيس.

#### الفرع الثاني: اختبار صلاحية النموذج.

من أجل التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين للانحدار **Anysis of variance** والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

جدول (25): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	8,982	1	8,982	64,214	0,000*
الخطأ	7,833	56	0,140		
المجموع الدوري	16,815	57			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 20 . \* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0.05)

معامل التحديد (R<sup>2</sup>)=0,534 معامل التحديد المصحح (R<sup>2</sup>)=0,526 معامل الارتباط (R)=0,731 من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (64,214) وبمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (α=0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو إدارة المعرفة في هذا النموذج يفسر ما مقداره (53.4%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية، وهي قوة تفسيرية معتبرة نسبيا وبعبارة أخرى إدارة المعرفة تساهم بقدر معتبر في الميزة

التنافسية بالمجمع محل الدراسة أي وجود علاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية أبعادها المختلفة. وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.

قبل البدء في تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة نقوم بتحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة. ولإيجاد هذه العلاقة بين متغيري الدراسة والتي شكلت مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، سيتم التعرف على طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط ل (Pearson).

الفرع الأول: طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

قبل دراسة الأثر والدور المباشر بين متغيرات الدراسة سيتم أولاً دراسة طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والتابع باستخدام معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation)، وذلك لغرض تقديم دعم اولي لفرضيات الدراسة . والجدول التالي يبين نتائج التحليل الإحصائي لهذه العلاقات:

جدول (26): مصفوفة معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة:

ادارة المعرفة	تطبيق المعرفة	ومشاركة	تحويل المعرفة	خزن المعرفة	توليد المعرفة	تشخيص المعرفة	المتغير المستقل وابعاده	
							المتغير التابع وابعاده	
,631**	,669**	,435**	,493**	,477**	,344**	معامل ارتباط	السيطرة بالتكاليف	
,000	,000	,001	,000	,000	,008	مستوى الدلالة		
,738**	,545**	,632**	,427**	,652**	,613**	معامل ارتباط	التميز في المنتجات	
,000	,000	,000	,001	,000	,000	مستوى الدلالة		
,550**	,526**	,490**	,281*	,458**	,378**	معامل ارتباط	التركيز	
,000	,000	,000	,033	,000	,003	مستوى الدلالة		
,731**	,664**	,594**	,456**	,604**	,507**	معامل الارتباط	الميزة التنافسية	
,000	,000	,000	,000	,000	,000	مستوى الدلالة		

عدد الاستمارات N=58

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V20.

\* لارتباط والمعنوية عند مستوى (α= 0.05)

\*\* الارتباط والمعنوية عند مستوى (α= 0.01)

تعبر معطيات الجدول أعلاه عن وجود علاقات ارتباط بين متغيرات النموذج الاثنتين وذلك على المستوى الكلي وعلى مستوى الابعاد حيث:

✓ توجد علاقة ارتباط قوية وموجبة بين إدارة المعرفة كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط العام (R=0.731) وبدلالة معنوية (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (α= 0.01). حيث تشير هذه النتيجة إلى ان إدارة المعرفة بعملياتها الخمس تساهم في الحصول وتعزيز الميزة التنافسية حيث نجد ان عملية تطبيق

المعرفة حصلت على أكبر معامل ارتباط تقدر بـ ( $R=0,664$ ) ، وتليها عملية توليد المعرفة بـ ( $R=0,604$ ) ، وتليها عملية تحويل المعرفة والمشاركة فيها بـ ( $R=0,594$ ) ، ثم عملية تشخيص المعرفة بـ ( $R=0,507$ ) ، وأخيرا عملية خزن المعرفة كان معامل ارتباطها بـ ( $R=0,456$ ) مما يدل على العلاقة القوية والموجبة بين عمليات إدارة المعرفة منفصلة والميزة التنافسية ككل ، وبدلالة معنوية ( $0,000$ ) لكل للعمليات الخمس وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ).

✓ توجد علاقة ارتباط قوية وموجبة بين إدارة المعرفة كمتغير مستقل وبعد ميزة التميز في المنتجات كمتغير تابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.738$ ) وبدلالة معنوية ( $0,000$ ) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ). حيث تشير هذه النتيجة إلى ان إدارة المعرفة بعملياتها الخمس تساهم في الحصول وميزة التميز في المنتجات حيث نجد ان عملية توليد المعرفة حصلت على أكبر معامل ارتباط قدر بـ ( $R=0,652$ ) ، وتليها عملية تحويل المعرفة والمشاركة فيها بـ ( $R=0,632$ ) ، وتليها عملية تشخيص المعرفة بـ ( $R=0,613$ ) ، ثم عملية تطبيق المعرفة بـ ( $R=0,545$ ) ، وأخيرا عملية خزن المعرفة كان معامل ارتباطها بـ ( $R=0,427$ ) مما يدل على العلاقة القوية والموجبة بين عمليات إدارة المعرفة منفصلة و بعد التميز في المنتجات، وبدلالة معنوية ( $0,000$ ) للعمليات الأربعة (تشخيص، توليد، التحويل والمشاركة، وتطبيق المعرفة) الا عملية خزن المعرفة فكانت بدلالة معنوية ( $0,001$ ) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ).

✓ توجد علاقة ارتباط قوية وموجبة بين إدارة المعرفة كمتغير مستقل وبعد ميزة السيطرة بالتكاليف كمتغير تابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.631$ ) وبدلالة معنوية ( $0,000$ ) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ). حيث تشير هذه النتيجة إلى ان إدارة المعرفة بعملياتها الخمس تساهم في الحصول وميزة التكلفة الاقل حيث نجد ان عملية تطبيق المعرفة حصلت على أكبر معامل ارتباط قدر بـ ( $R=0,669$ ) ، وتليها عملية خزن المعرفة بـ ( $R=0,493$ ) ، وتليها عملية توليد المعرفة بـ ( $R=0,477$ ) ، ثم عملية تحويل المعرفة والمشاركة فيها كان معامل ارتباطها بـ ( $R=0,435$ ) ، وأخيرا عملية تشخيص المعرفة بـ ( $R=0,344$ ) مما يدل على العلاقة القوية والموجبة بين عمليات إدارة المعرفة منفصلة و بعد السيطرة بالتكاليف، وبدلالة معنوية ( $0,000$ ) لكل للعمليات الثلاثة (توليد، خزن، وتطبيق المعرفة) الا عمليتي التشخيص و تحويل المعرفة والمشاركة فيها كانت بدلالة معنوية ( $0,008$ ) و ( $0,001$ ) على الترتيب وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ).

✓ توجد علاقة ارتباط قوية وموجبة بين إدارة المعرفة كمتغير مستقل وبعد ميزة التركيز كمتغير تابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.550$ ) وبدلالة معنوية ( $0,000$ ) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ). حيث تشير هذه النتيجة إلى ان إدارة المعرفة بعملياتها الخمس تساهم في الحصول وميزة تنافسية بالتركيز على التميز او التفرد في المنتجات او بالتركيز على تقليل التكلفة والتخصص في خدمة فئة او شريحة معينة من الزبائن. حيث نجد ان عملية تطبيق المعرفة حصلت على أكبر معامل ارتباط قدر بـ ( $R=0,526$ ) ، وتليها عملية تحويل المعرفة والمشاركة فيها بـ ( $R=0,490$ ) ، وتليها عملية توليد المعرفة بـ ( $R=0,458$ ) ، ثم عملية تشخيص المعرفة بـ ( $R=0,378$ ) ، وأخيرا عملية خزن المعرفة كان معامل ارتباطها بـ ( $R=0,281$ ) مما يدل على العلاقة القوية والموجبة بين عمليات إدارة المعرفة منفصلة و بعد

السيطرة بالتكاليف، وبدلالة معنوية (0,000) لكل للعمليات الثلاثة(توليد، تحويل ومشاركة، وتطبيق المعرفة) اما عملية التشخيص فكانت بدلالة معنوية (0,003) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha= 0.01$ ). اما عملية الخزن فكانت بدلالة معنوية(0,033) وهي اقل من مستوى دلالة ( $\alpha= 0.05$ ).

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات.

من أجل اختبار الفرضيات نقوم باستخدام الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية لها، كما نستخدم اختبار T للعينات المستقلة **Independent-samples T-test** وتحليل التباين الأحادي **One Way ANOVA** لاختبار الفرضيتين الرئيسيتين الثانية والثالثة والفرضيات الفرعية لهما.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية: تم استخدام نتائج تحليل لانحدار البسيط **Simple regression Analysis** لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه " يوجد أثر معنوي لإدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية لمجمع SAIDAL من وجهة نظر إطاراته عند مستوى دلالة إحصائية ". ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

جدول رقم (27): نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لأثر إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية.

المتغير المستقل	معامل الارتباط (R)	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R <sup>2</sup> معامل التحديد المصحح	قيمة F محسوبة	Sig
إدارة المعرفة	,731 <sup>a</sup>	,534	,526	64,214	,000*

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	,870	,360	-	2,415	,019
إدارة المعرفة	,883	,110	,731	8,013	,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20. مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

من خلال الجدولين يتبين لنا وجود أثر معنوي لإدارة المعرفة وهو المتغير المستقل في تعزيز الميزة التنافسية في مجمع SAIDAL وهي المتغير التابع عند مستوى دلالة ( $\alpha= 0.05$ ) بالاستناد الى قيمة (T) المحسوبة والبالغة (8,013) بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من المستوى الدلالة المعتمد(0,05).

