

# شكرو عرفان

الحمد لله على سابغ نعمه، والشكر له سبحانه على وافر آلائه، الحمد لله الذي بلغنا مرادنا، الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله.

نحمده جل في علاه أن أمدني القوة والصبر على أن أتممت هذه المذكرة التي آمل أن تكون مرجعاً يستفاد منه.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة المشرفة "محبوب سعدية" الذي لم تدخر جهداً في توجيهي وإرشادي .

إلى أستاذتي الذين قبلوا تحكيم الاستبيان وأفادوني بتوجيهاتهم واقتراحاتهم

إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم عناء مناقشة هذا العمل

وإلى كل من ساعدني من إطارات مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة .

إلى القائمين على مكتبة جامعة محمد خيضر

وأشكر كل من أمد لي يد العون كيف ما كان وتحمس لهذا الموضوع.

في الأخير أشكر دفعة سنة ثانية تسيير استراتيجي للمنظمات وأتمنى لهم التوفيق في الدراسات القادمة.

لطفي

# الإهداء

إلى من قال فيهما عز وجل ﴿ وارحمهما كما ربياني صغيرا ﴾ ( الآية 24 - سورة  
الإسراء )

إلى نبع الحنان وسر الوجدان إلى من تعبت من أجل رعايتي إلى تلك الشمعة التي  
تحترق لتضيء لي طريقي إلى أُمِّي الغالية

إلى من تحدى الصعاب إلى من تعب وشقي في تعليمي حتى وصولي إلى هذا  
المستوى إلى أبي العزيز

إلى نعم المرشد والموجه والمشرف الذي لم يخل علي بنصائحه إلى الأستاذة  
محبوب سعيدة.

إلى كل الإخوة والأخوات المنتدى .

إلى كل الأهل و الأقارب.

إلى كل طاقم مكتبة الرابطة بسكرة

إلى قارئ هذا الإهداء

لطفي

# الفهرس

|      |                                                              |
|------|--------------------------------------------------------------|
| I.   | شكر وعرفان                                                   |
| II.  | إهداء                                                        |
| III. | الفهرس                                                       |
| IV.  | قائمة الأشكال والجدول                                        |
| أ-ج  | المقدمة العامة                                               |
|      | الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة                 |
| 1    | تمهيد                                                        |
| 2    | المبحث الأول: ماهية إدارة المعرفة                            |
| 2    | المطلب الأول: مفهوم المعرفة و إدارة المعرفة وأهميتها         |
| 2    | أولاً: مفهوم المعرفة                                         |
| 2    | ثانياً: أنواع المعرفة                                        |
| 3    | ثالثاً: مفهوم إدارة المعرفة                                  |
| 4    | رابعاً: أهمية إدارة المعرفة                                  |
| 5    | خامساً: أهداف إدارة المعرفة                                  |
| 6    | المطلب الثاني : نشأة إدارة المعرفة وتطورها                   |
| 8    | المطلب الثالث :عناصر إدارة المعرفة                           |
| 09   | المطلب الرابع : متطلبات تطبيق إدارة المعرفة                  |
| 12   | المبحث الثاني : ميكانيزمات إدارة المعرفة                     |
| 12   | المطلب الأول :مداخل إدارة المعرفة                            |
| 15   | المطلب الثاني: مقومات إدارة المعرفة                          |
| 18   | المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة                          |
| 21   | المطلب الرابع :معوقات إدارة المعرفة                          |
| 22   | خلاصة الفصل                                                  |
| 23   | الفصل الثاني: مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية |
| 23   | تمهيد                                                        |
| 24   | المبحث الأول: مفاهيم التنافسية والميزة التنافسية             |
| 24   | المطلب الأول: مفهوم التنافسية                                |

|    |                                                               |  |
|----|---------------------------------------------------------------|--|
| 24 | أولاً: مفهوم التنافسية                                        |  |
| 24 | ثانياً: أسباب التنافسية                                       |  |
| 25 | ثالثاً: أنواع التنافسية                                       |  |
| 25 | المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية                         |  |
| 27 | المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية وخصائصها                |  |
| 27 | أولاً: أنواع الميزة التنافسية                                 |  |
| 30 | ثانياً: خصائص الميزة التنافسية                                |  |
| 31 | المطلب الرابع: أهمية وأهداف الميزة التنافسية                  |  |
| 31 | ثانياً: أهمية الميزة التنافسية                                |  |
| 31 | ثالثاً: أهداف المؤسسة في اكتساب ميزة تنافسية                  |  |
| 32 | المبحث الثاني: مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية |  |
| 32 | المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية                         |  |
| 34 | المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية                         |  |
| 37 | المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية         |  |
| 39 | المطلب الرابع: العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية    |  |
| 39 | أولاً: إدارة المعرفة والميزة التنافسية                        |  |
| 40 | ثانياً: أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية    |  |
| 41 | ثالثاً: انعكاسات إدارة المعرفة على الميزة التنافسية           |  |
|    | خلاصة الفصل                                                   |  |
|    | الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمجمع نقاوس للمصبرات          |  |
|    | تمهيد                                                         |  |
| 44 | المبحث الأول: منهجية الدراسة والتعريف بالمؤسسة محل الدراسة    |  |
| 44 | المطلب الأول: منهجية الدراسة التطبيقية                        |  |
| 44 | أولاً: أدوات جمع البيانات                                     |  |
| 45 | ثاني: صدق وثبات أداة الاستبيان                                |  |
| 45 | ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة               |  |
| 46 | رابعاً: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية                         |  |
| 46 | المطلب الثاني: تقديم عام لمجمع نقاوس للمصبرات -باتنة-         |  |
| 46 | أولاً: النشأة والتطور                                         |  |
| 47 | ثانياً: الهيكل التنظيمي للمجمع                                |  |

|       |                                                        |  |
|-------|--------------------------------------------------------|--|
| 49    | المطلب الثالث : تحليل نشاط مجمع نقاوس                  |  |
| 50    | أولا : تحليل الإنتاج                                   |  |
| 51    | ثانيا : تحليل الموارد البشرية                          |  |
| 51    | ثالثا : نظام الجودة<br>رابعا : تحليل المبيعات والأرباح |  |
| 53    | المبحث الثاني : تحليل وتفسير نتائج اختبار الفرضيات     |  |
| 53    | المطلب الأول : تحليل البيانات الشخصية                  |  |
| 55    | المطلب الثاني : تحليل نتائج اختبار الفرضيات            |  |
| 65    | المطلب الثالث : تفسير نتائج اختبار الفرضيات            |  |
| 67    | خلاصة الفصل                                            |  |
| 68    | خاتمة                                                  |  |
| 71    | قائمة المراجع والمصادر                                 |  |
| 83-75 | الملاحق                                                |  |

## فهرس الأشكال

| الرقم | عنوان الشكل                      | الصفحة |
|-------|----------------------------------|--------|
| 01    | أنواع الميزة التنافسية           | 31     |
| 02    | مراحل دورة حياة الميزة التنافسية | 34     |

## فهرس الجداول

| الرقم | عنوان الجدول                                                                           | الصفحة |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 01    | معامل ألفا كرونباخ                                                                     | 45     |
| 02    | الإحصائية الخاصة باستمارات الاستبيان                                                   | 46     |
| 03    | تطور حجم إنتاج مؤسسة نقاوس                                                             | 50     |
| 04    | الطاقة الإنتاجية لمؤسسة نقاوس                                                          | 50     |
| 05    | الموارد البشرية في المجمع                                                              | 51     |
| 06    | تكوين أفراد مؤسسة مصبرات نقاوس                                                         | 51     |
| 07    | تقييم الأرباح لوحدة مصبرات نقاوس                                                       | 52     |
| 08    | تطور مبيعات مؤسسة نقاوس مصبرات                                                         | 53     |
| 09    | عدد العمال من الذكور والإناث                                                           | 53     |
| 10    | توزيع أفراد العينة حسب السن                                                            | 54     |
| 11    | توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل                                                     | 54     |
| 12    | توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي                                                  | 54     |
| 13    | المتوسطات الحسابية وفقاً لدرجات سلم ليكارت الخماسي                                     | 55     |
| 14    | تحليل عبارات الاستبانة المرتبطة بإدارة المعرفة لإجابات أفراد عينة البحث                | 56-57  |
| 15    | تحليل عبارات الاستبان المرتبطة بالميزة التنافسية لإجابات أفراد عينة البحث.             | 59     |
| 16    | قيمة معامل الالتواء لمتغيرات إدارة المعرفة                                             | 60     |
| 17    | نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة          | 61     |
| 18    | نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور تجميع المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية        | 62     |
| 19    | نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور عملية توليد المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية. | 62     |
| 20    | نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور عملية تخزين المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية. | 63     |
| 21    | نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور عملية توزيع المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية. | 63     |
| 22    | نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور عملية تطبيق المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية. | 64     |

### مقدمة:

نظراً للانفتاح الاقتصادي الذي عرفه العالم من حرية انتقال السلع والخدمات ذات الجودة العالية وتأثر المؤسسات بشقيها العامة والخاصة بما يجري حولها من ضغوطات من طرف المنافسين في السوق. واحتياجها لتكوين مراكز تنافسية مهمة في الأسواق من خلال تدعيمها بمجموعة من المزايا التي يجب على المؤسسات تطويرها من أجل البقاء والنمو في سوق يتسم بشدة المنافسة والبقاء فيه للأقوى.

ومع تميز القرن الحالي بتطورات هائلة في مختلف المجالات ومن أبرز هذه التطورات ظاهرة العولمة والتحول نحو اقتصاد المعرفة، الذي يعتبر المعرفة المورد الأهم للمنظمات وهو رأس المال الفكري الذي يتجدد ويتطور باستمرار؛ وظهر مع هذا التطور إدارة المعرفة كأسلوب إداري يتماشى مع المعطيات الجديدة ويضمن الاستغلال الأمثل لهذه الموارد المعنوية.

ومع هذه التحديات وتوسعها جعل المنظمات تخشى من حدوث انتقال مفاجئ لأصحاب الخبرة إلى منظمات منافسة وما ينتج عن ذلك من تأثير على أداء المنظمة، الأمر الذي جعلها تبدأ بالتفكير بصيغة جديدة لإدارة المعرفة من خلال بناء قاعدة معرفية في المنظمة التي تعاضد دورها بعدما أصبحت الميزة التنافسية وإدامتها يعتمد أساساً على الموجودات الفكرية وتحديثاً على الأصول المعرفية والاستثمار فيها. مما ينبغي على الإدارة تجميع المعرفة المفيدة واستخدامها في نشاطات وعمليات المؤسسة من خلال عملية تتميتها لدى العاملين خاصة ذوي الخبرات بالمحافظة عليهم وتطوير معارفهم، بالإضافة لإتاحة المعارف لكل من يحتاجها وتجديدها وتخزينها ليتم توزيعها فتنطبقها عند الحاجة إليها. لذلك أصبحت المعرفة السلاح والمورد الإستراتيجي في معركة التنافس والبقاء والاستمرار.

والجزائر كغيرها من دول العالم عرف اقتصادها انفتاحاً خاصة بعد اتجاهها لاقتصاد السوق والانفتاح على التجارة العالمية، والذي دعم دور القطاع الخاص المحلي والأجنبي والنقل من دور الدولة شيئاً فشيئاً. ويعتبر قطاع المشروبات من القطاعات التي عرفت نمواً معتبراً بفضل فتح المجال للقطاع الخاص لاستثمار في هذا المجال، فمع دخول المنتجات الأجنبية سوق المصبرات والمنافسة فيما بينها من أجل تقديم الخدمات التي ترضي الزبون بأقل تكلفة وجودة عالية، وهذا ما يعمق ضرورة التحلي بميزة تنافسية مهمة سواء من جانب التكلفة أو الجودة أو أي ميزة ترى المؤسسة أهميتها، وتعميق استخدام المعارف المتاحة داخلياً وخارجياً.

## 1- إشكالية الدراسة

من كل ما سبق يمكن صياغة إشكالية هذه الدراسة في التساؤل الآتي :

❖ كيف تساهم إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ؟

ومنها يتم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو واقع إدارة المعرفة في المؤسسة من خلال عمليات المختلفة؟

- ما هو مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة؟.

- كيف تؤثر عمليا غدارة المعرفة في الميزة التنافسية؟

## 2- فرضيات الدراسة:

• الفرضية الأولى: تعتبر إدارة المعرفة في مجمع نقاوس للمصبرات ضعيفة المستوى.

• الفرضية الثانية: يتمتع مجمع نقاوس للمصبرات بميزة تنافسية ضعيفة.

• الفرضية الثالثة: لا يوجد دور معنوي لإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مجمع نقاوس

للمصبرات، عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

وسيتم تجزئتها إلى خمسة فرضيات فرعية حسب عمليات إدارة المعرفة:

✓ الفرضية الجزئية الأولى: لا يوجد دور معنوي لعملية تجميع المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في

مجمع نقاوس للمصبرات، عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

❖ الفرضية الجزئية الثانية: لا يوجد دور معنوي لعملية توليد المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مجمع

نقاوس للمصبرات، عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

❖ الفرضية الجزئية الثالثة: لا يوجد دور معنوي لعملية تخزين المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مجمع

نقاوس للمصبرات، عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

❖ الفرضية الجزئية الرابعة: لا يوجد دور معنوي لعملية توزيع المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مجمع

نقاوس للمصبرات، عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

❖ الفرضية الجزئية الخامسة: لا يوجد دور معنوي لعملية تطبيق المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في

مجمع نقاوس للمصبرات، عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

### 3- أهمية البحث

تتركز أهمية الموضوع في كونه يعالج إحدى المسائل الهامة التي تشغل كل المؤسسات الاقتصادية في العالم عموماً والجزائر خصوصاً وهي إدارة المعرفة، وذلك لما للمعارف من أهمية في مواكبة التطورات البيئية وما يمكن أن تستفيده بتبنيها لأحدث التكنولوجيا وطرق الإدارة والإنتاج. كل ذلك من أجل تحقيق أهدافها وتحقيق مركز تنافسي مهم في الأسواق العالمية من خلال الارتكاز على ميزة تنافسية تعتمد عليها في الارتقاء واحتلال مراتب الأولى.

### 4- أسباب اختيار الموضوع

- الرغبة الشخصية في التعرف على خبايا إدارة المعرفة وما ينتج عن تطبيقها.
- نوع التخصص العلمي الذي ندرس فيه والذي له علاقة بموضوعنا .
- الأهمية الكبيرة لإدارة المعرفة ومساهماتها في المؤسسة عند تطبيقها.
- معرفة واقع إدارة المعرفة في إحدى المؤسسات الجزائرية وتأثيرها على المؤسسة محل الدراسة.

### 5- حدود الدراسة :

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

- المجال الموضوعي: تناولت الدراسة مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة، ومدى إمكانية استخدامها من استخدام المعرفة لتحقيق ميزة تنافسية.
- المجال المكاني: مجمع نقاوس للمصبرات - باتنة.
- المجال الزمني: 2013 / 2014 .

### 6- المنهج المستخدم:

وللإجابة على إشكالية البحث، وإثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها اخترنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها للوصول إلى إبداء التوصيات والاقتراحات بشأن الموقف أو الظاهرة موضوع الدراسة وذلك باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية.

### 7- هيكل البحث:

من أجل دراسة الموضوع ستم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول: فصلين نظريين وآخر تطبيقي، شمل الفصل الأول تقديم عرض مفاهيمي لإدارة المعرفة من خلال مفهومها وأنواعها، وأهم عملياتها ومتطلبات وجودها في

المؤسسات. والفصل الثاني قدم إطار نظرياً للميزة التنافسية كمفهوم وأنواع وأبعاد ومحددات؛ بالإضافة لمساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، في حين خصص الفصل الثالث لهذا البحث للدراسة الميدانية لمجمع نقاوس للمصبرات من خلا التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وواقع إدارة المعرفة والميزة التنافسية فيها، كما تم اختبار الفرضيات بتحليل وتفسير نتائج الاستبيان الموزع. ليتم الوصول إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

### 8- الدراسات السابقة:

هناك مجموعة من الدراسات تناولت غدارة المعرفة والميزة كل على حدة وأخرى جمعت المتغيرين، وقد تم اختيار بعضا وتقديم ما تختلف به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- **الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها،** رسالة ماجستير غير منشورة، من إعداد حجاج عبد الرؤوف، تخصص علوم التسيير، كلية التسيير والعلوم الإقتصادية، جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة، 2007، هدفت الدراسة إلى محاولة إبراز دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، كما توصلت إلى أنه لا تحقق المؤسسة ميزة تنافسية بتقديم منتج متميز أو بتكلفة أقل فقط وإنما يتعدى الأمر إلى ضرورة الاستغلال الأمثل لمواردها التي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيتها التنافسية.
- **إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف السورية،** رسالة ماجستير غير منشورة، من إعداد وهيبة داسي، كلية الإقتصاد، دمشق سوريا، 2006، هدفت الدراسة إلى محاولة إبراز دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية توصلت إلى أنه يمكن تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة إذا تم الاستغلال الأمثل لمعايير إدارة المعرفة.
- **علاقة إدارة المعرفة وتقنيات المعلومات بالميزة التنافسية للمنظمة** رسالة ماجستير غير منشورة من اعداد الساعد حريم كلية الإقتصاد، الجامعة الأردنية، 2004، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين كل من إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية للمنظمة في قطاع الصناعات الدوائية بالأردن من وجهة نظر المديرين العاملين في شركات الصناعات الدوائية، وتوصلت إلى أن المعرفة أصبحت من أهم موارد وأصول المنظمات المعاصرة كما و تعد المعلومات قوة مؤثرة وفاعلة تتحكم في مختلف نواحي الحياة بما في ذلك المنظمات، وقد أوصت الدراسة على تعميق وعى وإدراك المسؤولين والعاملين في شركات صناعة الأدوية للتحديات الكبيرة.
- **إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية** رسالة مجيستار منشورة من اعداد الطالب بوركوة عبد المالك، قسم التسيير، جامعة منتوري، 2011 قسنطينة. هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية مساهمة ادارة المعرفة في تحقيق القدرة التنافسية ومن خلال تم التوصل إليه وتقديم بعض الاقتراحات

منها ضرورة تبني عملية تجميع المعرفة المتاحة لدى العاملين خصوصاً حاملي المعرفة، واستخدام أسلوب في نقلها على بقية العمال في المؤسسة يتضمن التكوين الجيد لعمالها. يجب على الشركة الوطنية للاتصالات الجزائر نجمة المحافظة على حاملي المعرفة وتحفيزهم بقدر الإمكان للإبقاء عليهم كمصدر حيوي ومتجدد للمعرفة، بالإضافة إلى أهمية توافر الأصول المعرفية المناسبة من قواعد معرفة وغيرها.

- ويلاحظ أن الدراسة الحالية اتفقت مع الدراسات السابقة في الإطار المفاهيمي واختلفت عنها في الجانب التطبيقي باختيار مجمع صناعي جزائري وفي طريقة استعراض الاشكالية من تجزيء الفرضيات على عمليات غدارة المعرفة وكيف تساهم كل عملية في تحقيق ميزة تنافسية.

## تمهيد:

لقد حظيت المعرفة بالكثير من الاهتمام من قبل الباحثين وتطورت مفاهيمها من بداياتها، مع بداية خلق الإنسان ثم ظهور الحضارات التي حصل فيها تراكم معرفي مكن الإنسان من تحقيق إنجازات كبيرة، مروراً بعصر النهضة إلى عصرنا هذا حيث تكاملت المعرفة مع التطورات الفكرية الحديثة في الإدارة؛ الخاصة مع انتشار إدارة الجودة الشاملة والتي أسهمت في تطور المعرفة كما أسهمت إعادة هندسة نظم الأعمال في خلق التراكم المعرفي، وتعاضم دور المعرفة مع تنامي ظاهرة العولمة واستحقاقاتها ومع انتشار نظم الاتصال الحديثة واتساع شبكة المعلوماتية مما سهل انتشار المعرفة وتبادلها.

وسيتم التعرض على إدارة المعرفة من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية إدارة المعرفة.

المبحث الثاني: ميكانيزمات إدارة المعرفة.

## المبحث الأول: ماهية إدارة المعرفة

حاول العديد من المفكرين تحديد مفهوم المعرفة وإدارة المعرفة ونتج عن ذلك تعدد الرؤى وتباين الأفكار التي قدمها المفكرين وذلك باختلاف تخصصاتهم واهتماماتهم وفلسفاتهم والفترة الزمنية التي ظهرت فيها دراساتهم ومؤلفاتهم، وسنناقش في هذا المبحث مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها، نشأتها عناصرها ومتطلبات تطبيقها.

### المطلب الأول: مفهوم المعرفة و إدارة المعرفة وأهميتها

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة المعرفة نعرف المعرفة أولاً.

#### أولاً: مفهوم المعرفة:

- إن المعرفة هي القدرة أو عملية خلق الأفكار وتحقيق مستويات عالية من الجودة والإبداع التقني بل هي ضرورية لتنفيذ الأنشطة الإدارية بكفاءة وفعالية، وفق هذا المفهوم للمعرفة فهي كل ما تمتلكه المنظمة من معلومات في أنظمتها الداخلية والمهارات، والقدرات العقلية لدى العاملين تشكل بمجموعها مورداً للمنظمة إذا ما تم استخدامه وإدارته بشكل علمي ومنطقي ينعكس بالضرورة على أداء المنظمة إذ يوفر لها ميزة على غيرها من المنظمات المنافسة<sup>1</sup>.

ليست المعرفة هي المعلومات فقط بل هي أعلى من المعلومات ولغرض الحصول على المعرفة فإننا نسعى إلى المعلومات ولهذا يعتقد أن المعلومات هي الخطوة الأولى للحصول على المعرفة<sup>2</sup>.

- يرى Branch أنها ترتبط بالتغذية المعلوماتية والتحليل المعلوماتي وعلاقتها بوظائف المنظمة الأساسية من جهة والعاملين وعلاقتهم بنظام المعلومات من جهة أخرى<sup>3</sup>.

#### ثانياً: أنواع المعرفة:

- تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة في أي منظمة كانت ، تصنيف المعارف فيها ؛ لتحسين استخدامها أو تحديد جوانب الضعف فيها، والبحث في كيفية تطويرها، وإيجادها، وتحويلها وتبادلها ونقلها واستثمارها. وقد قدمت تصنيفات عديدة من قبل المختصين في إدارة المعرفة ويقسم هذا التصنيف المعرفة إلى نوعين أساسيين هما<sup>4</sup>:

- المعرفة الظاهرة
- المعرفة الضمنية

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط 4، عمان - الأردن ص ص 24، 25.

<sup>2</sup> الصباغ عماد عبد الوهاب ، ادارة المعرفة ودورها في ارساء أسس مجتمع المعلومات العربي، المجلة العربية للمعلومات، العدد الثاني، تونس ص 23.

<sup>3</sup> عبد الستار حسين يوسف، إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو، أطروحة دكتوراء. جامعة الزيتونة الأردنية، سنة 2001، ص 31

<sup>4</sup> المؤتمر الدولي للتنمية الادارية، إدارة المعرفة ودورها في تطوير اداء الحكومة ،الرياض، السعودية ،سنة 2009، ص 7.

## 1- المعرفة الظاهرة :

هي المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم، وتشمل كلا من البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها وتخزينها، وكذلك البيانات والمعلومات المخزنة والتي تتعلق بالسياسات والإجراءات والبرامج والموازنات، والمستندات الخاصة بالمنظمة، بالإضافة إلى أسس التقويم، والتشغيل والاتصال ومعاييرها، ومختلف العمليات الوظيفية وتعرف أيضاً بأنها: المعلومات الموثقة أو المركزة التي تحتويها الوثائق والمراجع، والكتب، المدونات، التقارير ووسائل التخزين الرقمية، ولذلك فهي معرفة سهلة الوصف والتحديد ، ويمكن تحويلها من لغة إلى أخرى ومن شكل إلى آخر، ويمكن بصفة مستمرة إعادة قراءتها وإنتاجها، وبالتالي تخزينها واسترجاعها.

## 2- المعرفة الضمنية :

وهي المعرفة المخزنة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، وغالباً ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها لكونها مخزنة داخل عقل صاحب المعرفة .بأن المعرفة الضمنية هي المعرفة المخفية وتشير إلى المهارات الموجودة Allen ويرى داخل عقل ولب كل فرد والتي يصعب نقلها وتحويلها للآخرين، وقد تكون المعرفة هنا فنية أو إدراكية، وليس من السهل فهمها على أنها عملية أو التعبير عنها بكلمات .وهي حصيلة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل الإنسان، وهذا النوع من المعرفة يصعب إدارته والتحكم فيه لأنها موجودة في رؤوس مالكيها فقط، إلا أنه يمكن استثمارها من خلال بعض الممارسات الخاصة بذلك وتحويل بعض المعرفة الضمنية إلى ظاهرة عن طريق ملاحظة الممارسات العملية ، وتدوينها بنشرات وكتيبات لتصبح معلومات . كما يمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى من خلال مشاركة الفرد بمعرفته الفنية مع الآخرين لنقل وتبادل المهارات والخبرات والمواقف والاتجاهات والقدرات والأحداث والممارسات وهناك من يرى بأنها معرفة – كيف؟ والتعلم المخزن في داخل عقول الأفراد بالمنظمات، وذلك يشمل: الإدراك، والبصيرة ، والخبرات وتتصف المعرفة الضمنية بأنها :شخصية ذاتية من الصعب توثيقها وتحويلها إلى صفة رسمية، ومن الصعب نقلها أو توصيلها للآخرين<sup>1</sup>.

### ثالثاً: مفهوم إدارة المعرفة:

تعرف إدارة المعرفة على أنها استنباط المعرفة من الأشخاص والعمل على تحليلها وتطويرها وصياغتها ليتمكن الآخرين من الحصول عليها وفهمها وتطبيقها بسهولة، وهذا يعني استخدام الوثائق بوصفها مخرجات المعرفة<sup>2</sup>.

