

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة

دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM sud بلوماش
بسكرة -

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

الأستاذ المشرف:

نوال شنافي

إعداد الطالبة:

حنان قوراري

الموسم الجامعي: 2013-2014

رقم التسجيل:/Master-GE/GO -GRH /2014
تاريخ الإيداع

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسِيرَیَ اللَّهُ عَمَلِكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَ
سَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ
تَعْمَلُونَ﴾

(سورة التوبة: 105)

صدق الله العظيم

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات المبحوثين في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM Sud بأوماش - بسكرة. نحو دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، ولقد تطرقت هذه الدراسة إلى أهمية إدارة المعرفة وتطورها وعملياتها التي تقوم عليها وعلاقتها بالميزة التنافسية وتعتبر الدراسة إطارا مرجعيا حول إدارة المعرفة كمفهوم متطور مختلف نوعيا عن المفهوم القديم لإدارة المعلومات، وأن الميزة التنافسية تنشأ بتوصل المؤسسة إلى أساليب أو طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث أنه لا يمكن اعتبار المؤسسة أنها تمتلك ميزة تنافسية إلا إذا امتلكت مزايا تنافسية غير قابلة للتقليد و المحاكاة، و التي تعتمد على التطور و التحسين المستمر والبحث الدائم عن المصدر الحقيقي لها والممثل أساسا في إدارة المعرفة بكيفية تمكن من بلوغ التميز والتفوق عن المنافسين ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمنا استبانة لجمع البيانات، وقد وزعت على عينة بلغ عددها (80) عامل، وكان عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل (60) استبانة.

واعتمدنا في تحليل البيانات على التحليل الإحصائي الوصفي، ومعامل الانحدار، وتحليل التباين الأحادي ANOVA واختبار T-test وكانت من أهم النتائج وجود مستوى مرتفع من إدارة المعرفة والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، ووجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة بأبعاده المختلفة والميزة التنافسية.

وكما توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها :

- أثبتت الدراسة أن للمعرفة الضمنية أهمية كبيرة وهي من العوامل التي تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

- تمثل إدارة المعرفة حقلًا علميًا حديثًا ولاسيما قدرتها الواسعة في تحقيق التميز والتفوق والريادة والإبداع لمنظمات الأعمال .

- يعد أسلوب تخفيض التكلفة أداة ناجعة لترشيد قوى التنافس وتشكيل الحواجز بفضل انخفاض الأسعار وهذا لا يعني بالضرورة رداءة نوعية المنتجات.

وتوصلت الدراسة إلى توصيات عديدة من أهمها

- ضرورة تعميق مفهوم المعرفة لدى العمال، وذلك لأننا من خلال الدراسة الميدانية استنتجنا ضعف استيعاب العمال لمفهوم المعرفة الضمنية والظاهرية من خلال اللقاءات الشخصية بالقيادات عينة البحث.
- ضرورة التعامل مع إدارة المعرفة كمورد استراتيجي من بين الموارد الأخرى المختلفة في المؤسسة.

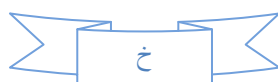
Résumé:

Cette étude visait à connaître les tendances des répondants de la Fondation des Grands Moulins de Sud GM Sud Bomac - Biskra . À propos du rôle de la gestion des connaissances dans la réalisation de l'avantage concurrentiel de l'institution , et j'ai abordé cette étude , l'importance de la gestion des connaissances , le développement et l'exploitation du sous-jacent et de sa relation à l'avantage concurrentiel est le cadre de l'étude de référence sur la gestion des connaissances comme un concept développé qualitativement différent de l'ancien concept de gestion de l'information et de l'avantage concurrentiel se pose institution Ptousel à méthodes ou de nouvelles méthodes sont plus efficaces que ceux utilisés par les concurrents en ce qu'il ne peut pas être considérée comme l'institution qu'il a un avantage concurrentiel à moins d'avantages concurrentiels possédés non tradition et simulations, qui reposent sur le développement et l'amélioration continue et la recherche constante de la source réelle de son acteur et principalement dans comment la gestion des connaissances a été en mesure d'atteindre l'excellence de ses concurrents. Pour atteindre les objectifs de l'étude , nous avons utilisé un questionnaire pour recueillir des données , et a été distribué à un échantillon total de (80) facteur et le nombre de questionnaires valides et récupérées pour analyse (60) questionnaire .

Et adopté à l'analyse des données sur l'analyse statistique descriptive , et la régression , analyse de variance ANOVA et le test T -test et a été l'un des résultats les plus importants et la présence d'un niveau élevé de connaissances de gestion et un avantage concurrentiel dans l'organisation remplacé l'étude , et l'existence d'une relation splash différences statistiquement significatives entre la gestion des connaissances dans ses différentes dimensions et avantage concurrentiel .

L' étude a également révélé plusieurs résultats, y compris :

- L' étude a démontré que la connaissance implicite d'une grande importance l'un des facteurs qui conduisent à la réalisation de l'avantage concurrentiel .
- Représente le domaine de la gestion des connaissances , en particulier nouvellement scientifiquement large capacité à atteindre l'excellence et le leadership et la créativité des organisations commerciales .
- Est-ce une méthode de réduction de l'outil rentable de rationaliser les forces de la concurrence et la formation de barrières , grâce à des prix bas et cela ne signifie pas nécessairement des produits de mauvaise qualité .



L'étude a révélé un grand nombre des recommandations les plus importantes

- La nécessité d'approfondir le concept de la connaissance des travailleurs parce que nous à travers l'étude de terrain a permis de faiblesse accueillir les travailleurs de la notion de connaissance tacite et des réunions virtuelles grâce au leadership personnel échantillon de recherche .
- La nécessité de faire face à la gestion des connaissances comme une ressource stratégique entre les diverses autres ressources de l'entreprise.



الإهداء

لك الحمد ربي على عظيم فضلك وكثير عطائك

إنه لا يسعني في هذه اللحظات التي لا أملك أعلى منها أن أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى:

✍ من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين ..
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

« وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا إما يبلغن عندك الكبر أحدهما أو كلاهما فلا تقل لهما أفه ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما (23) وخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا » (الإسراء 22 – 23).

✍ إلى بحر العنان محتضن كل اللحظات، شاطئ الصبر الجميل في ليل المعاناة، رمز المحبة والعطاء، إلى من علمتني وعانته الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه وعندما تكسوني المصوم أسبح في بحر حنانها ليخففني من آلامي .. والدتي الحبيبة والغالية (وناسة بن منصور).

✍ إلى سبب وجودي في الحياة ، إلى من أضاء شموع درب هذا العمل، وقدم لي الدعم والأمل، وأمدني بالصبر والعزيمة، والدي العزيز (علي قوراري).

✍ من حبهم يجري في عروقي و يلهم بذكرهم فؤادي وقرّة عيني إخوتي: بلقاسم، لخميسي، محمود، ناجي. وإلى زوجاتهم: عقيلة، جميلة، سميلة، أمينة.

وأخواتي: عيشة، حزية، جميلة، حبيبة، لمياء وسلمى (أتمنى لها النجاح في البكالوريا). وإلى أزواجهم: عبد العزيز، محمد، محمود، حكيم، غازي.

✍ إلى كل أبناء إخوتي وأخواتي وخاصة البلابل الصغيرة: أيهم، رنيم، إناس، يارا، بسام، عيشة، محمد غلاس، كنان، فراس، رناد، رهام.

✍ إلى رفيق دربي وأمل حياتي وسندي زوجي الحبيب "سمير موسى" الذي كان سندي في كل الضغوطات وأعطاني القدرة على المواصلة بلا يأس. وإلى كل أفراد أسرته خاصة والدته سامية ووالده ميلود وأخته دليلة وأخويه خالد ويوسف.

✍ إلى أستاذتي الكريمة (شاهي نوال) التي نفعني بنصائحها وتوجيهاتها الطيبة.

✍ إلى رفيقة دربي .. إلى صاحبة القلب الطيب إلى من رافقتني منذ أن حملنا حقائب

صغيرة ومعك سررت الدرب خطوة بخطوة وما تزال ترافقني حتى الآن: دربال سامية.

✍ إلى من سرنا سويا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح والإبداع من تكاتفنا يدا بيد ونحن نقطع زهرة العلم إلى صديقة دربي: رابحي سارة.

إلى كل الأصدقاء و الصديقات: سارة، خديجة، أحلام، الهامل كريمة، سريفة، سميرة، مريا،

شميناز، كمليا، صبرينة، مريم، زهرة، إيمان، نهلة.

إلى كل من سقط من قلبي سهوا.

إلى كل طلبة السنة 2 ماستر تخصص تسيير موارد بشرية دفعة 2014.

إلى كل من طلع العلم بحق وأمانة أتمنى أن أكون قد أوفيت فيما تقدمت به من رسالة

علم أتممت فيها لكل فائدة لمن أراد أن يستفيد.

شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين، الذي هدانا ووقفنا بتوفيقه والشكر له سبحانه أولا وأخيرا على امتنانه فهو القائل « لئن شكرتم لأزيدنكم » (إبراهيم آية 7)، وقال تعالى: « وشكروا لي ولا تكفرون » (البقرة آية 152)، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء المرسلين وأفضل معلم للخيرات.

أما بعد فإن يكن هناك شكر بعد شكر الله سبحانه وتعالى الذي يسر هذا الجهد وتطبيقا للتوجيه النبوي قول رسول الله "صلى الله عليه وسلم" "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" (رواه الترمذي)، فيسريني أن أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان بعد شكر الله، إلى كل من له فضل علي بعد الله على إنجاز هذه الدراسة وأخص منهم:

– في مقام الاعتراف بالفضل والجميل إلى كل من مد لي يد العون وساعدني في إكمال هذه الدراسة. إلى:

– أستاذتي الفاضلة: شنافي نوال المشرفة على هذه الرسالة حيث كان لها الفضل الكبير بعد الله تعالى، في إنجازها وإخراجها بهذه الصورة ، وأشكرها على حسن تعاملها الكريم وتواضعها ونصحها الصادق.

– كما أتقدم بالشكر إلى هيئة الأساتذة والذين قاموا بتحكيم أدوات الدراسة

– وأشكر كل من ساهم بمساعدتي وتوجيهي وإرشادي وأخص بالذكر :

أقضي جوهره، طاهري عبد الغني خان أحلام، بوروبة فهيمة.

قائمة المحتويات.

الصفحة	الموضوع
أ	البسمة.
ب	آية قرآنية.
ت - ث	ملخص
ج - ح	Abstract
خ - د	Résumé
ح - خ	إهداء.
ج	شكر وتقدير.
س - ط	قائمة المحتويات.
ظ	قائمة الجداول.
ع	قائمة الأشكال.
غ	قائمة الملاحق.
ف	مقدمة عامة.
23 - 2	الفصل الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة
2	تمهيد الفصل الأول.
6 - 3	المبحث الأول: منهجية البحث.
3	المطلب الأول: إشكالية البحث.

5 - 3	المطلب الثاني: فرضيات البحث ونموذجه.
5	المطلب الثالث: منهج البحث .
6 - 5	المطلب الرابع: أهمية البحث وأهدافه.
12 - 7	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.
7	المطلب الأول: حدود البحث ومصادر الحصول على البيانات.
8	المطلب الثاني: مجتمع البحث وعينته.
9 - 8	المطلب الثالث: طرق جمع البيانات وأداة البحث والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
13 - 10	المطلب الرابع: صدق أداة البحث وثباتها.
21 - 14	المبحث الثالث: الدراسات السابقة.
16 - 14	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة.
19 - 16	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية.
21 - 19	المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة والميزة التنافسية
22 - 21	المطلب الرابع: التعليق على الدراسات السابقة.
23	خلاصة الفصل الأول.
67 - 25	الفصل الثاني: إدارة المعرفة
25	تمهيد الفصل الثاني.
36 - 26	المبحث الأول: ماهية المعرفة.
30 - 26	المطلب الأول: الفرق بين البيانات والمعلومات و المعرفة.
33 - 31	المطلب الثاني: مفهوم المعرفة و أهميتها.

36 - 34	المطلب الثالث: أنواع المعرفة و مصادرها.
48 - 37	المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة.
41 - 37	المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة المعرفة.
47- 41	المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وأهدافها.
48 - 47	المطلب الثالث: مبررات التحول إلى إدارة المعرفة.
68 - 49	المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة ونماذجها واستراتيجياتها.
55 -49	المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة.
63 - 55	المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة.
66 - 63	المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة المعرفة.
67	خلاصة الفصل الثاني.
113 - 69	الفصل الثالث: الميزة التنافسية
69	تمهيد الفصل الثالث.
85 - 70	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.
75 - 70	المطلب الأول: مفهوم التنافسية وأنواعها وقوى التنافس الخمس.
83 - 76	المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها.
85 - 83	المطلب الثالث: مراحل وتطور الميزة التنافسية.
99 - 86	المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية واستراتيجياتها.
98 - 86	المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية.
96 - 90	المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية

100 - 97	المطلب الثاني: استراتيجيات الميزة التنافسية.
106 - 101	المبحث الثالث: محددات الميزة التنافسية ومؤشراتها.
104 - 101	المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية.
106 - 105	المطلب الثاني: مؤشرات الميزة التنافسية.
113 - 107	المبحث الرابع: دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة التنافسية.
109 - 107	المطلب الأول: دور توليد المعرفة في تحقيق ميزة التنافسية.
110 - 109	المطلب الثاني: دور خزن المعرفة في تحقيق ميزة التنافسية.
111 - 110	المطلب الثالث: دور توزيع المعرفة في تحقيق ميزة التنافسية.
112 - 111	المطلب الرابع: دور تطبيق المعرفة في تحقيق ميزة التنافسية.
113	خلاصة الفصل الثالث.
148 - 115	الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية - الإطار الميداني -
115	تمهيد الفصل الرابع.
127 - 116	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM sud.
118 - 116	المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM sud.
119 - 118	المطلب الثاني: أهمية وأهداف مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM sud.
127 120	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM sud.
142 - 128	المبحث الثاني: عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها.
130 - 128	المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة

قائمة المحتويات

131 - 130	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي.
143 - 132	المطلب الثالث: تحليل محاور الاستبانة
149 - 144	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات.
146 - 144	المطلب الأول: التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.
149 - 147	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية.
150	خلاصة الفصل الرابع.
155 - 152	الخاتمة.
164 - 157	قائمة المراجع.
174 - 166	الملاحق.

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1)	درجات مقياس ليكارت الخماسي	9
(2)	معامل الثبات "ألفا كرونباخ" و معامل الصدق.	12
(3)	المفاهيم الثلاثة (البيانات، المعلومات ، المعرفة) في وجهة نظر مجموعة من الباحثين.	30
(4)	الاستراتيجيات التنافسية الثلاث	100
(5)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.	129 - 128
(6)	معامل الالتواء للمتغير المستقل (إدارة المعرفة).	131
(7)	معامل الالتواء للمتغير التابع (الميزة التنافسية).	131
(8)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور إدارة المعرفة.	135 - 133
(9)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الميزة التنافسية.	141 138
(10)	تحليل الانحدار للتباين للتأكد من صلاحية النموذج.	144
(11)	قيم (t) الجدولية والمحسوبة ومعامل الارتباط لمتغيرات البحث	145
(12)	اختبار دور أبعاد إدارة المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية من خلال الانحدار الخطي البسيط	146

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
5	نموذج البحث.	(1)
29	الهرم المعرفي.	(2)
52	أنماط تحويل المعرفة.	(3)
55	عمليات إدارة المعرفة.	(4)
56	نموذج ماركوردت.	(5)
58	نموذج إدارة المعرفة عند Jennex & Olfman.	(6)
61	نموذج نجم عبود نجم	(7)
74	قوى التنافس الخمس.	(8)
83	أنواع الميزة التنافسية.	(9)
102	دورة حياة الميزة التنافسية.	(10)
121	الهيكل التنظيمي لوحدة الدقيق والفرينة بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب.	(11)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
172 - 163	الاستبانة	(01)
173	الهيكل التنظيمي لوحدة الدقيق والفرينة بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب.	(02)
174	قائمة محكمي الاستبانة	(03)

إن التحولات والتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم أثرت على المؤسسات الاقتصادية بشكل كبير وهددت بقائها واستمرارها في السوق وهو ما فرض عليها ضرورة مواكبتها والتأقلم معها إن لم نقل سبقها. وذلك بالبحث على أفضل الطرق والأساليب التي تسمح لها بالبقاء والاستمرار وذلك من خلال الرفع من قدراتها التنافسية لضمان ديمومتها.

وبانتقال الاقتصاد إلى اقتصاد المعارف أصبحت الموارد اللاملموسة أحد المصادر الأساسية للمؤسسة في خلق القيمة لها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة تثبت بها وجودها وتميزها. ومن بينها المعارف التي تعتبر موردا استراتيجيا لأهميتها اللامتناهية، فالمعرفة هي الأساس الفعال للعمليات الإبداعية والابتكارية وأساسا للرشد الإداري والحكمة الإدارية لتعطي للمؤسسة المكانة والسمعة في السوق بين المؤسسات الأخرى، ونظرا للأهمية الكبيرة للمعرفة وما تحققه من نجاح فعال للأعمال ومواكبة عصر تكنولوجيا المعلومات والتعامل مع البيانات بطريقة علمية مسايرة للتطور الهائل، تطلب الأمر إدارتها بكيفية تسمح باستغلالها الاستغلال الأمثل فظهر ما يسمى بإدارة المعرفة حيث أنها من المداخل الحديثة التي تعمل على الحصول على المعارف وتخزينها وحفظها وتوزيعها للطلب مما يسمح لتحسين الأداء وتحقيق الإبداع والابتكار والتطور والنمو.

والقدرة على تحقيق ميزة تنافسية عالية والتي يمثل امتلاكها هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسات

الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الجديد.

تمهيد الفصل الأول:

إن شيوع حالة المنافسة وانفتاح المحيط العالمي وازدياد ظاهرة العولمة ولدت قيود أو محددات حتمت على المؤسسات فرض وجودها في محيط الشيء الثابت فيه أنه غير ثابت وتحقيق التميز والاختلاف.

و في هذا الجو التنافسي وجب على المؤسسة امتلاك مزايا تنافسية والبحث الحثيث على مصدرها الحقيقي، وبما أن مصادرها متعددة ومتنوعة فإن المعرفة أحد أهم المصادر الحقيقية للميزة التنافسية، لا سيما وأن الاقتصاد الحالي يعرف باقتصاد المعرفة أين أصبح التوجه أكثر نحو الموارد غير الملموسة وإدارتها بكيفية تحقق استغلالها استغلالاً أمثلاً يسمح بتحقيق المزايا التنافسية.

ومن أجل دراسة الإطار العام لهذا البحث والغوص في إشكاليته تم تقسيم هذا الفصل إلى

ثلاثة مباحث. يشمل المبحث الأول منهجية البحث، أما المبحث الثاني فخصص للإجراءات

المنهجية للدراسة الميدانية، بينما المبحث الثالث فقد شمل الدراسات السابقة

المبحث الأول: منهجية البحث

المطلب الأول: إشكالية البحث

تعد إدارة المعرفة من المواضيع الهامة التي لازالت تلقى اهتماما متزايدا من قبل الباحثين والمسيرين، حيث أن الحاجة إليها أصبحت أكثر من ضرورة لمواكبة التطورات والتغيرات المتسارعة التي يفرضها محيط المؤسسات عليها باعتبار المعرفة أحد المصادر الأساسية لخلق القيمة للمؤسسة وتعزيز تنافسيتها لهذا جاءت هذه الدراسة لتحاول التعرف على دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة.

وانطلاقا مما سبق يمكن صياغة إشكالية البحث كما يلي:

" ما هو دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ؟ "

وتتدرج ضمن الإشكالية الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي العلاقة بين توليد المعرفة وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؟.
- ما هي العلاقة بين خزن المعرفة وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؟.
- ما هي العلاقة بين توزيع المعرفة وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؟.
- ما هي العلاقة بين تطبيق المعرفة وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؟.

المطلب الثاني: فرضيات البحث ونموذجه

أولاً: فرضيات البحث: يقوم هذا البحث على الفرضيات التالية

- الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بمختلف أبعادها في تحقيق

ميزة تنافسية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 5%.

وتدرج ضمن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة وتحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة المطاحن الكبرى

للجنوب GM Sud بأوماش - بسكرة. عند مستوى دلالة 5%.

2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خزن المعرفة وتحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة المطاحن الكبرى

للجنوب GM Sud بأوماش - بسكرة. عند مستوى دلالة 5%.

3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة وتحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة المطاحن الكبرى

للجنوب GM Sud بأوماش - بسكرة. عند مستوى دلالة 5%.

4- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة وتحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة المطاحن

الكبرى للجنوب GM Sud بأوماش - بسكرة. عند مستوى دلالة 5%.

ثانيا: نموذج البحث

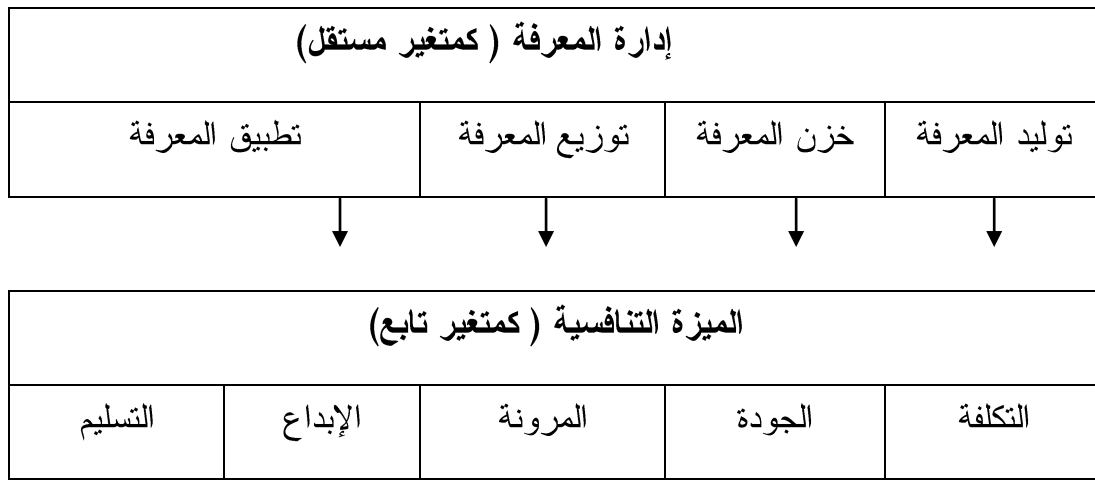
على ضوء الإشكالية المطروحة وتبعا لأهداف البحث وأهميته فقد حاولنا وضع نموذج ينطلق من فكرة

وجود دور مهم لإدارة المعرفة بمختلف أبعادها في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة محل الدراسة. ويوضح

الشكل الموالي النموذج المقترح للبحث:

النموذج المقترح للدراسة:

الشكل رقم(1): النموذج المقترح للبحث



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث: منهج البحث

بالنظر لطبيعة الموضوع وقصد معالجة الإشكالية بطريقة جيدة قمنا باستخدام المنهج الوصفي لوصف

المشكلة وتحديدنا كميًا عن طريق جمع البيانات و المعلومات ثم تحليلها. إضافة إلى منهج دراسة

الحالة والذي يعرف على أنه المنهج الذي يسمح بإسقاط الواقع الميداني للتعرف على مدى مساهمة

إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسي محل الدراسة.

المطلب الرابع: أهمية البحث وأهدافه

أولاً: أهمية البحث

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية المعرفة في حد ذاتها وإدارتها باعتبارها مصدرا مهما من مصادر

خلق القيمة للمؤسسة وتعزيز تنافسيّتها، ويمكن إيجاز أهمية هذا البحث في:

- الإلمام بالمفاهيم المتعلقة بكل من إدارة المعرفة و الميزة التنافسية.
- الكشف عن مدى أهمية المعرفة لدى المؤسسة.
- المساهمة في إثراء المكتبة العلمية بمرجع علمي في هذا المجال.
- كشف طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

ثانيا: أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على إدارة المعرفة وكل ما يتعلق بها.
- التعرف على الميزة التنافسية، وأنواعها، و مصادرها.
- توضيح دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.
- محاولة بناء نموذج افتراضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية ، حيث نوضح في المطلب الأول حدود الدراسة و مصادر الحصول على البيانات، أما المطلب الثاني فضمنه مجتمع الدراسة وعينتها ، كما أن المطلب الثالث فقد شمل أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة . أما المطلب الرابع فقد تناول صدق الدراسة وثباتها.

المطلب أول: حدود البحث و مصادر الحصول على البيانات

أولاً: حدود البحث

وتتمثل حدود البحث في:

- الحدود البشرية: وتتمثل في عمال مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM Sud بأوماش - بسكرة.
- الحدود الموضوعية: ويركز هذا البحث على دراسة الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.
- الحدود المكانية: أجري هذا البحث في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM Sud بأوماش - بسكرة.
- الحدود الزمنية: أجري هذا البحث خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2013 / 2014.

ثانيا: مصادر الحصول على البيانات

المصادر الأولية: حصلنا بواسطتها على البيانات من خلال تصميم إستبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (spss. v16).

المصادر الثانوية: تم الحصول على المعلومات من خلال مراجعة الكتب، الدوريات، المجلات، الملتقيات مواقع من الأنترنت.

المطلب الثاني: مجتمع البحث وعينته

يتكون مجتمع البحث من عمال مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب. والبالغ عددهم 196 عامل. وقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها 80 عاملا حيث تم توزيع الاستبانة عليهم، استرد منها 65 استبانة وبعد فحصها تم قبول 60 استبانة.

المطلب الثالث: أداة البحث والأساليب الإحصائية المستخدمة**أولا: أداة البحث**

بهدف اختبار العلاقة المفترضة بين إدارة المعرفة كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع تم اختيار الاستبانة كوسيلة لقياس دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

وقد انقسمت استبانة البحث إلى قسمين رئيسيين.

القسم الأول: الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين وهي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية.

القسم الثاني: والخاص بمحاور الاستبانة ويتكون من جزئين الجزء الأول خاص بإدارة المعرفة ويحتوي على

19 عبارة.

أما الجزء الثاني والخاص بالميزة التنافسية ويحتوي على 22 عبارة.

وقد تم استخدام مقياس " ليكارت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة وذلك كما هو

موضح في الجدول الموالي.

الجدول رقم (1): درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستبانة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

يهدف الإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم

الاجتماعية (spss.v16) من خلال الأساليب الإحصائية التالية:

1- مقاييس الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية

والتكرارات والإجابة على أسئلته وترتيب متغيراته حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية

والانحراف المعياري.

2- تحليل التباين للانحدار: للتأكد من صحة الفرضيات ومعرفة إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

3- تحليل الانحدار البسيط: لاختبار أثر المتغيرات المستقلة لإدارة المعرفة (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)على المتغير التابع وهو الميزة التنافسية، بالإضافة إلى اختبار كل فرضية على حدى.

4- اختبار معامل الالتواء: لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.

5- معامل الثبات ألف كرونباخ: لقياس ثبات أداة البحث.

6- معامل صدق المحك: لقياس صدق أداة البحث.

المطلب الرابع: صدق أداة البحث وثباتها.

أولاً: صدق أداة البحث.

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها. وللتحقق

من صدق الاستبانة المستخدمة في الدراسة نعتمد على ما يلي:

أ- صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث، ثم عرضها على هيئة من

محكمين من أساتذة يعملون في جامعة بسكرة متخصصين في مجال الإدارة، وطلب إليهم دراسة الأداة،

وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى، وطلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة

الدراسة من حيث عدد العبارات، وشموليتها، وتنوع محتواها، وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، والإخراج، أو

أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو التغيير، أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

وقامت الطالبة بدراسة ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم، وأجريت التعديلات في ضوء توصيات

وأراء هيئة التحكيم، لتصبح الاستبانة أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث.

وقد اعتبرت الطالبة أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق

الظاهري، وصدق محتوى الأداة. وبذلك اعتبرت الاستبانة صالحة لقياس ما وضعت له.

ب- صدق المحك:

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ، وذلك كما هو

موضح في الجدول رقم (2)، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ (0,977) وهو معامل مرتفع

جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث

وأبعادها كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذا البحث.

وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانيا: ثبات الأداة (Reliability)

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها. وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل ألفاكرونباخ ، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (2): معامل الثبات "ألفاكرونباخ" و معامل الصدق.

معامل الصدق	معامل الثبات "ألفاكرونباخ"	عدد العبارات	المحور	
0,914	0,836	06	توليد المعرفة	إدارة المعرفة
0,876	0,767	05	خزن المعرفة	

0,919	0,845	04	توزيع المعرفة	
0,953	0,908	04	تطبيق المعرفة	
0,959	0,920	19	المجموع	
0,910	0,828	04	التكلفة	الميزة التنافسية
0,908	0,825	05	الجودة	
0,789	0,623	04	المرونة	
0,890	0,792	04	الإبداع	
0,935	0,874	05	التسليم	
0,964	0,929	22	المجموع	
0,977	0,954	41	الاستبانة ككل	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V16.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة بلغ (0,954)، وهو معامل ثبات مرتفع جدا ومناسب لأغراض الدراسة، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور الدراسة وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث.

وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة الدراسة (أي ثبات استبانته البحث)، مما يجعلنا على ثقة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

يعتبر موضوع إدارة المعرفة والميزة التنافسية من المواضيع الهامة والحيوية كونهما يتعلقان بمورد

استراتيجي للمؤسسة إذ سنحاول عرض بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوعين.

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة

1 - دراسة نحاسية رتيبة (2002 - 2003): أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة

- حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

وتمثلت إشكالية الدراسة في التساؤل التالي:

" إلى أي مدى تكمن أهمية اليقظة التنافسية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسس؟ وهل تملك المؤسسة

الاقتصادية الجزائرية نظاما لليقظة يستطيع ولو جزئيا القيام بهذا الدور لمواجهة المنافسة المحلية على الأقل؟

"

وهدفت الدراسة إلى:

- توضيح ماهية اليقظة مع التعرض لمختلف مكوناتها وكيفية تنظيم عملية اليقظة.

- تبيان أهمية التفتح على البيئة من أجل تطبيق اليقظة التنافسية وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة.

- محاولة إبراز عملية تطبيق مفهوم اليقظة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية.

وتوصلت الدراسة إلى:

- استقطاب القدرات والكفاءات المهنية، فالكثير من المؤسسات يُعزى نجاحها أساسا إلى ما تملكه من مهارات

وقدرات بشرية.

- الاستغلال الأمثل للموارد المادية، وذلك ما يمكن المؤسسة من تقديم السلعة أو الخدمة بطريقة مختلفة

ومميزة عن المؤسسات الأخرى.

- حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تُتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص من الآخرين.

- إنشاء خلية لليقظة أو على الأقل خلية لليقظة التنافسية تكون مجهزة بالحد الأدنى من الإمكانيات البشرية والمادية الضرورية.

2 - دراسة نضال محمد الزطمة (2011): إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العامة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

وتمثلت إشكالية الدراسة في التساؤل التالي:

"ما دور إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء في الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة؟"

وهدفت الدراسة إلى:

- تحديد مدى إدراك العاملين في الكليات التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة لمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها.
- التعرف على العلاقة ونوع التأثير بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها، وتميز الأداء المؤسسي في الكليات التقنية المتوسطة.
- التعرف على مدى تطبيق الكليات التقنية المتوسطة لعمليات إدارة المعرفة.
- الكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة لمدى تأثير إتباع منهج إدارة المعرفة وأثره على الأداء والتي تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، المؤهل العلمي، طبيعة العمل، مكان العمل، مدة الخدمة في المؤسسة).

وتوصلت الدراسة إلى:

- تحرص الكليات التقنية المتوسطة على توفير مصادر للحصول على المعلومات التي تساعد العاملين على وضع حلول للمشكلات التي تواجههم.
- تحرص الكليات التقنية المتوسطة على أن تكون مكان لتوليد الأفكار والمعرفة
- تقوم الكليات التقنية المتوسطة بتخزين البيانات والمعلومات المتوفرة بطرق متنوعة ضمن معايير تتناسب مع طبيعة أعمالها.
- تبادر الكليات التقنية المتوسطة بتوزيع وإيصال المعرفة المتوفرة إلى الأفراد.
- يوجد لدى العاملين في الكليات التقنية المتوسطة إدراك بأهمية المعرفة، وهذا يظهر من خلال ملاحظتهم لنتائجها الإيجابية على أدائهم أثناء العمل.

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالميزّة التنافسية:

- 3 - دراسة العيهار فلة (2005): دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الخروبة.

وتمثلت إشكالية الدراسة في التساؤل التالي:

" ما هو دور الجودة في بناء وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؟ "

وهدفت الدراسة إلى:

- رفع الغموض عن الجودة، والميزة التنافسية باعتبارهما مفهومين متعددي الأبعاد.
- التأكيد على أهمية تحقيق الجودة وبناء الميزة التنافسية.

- توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة.

وتوصلت الدراسة إلى أن:

- يتم تحقيق الجودة قبل، أثناء وبعد العملية الإنتاجية، بمعنى تحقيق جودة التصميم، جودة المطابقة (التنفيذ) وجودة

الأداء.

- الجودة مسؤولية جميع أفراد المؤسسة.

- تؤثر تكاليف الجودة بشكل كبير على تكاليف الإنتاج، لذا على المؤسسة مراقبة هذه التكاليف بصفة مستمرة

ومحاولة تقليصها لأقصى حد ممكن.

- وتهدف إدارة الجودة الشاملة أيضا إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، وضمان بقائها واستمرارها في السوق.

- تهدف المؤسسة من خلال خلق مزايا تنافسية إلى خلق فرص تسويقية جديدة، تحقيق رضا العميل، زيادة ربحيتها،

الارتقاء بأدائها، تعزيز مركزها التنافسي، وضمان بقائها واستمرارها.

4 - دراسة حجاج عبد الرؤوف، (2006 - 2007): الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور

الإبداع التكنولوجي في تنميتها - دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، مذكرة ماجستير،

تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة.

وتمثلت إشكالية الدراسة في التساؤل التالي:

"كيف يمكن للمؤسسة الاقتصادية الحصول على ميزة تنافسية؟ وما هو دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها؟"

وهدفت الدراسة إلى:

- محاولة تحديد مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها.

- محاولة الكشف عن المصادر الداخلية التي تساهم في حصول المؤسسة على ميزة تنافسية.

- محاولة الكشف عن المصادر الخارجية التي تساهم في امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية.

- محاولة إبراز دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

وتوصلت الدراسة إلى:

- لا تحقق المؤسسة ميزة تنافسية بتقديم منتج متميز أو بتكلفة أقل فقط، وإنما يتعدى الأمر الى ضرورة الاستغلال

الأمثل لمواردها (الملموسة، غير الملموسة والكفاءات)، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجياتها التنافسية.

- إذا كانت المؤسسة تتمتع بميزة تنافسية من نمط المنتجات المتميزة، فإن الإبداع التكنولوجي في المنتج هو الأنسب

لها من أجل تنمية ميزتها التنافسية.