كما تشير قيمة معامل الارتباط ( $R= 0,731$ ) إلى أن هناك علاقة تأثير قوية وموجبة بين المتغيرين محل الدراسة، حيث فسرت إدارة المعرفة 53,4% من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية للمجمع محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup>. يمكن تفسير هذه النتيجة أن قدرة المجمع على تسير المعرفة يساهم في تعزيز ميزته التنافسية. وعليه نقبل الفرضية الرئيسية H01 القائلة بوجود أثر معنوي لإدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية لمجمع SAIDAL من وجهة نظر إطاراته عند مستوى دلالة إحصائية، ونرفض بديلها.

أما قيمة اختبار (F) التي بلغت (64,214) بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، هذا ما يؤكد على معنوية النموذج الذي يمكننا من التوقع بقيمة متغير الميزة التنافسية بالاعتماد على التغيرات التي تحدث في إدارة المعرفة من خلال التعبير عن الأثر بين المتغيرين محل الدراسة: الميزة التنافسية (Y) وإدارة المعرفة (X) بمعادلة الانحدار الخطي التالية:  $Y=B_0+B_1 X$

حيث: (B<sub>0</sub>) يمثل قيمة الثابت، و(B<sub>1</sub>) يمثل ميل خط الانحدار، وهاتين المعلمتين تم تقديرهما انطلاقا من عينة البحث والمقدر بـ (58) اطارا، وكانت المعادلة كما يلي:

$$\text{ميزة التنافسية} = 0,870 + 0,883 \text{ إدارة المعرفة}$$

وعليه تزيد إدارة المعرفة بوحدة واحدة تزيد الميزة التنافسية بـ 0,883 وحدة.

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية: باستخدام نفس التحليل الانحدار البسيط نختبر الفرضيات الفرعية الآتية:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: " يوجد أثر معنوي لإدارة المعرفة في تعزيز ميزة السيطرة بالتكاليف لمجمع SAIDAL من وجهة نظر إطاراته عند مستوى دلالة إحصائية ". ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:  
جدول رقم (28): نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لأثر إدارة المعرفة في تعزيز ميزة السيطرة بالتكاليف.

المتغير المستقل	معامل الارتباط (R)	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R <sup>2</sup> معامل التحديد المصحح	قيمة F المحسوبة	Sig
إدارة المعرفة	,631 <sup>a</sup>	,398	,388	37,061	,000*

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20 .

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	,759	,460	-	1,650	,104
إدارة المعرفة	,856	,141	,631	6,088	,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20 . مستوى الدلالة (0.05).

من خلال الجدولين يتبين لنا وجود أثر معنوي لإدارة المعرفة وهو المتغير المستقل في تعزيز ميزة السيطرة بالتكاليف في مجمع SAIDAL وهي المتغير التابع عند مستوى دلالة (α= 0.05) بالاستناد الى قيمة (T) المحسوبة والبالغة (6,088) بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من المستوى الدلالة المعتمد (0,05).

كما تشير قيمة معامل الارتباط (R= 0,631) إلى أن هناك علاقة تأثير قوية وموجبة بين المتغيرين محل الدراسة، حيث فسرت إدارة المعرفة 39,8% من التغيرات الحاصلة في ميزة السيطرة بالتكاليف للمجمع محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup>. يمكن تفسير هذه النتيجة أن قدرة المجمع على المعرفة الكاملة حول التكاليف وكيفية تقليلها يساهم في تعزيز ميزة السيطرة بالتكاليف ومجمع صيدال يعتمد على تقليل التكلفة وطرح منتجات بأسعار تنافسية وذلك من اجل رفع القدرة الشرائية للمواطن وتحسن الوضعية الصحية وكذلك تقليل فاتورة الضمان الاجتماعي، كما يعتمد على

شبكة توزيع واسعة من خلال العقود المبرمة مع 95% من الوسطاء اما 5% المتبقية فيتم التعامل معهم حسب الطلب وبدون عقود مما ، إضافة الى الطرق المعتمدة في ترويج منتجاتها من خلال المندوبين الطبيين(الأيام الدراسية والملتقيات حيث شارك صيدال عبر مركز البحث والتطوير في المعرض الوطني السادس للابتكار الذي نظم من 05-07 سبتمبر 2016 بقصر المعارض والذي كان تحت شعار "تشجيع الاستثمار والحفاظ على الاقتصاد الوطني" وعرف المعرض مشاركة 420 مؤسسة منها 135 مؤسسة عمومية وكان الاقبال كبير على جناحه، وكذا المنتديات فشارك صيدال في الملتقى الافريقي للاستثمار والاعمال المنعقد من 03-05 ديسمبر 2016 ضمن اطار استراتيجية المجمع نحو التصدير خصوصا نحو البلدان الافريقية، الافتات، والأيام المفتوحة والأيام والمناسبات الاحتفالية من بينها الذكرى الثانية و الستون المخدلة 1 نوفمبر وكذا الأيام العلمية مثل اليوم العالمي لداء السكري حيث شهد تقدم قرابة 550 شخص للكشف عن داء السكري، وكذا التواجد على التلفزيون الجزائري من خلال القناة الثالثة A3 من خلال امضاء عقد تمويلي مع حصة إرشادات طبية الحصة ذات الطابع العلمي والتحسيسي، واطلاق المجمع لحساباته عبر مواقع التواصل الاجتماعي وكان هذا في جويلية 2016 وذلك من اجل التعريف بالمجمع والتقرب من المستهلك النهائي و وسائل الاتصال). وعليه نقبل الفرضية الرئيسية H<sub>011</sub> القائلة بوجود أثر معنوي لإدارة المعرفة في تعزيز ميزة السيطرة بالتكاليف لمجمع SAIDAL من وجهة نظر إدارته عند مستوى دلالة إحصائية، ونرفض بديلتها.

أما قيمة اختبار (F) التي بلغت (37,061) بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، هذا ما يؤكد على معنوية النموذج الذي يمكننا من التوقع بقيمة متغير ميزة السيطرة بالتكاليف بالاعتماد على التغيرات التي تحدث في إدارة المعرفة من خلال التعبير عن الأثر بين المتغيرين محل الدراسة: ميزة السيطرة بالتكاليف (Y) وإدارة المعرفة (X) بمعادلة الانحدار الخطي التالية:  $Y=B_0+B_1 X$

حيث: (B<sub>0</sub>) يمثل قيمة الثابت، و(B<sub>1</sub>) يمثل ميل خط الانحدار، وهاتين المعلمتين تم تقديرهما انطلاقا من عينة البحث والمقدر بـ (58) اطارا، وكانت المعادلة كما يلي:

$$\text{السيطرة بالتكاليف} = 0,759 + 0,856 \text{ إدارة المعرفة}$$

وعليه تزيد إدارة المعرفة بوحدة واحدة تزيد ميزة السيطرة بالتكاليف بـ 0,856 وحدة.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: " يوجد أثر معنوي لإدارة المعرفة في تعزيز ميزة التميز في المنتجات لمجمع SAIDAL من وجهة نظر إدارته عند مستوى دلالة إحصائية ". ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:  
جدول رقم (29): نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لأثر إدارة المعرفة في تعزيز ميزة التميز في المنتجات.

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R <sup>2</sup> معامل التحديد المصحح	قيمة F المحسوبة	Sig
إدارة المعرفة	,738 <sup>a</sup>	,545	,537	67,046	,000*

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20 .



المتغير المستقل	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	,438	,393	-	1,115	,269
إدارة المعرفة	,984	,120	,738	8,188	,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20 . مستوى الدلالة (0,05).

من خلال الجدولين يتبين لنا وجود أثر معنوي لإدارة المعرفة وهو المتغير المستقل في تعزيز ميزة التميز في المنتجات في مجمع SAIDAL وهي المتغير التابع عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  بالاستناد الى قيمة (T) المحسوبة والبالغة (8,188) بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من المستوى الدلالة المعتمد (0,05).

كما تشير قيمة معامل الارتباط  $(R = 0,738)$  إلى أن هناك علاقة تأثير قوية وموجبة بين المتغيرين محل الدراسة، حيث فسرت إدارة المعرفة 54,5% من التغيرات الحاصلة في ميزة التميز في المنتجات للمجمع محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد  $R^2$ . يمكن تفسير هذه النتيجة أن قدرة المجمع على توليد معارف جديدة وتطبيقها تجسيدها في شكل منتجات جديد ينفرد بها عن منافسيه هذا ما يساهم في تعزيز ميزة التميز في المنتجات. وعليه نقبل الفرضية الرئيسية  $H_{012}$  القائلة بوجود أثر معنوي لإدارة المعرفة في تعزيز ميزة التميز في المنتجات لمجمع SAIDAL من وجهة نظر إطاراته عند مستوى دلالة إحصائية، ونرفض بديلتها.

أما قيمة اختبار (F) التي بلغت (67,046) بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، هذا ما يؤكد على معنوية النموذج الذي يمكننا من التوقع بقيمة متغير ميزة التميز في المنتجات. بالاعتماد على التغيرات التي تحدث في إدارة المعرفة من خلال التعبير عن الأثر بين المتغيرين محل الدراسة: ميزة التميز في المنتجات (Y) وإدارة المعرفة (X) بمعادلة الانحدار الخطي التالية:  $Y = B_0 + B_1 X$

حيث:  $(B_0)$  يمثل قيمة الثابت، و  $(B_1)$  يمثل ميل خط الانحدار، وهاتين المعلمتين تم تقديرهما انطلاقا من عينة البحث والمقدر ب (58) اطارا، وكانت المعادلة كما يلي:

التمييز في المنتجات = 0,984 + 0,438 إدارة المعرفة

وعليه تزيد إدارة المعرفة بوحدة واحدة تزيد ميزة التميز في المنتجات ب 0,984 وحدة.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: " يوجد أثر معنوي لإدارة المعرفة في تعزيز ميزة التركيز لمجمع SAIDAL من وجهة نظر إطاراته عند مستوى دلالة إحصائية ". ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:  
جدول رقم (30): نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لأثر إدارة المعرفة في تعزيز ميزة التركيز.