أو أنها القابلية على ربط المعلومات المهيكلة وغير المهيكلة مع قواعد التغيير التي يطبقها الأفراد<sup>3</sup>. إن إدارة المعرفة هي التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخلية في المنظمة، وخارجية، وتحليلها، وتفسيرها، واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المنظمة، وتحقيق تحسين

<sup>1</sup> المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، إدارة المعرفة ودورها في تطوير أداء الحكومة، مرجع سابق، ص 8.

<sup>2</sup> Wick, Corey Knowledge management and leadership opportunities for technical communicators, 2004, p5.6

<sup>3</sup> الرفاعي غالب عوض ، مدخل إشارات السوق وإدارة المعرفة، مجلة الزيتونة للدراسات والبحوث العلمية، جامعة الزيتونة الأردنية، المجلد (3)، العدد (2)، تموز 2003، ص 11 .

في الأداء، قياساً إلى فترات سابقة، أو قياساً مع أداء المنظمات المنافسة لنفس الفترة، وهي تتطوي على ما يلي<sup>1</sup>:

- جمع وتصنيف وترتيب المعلومات لبناء هيكل معرفي، وذلك بالاستعانة بتقنيات المعلومات، ويترتب على ذلك بناء، وتنمية وتشغيل معلومات مشتركة عن العملاء، ومتطلبات الأداء والمشكلات والحلول الممكنة لها.
- توزيع وتبادل المعرفة، حيث أن انحصار المعرفة لدى أفراد أو فئات محددة داخل المنظمة يفقد إدارة المعرفة قيمتها، ويعتمد تبادل المعرفة على حيوية وفعالية التفاعلات الاجتماعية والاتصالات داخل المنظمة.
- رصد وإعداد وتدريب وتنمية الأفراد ذوي المعرفة لاستخراج واستغلال ما لديهم من معرفة وتوظيفها في المنظمة، وإدماجها في قواعد المعلومات وإتاحتها لكل من يحتاجها.
- استخدام المعرفة في حل مشكلات الأداء، وتطويره، والوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية، ويتم ذلك بإدماج المعرفة في تصميم العمليات، ومعايير تقييم الأداء وتقرير المكافآت، والمزايا للعاملين بقدر استخدامهم للمعرفة ومساهماتهم في تنميتها.

#### رابعاً: أهمية إدارة المعرفة :

تتبع أهمية إدارة المعرفة من كونها موضوعاً حديثاً يتكامل مع غيره من المواضيع الفكرية الحديثة في حقل الإدارة مثل إدارة الجودة الشاملة ( TQM ) والمقارنة المرجعية ( Benchmarking ) والإيزو ( ISO ) وإعادة الهندسة ( Reengineering ) جميعها أسهمت في تطور المعرفة وخلق التراكم المعرفي في ظل تنامي العولمة وانتشار نظم الاتصالات الحديثة واتساع شبكة المعلوماتية مما سهل انتشار المعرفة وتبادلها<sup>2</sup>.

ومن جهة أخرى فإن إدارة المعرفة تساهم بشكل مباشر في رفع مستوى أداء منظمات الأعمال وتحقيق أهدافها المرغوبة، إذ من خلالها تستطيع إدارات تلك المنظمات التعرف على ماهية المعرفة المستخدمة في أعمالها وتطبيقاتها ومن ثم كيفية العمل على رفع وتطوير هذه المعرفة من أجل تحقيق الأهداف.

إن تطبيق المعرفة هي غاية إدارة المعرفة وهي تعني استثمار المعرفة فالحصول عليها وخزنها والمشاركة فيها لا تعد كافية والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ، فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تعد مجرد كلفة ضائعة، وإن نجاح أي منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما متوفر لديها، والفجوة بين ما تعرفه وما نفذته من ما تعرفه يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال.

وعليه فإن إدارة المعرفة هي ليست مجرد مبادرة أو مشروع، بل هي مفهوم شامل لكل أقسام المنظمة يركز على قيمة المعرفة كنتائج لإدارة المعرفة تدرك في العمل<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة التميز، دارغريب للطباعة، مصر ، 2002، ص208.

<sup>2</sup> طلال عايد الأحمد ، قياس إنتاجية الإدارة الحكومية في الوطن العربي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع ، 2004 ، جامعة الزيتونة الأردنية ، ص 28.

<sup>3</sup> صلاح الدين الكبيسي ، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي، أطروحة دكتوراه ، غير منشورة، الجامعة المستنصرية ، 2000، ص 50.

### خامساً: أهداف إدارة المعرفة :

- لا يمكن وصف إدارة المعرفة بأنها وسيلة من وسائل جمع البيانات وتبادل المعلومات فوظيفتها الأساسية هي التعاون وتنظيم الأفراد والمعرفة التنظيمية وتهدف إدارة المعرفة إلى المساهمة في:<sup>1</sup>
    - نقل المعرفة المخبأة الكامنة.
    - نقل المعرفة الداخلية والخارجية.
    - المعرفة المتاحة جداً.
    - تطور المعارف الجديدة.
    - وجود ثقافة للتعليم والتجربة داخل المؤسسات.
    - تقييم عمليات المعرفة.
  - وبعبارة أخرى يجب أن تهتم إدارة المعرفة أيضاً بتدعيم التبادل المعرفي الداخلي والخارجي وتهتم بتدعيم عمليات تبادل المعرفة الداخلية والخارجية، ولكننا نقوم أن مفهوم أهداف المعرفة على المستوى العلمي والاستراتيجي يعتبر مهمة أخرى من مهمات إدارة المعرفة فيجب أن تتوافق أهداف المعرفة مع أهداف المؤسسة وأيضاً مع نموذج عمليات التطور والتنمية الخاصة بالمؤسسات.
  - ومن أهداف إدارة المعرفة أيضاً:
    - تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير ضرورية.
    - تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمة المطلوبة.
    - تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ توافق الأفكار بحرية.
    - زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر.
    - تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.
    - تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقتها بممثلياتها.
    - تلك وين مصدر موحد للمعرفة.
    - إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وإثناء الممارسة اليومية.
- ويشير ( Hollsopple e Singh ) إلى الأهداف التالية لإدارة المعرفة:
- 1- توليد إدارة المعرفة الأزيمة لتحويل المعرفة وتحقيق عمليات التعلم؛
  - 2- نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها.
  - 3- العمل على تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر.
  - 4- السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء النظام المعرفي ويتولى عملية إدارة النشاطات كافة ذات العلاقة بإدارة المعرفة.
  - 5- حفظ المعرفة أي تخزينها بالأماكن المخصصة لها.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء، الأردن، 2001، ص ص 157,158.

- 6- تساهم المعرفة بتغيير السلوك اتجاها الأفضل.
- 7- تعتبر إدارة المعرفة دليل العمل الجيد.
- 8- تسهل عملية تقاسم المعرفة.
- 9- تساعد على بناء ما يسمى بمتخصص المعرفة وهم الأشخاص الذين لديهم معلومات حول موضوع أو تخصص ما.

إلى جانب ذلك نستطيع القول أن إدارة المعرفة تعمل على تكريس المعرفة المؤسسية أي مؤسسة المعرفة حيث إن إدارة المعرفة تنفذ إستراتيجية تجعل من الممكن أن يساهم كل قسم بالمنظمة بإنتاج المعرفة حسب ما يهمه لتوضع جميعها في بوتقة واحدة وتطبق في جميع أجزاء المنظمة وتعود بالنفع العام عليها<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: نشأة إدارة المعرفة وتطورها :

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 نسبياً ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة ولكن معظمه كان خلال السنوات القليلة الماضية ومنذ مطلع التسعينات من القرن المنصرم في عام 1980م وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي أشار ادوارد فراينبوم Edward Freinebaum إلى عبارته الشهيرة المعرفة قوة knowledge is power ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة knowledge engineering ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة وفي عام 1997م ظهر حقل جديد آخر نتيجة لإدراك التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينها كمثال تغيير عنوان مجلة تغيير وإعادة هندسة إدارة الأعمال إلى إدارة ومعالجة المعرفة. وفي النصف الأخير من التسعينات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة

إن التحول إلى الشركات والأعمال القائمة على المعرفة لم يعد عملاً معزولاً أو مغامرة في الشركات وإنما هو اتجاه واسع وعميق ومتنوع أصبح يغطي اقتصاد الدول ومجالات الحياة المختلفة في الكثير من المجتمعات المعاصرة ويمكن أن نلاحظ أبعاد هذا التحول والتطور الكبير من خلال ما يلي:

- ✓ مكتبات المعرفة التي تتزايد بشكل كبير من أجل تبادل مفاهيم وأساليب وممارسات إدارة المعرفة كما هو الحال في نادي الياهو (knowledge yahoo club) والمنندى الدولي لإدارة المعرفة.
- ✓ إطار القوانين الستة لإدارة المعرفة: لقد تطورت إدارة المعرفة خلال السنوات القليلة الماضية بشكل كبير مما جعلها تتقدم بشكل واضح من أجل استكمال قاعدتها المنهجية المتمثلة في قوانينها الأساسية ومبادئها المرشدة ولقد اقترح ستيفن ديننج (s.dennineg) القوانين الستة لإدارة المعرفة وهي:
- أ- إن المعرفة هي قاعدة بقاء الأعمال وهذا يتطلب أن يكون تقاسم المعرفة هو الخيار الاستراتيجي لأنه الأساس للبقاء الاقتصادي في الأعمال

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 158، 157

- ب- الجماعات المشتركة هي قلب وروح تقاسم المعرفة: المجموعات المشتركة هي مجموعات مهنية طوعية مكونة من أفراد ذوي اهتمامات ومصالح مشتركة وهذه الجماعات هي الإطار الأكثر كفاءة في تقاسم المعرفة وتعيّله.
- ج- أن الجماعات المشتركة الافتراضية تحتاج إلى التفاعل المادي حيث أن استخدام شبكات الأعمال من أجل تكوين الجماعات والفرق الافتراضية لأعضاء مستشارين لابد من أن تعزز وتتكامل مع وجود العلاقات المباشرة الدورية.
- د- أن التوق هو محرك جماعات الممارسات المشتركة أن الجماعات المشتركة تزدهر فقد عندما يلتزمون بالهدف المشترك أساسها الاهتمام والتوق الذاتي.
- هـ- أن تقاسم المعرفة له بعد داخلي وخارجي وخارجي أي أن التقاسم يكون باتجاهين بما يضمن الحصول على المعرفة من كل مكان داخل الشركة وخارجها<sup>1</sup>.
- و- أن سرد القصص يلهب المعرفة أن سرد القصة هو الأكثر قدرة على نقل بيئة العمل السياقية وإن الشركات عن طريق سرد القصة ستطيع أن تحقق التزاوج الفعال بين الاتصالات ذات الطابع الروائي القصصي من جهة وذات الطابع المجرد من (كما تكنولوجيا المعلومات) بما يجعلها الإدارة الأكثر قوة في تقاسم المعرفة<sup>2</sup>
- ✓ مؤتمرات إدارة المعرفة والتي تزايدت في كل مكان فمن باريس الذي عقد فيها المؤتمر الدولي الثالث حول ندوة إدارة المعرفة الذي نظمه منتدى المعرفة في باريس (2000) إلى المؤتمر الثالث عشر حول المعلومات وإدارة المعرفة الذي عقد عام 2004 في واشنطن إلى عمان الذي عقد فيها مؤتمر جامعة الزيتونة الأردنية حول إدارة المعرفة في العالم العربي عام 2004 .
- ✓ مجلات إدارة المعرفة لقد تكاثرت الدوريات في مجال إدارة المعرفة لتلبية الحاجات المتزايدة إلى البنية العلمية لإدارة المعرفة هذا ما نجده في دوريات إدارة المعرفة ونشرات ملحقات البحوث.
- ✓ مسابقات وورشات عمل ودورات تدريبية ومسافات دراسية متخصصة في إدارة المعرفة حيث أن البرامج التدريبية الموجهة للإدارة العليا والمهنيين وكذلك المسابقات الدراسية الموجهة للطلبة في إدارة المعرفة أصبحت واسعة الانتشار في المراكز التدريبية والمعاهد والجامعات.
- ✓ تقارير المنظمات الدولية والإقليمية حول المعرفة حيث تصدر هذه المنظمات الكثير من التقارير التي تؤكد الاتجاه المتزايد نحو المعرفة وإدارة المعرفة فقد أصدرت الأمم المتحدة تقريرها سنة 2003 حول قياس أصول المعرفة للدول، وكذا أصدر البنك الدولي تقرير التنمية العالمية المعرفة من أجل التنمية سنة 1999/98 واعتبر المعرفة هي قلب النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة وكذلك تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2003 تحت عنوان نحو إقامة مجتمع المعرفة والذي أكد في صفحته الأولى على أن فجوة المعرفة وليس فجوة الدخل هي المحدد الأساسي لمقدرات الدول في العالم اليوم.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق، عمان، 2007، ص 86.

<sup>2</sup> سحر جلال، دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة الإداريين، الجامعة المستنصرية، 2004 ص 38.

- ✓ الكتب البيضاء والزرقاء في إدارة المعرفة حيث أن بعض المؤسسات تصدر مثل هذه الكتب للتدليل على أهمية وحساسية الموضوع ومثال ذلك مجموعة دلفي.
  - ✓ الجمعيات والمنظمات المتخصصة في إدارة المعرفة مثل الاتحاد الدولي لإدارة المعرفة، وجمعية المعرفة، والجمعية المهنية لإدارة المعرفة.
  - ✓ مراكز بحوث ومختبرات ومجموعات استشارية وهذه أخذت تتزايد لأنها تمتلك سوقاً آخذة بالانتساع مثل مجموعة بحوث إدارة المعرفة، وشركات التقييب<sup>1</sup>.
  - ✓ شهادات في إدارة المعرفة بسبب الحاجات المتزايدة إلى المالكات المتخصصة في إدارة المعرفة فقد تأسست مراكز لمنح شهادات في إدارة المعرفة مثل (EKNOWLEDGE CENTER)، وجامعات إدارة المعرفة المفتوحة، ومركز تكنولوجيا المعرفة في جامعة نوتن كهام.
  - ✓ بوابات إدارة المعرفة ومواقع الانترنت التي لا حصر لها، والبوابة هي موقع يقدم نقطة الدخول إلى الانترنت أو شبكات الأعمال الداخلية والخارجية ومن أجل تسهيل الوصول إلى المعرفة على الشبكة فقد نشأت بوابات موجهة لأغراض إدارة المعرفة مثل KNOWLEDGE PARTTAL كما أن هناك عدد من مواقع الانترنت لا حصر لها تقدم خدماتها المتعلقة بإدارة المعرفة.
- المطلب الثالث : عناصر إدارة المعرفة :**
- إن المعرفة ناتج لعناصر متعددة والتي من أهمها:
- أولاً: البيانات:** البيانات مجموعة من الحقائق الموضوعية الغير مترابطة يتم أبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها، تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للملتقى.
- ثانياً: المعلومات :** المعلومات هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصادقية ويتم تقديمها لغرض محدد. فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة.
- وتقييم نتائج مسبقة ومحددة أو لغرض الاتصال أو المشاركة في حوار أو نقاش فالمعلومات هي بيانات توضح في إطار محتوى واضح ومحدد ذلك لإمكانية استخدامها لاتخاذ قرار ويمكن تقديم المعلومات في أشكال متعددة ومنها الشكل الكتابي، صورة أو محادثة مع طرف آخر.
- ثالثاً: القدرات:** المعرفة بجانب المعلومات تحتاج لقدرة على صنع معلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها لتحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها والاستفادة منها . وقد منح الله بعض الأفراد القدرة على التفكير بطريقة إبداعية والقدرة على تحليل وتفسير المعلومات ومن ثم التصرف بناء على ما يتوفر من معلومات.
- إذا لم يتوفر لدى الأفراد القدرات والكفاءات الأساسية للتعامل مع المعلومات عندئذ نستطيع القول إن أحد المحاور الأساسية للمعرفة مفقودة.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 87-89.

رابعاً: **الاتجاهات:** فوق كل هذا وذلك المعرفة وثيقة الصلة بالاتجاهات التي تدفع الأفراد للرغبة في التفكير والتحليل والتصرف. لذا يشكل عنصر الاتجاهات عنصراً أساسياً لإدارة المعرفة وذلك من خلال حفز فضول الأفراد وإيجاد الرغبة وتحفيزهم للإبداع وهذا بالتأكيد ينقص العديد من المنظمات<sup>1</sup>.

#### المطلب الرابع: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة :

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة، وبصفة عامة، فإن مثل هذه البيئة تتطلب توافر العناصر الآتية: هياكل تنظيمية ملائمة لإدارة المعرفة، وقيادة وثقافة تنظيمية تشجع على ذلك، وتكنولوجيا المعلومات، وفيما يلي شرح لهذه المتطلبات:

أ- **الهياكل التنظيمية:** مما لا شك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات. ويعتمد الهيكل الوظيفي على التخصص وتقسيم العمل تبعاً للوظائف، ويكون لكل فرد يعمل في تخصص معين رئيس مباشر، وتكون الإدارة العليا في تحكم قوي للمنظمة ككل، وينعكس هذا على تدفق المعلومات في المنظمة، حيث تتركز في المديرين ويتم توزيعها من قبل الإدارة على الأفراد، ويعني ذلك عدم وجود علاقات مباشرة بين الأفراد، وبالتالي تكون إمكانية نقل المعرفة والمشاركة فيها محدودة<sup>2</sup>.

وبصفة عامة، فإن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية المعتادة الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة، مثل<sup>3</sup>:

- التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً والأبعد عن الشكل الهرمي.
- التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية، التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطي المنظمة ككل ويشارك الجميع في تكوينها.
- التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

ب- **الثقافة التنظيمية:** الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل

المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين، ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وهناك عوامل تساعد على إدخال مفهوم إدارة المعرفة في المنظمة، وهي بالتالي تمثل عوامل

<sup>1</sup> عبد الطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة، عمان، ص 28-29.

<sup>2</sup> Liebwitz, Jay, **Knowledge Management Handbook**, Washington, D.C.: CRC Press, 2000, P 45.

<sup>3</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1998، ص 61.

إيجابية لإدارة المعرفة في المنظمات، ويقصد بتأ الثقافة التي تشجع وتحت على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتنى بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة.<sup>1</sup>

ج- دور القيادة في إدارة المعرفة : مما لا شك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، فالقائد يعتبر قوة للآخرين في التعلم المستمر، ولذلك فإن هناك بعض النظريات الخاصة بالقيادة تكون أكثر ملائمة لإدارة المعرفة من نظريات أخرى، فنظرية سمات القيادة Trait Leadership Theory، يرى البعض أنها لا تناسب تطبيق إدارة المعرفة، أما نظريات سلوك القائد Behavioral Theories، فهي أكثر ملائمة، بينما النظريات الظرفية متفقة أكثر مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة.

وبصفة عامة، فإن إدارة المعرفة تتطلب نمطاً غير عادي من القيادة يمكن من التأثير في الآخرين، لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة، فلم يعد يوصف القائد بأنهم رؤساء، ولكنهم يوصفون بأنهم منسقون Coordinator أو مسهلون Facilitators أو مدربون Coaches، ولذلك فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات أساسية هي: القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن يكون قدوة لهم، وأن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهتم المنظمة وتعمل المنظمة من خلاله، وهناك صفات أخرى يتعين أن يتصف بها القائد هي: أن يعمل على بناء رؤية مشتركة، والاتصال والتعامل الدائم مع الآخرين في المنظمة وسماع ردود أفعالهم عن رؤيته مع تقييم هذه الرؤية وإعادة تشكيلها وتنميتها، كلما لزم الأمر.

كما يجب أن يتحقق القائد من أن المعلومات التي يصل إليها الأفراد والقادة هي انعكاسات للحقائق والبيانات وليست استنتاجات شخصية ليس لها أساس موضوعي، وإلى جانب ذلك، فإنه يتعين عليه النظر إلى الأمور المتعلقة بالمنظمة على أنها عمليات مرنة ومتفاعلة وليست أموراً جامدة وثابتة.

د- تكنولوجيا المعلومات : لتكنولوجيا المعلومات دور مهم في تطوير وتنمية المنظمات منذ أوائل

التسعينيات، من خلال توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، ودعم وتحسين عملية اتخاذ القرار، وتحسين وتنشيط حركة الاتصالات بالمنظمة، وقد مرت نظم التكنولوجيا التي تواكب عصر المعرفة بأربعة مراحل:

فالمرحلة الأولى التي بدأت في عام 1992، وركزت على كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات لمنع إعادة تدوير العجلة، بمعنى البداية من حيث انتهى الآخرون وعد البدء من نقطة البداية كل مرة، وقد بدأت هذه المرحلة حوالي عام 1992 وتم فيها صنع قواعد بيانات جديدة للمشاريع وقواعد بيانات جديدة لأفضل الممارسات العملية، كما بدأت المرحلة الثانية بعد ذلك بالتركيز على العميل، وكان هدفها هو استخدام كل ما لدى المنظمة للوصول إلى أفضل الطرق لخدمة العميل، وكان تخزين البيانات هو محور كل العمليات، ولم يكن هناك تفاعل مع متلقي المعرفة، أما المرحلة الثانية (1999-2001) والتي تم فيها التفاعل بين متلقي المعرفة

<sup>1</sup> محمد توفيق ماضي، اسماعيل السيد، إدارة المواد والامداد، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001، ص 33.

والمعرفة، فأصبح هناك صفحات على شبكة المعلومات، يقوم المستخدم بالتفاعل معها، كما أصبحت هناك التجارة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية E-business، والمعاملات البنكية...، وقد أدت هذه المرحلة إلى حماس واهتمام عال بمفهوم المعرفة وإدارتها، وقد بدأت المرحلة الرابعة في عام 2001، حيث أصبح التركيز على كيفية تعظيم قدرة المنظمة على خلق معرفة جديدة، وكيفية إيجاد بيئة داخلية تشجع المشاركة في المعلومات، وبذلك يصبح الاستثمار أكبر في الأفراد، والتوظيف الجيد، والبيئة الداخلية...، بمعنى أن التركيز على البنية الأساسية مقارنة بالتركيز على البنية الأساسية التكنولوجية في المراحل الثلاث السابقة<sup>1</sup>.

وتوفر تكنولوجيا المعلومات الحديثة لإدارة المعرفة الكثير من الإمكانيات مثل: شبكة المعلومات، والشبكة الداخلية Internet، وبرنامج تصفح Browsers، ومخازن البيانات، ومصفاة البيانات Data Filer، وبرنامج Software مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة في المنظمات.

ولكي تكون هناك عملية مستمرة لتبادل المعرفة يجب أن تتوفر أربعة شروط في نظام التكنولوجيا هي:

- القدرة على إدراك ومراقبة وإجراء مسح للنواحي المهمة في البيئة المحيطة.
  - القدرة على ربط هذه المعلومات بالقيم والقواعد الإرشادية لسلوك النظام.
  - التعرف على القيود ذات الدلالة عن هذه القيم والقواعد.
  - القدرة على البدء في القيام بأفعال إصلاحية مناسبة للتأكد من عدم وجود تناقضات.
- وقد أكدت الدراسات أن نظم إدارة المعرفة تفيد المنظمة في تحقيق اتصال أفضل، من حيث السرعة والجودة والشفافية والمشاركة من قبل العاملين، كما تساعد في تحقيق كفاءة أعلى، من حيث تقليل وقت حل المشكلات وتخفيض العمالة.

ويؤدي استخدام نظم مساندة الأداء الإلكتروني إلى مزيد من التعلم، من خلال الأداء، والتعلم الفردي، وتوليد معرفة جديدة باستمرار، والقدرة على الحصول على المعرفة وتخزينها، ومع حتمية وجود كل هذه الوظائف والإمكانيات أصبح هناك وظيفة جديدة بمسميات مختلفة في المنظمات التي تهتم بإدارة المعرفة، وهي مدير المعرفة Chief Knowledge ، ويقوم مدير المعرفة بالآتي:

- نشر وتشجيع مشاركة المعرفة والتعلم المستمر.
  - تصميم وتنفيذ ومراقبة والإشراف على البنية الأساسية للمعرفة الخاصة بالمنظمة، مما يتطلب معرفة عالية بتكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى التنظيم والعلاقات التنظيمية.
  - الاتصال بين موردي المعرفة والمعلومات الخارجية والمنظمة.
- التمتع بدرجة عالية من العلم بالتوثيق والمكتبات، وأن تكون لديه خبرة كافية بمجالات إعادة الهندسة، وتكنولوجيا المعلومات الحديثة، وإدارة التغيير وتنمية المنظمات، لأن ما سبق يتطلب كل هذه المواصفات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد الرزاق الشحادة، استخدام محاسبة التكاليف وإدارة المعرفة في المصارف السورية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن 2003، ص 77.

<sup>2</sup> زايدي عبد السلام، إدارة المعرفة إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، مدخل لتحقيق تراكم مقومات الأداء المتميز، جامعة تبسة ص 9-10.

## المبحث الثاني: ميكانيزمات إدارة المعرفة :

هناك عدة مداخل سعت إلى شرح إدارة المعرفة والتعرف على اهم عملياتها ليتم بنيه من قبل المنظمة.

### المطلب الأول: مداخل إدارة المعرفة :

تنبثق إدارة المعرفة من مدى واسع من العلوم والمجالات والمداخل والتكنولوجيات المتداخلة والمرتبطة معا كما يلي:

أ- العلم المعرفي: يرتبط هذا العلم ببصيرة الأشخاص حول كيفية التعلم والتعرف جيداً على المفاهيم والموجودات والعلاقات لتحسين الأدوات والأساليب المرتبطة بجمع المعرفة وتحويلها.

ب- الذكاء الصناعي والنظم الخبيرة وقاعدة معرفة نظم الإدارة : اكتساب الذكاء الصناعي والتكنولوجيا المرتبطة بها سمعة كبيرة يرى بعضهم أنها غير مبررة إلى حد ما لمجابهة ذاتها والأسواق المستخدمة فيها علي انه توجد توقعات عالية جدا نحو استمرار تطبيق هذه التكنولوجيا بتوسع كبير في السنوات المقبلة، حيث أن الدروس المستمدة منها لدى الممارسين تعتبر ممكنة التطبيق على إدارة المعرفة .