- أما إذا كانت المؤسسة تتمتع بميزة تنافسية من نمط المنتجات ذات تكلفة أقل، فإن الإبداع التكنولوجي في طرق أو

أساليب الإنتاج هو الأنسب لها من أجل تنمية ميزتها التنافسية

5 - دراسة هلاي الوليد (2008 - 2009): الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة -

دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS، مذكرة ماجستير، تخصص علوم تجارية، كلية علوم

الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

وتمثلت إشكالية الدراسة في التساؤل التالي:

" ما هي الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية وما هو دورها في خلق القيمة؟ "

وهدفت الدراسة إلى:

- التزويد بقاعدة نظرية في مجال الميزة التنافسية ومفهوم خلق القيمة.

- إبراز الدور الكبير الذي تلعبه الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية في خلق القيمة.

- تشخيص حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال، باعتبارها مؤسسة اقتصادية يفترض فيها أن تقوم بتحقيق التفوق من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها و طرح خدمات تتميز بالجودة العالية، فضلا عن تحديث منتجاتها وتحقيق الاستجابة السريعة لعملائها.

وتوصلت الدراسة إلى:

- إن الميزة التنافسية تنشأ بتوصل الشركة إلى أساليب أو طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيدها ميدانيا، وتنقسم إلى نوعين ميزة التكلفة الأقل حيث تتمكن الشركة من تقديم منتجاتها بسعر منخفض. و ميزة تمييز حيث تقدم الشركة منتجات متميزة عن المنافسين، إما بالجودة أو بالتحديث، أو بتقديم الخدمات للعملاء.

- إن عملية خلق القيمة المضافة تتحقق إما من خلال خفض تكاليف المنتجات، أو بفرض أسعار أعلى للمنتجات من خلال تمييزها بالجودة أو التحديث أو الخدمة.

- تتضمن الكفاءة الاستغلال الأمثل لموارد الشركة وهذا ما يترتب عنه انخفاض تكلفة الوحدة المنتجة في حين أن الجودة والتحديث يسمحان للشركة بفرض سعر أعلى وخفض تكاليف، إلا أن الاستجابة المتفوقة تسمح بفرض سعر عال.

المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة والميزة التنافسية:

1 -دراسة وهيبة حسين داسي (2006 - 2007): إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية-

دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية - إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.

وتمثلت إشكالية الدراسة في التساؤل التالي:

"ما دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف الحكومية السورية "

وهدفت الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على أهمية إدارة المعرفة في مواجهة التحديات غير المسبوقة حاضرا ومستقبلا، التي يواجهها قطاع المصارف السورية.
- تأكيد أهمية ودور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لقطاع المصارف الحكومية السورية.
- كشف طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية للمصارف الحكومية السورية من وجهة نظر المديرين في هذه المصارف.

وتوصلت إلى أن:

- اعتمدت المصارف في تشجيع الحاجة للمعرفة على المصادر الداخلية أي خبرات ومهارات الأفراد (المعرفة الضمنية للعاملين)، وكذلك اعتمادها على الحصول على المعرفة من خلال قطاع المصارف وكذلك المصادر الداخلية، بينهم

- ال لوظ و ءود ضعف فف اعءمادها على الصفرفة الإلكءرونفة وكذلك شبكة الإنءرنء فف ءشءفص المعرفة.

- إن مسءوى أداء إءارة المعرفة فف المصارف الءومفة السورفة هو مسءوى عال.

- إن مسءوى المفرزة ءءافسفة لءى المصارف الءومفة السورفة هو مسءوى عال.

- أسفرء نءائء اءءبار العلاقة عن وءود علاقة قوفة ومعنوفة بفن إءارة المعرفة والمفرزة ءءافسفة.

2 - ءراسة بورءوة عبء المالك (2011 - 2012): إءارة المعرفة كمءءل ءءءعم القءرة ءءافسفة

للمؤسسة الإءءصاءفة- ءراسة مفءانفة لشركة نءمة للءءصاءلء- مءكرة ماعسءفر ءءصص ءسفرر الموارء البشري، كلية العلوم الإءءصاءفة وعلوم ءسفرر، ءامعة منءوري، قسنءفنة.

و ءمءلء إشكالفة ءراسة فف ءءاؤل ءءالف:

" ما مءى مساهمة إءارة المعرفة فف ءءءعم القءرة ءءافسفة "

و هءفء ءراسة إلى:

1 مءاولة ءعمفق الفهم بموضوع إءارة المعرفة وإلقاء الضوء ءول مفاهفمها وأهءافها و عملفاءها

واسءراءءفءفاءها.

2 مءاولة إبراز ءوانب المهمة فف القءرة ءءافسفة من ءلال ءءرض لمفهومها أنواعها و

مصارءها .

3 -مءاولة الربء بفن أءر ءبنف هءا المسعى الإءارف الءءفء وءسن ءءبفقه، واسءءلاله فف بناء

و ءءءعم القءرة ءءافسفة للمؤسسة مما فمكنها من البقاء و النمو .

و ءوصل إلى أن:

- تعتبر إدارة المعرفة أسلوب إداري ظهر مع نهاية القرن الماضي نتيجة لتطور الفكر الإداري، وتماشيا مع الأحداث والتغيرات المستمرة التي تميز هذا العصر بهدف تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة.

- تسعى إدارة المعرفة من خلال عملياتها إلى توليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة في المؤسسة بهدف الإبداع وتحقيق القدرة التنافسية.

إن جوهر إدارة المعرفة والمحافظة على المعرفة أولا واستخدامها وتوليد معرفة جديدة من أجل خلق القيمة وتدعيم القدرة التنافسية ثانيا، التي من خلالها تساهم إدارة المعرفة في تحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الرابع: التعليق على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة يتضح أنها تتفق مع الدراسة الحالية من خلال موضوعها العام، إلا أنها تختلف في الموضوعات الفرعية، وكذلك تختلف أيضا من ناحية الأهداف أو الأدوات أو الأساليب، وإن لتنوع الدراسات السابقة وتناولها جوانب كثيرة من العمليات الإدارية أكسبتها القدرة على الإطلاع بكل جوانب إدارة المعرفة وذلك بالتركيز على عمليات إدارة المعرفة من جانب، وكذلك الإطلاع على جوانب الميزة التنافسية من جانب آخر.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فيها يلي:

- الاعتماد على الدراسات السابقة في وضع أبعاد الميزة التنافسية

- الحصول على المراجع المناسبة.

- بناء الإستبانة التي تتناسب مع أسئلة الدراسة وأهدافها.

- اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة.

- الاستفادة من بعض المقترحات والتوصيات.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى ثلاثة مباحث حيث تناولنا في المبحث الأول منهجية الدراسة وإشكالياتها وتضمن إشكالية البحث فرضياته ونموذجه، وشمل منهج البحث وأهميته وأهدافه.

وتطرقنا في المبحث الثاني إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية حيث شمل حدود البحث ومصادر الحصول على البيانات ومجتمع البحث وعينته وأداة البحث والأساليب الإحصائية المستخدمة وأخيرا صدق أداة البحث وثباتها.

أما المبحث الثالث فستعرضنا فيه بعض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري البحث ومحاولة التعليق عليها وتوضيح الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

تمهيد:

يتوقف مستقبل منظمات الأعمال اليوم على مدى الاستثمار في مواردها وم وجوداتها استثمارا أمثلا ومحاولة التزود بالمدخل المعرفي أو إدارة المعرفة التي تعتبر إحدى فروع علم الإدارة باعتبار المعرفة أحد المصادر أو الأصول المهمة التي يجب الاستفادة منها في تحقيق أهداف المنظمة.

لقد أصبحت ثورة إدارة المعرفة الظاهرة التي نالت اهتمام المختصين وألقت بضلالها على عالم إدارة الأعمال حاليا بالشكل الذي أصبحت فيه محورا للتحويلات في جوانب عديدة منها التحول باتجاه الاقتصاديات المعرفة التي أصبحت تؤكد أن مصدر الثروة ليس رأس المال وإنما المعرفة ولهذا فإن الاستثمار في المعرفة أصبح اهتمام كل المؤسسات والشركات وحتى الحكومات، ولأهمية هذا الجانب سنحاول في هذا الفصل تناول أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية المعرفة

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة

المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة ونماذجها واستراتيجياتها

المبحث الأول: ماهية المعرفة.

لقد اختلف الكتاب والباحثون حول مفهوم المعرفة و هذا شيء طبيعي لأن كل منهما ينظر إلى المعرفة من زاوية معينة تتناسب مع ميوله واتجاهاته مستندا في ذلك على التعاريف اللغوية أو العملياتية التي تعكس وجهة النظر تلك. غير أننا وقبل التطرق إلى إدارة المعرفة.لابد من التطرق أولا إلى الفرق بين البيانات والمعلومات والمعرفة في المطلب الأول، أما المطلب الثاني فضمناه مفهوم المعرفة وأهميتها، كما أن المطلب الثالث قد شمل أنواع المعرفة ومصادرها.

المطلب الأول: الفرق بين البيانات والمعلومات و المعرفة.

هناك تداخل بين بعض المصطلحات المرتبطة بالمعرفة، إذ يخلط البعض بين مصطلحات ثلاثة وهي: البيانات والمعلومات، والمعرفة.

أولا: البيانات (Data)

البيانات 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 للمتلقي¹ وهي أيضا المعطيات البكر، والأرقام و الأصوات و الجسور المرتبطة بالعالم الواقعي كما هو أو كما يحتمل فيه من أحداث وأفعال وتغيرات، أنها المادة الخام التي تجمع في ضوء ما يحصل من أفعال وأحداث بطريقة تسجيلية و بالتالي تعتبر الحاضنة الأساسية لمعطيات أرقى تنبثق عنها نتيجة المعالجة بكل أشكالها.

¹ عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 28.

إنّ البيانات هي مواد وحقائق خام أولية ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة¹

ثانياً: المعلومات (Information)

المعلومة هي كل حدث جديد أو استعلام ناتج عن ملاحظة².

المعلومات هي بيانات لها صفة المصدقية، ويتم تقديمها لغرض أو هدف محدد. حيث أن المعلومات يتم تطويرها، و ترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة ولهدف الاتصال أو المشاركة في حوار أو نقاش.

والمعلومات هي إحدى الخصائص الأساسية للكون، شأنها شأن المادة والطاقة، فهي ليست مقصورة على الكائنات الحية هي جزء من أي نظام يعرض عليه التنظيم. فإذا كانت الكتلة هي التعبير عن المادة وقوة الدافع هي التعبير عن الطاقة الميكانيكية فإن النظام هو التعبير عن المعلومات.³

المعلومات هي أيضاً بيانات توضع في إطار و محتوى واضح و محدد وذلك لإمكانية استخدامها لاتخاذ قرار ويمكن تقديم المعلومات في أشكال متعددة ومنها الشكل الكتابي، أو صور، أو محادثة مع طرف آخر.⁴

ثالثاً: المعرفة (Knowledge)

¹ حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 36.

²JeanMaurice Bruneau et Jean François Pu Jos, Le Management Des Connaissance Dans L'entreprise, Les édition d'organisation, paris, 1992, P 19.

³ جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 126

⁴ عصام نور الدين، إدارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 14.

المعرفة هي قدرة الفرد على التعرف على الأشياء وتمييزها " أو " القدرة التي يمتلكها الفرد ويخترنها في عقله بصيغة خرائط معرفية.

وهي أيضا القوة في منظمات الأعمال اليوم، والمفتاح لحل مشكلات الأعمال الغامضة.¹ و هي كل حدث جديد.²

والمعرفة هي مجموعة الحقائق ووجهات النظر والآراء والأحكام وأساليب العمل والخبرات والتجارب والمعلومات والبيانات والمفاهيم والاستراتيجيات والمبادئ التي يمتلكها الفرد أو المنظمة وتستخدم المعرفة لتفسير المعلومات المتعلقة بظرف معين أو حالة معينة و معالجة هذا الظرف وهذه الحالة.³

إن المعرفة مزيج من المفاهيم، الأفكار، قواعد، والإجراءات من الأفعال والقرارات وإن عملية تراكم المعرفة باستخدام المحتوى والمضمون المعرفي يساعد في جعل الأفراد أكثر قدرة على عملية معالجة البيانات وتحويلها

إلى معلومات وبالتالي إعطاء قدرة أكبر على استخدام هذه المعلومات في المستقبل.⁴

وأشار المطيران (2006) إلى أن البيانات مواد خام وحقائق مجردة وغير منظمة ومستقلة عن بعضها على شكل أرقام أو كلمات. أما المعلومات فهي بيانات تمت معالجتها للحصول على نتائج مفيدة أو بيانات تم تنظيمها ومعالجتها لتحقيق أقصى فائدة منها.

¹ زكريا مطلق الدوري، بشرى هاشم محمد العزاوي، إدارة المعرفة و انعكاساتها على الإبداع التنظيمي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن 26 - 28 أبريل، 2004، ص 7.

² Jean Maurice et Jean François Pujos, Le management des connaissances dans ventreprise les éditions d'organisation, Paris, 1992, p 18.

³ هيثم علي حجاز، قياس أثر إدراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية - دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية 25 - 27 أبريل، 2005، ص 10.

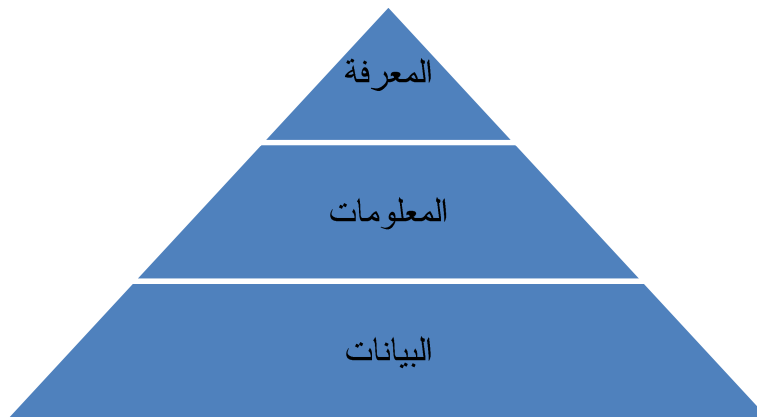
⁴ عادل سالم معايعه، أحمد الخطيب، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص

أما المعرفة فهي معلومات تمت معالجتها وهي خلاصة تجميع وترتيب المعلومات بشأن موضوع معين وهي أكثر قيمة وفائدة وبها يتم اتخاذ القرار.

فالمعرفة من حيث الجوهر ذات طبيعة ضمنية بينما المعلومات تكون بالضرورة (صريحة ومكتوبة وموثقة) ويتحدث الباحثون في مجال إدارة المعرفة عما يسمى هرم المعرفة وهو شكل هرمي يصور عالم المعرفة، فيبدأ الهرم من قاعدته السفلى بالبيانات التي تشتمل على الحقائق والصور المفسرة والرموز العددية غير المفسرة. يلي البيانات في هرم المعرفة المعلومات.

وقد اعتبرها ويغ (Wiig, 1993) بأنها حقائق وبيانات منظمة تصف موقفاً معيناً أو مشكلة معينة. وتعتبر المعلومات العنصر الأساسي في اتخاذ القرار المناسب وحل المشكلات. يلي المعلومات في الهرم المعرفي، المعرفة التي تحتوي على هياكل المعلومات والمبادئ والخبرات، يلي المعرفة الحكمة التي تمثل ذروة الهرم المعرفي بمواجهة أعقد العمليات التي يمارسها العقل البشري واقتناص الفرص التي تؤدي إلى أفضل النتائج المتمثلة بالإبداع والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.¹ والشكل التالي يوضح هرم المعرفة:

الشكل رقم(2): الهرم المعرفي



¹ إعلان محمد خليل عثمان، اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظة الشمالية في فلسطين، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية- نابلس، فلسطين، 2010، ص 22.

المصدر: علان محمد خليل عثمان، اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظة الشمالية في فلسطين، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية - نابلس، فلسطين، 2010، ص 23.

والجدول التالي يوضح المفاهيم الثلاثة المرتبطة بالمعرفة من وجهة نظر بعض الباحثين :

الجدول رقم(3): المفاهيم الثلاثة (البيانات، المعلومات ، المعرفة) في وجهة نظر مجموعة من الباحثين.

المؤلف	البيانات	المعلومات	المعرفة
Wiig	–	حقائق أصلية تصف وضعا أو شرطا معين	حقائق ومعتقدات منظورات ومفاهيم ومعرفة كيف
Nonaka and Takeuchi	–	تدفق رسائل ذات معنى	معتقدات تخلق من رسائل
Speak and Spijervet	رموز غير مفسرة	بيانات لها معنى	القدرة على فهم معنى
Davenport and prusak	وصف الحقائق	رسالة لها معنى تغير منظور المستقبل	خبرة، قيمة، رؤية، مفهوم معلوماتي
Choo et a	حقائق ورسائل	بيانات مكتسبة لمعاني	تبريرات معتقدات

صحيحة			
لماذا وكيف	نصوص لها إجابات عن الأسئلة: من، متى ماذا، أين؟	نص بدون إجابة عن مشكلة خاصة	Quigley and Debous

المصدر: الطيب داودي، الأمين حلموس، إدارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية تسيير المهارات و مساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 2012، ص 5.

المطلب الثاني: مفهوم المعرفة و أهميتها

مفهوم المعرفة يبدو شديد المطاطية ولا يحتمل تعريفا ضيقا ومحددا. كما لا ننسى أن المعرفة بالغة الأهمية.

أولا: مفهوم المعرفة

المعرفة هي استنتاج حول المعلومات والبيانات توظف في الأداء، وحل المشكلة، و اتخاذ القرار والتعلم.¹

والمعرفة أيضا هي العلم بالأشياء ومضامينها وتفسير الظواهر والمعرفة تشمل كل شيء سواء المعرفة

بالطبيعة أو المعرفة بالإدارة أو المعرفة بالعلوم والآداب أو المعرفة بالسياسة و الاقتصاد والاجتماع أو

المعرفة بالمناهج والتربية والتعليم أو المعرفة بالزراعة و الصناعة والتجارة وكافة مناحي الحياة.²

ويعتقد البعض أن المعرفة هي أساس القدرة في عملية خلق الأفكار و تحقيق مستويات عالية من الجودة

والإبداع التقني بل هي ضرورية لتنفيذ الأنشطة الإدارية بكفاءة وفاعلية، وفق ه ذا المفهوم للمعرفة أن ما

¹ نعمة عباس الخفاجي، صلاح الدين الهيتي، تحليل أسس الإدارة العامة منظور معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 133.

² عصام نور الدين، مرجع سابق، ص 13.

تمتلكه المنظمة من معلومات في أنظمتها الداخلية والمهارات والقدرات العقلية لدى العاملين تشكل بمجموعها موردا للمنظمة إذا ما تم استخدامه وإدارته بشكل علمي ومنطقي ينعكس بالضرورة على أداء المنظمة إذ يوفر لها ميزة على غيرها من المنظمات المنافسة.¹

والمعرفة تتضمن قيود ضمنية وصريحة وضعت من خلال الكينونات، والعمليات، والعلاقات، اتساقا مع موجّهات عامة، أو خاصة وإجراءات استنتاجية مطلوبة في موقف تم تشكيله. المعرفة هي مجموعة من الحكم والتجارب، والإجراءات التي تعتبر صحيحة وحقيقية وبناءا عليه فهي موجّهة للأفكار، و السلوكيات واتصالات الأفراد.

إذن ومما سبق نستنتج أن المعرفة هي عبارة عن بيانات مجردة ليس لها معنى تم تطويرها وتنقيحها لتتحول إلى معلومات لها معنى وتستخدم لاتخاذ القرارات وعند معالجة هذه المعلومات ترقى إلى درجة المعرفة التي تستخدم في حل المشاكل واتخاذ القرارات وتعتبر المعرفة هي قوة المؤسسة، و إنها تحقق ميزة تنافسية عالية للمؤسسة وهي سلاحها الذي تنافس به في السوق.

ثانيا: أهمية المعرفة

المعرفة هي الثروة الحقيقية للمنظمات كما هي بالنسبة للأفراد والشعوب والمجتمعات وهي بالتالي أدواتها الحيوية في القيام بوظائفها ومباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أغراضها وغاياتها التي وجدت من أجلها. فالمعرفة قوة وثروة في آن واحد لأنها المورد الأكثر أهمية من الموارد الأخرى، ويمكن أن نجمل أهمية المعرفة في النقاط التالية:

✓ يعتمد قرار إنشاء المنظمة في ذاته على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار وظروف السوق وتوقعات الطلب على منتجاتها وخدماتها، وطبيعة المنافسين وقدراتهم، ونوعيات العملاء المرتقبين وتفضيلاتهم.

¹ عادل سالم معايعه، أحمد الخطيب، مرجع سابق، ص 60.

- ✓ تحدد المعرفة القرار باختيار مجال النشاط الرئيسي للمنظمة والمجالات المساندة التي توظف فيها أموالها ومواردها المتاحة، وذلك في ضوء التقنيات السائدة والمتوقعة والظروف الاقتصادية العامة والتحويلات الجارية والمحتملة التي من شأنها جميعاً أن تؤثر في جدوى نشاط معين فضلاً عن المعرفة المتخصصة بطبيعة الصناعة ومقوماتها المادية والتقنية والبشرية ومن ثم احتمالات النجاح أو الإخفاق فيها
- ✓ يمثل تخطيط العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيره حقلاً من حقول العمل الإداري التي تعتمد كلية على المعرفة التقنية والإدارية المتاحة للقائمين بها، ويكون النجاح فيها رهناً لجودة وحدثة تلك المعرفة وارتباطها بمجريات الأمور في الأسواق واشتمالها على رصد وتقييم لممارسات المنافسين وتطلعات العملاء¹
- ✓ إن امتلاك وتوافر المعرفة لأي منظمة هو الأساس لأحداث تعلم يتبعه إبداع والعكس صحيح، والذي تظهر نتائجه في تطوير قدرات المنظمة التكنولوجية بتقديمها لمنتجات جديدة، وعمليات جديدة تساعدها على المنافسة والبقاء.
- ✓ من أسباب الاهتمام بالمعرفة واعتبارها مورداً استراتيجياً، أنها لا تعاني من مشكلة الندرة، فهي تعتبر المورد الوحيد المتميز بالوفرة، الذي يبني التراكم ولا يتناقص بالاستخدام، بل بالعكس يمكن استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بأقل تكلفة، بالتالي فهي تعتبر قوة وثروة، في آن واحد، وهي أكثر من مورد رأس المال وقوة العمل، فهي موجودة في عقول العاملين في أي منظمة وزبائنهم وباعتها، وبالتالي فهي تساعد على تعزيز وتقوية القدرات والجدارات الجوهرية للعمل وبناء الميزة التنافسية.

¹ نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العامة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص ص 18 - 19.

✓ تعتبر المعرفة المحرك الأساسي للنمو الاقتصادي، والمحفز للتقدم التكنولوجي، وزيادة الإنتاجية فالمعرفة الجديدة تولد الإبداعات ومن ثم يتم تحويلها إلى منتجات وعمليات، وحتى إلى منظمات جديدة وبهذا الصدد يشير آدمز إلى أن هناك ثلاث أنشطة ضمن المعرفة، وهي مهمة لعمليتي الإبداع وإحداث التعلم، وهي: توليد الأفكار، ومستودع المعرفة (إدارة المعرفة الضمنية والمعلنة) وتدفق المعلومات وتوصلها وهذا يعطي مؤشرا على الاهتمام بعملية المعرفة لما تبينه من قاعدة للمنظمة بحيث تحقق وجودها ونموها، ويدعم ذلك الدراسة التي قام بها كل من " تشانغ وليو " حيث أثبتنا أن المعرفة، ومن خلال قدراتها العلمية واستراتيجياتها العالية تؤثر إيجابيا على سرعة الإبداع وانتشاره الذي بدوره ينعكس على أداء المنظمة ككل ويحقق لها الكفاءة والفعالية.¹

المطلب الثالث: أنواع المعرفة و مصادرها

أولاً: أنواع المعرفة

من خلال الاعتماد على التصنيف الواسع للمعرفة الذي تناولته البحوث والدراسات والكتب التي حاولت أن تحدد مفهوم المعرفة. يمكن تصنيفها إلى نوعين رئيسيين هما: المعرفة الصريحة (الواضحة) والمعرفة الكامنة (الضمنية)، وفيما يلي توضيح لنمطي المعرفة:

1 - المعرفة الضمنية (الكامنة):

¹ أحلام إبراهيم العيثاوي، خالد إبراهيم الفضاله، المعرفة وتأثيرها على القيادة، دراسة تحليلية للقطاع المصرفي بمملكة البحرين، المؤتمر العلمي الدولي التاسع- الوضع الاقتصادي العربي وخيارات المستقبل، جامعة الزرقاء، الأردن، 24 - 25 أفريل، 2013، ص 9.

هي معرفة شخصية تحتوي على معانٍ داخلية ونماذج ذهنية وخبرات و متبصرات ذاتية. لذلك يطلق عليها بالمعرفة غير الرسمية المعبرة عنها بالطرق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعلم و من أمثلتها عمل الأفراد والفرق في الشركات و هي معرفة يصعب تدوينها وهيكلتها و تداولها، ويرى آخرون أنها المخططات الذهنية، التخصصات والمهارات، الابتكارات، أسرار المتاجرة، الخبرة و التعلم التي تمتلكها مؤسسة ما، فريق آخر يرى أنها المعرفة الملتصقة التي لا يمكن فصلها عن مصادرها، لذلك لا يمكن تدوينها و توثيقها و إنما يمكن استنباطها و نقلها أو الاشتراك بها من خلال أنشطة الجمعيات و العلاقات المتداخلة أو من خلال الاستنباط المعرفي و عصف الأفكار و تدخل ضمنها المعرفة التكنولوجية التي تعبر عن الخبرة و المهارة في العمل، وكذلك المعرفة الضمنية تتطلب التحليل العميق للموقف المراد تشخيصه أو المشكلة المراد معالجتها.¹

والمعرفة الضمنية هي المعرفة التي تستقر في عقول الموارد البشرية والعقل المنظمي يصعب اكتسابها والحصول عليها من أطراف أخرى، رغم إمكانية اقتباسها باستخدام تقنيات استنباط المعرفة.²

2 المعرفة الصريحة (الواضحة):

وهي المعرفة التي يمكن أن يعبر عنها من خلال الحقائق والتعبيرات والرسومات والتصورات، و يمكن توثيقها في الورقة أو في الشكل الإلكتروني ويمكن تداولها، وهناك من يعرفها على أنها المعرفة المرشحة لسهولة تحويلها من شخص إلى آخر أو من منطقة إلى أخرى أو اقتباسها من وثيقة كونها جاهزة وموثقة بدقة، هناك من يرى أن المعرفة الظاهرة (الصريحة) هي المعرفة الرسمية النظامية القياسية المعبرة عنها كالمعرفة والقابلة للتنقل والاستيعاب والتعلم مثل براءات الاختراع، وحقوق النشر، التصميم والخرائط الصناعية، ويعتقد البعض الآخر، أن المعرفة الظاهرة هي ليست البيانات التي تم جمعها ومعالجتها وتفسيرها لتكون

¹ حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص 22.

² نعمة عباس الخفاجي، صلاح الدين الهيتي، مرجع سابق، ص 137.

معلومات متداولة، وإنما هي كل ما يتعلق بخبرات المؤسسة والمعلومات الموجودة في أرشيف المنظمة والتي يمكن للأفراد داخل المنظمة من الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها على جميع الموظفين من خلال الندوات واللقاءات والكتب وهي المعرفة المصنفة والمنقولة بطرق رسمية ونظامية كالإجراءات، القواعد، التعليمات.¹

وبعبارة أخرى هي المعرفة التي تتمثل رسمياً بوثائق ومواد إلكترونية، تكون مهيكلة ومنظمة، قابلة للتوزيع

حالا

ومستقبلاً.²

أيضا هي " مجموع المعارف المكتسبة بالتعلم."³

تتكون المعرفة الصريحة بما هو موجود في منظمات الأعمال من بيانات ومعلومات على شكل سجلات، ووثائق، وسياسات، وتعليمات، وإجراءات وطرق، وقواعد عمل موثقة في كتيبات وأدلة عمل متاحة للأفراد داخل المنظمة للإطلاع عليها فردياً أو بشكل جماعي.⁴

وصنف (Marquardt) المعرفة إلى 5 أنواع:⁵

- معرفة ماذا: وهي معرفة أي نوع من المعرفة مرغوبة.
- معرفة كيف: وهي معرفة كيف يمكن التصرف مع المعرفة.
- معرفة لماذا: وهي معرفة لماذا هناك حاجة إلى نوع معين من المعرفة.
- معرفة أين: وهي معرفة كيف يمكن الحصول على معرفة معينة بعينها.
- معرفة متى: وهي معرفة متى تكون هناك حاجة إلى معرفة محددة.

¹ حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص 23.

² نعمة عباس الخفاجي، صلاح الدين الهيتي، مرجع سابق، ص 137.

³ « Reconnaissances et compétences » <http://oljectif.competences,medef,fr> p 13.

⁴ <http://www.philadelphia.edu.jo>.

⁵ Marquardt Micheal J, Building The Learning Organization: Mastering The Five Element For Corporate Learning David-Blak, Publishing Company, USA, 2002, P47.

ثانياً: مصادر المعرفة

مصدر المعرفة هو الذي يحوي أو يجمع المعرفة وهنا لا بد أولاً من فهم العلاقة بين المعلومات والمعرفة لأن لدى البعض يعدون المعلومات مرادفة للمعرفة. فالمعلومات مورد أساسي للمنظمات وتعتمد على الحاسوب، وترتبط بعلاقة معه تماثل العلاقة بين العقل البشري والمعرفة... وأهم اختلاف بينهما يبرزه دور الإنسان في بناء المعرفة فتوقع بمبيعات الفصل القادم من السنة نحتاج إلى معلومات عن المنافسة وحجم السوق، ورضي الزبون بصدد مواعيد التسليم الحالية، وطاقاة الإنتاج المتاحة، وعندما تتوفر سنمتلك معرفة، وبالتالي فالمعرفة هي تجميع للمعلومات ذات المعنى، ووضعها مع بعض في نص للوصول إلى فهم يمكننا من الاستنتاج.

أما مصادر المعرفة فمتنوعة وبشكل رئيس تصنف إلى مصادر خارجية، وأخرى داخلية تتمثل في خبرات المنظمة، وقدراتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات، واستراتيجياتها وعملياتها وتقنياتها، بينما تمثل البيئة المصدر الخارجي للمعرفة والمعلومات.

وتتجسد أبرز هذه المصادر في الأفراد بوصفهم صناع المعرفة، والبيئة العامة (الانترنت، المكتبات...) وبيئة المهمة (المجهزون، المنافسون، الزبائن، الجامعات، مراكز البحث)، والتقنية (المؤتمرات الداخلية، والتعلم الصيفي)، والإستراتيجية ودورها في صنع المعرفة عبر شراء الخيارات الصحيحة، وتحديد مناطق الأهمية الإستراتيجية للمنظمة، ثم التركيز عليها لجمع المعرفة، والعملية (البحوث الداخلية، براءات الاختراع).¹

¹ زكريا مطلق الدوري، بشرى هاشم محمد العزاوي، مرجع سابق، ص 10.

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة

يعتبر مفهوم إدارة المعرفة أهم ما توصل إليه الإنسان في السنوات الأخيرة حيث يسعى دائما إلى التقدم والتطور وتحقيق مزايا تنافسية من خلال إدارة المعرفة. غير أننا وقبل التطرق إلى مفهوم إدارة المعرفة. لابد من

التطرق أولا إلى نشأة وتطور إدارة المعرفة في المطلب الأول، أما المطلب الثاني قد فضمناه مفهوم إدارة المعرفة

وأهميتها وأهدافها ، كما أن المطلب الثالث فقد شمل مبررات التحول إلى إدارة المعرفة.

المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في الوقت نفسه. فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين. ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكلية أماكن العمل هي جديدة نسبيا. ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة، ولكن معظمه كان خلال السنوات القلائل الماضية، ومنذ مطلع التسعينيات من القرن المنصرم، في عام 1980م، وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي، أشار أدوارد فراينبوم Edward Freignebaum إلى عبارته الشهيرة " المعرفة قوة " ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه "هندسة المعرفة ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة. وفي عام 1997م ظهر حقل جديد، آخر نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو إدارة المعرفة وقد

تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينه، كمثال، تغيير عنوان مجلة تغيير وإعادة هندسة إدارة الأعمال إلى إدارة ومعالجة المعرفة وفي النصف الأخير من التسعينيات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة¹.

إن أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة هو Don Marchand في بداية الثمانينيات في القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطوير نظم المعلومات، لكنه لم يشر إليها بشكل مستقل أو بوصفها عمليات².

وفي المرحلة ذاتها توقع رائد الإدارة بيتر دراكر من أن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وأن المؤسسات بشقيها الإنتاجية والخدمية التي تمثل القوة المهيمنة في الاقتصاد وفي المجتمع ستكون من صناعات المعرفة³.

وقد حدد (Prusak,2000) أبرز الأسباب التي أدت إلى التطور المعرفي وتزايد الاهتمام بإدارة المعرفة والمتمثلة بالتالي:

- ❖ التطور التكنولوجي الكبير والتقنيات العالية في صناعة الحواسيب والأجهزة الإلكترونية.
- ❖ التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصالات وتراسل المعطيات خاصة اكتشاف الشبكة العالمية الإنترنت، والاتصالات اللاسلكية في الأجهزة الخلوية والأقمار الصناعية.
- ❖ الانفتاح الكبير على السوق العالمي وعولمة التجارة وتزايد حدة المنافسة، وظاهرة بإبعادها المختلفة.

¹ عادل سالم معايعه، أحمد الخطيب، مرجع سابق، ص 61.

² ربا جزا جميل المحاميد، دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي - دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008 ص 20.

³ نضال محمد الزطمة، مرجع سابق، ص 26.

وقد أشار إلى أن نشوء إدارة المعرفة كان محصلة لجملة من المبادرات والممارسات الإدارية نذكرها كما يلي:

1 - إعادة هندسة العملية الإدارية: (BPR) Business Process Reengineering:

تعرف إعادة هندسة العملية الإدارية على أنها " إعادة تصميم جذري لعمليات الأعمال الإدارية لتحقيق تحسينات مثيرة في الكلفة والجودة والخدمة والسرعة"، ويظهر التطابق بين إدارة المعرفة وإعادة هندسة العملية الإدارية في القدرة على أسر المعلومات عن الممارسات الفضلى والمقارنة المرجعية كأحد التطبيقات في إدارة المعرفة كما يظهر ذلك في برمجيات المجموعات والتعاونيات التي تستخدم كطرق لتوزيع المعرفة ونشرها داخل المنظمة ولكل مستوياتها وفيما بين المنظمة والمنظمات الأخرى.