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	معامل التحديد المصحح $R^2$	قيمة F المحسوبة	Sig
إدارة المعرفة	,550 <sup>a</sup>	,303	,291	24,342	,000*

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20 .

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	1,413	,536	-	2,635	,011
إدارة المعرفة	,809	,164	,550	4,934	,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20 . مستوى الدلالة (0.05).

من خلال الجدولين يتبين لنا وجود أثر معنوي لإدارة المعرفة وهو المتغير المستقل في تعزيز ميزة التركيز في مجمع SAIDAL وهي المتغير التابع عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  بالاستناد الى قيمة (T) المحسوبة والبالغة (4,934) بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من المستوى الدلالة المعتمد (0,05).

كما تشير قيمة معامل الارتباط  $(R = 0,550)$  إلى أن هناك علاقة تأثير قوية وموجبة بين المتغيرين محل الدراسة، حيث فسرت إدارة المعرفة 30,3% من التغيرات الحاصلة في ميزة التركيز للمجمع محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد  $R^2$ . يمكن تفسير هذه النتيجة بأن المجمع يركز كل جهوده حول فئة معينة سواء من الزبائن او المنتجات ويحاول ان يقلل تكاليف او يتميز ب بميزات لا يمتلكها منافسيه وذلك من خلال الامام بمعارفه واستثمارها من اجل توليد معارف جديدة وتطبيقها تجسيدها في شكل تقليل لتكاليف او انتاج منتجات جديد ينفرد بها عن منافسيه هذا ما يساهم في تعزيز ميزة التركيز. وعليه نقبل الفرضية الرئيسية  $H_{013}$  القائلة بوجود أثر معنوي لإدارة المعرفة في تعزيز ميزة التركيز لمجمع SAIDAL من وجهة نظر إطاراته عند مستوى دلالة إحصائية، ونرفض بديلتها.

أما قيمة اختبار (F) التي بلغت (24,342) بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، هذا ما يؤكد على معنوية النموذج الذي يمكننا من التوقع بقيمة متغير ميزة التركيز. بالاعتماد على التغيرات التي تحدث في إدارة المعرفة من خلال التعبير عن الأثر بين المتغيرين محل الدراسة: ميزة التركيز (Y) وإدارة المعرفة (X) بمعادلة الانحدار الخطي التالية:

$$Y = B_0 + B_1 X$$

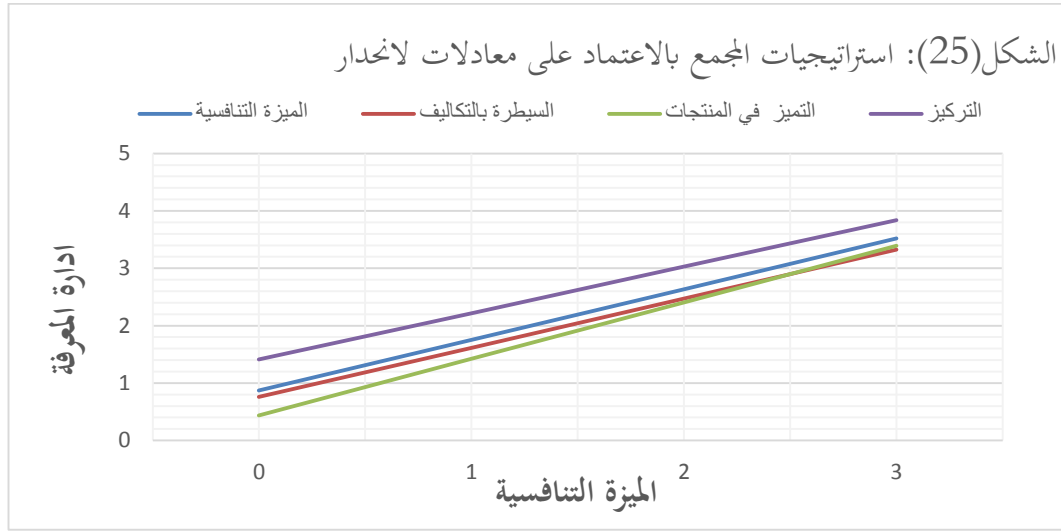
حيث:  $(B_0)$  يمثل قيمة الثابت، و  $(B_1)$  يمثل ميل خط الانحدار، وهاتين المعلمتين تم تقديرهما انطلاقا من عينة البحث والمقدر ب (58) اطارا، وكانت المعادلة كما يلي:

$$\text{التركيز} = 0,809 + 1,413 \text{ إدارة المعرفة}$$

كما تزيد إدارة المعرفة بوحدة واحدة تزيد ميزة التركيز ب 0,809 وحدة.

انطلاقا من النتائج المحصل عليها من اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية لها توصلنا إلى وجود أثر معنوي لإدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها ممتلة في استراتيجياتها (السيطرة بالتكاليف، التميز في المنتجات، التركيز) وهذه النتائج تتفق مع النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة التي تم بناء النموذج على اساسها والمشار إليها في الفصل الأول. كما تؤكد النتائج فرضيات الدراسة هذه نجد ان مجمع صيدال تتمثل افضليته التنافسية في دعم الدولة له كما يعمل باستراتيجية التركيز بالتميز ودليل ذلك منحى استراتيجية التركيز للمجمع و تتأكد من خلال المنتجات التي تقوم بإنتاجها

مثال ذلك: منتج برالقان (PARALGAN) الذي غيرت في تشكيلته الدوائية من خلال التميز بانتاجه بالاعتماد على المادة الفعالة والذرى(النشاء) بدل من ذرى القمح حيث ركزت على خدمة فئة خاصة لها حساسية من مادة ذرى القمح les malades celiaques وبذلك حققت ميزة التركيز بالتميز.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات EXCEL.

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

**H02:** " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى إدارة المعرفة لدى إطارات مجمع صيدال لصناعة الادوية بالجزائر وتعزى إلى خصائصهم الشخصية و الوظيفية وذلك عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ."

**1- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H021):** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  في إجابات المبحوثين حول مستوى إدارة المعرفة لدى إطارات مجمع صيدال لصناعة الادوية بالجزائر تعزى إلى لمتغير الجنس:

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent-samples T -test) وكانت النتائج موضحة في الجدول (31).

الجدول (31): نتائج اختبار T للعينات المستقلة لاختبار الفروق في مستوى إدارة المعرفة حسب متغير نوع الجنس.

البعد المستقل	الجنس	العدد N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	Sig
إدارة المعرفة	ذكر	21	3,1392	0,45654	-1,296	0,597
	أنثى	37	3,2975	0,44137		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20 .

تشير النتائج الموضحة في الجدول أعلاه إلى ان متوسط متغير إدارة المعرفة أعلى لدى فئة الاناث، مما يعني أن هذه الفئة لديها إدراك أفضل نحو متغير إدارة المعرفة. كما تظهر قيمة اختبار T عدم وجود أي فروق يمكن ان تعزى لنوع الجنس

بمجمع SAIDAL حيث كانت مستوى الدلالة المحسوبة (0,597) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، وبذلك نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية. وهذا فعلي حيث ان المعرفة لا تحتكر على جنس دون غيره.

2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية ( $H_{022}$ ): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في إجابات المبحوثين حول مستوى إدارة المعرفة لدى إطارات مجمع صيدال لصناعة الادوية بالجزائر تعزى إلى متغير العمر:

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (32).

الجدول (32): نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى إدارة المعرفة حسب متغير العمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	4,002	3	1,334	9,585	,000*
داخل المجموعات	7,515	54	,139		
المجموع	11,517	57			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)  
من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد ان اختبار (F) يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة المعرفة لدى إطارات مجمع صيدال لصناعة الادوية بالجزائر تعزى لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (9,585) وبدلالة احصائية بلغت (,000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وبالتالي فان هذا يشير الى وجود أثر لمتغير العمر في مستوى إدارة المعرفة لدى اطارات العاملة بمجمع صيدال وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي يمكن رفض الفرضية بصيغتها الصفرية وقبول الفرضية البديلة. لان متغير العمر يؤثر ويختلف بين الافراد من خلال الزغم المعرفي المحصل عليه وكذا تجارب النجاح والفشل التي يستفيد منها هذه يزيد من معارف الفرد ويمكنه من حل المشاكل بأفضل واسرع الطرق الممكنة.

3- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة ( $H_{023}$ ): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في إجابات المبحوثين حول مستوى إدارة المعرفة لدى إطارات مجمع صيدال لصناعة الادوية بالجزائر تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (33).

الجدول(33): نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى إدارة المعرفة حسب متغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	4,906	5	,981	7,717	*,000
داخل المجموعات	6,611	52	,127		
المجموع	11,517	57			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20  
 \*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)  
 من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد ان اختبار (F) يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة المعرفة لدى إطارات مجمع صيدال لصناعة الادوية بالجزائر تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (7,717) وبدلالة احصائية بلغت (,000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وبالتالي فان هذا يشير الى وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى إدارة المعرفة لدى اطارات العاملة بمجمع صيدال وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي يمكن رفض الفرضية بصيغتها الصفرية وقبول الفرضية البديلة. ان المؤهل العلمي كمتغير يمكن الفرد من الحصول على المعارف لذلك نجد ان هناك فروق تعود الى المؤهل او الشهادة المحصل عليها.

4- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H04): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في إجابات الباحثين حول مستوى إدارة المعرفة لدى إطارات مجمع صيدال لصناعة الادوية بالجزائر تعزى إلى لمتغير الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (34).

الجدول(34): نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى إدارة المعرفة حسب متغير الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1,461	2	,731	3,996	*,024
داخل المجموعات	10,056	55	,183		
المجموع	11,517	57			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20  
 \*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)  
 من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد ان اختبار (F) يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة المعرفة لدى إطارات مجمع صيدال لصناعة الادوية بالجزائر تعزى لمتغير الخبرة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (3,996) و بدلالة احصائية بلغت (,024)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وبالتالي فان هذا يشير الى وجود أثر لمتغير الخبرة في مستوى إدارة المعرفة لدى اطارات العاملة بمجمع صيدال وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي يمكن رفض

الفرضية بصيغتها الصفرية وقبول الفرضية البديلة. ان الخبرة تمكن الفرد من التعلم من تجارب النجاح والفشل مما يزيد من معارفة. هذا ما يشكل فارقا بين الافراد.

5- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H05): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في إجابات الباحثين حول مستوى إدارة المعرفة لدى إطارات مجمع صيدال لصناعة الادوية بالجزائر تعزى إلى متغير المركز الوظيفي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (35).

الجدول (35): نتائج تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى إدارة المعرفة حسب متغير المركز الوظيفي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	,825	4	,206	1,023	,404*
داخل المجموعات	10,692	53	,202		
المجموع	11,517	57			

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد ان اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة المعرفة لدى إطارات مجمع صيدال لصناعة الادوية بالجزائر تعزى لمتغير المركز الوظيفي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1,023) و بدلالة احصائية بلغت (,404)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وبالتالي فان هذا يشير الى عدم وجود أثر لمتغير المركز الوظيفي في مستوى إدارة المعرفة لدى اطارات العاملة بجمع صيدال وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي يمكن نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية ورفض الفرضية البديلة. وهذا ما يؤكد ان المعرفة لا ترتبط بمنصب او مركز معين يشغله الفرد بل تتعلق بمؤهله وخبرته التي تمكنه من الحول عليها.

رابعا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

H0: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة لدى إطارات مجمع صيدال لصناعة الادوية بالجزائر وتعزى إلى خصائصهم الشخصية و الوظيفية وذلك عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )."

1- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H01): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في إجابات الباحثين حول الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة لدى إطارات مجمع صيدال لصناعة الادوية بالجزائر تعزى إلى متغير الجنس:

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent-samples T -test) وكانت النتائج موضحة في الجدول (36).

الجدول(36): نتائج اختبار T للعينات المستقلة لاختبار الفروق في مستوى الميزة التنافسية حسب متغير نوع الجنس.

البعد التابع	الجنس	العدد N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	Sig
الميزة التنافسية	ذكر	21	3,5873	0,55842	-1,545	0,312
	أنثى	37	3,8138	0,52416		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20 .

تشير النتائج الموضحة في الجدول أعلاه إلى ان متوسط متغير الميزة التنافسية أعلى لدى فئة الاناث، مما يعني أن هذه الفئة لديها إدراك أفضل نحو متغير الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة. كما تظهر قيمة الاختبار T عدم وجود أي فروق يمكن ان تعزى لنوع الجنس بمجمع SAIDAL حيث كانت مستوى الدلالة المحسوبة (0,312) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ، وبذلك نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية. حيث ان المعرفة لا تقتصر على جنس دون غيره وبالتالي لا تحتكر الميزة كذلك على نوع الجنس بحكم ان المعرفة هي التي تمكن من الحصول على الميزة التنافسية.

2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H02): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في إجابات المبحوثين حول مستوى الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة لدى إطارات مجمع صيدال لصناعة الادوية بالجزائر تعزى إلى لمتغير العمر:

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (37).

الجدول(37): نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة حسب متغير العمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	5,292	3	1,764	8,267	*,000
داخل المجموعات	11,523	54	,213		
المجموع	16,815	57			

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد ان اختبار (F) يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة لدى إطارات مجمع صيدال لصناعة الادوية بالجزائر تعزى لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (8,267) و بدلالة احصائية بلغت (0,000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وبالتالي فان هذا يشير الى وجود أثر لمتغير العمر في مستوى الميزة التنافسية لدى اطارات العاملة بمجمع صيدال وهذا من وجهة نظر المبحوثين،

وبالتالي يمكن رفض الفرضية بصيغتها الصفرية وقبول الفرضية البديلة. فالمعارف تزيد بعمر الفرد مما يمكنه من الحصول اوتعزيز ميزة تنافسية.

3- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H03): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في إجابات المبحوثين حول مستوى الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة لدى إطارات مجمع صيدال لصناعة الادوية بالجزائر تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (38).

الجدول (38): نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة حسب متغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	4,853	5	,971	4,219	,003*
داخل المجموعات	11,962	52	,230		
المجموع	16,815	57			

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد ان اختبار (F) يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة لدى إطارات مجمع صيدال لصناعة الادوية بالجزائر تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (4,219) و بدلالة احصائية بلغت (,003)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وبالتالي فان هذا يشير الى وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى الميزة التنافسية لدى اطارات العاملة بجمع صيدال وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي يمكن رفض الفرضية بصيغتها الصفرية وقبول الفرضية البديلة. هذا يدل ان المؤهل العلمي يصنع الفارق في الحصول على ميزة تنافسية لما يتيح للفرد من معارف جديدة يتحصل عليها.

4- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H04): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في إجابات المبحوثين حول مستوى الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة لدى إطارات مجمع صيدال لصناعة الادوية بالجزائر تعزى إلى متغير الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (39).



الجدول(39): نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة حسب متغير الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	531,	2	266,	897,	*,414
داخل المجموعات	16,283	55	296,		
المجموع	16,815	57			

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد ان اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة لدى إطارات مجمع صيدال لصناعة الادوية بالجزائر تعزى لمتغير الخبرة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (897,) و بدلالة احصائية بلغت (414,) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وبالتالي فان هذا يشير الى عدم وجود أثر لمتغير الخبرة في مستوى الميزة التنافسية لدى اطارات العاملة بمجمع صيدال وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي يمكن نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

5- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H05): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في إجابات الباحثين حول مستوى الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة لدى إطارات مجمع صيدال لصناعة الادوية بالجزائر تعزى إلى متغير المركز الوظيفي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (40).

الجدول(40): نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة حسب متغير المركز الوظيفي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1,855	4	464,	1,643	*,177
داخل المجموعات	14,959	53	282,		
المجموع	16,815	57			

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد ان اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة لدى إطارات مجمع صيدال لصناعة الادوية بالجزائر تعزى لمتغير المركز الوظيفي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1,643) و بدلالة احصائية بلغت (177,) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وبالتالي فان هذا يشير الى عدم وجود أثر لمتغير المركز الوظيفي في مستوى الميزة التنافسية لدى اطارات العاملة بمجمع صيدال وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي يمكن نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفض الفرضية البديلة. وما يدعم هذه الفرضية هو

كون المركز الوظيفي لا يغير شيء في حصول الفرد على المعارف من عدمه الامر الذي لا يمكن من الحصول او تعزيز ميزة تنافسية لمؤسسة صيدال.

## خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة ومكانة مجمع صيدال لصناعة الادوية -الجزائر-، وكذا الهيكلة الإدارية التي يسير وفقها، ولقد اعتمدت في إنجاز هذا العمل على طريقة الاستبانة التي وزعت على إطارات المجمع في ادائه العامة، و التي تحتوي على محورين هما: إدارة المعرفة والميزة التنافسية، و هدفت من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثي التالية: " مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية"، و بعد استرجاعها قمت بتفريغها و تحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار البسيط، وتحليل التباين الأحادي، ثم قمت بعرض و تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات، و توصلت إلى صحة و قبول الفرضيات، حيث استنتجت أنه يوجد أثر معنوي لإدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة من وجهة نظر إطارات مجمع صيدال لصناعة الادوية -الجزائر- عند مستوى الدلالة (0.05). وكانت النتائج كما يلي:

✓ تصورات الباحثين حول مستوى إدارة المعرفة في المجمع محل الدراسة جاءت متوسطة وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد ادرة المعرفة مجتمعة ممثلة بعملياتها الخمسة (3,2402) بانحراف معياري قدره (0,44950).

✓ تصورات الباحثين حول مستوى الميزة التنافسية في المجمع محل الدراسة جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد الميزة التنافسية مجتمعة ممثلة في استراتيجياتها الثلاثة (3,7318) بانحراف معياري قدره (0,54313).

✓ هناك أثر معنوي لإدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية لمجمع SAIDAL من وجهة نظر إطاراته عند مستوى دلالة إحصائية، حيث بلغت قوة الارتباط بين هذين المتغيرين ((R= 0,731) وقد فسرت إدارة المعرفة (53,4%) من التغيرات الحاصلة في مستوى ميزة المجمع محل الدراسة، حيث أنه:

✓ هناك أثر معنوي لإدارة المعرفة في تعزيز ميزة السيطرة بالتكاليف لمجمع SAIDAL من وجهة نظر إطاراته عند مستوى دلالة إحصائية.

✓ هناك أثر معنوي لإدارة المعرفة في تعزيز ميزة التميز في المنتجات لمجمع SAIDAL من وجهة نظر إطاراته عند مستوى دلالة إحصائية.