ج- مجموعة البرمجيات أو العمل التعاوني المدعم للكمبيوتر تعتبر إدارة المعرفة مرادفة لبرمجيات المجموعة في أوروبا وعلى هذا الأساس تعتبر برنامج مثل Lotus notes وبرنامج المشاركة والتعاون ذات طبيعة جوهرية وأساس الإدارة المعرفة التنظيمية مع التكنولوجيا المساندة أو بدونها.

د- علم المكتبات والمعلومات : يوجد اعتراف كبير بأن فهارس المكتبات المختلفة تساعد الباحثين عن المعلومات والمعرفة على إيجاد ما يبحثون عنه محملاً على الأوعية التقليدية والرقمية المختلفة وعلى ذلك فإن حجم البحث عن المعرفة وتصنيفها وتنظيمها المرتبط بالعمل والأداء المكتبي سوف يتطلب خلق الأدوات وغيرها من معاجم ومصطلحات وخطط التصنيف المتحكم فيها التي تساعد بالفعل في إدارة المعرفة.

هـ - الكتابة الفنية: يشار أيضاً للكتابة الفنية بالاتصال الفني، وتشكل الكتابة الفنية نظرية تسوغ مسبقاً تكنولوجيا إدارة الوثائق والسجلات التي لها دور هام في أنشطة إدارة المعرفة.

و- نظم دعم القرار: تمكن الباحثون في مجال نظم دعم القرار (DSS) من التوصل لرؤية منبثق عن العلوم المعرفية والعلوم الإدارية وعلم الكمبيوتر وبحوث العمليات وهندسة النظم للإنتاج المسلمات artifacts إلكترونياً تساعد في أداء مهام المعرفية المختلفة وتكمل هذه الحقائق في عمليات في اتخاذ القرارات المنظمات الحديثة ويشبه ذلك إدارة المعرفة إلى حد كبير إلى أنه يركز على التحليل الرقمي بدل من التحليل النوعي الكيفي، كما يركز على الأدوات التي يحتاج إليها مديرو المنظمات<sup>1</sup>.

ز - شبكات التركيب اللغوي: تتشكل شبكات التركيب اللغوي semantic networks من الأفكار المختلفة فيما بينها كما في حالة النص الفائق hypertext بدون محتوى، وفي الغالب تطبق هذه الشبكات في كثير من مهام

<sup>1</sup> حسن حسن البيلاوي، سلامة عبد العظيم حسين، إدارة المعرفة في التنظيم، 2007 ص133-134.

المرتبطة بتحليل النص كما أنها تستخدم بتوسع في كثير من التطبيقات المهنية لكي تعرض المعرفة في شكل ظاهري يمكن المشاركة فيه.

ح- قواعد البيانات المرتبطة بالعلاقات: على الرغم من أن قواعد البيانات المرتبطة بالعلاقات Relational databases في الأساس الأدوات لإدارة البيانات الهيكلية الحالي، وأن قواعد البيانات موجهة بالموضع Object oriented databases تعتبر أكثر ملائمة للمحتويات المعلومات الغير هيكلية، كما بدأ تطبيق النماذج المبنية عليه قواعد البيانات التوجه الشئني في عرض موارد المعرفة وإدارتها.

ط- المحاكاة: تعتبر أساليب المحاكاة من مكونات التكنولوجيا إدارة المعرفة، حيث تشير إلى أساليب المحاكاة الكمبيوترية واليدوية بالإضافة إلى الطرق تمثيل الأدوار role playing لقياس المهارات المختلفة.

ك- العلم التنظيمي: يمثل العلم التنظيمي organizational science علم إدارة المؤسسات ومنظمات الأعمال الذي يتعلق بالحاجة المتنامية لإدارة المعرفة بطريقة ظاهرية في الغالب.

### تصنيف مداخل إدارة المعرفة :

لقد أصبح مفهوم إدارة المعرفة شائع الاستخدام حالياً كإستراتيجية من استراتيجيات الإدارة في هذا النطاق يوجد الكثير من الطرق التي تساعد في تعدد الجوانب المختلفة لإدارة المعرفة التي يمكن تصنيفها في المجالين التاليين:

- إدارة المعلومات حيث تعتبر المعرفة لدى الكثير من الباحثين مساوية لأشياء التي يمكن تعريفها وتداولها في نظم المعلومات.
- إدارة الأفراد حيث تشتمل المعرفة لدى الكثير من الباحثين والممارسين على عمليات ومجموعة المهارات ديناميكية معقدة والمعرفة والخبرة متغيرة على الدوام، كما يمكن أيضاً تصنيف إدارة المعرفة إلى ثلاث أنواع من المداخل هي:

- المداخل الآلية mechanistic approaches
- المداخل الثقافية السلوكية cultural behaviorist approaches
- المداخل النظامية لإدارة المعرفة system approaches

وسوف نستعرض كل من هذه المداخل في العرض التالي:

### ❖ المداخل الآلية لإدارة المعرفة :

- تتسم المداخل الآلية لإدارة المعرفة بتطبيق التكنولوجيات والموارد المتاحة لأداء نفس الشيء عدة مرات بطريقة أفضل، وتشتمل الافتراضات الأساسية لهذه المداخل على ما يلي:<sup>1</sup>
- إمكانية الوصول الأفضل للمعلومات كمورد ومفتاح رئيسي للمهام الإدارية المختلفة.
- ويتضمن ذلك طرق وصول وإعادة استخدام الوثائق المعززة لتكنولوجيا الشبكية بصفة عامة فيما يتعلق بشبكات الانترنت والمبرمجيات المجمعّة التي تمثل الحلول الأساسية بصفة خاصة.

<sup>1</sup> حسن حسن البيلاوي، سلامة عبد العظيم حسين، المرجع السابق، ص 136

- توافر كل من التكنولوجيا والمعلومات الضخمة التي تجعل من هذه المداخل تعمل بكفاءة وفعالية وتعد هذه المداخل سهلة التنفيذ لأسباب ترتبط بالسياسات منظمات مختلفة والتكنولوجيا والأساليب المستخدمة وعلى الرغم من تقدمها في مجالات معينة أحياناً، إلى أنها تعتبر مألوفة وسهلة الفهم والاستخدام بصفة عامة وعندما لا يتضمن هذا النوع من مداخل إدارة المعرفة أساليب وطرق تعمل على رفع الخبرة المتراكمة فإن الناتج النهائي قد لا يكون إيجابياً كما أن تأثير تنفيذ قد لا يكون أكثر قياساً من النماذج الورقية التقليدية.

#### ❖ المداخل السلوكية والثقافية لإدارة المعرفة:

- تميل المداخل الثقافية السلوكية ذات الجذور الأساسية في إطار طرق إعادة هندسة العملية وإدارة التغيير في رؤية منظور مشكلة المعرفة كقضية إدارية بحتة.
- وعلى الرغم من أهمية التكنولوجيا المستخدمة في إدارة المعرفة أنها تعتبر ذات طابع ظاهري ومن ثم يتجه هذا النوع من مداخل إدارة المعرفة إلى التركيز على الابتكار ولا إبداع مما يشكل منظمة التعلم بدلاً من التركيز على رفع الموارد الحالية أو جعل معرفة العمل ظاهرية .

وتتضمن الافتراضات الخاصة بالمداخل الثقافية والسلوكية لإدارة المعرفة ما يلي:

- تحتاج السلوكيات والثقافة التنظيمية إلى التغيير المستمر بصفة ضرورية وفي البيئات المعتمدة بكثافة على المعلومات تصبح منظماتها مختلفة وضعيفها بالنسبة إلى أهدافها ومهام أعمالها المختلفة
- يمكن أن تتغير سلوكيات والثقافة التنظيمية ، ولكن التكنولوجيا ومداخل حل المشكلات المرتبطة بإدارة المعرفة قد تكون ثابت وفعالة مما يتطلب رؤية تجريبية لحل المشكلات ويستدعي ذلك استشارة نظريات السلوك التنظيمي وخاصة الكبيرة منها

- يهتم في هذا النوع من المداخل العمليات لا التكنولوجية.

- لا يتغير أي شيء إن لم يقرر ذلك بواسطة إدارة المؤسسة أو المنظمة.

وعند تقييم هذا النوع من مداخل إدارة المعرفة نلاحظ إن العوامل الثقافية والسلوكية المؤثرة على التغيير التنظيمي لم تقدر قيمتها جيداً، حيث إن للتغيير الثقافي والسلوكي بعض المزايا والفوائد التي تعود بالنفع على تقدم ونجاح المنظمة لأن العلاقة بين الأسباب والمؤثرات مرتبطة بالإستراتيجية الثقافية والعائد من الأعمال المعتمدة على المعرفة كما أن النتائج الإيجابية المحققة بواسطة الإستراتيجيات الثقافية والسلوكية قد لا تكون مستدامة ممكنة القياس لأنها تراكمية تجميعية.<sup>1</sup>

#### ❖ مداخل النظم لإدارة المعرفة

تحتفظ مداخل النظم لإدارة المعرفة بالثقة التقليدية في التحلي المسوغ لمشكلات المعرفة، ويحتاج حل هذه المشكلات إلى التفكير المتأني المتصل بافتراضات التالية:

- الذي يهتم المؤسسات والمنظمات هو النتائج المستدامة المتوصل إليها، وليس ما يرتبط بتكنولوجيا العمليات وتحديد المعرفة

<sup>1</sup> حسن حسن البيلوي، سلامة عبد العظيم حسين، المرجع السابق، ص 136.

- لا يمكن إدارة موارد المعرفة إذا يوجد نموذج خاص به وفي هذا الصدد يمكن العمل الكثير من النماذج الظاهرة لأوجه المنظمة المختلفة.
- يمكن إيجاد حلول للمشكلات في كثير من العلوم والتكنولوجيات كما يمكن استخدام طرق التحليل التقليدية لإعادة فحص طبيعة عمل المعرفة وحل مشكلاتها.
- تعتبر القضايا الثقافية هامة جدا لأنه يجب العمل على تقديرها وتكوينها بطريقة منظمة , ويتطلب ذلك مراعاة المتغيرات سواء حددها العاملون أو لم يحددها، الآن سياسات وممارسات الأداء يجب أن تتغير ويجب التأكيد المستمر على ذلك حتى يمكن تطبيق التكنولوجيا بنجاح لحل مشكلات معرفة الأعمال ذاتها<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: مقومات إدارة المعرفة:

يشير الكثير من الباحثين إلى أن المقومات الأساسية لإدارة المعرفة هي : (الإستراتيجية، الأفراد، التكنولوجيا، العمليات)، فالمنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية، وباشتراك العناصر الأربعة تتحول تلك المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهياكل تنتج سلعة وخدمات. إن تفاعل العناصر الأربعة يحدد شكل وطبيعة المعرفة وحجم الاحتياج لها. وفيما يلي العناصر الأساسية لإدارة المعرفة:<sup>2</sup>

1. الإستراتيجية: تعرف الإستراتيجية على أنها أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمشروع؛ سعيا لتحقيق رسالة وأهداف المشروع. وينظر إلى الإستراتيجية على مستويين:

الأول: يبحث في الأساليب والأدوار التنفيذية والتي تقع مسؤوليتها على مسئول إدارة المعرفة، وتهدف إلى تطوير إستراتيجية معرفة المنظمة ومنحها الصفة الرسمية عبر المستويات التنظيمية.

الثاني: يتمثل في ضمان تطوير تلك الإستراتيجية وتكاملها مع إستراتيجية المنظمة الأشمل. والإستراتيجية في إدارة المعرفة تختلف في معالجتها تبعا لنوعي المعرفة، فالإستراتيجية في مجال المعرفة الضمنية تتمثل في تنمية شبكات العمل، لربط الناس لكي يتقاسموا المعرفة والتي تعبر عن الخبرة الفردية التي تقود إلى الإبداع المبني على المشكلات الإستراتيجية. أما في مجال المعرفة الظاهرة فإن الإستراتيجية تتمثل في تطوير نظام الوثائق الورقي أو الالكتروني، وخزن وتنسيق ونشر وإدامة المعرفة، بقصد تسهيل وإعادة استخدامها والاستفادة منها، من خلال تركيزها على تعظيم نوعية الوثائق ودرجة موثوقيتها.

ويمكن تلخيص دور الإستراتيجية في إدارة المعرفة في النقاط التالية:

- صنع المعرفة بالتركيز على تأطير أو تبني الخيارات الصحيحة والملائمة، وفي إدارة المعرفة يتم تبني الخيارات قصيرة الأمد لطبيعة المعرفة المتغيرة، لان الخيارات طويلة الأمد لا تكون ملائمة في حالة التغيير السريع.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 137-138.

<sup>2</sup> صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص 90.91

- توجه المنظمة إلى كيفية مسك ومعالجة موجوداتها الفكرية، مثل الابتكار والقدرة على الاتصال والمهارة والحدس.
- تسهم الإستراتيجية - وخاصة في مجال المعرفة الضمنية - في تنمية شبكات العمل لربط الناس لكي يتقاسموا المعرفة.
- تسهم الإستراتيجية في تحديد مناطق الأهمية الإستراتيجية للمنظمة، فيتم التركيز عليها لجمع المعرفة حولها، فإذا كانت - مثلاً - الخدمة المتميزة للزبون ذات أهمية إستراتيجية، تكون هي منطقة الخدمة المرشحة الأولى لتطبيق إدارة المعرفة، وبالتالي التركيز لجمع المعرفة حولها.
- تقوم بوضع الأسبقيات وضمان إيجاد برامج إدارة المعرفة، فضلاً عن تحديد السياسات لإدامة رأس المال الفكري والمحافظة عليه في المنظمة والعمل على بث برامج إدارة المعرفة داخل المنظمة.
- إن اختيار المنظمة لإستراتيجية معينة - سواء أكانت تنويعاً، أم تركيزاً، أم دفاعية أم هجومية - يدفع في اتجاه توليد معرفة جيدة.
- تسهم في تحديد المعرفة الجوهرية والمحافظة عليها.
- تسهم في تأسيس وتعظيم المعلومات والمعرفة، وجعلها قريبة جداً ومتوازنة مع المعرفة المطلوبة في الصناعة وتهيئة الكادر المؤهل للتنفيذ، وتدرس تفاعل المعرفة والمعلومات واليات تحسين عمليات الانتقال والتحول بينهما.
- تحدد الإستراتيجية - كإطار عمل لإدارة المعرفة - طبيعة روابط المنظمة وصلاتها لتطوير معرفتها بين أن تكون عملية إستراتيجية - كما في التحالفات مع مراكز البحث والتطوير القطاعية والجامعات - أو مع المنظمات المماثلة<sup>1</sup>.
- 2. الأشخاص : ويعتبر الجانب البشري الجزء الأساسي في إدارة المعرفة؛ وذلك لأنه من خلاله تنتقل المعرفة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية في المنظمة. ويقصد بالأفراد هنا هو كادر أنظمة المعلومات، وكادر إدارة المعرفة، وكادر البحث والتطوير، ومديرو الموارد البشرية ومديرو الأقسام الأخرى، وقادة فرق المشروعات، والأفراد المساهمون في عمليات إدارة المعرفة. ومن هنا يصبح الأفراد هم المكونات الرئيسية في برامج إدارة المعرفة، ور يمكن العمل بدونهم وتلعب العوامل النفسية لهم دوراً كبيراً في إدارة المعرفة، وهذا يخلق نوعاً من التنافس في جانب المدخلات واهتماماً في جانب المخرجات. إن صناع المعرفة هم الأفراد الذين يقومون بخلق المعرفة كجزء من عملهم، وهم يوفرون الموجودات أو الموارد غير المادية التي تصبح حيوية للنجاح والنمو التنافسي. وما يلي الأدوار التي يؤديها الأفراد في إدارة المعرفة.
- تسهم بصيرة الإنسان في اغناء المعرفة المتوافرة في المعلومات من خلال تنظيم المعلومات، وفي كيفية ربطها مع بعضها البعض وعبر التقييم المستمر للمعلومات المحفوظة في الأنظمة التقنية.

<sup>1</sup> صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 91.

- تقييم وتعزيز وقبول أو رفض وحساب فوائد المدخلات من المعلومات، كي يجري تحويلها إلى المعرفة، ويكون من أبرز أدوارهم تحديد من سيجري توصيل هذه المعرفة إليه.
- يقوم مدير إدارة المعرفة الرئيس بدور قيادي في برنامج إدارة المعرفة، حيث يقوم ببناء علاقات عمل جيدة مع الإدارة العليا ومع العاملين في الأقسام الأخرى، وهذا الدور يسمح له بالمشاركة في بناء الإستراتيجية منذ البداية.
- تعد عقول الأفراد المبدعين أهم مصادر المعرفة، حيث تخلق الأفكار اللامعة.
- تعد الخبرات التي تعد أكثر أصالة من المعلومات المكتسبة من خلال التعليم الرسمي، والمهارات المتميزة والمقصورة على جماعات قليلة نسبياً (سمات يختص بها المورد البشري دون الموارد الأخرى)
- 3. التكنولوجيا: وهي لها دورا مهما في إدارة المعرفة، في توليد المعرفة أو في اكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها. وتؤدي دورها بالتنسيق مع المصادر الأخرى وأهمها الموارد البشرية، وخصوصا في التطبيقات التكنولوجية في مجال الحاسوب التي تبرز في ثلاث تطبيقات مهمة:<sup>1</sup>
  - أ) معالجة الوثائق.
  - ب) أنظمة دعم القرار.
  - ج) الأنظمة الخبيرة.
- دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة بالتالي:-
- أسهمت التطورات التكنولوجية في تعزيز إمكان السيطرة على المعرفة الموجودة والتي جعلت منها عملية سهلة وذات تكلفة أقل ومتيسرة.
- أسهمت في تهيئة بيئة ملائمة، وتساند تفاعل الموارد البشرية لتوليد معرفة جديدة.
- أسهمت في ترميم وتسجيل وتسريع وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة من توليد وتحليل وتخزين ومشاركة ونقل وتطبيق واسترجاع البحث.
- وفرت التكنولوجيا وسائل اتصال سهلت من تكوين ورش عمل مشتركة، تحتاجها الجماعات المتفاعلة في مناطق جغرافية مختلفة.
- 4. العملية: ومن أهم مصادر المعرفة المهارة والحرفة اللتين توفرهما العملية، وتتم المحافظة عليها عبر المكانة، والتي يتم تحقيقها من خلال العملية. والقضايا الإستراتيجية للعملية تواجه ثلاثة مجالات رئيسية هي:
  - أ) تحديد ما تركز العملية عليه، هل على التصميمات القابلة للنسخ والتكرار مثلا، أم على التغيير المستمر للتصميم.
  - ب) تقرير مدى الممارسة العلمية. أي تحديد إلى أي مدى يتم التصنيع، هل هو نهائي أم نصف مصنع
- دور العملية في إدارة المعرفة بالأنشطة التالية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ابراهيم الخلف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 201.

- تتضمن تطوير ممارسات العمل الجديدة التي تزيد من الترابط المتبادل لأفراد فريق العمل الواحد.
- العمل المعرفي يرتبط بنشاط صناع المعرفة ( الذين يشغلون مراكز متقدمة في قسم العمليات، وتعكس خبرتهم بقوة في تصميم عملهم).
- تسهم العملية في تطوير البرامج الرسمية التي تبني المشاركة بالمعرفة والإبداع من خلالها، وتحديد الأدوار والمهام للمشاركة الفردية والجماعية في برنامج إدارة المعرفة.
- توفر العملية قياس النتائج وتراقب عملية التقدم بتنفيذ البرنامج، وتعطي مؤشر لتقليل التكلفة وتحقيق سرعة الاستجابة.

### المطلب الثالث : عمليات إدارة المعرفة :

إن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل متتابعي وتتكامل فيما بينها، إذ تعتمد كل عملية على الأخرى وتتكامل معها وتدعمها، وقد ورد في الأدب النظري مجموعة من العمليات لإدارة المعرفة، وهذه العمليات هي:

1. **عملية تجميع المعرفة** : يعد التجميع من الأمور المهمة في برنامج إدارة المعرفة، وفي ضوء هذه العملية يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى. إن عملية التجميع أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، كذلك تحدد مكان هذه المعرفة في القواعد. وتعدّ عملية التجميع من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، ونجاح مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص وجمع، وتستخدم في العملية آليات الاكتشاف وآليات البحث والوصول. وتعدّ عملية تشخيص المعرفة مفتاحاً لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسة تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها<sup>2</sup>.

### 2. عملية توليد واكتساب المعرفة:

إن توليد المعرفة يتعلق بالعمليات التي تركز على أسر، وشراء، وابتكار، واكتشاف، وامتصاص واكتساب والإستحواذ على المعرفة. ويرى حجازي أنه يمكن توليد المعرفة من خلال عدد من العمليات التي تمتد بين تحدي الإبداع وبين البحث الجاد، كما أن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة ولا تستطيع المنظمة توليد المعرفة بدون الأفراد.<sup>3</sup> وتركز عملية توليد المعرفة المنظمة على توسيع المعرفة التي يتم توليدها على يد الأفراد ومن ثم بلورتها على مستوى الجماعة من خلال الحوار، والمحادثة، والتشارك في الخبرة أو مجتمع الممارسة. ولتحقيق فاعلية توليد واكتساب المعرفة يقترح Coakes تنفيذ النشاطات الآتية لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 95

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 96.

<sup>3</sup> حجازي محمد عباس، هـ، إدارة المعرفة - مدخل نظري، دار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 114.

<sup>4</sup> Abdelhafid Belarb Dept. of Banking and Finan Al-Zaytoonah University of Jordan Amman, Jordan April 26-28, 2004.p8.

- إدارة اجتماعات غير رسمية، فالأجواء غير الرسمية تساعد على تخفيف حدة التوتر الذي يسود العلاقات الرسمية القائمة بين المديرين والمستشارين، وتساعد على التخلص من أي حالة من حالات الإرباك الناجمة عن طرح أسئلة استفسارية حول موضوع ما.
  - استخدام المجازات Metaphor والتناظر الوظيفي Analogy وسرد القصص من أجل شرح وتفسير المفاهيم الضمنية التي يمتلكها المدبرون والمستشارون.
  - ترجمة المعرفة الضمنية التي تم شرحها من خلال ربطها بأنظمة التعويض والمكافأة تعويضاً عن الوقت والطاقة المخصصين لتنفيذ العملية.
  - استخدام البنى أو الهيكليات المنظمة المرنة أو الشبكية.
  - إدخال أنظمة المكافآت والتعويض في عملية تقييم المهارات، وذلك بهدف تشجيع الأفراد على تحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكونها إلى معرفة معلنة.
  - استخدام تطبيقات مجموعات المحادثة وتقنية البريد الإلكتروني من أجل خزن المعرفة الضمنية.
  - وقد قدم Quinn أربعة مبادئ لتوليد واكتساب المعرفة هي:
  - تعزيز مقدرة الأفراد في حل المشكلات.
  - التغلب على معارضة الأفراد المهنيين للمشاركة بالمعلومات.
  - التحول من الهياكل الهرمية إلى المنظمات المقلوبة أو التنظيمات الشبكية.
  - تشجيع التنوع الفكري داخل المنظمات المعرفية.<sup>1</sup>
- 3. عملية تخزين المعرفة:**

تشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهماً جداً لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء الأشخاص يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم عندما يتركون المنظمة، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها ويتم خزن المعرفة من خلال أنواع متعددة من وحدات الخزن.

#### 4. عملية توزيع المعرفة:

يشير توزيع المعرفة إلى ضمان وصول المعرفة الملائمة للشخص الباحث عنها في الوقت الملائم، ووصولها إلى أكبر عدد ممكن من الأشخاص العاملين في المنظمة.

وهناك عدة شروط لتوزيع المعرفة منها: وجود وسيلة لنقل المعرفة، وهذه الوسيلة قد تكون شخصاً أو شيئاً، وأن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماماً لهذه المعرفة وفحواها وقادرة أيضاً على نقلها (توزيعها)، وأن يكون لدى هذه الوسيلة الحافز الكافي للقيام بذلك، إضافة إلى عدم وجود معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي.

<sup>1</sup> Quinn, J. B., Anderson, P., Finkelstein, S, "Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best", Harvard Business Review, 1998, Vol. 74, No. p2.

ويشير Heisig & Vorbeck إلى أن هناك عدة أساليب لتوزيع المعرفة منها:<sup>1</sup>

- فرق المشروع المتنوعة معرفيا للتوزيع الداخلي.
- شبكة المعلومات الداخلية (الإنترنت).
- التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى.
- وكلاء المعرفة.
- مجتمعات داخلية عبر الوثائق.
- فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم.
- التدريب والحوار.
- الوثائق والنشرات الداخلية.

### 5. عملية تطبيق المعرفة:

تطبيق المعرفة يعبر عن تحويل المعرفة إلى عمليات تنفيذية، ويجب توجيه المساهمة المعرفية مباشرة نحو تحسين الأداء المنظمي في حالات صنع القرار والأداء الوظيفي، إذ أنه من الطبيعي أن تكون عملية تطبيق المعرفة مستندة إلى المعرفة المتاحة، ويتم تطبيق المعرفة من خلال نوعين من العمليات هما:<sup>2</sup>

- العمليات الموجهة (المباشرة): تعني العملية التي يقوم الأفراد بمعالجة المعرفة مباشرة نحو الفعل الآخر من دون الانتقال أو تحويل المعرفة إلى ذلك الشخص الذي وجهت إليه المعرفة.
- المعرفة الروتينية: تعني الإنتفاع من المعرفة التي يمكن الحصول عليها من التعليمات والأنظمة والقواعد والنماذج التي توجه الآخرين نحو السلوك المستقبلي.

وتشير اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (2004) إلى أن المؤسسات التي تستخدم المعرفة على أحسن وجه تمتلك الميزة التنافسية، ويجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة، إذ أن بعض المنظمات تعاني من فجوة بين المعرفة والعمل، وهذه المنظمات تعقد كثيرا من دورات التخطيط والمناقشة والتلخيص بدلا من القيام بالأعمال والتطبيق، وفي ظل ثقافة سلبية للمنظمة فإنه يشيع الكلام المنمق أكثر من الحصيلة الموضوعية، ويهتم مديرو المشاريع غالبا بالمعرفة المتيسرة أكثر من اهتمامهم بالمعرفة المنتجة. إن المعرفة يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة وأن تتلاءم معها، إضافة إلى أن تطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق لها النمو والتكيف. قادرا على توفير المعرفة الكافية والضرورية لتحقيق عملية توجيهه وقيادة فاعلة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نبيل علي، العرب وعصر المعلومات، موسوعة عالم المعرفة، العدد 184، الكويت، 1999، ص 14.