2 - إدارة المعلومات Information Management:

" هي الحقل العلمي الذي يهتم بضمان المداخل التي توصل إلى المعلومات وتوفير الأمان والسرية، وخبزها ونقلها وإيصالها إلى من يحتاجها".¹

إن إدارة المعلومات تعنى إدارة الأفراد العاملين لاستخدام المعلومات المتعلقة بالزبائن والمنتجات والعمليات وذلك لتولد معرفة المنظمة وحتى تصبح منظمة تحركها المعرفة فيجب وجود طريقة جديدة في التفكير ووجود سلسلة

أو منظومة عقلية جديدة تقفز فوق كافة الحدود الفاصلة بين المنظمات الربحية والغير ربحية وبين مختلف أحجام المنظمات.²

إن إدارة المعلومات وإدارة تكنولوجيا المعلومات ساهمتا في وضع إطار شامل استفادت منه إدارة المعرفة في عملياتها وعبر وظائفها ومستوياتها لإضافة قيم عديدة منها: تحقيق وتعظيم رضا الزبائن وذلك من خلال

¹ نفس المرجع السابق، ص ص 26 - 27.

² طارق فيصل التميمي، أساسيات إدارة المعرفة، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية المفتوحة، 2011، ص

إعادة استخدام وتحويل المعرفة الضمنية إلى واضحة ويظهر ذلك في إحلال مصطلح المعرفة بدلا من المعلومات.¹

3- المنظمة المتعلمة Learning Organization:

يركز تعريف المنظمة المتعلمة على تغيير نمط التفكير للأفراد العاملين وتحقيق التعلم الجماعي المستمر للوصول إلى النتائج المرغوبة. وتعرف المنظمة المتعلمة على أنها: "المنظمة التي يحدد فيها كل واحد من العاملين المشكلات ويقوم بحلها بما يجعل المنظمة قادرة على أن تجرب وتغير وتحسن باستمرار من أجل زيادة قدراتها على النمو والتعلم وتحقيق أغراضها."

من جانب آخر فإن القيادات الإدارية المؤمنة بمفاهيم إدارة المعرفة والساعية إلى تدعيم تطبيقاتها في المنظمة هي من أسس تسريع التعلم التنظيمي من خلال الممارسة الديمقراطية للإدارة التي لا تحتكر المعرفة وحق اتخاذ القرار، بل تعتمد إلى تمكين الموارد البشرية ذوي المعرفة وتتيح لهم حرية الحركة والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات مما يحفزهم إلى استخدام ما لديهم من معارف ومن الانتقال بالممارسة التنظيمية من مستوى إلى آخر وفق تطورات المواقف ومتطلباتها. أي أن المنظمة التي تستثمر في تنمية آليات البحث عن مصادر المعرفة وتحليلها ثم إتاحتها لأعضائها، إنما تهيأ البيئة الصالحة لنشأة ونمو التعلم التنظيمي.²

4- إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management:

¹ نضال محمد الزطمة، مرجع سابق، ص ص 27 - 28.

² نفس المرجع السابق، ص 28.

إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة الأنشطة والتصرفات بالتنسيق بين تخطيط الجودة والرقابة على الجودة لضمان تطوير وتحسين جودة المنتجات والخدمات بما يلي رغبات وحاجات وتطلعات المستهلكين الحالية والمرتبقة ضمن إطار نظام الجودة.¹

وتعرف أيضا على أنها "نمط إداري موجه بالجودة، وهي تركز على المشاركة من طرف كل أعضائها وتهدف على المدى الطويل إلى تحقيق الإشباع لدى عملائها والمزايا لجميع أعضائها وللمجتمع ككل."²

عرفت المنظمة العالمية للمقاييس إدارة الجودة الشاملة بأنها "عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الأخرى." إن إدارة الجودة الشاملة (TQM) تعد إستراتيجية تنظيمية تقتضي الالتزام بالتحسين المستمر لمقابلة رضا الزبائن من خلال تطوير الإجراءات للعناية بمخرجات ذات جودة عالية، وأن هدفها النهائي هو تحسين فعالية المنظمة وتطوير إمكانيات الأفراد العاملين بها من خلال ما تملكه من خصائص وما تحققه من أبعاد الجودة وخاصة الأداء العالي المستوى.³

ويؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق عدة نتائج للمنظمة، أهمها زيادة رضا العميل، مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار، تطوير العمليات الإنتاجية، تخفيض التكاليف ورفع الحصة السوق.⁴

المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وأهدافها

¹ محمد معاريف، وآخرون، دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ملتقى وطني استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة طاهر مولاي، سعيدة، 10 - 11 نوفمبر، 2009، ص 5.

² Michel Weill, le management de la qualité, Edition la Découverte, Paris, 2001, P 11.

³ نضال محمد الزطمة، مرجع سابق، ص 27.

⁴ فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الخروبة، 2005، ص 9.

أولاً: مفهوم إدارة المعرفة

يشير السلوم، إلى ضرورة تبني مفهوم إدارة المعرفة حيث يقول " مشكلة العصر تكمن في كثرة المعلومات و المعارف و العلوم بحيث يصعب إدارتها و تصنيفها ولهذا ظهر هذا المصطلح للتغلب على هذه المشكلات، والحل هو إدارة المعرفة بحسن استثمارها.¹

فإدارة المعرفة هي الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة ما من أجل النقاط وجمع

وتصنيف وتنظيم وحصر كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول

والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي.

ويرى بعض الباحثين أن إدارة المعرفة هي مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمات على توليد

المعرفة والحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها والعمل على تحويل المعرفة (بما تتضمن

من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات) إلى منتجات (سلع وخدمات) واستخدام مخرجات إدارة

المعرفة في صناعة القرارات وحل المشكلات ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط

الاستراتيجي.²

ويعرف (Wiig) إدارة المعرفة على " أنها تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة

برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، بحيث يجري تحقيق أكبر ما يمكن

من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية.³

¹ زكيه بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي، إدارة المعرفة أهميتها و مدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات و المشرفات الإداريات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة و محافظة جدة، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة التربوية و التخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2005 - 2006، ص 15.

² عصام نور الدين، مرجع سابق، ص 32.

³ نفس المرجع السابق، ص 32.

عرفت إدارة المعرفة أيضا على أنها " العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة. أي أنها مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنتشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها.¹

أما سكايرم Skyrme الذي يعتبر من أبرز من تناول مفهوم إدارة المعرفة فعرّفها على أساس: أنها الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة المرتبطة بها والخاصة باستحداثها وجمعها وتنظيمها ونشرها واستخدامها واستغلالها فهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة.²

وتعرف جامعة تكساس إدارة المعرفة التنظيمية: على أنها " عملية منظمة للبحث عن المعلومات واختيارها وتنظيمها وتصنيفها بطريقة تزيد من مستوى فهم العاملين لها، وكذلك تخزينها بشكل يحسن مستوى الذكاء العام للمنظمة ويوفر لها المرونة اللازمة في العمل، ويحافظ على الأصول الفكرية من الضياع، ويسهل عملية الاستفادة منها في حل مشكلات العمل، وفي التعلم وزيادة القدرة على التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات، وعلى التعلم من الخبرات التي تمر بها.³

من خلال ما سبق يمكن القول أن إدارة المعرفة هي: من المداخل الحديثة التي تعمل على الاهتمام بتوليد المعارف الجديدة وتنظيمها وتصنيفها لكي تزيد من مستوى فهم العاملين، ثم تقوم الإدارة على خزن تلك المعرفة في نظم المعلومات لحمايتها من التسرب ولا تصل إلى المنافسين وكذلك سهولة الوصول إليها عند الحاجة إليها وإن توزيع المعرفة يكون من خلال التعلم أو ملاحظة الخبراء وقت العمل، وبعد تنظم وتنفتح تلك

¹ طارق بن صالح المسند، متطلبات نجاح تطبيق إدارة المعرفة في العمل الأمني - دراسة مسحية على الضباط العاملين بالجهاز الرئيسي لمديرية الأمن العام بالرياض، مذكرة ماجستير، تخصص العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية لعلوم الأمنية، 2009، ص 33.

² طارق فيصل التميمي، مرجع سابق، ص 6.

³ إعلان محمد خليل عثمان، مرجع سابق، ص ص 27 - 28.

المعرفة فإنها تساعد في حل المشكلات، واتخاذ القرارات حيث تظهر المعرفة في المنتج النهائي أو الخدمة المقدمة.

ثانياً: أهمية إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من الأفكار الحديثة ذات الأثر الهام ونجاح الأعمال، وتأتي أهميتها من كونها إحدى المكونات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقائها من خلال قدرتها على المساهمة في صيانة وتطوير رؤية طويلة الأمد تعبر من خلالها المنظمة أين ترغب في الذهاب مستقبلاً؟ ويأتي ذلك عن طريق تحديد ماذا يحتاج السوق؟ وفيما يرغب الزبائن؟ وما مستوى المنافسة؟

لذا تبرز أهمية إدارة المعرفة من كونها المكافئ الأكثر حيابة للقيمة والأكثر فاعلية للميزة التنافسية المستعملة وهي كما وضحتها نجم والساعد وحريم تعود للأسباب التالية:

❖ زيادة حدة المنافسة بالأسواق وسرعة ازدياد الابتكارات والاكتشافات الجديدة.

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

❖ زيادة المنافسة قلصت أعداد العاملين في المنظمات ذات المعرفة المتميزة وهنا كان لابد من المنافسة على كيفية استقطاب هذه الكفاءات.¹

إن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشراً لطريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية وتزيد من عوائد

¹ نضال محمد الزطمة، مرجع سابق، ص 30.

المنظمة ورضا العاملين وولائهم وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير

الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل.¹

وكما أشار الكبيسي (2005) إلى الجوانب الآتية لأهمية إدارة المعرفة :

❖ تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع مجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.

❖ تعد عملية نظامية تكاملية التنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.

❖ تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.

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

❖ تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة وأشار خلف إلى أن إدارة المعرفة تعتبر موردا اقتصاديا مهما وعنصرا أساسيا من عناصر الإنتاج.²

❖ الحصول على كميات هائلة من المعلومات في ظرف أجزاء من الثانية.³

❖ تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ المؤسسي المعتمد على الخبرة وتحسينه.

¹ نفس المرجع السابق، ص ص 30-31.

² علان محمد خليل عثمان، مرجع سابق، ص ص 30 - 31.

³ هدى بدروني، إدارة المعرفة كأحد المرتكزات الأساسية في بقاء منظمات الأعمال والرفع من كفاءة أدائها، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي ، الشلف، 13- 14 ديسمبر، 2011، ص 5.

❖ تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفعالة للاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى

المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.¹

ثالثاً: أهداف إدارة المعرفة

إن لإدارة المعرفة مجموعة من الأهداف نذكر منها:

❖ التعريف والتوعية بشكل شمولي لمعنى إدارة وتطوير المعرفة ونشره بين رجال الأعمال بحيث

يستخدمون بشكل أكبر مبادئ إدارة المعرفة وتعميم الاستفادة عن طريق بلورة الفرص الخاصة

بأعمال إدارة المعرفة.²

❖ تبسيط العمليات وتخفيض التكاليف، وذلك بالتخلص من الإجراءات المطولة والغير ضرورية.

❖ تحسين خدمة العملاء باختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات.

❖ تكوين مصدر موحد للمعرفة.

❖ تحسين الذاكرة العملياتية.³

❖ تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية حيث أنها تمكن أعضاء المؤسسة من التعامل مع العديد من القضايا

الخاصة الجديدة منها إذ تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة وفعالية عالية وتشكل

لدى الموظفين رؤية مستقبلية.

❖ تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها.

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

¹ مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان طرابلس، لبنان، 2012، ص 11.

² عصام نور الدين، مرجع سابق، ص 51.

³ طارق فيصل التميمي، مرجع سابق، ص 8 - 9.

- ❖ إدارة المعرفة تجعل القيادة العليا وصانعي القرار قادرين على استغلال موارد المؤسسة المتاحة بالكيفية وبالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب مع استخدام الحكمة والذكاء في التطبيق من دون عناء وجهد كبيرين.¹
- ❖ بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة إليها.
- ❖ تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة.
- ❖ الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءاتها أو هدر وقتها وأموالها.
- ❖ الإسهام في تسريع عملية التطوير بالمنظمة لتلبية متطلبات التكيف مع التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة.²
- ❖ تسهم إدارة المعرفة بتغيير السلوك تجاه الأفضل.
- ❖ تسهل في عملية تقاسم المعرفة.
- ❖ تساعد على بناء ما يسمى "بمختص المعرفة" وهو الشخص أو الأشخاص الذين لديهم معلومات حول موضوع أو تخصص ما، إلى جانب ذلك نستطيع القول أن إدارة المعرفة تعمل على تكريس المعرفة المؤسسية، حيث أنها تنفذ إستراتيجية تجعل من الممكن أن يسهم كل قسم بالمنظمة بإنتاج المعرفة حسب ما يهمله لتوضع جميعها في بوتقة واحدة وتطبق في جميع أجزاء المنظمة وتعود بالنفع العام عليها.³

¹ عبد المالك بوركوة، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة المنتوري، قسنطينة، 2011 - 2012، ص 12.

² نضال محمد الزطمة، مرجع سابق، ص 31.

³ طارق بن صالح المسند، مرجع سابق، ص 36.

المطلب الثالث: مبررات التحول إلى إدارة المعرفة

- هناك العديد من العوامل التي ساهمة في تحول المنظمات بالاهتمام بإدارة المعرفة. فهو الاستجابة لعدة متطلبات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية، ويمكن أن نلخص هذه المبررات في النقاط الآتية:
- ❖ تعاضم دور المعرفة في النجاح المؤسسي، لكونها فرصة كبيرة لتخفض التكلفة ورفع موجودات المنظمة لتوليد الإيرادات الجديدة.
 - ❖ للعولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على تماس مباشرة بوسائل سهلة قليلة التكلفة كالفضائيات والانترنت والتي أسهمت في تسهيل خلق وتبادل التقارير القياسية وتوفير نظم الاتصال عن بعد وتوفير بنية تحتية أخرى للاتصالات.
 - ❖ إدراك أسواق المال العالمية أن المعلوماتية والمعرفة (التي تمثل أهم موجودات رأس المال الفكري في المنظمات) هي مصدر الميزة التنافسية، وهي أهم من المصادر التقليدية، مثل الأرض ورأس المال والعمل.
 - ❖ تشعب إدارة المعرفة وتزايد احتمالات تطبيقها، فضلا عن وجود أنواع متعددة من المعرفة وأنواع متعددة من النظم والعمليات التي تدعم تطبيقها.
 - ❖ تزايد الإدراك أن القيمة الحقيقية بعيدة المدى للمعرفة لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها.
 - ❖ الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكان تعزيزها المستمر لتطوير معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية معقدة، تحتم التوجه نحو تطوير برامج لإدارة المعرفة.
 - ❖ اختلاف طبيعة المعرفة كثيرا عن البيانات والمعلومات، فضلا عن اختلاف نظم تفسيرها ونقلها عن نظم تفسير ونقل المعلومات، وبالتالي تختلف القيمة المضافة لها عن القيمة المضافة للمعلومات.
 - ❖ التغيير الواسع في أذواق واتجاهات العملاء مما جعل الأنماط الإدارية غير ملائمة لمواكبة تلك التغييرات.

- ❖ اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها، خاصة في مجال التنافس والإبداع والتجديد والتنوع.
- ❖ تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.
- ❖ خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها وجودة العمليات وإدارة وتطوير العاملين وإدارة العملاء وتقييم الإنتاج.
- ❖ هذا ويمكن اعتبار المبررات السابقة المزايا التي تحققت إدارة المعرفة وبالتالي تؤكد حتمية تطبيقها إلا أن للقيادة التنظيمية دورا أساسيا في تحقيق ذلك.¹

¹ مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، مرجع سابق، ص ص 10 - 11.

المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة ونماذجها و استراتيجياتها

إن لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة وجب عليها المرور بعدة عمليات لتفتح لها المجال لتبني إدارة المعرفة والاعتماد على نموذج محدد وإتباع إستراتيجية تحقق لها أهدافها. وعليه لابد من التطرق أولاً إلى عمليات إدارة المعرفة في المطلب الأول، أما المطلب الثاني فقد ضمناه نماذج إدارة المعرفة ، كما أن المطلب الثالث قد شمل استراتيجيات إدارة المعرفة.

المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة

إن منظمات الأعمال تنفذ مجموعة من عمليات إدارة المعرفة وهي تحديد طبيعة وأنواع المعرفة، وأثر المعرفة المتوافرة، و خزن المعرفة الموجودة والمكتسبة، والمشاركة بالمعرفة، وتطبيق المعرفة أي استرجاع واستعمال المعرفة ثم ابتكار وتوليد المعرفة الجديدة من خلال البحث والتطوير والتعلم، والحقيقة أن عمليات إدارة المعرفة تختلف تبعاً لمداخل دراستها فمدخل الوثائق والمدخل التقني يؤكدان على عمليات إدارة ورفع المعرفة الحالية وإثرها واستخدامها وإعادة استخدامها ، أما المدخل التنظيمي الاجتماعي ومدخل القيمة المضافة يؤكدان على عملية ابتكار وتوليد المعرفة الجديدة ، ووفقاً لهذه المداخل فقد وجد أن العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة وهي: توليد المعرفة ، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة.¹

أولاً: توليد المعرفة

توليد المعرفة يعني عند العديد من الكتاب " إبداع المعرفة " ويتم ذلك من خلال مشاركة الأفراد وفرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة، كما تزود المؤسسة ذو القدرة على التفوق في

¹ حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص 26.

الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة مثل الإستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل مشكلات ونقل ممارسات الفضلى وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها. وهذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين: فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندما يعود يصبح مصدرا لمعرفة جديدة.

ويكون ذلك كنتيجة لتفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، ويحدث ذلك بأربعة أشكال يطلق عليها أنماط تحويل المعرفة سيتم شرحها بتفصيل أدق.

أنماط تحويل المعرفة:

أشارت دراسة كل من توفيق، العمري، الكبيسي إلى أنماط تحويل المعرفة حيث أن المعرفة يتم إيجادها من خلال تفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة ويتحدد ذلك ضمن أربعة أنماط هي كالتالي:¹

- المعرفة المشتركة: التي تتضمن تحويلا من معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية وتسمى التطبيع الاجتماعي، وهي عملية الاشتراك في الخبرات ومن ثم إيجاد معرفة ضمنية مثل النماذج العقلية والمهارات الفنية المشتركة، ويمكن للفرد أن يكتسب المعرفة الضمنية مباشرة من الآخرين بدون استخدام اللغة ويتم ذلك من خلال الملاحظة أو المحاكاة أو الممارسة في سياق الأعمال ويطبق التدريب العملي على أداء الوظيفة المبدأ ذاته حيث أن مفتاح اكتساب المعرفة الضمنية هو الخبرة، وبدون وجود شكل من أشكال الخبرة المشتركة يصبح من الصعب على الفرد أن يتخيل نفسه ممارسا لعملية تفكير فرد آخر، ومجرد نقل المعلومات يكون ضئيل الجدوى في الغالب إذا ما جرد من الانفعالات ذات الصلة بالسياقات الخاصة المضمرة فيها الخبرات المشتركة.

¹ نضال محمد الزطمة، مرجع سابق، ص ص 44 - 45.

- المعرفة الخارجية: التي تتضمن تحويلاً من معرفة ضمنية إلى معرفة ظاهرة وتسمى "الإظهار أو الإخراج"، وهي عملية تحديد لفظي للمعرفة الضمنية تتحول من خلالها إلى مفاهيم ظاهرة، وهي عملية إيجاد معرفة جوهرية تأخذ شكل مجازات، ومفاهيم فروض، نماذج نعبر عن جوهرها باللغة أو الكتابة غير أن التغيرات كثيراً ما تكون غير كافية وغير متسقة نتيجة للاختلاف والفجوات بين الصور الذهنية والتعبيرات إلى تساعد في تنشيط التأمل والتفاعل بين الأفراد.

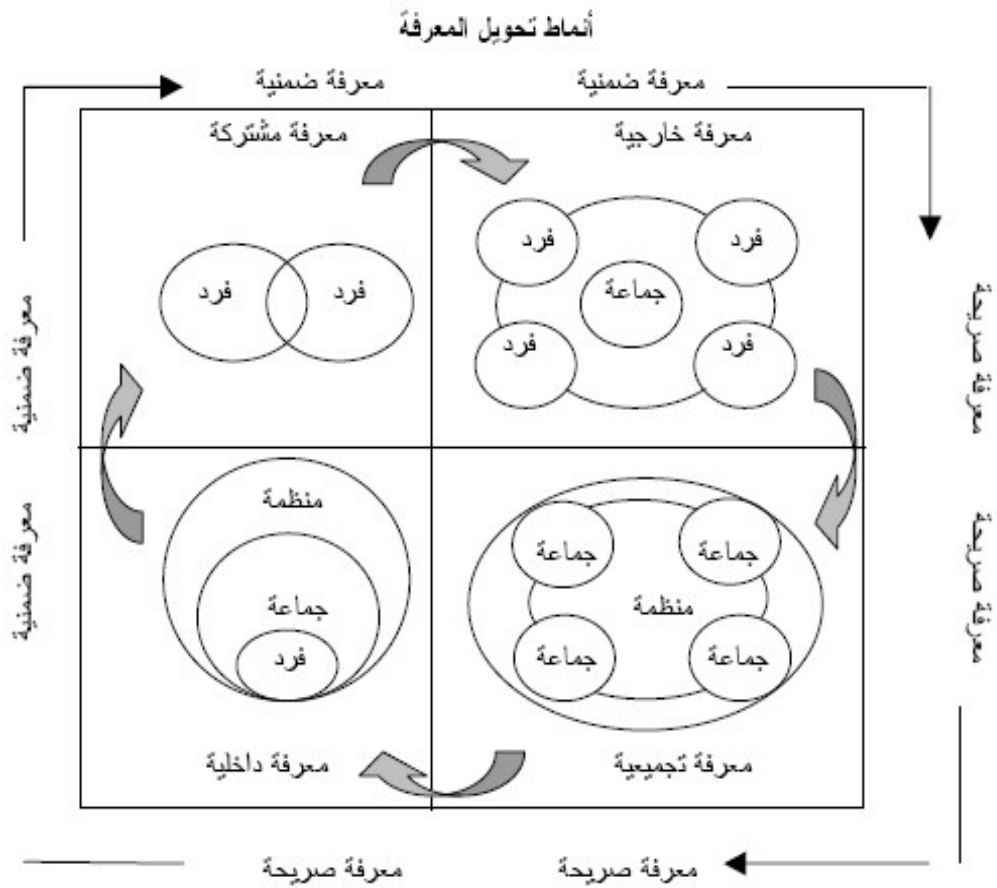
- المعرفة التجميعية: التي تتضمن تحويلاً من المعرفة الظاهرة إلى المعرفة الظاهرة وتسمى "الدمج"، وهي عملية التنظيم المنهجي للمفاهيم بشكل يحولها إلى نظام معرفي ويتضمن هذا النمط لتحويل المعرفة دمج مجموعات مختلفة من المعرفة الظاهرة، ويتبادل الأفراد المعرفة ويدمجوها من خلال وسائط كالوثائق والاجتماعات والمحادثات الهاتفية أو شبكات الاتصال عبر الحاسب الآلي. ويمكن أن يؤدي إعادة تشكيل المعلومات القائمة من خلال تصنيف وإضافة ودمج وتبويب معرفة ظاهرة إلى نشوء معرفة جديدة. وعادة ما يأخذ خلق المعرفة من خلال التعليم والتدريب.

- المعرفة الداخلية: التي تتضمن تحويلاً من المعرفة الظاهرة إلى المعرفة الضمنية، ويرتبط ذلك ارتباطاً وثيقاً بالتعلم عن طريق العمل وعندما يتم إدخال الخبرات المتصلة بالمعرفة المشتركة والإخراج من الدمج ضمن قواعد المعرفة الضمنية للأفراد في صورة نماذج عقلية مشتركة أو معرفة تقنية تصبح المعرفة أصولاً قيمة.¹

والشكل الموالي يوضح أنماط تحويل المعرفة:

¹ نفس المرجع السابق، ص ص 45 - 46.

الشكل رقم (3): أنماط تحويل المعرفة.



المصدر: نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العامة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 46.

ثانياً: خزن المعرفة

تمثل عملية تخزين المعرفة جسرا بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها، وهي تعود إلى الذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموقعة، والمعرفة الفنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل، وتلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة، ومستودعات المعرفة تشكل قضية مركزية في المنظمات المعتمدة على المعرفة، إذ تحصر على إدارة المخزون المعرفي كمتطلب لمواجهة التحديات الخارجية وفرص تغييرات المستقبل، وتقوم إدارة المخزون المعرفي بعملية الاكتساب والاحتفاظ والتوظيف للمعرفة بمساعدة التكنولوجيا الداعمة لذلك.¹

ثالثا: توزيع المعرفة

يبين (Coakes, 2003) أن عملية توزيع المعرفة هي الخطوة الأولى في عملية استخدام، وتعني

توزيع المعرفة "إيصال المعرفة (المناسبة)، إلى الشخص (المناسب) في الوقت (المناسب)، وضمن

شكل (مناسب) وبتكلفة (مناسبة)."

وضمن هذا السياق أشارت دراسة (Dalkin, 2005) إلى أن توزيع المعرفة هو عملية تداول للمعرفة ونقلها

إلى الموظفين الذين يحتاجون إليها في الوقت المناسب بهدف القيام بمهام جوهرية. وتعني تبادل الأفكار

والخبرات والممارسات بين العاملين الأمر الذي يتطلب اتصال العاملين بعضهم ببعض، واستعمال ما يعرفونه

لحل المشكلات على نحو مبدع، فالمعرفة حقيقة تنمو عندها يتم تقاسمها واستعمالها، ويعتمد توزيع المعرفة

على وجود آليات فعالة تتيح ذلك، هذه الآليات يمكن أن تكون رسمية مثل التقارير وأدلة العمل والتدريب

والاجتماعات الرسمية المخططة والتعلم أثناء العمل، أو غير رسمية كالاجتماعات والندوات والحلقات النقاشية

¹ حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص 28.

التي تأخذ طابعا رسميا مقننا وتتم عادة في غير أوقات العمل، مثل هذه الآليات غير الرسمية يمكن أن تكون فعالة في الجماعات صغيرة الحجم، إلا أن من شأنها أن تؤدي إلى فقدان جزء من المعرفة حيث لا يكون هناك ضمان لأنها تنتقل المعرفة بشكل صحيح من شخص لآخر، إلى جانب مدى قدرة المتلقي على تشغيل المعرفة وتنقيتها وتفسيرها طبقا لإطاره المرجعي، وعلى الجانب الآخر يمكن للآليات الرسمية أن تكون أكثر فاعلية وأن تضمن نقل أكبر للمعرفة إلا أنها قد تعوق عملية الابتكار. ولذا فإن الجمع بين الآليات الرسمية وغير الرسمية من شأنه أن يؤدي إلى فعالية أكبر كنقل المعرفة وتقاسمها.¹

رابعاً: تطبيق المعرفة

إن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب، ودون أن تفقد استثمار فرصة توفر تحقق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة. ولتطبيق المعرفة أساليب وتقنيات، فقد أشار " Bruk " إلى أن المنظمات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة عليها تعيين مدير المعرفة والتي يقع عليه واجب الحث على تطبيق الجيد وأنه يعمل كعنصر مكرس لتطبيقات مشاركة المعرفة والتنفيذ الدقيق لها ويؤكد على أن الاستخدام وإعادة الاستخدام تتضمن الاتصالات غير الرسمية والحصول على التقارير، والتطبيقات الجيدة والقصص الناجحة وأشكال أخرى بما فيها العرض وجلسات التدريب.

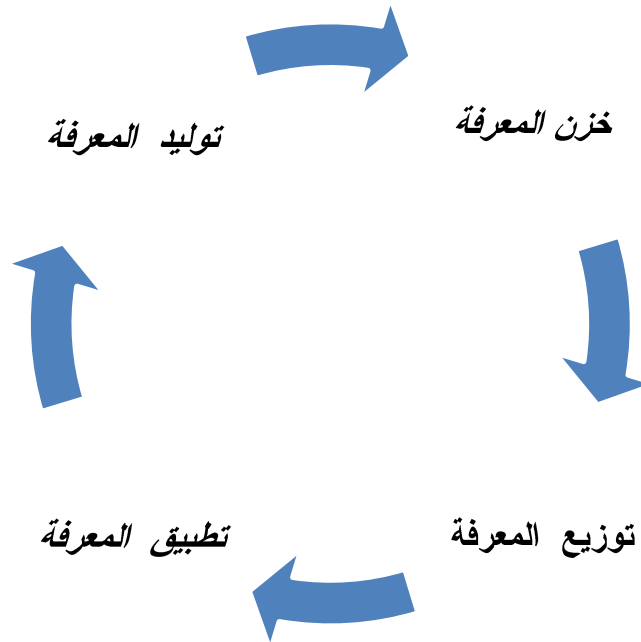
إن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي الجديدة والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها الفرق المتعددة الخبرات الداخلية، مبادرة العمل مقترحات الخبر الداخلي، اعتماد مقاييس لسيطرة على المعرفة التدريب الفرقي من قبل خبراء متمرسين ويجب أن توظف المعرفة في حل المشاكل التي تواجهها المنظمة وأن تتلاءم معها إضافة إلى تطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق لها النمو والتكيف.

¹ نضال محمد الزطمة، مرجع سابق، ص ص 49 - 50.

إن تطبيق المعرفة هي غاية إدارة المعرفة وهي تعني استثمار المعرفة، فالحصول عليها و تخزينها والمشاركة فيها لا تعد كافية، والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ، فالمعرفة التي لا تنعكس في التنفيذ تعد مجرد كلفة. وكي تستطيع المؤسسات تنفيذ ما تعرفه عليها أن تحدد النموذج، فنماذج إدارة المعرفة هي ترشد الإدارات إلى كيفية استثمار المعرفة وتحويلها إلى التنفيذ.¹

ومن خلال ما سبق يمكن تلخيص عمليات إدارة المعرفة في الشكل التالي:

الشكل رقم(4): عمليات إدارة المعرفة.



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة

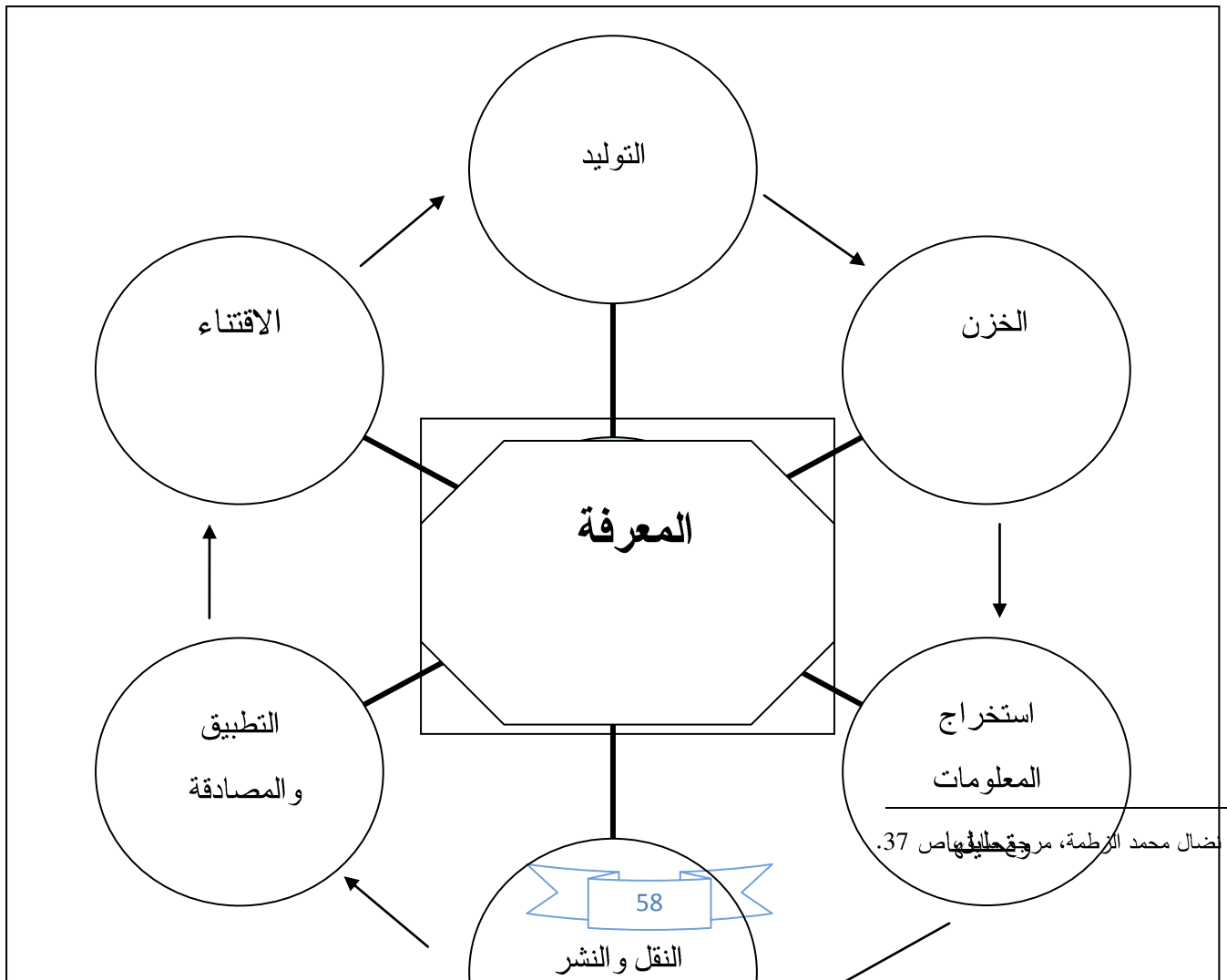
¹ سوزان صالح دروزة، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تمييز الأداء المؤسسي، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008، ص ص 41 - 43.

قدم العديد من الباحثين نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة منهم لتوجيه المؤسسات لبناء استراتيجيات معرفية تساعد في تحقيق أهدافها وحل مشكلاتها، وحتى تتماشى مع تغيرات العصر. و فيما يلي بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير وفهم إدارة المعرفة في المنظمات.¹

أولاً: نموذج ماركوردت

اقترح ماركوردت مدخل إلى إدارة المعرفة في المؤسسات ويتألف من ستة مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية اكتساب التوليد والخبز استخراج المعلومات وتحليلها النقل والنشر التطبيق والمسابقة. ومن خلال هذه العناصر المرحلية يمكن بناء شبكة تشابكية تمثل نموذج ماركوردت وفق التصور الشكلي التالي:

الشكل رقم (5): نموذج ماركوردت.



المصدر: ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية - دراسة تطبيقية على أم القرى، مذكرة الدكتوراه، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، 2007، ص 69.

ومن الشكل يتضح أن المؤسسات تتعلم بفعالية وكفاية حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها وبالتالي فإن هذه العمليات غير مستقلة عن بعضها البعض، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة لها فترات زمنية مختلفة إذ يجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر لعمليات مراجعة وتنقيح وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المؤسسة المتعلمة التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست.¹

ثانياً: نموذج Jennex & Olfman

قدم Jennex & Olfman نموذج يستند على استخدام التأثيرات الناجحة في نظم إدارة المعرفة وتتضمن أبعاد النموذج ما يلي:²

- جودة النظام: كيف يؤدي نظام إدارة المعرفة وظائف ابتكار وتخزين واسترجاع وتحويل وتطبيق المعرفة.