✓ هناك أثر معنوي لإدارة المعرفة في تعزيز ميزة التركيز لمجمع SAIDAL من وجهة نظر إطاراته عند مستوى دلالة إحصائية.

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات الباحثين حول مستوى إدارة المعرفة في المجمع محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لإطاراته والمتمثلة في متغيرات: العمر، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيري: نوع الجنس والمركز الوظيفي للباحثين وذلك عند مستوى الدلالة المعتمد (α=0,05).

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات الباحثين حول الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة في المجمع محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لإطاراته والمتمثلة في متغيري: العمر، المؤهل العلمي في حين لا توجد فروق ذات

دلالة إحصائية لمتغيرات: نوع الجنس، عدد سنوات الخبرة، والمركز الوظيفي للمبحوثين وذلك عند مستوى الدلالة المعتمد  $(\alpha=0,05)$ .

# المخاتمة



يعتبر اكتساب ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية في بيئة متقلبة والبقاء فيها للذي يمتلك المعرفة ويستطيع الاستفادة منها بالكيفية وفي الوقت المناسب، حيث ان إدارة المعرفة تمكن المؤسسات من تخفيض التكلفة بامتلاك المعارف حول الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة حتى يتسنى لها تدنية وتخفيض التكاليف، او من خلال توليد معارف جديدة تساهم ابداع وانشاء منتجات متميزة عما تقدمه المؤسسات المنافسة لها، او تسمح لها بالتركيز على قطاع سوقي محددة بفترة معينة توجه لها المؤسسة نشاطها. ومن اجل الوصول الى تطبيق كل هذه الاستراتيجيات او احداها لتحقيق او تعزيز مزاياها التنافسية تخصص لها مختلف الموارد من المادية الى الموارد الغير ملموسة والتي تتمثل في راس المال البشري من افراد قادرين على توليد المعارف، كما توفر لهم الجو الملائم لإبداع والابتكار وتمنح لهم الفرص طرح أفكارهم ومناقشتها دون ان تقف كعائق امام تطبيقها مهما كانت، ويجد الإشارة ترك لهم مجال للخطأ حتى يستفيدوا من كل تجاربهم مما يزيد من خبرتهم ويساعد في إيجاد الحلول السريعة والملائمة مما يلائم طبيعة البيئة التي يقال عنها ان الثابت فيها هو التغير.

وبالتطبيق على مؤسسة صيدال، ومن خلال الملاحظة بالمشاركة والمعايشة بالتواجد في المؤسسة لمدة شهر كامل تم التوصل الى:

✓ امتلاك المؤسسة الى راس مال بشري معتبر قادر على الابداع والابتكار وتوليد معارف، تصنع الفارق لصالح المؤسسة الا انه لا يتم الاهتمام به كما ينبغي حيث: ان الجو ليس مناسب لتبادل وتشارك المعارف ويعود السبب الى أسباب تعود الى راس المال البشري في حد ذاته أي يكمن في الافراد في حد ذاتهم، ويتمثل في عدم تقبل الافراد لمشاركة وتبادل معارفهم والتي يرون فيها سببا لتمييزهم. إضافة الى الحواجز والتي يتلقاها الافراد في حالة ما طرح أفكارهم من النقد الشديد لها ومقابلتها بالفشل والتعقيب قبل التطبيق، وان تم تطبيقها لا يسمح بهامش الخطأ فيها، مما يجعل الافراد متخوفون من ذلك ولا يوجد لديهم استعداد لتبادل ومشاركة في المعارف. وتجد الإشارة الى ان هذا هو السبب في خروج وهجرة العديد من الكفاءات من المؤسسة صيدال والتوجه الى المؤسسات المنافسة ونخص بالذكر المخبر الأردني دار الدواء والذي يقدم اغراءات تتمثل في الرحلات الدورات التكوينية لصالح هذه الكفاءات. كما يمتد ممارساتها في الاستقطاب حتى الى التجار والموردين الذين تتعامل معهم صيدال وتقدم لهم منتجات تباع بدون مبلغ وهذا يعاقب عليه القانون وتعتبر منافسة غير شريفة لزيادة الحصة السوقية له.

✓ كما انه ورغم كل هذه الحواجز والتي تقف امام الافراد والمؤسسة في الابتكار لتحقيق التميز الا انه تبقى تسجل بعض المحاولات، حيث يسعى المجمع من خلال مديرية البحث والتطوير الى التميز وان حقق، تصادف مشاكل ومعوقات خارجية تعود الى وزارة الصحة حيث انه وقبل الإنتاج يتم تحديد والتوقع بعوائده وارباحه من خلال التعاون بين مديرتي مديرية البحث والتطوير والتسويق والمبيعات حيث تقوم هذه الأخيرة بجلب المعلومات عن الأسواق من

خلال قوى البيع لديها من المندوبين الطبيين مما يضمن لها بيع واستعادة تكاليف تطوير وإنتاج هذا المنتج هذا في حالة طورت صيدال الدواء، أي تميزت من خلاله وانفردت عن منافسيها. اما في حالة حصول المؤسسة على الملف التقني فقط دون جهود وبحوث لتطوير من خلال الاتفاقيات والشراكات وذلك طبعاً بعد انتهاء مدة الاحتكار والتي قد تتجاوز 10 سنوات وتصل حتى 20 سنة وذلك حسب نوع الدواء وتكاليف التطوير وكذا الصنف العلاجي الذي يندرج ضمنه، ففي هذه الحالة تلجأ الى مكتب خاص بالدراسات عن أسواق الدواء **I M S Heath** البلجيكي المتعاقد مع مؤسسة صيدال حيث يوفر لها معلومات عن مبيعات، رتبة الدواء في السوق هنا في الجزائر مما يمكن المؤسسة من إمكانية انتاجه من عدمها. تقوم المؤسسة بإيداع ملف ومبلغ التسجيل لدى المخبر الوطني لمراقبة المواد الصيدلانية **LNCPP** التابع لوزارة الصحة مع خمس اقتراحات لتسمية الدواء، وجاء هذا الشرط حتى لا يكون هناك تماثل او تشابه في اسم الدواء ، وان حدث وحصل هذا الشبه كما حدث في دواء الحساسية **LORATINE<sup>R</sup>** والخاص بصيدال والذي كان يشبه اسم دواء لمخبر جزائري **Phramliance** والمتواجد ببابا حسن بولاد فايت **LORADINE<sup>R</sup>** الذي صرح بيه في السوق قبل منتج صيدال وكان الفرق فقط في حرف واحد، وكان اسم مركبه الكيمائي **LORATADINE** حيث تم إيداع شكوى بمؤسسة صيدال حيث تم تغيير الاسم الى **ALLERTINE<sup>R</sup>** وتم سحبه من السوق ودفع غرامة. وهذا كله لحماية الحقوق وهذا كله في حالة ماكن الدواء جديدا ولم يسوق مسبقاً، اما في حالة ما كان مسجلاً لدى لمخبر الوطني وبوزارة الصحة وارادت المؤسسة انتاجه تقوم مديرية التسويق والاعلام الطبي بإعداد مخطط تسويقي لترويج له من خلال مندوبيها الطبيين حيث يعرضونه في شكل (Power point) امام الأطباء والصيدال وفي الملتقيات والأيام الدراسية بغرض التعريف به وبخصائصه من فائدته الطبية وبسعره التنافسي،...الخ.

✓ كما نوه الى انه توجد معيقات أخرى تكون خارج المؤسسة وتتمثل أساساً في مدة تسجيل الدواء والتي تأخذ مدة طويلة مدة تقارب العام ونصف حتى تتحصل المؤسسة على التصريح والشروع في انتاجه مما يضع فرصاً هامة عن صيدال والذي يركز بشكل كبير على القيمة من خلال الكمية دون التركيز أكثر على الجودة رغم ما تعنيه الجودة في هذا المنتج. ونفس المشكل تقع فيه في حالة تغيير مكان وحدة الإنتاج الى مقر جديد كما يحدث حالياً بالمؤسسة، حيث حولت وحدة الدار البيضاء والحراش الى المنشأة الجديدة بزميري وذلك بعد تأهيل المنطقة حيث لم يتم الإنتاج بالوحدة رغم استلامها في سبتمبر 2016 ولم يتم الحصول على التصريح بالإنتاج الى حد الان. حيث ان قرار إعادة التسويق المنتج وفي نفس المكان أي بنفس الوحد يتطلب مدة ستة أشهر في حين ان قرار التحويل أي تغيير الات الإنتاج الى وحدة جديد يتطلب مدة تسعة أشهر على الأقل.

✓ اما عندما قررت مؤسسة صيدال الاتجاه الى الأسواق الخارجية من خلال التصدير الى ثلاثة عشر دولة افريقية ( الكامرون، السنغال، كوت ايفوار، النيجر، مالي، موريطانيا، السودان...) كانت الصعوبة تكمن في المبالغ المرتفعة لتسجيل الادوية لدى وزارة الصحة لهذه البلدان والتسجيل عموما في دول العالم كلها ، حيث يقدر مبلغ تسجيل الدواء الواحد فقط ب: خمس مئة مليون وهذا في الدول المجاورة للجزائر في تونس فقط. اما هنا وفي الجزائر فتتراوح مبلغ التسجيل لدى الوزارة الوصية من (خمس ملايين الى خمسة عشر مليون) فقط، الامر الذي يفسر العدد الكبير للأدوية المسجلة وضمن الأقسام العلاجية المختلفة لدى الوزارة من قبل العديد من المخابر والتي لا تنتج ولا تستورد.