<sup>2</sup> العلي قنديلجي، ع العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2006، ص 47

<sup>3</sup> Malhorta, Y. (1998), "Knowledge Management: Knowledge Management and Workers, a View from a Front Line", Internet (<http://www.brint.com/interview/maeil.htm>). visited on Avril 14, 2014.

## المطلب الرابع: معوقات إدارة المعرفة:

أشار Coakes إلى أن منظمات متعددة أجرت دراسات حول معوقات إدارة المعرفة، وتوصلت هذه الدراسات إلى أن هناك مجموعة من المعوقات الرئيسية التي تعرقل تنفيذ إدارة المعرفة بشكل فاعل:<sup>1</sup>

- سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة.
- عدم دعم القيادة العليا لإدارة المعرفة.
- الإدراك غير الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها.
- الإفتقار إلى التكامل بين نشاطات المنظمة المرتبطة بإدارة المعرفة وبين تعزيز التعلم المنظمي.
- الإفتقار إلى التدريب المرتبط بإدارة المعرفة.
- الإفتقار إلى الوقت الكافي لتعلم كيفية استخدام وتنفيذ نظام إدارة المعرفة.
- الإفتقار إلى فهم مبادرة إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الإتصال غير الفعال وغير الكفؤ.

ويرى Thierauf أن معوقات إدارة المعرفة هي:

- قد يعمل منفذو نظام إدارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمنظمة.
- قد يجري ترويج نظام إدارة المعرفة بصورة غير واقعية وبقدرة وإمكانيات غير واقعية، وهذا قد ينعكس في صورة فشل واحباطات متكررة وعمليات تصفية أو حذف لبعض خطوط المنتجات أو بعض المنتجات.
- إلى أن تبني إدارة المعرفة في منظمة ما تصاحبه في الأغلب مجموعة من المصاعب والمعوقات أهمها<sup>2</sup>:

- التغيير المطلوب في الثقافة قد يكون مؤذياً وبطيئاً.
  - الإستثمار في الوسائل الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة قد يكون ضعيفاً.
  - إدارة المعرفة هي خلية لحلول عالية المستوى.
- من جانب آخر، يحدد Rastogi مجموعة من العوامل التي تقود إلى نجاح إدارة المعرفة وأهمها:
1. وجود نظم للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.

2. تحفيز العاملين نحو التطوير والمشاركة بالرؤية الجماعية، وتوفير الفرصة للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.

3. التشجيع ومكافأة روح التعاون وتعلم الفريق والتأكيد على ذلك بصورة دائمة.

4. تحديد وتطوير القادة الذين يدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمنظمة.

5. تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.

6. التركيز على الحالات المتميزة في المنظمات أثناء عمليات المقارنة المرجعية لعمليات المنظمة بقصد المقارنة والتعلم.

<sup>1</sup> باجات، رابي، بولاهارفيستون، هاري تريانديس، ترجمة ابراهيم الملحم، الاختلافات الثقافية في نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود، الادارة العامة، معهد الادارة العامة في الرياض، المجلد الثالث والأربعون، العدد الأول، المملكة العربية السعودية. 2003.

<sup>2</sup> علي يوسف، إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو، مؤتمر جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن. 2004. ص14.

## خلاصة الفصل الأول :

تمت دراسة مختلف المفاهيم النظرية المختلفة لإدارة المعرفة والتي يقصد بها على أنها استنباط المعرفة من الأشخاص والعمل على تحليلها وتطويرها وصياغتها ليتمكن الآخرون من الحصول عليها وفهمها وتطبيقها بسهولة. كما وتم التطرق إلى أهميتها وأهدافها وعناصرها ومتطلبات تطبيقها، وأهم المداخل التي فسرت هذه النظرية ومختلف عملياتها بداية بتجميع المعلومات وتوليدها تخزينها إلى توزيعها وتطبيقها. كما قدمت نظرة عامة عن أهم الصعوبات التي تحول دون تبني هذه الفلسفة.



### تمهيد:

تعتبر المنافسة من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات حالياً، وذلك أن درجة التنافس في السوق تعد من العوامل التي تحدد قدرة المنظمة على الصمود في وجه منافسيها وضمان استمرارها. حيث تعتمد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية بهدف تحديد نقاط القوة والفرص لتعزيزها وكذا نقاط الضعف والتهديدات من أجل القضاء عليها، وبالرغم من أن للبيئة التنافسية ضغوطاً مستمرة على المؤسسة، إلا أن هذه الأخيرة تسعى دوماً للبحث عن اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية عن طريق إستراتيجيات متعددة.

إن التغييرات التي تحدث في منظمات الأعمال كنتيجة للمستجدات البيئية المليئة بالتحديات التنافسية تجعل من الصعوبة على منظمات الأعمال اكتساب ميزة التنافسية، وحتى تتمكن من تحقيق الميزة التنافسية، بدأت الأفكار تتجه نحو إدارة المعرفة باعتبارها مقدرة محورية وعملية تتفوق به المنظمة قياساً بمنافسيها، بالإضافة إلى الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية المتاحة وكذا القدرات والكفاءات التي تتمتع بها المنظمة، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيتها التنافسية.

وسيتم دراسة هذه المفاهيم من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية التنافسية والميزة التنافسية

المبحث الثاني: العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية

## المبحث الأول: ماهية التنافسية والميزة التنافسية

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

### المطلب الأول: مفهوم التنافسية

#### أولاً: مفهوم التنافسية:

يعرف السلمي التنافسية بأنها الجهود والإجراءات والابتكارات والضغط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر من الزبائن ورقعة أكثر اتساعاً في الأسواق المستهدفة<sup>1</sup>.

كما تؤدي أيضاً التنافسية معنى الصراع والتضارب والرغبة في المخالفة والتميز على الآخرين<sup>2</sup>. ويؤكد Michael Porter بأنه ينبغي على المنظمات حتى تحقق نجاحها التنافسي وتضمن تفوقها أن تمتلك ميزة تنافسية إما في شكل تكاليف أقل وإما تختار جزء من السوق وتقدم له منتجاً يوفق بين الجودة والتكلفة حسب خصائص الجزء المستهدف<sup>3</sup>.

### 2- أسباب التنافسية:

هناك العديد من الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر، والتي ما هي في حقيقتها إلا نتائج للعولمة وفتح الأسواق وتحرير التجارة، ولعل العوامل التالية هي أهمها:

1- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام تحرير التجارة الدولية نتيجة الاتفاقات الجات ومنظمة التجارة العالمية.

2- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة المعلومات والاتصالات، وتطور أساليب بحوث السوق، تقنيات القياس، والشفافية النسبية التي تتعامل بها المنظمات الحديثة.

3- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المنظمات، وبين وحدات وفروع المنظمة الواحدة بفضل شبكة الانترنت والشبكات الداخلية وغيرها من آليات الاتصال الحديثة وتطبيقها التكنولوجية المتجددة.

<sup>1</sup> كلثوم كبابي، التنافسية وإشكالية الاندماج في الاقتصاد العالمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة باتنة، 2007-2008، ص4.

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة، القاهرة، 2001، ص101.

<sup>3</sup> سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة باتنة، 2007-2008، ص47.

4-تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية، وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير، ونتيجة للتحالفات بين المنظمات الكبرى في هذا المجال<sup>1</sup>.

### 3-أنواع التنافسية:

وتصنف التنافسية إلى صنفين:

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

أ- تنافسية المنتج: تعتبر تنافسية المنتج شرطاً لازماً للتنافسية المنظمة، لكنه ليس كافٍ و كثيراً ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، وبعد ذلك أمراً غير صحيح باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع<sup>2</sup>.

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

#### 2- التنافسية وفق الزمن: تتمثل في التنافسية اللحظية والقدرة التنافسية:

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

ب- القدرة التنافسية: يبين استطلاع الرأي أن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة معايير، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري، لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية، ويبقى المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة، ولكنه لا يكفي بمفرده.

وعلى خلاف التنافسية اللحظية، فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية، وبمنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

### المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية

#### - تعريف الميزة التنافسية:

لا يوجد تعريف متفق عليه للميزة التنافسية، وذلك نظراً لاختلافها باختلاف طبيعة القطاع محل الدراسة فهناك عدة تعاريف نذكر منها:

<sup>1</sup> علي السلمي، مرجع سابق، ص. 103-103

<sup>2</sup> كلثوم كباي، مرجع سابق، ص. 47-48.

• تعريف: Michael Porter

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.<sup>1</sup>

• تعريف علي السلمي:

هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.<sup>2</sup>

• تعريف نبيل مرسى خليل:

تعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس.<sup>3</sup>

–أنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى".<sup>4</sup>

بينما يعرفها آخرون بأنها "هي التي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين".<sup>5</sup>

يمكن القول أن الميزة التنافسية هي مفهوم إستراتيجي يعكس وضعاً تنافسياً مميزاً للمؤسسة مقارنة بمنافسيها، ويتجلى ذلك من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية أو بأسعار أقل من المنافسين، وفي كل الأحوال هي تقدم للزبون قيمة مضافة أو متفردة عن سلع المنافسين، و لكي تضمن المؤسسة أداء متميزاً شاملاً لكل عملياتها يضمن لها ولاء الزبائن و زيادة حصتها السوقية وتعظيم ربحيتها عليها امتلاك موارد متميزة و التي تمثل المعارف و الكفاءات الإستراتيجية.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> Michael Porter **Avantage concurrentiel des Nations**, Inter Edition, 1993, p 48.

<sup>2</sup> علي السلمي، مرجع سابق، ص104.

<sup>3</sup> نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للنشر، مصر، 1998، ص 37

<sup>4</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 13

<sup>5</sup> Seliem, A., Ashour, A. & Bontis, N., "Human Capital and Organizational Performance: A Study of Egyptian Soft Ware Companies, Management Decision, Vol., 45, No, 4, 2007,p

<sup>6</sup> صولح سماح ، دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (بسكرة)، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2007 – 2008. ص 9 .

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط التالية:<sup>1</sup>

1. حاسمة أي يعطي الأسبقية و التفوق على المنافس.
2. الاستمرارية بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن.
3. إمكانية الدفاع عنها، أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغاؤها.

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

### المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية وخصائصها.

يمكن التمييز بين نوعين للميزة التنافسية وكما تتميز بمجموعة من الخصائص المختلفة.

#### 1- أنواع الميزة التنافسية

نميز بين نوعين من الميزة التنافسية، ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز.

#### أولاً - ميزة التكلفة الأقل:

وتعني بها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج بأقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة للمؤسسة والتي تعد مصادر هامة للميزة التكلفة،<sup>2</sup>

ولكي تحقق المؤسسة هذه الميزة التنافسية يجب عليها مراقبة التكاليف المتعلقة ببعض العناصر والتحكم بها مقارنة مع المنافسين، ومن بين هذه العناصر:

1. مراقبة التعلم: التعلم أو التكوين ليس تلقائياً بل هو نتيجة لمجموعة من الجهود المبذولة من طرف الإطارات والعمال على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز فقط على تكاليف اليد العاملة بل يجب مراقبة كل التكاليف المرتبطة بتكوين العاملين.
2. مراقبة الروابط: حتى تستطيع المؤسسة أن تحسن موقعها في ميدان التكاليف يجب عليها التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة والعميل على استغلالها من جهة أخرى.

<sup>1</sup> عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها ، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002، ص 15.

<sup>2</sup> نبيل محمد مرسى، إستراتيجية الإدارة العليا ( إعداد ، تنفيذ ، مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص 97 .

3. **مراقبة الإلحاق:** ويكون ذلك بطريقتين، إما بتجميع الأنشطة المنتجة للقيمة من أجل استغلال الإمكانيات المشتركة بينهما، أو معرفة كيفية تسيير العمل في نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

4. **مراقبة الرزنامة:** نجد في بعض القطاعات أن من ينشط أولاً يستطيع امتلاك ميزة التكلفة، أما في القطاعات الأخرى المؤسسات التي تنتظر يمكنها امتلاك بعض الميزات في ميدان التكاليف، بسبب أن التكنولوجيا سريعة التغيير أو بسبب دراسة سلوك المنافسين واكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم.

5. **مراقبة التموضع:** بحيث يكون له تأثير على عناصر عديدة مثل مستوى الأجور، فعالية الإمداد وسهولة الوصول إلى الموردين، والمؤسسة التي تختار أحسن المواضع يكون بإمكانها امتلاك ميزة مهمة عن طريق التكاليف.<sup>1</sup>

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.

## ثانياً - ميزة التمييز:

هي القدرة على تقديم منتج متميز أو فريد وله قيمة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع)، لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة سلسلة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز<sup>2</sup>، وذلك من خلال:

1. **المقاييس أو الإجراءات التقديرية:** وهي مجموعة الإجراءات التي يمكن أن تشكل عاملاً مسيطراً على تفرد المؤسسة مثل: خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، التكنولوجيا المستعملة في نشاط المؤسسة، كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط، المعلومات المستخدمة لمراقبة النشاط.

2. **الروابط:** هي الروابط الموجودة مع الموردين، قنوات التوزيع وكذا الأنشطة الخاصة بالمؤسسة، وتنقسم إلى:

- **الروابط بين الأنشطة:** حيث أنه كلما كان هناك تنسيق بين الأنشطة كلما كانت هناك سرعة في آجال التسليم وتلبية حاجات الزبون في وقت أسرع.

<sup>1</sup> منصوري رقية، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية-دراسة حالة بنك BADR-، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007-2008، ص 66، 65.

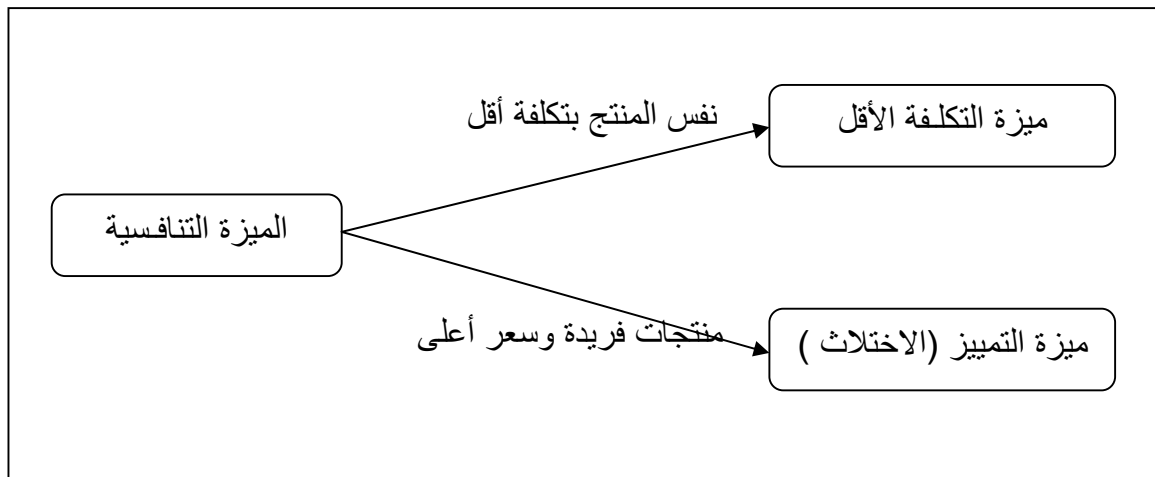
<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 97.

- **الروابط مع الزبون:** ففي حالة وجود تنسيق مع الموردين تتمكن المؤسسة من تمييز منتجاتها عن بقية المنتجات الأخرى.
  - **الروابط مع قنوات التوزيع:** سواء من خلال الروابط بين هذه القنوات، أو من خلال التنسيق للأنشطة المشتركة بين المؤسسة وقنوات التوزيع.
  - 3. **الرزنامة:** يمكن أن ترتبط خاصية التميز لمؤسسة بالتاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة النشاط، فمثلاً المؤسسة التي كانت السبابة في استعمال صورة معينة للمنتج، يمكن أن تفاجئ منافسيها وتحقق مصادر التمييز، وفي المقابل هناك بعض القطاعات تقتضي التأخر عن الدخول لأنه يسمح باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.
  - 4. **التموضع:** يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة التميز إذا استطاعت اختيار موضع جيد لأنشطتها، فمثلاً يستطيع أن يحقق بنك معين التفرد، وذلك باختيار أحسن المواقع لوكالاته وموزعاته الأوتوماتيكية الخاصة بالأوراق النقدية.
  - 5. **التعلم:** إن تكرار المنتج بنفس الجودة يؤدي إلى تميز متواصل، ولا يتأتى ذلك بدون تكوين وتعليم المستخدمين والإطارات.
  - 6. **التكامل:** إن توفر نوع من التكامل بين أنشطة المؤسسة يمكن أن يمنحها خاصية التفرد، خاصة حالة انضمام أنشطة جديدة للمؤسسة من طرف الموردين وقنوات التوزيع، وذلك عن طريق تمكينها من المراقبة الجيدة لنتائج الأنشطة المعينة والتي بمقدورها أن تكون مصدراً للتمييز.<sup>1</sup>
  - 7. **الإلحاق:** يمكن أن ينجم التفرد لنشاط منتج للقيمة، بمجرد أن يكون هذا النشاط مشتركاً لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة.
  - 8. **الحجم:** يمكن أن يؤدي الحجم الكبير لممارسة نشاط معين بطريقة فريدة، الشيء الذي لا يمكن تحقيقه بالاعتماد على الحجم الصغير، وقد يؤدي الحجم الكبير إلى التأثير سلباً على التميز، فمثلاً يمكن أن يضعف من مرونة المؤسسة عندما يطلب منها الاستجابة إلى احتياجات الزبائن.<sup>2</sup>
- وتجدر الإشارة إلى أن التمييز مكلف جداً للمؤسسات، كما أن هذه التكلفة تختلف من مؤسسة إلى أخرى، ويرجع ذلك إلى اختلاف موقع المؤسسات اتجاه عوامل تطور التكاليف، لذلك يجب التنسيق بين الأنشطة من أجل الرفع من درجة التمييز بأقل التكاليف، ويمكن تلخيص أنواع الميزة التنافسية في الشكل التالي:

<sup>1</sup> منصوري رقية، مرجع سابق، ص 66 ، 67.

<sup>2</sup> عمار بوشناف، مرجع سابق، ص 21.

الشكل رقم (1): أنواع الميزة التنافسية



المصدر: بلبصير خليفة، اليفظة الإستراتيجية كأساس جديد لدعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-بسكرة- رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008-2009، ص 21.

من فائدة المؤسسة أن تحوز على كلتا الميزتين في آن واحد، أما إذا لم يكن بالإمكان الجمع بينهما كان لابد على المؤسسة أن تختار بين إحدهما، ويتم الاستناد في التفضيل بينهما على المعايير التالية:

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

## 2- خصائص الميزة التنافسية:

إن الميزة التنافسية توصف بالآتي:

- 1-أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
- 2-أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- 3-أنها تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
- 4-أنها تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدمه للمشتريين أو كلاهما.
- 5-أنها تتحقق لفترة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

إن الوصول إلى اكتساب ميزة تنافسية يتطلب استثمار مختلف الأصول التي تمتلكها المؤسسة، من مال، موارد بشرية، تكنولوجياً، تسمح بالنهاية بإنتاج منتج أو منفعة تلقى قبولا من طرف الزبائن.<sup>1</sup>

وضمن هذا الإطار فإن نجاح المنظمات مستقبلاً سوف يعتمد على إيجاد نماذج جديدة للميزة التنافسية، طالما أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع. وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط الآتية:

- ✓ أن تكون حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.
- ✓ الاستمرارية، بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن.
- ✓ إمكانية الدفاع عنها، أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغاؤها.

#### المطلب الرابع: أهمية وأهداف الميزة التنافسية

##### أولاً: أهمية الميزة التنافسية

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:<sup>2</sup>

- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم .
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة للعملاء ،مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والإستراتيجية المنتهجة في ظل بيئة شديدة المنافسة .
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق .

##### ثانياً: أهداف المؤسسة في اكتساب الميزة التنافسية

- من أبرز الأهداف التي تحققها المؤسسة من امتلاكها للميزة التنافسية هي:<sup>3</sup>
- قدرتها على إقناع زبائنهم بما تقدمه من منتجات مميزة عما يقدمه المنافسون.
- خلق فرص تسويقية جديدة .

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

<sup>2</sup> سملاي يحضية ، بلال أحمد، الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ،ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الإقتصادية ،جامعة المسيلة ،3-4 ماي 2004 . ص

<sup>3</sup> وهيبه مربعي، دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2011/2012 ، ص 60 .

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

#### المبحث الثاني : مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية

يمكن لمنظمات الأعمال تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية المتاحة، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية.

وفي هذا المبحث سننطلق إلى محددات الميزة التنافسية، أبعادها، معايير الحكم على جودتها، والعلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

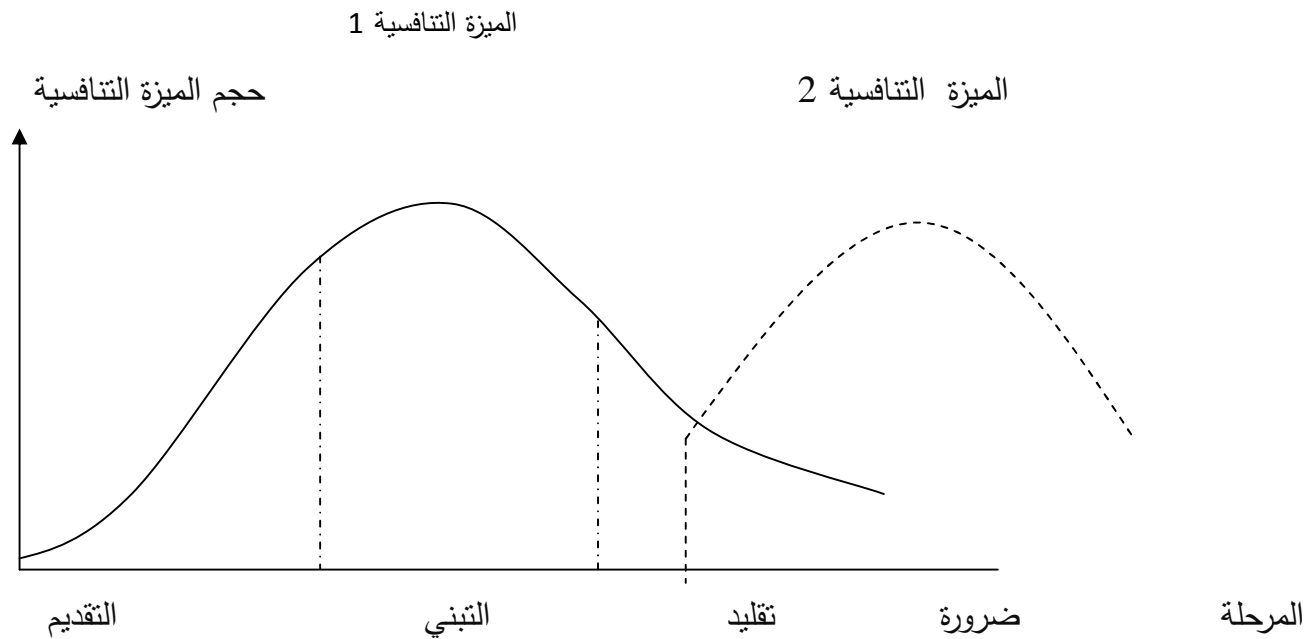
#### المطلب الأول :محددات الميزة التنافسية

تتحدد الميزة التنافسية ببعدين هامين هما :حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

**أولاً :حجم الميزة التنافسية:** تتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية والحجم إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في ظل المنافسة التي تواجهها.

وتمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتجات، كما هو موضح في الشكل التالي:

## الشكل رقم (2): مراحل دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل خليل مرسى، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للنشر، مصر، 1998، ص 87.

ونقصد بالاستمرار خلال الزمن هو أن للميزة التنافسية دورة حياة مثلها مثل المنتج كما تبينه وهذه المراحل متمثلة في:<sup>1</sup>

1. **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشأة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر.
  2. **مرحلة التبني:** تعرف الميزة هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها.
  3. **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً نحو الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليها.
  4. **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 الحصول على ميزة جديدة، فإنها ستفقد أسبقيتها تماماً وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.
- ثانياً: **نطاق التنافس أو السوق المستهدف:** يشمل نطاق التنافس أربعة أبعاد وهي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أعمار بوشناف، مرجع سابق، ص 17 .

**1-القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهناك يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

**2-درجة التكامل الأمامي:** التكامل الرأسي للأمام هو أن تتحمل المؤسسة مسؤولية التوزيع خلال الحلقات المختلفة وصولاً إلى المستهلك، ويشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها المختلفة سواء كانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق التكلفة الأقل.

**1-البعد الجغرافي:** يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات العالمية حيث تقدم منتجاتها 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 التكنولوجيات والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

### المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية

تعمل الإدارة العليا في الشركة الصناعية على تحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال ما تقدمه من منتجات تحقق حاجات ورغبات الزبائن أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها الزبائن من تلك المنتجات أن وظيفة العمليات تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للشركة من أهداف الأداء المتمثلة بالأسبقيات التنافسية التي تسعى الشركة إلى تحقيقها والتي تعكس الأداء الكلي للعمليات. وقد تطرق الكتاب في مجال إدارة الإنتاج والعمليات إلى أبعاد الميزة التنافسية.<sup>2</sup>

يظهر هناك نوع من التطابق بين آراء عدد من الكتاب حول الأبعاد الأكثر شيوعاً والتي يعد كل واحد منها بمثابة بعداً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية للشركة وتتمثل هذه الأبعاد بالكلفة والجودة والمرونة والتسليم.