- جودة المعرفة: ضمان أن المعرفة المكتسبة متاحة لكل المستخدمين.

¹ بوركو عبد المالك، مرجع سابق، ص 22.

² نضال محمد الزطمة، مرجع سابق، ص 38-39.

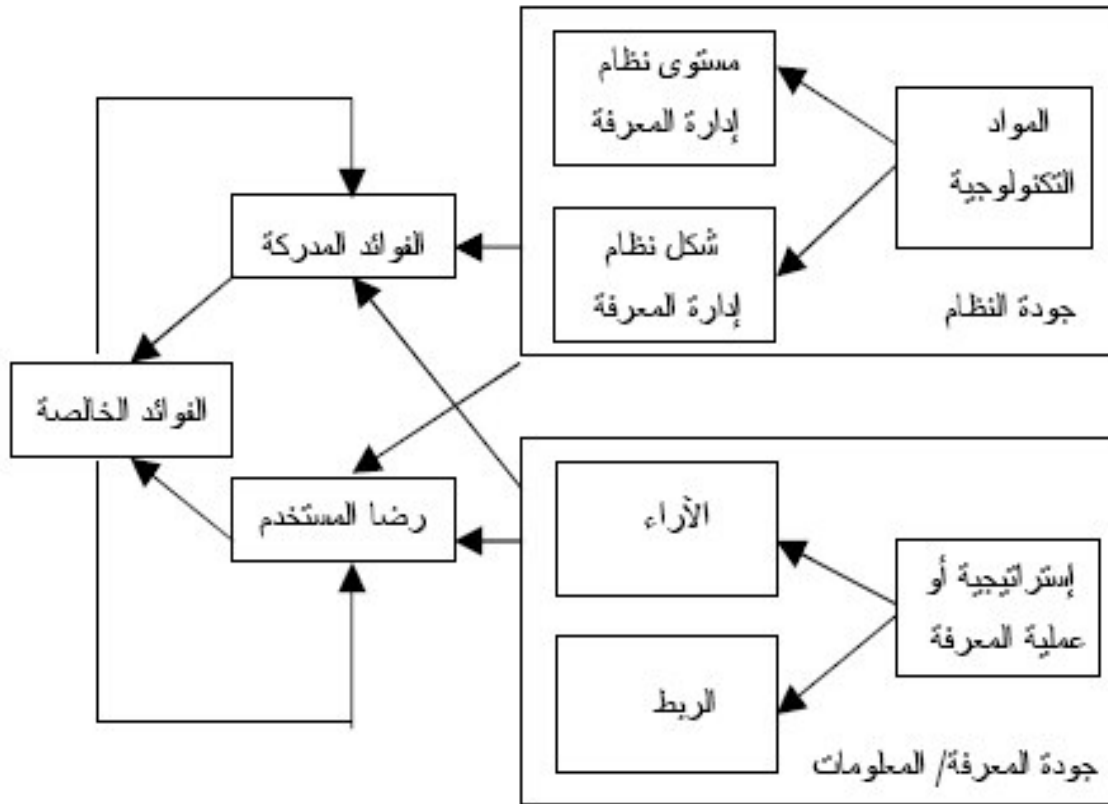
- رضا المستخدم: توضح المستوى الذي عنده يحقق نظام إدارة المعرفة مستويات عالية من الرضا لمستخدمه.

- العوائد الممكنة: قياس الفوائد والأثر التي يحدثها نظام إدارة المعرفة لكل من المستخدم وإدارة المؤسسة (الجامعة أو الكلية) ككل.

- الأثر الجمعي: يؤدي استخدام الفرد لنظام إدارة المعرفة إلى تحسين جودة أدائه في موقع العمل وذلك ينعكس بدوره على أداء المؤسسة (الجامعة أو الكلية) ككل. والشكل الموالي يوضح هذا النموذج:

الشكل رقم(6): نموذج إدارة المعرفة عند Jennex & Olfman.

نموذج إدارة المعرفة عند Jennex & Olfman



المصدر: نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العامة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 39.

ثالثاً: نموذج wiig (ويج)

قدم wiig نموذج لإدارة المعرفة، وقسمه إلى نموذجين وهما:

1- نموذج دورة تطور المعرفة المؤسسية:

يتكون نموذج "دورة تطور المعرفة المؤسسية" من خمس مراحل أساسية هي :

-مرحلة تطوير وإعداد المعرفة: يجرى تطوير المعرفة وإعدادها من خلال عمليا التعليم، الإبداع

والابتكار ومن خلال جهود البحث التي تهدف إلى جلب واستيراد المعرفة من خارج المؤسسة

- مرحلة اكتساب المعرفة: في هذه المرحلة تتم السيطرة على المعرفة واكتسابها وتخزينها والاحتفاظ بها من اجل الاستخدام في عمليات المعالجة المختلفة من أجل تحقيق عمليات الرفع من خلال المعرفة

- مرحلة غربلة وتهذيب المعرفة في هذه المرحلة يجري تنظيم المعرفة وتحويلها إلى أشكال مفيدة للمنظمة وهنا قد تحول المعرفة إلى مواد مكتوبة ا والى قواعد معرفة وهذا يجعل المعرفة قادرة على تحقيق المنافع للمؤسسة.

- مرحلة توزيع ونشر المعرفة: خلال هذه المرحلة يجري توزيع ونشر المعرفة حتى تصل إلى كل مركز وكل نقطة من نقاط العمل، وتجري عملية التوزيع والنشر عن طريق التعليم والبرامج التدريبية والنظم المستندة بالمعرفة وشبكات الأعمال الخبيرة، ويتم توزيع المعرفة لتشمل الأفراد والإجراءات والتقنيات والمنتجات (السلع وخدمات).

- مرحلة الرفع المعرفي: في هذه المرحلة تكون المنظمة قد تبنت وطبقت المعرفة كمحصلة للمراحل الأربعة السابقة، وهنا تبدأ المنظمة تحقق ميزة المعرفي وهذه الميزة تشبه ميزة الرفع المالي، وهي تحقق للمؤسسة عمليات تعلم أكثر وتزيد عمليات الابتكار والإبداع وتكون أساسا متينا للميزة التنافسية.¹

2 -نموذج دورة تطور المعرفة الشخصي:

يتكون هذا النموذج من المراحل الخمسة التالية:

- مرحلة المعرفة الكاملة غير المدركة: هذه المعرفة الكامنة غير واضحة وغير مفهومة بصورة جيدة وهي عادة تعبر عن لمحة عابرة وانطباع أولي عن مفهوم جديد.

¹عبد المالك بوركوة، مرجع سابق، ص 23.

- مرحلة المعرفة المثالية: يكون جزء من هذه المعرفة معروفا وواضحا ويجرى العمل معه بصورة واضحة أما اغلب هذه المعرفة والتي تتعلق بالرؤى والنماذج الفعلية فإنها ليست معروفة كفاية وتكون ضمنية ويكون بلوغها والوصول إليها في صورة غير واضحة، ويمكن القول إن المقارنة المرجعية تقع ضمن هذه المرحلة.
- مرحلة المعرفة النظامية: تتعلق هذه المعرفة بالنظم الأساسية واستراتيجيات حل المشكلات وتتعلم بالمبادئ العامة وبتعبير آخر فإن هذه المرحلة تتعلق بالمعرفة الصريحة والواضحة معروفة جيدا وهذه المعرفة يطلق عليها أحيانا المعرفة العميقة ويجري استخدامها من اجل بناء النظم المستندة بالمعرفة.
- مرحلة المعرفة الوافية: هذه المرحلة تتعلق بالمعرفة وبصناعة القرارات وهي معرفة تكون في اغلب الأحيان معرفة صريحة، وتتعلق بدعم القرارات والأعمال اليومية وتستخدم بصورة واضحة، وتقع عمليات التدريب ضمن هذه المرحلة.
- مرحلة المعرفة العامة الروتينية: في هذه المرحلة تصبح المعرفة واضحة بصورة كافية إلى درجة تجعل من الممكن أتتمه هذه المعرفة، وتستخدم في هذه المرحلة من أجل أداء المهام بصورة مؤتمنة وبصورة روتينية دون الحاجة إلى إعطاء مبررات وشرح الأساليب.¹

رابعاً: نموذج نجم عبود نجم

لقد قدم "نجم عبود" نموذج لإدارة المعرفة وسماه نموذج (الرصيد-التدفق-الميزة) ومن مميزات ه ذا النموذج

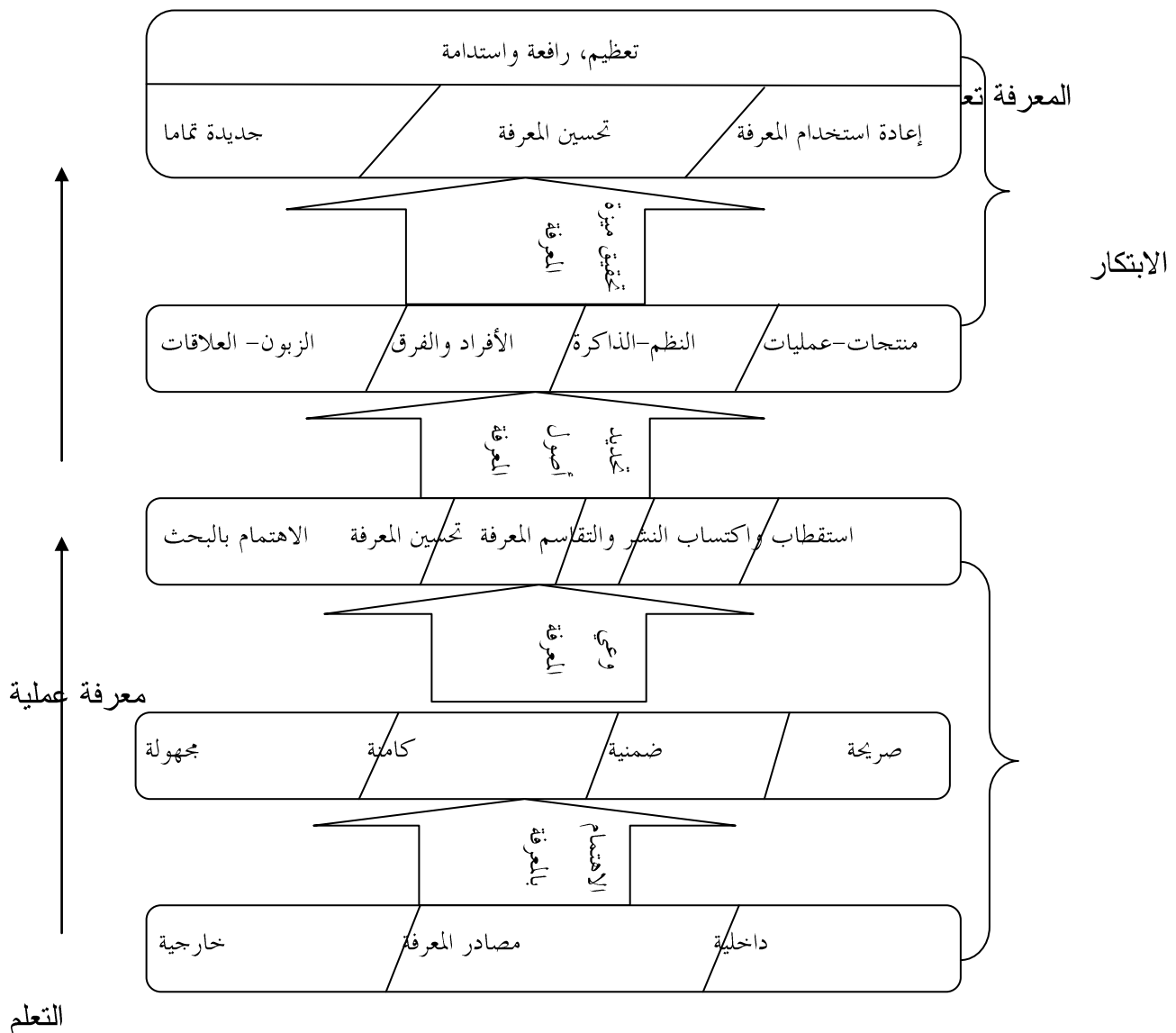
نجد

- أنه شامل لمصادر المعرفة، ولأنواع المعرفة، ولعمليات المعرفة ولمجالاتها.

¹ نفس المرجع السابق، ص 23 - 24.

- أنه منطقي، بحيث أنه هناك تعلم وإنشاء المعرفة الجديدة (ابتكار)، حيث أن التعلم هو عملية تجعل المؤسسة تعمل بما تعرفه في كل أنحائها وأقسامها وإنشاء المعرفة الجديدة هو القوة المحركة المتجددة المؤسسة وعملياتها ومنتجاتها وخدماتها واستدامتها.
- أنه تحفيزي بحيث يبدأ يتصاعد في الرصيد المعرفي إلى التدفق المعرفي وصولاً إلى المعرفة كميزة أي أنه ينعكس ايجابياً على الميزة التنافسية للشركة.

الشكل رقم (7): نموذج نجم عبود نجم



المصدر: عبد المالك بوركوة، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة المنتوري قسنطينة، 2011 - 2012، ص 25.

إن هذه المميزات والخصائص السابقة الذكر أوضحها الدكتور نجم عبود نجم في المخطط الشكل التالي:
من خلال ملاحظة هذا الشكل يتضح أن هذا النموذج يشمل على مجموعة من المراحل والتي يمكن إبرازها كما يلي:

- 1 مرحلة الاهتمام بالمعرفة: في هذه المرحلة يكون اهتمام بكيفية تجسيد دور المعرفة والنظر في المصادر التي تحتاجها المؤسسة وهنا يكون الاهتمام بالرصيد المعرفي.
- 2 وعي المعرفة: أي أن هناك قدرة على التمييز بين أنماط معرفة المؤسسة الصريحة، الضمنية، الكامنة والمجهولة في هذه المرحلة يكون الاهتمام بالتقييم الأولي من أجل إنشاء القيمة واكتساب الميزة التنافسية.
- 3 تحديد أصول المعرفة: في هذه المرحلة يتحول وعي المعرفة إلى خطوات عملية تدور حول تحديد ما مدى معرفة المؤسسة والنظر إليها كأصول معرفية، ويكون هنا الاهتمام أكثر بتطوير المعرفة من خلال البحث والتطوير الذي يوجه عادة نحو تطوير المنتجات والخدمات.
- 4 تحقيق ميزة المعرفة: في هذه المرحلة تبدأ بؤادر توظيف المعرفة في أعمال المؤسسة وتعميمها وتقاسمها، وذلك بتطوير علاقاتها بالزبائن كمصدر متجدد للمعرفة الجديدة التي تساهم في إنشاء القيمة وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، إذ تتحول هنا المؤسسة من مرحلة التعلم إلى مرحلة الابتكار.

5 تعظيم رافعة واستدامة المعرفة: هنا إدارة المعرفة تبدأ بمرحلة النضوج وتكون قادرة على استخدام

أصول المعرفة في عمليات متزايدة فهي تقضي على الروتين الذي يعيق الأفراد ويحد من قدرتهم

على المبادرات الجديدة وإنشاء المعرفة التي تحقق استدامة تجديد المعرفة والابتكار.

ومما سبق نستنتج أن الباحثين اختلفوا وتشابهوا في كثير من المجالات التي يستوجب إتباعها في

إدارة معرفة المؤسسة وكذا النماذج والعناصر التي يتطلب إتباعها، فهذا دليل على تشعب إدارة

المعرفة، أن هذه الرؤية الشاملة لمختلف العناصر والمراحل المعتمدة لإدارة المعرفة تقودنا

بالضرورة إلى البحث

و دراسة العمليات والاستراتيجيات المتبعة في إدارة معارف المؤسسة.¹

المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة المعرفة

توجد العديد من إستراتيجيات إدارة المعرفة غير أننا سنحاول ذكر أهمها:

أ- إستراتيجية إدارة المعرفة عند zack (مدخل الربط بين المعرفة والنتائج النهائية)

لقد اقترح ميشال زاك مدخل لتحديد إستراتيجية إدارة المعرفة، حيث أبرز إطار عمل يساعد المؤسسة على

تحقيق الربط الواضح بين مركزها التنافسي واستراتيجياتها لإدارة المعرفة، لكي تحافظ المؤسسة على ميزاتها

التنافسية أو تساعد على إعادة تأسيس تلك الميزة، إن zack قد جعل الأمر جليا بأنه في الوقت الذي ستجد

المؤسسة طريقها الفريدة الخاصة للربط بين المعرفة والإستراتيجية، فإن مثل هذه المعرفة التنافسية يمكن أن

تصنف وفقا لمعيار الإبداع مقارنة بالمؤسسات الأخرى ضمن قطاع الصناعة الذي تنتمي له إلى ثلاث أنواع

هي:

¹ بوركو عبد المالك، مرجع سابق، ص 24 - 26

- المعرفة الجوهرية الأساسية: وهي المستوى الأساسي للمعرفة المطلوبة من قبل جميع المؤسسات ضمن صناعة معينة، أي أنها لا تمثل ميزة تنافسية، بل تمثل المعرفة المطلوبة لكي تكون المؤسسة قادرة على أن تعمل في تلك الصناعة.
- المعرفة المتطورة المتقدمة: وهي المعرفة التي تعطي للمؤسسة الحالة التنافسية، فهي تمثل معرفة مهنية تميز المؤسسة عن منافسيها إما بواسطة امتلاكها معرفة أكبر من المنافسين أو بواسطة تطبيقها بطرق مختلفة، ومن ثم جاء تصميم هذه الإستراتيجية عملاً على تشجيع الوعي واعترافاً بضرورة دعم الأفراد وفرق العمل التي تسعى إلى الاحتفاظ والتوسع في المعرفة التي تمتلكها، وهذا بهدف تحقيق التجديد ومشاركة المعرفة بكل أفراد المؤسسة، أي أن مسؤولية إدارة المعرفة تقع على عاتق الموظف وحده.
- المعرفة الإبداعية: وهي المعرفة التي تمكن المؤسسة من أن تكون قائداً للسوق، فهي تسمح للمؤسسة التي تملكها أن تغير الطريقة التي يعمل بها قطاع الصناعة الذي تنتمي له هذه المؤسسة وهي تمثل عامل تمييز مهم لها عن المؤسسات الأخرى.

كما اقترح zack نوعين من الاستراتيجيات لإدارة المعرفة وهما:

- إستراتيجية إدارة المعرفة محافظة: إذ يصف المؤسسات التي تكون أكثر استغلالاً وتوظيفاً للمعرفة الداخلية على أنها مؤسسات لديها مثل هذه الإستراتيجية.

- إستراتيجية إدارة المعرفة مبادرة: وصف zack المنظمات التي تكون اثر إبداعاً في تحدي واستكشاف المعرفة الخارجية والحصول عليها على أنها مؤسسات يعتمد بدرجة أكبر مثل هذه الإستراتيجية، مما تقدم يشير zack إلى أن تحضير وإعداد إستراتيجية إدارة المعرفة لا يمكن أن يتم من دون مرجعية مصدرها للمنافسين، وهكذا فإن المؤسسات التي تتغير فيها المعرفة بوتيرة أو بسرعة أكبر تتجه لأن تصنف لكونها

منظمات أكثر إقداما ومبادرة، في حين أن المؤسسات الأخرى تتجه إلى أن تكون محافظة أكثر على

العموم.¹

إستراتيجية إدارة المعرفة عند hausen وزملائه:

اقترح hausen وزملائه بأن هناك نوعين على الأقل من استراتيجيات إدارة المعرفة الأولى إستراتيجية التشفير أما الثانية فهي إستراتيجية الملكية الشخصية، ويستلزم من إستراتيجية التشفير تصنيف المعرفة إلى فواعد بيانات مختلفة حيث يمكن استخراجها بسهولة من قبل أي شخص في المؤسسة.

إن هذه الإستراتيجية تكون موجودة حينما تكون المعرفة مشفرة بشكل دقيق ومخزونة في قواعد البيانات التي يمكن الوصول إليها واستخراجها من قبل أي شخص في المؤسسة، وبالمقابل فإن إستراتيجية الملكية تكون موجودة حينما تكون المعرفة مرتبطة بشكل وثيق بالشخص الذي صورها ويتم تقاسمها بشكل رئيسي من خلال الاتصال بين فرد آخر، ولغرض تحقيق الميزة التنافسية فإن كل من الإستراتيجيتين تكون مهمة ويمكن أن تستخدم بالاعتماد على نوع وظيفة الأعمال.

إن النقطة المهمة لإدارة هذا السياق هو إن تفهم لان إستراتيجية إدارة المعرفة للمؤسسة ينبغي أن تترجم إستراتيجيتها التنافسية إذ كان إستراتيجية إدارة المعرفة المختارة يجب أن تخلق القيمة لزبائن المؤسسة وتحقق الأرباح وتركز على كيفية إبقاء العاملين بتحقيق القيمة والربحية معا.

وكما يقترح hausen وزملائه اقتراحا مفاده ألا تسعى المؤسسات إلى تنفيذ كل الإستراتيجيتين واستخدام الإستراتيجية الثانية لدعم وإسناد الإستراتيجية الأولى وعند اختيار أي منهما فإن مطوري هذا التصنيف يقترحون أن تقوم المنظمات بإثارة ودراسة الأسئلة الثلاثة التالية:

¹ عبد الملك بوركو، مرجع سابق، ص ص 36 - 37.

- هل تقدم المؤسسة منتجات نمطية / أم منتجات حسب الطلب؟

- هل لدى المؤسسة منتج في مرحلة النضوج / أم منتج إبداعي؟

- هل يعتمد العاملون في المؤسسة على المعرفة الصريحة / أم المعرفة الضمنية لحل المشاكل؟¹

وقد أجاب hausen وزملائه على هذه الأسئلة بالتأكيد على المؤسسات التي تقدم منتجات نمطية ينبغي أن تعتمد إستراتيجية تستند على إعادة استخدام المعرفة بشكل جيد، وان على المؤسسات التي تقدم منتجات نمطية أن تعتمد إستراتيجية تستند على التفاعل الشخصي، وفيما يتعلق بالسؤال الثاني وبخصوص المنتجات في مرحلة النضوج يقترح hausen وزملائه استخدام النموذج المستند على إعادة الاستخدام.

وبخصوص المنتجات الإبداعية فيقترحون مدخل يستند على الاتصال الشخصي بين فرد وآخر، أما بالنسبة

للسؤال الثالث وبخصوص المعرفة الصريحة فقد تم استخدام مدخل التشفير، وكذلك فيما يتعلق بالمعرفة

الكامنة فقد اقترحوا مدخل فرد إلى فرد آخر، وبهذا الصدد يشير smith إلى أن الإجابة على هذه الأسئلة

سوف يقترح على المؤسسة أي إستراتيجية إدارة المعرفة يجب التركيز عليها لتحقيق القدرة التنافسية.²

¹ نفس المرجع السابق، ص 37.

² نفس المرجع السابق، ص ص 37 - 38.

خلاصة الفصل:

وكمحصلة لما تم تناوله في الفصل الثاني نجد أن إدارة المعرفة هي من المداخل الحديثة حيث تم الاهتمام بالمعرفة في الآونة الأخيرة للدور الذي تلعبه في وقتنا الحالي ذلك أن المعرفة المحرك الأساسي للمؤسسات وقوتها، وبالنظر إلى ما تحقّقه من أهداف ونتائج مرضية للمؤسسة (اكتساب سمعة جيدة) وللعلماء حيث تهتم المؤسسة بالمعرفة وجعل إدارة خاصة بها تقوم بالاهتمام بها وتسعى دائما إلى توليد معرفة جديدة من مصادر داخلية (الموارد البشرية) أو من مصادر خارجية وتقوم المنظمة بتنظيم تلك المعرفة وتخزينها في أجهزة متخصصة (نظم المعلومات) ثم تقوم المؤسسة بتوزيع ونشر ونقل المعرفة التي تريد أن تطبقها وذلك من خلال التدريب أو التعلم أو القيام بالدورات التكوينية وذلك بالاعتماد على تكنولوجيا

المعلومات والاتصال، وعندما تصل المعرفة إلى كافة العاملين تقوم بتطبيق تلك المعرفة حيث تظهر قيمة وفعالية المعرفة عند التطبيق.

وعلى هذا فإن إدارة المعرفة تركز على معرفة العنصر البشري وتكنولوجيا المعلومات الذي يكسبها ميزة تنافسية وتحقيق حصة سوقية مميزة ونضرا للدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في خلق مزايا تنافسية للمؤسسة سنحاول في الفصل الموالي التطرق إلى ذلك بالتفصيل.

تمهيد الفصل الثالث:

إن التحولات والتطورات السريعة التي يشهدها محيط المؤسسات الاقتصادية فرض عليها ضرورة مواكبتها والتأقلم معها، بإتباع أنظمة تسييرية فعالة ووضع إستراتيجيات ملائمة تمكنها من مواكبة هذه التطورات والتغيرات.

ومن أجل بقاء المؤسسة في السوق والتفوق فيه، يتوجب عليها اكتساب ميزة تنافسية تعكس قدرتها على إنجاز نتائج مسبوقة تتفوق بها على منافسيها بغية الاستمرارية والنمو في مجال الأعمال والمحافظة على المكانة السوقية.

غير أن الحصول على ميزة تنافسية وحدها لا يكفي بل لابد من الحفاظ عليها وتنميتها واستدامتها. وذلك بالبحث عن مصدرها الأصلي ليتضح أن الموجودات اللامادية هي أهم المصادر والممثلة أساسا في المعرفة لذلك سنحاول في هذا الفصل تناول الميزة التنافسية ثم العلاقة التي تربط إدارة المعرفة بالميزة وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.

المبحث الثاني: مصادر وأبعاد الميزة التنافسية واستراتيجياتها.

المبحث الثالث: محددات الميزة التنافسية ومؤشراتها.

المبحث الرابع: دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية.

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

حاول العديد من الكتاب والباحثين في مجال الإدارة وضع مفهوم محدد لطبيعة الميزة التنافسية لدى منظمات الأعمال وتفسير أسبابها. غير أننا وقبل التطرق إلى الميزة التنافسية. لا بد من التطرق أولاً إلى مفهوم التنافسية وأنواعها في المطلب الأول، أما المطلب الثاني فضمناه الميزة التنافسية وأنواعها، كما أن المطلب الثالث قد شمل مراحل الميزة التنافسية ومداخل تطورها.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية وأنواعها وقوى التنافس

تتميز التنافسية بنوع من الغموض ذلك أن لكل منظمة إستراتيجيات تنافسية تتميز بها عن منافسيها، وهي تتميز بالتعقيد مما يجعل من الصعب تحديد أنواعها ووضع تعريف واحد لها، حيث اختلفت وجهات نظر الباحثين حولها وفيما يلي سنقدم مجموعة من التعاريف الخاصة بها وكذلك أنواعها.

أولاً: مفهوم التنافسية

ينظر للتنافسية من زوايا مختلفة، فمنهم من يرى أنها قد تحول دون النمو في السوق، ومنهم من يرى أنها محفز قوي يدفع نحو بقل المزيد من الجهد، قصد تحسين متواصل للأداء على كل المستويات وعليه فإن التنافسية تخضع هنا لتقويم ذاتي من قبل الممارسين.

ولأن المؤسسة تجتهد في احتلال موقع تنافسي مستمر في السوق، فالتنافسية هي حالة ذهنية تدفع إلى التفكير في الكيفيات التي تجعل المؤسسة تحافظ وتطور موقعها في السوق أطول فترة ممكنة.¹

وتعرف أيضاً على أنها: "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف ونمو واستقرار وتوسع وابتكار والتجديد، وتسعى الشركات ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية

¹ عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تميتها وتطويرها - مذكرة ماجستير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الخروبة، 2002، ص 10.

بشكل دوري نظرا لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية.¹

لقد عرف (Andra Tysom Laura) التنافسية الدولية على أنها " القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المنافسة الدولية بشكل يتمتع فيه سكان الدولة بمستوى معيشة متنام لمؤسسة في مدى مقدرتها على مواجهة المنافسة سواء في الأسواق الداخلية أو الخارجية ".²

أما تقرير المنافسة العالمية فعرّفها على أنها "القدرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة في الدخل الحقيقي للأفراد مقاسا بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي".³

في حين منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية اعتبرت أن التنافسية هي " الدرجة التي تستطيع عندها دولة ما في ظل ظروف التجارة الحرة والسوق العادلة إن تنتج سلعا وتقدم خدمات تفي بمتطلبات الأسواق الدولية، وتحافظ في نفس الوقت على الدخل الحقيقي لأفراد الدولة وزيادته على المدى الطويل".⁴

وأیضا ودائما في نفس الإطار عرف المنتدى الاقتصادي العالمي التنافسية " على أنها المقدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة ".⁵

إذن ومن خلال كل هذا نستنتج أن التنافسية هي القدرة التي تسمح للمؤسسة بالاستمرار والنمو من

خلال الحصول على مكانة في السوق والقدرة على مواجهة المنافسين من خلال الجهود المبذولة والإبداع والابتكار و التجديد.

¹ فلة العيهار، مرجع سابق، ص 84.

² عبد الرؤوف حجاج، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها - دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة، 2006-2007، ص 6.

³ سماح صولح، دور تسيير الكفاءات في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM Sud بأوماش بسكرة، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2007-2008، ص 3.

⁴ عادل رزق، التنافسية وأثرها على الاستثمارات العربية، ورقة عمل مقدمة في ندوة تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2007، ص 347.

⁵ حجاج عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص 7.

ثانياً: أنواع التنافسية

هناك عدة أنواع للتنافسية منها:

1- تنافسية المؤسسة:

ويقصد بها قدرة المؤسسة على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة وسعر مناسب وفي الوقت المناسب بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى. وضمن تنافسية المؤسسة نجد تصنيف آخر يصنف تنافسية المؤسسة إلى تنافسية سعرية وتنافسية غير سعرية.

أ - تنافسية سعرية (La compétitivité prix):

وتعني قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة بسعر أقل من المنافسين مع جودة مطابقة والحفاظ على هامش كافي وهذا ما يؤدي إلى انخفاض تكاليف الإنتاج مقارنة بالمنافسين.

ب- تنافسية غير سعرية (La compétitivité hors- prix):

وتعني قدرة المؤسسة على تقديم منتجات مميزة من حيث الجودة عن طريق الإبداع أو عن طريق الخدمات المقدمة مع المنتج، مما يسمح بزيادة الطلب على المنتجات مع الحفاظ على سعر ثابت.¹

2- التنافسية وفق الزمن

تتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية.

• التنافسية الملحوظة:

¹ صولح سماح، مرجع سابق، ص 4.

تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه لا يجب التفاؤل بشأن هذه النتائج، لكونها قد تتجم 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.

• القدرة التنافسية :

إن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة من المعايير، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري، لأنه يوضح جانباً من القدرة التنافسية، ويُقي المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة، ولكنه لا يكفي بمفرده. وعلى خلاف التنافسية الملحوظة، فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية، وبمنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.¹

3- تنافسية قطاع النشاط

تعني التنافسية لقطاع ما قدرة المؤسسات المنتمية لنفس القطاع في اقتصاد ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وهذا ما يؤدي إلى تميز الاقتصاد في هذا القطاع، وتجدر الإشارة إلى أنه يجب تحديد القطاع بدقة لأن مجالات وظروف الإنتاج تختلف بين القطاعات

4- تنافسية الاقتصاد

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) تنافسية الاقتصاد على أنها " المدى الذي من خلاله ينتج الاقتصاد وفي ظل شروط السوق الحرة والعادلة منتجات تنافس في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت يتم تحقيق زيادة الدخل الحقيقي للأفراد في الأجل الطويل".²

¹ عمار بوشناف، مرجع سابق، ص 11 - 12.

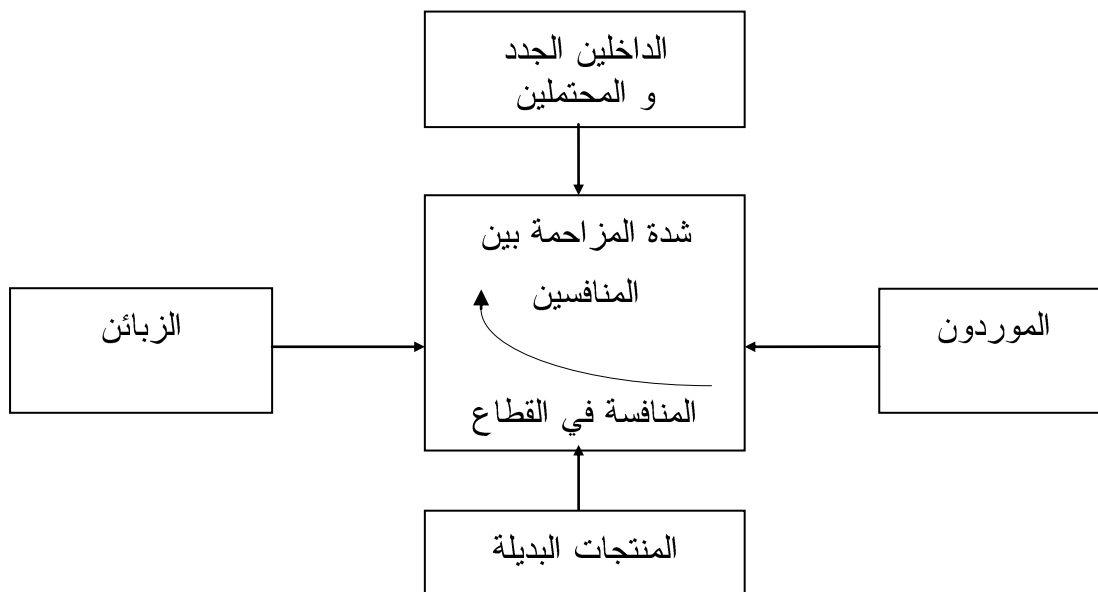
² سماح صولج، مرجع سابق، ص 4.

ويميز تقرير التنافسية الكونية للمنتدى الاقتصادي العالمي WEF2000 بين التنافسية الظرفية أو الجارية وتركز على مناخ العمال وعمليات المؤسسة واستراتيجياتها، وتحتوي على عناصر مثل: التكلفة، النوعية، والحصة من السوق... الخ وبين التنافسية المستدامة وتركز على الإبداع التكنولوجي والرأسمال البشري والفكري، وتحتوي على عناصر مثل التعليم والرأسمال البشري والإنتاجية، مؤسسات البحث والتطوير، الطاقة الإبداعية، وقوى السوق.¹

ثالثا: قوى التنافس

تنشط المؤسسات في بيئة تتميز بالتغير المستمر، وهذا يجعل من الضروري معرفة مكوناتها الرئيسية، واتجاهاتها المستقبلية، حتى يمكن التأثير فيها وتحديد آثارها السلبية. فلم تعد المؤسسات تواجه المنافسين الذين يمارسون نفس النشاط نشاطها فحسب، بل تعداه إلى قوى أخرى لها القدرة في التأثير على مردودية القطاع إيجابيا أو سلبيا. وتسمى هذه القوى بقوى التنافس، ويمكن تمثيلها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (8) : قوى التنافس الخمس.



¹ نفس المرجع السابق، ص ص 4 - 5

المصدر: نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002 - 2003، ص 30.

1 - المنافسون في نفس الصناعة:

يقدمون للسوق نفس المنتجات وينافسون على الجودة، السعر، الخدمات، أو عليها جميعا في المحاولة اقتناص جانب مما تحققه المؤسسة من مبيعات.