### اهم التوصيات والاقتراحات:

وبناء على ما تم التعرف عليه من خلال التواجد بالمؤسسة، وحتى تتمكن مؤسسة صيدال من الحيابة على مزايا تنافسية وضمن البقاء والاستمرارية، على المؤسسة انت تراعي الجوانب الاتية:

✍ تقليل مدة التسجيل وتحويل الدواء لدى المخبر الوطني للمواد الصيدلانية حتى يتسنى لمؤسسة صيدال من انتهاز الفرص الملائمة في السوق.

✍ الرفع في مبلغ التسجيل الادوية، من اجل توفير مبالغ مالية للوزارة المعنية حتى تستطيع استثمارها سواء في ببناء مستشفيات جديدة او في البحث والتطوير لتعزيز مزايا صيدال خاصة مع الترقب المحتمل لدخول الجزائر الى المنظمة العالمية لصحة.

✍ التكتيف من الدورات التكوينية في مختلف المجالات والتي فيها من النقص في المعارف حتى يتمكن من اكتساب معارف جديدة تترجم في انتاج منتجات جديدة او تقليل تكاليفها.

✍ تعديل نظام المكافآت والحوافر بشقيها المعنوي والمادي الذي لا تقوم بيه المؤسسة والذي يلقي تضم العديد من الكفاءات ويسبب حتى في هروبها واتجاهها الى مؤسسات منافسة في ظل الاغراءات والتحفيزات والعروض المغرية التي تتلقاها من قبلهم.



آفاق الدراسة: من خلال دراستنا لموضوع أثر ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية والتطبيق في المؤسسة تم الاستماع الى اقتراحات وكان جزء منها من طرف الاطارات العاملة هناك، والتي كانت كلها تصبب في كيفية الحصول او تعزيز المزايا التنافسية لصيدال ، كما يمكن تأخذ الدراسات القادمة بالعديد من الادوات على غرار الادوات المستعملة في هذا البحث من المقابلة وملاحظة بالمشاركة، وذلك من خلال الاعتماد على التقارير مجلس الادرة والتشخيص من اجل بناء نماذج بمتغيرات نستطيع تطبيقها على الصناعة الصيدلانية او أي صناعة اخرى جزائرية، كما يمكن لهذه الدراسات ان تغير في حجم ونوع العينة المدروسة و تذهب الى التطبيق على الوحدات وخاصة الناجحة منها، ونورد اهم هذه الاقتراحات في ما يلي:

- ❖ مدى مساهمة ادارة المعرفة في تأهيل قوى البيع لتحقيق الميزة التنافسية. وذلك من خلال استخدام التشخيص كأداة لتحديد المساهمة في عملية تأهيل المندوبين الطبيين حتى يتسنى لها الترويج وتحسين سمعة المؤسسة الامر الذي يجعلها تتميز عن منافسيها بالثقة والضمان. كما يمكن تغير العينة وزيادة حجمها بتطبيق على العديد من المؤسسات حتى يتسنى للباحث المقارنة بين المؤسسات واعطاء اهم الاقتراحات لكل منهما.
- ❖ عمليات إدارة المعرفة كأداة لتنمية المسؤولية الاجتماعية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وذلك من خلال بناء وترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية والتي تمارس في مؤسساتنا الجزائرية من خلال بناء نموذج يمكن تطبيقه على واقع مؤسساتنا.
- ❖ أثر ادارة معرفة الزبون في تحقيق مزايا تنافسية. ويكون هذا اعتبار الزبون هو المستهلك وممثل في المريض بدل بإضافة الى الطبيب او الصيدلي حتى تستطيع تحديد اهم زبون خاصة مع رقي الثقافي للمريض كزبون والذي احيانا يطلب الى الطبيب اسم الدواء ويرفض الدواء المقدم له والذي عادة ما يكون دواء، وبهذا تستطيع المؤسسة التواصل المباشر مع المستهلك النهائي بدون وساطات.
- ❖ رأس المال البشري كأداة لتحسين الابداع في المؤسسات الصناعية.

# فائمة المراجع

## قائمة مراجع:

### 📖 الكتب:

- 1- عصام نور الدين، إدارة المعرفة وتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 2- أحمد الخطيب، خالد زيغان، ادارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث، الأردن 2009.
- 3- ليث عبد الله القهيوي، استراتيجية ادارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار حامد، الأردن، 2013.
- 4- محمد عبد حسين الطائي ونعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة الاستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 5- محمود عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 6- نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003.
- 7- هيثم حجازي، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 8- ابراهيم محمد تركي، مقدمة في فلسفة المعرفة، دار الكتب القانونية، دار شتات للنشر والبرمجيات، القاهرة، مصر، 2012.
- 9- احمد بدر، مجتمع المعرفة بين الإطار الفكري والتطبيقات العملية، دار السعودية، القاهرة، 2011.
- 10- أحمد زغدار، المنافسة- التنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 11- احمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في صناعة الخدمات، الطبعة الرابعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 12- أحمد علي صالح، إدارة الأعمال الدولية مدخل منهجي متكامل، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2012.
- 13- أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، ط 1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 14- العلواني حسن، التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الابداعية)، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
- 15- أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات الثورة في القرن الحادي والعشرون، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
- 16- إيمان حسن حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
- 17- برست جيلبرت، ادارة المعرفة لبناء النجاح ترجمة صبحي قازم حسن، دار الهندسية، مصر، 2008.
- 18- بسام محمود المهيرات، إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات، دار المجلس الزمان لنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 19- تامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

- 20-جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في ادارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية لنشر والتوزيع، عمان، الاردن،2010.
- 21-حسني عبد الرحمن الشميسي، إدارة المعرفة الرأس معرفية بديلا، دار الفجر بنشر والتوزيع، القاهرة،2009.
- 22-حسين عجلان حسين، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 23-حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2014.
- 24-خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة01، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2013.
- 25-خضر مصباح وإسماعيل طيطي، إدارة المعرفة " التحديات والتقنيات والحلول " ، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 26-خضير كاظم محمود، منظمة المعرفة، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2010.
- 28-رجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة والتميز، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 29-رجي مصطفى عليان، ادرة المعرفة، دار الصفاء لنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن،2015.
- 30-رجي مصطفى عليان، اقتصاد المعرفة، دار الصفاء لنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2012.
- 31-رضا إبراهيم المشيعي، إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، مؤسسة طيبة لنشر والتوزيع، القاهرة، مصر ،2010.
- 32-سعاد فهد الحوال واحمد إبراهيم غنيم، التسويق الأخضر ودوره في زيادة رضا العملاء، دار الكتاب الحديث، القاهرة مصر،2009.
- 33-سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2007.
- 34-سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2009.
- 35-سيد جاد الرب، إدارة المعرفة الإبداع والتميز التنافسي، دار الهندسة للنشر والتوزيع، مصر، 2013.
- 36-شارلز وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل الجزء الأول، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، السعودية،2001.
- 37-شفيق العتوم، طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية وإدارية، دار المنهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 38-صوفيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.
- 39-طارق طه، نظم المعلومات والحسابات الآلية: من منظور إداري معاصر، دار الفكر الجامعي، مصر،2005.
- 40-طارق وائل هاشم، نظم المعلومات التسويقية، دار تنسيم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2007.
- 41-عادل سالم معايعه، أحمد الخطيب، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2009.
- 42-عبد الستار العلي واخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان،2012.

- 43- عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، الأردن، 2007.
- 44- عبد الله فرغلي عي موسى، تكنولوجيا المعلومات ودورها التسويق التقليدي والالكتروني، ط1، اثناء للنشر، القاهرة، 2007.
- 45- عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري لنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011.
- 46- عز الدين علي سويسي، نعمه عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 47- علاء فرج الطاهر، إدارة المعلومات والمعرفة، ط 1، دار الراية لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 48- علاء فرحان طالب، أميرة الخبائي، إدارة معرفة الزبون، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 49- علاء فرحان، إدارة المعلومات والمعرفة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 50- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة، القاهرة، 2001.
- 51- عمر أحمد الهمشري، إدارة المعرفة (الطريق إلى التميز والريادة)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 52- غسان عيسى العمري، سلوى أمين السمرائي، نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي معاصر، ط1، دار المسير للنشر، عمان، 2008.
- 53- غسان قاسم داوود اللامي، أمير شبكرولي البياتي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال (الاستخدامات والتطبيقات)، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 54- فليب كوتلر، ترجمة علي سرور إبراهيم، أساسيات التسويق، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2007.
- 55- كاظم نزار الركابي، الدارة الاستراتيجية (العولمة والمنافسة)، ط01، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 56- محمد عبد العظيم أبو الحنا، إدارة التسويق مدخل معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 57- محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، مصر، 2008.
- 58- مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة استطلاعية)، دار الكتب القانونية، القاهرة، مصر، 2011.
- 59- مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو التنمية في العالم، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2011،
- 60- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 61- معالي فهمي، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- 62- مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، ط 01، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- 63- ناصر محمد سعود جرادات واخرون، إدارة المعرفة، ط6، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

- 64- نبيل محمد مرسى خليل وهاني عبد الرحمن العمري، الإدارة الاستراتيجية المعاصرة مفاهيم وتطبيقات عملية، الطبعة الثانية، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2014.
- 65- نبيل محمد مرسى، (إستراتيجية الإدارة العليا) إعداد، تنفيذ، مراجعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
- 66- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة " المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، ط2، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 67- نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية (لاستراتيجية والوظائف والمشكلات)، دار المريخ لنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 68- نعمة عباس، صلاح الدين الهيتي، تحليل أسس الإدارة العامة منظور معاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 69- نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 70- هشام حريز وبوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، الطبعة الأولى، دار الوفاء لندنيا النشر، الإسكندرية، مصر، 2014.
- 71- هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة، مدخل نظري، ط 1، الأهلية للنشر والتوزيع، لبنان، 2005.