**1.بعد الكلفة:** يؤكد Dilworth على أي منظمة أن تركز على بُعد الكلفة من أجل أن تجعل تكاليف إنتاج وتسويق منتجاتها أدنى من الشركات المنافسة لها.<sup>3</sup>

- ويرى Aquilano بان الشركات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> نبيل مرسى خليل، مرجع سابق، ص 87 - 88 .

<sup>2</sup> غسان قاسم اللامي، تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات، دار الثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 ص 19.

<sup>3</sup> Dilworth, James, B. **Production and Operations Management**. 4<sup>nd</sup> ed, Mc GRAW- Hill: New York, 1996 p58-60.

<sup>4</sup> Aquilano, Nicolas et al, **Fundamentals of Operations**, 7<sup>th</sup> ed, Mc GRAW-Irwin, INC, 1996, p 24

- ويُبين Slack بأن الكلفة الأقل هي الهدف العملياتي الرئيسي للشركات التي تتنافس من خلال الكلفة وحتى الشركات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة فإنها تسعى لتحقيق كلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها.<sup>1</sup>
- ويشير العزاوي إلى إن إدارة العمليات تسعى إلى تخفيض كلف الإنتاج مقارنة بالمنافسين، والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية للمنتجات في السوق.<sup>2</sup>
- تأسيساً على ما تقدم يعتبر بعد الكلفة من الركائز الأساسية في نجاح المنظمات وتفوقها من خلال تمكينها من الوقوف أمام الشركات المنافسة ومساعدتها في الوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية لمنتجات الشركة في السوق، وإن عدم اهتمام الشركة بتخفيض كلفها قد يكون السبب وراء تدهورها وانسحابها من منتجات وأسواق قائمة.

**2- بعد الجودة:** ويشير Krajewsky إلى إن الزبائن يرغبون بالمنتجات بالجودة التي تلبي الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالشركات التي لا تقدم منتجات بجودة تلبي حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة.

ويُشير Atem and Yella بأن الجودة تعني نظرة الأفراد المختلفة أو النظرة المختلفة للشركة مقابل التوقعات المختلفة للأفراد، حيث إن خصائص المنتج ستقابل رضا الزبون، حيث على سبيل المثال يجب أن تكون المنتجات (السلع أو الخدمات) ذات موثوقية وذات كفاءة وفاعلية كي تقابل الحاجات التي يطلبها الزبون.<sup>3</sup>

ويرى اللامي بأن الجودة العالية تعني الاتقان في كل شيء أي إن النظام الإنتاجي يجب أن يُطور لتقليل المعيب حتى يكون الإنتاج مطابقاً للمواصفات الموضوعية مسبقاً وذا موثوقية عالية، فضلاً عن عدم وجود مجال لإعادة العمل أي إعادة فحص وتصليح المنتجات.<sup>4</sup>

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

<sup>1</sup> كربالي بغداد، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، نادي الدراسات الاقتصادية جامعة وهران.

<sup>2</sup> سحر العزاوي، أثر التدريب في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، 2005 ص 24.

<sup>3</sup> عبد الله بلوناس، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، جامعة بومرداس - الجزائر، 2008، ص 70.

<sup>4</sup> غسان قاسم اللامي، مرجع سابق، ص 34.

### أ-المطابقة للمواصفات /ب-إشباع وتحقيق متطلبات<sup>1</sup>

اتساقاً مع تقدم نرى بأن بُعد الجودة يُعدّ من ركائز نجاح الشركة في عالم الأعمال من خلال تقديم منتجات بمواصفات تُحقّق أو تفوق متطلبات الزبائن لإرضائهم ومن ثمّ إسعادهم وهذا يُسهم في تعزيز الميزة التنافسية للشركة في السوق.

### 3.بعد المرونة:

ويوضح Chase بأن بعد المرونة يعدّ من الأبعاد المهمة وتعني قابلية الشركة على تقديم منتجات متنوعة في الوقت المطلوب، فضلاً عن قدرة الشركة من تطوير المنتجات القائمة وتحسين عملياتها لتقديم منتجات جديدة<sup>2</sup>. ويبين Slack بأن المرونة تعني قدرة الشركة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي:

- مرونة المنتج: وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.
  - مرونة المزيج: وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات.
  - مرونة الحجم: وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.<sup>3</sup>
  - مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.
- ويؤكد العلي بأن المرونة أصبحت السلاح الفعال في المنافسة بين الشركات، إذ تتضمن المقدرة على تصنيع تشكيلة واسعة من المنتجات وتقديم منتجات جديدة بصورة مستمرة فضلاً عن السرعة في تطوير المنتجات القائمة بالإضافة للاستجابة عموماً إلى حاجات ورغبات الزبون إن المرونة الداخلية للعمليات تتضمن سرعة الاستجابة لأوقات التسليم المطلوبة، وتوفير الوقت (تقليل الهدر) في عمليات التغيير والتحول والمحافظة على اعتمادية إنتاج وتقديم المنتجات إلى الزبائن<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> يسرى عبد الحميد رسلان، المعايير الأكاديمية للجودة بكلّيات الآداب، المؤتمر السادس لعمداء كليات الآداب، جامعة المينا، جمهورية مصر العربية، 2007، ص3.

<sup>2</sup> Aquilano, Nicholas, et Al, **Operations Management for Competitive Advantage**, Mc Graw- Hill Companies, U.S.A, 2001.p26.

<sup>3</sup> بدوي ربيع السيد، رؤية استراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، اطروحة دكتوراء غير منشورة كلية التجارة، جامعة الأزهر مصر، 2001، ص57.

<sup>4</sup> عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل كمي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص39.

مما تقدم نرى بأن بعد المرونة أصبح ميزة تنافسية مهمة لأي شركة صناعية تريد النجاح والبقاء والنمو في عالم الأعمال وذلك من خلال قيامها بالتغيير والاستجابة لحاجات ومتطلبات الزبائن من المنتجات بأقل جهد ووقت ممكن.

#### 4. بعد التسليم:

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

ولقد وأشار Krajewsky بأن هناك ثلاثة أسبقيات لبعد التسليم تتعامل بالوقت هي:

- **سرعة التسليم:** تقاس هذه السرعة بالوقت المستغرق بين استلام طلب الزبون وتلبية الطلب والذي يسمى بوقت الانتظار، ومن الممكن زيادة سرعة التجهيز بتقليل وقت الانتظار.
- **التسليم بالوقت المحدد:** ويعني تسليم طلبات الزبائن في الوقت المحدد لهم من قبل الشركة.
- **سرعة التطوير:** وهي سرعة تقديم منتج جديد وتقاس سرعة التطوير بالوقت بين توليد الفكرة وحتى التصميم النهائي للمنتج وتقديمه إلى السوق<sup>1</sup>.

ويوضح Evans بأن الوقت في مجتمع اليوم يعد من المصادر الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية للشركة، فالزبائن يرغبون بالاستجابة السريعة لطلباتهم، فضلاً عن فترات انتظار قصيرة، وأن العديد من الشركات تعرف اليوم كيف تستخدم الوقت كسلاح تنافسي من خلال تسليم المنتجات إلى الزبائن بشكل أسرع وأفضل<sup>2</sup>.

اتساقاً مع ما تقدم نرى بأن بُعد التسليم يعد من أبعاد التنافس المهمة بين الشركات، ويُشير إلى تسليم المنتجات للزبائن حسب الوقت المحدد لهم من قبل الشركة، ويعبر هذا البعد عن قدرة العمليات على مواجهة طلبات الزبائن وتسليمها لهم في الوقت المحدد وهذا يُسهم في تعزيز الميزة التنافسية للشركة في السوق.

#### المطلب الثالث : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تتحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية بثلاث ظروف هي:<sup>3</sup>

#### أولاً- مصدر الميزة:

يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:

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

<sup>2</sup> Evans, Collier, **Operation Management an Integrated Goods.1 & services Approach**, Thomson, South, western, U.S.A international, p126

<sup>3</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص ص 99-100.

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام حيث يسهل نسبياً تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.
- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل التكنولوجيا العملية، تميز المنتج ( التميز أو التفرد في تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة)، السمعة الطيبة بشأن العلامة استناداً إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة.

وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص من أهمها:

- يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات على مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً، القدرات الفنية الداخلية، والعلاقات الوطيدة مع كبار العملاء.
- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة والمتراكمة في التسهيلات المادية والتعلم المتخصص، والبحوث والتطوير، والتسويق.
- ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة وفي شكل سمعة طيبة، علاقات وثيقة مع العملاء، وحصيلة من المعرفة المتخصصة.

#### ثانياً - عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:

في حال اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على آثار تلك الميزة. أما في حال تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعاً.

#### ثالثاً - درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:

تتجه المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع وقبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً، لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية فحسب بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على سدادها، ويتم ذلك بالاستناد إلى معايير معبرة تختار وفقاً للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط.

ويمكن للمؤسسة أن تثري هذه المعايير كلما دعت الضرورة إلى ذلك شريطة أن يؤدي ذلك إلى توضيح أدق وأسرع لأداء الميزة، حتى يتم اتخاذ القرار المناسب بشأنها، وتجنب هدر الجهد والموارد في ميزة لا تحقق هدفي التفوق على المنافسين والوفورات الاقتصادية<sup>1</sup>.

#### المطلب الرابع: العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية

##### أولاً: إدارة المعرفة والميزة التنافسية

مع التطور الحاصل في بيئة الأعمال الدولية، فقد أصبحت المنظمات الحديثة مراكز بحوث قائمة على أساس المعرفة إن المزايا التنافسية المعروفة مثل كلفة الإنتاج المنخفضة والجودة العالية وسرعة التسليم والمرونة والاستجابة للمتغيرات والتكيف معها والتي يمكن تحقيقها من خلال قيام المنظمات ببناء مقدرات جوهرية، مستندة إلى قدرة المنظمة في التعلم المشترك لاسيما تنسيق المهارات الإنتاجية المستخدمة أضيفت إليها في الوقت الحاضر مزايا تنافسية جديدة قائمة على أساس قدرة المنظمة المعرفية، فالإبداع وتقديم منتجات تشكل سلسلة متعاقبة لتطور تكنولوجي متكامل أصبحت سمة المنظمات المعرفية في الوقت الحاضر.

إن الاتجاه الحديث في الإنفاق والاستثمار في البحث والتطوير وتشكيل رأس مال معرفي في المنظمات، فإنها تهدف من خلال ذلك إلى زيادة قدرتها في خلق إبداع تكنولوجي عام مستندة إلى المعرفة الواسعة وقادر على تقديم دعم وإبداع لعدد كبير من الخدمات التي يمكن أن تطور في ظل هذه المظلة المعرفية العامة، ويمثل هذا الأمر خروجاً عن قواعد العمل السابقة التي تتمثل في إنفاق استثماري متقطع لغرض تحسين أو تطوير منتجات منفردة أو في أحسن الأحوال بعض من المنتجات كسلسلة مترابطة.

وهكذا فإنه يبدو أن خصائص رأس المال المعرفي المتمثلة في عدم الزوال والتزايد بالاستعمال، وإذا كانت الميزات التنافسية في ظل الإطار القديم يمكن أن تقلد من قبل الآخرين أو أنها تختفي أو تزول سريعاً بحكم وجود منافسين أقوياء ومتابعين لعمل المنظمة، فإن الميزات التنافسية المستندة إلى المعرفة ورأس المال المعرفي<sup>2</sup> يمكن أن تخرج من إطار هذه الاشكالية بحكم كون المعرفة التي تستند إليها تمثل خصائص إستراتيجية للمنظمة لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل الآخرين.

وتشير أدبيات الإدارة الإستراتيجية إلى أن المورد لكي يصبح إستراتيجياً يجب أن تتوفر فيه خصائص معينة منها:

- أن يكون المورد ثميناً.

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 99 ، 100.

<sup>2</sup> وهيبه حسين داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006، ص 149.

- أن يتسم بالندرة.

- لا يمكن إحلال بديل محله .

وعندما تتأمل هذه الخصائص سيتبادر للذهن تساؤل حول كيفية ومدى انطباق هذه الخصائص على المعرفة يمكن القول إن قيمة و ثمن المورد البشري يتجلى في أن المعرفة ستؤدي إلى تحسين في العمليات والمنتجات، لذلك يجب الاهتمام الفائق بالموارد البشرية باعتبارها أثمن أصول المنظمة مع تخصيص الاستثمارات الكافية لتعظيم إنتاجية هذا المورد، لذا أصبحت المعرفة أهم وأكثر قيمة من الخامات وحتى رأس المال، والمعرفة في عقول البشر، وأصبحت الحاجة للمدير أو للموظف أو العامل المتمكن فكرياً ومهنيًا على رأس أجندة تعزيز التنافسية، لذلك يتعين اعتبار العاملين أثمن موارد المنظمة وليس مجرد أفراد. ففي رؤوسهم تولد الأفكار وتتطور الابتكارات وتصاغ الأهداف والإستراتيجية والبرامج وتصنع القرارات ، ويتجسد الاهتمام المطلوب بالموارد البشرية في تحري فاعلية تخطيط الموارد البشرية والاختيار والتدريب والتنمية والتحفيز وتقييم الأداء وتخطط المسار الوظيفي، تحت مظلة من التخطيط الاستراتيجي الذي يستهدف تحقيق القدرة التنافسية للمنظمة والحفاظ عليها، وهذه الميزة التنافسية ليست بالقليلة، ومن جهة أخرى فإن كون المعرفة نادرة لأنها فهذا أمر مرتبط بكونها حاصل تراكم خبرات العاملين ومعرفتهم التطبيقية، فإنها ستكون نادرة لأنها مبنية على الخبرات الذاتية إن المعرفة في أي منظمة هي خاصة بها ولها بصمتها المميزة التي تكتسب عبر فترة زمنية ومشاركة مجاميع العاملين وتقاسم خبراتهم لذلك فهم مختلفون عن سائر المنظمات الأخرى .

أما في ما يخص عدم قابلية الإحلال فهو مرتبط بالقدرة المميزة للمجاميع والدأب بين العاملين الذي لا يمكن نسخه وإحلاله محل المعرفة السابقة<sup>1</sup>.

### ثانياً: أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية

بعد الربط بين الإستراتيجية التنافسية وإدارة المعرفة من الميادين التي لا تزول بحاجة لتحقيقها، ومن ثم ربط الاثنين بالميزة التنافسية ،وإن تحقيق ذلك لابد أن يتم بالاستناد إلى حقيقة مفادها ضرورة اقتناع المديرين بمسألة حقيقية تتمثل في أن الربط بين إدارة والاستراتيجية التنافسية يحمل في حقيقته مزايا أو فوائد استراتيجية مهمة، وأن التطبيق السليم للربط بين إدارة المعرفة والاستراتيجية التنافسية سيعود حتماً إلى تحقيق المزايا التنافسية. واستناداً إلى البحث الذي أجراه والذي تضمن (25) منظمة ثم تواصل إلى أن الربط بين إدارة المعرفة والمزايا الاستراتيجية للمنظمات، كما أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المنظمات لابد أن تقود إلى تحقيق مزايا التنافسية من خلال تمكين المنظمة من صياغة أفضل وتطبيق أنسب للإستراتيجية التي تصبح فيها إدارة المعرفة مسألة إستراتيجية وما تحققه من دعم مباشر .

<sup>1</sup> مرجع سابق ،وهيبة حسين داسي ، ص150.

للاستراتيجية التنافسية للمنظمة، كما أن التركيز على المسألة التي تشير إلى أن كلاً من الاستراتيجية وإدارة المعرفة يأتيان معا تنطلق أساساً من حقيقة فهم الطبيعة الاستراتيجية للمعرفة نفسها، وأن المدراء الإستراتيجيون في المنظمات يدركون الدور الإستراتيجي للمعرفة، وهم يمتلكون اعتماداً على ذلك من توجيه التركيز الإستراتيجي للمعرفة ومن ثم التعلم الذي يقع ضمن مسؤولياتهم الإدارية والاستراتيجية في المنظمة، كما أن المنظمات تدرك وتقتنع بالعلاقة فيما بين الإستراتيجية التنافسية وإدارة المعرفة التي يفترض بها تأكيد على مسألة التكامل والارتباط فيما بين المنفذين لإدارة المعرفة وضرورة تعاونهم مع الإستراتيجيين فيها لضمان الوصول إلى تحقيق المزايا التنافسية المنبثقة عن عمليات إدارة المعرفة<sup>1</sup>.

### ثالثاً: انعكاسات إدارة المعرفة على الميزة التنافسية

إن قدرة المنظمة على الاستجابة والتكيف أو التأثير على المتغيرات البيئية تمثل قدرتها على خلق وإدامة الميزة التنافسية، لذا تعتمد المنظمة في بناء الميزة التنافسية على تحليل وفحص العديد من المتغيرات الداخلية والخارجية. وتوفر أنظمة المعرفة تحديداً دقيقاً لتلك المتغيرات وتمكن المنظمة من تحديد العوامل الجوهرية التي تؤثر على أفعال واستراتيجيات المنظمة<sup>2</sup>.

وحيث أن إدارة المعرفة تمثل الإدارة المؤسسية التي تتعامل مع متغيرات المحيط بشكل مباشر، وتمثل أنظمة المعرفة المورد الذي يزودها بالمعلومات والمعرفة المطلوبة للتعامل مع هذه المتغيرات . ولما كان بناء أنظمة إدارة المعرفة يعتمد بشكل مباشر على الإحاطة بالظروف البيئية للمنظمات المنافسة والبقاء دائماً في اتصال معها . لذا فإن المنظمة ستكون قادرة على تفسير معلومات المحيط والبيئة التنافسية ودراسة متغيراته والتعامل معها بشكل أفضل الأمر الذي سيقود إلى بناء وتطوير وزيادة استراتيجيات تنافسية تمكن المنظمة من اعتلاء الريادة.

<sup>1</sup> مرجع سابق، وهيبه حسين داسي ، ص151.

<sup>2</sup> [www.softefcsug.org](http://www.softefcsug.org) 12:24 1/06/05/2014.

### خلاصة الفصل الثاني

إن التغيرات العميقة داخل المؤسسات ولا سيما تكنولوجيا المعلومات التي تعتبر المحرك للنمو الاقتصادي، وازدياد الطلب عليها من طرف العاملين والتي تتطلب مهارات عالية، جعل من المعرفة الأكثر أهمية مصدرا مهما في تطبيقها من أجل تحقيق ميزة تنافسية. فمساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال عمليات إدارة المعرفة، والمتمثلة في تجميع المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيقها، وتوضيح العلاقة بين هذه العمليات والميزة التنافسية للمؤسسة، تبين أن إدارة المعرفة بمجملها تعمل على رفع وتحسين الميزة التنافسية للمنظمة من خلال تطوير الأسلوب والتقنيات التي تجعلها ترتقي إلى أعلى المستويات تدعم إدارة المعرفة سمحت لها أن تكون مفهوم يتماشى مع التطورات والتغيرات سواء تكنولوجيا أو على مستوى المكاسب والخبرات التي يكتسبها عمال المعرفة، جعل بفضلها تحقق أهدافها من خلال النمو والبقاء في السوق. وهذا ما سوف يتم إسقاطه في الدراسة التطبيقية على مجمع نقاوس للمصبرات

**تمهيد:**

بعد الدراسة النظرية لمفهومي إدارة المعرفة والميزة التنافسية، والعلاقة بينهما وإلى أي مدى تساهم إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وللتأكد من المفاهيم النظرية سيتم إجراء اسقاط لها في الجانب التطبيقي من خلال التطبيق في مؤسسة جزائرية هي مجمع نقاوس للمصبرات بباتنة. وذلك بتوزيع استبيان على إطارات المؤسسة تضمن أسئلة تحاول الكشف عن العلاقة النظرية. كما سيتم التعرف على المؤسسة محل الدراسة وكيف هو واقع إدارة المؤسسة والميزة التنافسية فيها؛ ثم تحليل الاجابات وتفسيرها التي تم وضعها في الجانب النظري وللتأكد من النتائج المتوصل إليها نظري، وذلك من خلال:

المبحث الأول: منهجية الدراسة والتعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: تحليل وتفسير نتائج اختبار الفرضيات.

## المبحث الأول : منهجية الدراسة والتعريف بالمؤسسة محل الدراسة

من أجل القيام بالدراسة التطبيقية والتأكد من فرضيات الدراسة فقد تم اختيار مجمع نقاوس للمصبرات لإجراء الدراسة وتوزيع الاستبيان بغرض التأكد من تحقق الفرضيات، وسيتم التعرف على منهجية الدراسة وأدوات التحليل وعينة الدراسة ثم التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وأهم نشاطاتها.

### المطلب الأول: منهجية الدراسة التطبيقية.

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف على أنه: "مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة".<sup>1</sup> وقد اعتمد على هذا المنهج لوصف واقع إدارة المعرفة في المنشأة وتحليل المعلومات المتحصل عليها لمعرفة كيف تساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

### أولاً: أدوات جمع البيانات

أ- المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة من أجل توضيح المفاهيم ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة.

ب- الاستبيان: استخدم كأداة وحيدة في الدراسة، وهو من أكثر الأدوات الميدانية استخداماً في البحوث وذلك لمعرفة سلوك الأفراد واتجاهاتهم إزاء قضية معينة، والاستبيان عبارة عن مجموعة أسئلة مكتوبة في نموذج معدٍ لذلك مسبقاً موجهة إلى عينة محددة من الأفراد لجمع المعلومات وقد تم تصميم استمارة موجهة لإطارات المؤسسة لاستجوابهم تكونت من ثلاثة أجزاء رئيسية:

الجزء الأول: يتعلق بالخصائص الديموغرافية للعينة من الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية أو الخبرة في العمل.

الجزء الثاني: مكون من عبارات تحدد آراء العينة حول استخدام المؤسسة محل الدراسة لإدارة المعرفة ومدى ادراكهم لأهميتها، وهي مقسمة للأبعاد التالية:

- بعد تجميع المعرفة ممثلاً بالعبارات: (01، 02، 03، 04، 05).
- بعد توليد المعرفة ممثلاً بالعبارات: (06، 07، 08، 09، 10).
- بعد تخزين المعرفة ممثلاً بالعبارات: (11، 12، 13، 14).
- بعد توزيع المعرفة ممثلاً بالعبارات: (15، 16، 17، 18، 19).
- بعد تطبيق المعرفة ممثلاً بالعبارات: (20، 21، 22، 23).

الجزء الثالث: مكون من عبارات تقيس آراء إطارات المؤسسة نحو وجود ميزة تنافسية في المؤسسة.

وقد تم مراعاة أن تكون الإجابة على الجزء الثاني والثالث حسب مقياس ليكرت الخماسي متدرجاً من موافق جداً إلى غير موافق جداً.

<sup>1</sup> بشير صالح الرشيد، مناهج البحث التربوي: رؤية تطبيقية مبسطة، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000، ص59.

## ثانياً: صدق وثبات اداة الدراسة

### ❖ الصدق الظاهري للاستبيان:

قبل توزيع الاستبيان تم عرضه على مجموعة من الأساتذة من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر ببسكرة، متخصصين في المجال من أجل التأكد من صحة العبارات وطريقة صياغتها وكذلك منهجية وشكل الاستبيان، وبعد الأخذ بعين الاعتبار مختلف النصائح والتوصيات قمنا بإعداد الشكل النهائي للاستبيان.<sup>(1)</sup>

### ❖ ثبات الاستبيان:

لقياس ثبات الاستبيان والذي يعني استقرار نتائج الاستبيان إذا وزعت على عينة أخرى قمنا بحساب معامل (alpha cronbach)، الذي يحدد مستوى قبول 0.60 فأكثر، وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (01): معامل ألفا كرونباخ

| محاور الاستبيان  | معامل ألفا كرونباخ |
|------------------|--------------------|
| إدارة المعرفة    | 0.670              |
| الميزة التنافسية | 0.801              |

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم (01) أن معاملات ألفا كرونباخ تتراوح بين 0.670 و 0.801 لجميع عبارات كل من إدارة المعرفة والميزة التنافسية وهي قيمة مقبولة نسبياً وهذا ما يعني ثبات أداة الدراسة.

### ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بعد جمع المعلومات، تم تفريغ بيانات الاستمارة وترميزها بإدخالها الحاسوب باستخدام برنامج SPSS 17 (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية - Statistical Package for Social Sciences) اعتمدنا على أساليب إحصائية تتناسب وفرضيات الدراسة ومتغيراتها تمثلت في:

1. النسب المئوية والتكرارات: وذلك لتقديم وصف شامل لبيانات العينة من حيث الخصائص.
2. المتوسط الحسابي: بهدف معرفة تقييم إطارات المؤسسة لمستوى إدارة المعرفة والميزة التنافسية.
3. اختبار Cronbach Alpha: لحساب الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الاستمارة).
4. معامل الالتواء skewness: لاختبار مدى اعتدالية توزيع البيانات حسب التوزيع الطبيعي.
5. تحليل الانحدار البسيط: لمعرفة مدى تأثير المتغير المستقل على التابع.

### رابعاً: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية:

تم اختيار مجتمع الدراسة الميدانية من الأشخاص الذين يملكون مؤهلات ومقدرة في الحكم على مختلف العبارات الواردة في الاستبيان وهم إطارات المؤسسة من مجلس الإدارة ورؤساء المديريات والمصالح المختلفة.

<sup>1</sup> أنظر استمارة الاستبيان في الملحق رقم (01).

● عينة الدراسة:

تم اختيار الحصر الشامل لكل مجتمع البحث كعينة والمتمثل 63 إطاراً وزع عليهم الاستبيان مباشرة باليد، وبعد عملية الفرز تقرر الإبقاء على 40 استبيان فقط صالح للتحليل من مجموع 63 استبيان لتمثل عينة الدراسة، واستبعد 23 استمارة استبيان لعدم الإجابة عليها من طرف بعض مفردات الدراسة أو بسبب غيابهم، والجدول التالي يبين الإحصائية الخاصة باستمارات الاستبيان.

جدول رقم (02): الإحصائية الخاصة باستمارات الاستبيان

| البيان                          |                | الاستبيان |
|---------------------------------|----------------|-----------|
| عدد                             | النسبة المئوية | العدد     |
| عدد الاستمارات الموزعة          | 63             | 100       |
| عدد الاستمارات غير المجاب عليها | 23             | 36.50     |
| عدد الاستمارات الصالحة          | 40             | 63.50     |

المصدر : من إعداد الطالب اعتماداً على الاستبيان.