2 - الموردون:

يساومون لرفع أسعار ما يبيعونه للمؤسسة، وبالتالي يقللون من ما كان يمكن لها أن تحققه من أرباح.

3 - الزبائن:

يساومون لتخفيض أسعار ما يشترونه وزيادة الخدمات التي يحصلون عليها. وبالتالي يساهمون أيضا في تصعب مهمة المؤسسة وتقليل العائد الصافي من لأرباحها.

4 - منتجو السلع البديلة:

هي مصدر تهديد لسحب الزبائن، والموردين أيضا - من التعامل مع المؤسسة، وبالتالي عدم تمكينها وتحقيقها أو المحافظة على مبيعاتها وأرباحها.¹

5 - المنافسين المحتملين:

ويقصد بالمنافسين المحتملين المؤسسات التي تدخل في خلية المنافسة في الوقت الحالي، ولكن لديها القدرة على تلك المنافسة إذا ما رغبت في ذلك، في حين تسعى المؤسسات العاملة في قطاع معين إلى تثبيط عزائم المنافسين عن دخول السوق، لأن زيادة عدد الداخلين الجدد إلى القطاع تحمل قدرات جديدة قد تصعب من مهمة المؤسسات القائمة بالاحتفاظ بحصتها في تلك السوق. وهذا يمثل تهديدا للربحية في القطاع؛ وذلك من

¹ نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002 - 2003، ص 30 - 31.

خلال تخفيض أسعار العرض أو ارتفاع تكاليف الشركات المتواجدة سلفا في القطاع، وتتحدد درجة خطورة المنافسين المحتملين من خلال تشكيلة حواجز الدخول التي يفرضها القطاع ونوعيتها.¹

المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها

إن أهمية التعرف على الميزة التنافسية يأتي من الدور الحاسم الذي تلعبه في حياة المؤسسات، باعتبارها العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية للمنظمات إذا سنهاول التعرف عليها أكثر من خلال هذا المطلب.

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

عرف قاموس (Webster, 2003) مصطلح الميزة Advantage على أنه التفوق مع حالة أو شرط أما التنافسية Competitive فهي الانتماء أو الاستناد إلى المنافسة.²

وأوضح (النجار ومحسن، 2009) " أن الميزة التنافسية تستهدف خلق نظام يمتلك ميزة فريدة أو مميزة يتفوق بها على المنافسين من خلال قيمة الزبون Customer Value بطريقة كفاءة ومستدامة يمكن المحافظة عليها باستمرار وعرضها وتقديمها بشكل أفضل من المنافسين.³

تعرف الميزة التنافسية على أنها " القدرة المستمرة على مواجهة مختلف مصادر المنافسة في ظل محيط متغير الأمر الذي يتطلب تحقيق الأفضلية التنافسية التي تمكن من الحفاظ على هذه المقدرة التنافسية واستمرارها.⁴

¹ الوليد هلال، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة - دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS، مذكرة ماجستير، تخصص علوم تجارية، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2008 - 2009، ص 18 - 19.

² علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 144.

³ نفس المرجع السابق، ص 147.

⁴ وهيبه حسين داسي، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية- دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006 - 2007، ص 168.

ويعرفها محسن أحمد الخضري على أنها " إيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تملكها مؤسسة معينة

تتفوق فيها في مجالات: الإنتاج، التسويق، التموين، الكوادر البشرية " ¹.

يشير مصطلح الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على تحقيق تفوق سوقي على المنظمات المنافسة لها

ويشير (Wheel Wright) إلى أن الميزة التنافسية لها ست خصائص هي: ²

1- أنها تقاد خارجياً بفعل رغبات وحاجات الزبون.

2- توفر قوة كبيرة من حيث المساهمة في نجاح المنظمة.

3- توفر توافقاً فريداً ما بين موارد المنظمة والفرص الموجودة في البيئة.

4- تدوم لفترة طويلة ، ويكون من الصعب على المنافسين تقليدها.

5- توفر أساساً لتحقيق تحسينات أخرى إضافية.

6- تحدد الاتجاه وتوفر الحافز للمنظمة كلها.

فالميزة التنافسية هي: " مجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو

الحد من أثر التهديدات، وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية،

فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على خفض التكلفة أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار والتطوير أو

وفرة الموارد المالية، أو تميز الفكر الإداري، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة. ³

¹ عبد الرؤوف حجاج، مرجع سابق، ص 4.

² حسام طالب الكيالي، إدارة المعرفة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل لإدارة الجودة الشاملة، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي الرابع - إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، 2004، ص 6.

³ الوليد هلال، مرجع سابق، ص 24.

وعرفها (Haoma) "على أنها التميز في بعض الصفات أو العوامل لدى منظمة الأعمال والتي تسمح لها بخدمة المستهلك بشكل أفضل من غيرهم، وتساهم في خلق المنفعة للمستهلك وتحقيق الأداء الأفضل في السوق."¹

أما مصطفى محمود أبو بكر فعرف الميزة التنافسية على أنها " قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى والعاملة في نفس النشاط والتي تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية، المادية التنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها التي تتمتع بها المؤسسة وعلى تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيتها التنافسية."²

من خلال كل ما سبق يمكن أن نستنتج أن الميزة التنافسية هي اكتشاف منتج أو خدمة جديد يتمتع بمواصفات لم يسبق إنتاجها من طرف المنافسين، وأنها قدرة المؤسسة على تقديم هذه المنتجات والخدمة بتكلفة أقل، وبجودة عالية وتكون متميز، وتكون فيه ملامح الإبداع واضحة وأن تكون المؤسسة لديها القدرة على المحافظة على هذه الميزة.

ثانياً: أنواع الميزة التنافسية

حدد (Porter) نوعين من الميزة التنافسية، النوع الأول هو ميزة التكلفة الأقل والنوع الثاني هو ميزة التميز

أولاً: ميزة التكلفة الأقل

" وتعتبر عملية خفض التكاليف من أحد المقومات الأساسية لزيادة القدرة التنافسية للمنتج واستمرار تزايد هذه القدرة، حيث أن تخفيض التكاليف ينجم عنه خفض الأسعار إلى المدى الذي يتعدى قدرة المنافسين"³

¹ مهدي صلاح الدين جميل عثمان، أثر العوامل الإستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية - دراسة ميدانية من منظور المديرين، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، 2003، ص 43.
² أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية الأغواط، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص 119.
³ الوليد هلاي، مرجع سابق، ص 26.

الحيازة على ميزة التكلفة الأقل:

للحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافس، يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل. وتكون المراقبة كما يلي:¹

1 - مراقبة الحجم:

يمكن كل من التوسيع في تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة، التوسع في السوق أو نشاط تسويقي مكثف من تخفيض التكاليف. غير أن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر، ومن منطقة إلى أخرى. فمثلاً الرفع من حجم منتج معين على المستوى المحلي أو الجهوي، قد يؤدي إلى تخفيض تكاليف قوة البيع أو تكاليف التوزيع المادي للمنتج. وتجدر الإشارة إلى أن البحث عن اقتصاديات الحجم، يجب ألا يحدث تدهوراً في الأنشطة الأخرى ومنه توخي التوازن في عملية البحث هذه.

2 - مراقبة التعلم :

التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبذولة، من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء. لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبين بتحسين التعلّم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلّم بين التجهيزات والمناطق، ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

3 - مراقبة الروابط:

تحسن المؤسسة موقعها في ميدان التكاليف، إذا تمكنت من التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة، واستغلالها من جهة أخرى. فمثلاً التكلفة الناجمة عن الاختيار الدقيق لمكونات المنتج، يؤدي إلى تخفيض تكلفة تفتيش المنتجات التامة الصنع. وقد تلجأ المؤسسة إلى التنسيق مع الموردين وقنوات التوزيع؛ لاستغلال الروابط الموجودة، شريطة أن تقبل اقتسام الأرباح الناجمة عن الروابط معهم.

¹ عمار بوشناف، مرجع سابق، ص 17.

4 - مراقبة الإلحاق:

يتم هنا إما تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة، وذلك قصد استغلال الإمكانيات المشتركة، أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

5 - مراقبة الرزنامة:

عادةً ما تستفيد المؤسسات السبّاقة إلى بعض القطاعات، من ميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل؛ ويرجع ذلك إلى كونها تتموقع في أحسن المواقع، وتوظّف أفضل المستخدمين، وتتعامل مع موردين ذوي خبرة ودراية. أما في بعض القطاعات الأخرى، فإن التريث والانتظار يكون أفضل، إما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير، فيدخل المنتظرون إلى القطاع بتكنولوجيا جديدة ينافسون بها السباقون، وإما بغرض دراسة سلوكيات المنافسين واكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم، وبعدها الدخول إلى القطاع بأكثر معرفة للأوضاع التنافسية السائدة.

6 - مراقبة الإجراءات:

يحدث أن تعتمد المؤسسة إلى تطبيق إجراءات بصفة طوعية، وقد يرجع ذلك إلى سوء فهم لهذه الإجراءات. وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجاباً في ميزة التكلفة الأقل، بل أكثر من ذلك فهي تكلف أكثر مما يجب. وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات يسمح بفهمها ومن ثمة تخفيض التكاليف.¹

➤ كيفية تطبيق ميزة التكلفة الأقل وضمان استمرارها:

إن نجاح إستراتيجية التكلفة الأقل تتوقف على قدرة المؤسسة على تطبيقها ومتابعتها، فالتكاليف لا تنخفض تلقائياً، وإنما نتيجة جهود مكثفة واهتمام متواصل، إذ تملك المؤسسات إمكانيات متعددة لتخفيض التكاليف، وذلك في ظل اقتصاديات الحجم نفسها، وحجم الإنتاج المتراكم نفسه، أو بإتباعها لنفس السياسة. وعلى المؤسسة أن تسعى دائماً إلى تخفيض تكاليفها قدر الإمكان، فتحسين مركزها لا يتطلب تغيير

¹ نفس المرجع السابق، ص ص 17 - 19.

الإستراتيجية بقدر ما يتطلب الاهتمام والدعم من قبل المسيرين، فعليها أن لا تعتقد بأن تكاليفها منخفضة كفاية.

وتساهم عدة عوامل، كتكوين وتحفيز العمال، دعم ثقافة المؤسسة، تبني برامج لتخفيض التكاليف، البحث عن أساليب التالية ونشر المعرفة في التحكم في التكاليف.¹

كما أن كل فرد يعمل داخل المؤسسة له تأثير بشكل أو بآخر على التكاليف. ومن بين الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسات الرائدة في مجال التكاليف وضع برامج لمراقبة تكاليف كافة الأنشطة المنتجة للقيمة، وليس الإنتاج فحسب، ثم مقارنتها بين مختلف وحدات المؤسسة أو بالنسبة للأنشطة الخاصة بالمنافسين.

إن الميزة التنافسية الناتجة عن التكلفة الأقل لا تحقق التميز والتفوق للمؤسسة إلا إذا قامت هذه الأخيرة بالمحافظة عليها وضمان استمرارها، فالتحسينات المؤقتة يمكن أن تسمح للمؤسسة بالمحافظة على تكاليفها قريبة من تكاليف مثيلاتها لدى المنافسين، ولكنها لا تضمن لها الريادة.

ويمكن أن تدوم ميزة التكلفة الأقل وتستمر في حالة وجود عوائق للدخول أو عوائق لدى ممارسة نفس النشاط حيث تمنع المنافسين من محاكاة المؤسسة واستعمال نفس مصادرها.

ويختلف عنصر الدوام باختلاف عوامل تطور التكاليف وكذا باختلاف قطاع النشاط، ومن بين العوامل التي تؤثر على دوام ميزة التكلفة الأقل.

- اقتصاديات الحجم، والتي تمثل أكبر عائق للدخول أو الحركة داخل السوق.
- تنسيق العلاقات الكامنة بين المؤسسة، الموردين وقنوات التوزيع المستقبلية.
- التعلم والمعرفة المكتسبة من قبل أفراد المؤسسة، والتي من الصعب محاكاتها.
- حقوق الملكية الخاصة بمنتج أو عملية تكنولوجية معينة، فمن الصعب على المنافسين محاكاة المنتج أو عملية إنتاج جديدة إذا ما كانت محمية من خلال براءة اختراع.

¹ فلة العيهار، مرجع سابق، ص 110.

لا ينتج عنصر الدوام فقط من المصادر المختلفة لميزة التكلفة الأقل، وإنما ينتج أيضاً من عدد هذه المصادر فالميزة الناتجة عن نشاط واحد أو نشاطين منتجين للقيمة تشكل فريسة سهلة الوصول من قبل المنافسين، لذا تستمد المؤسسات الرائدة في مجال التكاليف ميزتها من خلال تكاتف وتضافر عدة مصادر. مما يجعل من الصعب ومن المكلف جداً على المنافسين محاكاتها وبلوغ نفس مركزها التنافسي.¹

ثانياً: ميزة التميز

ميزة التميز تعني " قدرة المؤسسة على تقديم منتج مختلف عن المنتج أو المنتجات التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر المستهلك " إن القيمة المضافة للمنتج يجب أن تؤثر على قرارات المستهلك بشراء السلعة ويحقق له الرضا عنها.²

و حتى تتمكن المؤسسة من الحصول على هذه الميزة فإنه تستند على عوامل التفرد و التي نسردها فيما يلي:

- الإجراءات التقديرية الخاصة بالنشاطات المرغوب ممارستها، كإجراءات خدمات ما بعد البيع.
- تتبع خاصية التفرد من الروابط الكامنة بين الأنشطة مع الموردين و مع قنوات التوزيع الخاصة بالمؤسسة.
- التموضع أو مركز المؤسسة و كذا المواقع التي تحتلها وحداتها الإنتاجية أو مراكز التوزيع التابعة لها.

¹ نفس المرجع السابق، ص 110 - 111.

² عبد الرؤوف حجاج، مرجع سابق، ص 17.

- التعلم وآثار نشره التي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأفضل بفضل المعرفة التي يملكها كافة أفراد المؤسسة.

- إدراج و إدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة مما يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز المؤسسة.

- حجم النشاط الذي قد يتناسب إيجاباً أو سلباً مع عنصر التميز و التفرد الخاص بالمنظمة.

- الرزنامة أي أن المؤسسة تكتسب ميزة التميز لكونها السبّاقة في مجال نشاطها مع منافسيها، في حين

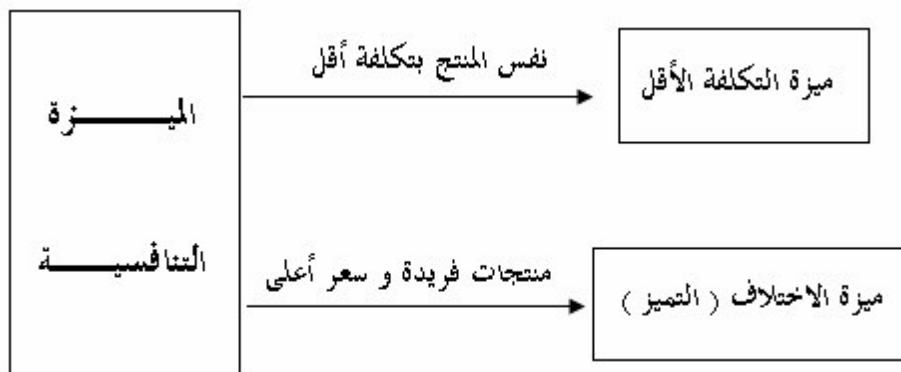
تحقق مؤسسة أخرى الريادة بسبب انطلاقتها متأخرة مما يسمح لها باستخدام التكنولوجيا الأكثر تطوراً.

إن عوامل التفرد تختلف باختلاف النشاط وباختلاف القطاع، وتضافر هذه العوامل يحدد كيفية حيازة

فرصة التميز، فعلى المؤسسة أن تفحص كل اجملالات التي تعتبر فريدة فيها بهدف تحديد العوامل المهيمنة.¹

والشكل التالي يوضح نوعي الميزة التنافسية.

الشكل رقم(9): أنواع الميزة التنافسية.



¹ لويزة قويد، حبيبة كشيدة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال و مصادرها، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 27 - 28 نوفمبر، 2007، ص ص 6 - 7.

المصدر: لويزة قويد، حبيبة كشيدة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال و مصادرها، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 27-28 نوفمبر، 2007، ص 4.

المطلب الثالث: مراحل الميزة التنافسية ومداخل تطورها

أولاً: مراحل الميزة التنافسية:

لقد مرت الميزة التنافسية بأكثر من مرحلة من خلال آراء وأفكار بعض الباحثين ومن جهات نظر مختلفة:

المرحلة الأولى: تقع هذه المرحلة بين فترة الثلاثينات إلى نهاية الستينات، حيث ظهر خلال هذه الفترة عدد من الكتاب والمفكرين أمثال (Chamberlin, 1939) (Selznich,1959) (Anderson,1973)، وكانت أفكارهم متقاربة، ويمكن دمجها واستغلالها والوصول إلى ثلاثة أفكار وثلاث باحثين، حيث حاولوا ربط الميزة التنافسية بالكفاءة و الفعالية والخبرة للمنظمة، وأنها متغيرات مفسرة وأداء متغير مستجيب.

المرحلة الثانية: تقع هذه المرحلة ما بين السبعينات إلى الثمانينات، وكان رواد هذه المرحلة (Hover, Guth, Andrews, Christensen, 1978) ، حيث برزت أفكار جديدة في هذه المرحلة ومنها الميزة التنافسية تساوي الفرص الموجودة لدى المنظمة والتي ينبغي استغلال الفرص الموجودة لدى المنظمة والتي ينبغي استغلال الفرص الخارجية و القوى الداخلية للمنظمة والتصدي للضعف و التهديدات الخارجية للمنظمة وضرورة تقديم الموارد وقياس القدرات و المهارات و الخبرات، وأن الميزة التنافسية هي أحد مكونات إستراتيجية المنظمة.

المرحلة الثالثة: تقع هذه المرحلة في منتصف الثمانينات، حيث ظهر عدد من الكتاب والمفكرين أمثال (Day,1984) (Porter,1985) (Fohey,1989) (Mu,1995) الذين ركزوا على تحقيق الميزة

التنافسية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وهو هدف المنظمة الأساسي، فإذا حققت المؤسسة

الميزة التنافسية فإنها قد حققت أداء مميزا بحيث تؤدي الميزة التنافسية إلى تحقيق القيمة المضافة للمؤسسة.¹

ويعتبر مايكل بورتر (Porter) أول من وضع نظرية الميزة التنافسية، فقد صمم لها نموذجا لقياسها يستند

على المتغيرات الجزئية للاقتصاد، معتبرا أن التنافس إنما يتم بين المؤسسات نفسها.²

ثانيا: مداخل تطور الميزة التنافسية

أدت التطورات التنافسية إلى سعي المؤسسات الاقتصادية إلى رفع كفاءة وفعالية أدائها بهدف امتلاك الميزة

التنافسية، حيث برزت مداخل مازالت تساهم في تنميتها و المحافظة عليها من خلال التلبية الدائمة لحاجات

العملاء أو تنمية قدرات المؤسسة التنافسية، كذا تبني نظام إدارة الجودة الشاملة.

1- مدخل تلبية حاجات العملاء:

يتوقف نجاح المؤسسة في اختراق الأسواق في ظل المناخ الاقتصادي الجديد على مدى إمكانية التلبية الدائمة

لحاجات المستهلكين و إشباع رغباتهم . إن اشتداد المنافسة بسبب انفتاح الأسواق جعل هدف كسب ولاء

المستهلكين و استمرارية ارتباطهم بالسلعة و منافعها هدفا استراتيجيا تعمل المؤسسات الاقتصادية على تحقيقه

الأمر الذي يستوجب دراسة و تحليل تلك الأذواق والاحتياجات، ومحاولة تصميم و إنتاج السلع القادرة على

إشباعها بدرجة عالية وبالتالي يتطلب الأمر ما يلي:

أ - تحقيق رضا المستهلكين: إن قدرة المؤسسة على امتلاك ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين مرهون بتحقيق

رضا المستهلك عن القيم و المنافع القادرة على تحقيق الإشباع العالي لحاجاته المتنوعة و المتغيرة.

ب - سرعة الاستجابة في تلبية الحاجات من خلال العمل على تقديم السلع ذات الجودة في الوقت المناسب.

ج - ضرورة تقديم المنتج ذو الأداء العالي المرتبط بالخصائص الأساسية و بالمفردات الإضافية.

¹ مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، دار شتات للنشر والبرمجيات، مصر، 2011، ص ص 69 - 70.

² عبد الرؤوف حجاج، مرجع سابق، ص 4.

د - تقديم سلع و خدمات عالية الجودة متميزة عن ما يقدمه المنافسون.

ه - تقديم المنتج بأسعار جذابة و ملائمة لإمكانيات المستهلكين.

و - توفير الخدمات الضرورية المرافقة للمنتج، كخدمات ما بعد البيع(النقل، التشغيل، والصيانة).¹

2- مدخل تنمية القدرات التنافسية:

تعتبر القدرات التنافسية من بين أهم العوامل التي تؤدي تتميتها إلى تطوير قدرة المؤسسة على تحقيق رضا العملاء و تلبية حاجاتهم كنتيجة لتقديم المنتج الأفضل و المتميز دائما، و تتمثل تلك القدرات في:

1 -المرونة : وهي قدرة المؤسسة على تنويع منتجاتها و تسويقها في الوقت المناسب الذي يكون

المستهلك في حاجة إليها، كما أن مرونة التعامل مع المتغيرات التسويقية تساعد على تحسين سمعتها و

صورتها لدى المستهلك و تعزز ولاءه لمنتجاتها.

2 +الإنتاجية : يؤدي الاستثمار و الاستغلال الأمثل للأصول المادية و المالية ولتكنولوجية والبشرية، إلى

الرفع من الإنتاجية وتحقيق أفضل المخرجات و أجودها بأقل تكلفة ممكنة، مما يؤثر إيجابيا على ميزة

المؤسسة التنافسية.

3 -الزمن: أدت التغيرات التنافسية المتلاحقة إلى تغيير حيز التنافس ليشمل عنصر الزمن و تقليصه

لصالح المستهلك و المؤسسة في نفس الوقت.²

¹ يحضيه سملالي، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، 22-23 أبريل، 2003، ص 174.

² نفس المرجع السابق، ص 175.

المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية وأبعادها واستراتيجياتها.

يعد البحث عن الميزة التنافسية الشغل الشاغل لأجل مسيري المؤسسات لأن ظروف المؤسسات متغيرة باستمرار الأمر الذي يجعل تلك الظروف ذات تأثير في مصادر ها واستراتيجياتها، إذ لابد من التطرق أولاً إلى مصادر الميزة التنافسية في المطلب الأول، فأما المطلب الثاني فخصرناه إلى أبعاد الميزة التنافسية بينما المطلب الثالث فقد شمل استراتيجيات الميزة التنافسية.

المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية

إن التفوق النسبي لأي مؤسسة على منافسيها يعود إلى عدة عوامل أو مصادر، يمكن أن تتعلق إما بمنتوجها

خدماتها، وكيفية الإنتاج، والتنظيم، والأنشطة التسويقية، وقد اعتبرت هذه المصادر إما داخلية أو خارجية،

كما

حصرها Porter في التكلفة والتميز. ويمكن إجمال تلك المصادر فيما يلي:

➤ الابتكار: وأصبحت القدرة على الابتكار مصدراً متجدداً للميزة التنافسية، أي إدخال ابتكار صغير ومستمر

على المنتج، وبتراكم هذه التحسينات يصبح لدى المؤسسة منتج جديد.¹

➤ انخفاض التكاليف: حيث تتنافس المؤسسات على تقديم منتجات بأسعار مغرية.

➤ الخدمة: حيث تقدم المؤسسات خدمات متميزة ذات خصائص عالية، تعجز المنظمة المماثلة عن مجاراتها،

مثلاً تقديم خدمات مميزة مثل شركة Mac Donald للأطعمة الجاهزة.²

➤ الجودة: وهي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل، وكلما كان التوافق بين توقعاته

و خصائص المنتج كان الاتجاه ايجابياً لاسيما في ظل الجودة الشاملة التي تتبع المنتج من قبل

تصميمه من كونه فكرة إلى غاية وصوله لطالبيه-لأنها تغرس نوع من ثقافة الإتقان داخليا، وثقافة

الثقة خارجياً مع متعاملينا.³

➤ المعلومات: تعتبر المعلومات سلاحاً رئيسياً لغزو البيئة التنافسية للمؤسسة، ذلك أنها تساعد هذه الأخيرة

على الوصول إلى أهدافها، تحقيق المنتجات المتميزة، الإنتاجية العالية وتعظيم أدائها .

وتلعب المعلومات دوراً هاماً في تحقيق التميز من خلال استخدامها في اكتساب النفوذ في السوق وتحقيق

الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

مما يفرض حتمية تطوير واستعمال نظم لتوفيرها وإدارتها، والتي تعرف بنظم المعلومات ويعرف نظام

المعلومات على أنه " جهاز أو مصلحة تجمع المعلومات من عدة مصادر داخلية وخارجية، وتعالجها

¹ لطيفة برني، دور الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية - دراسة حالة مؤسسة EN.I.CA.BISKRA، مذكرة ماجستير، تخصص

اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006-2007، ص 99.

² مروان محمد نجيب، مرجع سابق، ص 71.

³ لويذة قويدر، حبيبة كشيدة، مرجع سابق، ص 8.

باستعمال موارد بشرية، مادية، تقنية ومعنوية، ويوفر هذا الجهاز المعلومات الضرورية في الوقت المناسب للمسؤولين بمختلف مستويات القرار والإدارة، حتى يتمكنوا من القيام بالإجراءات المناسبة بهدف أداء أعمالهم بالشكل الملائم.¹

لقد أصبح وجود نظام المعلومات ضرورة حتمية لتطوير المؤسسة إذ يسمح بتحقيق ما يلي:

- توفير ووصف دقيق للوضع الماضي والحالي للمؤسسة ونشاطاتها.

- تسهيل عملية اتخاذ القرارات للأجل القصيرة، المتوسطة والطويلة.

- إثارة إجراءات تصحيحية.

- جمع وحجز المعلومات المتوافرة، تخزينها، معالجتها، ثم إيصالها إلى مستعملها.

كما يساعد نظام المعلومات المؤسسة على التعرف على بيئتها، وتحديد توجهاتها المستقبلية، وكذا إمداد الإدارة العليا والعمال بالمعلومات اللازمة لهم لاتخاذ القرارات المناسبة والملائمة وفي الوقت المناسب. وتمد الإدارة العليا بمعلومات عن الفرص والتهديدات الناتجة عن البيئة الخارجية وكذا مؤشرات الأداء الخاص بالمؤسسة مما يساعدها على تعظيم قيمتها المضافة، زيادة حصتها السوقية وتعزيز ميزتها التنافسي.²

➤ المعرفة: تشمل كل ما يهتم المؤسسة من المعلومات التقنية و العلمية المحصل عليها من خلال البرامج

التعليمية في الجامعات و المعاهد و المدارس العليا. وتبرز أهمية المعرفة في الميزة التنافسية في

اجمالات الإبداعية التي غالبا ما تضيف قيمة للقدرة التنافسية للمؤسسة.

➤ التكنولوجيا: في ظل التطور الرهيب الذي عرفه العالم أصبح للتكنولوجيا دورا هاما ،لكونها تتحكم في

الساحة الاقتصادية فامتلاك تكنولوجيا متطورة يعني امتلاك مصدر قوة.³

➤ التركيز: حيث تقوم المنظمة بالتوجه نحو هدف سوقي معين، وتركز جهودها في تحقيق الميزة التنافسية

من خلال تلك الأسواق.

¹ فلة العيهار، مرجع سابق، ص ص 130 - 132.

² نفس المرجع السابق، ص ص 131 - 132.

³ لويزة قويدر، حبيبة كشيدة، مرجع سابق، ص ص 8 - 9.

➤ النمو: قابلية المنظمة على التوسع والنمو في تقديم خدمات إلى أسواق جديدة الذي ينعكس على الخطة السوقية وهي أحد عوامل التفوق التنافسي.

➤ الموقع الجغرافي: تعطي المنظمة أهمية للموقع الجغرافي، لأنه يعتبر مصدرا مهما للميزة التنافسية.

➤ القنوات التسويقية: الميزة التي تختارها بعض المنظمات تعتبر مهمة لتمييزها من المنظمات الأخرى، بحيث يصعب على الداخلين الجدد إيجاد منافذ تسويقية لخدماتهم.

➤ السمعة والمكانة الذهنية: كثير من الزبائن يفضلون استخدام خدمات ذات سمعة جيدة، ولها مكانة ذهنية في ذهن الزبون، وتعتبر مصدرا مهما للميزة التنافسية.

➤ خبرة المنظمات: الطويلة في الإنتاج، التسويق، والتمويل، بحيث تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

➤ مرونة تصميم الخدمات: المرونة العالية في تصميم الخدمات تجعل المرونة أكثر قدرة على تصنيع

مكونات تفوق المؤسسات المميزة، وبالتالي تصنيع خدمات جديدة حسب حاجات ورغبات الزبائن والتي تحقق ميزة تنافسية.

ويرى البكري أن مصادر الميزة التنافسية تتحقق من خلال:

➤ الخدمات: هي مجموعة من العناصر والإجراءات التي تؤثر على الميزة التنافسية وديمومة استمرار

المزايا التنافسية في المنظمة، والمتمثلة بالموجودات الرأسمالية والمالية والموارد البشرية، بحيث تصبح

الموجودات ذات قوة قوية تمكن المنظمة لاكتساب ميزة تنافسية من خلال خلق قيمة بشكل أفضل من

المنافسين، بحيث تكون الموارد ذات قيمة نادرة غير قابلة للإحلال، وتكون مكلفة إذا ما تم تقليدها تقوم

إلى تحقيق الميزة تنافسية.

➤ العمليات: تتمثل بمثابة الأنشطة والفعاليات والعمليات التي تتم داخل المنظمة لتحويل المدخلات إلى

عمليات ثم إلى مخرجات من سلع وخدمات، بما يتحقق التفوق بالسوق التي تعمل بها، وبالتالي العلاقة ما

بين العمليات والميزة التنافسية هي علاقة ارتباط قوية، ولا جدوى من امتلاك المنظمة لمدخلات فقط لكي تتحقق الميزة التنافسية على أنها مشروطة بوجود أنشطة العمليات التي تقود إلى تحقيق الميزة التنافسية.¹

➤ ثقافة المنظمة: الثقافة بمفهومها العام هي كل ما صنعه يد الإنسان وعقله، وبهذا تكون مرادفة للحضارة. وتتمثل عناصر الثقافة بالدين واللغة والمعتقدات والقيم والأعراف والنظم والقوانين وطرز المأكل والمسكن والملبس والتراث المادي والثقافي... إلخ. وعلى مستوى المؤسسة أو المنظمة فإنها تعني "مجموعة القيم والسلوكيات والقواعد والأعراف والنظم التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات".²

المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية

تتمثل أبعاد الميزة التنافسية في:

أولاً: بعد التكلفة

إن التكلفة الأقل هي الهدف العملي الرئيسي للمؤسسة التي تتنافس من خلال الكلفة وحتى المؤسسات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة فإنها تسعى لتحقيق كلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها.

يمكن للمؤسسة تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وتقانة العمليات، إذ يعد ذلك أساس مهم لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المدراء في دعم وإسناد إستراتيجية الشركة لتكون قائمة في مجال الكلفة.

¹ مروان محمد نجيب، مرجع سابق، ص ص 71 - 73.

² بسام محمد أبو حشيش، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، جامعة الأقصى، غزة، 2009، ص 11

إن إدارة العمليات تسعى إلى تخفيض كلف الإنتاج مقارنة بالمنافسين، والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية للمنتجات في السوق.¹

والتكلفة المنخفضة تعني قدرة المؤسسة على إنتاج منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، الحصول على نفس التكلفة الأقل ليس ممكن في كل الظروف، وبالتالي ضرورة توفير مجموعة من الشروط.²

ويتطلب تحقيق الميزة التنافسية على أساس بعد التكلفة المنخفضة قيام إدارة المؤسسة بتخفيض تكلفة المنتجات المقدمة للمستهلك، لأن المستهلك عندما لا يستطيع أن يميز بين المنتجات التي تقدمها المؤسسة عن المؤسسات الأخرى فإنه يلجأ للتكلفة محددًا أساسيًا لعملية الشراء، كما تعتبر التكلفة النظير. الاستراتيجي للسعر بوصفه سلاحًا تنافسيًا.³

الشروط الواجب توفرها لتطبيق التكلفة الأقل : نوردتها في ما يلي:

- وجود طلب مرن على السلعة حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلع.
- نمطية السلع المقدمة.
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين.
- محدودية تكاليف التبديل (منتج مؤسسة ما بمنتج مؤسسة أخرى) أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين.⁴

ثانياً: بعد الجودة

¹ بشير بن عيشي، عمار بن عيشي، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة ولاية بسكرة، مقالة متاحة على الموقع <https://www.google.dz/> تاريخ الزيارة 03-04-2014 ص 5.

² عيد الرووف حجاج، مرجع سابق، ص 15.

³ وهيبة حسين داسي، مرجع سابق، ص 167.

⁴ عيد الرووف حجاج، مرجع سابق، ص ص 15 - 16.

" يرجع مفهوم الجودة (QUALITY) إلى الكلمة اللاتينية (QUALITAS) التي تعني طبيعة الشخص أو الشيء، وكانت تعني قديمًا الدقة والإتقان... ولقد تغير مفهوم الجودة مع تطور علم الإدارة، وظهور الشركات الكبرى وزيادة حدة المنافسة، حيث أصبح للجودة أبعادًا جديدة ومتشعب.¹

وعرفها (Monks) على أنها مقياس لمدى مطابقة السلعة أو الخدمة للمعايير المحددة مسبقًا. أما (Fegenbaum) فقد عرف جودة المنتج أو الخدمة على أنها المزيج في صفات المنتج التسويقية، الصناعية والهندسية التي تلاقي توقعات المستهلك.²

إن الجمعية الأمريكية والمنظمة الأوروبية لضبط الجودة عرفا الجودة على أنها " المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة"³

لقد أدى الاهتمام المتزايد بتحسين الجودة إلى الانتقال من التركيز على السلعة و أهمية إنتاجها بمواصفات تلي رغبات المستهلكين، إلى اعتبار الجودة ما هي إلا محصلة للأداء الجيد لمختلف وظائف المؤسسة (الإنتاجية المالية، التسويقية) و نتيجة للاستغلال الأمثل لمواردها و أصولها المالية والبشرية و التكنولوجية.⁴

وتعني كلمة " تميز " علامة الجودة للمؤسسة الناجحة في إدارة أعمالها. فمواجهة حدة التنافس لا تتم إلا من خلال البحث المستمر عن مستوى أفضل من الجودة مع تكلفة أقل، ولا تكون هذه من مسؤولية المديرين والمسيرين فحسب، فهي تقع تحت مسؤولية كافة أفراد المؤسسة، فكل فرد في المؤسسة يعتبر موردًا أساسيًا لتحسين مستوى الجودة، من خلال الأفكار التي يقدمها وطريقة أدائه لعمله، مما يمنح ميزة تنافسية للمؤسسة.⁵

إن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن. إن الزبائن يرغبون بالمنتجات بالجودة التي تلي الخصائص المطلوبة من قبلهم وهي

¹ فلة العيهار، مرجع سابق، ص 2.