#### 📖 المذكرات:

- 1- بوركو عبد المالك، ادارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة الميدانية لشركة نجمة للاتصالات، مذكرة ماجستير في علم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011-2012.
- 2- بوروبه فهيمه، دور المهارات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة صناعية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة بسكرة، 2006.
- 3- رتيبة نحاسة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية التنافسية للمؤسسة دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائر، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003.
- 4- رقية منصوري، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسيير مؤسسة، جامعة بسكرة، 2008.
- 5- سلامي يحضيه، اثر التسيير للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراء (غير منشورة)، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم التسيير، الجزائر، 2004.
- 6- عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها ، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 2002.

- 7- فرحال غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، تخصص تسيير مؤسسة، جامعة الجزائر، 2006.
- 8- نوال شين، دور الأداء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة دراسة حالة مقاطعة نفضال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية بسكرة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، تخصص تسيير مؤسسات، جامعة بسكرة، 2008.
- 9- هاجر بوعزة، اثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة اتصالات الجزائر (فرع ورقلة)، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، باتنة، الجزائر، 2012.
- 10- وهيبة مربعي، دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، باتنة، 2012.

#### ▣ المجالات :

- 1- أحمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الاستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 11، 2007.
- 2- الطيب داودي ومراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 12، 2007.
- 3- فريد كورتل، الإدارة الفعالة للمعرفة مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، 2007، ص 286.

#### ▣ ملتقيات و مؤتمرات:

- 1- سملاي يحضية و بلال أحمد، الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة المسيلة، 2004.
- 2- عادل رزق، مفهوم التنافسية، ورقة عمل مقدمة في ندوة "تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة ووفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2011.
- 3- عطية صلاح سلطان، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة ووفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، بحث مقدم في ندوة لتحسين القدرات التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة ووفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، المؤسسة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007.

4-فلاق، محمد، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية"، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية (يومي 08 و09 نوفمبر)، جامعة الشلف، 2010.

الكتب الأجنبية:

- 1- No Naka I.et Knno N.the comcept(Ba)=Building.Foundion for knomledge -Benoit Aubert ,les technologies de l'information et l'organisation ,gaetan morin editeur, Paris,1997.
- 2-Phitip Kotler ,Bernard Dubois,**Marketing management**,10<sup>eme</sup> edition,dunod,Paris,2004.  
creation,californie management review,Spring,1998 .



# قائمة الملاحق

الملحق رقم (01)

قائمة أسماء المحكمين لأداة الدراسة.

الجامعة	الوظيفة	اسم الأستاذ المحكم
جامعة محمد خيضر	أستاذ محاضر أ بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.	د. شنشونة محمد
جامعة محمد خيضر	أستاذ محاضر أ بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.	د. قريشي محمد
جامعة محمد خيضر	أستاذ محاضر أ بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.	د. سلطاني رشدي
جامعة محمد خيضر	أستاذ محاضر ب بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.	د. رحال سلاف
جامعة محمد خيضر	أستاذ محاضر ب بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.	د. حبة نجوى
جامعة محمد خيضر	أستاذ محاضر ب بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.	د. جبيرات سناء
جامعة محمد خيضر	أستاذ محاضر ب بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.	د. غربي وهبية
جامعة محمد خيضر	أستاذ محاضر ب بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.	د. بومجان عادل
جامعة محمد خيضر	أستاذ محاضر ب بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.	د. غضبان حسام الدين
جامعة محمد خيضر	أستاذ محاضر ب بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.	د. خان أحلام

## الملحق رقم (02)



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique



جامعة محمد خيضر - بسكرة-

قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر : تسيير استراتيجي للمنظمات

كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير

### استبيان حول:

مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية

دراسة تطبيقية على المجمع الصناعي صيدال- الجزائر-

أخي الفاضل...، أختي الفاضلة...،

يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة عن الدراسة والتي جاءت بعنوان : "مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية". وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في التسيير الاستراتيجي للمنظمات. وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى إدارة المعرفة في المجمع الصناعي صيدال للصناعة الدوائية والدور الذي تلعبه في تعزيز الميزة التنافسية بالمجمع .

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، أتقدم إليكم بفقرات الاستبانة راجية منكم الإجابة على فقراتها بدقة والأخذ بعين الاعتبار جميع الأسئلة من خلال وضع علامة (x) أمام الفقرة وفي المربع المخصص لذلك و في الخيار الذي تراه مناسباً، لذلك آمل منكم أن تمنحوني جزءاً من وقتكم الثمين للإجابة على هذه لأسئلة وكلي ثقة بدقة إجاباتكم حول الفقرات الواردة فيها ، حيث أن صحة نتائجها تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم، لذلك أهيب بكم أن تولوها اهتمامكم، فمشاركاتكم ضرورية ورأيكم عامل أساس من عوامل النجاح. علماً بأن المعلومات المتحصل عليها ستحاط بالسرية التامة وهي لغايات البحث العلمي فقط ، وكما أشكر لكم اهتمامكم بهذه الدراسة وتفضلوا مني فائق الاحترام والتقدير.

تحت إشراف الدكتورة:

\* رحال سلاف.

من إعداد الطالبة:

➤ سليخ حورية.

السنة الجامعية: 2016/2017.

-القسم الأول: البيانات الشخصية: يرجى التفضل بوضع إشارة (X) أمام الإجابة المناسبة داخل المربع المناسب:

1-الجنس:  ذكر  أنثى

2-العمر:  أقل من 30 سنة  30 - 39 سنة

40 - 49 سنة  50 سنة فأكثر

3-المؤهل العلمي:  بكالوريا  تقني سامي  ليسانس  مهندس

ماجستير  دكتوراه  دراسات عليا متخصصة PGS

4-عدد سنوات الخبرة:  1-5 سنوات  6-10 سنوات  11-15 سنة  أكثر من 15 سنة

5-المركز الوظيفي:  موظف  رئيس مديرية  رئيس مصلحة

رئيس دائرة  رئيس قسم

القسم الثاني:محاور الدراسة.

المحور الأول: إدارة المعرفة : يهدف هذا المحور إلى معرفة واقع إدارة المعرفة في المجمع الصناعي صيدال للصناعة الدوائية (بالجزائر) لذلك نرجو منكم وضع العلامة (X) في المربع الذي ترونه مناسباً من الخيارات المتاحة.

الرقم	أبعاد إدارة المعرفة وعبارات القياس				
أولاً: تشخيص المعرفة					
01					يوجد إلمام بما يمتلكه المجمع من معارف.
02					يوجد إلمام بما ينقص المجمع من معارف واحتياجاته المعرفية مستقبلاً.
03					إن المعرفة الحالية تساعد المجمع على تحقيق الأهداف وإيجاد الحلول للمشاكل التي تواجه العمل.
04					يقارن المجمع بين القدرات المعرفية المتوفرة لديه و القدرات المعرفية المتوفرة بالمؤسسات الأخرى المنافسة له.
05					تقييم الأفكار الجديدة على أساس نوعيتها مهما كان مصدرها.
06					يعتمد المجمع في تشخيص المعرفة على الموظفين الذين يملكون الخبرة والكفاءة.
07					تحديد أماكن تواجد الخبراء والأفراد ذوي المهارات المميزة في المجمع.
08					يلجأ المجمع في جوانب معينة إلى أشخاص متميزين لحل المشاكل الطارئة.
ثانياً: توليد المعرفة					
09					تسعى إدارة المجمع إلى استقطاب المعرفة الخارجية و اقتنائها.

					10	توفر المجمع مخصصات مالية لأغراض البحث والتطوير.
					11	يهتم المجمع بإشراك الأفراد في دورات تكوينية لغرض تطوير معارفهم.
					12	يسعى المجمع لجذب الكفاءات المتميزة والمبدعة من الخارج للمساعدة على توليد المعرفة.
					13	يستعين المجمع بفرق العمل ذات التنوع المعرفي لاكتشاف و لتوليد المعرفة.
					14	تعتمد إدارة المجمع على الخرائط المعرفة للكشف عن المعرفة.
					15	لدى الموظفين الرغبة في تطوير مهاراتهم باكتساب خبرات جديدة.
					16	يتم الاستعانة بالخبراء والمحاضرين من خارج المجمع لإجراء دورات تدريبية.
					17	توفير المناخ المناسب للاستفادة من المعارف المتاحة بالمجمع.
					18	يدعم المجمع النشاطات من تظاهرات ومعارض ودورات هادفة للحصول على المعرفة .
					19	يقوم المجمع بإجراء تحسينات مستمرة وبتطوير طرق وعمليات الإنتاج .
					<b>ثالثا: خزن المعرفة</b>	
				أبدا	20	يمتلك المجمع برامج وأنظمة توثيق التجارب والممارسات والخبرات المتوفرة .
					21	يسعى المجمع إلى الحفاظ على الموظفين الأكفاء الذين يمتلكون الخبرة و المعرفة.
					22	إمكانية الوصول إلى المعارف المخزنة سهلة في المجمع .
					23	يتوفر المجمع على قواعد بيانات لازمة لخزن المعرفة و توثيقها.
					24	يعمل المجمع على تصنيف المعلومات وتوثيقها بطريقة يسهل الوصول إليها في جميع المستويات.
					25	يقوم المجمع بتقييم جودة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار.
					<b>رابعا: تحويل المعرفة والشارك فيها</b>	
				أبدا	26	تشجيع ثقافة المشاركة بين العمال والموظفين في اللقاءات الرسمية وغير الرسمية.
					27	يقوم الموظفون بتبادل المعارف والخبرات فيما بينهم بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية.
					28	يعتمد المجمع على الدورات التدريبية لتشارك المعرفة بين الموظفين.
					29	هناك مرونة في نقل المعرفة وتبادلها.
					30	تسود ثقافة المشاركة في المعرفة بين موظفي المجمع لحل المشاكل بأجمع الطرق .
					31	يستخدم المجمع وسائل التقنية الحديثة في نقل المعلومات (الانترنت، والانترانت، البريد الالكتروني..).
					32	يعتمد المجمع في تحويل المعرفة على التدريب عن طريق الزملاء القدامى من ذوي الخبرة .
					<b>خامسا: تطبيق المعرفة</b>	
				أبدا		