المطلب الثاني: تقديم عام لمجمع نقاوس للمصبرات - باتنة

أولاً: النشأة والتطور

انشئت المؤسسة الوطنية لتسيير وتنمية المواد الغذائية SEGIDIA في سنة 1979 وتم إعادة هيكلتها وذلك بمقتضى المرسوم رقم 28 / 1453 المؤرخ في 11/12/1992 لتصبح فيما بعد تسمى بالمؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية ENAJIC التي تختص في تحويل الفواكه وإنتاج المياه الثمرية. وتنقسم إلى وحدات تتوزع على ثلاث مناطق: في الشرق وحدة نقاوس ومنعة وجيجل وسكيكدة والقصر ببجاية، وفي الوسط توجد وحدة بوفاريك والبليدة والشلف، وفي الغرب توجد وحدة بن باديس وغليزان والمحمدية.

أصبحت كل وحدة عبارة عن شركة ذات مسؤولية محدودة ذات الشخص الوحيد برأس مال قدره 15800000 دج. وفي سنة 2004 تم مرة أخرى إعادة هيكلة المؤسسة لتصبح مؤسسة ذات أسهم SPA التي يتم تسييرها عن طريق مجلس الإدارة، أي المدير ومجلس المساهمين<sup>1</sup>.

تم إنشاء مؤسسة نقاوس مصبرات وهو عبارة عن تجمع وحدتي إنتاج: وحدة نقاوس ووحدة منعة في 1979، وبدأت المؤسسة نشاطها سنة 1981 في تحويل المشمش بسبب تواجدها في منطقة فلاحية هامة متخصصة في إنتاج المشمش بوفرة كبيرة وتقدياً لتلف الكميات الكبيرة منه ولصعوبة نقله إلى مناطق أخرى يتم تحويله إلى مواد نصف مصنعة وتخزينها ثم يستمر الإنتاج طيلة أيام السنة بصورة منتظمة.

تمت خوصصة مؤسسة نقاوس سنة 2007 / 02 / 17 وهي حالياً شركة ذات أسهم، وتوسع حجم نشاطها بحيث أصبح يتمثل في إنتاج وتسويق المياه الثمرية والعصير تضم وحدتي نقاوس ومنعة ، على مساحة إجمالية

<sup>1</sup> بالاعتماد على وثائق المؤسسة

قدرها 96.859.00 م<sup>2</sup> منها 31.620.00 م<sup>2</sup> مغطاة و 65.239.00 م<sup>2</sup> غير مغطاة. ورأس مال يقدر ب رأسمال قدره 1.790.030.000.00 دج.

### ثانياً: الهيكل التنظيمي للمجمع.

حدثت تغييرات كبيرة في الهيكل التنظيمي للمجمع استجابة للتطور الذي مر به منذ النشأة كوحدة تابعة لمؤسسة وطنية إلى إعادة الهيكلة فالخصوصية ثم الاستجابة لتطورات السوق، وفي ما يلي آخر هيكل تنظيمي من خلال مديريات ومصالح مجمع نقاوس مصبرات:<sup>1</sup>

**1. المديرية العامة:** وتوجد على رأس الهيكل التنظيمي تتكون من مدير مسؤول وهو المسير الأساسي للوحدة وهو عضو مجلس الإدارة، كما يقوم بالتنسيق مع الدوائر المختلفة ويساعده السكرتير الذي يقوم بالأعمال الخاصة بمكتب المدير وله دور هام في مساعدة المدير في تنظيم الاجتماعات والمواعيد والطباعة ، كما يقوم بتوزيع محاضر الاجتماعات ويحفظ المستندات الخاصة بمكتب المدير.

**2. مديرية الموارد البشرية:** يشرف عليها رئيس مكلف بالتنسيق بين المصالح التابعة له، كما يقوم بمراقبة الموظفين والإشراف على أعمالهم وتتكون هذه المديرية من الفروع التالية:

- **فرع تسيير المستخدمين:** ويتولى تسييره رئيس الفرع مع مساعدين حيث يتكفلون بشؤون العمال وإدارتهم؛ ويقوم بإعداد جداول تقييم أداء العاملين والغيابات. كما أن لهذا الفرع علاقة وطيدة مع فرع الجور حيث يقدم هذا الأخير جداول التقييط التي يتم على أساسها تحديد احتياجات التدريب لكل سنة وغيرها من المهام الموكلة إليه، كما يوجد مراسل كوسيط بين العمال والضمان الاجتماعي.

- **فرع الأجور:** يتولى تسييرها رئيس مصلحة يقوم بإعداد أجور العمال، وذلك استنادا إلى بطاقات الغياب التي يتلقاها من فرع تسيير المستخدمين وذلك تماشياً مع ما تنص عليه الاتفاقية الجماعية كالأجر القاعدي والعلاوات.

- **فرع التوظيف والتكوين:** يشرف عليه رئيس يقوم هذا الفرع بتقديم خدمات العمال والقروض إعطاء المنح....الخ، وموارد هذا الفرع تأتي من بيع الفضلات والمهلات كصفائح الورق، نواة المشمش.

- **مصلحة الوسائل العامة:** يشرف عليها رئيس المصلحة ويساعده في ذلك تقنيين، حيث تقوم هذه المصلحة بتوفير كل ما تحتاجه الوحدة من وسائل تستعين بها لسير نشاطها.

**3. المديرية المالية والمحاسبية:** تعتبر أهم المديريات حيث تقوم بالعمليات المالية والمحاسبية، ويشرف عليها رئيس ويساعده أربعة مساعدين وهو مكلف بما يلي:

- الإشراف على المصالح التابعة .
- القيام بالعمليات وتوقع ذلك استنادا للسنوات الماضية .
- القيام بدراسة مختلف العمليات المالية والمحاسبية التي تقوم بها الوحدة، وتتفرع إلى مصلحتين التاليتين:

<sup>1</sup> انظر الهيكل التنظيمي للمجمع في الملحق رقم (2)

**1.3 مصلحة المالية:** يشرف عليها رئيس مصلحة المالية، وهو محاسب يقوم بتسجيل المدخلات والمخرجات من الموارد بجميع أنواعها سواء كانت تابعة لمصلحة البيع أو مصلحة التمويل، ويكون هذا التسجيل وفقا للمخطط الوطني المحاسبي، بالإضافة إلى الوثائق التي تبرز العمليات كوصل الدخول ووصل الخروج .

**2.3 مصلحة المحاسبة العامة:** يشرف عليها محاسب يقوم بتسجيل ومتابعة عمليات الشراء والبيع التي تقوم بها الوحدة (الاستثمارات ، مواد أولية ، قطع غيار، إنتاج ، مباع )؛ وإعداد الميزانيات.

**4. مديرية التجارة:** تقوم بعملية التمويل وتسيير المخزونات والعتاد، وتقوم ببيع المنتجات وهي مكلفة بالاتصال مع التجار والتفاوض معهم وكذلك التفاوض مع الموردين، وتتكون من المصالح التالية:

- مصلحة دراسة الطلبات.

- قسم المبيعات.

- مسير مخزون المياه الثمرية.

**5. مديرية التمويل:** والتي تتفرع بدورها إلى:

**1.5 فرع التمويل:** يتولى هذا الفرع تمويل الوحدات بمختلف الحاجيات سواء كانت مواد أولية ( قطاع غيار، عتاد مكاتب..)، وتتعامل بصفة مباشرة مع مصلحة الإنتاج حيث تتولى تزويدها بمختلف المواد اللازمة لعملية الإنتاج ويتم تمويلها ب :

• **المواد الأولية:** حيث تعتمد مجمع نقاوس على مادتين أساسيتين هما البرتقال والمشمش، وهذه الأخيرة يتم تمويل الوحدة بها من منطقة نقاوس أو مناطق مجاورة لها ، ويتم ذلك عن طريق ناقلات.

• **المواد المصنعة :** من مركز البرتقال، وذلك من اجل إنتاج المياه الثمرية .

• **المواد الوسيطة :** وتتمثل في السكر، حامض الليمون... الخ .

**2.5 فرع الأغلفة :** حيث تتحصل على نوعين من الأغلفة :

• أغلفة قابلة للاسترجاع ، القارورات الزجاجية ( 33 سل ، 100 سل ) .

• أغلفة غير قابلة للاسترجاع :العلب المعدنية والورقية .. الخ ، ويقوم بتسيير هذه المصلحة رئيس يقوم

بعمليات التمويل ويساعده في ذلك المكلف بالمواد.

**6. مديرية الصيانة:** تقوم هذه المديرية بمراقبة الأجهزة والآلات المستعملة في عملية الإنتاج، كما تقوم بإصلاحها في حالة العطب، ويشرف عليها رئيس مديرية له أعوان يساعدوه في ذلك (موسمين)، كما تتكون هذه المديرية من ثلاث مصالح هي:

**1.6 مصلحة الوقاية:** تقوم هذه المصلحة وفق برنامج يسطره فرع المنهجية يعمل على وقاية الآلات، وتقوم كذلك بعملية المراقبة كل أسبوع خاصة عندما يتوقف الإنتاج في العطل.

• **فرع المنهجية:** تقوم بالأعمال الإدارية للمديرية تقوم بإعداد برنامج مراقبة ومراجعة الآلات وجميع المعلومات حول التجهيزات.

**2.6 مصلحة اللواحق :** يشرف عليها رئيس المصلحة وأربع عمال آخرين، حيث تقوم هذه المصلحة بعمليات معالجة المياه إنتاج وتحويل الكهرباء، وتعتبر هذه المصلحة العصب المحرك لورشات الإنتاج .

**3.6 مصلحة التدخل:** يشرف عليها رئيس، المهمة الأساسية لهذه المصلحة هي القيام بعمليات إصلاح الآلات عند توقفها ، وذلك من اجل استمرار عملية الإنتاج، ويقوم بعملية الإصلاح ميكانيكيين مختصين.

**7. مديرية الإنتاج:** تعمل هذه الوحدة عل تحقيق البرنامج المسطر من طرف الإدارة العامة، حيث يراعي في ذلك الإمكانيات المتوفرة خاصة المادة الأولية، حيث يقوم رئيس المديرية بتسيير شؤونها ومحاولة تطبيق البرنامج المسطر للإنتاج، وتتكون من مصلحتين أساسيتين هما:

**1.7 مصلحة المصبرات :** وهي تتكفل بإنتاج المصبرات المختلفة وتتمثل أساس في عدة سلاسل :

- سلسلة معالجة المادة الأولية : منتوج نصف مصنع ، لباب المشمش .
- سلسلة المربى : تقوم بإعداد إنتاج مربى المشمش .
- سلسلة علب Z60 : وتقوم بتعليب المنتوج نصف الجاهز .
- سلسلة علب 5/1 : وتقوم بتعليب المنتوج نصف الجاهز .
- سلسلة القارورات : ذات سعة 17.5 سل ، 18 سل ، 25 سل ، وتقوم بإنتاج كوثر المشمش في قارورات غير مسترجعة .

**2.7 مصلحة المشروبات(المياه الثمرية) :** وتقوم بإنتاج نوعين من المياه الثمرية .

- المياه الثمرية ، غازية ذات قارورات مسترجعة ( قارورات ذات سعة 33سل، 100سل) .
- مياه ثمرية ، غازية ذات قارورات غير مسترجعة ( 25 سل) .

**8. مديرية الجودة:** يشرف عليها رئيس يقوم بالتنسيق بين المصالح التابعة لمديريته، كما يقوم بحل المشاكل المطروحة على مستوى المصالح التابعة له، وتتكون هذه المديرية من مصلحتين هما:

**1.8 مصلحة المخبر:** يشرف عليها رئيس ويساعده تقنيين سامين، ويظهر عمل هذه المصلحة منذ بداية الإنتاج إلى غاية انتهائه، حيث أنها تراقب الإنتاج وذلك بإجراء تحاليل عن المنتجات، وذلك في نسب المواد المستعملة (السكر، الأحماض)، وذلك من أجل الحصول على منتوج نهائي مطابق للمواصفات الدولية ولها علاقة وطيدة مع مديرية الإنتاج ، وذلك من خلال أن مصلحة المخبر هي التي تقوم بإيقاف عملية الإنتاج في حالة عدم احترام المقاييس المعمول بها دولياً.

**2.8 مصلحة مراقبة الجودة :** يشرف عليها رئيس تقني سامي ، حيث يظهر عملها أثناء قيام المؤسسة بشراء المواد الأولية، والمنتجات نصف المصنعة حيث تقوم بمعاينة لهذه المواد المشتراة، كما تفرض على هذه المديرية مراقبة مصالح الجودة و الأسعار.

### المطلب الثالث: تحليل نشاط مجمع نقاوس

سيتم تحليل واقع نشاط المجمع من ناحية الانتاج والمبيعات والموارد البشرية.

أولاً: تحليل الإنتاج

هدف عملية الإنتاج هو تحقيق منتج موافق لمتطلبات عملية التجارة كما أن مؤشرات أداء هذه العملية،<sup>1</sup> هي تحقيق هذا الهدف (حجم الإنتاج) والتحكم في الاستهلاك. كما تشهد المؤسسة توسيع كبير لنشاطاتها في مجال إنتاج مختلف أنواع المشروبات والمياه المعدنية وقد كان حجم الإنتاج لمؤسسة نقاوس كما يلي:

الجدول رقم (03): تطور حجم انتاج مؤسسة نقاوس

| السنوات      | 2011       | 2012       | 2013       |
|--------------|------------|------------|------------|
| الوحدات (طن) | 40.000.000 | 41.000.000 | 45.000.000 |

المصدر: مديرية الانتاج للمؤسسة.

بلغ عدد منتجاتها 44 نوعاً، إضافة إلى ما تم إنتاجه مؤخراً وهي مياه معدنية بعلامة "نقاوس" وانتظار إضافة عصائر بالحليب. كما شهدت مبيعات المؤسسة تطوراً ملحوظاً في السنوات الأخيرة حيث كانت كما يلي:

الطاقة الإنتاجية: يوضح الجدول الطاقة الإنتاجية مقسمة وفق أقسام الإنتاج.

الجدول رقم (04): الطاقة الإنتاجية لمؤسسة نقاوس

| المنتجات              | القدرة الإنتاجية السنوية (طن) |
|-----------------------|-------------------------------|
| - مياه ثمرية 100 سل   | 11.000.000                    |
| - مياه ثمرية 33 سل    | 13.000.000                    |
| - ثلاثي مركز المشمش   | 2.500.000                     |
| - ثلاثي مركز البرتقال | 2.500.000                     |
| - كوثر المشمش 17.5 سل | 6.000.000                     |
| - مغلفات tetrobak     | 5.500.000                     |
| - عجينة الفواكه       | 500.000                       |
| - لباب المشمش         | 1.500.000                     |
| - لباب المندرين       | 1.500.000                     |
| - لباب البرتقال       | 1.500.000                     |
| المجموع               | 45.000.000 طن                 |

المصدر: مديرية الانتاج بالمؤسسة

يبين الجدول أن المؤسسة تمتلك طاقة إنتاجية كبيرة خاصة فيما يخص المياه الثمرية التي تقدر ب 24.000.000 طن سنوياً في حين أن مشروبات المشمش والفواكه الأخرى المعقودة تبقى أقل بالمقارنة مع باقي أقسام الإنتاج، ويعود السبب إلى قلة استثماراتها ونقص الآلات في هذه الأقسام لأنها تقوم بإنتاج بعض المنتجات التي لا تسوق بصفة كبيرة.

<sup>1</sup> انظر الملحق رقم (03)

## ثانياً: تحليل الموارد البشرية

بلغ عدد العمال إلى غاية 2013/12/31 حوالي 687 عامل:

✓ المثبتين: 399 عامل وهم العمال الدائمين في المؤسسة.

✓ الموسمين: 288 عامل وهم عمال مؤقتون يتم استدعاؤهم عند الحاجة.

بحيث تم تقسيمهم حسب الجدول التالي إلى:

### الجدول رقم(05): الموارد البشرية في المجمع

| صنف العاملين | المثبتين | الموسمين |
|--------------|----------|----------|
| إطارات       | 63       | 00       |
| أعوان تحكم   | 121      | 42       |
| أعوان تنفيذ  | 215      | 246      |
| المجموع      | 399      | 288      |

المصدر: بناء على معطيات مديرية الموارد البشرية.

- **التوظيف:** وهي تحديد الحاجات من اليد العاملة، ويتضمن استقطاب المرشحين لشغل الوظائف، واختيار الأفضل في ضوء خصائص الوظائف الشاغرة.

- **التكوين:** تركز على تحديد تصميم وتنفيذ الإجراءات الإدارية ونشاطات الموارد البشرية لتحسين جهود إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة.

وعموماً يمكن القول أن التكوين في مؤسسة "نقاوس" غير كاف خصوصاً من ناحية التكوين التكنولوجي، حيث نجد أن ثمانية أشخاص فقط حصلوا على تكوين منذ سنة 2011 ولكن هذه المبادرة لم تستمر والجدول التالي يوضح ذلك:

### الجدول رقم (06): تكوين أفراد مؤسسة مصبرات نقاوس

| الوظيفة                   | عدد العمال | المكان                                   | المدة   |
|---------------------------|------------|------------------------------------------|---------|
| مسؤول الصيانة الميكانيكية | 03         | تحت إشراف المجموعة الكندية               | 03 أشهر |
| مسؤول المبيعات            | 04         | المدرسة العليا للإدارة "الجزائر العاصمة" | 03 أشهر |
| مسؤول المشتريات           | 05         | المدرسة العليا للجمرك "الجزائر العاصمة"  | 06 أشهر |

المصدر: وثائق من مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة

## ثالثاً - نظام إدارة الجودة

الاهتمام بنظام الجودة في المؤسسة يعد حديثاً نوعاً ما مع سنة 2004 نتيجة لرغبتها في التحسين المستمر وذلك من أجل ضمان المرونة والتنافسية في السوق، نظراً لارتفاع حدة المنافسة في قطاع المصبرات الغذائية والمشروبات. حيث كما حازت مؤسسة نقاوس على شهادة الجودة العالمية ISO9001: سنة 2005. ويمكن ملاحظة إدارة الجودة داخل المؤسسة من خلال:

**فريق الجودة:** وهو فريق يتكون من مديري المصالح، يجتمعون كل مرة في الشهر تحت مسؤولية مدير الجودة، وتشمل مهمته في حل مختلف المشكلات ومتابعة عمليات التحسين المستمر من خلال:

- رفع التقارير الدورية للإدارة العامة حول المؤشرات المتعلقة بعمليات المؤسسة.
- وجود أنظمة الوقاية من العيوب وتشمل برامج تحسين، العتاد المناهج والإجراءات من أجل الحصول على الجودة المنشودة من المرة الأولى.
- وجود فريق لتحليل العيوب على مستوى ورشات الإنتاج وتتمثل مهمته في رصد حالات عدم المطابقة.

جودة المنتج هي التي تعبر عبر هويته حيث أن المؤسسة حصلت على شهادة ISO لمعايير الجودة العالمية بالإضافة إلى توفرها على مخابر ذات تقنيات عالية تراقب هذه المخابر المنتج منذ بداية عملية الإنتاج إلى غاية انتهاءها. وذلك عن طريق إجراء تحاليل للمنتجات بالإضافة إلى قيامها بتحليل منتوجاتها في معهد باستور بالجزائر العاصمة .

#### رابعاً- تحليل المبيعات والأرباح

وهي تهتم بالعلاقة المباشرة مع الزبون الخارجي، والبحث عن الطرق والوسائل الكافية لإشباع رغباته، هدفها تحقيق أكبر قدر من المبيعات والرفع من رقم أعمالها.<sup>1</sup>

حيث يقوم المسؤولون وأعاون التسويق بزيارة زبائن المؤسسة بانتظام والتنقيب عن زبائن محتملين، حيث أن مراقبة الزبائن تكون خاصة من ناحية التجهيزات الواجب توفيرها وتوفير المعلومات عن الزبائن. ولقد واجهت المؤسسة تذبذباً في عدد زبائناتها سنة 2009 وذلك بسبب عامل الخصوصية وتخوف العمال إلا أنه عاد في الارتفاع في 2010 أي عندما أصبحت مؤسسة نقاوس مؤسسة خاصة وتقييم المبيعات في التالي:

#### الجدول رقم (07): تقييم الأرباح لوحدة مصبرات نقاوس

| السنوات                 | 2011 | 2012 | 2013 | نسبة التحقق |
|-------------------------|------|------|------|-------------|
| القيم (الوحدة بالمليار) | 68   | 70   | 80   | 95%         |
| النسب                   | 70 % | 80 % | 95 % | 95%         |

**المصدر:** وثائق من مديرية التجارة بالمؤسسة.

#### • تقييم المبيعات حسب طبيعة المنتوجات:

- المياه الثمرية: 53.2 %
- مركز العصير ( مشمش، برتقال، مندرين ) 16%.
- tetrobak 13%.
- عصير البرتقال المشمش 6%.
- باقي المنتجات 4 %.

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم (04).

الجدول رقم (08): تطور مبيعات مؤسسة نقاوس لمصبرات

| السنوات     | 2011            | 2012            | 2013             |
|-------------|-----------------|-----------------|------------------|
| رقم الأعمال | 1.5 مليون دينار | 1.8 مليون دينار | 1.95 مليون دينار |

المصدر: وثائق من مديرية التجارة للمؤسسة.

(4) **سعر البيع:** يحدد السعر في المؤسسة انطلاقاً من التكاليف، ويحدد أيضاً انطلاقاً من الطلب ولا تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار سعر المنافسة.

(5) **التسويق:** السياسة التسويقية غير مخطط لها بالمؤسسة، حيث لا توجد إستراتيجية تسويق واضحة، غير أن للمؤسسة بعض المشاركات في معارض عدة داخل الوطن، وأيضاً بعض العمليات الترويجية كالتلجالات الخاصة بالمؤسسة تحمل اسم و صور علامة نقاوس تم توزيعها على معظم المقاهي بالدائرة مجاناً.

(6) **التسليم والتوزيع:** تتكفل المؤسسة بإيصال المنتجات إلى زبائنهم في حال عدم مقدرتهم على نقلها، مجانية التسليم تدخل ضمن سياسة البيع.

وحسب مسؤولي المديرية التجارية فإن التسليم يمكن تقسيمه حسب التواجد الجغرافي أي داخل الولاية أو خارجها أو حسب نوعية المستلم، مستعمل للمنتج أو موزع.

### المبحث الثاني: تحليل وتفسير نتائج اختبار الفرضيات.

بعد تحديد مجتمع البحث من إطارات المؤسسة محل الدراسة واختيار عينة عشوائية بالاعتماد على أدوات جمع المعلومات ثم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

#### المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية

عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة وإجراء تحليل وتفسير لها بهدف اختبار صحة فرضيات الدراسة.

تتمثل البيانات الشخصية في: الجنس، السن، الوظيفة، سنوات العمل والمستوى العلمي

أولاً: الجنس

الجدول رقم (09): عدد العمال من الذكور والإناث

| الجنس   | العدد | النسبة المئوية% |
|---------|-------|-----------------|
| ذكر     | 27    | 67.50           |
| أنثى    | 13    | 32.50           |
| المجموع | 40    | 100             |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم (09) نجد أن الفئة الغالبة من الذكور بنسبة 67.50% أما النسبة الباقية فتمثل

الإناث بنسبة 32.50% .

ثانياً: السن

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب السن

| السن       | العدد | النسبة المئوية% |
|------------|-------|-----------------|
| أقل من 30  | 12    | 30              |
| 30-40      | 21    | 52.2            |
| 41-50      | 6     | 15              |
| أكثر من 51 | 1     | 2.5             |
| المجموع    | 40    | 100             |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS .

من خلال الجدول رقم (10) نجد أن الفئة الغالبة متمثلة في العمال الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة بنسبة 52.2 % ثم تليها أقل من 30 سنة بنسبة 30 % ، ثم العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 41 و 50 سنة بنسبة 15 % وأخيرا العمال الذين أكثر من 51 سنة بنسبة 2.5 %.

ثالثاً: سنوات العمل -الخبرة-

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل

| سنوات العمل | العدد | النسبة المئوية% |
|-------------|-------|-----------------|
| أقل من 5    | 13    | 32.5            |
| 5 - 10      | 20    | 50              |
| 11-15       | 5     | 12.5            |
| أكثر من 15  | 2     | 5               |
| المجموع     | 40    | 100             |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم (11) نجد أن الفئة الغالبة متمثلة في العمال الذين لهم سنوات عمل من 5 - 10 سنوات بنسبة 50 %، ثم تليها فئة العمال الذين لهم سنوات عمل أقل من 5 سنوات بنسبة 32.5 %، ثم تليها فئة العمال الذين لهم سنوات عمل تتراوح بين 11 و 15 سنة بنسبة 12.5 % وأخيرا فئة العمال الذين أكثر من 15 سنة بنسبة 5 %.

رابعاً: المستوى العلمي

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي

| المستوى العلمي | العدد | النسبة المئوية% |
|----------------|-------|-----------------|
| متوسط          | 2     | 5               |
| ثانوي          | 10    | 25              |
| تقني سامي      | 6     | 15              |
| ليسانس         | 15    | 37.5            |

|             |    |      |
|-------------|----|------|
| مهندس       | 7  | 17.5 |
| دراسات عليا | 0  | 0    |
| المجموع     | 40 | 100  |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS .

من خلال الجدول رقم (12) نجد أن الفئة الغالبة متمثلة في العمال الذين لهم مستوى ليسانس بنسبة 37.5%، ثم تليها فئة العمال الذين لهم ثانوي بنسبة 25%، ثم فئة العمال الذين لهم مستوى المهندس بنسبة 17.5% ثم تليها فئة العمال الذين لهم مستوى تقني سامي بنسبة 15%، في حين لا توجد اطارات بمستوى تعليمي دراسات عليا.