² مهدي صلاح الدين جميل عثمان، مرجع سابق، ص 16 - 17.

³ محمد معاريف، وآخرون، مرجع سابق، ص 2.

⁴ يحيوية سملاي، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 176.

⁵ فلة العيهار، مرجع سابق، ص 190.

الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالشركات التي لا تقدم منتجات بجودة تلبى حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة.¹

ومن ناحية أخرى فإن المنافسة باستخدام الجودة تتطلب النظر إلى الجودة على أنها فرصة لإرضاء المستهلك وإسعاده، وليس فقط طريقة لتفادي المشاكل أو تقليل التكاليف فمن أهم المعتقدات التي قدمها خبير الجودة في هارفارد للشركات التي تنوي المنافسة باستخدام الجودة، أن الجودة تعرف من وجهة نظر المستهلك وليس الشركة، وأنه يجب النظر للجودة على أنها سلاح تنافسي يستخدم لتعظيم الأرباح من خلال تسويق المنتج ومن خلال تخفيض التكاليف، كما أشار إلى أن الجودة يتم بناؤها أثناء عملية التخطيط الإستراتيجي وتتطلب الالتزام الكامل من جميع أفراد المنظمة ويتضح مما سبق أن عملية تبني الجودة في أنشطة المنظمة المختلفة تبدأ من اللحظة الأولى لقيام النشاط، أي منذ البدء في إجراء المسح البيئي لمعرفة حاجات ومتطلبات المستهلك، والقيام بعملية تصميم المنتج أو الخدمة وفقاً لتلك الحاجات، ولغاية تصنيعه وتقديمه للمستهلك في الوقت والمكان المناسبين وبأسعار معقولة تتناسب توقعاته عن السلعة.²

ثالثاً: بعد المرونة

وتعني القدرة على الاستجابة للتغيرات الإنتاجية ومزيج المنتج للتلاؤم مع الحالات الفردية للزبون والاستجابة لحاجات الزبون المتغير. ونتيجة للكثير من العوامل مثل التغير السريع والمتسارع في حاجات ورغبات وتفصيلات وأذواق الزبائن وسهولة الاتصال وسرعة انتقال التأثيرات بسبب التغيرات البيئية الكلية والجزئية... وانعكاساتها على رغبات الزبائن وزيادة الإنتاج حسب طلب الزبون والذي يتم من خلال القدرة على التجارب مع الحالات الفردية للزبون مما يتطلب تصاميم متغيرة للمنتجات.³

¹ بشير بن عيشي، عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص 5.

² مهدي صلاح الدين جميل عثمان، مرجع سابق، ص 17 - 18.

³ غالب محمد البستجي، أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في شركات الصناعية الأردنية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة الإمام محمد بن سعود، السعودية، العدد التاسع، جوان 2011، ص 11 - 12.

والمرونة هي قدرة المؤسسة على تنويع منتجاتها و تسويقها في الوقت المناسب الذي يكون المستهلك في حاجة إليها، كما أن مرونة التعامل مع المتغيرات التسويقية تساعد على تحسين سمعتها و صورتها لدى المستهلك وتعزز ولاءه لمنتجاتها.¹

وهي قدرة المنظمة على التكيف مع أي تغيير في المنتج، وحجم الإنتاج، فهي عبارة عن أداة تنافسية تستخدمها منظمات الأعمال من أجل إنتاج تشكيلة واسعة من السلع، وطرح المنتجات الجديدة أو إجراء التعديل اللازم على السلع الحالية بسرعة وبأقل التكاليف، وبشكل عام هي الاستجابة لحاجات ومتطلبات المستهلك.

هذا وتقسم المرونة إلى ثلاث أنواع هي:

✓ مرونة المنتج: وهي عبارة عن قدرة المنظمة على تطوير المنتجات الجديدة بسرعة، وإحداث التعديلات اللازمة على المنتجات الحالية استجابة لمتطلبات السوق.

✓ مرونة العمليات: وهي قدرة المنظمة على إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات، والانتقال من منتج إلى آخر ضمن التشكيلة بسرعة وسهولة، والتعامل مع مختلف المواد الأولية.

✓ مرونة البنية التحتية: وهي قدرة المنظمة على تكيف نفسها وهيكلها التنظيمي وفقا للتغيرات المحيطة بها.

وتتمتاز المرونة باعتبارها ميزة تنافسية من خلال الآتي:

• استخدام المرونة في تلبية حاجات المستهلك المختلفة وذلك لإشباع كافة الطلبات التي يتقدم بها المستهلكون.

• استخدام المرونة في تلبية التغيرات الطارئة في السوق لأن المرونة في العملية الإنتاجية تسمح بملائمة الطاقات والتسهيلات الأخرى في المؤسسة الصناعية للتغيرات الطارئة في السوق.²

¹ يحضية سمالي، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 174.

² مهدي صلاح الدين جميل عثمان، مرجع سابق، ص 14 - 16.

هذا وتبرز الحاجة أكثر إلى وجود المرونة لدى المنظمات الصناعية كونها معرضة دائما للمخاطر المتسببة من الكثير من العوامل منها:

- التغيير التكنولوجي: فقد ينتج عن التقدم التكنولوجي الهائل السريع إلغاء مزايا وحسنات المنتج الحالي للمنظمة أو إيجاد طرق أفضل وأسرع في طرح المنتج مما يجعل المنظمة متأخرة في ذلك المضمار ويبقيها بعيدا عن المنافسة
- التغييرات الأخرى: مثل التغيير في حاجات المستهلك أو ظهور منافسين جدد في السوق.
- رضا المستهلك: بالرغم من قدرة السلع الحالية للمنظمة على تلبية حاجات المستهلك، إلا أنها تكون غير مرضية بالنسبة له من حيث جودتها أو بعض المزايا الإضافية الغير متوفرة فيها، بالتالي إذا ما توفرت أي سلعة لدى المنافسين فإنه سيتوجه إليها.

و من بين النظريات التي تولي أهمية إستراتيجية للمرونة، و بناءا على ذلك هناك تيارين، حيث يعتبر الأول أن المؤسسة التي يمكنها البقاء، هي تلك التي تتكيف بشكل أحسن مع البيئة. غير أن الأحسن تكيفا مع البيئة - خاصة إذا كانت متغيرة و عديمة التأكد- هي تلك الأكثر مرونة. و من ثمة أداء المؤسسات مرتبط بمرونتها.¹

رابعا: بعد التسليم:

" هو نقل طوعي للحيازة من شخص لآخر"²

إن بعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن.

¹ عمار بوشناق، مرجع سابق، ص 91.

² تسرين سلامة محاسنة، التزامات البائع بالتسليم والمطابقة - دراسة في القانون الإنجليزي واتفاقية الأمم المتحدة للبيع الدولي للبضائع (1980) (اتفاقية فيينا)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 38.

أن هناك ثلاثة أسبقيات لبعء التسليم تتعامل بالوقت هي: سرعة التسليم، التسليم بالوقت المحدد، سرعة التطوير.¹

- سرعة التسليم: وهو الوقت الفاصل ما بين وقت طلب الزبون ووقت تلبية ذلك الطلب أي وقت

الانتظار

- التسليم بالوقت المحدد: وهو من عناصر الملائمة في التسويق.

- سرعة التطوير: وهي سرعة تقديم منتج جديد وتقاس سرعة التطوير بالوقت بين توليد الفكرة وحتى

التصميم النهائي للمنتج وتقديمه إلى السوق.²

خامسا: بعد الإبداع

الإبداع هو العملية أو النشاط الذي يقوم به الفرد وينتج عنه ناتج أو شي جديد. أما عند (Scott) فيعني به:

(نتاج الأفكار المفيدة والقدرة على تبني هذه الأفكار ووضعها موضع التطبيق).

ويمكن تلخيص أهم ما تستطيع المؤسسات تحقيقه من خلال الإبداع، والمنافع التي يحققها لها فيما يلي:

✓ مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج وكذلك مواجهة المنافسة من اجل زيادة

المبيعات.

✓ إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجة ومواجهة المشكلات.

✓ تطوير أساليب وطرق إنتاج وتوزيع السلع والخدمات وتحقيق مستويات أفضل من الناحيتين الكمية

¹ بشير بن عيشي، عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص 6.

² غالب محمد البستنجي، مرجع سابق، ص 12.

والنوعية في جميع الأنشطة التي تقوم بتأديتها.¹

✓ كسب التفوق التنافسي للمنظمة من خلال :

- تقليل كلف التصنيع ورأس المال من خلال الإبداع في العمليات وسرعة التكيف ومواكبة التطور وإمكانية التغيير في العمليات الإنتاجية وتقديم منتجات جديدة.

✓ تحسين إنتاجية المنظمة عن طريق تحقيق الكفاية والفاعلية في الأداء وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد. والطاقة استخداما اقتصاديا.

✓ تحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون للإدارة فوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم من خلال المكافآت rewards المادية والمعنوية التي يحصلون عليها من المنظمات التي تستفيد من تلك الأفكار.²

المطلب الثالث: استراتيجيات الميزة التنافسية

لقد حدد Porter أنواع الاستراتيجيات التنافسية والتي نوضحها وهي:

❖ إستراتيجية الريادة في التكلفة (Cost leadership):

والتي تعتمد على التكلفة المنخفضة، إذ تسمح للمؤسسة بوضع أسعار بيع أقل مقارنة بالمنافسين، وتكون

موجهة إلى أسواق مستهدفة كبيرة، مما يؤدي إلى زيادة حجم مبيعاتها وحصتها السوقية، وتتطلب أساليب

وأدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية وملاحقة مستمرة للتكلفة بهدف تقليصها.³

وحتى تتحقق النتائج المنتظرة من إتباع المؤسسة لاستراتيجيات التكلفة الأقل يتطلب ذلك توافر جملة من

الشرط وهي كالاتي:

¹ بشير بن عيشي ، عمار بن عيشي ، مرجع سابق، ص6.

² نفس المرجع السابق، ص 6.

³ فلة العيهار، مرجع سابق، ص 103.

- وجود طلب اتجاه السعر، حيث يجب أن يقابل كل تخفيض في السعر، ارتفاع في الكميات المشتراة من قبل المستهلكين.
- نمطية السلع المقدمة للمستهلكين.
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين.
- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها إطلاقاً بالنسبة للمشتريين.

❖ إستراتيجية التمييز (La Diffèrenciation):

وهي إستراتيجية تركز على الابتكار والتطور في المنتج والخدمة بهدف جعله مميزاً من خلال: تصميم المنتج، الجودة المواصفات، المنافع والمميزات، التكنولوجيا، خدمة العملاء، نجاح هذه الإستراتيجية تمكن المنظمة من تحقيق عائد على الاستثمار ومعدلات عالية من الربحية تفوق المستوى المتوسط للقطاع بسبب ولاء العملاء للعلامة مما يقلل حساسيتهم للسعر ويضع حاجز لدخول المنافسين الجدد إذ أن التكاليف المرتفعة يتحملها العميل.¹

تحقق إستراتيجية التمييز عدة مزايا في حال توافر عدة شروط نذكر منها²:

- عندما يدرك العملاء مقدار الاختلاف والفروقات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن منتجات المنافسين.
- تعدد استخدامات المنتج ومدى توافرها مع حاجات المستهلك.
- وجود عدد كبير من المنافسين يتبع إستراتيجية التمييز.

إستراتيجية التركيز (La Concentration):

¹ محمد معاريف، آخرون، مرجع سابق، ص 9.

² الوليد هاللي، مرجع سابق، ص 58.

تهدف هذه الإستراتيجية إلى التحديد الدقيق للسوق المستهدفة (قطاع محدود من السوق المستهدف) والتركيز الكامل عليها، وذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل، إذ تسعى المؤسسات إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف بواسطة تقديم منتجات ذات أسعار وتكلفة أقل من المنافسين، أو منتجات متميزة من حيث الجودة، المواصفات أو خدمة العملاء.¹

فالسمة المميزة لهذه الإستراتيجية هي تخصص المؤسسة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي، وكما تعتمد على افتراض أساسي هو أنه يمكن للمؤسسة استهداف سوق ضيق وخدمته بأكثر فعالية وكفاءة.

لذلك فإن إستراتيجية التركيز قد تأخذ في التطبيق العملي بشكليها هما:

1- التركيز مع خفض التكلفة، أي الاعتماد على خفض تكلفة المنتج في ذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق.

2- التركيز مع التمييز، ويعتمد هذا الشكل على تمييز المنتج من خلال استهداف قطاع محدود من السوق أو مجموعة من المشترين.

ولتتمكن الشركة من تنفيذ إستراتيجية التركيز بنجاح وتعظيم نتائجها، يتطلب ذلك توفر عدة شروط نذكر منها:

- عندما تتواجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو استخدامات.
- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
- عندما لا تسمح موارد الشركة إلا بتغطية جزء أو قطاع معين من السوق.
- عندما تتباين القطاعات بشكل معتبر من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.
- عندما تشتد حدة قوى التنافس الخمسة بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.²

وفي الجدول الموالي سنقوم بتلخيص الإستراتيجيات التنافسية الثلاث:

¹ قلة العيهار مرجع سابق، ص 104.

² الوليد هلال، مرجع سابق، ص ص 59-60.

جدول رقم (4): الاستراتيجيات التنافسية الثلاث

الميزة التنافسية	الاستراتيجيات التنافسية		
إدراك الزبائن لانخفاض أسعار منتجات المؤسسة عن منافسيها.	القيادة في التكلفة	حجم قطاعات	

إدراك الزبائن للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة	التميز	السوق	حجم السوق المستهدف
إدراك الزبائن في قطاع المؤسسة للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة	التركيز	قطاع معين من السوق	

المصدر: رتيبة نحاسية، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة - حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002-2003، ص53.

المبحث الثالث: محددات الميزة التنافسية ومؤشراتها

إن لكل مؤسسة ميزة تنافسية تحددها عن غيرها كما أن لديها مؤشرات تستخدمها لدلالة على امتلاكها لميزة تنافسية معينة وفي ما يلي سنقوم بعرض كل من محددات ومؤشرات الميزة التنافسية.

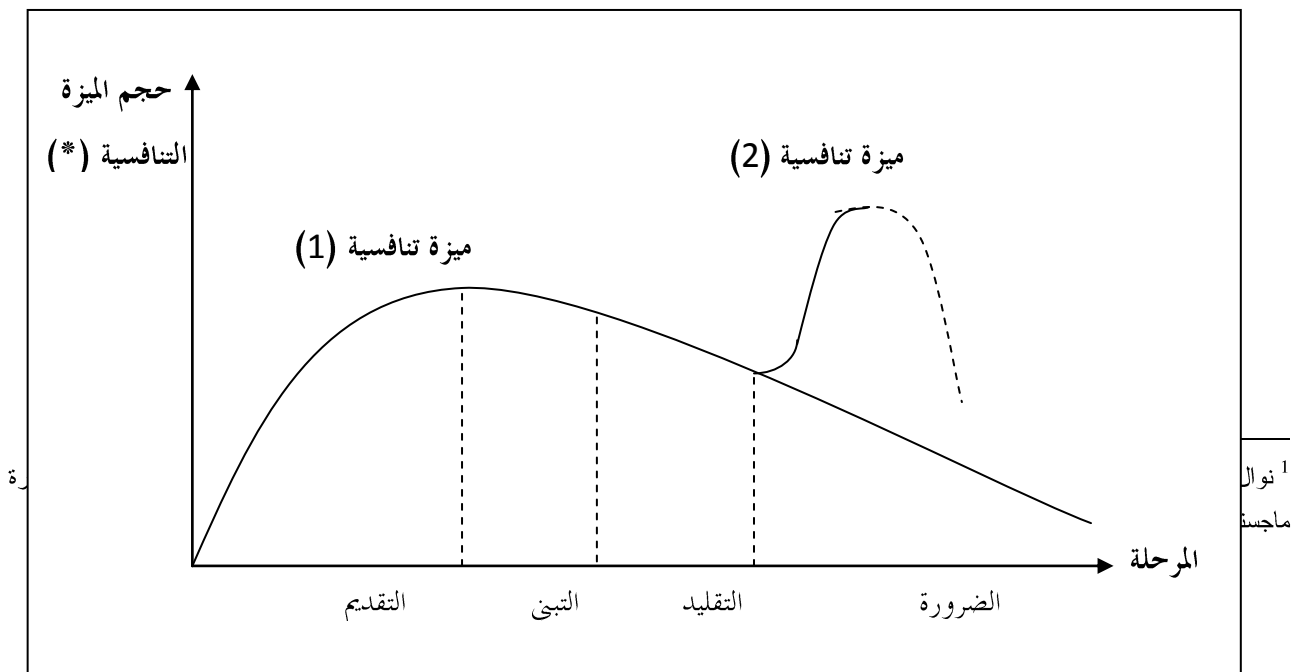
المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمنظمة من خلال متغيرين هما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

أولاً: حجم الميزة التنافسية

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمنظمة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المنظمات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حيات على نفس الغرار.¹ ويتم تمثيل ذلك من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (10): دورة حياة الميزة التنافسية.



المصدر: صولح سماح، دور تسيير الكفاءات في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية _دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM Sud بأوماش بسكرة، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2007_2008، ص 18 وتتمثل مراحل دورة حياة الميزة التنافسية في:

- 1- مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي. و تعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر، حيث يعزى ذلك إلى القبول الذي تحض به من قبل عدد متزايد من الزبائن.¹
- 2- مرحلة التنبؤ: هذه المرحلة تعرف الميزة التنافسية بداية التركيز عليها، كونها بدأت تشهد استقراراً نسبياً من حيث الانتشار، إذ أنه ومن خلال الشكل السابق يتبين لنا بأن حجم الميزة التنافسية يبلغ أقصاه، وفي هذه المرحلة بسبب حجم الميزة التنافسية العالي يبدأ المنافسون في القطاع التحرك، بغية معرفة مصدر أو مصادر الميزة التي امتلكتها المؤسسة.²
- 3- مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة التنافسية وتتجه شيئاً إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة وبالتالي تراجع أسبقيتها عليها ومن ثم انخفاض في الوفورات.

✓ مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو

¹ عمار بوشناف، مرجع سابق، ص 26.

² عبد الرؤوف حجاج، مرجع سابق، ص 21.

الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.¹

ومن خلال شرح دورة حياة الميزة التنافسية نجد أن على المؤسسة التي تحصل على ميزة تنافسية لا يكتفيها امتلاك هذه الميزة بل يجب تطوير هذه الميزة أو اكتشاف ميزة جديدة يكون من الصعب تقليدها خاصة في المرحلتين الأولى والثانية من طرف المنافسين إلا بعد أن تحقق أهدافها (الربح) لتلك المؤسسة وكذلك من الضروري معرفة أن دورة حياة الميزة التنافسية تختلف بالنسبة للقطاعات والصناعات المختلفة وكذلك حسب الميزة التنافسية.

ثانيا: نطاق التنافس

ويقصد به مدى اتساع أنشطة وعمليات الشركة الهادفة لتحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفرة في التكلفة عن الشركات المنافسة. وكمثال على ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، وخبرة فنية واعدة، واستخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو مناطق مختلفة، وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات النطاق وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة و مترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق التي تغطيها عمليات الشركة. وفي المقابل يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على نطاق سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له. وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنه التأثير على الميزة التنافسية وهي.²

✚ القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة والعملاء الذين يتم خدمتهم. وهنا يتم الاختيار

مابين التركيز على قطاع معين أو خدمة كل السوق.³

¹ سماح صولح، مرجع سابق، ص 18.

² الوليد هلال، مرجع سابق، ص 34.

³ نوال شين، مرجع سابق، ص 81.

✚ النطاق الرأسي: يعبر عن درجة أداء الشركة لأنشطتها سواء الداخلية أو الخارجية، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، كما يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للشركة في تغيير مصادر التوريد.¹

✚ النطاق الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجات أو خدماتها في كل أنحاء العالم.²

✚ قطاع النشاط: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة. فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة. فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.³

ومن خلال كل هذا فإنه على المؤسسة البحث على الميزة التنافسية الملائمة لقدراتها وميدان نشاطها وذلك يتحقق من خلال تحليل إمكانياتها الداخلية ودراسة الفرص والتهديدات الذي يفرضه المحيط الخارجي.

المطلب الثاني: مؤشرات الميزة التنافسية

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المنظمات للميزة التنافسية مثل الربحية، الحصة السوقية، النمو السنوي للمبيعات.

ويمكن حساب هذه المؤشرات كما يلي:

1- الربحية:

¹ الوليد هلال، مرجع سابق، ص 34.

² سماح صولح، مرجع سابق، ص 19.

³ عمار بوشناف، مرجع سابق، ص 27.

تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية للمؤسسة، لكن لا بد أن تكون هذه الربحية في شكل متصاعد وقابل للاستمرار من أجل ضمان بقاء المؤسسة في السوق، وتسمى نسبة القيمة السوقية للدين ورؤوس الأموال الخاصة بالمشروع على تكلفة استبداله لمؤشر توبن، وإن كانت هذه النسبة أصغر من الواحد فإن المشروع ليس تنافسيا¹.

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

2- الحصة السوقية:

يستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الرابحين والخاسرين في السوق، حيث أن هذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المنظمة من المبيعات في السوق، ومقارنته مع المنافسين الرئيسيين. ويستفاد من مقياس الحصة السوقية بأنه يعطي مؤشرا عن وضع المنظمة في السوق، وعن حركة المستهلكين بين سلع المنظمة و السلع المنافسين، وعليه فإن انخفاض الحصة السوقية يدل على أن هناك مشكلة ما يتعين على الإدارة حلها.

هذا ويمكن قياس الميزة التنافسية من خلال ثلاث طرق وهي:²

أ - الحصة السوقية الإجمالية:

وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة الكلية على إجمالي المبيعات الكلية في السوق.

ب - الحصة السوقية النسبية

¹ عبد المالك بوركوة، مرجع سابق، ص 54.

² نفس المرجع السابق، ص 51

وتحسب الحصة السوقية للمنظمة هنا بقسمة مبيعاتها الكلية على مبيعات أكبر المنافسين في السوق حيث أن هذا يعطي مؤشرا على مدى الفرق بين المنظمة وأكبر منافسيها بدقة.

ت حصة السوق المخدوم

وتحسب الحصة السوقية هنا بقسمة مبيعات المنظمة على المبيعات الإجمالية للسوق المخدوم، أي السوق الذي تقوم المنظمة بتركيز نشاطها عليه.

3- النمو السنوي في المبيعات:

تعتبر المبيعات محور النشاط الرئيسي لمنظمات الأعمال، وهي عبارة عن مخرجات النشاط التي من خلالها يتم تحقيق الأرباح تحقيق النمو والاستمرارية في السوق. ويعد النمو السنوي في المبيعات مؤشرا على نجاح أعمال المنظمة وعلى زيادة الحصة السوقية لها مما يدعم من موقفها التنافسي في السوق.

هذا وتسعى العديد من المنظمات الأعمال أثناء القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي لوضع هدف محدد لمقدار النمو في المبيعات المراد تحقيقه كأحد معايير النجاح.

المبحث الرابع: دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة

إن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات بينت أن مصدرها لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية، بقدر ما يرتبط بقدرة المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية التي تعد الكفاءات والمعرفة، والجودة أحد عناصرها الأساسية. وبالتالي تعتبر الموارد اللامادية مدخلا أساسيا للميزة التنافسية، فهي تتضمن الأصول، والإمكانات، والعمليات التنظيمية، والخصائص المتعلقة بالمؤسسات

والمعلومات، والمعرفة، والكفاءات المحورية. التي تعد مصدرا هاما لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.¹ لذلك لابد من إدارة المعرفة لتحقيق ميزة تنافسية وهو ما سنحاول التعرف عليه من خلال المطالب الموالية.

المطلب الأول: دور توليد المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة

تعد عملية توليد المعرفة العملية الأكثر أهمية من عمليات إدارة المعرفة من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، فالمنظمة الناجحة هي التي تولد المعرفة الجديدة باستمرار. وقد أطلق على هذه العملية مسميات أخرى هي: إنشاء المعرفة وتكوينها، إبداع المعرفة، اكتشاف المعرفة، حيث يشير كثير من الباحثين إلى أن العلاقة الأساسية بين المعرفة والميزة التنافسية تقع في إمكانية توليد المعرفة، أساس ذلك أن هناك علاقة كبيرة بين توليد المعرفة وعمليات التعلم والإبداع وتشكيل فرق العمل ودورها في إبداع منتجات وخدمات جديدة تزيد من كفاءة المنظمة وإيجاد حلول جديدة لمشكلات مستعصية تواجهها، وتوليد رأس مال معرفي جديد يرتقي بصورتها ويساهم في تفوقها وتحقيق مكانة سوقية متقدمة لها.²

ولقد أشار كل من nonaka و takeuchi في دراستهما الصادرة عام 1995 إلى أن العلاقة الأساسية بين المعرفة و القدرة التنافسية تكمن في إمكانية توليد المعرفة التي تقود إلى الإبداع الذي يقدم بدوره أسس الميزة التنافسية.³

لذا لم يعد خافيا على أحد الدور البارز الذي تلعبه المعرفة لفائدة المؤسسة وتعزيز مركزها التنافسي من خلال صنع الكفاءات وخلق الإبداع وتحفيز التجديد والابتكار وما لذلك من اثر على تدني تكاليف المؤسسة وتميز منتجاتها وخلق القيمة لفائدة عمالها. وفي هذا الإطار يؤكد (Duffy) على أن استخدام المعرفة المتولدة والمتجددة من شأنه أن يقلل من تكاليف المؤسسة ويرفع من سرعة طرح منتجات في الأسواق.

ومن أجل ضمان ديمومة وتواجد المؤسسات في السوق وتطوير قدرتها التنافسية، تكون المؤسسة

¹ يحضيه سمالي ، نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيذة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 12 - 13 نوفمبر، 2005، ص 45.

² عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص ص 123 - 124.

³ عبد المالك بوركو، مرجع سابق، ص 100.

الاقتصادية مجبرة على تنظيم عملية التكامل بين إنتاجها المعرفة والمعرفة المكتسبة من محيطها الخارجي وبالتالي عليها باعتماد سياسات واضحة دائمة متجددة لتنمية وتطوير مواردها المعرفية وتوفير المناخ اللازم والبيئة المناسبة لتدعيم واستغلال كل ما هو متاح أمامها من طاقات مبدعة مبتكرة، فمآلها الزوال آجلاً أو عاجلاً، والمؤسسة الجادة الساعية للبقاء عليها بعمل تجديدي إبداعي معرفي مستمر¹.

تنشط عملية توليد المعرفة خلال عمليات التفاعل والاتصال وتبادل المعلومات عبر شبكة الأعمال الاجتماعية وزيادة المعرفة يمكن أن يعزز من خلال التركيز على رأس المال البشري لتسهيل عمليات التوسع في السوق التنافسي وتتطلب عملية توليد المعرفة والتشارك فيها إحداث التغيير في تركيبة جماعات العمل، فالمؤسسات الريادية التي تنشأ صغيرة في العادة نجد أن الجماعات في هذه المؤسسات تسعى إلى التعاون من أجل الكشف عن غرض النجاح والتقدم في السوق، ومن خلال ما تتمتع به المؤسسات من ميزة تنافسية تتولد عبر الأعمال التي يمارسها أفراد الجماعة الواحدة والتي تنشأ عنها معرفة تساند توجيهات منظماتهم الريادية.

أنماط توليد المعرفة:

توجد العديد من أنماط توليد المعرفة التي تتبعه المؤسسة بغية الوصول إلى المعرفة واستخدامها من أجل تحقيق الريادة والمنافسة في السوق وهي تشمل ما يلي:

- اكتساب المعرفة الموجودة في المصادر الخارجية، ويتم ذلك من خلال تدريب الأفراد وتعليمهم، أو من خلال القراءة و ملاحظة الخبرات و التجارب أو النشاطات المماثلة، أو من خلال الاستماع إلى المحاضرات.
- توليد معرفة جديدة من خلال توسيع المعرفة الموجودة سابقاً بواسطة التفكير و التحليل، فبينما يفكر شخص ملياً في موقف ما، وما الذي حصل وما نتائج ذلك، وكيف تترابط الأشياء ببعضها فإنه يكون

¹ ميلود تومي، إنتاج المعرفة لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات المعرفية الركيزة الجديدة والتحديات التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 12-13 نوفمبر، 2005، ص ص 33 -

في موضع توسيع معرفته من خلال إحداث تكامل بين المعرفة السابقة و بين الانعكاسات الجديدة الناشئة عن عملية التفكير في ذلك الموقف.

- توليد معرفة جديدة من خلال الاستكشاف و التجربة و الإبداع الفردي في أنه إبداع غير مسبق التوجيه.¹

إن عملية إنتاج المعرفة في المؤسسة الاقتصادية أصبح أمر إلزامي واقعي وركيزة أساسية لتدعيم قدراتها التنافسية و ضمان بقائها.²

ومن خلال هذا فإن تحقيق تنافسية المنظمة لا ينحصر فقط في تخفيض التكاليف وإنما يمتد أيضا إلى خلق (توليد) القيمة بمعنى منتجات تعادل قيمة أكبر لدى المستهلك بفضل نوعيتها وأدائها.

المطلب الثاني: دور خزن المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة

قد تبذل المنظمة جهدا كبيرا في اكتساب المعرفة، إلا أنها قد تكون معرضة لأن تفقدها سواء بالنسيان أو تعثر سبل الوصول إليها. ومن هنا فإن تخزين المعرفة واسترجاعها عند الحاجة يشكل عنصرا هاما.³ حيث أن الازدواجية بين المعرفة الجديدة والمخزون في الذاكرة التنظيمية تحقق للمنظمة ميزة تنافسية اقتصادية لدخول أسواق جديدة.

ويكون تخزين المعرفة من خلال وضع قواعد بيانات لذلك حيث يسهل الرجوع إليها عند الحاجة وبالتالي يطلع عليها الأفراد ويستعملونها إذا ما اقتضت الحاجة.

¹ عبد المالك بوركوة، نفس المرجع السابق، ص 102.

² ميلود تومي، مرجع سابق، ص 39.

³ ناصر جاسم الأغا، أحمد غنيم أبو الخير، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، مجلة جامعة الأقصى - سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد السادس عشر، العدد الأول، جامعة الأقصى، غزة، جانفي، 2012، ص 38.

وإن تخزين المعرفة الجيدة والمفيدة يسهل العمل داخل المؤسسة وذلك من خلال:

- تقليل التكاليف الإجمالية للعمل عن طريق تقليل تكاليف الهدر والإنتاج المعيب وتكاليف سوء التعامل مع التقنيات ووسائل العمل.

- زيادة العوائد المالية للمؤسسة عن طريق إنتاج منتجات مبتكرة وسريعة البيع.

- يقود تخزين المعرفة أيضا إلى تحقيق الإبداع والابتكار وتقديم أشياء غير مألوفة سابقا نتيجة الاستخدام الجيد للمعرفة المخزنة.

من هنا يتضح أن عملية تخزين المعرفة تساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة سواء بتخفيض التكاليف أو بالتميز عن الآخرين.

المطلب الثالث: دور توزيع المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة

إن الأخذ بمنهجية إدارة المعرفة يقتضي في المقام الأول فتح قنوات ومنافذ الاتصالات داخل المؤسسة وإتاحة الفرص للتواصل والتفاعل الاجتماعي بين أعضاء المؤسسة لتداول المعرفة وتعميقها وتنميتها بالاستخدام والتطبيق .

ولأن أهم ما يميز المعرفة عن باقي موارد المؤسسة هو نموها وازدهارها مع مرور الوقت فهي لا تستهلك أو تتقادم بالاستخدام حيث تتزايد كلما تداولها الأفراد ووضعها موضع التطبيق.

لذا فإن عملية توزيع المعرفة تسهل عملية تعلم الأفراد وتعاونهم وحل المشاكل التي تواجه نشاطات المؤسسة التي قد تصرفها المؤسسة على ذلك هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن التوزيع والتشارك في المعرفة يسمح بزيادة الإبداع والابتكارات وخلق جو من المشاركة الجماعية وبناء ثقة بين الأفراد وهو ما يمثل نوع من التميز الذي تبحث عنه المؤسسة.

مما يعني أن توزيع المعرفة يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة من خلال خفض التكاليف والتميز.

إن التميز الحقيقي و قوة المنظمة يكمن في قدرة المنظمة على تشجيع أفرادها لتبادل، و تقاسم المعرفة فيما بينهم حيث تتجسد من خلاله قوة المعرفة المشتركة ما يجعل المؤسسة تعمل من خلال مزيج كلي للمعرفة المتاحة بها واستفادة شاملة لها، كما أن نشر المعرفة يؤدي إلي تطبيقها في الوقت المناسب، و في المكان المناسب، و تفادي الأخطاء السابقة.

المطلب الرابع: دور تطبيق المعرفة تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة

إن مفهوم المعرفة كمورد استراتيجي يؤكد على إمكانية تسييرها واستعمالها وتخزينها بسهولة، فالمؤسسات الهادفة إلى تحقيق ميزة تنافسية لا تهتمها المعرفة بحد ذاتها، بل قدرة وإمكانية توظيفها وتسييرها استراتيجيا كأحد أهم الموارد الداخلية المسؤولة في الاقتصاد الجديد عن تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.¹

ولقد أكد العديد من الباحثين على ضرورة تطبيق المعرفة في المؤسسة لتأتي ثمارها، فالتطبيق وحده هو الذي يعزز المعرفة ويمكن من المنافسة. نتيجة الاستفادة منها واستخدامها وإعادة استخدامها، فتوليد المعرفة و تخزينها وتوزيعها هي إجراءات عبثية إذا لم يتم استخدامها بفاعلية، أي إيجاد معنى للمعلومات المستلمة وتطبيقها.² وهذا ما يحقق للمنظمة ميزة تنافسية عالية.

وأشار (Alavi & Levdnner,2001) إلى أن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود

عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة.³

¹ يحضيه سملالي، نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 56.

² سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات - دراسة ميدانية على الشركات الصناعية التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد السادس والعشرون، العدد الثاني، 2010، ص 71.

³ غسان العمري، عبد الستار العلي، مفهوم خريطة المعرفة دراسة استعراضية تحليلية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونية الأردنية الخاصة، 26 - 28 أبريل، 2004، ص 8.

ذلك أن تطبيق المعرفة يساعد على تحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة والانفتاح أكثر مما يزيد من القدرة على الإبداع والتميز الذي تطمح إليه المؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن التطبيق الفعال للمعرفة يمكن من تقليل التكلفة والوصول إلى الأنماط المختلفة من المعرفة القيمة. إذن مما سبق يمكن القول أن عملية تطبيق المعرفة يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة بتحقيقها إحدى الإستراتيجيتين (خفض التكلفة، والتميز).