					يعتمد المجمع على أسلوب التوجيه والحوار في تطبيق المعرفة الجديدة.	33
					يتابع المجمع مستوى تطبيق الموظفين لما تعلموه في عمليتي التدريب والتكوين.	34
					هناك تقليل للانحرافات و الأخطاء في الانجاز و تحسين النوعية.	35
					تحسين الممارسات الروتينية للأفراد من خلال تطبيق أفضل الممارسات.	36
					تنشر المؤسسة ثقافة داعمة لتطبيق المعرفة	37
					يهتم المجمع بتعيين مدرين يسهرون على التطبيق الجيد للمعرفة	38
					إعطاء فرص أكبر لتعلم و بابتكار معرفة جديدة في المجمع .	39
					يهتم المجمع بتطبيق الأفكار الجديدة بعد دراستها وتوفير الوسائل الضرورية لذلك .	40
					يلجأ المجمع إلى طرح منتجات تنافسية بصفة دورية .	41
					يتبنى المجمع أساليب عمل جديدة لتحافظ على جودة خدماتها.	42

**محور الثاني: الميزة التنافسية:** تهدف من خلال هذا المحور إلى معرفة الميزة التنافسية التي يمتلكها المجمع الصناعي صيدال لصناعة الدوائية (بالجزائر) ، لذلك نرجو منكم وضع العلامة (x) في المربع المناسب.

الرقم	أبعاد الميزة التنافسية وعبارات القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	<b>أولا: السيطرة بالتكاليف:</b>					
43	توحيد المراحل المتكررة في الإنتاج داخل الورشات					
44	القرب من مصادر الحصول على المواد الأولية التي تقلل من التكاليف.					
45	تقليل تكاليف بتشكيل فرق العمل متعددة المهارات ومشاركة من جميع الإدارات من تسويق وبحث وتطوير وإنتاج وتمويل وتموين ...					
46	تقليل تكاليف النقل بالقرب من الموانئ والمطارات للحصول على المواد الأولية المستوردة .					
47	يتم الترويج للمنتجات باستخدام وسائل ذات تكلفة أقل متمثلة : بالإعلان في News Biotic و Saidal News و Les rapports de gestion و في موقع المجمع وكذا المشاركة في المعارض الدولية.					
48	الاعتماد على منافذ توزيع ذات تكلفة أقل والمتمثلة : محليا من خلال تجار الجملة، ودوليا بالتصدير غير المباشر بموجب العقود مع المستوردين الخواص أو مع القطاع العام للدولة المستهدفة.					
49	تقليل تكاليف التخزين بالإنتاج والتسليم في الوقت المناسب.					
50	الاستفادة من التعلم والخبرة لقليل التكاليف الأصناف العلاجية للأمراض غير					

					المزمنة مثل:العيون، الجلد، المعدة، المهدئات والفيتامينات، فقر الدم، والالتهاب...
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	ثانيا: التمييز في المنتجات:
					51 الالتزام بالتسليم بالشكل والنوعية و في المواعيد المحددة.
					52 التخفيضات في الكميات والأسعار التي يقدمها المجمع للوسطاء.
					53 تقوية العلاقة مع وسائل الإعلام ، و تنظيم ندوات صحفية لتقديم المنتجات الجديدة .
					54 بناء صورة جيدة عن المجمع، من خلال المعاملة الجيدة مع المنافسين المحليين والأجانب .
					55 يقوم المجمع بإيجاد خصائص إضافية ل:في التشكيلة الدوائية والتغليف والشكل وطريقة تناول منتجاته لم تكن موجودة سابقا.
					56 العلاقة والسمعة الطيبة والثقة في منتجات المجمع .
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	ثالثا: التركيز:
					57 التركيز على المندوبون الطبيون لترويج لمنتجات المجمع والتعريف بها لدى الصيادلة، الأطباء وتجار الجملة.
					58 يقدم المجمع منتجات متميزة تتماشى مع تطلعات الزبائن خاصة الفئات الخاصة من ذوي الأمراض المزمنة .
					59 تقديم الهبات والمساعدات في الأزمات لضحايا الكوارث الطبيعية والمصابين بالأمراض المزمنة كالسلطان والسكري و السيدا...
					60 التركيز على إنتاج الأصناف العلاجية للأمراض المزمنة المكلفة للمرضى وغير المتوفرة :كأمراض تصلب الشرايين، الأمراض العصبية، السرطان، والقلب ..=
					61 يقدم المجمع تخفيضات في أسعار منتجاته في المناسبات و الحملات التحسيسية لمكافحة السرطان والسيدا و التلقيحات والأوبئة .
					62 التركيز على التحالفات والشراكات مع المخابر العالمية الرائدة لتوفير الأدوية المكلفة و المطلوبة كالأدوية غير الجنيسة .

شركة برا على حسن تعاونكم

houriaselikh@gmail.com

الملحق رقم (03)

قائمة للمقابلات المهيكلة والتي كانت في سنة 2017.

اسم الموظف	الوظيفة	تاريخ وتوقيت المقابلة
د. لزهرة خلايفي (طبيب اسنان)	رئيس منتوجات لدائرة الامراض المعدية، مديرية التسويق والاعلام الطبي.	من الساعة 11 الى غاية 12 زوالا يوم الاحد، 20 مارس في مديرية وحدة الحراش بزيميرلي
د. البرناوي (طبيب عام)	مشرف على المندوبين الطبيين تابع لدائرة الامراض القلبية، مديرية التسويق والاعلام الطبي.	الاحد، 02 افريل في مديرية الاعلام الطبي بوحدة الحراش بزيميرلي في لقاء مع المندوبين الطبيين على 9 صباحا وحضور الاجتماع
السيدة. جمعون نفيسة	مديرة للتكوين بالنيابة لمجمع صيدال.	الخميس بعد 15 زوالا يوم 06 افريل في مديرية التكوين في الإدارة العامة للمؤسسة صيدال بالدار البيضاء
السيدة. بن يغزر نبيلة	مديرة ضمان الجودة بالنيابة لمجمع صيدال.	12 الاربعاء افريل بمركز البحث والتطوير بالدار البيضاء
د. سهيلة قوجيل	مديرة الموارد البشرية بالنيابة لمجمع صيدال.	16 افريل بالمديرية GRH في المجمع بالدار البيضاء
سمير خوجة	رئيس مديرية المالية والحسابات.	يوم 17 افريل بالمديرية في المجمع بالدار البيضاء
د. نسيمه عكاش	رئيسة خلية اليقظة بمديرية الاستراتيجية والتنظيم.	يوم 19 افريل وبعد اجتماع لدراسة مشروع إعادة الهندسة في الإدارة المركزية بالدار البيضاء

اما مديرية التجارة للحراش والخاصة بالتصدير (Département exportation) والكائن مقرها بالبلدية تم الحصول على معلومات عن التصدير من خلال الاتصال الهاتفي. حيث تم الافصاح على انه لا يوجد تصدير خلال السنتين 2014 و 2015 و 2016 فكانت قيمة تعادل: 2165 ألف اورو وكان التصدير فقط ل: أربعة دول وهي: كوت ايفوار، السنغال، مالي، وموريطانيا. ويتم التصدير ل 13 عشر دواء وهي:



الصنف العلاجي	الاسم التجاري	التركيز	الشكل	محتوى العبوة
Allergologie	HISTAGAN <sup>R</sup>	2mg	Comprimé sécable	Boite de 30
	HISTAGAN <sup>R</sup>	0.01%	Sirop	Flacon de 125 ml
Antalgiques	PARALGAN <sup>R</sup>	500 mg	Comprimé	Boite de 20
Ant-inflammatoires	CLOFENAL <sup>R</sup>	100 mg	Suppositoire	Boite de 10
	CLOFENAL <sup>R</sup>	100 mg	Suppositoire	Boite de 10
	CLOFENAL <sup>R</sup> LP	75mg	Gélule	Boite de 30
	CLOFENAL <sup>R</sup> LP	100 mg	Gélule	Boite de 20
	INDOMET <sup>R</sup>	25 mg	Gélule	Boite de 30
Diabétologie	DIAGUANID <sup>R</sup>	850 mg	Comprimé sécable	Boite de 30
Infectiologie	METROGYL <sup>R</sup>	500 mg	Comprimé	Boite de 20
	PRIMAZOL <sup>R</sup>	400 mg/80 mg	Comprimé	Boite de 20
	AMOXYOEN <sup>R</sup>	1 g	Comprimé dispersible	Boite de 14
	ORAPEN <sup>R</sup>	1MUI	Comprimé sécable	Boite de 14