### المطلب الثاني: تحليل نتائج اختبار الفرضيات

بعد القيام بإعداد الاستبيان واختيار ثباته وصدقه تم توزيعه، حيث سنقوم بمعالجة البيانات الموجودة فيه عن طريق تحليل الإجابات المستلمة من أفراد العينة بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) من خلال استخراج المتوسط الحسابي لمختلف العبارات والمحاور، والجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية وفقاً لدرجات سلم ليكارت الخماسي. ثم تم استخراج الأهمية النسبية بترتيب المتوسطات ترتيباً تنازلياً من الأعلى إلى الأدنى.

الجدول رقم(13): المتوسطات الحسابية وفقاً لدرجات سلم ليكارت الخماسي

| الإجابة          | درجة السلم | المجالات    | التقييم   |
|------------------|------------|-------------|-----------|
| غيرموافق إطلاقاً | 1          | 1.79 – 1    | ضعيف جداً |
| غير موافق        | 2          | 2.59 – 1.8  | ضعيف      |
| محايد            | 3          | 3.39 – 2.60 | متوسط     |
| موافق            | 4          | 4.19 – 3.40 | جيد       |
| موافق جداً       | 5          | 5 – 4.20    | جيد جداً  |

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار الوفاء، السعودية، ص 17.

### أولاً: الفرضية الأولى:

وتنص الفرضية الأولى على: تعتبر إدارة المعرفة في مجمع نقاوس للمصبرات ضعيفة المستوى. سيتم اختبارها من خلال احتساب المتوسطات الحسابية لكل عبارة ثم لكل بعد وللمحور عموماً وتحديد الأهمية النسبية. وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (14).

الجدول رقم (14): تحليل عبارات الاستبانة المرتبطة بإدارة المعرفة لإجابات أفراد عينة البحث .

| الرقم | عبارات إدارة المعرفة                                               | المتوسط     | الأهمية  |
|-------|--------------------------------------------------------------------|-------------|----------|
|       | <b>تجميع المعرفة</b>                                               | <b>4.63</b> | <b>1</b> |
| 1     | الحصول على المعرفة من مصادر داخلية كمعارف العاملين بمختلف تخصصاتهم | 4.82        | 2        |
| 2     | الاطلاع عبر شبكة الإنترنت                                          | 4.82        | 2        |
| 3     | الخبرات والمهارات الداخلية التي تمتلكها المؤسسة                    | 4.68        | 4        |
| 4     | دعم الأفكار الجيدة والجديدة الإبداعية                              | 4.85        | 1        |
| 5     | إشراك العاملين في عملية حل المشاكل                                 | 4.02        | 5        |
|       | <b>توليد المعرفة</b>                                               | <b>4.46</b> | <b>2</b> |
| 1     | تحليل المعرفة المتاحة في المؤسسة                                   | 4.82        | 1        |
| 2     | أفكار واقتراحات العاملين في المؤسسة                                | 4.62        | 2        |
| 3     | شراء المعرفة من مختلف المؤسسات المعنية                             | 4.22        | 5        |
| 4     | دعوة خبراء من خارج المؤسسة للاستفادة من المعرفة التي يمتلكونها     | 4.35        | 3        |
| 5     | لديها وحدات متخصصة في متابعة المعرفة الجديدة                       | 4.32        | 4        |
|       | <b>تخزين المعرفة</b>                                               | <b>4.11</b> | <b>5</b> |
| 1     | الأرشيف والمستندات الورقية                                         | 4.02        | 4        |
| 2     | الأفراد لأنهم حفظة الخبرات والمهارات                               | 4.12        | 2        |
| 3     | الشبكة الداخلية وقاعدة المعلومات                                   | 4.22        | 1        |
| 4     | استعمال الحاسوب والوسائل التكنولوجية الحديثة                       | 4.08        | 3        |
|       | <b>توزيع المعرفة</b>                                               | <b>4.29</b> | <b>4</b> |
| 1     | استخدام الأدوات الإلكترونية مثل الشبكة الداخلية للمؤسسة            | 4.12        | 5        |

|   |                                                           |             |          |
|---|-----------------------------------------------------------|-------------|----------|
| 2 | المطويات والإعلانات الدورية والنشرات                      | 4.18        | 4        |
| 3 | القيام بدورات تكوينية وتنظيمية داخلية أو خارجية           | 4.22        | 3        |
| 4 | نشر ثقافة المبادرة الفردية                                | 4.58        | 1        |
| 5 | المحاضرات واللقاءات الدورية والمؤتمرات والاجتماعات        | 4.35        | 2        |
|   | <b>تطبيق المعرفة</b>                                      | <b>4.41</b> | <b>3</b> |
| 1 | تعمل المؤسسة على إزالة العقبات لتطبيق المعرفة الجديدة     | 4.55        | 1        |
| 2 | نشر ثقافة المنظمة تدعو الى التطبيق الفعال للمعرفة         | 4.32        | 3        |
| 3 | تدريب فرق العمل من طرف خبراء متمرسين                      | 4.48        | 2        |
| 4 | تكوين فرق عمل من أصحاب الخبرة للاستشارات الفنية والإدارية | 4.30        | 4        |
|   | <b>إدارة المعرفة</b>                                      | <b>4.38</b> |          |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

❖ **بعد تجميع المعرفة:** نلاحظ في الجدول أعلاه أن بعد تجميع المعرفة جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، حيث حقق متوسطاً حسابياً قدره ( 4.63 )، ووفق لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة قبول مرتفعة وبدرجة موافق جداً، حيث تراوحت المتوسطات لعباراته بين (4.02 و 4.85) مما يشير إلى أن أغلب أفراد العينة يعتبرون أن مؤسستهم تقوم بتجميع المعرفة من مختلف المصادر الداخلية والخارجية. والدليل على ذلك أن مجمع نقاوس للمصبرات يقوم بتجميع المعرفة من خلال دعم الأفكار الإبداعية، والحصول على المعرفة من المصادر الداخلية، مروراً إلى شبكة الانترنت والاستعانة بالخبرات الموجودة داخل المؤسسة وإشراك العاملين في عملية حل المشاكل مما دل على أن إدارات مؤسسة يعطون هذا المعيار اهتماماً كبيراً.

❖ **بعد توليد المعرفة:** نلاحظ في الجدول أعلاه أن بعد توليد المعرفة جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، حيث حقق متوسطاً حسابياً قدره ( 4.46 )، ووفق مقياس الدراسة فهذا البعد يشير إلى درجة قبول مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات لعباراته بين (4.22 و 4.82) مما يشير إلى أن أغلب أفراد العينة يؤكدون على اتجاه المؤسسة لتوليد المعرفة الم جمعة. والدليل على ذلك أن مجمع نقاوس للمصبرات يقوم بتوليد المعرفة من خلال تحليل المعرفة الداخلية واقتراحات وأفكار العاملين ودعوة خبراء مروراً بشراء المعرفة.

**بعد تخزين المعرفة:** نلاحظ في الجدول أعلاه أن بعد تخزين المعرفة جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، حيث حقق متوسطاً حسابياً قدره ( 4.11 )، ووفق لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة قبول متوسط وبدرجة، حيث تراوحت المتوسطات لعباراته بين (4.02 و 4.22) ومنه فالمؤسسة لديها اهتمام متوسط بعمليات تخزين المعارف. قد كانت مرتبة على التوالي: ( 4.22\*4.12\*4.08\*4.12 ) فعلى العموم ومن خلال هذه المعطيات فإن النتائج تدل على أن إطارات مؤسسة " نقاوس للمصبرات " ، يعطون هذا المعيار اهتمام مقبول.

❖ **بعد توزيع المعرفة:** نلاحظ في الجدول أعلاه أن بعد توزيع المعرفة جاء في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة حيث حقق متوسطاً حسابياً قدره ( 4.29 )، وهو يعني درجة قبول مرتفعة. حيث تراوحت المتوسطات لعباراته بين (4.12 و 4.58) مما يشير إلى أن أغلب أفراد العينة يعتبرون أن مؤسستهم تقوم بتوزيع المعرفة على العاملين. والدليل على ذلك أن مجمع نقاوس للمصبرات يقوم بتوزيع المعرفة من خلال نشر ثقافة المبادرة الفردية ومختلف اللقاءات الدورية والمحاضرات والقيام بدورات تكوينية داخلية وخارجية وتوزيع المطويات والمنشورات واستخدام الشبكة الداخلية بين مختلف الوحدات وقد كانت مرتبة على التوالي:

( 4.58 - 4.35 - 4.32 - 4.18 - 4.12 ) فعلى العموم ومن خلال هذه المعطيات فإن النتائج تدل على أن إطارات مؤسسة نقاوس مصبرات ، يعطون هذا المعيار اهتمام كبير.

❖ **بعد تطبيق المعرفة:** نلاحظ في الجدول أعلاه أن بعد تطبيق المعرفة جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، حيث حقق متوسطاً حسابياً قدره ( 4.41 )، ووفق لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة قبول مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات لعباراته بين (4.30 و 4.55) مما يشير إلى أن أغلب أفراد العينة يعتبرون أن مؤسستهم تتبنى احد عمليات إدارة المعرفة وهو تطبيق المعرفة والدليل على ذلك أن مجمع نقاوس للمصبرات يقوم بتطبيق المعرفة من خلال إزالة مختلف العقبات، ونشر ثقافة المنظمة، وتدريب فرق العمل من طرف خبراء متمرسين وتكوينهم ، وقد كانت مرتبة على التوالي:

( 4.55 - 4.48 - 4.32 - 4.30 ) فعلى العموم ومن خلال هذه المعطيات فإن النتائج تدل على أن إطارات مؤسسة " نقاوس مصبرات"، يعطون هذا المعيار اهتمام كبير.

## ثانياً: الفرضية الثانية: تمتلك المؤسسة ميزة تنافسية ضعيفة.

الجدول رقم(14): تحليل عبارات الاستبان المرتبطة بالميزة التنافسية لإجابات أفراد عينة البحث.

| الرقم | عبارات الميزة التنافسية                                      | المتوسط     | الأهمية |
|-------|--------------------------------------------------------------|-------------|---------|
| 1     | تعتبر تكلفة المواد الأولية منخفضة                            | 4.48        | 4       |
| 2     | أجور العمال في مؤسستنا مرتفعة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة | 4.18        | 8       |
| 3     | مستوى التكلفة المقدمة للزبون منخفضة                          | 4.38        | 5       |
| 4     | تكاليف الانتاج التالف منخفضة                                 | 4.25        | 7       |
| 5     | يوظف المجمع الأفراد المبدعين                                 | 4.32        | 6       |
| 6     | المبالغ المخصصة للبحث العلمي مرتفعة                          | 4.32        | 6       |
| 7     | تؤخذ مقترحات العاملين بخصوص المنتج بعين الاعتبار             | 3.95        | 11      |
| 8     | يوجد قسم خاص لمراقبة الجودة                                  | 4.87        | 1       |
| 9     | تعتمد المؤسسة على سياسة واضحة وموثقة للجودة                  | 3.98        | 10      |
| 10    | منتجات المؤسسة مطابقة للمواصفات القياسية الوطنية             | 4.52        | 3       |
| 11    | نسبة المعيب في مؤسستنا منخفض مقارنة بالمؤسسات منافسة         | 4.00        | 9       |
| 12    | استطاعت المؤسسة تلبية الطلبات المتزايدة للزبائن              | 4.25        | 7       |
| 13    | تلتزم المؤسسة بالمواعيد لتلبية طلبات الزبائن                 | 4.38        | 5       |
| 14    | تستجيب المؤسسة لاقتراحات الزبائن                             | 4.70        | 2       |
|       | <b>الميزة التنافسية</b>                                      | <b>4.32</b> |         |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

❖ من خلال الجدول أعلاه نجد أن محور الميزة التنافسية حقق متوسطاً حسابياً قدره (4.32) ووفق لمقياس الدراسة فإن هذا يشير إلى درجة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس الميزة التنافسية تشكل قبولاً مرتفعاً، مما يشير إلى أن أغلب أفراد العينة يعتبرون أن مؤسستهم وتعمل على زيادة ميزتها التنافسية من خلال حيازتها على قسم خاص بالجودة، ولا تستجيب لاقتراحات الزبائن، ومطابقة منتجاتها للمواصفات الوطنية واعتبار تكلفة المواد الأولية منخفضة والمقدمة للزبون كذلك تكاليف الإنتاج التالف منخفضة، كما يعمل المجمع على توظيف المجمع الأفراد المبدعين. ولكن لوحظ أن المبالغ المخصصة للبحث العلمي مرتفعة، كما استطاعت تلبية الطلبات المتزايدة للزبائن، وأجور العمال مقبولة؛ ونسبة المعيب منخفضة، واعتمادها على سياسة واضحة للجودة وعدم الأخذ بعين الاعتبار آراء العاملين. وقد كانت مرتبة حسب العبارات تنازلياً من الأعلى أهمية ومتوسط كالتالي: 8 - 14 - 10 - 1 - 13 - 3 - 5 - 6 - 12 - 4 - 2 - 11 - 9 - 7.

### ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي:

من أجل استخدام الاختبارات الاحصائية في التحليل خاصة تحليل الانحدار تشترط وجود اعتدال وتوزع البيانات للمتغيرات توزيعاً طبيعياً، لهذا الغرض سوف يتم اختبار توزيعها عن طريق معامل الالتواء Skewness. حيث تقترب البيانات من التوزيع الطبيعي إذا كانت معاملات الالتواء محصورة بين ( -3 ، 3 ) لكل المتغيرات.

### جدول رقم(15): قيمة معامل الالتواء لمتغيرات إدارة المعرفة

| المتغيرات     | معامل الالتواء |
|---------------|----------------|
| تجميع المعرفة | - 1.67         |
| توليد المعرفة | - 1.23         |
| تخزين المعرفة | 0.29           |
| توزيع المعرفة | - 1.28         |
| تطبيق المعرفة | - 2.98         |

من اعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

يظهر من الجدول اعلاه ان قيمة الالتواء للمتغيرات في المجال (-3، 3)، مما يظهر إعتدالية التوزيع واقتربه من التوزيع الطبيعي.

### ثالثاً: اختبار صلاحية النموذج للفرضية الثالثة:

$H_0$ : لا يوجد دور معنوي للإدارة المعرفة بأبعادها المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية في مجمع نقاوس للمصبرات، عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$

تستخدم نتائج تحليل التباين للانحدار Analysis of Variance لاختبار الفرضية الرئيسية وفق ما هو مبين في الجدول.

الجدول رقم(16): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة.

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة F |
|--------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|-----------------|
| الانحدار     | 490,046        | 1            | 490,046        | 121,449         | 0.000           |
| الخطأ        | 153,329        | 38           | 4,035          |                 |                 |
| المجموع      | 643,375        | 39           |                |                 |                 |

اختبار عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$

معامل التحديد  $(R^2) = 0.762$

معال الارتباط  $(R) = 0.873$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (15) تبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 121.449 وبقية احتمالية (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة، ليتضح أن المتغير المستقل إدارة المعرفة يفسر ما مقداره 76.2% من التباينات أو الانحرافات الكلية في المتغير التابع الميزة التنافسية، وأن 23.8% من التباينات ترجع إلى عوامل أخرى، ويلاحظ أنه كلما اقتربت قيمة  $R^2$  من 100% دل ذلك على جودة توفيق النموذج. وهي نسبة جيدة للتفسير، كما يبين وجود علاقة ارتباط تقابل 0.873 أي وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين.

ومنه بناء على ثبات صلاحية النموذج يمكن اختبار الفرضية الثالثة بفروعها من خلال الانحدار الخطي البسيط، وذلك كما يلي:

#### 1. الفرضية الجزئية الأولى: والتي تنص على:

$H_0$ : لا يوجد دور معنوي لتجميع المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مجمع نقاوس للمصبرات، عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$

جدول رقم (17): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور تجميع المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية

| المتغير<br>المستقل (x) | معامل<br>الانحدار (B) | قيمة المحسوبة<br>T | قيمة المحسوبة<br>F | مستوى الدلالة<br>Sig | معامل الارتباط<br>R | معامل التحديد<br>R <sup>2</sup> |
|------------------------|-----------------------|--------------------|--------------------|----------------------|---------------------|---------------------------------|
| تجميع المعرفة          | 2.225                 | 7.364              | 54.222             | 0.000                | 0.767               | 0.588                           |

عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) من اعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

حسب الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك دور معنوي لعملية تجميع المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المحسوبة بقيمة 54.222، وقيمة F المؤسسية محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05، وتشير إليه كل من قيمة وهي أقل من مستوى الدلالة 0.005. كما يشير معامل التحديد 0.000 المحسوبة 7.364 بمستوى دلالة T من التباينات أو الانحرافات الكلية في المتغير التابع الميزة التنافسية تفسرها العلاقة الخطية أي % أن  $R^2 = 58.8$  نموذج الانحدار، كما يلاحظ أن قيمة تأثير بعد تجميع المعرفة على الميزة التنافسية بلغت 2.225، وبمعامل ارتباط طردي جيد بلغ 0.767. ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بأنه: يوجد دور معنوي لتجميع المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مجمع نقاوس للمصبرات - باتنة عند مستوى دلالة 0.05.

## 2. الفرضية الجزئية الثانية: والتي تنص على:

$H_0$ : لا يوجد دور معنوي لتوليد المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مجمع نقاوس للمصبرات، عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )

جدول رقم (17): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور عملية توليد المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.

| المتغير<br>المستقل (x) | معامل<br>الانحدار (B) | قيمة المحسوبة<br>T | قيمة المحسوبة<br>F | مستوى الدلالة<br>Sig | معامل الارتباط<br>R | معامل التحديد<br>R <sup>2</sup> |
|------------------------|-----------------------|--------------------|--------------------|----------------------|---------------------|---------------------------------|
| توليد المعرفة          | 1.669                 | 11.960             | 134.044            | 0.000                | 0.889               | 0.790                           |

عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) من اعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

حسب الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك دور معنوي لعملية توليد المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05، وتشير إليه كل من قيمة F المحسوبة بقيمة 134.044، وقيمة T المحسوبة 11.960 بمستوى دلالة 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.005. كما يشير معامل التحديد  $R^2 = 79\%$  من التباينات أو الانحرافات الكلية في المتغير التابع الميزة التنافسية تفسرها العلاقة الخطية أي نموذج الانحدار، كما يلاحظ أن قيمة تأثير بعد تجميع المعرفة على الميزة التنافسية بلغت 1.669، وبمعامل ارتباط طردي جيد بلغ 0.889. ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بأنه:

يوجد دور معنوي لتوليد المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مجمع نقاوس للمصبرات- باتنة عند مستوى دلالة 0.05.

### 3. الفرضية الجزئية الثالثة: والتي تنص على:

$H_0$ : لا يوجد دور معنوي لتخزين المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مجمع نقاوس للمصبرات، عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )

جدول رقم(18): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور عملية تخزين المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.

| المتغير<br>المستقل (x) | معامل<br>الانحدار (B) | قيمة المحسوبة<br>T | قيمة المحسوبة<br>F | مستوى الدلالة<br>Sig | معامل الارتباط<br>R | معامل التحديد<br>R <sup>2</sup> |
|------------------------|-----------------------|--------------------|--------------------|----------------------|---------------------|---------------------------------|
| تخزين المعرفة          | 1.715                 | 7.014              | 49.198             | 0.000                | 0.751               | 0.564                           |

عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) من اعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

حسب الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك دور معنوي لتخزين المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05، وتشير إليه كل من قيمة F المحسوبة بقيمة 49.198، وقيمة T المحسوبة 7.014 بمستوى دلالة 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.005. كما يشير معامل التحديد  $R^2$  أن 56.4% من التباينات أو الانحرافات الكلية في المتغير التابع الميزة التنافسية تفسرها العلاقة الخطية أي نموذج الانحدار، كما يلاحظ أن قيمة تأثير بعد تجميع المعرفة على الميزة التنافسية بلغت 1.715، وبمعامل ارتباط طردي جيد بلغ 0.751. ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بأن: يوجد دور معنوي لتجميع المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مجمع نقاوس للمصبرات- باتنة عند مستوى دلالة 0.05.

### 4. الفرضية الجزئية الرابعة: والتي تنص على:

$H_0$ : لا يوجد دور معنوي لتوزيع المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مجمع نقاوس للمصبرات، عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )

جدول رقم (19): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور عملية توزيع المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.

| المتغير<br>المستقل (x) | معامل<br>الانحدار (B) | قيمة المحسوبة<br>T | قيمة المحسوبة<br>F | مستوى الدلالة<br>Sig | معامل الارتباط<br>R | معامل التحديد<br>R <sup>2</sup> |
|------------------------|-----------------------|--------------------|--------------------|----------------------|---------------------|---------------------------------|
| توزيع المعرفة          | -0.838                | -1.799             | 3.236              | 0.08                 | -0.28               | 0.78                            |

عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) من اعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

حسب الجدول أعلاه نلاحظ أنه ليس هناك دور معنوي لعملية توزيع المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 وذلك لأن مستوى الدلالة لمعلمة الميل تساوي 0.08 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية بحيث لا يوجد دور معنوي لعملية توزيع المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.

#### 5. الفرضية الجزئية الخامسة: والتي تنص على:

$H_0$ : لا يوجد دور معنوي لتطبيق المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مجمع نقاوس للمصبرات، عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$

جدول رقم (20): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور عملية تطبيق المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.

| المتغير<br>المستقل (x) | معامل<br>الانحدار (B) | قيمة<br>المحسوبة T | قيمة<br>المحسوبة<br>F | مستوى الدلالة<br>Sig | معامل<br>الارتباط<br>R | معامل<br>التحديد<br>$R^2$ |
|------------------------|-----------------------|--------------------|-----------------------|----------------------|------------------------|---------------------------|
| تجميع المعرفة          | 2.819                 | 3.577              | 12.796                | 0.01                 | 0.502                  | 0.252                     |

عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  من اعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

حسب الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك دور معنوي لتطبيق المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05، وتشير إليه كل من قيمة F المحسوبة بقيمة 12.796، وقيمة T المحسوبة 3.577 بمستوى دلالة 0.01 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05. كما يشير معامل التحديد  $R^2$  أن 25.2% من التباينات أو الانحرافات الكلية في المتغير التابع الميزة التنافسية تفسرها العلاقة الخطية أي نموذج الانحدار وهي منخفضة مما يدل على تأثير للمتغير المستقل تطبيق المعرفة في الميزة التنافسية منخفض، كما يلاحظ أن قيمة تأثير بعد تجميع المعرفة على الميزة التنافسية بلغت 2.819، وبمعامل ارتباط طردي بلغ 0.502. ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بأنه: يوجد دور معنوي لتطبيق المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مجمع نقاوس للمصبرات - باتنة عند مستوى دلالة 0.05.

## المطلب الثالث: تفسير نتائج اختبار الفرضيات

أولاً: تفسير نتائج الفرضية الأولى: مستوى إدارة المعرفة في مجمع نقاوس ضعيف.

نلاحظ من النتائج أن إدارة المعرفة في مجمع نقاوس بكل أبعادها تعتبر جيدة المستوى حسب رأي المبحوثين من إطاراتها، حيث كنت عملية تجميع المعرفة مرتفعة التقييم بحيث يتم تجميع المعارف من البيئة الداخلية والخارجية والاستفادة من افكار العاملين كحاملين للمعارف، رغم أن اشراكهم في حل المشاكل يعتبر منخفض. كما لوحظ اهتمام بعملية توليد المعارف من المصادر الداخلية للمعرفة واقتراحات العاملين خصوصاً، والاستفادة من الخبراء الخارجيين في توليد المعارف وتوزيعها. إلا أن عملية تخزين المعارف منخفضة التقييم لعدم ادراكهم واستعمالهم الجيد لأدوات تخزين المعارف لكنهم يؤكدون على دور الأفراد في التخزين والشبكات الداخلية إلا أن التقييم منخفض. في حين كان اهتمام أكبر بأهمية توزيع المعارف وتقييمها من خلال دور المبادرات الفردية والاجتماعات الداخلية في نشر المعارف.

أما تطبيق المعارف من خلال إزالة العقبات أمام التطبيق ونشر ثقافة المعرفة والتدريب فقد كانت جيدة.

ثانياً: تفسير نتائج الفرضية الثانية: يتمتع مجمع نقاوس بميزة تنافسية ضعيفة.

يلاحظ من النتائج أن تقييم إطارات المؤسسة حول مدى تمتع مؤسستهم لإمكانيات وجود ميزة كان مرتفعاً، حيث يظهر ذلك في وجود اهتمام كبير بجودة المنتجات استجابة لرغبات الزبائن ومطابقة المنتجات للمواصفات من خلال وجود مديرية خاصة بالجودة وحصول المؤسسة على شهادة ISO . كما يظهر ذلك في تقليص التكاليف ونسبة المعيب، والاهتمام بمقترحات العاملين وتشجيع الابداع.

ثالثاً: تفسير نتائج الفرضية الثالثة: لا يوجد دور لإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية

من خلال نتائج الاختبارات الاحصائية للفرضية الثالثة وجد دور معنوي لإدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية ودور كل عملياتها المختلفة ووجد ارتباط قوي بين المتغيرين، وحسب الفرضيات الجزئية:

### - الفرضية الجزئية الأولى:

ساهمت عملية تجميع المعرفة في تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية ويكون ذلك من خلال رصد متغيرات البيئة الداخلية والخارجية واستخدام المعارف في تقييم وضع المؤسسة وما يمكن أن تحققه في البيئة استجابة لمتطلبات الزبائن واعتماداً على ما لديها من موارد مادية ومعرفية. كما يظهر دور العاملين في المؤسسة ومعارفهم في جعل المنظمة اقدر على التنافس من ناحية وعيهم بدورهم فيها.

### - الفرضية الجزئية الثانية:

كما يظهر أيضاً من النتائج دور عملية توليد المعرفة القوي في التأثير على الميزة التنافسية من خلال دور تحليل المعارف الداخلية واقتراحات العاملين كخطوة تالية لتجميع المعرفة، ودور الاستعانة بالخبراء من خارج

المؤسسة في توليد المعارف لجعلها حاضرة وممكنة الاستخدام من أجل استخدامها في معرفة وبالتالي الالتزام بالقرارات والجهود المبذولة في وجود ميزة سواء من ناحية التكلفة أو الجودة أو الابداع.