إن توليد المعرفة الجديدة والمفيدة و تخزينها وتوزيعها وتطبيقها تسهل العمل داخل المنظمة، كما أن وجود فريق متخصص بالتقاط المعرفة والتشجيع على استثمارها، فضلاً عن مشاركة العاملين وتفاعلهم، ووجود قيادة فعالة تقود تلك العمليات لإحداث التناسق والتناغم فيما بينها.¹

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الميزة التي تسمح للمؤسسة بإنتاج منافع إضافية باستمرار مقارنة بالمنافسين ووجدنا بأن الميزة التنافسية نوعان وهما ميزة التكلفة الأقل وتتمثل في إنتاج نفس المنتج ولكن بتكلفة أقل مقارنة بالمنافسين، وميزة التميز وتتمثل في إنتاج منتجات فريدة (لم يتم إنتاجها من قبل) وبسعر عالي. والحصول على الحصة السوقية أي وضع المؤسسة في السوق.

¹ سليمان الفارس، مرجع سابق، ص 73.

ولأن اكتساب ميزة تنافسية أصبح ضرورة حتمية للمؤسسة حتى تضمن بقائها في السوق واستمرارها فيه فإن ذلك يتم عن طريق استغلال كل المصادر المختلفة للميزة التنافسية وأهمها الموجودات اللامادية الممثل أساسا في المعرفة. حيث يجب إدارتها بكيفية تمكن تحقيق ميزة تنافسية وهو ما تعرفنا عليه في هذا الفصل. ولأن النتائج النظرية تحتاج إلى التأكيد على واقع ميداني فإننا خصصنا الموالى لذلك

تمهيد الفصل الرابع:

بعد ما تم وضع الإطار النظري لموضوع دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وتحديد أبعادهما وكل المفاهيم المرتبطة بهما، في الفصلين السابقين، سنحاول في هذا الفصل دراسة العلاقة بين متغيري البحث على أرض الواقع بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM sud. وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لهؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM sud.

المبحث الثاني: عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM sud.

في هذا الإطار سيتم التعريف على مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM Sud بأوماش - بسكرة. التي تتعرض إلى منافسة شديدة خاصة من طرف المؤسسات التي تنشط في نفس النشاط. ومن خلال ماسبق لابد أولا من تقديم لمحة عن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM sud في المطلب أول، أما المطلب الثاني فضمناه أهمية وأهداف مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM sud، كما أن المطلب الثالث فقد شمل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM sud.

المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM sud

أولا: التعريف بالمؤسسة

تعتبر مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب هي شركة خاصة أنشئت في إطار الشراكة بين مستثمر خاص وطني ومجموعة الغرير الإماراتية المختصة في الصناعات الفلاحية والغذائية خصوصا صناعة الحبوب ومشتقاتها، وقد تأسست مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM sud عام 1999/02/22 على شكل شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL) برأس مال قدره 135 مليون دينار جزائري، موقعها الجغرافي ببلدية أوماش التابعة لدائرة أورلال بولاية بسكرة، حيث تشتهر هذه البلدية بالنشاطات الصناعية كما يقطعها الطريق الوطني رقم: 03 الواصل بين شمال الجزائر وجنوبها، وكذلك يقطعها خط السكة الحديدية. وبالمحاذاة من مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب توجد تعاونية الخضر والحبوب الجافة التي توجد فيها المواد الأولية: القمح بنوعيه " اللين والصلب ".

1_1: التعريف بالجانب القانوني لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

وفي 4 جوان 2007، تم تحويل الشكل القانوني للمؤسسة من شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL) إلى شركة ذات أسهم (SPA)، حيث تم رفع رأس المال الاجتماعي إلى 300 مليون دينار جزائري.

1-2: المساحة

تتربع المؤسسة على مساحة تبلغ: 54225 م²، منها 4220 م² مغطاة وموزعة على كل من وحدة الدقيق والفرينة تقدر بـ 2850 م²، ووحدة الكسكسي بـ 2070 م².

1-3: وحدات المؤسسة:

تحتوي مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب على أربع وحدات هي:

1. وحدة إنتاج الدقيق والفرينة بطاقة إنتاجية تصل إلى (200 طن/يوم من سميد القمح الصلب و 200

طن/يوم من فرينة القمح اللين).

2. وحدة إنتاج الكسكسي بنوعيه المتوسط والرقيق، بطاقة إنتاجية تصل إلى 1200 كلغ/ساعة.

3. وحدة الاستيراد والتصدير للمواد الغذائية ومواد تغذية الأنعام، لكنها ركزت نشاطها على استيراد

القمح بنوعيه " اللين والصلب " بالدرجة الأولى وذلك بغية:

➤ التنازل عن طريق الوحدات لوحدة الدقيق والفرينة.

➤ من أجل بيعه في السوق الجزائرية.

4. وحدة صوامع تخزين الحبوب وهي في طوع الإنتاج تقع بمناء " جن جن " بولاية جيجل وعند نهاية الانجاز ستجهز بأحدث العتاد الخاص بالتفريغ، الشحن، التخزين، وتحويل الحبوب، ويقدر الاستثمار الإجمالي لهذا المشروع ب: 2 مليار دينار جزائري.

ويعتبر هذا المشروع أكبر مخزن للحبوب بإفريقيا، سواء من ناحية المساحة أو من ناحية الطاقة التخزينية، فمساحته تقدر ب: 9.6 هكتار تحصلت عليها المؤسسة بموجب اتفاقية بينها وبين إدارة ميناء " جن جن " والطاقة التخزينية لهذه الوحدة المكونة من 18 صومعة فتقدر ب: 160 ألف طن، من مساحة مغطاة للتخزين بكمية 25 ألف طن ولقد برمجت هذا المشروع كمرحلة ثانية لإنجاز 09 صوامع أخرى بطاقة تخزين تبلغ: 80 ألف طن، ومساحة مغطاة للتخزين ب 25 ألف طن.

بدأت عملية الإنجاز للمؤسسة بعدة مراحل إلى أن تم الدخول الفعلي في مرحلة الإنتاج، حيث بدأت وحدة الاستيراد والتصدير العمل في سنة 2000، وذلك باستيراد القمح بنوعيه وبيعه في السوق الوطنية واستغلال وقت الإنجاز في تحقيق فوائض تعود على المؤسسة وتساعد في تمويل عملية إنجاز الوحدات الأخرى، أما بداية الأشغال بوحدة الدقيق والفريضة كانت في شهر أكتوبر من عام 2000، وكانت نهاية الأشغال في جويلية 2002، أما الإنتاج الفعلي لمنتج الفريضة والدقيق كان في شهر مارس من سنة 2003، كانطلاق فعلي ومستمر.

أما بما يتعلق بوحدة الكسكسي فقد كانت بداية الأشغال في شهر سبتمبر لعام 2001، انتهت في

ديسمبر 2002، ودخلت مرحلة الإنتاج الفعلي في سبتمبر 2003.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM sud

أولاً: أهمية مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM sud

تعتبر المؤسسة ذات أهمية اقتصادية بارزة لأنها تقوم بإنتاج منتجات أساسية وضرورية ذات طابع استهلاكي واسع، لأنها تتوجه إلى فئات واسعة من المجتمع لأنها تعتبر المادة الأولية له من خلال تقديم مستوى عالي من الجودة تنافس بها في السوق، وهذه نتيجة التحكم في تقنيات الإنتاج ومن خلال هذا فأهمية المؤسسة يمكن أن يتجسد فيما يلي:

- تعتبر منتجات المؤسسة أساسية وضرورية للمستهلك.
- تغطي المؤسسة جزءاً كبيراً من حاجيات السوق.
- توفير مناصب شغل وامتصاص جزء من البطالة.
- الموقع الجغرافي الاستراتيجي مما يمكنها من الاتصال بمناطق أخرى.

ثانياً: أهداف مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM sud

بعد أن شعرت المؤسسة بخطر المحيط الذي تنشط فيه، وحتى تقوي مركزها التنافسي أمام منافسة المؤسسات الأخرى، وحتى يتسنى لها جذب المستهلك ودفعه لطلب منتجاتها، سطرت مجموعة من الأهداف في الأجلين القصير والطويل، التي تحاول تحقيقها وتتمثل فيما يلي:

- العمل على توفير احتياجات السوق من المنتجات الغذائية.
- وضع سياسات إنتاجية متطابقة مع متطلبات السوق.
- وضع سياسات تجارية قادرة على مواجهة المنافسة.
- ضمان موقع الريادة في مجال نشاطها.
- توسيع وتطوير وحدات الإنتاج والعمل من أجل الوصول إلى التكامل الأمامي والخلفي.
- تخفيض تكاليف الإنتاج بالاستفادة من اقتصاديات الحجم من أجل الحصول على أسعار تنافسية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM sud

أولاً: التعريف بالجانب التنظيمي لوحة الدقيق والفرينة:

تعتبر مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من المؤسسات المتوسطة الخاصة التي تمارس نشاطها الصناعي فهي من الناحية التنظيمية تنقسم إلى عدة مديريات ومصالح، وهذا من أجل السير الحسن للمؤسسة وتسهيل عمليات الرقابة، وتعتبر وحدة الدقيق والفرينة الوحدة الرئيسية في المؤسسة.

والهيكل التنظيمي للمؤسسة يعبر بشكل رئيسي عن مصالح ومديريات هذه الوحدة حيث تشترك باقي

الوحدات مع هذه الوحدة في أغلب المديريات والمصالح، كما يقدر عمال المؤسسة بـ 196 عاملاً موزعين

كما يلي:

- إطارات مسيرة: 03

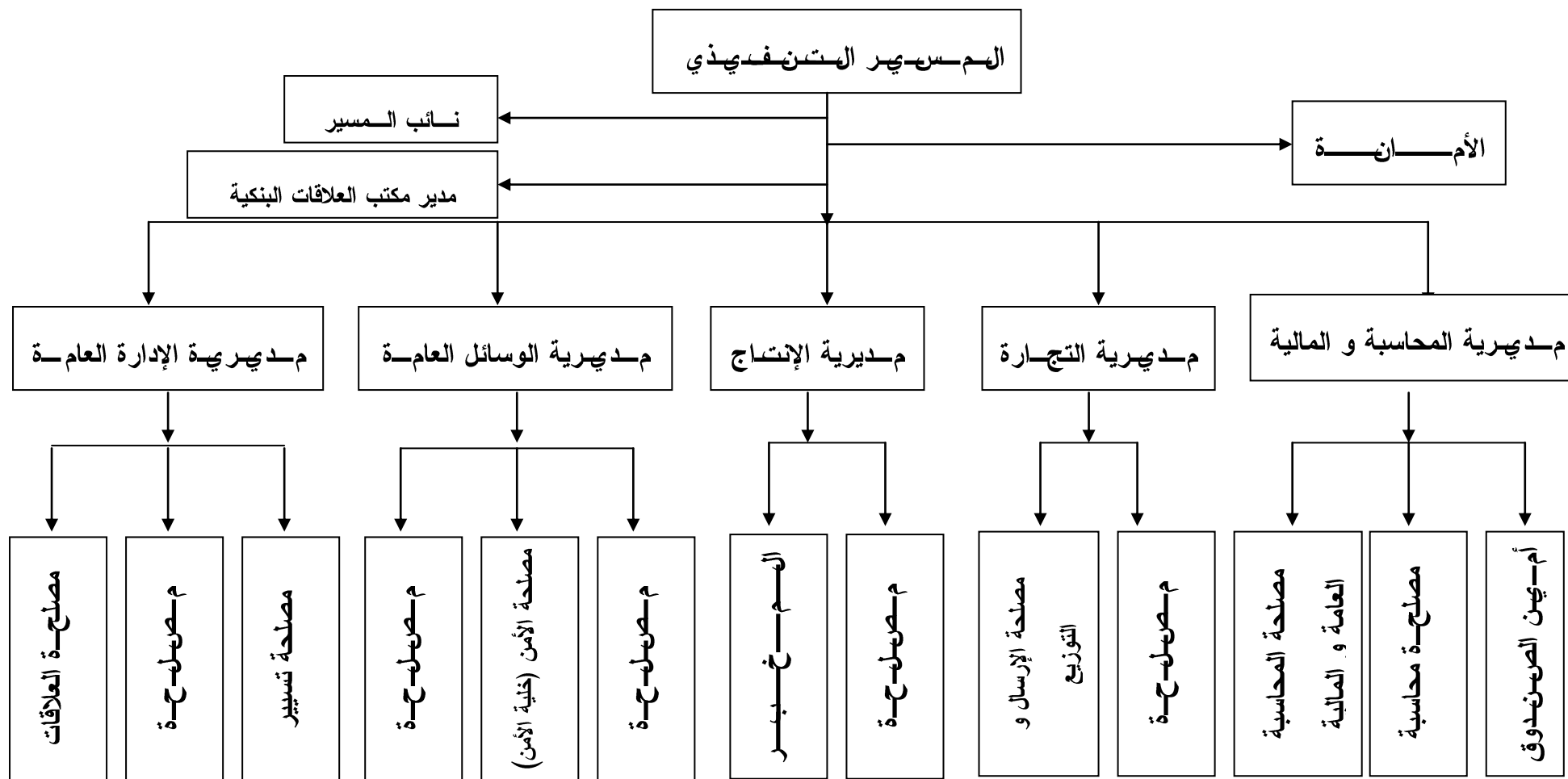
- إطارات: 10

- أعوان تحكم: 26

- أعوان تنفيذ: 157

وتظهر مهام ومكونات هذا التنظيم في الشكل التالي:

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لوحدة الدقيق والفرينة بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب.



المصدر: مديرية الإدارة العامة ووحدة الدقيق والفرينة بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (الملحق رقم (1))

أولاً: المدير التنفيذي

مكلف بحسن تسيير المؤسسة إدارياً وتقنياً، واتخاذ القرارات اللازمة في الأوقات المناسبة: كذلك العمل على التنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة.

ثانياً: الأمانة العامة

مكلف بتسيير شؤون الأمانة بما فيها تسجيل البريد الصادر والوارد واستقبال العملاء والزوار واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها بين مختلف المديريات والمصالح، وتبليغ المعلومات إلى مختلف المصالح.

ثالثاً: مديرية الإدارة العامة

تحرص على تطبيق القوانين وضبطها وتدرج تحتها المصالح التالية:

3-1- مصلحة تسيير المستخدمين:

هذه المصلحة مختصة بتسيير شؤون العمال من بداية العمل إلى نهاية العقد وكذا توظيف وتصنيف العمال حسب الخبرة ومراقبة العمال من حيث الغياب.

3-2- مصلحة الأجور:

تقوم بإعداد الأجور، وإعداد التصريحات الخاصة بالضمان الاجتماعي.

3-3- مصلحة العلاقات العامة:

تقوم بجميع أنواع الأعمال الإدارية الخارجية للمؤسسة مثل: صندوق الضمان الاجتماعي، مركز السجل التجاري... الخ.

رابعاً: : مديرية الوسائل العامة

وتتدرج تحته المصالح التالية:

مصلحة الوسائل العامة: تعمل على تموين مصالح المؤسسة بالمستلزمات المختلفة (وسائل النقل، عتاد

ومعدات...الخ) وتقوم بالمهام التالية:

4-1- الصيانة:

تعمل على صيانة الآلات ووسائل النقل وجميع التجهيزات الخاصة بالمؤسسة، وهي تقوم بعملية الصيانة

بنوعيتها الوقائية والعلاجية من خلال:

-الصيانة الميكانيكية.

-الصيانة الكهربائية.

4-2- خلية الأمن:

تحرص على أمن المؤسسة وتقوم بتسجيل دخول وخروج الشاحنات وحمولتها فارغة ومعبئة لضمان مطابقة

كمية المدونة في وصل الشراء.

4 3 - خلية النقل:

4 4 - تحرص على تأمين واستقبال الطلبات الخاصة بالشراء، وكذلك إيصال العينات الممنوح للزبائن،

كذلك نقل العمال للمؤسسة.

خامسا: مديرية الإنتاج

وتتدرج تحته المصالح التالية:

5-1- مصلحة الإنتاج

تشرف على السير الحسن للعملية الإنتاجية من ناحية ومراقبة نوعية المنتج والمحافظة على مستوى

الجودة، وتقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:

- خط القمح وتصفيته من الشوائب وتحضيره للطحن.
- وزن القمح المصفى لمعرفة وزن الفضلات المصفاة.
- استقبال الأكياس.
- تخزين وتصريف المنتج.
- الصيانة الوقائية والفنية.
- تحضير الأجهزة ومراقبة النوعية والجودة.

يقوم مسؤول الإنتاج بمتابعة كل مراحل عملية الإنتاج حتى الوصول إلى المنتج النهائي الذي ترسل عينة منه

للمخبر لمراقبة النوعية مع العلم أن المصنع يتبع نظام تسيير الإنتاج بالحاسب الآلي (GPAO).

5-2- المخبر:

تتمثل مهامه في مراقبة المواد الأولية (القمح بنوعيه) وكذا المنتج النهائي، وتحديد الخصائص التحليلية لمتابعة مدى استقرار النوعية، حيث أن للمخبر مطحنة صغيرة تجريبية تتضمن اختبار عينات القمح المقترحة من قبل الموردين من أجل تحديد مواصفات النوعية للمنتج النهائي وهذا لغرض:

- احترام مواصفات مراقبة الجودة، وكذا متابعة المواد الأولية عند وصولها.
- إمكانية المزج بين مختلف المواد الأولية لتحسين الجودة.
- إمكانية التخزين.

5-3- مصلحة التخزين:

تتمثل مهامها في تخزين المنتجات النصف مصنعة في الصوامع والمنتجات النهائية في الأماكن

المخصصة.

سادسا: مدير التجارة

وتتدرج تحته المصالح التالية:

6-1- مصلحة التجارة:

تعمل على التنسيق بين مصلحة التجارة ومصلحة الإنتاج، حيث يتم إرسال المخزونات لهذه المصلحة

ليتم توزيعها حسب الأولوية كون أن الطلب أكبر من الإنتاج، حيث تقوم هذه المصلحة بدراسة الطلبية

وترتيبها حسب الأولوية حيث توضع في دفتر الطلبيات، هذا الأخير يتضمن تاريخ الطلبية، حجم المعاملات

بالنسبة للزبون حجم الحقوق، وذلك لتحقيق التوازن بين كمية المخزونات وحجم الطلبيات، الإشراف على

عملية تسجيل البيع ومتابعة حقوق الوحدة الخاصة لكل زبون هذا من ناحية ومن ناحية أخرى متابعة الفوترة

ليتم بعدها إرسال الفواتير إلى مصلحة المحاسبة، حيث تقوم هذه الأخيرة بتقديم تصريح شهري إلى مصلحة الضرائب كما تقوم أيضا باستقبال الزبائن وكذلك تحديد نوعية الزبون.

كما يتم في مصلح التجارة تحقيق الصفقات التجارية، وكذا تحديد الطلبات والبحث عن أسواق جديد وزبائن جدد، والعمل على مواجهة المنافسين وتحقيق أكبر قدر ممكن من المبيعات.

6-2- مصلحة التموين والتوزيع:

تقوم هذه المصلحة بمهام عدة، حيث تبدأ مهامها من مصلحة التجارة التي ترسل المعلومات اللازمة الخاصة للزبائن، كما تقوم بإرسال وصلات البيع إلى مصلحة التجارة للقيام بالعمليات الحسابية، ومن مهامها كذلك إعداد التقرير اليومي، والذي توضح فيه خروج البضاعة، ثم إرساله إلى مدير الإنتاج، كما لهذه المصلحة علاقة بمصلحة التعبئة والتغليف، حيث تصدر إليهم الأمر بإرسال البضائع بعد تعبئتها، ومن بين الوصلات المستعملة في هذه المصلحة نجد:

وصل الدفع: وثيقة تثبت إيداع المبلغ، تسلم من عند أمين الصندوق.

وصل التسديد: وثيقة تثبت قيمة مبلغ التسديد، تسلم من قبل مصلحة التجارة.

وصل الخروج: وثيقة تسمح بخروج البضاعة من المؤسسة.

كشف العملاء: وهي وثيقة تملأ للزبائن الدائمين فقط، فيها كمية البضاعة المأخوذة ودفعاتهم النقدية.

سابعاً: مديرية المحاسبة و المالية

وتتدرج تحته المصالح التالية:

7-1- مصلحة المحاسبة العامة والمالية:

وتقوم بما يلي:

- التقييد المحاسبي وإعداد القوائم المالية (العمليات وحدة الدقيق والفرينة).
- متابعة جميع المهام الخاصة بوحدة الدقيق والفرينة.
- مراقبة فواتير الشراء وتحرير الصكوك من أجل تسديد ديون الموردين.

7-2- أمين الصندوق:

يقوم بتسديد مصاريف وأعباء الوحدة وكذا تسديد أجور العمال وقبض المداخل النقدية للوحدة.

مصلحة محاسبة الموارد: تتكفل بالمتابعة اليومية لتحركات الموارد (دخول وخروج)، وإنشاء كشف المبيعات

وجداول الشراء والبيع والحالة التجارية للمبيعات.

المبحث الثاني: عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها.

المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثين عينة الدراسة حسب المتغيرات (السمات) الشخصية

الجدول رقم (5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	50	%83,3
	أنثى	10	%16,7

%100	60	المجموع	
%15	9	من 20-29 سنة	العمر
%48,3	29	من 30-39 سنة	
%25	15	من 40-49 سنة	
%11,7	7	من 50 سنة فأكثر	
%100	60	المجموع	
%28,3	17	بكالوريا فأقل	المؤهل العلمي
%23,3	14	ليسانس	
%33,3	20	تقني سامي	
%15	9	دراسات عليا متخصصة	
%100	60	المجموع	
%20	12	أقل من 5 سنوات	سنوات
%31,7	19	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	
%35	21	من 11 إلى 15 سنة	

الخبرة	أكثر من 15 سنة	8	13,3%
	المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V16.

يظهر من الجدول رقم (5) أن غالبية المبحوثين كانوا من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (83,3%) في حين بلغت نسبة الإناث (16,7%) من مجموع أفراد عينة البحث أو الدراسة.

بالنسبة لمتغير العمر فنجد أن الفئة (30-39) احتلت أعلى نسبة بواقع (48,3%) في حين نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (40-49) بلغت (25%)، أما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (20-29) بلغت (15%)، وفي الأخير نجد أن نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بلغت (11,7%).

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين فقد وجد أن (28,3%) من المبحوثين الذين كان مؤهلهم العلمي بكالوريا فأقل، مقابل (23,3%) من حملة شهادة ليسانس، في حين كانت نسبة حملة شهادة تقني سامي (33,3%)، وجد أن (15%) من المبحوثين الذين يحملان شهادة الدراسات العليا، بهذا نستنتج أن نسبة المستويات التعليمية بين المبحوثين هي مرتفعة وهو أمر جيد.

وعند تدقيق في سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد إن (20%) منهم تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و (31,7%) من المبحوثين تقع خبرتهم في المجال (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، في حين نجد أن (35)

من المبحوثين. تقع خبرتهم (مدة خدمتهم) ضمن المجال (من 11 إلى أقل من 15 سنة)، أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم (15 سنة فأكثر) فقد حددت نسبتهم (13,3%) من مجموع الأفراد عينة البحث.

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي.

أي اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا ، ومن أجل التحقق من ذلك تم احتساب قيمة معامل الالتواء "Skewness" للمتغيرات المستقلة، (ومن المعلوم أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء للمتغيرات جميعها أقل من ثلاثة)، ويظهر الجدولان رقم (6) و (7) أن قيمة معامل الالتواء أقل من ثلاثة مما يشير إلى أن بيانات البحث تتوزع توزيعاً طبيعياً. ويعد ذلك شرطاً للإجراء تحليل الانحدار لضمان الوثوق بنتائجه.

الجدول رقم (6): معامل الالتواء للمتغير المستقل (إدارة المعرفة).

المتغيرات	معامل الالتواء
-----------	----------------

-0,304	توليد المعرفة
-1,435	خزن المعرفة
-0,868	توزيع المعرفة
-1,404	تطبيق المعرفة

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V16.

الجدول (7): معامل الالتواء للمتغير التابع (الميزة التنافسية).

معامل الالتواء	المتغيرات
-0,677	التكلفة
-0,833	الجودة
-0,443	المرونة
-0,932	الإبداع
-0,160	التسليم

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V16.

المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبانة (الإجابة على الأسئلة الهحث).

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث حيث تم استخدام المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري (على مقياس ليكارت الخماسي) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين إدارة المعرفة والميزة التنافسية، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي للإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1- أقل من 2.5) دالا على مستوى منخفض من قبول، ومن (2.5- أقل من 3.5) دالا على مستوى المتوسط، ومن (3.5- 5) دالا على مستوى مرتفع ويظهر الجدولان (8) و (9) تلك النتائج كما يلي:

أولاً: تحليل وتفسير عبارات متغير إدارة المعرفة بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM Sud بأوماش - بسكرة.

يوضح الجدول الموالي إجابات أفراد عينة البحث على عبارات محور إدارة المعرفة.

الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث

عن

عبارات محور إدارة المعرفة.

رقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
-	توليد المعرفة	3,119	0,716	4	متوسط
1	يتم عقد ملتقيات وندوات علمية بالمؤسسة.	2,733	0,972	6	متوسط
2	إجراء دورات تكوينية متخصصة للعمال	2,917	0,996	4	متوسط
3	هناك تحويل المعرفة التي يملكها العمال إلى عمال آخرين.	3,500	0,983	1	مرتفع
4	تضع المؤسسة ميزانية مناسبة لتشجيع الإبداع والابتكار.	2,867	0,982	5	متوسط
5	تسمح المؤسسة للعاملين بالمشاركة في حل المشاكل التي تواجهها.	3,250	0,932	3	متوسط
6	تهتم المؤسسة بتوظيف الأفراد المبدعين	3,450	0,928	2	متوسط

مرتفع	1	0,648	3,633	خزن المعرفة	-
مرتفع	3	0,911	3,683	تستخدم المؤسسة أجهزة و برمجيات حاسوبية متطورة تقوم بتخزين المعلومات فيها.	7
متوسط	5	0,873	3,467	سهولة وصول جميع الموظفين إلى المعرفة التي تمتلكها المؤسسة.	8
مرتفع	2	0,805	3,717	وجود نظام دائم لصيانة وحماية موجودات المعرفة لديها.	9
مرتفع	1	0,834	3,817	للمؤسسة تعليمات واضحة لاسترجاع المعرفة المخزنة لديها.	10
مرتفع	4	0,817	3,525	تعمل المؤسسة على التوثيق المستمر لتجارب وخبرات الأفراد باستمرار.	11
متوسط	3	0,794	3,367	توزيع المعرفة	-
متوسط	1	0,948	3,483	تعمل المؤسسة على نشر ثقافة المبادرة الفردية والجماعية لتبادل المعرفة بين الموظفين.	12
متوسط	2	0,962	3,418	تشجع المؤسسة على تبادل المعرفة بين العاملين داخلها.	13

متوسط	4	1,009	3,283	تفعيل دور وسائل الإعلام وتوظيفها في نقل المعرفة.	14
متوسط	3	0,922	3,283	تعقد المؤسسة جلسات عمل للعاملين لتبادل المعرفة المرتبطة بأنشطتها.	15
مرتفع	2	0,785	3,567	تطبيق المعرفة	-
متوسط	4	0,833	3,467	تقوم المؤسسة بتطبيق الأفكار الجديدة.	16
مرتفع	3	0,833	3,593	تعمل المؤسسة على تحويل المعرفة إلى خطط عمل.	17
مرتفع	2	0,851	3,610	تقوم المؤسسة بنشر ثقافة تدعم التطبيق الفعال للمعرفة.	18
مرتفع	1	0,936	3,650	تشجع المؤسسة على استعمال الطرق الحديثة والمبتكرة للإنتاج.	19
متوسط	-	0,595	3,402	إدارة المعرفة بشكل عام	-

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V16

بناءً على نتائج الجدول أعلاه يمكننا ترتيب أبعاد إدارة المعرفة من حيث الاتجاه كما يلي:

أ - خزن المعرفة:

من خلال الجدول رقم (8) نلاحظ أن بعد " خزن المعرفة " جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,633) بانحراف معياري (8,640). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات "خزن المعرفة" أنها تشكل قبولا مرتفعا، ولقد تراوحت المتوسطات ما بين (3,467 - 3,817) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0,805 - 0,911). وهذا ما يدل على أن العمال مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM Sud بأوماش - بسكرة. تعتمد على وسائل وبرمجيات معينة لخزن المعرفة وحمايتها من التسرب والضياع ولجوء العمال إليها عند الضرورة للاستفادة منها والقيام بأعمالهم وهو ما دلت عليه إجابات أفراد العينة.

ب- تطبيق المعرفة:

يظهر من خلال الجدول رقم (8) أن بعد " تطبيق المعرفة " جاءت بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات من هذا البعد (3,567) بانحراف معياري (0,785). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة. ويتضح من الجدول (8) أن عبارات "تطبيق المعرفة" تشكل أغلبها قبولا مرتفعا لدى أفراد عينة البحث، حيث تراوحت متوسطاتها ما بين (3,467 - 3,650)، وبلغت انحرافات المعيارية (0,833 - 0,936)، وهذا ما يبين أن العمال بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM Sud بأوماش - بسكرة. يتمتعون بالقدرة عالية على تطبيق المعرفة بشكل فعال مما يؤدي بالمؤسسة إلى التطور والنمو والاستمرارية وتحقيق ميزة تنافسية...الخ.

ت- توزيع المعرفة:

من خلال الجدول رقم (8) يتضح أن بعد " توزيع المعرفة " جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,367) بانحراف معياري (0,794). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير أيضا إلى نسبة قبول متوسطة كذلك نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات توزيع المعرفة إنها تشكل قبولاً متوسطاً إذا تراوحت المتوسطات ما بين (2,733 - 3,483) وانحرافات المعيارية تراوحت ما بين (0,922 - 1,009). وهذا ما يدل على أن العمال بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM Sud بأوماش - بسكرة. لديهم قدرة على توزيع المعرفة فيما بينهم وتداولها.

ث- التوليد المعرفة:

من خلال الجدول رقم (8) نلاحظ أن بعد "توليد المعرفة" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,119) بالانحراف معياري (0,716). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة. كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد توليد المعرفة أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2,9167 - 3,500) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0,928 - 0,996). وهذا ما يدل على أن العمال بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM Sud بأوماش - بسكرة. لا يركزون على توليد المعرفة بشكل كبير بل بمستوى متوسط.

ثانياً: تحليل وتفسير عبارات متغير الميزة التنافسية بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM Sud بأوماش - بسكرة.

يوضح الجدول الموالي إجابات أفراد عينة البحث على عبارات محور الميزة التنافسية:

الجدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الميزة التنافسية.

رقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
-	التكلفة	3,667	0,674	4	مرتفع
1	تسعى المؤسسة إلى تخفيض تكاليف منتجاتها دون المساس بجودة المنتج.	3,717	0,865	1	مرتفع
2	تركز المؤسسة على تطبيق أساليب تخفيض التكاليف.	3,650	0,820	3	مرتفع
3	تعمل المؤسسة على توفير أسعار أقل من أسعار المنافسين.	3,600	0,828	4	مرتفع

مرتفع	2	0,809	3,700	تراعي المؤسسة عند تسعير منتجاتها حساسية المستهلك تجاه السعر.	4
مرتفع	2	0,527	3,792	الجودة	-
مرتفع	3	0,621	3,767	تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المؤسسة على تحسين جودة المنتج بما يتوافق مع رغبات المستهلك.	5
مرتفع	2	0,577	3,850	تهتم المؤسسة بتطبيق معايير الجودة في كافة أنشطتها.	6
مرتفع	5	0,712	3,633	تهتم المؤسسة بإضافة خصائص معينة للمنتج تلبية لرغبات المستهلكين.	7
مرتفع	1	0,696	3,917	تعد الجودة عامل رئيسي في المؤسسة لمواجهة المنافسين في السوق.	8
مرتفع	4	0,701	3,683	تستخدم المؤسسة موارد عالية الجودة مهما ارتفعت أسعارها.	9
مرتفع	3	0,452	3,675	المرونة	-
متوسط	4	0,813	3,483	للمؤسسة القدرة على الاستجابة السريعة لتغيرات	10

				أذواق الزبائن.	
مرتفع	3	0,629	3,667	لدى المؤسسة الإمكانيات الفنية للانتقال من منتج إلى آخر بسهولة.	11
مرتفع	2	0,646	3,700	تعمل المؤسسة على تمييز السلعة والخدمة المقدمة في السوق والتي تختلف عما يقدمه المنافسون.	12
مرتفع	1	0,515	3,850	يمتلك العاملون في المؤسسة مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل.	13
متوسط	5	0,650	3,458	الإبداع	-
مرتفع	2	0,812	3,533	تحرص المؤسسة على تطبيق أساليب جديدة تساعد على الإبداع.	14
متوسط	3	0,748	3,483	تعتبر المؤسسة الإبداع من أول اهتماماتها .	15
متوسط	4	0,988	3,200	تكافئ المؤسسة العاملين على الأفكار الإبداعية الجديدة.	16
مرتفع	1	0,739	3,617	يساعد نظام المعلومات المستخدم على تأمين فرص الإبداع و المبادرة.	17
مرتفع	1	0,540	3,853	التسليم	-

مرتفع	2	0,671	3,917	تلتزم المؤسسة بمواعيد تسليم الطلبات إلى الزبائن.	18
مرتفع	1	0,565	3,950	للمؤسسة القدرة على تسليم طلبات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين.	19
مرتفع	3	0,706	3,900	تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبائن باستمرار.	20
مرتفع	4	0,666	3,783	تهتم المؤسسة بسرعة الاستجابة لمتطلبات المستهلك.	21
مرتفع	5	0,691	3,717	تعمل المؤسسة على تقليل الوقت اللازم لتطوير وإنتاجها المنتجات لتغطية أسواق أكثر.	22
مرتفع	-	0,461	3,696	الميزة التنافسية بشكل عام	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V16.

بناء على نتائج الجدول أعلاه يمكننا ترتيب أبعاد الميزة التنافسية من حيث الاتجاه كما يلي:

أ - التسليم:

من خلال الجدول رقم (9) نلاحظ أن بعد "التسليم" جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة

له من قبل عينة البحث، إذا بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,853) بانحراف معياري

(0,540). ووفقا لمقياس الدراسة فإن "بعد التسليم" يشير إلى نسبة قبول مرتفعة. ويتضح من الجدول نفسه أن

متوسطات إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات هذا البعد تراوحت ما بين (3,717 - 3,950) بانحرافات

معيارية تراوحت ما بين (0,565 - 0,706). ومن هنا نستنتج أن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تلعب

دورا كبيرا في تسليم المنتجات للمستهلك، من خلال معرفتها لمواعيد التسليم، ومعرفتها للنتائج الايجابية التي تحققها من خلال التزامها بمواعيد التسليم...الخ.

ب- الجودة:

ومن الجدول رقم (9) نجد أن بعد " الجودة " جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذا البعد (3,792) بانحراف معياري (0,527)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن بعد "الجودة" يشير إلى نسبة قبول مرتفعة. كما يتضح من الجدول رقم (9) أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث من عبارات هذا البعد تراوحت ما بين (3,683 - 3,917) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0,577 - 0,712). وهذا ما يدل على أن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تمتلك أساليب وطرق جديدة أثناء قيامها بالإنتاج وتقوم باستعمال معدات ومواد أولية ذات جودة عالية لإنتاج منتجات ذات جودة.