#### - الفرضية الجزئية الثالثة:

من النتائج لوحظ وجود اهتمام بتخزين المعارف وتأثير ذلك على الميزة التنافسية، لأن التخزين هو الذي يحفظ المعارف من الزوال سواء بالطرق التقليدية أو الحديثة أو عن طريق الأفراد في المؤسسة وهذا من شأنه تقليص تكاليف تجميع المعارف ويضمن وجود رصيد مناسب منها عند الحاجة، خاصة للتقييم الدوري للبيئة أو لجعلها معارف أولية تساهم في الابداع.

#### - الفرضية الجزئية الرابعة:

من النتائج ظهر عدم تأثير لتوزيع المعرفة على الميزة ووجود ارتباط سلبي بين المتغيرين بحيث أن جهود المؤسسة في توزيع المعارف لم تساهم في تحقيق الميزة التنافسية وقد يرجع ذلك لعدم استفادة الأفراد أو الجهات التي تحتاج المعرفة بما تم توزيع أو أن مبادرات نشر المعارف سطحية وغير مؤثرة في الأداء.

#### - الفرضية الجزئية الخامسة:

من النتائج ظهر تأثير لعملية تطبيق المعرفة على الميزة التنافسية لكن بنسبة منخفضة وارتباط طردي منخفض مقارنة بالعمليات الأخرى، وقد يرجع ذلك لعملية توزيع المعارف وتأثيرها السلبي على الميزة التنافسية بحيث فشلت جهود التطبيق سواء كنشر لثقافة المعرفة أو إزالة العقبات أو التدريب.

## خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التعرف على المؤسسة محل الدراسة وهو مجمع نقاوس للمصبرات من خلال التطرق إلى نشأتها، وهيكلها التنظيمي وأهم نشاطاتها ومنتجاتها، وشرح منهجية الدراسة وأدوات جمع البيانات حيث اعتمدت الاستمارة التي وزعت على إطارات المؤسسة وتضمنت الاستمارة محورين أساسيين هما: عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية، وبعد استرجاع العبارات وتحليل بياناتها واختبار الفرضيات حول الاشكالية الرئيسية لمساهمة ادارة المعرفة بعملياتها في تحقيق الميزة التنافسية، وقد توصلنا إلى وجود مستوى جيد لإدارة المعرفة والميزة التنافسية. كما توجد علاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة. وتؤثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.



## الخاتمة :

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

و لقد تم التطرق إلى مساهمة إدارة المعرفة عبر ترتيبنا المنهجي المتسلسل حيث تم التعرف على إدارة المعرفة من خلال نشأتها ومفهومها وأهدافها ومتطلباتها وعملياتها عناصرها ونماذجها ومبررات استخدامها، كما تم التطرق إلى الميزة التنافسية من خلال التعرف على مفهومها أهميتها أنواعها ومحدداتها ومعايير الحكم على جودتها.

وهذا يدفعنا إلى العمل باستمرار على تطوير وتحديث أهدافها وإستراتيجياتها وتطوير منتجاتها واستخدام الأدوات والأساليب والطرائق الفعالة، وتحقيقا لذلك فإنها تسعى إلى كسب المعرفة المتجددة التي تعد الركيزة الأساسية للميزة التنافسية، وأساسا فاعلا لعمليات الإبداع والابتكار .و يعد تطبيق مدخل إدارة المعرفة في المنظمة الحديثة من أهم المداخل، حيث يوفر لها المعرفة وقدرات تنافسية متميزة تنعكس على الأفراد والأداء . وبعد عرض البيانات و تحليل الإجابات التي تحصلنا

عليها من أداة الاستبيان توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

و ما يمكن تقديمه كمقترحات لتدعيم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة هو:

### ❖ الكتب:

1. البيلاوي حسن حسن ، حسين سلامة عبد العظيم ، إدارة المعرفة في التنظيم، 2007 .
2. حجازي محمد عباس، إدارة المعرفة - مدخل نظري، دار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
3. زغدار أحمد ، المنافسة-التنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
4. السلمي علي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1998.
5. صالح الرشيد بشير ، مناهج البحث رؤية تطبيقية مبسطة، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000.
6. عز عبد الفتاح، مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي، دار الوفاء ، السعودية، ص 17.
7. عليان ربحي مصطفى ، إدارة المعرفة، دار صفاء، جامعة الأردن، طبعة 2001 .
8. غالب ياسين سعد ، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط 4، عمان - الأردن.
9. غسان قاسم اللامي، تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات، ط1، دار الثراء، الأردن، 2008.
10. قنديلجي العلي ، ع العمري ، المدخل الى إدارة المعرفة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان، 2006.
11. ماضي محمد توفيق ، السيد إسماعيل ، إدارة المواد والإمداد، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2001.
12. محمد العلي عبد الستار ، إدارة الإنتاج والعمليات ، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
13. محمد مرسي نبيل ، إستراتيجية الإدارة العليا ( إعداد ، تنفيذ ، مراجعة )، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
14. محمود أبو بكر مصطفى ، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
15. محمود مطر عبد الطيف ، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة، عمان.
16. الملكاوي إبراهيم الخلوف ، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
17. نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية، مصر، 1998.
18. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق، عمان، 2007.

### ❖ رسائل جامعية

- 1- بوشناف عمار ، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها، تنميتها وتطويرها، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة الجزائر، 2002/2003.
- 2- حسين داسي وهيب، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ، اطروحة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006.
- 3- السيد بدوي ربيع، رؤية استراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، اطروحة دكتوراء، كلية المحاسبة، جامعة الأزهر مصر.
- 4- الشحادة عبد الرزاق ، استخدام محاسبة التكاليف وإدارة المعرفة في المصارف السورية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزيتونة الأردنية ، الأردن 2003.
- 5- صولح سماح ، دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بأوماش (بسكرة) ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007 - 2008.
- 6- العزاوي سحر ، أثر التدريب في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، 2005..
- 7- كبابي كلثوم ، التنافسية وإشكالية الاندماج في الاقتصاد العالمي، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة باتنة، 2007- 2008.
- 8- الكبيسي ، عواد كريم صلاح الدين ، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي، أطروحة دكتوراه ،(غير منشورة ) ، 2000، الجامعة المستنصرية ، كلية الادارة والاقتصاد.
- 9- لحول سامية ، التسويق والمزايا التنافسية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة باتنة، 2007-2008..
- 10- مربعي وهيب ، دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير ، تخصص إقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ،جامعة الحاج لخضر ، 2011/2012 .
- 11- منصوري رقية، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية-دراسة حالة بنك BADR-، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007-2008.

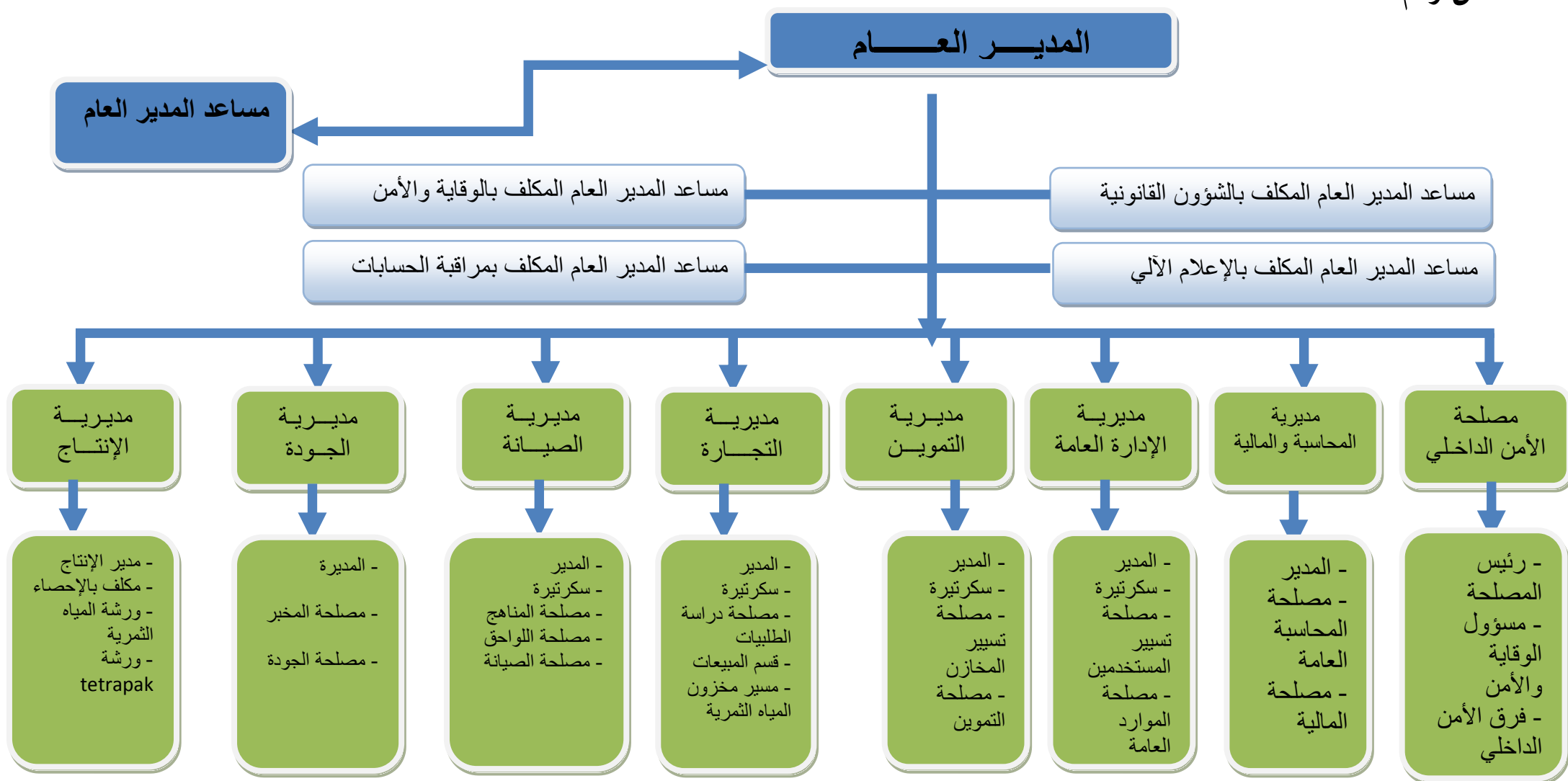
### ❖ المجلات والملتقيات

- 1- باجات، رابي، بولاهارفيستون، هاري تريانديس، ترجمة إبراهيم الملحم، الاختلافات الثقافية في نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة في الرياض، المجلد الثالث والأربعون، العدد الأول، المملكة العربية السعودية. 2003.
- 2- بلوناس عبد الله ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، جامعة بومرداس - الجزائر .
- 3- رسلان يسرى عبد الحميد ، المعايير الأكاديمية للجودة بكليات الآداب، المؤتمر السادس لعمداء كليات الآداب، جامعة المينا، جمهورية مصر العربية، 2007.
- 4- زايدى عبد السلام إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، مدخل لتحقيق تراكم مقومات الأداء المتميز، جامعة تبسة.
- 5- سحر جلال، دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة الإداريين، الجامعة المستنصرية، 2004
- 6- سمالي يحيى ، بلال أحمد ، الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي للتسيير الفعال في المؤسسات الإقتصادية ،جامعة المسيلة ، 3-4 ماي 2004 .
- 7- عايد الأحمد طلال ، قياس إنتاجية الإدارة الحكومية في الوطن العربي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع ، 2004 ، جامعة الزيتونة الأردنية.
- 8- عبد الستار حسين يوسف، إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو، أطروحة دكتوراء. جامعة الزيتونة الأردنية، سنة 2001 .المؤتمر الدولي للتنمية الادارية، إدارة المعرفة ودورها في تطوير اداء الحكومة الرياض، السعودية ،سنة 2009.
- 9- عبد الوهاب الصباغ عماد ، ادارة المعرفة ودورها في ارساء أسس مجتمع المعلومات العربي، المجلة العربية للمعلومات، العدد الثاني، تونس.
- 10- عوض الرفاعي غالب ، مدخل إشارات السوق وإدارة المعرفة، مجلة الزيتونة للدراسات والبحوث العلمية، جامعة الزيتونة الأردنية، المجلد (3) ،العدد (2)، تموز 2003.
- 11- كربالي بغداد ،تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الإقتصادية؛ نادي الدراسات الإقتصادية، جامعة وهران.
- 12- نبيل علي، العرب وعصر المعلومات موسوعة عالم المعرفة ، العدد 184 ، الكويت، 1999.

### ❖ المراجع الأجنبية

- 1– Abdelhafid Belarb Dept. of **Banking and Finance** Al-Zaytoonah University of Jordan Amman, Jordan April 26–28, 2004.
- 2– Aquilano, Nicolas J. and Chase, Richard B. and Daves Mark M, "**Fundamentals of Operations** 7<sup>th</sup> ed, Mc GRAW–Irwin, INC, 1996.
- 3– Chase, Richard, B. and Aquilano, Nicholas, J. and Jacobs, F. Robert. "**Operations Management for Competitive Advantage**". Mc Graw–Hill Companies, U.S.A, 2001.
- 4– Dilworth, James, **B. Production and Operations Management:** 4<sup>nd</sup> ed, Mc GRAW– Hill: New York, 1996.
- 5– Evans, Collier, **Operation Management an Integrated Goods and services**, Approach, Thomson, South, western, U.S.A international.
- 6– Krajewski, Lee, J. and Ritzman, Larry, P. "**Operations Management:**" 7<sup>th</sup> ed, Prentice Hall: New Jersey, 2005.
- 7– Liebowitz, Jay, **Knowledge Management Handbook**, Washington, D.C.: CRC Press, 2000.
- 8– Malhorta, Y. (1998), "**Knowledge Management: Knowledge Management and Workers**, a View from a Front Line", Internet (<http://www.brint.com/interview/maeil.htm>). visited on April 14, 2014.
- 9– Porter, "**Avantage concurrentiel des Nations**", Inter Edition, 1993.
- 10– Quinn, J. B., Anderson, P., Finkelstein, S, "**Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best**", Harvard Business Review, 1998, Vol. 74,.
- 11– Seliem, A., Ashour, A. & Bontis, N., "**Human Capital and Organizational Performance: A Study of Egyptian Soft Ware Companies**, Management Decision, 2007.
- 12– Wick, Corey **Knowledge management and leadership opportunities for technical communicators**, 2004.





|                            |                     |                                 |
|----------------------------|---------------------|---------------------------------|
| قائد العملية: طعشوش الصديق | رقم العملية: PRC/01 | تاريخ تحديث العملية: جانفي 2012 |
|----------------------------|---------------------|---------------------------------|



| هدف العملية                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| تحقيق منتج موافق للمتطلبات (كما ونوعا)                                                                                                                  |                                                                                                                                                                        |
| المدخلات                                                                                                                                                | المخرجات                                                                                                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>التقديرات</li> <li>المواد الأولية</li> <li>المواد المستهلكة</li> <li>الأغلفة، المعدات</li> <li>العمال</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>منتجات تامة الصنع</li> <li>منتجات نصف مصنعة</li> <li>أوامر التحويل</li> <li>التقارير الشهرية</li> <li>الحالة اليومية</li> </ul> |
| المورد                                                                                                                                                  | الزبون                                                                                                                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>مديرية الإمداد</li> <li>مديرية الموارد البشرية</li> </ul>                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>مديرية التجارة</li> <li>مديرية الإمداد</li> </ul>                                                                               |
| مؤشرات الأداء                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>تحقيق الأهداف</li> <li>التحكم في الاستهلاكات</li> </ul>                                                          |                                                                                                                                                                        |

المصدر: مديرية الجودة

## الملحق رقم 04

|                                   |                     |                                 |
|-----------------------------------|---------------------|---------------------------------|
| قائد العملية: بن عطيير جلال الدين | رقم العملية: PRC/04 | تاريخ تحديث العملية: جانفي 2012 |
|-----------------------------------|---------------------|---------------------------------|

- العمال
- النصوص القانونية (قانون العمل، الاتفاقيات الجماعية، النظام الداخلي...)

التوظيف

تسيير المهن

التكوين

تسيير الأجور والرواتب

تقييم أداء العاملين

الشخص المناسب في المكان المناسب

|                                                                                                                                                                                |                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| هدف العملية                                                                                                                                                                    |                                                                                     |
| تعبئة وتطوير الموارد البشرية من أجل كبر فعالية وكفاءة للمؤسسة                                                                                                                  |                                                                                     |
| المدخلات                                                                                                                                                                       | المخرجات                                                                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• العمال</li> <li>• النصوص القانونية (قانون العمل، الاتفاقيات الجماعية، النظام الداخلي...)</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• الشخص المناسب في المكان المناسب</li> </ul> |
| المورد                                                                                                                                                                         | الزبون                                                                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• الوكالة الوطنية للتشغيل ANEM</li> </ul>                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• جميع الهياكل</li> </ul>                    |
| مؤشرات الأداء                                                                                                                                                                  |                                                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• الوقت اللازم للإجابة على طلب التوظيف</li> <li>• الغيابات</li> <li>• هرم الأعمار</li> <li>• الفرق بين برامج لتكوين والإنجاز</li> </ul> |                                                                                     |

## الملحق رقم 05

|               |                     |                                 |
|---------------|---------------------|---------------------------------|
| قائد العملية: | رقم العملية: PCR/02 | تاريخ تحديث العملية: جانفي 2012 |
|---------------|---------------------|---------------------------------|

- التقديرات
- المنتجات تامة الصنع
- المنتجات نصف مصنعة
- وسائل النقل، العمال

التنقيب

تسجيل ملفات الزبائن

البيع

إيصال المبيعات

- رقم الأعمال

|                                                                                                                                                                     |                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| هدف العملية                                                                                                                                                         |                                                                               |
| تعظيم المبيعات                                                                                                                                                      |                                                                               |
| المدخلات                                                                                                                                                            | المخرجات                                                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• التقديرات</li> <li>• المنتجات تامة الصنع</li> <li>• المنتجات نصف مصنعة</li> <li>• وسائل النقل</li> <li>• العمال</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• رقم الأعمال</li> </ul>               |
| المورد                                                                                                                                                              | الزبون                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• مديرية الإمداد</li> <li>• مديرية الإنتاج</li> <li>• الإدارة العامة</li> </ul>                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• زبائن المؤسسة (الخارجيين)</li> </ul> |
| مؤشرات الأداء                                                                                                                                                       |                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• تحقيق الأهداف، متابعة التدفقات التشغيلية</li> <li>• نسب التحصيل، تحقيق إشباع الزبائن</li> </ul>                            |                                                                               |

شهادة الإيزو 2008:9001 لمؤسسة نقاوس للمصبرات

Certificat FR05/1143QU  
Le système de management de

**N'GAOUS CONSERVES Spa.**

Zone Industrielle  
BP N° 07  
N'GAOUS W.BATNA  
05600 N'GAOUS  
ALGERIE

Unité de N'GAOUS  
Unité de MENNA

a été auditée et certifiée selon les exigences de

**ISO 9001 : 2008**

Pour les activités suivantes

**Transformation de fruits, fabrication et  
commercialisation des eaux fruitées, boissons de  
fruits, jus de fruits et de conserves.**

Ce certificat est valable du 23 août 2010 au 5 mai 2011  
et reste valide jusqu'à décision satisfaisante à l'issue des audits de suivi  
Version 3. Certifié depuis Mai 2005

Autorisé par

Le Président du Comité  
de Direction / Certification  
Lucien LEFEBVRE

Le Directeur  
à la Certification  
Moncef BOURKAIB

**SGS**

**cofrac**  
CERTIFICATION  
D'ENTREPRISES  
& DE PERSONNELS  
ACCREDITATION  
ISO 9001  
PORTÉE  
DISPONIBLE SUR  
www.cofrac.fr

**SGS**

SGS ICS France  
191 avenue Aristide Briand  
F - 94230 Cachan  
Telephone + 33 (0)1 41 24 87 75  
Fax + 33 (0)1 41 24 86 63

Page 1 de 1

graphic design atelier roger phaud printed by oval filomat security printing ltd waterhouse

## استمارة الاستبيان

الأخ الفاضل ....الأخت الفاضلة .....

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته .....

الاستبانة المرفقة عبارة عن أداة لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في التسيير الاستراتيجي للمنظمات بعنوان "مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية" وتهدف الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة المعرفة في مؤسسة نقاوس وكيف تساهم إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ونظراً لأهمية رأيك في المجال فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة. ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الطالب بهلول لطفي

السنة الجامعية 2014/2013

## القسم الأول: البيانات الشخصية

نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على الأسئلة التالية وذلك بوضع علامة (×) أمان العبارة المناسبة.

- 1- الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر ☐ أقل من 30 ☐ من 30 إلى 40 ☐ من 41 إلى 50 ☐ أكثر من 51 سنة
- 3- المؤهل العلمي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ ليسانس ☐ تقني سامي ☐ مهندس ☐ شهادة عليا متخصصة
- 4- عدد سنوات الخبرة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

## المحور الأول: إدارة المعرفة:

يرجى التفضل بوضع إشارة (X) بجانب العبارات الآتية وفق ما ترونه مناسباً من الخيارات المتاحة:

| الرقم | عمليات إدارة المعرفة                                               | موافق جداً | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق إطلاقاً |
|-------|--------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|-------------------|
|       | تقوم المؤسسة بتجميع المعرفة من خلال :                              |            |       |       |           |                   |
| 1     | الحصول على المعرفة من مصادر داخلية كمعارف العاملين بمختلف تخصصاتهم |            |       |       |           |                   |
| 2     | الاطلاع عبر شبكة الإنترنت                                          |            |       |       |           |                   |
| 3     | الخبرات والمهارات الداخلية التي تمتلكها المؤسسة                    |            |       |       |           |                   |
| 4     | دعم الأفكار الجيدة والجديدة الإبداعية                              |            |       |       |           |                   |
| 5     | إشراك العاملين في عملية حل المشاكل                                 |            |       |       |           |                   |
|       | يتم توليد المعرفة لدى المؤسسة من خلال :                            |            |       |       |           |                   |
| 1     | تحليل المعرفة المتاحة في المؤسسة                                   |            |       |       |           |                   |
| 2     | أفكار واقتراحات العاملين في المؤسسة                                |            |       |       |           |                   |
| 3     | شراء المعرفة من مختلف المؤسسات المعنية                             |            |       |       |           |                   |
| 4     | دعوة خبراء من خارج المؤسسة للاستفادة من المعرفة التي يمتلكونها     |            |       |       |           |                   |
| 5     | لديها وحدات متخصصة في متابعة المعرفة الجديدة                       |            |       |       |           |                   |
|       | تقوم المؤسسة بتخزين المعرفة من خلال :                              |            |       |       |           |                   |
| 1     | الأرشيف والمستندات الورقية                                         |            |       |       |           |                   |
| 2     | الأفراد لأنهم حفظة الخبرات والمهارات                               |            |       |       |           |                   |
| 3     | الشبكة الداخلية وقاعدة المعلومات                                   |            |       |       |           |                   |
| 4     | استعمال الحاسوب والوسائل التكنولوجية الحديثة                       |            |       |       |           |                   |
|       | يتم توزيع المعرفة داخل المؤسسة من خلال :                           |            |       |       |           |                   |
| 1     | استخدام الأدوات الإلكترونية مثل الشبكة الداخلية للمؤسسة            |            |       |       |           |                   |
| 2     | المطويات والإعلانات الدورية والنشرات                               |            |       |       |           |                   |
| 3     | القيام بدورات تكوينية وتنظيمية داخلية أو خارجية                    |            |       |       |           |                   |
| 4     | نشر ثقافة المبادرة الفردية                                         |            |       |       |           |                   |
| 5     | المحاضرات واللقاءات الدورية والمؤتمرات والاجتماعات                 |            |       |       |           |                   |
|       | يتم تطبيق المعرفة من خلال :                                        |            |       |       |           |                   |
| 1     | تعمل المؤسسة على إزالة العقبات لتطبيق المعرفة الجديدة              |            |       |       |           |                   |
| 2     | نشر ثقافة المنظمة تدعو الى التطبيق الفعال للمعرفة                  |            |       |       |           |                   |
| 3     | تدريب فرق العمل من طرف خبراء متمرسين                               |            |       |       |           |                   |
| 4     | تكوين فرق عمل من أصحاب الخبرة للاستشارات الفنية والإدارية          |            |       |       |           |                   |

## المحور الثاني: الميزة التنافسية:

يرجى التفضل بوضع إشارة (X) بجانب العبارات الآتية وفق ما ترونه مناسباً من الخيارات المتاحة:

| الرقم | الميزة التنافسية                                             | موافق جداً | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق إطلاقاً |
|-------|--------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|-------------------|
| 1     | تعتبر تكلفة المواد الأولية منخفضة                            |            |       |       |           |                   |
| 2     | أجور العمال في مؤسستنا مرتفعة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة |            |       |       |           |                   |
| 3     | مستوى التكلفة المقدمة للزبون منخفضة                          |            |       |       |           |                   |
| 4     | تكاليف الإنتاج التالف منخفضة                                 |            |       |       |           |                   |
| 5     | يوظف المجمع الأفراد المبدعين                                 |            |       |       |           |                   |
| 6     | المبالغ المخصصة للبحث العلمي مرتفعة                          |            |       |       |           |                   |
| 7     | تؤخذ مقترحات العاملين بخصوص المنتج بعين الاعتبار             |            |       |       |           |                   |
| 8     | يوجد قسم خاص لمراقبة الجودة                                  |            |       |       |           |                   |
| 9     | تعتمد المؤسسة على سياسة واضحة وموثقة للجودة                  |            |       |       |           |                   |
| 10    | منتجات المؤسسة مطابقة للمواصفات القياسية الوطنية             |            |       |       |           |                   |
| 11    | نسبة المعيب في مؤسستنا منخفض مقارنة بالمؤسسات منافسة         |            |       |       |           |                   |
| 12    | استطاعت المؤسسة تلبية الطلبات المتزايدة للزبائن              |            |       |       |           |                   |
| 13    | تلتزم المؤسسة بالمواعيد لتلبية طلبات الزبائن                 |            |       |       |           |                   |
| 14    | تستجيب المؤسسة لاقتراحات الزبائن                             |            |       |       |           |                   |

نشكركم على حسن تعاونكم