ت- المرونة:

من جدول رقم (9) نجد أن بعد "المرونة" في الترتيب الثالثة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذا البعد (3,675) بانحراف معياري (0,452)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن بعد المرونة يشير إلى نسبة قبول مرتفعة. كما يتضح من الجدول رقم (9) أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث من عبارات هذا البعد تراوحت ما بين (3,483 - 3,850) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0,809 - 0,865). ومن هنا نستنتج أن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تلعب دورا كبيرا في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال قدرتها على إنتاج منتجات مختلفة ومتنوعة خلال العملية الإنتاجية.

ث - التكلفة:

يتضح من خلال الجدول رقم (9) أن بعد التكلفة جاء في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذا بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,667) بانحراف معياري (0,674). ووفقا لمقياس الدراسة فإن بعد التكلفة يشير إلى نسبة قبول مرتفعة. كما نلاحظ من الجدول نفسه أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات هذا البعد تراوحت ما بين (3,600 - 3,717) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0,577 - 0,712)، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة لديها أساليب في التعامل مع التكاليف، مثل اختيار المواد الأولية ذات تكلفة عالية أو منخفضة وأنها تهتم بتكاليف الإنتاج وتسعى دائما إلى التقليل من التكاليف...الخ.

ج - الإبداع:

من الجدول رقم (9) نجد أن بعد "الإبداع" في الترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذا البعد (3,458) بانحراف معياري (0,650)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن بعد "الإبداع" يشير إلى نسبة قبول متوسطة. كما يتضح من الجدول رقم (9) أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات هذا البعد تراوحت ما بين (3,200 - 3,617) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0,739 - 0,980). ومن هنا نستنتج أن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تلعب دورا كبيرا في تشجيع عمالها على الإبداع، من خلال توفرها على رؤية واضحة وشاملة لأهداف ونتائج الإبداع، وتعمل على تشجيع وتوفير الشروط اللازمة لإنجاح الإبداع والابتكار الذي يساهم في تحقيق الميزة التنافسية...الخ.

بناء على ما تقدم نستنتج أن مستوى ممارسة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM sud أساليب مختلفة لتحقيق الميزة التنافسية جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد الميزة التنافسية مجتمعة (3,696) وهذا أمر جيد، لأن المؤسسة تعيش في محيط يسوده التعقيد والمنافسة الشديدة.

المبحث الثالث: الاختبار الفرضيات

المطلب الأول: التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية والجدول الموالي يبين ذلك.

الجدول رقم (10): تحليل الانحدار للتباين للتأكد من صلاحية النموذج.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F محسوبة	مستوى دلالة F
--------------	----------------	--------------	----------------	---------------	---------------

0.000*	82,143	7,347	1	7,347	الانحدار
		0,089	58	5,180	الخطأ
			59	12,527	المجموع الكلي

من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V16.

معامل التحديد R^2 : 0,589.

معامل الارتباط R: 0,766.

من خلال الجدول نلاحظ صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (82,143) وهي أكبر من F الجدولية بقيمة إحصائية أقل من مستوى الدلالة 0,05 هذا ما يترتب عليه صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية.

ولغرض اختبار معنوية العلاقة بين المتغيرات تم الاعتماد على اختبارات (t-test) والموضحة نتائجها بالجدول التالي:

جدول رقم (11): قيم (t) الجدولية والمحسوبة ومعامل الارتباط لمتغيرات البحث.

متغيرات الدراسة	توليد المعرفة	خزن المعرفة	توزيع المعرفة	تطبيق المعرفة	
درجة الحرية	1	1	1	1	الميزة التنافسية
المحسوبة T	11,490	6,815	12,03	10,995	

2,000	2,000	2,000	2,000	الجدولية T	
معنوي	معنوي	معنوي	معنوي	مستوى المعنوية	
0,676	0,622	0,622	0,566	R	معامل الارتباط
0,457	0,392	0,438	0,320	R ²	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V16.

يتضح من خلال الجدول أعلاه الفروق المعنوية بين t المحسوبة و t الجدولية، وتبين بأن t المحسوبة لكل المتغيرات هي أكبر من t الجدولية وذلك تحت مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية (1) مما يعني رفض الفرضية الصفرية التي تنص على:

الفرضية الرئيسية: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بمختلف أبعادها في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM Sud بأوماش - بسكرة. عند مستوى دلالة 0,05".

وبالتالي قبول الفرضية البديلة.

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بأبعادها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (12).

الجدول رقم (12): اختبار دور أبعاد إدارة المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية من خلال الانحدار الخطي.

مستوى الدلالة	الجدولية F	المحسوبة F	الثوابت		المتغيرات المستقلة
0,000*	4,000	27,270	2,561	a	توليد المعرفة
			0,566	b	
0,000*	4,000	45,195	1,873	a	خزن المعرفة
			0,662	b	
0,000*	4,000	37,461	2,472	a	توزيع المعرفة
			0,626	b	
0,000*	4,000	48,803	2,281	a	تطبيق المعرفة
			0,676	b	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v16.

المطلب ثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

من خلال استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية البحث الرئيسية. وقد تبين من خلال نتائج هذا

التحليل الواردة في الجدول رقم (12) ما يلي:

تشير معادلة الانحدار البسيط إلى أن أبعاد إدارة المعرفة (X) تؤثر في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM Sud بأوماش - بسكرة (Y) ويصاغ في ضوء هذه العلاقة معادلة الانحدار البسيط التالية : $Y=a+bX$

(a) تمثل مقدار ثابت ، أما تقديرات هاته القيم ومؤشراتها الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة الدراسة البالغة 60 شخص.

1 - توليد المعرفة:

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة وبالبالغة (27,270) اكبر من (F) الجدولية بمستوى دلالة 0.000 وهذا يدل على أن منحنى الانحدار كاف لوصف العلاقة بين (X.Y) . وهذا يشير إلى رفض الفرضية الصفرية التي تنص على " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة وتحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM Sud بأوماش - بسكرة. عند مستوى دلالة 5% وقبول الفرضية البديلة.

وبالتالي تشير معادلة الانحدار البسيط إلى أن توليد المعرفة (X1) له دور في تحقيق الميزة التنافسية (Y) ويصاغ في ضوء هذه العلاقة معادلة الانحدار البسيط الآتية:

$$\text{الميزة التنافسية} = 0,566 + 2,561 (\text{توليد المعرفة}).$$

كما أن قيمة t المحسوبة وبالبالغة (11,490) أكبر من t الجدولية بمستوى أقل من 0,05 وبالتالي فإن قيمة كل من f و t دالتان عند مستوى الدلالة 0,05، كما أن قوة الارتباط بين توليد المعرفة وتحقيق ميزة تنافسية بلغ (0,566) ذلك أن بعد توليد المعرفة يفسر (32%) من التغيرات الحاصلة في تحقيق ميزة تنافسية.

2 - خزن المعرفة:

نلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (45,195) أكبر من (F) الجدولية بمستوى دلالة 0.000 وهذا يدل على أن منحنى الانحدار كاف لوصف العلاقة بين (X.Y). وهذا يشير إلى رفض الفرضية الصفرية التي تنص على " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خزن المعرفة وتحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM Sud بأوماش - بسكرة. عند مستوى دلالة 5% وقبول الفرضية البديلة.

تشير معادلة الانحدار البسيط إلى أن خزن المعرفة (X2) له دور في تحقيق الميزة التنافسية (Y) ويصاغ في ضوء هذه العلاقة معادلة الانحدار البسيط الآتية:

$$\text{الميزة التنافسية} = 1,873 + 0,662 (\text{خزن المعرفة}).$$

كما أن قيمة t المحسوبة والبالغة (6,815) أكبر من t الجدولية بمستوى أقل من 0,05 وبالتالي فإن قيمة كل من f و t دالتان عند مستوى الدلالة 0,05، كما أن قوة الارتباط بين خزن المعرفة وتحقيق ميزة تنافسية بلغ (0,622) ذاك أن بعد خزن المعرفة يفسر (43,8%) من التغيرات الحاصلة في تحقيق ميزة تنافسية.

3- توزيع المعرفة:

وأیضا نلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (37,461) أكبر من (F) الجدولية بمستوى دلالة 0.000 وهذا يدل على أن منحنى الانحدار كاف لوصف العلاقة بين (X.Y). وهذا يشير إلى رفض الفرضية الصفرية التي تنص على " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة وتحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM Sud بأوماش - بسكرة. عند مستوى دلالة 5% وقبول الفرضية البديلة.

تشير معادلة الانحدار البسيط إلى أن توزيع المعرفة (X3) له دور في تحقيق الميزة التنافسية (Y) ويصاغ في ضوء هذه العلاقة معادلة الانحدار البسيط الآتية:

الميزة التنافسية = $2,472 + 0,626$ (توزيع المعرفة).

كما أن قيمة t المحسوبة والبالغة (12,03) أكبر من t الجدولية بمستوى أقل من 0,05 وبالتالي فإن قيمة كل من f و t دالتان عند مستوى الدلالة 0,05، كما أن قوة الارتباط بين توزيع المعرفة وتحقيق ميزة تنافسية بلغ (0,622) ذاك أن بعد توزيع المعرفة يفسر (39,2%) من التغيرات الحاصلة في تحقيق ميزة تنافسية.

3 - تطبيق المعرفة:

نلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (48,803) أكبر من (F) الجدولية عند مستوى دلالة 0.000 وهذا يدل على أن منحنى الانحدار كاف لوصف العلاقة بين (X.Y). وهذا يشير إلى رفض لفرضية الصفرية التي تنص على " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة وتحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM Sud بأوماش - بسكرة. عند مستوى دلالة 5% وقبول الفرضية البديلة.

تشير معادلة الانحدار البسيط إلى أن تطبيق المعرفة (X4) ليس له دور في تحقيق الميزة التنافسية (Y) ويصاغ في ضوء هذه العلاقة معادلة الانحدار البسيط الآتية:

الميزة التنافسية = $2,281 + 0,676$ (تطبيق المعرفة).

كما أن قيمة t المحسوبة والبالغة (10,995) أكبر من t الجدولية بمستوى أقل من 0,05 وبالتالي فإن قيمة كل من f و t دالتان عند مستوى الدلالة 0,05 كما أن قوة الارتباط بين تطبيق المعرفة وتحقيق ميزة تنافسية بلغ (0,676) ذاك أن بعد تطبيق المعرفة يفسر (45,7%) من التغيرات الحاصلة في تحقيق ميزة تنافسية.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تعرفنا على مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM Sud بأوماش - بسكرة. حيث تطرقنا إلى النشأة والتطور إضافة إلى هيكلها التنظيمي، ولقد اعتمدنا على الاستبانة كوسيلة للحصول على المعلومات حول واقع إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة ودورها في تحقيق ميزة تنافسية، حيث قمنا بتوزيعها على عمال المؤسسة واسترجاعها وتحليلها باستخدام أساليب إحصائية متعددة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار، معامل الالتواء. وغيرها من الأساليب التي رأينا أنها تساعدنا على الوصول إلى طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة. وبعد تحليل النتائج وتفسيرها واختبار الفرضيات توصلنا إلى صحة الفرضيات المنطلق منها واستنتجنا: - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة بمختلف أبعادها (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحقيق ميزة تنافسية سواء بالتكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع، التسليم)

تعيش المؤسسة في محيط دائم التطور والتغير مما فرض عليها ضرورة مواكبته والتأقلم معه إذا أرادت البقاء والاستمرارية فيه، وذلك بالبحث الدائم والمستمر عن تحقيق الاختلاف والتميز أي بامتلاك ميزة تنافسية مستدامة غير أن تحقيق هذا الغرض مرتبط بمدى قدرة المؤسسة على البحث والتنقيب في المصادر الحقيقية للميزة التنافسية وهي معتمدة ومتنوعة، لتبقى المعارف من أهمها لأنها تتعاضد كلما استغلت بشكل مناسب، ومن خلال هذه الدراسة تبين أن الهدف الرئيسي من تبني إدارة المعرفة هو تحقيق الميزة التنافسية، حيث يتطلب هذا الهدف مجهودا كبيرا من خلال السعي الدائم وراء البحث وتجديد المعرفة وتطبيقها بأكثر فعالية، وهذا ما يدعم المركز التنافسي للمؤسسة على المدى الطويل، وحتى تتمكن المؤسسة من ضمان استمرارية الميزة التنافسية لها أو بمعنى آخر الاستمرار في خلق مستويات متفوقة من القيمة، يتطلب الأمر التركيز على أركان البناء العامة للميزة التنافسية وهي التكلفة والجودة والمرونة والتسليم والإبداع وذلك لضمان الحصة السوقية ورضا الزبون.

وبمعالجة الموضوع من الناحية العملية عن طريق دراسة حالة مؤسسة جزائرية تنشط في ظل محيط شديد المنافسة وهي مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM Sud بأوماش - بسكرة. حيث كان الهدف من دراستها معرفة مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية. وتوصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

أولا : النتائج

تم تقسيم النتائج المتوصل إليها إلى قسمين هما النتائج النظرية والنتائج التطبيقية.

أ- النتائج النظرية:

- إن المعرفة هي موجود غير الملموس الأكثر أهمية.

- المعرفة المورد الوحيد الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام وهي أساس القوة والثروة في حال تطبيقه.

- للمعرفة الضمنية أهمية كبيرة وهي من العوامل التي تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

- تمثل إدارة المعرفة حقلا علميا حديثا ولاسيما قدرتها الواسعة في تحقيق التميز والتفوق والريادة والإبداع لمنظمات الأعمال .

- المعرفة حقل قديم متجدد، وبرز الاهتمام بها منذ آلاف السنين، أما اليوم فإن المؤسسة الحديثة تنظر إليها على أنها الركيزة الأساسية للبقاء والنمو وأساسا فاعلا لتحقيق الكفاءة.

- تعتبر إدارة المعرفة ضرورية لأنشطة الإدارة المختلفة، كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم، والتخطيط الاستراتيجي.

- إدارة المعرفة عملية مستمرة متفاعلة تتم وفق المراحل التالية: توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة.

- إن الميزة التنافسية تنشأ بتوصل المؤسسة إلى أساليب أو طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيدها ميدانيا، وتنقسم إلى نوعين ميزة التكلفة الأقل حيث تتمكن المؤسسة من تقديم منتجاتها بسعر منخفض. و ميزة التميز حيث تقدم المؤسسة منتجات متميزة عن المنافسين، إما بالجودة أو بالتحديث، أو بتقديم الخدمات للعملاء.

- يعد أسلوب تخفيض التكلفة أداة ناجعة لترشيد قوى التنافس وتشكيل الحواجز بفضل انخفاض الأسعار وهذا لا يعني بالضرورة رداءة نوعية المنتجات.

- تهدف المؤسسة من خلال خلق مزايا تنافسية إلى خلق فرص تسويقية جديدة، تحقيق رضا العميل، زيادة ربحيتها، الارتقاء بأدائها، تعزيز مركزها التنافسي، وضمان بقائها واستمرارها.

ب- النتائج التطبيقية:

من خلال تحليل إجابات الاستبيانات واختبار فرضية الدراسة تمكن التوصل إلى النتائج التالية:

- أغلب أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 30 - 39 سنة حيث يمثلون بسبة 48,3%
- النسبة الأكبر من الأفراد العينة ذو مستوى تقني سامي بنسبة 33,3%
- النسب الأكبر من الأفراد عينة الدراسة من أصحاب الخبرة المتوسطة أي الذين تتراوح سنوات خبرتهم من 11 إلى 15 سنة حيث يمثلون بسبة 35%
- كل اتجاهات أفراد عينة الدراسة إيجابية نحو كل عبارات إدارة المعرفة ، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات إدارة المعرفة نتیجتها موافق حسب مقياس ليكارت.
- كل اتجاهات :أفراد عينة الدراسة إيجابية نحو كل عبارات القدرة التنافسية، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات الميزة التنافسية نتیجتها موافق حسب مقياس ليكارت.
- وجود علاقة قوية طردية مابين إدارة المعرفة والميزة التنافسية بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من وجهة نظر عينة الدراسة.
- إن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب لا تمتلك إدارة للبحث والتطوير مستقلة بذاتها رغم الحاجة الملحة لذلك.
- لا يتم عقد ملتقيات وندوات علمية بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب.
- لا تقوم مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بإجراء دورات تكوينية متخصصة لعمالها.

ثانيا: التوصيات

- ضرورة تعميق مفهوم المعرفة لدى العمال لأنه ومن خلال الدراسة استنتجنا ضعف استيعاب العمال لمفهوم المعرفة الضمنية والظاهرية.

- تطوير أساليب دعم عمليات المعرفة والاستفادة من المعرفة الضمنية الموجودة لدى العمال الحاليين وتوثيقها هدف نقل المعرفة الضمنية من العمال إلى قاعدة معرفية موجودة لدى المؤسسة وبالتالي تكون هناك قاعدة معرفية واسعة.
- ضرورة السعي الدائم إلى كسب المعرفة التي تلبي الاحتياجات الإستراتيجية والتنافسية والوظيفية، القادرة على تحقيق عمليات التعلم، والعمل على نشر المعرفة اللازمة والكافية وبالوقت المناسب إلى الأطراف ذات العلاقة.
- ضرورة تبني واستخدام تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة.
- ضرورة اعتماد الجودة كسلاح تنافسي يساهم في تشجيع المؤسسات على تحسين أدائها الإنتاجي.
- تأسيس إدارة مستقلة في المؤسسة قيد الدراسة تحت " اسم إدارة المعرفة " تظهر في الهيكل التنظيمي وتحدد مهماتها بتوليد المعرفة و تخزينها وتوزيعها وتطبيقها والانتفاع بها.
- العمل على إزالة كل العوائق التي تعيق وصول المعرفة للأفراد، والوحدات الإدارية والإنتاجية بمنح العمال الحرية في استخدام معارفهم الشخصية وتطبيقها بما يحقق إدراك العاملين لأهمية المعرفة التي يمتلكونها وقدرتهم على إيجاد معنى لها.
- تعزيز الاهتمام بدراسة أوضاع المنافسة لتحسين مستوى المنتج المقدم ودراسة وتحليل الحصة السوقية.

• قائمة الكتب:

1. جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
2. حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
3. عادل سالم معايحه، أحمد الخطيب، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
4. عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
5. عصام نور الدين، إدارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
6. علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012.
7. عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
8. مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، دار شتات للنشر والبرمجيات، مصر، 2011.
9. نسرين سلامة محاسنة، التزامات البائع بالتسليم والمطابقة - دراسة في القانون الإنجليزي واتفاقية الأمم المتحدة للبيع الدولي للبضائع 1980 (اتفاقية فيينا)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

10. نعمة عباس الخفاجي، صلاح الدين الهيتي، تحليل أسس الإدارة العامة منظور معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

• قائمة المذكرات:

11. أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية الأغواط، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004.

12. ربا جزا جميل المحاميد، دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي - دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008.

13. رتيبة نحاسية، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002 - 2003.

14. زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي، إدارة المعرفة أهميتها و مدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات و المشرفات الإداريات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة و محافظة جدة، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة التربوية و التخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2005 - 2006.

15. سماح صولح، دور تسيير الكفاءات في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM Sud بأوماش بسكرة، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007-2008.

16. سوزان صالح دروزة، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تمييز الأداء المؤسسي، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008.
17. طارق بن صالح المسند، متطلبات نجاح تطبيق إدارة المعرفة في العمل الأمني - دراسة مسحية على الضباط العاملين بالجهاز الرئيسي لمديرية الأمن العام بالرياض، مذكرة ماجستير، تخصص العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية لعلوم الأمنية، 2009.
18. طارق فيصل التميمي، أساسيات إدارة المعرفة، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية المفتوحة، 2011.
19. عبد الرؤوف حجاج، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها - دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة، 2006-2007.
20. عبد المالك بوركوة، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة المنتوري قسنطينة، 2011 - 2012.
21. علان محمد خليل عثمان، اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظة الشمالية في فلسطين، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية- نابلس، فلسطين، 2010.

22. عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تنميتها وتطويرها - مذكرة ماجستير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الخروبة، 2002.
23. فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الخروبة، 2005.
24. لطيفة برني، دور الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية - دراسة حالة مؤسسة EN.I.CA.BISKRA، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006-2007.
25. مهدي صلاح الدين جميل عثمان، أثر العوامل الإستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية - دراسة ميدانية من منظور المديرين، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، 2003.
26. نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العامة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
27. نوال شين، دور الأداء الإستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة - دراسة حالة مقاطعة نفال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية - بسكرة، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007 - 2008.

28. الوليد هلال، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة - دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS، مذكرة ماجستير، تخصص علوم تجارية، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2008 - 2009.

29. وهيبه حسين داسي، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية- دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006 - 2007.

30. ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية - دراسة تطبيقية على أم القرى، مذكرة الدكتوراه، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، 2007.

● قائمة الملتقيات:

31. أحلام إبراهيم العيثاوي، خالد إبراهيم الفضاله، المعرفة وتأثيرها على القيادة، دراسة تحليلية للقطاع المصرفي بمملكة البحرين، المؤتمر العلمي الدولي التاسع- الوضع الاقتصادي العربي وخيارات المستقبل، جامعة الزرقاء، الأردن، 24 - 25 أبريل، 2013.

32. حسام طالب الكيالي، إدارة المعرفة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل لإدارة الجودة الشاملة، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي الرابع - إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، 2004.

33. زكريا مطلق الدوري، بشرى هاشم محمد العزاوي، إدارة المعرفة و انعكاساتها على الإبداع التنظيمي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، 26 - 28 أبريل، 2004.

34. الطيب داودي، الأمين حلموس، إدارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية تسيير المهارات و مساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 2012.

35. عادل رزق، التنافسية وأثرها على الاستثمارات العربية، ورقة عمل مقدمة في ندوة تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2007.
36. غسان العمري، يعد الستار العلي، مفهوم خريطة المعرفة دراسة استعراضية تحليلية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونية الأردنية الخاصة، 26 - 28 أبريل، 2004.
37. لويزة قويد ، حبيبة كشيدة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال و مصادرها، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 27 - 28 نوفمبر، 2007.
38. مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان طرابلس، لبنان، 2012.
39. محمد معاريف، بسوح نضيرة، نزعي عز الدين، دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ملتقى وطني استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة طاهر مولاي بسعيدة، 10 - 11 نوفمبر، 2009.
40. ميلود تومي، إنتاج المعرفة لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 12- 13 نوفمبر، 2005.

41. هدى بدروني، إدارة المعرفة كأحد المرتكزات الأساسية في بقاء منظمات الأعمال والرفع من كفاءة أدائها، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف 13-14 ديسمبر، 2011.

42. هيثم علي حجاز، قياس أثر إدراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية - دراسة تحليلية

مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي

السنوي الخامس اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية 25 - 27 أبريل 2005.

43. يحضيه سملاي، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية، الملتقى الوطني الأول حول

المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، 22-23 أبريل، 2003.

44. يحضيه سملاي، نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى

الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات،

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 12 - 13 نوفمبر، 2005.

• قائمة المقالات و المجالات:

45. بسام محمد أبو حشيش، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة

نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، جامعة الأقصى، بغزة، 2009.

46. بشير بن عيشي، عمار بن عيشي، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في المؤسسات

الصناعية الجزائرية دراسة حالة ولاية بسكرة، مقالة متاحة على الموقع <https://www.google.dz/>

تاريخ الزيارة 2014-04-03.

47. سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات – دراسة ميدانية على الشركات الصناعية التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد السادس والعشرون، العدد الثاني، 2010.

48. غالب محمد البستنجي، أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في شركات الصناعية الأردنية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة الإمام محمد بن سعود، السعودية، العدد التاسع، جوان 2011.

49. ناصر جاسم الأغا، أحمد غنيم أبو الخير، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، مجلة جامعة الأقصى – سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد السادس عشر، العدد الأول، جامعة الأقصى، غزة، جانفي 2012.

المراجع بالغة الأجنبية

50. Jean Maurice et Jean François Pujos, Le management des connaissances dans l'entreprise les éditions d'organisation, Paris, 1992.

51. Jean Maurice Bruneau et Jean François Pujos, Le Management Des Connaissances Dans L'entreprise, Les éditions d'organisation, Paris, 1992.

52. Marquardt Micheal J, Building The Learning Organization: Mastering The Five Elements For Corporate Learning David-Blak, Publishing Company, USA, 2002.

53. Michel Weill, le management de la qualité, Edition la Découverte, Paris, 2001.

• المواقع الإلكترونية

54. [http:// www.philadelphia.edu.jo](http://www.philadelphia.edu.jo)

55. « Reconnaissances et compétences » [http:// objectif compétences, medef, fr.](http://objectifcompetences.medef.fr)

الملحق رقم(1): الاستبانة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

قسم علوم التسيير

السنة: الثانية ماستر

تخصص: تسيير الموارد البشرية



جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

والعلوم التسيير

استمارة (استبانة)

السادة المحترمون:

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لهذكرة الماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، تم إنجاز هذا الاستبيان بهدف

التعرف على مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM

Sud بأوماش - بسكرة.

أرجو التكرم بالإجابة عن الأسئلة الموجودة في هذا الاستبيان بصراحة وموضوعية عن الأسئلة

المطروحة فيه لاستغلال المعلومات والاستفادة منها وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لإجاباتكم،

علما أن كافة المعلومات والبيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي

فقط.

وفي الأخير تقبلوا خالص الشكر على تعاونكم مسبقا.

تحت إشراف الأستاذة: شنافي نوال

الطالبة: قوراري حنان

السنة الدراسية 2014/2013.

الجزء الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لعمال مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM Sud بأوماش - بسكرة. و أرجو منكم تعبئة البيانات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر عن حالتكم.

1-الجنس:

ذكر

أنثى

2-العمر:

من 20-29 سنة

من 30-39 سنة

من 40-49 سنة

50 فأكثر

3-المستوى التعليمي:

بكالوريا فأقل

تقني سامي

ليسانس

دراسات عليا متخصصة

4-الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات

من 5- إلى 10 سنوات

من 11- إلى 15 سنة

أكثر من 15 سنة

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

المحور: الأول إدارة المعرفة

في ما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى إدارة المعرفة لدى لعمال المؤسسة ونرجو منكم وضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر (عن وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل (فيما يخص المؤسسة التي تعمل فيها).

أبعاد إدارة المعرفة وعبارات القياس					
الرقم	أولاً: توليد المعرفة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موفق بشدة
01	يتم عقد ملتقيات وندوات علمية بالمؤسسة.				
02	إجراء دورات تكوينية متخصصة للعمال				
03	هناك تحويل المعرفة التي يملكها العمال إلى عمال آخرين.				
04	تضع المؤسسة ميزانية مناسبة لتشجيع الإبداع والابتكار.				
05	تسمح المؤسسة للعاملين بالمشاركة في حل المشاكل التي تواجهها.				
06	تهتم المؤسسة بتوظيف الأفراد المبدعين				
ثانياً: خزن المعرفة					
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موفق بشدة	موافق بشدة
07	تستخدم المؤسسة أجهزة و برمجيات حاسوبية متطورة تقوم بتخزين المعلومات فيها.				
08	سهولة وصول جميع الموظفين إلى المعرفة التي تمتلكها المؤسسة.				

					وجود نظام دائم لصيانة وحماية موجودات المعرفة لديها.	09
					للمؤسسة تعليمات واضحة لاسترجاع المعرفة المخزنة لديها.	10
					تعمل المؤسسة على التوثيق المستمر لتجارب وخبرات الأفراد باستمرار.	11
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	ثالثا: توزيع المعرفة	
					تعمل المؤسسة على نشر ثقافة المبادرة الفردية والجماعية لتبادل المعرفة بين الموظفين.	12
					تشجع المؤسسة على تبادل المعرفة بين العاملين داخلها.	13
					تفعيل دور وسائل الإعلام وتوظيفها في نقل المعرفة.	14
					تعقد المؤسسة جلسات عمل للعاملين لتبادل المعرفة المرتبطة بأنشطتها.	15
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	رابعا: تطبيق المعرفة	
					تقوم المؤسسة بتطبيق الأفكار الجديدة.	16
					تعمل المؤسسة على تحويل المعرفة إلى خطط عمل.	17
					تقوم المؤسسة بنشر ثقافة تدعم التطبيق الفعال للمعرفة.	18
					تشجع المؤسسة على استعمال الطرق الحديثة والمبتكرة للإنتاج.	19

المحور الثاني: الميزة التنافسية

في ما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الميزة التنافسية لدى المؤسسة ونرجو منكم وضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر (عن وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل (فيما يخص المؤسسة التي تعمل فيها).

أبعاد الميزة التنافسية وعبارات القياس

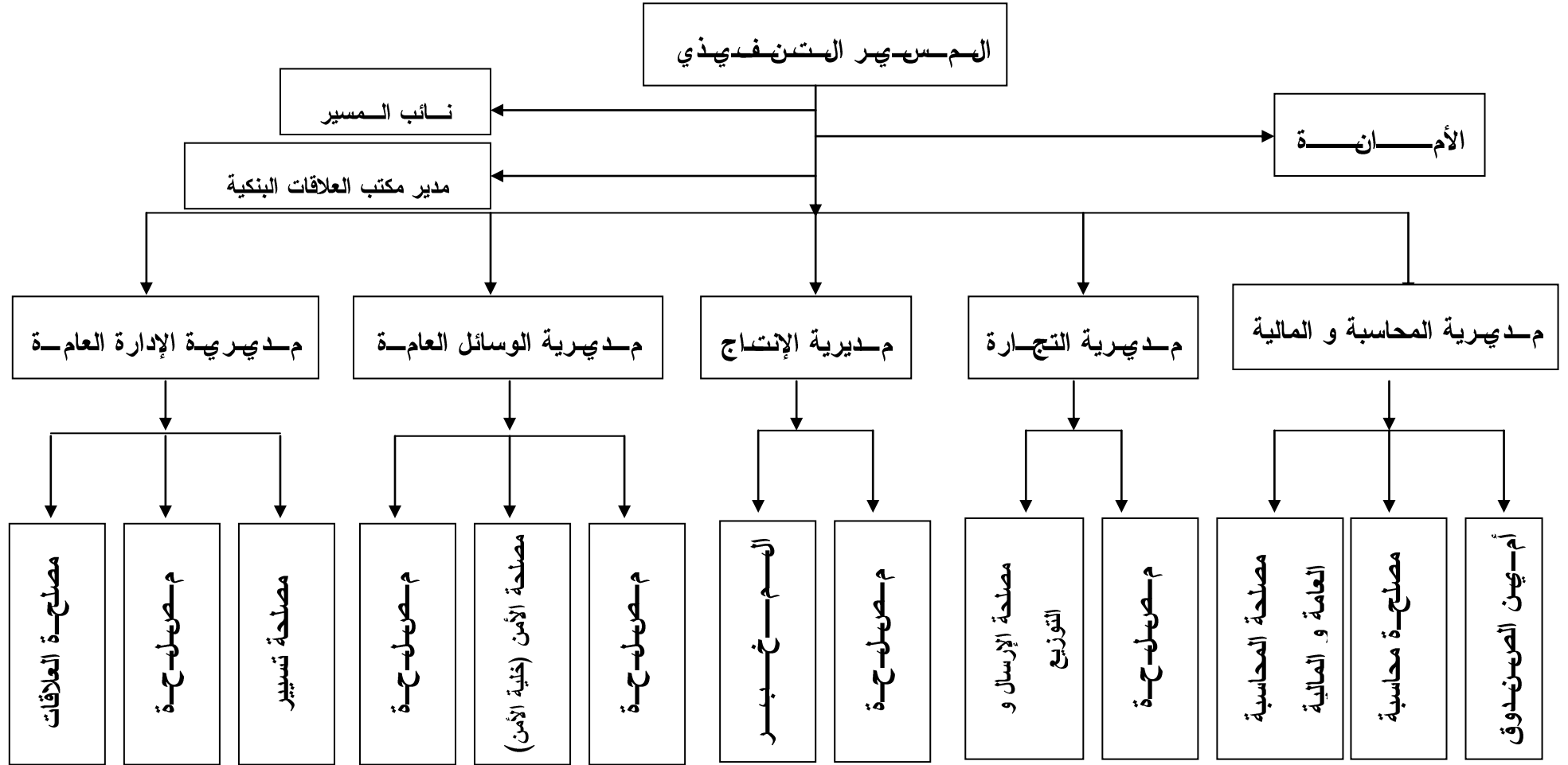
الرقم	أولاً: التكلفة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
20	تسعى المؤسسة إلى تخفيض تكاليف منتجاتها دون المساس بجودة المنتج.					
21	تركز المؤسسة على تطبيق أساليب تخفيض التكاليف.					
22	تعمل المؤسسة على توفير أسعار أقل من أسعار المنافسين.					
23	تراعي المؤسسة عند تسعير منتجاتها حساسية المستهلك تجاه السعر.					
ثانياً: الجودة						
24	تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المؤسسة على تحسين جودة المنتج بما يتوافق مع رغبات المستهلك.					
25	تهتم المؤسسة بتطبيق معايير الجودة في كافة أنشطتها.					
26	تهتم المؤسسة بإضافة خصائص معينة للمنتج تلبي رغبات المستهلكين.					

					27	تعد الجودة عامل رئيسي في المؤسسة لمواجهة المنافسين في السوق.
					28	تستخدم المؤسسة موارد عالية الجودة مهما ارتفعت أسعارها.
موافق بشدة	موفق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	ثالثا: المرونة	
					29	للمؤسسة القدرة على الاستجابة السريعة لتغيرات أذواق الزبائن.
					30	لدى المؤسسة الإمكانيات الفنية للانتقال من منتج إلى آخر بسهولة.
					31	تعمل المؤسسة على تمييز السلعة والخدمة المقدمة في السوق والتي تختلف عما يقدمه المنافسون.
					32	يمتلك العاملون في المؤسسة مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل.
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	رابعا: الإبداع	
					33	تحرص المؤسسة على تطبيق أساليب جديدة تساعد على الإبداع.
					34	تعتبر المؤسسة الإبداع من أول اهتماماتها .
					35	تكافئ المؤسسة العاملين على الأفكار الإبداعية الجديدة.
					36	يساعد نظام المعلومات المستخدم على تأمين فرص الإبداع و المبادرة.

خامساً: التسليم					
موافق	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	
				37	تلتزم المؤسسة بمواعيد تسليم الطلبات إلى الزبائن.
				38	للمؤسسة القدرة على تسليم طلبيات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين.
				39	تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبائن باستمرار.
				40	تهتم المؤسسة بسرعة الاستجابة لمتطلبات المستهلك.
				41	تعمل المؤسسة على تقليل الوقت اللازم لتطوير وإنتاجها المنتجات لتغطية أسواق أكثر.

شكرا عن حسن تعاونكم

الملحق رقم (2): الهيكل التنظيمي لوحدة الدقيق والفرينة بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب.



الملحق رقم (03): قائمة محكمي الاستبانة

الاسم واللقب	الوظيفة	رقم
خان أحلام	أستاذة مساعدة بقسم علوم التسيير - جامعة محمد خيزر بسكرة.	1
شنافي نوال	أستاذة مساعدة بقسم. علوم التسيير - جامعة محمد خيزر بسكرة.	2
بوروبة فهيمة	أستاذة مساعدة بقسم علوم التسيير جامعة محمد خيزر بسكرة.	3
جوهرة أقطرة	أستاذة مساعدة بقسم علوم التسيير جامعة محمد خيزر بسكرة.	4